

السنة الثانية ماستر
إدارة الموارد البشرية



محاضرات في مقياس إدارة علاقات العمل في المنظمات



الأستاذ شيخاوي سنوسي
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات

«Managing Diversity»

المحاور الأساسية

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

مقدمة:

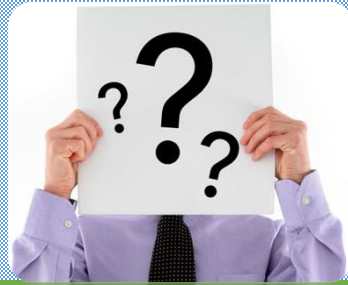
رغم ما يبدو عل الناس من تشابه ظاهري في كثير من أوجه الحياة البشرية ، كالولادة و الوفاة وامتلاك الحواس المختلفة ، بالإضافة الى تشابه التكوين الجسدي و ما يتصل به ، الا أنهم خلقوا مختلفين ولا يزالون في الكثير من الأوجه الأخرى والأبعاد ، وهو حين يتنقلون في مناكب الأرض انما يحملون معهم هذا التباين و الاختلاف الى مواطنهم الجديدة و الى 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 تطورا 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 الى عمالة الدولة المستضيفة وثقافتها الوطنية المنتشرة.

وبعد أن اصبح 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 إدارة التنوع؟



1

• ظاهرة العولمة و افرازاتها المتشابكة ثم التطور المذهل في تكنولوجيا الاعلام و الاتصال

2

• تنامي أثر المتغيرات الثقافية كأحد أهم وأقوى ابعاد التنوع في الموارد البشرية.

3

• التنوع يدعم التفاعل بين المجموعات العرقية المختلفة، ويقضي على التحيز

4

• النظر إلى التنوع كمنظور اقتصادي و تنظيمي.

5

• التغيرات الديموغرافية الحالية والمتوقعة في جميع الدول

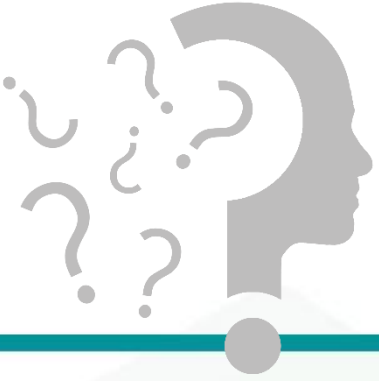
6

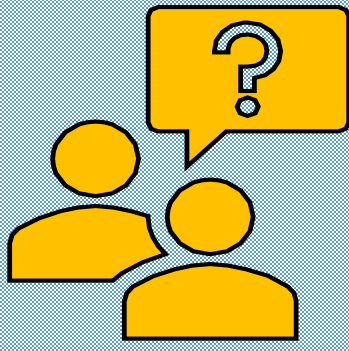
• ادراك المنظمات ان التنوع هو مصدر الابداع والحلول الابتكارية.





مفهوم التنوع و أبعاده في الموارد البشرية





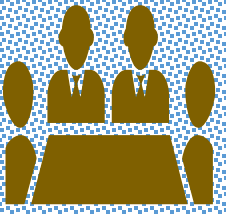
ماذا تعرف عن التنوع؟



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

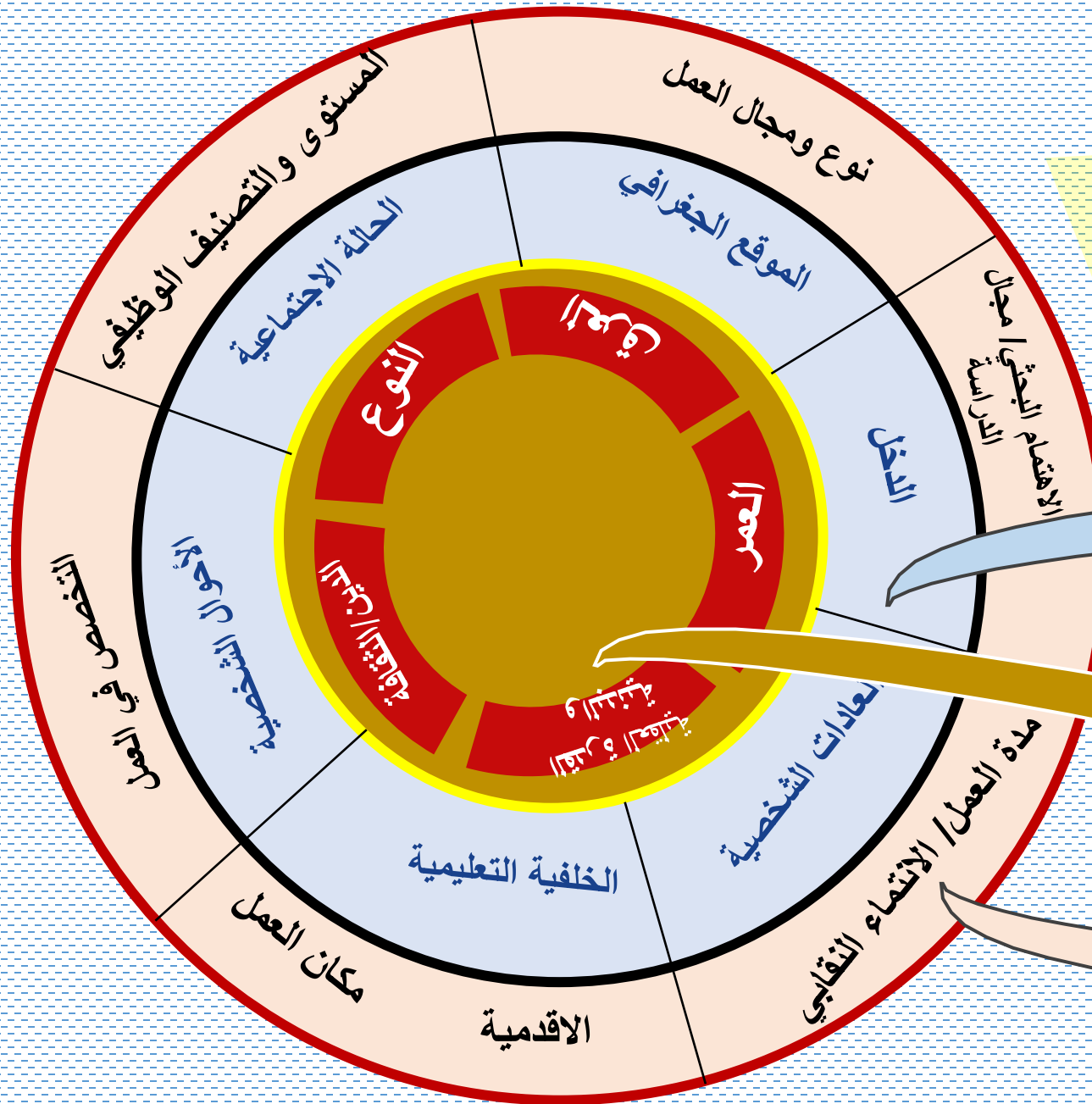
يعبر التنوع عن الصفات التي يختلف فيها الأفراد مثل:

العرق والنوع والعمر والثقافة ومستوى التعليم
والوضع الاقتصادي والاجتماعي والقدرة الجسدية
والمستوى الوظيفي و المعتقدات الدينية والسياسية
وغيرها، وقد يتشارك الأفراد في كل أو بعض هذه
الخصائص و تؤثر هذه الاختلافات حتما في طريقة
تفكير و سلوك الأفراد.



ما هي أسباب تنامي ظاهرة التنوع في الموارد البشرية؟





أبعاد التنوع

البعد الخارجي

وهنا تتميز الصفات بتغيرها الدائم -
باستثناء الدين لامتداده في كل من
«البعد الداخلي والخارجي»

البعد الداخلي/الشخصي

ويغطي خصائص الفرد التي يمكن
تصنيفها بأنها «نمط الشخصية».

البعد التنظيمي

وتمثل الأبعاد التي لا خيار للفرد فيها
ولا يستطع تغييرها بسهولة

شكل توضيحي لأبعاد التنوع السابقة

المجموعة الأولى (الأبعاد الداخلية)

المجموعة الثانية (الأبعاد الخارجية)

وتشمل الأبعاد الفرعية التالية:

- المستوى الوظيفي
- محتوى العمل
- جماعة العمل
- الأقدمية
- مكان العمل
- عضوية النقابات
- موقف الإدارة من التنوع

وتشمل الأبعاد الفرعية التالية:

- محل الإقامة
- الدخل
- العادات الشخصية
- الهوايات
- الديانة
- الخلفية التعليمية
- الخبرة العملية
- المظهر الخارجي للفرد
- حالة الوالدين
- الحالة الاجتماعية للفرد

وتشمل الأبعاد الفرعية التالية:

- العمر
- النوع
- التوجهات الجنسية
- القدرات الجسدية
- الأصل
- العرق



أبعاد التنوع الأكثر تأثيرا في المنظمات

02 اختلاف النوع (ذكور/إناث)

تشير منظمة العمل الدولية إلى أن عدم تنويع قاعدة الموظفين ووضع قيود على مشاركة المرأة حد من النمو الاقتصادي. ونتيجة 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.

المنظمة

01 التنوع الثقافي

يمكن التنوع الثقافي من تلبية احتياجات العملاء من خلال أعضاء الخلفية الثقافية المتواجدين بالمنظمة. كما أن تنوع القيم عامل مهم جدا في تماسك جماعة العمل. دون أن ننسى تنوع العادات و دورها في بناء علاقات إنسانية تركز أسلوب فرق العمل. كما يجلب مواهب و وجهات نظر مختلفة تعود على المنظمة بالفائدة

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

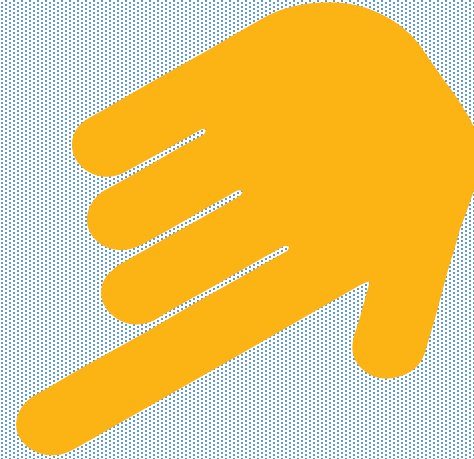


إدارة التنوع

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

وهي عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة والتي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والعملاء والاختلاف بينهما وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع والأصل والعمر 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 التحيز 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 وبيئتها 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 مدروسة

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول :

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

نشأة وتطور إدارة التنوع في المنظمات

1990-1980

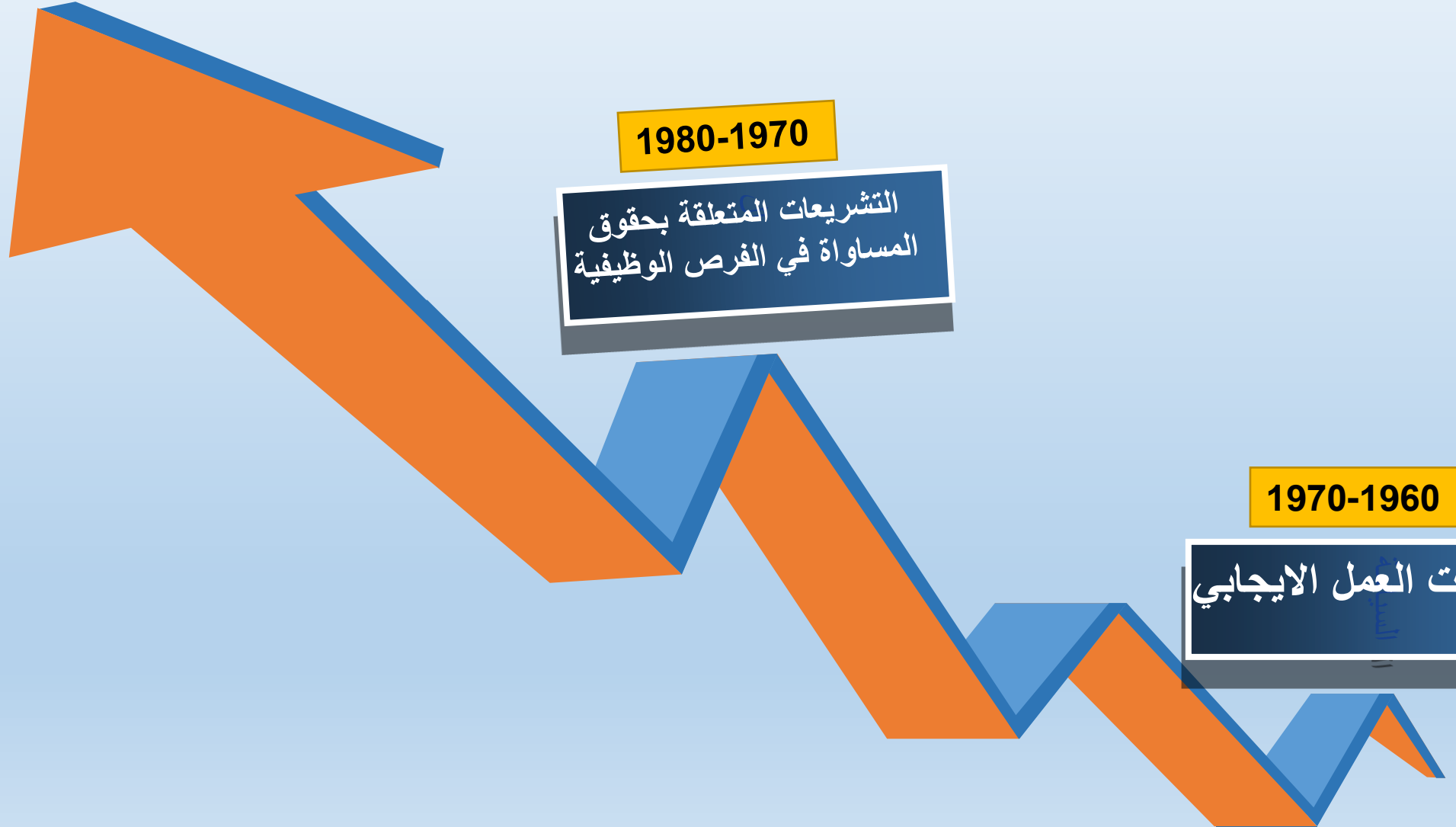
إدارة التنوع

1980-1970

التشريعات المتعلقة بحقوق
المساواة في الفرص الوظيفية

1970-1960

سياسات العمل الايجابي



استراتيجيات إدارة التنوع

1 استراتيجة تطوير الوعي بالتنوع Diversity Stragies

1

إن عملية تطوير الوعي بالتنوع والتكيف معه يمكن أن تنطلق بالاعتماد على مستويين رئيسيين 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 و المطاولة: تحمل الآخرين من الأقليات أو النساء وإشعارهم بأهميتهم في فرق العمل والتأكد من مشاعرهم على المدى البعيد ومدى تقبلهم لوظيفتهم ودورهم في موقعهم الوظيفي

التسامح إن حسن النية وعدم تحميل الأمور أو تصرفات الآخرين أكثر مما تحتمل وكذلك الثقة المتبادلة هي أمر مهم وحيوي مرتبط بالتعدد الثقافي والتنوع، يساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.

الرغبة في الاتصال و الحوار: عدم التخرج من مناقشة التنوع الثقافي والعنقي والديني وغيره 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 نجعلها في الآتي

السياسات: policies يمكن للمنظمة أن ترسم سياسات أو طريقاً 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 أو التقليل من أهمية الاختلافات والتركيز على التشابه.

مستوى
المنظمة

ب





التحديات التي تواجه إدارة التنوع



التحديات التي تواجه إدارة التنوع



الختاتمة

لقد أثبت الواقع أن المنظمات الناجحة في إدارة التنوع تزداد قدرتها على جذب الموارد البشرية الجيدة . كما أن التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار يزيد من القدرة التنافسية 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 أكبر قدر من الأداء يتعين على المشرفين عليها اعتماد آليات للتعامل مع هذا التنوع 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 برامج 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.