

1. مفهوم التنوع:

يعرفه **Cox** على أنه "اختلاف الهويات 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".

2. مفهوم التنوع الثقافي:

يعتبر **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 فترى التنوع الثقافي يكمن في تلاقي الأفراد من الثقافات المختلفة تحت نسق اجتماعي معين مشكلة تنوعاً ثقافياً.

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".

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".

4. أهداف إدارة التنوع: تهدف 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.
- 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.

5. أبعاد إدارة التنوع: لقد قام عدد من الباحثين بتقسيم أبعاد التنوع الى 3 مجموعات:

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

➤ العمر.

➤ النوع.

➤ القدرات.

➤ العرق.

➤ الأصل.

ثانياً: الأبعاد الخارجية للتنوع: تشمل الأبعاد الخارجية الجوانب التي يمكننا السيطرة عليها وقد تتغير بمرور

الوقت، وتضم ما يلي:

➤ محل الإقامة.

➤ الدخل.

➤ العادات الشخصية.

➤ المعتقد السياسي.

➤ المعتقدات الدينية.

➤ الخبرة العملية.

➤ الهوايات.

➤ الخلفية التعليمية.

➤ المظهر الخارجي.

➤ الحالة الاجتماعية.

ثالثاً: الأبعاد التنظيمية: تمثل الأبعاد التنظيمية البعد الأساسي الثالث للتنوع. وتعلق بجوانب الثقافة الموجودة

في بيئة العمل، وتشمل:

➤ المستوى الوظيفي.

➤ محتوى العمل.

➤ مجموعات العمل.

➤ الأقدمية.

➤ عضوية النقابات.

➤ موقف الإدارة من التنوع.

6. مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل المنظمات:

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

الشكل (1): مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل المنظمات



من الشكل السابق نتج لنا أنه قد تبدأ مراحل القبول بالتنوع الثقافي في المنظمات بالانكسار 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.

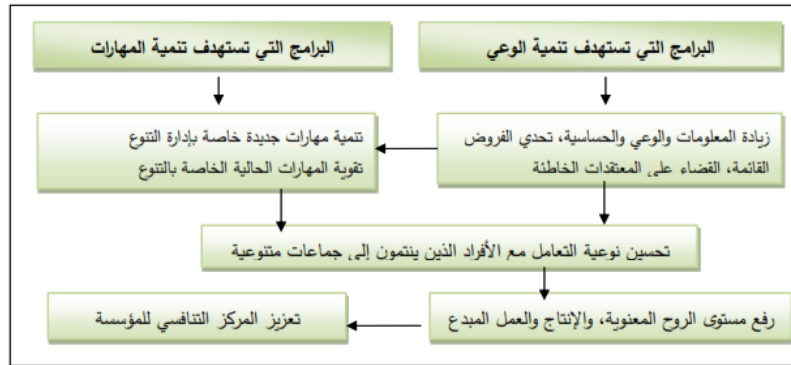
7. إستراتيجيات تطوير الوعي بالتنوع: إن عملية تطوير الوعي بالتنوع والتكيف يمكن أن تنطلق من مصدرين أساسيين هما: الفرد والمنظمة.

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

- **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.

- **الصبر والمطاوله:** يقتضي الأمر هنا تحمل الآخرين من النساء والأقليات، وإشعارهم بأهمية مواقعهم الوظيفية والتصرف بصبر اتجاه أخطائهم وتصرفاتهم.
- **التسامح:** من الأمور الضرورية والمهمة في هذا المجال الثقة المتبادلة، وعدم تحميل تصرفات الآخرين فوق ما يجب، وهذا تجسيد عملي للتنوع الثقافي والتعدد، كما يضيفي على العمل صفة المرونة و يمنح الآخرين القدرة على العمل بارتياح ويظهر قدراتهم الإبداعية في العمل.
- **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:
 - **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.
 - **الممارسات:** يمكن لبعض الممارسات التي تتبعها المنظمات أن تساعد على التعامل الصحيح مع التنوع الثقافي، وهذا مثل الحرية الدينية للأفراد ذوي الأقلية واحترام المرأة والمناسبات الخاصة والمساهمة في دعمها والتمثيل الخاص بالنساء والأقليات في فرق العمل واللجان المهمة، تساهم بخلق ثقافة متعددة.
 - **التدريب على التعدد الثقافي والتنوع:** يجعل هذا النوع من التدريب الأفراد أكثر تقبلا 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 ومدرسة المحاور والمحتوى يكون هدفها الأساسي تقبل التنوع ومحاولة دعم القيم الإنسانية في العمل.

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



المصدر: جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، إدارة السوق في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد

رفاعي، إسماعيل على بيسيوني، (المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004)، ص

- **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.

8. 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.
- **آثار معرفية:** وتعني قدرة المجموعة على جمع المعلومات، فالمجموعات المتنوعة وغير المتجانسة معرفيا تشمل على العديد من الرؤى التي تؤدي إلى الابداع، 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 اذا 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 تكرارا.