

إدارة التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات

غرياني عبد الحميد

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة

لتعطي نتائج متميزة في الأداء كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بالعديد من المزايا إيجابية⁽³⁾.

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 وتخفيف لبذل جهود أكبر بما يفضي إلى استخدام الأمثل لطاقمها⁽⁴⁾.

2- عناصر التنوع الثقافي في العمل:

1-1 التنوع اللغوي:

اللغة هي وسيلة إتصال في المجتمع الواحد الذي يشتمل على خصائص إجتماعية ثقافية محددة، وتعكس اللغة لنا طبيعة بيئة نظام أي مجتمع، علماً أنه قد توجد لغتان أو أكثر في مجتمع واحد، إذ نجد في سبيل المثال توجد في بعض الدول العربية لغتان، مثل العراق حيث توجد اللغة العربية والكردية، كما هو الحال عليه أيضاً في دول العالم الأخرى، حيث نجد مثلاً أن شعب الواحد يتحدث الإنجليزية والفرنسية والألمانية والإيطالية⁽⁵⁾.

وقد أشارت نتائج بعض البحوث في مجال التنوع اللغوي إلى وجود إتفاقات ملحوظة عبر الثقافات على استخدام الكلمات، ولكن بالرغم من وجود عناصر مشتركة لهذه المعاني، إلا أن المدراء في مجال الأعمال الدولية أشاروا إلى أنه، لا يوجد بديل على الإطلاق من معرفة اللغة المحلية للدولة التي توجد بها منظمات الأعمال، فالفهم الواضح بين الثقافات المتبادلة مثلاً بين أمريكا واليابان يعد من بين الأمور الحرجة والهامة، لتحسين العلاقات والعمل على مستوى الدولتين، فمثلاً لكي ينجح رجال الأعمال اليابانيون للعمل في الولايات المتحدة، تعلموا اللغة الإنجليزية، وأقاموا سنياً فيها لكي يتعلموا العادات واللوائح الخاصة بالعمل، وطريقة الحياة بأمريكا، وهذا عكس الأمريكيين الذين لا يتكلمون إلا الإنجليزية، مما يصعب عملهم في اليابان⁽⁶⁾.

بصفة عامة يمكن القول أن التوصل بين البشر يتم بصورة أفضل نسبياً إذا كان المتواصلون يستخدمون نفس اللغة أو يتقاسمون نفس القيم الثقافية، ويعد تعميم هذه المقولة مقبولاً هنا على الرغم من إمكانية ظهور بعض الاختلافات البسيطة في مصطلحات اللغة

تمهيد برزت ظاهرة التنوع في القوى العاملة وعدم التجانس أو التماثل في الشركات متعددة الجنسيات بشكل واسع النطاق من خلال التباين في الجنس، اللغة، السن، الثقافات وغيرها، حيث أصبح اليوم أكثر بروزاً (التنوع الثقافي) وما ساهم في ذلك العولمة، إذ قلما نجد مجتمعاً أو شركة لا تحتوي على عناصر مختلفة من الأجناس والأقليات البشرية، والثقافات المختلفة، لذا فإن مدراء وقيادات اليوم مدعويين أكثر من أي وقت مضى للتعامل مع هذه الاختلافات بصورة أكثر وضوحاً وشفافية، فالملاحظ أن عمل المرأة أصبح أكثر شيوعاً، كما أن الرجال من كبار السن أكثر استخداماً لساعات طويلة من العمل دون الرغبة في التقاعد، كما أن الأجناس البشرية من الألوان المختلفة أصبحت ذات دور كبير في العمل في المنظمات المعاصرة من ذي قبل، ولذلك تعد هذه الظاهرة - التنوع الثقافي في العمل - من التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة بشكل كبير.

1- تعريف التنوع الثقافي:

يعرفه كل من أنابي لموني وبيتسي إيفانر في كتابهما العولمة والمفاهيم الأساسية: "على أنه مزيج من الثقافات والأصول العرقية داخل مكان معين أو دولة معينة، كما يشير أيضاً إلى سياسات الحكومة الخاصة في ما يتعلق بالهجرة، وعلى إفتراض أن الأشخاص أكثر حركية الآن، وغالباً ما يشير التنوع الثقافي إلى سياسات والممارسات التي تتعلق بكيفية تعريف الأقليات والتعامل مع ثقافة الأغلبية وفي هذا الصدد يشير التنوع الثقافي إلى سياسات التكاملية التي تسعى إلى تكيف مختلف الثقافات والأصول العرقية كإتجاه مضاد لسياسات المحاكاة التي تؤكد أنه ينبغي أن تلتزم الأقليات بثقافة الأغلبية"⁽¹⁾.

ويشير مفهوم التنوع الثقافي: "إلى الموقف الذي يتفاعل في إطاره فردان لهما خلفيات ثقافية مختلفة، وفي معظم الوقت يتفاعل أفراد مع أفراد ثقافات مختلفة على مدى فترات زمنية مختلفة ومزيج من الفعالية، ومن أمثلة ذلك وجود صاحب معمل أمريكي في حالة تفاوض مع بائع ياباني أو مورد ألماني"⁽²⁾.

كما عرف التنوع الثقافي على أنه: "قابلية المنظمة على إحتضان التعدد وإحترام التنوع في العمل فالمنظمة التي تحترم التنوع تجتهد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة، حيث تتمتع فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار

الواحدة وحول المسمى الواحد، وغير أن هذه التباينات التي تصل إلى الحد الذي تحول فيه بين أن يعمل المدير الأمريكي مثلاً في منظمة بريطانية رغم وجود لغة إنجليزية أمريكية ولغة إنجليزية بريطانية، إن جاز التعبير⁽⁷⁾.

ومع التسليم بذلك إلا أن Johns and Saxe يريان أنه حتى في حالة إشتراك المتصلين في لغة واحدة فإن هذا قد لا يمنع من حدوث مشاكل في التواصل ناتجة عن التباين الثقافي نفسه قد تعيق تكوين الفهم المشترك كغاية نهائية لعملية التواصل، فعلى سبيل المثال أشار Hellriegel إلى أن المدير الياباني من النادر أن يصرح بالرفض، أو ينطق بكلمة " لا " باللغة اليابانية أو غيرها من اللغات، وعادة ما يقول بدلاً من ذلك " نعم " ثم يتبع هذه الإجابة الحاسمة بسيل من التفاصيل والتساؤلات تقود بالمستمع في النهاية إلى إدراك الرفض الكامل، ويذكر Ramsey and Birk أن لدى اليابانيين حوالي 27 طريقة للتعبير عن الرفض المهذب، بصفة عامة، يمكن القول أن تحدث المتصلين لغة واحدة لا يضمن الفعالية الكاملة للتواصل وإن زاد من مستوى تحققها⁽⁸⁾.

2-2 التنوع الديني:

قد تنفرد بعض المجتمعات بدين واحد أو تتعدد فيها الأديان والدين هو الأساس الذي يشكل القيم والاتجاهات والمعتقدات والمعايير الأخلاقية للمجتمعات القائمة، ويشكل الدين الإسلامي الحالة العامة في عموم الدول العربية الإسلامية، ويحدد توجهات المجتمعات فيها وسلوكياتها المادية والمعنوية، ومن الأديان التي تسود اليوم في مختلف أنحاء العالم: الإسلام، المسيحية، الهندوسية، البوذية، إلى جانب أديان ومعتقدات أخرى⁽⁹⁾.

تؤثر المعتقدات والمذاهب الدينية على القيم المرتبطة بالعمل، وبالرغم من عدم وصل الأبحاث إلى نتائج قاطعة بشأن تأثير اختلاف المذاهب الدينية على قيم العمل، إلا أن المدير ينبغي عليه أن يعترف داخله بوجود هذا التأثير⁽¹⁰⁾.

وللدين أثر واضح في نسق القيم؛ إذ تفسر القيم بما لها من قوة في توجيه أفعال الفرد نحو غايات ومصالح المجتمع، فمشاركة الاعتقاد والشعائر تتضمن أن علاقة الجماعة بالمقدس بطريقة ما يتعلق بالقيم الأخلاقية للجماعة، وهذه العلاقة الضمنية تظهر بوضوح في ملاحظة منع جماعة معينة من نوع معين من الطعام أو الحيوانات، فعدم أكل لحم البقر عند الهنود هو قيمة دينية يتمسك به الهنود جميعاً، فالبقرة هي شئ مقدس عند الهنود، وإمتناعهم عن أكل لحمها يجزيهم عن الذين يأكلون لحم البقر أو الذين لا يأكلون لحم الخنزير⁽¹¹⁾.

2-3 تنوع العادات: العادات ظاهرة إجتماعية، وهي قاعدة أو معيار للسلوك الجماعي وتشير الأنماط السلوكية المشتركة، وأفعال الناس التي تعودوا عليها في جماعة أو مجتمع معين، وسلوكهم على نحو شبه آلي بفضل التكرار المستمر والتعلم والتدريب وإلى هذا الطابع الشبه آلي يعزى الشعور بعدم الإرتياح الذي نحس به عندما نسلك سلوكاً خارج عن تلك العادات⁽¹²⁾.

والعادات جزء هام أو فصل هام من دستور الأمة غير المكتوب بيد أنها مدونة في صدور الأفراد، وراسخة في تكوينهم، وتمثل العادات في اللغة والأنماط الرمزية الأخرى التي تعتبر عن أفكار الفرد ومعتقداته وأنواع السلوك كأداب المائدة، الأزياء، أسلوب الحديث، طرق التحية، الإستقبال، التوديع، التهئة، ومثل عادات التدخين، تناول القهوة والشاي⁽¹³⁾.

2-4 تنوع القيم و الإتجاهات:

تعكس المجتمعات المختلفة تبايناً ملحوظاً في نظام القيم، والقيم هي معايير يقاس قى ضوئها السلوك وتسود المفاهيم التي يؤمن بها الفرد، وهذه القيم تساعد في تشكيل الإتجاه، وبالتالي يمكن القول أن تتشكل في ضوء ما يحمله الفرد من معتقدات التي هي الأخرى تستند إلى قيم الفرد، وهنا يقع المدير الدولي أن يتولى تشخيص القيم التي تسود في الدولة الأخرى التي ينوي ممارسة النشاط فيها، حتى يتمكن وبجدارة من فتح قنوات الإتصال وتبادل المعلومات مع الآخرين، وإليكم بعضاً من الأمثلة عن القيم السائدة⁽¹⁴⁾:

2-4-1 تنوع النظرة الى العمل: تختلف النظرة إلى العمل من بلد إلى آخر، كذلك تختلف النظرة إلى الإجازة ووقت الفراغ وكيفية تضيئة هذا الوقت، وتؤثر النظرة إلى العمل على الأسلوب الإداري المتبع، وعلى عدد أيام العمل الأسبوعية وساعاته، ومن ثم تؤثر على الطلب على السلع ودرجة التنمية الاقتصادية، كضرورة إثبات الذات والنجاح، بينما ينظر آخرون للعمل على أنه شر لا بد منه⁽¹⁵⁾.

2-4-2 الإتجاهات حول الوظيفة: في العديد من المجتمعات والدول نجد أن بعض الوظائف تحمل في طياتها المكانة والتعويض المالي المناسب، وعموماً فإن الحصول على وظيفة مرموقة مسألة ذات تنافسية عالية إذا ما قيست بالحصول على وظيفة أقل وقاراً وأهبة، فالحصول على وظيفة في الحقل الجامعي هي ليست أفضل من الحصول على وظيفة مهنية في مكان آخر، وفي بعض الدول تعتبر وظيفة الأستاذ الجامعي أكثر الوظائف أهبة ومكانة، في حين نجد أن وظيفة الطبيب في الدول أخرى هي الأهم⁽¹⁶⁾.

2-4-3 الإدراك الثقافي للوقت: يختلف إدراك الوقت باختلاف الثقافات فمثلاً، في الولايات المتحدة الأمريكية، الوقت كالمال ينفق،

يضيع هباء، أو يستثمر أيضاً، فإن الفرد الأمريكي يحترم الوقت إحتراماً كبيراً، فيذهب قبل مواعده بعشرة دقائق مثلاً، لذا فإنه يصاب بصدمة ثقافية إذا ما تعامل مع ثقافة أخرى، مثل ثقافات شعوب الشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية، حيث يكون الوقت مرناً وممتد مما يضطره إلى الانتظار 40 دقيقة مثلاً عن موعد المحدد⁽¹⁷⁾.

وفي هذا المجال يمكن التفرقة بين نوعين من الوقت وهما **الوقت الموحد الممتد Monochromic time** أي تفضيل عمل شيء واحد في نفس الوقت لأن الوقت المحدد، موزع بدقة ومجدول بينما النوع الثاني وهو **الوقت المتعدد polychromic**، وهنا يفضل القيام بأكثر من شيء في نفس الوقت لأن الوقت مرناً وذو أبعاد متعددة⁽¹⁸⁾. في الوقت الذي إهتمت الدراسات الانثربولوجية والدراسات ما بين الثقافات، بشكل مكثف بالزمن المتعدد والزمن الموحد نجد الدراسات التنظيمية، لم تمنح لهذا الجانب نفس الإهتمام، للتذكير، فقد بين BLUEDORN أن درجة التعددية الزمنية ذات ارتباط إيجابي وذات دلالة بتصور الأفراد للمنظمة، كما إتضح من تحليل BLUEDORN أن التوجه نحو الزمن المتعدد يرتبط بالثقافات المتمركزة نحو الخارج، بينما يرتبط التوجه نحو الزمن الموحد بالثقافات المتمركزة نحو الداخل، بالإضافة إلى ذلك فقد بينت هذه الدراسة أيضاً أن إمتداد الأفق الزمني، وبطأ وتيرة العمل، وعدم التشدد في المواظبة، هي الأخرى كلها عوامل ترتبط نحو الزمن المتعدد⁽¹⁹⁾.

ويعيز هال HALL (1984) بين الزمن الأحادي والزمن المتعدد، إذ ينظم نمط الزمن الأحادي النشاطات وفق مخططات محددة بصفة دقيقة، فالتنظيم وإحترام القواعد هما جوهر هذا النمط الزمني، كما يقاس فيه النجاح أو الفشل على أساس القدرة على إنجاز هذه المخططات ويؤكد HALL أن نمط الزمن الأحادي يميز أكثر مجتمعات البلدان المصنعة (ألمانيا، أوروبا الغربية، والبلدان الأنجلوسكسونية)، في المقابل نجد أن الزمن المتعدد يعتمد على إنجاز عدة مهام في وقت واحد، حيث لا يعبر أهمية كبيرة لضغوط الزمنية، بل يسعى إلى تأسيس علاقات شخصية قوية، بإعتبار أن العلاقات الشخصية هي عنصر أساسي في هذا النوع من التنظيم، فالمؤسسة ذات الزمن المتعدد تتميز بهيكلية تنظيمية بسيطة نسبياً وتستجيب بطء للظواهر الجديدة المختلفة، كما يميز الزمن المتعدد أكثر الثقافات المتوسطة وثقافات أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط والأقصى⁽²⁰⁾.

2-4-4 الإتجاهات حول الإنجاز والثروة: تعبر عن مجموعة من القيم ذات العلاقة بالإنجاز، أو التملك المادي للأشياء، أو الثروة الشخصية، ومن العناصر الحرجة في مجال الترويج للنمو الإقتصادي في دولة ما، ففي بعض الأديان ينظر إلى المكافأة، أو التعويض الذي

يحصل عليه الفرد جراء قيامه بعمل تكنتفه الصعوبة، رحمة من الله، أيضاً، فإن النظرة في بعض المجتمعات التقليدية إتجاه المكافأة المادية والمالية ليست أفضل من النظرة إتجاه المكافأة المعنوية المتعلقة بتحقيق الإنجاز⁽²¹⁾.

2-4-5 الإتجاهات نحو الصلاحية: يرتبط الإتجاه نحو الصلاحية والإتجاه نحو أنموذج الشخص فيما يتعلق بإتخاذ القرار، يرتبطان ببعضهما بدرجة عالية، فقد تعكس الصلاحية الحالة الأوتوقراطية في بيئة العمل، وقد تكون في الحالة الديمقراطية من جانب آخر، ففي الأوتوقراطية تكون قوة القرار بيد صاحب الصلاحية، بينما نجد في النظم الديمقراطية أن القرارات تؤخذ جماعياً، ويتباين الإتجاه نحو الصلاحية بين دولة وأخرى، إذ نجد في بعض الدول أن على العاملين إطاعة مدراءهم تماماً، في حين أن دولاً أخرى تتيح للعاملين إبداء الرأي بوضوح، وتمنحهم حق المشاركة في عملية إتخاذ القرار⁽²²⁾.

2-4-6 الرأي بشأن التغيير والتجديد: لا نستغرب إذا ما علمنا أن بعض المجتمعات تظهر مقاومة ورفضاً، تجاه منتج جديد، أفكاراً حديثة، أو في قبولها التطوير والتجديد في حين نجد أن مجتمعات أخرى تتقبل وتتطلع لما هو جديد، كما أننا قد نجد أناساً في المجتمع الواحد يقبلون و آخرون لا يقبلون ويعارضون التغيير، ويتوزع الناس في قبولهم ومقاومتهم للتغيير بنسب معينة، وقد أبلغتنا الدراسات أن هناك فئات في كل مجتمع موزعة على حسب درجة ميولها للتجديد، وهذه الفئات هي (المجددون، المتكيفون، الغالبية المترددة والمقاومون تماماً) وإن نسبة كل فئة من هذه الفئات في المجتمع الواحد تعتمد على درجة ميل ووعي تجاه تقبل الجديد، وبالمقابل أيضاً نجد أن بعض المجتمعات هناك نسبة عالية من مقاومي التغيير والتجديد مما يؤثر على دخول أي جديد لهذا المجتمع، ويقع المدير الدولي عبء أن يجري مسحاً لهذا التوجه في المجتمع الذي ترغب الشركة الدولية دخوله⁽²³⁾.

2-5 القصص والروايات:

فالقصة التي تحكى خلال المنظمة، تساعد في نقل الثقافة للموظفين وتواصلهم معها، فهم يكتشفون من خلالها قيم المنظمة والسلوكيات المقبولة منها، وتتعلق هذه الحكايات بالسنوات الأولى لنشاط المنظمة وبدء عملها - أي بدء خلق الثقافة - وهي تعكس بصفة عامة القيم التي كان يؤمن به مؤسسو العمل، وقد تخضع هذه القصص لبعض التعديلات لإيضاح الهدف المرجو منها بشكل أكبر، خاصة عند مرور فترة من الزمن على حدوثها، وبذلك يمكن أن نُعلم أفراد المؤسسة كيف يتوافقون معها، ويصبحون جزءاً من مجتمعتها الصغير⁽²⁴⁾.

3- إدارة التنوع الثقافي:

تعترف المؤسسات أن مهارات التواصل الثقافي الشامل هو مفتاح النجاح في الأسواق الدولية، والمشاريع المشتركة، والمبيعات، فتقرير راند (RR) RAND حول الإستعداد العالمي والمصادر البشرية يحدد بأن المهارات التواصل القوية بين الثقافات أمر جوهري للنجاح في الأسواق الدولية، كما بين خبراء الموارد البشرية الذين شاركوا في الدراسة راند أن الكفاءة الثقافية الشاملة هي المنظور العالمي للمدير، ومقدراته على التفاعل بسلاسة مع أعضاء الثقافات الأخرى من هنا كانت الحاجة الماسة إلى دراسة التنوع الثقافي في أماكن العمل⁽²⁵⁾.

3-1 مراحل إدارة التنوع :

شكل يوضح مراحل تطور الوعي بالتنوع:

أعلى مستوى للوعي بالتنوع

التكامل :
سلوك متعددة الثقافات بحيث تقوم الشركة بجعل التنوع والإختلافات متكامل إدراكياً وسلوكياً و التعامل معها كحقيقة واقعية .

القبول :
- تقبل الإختلافات في السلوك وإحترام الإختلافات القيمة .
- الإعتراف بصحة الطرئق الأخرى للتفكير ورؤية العالم

تقليل الإختلافات :
- إخفاء أو تقليل من أهمية الأختلافات الثقافية .
- التركيز على التشابه بين جميع الناس .

الدفاع:
- الشعور بالتهديد للرؤى المختلفة.
- إستخدام الحكم السلبي المقولب على الأخر.
- إفتراض تفوق ثقافة معينة .

الرفض والنكران :
- نظرة ضعيفة ومحدودة للعالم .
- عدم وعي بالإختلافات الثقافية .
- في حالات متطرفة يكون هناك إدعاء بعدم إنسانية الثقافات الأخرى.

أدنى مستوى للوعي بالتنوع

المصدر: طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة (مدخل إستراتيجي)، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 43.

3-2 إستراتيجية تطوير الوعي بالتنوع :

إن عملية تطوير الوعي بالتنوع والتكيف معه يمكن أن تنطلق من الاعتماد على عنصرين الرئيسيين وهما المنظمة والأفراد، ففي إطار الإستراتيجيات الفردية فإن قبول التنوع والتعدد الثقافي يتم وفق أربعة سلوكيات متسلسلة وهي كما يلي (28):

3-2-1 الفهم: يعتبر سلوك أولي إتجاه التنوع والتعدد الثقافي ويندرج في إطاره ممارسة المدراء لمدى تكافؤ الفرص وعدم التطرف والتحيز، وهي أمور وهي أمور ينص عليها القانون ولكن يجب أن تتولد القناعة بما عند هؤلاء المدراء، ومن ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الإيحاء للعاملين بفهم هذه الأمور ومعالجة الآخرين بإحترام وإعتراف بالإختلافات الثقافية.

3-2-2 الصبر والمطابرة: تحمل الآخرين من الأقليات والنساء وإشعارهم بأهميتهم في فرق العمل والتأكد من مشاعرهم على المدى البعيد ومدى تقبلهم لوظيفتهم ودورهم في موقعهم الوظيفي وعدم رد الفعل السريع والسليبي تجاه أخطاءهم أو تصرفاتهم .

3-2-3 التسامح: يعبر مصطلح التسامح في أدبيات العلوم السياسية والنظريات الديمقراطية عن إحترام مبادئ معينة، أما في أدبيات العلاقات بين الجماعات فيستخدم المصطلح على نحو مختلف لكي يدل على: "عدم التعصب للجماعة، والاستعداد للحكم على الأفراد كأفراد" (29).

وبهذا المعنى يشير التسامح إلى حسن النية، وعدم تحميل الأمور أو تصرفات الآخرين أكثر مما تحمل، وكذلك الثقة المتبادلة هي أمر مهم وحيوي مرتبط بالتنوع والتعدد الثقافي، فالتسامح يجعل العمل أكثر سلاسة وكذلك يساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم مع تطوير قابليتهم الإبداعية .

الرغبة في التواصل والحوار: عدم التحرج من مناقشة التنوع العرقي والديني وغيره مع الآخرين لأن هذا يساعد على المزيد من الفهم المتبادل ويحل الكثير من الإشكاليات ويزيل العديد من الأحكام المسبقة والظنون السيئة وسوء الفهم.

3-3 إستراتيجية التدريب على التنوع الثقافي: يقصد هنا بالتدريب على التنوع الثقافي والتعدد، هو تلك البرامج التدريبية الموجهة لجعل أعضاء المنظمة أكثر تقبل للعمل في بيئة متعددة الثقافات ومتنوعة ويمكن أن يأخذ هذا النمط من التدريب أشكالاً مختلفة (30)، ومن أبرز هذه الأشكال (31):

✚ التفاهم الثقافي المشترك .

✚ الإتصال الثقافي

✚ مهارات التساهل

✚ المرونة والتكيف .

هذا البرنامج له أهداف طويلة الأجل لتدعيم الإتصال والتفاعل بين الأفراد والجماعات المتنوعة ولتشجيع الإنتاج ولكي يركز الناس على القدرات البناءة وبالتالي تقدم المركز الإقتصادي للمنظمة في السوق وبذلك تستطيع الشركات تقليل التكاليف، والتفوق على المنافسين وذلك بتحقيق أرباح لتفوقهم في جذب الموهوبين والحفاظ عليهم ، فإدارة التنوع تعد من أهم الإدارات ليس فقط لأنها الطريقة الصحيحة ولكن لأنها من أساسيات العمل الجيد (32) .

ولكن وبالرغم النتائج المرضية لإدارة التنوع إلا أننا نواجه مشاكل نابعة من حدوث عكس النتائج المرجوة بكثرة التركيز على الإختلافات بدلاً من إدارتها لأن إدارة التنوع تتطلب تقبل الإختلافات، إذن المفتاح الرئيسي لفعالية إدارة التنوع هو الدعم الكامل للإدارة ليزداد انتباهها لذلك في كل الأنشطة التنظيمية، فالشركات المتعددة الجنسيات التي بها برامج ناجحة للتدريب على إدارة التنوع تتطلب هي الأخرى أن يكون كل الأفراد بما مدرين، ويعرفون التنوع على نطاق واسع وكذلك مكافئة المديرين لجهودهم الخاصة بزيادة التنوع (33).

تدريب الحساسية:

يطلق تعبير الحساسية الإجتماعية على قدرة الفرد في فهم غيره من الناس، أي دقة إحساسه بمشاعر الآخر وأفكاره ودوافعه، وهي لا تتضمن إستجابة تعاطفية مثل المشاركة الوجدانية، وأن لب الحساسية الإجتماعية هو دقة إدراك الأشخاص بعضهم لبعض، وجوهر هذا الإدراك هو الموضوعية، بما يتسم بالتعاطف أو المشاركة الوجدانية الذاتية، الحساسية الإجتماعية إذن، مرادف للإدراك الاجتماعي، ولما كانت

الدقة والموضوعية في إدراك شخصيات الآخرين، أي المعرفة بدوافعهم ومقاصدهم، ومن أهم عوامل التوافق الإجتماعي وحسن التصرف في المواقف الإجتماعية، فإنه يطلق على "الإدراك الإجتماعي" أحياناً "الذكاء الإجتماعي" (34).

ونحن نستنفد قدراً كبيراً في حياتنا من حياتنا في محاولات لفهم الآخرين، كما نرغب في أن يفهمنا الآخرون بدرجة أفضل مما يفعلون في الواقع، وأن مجهودنا الرئيسي ينصب على صبر أغوار النفس للإستحواذ التام على الدوافع ومقاصد الشخص الآخر، فتكون هذه الخيوط التي ترشدنا إلى حياته، إلا أن هذا العمل ليس بالعمل اليسير، فهناك عدد ضخم من العوامل يؤثر في نجاحنا أو إخفاقنا كما أن الناس يختلفون كثيراً في مدى ما يحققونه من تحصيل (35).

ويشكل تدريب الحساسية أحد الطرق التي تعنى بإدارة التنوع الثقافي حيث يتم وضع مجموعة من الأفراد المختلفين ثقافياً في موقف يتيح لهم رؤية عيوبهم وإنعكاسها على الآخرين وبذلك تبرز أهمية ضرورة التغيير، وبالرغم من أن الفرد لازال هو الطرف الذي يقرر لنفسه إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا، وعادة ما يتم إختيار أفراد البرنامج من أفراد مختلفين في المنظمة (36)، ويوجه تدريب الحساسية إلى (37):

- المساعدين المهنيين الذين يقومون بدور الإستشارة في المنظمة .
- رجال الإدارة العليا والوسطى .
- جميع أعضاء المنظمة
- الأفراد الذين ينتمون الى منظمة ذات مجموعات متناقضة .
- أفراد ذي ثقافات مختلفة .

ويهدف تدريب الحساسية غالباً إلى تحقيق الأهداف التالية (38):

1. زيادة مقدرة الأفراد المشتركين في التدريب على إدراك وتعلم نتائج أعمالهم وأعمال الآخرين من خلال الإهتمام بشعورهم وبشعور الآخرين .
2. تحريك تطوير القيم الشخصية للأفراد لتسهم في القرارات الجماعية والشخصية في المنظمة .
3. تحسين الإتصالات والثقة بين مجموعات العمل.
4. تهدف إلى محاولة تغيير إتجاهات الأفراد (39).

4- آثار التنوع الثقافي في العمل:

4-1 السلبية: عند محاولة إدارة التنوع يجب أن يتفهم القائمون على الشركة طبيعة الحواجز التي تقف عائقاً أمام المنظمة من تحقيق أقصى مستوى من المنفعة الكامنة للعمالة المتنوعة لديها ، وهذه الحواجز تتمثل فيما يلي :

4-1-1 التعصب العرقي : وهو ميل الشخص للنظر إلى أفراد عرقه أو مجموعته بأنها محور هذا الكون وأن غيرها من الجماعات والأعراق تقع في المستويات الأدنى، فالبيض، مثلاً، عادة يصفون إنجاز العمالة السمراء بأنها أدنى وينسبون ذلك لعدم القدرة وعدم بذل الجهد المطلوب، فيما ينظرون ينظرون إلى إنجاز العاملين من البيض بأنها الأفضل بسبب القدرة والكفاءة والجهد المبذول (40).

4-1-2 التفرقة العنصرية: توجد تفرقة عنصرية في إدارة الموارد البشرية بسبب الجنس والدين واللون والعقيدة والإتجاه السياسي وغيرها ، كما توجد تفرقة عنصرية بسبب الجنسية داخل وخارج الدولة الواحدة ويظهر ذلك في الإختيار والتعيين والترقية وإختيار الوظيفة والمزايا العينية المضافة للأجر مثل السكن والنقل والتأمين الصحي وغيره، ولعل أكبر مثال لتفرقة والتمييز العنصري ما يحدث في التوظيف الآن في أمريكا وأوروبا، حيث تدعوا دول أوروبا الآن إلى إعادة المغاربة إلى بلدانهم بعد بقائهم فيها ما يزيد عن 20عام في وظائف مختلفة ، كما يتم تحديد الأجور في بعض الدول العربية وغيرها على أساس الجنسيات، مع إضعاف العملة المحلية وتعظيم قيمة العملات الأجنبية (41).

4-1-3 التحامل: ويأخذ هذا الأخير عدة أشكال:

أ- التحامل المبني على أساس الحالة البدنية :

فقد نجد أن كل فرد منا له هيئة بدنية تمنعه من أداء عمل معين، وقد نجد أفراد معوقين (فقد البصر - التشوه - الشلل) ويعتقد البعض أنها وصمة عار بهم مما يعني جوانب سلبية لهوية الفرد، وقد ظهر قانون الحالات الخاص من أجل حماية حقوق الأفراد ذوي الإعاقات البدنية والعقلية، والذي أدى لإستجابة الكثير من الشركات) وأصبح وسلة فعالة لتقليل التعصب ضد الموظفين بناءً على الحالة البدنية⁽⁴²⁾.

ب- التحامل المبني على أساس الجنس والعرق:

وهو ميل الشخص للنظر إلى أفراد عرقه أو مجموعته بأنها محور هذا الكون أن غيرها من الجماعات (الأعراق) تقع في المستويات الأدنى، فالمديرين البيض، مثلاً عادة ما يصفون إنجاز العمالة السوداء بأنها الأدنى وينسبون ذلك لعدم القدرة وعدم بذل الجهد المطلوب، فيما ينظرون إلى إنجاز العاملين البيض بأنه الأفضل بسبب القدرة والكفاءة والجهد⁽⁴³⁾.

السلوك التحاملي لا يزال قائم حيث أن أعضاء الجماعات المتعددة للأقليات لا يعتقدون فقط أنهم ضحايا بل يأخذون موقف، وقد يلجأون لرفع قضايا التعصب التي غالباً تريح⁽⁴⁴⁾، ومثال ذلك في سنة 2000، حصلت شركة EEOC على غرامة قدرها 700,000 دولار من خدمات من محكمة أريزونا، وذلك لتخفيفها من العاملين السود في شركة تسويق الهاتف وعدم ترفيعهم أو ترقيتهم، ومن حصولهم على نفس الأجور مثل نظرائهم البيض⁽⁴⁵⁾، وبعيداً عن قضايا فالشركات تحسر الكفاءة الإنتاجية عند تطبيقها التعصب، ومن أجل المساعدة في تقليل المشكلة إتخذت بعض الشركات خطوات جبراً لإيجاد وسائل المساعدة موظفيها في الحصول على ترقيات مثلاً، وفي المساعدة على تعلم ثقافة الشركة والمهارات اللازمة للنجاح⁽⁴⁶⁾.

ج- التحامل ضد المرأة وظهور مصطلح السقف الزجاجي:

أطلق مصطلح الأسقف الزجاجية على احتكار المناصب الإدارية المرموقة على فئة معينة من الناس وفقاً لتمييز إما بحسب الجنس أو اللون أو غير ذلك، وسميت "أسقف" لأن الأشخاص الذين لا ينتمون إلى الفئة المسيطرة وضعت لهم حدود واضحة المدى التقدم المسموح لهم بالوصول إليه ضمن رتب المنشأة ووصف السقف بالزجاجي لأنه سقف شفاف ربما لا يلاحظ وجوده ولأن صفة المحدودية فيه لا تكتشف من أول وهلة، وتختلف الأسقف الزجاجية عن العوائق المنطقية التي تحد من الوصول إلى المراكز المرموقة مثل مستوى التعليم والخبرة العملية، وتظهر الأسقف الزجاجية عادة في حال وجود مقومات للفرقة والتمييز بين الموظفين، وكان من أوائل من استخدموا هذا المصطلح هما كارول هيموتز تيموثي سكلهدرت عام 1986 في دورية وال ستريت، وسبقهما جاي بريانت في مقال في مجلة أد ويك عام 1984 ورغم إنتشار المرأة المتزايد والواضح في مجالات العمل إلا أن تمثيل المرأة في المناصب الإدارية العليا نادر نسبياً، فالمرأة تحرز تطوراً في مجال العمل إلا أنه إنتصار بطيء حيث يعتقد البعض أن مهام التي تلامها محدودة، وقد حالت آراء الشائعة (مثل خطأ التنميط بين المرأة وبين العديد من المناصب الرئاسية الهامة حيث أنه فيمعظم الحالات تفضل المرأة في اللجان والوظائف السطحية مثل الشؤون العامة أي أن هذه الآراء الشائعة لا تزال حية وحتمية محمية من القوة الإدارية⁽⁴⁷⁾.

4-1-4 إنخفاض الإنتاجية الفردية والتنظيمية:

يزداد إنخفاض الإنتاجية الفردية والتنظيمية عندما يتوقع النساء والأقليات عدم قبولهم في المنظمة ووقع أضرار وعزلة لهم من جانب الآخرين، أنهم يشعرون أنهم غير مرغوب فيهم ولا يتوقعون التقدم في الوظائف ويشعرون بأن الآخرين ينظرون إليهم على أساس طاقات منخفضة وإنتاجيهم منخفضة أيضاً في المنظمة، كما أنهم أقل إبتكاراً وتحديداً وأقل وضوحاً وتمسكاً بأفكارهم وأقل قدرة في القيادة وسوف لا يسمع لأهم أو يتفق معهم ، لذا فهم في حاجة إلى قبولهم وإحترامهم ودمجهم في العمل مع الآخرين⁽⁴⁸⁾.

4-2 الإيجابية :

أن التنوع الثقافي له تأثير إيجابي في معظم الأحيان وذلك من خلال إثراء المنظمة بكم واسع من التنوع والثناء القيمي والسلوكي وهي تعمل كروافد النهر الكبير تغذيه بالكثير تشمل إيجابيات التنوع الثقافي :

- تطوير الأفراد العاملين والمنظمة وهذا يعني إرتفاع الروح المعنوية حيث يشعر الأفراد بقيمتهم في المنظمة التي يعملون فيها، هذا يؤدي إلى علاقات أفضل حيث يكسب الأفراد مهارات جديدة ويفهمون ويقبلون الثقافات الأخرى، وتصبح قضية تطوير مهارات العاملين وقيمة التنوع القضية الأساسية في الخطوط التنفيذية في قاعدة التنظيم، وإذا لم تغير المنظمة في نظرتها للنساء والأقليات وتحتيز تجاه البيض ، فإنها

لن تحصل على المهارات البشرية اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف وكما يقول أحد الممارسين للعمل التنظيمي في أمريكا: " إن المنظمات الأمريكية سوف لا تكون قادرة على البقاء إذ لم تكن قادرة على سرعة النمو وتنويع قوة العمل " وكل ما سبق يحقق المقدرة التنافسية⁽⁴⁹⁾.

إن المنظمات تتوقع تعزيز التكيف والإبداع وذلك من تنوع قوة العمل، والبحوث أوضحت أن تنوع الجماعات يتجه لكي يكون أكثر إبداعاً من الجماعات العرقية الأحادية، حيث أن الأفراد في التنوع تتوفر لهم خلفية من مناظير مختلفة لحل المشكلات، والثقافة الحالية وتنوع النوع في الجماعة يخفض من مخاطر الجماعات المختلفة عندما يساهم ويشترك الأفراد في المناقشات الحرة، وأوضحت البحوث أيضاً أن النساء والأقليات يتجهن إلى مرونة أكبر مما يؤدي إلى تحقيق أشكال المرونة في التفكير والتفكير المرن، كما أن تعلم الثقافات الأخرى يساعد المنظمات في فحص وتقييم تفكيرها عن العالم ومجرد أن تزداد مرونة الموظفين حتى في الفكر الثقافي يصبح من السهل نقل هذه المرونة⁽⁵⁰⁾.

النتيجة العامة: يفرض الاتجاه نحو العولمة دلالات قوية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية المتنوعة الثقافات، فما أفرزته العولمة أظهر العديد من المتطلبات والأعباء والمسؤوليات على عاتق مديري إدارة الموارد البشرية، فمثلاً يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن المزيج المناسب من العاملين من حيث المعرفة والمهارات والتكيف الثقافي حتى تكون لهم القدرة على مواجهة التغيرات العالمية .

ولكي تحقق الموارد البشرية هذا الهدف عليها بتدريب الأفراد وتوفير وسائل اكتساب المهارات والقدرات المعرفية بلغة الدولة التي سيعملون بها وذلك لتجنب المشاكل المتعلقة بالإتصال، وكذلك الجانب الثقافي، فمن المعروف أن جميع الدول تمتلك عادات وتقاليد وقيم وتشريعات مختلفة، لذا فمن الضروري تعريف العاملين بكافة القضايا ذات العلاقة بالثقافة وكيفية التصرف في المواقف المختلفة قبل إلتحاقهم بالعمولكل هذا لا يتأتى إلا من خلال برنامج كفى لإدارة التنوع الثقافي في العمل .

كما أن من مهام إدارة الموارد البشرية هي تنمية آلية تساعد على دمج الأفراد متعددي الجنسيات للعمل معاً في توافق وإنسجام وفعالية، فالتنوع في الخلفيات من حيث اللغة والعادات والتقاليد والسن يؤدي لتزايد الصراع بين الأفراد، لذا وجب عليها بذل كافة الجهود لبناء فرق عمل والحد من نواحي التعارض، لتحقيق التوافق والإنسجام، وهذا يلزم أيضاً تدريب المديرين على المرونة في الممارسة الإدارية عند التعامل مع ذوي الثقافات المختلفة.

الهوامش :

- 1- أنابي لموني، بيتسي إيفانز: العولمة والمفاهيم الأساسية، ترجمة: آسيا شوقي، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2009، ص100.
- 2- س.بي. راو: العولمة (الكونية) وأبعادها الإدارية، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، ص189.
- 3- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور الغالي : الإدارة والإعمال ، دار وائل ، 2007 ص 130 .
- 4- محفوظ أحمد جودة : إدارة الموارد البشرية، دار وائل،الأردن،2010، ص 162.
- 5- شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي: إدارة الأعمال الدولية، دار صفاء،عمان، 2011، ص 63.
- 6- راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 434 .
- 7- الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)،مصر،2005،ص178.
- 8- الناصرمحمد علي حمودة، مرجع سابق،178 .
- 9- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال الدولية (مدخل تناهجي)، الأهلية،الأردن،2002، ص 61.
- 10- على عبد الهادي مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2012 ، ص 329
- 11- حسين عبد الحميد أحمد رشوان : الدين والمجتمع (دراسة في علم الاجتماع الديني)،مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2010، ص 138.
- 12- مرجع نفسه ، ص134.
- 13- مرجع نفسه، ص 135.
- 14- شوقي ناجي جواد: إدارة مرجع سابق، ص 64.
- 15- طاهر مرسي عطية: إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة،القاهرة ط2، 2001،ص123.
- 16- شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي: مرجع سابق، ص 62.
- 17- راوية حسن: مرجع سابق، ص 435.
- 18- مرجع سابق ،ص435.
- 19- سعيد لوصيف: المنظمة وبحوث القيادة والزمن السيكلوجي للقيادة الإداريين، مجلة فكر ومجتمع، فصلية محكمة، طاكسيج كوم،الجزائر، العدد الثالث، 2010،ص43
- 20- مرجع نفسه،ص43.

- 21- شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي: مرجع سابق، ص 62
- 22- مرجع نفسه، ص 62.
- 23- شوقي ناجي جواد : مرجع سابق ، ص 66.
- 24- يورك براس: علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة، الشركة المصرية العالمية، الجيزة -مصر، 2003، ص 263.
- 25- روبرت. إي غروس : كلية تدريب تدرّب في إستراتيجية العولمة، ترجمة: يحيى الشهابي ن مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص 425.
- 26- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصورالغالي : الإدارة والإعمال، دار وائل ، 2007، ص 134.
- 27- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي : نظرية المنظمة (مدخل إستراتيجي)، دار الباروزي، الأردن ، 2010، ص 43.
- 28- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سابق، ص 135.
- 29- جون دكت، عبد الحميد صفوت إبراهيم : علم النفس الإجتماعي والتعصب ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2000 ، ص 88.
- 30- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سابق ، ص 136 .
- 31- أنس عبد الباسط : مرجع سابق، ص 236.
- 32- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 217
- 33- محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، 218.
- 34- شفيق رضوان : علم النفس الإجتماعي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، ط 2، 2008، ص 115.
- 35- المرجع نفسه، ص 115.
- 36- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 26.
- 37- أنس عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (العلوم السلوكية) ، دار المسيرة ، الأردن ، 2010، ص 197.
- 38- المرجع نفسه ، ص 197.
- 39- زاهد محمد ديري : مرجع سابق ، ص 264.
- 40- كامل محمد المغربي: الإدارة - أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 521.
- 41- فريد النجار : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 201.
- 42- محمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 215 .
- 43- كامل محمد المغربي : الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين-دار الفكر الأردن، 2007، ص 521.
- 44- محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2002، ص 215 .
- 45- جون ويرنر ، واندي دايسامون : تنمية الموارد البشرية (الأسس ، الأطر والتطبيقات) ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ ، الرياض ، ط 2، 2011، ص 991.
- 46- محمد سعيد سلطان : مرجع سابق، ص 215 .
- 47- أنس عبد الباسط : مرجع سابق ، ص 237.
- 48- سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص 278 .
- 49- مرجع نفسه ، ص 275.
- 50- مرجع نفسه ، ص 256.