

الفصل الرابع عشر

من ملحق إلى مُدمج

إدارة التنوع وقيادة الجماعات المتباينة في شركات الولايات المتحدة

كاندي كاستلييري - سنغليتون

مركز الدمج في الرعاية الصحية

المركز الطبي في جامعة بيتسبورغ

لا مناص للشركات الأمريكية والعالمية من إدارة قوة عمل متنوعة وصلها، لتحقيق النجاح في ظل تنوع كبير للعملاء. وبهذا المعنى، فالشركات جميعها تدير يومياً قضايا وثيقة الصلة بعلاقات الجماعات المتباينة وخطوط الاختلاف. وينبغي أن تحسّن الشركات التعامل مع ما يجلبه العاملون من تنوع إلى مكان العمل، وأن تتبنّى ثقافة وهوية تحتفيان بالعاملين كافة، على نحو يضمن تنوع قوة العمل. ويجب أن توطّر الشركات بعض أنشطتها، من قبيل علاقات العملاء والتسويق والمبيعات وإدارة العلامة التجارية، على نحو يوجد فرصاً بين جماعات كثيرة متنوعة ذات توقعات واحتياجات محدّدة، على صعيد ما تفضّله من منتجات وخدمات.

إن إدارة التنوع في الولايات المتحدة لها جذورها التي تتجلّى في تشريعات التمييز الإيجابي والتوقعات الاجتماعية، التي دفعت الشركات إلى تبني سياسات وممارسات تشدّ زيادة التنوع عن طريق دمج عمال الولايات المتحدة ممّن ينتمون إلى مجتمعات أهلية متنوعة. وباتت إدارة التنوع

مهمة للشركات؛ لأنّ تمثيل الأمة البياني السكاني يتغيّر،⁽¹⁾ ويتغيّر معه تركيب قوة العمل وأسواق المستهلك.⁽²⁾

أدرك قادة الأعمال على المستوى العالمي - بوضوح - حاجة شركاتهم إلى موظفين متنوعين عالمياً، حتى تتمكّن من المنافسة، فبادروا إلى تغيير أسلوبهم في ممارسة أنشطة الأعمال على نحوٍ يجعلها أكثر تنوعاً. وسعيّاً منها لتخفيض النفقات، وزيادة المبيعات، وتحقيق النمو الربعي، ومعدلات النمو سنة إثر سنة من أجل وول ستريت؛ نقلت الشركات التصنيع والإنتاج إلى مواقع أقلّ كلفة في العالم، لتوسّع بذلك مبيعات المنتج. وقد تعلّمت، في أثناء قيامها بذلك، كيف توظّف مديريين وموظفين محليين مهرة، وتحافظ عليهم أينما عملت.

وفي الوقت الذي بذلت فيه الشركات الأمريكية، التي تمارس أنشطة الأعمال في العالم بأسره، جهوداً جدّية فيما يخص تكوين قوة عمل عالمية متنوعة وإدارتها، فقد تعرّث التقدم على جبهة التنوع ضمن الولايات المتحدة. والمفارقة المثيرة للدهشة، أنّ الأنشطة عينها التي تمارسها الشركات خارج الولايات المتحدة عن طيب خاطر من أجل تنمية أعمالها، كتعديل منهجيات المبيعات في الأسواق الجديدة، وتبني سلوكيات وأساليب جديدة لإدارة المواهب المحلية واحترام الاختلافات الثقافية؛ تلقى مقاومة في الولايات المتحدة. إضافة إلى ذلك، فغالبية الشركات الأمريكية التي تمارس أنشطة الأعمال عالمياً تدير التنوع في عملياتها العالمية، من دون زيادة موارد التنوع الإجمالية في مؤسساتها. ويعني ازدياد التركيز على التنوع العالمي تراجعاً في موارد إدارة التنوع في الولايات المتحدة على ما يبدو.

وفي واقع الأمر، فإنّ التفاوت بين فاعلية جهود التنوع العالمي التي تبذلها الشركات الأمريكية، وفتور مبادراتها المحلية، يطرح عدداً من الأسئلة، أبرزها: ما سبب تباطؤ مبادرات التنوع في الولايات المتحدة؟ ما الذي تستطيع الشركات فعله كي تعطي جهود التنوع الداخلية زخماً جديداً؟ هل ثمة دروس مستقاة من التجربة العالمية، من قبيل إدارة الاختلافات في مشروعات أعمال عابرة للحدود القومية، يجب الاستفادة منها في مجال التنوع في الشركات، ويمكن أن تساعد على إدارة التنوع ضمن الولايات المتحدة؟ ما الدروس المستفادة من تعرّث البرامج المحلية ونجاح البرامج العالمية على صعيد تحديات قيادة الجماعات المتباينة؛ أي القيادة بواسطة خطوط الاختلاف، أو القيادة في عالم التنوع؟ ونظراً إلى التغيّر السريع الذي يشهده الاقتصاد الأمريكي

والعوامل السكانية في الولايات المتحدة، ولأنّ عولمة الأعمال ستزداد لا محالة؛ تغدو الإجابة عن هذه الأسئلة أمراً فائق الأهمية لنجاح الشركات مستقبلاً.

إدارة التنوع في الولايات المتحدة: معلومات عامة

أصدر جون إف. كينيدي في السادس من مارس 1961م الأمر التنفيذي رقم 10925، القاضي بـ «تأسيس لجنة الرئيس بخصوص فرص التوظيف المتكافئة»، وهو أول توجيه فيدرالي بشأن التمييز الإيجابي. ومنذ ذلك الوقت، أُحرز بعض التقدم على صعيد إيجاد فرص في قوة العمل، وزيادة حضور النساء والأقليات في شركات الولايات المتحدة، وكذا التعويضات المقدّمة لها، والتأكيد على أهمية ذلك. ولعل التشريعات التي عزّزت زيادة تنوع قوة العمل باتت العقبة الكبرى أمام استمرار التقدم.

كان الهدف من تشريع التمييز الإيجابي إزالة التمييز فيما يخص التوظيف؛ كي تتمكّن الجماعات، التي لا تحظى بتمثيل كافٍ، من ولوج سوق العمل. وفي حقيقة الأمر، فقد أجبرت الحكومة أرباب العمل على معاملة الأقليات بعدالة في مجال التوظيف وممارسات التشغيل. وينبع وعد إدارة التنوع وتحديدها من إلزام أرباب العمل بتوظيف أشخاص من مجموعات لا ينتمون إليها، وكانوا يتجاهلونهم على نحوٍ منهجي في ممارسات التوظيف لديهم.

أعطى الأمر التنفيذي عام 1961م، وقانون الحقوق المدنية الذي تبعه عام 1964م، وهو أمر تنفيذي آخر، وقانون فرص التوظيف المتكافئة عام 1972م؛ نظام التمييز الإيجابي الشكل الذي نعرفه، ويمثّل الهيكل الأساسي الذي تركز عليه إدارة التنوع. وقد اشترط أمر كينيدي على مقاولي الحكومة «عدم التمييز بين الموظفين أو المتقدمين للعمل على أساس العرق، أو المذهب، أو اللون، أو الأصول القومية».⁽³⁾ وتابع إلى الطلب من المقاولين «القيام بالتمييز الإيجابي» [التشديد من قبلي] لضمان توظيف المتقدمين، ومعاملة الموظفين في أثناء مدة توظيفهم؛ بصرف النظر عن عرقهم، أو مذهبهم، أو لونهم، أو أصولهم القومية. وممّا يشملها هذا القانون: التوظيف والترفيه وتخفيض الرتبة أو الدرجة والنقل؛ والتوظيف أو إعلانات التوظيف؛ والتسريح المؤقت أو الدائم؛ والأجور أو أشكال التعويضات الأخرى؛ والاختيار من أجل التدريب، وكذلك التدريب العملي.

ويوافق المقاول على نشر إعلانات، يجب أن يقدمها موظف التعاقد؛ على أن يذكر فيها أحكام بند عدم التمييز هذا، وذلك في أماكن بارزة، متاحة للعاملين والمتقدمين للعمل».

وبموجب هذا الأمر، الذي وضع حجر الأساس لتشريع أوسع يغطي أرباب العمل جميعهم، بات التمييز الإيجابي جهداً مطلوباً من ربّ العمل، وجهداً يؤثّر في جميع الجوانب الرئيسة لعلاقة العامل برّب العمل، من التوظيف إلى الترقية حتى فسخ العقد.

بشّر أمر كينيدي التنفيذي أيضاً بعناصر أخرى من برامج التمييز الإيجابي تحمل صفة الاستمرار. وأطلق العنان لعامل التدريب، أو التغيير الثقافي، في إدارة التنوع، وذلك عن طريق التشجيع على «إرساء برنامج تعليمي لمجموعات أرباب العمل والعَمال والمجموعات المدنية والتعليمية والدينية وغيرها من المجموعات غير الحكومية، بهدف إزالة أو تقليص أسباب التمييز الرئيسة في التوظيف على أساس العرق، أو المذهب، أو اللون، أو الأصول القومية». وبشّر الأمر أيضاً، من خلال منح الحكومة صلاحية مراجعة سجلات أرباب العمل للتحقق من التزامهم بأهداف التمييز الإيجابي، بدور هيئة فرص التوظيف المتكافئة بوصفها مفتشاً على الالتزام. ومن جديد، تنبأ الأمر، عن طريق إعداد عملية رفع الشكاوى بوحدة من مسؤوليات هيئة فرص التوظيف المتكافئة الجوهرية، ألا وهي: التحقيق في مزاعم تمييز أرباب العمل ضد العاملين أو المرشحين للعمل على أساس العرق، أو المذهب، أو اللون، أو الأصول القومية، أو المعتقد الديني، أو النوع الاجتماعي، وتسويتها.

بعد أن نالت هذه التشريعات الاعتراف القانوني في سبعينيات القرن العشرين، أعدّ مديرو التمييز الإيجابي في الشركات الأمريكية، من دون إرشاد أو توجيه حقيقي من الحكومة، برامج تمييز إيجابي تضمّنت مجالاً واسعاً من السياسات وأساليب عمل الموارد البشرية ذات الصلة بتوظيف العاملين، وتشغيلهم، وتقييمهم، وترقيتهم، وطردهم. وأطلقوا برامج تدريب للمديرين والموظفين الرئيسيين للتشجيع على المعاملة العادلة في مكان العمل، ولتسهيل نشوء بيئة عمل تعاونية ومتناسكة. ووضعوا أنظمة لتوثيق التزامهم وتجاوبهم مع الشكاوى.

وقد حدث أن توسّع تركيز برامج التمييز الإيجابي بعدما نضجت. وبمرور الوقت، توسّع عمل التنوع ليشمل تطوير أنشطة توظيف التنوع وإدارتها، والتدريب على التنوع، وحملات تصنيف

التنوع، وحملات رعاية التنوع وأعمال خيرية خاصة به، وتنوع الموردّين. وتولّى العاملون في مجال التنوع مسؤولية إدارة مجموعات موظفين مختلفة، كان القصد منها تقديم فرص لتدعيم شبكة علاقات الموظفين، وتأمين منَصَّة للتعبير عن همومهم. وفي الأعوام الأخيرة، باتت قضايا النوع الاجتماعي، والإعاقة، واللوطيين، والسحاقيات، وثنائبي الجنس، والمتحوّلين جنسياً، والدين، والقضايا المتعلقة بأربعة أجيال في مكان العمل؛ باتت كلّها جزءاً من مجال اختصاص التنوع.

عوائق التقدم

مع أنّ جهود التمييز الإيجابي التي بذلتها الشركات الأمريكية أثمرت عن نتائج جيدة بالنسبة إلى النساء والأقليات بمرور الوقت، فإنها مضت قُدماً في جو من المعارضة والممانعة المضمرة (والصريحة أحياناً). فقد جرى التعبير عن المعارضة بوضوح على المستوى القومي، عن طريق سلسلة من الدعاوى القضائية المهمة، والاستفتاءات الحكومية التي حدّت من امتداد التمييز الإيجابي بمرور الوقت. ولكنّ العملية كانت أكثر إثارة للخلاف في الشركات الموجودة ضمن الولايات المتحدة الأمريكية. لذا، سنبحث في ثلاث قضايا تصف كيف يعطي التمييز الإيجابي مفعولاً عكسياً ضمن الشركات، وكيف يعيق علاقات الجماعات المتباينة الإيجابية، وهذه القضايا هي: التعب من التغيير، وتوسّع المهمة، والقيود التشريعية.

التعب من التغيير

تنشأ مشكلة التعب من التغيير من التزام الشركات الطويل بالتمييز الإيجابي وإدارة التنوع، الذي امتد زهاء ثلاثة عقود ونيف، ومن التزامها بمنهجيات التدريب ومصطلحاته وأهدافه الدائمة التغيّر، التي كان يتوقع أن يستوعبها المديرون، وأن يروّجوا لها. لنتناول القضية من وجهة نظر مدير عمل مع شركة ما منذ أواخر سبعينيات القرن العشرين. حيث تلقى تدريباً على التمييز الإيجابي في مرحلة مبكرة من مسيرته المهنية، عندما كان تركيز برامج التمييز الإيجابي في الشركات منصباً على توظيف النساء والأقليات والاحتفاظ بهم بأعداد أكبر، والتشجيع على التسامح والتعاون. وبمرور الوقت، بدا أنّ هذا المدير قد شهد بعض التقدّم على هذه الجبهات، ولاحظ وأدرك أيضاً مواقف غير معلنة حيال حدود التمييز الإيجابي، وسيكون قد رأى بنفسه

تأثير التمييز الإيجابي المحدود القابل للقياس، وغياب تأثيره المستدام في توظيف فئة النساء والأقليات وترقيتها والاحتفاظ بها.

توسّع المهمة

أدى توسّع مهمة التمييز الإيجابي إلى إبطاء التقدّم على صعيد التنوع بطريقة أو بأخرى، وقد نجم عنه تحفظات محقة من وجهة نظر سياسية. ومع أنّ أحداً لم يستطع التشكيك في صحة مطالبة الشركات بمعاملة عادلة ومتساوية لجميع الموظفين، ولا سيما المعاقين وأكبر العاملين سناً والعاملين اللوطيين والسحاقيات، بل حتى الذكور البيض؛ فقد أسهم التركيز الموسّع في تشتيت طاقة المهمة الأصلية، ألا وهي، توظيف مزيد من فئة الأقليات والنساء وترقيتها.

لنفكّر من جديد في مدير متوسط، في منتصف العمر حالياً، يحضر جولة جديدة من تدريب التنوع. وهو يعرف، عبر السنوات التي عاشها منذ البدء بتطبيق التمييز الإيجابي، أنّ إنجاز المهمة الأصلية ما زال بعيد المنال. ويقول المدرّب حالياً: «في شركتنا، نحن جميعاً متنوعون. وننتهي إلى خلفيات فريدة، ونواجه تحديات فريدة، ونجلب نقاط قوة فريدة إلى مكان العمل. ولإظهار أفضل ما لدينا جميعاً، تتبنى شركتنا تنوع الأفكار». وفي واقع الأمر، يمكن التساهل مع موظف كبير مخضرم على تساؤله إذا كانت هذه الكلمات تلزم الشركة باتباع سياسة تنوع شامل عدوانية، أو تؤدي إلى تشتيت التركيز والتقليل من ضرورة تحقيق تقدّم قابل للقياس لدى مجموعات محدّدة، كالنساء والآباء العاملين والأقليات والمعاقين. ولا يقترن توسّع مهمة التنوع في كثير من الشركات بزيادة موظفي التنوع أو زيادة مواردهم، وهذا ما يجعل التقدّم على صعيد جوهر التنوع أكثر صعوبة.

القيود التشريعية

في نهاية المطاف، تقف بعض متطلبات التمييز الإيجابي البنوية، التي يُطلق عليها اسم الالتزام، حجرة عثرة في سبيل التقدّم على صعيد جوهر التنوع؛ أي توظيف فئة الأقليات والاحتفاظ بها وترقيتها إلى مستويات أعلى في الإدارة. وإذا علمنا أنّ النظام التشريعي يركز على الوثائق والتقارير، فهذا يعني أنّ الوثائق والممارسات التي تمسّ مسألة توظيف فئة الأقليات وتوعياتها والاحتفاظ بها وترقيتها في أيّ شركة، يمكن طلبها وإنعام النظر فيها أثناء عمليات التفتيش التي

تجربياً برامج مكتب الالتزام بالتعاقد الفيدرالي، أو التحقيق في شكاوى هيئة فرص التوظيف المتكافئة عن المعاملة الظالمة. ونتيجة لذلك، تعلّم العاملون في مراكز تطوير مهن موظفي الأقليات توخي الحذر - إلى أبعد حدّ - فيما يقولونه ويكتبونه عن موظفي الأقليات. ولهذا أثر مخيف في التواصل المنفتح بشأن الموظفين والقضايا التنظيمية. ويحدّ أيضاً ممّا يقوله أو يفعله العاملون القادرون على التأثير في مسيرتهم المهنية، وهذا ما يولد نوعاً من غياب التعليقات والملاحظات حيال هؤلاء الموظفين، الذين لا يحصلون - في أغلب الأحيان - على طيف الإرشاد الأصلي، والرعاية، والتعليقات، والملاحظات، والمعلومات كلها التي يحتاجون إليها لإدارة مهنتهم أو أدائهم.

وليس هناك شكّ في إسهام النظام التشريعي في تناول قضايا العدالة والتمييز في مكان العمل، ولكنّ الشركات ركّزت على المتطلبات التشريعية أكثر من تركيزها على السبب الأصلي. ويتجلّى التركيز على الالتزام عوضاً عن فهم العقبات التي تحول دون الاندماج بوضوح في مشكلة ما انفكت الشركات تعانيتها، ألا وهي، غناها بالموظفين المتنوعين الواعدين الداعمين، وعجزها في الوقت ذاته عن استنباط تغيير مؤسساتي فاعل حقاً تدعمه القيادة.

وبصورة أشمل، يُحجّم قادة الشركات عن البحث عميقاً في أسباب ركود التنوع في مؤسساتهم، أو عن إدراك سبب غياب الدمج عن ثقافة المؤسسة؛ لأنّ القيام بذلك، ولو جزئياً، سيوجد كمّاً هائلاً من الوثائق التي يمكن استخدامها ضد الشركة في شكاوى التمييز. فمع أنّ الشركات والحكومات تملك - على حدّ سواء - إحصائيات كثيرة عن التمييز الإيجابي وإدارة التنوع، فإنها تفتقر إلى التواصل أو المعلومات الموثّقة عن القضايا الثقافية المحدّدة وغيرها، التي ربّما تعيق تقدّم التنوع ضمن الشركات.

وعلى العموم، عندما ندرس جهود إدارة التنوع المحلية وتنوع قوة العمل، لا سيّما مستويات الإدارة العليا، نجد أنّ الشركات تستثمر الحدّ الأدنى من الموارد لتلبية متطلبات القانون وتقديم جملة من المبادرات، التي تؤدي إلى إنتاج قوة عمل متنوعة وبيئة متماسكة. وعلى هذا، فلم يتحصّن تمثيل النساء والأقليات في مستويات الإدارة العليا إلاّ ببطء، ولم ننشئ ثقافة الدمج في مكان العمل، وابتات الأحاديث عن الموضوعين مشروعة من الناحية السياسية.

المنظور العالمي

تواجه الشركات، مع توسّعها عالمياً، تحدي التنوع؛ أي إدارة مشروع يعمل فيه أشخاص من جماعات مختلفة، ويقدم منتجات وخدمات إلى عملاء متنوعين. لكن، ومع أنّ مبادرات التنوع الداخلية تبدو متوقفة، فإنّ إدارة التنوع تتقدّم على المستوى العالمي بخطا حثيثة. وتُسارع الشركات أيضاً إلى معالجة تحديات الجمع بين أفراد طاقم تشغيلي، ينتمي أفرادهم إلى البلاد التي يصنّعون فيها المنتجات أو يسيّقونها، وتبذل إدارة الشركة العليا من الولايات المتحدة جهوداً جبّارة للاطلاع على ثقافات الدول التي تنمو فيها العمليات الجديدة.

لقد غيرت ماكدونالدز، مثلاً، خطّ منتجها الأساسي؛ كي تلجّ السوقَ الهندية التي تحفل بأكثر من تسع مئة مليون زبون محتمل. ولما كان الهندوس يكرهون إيذاء الحيوانات، فقد حفز ذلك معظم الهنود إلى أن يكونوا نباتيين - إلى حدّ كبير - في عاداتهم الغذائية. ورغبةً منها في النجاح في الهند؛ وضعت ماكدونالدز لائحة طعام مكوّنة من فطائر تشبه الشطائر مصنوعة بصورة رئيسة من الخضراوات والفاصولياء.⁽⁴⁾ وفي المقابل، لم يحدّ منتزها ديزني في آسيا؛ أي طوكيو ديزني لاند وهونغ كونغ ديزني لاند، حدو نموذج ديزني القديم العريق بشأن الملكية الشاملة. إذ تدفع شركة أورينتال لاند، التي تملك منتزه طوكيو ديزني لاند، بدل حقوق ملكية إلى ديزني. وأنّ منتزه هونغ كونغ ديزني لاند هو مشروع مشترك بين ديزني وهيئة من حكومة هونغ كونغ.

يشير هذان المثالان إلى اهتمام الشركات العالمية الفائق في إتقان فنّ التعامل مع الاختلافات، وتغيير أساليب الأعمال التقليدية، واكتساب كفاية ثقافية مقارنة، بهدف ممارسة أنشطة الأعمال. وقد أبدت بعض الشركات حديثاً استعدادها لقضاء سنوات في التعرّف إلى الناس والعمليات؛ لكي تتمكّن من العمل بنجاح في المملكة المتحدة وألمانيا والصين والهند وجمهورية التشيك. ومن المثير للسخرية، أنّ هذه الشركات نفسها لم تكتسب بعدُ الكفايات الثقافية التي يتطلبها التعامل مع أقليات الولايات المتحدة الأمريكية ونسائها وأصحاب الإعاقات فيها، أو مع الموظفين والعملاء اللوطيين والسحاقيات وثنائيي الجنس والمتحوّلين جنسياً.

لعلّ السبب في هذا يكمن في الفرق بين القيام بعمل طُلبَ إليك إنجازه، وأداء عمل آخر من تلقاء نفسك. افتراضياً، ما من قائد شركة أمريكية يعارض وجود قوة عمل متنوعة أو بيئة

عمل متماسكة داعمة. ومع ذلك، يؤدّ التمييز الإيجابي، الكامن في صميم إدارة التنوع المحلية، مقاومة مؤسسية. وترتبط هذه المقاومة، بدورها، بحقيقة أنّ المهام المرافقة لإدارة التنوع، غالباً ما تكون هامشية وملحقة بإستراتيجية الشركة الجوهرية وأهدافها، عوضاً عن ربطها بجوهر الأهداف والإستراتيجية وروحهما ربطاً متكاملًا. ويعدّ المديرون هذه المتطلبات الملحقة نفقات يجب إدارتها وتخفيضها إلى الحد الأدنى، لا استثمارات يمكن أن تؤدي إلى مكاسب بالمحصلة النهائية. وعلى العكس من ذلك، فإكتساب الكفايات الثقافية التي تقسح المجال أمام التوسّع العالمي، مرتبط ارتباطاً مباشراً بالإستراتيجية والأهداف. وتعدّ هذه الاستثمارات الإستراتيجية أساسية لزيادة قيمة الشركة، وعوامل مهمة لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية.

حتى لو استطعنا المقارنة بين الدوافع الكامنة خلف جهود إدارة التنوع العالمية والمحلية بدقة، فيجب، في النهاية، ملاحظة أنّ الفضاءين يختلفان اختلافاً هائلاً من زاوية واحدة مهمة؛ هي مفهوم التنوع في الولايات المتحدة وفي مناطق أخرى من العالم. بمعنى آخر، لا تملك الدول التي توسّع الشركات الأمريكية نشاطها فيها، التوقعات نفسها بشأن تنوع قوة العمل، أو التشريعات التي تلزمها بها، مثلما هو الحال في الولايات المتحدة. ولعلّ الشركات الأمريكية في الخارج تدير قوة عمل متنوعة وعالمية في المجمل، ولكنّ هذا لا يعني أنّ قوى العمل المحلية في كلّ موقع أعمال متنوعة. وعلى الرغم من اختلاف التحديات باختلاف البلد الذي تمارس فيه الشركات أنشطة الأعمال، فإن أكبر تحديين تواجههما هذه الشركات، على ما يبدو، هما: دمج النساء في قوة العمل والقيادة، ودمج المديرين المحليين في مراكز قيادية مرموقة.

وبوجه عام، تتطلّب الكفاية الثقافية من شركات الولايات المتحدة أن تدرك الأعراف الثقافية، وأن تضبط سلوكياتها على احترام تلك الأعراف، وأن تحرص على مراعاة التعقيدات الثقافية المرافقة لممارسة أنشطة الأعمال في كلّ بلد تعمل فيه. وقد تبين أنّ الشركات التي تدير التنوع في هذه البلدان تبدي استعداداً لإجراء التعديلات اللازمة للحفاظ على استمراريتها في مواقع غير أمريكية، أكبر من استعدادها للقيام بذلك بهدف التوسّع، وتحقيق قيمة صافية ناتجة من رعاية ودعم قوة عمل محلية متنوعة. ومع ذلك، تركّز هذه الشركات على قضية أساسية، هي التعامل مع الاختلاف عبر حدود الجماعات خارج الولايات المتحدة.

تطوير إدارة التنوع من الإلحاق إلى الدمج المتكامل

يتعين على إستراتيجيات القيادة، التي تولّد زخماً لإدارة التنوع في الولايات المتحدة، وتدعم نمو علاقات متماسكة مثمرة بين العاملين كافة، أن تقوم بثلاثة أشياء، هي: الدمج، والربط، والتواصل. وتعبير آخر، يجب أن تدمج هذه الإستراتيجيات جهود التنوع في ممارسات الأعمال الجوهرية، وهي ممارسة أدعوها **الدمج المتكامل**، إضافة إلى بناء علاقات بين أشخاص من خلفيات متنوعة، وإيجاد تواصل مفتوح بين العاملين كافة.

الدمج

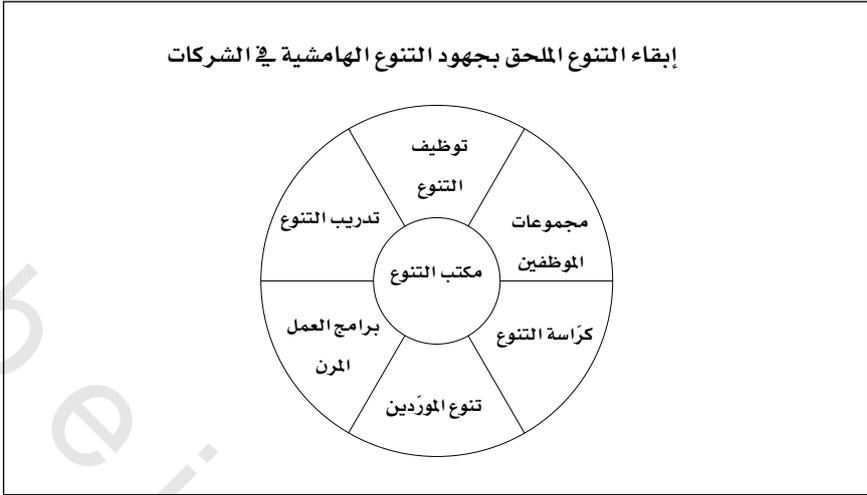
يُعدّ إنشاء شركة دامجة من التحديات الفريدة من وجهة نظر قيادة الجماعات المتباينة. وتناقش فصول عدّة من هذا الكتاب الرأي القائل إنّ وضع هدف شامل يُعدّ أحد أهم مفاتيح بناء الصلات بين الجماعات، وهو من المقوّمات التي تستطيع جميع الشركات تقديمها (أو يجب أن تكون قادرة على ذلك). ويلتزم الموظفون الجُدد بهذا الهدف الشامل، ويضيفون عوامل من تلك الهوية العليا الجامعة إلى هويتهم الاجتماعية.

ومع ذلك، ونظراً إلى أنّ الإنسان هو الإنسان؛ فإن عمليات الهوية الاجتماعية في الشركات تتسم بما يدعوا إلى الخلاف وشدة التأثير. فقد يتعاطف الموظفون مع قسمهم أو وظيفتهم أو فريقهم أكثر من تعاطفهم مع الشركة ككلّ. وغالباً ما يرون أنّ مجموعتهم ووظيفتهم ضمن الشركة فريدة، وربما متفوقة. وهم يبنون تصوراتهم ويتصرفون استناداً إلى تلميحات ودلائل عن صفات الأشخاص الذين يبطلون بلاءً حسناً؛ أي هوية الجماعة. وتتجلّى هذه الديناميات بوضوح في مستويات المؤسسة العليا. فإذا كان ذكورٌ بيض يشغلون معظم مراكز المستوى الأعلى ومراكز قيادة وحدات الأعمال التي تأتي بالعائدات، في المؤسسات التي تزعم التزامها بقوة عمل متنوعة، فقد يستتج الموظفون أنّ الشركة تدير التنوع عن طريق توزيع، موظفين متنوعين ونساء في وظائف كالموارد البشرية والتسويق، لا في مركز قوة الشركة. وبسبب ضغوط مكان العمل ومتطلباته، لا تنال الأنشطة أو الوظائف والأعمال، التي تُعدّ هامشية أو غير جوهرية، ما تستحقه من تقدير، بل ربّما يُنعت مَنْ يتولون القيام بهذه الأعمال بالبُعد عن مهمة الشركة الجوهرية ومسار نجاحها. وهذا من جملة الأسباب التي تدعو الشركات، التي تسعى لأن تكون دامجة حقاً، إلى إدارة التنوع بوصفه هدف أعمال جوهرياً لنجاح الشركة. ولن يعدم الأفراد في هذه الحالة

سبيلاً لمعالجة تحديات التنوع. وبالقدر نفسه من الأهمية، سيقرب الأشخاص ويتجاوبون مع تلميحات الهوية الاجتماعية التي تبين أن الدمج مهمة جوهرية، لا مهمة هامشية فحسب. ويجب أن تصدر هذه الرسالة من قادة الشركة؛ على أن يدعموها بالتزامات وموارد تضي مصداقية على كلامهم. ببساطة، لا يغدو التنوع جزءاً من هوية الشركة وعنصراً جوهرياً من إستراتيجيتها وأهدافها، إلا عندما يعدُّه القادة مكافئاً لإضافة القيمة إلى المالكين والموظفين والعملاء. وإذا كان التنوع مهماً لقادة الشركة، فإنه سيكون مهماً للموظفين.

عندما يشجّع القادة على التنوع بهذه الطريقة، تصبح إدارة التنوع منسجمة مع مهام الشركة المألوفة كلها، ومع مختلف مجموعاتها. ففي إدارة التنوع المتكامل مثلاً، يصبح ما يُدعى حالياً بتوظيف التنوع وما يتبعه (نشاط قائم بذاته يقوده قادة التنوع) مسؤولية مشتركة في صلب التسويق والتوظيف، بالشراكة مع مديري الموارد البشرية والتسويق. وفيما يخص إستراتيجية إدارة التنوع النموذجية، تكون جهود التنوع، مثل توظيف التنوع والتدريب عليه، ملحقة بجهود وظيفة الشركة ووحدة أعمالها الأساسية، مثل: اجتذاب المواهب، والتسويق، والاتصالات، وعلاقات الشراكة بين الموظف والمجتمع. وقد أطلقت على الأخيرة اسم التنوع «الملحق»؛ لأن هذه الجهود ذات ميزانية منفصلة مقتطعة من ميزانية الموارد البشرية، ويديرها موظفو التنوع، ويتعامل معها الموظفون العاديون بوصفها مختلفة عن الممارسة السائدة، انظر الشكل (14-1). يُذكر أن التنوع الملحق هو غير كافٍ لإقناع الموظفين بأن الدمج جزء رئيس من نجاح الشركة.

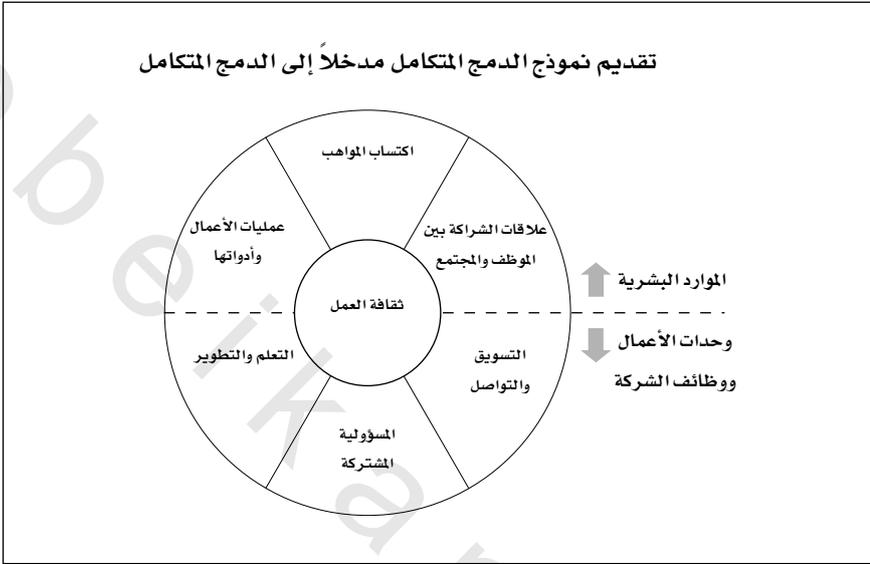
يختلف الدمج المتكامل عن إدارة التنوع من ثلاثة جوانب رئيسة في الأقل؛ أولها: تعليمه قادة الشركات أن يكونوا أكثر دمجاً في ممارساتهم اليومية. وثانيها: تحميله العاملين كافة، لا موظفي التنوع وبعض قادة الشركة فحسب، مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة ونشر ثقافة الدمج. ولا يكون التقدّم وقفاً على أعمال موظفي تنوع محددين، ولا تضطر الشركات قطّ إلى العودة إلى المربع الأول إذا غادر الشركة موظفو تنوع رئيسيون. وثالثها: إكمال الموارد الرئيسية موارد التنوع، كالموازنة وعدد الموظفين. ولكن، من دون نفقات إضافية حقيقية، انظر الشكل (14-2).



الشكل (1-14)

في الحالة النموذجية، تقود الموارد البشرية الجهود المبينة في النصف الأعلى من النموذج، ويقود المديرون في وحدات الأعمال ووظائف الشركة الجهود المبينة في الجزء السفلي. أمّا الدمج المتكامل فيستمد قوته من كونه في صميم جهود الشركة، يتقاسم مواردها ككل، عوضاً عن تلقّي موازنة منفصلة مخصّصة لإدارة التنوع من فائض الشركة. وعندما يتقاسم قادة من خارج مكتب التنوع المسؤولية التنظيمية لتطبيق ممارسات شاملة في كلّ مجال من مجالات النموذج، تصبح جهود التنوع جزءاً من بنية الشركة الجوهرية. وبهذه الطريقة، يغدو التنوع مستداماً، ويسمو أيّ جهد تنوع فوق مدة عمل أيّ موظف تنوع. تتطلّب المسؤولية المشتركة قياساً مدمجاً للتنوع والدمج؛ من أجل مساعدة الشركات على تعرّف كم باتت عملياتها اليومية دامجّة. وفي المنهجية المتكاملة، تتابع جميع وحدات الأعمال والموارد البشرية وخدمة العملاء أو تسويق المستهلك، بصورة شمولية، المعلومات السكانية جميعها، حتى البيانات المتعلقة بالعرق الأبيض، بحيث تصبح «طبيعية ثانية» في أنشطة الأعمال كلّها؛ وذلك بهدف إدراك التوازن السكاني وتأثير العمليات. وتختلف هذه المنهجية اختلافاً كبيراً عن منهجية تقديم إحصاءات عن توجّهات قوة العمل التي تنتمي إلى الأقليات. ونحن في هذه الحالة ننقل التركيز من مجرد تقارير عن قوة عمل التنوع، حيث لا يقوم سوى بعض الموظفين بمراجعة البيانات، إلى توجّهات سكانية سائدة، حيث تشمل التقارير التشغيلية جميعها جوانب سكانية، وذلك في توجّهات المستهلك والإنفاق الإعلانوي ورضا

العملاء وغيرها من المجالات. ويتطلب هذا النوع من التحوّل التخلّي عن إدارة برنامج لمصلحة إجراء تغيير مؤسّساتي، وهو أمر يستغرق عادة وقتاً أطول، لكنّه يحقّق نتائج ومزايا مستدامة.



الشكل (2-14)

وفي واقع الأمر، فإنّ التحوّل إلى الدمج المتكامل يساعد الشركات على الانسجام مع ردود الأفعال البشرية المتعلقة بقضايا التنوع واختلاف الجماعات. وتقدّم مقالة في مجلة أميركان سوسولوجيكال ريفيو (*American Sociological Review*)، تتناول سياسات التنوع المتعلقة بالتمييز الإيجابي في الشركات، أنّ تدريب التنوع الإلزامي القائم بذاته قد ينشّط التحيز، عوضاً عن الحدّ منه فعلياً.⁽⁶⁾ وفي المقابل، وفي دراسة أجرتها جامعة إيلينوي، وجد قادة صن مايكروسيستمز (*Sun Microsystems*) وموظفوها أنّ دمج مهارات ثقافية مقارنة، أو الذكاء الثقافي، في كفايات القيادة الموجودة، يُعدّ منهجية أكثر فاعلية في تعزيز التنبّي الإيجابي للمهارات الثقافية المقارنة.⁽⁷⁾ وبتعبير آخر، فقد أدرك القادة والموظفون الحاجة إلى الذكاء الثقافي، لكنّهم اقترحوا أنّ الذكاء الثقافي الحقيقي يجب أن يظهر في مختلف كفايات ذكاء الأعمال، بدلاً من ظهوره في كفاية ملحقة أو اثنتين.

الربط

يجب أن نعتزف أيضاً بالدور المهم الذي تؤديه الشبكات الاجتماعية في شبكة العمل؛ فهي تعبر خطوط التوظيف. وتمتاز غالبية الشركات ببرامج ترشيح موظفين، ويوظف أكثر من 25% من الموظفين عن طريق هذه البرامج الرسمية. ويرشح العاملون أشخاصاً من شبكاتهم الاجتماعية. تتمتع هذه الشبكات (التي يرجح أنها شبكات اجتماعية- مهنية، أو علاقات ضمن العمل) بنفوذ كبير على مستوى المديرين. فمثلاً، يسعى أي مدير يتولى منصباً رفيعاً إلى أن يجلب معه أعضاء فريق من المواقع التي شغلها سابقاً.

وفي الواقع، لا تُعد الاستعانة بالشبكات الاجتماعية لإيجاد موظفين، مشكلةً بحد ذاتها. ولكن، عندما تكون هذه الشبكات غير متنوعة، سيته نظام الترشيح، سواء أكان اجتماعياً أو افتراضياً (أي عن طريق رابط (لينكد إن)، أو موقع تواصل اجتماعي (فيسبوك))، إلى تكريس غياب التنوع.

يُذكر أنّ بناء العلاقات التي تسمو فوق الخلافات، والتحلي بالذكاء الثقافي، سواء في مكان العمل أو في مناطق توسع الشركة، لم يكن قط يتمتع بالأهمية ذاتها التي يتمتع بها حالياً بالنسبة إلى الموظفين المحتملين والعملاء وغيرهم من الأطراف المعنية. وعلى الرغم من أن الذكاء الثقافي، من نواح متعددة، فن اجتماعي بقدر ما هو مجموعة من المهارات الاحترافية، فإنه يمكن تعلمه. وهذا ما يجعله يتطلب موقفاً شخصياً واجتماعياً، إضافة إلى كونه حرفياً وموجهاً مهنيّاً. بتعبير آخر، يتعيّن وجود صلة ما بين طريقة تفاعل الأشخاص عبر خطوط الاختلاف خارج العمل وداخله. فإذا لم تكن من الذين يحبون بناء صداقات مع أشخاص من جماعات مختلفة خارج العمل، فما احتمال أن تصادق زملاءك في العمل، وأن تبني معهم علاقات حسنة عن طريق خطوط الاختلاف؟

حقاً، لا تستطيع الشركات إجبار الموظفين على بناء صداقات بوساطة خطوط الاختلاف، ولا تستطيع تعديل حياتهم الشخصية بما تملي عليهم صداقاتهم، فما الذي تستطيع الشركات فعله إذن كي تشجّع على الاتصال الشخصي العفوي الذي يبني الثقة والذكاء الثقافيين مع من ينتمون إلى جماعات مختلفة؟ تُعدّ برامج اكتشاف المواهب مثلاً على برنامج تنظمه الشركات، ويوفّر فرصاً لبناء علاقات صداقة غير رسمية. وبعتماد هذه المنهجية في بناء علاقات الصداقة

مع أشخاص متنوعين، تقوم قيادة الشركة ومنظمة العاملين فيها وقادة جهود الدمج بإنشاء والاحتفاظ بقاعدة بيانات لمرشحين متنوعين (من ضمنهم الذكور البيض) لفرص العمل المتاحة قبل توافرها. ولضمان نجاح هذه المنهجية، يبحث قادة الشركة بصورة استباقية عن المواهب في المناسبات التي يحضرونها عادة؛ كالمعارض المتخصصة، ومناسبات الرعاية، والمؤتمرات المهنية. ولا تعطي هذه المناسبات انطباعاً بأنها برنامج تنوع آخر؛ لأنها لا ترتبط بتوظيف التنوع. ويتعرّف القادة بوساطة هذه المنهجية الاستباقية على مرشحين للعمل قبل طرح فرصة العمل، وهذا ما يجنب الشركة مشكلة عدم إيجاد مواهب متنوعة لفرص التوظيف.

تمتاز هذه المنهجية بثلاث فوائد واضحة؛ أولاًها: توسيع قادة الشركة شبكاتهم عن طريق جذب مرشحي توظيف محتملين في بيئات يشعرون فيها بالراحة. وثانياتها: عدم حاجة القادة إلى إضافة مناسبات اجتماعية أو رحلات إلى جداول أعمالهم لجذب هؤلاء الموظفين المحتملين. وثالثتها: حصول القادة على انطباع عن مرشحين متنوعين طبيعيين (عوضاً عن مجرد قراءة سيرهم الذاتية) من دون الوقوع تحت ضغط الوقت لملء منصب شاغر. وبوجه عام، يرفع قادة الشركة قاعدة بيانات المواهب، ويديرها الموظفون، وتشرف عليها الموارد البشرية عن طريق عمليات التخطيط لملء الشواغر ودراسة المواهب، وهذا مثال آخر على كيفية دمج جهود التنوع، لا إلحاقها.

التواصل

إذا كان مطلوباً من المؤسسات بناء علاقات ممتازة، فمن الواجب عليها أولاً أن تنشئ ثقافة تحارب خوف الموظفين وتشاؤمهم؛ ويجب أن يوقن الموظفون أنّ بوسعهم التحدث بحرية عن قضايا مكان العمل والسوق، وأنّ شركتهم ستلقى مداخلاتهم بحسن نية، لا بمعاقبتهم على أمانتهم. في الوضع المثالي، سيساعد تغيير الهيكل التشريعي للتمييز الإيجابي في الولايات المتحدة الشركات الأمريكية على إقامة تواصل مفتوح بشأن التنوع، ومن ثمّ تحديد قضايا التنوع وحلّها. وتمتاز التشريعات في الوقت الحالي بتأثيرها المخيف في التواصل المفتوح والتعليقات والملاحظات المتبادلة بين المديرين والموظفين؛ نظراً إلى إمكانية استخدام وثائق الشركة الخاصة بمبادرات التنوع في دعم المدعين في الدعاوى القضائية الخاصة بالتمييز أو التمييز العكسي. لقد أدى هذا إلى جعل الشركات تتوخى الحذر بشأن جمع المعلومات المطلوبة لمعالجة الأسباب الأصلية ضمن

المؤسسة. ولكن من غير المرجح أبداً أن تتغير الممارسات التشريعية قريباً. ومع ذلك، تستطيع الشركات أن تستقي المعلومات من الاستبانات الخاصة بإشراك العاملين، ولقاءات النقاش المرکز، والمقابلات مع الموظفين عند ترك الخدمة، التي تقدّم معلومات قيّمة عن تصورات الموظفين عن عدد كبير من الموضوعات، مثل: عمليات الأعمال، وبيئة العمل، وتطوير العاملين، وسلوكات القيادة، وإدارة التنوع، والكفاية الثقافية، هذا إذا لم يكن الموظفون يخشون الانتقام، ويعتقدون أنّ همومهم ستعالج، بغض النظر عن جانب التنوع الذي ينتمون إليه.

تُعدّ استبانة أفضل الشركات في مجال التنوع التي أجراها موقع (Monster.com) مثالاً جيداً على فرص الموظفين الخارجية التي تتيح لهم تقاسم وجهات نظر مغفلة حقاً عن جهود العاملين لدعم التنوع والدمج: «تقيس الاستبانة آراء موظفي إحدى الشركات في أداء ربّ العمل على صعيد عوامل تنوع محدّدة تتوزّع على فئات واسعة ثلاث: الالتزام المؤسّساتي بالتنوع، والعدالة في التعويضات، وثقافة الدمج؛ ويُصار بعد ذلك إلى مقارنة النتائج قياساً على علامات مقارنة وطنية معترف بها بغرض التحليل». وقد أمكن تحديد مجالات التركيز الثلاثة السابقة من عيّنة موظفين يمثّلون جميع الاتجاهات على الصعيد الوطني، وهذا ما يمكن أرباب العمل من إدراك كيفية قياس الموظفين الحاليين والمستقبليين مدى التزام الشركة بالتنوع».⁽⁸⁾

تحتاج الشركات إلى قادة يمتاز كلامهم بالإقناع، ويمكنهم تذليل الصعوبات عندما يكون أداء الشيء المألوف سهلاً. فعلى سبيل المثال، في أثناء قمّة (Linkage Summit) المتعلقة بقيادة التنوع في أبريل 2007م، شرح رئيس شركة كامبل سوب ومديرها التنفيذي دوغلاس آر كونايت، إستراتيجية الدمج والتنوع لدى كامبل، مُفصّلاً عن قناعاته الشخصية «بأن إدارة التنوع في الشركة كانت عمله هوفي نهاية المطاف» [وليست عمل مدير التنوع وحده]؛ إذ قال: «إنّ التنوع والدمج مهمان لأعمالنا، وللناس الذين يشترون منتجاتنا ولعملائنا ومورّدنا. إنّ إيجاد ثقافة تنوع ودمج هو مكوّن رئيس من إستراتيجيتنا التي ترمي إلى بناء قوة عمل فاعلة وملتزمة».⁽⁹⁾ وفي واقع الأمر، فقد كان دعمه الشخصي للمبادرة مهماً جداً في دفعها قدماً في الشركة.

خلاصة

يُعدّ الدمج المتكامل من أكبر مبادرات إدارة التغيير التي يمكن أن تقوم بها مؤسسة ما، بفضل جذوره الضاربة في عمق التمييز الإيجابي، وتجارب الأشخاص الفردية في مجال التنوع، داخل مكان العمل وخارجه. وحتى في ظل وجود عوامل سكانية سريعة التغيّر على المستوى الوطني، ونمو القدرة الشرائية لدى الأقليات؛ لا تزال المؤسسات تطلب «حالة أعمال» من أجل مبادرات الدمج، بعد نحو خمسين عاماً من سريان مفعول أول تشريع خاص بالتمييز الإيجابي. ويثبت بطء وتيرة التغيير تعقيد القضية والممانعة التي يبديها الأشخاص إزاء تغيير نماذج السلوك المتجذرة في الهوية الاجتماعية والشخصية.

وفي السياق ذاته، تقترح البحوث التي ظهرت حديثاً، أنّ السبيل الأفضل لتحقيق التقدم هو تحديد بعض الممارسات التي تزيد التوتر؛ كالتدريب والتوظيف في التنوع الملحق، والتخلي عنها، والقيام بما هو أكثر، على صعيد بناء العلاقات وإدارة دمج متكامل فعلياً، وهذا ما يعزّز الرغبة في التغيير، ويشجّع على الالتزام به. وستبلي الشركات بلائاً حسناً إذا عمدت إلى دراسة المطبوعات التي ظهرت حديثاً في مجالات، مثل: علم النفس الإيجابي في السياقات المؤسسية، والميل إلى الجماعات المتباينة. وقد بدأت رؤى جديدة عن هذه المجالات بالظهور، وهي تمثل جانباً مهماً لجهود الدمج في الشركات. وقد تُظهر علاقات ثقافية محددة بوضوح الفرق بين الإبقاء على الحالة الراهنة، وزيادة تغيير العوامل السكانية لقوة العمل وفرص السوق البارزة إلى الحد الأقصى. لقد أظهر التاريخ أنّ التنوع لمجرد التنوع لم يؤدّ إلى الدمج، ولكنّ الدمج قد يُفضي إلى التنوع.

Notes

- (1) U.S. Department of Commerce, Minority Business Development Agency, "The Emerging Marketplace," September 1999. See: <http://www.mbda.gov/documents/mbdacolor.pdf>.
- (2) The Selig Center projected that the nation's total buying power would rise from \$4.3 trillion in 1990 to \$7.2 trillion in 2000, to \$10 trillion in 2007, and to \$13 trillion in 2012. In 2007, the combined buying power of African American, Asians, and Native Americans would be \$1.4 trillion—nearly triple its 1990 level of \$452 billion—which amounts to a gain of \$909 billion

or 201 percent. In 2007, African Americans would account for 62 percent of combined spending, or \$845 billion. Over this eighteen-year period, the percentage gains in minority buying power varied considerably by race, from a gain of 294 percent for Asians to 190 percent for American Indians to 166 percent for blacks. All of these target markets would grow much faster than the white market, where buying power would increase by 124 percent. See: <http://www.selig.uga.edu/forecast/GBEC/GBEC0703Q.pdf>.

- (3) <http://www.eeoc.gov/abouteeoc/35th/thelaw/eo-10925.html>.
- (4) Lucy Craft, "Where's the Beef: Meatless McDonald's Burgers in India," CBS News, April 2, 2007. See: http://www.cbsnews.com/stories/2007/04/02/asia_letter/main2640540.shtml.
- (5) James Sterngold, "Tokyo's Magic Kingdom Outshines Its Role Model," New York Times, March 7, 1994; and Keith Bradsher, "A Trial Run Finds Hong Kong Disneyland Much Too Popular for Its Modest Size," New York Times, September 8, 2005.
- (6) Alexandra Kalev, Frank Dobbin, and Erin Kelly, "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies," *American Sociological Review* 71 (August 2006): 589-617, http://www.empoweringleadership.org/Resources/Best_Practices_or_Best_Guesses.pdf.
- (7) The author has knowledge of the study from her personal experience while working at Sun Microsystems.
- (8) Summary provided by Steve Pemberton, Chief Diversity Officer & Vice-President, Diversity & Inclusion, Monster, Inc.; and "Monster Launches Top Companies for Diversity—an Employee-Based Model for Diversity Benchmarking," Business Wire, June 27, 2007, http://www.businesswire.com/portal/site/google/index.jsp?ndmViewId=news_view&newsId=20070627005131&newsLang=en.
- (9) "Campbell Appoints Rosalyn Taylor O'Neale Chief Diversity and Inclusion Officer," MarketWatch, November 10, 2008, <http://www.marketwatch.com/news/story/campbell-appoints-rosalyn-taylor-oneale/story.aspx?guid={530377CE-DC6A-43E5-B95E-D487A65CA54C}>.

