

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية

التنوع، الأخلاقيات والإنصاف

نظرة حول ممارسات تسيير الموارد

البشرية في المؤسسات الجزائرية

يومي 25 و 26 فيفري 2014

إدارة التنوع الثقافي من القيود القانونية إلى الميزة التنافسية

مداخلة مقترحة بالملتقى الوطني الثالث حول : " تسيير الموارد البشرية : التنوع، الأخلاقيات والإنصاف
نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية " المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير – جامعة محمد خيضر بسكرة - يومي: 25-26/02/2014.

من أعداد الأستاذين

دربال سمية

أستاذة مساعد ب

جامعة الوادي

الهاتف: 0771465781

derbal_soumeia@hotmail.fr

بن علي عبد الرزاق

أستاذ محاضر ب

جامعة الوادي

الهاتف: 0770947201

sahebadamir@gmail.com

الملخص

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية في تكافؤ فرص العمل وإدارة التنوع، ومبررات تنفيذها في أماكن العمل، واستراتيجيات الموارد البشرية والنتائج من هذه الأنشطة. إذ أن إدارة تنوع القوى العاملة، والتحيز، وتكافؤ فرص العمل تنطوي على معان مختلفة وافتراضات عبر البلدان والثقافات، كذلك أرباب العمل في البلدان المختلفة في كثير من الأحيان يحددون تكافؤ فرص العمل والتنوع بشكل مختلف. وتمت الإشارة إلى أن "أفضل الممارسات" لتكافؤ فرص العمل تميل إلى تركيز إدارة الموارد البشرية على التقيد بإجراءات واضحة وشفافة في عمليات صنع القرار، للوقاية من المعاملة السيئة والتأثير السلبي والامتثال للمعايير القانونية ذات المصدر الخارجي. إلا أن هذا المفهوم تطور أكثر من ذلك في بلدان كثيرة وقطع أشواطاً متقدمة تحت مسمى إدارة التنوع، وهي إستراتيجية متضمنة في الأهداف الأساسية للمنظمة، أي أن مصدرها داخلي. وتستند تلك الإدارة على أن التنوع الثقافي يمكن أن يكون مورد ومنجم استراتيجي للمنظمة إذا استغل بشكل صحيح ويكون مصدر إبداع وابتكار وفعالية تنظيمية وتعلم وإنتاجية، وبذلك فإنه يشكل ميزة تنافسية لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ارتفاع الأداء التجاري والاقتصادي والمالي للمنظمة ككل... ورغم ذلك البريق لإدارة التنوع إلا أن تطبيقها العملي وتعميمه في كل المنظمات والبلدان لا يزال متواضعاً.

الكلمات المفتاحية : التحيز ، التنوع الثقافي ، تكافؤ الفرص ، إدارة التنوع ، الميزة التنافسية

This paper aims to shed light on the basic concepts of equal employment opportunity and diversity management , and the justification for its implementation in the workplace , and human resource strategies and the results of these activities . As the management of workforce diversity , bias , and EEO involving different meanings and assumptions across countries and cultures , as well as employers in different countries often determine the Equal Employment Opportunity and Diversity differently . It was noted that the "best practices" for the Equal Employment Opportunity tend to focus on human resources management procedures and adherence to clear and transparent decision-making processes , for the prevention of ill-treatment and the negative impact and compliance with legal standards of the external source . However, the evolution of this concept more than that in many countries and advanced strides under the name of diversity management , a strategy included in the basic objectives of the organization , that is an internal source . They are based on management that cultural diversity can be a resource and mine strategic organization if exploited properly and be a source of creativity, innovation and effectiveness of organizational learning and productivity , and thus it is a competitive advantage for the management of human resources , in addition to high performance commercial , economic and financial organization as a whole ... Yet sparkle for the management of diversity , but the practical application and circulated in all organizations and countries is still modest.

Keywords : bias , cultural diversity , equal opportunity , diversity management , competitive advantage

مقدمة

في ظل عولمة التجارة والاستثمار ، وتدويل الشركات وتعاملاتها على نحو متزايد ، سواء عن طريق الفروع الخارجية أو التجارة مع شركات في بلدان مختلفة ، إضافة إلى الهجرة الطوعية خارج الأوطان ، والنقص في الكوادر البشرية المؤهلة والذي دفع بعض الشركات إلى البحث بشكل جدي عن علاقات خارج سوق العمل الوطنية وإفساح المجال لإحلال ثقافات أخرى داخل المنظمة ، فهذه الاتجاهات الجديدة ساهمت في جعل أماكن تعج بأشخاص ينتمون إلى ثقافات وأصول عرقية مختلفة . فان هذه التغيرات جعلت الإدارة تهتم بمشكلة التحيز التي يسببها التنوع الثقافي.

وعليه فإنه مهما كانت الأعمال ، فإنها ملتقى للثقافات المختلفة الذي هو حقيقة واقعة اليوم في عدد متزايد من الشركات ، إذا أصبحت التعددية الثقافية القضية الرئيسية التي تتطلبها المنظمات ، رغم ما يترتب عليها من سوء الفهم والصراعات التي تعيق إنجاز العمل. ولقد بذلت جهات عديدة معنية بهذا المناخ الثقافي ألتعددي جهودا كبيرة للحد من المساوئ التي قد تترتب على ذلك ، والعمل على الاستفادة القصوى منها ، ولا زال الجدل حول ذلك كبيرا ومستمرًا. وتبلورت جراء ذلك رؤى عديدة في التعامل مع هذا الواقع الثقافي المتباين للموارد البشرية ، تبدأ بفرض قيود قانونية وتشريعية لحماية الأقليات الثقافية والمحرومة ، وصولا إلى "الإدارة بالتنوع" باعتبار أن التنوع إستراتيجية أساسية لتحقيق ميزة تنافسية على حد سواء ، لإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل. وبذلك يمكننا أن نسأل كيف تطورت النظرة تجاه

إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات من قيود قانونية إلى ميزة تنافسية؟

وسوف تتناول المداخلعة معالجة العناصر التالية :

- 1 - التنوع الثقافي والتحيز.
- 2 - مداخل معالجة التحيز وعدم المساواة في العمل.
- 3 - فوائد إدارة التنوع ومستقبلها.

1-التنوع الثقافي والتحيز:

أ - طبيعة التنوع الثقافي:

تعتبر دراسة Kluckolm et Strodbeck (1961) من أوائل الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد، والتي أشارت إلى إمكانية التمييز بين الثقافات المختلفة بناء على العديد من العناصر ذات الطبيعة الثقافية، حيث حدد الباحثان ستة أبعاد أساسية يمكن أن تساعد في فهم التوزيعات الحاصلة بين الثقافات المختلفة، وهذه الأبعاد هي¹:

كيفية النظر إلى الإنسانية أو البشر.

- كيفية النظر إلى الطبيعة.

- مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية.
 - كيفية النظر إلى التقدم والإنجاز.
 - كيفية النظر إلى الزمن.
 - كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي.
- كما تعد دراسة Hofstede (1984) من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، فقد خلصت هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول الأبعاد الخمسة الآتية:

- مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ بين أفراد.
 - مدى تجنب الأفراد للمخاطرة وعدم التأكد.
 - مدى توجه الأفراد نحو الذكورية مقابل الأنثوية.
 - مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.
 - مدى التوجه بالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل.
- وفيما يلي جدول يبين الخصائص والأبعاد الثقافية للأفراد:

جدول (1) الخصائص والأبعاد الثقافية للأفراد

الخصائص الفيزيائية مرئية	الخصائص الوظيفية المادية	الخصائص الفردية ذات الصلة لتاريخ الفرد	الخصائص الاجتماعية	الخصائص التنظيمية
السن	الإعاقة الجسدية	الأحكام القضائية السابقة أو	الاسم، الاسم الأول	الصفقات
العرق	الإعاقة العقلية	السوابق الجنائية	اللغة الأم	المهن
لون البشر	حجم الوزن	درجة إتقان بعض اللغات	الدين	الإدارات
الجنس	الحالة الصحية (الحمل	الخبرة المهنية	الوضع العائلي	
الميل الجنسي	، والأمراض المزمنة)	تجربة الثنائية الثقافية	المنشأ والطبقة	
الحجم		الميل الجنسي	الاجتماعية	
الوزن			المجتمع الثقافي أو اللغوي	
			مكان العيش	
			التوجه السياسي	
			الجنسية	
			المهنة	

ولقد ساعد الكتاب في السلوك التنظيمي في فهمنا لأسباب التمييز في مكان العمل ... فالتصورات الفردية والمفاهيم الخاطئة لمجموعة معينة من المتغيرات للخصائص الفيزيائية أو الصفات السلوكية التي يظهر فيها الأفراد والجماعات في لحظة معينة من الزمن قد يؤدي بإدارة القوى العاملة لخيارات غير مناسبة واتخاذ القرارات خاطئة وبالتالي حتى ظالمة. والعقوبات القانونية كثيرا ما كانت السبيل الوحيد لإجبار أن تكون المعالجة أكثر أخلاقية ، معنوية وعادلة للموظفين . التصور هو عملية نفسية ، والتي يستخدمها الأفراد لخلق صورة داخلية من العالم الخارجي ، هذه هي الطريقة التي ننظم بها المعلومات حول الناس والأشياء ، وإسناد خصائص لهم على أساس المعلومات والطريقة التي تجعل صفات السبب / الأثر عنهم. كذلك الأفراد يستخدمون حواسهم لإعطاء معنى لبيئتهم ، وتفسير الناتج هو واقع إدراكهم، على الرغم من أننا نلاحظ أن العديد من الأفراد يعيشون في نفس البيئة ، إلا أن تصور كل منهم يمكن أن يختلف اختلافا كبيرا من شخص لآخر. كما أن التصور هو عملية ديناميكية ، قد تختلف تفسيرات كل الأفراد ، و ذلك لكون كل تفسير قد لا يكون دقيقا ، فقد يشبه بالخداع البصري إذا لم تكن الأمور على ما يبدو ، وهذا هو المهم عند تشكيل التصورات و اتخاذ القرارات في بيئة العمل المتنوعة .

إن تلك التفاعلات المعقدة التي تنطوي عليها التصورات في مكان العمل ، والتصورات التي يمكن أن تؤدي إلى أخطاء في الحكم أو إجراءات غير ملائمة لدى إدارة القوى العاملة ، والتي بدورها تؤدي إلى التمييز وسوء إدارة التنوع . إن صنع القرار لدينا في مكان العمل يحكمه تصورنا لوجود عدد من الأبعاد الهامة التي يمكن أن تكون لها آثار عكسية في عملية صنع القرار لدينا ، طبعاً لا تبقى هذه الأبعاد ثابتة كما أنها ليست واحدة لجميع المنظمات والظروف . الخلفية الثقافية هي التي من شأنها أن تؤثر على الأخلاق والاحترام لدينا ، وتصورنا لما هو مسموح به وما هو خطأ ، وكذلك التعلم لدينا، وهلم جرا . ، كما يشير أيضا إلى أنه ليس كل التأثيرات على مفهومنا ستكون بالضرورة متساوية في جميع الأوقات فضلا على أنه في بعض الأحيان لن تكون هناك أية تأثيرات على الإطلاق.

ب - تعريف التحيز:

ويعرف التحيز بأنه: (اتجاه سلبي نحو شخص آخر بسبب عضويته أو انتمائه لجماعة معينة)، وقد لا يقف التحيز عند مجرد المشاعر والمعتقدات السلبية تجاه الآخر ، بل قد يمتد إلى التصرف معه بالشكل الذي يتفق مع تلك المشاعر . فمثلا الشخص الذي يقوم بعملية الاختيار للموظف والذي لديه مشاعر سلبية تجاه أقليات معينة ، فإنه سيرفض تعيين الشخص الذي ينتمي إلى تلك الأقليات ، وعلى ذلك فإذا قادت المشاعر السلبية إلى التصرف الفعلي فإنه يعتبر تمييزا ، ومن ثم يمكن استخلاص أن التحيز هو اتجاهات سلبية . أما التمييز فهو التصرف الناتج عن هذا الاتجاه². إن أخطاء الإدراك الناجمة عن التمييز أو التحيز تؤدي إلى التمييز . لذلك فمن المهم بالنسبة لنا أن نحدد ما نعنيه بالمصطلح ، استنادا إلى تشريع التمييز، فالتمييز يعني أن لديه القدرة على اختيار ، والتي يمكن أن تكون مشروعة ومبررة . نمارس التمييز كل يوم في الطعام الذي نأكله ، والملابس التي نرتديها وغيرها، وهذا ليس له تأثير ضار على أشخاص آخرين ، ومع ذلك ، فالتمييز في التوظيف التي تتعارض مع تشريعات العمل ذات الصلة غير قانوني . قد يستغرق التمييز

غير القانوني في شكل من أشكال التمييز المباشر أو غير المباشر . وتستمد هذه التعريفات من قانون التمييز على أساس الجنس الأصلي عام 1975، و العلاقات العرقية أعمال 1976³.

ويعرف التمييز بأنه (تعبير يعني معاملة الإنسان بقيم دونية تخفض من قيمته استناداً إلى أنه ينتمي لمجموعة دينية أو أقلية جنسية معينة مثلاً. وقد يكون التمييز عبارة عن إطلاق كلمة واحدة أو خلق حالة معينة، كما قد يكون بنويًا ناتجاً عن التركيبة الاجتماعية)⁴. ويعرف التمييز في التوظيف بأنه : (الإجراءات الظالمة ضد الأفراد أو المجموعات التي تحرمهم من المساواة في المعاملة في التوظيف)⁵ وبذلك يمكن أن ينطوي على عمليات التحيز .

ويحدث التمييز المباشر عندما يكون الشخص يعاني من ضرر بسبب أن يعامل الآخرون معاملة أفضل منه على أساس من سمات الشخصية مثل الجنس أو العرق أو الإعاقة أو الدين أو سوابق جنائية أو غير ذلك . وكمثال عن التمييز المباشر، المعاملة في المطعم إذا لم يحصل الشخص على الخدمة بناءً على أصله العرقي.

أما التمييز غير المباشر فيحدث عند معاملة الإنسان بشكل أسوأ مما يعامل به إنسان آخر أو يمكن أن يعامل به إنسان آخر استناداً إلى ما قد يبدو بنداً محايداً كمرسوم أو حكم أو حثية أو عرف دون أن يكون لهذا الفعل هدفاً وجيهاً أو مقبولاً. وكمثال عن التمييز غير المباشر، الاشتراط على طالب العمل الإنمام الكامل باللغة الفرنسية حتى في حال عدم لزوم ذلك للقيام بالعمل⁶.

2-مداخل معالجة التحيز وعدم المساواة في العمل:

حتى يمكن تحديد الاتجاهات التحيزية ، والعمل على الحد من مساوئها أو القضاء عليها إن أمكن، فإن الشركات

تتخذ سبيلين أساسيين هما ⁷ :

الأول : الالتزام بالقوانين الخاصة بعدم التمييز ، وذلك ارتكازاً على قانون الحقوق المدنية الصادر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1960م ، إذ صدرت بعض القوانين التي تمنع التحيز ضد النساء والأقليات ، ولقد ساعدت تلك القوانين في توفير الكثير من الفرص التي لم تكن متاحة من قبل أمام النساء والأقليات .

الثاني : وضع برامج لإدارة التنوع في قوة العمل ، فالكثير من الشركات في هذه الأيام يحرص على وضع برامج لإدارة التنوع في قوة العمل ليس لمجرد إطاعة القانون أو من مجرد الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية ، ولكن لاستشعارها بأهمية موضوع إدارة التنوع في حد ذاته. وتتضمن جهود تلك البرامج محاولة توفير بيئة عمل مشجعة لاستغلال طاقة النساء والأقليات لأقصى درجة ، وبالأخص إزالة الحواجز التي تعوق استفادتهم من فرص النمو والتقدم.

ومن خلا ما سبق نجد أن هناك مدخلان أو منهجان أساسيان في معالجة التمييز وعدم المساواة بسبب التعدد الثقافي

في المنظمات المعاصرة ، وهما :

أ - مدخل تكافؤ الفرص.

ب - مدخل إدارة التنوع.

وفيما يلي عرض لكل من المنهجين وإسهاماته في الحد من التمييز والتحيز في أماكن العمل وابرز المشكلات والصعوبات التي تعرض لها.

أ - مدخل تكافؤ الفرص:

ويسعى هذا المنهج للتأثير على السلوك والمواقف من خلال التشريعات والقيود القانونية حتى يتم منع التمييز والتحيز أو الحد منه ، وبذلك يمكن وصف هذا الموقف بأنه أخلاقي ، إذ يعزز حقوق جميع أفراد المجتمع ، في المقابل يشار إليه بأنه "تقليدي ليبرالي" إذ يركز على المساواة في الفرص وليس المساواة في النتيجة . تكافؤ فرص العمل تاريخيا كان أكثر تركيزا على الامتثال القانوني ، أو رد فعل على معالجة التمييز الماضية. وبذلك يكون التحدي الأساسي الذي يواجهه أصحاب الأعمال في تنفيذ ممارسات تكافؤ فرص العمل هو ضمان ليس فقط الامتثال القانوني ولكن أيضا لتعزيز الإنتاجية⁸.

كما يستند هذا النهج على أن الأفراد يميزون في عملية الاختيار بناء على معايير تنشأ بعيدة عن الافتراضات المستندة على الخصائص النمطية المنسوبة إليهم كأعضاء في مجموعة محددة اجتماعيا ، فمثلا المرأة لن تكون على استعداد للعمل بعيدا عن المنزل بسبب الالتزامات العائلية ، كذلك الشخص من ذوي الإعاقة سيكون هناك وقت كبير وهو مريض ، كما لا تستند تلك الافتراضات من قبل على أدلة.

لذلك يسعى منهج تكافؤ الفرص لإضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات ، بحيث يتم استخدام معايير ذات صلة على أساس الوظيفة باستخدام توصيف الوظائف ومواصفات الشخص بدلا من الافتراضات غير ذات الصلة، وينص تشريع تكافؤ الفرص أساسا لإضفاء الطابع الرسمي على تلك الإجراءات وبالتالي العدالة الإجرائية ، وعليه فإنه يمكن استخدام قواعد مهنية فيما يتعلق بمسائل التوظيف، والتي يمكن رصدها للامتثال لتحقيق "الشعور التريه" ، ومسايرة مع الحجة الأخلاقية ، والتركيز على الإجراءات المنهجية⁹.

وبهذا الوصف غالبا ما توصف عملية تنفيذ تكافؤ الفرص بأنها مسئولية إدارة الموارد البشرية ، وبالتالي يمكن أن توفر أرضية يتنافس عليها الجميع على أسس متساوية للعمل الإيجابي.

مشكلات منهج تكافؤ الفرص:

يفترض منهج تكافؤ الفرص بأن المساواة في النتائج سوف تتحقق إذا تم استخدام إجراءات عادلة وتم رصدها. أي بعبارة أخرى إن ذلك التكافؤ سيمكن أية جماعات أقلية لتحقيق حصة عادلة من فرص العمل المعروضة ، وفي مرة واحدة يصبحون أعضاء مشاركين مشاركة كاملة في العمل ، وأن المواقف النمطية القديمة التي سيستند فيها التمييز ضد فئات اجتماعية معينة ستغير تدريجيا كما سيصبح عرض الصور النمطية غير مفيد. وفي الحقيقة لا يمكن ضمان ذلك ، فليس بالضرورة أن افترض أن الإجراءات العادلة أو العدالة الإجرائية سوف تؤدي إن نتائج عادلة في الممارسة .

إضافة إلى ما سبق ، هناك انتقادات فيما تعلق بإثباتها أنه بمجرد دخول هؤلاء للأداء في المنظمة سوف تتغير المواقف والمعتقدات داخل المنظمة ، إذ يعتبر هذا الافتراض ساذج ، وبذلك يكون هذا المنهج نظريته بسيطة ، إذ يمكن أن

تكون المواقف والمعتقدات ثابتة لم تتغير . ومن الانتقادات الأخرى كذلك ، تشير إلى أن التشريع لا يحمي جميع مجموعات الأقلية.

ويرى آخرون أن مبادرات تكافؤ الفرص أدت إلى خفض معايير الدخول ، كما تشير أبحاث ودراسات عديدة إلى أن هذا النهج تنفر منه قطاعات كبيرة من القوى العاملة (تلك التي لا تصنف كفئات محرومة) الذين يرون أنه لا فائدة منه لأنفسهم ، أضف إلى ذلك فإن هذا النهج يسبب قلقاً لوظيفة الموارد البشرية ، ويشجع فرص وجهة نظر أن النساء وغيرها من المجموعات الأقلية الأخرى لديها مشكلة وتحتاج إلى مساعدة .

وباختصار ، إن منهج تكافؤ الفرص يعتبر بسيطاً ولكونه لعلاج الأعراض بدلاً من الأسباب غير العادلة للتمييز، فقد اقترح روس وشنايدر (1992) المبادئ الخمسة¹⁰ والتي تدعم التحول من تكافؤ الفرص إلى إدارة التنوع ، والتي حددها في أن عملها يجب أن تكون:

- مدفوعة داخلياً، وليست مفروضة من الخارج.
- تركز على الأفراد وليس على الجماعات
- معنية بالتنوع بدلاً من المساواة
- تركز على الثقافة الكلية بدلاً من النظم السائدة.
- مسؤولية الجميع في المنظمة وليس مجرد وظيفة الموارد البشرية.

ب - مدخل إدارة التنوع :

ترجع جذور أيديولوجية إدارة التنوع مثلها مثل عدد من المبادئ الأكاديمية ، وتكمن في حركة الموارد البشرية في الولايات المتحدة، في الوقت الذي اعترف فيه كثير من الكتاب الأوروبيين بالقيود المفروضة على النقاش حول تكافؤ الفرص¹¹ ، وأن ما يقرب من 20 عاماً من التشريعات في المملكة المتحدة كان لها تأثير منخفض نسبياً على تحسين الكثير من النساء والأقليات الأخرى ، كما يبدو أن هناك زحماً كبيراً للتغيير لضمان إدارة أكثر عدلاً للقوى العاملة حتى منتصف 1990م.

إن أنصار أيديولوجية إدارة التنوع ينظرون إلى مدخل تكافؤ الفرص أنه لا يكفي في محاولاتها للقضاء الكلي على التمييز ، لأن بعض قطاعات السكان لم تكن ممثلة على نحو كاف . كذلك ، فإدارة التنوع تركز على الأفراد بدلاً من المجموعات ويشمل ذلك تحسين الفرص لجميع الأفراد وليس فقط تلك التي في الجماعات الأقلية. وبالتالي فإن إدارة التنوع تشمل الكل ، ويستفيد منها الجميع . والتي هي في النهاية رسالة جذابة لأصحاب العمل والموظفين على حد سواء، فلا تعطى أية خصوصية لمجموعات منفصلة من أجل علاج محدد.

وتعرف إدارة التنوع من مؤيديها في المملكة المتحدة بأنها : (تحقيق إمكانات كل موظف أو مجموعة معينة على أساس سياسات تكافؤ الفرص ، وتحتاج أن تكون على محمل الجد، ولا سيما الأهداف والعمل الإيجابي...)

أما إدارة التنوع في أمريكا فهي التحدي المتمثل في تلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة ثقافيا ، وتوعية العاملين والمديرين على الاختلافات المرتبطة بنوع الجنس ، العرق ، العمر والجسم ، في محاولة لتعظيم الإنتاجية المحتملة لجميع الموظفين¹² .

وبذلك يمكن القول أن منهج إدارة التنوع يستند على القضية التجارية والاقتصادية ، والاعتراف وتقدير الاختلاف بدلا من قضية أخلاقية لمعاملة الناس بالتساوي، فبدلا من أن تكون محض تكلفة فقط فإن المساواة في المعاملة تتيح فوائد ومزايا لصاحب العمل كذلك ، إذا كان يستثمر في ضمان أن كل فرد في المنظمة يقيم ويعطى فرصا لتطوير قدراته ، ويحقق الحد الأقصى لمساهمته. وهذه أبرز الحجج التي تدعم تكافؤ فرص العمل.

إن الشركة التي تعتمد التمييز ستحرم من كثير من المواهب المتاحة ، أما عندما تكون فيها حيدة فستكون لها جاذبية لجميع أفراد المجتمع كما عملاءها. أيضا يعتقد أنه توجد علاقة بين المناخ المتنوع الايجابي والرضا الوظيفي والالتزام بالمنظمة. إذ من الممكن أن نفترض أن الموظفين الأكثر ارتياحا والتزاما سوف تنخفض مستويات غيابهم ودوراهم.

إدارة التنوع تبرز أهمية دور الثقافة:

الثقافة التنظيمية هي المحدد الأول لإدارة التنوع بالمنظمات ومعاملة الأفراد من مختلف الفئات . ولقد سبقت الإشارة إلى أن منهج تكافؤ الفرص يهتم بالتركيز على السلوك ، أو بدرجة قليلة المواقف ، في حين نجد أن إدارة التنوع تعترف بالحاجة للذهاب إن أسفل حتى تتغير الثقافة ، بحيث تتم معاملة الأفراد كأفراد والاعتماد عليهم في تطوير إمكانياتهم أمر بلغ الأهمية على الرغم من صعوبات تغيير الثقافة ، جعل منها مهمة صعبة للغاية. والجدول (2) يبين أهم الفروق بين المدخلين الآنف ذكرهما :

جدول (2) أهم الفروق الرئيسية بين المدخلين : تكافؤ الفرص وإدارة التنوع

الجانب	تكافؤ الفرص	إدارة التنوع
المهدف	الحد من التمييز	الاستفادة القصوى من إمكانات الموظف
حالة الاعتماد	معنوية وأخلاقية	حالة الأعمال ، تحسين الربحية
المسؤول عنه	إدارة الموارد البشرية	جميع المديرين
التركيز	المجموعات	الأفراد
جهة التعامل	التعامل مع الاحتياجات المختلفة للمجموعات المختلفة	المتكاملة
فوائده للموظفين	تحسين الفرص للفئات المحرومة في المقام الأول	تحسين الفرص لجميع الموظفين

العلاج	تغيير النظم والممارسات	تغيير الثقافة
--------	------------------------	---------------

ومن خلال الجدول السابق يمكن اعتبار أن نهج إدارة التنوع أكثر تكاملاً لتنفيذ المساواة ، كما ينظر إلى نهج تكافؤ الفرص يدفع بوظيفة الموارد البشرية. ينظر إلى إدارة التنوع أنها وظيفة جميع المديرين.

مشاكل مدخل إدارة التنوع :

ينظر الكثيرون إلى إدارة التنوع على أنها إحياء لأجندة تكافؤ الفرص ، وكإستراتيجية لإحراز مزيد من التقدم من ناحية المساواة ، مع أن هذا التقدم كان بطيئاً في الواقع.

ومن النقد الموجه لإدارة التنوع أنه ليس هناك ما يدل على أن العملاء ذوي الاحتياجات الخاصة تنجذب إلى المنظمة التي توظف ذوي الاحتياجات الخاصة . كما يمكن النظر إلى إدارة التنوع بأنها تتعامل مع الناس الموجودين بالفعل في المنظمة بدلاً من الحصول على الناس في المنظمة ، فهي إدارة بدلاً من التوسع والتنوع.

3 - إدارة التنوع والميزة التنافسية:

إدارة التنوع هو في الأساس تعزيز رأس المال البشري والتنظيمي ، فقه تكون الفوائد على المدى القصير (خفض بعض تكاليف دوران أو نقص الدورية من العمل) أو متوسطة وطويلة الأجل في الشركات الكبيرة ، ويمكننا أن نميز ثلاث فئات من مزايا تنافسية: من حيث الموارد البشرية، ومن الناحية التجارية، وأخيراً من الناحية المالية .

في مجال إدارة الموارد البشرية: إدارة التنوع في المنظمات تجتمع الناس حول ثقافة مشتركة تقوم على المساواة واحترام الآخرين واختلافاتهم ، فالتنوع يحل مشكلة النقص في العمل اليكلي أو الدوري ، إذ أظهرت العديد من الدراسات الأوروبية أن الشركات بدأت تواجه نقصاً في العمالة المناسبة في هذا المجال من النشاط . ولذلك فهي في حاجة لجذب المواهب والمهارات من خلفيات متنوعة لزيادة جودة العمل ، بالإضافة إلى ذلك، تعزيز التنوع هو مصدر للأداء بقدر ما يعزز القيم الثقافية داخل المنظمة لضمان سمعتها، في الحفاظ على أداء الموظفين ، وتحفيز وتشجيع الإبداع لديهم، وتسهيل التعاون والعمل الجماعي.

ومن الناحية التجارية : إن قوة عمل متنوعة تمكن الشركة لتعكس بشكل أفضل تنوع المجتمع، وبالتالي إلى فهم أفضل لاحتياجات العملاء. ويمكن أن نذكر مثلاً لذلك ، تسويق التنوع **ethnomarketing** وهو جزء من السوق المحلية أو الدولية على أساس تنوع جماعات المستهلكين ، وينعكس أثر التنوع في الأداء الاقتصادي للمؤسسات في مصطلح "حالة قطاع الأعمال للتنوع" لتصبح أكثر إنتاجية وأداءً أحسن بشكل عام ، إذ تجتمع شروط النجاح في مجموعات العمل المختلفة وتجميع المهارات والمعارف والمهارات المختلفة والمتكاملة، وكذلك التعاون والتواصل الفعال بين الأعضاء.

ونعزم نظرية **X-**الكفاءة تلك الأفكار ، والتي تنص على أن التمييز له آثار سلبية على الكفاءة ، وهذا هو القول على الفعالية التنظيمية، وعليه فإن التمييز يؤدي إلى عدم الكفاءة التنظيمية العامة، في حين أن سياسة إدارة التنوع تؤدي إلى زيادة الإنتاجية . وبالتالي فإن إدارة التنوع له آثار مفيدة على الأداء الفردي والجماعي ، كما تؤثر الممارسات التنظيمية الجديدة على سلوك الأفراد الذين هم في فرق العمل المختلطة والتنوع¹³.

أما من الناحية المالية: ففي دراسة أمريكية تمت المقارنة بين أداء مجموعة من الشركات في الفترة من 1986-1992م ، وتضم المجموعة الأولى ، الشركات التي حصلت على جوائز من مكتب العمل الأمريكي بسبب جهودها في إدارة التنوع ، والمجموعة الثانية تضم الشركات التي لا تعطي اهتماما يذكر لموضوع إدارة التنوع. ولمقارنة أداء المجموعتين تم الاعتماد على ربحية الأسهم ، فقد كانت النتائج مذهلة ، حيث اتضح أن مجموعة الشركات التي تدير التنوع بكفاءة هي أكثر ربحية من الشركات التي تمارس سياسات متحيزة تؤدي إلى التمييز في معاملة موظفيها. ولعل مرجع هذا التفاوت إلى أن المجموعة الأولى من الشركات هي أكثر قدرة على جلب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها¹⁴.

إن الشركات التي تعمل وفق استراتيجيات التنوع في مكان العمل تحصل على جملة من المزايا والفوائد الداخلية والخارجية، وفيما يلي يمكن إيرادها كالتالي¹⁵:

1. الفوائد الداخلية للتنوع

بناءً على دراسات الحالات، فإن الفوائد التي تعود على العمل من استراتيجيات التنوع في مكان العمل هي :

- اكتشاف المواهب المتنوعة، واكتشاف مجموعة كبيرة من نقاط القوة والخبرات الفردية.
- استخدام وجهات النظر المختلفة والأفكار لزيادة الإبداع والابتكار.
- تحسين الاتصال مع الجماعات المختلفة.
- نبه أفضل الممارسات.
- انخفاض معدل دوران العاملين، وزيادة الحماس والالتزام والقدرة على المنافسة.
- الحد من الغياب والإجازات المرضية.
- زيادة الإنتاجية والربحية.
- إنشاء سياسة التنوع هو دليل على التزام المسؤولية الاجتماعية للشركة .

2. الفوائد الخارجية للتنوع

فوائد التنوع تقدم مجموعة كبيرة من الفرص الخارجية، تتمثل في :

- تحسين صورة المنظمة، وتقوية العلامة التجارية للشركة.
- تحسين خدمة العملاء وإدارة العلاقات مع الموردين.
- فهم أكبر لاحتياجات ومتطلبات قاعدة عملاء متنوعة بشكل متزايد.
- فتح أسواق جديدة محتملة

ورغم الفوائد والمزايا المذكورة آنفا لإدارة التنوع إلا أن هناك تبايناً حول مدى أولوية موضوع التنوع في قوة العمل واهتمام الشركات به في هذه الأيام. فمنذ سنوات بسيطة قامت جمعية التدريب والتنمية الأمريكية بعمل مسح في أكبر 1000 شركة أمريكية عن مدى الاهتمام بموضوع التنوع. واتضح من نتائج المسح أن الموضوع لا يأتي ضمن قمة أولوياتها حيث أفادت 11% بأن الموضوع ضمن قمة أولوياتها. كما أفادت 33% بأنها بدأت تفكر في الموضوع. وبوجه عام فإن حوالي ربع الشركات محل الدراسة لم تفعل أي شيء بخصوص الموضوع¹⁶.

كما يعتبر الاهتمام بتنوع قوة العمل هو الأعلى في أمريكا وكندا ، ولكنه أخذ في النزول في الدول الأخرى فقط ، وبلغه أخرى فإن التنوع في قوة العمل حقيقة في الشركات الدولية ولكن إدارة هذا التنوع لم تأخذ حقها من اهتمام هذه الشركات¹⁷.

الهوامش والمراجع

- 1 -، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، عبد الناصر محمد علي حمودة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 133 إلى 134.
- 2 - إدارة السلوك في المنظمات .. تأليف جيرالد جرينبيرج و روبيرد بارون ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، وإسماعيل علي بسيوني- الطبعة الأولى ، 2004 - دار المريخ - الرياض السعودية - ص ص 201-220
- 3 - قانون المساواة وسيلة متكاملة ضد التمييز- المنشور من إعداد مشروع جمعية فنلندا إلى الأمام بدون تمييز SEIS - 2004 ، ص 5
http://www.intermin.fi/download/14261_Yhdenvertaisuuslakiesite_Arabia.pdf
- 4 - *EEO and the Management of Diversity* , Ellen Ernst Kossek and Shaun Pichler , The Oxford Handbook of Human Resource Management, p 253.
- 5 - Managing diversity , Guide CIPD, p 12 .
<http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/493588D2-1BB3-43A8-9D34-3916C5FC868C/0/mandivers0305.pdf>
- 6 - قانون المساواة- مرجع سابق - ص 5
- 7 - جيرالد جرينبيرج ، مرجع سابق - ص 227.
- 8 - Ellen Ernst Kossek and Shaun Pichler , p 255.
- 9 - HUMAN RESOURCE MANAGEMENT - Derek Torrington, Laura Hall Stephen Taylor- sixth edition, Prentice Hall, p 536.
- 10 - H.R.M. Derek Torrington and others, مرجع سابق , p 546.
Managing diversity - the business case?
http://www.rcn.org.uk/development/learning/transcultural_health/race_equalitymanagement/sectiontwo
- 11 - Managing diversity , Guide CIPD, p 8 .
<http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/493588D2-1BB3-43A8-9D34-3916C5FC868C/0/mandivers0305.pdf> .
- 12 - H.R.M. Derek Torrington and others, مرجع سابق , pp 537-539
- 13 - La gestion de la diversité au sein des organisations , Céline Attali
<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article674>
- 14 - جيرالد جرينبيرج ، مرجع سابق - ص 231.
- 15 - *Comment réussir la politique de diversité dans l'entreprise ?*
<http://www.esc-pau.fr/entreprise/documents/cahierentreprise03.pdf>
- 16 - جيرالد جرينبيرج ، مرجع سابق - ص 226.
- 17 - جيرالد جرينبيرج نفس المرجع السابق ونفس الصفحة.