

السنة الثانية ماستر  
إدارة الموارد البشرية

محاضرات

في

مقياس إدارة علاقات العمل في المنظمات



الأستاذ شيخاوي سنوسى

كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية





# ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات

## «Managing Diversity»

- مقدمة
- مفهوم وأبعاد التنوع.
- مفهوم إدارة التنوع.
- أهمية إدارة التنوع.
- استراتيجيات إدارة التنوع في المنظمات.
- التحديات التي تواجه إدارة التنوع.

## المحاور الأساسية

## مقدمة:

رغم ما يبدو على الناس من تشابه ظاهري في كثير من أوجه الحياة البشرية ، كالولادة و الوفاة و امتلاك الحواس المختلفة ، بالإضافة إلى تشابه التكوين الجسدي و ما يتصل به ، الا أنهم خلقوا مختلفين ولا يزالون في الكثير من الأوجه الأخرى والأبعاد ، وهو حين يتنقلون في مناكب الأرض انما يحملون مع هذا التباين و الاختلاف إلى مواطنهم الجديدة و إلى ورشات أعمالهم ووظائفهم المتنوعة ، كل ذلك جعل التعامل مع هؤلاء من قبل الإدارات المسؤولة و الهيئات أمرا ليس بالهين ، إن لم يكن في غاية التعقيد و الصعوبة.

ولعل من الحكمة القول ان هذا الاختلاف بمفهومه الشامل خلق تنوعا مميزا في الموارد البشرية ، ازداد تطويرا في ظل ظاهرة العولمة خاصة في شقها الاقتصادي و السياسي حيث انتشرت الشركات المتعددة الجنسيات التي تحوي عمال وموظفين واداريين من شتى دول العالم، يحمل موظفوها ثقافات مختلفة، إضافة إلى عمالة الدولة المستضيفة وثقافتها الوطنية المنتشرة.

وبعد أن أصبح تنوع الموارد البشرية واقعا فرضته البيئة الوطنية و الدولية للمنظمات بمختلف انشطتها و فروعها ،الشيء الذي وضع مسيري الموارد البشرية امام حتمية اتباع توجه استراتيجي يجعل من هذا التنوع عاملا إيجابيا يحقق ميزة تنافسية بدل ان يكون حجر عثرة امام تحقيق اهداف المنظمة. حيث يتحول التنوع الى ظاهرة صحية على قول ستيفن كوفي

**: Stephen R. Covey**

**" القوة تكمن في الاختلاف، و ليس في التشابه "**



# لماذا إداررة التنوع؟

- ١. ظاهرة العولمة و افرازاتها المتشابكة ثم التطور المذهل في تكنولوجيا الاعلام و الاتصال
- ٢. تنامي أثر المتغيرات الثقافية كأحد أهم وأقوى ابعاد التنوع في الموارد البشرية.
- ٣. التنوع يدعم التفاعل بين المجموعات العرقية المختلفة، ويقضي على التحيز
- ٤. النظر إلى التنوع كمنظور اقتصادي و تنظيمي.
- ٥. التغيرات الديموغرافية الحالية والمتوعدة في جميع الدول
- ٦. ادراك المنظمات ان التنوع هو مصدر الابداع والحلول الابتكارية.



# مفهوم التنوع و أبعاده في الموارد البشرية

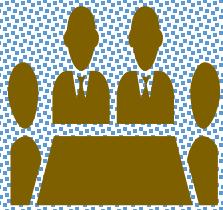


# ماذا تعرف عن التنوع؟



تنوع القوى العاملة هو أيضاً تعدد للسمات الديمغرافية التي تميز القوى العاملة في المنظمة ، خاصة من حيث الجنس و الثقافة والاصل و العمر و الدين وغيرها.

يعبر التنوع عن الصفات التي يختلف فيها الأفراد مثل: العرق والنوع والعمر والثقافة ومستوى التعليم والوضع الاقتصادي والاجتماعي والقدرة الجسدية والمستوى الوظيفي و المعتقدات الدينية والسياسية وغيرها، وقد يشارك الأفراد في كل أو بعض هذه الخصائص و تؤثر هذه الاختلافات حتماً في طريقة تفكير و سلوك الأفراد.



# ما هي أسباب تنامي ظاهرة التنوع في الموارد البشرية؟

تطور المنظمات

انتشار أسلوب العمل  
 بالأفواج

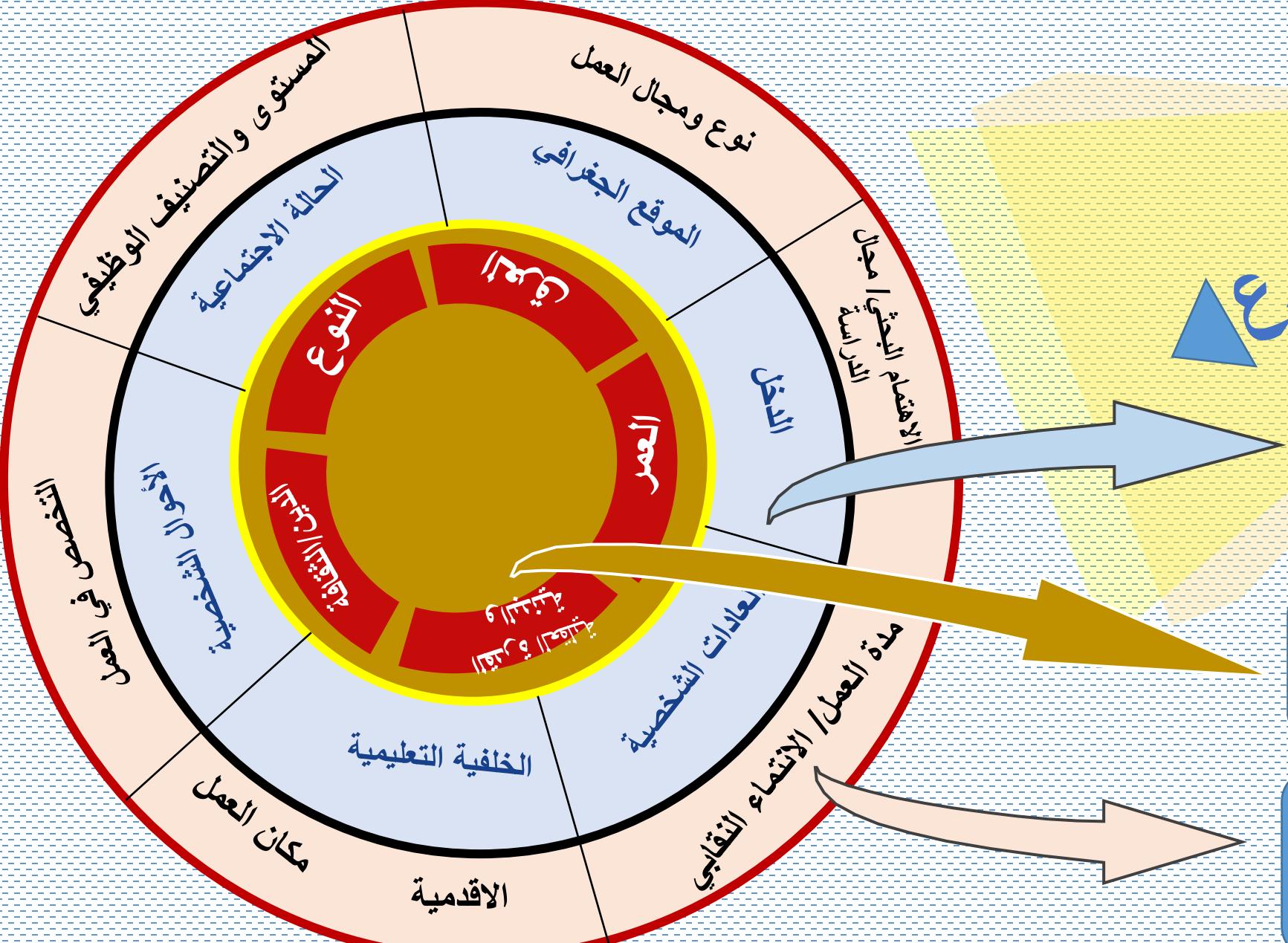
التحالف و الاندماج  
 بين المنظمات

تنوع الموارد  
 البشرية

التعدد الأيديولوجي  
 و السياسي

عولمة الأسواق و  
 الوظائف

التغير في أسواق  
 العمل



# أبعاد التنوّع



**البعد الخارجي**  
وهنا تتميز الصفات بتغييرها الدائم  
باستثناء الدين لامتداده في كل من  
**«البعد الداخلي والخارجي»**

**البعد الداخلي/الشخصي**  
ويغطي خصائص الفرد التي يمكن  
تصنيفها بأنها «نط الشخصية».

**البعد التنظيمي**  
وتمثل الأبعاد التي لا خيار للفرد فيها  
ولا يستطيع تغييرها بسهولة

# شكل توضيحي لأبعاد التنوع السابقة





# أبعاد التنوع الأكبر تأثيراً في المنظمات

## 02 اختلاف النوع (ذكور/إناث)

تشير منظمة العمل الدولية إلى أن عدم تنوع قاعدة الموظفين ووضع قيود على مشاركة المرأة حد من النمو الاقتصادي. ونتيجةً لذلك، نص الهدف الخامس في أجندة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لعام 2030 على العمل على "تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة" في التعليم والعمل والمناصب القيادية.

## 01 التنوع الثقافي

يمكن التنوع الثقافي من تلبية احتياجات العملاء من خلال أعضاء الخلفية الثقافية المتواجددين بالمنظمة. كما أن تنوع القيم عامل مهم جداً في تماست جماعة العمل. دون أن ننسى تنوع العادات ودورها في بناء علاقات إنسانية تكرس أسلوب فرق العمل. كما يجلب مواهب ووجهات نظر مختلفة تعود على المنظمة بالفائدة

المنظمة

تنوع الفئات العمرية في المنظمة يزيد من معدل الأداء لأسباب مختلفة منها:- تنامي الرغبة في العمل كسلوك تنافسي بين الفئات المختلفة ، نقل المهارات و المعارف بين الأجيال، تغيير النظرة تجاه كبار السن في المنظمات ...

## 03 التنوع في القاعدة العمرية



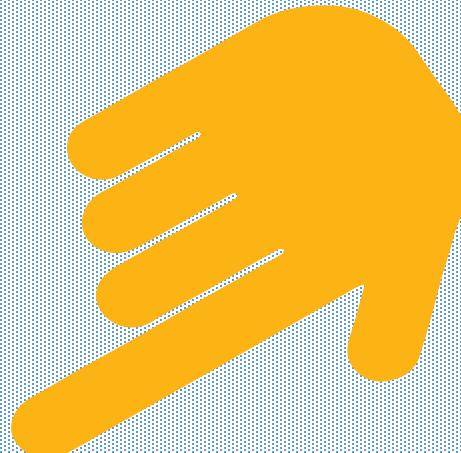
## إدارة التنوع

إدارة التنوع هي العملية التي يمكن من خلالها تقدير الاختلافات بين الافراد ، عن طريق تقليل السلبيات المحتملة للتنوع، بما يحقق الاستع 1 لأمثل للموارد .

وهي عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة والتي تعرف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والعملاء والاختلاف بينهما وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع والأصل وال عمر والثقافة واللغة والعجز والديانة والتوجهات الجنسية وأية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين في المنظمات وعدم التحييز لجماعة على حساب جماعة أخرى.

Commonwealth of Australia

2



إدارة التنوع تعني "قبول مجموعة متنوعة من الأفراد لتشكيل القوة العاملة وتحقيق إمكانات الجميع، وليس لصالح أي مجموعة

3

4

هي كل ما يساهم - في دمج الأفكار وممارسة التنوع يوماً بعد يوم في كل العمليات الإدارية والأنشطة بالمؤسسة وببيتها في جو من الثقة.

5

الإجراءات التنظيمية التطوعية التي تهدف إلى مزيد من ضم الموظفين من خلفيات متنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدرورة



من خلال التعريفات السابقة يمكن القول :

- إدارة التنوع أفكار وممارسات إدارية
- إدارة التنوع مرهون بتوفير مناخ من الثقة.
- إدارة التنوع تعني إدارة الاختلاف ولكن أيضا التشابه بين الأفراد.
- إدارة التنوع التطوير المؤسسي و تعزيز الممارسات الإيجابية.
- إدارة التنوع مدخل متعدد الأبعاد يشمل ابعاد التنوع المختلفة ويحقق الأهداف التنظيمية و الشخصية معا.

# نشأة وتطور إدارة التنوع في المنظمات

1990-1980

ادارة التنوع

1980-1970

التشريعات المتعلقة بحقوق  
المساواة في الفرص الوظيفية

1970-1960

سياسات العمل الايجابي

## استراتيجية تطوير الوعي بالتنوع Diversity Strategies

إن عملية تطوير الوعي بالتنوع والتكيف معه يمكن أن تنطلق بالاعتماد على مستويين رئисين وهما الأفراد والمنظمة

**الفهم** : يجب أن تتولد القناعة بها عند المدراء ومن ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الإيحاء للعاملين بفهم هذه الأمور ومعاملة الآخرين باحترام واعتراف بالاختلافات الثقافية

**الصبر والمطاولة**: تحمل الآخرين من الأقليات أو النساء واسعارهم بأهميتهم في فرق العمل والتأكد من مشاعرهم على المدى البعيد ومدى تقبلاهم لوظيفتهم ودورهم في موقعهم الوظيفي

**التسامح** إن حسن النية وعدم تحمل الأمور أو تصرفات الآخرين أكثر مما تحتمل وكذلك الثقة المتبادلة هي أمر مهم وحيوي مرتبطة بالتنوع الثقافي والثقافي، يساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.

**الرغبة في الاتصال وال الحوار**: عدم التحرج من مناقشة التنوع الثقافي والعرقي والديني وغيرها مع الآخرين لأن هذا يساعد على مزيد من الفهم المتبادل ويحل الكثير من الإشكالات.



في إطار الاستراتيجيات الفردية قبول التنوع والتعدد الثقافي يتم وفق أربعة سلوكيات متسلسلة وكما يلي

# استراتيجيات إدارة التنوع (تابع)

أما في إطار استراتيجيات المنظمة فإنه يمكن لهذه الأخيرة أن تلعب دوراً مهماً في إدارة التنوع وفهمه من خلال سياساتها وممارساتها التي يمكن أن نجملها في الآتي

**السياسات policies:** يمكن للمنظمة أن ترسم سياسات أو طرائق واضحاً لإدارة التنوع والتعدد الثقافي من خلال سياساتها التنظيمية المعتمدة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء علاقات الأفراد

**الممارسات Practices :** إن إجراءات معينة يمكن أن تتخذها المنظمة بطريقة مرنة تساهم بفاعلية في فهم وإدارة التنوع وتعدد الثقافات وتجعل الأقليات أكثر انسجاماً. مثلاً: احترام خصوصية المرأة وإجازات الأمومة وحرية العبادة للأقليات الدينية واحترام المناسبات الخاصة

**التكيف و القبول:** عن طريق القدرة على التعامل مع الثقافات الأخرى و تقبل الاختلافات في السلوك و احترام قيم الآخرين ، كإخفاء او التقليل من أهمية الاختلافات والتركيز على التشابه.

مستوى  
المنظمة

ب





التحديات التي تواجه إدارة التنوع



# التحديات التي تواجه إدارة التنوع



# الخاتمة

لقد أثبت الواقع أن المنظمات الناجحة في إدارة التنوع تزداد قدرتها على جذب الموارد البشرية الجيدة . كما ان التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار يزيد من القدرة التافسية للمؤسسة ، فضلا عن زيادة مرونة المنظمة في مواجهة المشاكل بصفة عامة. ومن أجل الوصول الى تحويل التنوع من مصدر صراع داخل المؤسسة الى نقطة قوة تحقق اكبر قدر من الاداء يتبعن على المشرفين عليها اعتماد آليات للتعامل مع هذا النوع منها:

- 1- بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع و ترفض كل انواع التمييز و التحيز عن طريق اعتمد نظام الفرق في العمل ، على ان تراعى في تركيبة هذه الفرق التنوع خاصة في بعده الداخلي وذلك تماشيا مع طبيعة العمل و تخصص كل فرقة.
- 2- استغلال عملية التكوين و التدريب في زرع قبول التنوع و نبذ كل ما من شأنه ان يظهر كشكل من أشكال التمييز. وذلك عن طريق براج تكوينية يعدها مختصون و تخدم مبدأ الاختلاف في ظل الاحترام و تقدير الاشخاص على أساس الكفاءة و الأداء فقط.
- 3- مطابقة سلوك المديرين و رؤساء الفروع لسياسات المنظمة في خلو ممارساتهم في ة من التحيزات و كل انواع التمييز ضد مجموعات معينة أو الأقليات. سواء بخصوص التحفيز او العقاب.