



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

## إدارة التنوع

الأستاذ المساعد الدكتور فداء ناصر



ISSN: 2617-989X



Books & References

## إدارة التنوع

الأستاذ المساعد الدكتور فداء ناصر

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2021

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل التالي حصرا :

الأستاذ المساعد الدكتور فداء ناصر، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية،  
2021

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

## Diversity Management

Prof. Fidaa Nasser

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2021

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



## الفهرس

|    |  |
|----|--|
| 1  | الفصل الأول: التنوع في مكان العمل.....             |
| 2  | 1-1 ما المقصود بالتنوع؟.....                       |
| 5  | 2-1 المفاهيم المرتبطة بمفهوم التنوع.....           |
| 9  | 3-1 تطور مفهوم التنوع.....                         |
| 13 | 4-1 فوائد وأهمية التنوع في بيئة العمل.....         |
| 17 | 5-1 عقبات ومساوئ التنوع في العمل:.....             |
| 20 | المراجع المستخدمة في الفصل.....                    |
| 21 | التمارين.....                                      |
| 23 | الفصل الثاني: إدارة التنوع في المنظمات.....        |
| 24 | 1-2 مفهوم إدارة التنوع :.....                      |
| 27 | 2-2 تطور مفهوم إدارة التنوع.....                   |
| 31 | 3-2 استراتيجيات إدارة التنوع.....                  |
| 42 | 4-2 مبادئ إدارة التنوع:.....                       |
| 43 | 5-2 مبررات تطبيق إدارة التنوع:.....                |
| 46 | 6-2 مزايا ومعوقات تطبيق مدخل إدارة التنوع :.....   |
| 52 | المراجع المستخدمة في الفصل.....                    |
| 53 | التمارين.....                                      |
| 55 | الفصل الثالث: أبعاد التنوع (الأبعاد الداخلية)..... |

|    |   |
|----|---|
| 56 | 1-3 ما أبعاد التنوع ؟                                   |
| 58 | 2-3 الأبعاد الداخلية للتنوع: <i>Internal Dimensions</i> |
| 58 | 1-2-3 العمر: <i>Age</i>                                 |
| 61 | 2-2-3 النوع: <i>Sex</i>                                 |
| 69 | 3-2-3 التوجهات الجنسية: <i>Sexual Orientation</i>       |
| 70 | 4-2-3 القدرات الفردية:                                  |
| 75 | 5-2-3 الأصل الجغرافي (الأثنية): <i>Ethno</i>            |
| 80 | 6-2-3 العرق: <i>Race</i>                                |
| 82 | المراجع المستخدمة في الفصل                              |
| 83 | التمارين  |
| 85 | الفصل الرابع: أبعاد التنوع (الأبعاد الخارجية)           |
| 86 | 1-4 مفهوم الأبعاد الخارجية:                             |
| 87 | 1-1-4 الموقع الجغرافي: <i>Geographic Location</i>       |
| 88 | 2-1-4 الدخل: <i>Income</i>                              |
| 90 | 3-1-4 العادات الشخصية :                                 |
| 91 | 4-1-4 المعتقد السياسي (تعدد الأحزاب والتنظيمات):        |
| 92 | 5-1-4 المعتقدات الدينية:                                |
| 94 | 6-1-4 الخلفية التعليمية (مستوى التعليم):                |
| 96 | 7-1-4 الخبرة العملية:                                   |

|            |   |
|------------|---|
| 97         | .....Appearance المظهر الخارجي 8-1-4                        |
| 101        | ..... ( حالة الوالدين ) الشخصية 9-1-4 الأحوال               |
| 102        | .....: الحالة الاجتماعية ( الحالة الزوجية): 10-1-4          |
| 105        | .....المراجع المستخدمة في الفصل                             |
| 106        | ..... التمارين  |
| <b>108</b> | <b>.....(الأبعاد التنظيمية): أبعاد التنوع</b>               |
| 109        | ..... Functional Level/ Classification: المستوى الوظيفي 1-5 |
| 113        | ..... Work Content/ Field: نوع ومجال العمل 2-5              |
| 115        | ..... work group: مجموعات العمل 3-5                         |
| 117        | ..... Seniority: الأقدمية 4-5                               |
| 120        | ..... work location: موقع العمل 5-5                         |
| 121        | ..... Union Affiliation: عضوية النقابات 6-5                 |
| 123        | .....: Management Status ( النمط القيادي ) حالة الإدارة 7-5 |
| 127        | .....المراجع المستخدمة في الفصل                             |
| 129        | ..... التمارين  |
| <b>131</b> | <b>..... مقاومة التنوع</b>                                  |
| 132        | .....: مفهوم مقاومة التنوع 1-6                              |
| 133        | ..... تصنيف مقاومة التنوع في المنظمات 2-6                   |
| 134        | .....: تكلفة مقاومة التنوع 3-6                              |

|            |       |   |
|------------|-------|---|
| 135        | ..... | 4-6 مناخ العمل العدائي <i>Hostile Work Climate</i>              |
| 146        | ..... | 5-6 طرق الاختيار التقليدية كمعوق للتنوع في المنظمات             |
| 148        | ..... | 6-6 طرق التغلب على المقاومة التنوع <i>Overcoming Resistance</i> |
| 153        | ..... | 7-6 التدريب كوسيلة للتغلب على مقاومة التنوع:                    |
| 157        | ..... | المراجع المستخدمة في الفصل                                      |
| 158        | ..... | التمارين  |
| <b>160</b> | ..... | <b>الفصل السابع: ممارسات إدارة التنوع</b>                       |
| 161        | ..... | 1-7 ممارسات إدارة التنوع:                                       |
| 165        | ..... | 1-1-7 التزام القيادة <i>Leadership Commitment</i>               |
| 167        | ..... | 2-1-7 التخطيط الاستراتيجي <i>Strategic Planning</i>             |
| 170        | ..... | 3-1-7 المساءلة <i>Accountability</i>                            |
| 171        | ..... | 4-1-7 التقدير والتقييم <i>Assessment and Evaluation</i>         |
| 173        | ..... | 5-1-7 إشراك العاملين <i>Employee Involvement</i>                |
| 177        | ..... | 6-1-7 توجيه العاملين <i>Mentoring Employees</i>                 |
| 177        | ..... | 7-1-7 الرعاية الصحية للعاملين وذويهم <i>Employee Wellness</i>   |
| 178        | ..... | 2-7 بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال التنوع:           |
| 181        | ..... | المراجع المستخدمة في الفصل                                      |
| 182        | ..... | التمارين  |
| <b>184</b> | ..... | <b>الفصل الثامن: التنوع الثقافي في المستوى الدولي</b>           |

|            |  |
|------------|--|
| 185        | 1-8 مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية:                                |
| 186        | 2-8 أهمية ثقافة المنظمة:   |
| 188        | 3-8 مفهوم الشركات متعددة الجنسيات :                                  |
| 192        | 4-8 مفهوم وأهمية إدارة الاختلافات الثقافية :                         |
| 195        | 5-8 نماذج الاختلافات الثقافية بين الثقافات:                          |
| 205        | 6-8 استراتيجيات التعامل مع الاختلافات الثقافية :                     |
| 208        | المراجع المستخدمة في الفصل   |
| 209        | التمارين   |
| <b>211</b> | <b>الفصل التاسع: ممارسات إدارة الموارد البشرية في البيئة الدولية</b> |
| 212        | 1-9 أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية:                             |
| 215        | 2-9 دور إدارة الموارد البشرية في ظل نمط الإدارة في ش م ج:            |
| 216        | 3-9 اتجاهات إدارة الموارد البشرية في ظل الاختلافات الثقافية :        |
| 217        | 4-9 العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية في ش م ج:               |
| 218        | 5-9 نماذج إدارة الموارد البشرية في ظل الاختلافات الثقافية:           |
| 219        | 6-9 سياسات إدارة الموارد البشرية في الشركات دولية النشاط:            |
| 246        | المراجع المستخدمة في الفصل   |
| 247        | التمارين   |
| 249        | حالات عملية:   |
| <b>250</b> | <b>المراجع والمصادر . References</b>                                 |

# الفصل الأول: التنوع في مكان العمل

عنوان الموضوع: التنوع في مكان العمل *Diversity in Workplace*

كلمات مفتاحية:

التنوع *Diversity* ، التحييز *Prejudice* ، التمييز *Discrimination* ، الصورة النمطية *Stereotype* ، الإثنية *Ethnocentrism* ، الأقلية *Minority* ، العولمة *Globalization* ،

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم تنوع الموارد البشرية في المنظمات وبعض المفاهيم المرتبطة به مع استعراض للعديد من التعاريف، كما يتطرق هذا الفصل إلى نشأة مفهوم التنوع وتطوره، بالإضافة إلى توضيح أهمية التنوع وضرورة سعي منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها إلى الاستفادة من التنوع في مواردها البشرية، كما نستعرض ضمن هذا الفصل العقبات والتحديات التي تواجه المنظمات التي تمتاز بمواردها البشرية بالتنوع.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. التعرف على مفهوم تنوع القوى العاملة.
2. تمكن الطالب من معرفة المراحل التي مر بها تطور مفهوم التنوع.
3. تنمية ادراك الطالب لأهمية التنوع في بيئة العمل والفوائد المرتبطة به.
4. التعرف على أهم العقبات والتحديات التي تواجه المنظمات المهمة بالتنوع.

مخطط الفصل:

- 1-1 ما المقصود بالتنوع ؟ *What is a Diversity ?*
- 2-1 المفاهيم المرتبطة بمفهوم التنوع. *Concepts related to diversity*
- 3-1 تطور مفهوم التنوع.. *The evolution of diversity.*
- 4-1 فوائد وأهمية التنوع في بيئة العمل. *Benefits and importance of diversity*
- 5-1 عقبات ومساوئ التنوع في العمل . *Obstacles and disadvantages of diversity*



## 1-1 ما المقصود بالتنوع ؟

يعد التنوع في القوة العاملة أمراً طبيعياً وشائعاً في المنظمات على اختلافها، ويلقى هذا التنوع اهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر نتيجة المطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وإدراك دور التنوع والتباين الثقافي في تطور ونمو المنظمة، خاصة مع ازدياد التحديات التي تواجه المنظمات والتي يأتي في مقدمتها زيادة المنافسة العالمية، وارتفاع توقعات العملاء، والتغير المتزايد والمتجدد في محيطها. وبالتالي تزايد الاهتمام بموضوعات التنوع في قطاع الأعمال سواء العام أو الخاص، وذلك بهدف تمكينها من تقديم خدمة ممتازة للعملاء والحفاظ على القدرة التنافسية، بل تطور الاهتمام بالتنوع والاستفادة منه بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً يمكن توظيفه بشكل إيجابي ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع. كما أن الاهتمام بالتنوع يسمح للمؤسسات التي ترغب بإجراء توسعات في عملياتها لتتعدى الحدود المحلية بإدراك أفضل للطرق التي ينبغي استخدامها لزيادة فوائد التنوع، وهذا يضع قادة هذه المنظمات أمام ضرورة إدراك ماهية التنوع وطرق تعزيزه لتحقيق الأهداف الموضوعية.

### المعنى اللغوي للتنوع:

(التنوع) لفظاً مشتق من الجذر (ن و ع) يقال: تنوع يتنوع تنوعاً، فهو متنوع، ويقال: تنوعت الأغصان أي تحركت وتمايلت، وتنوعت الأشياء أي تصنفت وصارت أنواعاً، ويقال أيضاً: نوع أساليب العمل، والتنوع هو: حدوث الفروق بين الأشخاص والجماعات والعروق بتأثير عوامل مختلفة (عمر 2008)، وأصل (التنوع) من علم الأحياء، لأنه يتصل بازدهار الأنواع في الطبيعة، والتنوع في العلوم الاجتماعية والسلوكية يشير إلى الاختلاف وعدم التشابه بين الأفراد والجماعات في العمر، والصحة والعروق والخلفية الثقافية، ونوع الجنس، والميول الجنسية والدين والفكر (Diez, et al., 2011).

وطبقاً لقاموس (Oxford) فإن مصطلح *Diversity* يستخدم لوصف أنواع مختلفة من العاملين في المنظمات، أما النظريات التي اهتمت بتوضيح التنوع البشري فقد اعتمدت بشكل أساسي على خصائص الأفراد الفسيولوجية مثل الوزن والعمر

والجنس واللون بالإضافة إلى تلك الخصائص التي تشكل هويتهم وخبراتهم مثل المهارات والاتجاهات المستمدة من البيئة التي ينتمون لها كمكان العمل أو المجموعة أو المجتمع بما يشمله من تناقضات أو اختلافات في المكانة الاجتماعية والمستوى الثقافي والدين والمعتقدات والقيم . إذن التنوع هو ذلك الاختلاف في سلوك الأفراد الذي يرجع إلى اختلاف خصائصهم.

الأساس النظري للتنوع في مكان العمل يمكن العثور عليه في البحوث المتعلقة شبكات التفاعل الاجتماعي. حيث أن مبدأ وجود شبكات التفاعل الاجتماعي يفترض أن المجموعة أو الشبكة الاجتماعية متجانسة أو أنها تميل إلى أن تكون متجانسة (Cook,2001). بمعنى آخر فإن الأفراد يناضلون في كثير من الأحيان لتشكيل علاقات اجتماعية مع أولئك الذين يتشاركون معهم خصائصهم الاجتماعية والديموغرافية وغيرها من مميزاتهم الشخصية . هذا الاتجاه هو السائد في جميع أشكال شبكات التفاعل الاجتماعي في العديد من المجتمعات، بما في ذلك الأسرة، الزواج، العمل، والعلاقات الشخصية الأخرى (Cook , op cit). كما أظهرت البحوث الحديثة في العلوم الاجتماعية أن أي تعديلات أو تغيير داخل شبكة التفاعل يكون دافع التغيير داخل هذه الشبكات التغيير مستمداً من التشابه في التوقعات بين الأفراد، حتى في الحالات التي يكون فيها الدافع للتغيير واضحاً أو نابحاً من وجهات نظر خارجية، هذا لا يعني ان الأفراد المختلفين في السمات لا يشكلون أي شكل اجتماعي للعلاقات، ولكن العلاقات الاجتماعية التي تشكلت بين الأفراد المختلفين تميل إلى الذوبان بشكل أسرع وتكون أكثر هشاشة من تلك العلاقات التي تكونت بين الأفراد المتشابهين.

مما سبق نلاحظ ان الطبيعة البشرية تميل بالأفراد نحو التشابه والاقتراب عند التفاعل الاجتماعي ولضرورة ضمان استمرار هذا التفاعل، وباعتبار منظمات الاعمال كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف معين، فهي تأخذ نفس الميل أي تتجه نحو التشابه ونبذ الاختلاف بين أفرادها وتصنع لنفسها ما يسمى بالثقافة التنظيمية لضبط سلوكيات أفرادها في نسق موحد من القيم والمعتقدات والاتجاهات والضوابط التنظيمية، على الرغم من كل ذلك لا

يعد التشابه أو التماثل أمراً صحيحاً فضلاً عن كونه صعب التحقق. ولهذا نجد أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة تدعو إلى الاهتمام بموضوع تنوع مواردها البشرية للاستفادة من مزاياه العديدة . فما المقصود بالتنوع...

**تعريف التنوع :** قدم العديد من الباحثين عدة تعريفات للتنوع في القوى العاملة، حيث من المستحيل إعطاء تعريف نهائي للتنوع، لأنه يحتوي على العديد من التفسيرات تباينت حسب تباين نظريات التنوع وإدارة التنوع التي بدأت في التطور في ثمانينيات القرن الماضي، وبالتالي اختلف كل باحث في تعريفه للتنوع عن الباحثين الآخرين حسب وجهة نظر كل منهم. فنجد أن بعضها يركز على البعد السلوكي للتنوع، وبعضها يركز على الاختلافات الثقافية بين الأفراد. على سبيل المثال ، يعرف (Cook,2001) مصطلح **التنوع** بأنه تباين الهويات الاجتماعية والثقافية بين الأشخاص الموجودين معاً في وظيفة محددة ، في حين خلص (William 1998) إلى **التنوع** باعتباره درجة عدم التجانس بين أعضاء الفريق تبعاً للأبعاد الديموغرافية. بينما أشار (Thomas & Ely1998) إلى أنه ينبغي النظر إلى **التنوع** على أنه تنوع في وجهات نظر وأساليب العمل والتي يكتسبها الأفراد من مجموعات مختلفة الهوية على جميع المستويات في الشركة، وتدعى مثل هذا النوع بالتنوع التنظيمية. أما ( Walker & Benton, 2000 ) فقد عرفا **التنوع** بأنه " جميع الخصائص والتجارب التي يتصف بها كل فرد ويتميز بها عن الآخر. بينما قدم كل من (Richards and Kirby 1999) أحد التعاريف الأكثر محدودية ، والذي اختصر التنوع بالاختلافات في مجموعة فرعية محدودة من الخصائص الديموغرافية (بما في ذلك العمر والعرق والجنس). . في حين اعتبر ( Gilbert 1999 ) أن **التنوع** هو ذلك الاختلاف في ثقافات أعضاء قوة العمل.

أما (جاد الرب 2010 ) فقد اعتبر أن **التنوع** في مفهومه الواسع لا يقتصر على العمل في المنظمات الدولية أو عالمية النشاط فيمكن أن نجد التنوع داخل المجتمع المحلي فهناك المسلم والمسيحي وهناك المدني أو ابن الحضر والمدينة ، وهناك عاملين من المناطق الريفية ، و كبار وصغار ومتوسطي السن، والرجال والنساء ، ... إلخ .

بينما قدم ( Mondy & Mondy, 2008 ) تعريفاً بسيطاً وشاملاً للتنوع في قوة العمل حيث عبر عنه بالفروقات المدركة بين

العاملين، مثل العمر والأصل والدين والتخصص الوظيفي والمهنة والجنس وأسلوب الحياة والمدة الوظيفية مع المنظمة أو المركز، أو أيا من الفروقات الأخرى المدركة .

إن يمكن القول أن العديد من العلماء توحدوا في النظر إلى التنوع على أنه فرق جوهري يميز شخصًا أو فردًا عن الآخرين، بحيث يمتلك كل فرد مجموعة واسعة من الخصائص والصفات الظاهرة والمخفية، ويمكن تجميع خصائص التنوع بشكل أساسي في أربع فئات:

1. السمات الشخصية، والتي تشمل سمات مميزة ، وقدرات ، ومهارات الفرد.
2. السمات الداخلية، والتي تحتوي على الجنس والعمر والعرق ومستوى الذكاء.
3. السمات الخارجية، ممثلة بالجنسية والثقافة والدين والحالة الزوجية.
4. السمات التنظيمية ، والتي تدل على مواقف واتجاهات الفرد في القسم والمنظمة.

## 2-1 المفاهيم المرتبطة بمفهوم التنوع.

تظهر في المنظمات التي تتميز بتنوع مواردها البشرية العديد من المواقف السلبية التي يمارسها البعض (المجموعات المهيمنة) على البعض الآخر (من الأقليات المختلفين أو من الذين يتسمون بسمات تعد غير طبيعية كإعاقة البدنية أو الذهنية..). ومن هذه المواقف نخص بالذكر حالات التحيز **Prejudice** والتمييز **Discrimination** والصورة النمطية

### **Stereotypes** والإثنية **Ethnocentrism**.

التحيز أو التحامل **Prejudice**: هو حكم مسبق لشخص حول شخص آخر على أساس بعض العوامل والخصائص. هذا الحكم المسبق قد ينتج عنه اعتبارات إيجابية أو سلبية بشأن شخص ما.

وبينما يعبر التحيز عن موقف ما، نجد أن التمييز **Discrimination** هو السلوك القائم على الموقف. على سبيل المثال

، إذا اعتبرنا أن صاحب العمل يحمل موقفاً سلبياً تجاه الناس الذين يعانون من زيادة الوزن، فإن هذا الموقف السلبي قد يؤدي إلى رفضه توظيف الأفراد ذوي الوزن الزائد.

قدمت (Raid1988) قائمة بثلاثة مصادر للتحامل والتمييز:

(1) العوامل الشخصية التي تتجم عن انخفاض التسامح وزيادة العدوانية .

(2) العوامل المرتبطة بتجربة عدم كفاءة التواصل والمستمدة من تاريخ سلبي لبعض العلاقات بين المجموعات المختلفة.

(3) عوامل التعزيز في المجتمع مثل القوانين والكتب ووسائل الإعلام التي تشجع على التمييز.

وتجدر الإشارة إلى أنه التحيز لا يحدث دائماً بشكل واعٍ، فالتحيز اللاواعي (الضمني)، يشمل كلا من التقييمات السلبية والإيجابية وعادة ما يتم تحفيزه خارج وعي وسيطرة الناس، فهو ينبع من ميل الناس إلى تبسيط وتنظيم العلاقات الاجتماعية من خلال ربط الامور والافكار. وتتطور هذه الروابط اللاواعية على مدى العمر وتؤثر على فهم الناس، ومواقفهم، أفعالهم، وقراراتهم بشأن أشخاص آخرين على أساس خصائص مثل النوع (الجنس) والعرق والعمر.

وللتحيز اللاواعي عدة أشكال:

- تحيز للمجموعة: وهو تفضيل أفراد المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص مقارنة بأفراد المجموعات الأخرى.
- تحيز الارتكاز: وهو الاعتماد على أول معلومة من المعلومات المقدمة للخروج بأي أحكام لاحقة.
- تحيز الانجذاب: وهو تفضيل الأشخاص الذين يشبهوننا.
- تحيز التأكيد: وهو اختيار المعلومات التي تدعم المعتقدات القائمة، ورفض المعلومات التي تتعارض مع هذه المعتقدات.

هذا ويستند التحيز اللاواعي في مكان العمل إلى افتراضات حول الصفات والأدوار المرتبطة بمجموعة معينة من الناس. ويمكن أن يقلل ذلك من فعالية جهود إدارة التنوع التنظيمي، هذا ويؤثر التحيز اللاواعي على آراء الأفراد بعدة طرق يمكن

أن تسهم في:

- توظيف الأفراد الذين يقعون ضمن القاعدة المتصورة لوظيفة أو منصب معين، مما يحد من التنوع.
- اتخاذ قرارات متحيزة تتعلق بالترقية والتعويضات المالية.
- الحد من وصول الموظفين إلى الفرص، بما في ذلك نوع المشاريع التي يتم تضمين الأفراد فيها، والمشاركة في برامج التدريب والتطوير.
- خلق بيئات عمل عدائية تسبب التوتر والنزاع بين الموظفين.
- تقليل حافزية وإنتاجية الموظفين.
- زيادة دوران الموظفين.

وبالتالي يتعين على المنظمات أن تتنبه لموضوع التحيز في مكان العمل، وأن تتخذ إجراءات للتعامل معه في سياساتها وعملياتها وممارساتها.

أما الصورة (القوالب) النمطية *stereotypes* والتي هي عبارة عن تصورات مسبقة منتشرة عن خصائص ترتبط بمجموعة معينة من الأفراد بسبب نوعهم الاجتماعي أو دينهم أو أصلهم القومي أو إعاقتهم أو خلفيتهم الاجتماعية -الاقتصادية، فعادة ما يتم النظر إلى الناس والتعامل معهم على أساس مجموعتهم وليس على أساس سماتهم الفردية.

هذه القوالب تمثل حاجزاً أمام الأفراد المنتمين إلى مجموعة الأقليات في تواصلهم مع الآخرين، حيث يتصرف الأفراد الآخرون في تفاعلهم مع هذه المجموعات (الأقليات) بناء على المعلومات المخزنة في عقولهم والتي عادة ما تكون سلبية حول هذه المجموعات.

ويمكن اعتبار الصور النمطية كأساس للتحامل والتمييز. كما يمكن التمييز بين نوعين من الصور النمطية: معتاد أو توجيهي *Prescriptive* ، وصفي تصوري *descriptive*.

الصور النمطية المألوفة أو التوجيهية *Prescriptive* تقود إلى تحديد السلوك الذي يجب أن يتبعه الأفراد بحكم عضويتهم

في المجموعة. أما الصور النمطية الوصفية *descriptive* فهي تقدم الرؤية أو الفكرة حول كيفية السلوك تجاه الآخرين وفقاً لعضويتهم في المجموعة.

تعمل الصور النمطية على تبسيط وتصنيف العالم وتجعل العمليات المعرفية أكثر كفاءة (النظرية المعرفية الاجتماعية). حيث تساعد عملية التصنيف في مجموعات على مراجعة البيانات بسرعة وسهولة، وتجدر الإشارة إلى أن ميل الإنسان إلى التصنيف يرتبط بالحاجة إلى تقييم الشخص المصنف ، وهذه العملية تؤدي إلى القوالب النمطية. وفي مكان العمل عندما يتواصل الفرد لأول مرة مع الآخرين، يصنف هؤلاء الأفراد ضمن المجموعة أو خارجها، هذا الأمر قد يؤثر على العلاقة بين المشرفين والزملاء وبشكل عام على الرضا الوظيفي.

بالرغم من فائدة السرعة والسهولة التي تقدمها القوالب النمطية في عملية مراجعة البيانات وتقييم الأفراد إلا أن لها مجموعة من الآثار السلبية، أهمها:

1. تؤثر على المسار المهني لأعضاء المجموعات النمطية (المجموعة الخارجية) .
2. سيؤثر ذلك بشكل رئيسي على أعضاء مجموعات الأقليات الثقافية بدلاً من مجموعات الأغلبية Majority ، بسبب اختلالات القوة والنفوذ .
3. أعضاء المجموعة الخارجية (الأقلية Minority) لديهم قبول أقل كقادة .
4. توجد اختلافات جلية في معدلات التوظيف والأداء بين الأغلبية وأعضاء مجموعة الأقلية.

من أجل الحد من الجوانب السلبية للقوالب النمطية بين الموظفين، يتعين على المنظمات توفير دورات تدريبية للموظفين. حيث اكتشف *Kerry Kawakami* وزملاؤه تأثير التدريب على تخفيض أثر الصورة النمطية، فعندما ينكر الموظفون الصورة النمطية ، فإن ذلك يساعد على الحد من تفعيلها. وعموماً ، للحد من التمييز القائم على القوالب النمطية وعملية التصنيف الاجتماعي ، يجب على الشركات تطبيق أدوات متنوعة للرقابة والضبط ، مثل:

- مقابلات جيدة التنظيم، حيث يتم تدريب القائم بالمقابلة على الإجراءات المناسبة والأخطاء المحتملة.
- الاعتماد على فرق متنوعة وللاختيار والتوظيف .
- الاعتماد على معايير اختيار منطقية.

كما يواجه العمال من الأقليات مشكلة الإثنية *Ethnocentrism* في ثقافة الشركات. العرقية هي فكرة تؤمن بأغلبية أعضاء المجموعة الذين يرون أن مجموعتهم هي مركز الكون ولا يعطون أهمية أو قيمة لمعتقدات وقيم المجموعات الأخرى.

### 1-3 تطور مفهوم التنوع.

قبل التطرق لنشأة أو المراحل التي مر بها تطور مفهوم التنوع تجدر بنا الإشارة إلى اجتماع أغلب الباحثين على وجود ثلاثة أنواع من الأهداف التنظيمية ساهمت في نمو التنوع على المستوى التنظيمي. **الهدف الأول** يشمل الاتجاهات الأخلاقية والاجتماعية والعرقية التي تعزز من جهود تحسين ظروف الأقليات. **الثاني** يشمل الالتزامات القانونية التي تتطلبها المنظمة لتحسين المساواة، من خلال القضاء على التمييز العنصري وبين الجنسين في كل من التعليم والتوظيف. **النوع الثالث** من الأهداف التنظيمية يخدم الاستمرار وزيادة التنافسية في السوق العالمية، هذا وتعد الشركات متعددة الجنسيات مثل *IBM* و *Exxon* و *Coca Cola* و *Dow Chemical* قد فهمت دور التنوع الثقافي كألية للنجاح في الأعمال التجارية في بيئة الأعمال متعددة الجنسيات حيث أكثر من نصف عائداتها تأتي من الأسواق الخارجية.

بدأ استخدام مفهوم التنوع منذ 1970 في الولايات المتحدة الأمريكية للإشارة إلى الأقليات والنساء في القوة العاملة، ولفترة طويلة كان من الشائع للمديرين أن التنوع في مكان العمل هو زيادة المساواة بين الجنسين، والتمثيل الوطني والاثني في قوة العمل، وبناء على التعديلات الدستورية الجديدة في عام 1974 طالبت حكومة الولايات المتحدة الشركات والمؤسسات بالالتزام بتوظيف مزيداً من النساء والأقليات ومنحهم المزيد من الفرص في التنقل في التسلسلات اليومية للمنظمة. ومنذ ذلك الوقت



تزايدت القوى العاملة في الولايات المتحدة وأصبحت أكثر تنوعاً في الأصل القومي أو العرق أو الجنس أو العمر، وأصبحت القوى العاملة الأمريكية تشهد تغييراً جذرياً. فقد أظهرت الإحصاءات أن نسبة البيض في القوى العاملة انخفضت، حيث نشر معهد هدسون *Hudson Institute* أبحاث جونستون وباكر (*Johnston and Packer's*) حول التغيرات في طبيعة العمل وفي الخلفية الديمغرافية لقوة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أشارت إلى أنه بحلول عام 2000 سيشكل الرجال البيض 15% فقط من القوة العاملة، مقابل ارتفاع النسب المئوية للأمريكيين من أصول أخرى أفريقية ولاتينية وأسيوية، كما أشارت أيضاً أن نسبة النساء في مكان العمل آخذة في الارتفاع مقارنة بنسبة الرجال لتصل النسبة إلى 85% صافي الوافدين الجدد إلى القوى العاملة الأمريكية من النساء والأقليات، بالرغم من عدم دقة التوقعات السابقة إلا أنها كانت تقدم مؤشراً لا بأس به عن التغيرات في بنية قوة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية، أما الإحصائيات الحالية فتقدم نسباً مقارنة حيث أن الرجال البيض الذين شكلوا 65% من القوى العاملة في عام 1950، يقابلهم حالياً ما نسبته 69% من السكان من النساء والملونين (تعداد الولايات المتحدة المكتب، 2017) أي انخفضت نسبة البيض إلى 35% من القوة العاملة. ومن المتوقع أن يصبح الأشخاص الملونون غالبية السكان في 2042 إن لم يكن قبل (تعداد الولايات المتحدة، 2010). أما النساء فتشكل نسبة 47% من القوى العاملة (وزارة العمل، 2017) ومعدل نموهم المتوقع في القوى العاملة يزداد بمعدل أسرع من الرجال على مدى السنوات العشر المقبلة.

لا يقتصر التنوع على النساء والأقليات الاثنية وإنما يمتد التنوع في مكان العمل ليشمل مجموعات أخرى أيضاً. فمثلاً، حوالي 19% من السكان يعانون من إعاقة (تعداد الولايات المتحدة، 2012) والأشخاص ذوي الإعاقة يمثلون 17% من القوى العاملة (BLS 2016). الرجال المثليين والمثليات تشكل ما يقرب من 3.5% من السكان (معهد ويليامز، 2011)، و بحلول عام 2020 سوف تكون القوى العاملة فوق سن 55 تمثل 25% من السكان (Toossi, 2012). بالإضافة إلى أن الهجرة تساهم في زيادة التنوع الديني في مكان العمل حيث تضاعف عدد المسلمين في الولايات المتحدة ثلاث

مرات تقريباً في السنوات العشرين الماضية (تعداد الولايات المتحدة المكتب ، 2010).

وتعزى معظم هذه التغييرات إلى اصدار التشريعات الجديدة، وتميز قوانين الهجرة بأنها أصبحت أقل تقييداً، بالإضافة إلى صدور التشريعات الخاصة بحماية حقوق الموظفين المعاقين. أما اتجاه إدارة التنوع فقد ظهر في تسعينات القرن العشرين انعكاساً لهذه التطورات في تنوع قوة العمل ومن أجل تحقيق هدفين رئيسيين هما :تحسين نوعية التفاعل بين الناس من مختلف الفئات، وتمكين ودعم جميع الموظفين .

وبالرغم من أن مصطلح التنوع نشأ في أمريكا الشمالية، إلا أنه تم إدخاله ببطء إلى المناطق والبلدان الأخرى في جميع أنحاء العالم. فما هي الأسباب التي دفعت المنظمات للاهتمام بالتنوع.

### **1-3-1 أسباب اهتمام منظمات الأعمال بالتنوع في بيئة العمل.**

بدأ التنوع في لعب أحد الأدوار المركزية في الحياة التنظيمية في الوقت الحاضر، بسبب العديد من الأسباب، ويمكن ذكر أهم هذه الأسباب التي كانت وراء صعود التنوع بالآتي:

#### **• العولمة:**

ازالت العولمة الحواجز بين الأسواق، وبالتالي بين البلدان ، مما أدى إلى التدفق الحر للمنتجات والخدمات والأفكار والمهارات. وعلى إثرها شعرت العديد من المنظمات بضغط قواعد السوق الجديدة ووجود منافسين جدد. كما أن غياب الحواجز بين الأسواق، فرض على المؤسسات التعامل مع أنواع جديدة من المستهلكين والأذواق ومختلف الموارد البشرية. وبالتالي ظهرت أهمية التنوع بسبب عدم استعداد الشركات سواء داخل فروعها وأسواقها لهذه التغييرات. وضح Cox ذلك حيث اعتبر أن "عولمة العمل هو الاتجاه الذي يجعل كفاءة التعامل مع التنوع حاجة حاسمة بالنسبة للعديد من المنظمات "

## • الهجرة:

سبب آخر مهم لقبول أهمية التنوع هو الهجرة المتزايدة، فالبلدان المتقدمة من العالم، مثل أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، تتميز بمعدلات ولادة منخفضة وبالتالي يحدث مع مرور الوقت انخفاض في الشباب، ومع زيادة عدد المتقاعدين، تبدأ هذه البلدان باستيراد المهاجرين لسد النقص في قوة العمل بما يضمن لها الحفاظ على مستواها الاقتصادي. أما في المناطق النامية من العالم فنجد صورة معاكسة، هذه المناطق تعاني من ارتفاع معدلات المواليد، وزيادة عدد الشباب، وتحسن الظروف الصحية نسبياً عما كانت عليه في السنوات الماضية. هذا الوضع دفع مجموعة كبيرة جداً من الباحثين الشباب عن العمل إلى الهجرة من بهدف العثور على وظائف مناسبة، يمكن تلخيص هذين الاتجاهين في كلا البلدين المتقدمة والنامية، باتجاه جديد: الانحسار في الجزء المتقدم من العالم والدفع من البلدان النامية، يشكل السبب في أن القوى العاملة تصبح أكثر اختلافاً و تنوعاً في جميع أنحاء العالم.

## • الشيخوخة السكانية:

ساهمت التطورات الحديثة في مجال الرعاية الصحية في زيادة عدد كبار السن القادرين على العمل، الأمر الذي أدى إلى زيادة سن العمال. وبالتالي أصبحت بيئة العمل تحتوي عمالاً من أعمار مختلفة.

## • دور المرأة:

تم في السنوات الأخيرة رفع دور المرأة بشكل كبير، حيث بدأت بعض المهن التي يؤديها الذكور تؤدي من قبل النساء أيضاً. نتج عن هذه العملية تعديلات في القواعد والعمليات داخل المنظمات.

## • تغييرات هيكل الشركة (الاستعانة بمصادر خارجية والعمليات العالمية)

بسبب تزايد المنافسة اليومية، تحاول الشركات بشكل مستمر المحافظة على مركزها التنافسي من خلال خفض التكاليف

ونقل إنتاجها إلى دول العالم الثالث حيث العمالة الرخيصة، والمواد الخام اللازمة أقل تكلفة، الأمر الذي نتج عنه زيادة التنوع بين القوى العاملة لديها.

#### • تنوع الوضع (الاتجاه نحو العالمية)

نظرًا لأن العديد من الشركات تحاول الوصول إلى المستوى الدولي، فإن الموارد البشرية تصبح أكثر قدرة على الحركة والتنوع من خلال وجود موظفين مغتربين ومحليين يعملون جميعاً معاً، على الرغم من أن هذا التنوع سينتج عنه شروط عمل مختلفة (مثل الراتب والمزايا وفترة العمل) وأفاق الترقية، والتي غالباً ما تؤدي إلى زيادة احتمالية المواجهة بين الموظفين والإحباط وفقدان معنى العمل.

هذا وقد بينت الدراسات الحالية أن التنوع يمكن أن يؤثر على أهداف المنظمة بطرق إيجابية وسلبية، والمشكلة الرئيسية في مقدار فهمنا للظروف المحيطة، عندها يمكن استخدام المزايا المحتملة للتنوع بشكل أفضل، مع التقليل في نفس الوقت من الإجراءات السلبية. وفي هذا الإطار تقع المسؤولية بالدرجة الأولى على المديرين في المنظمة، لأنهم بحاجة كل الوقت للسيطرة على الصراع في المجموعات المختلفة، وتوزيع السلطة، وهوية أعضاء مجموعة الأقلية.

#### 1-4 فوائد وأهمية التنوع في بيئة العمل.

بسبب زيادة الهجرة العالمية، وإمكانية اتصال الناس من خلال الانترنت بالإضافة إلى الالتزامات القانونية والاجتماعية والأخلاقية التي تفرض التنوع على المنظمات. واستمرار الإدارة في البحث عن الموارد الرخيصة هذه الأسباب وغيرها أدت إلى اكتساب التنوع اهتماماً كبيراً اليوم أكثر من السابق، كما برزت الحاجة إلى وجود إدارة تعنى بالتنوع تدرك أن التنوع يعد ميزة جوهرية في مكان العمل.

هناك العديد من العوامل التي تزيد من أهمية التنوع، فهو يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتحسين صورتها الذهنية،

ويزيد من القيمة السوقية لأسم الشركات التي تأخذ بمنهج إدارة التنوع. وكذلك يؤدي إلى التكامل والتناغم التنظيمي للموارد البشرية في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية ويتحملون جميع المسؤوليات الإدارية.

ومن الأمور التي تؤكد على أهمية التنوع وجود معهد لإدارة التنوع في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك هناك العديد من الشركات التي أفردت إدارة للتنوع ووضعتها بالهيكل التنظيمي.

بشكل عام يمكن توضيح أهمية تنوع القوى العاملة في المنظمة. من خلال الآتي:

1) يعزز التنوع للمنظمات متعددة الثقافات ميزة تنافسية في جذب والاحتفاظ بأفضل المواهب والكفاءات من خلال سياسات وممارسات توظيف عادلة وشفافة. والذي ينعكس مجدداً في استثمار أفضل لهذه الكفاءات. كما يزداد الولاء لدى العاملين الذين يشعرون إن فرص التقدم والنمو الوظيفي لا تقتصر على جماعات أو شريحة معينة أو عدد معين.

2) من خلال توظيف القوى العاملة المتنوعة، فإن المنظمات متعددة الثقافات يصبح لديها فهم أفضل للبيئة السياسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية للبلدان الأجنبية التي تعمل فيها أو تخطط لبدء العمل فيها . التنوع يعني يتيح للمنظمات استخدام موارد بشرية ذات قدرة على تجديد نفسها مرات عديدة من خلال التنوع الواسع للأيديولوجيات المتوافرة على جميع المستويات.

3) التنوع يعزز الإبداع والابتكار ويوفر مزايا، فالشركات متعددة الثقافات لديها انفتاح أكبر على الأفكار الجديدة، وبحسب نتائج ماكلويد وآخرون (1996) فإن الأفكار التي تنتجها المجموعات العرقية غير المتجانسة كانت ذات جودة أعلى من الأفكار التي تنتجها المجموعات المتجانسة. لذلك ليس هناك شك أن التنوع يساهم في الإبداع.

4) إدارة التنوع تخلق مزايا تنافسية في مجالات مثل التسويق ، الحصول على الموارد ، حل المشكلات. كما أن القوى العاملة المتنوعة هي أكثر قدرة على تجنب نتائج "التفكير الجماعي" *groupthink* أي لا يوجد نمط واحد محدد للتفكير.

5) يؤثر التنوع في الكلفة، إذ إن المنظمات التي تتبنى التنوع، تزيد من الراحة في العمل للمجموعات المتنوعة، وبالتالي يقلل التنوع والغياب ودوران العمل وما يرتبط بها من كلف إضافية.

6) الفرق المتنوعة تستجيب بسرعة للتغيرات وتظهر مرونة أفضل . كما يوفر التنوع الأسس العميقة والعريقة في الحل الخلاق للمشكلات، وفي المساعدة باتخاذ قرارات صائبة

7) يعد التنوع أحد مفاتيح النجاح لأولئك الذين يرغبون في دخول الساحة الدولية.

عندما تدرك الشركة فوائد التنوع ، تصبح القوة العاملة أصلاً استراتيجياً ومتى تدار بشكل جيد ، يمكن أن تسهل نجاح الشركة.

كما يمكننا تقسيم الفوائد التي يجلبها التنوع في مجموعتين داخلية وخارجية.

الفوائد الداخلية تتعلق أساساً بالحياة التنظيمية وتطورها، في حين أن التأثير الخارجي يكون على المجتمع والمنافسين للشركة.

### الفوائد الداخلية:

الفوائد الداخلية لتنفيذ التنوع هي:

- الكثير من الأفكار الجيدة التي يمكن استخدامها من قبل المنظمة.
- قدرة أكبر على حل المشكلات مقارنة بالمؤسسات العاملة المتجانسة.
- بيئة عمل مرضية للموظفين .
- زيادة الإنتاجية التنظيمية والإبداع والفعالية .
- مع زيادة الإبداع ، سيزداد الابتكار أيضاً.
- زيادة في الأرباح .

• مديري الموارد البشرية المسؤولين عن توظيف الأفراد سوف يحسنون القدرة على جذب واستبقاء الموظفين ذوي المهارات والمعرفة الضرورية.

أما الفوائد الخارجية فهي كما يلي:

- مع القوى العاملة المتنوعة سيكون من الأسهل فهم الأسواق الخارجية واحتياجات عملائها.
  - خدمة العملاء سوف تتحسن. ويمكن للشركات أيضا توسيع خدماتها ومنتجاتها وزيادة إيراداتها من خلال تطوير المنتجات المبتكرة التي تلبي احتياجات شرائح جديدة في السوق كما يمكن للحملات التسويقية المستهدفة التي تنقل رسائل التنوع والاحتواء أن تعزز اكتساب العملاء الجدد لهذه المنتجات والخدمات الجديدة.
  - زيادة في رضا العملاء. حيث تعكس القوى العاملة المتنوعة قاعدة عملاء المنظمة، وبالتالي تساعد على تحديد احتياجات العملاء والاستجابة لها بشكل أفضل، مما يحسن رضا العملاء ومستويات ولائهم.
  - سيكون من الأسهل بناء علاقات أقوى مع العملاء .
  - مع قوة العمل المتنوعة سيكون من الأسهل التكيف مع التغيرات الجديدة في السوق وزيادة المرونة التنظيمية.
  - عن طريق الحصول على القوى العاملة المتنوعة ، ستكتسب الشركة ميزة تنافسية.
- ووفقاً للمعهد الأوروبي لإدارة التنوع (2003) ، هناك ستة برامج رئيسية تستفيد من تنفيذ التنوع:
1. التنوع مفيد للمنظمة، حيث من خلال تنفيذه يمكن أن يقلل التغيب، فقد المواهب، أو دوران عمل رأس المال البشري .
  2. تنوع القوى العاملة يفيد الاقتصاد بشكل عام نتيجة زيادة الإبداع ، والكفاءة في استخدام واستثمار رأس المال البشري .
  3. التوظيف المستقر، حيث يكون أي فرد بغض النظر عن جنسيته أو لونه أو إعاقته أو تعليمه أو أي من خصائص الشخصية الأخرى ، يتم توظيفه ومشاركته في القوة العاملة .
  4. يستفيد الأفراد أيضاً من التنوع حيث تكون فرصة التقدم في حياتهم المهنية متاحة للجميع، وهذا يخلق جواً من التنافس الايجابي.
  5. قد يجد المستهلكون الخدمات والمنتجات الضرورية والتي تغطي العديد من الاحتياجات المختلفة لهم ، كنتيجة لمساهمة

قوة عاملة متنوعة .

6. وبالطبع فإن المجتمع يختبر تأثيرًا إيجابيًا للتنوع ، من خلال المناخ الاجتماعي الداعم ، حيث يشعر الموظفون بالرضا ليس فقط عن وظائفهم وإنما عن حياتهم الخاصة أيضاً.

بعد استعراض الفوائد التي يوفرها التنوع في بيئة العمل يمكن ذكر أهم الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل كل شركة ترغب في تطبيق التنوع ، هي:

1. أولاً وقبل كل شيء، يجب أن تأتي فكرة التنوع والرغبة في إدخال التنوع (القوى العاملة المتنوعة) في هيكل الشركة من الإدارة العليا.

2. يمكن استخدام برامج التدريب والتعليم على التنوع في تغيير آراء الموظفين الحاليين وإعدادهم للعمل في بيئة غير متجانسة جديدة .

3. توفير ساعات العمل بدوام جزئي ومرن ، يمكن أن تجتذب هذه الميزة أولئك الذين لديهم صعوبات مؤقتة ترتبط بأسرهم ، مثل وجود أطفال صغار ، أو مريض من أفراد الأسرة ، وغيرها

4. القيام بندوات تعريفية، حيث يمكن للموظفين معرفة بعضهم البعض بشكل أفضل وفهم مختلف ثقافات وقيم الآخرين، وهذا سوف يعلمهم احترام بعضهم البعض.

5. يمكن ترجمة المعلومات التي يجب تقديمها إلى كل موظف بلغات مختلفة، وذلك لتجنب سوء الفهم .

6. يجب دمج برامج التنوع في مدونة السلوك أيضًا .

7. التعلم من تجارب الآخرين، حتى من المنافسين الذين نفذوا التنوع .

## 5-1 عقبات ومساوئ التنوع في العمل:

في الوقت الذي وجدنا للتنوع آثاراً إيجابية كثيرة إلا أنه في الوقت نفسه نجد أن للتنوع آثاراً سلبية أو عيوباً تمثل تحدياً أمام

إدارة المنظمات يجب أخذه بعين الاعتبار، وأهم هذه العيوب يمكن عرضها في الآتي:



1. نتيجة التنوع يصبح التواصل أكثر صعوبة بين الناس وتزيد التكاليف للشركة. فالفرق المتجانسة في كثير من الأحيان تتفوق على المجموعات غير المتجانسة عندما يكون هناك مشكلة في التواصل. فالموظفين من ثقافات مختلفة يواجهون صعوبات في فهم بعضهم البعض نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم وأفكارهم وتجاربهم. يمكن تجاوز هذه العقبة - مشكلة التواصل بين العمال -، من خلال التدريب عبر الثقافات للتغلب على سوء الفهم وصعوبات التواصل، وبالتالي يساعد التدريب على تحسين التواصل داخل المجموعة وزيادة الأداء.

2. التنوع يزيد أحياناً من الارتباك في التنظيم والتعقيد والغموض.

3. غالباً ما يكون من الصعب التوصل إلى رأي موحد عندما يكون هناك تنوع ثقافي واختلاف في وجهات النظر داخل فريق العمل أو المنظمة.

4. التنوع يخلق مشاكل في تطوير الإجراءات التنظيمية الشاملة نظراً لتنوع الطروحات وكثرة الحالات الخاصة التي تراعي التنوع (صعوبة تحديد إجراءات لضبط السلوك المتنوع).

5. يمكن للتنوع أن يولد التعددية العرقية (التحيزات أو التكتلات) بالإضافة إلى شيوع القوالب النمطية والتصادم الثقافي، كل ذلك يحمل آثاراً سلبية تقلل من الإنتاجية، وتزيد من معدل دوران العمل، والتغيب عن العمل.

6. إمكانية ظهور الصراع بين المجموعات غير المتجانسة أعلى منه في الفرق المتجانسة.

هذه **العوائق** التي يفرضها التنوع كصعوبات التواصل بين مختلف الموظفين، وظهور ما يسمى بالقوالب النمطية والتحيز، التمييز. وغيرها من سلبيات التنوع يمكن التغلب عليها بالفكرة المهمة التي تنص على أن: "المنظمة لا تكتسب التنوع فقط حين تحصل على أفراد غير متجانسين من حيث الجنسية والتعليم والخلفيات والتجارب، لكنها تكتسب ميزة تنافسية أيضاً، تكتسب شيئاً قد يكون فريداً من نوعه ليس له منافس".

بالنتيجة يمكن قبول تنفيذ التنوع في أي منظمة، فهي مجرد مسألة وقت تحتاجها المجموعات غير المتجانسة للتكيف من

أجل العمل معاً، بعد هذا التكيف ستتفوق هذه المجموعات في أدائها على أداء المجموعات المتجانسة التي لا تظهر إبداعاً عالياً، وعادة ما تكون عالقة في أفكارها القديمة والمتطابقة. على عكس المجموعات غير المتجانسة التي تؤدي مهاماً أفضل، نتيجة تمتعها بمجموعة أوسع من الخبرات. يضاف إلى ذلك أن مجموعات العمل المتنوعة تتجنب "التفكير الجماعي"، وبالتالي تشجع على التعلم والإبداع. وهذا بدوره يمكن المنظمة من رفع أدائها من خلال رأس مالها البشري .

المشكلة الوحيدة التي يمكن أن تواجهها المنظمات اثناء تنفيذها للتنوع تكمن في كيفية إدارة هؤلاء الموظفين ذوي الخصائص المتنوعة، ويكون ذلك من خلال قيام المنظمة بتهيئة بيئة عمل مناسبة تتضمن مواقفًا تنظيمية ووظيفية إيجابية بين الموظفين، تشعرهم بالراحة في مكان العمل وتزيد تقييمهم لأنفسهم.

## المراجع المستخدمة في الفصل

1. بكاي، عبد المجيد وعابد، الرباح ، (2015)، " التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل :دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الكوبي -الجزائري بمدينة الجلفة"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 21 ديسمبر ، السنة السابعة.
2. سمارة، نسرين شاكر رضوان ،(2017) " واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية إدارة الأعمال.
3. كورتل ، فريد ،(2012)" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر ، جامعة الجنان، لبنان.
4. محمد، أنير عبد الله (2014)، " تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40.
5. هادف، زاهية ،(2015)" التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل"، المؤتمر الدولي الثامن : التنوع الثقافي / طرابلس 21 - 23 مايو.
6. Ankita Saxena, ( 2014 ) "Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity", *Procedia Economics and Finance* 11 , 76 – 85.
7. Brief, A. P. & Barsky, A. (2000) *Establishing a Climate for Diversity: The Inhibition of Prejudiced Reactions in the Workplace. Research in Personnel and Human Resource Management* , 19, 91-129.
8. Hana Urbancova, et al, ( 2016 ) , "Diversity Management in the Workplace", <https://www.researchgate.net/publication/304813364>
9. Jörg Dietz & Lars-Eric Petersen ,(2011), *Diversity management, Handbook of research in international HR management*, <https://www.researchgate.net/publication/260226223>.
10. Lynn M. Shore et al, (2009)," Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?", *Human Resource Management Review*, vol 19. 117–133.
11. Oksana Bozhko,(2014)" Managing Diversity at the Organizational Level", Thesis, Luiss Guido Carli University.
12. Roberson, L. & Kulik, C. T. (2007) *Stereotype Threat at Work. Academy of Management Perspectives*, May, 24-40.
13. Diversity and its Impact on Organizational " & Kimberly N. Rowland,(2011). Starlene M. Simons. *Journal "The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes Performance: of Technology Management & Innovation, Vol 6, Issue 3.*

## التمارين

### 1 أسئلة صح / خطأ True/False

| خطأ | صح | السؤال  |
|-----|----|---|
| ✓   |    | 1 التنوع يعكس الاختلاف في الجنس والعرق  |
|     | ✓  | 2 التمييز حكم مسبق لشخص حول شخص آخر على أساس بعض العوامل والخصائص                 |
|     | ✓  | 3 التمييز سلوك بناء على موقف مسبق   |
|     | ✓  | 4 القوالب النمطية تعد كأساس للتحامل والتمييز                                      |
|     | ✓  | 5 توجد اختلافات جلية في معدلات التوظيف والأداء بين الأغلبية وأعضاء مجموعة الأقلية |
| ✓   |    | 6 الاهتمام بالتنوع بدأ في بداية التسعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية          |
|     | ✓  | 7 قد يسبب التنوع مشكلة في التواصل بين الموظفين                                    |
| ✓   |    | 8 يتصرف متخذ القرار دوماً بناءً على منظومة تفضيلات عقلانية                        |

### 2 أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- رفض توظيف الأفراد ذوي الوزن الزائد يعد:

- (أ) تحيزاً  
(ب) تمييزاً  
(ج) قالباً نمطياً  
(د) جميع الأجوبة صحيحة

2- صاحب العمل الذي يحمل موقفاً سلبياً تجاه الناس الذين يعانون من زيادة الوزن يعبر عن :

- (أ) صورة نمطية  
(ب) تمييز  
(ج) تحيز  
(د) جميع الأجوبة صحيحة

3- تشمل سمات مميزة ، وقدرات ، ومهارات الفرد:

- (أ) السمات الشخصية  
(ب) السمات الخارجية  
(ج) السمات الداخلية  
(د) السمات التنظيمية

4- من مصادر التحامل والتمييز :

ب) انخفاض التسامح وزيادة العدوانية  
د) جميع الأجوبة خاطئة

أ) العقلانية  
ج) تقييم البدائل

### 3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) الفوائد الداخلية لتنفيذ التنوع.

اشرح باختصار الفوائد الداخلية لتنفيذ التنوع.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1-4}

السؤال (2) بعض التعاريف. عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

التنوع، الصور النمطية، التحيز، التمييز.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 1-2}

السؤال (3) مساوى التنوع في بيئة العمل.

اشرح باختصار مساوى التنوع في بيئة العمل.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 1-5}

## الفصل الثاني: إدارة التنوع في المنظمات

عنوان الموضوع: إدارة التنوع في المنظمات *Diversity Management*

### كلمات مفتاحية:

- إدارة التنوع *Diversity Management* ، تكافؤ الفرص *Equal Employment Opportunity* ، برامج العمل الايجابي *Affirmative Action* ، الاحتواء *Inclusion* ، استراتيجيات *Strategies* ، المنظمة أحادية الثقافة *Monolithic Organization* ، المنظمة التعددية *plural Organization* ، المنظمة متعددة الثقافات *Multicultural Organization* ، المقاومة *Resistance* ، التمييز والعدالة *Discrimination and Fairness* ، الوصول والشرعية *Access and Legitimacy* ، التعلم والفاعلية *Learning and Effectiveness* .

### ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات، والمراحل التي مر بها تطور هذا المفهوم ، كما يتطرق هذا الفصل للاستراتيجيات المتنوعة في إدارة التنوع ، مع الإشارة لأهم المبادئ التي تبنى عليها إدارة التنوع. بالإضافة إلى ذلك يحاول هذا الفصل إعطاء صورة واضحة عن المبررات التي تدفع بالشركات إلى تبني مفهوم وسياسات إدارة التنوع مع ذكر للمزايا والمعوقات التي ترافق تطبيق مدخل إدارة التنوع.

### المخرجات والأهداف التعليمية:

1. التعرف على مفهوم إدارة التنوع في المنظمات.
2. تمكن الطالب من معرفة المراحل التي مر بها تطور مفهوم التنوع.
3. تمكين الطالب من التعرف على أهم استراتيجيات إدارة التنوع.
4. ادراك الطالب لمبادئ إدارة التنوع في بيئة العمل.
5. التعرف على أهم مبررات ومزايا ومعوقات تطبيق مدخل إدارة التنوع.

### مخطط الفصل:

- 1-2 مفهوم إدارة التنوع *Diversity Management Concept*
- 2-2 تطور مفهوم إدارة التنوع.. *The evolution of Diversity Management*
- 3-2 استراتيجيات إدارة التنوع. *Strategies of Diversity Management*
- 4-2 مبادئ إدارة التنوع. *Principles of Diversity Management*
- 5-2 مبررات تطبيق إدارة التنوع. *The Arguments for Applying Diversity Management*
- 6-2 مزايا ومعوقات تطبيق إدارة التنوع. *The advantages and obstacles of applying diversity management*.

## 2-1 مفهوم إدارة التنوع :

وجدنا في الفصل السابق أن التنوع يحمل العديد من الفوائد والتحديات للمنظمة، ولاستثمار هذه الفوائد وتحجيم التحديات لا بد من وجود بيئة عمل مناسبة توفرها الإدارة، حيث أشار (Cox , 2001) إلى أن، "التحدي المتمثل بالتنوع لا يكون بمجرد وجوده، بل بتهيئة الظروف التي من خلالها يمكن تقليل الحواجز التي يوجد بها التنوع وتعظيم إمكاناته لتحسين الأداء. وبالتالي لا بد من وجود إدارة تعنى بالتنوع توفر بيئة عمل عادلة، حيث يتساوى جميع الموظفين فيما بينهم لدى الإدارة ولا توجد مجموعة واحدة مميزة.

فإدارة التنوع لا تشير فقط إلى تلك المجموعات التي تعرضت للتمييز ضدها أو التي تختلف عن المجموعات المهيمنة أو المتميزة ، ولكن إلى "مزيج من الاختلافات والتشابه والتوترات التي يمكن أن توجد بين عناصر الخليط المتنوع (Thomas ، 2005) . وبالتالي فإن تطبيق إدارة التنوع يساعد على تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع، كما يعزز المقدرة على التعامل مع النزاعات بفاعلية ، ويعزز قدرة الإدارة على الاستفادة منه وتحسين المقدرة على التواصل مع الموظفين من مختلف الثقافات.

ومن ناحية أخرى نجد أنه مع الاقتصاد المعولم والزيادة في الشركات متعددة الجنسيات، فإن إدارة التنوع لم تعد تشير فقط إلى إدارة عدم تجانس القوى العاملة داخل الأمة الواحدة، ولكنها أصبحت تشير أيضا إلى إدارة وتكوين القوى العاملة عبر الدول.

وبالتالي نحن أمام نوعين من إدارة التنوع: إدارة التنوع على المستوى المحلي، التي تشير إلى إدارة القوى العاملة المتنوعة للمواطنين أو المهاجرين داخل موطن واحد من ناحية السياق التنظيمي. مثال على ذلك قيام شركة ألمانية برسم السياسات ووضع البرامج التدريبية لموظفيها بهدف تحسين الحساسية وتوفير فرص العمل لأفراد الأقليات والمهاجرين الجدد في القوى العاملة. النوع الثاني ، إدارة التنوع عبر الوطنية، تشير إلى إدارة القوى العاملة المكونة من المواطنين والمهاجرين في دول

مختلفة (نجدها بشكل خاص في الشركات متعددة الجنسية).

كل من هذه الأنواع لإدارة التنوع تمثل تحديات ومعضلات مختلفة يتطلب كل منها مجموعة مختلفة من السياسات والبرامج. فعلى المستوى المحلي تضطر الشركات العمل بما يتوافق مع القوانين والأعراف الاجتماعية لبلدها الأصلي، في حين تتطلب إدارة التنوع عبر الوطني من أرباب العمل أن يأخذون في الاعتبار السياق التشريعي والثقافي للبلدان الأخرى (المضيفة) بالإضافة إلى ما هو موجود في البلد الأصلي (الأم)، وهذا يتوقف على المكان الذي تتواجد فيه القوى العاملة. فعلى سبيل المثال ، يتعين على شركة مقرها جنوب إفريقيا الالتزام بتشريع جنوب إفريقيا حول الحقوق المتساوية ، الذي يلزمها بمعاملة الرجل والمرأة على قدم المساواة. وفي حال كان لهذه الشركة فرع في المملكة العربية السعودية فإنها ستضطر إلى معاملة موظفيها وفقاً لقوانين ذلك البلد، والتي هي مستوحاة من الشريعة واتباع التقاليد الإسلامية للأدوار المحددة للجنسين.

في كوريا الجنوبية ، كمثال آخر ، نجد أن المعايير الثقافية تملّي على النساء المتزوجات اللاتي لديهن أطفال صغاراً أن يتركن حياتهم المهنية ويكرسن وقتهن لعائلاتهن. بينما تقوم شركة أمريكية بالمقابل بتوفير التدريب وتأمين الفرص للشابات (بما يتوافق مع تشريعات مكافحة التمييز)، هذا الإجراء وفقاً للمعايير الثقافية الكورية قد ينظر إليه في فرع الشركة الكورية على أنه مضيعة للوقت.

وبذلك أصبحت إدارة التنوع إحدى مجالات الإدارة التنظيمية التي نالت اهتماماً مع بداية القرن الحادي والعشرين، بوصفها وسيلة لمساعدة المنظمات المحلية على الاستجابة للتنوع المتزايد والواضح في أسواق العمل المعاصرة ورغبة من المنظمات في ضمان عدم تعرض أي شخص أو مجموعة للتمييز على أساس السن، أو العرق، أو الجنس، أو الإعاقة، أو الدين. بالإضافة إلى مساعدة المنظمات على التعامل مع ثقافات وسلوكيات تنظيمية متباينة كنتائج للتعامل مع أسواق مختلفة وعمالة متعددة الجنسيات تتصف بعد التجانس سواء في المهارات أو الاتجاهات أو الثقافات.



كما أصبحت إدارة التنوع ليست مجرد تطبيقاً لمبدأ التكافؤ في فرص العمل، وإنما تشمل إدارة التنوع إدارة البيئات الاجتماعية، جنباً إلى جنب مع المناخ والإجراءات التنظيمية، وتعني الاعتراف والانفتاح والاستفادة من الاختلافات البشرية، بهدف إيجاد بيئة عمل إيجابية لجميع الموظفين.

مما سبق يمكن القول أن التنوع ليس حالة تمثل جنسيات أو أعراق مختلفة، ولكن هو عملية إيجاد مزيد من الموارد البشرية عن طريق زيادة الإبداع والإنتاجية، وأن إدارة التنوع تعني تهيئة البيئة التنظيمية لانطلاق هذه الموارد وتطورها. ومفهوم إدارة التنوع وفق ذلك يتجاوز المفهوم الضيق الذي يعالج القضايا المرتبطة باختلاف العرق أو الفروق بين الجنسين أو أي اختلافات فردية وفقاً للقوانين والتشريعات الحمائية، كما أنه يتجاوز مفهوم التكافؤ الذي يشير إلى معاملة جميع العاملين في المنظمة معاملة متساوية.

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لإدارة التنوع، فإنه يشير عموماً إلى مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية المتعلقة بتنوع القوى العاملة. وفيما يلي نعرض بعض هذه التعاريف:

يمكن تعريف إدارة التنوع على أنها "البرامج أو الإجراءات المنهجية والمخططة التي تم تصميمها بهدف تحسين التفاعل بين الأشخاص المتنوعين وخاصة الأعراق المختلفة، الجنس أو الثقافات ولجعل هذا التنوع مصدراً للإبداع والتكامل، وزيادة الفعالية" (Crosby & Stockdale , 2004).

عرف *Taylor Cox* إدارة التنوع بأنها تخطيط وتنفيذ نظم تنظيمية وسياسات إدارة الموارد البشرية القادرة على إنتاج ميزة تنافسية في ظل التنوع، والحد من المشاكل التي يطرحها التنوع، وتعظيم المساهمة المحتملة لكل عامل لتحقيق أهداف المنظمة، والاستفادة قدر الامكان من اختلاف الهويات الجماعية مثل: النوع والعرق والسن والجنسية والانتماء التنظيمي.

ويؤكد العامري (2016) أن التنوع يتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقدرها وتؤمن أن كل

شخص منفرد في ذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والايجابية والرعاية . بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية لتنوع كل فرد والاحتفاء بها.

تعرف أيضاً بأنها "الاعتراف بالاختلافات الفردية التي تشمل القبول والاحترام، مما يعني فهم أن كل فرد فريد من نوعه، ويعترف بالاختلافات الفردية من حيث العرق أو الاثنية أو نوع الجنس أو الوضع الاجتماعي-الاقتصادي أو السن أو القدرات البدنية أو المعتقدات الدينية أوالمعتقدات السياسية (Kyambi 2015) .

البعض يرى أن إدارة التنوع تشير إلى الإجراءات التنظيمية الطوعية المصممة لخلق دمج أكبر للموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة.

هذا وتؤكد التعاريف السابقة على الممارسات التالية:

- الاهتمام بوجهات النظر والخبرات التي يجلبها الموظفون من خلفيات متنوعة إلى مكان العمل.
- ايجاد بيئات عمل تسمح للمنظمة الاستفادة من مساهمات جميع الموظفين وطاقاتهم وتسهل نموهم وتطورهم داخل المنظمة.
- بناء ثقافة تعزز قدرة الموظفين من مختلف الخلفيات على العمل معاً بشكل فاعل.

## 2-2 تطور مفهوم إدارة التنوع.

إدارة التنوع كمفهوم طرح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية أواخر الثمانينيات استجابة للتغيرات في التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة والمنافسة الاقتصادية العالمية. وقد أصبح هذا المفهوم منذ ذلك الحين بارزاً في بلدان أخرى في جميع أنحاء العالم، ومصطلحاً دارجا في لغة الأعمال الحديثة.

وفي تتبع لتطور هذا المفهوم نجد في البداية أن جذوره تعود إلى الباب السابع من قانون الحقوق المدنية لعام 1964 وللتشريعات الفيدرالية والتشريعية اللاحقة، ومن ثم برامج تكافؤ فرص العمل *Equal Employment Opportunity*

(EEO) وبرامج العمل الإيجابي (AA) Affirmative Action.

فمع ظهور حركة الحقوق المدنية في منتصف الخمسينيات (حيث سعى الأمريكيون من أصل أفريقي إلى " المساواة السياسية وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية" ( Button 1989). لم تتحقق التغييرات المتوقعة من إجراءات وإنجازات الحقوق المدنية ، فبالرغم من الدعوة إلى المساواة في الحقوق بين الأفراد على اختلافهم إلا أنه في الواقع تم توظيف النساء والأشخاص الملونين في مناصب المبتدئين ووجدوا صعوبة في التقدم في منظماتهم. وبينما تمكنت النساء البيض من الانتقال إلى مناصب الإدارة الوسطى ، تم الإبقاء على النساء والرجال الملونين في أدنى مستويات الإدارة.

على إثر ذلك تم تصميم برامج تكافؤ فرص العمل (EEO) وبرامج العمل الإيجابي (AA) لمنع و/ أو تصحيح الممارسات التمييزية والأنماط التاريخية التي تؤثر سلبيًا على مجموعات معينة، خاصة فيما يتعلق بتمثيل القوى العاملة. هذه البرامج المدعومة قانوناً وأخلاقياً تفيد الطبقات المحمية - في المقام الأول للرجال الملونين ، والنساء ، والعمال الأكبر سناً والمعوقين.

إذاً تعني تكافؤ فرص العمل (EEO) التحرر من التمييز على أساس الفئات المحمية مثل العرق أو اللون أو الجنس أو الأصل القومي أو الدين أو العمر أو الإعاقة أو المعلومات الجينية. وهي مضمونة بموجب قوانين التوظيف العادلة الفيدرالية وقوانين الولاية ويتم إنفاذها من قبل لجنة تكافؤ فرص العمل (EEOC) ونظرائها في الولاية. وهكذا وضعت الأسس القانونية لمنع التمييز في مكان العمل، ومع ذلك، فإنها تحتاج إلى خطوة أخرى لجعل الأنظمة تعمل بفعالية من أجل الموظفين وأصحاب العمل؛ ولهذا السبب أدخلت فكرة العمل الإيجابي في الولايات المتحدة الأمريكية وسرعان ما أصبحت أداة قيمة تستخدم لتحقيق التوازن في أعداد مجموعات الأقليات عن طريق تحديد الحصص، وبالتالي تحدد خطط العمل الإيجابي (AAPs) اتخاذ خطوات إيجابية من قبل صاحب العمل لاستقطاب وتوظيف وترقية النساء والأقليات والمعوقين والمحاربين القدماء بشكل استباقي. يعتبر العمل الإيجابي التزامًا أخلاقياً واجتماعياً لتعديل الأخطاء التاريخية

والقضاء على الآثار الحالية للتمييز في الماضي. تشمل AAPS التدابير العددية بقصد زيادة تمثيل الأقليات (Ricucci) (2002).

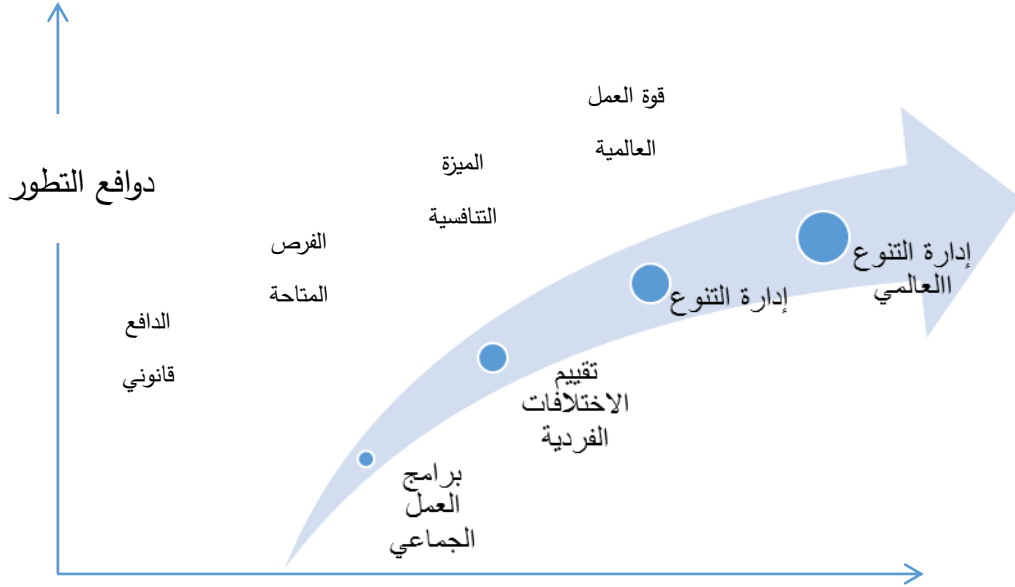
على الرغم من أهمية البرامج السابقة في تحقيق مصلحة المجموعات المحمية إلا أنها لم تكن كافية، فهي تتطلب فقط من أصحاب العمل الامتناع عن التمييز ضد أفراد الطبقة المحمية، دون قدرتها على توفير مكان عمل خالٍ من الأعمال العدائية والمضايقات التي تنشأ غالباً في قوة عاملة شديدة التنوع، الأمر الذي كان دافعاً لتبني مبادرات إدارة التنوع التي ساهمت من خلال تركيزها على الأفراد بدلا من المجموعات إلى تحسين الفرص لجميع الأفراد وليس فقط لأفراد الأقليات. وتطورت بعدها لتصبح أداة إدارية تطبق للاستفادة من إمكانات الموارد البشرية. إن حركة الاعتراف بالتنوع تحولت في أوائل السبعينيات إلى المملكة المتحدة، وفي وقت لاحق إلى بلدان أوروبية أخرى مثل ألمانيا والنرويج والسويد وسويسرا وغيرها، ومنذ أواخر التسعينيات، لم تعد إدارة التنوع في أوروبا تركز أساساً على العمل الإيجابي أو التمييز الإيجابي، وإنما ركزت جهودها على استيعاب المجموعات المحرومة وادماجها. وفي الوقت نفسه ظهرت في أوروبا طموحات أعمق تهدف إلى إعادة التفكير وتعديل الثقافة التنظيمية لتقييم الاختلافات بين الأفراد (Brazzel, 2003).

قسم ( Thomas 1991 ) المراحل التي مرت بها إدارة التنوع في أربع مراحل:

- برامج العمل الجماعي. *Affirmative Action*.
- تقييم الاختلافات الفردية. *Valuing Differences*.
- إدارة التنوع. *Diversity Management*.
- إدارة التنوع العالمي. *Global Diversity Management*.

كما هي موضحة بالشكل:

الشكل رقم (1-2) تطور مفهوم إدارة التنوع



and Gender: Unleashing the Power of Your Total Adapted and modified Thomas, Roosevelt R. Jr. (1991) *Beyond Race Managing Diversity*, New York: AMACOM, p. 28 Workforce by

#### - برامج العمل الجماعي. *Affirmative Action*.

تشير هذه المرحلة إلى كيفية اضطرار الشركات من الناحية القانونية للتوظيف على نطاق أوسع بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تضمن تكافؤ الفرص فيما يتعلق بـ " شروط وأحكام التوظيف " التي تشمل جميع الأمور المؤثرة على الحالة الوظيفية للموظف، بما في ذلك الترقية والمزايا وحالات التسريح من العمل.

#### - تقييم الاختلافات الفردية. *Valuing Differences*.

وفقا ( Thomas 1991 ) ، شهدت مرحلة "تقييم الاختلافات" تحفيز الإدارة على تقبل الاختلافات أكثر. حيث انتقلت إدارة الشركات من التركيز على المخاوف القانونية في التعامل مع التنوع والاختلاف إلى نهج استثمار فوائد الاختلافات بين

موظفي الشركة. وبدون هذه النظرة الاستباقية من قبل الإدارة ، يمكن أن تؤدي الاختلافات أيضًا إلى الصراع.

#### - إدارة التنوع. *Diversity Management*

تمثل مرحلة إدارة التنوع، محاولة أكثر استراتيجية من قبل الإدارة العليا للحصول على ميزة تنافسية من خلال تكامل الأنظمة والمبادرات على مستوى المنظمة التي تساهم في الاختلاف الموجود في قوتها العاملة. كما تمثل هذه المرحلة خطوة استباقية من جانب الإدارة أكثر من كونها نتيجة للضغوط الاجتماعية التي نوقشت في المراحل السابقة. فإدارة التنوع تفرض على المديرين تقديم التزامات طويلة الأجل للتغيير وتحولات في آليات التفكير وتعديل مفاهيم القيادة والإدارة واحداث تغييرات في النظم والآليات التنظيمية.

#### - إدارة التنوع العالمي. *Global Diversity Management*

في هذه المرحلة إدارة التنوع لم تعد تشير فقط إلى عدم تجانس القوى العاملة داخل الأمة الواحدة ولكن أصبحت تشير أيضا إلى تنوع القوى العاملة عبر الدول، هذا التوجه بدأ مع اتساع عمل الشركات متعددة الجنسيات وهيمنتها في عالم الأعمال العالمي، وتنامى معها مهمة كيفية توطين مبادرات التنوع العالمي، التي ظهرت كحاجة ملحة للاهتمام بالتنوع والمساواة بما يتجاوز الاعتبارات الضيقة على المستويات الوطنية والتنظيمية.

### 2-3 استراتيجيات إدارة التنوع.

يوضح (عقيلي، 2009) أن الاستراتيجيات هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة على الأجل الطويل مع العنصر البشري في العمل فيما يخص إدارة تنوع مواردها البشرية، وتتماشى هذه الاستراتيجيات مع استراتيجية المنظمة العامة، وذلك على غرار التكامل الاستراتيجي. وفي اطار استراتيجيات المنظمة فإن المنظمة تستطيع ان تلعب دوراً مهماً في إدارة التنوع وفهمه من خلال سياساتها وممارساتها، التي يمكن إجمالها في سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية التي تشمل كافة العمليات الإدارية داخل المنظمة، مثل التزام الإدارة العليا ودعمها، ووضع سياسات تمنع التحيز

وعدم العدالة وتساوي الفرص، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والترقيات والتعويضات. وعموماً فإن إدارة التنوع يجب أن تكون شاملةً ومنكاملةً بحيث تنعكس على كافة الجوانب الفنية والإدارية، وبشكل يشمل كافة المستويات الإدارية والفنية في المنظمة.

ساهمت التغيرات التي حدثت في بيئة العمل منذ منتصف الستينات بوجود موارد بشرية أكثر تنوعاً الأمر الذي دفع الباحثين (على سبيل المثال ، 1991 Cox ، 2001 Blake & Cox ، 1996 thomas) لاقتراح العديد من النماذج على المستوى التنظيمي لإدارة التنوع في مكان العمل.

طور Cox (1991 - 2001) نموذج (استراتيجية خلق منظمة متعددة الثقافات) على المستوى التنظيمي لإدارة التنوع على أساس التحليلات المفاهيمية وأوجد مايسمى بنموذج كيفية خلق منظمة متعددة الثقافات بناء على موقفه الايجابي من الاختلاف الثقافي، واقترح أن تستفيد المنظمة من جميع الامكانات المتوفرة بما فيها تعظيم الاستفادة من فرصة الاختلافات بين الأفراد. ويدعو في نموده للانتقال من منظمة أحادية الثقافة إلى منظمة متعددة الثقافات ولبلوغ ذلك تمر المنظمة بثلاث مراحل:

#### - المنظمة أحادية الثقافة (المتجانسة) *Monolithic Organization*:

في هذا النوع من المنظمات يتم توظيف عدد محدود من الأفراد ذوي خلفيات ثقافية متنوعة لأجل الحفاظ على قوة عمل متجانسة نسبياً، وفي حال توظيف الأقليات فإنهم يشغلون مراكز وظيفية في المستويات الدنيا كأعمال الصيانة والسكرتاريا والخدمات، وبالرغم من اكتساب هذا النوع من المنظمات فائدة انخفاض التوتر ومستوى الصراع ومستوى عال من التماسك، إلا أنها لا تتفاعل مع التطورات الديموغرافية في القوة البشرية وبالتالي لا تستفيد من تطور وتنوع الكفاءات والمهارات في الموارد البشرية.

## - المنظمة التعددية *Plural Organization*

تتميز هذه المنظمات بقيادة متجانسة وبيئة متنوعة، وتوفر الإدارة لآعضاء المنظمة التدريب على قضايا التكافؤ والحقوق المدنية وتطبق باستمرار إجراءات لمنع التمييز ضد الجماعات، تحاول الإدارة ضمن هذه المنظمات دمج الأقليات في شبكات غير رسمية ، ولكن على الرغم من هذه الإجراءات إلا أن نصيب الأقليات من المناصب العليا يبقى في الحدود الدنيا.

## - المنظمة متعددة الثقافات *Multicultural Organization*

ترى هذه المنظمات أن التعددية ضرورية وذات قيمة بحيث أصبحت سياسات التنوع الثقافي ضمن برامجها وتتميز هذه المنظمات بمجموعة من الخصائص أهمها: التكامل الهيكلي الكامل، الاندماج للشبكات غير الرسمية ، عدم التمييز أو التحيز ، الغاء الحواجز الثقافية.

ومن جهة ثانية قدم (Byeong 2006) نموذجاً يشمل أربعة أنماط لإدارة التنوع والاستجابات الاستراتيجية لها *Diversity Paradigms and Strategic Responses* الذي يعتبر تطويراً لنموذج ( Thomas & Ely 1996-2001 ) الذي شمل فقط على ثلاثة أنماط (التمييز والآنصاف، الوصول والشرعية، التعلم والفاعلية):

- المقاومة *Resistance*,

- التمييز والعدالة، *Discrimination and Fairness*،

- الوصول والشرعية ، *Access and Legitimacy* ،

- التعلم والفاعلية. *Learning and Effectiveness*.

### نموذج المقاومة:

وفقاً لنموذج المقاومة، يُنظر إلى الأفراد الذين يمتلكون اختلافاً مادياً واضحاً مثل الجنس أو العرق على أنهم ليسوا كأفراد المجموعة المتجانسة في المنظمة (Parker & Dass1999).

ينشأ هذا النموذج ليس فقط من الاختلافات المميزة بين المجموعات العرقية والإثنية ولكن أيضاً من شرط وجود ضغط



منخفض على المنظمات من أجل تنوع القوى العاملة. وبالتالي كان نموذج المقاومة للتنوع واضحاً بشكل خاص قبل حركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة (Parker & Dass 1999). وفيما يتعلق بالاستجابة الاستراتيجية لنموذج المقاومة نجد أنها تأخذ بشكل عام صيغة رد الفعل مثل الإنكار أو التجنب أو التحدي أو التلاعب (Oliver, 1991).

### نموذج التمييز والعدالة:

استناداً بشكل أساسي على تشريع تكافؤ الفرص في التعامل والتوظيف والامتثال القانوني لمتطلبات تكافؤ فرص العمل الفيدرالية، فإن هذا النموذج يركز على المجموعات المحرومة أكثر من تركيزه على الأفراد أو على المنظمة ككل (Dass & Parker, 1999).

لذلك يؤكد هذا النموذج على تشجيع الإدارة على النظر إلى الجميع على أنهم متشابهون والاعتراف بعدم وجود اختلافات بينهم وضمان معاملة متساوية وعادلة وتجنب الممارسات التمييزية. ولكن المشكلة هنا تكمن في عدم معرفة المنظمات في الغالب لما يجب فعله بالتنوع بمجرد الوصول إلى "الأعداد الصحيحة".

الاستجابة الاستراتيجية لهذا النموذج هي دفاعية بشكل عام وتتضمن استراتيجيات مثل التفاوض مع مجموعات المصالح المختلفة الأخرى وتحقيق التوازن بينها، أي أن استراتيجية إدارة التنوع السائدة هي عمى الألوان (يتم تجاهل التركيبة السكانية بافتراض أنها لا تؤثر على الأداء)، تسعى المنظمات إلى تحسين العدالة من خلال محاولتها توفير المساواة بين الفئات المحرومة فيما يتعلق بفرص الاختيار والترقيات. ومع ذلك يمكن توقع آثار سلبية، لأن هذا النموذج قد يعتمد بشكل أساسي على القرارات القانونية (على سبيل المثال برامج العمل الإيجابي) بدلاً من مؤهلات الأفراد. وبالتالي، قد يتم تعيين موظفين غير مؤهلين لتلبية الحصص (النسب الوظيفية التي يفرضها القانون للأقليات المحمية). كما يمكن أن ينظر الموظفون إلى برامج العمل الإيجابي على أنها تمثل عائقاً أمام تقدمهم الوظيفي وبالتالي يشعرون أن قادتهم غير منصفين لهم لكي يكونوا أكثر إنصافاً للآخرين. ومن المفارقات أن التركيز على الإنصاف يؤدي حتماً إلى مخاوف حول الظلم نتج

عنها علاقات متوترة بين الجماعات العرقية تتميز -هذه العلاقات بالدفاع وادعاءات البراءة-. ومن الآثار السلبية شعور الموظفين البيض بالقلق تجاه هويتهم العرقية، وشعور الموظفين الملونين بالعجز. وبالمحصلة يقلل منظور التمييز والعدالة من فرص تعلم الأفراد المختلفين من بعضهم البعض.

### نموذج الوصول والشرعية:

أدخل المناخ التنافسي في الثمانينيات والتسعينيات نموذجًا جديدًا: الوصول والشرعية. يحدد هذا النموذج التنوع بعبارات أشمل تؤكد الاختلافات (مثل الترتيب العمري والعلاقات الأسرية والجنسية والقيم...) في جميع القوى العاملة سواء كانت هذه الاختلافات محمية قانونًا أم لا (Parker & Dass1999).

عادة ما يتم اعتماد نموذج العدالة من قبل المنظمات بسبب المتطلبات الاجتماعية أو القانونية، بينما تتبنى الشركات نموذج الوصول والشرعية عادة ما بطريقة طوعية باعتبار أن الاختلافات تكسب المنظمة ميزة تنافسية. قد تظهر نتائج سلبية في تطبيق نموذج الوصول والشرعية يمكن أن تظهر على شكل شعور الموظفين بالاستغلال - شعور بأنهم يتعرضون لسوء المعاملة بدون مشاركة حقيقية في الإطار المؤسسي الأكبر.

الاستجابة الاستراتيجية لهذا النموذج تدعى بالاستجابة التكيفية، حيث تعمل على تعزيز تنوع أكبر في مكان العمل واحتواء الموظفين في المنظمة بدلاً من الاضطرار لتحمل التنوع. وبالتالي، من المرجح أن تعكس الشركات ذات الاستجابة الاستراتيجية المتكيفة مستوى أعلى من عدم التجانس من الشركات ذات المستوى الدفاعي.

### نموذج التعلم والفاعلية

إن النموذج الذي بدأت المنظمات تطبيقه مؤخراً في إدارة التنوع هو التعلم والفاعلية. يفترض أن "الرؤى والمهارات والتجارب التي يمتلكها الموظفون كأعضاء في مختلف مجموعات الهوية الثقافية من المحتمل أن تمثل موارد قيمة"، وبالتالي فهو يركز على ايجاد مناخ يسمح بدمج مختلف وجهات نظر الموظفين -بغض النظر عن الفروقات بينهم- فيما

يتعلق بالأسواق والمنتجات والاستراتيجيات والممارسات الاستراتيجية وحتى الثقافات داخل الفكر التنظيمي الأساسي المتجدد بغية تضخيم والاستفادة من المهارات المختلفة. ويشجع هذا النموذج المنظمة على استيعاب الاختلافات بين الموظفين بحيث تتعلم المنظمة وتنمو بسببهم (Ely & Thomas، 1996). لا يقتصر هذا النموذج على اعتبار الاختلافات وأوجه التشابه على أنها جوانب مزدوجة للتنوع، ولكنه يقدر أيضاً أهدافاً متعددة مثل إرضاء العملاء والمسؤولية الاجتماعية والابتكار، كما يقبل أيضاً تكافؤ الفرص لجميع الأفراد، وجميع الاختلافات بين الناس والثقافات.

الاستجابة الاستراتيجية لمنظور التعلم تكون استباقية، حيث يشجع هذا النموذج الاستباقي القادة التنظيميين على إيجاد طرق أفضل أو أكثر كفاءة لإدارة التنوع. تقوم الشركات التي تتخذ استجابة استراتيجية فاعلة بايجاد التجانس والتنوع معاً، بالإضافة إلى دمج القضايا الأساسية للعرق والإثنية والجنس في الأنشطة التنظيمية المختلفة (Parker & Dass، 1999).

اجمع الباحثون على أهمية التنوع ووجود إدارة قادرة على الاستفادة من مزايا التنوع في بيئة العمل وفي هذا المجال تم وضع عدة أطر لتحديد نطاق إدارة التنوع في مكان العمل.

وفيما يلي عرض موجز لهذه الأطر:

● النظام البيئي لإدارة التنوع

● إطار إدارة الموارد البشرية لإدارة التنوع

● إطار الاحتواء *Inclusion*

أولاً- النظام البيئي لإدارة التنوع (المستوى الكلي والوسطي والجزئي)

يستند هذا الإطار إلى مبدأ أن المنظمات تحتاج إلى توسيع مفهومها لإدارة التنوع ليشمل بالإضافة إلى السياسات والممارسات داخل المنظمة بيئتها الخارجية، حيث يقدم هذا الاطار نظاماً بيئياً يتألف من ثلاثة مستويات مترابطة:

●المستوى الجزئي أو الفردي: يعبر عن كيفية استجابة القوة العاملة للتنوع وإدارته؛ و أثر التنوع على العلاقات بين مجموعات العمل.

●المستوى الواسطي أو المؤسسي: يعبر عن كيفية إدارة المنظمات للتنوع والاجراءات التي تقوم بها لتسهيل إدماج الموظفين في مكان العمل من خلال استراتيجياتها وسياساتها ومواردها وعملياتها.

●المستوى الكلي أو الوطني: وتشمل كل ما يتعلق بالبيئة الخارجية من التشريعات الحكومية؛ والتغيرات الديموغرافية، و أسواق العمل، والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وقوى السوق مثل المستهلكين والموردين والمنافسين والمستثمرين.

لضمان إدارة فعالة لتنوع الموارد البشرية فإنه لا يمكن الفصل بين هذه المستويات التي تتميز بالتفاعل والتغير المستمرين، وبالتالي فهي تؤثر تأثيرا كبيرا على قرارات وممارسات إدارة التنوع التي تتبناها المنظمات.

### ثانياً- إطار إدارة الموارد البشرية لإدارة التنوع:

تختلف نُهج إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع بين المنظمات، فالبعض منها يمثل جهوداً منفصلة تتراوح بين تعديل سياسات التوظيف للاستفادة من التنوع وتنفيذ التدخلات التدريبية لقبول الاختلاف، بينما البعض الآخر يكون أكثر استراتيجية تعمل على دمج التنوع في رسالة واستراتيجية المنظمة. ويتم اعتماد بعض النهج استجابة للمتطلبات القانونية، والبعض الآخر يقوم على قرارات تنظيمية طوعية. بينما يركز البعض الآخر على تغيير الثقافة والسلوك.

عرض ( Lobel & Kossek 1996 ) أربعة نهج لإدارة التنوع وفق إطار إدارة الموارد البشرية في الأتي:

### توسيع التنوع. Diversity Enlargement

يركز هذا النهج على زيادة تمثيل الأفراد من خلفيات عرقية وثقافية مختلفة في المنظمة. الهدف هو تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق تغيير ديموغرافية تكوين القوى العاملة. على سبيل المثال ، الحكومة النرويجية دعمت مشروع قانون يلزم

الشركات بتعيين على الأقل 40 ٪ من النساء في إداراتها (Oslo Push 2003). الافتراض هو أن الموظفين الجدد سوف يتفوقون مع الممارسات الحالية وأنه لن يكون هنالك حاجة لتدخل إضافي. فمجرد وجود أعداد متزايدة من الموظفين من خلفيات مختلفة سيؤدي إلى تغيير الثقافة التي ستجلب النتائج المرجوة. في كثير من الأحيان اعتماد هذا النهج يكون بسبب الامتثال للقوانين بدلا من الفهم العميق للحاجة الاقتصادية للتنوع.

### **حساسية التنوع. Diversity Sensitivity**

هذا النهج يعترف بالصعوبات المحتملة والناجمة من الجمع بين أفراد من خلفيات وثقافات متنوعة في مكان العمل. فهو يحاول التغلب على هذه الصعوبات من خلال التدريب على التنوع فيما يتعلق بتوعية الموظفين بالآثار السلبية للقوالب النمطية والتمييز مع تعزيز التعاون والتواصل. الافتراض هو أن زيادة الحساسية والوعي بالاختلافات سوف يحسن الأداء. لكن عندما لا يرتبط التدريب بأهداف ومبادرات الشركات أو عندما لا يشمل ضمن سياساتها الطويلة الأجل فإن الاختلافات قد تأتي بنتائج عكسية من خلال تعزيز الصور النمطية و تسليط الضوء على الاختلافات بين المجموعات بدلا من تحسين التواصل من خلال التفاهم والمصالح المشتركة (Lobel & Kossek 1996).

### **التدقيق الثقافي. Cultural Audit**

يهدف هذا النهج إلى تحديد العقبات والقيود التي تحد من تقدم الموظفين من خلفيات متنوعة والتي تمنع التعاون بين المجموعات في المنظمة. عادة ما يتم إجراء التدقيق من الخارج من قبل مستشارين يحصلون على البيانات من الدراسات الاستقصائية ومن ثم تحديد المجالات التي يشعر بها الموظفون المختلفون عن المجموعة المهيمنة ليصار على اثرها إلى تعديل الممارسات التنظيمية. تستند توصيات التغيير عادةً إلى فكرة أن مصدر المشكلة يكمن في المجموعة الثقافية المهيمنة (على سبيل المثال : في أمريكا الشمالية عادةً يكون المصدر هو ذكر أبيض) وأن التغيير يجب أن يأتي من داخل تلك المجموعة (Lobel & Kossek 1996). وكمثال على المراجعة الثقافية ، تعد شركة FordMotor Company

مسح لرضا الموظفين. حيث يتم توزيع الاستطلاع - والذي يطلق عليه *PULSE* - سنويًا على جميع موظفي الشركة (في عام 2002 ، 71٪ من الموظفين شارك في المسح). يعد رضا الموظفين عن التنوع هو أحد الأبعاد الـ 12 التي يتم تقييمها بواسطة الاستطلاع ، ويتم استخدام النتائج لتقييم الالتزام والأداء لدى القوى العاملة المتنوعة.

### استراتيجية لتحقيق النتائج التنظيمية. *Diversity Strategy*

يركز هذا النهج الذي اقترحه (*Kossek and Lobel 1996*) على اعتبار إدارة التنوع "كوسيلة لتحقيق الغايات التنظيمية ، وليس كغاية في حد ذاتها". باستخدام هذه الاستراتيجية يتم دمج إدارة التنوع ضمن سياسات الموارد البشرية وغيرها من الخيارات الإستراتيجية التنظيمية ، ويقع على المديرين مسؤولية تحديد الصلة بين أهداف وممارسات إدارة التنوع والنتائج الفردية والتنظيمية المطلوبة. يتم عرض الخيارات الإستراتيجية التنظيمية في سياق الدوافع البيئية مثل التغيير في تكوين سوق العمل، الاقتصاد العالمي، التحول إلى اقتصاد الخدمات، والضغوط القانونية والحكومية، تحليل البيئة...الخ.

### ثالثاً- إطار الاحتواء

بالرغم من الاختلاف بين مفهومي التنوع والاحتواء ، إلا أنهما مرتبطين بشدة، فبينما يركز التنوع على الأبعاد التي يكون فيها الموظفون متشابهين ومختلفين معاً، نجد أن الاحتواء يعني القضاء على جميع أشكال الاستبعاد للعاملين داخل المنظمة مهما كانت اسباب الاستبعاد الوظيفي او الاجتماعي. (*Asante 1996*) من خلال تركيزه على العوامل البيئية والثقافية التي تمكّن جميع الموظفين من العمل وتقديم المساهمة المرجوة. يقوم إطار الاحتواء على أساس أنه من الممكن تعزيز قيمة التنوع في مكان العمل من خلال خلق بيئة عمل تضمن للأفراد المختلفين الشعور بالانتماء وأنهم مشمولين فيها، وبالتالي فهم كيفية إنشاء بيئة احتوائية سيحسن الجهود التنظيمية في إدارة التنوع في مكان العمل .

يستند هذا الإطار إلى نظرية التميز المثالية التي وضعتها ( *Marilynn Brewer 1991* ) ، والتي تقترح أنه ضمن سياق المجموعة، يكون لدى الأفراد حاجتين أساسيتين متعارضتين : هما الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى التميز . هذا وتفترض

Brewer أن التوتر الناجم عن محاولة تلبية هاتين الحاجتين يدفع الأفراد إلى محاولة تحقيق التوازن بينهما من خلال تحقيقهما يوصف بالمستوى الأمثل من الانتماء والتميز داخل مجموعات العمل. ويسمح هذا المستوى الأمثل للأفراد بأن يشعروا بالقبول والتواصل داخل المجموعة، ونفس الوقت يسمح لهم بالحفاظ على تميزهم. يقترح هذا الاطار أنه يجب أن يتم تحقيق مشاعر الانتماء والتفرد على حد سواء لخلق شعور بالاحتواء؛ أي أن الأفراد سيكونون أكثر قدرة على التواصل مع مجموعة عملهم عندما يتم الوفاء بهذه الاحتياجات. وبالتالي فإنه عندما يتم قبول فرد متميز ضمن مجموعة عمل، وفي نفس الوقت يتم تقدير تميزه، فإن ذلك ينعكس كفرص لتحسين أداء المجموعة.

يحدد إطار الاحتواء أربعة أشكال للتفاعل بين المجموعات:

- **الاستبعاد:** يظهر عندما تنظر مجموعات العمل إلى الخصائص الفريدة بأنها غير مهمة وتعامل الأفراد بالتالي كأطراف خارجية. وعليه يمكن استبعاد الموظفين لأنهم ينتمون إلى فئة عمرية أو جنس أو خلفية اجتماعية مختلفة عن بقية المجموعة. فعلى سبيل المثال، الموظفون الأصغر سناً وأولئك الذين استلموا منصبهم حديثاً، قد يستبعدون من شبكات المعلومات وعمليات صنع القرار.

- **الانصهار:** يركز هذا البعد على الامتثال. وقد يختار الأفراد الانصهار ضمن مجموعة عملهم لاشباع الشعور بالانتماء ولتجنب معاملتهم استناداً إلى المفاهيم النمطية. بحيث من الممكن أن تصبح فيه خصائصهم الفريدة وقيمهم الشخصية مخفية أو يتم التضحية بها.

فقد يتقمص الموظف سلوكاً أو مظهراً معيناً ليبدو على أنه ينتمي لمهنة أو صناعة معينة. وقد يكون الانصهار كنتيجة للتوقعات التنظيمية، حيث يتوقع من الموظفين استيعاب المعايير التنظيمية التي غالباً ما تمثل أسلوب ونهج قادة المنظمة.

- **التمييز:** وهو النظر إلى الأفراد على أنهم يتميزون بخصائص أو قدرات فريدة من نوعها من قبل مجموعة عملهم، ولكنهم يعاملون كغريباء. فعلى سبيل المثال، قد تختار مجموعات العمل اشراك هؤلاء الأفراد في تفاصيل العمل، ولكنها تقيد وصولهم

إلى الشبكات غير الرسمية.

- **الاحتواء** : وفق هذه الحالة يشعر الأفراد بالانتماء والتفرد معاً، أي أنه يتم قبولهم كأعضاء في مجموعة العمل وتقوم المجموعة بتقدير خصائصهم الفريدة.

على سبيل المثال، قد يمتلك الموظف الأكبر سناً ضمن مجموعة العمل معرفة واسعة بالشركة و صناعتها؛ وقد يكون للموظف الأكثر شباباً فهم أفضل لاحتياجات وتوقعات العملاء من فئة الشباب. فإذا تم معاملة هؤلاء الافراد كجزء من الفريق وتم تقدير معرفتهم، سيكون لديهم شعور قوي بالقبول والاحتواء، و سوف تستفيد المجموعة من وجهات نظرهم في تحسين الأداء .

وبالتالي يجب على المنظمة تعزيز الشعور بالاحتواء من خلال توفير سياسات وممارسات تنظيمية متسقة مع المعاملة المتساوية لجميع الموظفين، مع الاعتراف في نفس الوقت بالفروق الفردية . مثلاً اتاحة الفرصة للانثى ان تصل الى المناصب العليا في حال توفر لديها الكفاءة المناسبة.

يمكن تلخيص استراتيجيات ادارة التنوع بالاتي:

**استراتيجية إدارة التنوع غير المتوافقة:** وتعتبر المنظمة في هذه الحالة في أدنى مستوى في التعامل مع التنوع حيث تعتبر التنوع عبء ، وتمارس هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تعمل على تجاهل التنوع وأي متطلبات قانونية، كما أن لديها خطوط اتصال جامدة، والمدير لا يقدر قيمة التنوع وبالتالي لا يحافظ على تجانس المنظمة ولا يحتاج للامتثال إلى لوائح تتعلق بالتنوع.

**استراتيجية إدارة التنوع المتوافقة:** إن المنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التشريعات المتعلقة بالعمل، وبالتالي فهي ترى التنوع كالتزام، ويجوز لها توظيف أشخاص من خلفيات مختلفة وفقاً لما يقتضيه القانون، وهي تتبع سياسة التكيف حيث تميل المنظمة إلى استيعاب العاملين وفق معايير مقبولة، ولكن دون الاستفادة من المزايا



التنافسية التي يمكن أن تحققها القوى العاملة المتنوعة.

**استراتيجية إدارة التنوع التفاعلية :** إن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية يدرك المدير فيها أن الإدارة الفعالة للتنوع يمكن أن تفيد المنظمة ، ولكنه ينتظر حدوث مشاكل تتعلق بالتنوع قبل اتخاذ أي قرار، بالإضافة إلى بعض الجهود لتدريب القوى العاملة على التنوع، ولكن ينصب التركيز عادة على الاختلافات الواضحة مثل: العرق والجنس، واتباع سياسة الاحتواء.

**استراتيجية إدارة التنوع الاستباقية:** إن المنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية تقدر التنوع، فهي تعتبر تنوعها ميزة تنافسية، ويؤمن القادة بفوائد ومخاطر التنوع قبل حدوثها، وبالتالي يستخدمون استراتيجيات استباقية لإدارته فهم يعتبرون التنوع مكسباً، وعادة ما تستفيد هذه المنظمات من التنوع أكثر من غيرها، وهم يميلون إلى الحصول على المزيد من القوى العاملة المبدعة والمنتجة، حيث تتبع هذه المنظمات سياسة دمج الاختلافات.

## **2-4 مبادئ إدارة التنوع:**

- يجب النظر إلى إدارة التنوع على أنها مفتاح لتعزيز الكرامة والاحترام في مكان العمل، كما يجب اعتبار العاملين المتنوعين عاملاً ضرورياً لنجاح المنظمة.
- إن إدارة التنوع هي هدف تنظيمي استراتيجي، يتفاعل مع جميع جوانب العمل، مثل: القيادة، الموارد البشرية، الممارسات الإدارية، والاتصال والتواصل.
- القيادة هي العنصر الأكثر أهمية للتغيير والانتقال نحو إدارة التنوع، وبالتالي يجب أن يبدأ التحول الفعال في التفكير من القمة ويجب على المديرين أن يجسدوا ما يهدفون إلى تحقيقه ومشاركة العاملين في ذلك.
- الرؤية هي الأداة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف، ويجب على الجميع التركيز عليها، حيث أن المدير يضع الرؤية ثم

يقوم بمشاركتها مع العاملين.

- يجب أن يستخدم المديرون المعرفة المتنوعة للتركيز على الثقافة الشخصية والتنظيمية والاختلافات الثقافية والعلاقات بين الثقافات، لأنها مفتاح نجاح أو فشل استراتيجيات الاتصال والتخطيط والتنفيذ.

- ينبغي أن تدرك المنظمة أنها تعكس تفكيراً عريض القاعدة يركز على العلاقات، فالعاملون يحتاجون إلى تقدير واحترام لإرضاء قيمهم الشخصية والمهنية.

## 2-5 مبررات تطبيق إدارة التنوع:

لماذا تنفذ الشركات استراتيجيات إدارة التنوع؟ يوجد ثلاثة أنواع من الحجج لصالح إدارة التنوع، لكل منها قناعاتها:

1. "التنوع هو حقيقة موجودة لتبقى". يتعين على الشركات التكيف مع الحقائق الجديدة أن القوى العاملة المتنوعة تتزايد بشكل مستمر. ففي الولايات المتحدة كان تقرير معهد هرسون ، (القوى العاملة 2000 )، والتقرير الذي تبعه ، (القوى العاملة 2020) ، بمثابة دعوة للشركات للاستيقاظ ، حيث قدم من خلالهما وصفاً احصائياً مفصلاً ومقنعاً حول الاتجاهات المستقبلية للقوى العاملة (Packer 1987). حيث كان من توقعاتهم الأساسية أن القوى العاملة سوف تنمو ببطء وسوف تتزايد نسبة كبار السن و النساء وأفراد الأقليات في القوة العاملة.

2. "إدارة التنوع هي الشيء الصحيح الذي يجب القيام به." التفكير الأخلاقي لإدارة التنوع. جوهر هذه الحجة هو فكرة تكافؤ الفرص بغض النظر عن الخصائص الفردية مثل الجنس والعرق والتوجه الجنسي. وهذا يشمل توفير الإمكانيات لجميع الموظفين مع المساواة في الوصول إلى الوظائف المتاحة في المنظمة وتقديم رواتب متماثلة لأولئك الموظفين الذين يشغلون وظائف ذات قيم متماثلة . وهذا يشمل مبدأ أخلاقي آخر هو "العدالة التعويضية"، الذي يمثل أساس برامج العمل الإيجابي، هذا المبدأ يشير إلى أن المجتمع لديه التزام للتغلب على التمييز التاريخي ضد مجموعات محددة من الناس،

لذلك منظمات الأعمال لديها التزام اجتماعي بالمشاركة في تعويض المجموعات التي ظلمت في الماضي - مثل السود في جنوب إفريقيا أو الكاثوليك في أيرلندا الشمالية.

3. "التنوع أمر منطقي جيد". يمكن أن توفر إدارة التنوع ميزة تنافسية للشركات. المنطق هنا هو أنه من خلال إدارة التنوع ، تحقق الشركات الكثير من المنافع، مثل (أ) تخفيض التكاليف بسبب انخفاض معدل التغيب والدوران، (ب) قدرة أكبر في المنافسة على المواهب في القوى العاملة، (ج) تخفيض مخاطر الدعاوى القضائية بسبب وجود بيئة أكثر عدلا وغير تمييزية، (د) تسويق أكثر فعالية لمختلف العملاء، (و) يتم إعطاء الأفضلية بالنسبة للعقود الحكومية للشركات التي تتضمن أقلية أو متوازنة بين الجنسين، (ز) تحسين صورة الشركة.

يمكن تصنيف مبررات تطبيق إدارة التنوع بالتالي:

المبررات النفسية: أثبتت العديد من الدراسات (الرفاعي والخولي، القحطاني، 2011، Ordu 2016) أن إدارة التنوع لها دور كبير في إشباع بعض الحاجات النفسية للعاملين مثل الرضا الوظيفي، والأمان الوظيفي، والانتماء، والعدالة، والانجاز ...

المبررات الاجتماعية: وهي المبررات المتصلة بتطوير المجتمع وواقعه، وكذلك المتصلة باحتياجات المجتمع على اختلاف وتنوع أفراد وطبقاته ومؤسسته، ومن أمثلة هذه المبررات: المساواة وتكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية، والتوزيع العادل للخدمات وضمان جودتها للجميع .

المبررات السياسية: وهي تلك المبررات ذات الطبيعة والخلفية الفكرية والحزبية، وهي مبررات مهمة، بسبب الدور الذي تلعبه العوامل السياسية في تشكيل ملاح أي مجتمع، بحيث يبدو مجتمعاً ديمقراطياً، يراعي التنوع والاختلافات الداخلية على أساس مبدأ المواطنة.

المبررات الدستورية والقانونية: مارست بعض المجتمعات عبر التاريخ ألواناً من التمييز والانتقاء لصالح بعض المواطنين على حساب مواطنين آخرين، وربما كانت هذه الممارسات مقننة وممنهجة، وعلى النقيض تتطلب مكافحة سياسات التمييز والانتقاء مراجعة القوانين المرتبطة بها وإدخال التعديلات المناسبة عملياً وفق الظروف والمستجدات، وهذا كله يدخل في حزمة المبررات القانونية (أحمد، 2014). كما أن أغلب الدساتير والقوانين في عدد من دول العالم تعترف بالتنوع داخل مجتمعاتها وتضمن للجماعات المتنوعة الحصول على حقوقها التي تحتم على المنظمات تطبيق إدارة التنوع .

**الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تبني مدخل إدارة التنوع:**

يشير (Patrick & Kumar 2012) أنه على المنظمات مراعاة الاعتبارات التالية عند تبنيها لمدخل إدارة التنوع:

1- أن بناء نظام موضوعي للأجور والحوافز وتقييم الأداء لا يقوم على التمييز بين قوى العمل المتنوعة.

2- تنمية إدارة المديرين للثقافات المختلفة وأثرها على إدارة التنوع.

3- مكافأة المديرين الذين يطبقون التنوع ويديرونه بكفاءة وفاعلية.

4- الانتباه إلى أن التنوع ليس فقط مجرد الاختلافات العرقية، ولكنه يشمل أبعاداً متعددة من أهمها العمر والنوع والخصائص الجسدية وغير ذلك من أبعاد التنوع المختلفة.

5- تقديم الدعم من جانب الإدارة العليا لإدارة التنوع.

6- الأخذ بمفهوم إدارة النظم حيث يجب تحقيق التفاعل والتناغم بين مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في مجال إدارة التنوع.

## 2-6 مزايا ومعوقات تطبيق مدخل إدارة التنوع :

أولاً- المزايا والفوائد:

أشار ( *Chawawa ,Morgen 2014* ) إلى وجود العديد من المزايا التي قد تجنيها المنظمات من جراء تطبيقها لمدخل إدارة التنوع منها:

- 1- أن الأخذ بمدخل إدارة التنوع يعظم مزايا التنوع ويقلل من مشكلته.
  - 2- التعامل مع التنوع بشكل مخطط ومدار وليس كعمل ارتجالي.
  - 3- تحسين وحل المشكلات، وزيادة تنوع المهارات وتحسين السمعة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق.
  - 4- تقليل حدة الصراع التنظيمي بالمنظمة.
  - 5- تحسين العلاقات الإنسانية.
  - 6- تخفيض شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.
  - 7- خفض تكلفة الرعاية الصحية والغياب ودوران العمل.
  - 8- يزيد التنوع من الإبداع والابتكار وذلك لوجود خبرات متنوعة لقوة عمل متنوعة القدرات والخصائص.
  - 9- زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التحرك وجعل المنظمات والمؤسسات أسرع في الاستجابة للمتغيرات البيئية في الأعمال من المنظمات المتجانسة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
- اقترح *Cox* ستة أسباب محددة تتعلق بالأعمال التجارية تفسر لماذا يجب على المنظمات أن تقدر التنوع. واعتبر أن الإدارة الفعالة للتنوع يمكن أن تفيد المنظمات في مجالات التكلفة، اكتساب الموارد، التسويق، الإبداع، حل المشكلات ومرونة النظام.

### - فيما يتعلق بالتكلفة: *Cost*

تقلل إدارة التنوع الفعالة من معدل دوران الموظفين ومن الدعاوى القضائية ضد حالات التمييز والمعاملة غير العادلة وما يترتب عليها من تكاليف مرتبطة بانخفاض الرضا الوظيفي والتكاليف اللاحقة لدوران الموظفين من النساء والأقليات

ومختلف الديانات، وغيرهم ممن تقل مساهماتهم غالبًا في المنظمات . أفاد Cox وباحثون آخرون عن رضا أقل وارتفاع معدل دوران النساء والأقليات بالمقارنة مع الرجال والبيض في المنظمات التي تمارس سياسات تمييزية، ويضيف Cox بأن هذه النتيجة تعد مصدر قلق تنظيمي مهم، لا سيما مع الزيادة المستمرة في أعداد النساء والأقليات المنضمة للقوى العاملة. وبالمقابل فقد وجد الباحثون أن الجهود التنظيمية المبذولة لدعم التنوع يمكن أن تعزز الالتزام لدى الأفراد والحد من نوايا ترك العمل وبالتالي فإنه ينبغي على المنظمات أن تتخذ تدابير استباقية لمعالجة هذه النتائج السلبية والتحايل عليها مع تعظيم النتائج الإيجابية.

تشمل التكاليف الناتجة عن سوء إدارة التنوع انخفاض في عوائد المبيعات، انخفاض الإنتاجية، تكاليف استبدال الموظفين وتدريب الجدد. ومن التدابير الاستباقية التي يمكن أن تتخذها المنظمات تلبية احتياجات محددة للعمال لتقليل دوران العمل ، بالإضافة إلى تثقيف جميع العاملين حول فوائد زيادة التنوع يقلل من عدم الرضا والانفصال والقلق بين الموظفين.. على سبيل المثال قد يكون لبعض العمال مسؤوليات رعاية الأطفال (عادة النساء ) وبالتالي قيام الشركات بتقديم تسهيلات لرعاية الأطفال أو رعاية نهائية في موقع العمل أو أي دعم آخر لرعاية الأطفال قد يعزز من الالتزام التنظيمي ويساهم في انخفاض معدل دوران العمل.

### **اكتساب الموارد *Resource Acquisition***

يعبر اكتساب الموارد عن قدرة المنظمة على جذب واستبقاء الموظفين من مختلف الخلفيات، اقترح Cox وبليك أنه إذا طورت منظمة سمعة لتقدير جميع أنواع العمال (من النساء والأقليات العرقية والإثنية والعمال ذوي الإعاقة، والأشخاص من الديانات غير المهيمنة)، ستزداد قدرتها على المنافسة في أسواق العمل. ويضيف أنه بالمقابل إذا اكتسبت المنظمة سمعة سيئة بأنها تفضل أو تنحاز لمجموعة محددة من العمال، فإن ذلك سيعكس في امكانية حرمانها من توظيف عمال يمتلكون كفاءات عالية لا ينتمون لتلك المجموعة المفضلة. كما أن البعض سيتجنب العمل في مثل هذه الشركات الأمر

الذي يحملها أعباء اضافية تتمثل في الأجور المرتفعة لجذب اليد العاملة في ظل الخيارات المحدودة (بمعنى آخر العرض من القوى العاملة المحتملة سيكون أقل، مما يجعل تكاليف الطلب أعلى).

## التسويق *Marketing*

اقترح *Cox and Blake* أن سمعة المنظمة التي تقدر كل أنواع العمال سيزيد من قدرتها في التسويق لأنواع مختلفة من المستهلكين. يتحقق ذلك بطرق متعددة. أولاً ، يثمن المستهلكون عالياً المعاملة العادلة للجميع، بمعنى سيكون المستهلكون أكثر اهتماماً بالمنظمة المعروفة بتقديرها للتنوع ومعاملة جميع العمال بإنصاف وأقل اهتماماً بالمنظمات المعروفة بسياساتها التمييزية، قد يترجم هذا الاهتمام في عمليات الشراء وزيادة ولاء العملاء. ثانياً، وجود موظفين من خلفيات متنوعة يحسن القدرة التسويقية للشركة لأن مثل هذه المنظمات ستكون أكثر قدرة على تطوير المنتجات التي تلبي احتياجات المستهلكين المتنوعة. فعلى سبيل المثال تمكنت *Avon* لمستحضرات التجميل بعد فترة من انخفاض المبيعات والأرباح، من تسويق منتجاتها بنجاح لكل من السود واللاتينيين بعد ان قامت بزيادة تمثيلهم بين مديري التسويق. الأمر الذي انعكس في زيادة ربحية *Avon* بشكل كبير. ثالثاً ، وجود موظفين من خلفيات مختلفة من المحتمل أيضاً أن يجنب المنظمات بعض أخطاء التسويق المرتبطة بوجود فرق إعلانية أو تسويقية متجانسة. على سبيل المثال: في بدايات شركة *FritoLay* لرقائق الذرة ، كان التركيز الرئيسي لإعلانها بين عامي 1967 - 1971 على الشخصية الكرتونية *Frito Bandito*، التي اشتهرت بسرقة *Fritos* لأنها كانت جيدة لدرجة أنه لم يكن قادراً على المقاومة. كانت الشخصية ثقيلة اللهجة، ومظهرها يشبه سكان أمريكا اللاتينية، وباعتبار أن اللاتينيين كانوا ينظرون للسرقة على أنها أمر مهين. فقد زادت شكاوى اللاتينيين لإيقاف الاعتماد على *Frito Bandito* في الاعلانات .

## الإبداع وحل المشكلات Creativity, Problem Solving

تشير الأبحاث إلى أن المجموعات التي تتكون من أعضاء ينتمون إلى خلفيات مختلفة تترفع لديها مستوى الإبداع والقدرة على حل المشكلات. ويعود سبب ذلك إلى تنوع القدرات المتحصلة من تجارب الحياة المختلفة ، القدرات اللغوية ، والتعليم. يدعم البحث التجريبي أيضاً فكرة أن التنوع يؤثر بشكل إيجابي على أداء المجموعة والإبداع والابتكار. في بحث ، واتسون ، وميشيلسن للتحقق من آثار التنوع (في العرق والجنسية) على أداء المجموعة. قاموا بمتابعة مجموعات متنوعة وأخرى متجانسة من الطلاب على مدار فصل دراسي، وجدوا في البداية أن المجموعات المتجانسة تفوقت على المجموعات المتنوعة. ولكن مع نهاية الفصل الدراسي، أصبح أداء المجموعات المتنوعة يفوق أداء المجموعات المتجانسة، بعد تعلم التفاعل مع بعضهم البعض، كما ظهر المزيد من الإبداع ومهارات حل المشكلات حيث طورت المجموعات المتنوعة حلولاً أكثر جودة للمشاكل من حلول المجموعات المتجانسة، ومن جهة أخرى قام كل من *McLeod* و *Lobel* و *Cox* بالتحقيق التجريبي حول آثار التنوع العرقي في توليد الأفكار ضمن مجموعات صغيرة. حيث استخدام تقنيات العصف الذهني (التي تستخدم عادة في المنظمات لتطوير أفكار جديدة) ، وجدوا أن المجموعات التي تتكون من أعضاء متنوعين أنتجت أفكاراً ذات جودة أعلى من تلك المكونة بواسطة المجموعات المتجانسة.

### مرونة النظام والانفتاح system flexibility and openness

مرونة النظام هي السبب السادس للاهتمام بالتنوع، حيث يوفر التنوع مرونة النظام والانفتاح والذي ينعكس في اكتساب المنظمات ميزة تنافسية. هذا وقد وضح كوكس و بليك أن النساء يتحملن الغموض أكثر من الرجال وأنهن أكثر تسامحاً. وهذا يرتبط بالمرونة المعرفية التي تعطي فرصة أكبر في التعامل والنجاح في مواقف عدم اليقين. كما وجد أن ثنائية اللغة وثنائية الثقافة تعد أيضاً مؤشراً على المرونة المعرفية والانفتاح على التجربة . والتي يمكن أن تكون مفيدة في تنوع المنظمات.



## المجالات الأخرى حيث يمكن أن يكون التنوع مفيداً

السلوكيات التعاونية *Cooperative behaviors* وقد وجد الباحثون أن المجموعات التي تتكون من أعضاء ذوي خلفيات جماعية التوجه (مثل آسيا والأسود واللاتيني) بدلاً من الخلفيات الفردية (مثل ما يطلق عليه الرجل الأبيض / الأمريكي أو الأوروبي) أظهروا التزاماً أكبر بالسلوكيات التعاونية في أداء المهام الجماعية ، وبالتالي يصبح التنوع أحد الأصول التنظيمية وعاملاً مهماً للنجاح في البيئة العالمية والمتنوعة .

تأثيرات التفاعل مع الاستراتيجية التنظيمية. *Interaction effects with organizational strategy* وجدت دراسة أورلاندو ريتشارد حول العلاقة بين التنوع العرقي والأداء. أن الشركات التي تبنت استراتيجية النمو (تتطلب الابتكار وتوليد الأفكار والإبداع) حققت نجاحاً أكبر عندما كان الموظفون متنوعين. وعليه اقترح ريتشارد أنه عندما يكون لدى الشركات استراتيجية نمو يجب أن تتجه نحو التنوع العرقي لأنه يزيد من الإنتاجية وأداء الشركات. على الرغم من أن ريتشارد لم يختبر جوانب أخرى من التنوع، إلا أن التصور السائد بأن مزيداً من التنوع في الجنس والعمر ومجالات أخرى سيكون مفيداً أيضاً للشركات ذات النمو المرتفع.

عوائد مالية *Financial returns* وجد "رايت وزملاؤه" من خلال بحثهم حول تقييم أثر كل من الدعاية الإيجابية لبرامج العمل الإيجابي والدعاية السلبية للتعويضات التي خسرتها الشركات في دعاوى التمييز على عوائد الأسهم للشركات الكبرى، ارتباطاً قوياً بين الإدارة الفعالة للتنوع وأسعار الأسهم.

ثانياً- المعوقات: أشار ( *Patrick& Kumar 2012* ) إلى العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع ومنها :

- 1- انخفاض ادراك الادارة لأهمية التنوع وابعاده، وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية.
- 2- التحيز لعرقيات أو جنسيات معينة بافتراض أنها أكثر تفوقاً على جنسيات أخرى. وبالتالي قد يتردد البعض في التقدم للوظائف التي توجد فيها جنسيات مختلفة عن جنسياتهم.
- 3- وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع. حيث قد يستثنى الموظفون المتنوعون من بعض الأنشطة الاجتماعية

كما يتم منعهم من تكوين علاقات مع الموظفين الآخرين.

4- ضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات وظروف العمل. والمرأة أكثر عرضة لهذا التحدي، فلايزال يتوقع من النساء رعاية الأطفال الصغار وإدارة شؤون الأسرة المعيشية، هذا وعلى الرغم من أن المواقف آخذة في التغيير، فإن المرأة لا تزال تتحمل أكبر المسؤوليات المنزلية.

5- ميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع.

6- مخاوف بعض فئات قوة العمل من أن الفائدة التي ستعود على فئة معينة سوف تكون على حسابهم.

7- ضعف القدرة على تطوير نظام الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلاءم مع مقتضيات تطبيق مدخل إدارة التنوع.

## المراجع المستخدمة في الفصل

1. العامري، صالح مهدي وعبد، أمل عيسى (2020)، "تأثير ممارسات إدارة التنوع والاحتواء في أداء الملاك التدريسي النسوي بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاك التدريسي النسوي في بعض الجامعات"، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة واسط، العدد35.
2. سمارة، نسرين شاكر رضوان،(2017) " واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية إدارة الأعمال.
3. كورتل ، فريد ،(2012)" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر ، جامعة الجنان، لبنان.
4. مهدي، وفاء (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
5. هادف ، زاهية ،(2015)" التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل"، المؤتمر الدولي الثامن : التنوع الثقافي / طرابلس 21 - 23 مايو.
6. Ankita Saxena, ( 2014 ) "Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity", *Procedia Economics and Finance* 11 , 76 – 85.
7. Brief, A. P. & Barsky, A. (2000) *Establishing a Climate for Diversity: The Inhibition of Prejudiced Reactions in the Workplace. Research in Personnel and Human Resource Management* , 19, 91-129.
8. Byeong Yong Kim, ,( 2006). *Managing Workforce Diversity: Developing a Learning Organization. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Vol. 5(2)*
9. Darren M. McDonald,(2010).*The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches. Institute of Business Research, Daito Bunka University.*
10. Hana Urbancova, et al, ( 2016 ) , "Diversity Management in the Workplace", <https://www.researchgate.net/publication/304813364>
11. Jörg Dietz & Lars-Eric Petersen ,(2011), *Diversity management, Handbook of research in international HR management*, <https://www.researchgate.net/publication/260226223>.
12. Lynn M. Shore et al, (2009)," *Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?*", *Human Resource Management Review*, vol 19. 117–133.
13. Oksana Bozhko,(2014)" *Managing Diversity at the Organizational Level*", *Thesis, Luiss Guido Carli University.*
14. Roberson, L. & Kulik, C. T. (2007) *Stereotype Threat at Work. Academy of Management Perspectives*, May, 24-40.
15. Starlene M. Simons,(2011). *Diversity and its Impact on Organizational " & Kimberly N. Rowland, (2011). Starlene M. Simons, "The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes Performance: of Technology Management & Innovation, Vol 6, Issue 3.*

## التمارين

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

| خطأ | صح | السؤال   |
|-----|----|--|
|     | ✓  | 1 المعايير الثقافية في كوريا الجنوبية تملي على النساء المتزوجات اللاتي لديهن أطفال صغاراً أن يتركن حياتهم المهنية ويكرسن وقتهن لعائلاتهن                             |
| ✓   |    | 2 إدارة التنوع تشير فقط إلى تلك المجموعات التي تعرضت للتمييز ضدها أو التي تختلف عن المجموعات المهيمنة أو المتميزة  |
| ✓   |    | 3 إدارة التنوع كمفهوم طرح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية أواخر التسعينيات  |
|     | ✓  | 4 تعني تكافؤ فرص العمل (EEO) التحرر من التمييز على أساس الفئات المحمية مثل العرق أو اللون أو الجنس أو الأصل القومي أو الدين أو العمر أو الإعاقة أو المعلومات الجينية |
|     | ✓  | 5 تعد فكرة العمل الإيجابي في الولايات المتحدة الأمريكية أداة قيمة تستخدم لتحقيق التوازن في أعداد مجموعات الأقليات عن طريق تحديد الحصص                                |
| ✓   |    | 6 طور كوكس (1991 - 2001) نموذج (استراتيجية خلق منظمة أحادية الثقافة)   |
|     | ✓  | 7 المنظمة التعددية تتميز هذه المنظمات بقيادة متجانسة وبيئة متنوعة  |
|     | ✓  | 8 يركز نموذج التمييز والعدالة على المجموعات المحرومة أكثر من تركيزه على الأفراد أو على المنظمة ككل   |

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- في هذا النوع من المنظمات يتم توظيف عدد محدود من الأفراد ذوي خلفيات ثقافية متنوعة:

- (أ) المنظمة وحيده الثقافة  
 (ب) المنظمة متعددة الثقافات  
 (ج) المنظمة التعددية  
 (د) جميع الأجوبة غير صحيحة

2- وفقاً لهذا النموذج، يُنظر إلى الأفراد الذين يمتلكون اختلافاً مادياً واضحاً مثل الجنس أو العرق على أنهم ليسوا كأفراد المجموعة المتجانسة في المنظمة:

- (أ) التمييز والعدالة  
 (ب) المقاومة  
 (ج) الوصول والشرعية  
 (د) التعلم وافاعلية

3- التنوع هو حقيقة موجودة لتبقى تعبر عن:

- (أ) مبادئ إدارة التنوع  
(ب) استراتيجية لإدارة التنوع  
(ج) مبررات إدارة التنوع  
(د) مزايا إدارة التنوع

4- الاستجابة الاستراتيجية لهذا النموذج هي دفاعية بشكل عام وتتضمن استراتيجيات مثل التفاوض مع مجموعات المصالح المختلفة الأخرى وتحقيق التوازن بينها:

- (أ) المقاومة  
(ب) التمييز والعدالة  
(ج) الشرعية والوصول  
(د) التعلم والفاعلية

### 3 أسئلة | قضايا للمناقشة

السؤال (1) عدد استراتيجيات إدارة التنوع وتحدث عن استراتيجية الشرعية والوصول.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2-3}

السؤال (2) بعض التعاريف. عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

إدارة التنوع، الاحتواء، نموذج المقاومة، المنظمة أحادية الثقافة.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 2-3}

السؤال (3) مبررات تطبيق إدارة التنوع في بيئة العمل.

اشرح باختصار مبررات تطبيق إدارة التنوع في بيئة العمل.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 2-5}

## الفصل الثالث: أبعاد التنوع (الأبعاد الداخلية)

عنوان الموضوع: أبعاد التنوع (الأبعاد الداخلية) *Internal Dimensions of Diversity*

### كلمات مفتاحية:

الأبعاد الداخلية *Internal Dimensions*، العمر *Age*، النوع *Sex*، العرق *Race*، الأصل *Ethno*، التوجهات الجنسية *Sexual Orientation*، الفصل بين الجنسين *Sex Segregation*، الإعاقة الذهنية *Mental Disability*، الإعاقة الجسدية *Physical Disability*، الحد من التحرش *Curbing Sexual Harassmen*، المصعد الزجاجي *Glass Escalator*، السقف الزجاجي *Glass Ceiling*، الأرضيات اللزجة *Sticky Floors*، التحرش الجنسي *Sexual Harassment*.

### ملخص الفصل:

يختص هذا الفصل بتوضيح أبعاد تنوع الموارد البشرية في المنظمات وأهمية التعرف عليها، حيث ينصب التركيز في هذا الفصل على الأبعاد الداخلية للتنوع والمصنفة في ستة أبعاد أساسية (العمر، النوع، التوجهات الجنسية، القدرات الفردية، الأصل، العرق)، بحيث يتم التعرف على إشكالية التنوع بالنسبة لكل بعد منها والقضايا المرتبطة بها وكيفية التعامل مع آثارها على المستوى التنظيمي.

### المخرجات والأهداف التعليمية:

1. التعرف على أبعاد التنوع وتصنيفاتها .
2. معرفة أبعاد التنوع الداخلية.
3. تنمية ادراك الطالب بالقضايا المرتبطة بالأبعاد الداخلية للتنوع.
4. التعرف على أهم التوصيات للأفراد والمنظمات للتعامل مع هذه الأبعاد.

### مخطط الفصل:

1-3 ما هي أبعاد التنوع ؟ *What is a Diversity Dimensions*

2-3 أبعاد التنوع الداخلية. *Concepts related to diversity*

1-2-3 العمر. *Age*

2-2-3 النوع *Sex*

3-2-3 التوجهات الجنسية *Sexual Orientation*

4-2-3 القدرات الفردية. *Individual Abilities*

5-2-3 الأصل *Ethno*.

6-2-3 العرق *Race*

### 3-1 ما أبعاد التنوع ؟

يختلف الكتاب والباحثون حول تحديد أبعاد تنوع الموارد البشرية ، كما أن حصر أبعاد التنوع ليس بالأمر السهل. وهناك من نظر لأبعاد التنوع من منظور ضيق وحصرها في الأصل أو العرق أو الدين.(Grossman,2001, Wheeler 1994) في حين نظر البعض الآخر إليها من منظور أوسع حيث تم تحديد أبعاد التنوع في مجموعتين سميت الأولى بالأبعاد الأولية وتشمل كل من العمر والأصل والعرق والنوع والقدرات البدنية والتوجهات الجنسية، بينما سميت المجموعة الثانية بالأبعاد الثانوية وتشمل كل من الخبرة العملية والدخل والحالة الزوجية والخبرة العسكرية والمعتقدات الدينية ومحل الإقامة وحالة الوالدين والتعليم، ولقد اختلف كل من (Wentling&Rivas:1997;Brown,et al,2001): (Gardinswartz&Rowe, 1994); مع المجموعة السابقة من الكتاب حيث قاموا بتوسيع أبعاد التنوع وقسموها إلى ثلاثة مجموعات وهي:

المجموعة الأولى تسمى **الأبعاد الداخلية** للتنوع وتشمل: العمر، والنوع، والتوجهات الجنسية، والقدرات البدنية، والأصل، والعرق.

أما المجموعة الثانية فتسمى **الأبعاد الخارجية** للتنوع وتشمل مجموعة : محل الإقامة، والدخل، والعادات الفردية، والهوايات، والدين، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والمظهر الخارجي، وحالة الوالدين، والحالة الاجتماعية أو الزوجية للفرد.

والمجموعة الثالثة تسمى **الأبعاد التنظيمية** وتشمل: المستوى الوظيفي، ومحتوى العمل، وجماعة العمل، والخبرة أو الأقدمية في العمل، وعضوية النقابات، وموقف الإدارة من التنوع .

وهناك اتجاه آخر يرى أن أبعاد التنوع تتكون من أربعة أبعاد (الطبال 2011) :

**بعد الشخصية:** ويشمل مشاعر الحب والكره للفرد ، والقيم ، والمعتقدات، حيث تتشكل الشخصية في وقت مبكر من

الحياة، كما أنها تؤثر وتتأثر بالأبعاد الثلاثة الأخرى .

**البعد الداخلي:** ويشمل جوانب التنوع التي لا نملك السيطرة عليها. هذا البعد يشمل الأشياء الأولى التي نراها في الآخرين، مثل: العرق، الجنس، العمر، اللون، الحجم، الخلفية الاجتماعية، الخلفية الثقافية والقدرة العقلية والبدنية، والتي نضع بناء عليها العديد من التصورات والأحكام الأساسية (وتجدر الإشارة إلى ان بعض هذه الأبعاد يمكن ان تتغير مع مرور الوقت فمثلاً "القدرة البدنية" قد تتغير بسبب الخيارات التي نقوم بها لتكون جيدة أم لا، أو في حالات المرض أو الحوادث)، ..

**البعد الخارجي:** ويشمل الجوانب من حياتنا التي لدينا بعض السيطرة عليها، والتي قد تتغير مع مرور الوقت، والتي تستخدم عادة كأساس لاتخاذ القرارات بشأن المهن وأساليب العمل، وهذا البعد غالبا ما يحدد (جزئياً) الأشخاص الذين نطور معهم صداقات وما نريد القيام به للعمل، وتشمل ( محل الإقامة، الدخل، العادات الشخصية، الحالة الاجتماعية، الخبرة العملية، الخلفية التعليمية، والمظهر الخارجي للفرد).

**البعد التنظيمي:** هذا البعد يتعلق بجوانب الثقافة الموجودة في بيئة العمل، وفي حين إن الكثير من الاهتمام بجهود التنوع يتركز على الأبعاد الداخلية، فإن المسائل المتعلقة بالمعاملة التفضيلية وفرص التطوير أو الترقية تتأثر بجوانب هذا البعد، ويشمل (نوع ومجال العمل، بيئة العمل، جماعة العمل، الخبرة، المستوى والتصنيف الوظيفي، نمط الادارة، الهيكل التنظيمي).

**وبعض الباحثين حدد أبعاد التنوع في الآتي:**

**البعد الثقافي:** ويقصد به الاختلافات التي تميز الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي ترجع إلى اختلاف ثقافتهم؛ حيث أن الثقافة هي "مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات التي تكسب سلوك الأفراد نمطاً محدداً"، حيث أن سلوك الإنسان يتأثر بالثقافة التي نشأ فيها وتوارثها عن الأجيال السابقة، وثقافة أي مجتمع تختلف في بعض عناصرها عن ثقافة مجتمع آخر، وتبعاً لذلك يختلف سلوك أفراد المجتمع عن سلوك أفراد مجتمع آخر.



**البعد الديموغرافي:** ويقصد به اختلاف الأفراد في الخصائص الديموغرافية مثل: العمر والأصل والعرق والنوع.

**البعد التنظيمي:** ويشمل المستوى التنظيمي، محتوى العمل، جماعة العمل، الخبرة أو الأقدمية في العمل، عضوية النقابات

وموقف الإدارة من التنوع، الهيكل التنظيمي، التفاعلات بين أبعاد المنظمة بأكملها ، والتصميم التنظيمي وأسلوب الإدارة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه هناك عدم اتفاق واضح بين الباحثين حول تحديد وحصر أبعاد التنوع فمنهم من ضيق

هذه الأبعاد، ومنهم من توسع في تحديدها،. ولكن تجدر الإشارة إلى ان أبعاد التنوع بمجموعها لها الدور الأساس في

تحديد سلوك الأفراد وبالتالي اختلافها من فرد الى آخر ينعكس في اختلاف السلوك الفردي.

وفي هذا المقرر سيتم الاعتماد على التصنيف الذي يرى وجود ثلاث مجموعات لأبعاد التنوع:

- الأبعاد الداخلية.

- الأبعاد الخارجية.

- الأبعاد التنظيمية.

### **2-3 الأبعاد الداخلية للتنوع: Internal Dimensions**

تتضمن هذه المجموعة العديد من الأبعاد الفرعية والتي تشمل العمر والنوع والتوجهات الجنسية والقدرات البدنية

(الفسولوجية) والأصل والعرق.

#### **1-2-3 العمر: Age**

يقصد به ان قوة العمل تتنوع في فئاتها العمرية، وعادة ما يحدث التمييز في التعامل في بيئة العمل على أساس الاختلاف

في العمر من ناحية العديد من الجوانب سواء أثناء التوظيف أو بعده، فقد يستثنى الأفراد من بعض الوظائف بحجة العمر،

كما قد تختلف المكافآت أو الموارد أو الفرص المتعلقة بالوظيفة التي يجب أن يحصلوا عليها استناداً للعمر.

يبنى التحيز والتمييز وفقاً لهذا البعد بناءً على التصورات الخاطئة القائمة على العمر حول مساهمات وأداء العمال. حيث

تمثل الصور النمطية للعمر أحكاماً تتعلق بالموظفين بناءً على أعمارهم وليس على معرفتهم أو مهاراتهم أو قدراتهم الفعلية. وتجدر الإشارة إلى أن بعد العمر والقوالب النمطية العمرية لا تقتصر على العمال الأكبر سناً، خلافاً للاعتقاد الشائع. بل التمييز يشمل كل من العمال الأصغر سناً وكبار السن.

### 3-2-1-1 التصورات النمطية الخاطئة حول العمر مقابل التجارب ونتائج الدراسات:

على الرغم من وجود دليل على أنه في العديد من السياقات يتم تفضيل العمال الأكبر سناً على العمال الأصغر سناً (على سبيل المثال، في وظائف الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية) ، إلا أن البحث التجريبي يوثق التجارب السلبية التي يتعرض لها العاملين الأكبر سناً في حالات التوظيف نتيجة للتصورات النمطية حول العمر. فغالباً ما يُنظر إلى كبار السن على أنهم غير أكفاء، وغير قادرين وغير راغبين في التعلم، وأنهم أكثر تعرضاً للحوادث والإصابات، وأنهم يتصفون بمستوى أداء أقل من العمال الأصغر سناً، على الرغم من أن الأدلة لا تدعم هذه التصورات. فقد نشرت (Mary Kite 2005) وزملاؤها تحليلاً لـ 232 حالة موجودة في الدراسات التي تضمنت المواقف تجاه كل من كبار السن والشباب. حيث وجدت كايت وزملاؤها أن البالغين الأصغر سناً يتم تصنيفهم باستمرار بشكل أفضل من كبار السن في الكفاءة والجاذبية والسلوك. في حين تشير النتائج العملية عن العمر والحوادث والإصابات في العمل إلى أن مخاطر الإصابة والحوادث تختلف حسب الصناعة وعمر الموظف والجنس. فعلى الرغم من المفاهيم الخاطئة الشائعة حول كبار السن، فإن الموظفين الأصغر سناً والموظفين الجدد يبدو أنهم أكثر عرضة لحوادث أو إصابات العمل من الموظفين الأكبر سناً والأطول عمراً، فالموظفون الأصغر عمراً والذين ينتمون للفئة العمرية من 15 إلى 24 عاماً ، تزيد احتمالية إصابتهم بحوادث العمل بنسبة 75%. بالمقارنة مع الأفراد من الفئات العمرية الأكبر، ويعود سبب ذلك إلى نقص الخبرة والتدريب والإشراف والإفراط في الثقة والإفراط في الاستياء من جانب العمال الشباب. ومع ذلك يمكن أن يساعد التدريب والإشراف المناسبان في تقليل معدل الحوادث والإصابة في العمل للعمال من جميع الأعمار.

أما بالنسبة للتدريب والتطوير. نجد أن العمال الأكبر سناً يُحرمون أحياناً من فرص التدريب والتطوير بسبب اثنين من المفاهيم الخاطئة الرئيسية حول طول فترة بقائهم في القوى العاملة وقدرتهم ورغبتهم في التعلم. فالعمال الأكبر سناً ينظر إليهم على أنهم على وشك التقاعد، وبالتالي يعتقد كثير من أرباب العمل أن تدريب العمال الأكبر سناً ليس استثماراً جيداً. ولكن على النقيض من ذلك، نجد أن العمال الأصغر سناً هم أكثر عرضة لدوران العمل أكثر من العمال الأكبر سناً. ويؤكد على ذلك جيرالد جرينبرج وروبرت باروف (2004) حيث توصلوا إلى وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين العمر والالتزام التنظيمي حيث كلما زاد العمر زاد الالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد الأكبر سناً لديهم فرصة أقل نسبياً في تغيير المنظمة التي يعملون بها مما يزيد من الالتزام المستمر لديهم. كذلك فإن الأكبر سناً يفضلون الاستقرار ويكون الميل للتغيير لديهم أقل من صغار السن.

أما التصور الخاطئ الثاني، الذي يرى أن العمال الأكبر سناً غير راغبين وغير قادرين على تعلم تقنيات جديدة، فهو أيضاً غير مدعوم من الناحية البحثية. حيث تشير الدلائل إلى أن العمال الأكبر سناً يتعلمون بشكل مختلف عن العمال الأصغر سناً، فضلاً عن اهتمامهم بالتعلم الذاتي، تلك التصورات الخاطئة تؤثر بشكل سلبي على احتمال اختيار العمال الأكبر سناً للتدريب في العمل. هذا وتشير التقارير الواردة من وزارة العمل الأمريكية إلى أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 55 و 64 عاماً لديهم فرصة للتدريب تعادل أقل من ثلث احتمال تلقي التدريب للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 44 عاماً. كما وجدت دراسة في هونغ كونغ أيضاً أن المنظمات لديها استعداد أكبر لتدريب العمال الأصغر سناً من العمال الأكبر سناً، كما أنه عندما يكون العمال أكبر سناً من غيرهم في إدارتهم أو من مديريهم فإن احتمال تلقيهم للتدريب يكون أقل. مما قد يؤدي إلى نتائج عكسية لكل من الموظفين المتضررين وأصحاب العمل. وبالنظر إلى العلاقات بين التدريب والتطوير والأداء والترقية والاحتفاظ بالوظيفة، فإن حرمان العمال الأكبر سناً من التدريب يمكن أن يؤثر عليهم بشكل كبير، وبالتالي من الأجدر بالمنظمات اتخاذ قرارات التدريب والتطوير بناءً على معايير أخرى غير العمر. خاصة

ان الشركات التي تمتلك موظفين كبار السن، يمكن أن تحصل على مزايا عديدة مثل انخفاض معدل دوران العمل والغياب، وانخفاض الهدر وتلف المخزون والسرقة، وزيادة الأرباح...

### 3-2-1-2 توصيات للمنظمات للتعامل مع التنوع في العمر:

تم الحديث سابقاً عن القوالب النمطية والمفاهيم الخاطئة الموجودة عن العمال الأكبر سناً والأصغر سناً. فهذه المغالطات تؤدي إلى التمييز والمعاملة غير العادلة في العمل كما يمكن أن تخفض من الأداء التنظيمي. هذا وقد قدم كل من *Todd Nancy & 2001* اقتراحات مفيدة لأرباب العمل الذين يسعون إلى تجنب التمييز ضد العمال على حد سواء الأكبر سناً والأصغر سناً:

- وضع سياسات محايدة للعمر بشكل صريح.
- تدقيق السياسات والممارسات التي تشير أو تحتوي على التحيز للعمر. بحيث يتم التأكد من عدم وجود أي تحيز للعمر.
- الاعتماد على المعايير المتعلقة بالوظيفة، وليس الافتراضات النمطية.
- ضرورة تدريب صانعي القرار لادراك القوالب النمطية العمرية وآثارها المحتملة على القرارات والسلوك.
- التأكيد على أن التنوع في الفئات العمرية يعد مؤشراً على القدرة الابتكارية للفريق.

### 3-2-2 النوع : Sex

تتعرض الاختلافات بين الجنسين على الأداء والعمل، ويمكن تحديد هذه الاختلافات في مجموعتين تمثل المجموعة الأولى الاختلاف في القدرات العقلية والحسية حيث تتصف الإناث بأنهن أعلى في القدرة اللفظية من الذكور، أما بالنسبة للقدرات الحسابية فإن الذكور أعلى قدرة من الإناث. كذلك فإن الذكور بشكل عام لديهم قدرة في التصور البعدي المكاني وسرعة في رد الفعل أعلى من الإناث بالإضافة لكون الاناث ميالين للعاطفة في اتخاذ القرارات أكثر من الذكور الذي يهيمن على تصرفاتهم الشعور بالحزم والقوة والسيطرة. أما المجموعة الثانية من الاختلافات فتتمثل في اختلاف القدرات العضلية بين

الجنسين حيث ان الذكور بشكل عام أعلى في القدرة العضلية من الإناث وبالتحديد بالنسبة لقوة القبضة والعمود الفقري، كما أن الذكور أكثر طولاً، علاوة على أن الإناث أسرع في الشعور بالتعب من الذكور.

ومن الملاحظ أن هناك نوعاً من التحيز والتمييز وفقاً للنوع ضد الإناث في مجالات العمل، ويرجع ذلك لثقافة بعض المديرين واتجاهاتهم الشخصية. ويمكن من خلال التدريب الإداري بأساليبه المناسبة التخفيف من حدة اتجاه بعض المديرين مثل الاعتماد على أسلوب تدريب الحساسة أو أسلوب المحاضرة والأفلام التدريبية. ومن الجدير بالذكر أن مشكلة التمييز ضد الأنثى العاملة في الدول العربية أقل في حدها من الولايات المتحدة والعديد من الدول الأوربية. حيث كان سائداً في الولايات المتحدة الأمريكية الاعتقاد بأن مكان المرأة في المنزل بينما مكان الرجل خارج المنزل، وعليه يقع عبء كسب الرزق للعائلة، هذا الأمر دفع العديد من المنظمات بشكل علني إلى تفضيل الرجال أكثر مقابل عدد قليل من الإناث اللاتي يعملن، وهذا كان منطلقاً لتبرير الفوارق في الاجور إلى الاعتقاد بأن المرأة على عكس الرجال معالين، وجهة النظر هذه كانت مقبولة على نطاق واسع حتى الستينيات.

### 3-2-1 القضايا المتعلقة بالتنوع على اساس النوع:

تتعدد القضايا المتعلقة بالتنوع على اساس النوع في المنظمات والتي تؤثر على النساء والرجال من جميع الأجناس والأعراق والأعمار والقدرات. ومن هذه القضايا عموماً التحرش والتمييز الجنسي، والفجوة في الأجور، والفصل بين الجنسين. والواقع أن هذه القضايا تقيد تقدم المرأة وفرصها في المنظمات بطرق لا تعد ولا تحصى. على الرغم من أن الرجال أقل عرضة لتجربة هذه القيود شخصياً، إلا أنهم يتأثرون أيضاً بالتمييز على أساس النوع. فجميع الرجال لديهم أمهات، زوجات، بنات، أخوات، مما يجعل القضايا المتعلقة بالنساء اهتمامات شخصية للعديد من الرجال .

وفيما يلي عرض لأهم هذه القضايا:

### - التمييز بالأدوار وفجوة الأجور بين الذكور والإناث:

يؤثر بشكل سلبي على مكان العمل ككل، مما يضر بالمرأة والرجال على حد سواء. فقد يتم تحديد أدوار محددة لكل من الرجال والنساء، والتي كثيرا ما يصعب انتهاكاتها (فقد يرغب الرجل بالعمل في مجال رعاية الأطفال ولكنه يحرم منها لكونه ذكراً، وبالمقابل قد تحرم المرأة التي تريد أن تعمل كسائق شاحنة وتمنع من التدريب بسبب جنسها).

يدعى هذا النوع من التمييز بالعزل أو الفصل بين الجنسين Sex Segregation هذا و يحدث الفصل بين الجنسين عندما يشكل الأعضاء من جنس واحد ما يعادل 70 ٪ أو أكثر من شاعلي الوظيفة أو العمل. في الولايات المتحدة والعديد من المجتمعات الأخرى، يتم فصل معظم الوظائف حسب النوع. حيث تميل النساء للعمل في المقام الأول مع النساء الأخريات، ويميل الرجال للعمل مع رجال آخرين. حيث أوضح (Anker, R. 1998) في تقرير الفصل بين الجنسين حول العالم والصادر عن منظمة العمل العالمي ILO أن نصف إجمالي العمال الراغبين بالعمل يبحثون عن وظائف تكون منفصلة بنسبة 80٪ على أساس النوع. كما تتركز معظمعاملات في مهن ووظائف منخفضة الأجر مثل موظفة استقبال وصراف.

على الرغم من أن وظائف "الرجال" مفصولة أيضاً حسب النوع، فإن الذكور يهيمنون على العديد من الوظائف بما يعادل سبع مرات الوظائف التي تهيمن عليها الإناث، والوظائف التي يسيطر عليها الذكور تتميز بارتفاع الأجور فيها أكثر من الوظائف التي تهيمن عليها الإناث. فمثلاً العاملون في رعاية الأطفال يكسبون أقل من سائقي شاحنات القمامة. تشمل المهن التي يهيمن عليها الذكور خدمات الحماية (مثل الشرطة ورجال الإطفاء) والحرف اليدوية (مثل النجارة والكهرباء والسباكة) والنقل (مثل سائقي الشاحنات والحافلات وسيارات الأجرة). أما الوظائف المعروفة بانها من اختصاص الرجال فتشمل عامل البناء وضابط الشرطة ورجل الاطفاء والطبيب والمهندس وطيّار الخطوط الجوية.

يؤثر العمل في وظيفة يسيطر عليها الذكور بشكل إيجابي على دخل الفرد (لكل من الرجال والنساء)، في حين يؤثر العمل في وظيفة تهيمن عليها الإناث بشكل سلبي على دخل الفرد (لكل من الرجال والنساء). ما يزيد من تعقيد العلاقة

بين ( الفصل بين الجنسين ) و ( الأجر ) هو أنه في حين أن العمل في الوظائف التي يهيمن عليها الذكور يرفع من أجور النساء على أجر النساء اللواتي يعملن في الوظائف التي تهيمن عليها الإناث، لا تزال النساء في الوظائف التي يهيمن عليها الذكور يكسبن أقل من الرجال في هذه الوظائف. وفي المقابل، عندما يعمل الرجل في وظائف تهيمن عليها الإناث ، فإن متوسط دخله يزيد عن متوسط دخل النساء العاملات في هذه الوظائف. بمعنى آخر في جميع المهن سواء أكانت خاصة بالرجال أم الإناث نجد أن الرجال يتفوقون على النساء بالأجر. فمثلاً في أمريكا حوالي 92% من الممرضات المسجلات هن من الإناث ويبلغ متوسط الأجر الأسبوعي للممرضات 1035 دولارًا ، وبالمقابل فإن متوسط أجر الذكور 1090 دولارًا. كما أن ما يقرب من 82 % من معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة هم من الإناث ، ومتوسط الأجر الأسبوعي للنساء (891 دولارًا) أقل من للرجال (1040 دولار).

يحدث التعامل المتباين على أساس النوع عندما يعامل مقدم الطلب أو الموظف ، عادة امرأة ، عمدا بشكل مختلف عن معاملة الذكور. على الرغم من أن هذا التمييز الصارخ والصریح أقل شيوعاً مما كان عليه في الماضي إلا أنه مستمر.

#### - التحرش الجنسي *sexual harassment* :

هو سلوك غير مرغوب فيه له طبيعة جنسية في مكان العمل وهو شكل من أشكال التمييز الجنسي. اعترفت المحاكم بشكلين من أشكال التحرش الجنسي:

الشكل الأول حالة التحرش بمقابل، حيث يقوم المدراء والمشرفون أو غيرهم ممن لديهم سلطة بتقديم مطالبات جنسية كأساس للقرارات المتعلقة بالوظيفة (مثل التوظيف والترقية والفصل). التحرش في هذه الحالة له آثار سلبية على بيئة العمل وعلى الموظفين عموماً. النوع الثاني من المضايقات عادة ما يرتكب من قبل زملاء العمل وهو أقل وضوحاً مما هو عليه التحرش بالمقابل. يشمل هذا النوع عدة أشكال من التحرش مثل النكات الجنسية والصور الفوتوغرافية للنساء العاريات (أو الرجال) والتعليقات الساخرة... وفي هذا المجال قد يرى البعض أن هذه التصرفات عادية ولا تسبب إساءة بينما البعض

الآخر قد ينظر إليها باعتبارها مسيئة وتسبب ضيق لدى المتلقي. وللتقليل من الآثار السلبية للتحرش فإنه ينبغي على المنظمات توضيح السلوكيات التي تمثل تحرشاً وتعريف العاملين بها من خلال برامج تدريب إلزامية.

### - الحواجز غير المرئية *Glass Ceiling & other Boundaries*

الحالة أو الوضع الذي يمنع النساء والأشخاص الملونين والأشخاص مع الإعاقة من التقدم إلى ما بعد مستوى معين في المنظمات يسمى بالسقف الزجاجي. غالباً ما يُعتقد أن السقف الزجاجي يبدأ بالقرب من مستوى الإدارة العليا، إلا أن الواقع يظهر أن السقف منخفض للغاية. فعدد قليل نسبياً من النساء أو الأقليات تصل لمناصب إدارية من المستوى الأول أو الثاني في المنظمات، الأمر الذي دفع الباحثين إلى اقتراح مصطلح الأرضيات اللزجة *sticky floors* ليعكس هذه الظاهرة بدقة أكبر. وبعبارة أخرى، النساء أقرب بكثير إلى الدرجات السفلية من السلم الوظيفي بدلاً من الدرجات الأعلى التي تقترب من السقف.

في دول مثل كندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة ومعظم الدول الأخرى، نادراً ما تصل النساء إلى الإدارة المتوسطة أو العليا.

بينما يشير السقف الزجاجي إلى الحد الأعلى الذي لا يمكن تجاوزه من قبل بعض الموظفين فإن مصطلح الجدران الزجاجية يشير إلى الحواجز الأفقية غير المرئية التي تقيد النساء والأشخاص الملونين وذوي الإعاقات في وظائف ومناصب معينة داخل المنظمات. الجدران الزجاجية تحصر أعضاء هذه المجموعات (وغيرها من المجموعات غير المسيطرة) كموظفين (داعمين) مقابل المناصب الأهم (كدوائر صنع القرار المتصلة بشكل مباشر بمسؤولية الربح والخسارة).

يمكن إنشاء الأسقف والجدران الزجاجية وتعزيزها من خلال بعض الممارسات العنصرية والتمييزية ومن خلال الممارسات التي تبدو أقل وضوحاً. وتتضمن هذه الممارسات:

● تخصيص عمل أقل صعوبة للأفراد (الأمر الذي يؤدي إلى تنمية أقل للمهارات وبالتالي التأثير على المؤهلات اللازمة



للمستقبل) .

- الفشل في تقديم تغذية عكسية بناءة للأداء (بشكل مقصود أو خوفاً من أن ينظر إليها على أنها عنصرية ، مما يؤدي إلى الفشل في تحديد وتحقيق التحسين اللازم نتيجة جهل الأفراد بمواطن الضعف لديهم) .
  - التوظيف في بعض المناطق لبعض (الأقلية) (على أساس "الملاءمة" مع العملاء أو الاتصال الفعال أو عدم رغبة الموظفين الآخرين للعمل هناك) ، مما قد يؤثر سلباً على أرباح الموظفين والتقدم الوظيفي.
- أما مصطلح **المصعد الزجاجي** *glass escalator* فيشير إلى صعود الرجال السريع إلى الإدارة والمناصب العليا بعد دخول المهن التي تهيمن عليها الإناث. وهذا قد يعكس التفضيل العام للرجال كمدراء وقادة .

### 3-2-2-2 توصيات للأفراد والمنظمات:

تعد المعرفة بقضايا الجنس والنوع خطوة أولى مهمة في إجراء التغييرات لمعالجتها. وبالتالي يجب على الجميع مشاركة ما يعرفونه عن الفروق بين الجنسين مع الأصدقاء والعائلة وزملاء العمل. وهناك مجموعة من التوصيات بإمكانها المساعدة في التقليل من الآثار السلبية الناتجة عن التمييز على أساس النوع، نذكر منها:

#### أولاً- على الصعيد الفردي:

- للحد من الفروق في الأجور الناتجة عن انخفاض مستويات التعليم لدى الإناث، يجب على المرأة إكمال تعليمها الجامعي والحصول على درجات متقدمة ، إن أمكن.
- لتجنب الفوارق في الأجور المرتبطة بالفصل بين الجنسين، يجب على النساء اختيار الوظائف التي تراعي اهتماماتهم ومهاراتهم ولكن بنفس الوقت توفر أجراً مناسباً.
- تقديم الدعم من الوالدين وأرباب العمل من خلال التعليم الإضافي والتدريب، ومن خلال التغيير الوظيفي.
- يجب على مديري النساء خصوصاً والرجال عموماً إرشاد الموظفين والمساعدة على اكتسابهم مهارات وظيفية وتنظيمية مناسبة للتقدم الوظيفي.

- يجب تشجيع النساء على اكتساب واستخدام المهارات المرتبطة تقليدياً بالرجال، مثل الحزم والتوجه بالمهام (كبدل للتوجه بالعلاقات).

- يجب على النساء والرجال التشكيك في السلوكيات والتعليقات والتلميحات الجنسية التي تحدث في حياتهم الشخصية والتنظيمية.

### ثانياً- على الصعيد التنظيمي :

للمنظمة تأثير قوي في الحد من الآثار السلبية للقضايا المتعلقة بالنوع (التمييز الجنسي والتحرش ووجود أسقف زجاجية وجدران وأرضيات لاصقة والفصل بين الجنسين ، وغيرها).

وفي هذا المجال يقترح الباحثون عدة إجراءات لإحداث التغيير الإيجابي في بيئة العمل للحد من الآثار السلبية للتنوع على أساس النوع:

- إنشاء هياكل أجور رسمية تعتمد معايير محددة (مثل الكفاءة والمهارة والقدرات...). حيث وجدت كل من ( 2002 Mary & Marta ) في دراستهما حول اختلافات المكاسب بين الرجال والنساء ، في عينة مؤلفة من 8000 موظف في إحدى مؤسسات الخدمات المالية الضخمة أن هياكل الأجور الأقل رسمية (مثل مكافآت الحوافز النقدية) أدت إلى زيادة الفروق في الأجور عن تلك الموجودة في أنظمة الدفع الأكثر رسمية (مثل الزيادات المبنية على الجدارة والأجر الأساسي).

- الحد من التحرش *Curbing Sexual Harassmen* . تشكل النساء 85% من أهداف التحرش، بينما معظم الرجال الذين يتعرضون للتحرش (حوالي 16% من الحالات)، معظمهم يتعرضون للتحرش من قبل رجال آخرين. وبالتالي ، فإن كل من التحرش بالمقابل والمضايقات في بيئة العمل تكون أقل احتمالاً عندما تكون هناك نساء في أدوار إدارية وإشرافية. لأن النساء كما وجدنا أقل عرضة لارتكاب المضايقات مقارنة بالرجال.

- إن وجود النساء كمديرات يجب أن يقلل من المضايقات في بيئة العمل. حيث تشير الأبحاث إلى أن النساء اللاتي يقدمن تقارير إلى المشرفين الذكور تعانين من المضايقات أكثر من النساء العاملات كمديرات، وقد وجد الباحثون أيضاً أن كل من الرجال والنساء ينظرون إلى المضايقات في بيئة العمل بشكل مختلف، فبعض السلوكيات التي يعتبرها الرجال غير مؤذية، تعتبرها النساء مسيئة ومضايقة. هذه النتيجة تقدم فائدة تنظيمية هامة من بلوغ المرأة للمناصب الإدارية كونها ستهتم بالسلوكيات التحرشية لغيرها من النساء غير الإداريات، وبالتالي فإن المرأة الإدارية مع سياستها الداعمة وعدم التسامح مطلقاً فيما يتعلق بقضايا التحرش، يمكن أن تكون مجهزة تجهيزاً جيداً للتعرف على التحرش وكبحه في إدارتها ومنظماتها.

- قد تكون أفضل وصفة طبية للتحرش الجنسي هي الوقاية ، بدلاً من الجهود العلاجية بعد حدوث التحرش. فجميع الموظفين يجب أن يتلقوا تدريباً منتظماً يوضح السلوك المقبول وغير المقبول في مكان العمل، حيث ثبت أن التدريب على قضية التحرش الجنسي يزيد من فهم ما يشكل تحرشاً ويقلل من عدم اليقين بشأن ما هو ليس مضايقة. كما يجب أن يكون المدراء والمشرفين على علم بمسؤولياتهم عن منع المضايقة. كما ينبغي على المنظمة إيصال سياسة التحرش الجنسي على نطاق واسع وبشكل واضح للجميع، بحيث يكون موقف المنظمة من المضايقة واضحاً لأولئك الذين يضايقون والذين قد يتعرضون للمضايقة. كما يجب التحقيق في اتهامات التحرش والشكاوى غير الرسمية ومعالجتها على الفور مع فرض العقوبات المناسبة .

- **كسر السقف الزجاجي** بدلاً من التركيز على مساعدة النساء على "اختراق" السقف، لا بد من تفكيك العوائق المؤسسية الهائلة التي تحول دون تقدم المرأة. مثل: التصورات بأن نمط القيادة النسائية غير متناسق مع مهام الإدارة، ووجود تمييز واضح للرجال في أنظمة الاختيار والتقييم والتعويض والترقية، فضلاً عن الإحباط الثقافي (الذي تغذيه ثقافة المجتمع الذكوري)، والتمييز والمضايقة الجنسية التي تعمل على تشجيع النساء على ترك

العمل.

ويتم ذلك من خلال إجراء تحليل تنظيمي معمق لهذه العوامل وغيرها من العوامل الفريدة للمنظمة التي تعوق تقدم المرأة، ويجب أن يتبع التحليل تدخلات من أجل التغيير المستمر، ويمكن أيضاً لتفكيك السقف الزجاجي الاعتماد على المديرات المؤهلات والرجال في السلطة الذين يدعمون المساواة بين الجنسين ويرون قيمة في التنوع. حيث وجد الباحثون أن زيادة عدد النساء في الإدارة ساعد النساء الأخريات على التقدم إلى الإدارة العليا، وأن قلة عدد النساء في الإدارة مرتبط بزيادة النية في ترك العمل والدوران الفعلي للعاملات.

### 3-2-3 التوجهات الجنسية; Sexual Orientation

هناك بعض أفراد قوة العمل قد يكون لديهم بعض التوجهات الجنسية غير السوية سواء بالنسبة للرجال أو النساء. ويجب على المديرين أن يبذلوا جهوداً لضبط سلوك هؤلاء الافراد وخصوصاً في مجال العمل ، ومن الجدير التنويه له أن الرقابة على سلوكيات هؤلاء الموظفين يجب أن تتم بشكل غير مباشر. كذلك يجب التنويه إلى أن حدة هذه المشكلة في الدول العربية تعد أقل من الدول الأجنبية كما أن آليات التعامل معها مختلفة. ففي المجتمعات العربية تعتبر هذه الميول أمراً غير أخلاقياً يحتاج إلى السيطرة والعلاج. بينما نجد أن المجتمعات الغربية سعت في الأونة الأخيرة إلى تضمين الميول الجنسية في سياسة عدم التمييز في المؤسسة وتوفير التنوع باعتباره يقدم فوائد عديدة للمنظمة، حيث وجدت دراسات متعددة أن المناخ الداعم، الذي يشمل سياسات عدم التمييز، ودعم الإدارة العليا للأقليات الجنسية يرتبط بزيادة الالتزام والرضا الوظيفي ويوفر العديد من النتائج الإيجابية التي اقترحتها *Cox* و *Blake* ، بما في ذلك المزايا في التكلفة واكتساب الموارد والإبداع والتسويق. على سبيل المثال ، بدلا من بذل الكثير من الجهود لإخفاء التوجه الجنسي للمرء، يمكن توجيهها بدلاً من ذلك باتجاه العمل المنتج والإبداعي ، يترتب على ذلك العديد من الفوائد الفردية والتنظيمية. فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية يتمتع المثليون والمثليات بقوة شرائية قوية ويستجيبون للعدالة التنظيمية للشركات وهذا يكسب المنظمة قدرات تسويقية أكبر.

وبالمقابل فإن التمييز على أساس التوجه الجنسي آثار سلبية على أداء الأقليات الأخرى غير المرئية، الذين ينتابهم القلق حول إمكانية تعرضهم للتمييز والنبذ ، أو طردهم أو "تقويتهم فرصة" العمل . وبالتالي لإزالة تلك المخاوف يجب أن تشمل السياسات التنظيمية تشجيع لعدم التمييز والدمج. ومن جهة أخرى على الرغم من الدعوة إلى إدماج الأقليات الجنسية وتقديم الرعاية لهم في مكان العمل يجب عدم اهمال المعتقدات الخاصة بالموظفين الآخرين الذين يرون في المثلية الجنسية أمراً غير أخلاقيا وفي نفس الوقت لا ينبغي أن يُسمح لها بتعطيل سياسات الإدماج وعدم التمييز. هذا ويساهم تدريب التنوع في التخفيف من هذه المشكلة، ويمكن التعرف على نتائج التدريب في هذا المجال من خلال التعرف على اتجاه هذه الظاهرة عن طريق دراسة الشكاوي والقضايا المرتبطة بها. فبشكل عام كلما انخفضت أعداد الشكاوي والقضايا المتعلقة بهذه المشكلة كلما كان ذلك مؤشراً على نجاح تدريب التنوع في هذا الاتجاه.

### 3-2-4 القدرات الفردية:

تعد القدرة أحد محددات الأداء، ويصنفها (جرينبرج، باروف 2004) في مجموعتين قدرات عقلية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال الفكرية والثانية بدنية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال التي تحتاج إلى مجهود بدني.

أ- القدرات العقلية: ويقصد بها الذكاء العقلي والذي يتضمن القدرة على فهم الأفكار المعقدة، والتكيف الفعال مع البيئة، والتعلم من الخبرة ، والتصرف الحكيم في مختلف المواقف، والتغلب على العواقب بفكر ثاقب . ويتفاوت الناس من حيث ما يمتلكونه من تلك القدرة، كما تتفاوت الأعمال من حيث مقدار ما تحتاجه منها في الأفراد الذين سيؤدون بها بنجاح.

ب - القدرة البدنية :تحتاج مختلف الأعمال إلى قدرات جسمانية أو بدنية مختلفة ومن تلك القدرات: القوة، المرونة، قوة التحمل، السرعة . وفي الواقع العملي نجد ان بعض الوظائف تحتاج إلى قدرات بدنية أكثر من القدرات العقلية، في حين أن وظائف أخرى تحتاج بدرجة أكثر إلى القدرات الذهنية أكبر من حاجتها للقدرات البدنية مثل: وظائف الإدارة، والوظائف التخصصية وبوجه عام فان الكثير من الوظائف يحتاج إلى مزيج من نوعي القدرات. ومما لا شك فيه ان لكل شخص

قدرات ومهارات معينة تمكنه من أداء وظائف معينة بشكل افضل من أدائه لوظائف أخرى. ولقد اثبتت الدراسات ان التمييز ضد المعاقين لا سند لو حيث ان الكثير من المعاقين يقومون بعملهم بنفس درجة الكفاءة تقريباً التي يقوم بها الأصحاء. كما اتضح أيضاً ان التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تشغيل المعاقين غير مرتفعة.

ويجب على المنظمات ان تقدم بعض الدعم للمعاقين حتى تمكنهم من أداء عملهم إذا كان يتوافر لديهم المهارات الأساسية الكافية للقيام بالعمل، ومن أمثلة هذا الدعم توفير مصاعد تستوعب المقعدين الذين يستخدمون الكراسي المتحركة، أو توفير الأجهزة الخاصة بالقراءة بالنسبة للمكفوفين .

وبناءً على ما سبق يتضح ان هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى قدرات ذهنية معينة مثل قدرة الشخص على التعلم، بجانب قدرات جسدية محددة وذلك لأداء أعمال معينة، ويجب مراعاة ذلك عند الاختيار. كذلك لابد من التعرف على المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة لتحديد خصائص وقدرات شاغلها حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وكذلك حتى يمكن تنمية القدرات من خلال التدريب.

من أهم القضايا المرتبطة بالقدرات الفردية مشكلة الإعاقة الذهنية والجسدية *physical and mental disability* يعمل الأشخاص لسنوات أكثر من الماضي ، مما يجعل احتمال الإصابة بإعاقة خلال سنوات العمل أكبر من أي وقت مضى. ميل أكبر لاكتساب إعاقة مع التقدم في السن، ومع العمل لفترة أطول تجعل تجارب التوظيف للأشخاص ذوي الإعاقة قضية متزايدة الأهمية بالنسبة للمنظمات.

من المرجح أن يكون الأشخاص ذوو الإعاقة عاطلين عن العمل أو يعانون من نقص التشغيل أكثر من الأشخاص العاديين (غير ذوي الإعاقة)، ويرجع ذلك جزئياً إلى القوالب النمطية والمفاهيم السلبية لتوظيفهم وقدراتهم. حيث يعتقد بشكل عام أنهم أكثر عرضة للتغيب عن العمل، وينجزون الأعمال بمستوى أدنى، ناهيك عن المبالغ التي ينفقها أصحاب العمل لتوفير أماكن عمل أو ترتيبات خاصة. ولكن في الحقيقة، فإن الأشخاص ذوي الإعاقة تتقارب معدلات غيابهم

ودوران العمل والأداء مع معدلات أولئك الذين ليس لديهم إعاقات (وفي بعض الأحيان أفضل). ومن جهة أخرى تشير شبكة تجهيز أماكن العمل إلى أن 70% من العمال ذوي الإعاقة لا يحتاجون إلى أماكن عمل خاصة، وفي حال كانت هنالك ترتيبات خاصة فهي رخيصة الثمن بشكل عام .

تؤدي المعتقدات السلبية حول الأشخاص ذوي الإعاقة إلى تمييز ظاهر وسري في العمل ضدهم. ويؤثر هذا التمييز سلباً على كل من الأفراد وأسرتهم، والمنظمات التي ستستفيد من توظيفهم، والمجتمع.

على الرغم من التشابه مع جوانب التنوع الأخرى ، إلا أن الإعاقات الجسدية والعقلية تنطوي على العديد من التعقيدات. فعلى سبيل المثال، يُنظر إلى الناس عموماً على أنهم ذكر أو أنثى بأنه غير قابل للتغيير وكذلك بالنسبة للون (أسود ، أبيض) أو العرق (أمريكي، آسيوي..). ، فإن الإعاقات قد تختلف في وقت البدء، والنوع، والخطورة، والآثار على الأداء، والدوام. فبعض الإعاقات تتسبب بانخفاض مؤقت في الأداء (مثل التصلب المتعدد *multiple sclerosis*). وبعضها له تأثيرات قليلة على الأداء ولكن تثير ردود فعل سلبية قوية من الآخرين تؤثر على التفاعلات والقبول في العمل (على سبيل المثال: ضعف ملحوظ ، فيروس نقص المناعة البشرية). وبعض الإعاقات مرئية بوضوح ينتج عنها التصنيف الفوري (على سبيل المثال: استخدام الكراسي المتحركة)، بينما البعض الآخر ليس مرئي (مثل ضعف السمع). كما يمكن الشفاء التام لعدد من الإعاقات (مثل السرطان) ؛ والبعض الآخر دائم (مثل الشلل النصفي). وبعض الإعاقات قد لا تؤثر على قدرات الشخص في حين قد تضعفها إعاقات أخرى. ويمكن تحسين بعض الإعاقات بالعلاج (على سبيل المثال، القدرة على الكلام بعد السكتة الدماغية).

على الرغم من أن بعضها موجود عند الولادة والعديد في وقت لاحق ، يمكن أن تؤثر الإعاقة على الجميع في مرحلة ما من الحياة. هذا وتشكل الإعاقة حواجز تمييزية رئيسية ، ليس فقط للأشخاص الذين يعانون حالياً منها، ولكن أيضاً لأولئك الأشخاص الذين كانوا معاقين سابقاً ، أو تم تصنيفهم بشكل خاطئ على أنهم معاقون سابقاً. لمكافحة آثار هذه المفاهيم

الخاطئة السائدة ، لا بد من تغيير الصورة المنطبعة عن الأفراد من ذوي الإعاقة بالشكل الذي يمنع التمييز وانتشار التصورات القائلة بأن الأشخاص ذوي الإعاقة غير قادرين على أداء العمل الناجح .

### كيف تعرف المنظمة ما إذا كان المتقدم من ذوي الإعاقة مؤهلاً؟

الشخص المؤهل هو الشخص الذي يمكنه أداء المهام الأساسية التي تمثل الأساس لوجود وظيفة ؛ إذا لم تكن هذه المهام مطلوبة ، فلن تكون هناك حاجة للعمل. وفي مجال الموارد البشرية تعد هذه المهام أساساً لتركيز جهود التوظيف والاختيار. بمعنى ما هي أهم الأشياء التي يجب أن يكون المتقدم قادراً على القيام بها؟ أما المهام الثانوية للوظيفة فإن أي متقدم للعمل يكون قادراً على انجازها غالباً. وبالتالي يجب أن يكون المتقدم أو الموظف المؤهل قادراً على أداء الوظائف الأساسية للعمل كمثال ، سوف تشمل الوظائف الأساسية لموظف الاستقبال أشياء مثل الرد على الهاتف وتحية العملاء. ولكن قد يطلب موظف الاستقبال سيارة شهرياً ويقودها لاحضار كعكة احتفالاً بعيد ميلاد أحدهم، ولكن القيام بمثل هذا العمل لا يعد أمراً حاسماً لأداء مهنة موظف الاستقبال. كثير من الإعاقات بشكل عام لها تأثير ضئيل على قدرة المتقدمين أو الموظفين على العمل ؛ إنه الخوف من تكبد التكاليف في المستقبل .

في بعض الحالات ، يجب توفير مكان عمل معقول بحيث يتمكن الشخص من القيام بمهام الوظيفة الأساسية. فما هو المكان المعقول ، وكيف يمكن تحديد ما إذا كان هناك شيء معقول أم لا؟ المكان المعقول هو الذي يمكن لصاحب العمل تنفيذه لتمكين الشخص المؤهل من أداء مهام وظيفته الأساسية دون التسبب في مشقة لا مبرر لها لصاحب العمل. فإذا كان توفير وسائل راحة في مكان عمل يتطلب صعوبة أو نفقة كبيرة بالنسبة لحجم صاحب العمل أو موارده المالية أو طبيعة وهيكل المنظمة ، فعندئذٍ سيواجه صاحب العمل مشقة لا داعي لها ولن يضطر إلى توفير مثل هذه الظروف. هذا وتختلف المشقة غير المبررة حسب صاحب العمل ؛ ما هو معقول لشركة كبيرة متعددة الجنسيات قد يكون صعوبات لا مبرر لها لشركة محلية مكونة من خمسين موظفاً وذات إيرادات وأرباح محددين.



هناك نقطة إضافية حول توفير وسائل راحة معقولة لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة من العمل وهي أن المديرين غالبًا ما يفعلون ذلك للأشخاص الذين لا يعانون من إعاقات دون تفكير . مثل السماح لموظف طالب بتخصيص جدول عمله بما يتناسب مع الفصول الدراسية هو وسيلة راحة معقولة، والسماح للموظف بأخذ إجازة للدراسة للامتحان يعد وسيلة مريحة للموظف. وبالتالي غالبًا ما يكون استيعاب الموظفين (سواء كان لديهم إعاقة أم لا) سهلاً وغير مكلف، ويولد حسن النية، ويزيد من الاحتفاظ والإنتاجية.

تمثل الإعاقة الذهنية *Intellectual Disabilities* شكلاً آخر من أشكال الإعاقة، ويعتبر الأشخاص لديهم إعاقة ذهنية عندما يكون معدل ذكائهم أقل من 70 أو 75 ؛ وعندما يكون لديهم قيود كبيرة في المهارات المفاهيمية والاجتماعية والعملية اللازمة للحياة اليومية، يعاني حوالي 2.5 مليون شخص في الولايات المتحدة من إعاقة ذهنية ، وكما هو الحال مع الأنواع الأخرى من الإعاقات ، يمكن لهذه الإعاقة أن تعرقل قدرتهم على العمل. فعلى الرغم من أن العديد يرغبون في العمل هنالك فقط 31% من ذوي الإعاقات الذهنية يعملون.

هذا ولتسهيل حصول ذوي الإعاقة على فرص عمل فقد اقترحت لجنة تكافؤ فرص العمل الأمثلة التالية للوظائف التي قد تكون مناسبة للأشخاص ذوي الإعاقات: رعاية الحيوانات وغسيل الملابس ، ومساعدتي المكتبات، إدخال البيانات، بعض أعمال البريد، والطباعة، وأعمال البقالة، ومدبرات المنازل، والعاملين في مجال تصميم السيارات.

يعاني الأشخاص ذوو الإعاقات الذهنية أحيانًا من تمييز وهجمات فاضحة في العمل مثل الكثير من النساء والأقليات، فهم يعانون من السقف الزجاجي التي تعوق تقدمهم إلى ما بعد مستويات تنظيمية معينة. كما إنهم ممثلون تمثيلاً ناقصاً في المناصب الإدارية والمهنية وتمثيلاً زائداً في وظائف الخدمة والاعمال ذات الأجور الأقل. ولكن على الرغم من ذلك فقد ثبت أن الاشخاص ذوي الاعاقة قد ينجحون في العديد من الوظائف ويحققون انجازات مماثلة لتلك الخاصة بالأفراد الأسوياء. فقد أجرت *DuPont* منذ عام 1958 استطلاعات لتقييم أداء الاشخاص ذوي الاعاقة، وحضورهم، وسجلات

السلامة، وقد توصلت إلى أن تقييمات الأداء والحضور والسلامة للعمال ذوي الإعاقة أعلى من المتوسط في 90% أو 86% أو 97% من الحالات على التوالي. هذه التقييمات كانت مماثلة لتقييمات الموظفين بدون إعاقات وتشبه التقييمات الواردة في الدراسة التي أجريت قبل عقد من الزمن. في *DuPont* ، العمال ذوي الإعاقة أثبتوا أنهم "متساوون مع المهمة" لعقود.

توصيات للمنظمات للتعامل وادماج ذوي الإعاقة في بيئة العمل ، أولاً الاخذ بعين الاعتبار الأبحاث حول تغيير المواقف السلبية. ثانياً ، استخدام الطرق التي تمكن أصحاب العمل من تغيير المواقف السلبية لدى بعض الأشخاص بشأن التفاعل مع الأشخاص ذوي الإعاقة أو العمل معهم أو توظيفهم؟ حيث حدد العديد من الباحثين طرقاً لتغيير هذه المواقف بنجاح من خلال الاقتراحات السلوكية ، والتي ركزت على الحد من التوتر والقلق المرتبط غالباً بالتفاعلات بين الأشخاص ذوي الإعاقة وغير المعوقين. وقد وجد الباحثون أيضاً أن تقديم حقائق عن الأشخاص ذوي الإعاقة حسّنت المواقف تجاههم . في دراسة أخرى لقادة الأعمال المسؤولين عن التوظيف ، كانت المواقف تجاه الأشخاص ذوي الإعاقة تحسنت بعد حلقة تدريبية لمدة يوم واحد ، تضمنت الندوة فيديو حول توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة ، تجربة محاكاة لمدة ثلاث ساعات ، مناقشات مجموعات صغيرة ، والتفاعل مع فريق من الأشخاص ذوي الإعاقة ، والاستماع إلى أصحاب العمل يصفون تجاربهم في توظيف العمال ذوي الإعاقة.

### 5-2-3 الأصل الجغرافي (الأثنية): *Ethno*

قبل الحديث عن هذا البعد لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يعتبرون أن مصطلح العرق والأثنية (الأصل) مصطلح واحد يعبر عن العرق وهو ترجمة لفظ *Ethno* ، والذي يعود الأصل اللغوي للكلمة إلى اللفظة اليونانية القديمة *Ethnos* وقوامها جماعة بشرية ينحدر أفرادها من ذات الأصل، في حين يميز العديد من الباحثين والكتاب بين المصطلحين حيث يعتبرون أن الأثنية تختلف عن العرق *Race* لأنها تتعلق بكل ما هو مكتسب من البيئة بدرجة معينة. بينما مفهوم

العرق يرتكز على الجانب الجسماني والطبيعي البيولوجي والجيني (فطري)، فالعرق هو مصطلح بيولوجي جاء لتصنيف جماعة من البشر يطورون تشابهات وراثية بين بعضهم البعض، ويكرسون الاختلافات في الشعوب بغية تأسيس عرق منفصل. وفي نفس السياق يعرف البعض العرق بأنه مجموعة من البشر يشتركون في عدد من الصفات الجسمانية أو الفيزيائية على فرض أنهم يمتلكون مورثات جينية واحدة.

بينما يشير مصطلح الإثنية إلى جماعة بشرية يشترك أفرادها في العادات والتقاليد ، اللغة والدين، وأي سمات أخرى بما فيها الملامح الفيزيائية للمجتمع والدولة.

والتنوع الإثني : هو المجتمع المتباين من الناحية العرقية أو الطائفية أو الثقافية أو اللغوية أو ذلك المجتمع المجزء بفعل الإنقسامات الدينية أو الإيديولوجية أو اللغوية أو الثقافية أو العرقية، وهناك من يعرف التنوع الإثني بأنه مجتمع مؤلف من عدة طوائف في إطار سياسي واحد.

تعد قضية اختلاف الأصل (الأثنية) من أهم أبعاد التنوع لدرجة جعلت العديد ينظرون للتنوع على أنه مجرد اختلاف الأصل. ويمكن النظر إلى قضية اختلاف الأصل على المستويين المحلي والدولي ففي الوطن العربي يمكن تقسيم مصادر العمالة حسب المنطقة الجغرافية بين الشمال والجنوب والوسط والحضر والريف...، ولا شك أن ذلك يعني تنوع المهارات وتنوع السلوك التنظيمي والقيم التنظيمية مما يفرض على إدارة الموارد البشرية أخذ ذلك في الاعتبار عند الاختيار والتعيين والتدريب لهذه الموارد، ولكن يجب الانتباه إلى ضرورة استبعاد أثر الأثنية على الحياة التنظيمية من ناحية التمييز والتحيز في التعامل.

أما على المستوى الدولي يمكن القول أن تنوع العمالة وفقاً لبعدها الأصل - كما هو الحال بالنسبة للعمالة الأجنبية بدول الخليج العربي - تثير كثير من المشكلات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، كذلك أثبتت الدراسات أن أغلب المديرين لا يرحبون بالتعامل مع قضية التنوع وفقاً للأصل.

كان الأصل دائماً محور اهتمام العديد من العلماء من أجل فهم التنوع بشكل أفضل. ومن أهم النظريات المستخدمة في هذا المجال:

• نظرية الهوية الاجتماعية *Social Identity* (Tajfel , 1974)

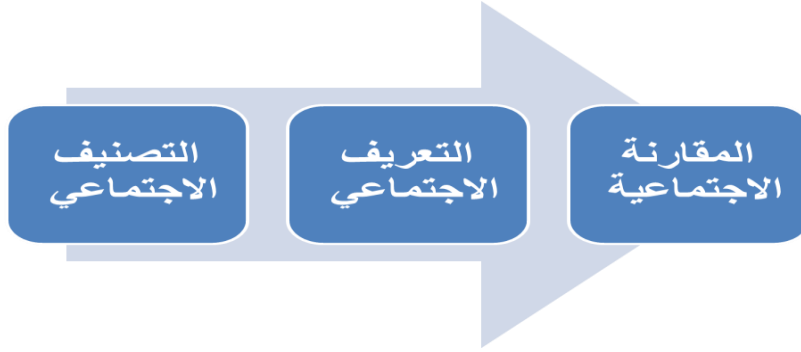
• نظرية الهوية الإثنية (العرقية) *Ethnic Identity* التي طورتها Phinney في عام 1992

• نموذج التشابه – الجذب *similarity and attraction* (Byrne 1971) .

كانت نظرية الهوية الاجتماعية، التي طرحها *Tajfel*، مساهمته البارزة في علم النفس. وفقاً *Tajfel*، فإن الهوية الاجتماعية تمثل هوية الشخص وعلى أساس عضوية الشخص في مجموعة ما فإن المجموعة تمثل مصدر فخر مهم واحترام للذات.

توفر المجموعات للناس شعور بالهوية الاجتماعية، والهوية الاجتماعية تمنحهم التعلق بالعالم الاجتماعي. ولزيادة الصورة الذاتية لبعض المجموعات، يحاول الأفراد دائماً بذل الجهود لرفع مكانة المجموعة التي ينتمون إليها. وبالتالي، يقسم الأفراد العالم إلى "هم" و "نحن" باستخدام عملية التصنيف الاجتماعي. هذا الانقسام يخلق مجموعتين: داخل المجموعة التي تشير إليها، والمجموعة الخارجية والتي تشير إليهم. وبالتالي فإن نظرية الهوية الاجتماعية تؤكد على أن أعضاء المجموعة سيميزون فيما بينهم ضد أفراد المجموعة الخارجية، وذلك ليكتسبوا صورتهم الذاتية. وفي الوقت نفسه، سيحاول أعضاء المجموعة العثور على جوانب سلبية للذين هم خارج المجموعة، والتي سوف ترفع من الصورة الذاتية للمجموعة. هذا الوضع يخلق التحيز وقد يؤدي إلى العنصرية.

في عام 1979 ، قدم *Tajfel* و *Turner* فكرة وجود ثلاث عمليات عقلية في تقييم الأفراد كـ "نحن" و"هم" وهذه العمليات لها ترتيب معين:



عملية **التصنيف الاجتماعي** تنظم الأشياء من أجل فهم ما هي عليه والتعرف عليها. بهذه الطريقة يصنف الناس الآخرين وأنفسهم من أجل فهم البيئة الاجتماعية (تصنيف الناس حسب لون بشرتهم، دينهم، مهنتهم). بعد هذا التصنيف، يمكن للفرد تحديد السلوك المقابل لكل مجموعة.

في المرحلة التالية من تحديد الهوية الاجتماعية، يتبنى الأفراد **هوية المجموعة** التي ينتمون إليها. وسيتم ربط احترام الذات من خلال الانتماء لعضوية المجموعة.

في المرحلة الأخيرة، بمجرد أن يصنف الأفراد أنفسهم كجزء من مجموعة، فإنهم يظهرون الميل لمقارنة مجموعتهم مع مجموعات أخرى. هذه المرحلة تعد حرجة في فهم التحيز، فالمجموعات المحددة تصبح متنافسة، وأعضاء هذه المجموعات مجبرون على المنافسة من أجل الحفاظ على استقلالهم الذاتي .

**نظرية الهوية الإثنية:** اقترح فيني نموذجاً يميز عملية الهوية الإثنية وهذه العملية وفقاً لـ *Phinney* مناسبة لجميع المجموعات العرقية. يتكون النموذج من ثلاث مراحل:

• الهوية الإثنية غير المختبرة; *Unexamined Ethnic Identity*

• البحث عن الهوية الإثنية. *Ethnic Identity Search*;

## • تحقيق الهوية الاثنية *Ethnic Identity Achievement*

في المرحلة الأولى، لم يكتشف الأفراد بعد الشعور والمواقف تبعاً لانتمائهم الاثني. حيث يكون مصدر هذه المشاعر والمواقف الاثنية متمثلاً بالأباء والأمهات والأسرة وغيرهم من الكبار. وهذه المرحلة تتميز بعدم الاهتمام بالأصل الاثني.

خلال المرحلة الثانية، يبدأ الأفراد في اكتشاف وتطوير انتمائهم. حيث يبحث الأفراد عن المعرفة، ويقرؤون عن أصلهم، ويزورون المتاحف ويشاركون في الأحداث والمناسبات الثقافية. قد يرفض البعض في هذه المرحلة أهمية الثقافة السائدة.

في المرحلة الأخيرة، يبدأ الناس في فهم أعمق لأصولهم العرقية وتقديرها. الأفراد يتوصلون لحل نزاعات حول هويتهم، ويصبح لديهم شعور بالهوية والانتماء الاثني وفي نفس الوقت يصبحون أكثر انفتاحاً على الثقافات الأخرى.

نظرية التشابه وال جذب: تسعى هذه النظرية إلى تفسير وتوقع الإعجاب بالعلاقات الشخصية من افتراض بأن الناس ينجذبون إلى الآخرين الذين يشبهونهم. الناس يفضلون الانضمام إلى أولئك الذين يشاركون مواقف شخصية مماثلة وإظهار سلوك مماثل. وتوضح هذه النظرية الأسباب الرئيسية التي تدفع الأفراد لمرافقة الآخرين والذين يشبهونهم بالتالي:

- التشابه في المواقف يضمن التأكيد على أن الشخص ليس وحيداً بما يعتقد. (هنالك اشخاص يشاركونه نفس المعتقدات)
- يولد التشابه الإعجاب، فقد تساعد معرفة الفرد ذو المواقف المشابهة بالتنبؤ بسلوكه المستقبلي وهذا يولد الإعجاب، بمعنى أن الفرد سوف ينجذب إلى شخص آخر مشابه. هذا وقد أظهرت الأبحاث أن الأفراد يبدون إعجاباً أكبر وانجذاباً للأشخاص الذين تظهر أوجه التشابه في المجالات التالية: الحالة الاجتماعية والاقتصادية، والمعتقدات الدينية، والعادات السيئة، العرق والذكاء. لكن في نفس الوقت، هذه النظرية ليست دقيقة دائماً، كما في بعض الأحيان يحاول الناس تجنب تشابههم والبحث عن بيئة اجتماعية مختلفة من أجل الحصول على تجربة جديدة.

وتجدر الإشارة إلى أن الجزء الأكبر من هذه النظريات كان مصدره علم النفس الاجتماعي. وأهم الافتراضات الأساسية

المقدمة لهذه النظريات هي:

- يحكم الأفراد على بعضهم البعض باستخدام خصائص مثل الجنس أو الأصل بشكل أساسي كنتيجة للنقص في المعلومات الإضافية .
- هذه الخصائص تخلق عضوية المجموعة مع أوجه التشابه والاختلاف بين الأفراد ، وفي النهاية تقوم بصياغة الاختلافات داخل المجموعة وخارج المجموعة .
- قد يكون لإنشاء مجموعات متميزة آثار ونتائج سلبية للأقلية أو لأفراد المجموعة الخارجية. وبالطبع ، فإن هذه النظريات تأتي أيضًا بآثار إيجابية، حيث زاد فهم مختلف الأعراق والثقافات، والصراع والنقاش البناء، وزيادة المعلومات والخبرات. وتعزيز القدرة على حل المشكلات ،، وزيادة الإبداع ، وجود أعلى للقرارات .

### 6-2-3 العرق Race:

وجدنا سابقاً ان العرق يمثل مجموعة من البشر يشتركون في عدد من الصفات الجسمانية أو الفيزيائية على فرض أنهم يمتلكون مورثات جينية واحدة، فالصفات الجسمانية التي تُتخذ مقياساً لتصنيف الناس إلى أعراق، هي صفات قد تبدو ثابتة لا تتغير، أخذ الباحثون عدداً من الصفات مقياساً لتصنيف الناس إلى أعراق أو أجناس، وأغلبها صفات ظاهرة، يمكن مشاهدتها، وإدراكها بنظر الإنسان إليها، ومنها، لون البشرة والعيون وطول القامة وشكل الشعر وملامح الوجه وغيرها. ومن هذه الصفات ما يحتاج إلى مقاييس، مثل شكل الرأس. وإن كانت لا تصلح صفة واحدة من هذه الصفات لاتخاذها مقياساً، فلو قُسم الناس بمقتضى لون البشرة إلى أبيض وأسود وأصفر، لتبين أنها تشمل طوال القامة وقصارها، عراض الرأس وطوالها. يضاف إلى ذلك أن الصفات الجسمانية اختلطت في الوقت الحاضر اختلاطاً كبيراً نتيجة الهجرات والتزاوج ... ، حتى أمكن القول إنه من المستحيل رؤية سلالة أو عرق نقي في وقتنا الحاضر، ويعبر عن هذا بعض الباحثين بأن كلمة سلالة أو عرق ليس لها في الحقيقة معنى إلا في ذهن الباحث، أما في الطبيعة فإن هذه الكلمة لا وجود لها. وبالرغم

من ذلك تبقى هذه الصفات الجسمانية في كثير من الأحيان مصدراً للحكم على الآخرين وامكانية نسبهم لمجموعة معينة أو عرق ما.

إن وجود عرقيات مختلفة في المنظمات يثير العديد من المشاكل السلوكية داخل المنظمة تظهر في شكل تكتلات أو يبنى على أساسها الكثير من السلوكيات المتحيزة، كذلك فإن إدراك الافراد للأعمال التنظيمية والسياسات الإدارية يتأثر بهوية أعضاء الجماعة. وتتوقف هوية الشخص على عنصرين هما شخصية الفرد والتي تتأثر بالصفات الجسمية والعقلية، بالإضافة إلى المكونات الاجتماعية للجماعة العرقية التي ينتمي إليها الفرد، كذلك فقد اتضح أن الاختلافات العرقية تسبب قصور في اشتراك هذه الأقليات في شبكات المعلومات غير الرسمية والتي لها فائدة ملحوظة في تقديم المساندة الاجتماعية للعاملين. بالإضافة إلى مشكلة اختلاف الثقافات والقيم، ويمكن علاج هذه المشكلات من خلال التدريب بهدف زيادة مهارة الاتصال، والعمل على تطوير مهارة اللغة، ومحاولة فهم الثقافات الأخرى وكيفية التعامل معها، وأيضاً السعي لدعم الموظفين من خلال خلق ثقافة متنوعة مثل الاعتماد على أشكال وأنماط مختلفة لحياة أعضاء قوة العمل، أو عمل يوم للتنوع في كل عام كذلك تشير العرقية مشكلة هامة وهي مشكلة التعالي العرقي أو الشعور بالفوقية وهي تمثل أحد المعوقات التنظيمية بين قوة العمل المتباينة العرقية، وتشير هذه الظاهرة إلى إحساس جماعة من جماعات العمل بأنها أفضل أو أعلى من الآخرين وذلك نتيجة انتمائها لأصل معين أو عرق معين. وتعتقد هذه الجماعة إن قيمها وأفكارها أفضل من قيم وأفكار الآخرين ويثير التعالي العرقي العديد من المشكلات التي تؤثر سلباً على أداء قوة العمل المتباينة الخصائص.



## المراجع المستخدمة في الفصل

1. بكاي، عبد المجيد و عابد ، الرابح ، (2015)، " التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل :دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الكوبي -الجزائري بمدينة الجلفة"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 21 ديسمبر ، السنة السابعة.
2. لبادي، فوزية ،(2016) إشكالية إدارة التنوع الإثني (العرقى) في العالم العربي منذ نهاية الحرب الباردة دراسة حالة في السودان والعراق، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية. الجزائر.
3. محمد، أنير عبد الله (2014)، " تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40.
4. Anker, R. (1998). *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*. Geneva: International Labor Organization.
5. Ankita Saxena, ( 2014 ) "Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity", *Procedia Economics and Finance* 11 , 76 – 85.
6. Brief, A. P. & Barsky, A. (2000) *Establishing a Climate for Diversity: The Inhibition of Prejudiced Reactions in the Workplace*. *Research in Personnel and Human Resource Management* , 19, 91-129.
7. Elvira, M. M., & Graham, M. E. (2002). "Not Just a Formality: Pay System Formalization and Sex-related Earnings Effects." *Organization Science*, 13(6). 601–617.
8. Hana Urbancova, et al, ( 2016 ) , "Diversity Management in the Workplace", <https://www.researchgate.net/publication/304813364>
9. Hunt, C. S., & Hunt, B. (2004). "Changing Attitudes Toward People with Disabilities: with an Educational Intervention." *Journal of Managerial Issues*, 16: 266–281. Experimenting
10. Job Accommodation Network.(1999).*Accommodation Benefit/Cost Data*. Morgantown, WV: Job President's Committee on Employment of People with Accommodation Network of the Disabilities.
11. Lynn M. Shore et al, (2009)," Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?", *Human Resource Management Review*, vol 19. 117–133.
12. Oksana Bozhko,(2014)" *Managing Diversity at the Organizational Level*", Thesis, Luiss Guido Carli University.
13. Roberson, L. & Kulik, C. T. (2007) *Stereotype Threat at Work*. *Academy of Management Perspectives*, May, 24-40.
14. *Diversity and its Impact on Organizational* " & Kimberly N. Rowland,(2011). Starlene M. Simons. *Journal "The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes Performance: of Technology Management & Innovation*, Vol 6, Issue 3.

## التمارين

### (1) أسئلة صح / خطأ True/Fals

| خطأ | صح | السؤال   |
|-----|----|--|
| ✓   |    | 1 تمثل نظرية الهوية الاجتماعية، التي طرحها، <i>Byrne</i> ، مساهمته البارزة في علم النفس.                         |
|     | ✓  | 2 يشمل البعد الداخلي جوانب التنوع التي لا نملك السيطرة عليها   |
| ✓   |    | 3 وفق التصنيف الاجتماعي يصنف الناس الآخرين وأنفسهم من أجل فهم البيئة التنظيمية                                   |
| ✓   |    | 4 العرق والأصل مصطلح واحد  |
|     | ✓  | 5 يمكن تعريف التنوع الإثني بأنه مجتمع مؤلف من عدة طوائف في إطار سياسي واحد.                                      |
|     | ✓  | 6 يعاني الأشخاص ذوو الإعاقات الذهنية أحياناً من السقف الزجاجي التي تعوق تقدمهم إلى ما بعد مستويات تنظيمية معينة. |
|     | ✓  | 7 قد يسبب التنوع في العرق مشكلة في التواصل بين الموظفين  |
|     | ✓  | 8 يقل التحرش بالمقابل والمضايقات في بيئة العمل عندما تكون هناك نساء في أدوار إدارية وإشرافية.                    |

### (2) أسئلة خيارات متعددة *Multiple Choices*

- 1- يمثل مجموعة من البشر يشتركون في عدد من الصفات الجسمانية:
- (أ) الإثنية  
(ب) العرق.  
(ج) الأقلية  
(د) جميع الأجوبة صحيحة
- 2- يكون مصدر هذه المشاعر والمواقف الاثنية متمثلاً بالأباء والأمهات والأسرة وغيرهم من الكبار:
- (أ) الهوية الاثنية غير المختبرة  
(ب) تحقيق الهوية الاثنية  
(ج) البحث عن الهوية الاثنية  
(د) جميع الأجوبة صحيحة
- 3- يعتبر الأشخاص لديهم إعاقة ذهنية عندما:
- (أ) يكون معدل ذكائهم أقل من 70 أو 75  
(ب) يكون لديهم قيود في المهارات المفاهيمية .  
(ج) أ+ ب  
(د) ليس مما ذكر

4- يعبر مصطلح الأرضيات اللزجة *sticky floors* عن:

(ب) انخفاض السقف الزجاجي

(د) ب + ج

(أ) السقف الزجاجي يبدأ بالقرب من مستوى الإدارة العليا

(ج) امكانية المكوث في المركز الوظيفي الممتدني لفترة طويلة

### (3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) القضايا المتعلقة بالتميز على أساس النوع.

اشرح باختصار القضايا المتعلقة بالتميز على أساس النوع.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-2-2-1}

السؤال (2) بعض التعاريف. عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

التحرش الجنسي، الهوية الاجتماعية، العرق، السقف الزجاجي.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. (توجيه للإجابة: الفقرة 3-2 و 3-6)}

السؤال (3) التوصيات للتعامل مع التنوع على أساس العمر:

اذكر التوصيات للتعامل مع التنوع على أساس العمر:

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3-1}

## الفصل الرابع: أبعاد التنوع (الأبعاد الخارجية)

عنوان الموضوع: أبعاد التنوع (الأبعاد الخارجية) *External Dimensions of Diversity*

كلمات مفتاحية:

الأبعاد الخارجية *External Dimensions* ، الموقع الجغرافي *geographic location* ، الدخل *income* ، العادات الشخصية *Personal habits* ، الدين *Religion* ، المستوى التعليمي *Educational Background* ، الخبرة العملية *Work Experience* ، المظهر *Appearance* ، حالة الوالدين *Parental Status* ، الحالة الاجتماعية (العائلية) *Marital Status* .

ملخص الفصل:

يشرح هذا الفصل أبعاد تنوع الموارد البشرية في المنظمات وأهمية التعرف عليها، حيث ينصب التركيز في هذا الفصل على الأبعاد الخارجية للتنوع والمصنفة في عشرة أبعاد (الموقع الجغرافي، الدخل ، العادات الشخصية ، الدين ، المعتقد السياسي ، المستوى التعليمي ، الخبرة العملية، المظهر، حالة الوالدين، الحالة الاجتماعية (العائلية) ، بحيث يتم التعرف على إشكالية التنوع بالنسبة لكل بعد منها والقضايا المرتبطة بها وكيفية التعامل مع آثارها على المستوى التنظيمي.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. تمكن الطالب من معرفة أبعاد التنوع الخارجية.
2. تنمية ادراك الطالب بالقضايا المرتبطة بالأبعاد الداخلية للتنوع.
3. التعرف على أهم التوصيات للأفراد والمنظمات للتعامل مع هذه الأبعاد.

مخطط الفصل:

- 1-1 مفهوم الأبعاد الخارجية.
- 1-1-4 الموقع الجغرافي: *Geographic Location*
- 2-1-4 الدخل: *Income*
- 3-1-4 العادات الشخصية *Personal habits*
- 4-1-4 المعتقد السياسي (تعدد الأحزاب والتنظيمات) *Political affiliation*
- 5-1-4 المعتقدات الدينية *Religion*
- 6-1-4 الخلفية التعليمية (مستوى التعليم) *Educational background*
- 7-1-4 الخبرة العملية *work experience*
- 8-1-4 المظهر الخارجي *Appearance*
- 9-1-4 الأحوال الشخصية ( حالة الوالدين *parental status*)
- 10-1-4 الحالة الاجتماعية (الحالة الزوجية *marital status*)

تمثل الأبعاد الخارجية البعد الأساسي الثاني لتنوع الموارد البشرية في المنظمات، وتشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية المتمثلة بـ (محل الإقامة والدخل والعادات الشخصية والهوايات والدين والمعتقدات والخلفية التعليمية والخبرة العملية والمظهر الخارجي للفرد وحالة الوالدين والحالة الزوجية).

#### 4-1 مفهوم الأبعاد الخارجية:

تشمل الأبعاد الخارجية تلك الجوانب من حياتنا التي لدينا بعض السيطرة عليها. اعتمادًا على هويتنا الثقافية، فقد نقرر العيش في موقع جغرافي مختلف عن مكان ولادتنا. البعض منا لديه الفرصة لزيادة مستويات الدخل مع زيادة تحصيله التعليم أو الخبرة العملية. وقد نتفرد ببعض العادات الشخصية مثل لعب كرة القدم، وقراءة الروايات الغامضة، وكتابة الشعر، ورعاية الحيوانات، وتعليم الشباب أو التعلم منهم كيفية إدارة الأعمال التجارية. الكثير منا لديه خيارات فيما يتعلق بما إذا كنا نريد الزواج أم لا. وبعضنا ممن يرغب بتربية الأطفال لديهم عدة خيارات بما في ذلك التبني والرعاية (المؤقتة). داخل بيوتنا الخاصة لدينا خيارات ثقافية مثل الملابس المختلفة.

لأن هذه الأبعاد يمكن أن تتغير بمرور الوقت ولأن لدينا مستوى معين من السيطرة عليها، فإن الأبعاد الخارجية للتنوع تستخدم عادة كأساس لاتخاذ القرارات الرئيسية بشأن: التفضيلات المهنية وأسلوب العمل، وممارسات التوظيف والترقية في العمل، ومع من نريد تطوير علاقات الصداقة. لا يمكن للأبعاد الخارجية للثقافة والهوية الثقافية التأثير فقط على تفضيلاتنا لزملاء العمل ولكن أيضًا على تحيزاتنا حول من يعمل بجد. كما يمكنها إنشاء روابط المصالح والتشابه والتعاطف ووجهات النظر. وتشمل هذه الأبعاد (محل الإقامة، الدخل، العادات الشخصية، الحالة الاجتماعية، الخبرة العملية، الخلفية التعليمية، والمظهر الخارجي للفرد).

إذًا تساعدنا هذه الأبعاد على التعرف على قراراتنا وعمليات صنع القرار لدينا والتحقق منها وإعادة صياغتها. كما تمكننا من

التعرف على تحيزاتنا الضمنية التي توجهنا إلى تقبل أشخاص معينين أو الخوف منهم والابتعاد عنهم. بالإضافة إلى أنها تتيح لنا التشكيك في انتماءات مجموعتنا وأن نكون حساسين للواقع الخاص بالآخرين. ومن خلالها يمكن إعادة صياغة فهمنا للدخل والعلاقات الزوجية والأبوية والعديد من التعبيرات المحددة ثقافياً.

قد نتعلم عدم الثقة في عبارات مثل عبارة "كل الناس" (أي أن جميع الأشخاص الذين ينضمون إلى مجموعة معينة ينضمون للسبب نفسه). نحن قادرون على إعادة صياغة محادثتنا للحفاظ على الصداقات وعلاقاتنا بالآخرين رغم الاختلافات والحدود والتقاليد. وقد تفرض الأبعاد الخارجية علينا أن نفكر في كيفية تأثير صياغة قراراتنا في الآخرين، وكيف يمكن أن تكون بعض القيم نفسها وراء وجهات نظر مختلفة تمامًا.

وفيما يلي ذكر للأبعاد الخارجية للتنوع.

#### 1-1-4 الموقع الجغرافي: *Geographic Location*

يلعب الموقع الجغرافي دوراً رئيسياً في الثقافة واللغة والتعليم والأدوار الاجتماعية والوضع الاجتماعي والاقتصادي والمعتقدات والأيديولوجيات التي اعتاد عليها الشخص. ولكن يجدر الانتباه إلى أن الفرد الذي يقطن في مكان معين الآن لا يعني أنه عاش دائماً هناك. وبالتالي من المهم التعرف على التاريخ الثري للمرشحين والزملاء لفهم تجاربهم الفريدة في الحياة بشكل أفضل قبل العمل معهم.

بطبيعة الحال يؤثر محل الإقامة على اختلاف سلوك وقيم وثقافات أعضاء قوة العمل فعلى سبيل المثال نجد أن نفس الموقف يفسر بطرق مختلفة من دولة لأخرى ويختلف كذلك من منطقة لأخرى داخل الدولة الواحدة تبعاً للمنطقة الجغرافية التي ينتمي لها الفرد، فالعمالة الريفية لا تولي اهتماماً لقيمة الوقت بنفس الدرجة التي توليها العمالة في الحضر. كما أن سلوكاً معيناً قد يبدو لأبناء منطقة معينة مقبولاً بينما يفسر على أنه غير مقبول لأبناء منطقة أخرى، هذا الاختلاف في الإدراك

وتفسير المواقف المختلفة ينتقل مع انتقال الأفراد للعمل معاً في بيئة تنظيمية واحدة وبالتالي يخلق نوعاً من التنوع الذي يحتاج إلى إدارة واعية للاستفادة منه وتقليص سلبياته قدر الإمكان.

وتزداد المشكلة عمقاً عند الانتقال إلى المستوى الدولي لعمل المنظمات، حيث يشير التنوع الجغرافي إلى مدى انتشار الأعضاء في مواقع متعددة أو وجود مجموعة من الأفراد مختلفي الثقافات والاتجاهات في مكان واحد. ففي الحالة الأولى نجد أن انتشار الأعضاء في مناطق مختلفة يجعل من موضوع التعاون معضلة تحتاج الكثير من الجهد للتفاوض وفق أرضية مشتركة ، وتحديد بروتوكولات للتنسيق بين الاعضاء، والتغلب على العقبات المرتبطة بالاختلافات في الوقت والثقافة والسياقات ( Olson & Olson 2000 )، حيث يميل العمال الموزعون جغرافياً إلى فهم سياقهم الخاص أكثر بكثير من سياقات الآخرين. أما الحالة الثانية - وجود أفراد من مناطق مختلفة في مكان واحد- قد يخلق صعوبات كبيرة أمام الإدارة في إدارة الاختلافات الثقافية وخلق صيغة تفاهم مشتركة. كما يمكن أن تتسبب بظهور التمييز والمحاباة في التعامل مع طرف دون طرف آخر ، فضلاً عن الصراع والتصادم والتكتل على أساس التشابه في القيم والمعتقدات، أيضاً يمكن أن يوفر التنوع الوطني أيضاً مصدراً محتملاً لسوء الفهم والتنميط والخلاف.. كل ذلك قد يحمل آثاراً سلبية على المنظمة ويعوق تحقيق أهدافها في حال لم تدار هذه الاختلافات بطريقة فعالة تستند على الفهم والاحترام وخلق صيغة مشتركة تجمع كل العاملين.

#### 2-1-4 الدخل: Income

على الرغم من وجود العديد من الدوافع للعمل مثل الدافع للاحترام والتقدير، والمكانة الاجتماعية، والدافع لتحقيق الذات، فإن الدخل يعد من أكثر المحفزات التي تجذب الأفراد للعمل في مكان معين وتفضيله على مكان آخر. يمكن أن يعكس هذا البُعد ثروة الشخص المادية وحالته التعليمية وحالته المهنية. ويكون افتراضات حول مكان انتماء الشخص إلى المجتمع، كما يشير إلى الاختلافات في القوة والامتياز والفرص والموارد الاقتصادية ورأس المال الاجتماعي.

ويشير إلى أنواع المدارس التي يلتحقون بها، أو الحصول على الرعاية الصحية، أو الوظائف التي يعملون فيها طوال حياتهم. ومن جهة أخرى يمكن أن يؤثر الدخل في رؤية الشخص للعالم أو ادراكه له، بحيث يشمل شعوره وتصرفه وتناسبه وانسجامه مع الآخرين. وبالتالي يمكن القول أن النظرة إلى الفرد تختلف باختلاف مستوى دخله، كما أن الدخل يؤثر على سلوكيات العمل وتحيزاتها.

وباعتبار أن الابعاد الخارجية يمكن السيطرة عليها نسبياً، وبالتالي يمكن للأفراد العمل على تحسين دخلهم اما بالبحث عن عمل أكثر أجراً أو من خلال زيادة الخبرات والمهارات التي تضمن الوصول الى مراكز وظيفية بدخل وامتيازات أفضل. إلا أن هذا الوضع غير متاح للجميع فقد نجد تمييزاً واضحاً في الاجور بين الاناث والذكور وبين الافراد الاصحاء وذوي الاعاقة أو بين الافراد المنتمين الى أعراق مختلفة .

فمثلاً في الولايات المتحدة الامريكية نجد أن الأفراد البيض لديهم مستويات دخل أعلى وبطالة ومعدلات فقر أقل من من الأصول والأقليات الأخرى، فالمهاجرون الصينيون يختلفون في الدخل ومستوى التعليم والنجاح، ففي حين توصف حياة الصينيين في الخارج بأنها ناجحة للغاية، إلا أن مستوى دخولهم متدن جداً نتيجة معاناتهم من التمييز والقوالب النمطية (تميزهم بصفات "التحمل" أو "التواضع للقيام بهذا النوع من العمل) التي تفرض عليهم القيام بوظائف لا يقوم بها الآخرون. كما أن النساء لا تزال تكسب أقل من الرجال، فالدخل الفردي الإجمالي للمرأة أقل في المتوسط من الرجال بنسبة 51%. ويعود السبب في ذلك أيضاً إلى القوالب النمطية، حيث يتم تقييم خصائص الذكور، مثل العدوانية فوق الصفات الأنثوية مثل الرعاية.

وعليه فإنه وعلى الرغم من ارتباط الدخل بالمراكز الوظيفية وضرورة ربطه بمعايير محددة مثل الكفاءة والمهارة والمسؤولية. إلا أن التحيز قد يحصل ضمن المنظمات تبعاً لمظاهر القولية والحكم المسبق أو الرغبة بتجاوز المعايير الموضوعية كمعاملة الاقليات بطريقة مختلفة. وهذا يخلق أثراً سلبية على الرفاهية والنتائج الصحية (كوهين ، 2009)... يمكن تجاوز



هذه المشكلة عادة باللجوء الى معايير محددة لوضع هيكل واضح للاجور...

#### 4-1-3 العادات الشخصية :

أظهرت الأبحاث أن الأفراد يبدون إعجاباً وجاذبية أكبر بالأشخاص الذين يقاسمونهم أموراً مشتركة أو يتشابهون معهم في مجالات مختلفة مثل: الوضع الاجتماعي والاقتصادي ، والمعتقدات الدينية ، والعادات السيئة أو الجيدة، والسلوكيات المختلفة، والعرق والذكاء... ولكن في الوقت نفسه، لا تكون هذه النظرية دقيقة دائماً، حيث في بعض الأحيان يحاول الناس تجنب ما يشبههم ويبحثون عن بيئة اجتماعية مختلفة من أجل الحصول على تجربة جديدة. الأمر الذي يخلق تشابهاً يمكن إدارته أو اختلافاً يحتاج إلى عناية أكبر في التعامل معه.

إذاً العادات الشخصية تعد مصدراً للتشابه أو الاختلاف بين الأفراد ، فما المقصود بالعادات:

العادة هي الشيء المألوف الذي يفعله الإنسان بدون تفكير وبدون شعور بضيق أو تعب. والعادات هي نتائج أفعال متكررة حتى تصبح شيء من كيان الشخصية، وتصبح عملية تغييرها أو تركها صعبة للغاية. والعادات قد تكون:

- عادات تحمل بين طياتها مبدأ الاندماج والمسايرة قد لا تؤثر سلباً على بيئة العمل.

- عادات تحمل بين طياتها مبدأ التضاد والتغيير القوي، قد تؤثر سلباً على سلامة بيئة العمل.

لذلك تحاول الإدارة تشجيع عادات الافراد التي تتوافق مع متطلبات العمل ضمن المنظمة (مثل الاهتمام والتعاون...) ومن جهة أخرى تحاول تقييد العادات السلبية مثل ( اللامبالاة والتبذير...).

وبطبيعة الحال فإن التعرف على العادات الشخصية للأفراد يساعد على التنبؤ ببعض التصرفات في بيئة العمل، فمثلاً نجد

أن العامل الذي تعود على ترك وظيفته السابقة من المتوقع أن يترك وظيفته الحالية. كما أنه من المتوقع أيضاً أن يترك

وظيفته في المستقبل. والعامل الذي اعتاد مد يد العون للآخرين سيستمر في ذلك مراراً وتكراراً، فالعادات الشخصية تمثل

جزء من شخصية الفرد وتنوعها يعد المحور الأساسي في عملية تنوع الموارد البشرية. وللتعرف على عادات الشخص وقيمه

واتجاهاته نحو العمل يمكن الاعتماد على الاختبارات والمقابلات الشخصية. والادارة الناجحة هي التي تحاول فهم الأذواق والعادات والسلوكيات للعاملين لديها لتضمن إدارتها بفعالية.

#### 4-1-4 المعتقد السياسي (تعدد الأحزاب والتنظيمات):

لا تشكل الأحزاب السياسية جزءاً من النظام السياسي للبلاد فحسب، وإنما تعتبر أيضاً جزءاً من المنظومة الاجتماعية التي تسهم فيها مؤسسات المجتمع المدني الأخرى، كالمؤسسات الأهلية والنقابات المهنية والجمعيات الخيرية.... وغيرها، فالأحزاب تتبنى البرامج والمواقف السياسية، وتمارس السياسة بأشكالها المختلفة، وتضم في صفوفها عضوية المواطنين من الشرائح المتنوعة وهي أيضاً تقوم على هياكل إدارية متعددة وتشكل من مستويات تنظيمية مختلفة، والتعددية السياسية بالمعنى المتعارف عليه يقصد بها التعددية الحزبية وذلك بإن يسمح النظام السياسي بقيام عدة أحزاب سياسية، ومعنى الحزب السياسي: عبارة عن مجموعة من الناس يؤمنون بأهداف سياسية وأيديولوجية مشتركة ويتمتعون بالتنظيم ويعتقدون ذات المبادئ السياسة وهدفها الوصول إلى السلطة والمشاركة في الحكم .

وباعتبار انتماء الأفراد العاملين للمجتمع فهم بذلك ينتمون حكماً للأفكار السياسية المختلفة التي تفرزها تعددية الأحزاب، الأمر الذي يجعل من بيئة العمل مكاناً للتنوع في وجهات النظر السياسية بما يخلق في كثير من الأحيان تضارباً في التوجهات أو تكتلات على حساب هذه الأفكار أو يمكن أن يؤدي إلى قضايا حول التمييز في الانتماء السياسي. وبينما لا يوجد قانون وطني يحظر على أصحاب العمل التمييز ضد مرشح أو موظف على أساس انتمائهم السياسي إلا أنه قد يحدث التمييز أحياناً بما يسيء للعمل إذا لم يتم ضبطه ضمن منظومة تفرض الاحترام المتبادل وتمنع استغلال الاختلاف السياسي لأهداف خاصة قد تتجاوز مصلحة المنظمة والعاملين فيها.

قد يكون من الصعب للغاية إزالة جميع آثار الانتماء السياسي في مكان العمل. ولكن يمكن للادارة التعرف مسبقاً عن الميول السياسية للمرشح للعمل بناءً على سيرته الذاتية ومصالحه الشخصية. ويبقى الأفضل التعامل مع الانتماء السياسي

تمامًا مثل أي عنصر آخر من عناصر التنوع ، فالتنوع السياسي مهم أيضًا لتقديم أفكار وأخلاق ومعتقدات فريدة إلى مكان العمل قد تساهم في تعزيز مكان عمل متنوع وشامل.

#### 4-1-5 المعتقدات الدينية:

عادةً يتضمن القانون لأبناء المجتمع العمل بصفته حق وواجب تكفله الدولة، وبالأخص ما يتعلق بالوظائف العامة التي هي حق لجميع المواطنين دون تمييز على أساس الدين أو النوع.

فمثلًا في الولايات المتحدة الدين محمي من التمييز في العمل بشكل خاص حسب الفصل السابع من قانون الحقوق المدنية. ولكن على الرغم من هذا فإن التمييز الديني لا يزال موجوداً. ففي بعض الحالات، قد يمارس المديرون والمشرفون التمييز الديني من خلال رفض توظيف الأشخاص الذين يرتدون الملابس الدينية. و في حالات أخرى قد يكون مصدر التمييز من قبل زملاء العمل والذي يظهر على شكل تحييز أو مضايقة للآخرين على أساس الدين، وفي بعض الأحيان قد لا يكون التمييز صريحاً ، عندما يفضلون ببساطة العمل مع أولئك الذين لديهم نفس المعتقدات الدينية (على سبيل المثال ، الهوية الاجتماعية المشتركة).

#### 4-1-5-1 أشكال التمييز على أساس الدين:

التمييز في مجال العمل - يتعلق بأي جانب من جوانب العمل ، بما في ذلك التوظيف ، والأجور ، والمهام الوظيفية ، والترقيات ، وتسريح العمال ، والتدريب ، والمزايا الإضافية ، وشروط التوظيف وأي مصطلح آخر.

● التحرش بملاحظات مسيئة عن المعتقدات الدينية بشكل متكرر لشخص ما، بحيث تخلق بيئة عمل معادية أو مسيئة أو تؤدي إلى طرد شخص أو تخفيض رتبته. يمكن أن يتم التحرش من قبل مدير أو مشرف أو زميل في العمل أو عميل.

● عدم تقديم تسهيلات معقولة - حيث يتطلب الباب السابع توفير التسهيلات المعقولة للمعتقدات أو الممارسات الدينية للموظف ما لم يتسبب ذلك في زيادة العبء على العمليات التجارية التي، تتضمن التسهيلات الدينية المشتركة جداول عمل

مرنة واستبدالات طوعية للعمل وإعادة التكليف وتعديل سياسات أو ممارسات العمل. ولكن بالنسبة لأصحاب العمل الذين يعانون من صعوبات لا مبرر لها لا يُطلب منهم أن يقوموا بتسهيلات باهظة التكلفة أو تهدد سلامة مكان العمل أو تقلل من الكفاءة أو تنتهك حقوق الموظفين الآخرين أو تطلب من الموظفين الآخرين القيام بأكثر من حصتهم في العمل.

- عدم السماح بممارسات اللباس والتبرج - تتطلب من أصحاب العمل ، السماح بالتغييرات في ممارسات اللباس أو التبرج التي يتبعها الموظف لأسباب دينية ، بما في ذلك الالتزام ببعض تسريحات الشعر أو أغطية الرأس أو ملابس معينة. ولكن تجدر الإشارة إلى أنه في حالة عدم وجود لباس يمكن تحديده ، يكون أعضاء العديد من الأديان غير مرئيين.
- سياسات/ممارسات التوظيف - لا يمكن إرغام الموظفين على المشاركة (أو عدم المشاركة) في بعض الأنشطة الدينية كشرط للتوظيف.

#### 4-1-5-2 توصيات للمؤسسات:

لتجنب التمييز الديني ، يجب على القادة التنظيميين:

- الاعتراف بتنوع المعتقدات الدينية . ففضية التنوع الديني معقدة ومختلفة عن العديد من جوانب التنوع الأخرى التي ناقشناها.
- توفير عدد معين من أيام العطل التي قد يستخدمها الموظفون لتحديد الأيام التي سيكونون فيها بعيداً عن العمل. قد يختار بعض الموظفين التوقف يوم الجمعة العظيمة ، بينما قد يأخذ البعض الآخر أيام معينة من رمضان. بالنسبة لمعظم أصحاب العمل ، هناك تنوع كافٍ في المعتقدات الدينية يضمن عدد مناسب من الموظفين في أيام العطل المختلفة.
- يجب على أصحاب العمل أيضاً فحص متطلباتهم بعناية من حيث المظهر الذي قد يؤدي أحياناً إلى التمييز الديني. هل هذه المتطلبات ضرورية لنجاح الأعمال، وهل بإمكانهم تأمين التسهيلات اللازمة لها؟، طبعاً بالنسبة لمعظم المنظمات ومعظم الديانات مختلفة المعتقدات فإن متطلبات معينة للمظهر لا تمنع القدرة على أداء معظم الوظائف.

يجب على المنظمات العمل لخلق ثقافات الشمول فيما يتعلق بالدين. بحيث تكون على استعداد لإعادة تقييم السياسات التي قد تؤثر على الناس من مختلف المعتقدات الدينية بشكل مختلف. فما هو "طبيعي" بالنسبة للغالبية قد لا يكون طبيعياً بالنسبة للآخرين. ولكن كيف يمكن أن تكون السياسات الشاملة جيدة للمنظمة؟ على سبيل المثال، يمكن إضفاء المرونة في جداول العمل وفترات الاستراحة لإعطاء فرصة للموظفين الذين يحتاجون إلى وقت للصلاة. بهذا الشكل يمكن للمنظمة التوصل إلى حل مقبول دون انتهاكها سياسات التنوع والشمول.

ومن جهة أخرى عندما تتطلب المنظمة سلوكاً محترماً من العاملين تجاه بعضها البعض، يجب على الموظفين الذين لديهم ارتباط قوي بمعتقداتهم الدينية الامتثال للوائح التنظيمية بما يضمن عدم انتهاك الحقوق الدينية للموظفين الآخرين.

#### 4-1-6 الخلفية التعليمية (مستوى التعليم):

يتمتع الأشخاص في المؤسسة بخلفية تعليمية مختلفة. ابتداءً بمستوى التعليم الأساسي وحتى الشهادات العليا توفر لأصحابها درجات مختلفة ولمجموعة متنوعة من الوظائف. في مجالات مثل الحرف والتمريض والتصميم الجرافيكي والمجالات المهنية الأخرى.

ويمكن القول إن تنوع الخلفية التعليمية لقوة العمل تمثل العديد من المزايا لإدارة الموارد البشرية في المنظمات نظراً لتنوع الوظائف الموجودة بالمنظمة مما يتطلب تخصصات مختلفة. كذلك فإن ارتفاع درجة التعليم بين القوى العاملة يساعد على نجاح برامج التدريب ويزيد من فرصة استيعاب هذه العمالة لمهارات العمل المتطورة.

ولكن أحياناً تستبعد الشركات الأشخاص الذين قد يكونون مثاليين للوظيفة من خلال طلبها المؤهلات غير الضرورية. بما يجعل القوى العاملة أكثر تجانساً وأقل تنوعاً. الأمر الذي يفقد المنظمة مزايا التنوع.

#### توصيات للأفراد:

إن الحصول على تعليم جيد يزيد من إمكانيات الأفراد في الحصول على الوظائف أو الترقي في السلم الوظيفي أو الدخول

إلى بلد جديد وتأمين فرص عمل. وفيما يلي مجموعة من التوصيات المساعدة للأفراد للاستفادة من بعد الخلفية التعليمية وخاصة للأفراد الذين قد يتعرضوا للتمييز في العمل (أناث، أقليات ، ذوي إعاقة...):

- الحصول على أكبر قدر ممكن من التعليم ، في المجال الذي يفضله الفرد للعمل، من أجل تجنب الصور النمطية مثلاً تلك القائلة بأن الاناث لا يصلحن للقيادة، أو تلك القائلة بأن الآسيويين جيّدون فقط في الرياضيات والمجالات التقنية .
- لا تكن سلبياً، قم بتعريف صاحب العمل بالرغبة في التفكير في المناصب الإدارية والفرص الترويجية الأخرى .
- يجب أن يتعلم الأفراد كيفية إظهار السلوكيات التي لا تأتي بشكل طبيعي ، أو لم يتم تعلمها في وقت سابق من الحياة، نتيجة لثقافتهم ودينهم وعرقهم. وأن يتكيفوا أكثر مع معايير العمل. سوف يساعدهم ذلك على التخصص والتكيف في بيئة العمل الجديدة.

#### توصيات للمنظمات:

- يجب على موظفي التنظيم والإدارة وموظفي الموارد البشرية قبول الأفراد واعتبار التعليم أولوية تساعد أفراد المجموعات غير المهيمنة على التميز في العمل وليس التمييز.
- يجب إدراج الأقليات ، في سياسات عدم التمييز .
- عندما لا يعبر الموظفون عن رغبتهم في التقدم للمناصب الإدارية، يجب أن تدرك إدارة المنظمة أن هذا يمكن أن يعود بسبب الاختلافات الثقافية في الترويج الذاتي .
- ينبغي سؤال الأفراد من الأقليات عن اهتمامهم بالترقيات والمناصب ، وبالتالي الاعتراف بهم كموظفين ذوي أداء عالٍ .
- ينبغي الاعتراف بالموظفين من الأقليات كمساهمين مهمين في مستقبل التنوع في الشركات في جميع المستويات التنظيمية .
- المزيد من التسامح والمعاملة العادلة سيكون ذو فائدة للجميع.

#### 4-1-7 الخبرة العملية:

الخبرة تعني مجموعة المواقف والأحداث التي يعيشها الفرد في لحظة معينة من عمره، بشرط أن تؤثر في سلوكه وشخصيته وتترك أثراً تجعله صيغة مختلفة عن سواه.

والخبرة بشكل عام يمكن رؤيتها على أنها الأحداث التي تحدث بحياة الفرد ويدركها الفرد، وللتنبؤ بأداء الفرد لا بد من التركيز على خبرته الحياتية، حيث تستخدم الخبرة غالباً كاستنتاج لمعايير مستقبل أداء الفرد الوظيفي، وقد أوضحت البحوث الحديثة أن بنية خبرة العمل معقدة ومتعددة الأبعاد، وهناك ربط بين الخبرة ووظائف الموارد البشرية، كاختيار الموظفين، التدريب، تطوير العمل، والأداء الوظيفي، وأن خبرات الفرد الحياتية تعتبر واحدة من أهم الوسائل للتنبؤ بالأداء الوظيفي.

إذاً الخبرة العملية هي الحصيلة المعرفية والمهارية والقدرات المكتسبة خلال سنوات العمل في شركة أو عدة شركات. خبرات عملية متعددة بمجال مهني واحد .

هذا وتمثل الخبرة العملية أحد الأبعاد الهامة لتنوع الموارد البشرية، حيث أشارت العديد من البحوث إلى وجود علاقة بين الخبرة في العمل وقضاء الفرد مدة معقولة فيه والقدرة على تقبل التنوع خاصة التنوع الثقافي.. ومن الطبيعي أن يكون هنالك اختلاف في مستوى خبرة الأفراد في تأدية مهامهم وهذا يعود إلى الممارسة الفعلية للعمل وطول المدة التي قضاها الفرد في العمل، أي أن خبرة العمل هي مقياس فعال للممارسة المهنية ومؤشر مسبق على القدرات والفرص المستقبلية، فمثلاً فيما يخص القدرات العقلية نجد أن المؤثر الأساسي على خبرة العمل هو المعرفة بالعمل نتيجة البقاء بالوظيفة نفسها، فالبقاء لمدة 5 سنوات في وظيفة ما سيزيد خبرة العمل في هذه الوظيفة وهذا بدوره سيزيد في المعرفة بهذا العمل وسيؤدي بالنهاية إلى تطوير الأداء الوظيفي. (Hoise et al 2006)

وتزداد أهمية تنوع الخبرات بالنسبة للشركات الأكثر مرونة وقابلية للتغيير، خاصة في الشركات العاملة في مجال

التكنولوجيا التي تتميز بدديناميكية أكبر وتغيير متكرر - . قد لا يبدو الأمر مهمًا جدًا لشركة مستقرة مثل البنك. ولكن حتى إذا لم تكن صناعتك تتميز بالتغيير اليوم ، فقد يكون غداً فالتغيير أمر حتمي. وبالتالي فإن توظيف شخص آخر له نفس الخلفية المصرفية أو الاستشارية تمامًا لن يمنحك هذا التنوع من الخبرة لمساعدتك في مواجهة المستقبل وبالطبع هذا يحمل آثاراً سلبية متنوعة على الأداء.

ولكن هذا لا يعني أن الأفراد بعيدين عن تعرضهم للتمييز بناء على الخبرة ، فمن مصلحة المنظمة الحصول على أفراد ملائمين من حيث الخبرة وبالتالي فهي تتحاز تلقائياً لأصحاب الخبرة العملية، إلا أن المشكلة تظهر عند إهمال الخبرة لحساب معايير أخرى، فمثلاً قامت إحدى الشركات الأمريكية بالاعلان عن وظائف شاغرة، وبعد حضور المرشحين تم إبلاغ المتقدمين من أصل إسباني أنه لا توجد وظائف متاحة، بينما تم استدعاء المرشحين البيض بعد 15 دقيقة ليحصلوا على موعد لمقابلة. والمشكلة تكمن في أن المتحدرون من أصل إسباني لم يُسألوا عن خبرتهم العملية ومؤهلاتهم.

#### 8-1-4 المظهر الخارجي Appearance

يعتبر المظهر الخارجي للفرد أحد الأركان الأساسية في تكوين شخصيته وقد يحمل أثراً إما ايجابياً أو سلبياً في التفاعل الاجتماعي و في العمل. ففي استطلاع أجراه موقع ( *bayt.com* الإلكتروني 2013 ، ) حول " تأثير المظهر الخارجي على قرارات التوظيف " كان السؤال كالتالي: هل المظهر الخارجي يحدث فرقاً خلال المقابلة؟ وهل تظن أن المظهر الخارجي الحسن في مكان العمل قد يكون المفتاح للتقدم المهني؟ وهل هنالك علاقة بين حسن المظهر والنجاح المهني؟

جرى جمع المعلومات لاستبيان *bayt.com* حول " تأثير المظهر الخارجي على قرارات التوظيف " إلكترونياً بين 14 شباط و

15 آذار 2013 بمشاركة 105525 مشاركاً من أكثر من 12 دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

ومن أهم النتائج التي جاءت في الاستطلاع.



- يشعر 63.5 ٪ من المهنيين بأنه يتم الحكم عليهم على أساس مظهرهم الخارجي وملابسهم.

- يعتقد 78.6 ٪ من المشاركين أن المهنيين الذين يعتنون بمظهرهم الخارجي يحظون بالمزيد من الفرص للنمو مهنيًا.

- أشار معظم المشاركين في الاستبيان 75.8 ٪ أنهم يحبذون الاهتمام بمظهرهم الخارجي واختيار الملابس الأنيقة للعمل.

- أفاد نصف المشاركين تقريباً 47.3 ٪ أن شركاتهم تعتمد قواعد لباس محددة.

#### 4-1-8-1 المظهر والتنوع

على الرغم من جهود التدريب المتنوعة التي تنتهجها معظم المنظمات للحيلولة دون التمييز، لا يزال التمييز القائم على المظهر موجوداً لدى مجموعة واسعة من أصحاب العمل. فقد وجدت إحدى الدراسات أن المحامين الجدد والجدد الجذابين يكسبون دخلاً أكثر من زملائهم في العمل، على الرغم من امتلاكهم نفس مقدار الخبرة، بل مع مرور الوقت ، تتسع فجوة الدخول مرة أخرى لصالح أولئك الأكثر جاذبية.

يمكن أن يبدأ التمييز في المراحل الأولى للتوظيف باعتبار أنه من المحتمل جداً أن لا يحظى مقدمو الطلبات غير الجذابين بقدر من الاهتمام مثل نظرائهم. فقد يحد أصحاب العمل دون وعي من مجموعات المتقدمين للوظائف من خلال عدم التفكير بجدية في مواهب أولئك الذين لا يعتبرون جذابين بما فيه الكفاية.

إذاً يعد المظهر من جوانب التنوع. والمظهر هو المصطلح الشامل الذي يشير إلى الشكل الخارجي للمرء. فالوزن والطول والعرق والجنس والتشوه الجسدي والجمال والمكياج وتسريحة الشعر والملابس هي بعض سمات المظهر التي تعتبر مهمة للنتائج التنظيمية.

هذا ويعد الوزن من أكثر الجوانب أهمية فيما يتعلق بالمظهر نظراً لتزايد الأشخاص الذين يعانون من زيادة الوزن في جميع أنحاء العالم من جهة، ولوجود العديد من التصورات والقوالب النمطية السلبية حول أولئك الذين يعانون من زيادة الوزن من جهة أخرى، فضلاً عن العلاقة الواضحة بين الوزن الزائد والصحة الجسدية والنفسية.

فالفرضيات النمطية القائمة على الوزن والمظهر غالبًا ما تكون فورية وغير واعية. من ناحية أخرى ، فإن بعض جوانب الوزن والمظهر تختلف عن تلك الخاصة بالعوامل المرئية الأخرى (النوع والعمر..). ومن هذه الاختلافات هو أن الوزن والسمات الجسدية الأخرى المتعلقة بالمظهر تختلف بين جميع الأشخاص وبين كل عرق وجنس وعمر. اختلاف آخر هو أنه في حين أن الأشخاص لا يعتبرون مسؤولين عن عرقهم أو جنسهم أو عمرهم، فإنهم عادة ما يتحملون مسؤولية وزنهم. وعليه فقد يحاول الأشخاص الذين يشعرون بالذنب والمسؤولية عن وزنهم فقدان الوزن الزائد من خلال نظام غذائي وممارسة الرياضة أو حتى الخضوع لجراحة خطيرة. كما قد يلجأ العديد من الأشخاص إلى الجراحة التجميلية وتلوين الشعر والتبييض ومستحضرات التجميل كمحاولة لتغيير جوانب أخرى من مظهرهم الجسدي. وبالمقابل يقل احتمال شعور الناس بالذنب أو المسؤولية أو الحاجة إلى تغيير عرقهم أو جنسهم. إذاً الاختلاف الأكثر أهمية حول الشعور بالذنب والمسؤولية الشخصية الذي يشعر به أولئك الذين يُنظر إليهم على أنهم غير جذابين أو يعانون من زيادة الوزن والذي قد يجعلهم أكثر عرضة لقبول المعاملة التنظيمية غير العادلة والتمييز بدلاً من مقاومتها .

غالبًا تشمل الفرضيات النمطية النظر إلى أولئك الذين يعانون من زيادة الوزن على أنهم: كسالى ، وغير محفزين، ويفتقرون إلى الانضباط - وهي سمات غير مرغوب فيها في سياقات التوظيف (وغيرها). وبالتالي يعد تفضيل أصحاب العمل للعمال الذين لديهم دوافع عمل وانضباط وغير كسولين هو أمر منطقي. ومع ذلك ، فإن رفض توظيف المتقدمين الذين يعانون من زيادة الوزن لا يضمن أن يتمتع أولئك الذين تم تعيينهم بدلاً منهم بسمات مرغوبة، وخاصة فيما يتعلق الكفاءة الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك فإنه وبسبب التصورات السلبية حول سمات الأشخاص الذين يعانون من زيادة الوزن، فإن أولئك الذين يعانون من زيادة الوزن غالبًا ما يعانون انخفاض في الرواتب ومعدلات الاختيار والتوظيف في وظائف تتسم بالتواصل المباشر مع العملاء .

بالإضافة إلى التصورات السلبية حول السمات الشخصية لأولئك الذين يعانون من زيادة الوزن ، فإن الوزن الزائد يرتبط

أيضاً بالتأثيرات الصحية السلبية ، مثل مرض السكري وارتفاع ضغط الدم وارتفاع الكوليسترول وأنواع معينة من السرطانات. الأمر الذي ينعكس في ارتفاع معدلات الغياب عن العمل والتكاليف الطبية العالية، والتي تبدو أسباباً مشروعة للتمييز على أساس الوزن والتي تشكل معضلة لأرباب العمل الذين يحاولون خلق ثقافات شاملة (متنوعة).

هذا الأمر يدفع الكثير من أرباب العمل إلى تفضيل الشباب ، والجدابين جسدياً ، والأقل وزناً ، والبيض، أو ذوي السمات الفوقازية . إن هذه التفضيلات إذا تم تطبيقها بشكل غير صحيح أو سوء تصور ، فقد تؤدي إلى معاملة متباينة أو تمييز بين الأفراد.

#### 4-1-8-2 آثار الوزن على الصحة والتكاليف

على الرغم من أن بعض الأشخاص الذين يعانون من زيادة الوزن يتمتعون بصحة جيدة ، إلا أن العلاقة واضحة بين الوزن الزائد ومختلف المشاكل الصحية الشديدة. فزيادة الوزن تزيد من احتمالية الإصابة بمرض السكري، ارتفاع ضغط الدم. كما ترتبط زيادة الوزن أيضاً بأنواع معينة من السرطانات، بما في ذلك القولون والثدي والبروستاتا وبطانة الرحم والكلى. بالإضافة إلى ارتباط الوزن الزائد بالتهاب المفاصل وأمراض المفاصل الأخرى التي تساهم في الإعاقة لدى البالغين .

وبالمقابل تؤدي الآثار الصحية السلبية للوزن الزائد إلى زيادة التكاليف الطبية والغياب. تشير بعض التقديرات إلى أن العمال الذين يعانون من السمنة والوزن الزائد يتسببون بازدياد التكاليف بنسبة 15% فيما يتعلق بالعقاقير التي تستلزم وصفة طبية ، و 20% إلى 55% فيما يتعلق بالعجز طويل الأجل والعجز قصير الأجل.

#### 4-1-8-3 توصيات للأفراد والمنظمات من أجل التقليل من التمييز في المظهر

نظراً لوجود العديد من القضايا المميزة المتعلقة بالتمييز في المظهر ، تركز التوصيات العامة على:

- ضمان أن تفضيلات صاحب العمل تتعلق بالوظيفة ولا يتم اتخاذ القرارات إلا بشأن العوامل الأساسية المتعلقة

بالوظيفة.

- يجب أن يكون مقدمو الطلبات والموظفون على دراية بأن المؤسسات قادرة قانونًا على وصف العديد من جوانب المظهر في العمل.
- عندما يقوم كل من الموظفين وأصحاب العمل بتطبيق المنطق والعقل ، عندها يمكن تجنب العديد من النزاعات حول المظاهر.
- التمييز ضد أولئك الذين يعانون من زيادة الوزن، استنادًا إلى تصورات مفادها أن الأشخاص الذين يعانون من زيادة الوزن كسالى وغير محفزين، يؤثر سلبًا على نتائج عملهم.
- عدم وجود تشريعات عالمية تحظر التمييز في الوزن أو تحدد التكاليف الصحية المشروعة الناتجة عن زيادة الوزن .
- على الرغم من تفضيلات صاحب العمل لأنواع معينة من الأفراد حسب المظهر لا تعد بالضرورة أمرًا غير شرعياً، إلا أنه عندما تصور هذه التفضيلات بشكل خاطئ أو تتعرض لسوء التطبيق، فبالضرورة سينتج عنه تمييز غير قانوني.
- يجب على أصحاب العمل توخي الحذر للتأكد من أن متطلبات المظهر ذات الصلة بالوظيفة لا تطغى على الكفاءة الوظيفية في الاختيار، والترقية والاستبقاء وغيرها .

#### 9-1-4 الأحوال الشخصية ( حالة الوالدين)

في الحقيقة يمكن لأي منا أن يختار أن يصبح أباً، لكن الجميع ليس لديهم الخيار بأن لا يكون لديهم آباء وأحباء مسنين، في بعض الحالات يواجه العاملون بعض المشكلات تتمثل في رعاية الأبوين الكبار في السن ( او أحدهما ) والذين يحتاجون إلى رعاية خاصة. على الرغم من أن معظم الأبحاث حول العمل والأسرة تركز على رعاية الأطفال، إلا أن رعاية كبار السن تزايد أهميتها كإحدى قضايا العمل والأسرة، حيث على سبيل المثال تقدر الجمعية الأمريكية للمتقاعدين *American Association of Retired Persons (AARP)* أن 44 مليون شخص يقدمون رعاية بدون أجر لشخص آخر ، وأن 26 مليوناً منهم من أفراد القوة العاملة.

واستجابةً لاحتياجات كبار السن فإن قضية الرعاية قد ينتج عنها بعض السلوكيات السلبية للعاملين، فقد يصلون العمل في وقت متأخر، أو يغادرون مبكرًا ، أو يتغيبون عن العمل، أو يتقاعدون مبكرًا ، أو ينتقلون إلى وظائف بدوام جزئي. ولهذه السلوكيات آثار سلبية على العمل (تتراوح بين التقصير أو التأجيل أو الإهمال في العمل).

وباعتبار أن رعاية كبار السن من الأمور الحتمية على بعض العاملين. فإن الموظفين الذين يحتاجون إلى رعاية المسنين يطلبون المساعدة بشكل متزايد من أصحاب العمل. ويمكن الاعتماد على برامج العمل المرنة للمساهمة في التخفيف من حدة هذه المشكلات. كذلك يمكن الاعتماد على أسابيع العمل المضغوطة ومشاركة الوظيفة وبرامج الخفض الاختياري لوقت العمل وسياسات مرونة المكان ووسائل الدعم ووسائل العناية بكبار السن وسياسات الدعم الشخصي نحو ذلك. ونتيجة لهذه السياسات نجد أن الأشخاص الذين يعملون في مؤسسات صديقة للأسرة أكثر ولاءً وتعلقًا والتزاماً بمؤسساتهم ولديهم قدر أكبر من الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى انخفاض التكاليف المرتبطة بانخفاض الغياب والدوران، كون هذه المؤسسات أكثر جاذبية للمتقدمين للوظائف (على سبيل المثال ، اكتساب الموارد) نتيجة كونها صديقة للأسرة، كما أن الشركات التي تتخذ مبادرات جديدة وسياسات صديقة للأسرة لمست زيادة في أسعار الأسهم وتقييمها المالي.

#### 10-1-4 الحالة الاجتماعية/ الحالة الزوجية):

يرتبط النوع التالي من التنوع بالأسرة. الحالة الزوجية هي حالة علاقة محددة قانونًا. هناك عدة أنواع من الحالة الاجتماعية: عازب/عزباء ،متزوج/متزوجة ، أرمل /أرملة ، مطلقة... ، .

من ناحية أخرى ، يتم تعريف حالة الأسرة على أنها "حالة وجود علاقة بين الوالدين والأطفال". يمكن أن يعني هذا أن

"نوع" العلاقة بين الوالدين والأطفال مبنية على أساس الرعاية والمسؤولية والالتزام.

تعد المرأة المتزوجة والعاملة الأكثر تأثرًا في هذه العلاقة فهذه الحالة تسبب نوعاً من القيود امام المرأة المتزوجة في العمل .

فمثلاً كانت وجهة النظر السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الستينيات ترى بأن مكان المرأة في المنزل بينما مكان

الرجل خارج المنزل وعليه تقع مسؤولية كسب الرزق للعائلة. الأمر الذي دفع العديد من منظمات الأعمال إلى التمييز بشكل علني وتفضيل للرجال في العمل مقابل عدد قليل من النساء اللواتي يعملن، وكانت سبباً في تبرير الفوارق في الاجور لصالح الرجال باعتبار أن المرأة تدخل في شريحة المعالين .

طبعاً هذه النظرة تغيرت خاصة مع زيادة الضغوط الاقتصادية ، والفوائد النفسية المرتبطة بالعمل فيما يتعلق بالمرأة والذي انعكس في زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة ولكن بقي التمييز قائماً .

بالمقابل حاول القانون تقديم العديد من التسهيلات للموظفين في هذا الشأن مثل توفير ساعة خلال وقت العمل لرعاية الطفل، بالإضافة إلى اجازات الولادة واجازات الأمومة. بالإضافة إلى تسهيلات أكثر في هذا المجال مثل إنشاء دور للحضانة ومدارس للأطفال.

وفي نفس السياق يمكن للمؤسسات تنفيذ العديد من السياسات لمساعدة الموظفين في التعامل مع العمل والأسرة بنجاح ،  
مثل:

- توفير المرونة للموظفين فيما يتعلق بالاختيار لاقوات العمل أو الموقع وفرص العمل بدوام جزئي والعمل الإضافي.
- الغاء أي أعمال مجدولة غير متناسقة مع العمل الإضافي الذي يمنع الموظفين من الحصول على رعاية الأطفال والمسنين.
- توفير ضمانات عمل لمن يأخذ إجازة أمومة وإجازة عائلية التي تتجاوز اثني عشر أسبوعاً وتقديم إعانات لرعاية أطفال الموظفين.
- مساعدة الموظفين الذين يختارون العمل بدوام جزئي أو إجازات للبقاء على اتصال بالمنظمة والعودة إلى العمل بدوام كامل.
- السماح للموظفين بتحديد الأشخاص الذين يشكلون أسرهم و توفير نفس الإجازة والمزايا الأخرى المقدمة للأسر المعترف

بها قانونًا.

- الاعتراف بوجود حياة خارج العمل للموظفين ، سواء أكان أعزب أم متزوج أم له أبوين أم لا.

## المراجع المستخدمة في الفصل

1. بكاي، عبد المجيد والرباح عابد ، (2015)، " التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل :دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الكوبي -الجزائري بمدينة الجلفة"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 21 ديسمبر ، السنة السابعة.
2. لبادي، فوزية ،(2016) إشكالية إدارة التنوع الإثني (العرقى) في العالم العربي منذ نهاية الحرب الباردة دراسة حالة في السودان والعراق، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية. الجزائر.
3. محمد، أثير عبد الله (2014)، " تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40.
4. هادف، زاهية ، (2015) " التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل"، المؤتمر الدولي الثامن:التنوع الثقافي / طرابلس 21 - 23 مايو.
5. Anker, R. (1998). *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*. Geneva: International Labor Organization.
6. Ankita Saxena, ( 2014 ) "Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity", *Procedia Economics and Finance* 11 , 76 – 85.
7. Brief, A. P. & Barsky, A. (2000) *Establishing a Climate for Diversity: The Inhibition of Prejudiced Reactions in the Workplace*. *Research in Personnel and Human Resource Management* , 19, 91-129.
8. Elvira, M. M., & Graham, M. E. (2002). "Not Just a Formality: Pay System Formalization and Sex-related Earnings Effects." *Organization Science*, 13(6). 601–617.
9. Hana Urbancova, et al, ( 2016 ) , "Diversity Management in the Workplace", <https://www.researchgate.net/publication/304813364>
10. Hunt, C. S., & Hunt, B. (2004). "Changing Attitudes Toward People with Disabilities: with an Educational Intervention." *Journal of Managerial Issues*, 16: 266–281. Experimenting
11. Job Accommodation Network.(1999).*Accommodation Benefit/Cost Data*. Morgantown, WV: Job President's Committee on Employment of People with Accommodation Network of the Disabilities.
12. Lynn M. Shore et al, (2009)," Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?", *Human Resource Management Review*, vol 19. 117–133.
13. Oksana Bozhko,(2014)" Managing Diversity at the Organizational Level", Thesis, Luiss Guido Carli University.
14. Roberson, L. & Kulik, C. T. (2007) *Stereotype Threat at Work*. *Academy of Management Perspectives*, May, 24-40.
15. *Diversity and its Impact on Organizational* " & Kimberly N. Rowland,(2011). Starlene M. Simons. *Journal "The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes Performance: of Technology Management & Innovation*, Vol 6, Issue 3.



## التمارين

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

| خطأ | صح | السؤال  |
|-----|----|---|
| ✓   |    | 1 تشمل الأبعاد الخارجية تلك الجوانب من حياتنا التي لا نملك السيطرة عليها.   |
|     | ✓  | 2 تعتبر كل من لعب كرة القدم ، وقراءة الروايات الغامضة، وكتابة الشعر، ورعاية الحيوانات، وتعليم الشباب أو التعلم منهم كيفية إدارة الأعمال التجارية. من الأبعاد الخارجية |
|     | ✓  | 3 الأبعاد الخارجية يمكن أن تتغير بمرور الوقت  |
|     | ✓  | 4 تمكنا الأبعاد الخارجية من التعرف على تحيزاتنا الضمنية التي توجهنا إلى تقبل أشخاص معينين أو الخوف منهم والابتعاد عنهم.   |
|     | ✓  | 5 يؤثر محل الإقامة على اختلاف سلوك وقيم وثقافات أعضاء قوة العمل   |
|     | ✓  | 6 أن نفس الموقف يفسر بطرق مختلفة من دولة لأخرى ويختلف كذلك من منطقة لأخرى داخل الدولة الواحدة تبعاً للمنطقة الجغرافية التي ينتمي لها الفرد.                           |
|     | ✓  | 7 الأفراد يبدون إعجاباً وجاذبية أكبر بالأشخاص الذين يقاسمونهم أموراً مشتركة أو يتشابهون معهم في مجالات مختلفة.  |
|     | ✓  | 8 في بعض الأحيان يحاول الناس تجنب ما يشبههم ويبحثون عن بيئة اجتماعية مختلفة من أجل الحصول على تجربة جديدة   |

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

#### 1- الأبعاد الخارجية يمكن:

- (أ) تتغير بمرور الوقت  
 (ب) لدينا مستوى معين من السيطرة عليها.  
 (ج) تستخدم عادة كأساس لاتخاذ القرارات الرئيسية  
 (د) جميع الأجوبة صحيحة

#### 2- يكون افتراضات حول مكان انتماء الشخص إلى المجتمع، كما يشير إلى الاختلافات في القوة والامتياز والفرص والموارد الاقتصادية ورأس المال الاجتماعي.:

- (أ) الدخل  
 (ب) الموقع الجغرافي  
 (ج) مجموعات العمل  
 (د) جميع الأجوبة صحيحة

3- وفقاً لبعدها العادات الشخصية فإن العامل الذي تعود على تركه وظيفته السابقة من المتوقع :

(أ) أن يبحث عن وظيفة مماثلة

(ب) أن يبحث عن وظيفة مختلفة.

(د) ليس مما ذكر

(ج) أن يترك وظيفته الحالية.

4- من الصعب للغاية إزالة جميع آثار الانتماء السياسي في مكان العمل

(أ) في بيئة العمل المحلية

(ب) في بيئة العمل الدولية

(د) ليس مما سبق

(ج) أ+ ب

### (3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) القضايا المتعلقة بالتمييز على أساس النوع.

تكلم عن التوصيات للأفراد والمنظمات من أجل التقليل من التمييز في المظهر

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 4-1-8-3 }

السؤال (2) التمييز على أساس الدين:

تحدث عن أشكال التمييز على أساس الدين:

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. (توجيه للإجابة: الفقرة 4-1-5-2 }

السؤال (3) الحالة الاجتماعية:

تكلم عن الحالة الاجتماعية كأحد أبعاد التنوع الخارجية:

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 4-1-10 }

## الفصل الخامس: أبعاد التنوع (الأبعاد التنظيمية)

عنوان الموضوع: أبعاد التنوع (الأبعاد التنظيمية) *Organizational Dimensions of Diversity*

كلمات مفتاحية:

الأبعاد التنظيمية *Organizational Dimensions*، المستوى الوظيفي: *Functional Level/ Classification*، نوع ومجال العمل: *Work Content/ Field*، مجموعات العمل: *work group*، الأقدمية: *Seniority*، موقع العمل: *work location*، عضوية النقابات: *Union Affiliation*، حالة الإدارة ( النمط القيادي) *Management Status*.

ملخص الفصل:

يختص هذا الفصل بتوضيح أبعاد تنوع الموارد البشرية في المنظمات وأهمية التعرف عليها، حيث ينصب التركيز في هذا الفصل على الأبعاد التنظيمية للتنوع والمصنفة في سبعة أبعاد (المستوى الوظيفي، نوع ومجال العمل، مجموعات العمل، الأقدمية، موقع العمل، عضوية النقابات، حالة الإدارة)، بحيث يتم التعرف على إشكالية التنوع بالنسبة لكل بعد منها والقضايا المرتبطة بها والتوصيات الخاصة بالتعامل مع آثارها على المستوى التنظيمي.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. التعرف على الأبعاد التنظيمية للتنوع.
2. تمكن الطالب من معرفة آثار أبعاد التنوع التنظيمية.
3. التعرف على دور إدارة المنظمة في التعامل مع أبعاد التنوع التنظيمية.

مخطط الفصل:

1-1 المستوى الوظيفي: *Functional Level/ Classification*

2-5 نوع ومجال العمل: *Work Content/ Field*

3-5 مجموعات العمل: *work group*

4-5 الأقدمية: *Seniority*

5-5 موقع العمل: *work location*

6-5 عضوية النقابات: *Union Affiliation*

7-5 حالة الإدارة ( النمط القيادي) *Management Status*

## مجموعة الأبعاد التنظيمية:

وفقاً للطبال 2011 فإن الأبعاد التنظيمية تمثل البعد الأساسي الثالث لتنوع الموارد البشرية. ويشمل هذا البعد مجموعة من الأبعاد الفرعية تشمل: المستوى الوظيفي ومحتوى العمل والأقدمية ومكان العمل وعضوية النقابات، موقف الإدارة من التنوع، ، التفاعلات بين أبعاد المنظمة بأكملها ، والتصميم التنظيمي وأسلوب الإدارة.

### 1-5 المستوى الوظيفي: *Functional Level/ Classification*

لم يحظ التنوع الهرمي باهتمام كبير نسبياً لدى الباحثين في مجال التنوع، باعتبار أن معظم الدراسات الحديثة تركزت في اهتمامها على تكوين فريق العمل والذي لا يظهر الكثير من التباين من حيث المستويات الهرمية (أي أن الفريق هو وحدة أساسية تتكون من مشرف واحد وعدة أعضاء). ومع ذلك ، فإن اختلاف المستويات الإدارية للأفراد في حد ذاته يخلق تنوعاً في الموارد البشرية.

إن اختلاف المستويات الإدارية للأفراد يشكل ما يسمى الهيكل التنظيمي والذي يشير إلى التحديد الرسمي لأدوار العمل والآلية الإدارية لضبط ودمج أنشطة العمل في مجموعة من العلاقات المتشابهة. وفي هذا المجال يمكن التمييز بين أربعة جوانب للهيكل التنظيمي تعد الأكثر أهمية في التحكم والتنسيق بين المستويات الإدارية وغالباً ما تكون حيوية لأداء الشركة وتضمن إدارة تنوع فعالة. تشمل هذه الجوانب كل من: المركزية *centralization* ، وإضفاء الطابع الرسمي *formalization* ، والتعقيد *complexity* ، والتكامل *integration* . فالمركزية تصف مستوى تركيز الحق في اتخاذ القرارات وتقييم الأنشطة. أي حصر صلاحيات القرار، وتجميعها في يد سلطة واحدة رئيسية - أو عدد محدود من المديرين- ، تنفرد بالبت في جميع الاختصاصات الداخلة في الوظيفة الإدارية عن طريق ممثليها. يمكن النظر إلى الهيكل اللامركزي غالباً على أنه يسهل نجاح إدارة التنوع. فالمركزية العالية تمنع التفاعلات بين أعضاء المنظمة، وتقلل من فرص

نمو الفرد وتقدمه، وتمنع الحلول الابداعية للمشكلات. أما إضفاء الطابع الرسمي فيقيس مدى استخدام المنظمة للقواعد والإجراءات لوصف وضبط السلوك التنظيمي والذي يعد ضرورياً لضبط سلوكيات الأفراد داخل التنظيم بعيداً عن الأهواء الشخصية. وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن الرسمية أو ما يطلق عليه الروتين يجب أن يكون ضمن الحدود المقبولة بحيث لا يفرض نوعاً من القيود التي تقود التنظيم إلى الجمود وتمنع التفاعل البناء بين أعضائه . ويشير التعقيد إلى الدرجة التي يتم فيها تمييز الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالأهداف وتوجه المهام ودرجة الاستقلالية، وهذا يحدد الأدوار المختلفة لأفراد التنظيم ويضفي الطابع الخاص للوظائف المتنوعة. بينما يصف التكامل الدرجة التي يمكن من خلالها تنسيق أنشطة الأفراد المنفصلين في المنظمة من خلال آليات التنسيق الرسمية. على الرغم من أن هذه ليست العوامل الهيكلية الوحيدة التي تؤثر على تصميم المنظمة ، فهي العناصر الأساسية الأربعة في التحكم والتنسيق وغالباً ما تكون حيوية لأداء الشركة (Liao et al. 2011)، وبناء على التنوع في المستوى الوظيفي يتحدد للفرد رتبته ومكانته التنظيمية ضمن التسلسل الهرمي للسلطة، وتحدد لكل مستوى تنظيمي قوته وسلطته. ولقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين المستوى الإداري وبين كثير من القضايا السلوكية في مجال العمل ، مثل الرضا الوظيفي أو الشعور بالاعتراب في مجال العمل أو الاستغراق الوظيفي أو ضغوط العمل أو التفاعل ونقل المعرفة.

فعلى سبيل المثال فإن المستويات الادارية التي تحدد علاقات الأفراد بعضهم البعض ضمن شبكة من جهات الاتصال تتخطى المستويات الهرمية المختلفة تساهم في تقديم مزايا مميزة لمشاركة المعرفة، بغض النظر عن أن تدفق المعلومات والأفكار والموارد مشروطة بالتسلسل التنظيمي (Salancik 1995) ، حيث أن الحفاظ على شبكة اتصالات تتجاوز الحدود الهرمية يساعد الموظفين على تبادل المعرفة بشكل أكثر فعالية من أولئك الذين تقتصر شبكاتهم فقط على الرتب أو الحالة الهرمية المماثلة، كما أن الاتصال العمودي ينتج عنه فوائد مختلفة لمشاركة المعرفة على عكس الاتصال الأفقي (Knight et al. 1999). فالمشرفون يميلون عادة إلى تقديم محتوى معلوماتي مختلف ومتعدد المصادر والذي يتجاوز المستويات

الهرمية يمكن أن يؤدي إلى تمكين الموظفين من فهم محيطهم والاقتراب من الآخرين لنقل معرفتهم بشكل فعال وتوفير ما يلزم من معلومات. نظراً لأن الموظفين ذوي المكانة العالية قد يكونون أكثر دراية حول الاستراتيجيات والخطط والتغييرات التنظيمية، والتواصل معهم يسهل الحصول على الموارد اللازمة والمعلومات الكافية. فقد أظهر كروس وكمينغز (2014) أن العلاقات عبر المستويات الهرمية بالإضافة إلى أنها تساعد الموظفين على الحصول معرفة قيمة للتكيف مع ترتيبات العمل، فهي أيضاً تمكن المديرين من فهم تجارب الأعضاء بشكل أفضل والبقاء على علم بتقدم الفريق او مجموعات العمل من خلال التواصل المنتظم معهم.

ويمكن محاولة تخفيف حدة الآثار السلبية للمستويات في التسلسل الهرمي مع الحفاظ على شكله من خلال القيام بعدة إجراءات، تتمحور في أربع نقاط أساسية:

أولاً- تخفيف التصورات الذهنية عن عدم المشاركة في عملية صنع القرار، من خلال إتاحة الفرص للتفاعل بشكل مباشر عبر المستويات. حيث يجب التأكيد على ضرورة فصل التسلسل الهرمي للسلطة عن شبكة الاتصالات في المنظمة ففي حين تعبر السلطة بالضرورة عن العلاقة المتباينة للمستويات في السلم الهرمي، إلا أن الاتصالات من حيث المبدأ يجب أن تكون بشكل متكافئ ومتعددة الاتجاهات.

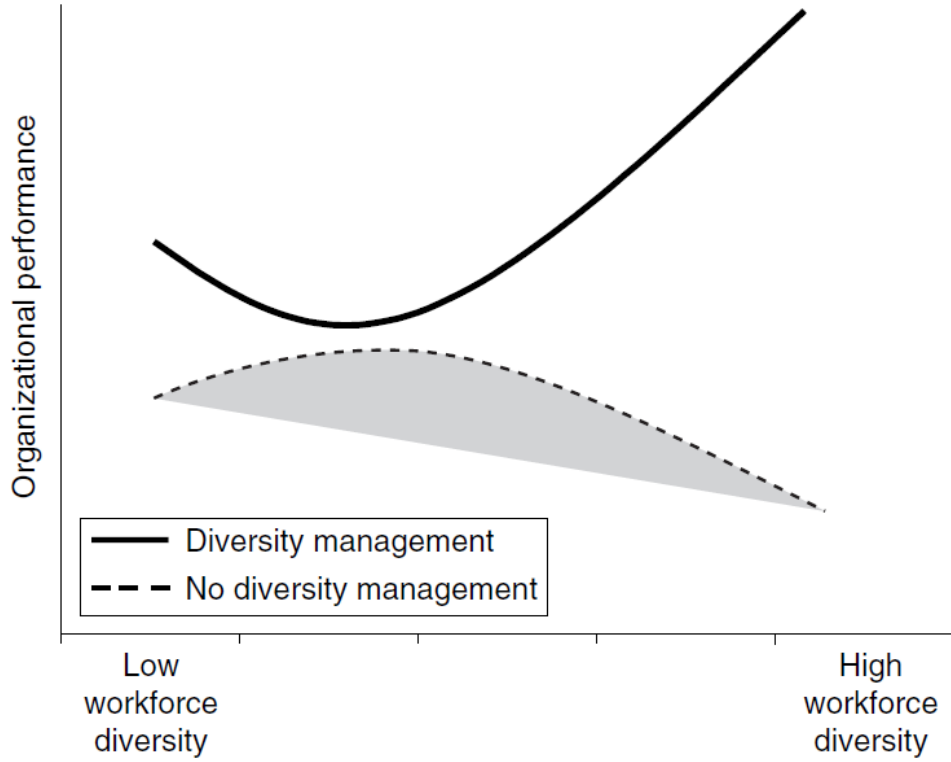
ثانياً- تخفيف التصورات الذهنية عن عدم المساواة واختلافات الترتيب الوظيفي من خلال إرساء معايير قائمة على المساواة.

ثالثاً- دفع الأشخاص إلى تفويض المهام كلما سنحت الفرصة. وهنا يجب التنويه إلى المسؤولية تقع على عاتق الإدارة العليا في نهاية المطاف. فالسلطة يتم تفويضها على امتداد التسلسل الهرمي، لكن المساءلة ليست كذلك. ما يعني بدوره أن المزايا المعروفة لتفويض السلطة - مثل المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والآثار الإيجابية التحفيزية على المرؤوسين وإيجاد فرص التدريب - يجب أن تكون مدروسة بعناية كي لا تتسبب في فقدان السيطرة والتنسيق.

رابعاً- قد يكون التأثير الأهم لإدراك التسلسل الهرمي، هو تثقيف الناس حول كيفية أداء عملهم، لماذا يعملون بالطريقة الحالية، ومزاياهم وسلبياتهم. فالفهم العميق لمفاهيم مثل فقدان السيطرة، وقيود نطاق الإشراف، وقصور تفويض المهام، بإمكانه تحويل النقد باتجاه إخفاقاتهم الفعلية.

من جهة أخرى وضح كل من ريتشارد وزملاؤه ( Richard & Barnett, Dwyer & Chadwick, 2004; Murthi, 2004) العلاقات المنحنية بين تنوع القوى العاملة على المستوى التنظيمي والأداء التنظيمي. اقترح هؤلاء الباحثون العلاقة على شكل حرف U على أساس نظرية بلاو (1977) للتغايرية وفقاً لبلاو تتميز المجموعات المتجانسة بتفاعلات اجتماعية إيجابية مما يساهم في فعالية الأداء التنظيمي. ولكن مع تزايد مستويات التنوع، عبر المواقع والمستويات الهرمية والمهن. سيصبح التواصل أكثر صعوبة حيث ينظم الموظفون أنفسهم في مجموعات فرعية ديمغرافية مختلفة، مما يؤدي إلى العزلة بين المجموعات وانخفاض الفعالية. ويضيف الباحث إلى أن إلا تدخل الإدارة من خلال تبني استراتيجيات بناء لإدارة التنوع سينعكس على احتمالية تكوين المجموعات الفرعية الديمغرافية لأن التنوع سيكون أكثر انتشاراً مع زيادة الضغوط للتفاعل بين مختلف الأفراد ومنع التمييز، مما يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي الفعال.

الشكل رقم (5-1) أثر إدارة التنوع على العلاقة بين التنوع والاداء التنظيمي



Source: Jörg Dietz & Lars-Eric Petersen , (2011). p 229.

## 2-5 نوع ومجال العمل: Work Content/ Field

تعتبر المنظمة بمثابة كيان يُمثل أطراف مختلفة بغرض تحقيق أهداف محددة، ومن بين مكونات هذا الكيان الوظائف، هذا وتحتاج الوظائف المختلفة إلى احتياجات ومهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها مما يتطلب تنوع الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات المتعددة. وتتميز المنظمات المعاصرة بوجود العديد من الخبرات والمهارات والتخصصات المختلفة مثل المهندسين والقانونيين والمحاسبين والاداريين وعمال الانتاج ... ونحو ذلك، مما يفرض تحدياً أمام إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه التخصصات المختلفة.

وفي هذا المجال تركز الادارة على دراسة العلاقة بين خصائص العمل ودوافع العاملين ومستوى الاداء والرضا ودوران



العمل، وتعتمد إلى تحليل الاعمال واجراء تعديل او تغيير في ابعاد العمل الرئيسة والتي تشمل حسب (solcum&woodman,1996):

- تنوع المهارات Skill Variety - تتمثل بالدرجة التي يتطلب فيها العمل ان يستخدم العامل مجموعة مختلفة من المهارات او المواهب حتى يمكنه انجاز عمله بشكل سليم.
  - أهمية العمل Task Importance : ويشير الى مدى تأثير العمل على الآخرين سواء على المستوى الداخلي أم المستوى الخارجي للمنظمة وقيمة العمل بالنسبة للعامل.
  - التحقق من هوية العمل Task Identity- ويعني انجاز العمل كوحدة واحدة من البداية حتى النهاية ، مع وضوح طبيعة المخرجات.
  - الاستقلالية Autonomy - وتعتبر عن مقدار الحرية في التصرف واتخاذ القرار لدى العاملين في تحديد كيفية انجاز العمل.
  - التغذية العكسية Feedback - وتعني الدرجة التي يستطيع فيها العمل أن يوفر للعامل معلومات واضحة ومباشرة عن مستوى ادائه ونتائج عمله.
- وطبقاً لأبعاد العمل الرئيسة السابقة ، فإن هناك ثلاث حالات نفسية أساسية تؤثر في دافعية الأفراد للعمل وهي:
- الاحساس بأهمية العمل : حيث تزداد دافعية الفرد للعمل كلما ادرك بأن عمله مهم وذو قيمة ، ويعتمد ذلك على تنوع المهارات والتحقق من هوية العمل واهميته.
  - المسؤولية تجاه نتائج العمل : إذ يزداد العامل بالمسؤولية الشخصية تجاه مخرجات العمل كلما منح حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرار في انجاز عمله.
  - معرفة النتائج : إذ يمكن أن تتيح التغذية المرتدة للعامل معرفة النتائج الفعلية للأعمال التي قام بها ومستوى أدائه.

إن مراعاة أبعاد العمل الرئيسة أثناء تصميم الوظائف يمكن ان ينعكس إيجاباً على الأفراد في بيئة العمل باعتبار أن

الوظيفة لها الدور الأكبر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .

### 3-5 مجموعات العمل: *work group*

تعد الروابط والعلاقات الاجتماعية حاجة أساسية للبشر، وتلبية هذه الحاجة غالبًا ما تتم في تفاعلات الناس مع بعضهم البعض. هذا وتؤكد الأبحاث أن الموظفين الذين يعملون في فريق عمل واحد يختبرون مواقف إيجابية أكثر من أولئك الذين يعملون بشكل منفرد.

هذا وتشير مراجعة الدراسات إلى أن التنوع في الفرق ومجموعات العمل له تأثيرات إيجابية وسلبية على أداء المجموعة. ويستند معظم الباحثين في مجال التنوع لتفسير هذه التأثيرات إلى نظريتين أساسيتين (نظرية التصنيف الاجتماعي والمعلومات / صنع القرار (O'Reilly & Williams 1998).

فوفقًا لنظرية التصنيف الاجتماعي ، فإن الأفراد يمتلكون ميلًا طبيعيًا لاستخدام الفئات الاجتماعية لتبسيط الواقع (Turner ، 1982). وفي عملية التبسيط هذه يحاول الأفراد التخلص من الاختلافات بين أعضاء المجموعة والاتجاه نحو تكوين مجموعات متجانسة من خلال وضع معايير للمجموعة يتم على أساسها تصنيف الذات والآخرين داخل وخارج المجموعة (Christian et al. 2006). بناء على هذا التصور، ترى نظرية التصنيف الاجتماعي أن التنوع سيحمل آثارًا سلبية لأنه سيثبج على تطور التحيزات والقوالب النمطية التي قد تزيد من معدل دوران العمل (خاصة أفراد الأقلية)، كما أن الفرق المتنوعة تُظهر التزامًا وتماسكًا ورضا أقل بسبب انخفاض التعاون وانخفاض الثقة بين أعضاء الفريق، وتكوين المزيد من المجموعات الفرعية، فضلًا عن ظهور الصراعات، وعمليات التواصل غير الفعالة. وبالتالي ، ووفقًا لهذا النهج ، ستكون مجموعات العمل المتجانسة أكثر فعالية من مجموعات العمل غير المتجانسة (كوليك ، 2004).

من الناحية الأخرى نجد أن منظور المعلومات / صنع القرار. يقترح أن مجموعات العمل المتنوعة (غير المتجانسة) يتوقع

من أفرادها امتلاك نطاق أوسع من المعرفة والخبرة والآراء ووجهات النظر مقارنة بأفراد المجموعات المتجانسة. ونتيجة لذلك ، كلما كانت المجموعة أكثر تنوعاً، زادت الموارد المتاحة وعدد البدائل للتعامل مع التحديات والعقبات ، وبالتالي ستكون فعالية الفريق أكبر (Jackson & Bantel ,1989).

بالمحصلة تؤدي هذه النظريات إلى فرضيات مختلفة فيما يتعلق بآثار التنوع على عمليات وأداء المجموعة: على الرغم من أن الأولى تشير إلى الآثار السلبية للتنوع على عمليات الفريق ونتائجه ، فإن الأخيرة تؤكد على الآثار الإيجابية للتنوع على ديناميكية المجموعة. في الواقع ، تظهر النتائج أن كلا التحليلين غير مدعومين بشكل كامل. فبعض الدراسات تظهر تأثيرات إيجابية ، بينما دراسات أخرى تظهر علاقة سلبية أو لا قيمة بين التنوع والأداء (على سبيل المثال ، Jackson & Bantel ، 1989 ، Simons ، Pelled ، Smith & Williams ، 1999 ، O'Reilly & Williams ، 1998).

وبالرغم مما سبق تبقى الفرضية المحفزة الكامنة وراء استخدام المجموعات كنهج رئيسي لتنظيم العمل هو أنه عندما يتم الجمع بين وجهات النظر والمعرفة والخلفيات الوظيفية المختلفة يمكن زيادة الأداء إلى الحد الأقصى لأنه من المتوقع أن " رأسان يفكران أفضل من رأس واحد" (Bunderson & Van der Vegt 2005).

كما أنه لا يمكن تجاهل حالة إذا كان جميع الأعضاء متساوين، وكانوا يفكرون ويتصرفون بنفس الطريقة، فأين ميزة العمل ضمن الفرق؟

للاستفادة من الآثار الإيجابية للتنوع وتقليل الآثار السلبية يمكن إبراز أهم متطلبات الإدارة والعمل في فريق متنوع بالآتي:

- ضرورة المعرفة المتعمقة بأعضاء الفريق ، وأنواع المهام المعني بها الفريق ، والعوامل الخارجية المؤثرة على أداءه.
- الحاجة إلى إنشاء رؤية مشتركة لإنجاز المهام الرئيسية .
- الحاجة إلى التواصل المستمر بين أعضاء الفريق مع بعضهم البعض. لتمتين الإحساس بالعضوية والتماسك في مجموعاتهم.

- الانتباه إلى ضرورة تحقيق التجانس أحياناً بين أعضاء الفرق بالنسبة لبعض التوجهات . فعلى سبيل المثال إن الفرق المكونة من أفراد يتمتعون بذكاء عالي ، وواعين ، ومهتمين بالعمل تكون أكثر فعالية. وبالتالي قد يكون التنوع في هذه المتغيرات أمراً سيئاً - حيث من غير المنطقي محاولة تشكيل فرق تجمع بين الأفراد السابقين وأفراد أقل ذكاءً، وأقل في الضمير، وغير مهتمين بالعمل الجماعي.
- وجود أفراد ذوي مستويات مختلفة من التعليم والخبرة ضمن الفرق يكون أكثر فعالية من المجموعات المتجانسة. فعلى سبيل المثال، المجموعة التي تتكون بالكامل من أشخاص حازمين ويريدون أن يكونوا مسؤولين ، أو يفضلون قيادة الآخرين ، ستكون أقل فعالية من مجموعة تمزج بين القادة والأتباع.
- سوف تكون مجموعات الأفراد المتنوعة أكثر فعالية إذا استطاع القادة إظهار أن للأعضاء مصلحة مشتركة في نجاح المجموعة. كما تظهر الأدلة أيضاً القادة الذين يؤكدون على الأهداف والقيم في أسلوبهم القيادي هم أكثر فعالية في إدارة فرق متنوعة.
- ضرورة وجود ثقافة تحدد المعايير والقيم التي اعتمدها المجموعة على أعضائها، بحيث تشمل عناصر ثقافة المجموعة كل من القيم والمعارف المشتركة ، وإجراءات التشغيل والمعايير القياسية حول أداء المجموعة وسلوكيات الأعضاء الخ... (Jehn & Chatman، 1994 ؛ Bezrukova & Jehn، 2004).

#### 4-5 الأقدمية: Seniority

تعبر الأقدمية عن الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو طول مدة الخدمة بالمؤسسة عامة، وغالباً ما تستخدم للتعبير عن مدى صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة، وتفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على هذا المعيار كأساس للترقية للأسباب الآتية:

- هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد فترة يقل الارتباط بين الخبرة والكفاءة و طول فترة الخدمة، وفي هذه الحالة فالعامل يستمد حقه في الترقية من قواعد أخرى .
- هذا الأساس قد يكون موضوعياً أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدالتهم في التقييم، ويقل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة والعمال .
- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره وأهميته، حيث يفضل الشخص الأكبر سناً للوظائف .
- خلق الولاء والانتماء للمؤسسة حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة تقدير من جانب المؤسسة للسنوات التي قضاها الموظف بها .
- إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة على تدريب وتنمية كفاءة العاملين، ونظراً لمزايا الأقدمية نجد العاملين ونقاباتهم يعتمدون عليها في شغل الوظائف الإشرافية، خاصة لتأمينهم ضد أي تعسف مبررين ذلك بما يلي:
- استبعاد الاعتبارات الشخصية في تقرير مصير العامل بالمؤسسة.
- بساطة ووضوح هذا الأسلوب حيث يعطى الحق بالترقية لأقدم المتنافسين.
- بعث الرضا والاطمئنان في نفوس العمال الذين يعلمون مسبقاً أنهم سينالون الترقية بقضاء المدة المحددة بخدمتهم.
- إن استخدام الأقدمية من شأنه أن يدفع الإدارة إلى العناية بعملية اختيار الأفراد في بداية التحاقهم بالخدمة إذ أن اختيار أفراد ليس لهم استعداد متقدم معناه أن يحتل هؤلاء مناصب في مستويات أعلى لا يؤهلهم استعدادهم الطبيعي لشغلها.
- فمن المفترض أن الشخص الأقدم أكثر خبرة و تجربة، مما يزيد من أهليته لشغل وظيفة أعلى.
- إن الأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقية يدفع الإدارة إلى الاهتمام بهؤلاء الأشخاص وتنمية كفاءتهم.
- مراعاة الأقدمية كمبدأ عادل من شأنه رفع معنويات العاملين.

إن أساس الأقدمية موضوع يتناسب مع الوظائف الروتينية بصفة عامة، حيث تفترض قضاء العامل لمدة محددة ومناسبة في العمل لاكتساب الخبرة والمهارة الكافية التي تؤهله لشغل منصب أعلى في حالة شغوره .

غير أن قيام الترقية على هذا المبدأ فيه ظلم للأشخاص الذين لم يقضوا مدة طويلة في الوظيفة الحالية ولديهم الكفاءة لتحمل مسؤوليات المركز الأعلى، وبذلك تضعف روحهم المعنوية والاستعدادات الشخصية لديهم، إذا ما اقتنعوا بفكرة أن من يعمل أطول يستفيد أكثر، كما أن الترقية على مبدأ الأقدمية وإذا سلمنا أن العامل قد اكتسبه أقدميته في الخدمة خبرة ومهارة، فهذا لا يعني أنها تتوافق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، كما أن هذه الأخيرة قد لا تحتاج إلى القدرات والخبرات المكتسبة خلال العمل السابق. و بالتالي يصبح أسلوب الأقدمية عبارة عن تكريس لمبدأ الروتين . وعليه فهو معيار غير كاف لتحديد الأساس الأمثل للترقية، لذا فلا يمكننا القول أن هذا المبدأ صالح بصفة مطلقة، وهذا لكونه يخلق مشاكل تضر بحسن سير العمل، لذا يجب البحث عن معيار آخر يكون أكثر فعالية، و يمكن للإدارة أن تتبعه لترقية موظفيها، وهذا المعيار هو معيار الكفاءة. فالكفاءة هي مجموعة عناصر وصفات ذاتية في الشخص، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية، وغير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الإدارة ويعتمد هذا الأساس على مبدئين:

- القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعبائها وواجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وظروف العمل.
- تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى معيارين :
- أ- تقارير الكفاءة المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف وتصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل .
- ب- مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى واجبات الوظيفة وقدرات وإمكانية الموظف المتعلقة بالخلق والابتكار والقيادة في وظيفته الحالية .

مما لاشك فيه أن اعتماد معيار الكفاءة للترقية يساهم في الحد من المشاكل والاحساس بعدم العدالة والفوضى لدى العمال، يخلق لديهم نوع من الحماس في مضاعفة جهودهم لرفع إنتاجهم بالإضافة إلى تحسين أدائهم ورفع مستواهم، فالترقية فحاً

لهذا الأساس هامة جداً إذا روعي عنصر الموضوعية والعدالة في تطبيقه.

كما رأينا سابقاً فإن طول المدة التي يقضيها العامل في وظيفته أو منظمته تختلف من فرد إلى آخر وتوجد نوعاً من التنوع في الكفاءة والخبرة نسبياً وهذا الأمر قد يقود إلى العديد من المشاكل إذا لم تتم معالجته من قبل الإدارة خاصة في إدارة عمليات الترقية ، بحيث يمكن أن تعتمد معايير مسبقة لإدارة هذا التنوع (الأقدمية أو الكفاءة أو الاثنين معاً). حيث يمكن اللجوء إلى معيار الأقدمية فيما يتعلق بالوظائف الصغرى في الإدارة التي يمكن أن تكفيها الخبرة والممارسة التي قد اكتسبها الموظف بحكم خدمته الطويلة في الوظيفة، أما الوظائف العليا، فهي تتطلب مهارات وقدرات وكفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية والممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة والاستحقاق.

## 5-5 موقع العمل : *work location*

موقع العمل هو الموقع الذي يؤدي فيه الشخص العامل حالياً وظيفته، يمكن النظر إلى هذا البعد من ناحيتين:الموقع المكاني، والخصائص التنظيمية والمادية للموقع (المكان).

فمن ناحية الموقع المكاني: من المتعارف عليه أن موقع العمل لجميع الموظفين يكون في أماكن محددة في المنظمة. لكن يمكن القيام ببعض الأعمال بعيداً عن موقع عمل القسم التقليدي. حيث يمكن تنفيذ العمل في مختلف المناطق المؤهلة، والتي تتمثل أحياناً بالمنزل للقيام بعمل محدد وفي بعض الحالات يمكن أن يكون مكتب المنزل موقع عمل أساسي أو أي موقع آخر قد يكون مناسب للعمل وهذا يتوقف على طبيعة العمل.

ومما لاشك فيه أن التطور التكنولوجي الحاصل قد سمح للكثير من الموظفين بالبقاء على تواصل مع عملهم من خارج حدود مكان العمل وخاصةً عن طريق استخدام البريد الإلكتروني والجوال وغيرها من تقنيات التواصل الحديثة. ويعتقد

كثيرون أن العاملين الذين يعتبرون بأن العمل يشكل جزءاً هاماً من هويتهم الشخصية هم الأكثر عرضة لتطبيق طرق التواصل هذه خارج نطاق بالنتيجة يبقى هؤلاء الأشخاص ضمن العمل (Boswell & Olson, 2007)

ومن الناحية الأخرى تتنوع الخصائص التنظيمية والمادية للموقع (المكان). من ظروف العمل المادية والنفسية التي توفرها بيئة العمل الداخلية هذا التنوع يشمل عناصر مختلفة تتمثل بأسلوب القيادة الإدارية وطبيعة العمل والتخصص والنظم واللوائح والقوانين والتفويض وقيمة الأجور ومدى توفر فرص الترقية وكذلك نوع العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تتبعها المؤسسة بما فيها العلاقات الإنسانية كالتأخي والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين وفيما بين المرؤوسين، هذه العناصر تؤثر بشكل أو بآخر في سلوك الأفراد العاملين وعلى مدى رضاهم ومستوى أدائهم الوظيفي في المنظمة التي يعملون فيها. إذن يفضل البعض أن يكون موقع العمل مرناً بين الموقع التقليدي أو المنزل أو أي موقع افتراضي يمكنه من إنجاز المطلوب. هذا التنوع يخلق تحدياً أمام الإدارة وخاصة إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بإدارة الوظيفة واختيار المعايير المناسبة لضمان الرضا الوظيفي للعاملين دون أن يكون هنالك أثر سلبي لهذا التنوع.

ولا شك أن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجعة تعتبر مقوماً أساسياً لنجاح أية منظمة في القرن الحادي والعشرين، فصناعة بيئة عمل جيدة تصنع فوائد جمة تعود على المؤسسة كزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الأداء الوظيفي فيها وتحسينه. ومن المفترض أن تحاول الإدارة تقليل التباين في بيئة العمل بالنسبة للأعمال المتشابهة من ناحية الظروف المادية والنفسية المحيطة بالعامل بالإضافة إلى تأمين المرونة الكافية في العمل بما يحقق الراحة والرضا الوظيفي للعاملين سواء اختاروا الموقع التقليدي أم أي موقع آخر.

## **5-6 عضوية النقابات: Union Affiliation**

بشكل عام تعبر النقابة عن مجموعة من الناس لديهم هدف ومصالح مشتركة تدفع الأفراد العاملين إلى الانسحاب إليها. ومن الطبيعي أن نجد ضمن بيئة العمل انتماء أعضاء قوة العمل إلى نقابات متعددة (تختلف باختلاف المهن) مما يخلق



تنوعاً في مصالح قوة العمل واتجاهاتها نحو العمل فيما يتعلق بالحقوق والواجبات ونظرتهم إلى العمل، وكلما اتسمت النقابات بقوتها حصل العاملون على حقوقهم وتجنبوا احتمال الإجراءات التعسفية للإدارة، هذا وتزداد قوة النقابات من تضامن أفرادها الذي يمكن تحقيقه من خلال المصالح المشتركة و الرغبة الجماعية في النضال من أجل شيء أكبر. وبناء عليه تحاول النقابات بناء حس الانتماء لأي شخص في القوى العاملة. لذا ، تبحث عن أفضل الطرق لبناء هذا التضامن. يمثل التنوع في هذه الحالة أحد القضايا الرئيسية التي تواجه التضامن النقابي. فالنقابات كافحت منذ فترة طويلة لإنشاء عضويات شاملة تعكس قوة عاملة متنوعة. وقد انتهز أولئك الذين يعارضون النقابات الفرصة لاستخدام هذا النضال لإضعاف التضامن النقابي. لهذا من المهم جداً للنقابات بناء عضويات أكثر تنوعاً وشمولاً. من أجل بناء تضامن حقيقي ، يجب أن تصل النقابات إلى جميع أفراد القوى العاملة وتتاضل من أجل خلق بيئة تكافؤ الفرص للجميع.

من خلال جهودها لخلق قدر أكبر من الإدماج في منظماتها ، تؤثر النقابات أيضاً على جهود التنوع في مكان العمل. فهي تمهد الطريق نحو أماكن عمل أكثر شمولاً من مبدأ أنه "كلما زاد تنوع أعضاء النقابة، تحسن أدائها". هذا وتعالج النقابات قضية زيادة التنوع من خلال عدد من الأساليب المختلفة للوصول إلى المزيد من العاملين من الأقليات. ومن التكتيكات الرئيسية للنقابات العمالية في جهودها نحو التنوع زيادة تنوع قيادتها فالقيادة حق للجميع دون استثناء. كما أن النقابات غالباً ما عملت جنباً إلى جنب مع قادة الحركات الاجتماعية لأن هؤلاء القادة يمثلون مصالح نفس الأشخاص. على سبيل المثال الجهود التي تمت بين حركة الحقوق المدنية والنقابات للضغط من أجل المساواة العرقية في مكان العمل. أو حركة حقوق المثليين وكيف ناضلت النقابات من أجل حماية أولئك الذين ليس لديهم حقوق تشريعية.

النقابات هي جماعات ضغط قوية. طوال تاريخهم ، حصلوا على أجور أعلى وظروف عمل أكثر أماناً ومساواة في مكان العمل واستحقاقات البطالة وعددًا من الحقوق الأخرى لتحسين حياة العمال.

تضع العديد من النقابات أيضًا قوتها للضغط وراء إنشاء مكان عمل أكثر تنوعًا. خلال اتفاقية بنسلفانيا الأمريكية للعمل واتفاقية مؤتمر المنظمة الصناعية لعام 2018 ، اختارت النقابة الضغط من أجل قانون لحماية الموظفين من التمييز بين الجنسين والهوية الجنسية في مكان العمل.

ولتعزيز التنوع والمساواة في مكان العمل. تلتزم النقابات بتحقيق المساواة من خلال النظر إلى المساواة على أنها:

- الاعتراف بأنه لا يوجد شخصان متشابهان ، وبالرغم من ذلك فالجميع له نفس الحق في أن يعامل بكرامة واحترام.
- الاحتفال بمجتمع نقابي متعدد الثقافات والمتنوع.
- تلبية احتياجات الناس الفعلية، على عكس الاحتياجات المفترضة، وللجميع.
- الوعي بأن الأشخاص الذين يواجهون التحيز يصبحون أقوى من خلال التنظيم معاً لمكافحة التمييز.
- التطوير الفعال للقوى العاملة الماهرة والمتنوعة .

## 7-5 حالة الإدارة ( النمط القيادي ) *Management Status* :

كما أن الشخصية هي محور التنوع فان الإدارة هي العنصر الحاكم في التنوع، فهي المسؤولة عن تحقيق التنوع وتقديم الدعم المناسب له، وإدارة مختلف الأمور الخاصة به. ويمكن تقسيم القادة إلى أنماط متعددة من أهمها الديمقراطي والاستبدادي والفوضوي. كذلك هناك القائد الموجه بالمرؤوسين والقائد الموجه بالإنتاج. نمط الادارة قد يكون مشجعاً او معرقلاً للتنوع في المنظمة وهذا يتوقف على ادراك اهمية التنوع التي تتحدد باختلاف النظرة إليه، فبدون اقتناع والتزام الإدارة العليا، وفي غياب القيادة والسياسة التنظيمية الواضحة والداعمة، فإن استراتيجيات وبرامج مديري الموارد البشرية يمكن أن تفشل. وبالمقابل فإن الإقرار بمزايا التنوع البشري، وخلق وإدراك الوعي بالتنوع بين القوى العاملة من خلال التدخلات المختلفة، تعد عوامل نجاح حاسمة للمنظمات التي تشجع على التنوع.

إن أحد أهم مستويات تطبيق إدارة التنوع هو المدراء والمشرفيين في المنظمة، فهم المسؤولون عن تطبيق ممارسات الادارة

عمومًا، ويتمثل دورهم في ضمان التخطيط والمراقبة والتنظيم والقيادة والتوجيه للموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، لكن غياب الوعي بالتنوع لديهم قد يصعب من هذا الدور في بيئة متنوعة، لذلك لا بد لهم من التركيز على بعض النقاط التالية أثناء ممارستهم للإدارة في بيئة تشجع التنوع:

- **بناء الثقة مع الموظفين:** من خلال إظهار الاحترام تجاههم وتجاه ثقافتهم، والتمتع بالنزاهة والوضوح في العلاقات التنظيمية داخل التنظيم وإمكانية الاطلاع عليها من قبل الموظفين، وتقديم الدعم لهم وحسن المعاملة وتجنب التهميش والاقصاء لأي طرف أو ثقافة.

- **رفع دافعية الموظفين:** من خلال العمل على تحسين شعورهم بأهمية ذاتهم ومكانتهم الوظيفية وبقيمة انتمائهم للمنظمة خاصة بالنسبة للموظفين من الأقليات، كما يجب أن يعمل المدراء على توفير حاجيات الأفراد المادية والمعنوية في العمل حسب نظريات الحاجات والدوافع ( هرم ماسلو وماكجريجور... )، وذلك لزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي رفع دافعتهم، كما يمكن الاعتماد على اسلوب فرق العمل المتنوعة الأعضاء في المشاريع المنظمة مما يعطي دفعة نحو تخطي التفكير الأحادي.

- **القدرة على تأطير مجموعات العمل :** فالتوجه الحديث في الشركات ومنظمات الأعمال الاعتماد على فرق العمل لإنجاز الأهداف وفي هذا الإطار فإنه ينبغي على المديرين في المنظمات فهم طبيعة تكوين فرق العمل وخاصة في ظل التنوع وأن يتمتعوا بالقدرة على إدارتها، من خلال إيصال الرسائل التنظيمية الاجرائية وشرحها للموظفين باختلاف اتجاهاتهم وأفكارهم، والقدرة على التحكم في الصراعات والاختلافات بين الأفراد، والعمل على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها هذه الفرق، وأسلوب القيادة المتبع قد يؤثر في فاعلية إنجاز أهداف فرق العمل متنوعة الاعضاء.

إن التنوع قد يخلق فروقاً في إدراك قيم القيادة وعلى المدراء محاولة إيجاد نمط القيادة الأكثر تماشياً مع مختلف الانتماءات

المشاركة في العمل. فهناك ثقافات تنظيمية تحث على ضرورة تطوير وتغيير أسلوب القيادة ليتماشى مع طبيعة وتنوع الموظفين أو فرق العمل، وهناك ثقافات تنظيمية أخرى لا تبالي كثيراً بهذا البعد بحيث يعتمد على أسلوب واحد والذي يعتقد القادة والمنظمة بصلاحيته الدائمة.

في هذا المجال يمكن التمييز بين ستة أنماط قيادية يمتاز بها القادة وهي:

- القيادة الكاريزماتية والمعتمدة على القيم: من خصائص هذا النمط قوة التأثير في الأفراد، وشحن دافعيتهم، وتوقع الأداء الأفضل دائماً انطلاقاً من القيم. من خلال اعتماد القيم الأكثر انتشاراً وتشاركاً بين أفراد التنظيم وأخذ دور القدوة والرمز في تشجيع التنوع واحترامه. بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كاحترام الوقت والاهتمام بالأداء والعديد من المسائل التنظيمية الأخرى المرتبطة بالعمل.
- القيادة ذات التوجه نحو الفريق : من خصائص هذا النمط تشجيع بناء فرق العمل، وتوحيد الهدف لأفراد المجموعة. ويتم من خلال الرسائل التي يبثها المدير من خلال الحوارات والمراسلات والتدخلات، التي تهدف الى تحفيز فرق العمل داخل التنظيم وتقديم المثل في أن التنوع الثقافي داخل المنظمة هو إضافة ونجاح لها.
- القيادة التشاركية: هي أسلوب القيادة الذي يُشرك فيه القائد أو المدير المرؤوسين في تحديد الأهداف وحلّ المشاكل وبناء فريق العمل وغيرها، ولكنه يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار النهائي. يحاول القائد في هذا النوع الاستفادة من تنوع وجهات النظر لدى العاملين في ايجاد بدائل أكثر لمواجهة المشاكل أو المواقف التي تتطلب صنع قرار معين.
- القيادة ذات التوجه الإنساني: تهتم بمراعاة العوامل الانسانية التي تتعلق بتلبية احتياجات العاملين وتوطيد العلاقات الانسانية بين العاملين مع بعضهم البعض وبين مختلف مستوياتهم التنظيمية، ومن خصائص هذا النمط الثقة والمصادقية والاحترام المتبادل وتقديم المساعدة وتشجيع قيم المساعدة والرحمة والكرم مع الآخرين.

- القيادة الاستقلالية: من خصائص هذا النمط استقلالية الأفراد والفردية في القيادة، وتشجيع الحرية في الأدوار والتميز ، لكنه لا يغفل عن المسائلة والمسؤوليات. وهي تقوم على الأهداف وتركز على تحقيق النتائج عوضاً عن التركيز على الإجراءات، وعلى التأثير عوضاً عن إعطاء التوجيهات. ويُتوقع من أعضاء الفريق أن يكونوا على وعي تام بمسؤولياتهم، وأن يعملوا على تحقيق غايتهم الهادفة والخروج بنتائج باهرة باستعمال وعيهم وأساليبهم.
- القيادة الحمائية الذاتية: من خصائص هذا النمط تشجيع السلوكيات التي تعمل على حماية القائد والمجموعة. تركز قيادة الحماية الذاتية على ضمان سلامة وأمن الفرد والمجموعة من خلال تعزيز الحالة والمحافظة عليها.

## المراجع المستخدمة في الفصل

1. حسين، قيس تويه، عباس،(2019) " أثر إدارة التنوع في تحقيق النجاح: دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، الجزء 25 العدد 114، ص ص 109- 129
2. سمارة، نسرين شاكر رضوان،(2017) " واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية إدارة الأعمال.
3. كورتل، فريد،(2012) " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر، جامعة الجنان، لبنان.
4. لبادي، فوزية،(2016) " إشكالية إدارة التنوع الإثني (العراقي) في العالم العربي منذ نهاية الحرب الباردة دراسة حالتية السودان والعراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية. الجزائر.
5. محمد، أثير عبد الله (2014)، " تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40.
6. هادف، زاهية، (2015) " التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل"، المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي / طرابلس 21 - 23 مايو.
7. Anker, R. (1998). *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*. Geneva: International Labor Organization.
8. Ankita Saxena, ( 2014 ) "Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity", *Procedia Economics and Finance* 11 , 76 – 85.
9. Brief, A. P. & Barsky, A. (2000) *Establishing a Climate for Diversity: The Inhibition of Prejudiced Reactions in the Workplace*. *Research in Personnel and Human Resource Management* , 19, 91-129.
10. Elvira, M. M., & Graham, M. E. (2002). "Not Just a Formality: Pay System Formalization and Sex-related Earnings Effects." *Organization Science*, 13(6). 601–617.
11. Hunt, C. S., & Hunt, B. (2004). "Changing Attitudes Toward People with Disabilities: with an Educational Intervention." *Journal of Managerial Issues*, 16: 266–281. Experimenting
12. Job Accommodation Network.(1999).*Accommodation Benefit/Cost Data*. Morgantown, WV: Job President's Committee on Employment of People with Accommodation Network of the Disabilities.
13. Jörg Dietz & Lars-Eric Petersen ,(2011), *Diversity management, Handbook of research in international HR management*, <https://www.researchgate.net/publication/260226223>.
14. Knight, D. et al, (1999). *Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus*. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
15. Lynn M. Shore et al, (2009), " Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?", *Human Resource Management Review*, vol 19. 117–133.

- Oksana Bozhko,(2014)” *Managing Diversity at the Organizational Level*”, Thesis, Luiss Guido Carli University. .16
- Paulo Renato Lourenco, et al , (2014), *Effective workgroups: The role of diversity and culture*, .17  
*Journal of Work and Organizational Psychology* 30 ,123-132
- Roberson, L. & Kulik, C. T. (2007) *Stereotype Threat at Work*. *Academy of Management Perspectives*, May, 24-40. .18
- Seyhan Güver & Renate Motschnig,(2017), *Effects of Diversity in Teams and Workgroups: A Qualitative Systematic Review*, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 7, No. 2. .19
- Diversity and its Impact on Organizational* " & Kimberly N. Rowland,(2011). Starlene M. Simons.20  
*Journal "The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes Performance: of Technology Management & Innovation*, Vol 6, Issue 3.

## التمارين

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

| خطأ | صح | السؤال  |
|-----|----|---|
|     | ✓  | 1 إن اختلاف المستويات الإدارية للأفراد يشكل ما يسمى الهيكل التنظيمي   |
|     | ✓  | 2 المركزية تصف مستوى تركيز الحق في اتخاذ القرارات وتقييم الأنشطة  |
|     | ✓  | 3 يشير التعقيد إلى الدرجة التي يتم فيها تمييز الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالأهداف وتوجه المهام ودرجة الاستقلالية                   |
|     | ✓  | 4 تعد الروابط والعلاقات الاجتماعية حاجة أساسية للبشر، وتلبية هذه الحاجة غالبًا ما تتم في تفاعلات الناس مع بعضهم البعض               |
|     | ✓  | 5 يمكن القيام ببعض الأعمال بعيدا عن موقع عمل القسم التقليدي   |
|     | ✓  | 6 إن أحد أهم مستويات تطبيق إدارة التنوع هو المدراء والمشرفين في المنظمة   |
| ✓   |    | 7 تنوع المهارات يشير إلى مدى تأثير العمل على الآخرين سواء على المستوى الداخلي أم المستوى الخارجي للمنظمة وقيمة العمل بالنسبة للعامل |
|     | ✓  | 8 اعتماد معيار الكفاءة للترقية يساهم في الحد من المشاكل والاحساس بعدم العدالة والفوضى لدى العمال،                                   |

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- لا تعد من جوانب الهيكل التنظيمي الأكثر أهمية في التحكم والتنسيق بين المستويات الادارية:

- (أ) المركزية  
(ب) إضفاء الطابع غير الرسمي  
(ج) التعقيد  
(د) التكامل

2- تصف مستوى تركيز الحق في اتخاذ القرارات وتقييم الأنشطة:

- (أ) التعقيد  
(ب) الرسمية  
(ج) المركزية  
(د) جميع الأجوبة غير صحيحة



3- الأفراد يمتلكون ميلاً طبيعياً لاستخدام الفئات الاجتماعية لتبسيط الواقع وفقاً لنظرية:

ب) التصنيف الاجتماعي

د) الجذب والتشابه

أ) السمات الشخصية

ج) السمات الداخلية

4- تفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على الأقدمية كأساس للترقية للأسباب الآتية:

ب) هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة

د) جميع الأجوبة خاطئة

أ) العقلانية

ج) التوافق مع متطلبات الوظيفة الجديدة.

### 3 أسئلة | قضايا للمناقشة

السؤال (1) المستوى الوظيفي.

يمكن محاولة تخفيف حدة الآثار السلبية للمستويات في التسلسل الهرمي من خلال القيام بعدة إجراءات، اذكرها.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 5-1}

السؤال (2) بعض التعاريف. عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

المركزية، التعقيد، الأقدمية، موقع العمل.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 5-1 و 4-5 و 5-5}

السؤال (3) عضوية النقابات.

اشرح باختصار عضوية النقابات كأحد أبعاد التنوع التنظيمية

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 5-6}

## الفصل السادس: مقاومة التنوع

### عنوان الموضوع: مقاومة التنوع *Diversity Resistance*

#### كلمات مفتاحية:

مقاومة التنوع *Diversity Resistance* ، مناخ العمل العدائي *Hostile Work Climate* ، التغلب على المقاومة التنوع *Overcoming Resistance* ، الخصائص الديمغرافية: *Demographic Characteristics* ، الرقابة الذاتية *self-monitoring* ، عوامل وحدة العمل *Work Unit Factors* ، أنظمة الاختيار المعرفية *Cognitive -Based Selection Systems* ، أنظمة الاختيار الحركية *Psychomotor-Based Selection Systems* ، نموذج التشابه والجانبيهية *similarity-attraction paradigm*

#### ملخص الفصل:

يعرض هذا الفصل موضوع مقاومة التنوع من حيث المفهوم وأهمية التعرف عليه وأشكاله على المستوى الفردي والتنظيمي، ويركز هذا الفصل على توضيح الآثار السلبية لوجود مقاومة التنوع والتكاليف المترتبة عليها، فضلاً عن توضيح كيف تتحول بيئة العمل إلى مناخ عدائي ، كما يعرض هذا الفصل السبل المتاحة أمام إدارة المنظمات للتعامل مع مقاومة التنوع والتغلب عليها. مع الإشارة إلى أهمية التدريب وجدواه كوسيلة للتغلب على مقاومة التنوع.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

1. يتكون لدى الطالب فهم واضح لمفهوم مقاومة التنوع.
2. يتمكن الطالب من معرفة الآثار السلبية لمقاومة التنوع.
3. ينمي لدى الطالب العوامل المساعدة على إيجاد ما يسمى بمناخ العمل العدائي.
4. التعرف على السبل المتاحة أمام إدارة المنظمات للتعامل مع مقاومة التنوع والتغلب عليها .

#### مخطط الفصل:

- 1-6 مفهوم مقاومة التنوع *Diversity Resistance*
- 2-6 تصنيف مقاومة التنوع في المنظمات
- 3-6 تكلفة مقاومة التنوع *Cost of Diversity Resistance*
- 4-6 مناخ العمل العدائي *Hostile Work Climate*
- 5-6 طرق الاختيار التقليدية كمعوق للتنوع في المنظمات *Traditional Selection Methods*
- 6-6 طرق التغلب على المقاومة التنوع *Overcoming Resistance*
- 7-6 التدريب كوسيلة للتغلب على مقاومة التنوع

تمهيد: إن مقاومة التنوع ليست قضية جديدة أو ناشئة. فكل مجتمع وثقافة واجه شكلاً من أشكال مقاومة التنوع ضد المهاجرين الجدد ، أو التنوع في الإيديولوجيات ، أو ببساطة مقاومة أي طرق مختلفة لما هو موجود. ورغم كل التشريعات ضد إلغاء العبودية والمساواة والحقوق المدنية فلا تزال الكثير من البلدان تكافح مع القضايا المتعلقة بالعرق واللون والثقافة واللغة والهوية الجنسية. وفي مجال العمل وعلى الرغم من زيادة التصريحات التي تنادي بالتسامح وتشجيع التنوع ، فإن اعداد التمييز الفعلي في مكان العمل آخذة في الارتفاع (James & Wooten ، 2004)

وتجدر الإشارة إلى أن موضوع التنوع هو قضية دائمة وربما مستمرة داخل الحياة التنظيمية. يتركز إلى حد كبير في التوظيف والاستبقاء ، وجهود تنمية الموارد البشرية ... وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالتنوع وتنفيذ مختلف المبادرات المتعلقة به ، فإن المشاكل التي تعكس مقاومة التنوع وفي جميع مستويات المنظمات لا تزال قائمة، فلا يزال التمييز قائماً في مكان العمل و كذلك التحرش والكثير من الدعاوى القضائية الفردية والجماعية بسبب قضايا اختلاف الموظفين.

## 6-1 مفهوم مقاومة التنوع:

معظم ما نعرفه عن المقاومة في المنظمات هو في الواقع يرتبط بالتغيير التنظيمي. ومقاومة التغيير غالباً ما تكون على شكل مخاوف بشأن مستقبل غير مؤكد ، أو بسبب فقدان الألفة والأمور المعتادة، وأحياناً بسبب الإحباط لعدم القدرة على مواجهة ما يتعرض له الفرد.

ويتم التعبير عن التغيير عادة من خلال عواطف العمال التي قد تتراوح بين الغضب والخوف والقلق من فقدان الزملاء ، هذه المشاعر السلبية المتعلقة بالتغيير قد تتحول إلى سلوكيات سلبية في مكان عملهم هدفها عرقلة أو تخريب جهود التغيير.

إن التغييرات التي حدثت في مكان العمل من ناحية التنوع في القوى العاملة و زيادة الاهتمام بنمو معدلات الديموغرافية في مكان العمل هو شكل من أشكال التغيير التنظيمي. هذا التغيير لن يؤثر فقط على توظيف العمال والاحتفاظ بهم ،

ولكن أيضا على التطور الوظيفي والعلاقات في مكان العمل وعلى الموظفين أنفسهم (Thomas, 2005). والاشكالية تظهر باعتبار أن هذا التغيير قد لا يعجب الكثيرين (من أفراد المجموعات المهيمنة) مما يوجد ما يسمى بمقاومة التنوع التي تنطوي على رفض واستبعاد ومضايقة و/ أو إخضاع الآخرين على أساس الاختلافات ، ويمكن بشكل أكثر وضوحا ، اظهار العداء ، وبعض السلوكيات المتعمدة التي تتم عن الكراهية.

تتضمن مقاومة التنوع في نهاية المطاف الرفض الممنهج والاستبعاد والمضايقة و/ أو إخضاع العمال من الأقليات من خلال السياسات أو الممارسات التنظيمية، مثل التحيز .

تعكس مقاومة التنوع سلسلة متصلة لكل من الخيارات غير المقصودة والواعية التي يمكن أن يكون لها ضرر مهني على كل من عمال الأقليات والممارسات التنظيمية والسياسات المصممة لخلق أماكن عمل عادلة وآمنة لهم.

## 6-2 تصنيف مقاومة التنوع في المنظمات

هناك بُعدان لمقاومة التنوع (فردية- تنظيمية) يُرْكَزَان على أي مستوى من التنظيم تكون المقاومة وما هي طبيعة المقاومة.

### 6-2-1 على المستوى الفردي:

قد تعكس المقاومة الفردية للتنوع أمثلة علنية من التحامل والتمييز والمضايقة التقليدية وبشكل أوضح كالإقصاء ، والتجنب ، والإبعاد ، وحتى الصمت في مواجهة تمييز ومضايقة الآخرين وسوء معاملتهم. يضاف إلى ذلك الانخراط في السياسات والممارسات التنظيمية التي تقاوم التنوع في العلن بطرق واضحة أو بطرق أكثر خفية وسرية.

### 6-2-2 على المستوى التنظيمي:

والتي تظهر على شكل سياسات وممارسات تشجع على التمييز مثل قبول أفراد بخصائص معينة أو إقصاء الأفراد من الأقليات أو الأقل تمثيلاً ، هذه الأشكال لمقاومة التنوع على المستوى التنظيمي تحد من الفرص للمجموعات والمجتمعات

لتجربة العمل على قدم المساواة ، واكتساب الفرص التنموية الاساسية اللازمة للتطوير الوظيفي والترقية ، وتحد أيضاً من السعي الفعال لمواجهة الأشكال الفردية لمقاومة التنوع.

### 3-6 تكلفة مقاومة التنوع:

يترتب على مقاومة التنوع العديد من النتائج المكلفة للمنظمات يمكن عرضها في مجموعتين:

#### 1-3-6 تكاليف المستوى الفردي :

يتحمل الموظفون تكاليف مقاومة التنوع. والتي تتمثل في التمييز العلني والتمييز بين الأشخاص من خلال النأي الاجتماعي والاستبعاد والتجنب وإنشاء أسقف زجاجية لموظفي الأقلية من خلال حرمانهم من الوصول إلى خطوط الاتصال غير الرسمية ، أو حرمانهم من الدعم النفسي والاجتماعي ، والفرص المالية والعلاقات التنموية، بالإضافة إلى التكاليف النفسية مثل انخفاض احترام الذات وانخفاض الفعالية وأهمية الدور أو الوظيفة ، والإرهاق ، والإجهاد. كما يمكن أن تؤدي ضغوط مناخ العمل العدائي إلى التأثير على الصحة البدنية للموظفين. كظهور أعراض متعلقة بأمراض القلب والأوعية الدموية (Blascovich,2001). هذه الضغوطات الفريدة للأقليات في مكان العمل تجعلها عرضة بشكل خاص للأمراض المتعلقة بالإجهاد الذي يحتمل أن يكون مصدره التمييز المستمر في مكان العمل. ويبدو أن الأقليات المزوجة مثل النساء الملونات أكثر عرضة لخطر التكاليف المتعلقة بالصحة ، باعتبار وضع الأقلية المزوجة يهيئ لها أن يكونوا أكثر عرضةً للمضايقة العنصرية والجنسية ( Berdel & Mour, 2006 ) .

#### 2-3-6 تكاليف المستوى التنظيمي

يقترح بحث ( Watson & Hoffman's 1996 ) أن المديرين يقضون ما يصل إلى 42% من وقتهم فيما يتعلق بحل الصراع في مكان العمل ، فمن المؤكد أن أساس التمييز بين الأشخاص والكراهية في المنظمات هي الصراع الداخلي

لبعض الموظفين الذين يعتقدون من الذي يجب أن يعمل في مكان عملهم ومن لا يحق لهم ذلك. فهم يسعون للقضاء على هذا التنوع من خلال تخويف عمال الأقليات أو الانخراط بسلوكيات سلبية من شأنها أن تحفز الأقليات على المغادرة.

كما تؤدي مقاومة التنوع إلى التكاليف المالية والإنتاجية والتنموية والعاطفية.

هناك تكاليف مالية كبيرة للغاية تتحملها المنظمة نتيجة التسويات والتعويضات الناتجة عن دعاوى التمييز والمضايقات.

يضاف إلى التكاليف المالية تكاليف أخرى تتعلق بالإنتاجية والاستمرارية والعواطف. حيث تنعكس التكاليف الإنتاجية في فقدان وقت الموظف في العملية الانتاجية (حيث يؤدي الاستبعاد مثلاً إلى حرمان المنظمة من الاستفادة من الخبرات والمهارات الخاصة بالميزين من الأقليات...). بينما تعبر تكاليف الاستمرارية عن التكاليف المترتبة على زيادة معدل دوران الموظفين وزيادة أيام الغياب وترك العمل.

أما التكاليف العاطفية فتتمثل بمعاناة المنظمة من فقدان الروح المعنوية في مكان العمل بالإضافة إلى الصورة السيئة التي ترافق المنظمات المتهممة بدعاوى التمييز.

#### 4-6 مناخ العمل العدائي *Hostile Work Climate*

البيئات التنظيمية التي تقاوم التنوع لأنها أقل شمولاً وأقل ترحيباً بالموظفين المتنوعين من المرجح أن تعزز مناخات العمل العدائية. عندما يوجد مثل هذا المناخ ، هناك تكاليف نفسية واقتصادية عالية للضحايا والمنظمات. هذا و تؤثر مناخات العمل العدائي سلباً على النتائج المهنية للضحايا ومواقف العمل وتؤدي إلى معدل دوران ، وغياب ، وضغط ، وضعف في أداء الموظفين الامر الذي يضعف الميزة التنافسية للمؤسسات بمرور الوقت ، درس العلماء مناخات العمل العدائية من منظور قانوني حيث يعرّف القانون بيئة العمل المعادية بأنها بيئة يسيء فيها السلوك اللفظي أو الجسدي أو يظهر العداء أو النفور من فرد بسبب خاصية محمية مثل العرق أو الجنس أو الدين أو الأصل القومي ([www.eeoc.gov](http://www.eeoc.gov)). الأهم

من ذلك ، للوصول إلى مستوى المطالبة القانونية ، يجب تقدير مثل هذا السلوك بحيث يكون شديداً أو منتشرًا بما يكفي لخلق بيئة عمل مخيفة أو يتدخل بشكل غير مقبول في العمل والأداء .

على الرغم من غموض جوانب التعريف القانوني للبيئة العدائية ، والتي غالبًا ما يتم تفسيرها على نطاق واسع ، هناك ظروف حيث يتعرض الموظفون للمضايقة ويعانون من عواقب سلبية ولكن وضعهم لا يستوفي متطلبات الإجراء القانوني بسبب عدم انتمائهم لفئة محمية لها حقوق قانونية، أو بسبب اعتبار قضيتهم غير مستوفية للمعايير القانونية المذكورة في الأعلى. فالحقيقة أن الضحايا المزعومين يقدمون العديد من دعاوى بيئة الأعمال العدائية سنويا إلى المحاكم دون جدوى باعتبار أن الأفراد أكثر إدراكا لمضايقة البيئة مما يفهم التعريف القانوني. لذلك من المهم أن تدرس العوامل التي تؤثر على تصورات الأفراد لمناخ العمل العدائي.

#### 1-4-6 تعريف مناخ العمل العدائي المدرك *Definition of Perceived Hostile Work Climate*

مناخ العمل العدائي هو شكل من أشكال المناخ النفسي. الذي يشير إلى التصورات الفردية لبيئة العمل. وعندما يتشارك أعضاء مجموعة أو منظمة هذه التصورات على نطاق واسع تسمى بالمناخ التنظيمي. تعكس الأنواع المختلفة من المناخات تصورات الجوانب المختلفة لبيئة العمل، مثل السلامة والابتكار والشمول، ومن بين هذه التصورات يمكن ادراك المناخ العدائي حيث يعتقد الأفراد أنهم الهدف من سلوكيات الآخرين في المنظمة (سواء كان لفظيا أو جسديا ، مكتوبة أو مصورة) والتي:

(1) يعتبرونها مسيئة أو معادية أو إقصائية أو تمييزية أو ضارة .

(2) تخلق ردود فعل عاطفية سلبية كبيرة .

(3) تعتبر تدخلا يؤثر على رفايتهم الفردية أو أدائهم الوظيفي.

يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لخلق بيئة عمل ترحيبية شاملة لجميع الأفراد ، بغض النظر عن حالة حمايتهم القانونية. حيث قد يواجه الأفراد غير المحميين قانونًا أيضًا مناخ عدائي. على سبيل المثال، لا يحمي القانون الفيدرالي الأمريكي المثليين والمثليات من التحرش المتعلق بميولهن الجنسية. ومع ذلك ، فهم عرضة للنكات والرموز والسلوكيات الأخرى التي من المحتمل أن تتداخل مع أداء عملهم وتخلق مناخ عدائي. مثل هذا المناخ يمكن أن يؤثر سلبا على مواقف العمل وسلوكيات هؤلاء الأفراد وقد يؤدي إلى دوران العمل والغياب وغيرها من النتائج المكلفة للمنظمات.

#### 2-4-6 العوامل التي تؤثر على تصورات مناخ العمل العدائي:

تؤثر العديد من العوامل على تصورات الأهداف (الأفراد) لمناخ عمل عدائي وهي:

(1) الخصائص الشخصية لزملائهم في العمل ، واتجاهاتهم نحو تنوع واختلاف الآخرين ، والسلوكيات الفعلية في مكان العمل.

(2) العوامل الاجتماعية والهيكلية المرتبطة بوحدة العمل .

(3) النظم والممارسات التنظيمية.

(4) خصائص (الأفراد) الأهداف أنفسهم.

#### 1-2-4-6 الخصائص الشخصية للزملاء في العمل، واتجاهاتهم نحو تنوع واختلاف الآخرين، والسلوكيات الفعلية في

مكان العمل:

تؤثر الخصائص والمعتقدات والمواقف والسلوكيات الفعلية لزملاء العمل بشكل كبير على تصورات الأفراد لمناخ عدائي.

يستخدم مصطلح "زملاء العمل" ليعبر عن جميع الأفراد الذين يتفاعل معهم الفرد بشكل منتظم ( الزملاء والمشرفين والمرؤوسين).



## - الخصائص الشخصية للزملاء العمل:

تشمل الخصائص الشخصية لزملاء العمل التي قد تساهم في تصورات المناخ العدائي كل من الخصائص الديموغرافية لزملاء العمل، والسمات الشخصية، والخبرات والمهارات المرتبطة بفهم التنوع. بحيث تساهم هذه الخصائص في السلوكيات العلنية فضلاً عن سلوكيات أكثر خفية وغير مقصودة تجاه أعضاء المجموعات الناقصة التمثيل والتي تثير تصورات عن مناخ عمل عدائي.

### أ- الخصائص الديموغرافية: *Demographic Characteristics.*

زملاء العمل الذين يشاركون الخصائص الديموغرافية مثل الجنس أو العرق أو الدين مع غالبية أعضاء المنظمة قد لا تستجيب بشكل إيجابي تجاه الأفراد الذين لا يشتركون في نفس الخصائص الديموغرافية في المنظمة. حيث أظهرت أدبيات المجال التنظيمي والعلاقاتي أن ردود فعل الأفراد تجاه الآخرين تتحدد بكونهم متشابهين أو مختلفين عنهم في بيئة عملهم. فبحسب نموذج التشابه والجاذبية *similarity-attraction paradigm* (Byrne, 1971) ، فإن الأفراد يميلون إلى الانجذاب إلى الآخرين المشابهين واعتبارهم أكثر قرباً وجرارةً بالثقة بسبب افتراض الخلفيات والتجارب المشتركة بالإضافة إلى ذلك ، فإن نظريات التصنيف الاجتماعي والهوية الاجتماعية (Terry & Hogg 2000 ، Turner & Tajfel 1986) تقترح أن الأفراد يحددوا أنفسهم وغيرهم تبعاً لعضويتهم في الفئات الاجتماعية بحيث يتم تصنيف الآخرين غير المشابهين ضمن مجموعة خارجية، ومن ثم تنظر الأغلبية من الموظفين إلى التباين الديموغرافي للآخرين على أنه نقص. غالباً ما يكون هذا الاختلاف أساساً لمشاعر التهديد من أعضاء المجموعة الخارجية فضلاً عن التقييد والقوالب النمطية والاستقطاب المقيد تجاه أعضاء المجموعة الخارجية، وكل ذلك قد يساهم في بناء تصورات المناخ العدائي.

### ب- الشخصية: *Personality.*

من المهم أن نفهم الخصائص الشخصية لزملاء العمل التي قد تساهم في بناء مناخ عدائي حيث تفسر الاختلافات في الشخصية جزئياً سبب التحيز لبعض الأشخاص أكثر من الآخرين. هذا و يعرف التحيز على أنه الموقف السلبي تجاه

مجموعة اجتماعية، والافتراض الكامن وراء التحيز الاجتماعي هو الاعتقاد بتفوق مجموعة على أخرى (Herek, 1990). يربط الباحثون بين بعض الصفات الشخصية والمواقف الضارة والتي تشمل عدم تحمل الغموض *intolerance of ambiguity* والاستبداد *authoritarianism* والهيمنة الاجتماعية *social dominance* ، الرقابة الذاتية *self-monitoring* ، فمثلاً يمثل تحمل الغموض قدرة الفرد والاستعداد لقبول المنبهات والمواقف غير المألوفة والمعقدة أو التي تتميز بمعلومات غير مكتملة. فالأفراد الذين يتميزون بخاصية عدم تحمل الغموض وعدم الراحة وعدم اليقين من المرجح أن يحكموا مسبقاً على المنبهات والمواقف للوصول إلى تقليل عدم اليقين.

كما يميل الأفراد الذين يتمتعون بتوجه عالي نحو الاستبداد *authoritarianism* إلى تفضيل القيم التقليدية ، والخضوع لشخصيات السلطة، ويفضلون المركزية بشكل كبير، أما سلوكهم فقد يتسم بالعدوانية تجاه المجموعات الخارجية.

أما التوجه نحو الهيمنة الاجتماعية *social dominance* فيشير إلى الرغبة الأساسية في اعتبار الشخص داخل المجموعة ذو أولوية ومتفوقاً على المجموعات الخارجية الأخرى ذات الصلة (Sidanius, 1993) ويؤثر هذا التوجه على مشاركة الأشخاص داخل المجموعة للقوالب النمطية السلبية تجاه الأعضاء خارج المجموعة ، ونظرتهم نحو إخفاقات المجموعة الخارجية ، والتمييز ضد أعضاء المجموعة الخارجية ( Mitchell & Pratto , Sidanius , 1994). وفي هذا السياق تربط الأبحاث توجه الهيمنة الاجتماعية بمقاييس التحيز العرقي ، والتحيز الجنسي ، والمواقف السلبية تجاه المثليين ، والتحامل العام.

تشير الرقابة الذاتية *self-monitoring* إلى الاختلاف في الحساسية تجاه المعايير الموقفية (الظرفية)، فالذين يتمتعون بالرقابة الذاتية يكونون أكثر حساسية للإشارات المتوفرة في بيئتهم الاجتماعية ومن المرجح أن يعدلوا استجاباتهم ومواقفهم لتكون متسقة مع أولئك الذين يرونهم معياراً لجمهورهم. بينما ذوي الرقابة الذاتية المنخفضة فهم لا يلتفتون للإشارات في بيئتهم ويميل سلوكهم إلى أن يكون أقل اعتماداً على الاعتبارات الظرفية. وبالتالي ، من المرجح أن يعبر ذوي الرقابة

الذاتية الأقل عن مواقف أو ينخرطون في سلوكيات غير مناسبة فيما يتعلق بالتفاعل مع الآخرين المتنوعين في حين أن ذوي الرقابة الذاتية المرتفعة أكثر ميلاً إلى الشعور بما هو مناسب تجاه الآخرين.

### ج- المهارات والخبرات.

بالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية والخصائص الشخصية ، قد يفنقر زملاء العمل إلى المهارات والخبرات الأساسية التي تمكنهم من التواصل بشكل جيد مع الأفراد الآخرين ناقصي التمثيل في مجموعات المنظمة. يسلط ( Ruderman 2004) الضوء على أهمية الكفاءة متعددة الثقافات ويقترح أن القادة بحاجة إلى تطوير هذه الكفاءة من أجل الاستجابة لتحديات وفرص التنوع في مكان العمل. علاوة على ذلك ، يقترح أن القادة يجب أن يطوروا الوعي الذاتي بتحيزاتهم ومواقفهم تجاه التنوع ، كما لا بد من التماس التغذية الراجعة من الآخرين حول مهاراتهم في معالجة قضايا التنوع ، والمواقف والسلوكيات المطلوبة لدعم جهود التنوع.

يشكل الذكاء العاطفي بمكوناته الخمسة (الوعي الذاتي ، التنظيم الذاتي ، التحفيز الذاتي ، التعاطف والمهارات الاجتماعية) مهارة مهمة أخرى للعمل بشكل فعال مع أشخاص من خلفيات ثقافية وعرقية مختلفة (Goleman,1998). فالأفراد الذين لا يمتلكون المعرفة الذاتية حول التحيزات الخاصة بهم لا يمكن السيطرة على استجاباتهم السلبية تجاه أعضاء المجموعة الخارجية ، كما أنه لا يمكنهم قياس مشاعر الأشخاص الآخرين أو فهم وجهات النظر المختلفة ، ومن المرجح أن يعالجوا تنوع الآخرين بطرق تساهم في خلق تصورات المناخ العدائي، وأولئك الذين يسجلون درجات أعلى في التعاطف هم أقل عرضة للاستجابات المختلة للصراع بين الأشخاص (Curtis & Fitness , 2005). وبالتالي، قد يعزز وجود زملاء عمل يمتلكون ذكاء عاطفي منخفض من تصورات الأفراد حول المناخ العدائي.

## - معتقدات ومواقف زملاء العمل:

الفئة الرئيسية الثانية من العوامل التي يمكن أن تخلق مناخاً عدائياً هي معتقدات زملاء العمل واتجاهاتهم نحو المجموعات ضعيفة التمثيل. فمعتقدات زملاء العمل حول الهوية الخاصة بمجموعتهم قد تؤثر على مواقفهم تجاه هوية أعضاء المجموعات المختلفة. فمثلاً تمثل الهوية العرقية شعور الشخص بالانتماء إلى مجموعة عرقية وبالتالي تبني لأفكار وتصورات وسلوكيات تلك المجموعة ، وكلما كان هنالك انخفاض في مستويات تطور الهوية فإنه ينعكس على قبول القوالب النمطية المرتبطة بمجموعات الأقلية (النظرة السلبية). بينما التقدم نحو مراحل أعلى من تطور الهوية ، فإن الأفراد يبدؤون في التشكيك في الصور النمطية ، ويتفاعلون أكثر مع أعضاء المجموعات الأخرى، ( *Chrobot-Mason* ، 2004).

### 6-2-2-2 عوامل وحدة العمل *Work Unit Factors*

يمكن لعوامل وحدة العمل أن تساهم في خلق أو الحفاظ على مناخ عدائي. فقد تؤثر القوة الموضعية لمدير وحدة العمل ، والديموغرافيا لمجموعة العمل ، والمعايير السلوكية الموضوعة في مجموعة العمل بشكل مباشر على تصورات المناخ العدائي من قبل أعضاء المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً.

**السلطة الوظيفية لمدير وحدة العمل.** يعرف رحيم (1989) السلطة بأنها " قدرة طرف واحد على تغيير أو السيطرة على سلوك واتجاهات وآراء وأهداف واحتياجات وقيم طرف آخر ". تشمل السلطة الموضعية للمدير على ثلاثة جوانب (الشرعية والقسرية والتحفيزية). فالسلطة الشرعية مصدرها المركز الوظيفي وتدل على مدى خضوع الأفراد لشخص المدير نتيجة اعتقادهم بأحقية المدير في وصف سلوكهم والتحكم به بسبب قوة منصبه. أما قوة المكافأة (السلطة التحفيزية) فتعبر عن المدى الذي يدرك فيه المرؤوسون أن المدير يمكن أن يكافئهم على السلوك المطلوب . والسلطة القسرية تعبر عن مدى إدراك المرؤوسين لامكانية للمدير في معاقبتهم إذا لم يمتثلوا للأوامر .

عندما تصدر عن المدير منفرداً أو مشتركاً مع آخرين سلوكيات مضايقة وكان يتمتع بسلطة عالية فمن المرجح أن يزيد هذا الوضع من تصورات المناخ العدائي. حيث يكون من غير المحتمل أن يواجه المرؤوس مديره لخوفه من التعرض للعواقب السلبية المتعلقة بالعمل. ومن جهة أخرى ، إذا لم يكن مدير الوحدة مشتركاً في سلوك المضايقة أو الاساءة ، فإن الأعضاء في المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً قد يعتقدون بأن المدير ذو النفوذ سيستخدم سلطته بشكل فعال في وقف والوقاية من سلوك الآخرين على عكس المديرين ذوي المناصب ضعيفة النفوذ. وفي حال لم يحدث تدخل من قبل المدير فإن الفرد المتضرر يفسر هذه الحالة (عدم اتخاذ إجراءات) على أنها دليل على مناخ عمل عدائي.

**ديموغرافيا مجموعة العمل.** قد يكون من المفيد النظر في مجالين عند فحص التكوين الديموغرافي لمجموعة العمل لتحديد ما إذا كان هناك احتمال متزايد للتصورات حول مناخ العمل العدائي. الأول هو النسبة العددية لأعضاء مجموعة الأغلبية وأعضاء المجموعة ناقصة التمثيل. فإذا كان عضو المجموعة الممثلة تمثيلاً ناقصاً أو كان عدة أعضاء يشكلون نسبة صغيرة فقط من مجموعة العمل ، فمن الأرجح أنهم سوف يدركون ويختبرون التمييز (*Ragins & Cornwell, 2001*). ويظهر التمييز بسبب التوقعات غير الواقعية حول الكفاءة ، أو بسبب التصورات النمطية عن الأداء ، أو زيادة التباين مع أعضاء مجموعة الأغلبية. وبالرغم من ذلك ، فإن زيادة عدد الأقليات في مجموعة العمل، قد لا تؤدي إلى تحسين الوضع طالما يشعر الأعضاء المسيطرون بالتهديد حيال هيكل السلطة الحالي. العديد من البحوث وجدت أن زيادة التنوع الديموغرافي في مجموعات العمل نتج عنه انخفاض الاندماج الاجتماعي وزيادة الصراع (*Murnighan & Lau, 1998*) ؛ (*Riordan et al 2005*). هذه التجارب السلبية مع أعضاء المجموعة بسبب التكوين الديموغرافي من المرجح أن تزيد من تصورات المناخ العدائي.

## القواعد السلوكية لمجموعة العمل.

تؤثر القواعد السلوكية داخل مجموعة العمل على تصورات المناخ العدائي. فبشكل خاص وجود معايير تنافسية على عكس المعايير التعاونية من المحتمل أن تعزز مثل هذه التصورات. حيث تشير الأدبيات إلى أن معايير مجموعة العمل التي تؤكد على تخصيص المكافآت والمناصب والموارد على أساس تنافسي قد تؤدي إلى إثارة الأفراد لتخريب أداء زملائهم في العمل لتحسين ترتيبهم في المجموعة (Salin, 2003). وبالتالي فإن الأعضاء الممثلين تمثيلاً ناقصاً قد تصبح أهدافاً لهذا النوع من السلوك. بالإضافة إلى ذلك قد يكون لمجموعات العمل معايير قوية فيما يتعلق بمدونة الصمت ، وهو تفاهم بين أعضاء المجموعة حول عدم الإبلاغ أو تجاهل السلوكيات غير اللائقة أو غير الأخلاقية. وبالتالي فإن عدم الإبلاغ عن الانتهاكات قد يزيد من امكانية انخراط الأفراد في مثل هذه السلوكيات التي تُفسر من قبل الفرد المتضرر على أنها معادية أو مضايقة له.

### 3-2-4-6 النظم والممارسات التنظيمية *Organizational Systems and Practices*

هناك العديد من الخصائص التنظيمية ، (مثل السياسات والممارسات التنظيمية ، وإجراءات الإدارة العليا، ووجود مقاومة التنوع داخل المنظمة )، التي قد تؤثر في تصورات المناخ العدائي.

- وجود وقوة سياسات الموارد البشرية الممارسات. يمكن أن تساعد سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تتصدى للتمييز والتحرش المحتمل في تقويض مناخ العمل العدائي. وقد أوصت لجنة تكافؤ فرص العمل *Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)* بالإجراءات التي يمكن لأصحاب العمل اتخاذها لتجنب المسؤولية عن تكاليف المضايقات ، تتضمن هذه الاجراءات ، إنشاء سياسات شاملة لمكافحة المضايقات في العمل، توزيع السياسات على جميع الموظفين وتوقيع الموظفين عليها ، توفير التدريب لتعريف وتحديد

المضايقات ، وإبلاغ الموظفين بإجراءات الشكوى ، وحظر الانتقام والرد الفوري على الشكاوى ومراقبة مكان العمل فيما يتعلق بالسلوكيات غير اللائقة (Brown, 2005).

- إجراءات الإدارة العليا. يمكن أن تعزز أنشطة الإدارة العليا أو تقلل من بعض السلوكيات. تدل الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة العليا بشكل عام إلى الخصائص والسلوكيات والمعايير داخل المنظمة على أنها مناسبة أو مرغوبة، حيث يرسل كبار المديرين إشارات للموظفين حول السلوكيات المقبولة من خلال سلوكهم وكلماتهم وآرائهم، أي أن استتكار الإدارة العليا للسلوكيات غير اللائقة أو تقديم مكافأة غير رسمية للسلوكيات المناسبة ترسل إشارات قوية. وبالمقابل فإن عدم اتخاذ الإدارة العليا إجراءات ضد السلوكيات أو الشكاوى أو الأدلة العدائية أو سلوك التمرر قد يشعر الأفراد المتضررين بوجود مناخ عمل عدائي.

- دعم التنوع. دعم المنظمة لمبادرات التنوع يمكن أن يخفف أيضاً من المعاملة التمييزية، بمعنى آخر ينطوي دعم المنظمة للتنوع على مدى تقدير أعضاء الأغلبية للجهود التنظيمية المبذولة والتي تهدف لزيادة تمثيل الأقلية، على سبيل المثال اتجاهات الأفراد نحو سياسات الفرص المتساوية، بحيث تكون إمكانية الوصول إلى الموارد والفرص في المنظمة متاحة أمام الجميع وتتنفي في ظلها المعاملة التفاضلية كما تختفي النظرة الدونية لأولئك الذين ينتمون إلى الأقليات ويصبح مثل هذا السلوك أمراً غير مقبولاً على الإطلاق. وفي هذا الإطار يمكن ملاحظة أن العديد من المنظمات التجارية ترى في حالة تنوع القوى العاملة أمراً مهماً يتناسب أو يعد ضرورياً لمواجهة واستيعاب التنوع في الأسواق المستهدفة من خلال اختلاف وجهات النظر وطرق التعامل التي تحتاجها هذه الأسواق.

#### 4-2-4-6 خصائص الأفراد أنفسهم (المستهدفين) characteristics of the targets themselves :

خصائص زميل العمل وعوامل وحدة العمل والنظم والممارسات والتنظيمية هي عمليات تسرع من بناء مناخ عدائي. ولكن من المهم أيضاً النظر إلى خصائص الأفراد أنفسهم (المستهدفين) على أنها قد تعزز من إمكانية حصولهم على بيئة عمل

معادية (Einarsen, 2000). هذه الخصائص تشمل الشخصية

والتاريخ الشخصي للفرد ، والتي قد تلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين العمليات المشجعة لبناء مناخ عدائي

وتصورات الأفراد تجاه هذا المناخ.

- الخصائص الشخصية للهدف. إذا كان الهدف ناقص التمثيل في مجموعة عمل، فإن هويته الاجتماعية في تلك المجموعة قد تصبح أكثر بروزاً بسبب كونه ينتمي للأقليات. الإجراءات والاتجاهات السلبية ضد المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً من المرجح أن تؤدي لتصورات قوية لمناخ عدائي إذا كان الهدف عضواً لتلك المجموعة الممثلة تمثيلاً ناقصاً. على سبيل المثال ، قد تكون النساء أكثر حساسية تجاه التعليقات السلبية عن الأقليات أو الموظفين المعوقين إذا كانوا أيضاً ممثلين تمثيلاً ناقصاً.
- التاريخ الشخصي للهدف. عامل تعديل إضافي هو التاريخ (التجربة) السابق للهدف. فالأفراد الذين تعرضوا سابقاً للمضايقة في أماكن العمل قد يكونوا أقل ثقة وأكثر حساسية لعلامات العداء في بيئة العمل الحالية. اقترح (Einarsen 2000) أن الفرد كونه هدفاً سابقاً للمضايقة أو التمر يجعل الشخص أكثر حساسية للعداء. أيضاً ، وجد الأدب في مجال خرق وانتهاك العقد النفسي أن الأفراد الذين عانوا من خرق العقد في علاقات العمل السابقة كانوا أكثر عرضة لإدراك الانتهاكات في علاقات العمل الحالية (Robinson & Morrison 2000). حتى أعضاء المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً الذين لديهم تجارب شخصية في العمل أو في حياتهم الشخصية فيما يتعلق بالتحيز أو المضايقة يكونوا أكثر عرضة للتدقيق في بيانات عملهم لمؤشرات هذه السلوكيات السلبية مقارنة مع الأعضاء الذين لديهم تجارب قليلة أو معدومة لمثل هذه السلوكيات.



## 5-6 طرق الاختيار التقليدية كمعوق للتنوع في المنظمات *Traditional Selection Methods as* *Resistance to Diversity in Organizations*

يمكن تحديد نماذج الاختيار التقليدية بتلك التي تستخدم المقابلات غير المنظمة أو تلك القائمة على تقييم القدرات المعرفية و/أو الحركية لدى المتقدمين للعمل من أجل اتخاذ القرارات حول مدى صلاحيتهم للوظائف المتاحة.

### 1-4-6 المقابلة غير المهيكلة : لا تبني عادة هذه المقابلات على تحليلات الوظائف المستخدمة لغرض تحديد كل من

واجبات العمل الهامة ومؤهلات الأفراد اللازمة لأداء هذه الواجبات بفاعلية. إن الاعتماد على الوصف الوظيفي

(تحديد المهام والمواهب المطلوبة) يساعد في تطوير أسئلة المقابلة تسمح باكتشاف مدى ملائمة الأفراد للوظائف

المتاحة. على عكس المقابلات غير المخططة (غير المهيكلة) فإن الأسئلة التي يتم طرحها تكون مرتجلة وتعتمد

بشكل كبير على ردود وإجابات المتقدمين ليتم في النهاية تشكيل ملخص عن الفرد يعتبر مصدراً للحكم على

مدى ملائمة المرشح للوظيفة. هذا وقد أظهرت المقابلات غير المخططة فعالية أقل من نظيرتها المخططة في

اكتشاف مدى ملائمة المرشح للوظيفة المتاحة. ومن جانب آخر فقد تؤدي المقابلات غير المخططة إلى تحيز

على أساس العمر أو على أساس الجنس في عملية الاختيار وينتج عنها تأثير سلبي أكبر ضد النساء. ويتمحور

التحيز بين الجنسين في المقابلات في جانبين: الأول، التحيز لنوع الوظيفة ، حيث يتم التمييز بناء على اعتبار

أن هنالك وظائف تناسب الرجال مقارنة مع الإناث بغض النظر عن الكفاءة . والثاني، الجاذبية الجسدية، وفق

هذا الجانب يتم التحيز للأكثر جاذبية حيث يتلقى المتقدمون للوظائف الذين يتميزون بالجاذبية تقييمات أعلى من

أولئك الذين يعتبرون غير جذابين . وبالنسبة للتحيز على أساس العمر فإنه يؤثر أيضاً على تقييمات المقابلات

غير المخططة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن بعض أصحاب العمل يحملون قوالب نمطية سلبية حول

كبار السن من حيث قدرتهم على تعلم أشياء جديدة والاستعداد للعمل لساعات طويلة (Burke et al., 1995).

وبالتالي يحصل الأشخاص كبار السن الذين أجريت معهم مقابلات على تقييمات أقل من تلك التي حصل عليها

نظرائهم الأصغر سناً، كما يمكن أن تظهر التحيزات في المقابلات غير المخططة لصالح الأشخاص الذين يشبهوننا، حيث يفسر نموذج التشابه-الجذب (Byrne، 1971) ذلك باعتبار أن الناس يفضلون التفاعل مع الآخرين المشابهين لهم، وبالتالي المقابلات والمقابلين من نفس الجنس أو من نفس العمر قد يتمتعون بعلاقة أكبر خلال المقابلات مع آثار إيجابية لصالح المرشحين للوظائف.

#### 2-4-6 أنظمة الاختيار المعرفية والحركية: Cognitive- and Psychomotor-Based Selection Systems

يشمل الشكل الثاني من طرق الاختيار التقليدية تلك التي تقيس القدرات المعرفية و/أو الحركية للباحثين عن عمل. حيث توفر اختبارات القدرة المعرفية معلومات حول المتقدمين فيما يتعلق بالتفكير والذاكرة والقدرات الرياضية واللفظية، في حين الاختبارات الحركية تفحص القدرات مثل السرعة في الاستجابة إلى المثيرات (المنبهات) ، والقدرة على أداء المهام اليدوية بسرعة وجودة كافيتين (على سبيل المثال، اختبار الكتابة) (Heneman & Judge، 2006). هذا ويقترح المنظرون أن القائمين على الاختبارات يبالغون في التأكيد على قياس القدرة المعرفية في نماذج الاختيار، بينما يهملون قياس أموراً أخرى ذات أثر هام على الأداء الوظيفي (مثل الشخصية، المعرفة الضمنية، مهارات التعامل مع الآخرين، صنع القرار، الدافع، إلخ). هذا التركيز على القدرة المعرفية يمثل جزءاً ثانوياً لإجراءات تحليل الوظيفة الحالية. حيث يتم تصميم تحليل العمل بشكل عام لظهور واجبات العمل المهمة والمطلوبة. إن التركيز على أنظمة الاختيار المبنية على اختبارات القدرة المعرفية فقط قد يطور اتجاهات سلبية لدى المرشحين للوظائف تجاه أدوات الاختيار، وخاصة لدى الأقليات الذين يعانون أصلاً من التمييز فيما يتعلق بالتدريب أو التعلم مقارنة مع غيرهم وبالنتيجة يكونون أقل تدريباً ومعرفة ويحرمون من الترشيح للوظائف إذا لم تعتمد معايير أخرى للاختيار.

## 6-6 طرق التغلب على المقاومة التنوع *Overcoming Resistance*

سنتناول في هذه الفقرة عددا من الطرق لمعالجة والتغلب على مقاومة التنوع وكذلك احتضان التغييرات الإيجابية التي ينطوي عليها التنوع الحقيقي. نركز بشكل خاص على الكيفية التي من خلالها تصبح الشركات أكثر مساواة وأقل تمييزاً من حيث التمثيل بين الجنسين وعضوية المجموعات الأخرى والعرق والمكانة...

بحيث سيتم التركيز على طريقتين تستطيع من خلالها منظمات الأعمال معالجة هذه القضايا والتغلب على مقاومة التنوع. ولكن تجدر الإشارة إلى أنه في كلتا الحالتين لن يحدث التغيير الحقيقي إلا إذا تم دعمه بوضوح من أعلى مستويات القيادة وادماجه في الثقافة التنظيمية (Rapoport et al. 2002).

الطريقة الأولى توضح بأنه يمكن أن يبدأ التغيير على المستوى الهيكلي أو التنظيمي، مثل إدخال سياسات وممارسات جديدة تعزز التنوع على مستويات مختلفة من المنظمة. ولكن التغيير الهيكلي في غياب التغيير السلوكي يكون قصير الأجل. فالطريقة الثانية لدعم التنوع (التغيير السلوكي) تستهدف الاتجاهات الفردية والجماعية التي يبدو أنها تعيق التغيير؛ بحيث يستخدم التدريب على التنوع والبرامج التعليمية الأخرى كاستراتيجيات لتعزيز التغيير على المستوى الفردي والجماعي.

## 1-6-6 التغيير على المستوى الهيكلي *Structures*

تغيير الهيكل التنظيمي من خلال إدخال سياسات وممارسات جديدة يمكن أن يحدث تغيير وزيادة في التنوع بطرق عدة. أولاً ، الهياكل التنظيمية توجه السلوك وقد تسهل التغيير. ثانياً ، إذا كانت الهياكل والسياسات والممارسات مدارة بشكل جيد وتعزز الاندماج فإنها تجذب (وتساعد على الاحتفاظ) بالموظفين ذوي القيم والمعتقدات المماثلة.

فيما يتعلق بتغيير الهيكل التنظيمي من خلال ادخال سياسات وممارسات جديدة، بدأ منذ الستينيات الاستفادة من برامج العمل الايجابي عندما طلبت الحكومة الفيدرالية من منظمات الأعمال تنفيذ برامج العمل الإيجابي ، بدأ عدد متزايد من

أرباب العمل الأمريكيين في الاستفادة من برامج العمل الإيجابي كأداة للتغيير (Crosby1999). هذا وتتجج برامج العمل الإيجابي في إحداث التغيير كلما كانت المؤسسة استباقية في التأكد من أن الأفراد من خلفيات مختلفة (على سبيل المثال، العمر والجنس والعرق) يتم التعامل معهم على قدم المساواة ، هذا وتتطوي خطط العمل الإيجابي على جزأين: المتابعة والتصحيح. أولاً ، المنظمة تفحص وتراقب ملفات موظفيها للتأكد من أنها توظف وتشجع الأعضاء المؤهلين من الفئات المستهدفة بما يتناسب مع المتوافر من القوى العاملة لديها. على سبيل المثال، في كل مستوى أو تصنيف وظيفي، يجب على المنظمة توثيق العدد المتاح من النساء العاملات في مخزون الكفاءات والعدد الذي يتم استخدامه فعلاً. فإذا كشفت مرحلة المراقبة مشكلة عدم توازن بين العدد المطلوب والعدد المستخدم فعلاً، يجب على المنظمة ابتكار طرق والسعي إلى تنفيذها لتصحيح هذا الاختلال. بهذا المعنى، خطط العمل الإيجابي يمكن اعتبارها كخطوة أولى لتسوية وتحسين بيئة العمل المناسبة للتنوع.

يمكن أن يساهم الاشراف والتوجيه كأحد الممارسات التنظيمية أيضاً في تعزيز بيئة عمل تقبل التنوع، ويقوم التوجيه على علاقة تنموية حيث يساعد شخص يمتلك تجربة تنظيمية كبيرة نسبياً شخصاً آخر يمتلك خبرة تنظيمية قليلة على التطور والنجاح. هذا ويميز الباحثون بشكل عام بين الرسمية وغير الرسمية في علاقات التوجيه. فالأول يحدث تحت مسمى برنامج الرعاية بين المشرف والموظف المبتدئ. أما الثاني فيحدث عندما يحاول الأفراد بشكل عفوي تنمية علاقات التوجيه.

الجانب الاخر هو الادارة السليمة لهذه الممارسات من خلال بناء بيئة عمل مرنة، فالطريقة والمرونة التي تتعامل بها الشركات مع قضايا الحياة العملية يمثل خطوة مهمة نحو خلق بيئة عمل شاملة (تدعم التنوع). فالترتيبات المرنة تؤثر على الطرق التي يعمل بها الناس على جميع مستويات المنظمة، وإدارتها لهذه البرامج بشكل جيد أمر ضروري (Gerkovich, 2005). الفجوة بين تأسيس سياسات مرنة رسمية والممارسات التنظيمية الفعلية، قد تؤدي إلى عواقب سلبية أو حتى رد

فعل عنيف ضد هؤلاء الموظفين الذين يستخدمون هذه البرامج . معظم المنظمات ، على سبيل المثال ، تنتهج أسلوب العمل بدوام جزئي والمشاركة في العمل دون معالجة المعتقدات السلبية الكامنة حول العمل بدوام جزئي ( Halpern ، 2005 ؛ Rapoport et al . ، 2002). فغالباً ما ينظر للأفراد الذين يعملون بدوام جزئي أنهم أقل أهمية من العاملين بدوام كامل ويعاملوا معاملة غير عادلة لا تتناسب مع جهودهم، فمثلاً في الولايات المتحدة ، نجد أن الموظفين الذين يعملون بدوام جزئي لمدة 30 ساعة أسبوعياً، يحصلون على 50% (وليس 75%) من أجر الموظفين الذين يقومون بنفس العمل لمدة 40 ساعة في الأسبوع ، وذلك على اعتبار أن النوع الثاني من الموظفين يعملون بدوام كامل . هذا التفاوت بين العمل بدوام جزئي والعمل بدوام كامل يمكن أن يخلق تصوراً بأن الموظفين بدوام جزئي أقل التزاماً أو "لا يستحقون" فرص التعويض والتقدم مقارنة مع الموظفين بدوام كامل.

#### 6-6-2 تغيير الاتجاهات: Attitudes

يمكن أن يساعد التغيير الهيكلي على تعزيز الاتجاهات نحو التغيير والحفاظ عليها. في الأقسام التالية ، نتناول النوع الثاني من التغيير (تغيير الاتجاهات) في قسمين. أولاً ، نلاحظ أن بعض الاتجاهات والمعتقدات ترتبط بها مخاوف عملية، حيث غالباً ما ترتبط بخوف الناس من التغيير. الثانية ، تحديد معتقدات أكثر دقة والتي ما غالباً تكون غير ظاهرة (مخفية) حول التنوع.

ولتحقيق النجاح ، يحتاج وكلاء التغيير إلى التعامل مع المقاومة في كلا المستويين. ومع ذلك ، معالجة مقاومة التنوع من خلال تغيير الاتجاهات لا يعني الحفاظ على "تجانس" القوى العاملة من خلال إقناع الجميع للتفكير بنفس الشيء. بدلاً من ذلك ، يصبح التغيير في الاتجاهات أداة تعزيز الإدماج والاتصال المفتوح وبيئة العمل التي تقدر الاتجاهات وأساليب العمل المختلفة .

## - معالجة المخاوف الواقعية

يتطلب ايجاد بيئة عمل شاملة والحفاظ عليها احداث نوع من التغيير، وبالتالي ستكون مقاومة التغيير جزء أساسي في هذه العملية. باعتبار أن الأفراد يقاومون التغيير ولو جزئياً، لأنه يمثل لهم مصدراً لشيء مجهول ويحمل الكثير من المخاوف. هذا ويكون التغيير مقلماً بشكل خاص عندما تكون فوائد التغيير غير مؤكدة وتكاليف التغيير واضحة ( *Einhart* ، 2001).

وفي هذا المجال يصف ( *Catalyst 2002* ) الطرق المختلفة التي يمكن للموظفين من خلالها اظهار رد فعلهم تجاه جهود التغيير. فقد يرى البعض أن مناقشة موضوع التنوع بحد ذاته غير مريح أو مؤلم. وقد يرى البعض الآخر في هذا التغيير والبرامج الجديدة فرصة للتعلم والنمو وبالتالي يتقبلونها. وفي كلتا الحالتين لمعالجة كلا النوعين من ردود الفعل يجدر بالمنظمات الاهتمام بالتواصل مع موظفيها.

يمكن تحسين الاتصالات من خلال اثنين من الممارسات هما التعليم والقياس *education and benchmarking* .  
فبرامج تعليم التنوع الشامل لديها القدرة ليس فقط على زيادة المعرفة الفردية ، ولكن يمكنها أيضاً إحداث تغييرات عميقة داخل المنظمة ككل (كاتاليسست ، 2002 ؛ رابوبورت وآخرون ، 2002). بينما تقود عملية القياس التغيير من خلال الوقوف على حالة المنظمة من حيث التنوع بما يشمل من تنوع في الجنس والعرق وتوفير فكرة واضحة عن تدفق المواهب - أي من بقي ومن غادر ومن تمت ترقيته. لأن القياس يظهر الفجوات ويشجع المساءلة ، كما أنه يعزز التواصل.

## - اظهار الاتجاهات والمعتقدات الضمنية:

يتأثر سلوك الناس اليومي ليس فقط بمواقفهم الصريحة ولكن أيضاً من خلال الصور النمطية غير المرئية حول قدرات الأفراد وخاصة اختلاف الخصائص بين الرجال والنساء ( *Fuchs* ، *Tamkins &* ، 2004). حيث أظهرت مجموعة كبيرة من الأبحاث أن الرجال والنساء أكثر تشابهاً، فيما يتعلق بالعديد من السمات والقدرات المتعلقة بالعمل، مثل المهارات المعرفية وخصائص القيادة والتواصل اللفظي وغير اللفظي والمنطق ( *Aries* ، 1996 ؛ *Hyde* ، 2005 ؛ *Leaper &*

Smith، 2004). ومع ذلك، معظم الناس في أغلب الثقافات ما زالوا يرون الاختلافات بين الجنسين كبيرة منطلقين من علم الأحياء (Lott، 1997؛ Fiske & Glick، 2007). فبشكل عام، تُنسب عادةً بعض الخصائص (مثل الحزم) للرجال. في حين خصائص أخرى (مثل رعاية الآخرين) غالبًا ما ترتبط بالنساء.

هذه الصور النمطية تعد ضارة لبيئة العمل خاصة تلك المرتبطة بالمعتقدات الثقافية حول الجنس بشكل خاص التي يصعب تغييرها بل على العكس يتم تعزيزها باستمرار في مسار التفاعلات الشخصية اليومية بين الأشخاص (Lott، 1997) فمثلاً. إذا اخذنا هذا التصور السائد بأن المرأة أقل قدرة على التعامل مع المواقف الصعبة من الرجال. فهذه الصورة النمطية قد تؤثر على أنواع المهام والأعمال التي يتم تعيينها لكل من النساء والرجال، والتي سوف تؤثر بالتبعية على الخبرة المكتسبة من العمل كما تؤثر على الفرص المستقبلية. كما انه سيكون لها ارتداد على مشاعر المرأة حول كفاءتها الذاتية وتوقعاتها حول ما يمكنها تحقيقه (Hyde، 2005; Yoder، 2001).

من أجل إحداث التغيير، من المهم أيضًا كشف وتحدي التحيزات الفردية والمؤسسية. لاحظ (Milton Rokeach، 1979)، على سبيل المثال، أن الأفراد غالبًا ما يخفون التعارض الذي يمكن أن يحدث بين سلوكهم وقيمهم. فعندما يُدرك الناس الاختلافات بين قيمهم ومواقفهم وسلوكياتهم، يمكنهم غالبًا إجراء تغييرات إيجابية.

وتجدر الإشارة إلى أن كشف القيم وإظهار الروابط بين القيم والسلوك لا يؤدي إلى القضاء تلقائيًا على جميع المشاكل. فعلى سبيل المثال، إذا افترضنا أن لمدير منظمة ثلاثة معتقدات هامة هي: (1) بالنسبة للموظفين الذين لديهم أطفال يجب ألا يجهدوا أنفسهم من خلال تكاليف رعاية الأطفال، (2) يجب أن تتاح لكل موظف فرصة متساوية للتقدم والنمو التنظيمي، (3) من حق جميع الموظفين الحصول على مزايا جيدة وبنفس القدر.

وبالتالي قد يحدث في الواقع أن يرغب هذا المدير في تقديم مزايا رعاية الأطفال، ولكن بمجرد أن يدرك أن الضغط على ترتيبات رعاية الأطفال سيؤثر على تقدم بعض الأمهات فهذا يعد (انتهاك الاعتقاد 2)؛ وأيضاً في حال لم تستطع المنظمة تحمل مزايا "أسلوب الرعاية" للجميع (المساواة) فإن هذا المدير سيعاني من القرار السابق (انتهاك الاعتقاد 3).

## 6-7 التدريب كوسيلة للتغلب على مقاومة التنوع:

يعد التدخل من خلال التدريب على التنوع جيداً في التقليل من مقاومة التنوع ولكن البعض يعرض العديد من الانتقادات حول دور التدريب ويدعون أن التدريب على التنوع مضيعة للوقت أو غير فعال في تحقيق الهدف منه. معظم هذه الانتقادات يمكن تصنيفها في:

1. محتوى أو أسلوب التدريب: يركز على الوعي واللغة والقوالب النمطية والاتجاهات بدلاً من التركيز على السلوك والمهارة؛ كما يفتقر إلى العرض الحركي؛ بالإضافة إلى تأكيده على قضايا العرق والجنس واستبعاد الأبعاد الأخرى للتنوع مثل (العمر، الخبرة، مستوى التعليم...)، كما أن تقديم أدلة وأمثلة واقعية يمكن أن تستخدم في وقت لاحق ضد صاحب العمل في الشكاوى الرسمية أو التقاضي.
2. هيكل وتصميم التدريب: موجز للغاية، ناقص التمويل، وغير مرتبط بالبنية التحتية لبرامج التغيير؛ لا يرتبط بالمشكلات في سياق توظيف معين، وبالتالي عديم الفائدة إلى حد كبير.
3. سمات المدربين: يتم اختيارهم على أساس العرق أو الجنس بدلاً من الخبرة والمهارة وبالتالي يفشلون في إدارة المناقشات حول المواضيع الحساسة.
4. بالنسبة للنتائج: عدم تقديم شيء أكثر من اظهار التعامل مع التنوع، وبالتالي زيادة الشكاوى المتعلقة بالتنوع والصراع والتقاضى بدلاً من تقليلها.



الانتقادات السابقة قد تكون سبباً في ظهور مقاومة من شكل آخر هي مقاومة التدريب على التنوع، والتي قد تأخذ أشكالاً متنوعة، فقد تتخذ المقاومة شكل طلبات الحصول على البيانات المفرطة، والانسحاب من التدريب، والاعتراضات المنظمة من قبل الأفراد، ارتفاع الشكاوى المتعلقة بكفاءة المدربين، وردود فعل سلبية عدوانية تجاه مبادرات التدريب.

تشير الأدبيات إلى أن التدريب بشكل عام غالباً ما يقابل بمقاومة ، خاصة إذا كان المتدربون يفتقرون إلى الدافع للمشاركة، وتشير إلى وجود عدد من المتغيرات التي قد تسهم في انخفاض الدافع. فمثلاً، الخبرة السابقة في التدريب ووضع العلامات قد تؤثر على دوافع المتدربين للتعلم. كما أن دافع المشاركة ينخفض في حال ادراك البرنامج تدريبي على أنه "علاجي" بدلاً من اعتباره "برنامج للنمو". كما أن خصائص بيئة العمل نفسها تؤثر على دافع المشاركة، مثل دعم المشرف للتدريب وأنظمة المكافآت ، تلعب دوراً مهماً في التحفيز للتعلم، وبالتالي يمكن القول أن تطبيق هذه الأفكار على التدريب على التنوع ، يمكن ان يتسبب بمقاومة المتدربين لهذه البرامج باعتبار: (أ) كانت الخبرات السابقة سلبية أو شكلت سابقا اتجاهات سلبية سواء حول تدريب على التنوع أو عن الموظفين من خلفيات متنوعة ؛ (ب) النظر إلى التدريب على أنه علاجي أو عقابي، وبالتالي قد يقاوم المتدرب محاولات تغيير القيم والمعتقدات القديمة. (ج) العمل في بيئة غير داعمة لنقل مهارات التنوع والمعرفة بها.

## **1-7-6 استراتيجيات التغلب على مقاومة التدريب على التنوع Strategies for Overcoming Resistance : to Diversity Training**

1. استخدام مجموعات صغيرة: يسمح العمل الجماعي الصغير بالتفاعل بعمق بين الأشخاص، والمزيد من السلاسة في التعلم ونقل الخبرات .

2. وضوح جدول الأعمال، والوقت، والمهمة، والبيئة: فالمتدربون الذين يعرفون متى سيطبقون ما تعلموه، ولديهم فهم حول مهمة كل جزء من التدريب ، سيشعرون بقلق أقل من البيئة المادية، ويكونون أكثر استعداداً للقيام بالأدوار المرتبطة

بالتعلم بدلاً من الأدوار المرتبطة بالمقاومة .

3. معايير تفاعلية واضحة ودعم استشاري مستمر للتجربة: فالدورات التدريبية التي تشمل التعاون مع المتدربين لوضع قواعد داعمة للتفاعل البناء والتنوع ، ستولد مقاومة أقل.

### 6-7-2 استراتيجيات إضافية للتغلب على المقاومة

بناءً على المراجعة الأدبية وتجربة العديد من المدربين في مجال التنوع ، يمكن عرض مجموعة متنوعة من المناهج التي تساعد على التخفيف من مقاومة التدريب على التنوع.

- الاستعداد لتعزيز التدريب. الاقتراح الأول هو إنشاء "جذب" نحو التدريب بدلاً من "الدفع" بعيداً عن التدريب. فالمتدربين الذين ليس لديهم استعداد لمواجهة مواضيع صعبة مثل التمييز والهيمنة، قد ينظرون للتدريب على أنه مسعى غير منتج. بطريقة مماثلة، إذا فشل المتدربون في رؤية الفوائد المحتملة للتنوع ورفض التمييز التنظيمي والتحيز سينظرون أيضاً للتدريب على أنه مضيعة للموارد. وبالتالي ، من المهم للتقدم نحو التدريب على التنوع هو تعزيز الاستعداد للتدريب على التنوع على مستوى الفرد والتنظيم. على المستوى الفردي ، يمكن تسهيل الاستعداد من خلال التنافر المعرفي واستراتيجيات (التعاطف). فالتنافر المعرفي يحدث عندما ينتهك الفرد الذي نبذ التحيز قيمه غير المتحيزة. فقد وجد (Devine and Monteith 1993) أنه عندما تم توعية الأفراد الذين اعتبروا أنفسهم غير متحيزين بالتناقضات بين معاييرهم الشخصية وسلوكهم تجاه الأقليات، ظهرت لديهم مشاعر الذنب. وبعدها شكل هذا الذنب حافزاً لهؤلاء الأفراد لتغيير سلوكهم. وصف (Rokeach, 1973) هذا الإجراء مواجهة القيمة أو الاعتقاد. وبالتالي أنشطة التدريب والتمارين التي تضيء مثل هذه التناقضات قد تكون وسيلة لتعزيز الاستعداد للتدريب على التنوع. هذا وتشير الأبحاث الحديثة في مجال علم النفس الاجتماعي إلى أن إثارة مشاعر القلق والتعاطف تجاه مجموعة أخرى يمكن أن يقلل التحيز تجاه أعضاء تلك المجموعة (على سبيل المثال ، مطالبة

الأفراد بتخيل ما يشعر به شخص آخر أو تخيل كونهم في نفس الموقف. وفي هذا المجال فإن التدريب على التنوع الذي يهدف إلى الحد من التحيز تجاه الآخرين، يتطلب التحضير أولاً من خلال الإقرار بأن كل شخص يحمل قوالب نمطية مختلفة وتحيزات تجاه الآخرين، ثم الانخراط في أنشطة تسلط الضوء على هذه الأمور المحتملة والتحيزات والقوالب النمطية الشخصية والمجتمعية غير الواعية بطريقة غير مهددة.

- **تكوين مجموعة التدريب.** اقتراح آخر هو لفت الانتباه إلى تصميم مجموعات التدريب لخلق بيئة تعلم مثلى. على سبيل المثال ، حاول (*Roberson, 2003*) معالجة مسألة التمثيل الديموغرافي في مجموعات التدريب عن طريق مقارنة المجموعات المتجانسة وتلك غير المتجانسة فيما يتعلق بالعنصرية حيث أوصى بشكل عام بأن **مجموعات التدريب يجب أن تكون غير متجانسة من الناحية الديموغرافية.** على سبيل المثال ، نصح (*Ragins1997*) باستخدام مجموعات مختلطة الأعراق لتعزيز التعلم حول التنوع . ويمكن ملاحظة أن المنظمات الأمريكية قد تتجنب التدريب على التنوع في مجموعات متجانسة لأسباب قانونية وسياسية. ومع ذلك ، ومن خلال تجارب التدريب الطويلة، فإن التقسيم إلى مجموعات فرعية متجانسة متزامنة لفترة قصيرة قد يوفر الأمان ، والثقة في خصوصية المجموعة ، ودعم تجربة المهارات السلوكية الجديدة و / أو للتعبير عن الأفكار الخاضعة للرقابة من قبل. ومن ثم قد يسمح هذا بالتعلم بشكل أعمق عند إعادة تجميع المجموعة ككل غير متجانس.

## المراجع المستخدمة في الفصل

1. حسين، قيس و تويه، عباس،(2019) " أثر إدارة التنوع في تحقيق النجاح: دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، الجزء 25 العدد 114، ص ص 109- 129
2. عبد المجيد بكاي والرابع عابد ، (2015)، " التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل :دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الكوبي -الجزائري بمدينة الجلفة"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 21 ديسمبر ، السنة السابعة.
3. هادف ، زاهية ، (2015) " التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل"، المؤتمر الدولي الثامن:التنوع الثقافي / طرابلس 21 - 23 مايو.
4. Brief, A. P. & Barsky, A. (2000) *Establishing a Climate for Diversity: The Inhibition of Prejudiced Reactions in the Workplace. Research in Personnel and Human Resource Management* , 19, 91-129.
5. Hana Urbancova, et al, ( 2016 ) , "Diversity Management in the Workplace", <https://www.researchgate.net/publication/304813364>
6. Hunt, C. S., & Hunt, B. (2004). "Changing Attitudes Toward People with Disabilities: with an Educational Intervention." *Journal of Managerial Issues*, 16: 266–281. Experimenting
7. Job Accommodation Network.(1999).Accommodation Benefit/Cost Data. Morgantown, WV: Job President's Committee on Employment of People with Accommodation Network of the Disabilities.
8. Jörg Dietz & Lars-Eric Petersen ,(2011), *Diversity management, Handbook of Research in International HR Management*, <https://www.researchgate.net/publication/260226223>.
9. kecia M. Thomas.(2008) *Diversity resistance in organizations*, Taylor & Francis Group, LLC.USA
10. Knight, D. et al, (1999). *Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
11. Paulo Renato Lourenco, et al , (2014), *Effective workgroups: The role of diversity and culture*, *Journal of Work and Organizational Psychology* 30 ,123-132
12. Roberson, L. & Kulik, C. T. (2007) *Stereotype Threat at Work. Academy of Management Perspectives*, May, 24-40.
13. Seyhan Güver & Renate Motschnig,(2017), *Effects of Diversity in Teams and Workgroups: A Qualitative Systematic Review*, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 7, No. 2.
14. dominance Sidanius, J., Pratto, F., & Mitchell, M. (1994). *In-group identification, social orientation and differential intergroup social allocation. The Journal of Social Psychology*, 134, 151–167.
15. Thomas, K. M. (2005). *Diversity Dynamics in the Workplace*. San Francisco,CA: Wadsworth-Thomson.

## التمارين

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

| خطأ | صح | السؤال   |
|-----|----|--|
| ✓   |    | 1 لا يمكن للمشاعر السلبية المتعلقة بالتغيير أن تتحول إلى سلوكيات سلبية في مكان العمل.  |
|     | ✓  | 2 التغييرات التي حدثت في مكان العمل من ناحية التنوع في القوى العاملة و زيادة الاهتمام بنمو معدلات الديموغرافية في مكان العمل هو شكل من أشكال التغيير التنظيمي    |
|     | ✓  | 3 مقاومة التنوع تنطوي على رفض واستبعاد ومضايقة و/ أو إخضاع الآخرين على أساس الاختلافات ، وأحياناً ، اظهار العداء ، وبعض السلوكيات المتعمدة التي تتم عن الكراهية. |
|     | ✓  | 4 الصمت في مواجهة تمييز ومضايقة الآخرين وسوء معاملتهم يعد من أشكال المقاومة الفردية للتنوع.  |
|     | ✓  | 5 بيئة العمل المعادية بيئة يسيء فيها السلوك اللفظي أو الجسدي أو يظهر العداء أو النفور من فرد بسبب خاصية محمية مثل العرق أو الجنس أو الدين أو الأصل القومي        |
|     | ✓  | 6 مناخ العمل العدائي هو شكل من أشكال المناخ النفسي. الذي يشير إلى التصورات الفردية لبيئة العمل   |
|     | ✓  | 7 وجود معايير تنافسية على عكس المعايير التعاونية من المحتمل أن تعزز من التصورات العدائية.  |
|     | ✓  | 8 ردود فعل الأفراد تجاه الآخرين تتحدد بكونهم متشابهين أو مختلفين عنهم في بيئة عملهم.   |

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- مقاومة التغيير غالبًا ما تكون :

- (أ) على شكل مخاوف بشأن مستقبل غير مؤكد  
 (ب) بسبب فقدان الألفة والأمور المعتادة  
 (ج) بسبب الإحباط لعدم القدرة على المواجهة  
 (د) جميع الأجوبة صحيحة

2- من أمثلة المقاومة الفردية للتنوع:

- (أ) الإقصاء  
(ب) التحامل  
(ج) أ + ب  
(د) جميع الأجوبة غير صحيحة

3- انخفاض احترام الذات وانخفاض الفعالية يعد من التكاليف:

- (أ) النفسية لمقاومة التنوع  
(ب) تكاليف المستوى التنظيمي  
(ج) المادية لمقاومة التنوع  
(د) ليس مما ذكر

4- التكاليف المترتبة على زيادة معدل دوران الموظفين وزيادة أيام الغياب وترك العمل تعبر عن:

- (أ) المالية  
(ب) الاستمرارية  
(ج) التنمية  
(د) العاطفية

### (3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) طرق الاختيار التقليدية كمعوق للتنوع.

اشرح باختصار كيف تعمل المقابلة غير المهيكلة كمعوق للتنوع في المنظمات.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 6-5}

السؤال (2) بعض التعاريف. عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

مناخ العمل العدائي، مقاومة التنوع، مدونة الصمت ، الهيمنة الاجتماعية.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 6-4}

السؤال (3) جوانب سلطة المدير.

تشمل السلطة الموضوعية للمدير على ثلاثة جوانب (الشرعية والقسرية والتحفيزية) تحدث عنها.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 6-4}

## الفصل السابع: ممارسات إدارة التنوع

عنوان الموضوع: الممارسات التنظيمية لتحقيق التنوع *organizational practices to achieve diversity*

كلمات مفتاحية:

التزام الإدارة العليا *management commitment*، مشاركة العاملين *Employee involvement*، التخطيط الاستراتيجي *Strategic planning*، الاستثمار المستمر *Sustained investment*، مؤشرات التنوع *Diversity indicators*، المساءلة *Accountability*، القياس *Measurement*، التقييم *Evaluation*،

ملخص الفصل:

يختص هذا الفصل بتوضيح ممارسات إدارة التنوع والتي تتجاوز النظرة الضيقة التي كان ينظر بها إلى إدارة التنوع، لتمتد وتشمل معظم الخصائص التي يمتلكها الأفراد والتي قد تؤثر على الطريقة التي يفكرون بها ويؤدون بها الأعمال، ويوضح مساهمات كل من مكتب المحاسبة الحكومي GAO بهذا الخصوص و تحليل Aronson بالإضافة إلى أن هذا الفصل يركز على ما قدمته الدراسة المرجعية التي قامت بها كل من وزارة التجارة بالولايات المتحدة ونائب الرئيس آل جور بهدف تطوير وتحديث الحكومة، حيث تم التوضيح وبالتفصيل لنتائج هذه الدراسة في تحديد مجموعة العوامل التي تشير إلى أفضل الممارسات المستخدمة من قبل المنظمات الرائدة في تحقيق التنوع في القوى العاملة. وفي آخر الفصل تم عرض بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز التنوع.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. التعرف على مفهوم وطبيعة ممارسات إدارة التنوع.
2. تمكن الطالب من التعرف على أهم المؤشرات التي تظهر اهتمام الشركات بالتنوع.
3. تمكن الطالب من التعرف على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع.

مخطط الفصل:

- 1-7 ممارسات إدارة التنوع *Diversity practices*
- 1-1-7 التزام القيادة *Leadership Commitment*
- 2-1-7 التخطيط الاستراتيجي *Strategic Planning*
- 3-1-7 المساءلة *Accountability*
- 4-1-7 التقدير والتقييم *Assessment and Evaluation*
- 5-1-7 إشراك العاملين *Employee Involvement*
- 6-1-7 توجيه العاملين *Mentoring Employees*
- 7-1-7 الرعاية الصحية للعاملين وذويهم *Employee Wellness*
- 2-7 بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال التنوع

تمهيد: وجدنا في الفصول السابقة أنه في ظل تزايد ثراء التنوع في العالم وفي قوة العمل، يجب على المنظمات أن تكون قادرة على الاستفادة من أهم مورد ألا وهو المورد البشري بغية تحقيق النجاح والحفاظ على الميزة التنافسية وهذا يشمل القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين الأفضل والأكثر تأهيلاً ، وبالتالي تزداد الحاجة إلى توسيع نظرتنا واستخدام استراتيجيات مبتكرة لتحقيق النجاح.

وفيما يلي سيتم التعرف على أفضل الممارسات التي تنتهجها المنظمات لإدارة التنوع في قوة العمل، ويمكن اعتماد هذه الممارسات في أي مجال من مجالات الأعمال.

## 7-1 ممارسات إدارة التنوع:

تعكس هذه الممارسات فهم المنظمات بأن الاعتراف بالتنوع وتحقيق قيمة مضافة من خلاله أمر ضروري للحفاظ على الميزة التنافسية، وأن استخدام هذه الممارسات يساعد على الاستمرار في تحسين الإنتاجية والفعالية والقدرة التنافسية. وتجدر الإشارة إلى ان هذه الممارسات تتجاوز النظرة الضيقة التي كان ينظر بها إلى إدارة التنوع ، التي كانت تهتم وتعالج القضايا المرتبطة باختلاف العرق أو الأصل أو الفروق بين الجنسين من الناحية القانونية، لتمتد وتشمل معظم الخصائص التي يمتلكها الأفراد والتي قد تؤثر على الطريقة التي يفكرون بها ويؤدون بها الأعمال، ولذلك نجد ان هذه الممارسات تمكن المنظمات من الاستفادة من جميع المهارات المختلفة للقوى العاملة، وذلك انطلاقاً من فكرة ان تحقيق التنوع في مكان العمل يساهم في اجتذاب واستبقاء العاملين أصحاب المواهب وبالتالي تحقيق جودة الأداء وزيادة رضا وولاء العملاء، أيضاً بالنسبة للمؤسسات العامة، فإن ذلك يُمكنها أيضاً من التنفيذ الفعال للخدمات الأساسية للمجتمعات المحلية ذات الاحتياجات المتنوعة. فالدراسات والبحوث التي أجريت مؤخراً تشير إلى أنه عندما نعتزف بالتنوع ونقيمه، فإن ذلك يحسن الإنتاجية الفردية، ويزيد من الفعالية التنظيمية، ويساعد على استمرار القدرة التنافسية.



وبالتالي يمكن تعريف ممارسات إدارة التنوع بأنها أي ممارسات رسمية تهدف إلى تعزيز تنوع قوة العمل، وخلق علاقة عمل إيجابية بينها، وخلق قيمة من التنوع.

قدم مكتب المحاسبة الحكومي *GAO* في الولايات المتحدة الأمريكية أفضل الممارسات الرائدة في مجال إدارة التنوع في الآتي:

1. التزام القيادة العليا - مسؤولية الإدارة العليا بتضمين التنوع ضمن رؤية المنظمة و إظهارها ونقلها عبر المؤسسة .
2. التنوع كجزء من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة - حيث يتم وضع إستراتيجية وخطة التنوع بما ينسجم مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
3. التنوع مرتبط بالأداء - الإدراك بأن بيئة العمل الأكثر تنوعًا وشمولًا يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية أكبر وتساعد على تحسين الأداء الفردي والتنظيمي.
4. القياس - تحديد مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية لتأثير مختلف جوانب برنامج التنوع الشامل.
5. المساءلة - وتمثل الوسائل التي تضمن أن القادة مسؤولون عن التنوع من خلال ربط تقييم أدائهم وتعويضهم بتحسين مبادرات التنوع.
6. تخطيط التعاقب - عملية إستراتيجية مستمرة لتحديد مجموعة متنوعة من المواهب وتطويرها لتصبح قادة المستقبل المحتملين للمؤسسة.
7. التوظيف - عملية جذب مجموعة من المتقدمين المؤهلين والمتنوعين للعمل.
8. مشاركة الموظف - بمعنى مساهمات الموظفين في القيادة في جميع أنحاء المنظمة
9. التدريب على التنوع - وتمثل أجهود تنظيمية لإعلام وتثقيف الإدارة والموظفين حول مزايا التنوع في المنظمة.

أما *Aronson* فيقدم تحليلاً لأفضل الممارسات على المستوى الأعلى ولكنه يتعمق أيضاً في نصائح وأمثلة أكثر تفصيلاً ومحددة من التكتيكات والممارسات والسياسات التنظيمية. حيث يبدأ بالمتطلبات نفسها التي يلتزم بها تحليل مكتب المحاسبة الحكومي *GAO* من الأعلى - مع تركيز مماثل على التواصل والتظاهر، والذي يسميه "إجراءات ملموسة". كما يؤكد على أن ثاني أفضل الممارسات هو إشراك الناس. حيث تشير العديد من كتابات خبراء التنوع إلى أن مشاركة الموظفين أمر بالغ الأهمية لبناء نجاح التنوع في مكان العمل. الممارسة الثالثة التي عرضها *Aronson*، والتي تتطوي عليها العديد من الممارسات التي حددها مكتب محاسبة الحكومة، تقوم بتقييم مكان المنظمة حالياً أي تدقيق التنوع. تتوافق اقتراحاته حول كيفية إجراء هذا التدقيق مع النصائح المقدمة في عدد من الكتب والمقالات الأخرى حول التنوع. وبشكل عام يمكن عرض الممارسات التي يشملها تحليل *Aronson* في العناصر الستة الأساسية التالية:

- تحليل مقنع لحالة العمل يحدد ميزة (ميزات) التنوع للمؤسسة.
- توصيات لإشراك جميع الموظفين في جهود التنوع.
- إضفاء الطابع المؤسسي على مبادرة التنوع من خلال مكتب أو فرد مسؤول عن الخطة الاستراتيجية على المستوى التنفيذي .
- تحديد أهداف واضحة مرتبطة بالفجوات المكتشفة من خلال تدقيق التنوع وأهداف العمل.
- مقاييس التنوع لتتبع التقدم نحو تلك الأهداف.
- مقاييس المساءلة التي تحمل المديرين مسؤولية تلبية أهداف التنوع .

وفي نفس الصدد قامت وزارة التجارة بالولايات المتحدة ونائب الرئيس آل جور بعمل شراكة وطنية لتطوير وتحديث الحكومة (*NPR*) National Partnership for Reinventing Government من خلال دراسة مرجعية لاظهار اهم

## الممارسات في إدارة التنوع.

حيث بالنتيجة تم تحديد مجموعة من العوامل التي تشير إلى أفضل الممارسات المستخدمة من قبل المنظمات الرائدة في تحقيق التنوع في القوى العاملة. وحدد فريق الدراسة عوامل النجاح الرئيسية التالية لتقييم أفضل الممارسات :

- التزام الإدارة العليا Leadership and management commitment.
- مشاركة العاملين Employee involvement.
- التخطيط الاستراتيجي Strategic planning.
- الاستثمار المستمر Sustained investment.
- مؤشرات التنوع Diversity indicators.
- المساءلة، والقياس، والتقييم. Accountability, measurement, and evaluation.
- الربط مع الأهداف التنظيمية Linkage to organizational goals and objectives.

ولقد استعرض فريق الدراسة مجموعة كبيرة من الأدبيات والدراسات المتعلقة بالتنوع، وحدد أكثر من 600 شركة ومؤسسة، في القطاعين العام والخاص وتم التعرف على جهودهم في تحقيق تنوع القوى العاملة. كما قام فريق الدراسة بإجراء فحص إضافي لتحديد المنظمات ذات الممارسات المثالية في تحقيق تنوع القوى العاملة "على مستوى عالمي" استناداً إلى عوامل النجاح الرئيسية التي تم تحديدها، ونتيجة لذلك تم اختيار 65 منظمة لتحليلها بطريقة أكثر تفصيلاً، وقام فريق الدراسة بإجراء مسح عبر الهاتف مع ممثلي هذه المنظمات للحصول على مزيد من الفهم عن ممارساتهم الحالية للتنوع، وبناء على نتائج المسح، تم اختيار تسعة منظمات لعمل شراكة معهم وزيارتهم في مواقعهم .

وقد اظهرت النتائج أن بعض المنظمات نجحت في تنفيذ البرامج والسياسات التي تُعزز التنوع والشمولية في مكان العمل، وأن المنظمات التي حققت نجاحاً في هذا المجال تمتلك عناصر وخصائص مشتركة.

## أ- امتلاك الرؤية ومشاركتها Taking Ownership and Communicating the Vision

تميز القادة في المنظمات الناجحة بدرجة عالية من النشاط في تنفيذ المبادرات والمجازفة مقارنة مع غيرهم من القادة. وكما هو متعارف عليه فإن المدراء يديرون التغيير بينما أفضل القادة هم الذين يخلقون التغيير من خلال إلهام موظفيهم.

وهذا ما اتبعه قادة المنظمات الناجحة حيث قاموا بتعزيز التنوع من خلال دمجهم في جميع العمليات التنظيمية والقيم الأساسية للمنظمة، ونظروا إلى التنوع باعتباره هدفاً هاماً، واعتبروا أن المسؤولية عن التنوع لا تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية فقط، وإنما على عاتق الإدارة العليا وكبار المديرين التنفيذيين أيضاً.

وبالتالي يمكن القول أن أفضل القادة هم الذين يوفررون الرؤية الواضحة والوقت والموارد اللازمة لحدوث التنوع، بمعنى آخر يقدمون التنوع على رأس الأولويات، ويتم على المسؤولية الشخصية لهؤلاء القادة. ومن الممارسات الداعمة للتنوع في هذا المجال يمكن عرض التالي:

يشارك كبار القادة في المنظمات الناجحة وبشكل شخصي في مساعدة مجالس الإدارة والعاملين وغيرهم من أصحاب المصلحة والمجتمعات المحلية على فهم أن مبادرات التنوع تبني نظم أكثر عدالة للعماله وتحقق فوائد للجميع، كالإنصاف والعدالة وتحسين الرضا الوظيفي وهذا يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين خدمة العملاء. حيث يشير أحد كبار المديرين التنفيذيين بإحدى المنظمات إلى: "أن رؤية التنوع ورسالته وتوجهه الاستراتيجي يجب أن يُنقل من قبل القادة (بكل وضوح، وبإيجاز وبشكل متكرر) لتحسين الإدراك، وتشجيع الحوارات المفتوحة، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه". وفي سبيل ذلك تم استخدام قنوات الاتصال بفعالية من قبل قادة المنظمات لنشر رسالة التنوع وتشمل هذه القنوات: البيانات والنشرات الإخبارية والاجتماعات والخطب، وبرامج التدريب، والمواقع على شبكة الإنترنت، والشبكات الداخلية. ففي إحدى المنظمات، تدعم الإدارة العليا وتشجع العاملين الذين يقومون بنشر التنوع في مجالات أعمال المنظمة ويؤدون أنشطة من

شأنها تعزيز وتشجيع التنوع في جميع أنحاء المنظمة. وفي إحدى المنظمات تم انشاء مكتب للتنوع Office of Diversity، بقيادة جهود التنوع بالمنظمة، حيث يتولى رئاسة المكتب نائب الرئيس للتنوع، الذي يقدم تقاريره مباشرة إلى نائب الرئيس، ويكون لديه سلطة اتخاذ القرارات، ويعمل بشكل وثيق مع إدارة الموارد البشرية، وبرامج الأقليات والشركات المملوكة للنساء، وممثل عن كل المجالس وتقريباً كل لجان المنظمة.

ومن الأمثلة على الممارسات السابقة:

- مثال 1: رئيس إحدى المنظمات يقود جهود التنوع بنفسه ويستثمر النشاطات غير الرسمية لزرع ادراك العاملين نحو التنوع، حيث يقوم بعمل لقاءات مفتوحة مع العاملين ويذهب بانتظام إلى كافيتيريا العاملين للاستماع والتحدث عن التنوع.
- مثال 2: يفرض الرئيس التنفيذي لإحدى المنظمات على لجنة اختيار المناصب الرئيسية تحديد ما لا يقل عن ستة أشخاص مؤهلين لهذا المنصب، ويُعطّل اختيار المناصب الرئيسية في حال عدم وجود تنوع في الطلبات المقدمة.
- مثال 3: قام رئيس مجلس إدارة إحدى المنظمات بتوقيع وثيقة تلزمه بالتنوع مع هيئة رقابية خارجية، وعليه فإن أي تغيير في هذا الالتزام لا يمكن أن يتم دون ملاحظة الهيئة.

#### ب- التمكين من خلال القيادة Empowering Through Leadership

تدرك المنظمات الناجحة أن التنوع لا يعتمد على قائد واحد، ولذلك تدرك القيادة أهمية إشراك العاملين في عملية التغيير، كما تدرك أيضاً أن القدرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي يتطلب الاستفادة الكاملة من مهارات ومواهب جميع العاملين لتقديم خدمة أفضل للعملاء، وزيادة رضا العاملين، وتلبية احتياجات المجتمعات المتنوعة.

ولتحقيق النجاح في إدارة التنوع لا بد من تشجيع الأفراد للعمل في بيئة تقوم على الثقة المتبادلة، والاحترام، والانفتاح، والصراحة، والتمكين، والعمل الجماعي، والابتكار، وتقبل المخاطر، والتكامل، وتشجيع وتقدير التنوع.

وتلجأ بعض المنظمات إلى مطالبة الأفراد المرشحين لتولي القيادة قريباً بضرورة تدعيم التنوع قبل تولي الدور القيادي، وبالتالي فبمجرد أن يتولوا القيادة يصبحون مدافعين عن التنوع وملتزمين به.

## 2-1-7 التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

التخطيط الاستراتيجي للتنوع يركز على إيجاد أساليب للتنوع تكون قابلة للقياس وتدعم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وأهدافها طويلة وقصيرة الأجل.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتنوع من المفاهيم الحديثة جداً، حيث أنه لم يكن سابقاً يُنظر إلى التنوع باعتباره جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن أن مبادرات التنوع كانت تقتصر غالباً إلى الدقة، ولم تكن وثيقة الصلة بالخطط الاستراتيجية للمنظمة.

إلا أنه في الوقت الحاضر .. فإن القادة يدركون أنه من أجل أن يكون تخطيط التنوع ناجحاً وفعالاً، لا بد أن يكون متسق مع ويقدم الدعم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واتخاذ القرارات التنفيذية.

في هذا المجال يمكن للمنظمات أن تتبنى عدة استراتيجيات فعالة للربط بين التنوع والتخطيط الاستراتيجي:

فيمكن أن تتبنى استراتيجية قوى عاملة متوازنة **Balanced Workforce (BWF) Strategy**، وهي إستراتيجية شاملة تقود المنظمة إلى مجموعة متنوعة من الحالات والمواقف التي تغطي جميع قطاعات العاملين، وتضعهم على الطريق الصحيح وتضع لهم أهداف طويلة الأجل بالإضافة إلى الأهداف السنوية، وهذه الاستراتيجية تحقق توازن بين القوى العاملة المتنوعة في المنظمة، فمثلاً .. عندما يحدث تسريح للعمال، تضمن هذه الإستراتيجية أن أعضاء جماعة معينة لا يتأثرون

بعملية التسريح على نحو غير متناسب مقارنةً مع أفراد الجماعات الأخرى.

أو يمكن تبني استراتيجية تضمين بند الأفراد ضمن استراتيجية الأعمال حيث يعتبر هذا البند إضافة إلى خمسة بنود أخرى لإستراتيجية الأعمال أولويات تساعد على الحفاظ على الجودة بما يتفق مع نمو الأرباح، هذه البنود الستة تركز على النمو الأساسي، والنمو المتزايد، وجودة المنتجات، ومقدمي الخدمة، والمكاسب الإنتاجية، والأفراد. وبند "الأفراد" يقصد به التحسين المستمر للأعمال من خلال المشاركة وتطوير الموارد البشرية، وهو يركز على بناء المهارات، والتدريب، وتحسين بيئة العمل، وزيادة القدرة التنافسية، وربط الأجور والمزايا بالأداء والاحتياجات المتغيرة للقوى العاملة. وتهدف رسالة التنوع إلى تحقيق أهداف بند "الأفراد" وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل تضم أفراد من خلفيات، وأساليب، وثقافات، ووظائف متنوعة يعملون فيها جميعاً لضمان تحقيق النجاح للمنظمة على المدى الطويل.

أو يمكن ان تتبع استراتيجية تنوع تهدف إلى رصد وقياس مظاهر التنوع للوظائف في جميع المستويات من أجل :

➤ ضمان وجود قوة عمل متوازنة Balanced Workforce.

➤ تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب وتنمية والاحتفاظ بالعاملين الأكثر تأهيلاً.

ويمكن تبني الخطة الاستراتيجية باستخدام مدخل مكون من أربعة خطوات لوضع وتنفيذ التنوع، هي :

- انشاء أساس قوي من خلال القيم، والفلسفة، والموارد المخصصة، والالتزام .

- وضع هيكل داخلي قوي من خلال مبادرات لدعم وتثقيف العاملين .

- وضع هيكل خارجي قوي لنشر التنوع في المجتمع.

- قياس التقدم والنتائج من خلال تحديد الأهداف لجميع الجهود .

أو يمكن تصميم الخطة الاستراتيجية بطريقة توفر الربط بين رؤية إدارة التنوع والإجراءات المطلوبة لتحقيق التنوع، بحيث

تكون أول المتطلبات الأساسية تتمثل في تعريف التنوع، وإدارة التنوع، وبمجرد انجاز ذلك يتم استخدام تعريف التنوع ليشكل أساساً لسياسات التنوع في المنظمة ، وتوضيح للرؤية والخطة الاستراتيجية.

ويمكن وضع سياسات إدارة التنوع، على ثلاث مراحل :

• الإطار Framework : ويشمل تعريف التنوع، توضيح الرؤية والسياسات، أفضل الممارسات في المنظمات الأخرى، رأي الخبراء الاستشاريين.

• الخطة الاستراتيجية Strategic Plan : ووتشمل وضع خطة عمل لإدماج إدارة التنوع، وضع خطة لإجراء التدقيق الثقافي، وضع خطة التدريب، تحديد مقاييس للفعالية، تحديد طريقة المسائلة، تحليل نظام التقدير والمكافآت.

• التنفيذ Implementation : وتشمل تقييم نقاط القوة والمعوقات في الثقافة، ووضع استراتيجية تسويقية لنشر مبادرات إدارة التنوع .

ويمكن اتباع استراتيجية تقوم على الربط بين رؤية إدارة التنوع والإجراءات المطلوبة لتحقيق النجاح، بحيث تتمثل أهداف هذه الاستراتيجية بالآتي:

- خلق بيئة ايجابية : من خلال تضمين التدريب على إدارة التنوع في جميع برامج التدريب على القيادة.
- إجراء تدقيق ثقافي، ووضع استراتيجيات للتدخل.
- وضع مبادئ توجيهية لتحديد ومعالجة القضايا الاجتماعية التي تؤثر على العاملين.
- تقييم جميع الأفراد : خطط عمل لرصد التمثيل الناقص للتنوع، وتنفيذ معايير المساءلة في التقييمات.
- تعزيز قدرة الأفراد على تحقيق إمكاناتهم المحتملة : تحديد ووضع الأفراد مرتفعي الأداء في المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً لشغل وظائف المستوى الأعلى، وتقديم برامج تعليمية في متناول الجميع .



### 3-1-7 المساءلة Accountability

ومن العناصر الأساسية لضمان نجاح أي مبادرة تنظيمية - خاصة مبادرات التنوع - هي المساءلة، وتحقيق المساءلة من خلال جعل القادة مسؤولين عن التنوع، وذلك بربط عناصر تقييم الأداء والتعويضات الخاصة بالقادة بمدى قدرتهم على التنفيذ الناجح والتقدم لهذه المبادرات.

فالمساءلة تساعد على ضمان أن "الجميع يسيرون على طريق واحد"، ويشاركون بفعالية في عملية التنوع.

وفي هذا المجال يمكن للمنظمات استخدام برنامج الإدارة بالنتائج Consequence Management، حيث تؤكد فلسفة البرنامج على أن الإدارة غير الكفؤة للتنوع تؤثر سلباً على قدرة المدير على القيام بعمله، كما أن الترقية إلى المستوى الأعلى تتطلب تقييم "كفاءة" المديرين، وأحد جوانب تقييم أداء المديرين يتمثل في القدرة على إدارة مجموعة متنوعة من العاملين.

ويمكن ان تلجأ المنظمة إلى وضع فريق مسائلة للإشراف وتقييم خطط وبرامج التنوع، وتحديد مستوى المساءلة الضرورية لضمان تحقيق النتائج المرجوة، بحيث قد يضم فريق المسائلة كل من الرئيس التنفيذي، والمدير المالي، ونائب الرئيس للموارد البشرية، وبعض المديرين، ويجتمع الفريق شهرياً لمناقشة التقدم المحقق وتحديات التنوع.

كما يمكن أن تتبع المنظمات أسلوب التدريب الدوري على التنوع بحيث يكون إجبارياً لجميع العاملين، وتقع على عاتق مديري وحدات الأعمال مسؤولية حضور العاملين الإداريين وغير الإداريين في الوقت المحدد للتدريب، ولضمان فاعلية عملية المساءلة، ويمكن أن تلجأ الشركة إلى تخفيض ميزانية وحدة الأعمال بمبلغ معين ، كما فعلت إحدى الشركات الأمريكية عندما فرضت اقتطاع مبلغ 1000 دولار لكل مدير و 500 دولار لكل موظف لا يحضر التدريب دون إعطاء إشعار مسبق قبلها بـ 48 ساعة.

وإيماناً بأهمية دور التدريب الإلزامي في تحقيق التنوع، قام المدير التنفيذي لإحدى المنظمات بتوجيه جميع العاملين

لحضور تدريبات التنوع، ولتسهيل ذلك فإن جميع أعضاء فريق إدارة التنوع تم تأهيلهم ليكونوا مدربين معتمدين، وتم توفير الأموال اللازمة للتدريب والتنمية.

هذا ويشتمل التدريب على إدراك التنوع بين الثقافات أو التدريب على بناء فرق عمل من الجنسين، والتدريب على مهارات إدارة التنوع للمديرين والمشرفين والعاملين، فضلاً عن التدريب على التوجه بالتنوع لأعضاء مجلس الإدارة، كما تم دمج التنوع في برامج التدريب التي تركز على المهارات والمعرفة.

**ولتحسين المساءلة الإدارية عن التنوع يتم تضمين خطة عمل المنظمة على مبادرات تهدف إلى:**

- نشر عناصر المساءلة في الخطة الاستراتيجية لإدارة التنوع.
- إنشاء نظام لمساعدة وحدات الأعمال على تقييم ومعالجة الأداء وقضايا التنوع بشكل مستمر.
- معالجة شكاوى تكافؤ فرص العمل والتظلمات الإدارية بأسرع وقت.
- التحليل الموسع لبيانات كل من التوظيف، وتقييم الأداء، والإجراءات التأديبية، ونسب الشكاوى، والمهام الرئيسية، والترقيات، وتحديد عوائق التنوع أو التمييز.

#### 4-1-7 التقدير والتقييم *Assessment and Evaluation*

ترى العديد من المنظمات بأنه لا يمكن ضمان نجاح عمليات التنوع دون إجراء تقييم دوري لحالة وإنجازات عملية التنوع، وتعد المنظمات العالمية أن تقدير وتقييم عمليات التنوع يعد جزءاً لا يتجزأ من نظام إدارتها.

أي أن استراتيجية التنوع لا بد أن تتضمن معايير محددة جيداً تساعد على تقييم الفعالية وتقييم فيما إذا كانت النتائج المحققة تدعم أهداف المنظمة، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة حتى يتسنى لجميع العاملين والقادة أن يفهموا ما المتوقع انجازه، كما يجب أن تبادر المنظمات بمكافأة الأفراد والجماعات التي تحقق الأهداف المعلنة، وفي نفس الوقت معاقبة أولئك الذين يفشلون في تحقيقها.

وتضع المنظمات معايير واضحة للتنوع، كما يلي :

- معدلات تناقص العاملين Employee attrition rates .
- رضا القوى العاملة Workforce satisfaction .
- الحصة السوقية من العملاء الجدد Market share within new customer bases
- تقدير الحوافز ومكافأة جهود التنوع. awards and recognition for diversity efforts .
- الرضا عن بيئة العمل Workplace climate satisfaction .

وفي هذا المجال يمكن للمنظمات استخدام بطاقة الأداء Scorecard لتقييم التقدم المحقق في التنوع، وتشتمل بطاقة الأداء على ثلاثة مجالات هي:

1- التدريب كأداة لبناء الوعي حول التنوع واستمرار هدف المنظمة لتعميم التنوع.

2- خطة تمثيل القوى العاملة.

3- أنشطة العاملين.

ويتم وضع مقاييس محددة لكل مجال في بداية العام، ويتم ادراجها في بطاقة الأداء التي تضم أيضاً وصفاً للأنشطة التي تدعم أهداف كل مجال، ومساحة فارغة يدون فيها الأداء الحالي، ويقوم فريق من الإدارة العليا بفحص نتائج بطاقة الأداء من أجل تحديد الأداء والتقدم.

وتضع الإدارة العليا خطط للتنفيذ تركز على التنمية الداخلية، والنقل بين الوظائف، والاحتفاظ بالكفاءات، والاستقطاب الخارجي، ويُناقش التقدم الذي تحقّقه خطة كل مدير في آخر كل شهر في اجتماع على مستوى الإدارة العليا.

كما يمكن للمنظمات القيام بوضع "أداة تشخيصية لإدارة التنوع" Managing Diversity Diagnostic Tool، على

شكل قائمة مرجعية لمنح فرق العمل مجموعة محددة من بنود العمل المقترحة الخاصة بالتنوع، ويتم تثقيف جميع بنود العمل المحددة بأوزان توضح للمديرين أي بنود العمل تعتبر أكثر أهمية من وجهة نظر الإدارة العليا، هذه الأداة التشخيصية تقيس فعالية إجراءات التنفيذ والتزام الإدارات التنفيذية.

ويمكن أن تلجأ المنظمات إلى وضع "درجات للتنوع" Stages of Diversity لمراجعة التنوع الداخلي وذلك لتقييم التقدم الذي حققته وحدات العمل لديها فيما يتعلق بالتنوع، حيث يجتمع مديرو الإدارات ووحدات العمل سنوياً مع جميع العاملين فيها لمراجعة مدى تقدم وحداتهم في تحقيق التنوع المستمر، ويتم وضع مزيد من المبادرات استناداً إلى مستوى التنوع الذي حققته الوحدة.

#### 5-1-7 إشراك العاملين Employee Involvement

هناك ثلاثة أهداف تنظيمية أساسية مشتركة بين المنظمات الناجحة في مبادرات التنوع تتمحور حول:

- تحقيق أقصى قدر من الرضا الوظيفي لدى جميع الموظفين.
- الحفاظ على مستوى عالمي للقوى العاملة.
- تهيئة بيئة داعمة للتعلم المستمر.

تعتقد القيادة الناجحة بأن إشراك العاملين وردود أفعالهم عن التنوع تعد من العناصر الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، ولذلك تسعى العديد من المنظمات لإشراك العاملين بفاعلية، مستخدمة القنوات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق ذلك.

من الأمثلة على استخدام القنوات غير الرسمية، استخدام أحد المنظمات لمواقع الويب الداخلية حيث يمكن للعاملين التعبير عن إهتماماتهم، والمشاركة في حوارات مفتوحة (مثل غرف الدردشة Chat Rooms) للتعرف على التنوع.

كما يمكن استخدام خط ساخن يسمح للعاملين بالاتصال المباشر بمستشاري التنوع، تمكن المستشارين من الحصول على

معلومات تهمهم حول تساؤلات العاملين مثل: إلى أي مدى أنت راض في الوقت الحالي، هل أنت راض عن المعلومات التي تحصل عليها من الإدارة حول ما الذي يحدث ضمن المنظمة. هل خطة تنمية العاملين تساهم في بناء المهارات اللازمة لتظل المنظمة قادرة على المنافسة في المستقبل، هل يتم معاملة العاملين بكرامة واحترام؟

ومن السياسات التي تتبعها بعض المنظمات في هذا الإطار تنظيم مؤتمر للتنوع يشمل المديرين والعاملين من كافة المستويات، وذلك بغرض تقييم الوضع القائم للتنوع داخل المنظمة من خلال عقد جلسات الحوار البناء، التي تسمح للمشاركين التحدث بصراحة وصدق حول الاختلافات، مثل هذه المؤتمرات يمكن أن تساعد على زيادة الوعي، وتشجيع تبادل أفضل الممارسات وإجراء حوارات مماثلة في الوحدات التنظيمية.

ومن الأمثلة الأخرى قيام المدير التنفيذي باجتماعات مصغرة مع عاملين يتم اختيارهم عشوائياً، ويتم إعطاؤهم فرصة للتحدث حول وضع التنوع السائد بشكل مباشر وبدون تنقيح من قبل مديريهم، وبالتالي يحصل المدير التنفيذي على رؤية قيمة، ويحدد بنود العمل التي يجب متابعتها.

كما يمكن أن تتبع المنظمات سياسة ربط الجزء المتغير من أجر المديرين (مثل العلاوات الإضافية Bonuses) أو الترشيحات لتولي المناصب العليا بنتائج استطلاعات رضا العاملين.

في منظمة أخرى، يعتبر رضا العاملين من أهم القضايا الأساسية، حيث يتم إجراء مسح إلكتروني ربع سنوي وآخر سنوي لجميع العاملين لمعرفة آرائهم، ويحصل المديرين على درجة أداء عالي إذا كان معدل الرد على المسح يتجاوز 60%.

تشجع المنظمات الناجحة في مبادرات التنوع وتدعم إنشاء مجموعات من العاملين، تشمل أنواعاً شائعة مثل مجموعات التنوع، وفرق العمل ومجموعات التركيز، ومجموعات التقارب (المتألفة)، ومجموعات دراسة المشكلات، ومجموعات التواصل. توفر هذه المجموعات منتدى لتوضيح وفهم الاحتياجات والمصالح المتنوعة للعاملين، وترحب المنظمات

بالمشاركة في هذه المجموعات، حيث أنه في كثير من الأحيان، المشاركة في مجموعات العاملين تحدد تصورهم للتقدم المحقق فيما يتعلق بالتنوع، وتقدم آراء هامة بشأن قضايا التنوع.

هذا وتتكون مجموعات العاملين غالباً من الأفراد الذين يشتركون في العرق والجنس والتوجه الجنسي أو العمر أو الدين أو الأصل القومي أو الثقافي، تتيح هذه المجموعات لأعضائها إيصال قضايا واهتمامات التنوع إلى الإدارة العليا.

في إحدى المنظمات، قام ممثلون عن هذه الجماعات بتقديم خدمات استشارية عن التنوع للإدارة ، كما يتم الاستعانة ببعض المجموعات لترشيح من يجدونه مناسباً للحصول على مكافآت تحقيق التنوع. وضعت إحدى مجموعات التقارب في إحدى المنظمات معايير للمكافأة التي يتم منحها للعاملين الذين يدعمون التنوع، ويزيلون العقبات التي تواجهه، ويشاركون في المجتمع، ويكونوا مستعدين لبذل ما في وسعهم لتعزيز وتشجيع التنوع. يقول أحد القادة في هذه المنظمة: "إن مشاركة العاملين تقود إلى تعميم التنوع".

منظمة أخرى تستخدم مجموعات "التكتل" Caucus Groups، هذه المجموعات تكون بمثابة وسيلة للاتصال بين العاملين والمديرين للكشف عن القضايا التي تحتاج إلى الاهتمام، فوائدها هذه المجموعات تشمل استقطاب الموظفين الجدد، والتنمية الوظيفية للعاملين، الاحتفاظ بالعمالة الفعالة، تحسين مهارات الإدارة العليا، وتشمل جميع الأعضاء المتنوعين في القوة العاملة.

إحدى المنظمات لديها مجموعات مكونة من ثمانية عاملين (مجموعات الثمانية)، هذه المجموعات تعزز الوعي والفهم والتواصل مع قضايا التنوع، كل مجموعة تتلقى كل عام مبلغ مماثل لتمويل الأنشطة التعليمية وغيرها من الأنشطة، وتساعد هذه الأنشطة على تحقيق أهداف المنظمة، وتشارك هذه المجموعات أيضاً في أنشطة خدمة المجتمع فضلاً عن الأنشطة الترويجية في مختلف الأسواق المستهدفة.

يمكن للمنظمات الاستفادة من مشاركة العاملين في مجموعات التقارب Affinity Groups لتوحيد اهتمامات العاملين، وتعتبر الاقتراحات التي توفرها التغذية المرتدة من تلك المجموعات موارد قيمة لاتخاذ القرارات وتقييم النجاح في تحقيق التنوع.

فيمكن للمنظمة أن تشرك قادة مجموعات التقارب في تقارير استراتيجية قوة العمل المتوازنة Balanced Workforce Strategy Reports وتوفر لهم الفرصة للاجتماع مع نائب الرئيس للموارد البشرية والرئيس التنفيذي لمناقشة إهتماماتهم بناءً على هذه التقارير. وتتضمن هذه التقارير بيانات مفصلة عن الأشكال غير المتوازنة من حيث التنوع لجميع العاملين المنتمين لكل هذه المجموعات وليس فقط المجموعات الأقل تمثيلاً، هذه التقارير تُظهر أيضاً الفرص المتاحة للمديرين لملء الشواغر وتشير إلى الطرق التي يستخدمها المديرون للاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق أهداف التنوع.

بعض المنظمات تعتمد على ما يسمى، مجالس تنوع العاملين Employee Diversity Councils التي تمثل قطاعاً عريضاً من القوة العاملة في المنظمة، وتستخدم شبكة حاسب آلي لمتابعة والتأكد من جميع الخصائص المطلوبة لهذه المجالس لضمان التنوع داخل هذه المجالس.

وينتخب مجلس التنوع رئيس وثلاثة من نواب الرئيس من أعضائها، ويجتمع شهرياً، وتُمول نفقات السفر لحضور الجلسات مركزياً، ويتم تحديد المرشحين الجدد لمجلس التنوع من قبل مكتب التنوع بالشركة بالتشاور مع النقابات والإدارة، ويتم تعيين الأعضاء لمدة سنتين وعندئذ يحصلون على تدريب التنوع. ويجب أن تكون مشاركة الأعضاء بناءة ومتميزة، ولضمان ذلك يجب أن تشمل معايير الاختيار معايير واضحة تعتمد على القدرات القيادية، بحيث يُطلب من الأعضاء غير الفعالين ترك ولايتهم قبل انتهاء الفترة المحددة لها، وتكون المجالس قادرة على تحديد قضايا العاملين ذات الأهمية.

## 6-1-7 توجيه العاملين Mentoring Employees

تعتمد معظم المنظمات على برامج توجيه رسمية، تستخدمها للمساعدة في استيعاب العاملين الجدد للثقافة التنظيمية، والتوجيه ينطوي على استعداد القادة لقبول الأشخاص المؤثرين وتطلعهم لجوانب جديدة وأكثر تحدياً للمنظمة. وفي هذا المجال تتبع المنظمات الناجحة في مجال التنوع العديد من برامج التوجيه، فأحدى المنظمات قامت بالتعاون مع مؤسسة أكاديمية لتقديم برامج تعليمية لجذب الطلاب الجامعيين المتميزين، وإعطاء منح أكاديمية للطلاب الموهوبين والمتميزين من خلفيات متنوعة.

في حين قامت منظمات أخرى بالتعاون مع المجتمع المحلي والكليات على تنمية المواهب في مجال العلوم، بحيث تتولى المنظمة تمويل تعليم الطلاب الواعدين، وهذا يتيح لها توفير قادة مهرة يمكن أن يكونوا جزءاً من الصناعة في المستقبل. وبالتالي كل برامج التدريب وبرامج الزمالة لدى هذه المنظمات تشمل خطط التنمية المستهدفة، وتعيين موجهين، وتقييم المهارات المكتسبة عند الترقية، وتخطيط التعاقب الوظيفي.

## 7-1-7 الرعاية الصحية للعاملين وذويهم Employee Wellness

كمجال آخر لمشاركة التنوع، أقامت بعض المنظمات علاقات بين التنوع وأنشطة الحياة الأسرية مثل صناديق رعاية العاملين، جداول العمل البديلة.

حيث قدمت إحدى المنظمات برنامج رعاية صحية مجانية لجميع العاملين وأسرهم، تضمن هذا البرنامج تحديد يوم يتم فيه إجراء فحص شامل لأسر العاملين، للتأكد من الحالة الصحية للعاملين وذويهم .

تقدم منظمة أخرى برنامج يهدف إلى مساعدة الأمهات الحوامل وحديثي الولادة على الرضاعة الطبيعية لأطفالهن، يتضمن البرنامج التثقيف وإسداء النصح من خلال أخصائين في مجال الرضاعة ، ويمكن للأمهات الجدد ارضاع أطفالهن عند عودتهم للعمل، حيث تم توفير أماكن خاصة للإرضاع في مكان العمل.



توفر إحدى المنظمات العديد من برامج التدريب والتوجيه في مجال الحياة الأسرية والتطوير الوظيفي للعاملين فيها، وتهدف هذه البرامج إلى الإحتفاظ بالقوى العاملة الحالية، ومساعدة العاملين على تحقيق التوازن بين الوظيفة والاحتياجات الشخصية.

إحدى المنظمات تدرك العلاقة بين استقرار الحياة الشخصية للعاملين وإنتاجيتهم في العمل، ولذلك قدمت برامج مختلفة للإستجابة للاحتياجات المتنوعة للعاملين، وأنشأت برامج لمساعدة العاملين في شراء المنزل الأول، والمساعدة في رعاية الأطفال، واستبدال جزئي للمدفعات الطبية للأسرة، والمساعدة في رعاية المسنين للعاملين الذين يعيشون مع الآباء والأمهات المسنين.

## 2-7 بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال التنوع:

يحدث التمييز عندما يحرم الناس من فرص العمل ، أو "الوصول" إلى الوظائف ، على أساس العرق أو الجنس أو العمر أو عوامل أخرى لا علاقة لها بالإنتاجية. ويمكن للمنظمات اتخاذ خطوات للقضاء على التمييز. وفيما يلي بعض الاقتراحات المحددة:

- يجب ادراك القوالب النمطية والتحيزات الشخصية وبذل جهود واعية لتحديها ومعالجتها.
- كمدير أو مشرف على إدارة التوظيف أو الأداء، لا بد من إيلاء اهتمام دقيق للمعلومات ذات الصلة وتجاهل الصور النمطية غير المتحيزة.
- إزالة معلومات تحديد الاسم والجنس (على سبيل المثال ، استخدم الأحرف الأولى أو أرقام) من السيرة الذاتية والمتقدمين في المراحل الأولى من الاختيار لضمان العدالة.
- يجب تحدي السلوك غير المرغوبة أو غير العادلة من قبل الآخرين. فقد يميز الناس عن قصد ، ولكن من المحتمل

أيضًا أنهم غير مدركين لأدوار القوالب النمطية والمفاهيم الخاطئة في السلوك وسيكونون متقبلين لمعرفة هذه التأثيرات وكيفية مكافحتها.

● يجب على الإدارة القيام بإجراء التغييرات الإجرائية التي تشمل التدريب ، السياسات ، والإشراف لزيادة العدالة.

وفيما يلي بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية للحد من ظاهرة التمييز والتحيز في المنظمات:

### 7-2-1 فيما يتعلق بالتوظيف:

يجب على المنظمات التأكد من أن جميع وظائف الموارد البشرية خالية من العوائق. وكخطوة أولى في النجاح يجب وضع وصف وظيفي مكتوب وصالح (يوضح الوظائف الأساسية والهامشية) قبل الإعلان والمقابلة للوظيفة . يمكن أن يساعد مثل هذا الوصف الوظيفي صانعي القرار على تجنب التمييز ضد الأفراد المؤهلين من الأفراد المختلفين أو من ذوي الاحتياجات الخاصة أو الوقوع ضحية للتحيزات الأخرى (مثل خطأ التشابه) التي قد تضر بالناس بناءً على وضعهم الديموغرافي وتقلل من الفعالية التنظيمية. بحيث تطبق نفس الاجراءات ومراحل الاختيار والتعيين على الجميع وبنفس المعايير دون تمييز أو تحيز. سواء من ناحية قبول طلبات الاستخدام أوالمقابلات أو الاختبارات وغيرها، بحيث تكون الأساليب المستخدمة في الاختيار مرتبطة بالقدرة على الأداء الناجح للوظيفة وأن تكون مطلوبة من جميع المتقدمين.

### 7-2-2 بالنسبة للتعويضات والحوافز:

يجب تعويض الأفراد(من الأقليات أو النساء أو ذوي الاحتياجات الخاصة) على أساس قيمة الوظيفة وعلى أساس التعليم والخبرة ، والمهارات التي يمتلكونها. فالتمييز في التعويض على أي أساس يعد مخالفاً للقانون.

### 7-2-3 التدريب والتطوير:

يجب منح جميع الأفراد في المنظمة مهماً كان انتماؤهم أو وضعهم فرص متساوية في التدريب والتطوير، مع ضرورة الانتباه إلى أنه أحياناً قد تكون هناك حاجة إلى تسهيلات معينة لتسهيل التدريب، مثل الموظفين ضعاف السمع، فينبغي على المنظمة توفيرها.

### 7-2-4 تقييم الأداء:

يجب تطبيق معايير لتقييم أداء الأفراد بشكل موضوعي بحيث تشمل الجميع نفس المعايير، وتجدر الإشارة إلى أن معايير الأداء يجب أن تركز على المهام الأساسية في الوظيفة، وأن تكون واضحة المعالم. كما يجب أن يبتعد المقيمون عن التحيز الإيجابي أو السلبي للأفراد المختلفين (مثلاً إعطاء تقييمات عالية لأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة أو تقييمات منخفضة لأفراد من المجموعات الأقل تمثيلاً).

## المراجع المستخدمة في الفصل

1. بكاي، عبد المجيد وعابد، الرباح ، (2015)، " التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل :دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الكوبي -الجزائري بمدينة الجلفة"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 21 ديسمبر ، السنة السابعة.
2. حسين, قيس وتويه، عباس,(2019) " أثر إدارة التنوع في تحقيق النجاح: دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، الجزء 25 العدد 114، ص ص 109- 129
3. Brief, A. P. & Barsky, A. (2000) *Establishing a Climate for Diversity: The Inhibition of Prejudiced Reactions in the Workplace. Research in Personnel and Human Resource Management* , 19, 91-129.
4. Hana Urbancova, et al, ( 2016 ) , "Diversity Management in the Workplace", <https://www.researchgate.net/publication/304813364>
5. Jörg Dietz & Lars-Eric Petersen ,(2011), *Diversity management, Handbook of Research in International HR Management*, <https://www.researchgate.net/publication/260226223>.
6. Knight, D. et al, (1999). *Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
7. Lynn M. Shore et al, (2009)," *Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?*", *Human Resource Management Review*, vol 19. 117–133.
8. Oksana Bozhko,(2014)" *Managing Diversity at the Organizational Level*", Thesis, Luiss Guido Carli University.
9. Paulo Renato Lourenco, et al , (2014), *Effective workgroups: The role of diversity and culture*, *Journal of Work and Organizational Psychology* 30 ,123-132
10. Roberson, L. & Kulik, C. T. (2007) *Stereotype Threat at Work. Academy of Management Perspectives*, May, 24-40.
11. Seyhan Güver & Renate Motschnig,(2017), *Effects of Diversity in Teams and Workgroups: A Qualitative Systematic Review*, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 7, No. 2.
12. dominance Sidanius, J., Pratto, F., & Mitchell, M. (1994). *In-group identification, social orientation and differential intergroup social allocation. The Journal of Social Psychology*, 134, 151–167.
13. Thomas, K. M. (2005). *Diversity Dynamics in the Workplace*. San Francisco,CA: Wadsworth-Thomson.
14. Government, Best U.S. Department of Commerce and the National Partnership for Reinventing. *Achieving Workforce Diversity, Practices in n.d., executive summary.*

## التمارين

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

| خطأ | صح | السؤال  |
|-----|----|---|
| ✓   |    | 1 ممارسات إدارة التنوع تهتم وتعالج القضايا المرتبطة بإختلاف العرق أو الأصل أو الفروق بين الجنسين من الناحية القانونية                 |
|     | ✓  | 2 المدراء يديرون التغيير بينما أفضل القادة هم الذين يخلقون التغيير من خلال إلهام موظفيهم  |
|     | ✓  | 3 إن المسؤولية عن التنوع لا تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية فقط  |
|     | ✓  | 4 التنوع لا يعتمد على قائد واحد   |
|     | ✓  | 5 تتحقق المساءلة من خلال ربط عناصر تقييم الأداء والتعويضات الخاصة بالقادة بمدى قدرتهم على التنفيذ الناجح والتقدم لمبادرات التنوع.     |
|     | ✓  | 6 يضم فريق المسائلة أعضاء من بينهم المدير المالي، ونائب الرئيس للموارد البشرية  |
|     | ✓  | 7 مجموعات "التكتل" تكون بمثابة وسيلة للاتصال بين العاملين والمديرين للكشف عن القضايا التي تحتاج إلى الاهتمام.                         |
|     | ✓  | 8 تعتمد مجالس تنوع العاملين على شبكة الحاسب الآلي لمتابعة والتأكد من جميع الخصائص المطلوبة لهذه المجالس لضمان التنوع داخل هذه المجالس |

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- ممارسات إدارة التنوع :

- (أ) تعالج القضايا المرتبطة بإختلاف العرق (ب) تهتم بالقضايا المرتبطة بإختلاف الأصل .  
 (ج) تعالج القضايا المرتبطة بالفروق بين الجنسين (د) ممارسات إدارة التنوع تتجاوز المفاهيم الضيقة السابقة

2- تتحقق المساءلة من خلال ربط عناصر تقييم الأداء والتعويضات الخاصة بالقادة:

- (أ) بمدى قدرتهم على التنفيذ الناجح والتقدم لمبادرات التنوع (ب) بمدى القدرة على التمييز  
 (ج) بمدى القدرة على محاربة الفساد (د) جميع الأجوبة صحيحة

3- هنالك أهداف تنظيمية أساسية مشتركة بين المنظمات الناجحة في مبادرات التنوع تتمحور حول:

(ب) تهيئة بيئة داعمة للقادة.

(د) ليس مما ذكر

(أ) تحقيق أقصى قدر من الرضا الوظيفي لدى جميع الموظفين

(ج) أ+ب

4- تعد الرعاية الصحية للعاملين وذويهم من:

(ب) مبادرات التنوع

(د) ب + ج

(أ) الأبعاد التنظيمية

(ج) مسؤولية الموظفين

### (3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1).

قدم مكتب المحاسبة الحكومي GAO في الولايات المتحدة الامريكية أفضل الممارسات الرائدة في مجال إدارة التنوع اذكرها مع الشرح.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 7-1}

السؤال (2) بعض المفاهيم. عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

استراتيجية قوى عاملة متوازنة ، توجيه العاملين ، مجموعات "التكتل" ، مكتب التنوع Office of Diversity.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 7-1-2}

السؤال (3) المساءلة الادارية.

اذكر الاهداف التي يجب أن تتضمنها مبادرات خطة عمل المنظمة لتحسين المساءلة الإدارية عن التنوع

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 7-1-3}

## الفصل الثامن: التنوع الثقافي في المستوى الدولي

عنوان الموضوع: التنوع الثقافي على المستوى الدولي *Cultural Diversity at the international level*

كلمات مفتاحية:

الثقافة *Culture*، الثقافة التنظيمية *Organizational Culture*، الشركة متعددة الجنسيات *Multinational Company*، الشركة الدولية *International Company*، الشركة العالمية (الكونية) *Global Company*، ثقافة "العائلة" *Family Culture*، الثقافة "الحاضنة" *Incubator Culture*، "الحساسية الثقافية" *Cultural Sensitivity*، ثقافات عالية السياق/منخفضة السياق *High\Low Context*، الثقافات ذات الأعمال المتلاحقة (المتتابعة) *Monochronic*، الثقافات متزامنة الأعمال *Polychronic*.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل توضيح كل من مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية والفرق بينهما وأهمية الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، كما يتطرق للشركات دولية النشاط من حيث المفهوم والخصائص ونوع الثقافات السائدة فيها، كما يوضح ظهور ما يسمى بمفهوم الاختلافات الثقافية وأهمية الوعي بهذه الاختلافات، مبرزاً أهم النماذج المفسرة للاختلافات الثقافية على المستوى الدولي، كما يشرح هذا الفصل أهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الاختلافات الثقافية في البيئة الدولية .

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. التعرف على مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية.
2. إكساب الطالب معرفة حول الشركات دولية النشاط وخصائصها.
3. تنمية ادراك الطالب حول الوعي بالاختلافات الثقافية.
4. تعريف الطالب بأهم النماذج المفسرة للاختلافات الثقافية على المستوى الدولي.
5. اكساب الطالب معرفة بأهم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الاختلافات الثقافية في البيئة الدولية .

مخطط الفصل:

- 1-8 مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية. *Culture and Organizational Culture*
- 2-8 أهمية ثقافة المنظمة *The importance of Organizational Culture*
- 3-8 مفهوم الشركات متعددة الجنسيات *Multicultural Corporations Concept*
- 4-8 مفهوم وأهمية إدارة الاختلافات الثقافية *The importance of Cultural Differences Management*
- 5-8 نماذج الاختلافات الثقافية بين الثقافات *Cultural Differences Models*
- 6-8 استراتيجيات التعامل مع الاختلافات الثقافية *Cultural Differences Management Strategies*

## 8-1 مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية:

من الصعوبة بمكان وضع تعريف محدد للثقافة *Culture* لكونها تعبر عن مفهوم معنوي ومعقد جدا , وأصبح هناك شبه إجماع بين الباحثين والأكاديميين على عدم وجود تعريف شامل للثقافة, بمعنى أن الثقافة تستخدم في مجال واسع للعلوم الاجتماعية وبالتالي فهي تحظى بالعديد من المعاني وذلك تبعاً لاختلاف فروع هذه العلوم هذا ويمكن عرض بعض التعريفات الخاصة بالثقافة :

تعرف الثقافة على أنها: قيم ومعتقدات وسلوكيات مشتركة تتناقلها المجموعات من جيل إلى آخر .

مجموعة المعاني والقيم والاعتقادات المشتركة والدائمة التي تميز مجموعة من أخرى (عرقية, وطنية...) وتوجه سلوك أفرادها.

الثقافة مجموعة من العناصر الظاهرة (لموسة) والضمنية التي تميز المجتمعات, بحيث تنعكس العناصر الظاهرة بأنواع السلوك والعادات والطقوس الدينية واللغة, وتعبّر العناصر الضمنية للثقافة عن القيم والمعتقدات.

أو هي عبارة عن مجموعة من القيم وتصرفات الأفراد في دولة ما أو تنظيم ما, والثقافة رمزية المضمون وتشاركية الممارسة ونمطية الشكل الخاص بممارستها.

يلاحظ من العرض السابق لتعريفات الثقافة أنها تشترك بمجموعة من الخصائص , اتفق عليها معظم الكتاب بالآتي :

- الثقافة مكتسبة لا تعتمد على العوامل الوراثية أو البيولوجية.
- المشاركة : حيث يتشارك الناس في الثقافة الخاصة بالمجتمع.
- الانتقال من جيل لآخر , وهي ناتجة عن عملية تراكمية.
- رمزية يعبر عنها بالسلوك والأفكار للدلالة عليها.
- التكيف : فهي تركز على مقدرة الأفراد على التغيير أو قبول التغيير.

ونظراً لافتراض التعريفات السابقة بأن الثقافة تميز بين المجموعات والكيانات البشرية من خلال سمات معينة, وباعتبار أن المنظمة تمثل كيان اجتماعي يؤسسه البشر لمقابلة غرض ما, يمكن القول أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن



غيرها من المنظمات يطلق عليها تسمية الثقافة التنظيمية, هذا وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تحدد الإطار العام لرسالة المنظمة (عالمية أو محلية), أي السبب من وجودها أو الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المنظمات سواء محلياً أو كونياً, وكذلك استراتيجيتها, كما تعكس مجمل سلوك المنظمة تجاه أطراف التعامل معها .

هذا وقد تعددت التعريفات الخاصة بالثقافة التنظيمية إلا أنها في مجملها تدور حول نفس المضمون ومن هذه التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

الثقافة التنظيمية : عبارة عن مجموعة من القيم التي توجه سلوك العاملين أثناء تأديتهم لمهامهم في المنظمة.

الثقافة مجموعة من القيم الأساسية التي تميز مجموعة عن أخرى , بحيث تعمل هذه القيم على تحديد الفكر الإداري الذي يؤثر على أداء وممارسات الموارد البشرية .

ثقافة المنظمة هي عبارة عن مجموعة مشتركة من السلوكيات والقيم والافتراضات التي تطورها الشركة وتتعلمها لمواجهة أوضاع داخلية وخارجية بهدف الاستمرار والنجاح .

الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام من المعتقدات والقيم والأنشطة المشتركة والتي تتطور ضمن المنظمة وترشد سلوك أعضائها .

## 8-2 أهمية ثقافة المنظمة:

تعد الثقافة التنظيمية مصدراً للقيم والافتراضات المتفق عليها في تنظيم معين وتساهم في توحيد سلوكيات الأفراد وتوجيهها أثناء تأديتهم لمهامهم في المنظمة, ويمكن إظهار أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- بناء إحساس بالتاريخ *History*: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء

والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- إيجاد شعور بالتوحد *Oneness*: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء *Membership*: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء *Exchange*: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات و الأفراد.

تتمثل الفروق بين نوعي الثقافة (ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية) بالجدول الآتي:

الجدول رقم (8-1)

أوجه الاختلاف بين الثقافة القومية والثقافة التنظيمية

| الثقافة القومية     | الثقافة التنظيمية   |
|---------------------|---------------------|
| - معاني مشتركة.     | - سلوكيات مشتركة.   |
| - علاقة غير مشروطة. | - علاقة شرطية.      |
| - نولد فيها .       | - ننتمي إليها .     |
| - مغمورين فيها.     | - اشتراك جزئي فيها. |

المصدر. Gunter K. Stahl, [http://faculty.insead.edu/stahl/new%54\\_influenceculture.pdf](http://faculty.insead.edu/stahl/new%54_influenceculture.pdf) .29/9/2005. p7.

وهذا يعني أيضاً أن الثقافة التنظيمية لا بد أن تتأثر بالثقافة الخاصة بالمجتمع، فالقيم السائدة في المجتمعات تنتقل إلى المنظمات حيث يحمل كل فرد من أفرادها هذه القيم، والتي بدورها تؤثر على ثقافة العمل الداخلية بحيث تشجع سلوكيات عمل معينة وتحرم أو تعوق أخرى.

### 8-3 مفهوم الشركات متعددة الجنسيات :

يستخدم مصطلح الشركة متعددة الجنسيات عادةً للإشارة إلى الشركة التي تمارس جانباً من أعمالها خارج حدود بلادها, حيث تعرفها الأمم المتحدة على أنها " المنشأة التي تملك أو تسيطر على الإنتاج وتسهيلات الخدمات, خارج حدود الدولة التي قامت فيها".

ويعرفها البعض بأنها " ذلك النوع من الشركات التي تمارس نشاطاتها في أكثر من دولة, وتكون مبيعاتها ذات طابع دولي, ولديها مديرين ومالكين من جنسيات مختلفة" .

أوهي شركات تعمل خارج حدود دولتها الأم ولها شركات تابعة في أكثر من دولة.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركة متعددة الجنسيات *Multinational Company* تختلف عن الشركة الدولية *International Company* في كون الأخيرة تعبر عن شركة محلية تبني على قدراتها ما يؤهلها لاختراق أسواق خارجية, فهي توجد بشكل أساسي في بلد وحيد ولكن ذات ارتباطات دولية مستمرة - مثل بيع منتجاتها وشراء مواد أولية - في بلدان أخرى.

في حين تختلف عن الشركة العالمية (الكونية) *Global Company* من حيث الاستقلالية التي تتمتع بها الفروع الأجنبية التابعة للشركة متعددة الجنسيات, حيث قد يُنظر إلى الشركة العالمية على أنها شركة متعددة الجنسيات ولكن فروعها تخضع لسيطرة ورقابة وتوجيه أكبر من المركز, على عكس فروع الشركات متعددة الجنسيات التي تحكمها استراتيجية عامة من المركز مع استقلالية أكبر في ممارسة نشاطاتها المختلفة. ويُطلق البعض على الشركات العالمية تسمية الشركات عابرة الحدود *Transnational Companies* ويصفونها بأنها ترى العالم كله على أنه سوق لها.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن الشركة متعددة الجنسيات هي تلك الشركة التي تزاوّل نشاطها في أكثر من دولة بحيث

تتمتع فروعها باستقلالية ممارسة نشاطاتها المختلفة ضمن الاستراتيجية العامة للمركز .

### 8-3-1 خصائص الشركات متعددة الجنسيات :

تختلف الشركات متعددة الجنسيات عن الشركات المحلية *Local Companies* من حيث التشتت (الاتساع) الجغرافي الذي يتعدى حدود الدولة الواحدة إلى جانب التعدد الثقافي الناتج عن التفاعل المنتظم لمجموعة الأفراد العاملين في هذه الشركات والمنتمين إلى ثقافات مختلفة, يضاف إلى ذلك مجموعة من الخصائص المميزة للشركات متعددة الجنسيات والمتمثلة ب:

- القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها في جميع أنحاء العالم.
- القدرة على توظيف أفضل العاملين والمديرين.
- تطبيق أحدث ما توصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا والأتمتة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- تطبق أحدث نظم وأنماط الإدارة .
- تكافئ موظفيها تبعاً للإنتاجية.
- تحصل على موادها الأولية ومكونات صناعاتها وخدماتها من خلال أجزاء مختلفة من العالم عبر موردين متعددين.
- تطبق مفاهيم التعلم التنظيمي بحيث يعطى كل فرد فرصة التعلم المستمر لأشياء جديدة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

### 8-3-2 أنواع الثقافات في الشركات متعددة الجنسيات :

يرى أبو قحف 2002 أن أي مناقشة للأبعاد الأساسية لثقافة أي شركة يتطلب تناولها من أربعة توجهات أساسية هي :

- التوجه بالهيراركية (الترج السلطوي).
- التوجه بالعمل أو التركيز على العمل ومتطلباته.
- التوجه بالعدالة (المساواة).
- التوجه بالنواحي الإنسانية أو التركيز على الفرد .

و يمكن لأي شركة التوفيق بين محورين على الأقل.

كما ميز ( Trompenaars 1994 ) وفي ضوء دراسته للتوجهات السابقة لثقافة الشركة بين أربعة أنواع للثقافة التنظيمية التي قد تتبناها الشركات متعددة الجنسيات عندما تزاوّل أعمالها في بلدان مختلفة وهي :

### 8-3-2-1 ثقافة "العائلة" Family Culture :

وتسمى أيضاً بالثقافة الموجهة بالقوة أو السلطة، بحيث تتميز بتركيزها الشديد على التدرج السلطوي والتوجه بالفرد، فالقائد يترأس قمة الهيكل السلطوي ويعتبر كالوالد المسؤول عن أبنائه، والذي يكون مؤهلاً بمعرفة ما هو أفضل للأفراد، تنتشر مثل هذه الثقافات في بلدان مثل: تركيا، باكستان، والصين.

### 8-3-2-2 ثقافة "برج إيفل" Eiffel Tower :

أو الثقافة الموجهة بالدور، توصف هذه الثقافة بأنها ذات تركيز كبير على التدرج السلطوي والتوجه بالمهام (بالأدوار)، بحيث تتميز بأن:

- الوظائف محددة بشكل جيد ويتم توصيفها بدقة سلفاً.
  - العاملون يعلمون جيداً ما الذي يترتب عليهم فعله أو ما يجب عمله بالضبط.
  - يتم تنسيق كل شيء من القمة.
  - الهيكل التنظيمي ضيق في القمة و واسع عند القاعدة، ولذلك سميت بثقافة برج إيفل .
- تعبر هذه الثقافة عما هو سائد في بلدان مثل: كندا، فرنسا، بريطانيا.

### 8-3-2-3 ثقافة "الصاروخ الموجه" Guided Missile Culture :

وتسمى أيضاً الثقافة الموجهة بالمشروع خاصة في حالة الأعمال التي تتم بواسطة فرق أو جماعات العمل، وتتميز بتركيزها على المساواة في موقع العمل والتوجه بالمهام، كما ويتصف هذا النوع بالآتي :

- يبذل العاملون قصارى جهدهم لإنجاز العمل المطلوب منهم.
- يصلح هذا النوع للشركات المتقدمة تكنولوجياً أو التي تطبق فرق أو جماعات العمل.
- انخفاض أهمية الهيراركية التنظيمية على العمل مقارنة بخبرات الفرد ومهاراته.

- الأفراد متساوون في كل شيء داخل فريق العمل.
- الاهتمام بالجوانب العملية أكثر من النظرية في مواجهة وحل المشكلات.
- تنتشر هذه الثقافة بشكل خاص في الولايات المتحدة الأمريكية .

#### 8-3-2-4 الثقافة "الحاضنة" Incubator Culture :

وتسمى أيضاً بالثقافة الموجهة بالإنجاز, وتتميز بتركيزها القوي على المساواة والتوجه بالأشخاص, ويستند هذا النوع إلى الفرضية القائلة بأن دور المنظمة يجب أن يكون كحاضنة يعبر فيها الأفراد عن أنفسهم ويحققون إنجازات تنسب إليهم, ويتصف هذا النوع أيضاً بـ :

- الاهتمام بالجوانب العاطفية على حساب الاهتمام بالهيكل الرسمي.
- يعتبر حب العمل أكثر من العائد المادي الشعور السائد بين الأفراد.
- القيادة ليست دالة بالضرورة على المركز الوظيفي.
- توجد مثل هذه الثقافة في بلدان مثل: الدانمارك, سويسرا, السويد .

#### 8-3-3 دور الثقافة في الشركات متعددة الجنسيات:

تلعب ثقافة المنظمة دوراً هاماً ومؤثراً في نجاح أو فشل المنظمات, فقد تكون مصدر قوة تدعم الخطط الاستراتيجية المطلوبة وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقاً أمام تنفيذ هذه الخطط, فضلاً عن دورها في توجيه سلوك العاملين وفي صياغة نمط الإدارة السائد, ونظم الاتصالات والمعلومات, وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ويزداد هذا الدور أهميةً مع انتقال أنشطة المنظمات إلى خارج حدود بلدها الأصلي بحيث يمكن الاستفادة من الثقافة التنظيمية في تدعيم المزايا التنافسية, باعتبارها تتيح مكاناً خصباً لتنوع القيم والمعتقدات والمعاني التي تصوغ بدورها أنماطاً متباينةً من التفكير والسلوك, هذه القيم والمعتقدات والقواعد المنظمة للسلوك تعبر عما يسمى بثقافة المنظمة.

وباعتبار أن الشركات متعددة الجنسيات تعمل في ظل بيئات ثقافية متعددة ومتباينة, فإن التحدي أمام الإدارة أصبح متمثلاً في إدارة هذه الاختلافات وحل مشكلات التعارض التي قد تنشأ بسبب تباين الثقافات.

#### 8-4 مفهوم وأهمية إدارة الاختلافات الثقافية :

أصبح الوعي بالتشابهات والاختلافات الثقافية من الأمور الهامة جداً بالنسبة للمدير الدولي الناجح، وعليه لابد للمديرين الذين يعملون في بيئات ثقافية مختلفة أن يطوروا خبرة دولية تمكنهم من الإدارة بنجاح في مثل هذه البيئات، هذا ويرى كل من (Son & Stepina 1998) بأنه كلما زادت دولية الأعمال أصبح الفهم الثقافي قاعدة للنجاح أو الفشل.

فالثقافة تعمل موجهاً للاختيار بين بدائل السلوك المتاحة أمام الأفراد، وبالتالي فإن بيئة العمل متعددة الثقافات قد تعكس زيادة في بدائل السلوك التي يمكن يتم استغلالها بطريقة إيجابية تتيح للشركة ميزة ربما تكون تنافسية.

هذا وقد أظهرت إحدى الدراسات أن الاختلافات الثقافية تحتل المرتبة الأولى كأهم العقبات التي تعرقل العمل عبر الحدود وذلك عند مقارنتها مع ثمانية متغيرات أخرى هي (القانون، السعر، المنافسة، المعلومات، اللغة، التسليم، التداول الأجنبي، اختلاف التوقيت، والاختلافات الثقافية)، فضلاً عن أن أغلب الإخفاقات التي حدثت في مجال الأعمال الدولية إنما تعود إلى عدم الاهتمام بموضوع الاختلافات الثقافية وعدم أخذها بعين الاعتبار.

هذا يعني أن عدم الاهتمام الكافي بالاختلافات الثقافية وبالتالي سوء إدارتها قد يكون سبباً لفشل الشركة بالوصول إلى أهدافها المختلفة، حيث يرى (Eisenberg 1999) أن نجاح الشركات متعددة الجنسيات في المستقبل واستمرارها إنما يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة إدارتها على فهم وحسن استخدام قوة العمل المختلفة ثقافياً.

ويمكن تعريف إدارة الاختلافات الثقافية بأنها تلك الإدارة التي تحاول فهم وتحسين تفاعل زملاء العمل والمديرين والعاملين والعملاء والموردين، والتوفيق بين الشركاء من بلدان وثقافات العالم المتعدد ثقافياً. وبمعنى آخر تعبر عن دراسة ممارسات الإدارة عبر الثقافات المتعددة، فهي تشرح وتصف وتقارن سلوك الأفراد والمجموعات ضمن البلدان والثقافات .

ونفس المعنى أيضاً يوضحه التعريف التالي وإن كان أكثر تركيزاً على العلاقات داخل المنظمة متعددة الجنسيات, حيث يرى أن إدارة الاختلافات الثقافية هي تلك الإدارة العالمية التي تدرس سلوك الناس في المنظمات عبر العالم وتدريبهم على العمل ضمن منظمات تضم عاملين من ثقافات مختلفة .

مما سبق يمكن القول أن إدارة الاختلافات الثقافية لها ثلاث وظائف أساسية:

- وصف السلوك التنظيمي ضمن الثقافات والبلدان.
- مقارنة السلوك التنظيمي عبر الثقافات.
- فهم وتحسين مدى فهم الإدارة المحلية للاختلافات الثقافية والتأكيد على عملية التفاعل المتعدد ثقافياً بين العاملين المختلفين ثقافياً.

وترى (Miroshnik 2002) أن أي شكل من أشكال إدارة الاختلافات الثقافية يجب أن يبدأ بادراك هذه الاختلافات مع تحاشي إطلاق الأحكام عليها, وهذا يسمح برؤية الاختلاف حيث يوجد, وتضيف بأن تجاهل الاختلافات الثقافية أمر غير جيد, كما أن الحكم عليها بأنها جيدة أو سيئة قد يقود إلى سلوكيات عرقية أو دينية غير ملائمة, في حين أن فهم الاختلافات الثقافية لا يقود إلى مثل هذه السلوكيات .

ويشير البعض إلى مفهوم إدراك الاختلافات الثقافية بمصطلح "الحساسية الثقافية" *Cultural Sensitivity* والتي تعني إدراك وتقدير واهتمام صادق بثقافة الآخرين, فهي تتطلب القدرة على فهم وجهة نظر الآخرين حول حياتهم وعملهم في ثقافات أخرى.

وتزداد أهمية الحساسية بالظروف المحلية بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات على الصعيد الداخلي كونها تهدف إلى تحقيق القبول لدى العاملين بالبلد المضيف وتحقيق ولاءهم والتزامهم, بالإضافة إلى تحقيق نوع من الدفاع عن منافع كل من الفرع والمركز الأصلي والذي يعتبر ضرورياً لنجاح الفروع في السوق المحلي.

ويعرض كل من (Pralad & 1998Doz) لأهم الفوائد المترتبة على إدراك الاختلافات الثقافية بالآتي:



- إن إعطاء صبغة (واجهه) محلية ظاهرة للفرع تفوق الصبغة الأجنبية يسهل من عمل الفرع في التعاطي مع البيئة المحلية .
  - الحصول على القبول من المجتمع المحلي.
  - زيادة أو تعظيم البدائل أو الخيارات التي تتيحها البيئة المحلية أمام الفرع الأمر الذي يزيد فرص النجاح.
  - تحقيق التوازن بين الأولويات المحلية والمطالب العالمية للشركة متعددة الجنسيات.
- ويشير عبد السلام أبو قحف إلى أن درجة الاهتمام بإدارة الاختلافات الثقافية تزداد داخل الشركات متعددة الجنسيات باعتبار أن هذه الشركات تقوم بتوظيف أفراد من جميع أنحاء العالم, الأمر الذي يتطلب من الشركة أن تقوم بتنمية مهارات إدارية خاصة قادرة على إدارة هذا التباين الثقافي الداخلي, بحيث تستطيع الموازنة بين تنوع وجهات النظر والقدرات داخل نطاق الشركة, وعدم سيطرة إحدى المجموعات الإدارية على غيرها, وتشجيع الرؤية المشتركة والالتزام الشخصي من أجل تحقيق تكامل الشركة على مستوى القاعدة للأفراد العاملين فيها. ومن هنا فإن تمتع الإدارة بمهارات الإدارة عبر الثقافات يعد من الدعائم الأساسية في تحديد الفعالية التنظيمية ومن العوامل الأساسية لنجاح إدارة الاختلافات الثقافية.
- هذا و تبرز أهمية إدارة الاختلافات الثقافية من كونها تخلق بيئة داخلية منسجمة تكسب المنظمة ميزة تنافسية من خلال :
- تشجيعها على تحسين الأداء باستخدام وظائف إدارة الموارد البشرية بفعالية.
  - الاستفادة من اختلاف الأفكار والمهارات والإبداعات في الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة.
  - زيادة القدرة على توفير حلول إبداعية للمشاكل نتيجة تنوع وجهات النظر والذي يسمح بتحديد أفضل للمشاكل وطرح بدائل أكثر ومن ثم اختيار حلول أفضل.
  - ترتيب العمال وفق مجموعات أو فرق عمل متماثلة ثقافياً وتشجيع المنافسة بينها, الأمر الذي يثير الاعتزاز في العمل والذي بدوره يحسن الأداء.

## 8-5 نماذج الاختلافات الثقافية بين الثقافات:

وضع (Morden 1999) تصنيفاً للثقافة الوطنية بناءً على الدراسات السابقة في هذا المجال وهدف من هذا التصنيف إبراز ما يلي:

- التوصل إلى أفضل ملاءمة لظروف البلد المضيف.
- استخدام التنوع الثقافي بحيث تكون كل مجموعة حرة في الأخذ ما يلائمها و تكيفها مع الثقافة السائدة محلياً, مع مراعاة ظروف المجموعة.

هذا وقد شمل التصنيف ما يلي :

- نماذج البعد الوحيد.
- نماذج متعددة الأبعاد.

### 8-5-1 نماذج البعد الوحيد :

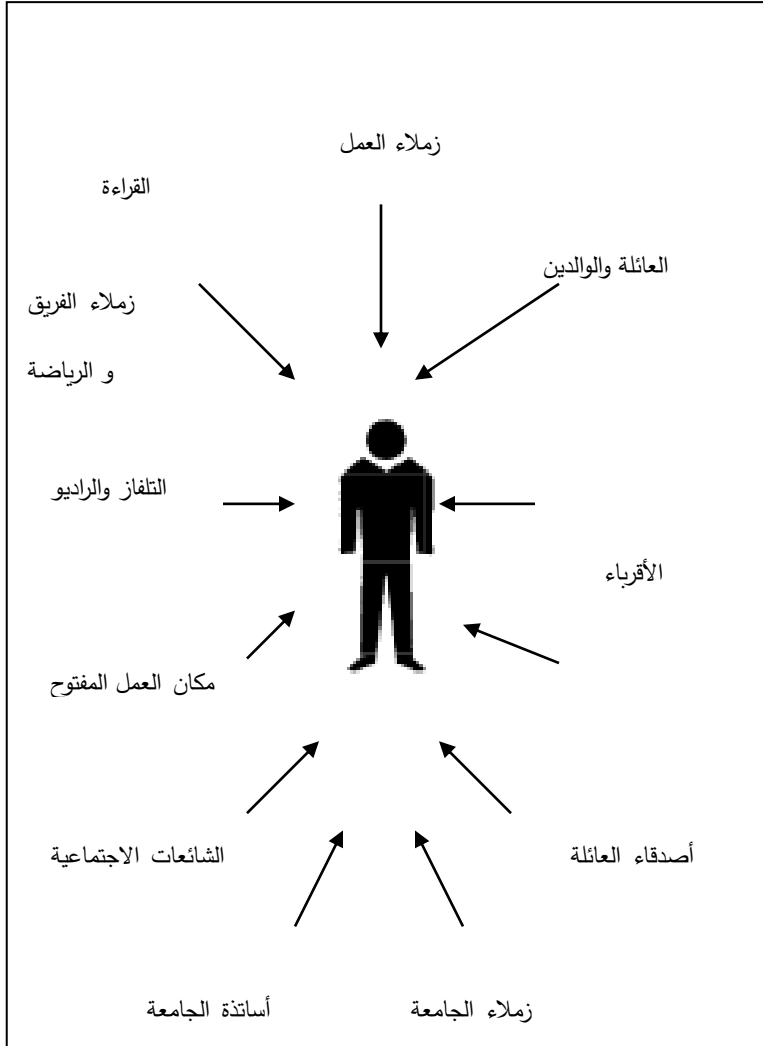
وفقاً لهذه النماذج يتم المقارنة بين الثقافات على أساس بعد وحيد, بحيث يشمل هذا التصنيف ثلاثة نماذج:

### 8-5-1-1 ثقافات عالية السياق/منخفضة السياق *HighLow Context*:

يعرض هذا النوع من النماذج التمييز بين الثقافات على أساس مدى الترابط بين الأفراد المنتمين لثقافة معينة , فأفراد الثقافات التي توصف بأنها عالية السياق (الترابط) يحاولون قبل اتخاذ قراراتهم الحصول على معلومات مساعدة من شبكات معلومات شخصية مثل (أفراد الأسرة, الأصدقاء, زملاء العمل, الشائعات الاجتماعية, وسائل الإعلام ...) . و يوضح الشكل التالي الثقافة عالية السياق وأهم مصادر المعلومات فيها:

الشكل رقم (1-8)

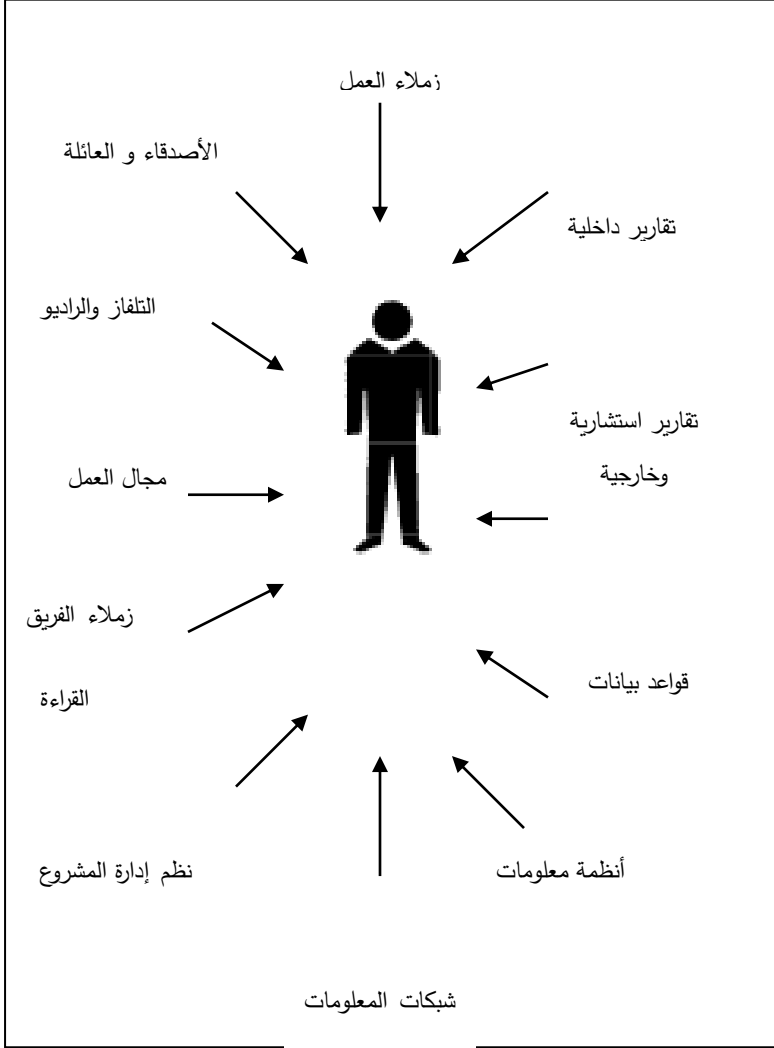
الثقافة عالية السياق



في حين يحصل الأفراد في الثقافات التي توصف بأنها منخفضة السياق على المعلومات الخاصة بقراراتهم وتعاملاتهم من مصدر بحثي (البحث والاستقصاء عن الأمر) بالإضافة إلى الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين، ولكن التركيز يكون بالدرجة الأولى على أساس البحث، والشكل التالي يوضح أهم مصادر المعلومات في الثقافة منخفضة السياق:

الشكل رقم(8-2)

الثقافة منخفضة السياق



2-1-5-8 ثقافات ذات الأعمال المتلاحقة/ذات الأعمال المتزامنة :

يركز أفراد الثقافات ذات الأعمال المتلاحقة (المتتابعة) *Monochronic* في سلوكهم على إنجاز عمل وحيد لكل زمن بمعنى وجود مقياس زمني لكل عمل أو مهمة، وينظر هؤلاء الأفراد إلى الوقت على أنه يساوي المال. مثل الثقافات المنتشرة في (أمريكا الشمالية، ألمانيا، فلندا)، بينما تتصف الثقافات متزامنة الأعمال *Polychronic* بالمرونة وعدم التقييد

بالاعتبارات الزمنية, فأفرادها يمارسون عدة أعمال في وقت واحد, أي أنهم لا يهتمون بجدول زمنية, أو دقة المواعيد, بل على العكس يعتبرون أن الأحداث والفرص الواقعية أكثر أهمية من التخطيط, فلا يمثل الوقت بالنسبة لهم مصدراً للمال أو تكلفة بديلة, مثل هذه الثقافات توجد في بلدان مثل: (الهند, أمريكا اللاتينية, بولندا, الدول العربية).

### **3-1-5-8 تحليل فوكوياما للثقة *F. Fukuyama s Trust Analisis*:**

يقترح فوكوياما أن المجتمعات تقسم إلى مجتمعات عالية الثقة وأخرى منخفضة الثقة, فالثقافات الأولى تستطيع تنظيم مكان العمل بمرونة أكبر كما تمتاز بالتوجه الجماعي مع تفويض مسؤولية أكبر للمستويات الأدنى في المنظمة, في حين على العكس تماماً في المجتمعات منخفضة الثقة حيث يتم حصر العمال وعزلهم بمجموعة من القواعد البيروقراطية. ويشير فوكوياما إلى وجود علاقة بين المجتمعات منخفضة الثقة والتسلسل الهرمي للسلطة, فالتسلسل السلطوي مطلوب على اعتبار أنه ليس كل أفراد المجتمع يستطيعون العيش بالاعتماد فقط على القواعد الأخلاقية الضمنية, وذلك بسبب غياب الثقة بين أفراد هذه المجتمعات, في حين هناك علاقة قوية بين المجتمعات عالية الثقة ورأس المال الاجتماعي, بحيث تمكن هذه العلاقة من إنشاء منظمات خاصة كبيرة والنقيض من ذلك يوجد في المجتمعات منخفضة الثقة التي تسود فيها المشاريع العائلية .

### **2-5-8 نماذج متعددة الأبعاد:**

### **1-2-5-8 نموذج هوفستد *Greet Hofstede* :**

يعتبر (Hofstede 1980) أول الباحثين الذين أثاروا قضية إمكانية تحديد أبعاد معينة في ثقافة ما, يمكن من خلالها إطلاق تعميمات إدارية وتطبيقات سلوكية معينة, فقد أظهرت دراسته أن لثقافة الأمة (الثقافة القومية) أثر كبير على قيم واتجاهات أفرادها تجاه العمل وأنها تفسر التباينات بين الأفراد أكثر من العمر والنوع ونوعية المهنة والمركز الوظيفي, وقد

حدد أربعة أبعاد أساسية هي:

- الفردية / الجماعية *Individualism VS. Collectivism* .
  - فروق السلطة واسعة/ ضيقة ( *High Power Distance VS. Low* ) .
  - تجنب المخاطرة مرتفع/منخفض (*High VS. Low Uncertainty Avoidance*)
  - الذكورة مقابل الأنوثة (*Masculinity VS. Femininity*) .
- تم إضافة بعد ثقافي خامس : التوجه بالزمن في دراسة لاحقة مع باحث آخر

#### \*- الفردية/الجماعية:

يعد استخدام بعد الفردية/الجماعية من أكثر الأبعاد شيوعاً للتفريق بين الثقافات وتصنيفها. هذا وتعتبر الفردية عن استقلالية الفرد عن الجماعة، حيث تعطى الأهداف الفردية الأولوية على أهداف الجماعة ، ويفترض أن يهتم الأفراد بأنفسهم وبعائلاتهم فقط. وتتميز المجتمعات الفردية بأنها تكسب أفرادها الصفات التالية: (الاستقلالية، الاهتمام بالإنجاز والعوائد الفردية، الاعتماد على الذات، الحقوق الفردية وتواصل محدود مع البيئة المحيطة)، في حين تعبر الجماعية عن الوحدات الاجتماعية التي تبدأ بالأسرة وتنتهي بالأمة بكاملها، وينظر للفرد على أنه جزء من الجماعة وأحد مظاهرها وتعد الأهداف الفردية تابعة لأهداف الجماعة التي تأتي في الأولوية، ويتصف أفراد المجتمعات الجماعية (بالمشاركة، الاهتمام بالانتماء والعوائد الاجتماعية، التعاون، تماسك الجماعة، تواصل عالٍ مع البيئة المحيطة).

\*- **تجنب المخاطرة مرتفع/منخفض** : يعبر هذا البعد عن المستوى الذي يشعر عنده أفراد ثقافة ما بأنهم مهددون بأوضاع غير معروفة، أي يعكس مدى شعور الفرد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة. هذا وتمتاز المجتمعات ذات تجنب المخاطرة المنخفض بـ:

- قدرة أكبر على احتمال الأوضاع الغامضة والمخاطر غير الاعتيادية.

- وأفراد هذه المجتمعات يعملون بجهد عالٍ عند الحاجة لذلك.

- كما أنهم لا يجدون صعوبة فيما يتعلق بالتعامل مع الأفكار والسلوكيات الجديدة وغير الاعتيادية.

- ويشكل الإنجاز أحد محفزات العمل.

في حين تتصف المجتمعات ذات تجنب المخاطرة المرتفع بـ:

- الخوف من الأوضاع الغامضة والمخاطر غير الاعتيادية.

- يمثل العمل بالنسبة لأفراد حاجة عاطفية، أما التحفيز فيتم من خلال الأمان والإحساس بالانتماء.

\*- **الذكورة / الأنوثة:** يطلق أيضاً على هذا البعد تسمية (التوجه بالمهام وتعبر عن الذكورة مقابل التوجه بالعلاقات وتعبر عن الأنوثة)، بحيث تصنف المجتمعات تبعاً لهذا البعد من خلال إبراز الإصرار والنجاح المادي من جهة والعلاقات الإعتيادية بين أفراد المجتمع من جهة أخرى، حيث تتميز المجتمعات عالية التوجه بالمهام بأفراد موجهين بالعمل تبرز قيمتهم من خلال القوة المكتسبة والتقدم المهني، وبالتالي يتم التأكيد على الكفاءة، في حين توصف المجتمعات بأنها عالية التوجه بالعلاقات عندما يكون أفرادها موجهين بالعلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة، ويتركز محور اهتمامهم على المواضيع الشخصية ونوعية الحياة بحيث تسبق الرفاهية على الأداء عند اتخاذ القرارات على عكس المجتمعات الذكورية التي يسبق فيها الأداء الرفاهية.

\*- **فروق السلطة:** تعبر عن مقدار قبول الفرد للتوزيع الهرمي أو غير المتساوي للسلطة في المنظمات، أو بمعنى آخر يشير هذا البعد إلى مدى قبول الأفراد للسلطة المركزية ودرجة الاعتماد على الرؤساء في التوجيه والقيادة. وبالتالي تقاس فروق السلطة في المجتمعات بمقدار مساهمة (مشاركة) المرؤوس لرئيسه بالسلطة.

ويضيف (Begley 2002) بأن العاملين في المجتمعات التي تسود فيها فروق سلطة كبيرة يدركون وجود حدود تعوق

محاولاتهم لإقامة علاقات مع أصحاب السلطة في المنظمة، فهم يتجنبون المشاركة والتأثير في عملية اتخاذ القرارات لإدراكهم بأن عملية اتخاذ القرار هي حق مقتصر على الإدارة دون مشاركة المرؤوسين، بينما في المجتمعات التي يكون فيها توزيع السلطات على درجة كبيرة من التقارب يتوقع العاملون من الإدارة درجة عالية من المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي هم أقدر من المجتمعات السابقة على تطوير علاقات أقرب من الإدارة.

هذا ويمكن تلخيص أهم الخصائص المرتبطة بالأبعاد الأربعة للثقافة بما يلي:

الجدول رقم (8-2)

الخصائص المميزة لأبعاد الثقافة

| <u>الفردية:</u>   | <u>الجماعية:</u>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- العلاقة هنا عبارة عن عقد يفترض وجود مصالح متبادلة.</li> <li>- الإدارة هنا إدارة للأفراد.</li> <li>- المهام تغطي على العلاقات.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تأخذ الشكل الأخلاقي مثل الروابط العائلية.</li> <li>- الإدارة هي إدارة للمجموعات.</li> <li>- العلاقات تغطي على المهام.</li> </ul>                        |
| <p><u>تجنب المخاطرة المرتفع:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحاجة العاطفية للقواعد حتى في حال عدم فعاليتها.</li> <li>- رفض الأفكار والسلوكيات الخارجة عن المألوف ومقاومة الإبداع.</li> <li>- التحفيز بالأمان.</li> </ul> | <p><u>تجنب المخاطرة المنخفض:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا ضرورة لوجود قواعد أكثر مما هو ضروري.</li> <li>- تبني الأفكار والسلوكيات المبتكرة والخارجة عن المألوف.</li> <li>- التحفيز بالإنجاز.</li> </ul> |
| <p><u>الأنوثة (التوجه بالعلاقات):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يستخدم المدير الحس و يكافح لأجل الإجماع في الرأي.</li> <li>- حل الصراعات من خلال المفاوضات والحلول الوسط.</li> </ul>                                     | <p><u>الذكورة ( التوجه بالمهام):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يتوقع من المدير الحسم.</li> <li>- حل الصراعات من خلال الفوز في النقاش.</li> </ul>  |



| فروق السلطة منخفضة:                               | فروق السلطة مرتفعة:   |
|---|---|
| - الهيكل التنظيمي يدل على عدم التساوي في الأدوار. | - الهيكل التنظيمي يعكس التباين بين ما هو أعلى الهيكل و ما هو أسفله. |
| - شيوع اللامركزية.                                | - المركزية هي الشائعة.  |
| - يتوقع أن تتم استشارة المرؤوسين.                 | - يتوقع من المرؤوسين أن ينفذوا ما يطلب منهم.                        |
| - المدير المثالي هو المدير الأتوقراطي.            | - المدير المثالي هو المدير الديمقراطي.                              |

المصدر: *The TQM*, Stefan Lagrosen, , 2002 “ Quality Management in Europe: A Cultural Perspective”, *Magazne*, Vol. 14 No.5, p 278.

### 8-5-2-2 تحليل هامبدن وترومبنارس *Hampden & Trompenaars* :

يقترح هذان الباحثان بأن طبيعة نظم القيم السائدة في المنظمة والحكم على هذه القيم إنما يعتمد على الحل المناسب لسبع تناقضات في القيم, ويؤكدان بأن هذه التناقضات والحلول المختلفة المرتبطة بها قادرة على إكساب المدير فهماً مناسباً للاختلافات الثقافية الرئيسية لوجهات النظر المختلفة والمتعلقة بممارسة الإدارة, وهذه التناقضات هي :

- **صناعة القوانين وإدارة الاستثناءات:** فالمنظمة يجب أن تحظى بدرجة مقبولة من الرسمية والمعيارية وتنظيم عملياتها لضمان الثبات والاستمرارية, وهذا يتطلب وجود قدر معين من البيروقراطية, والتي بدونها لا تستطيع نشاطات المنظمة أن تكون واقعية ومنظمة, وفي نفس الوقت فإن نظام القيم يتطلب أن يكون قادراً على إدراك الاستثناءات والتغيرات والحاجة للإبداع والتعامل معها.
- **التكامل مقابل التحليل إلى أجزاء:** فعملية الإدارة قد تحتاج إلى تحليل الظاهرة إلى أجزائها المكونة لها ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معها, أو توحيد أجزائها وعلاقاتها في بيئات أوسع.
- **الفردية مقابل الجماعية:** حيث لا بد للمنظمة من أن تقوم بمكافأة وتحفيز الفرد تبعاً لكفاءته وإنجازاته وفي نفس الوقت يجب أن تنظر إلى المساهمة الفردية على أنها جزء من بيئة أوسع هي المجموعة والمنظمة ككل.

- التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي: فالقوى المحركة للمنظمة قد تكون داخلية أو خارجية وفي كلتا الحالتين فإن إدراك هذه القوى يحتم على المنظمة إدارتها بصورة سليمة.

- النظرة إلى الوقت بطريقة تتابعية أو تزامنية: فنظام القيم في المنظمة يحدد اتجاهاتها نحو الوقت وكيفية استخدامه, ويفرض هذا التناقض سؤالين:

ما هي الفترة الزمنية التي يجب الاعتماد عليها في إنجاز الأهداف, هل هي فترة طويلة الأجل أم قصيرة الأجل.

الاختيار بين تتابع الأعمال أو تزامنها, فقد تختار الإدارة إما إنجاز الأعمال بشكل تتابعي أي عملاً تلو الآخر بحيث يتطلب إنجازها فترات زمنية قصيرة, أو إنجاز أعمال متعددة معاً في نفس الوقت أي تبدأ بجميع الأعمال في نفس الوقت نظراً لحاجتها لفترة طويلة .

- مكانة العامل تبعاً للإنجاز أم لخصائص معينة : حيث يتطلب نظام القيم في المنظمة أن يتم وضع الأساس الذي بموجبه تتحدد مكانة العامل وتوزع على أساسه المكافآت, فقد يخضع توزيع المزايا لمعيار الإنجاز المحقق, وفي أحيان أخرى قد يعتمد على مجموعة من الخصائص الهامة من وجهة نظر الإدارة مثل (العمر, الأقدمية, طول فترة الخدمة, التعليم).

- المساواة مقابل الفروق في السلطة: تختلف درجة التأكيد على الفروق في السلطة أو تحقيق المساواة تبعاً للقيم التي تتبناها المنظمة, فقد تعتمد المنظمة على آليات مثل التمكين والمشاركة والتشاور في حال التقييم العالي للمساهمة الفردية, كما قد يتم الاعتماد على الإجماع في مجال صناعة القرارات كما هو الحال في (كوريا, اليابان) حيث توصف الإدارة بالاعتماد على المساهمة والمساواة, أما في حالة الثقافات الأخرى فيتم التأكيد على التدرج السلطوي بحيث يكون الأفراد ملزمين بقبول مكانهم في المنظمة وقبول تلقي الأوامر والأحكام

من الذين يشغلون مناصب أعلى في السلم الإداري, وتوصف الإدارة هنا بالمركزية والسيطرة (التحكم) .

### 8-5-2-3 تحليل ليسم ونيابير *Lessem & Neubauer* :

حدد الباحثان أثر الثقافة الوطنية على نظم الإدارة من خلال أربعة معايير مرتبطة داخلياً:

#### - الواقعية والمثالية :

يحدد الميل إلى الواقعية أو المثالية خصائص مداخل الإدارة الأوروبية بين النظرية والتطبيق, فالدول الأنجلوساكسونية والدانمارك يتجهون نحو الواقعية في تناول مواضيع الإدارة أكثر من الألمان الذين يميلون باتجاه المثالية. ففي حين تشير الواقعية إلى: التركيز على المنافسة والتوجه بالتجربة والممارسة, التوجه نحو الفردية, التوجه بالأفعال. نجد أن المثالية تشير إلى: التوجه بالأنظمة, التعاون, عمليات تطويرية, اشتراك بين الاهتمام العام والخاص, الحساسية تجاه العلاقة الاعتمادية بين المنظمة والبيئة.

#### - الاتجاه بين العقلانية والإنسانية في التعامل مع المواضيع الإدارية:

فالعقلانية تتميز بالنظرة العلمية والإيجابية, التركيز على المنظمة من خلال مفاهيم معينة (الهيكل, الدور, البيروقراطية, الهرمية), الاعتقاد بأهمية التخطيط. في حين يتصف الاتجاه الإنساني بالتأكيد على المجموعات العائلية والمجتمع, الإحساس بالالتزام الشخصي والواجب, الاعتماد على شبكة اجتماعية اقتصادية, المرونة والتكيف, نمط الإدارة المتعاون, التجدد والإحساس والذوق والشعور.

## 8-6 استراتيجيات التعامل مع الاختلافات الثقافية :

تري (Granell 2000) أن اتجاهات المديرين نحو الاختلافات الثقافية يأخذ ثلاثة أشكال :

- الاتجاه الأول: يعتبر موضوع الاختلاف الثقافي موضوعاً غير ذي أهمية فهولا يستحق إعطاؤه اهتماماً أو جهداً.
- الاتجاه الثاني: يجد في الاختلافات الثقافية عائقاً أمام النجاح, خاصة إذا اعتبرت إحدى مجموعات العمل أن طريقتها هي الطريقة الصحيحة في أداء العمل في حين ترى في طريقة الآخرين عدم الدقة أو الصواب وبالتالي تحاول فرض طريقتها الخاصة.
- الاتجاه الثالث: يرى في الاختلاف عنصر نجاح هام, حيث يوفر اختلاف في الأفكار والرؤى التي قد تصنع ميزة تنافسية.

ويلخص (Higgs 1996) الاختلاف في إدراك المديرين لأثر الاختلافات الثقافية على المنظمة واستراتيجيات المنظمة في

إدارة الاختلافات الثقافية في الجدول التالي:

الجدول رقم (8-3)

استراتيجيات المنظمة لإدارة الاختلافات الثقافية

| نوع الإدراك                            | أثر التنوع الثقافي على المنظمة  | إستراتيجية إدارة الاختلاف الثقافي  | النتائج المتوقعة للاستراتيجية   | تكرار الإدراك للتنوع والاستراتيجية |
|--|---|--|---|------------------------------------|
| طريقتنا هي الوحيدة                     | لا يوجد أثر:<br>لا يتم إدراك أثر التنوع على المنظمة                                   | تجاهل الاختلافات:<br>تجاهل أثر الاختلاف على المنظمة  | المشاكل:<br>تحدث ولكن لا يتم نسبها إلى الثقافة.   | شائع جداً                          |
| طريقتنا هي الأفضل                      | أثر سلبي:<br>التنوع الثقافي سبب مشاكل للمنظمة   | تصغير الاختلافات:<br>تقليل مصادر وأثر التنوع الثقافي على المنظمة , يتم اختيار قوى عاملة من ثقافة واحدة إذا أمكن ذلك. | بعض المشاكل شائعة و القليل من المزايا:<br>تُخفض المشاكل مع زيادة التنوع, في حين يتم تجاهل إمكانية إيجاد مزايا.                                    | شائعة                              |
| المزوجة بين طريقتنا وطريقتهم هي الأفضل | آثار إيجابية وسلبية جوهريّة:<br>يسبب التنوع الثقافي مزايا وعقبات للمنظمة بشكل متماثل. | إدارة الاختلافات :<br>تدريب أعضاء المنظمة على إدراك الاختلافات الثقافية واستخدامها في إيجاد مزايا للمنظمة.           | بعض المشاكل والعديد من المزايا:<br>يتم إدراك مزايا الاختلاف والوعي بها من قبل المنظمة, في حين يستمر حدوث بعض المشاكل التي تحتاج لإدارتها بفعالية. | غير شائع                           |

Source: Higgs, Malcolm, 1996 " Overcoming the Problems of Cultural Differences to Establish Success for International Management Teams", *Team Performance Management*, vol.2 No.1. p 39

نلاحظ مما سبق أن الأسلوب الأخير في إدراك والتعامل مع الاختلافات الثقافية هو الأسلوب الأقل شيوعاً بين المديرين على الرغم من تأكيد الدراسات في مجال الإدارة الدولية على أنه الأسلوب الأكثر فعالية في إدارة الاختلافات الثقافية لقدرته على خلق بيئة منسجمة ثقافياً من جهة والاستفادة من مزايا الاختلاف من جهة أخرى, وبالتالي فإن التكامل الثقافي يعتبر ضرورة للنجاح في بيئة الأعمال الدولية المختلفة ثقافياً, وفي هذا المجال ترى (Granell 2000) أنه لتحقيق التكامل الثقافي لابد للمنظمة من اتباع الخطوات التالية:

- معرفة ثقافتها الخاصة : بمعنى أن تقوم المنظمة بتحليل قيمها وافتراساتها ومعتقداتها ورموزها الخاصة، والطرق التي تتعامل بها مع العالم على مستوى الأفراد والمنظمات .
  - فهم ثقافة الآخرين الذين ستتعامل المنظمة معهم .
  - تحديد الفجوات وقوى التكامل، حيث يجب تشجيع أفضل نقاط القوة لكل ثقافة دون تجاهل نقاط الضعف، ومن ثم محاولة تحقيق أفضل ملاءمة مع استراتيجية المنظمة.
- ولتحقيق هذه الخطوات هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي :**
- اتجاهاتها نحو ثقافة الآخرين تمثل الموضوع الأساسي لتحقيق التكامل الثقافي بحيث يسود دائماً التفكير الإيجابي.
  - وضوح الأهداف يسهل من عملية التكامل الثقافي.
  - ضرورة فهم واحترام الاختلافات الفردية.
- ولكن مسؤولية تحقيق التكامل الثقافي تقع بالدرجة الأولى على إدارة الموارد البشرية التي يفترض بمديريها أن يراعوا الاعتبارات التالية في سبيل تحقيق التكامل :
- تجاهل أو عدم الاهتمام بالثقافة قد يمثل خطأً كبيراً، حيث لا بد من البحث عنها والتأكد من أنها تمثل ميزة لا عائقاً.
  - التكامل الثقافي قد لا يكون تلقائياً أو عفويًا، بل لا بد أن يعلم المديرون كيف يبنون على الفروق ما يساعد على خلق فرق عمل متعددة ثقافياً فعالة، أي لا بد من امتلاك المديرين لقدرات ومهارات التحليل وتغيير السلوك.
  - تطوير المعرفة حول أثر الاختلافات الثقافية .
  - التركيز على السلوك، حيث يتوقع أن يصبح التكامل الثقافي ميزة تنافسية حقيقية عندما يتم تغيير السلوك.

## المراجع المستخدمة في الفصل

1. أبو قحف, عبد السلام, 2002, إدارة الأعمال الدولية, الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
2. حامد, عمرو, 1999, إدارة الأعمال الدولية, المكتبة الأكاديمية .
3. حمودة, عبد الناصر محمد علي, 2005, إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية, القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
4. عطية, طاهر مرسي, 2000, إدارة الأعمال الدولية, ط1, القاهرة: دار النهضة العربية.
5. Higgs, Malcolm, 1996 “ Overcoming the Problems of Cultural Differences to Establish Success for International Management Teams”, *Team Performance Management*, vol.2 No.1
6. Samuel C. Certo, 2000, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, (8 th ed, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
7. Allen L. Bures & Aichurek Alyshbaeva, 2001, *International and Cross Cultural Management*, Academy of Management, Bishkek, Kyrgyzstan,.
8. Andrew D. Broun & Michael Humphreys, 1995, “ International Cultural Differences in Public Sector Management,” *International Journal of Public Sector Management*, Vol.8 No.3,.
9. Andrew Moemeka, 1998 “ Communalism as Fundamental Dimension of Culture”, *Journal of Communication*, Vol.48 No.4,.
10. Atreyi Kankanhalli, et al, 2003, “ Cross-Cultural Differences and Information Systems Developer Values”, *Decision Support Systems*, June.
11. David McGuire, et al. 2002, *The Cultural Boundedness of Theory and Practice in HRD? Cross Cultural Management*, Vol.9 No.2,.
12. Fatai Morenigbade & Ismail Abdul 2002, “Cross-Cultural Learning An Exploratory Analysis of Experiential Narratives And Implications for Management”. Master Thesis, School of Economics and Commercial Law ,Gooteborg University,.
13. Gordon W Cheung & Irene Hau-Siu Chow, 1999 “Subcultures in Greater China: A Comparison of Managerial Values in the Peoples Republic of China, Hong Kong, and Taiwan”, *Asia Pacific Journal of Management*, vol.16 No.3,.
14. Greet Hofstede, et al, 1990 “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35/2; Jun,.
15. Larry A. Mallak, et al. 2003, “Culture, the Built Environment and Healthcare Organizational performance”, *Managing Service Quality*, Vol.13 No.1,
16. William A. Weech, 2001, “ Training Across Cultures: What to Expect”, *Training and Development*, Vol.55 No.1, Jan.
17. Yih-Teen Lee, 2005, “ Cultural Diversity and its Impact on Doing Business in the European Union”, *ESSCA*, France, April 6,.
18. Yves Doz & C. K. Prahalad, 1998, “Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC”, *Human Resource Management*, Vol.25 No.1, Spring,

## التمارين

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

| السؤال  | صح | خطأ |
|---|----|-----|
| 1 الثقافة التنظيمية تكسبنا سلوكيات مشتركة نكون مغمورين فيها وتحكمنا بعلاقة شرطية..                        |    | ✓   |
| 2 إدارة الاختلافات الثقافية بطريقة غير مدروسة يخلق بيئة داخلية منسجمة تكسب المنظمة ميزة تنافسية.          |    | ✓   |
| 3 انخفاض أهمية الهيراركية التنظيمية على العمل مقارنة بخبرات الفرد ومهاراته من خصائص ثقافة التوجه بالمشروع | ✓  |     |
| 4 يمكن انشاء مشاريع كبيرة في المجتمعات عالية السياق   |    | ✓   |
| 5 في المجتمعات متتابعة الأعمال يكون لكل عمل برنامج زمني.  | ✓  |     |
| 6 في المجتمعات الفردية التوجه تعد الاستقلالية سمة أساسية  | ✓  |     |
| 7 تنشط فرق العمل في ثقافة العائلة   |    | ✓   |
| 8 الروتين شيء أساسي في المجتمعات منخفضة الثقة   | ✓  |     |

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- تتميز بتركيزها الشديد على التدرج السلطوي والتوجه بالمهام :

(أ) ثقافة برج ايفل.

(ب) ثقافة الصاروخ الموجه.

(ج) ثقافة الحاضنة

(د) ثقافة العائلة..

2- القيادة, الاستقلالية, التحدي, والتقدير) عناصر يتم على أساسها تقويم مدى نجاح الفرد في المجتمعات:

(أ) عالية التوجه بالمهام

(ب) عالية التوجه بالعلاقات

(ج) عالية التوجه بالجماعية

(د) عالية التوجه بتجنب الغموض



3- تركز معايير الأداء فيها على إنجاز العمل (النتائج) أكثر من التركيز على سلوكيات العمل:  
أ الثقافة الموجهة بالإنجاز  
ب) الثقافة الموجهة بالقوة  
ج الثقافة الموجهة بالأفراد  
د) كل ما سبق صحيح

4- الثقافة:

أ) مكتسبة  
ب) تنتقل من جيل إلى آخر  
ج) رموز وعادات وقيم ...  
د) كل ما سبق

### 3 أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1).

وضح الفرق بين الثقافة القومية والثقافة التنظيمية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 8-2}

السؤال (2) بعض المفاهيم. عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

الثقافة التنظيمية، إدارة الاختلافات الثقافية، الشركات متعددة الجنسيات ، الفردية.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 7-1-2}

السؤال (3) نموذج هوفستد.

تحدث عن نموذج هوفستد مع المضامين الإدارية لكل بعد

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 25. توجيه للإجابة: الفقرة 8-5}

## الفصل التاسع: ممارسات إدارة الموارد البشرية في البيئة الدولية

عنوان الموضوع: ممارسات إدارة الموارد البشرية في البيئة الدولية *Human Resources Management Practices in the International Environment*

كلمات مفتاحية:

ممارسات إدارة التنوع *Diversity Management Practices*، البيئة الدولية *International Environment*، إدارة التنوع *Diversity*، *Management*، إدارة الموارد البشرية *Human Resource Management*، الشركات متعددة الجنسيات *Multicultural Corporations*، الاختلافات الثقافية *Cultural Differences*، البلد الأم *Home-Country*، البلد المضيف *Host-Country*، المغترب *Expatriate*.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل التعريف بأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في البيئة الدولية، ويتسلسل بطرح أفكار حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية والأدوار المختلفة باختلاف أنماط الإدارة في الشركات دولية النشاط، كما يوضح اتجاهات إدارة الموارد البشرية في ظل الاختلافات الثقافية، ومن ثم يعرض أهم العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، مع الإشارة إلى نماذج إدارة الموارد البشرية في ظل الاختلافات الثقافية في البيئة الدولية. وفي الختام يعرض ممارسات إدارة الموارد البشرية في البيئة الدولية والمتمثلة بـ (الاستقطاب والاختيار والتعيين، سياسة التعويض على المستوى الدولي، التدريب في البيئة الدولية، تقويم الأداء في الشركات دولية النشاط).

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. تعريف الطالب بمفهوم إدارة الموارد البشرية ودورها في البيئة الدولية.
2. تمكن الطالب من معرفة اتجاهات إدارة الموارد البشرية في ظل الاختلافات الثقافية.
3. تنمية ادراك الطالب حول أهم نماذج إدارة الموارد البشرية في البيئة الدولية.
4. التعرف على السياسات والممارسات المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية للتعامل مع التنوع الثقافي.

مخطط الفصل:

- 1-9 أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية *The importance of International Human Resource*
- 2-9 دور إدارة الموارد البشرية في ظل نمط الإدارة في ش م ج *HRM in Multicultural Corporations*
- 3-9 اتجاهات إدارة الموارد البشرية في ظل الاختلافات الثقافية *HRM trends in light of cultural differences*
- 4-9 العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية في ش م ج *Factors Influencing HRM in MNCs*
- 5-9 نماذج إدارة الموارد البشرية في ظل الاختلافات الثقافية *HRM Models in light of cultural differences*
- 6-9 سياسات إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات *HRM Practices in MNCs*

## 9-1 أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية:

ساهمت العولمة في جعل شركات عصرنا الحالي تتنافس على السوق العالمية والذي بدوره زاد من التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية، ويعرض (Jiang 2002) مجموعة من العوامل التي ساعدت على زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية وهي:

- زيادة عدد وتأثير الشركات متعددة الجنسيات نتيجة لزيادة النشاط العالمي والمنافسة العالمية والتي تبعثها زيادة في أهمية دور إدارة الموارد البشرية الدولية.
  - زيادة الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية عالمياً باعتبارها مصدراً أساسياً للميزة التنافسية في الأعمال الدولية.
  - الوعي بأن مشاكل إدارة الموارد البشرية أصبحت أكثر تعقيداً في البيئة الدولية.
- وكلما اتجهت الشركة نحو العالمية وتعددت أسواقها وبالتالي تعددت الثقافات التي تتعامل معها، زاد دور إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق فيما يأتي:
- اختيار المديرين والخبراء لشغل المراكز الدولية.
  - التعليم والتهيئة والتدريب من منظور التوجه العالمي.
  - تنمية القدرة على الابتكار.
  - التفاعل و التأثير في الثقافات واستغلال الفرص المتاحة.
  - بناء روح الفريق العالمي.
  - تخطيط المسارات المهنية على المستوى العالمي.
  - وضع نظام الأجور والمرتبات على المستوى العالمي.
  - تقويم الأداء من منظور التوجه العالمي.
  - تهيئة المديرين والخبراء بعد عودتهم من البلد المضيف إلى الشركة الأم.

ولكن لماذا يختلف دور إدارة الموارد البشرية بالشركات دولية النشاط عن الشركات المحلية؟ هناك ثلاثة أسباب لاختلاف دور إدارة الموارد البشرية بالشركات م ج عن الشركات المحلية:

1- **تأثير البيئة الخارجية** : حيث تتسم البيئة الخارجية بمجموعة من السمات التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات وهي:

- احتمال تغير السياسات بالدول المضيفة.
- اختلاف مصالح الأطراف المتعاملة وتعارضها.
- ضرورة التكيف للتغيرات المستحدثة أو المتوقع حدوثها.
- تعدد فروع هذه الشركات بالدول المضيفة و انتشارها جغرافياً.
- اختلاف الثقافات بين المركز الرئيسي والفروع الدولية.
- اتسام البيئة بقدر كبير من التعرض للمخاطر وظروف عدم التأكد كمخاطر الحروب والإرهاب وتقلب أسعار الصرف.

2- **تعدد الوظائف وتنوعها**:

حيث تتطلب الشركات متعددة الجنسيات القيام بوظائف لا توجد في مثيلاتها المحلية مثل تحديد أجور المديرين والخبراء الأجانب في البلد المضيف, والخدمات المقدمة مثل: السكن ومدارس الأولاد والخدمات الصحية والترفيهية, والمعالجة الضريبية للمرتبات والتهيئة الدولية للعاملين الجدد... الخ.

3- **المشكلات المتعلقة بالاختلافات الثقافية وأهمها**:

- اختلاف ثقافة الشركة الأم عن ثقافة الشركة بالبلد المضيف.
- الاختلافات في الاتجاهات والقيم بين أفراد الإدارة العليا.

- اختلاف خصائص الشركات متعددة الجنسيات المشتركة.
  - صعوبة التكيف الثقافي للعاملين الأجانب بالبلد المضيف.
- أولاً - بالنسبة لاختلاف الثقافة بين المركز والفروع الدولية، والتي قد تشمل الاختلافات في :
- دوافع الأفراد، حاجاتهم، قيمهم، اتجاهاتهم، عاداتهم و تقاليدهم.
  - مدى الاهتمام بالأجل القصير أو الأجل الطويل .
  - التوجه نحو الاستثمار الأجنبي وقوانين العمالة وما تفرضه من قيود و فرص .
  - معاني الاتصالات اللفظية وغير اللفظية .
  - مرونة التنقل بين الوظائف .
  - قبول المخاطرة أو تجنبها.
  - الفردية مقابل الجماعية .
  - احترام العلاقات السلطوية (الهيراركية) .
  - التمييز أو المساواة بين الذكور والإناث .
  - التعيين من الأقارب أو المعارف أو حسب الكفاءة .
  - الترقية بناءً على الأقدمية و طول الخدمة أم بناء على الكفاءة والجدارة .

#### ثانياً - بالنسبة للاختلاف في الاتجاهات والقيم بين أفراد الإدارة العليا:

فانتماء أفراد الإدارة العليا إلى خلفيات ثقافية متنوعة قد يتسبب في الاختلاف في الأولويات التي توضع والقيم والاتجاهات التي تسير عليها الشركة وكذلك الاختلاف حول تفسير معدلات النمو وأسس اختيار المنتجات وتوزيع الأرباح وآلية صنع القرار والنظر إلى المشكلات والمواقف بصورة عامة...هذا الاختلاف قد يؤثر في سرعة اتخاذ القرارات وإمكانية استمرارية

الشركات متعددة الجنسيات المشتركة .

### ثالثاً- بالنسبة لاختلاف خصائص الشركات متعددة الجنسيات المشتركة:

فمثلاً قيام شراكة بين شركة دولية النشاط كبيرة الحجم مع أخرى صغيرة الحجم قد يعني اختلاف في الثقافة التنظيمية واختلاف أسلوب الإدارة والتوجهات قد يتسبب بعدم القدرة على تحقيق التكيف بين الأسلوب الإداري للشركات الكبيرة والأسلوب الإداري للشركات الصغيرة، وبالتالي قد يقود إلى فشل الشراكة.

### رابعاً- بالنسبة لصعوبة التكيف الثقافي للعاملين الأجانب بالبلد المضيف:

يخوض المغترب تجربة جديدة لم يألفها سابقاً عندما يكلف بمهمة عمل خارجية في إحدى فروع الشركات الدولية التي يعمل لصالحها، فهو ينتقل للعمل في مكان آخر يتميز باختلاف النظام الاجتماعي وبالتالي سيعاني من عدم القدرة على معرفة معاني المواقف الاجتماعية المختلفة بالإضافة إلى اختلاف اللغات والعادات والتقاليد والعملية وعدم معرفة السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، فضلاً عن اختلاف فلسفة الإدارة والاتجاهات تجاه العمل والإنتاجية، والشعور بافتقاد الأسرة والزملاء والأصدقاء الذين كانوا يقدمون له يد العون في حياته الاجتماعية أو حياته التنظيمية. كل ذلك قد يتسبب بما يسمى بالصدمة الثقافية *culture shock* " حالة من الارتباك والإحباط التي يولدها انتقال الفرد للعيش أو العمل في مكان آخر يفرض عليه اعترافاً بالاختلافات الموجودة بين الثقافات"، هذا الشعور قد يتسبب بفشل المغترب في مهامه الخارجية إذا لم يكن مهياً بشكل مسبق للتعايش مع آخرين من ثقافات مختلفة.

## 9-2 دور إدارة الموارد البشرية في ظل نمط الإدارة في ش م ج:

يتأثر دور إدارة الموارد البشرية في الشركات دولية النشاط بنمط الإدارة السائد حيث يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط :

9-2-1 نمط الإدارة المسيطرة: يكون لأحد الشركاء أو للشركة الأم السيطرة في إدارة الشركة، يفضل هذا النوع من الإدارة

في مجال الأعمال التي تتسم بالمخاطرة وكبر حجم رأس المال أو إذا كان الجانب التكنولوجي على قدر كبير من الأهمية. وبالتالي يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق سياسات الشركة الأم أو المركز الرئيسي بغض النظر عن الاختلافات الثقافية بين بلد وآخر، وتكون هناك رقابة صارمة من المركز الرئيسي.

**2-2-9 نمط الإدارة المشاركة:** وفق هذا النمط تشترك كل من الشركات متعددة الجنسيات الأم والشركة بالبلد المضيف في إدارة الفرع، خاصة في المراحل الأولى للشركة حيث تزداد الحاجة إلى الخبرة في الإدارة واتخاذ القرارات. وبالتالي وفق هذا المدخل يتم وضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية لمقابلة أهداف واحتياجات كل من الشركة الأم والفرع بالبلد المضيف (تكييف السياسات بما يتلاءم والبلد المضيف).

**3-2-9 نمط الإدارة المستقلة :** وفق هذا النمط لا يكون لإدارات الشركات الأم التدخل في أعمال الشركات التابعة، وتتحوّل الإدارة إلى نمط الإدارة المستقلة كلما زادت الخبرة وتحسن الأداء وقلت الحاجة للرجوع إلى الشركة الأم للحصول على التوجيهات. في ظل هذا المدخل يكون للفرع الدولية الحرية الكبيرة في وضع سياسات الموارد البشرية والاستفادة من المزايا النسبية لكل بلد مضيف وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية للشركة الأم.

### **3-9 اتجاهات إدارة الموارد البشرية في ظل الاختلافات الثقافية :**

يشير (Jiang 2002) إلى وجود ثلاثة اتجاهات أساسية لإدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات:

- **الاتجاه نحو التكيف:** يحاول مديرو إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات وفقاً لهذا الاتجاه إيجاد نظم لإدارة الموارد البشرية في الفروع تعكس البيئة المحلية (بيئة البلد المضيف)، حيث يتم التأكيد على الاختلاف بين ثقافتى البلد المضيف والبلد الأم، وعادة ما يتم نسخ نظم إدارة الموارد البشرية المستخدمة محلياً من خلال الاستعانة بمديرين أو متخصصين في إدارة الأفراد ممن لديهم المعرفة الكافية بالسياسات المحلية.

- **الاتجاه نحو تصدير السياسات :** يفضل مديرو الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات وفقاً لهذا الاتجاه نقل نظام إدارة الموارد البشرية الموجود في الشركة الأم إلى الفروع، بحيث يتم التأكيد على دمج نظم إدارة الموارد البشرية في الفروع مع تلك الموجودة في الشركة الأم.
- **الاتجاه نحو التكامل:** تحاول الشركات متعددة الجنسيات وفقاً لهذا الاتجاه اختيار أفضل المداخل في إدارة الموارد البشرية واستخدامها في المنظمة، فهو بذلك يجمع خصائص كل من نظام إدارة الموارد البشرية في الشركة الأم والنظم الموجودة في الفروع.

#### 9-4 العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية في ش م ج:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الملائمة لثقافة ما قد تقابلها معوقات عند محاولة نقلها بشكل مباشر إلى ثقافة أخرى، و يعود سبب ذلك إلى عدم وجود وصفات عالمية فيما يتعلق بإدارة فعالة للموارد البشرية فضلاً عن أن حقل إدارة الموارد البشرية معقد ودائم التغير، كما أن الاختلافات الثقافية بين الدول تؤثر على معظم سياسات إدارة الموارد البشرية، وتعرض راوية حسن أهم المشكلات التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية في الأعمال الدولية بالآتي :

- كيفية تناسب وملاءمة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الدولية.
- تحديد ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تصمم على مستوى الإدارة الرئيسية، وتلك التي تحدد على المستوى المحلي، ومن الذي يقوم بتحديدتها.
- تحديد أي من سياسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون عالمية وأي منها يكون محلياً، وتحديد ماهية الدولة التي ستطبق قوانينها وممارساتها الثقافية وتأثير ذلك على النواحي التنظيمية.
- تحديد الجنسيات التي ستمثل في الإدارة المركزية وفي الفروع المختلفة، هل من البلد الأم أم المضيف أم من جنسية أخرى .



- كيفية إدارة المستقبل الوظيفي بتوافق و انسجام دولي.

## 9-5 نماذج إدارة الموارد البشرية في ظل الاختلافات الثقافية:

### 9-5-1 نموذج Boyd Black 1999:

طور Boyd نموذجاً خاصاً بإدارة الموارد البشرية يوضح أثر الثقافة على ممارسات إدارة الموارد البشرية, حيث يعتقد أن أثر الثقافة يتم على مستويين:

المستوى الأول (الداخلي): حيث يرى Boyd أن الافتراضات (التصورات) الأساسية لدى الأفراد والمصاغة من خلال الثقافة المحلية ستؤثر على توقعاتهم حول طريقة معاملة الإدارة لهم في العمل, كما ستؤثر في شكل الاستجابة للممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية, هذه التوقعات والسلوك المرتبط بها ستؤثر بدورها على خيار إدارة الموارد البشرية الخاص بممارستها, حيث ستبحث الإدارة عن أكثر المداخل فعالية لإدارة الثقافة المحلية.

المستوى الثاني (الخارجي): يرى Boyd أن الثقافة المحلية ستؤثر على ثقافة المنظمة من خلال اختيار وصياغة مجموعة من القيم والعادات التنظيمية التي تتلاءم وتوقعات الأفراد (العاملين) تجاه بيئة العمل, هذه القيم التنظيمية ستؤثر بدورها على كل من الهياكل الاجتماعية والممارسات الإدارية للمنظمة حيث يحدث تكيف لممارسات إدارة الموارد البشرية والتي بدورها تدعم العادات الاجتماعية والثقافية.

### 9-5-2 المصفوفة الاحتمالية لإدارة الموارد البشرية الدولية:

تهدف هذه المصفوفة إلى الوصول إلى أفضل ملاءمة بين البيئة الثقافية للبلد المضيف ومفاهيم وسياسات إدارة الموارد البشرية بهدف تقوية مستوى المنافسة للشركات متعددة الجنسيات, وذلك من خلال توفير القدرة أمام مديري إدارة الموارد البشرية لتصميم مصفوفة تساعد على اختيار السياسات المناسبة للبلدان التي سيتم التركيز عليها, هذا وتمثل القيمة العملية لهذه المصفوفة في إمكانية استخدامها بطريقة مفيدة في تنظيم المعرفة الموجودة وتقديم إرشادات مفيدة للمديرين

الذين يتعاملون مع ثقافات متعددة, حيث تعبر الصفوف الأفقية عن وظائف إدارة الموارد البشرية في حين تمثل الأعمدة الرأسية أبعاد الثقافة الوطنية الخاصة ببلد ما, ويعتمد مبدأ هذه المصفوفة على التساؤل الشرطي, بمعنى إذا كانت الدولة هي (...) عندها تكون السياسات والمناسبة هي (...). فيما يتعلق بكل من الاختيار والتعيين, التدريب والتنمية, التعويض والمكافآت, إدارة الأداء.

و يوضح الشكل التالي المصفوفة الاحتمالية لإدارة الموارد البشرية الدولية:

الشكل رقم (9-1)

المصفوفة الاحتمالية لإدارة الموارد البشرية الدولية

| الدولة                 | الصين | الهند | سويسرا |
|------------------------|-------|-------|--------|
| سياسات الموارد البشرية |       |       |        |
| الاختيار والتعيين      |       |       |        |
| التدريب والتنمية       |       |       |        |
| التعويض والمكافآت      |       |       |        |
| إدارة الأداء           |       |       |        |

## 9-6 سياسات إدارة الموارد البشرية في الشركات دولية النشاط:

تلعب سياسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية دوراً كبيراً في تحقيق تكيف الأفراد الثقافي والتغلب على العديد من المشكلات المتعلقة باختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم ...

## 9-6-1 الاستقطاب:

شبهه (2009) Imbun عملية الاستقطاب والاختيار في ظل الثقافات المتعددة والبيئات المختلفة بعملية الإبحار في بحر من الضغوطات الهائلة التي تتعرض لها الشركات في ظل سياسات البلدان المضيضة والمجتمعات المحلية خاصة على الموارد البشرية الموجودة فيها. ويعرف الاستقطاب : بأنه عملية جذب العدد الكافي من المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وبالنوعية الملائمة. أما عملية الاختيار فتعرف: بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية، والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة.

ويمكن أن تواجه الإدارة مجموعة من التحديات أثناء استقطاب الموارد البشرية في ظل الثقافات المتعددة يمكن تلخيصها بالتالي:

### - صعوبات أسرية :

هناك دور كبير لموقف الأسرة والزوجة في قرار قبول أو تأجيل عرض العمل من شركات متعددة الجنسية خارج البلد.

### - صعوبات بيئية (ثقافية, اقتصادية, قانونية...):

مثلاً هناك صعوبة في استقطاب أفراد من بيئات تمتاز بتبني نمط عدم الثقة أو ثقافة الإدارة المنخفضة للمخاطر للعمل في منظمات ذات ثقة عالية أو منظمات تؤمن بالعمل في ظل مخاطر عالية.

### - صعوبات أخلاقية ودينية :

مثل صعوبة استقطاب موظفين للعمل في مؤسسات ربوية إذا كانوا لا يؤمنون بالتعامل بالفائدة وغيرها.

### - تحدي العودة:

المعالجة غير السليمة لأوضاع العائدين من بلد الاغتراب قد تسبب رفض البعض بقبول أعمال خارج إطار الشركة الأم (خارج المركز الرئيسي) .

## 9-6-1-2 معايير اختيار العاملين في ظل الاختلافات الثقافية :

أجمع الباحثون على أن أهم صفات الأفراد الذين تستقطبهم الشركات متعددة الجنسية لتلبية احتياجاتها المستقبلية هي :

- الطاقة الفكرية العالية .
- النظرة المرنة للأمور .
- القدرة المستمرة على التعلم .
- تقبل الانتقال من قانون أو قاعدة أو بلد إلى آخر .
- القدرة على تقبل الآخر (أن لا يكون متمسكاً بقلق بالأعراف والتقاليد ولا مستهتراً تماماً بها مقارنة بزملائه والعمل في شركته).

وعليه يمكن تلخيص أهم خصائص وسمات المدير الدولي في الآتي:

- القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية.
- الاستقلالية والاعتماد على النفس: وهذه الصفة هامة للمدير الدولي نظراً لقلة الكادر الموثوق الذي يحيط به ويعينه بالمقارنة مع الشركة في البلد الأم التي تملك كادراً كبيراً من المستشارين الفنيين الذين يزودون المديرين بالعون والنصيحة.
- الصحة الجسدية والعاطفية التي تمكن المدير الدولي من مواجهة تحديات البيئة الطبيعية.
- الموازنة بين العمر من جهة، والخبرة والتأهيل من جهة أخرى، إذ أن الواقع أثبت أن المديرين الأصغر عمراً هم أكثر تلهفاً للوظائف الدولية، وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية، ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر.
- وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة.
- المهارات اللغوية : فعلى الرغم من أن اللغة الإنكليزية هي اللغة الأساسية في الأعمال الدولية، إلا أن ذلك لا يلغي أهمية تعلم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف (في حال كانت لغتها الأم غير الإنكليزية).

## 9-6-1-3 مصادر اختيار العاملين في ظل الاختلافات الثقافية:

هنالك ثلاثة مصادر متاحة أمام الشركات دولية النشاط لاستقطاب الموارد البشرية والاختيار منها، إما من البلد الأم أو من البلد المضيف أو من بلد ثالث.

### أولاً- من البلد الأم: : *Home-Country Nationals*

تفضل الكثير من الشركات الدولية أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج مديرون وتقنيون وخبراء ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات. ولهذا الأمر ميزات كثيرة منها :

- كون هؤلاء العاملين الوافدين من البلد الأم خبراء في المجال الذي يعملون به ويعلمون جيداً كيف يسير العمل في البلد الأم فهم ينقلون هذه المعرفة إلى العاملين في الخارج.
- يتعلمون من الخارج أشياء كثيرة كتقافة الناس في البلد الأجنبي، وكيفية عمل الأسواق العالمية ، وطبيعة المستهلكين وكيفية تقبلهم لمنتجات الشركة.
- يكتسبون المعرفة والمهارات المتوافرة في البلد الأجنبي المضيف ويقدمونها للبلد الأم.
- ضمان ولاء هؤلاء العاملين خصوصاً في حالة الأزمات بين الشركة الدولية والبلد المضيف أو بين البلد الأم والبلد المضيف.

### أما مساوئ اختيار العاملين من البلد الأم فهي:

- الكلفة الزائدة الناجمة عن الاختلاف الواسع (غالباً) في مستوى الأجور بين البلد الأم وذلك المضيف، بالإضافة إلى تكلفة الانتقال والسكن وبدل الاغتراب.
- حاجة هؤلاء العاملين للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة.
- حساسية العاملين من البلد المضيف: إن اختيار هؤلاء العاملين من البلد الأم يكون على حساب العاملين في البلد المضيف مما يولد شعوراً لدى الأخيرين بعدم الرضا لأن فرص تقدمهم الوظيفي محدودة وربما معدومة.

## ثانياً- من البلد المضيف: *Host-Country Nationals*

مع تنامي الشعور القومي لدى الشعوب في العالم الثالث، حيث تمارس أغلبية الشركات الدولية أعمالها، ومع تعالي صرخات الاتهام بالاستغلال السياسي والاقتصادي والاجتماعي لثروات البلدان المضيغة من قبل هذه الشركات، وجدت الشركات الدولية أنه لزاماً عليها تغيير أسلوب اختيار عاملها من البلد الأم بالاعتماد على أفراد من البلد المضيف حتى في الوظائف الرئيسية.

### مزايا الاختيار من البلد المضيف منها:

- سهولة انجاز أعمال الشركة في البلد المضيف بسبب معرفة العاملين الكاملة بلغة البلد وثقافته .
- التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركات الدولية.
- التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام عاملين من البلد الأم.

### أهم مساوئ الاختيار من البلد المضيف :

- عدم قدرة هؤلاء العاملين على فهم سياسة الشركة في البلد الأم وطبيعة عملها.
- صعوبة الحصول على الكفاءات المطلوبة.

## ثالثاً- من بلد ثالث: *Third-Country Nationals*

أي أن العاملين يتم اختيارهم من بلد يختلف عن بلد الشركة الأم وكذلك البلد المضيف، ويتم اللجوء إلى هذا الخيار كمحاولة للتخلص من بعض مساوئ الخيارين السابقين: كالكلفة العالية والشعور القومي المناهض وقلة الخبرة والكفاءة.

### 2-6-9 التدريب في الاعمال الدولية:

يقصد بتدريب وتطوير الاعمال الدولية: البرامج المتخصصة التي من شأنها زيادة مقدرات الافراد العاملين في الشركات التي تعمل على نطاق دولي وتمكينهم من مواجهة حدة المنافسة التي تواجهها شركاتهم وبالتالي تقليل الخسائر التي يمكن

ان تتكبدها نتيجة التباين الثقافي بين الافراد العاملين في تلك الشركات وزيادة التفاعل والانسجام بين العاملين الجدد وزملائهم العاملين بالفروع الدولية .

#### 9-6-2-1 أهمية التدريب في ظل الاختلافات الثقافية:

كثير من الشركات وخاصة الأمريكية لا تؤمن بأن التدريب يمكن أن يحسن من أداء المدير المغترب. حيث اثبتت الدراسات ان 65% من الشركات الامريكية لا تقدم أي نوع من التدريب لموظفيها قبل إرسالهم إلى الفروع الخارجية.

والسؤال لماذا لا تقوم الشركات الأمريكية بالتدريب للموفدين إلى الخارج ؟

بحسب رأي إدارة الشركات هنالك أربعة أسباب (حجج) لعدم الاهتمام بتدريب المكلفين بمهام خارجية هي:

1- الاعتقاد بأن البرامج التدريبية ليست ذات فعالية كافية.

2- عدم الرضا من قبل المتدربين أنفسهم سابقا عن البرامج التدريبية .

3- عدم توفر الوقت الكافي بين الاختيار والالتحاق بالعمل في الخارج.

4- نفقات التدريب.

طبعاً هذه المبررات لا تنفي أهمية التدريب خاصة أن معظمها يمكن تداركه:

- فالبرامج التدريبية يمكن تصميمها بشكل أكثر فعالية لتصبح مفيدة ويرضى عنها المتدربون.

- كما أن الوقت يمكن تعديله بحيث يصبح بالامكان الالتحاق بالبرامج التدريبية بعد الوصول إلى البلد المضيف.

- كما أن النفقات إذا ما قورنت مع العوائد فهي تبقى ضئيلة.

إن التدريب في ظل الاختلافات الثقافية يقدم مجموعة من المواضيع المهمة في حال الرغبة بالنمو والتوجه نحو العالمية.

## 9-6-2-2 مزايا التدريب في ظل الثقافات المتعددة:

- يعزز العلاقات بين العاملين (مختلفي الجنسيات) ومع مواطني البلد المضيف.
- يطور الذات.
- يطور المهارات الإدراكية.
- يسرع من التكيف مع الثقافات الأخرى.
- يحسن من الأداء.

## 9-6-2-3 برامج التدريب عبر الثقافات:

هناك القليل من اوجه التشابه في برامج التدريب وهي على سبيل المثال :

- التدريب في كل البرامج يتم باللغة الانكليزية.
- كل البرامج تركز على تحسين المستوى المعرفي والثقافي للمتدربين.
- كل البرامج تقدم ضمن تصميم معين يضمن تزويد المتدربين بالمعلومات الثقافية والديموغرافية اللازمة التي تساعد على فهم الهدف الأساسي من البرنامج.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن نوعية المتدربين ومكان العمل هي غالباً الذي يحدد الاحتياجات التدريبية وما هي الامور التي يجب دراستها بشكل مفصل , لذلك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أهداف ورؤية الشركة التي يتم التدريب للعمل فيها.

## أولاً- تدريب المغتربين:

**تعريف المغترب:** شخص مؤهل بشكل عالي وذو خبرة نادرة يتم ارساله للعمل بوحدة أخرى بنفس الشركة متمركزة ببلد أجنبي وعادة مايكون بشكل مؤقت .

هناك نوعان من المغتربين: *PCN (Parent Country Nationality)* من مواطني البلد الأم للشركة الأساسية

*TCN (Third Country Nationality)* من الجنسية الثالثة أي لا يحمل جنسية البلد الأم وكذلك لا يحمل جنسية



البلد المضيف.

### لماذا تدريب المغتربين:

يشكل الخوف من فشل المغتربين دافعاً قوياً للاهتمام بالتدريب وخاصة ما يسمى التدريب الثقافي. وعادة يمكن أن

### يحدث فشل المغترب نتيجة :

- عدم القدرة على التأقلم مع بيئة البلد المضيف مما يسبب أداء منخفض في المهمات الدولية وعودة مبكرة قبل انجاز المهمة المرسل إليها، هذا وتشير الدراسات إلى أنه فقط في الولايات المتحدة تكلفه الفشل في المهمات الخارجية تقارب حوالي 2 مليار دولار سنوياً.

- الصدمة الثقافية: التي تدل على الشعور بالحيرة والتوتر بسبب الظروف غير الاعتيادية واختلاف الأعراف والمبادئ.

هنالك عدة طرق تساعد المديرين للفروع الخارجية على عملية التكيف :

- 1- دراسة مكان التعيين من خلال الوثائق والبرامج عن جغرافية البلد واقتصادياته وتاريخه السياسي والاجتماعي..
- 2- سيناريو على شكل استبيان يظهر ردة فعل المتدربين حول حالات صعبة يمكن أن تواجههم اثناء التواصل مع اهل البلد المضيف تؤثر على عملية التواصل.
- 3- التدريب على تعلم اللغة.
- 4- التدريب على الحساسية ومن خلال ورشات العمل.
- 5- التجارب الحقلية من خلال تعرض المتدربين لأناس من ثقافات أخرى غير ثقافة البلد الأم.

### مراحل التدريب الثقافي:

- التدريب ما قبل السفر الى البلد المضيف: معظم البرامج التدريبية تحدث في بلد المغترب الأم وقبل الالتحاق بالوظيفة، حيث يتم فيها تقديم المعرفة الأساسية التي يحتاجها المغترب بعد الوصول الى المقصد.
- زيارة ما قبل المغادرة: مهمة جداً لإعطاء الإنطباع الأول عن هذا البلد وثقافته.

- **التدريب ما بعد الوصول للبلد المضيف:** يفضل أن يقوم المغترب بالتدريب في البلد المضيف لما له من فعالية في التغلب على مصاعب التكيف الثقافي كالاتصالات المباشرة مع الاهالي والتفاعل معهم. كما يشمل هذا النوع من التدريب المساعدة حول الحاجات الأساسية مثل التعامل مع الضرائب, مدارس الأطفال فتح حساب بنك وبعض الإستشارات حول الحاجات الأساسية.

### ثانياً - تدريب مواطني البلد المضيف:

من الاهمية بمكان تدريب مواطني البلد المضيف لضمان نجاح الشركات متعددة الجنسيات باعتبار أن فروعها ستكون في المستقبل تحت إدارة هؤلاء الأفراد.

### تركز البرامج التدريبية هنا على:

- تنمية المهارات والخبرات العملية والمعرفية. والهدف منها الحصول على أفراد ذوي خبرات عالية ومزودين بخلفية ثقافية متداخلة ليأخذوا مكانهم في المستقبل في إدارة الفروع.

- تعريف المدراء المحليين باهداف ورسالة الشركة الام وثقافتها من خلال اعطائهم فرصة للتعرف على الشركة في البلد الام وعلى طبيعتها وتقاناتها وتقاليدها واساليب ادارتها وغير ذلك.

### 9-6-3 التعويضات:

تقدم الشركات المتعددة الجنسيات تعويضات وحوافز مرتفعة بالمقارنة لما تعرضه الشركات المحلية. وهدفها من وراء ذلك: استقطاب أفضل المهارات الإدارية والفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف. هذا الإجراء يعمل على زيادة الأجور والحوافز في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد. كما يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف. ويترتب عن هذا المستوى من الأجور متوسط إنتاجية عمل أعلى وقوة أكبر في أداء رأس المال في الفروع التابعة لشركات.م.ج أكثر مما هو عليه في الشركات المحلية في البلد المضيف.

هذا وتحسن إلى جانب الأجور في الكثير من الصناعات جوانب أخرى مثل:

- ظروف العمل.
- الخدمات الاجتماعية.
- والعديد من الأمور غير النقدية (حوافز غير نقدية)

### 9-6-3-1 المشكلات المرتبطة باستراتيجية الحوافز:

على الرغم من أن الاعتماد على سياسة الحوافز الخاصة بالبلد الأم غالباً ما يؤدي إلى :

- تحقيق العدالة بين المراكز الوظيفية وبين المغتربين التابعين للبلد الأم.
- تسهيل عملية قبول المغتربين للعمل في الوظائف الخارجية.

إلا أن استخدام سياسة الحوافز الخاصة بالبلد الأم يتسبب بوجود اختلافات كبيرة بين مغتربي الوطن الأم وكل من المغتربين من مختلف الجنسيات والعاملين من البلد المضيف بحيث تعكس هذه الاختلافات نوعاً من التعقيد يصعب إدارته.

كما أن اتباع سياسة تعويض تعكس تفضيل العامل المغترب على العامل المحلي سنقود إلى مجموعة من المشكلات أهمها:

- انخفاض ملحوظ في الانتماء التنظيمي لدى العاملين المحليين.
- الأداء السيئ للعمل.
- تنامي التوتر بين الطرفين (العاملين الأجانب والمحليين) نتيجة المعاملة غير العادلة.
- غياب التعاون والمساندة المقدمة من أفراد البلد المضيف للعاملين الأجانب، والذي قد يكون سبباً مباشراً لفشل المغتربين (الأجانب) نتيجة عدم التكيف مع بيئة العمل الجديدة في ظل غياب الانسجام والتعاون.

أما في حال الاعتماد على سياسة البلد المضيف في التحفيز فإن ذلك سيعني اختلافاً في التعيينات لنفس العامل في حال انتقاله بين بلدان مختلفة, يضاف إلى ذلك المشكلات المرافقة لعملية إعادة المغتربين إلى موطنهم الأصلي.

كما أن اختلاف تفضيل العاملين أنفسهم للقواعد الخاصة بتوزيع المكافآت (مثل المساواة مقابل العدالة) قد يفسر التباين في مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بنوعها (الإجرائية والتوزيعية).

### 9-6-3-2 استراتيجيات التحفيز في الشركات متعددة الجنسيات:

إذن نظام الحوافز في الشركات م ج يجب أن يغطي ثلاث استراتيجيات :

- الإستراتيجية الأولى: استراتيجية التعويض العالمي التي تراعي وجود جنسية ثلاثة مختلفة عن جنسية كل من البلد الأم للشركة وجنسية البلد المضيف.
- الاستراتيجية الثانية: استراتيجية تعويض خاصة بالأفراد الذين يعملون خارج أوطانهم (أفراد من البلد الأم).
- أما الاستراتيجية الثالثة فتتمثل باستراتيجية تعويض الأفراد المحليين.

كما أن مكافأة الأفراد بالاعتماد على الاختلافات الثقافية إنما تأخذ واحداً أو أكثر من الأشكال التالية :

- **المكافأة على أساس الأداء:** حيث يتم تخصيص المكافأة على أساس التوزيع العادل, أي بمقدار أحقية الفرد للمكافأة ويطلق على هذا الأسلوب مصطلح (مفهوم العدالة).
- **المكافأة بالتساوي لجميع الأفراد:** ويطلق على هذا الأسلوب مصطلح (مفهوم المساواة), حيث تتم المكافأة على أساس جماعي باعتبار أن الجميع ساهم بتحقيق الأهداف دون تمييز لمقدار مساهمة كل فرد.
- **المكافأة بناءً على حاجات العاملين:** بحيث يتم تخصيص المكافآت بناءً على إشباع حاجات معينة للعاملين مثل الحاجة للتقدير, الحاجات المادية, الترقية وتحقيق الذات, ويعرف هذا الأسلوب بـ (مفهوم الحاجة).

### 9-6-3-3 تطوير نظم الحوافز والتعويضات في الشركات متعددة الجنسيات:

هناك عدة اعتبارات أساسية تساهم في تطوير وزيادة فعالية نظام الحوافز في الشركات متعددة الجنسيات:

- عدم محاولة الشركة نشر (فرض) منظورها النابع من الوطن الأم، لتجنب مخاطر إهمال الثقافة المحلية وأثرها.
- ضرورة أن تقوم الشركة بترتيب استراتيجيات التعويض وربطها بالاستراتيجية العامة للشركة، بحيث يعكس تحفيز الفرد توجيهه نحو الهدف الصحيح.
- ضرورة ربط التعويضات والمكافآت بجميع العمليات الأخرى المرتبطة بإدارة الموارد البشرية داخل الشركة .
- الوعي بالقيم والقواعد الثقافية لدى العاملين بخصوص توقعاتهم عن الأجور.
- التوفيق بين برامج الأجور المزمعة وقيم وقواعد العاملين الثقافية.
- استخدام استراتيجية تعويض دولية أو موحدة في حالة تشابه القيم الثقافية بين العاملين.
- استخدام استراتيجية تعويض محلية في حالة التنوع الثقافي بين العاملين في المركز و الفروع.
- بناء الثقة بين العاملين والإدارة .

### 9-6-3-4 أثر الاختلافات الثقافية على نظام الحوافز في ش م ج:

- أثر الاختلافات الثقافية على معنى العمل وقيمه.
- أثر الاختلافات الثقافية على مصدر الحافز (الحاجات).
- أثر الاختلافات الثقافية على نوع الحافز المقدم.
- أثر الاختلافات الثقافية على إدراك العاملين لعدالة نظام الحوافز.
- أثر الاختلافات الثقافية على بعض أساليب تحفيز العاملين.

### 1- أثر الاختلافات الثقافية على معنى العمل وقيمه:

و من أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال دراسة (Mow1987) ففي مسح ميداني غطى ما يزيد عن 8000 موظف منتشرين في عدد من الدول، وجد أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في النظر إلى العمل كقيمة مركزية أو أساسية في

حياة كل منهم.

فالبعض يجد في العمل مصدراً للدخل اللازم للحياة، وآخرون يجدون فيه ذلك الأمر الممتع والمشيح لحاجة استغلال الوقت، والبعض الآخر يرى في العمل ذلك الأمر الذي يسمح بتكوين علاقات وصدقات، في حين يجد البعض الآخر فيه مصدراً للتميز والمكانة المرموقة.

فمثلاً يأتي اليابانيون في المرتبة الأولى فيما يتعلق بالنظر إلى العمل على أنه مصدر للدخل بالمقارنة مع ست دول أخرى، في حين تأتي بريطانيا في المركز الرابع في ترتيب الأهمية لهذا الدور المناط بالعمل، وتأتي هولندا في الترتيب الأخير، في حين تأتي الولايات المتحدة الأمريكية في الترتيب الأول من حيث دور العمل كمصدر للتميز والمكانة وتأتي اليابان بالمركز قبل الأخير.

## 2- أثر الاختلافات الثقافية على مصدر الحافز (الحاجات):

وباعتبار أن اختلاف الثقافات يقود إلى اختلاف في الحاجات المحفزة للسلوك، فإنه يمكن القول أن التحفيز يختلف باختلاف الخصائص الثقافية للمجتمعات التي تؤثر في الحاجات المختلفة لأفرادها، فالمجتمعات التي تتسم بالفردية يكون فيها مصدر حافز الأفراد نحو العمل هو حاجة الفرد لإنجاز واجباته والاستقلالية في العمل، في حين ينشأ الحافز لدى الفرد في المجتمعات الجماعية من رغبة هذا الفرد أو ذلك في إظهار انتمائه لأعضاء مجموعته التي ينتسب إليها.

## 3- أثر الاختلافات الثقافية على نوع الحافز المقدم:

تختلف الحوافز المقدمة إلى العاملين بين الحوافز المالية وغير المالية وفيما إذا كانت على أساس فردي أو جماعي، وكل هذا يتوقف على مدى تفضيل الأفراد لهذه الحوافز والذي يتأثر بدوره بالثقافة التي ينتمون إليها.

فالمكافآت المالية قد تعتبر محفزاً قويا للعمل في بعض المجتمعات ولا تعد كذلك في مجتمعات أخرى.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية لا ينظر إلى المكافآت المالية على أنها محفز قوي، بل أبعد من ذلك قد يتسبب عدم

ملاءمتها لتطلعات العاملين إلى شعورهم بعدم الرضا، في حين تعتبر كل من المسؤولية، وتحديات الوظيفة، والتغذية المرتدة عن التقدم في العمل والنجاح من أكثر الحوافز قيمة في الشركات الأمريكية.

أما في الصين فقد وجد أن المكافآت المالية تلعب دوراً هاماً في تحفيز الأفراد في العمل ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف الدخل بشكل عام في الصين .

كما ويختلف تفضيل الحوافز فيما إذا كانت مالية أو غير مالية تبعاً لبعد التوجه بالمهام/ بالعلاقات، ففي المجتمعات الموجهة بالمهام يتم التأكيد فيها على القوة والحزم وكسب المال، في حين يبدي أعضاء المجتمعات الموجهة بالعلاقات اهتماماً وتعلقاً بالعلاقات الإنسانية ومساعدة الآخرين قبل المبالغ النقدية .

أما من ناحية تفضيل بعض المجتمعات للحوافز الفردية والبعض الآخر للحوافز الجماعية فإنما يعود إلى مدى تشجيع المجتمع للمبادرات الفردية.

ففي حين أن معظم الدول الغربية تكافئ وتشجع المبادرات الفردية نجد أن معظم الدول الآسيوية تشجع وتكافئ أداء المجموعة حيث يعتبر كل من الانتماء إلى المجموعة والتعاون من المفاهيم الأساسية في العمل هذا وتقل أهمية الحوافز الفردية في المجتمعات الجماعية باعتبار أن الحوافز الفردية تتجاهل الأجل الطويل والأداء المعتمد على المجموعة والذات يمثلان أهمية كبيرة في هذه المجتمعات، فضلاً عن توقع أفراد هذه المجتمعات بأن الشركات التي يعملون فيها سوف تهتم بهم من خلال تقديمها للمنافع الاجتماعية .

#### 4- أثر الاختلافات الثقافية على إدراك العاملين لعدالة نظام الحوافز:

إن نجاح برامج الأجور والحوافز في الشركات متعددة الجنسيات إنما يقوم على أساس مدى اقتناع العاملين بعدالتها، وبالتالي فإن تنوع الخلفيات الثقافية لمجموعات العاملين داخل الشركات متعددة الجنسيات وتباين وجهات نظرهم حول فكرة العدالة ذاتها سيؤدي إلى تباين توقعاتهم عن هذه البرامج أو الحكم عليها.

أن العاملين في المجتمعات ذات الفروق الصغيرة في السلطة يسعون إلى تطوير علاقات قوية مع رؤسائهم (أصحاب السلطات)، وبذلك فهم يتجنبون القلق حول العدالة الإجرائية (التي تعكس عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المكافآت وتوزيعها على مستحقيها)، في حين تكون توقعاتهم عن العدالة التوزيعية أكثر غموضاً (العدالة التوزيعية تعكس العدالة في توزيع المكافآت).

أما بالنسبة للموظفين في المجتمعات ذات الفروق الكبيرة في السلطة فهم لا يستطيعون إقامة علاقات قريبة بالإدارة، وبالتالي فهم يعطون العدالة الإجرائية أهمية كبيرة، بينما يعمدون إلى التقليل من توقعاتهم حول العدالة التوزيعية.

## 5- أثر الاختلافات الثقافية على بعض أساليب تحفيز العاملين:

1- الإدارة بالأهداف : يعد هذا الأسلوب من الأساليب التحفيزية المهمة والذي يناسب بلداناً أكثر من غيرها كالولايات المتحدة الأمريكية، حيث يتطلب هذا الأسلوب:

درجة كبيرة من الاستقلالية، وعدم ارتفاع كبير في فروق السلطة.

وتقبل الرؤساء والمرؤوسين لأهداف محددة تعكس انخفاضاً في تجنب المخاطرة.

واهتماماً أكبر بالأداء والنتائج أي علواً في بعد التوجه بالمهام.

وبالتالي فإن هذا الأسلوب قد لا يناسب بلداناً تمتاز بأبعاد ثقافية معاكسة أي لا تناسب بلداناً تتصف باتساع فروق السلطة وارتفاع في تجنب المخاطر وتوجه بالعلاقات.

## 2- نموذج سمات (خصائص) الوظيفة :

يعتمد هذا النموذج على مدى إدراك العاملين لأبعاد معينة في وظائفهم، ويفترض أن توفر مجموعة من السمات في

الوظيفة وبقدر كافٍ وهي (الحاجة لمهارات متنوعة، مهام محددة، مهام هامة، استقلالية، تغذية عكسية عن العمل، تغذية

عكسية عن العامل، التعامل مع الآخرين).



سيؤثر في ثلاث حالات إدراكية هي: (الشعور بالأهمية، الشعور بالمسؤولية، معرفة النتائج) . تؤثر بدورها على حافز العمل الداخلي.

وفي إطار تطبيق هذا النموذج في ثقافات متعددة وجدت (Lee-Ross 2005) أن نمط الإدارة المتسلط - الذي يعكس وجود فروق كبيرة في السلطة بين الرئيس والمرؤوس - إنما يؤثر: على مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والرغبة في تحمل مسؤولية القرارات الهامة. وبالتالي فإن تطبيق هذا النموذج في مجتمعات تتصف بفروق سلطة كبيرة سيكون غير فعال كوسيلة تحفيزية.

### 3- الأجر على أساس الجدارة:

قد لا يناسب هذا الأسلوب بعض المجتمعات، فنظام الحوافز في الصين مثلاً تفرضه الإيديولوجية الشيوعية التي تقوم على أساس المساواة، حيث ينظر للأجور ونظام الحوافز كوسيلة لإعادة توزيع الثروة، وهذا الأسلوب من إعادة توزيع الثروة لا بد أن يضمن حصول كل شخص على حصة عادلة من المكافآت وبالتالي فإن الفروق في الأجور تبقى صغيرة على العكس لما هو موجود في أمريكا.

وبناء على ذلك فإن تطبيق أسلوب الأجر على أساس الجدارة في الشركات الصينية قد يقود إلى صراع داخلي، وعليه فإنه من الأفضل تشجيع العاملين الصينيين على الضبط الذاتي للسلوك بدلاً من تشجيعهم على المنافسة في سبيل الحصول على أجور تعتمد على الجدارة، لأن الأيديولوجية المحلية تفرض الاتجاه الأول .

### 9-6-4 تقويم الأداء في الشركات م ج:

### 9-6-4-1 مفهوم وأهمية تقويم الأداء:

يقصد بتقويم الأداء: تحليل وتقويم أداء العاملين وسلوكهم في العمل، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها، وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى .

وفي ظل العولمة، تم إيلاء المزيد من الاهتمام في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الغربية عبر الحدود حول العالم، وقد تم إيلاء اهتمام خاص لموضوع تقييم الأداء، الذي يعتبر واحداً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الضرورية وذات التأثير المباشر على أداء الشركات.

على الرغم مما سبق، فقد اقترحت الكثير من الدراسات السابقة إن الممارسات الغربية لتقييم الأداء قد لا تحقق النجاح في بيئات مختلفة عن البيئة الغربية، وخاصة في الشركات المتعددة الجنسيات، كما أن نقل أسس التقييم الغربية لفروع الشركات متعددة الجنسيات سوف يصطدم مع القيم الوطنية في البلد المضيف.

فما الأسباب التي تجعل من الممارسات الغربية لتقييم الأداء قد لا تحقق النجاح في بيئات مختلفة عن البيئة الغربية؟

لتفسير ذلك قام شين (2004) بدراسة الاختلافات بين تقييم أداء الشركات الصينية والغربية مثلاً وكانت الخلافات الرئيسية:

- تقييمات الأداء الصينية عادة ما تكون أقل شفافية من التقييمات الغربية.
- لا توفر الشركات الصينية التدريب من أجل تحسين مهارات المقيمين
- المقيمون الصينيون لا يقومون بإيصال التغذية العكسية السلبية للمقيمين.
- لا يوجد تواصل بين مسؤولي التقييم الصينيين والمقيمين.

وفقاً للأدبيات هنالك إجماع عالمي بشأن أهمية تقييم الأداء الدولي ولكن هنالك عدم وجود اتفاق حول ما هي أفضل الممارسات لإجرائها على المستوى العالمي.

يمكن القول أن أهمية تقييم أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات تتجلى في النقاط التالية:

1- تستخدم عملية تقييم أداء العاملين في التأكد من أن كل فرد يفهم دوره الجزئي في الخطة الاستراتيجية للمنظمة، كما

أن نظم تقويم الأداء الشاملة تفيد الشركات متعددة الجنسيات في التأكد من أن الرؤية العالمية للشركة تنفذ على طول النظم المشتركة.

2- يساعد الشركات متعددة الجنسيات على تطوير مهارات موظفيها وتوفير الحوافز المناسبة لتطوير الأداء وتحديد الأجر وتوفير معلومات مفيدة في تخطيط الموارد البشرية للأجل الطويل.

3- تزداد أهمية تقويم الأداء في الشركات متعددة الجنسيات من خلال تأثيره على اتجاهات العاملين نحو الشركة، فهو يساعدهم على فهم مهامهم الوظيفية والذي بدوره يزيد من رضاهم في العمل، فضلاً عن أهميته للموظفين من حيث توفيره خطوطاً إرشادية حول تطوير مساهم الوظيفي وقرارات الترقية وتحديد المكافآت.

4- تستطيع الشركة الأم من خلال تقويم الأداء تكوين فهم أفضل عن مواطن القوة والضعف لدى العاملين في فروعها الجديدة، كما أنه يوفر آلية جيدة لتحسين التحوار الإيجابي بين المركز والعاملين الجدد..

5- يعد من أكثر الأدوات الإدارية أهمية في تحفيز العاملين .

6- فضلاً عن دور تقويم الأداء في زيادة الانتماء التنظيمي وتقليل معدل دوران العمل لدى المغتربين وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، حيث أن عدم تلبية الاحتياجات التدريبية للفرد يحمل أثراً سلبياً لكل من المنظمة (تتمثل بانخفاض الإنتاجية)، والفرد ( وتتمثل باستمرار الشعور بعدم القدرة على تلبية متطلبات العمل من جهة وانخفاض مستوى الحافز المقابل لعدم تحقيق مستويات جيدة للأداء من جهة أخرى) والذي قد يقود في النهاية إلى زيادة ميل الفرد لترك العمل .

بالرغم من أهمية تقويم الأداء في ش م ج إلا أنه لم يلق الاهتمام الكافي، والسبب في ذلك يعود إلى :

- أن الأساس الذي بنيت عليه عملية تقويم أداء المغتربين إنما أستمَدَّ من الاسس الخاصة بتقويم الأداء على مستوى

الشركات الأم.

- اهتمام الشركات بسياسات الاختيار والتعيين لضمان التكيف الفعال عبر الثقافات, في حين كان هناك تأكيد أقل على إحدى أكثر سياسات إدارة الموارد البشرية أهميةً ألا وهي سياسة تقويم الأداء.

#### 9-6-4-2 العوامل المؤثرة على تقويم الأداء في الشركات متعددة الجنسيات:

#### 9-6-4-2-1 العوامل البيئية وتشمل كلاً من:

- العوامل السياسية.
- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية والثقافية.

#### 9-6-4-2-2 العوامل الخاصة بالشركة وتتضمن:

- الاستراتيجية الدولية.
- هيكل المنظمة الدولي.
- الثقافة التنظيمية.
- مرحلة العالمية.

#### 9-6-4-2-1 العوامل البيئية وتشمل كلاً من:

- 1- العوامل السياسية: حيث تصبح عملية تقويم الأداء أكثر صعوبة في البلدان غير المستقرة سياسياً, ويجبر ذلك الشركة على اتباع معايير لقياس الأداء أكثر مرونة لا تعكس القدرة الحقيقية للأفراد والشركة.

- 2- العوامل الاقتصادية: إذ يؤثر اختلاف حالة البلد (نامي أو متطور) على ما يتوقع إنجازها، فالشركات تتوقع إنجاز أعمالها في البلدان المتخلفة بنسب ضئيلة، في حين تتصف بيئة البلدان المتطورة بالمنافسة الشديدة وكل ذلك يؤثر على

معايير الأداء الموضوعة.

3- العوامل الثقافية والاجتماعية: تعمل الاختلافات الثقافية على إيجاد ثنائية في وجهات النظر حول عملية تقويم الأداء (من حيث: الهدف, الرسمية, أهمية المعلومات المرتدة,...).

#### 9-6-2-2 العوامل الخاصة بالشركة وتتضمن:

1- الاستراتيجية الدولية للشركة:

- استراتيجية الشركة الأم.
- استراتيجية البلد المضيف.
- استراتيجية توافقية.

2- الهيكل التنظيمي: الذي قد يكون على شكل هيكل وظيفي عالمي, يُصدر أنظمة التقويم إلى الخارج (الفروع المنتشرة في بقاع مختلفة من العالم), أو هيكل تقسيمي (مقسّم حسب المناطق العالمية) يتجه ليكون أكثر تكيفاً مع أنظمة التقويم المحلية, أو شركات ذات هيكل مُختلط يجمع كلا النوعين.

3- الثقافة التنظيمية: فمثلاً الثقافة الموجهة بالإنجاز تركز معايير الأداء فيها على إنجاز العمل (النتائج) أكثر من التركيز على سلوكيات العمل.

في حين أن الشركة التي تنتشر فيها الثقافة الموجهة بالقوة أو الثقافة العائلية - والتي تتميز بتركيزها القوي على التدرج السلطوي والتوجه بالفرد - فمثل هذه الشركات يمارس فيها المركز رقابة أكبر على تقويم الأداء الدولي ويعطي أهمية كبيرة فيما يتعلق بسلوكيات وأخلاقيات العمل.

4- مرحلة الدخول إلى العالمية : حيث تؤثر مراحل تطور الشركة من المحلية إلى العالمية على نظم تقويم الأداء فيها, فالشركات التي وصلت لمرحلة الدولية تميل إلى تصدير أنظمة تقويم الأداء الخاصة بالشركة الأم إلى الخارج, أما الشركات

التي في مرحلة العالمية *Global* فتحاول استخدام نظم تقييم أداء تكييفية.

### 9-6-4-3 معوقات تقييم الأداء في ظل الاختلافات الثقافية :

إن نظم قياس الأداء المستخدمة في منظمة ما في بلد معين قد لا تحمل نفس النجاح فيما لو طبقت في بلد آخر نظراً للاختلافات الثقافية للموارد البشرية في البلدان المختلفة.

حيث تمثل الثقافة لمجتمع ما مجموعة من البرامج العقلية المشتركة التي تميز هذا المجتمع عن غيره، وفي نفس الوقت فهي تعبر عن المفهوم التنظيمي الأساسي لفهم العاملين للعمل، وتصوغ منهجهم المتبع فيه، والطريقة التي يتقبلون التعامل بها مع الآخرين هذا فضلاً عما تحويه من توقعات وعادات تدعم البيئة الخاصة بها على مستوى العاملين والمنظمة.

كما أن الثقافة تبقى ذلك الهيكل القوي المؤثر في إدراك أهمية عناصر التقييم، وبذلك نجد أن الثقافة لها أثر تمييزي على نظم تقييم الأداء، وبالتالي قد تعمل الاختلافات الثقافية كمعوق أمام نجاح نظم تقييم الأداء أو على الأقل على إتمام نجاح بعض عناصره.

ويمكن تقسيم أهم هذه المعوقات بالتالي:

### 9-6-4-1-1 معوقات خاصة بتصميم نظام تقييم الأداء وتشمل :

- عدم صلاحية معيار الأداء.
- كفاءة المسؤول عن التقييم.
- انحياز المسؤول عن التقييم.

### 9-6-4-2-1 معوقات خاصة بفعالية نظام تقييم الأداء وتشمل:

- الفروق الكبيرة في توزيع السلطة.
- الذكورة المنخفضة (التركيز على التوجه بالعلاقات).
- غياب الثقة.
- العلاقة بين العاملين المحليين والمغتربين (الأجانب).

## 9-6-4-1 معوقات خاصة بتصميم نظام تقويم الأداء وتشمل :

يواجه تصميم نظام تقويم الأداء في الشركات متعددة الجنسيات بثلاثة تهديدات تعد الأكثر شيوعاً هي:

- عدم صلاحية معيار الأداء.
- كفاءة المسؤول عن التقويم.
- انحياز المسؤول عن التقويم.

أولاً- **عدم صلاحية معيار الأداء**: هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل معيار الأداء غير صالح وهي:

- تركيز معيار الأداء على النتائج المحققة فقط دون الاهتمام بالسلوك المتبع أثناء الأداء, فقد أظهرت الدراسات المتعلقة بنظم تقويم الأداء على المستوى الدولي أن الفشل في الأداء إنما يعود بالدرجة الأولى إلى عدم استخدام مقاييس أداء شاملة.
  - قلة نظم تقويم الأداء التي تتميز بالحرص والرسمية, فأداء الأعمال بشكل جيد إنما يتوقف على إدارتها من خلال مقاييس أداء شاملة ومتوازنة ورسمية.
  - التركيز في تقويم أداء المغتربين في كثير من الأحيان على ما تحققه الفروع التي يعملون فيها من نتائج.
  - توقع الشركات متعددة الجنسيات لمعدلات أداء أعلى من قدرات العاملين فيها, حيث يرى *Welch* أن هناك علاقة بين توقعات الأداء ومعدلات الفشل بين المغتربين, فالشركات اليابانية مثلاً لا تتوقع أن يصل المغتربون لذروة الأداء إلا بعد مضي ثلاث سنوات من التعيين, وهذا يعود إلى التوجه طويل الأجل الذي تتميز به الثقافة اليابانية, في حين تضع الشركات متعددة الجنسيات البريطانية والأمريكية معدلات أداء مرتفعة.
  - ويمكن تجاوز هذه العقبة من خلال استخدام معايير متعددة للأداء (معايير موضوعية ومعايير شخصية وأخرى ظرفية).
- فالمعايير الموضوعية** هي تلك المعايير التي تعتمد على النتائج المحققة أو الأداء المنجز, وهي عادة سهلة الجمع والتفسير وتقدم تقديراً سريعاً عن الأداء, كما أنها تقلل من فرص المحاباة والتمييز الدولي, وتعتمد الشركات متعددة الجنسيات على مثل هذه المعايير لأنها تقدم وصفاً دقيقاً لأداء العاملين وتمكن من إجراء مقارنة للأداء بين العاملين والأقسام وحتى بين الشركات متشابهة النشاط .

أما المعايير الشخصية : فهي تلك المعايير التي تعتمد على العلاقات أو الخصائص الشخصية, وتستمد هذه المعايير قيمتها من اعتبار أن النتائج القابلة للقياس الموضوعي بالنسبة لأعمال العاملين وخصوصاً الأجانب منهم لا تتوافر بشكل دائم. في حين تعبر المعايير النظرية عن تلك المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار الظروف المتنوعة في بيئة العمل والتي يمكن أن تؤثر على كل من المعايير الموضوعية والمعايير الشخصية.

#### ثانياً- كفاءة المسؤول عن التقييم وانحيازه:

يمثل اختيار المسؤولين عن التقييم من حيث الكفاءة وضمن عدم الانحياز من الصعوبات التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات عند تقييم أداء العاملين فيها, فهو يعكس دقة أو عدم دقة نظام التقييم, هذا ويتوفر للشركات متعددة الجنسيات أنواعاً مختلفة من المقيمين من حيث العدد والجنسية ومن حيث معرفتهم وحجم الخبرة فيما يتعلق بالوظائف الدولية, وبالتالي لضمان الكفاءة وعدم الانحياز فإن الشركة تعتمد إلى:

- اختيار المسؤولين عن التقييم على أساس المعرفة الكبيرة بطبيعة الوظائف الخارجية.
- الاعتماد على عدة مقيمين للحصول على أكثر من منظور لتقييم الأداء والذي يمكن أن يخفف من تأثير الهالة وأخطاء الانطباع الأول.
- تدريب المسؤولين عن التقييم, حيث تزداد أهمية التدريب على نظم تقييم الأداء خاصة في حالة انتماء المديرين إلى ثقافات مختلفة عن ثقافة المرؤوسين, بحيث يجب أن يتضمن التدريب الآتي :
  - تدريب المديرين على الاختلافات الثقافية المتعلقة بأخلاقيات العمل, أنماط الاتصال, عادات العمل, وذلك بهدف التأكد من عدم تأثر عملية تقييم الأداء بالاختلافات الثقافية.
  - تدريب المديرين على تجنب أخطاء التقييم الشائعة.
  - التدريب على الاستيعاب الثقافي كأحد مهارات التقييم لكل من المديرين والمرؤوسين بهدف تجنب المحاباة والتمييز في عملية تقييم الأداء.



- التدريب على إيجاد بيئة صحية للتقويم, تضمن إجراء مناقشة سليمة بين المسؤول عن التقويم والعاملين دون مقاطعة.
- تدريب المديرين على استخدام المعلومات المرتدة في عملية التقويم بحيث يعطى كل من المدير والعامل فرصة التعليق على سلوك العامل وإنتاجيته.
- تدريب المديرين على تحديد ومعالجة مشاكل الأداء كلما ظهرت, حيث يجب تحديد المشكلات بأسرع وقت ممكن وبطريقة صادقة ومباشرة, يعد هذا الأمر من الأمور الصعبة في كثير من الثقافات خاصة عندما يرتبط بنظم القيم الاجتماعية التي تعتبر تجنب المواجهة من الأمور المرغوبة مهما كلف الأمر.
- تعلم كيفية نقل التوقعات بطريقة واضحة عبر الثقافات المختلفة .

#### 9-6-4-1-2 معوقات خاصة بفعالية نظام تقويم الأداء وتشمل:

- الفروق الكبيرة في توزيع السلطة.
- الذكورة المنخفضة (التركيز على التوجه بالعلاقات).
- غياب الثقة.
- العلاقة بين العاملين المحليين والمغتربين (الأجانب).

#### أولاً- الفروق الكبيرة في توزيع السلطة:

إن اتصاف المجتمع بفروق كبيرة في السلطة, والتي تشير إلى أن كل من الرئيس والمرؤوسين يتقبلون مواقعهم (المراكز الوظيفية التي يشغلونها) في الهيكل التنظيمي, بحيث يدرك كلا الطرفين بوجود مراكز وحدود تفصلهم عن بعض البعض, وبالتالي لا تتناسب مثل هذه العلاقة (بين الرئيس والمرؤوسين) ما تحتاجه إدارة الأداء التي تتطلب نشاطاتها الأساسية المتمثلة في وضع الأهداف ومراجعة الأداء ومراجعة نتائج التقويم أن يكون المدير قائداً وناصباً لمرؤوسيه .

#### ثانياً- الذكورة المنخفضة أو (التوجه بالعلاقات):

يعد التوجه بالعلاقات في بعض الأحيان معوقاً لتقويم فعال للأداء لمجموعة من الأسباب هي:

- يشير التوجه بالعلاقات إلى أن اتجاهات العاملين تكون نحو العلاقات الشخصية أكثر من الاتجاه نحو الإنجاز.
- إن إرضاء حاجة الانتماء يأخذ الأسبقية على الرضا الناتج عن الشعور بالإنجاز.

- إن التوجه بالعلاقات يشوه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في عملية تقويم الأداء حيث تتحول من علاقة تعاقدية إلى علاقة شخصية.
- ينظر للمعلومات المرتدة في المجتمعات ذات التوجه بالعلاقات على أنها مهاجمة شخصية للموظف على عكس حقيقتها التي تعبر عن مواجهة للسلوك الملاحظ.
- إضافة إلى ذلك يُعتبر تقويم الأداء مصدراً دائماً للمتاعب نظراً لاعتقاد العامل أن ولاءه للرئيس كولائه لرب الأسرة, وهو أكثر أهمية وقبولاً من مقابلة الالتزامات التعاقدية للعمل .

#### ثالثاً- غياب الثقة :

تشير *Nilsson* إلى أن عملية تقويم الأداء في بعض الدول الآسيوية مثلاً قد تبدو على أنها إشارة للارتياح وعدم الثقة والإهانة, حيث يمثل حفظ ماء الوجه أمراً هاماً في مثل هذه الدول, ولهذا يستبعد موضوع المواجهة المباشرة أثناء تقويم الأداء.

#### رابعاً- العلاقات بين العاملين الأجانب والمحليين :

تؤثر العلاقات السلبية بين العاملين الأجانب والعاملين المحليين على فعالية نظام تقويم الأداء, خاصة عندما ينظر إلى العاملين الأجانب كأساس للمقارنة عند تقويم أداء العاملين المحليين.

إن القيود الثقافية السابقة قد تخلق نوعاً من عدم التوافق بين الاتجاهات والقيم والمعايير السلوكية اللازمة لممارسة عملية فعالة لتقويم الأداء, ولمعالجة حالة عدم التوافق فإن المنظمة لا تحتاج إلى إجبار العاملين على التخلي عن قيمهم الثقافية واعتقاداتهم, بل تحتاج منهجاً منظماً لإزالة القيود الثقافية وفي نفس الوقت لا بد من أن تعتمد على تلك القيم والاعتقادات التي تشجع وتدعم فعالية نظام تقويم الأداء ولتحقيق ذلك يمكن اتباع ما يلي:

- وضع أهداف محددة ومعقدة ولكن سهلة التحقيق, تكون مناسبة لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.
- قيام المديرين بتحسين معتقدات أصحاب الكفاءة من العاملين عن طريق التدريب والتنمية ومن خلال أعمال تصمم لإزالة العوائق التنظيمية التي تحول دون أداء العمل, هذه التدخلات يمكن أن تعالج الآثار المعوقة الناتجة عن الدرجة العالية لتجنب المخاطرة, كما أن تعطيل الآثار السلبية لفروق السلطة الكبيرة يمكن أن يعالج من خلال وظيفة المدير كقائد وناصح, حيث يزيد ذلك من التفاعل بين الرئيس والمرؤوس والذي ينعكس في زيادة الثقة

المتبادلة وبالتالي قبول المعلومات المرتدة عن تقويم الأداء التي يقدمها المدير باعتبارها وسيلة تساعد المرؤوسين في علاج نواقص (عيوب) الأداء.

إن الآثار المعوقة المترتبة على التوجه بالعلاقات يمكن أن تعالج بالتدخلات التالية:

- إظهار الأهداف على أنها تعكس إشباعاً لحاجات المستخدم النهائي للمُنتج أو الخدمة الناتجة عن العمل.
- إعلام العاملين بمدى إمكانية إسهام عملهم في تحقيق أهداف القسم والمنظمة.
- استخدام المعلومات المرتدة في إبراز الآثار السلبية والإيجابية لأداء العاملين على إرضاء العملاء, بما يساهم في زيادة إدراك العاملين لأهمية العمل الذي يقومون به بالنسبة للآخرين وبالتالي يدفعهم ذلك للاهتمام بصورة أكبر بالعمل فهو يمثل وسيلة لإشباع اهتمامهم بالعلاقات مع الآخرين.
- وبالنسبة للارتياح وعدم الثقة فإنه يمكن الحد من هذا العائق عن طريق استخدام موظفين من البلد المضيف ليقوموا بتنفيذ عملية التقويم, بل أيضاً يسند إليهم مهمة استنباط نظام مناسب لتقويم الأداء الخاص بالعاملين المحليين , أو الاستعانة بموظفين أجانب ولكن على دراية كافية بخصائص الثقافة المحلية للبلد المضيف.
- أما العلاقات السلبية بين المغتربين والعاملين المحليين وما ينجم عنها كمؤثر سلبي على عملية تقويم الأداء فيمكن معالجة ذلك من خلال تقوية العلاقات الإيجابية بين الطرفين (المغتربين والمحليين) وذلك عن طريق اتباع ما يلي:
- تغيير سياسات التعويض: من خلال دفع أجور للمغتربين أكثر توافقاً مع ما يتقاضاه العاملون المحليون .
- انتقاء المغتربين بعناية: بحيث يتم التأكد من كفاءتهم في أداء العمل المطلوب بالإضافة إلى تمتع المغترب بالمهارات الاجتماعية .
- سياسات شفافة للأجور والترقيات: تشعر المستفيدين منها بالعدالة والوضوح.
- الابتعاد عن اعتماد المغتربين كأساس للمقارنة: والاعتماد في المقارنة مع موظفين محليين عند تقويم الأداء .
- إيجاد تعريف تنظيمي موحد: كبديل عن التصور العقلي (نحن وهم), وذلك من خلال تطوير أهداف مشتركة للموظفين (المحليين والمغتربين), وزيادة تكرار التجارب التي يشترك فيها كل من مواطني البلد المضيف والمغتربين.

- تهيئة العاملين المحليين : وذلك من خلال تدريبهم للتعامل مع المغتربين والتعرف على ثقافتهم.
- استخدام ومكافأة العاملين المحليين الذي يساعدون المغتربين ويقدمون لهم النصائح.

في نهاية هذا الفصل تجدر الإشارة بأن العاملين يحكمون على المنظمة التي يعملون فيها من خلال سياساتها المتنوعة وخاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (سياسة الاختيار , المكافآت والحوافز , الاتصالات , ممارسات تقويم الأداء...) ومدى إدراكهم لعدالة هذه السياسات في التعامل معهم, خاصةً وأن هذه السياسات تصوغ أو تساعد على خلق ثقافة تدفع العاملين إلى قبول أهداف العمل وبالتالي تنفيذها بفعالية أو تدفعهم إلى تجاهل هذه الأهداف أو محاولة تعطيلها .

## المراجع المستخدمة في الفصل

1. راوية حسن, إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية, 2000, ص ص 389-390.
2. "National Culture and High Commitment Management," *Employee Relations*, Vol.21 No.4, Boyd Black, 1999, ..
3. "Human Resource Management–The Key to Success in Emerging Markets?" (Malin Nilsson, 2004) Master Thesis, School of Economics and Commercial Law: G othenburg University, January
4. "International Human Resource Management Practices for Swedish Companies in California", Master Thesis, Lunds University, Sweden, January, (Farida Randa, 2003)
5. Yihua Jiang, 2002 "International Human Resource Management", Peaper in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, April,
6. 2003 "Factors Affecting the Tranferability of HRM Practices in Joint Ventures Based in Iran", *Career Development International*, 8/7, Pari Namazie, ..
7. 2003 "Learning from Diversity: HRM is not Lycra", Patrick Wright & Chris Brewster, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14 No.5, December
8. Simon S. K. Lam, et al, 2002 "Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23 No.1, Feb
9. 2000, " Measuring the Performance of Retail Managers in Australia and Singapore" , Campbell Fraser & Anna Zarkada Fraser *International Journal of Retail of Distribution Management* , Vol.28 No.6,
10. 2003," Performance Management of Australian and Singaporean Expatriates", Peter Woods, *International Journal of Manpower*, Vol.24 No.5, ..
11. Umits Bititci, et al , 2004 "The Interplay between Performance Measurement, Organizational Culture and Management Styles", *Measuring Business Excellence*, Vol.8 No.3, ..
12. Denice Welch, 1994 " Determination of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework", *Journal of Management Studies*, Vol.31 No.2, march, ..
13. Soo Min Toh & Angelo S. DeNisi, 2005 "A Local Perspective to Expatriate Success", *Academy of Management Executive*, Vol.19 No.1
14. 2001," Managing People's Values and Perceptions in Multi-Cultural Organisations," *Employee Relations*, Vol. 23 No. 6.

## التمارين

### 1 أسئلة صح / خطأ True/False

| خطأ | صح | السؤال  |
|-----|----|---|
| ✓   |    | 1 تركز البرامج التدريبية الخاصة بمواطني البلد المضيف على تنمية مهارات التواصل الثقافي أكثر من تنمية المهارات والخبرات العملية والمعرفية |
| ✓   |    | 2 تتجه الشركات متعددة الجنسيات إلى النمط المسيطر على فروعها كلما زادت الخبرة خوفا من فقدان الخبرات                                      |
| ✓   |    | 3 يصعب تطبيق النمط المسيطر في حال كانت الفروع في بلد آخر نامي   |
| ✓   |    | 4 المجتمعات التي تستخدم نظم تقويم أداء تهدف إلى تحقيق رقابة صارمة توصف بأنها ذات تجنب منخفض للمخاطرة                                    |
|     | ✓  | 5 المجتمعات التي تستخدم نظم تقويم أداء تهدف إلى تحقيق رقابة صارمة توصف بأنها ذات تجنب مرتفع للمخاطرة.                                   |
| ✓   |    | 6 تخصيص المكافأة على أساس أحقية الفرد للمكافأة يمثل المكافأة بناءً على حاجات العاملين   |
|     | ✓  | 7 المعالجة غير السليمة لأوضاع العائدين من بلد الاغتراب قد تسبب رفض البعض بقبول أعمال خارج إطار الشركة الأم (خارج المركز الرئيسي)        |
|     | ✓  | 8 هناك دور كبير لموقف الأسرة والزوجة في قرار قبول أو تأجيل عرض العمل من شركات متعددة الجنسية خارج البلد.                                |

### 2 أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يفضل هذا النوع من الإدارة في مجال الأعمال التي تتسم بالمخاطرة وكبير حجم رأس المال:

(ب) المشاركة .

(د) أ + ب

(أ) المسيطرة

(ج) المستقلة

2- من أسباب عدم اهتمام الشركات الأمريكية بتدريب موظفيها للفروع الدولية:

(ب) عدم الرضا من قبل المتدربين أنفسهم سابقا عن البرامج التدريبية

(د) جميع الأجوبة صحيحة

(أ) الاعتقاد بأن البرامج التدريبية ليست ذات فعالية كافية

(ج) عدم توفر الوقت الكافي بين الاختيار والالتحاق بالعمل في الخارج

3- تخصيص المكافأة على أساس أحقية الفرد للمكافأة يمثل:

(ب) المكافأة بالتساوي لجميع الأفراد.

(د) سياسة تعويض تعكس تفضيل العامل المغترب

(أ) المكافأة على أساس الأداء

(ج) المكافأة بناءً على حاجات العاملين

4- تعرض المتدربين لوثائق وأفلام ومحاضرات عن ثقافات أخرى غير ثقافة البلد الأم يعبر عن طريقة التدريب::

(ب) دراسة مكان التعيين

(د) التجارب الحقلية

(أ) سيناريو على شكل استبيان

(ج) التدريب على الحساسية ومن خلال ورشات العمل

### (3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

#### السؤال (1).

تحدث عن اتجاهات إدارة الموارد البشرية في ظل الاختلافات الثقافية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 9-3}

السؤال (2) بعض المفاهيم. عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

نمط الإدارة المسيطرة ، نمط الإدارة التشاركية، نمط الإدارة المستقلة، الاتجاه نحو التكيف.

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 9-2}

السؤال (3) المساءلة الإدارية.

تحدث عن نموذج Boyd كأحد نماذج إدارة الموارد البشرية في ظل الاختلافات الثقافية.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 9-5}

## حالات عملية:

### الحالة الأولى:

للاستفادة من مزايا فريق العمل عمدت إحدى الشركات التكنولوجية إلى تشكيل فرق عمل لانجاز الاعمال المختلفة وبالفعل لاقت أعمالها رواجاً غير مسبوق ونمواً في الأعمال ، ومع تنامي الدعوة إلى الاهتمام بالتنوع ، قامت هذه الشركة بالأخذ بعين الاعتبار بتنوع مواردها البشرية ووفقاً للتوجه الجديد تم التوجيه بضرورة الأخذ بعين الاعتبار للتنوع في تشكيل فرق العمل ، وبالنتيجة وبعد مرور فترة من الزمن وأثناء تقييم الأعمال تبين تراجع ملحوظ في الانجاز. وللدرد من هذا التراجع قامت الشركة بتغيير قيادات هذه الفرق، وبالرغم من التعديلات الجديدة على القيادة بقي انجاز معظم الفرق يتجه نحو التراجع ، وبفعل ذلك قررت إدارة الشركة الاعتماد على جهة متخصصة في مجال تقديم استشارات في إدارة التنوع للقيام بدراسة المشكلة واعطاء الدراسة والتحليل، باعتبارك تمثل هذه الجهة المتخصصة في تقديم الاستشارة، ناقش المشكلة المحتملة. وأسبابها ، والحلول المقترحة للاستفادة من التنوع في فرق العمل.

### الحالة الثانية:

واجه فرع إحدى الشركات الأجنبية العاملة في مجال الخدمات في إحدى المناطق العربية ارتفاعاً خطيراً في معدل دوران أفرادها وخاصة من الاناث العاملات ، بالرغم من تمتع هذه الشركة باهتمام ملحوظ بمراعاة حقوق أفرادها ، وعدم التمييز على أساس النوع او أي بعد آخر من أبعاد التنوع، باعتبارك خبيراً في مجال إدارة التنوع ، قدم لإدارة الشركة دراسة تحليلية توضح من خلالها الأسباب المتوقعة لارتفاع معدل دوران الاناث الاعمال في هذه الشركة، موضحاً الآثار السلبية على كل من العاملين والمنظمة على حد سواء نتيجة لوجود هذه المشكلة التي حددت أسبابها.



## المراجع والمصادر References .

1. أبو قحف, عبد السلام، 2002، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
2. بكاي، عبد المجيد وعابد، الرابع ، (2015)، " التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل :دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الكوبي -الجزائري بمدينة الجلفة"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 21 ديسمبر ، السنة السابعة.
3. حامد، عمرو، 1999، إدارة الأعمال الدولية ، المكتبة الأكاديمية .
4. حسين، قيس و تويه، عباس،(2019)" أثر إدارة التنوع في تحقيق النجاح: دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، الجزء 25 العدد 114.
5. حمودة، عبد الناصر محمد علي، 2005 ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية , القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
6. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية، 2000.
7. سمارة، نسرين شاكر رضوان ،(2017)" واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية إدارة الأعمال.
8. العامري، صالح مهدي وعبد، أمل عيسى (2020)، " تأثير ممارسات إدارة التنوع والاحتواء في أداء الملاك التدريسي النسوي بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاك التدريسي النسوي في بعض الجامعات"، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة واسط، العدد 35.
9. عطية، طاهر مرسي ، 2000، إدارة الأعمال الدولية، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية.
10. كورتل ، فريد ،(2012)" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر ، جامعة الجنان، لبنان.
11. لبادي، فوزية ،(2016) إشكالية إدارة التنوع الإثني (العراقي) في العالم العربي منذ نهاية الحرب الباردة دراسة حالي السودان والعراق، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية. الجزائر.
12. محمد، أثير عبد الله (2014)، " تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40.
13. مهدي، وفاء (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
14. هادف، زاهية ،(2015)" التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل"، المؤتمر الدولي الثامن : التنوع الثقافي / طرابلس 21 - 23 مايو.
15. Allen L. Bures & Aichurek Alyshbaeva, 2001, *International and Cross Cultural Management*, Academy of Management, Bishkek, Kyrgyzstan,.
16. Andrew D. Broun & Michael Humphreys, 1995, " International Cultural Differences in Public Sector Management," *International Journal of Public Sector Management*, Vol.8 No.3,.
17. Andrew Moemeka, 1998 " Communalism as Fundamental Dimension of Culture", *Journal of Communication*, Vol.48 No.4,.

- Anker, R. (1998). *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*. Geneva: .18  
International Labor Organization.
- Ankita Saxena, ( 2014 ) “Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity”, *Procedia* .19  
.Economics and Finance 11
- Atreyi Kankanhalli, et al, 2003, “ Cross-Cultural Differences and Information Systems Developer .20  
Values”, *Decision Support Systems*, June.
- “National Culture and High Commitment Management,” *Employee* )1999(Boyd Black, .21  
*Relations*, Vol.21 No.4, ,.
- Brief, A. P. & Barsky, A. (2000) *Establishing a Climate for Diversity: The Inhibition of Prejudiced* .22  
*Reactions in the Workplace*. *Research in Personnel and Human Resource Management* ,
- ( 2006). *Managing Workforce Diversity: Developing a Learning* Byeong Yong Kim, .23  
*Organization*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 5(2)
- 2000, “ *Measuring the Performance of Retail* ,Campbell Fraser & Anna Zarkada Fraser.24  
*Managers in Australia and Singapore*” , *International Journal of Retail of Distribution*  
*Management* , Vol.28 No.6,
- Darren M. McDonald,(2010).*The Evolution of ‘Diversity Management’ in the USA: Social* .25  
*Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches*. *Institute of Business Research*,  
*Daito Bunka University*.
- David McGuire, et al. 2002, *The Cultural Boundedness of Theory and Practice in HRD? Cross* .26  
*Cultural Management*, Vol.9 No.2,.
- Denice Welch, 1994 “ *Determination of International Human Resource Management* .27  
*Approaches and Activities: A Suggested Framework*”, *Journal of Management Studies*, Vol.31  
No.2, march,.
- Elvira, M. M., & Graham, M. E. (2002). “Not Just a Formality: Pay System Formalization and .28  
*Sex-related Earnings Effects*.” *Organization Science*, 13(6)..
- “*International Human Resource Management Practices for Swedish* )2003 (Farida Randa, .29  
*Companies in California*”, *Master Thesis*, *Lunds University*, *Sweden*, *January*,
- Fatai Morenigbade & Ismail Abdul 2002,“*Cross-Cultural Learning An Exploratory Analysis of* .30  
*Experiential Narratives And Implications for Management*”. *Master Thesis*, *School of Economics*  
*and Commercial Law* ,*Gooteborg University*,.
- Gordon W Cheung & Irene Hau-Siu Chow, 1999 “*Subcultures in Greater China: A Comparison* .31  
*of Managerial Values in the People’s Republic of China, Hong Kong, and Taiwan*”, *Asia Pacific*  
*Journal of Management*, vol.16 No.3,.
- Greet Hofstede, et al, 1990 “*Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative* .32  
*Study Across Twenty Cases*”, *Administrative Science Quarterly*,35/2; Jun,.
- Hana Urbancova, et al, ( 2016 ) , “*Diversity Management in the Workplace*”, .33  
<https://www.researchgate.net/publication/304813364>
- Higgs, Malcolm, 1996 “ *Overcoming the Problems of Cultural Differences to Establish Success* .34  
*.for International Management Teams*”, *Team Performance Management*, vol.2 No.1

Hunt, C. S., & Hunt, B. (2004). "Changing Attitudes Toward People with Disabilities: with an Educational Intervention." *Journal of Managerial Issues*, 16. Experimenting .35

Job Accommodation Network.(1999).Accommodation Benefit/Cost Data. Morgantown, WV: Job .36  
 President's Committee on Employment of People with Accommodation Network of the  
 Disabilities.

Job Accommodation Network.(1999).Accommodation Benefit/Cost Data. Morgantown, WV: Job .37  
 President's Committee on Employment of People with Accommodation Network of the  
 Disabilities.

Jörg Dietz & Lars-Eric Petersen ,(2011), *Diversity management, Handbook of research in .38*  
*international HR management*, <https://www.researchgate.net/publication/260226223>.

kecia M. Thomas.(2008) *Diversity resistance in organizations*, Taylor & Francis Group, .39  
 LLC.USA

Knight, D. et al, (1999). *Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic .40*  
*Consensus. Strategic Management Journal*, 20,.

Larry A. Mallak, et al. 2003,"Culture, the Built Environment and Healthcare Organizational -.41  
 performance", *Managing Service Quality*, Vol. 13 No.1,

Lynn M. Shore et al, (2009)," *Diversity in organizations: Where are we now and where are we .42*  
*going?*", *Human Resource Management Review*, vol 19.

. "Human Resource Management–The Key to Success in Emerging )2004 (Malin Nilsson, .43  
 othenburg University, Markets?", *Master Thesis, School of Economics and Commercial Law: G*  
 January

Oksana Bozhko,(2014)" *Managing Diversity at the Organizational Level*", Thesis, Luiss Guido .44  
 Carli University.

2003 "Factors Affecting the Tranferability of HRM Practices in Joint Ventures Pari Namazie, .45  
 Based in Iran", *Career Development International*, 8/7, ,.

2003 "Learning from Diversity: HRM is not Lycra", Patrick Wright & Chris Brewster, .46  
*International Journal of Human Resource Management*, Vol.14 No.5, December

Paulo Renato Lourenco, et al , (2014), *Effective workgroups: The role of diversity and culture*, .47  
*Journal of Work and Organizational Psychology* 30

2003," *Performance Management of Australian and Singaporean Expatriates*", ,Peter Woods.48  
*International Journal of Manpower*, Vol.24 No.5,.

2001," *Managing People's Values and Perceptions in Multi-Cultural ,Richard Holden.49*  
*Organisations*," *Employee Relations*, Vol. 23 No. 6.

Roberson, L. & Kulik, C. T. (2007) *Stereotype Threat at Work. Academy of Management .50*  
*Perspectives*, May,.

Samuel C. Certo, 2000, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global .51*  
*Environment*, (8 th ed, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Seyhan Güver & Renate Motschnig,(2017), *Effects of Diversity in Teams and Workgroups: A .52*  
*Qualitative Systematic Review*, *International Journal of Business, Humanities and Technology*,  
 Vol. 7, No. 2.

dominance Sidanius, J., Pratto, F., & Mitchell, M. (1994). In-group identification, social.53  
*The Journal of Social Psychology*, 134,. orientation and differential intergroup social allocation.

Simon S. K. Lam, et al, 2002 "Relationship between Organizational Justice and Employee Work .54  
 .Outcomes: A Cross-National Study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23 No.1, Feb

Soo Min Toh & Angelo S. DeNisi, 2005 "A Local Perspective to Expatriate Success", *Academy .55  
 .of Management Executive*, Vol.19 No.1

Diversity and its Impact on Organizational " & Kimberly N. Rowland,(2011). Starlene M. Simons.56  
 ,*Journal "The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes Performance:*

*of Technology Management & Innovation*, Vol 6, Issue 3.

Thomas, K. M. (2005). *Diversity Dynamics in the Workplace*. San Francisco,CA: Wadsworth-.57  
 Thomson.

Government, Best U.S. Department of Commerce and the National Partnership for Reinventing.58  
 n.d., executive summary. *Achieving Workforce Diversity, Practices in*

Umits Bititci, et al , 2004 "The Interplay between Performance Measurement, Organizational .59  
 Culture and Management Styles", *Measuring Business Excellence*, Vol.8 No.3,.

William A. Weech,2001," Training Across Cultures: What to Expect", *Training and .60  
 Development*,Vol.55 No.1, Jan.

Yih-Teen Lee,2005," Cultural Diversity and its Impact on Doing Business in the European .61  
 Union", ESSCA, France, April 6,.

Yihua Jiang, 2002 "International Human Resource Management", *Peaper in Business Strategy .62  
 .and International Business*, Helsinki University of Technology, April,

Yves Doz & C. K. Prahalad, 1998, "Controlled Variety: A Challenge for Human Resource .63  
 Management in the MNC", *Human Resource Management*, Vol.25 No.1, Spring,