

## مفهوم التنوع وإدارته في الفكر الغربي المعاصر

The concept of diversity and its management in contemporary Western thought

أ.د. إياد خلف حسين العنبر

كلية العلوم السياسية/ جامعة بغداد

الباحث مرتضى جليل راضي

كلية العلوم السياسية/ جامعة الكوفة

Prof Dr. Iyad Khalaf Hussein Al-Anbar

Faculty of Political Science / University of Baghdad

Researcher Murtada Jalil Radi

Faculty of Political Science / University of Kufa

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.177\(A\).19503](https://doi.org/10.36322/jksc.177(A).19503)

المخلص:

يعد التنوع في المجتمعات أمرا طبيعيا وشائعا وفي المؤسسات على اختلافها وخاصة الاقتصادية منها، ويلقى هذا التنوع اهتماما متزايدا في الوقت الحاضر نتيجة المطالبات المتزايدة بالتسامح والمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وإدراك الأثر الذي يمارسه التنوع والتباين الثقافي في تطور ونمو المؤسسات، خاصة مع ازدياد التحديات التي تواجه المؤسسات، والتغير المتجدد والمتزايد في محيط تلك المؤسسات، وبالتالي تزايد الاهتمام بموضوعات التنوع في القطاعات العامة والخاصة، وذلك بهدف تمكينها من تقديم خدمة ممتازة للعملاء والحفاظ على القدرة التنافسية هذا ما يخص الجانب الاقتصادي؛ ولا يقف تطور الاهتمام عند هذا الحد بل وصلت الاستفادة منه بوصفه موردا تنظيميا مهما يمكن توظيفه في المجتمعات أمرا طبيعيا وشائعا وفي المؤسسات على اختلافها وخاصة الاقتصادية منها،

Issue 77, Part 1, June 2025

PAGE 111



This work is licensed under a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0> International License.

مجلة مركز دراسات الكوفة - جامعة الكوفة مرخصة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي 4.0 الدولي.

ويلقى هذا التنوع اهتماما متزايدا في الوقت الحاضر نتيجة المطالبات المتزايدة بالتسامح والمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وإدراك الأثر الذي يمارسه التنوع والتباين الثقافي في تطور ونمو المؤسسات، خاصة مع ازدياد التحديات التي تواجه المؤسسات، والتغير المتجدد والمتزايد في محيط تلك المؤسسات، وبالتالي تزايد الاهتمام بموضوعات التنوع في القطاعات العامة والخاصة، وذلك بهدف تمكينها من تقديم خدمة ممتازة للعملاء والحفاظ على القدرة التنافسية هذا ما يخص الجانب الاقتصادي، ولا يقف تطور الاهتمام عند هذا الحد بل وصلت الاستفادة منه بوصفه موردا تنظيميا مهما يمكن توظيفه بشكل إيجابي ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع، وهذا يضع قادة المؤسسات أمام ضرورة إدراك ماهية التنوع وطرق التعامل معه والاستفادة منه لتحقيق الأهداف المحددة.

الكلمات المفتاحية: التنوع، الإدارة، الصورة النمطية، التحيز، التحامل، التعددية، استراتيجيات إدارة التنوع.

#### **Abstract:**

Diversity in societies is a natural and common matter and in various institutions, especially the economic ones, and this diversity is receiving increasing attention at the present time as a result of the increasing demands for tolerance, equality, tolerance and acceptance of the other on the one hand, and awareness of the impact of diversity and cultural difference in the development and growth of institutions, especially with the increase in challenges. facing the institutions, and the renewed and increasing change in the environment of these institutions, and



consequently the increasing interest in the issues of diversity in the public and private sectors, with the aim of enabling them to provide excellent service to customers and maintain competitiveness. From it as an important organizational resource that can be employed positively to transform from a cause of conflict into an engine of creativity, and this puts the leaders of institutions in front of the need to understand the nature of diversity and ways to deal with it and benefit from it to achieve the specified goals.

**Keywords: diversity, management, stereotype, bias, prejudice, pluralism, diversity management strategies.**

**المطلب الأول: مفهوم التنوع وتطوره والمفاهيم المرتبطة به:**

هنالك العديد من التعريفات حول موضوع التنوع، رغم حداثة الدراسة المنهجية لها وفي ضوء ذلك سينقسم إلى:

أولاً: مفهوم التنوع وتطوره

ثانياً: المفاهيم المرتبطة بمفهوم التنوع

أولاً: مفهوم التنوع وتطوره

جرت العادة في العلوم الإنسانية عند دراسة أو البحث في أي موضوع لا بد من تناولها من الزاوية المفاهيمية وتقسيمها الى جانب لغوية وجانب اصطلاحي وعلى هذا الأساس تم تقسيم المطلب الأول.



١. المعنى اللغوي للتنوع:

التنوع لفظاً مشتق من الجذر (نوع) يقال تنوع يتنوع تنوعاً، فهو متنوع، ويقال: تنوعت الأغصان أي تحركت وتمايلت، وتنوعت الأشياء أي تصنفت وصارت أنواعاً، ويقال أيضاً نوع أساليب العمل، والتنوع هو: حدوث فوارق بين الأشخاص والجماعات والعروق بتأثير عوامل مختلفة،<sup>(١)</sup> وأصل التنوع من علم الأحياء، لأنه يتصل بازدهار الأنواع في الطبيعة، والتنوع في العلوم الاجتماعية والسلوكية يشير إلى الاختلاف وعدم التشابه بين الأفراد والجماعات في العمر، والصحة والعروق والخلفيات الثقافية، ونوع الجنس، والدين والفكر.<sup>(٢)</sup>

أما التنوع في اللغة الإنجليزية (Diversity) فهي مفردة مأخوذة من الفرنسية القديمة (Diversete) إذ تعني التعدد والاختلاف أو الفرق بين شيئين أو أكثر من الأشياء، واللغة الفرنسية بدورها أخذت المفردة من اللغة اللاتينية، إذ كانت تشير مفردة تنوع إلى التناقض.<sup>(٣)</sup> وطبقاً لقاموس (أوكسفورد) إن مصطلح Diversity يستخدم لوصف أنواع مختلفة من العاملين في المؤسسات، أما النظريات التي اهتمت بتوضيح التنوع البشري فقد اعتمدت بشكل أساسي على خصائص الأفراد الفسلجية مثل الوزن والعمر والجنس واللون بالإضافة إلى تلك الخصائص التي تشكل هويتهم وخبراتهم مثل مهارات والاتجاهات المستمدة من البيئة التي ينتمون لها كمكان العمل أو المجموعة أو المجتمع بما يشمل من تناقضات أو اختلافات في المكانة الاجتماعية والمستوى الثقافي والدين والمعتقدات والقيم، إذن التنوع هو ذلك الاختلاف في سلوك الأفراد والذي يرجع إلى اختلاف خصائصهم.

إن الأساس النظري للتنوع يمكن تلمسه في البحوث المتعلقة بشبكات التفاعل الاجتماعي. حيث أن مبدأ وجود شبكات التفاعل الاجتماعي يفرض أن المجموعة أو الشبكة الاجتماعية متجانسة أو أنها تميل إلى أن



تكون متجانس، بمعنى آخر فإن الأفراد يناضلون في الكثير من الأحيان لتشكيل علاقات اجتماعية مع أولئك الذين يتشاركون معهم خصائصهم الاجتماعية والديموغرافية وغيرها من مميزاتهم الشخصية، وهذا الاتجاه هو السائد في جميع أشكال شبكات التفاعل الاجتماعي في العديد من المجتمعات، بما في ذلك الأسرة، الزواج، العمل، والعلاقات الشخصية الأخرى، كما أظهرت البحوث الحديثة في العلوم الاجتماعية أن أي تعديلات أو تغيير داخل شبكة التفاعل يكون دافع التغيير مستمدا من التشابه في التوقعات بين الأفراد، حتى في الحالات التي يكون فيها دافع التعيير واضحا أو نابع من وجهات نظر خارجية، هذا لا يعني أن الأفراد المختلفين في السمات لا يشكلون أي شكل اجتماعي للعلاقات، ولكن العلاقات الاجتماعية التي تشكلت بين الأفراد المختلفين تميل إلى الذوبان بشكل أسرع وتكون أكثر هشاشة من تلك العلاقات التي تكونت بين الأفراد المتشابهين.<sup>(4)</sup>

أن الطبيعة البشرية تسوق الأفراد نحو التشابه والاقتراب عند التفاعل الاجتماعي ولضرورة ضمان استمرار هذا التفاعل، وباعتبار المؤسسات كيانات اجتماعية تضم عددا من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف معينة، فهي تأخذ نفس الميل أي تتساق نحو التشابه ونبذ الاختلاف بين أفرادها وتصنع لنفسها ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية لضبط سلوكيات أفرادها في نسق موحد من القيم والمعتقدات والاتجاهات والضوابط التنظيمية، على الرغم من كل ذلك يعد التشابه أو التماثل أمرا صحيا فضلا عن كونه صعب التحقق، ولهذا نجد أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة تدعو إلى للاهتمام بموضوع التنوع ومواردها البشرية للاستفادة من مزاياه العديدة. فما المقصود بالتنوع؟



## ٢. تعريف التنوع:

قدم العديد من الباحثين تعريفات متعددة للتنوع، وان إعطاء تعريف نهائي جامع مانع للتنوع أمر شبه مستحيل، لأنه يحتوي على العديد من التفسيرات تباينت حسب تباين نظريات التنوع وإدارة التنوع التي بدأت في التطور في ثمانينيات القرن المنصرم، وبالتالي اختلف كل باحث في تعريفه للتنوع عن بقية الباحثين حسب وجهات النظر المختلفة، فنجد أن بعضهم يركز على البعد السلوكي للتنوع، وبعضهم يركز على الاختلافات الثقافية للأفراد. على سبيل المثال، تعرف (Ksenia Kuusela) مصطلح التنوع بأنه تباين الهويات الاجتماعية والثقافية بين الأشخاص الموجودين معا في وظيفة محددة،<sup>(٥)</sup> في حين خالص كل من (Martha Farnsworth Riche & Amanda Kraus) إلى التنوع باعتباره درجة عدم تجانس بين أعضاء الفريق تبعا للأبعاد الديموغرافية،<sup>(٦)</sup> فقد أشار كل من (Ely & Thomas) إلى أنه ينبغي النظر إلى التنوع على أنه تنوع في وجهات النظر وأساليب العمل والتي يكسبها الأفراد من مجموعات مختلفة الهوية على جميع المستويات في الشركة، وتدعى مثل هذا النوع بالثقافة التنظيمية، أما (Walker & Benton) فقد عرفا التنوع بأنه جميع الخصائص والتجارب التي يتصف بها كل فرد ويتميز بها عن الآخر، بينما قدم كل من (Kirby & Richards) أحد التعريفات الأكثر محدودية والذي أختصر التنوع بالاختلافات في مجموعة فرعية محدودة من الخصائص الديموغرافية - بما في ذلك العمر والعرق والجنس - . في حين اعتبر (Gilbert) أن التنوع هو ذلك الاختلاف في ثقافات قوة العمل.<sup>(٧)</sup>

أما جاد الرب فقد أعتبر التنوع في مفهومه الواسع لا يقتصر على العمل في المنظمات الدولية أو النشاط فيمكن أن نجد التنوع داخل المجتمع المحلي فهناك المسلم والمسيحي وهناك المدني أو ابن الحضر والمدينة، وهناك عاملين من المناطق الريفية ، وكبار وصغار ومتوسطي السن، والرجال والنساء...إلخ.<sup>(٨)</sup> بينما قدم



أخرون تعريفاً بسيطاً وشاملاً للتنوع في قوة العمل حيث عبروا عنه بالفروقات المدركة بين العاملين مثل العمر والأصل والدين والتخصص الوظيفي والمهنة والجنس وأسلوب الحياة والمدة الوظيفية وع المنظمة أو المركز، أو أيًا من الفروقات الأخرى، ويراه (Viveca & Bengt) على أنه عدم التجانس الملحوظ العائد على الهويات المختلفة، بين الأشخاص الموجودين في إطار اجتماعي.<sup>(٩)</sup> ويعرفه (اوريلي ووليامز) على أنه "الذي يفرق مجموعة من الناس عن مجموعة أخرى من خلال الأبعاد الأساسية للتنوع التي تمارس التأثيرات الأولية على الهوية، وهي الجنس والعرق والإثنية\* والدين واللغة، وإن هذه الأبعاد تشكل الأسس المهمة في المجتمع"<sup>(١٠)</sup> أما (براين باري) يعرف التنوع على أنه "تهج متعدد الثقافات مبني على أساس الاحترام من أجل التنوع" ويجادل براين بأنه (التنوع) ضروري لتعزيز التوزيع المتساوي بين أنواع مختلفة من الثقافات الدينية واللغوية والإثنية.<sup>(١١)</sup>

إن يمكن القول إن العديد من العلماء توحدوا في النظر إلى التنوع على أنه فرق جوهري يميز فرداً عن الآخرين، بحيث يمتلك كل فرد مجموعة واسعة من الخصائص والصفات الظاهرة والمخفية، ويمكن تجميع خصائص التنوع بشكل أساسي في أربع فئات:

- أ. السمات الشخصية، والتي تشمل سمات مميزة، وقدرات، ومهارات الفرد.
- ب. السمات الداخلية، والتي تحتوي على الجنس والعمر والعرق ومستوى الذكاء.
- ت. السمات الخارجية، ممثلة بالجنسية والثقافة والدين والحالة الزوجية.
- ث. السمات التنظيمية، والتي تدل على مواقف واتجاهات الفرد في القسم والمؤسسة.<sup>(١٢)</sup>



٣. تطور مفهوم التنوع:

قبل التطرق إلى المراحل التي مر بها تطور مفهوم التنوع تجدر الإشارة إلى اجتماع أغلب الباحثين على وجود ثلاث أنواع من الأهداف التنظيمية التي ساهمت في نمو التنوع على المستوى التنظيمي:

أ. الاتجاهات الأخلاقية والاجتماعية والعرقية التي تعزز من جهود تحسين ظروف الأقليات

ب. يشمل الالتزامات القانونية التي تتطلبها المؤسسة لتحسين المساواة، من خلال القضاء على التمييز العنصري والتمييز بين الجنسين في كل من التعليم والتوظيف

ت. الأهداف التي تخدم الاستمرار وزيادة التنافسية في السوق العالمية

وقد فهمت الشركات متعددة الجنسية دور التنوع كآلية للنجاح في الأعمال التجارية في بيئى أعمال متعددة الجنسيات حيث أكثر من نصف عائداتها تأتي من الأسواق الخارجية.<sup>(١٣)</sup>

بدأ استعمال مفهوم التنوع منذ ١٩٧٠ في الولايات المتحدة الأمريكية للإشارة إلى الاقليات والنساء والقوة العاملة، ولفترة طويلة كان من الشائع للمديرين أن التنوع في مكان العمل هو زيادة المساواة بين الجنسين، والتمثيل الوطني والاثني في قوة العمل، وبناء على التعديلات الدستورية عام ١٩٧٤ طالبت حكومة الولايات المتحدة الشركات والمؤسسات الالتزام بتوظيف مزيدا من النساء والأقليات ومنحهم المزيد من الفرص، ومنذ ذلك الوقت تزايدت القوى العاملة في الولايات المتحدة وأصبحت أكثر تنوعا في الأصل القومي أو الجنس أو العمر، وأصبحت القوى العاملة الأمريكية تشهد تغيرا جذريا.<sup>(١٤)</sup> فقد أظهرت الاحصاءات أن نسبة البيض في قوة العمل انخفضت، حيث نشر موقع واشنطن للنمو المتساوي حول التغيرات في طبيعة العمل وفي الخلفية الديموغرافية لقوة العمل في الولايات المتحدة والتي أشارت إلى أنه بحلول عام ٢٠٠٠ سيشكل الرجال البيض ١٥٪ فقط ممن قوة العمل، مقابل ارتفاع النسب المئوية للأمريكيين من أصول أخرى أفريقية



وللاتينية وأسيوية، كما أشارت أيضا أن نسبة النساء في مكان العمل آخذة في الارتفاع مقارنة بنسب الرجال لتصل النسبة إلى ٨٥٪ صافي الوافدين الجدد إلى قوة العمل الأمريكية من النساء والأقليات.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بمفهوم التنوع

تظهر في المؤسسات التي تتميز بتنوع مواردها البشرية العديد من المواقف السلبية التي يمارسها البعض المنتمين إلى المجموعة المهيمنة على البعض الآخر من الأقليات المختلفين أو الذين يتسمون بسمات تعد غير طبيعية كإعاقات البدنية أو الذهنية، وأخرى طبيعية متعلقة بالعرق كاللون والأصل الجغرافي، ومن هذه المواقف سنسلط الضوء على التحيز prejudice والتمييز Discrimination والصورة النمطية Stereotype.

التحيز أو التحامل Prejudice هو حكم مسبق لشخص حول شخص آخر على أساس بعض العوامل والخصائص، وهذا الحكم المسبق قد ينتج عنه اعتبارات إيجابية أو سلبية بشأن شخص ما. بينما يعبر التحيز عن موقف ما، نجد أن التمييز هو سلوك قائم على الموقف، على سبيل المثال، إذا اعتبرنا أن القابضين على السلطة يحملون موقفا سلبيا من مجموعة معينة، فإن هذا الموقف السلبي قد يترجم إلى اقصاء تلك المجموعة وسلبها حقوقها.

وعلى هذا الأساس قدم (Lynn) قائمة بثلاث مصادر للتحامل والتمييز:

١. العوامل الشخصية التي تنجم عن انخفاض التسامح وزيادة العدوانية
٢. العوامل المرتبطة بتجربة عدم كفاءة التواصل والمستمدة من تاريخ سلبي لبعض العلاقات بين مجموعات مختلفة

٣. عوامل التعزيز في المجتمع مثل القوانين والكتب ووسائل الإعلام التي تشجع على التمييز



وتجدر الإشارة إلى ان التحيز لا يحدث دائما في دائرة الوعي، فالتحيز اللاواعي (الضمني)، يشمل كلا من التقييمات السلبية والإيجابية وهادة ما يتم تحفيزه خارج وعي وسيطرة الناس، فهو ينبع من ميل الناس إلى تبسيط وتنظيم العلاقات الاجتماعية من خلال ربط الامور والأفكار، وتتكرر هذه الروابط اللاواعية على مدى العمر وتؤثر على فهم الناس، مواقفهم، وقراراتهم بشأن أشخاص آخرين على أساس خصائص مثل النوع والعرق والعمر.<sup>(١٥)</sup>

اما الصورة النمطية Stereotype والتي هي عبارة عن تصورات مسبقة منتشرة عن خصائص ترتبط بمجموعة معينة من الافراد بسبب نوعهم الاجتماعي أو سنهم دينهم أو أصلهم القومي أو اعتقادهم أو خلفياتهم الاجتماعية-الاقتصادية، فعادة ما يتم النظر إلى الناس والتعامل معهم على أساس مجموعتهم وليس على أساس سماتهم الفردية، هذه القوالب تمثل حاجزا أمام الأفراد المنتمين لمجموعة الأقليات في تواصلهم مع الآخرين، حيث يتصرف الأفراد الآخرون في تعاملهم مع هذه المجموعات (الأقليات) بناء على معلومات مخزنة في عقولهم والتي عادة ما تكون سلبية.<sup>(١٦)</sup>

وأما التعددية فيعود اصل التعددية في اللغة إلى "عَدَّ" وتعني حسب وأحصى، عَدَّ عَدًّا، وَمِعَدًّا وَعَدًّا: فآخِرُهُ فِي الْعَدِّ وَنَاهِضُهُ فِي الْحَرْبِ، "وَعَدَّدَ" الشَّيْءَ أَحْصَاهُ، و"عَدَّدْتَ" الشَّيْءَ: جَعَلْتَهُ ذَا عَدْدٍ، وَتَعَادَّ الْقَوْمُ: عَدَّ بَعْضُهُمْ بَعْضًا، وَ"الْعَدِيدَةُ" الْحَصَّةُ وَالنَّصِيبُ، وَيَتَضَحُّ مِنَ الْمَعَانِي أَعْلَاهُ إِنْ الْمَفْرَدَةُ تَعْنِي عَدَمَ التَّقَرُّدِ، وَتَحْمَلُ مَضَامِينُ نَفْسِيَّةٍ تَعْنِي التَّفَاخُرَ وَالْمَعَادَاةَ.<sup>(١٧)</sup>

أما في اللغة الإنجليزية فمعنى التعددية هو "النظرية التي تعارض سلطة الدولة المتجانسة" وكذلك "الشعور العام بالتسامح مع التعددية داخل مجتمع أو دولة"<sup>(١٨)</sup>



توضح موسوعة المعرفة البريطانية Britannica Encyclopedia أن التعددية هي النظرية القائلة بأن السلطة في الديمقراطيات الليبرالية بين مجموعة متنوعة من مجاميع الضغط الاقتصادية والإيديولوجية ولا ينبغي أن تتبناها -السلطة- مجموعة من نخبة واحدة، وتفترض التعددية أن التنوع مفيد للمجتمع، وإن الاستقلال الذاتي يجب أن تتمتع به مجموعات وظيفية أو ثقافية متباينة داخل المجتمع، بما في ذلك الجماعات الدينية والنقابات والمنظمات المهنية والأقليات الإثنية.<sup>(١٩)</sup>

المطلب الثاني: إدارة التنوع واستراتيجياته

أن التنوع يحمل العديد من الفوائد والتحديات للمؤسسة، ولاستثمار هذه الفوائد وتحجيم التحديات لابد من وجود بيئة توفرها الادارة، إذ ان التحدي المتمثل بالتنوع لا يكون بمجرد وجوده بل بتهيئة الظروف التي من خلالها يمكن تقليل الحواجز التي يوجد بها التنوع وتعظيم إمكاناته لتحسين الأداء، وبالتالي لابد من وجود إدارة تعنى بالتنوع وتوفر البيئة العادلة، حيث يتساوى الجميع أمام الإدارة ولا توجد مجموعة واحدة مميزة.

أولاً: مفهوم إدارة التنوع وتطوره

على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لإدارة التنوع، فإنه يشير عموماً إلى مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية المتعلقة بتنوع القوة العاملة. وفيما يلي نستعرض بعض هذه التعريفات:

١. تعريف إدارة التنوع

يمكن تعريف إدارة التنوع على أنها "البرامج أو الإجراءات المنهجية والمخططة التي تم تصميمها بهدف تحسين التفاعل بين الأشخاص المتنوعين وخاصة الأعراق المختلفة، من الناحية الثقافية ولجعل هذا التنوع مصدراً للإبداع والتكامل، وزيادة الفاعلية"<sup>(٢٠)</sup> كما تعرف إدارة التنوع على أنها مدخل إداري، يستهدف إحداث تطوير شامل لبيئة العمل لجميع العاملين على كافة المستويات، سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية،



وكذلك تعرف بأنها: "إجراءات إدارية تعالج مصادر التباين في الموارد البشرية، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في المؤسسات المختلفة"<sup>(٢١)</sup> و تعرف بأنها جواب رد فعل المنظمة تجاه تنوع مواردها البشرية، وهي تتضمن إجراءات تهدف إلى خلق بيئة تمكنهم من الوصول إلى أقصى طاقاتهم تحقيقاً للأهداف المنظمة، من خلال إيجاد ثقافة مشتركة من خلالها يستطيعون التفاعل مع مختلف الثقافات<sup>(٢٢)</sup> وكذلك فإن إدارة نوع هي معالجة استراتيجية لإدارة الاختلاف وتتضمن مواجهة الصور النمطية والتعصب وكل أنواع التمييز بسبب تصورات الأفراد وافتراساتهم، من أجل تعظيم الفوائد المشتركة وتذليل معوقات الاختلاف من حيث وجهات النظر وتصرفات البشر في مؤسسة اجتماعية ما.<sup>(٢٣)</sup>

ومن هذا نصل إلى ان موضوعه التنوع وإن كان الاهتمام بها حديث لكنها قديم قدم المجتمعات الإنسانية، حيث ان الاهتمام بها بدأ منذ ان واجهت المؤسسات بأنواعها -الربحية وغير الربحية- ضغوطاً خارجية نابعة من البيئة الخارجية المتمثلة بجملة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وضغوط داخلية جراء التوليفة الاجتماعية الناجمة عن الخلفيات الثقافية المتعددة وعلى اثره اصبح السؤال المطروح داخل المؤسسات هو: كيف يتم التعامل مع التعدد الثقافي المتزايد الأهمية، والتي ترى في التنوع منظوراً لتوفير فرص متكافئة للجميع، لكن هذا التنوع الثقافي قد يكون له تأثيرات على الأهداف التنظيمية للمؤسسة ولهذا كانت الحاجة إلى إعادة النظر في العمليات التنظيمية مثل: الفاعلية التنظيمية والرضا الوظيفي والشعور بالاندماج، وتشير أغلب الدراسات إلى أن معظم المؤسسات وضعت إدارة التعدد الثقافي في قمة جدول أعمالها.<sup>(٢٤)</sup>



أن التعريفات السابقة تؤكد على الممارسات التالية:

أ. الاهتمام بوجهات النظر والخبرات التي يجلبها الموظفون من خلفيات متنوعة إلى المؤسسة التي يتفاعلون داخل بنيتها

ب. إيجاد بيئات تسمح للمؤسسة الاستفادة من مساهمات جميع الأفراد وطاقاتهم وتسهل نموهم داخل المؤسسة

ت. بناء ثقافة تعزز قدرة الأفراد من مختلف الخلفيات على التفاعل الإيجابي

٢. تطور مفهوم إدارة التنوع:

إن إدارة التنوع كمفهوم طرح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الثمانينيات استجابة للتغيرات الحاصلة في التركيبة الديموغرافية، وقد أصبح هذا المفهوم بارزا في بلدان أخرى ومصطلحا دارجا في لغة الاقتصاد الحديثة.

في تتبع تطور هذا المفهوم نجد في البداية أن جذوره تعود إلى الباب السابع من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤،<sup>(٢٥)</sup> فمع ظهور حركة الحقوق المدنية في منتصف الخمسينيات حيث سعى الأمريكيون من أصل أفريقي إلى المساواة السياسية وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية لم تتحقق التغيرات المتوقعة من إجراءات وإنجازات الحقوق المدنية، وبالرغم من الدعوة إلى المساواة في الحقوق بين الأفراد على اختلافهم إلا أنه تم توظيف النساء والأشخاص الملونين في مناصب المبتدئين ووجدوا في التطور والتقدم في المؤسسات التي ينضون تحتها، وبينما تمكنت النساء البيضات من الانتقال إلى مناصب الإدارة الوسطى، تم الإبقاء على النساء والرجال الملونين في أدنى مستويات الإدارة<sup>(٢٦)</sup> وعلى أثر ذلك تم تصميم لجنة تكافؤ فرص العمل (Equal Employment Opportunity) وبرنامج العمل الإيجابي (Affirmative Action)



لمنع وتصحيح الممارسات التمييزية والأنماط التاريخية التي تؤثر سلبا على مجموعات معينة، خاصة فيما يتعلق بتمثيل القوة العاملة، وإن هذه البرامج المدعومة قانونيا وأخلاقيا تفيد الطبقات المحمية مثل الرجال الملونين والنساء والعمال كبار السن والمعاقين. نخلص من ذلك إلى أن التكافؤ في فرص العمل يعني التحرر من التمييز على أساس العرق واللون والجنس والاصل القومي والدين والعمر أو الإعاقة، وهي مضمونة بموجب قوانين التوظيف العادلة الفدرالية التي يتم إنفاذها من قبل لجنة تكافؤ فرص العمل (EEOC) ونظرائها ولهذا السبب أدخلت فكرة العمل الإيجابي -التمييز الإيجابي- في الولايات المتحدة وسرعان ما أصبحت أداة قيمة تحقق التوازن في أعداد مجموعات الأقليات عن طريق تحديد الحصص، وبالتالي تحدد خطط العمل الإيجابي (AAPs)<sup>(٢٧)</sup> ان المبادرات آفة الذكر لم تتمكن من خلق بيئة خالية من العدائية والمضايقات التي تنشأ من قوة عاملة شديدة التنوع، الأمر الذي كان دافعا بتني مبادرات إدارة التنوع التي ساهمت خلال تركيزها على الأفراد بدلا من المجموعات لت تحسين الفرص لجميع الأفراد وليس فقط أفراد الأقليات، وتطورت بعدها لتصبح أداة إدارية تطبق للاستفادة من إمكانات الموارد البشرية، وحركة الاعتراف بالتنوع تحولت في السبعينيات إلى المملكة المتحدة، وفي وقت لاحق إلى بلدان أخرى مثل ألمانيا والنرويج والسويد وسويسرا وغيرها، ومنذ أواخر التسعينيات بم تعد إدارة التنوع في أوروبا تركز على العمل الإيجابي أو التمييز الإيجابي وإنما تركزت جهودها على استيعاب المجموعات المحرومة وادماجها، وفي الوقت نفسه ظهرت طموحات أعمق في أوروبا تهدف إلى إعادة التفكير وتعديل الثقافة التنظيمية لتقييم الاختلافات بين الأفراد.<sup>(٢٨)</sup> للمزيد لاحظ الشكل رقم (١-٣) بشأن التغيرات التي طرأت على قوة العمل في الولايات المتحدة



وقد قسم الدكتور عزام عبد النبي أحمد مراحل تطور مفهوم إدارة التنوع إلى:

أ. برامج العمل الجماعي

ب. تقييم الاختلافات الفردية

ت. إدارة التنوع

ث. إدارة التنوع العالمي<sup>(٢٩)</sup>

كما موضح في الشكل (٤-١) في الملاحق

إن إدارة التنوع لا تقتصر على التعرف على الاختلافات والتفاوتات بل قبولها والتماشي معها من أجل قبول وجهات النظر المختلفة والتقريب بينها فيكون التنوع في هذه الحالة ذو فائدة تعم الجميع داخل الإطار العام او ما يصطلح عليه بالمجتمع.

ثانيا: مبادئ واستراتيجيات إدارة التنوع

إن الاستراتيجيات هي ممارسات جديدة ومعاصرة تعتمد مبادئ إدارة التنوع لترسم سياسة تعامل المؤسسة على المدى الطويل مع العنصر البشري، وتتماشى هذه الاستراتيجيات مع استراتيجية المؤسسة العامة وذلك على غرار التكامل الاستراتيجي، وفي إطار استراتيجيات المؤسسة فإنها تأخذ دورا مهما في إدارة التنوع وفهمه من خلال سياساتها وممارساتها، التي يمكن إجمالها في سياسات إدارة التنوع التي تشمل كافة العمليات الإدارية داخل المؤسسة مثل التزام الإدارة العليا ودعمها ووضع سياسات تمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص، والتوظيف، والتدريب والتطوير. وعلى هذا الأساس سنكرس هذا الجزء من الفصل على مبادئ واستراتيجيات إدارة التنوع



## ١. مبادئ إدارة التنوع

يمكن تلخيص مبادئ إدارة التنوع بالنقاط التالية:

- أ. اعتبار إدارة التنوع مفتاحا لتعزيز الكرامة والاحترام في المجتمع، كما يجب النظر إلى الأفراد المتنوعين عاملا ضروريا لرفي المؤسسة ونجاحها
- ب. إن إدارة التنوع هي هدف تنظيمي استراتيجي يتفاعل مع جميع الجوانب، مثل: القيادة، الأفراد، الممارسات الإدارية، والاتصال والتواصل
- ت. القيادة هي العنصر الأكثر أهمية للتغيير والانتقال نحو إدارة التنوع، وبالتالي يجب أن يبدأ التحول الفعال في التفكير من القمة ويجب على المديرين أن يجسدوا ما يهدفون إلى تحقيقه ومشاركة الأفراد في ذلك
- ث. الرؤية هي الأداة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف، ويجب على الجميع التركيز عليها، حيث تضع القيادة الرؤية وتشاركها مع الأفراد
- ج. يجب أن يستعمل القادة أو من هم على رأس التراتبية المعرفة المتنوعة لفهم الثقافات الشخصية المتنوعة، لأنها عامل مهم في نجاح أو فشل استراتيجيات الاتصال والتخطيط والتنفيذ
- ح. من الضرورة في مكان إدراك المؤسسة أنها تعكس تفكيراً عريض القاعدة يركز على العلاقات، فالأفراد يحتاجون الاحترام والتقدير لإرضاء قيمهم الشخصية والمهنية<sup>(٣٠)</sup>



## ٢. استراتيجيات إدارة التنوع

إن الأثار الناجمة عن التعدد الثقافي ضمن العمليات التنظيمية سواء كانت إيجابية أو سلبية، تلزم الإدارة انتهاز جملة من الاستراتيجيات والمهارات التنظيمية للتقليل من السلبيات والوصول إلى أقصى حد من الإيجابيات وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة، ويمكن تلخيص تلك الاستراتيجيات فيما يلي:

أ. استراتيجية التنوع المتوافقة: إن المؤسسات التي تستعمل هذه الاستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار التشريعات المتعلقة بالعمل، وبالتالي ترى التنوع كالالتزام، ويجوز لها توظيف أشخاص من خلفيات مختلفة وفقا لما يقتضيه القانون، وهي تتبع سياسة التكيف حيث تميل المؤسسة إلى استيعاب الأفراد وفق معايير مقبولة، ولكن دون الاستفادة من المزايا التطويرية التي يحققها التنوع

ب. استراتيجية إدارة التنوع التفاعلية: إن المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية يدرك المدير فيها أن الإدارة الفاعلة للتنوع يمكن أن تفيد المؤسسة، ولكنه ينتظر حدوث مشاكل تتعلق بالتنوع قبل اتخاذ التدابير، بالإضافة إلى بعض الجهود لتدريب الأفراد للتعامل مع التنوع، ولكن ينصب التركيز على الاختلافات الواضحة مثل: العرق والجنس، واتباع سياسة الاحتواء

ت. استراتيجية إدارة التنوع الاستباقية: إن المؤسسات التي تنتهج هذا النوع من الاستراتيجيات تقدر التنوع، فهي تعتبر تنوع أفرادها ميزة، وتعلم القيادة بفوائد ومشاكل التنوع قبل حدوثها، وبالتالي يستعملون استراتيجية استباقية لإدارته فهم يعتبرون التنوع مكسبا، وعادة ما تستفيد هذه المؤسسات من التنوع أكثر من غيرها<sup>(٣١)</sup> ومما سبق يمكن تلمس وجود مزايا ومشاكل تتعلق بالتنوع وإدارته، أما المزايا فهي كثيرة فمنها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، حيث يمكن للتنوع إذا أحسنت إدارته أن يكون مدخلا للتطور والرقى على كافة



الأصعدة، أما المشاكل فأبرزها مسألة العدالة التي يترتب عليها مكانة المجموعة أو الأفراد من الخارطة الاجتماعية  
الهوامش:

- (١) أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٢٣٠٦
- (٢) فداء ناصر، إدارة التنوع، ط: بلا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢١، ص ٢
- (3) Diversity, Available on: <https://www.etymonline.com/search?q=diversity>, Accessed on: November 24, 2020
- (٤) فداء ناصر، إدارة التنوع مصدر سبق ذكره، ص ٣-٤
- (5) Ksenia Kuusela, Diversity management – Challenges and possibilities, Metropolia University of Applied Sciences, September 2013, p 4
- (6) Martha Farnsworth Riche & Amanda Kraus, Approaches to and Tools for Successful Diversity Management: Results From 360-Degree Diversity Management Case Studies, Defense Technical Information Center, Department of Navy, USA, 2009, p 12
- (7) R. Roosevelt Thomas, Jr, World Class Diversity Management, A strategic approach, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, USA, 2010, pp 24-25
- (٨) فداء ناصر، مصدر سبق ذكره، ص ٤
- (9) Bengt Ferlenius and Viveca Fjelkner, Diversity management: A New Paradigm, Kristianstad University, 2004, P 5



\* تشير إلى تحديد مجموعة بناءً على تمييز ثقافي متصور يجعل المجموعة في "شعب". يُعتقد أن هذا التمييز يتم التعبير عنه في اللغة ، والموسيقى ، والقيم ، والفن ، والأساليب ، والأدب ، والحياة الأسرية ، والدين ، والطقوس ، والطعام

Available on: <https://www.britannica.com/topic/ethnicity> Accessed on: March 11, 2022

(١٠) غفران عباس عبد الأمير، رسالة ماجستير بعنوان: اشكالية إدارة التنوع في تركيا للمدة من (٢٠٠٢-٢٠١٨)،  
الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياسية. ٢٠٢٠. ص ٦  
(١١) المصدر السابق نفسه، ص ٧

(12) Ksenia Kuusela, Ibid, p 27

(١٣) فداء ناصر، مصدر سبق ذكره، ص ٩

(١٤) المصدر السابق، ص ١١-١٢

(15) Lynn M. Shore, Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?  
Human Resource Management Review, Vol 19. p 117-133

(16) Tommie Shelby, Dark Ghettos: Injustice, Dissent and Reform, The Belkpan press of  
Harvard university, Cambridge Massachusetts, 2016, p 47

(١٧) معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، ج ٢، ط ٣، القاهرة، مصر، ١٩٨٥، ص ٦٠٨.

(18) Pluralism, Available On: <https://www.etymonline.com/search?q=pluralism>, Accessed on:  
December 5, 2020

(19) Political Pluralism, Available on: <https://www.britannica.com/topic/pluralism-politics>,  
Accessed on: December 5, 2020.

(٢٠) فداء ناصر، مصدر سبق ذكره، نقلا عن (Crosby & Stockdale) ص ٢٦



(٢١) عزام عبد النبي أحمد، نقلا عن (Murphy & Garithwait) دراسة مقارنة آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد السابع عشر، ديسمبر ٢٠١٧، ص ٣٠١

(٢٢) المصدر السابق، نقلا عن (Seymen) ص ٣٠١

(23) Bengt Ferlenius and Viveca Fjelkner, Ibid, P 5

(٢٤) براهيم زرزور، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات.. الفرص والتحديات: دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية - WHO، أعمال المؤتمر الدولي الثامن، طرابلس، ٢٠١٥، ص ١.

(25) U.S. Equal Employment Opportunity commission, Title VII of the Civil Rights Act of 1964, Available on: <https://www.eeoc.gov/> Accessed on November 21, 2021

(26) Lance Hill, The Deacons for Defense: armed resistance and the civil rights movement, University of North Carolina Press, 2004, Pp 32-33

(27) Deborah Biddle, EEO, AA, diversity — what's the difference and why does it matter? Published September 19, 2019 Available on: <https://www.ibmadison.com/> Accessed on: November 21, 2021

(28) R. Roosevelt Thomas, Jr, Ibid, Pp 26-28

(٢٩) عزام عبد النبي أحمد، مصدر سبق ذكره، ص ٣١١-٣١٣

(٣٠) فداء ناصر، مصدر سبق ذكره، ص ٤٢-٤٣

(٣١) المصدر السابق، ص ٤١-٤٢



## المراجع:

المعاجم والقواميس:

١. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨

٢. معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، ج ٢، ط ٣، القاهرة، مصر، ١٩٨٥

الكتب العربية والمترجمة:

١. فداء ناصر، إدارة التنوع، ط: بلا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢١

الأطاريح والرسائل:

١. غفران عباس عبد الأمير، رسالة ماجستير بعنوان: اشكالية إدارة التنوع في تركيا للمدة من (٢٠٠٢-٢٠١٨)، الجامعة

المستصرية، كلية العلوم السياسية. ٢٠٢٠

البحوث والدراسات والدوريات:

١. عزام عبد النبي أحمد، دراسة مقارنة آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة

منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد السابع عشر، ديسمبر ٢٠١٧

المؤتمرات:

١. براهيم زرزور، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات.. الفرص والتحديات: دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية -WHO-

، أعمال المؤتمر الدولي الثامن، طرابلس، ٢٠١٥

المراجع الأجنبية:

Books:

1. Martha Farnsworth Riche & Amanda Kraus, Approaches to and Tools for Successful Diversity Management: Results from 360-Degree Diversity Management Case Studies, Defense Technical Information Center, Department of Navy, USA, 2009



2. R. Roosevelt Thomas, Jr, World Class Diversity Management, A strategic approach, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, USA, 2010
3. Tommie Shelby, Dark Ghettos: Injustice, Dissent and Reform, The Belkpan press of Harvard university, Cambridge Massachusetts
4. Lance Hill, The Deacons for Defense: armed resistance and the civil rights movement, University of North Carolina Press, 2004

Researches and periodicals:

1. Bengt Ferlenius and Viveca Fjelkner, Diversity management: A New Paradigm, Kristianstad University, 2004
2. Lynn M. Shore, Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? Human Resource Management Review, Vol 19

المواقع الإلكترونية:

1. Diversity, Available on: <https://www.etymonline.com/search?q=diversity>,
2. Ethnicity, Available on <https://www.britannica.com/topic/ethnicity>
3. Pluralism, Available on: <https://www.etymonline.com/search?q=pluralism>
4. Political Pluralism, Available on: <https://www.britannica.com/topic/pluralism-politics>
5. U.S. Equal Employment Opportunity commission, Title VII of the Civil Rights Act of 1964, Available on: <https://www.eeoc.gov/>
6. Deborah Biddle, EEO, AA, diversity — what's the difference and why does it matter? Published September 19, 2019 Available on: <https://www.ibmadison.com/>

