



المسيرة المهنية للمرأة في منطقة الخليج

أربع دراسات حالة عن الممارسات الجيدة



بالتعاون مع



مجلس سيدات أعمال الشارقة
Sharjah Business Women Council

مؤسسة المرأة بالبحر
NAJIA WOMEN ADVANCEMENT ESTABLISHMENT

© 2016 مبادرة بيرل. جميع الحقوق محفوظة
إعداد:

كارلا كوفيل، المديرية التنفيذية لمبادرة بيرل
سيلين شرايبر، مدير أول - برامج، مبادرة بيرل

المفهوم والتصميم البصري:

infographic.ly

إخلاء مسؤولية وحدود التقرير:

الإستنتاجات و الأحكام التي يتضمنها هذا التقرير لا تنسب الى
مبادرة بيرل و لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر مبادرة بيرل أو
مجلسها الحاكم أو شركائها أو العاملين بها.

لا تضمن مبادرة بيرل صحة البيانات الواردة في هذا الإصدار، ولا
تتحمل أية مسؤولية عن أية عواقب تترتب على استخدامها.

مبادرة بيرل

ص.ب. 26666

الشارقة، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: +971(6)5154605

فاكس: +971(6)5154066

info@pearlinitiative.org

www.pearlinitiative.org



المحتوى

03

الملخص

01

مقدمة

32

نبذة عن مبادرة بيرل

07

دراسات الحالات

01

مقدمة

مقدمة

ويتمثل الغرض من دراسات الحالات في تزويد القارئ باستنتاجات تفاعلية وعملية وقابلة للتنفيذ.

ويطيب لي أن أتقدم بالشكر إلى شركة تنمية نفط عُمان وشركة بيبسيكو وشركة جنرال إلكتريك ومجموعة العليان على مشاركة تجاربهم في هذا الشأن معنا.

تجاوزت المرأة في منطقة الخليج خلال السنوات الأخيرة بخطى سريعة ما يُطلق عليه «الحاجز الزجاجي»، حيث تزايد عدد النساء في المناصب القيادية في القطاع الحكومي والقطاع الخاص. وعلى الرغم من تخرج عدد كبير من النساء ذوي المؤهلات العليا من جامعات المنطقة، إلا أن مستوى مشاركة المرأة في صناعة القرار لا يزال متدنياً. ومن الواضح أن القطاع الخاص يلعب دوراً محورياً في قيادة جهود التغيير.



كارلا كوفيل

المديرة التنفيذية
لمبادرة بيرل

”لعبت مبادرة بيرل دوراً نشطاً للغاية في وضع الرؤية الخاصة بمنطقة الخليج“

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر إلى سمو الشبيخة جواهر بنت محمد القاسمي زوجة صاحب السمو حاكم الشارقة و رئيسة مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة و مجلس سيدات أعمال الشارقة التابعة لها على دعمهم لهذا البرنامج، وأود اغتنام هذه الفرصة لأتقدم بخالص العزاء وأشيد بالجهود التي بذلتها المغفور لها، التي كانت نائبة رئيسة مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة ورئيسة مجلس سيدات أعمال الشارقة، ففي ظل قيادتها، تمكن المجلس من تطوير مهن الكثير من النساء في دولة الإمارات العربية المتحدة وخارجها وتحسين حياتهن وإلهامهن لتحقيق الأفضل لأعمالهن ولعائلاتهن ولأنفسهن. وإنه لمن دواعي الفخر لمبادرة بيرل أن أتاحت لها الفرصة للعمل مع المغفور لها، معالي أميرة بن كرم، وفريق العمل في مجلس سيدات أعمال الشارقة لإعداد هذا التقرير.

تمكنت المؤسسات الرائدة التي قامت بهذا الجهد من أجل التغيير من الوصول إلى أفضل الكفاءات وتحسين أدائها المالي وتحقيق نموذج حوكمة أكثر قوة.

ولطالما عملت مبادرة بيرل بشكل كبير على وضع الرؤية والاستدلالات الخاصة بدول مجلس التعاون الخليجي، كما أطلقت في عام ٢٠١٥ تقريراً بحثياً حول «دور المرأة في القيادة في دول مجلس التعاون الخليجي – جدول أعمال الرؤساء التنفيذيين». وتعرض مبادرة بيرل هذا التقرير الثاني الآن كاستمرار لجهود تنمية المواهب النسائية في القوى العاملة الإقليمية. وقد تم عرض التقرير في صورة دراسات حالات لتوضيح البرامج المخصصة والممارسات التي نجحت الشركات المحلية والعالمية في تطبيقها لتعيين المزيد من النساء في المناصب القيادية في منطقة الخليج.

03

الملخص

نظرة عامة على دراسات الجدوى



تغيير وجه القوى العاملة في القطاع الخاص السعودي

وضعت هذه المجموعة العائلية ضمن أولوياتها الأساسية تشجيع المزيد من المواطنات السعوديات على الانضمام إلى القوى العاملة في مختلف المناصب والقطاعات الصناعية التي تعمل بها مجموعة العليان وفي الاقتصاد بوجه عام.



ترسيخ ثقافة الأداء وتعيين أفضل الكفاءات

باعتبارها شركة صناعية عالمية ورائدة في مجال الابتكار، بذلت شركة جنرال إلكتريك جهداً كبيراً في تعيين المواطنات والوافدات في المناصب القيادية في جميع أنحاء منطقة الخليج.



شركة تنمية نفط عُمان
Petroleum Development Oman

تقديم الدعم وإتاحة الفرص وترسيخ ثقافة متوازنة

بذلت شركة تنمية نفط عُمان، وهي مؤسسة شبه حكومية تعمل في قطاع النفط والغاز، جهداً كبيراً من أجل تعيين وتنمية الكفاءات المحلية من النساء وقامت بترقية عدد كبير من المواطنات إلى مناصب في الإدارة العليا للشركة.



PEPSICO

تمكين الأداء العالي من خلال تيسير التكامل بين العمل والحياة الشخصية

باعتبارها شركة صناعية عالمية ورائدة في مجال الابتكار، بذلت شركة جنرال إلكتريك جهداً كبيراً في تعيين المواطنات والوافدات في المناصب القيادية في جميع أنحاء منطقة الخليج.

ملخص النتائج

أبرز المشاكل التي تواجهها الشركات



خمسة توصيات بناءً على نتائج دراسات الحالات

1. خلق ثقافة مؤسسية متوازنة

- ← نهج الإدارة العليا - إفساح المجال أمام خلق ثقافة مؤسسية أكثر تنوعاً
- ← القدوات - إلهام المرأة على كافة المستويات
- ← الحد من التحيز - اكتشاف حالات التحيز في المؤسسة وعلاجها



2. الاستثمار في بناء المسارات المهنية

- ← التخطيط المهني المنظم - تمكين المرأة من تحقيق أهدافها المهنية
- ← التوجيه - مساعدة المرأة في التنقل بفعالية بين أقسام المؤسسة
- ← التواصل - بناء العلاقات المناسبة لزيادة وضوح الرؤية و الدعم



3. تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية

- ← سياسات العمل المرنة - دعم تحقيق توازن أكبر بين العمل والحياة الشخصية
- ← أنظمة الدعم - تمكين الموظفين من حل المشاكل الشخصية والتركيز على العمل



4. تبني سياسات الموارد البشرية التي تضمن تحقيق المساواة

- ← السياسات الداعمة - على سبيل المثال، مكافحة التحرش وجعل المنشآت أكثر ملاءمة للمرأة



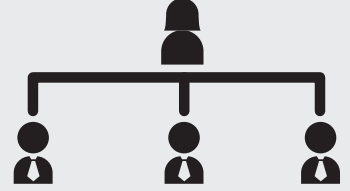
5. القيام بدور الداعم والمناصر في المجتمع

- ← الانخراط خارج المؤسسة - على سبيل المثال، الحديث في المؤتمرات لزيادة الوعي وإطلاق المبادرات والعمل كسفيرة للتنوع



التحديات الخاصة بالمنطقة

كيفية التغلب على هذه التحديات



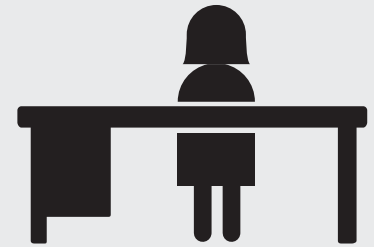
تغيير التصورات السائدة

- التواصل مع المدارس والجامعات لمعالجة الصور النمطية السائدة في الأذهان
- تنمية المزيد من النماذج التي يُحتذى بها من المنطقة
- تدريب أفراد الإدارة الوسطى على تفادي التحيز القائم على الجنس، إذ أنهم غالباً ما يمثلون حاجزاً أمام تقدم المرأة
- تشجيع المرأة على تولي الأدوار التقليدية للرجل
- دعوة العائلات لزيارة أماكن العمل



تعيين المزيد من الكفاءات النسائية المحلية والمحافظة عليهن

- التواصل مع الجامعات لتحديد الكفاءات مبكراً
- توفير بيئة عمل داعمة وثقافة أداء قوية و فرص للتواصل
- تطبيق سياسات عمل مرنة
- وضع برامج مخصصة للنساء فقط
- إتاحة الفرص للمرأة (على سبيل المثال، تخصيص خطوط تصنيع للمرأة فقط وتخصيص برامج للهندسة الميدانية ومراكز خدمات الأعمال المسندة لجهات خارجية)



التغلب على المعوقات العملية

- الاستثمار في إنشاء مساحة مكتبية مناسبة (بمعنى، إنشاء مكاتب منفصلة ومنشآت مناسبة للسيدات)
- تنظيم وسائل مواصلات من وإلى العمل

07

دراسات الحالات



”إن جهود شركة جنرال إلكتريك الرامية إلى ترسيخ ثقافة تتسم بالشمولية والدعم وتعيين الأفراد المناسبين وتمكينهم من تحقيق النجاح لأنفسهم وللشركة قد آتت ثمارها فيما يخص المسارات المهنية للنساء.“

نبيل حباب،

الرئيس و المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك في
منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتركيا

منظور شركة جنرال إلكتريك بشأن التنوع

تضم شركة جنرال إلكتريك، كونها واحدة من الشركات الصناعية العالمية الرائدة، أكثر من 9 آلاف موظف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتركيا، وقد رسخت مكانتها كشركة رائدة ذات مكانة قوية في المنطقة.

وتتميز الشركة ببذل جهود كبيرة لتحقيق التنوع بين الجنسين، على المستوى العالمي وفي منطقة الشرق الأوسط، كما أن القيادة الإقليمية للشركة ملتزمة تماماً بترقية النساء لشغل المناصب العليا وأصبح لديها عدد كبير من النساء يشغلن مناصب تنفيذية في الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية.

نبرة عامة

شركة عالمية للصناعات الرقمية

1892

بوسطن، الولايات المتحدة الأمريكية

شركة عامة مدرجة

330 ألفاً (في 2016)



لحد من معدل ترك العمل مبكراً في الشركة

عينت شركة جنرال إلكتريك الكثير من الخريجات، إلا أنهن كثيراً ما كن يتركن العمل في الشركة قبل الوصول إلى مستوى الإدارة الوسطى، وعادة ما تكون أعمارهن بين 21 و30 عاماً.



لتعزيز المساواة بين الجنسين

في عام 2009، كانت النساء لا تمثلن سوى 3% فقط من موظفي شركة جنرال إلكتريك في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتركيا. وأدركت قيادة الشركة في المنطقة وجود حاجة فعلية للتغيير إذا أرادت الشركة زيادة عدد النساء في القوى العاملة في جميع فروع الشركة في المنطقة.

لماذا قررت قيادة الشركة التركيز بصورة أكبر على التنوع بين الجنسين في المنطقة؟



للتغلب على التحديات الثقافية

تعين على الشركة التغلب على التحدي المتمثل في تعيين المزيد من النساء في منطقة ليس «من الطبيعي» فيها أن تعمل النساء في العادة، وأيضاً التغلب على الصور النمطية الثقافية السائدة في المنطقة.



لإيجاد الحلول المناسبة

تعين على شركة جنرال إلكتريك تطبيق ممارسات وسياسات فعالة حتى تتمكن من تعيين المزيد من النساء في المناصب القيادية والمحافظة عليهن وتنمية قدراتهن بنجاح.

النهج الذي اتبعته شركة جنرال إلكتريك: ما الذي قامت به شركة جنرال إلكتريك في المنطقة؟

أطلقت الشركة برامج مخصصة ومناسبة للمنطقة من أجل تحسين مستوى التعيين والتطوير المهني والدعم المقدم للنساء بهدف تشكيل فرق عمل تتسم بالتنوع بين الجنسين والأداء العالي:

التعيين



1

تعيين أصحاب الأداء المتميز

تركز شركة جنرال إلكتريك على تعيين أفضل المواهب التي تريد تحقيق النمو في بيئة كثيرة المتطلبات والصرامة، ولكنها مجزية للغاية في الوقت نفسه. وقد ثبت أن البيئة التي تتيح تحقيق النمو الشخصي وترسخ ثقافة الأداء هي البيئة المفضلة لدى المواهب النسائية المتميزة للترقي لشغل المناصب القيادية.

2

المسارات المهنية والتخطيط

قامت شركة جنرال إلكتريك بخلق بيئة عالية الأداء حيث يتم تشجيع الموظفين - وخاصة النساء - على خوض تحديات جديدة، وهو ما يتيح لهن تحقيق النمو.

3

الارتقاء في المستوى

قامت شركة جنرال إلكتريك بتطبيق نظام يضم أهدافاً عامة للتوظيف عدد محدود من النساء في كافة المستويات وقامت بتخصيص الكثير من الوقت والموارد لتحقيق تلك الأهداف بفاعلية.

التطوير



1

التدريب والتطوير

يعتبر التدريب والتطوير من العوامل الأساسية للتطور الشخصي والمهني لأفضل المواهب في الشركة، وقد تبين نجاح ذلك بدرجة كبيرة في زيادة عدد النساء في المناصب القيادية. ومعظم برامج التدريب والقيادة برامج عالمية ويشارك فيها عدد كبير من النساء. كذلك، فإن مبادرات التناوب الوظيفي وزيادة التعرض والتواصل والمقارنة المعيارية مع النظراء تُعد جميعها من العوامل التي تدفع أفضل المواهب النسائية إلى الارتقاء في السلم الوظيفي.

2

برنامج تنمية خاص بالمنطقة

شجرت القيادة الإقليمية لشركة جنرال إلكتريك بعدم بذل الجهد الكافي لتنمية النساء حتى يشغلن المناصب القيادية وقامت بوضع برنامج تنموي خاص بالمنطقة من أجل المواهب النسائية التي تتمتع بقدرات عالية في منطقة الشرق الأوسط.

برنامج GROW

برنامج جنرال إلكتروك للتنمية الإقليمية للمرأة

حوالي 45% من المشاركات في البرنامج أو تم منحهن صلاحيات وظيفية أعلى خلال وبعد البرنامج.

• **توجد 31 مشاركة جديدة في برنامج GROW** في عام 2016 / 2017 من كافة أرجاء المنطقة.

• **جاء برنامج GROW في المرتبة الثالثة في قمة جوائز الموارد البشرية لعام 2015 – منطقة الشرق الأوسط** في فئة القيادة والتنمية.

• **تم مؤخراً وضع وإطلاق برنامج GROW+** بمشاركة 19 **قيادة نسائية** من كافة شركات جنرال إلكتروك. ويهدف هذا البرنامج، الذي يمتد لستة أشهر، إلى إعداد النساء لتولي مناصب ومسؤوليات أكبر من خلال التدريب والتعليم المعزز غير التقليدي والمشاريع الصعبة وفرص التواصل.

• **برنامج التنمية المستهدفة للكفاءات النسائية ذات المهارات العالية.**

• **برنامج لمدة 12 شهراً** يشمل التدريب وتقديم مشروع عمل.

• **بناء قاعدة من الكفاءات لترقيتهن في المستقبل والمساعدة في الحفاظ على الكفاءات النسائية.**

• **هذا البرنامج عبارة عن مبادرة خاصة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتركيا فقط، بقيادة وإدارة إقليمية.**

• **تخرج من البرنامج 40 امرأة** منذ عام 2014 من 9 دول مختلفة، في كافة أعمال شركة جنرال إلكتروك. وتمت ترقية

الدعم

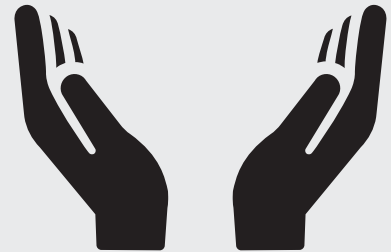
1

توفير الحوافز:

– منح مكافآت إحالة أعلى للموظفين في حالة اختيار سيدة للوظيفة المطلوبة

– منح جائزة التنوع للموظفين الذين ينصرون ويؤيدون توظيف وترقية المزيد من النساء

– إرشاد وتوجيه المدراء المباشرين لترسيخ ثقافة أكثر تنوعاً وشمولية لأنهم كثيراً ما يمثلون حاجزاً أمام ترقى السيدات



2

وضع نظام للدعم:

– الشبكة الإقليمية للمرأة

– برامج إرشاد وتوجيه المرأة

3

تطبيق السياسات الداعمة

التي تناسب المنطقة، بما في ذلك سياسات العمل المرنة للرجال والنساء ومد إجازة رعاية الطفل إلى 90 يوماً وتوفير غرف لإرضاع الأطفال وإبرام اتفاقيات مع دور الحضانة وتوفير منشآت أكثر ملاءمة للسيدات

إدارة التنوع في شركة جنرال إلكتروك

• يُعد التنوع من أهم الأولويات لفريق القيادة العليا المحلي

• تم تعيين فريق من «رواد التغيير»، يتألف من الفريق الاستشاري للتنوع بين الجنسين وفريق الموارد البشرية والقيادة العليا

• **الاستفادة من تجارب المناطق الأخرى:** برامج التدريب القائمة ووجود القدوة النسائية في المناصب القيادية على مستوى العالم

• **تساعد المتابعة المنتظمة واستبيانات الرأي** في متابعة وتقييم التقدم المحقق. وتحافظ شركة جنرال إلكتروك على التركيز على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى التحسين (على سبيل المثال، استبيان آراء المدراء حول التحديات التي تواجههم في توظيف وتنمية المواهب النسائية والحفاظ عليهن)

نظرة على المملكة العربية السعودية

عام 2009

تعيين أول امرأة في جنرال إلكتريك بالمملكة العربية السعودية.

اليوم

100

(بما في ذلك العملات في المقر الرئيسي وفي المصنع وفي الوظائف الميدانية).

تهدف شركة جنرال إلكتريك في المملكة العربية السعودية إلى ترسيخ ثقافة تقوم على احترام التقاليد والقوانين المحلية وتمنح المرأة الفرصة في الوقت نفسه للعمل في شركة عالمية متعددة الجنسيات. وتريد شركة جنرال إلكتريك أن تكون نموذجاً تقتدي به الشركات الأخرى في المملكة.

تشمل برامج تطوير الكفاءات النسائية:

دورة تدريبية على القيادة لمدة 3 أيام

تم تصميمها خصيصاً لخمس وعشرين امرأة سعودية في شركة جنرال إلكتريك.

برامج التناوب الوظيفي الدولية التي

تتيح للموظفات اكتساب الخبرة الدولية.

برنامج تدريبي على القيادة لغير العاملات في شركة جنرال إلكتريك تشارك فيه 50 قيادة نسائية من المملكة العربية السعودية لا تعملن في الشركة وهو عبارة عن برنامج للمدراء التنفيذيين لمدة 5 أيام في مقر الشركة في الولايات المتحدة.

حُلت بسهولة جميع المشاكل

العملية، مثل المساحة المكتبية المنفصلة أو وسائل المواصلات إلى المكاتب والاجتماعات. أما بالنسبة للتحديات الأخرى مثل الحاجة إلى تحسين مهارات التواصل، فقد تم التغلب عليها بالتدريب المناسب.

يتم تشجيع النساء على التقدم

لشغل جميع المناصب داخل الشركة، وخاصة تلك التي تعتبر في الأساس غير مناسبة للنساء.

مركز خدمات الأعمال النسائي بالكامل في المملكة العربية السعودية

مبادرة ناجحة لتوفير فرص عمل للمواطنات السعوديات

• تمكن المركز خلال عامين فقط من تعيين أكثر من ألف امرأة ويخطط لتعيين ٣ آلاف بحلول عام 2020.

• تمثل المواطنات 85% من الموظفين.

• تتمثل محاور التركيز في إدارة سلسلة التوريد والشؤون المالية والموارد البشرية وإدارة البيانات المؤسسية وتقنيات المعلومات.

• يتعين على جميع الموظفين اجتياز عملية توظيف صارمة للغاية، كما إن جميع النساء حاصلات على درجة البكالوريوس وتتحدثن اللغة الإنجليزية بطلاقة.

• تشارك جميع الموظفين في برنامج تدريبي منظم ويخضعن لتدريب مكثف على مهارات التواصل والعرض التقديمي والأداب المؤسسية والثقافة العالمية، إلى جانب التدريب الخاص بالعمليات لضمان تقديم أعلى مستويات الخدمة للعملاء وإتاحة المجال لهن للتقدم المهني سريعاً داخل الشركة.

• تتلقى شركة تاتا للخدمات الاستشارية في الرياض عدداً كبيراً من طلبات التقديم من حديثات التخرج والسيدات المهنيات وأصبحت واحدة من كبرى شركات توظيف خريجات الجامعات والسيدات المهنيات في المملكة.

• عبارة عن مركز نسائي بالكامل لتقديم خدمات الأعمال وخدمات تقنيات المعلومات في الرياض، بالمملكة العربية السعودية. ويعتبر المركز من نماذج الأعمال الفريدة ويمثل فرصة لتدريب المواطنات وتنمية القدرات المهنية لديهن وتوفير فرص عمل جديدة لهن.

• تم تأسيسه من جانب شركة أرامكو السعودية، وهو عبارة عن مشروع مشترك بين شركة تاتا للخدمات الاستشارية وشركة جنرال إلكتريك.

• تم افتتاح المركز في عام 2014 ويقع وسط مدينة الرياض، وتعمل مكاتبه في الوقت الراهن على تلبية احتياجات أربعة عملاء رئيسيين – شركة جنرال إلكتريك وشركة أرامكو السعودية وشركة الاتصالات السعودية ووزارة الاقتصاد والتخطيط.

• يدعم المركز أكثر من 55 دولة.

• يدعم المركز خطط المملكة العربية السعودية للتوطين وتحقيق التنوع الاقتصادي وتوفير فرص عمل للسيدات.

الإنجازات

2016 2009
100 0

ارتفع عدد السيدات العاملات في المملكة العربية السعودية من صفر في عام 2009 إلى أكثر من 100 في الوقت الراهن



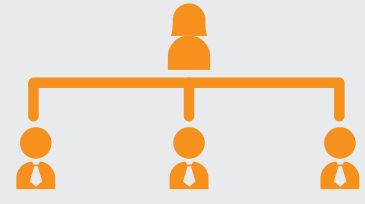
زيادة كبيرة في عدد السيدات العاملات على المستوى الإقليمي



زيادة في معدلات الحفاظ على الموظفين



زيادة في تدفق الكفاءات النسائية إلى المناصب القيادية



زيادة في عدد السيدات في المناصب القيادية على مستوى المنطقة.

تشغل مواطنة إماراتية منصب الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك في منطقة الخليج

كيف حققت شركة جنرال إلكتريك النجاح في المنطقة؟



التركيز على المسارات المهنية والتطوير المهني



ترسيخ ثقافة قوية للأداء



تعيين ذوي الأداء المتميز



توفير فرص التواصل في المنطقة



تطبيق السياسات الداعمة



الاستثمار في برامج التدريب المستهدفة



”لن يكون لأي نجاح حققته القيمة التي له إن لم يكن ذا فائدة
للأجيال القادمة من رجال وسيدات الأعمال السعوديين“.

سليمان بن صالح العليان
المؤسس (1999)

منظور مجموعة العليان بشأن التنوع

نبرة عامة

مجموعة شركات متنوعة الأنشطة

1947

الرياض، المملكة العربية السعودية

شركة خاصة

أكثر من 15000

تمتلك مجموعة العليان، وهي مجموعة شركات متنوعة الأنشطة تمتد أعمالها في ثلاث قارات، حصصاً في أكثر من 40 شركة تعمل في مجالات التوزيع والتصنيع والخدمات، وكثيراً ما تعمل المجموعة مع شركات عالمية وإقليمية رائدة، مثل شركة كوكاكولا وشركة باكستر.

كما تعتبر مجموعة العليان من المجموعات الكبرى القليلة في المملكة العربية السعودية التي تقودها امرأة. وقد بذلت المجموعة جهوداً كبيرة على مدار الخمسة عشر عاماً الماضية لزيادة عدد الموظفات العاملات بها. و نتيجة لحرصها على تنمية وتطوير المسارات المهنية للمرأة العاملة، فقد اكتسبت العليان سمعتها كجهة عمل مفضلة وكشركة رائدة في مجال التنوع. حيث استطاعت بفضل جهودها الى زيادة عدد الموظفات الى أكثر من ثلاثة أضعاف في كل من المناصب القيادية و الادارية في المملكة العربية السعودية.

لماذا قررت قيادة الشركة التركيز بصورة أكبر على التنوع بين الجنسين؟



لتوفير خيارات مهنية للكفاءات المحلية في قطاعات متنوعة

يمكن للمرأة أن تبني مسيرتها المهنية في كافة المجالات التي تعمل بها مجموعة العليان.



للقيام بالأمر الصائب والمسؤول

تماشياً مع رؤية المؤسس الراحل.



للوصول إلى قاعدة جديدة من الكفاءات

تمثل المرأة قاعدة ضخمة من الكفاءات الغير مستغلة في المملكة العربية السعودية.



لتنويع أدوار عمل المرأة في كافة المجالات المختلفة

تعيين النساء في المكاتب والمصانع ووظائف المبيعات والوظائف الميدانية.

النهج الذي اتبعته مجموعة العليان: ما الذي قامت به مجموعة العليان في المنطقة؟

تاريخ التنوع بين الجنسين في العليان



1983

لبنى العليان كأول امرأة تنضم إلى شركة العليان المالية، و تبقى المرأة الوحيدة التي تعمل بالشركة لمدة 18 عاما.

1986

لبنى العليان تتولى منصب الرئيس التنفيذي ونائب رئيس مجلس الإدارة في شركة العليان المالية.

2000

لبنى العليان تتولى منصب الرئيس التنفيذي و نائب رئيس مجلس ادارة الهيكل الناتج عن دمج شركة العليان السعودية القابضة و شركة العليان المالية.

2001

الرئيس التنفيذي تعين امرأة لقيادة جهود التنوع بين الجنسين.
تم تأسيس برنامج العليان الوطني للتوظيف و تطوير المرأة "ONWARD"، والذي يهدف إلى فتح أبواب المجموعة أمام المرأة في المملكة العربية السعودية.

2004

لبنى العليان تنضم إلى مجلس إدارة البنك الأول (البنك السعودي الهولندي)، لتصبح بذلك أول امرأة تشغل عضوية مجلس إدارة إحدى الشركات المساهمة في السعودية.

2011

الرئيس التنفيذي تشكل اللجنة التوجيهية لـ "ملتقى العليان النسائي" من أجل تحقيق التواصل بين جميع موظفات المجموعة.

2012

أطلقت اللجنة التوجيهية "ملتقى العليان النسائي" في اجتماعها السنوي الأول.

2013

استحدثت منصب "الرئيس الكامل" في الشركة، وهو منصب فريد من نوعه في ذلك الوقت و يتبع الرئيس التنفيذي مباشرة، للتركيز على جهود توظيف وتمكين المرأة في المجموعة. وبذلك تصبح الشركة رائدة في مجال التنوع بين الجنسين في المنطقة.

2014

تم وضع "مؤشر التكامل" و استحدثت "جائزة مؤشر التكامل".

2015

استحدثت "جائزة ملتقى العليان النسائي" التقديرية للموظفات الأفضل أداء.

2016

استضافت مجموعة العليان حوار عن دور المرأة القيادي في المنطقة.

إطار عمل استراتيجي شامل – 'دار التكامل'



أهداف استراتيجية التكامل

- إتاحة الفرص للمرأة في مكان العمل.
- تيسير التنوع بين الجنسين في كافة المجالات و الأنشطة الاقتصادية.
- توفير بيئة عمل صحية ومهنية للمرأة السعودية.
- تحسين الأداء من خلال بيئة العمل المتنوعة.

عناصر استراتيجية التكامل

الأسس:

الأفراد – المسؤولين عن صياغة الاستراتيجية والأفراد المتأثرين بها.

العملية – السياسات و الممارسات لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

الشركاء – داعمي استراتيجية التكامل داخل المؤسسة و خارجها.

الأداء – كيفية تقييم التقدم و متابعة أثره.

الركائز

توظيف – توفير فرص عمل للمرأة في المجموعة من خلال:

- تسهيل حصول المرأة على فرص العمل و ازالة المعوقات.

• توفير بيئة عمل تتسم بالشمولية و المهنية , تشعر فيها المرأة بالانتماء.

• وضع أهداف لزيادة قاعدة الكفاءات على كافة المستويات.

• استخدام برنامج التدريب الإداري لضخ المزيد من الكفاءات النسائية المميزة داخل الشركة.

تمكين – دعم الكفاءات و إثراء المسارات

المهنية للمرأة من خلال:

• مراقبة ارتقاء المرأة في المناصب لضمان التقدم.

• تعزيز المهارات القيادية للموظفات المؤهلات من خلال برامج القيادة.

• وضع برامج تدريبية للمختصات و اضافة برامج لعاملات المصانع تهدف الى كشف التحديات و تحديد الحاجات.

• تطبيق سياسات الموارد البشرية التي تدعم المرأة في مكان العمل، مثل سياسات الحد من الايذاء و سياسة الشمولية و سياسة دعم رعاية الطفل.

تواصل – مع الأطراف المعنية داخل الشركة و خارجها و اتاحة الفرص للتفاعل من خلال:

• زيارات دورية منتظمة الى الشركات العاملة لمناقشة الخطط المستقبلية و التغلب على التحديات.

• تنظيم ملتقى سنوي تتاح فيه الفرصة للموظفات العاملات في كافة شركات المجموعة لبدء تطلعاتهن و نجاحاتهن و التحديات التي تواجههن مع الرئيس التنفيذي و الادارة التنفيذية.

• عقد جلسات توعوية و ابداء اراء و التي تعزز من الانتماء و تنمية المهارات. تشجع هذه الجلسات المشاركات على التواصل الفعال و التعبير عن تطلعاتهن المهنية.

تطوير – التركيز على التحسين المستمر واستكشاف فرص النمو من خلال:

• متابعة الجهود في تحقيق الأهداف المتفق عليها باستخدام نتائج " مؤشر التكامل". هذه النتائج تشكل الأساس لاختيار مرشحي "جائزة التكامل السنوية".

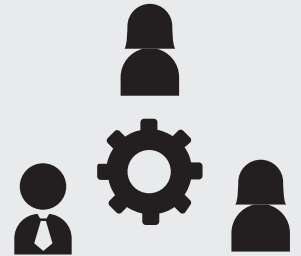
• تقديم " جائزة التكامل " لتقدير أفضل

- الشركات أداءاً في مجال التنوع و لتشجيع الشركات الأخرى على تحسين أدائها.
- بأفضل الانجازات و الممارسات.
- مواكبة أحدث التوجهات في مجال التنوع و دعم المبادرات التجريبية التي تعزز من جهود "دار التكامل".
 - تقدير الموظفين الأفضل أداء في العمل و اللاتي شاركن بفاعلية في مبادرات التكامل من خلال منح جائزة "ملتقى العليان النسائي" التقديرية.
 - توثيق و مشاركة نتائج الأداء و التعريف

“رؤيتي هي وطن ذو اقتصاد متنوع و مزدهر يحصل فيه كل مواطن و مواطنة سعودية على عمل في المجال الذي يكون مؤهلاً فيه”

لبنى بن سليمان العليان، نائب رئيس مجلس الادارة – الرئيس التنفيذي

“ادارة التكامل” في مجموعة العليان



- **بتوجيه من الرئيس التنفيذي – تتمثل** رؤية الرئيس التنفيذي في اتاحة فرص العمل أمام المرأة في القطاع الخاص من خلال تمكينها داخل مجموعة العليان في المملكة العربية السعودية.
- **بقيادة رئيسة التكامل –** تقوم بوضع الاستراتيجية العامة لـ “دار التكامل” و تحديد رؤيته و رسالته، كما تتولى الاشراف على التطبيق العملي، تقوم أيضا برئاسة اللجنة التوجيهية و الهيئة الاستشارية العليا لـ “ملتقى العليان النسائي” و تتلقى الدعم من فريق عمل متخصص في قيادة و توجيه كافة مبادرات التكامل.
- **بدعم من لجنة توجيهية وهيئة استشارية**
- تضم اللجنة التوجيهية أعضاء من كلا الجنسين يعملون في شركات مختلفة و تختلف خبراتهم و مستوياتهم الوظيفية، تخضع عملية اختيار الأعضاء الى معايير صارمة و يتم تغييرهم بصفة دورية، حيث يقوم هذا الدور بتنمية مهارات القيادة لدى الأعضاء.
- هيئة استشارية تدعم اللجنة التوجيهية و تقيم التطبيق العملي لمبادرات التكامل.

“نحصد الفرص للمرأة في جميع القطاعات التي نعمل بها و على كافة المستويات الادارية.”

هناء السيد، نائب الرئيس – رئيسة قسم التكامل

الإنجازات



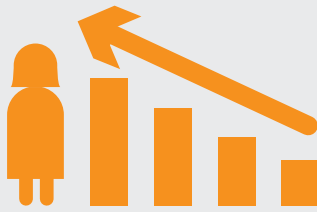
ارتفع عدد الوظائف المتاحة للمرأة بمقدار ثلاثة أضعاف خلال الفترة من 2013 إلى 2016.

181%

زيادة في عدد موظفات المجموعة خلال الفترة من 2013 إلى 2016.



حازت "دار التكامل" على تقدير من المنتدى الاقتصادي العالمي في ديسمبر 2013.



ارتفع عدد ترقيات موظفات المجموعة إلى ستة أضعاف منذ العام 2013.

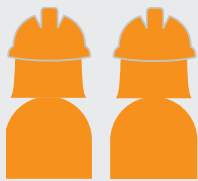
41%

هي النسبة التي تشكلها المرأة من إجمالي خريجي برامج التدريب الإدارية والمالية والهندسية في عام 2016.



تعمل المرأة في كافة قطاعات مجموعة العليان.

كيف تمكنت مجموعة العليان من تحقيق النجاح؟



تشجيع التنوع بين الجنسين في الوظائف التي يشغلها الرجال عادة.



جعل التنوع بين الجنسين موضوعاً متداولاً داخل الشركة.



جعل التنوع و إشراك المرأة أولوية استراتيجية.



التواصل الفعال بين المرأة و الإدارة.



دعم دور المرأة الاقتصادي.



تقديم الدعم وتوفير فرص النمو.



PEPSICO

**”تعتبر منطقة آسيا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا مهذاً
للتنوع بتنوعها الثقافي، وقوتها العاملة التي تجمع بين جيل
الألفية والجيل X والجيل Y وعدداً متزايداً من النساء. وتتمثل
رؤيتنا في ضمان الاستفادة من هذا التنوع استفادة كاملة
لتنمية الكفاءات والأعمال“**

بافان باتيا

نائب الرئيس الأول ورئيس الموارد
البشرية، قطاع آسيا والشرق الأوسط
وشمال أفريقيا

منظور شركة بيبسيكو بشأن التنوع

تأسست الشركة في عام ١٨٩٨ لإنتاج مشروب بيبسي كولا وتمكنت من تحقيق النمو لتصبح واحدة من كبرى شركات الأغذية والمشروبات على مستوى العالم، التي لها حضور في منطقة الشرق الأوسط منذ أكثر من 60 عام.

طالما كان التنوع بين الجنسين من أهم أولويات الشركة على الصعيد العالمي وكذلك على صعيد عملياتها الإقليمية، وقد زاد اهتمام الشركة به بدرجة أكبر في ظل الرئيس التنفيذي الحالي للشركة، إندرا نويي. وفي يومنا هذا، **تشغل المرأة حوالي 30% من المناصب القيادية في الشركة على مستوى العالم وفي منطقة الشرق الأوسط.**

نخبة عامة

الوجبات السريعة والمشروبات

1898

نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية

شركة عامة مدرجة

305,000



إتاحة فرص أكثر للمرأة في المنطقة

تعيين المزيد من السيدات في المناصب القيادية لزيادة نسب إشراك المرأة في سوق العمل.



لزيادة التنوع والشمول

يقدم التنوع تصورات ورؤى جديدة في مكان العمل ويشجع على الابتكار، كما يتيح القدرة على اكتشاف الفرص الجديدة في السوق.

لماذا قررت قيادة الشركة التركيز بصورة أكبر على التنوع بين الجنسين في المنطقة؟



لتمثيل المستهلكين في الشركة

تمثل المرأة نصف تعداد سكان العالم، كما أن ٧٠% من مستهلكي منتجات شركة بيبسيكو من النساء. ومن شأن شغل النساء لمناصب صنع القرار أن يساعد الشركة في تحسين فهمهم للمستهلكين واحتياجاتهم.



لخلق بيئة عمل أكثر توازناً

تماشياً مع الالتزام العالمي لشركة بيبسيكو بالمساواة بين الجنسين.

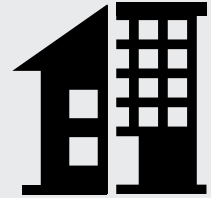
النهج الذي اتبعته شركة بيبسيكو: ما الذي قامت به شركة بيبسيكو في المنطقة؟

“الانطلاقة” – في منتصف العقد الأول من القرن الجديد، كانت مديرة الموارد البشرية الإقليمية في المنطقة هي السيدة الوحيدة في فريق قيادة منطقة آسيا والشرق الأوسط وأفريقيا، وكان لا بد من تغيير ذلك.

وفي عام 2006، اتخذت الخطوات الأولى لتطبيق مبادرة منظمة للتنوع بين الجنسين من أجل زيادة عدد السيدات في كافة المستويات في الشركة، وخاصة في المستويات القيادية.

وقد تم وضع برنامج مخصص للتنوع بين الجنسين والشمولية بناءً على استبيان إلكتروني ومجموعات تركيز تم تنظيمها بين الموظفين في المنطقة، ويتكون البرنامج من أربعة محاور أساسية للتركيز:

تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية



1

سياسات العمل المرنة

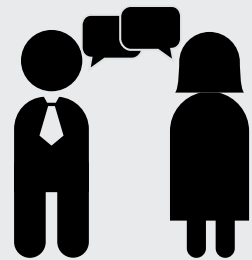
إجراء مناقشة بين الموظف والمدير لتحديد الوسائل المرنة التي تناسب كل موظف وتحديد السياسات الخاصة التي من شأنها تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية مثل: المرونة في الوقت والمرونة في الأيام والمرونة في المكان والعمل بدوام جزئي وساعات العمل الصيفي والإجازة الممتدة لرعاية الطفل لمدة 90 يوماً.

2

برنامج مساعدة الموظفين

تقديم الخدمات، التي تشمل المشورة القانونية والمالية والاستشارات المهنية، للموظفين وأفراد عائلاتهم.

خلق ثقافة الفهم من خلال تهيئة الأجواء



1

الموقف على مستوى الإدارة العليا

الدعم الواضح من جانب فريق القيادة العليا للتنوع بين الجنسين.

3

التعبير الحر عن الرأي

يساعد ذلك في ضمان الحفاظ على ثقافة التنوع على مستوى الشركة.

2

التركيز على الأداء

منح الموظفين المرونة في اختيار مكان العمل (المنزل أو المكتب أو منطقة جغرافية أخرى) مع تقديم الدعم الكافي الذي يضمن ارتفاع الأداء.

4

كسر التحيز

قدم دورات تدريبية حول ذكاء الجنسين للرجال والنساء على حد سواء، وتهدف تلك الدورات على وجه التحديد إلى مواجهة التحيز.

إتاحة الفرص للنساء



1

الإرشاد والتوجيه

• تقديم برنامج للإرشاد والتوجيه لجميع النساء في المستويات الإدارية والقيادية وبيدأ برنامج الإرشاد والتوجيه في البداية بهيكل رسمي و ينتقل البرنامج بعد ذلك إلى إطار غير رسمي حيث تفضل أن تكون العلاقة بين الموجه والسيدة "علاقة طبيعية" وليست علاقة إلزامية.

• يمكن للسيدة الحاصلة على التوجيه اختيار موجه من بين قاعدة عالمية من الموجهين.

• من المثير أن البرنامج يقدم "التوجيه والإرشاد العكسي"، بمعنى أن الموجهين من الرجال يُدركون التحديات التي تواجهها المرأة.

2

القُدوة

• تشجيع السيدات اللاتي يمثلن قدوة يُحتذى بها في المنطقة - مثل المدراء التنفيذيين من السيدات - على دعم زميلاتهن الأصغر سناً من خلال الإرشاد والتوجيه.

• نشر قصص النجاح من خلال نشر الكتب والمدونات.

3

التوظيف مع مراعاة الفروق بين الجنسين

ينبغي أن تمثل النساء ما لا يقل عن ٢٥ إلى 50% من المرشدين لكل منصب متاح، وينبغي على شركات التوظيف تقديم سير ذاتية للسيدات لكل منصب من المناصب الشاغرة.

4

الدعم من الإدارة العليا

• مناقشة التنوع بين الجنسين في كل اجتماع ربع سنوي للقيادة.

• جعل تعيين النساء وترقيتهن جزءاً من الأهداف السنوية لفريق القيادة والإدارة العليا.

5

التخطيط المنظم للمسيرة المهنية

في إطار عملية مراجعة الأداء، تتم مناقشة خطة المسيرة المهنية مرتين سنوياً، كما يتم حث المدراء المباشرين على تحديد فرص التطوير والأدوار الجديدة.

6

التخطيط للتعاقب الوظيفي

يتم تضمين الكفاءات النسائية في مخطط التعاقب الوظيفي للأدوار القيادية.

7

جهود الإبقاء على الموظفين

محاولة فهم الأسباب التي تجعل السيدات راغبات في ترك الشركة في منتصف مسيرتهن المهنية وعرض الحلول التي تشجعهن على البقاء.

8

تطوير شبكات التواصل النسائية الداخلية

منح النساء أصحاب العقليّة المتشابهة الفرصة لتبادل الخبرات ومشاركة الأفكار بشأن التحديات المعينة التي تواجهنها (على سبيل المثال، إدارة الحياة العائلية والحياة المهنية أو التعبير عن الآراء خلال الاجتماعات).

9

دورات تدريبية شاملة

• تقديم التدريب النظري المخصص لمناصب معينة.

• الوصول إلى مجموعة كبيرة من الدورات التدريبية الإلكترونية من خلال جامعة بيبسيكو الإلكترونية.

“الشركة التي تلبي شغفكم هي الشركة المناسبة للعمل بها”

دلال الشعبوني، مدير قسم الاستعلامات و التكنولوجيا في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



يدعم محور التواصل محاور التركيز الثلاثة لبرنامج التنوع بين الجنسين المذكورة أعلاه.

1

الجدوى التجارية

الإعلان عن الجدوى التجارية المتأتية من التنوع بين الجنسين من خلال توزيع الرسائل الإخبارية الإلكترونية والمطبوعة التي تلقي الضوء على أهمية التنوع بين الجنسين ومفهومه العملي ونماذج ناجحة له وآخر المستجدات بشأن السياسات.

2

قصص النجاح

نشر كتابان بعنوان "Break the Ceiling Touch the Sky, Success" "Secrets of the World's Most Inspirational Women" و "The sky's the limit" - ويعرض الكتابان قصصاً لنماذج يُحتذى بها من داخل الشركة وخارجها. وبالمثل، يتم تشجيع النماذج القيادية التي

يُحتذى بها على مستوى المنطقة على مشاركة قصصهن في المدونة الداخلية لشركة بيسيكو.

3

المساندة من جانب القيادة

يعمل مدراء العموم والقيادة العليا بفاعلية على نشر ثقافة المساواة بين الجنسين.

4

المشاركة مع مجتمع الأعمال الأوسع

تتم مشاركة برامج التنوع بين الجنسين والشمولية التي تم تنفيذها بنجاح مع مجتمع الأعمال الأوسع نطاقاً بهدف الارتقاء بمكانة المرأة في مكان العمل داخل المنطقة

إدارة التنوع بين الجنسين في شركة بيسيكو

• يعتبر التنوع من الأولويات الاستراتيجية الأساسية المحددة في البيان العام لقيم شركة بيسيكو، ويعتبر التنوع بين الجنسين على وجه التحديد - وخاصة في المناصب القيادية - من محاور التركيز الأساسية.

• يشرف فريق التنوع والشمولية على جهود التنوع بين الجنسين في المنطقة ويراقبها.

• تتولى لجنة توجيهية قيادة جدول أعمال التنوع والشمولية في الشركة على المستوى الإقليمي. ويتم تحديد جدول أعمال التنوع والشمولية من جانب المقر الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن جميع البرامج تتم مواءمتها محلياً لتلبية الاحتياجات المحلية كما ينبغي. وفي الوقت نفسه، تم تشكيل فرق عمل لدعم بعض البرامج على أرض الواقع.

نظرة على المملكة العربية السعودية

2008

الحلول

قامت شركة بيسيكو بإعداد حلول مخصصة للتنوع بين الجنسين لاستقطاب أفضل الكفاءات النسائية والتغلب على التحديات الثقافية المتبقية.

التدريب السلوكي لمواجهة التحيز القائم على نوع الجنس

• الاستثمار في بيئة مكان العمل وتوفير المنشآت المناسبة للنساء مثل:

• المساحة المكتبية المنفصلة

• مخطوط الإنتاج المنفصلة (يوجد لدى الشركة خطان للنساء فقط)

• ترتيبات المواصلات

• جلسات النقاش مع القدوات المحلية أو العالمية أو المدير العام. وتُعقد تلك الجلسات خمس مرات سنوياً للمواطنات من أجل مناقشة التطوير المهني وبيئة العمل والأفكار المتعلقة بالشركة

• إجراء استبيان - يضم الاستبيان 50 سؤالاً عن الصحة التنظيمية، ومن بينها الجوانب المتعلقة بالتنوع بين الجنسين

• أهداف التوظيف بالنسبة للمناصب الإدارية. يتعين ترشيح مواطنة واحدة على الأقل ضمن القائمة المختارة لكل منصب

موظفتان في العمليات التشغيلية في شركة بيسيكو في المملكة العربية السعودية.

Today

150 موظفة (تمثلن 6.5% من كافة الموظفين) منهن خمس في مناصب إدارية

أصبح تعيين الكفاءات النسائية المحلية من مقتضيات الأعمال لأن تقديرات شركة بيسيكو تشير إلى أنه لن تكون هناك كفاءات من الرجال كافية لشغل جميع الوظائف الشاغرة خلال السنوات القادمة.

الإنجازات



ارتفع عدد السيدات من 5% إلى 20% في كافة المستويات في منطقة آسيا والشرق الأوسط وأفريقيا كنتيجة مباشرة لمبادرة التنوع بين الجنسين التي أطلقت في عام 2006.



تمثيل أعلى في فريق القيادة الإقليمية – في عام 2016، أصبح هناك 4 سيدات من بين 12 فرداً في فريق القيادة.



الحرص على تنمية قدرات الكفاءات من السيدات بنفس سرعة الكفاءات من الرجال.

6.5%

التأقلم مع الثقافة المحلية – تمثل النساء في الوقت الراهن 6.5% من القوى العاملة في شركة بيسيكو في المملكة العربية السعودية.



حسن معدل الحفاظ على الموظفين – أثبتت البيئة الداعمة للنساء في شركة بيسيكو نجاحها في الحد من معدلات إبقاء الموظفين.

كيف تمكنت شركة بيسيكو من تحقيق النجاح في المنطقة؟



نشر قصص النجاح الملهمة للقيادات النسائية على مستوى الشركة.



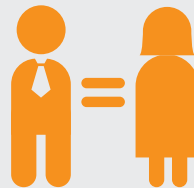
توفير المرونة والدعم للموظفين لتمكينهم من الموازنة بين العمل والحياة الشخصية.



توفير مكان عمل تحفيزي يوفر مهاماً تتسم بالتحدي.



وضع أهداف للتوظيف وتضمين التنوع بين الجنسين ضمن أهداف الأداء.



تطوير المبادرات التي تهدف إلى الحد من التحيز على مستوى الشركة.



تطوير برنامج للإرشاد والتوجيه وتشجيع القيادات النسائية على دعم الموظفات الأصغر سناً.



شركة تَطْمِيَّة نَفْط عُـمَّـان
Petroleum Development Oman

”يُعد الالتزام ببرنامج احتواء الجنسين من العوامل الضرورية،
خاصةً في المجتمعات المحافظة نسبياً في منطقة الخليج
العربي حيث نحتاج إلى زيادة الوعي بشأن اندماج المرأة في
مكان العمل“

انتصار الكندية
مديرة مديرية الاستكشاف

رؤية شركة تنمية نفط عُمان بشأن التنوع

نبذة عامة

النفط والغاز

1937

مسقط، سلطنة عُمان

شركة مملوكة للحكومة جزئياً

8000 في 2015

تُعد شركة تنمية نفط عُمان أكبر شركة في السلطنة لاستكشاف النفط والغاز وإنتاجهما، حيث تُنتج أكثر من 70% من النفط الخام وتقريباً كل إنتاج السلطنة من الغاز الطبيعي. وقد قامت شركة تنمية نفط عمان بتعيين عدد من النساء في المناصب القيادية منذ حوالي 30 سنة عندما أرسلت شركة شل عدداً من القيادات التنفيذية النسائية إلى السلطنة، واللاتي كن بمثابة القدوة للمرأة العمانية في الشركة. وفي ظل هذا التقليد العريق المتمثل في تعيين المرأة في المناصب القيادية، أدى التركيز الاستراتيجي للشركة على التوازن بين الجنسين وكون أكثر من 30% من فريق القيادة العليا من المواطنات إلى جعل الشركة جهة العمل المفضلة لدى الخريجات في مجال الهندسة في سلطنة عُمان.



لتعيين النساء والحفاظ عليهن ودعمهن في مسيرتهن المهنية

خاصة في المستويات الوسطى والعليا، حيث حُددت فجوة في الكفاءات النسائية في المناصب العليا.



استقطاب المزيد من النساء إلى قطاع النفط والغاز

يعد هذا القطاع في الغالب أقل جاذبية للنساء.

لماذا قررت قيادة الشركة التركيز بصورة أكبر على التنوع بين الجنسين؟



للتخلص من التحيز القائم على أساس نوع الجنس والمعوقات التي تواجه المرأة في الشركة بالكامل

يوجد تركيز بصورة خاصة على الإدارة الوسطى.



للتغلب على التصورات السائدة محلياً

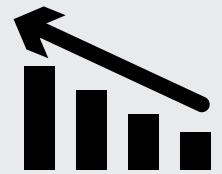
يُتوقع من المرأة في العادة العمل في أدوار الرعاية وتقديم الخدمات وليس في الوظائف الفنية.

النهج الذي اتبعته شركة تنمية نפט عُمان:

ما الذي قامت به الشركة في سلطنة عُمان؟

ثمة هدفان مميزان لبرنامج **التوازن بين الجنسين في شركة تنمية نفط عُمان**: ترسيخ ثقافة متوازنة وشاملة داخل الشركة وفي الوقت نفسه إتاحة المجال أمام **الكفاءات النسائية لتحقيق النجاح**. ويتسنى تحقيق ذلك من خلال البرامج التالية:

البرنامج الاستراتيجي لتنمية قاعدة الكفاءات



• تشارك المجموعة في **الدورات التدريبية** الخاصة.

• يستفيد كل فرد من **زيادة الظهور**:

• **الاجتماعات التنفيذية** – تتم مناقشة المسارات المهنية لاثنتين أو ثلاثة أشخاص من قاعدة الكفاءات هذه أسبوعياً في اجتماع الإدارة التنفيذية العليا. ويسهل ذلك **الظهور** أمام الإدارة العليا ويزود الفرد **بملاحظات** تطوير قيمة.

• **الاجتماعات الفردية المباشرة** – تُمنح

الفرصة لقاعدة الكفاءات للاجتماع بصفة منتظمة مع **المدير العام** لمناقشة التطلعات المهنية والاهتمامات والتحديات والنجاحات والمشاكل المحتملة

• يؤدي التركيز الزائد على قاعدة الكفاءات

إلى **إظهار التحيزات المحتملة** القائمة على أساس نوع الجنس والتي ربما تكون لا تزال موجودة على مستوى الشركة

• يعتبر هذا البرنامج من **أهم أولويات**

الفريق التنفيذي.

لطالما كان أبرز العوامل الفعالة في ترقية النساء لشغل أهم المناصب القيادية في الشركة متمثلاً في الدعم الذي قدمته القيادة **لمجموعة مختارة من صاحبات الأداء المتميز**. وكان هذا البرنامج غير رسمي في البداية، إلا أنه تحول إلى برنامج رسمي منذ ذلك الحين.

• يتم من خلال البرنامج **الحفاظ على أفضل الكفاءات وتنمية قدراتها** بصفة فردية لشغل المناصب القيادية.

• أثبت البرنامج رغم أنه موجه لكلا الجنسين فعاليته بالنسبة لأفضل الكفاءات النسائية حيث **يساعد في التغلب على مشاكل** مثل تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية و**عدم وضوح** المسارات المهنية و**الافتقار إلى الرؤية الواضحة** فضلاً عن توفير الفرص لاكتساب الخبرة في المشروعات والوظائف الرئيسية.

• تضم قاعدة الكفاءات في الوقت الراهن 120 موظفاً تم اختيارهم بعناية من **الإدارة الوسطى والإدارة العليا، منهم 10% من النساء**. وقد اتخذت قيادة الشركة قراراً **بزيادة عدد النساء في البرنامج**.

• تتم متابعة أداء هذه المجموعة والتطور المهني لها عن كثب.

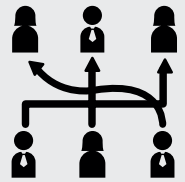
• تُمنح هذه المجموعة الفرص **والمهام الممتدة** مثل المهام الخارجية أو الوظائف في وحدات العمل المختلفة.

ثقافة الدعم



تُبذل جهود هائلة لتوفير بيئة عمل داعمة في الشركة تتيح للموظفين إمكانية التركيز على أداء عملهم. ويشمل ذلك خيارات العمل المرنة وخيارات العمل بدوام جزئي للموظفات اللاتي يوجد لديهن أبناء.

التخطيط للتعاقب الوظيفي



بالنسبة للمناصب القيادية العليا والوظائف المهمة، يتم تحديد العديد من المرشحين كخلفاء محتملين، ودائماً ما تحرص الشركة على وجود مرشحات مناسبات في عملية الاختيار.

التخلص من المعوقات



يتم تحديد المعوقات المتبقية أمام التقدم المهني للسيدات من خلال استطلاع آراء الموظفين والتواصل الفردي المباشر، ثم يتم التعامل مع تلك المعوقات مباشرة من خلال مبادرات مثل التدريب المستهدف للإدارة الوسطى لتفادي التحيز القائم على أساس نوع الجنس.

متابعة الحلقات والملتقى النسائي



منح السيدات الفرصة للتواصل وتبادل الخبرات ومناقشة النجاحات والتحديات بصفة منتظمة مع الزميلات، بما في ذلك القيادات النسائية. وتشمل أنشطة تلك الملتقيات النسائية تقديم الإرشاد والتوجيه للسيدات (مثل مهارات التقديم وكيفية الجهر بالآراء في الاجتماعات وبناء الثقة) إلى جانب عروض تقديمية من متحدثين خارجيين.

**”تعزز فرق العمل شديدة التنوع والشاملة للجميع ارتفاع الأداء
إذ يشعر الجميع بقيمتهم“**

راؤول ريستوشي، المدير العام

التدريب والتطوير



يمكن لموظفي شركة تنمية نفط عُمان الاختيار من بين مجموعة كبيرة من برامج التدريب وإعداد القادة. وتتناسب معظم البرامج، التي تقدمها شركة شل ويتم تعديلها بما يلي المتطلبات المحلية، مع احتياجات الرجال والنساء على حد سواء لكن هناك مجموعة من البرامج المصممة خصيصاً للنساء

المنشآت المناسبة للنساء



توفير المنشآت المناسبة للنساء سواء في المكاتب أو في الحقول (بما في ذلك، تحديد مواعيد خاصة للسيدات في مركز اللياقة البدنية وبركة السباحة وتوفير أماكن إقامة واستراحات مؤمنة خاصة بالنساء في الحقول).

البرنامج الميداني

في السابق، لم تكن المهندسات تقضين أي وقت في حقول النفط، ما يحول دون اكتسابهن الخبرة المطلوبة للتقدم.

وللتغلب على هذا الوضع، قامت شركة

تنمية نفط عُمان بإعداد برنامج تطوير ميداني لمدة ثلاث سنوات مخصص للنساء

لتمكين العاملات من اكتساب الخبرة أثناء العمل في حقول النفط البعيدة. وقد استثمرت شركة تنمية نفط عُمان في إنشاء أماكن إقامة ومنشآت خاصة لتمكين النساء من العمل في تلك البيئات. وكان أحد التحديات المتمثلًا

ففي حالة ظهور أية مشكلة، كانت لكل واحدة من المهندسات الميدانيات "رفيقة" يمكنها الاتصال بها على مدار الساعة، هذا إلى جانب تعيين إحدى المديرات كموجهة للبرنامج.

ويتم تنظيم يوم عائلي لمنح أفراد العائلة والأزواج الفرصة لزيارة مكان العمل وأماكن الإقامة.

وبمجرد إكمال البرنامج، تواصل النساء عملهن كمختصات في العمليات التشغيلية الفنية في المقر الرئيسي لشركة تنمية نفط عُمان.

في الحصول على موافقة والتزام مدراء الحقول الذين لا يريدون في بعض الأحيان وجود نساء في الموقع. وقد تم إرشاد وتوجيه هؤلاء المدراء للتأقلم مع الوضع الجديد. وفي حالة استمرار المعارضة، كانت الشركة على استعداد للمضي في الأمر إلى حد إزاحة الموظف من منصبه لتوضيح الأهمية الاستراتيجية للبرنامج الميداني.

وقد تم اختياري 15 امرأة في كل دورة من دورات البرنامج.

كان الدعم المقدم من المديرات في غاية الأهمية لنجاح البرنامج.

إدارة التنوع بين الجنسين في شركة تنمية نفط عُمان

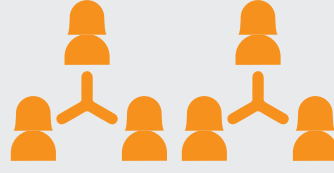
والاندماج على مستوى الشركة وإلقاء الضوء على فوائد التنوع بين الجنسين وأهمية توفير بيئة عمل تتسم بالاندماج والدعم والآثار الإيجابية على أداء الشركة.

• يتعاون فريق التنوع والاندماج مع فريق الموارد البشرية في إجراء استطلاع للأراء بشكل منتظم حول بيئة العمل، والذي يسعى الفريق من خلاله للتعرف على حالات التحيز المتبقية وشكاوى النساء. كما تقوم شركة تنمية نفط عُمان بتقييم جهود التنوع والاندماج لدى الشركات المتعاقدة معها.

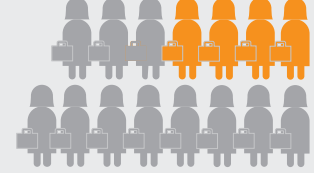
• استُحدث فريق التنوع والاندماج لأول مرة في نهاية التسعينات، وأصبح من ضمن الأولويات الاستراتيجية للشركة في عام 2015، وأنفقت فيه استثمارات كبيرة في الموارد البشرية والتدريب والوقت المخصص للدعم

• يتبع فريق العمل المكون من 9 أفراد المدير العام للشركة بشكل مباشر، كما يعتبر مدير شؤون التنوع والاندماج جزءاً من فريق القيادة العليا في الشركة. ويتمثل هدف هذا الفريق في توفير بيئة عمل صحية خالية من التحرش والتمييز. كما تتمثل رسالة الفريق في الارتقاء بوضع التنوع

الإنجازات



توجد قاعدة متوازنة من الكفاءات
النسائية في المستويات المهنية الدنيا
والوسطى



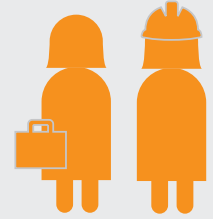
توجد 4 نساء من أصل 15 عضواً في
فريق القيادة العليا



تصل نسبة التنوع بين الجنسين
في الشركة إلى 50:50 في
المستوى الأول لمهندسي البترول
كما قامت الشركة بتعيين وتدريب
أول مهندسة حفر عمانية



إطلاق البرنامج الميداني
لمهندسات الآبار بنجاح في حقول
النفط العُمانية



تعمل المديرات في وظائف فنية
وغير فنية، وبيعت ذلك برسالة هامة
مفادها أنه يمكن للمرأة الوصول إلى
أعلى المستويات بصرف النظر عن نوع
الوظيفة

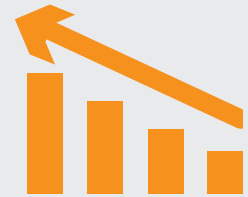
كيف حققت شركة تنمية نفط عُمان النجاح في المنطقة؟



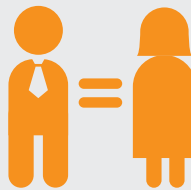
التحلي بالنظرة بعيدة الأجل
والاستثمار في التنوع بين الجنسين



إتاحة المجال للموظفين لتحقيق
النجاح من خلال تقديم الدعم



تنفيذ برنامج استراتيجي لقاعدة
الكفاءات من أجل توفير أفضل
الكفاءات مع تقديم الدعم الفردي
لمساعدتهم في النمو



الحد من التحيز بأسلوب ممنهج



الاشتهار بالتنوع بين الجنسين في
السوق من أجل استقطاب المزيد
من الكفاءات النسائية المحلية



وجود نماذج يُحتذى بها لتبادل
الخبرات

32

نُبذة عن
مبادرة بيرل

نبذة عن مبادرة بيرل

هدفنا

خلق ثقافة للمساءلة والشفافية المؤسسية في منطقة الخليج

تعمل مبادرة بيرل، منذ تأسيسها في عام 2010، على تحسين المساءلة والشفافية المؤسسية في منطقة الخليج. وتُعد المبادرة بمثابة شبكة إقليمية متنامية للتواصل بين قادة الأعمال الملتزمين بالعمل المشترك وإظهار روح القيادة الإيجابية وتبادل المعرفة والخبرات، وذلك بهدف التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال والطلاب في المنطقة بالكامل من أجل الارتقاء إلى مستويات أعلى.

أبرز السمات

✓ التركيز على منطقة الخليج

✓ منظمة تقودها التنافسية

✓ منظمة مستقلة غير ربحية

✓ أسسها قطاع الأعمال لخدمة قطاع الأعمال

الشراكات الاستراتيجية

تأسست المبادرة بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات

ترتبط المبادرة بشراكة استراتيجية مع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة

الأنشطة



التعاون مع الجامعات



منتديات تفاعلية



البرامج والأبحاث

أبرز المواضيع محل الاهتمام



تنمية القيادة الأخلاقية



أفضل الممارسات في إعداد التقارير المؤسسية



التنوع بين الجنسين في القيادات العليا بالشركات



أفضل الممارسات في مكافحة الفساد



الحكومة المؤسسية الشاملة

شركاؤنا (حتى ديسمبر ٢٠١٦)



الحضور



تعمل مبادرة بيرل في
منطقة الخليج في
الشرق الأوسط



أبرز الإنجازات

30
جامعة تم التعاون
معها من مختلف
أنحاء منطقة الخليج



6,253
طالباً جامعياً تم
التواصل معهم خلال
ورش عملنا ومسابقات
دراسات الحالة



8
تقارير رأي
إقليمية



205
متحدثاً إقليمياً ودولياً
رفيع المستوى



5,869
قائد أعمال شارك في
منتدياتنا



69
منتدى مائدة
مستديرة في مختلف
أنحاء المنطقة



