

اختبر نفسك

يحتوي هذا القسم عشرة من الأسئلة ذات الخيارات المتعددة فيما يتعلق بإجاباتها، بغية مساعدتك على تعيين قاعدتك المعرفية المتعلقة بأساسيات إدارة التنوع. تم إيراد الأجوبة فيما يأتي للاختبار.

1- ما التنوع في شركة ما؟

أ. الاختلافات بين الموظفين في مكان العمل.

ب. المبادرات - على مستوى الوحدة - الهادفة إلى تحسين فرص العمل بالنسبة للنساء والمثليين.

ج. السياسات - على مستوى الشركة - التي تحدد عدد من يتعين على الشركة توظيفهم من أعضاء الأقلية، للإيفاء بالمستلزمات القانونية.

2- ما يعرف بـ «الآراء النمطية»، من بين العبارات الآتية؟

أ. ما يهدف من السلوك للانتقاص من قدر شخص آخر، استناداً إلى عرقه، أو جنسه، أو أي من الصفات المميزة الأخرى.

ب. ما يتسم بالتقليدية، والنمطية، والتبسيط المفرط من المفاهيم، والآراء، والتصورات حول مجموعات معينة.

ج. ما يتسم بالسلبية من الآراء والأحكام التي تتخذ سابقاً، أو بما يفتقر إلى المعرفة، أو الاختبار للحقائق.

3- التقى جاك «الأمريكي الأفريقي، نائب مدير قسم التسويق المعين حديثاً» الفريق التنفيذي في الشركة، الذي يتألف أغلبه من البيض للمرة الأولى. عمد أعضاء الفريق، عوضاً عن إبداء الاهتمام بخبرات جاك في مجال التسويق إلى سؤاله عما إذا كان يرغب في ترؤس لجنة التنوع المشكلة حديثاً في الشركة. إذن فما هي الرسالة السلبية التي أوصلها أعضاء الفريق إلى جاك على الأرجح؟

أ. أنهم يتخوفون من عدم نجاحه في مجال التسويق.

ب. أنهم لا يقدرّون ما يمكن أن يوظفه من مهارات في منصبه الجديد.

ج. أنهم يعدون وجوده رمزياً في الشركة.

4- ما الأفضل من بين الطرق الآتية لإدارة قوة عمل متنوعة؟

أ. استخدام موظفين متنوعين، ثم أطلب منهم الالتزام بقواعد السلوك المتعلقة بالشركة، التي تحدد المظاهر، وكيفية التصرف، والتقدم في العمل؛ لإيصال الرسالة المتجسدة في «أنا جميعاً متماثلون».

ب. تعيين الخبرات والآراء المتنوعة للموظفين، ودمجها في أسلوب عمل الشركة؛ لتغيير الأمور إلى الأفضل.

ج. الاحتفاء بالاختلافات عبر تكليف الموظفين المتنوعين بالتعامل مع من يماثلهم من شرائح الزبائن المتميزين في الجنس، والعرق، والعمر، والإثنية، وغير ذلك من الصفات المميزة.

5- تعمل في شركة تتمركز في مدينة صغيرة، إذ يتألف معظم السكان من البيض، فضلاً عن أن قوة العمل في الشركة تتألف غالبيتها على حد سواء من الذكور البيض في الأربعينيات من العمر. تفكر في تكوين فريق جديد متنوع، بغية تطوير أفكار حول ما هو جديد من

المنتجات للشركة. ما يمكن أن تطبق من إستراتيجيات التنوع الآتية؟

أ. تكوين فريق يمثل إثنيات ومجموعات عمرية تتمايز عن الذكور البيض في الأربعينيات من العمر.

ب. تكوين فريق يتألف على نحو رئيس من النساء في الأربعينيات من العمر.

ج. تكوين فريق يتألف من قطاع واسع من الإثنيات، والأعمار، والأجناس، والأصول، بما يشمل الذكور البيض في الخامسة والأربعين من العمر.

6. تود تعيين المزيد من الموظفين المتنوعين من المنطقة التي تتبع لها شركتك. ما يمكن أن يساعدك من الإستراتيجيات الآتية على تحقيق تلك الغاية؟

أ. مطالبة مجموعات الموظفين المشتركة «بتسويق» شركتك - فيما يتعلق بمزايا العمل - للموظفين الجدد المحتملين.

ب. وضع إعلانات للتوظيف في أكثر الجرائد المقروءة في منطقتك، لتعزيز فرصك في الوصول إلى المرشحين المتنوعين.

- ج. حضور أنشطة أيام التوظيف التي تتم رعايتها من قبل أقرب الكليات والجامعات في منطقتك.
- د. القيام بكل ما سبق.

7- عمدت مارتا إلى توظيف عدد من المرشحين المتنوعين من ذوي التأهيل العالي في فريقها. وترغب السيدة في ضمان استبقائهم في شركتها. وهذا قد يساعدها على النحو الأفضل من بين الإستراتيجيات الآتية في استبقاء من يحظى بالتقدير من موظفيها المتنوعين؟

أ. المكافأة على الأداء الممتاز في كل ربع من السنة، عبر الحجز لشخصين في منتجع فاخر؛ لقضاء عطلة نهاية الأسبوع.

ب. تطبيق ما يتناسب من المعايير مع الأداء الجيد عند إجراء تقويمات الأداء الدورية للموظفين.

ج. توفير جداول مرنة والسماح بالعمل في المنزل للموظفين المضطلعين بما يمكن إنجازه من مسؤوليات العمل في أي من الأوقات والأماكن.

8- ما يتسم بالصحة من العبارات الآتية، فيما يتعلق بالثقافة؟

أ. تحدد الثقافة كلاً من معتقدات المرء، وتصرفاته، وقيمه.

ب. توجد الثقافة على نحو رئيس على المستوى الوطني.

ج. تؤثر الثقافة في كيفية سلوك الناس في أثناء المفاوضات

المتعلقة بالعمل.

9- يوشك هنري على السفر إلى الخارج لإجراء مفاوضات

مهمة. ويرغب الرجل في تعزيز ذكائه الثقافي لتعزيز

فرصه في النجاح في المفاوضات. ما يمكن أن يساعده

على النحو الأفضل من بين الطرق الآتية في تعزيز ذكائه

الثقافي؟

أ. امتلاك المعرفة عن معتقدات سكان البلد الذي سيزوره

بشأن الحياة والعمل على وجه العموم، ثم العمل بجد

لتبني تلك المعتقدات شخصياً.

ب. البحث في القواعد الثقافية لذلك البلد سابقاً،

وتهيئة نفسه لاتباع تلك القواعد حين يلتقي نظراءه

في التفاوض.

ج. تطوير خطة حول كيفية مراقبة سلوك نظرائه في أثناء لقاءاته الأولى معهم، ومحاكاة ذلك السلوك في أثناء المراحل الآتية من التفاوض.

10- تتهياً أليسا لتولي مهمة فيما وراء البحار، مدتها عام كامل لحساب شركتها. تدرك أليسا أن سوء التواصل عبر الثقافات يحدث -على نحو نموذجي- ضمن أربعة من المجالات. ما المجال الرئيس الرابع الذي يتعين على أليسا أن تتنبه إليه -بالإضافة إلى التواصل غير اللفظي، والتفاوض، وصيغ الاتفاق حول الصفقات التجارية- فيما يتعلق بإمكانية حدوث سوء التواصل، عندما تباشر مهمتها؟
أ. سوء الفهم المستند إلى اللغة.

- ب. سوء الفهم فيما يتعلق بأسلوب تقديم الهدايا.
ج. الأخطاء المتعلقة باستخدام ألقاب الناس.

الأجوبة عن الأسئلة

1- الإجابة أ. يمكن للاختلافات بين الموظفين أن تشمل العرق، والجنس، والخلفية الإثنية، والقدرات الجسدية

والذهنية، والتوجهات الجنسية، والمعتقدات الدينية، وأنماط التعلم والعمل، والأنماط الجسدية، والتزامات العمل والحياة. ويمكن للاختلافات أن تكون ثقافية على حد سواء - كأساليب إلقاء التحية على زملاء العمل الجدد، والتفاوض، وحل ما تتفرد به كل من البلدان من النزاعات، فضلاً عن المناطق والبلدان، والشركات، والمجموعات ضمن الشركات.

2- الإجابة ب. يمكن للآراء النمطية أن تكون إيجابية أو سلبية، وهذا ما تدلل عليه العبارات الآتية على سبيل المثال: «يتسم الآسيويون بالذكاء، ويكدون في العمل»، و«يتصف المنتمون إلى كاليفورنيا بالتساهل فيما يتعلق بمجال الأعمال»، و«تواجه النساء مشكلة في الرياضيات»، و«يحب الإيرلنديون شرايهم»، و«يتسم الأمريكيون بصعوبة المراس في التفاوض». يمكن للافتراض المتمثل في تشابه جميع المنتمين إلى مجموعة معينة أن يعود بنتائج ضارة في مكان العمل إن دفع ذلك الافتراض المديرين إلى حرمان الموظفين من الفرص المتكافئة.

3- الإجابة ج. دفع أعضاء الفريق التنفيذي البيض «جاك»، -على الأرجح- بسبب تجاهل خبراته في مجال التسويق، ودعوته إلى ترؤس لجنة التنوع- إلى الاعتقاد أنهم عاجزون عن النظر إلى ما هو أبعد من لون بشرته. يمكن أن يستنتج أيُّ رجلٍ أنه يستغل، وكأن وجوده رمزي في الشركة، أو أنه سيهمل من خلال تكليفه بما يتعلق بالأعراق من المهام، لا أكثر. يمكن أن يتساءل الأمريكيون الأفريقيون الذين يتعرضون لهذه المعاملة عما إذا كان رؤسائهم ونظراؤهم البيض يقدرون خبراتهم في مجال الأعمال. يمكن لما ينتج من انعدام للثقة أن يدفعهم إلى ترك الشركة، بحثاً عمَّن يستقبلهم بترحاب أكبر من البيئات السابقة.

4- الإجابة ب. ينفذ المديرون مقارنة «إدماجية» نحو التنوع، عبر دمج الخبرات والآراء المتنوعة للموظفين في أسلوب عمل الشركة. ويتجاوز الإدماج اثنتين من المقاربات المتطرفة القاصرة فيما يتعلق بإدارة التنوع: المماثلة والتمييز. وتشجع المماثلة الجميع على الالتزام بقواعد السلوك العامة، التي تحدد المظاهر، وكيفية التصرف، والتقدم في العمل. ويعمد الموظفون إلى تهميش ما يتسمون

به من اختلافات، مما يحول دون استفادة الشركة من وجهات نظرهم المتفردة. ويشجع التمييز على تكليف الموظفين المتنوعين بالتعامل مع من يماثلهم من شرائح الزبائن، مما يمكن أن يشعر بعضهم بأنهم يتعرضون للإهمال، أو يستغلون، أو أن وجودهم رمزي في الشركة.

5- الإجابة ج. تشمل أفضل المبادرات المتعلقة بالتنوع الموظفين كافة لا أعضاء مجموعات الأقلية فحسب. سيكون من المهم قبل أن تعمد إلى تطبيق أي من المبادرات المتعلقة بالتنوع أن تسأل نفسك قائلاً: «هل ستسهم هذه المبادرة في إنجاح الجميع في فريقتي؟ أو أنها ستقدم الفائدة لمجموعة واحدة لا أكثر، أو مجموعات معينة؟». تقدم أكثر مبادرات التنوع قيمة الفائدة للجميع.

6- الإجابة د. لا يمكن لمجموعات الموظفين المشتركة أن تساعدك في الوصول إلى المؤهلين من مرشحي الوظائف المتنوعين فحسب، بل يمكن كذلك أن تقنعهم بقبول العروض المقدمة إليهم. ويمكن -على سبيل المثال- أن تتحدث «مجموعة الملونين» إلى المرشحين إضافة إلى المؤسسات المجتمعية والتعليمية عن شركتك، وما يمكن أن يكون عليه العمل

هناك، وكيفية ارتقاء تلك المجموعة في الشركة. تساعد تلك المجموعات في تكريس الرسالة الموجهة إلى المرشحين: «نقدر التنوع هنا». يمكن أن يقدم وضع إعلانات للتوظيف، في أكثر الجرائد المقروءة في منطقتك العون فيما يتعلق بالوصول إلى المزيد من المرشحين الواعدين، فضلاً عن حضور أنشطة أيام التوظيف التي تتم رعايتها من قبل الكليات والجامعات المحلية.

7- الإجابة ج. يمكن لتوفير برامج العمل والحياة بما يتلاءم مع الحاجات والظروف المتنوعة للموظفين أن يساعد مارتا في استبقاء الموهوبين منهم. ويمكن -على سبيل المثال- فيما يتعلق بمن يتحملون المسؤولية من الموظفين عن أسرهم الصغيرة والكبيرة أن يسهم توفير الجداول المرنة، والسماح بالعمل في المنزل، في حماية أولئك الموظفين من الإجهاد والفوز بولائهم للشركة.

8- الإجابة أ. تؤثر ثقافة المرء بقوة في معتقداته حول كيفية سير العالم، والكيفية التي يجدر بالناس التفاعل بها؛ تصرفاته بما يشمل الإيماء، واستخدام التواصل البصري، والتعبير الوجيهة، وطريقة تقديم الهدايا؛

وقيمه - ما يعده المرء الأكثر أهمية، كالحياة الشخصية أو الأسرية، والوظيفة، والهوية الدينية، والمسؤولية الاجتماعية.

9- الإجابة ب. يمكن لهنري عبر اللجوء إلى الكتب، والمقالات، وأشرطة الفيديو، والأفلام، وغير ذلك من مصادر المعلومات، قبل الذهاب في رحلته أن يمتلك المعرفة عن القواعد الثقافية للبلد الآخر، فيما يتعلق بإلقاء التحية، والترفيه، والتفاوض. ويمكن له، على حد سواء أن يتلقى العون من المتخصصين في التنوع الثقافي من المدربين، فضلاً عن إقامة علاقات مع من ينتمون إلى البلد الآخر إن أمكن. ويمكن له أيضاً عبر امتلاك المعرفة عن القواعد الثقافية لذلك البلد أن يعمل على محاكاتها عند الالتقاء بنظرائه في التفاوض - وإظهار احترامه لهم، ومن ثم لكيفية إدارتهم الأعمال في بلدهم. يشجع ذلك الثقة والانفتاح - اللذين يكونان ما هو أساسي من العناصر في أي من التفاعلات المتعلقة بالعمل.

10- الإجابة أ. يتحدث المنتمون إلى بلدان مختلفة بالإنجليزية، في العديد من الأحيان، لمناقشة مجالات العمل فيما بينهم. ويمكن، في كل الأحوال بالنظر إلى إمكانية التباين في فهم اللغة الإنجليزية، أن ينشأ سوء الفهم فيما يتعلق بالكلمات أو التعبيرات.

