

## إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي

Diversity and Difference Management from a managerial  
and social perspective

إعداد

أ.د. / مدحت محمد أبو النصر

Prof. Medhat Mohamed Abu Al-Nasr

استاذ تنمية وتنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان

رئيس لجنة ترقية الأساتذة قطاع الخدمة الاجتماعية بالمجلس الأعلى للجامعات

Doi: 10.33850/ajahs.2022.213235

القبول : ٢٠٢١/ ١١/ ٤

الاستلام : ٢٢ / ١٠ / ٢٠٢١

أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٢٢). إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي. المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، مصر، ٦ (٢١) يناير، ٢٩ – ٤٦.

## إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي

## المستخلص :

البحث الحالي أهتم بالحديث عن إدارة التنوع والاختلاف ، وذلك من حيث : تعريف التنوع والاختلاف وأسبابه ، وتعريف إدارة التنوع والاختلاف ، ورصد أسباب زيادة الاهتمام بهذه الإدارة ، وأهمية ومميزات إدارة التنوع والاختلاف ، ومميزات وفوائد تنوع واختلاف العاملين في المنظمات ، وأنواع ومبادئ إدارة التنوع والاختلاف ، ومراحل تطور الاهتمام بها. ثم في النهاية تم تحديد مهام إدارة التنوع والاختلاف ، وما الذي يجب تفعله المنظمات الآن بخصوص إدارة التنوع والاختلاف ؟ كل ذلك من منظور إداري واجتماعي. والهدف الرئيسي للبحث الحالي هو زيادة فهمنا لموضوع إدارة التنوع والاختلاف ولكيفية ممارستها بكفاءة وفاعلية في منظمات تعج حاليا بأشخاص ينتمون إلى ثقافات متعددة ، ومتنوعين ومختلفين فيما بينهم علي أساس النوع ، والأصل، واللون ، والدين ، واللغة ، والعمر ، والجنسية ، والحالة البدنية أو الصحية ، والأصول الجغرافية أو العرقية ، والآراء والتوجهات السياسية. والبحث من نمط الدراسات النظرية المكتوبة. وتم الاسترشاد بالمنهج الوصفي في شرح موضوع إدارة التنوع والاختلاف وعرض أبعاده. وتم الاستفادة من العديد من البحوث والدراسات والكتب العلمية في مجال مهنة الإدارة ومهنة الخدمة الاجتماعية في إعداد هذا البحث.

**الكلمات المفتاحية :** التنوع والاختلاف ، التحيز ، التمييز ، إدارة التنوع والاختلاف ، مراحل تطور الاهتمام بإدارة التنوع والاختلاف.

**Abstract:**

The current research interested in talking about the diversity and difference management in terms of : defining diversity and difference and its causes, defining diversity and difference management, monitoring the reasons for increasing interest in this type of management, the importance and advantages of diversity and difference management, , the advantages and benefits of diversity and difference of employees in organizations, types, values and principles of diversity and difference management, and stages of development of interest in them. Then, in the end, the tasks of the diversity and difference management, were identified, and what should organizations do now about managing diversity and difference? All this from a

managerial and social perspective. The main objective of the current research was to increase our understanding of the issue of managing diversity and difference and how to practice it efficiently and effectively in organizations that are currently teeming with people belonging to multiple cultures, who are diverse and different among themselves on the basis of gender, origin, colour, religion, language, age, nationality, physical or health status, geographical or ethnic origins, political opinions and orientations. The current research was a theoretical & library studies. The descriptive method was guided in explaining the issue of managing diversity and difference and presenting its dimensions. Many research studies and scientific books in the field of management profession and social work profession were used in preparing this research.

**key words :** Diversity and difference, prejudice, discrimination, diversity and difference management , stages of development of interest in managing diversity and difference.

#### مقدمة :

يعد مفهوم إدارة التنوع من أهم المفاهيم الحديثة نسبيًا التي يتم تداولها في الوقت الحاضر خاصة في أدبيات إدارة الأعمال والموارد البشرية والسلوك التنظيمي. أيضا يعتبر تنوع قوة العمل من أكثر التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات بمختلف أنواعها ، وخاصة المنظمات الدولية والمنظمات متعددة الجنسيات والمنظمات الكبيرة وكثير من المنظمات في الدول التي تستقبل كثير من المهاجرين مثل : الولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول أوروبا الغربية...

ويهتم البحث الحالي بالحديث عن إدارة التنوع والاختلاف ، وذلك من حيث تعريف التنوع والاختلاف وأسبابه ، وتعريف إدارة التنوع والاختلاف ، ورصد أسباب زيادة الاهتمام بهذه الإدارة ، وأهمية ومميزات إدارة التنوع والاختلاف ، ومميزات وفوائد تنوع واختلاف العاملين في المنظمات ، وتقييم مدي فاعلية إدارة التنوع والاختلاف ، وأنواع ومبادئ إدارة التنوع والاختلاف ، ومراحل تطور الاهتمام بها. ثم في النهاية تم تحديد مهام إدارة التنوع والاختلاف ، وما الذي يجب

تفعله المنظمات الآن بخصوص إدارة التنوع والاختلاف؟ كل ذلك من منظور إداري واجتماعي.

بمعنى أن البحث الحالي يهدف إلى زيادة فهمنا لموضوع إدارة التنوع والاختلاف ولكيفية ممارستها بكفاءة وفاعلية في منظمات تعج حالياً بأشخاص ينتمون إلى ثقافات متعددة، ومتنوعين ومختلفين فيما بينهم علي أساس النوع، والأصل، واللون، والدين، واللغة، والعمر، والجنسية، والحالة البدنية أو الصحية، والأصول الجغرافية أو العرقية، والآراء والتوجهات السياسية... والبحث من نمط الدراسات النظرية المكتبية التي تهدف إلى إلقاء الضوء علي نقطة معرفية غير واضحة لدي البعض مع توضيح أبعادها وأهميتها. وتم الاسترشاد بالمنهج الوصفي في شرح موضوع إدارة التنوع والاختلاف وعرض أبعاده. وتم الاستفادة من العديد من البحوث والدراسات والكتب العلمية في مجال مهنة الإدارة في إعداد هذا البحث. ولعل السبب الرئيسي في اعداد هذا البحث يرجع إلي ندرة الكتب سواء العربية أو الأجنبية وقلة البحوث والدراسات سواء العربية أو الأجنبية التي تناولت موضوع إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي.

### تعريف التنوع والاختلاف :

الحياة قائمة أصلا علي التنوع Diversity والاختلاف Deference، وهي مكونة من مكونات حية متنوعة وعديدة ومختلفة في كثير من الأمور، وتتفاعل وتتعايش معا في تناغم وانسجام إذا لم يحدث لها ما يعكر أو يفسد أو يلوث هذا التناغم والانسجام. ويجب علينا أن نحافظ علي هذا التنوع والاختلاف حتي يستمر التوازن البيئي. وأي ضرر أو القضاء علي أحد الأنواع أو الكائنات أو المكونات في البيئة فإن ذلك يحدث خلا بيئيا، يترتب عليه مشكلات بيئية متعددة يجب علاجها. والتنوع والاختلاف في الحياة سنة هذا الكون. فلقد خلق الله الناس مختلفين في كثير من الصفات والألسنة والألوان والأشكال والأحجام... فعلي سبيل المثال: هناك الذكر والأنثي، وهناك الغني والفقير، وهناك الكبير والصغير، وهناك القوي والضعيف، وهناك الصحيح والمريض، وهناك الأبيض والأسود، وهناك لغات عديدة، وهناك ديانات عديدة،... والحياة لن تستقيم إلا بهذا التنوع والاختلاف.

تصور أن كل البشر ذكور فقط أو إناث فقط فكيف سيكون هناك ذرية؟؟؟ تصور أن كل البشر كلهم فقراء فقط فكيف سيكون حالهم وحال المجتمع ومن أين يتم تمويل المشروعات والخدمات؟؟؟ تصور أن كل البشر مرضي أو ضعفاء فكيف سيتم تعمير الأرض وبناء المساكن وعمل الطرق وإنشاء المصانع...

رغم قناعة عامة الناس بما سبق ذكره، ورغم وجود نصوص دينية واضحة في كل الكتب السماوية عن أهمية التنوع والاختلاف فيما خلقه الله في هذا الكون، كما

قوله تعالى في القرآن الكريم: ( وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَالْوَأْيِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ ) صدق الله العظيم ، سورة الروم، الآية ٢٢ . وكذلك ما ورد في سورة الحجرات، الآية ١٣: ( يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ) صدق الله العظيم.

وكما هو واضح من هذه الآيات فإن التنوع والاختلاف بين الناس نعمة وليس نقمة ، فهو ليكون آيات للعالمين ليتدبروا ويتفكروا فيها ، وليتعارفوا فيما بينهم ، وبالتالي يحدث التواصل وتبادل التجارب والخبرات والتعاون والاعتماد المتبادل فيما بينهم ، فتستمر الحياة وتتكون الجماعات والمجتمعات.

ورغم كل ذلك ، نرى ما يحدث الآن في العالم من انتشار لظواهر التحيز والتعصب الأعمى والتمييز السلبي والعنصرية على أسس عديدة وخاصة النوع والعمر واللغة والدين واللون والجنسية والثقافة والأصول الجغرافية والعرقية. حتي وصل الأمر إلي التمييز السلبي ضد المرأة وضد السود وضد المهاجرين وضد الوافدين وضد الأشخاص ذوي الإعاقة وضد بعض الأشخاص من دين معين أو من طائفة معينة. ووصل الأمر في بعض الدول المتخلفة إلي محاولة إبادة بعض الجماعات التي تنتمي إلي دين مخالف أو إلي طائفة مختلفة...

#### أسباب التنوع والاختلاف :

هناك أسباب عديدة للتنوع والاختلاف منها : اختلاف النوع أو الجنس ، اختلاف العمر أو السن ، اختلاف اللغة ، اختلاف الدين ، اختلاف اللون ، اختلاف الجنسية ، اختلاف الثقافة ، اختلاف اللغة ، اختلاف الحالة الصحية أو البدنية ، اختلاف الحالة الاجتماعية والحالة الزوجية ، اختلاف الأصول الجغرافية ، اختلاف الأصول العرقية ، اختلاف الآراء والتوجهات السياسية ، اختلاف التوجهات الجنسية ... ( انظر : Timothy Judge & Stephen Robbins : ٢٠٢٠ ) .

وقد يمارس أنواعا من التحيز والتمييز والتعصب والعنصرية والتهم ضد البعض نظرا لاختلافهم عن الآخرين لأي سبب من الأسباب السابق الإشارة إليها آنفا.

#### الفرق بين التحيز والتمييز :

التحيز Prejudice هو اتجاه سلبي نحو شخص آخر بسبب اختلافه لأي سبب من أسباب الاختلاف السابق ذكرها. وقد لا يقف التحيز عند مجرد المشاعر والمعتقدات السلبية تجاه الآخر بل قد يمتد إلي الت صرف معه بالشكل الذي يتفق مع تلك المشاعر. وعلي ذلك فإذا قادت المشاعر السلبية إلي التصرف الفعلي فإنه يعتبر تمييزا Discrimination . ومن ثم يمكن استخلاص أن التحيز هو اتجاهات سلبية ،

أما التمييز فهو التصرف الناتج عن هذا الاتجاه ( انظر : جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : ٢٠١٩ ).

ويمكن تحديد نوعين من التمييز ، تمييز ايجابي وآخر سلبي. فالتمييز الايجابي نحن معه ونؤيده ، أما التمييز السلبي فنحن لسنا معه ونقف ضده. ويقصد بالتمييز الايجابي اعطاء بعض فئات المجتمع الضعيفة أو المستضعفة أو المهضوم حقوقها أو المهمشة حقوق أكثر من باقي المواطنين نظرا لظروفها. ومن أمثلة هذه الفئات : المرأة وخاصة المرأة الأرملة والعاملة والفقيرة والمعيلة والمعاقاة... أيضا من أمثلة هذه الفئات : الأشخاص ذوي الإعاقة والمسنين...

ويقصد بالتمييز السلبي كما سبق ذكره هو سلوك ناتج عن التحيز وهو غالبا سلوك سلبي تجاه البعض نظرا لاختلافهم عن الشخص الذي يمارس التمييز السلبي.

### تعريف إدارة التنوع والاختلاف :

هناك تعريفات قليلة في إدارة التنوع والاختلاف Diversity and Deference Management، منها :

- ١- تعريف أميرة يحيي مصطفى (٢٠١٠) : إدارة التنوع والاختلاف هي إدارة متعددة الثقافات تهتم بدراسة سلوك الأفراد والمنظمات عند التعامل مع العاملين والعلماء والمنظمات من مختلف الثقافات.
- ٢- تعريف محمود السيد (٢٠١١) : إدارة التنوع والاختلاف هي الاعتراف بالفروق الفردية ( السلالة والعرق والمعتقدات الدينية والسياسية والثقافية والعمر ... ) وتقديرها والتعامل بنجاح مع الاختلافات الثقافية والفروق الفردية.
- ٣- تعريف كوكس Cox (٢٠١٣) : إدارة التنوع والاختلاف هي مجموعة من الإجراءات تبدأ بالتخطيط وتنفيذ نظم وسياسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية تابعة من التنوع الحاصل في العلماء والعاملين ، مع الحرص الشديد علي مكافحة جميع أشكال التمييز، مع تعظيم أهمية كل فرد بغض النظر عن جنسه، هويته، عرقه، سنه، لونه، وحالته الصحية والبدنية وتوجهه التنظيمي والسياسي ( إلهام موساوي والسعدي عياد : ٢٠١٩ ).
- ٤- تعريف روزفيلت Roosevelt (٢٠١٤) : إدارة التنوع والاختلاف هي أسلوب أو نمط إداري حديث نسبيا يسمح للمنظمة بتحقيق مستوى جيد من الإنتاجية والمردودية عن طريق يد عاملة غير متجانسة وغير متماثلة ، والعمل كمجموعة واحدة متجانسة مع الاستفادة من جميع المهارات والمعارف لدي جميع العاملين بغض النظر عن تنوعهم واختلافهم ( إلهام موساوي والسعدي عياد : ٢٠١٩ ).

٥- تعريف ريما بيذري Rema Bizri (٢٠١٧) : إدارة التنوع والاختلاف هي الإدارة المسؤولة عن توفير مناخ تنظيمي يعترف ويحترم التنوع والاختلاف بين العاملين في المنظمة.

٦- تعريف إلهام موساوي والسعدي عياد (٢٠١٧) : إدارة التنوع والاختلاف هي نهج إداري تسييري يهدف إلى القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة تسامح و تعاون و تواصل، يسمح بإدماج العاملين كل بإسهاماته واختلافاته دون أي تمييز على أساس الأصل، الجنس، العرق، الدين، الحالة البدنية، العمر الآراء و التوجهات السياسية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة التنوع والاختلاف بأنها : الاعتراف والتقبل بوجود تنوع واختلاف وفروق فردية بين العاملين في المنظمة وبين عملاء المنظمة ، واحترام وتقدير ذلك ، بل والاستفادة من هذا التنوع والاختلاف في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في سوق العمل ، وفي تحسين مناخ العمل وتعزيز الأداء وزيادة الانتاجية وتدعيم الولاء التنظيمي وزيادة الاستقرار الوظيفي ، ويتم ذلك من خلال تحقيق عدم التمييز السلبي ومكافحة العنصرية والتحيز والتعصب والفئوية وتطبيق العدالة التنظيمية والمساواة وتكافؤ الفرص والتسامح...

#### أسباب زيادة الاهتمام بإدارة التنوع والاختلاف :

هناك أسباب عديدة لزيادة الاهتمام بإدارة التنوع والاختلاف ، منها :  
التنمية المستدامة والعولمة والانفتاح العالمي والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال التي ساهمت في تغيير العديد من المعتقدات التقليدية القديمة المتعلقة بالترقية والفئوية والتمييز السلبي بين العاملين علي بعض الأسس وخاصة النوع واللون والديانة واللغة والثقافة والهوية الجنسية ...

فعلي سبيل المثال فإن العولمة تفرض بشكل متزايد علي أصحاب الأعمال والشركات متعددة الجنسيات أن يقوموا بتحقيق توازن في قوة العمل ( من خلال علي سبيل المثال : تعيين أفراد من الأقليات ، وأن يكون هناك توازن بين عدد العاملين من الذكور والإناث...).

أيضا من أسباب زيادة الاهتمام بإدارة التنوع والاختلاف تزايد وارتفاع الصيحات المطالبة بضرورة تحسين جودة حياة العاملين في المنظمات التي يعملون بها ، ومكافحة جميع أنواع التمييز العنصري والسلبي بين الناس بصفة عامة والعاملين بصفة خاصة. كذلك ساهمت حركات تحرير المرأة وخروجها بشكل واسع إلى الحياة المهنية إلي زيادة الاهتمام بموضوع إدارة التنوع والاختلاف.

كل ذلك ساهم في تنمية وعي وإدراك منظمات اليوم بأن دورها يجب ألا يقتصر فقط على توسيع أنشطتها وزيادة منتجاتها وخدماتها وتعظيم أرباحها، بل يجب التوجه إلى نشاطات ذات أبعاد اجتماعية وثقافية وأخلاقية تجعل حياة العاملين أفضل في المنظمات التي يعملون بها. فعندما يجدون أن هناك عدالة تنظيمية ومساواة وتقدير ، ومناخ عمل فيه تواصل ايجابي وتسامح وتعاون متبادل وعدم تمييز سلبي ... فإن أدائهم سيكون أفضل وانتاجياتهم سوف تزداد وتفكيرهم الابتكاري سوف يظهر وولائهم وانتماؤهم التنظيمي سوف يتأصل والاستقرار الوظيفي سوف يزداد...

أخيرا من أسباب زيادة الاهتمام بإدارة التنوع والاختلاف التنوع الديموغرافي في المجتمعات والتغيرات الديموغرافية التي تحدث فيها. فعلى سبيل المثال فإنه في عام ٢٠٤٠ في الولايات المتحدة الأمريكية سيكون نصف قوة العمل من الأفارقة ومن أمريكا اللاتينية ومن آسيا ، وأن المرأة سوف تشغل أكثر من نصف قوة العمل ( Jerald Greenberg & Robert Baron : ٢٠٠٧ ).

مثال آخر ففي كثير من الشركات في معظم دول أوروبا الغربية وجد نمو متزايد لعدد العاملين من الشرق الأوسط والأرجنتين وفينزويلا وجنوب أفريقيا والهند وأندونيسيا ( Timothy Judge & Stephen Robbins : ٢٠٢٠ ).

مثال ثالث فإن عدد المهاجرين في مصر بعد ما حدث من مشكلات كبيرة في دول عربية عديدة مثل : العراق واليمن وسوريا والسودان وليبيا ولبنان وصل إلي حوالي 6.3 مليون مهاجر وذلك في العام ٢٠٢٠ ، حوالي ٨٠ % منهم من السودان وليبيا وسوريا ( الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء : ٢٠٢٠ ) . وهذا بلا شك له تداعيات في سوق العمل وفي التنوع والاختلاف بين العاملين في المنظمات في مصر.

وفي دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية The American Association of Training and Development علي ١٠٠٠ شركة أمريكية في ولايات عديدة وجد أن أسباب اهتمام الشركات بموضوع إدارة التنوع هي كالتالي:

- ١- التزام الشركات بالقوانين الخاصة بعدم التمييز وخاصة ضد المرأة والسود والأقليات.
- ٢- الضغوط الحكومية
- ٣- استنشعار كبار المديرين بأهمية إدارة التنوع
- ٤- الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية
- ٥- الإلتزام بأخلاقيات الأعمال
- ٦- لتوفير بيئة عمل مشجعة للاستفادة من طاقة كل العاملين



٧- استشعار الحاجة إلي جذب واستقرار قوة عمل ماهرة ومدربة ( Jerald & Robert Baron : ٢٠٠٧ ).

#### أهمية وفوائد إدارة التنوع والاختلاف :

إدارة التنوع والاختلاف داخل المنظمة تعتبر آلية ووسيلة ونهج إداري حديث نسبيا يهدف إلى مكافحة التمييز السلبي بين العاملين داخل المنظمة وبناء ثقافة التواصل الايجابي والتسامح والتعاون المتبادل ، ويسهل دمج العاملين في المنظمة التي يعملون بها ، بل وزيادة التمكين الاجتماعي والإداري لهم ... دون أي تمييز على أساس النوع والعمر واللون والأصل واللغة والدين والعمر والهوية والجنسية والثقافة والحالة الاجتماعية أو الزوجية والانتماءات السياسية أو الجغرافية أو العرقية... إن الممارسة الصحيحة لإدارة التنوع والاختلاف سوف تحقق العديد من الفوائد منها - كما سبق الإشارة - أداء العاملين سيكون أفضل ونتاجياتهم سوف تزداد وتفكيرهم الابتكاري سوف يظهر وولائهم وانتمائهم التنظيمي سوف يتأصل والاستقرار الوظيفي سوف يزداد...

أيضا من مميزات إدارة التنوع والاختلاف تقليل الاغتراب الوظيفي لدي العاملين في المنظمة ، والاطلاع علي ثقافات أخرى والاستفادة منها ، وفتح أسواق في مناطق جديدة وفي دول أخرى ( انظر : نبيهة جابر : ٢٠١٣ ؛ إلهام موساوي والسعدي عياد : ٢٠١٧ ).

أيضا تشمل إدارة التنوع والاختلاف كل الجهود لمكافحة التمييز السلبي ضد عملاء المنظمة وضد الجمهور في البيئة المحيطة بالمنظمة وضد سكان المجتمع ككل ، وهذا بدوره يساهم في تحسين الصورة الذهنية وسمعة المنظمة لدي العملاء وفي البيئة المحيطة والمجتمع ككل ، ويساهم في الحفاظ علي العملاء الحاليين وزيادة العملاء في المستقبل ، ويجنب المنظمة أي اضطرابات عرقية تحدث في المجتمع... أخيرا يمكن القول بأن إدارة التنوع والاختلاف هي سياسة لإدارة الخلافات والصراعات ومكافحة التمييز والعنصرية والتحيز وتعزيز المساواة وتحقيق العدالة بين جميع العاملين في المنظمة.

#### تقييم مدي فاعلية إدارة التنوع والاختلاف :

لتقييم مدي فاعلية إدارة التنوع والاختلاف قام أحد البحوث الحديثة بمقارنة أداء مجموعتين من الشركات في الفترة من ١٩٨٦ حتى ١٩٩٢. وتضم المجموعة الأولى الشركات التي حصلت علي جوائز من مكتب العمل الأمريكي بسبب جهودها في إدارة التنوع. والمجموعة الثانية تضم الشركات التي لا تعطي اهتماما يذكر لموضوع إدارة التنوع. ولمقارنة أداء المجموعتين تم الاعتماد علي ربحية الأسهم. ولقد كانت النتائج مذهلة حيث اتضح أن مجموعة الشركات التي تدير التنوع بكفاءة

أكثر ربحية من الشركات التي تمارس سياسات متحيزة تؤدي إلي التمييز في معاملة موظفيها. ولعل مرجع هذا التفاوت إلي أن المجموعة الأولى من الشركات هي أكثر قدرة علي جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها ( جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : ٢٠١٩).

وفي دراسة مصرية حديثة - قام المؤلف بمناقشتها في كلية التجارة بجامعة عين شمس - عن أثر إدارة التنوع علي التفكير الابتكاري (٢٠٢١) وجد أن ممارسة إدارة التنوع بالشكل الجيد يساهم في تشجيع وتنمية التفكير الابتكاري لدي العاملين بالمنظمات (رحاب محمد : ٢٠٢١).

#### مميزات تنوع واختلاف العاملين في المنظمات :

إن أهم المزايا التي يوفرها تنوع القوة العاملة في أي منظمة هو تنوع الآراء ووجهات النظر وتعدد الخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد المنظمة ، خصوصا في فترات الأزمات ( جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : ٢٠١٩).

كذلك فإن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية وغير إنسانية تجاه الأقليات أو النساء أو الملونين أو الأشخاص ذوي الإعاقة أو ضد ديانة معينة أو بعض الفئات الأخرى يؤدي إلي زيادة معدلات دوران العمل وترك العاملين للمنظمة ، مما يؤدي إلي حالة عدم الاستقرار الوظيفي وارتفاع تكاليف اختيار وتعيين وتدريب عاملين جدد بدلا من الذين تركوا المنظمة ( جاري ديسلر : ٢٠١٩).

أيضا في حالة وجود مثل هذه الممارسات فإن عدد شكاوي العاملين سوف تزداد ، والتعويضات والغرامات سوف يتم دفعها ، وسمعة المنظمة سوف تتأثر بالسلب. وعلى العكس فإن احترام التنوع والاختلاف بين العاملين وإدارته بشكل جيد سوف يؤدي إلي استقرار وظيفي ، وبالتالي خفض التكاليف ، وزيادة الإنتاجية ، وشعور العاملين بالتقبل والاحترام والمساواة والعدالة في التعامل فإنهم سيبدلون قسارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء ( Gary Dessler : ٢٠١٧).

#### أنواع إدارة التنوع والاختلاف :

هناك أنواع من إدارة التنوع والاختلاف ، منها :

- ١- إدارة التنوع والاختلاف الإداري
- ٢- إدارة التنوع والاختلاف المهني
- ٣- إدارة التنوع والاختلاف الثقافي
- ٤- إدارة التنوع والاختلاف الاجتماعي

ويقصد بإدارة التنوع والاختلاف الإداري دراسة وتحليل واحترام وتقبل التنوع والاختلاف بين العاملين من حيث ممارستهم لمهنة الإدارة في المنظمة ، فهناك علي

سبيل المثال : الإدارة العليا والوسطى والاشرفية ، وهناك من يمارس وظيفة أو أكثر من وظائف الإدارة ( صنع واتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم والقيادة أو التوجيه والرقابة ). أيضا تهتم إدارة التنوع والاختلاف الإداري بكيفية تحقيق التناغم والانسجام فيما بين الإداريين في المنظمة والعمل كفريق عمل متعاون ومكافحة التمييز السلبي والتحيز والتعصب والعنصرية والفئوية والتتمر فيما بينهم.

ويقصد بإدارة التنوع والاختلاف المهني دراسة وتحليل واحترام وتقبل التنوع والاختلاف بين العاملين من حيث المهن التي ينتمون إليها ( مثل : مهنة الإدارة ومهنة الهندسة ومهنة المحاماة ومهنة الطب ...). أيضا تهتم إدارة التنوع والاختلاف المهني بكيفية تحقيق التناغم والانسجام فيما بين هؤلاء المهنيين في المنظمة والعمل كفريق عمل متعاون ومكافحة التمييز السلبي والتحيز والتعصب والعنصرية والفئوية والتتمر فيما بينهم.

ويقصد بإدارة التنوع والاختلاف الثقافي - أحيانا يطلق عليها الإدارة متعددة الثقافات - دراسة وتحليل واحترام وتقبل الاختلافات الثقافية ( مثل : اختلاف اللغة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والملبس والمأكل وأسلوب الحياة ... ) بين العاملين في المنظمة. أيضا تهتم إدارة التنوع والاختلاف الثقافي بكيفية تحقيق التناغم والانسجام فيما بين هؤلاء العاملين المنتمين لثقافات متعددة في المنظمة والعمل كفريق عمل متعاون ومكافحة التمييز السلبي والتحيز والتعصب والعنصرية والفئوية والتتمر فيما بينهم.

ويقصد بإدارة التنوع والاختلاف الاجتماعي دراسة وتحليل واحترام وتقبل التنوع والاختلافات الاجتماعية ( مثل : الاختلاف في الطباع والأخلاق والشخصية والاختلاف في التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والعمليات الاجتماعية ... ) بين العاملين في المنظمة. أيضا تهتم إدارة التنوع والاختلاف الاجتماعي بكيفية تحقيق التناغم والانسجام فيما بين هؤلاء العاملين في المنظمة والعمل كفريق عمل متعاون ومكافحة التمييز السلبي والتحيز والتعصب والعنصرية والفئوية والتتمر فيما بينهم ) انظر : مدحت أبو النصر : ( ٢٠٢١ ).

وكتب الإدارة والموارد البشرية والسلوك التنظيمي تركز علي دراسة إدارة التنوع والاختلاف الثقافي بين العاملين في المنظمات ، وكيفية دراسته ، وفهمه ، واحترامه ، بل وكيفية الاستفادة منه. بينما من النادر ما نجد اهتمام من الباحثين والمؤلفين في مهنة الإدارة في مصر والوطن العربي بالأنواع الأخرى من إدارة التنوع والاختلاف ( انظر علي سبيل المثال : فداء محمد : ٢٠٠٦ ؛ نجوي عبد الله : ٢٠٠٧ ؛ أميرة يحيي : ٢٠١٠ ؛ شيماء علي : ٢٠١٢ ؛ إيناس أحمد : ٢٠١٦ ؛ سمر عبد الرحمن : ٢٠٢٠ ). وهذا قد ينبه بعض الباحثين المهتمين بموضوع إدارة التنوع

والاختلاف بدراسة الأنواع الأخرى من إدارة التنوع ( الإداري والمهني والاجتماعي).

وفي نفس الدراسة الأمريكية التي تم الإشارة إليها والتي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية علي ١٠٠٠ شركة أمريكية في العديد من الولايات عن مدى الاهتمام بموضوع التنوع اتضح من نتائج المسح أن الموضوع لا يأتي ضمن قمة أولوياتها ، حيث أفادت ١١ % من الشركات بأن الموضوع ضمن قمة أولوياتها ، كما أفادت ٣٣ % بأنها بدأت تفكر في الموضوع. وبوجه عام فإن حوالي ربع الشركات محل الدراسة لم تفعل أي شيء بخصوص الموضوع ( جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : ٢٠١٩ ).

بينما في مهنة الخدمة الاجتماعية في مصر والوطن العربي نجد اهتمام نادر بموضوع إدارة التنوع والاختلاف ، مع أن الأخصائيين الاجتماعيين يتعاملون مع الكثير من العملاء الذين يوجد فيما بينهم الكثير من التنوع والاختلاف لأسباب كثيرة. أيضا هؤلاء العملاء غالبا ما ينتمون إلي ثقافات متعددة ومجتمعات محلية متنوعة وإلي فئات وشرائح وطبقات مجتمعية مختلفة. ومع أن هذه المهنة لها مبادئ في صميم إدارة التنوع والاختلاف منها : مبدأ التقبل أو القبول ، ومبدأ مراعاة الفروق الفردية ومبدأ التوازن ... ، ومع أن هذه المهنة لها قيم وأخلاقيات في صميم إدارة التنوع والاختلاف منها : قيمة احترام كرامة الإنسان واحترام مشاعره ، وقيمة المساواة ، وقيمة العدالة ، وقيمة التسامح ،... ومع أن هذه المهنة طوال تاريخها تكافح التمييز السلبي والعنصرية والتحيز والتعصب والتنمر وتنادي بالعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وعدم التمييز السلبي ( انظر : مدحت أبو النصر : ٢٠٢١ ؛ Brij Mohan : ٢٠١٨ ).

### قيم ومبادئ إدارة التنوع والاختلاف :

لإدارة التنوع والاختلاف عدة قيم ومبادئ هامة جدا يجب الاسترشاد بها والاستفادة منها وتطبيقها أو ممارستها ، من هذه القيم :

- ١- قيمة المساواة
- ٢- قيمة العدالة
- ٣- قيمة احترام الآخرين ( مشاعرهم وكرامتهم ... )
- ٤- قيمة التسامح

ومن مبادئ إدارة التنوع والاختلاف نذكر :

- ١- مبدأ التقبل أو القبول أو تقبل الآخر
- ٢- مبدأ الفروق الفردية
- ٣- مبدأ تكافؤ الفرص

- ٤ - مبدأ الاستفادة من التنوع والاختلاف.  
 ٥ - مبدأ التوازن في تحقيق التنوع والاختلاف.  
 وموضوع قيم ومبادئ إدارة التنوع والاختلاف يمكن أن يكون موضوع ممتاز لبحث آخر.

#### مراحل تطور الاهتمام بإدارة التنوع والاختلاف :

- مرت إدارة التنوع والاختلاف بعدة مراحل من الاهتمام هي :
- ١- مرحلة عدم الاعتراف بموضوع التنوع والاختلاف ، والتركيز علي التجانس والتناغم والتشابه بين العاملين في المنظمة حتي لا يكون بينهم اختلافات ولا صراعات. وشعار هذه المرحلة أن التنوع والاختلاف نقمة وليس نعمة.
  - ٢- مرحلة الاعتراف بموضوع التنوع والاختلاف ، وإدراك حقيقة أن هناك تنوع واختلاف بين الناس وبين العاملين في المنظمات ، وأن هذه حقيقة في أي مجتمع إنساني وفي أي منظمة أيا كان نوعها أو حجمها.
  - ٣- مرحلة احترام التنوع والاختلاف بين العاملين في المنظمة ( التقبل أو القبول والاحترام ومراعاة مشاعر العاملين ).
  - ٤- مرحلة احترام التنوع والاختلاف بين عملاء المنظمة وبين سكان البيئة المحيطة بالمنظمة وسكان المجتمع ككل.
  - ٥- مرحلة الاستفادة من التنوع والاختلاف بين العاملين في المنظمة في عمليات صنع واتخاذ القرارات وفي التخطيط وفي التسويق والبيع وفي مواجهة الأزمات... وشعار هذه المرحلة هو أن التنوع والاختلاف نعمة وليس نقمة.

#### مهام إدارة التنوع والاختلاف :

- لتحقيق إدارة جيدة للتنوع والاختلاف لا بد من مراعاة عدة أمور والقيام بعدة خطوات منها :
- ١- دراسة وتحليل خصائص العاملين في المنظمة ، وقراءة النسب المئوية لهذه الخصائص بشكل متعمق ودقيق وموضوعي ومحايد.
  - ٢- تحديد الفئات أو المجموعات الأقل تمثيلا في وظائف المنظمة.
  - ٣- تحديد الثغرات والفجوات والنواقص وعدم التوازن والخلل في خريطة التنوع والاختلاف للعاملين في المنظمة ( مثل : قلة العاملين من النساء ، كون كل العاملين من ديانة واحدة ، عدم تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة طبقا لقانون رعاية المعاقين الذي يحدد نسبة ٥ % ، كون كل العاملين من منطقة جغرافية واحدة أو محافظة واحدة ، ... ) .
  - ٤- في ضوء ما سبق تحديد الحالة الراهنة للتنوع والاختلاف في المنظمة.

- ٥- وضع معايير للتنوع والاختلاف بين العاملين للاسترشاد بها عند وضع خطة التنوع والاختلاف.
  - ٦- وضع سياسة مكتوبة ومدروسة وموضوعية لإدارة التنوع والاختلاف لعلاج مثل هذه الاختلافات ، مع ضرورة اشراك العاملين في وضع هذه السياسة.
  - ٧- يجب أن تتصف هذه السياسة بأنها دائمة وثابتة وتشمل كل مختلف أنشطة المنظمة ، ولا يقتصر الأمر علي مجرد اهتمام وقتي أو مظهري.
  - ٨- ضرورة دعم الإدارة العليا لهذه السياسة بشكل مستمر ( توفر القيادة القوية الداعمة).
  - ٩- الغاء أي نوع من التمييز السلبي والتفرقة والعنصرية والفئوية والتعصب والتحيز والتهمر بين العاملين في المنظمة.
  - ١٠- العمل علي تحقيق المساواة والعدالة ونشر ثقافة تقبل الآخر والتعددية والتسامح والاحترام في المنظمة.
  - ١١- الغاء أي عوائق أمام تحقيق التوظيف المتكافئ والذي يحقق المعدلات المناسبة من التنوع والاختلاف بين العاملين في المنظمة.
  - ١٢- دمج العاملين الجدد داخل قوة العمل في المنظمة ، من خلال عدة أنشطة اجتماعية وثقافية وتدريبية ، ويمكن أن يتولي ذلك كل من الأخصائيين الاجتماعيين وأخصائيي العلاقات العامة وإدارة التدريب...
- ما الذي يجب تفعله المنظمات الآن بخصوص إدارة التنوع والاختلاف ؟**

بالإضافة إلي ما سبق يمكن إضافة التالي :

- ١- الالتزام بمواد الدستور والقوانين بصفة عامة وقانون العمل بصفة خاصة وذلك فيما يتعلق بحق كل مواطن في المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص والاختيار والتعيين والترقية بناء علي الكفاءة ، وحقه في عدم ممارسة أي التمييز سلبي يمارس ضده بسبب النوع ، والأصل ، والدين ، واللغة ، والعمر ، والجنسية ، والحالة البدنية أو الصحية ، والأصول الجغرافية والعرقية ، والآراء والتوجهات السياسية...
- ٢- وضع برامج لإدارة التنوع في قوة العمل ( مثل : برامج مكافحة التعصب والتحيز والتمييز ... ، برامج مكافحة التحرش بكافة أنواعه في بيئة العمل ، برامج توعية بأهمية وفوائد التعددية والتنوع والاختلاف بين العاملين ، إعطاء إجازات في المناسبات والأعياد الدينية المتعارف عليها ،...).
- ٣- توفير برامج تدريبية للعاملين عن إدارة التنوع والاختلاف ، بهدف تقوية إحساس العاملين بموضوع التنوع والاختلاف في مجال العمل ، وتعريفهم بضرورة التنوع والاختلاف في قوة العمل في ظل ظروف الأعمال الحالية ، وما الآثار

الناجمة من هذا التنوع ، وتنمية مهارات العاملين المطلوبة للتفاعل مع الآخرين ، وفهم التباين الثقافي المسئول عن تباين سلوك الأفراد في العمل ، وتدريب العاملين علي تجنب سوء الفهم الناتج من التباين الثقافي ،... ( جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : ٢٠١٩ ).

## مراجع البحث

## أولاً : المراجع العربية

- ١- إلهام موساوي والسعدي عياد : " استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز " ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد ٢ ، العدد ٦ ، الجزائر : ٢٠١٧ .
- ٢- أميرة يحيى مصطفى : أثر الاختلافات الثقافية والفردية علي صنع القرار الجماعي ( القاهرة : رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ ) .
- ٣- إيناس أحمد اسماعيل : أثر إدارة التنوع في العلاقة بين الأداء الاستراتيجي للمنظمة والمزايا التنافسية للموارد البشرية ( القاهرة : رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٦ ) .
- ٤- جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد ( الرياض : دار المريخ ، ٢٠١٩ ) .
- ٥- الجهاز المركزي للتعبة العامة والاحصاء : تقرير عن المهاجرين إلي مصر من الدول العربية ( القاهرة : الجهاز المركزي للتعبة العامة والاحصاء ، ٢٠٢٠ ) .
- ٦- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني ( الرياض : دار المريخ ، ٢٠١٩ ) .
- ٧- رحاب محمد مصطفى : أثر إدارة التنوع علي التفكير الابتكاري ، دراسة تطبيقية علي قطاع التعليم قبل الجامعي بالقاهرة الكبرى ( القاهرة : رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٢١ ) .
- ٨- سمر عبد الرحمن سلامه : العلاقة بين التنوع الجنسي في مجلس الإدارة والتحفظ المحاسبي ( الزقازيق : رسالة دكتوراه في المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٢٠ ) .
- ٩- شيماء علي فريج : " أثر الاختلافات الثقافية علي سلوكيات القيادة الأخلاقية " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، القاهرة : يناير ٢٠١٣ .
- ١٠- فداء محمد ناصر: أثر الاختلافات الثقافية علي نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات في مصر ( القاهرة : رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ ) .
- ١١- محمود السيد : محاضرات في إدارة التنوع ( القاهرة : كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١١ ) .



- ١٢- مدحت محمد أبو النصر : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠١٠).
- ١٣- مدحت محمد أبو النصر : مقدمة في الخدمة الاجتماعية ( القاهرة : كلية التربية ، جامعة حلوان ، ٢٠٢١).
- ١٤- مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر : إدارة المنظمة ، نظريات وسلوك (عمان : مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٦).
- ١٥- نبيهة جابر : إدارة التنوع بين العاملين في المنشأة [http://drnabihagaber.blogspot.com/2013/05/blog.post\\_25.html](http://drnabihagaber.blogspot.com/2013/05/blog.post_25.html)
- ١٦- نجوي عبد الله الطبلاوي: تأثير الاختلافات الثقافية علي فعالية فريق الإدارة العليا للمنظمات متعددة الجنسيات في مصر ( القاهرة : رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧).
- ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Brij Mohan : **The Future of Social Work** ( Los Angeles : SAGE , 2018 ).
2. Gary Dessler : **Human Resource Management** ( London : Prentice Hall Int. limited ,1997 ).
3. Jerald Greenberg & Robert Baron : **Behavior In Organization** ( N.J. : Prentice Hall Int. limited , 2007 ).
4. Rema Bizri : **Diversity Management and OCB** ( Lebanon : Hariri University , 2017 ).
5. Stephen Robbins & Timothy Judge : **Essentials of Organizational Behavior** ( N.Y. : PEARSON , 2020 ).

