

إدارة  
التنوع:  
الأسس



## ما التنوع؟





## ما التنوع؟

لا ريب - لكونك مديراً - في سماعك التعبير المتمثل في «التنوع». ولكن ما التنوع؟ يمثل التنوع معنى آخر للاختلافات بين الناس. ويتألف ما يتسم بالتنوع من الفرق أو قوى العمل ضمن الأطر التنظيمية من موظفين ينتمون إلى ما هو متعدد من:

- الأعراق
- الأجناس
- الخلفيات الإثنية
- الأعمار
- القدرات الجسدية والفكرية
- التوجهات والهويات الجنسية
- المعتقدات الدينية
- أنماط التعلم والعمل
- الأنماط الجسدية
- التزامات العمل / الحياة

توفر مزايا مهمة لشركتك، حين تكون فريقاً متنوعاً  
في قسمك أو وحدتك.

التنوع: الاختلافات بين الناس.

### لِمَ تبني قوة عمل متنوعة؟

تشجع العديد من الشركات التنوع بالنظر إلى ما يمثله  
منح فرص متساوية للجميع من أمر صائب. ويندرج توظيف  
واستبقاء القوى العاملة المتنوعة، في بعض البلدان إضافة  
إلى ذلك في إطار التقيد بقوانين مكافحة التمييز.

تبين للشركات -بالإضافة إلى ما سبق- أن القوى العاملة  
المتنوعة تمنحها مزايا تنافسية مهمة في المجالات المتعلقة  
بتوظيف المواهب واستبقائها، والتزام الموظفين وإنتاجيتهم،  
والابتكار المربح. كثيراً ما تتفوق الشركات على منافساتها  
حين تبني سمعتها استناداً إلى تقدير الاختلافات، فيما يتعلق  
باجتذاب الموظفين الموهوبين واستبقائهم. ويدرك الآخرون  
أن الشركة ستقدر وتستفيد من مهاراتهم وخلفياتهم  
وما يقدمونه من معرفة، فضلاً عن أن الموظفين يعبرون

عن أنفسهم في العمل بأسلوب أكثر شمولاً حين يوظفون اختلافاتهم لتعيين فرص العمل وللخروج بأفكار جديدة. يؤدي ذلك إلى ما هو أكبر من الالتزام وأعلى من الإنتاجية.

لذا توفر قوى العمل المتنوعة تربة خصبة لما هو جديد من أفكار العمل. عمدت قوة مهام الإعاقات في إحدى الشركات - على سبيل المثال - إلى التفكير في السبل الكفيلة بإيصال منتجات الشركة لذوي الإعاقات الجسدية، فحظيت الشركة نتيجة لذلك بالعديد من عقود الوكالات الحكومية الملزمة بجعل قابلية البائع لإيصال المنتجات معياراً لاختياره.

### القوى الكامنة خلف التنوع

أضحت الميزة التنافسية التي توفرها قوى العمل المتنوعة أكثر أهمية من ذي قبل؛ نتيجة عدد من التحولات الرئيسية في مجال الأعمال. وتعمل العديد من الشركات الآن في مناطق وبلدان متعددة. يتعين على المديرين بغية جذب وتحفيز الموظفين المختلفين حول العالم فضلاً عن الفوز بالزبائن فيما هو متعدد من البيئات واستبقائهم أن يظهروا الفهم والاحترام للفروق الثقافية.

عندما أقامت إحدى الشركات الأمريكية الكبرى -على سبيل المثال- فرعاً لها في إسبانية، أثارت النزاع في بداية المطاف مع نقابات العمال الإسبانية لرغبتها في تقييد موظفيها الإسبان بجدول العمل الأمريكية. لم تستعد الشركة ثقة العمال إلا عقب توظيف مديرين إسبان لعملياتها الجديدة. فنجح المديرون الجدد نجاحاً كبيراً نتيجة فهمهم للثقافة الإسبانية في التفاوض مع الموظفين حول جداول مقبولة للطرفين.

«التنوع: فن التفكير معاً بصورة مستقلة».

- مالكوم فوربس

أسهمت التغييرات في مجمع العمال، في جعل تنوع قوى العمل أكثر أهمية من ذي قبل. وازداد التنوع بين السكان في العديد من البلدان، حيث يتجلى ذلك التنوع عبر مجتمعات العمال. ويمثل الإسبان (الأمريكيون ذوي الأصول الإسبانية أو اللاتينية) والآسيويون في الولايات المتحدة - على سبيل المثال- أسرع المجموعات السكانية نمواً، في حين يزداد السكان العرب في فرنسا وبريطانيا العظمى. يتعين على الشركات التي تأمل في الحصول على ما تحتاج من

موارد بشرية للعمل أن توظف وتشجع مجموعة أكثر تنوعاً من العمال من ذي قبل.

تجد الشركات في نهاية المطاف المزيد من الصعوبة في تولي الصدارة مع تسارع التغيير عبر عالم الأعمال. وتتمتع الشركات بفرصة أكبر للتقدم على منافساتها، عبر تمكين الموظفين من إظهار خصالهم الفريدة كافة في العمل بما يشمل اختلافاتهم. استخدمت مجموعة من الموظفين المكسيكيين، لتوضيح ما سبق في إحدى شركات المنتجات الاستهلاكية، فاستخدمت فهمها لكل من الثقافة والذوق الإسبانيين للتقدم بوجبة غذائية خفيفة جديدة، اجتذبت السوق الإسبانية التي لم يتم استغلالها في السابق - وأضحت منتجاً يعادل 100 مليون دولار.

### تحديات التنوع

يمكن للتنوع أن يكون التحديات على حد سواء، بالرغم مما يوفره من مزايا مهمة. ويمكن للنزاعات أن تبرز، وعلى وجه الخصوص حين يتفاعل الناس ذوو المعتقدات، والقيم، والأولويات المختلفة بشدة في مكان العمل.

لننظر إلى المثال الآتي عن الكيفية التي يبرز بها التوتر من جرّاء اختلاف الأولويات المتعلقة بالعمل، وما يدور خارج نطاقه: يشغل باولو وتمارا منصب اثنين من المحاسبين البارزين التابعين لإمرة ستافروس. تفاوض باولو أخيراً مع ستافروس حول اتفاق يسمح للأول بمغادرة المكتب في وقت مبكر من أيام الجُمع؛ كي يتمكن من قضاء وقت أكبر مع أطفاله. سألت تمارا، المخلصة للكنيسة، ستافروس عما إذا كان بإمكانها المغادرة باكراً مرة في الأسبوع لحضور صف دراسة الإنجيل المقرر فيما بعد ظهيرة أيام الجمع لا غير. استنتجت تمارا حين أجابها ستافروس بالرفض، أن الأخير يرى أن أولوياتها التي لا تتعلق بالعمل تقل أهمية عن أولويات باولو. فتنامى امتعاض تمارا، وأخذت ترى الظلم في السياسات المتعلقة بالشركة؛ لتتردد في تقديم أفضل ما يمكنها للعمل من جرّاء فقدان الثقة في ستافروس والشركة.

تنشأ بعض النزاعات المتعلقة بالتنوع نتيجة خوف الناس من رؤيتهم كمتحاملين. تتجنب غريس المديرية البالغة خمسة وعشرين عاماً، إعطاء الردود البناءة المطلوبة لبارت

مرؤوسها البالغ خمسين عاماً، مخافة اتهامها بالتمييز من قبله نتيجة تفاوت السن بينهما. لا يتلقى بارت لذلك ما يحتاجه من معلومات لتحسين أدائه في العمل. من المهم للمديرين في مثل تلك المواقف تحديد ما إذا كانوا يتعاملون مع ما يتعلق بالأداء من المشكلات أو ما يتعلق بالتنوع منها.

---

### خطوات التمييز بين المشكلات المتعلقة بالأداء والتنوع

1- تحديد ما تعانيه من توترات. يشعر مارك بالقلق -على سبيل المثال- لما يظهره جيمس مرؤوسه الأمريكي الأفريقي من تقصير في أدائه المعتاد في العمل مؤخراً. ويشعر مارك بالتردد فيما يتعلق بتوجيه ردود انتقادية لجيمس مخافة رؤيته عنصرياً من قبل الأخير.

2- تعيين متطلبات العمل المتعلقة بصاحب المشكلة. تشمل متطلبات عمل جيمس في المبيعات -على سبيل المثال- الحصول على عدد معين من الحسابات الجديدة في كل ربع من السنة.

3- سل عما إذا كان بمقدور الشخص تلبية ما عينته من متطلبات العمل. حظي جيمس في وظيفته السابقة تحت إمرة موظف آخر بمتطلبات عمل مماثلة، نجح في تليتها، أو تخطيها، بصورة دورية. مَثَّل أداء جيمس في وظيفته السابقة سبباً رئيساً لتوظيفه من قبل مارك، إذ يمتلك جيمس المقدرة التامة على تلبية متطلبات العمل.

4- افصل الحقائق عن الآراء المتعلقة بالمشكلة الحادثة. عين مارك الحقائق الآتية: لبي جيمس متطلبات وظيفته طيلة ثلاثة من أرباع السنة المنصرمة، وتخطى تلك المتطلبات في الربع الأول. عين مارك -على حد سواء- الرأي الآتي: افترض أن التقصير الحادث في أداء جيمس، مُؤخراً سيتواصل أو يزداد وتيرة.

5- تحقق من وجود أي من العوامل المؤثرة في نظرتك إلى المشكلة. يستذكر مارك ما حدث قبل عدة سنوات خلت، حين وظف مدير محاسبة أمريكي أفريقي عَجَزَ في نهاية المطاف عن تلبية متطلبات الوظيفة

على نحو دائم. يدرك مارك أن التجربة السابقة تلك تدفعه إلى الخروج بافتراضات حول قدرات جيمس في العمل والتعميم فيما يتعلق بنظرته إلى جيمس استناداً إلى تجربة أخرى.

6- عين الإجراءات المطلوبة لتصحيح الموقف. قرر مارك التحدث إلى جيمس بشأن مسببات التقصير الحادث في أدائه أخيراً، إذ يعتقد مارك أن من المنطقي القيام بتوجيه جيمس بغية معالجة المشكلة.

7- نفذ ما عينته من إجراءات. علم مارك عبر التحدث إلى جيمس، أن إصابة أحد أفراد عائلة الأخير بالمرض مؤخراً قد سبب صعوبة لجيمس فيما يتعلق ببذل جهوده المعتادة في العمل. اكتشف مارك أن والدة جيمس المسنة التي تقطن برفقته، قد شخصت حالتها بالإصابة بمرض خطر مهلك، ما دفع بجيمس إلى المشاركة في رعايتها في أيامها الأخيرة.

أضحى جيمس الذي اعتاد تولي مسؤولية التواصل مع الزبائن عبر البريد الإلكتروني والهاتف خارج ساعات

الدوام الرسمي انطلاقاً من مكتبه، وعاجزاً عن القيام بذلك طوال الأشهر الأخيرة.

أدرك مارك عدم وجود ارتباط بين مشكلة جيمس وقدراته في العمل، وأن القصور الحالي في أدائه سيكون مؤقتاً على الأرجح. وأظهر مارك التعاطف والتأييد لجيمس، وقرر عدم الحاجة إلى اللجوء إلى أي من الإجراءات التأديبية.

منقولة بتصريف من:

Fields Associates, Inc., “Handling Differences Using the Fields Associates JOB-IT Model,” 2006.

---

يمكن أن تتضرر الإنتاجية وتخفض المعنويات حين تتزايد وتيرة تلك التوترات والمخاوف المتعلقة بالتنوع، فضلاً عن خسارة الشركات ما يوفره التنوع من مزايا. يمكن أن تغالب تلك التحديات إن قمت بالآتي:

• تصحيح أي من معتقداتك الخاطئة على وجه الاحتمال بشأن الاختلافات.

- التعامل بفاعلية مع النزاعات المتعلقة بالتنوع.
- إيجاد ما يتبنى الاختلافات بقدر أوجه التشابه من أماكن العمل.
- الاستفادة من قيمة التنوع.
- توظيف واستبقاء ما يتسم بالتنوع من قوى العمل.
- تحسين قدرتك على التواصل مع الأقران، والموظفين، والزبائن، والبائعين من مختلف الثقافات.
- يساعدك هذا الكتاب على تحقيق تلك الأهداف كافة.

