

## "الأشخاص ذوي الإعاقة" الحلقة الأهم في إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن

ممارسات إدارة الموارد البشرية

نماذج من وحي التجارب العالمية

أ. عباز زهية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأبعاد الأساسية لعملية إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل باعتبارهم حلقة هامة في إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، هذه الأبعاد التي اختصرت خطأ في تشريعات العمل العربية في مفهوم الكوطة، وعبرت عنها بوضوح تجارب رائدة لشركات عالمية، تخطت فكرة الإعاقة واعتمدت التفكير باحترافية في فئة ذات كفاءات مهمشة وغير مستغلة، ضمن إدارة للموارد البشرية تتبنى تطوير الممارسات وتكرس لثقافة المسؤولية الاجتماعية ومبادئ عدم التمييز وتكافؤ الفرص، إضافة إلى ترقية نهج البحث عن الكفاءات والمواهب وكذا تحقيق التنوع في المورد البشري.

**الكلمات المفتاحية:** الأشخاص ذوي الإعاقة؛ الكوطة؛ الأبعاد؛ المسؤولية الاجتماعية.

### Abstract:

This study aims to analyze the basic dimensions of the process of integrating persons with disabilities in the work as an important link in the integration of social responsibility within human resource management practices. These dimensions, which have been summarized in the Arab labor legislation in the concept of quota, It was clearly expressed by the experiences of international companies that went beyond the concept of disability and adopted professional thinking , the culture of social responsibility, the principles of non-discrimination and equal opportunities, in addition to the approach to the search for talent to achieve Diversity in the human resource.

**Key words:** Persons with disabilities; quota; dimensions; social responsibility.

## 1. المقدمة:

في خضم التفاعل مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتبني مبادرات داعمة لمبادئها، ومع تزايد الضغوطات على المؤسسات ومطالبها بضرورة تحمل مسؤوليتها تجاه مجتمعها والمساهمة بسياساتها في تدعيم حقوق الإنسان وضخ معايير عدم التمييز في العمل وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص و تطوير التنوع في الموارد البشرية ضمن إطار القوانين وتشريعات العمل الدولية والمحلية، وموازة وإرساء الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، تجاوزت تشريعات العمل الدولية والعربية مع هذا الطرح من خلال محاولة تكيفها مع فقرات وبنود الاتفاقية، وتطرح إشكالية إدماج الأفراد ذوي الإعاقة في المجتمع نفسها بقوة، عند الحديث عن إدماج المسؤولية الاجتماعية على مستوى وظيفة الموارد البشرية. فالأفراد ذوي الإعاقة تعد شريحة هامة ومورد كفاءات ومهارات غير مستغل ومهمش في بيئة الأعمال في ظل عدم اللامبالاة من قبل المؤسسات، التي تحرم في الكثير من الأحيان هذه الشريحة من حق العمل وتكرس للاعدالة الاجتماعية.

ومن خلال ما سبق يجدر بنا طرح السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحقيق الأبعاد الأساسية لعملية إدماج الأشخاص "ذوي الإعاقة" من منظور إدارة الموارد البشرية تدعيما لنهج المسؤولية الاجتماعية؟

وينشق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما محتوى اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة الصادرة عن الأمم المتحدة؟
  - كيف تجاوزت تشريعات العمل العربية مع هذه الاتفاقية؟
  - ماهي الأبعاد الأساسية لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة من منظور إدارة الموارد البشرية؟
  - كيف تمكنت بعض الشركات العالمية من تحقيق هذه الأبعاد خدمة لنهج المسؤولية الاجتماعية؟ وللإجابة على هذه التساؤلات تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور هامة هي:
- أولاً: محتوى اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة الصادرة عن الأمم المتحدة
- ثانياً: موقف تشريعات العمل العربية من الاتفاقية

ثالثاً: الأبعاد الأساسية لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة من منظور إدارة الموارد البشرية

رابعاً: إدماج الأشخاص "ذوي الإعاقة" من منظور إدارة الموارد البشرية (تجارب علمية)

**أهداف الدراسة:** تحدف هذه الدراسة بمحاورها المختلفة إلى:

- التعرف على محتوى اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة وتحليل تشريعات العمل العربية ومدى تجاوبها مع الاتفاقية؛

- مناقشة الأبعاد الأساسية لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة من منظور إدارة الموارد البشرية؛

- استعراض بعض نماذج لتجارب شركات عالمية تمكنت من تحقيق أبعاد إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة خدمة لنهج المسؤولية الاجتماعية.

**أهمية الدراسة:** تكتسي هذه الدراسة أهمية من حيث كونها تصب في الإثراء المعرفي للجوانب التالية:

- أهمية تدعيم المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية من خلال تبني أبعاد هامة تجاه إدماج "الأشخاص ذوي الإعاقة" واعتماد النظرة الاحترافية في ممارستها.

- وجود برامج ومبادرات تهتم بفعلة "الأشخاص ذوي الإعاقة" لها أهمية كبيرة وتمثل استجابة واجبة لتطور المسؤولية الاجتماعية ونقله نوعية في توسيع مفاهيم خطت فيها الدول المتقدمة خطوات جبارة.

- إثارة الاهتمام بحلقة هامة تدعم نهج المسؤولية الاجتماعية ثقافة وممارسة.

- قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع في مقابل الدراسات الأجنبية التي نالت فيها حلقة الأشخاص ذوي الإعاقة حظا أوفر في المناقشات والتحليل، مما يمنح هذه الدراسة أهمية المساهمة في إثراء المكتبة العربية بالمعارف والمعلومات المرتبطة بأبعاد هذا الموضوع.

**منهج الدراسة:** اعتمد البحث على المنهج التحليلي القائم على البحث المكتبي وفحص وتحليل الأدبيات المتوفرة في مجال "تشريع العمل" و"اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة" و مفاهيم متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وكذا تحليل المعطيات المتوفرة عن شركات عالمية رائدة. ولأجل الوصول إلى النتائج المرغوب فيها تم التطرق لأربعة محاور ضمن إطار نظري تحليلي ممنهج من خلال إزالة اللبس وفك الاشتباك الفكري وتوضيح دور ادارة الموارد البشرية في تبني أبعاد إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة دعما لنهج المسؤولية الاجتماعية.

**أولا: محتوى اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة الصادرة عن الأمم المتحدة**

لا طالما شكلت حقوق الإنسان الإطار الجوهري لعمل الأمم المتحدة، وتبنت لتدعيم ذلك العديد من الاتفاقيات تحقيقا للعدالة واحترام الإنسان. وموازة مع هذا النهج تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة في 13 ديسمبر 2006 اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة• والتي دخلت حيز التنفيذ

في 3 ماي 2008، والتي اعتبرت لبنة هامة في تغيير مواقف الدول ونظرة تشريعاتها لقضايا الإعاقة، باعتبارها جزء من منظومة حقوق الإنسان.

لقد أشار الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في مادته الثالثة والعشرون إلى أنه " لكل شخص حق العمل، وفي حرية اختيار عمله، وفي شروط عمل عادلة ومُرضية، وفي الحماية من البطالة".<sup>1</sup> ولأجل ذلك جاءت اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة لتبين في موادها مجموعة من النقاط الهامة يمكن الإشارة إليها مختصرة في الجدول التالي:

**الجدول رقم 1: محتوى اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة**

الرقم	المحتوى
01	تعزيز وحماية وضمان التمتع الكامل وعلى قدم المساواة بجميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية من قبل جميع الأشخاص ذوي الإعاقة وتعزيز احترام كرامتهم المتأصلة.
3-2	توفر التعاريف والمبادئ العامة بما في ذلك الاتصالات والترتيبات التيسيرية المعقولة والتصميم العام.
08	رفع الوعي بحق الإنسان للأشخاص ذوي الإعاقة.
32-4	تحدد حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة والتزامات الدول الأطراف تجاههم.
39-33	تحكم حالات التقارير ورصد الاتفاقية من قبل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان.
50-40	تحكم التصديق ودخول حيز النفاذ وتعديل الاتفاقية.

Source: www.un.org/disabilities/documents/COP/COP7/CRPD.CSP.2014.3.A.pdf.

**ثانيا: موقف تشريعات العمل العربية من الاتفاقية**

لقد بلور التشريع العربي محتوى الاتفاقية فيما يسمى "بالكوتة"<sup>•</sup>، استنادا لنص المادة الخامسة في فقرتها الرابعة والتي تنص على أنه " لا تعتبر التدابير المحددة الضرورية للتسهيل بالمساواة الفعلية للأشخاص ذوي الإعاقة أو تحقيقها تمييزا بمقتضى أحكام هذه الاتفاقية"، إضافة إلى وضع شروط تقييد حق العمل وتبرز صفة التمييز بين الأشخاص من خلال إضافة عبارة "بما يتوافق وقدرات الشخص ذي الإعاقة"، ولئن كان التشريع الأردني قد قرن الكوتة بتقديم التسهيلات إلا أنه قيده بشرط "أن تسمح طبيعة العمل بذلك" كما أن التشريع اللبناني لم يشر إلى شرط الصحة في العمل إلا أنه لم يذكر وجوب تقديم التسهيلات لهذه الفئة.<sup>2</sup> وفي مادتها الثالثة تقرر الاتفاقية العربية رقم 17 بشأن تأهيل وتشغيل المعوقين الصادرة في 1993 بأن " تشغيل المعوقين هو عملية استفادة من طاقاتهم المتاحة لتمكينهم من الحصول على عمل يتناسب مع قدراتهم والاستمرار به والترقي فيه".<sup>3</sup> ووعيا

منها بأهمية ادماج هذه الفئة في المجتمع عقدت منظمة العمل العربية ندوات عمل منها الندوة القومية بموضوع "تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة: حق لهم وواجب على المجتمع" في القاهرة من 18-20 سبتمبر 2012 بحضور 75 مشارك من 13 دولة عربية (الأردن، البحرين، تونس، العراق، السعودية، السودان، سوريا، سلطنة عمان، فلسطين، قطر، ليبيا، مصر، اليمن) والعديد من المؤسسات والجمعيات المهتمة، ولقد حددت أهداف الندوة في:<sup>4</sup>

- زيادة الوعي المجتمعي حول الأشخاص ذوي الإعاقة وإيجاد بيئة لإدماجهم في سوق العمل و إيجاد أساليب لتحفيز أصحاب الأعمال لتشغيل هذه الفئة؛
  - مراجعة الاتفاقيات العربية والدولية الخاصة بهذه الفئة؛
  - التعرف على واقع مراكز التأهيل المهني والصحي ودورها في ضمان اندماج فئة الأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع وحصولهم على عمل دون تمييز؛
  - دور منظمة العمل العربية في تطوير الاهتمام بتشغيل هذه الفئة.
- ومتابعة لدورها في تنوير تشريعات العمل العربية حول آليات تفعيل حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة عقدت منظمة العمل العربية ندوة قومية أخرى بحضور ممثلين عن منظمة العمل الدولية في عمان بعنوان " تفعيل حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في ظل الاتفاقيات العربية والدولية" في الفترة من 15-17 جوان 2014 بحضور ممثلي 12 دولة عربية (الأردن، البحرين، تونس، العراق، السعودية، السودان، سوريا، سلطنة عمان، فلسطين، ليبيا، مصر، اليمن) والتي رصدت جملة من الأهداف:<sup>5</sup>
- تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تفعيل حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في مجال الحقوق الاقتصادية والحق في التشغيل وضمان تكافؤ الفرص عند الحصول على العمل والارتقاء فيه؛
  - التعرف على مفهوم الحماية الاجتماعية ومدى تطبيقه؛
  - التعرف على الممارسات الناجحة في مجال تفعيل هذه الحقوق.

وباعتبار أن معايير العمل تمثل المحور الرئيسي لنشاط منظمة العمل العربية فإن مثل هذه الندوات تساهم في توضيح الرؤى وتوسيع مجالات ترقية تشريعات العمل بما يتوافق والاتفاقيات الدولية والعربية، وكذلك ضمان تحسين بيئة العمل بمشاركة جميع الأطراف من أجل تنمية مستدامة.

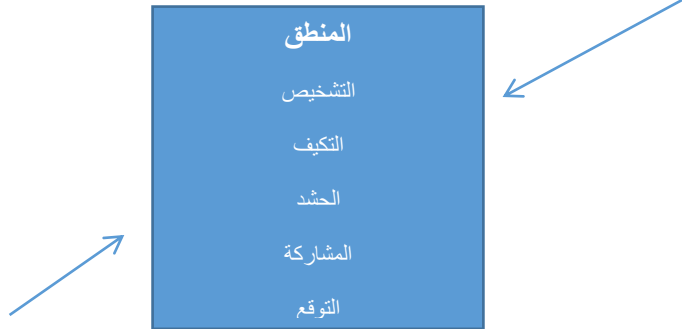
ثالثا: الأبعاد الأساسية لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة من منظور إدارة الموارد البشرية يقع العبء الكبير على إدارة الموارد البشرية في ما يخص إشكالية إدماج فئة ذوي الإعاقة مما يطرح الكثير من التساؤلات حول المنهج والأبعاد الأساسية التي يجب اعتمادها تحقيقا للمسؤولية الاجتماعية من جهة و دفاعا عن نظرتها لهذه الفئة. وفي هذا الإطار كيف يمكن أن تتجاوز إدارة الموارد البشرية مع مطلب إدماج هذه الفئة في العمل تحقيقا للمسؤولية الاجتماعية؟

### 1- إدماج فئة الأشخاص ذوي الإعاقة هو تطوير لممارسات إدارة الموارد البشرية

حينما أقر Drucker في 1955 بالموقف الصعب الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية في المنظمات ووصف ذلك بالمعركة "The human resource function has consistently a battls in justifying its position in organisations" يعد تصريحاً محدودية الدور الذي يعطى لإدارة الموارد البشرية،<sup>6</sup> غير أن التطورات في مفاهيم التسيير تجعل المعركة قائمة والتغيير لا بد منه نحو توقع استراتيجي لهذه الوظيفة. فالتحديات تقود إدارة الموارد البشرية إلى حتمية المواجهة بمنطق جديد وممارسات جديدة محترفة،<sup>7</sup> ويسمح الشكل التالي في توضيح العلاقة بين هذه التحديات والمنطق وممارسات وظيفة إدارة الموارد البشرية:

### الشكل رقم 1: النموذج الحديث لإدارة الموارد البشرية

التحديات (الاقتصادية، التشريعية، التكنولوجية، الضغوط المجتمعية، السوسولوجية، النمو الديموغرافي، المنافسة، العولمة، النقابات)



الممارسات (العلاقة مع أصحاب المصلحة، الحوار الاجتماعي، السلامة المهنية، التوظيف بدون تمييز، الاتصال، تسيير الكفاءات، التغيير، إدارة الوقت والعمل).

Source : Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, 19e édition, (France : Vuibert.), p.2. disponible sur le site : [www.decitre.fr/media/pdf](http://www.decitre.fr/media/pdf)

ولعل الأمر الأساسي في هذا هو إدارة المعركة بنجاح من خلال توظيف الآليات التي تساهم في أداء الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية وهو:<sup>8</sup>

- مواكبة التحول في الإدارة؛
- أن تصبح المدرب أو المستشار الموثوق للمدراء وتقود تغييرات ثقيلة في تنظيمات العمل وتكثيف المهارات؛

وبالنسبة لشريحة الأشخاص ذوي الإعاقة فتعتبر نقطة هامة في التحولات التي يجب أن تمس ممارسات الموارد البشرية، من خلال الاستجابة بمنطق مع التحديات المتعلقة بالضغوط المجتمعية والتشريعية المساندة لهذه الفئة والتكيف مع ما تمليه البيئة المحيطة والتوقع بما يمكن أن تحمله من قيمة مضافة للمنظمة والمتمثلة في تلك المهارات المهمشة وغير المستغلة.

## 2- إدماج فئة الأشخاص ذوي الإعاقة هو تكريس لثقافة المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية

تشكل قضايا الإعاقة أكثر المسائل الشائكة تداولاً عند إثارة موضوع إدماج المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها الوظيفية، بسبب غياب إرادة الإدماج والنظرة السلبية للكثير من المؤسسات من توظيف هذه الفئة. ويعد الرقي بالممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية تجاه هذه الفئة ترقية وإثراء لمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية ومحور هام لمتين أحد حلقاتها. فالثقافة هي "مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والنتائج من صنع الإنسان المشتركة والتي تستخدم في تفسير البيئة وكدليل لكل أنواع السلوك"<sup>9</sup>، وبالتالي فإن تشجيع مديري الموارد البشرية بثقافة المسؤولية الاجتماعية والافتقار بها كفلسفة ومنهج عمل سوف تؤثر على سلوكهم الذي يخدم بالضرورة فئة الأشخاص ذوي الإعاقة ويفتح لهم المجال كغيرهم من طالبي العمل للحصول على وظائف تتناسب وقدراتهم.

## 3- توظيف فئة الأشخاص ذوي الإعاقة هو تكريس لمبدأ عدم التمييز وتكافؤ الفرص

يعد تفعيل مبادئ عدم التمييز وتكافؤ الفرص ضماناً لبيئة عمل تحترم حقوق الإنسان وفي هذا الإطار سنت الولايات المتحدة الأمريكية منذ الستينات الكثير من القوانين والتشريعات التي تهدف إلى تكريس مبدأ عدم التمييز وتكافؤ الفرص ومنها ما سمي بـ "فرصة العمل المتساوية" (Equal Employment Opportunities (EEO) وتعرف بأنها "الحق في الحصول على الوظائف وكسب المكافآت بصورة متساوية للجميع بغض النظر عن العوامل الأخرى غير المرتبطة بالعمل"، ولقد نصت

الفقرة السابعة من قانون الحقوق المدنية لسنة 1964 أنه " من غير القانوني للعاملين أن يتخذوا قرارات عمل متحيزين لأصل عرقي أو اللون أو جنس أو لدين أو لجنسية الأصل أو للعمر أو لأعاقه ذهنية أو فيزيائية أو لحالة محارب قديم أو معاق إلا إذا كان من الممكن إظهار أن لهذه العوامل ارتباط بالعمل".<sup>10</sup> ويعد مبدأ عدم التمييز وتكافؤ الفرص أحد المبادئ التي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في أداء أنشطتها خاصة مرحلة التوظيف. والتي تعد بالنسبة للأشخاص ذوي الإعاقة عملية حساسة والتي يجب أن تمر حسب المختصين على مراحل مترابطة ومتسلسلة يمكن عرضها فيما يلي:<sup>11</sup>

- التهيئة المهنية والتعليمية والفنية والمهنية؛
- عمل زيارات لطلبة التهيئة لبعض المؤسسات في الدولة لمعرفة طبيعة عملهم في تلك المؤسسات؛
- العمل من خلال المركز لفترة، ليتم تعويد المعاقين على الالتزام والعمل وتهيئتهم لكيفية التعامل والتكيف مع أقرانهم الأصحاء في المركز لتفادي أي مشكلة قد تواجههم في المستقبل في النطاق العام؛
- الاهتمام بتفاصيل اندماجهم بسوق العمل في مختلف القطاعات بالدولة.

وفي هذا المجال نشير إلى أن المؤسسات كلما كانت ذات صلة بالمراكز المختصة لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة وتمنحهم فرصة التدريب، سوف تخلق علاقة ثقة بينها وبين هذه الفئة وترسم صورة إيجابية تجاهها من خلال الوقوف على المهارات التي يمكن أن تتمتع بها.

**4- إدماج فئة الأشخاص ذوي الإعاقة هو ترقية لنهج البحث عن الكفاءات وجذب المواهب**  
إن الاهتمام المتزايد بالموارد البشري كثرة حقيقية للمؤسسة يظهر إلزامية التجاوب مع فئة الأشخاص ذوي الإعاقة باعتبارهم مورد هام من الكفاءات والمهارات غير المستغل والمهمش. وتعمل إدارة الموارد البشرية في ظل نهجين متضادين، نهج ينظر للمورد البشري كتكلفة لا بد من السيطرة عليها ونهج ينظر لها كقيمة مضافة واستثمار يساهم في زيادة قيمة المنظمة، إلا أنه يمكن تغيير النظرة لهذه الفئة من منظور كونها مهارات وكفاءات مهمشة غير مستغلة تحتاجها المنظمة كغيرها من الكفاءات. ويعد التركيز على جانب " الكفاءات" مفتاح هام في حل قضية الأشخاص ذوي الإعاقة.<sup>12</sup> وحاضرا كثر الحديث عن إدارة المواهب والتي تمثل "عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل الاستقطاب وجذب العناصر



البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل المنظمة<sup>13</sup>، فالمنظمة في إطار بحثها عن المواهب لا يجدر بها أن تهمش فئة الأشخاص ذوي الإعاقة بل يجب أن تنظر إليهم كمخزون من الطاقات والكفاءات والمواهب التي يمكن أن تحدث نقلة نوعية في أداء المنظمة ونجاحها.

## 5- توظيف فئة الأشخاص ذوي الإعاقة هو تحقيق للتنوع في المورد البشري

إن تركيبة المجتمع تفرض على المنظمات احترام التنوع الذي يسوده. فالتغيرات البيئية تفرض بقوانين وتشريعات العمل التي تركز لعدم التمييز بين الأفراد،<sup>14</sup> والتعامل مع هذا التنوع في فئاته بمنطق التشخيص والتكيف وكذا التوحيد والمشاركة في استيعابه والتوقع لتأثيراته على المنظمة والمجتمع. وتعد إدارة التنوع "عملية إدارية شاملة لتطوير بيئة تعمل لكل العاملين" و "سلسلة لتجنيد مزيج غير متجانس من العمال المنتجين والمحفرين والمترمين واللذين يشملوا أناسا ملونين وبيض وإناث أو لديهم تحديات فيزيائية والاحتفاظ بهم ومكافأهم وترقيتهم وترفيعهم"<sup>15</sup>، وهو ما يمثل تحاوبا هاما مع معطيات التركيبة السكانية والتي تمثل فئة الأشخاص ذوي الإعاقة أحد مكوناتها، ويتطلب تحقيق إدارة التنوع ما يلي:<sup>16</sup>

- التزام طويل المدى بالتغيير؛
- تغيرات هامة في الثقافة التنظيمية والهيكيلية؛
- تعريفا معدلا لأدوار القيادة والإدارة وتبني تنظيمي وتبني الفرد؛

رابعا: إدماج الأشخاص " ذوي الإعاقة " من منظور إدارة الموارد البشرية (تجارب عالمية)

## 1- تجربة Accor

هو المجمع الرائد في الصناعة الفندقية مقره في افري الفرنسية، مهمته استضافة المسافرين في فنادق فاخرة أو متوسطة أو اقتصادية، يتواجد في 90 دولة بحوالي 4100 مبنى و500000 غرفة بلغ عدد موظفيه سنة 2009 حوالي 150000 شخص حول العالم وبلغ رقم أعماله آنذاك 7065 مليون أورو.<sup>17</sup> ولقد تمحورت سياسة الموارد البشرية لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة تدعيما لنهج المسؤولية الاجتماعية في:<sup>18</sup>

- منذ 1992 تبنت Accor مبدأ ترقية التنوع وادماج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل لتتطور في سنة 2003 باعتماد هذا المبدأ في شروط التوظيف ثم امضاء اتفاق في فرنسا مع النقابات لتخصص ميزانية للفريق المختص بمشروع ادماج ذوي الإعاقة؛
- في نهاية 2008 كان عدد الموظفين من هذه الفئة 509 موظف وأمضت اتفاق آخر مع ممثلي الموظفين للفترة من 2009-2011 يحرص زيادة توظيف عدد الأشخاص ذوي الإعاقة والاحتفاظ بهم؛
- خصصت عدة مبادرات وبرامج تكوين، فمثلا في فرنسا تم اطلاق مشروع Handicapte يعني بتخصيص فترات إعلامية للطلبة المعاقين للتعرف على فرص التوظيف في المجمع، منح فترة دراسة وعمل، اتفاقيات تكوين في الفندق أو المطاعم ومنح مناصب مؤقتة؛
- في شنغهاي قدم المجمع تكوين للمعاقين ذهنيا في عدة مجالات خاصة بالفندقة كالنظافة، الطبخ، الرياضة، الاستقبال والاستعلام، الحلويات، مديري مطاعم مما سمح بتوظيف 20 متربص كل 16 شهر، في 2010 تكون حوالي 203 شخص ذوي الإعاقة، وفي أمريكا اللاتينية ساهم المجمع في تكوين المديرين والموظفين في لغة الإشارات لدعم الاتصال بينهم وبين الموظفين المعاقين. كما نشرت كتيب بعنوان "نحو الأعمال الشاملة" تتضمن معلومات ونصائح بشأن توظيف المعاقين؛
- أطلقت Accor برنامج تحسيس وتوعية يحرص موظفيها وتكوينهم لتسهيل التواصل وازالة الحواجز بينهم وبين الموظفين المعاقين؛
- على مستوى بيئة العمل تم تصميم الفنادق لتلبية احتياجات الضيوف والموظفين المعاقين بحيث يمكن دخول الكراسي المتحركة والوصول إلى غرف النوم بسهولة، مع تهيئة أبواب ومساعد بمدخل كبير ومجهز بأجهزة طوارئ تنبه المعاقين كاهتزاز الأسرة مثلا لإيقاظ الأشخاص الأصم؛
- تحصلت Accor على جائزة في 2007 لمبادراتها في دمج الأشخاص ذوي الإعاقة منذ 15 سنة خلت.

## 2- تجربة Carrefour

سلسلة مراكز تجارية عالمية فرنسية، وهي من أكبر سلاسل التجارية في العالم من حيث الحجم وثاني أكبر مجموعة لمنتجات التجزئة في العالم من حيث الدخل بعد وول مارت توظف أكثر من 380000 موظف، باستثمار 2.492 مليون أورو سنة 2016.<sup>19</sup> ومرت سياسة الجمع المهتمة بإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة وتحقيقا لمسؤوليتها الاجتماعية بمحطات بارزة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>20</sup>

- احترام مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص لكل الفئات بما فيها ذوي الإعاقة؛
- في 1999 تم امضاء أول اتفاق مع الشركاء الاجتماعيين حول مسألة إدماج المعاقين؛
- من 2005-2007 وظفت في متاجرها الكبرى بفرنسا حوالي 930 شخص، وفي 2008 أمضت رابع اتفاق يطمح إلى توظيف 400 شخص في نهاية 2010؛
- تدعيم مرحلة التوظيف بالتطوير المهني و تخصيص ميزانية لتسهيل عملية الإدماج وشراء التجهيزات المناسبة لذلك؛
- قيادة عمليات تحسيسية وتكوين موظفيها لاستقبال الموظفين المعاقين ومرافقتهم في بيئة العمل وإعلام المجتمع المعني بالوظائف التي توفرها كارفور للمعاقين في فرنسا بالتعاون مع الجمعيات المعتمدة؛
- برمجة برامج محو الأمية لموظفيها المعاقين (في 2009 شارك نحو 218 موظف في العملية)؛
- في باقي أنحاء العالم ( تاييلاند بدأ الجمع في توظيف المعاقين في 2009، وفي ماليزيا أدمج 56 شخص معاق في إطار مشروع الأمم المتحدة للتنمية؛ في الصين يوظف كل متجر من 5-10 شخص معاق، في كولومبيا تم توظيف 50 محارب سابق)؛
- حصلت Carrefour على جائزة أحسن رب عمل في ماليزيا من الغرفة التجارية والصناعية الفرنسية الماليزية (MFCCI) لمبادراتها في دمج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل، وجائزة في 2007 من بولونيا وأخرى في 2009 في فرنسا في مجال الإدماج المهني للمعاقين.

## 3- تجربة Honda Motor

من أكبر مصانع العالم للدرجات النارية وصناعة السيارات الكبرى تعمل في أربع مجالات هي: الدرجات النارية، السيارات، الخدمات المالية، والمنتجات الآلية بـ67 موقع إنتاج في كافة أنحاء

- العالم بلغ عدد موظفيها في 2010 حوالي 177000 موظف ورقم أعمالها 92.2 مليار دولار.<sup>21</sup> يمكن تلخيص أهم مميزات سياسة إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في النقاط التالية:<sup>22</sup>
- الاقتناع بمبدأ عدم التمييز وتكافؤ الفرص كفلسفة وعمل (في توظيف المعاقين وغيرهم)؛
  - يتم توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة عن طواعية منذ 1985 ومنحهم المزيد من فرص التوظيف في المصانع الجديدة؛
  - في 2008 أسست Hondasun مصنع جديد بتصميم يستجيب للموظفين المعاقين في إطار بيئة بلا حواجز وفي 2009 وظفت 2.07% ما يعادل 986 شخص معاق في اليابان لتتعدى حدود الكوطة المقدرة بـ1.8%.

#### 4- تجربة IBM

- من أكبر شركات تكنولوجيا المعلومات في العالم بلغ عدد موظفيها في 2009 حوالي 399400 موظف ورقم أعمال 95.8 مليار دولار.<sup>23</sup> تلخص تجربة الشركة في ما يلي:<sup>24</sup>
- اقتنعت الشركة بمبدأ تكافؤ الفرص منذ القلم، و تؤمن الشركة بالتنوع في المورد البشري. حيث في 1899 وظفت أول رجل أسود و3 نساء دون وجود تشريعات لعدم التمييز و في 1914 تم توظيف أول شخص معاق لتنشئ في 1943 مركز تكوين في نيويورك لـ600 شخص معاق؛
  - تم تعديل بيئة العمل بما يناسب إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة من خلال اعتماد ميزانيات لذلك وقيادة عمليات تحسيس وتوعية للمختصين بتوظيف المعاقين وبقية الموظفين.

#### 5- تجربة Microsoft

- شركة متعددة الجنسيات للكمبيوتر مقرها في ريدموند في واشنطن معروفة بنظام التشغيل Windows توظف حوالي 90000 موظف في أكثر من 135 دولة بلغت رقم أعمالها 58.4 مليار دولار.<sup>25</sup> تتمحور النقاط الهامة للتجربة الخاصة بإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل وترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية في:<sup>26</sup>
- احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف (بما فيها الإعاقة) واعتماد شروط الكفاءة لا غير للمتشحين وهو أمر يجب أن يراعى من قبل إدارة الموارد البشرية عند توظيف المعاقين؛

- الإيمان بضرورة تعديل بيئة العمل من طرف إدارة الموارد البشرية وتخصيص ميزانية لذلك (أبواب مناسبة، مكاتب وغيرها من التجهيزات)؛
- تعليم لغة الإشارات لموظفيها لتسهيل الاتصال مع موظفيها من المعاقين وتكوين بقية الموظفين في فن التعامل مع الموظفين من الأشخاص ذوي الإعاقة.

### تحليل نتائج الدراسة والتوصيات:

- 1- نتائج الدراسة: يمكن تلخيص نتائج الدراسة بشقها النظري والتطبيقي فيما يلي:
  - أظهرت الدراسة في شقها النظري الأبعاد الأساسية التي يجب أن تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في رؤيتها لعملية إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل بهدف ترقية المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في (تطوير ثقافة المسؤولية الاجتماعية، تدعيم مبدأ عدم التمييز وتكافؤ الفرص، ترقية نهج البحث عن الكفاءات، والتوجه نحو تحقيق التنوع في المورد البشري)؛
  - ضرورة تحلي إدارة الموارد البشرية على فكرة ربط توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة بالتكلفة المرتفعة واستخدام منظور الكفاءات؛
  - اعتماد أسلوب التفكير باحترافية في ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية وممارسته؛
  - في الشق التطبيقي وبعد عرض التجارب العالمية أوضحت الدراسة أهمية الاقتناع بمبدأ عدم التمييز وتكافؤ الفرص كثقافة لدى مديري إدارة الموارد البشرية وممارسته لتدعيم نهج المسؤولية الاجتماعية؛
  - عدم ارتباط عملية إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة بالكوتة المعتمدة في القوانين وتشريعات العمل والتحول إلى اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص بين المترشحين للوظائف؛
  - تخطي فكرة الإعاقة كحاجز يمنع التوظيف واقتناع مديري الموارد البشرية لهذه الشركات بأن المعاق كفاءة مهمشة وغير مستغلة وأن الإعاقة تخلقها البيئة التي إذا ما تم تعديلها نضمن الاستغلال الأمثل لهذه الكفاءات؛
  - أهمية المرافقة في التكوين والتوظيف وفي بيئة العمل من خلال ضمان تسهيل الاتصال بتحسيس كل الموظفين بفضة الأشخاص ذوي الإعاقة.

## 2- التوصيات:

- ضرورة التغيير في ثقافة مديري الموارد البشرية بما يتماشى والأبعاد الحقيقية لعملية إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة باعتبارهم حلقة هامة في تفعيل المسؤولية الاجتماعية؛
- الإيمان بأهمية تغيير النظرة تجاه فئة الأشخاص ذوي الإعاقة واعتبارهم جزء من رسالة المؤسسة المسؤولة اجتماعيا؛
- التوجه نحو تبني الأفكار الحديثة المتعلقة بالموارد البشري منها وممارسة مثل (إدارة التنوع ومحور الكفاءات والمواهب)؛
- مرافقة الأشخاص ذوي الإعاقة من خلال التهيئة المهنية والمهنية قبل إدماجهم في العمل.

## الهوامش والمراجع:

• استخدمت الباحثة مصطلح " الأشخاص ذوي الإعاقة " في الدراسة باعتباره المصطلح المتداول في الاتفاقية الدولية الصادرة عن الأمم المتحدة.

<http://www.un.org/ar/universal-declaration-human-rights/index.html><sup>1</sup>.

• مثلا: بالنسبة للجزائر تنص المادة 27 من قانون حماية وترقية حقوق المعاقين، الصادر في ماي 2002، على أن كافة أرباب العمل مطالبون بتخصيص 1 في المائة على الأقل من مناصب الشغل لفئة المعاقين. أنظر: [www.el-massa.com.20/03/2010](http://www.el-massa.com.20/03/2010).

<sup>2</sup> مهند العزة، "اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بين متطلبات التنفيذ والرصد الفعال"، مجلة الدراسات الاجتماعية، ط1، البحرين، العدد67، نوفمبر 2011، ص ص.28-32.

<sup>3</sup> الإتفاقية العربية رقم ( 17 ) لعام 1993 بشأن تأهيل وتشغيل المعوقين، متاح على الموقع: [alolabor.org](http://alolabor.org).

<sup>4</sup> الندوة القومية حول تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة حق لهم وواجب على المجتمع، القاهرة: 18-20 سبتمبر 2012، متاح على الموقع: [alolabor.org](http://alolabor.org).

<sup>5</sup> الندوة القومية حول تفعيل حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في ظل الإتفاقيات الدولية و العربية، عمان: 15-17 جوان 2014، متاح على الموقع: [alolabor.org](http://alolabor.org)

<sup>6</sup> Olivier Gagnon et Guy Arcand, 'Gestion des ressources humaines, Performance organisationnelle', LES PRATIQUES DE GRH COMME CATALYSEUR DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE:

Revue internationale sur le travail et la société, No2, Vol9, (2011), p.2. disponible sur le site:

[https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100157/8/F\\_600452071\\_2011Vol9No2pp1\\_23ArcandGagnon.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100157/8/F_600452071_2011Vol9No2pp1_23ArcandGagnon.pdf).

<sup>7</sup> Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 19em édition, (France : Vuibert, ), p.2. disponible sur le site

[www.decitre.fr/media/pdf](http://www.decitre.fr/media/pdf)

<sup>8</sup>Oliver Wyman et Mercer, Quel rôle pour la Fonction Ressources Humaines en 2020-2025 ?, (France :Livre blanc, 2016), disponible sur le site:

[https://orange.jobs/UPL9088684337490101234\\_LivreBlanc\\_A4\\_1\\_modif\\_com.pdf](https://orange.jobs/UPL9088684337490101234_LivreBlanc_A4_1_modif_com.pdf).

<sup>9</sup> جون ويريز وواندي ديسايمون، تنمية الموارد البشرية- الأساس - الإطار - التطبيقات، تعريب ومراجعة سرور علي

ابراهيم سرور، الكتاب الثاني، (الرياض: دار المريخ، 2011)، ص.986.

<sup>10</sup> المرجع نفسه، ص ص.991-992.

<sup>11</sup> فدوى عوض الله، تشغيل ذوي الاحتياجات.. كفاءات تنتظر الإنصاف، متاح على الموقع:

<http://archive.al-watan.com>.

<sup>12</sup> Gagnon et Arcand, Op.,Cit. p.2.

<sup>13</sup> خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، (عمان: زمزم، 2013)، ص.28.

<sup>14</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار اليازوري، 2014)، ص.9.

<sup>15</sup> ويريز وديسايمون، المرجع السابق، ص.1003.

<sup>16</sup> المرجع نفسه.

<sup>17</sup> [www.accor.com](http://www.accor.com).

<sup>18</sup> Le bureau international du travail, "le handicap sur le lieu de travail : les pratiques des entreprises", document de travail No3,2010, p.6-8. disponible sur le site:

<http://www.accor.com/fr/recrutement-et-carrieres/entrepriseresponsable/diversite.htm>

<sup>19</sup> [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com).

<sup>20</sup> Le bureau international du travail, Op.,Cit, p.10.

<sup>21</sup> Ibid,p.34.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid,p.37

<sup>24</sup> Ibid,p.38-52

<sup>25</sup> Ibid,p.53.

<sup>26</sup> Ibid, p.54-60.