

**المدرب : د.أيمن صالح**

التدريب المصرفي

إدارة التنوع والشمول

برنامج

مقدمة

اليوم ، أصبح التنوع والشمول في بيئة العمل أولوية لمعظم الشركات من مختلف الصناعات لأنه يجلب العديد من الفوائد. قبل الخوض في أهمية التنوع والشمولية ، دعونا نلقي نظرة على معنى هذين المفهومين. تنوع بيئة العمل يعني قبول وفهم واحترام جميع الاختلافات بين موظفي نفس الشركة. بيئة العمل الشاملة تعني بيئة من الدعم والتعاون ، مما يسمح لجميع الموظفين بالمشاركة والمساهمة في معاملة الجميع بإنصاف ، بغض النظر عن العرق أو الدين والعمر والجنس والاختلافات الأخرى. بصفتك صاحب عمل أو مسؤول موارد بشرية.

هذا البرنامج مدته ثلاثة أيام يهدف إلى تنمية مهارات المشاركين في إدارة التنوع و الشمول في بيئة العمل من خلال التعرف على فلسفة وشروط وفوائد التنوع و الشمول ، وتمكين المشاركين من استخدام نقاط القوة لديهم بفعالية وباحترافية في تطبيق خطوات الإدارة بالأهداف والنتائج ، مما ينعكس على تطوير الأداء داخل المنظمة وجودته..

وفي ختام هذه المقدمة لكم منا أطيب التمنيات بدوام النجاح في بناء علاقات وأساليب لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة ،،،،،،،

مع تحيات

المدرب

د. أيمن محمد صالح

استشاري التدريب القيادي والإداري

وبرامج التطوير المؤسسي

ولكي نحقق أهداف البرنامج فعلينا التوقيع على هذه الاتفاقية :

* اتفـــــاقيـــــــة

ألتزم بأن أكون متدرباً متميزاً وذلك من خلال تحقيق :

إخلاص النية لله واحتساب الوقت والجهد تقرباً إليه.

الالتزام بالحضور في الوقت المحدد .

المشاركة في النقاش بفاعلية لتبادل الخبرات.

الإنصات لآراء المشاركين باهتمام.

عدم احتكار الحديث وعدم الغضب.

الإيجاز عند المشاركة (خير الكلام ما قل ودل) (جملة ذهبية).

تقبل الدور الذي يسند إلي في المجموعة.

مبدأ الاختلاف في الرأي لا يفسد الود (احترام وجهات النظر).

الحرص على تطبيق ما أتعلمه من مهارات ومعارف عند الانتقال إلى ميدان العمل

وضع الجوال على الصامت واستخدامه للضرورة القصوى يكون خارج القاعة.

تقويم البرنامج التدريبي بشفافية (القاعة وتجهيزاتها – البرنامج وأهدافه – المدرب وأدائه)

المتدرب : .............................

التوقيع : .............................

مواعيد البدء والاستراحة والانتهاء

بداية اليوم التدريبي التاسعة صباحا .

ينتهي اليوم التدريبي الساعة الثانية ظهرا.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **البيان** | **من** | **إلى** |
| **الجلسة الأولى** | **8:00** | **10:00** |
| **استراحة** | **10:00** | **10:30** |
| **الجلسة الثانية** | **10:30** | **12:00** |

لمن هذا البرنامج؟

لمن يود أن يصنع مستقبلاً مليئاً بالإبداع لنفسه ولوطنه..

لمحبي التغيير وعاشقي التميز..

لحاملي الأفكار العظيمة الطامحين لتحقيقها..

لراغبي التميز في حياتهم الأسرية والعملية..

للمؤمنين بتأثير الإبداع والابتكار في تغيير مسار الآخرين..

للحريصين على أن يكون لهم مكان متميز بين أصحاب الهمم العالية..

لمن لديه رغبة حقيقية في رفع قدراته الابتكارية وطاقته الإبداعية الخلاقة..

للجادين في قيادة عقولهم ودفعها دائماً للأمام..

للساعيين بجد نحو تغيير كامل حياتهم وحياة من حولهم إلى الأفضل..

لمن يريد الابداع في الإدارة وكأنه يتنفس الهواء..

* فهل أنت ممن سبق أو بعض منهم؟

إذا كنت واحداً من هؤلاء فأهلا بك معنا لنخطو الخطوات العملية في رحلتنا إلى التميز ، في برنامج الإدارة بالأهداف والنتائج .

محتويات البرنامج

ما هو مفهوم التنوع والشمول؟

أهمية التنوع والشمول

فوائد التنوع في بيئة العمل

* تحسين الإنتاجية
* توسيع دائرة المرشحين للوظائف
* تأثير إيجابي على سمعة الشركة
* معدلات دوران أقل
* زيادة الابتكار والابداع في مكان العمل

كيفية بناء ثقافة التنوع والشمول في مكان العمل؟

كيفية إدارة التنوع في بيئة العمل؟

كيف يقوي التنوع والاختلاف الثقافي فرق العمل؟

مقاومة التنوع في بيئة العمل

الشمولية في بيئة العمل



توقعاتك من البرنامج

* ماذا تتوقع أن تستفيد من حضور هذا البرنامج ؟؟
* حدد (3) ( أهداف / مهارات / نقاط تحسين) تود أن تحصل عليها بنهاية البرنامج :

أهداف :

1- ...................................................................................

2- ................................................................................ ..

3- .............................................................................. .....

مهارات :

1- ...................................................................................

2- ................................................................................ ..

3- .............................................................................. .....

نقاط تحسين :

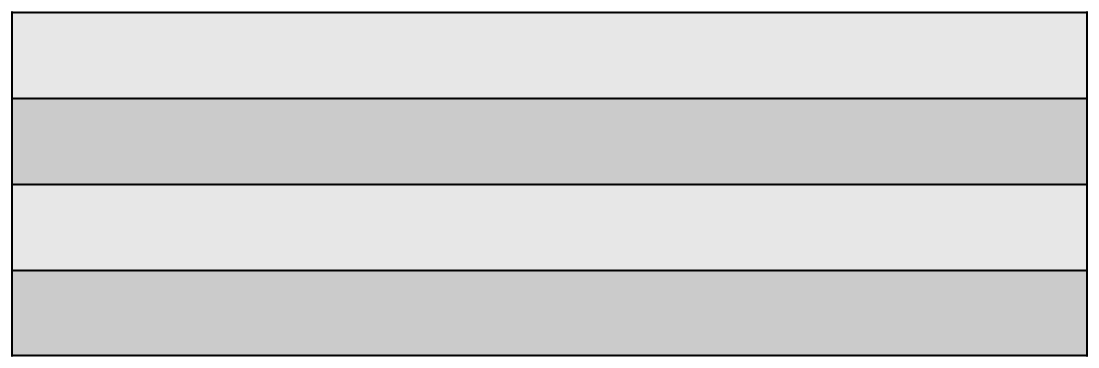
1- ...................................................................................

2- ................................................................................ ..

3- .............................................................................. .....

هل أمتلك عناصر القيادة ؟ قيم نفسك.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| م | عناصر القيادة | كثيرا | غالبا | أحيانا |
| 1 | استمع إلى الآخرين باهتمام |  |  |  |
| 2 | أعطي المرؤوسين المسئولية عن المهام |  |  |  |
| 3 | أتحدى القواعد والتقاليد داخل المؤسسة |  |  |  |
| 4 | لدي رؤية واضحة بخصوص فريق العمل معي |  |  |  |
| 5 | لدي تصور واضح لنقاط القوة والضعف لدي |  |  |  |
| 6 | أشجع على تلقي الأفكار من الفريق |  |  |  |
| 7 | أظهر الثقة للآخرين |  |  |  |
| 8 | أتوقع تغير الظروف ويمكنني التكيف معها |  |  |  |
| 9 | أتمكن من توصيل رؤيتي وأفكاري للآخرين بوضوح |  |  |  |
| 10 | أقضي وقتا في اكتساب مهارات جديدة باستمرار |  |  |  |
| 11 | أحفز وأشجع الآخرين |  |  |  |
| 12 | أوفر التدريب ليتمكن الموظفين من العمل بفعالية |  |  |  |
| 13 | أساعد الآخرين على إدارة التغيير |  |  |  |
| 14 | أظهر مستوى عالي من الالتزام في العمل |  |  |  |
| 15 | أدير الوقت بشكل جيد |  |  |  |
| 16 | أكون شبكة اتصالات جيدة داخل المؤسسة |  |  |  |
| 17 | أعطي الموظفين الدعم عند الحاجة |  |  |  |
| 18 | أدير التوتر بشكل جيد |  |  |  |
| 19 | أركز على تحقيق النتائج |  |  |  |
| 20 | أمتلك موقفا إيجابيا تجاه ذاتي |  |  |  |



1  
6  
11  
16

2  
7  
12  
17

3  
8  
13  
18

4  
9  
14  
19

5  
10  
15  
20

الاستماع

تحقيق النتائج

منح السلطة

التكيف

فهم الذات



**مفهوم وفلسفة**

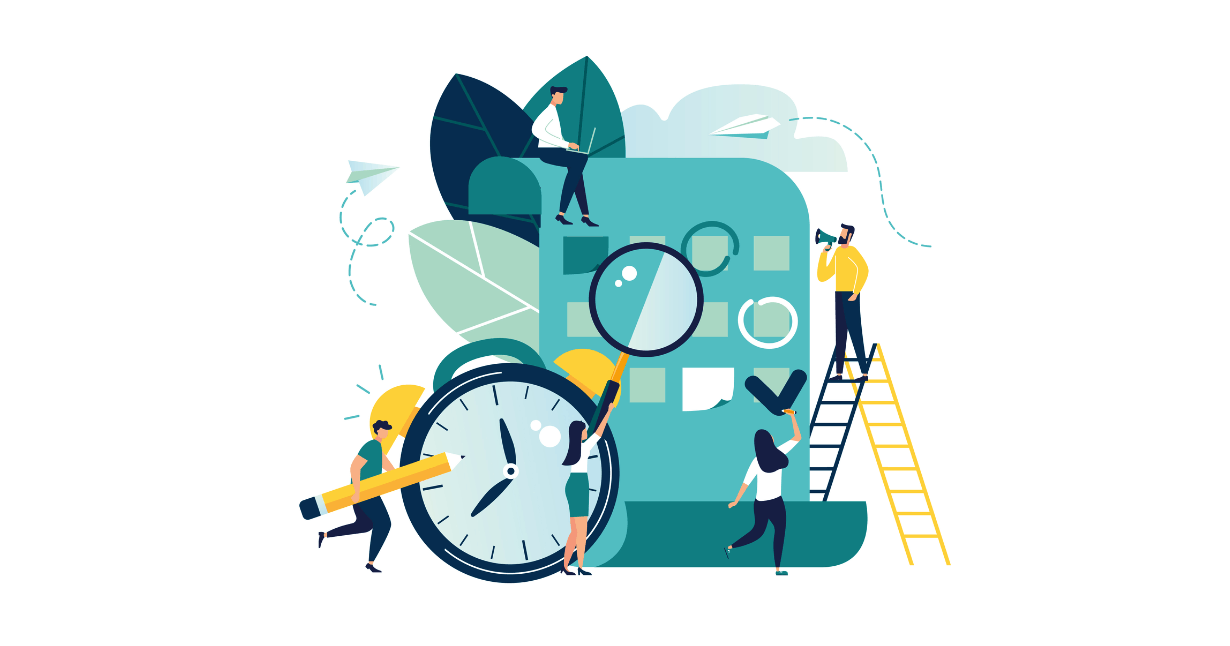
**التنوع و الشمول**

* + - **مفهوم وفلسفة التنوع و الشمول**

**مقدمة:**

التنوع والشمول أصبح الآن جزء لا يتجزأ من ثقافة أي مؤسسة نظراً لكونها تساعدهم على الاستفادة من كافة المهارات والخبرات والمعارف المتنوعة والتي يتمتع بها القوى العاملة داخل مكان العمل.

فهي لا تساهم في ظهور المؤسسة بمظهر إيجابي وحسب بل توفر أيضاً مجموعة ضخمة من وجهات النظر المتنوعة والتي تساعد بشكل مباشر في نمو الشركة وتحقيق كافة أهدافها.

إن بناء مكان عمل يتمتع بثقافة التنوع والشمول ليس بالأمر الصعب وإنما يتطلب بعض الخطوات والسمات التي يجب أن توفرها في مؤسستك والتي ستجدها في هذا المقال لتتمتع بها داخل مؤسستك والاستفادة من دورها الحيوي في تطوير أعمالك.

وتحقيق التنوع في مكان العمل مسئولية تقع على كاهل [إدارة الموارد البشرية](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9)، ويأتي ذلك من مُنطلق تحقيق أقصى الاستفادة من خبرات الموظفين ومهاراتهم وكفاءاتهم في العمل مهما تعددت خلفياتهم، وذلك لأن أي مؤسسة أو شركة تهتم بأداء الموظف والعوامل الحيوية التي تؤثر فيه ولا تركز على السن أو الجنسية أو العرق أو اللغة، فتحقيق النجاح في العمل لا ينظر إلى مثل هذه التفاصيل فالأهم هو ما يمتلكه الموظف في الخبرات والمهارات.

وبالتالي ستتعرف في هذا على مفهوم التنوع في العمل وأهميته، وما هي الممارسات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية في تطبيق التنوع.

**بالتعاون مع فريقك ناقش لماذا يحدث التنوع في بيئة العمل**

**...............................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................**

* **ما هو التنوع في مكان العمل؟**

يقصد بالتنوع في مكان العمل الفهم والإدراك الجيد وقبول وتقييم الاختلافات بين الناس، فيعمل التنوع في مكان العمل على فهم الاختلافات العرقية والدينية والعمرية والجنسية والاختلافات التي لها علاقة بالقدرات والإعاقة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض الاختلافات الشخصية التي تعتمد على الشخص نفسه مثل: الاختلافات في التعليم والشخصيات والخبرات والمهارات وقواعد المعرفة.

تظهر أبحاثنا أن جيل الألفية يرى التنوع بشكل مختلف عن الأجيال الأخرى، فيمكننا أن نقول أن التنوع في مكان العمل هو مزيج من خلفيات ووجهات نظر ومهارات مختلفة، ومن المعروف أن تقبل هذا الاختلاف يؤدي إلى تحقيق الابتكار، حيث يساعد فريق "بكه" على مساعدة المنظمات في تنفيذ التنوع الذي يعمل على تطبيق الشمولية والتقدير والاحترام بين القوى العاملة.

ما هو مفهوم التنوع والشمول؟

هي البرامج والاستراتيجيات التي تحفز مشاركة مجموعات متنوعة من العاملين داخل مؤسسة ما، حيث تعد التنوع والشمولية جزأين من تلك الاستراتيجية.

ويقصد بالتنوع: الصفات والخصال التي يتمتع بها موظف ما كشخصيته ومستواه الثقافي والتعليمي وقدراته.

ويقصد بالشمول: توفير بيئة عمل تضم السلوكيات والأعراف الاجتماعية ليشعر العاملين بأنهم موضع احترام وترحيب كما يجب أن يحصلون على موارد وفرص متكافئة.

بمعنى آخر هي مجموعة من الخطوات التي يمكن لأي قائد من خلالها من بناء ثقافة مؤسسية ذات كوادر شمولية وطموحة تمكن جميع الموظفين من حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم وتقدرهم وتعلي من شأنهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

* **الشمولية في مكان العمل**

الشمولية في مكان العمل هي بيئة تعاونية داعمة ومحترمة تزيد من مشاركة ومساهمة جميع الموظفين في المنظمة، وأيضًا تُعرّف الشمولية على أنها مجموعة الممارسات التي يكون فيها الموظفون مقبولين رغم اختلافهم، حيث يتم تقييمهم والترحيب بهم ومعاملتهم بذات الطريقة.

كما وأنه يُعتبر شعورًا للانتماء والتعايش، حيث تركز الشمولية على تشجيع الموظفين على قبول أنفسهم بما هم عليه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة الابتكار في المنظمة.

وإنّ السبب الرئيسي وراء تأثير الشمولية بشكل كبير على نجاح المنظمة هو أن كل فرد بحد ذاته هو جزء من هذا النجاح، وهذا هو النجاح الحقيقي، لذا، فثقافة الشمولية تخلق منظمات أداؤها ممتاز، وكفاءتها عالية.كما يتميز هذا النوع من القادة الإداريين بأنه عملي، ويتمثل دوره في تجنيد العاملين المتخصصين وتحفيزهم لإنجاز المهام المسندة إليهم. وبإيجاز، فإن دورة الشخص هو الذي يتوقف عليه كل شيء لأنه هو المحرك لكل أعمال المؤسسة.

* **أهمية التنوع والشمول**

ثقافة التنوع والشمولية مهمة بالنسبة لأي شركة أو مؤسسة حيث إنها تضمن لهم التحسين من صورة المنظمة ورفع مستوى أدائها من خلال الممارسات الشمولية التي تطبقها المؤسسة والتي تبرز بدورها وجهات نظر متنوعة الأمر الذي يساهم في التطوير والإبداع وأيضاً الابتكار.

كما تساعد تلك الثقافة أيضاً في عمليات اتخاذ القرارات المتنوعة وإيجاد حلول لكافة المشكلات التي قد تطرأ على المؤسسة نتيجة لتعزيز ترابط الموظفين ومشاركة أفكارهم وخبراتهم مع بعضهم البعض.

* **كيفية بناء ثقافة التنوع والشمول في مكان العمل؟**

إن بناء مكان عمل يتسم بالتنوع الثقافي والشمولية ليس فقط الشيء الصحيح الذي يجب القيام به. بل هو جيد للشركة. ولا يساعد فقط في تمثيل شركتك في ضوء إيجابي، ولكنه يوفر أيضًا مجموعة كبيرة من وجهات النظر المختلفة إلى طاولة العمل أثناء نمو أعمالك.

و يمكن لأي مؤسسة تبني تلك الثقافة من أجل الحصول على بيئة عمل شاملة ومتنوعة تحقق كافة الأهداف المنشودة وذلك من خلال اتباع بعض الخطوات الأساسية:

1. اجعل التنوع والشمولية ثقافة عامة ومستمرة داخل مؤسستك وليست مجرد برنامج مطبق ومحدد المدة فيجب أن تعكس تلك الثقافة القيم والأخلاقيات الخاصة ببيئة العمل.

2. قم بتحديد المهارات والخبرات التي تحتاجها مؤسستك للحفاظ على تنوع وشمولية بيئة العمل وحلل مهارات وخبرات المرشحين للوظيفة واختيار الأمثل، ويمكنك الاستعانة بإحدى برامج إدارة الموارد البشرية المتقدمة لمساعدتك في الفحص الجيد لمهارات المتقدمين وسيرتهم الذاتية لتعيين الأفضل.

3. أعقد دورات تدريبية أو محاضرات بصفة مستمرة للموظفين لتحفيزهم وتذكيرهم بأهمية التنوع داخل بيئة العمل حيث إن ذلك سيساهم في تعزيز التواصل بينهم وتحقيق الأهداف المشتركة لنجاح الشركة.

4. ضع مقاييس لنجاح تلك الثقافة وقم بمراقبة مكان العمل للتعرف على مدى امتثال الموظفين لتلك السياسة.

5. يجب توفير الدعم لكافة العاملين بالمنظمة واحترام آرائهم وتشجيعهم على مشاركتها مع الآخرين للتعزيز من تجربة الموظفين ليصبح مكان العمل مشجع على الابتكار والإبداع وبالتالي نجاح المؤسسة.

في الأخير يمكننا القول بأن التنوع والشمول موضوعان مترابطان يمكن للمؤسسة من خلالهما ضمان مساهمات أكبر عدد ممكن من العاملين من ذوي الخبرات والمهارات المتنوعة مع إتاحة الفرصة لجميع العاملين للازدهار وتحقيق النجاح المنشود في مكان العمل.

لذا فهي جزء مهم من ثقافة أي مؤسسة حيث يمكن من خلالها تحسين الإبداع والابتكار وبالتالي التطوير من أداء المنظمة ونجاحها.

****

**أهداف وفوائد**

**التنوع و الشمول في بيئة العمل**

**بالتعاون مع فريقك ناقش أهمية التنوع في بيئة العمل**

**...............................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................**

# فوائد التنوع والشمول

5 طرق للحفاظ على تفاعل الموظفين

حافظ على تفاعل الموظفين وإنتاجيتهم من خلال تقديم الأدوات المناسبة لهم لإنجاز أفضل أعمالهم

الحصول على الكتاب الإلكتروني المجاني

يؤدي الاحتفاظ بالشمولية كأولوية قصوى أيضًا إلى الوصول إلى مجموعة من الموظفين لديهم قاعدة مهارات أوسع، مما يؤدي إلى تبادل أفضل للمعرفة داخليًا. وليس فقط المهارات الصعبة. يعمل التنوع على تحسين’ المهارات الشخصية للموظفين، مثل القيادة، و التعاون و التواصل، وهي المهارات التي حددها قادة الأعمال (57%) باعتبارها الأكثر أهمية بالنسبة لهم.

الرؤى الثقافية

مع ظهور متاجر الصناديق الكبيرة أيضًا جاء وصول التجانس. هذا يتغير. اليوم، حتى عملاق البيع بالتجزئة Walmart، التي تستخدم متجرًا وفقًا “للنهج المجتمعي،” تُدرك أهمية معالجة الاختلافات الفريدة في أسلوب حياة المجتمعات المختلفة. بذلك، يمكن من خلال وجود قوة عاملة شاملة تضم رؤى ثقافية في الأسواق المحلية مساعدة الشركات في العثور على المنتجات وفرص تسويقية مع تقديم المشورة بشأن التوظيف وأفكار خدمة العملاء والمزيد.

على الرغم من كل هذه النتائج، لا تزال العديد من الشركات لا تعطي الأولوية للتنوع. كشف أحد الاستبيانات أن 41% من المديرين المكلفين بالتعيين يقولون إنهم “مشغولون جدًا.” في حين أن بناء مجموعة متنوعة لا يحدث بين عشية وضحاها، فإن الشركات التي تبذل مجهودًا إضافيًا تجني الفوائد.

كيفية البدء بالتنوع والشمولية

سواء كانت لديك شركة راسخة أو في مرحلة بدء تكوين فريق، فإليك بعض أفضل ممارسات التنوع والشمولية:

مراعاة التوظيف الأعمى

’ يتمثل أحد حلول مكافحة التمييز في ممارسة التوظيف الأعمى. وبعبارة أخرى، إزالة العرق والجنس والعمر وغيرها من الصفات الخاصة بالمتقدمين للوظيفة أثناء عملية التقديم. الفكرة ليست جديدة. ومن الأمثلة المعروفة على ذلك المجموعة الموسيقية Toronto Symphony Orchestra في عام 1970، والتي كانت مكونة في المقام الأول من الذكور ذوي البشرة البيضاء. وللتنويع، بدأوا في إخفاء هوية أولئك الذين يخضعون لتجربة أداء باستخدام الأقسام. عندما يكون الاعتبار الوحيد هو الموهبة، كانت النتيجة زيادة بنسبة 30% في العازفات الإناث.

وجدت دراسات المتابعة في المجموعات الموسيقية الأخرى أن المكسب يقدر بارتفاع يصل إلى 46%. تعد نفس الحلقات حقيقة في الشركات اليوم. وجدت الدراسات الحديثة أن عمليات التقديم الأعمى، بناءً على المهارة وحدها، عززت فرص حصول المتقدمين من الأقليات والإناث على مقابلة عمل من الجولة الأولى بنسبة 40% تقريبًا. هذا ليس مثاليًا، حيث لا يزال هناك تحيز خلال الجزء الشخصي من عملية التوظيف، وهو ما يقودنا إلى النقطة التالية.

ابدأ من الأعلى إلى الأسفل.

احرص على تثقيف القيادة لديك على التنوع ومساعدتهم على فهم كيفية تنفيذ تقدم أي برامج تنوع وإدارتها وتقييمها بطريقة إستراتيجية.

قم بإنشاء مجلس قيادة يتسم بالتنوع. لا يجب أن يكون رسميًا. يمكن أن تكون هذه المجموعة بمثابة صوت جسدك العامل.

استمع إلى موظفيك. يوفر الاستماع الفعال وسيلة لهم للتعبير عن شعورهم وما الذي يجعل بيئة عملهم أكثر راحة.

لاحظ الفروق الثقافية لدى الموظفين.

اصنع تجارب ممتعة ومثيرة تعرض لموظفيك ثروة من التقاليد والمعتقدات المختلفة.

امنح ممثلي قسم الموارد البشرية القدرة على إنشاء برامج داخلية لمختلف الثقافات والأجناس.

أنشئ خرائط طريق، وحدد الأهداف الرئيسية وتتبع مستوى التقدم المحرز.

حدد المشكلات المختلفة التي ترغب في معالجتها وقم بصياغة جدول أعمال عملي.

ابدأ البناء من الصفر.

إذا كانت شركتك في مراحلها الأولى، فلديك الكثير من المهام على عاتقك بالفعل. ومع ذلك، فإن بناء شركتك مع وضع التنوع والشمولية في الاعتبار من البداية يمنحك الأساس الذي تحتاج إليه لتجنب المشكلات في المستقبل وتحقيق النجاح أثناء نموك.

على الرغم من أن إنشاء قوة عاملة تتسم بالشمولية والتنوع لا يخلو من التحديات التي تواجهها، فإن الخروج بإستراتيجية جيدة يمكن أن يساعد شركتك على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتحسين سمعتها وتحقيق نتائج مبتكرة.

* 1. تحسين الإنتاجية

أحد أهم الفوائد التي تعود على الشركات عند بناء بيئة عمل متنوعة وشمولية هو تحسين مستويات الإنتاجية في مكان العمل، حيث تتضمن هذه البيئة موظفين من مختلف الخبرات والخلفيات والذين يعملون لتحقيق هدف واحد مشترك. تساعد هذه البيئة كل موظف في الشركة على التعلم من خبرات زملائه المختلفة ويكتسب جميع الموظفين القدرة على الاطّلاع على الأمور من وجهات نظر متعددة مما يضمن وجود تجدد دائم في الأفكار وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الموظفين الذي سيشعرون بحماس أكبر لإنجاز أعمالهم والتعاون على اتمامها.

* 2. توسيع دائرة المرشحين للوظائف

عند الاطّلاع فقط على مهارات المرشحين لكل وظيفة دون بناء قرار الاختيار على أي أمر آخر قد يؤدي للتحيز في التوظيف كالخلفية الاجتماعية أو الدين أو الجنس أو العرق أو الجنسية، فأنت بذلك تقوم بتوسيع اختياراتك مما سيعمل بكل تأكيد على مساعدتك على اتخاذ قرارت توظيف أكثر موضوعية تعتمد بشكل رئيسي على مهارات المرشح.

* 3. تأثير إيجابي على سمعة الشركة

وجود موظفين في الشركة الواحدة من جنسيات وخلفيات اجتماعية وثقافية مختلفة يؤثر بشكل كبير على صورة الشركة في نظر الباحثين عن عمل، حيث يشعر الباحث عن عمل بثقة للتقديم على هذه الشركة كونها تعطي فرص لجميع الأشخاص وتتقبل جميع الاختلافات. بالإضافة إلى ذلك تكسب الشركات التي تدعم الشمولية والتنوع رضى العملاء واحترامهم وتصبح الأكثر تفضيلاً عن غيرها من المنافسين.

* 4. معدلات دوران أقل

الشمولية والتنوع في مكان العمل يُشعِران الموظف بأنه مقبول وبأنه محط تقدير واحترام من قِبَل الشركة التي يعمل فيها مما يجعله أكثر ثقة وسعادة في عمله وبالتالي لن يقوم هذا الموظف بترك شركته بسهولة. نتيجة لذلك تساهم الشمولية في مكان العمل في المحافظة على الموظفين وخفض معدلات الدوران.

* 5. زيادة الابتكار والإبداع في مكان العمل

مع وجود عقول متنوعة ومختلفة تعمل معاً في نفس الشركة، ستلاحظ وجود حلول وأفكار جديدة بشكل مستمر في الشركة، فحين يطّلع مجموعة موظفين يمتلكون وجهات نظر وطرق تفكير مختلفة على مشكلة محددة، سيتمكنون من الوصول إلى حلول مبتكرة غير تقليدية تفتح أبواب الإبداع والابتكار.

**بالتعاون مع فريقك ناقش سلبيات وجود التنوع في بيئة العمل**

**...............................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................**

* **كيف يمكن لشمولية التنوع تعزيز الدخل الصافي**

وجدت الدراسات الحديثة أن الشركات في الربع الأعلى للتنوع العرقي والإثني أكثر احتمالاً بنسبة 35% لتحقيق عائدات مالية أعلى من المعدلات المتوسطة في مجالها. وتلك التي تحظى بتنوع جنسي تكون أكثر احتمالاً بنسبة 21% لتحقيق عوائد أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات الأكثر تنوعًا وشمولية أن تتمتع بأداء أعمال أقوى في العديد من المجالات، بما في ذلك:

الإبداع

يقول المنتدى الاقتصادي العالمي إن الإبداع سيكون من بين أهم ثلاث مهارات عمل بحلول عام 2020. التنوع هو الوقود الذي تحتاجه العديد من الشركات للتفكير خارج الصندوق وتعزيز الابتكار. بينما تدعم العديد من الدراسات هذا الأمر، من المهم أيضًا ملاحظة أنه يجب أن يكون هناك تفاعل حقيقي ومفيد بين موظفي الثقافات المختلفة حتى يكون النجاح حقيقيًا.

1. زيادة الإنتاجية

عند إنشاء بيئة عمل متنوعة وشاملة ، فإن إحدى أهم فوائد الشركة هي زيادة مستوى الإنتاجية في مكان العمل ، لأن هذه البيئة تشمل موظفين ذوي خبرات وخلفيات مختلفة يعملون من أجل هدف مشترك. تساعد هذه البيئة كل موظف في الشركة على التعلم من التجارب المختلفة للزملاء ، ويتمتع جميع الموظفين بالقدرة على النظر إلى الأشياء من زوايا متعددة ، مما يضمن تحديث تفكيرهم باستمرار ، مما يكون له تأثير إيجابي على إنتاجية الموظف. أكثر حماسًا للإكمال يعملون ويتعاونون لإكمالها.

2. توسيع دائرة الباحثين عن عمل

من خلال النظر فقط إلى مهارات كل مرشح وظيفي وعدم اتخاذ قرار الاختيار بناءً على أي عوامل أخرى قد تؤدي إلى التحيز الوظيفي (مثل الخلفية الاجتماعية أو الدين أو الجنس أو العرق أو الجنسية) ، فأنت بذلك تقوم بتوسيع نطاق اختياراتك . سيساعدك بالتأكيد على اتخاذ قرارات توظيف أكثر موضوعية بناءً على مهارات المرشحين.

3. التأثير الإيجابي على سمعة الشركة

يوجد موظفين من جنسيات وخلفيات اجتماعية وثقافية مختلفة في نفس الشركة مما يؤثر بشكل كبير على صورة الشركة في أذهان الباحثين عن عمل ، لأن الباحثين عن عمل واثقون من التقدم لهذه الشركة لأنها توفر الفرص للجميع وتقبل كل الاختلافات. بالإضافة إلى ذلك ، ستكسب الشركات التي تدعم الشمولية والتنوع رضا العملاء واحترامهم ، وستكون أكثر تفضيلًا من المنافسين الآخرين.

4. انخفاض معدل الدوران

الشمولية والتنوع في مكان العمل يجعل الموظفين يشعرون بالقبول والتقدير من قبل شركتهم ، مما يجعلهم أكثر ثقة وسعادة في العمل ، لذلك لن يترك الموظفون الشركة بسهولة. لذلك ، تساعد الشمولية في مكان العمل على الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدل دوران الموظفين.

5. زيادة الابتكار والإبداع في مكان العمل

في نفس الشركة ، مع عقول مختلفة تعمل معًا ، ستجد أن هناك حلولًا وأفكارًا جديدة باستمرار في الشركة. الوصول إلى حلول مبتكرة غير تقليدية ، وفتح الباب للإبداع والابتكار

الاحتفاظ بالموظفين

إن الاحتفاظ بموظف رائع لا يفيد شركتك فحسب، بل إنه أرخص أيضًا من محاولة العثور على موظف آخر جديد. يُقدر متوسط تكلفة فقدان الموظف بحوالي 33% من الراتب السنوي لذلك الموظف. عن طريق إعطاء الأولوية للتنوع والشمولية، فإنك تساعد في المساهمة في أهم الأسباب التي تجعل الموظفين يقررون البقاء في وظيفتهم، بما في ذلك:

• التعامل المحترم على جميع المستويات

• الأجر والاستحقاقات العادلة

• الثقة بين الموظفين والإدارة العليا

• الأمان الوظيفي

• فرص استخدام مهاراتهم وقدراتهم في العمل

عندما يتعلق الأمر بجذب مواهب جديدة وحديثة، يلعب التنوع أيضًا دورًا حيويًا. تعتقد أجيال الألفية، التي ستضم قريبًا أكبر شريحة من القوى العاملة، أن وجود خلفيات ووجهات نظر مختلفة في مكان العمل أمر شديد الأهمية لتحقيق النمو والنجاح.

فهم أيضًا أكثر احتمالاً من الأجيال السابقة لملاحظة التحيزات الجنسية في العمل. إن الشركات التي تضع الشمولية والتنوع في مستوى متدنٍ من الأولوية ستدفع هذه الحشود الجديدة من العمال للبحث عن فرص عمل في أماكن أخرى.

****



**إدارة**

**التنوع و الشمول**

**في بيئة العمل**

#### **تحديات التنوع في مكان العمل**

إن التنوع في مكان العمل يمكن أن يشكل تحديًا لأي منظمة، خاصةً عندما يكون مفهومًا جديدًا لمعظم الموظفين، وحين تطبّق المنظمات عملية التنوع والشمولية، فإنها بذلك تهدف إلى تحقيق العديد من أهداف الموارد البشرية مثل توظيف موظفين من خلفيات مختلفة ومواهب مختلفة، إضافةً إلى إدارة القضايا من خلال الأجيال والثقافات المختلفة، وقد يختلف الناس في:

• وجهات النظر: فعندما تواجه المنظمة مشكلة، يتم عرضها ليقدم الموظفون ذو وجهات النظر المتعددة حلولًا مختلفة ممكنة لها.

• التفسيرات: يفسر الموظفون أسباب المشكلة بطرق مختلفة، وسيمكّن ذلك المنظمة من رؤية جميع الأخطاء التي وقعت من أجل تفاديها بعد ذلك.

• نماذج تنبؤية: ولإجراء تنبؤات، يقوم بعض الأشخاص بالتحليل، ويبحث آخرون عن الخلاصة، فكلاهما مفيد لاكتشاف حلول للمشكلات في مكان العمل.

اقرأ أيضًا: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

كيف يقوي التنوع والاختلاف الثقافي فرق العمل؟

التنوع في مكان العمل هو الدليل على أن ما يبدو أنه يمكنه أن يكون أيضًا أفضل قرار تجاري، ففي بعض الأحيان، يمكن أن يؤدي كسر المعايير إلى ابتكار عظيم، مثل العمل في بيئة عمل متنوعة، وبالتالي، فإن هذه البيئة التنافسية سوف تؤدي إلى تجارة أكثر ربحية.

كما أن التنوع والاختلاف الثقافي للموظفين يساعد على تعزيز التعاون والتفاعل الحوار والمناقشة بينهم بعضهم البعض، مما يعمل على تحسين العلاقات وتعزيز الإبداع في العمل وينعكس هذا بالإيجاب على إنجاز الأعمال بكفاءة أعلى.

بالإضافة إلى أن التنوع في مكان العمل يقوي فريق العمل من خلال الاستفادة من أكبر قدر من الحلول والأفكار المختلف لحل المشكلات التي تعرقل من سير العمل، وذلك يحدث من خلال التفاعل بين الموظفين والاستفادة من الخبرات والمهارات، وهذا يساعد على تحسين الأداء في العمل.

أفضل دورات الموارد البشرية

تساعدك دورات الموارد البشرية من بكه على بلوغ الاحترافية في عملك والحصول على شهادة مُعتمدة عالميًا تكون الأبرز في سيرتك الذاتية، وبإمكانك الانضمام إلى دورة محترف موارد بشرية مشارك شهادة aPHRI، أو دورة محترف دولي موارد بشرية شهادة PHRI، أو دورة محترف أول موارد بشرية شهادة SPHRI.

وفي بيئة العمل الإبداعية تتطلب جهدًا مستمرًا ومتسقًا ودعمًا للقيادة واستعدادًا لاحتضان التغيير والتكيف مع الأفكار الجديدة. من خلال رعاية بيئة عمل إبداعية، يمكن للمؤسسات إطلاق الإمكانات الكاملة لموظفيها ودفع الابتكار والنجاح.

قد يتم تحفيز الموظفين المختلفين من خلال عوامل مختلفة، لذلك من الضروري فهم التفضيلات الفردية وتصميم استراتيجيات التحفيز وفقًا لذلك. قم بانتظام بتقييم فعالية جهودك التحفيزية وتعديلها حسب الحاجة لضمان استمرار المشاركة والرضا بين الموظفين.

مفهوم بيئة العمل:

تشير بيئة العمل إلى الظروف الجسدية والاجتماعية والنفسية التي يتم فيها العمل. إنه يشمل الجو العام والثقافة والمحيط الذي يؤدي فيه الموظفون واجباتهم الوظيفية. تلعب بيئة العمل دورًا مهمًا في تشكيل خبرات الموظفين والإنتاجية والرضا والرفاهية.

بيئة العمل المثالية هي تلك التي تعطي الأولوية لصحة الموظفين وسلامتهم ورفاههم. يعزز التواصل المفتوح والتعاون والاحترام المتبادل. يوفر فرصًا للنمو الشخصي والمهني، ويشجع التوازن بين العمل والحياة، ويعترف بمساهمات الموظفين ويكافئها.

تعمل بيئة العمل الإيجابية على تعزيز مشاركة الموظفين والإنتاجية والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى قوة عاملة أكثر تحفيزًا وعالية الأداء. تميل المنظمات التي تعزز بيئة العمل الإيجابية إلى جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وخلق ثقافة التميز والابتكار.

أنواع بيئة العمل:

1- البيئة المادية:

تشمل بيئة العمل المادية عوامل مثل تخطيط المكتب والإضاءة ودرجة الحرارة ومستويات الضوضاء وبيئة العمل والسلامة. تعزز البيئة المادية المصممة جيدًا الراحة وتقليل الانحرافات وتدعم الإنتاجية. يزود الموظفين بالأدوات والمعدات والموارد اللازمة لأداء مهامهم بفعالية وأمان.

2- البيئة الاجتماعية:

تتعلق بيئة العمل الاجتماعي بالتفاعلات والعلاقات والديناميكيات بين الموظفين والمديرين والفرق. وهي تشمل جوانب مثل الاتصال والعمل الجماعي والتعاون وأساليب القيادة والثقافة التنظيمية. تعزز بيئة العمل الاجتماعي الإيجابية التواصل المفتوح والثقة والاحترام والتعاون بين الزملاء. إنه يشجع على ثقافة داعمة وشاملة تعزز مشاركة الموظفين وتحفيزهم وشعورهم بالانتماء.

3- البيئة النفسية:

تركز بيئة العمل النفسية على الجوانب العقلية والعاطفية للعمل. ويشمل عوامل مثل الرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة ومستويات التوتر والاعتراف وفرص النمو والتنمية. تضمن بيئة العمل النفسية الإيجابية شعور الموظفين بالتقدير والتحفيز والتمكين. يوفر فرصًا للعمل الهادف، والتوقعات الواضحة، والتعليقات، والتقدير، مما يساهم في رفاهية الموظف، والرضا الوظيفي، والاحتفاظ به.

كيفية خلق بيئة عمل إبداعية:

يتضمن إنشاء بيئة عمل إبداعية تعزيز جو يشجع على الابتكار والتعاون والتفكير خارج الصندوق. فيما يلي بعض الاستراتيجيات لتهيئة بيئة عمل إبداعية:

تشجيع التواصل المفتوح: إنشاء ثقافة تقدر وتشجع التواصل المفتوح والصادق. أنشئ منصات وفرصًا للموظفين لمشاركة الأفكار وتقديم الملاحظات والمشاركة في مناقشات هادفة. شجع الاستماع الفعال وخلق مساحة آمنة حيث يتم احترام جميع الأفكار ومراعاتها.

1- تعزيز التعاون:

شجع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من خلال توفير المساحات والأدوات التي تسهل التفاعل ومشاركة الأفكار. قم بتعزيز التعاون متعدد الوظائف وخلق الفرص للموظفين من الإدارات أو الفرق المختلفة للعمل معًا في المشاريع. شجع جلسات العصف الذهني وأنشطة حل المشكلات الجماعية.

2- دعم المخاطرة والتجريبة:

خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالراحة عند المخاطرة واستكشاف الأفكار الجديدة. شجع التجريب ووفر الموارد للموظفين لاختبار أفكارهم ووضع نماذج أولية لها. تبني عقلية "الفشل إلى الأمام" التي تنظر إلى الفشل على أنه فرص تعلم وتشجع الموظفين على تكرار أفكارهم وتحسينها.

3- احتضان التنوع والشمول:

خلق بيئة عمل شاملة تقدر وجهات النظر والخبرات المتنوعة. ندرك أن التنوع في بيئة العمل يعزز الإبداع والابتكار. تشجيع تبادل الأفكار بين الموظفين من خلفيات وثقافات وخبرات مختلفة.

4- الاحتفاء بالإبداع والاعتراف به:

التعرف على المساهمات والإنجازات الإبداعية والاحتفال بها. تقدير ومكافأة الأفكار والجهود المبتكرة، سواء بشكل فردي أو كفريق. قم بإنشاء منصات أو أحداث لعرض ومشاركة المشاريع الإبداعية، مما يعزز الشعور بالفخر والتحفيز بين الموظفين.

5- توفير الإلهام وتحفيز بيئة العمل:

تصميم بيئة العمل المادية لإلهام الإبداع. توفير مساحات جذابة بصريًا ومريحة وقابلة للتكيف. ادمج عناصر مثل الفن واللون والضوء الطبيعي والمساحات الخضراء لتحفيز الإبداع. قم بتوفير موارد مثل الكتب والمجلات والأدوات الإبداعية التي يمكن للموظفين الوصول إليها للإلهام.

6- دعم التعلم المستمر:

تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتنمية المهارات. شجع الموظفين على متابعة التدريب، وحضور ورش العمل أو المؤتمرات، ومواكبة اتجاهات الصناعة. توفير الفرص للموظفين لتبادل معارفهم وخبراتهم مع الآخرين من خلال جلسات الغداء والتعلم أو منصات تبادل المعرفة الداخلية.

7- توفير المرونة والاستقلالية:

امنح الموظفين المرونة في كيفية تعاملهم مع عملهم. السماح لهم بالحصول على الاستقلال الذاتي في صنع القرار وتشجيعهم على تولي ملكية مشاريعهم. توفير فرص التعلم والنمو الموجه ذاتيًا، مما يسمح للموظفين بمتابعة شغفهم واهتماماتهم.

كيفية تحفيز الموظفين في بيئة العمل:

تحفيز الموظفين أمر بالغ الأهمية للحفاظ على مشاركتهم وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. فيما يلي بعض الاستراتيجيات لتحفيز الموظفين بشكل فعال:

1- ضع أهدافًا وتوقعات واضحة:

أبلغ الموظفين بوضوح عن الأهداف والتوقعات ومعايير الأداء. تأكد من فهمهم لكيفية مساهمة عملهم في الأهداف العامة للمنظمة. عندما يكون لدى الموظفين فهم واضح لما هو متوقع منهم، فمن المرجح أن يشعروا بالحافز لتحقيق تلك الأهداف.

2- تقديم ملاحظات منتظمة وتقدير:

قدم ملاحظات بناءة وتقديرًا لجهود الموظفين وإنجازاتهم. تقديم ملاحظات محددة وفي الوقت المناسب لمساعدتهم على فهم نقاط قوتهم ومجالات التحسين. التعرف على الإنجازات والاحتفال بها، على المستويين العام والخاص، لإظهار التقدير وتعزيز السلوك الإيجابي.

3- تعزيز بيئة عمل إيجابية:

خلق بيئة عمل إيجابية تقدر وتدعم الموظفين. شجع العمل الجماعي والتعاون والتواصل المفتوح. تعزيز ثقافة الاحترام والثقة والإنصاف. توفير فرص للتفاعلات الاجتماعية وأنشطة بناء الفريق لتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين.

4- تقديم فرص للنمو والتنمية:

دعم النمو المهني للموظفين من خلال توفير فرص للتعلم والتدريب وتنمية المهارات. زودهم بالمهام والمشاريع الصعبة التي تسمح لهم بتوسيع مهاراتهم ومعارفهم. قدم فرصًا للتقدم الوظيفي وقدم إرشادات حول كيفية تقدم الموظفين في حياتهم المهنية داخل المنظمة.

5- تشجيع الاستقلالية والتمكين:

امنح الموظفين مستوى معينًا من الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار في عملهم. ثق بهم لاتخاذ قرارات مستنيرة وتزويدهم بالموارد والدعم اللازمين. تمكين الموظفين من تولي ملكية عملهم وتشجيعهم على توليد أفكار وحلول جديدة.

6- تقديم تعويضات ومزايا تنافسية:

تأكد من تعويض الموظفين بشكل عادل عن عملهم وتقديم حزم مزايا تنافسية. قم بإجراء مراجعات منتظمة للرواتب للتأكد من أن التعويض يظل متوافقًا مع معايير الصناعة. قدِّم مزايا وامتيازات هادفة وذات صلة باحتياجات الموظفين وتفضيلاتهم.

7- تعزيز التوازن بين العمل والحياة:

التعرف على أهمية التوازن بين العمل والحياة ودعم الموظفين في الحفاظ على توازن صحي. شجع ترتيبات العمل المرنة عندما يكون ذلك ممكنًا، وقدم برامج صحية، وشجع على استخدام الإجازة والوقت الشخصي. ساعد الموظفين على إدارة عبء العمل الخاص بهم وشجعهم على أخذ فترات راحة وإعادة شحن طاقاتهم.

8- عزز ثقافة التقدير والدعم:

شجع التعرف على الأقران وخلق الفرص للموظفين لتقدير ودعم بعضهم البعض. شجع ثقافة الامتنان والشكر من خلال تعزيز عادة الاعتراف وتقدير مساهمات الزملاء.

ختامًا، التنوع والشمولية في مكان العمل يتحقق عندما تهتم إدارة الموارد البشرية بتعيين أفضل المرشحين من خلفيات متنوعة في الجنسية والعرق والثقافة واللغة، وهذا بدوره يساعد على نمو المؤسسة وتعزيز تطورها واكتساب سمعة جيدة لها في السوق.

تقويم الأداء ؟ قيم نفسك.

25 %

100% %

75 %

50 %

1. أذكر نفسي أن التأكيد على السلوكيات والتأثيرات الإيجابية في العمل يكون أفضل في معظم الأحوال من النقد المتكرر للأخطاء والعثرات.
2. عندما أختلف بشدة مع الآراء المطروحة, أحرص على إعطاء المشاركين وقتاً واهتماماً , لأؤكد لهم استيعابي للأفكار التي يطرحونها.
3. يحتمل أن تكون عملية المعالجة الجماعية التي يقوم بها الزملاء فرصة أفضل للتعلم, مما قد يمكنني قوله عن العملية.
4. أدرك أن تفاعلي مع الرؤساء والمرؤوسين يمثل لهم نموذجاً يحتذى.
5. عندما أجد أداء فعالاً, فأنا أعرف أن إشارتي إلى هذا الأداء, والثناء عليه قد يكون له أثر قوي في تحفيز الآخرين.
6. أعلم تماماً أن تعبيرات الوجه, ولغة الجسد والإشارات, يمكن أن تنقل رسائل سلبية إلى الآخرين.
7. إحدى أفضل المكافآت التي يمكنني منحها, هي الثناء على التقدم وإبلاغ الإنجازات لدى الإدارة العليا.
8. من المفيد للمرؤوسين أن أنقل لهم بصورة دورية ما حققوه من تقدم وإنجاز
9. أقبل حقيقة أن مسئوليتي الرئيسية هي مساعدة المرؤوسين التابعين على بلوغ الأهداف المطلوية منهم وليس مجرد قيادتهم.
10. أدرك أن الإدارة أو القسم التابع لي قد تحقق أهدافهــا بطــرق ووسـائل مختلفـة عن تـلك التـي قد أختارها أنا, إذا ما أعطيت لها المسؤولية والسلطة.
11. أعرف أن العاملين قد يرتكبون بعض الأخطاء لكنني أعرف أيضاً أنه يجب إعطاؤهم قدراً من الحرية لارتكاب الأخطاء ومن ثم التعلم من هذه الأخطاء.
12. من المهم تشجيع الفريق على التعامل مع الصراعات بين الأعضاء بطريقته الخاصة وبدون تدخل مبكر من جانبي.
13. أدرك أن المرؤوسين يجب أن يتوصلوا بنفسهم إلى الحلول عند مواجهة المشاكل, وأن فرض الحل الذي اختاره عليها, قد يكون ضاراً بفاعلية كل منهم في الوقت الذي يسعون فيه لإثبات جهدهم.
14. عندما أجد وسائل أعتقد أنها ستؤدي إلى تحسين طريقة العمل , أدرك أنني يجب أن أعرض النصيحة في صورة اقتراحات تضعها الأطراف المسؤلة عن تنفيذ العمل في الاعتبار.
15. يجب أن أكون صبوراً على اختلاف المرؤسين معي, حول جدوى ما تقوم به نصائحي في تسهيل العمل .

**خلاصة :**

الإدارة عن طريق التنوع تعد إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيها مشتركا للجهود نحوالرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة.

وهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة, وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

أصبحت الإدارة بالتنوع والشمول اليوم نهجا واسع الإنتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة فهي تنظر للمنشاة من جميع الجوانب (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – القيادة) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري فهي عملية إدارية متكاملة أنصح كافة المنشآت بإتباعها.

سعدنا بكم نتمنى أن نكون قدمنا بعض ما ينفعكم وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

مع تحيات

مركز ............. للتدريب والاستشارات

و المدرب

د. أيمن محمد صالح

إستشاري التدريب القيادي و الإداري

وبرامج التطوير المؤسس