

2019

أكتوبر

## كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

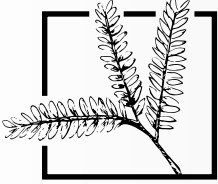
UN  
DIP

المشروعات  
التعاونية  
المعرفية  
GLOBAL  
KNOWLEDGE  
PARTNERS



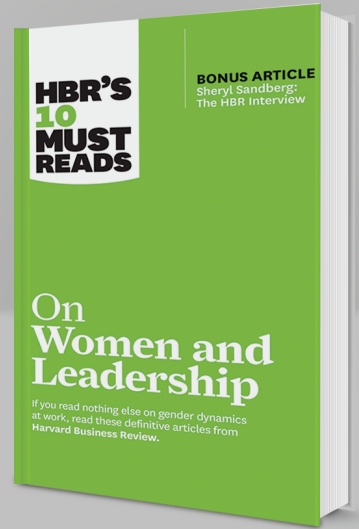
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

بالقراءة نرتقي.. كن داعمًا للمعرفة واشترك في إصداراتنا... بدعمكم نصنع المستقبل



عام التسامح  
YEAR OF TOLERANCE

# عشر نصائح تقدمها هارفارد بيزنس ريفيو عن القيادات النسائية



تأليف

جاكلين ويتز إيزلي

199

### المبادرات والمشاريع

بالعربي

إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



برنامج دبي الدولي للكتابة  
Dubai International Program for Writing



2030  
LITERACY  
CHALLENGE

الإمكانيات  
اللا متناهية



## في ثوانٍ..



يحلّق بنا كتاب «السياحة المستدامة .. قيادة الاستثمار الأخضر والرفاهية المشتركة في الدول النامية» حول العالم، في جولة تعريفية بالسياحة وإسهامها المتزايد في الاقتصاد العالمي، حتى إنّها تحوّلت إلى ظاهرة اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية معقّدة، وفتحت الأبواب لملايين الوظائف المستجدة، ونقلت دولاً بأكملها من اعتمادها على السياحة باعتبارها عنصراً ثانوياً إلى حلبة المنافسة الاقتصادية العالمية فيها، كما يفصّل الكتاب القول عن السياحة المستدامة وأثرها في اقتصاد الوجهات السياحية، والتخطيط الاستراتيجي لتنمية ذلك النوع الخصب من السياحة.

وفي كتاب «فجوة القراءة.. رحلة للوصول إلى الحقيقة» يعرض المؤلف «جون كوركوران»، المستثمر العقاري والمطور الأمريكي، الذي استطاع أن يتخرّج من المدرسة الثانوية والجامعة، بل ويعمل مدرّساً لمدة 17 عاماً، دون أن يتقن القراءة والكتابة، وهو أحد الداعين إلى «أمريكا خالية من الأميّة»، إذ كانت مهارات القراءة والكتابة لقرون عدة، مقصورة على الأغنياء أو الأقوياء حتى اختُرعت المطبعة، وبدأ غزو الكتب المطبوعة يشجّع الناس على تعلّم القراءة والكتابة، وجاء اقتراح توماس جيفرسون مشروع قانون لإنشاء مدارس عامّة مجانية من شأنها تعليم القراءة والكتابة والرياضيات «لجميع الأطفال مجاناً، ذكوراً وإناثاً» في القرن الثامن عشر، ولكنّه خصّ الأطفال الأحرار دون العبيد. واستنتج علماء الأعصاب أنّ الدماغ البشري ليس مصمّماً لاستيعاب عملية القراءة، وإنّما هي مهارة معقّدة تُكتسب بإعادة توجيه مسارات عصبية لا تُعدّ ولا تُحصى، في عملية تُدعى «الرونة العصبية»، فلا يمكن لمدرّس أن ينجح، ولا لعملية تعليمية أن تتمّ دون تعلّم التلاميذ القراءة.

وفي كتاب «عشر نصائح تقدّمها هارفارد بيزنس ريفيو عن القيادات النسائية» الذي يضمّ عدداً من المقالات التي جعلت من المرأة وقضاياها شغلها الشاغل، نرى عدداً من النصائح حول إشراك المرأة في سوق العمل وتقديم حلول لمعظم المشكلات التي تواجه النساء سواء في حياتهنّ الاجتماعية أو العملية، ومن أهمّ تلك المشكلات ندرة شغل النساء مناصب القيادة العليا، ومقاومة القيادة النسائية أمام مطالب الحياة الأسرية، وإن كانت هناك فرص تتزايد ببطء أمام قيادة المرأة حتى تصير رئيساً أو نائب رئيس في الدول الكبرى، اعتماداً على استقرار المكاسب التي ستحقّقها المرأة في المستقبل. ومن أهمّ القضايا التي يهتمّ بها هذا الكتاب قضية التحرش الجنسي، وربطها بالإقصاء شبه التعمّد للمرأة من المناصب القيادية وكيف يمكن علاج ذلك من خلال منح المرأة مزيداً من الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرار، والقدرة على إدارة الحوار مع الآخر عقلياً لا عاطفياً.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

## أهمية الكتاب

يتألّف هذا الكتاب من مجموعة مقالات شغلها الأساسي هو المرأة وأهم قضاياها في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنها: التمييز الجنسي في بيئة العمل، واحتقار المرأة وعدم إفساح المجال لها لتخوض غمار التجربة، والتقدّم في بيئة العمل، والإسهام في نجاح المؤسسات، وتقديم ما ينفع للمجتمع ككل.

ويقدّم الكتاب نصائح مفيدة حول إشراك المرأة في سوق العمل وتقديم حلول لمعظم المشكلات التي تقابلها النساء سواء في حياتهنّ الاجتماعية أو العملية.

## المرأة ومتاهة القيادة

حين نخطئ في تشخيص مشكلة ما، فمن غير المرجح أن نصف علاجاً فعّالاً لها، هذا هو الوضع فيما يتعلّق بندرة شغل النساء مناصب القيادة العليا؛ لأنّ الأشخاص حسني النية بالعادة لا ينجحون في تكوين فهم واضح للأسباب والحلول التي يقدمها المديرون وقد يرون أنّها ليست كفيلاً بصنع الفارق، وهذا هو السبب وراء شغل النساء نسبة 2% فقط من مناصب كبار المديرين التنفيذيين، كما تحتل النساء نسبة 15% فقط من المقاعد في مجالس الإدارات، ولا يختلف الوضع كثيراً في البلدان الصناعية الأخرى، ففي أكبر 50 مؤسسة في مجال التداول العام في كلّ دولة من دول الاتحاد الأوروبي، تشكّل النساء، في المتوسط، 11% من كبار المسؤولين التنفيذيين و4% من الرؤساء التنفيذيين ورؤساء مجالس الإدارات، وإن كان هناك رؤساء تنفيذيون، ورؤساء جامعات وحكّام ولايات، ورؤساء من النساء، بما يعني أنّ النساء والرجال تتساوى فرصهم في الحصول على المناصب العادية والقيادية، ولكن هذا لا يحدث على أرض الواقع.

## ملخص الفكرة

تشغل المرأة 40% من المناصب القيادية في الولايات المتحدة، ففكرة أنّ المرأة وصلت بنجاح إلى ذروة الهيكل الوظيفي للمؤسسات ما زالت محلّ دراسة، إذ يعاني البعض التمييز في جميع المناصب وليس المناصب العليا فقط.



## الاختلاف في نظرة الناس للرجل

### عن المرأة

أكدت الدراسات أن هناك اختلافاً بين نظرة الناس للنساء عن الرجال إذ يرون في كل منهم سمات تختلف عن الآخر، مع تفضيل الرجال بالمزيد من السمات التي تتضمن القيادة، وفي الواقع فإن هذا يعد تأطيراً ملائماً لطبيعة الرجل ولكنه غير دقيق بالنسبة للمرأة؛ على الرغم من تميّز المرأة عن الرجل في هذا الجانب بسماتٍ أخرى تختص بها المرأة عن الرجل بشكل واضح عند جميع الناس مثل الود والعطف والرعاية وغيرها من الصفات الإنسانية.

### هل هي فقط مسألة وقت؟

يتوقع الأمريكيون انتخاب امرأة رئيساً أو نائبة للرئيس خلال حياتهم، ويقوم ذلك على استقرار المكاسب التي حققتها المرأة أخيراً، كما لو كان المجتمع في مسيرة مستمرة نحو المساواة بين الجنسين، لكن التغيير الاجتماعي لا يسير دون صراع، فمع اكتساب المرأة قدراً أكبر من المساواة، يتفاعل جزء من الناس ضدها.

### مطالب الحياة الأسرية

لا تزال المرأة هي من تقطع وظيفتها وتأخذ إجازات أكثر وتعمل بدوام جزئي، ونتيجة لذلك فلديها عدد أقل من سنوات الخبرة العملية وساعات عمل أقل في السنة، ما يبطئ من التقدم الوظيفي ويقلل من الدخل السنوي، فالمرأة أكثر عرضة لترك العمل في المؤسسات الخاصة لشغل وظائف في القطاع العام أو المؤسسات بسبب التنازلات من أجل العمل والأسرة.



## الجدران تحيط بالمتاهة في كل مكان

إنها صورة لها تاريخ طويل من القرون الوسطى، وتمتاز بالتنوع في اليونان القديمة والهند ونيبال وأمريكا الشمالية والجنوبية وأوروبا، وتقل مفهوم الانتقال عبر رحلة معقدة نحو هدف يستحق السعي من أجله، فالمرور عبر رحلة صعبة أشبه بالمتاهة ليس بالأمر البسيط، بيد أنه يتطلب المثابرة والمعرفة بتطورات الأمور وسط هذا الكم الهائل من الصعوبات والقدرة على التحليل الدقيق للأغز التي تواجهنا أثناء رحلتنا، وهذا هو المعنى المقصود من المفهوم، فبالنسبة إلى السيدات اللاتي يتطلعن إلى القيادة العليا، فإن الطرق المؤدية للنتائج متوافرة لكنّها ممتلئة بالتحوّلات والمنعطفات المتوقّعة وغير المتوقّعة، وبالتالي عليهن التحلي بالصبر والمثابرة حتى يصلن إلى الهدف.

## الحفاظ على النجاح وظيفياً واجتماعياً

في الغالب، لا يلتفت الزملاء إلى هوية النساء بقدر ما يهتمون بالعرف على كفاءتهنّ الفردية، وبالتالي نحتاج فقط لمنح النساء الخبرات المطلوبة للعمل القيادي لتدريبهنّ على تولي المناصب القيادية، وسوف تُساعدهنّ بذلك على النجاح في تحقيق التوازن بين التقدم الوظيفي وقيامهنّ بدورهنّ الاجتماعي؛ إذ ستُساعدهنّ على البقاء في وظائفهنّ فيما يقمن برسالتهنّ العظيمة إزاء تربية الأطفال، والسماح لهنّ ببناء رأس مال اجتماعي، وتمكينهنّ في النهاية من التنافس على مناصب أعلى، وتشجيع الرجال على المشاركة في مزايا صديقة للعائلة أيضاً.

## آثار التحيز

لقد حاولت مئات الدراسات المترابطة التي أجراها علماء الاقتصاد وعلماء الاجتماع العثور على الجواب حول مسألة التحيز، وقد أجرى مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية واحدة من أكثر هذه الدراسات شمولية، وقد استندت إلى بيانات المسح من العام 1983 إلى العام 2000 من عينة تمثيلية من الأمريكيين، إنها لحقيقة راسخة أنّ الرجال كمجموعة ما زالوا يستفيدون من ارتفاع الأجور والترقيات على نحو أسرع من النساء.

## مدرسة القواعد

قد يفترض المرء أن الالتحاق بمثل هذه المدارس من شأنه أن يخدم الفتيات على نحو جيد، لكنهن لا يزلن يحصلن على تقدير أقل من الفتيان، فقد درس مشروع مدته ثلاث سنوات أكثر من 100 فصل دراسي في الصفوف الرابع والسادس والثامن في أربع ولايات، ومقاطعة كولومبيا، وكانت النتيجة أن المدرسين كانوا يقدمون المساعدة الأكاديمية للفتيان أكثر من الفتيات ويميلون إلى مدحهم أكثر من الفتيات.



## نهوض النساء: الحواجز غير المرئية

في أعلى قائمة المصادر التي يُطلب من النساء تقديمها هناك التقدير، إذ يُطلب منهن تقديم التقدير الشخصي لأزواجهن والتخلي عن تقدير الرجال في مجال العمل، فعندما تتحدث النساء بقدر ما يتحدث الرجال في حالة عمل أو يتنافسن على مناصب عالية، تكون أنوثتهن في موضع الهجوم، وهذا التوقع متجذّر بعمق في مثل الأنوثة الثقافية إلى درجة أنه غير واعي إلى حد بعيد.



## هل ينقص المرأة الطموح؟

في كثير من المقابلات الشخصية مع النساء، كانت كلمة «الطموح» تمثل لهن ما يشبه الأنانية أو الغرور أو التلاعب بالآخرين للوصول إلى الأهداف المرجوة، فهن ينظرن إلى الأمر من منطلق ما يتطلبه العمل وما يحتاج إليه الأولاد، في حين أن الرجال أشاروا إلى أهمية الطموح كونه جزءاً أصيلاً من عملهم، ومن أهم رغباتهم المشروعة في الحياة.

## وجهان للطموح

في جميع طموحات الطفولة تقريباً، كان هناك عنصران ظاهران، خطة تتضمن إنجازاً حقيقياً يتطلب العمل والمهارة، وتوقع بالقبول المجتمعي في شكل شهرة أو إشادة أو مدح، فمن الضروري أن يعترف الآخرون بهذه الأمور من باب التقدير، إذ يمثل التقدير أحد المحركات المحفزة التي تدفع تنمية أي نوع من المهارات.

## ما الذي يحطم أحلام المرأة؟

يمكن العثور على أحد الأدلة على الضغوط التي تواجهها المرأة المعاصرة فيما يتعلق بطموحاتها في القصص التي ترويها النساء الناجحات الاستثنائيات عن حياتهن، فخوف المرأة من عدم تلقي الاهتمام من أهم أسباب تحطيم أحلام المرأة، وإذا تخلّصنا من هذه الخبرة، فيمكن للمرأة أن تشعر بكثير من الرضا.

## مرحلة ما قبل المدرسة

خلال الحضانة، يظهر جلياً الفرق في الاهتمام الذي تحظى به الفتيات والفتيان، في دراسة تمثيلية لـ 15 فصلاً دراسياً، وجد المحققون أن «جميع المعلمين الخمسة عشر أعطوا مزيداً من الاهتمام للأولاد».



## توافر هياكل التقدير

وهذا يعني تحديد «مجالات التقدير» وتقييمها نقدياً وتطويرها تطويراً هادفاً، ما يمكن أن توفر تأكيداً مستداماً، وإذا لم تكن لدينا فرص الحصول على الدعم المناسب، فيجب علينا الاعتراف بهذا.

## أدرك أن الأوان لم يفت

تعيد فرصة إتقان العمل والتقدير تشكيل طموحاتنا باستمرار إلى حد مذهل، كما أنها تعدل الجهد الذي نبذله، إذ يعمل المرشدون الخبراء، وفرص تعلم المهارات الجديدة، والترقيات، والأقران الذين يقدمون الدعم الجماعي، والتقدير المؤسسي، والاتجاهات الثقافية الواسعة جميعاً باستمرار على تشكيل الطموحات، إذ إن أحد أنواع التمييز الرئيسة التي تواجهها المرأة هو توقع خسارتها فرص التقدير في المنزل وفي العمل.

## الاستعداد للسقوط

على مدى عقود عديدة، ازدادت فرص النساء ببطء خلال المراحل المختلفة من الحياة، بدءاً من الطفولة والعمل حتى أنوثتهن الصغيرة، وأعقب ذلك الحصول على التعليم من خلال الوصول إلى المدارس الثانوية وبرامج الكلية، واليوم في الوقت الذي أصبحت فيه النساء مواطنات من الدرجة الثانية، عندما تقلصت خياراتهن بشكل جذري مقارنةً بخيارات الرجال، شهدت نساء شابات كثيرات من الطبقة المتوسطة تحولاً نحو مزيد من الفرص المتساوية، فإن الافتقار إلى الدعم الاجتماعي الكافي، والفرص الوظيفية المستمرة، والحماية المالية للنساء اللاتي يقدمن رعاية الطفل هي المرحلة المعاصرة لنضال المرأة الطويل من أجل المساواة في الحقوق.

## الحوازر الخفية

تعتمد طبيعة المرأة على صفات لا يمكن التعبير عنها بمعزل عن غيرها، فالمرأة يجب أن تقدم شيئاً لشخص آخر، سواء كان ذلك الشخص زميلاً أو طفلاً أو والداً مريضاً أو زوجاً أو حتى رئيساً، وقد يساعد هذا على توضيح سبب تقييد النساء المحترفات بكونهن مديرات داعمات للغاية ولإعبات فريق ممتازات، ومن خلال تركيز طاقاتها على هذه الجوانب من الحياة العملية، يمكن أن تكون المرأة سيّدة أعمال وأنثى على السواء.



## التنظيم

ستكون المرأة قادرة على تحقيق طموحاتها والتغلب على العقبات والتحديات المختلفة عندما تكون واثقة من تنظيم شؤون حياتها، وأن أطفالها مُعتنى بهم جيداً.

## لا تتوقع سقوط الأشياء في مكانها

نظراً إلى عدم وجود خريطة واضحة المعالم بالنسبة إلى المرأة في هذه اللحظة الزمنية، فإن النساء، أكثر من الرجال، يُكنن بحاجة إلى تخيل أنفسهن بنشاط في المستقبل.





## تأكيد النجاح

بالكاد، يدعي أي شخص اليوم أن النساء يفتقرن إلى القدرة الأصلية على أن يُصبحن جراحات أعصاب أو مديرين تنفيذيين، وفي هذه الأيام يأتي تهديد طموحات المرأة في مرحلة لاحقة من حياتها، عندما يكون لديها عائلة وتتقدم إلى وظائف أكثر تنافسية في عملها، ويجب على النساء أن يعانين الضغوط الاجتماعية لأداء أدوار ووظائف تقليدية أكثر «أنوثة».

إنه وضع لا يزال يخلق خيارات مؤلمة بلا ضرورة، ففي كثير من الأحيان عندما يجب اتخاذ القرار، تختار النساء تقليص طموحاتهن أو التخلي عنها تماماً، كما أن النساء في كل مرة سابقة عندما حصلن على فرص جديدة، فإن المراحل المبكرة من التغيير مبهجة، ولكنها مؤلمة أيضاً، ومن المثير للاهتمام أن كثيراً من الكتاب المشهورين قد ادَّعوا أنهم في الحياة اللاحقة، وبعد تشيئة الأطفال، تنمي النساء قدرة جديدة على التكيف ونشر الطاقة الإيجابية.

## أن تصبح المرأة قائداً

مع نمو القدرات القيادية للمرأة وزيادة فرص إثباتها، تصبح الاحتمالات البارزة والصعبة وغيرها من الموافقات التنظيمية أكثر احتمالاً، وهذا بالتأكيد يمنح الشخص القدرة على الخروج من منطقة الراحة وتجربة سلوكيات غير مألوقة وطرق جديدة لممارسة القيادة.

## المرأة ومسألة الرؤية

يجب على المرأة القيادية أن تعي جيداً معطيات المنصب الذي تتولى قيادته فيما يتعلق بالاستراتيجية والرؤية الشاملة للعمل وكيفية تحقيق تلك الرؤية، وبالطبع يتأتى ذلك من خلال المعرفة الشاملة بالسوق ومعطيات العمل.

## الطريق إلى الأمام

إن مجرد تسمية هذه التحيزات يمكن أن تساعد الرجال والنساء معاً على فهم ما يجري، ما يحزّر النساء من التركيز أكثر على هدف القيادة وبدرجة أقل على كيفية فهمهن، وكانت المشكلة هي أن النساء يفتقرن إلى القدرة على «التفاعل» مع العملاء، ولم يكن ذلك واضحاً في الاجتماعات، وقد أوضحت الدراسات أن سمعة المرأة واكتساب الثقة مع العملاء يتوافران عند العمل مع نساء يتولين مناصب قيادية في العلاقات الداخلية والخارجية على السواء، بما يعطي دفعة قوية لتوليد الأفكار والتعبير عنها صراحة.



## علو شأن المرأة

المشكلة في توجُّهات هؤلاء القادة هي أنهم لا يعالجون العملية الهشة في الغالب المتمثلة في رؤية الذات، وأن ينظر الآخرون إلى المرأة باعتبارها قائداً، وتظهر مجموعة كبيرة من الأبحاث أن التحيز الجنسي الدقيق ضد النساء، والذي يحدث في المؤسسات وفي المجتمع يعطل دورة التعلم في صميم تحول المرأة إلى أن تصبح قائداً، ويشير هذا البحث أيضاً إلى بعض الخطوات التي يمكن أن تتخذها المؤسسات من أجل تصحيح هذا الموقف، فلا يكفي تحديد المهارات والكفاءات «الصحيحة» وغرسها كما لو كنا في فراغ اجتماعي.

## التحيز القائم على الجنس

لقد تحركت عملية البحث بعيداً عن التركيز على الإقصاء المتعمد للمرأة، وتوجّهت نحو التحقيق في «الجيل الثاني» من أشكال التحيز بين الجنسين باعتباره السبب الرئيس لنقص تمثيل المرأة المستمر في الأدوار القيادية.

## أهمية غرض القيادة

يجد المدربون الصوتيون ومستشارو الصور والمدربون وخبراء العلامة التجارية أن الطلب على خدماتهم يتزايد، فالفرضية هي أن النساء لم يختلن اجتماعياً للمنافسة بنجاح في عالم الرجال، لذلك يجب أن يتعلمن المهارات والأساليب التي يكتسبها نظراؤهن من الذكور، فممن يركّزون على كيفية فهم الآخرين لهم يكونون أقل وضوحاً بشأن أهدافهم، وأقل انفتاحاً على التعلم من الإخفاق، وأقل قدرة على التنظيم الذاتي، كما يمكن أن يؤدي التركيز على الهدف أيضاً إلى دفع النساء إلى ممارسة الأنشطة المهمة لنجاحهن، مثل التواصل.



## قوة الحديث

كان رئيس أحد الأقسام المهمة في مؤسسة متعددة الجنسيات يعقد اجتماعاً لتقييم الأداء، فوقف كل مدير إدارة، واستعرض الأفراد في مجموعته، وتقييمهم للترقية، وعلى الرغم من وجود نساء في كل مجموعة، فلم تحصل أي منهن على الترقية، إذ قال كل مدير إن كل امرأة في مجموعته لا تتمتع بالثقة الكافية للتعبير عن نفسها، بل ولا تثق بقدرتها على إدارة الحديث مع الآخرين.



## ماذا يعني أن تكون قائداً ذا رؤية؟

لطالما استمر التمييز بين الإدارة والقيادة، فالأمر ينطوي على فهم أنماط التسمية العريضة ووضع استراتيجية تعتمد على تلك الأنماط، ويتفق معظم الخبراء على أن الإدارة للتحسين المستمر في الوضع الراهن تختلف عن كونها قوة للتغيير الذي يجبر مجموعة على الابتكار والابتعاد عن الروتين، وإذا كانت القيادة تهدف أساساً إلى تحقيق التغيير، فإن صياغة رؤية مستقبل أفضل والتعبير عنها يعد شرطاً أساسياً للقيادة، فمن دون الرؤية ليست هناك قيادة.

ولكن كما أن القيادة هي مسألة تنطوي على ما يفعله الشخص أكثر منها على طبيعة الشخص، كذلك الرؤية، فهي تشمل القدرة على تأطير الممارسات الحالية على أنها غير كافية، وتوليد الأفكار لاستراتيجيات جديدة، وإيصال إمكانيات في طرق ملهمة للآخرين، فكون الشخص صاحب رؤية، لا يعني بالضرورة أنه شخصياً جذابة.



## لماذا تخفق برامج المساواة؟

بدأت المؤسسات رعاية برامج المساواة بين الجنسين بعد سلسلة من الدعاوى القضائية البارزة التي هزت الصناعة المالية، وفي أواخر التسعينيات، قام مورجان ستانلي بتخصيص 54 مليون دولار، وخصّص سميث بارني وميريل لينش أكثر من 100 مليون دولار لتسوية دعاوى التمييز الجنسي، وقام بنك أوف أمريكا ميريل لينش بتسوية دعوى تمييز عنصري مقابل 160 مليون دولار.

## تعيينات جديدة أساسها المساواة

لا عجب في أن مؤسسات وول ستريت تطلب الآن تعيينات جديدة على أساس المساواة، كما سعت أيضاً برامج التدريب وغيرها إلى التنوع والمساواة، وقد شهدت النساء البيضاوات مكاسب أكبر من العام 1985 إلى العام 2000، إذ ارتفعت نسبتتهن من 22% إلى 29% من المديرين، لكن أعدادهن لم تتزحزح منذ ذلك الحين، لأن المؤسسات تعمل بالعقلية والمناهج القديمة نفسها رغم ادّعاؤها غير ذلك.



## التدريب على التنوع

اعتمدت المؤسسات منذ فترة طويلة التدريب على التنوع والمساواة بين الجنسين للحد من التمييز في الوظيفة ومن التطلّعات في التوظيف والترقيات والمنح، ومع ذلك تُظهر الدراسات المختبرية أن هذا النوع من التغذية القسرية يمكن أن ينشّط التحيز بدلاً من القضاء عليه، كما وجد علماء الاجتماع، أن الناس تثور غالباً ضدّ القواعد لتأكيد استقلاليتهم.

## لماذا لا يمكنك تجريم التحيز؟

يفضّل المسؤولون التنفيذيون اتباع نهج قديم للتحكم والقيادة في التنوع؛ لأنه يتسبّب في سلوكيات متوقّعة ويسهل فهمه والدفاع عنه، ومع ذلك تشير عقود من أبحاث العلوم الاجتماعية إلى حقيقة بسيطة؛ لا يصنع اللوم والخضوع للقواعد مديرين أكفاء، والحل في زيادة مشاركة المديرين من النساء والأقليات والاستفادة من رغبتهم في إثبات ذواتهم والتغيير نحو الأفضل.



## الثقة والتباهي

طُلب من مئات الطلاب الجدد بالجامعات التنبؤ بالدرجات التي سيحصلون عليها في عامهم الأول، وأظهرت النتائج أن النساء يتنبأن علناً بدرجات أقل من الرجال، فيجد الرجال والنساء هذه السلوكيات معززة بالإجابات الإيجابية التي يتلقونها من الأصدقاء والأقارب الذين يتشاركون نفس المعايير.

## طرح الأسئلة

على الرغم من أن طرح الأسئلة الصحيحة يُعدُّ إحدى السمات المميزة للمدير الجيد، فإن توقيت طرح الأسئلة وكيفية طرحها قد يعطي إشارات غير مقصودة حول الكفاءة والقوة، فني مجموعات العمل، إذا طرح شخص واحد فقط الأسئلة، فإنه يعرّض نفسه للاتهام بالجهل، فحكمتنا على الآخرين ليس فقط من خلال كيفية تحدّثهم، بل وأيضاً من خلال كيفية تحدّثنا إليهم.

## القدرة على التفاوض

تعتمد كفاءة المديرين على مهاراتهم في التفاوض وكيفية تعزيز هذه المهارة لتقليل الجهد المبذول وتوفير الوقت.





## ماذا تحتوي المذكرة؟

لم تركز المذكرة على المضايقات الجنسية أو الاعتداءات التي تتعرض لها النساء، بل على الملاحظات التي تُبلغ بها المرأة مديرتها التنفيذي عن أجواء العمل وشعور المرأة بالقيمة والمكان، وقد طرحت القضية أسئلة كثيرة لا تزال تواجهها اليوم: هل يجب على المرأة أن تخبر رئيسها عن القضايا التي تخلق ثقافة عمل معادية لها ولبنات جنسها؟ هل يجب أن تفعل ذلك بمفردها؟ ما الطريقة الصحيحة لنقل هذه الرسالة؟ ما المخاطر؟ هل من المحتمل أن يستمع مديرها (الذكر) إلى هذه المدخلات غير المرغوب فيها ويقدرها؟

قد يبدو قرار المرأة بالتحدث أقل خطورة الآن، وبخاصة فيما يتعلق بالقضايا القائمة على النوع الاجتماعي، ولكن هل هذا هو الحال، أم ما زال أمامنا طريق طويل قبل أن تتمكن النساء من مشاركة تجاربهن بثقة وتكون ملاحظتهن وشجاعتهم محل ترحيب، وتؤدي إلى تغيير كبير؟



## المذكرة التي تحتفظ بها

### كل امرأة في مكتبها

في السنوات الخمس والعشرين الماضية، كانت هناك تغييرات إيجابية كثيرة، وضافت الفجوة الإجمالية في الأجور إلى حد ما، وهناك جهود متزايدة لتوظيف النساء في مجالات العلوم والرياضيات والهندسة، وتسعى النساء إلى الحصول على شهادات عليا بأعداد أكبر من أي وقت مضى، وتمثيلهن الجيد بين رؤاد الأعمال الناجحين، ومع هذا ظلت قضية المذكرة أمراً مهماً.



## قصة ليزا

عملت ليزا في إحدى مؤسسات التسويق لمدة عشر سنوات، وطوال هذه المدة ظلت تدون في مذكرتها اليومية ما تلاحظه من أمور العمل والتحفّظات التي لديها، وذات يوم طلبت من مديرها اللقاء لتخبره عمّا وجدته طوال تلك السنوات، اعتقد مديرها أن المؤسسة ليس بها أي عيوب بدليل النجاحات التي حققتها المؤسسة طوال الأعوام السابقة، لكن ما حدث قد غير تلك النظرة، إذ أخفقت المؤسسة في تحقيق التصنيف الأعلى الذي اعتادته.



## من المذكرة إلى القرارات المؤسسية!

جلس المدير مع ليزا ليستمع إلى ملاحظاتها، وأعطته مذكرتها التي بدت شائقة، وبعد أن كان المدير يحبُّ التفاخر بسياسات المؤسسة التقدمية نحو التنوع، ويستاء من مجرد الإشارة إلى أن المؤسسة ليست كما يدعي، بدا مهتماً ومحترماً ما كتبه ليزا في مذكرتها التي دونت فيها انتقادات زملائها الذكور في العمل وبيئة العمل غير المناسبة التي أدت إلى الإخفاقات التي منيت بها المؤسسة، فأخذ جون المذكرة وقرأها باهتمام ووضع قواعد جديدة لبيئة العمل في المؤسسة، وفي بضع سنوات تغير تصنيف المؤسسة إلى القمة من جديد.

## ماذا الآن؟

كثيراً ما تعرّض النساء إلى مضايقات جنسية في العمل، وقد تعرّض عدد من مشاهير المديرين للمقاضاة أو الفصل من أعمالهم لهذا السبب، ما أثار المخاوف لدى الرجال من تعريض سمعتهم للخطر والتأثير في مسارهم الوظيفي، وتشير الإحصائيات إلى أن 49% من الرجال بدؤوا يفكرون جدياً في تغيير سلوكهم تجاه النساء. يفكرون جدياً في تغيير سلوكهم تجاه النساء.

## كل شيء يتغير

جاء أقوى مؤشر على أننا نشهد سلسلة من التغييرات عندما وقف زعيم الأغلبية في مجلس الشيوخ ميتش ماكونيل لصالح النساء قائلاً: «إنني أصدق النساء في شهادتهن ضد روي مور الذي أتهمته النساء بالتحرش بهن».

أظهر استطلاع للرأي أجرته مؤسسة «إن بي آر» التحول المفاجئ في السلوك، فإن 66% من الأمريكيين يعتقدون أن النساء اللاتي أبلغن عن التحرش الجنسي تمّ تجاهلهن قبل خمس سنوات، بينما يعتقدون أن هذه النسبة قد انخفضت إلى 26% اليوم. كانت الصورة النمطية قديماً أن النساء يستسلمن لهذا النوع من المضايقات، وهو ما أظهر بعض العبارات مثل: «هي التي أرادت»، «هي من أغوتني»، لكن اليوم ظهرت نماذج إيجابية للنساء اللاتي يرفضن هذه الممارسات ويبلغن عنها، بل ويؤسسن الجمعيات والحركات المناهضة هذه الممارسات.

## معركة المواهب النسائية في الأسواق الناشئة

بعد العمل لما يقرب من 20 عاماً خارج الصين في مؤسسة استشارية عالمية، أُجبرت امرأة تُسمى «مي» على العودة إلى منزلها في بكين، حيث تواجه ضغوطاً حياتية لا علاقة لها بتربية الأطفال، إذ احتاج والداها إلى الرعاية، وفي الصين ترتبط الوصمة الاجتماعية باستخدام المساعدة في العناية بالوالدين، أو وضعهما في دور الرعاية للحصول على المساعدة؛ قلقت «مي» بخصوص كيفية تأثير هذه الالتزامات في حياتها المهنية، بصرف النظر عن تسهيل عودتها إلى وطنها، إلا أن المؤسسة غير مدركة لمشكلات «مي» الاجتماعية. تواجه النساء تحديات فريدة في كثير من بلدان العالم المختلفة حتى في الدول المتقدمة.

## الموهبة

تتقدم النساء الموهوبات في الأسواق الناشئة على نحو غير متوقع، أكثر من الدول المتقدمة، وهناك دراسة للمواهب في الاقتصادات الناشئة، قادتها خمس مؤسسات عالمية تتصدى للتحديات المعقدة المرتبطة بالعولمة، وهي: بلومبرج، وبوز أند كومباني، وإنتل، وفايزر، وسيمنز. قمنا بجمع بيانات حول 4350 من الرجال والنساء الذين تلقوا تعليماً جامعياً في البرازيل وروسيا والهند والصين والإمارات العربية المتحدة، وقمنا باستكمالهم بالبحوث النوعية من مجموعات التركيز ومقابلات مع مئات من النساء ذوات الياقات البيضاء، فوجدنا أن الإعلام الغربي يركز غالباً على الصور النمطية للمرأة المحرومة والمضطهدة في البلدان الأقل نمواً.

## النساء والطموح

تعبّر نساء الإمارات العربية المتحدة عن ارتباط عميق وشغف بوظائفهن، مشيرات إلى التحفيز الفكري، والشعور بالنمو الشخصي، وكفاءة بيئة العمل باعتبارها دوافع رئيسية، والتعامل على قدم المساواة مع الأمن الوظيفي والتعويضات، إضافة إلى رغبتهم في أن يكن جزءاً من قصة نجاح الأسواق الناشئة.

## المشكلة

لسوء الحظ، فإن المواهب النسائية منخفضة في الأسواق الناشئة، بسبب تأمر التأثيرات ذات الصلة بالأسرة والدفعات المرتبطة بالعمل على إجبار النساء؛ إمّا على الاستقرار في وظائف لا طموح لها وإمّا ترك العمل. إن قتل الطموح ومغادرة العمل يعكسان المنظورات الثقافية الراسخة والتعقيدات الحديثة.

## قتل المواهب أم تنميتها؟

خلال العام الماضي، اندلع نقاشٌ صاحب في وسائل الإعلام حول معنى ما أسمته صحيفة نيويورك تايمز «ثورة الانسحاب»، وتشير المقالات الأخيرة في صحف: وول ستريت جورنال، ونيويورك تايمز، والتايم، إلى اتجاه مثير للقلق، إذ تتجه أعداد كبيرة من النساء الحاصلات على مؤهلات عليا إلى ترك الوظائف القيادية.

تشير الأرقام إلى أن 57% من النساء يتركن العمل، وأن 38% ينتهي بهن المطاف في وظائف بدوام كامل، كما أن امرأة من بين كل ثلاث نساء يحصلن على درجة الماجستير.

مثلاً: بريندا بارنز، المدير التنفيذي السابق لمؤسسة PepsiCo تخلت عن مهنتها لقضاء مزيد من الوقت مع أطفالها الثلاثة، وكارين هيوز، استقالت من وظيفتها المؤثرة بشكل كبير في البيت الأبيض في عهد جورج بوش للعودة إلى تكساس لتعتني بنجلها المراهق.

## الحل السحري

يكن الحل السحري في توفير أيام عمل مرنة للنساء بحيث يمكن لهن الاعتناء بأطفالهن أو رعاية آبائهن أو العمل من المنزل، أو العمل بدوام جزئي.

كما يتمثل الحل للنساء اللاتي تركن العمل واتجهن إلى رعاية الأبناء أو الآباء في إتاحة فرص عمل جديدة لهن؛ لأنهن يشعرن بالتمهيش وعدم وجود فرص للعودة مرة أخرى، ما يقتل طموحهن، لذلك يجب تحفيزهن علي الانخراط في العمل من جديد وإتاحة الفرصة لهن من خلال التدريب والمشاركة، وتسهيل بيئة العمل، والبقاء على اتصال معهن حتى بعد ترك العمل وتوفير أجور ومناصب مناسبة لهن.

## سياسات

قامت «إرنست آند يونج» بتجهيز جميع موظفيها للعمل عن بُعد، وأتجهت سياستها إلى أن جداول العمل المرنة لن تؤثر في فرصة أي شخص للتقدم، وكان الافتراض الجديد أن جميع الوظائف يمكن أداؤها بمرونة.

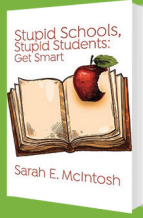
## أدوار جديدة

كرّست «إرنست آند يونج» للقوى العاملة الجديدة سبعة موظفين لتطوير الدور القيادي للمرأة، ويتناول فريق الاستراتيجية المكوّن من ثلاثة مهنيين أهداف المرونة المؤسسية لكل من الرجال والنساء، وكذلك يتم تعيين بعض الشركاء بوصفهم «مراقبين مهنيين»، ويقع على عاتقهم تتبّع تقدّم النساء في العمل لرصد مستوى المشاريع والعملاء الذين كلفوا بها.

## مصادر التعلم

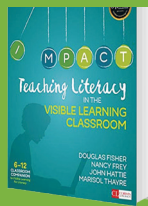
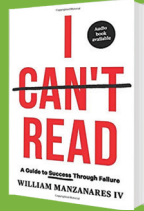
يمكن لجميع الموظفين استخدام موقع «تحقيق المرونة على شبكة الإنترنت» لمعرفة المزيد عن ترتيبات العمل المرنة بتتبّع طرق التفاوض على هيكله فكرية معيّن، ويمكنهم استخدام معلومات الاتصال المتوافرة في قاعدة البيانات لطرح أسئلة على هؤلاء الموظفين حول كيفية عملهم.

## كتب مشابهة:



**Stupid Schools, Stupid Students: Get Smart**  
تحويل المدارس إلى مدارس ذكية  
Sarah E. McIntosh  
سارة إي ماكلنتوش  
Feb 13, 2019

**I Can't Read: A Guide to Success Through Failure**  
لا أستطيع القراءة: دليل النجاح بعد التعثر  
Manzanares IV, William  
منزانايس الرابع ووليام  
June 15, 2019



**Teaching Literacy in the Visible Learning Classroom, Grades 6-12**  
تدريس القراءة والكتابة في الفصل التعليمي المرئي، الصفوف من 6 إلى 12  
Doug B. Fisher, Nancy Frey, John Hattie, Marisol Thyre  
دوغ بي فيشر، نانسي فراي، جون هاتي، ماريسول ثاير  
May 19, 2017

## تواصلوا معنا على:

ص.ب: 214444، دبي  
الإمارات العربية المتحدة  
هاتف: 04 423 3444  
نستقبل آراءكم على: www.mbrf.ae  
pr@mbrf.ae

## الاشتراك السنوي: 12 إصدارًا (36 عددًا)

### داخل دولة الإمارات:

- الأفراد: 200 درهم
- المؤسسات: 240 درهمًا
- للاشتراك الإلكتروني: 100 درهم إماراتي

### خارج دولة الإمارات:

- الأفراد: 150 دولارًا أمريكيًا
- المؤسسات: 250 دولارًا أمريكيًا
- للاشتراك الإلكتروني: 60 دولارًا أمريكيًا

يرجى تحويل القيمة إلى حسابنا البنكي على العنوان التالي:

Account Title: Qindeel LLC  
Account number: 001520069891101  
IBAN: AE310240001520069891101  
SWIFT Code: DUIBAEADXXX

qindeel\_uae  
qindeel\_uae  
qindeel.uae  
qindeel.ae



## نبذة عن المحرر

مجلة هارفارد بزنس ريفيو هي مجلة للإدارة صدرت للمرة الأولى في العام 1922، عن دار النشر التابعة لكلية هارفارد للأعمال هارفارد بزنس بيلشينغ. تصدر المجلة بشكل منتظم كل شهرين اعتبارًا من مارس 2016، إضافة إلى موقعها الإلكتروني، وموادها مبنية على البحث العلمي في مجال الإدارة والأعمال، وجمهور قرائها هو من ممارسي الإدارة والأعمال أو الباحثين في هذا المجال.

## كاتبو المقالات

- 1- ليندا كارلي، أستاذة مشارك في علم النفس في كلية ويلسلي في ماساتشوستس.
  - 2- فرانك دوين، أستاذ علم الاجتماع بجامعة هارفارد.
  - 3- أليس إيجلي، أستاذة الفنون والعلوم في جامعة نورث وسترن.
  - 4- روبن إيلي، أستاذ إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد.
  - 5- آن فيلس، طبيبة نفسية وعضو هيئة التدريس بجامعة كورنيل.
  - 6- ألتون هاريس، شريك قانوني في نيكسون بيبودي، ويعمل على تعزيز المساواة بين الجنسين.
  - 7- سلفيا آن هوليت، مؤسس ورئيس تنفيذي لمركز ابتكار المواهب.
  - 8- هيرمينيا إبارا، أستاذة السلوك التنظيمي في كلية لندن للأعمال.
  - 9- إيدي إجناتوس، رئيس تحرير مجلة هارفارد بزنس ريفيو.
  - 10- ديورا كولب، خبيرة في التفاوض والقيادة.
- وآخرون.

# شركة تأمين تعتمد عليها أساس لحياة أكثر من سعيدة

