

## الفصل الرابع: إدارة التنوع الثقافي

### تمهيد:

منذ تواجد البشر على سطح المعمورة لم تبقى بقعة على وجه الأرض الا ووجد فيها الانسان إلا المناطق المتجمدة في أنتراكتيكا. مكونا بذلك مجتمعات متفرقة يعمل ويعيش فيها الأفراد معا، وتميزت كل منها بثقافة وقيم وعادات وتقاليد مختلفة عن بعضها البعض تشكلت عبر الزمن، وشكلت بذلك تنوعا عالميا في الثقافات، وحيننا أصبح هذا التنوع الثقافي توجها عالميا بقيادة اليونسكو حيث اعتمدت هذه المنظمة الشعار التالي أن "تنوعنا هو مصدر قوتنا" في إعلان قمة جوهانسبرج.

### 1\_ مفهوم التنوع:

يقصد بالتنوع كمصطلح " معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته وإدراك الاختلافات الفردية"، كما يشير التنوع إلى "كل الخصائص التي تجعل من الأفراد مختلفين عن بعضهم البعض"، فالتنوع يتضمن العوامل والخصائص التي تفرق بين الأفراد مثل الشخصية، أسلوب العمل، الدين، العرق، الجنس، المستوى التعليمي، الاجتماعي والاقتصادي وكذا الخبرات العامة في العمل، كما أن مفهوم التنوع يشمل القبول والاحترام. ويمكن أن يكون لذلك أبعاد كبيرة فيما يتعلق بالسلالة أو العرق أو النوع أو التوجه الجنسي، الوضع الاجتماعي والاقتصادي أو العمر أو القدرات النفسية أو المعتقدات الدينية أو المعتقدات السياسية أو غير ذلك من الأيديولوجيات، كما يعني استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية.

كما يعرفه **Cox** أيضا على أنه "اختلاف الهوايات الثقافية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون معا في بيئة العمل". أما فلوري **Flory** فاعتبره "خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي".

التنوع في قوة العمل يتجسد حسب Anderson, Metcalfn في ثلاثة أنواع رئيسية هي:

\_التنوع الديمغرافي: يشير إلى اختلاف الأفراد في الخصائص الديموغرافية مثل: العمر والأصل، العمر، الجنس...

\_التنوع المعلوماتي: يشير إلى تنوع خلفيات الأفراد من حيث المعرفة ومستوى التعليم والخبرة والمنصب الوظيفي والوظيفة التي يؤديها.

\_التنوع القيمي: يشمل اختلاف الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم والثقافة.

ويدل التنوع على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة، من حيث العرق والجنس والأقلية أو الدين أو القدرات أو التوجهات السياسية والاجتماعية أو غيرها.

## 2\_ مفهوم التنوع الثقافي:

إن مصطلح التنوع الثقافي أصبح كثير التداول في عصرنا الحالي، ونظراً لأنه مصطلح واسع ومعقد حاول الكثير تفسيره وتقديم تعريفات متعددة له، ففي وقت مضى كانت أغلب التعاريف تدور في مفهوم تنوع الأعراق والإثنيات ولكن تطور هذا المفهوم ليشمل الاختلاف بين الأفراد حسب مجتمعاتهم وثقافتهم، ومنهم من فصل في ذلك حيث حدد التنوع الثقافي بالاختلاف في الثقافة والإثنية واللغة والمعتقدات الدينية والتوجه الجنسي والهوية الجنسية.

كما ويعتبر **نكومو وتايلور** أن التنوع الثقافي هو ذلك الخليط من الناس الذين يختلفون في انتماءاتهم وهوياتهم الثقافية ولكن يعيشون في نفس النسق الاجتماعي، لذلك نجد نظرتين للتنوع الثقافي، النظرة الأولى تركز على التنوع الثقافي على المستوى العالمي من خلال اختلاف ثقافات العالم والدول وزخم تراثها وعاداتها وتقاليدها، أما النظرة الثانية فتري التنوع الثقافي يكمن في تلاقي الأفراد من الثقافات المختلفة تحت نسق اجتماعي معين مشكلة تنوعاً ثقافياً.

ونقصد **بالتنوع الثقافي** أيضاً "تعدد الأشكال التي تعبر بها الجماعات والمجتمعات عن ثقافتها، وهو يعكس الاختلافات الناتجة عن الخيارات الفردية. **فالتنوع الثقافي** يمثل فكرة التعايش بين أكثر من مظهر ثقافي داخل نفس الوسط المجتمعي، وعندما يكون لدى المجتمعات وجود لتغييرات ثقافية متنوعة، فإنما ذلك ينعكس في ظهور ديناميكية مجتمعية مختلفة بين تلك الكيانات الثقافية، ومع ذلك فإن **التنوع الثقافي** أصبح يحمل قيمة مجتمعية، هي قيمة توجيهية من شأنها أن توفر نوعاً من خارطة الطريق للتنظيم الاجتماعي والثقافي والمؤسسي لمجتمعاتنا المعاصرة". ولقد عرف أيضاً بأنه "قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل، فالمنظمة التي تحترم التنوع تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة، حيث تتمزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بالعديد من المزايا الإيجابية".

كما يعرفه (**Dobbos**) على أنه "الفروقات المدركة بين الموظفين من حيث العمر، التخصص في العمل، المهنة الجنس، بلد الأصل، نمط الحياة، خبرة الوظيفية بالمنظمة والمركز الوظيفي، وتتضمن إدارة التنوع الثقافي الاعتراف بوجود تلك العوامل لأجل تشجيع وتطوير قوة العمل المتنوعة على الأداء الأفضل وتحفيز لبذل جهود أكبر بما يفضي إلى استخدام الأمثل لطاقتها".

من التعاريف السابقة نجد أن التنوع الثقافي هو قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل داخل المنظمة.

### 3\_ مفهوم إدارة التنوع الثقافي:

عرفت إدارة التنوع بأنها "إجراءات إدارية تعالج مصادر التباين في الموارد البشرية لتحقيق الاستعمال الأمثل لهذه الموارد في المنظمات المختلفة".

أما "أنيث ريسبرغ وآن ماري سودبرغ" (Sodeberg & Risberg، 2008) فقد أشارا إلى أن "إدارة التنوع تركز على الانتباه إلى الاختلافات المتأصلة بين الأفراد والجماعات، والتي من المفترض أنها تتطلب مناهج أو معاملة مختلفة أو متنوعة من أجل تحقيق نتائج إيجابية لأنفسهم وللمنظمة".

في حين يرى "كوكس وبلاك" (Blake & Cox، 1991) أن مصطلح إدارة التنوع يشير

"إلى مجموعة متنوعة من قضايا الإدارة والأنشطة المتعلقة بالتوظيف والاستخدام الفعال للموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة".

كما عرف كل من راكس وبروكسل إدارة التنوع الثقافي على أنها "تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانيتها الكاملة في بيئة عمل عادلة، حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة، وبالتالي فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعطيل قدراتهم الأفضل والامتثال القانوني".

وفي الأخير يمكننا تعريف إدارة التنوع على أنها فهم أن هناك اختلافات بين الموظفين وأن هذه الاختلافات إذا تمت إدارتها بشكل صحيح، فيمكننا أن نعتبرها أحد أهم الأصول المستثمرة في بناء ثقافة تنظيمية قوية يتقبلها جميع أفراد المنظمة على الرغم من اختلافاتهم.

### 4\_ التنوع في القوى العاملة في ظل الفكر الإداري التقليدي والحديث:

#### أ\_ التنوع في القوى العاملة في ظل الفكر الإداري التقليدي:

على الرغم من التطور الكبير في ميادين العلوم الإدارية والاقتصادية إلا أن نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين يمثلان التحول الكبير في عصر إدارة الأعمال، والانتقال بها من التخمين والحدس والتقدير إلى علم له مبادئه وقواعده ونظرياته تحكم مسيرته العلاقات القائمة في الأنشطة والفعاليات المختلفة.

وهذه القواعد والمبادئ وضعها الرواد الأوائل للمدرسة العلمية الإدارية أمثال شارلز باباج، فردريك تايلور، هنري فايول، فرانك وليليان جلبرت، هنري غانت وغيرهم، ولقد كانت محاولاتهم وتجاربهم جميعاً تنصب في إطار واحد الا وهو زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه، مما يتيح الفرصة للحصول على أكبر قدر من الإنتاج من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية نفسها.

ولقد ركز **تايلور** وهو من أول رواد الفكر التقليدي في الإدارة جل اهتمامه لكي تطبق أفكاره وآراؤه على مستوى إدارة المصانع مع طموحه الكبير في تطبيق مبادئه على نطاق واسع ولقد كان الشغل الشاغل والاهتمام الكبير لتايلور ينصب في بوتقة رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف للوحدة المصنعة من دون مراعاة لدور التنوع في العمال الذين يعتبرون أساس الإنتاجية.

وتشير دراسات وأبحاث **هنري فايول** الأولية إلى اهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية وبالناحية التحليلية والوصفية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس على مختلف المستويات الإدارية إلى جانب هنري فايول، وعمل في حقل الإدارة التنظيمية كل من أوليفر شيلدون وجيمس موني وغيرهم، هؤلاء العلماء هم الذين وضعوا القواعد العامة والأسس والمبادئ الرئيسة لنظرية التنظيم الإداري حيث وضع هنري فايول الطريقة التي ينتهجها كل عامل في الإنتاج ووضح بذلك الترتيب الوظيفي لكل عامل وهو بذلك يقر باختلاف في القوى العاملة ودورها في الإنتاج.

وأوضح **هنري فايول** أيضا أنه لا بد من تقسيم العمل نسبة للاختلاف في القوى العاملة وتخصص أي عامل، بعد ذلك جاء دور العالمين **فرانك ولليان جلبرت** بحيث لاحظوا بأن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت لآخر، لذا قام فرانك وجلبرت بتحليل حركات العمال أثناء أعمال البناء بواسطة استعمال التصوير السينمائي وحاولا الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة وأكثرها قبولا من العامل وأوضح فرانك ولليان بأن التنوع في العمال يؤدي إلى اختلاف إنتاجيتهم.

كانت المدرسة البيروقراطية بقيادة العالم **ماكس فيبر** في الإدارة ردًا على المفاهيم والتطبيقات التي جاء بها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية، وهذه الأخيرة جاءت بدورها ردًا على آراء وقواعد ومبادئ فردريك تايلور في الإدارة العلمية التي حولت الإنسان إلى آلة بيولوجية في الوقت الذي عملت مدرسة العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالإنسان داخل التنظيم الرسمي وخارجه، والمدرسة البيروقراطية حاولت وضع التنظيم الرسمي في مكانه الملائم حيث اهتم ماكس فيبر بتوزيع العمل وتدرج السلطة.

## ب\_ التنوع في القوى العاملة في ظل الفكر الإداري الحديث:

إن عجلة التقدم الفني والتقني تسير باستمرار إلى الأمام لتخلق إمكانات جديدة يستطيع الاقتصاديون والمهندسون و الإداريون وغيرهم تسخيرها لصالح أغراض التنمية الاقتصادية الشاملة وتحقيق المستويات العالية من الكفاية الإنتاجية من خلال إتباع وسائل وطرق متقدمة في إدارة المنظمات، والطرق الجديدة هذه تعتمد على استخدام النماذج، الموديلات الرياضية والحواسيب الإلكترونية في حل المشاكل الاقتصادية واتخاذ القرارات نظرا لاتساع الهياكل الإدارية للوحدات الاقتصادية أفقياً ورأسياً وزيادة عدد العاملين في المنظمة الواحدة وللتقدم التقني الذي نتج عنه تطور كبير في الإنتاج، فقد كان لزاماً الاعتماد على طرق بديلة أكثر استخداماً للأساليب المتقدمة

وذلك لحل العديد من المسائل والقضايا والمشاكل العمالية والفنية والإنتاجية التي تعترض الإداري يوميا ولقد جاءت العلوم الرياضية والبرمجة الخطية واللاخطية والحاسب الالكترونية لتخدم الإنسان في حل المسائل الاقتصادية لمصلحة المنظمات الإنتاجية والعاملين فيها، كما تم استخدام النماذج الإحصائية والرياضية في عملية تحليل أداء العاملين ودراسة التنوع في القوى العاملة بصورة أوسع من المنهج التقليدي.

لقد أصبح المدخل الرياضي الحديث من المداخل الأكثر شيوعا لدراسة مجموعة من البدائل في موقف معقد بما يكفل توفير أساس كمي للوصول إلى البديل الأنسب الذي يحقق الهدف، وبعد ذلك جاء الدور الواضح لدراسة التنوع في الفكر الحديث من مدرسة النظم بقيادة العالمين برتون وبراون حيث أن الأساس في هذه المدرسة اعتمادها بشكل أساسي على المحاولات العلمية الهادفة إلى النظر للأشياء كمجموعة من المكونات والعناصر المعقدة والمتداخلة بعضها مع بعض والتي تشكل فيما بينها وحدة واحدة، ولقد حاول الباحثون والعلماء منذ زمن طويل دراسة النظم ومكوناتها وتفاعلاتها من أجل الحفاظ على البقاء والتطور وبعد ذلك انتقل العلماء لدراسة وتطبيق نظرية النظم في المجالات الإدارية حيث توضح هذه المدرسة أن القوى العاملة في المنظمة عبارة عن مجموعة من المدخلات التي تتفاعل فيما بينها لتكون مخرجات النظام الخاص بالموارد البشرية في المنظمة.

ومن خلال التطور الهائل في إدارة الموارد البشرية ظهر المدخل الموقفي، ولقد أصبح معروفاً في وقتنا الحاضر بأن الأسلوب الإداري المتبع في الصناعات الالكترونية يختلف عن الأسلوب الإداري في الصناعات الزراعية، كما أن طبيعة التنظيمات الهيكلية الإدارية في هذه المنظمات لا شك متباينة.

إضافة إلى أن النظريات لا يمكن أن تطبق في كل الأوقات والظروف وفي مختلف الهيئات الإدارية والإنتاجية، فما هو عملي وممكن التطبيق الآن لن يكون كذلك بعد عشر سنوات نظرا للتقدم والتطور الدائمين أساليب العمل الإداري والإنتاجي، لذلك فإن استخدام المفاهيم والمبادئ والقواعد والنظريات الإدارية يجب أن يتم بطريقة اختيارية انتقائية تتناسب مع الظروف الحالية للمنظمة.

ورداً على هذه التصورات والتساؤلات ظهر مدخل إداري جديد هو مدخل الموقف الذي يؤكد بأنه لا يوجد طريقة مثلى تعتمد بشكل دائم كأساس للعمل في الأنشطة الإدارية المختلفة في كل زمان ومكان، نظراً للتغيرات البيئية المحيطة الداخلية والخارجية بالنسبة لكل فرع من الفروع الاقتصادية، وبذلك يكون المدخل الموقفي يبني على التنوع الذي يحدث في القوى العاملة لكل منظمة ويكون مختلف عن المنظمات الأخرى.

## 5- أهداف إدارة التنوع:

تتميز إدارة التنوع بالشمولية لأنها تتضمن استراتيجيات مختلفة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تهدف في المقام الأول إلى تعزيز التوظيف والتطوير الوظيفي، ومكافحة التمييز العنصري والجنساني، وتعزيز المعاملة المتساوية

والسعي إلى تحقيق المساواة والفرص المتساوية، وتنفيذ التدابير التي من شأنها أن تجعل القوى العاملة في المنظمة أكثر تنوعاً.

وتهدف إدارة التنوع إلى ما يلي:

- ✓ جذب المزيد من التنوع عن طريق تحسين ظروف العمل.
- ✓ تحديد وتصور التنوع من منظور اجتماعي وقانوني وسياسي، وفهم كيفية إدارة الفرق متعددة الثقافات وتسهيل التفاعلات الفعالة بين الموظفين.
- ✓ تشكيل السياسات والممارسات والإجراءات لاستخدام الموظفين من البداية، ومعالجة مشكلات التنوع قبل وأثناء حدوثها وتقديم مبادرات لزيادة نجاحات الموظفين ورضاهم ودمج مبادرات التنوع في مهمتهم وسياساتهم وممارساتهم وبناء خطوط مفتوحة للتواصل وفرق قيادة متعددة الثقافات مع أفراد متنوعين.
- ✓ تكوين قوى عاملة متنوعة وغير متجانسة تتعلم من بعضها البعض أفضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تقليل التأثير السلبي للتنوع ومساعدة المؤسسات للاستفادة منه.
- ✓ تمكين الوصول إلى سوق متغير من خلال فرص عمل متعددة الثقافات.
- ✓ اعتماد تدخلات تهدف إلى التقليل من الآثار الضارة للتصنيف الاجتماعي دون التخلي عن مزايا دعم مبادرات تطوير المنظمة الرئيسية.
- ✓ تحقيق المساواة والعدل والتوازن.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية عن طريق اجتذاب أفضل العاملين وكذلك العاملين أصحاب المواهب.

## 6- أبعاد إدارة التنوع:

لقد قام كل من الباحثين ( row wentling& rivas browns &oflynn gardenswartz ) بتقسيم أبعاد التنوع إلى 3 مجموعات: المجموعة الأولى تشمل الأبعاد الداخلية للتنوع والمجموعة الثانية تشمل الأبعاد الخارجية أما المجموعة الثالثة فتشمل الأبعاد التنظيمية.

### أولاً: الأبعاد الداخلية للتنوع

تشمل الأبعاد الداخلية للتنوع الجوانب التي لا يملك الفرد السيطرة عليها أي تلك الأشياء الأولى التي نراها في الآخرين، وتضم:

أ- **العمر**: يعد العمر من أهم الأبعاد الداخلية للتنوع، ويقصد به أن قوة العمل تتنوع باختلاف فئاتها العمرية، حيث توجد علاقة طردية بين العمر والالتزام، مما يوجب على إدارة التنوع معرفة كيفية التعامل مع مختلف الموظفين بغض النظر على اختلاف أعمارهم.

ب- **النوع**: أما تنوع الجنس فيشير إلى الفروقات بين الذكر والأنثى، إذ تنعكس هذه الاختلافات على الأداء والعمل، فحسب ما أشارت إليه البحوث فالنساء يتصفن بمستوى أعلى من القدرة اللفظية بالإضافة لكونهم ميالين للعاطفة في اتخاذ القرارات عكس الرجال الذين يتميزون بقدرات حسابية ويهيمن على تصرفاتهم الشعور بالحزم والقوة والسيطرة.

ت- **التوجهات الجنسية**: هناك بعض أفراد قوة العمل قد يكون لديهم بعض التوجهات الجنسية غير السوية سواء بالنسبة للرجال أو النساء، ويجب على المديرين أن يبذلوا جهودا لضبط سلوك هؤلاء الأفراد خصوصا في مجال العمل.

ث - **القدرات**: يمكن تقسيم القدرات إلى نوعين رئيسيين هما القدرة العقلية كالذكاء والقدرة على فهم الأفكار والتصرف الحكيم... الخ. أما القدرة غير العقلية فتتقسم إلى مجموعتين فرعيتين هما قدرات الحواس والقدرات الحركية.

ج- **العرق**: هي أوجه التشابه والاختلاف بين العشائر إلى مراتب أو أقسام عرقية وظهور خصائص وراثية مميزة فتظهر الاختلافات في البشرة و بنية الجسم لتمثيل تكيفات لعوامل بيئية مختلفة. ويمكن القول أن المنظمات المتميزة بتنوع قوة العمل تتميز بوجود العديد من العرقيات المختلفة التي بدورها قد تؤثر إيجابا في نفس الوقت قد تكون لديها آثار سلبية داخل المنظمة.

ح- **الأصل**: تعد قضية اختلاف الأصل من أهم أبعاد التنوع لدرجة جعلت العديد ينظرون للتنوع على أنه مجرد اختلاف في الأصل، حيث يستخدم مصطلح الأصل للتمييز بين الناس على أساس الخصائص الثقافية مثل اللغة والموطن الأصلي، مما جعله محور اهتمام العديد من العلماء من أجل فهم التنوع بشكل أفضل.

## ثانيا: الأبعاد الخارجية للتنوع

تشمل الأبعاد الخارجية الجوانب التي يمكننا السيطرة عليها وقد تتغير بمرور الوقت، وتضم ما يلي:

أ- **محل الإقامة**: يؤثر اختلاف محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات أعضاء وقوة العمل، فمثلا نجد أن نفس الموقف يفسر بطرق مختلفة من منطقة لأخرى.

ب- **الدخل**: يعد الدخل أحد العوامل الهامة للعمل، حيث أن لكل مركز وظيفي امتيازاته المادية والمعنوية، وباعتبار أن الأبعاد الخارجية يمكن السيطرة عليها نسبيا مما يمكن الأفراد من العمل على تحسين دخلهم.

ت- **العادات الشخصية:** تعبر العادات الشخصية عن نمط من السلوك يرتضيه الفرد أو الجماعة لأنفسهم كما أنها تعد مصدر للتشابه والاختلاف بين الأفراد لذلك تحاول الإدارة تشجيع عادات الأفراد التي تخدم متطلبات العمل ومن جهة أخرى تحاول تقييد العادات السلبية.

ث- **المعتقد السياسي:** عبارة عن مجموعة من الناس يؤمنون بأهداف سياسية وإيديولوجية مشتركة ويتمتعون بالتنظيم ويعتقدون ذات المبادئ السياسية، تماما مثل أي عنصر من عناصر التنوع. فالتنوع السياسي مهم أيضا لتقديم أفكار وأخلاق ومعتقدات فريدة قد تساهم في تعزيز مكان عمل متنوع وشامل.

ج- **المعتقدات الدينية:** فهناك مجتمعات تنفرد بدين واحد وأخرى تتعدد فيها الأديان، فالدين يحدد توجهات المجتمعات وسلوكياتهم المادية والمعنوية.

ح- **الخبرة العملية:** تلعب الخبرات أثناء العمل دورا مهما بتنمية قدرات ومهارات جميع العاملين، ويحتاج الأفراد للنظر إلى أنفسهم على أنهم ماهرين وقادرين على تنفيذ المهام المناطة بهم وإنجازها. تزداد أهمية تنوع الخبرات بالنسبة للشركات الأكثر مرونة وقابلية للتغيير.

خ- **الهوايات:** تؤثر الهوايات على علاقات الأفراد في جماعات العمل وهي تساهم في تكوين جماعات العمل غير الرسمية وتدعم العلاقات بين الأفراد كما أن هذه الجماعات تقدم المساندة الاجتماعية لأعضائها .

د- **الخلفية التعليمية:** يمكن القول أن تنوع الخلفية التعليمية لقوى العمل تمثل العديد من المزايا لإدارة الموارد البشرية في المنظمات نظرا لتنوع الوظائف الموجودة بالمنظمة مما يتطلب تخصصات مختلفة. فالمستوى التعليمي يمثل أحد القيود التي يجب على إدارة التنوع التعامل معها.

ذ- **المظهر الخارجي:** يعتبر المظهر الخارجي للفرد أحد الأركان الأساسية في تكوين شخصيته وقد يحمل أثرا إما إيجابيا أو سلبيا في التفاعل الاجتماعي وفي العمل.

ر- **الحالة الاجتماعية:** تعد الحالة الزوجية من أهم أبعاد تنوع الموارد البشرية، وقد قدمت العديد من التسهيلات للعمالة في هذا الشأن.

### ثالثا: الأبعاد التنظيمية

تمثل الأبعاد التنظيمية البعد الأساسي الثالث للتنوع. وتتعلق بجوانب الثقافة الموجودة في بيئة العمل، وتشمل:

أ- **المستوى الوظيفي:** يخلق اختلاف المستويات الإدارية للأفراد في حد ذاته تنوعا في الموارد البشرية، وبناء على التنوع في المستوى الوظيفي يتحدد للفرد رتبته ومكانته التنظيمية ضمن التسلسل الهرمي للسلطة، وتحدد لكل مستوى تنظيمي قوته وسلطته.

ب- **محتوى العمل:** تحتاج الوظائف المختلفة إلى احتياجات ومهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها، مما يتطلب تنوع الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات المتعددة.

ت- **مجموعات العمل:** تعد الروابط والعلاقات الاجتماعية حاجة أساسية للبشر، وتلبية هذه الحاجة غالباً ما تتم في تفاعلات الناس مع بعضهم البعض، وتشير الدراسات إلى أن التنوع في فرق ومجموعات العمل له تأثيرات إيجابية وسلبية على أداء المجموعة.

ث - **الأقدمية:** وهي تلك المدة الزمنية التي عمل فيها الفرد في وظيفة أو عمل في منظمة ما، وهي تختلف من فرد إلى آخر مما يوجد نوعاً من التنوع في الكفاءة والخبرة نسبياً.

ج- **عضوية النقابات:** تعرف النقابات على أنها انضمام مجموعة من العمال إلى نوع محدد من المنظمات بغرض تعزيز المصالح المشتركة لهم، وقد ينتمي العمال إلى نقابات متعددة مما يخلق تنوعاً في مصالح قوة العمل واتجاهاتها نحو العمل.

ح- **موقف الإدارة من التنوع:** تعتبر الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق التنوع وتقديم الدعم المناسب له، وإدارة مختلف الأمور الخاصة به.

## 7\_ مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل المنظمات:

يذكر محسن وزملائه الباحثين مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل التنظيم كما هو مبين في الشكل التالي:

### الشكل (2): مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل المنظمات



المصدر: عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر - دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة، . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس 2016، ص 110.

من الشكل السابق نتج لنا أنه قد تبدأ مراحل القبول بالتنوع الثقافي في المنظمات بالنكران في أقل مستويات الوعي، مروراً بمرحلة الدفاع عن الثقافة الأم والتقليل من شأن الثقافات الأخرى، ثم محاولة تقليل الاختلافات، ومن ثمة القبول والتكيف أخيراً والتكامل من حيث تحقيق التعدد الثقافي داخل التنظيم وهذا أعلى مستويات الوعي بالتنوع داخل المنظمة.

### 8- إستراتيجيات تطوير الوعي بالتنوع:

إن عملية تطوير الوعي بالتنوع والتكيف يمكن أن تنطلق من مصدرين أساسيين هما: الفرد والمنظمة.

أ. الإستراتيجيات الفردية لإدارة التنوع: يكون ذلك بالسلوكيات التالية:

- 1- **الفهم والتفهم:** يبدأ الفهم بسلوك المدراء الذي يقتضي عدم التمييز وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، وعدم التطرف، وهي أمور تنص عليها القوانين، ولكنها تعبر بالقناعة والممارسة لدى الأفراد، ويتجسد ذلك بالإيحاء للعاملين باحترام الآخر والاعتراف بالاختلافات الثقافية.
- 2- **الصبر والمطابرة:** يقتضي الأمر هنا تحمل الآخرين من النساء والأقليات، وإشعارهم بأهمية مواقعهم الوظيفية والتصرف بصبر اتجاه أخطائهم وتصرفاتهم.
- 3- **التسامح:** من الأمور الضرورية والمهمة في هذا المجال الثقة المتبادلة، وعدم تحميل تصرفات الآخرين فوق ما يجب، وهذا تجسيد عملي للتنوع الثقافي والتعدد، كما يضفي على العمل صفة المرونة و يمنح الآخرين القدرة على العمل بارتياح ويظهر قدراتهم الإبداعية في العمل.
- 4- **الرغبة في الاتصال والحوار:** يعني عدم التهرب أو الامتناع عن مناقشة الأفكار المتعلقة بالتنوع الثقافي، وهذا يساعد على الفهم والإبتعاد عن سوء الظن والأحكام المسبقة.

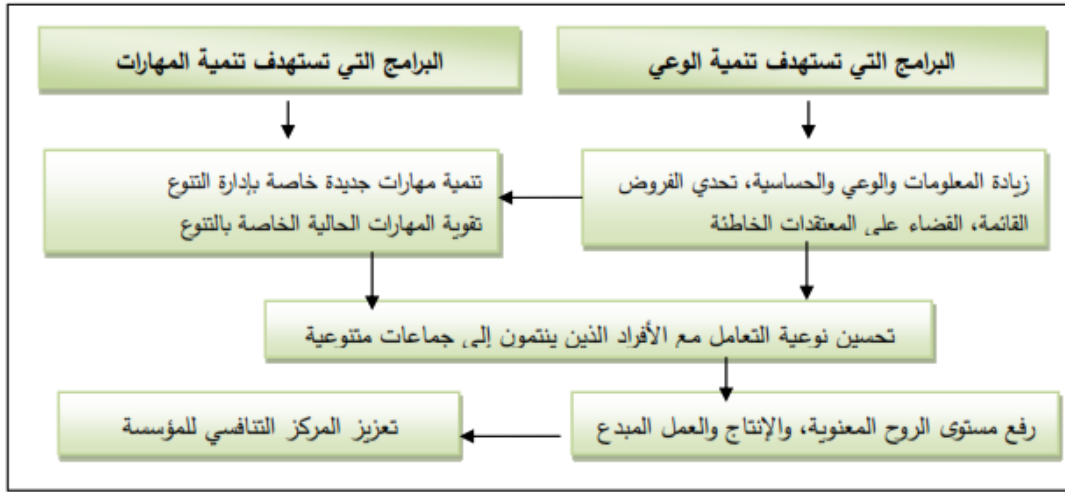
### ب. إستراتيجيات المنظمات لإدارة التنوع:

- 1\_ **السياسات:** يمكن للمنظمات بناء سياسات ومناهج تنظيمية واضحة تؤطر الأفراد العاملين بها وتمكنهم من إدارة إختلافاتهم العقائدية، الثقافية، اللغوية... وهذا يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في علاقات الأفراد بعضهم البعض.

2\_ **الممارسات:** يمكن لبعض الممارسات التي تتبعها المنظمات أن تساعد على التعامل الصحيح مع التنوع الثقافي، وهذا مثل الحرية الدينية للأفراد ذوي الأقليات واحترام المرأة والمناسبات الخاصة والمساهمة في دعمها والتمثيل الخاص بالنساء والأقليات في فرق العمل واللجان المهمة، تساهم بخلق ثقافة متعددة.

3 - **التدريب على التعدد الثقافي والتنوع:** يجعل هذا النوع من التدريب الأفراد أكثر تقبلاً للعمل في بيئة متعددة الثقافات، كتعليم لغة البلد للعاملين الأجانب، ومساعدتهم عن طريق كتب مترجمة، أو السماح للأفراد بالتعرف على الاختلافات والتشابه الموجود فيما بينهم، ويكون على شكل برامج تدريبية خاصة ومدروسة المحاور والمحتوى يكون هدفها الأساسي تقبل التنوع ومحاولة دعم القيم الإنسانية في العمل.

### الشكل (2): المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع الثقافي



المصدر: جيرالد جبرينبرج، روبرت بارون، إدارة السوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، (المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004)، ص 230.

من الشكل السابق يتبين لنا جلياً أن برامج التدريب والتطوير تؤثر على العمل من خلال طريقتين: أولاً برامج تستهدف تنمية الوعي وذلك من خلال زيادة المعلومات والوعي والحساسية. وتحدي الفروض القائمة و القضاء على المعتقدات الخاطئة، أما الطريقة الثانية فهي من خلال برامج تستهدف تنمية المهارات وذلك اعتماداً على تنمية مهارات جديدة خاصة بإدارة التنوع وكذا تقوية المهارات الحالية الخاصة بالتنوع.

**4\_ثقافة المنظمة:** تساهم ثقافة المنظمة في الجمع بين العناصر المشتركة بين الثقافات المتعددة والنظر إليها نظرة تكاملية، ويؤدي هذا إلى التزام الأفراد باحترام التنوع وتقبل التعامل مع الآخر مهما كان مصدر الاختلاف معه، وتتجسد في مجموعة من البرامج التدريبية الخاصة بالقيم الجماعية للعمل.

## 9\_آثار التنوع الثقافي داخل المنظمة:

**\_آثار عاطفية:** وفي معظمها تشير إلى درجة الارتباط العاطفي كالرضا الوظيفي وتحديد الهوية، والاندماج الاجتماعي أو الصراع الوظيفي، صراع الدور وغموض الدور، فالعمل مع أفراد من مختلف الأعراق والنوع الاجتماعي واللغة يستتبع بسلبية العواطف، هذا وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد ينجذبون إلى الذين يتشابهون معهم لأنهم أكثر عرضة لتكوين علاقة مع بعضهم، كما يجعل الاندماج الاجتماعي والهوية أكثر تجانساً من حالات الاختلاف، والتي يتولد عنها النفور، فيكون بناء العلاقات أمراً صعباً.

**\_آثار معرفية:** وتعني قدرة المجموعة على جمع المعلومات، فالمجموعات المتنوعة وغير المتجانسة معرفياً تشمل على العديد من الرؤى التي تؤدي إلى الإبداع، وبالتالي جودة صنع القرار يكون أعلى عندما تعمل الأقليات الثقافية على تقديم المزيد من الحجج المضادة.

**\_آثار رمزية:** وهي المجموعة الثالثة المعنية بمجموع الرموز للموظفين غير المتجانسين، وقد يكون رمز التنظيم نابع من سيطرة الأطراف المهيمنة داخلها وخارجها، وهذا ما يزيد من شرعية المنظمة خاصة إذا كانت هذه الرموز تعني بأعضاء الأقلية وتوفير فرص متساوية للجميع.

**\_آثار تواصلية:** وتعني بأنماط الاتصال داخل المجموعات غير المتجانسة وتميل إلى أن تكون أكثر رسمية وأقل تكراراً.

ويمكن أن يؤثر التنوع الثقافي على محيط العمل وذلك من خلال:

- تجاهل التنوع وتسييره وعدم الاهتمام به يمكن أن يؤدي إلى النزاع بين الأفراد في مكان العمل، مما يؤدي إلى عدم التركيز أثناء أداء وتنفيذ الأعمال، وبالتالي انخفاض الانتاجية، في حين أن تبني التنوع وتسييره يؤدي إلى توسيع وجهات النظر وتعزيز الإبداع والأفكار الجديدة، وبالتالي توفير فرص إضافية لكسب العملاء.
- التنوع يمكن أن يشجع على تشكيل تكتلات داخل مكان العمل بين الأفراد، كالتكتلات العرقية والتكتلات الدينية، وهذا قد يؤدي إلى التمييز غير القانوني بالشكل الذي يوجد النزاعات بين العاملين مما يؤثر سلباً على المنظمة ويهدد تنافسيتها واستمراريتها، والقدرة على تقييم الفروق الفردية يؤدي إلى قبول أكبر لجميع وجهات النظر، مما يقلل النزاعات في محيط العمل، والتمييز غير القانوني، التكتلات بين العاملين، وهذا كله يؤدي إلى توفير محيط عمل مريح ومشجع على الإبداع وتحسين الأداء.

## 10\_ إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي:

للتنوع الثقافي وتعدد الثقافات عبر العالم إيجابيات وبعض السلبيات نذكرها فيما يلي:

#### أ\_ إيجابيات التنوع الثقافي:

- ✓ التعرف على الثقافات الأخرى في المجتمع وفي الدول الأخرى: عاداتها، تقاليدها وقيمها.
- ✓ الاعتراف بشرعية الثقافات الأخرى في المجتمع بأنها مركب وجزء لا يتجزأ من المجتمع.
- ✓ الاحترام المتبادل بين الثقافات وتطور النقد الذاتي وتحقيق الذات للفرد والثقافة في المجتمع.
- ✓ إعطاء فرصة جديدة تضمن وتحقق الحريات والمساواة بين الثقافات المختلفة في المجتمع مثل سن القوانين لحماية هذا التنوع واحترامه.

#### ب\_ سلبيات التنوع الثقافي:

- ✓ يمكن أن يؤدي لتفكيك المجتمع ووحدته والنسيج الاجتماعي بداخله، فيصبح المجتمع كالفسيفساء لأن لكل ثقافة عاداتها وتقاليدها ونمط حياتها.
- ✓ يمكن أن يؤدي إلى عدم استقرار اجتماعي وفوضى اجتماعية بأنه لا يوجد قوانين موحدة لكل الثقافات بسبب الاختلاف في القيم والعادات فلا توجد ثقافة صحيحة.
- ✓ قد تساعد في انغلاق الثقافة على نفسها وتكوين إطار خاص بها بعيدا عن الإطار المشترك وهو الدولة، فينتج عدة دول في دولة واحدة وهذا يؤدي إلى تفكيك الإطار المشترك.
- ✓ قد يؤدي لصراع عنيف بين الثقافات عند محاولة خلق قوانين موحدة ودستور موحد للدولة والسيادة فيها، وربما قد ينتهي الأمر بحرب أهلية.