

استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز

دراسة تجربة

مجموعة "متعاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية الأوروبية

*European Telecom Network Operators*

"ETNO"

د.السعدي عياد

جامعة تيبازة

د.إلهام موساوي

جامعة سطيف

### ملخص:

من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول توضيح أهمية إدارة التنوع داخل المؤسسة كآلية وكوسيلة و نهج إداري تسييري يهدف إلى القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة تسامح و تعاون و تواصل، يسمح بإدماج العمال كل بإسهاماته واختلافاته دون أي تمييز على أساس الأصل، الجنس، العرق، الدين، الحالة البدنية، العمر الآراء و التوجهات السياسة. حيث أعيد التركيز على هذا الموضوع بشدة في مجال إدارة الاعمال نتيجة بروز العديد من المتغيرات لعل من أهمها التنمية المستدامة والعولمة التي ساهمت في تغيير العديد من المعتقدات التقليدية المضبطة للابداع والابتكار بالموازاة مع تزايد وارتفاع الصبحات المطالبة بضرورة تحسين جودة حياة العمال، ومكافحة جميع أنواع التمييز العنصري بين العاملين، الانفتاح العالمي وزيادة الهجرة، تحرر المرأة وخروجها بشكل واسع إلى الحياة المهنية. ومن أجل اظهار أهمية وإيجابية ممارسات ادارة التنوع داخل المؤسسة ارتأينا الى دراسة تجربة مجموعة "متعاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية الأوروبية" *European Telecom Network Operators* "ETNO".

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال، الحوكمة.

### Abstract :

we study through This research paper the subject Topic of diversity management within the institution, which is one of the most important global themes posed especially in the field of Business administration, as a result of the entry of many modern changes as : the increasing demand to Improving the quality of life of workers, necessity to fight all types of racial discrimination Between the employees, global

openness and increase in immigration, the emancipation of women and exit them extensively to professional life.

We focused on a case study of European Telecom Sector, as an example reflects the European experience in the field of diversity management.

**Key words:** Diversity management, social responsibility, business ethics, corporate governance.

## مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة العديد من التحديات والتحولات العالمية الراهنة على رأسها إدارة التنوع، التي أفرزتها العديد من القضايا والمفاهيم التي أثرت مؤخرا على مستوى الاقتصاد العالمي، لعل من أبرزها التنمية المستدامة، العولمة والمسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الأعمال، التي ساهمت في تنمية إدراك هذه المؤسسات بأن دورها يجب ألا يقتصر على توسيع نشاطاتها الإنتاجية وتعظيم أرباحها، وإنما يجب التوجه إلى نشاطات ذات أبعاد اجتماعية وأخلاقية وثقافية. خاصة في ظل ما نشهده من تزايد وارتفاع للصحاح المناهضة والمطالبة بضرورة تحسين جودة حياة العمال، وضرورة مكافحة جميع أنواع التمييز العنصري، الانفتاح العالمي وزيادة الهجرة، تحرر المرأة وخروجها بشكل واسع إلى الحياة المهنية.

نتيجة لدخول هذه المتغيرات الحديثة، أصبح من الضروري على المؤسسات الراجعة في الاستمرار و النجاح في مجال عملها، أن تأخذ بعين الاعتبار كل هذه التحديات على قدر من الجدية وأن تجعل منها نقطة تميز، خاصة وأنها توظف العديد من العاملين المختلفين من حيث السن و الجنس و العرق و الجنسية و الدين و الانتماءات السياسية وغير ذلك من الفروق.

ونظرا للكم الهائل من المميزات التي يوفرها تنوع القوة العاملة في شركة ما حسب ما أشارت الكثير من الدراسات هو تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد الشركة كثيرا خصوصا في فترات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفا وأحدا لمواجهة أزمة معينة. كذلك فإن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية تجاه الأقليات أو النساء أو بعض الفئات الأخرى يؤدي إلى ارتفاع دوران العمل ونزوح العاملين الأمر الذي يعني تكاليف إضافية للتعاقد مع عاملين جدد ودفع غرامات

ومعالجة شكاوى العاملين الخارجين من الشركة و على العكس فإن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف. من جانب آخر فإن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام حيث إن الأفراد من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبدلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء. إن المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإنتاج. ولعل الإبداع والإتيان بشيء جديد هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم وعادة ما يحاول أعضاء الفئات المتنوعة إثبات وجودهم من خلال المثابرة وتقديم ما هو متميز وجديد.

عليه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية توضيح أهمية استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة كآلية وكوسيلة و نهج إداري تسييري يهدف أولاً إلى القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة تسامح و تعاون و تواصل، يسمح بإدماج العمال كل بإسهاماته واختلافاته دون أي تمييز على أساس الأصل، الجنس، العرق، الدين، الحالة البدنية، العمر الآراء و التوجهات السياسية. مما يؤدي بطبيعة الحال الى تنمية واثراء الثقافة التنظيمية السائدة وبالتالي تحقيق الهدف الاسمي الذي تسعى اليه أي مؤسسة ألا و هو التميز والانفراد عن مثيلاتها.

ومن اجل تاصيل اهمية ممارسات ادارة التنوع داخل المؤسسة ارتأينا الى عرض تجربة مجموعة "متعاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية الأوروبية" *European "ETNO" Telecom Network Operators*

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

- ✓ المحور الأول: الإطار المفاهيمي لماهية إدارة التنوع.
- ✓ المحور الثاني: اهتمامات وتحديات إدارة التنوع الثقافي .
- ✓ المحور الثالث : عرض تجربة مجموعة "مشغلي الاتصالات السلكية واللاسلكية الأوروبية" .

## لمحور الأول: إدارة التنوع داخل المؤسسة، المفهوم و الأهمية

من خلال هذا المحور سنحاول التطرق إلى كل من مفهوم إدارة التنوع، مع استظهار أهم مميزات تطبيقها داخل المؤسسة.

### أولاً: مفهوم إدارة التنوع

يعد مفهوم إدارة التنوع من أهم المفاهيم التي يتم تداولها في الوقت الحاضر خاصة في أدبيات إدارة الأعمال، حيث أورد في شأنها العديد من التعاريف. عليه سنحاول من خلال هذه النقطة تناول أهم التعاريف المقترحة من طرف بعض الأكاديميين. حيث عرفها الباحث Cox على أنها "مجموعة من الإجراءات تبدأ بالتخطيط و تنفيذ نظم وسياسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية نابعة من التنوع الحاصل في اليد العاملة و العملاء. مع العمل بجد و صرامة لمكافحة جميع أشكال التمييز، مع تعظيم أهمية كل فرد بغض النظر عن جنسه، هويته، عرقه، سنه، لونه، صحته البدنية، توجهه التنظيمي والسياسي"<sup>(1)</sup>

ويعني أيضا "الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها"، كما أن مفهومه يشمل القبول والاحترام. وهو يعني معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته وإدراك اختلافاتنا الفردية.<sup>(2)</sup> كما يعرفها الباحث و الكاتب **Roosevelt** على أنها "أسلوب أو نمط إداري يسمح للمؤسسة بتحقيق مستوى مرض من الإنتاجية و المرودية عن طريق يد عاملة غير متجانسة و متماثلة. و العمل كمجموعة واحدة متجانسة مع استغلال جميع المهارات والمعارف كل عنصر بغض النظر عن اختلافاته". كما تعني " أن المؤسسة تدرك أن الفروق الفردية يمكن أن تخلق قيمة لدورها في تفعيل الإبداع وفهم حاجيات العملاء و العمال على حد سواء. و النظر إلى هذه الفروق على أنها أصول أساسية و نماذج تنظيمية جديدة طرحتها التغيرات الراهنة." وهناك ما يعرفها على أنها " سياسة لإدارة الصراعات ومكافحة التمييز و تعزيز المساواة بين الجميع". أو خطوة طوعية تهدف إلى توظيف و المحافظة على العمال الذين ينتمون إلى مختلف الفئات المجتمع."<sup>(3)</sup>

عليه فإدارة التنوع هي نهج إداري تسييري يهدف إلى القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة تسامح و تعاون و تواصل، يسمح بإدماج العمال كل بإسهاماته واختلافاته دون أي تمييز على أساس الأصل، الجنس، العرق، الدين، الحالة البدنية، العمر الآراء و التوجهات السياسة.

كل هذا التنوع يحتاج إلى إدارة واعية تراعي مشاعر كل فئة و تمنع أي تجاوز على خصوصياتها من ناحية والعمل على دمجهم و خلق نسيج متكامل يزيد من فاعلية الميزة التنافسية من ناحية أخرى (4) .

### ثانيا: أهمية إدارة التنوع

إن أهم المزايا التي يوفرها تنوع القوة العاملة في شركة ما حسب ما أشارت الكثير من الدراسات هو تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد الشركة كثيرا خصوصا في فترات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفا وأحدا لمواجهة أزمة معينة. كذلك فإن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية تجاه الأقليات أو النساء أو بعض الفئات الأخرى يؤدي إلى ارتفاع دوران العمل ونزوح العاملين الأمر الذي يعني تكاليف إضافية للتعاقد مع عاملين جدد ودفع غرامات ومعالجة شكاوى العاملين الخارجين من الشركة و على العكس فإن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف.

من جانب آخر فإن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام حيث إن الأفراد من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبدلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء. إن المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعتهم إلى مزيد من الإنتاج. ولعل الإبداع والإتيان بشيء جديد هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم وعادة ما يحاول أعضاء الفئات المتنوعة إثبات وجودهم من خلال المثابرة وتقديم ما هو متميز وجديد. ولا بد من الإشارة إلى أن شركات الأعمال الكبيرة تلجأ اليوم إلى تنمية الثقافة التنظيمية المتعددة بإثراء الثقافة التنظيمية السائدة بثقافات الفئات المتنوعة داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى آثار إيجابية كثيرة، فمشاركة الفئات المتنوعة بأفراحهم أو مناسباتهم واحترام خصوصياتهم واعتبارها ساقا دائما في نظم العمل الخاصة بالشركة له مردوده الكبير. (5) ويمكن تلخيص كيف يؤثر إدارة التنوع على المؤسسة فيما يلي (6) :

- **حل المشاكل:** في مكان العمل المتنوع، قد يكون لديك فائدة الحصول على مجموعة متنوعة من الحلول لمشكلة واحدة. التنوع يجمع الموظفين ذو وجهات النظر المختلفة حول كيفية التعامل مع حل المشكلة. هذا التنوع يساعد الشركة في إيجاد الحلول ويمكن أن يساعدها أن تبدو أكثر تفهما

لمختلف قضايا العملاء. و يمكن أن يساعد أيضا الشركة على تجنب الأخطاء التي ارتكبت من قبل شركات أخرى أقل تنوعا

- **الاطلاع على الثقافات الأخرى:** مكان العمل المتنوع يُعرف الموظفين بالخبرات والثقافات والأفكار التي قد لا تصادفهم خلاف ذلك. التنوع يمكن أن يزيد من التسامح بين الموظفين لوجهات النظر المختلفة وفهم الثقافات الأخرى، والتي يمكن أن تقلل من الصراع بين الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. التدريب على التسامح وسياسة المؤسسة للتسامح هي أدوات مفيدة عند التعامل مع قضايا التنوع في مكان العمل.

- **محاربة الاغتراب:** التنوع في مكان العمل يمكن أن يكون شيء إيجابي طالما هناك تمثيل مناسب و معاملته متساوية بين الجماعات. خلاف ذلك، يمكن أن ينمو الشعور بالاغتراب وعدم الرضا بين الأفراد. تطوير سياسات الشركة التي تشجع التفاعل بين جميع العاملين لكسر الحواجز الاجتماعية و الثقافية و فروق الخبرة. تشجيع الموظفين لمعرفة القيمة و المهارات لكل موظف والعمل على أنشطة بناء فريق متكامل لكل قسم.

- **توسيع دائرة الأعمال:** يمكن للموظفين المتنوعين ثقافيا المساعدة في فتح الأسواق في الأقاليم المختلفة للدولة وتوسيع نطاق العمل. الاستفادة من مجموعة متنوعة من الخلفيات الثقافية من موظفيك لفهم أفضل الطرق التي تقبل بها المجتمعات الأخرى منتجاتك وخدماتك و ما تقوم به من أعمال تجارية. هذه هي ميزة للمؤسسة عند إنشاء مراكز تجارية مربحة في المناطق التي لم يسبق لها العمل فيها

### ثالثا: سلبيات تجاهل إدارة التنوع

مقابل المزايا المشار إليها هناك السلبيات الخطيرة التي تنجم عن عدم إدارة التنوع أو احترامه التي قد تخلق مشاكل كبيرة للإدارة هي في غنى عنها. وأولى هذه السلبيات هي العنصرية والتمييز ضد بعض فئات العاملين. إن التصرف بطريقة تدل على عدم قبول الآخر لها صور مختلفة، فالاعتقاد بأن عرقا معيناً أو ثقافة معينة هي الأفضل وغيرها غير مقبول هو أول صورة للعنصرية التي تؤدي إلى إحباط الآخر. كذلك من السلبيات الشائعة والمنتشرة - للأسف الشديد - إصدار الأحكام المسبقة على قضية معينة أو فرد أو شعب معين فكثيرا ما يطلق حكم عام و سريع بأن من تسبب في مشكلة معينة هو من العرق الفلاني أو الجنسية الفلانية وإنهم معروفون بهذه المشاكل.

أيضا هناك الحكم الجاهز بغض النظر عن الأداء فمازال الموظف أو العامل من فئة متنوعة أو أقلية فهو ممتاز في كل أعماله أو سيء في أعماله جميعها وهذا حكم متطرف يصدر دون تقييم عادل للأداء وإنما يصدر تحت تأثير القالب الجاهز للحكم على أقلية أو

شريحة معينة. إن الكيل بمكيالين يمكن ملاحظته في اتخاذ قرارات إدارية مختلفة في قضية واحدة يتحيز فيها بعض المسؤولين لأسباب غير موضوعية ويلحق فيها الضرر بعامل أو موظف لصالح عامل أو موظف آخر. وسلسلة السلبيات كثيرة ولا تقل خطورة عما أشرنا إليه فهناك ما يسمى السقف الزجاجي وهو حاجز غير مرئي تعاني منه عادة النساء أو الأقليات العرقية يحد من تقدمهم إلى الوظائف الإدارية العليا في الشركات الكبرى رغم كفاءتهم بسبب كونهم من فئات أخرى غير فئات الأغلبية المسيطرة<sup>(7)</sup>.

### المحور الثاني: اهتمامات وتحديات إدارة التنوع داخل المؤسسة

تهدف إدارة التنوع إلى مساعدة المؤسسة في مواجهة العديد من التحديات، فمن جهة يعد التنوع ظاهرة تتزايد يوم بعد يوم خاصة في ظل الانفتاح والعولمة. وكذلك تماشيا مع التغيرات و التطورات الحاصلة في سوق العمل من أهمها تفاقم ظاهرة خروج المرأة إلى طلب العمل، تزايد مطالب جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة بضرورة إدماج هذه الفئة، الهجرة، إلى غير ذلك من التحديات. عليه فإن إدارة التنوع تعني تلبية العديد من الاهتمامات التي يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، اهتمامات اجتماعية، و اهتمامات الاقتصادية و الجمع بينهما يعد في بالغ الأهمية لإنجاح هذه السياسة.<sup>(8)</sup>

#### أولا: الاهتمامات الاجتماعية

هناك العديد من القضايا الاجتماعية التي تدخل ضمن اهتمامات إدارة التنوع داخل المؤسسة و التي يمكن اعتبارها تحديات كبيرة و قضايا ذات ارتباط وثيق جدا لهذا المفهوم و يجب للمؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لعل من أهمها ما يلي:

#### 1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

قبل التطرق إلى الارتباط الوثيق بين كل من المفهومين ( المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة/إدارة التنوع) لابد في بداية الأمر إلى التطرق إلى كل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأهميتها.بحيث عرفها **Bowen** سنة 1953 على أنها "التزام رجال الأعمال في سياساتهم وقراراتهم واستراتيجياتهم، بالقيم الاجتماعية المرغوبة فيها في المجتمع"<sup>(9)</sup>. أما **Druker** فقد عرفها سنة 1979 بأنها "التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع أصحاب المصالح وتباين وجهاتهم"<sup>(10)</sup>. من جهة نظر أخرى يرى **Holms** المسؤولية الاجتماعية على بأنها "التزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، إيجاد فرص العمل"<sup>(11)</sup>. أما مجلس الأعمال

العالمي للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية يعرفها بأنها " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل<sup>(12)</sup>".

أما فيما يخص بأهمية إدماج المسؤولية الاجتماعية داخل المهام الإدارية للمؤسسة، فتشير العديد من التجارب العالمية إلى العديد من المزايا التي تعود على المؤسسة، يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>(13)</sup>:

- تحسين سمعة المؤسسات والتي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري.

- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على قرار الائتمان للبنوك، وتتضمن بعض المؤشرات مؤشر داوجونز للاستدامة الذي أطلق سنة 1999 ويعني بترتيب المؤسسات والشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية والاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي.

- استقطاب أكفاء العناصر البشرية حيث يمثل التزام المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه المجتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة، خاصة بالنسبة للشركات الكبرى المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا جديدة.

- بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض المؤسسة أثناء ممارستها لنشاطها.

- حسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على قيام المؤسسة بنشاطها، خاصة في ظل العولمة وتتمثل هذه المخاطر في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل، وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحديا للشركات خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

من خلال ما سبق يمكن التماس أوجه التكامل بين المفهومين اتجاه الموارد البشرية في المؤسسة، أين يعد المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه و تطويرها و تطبيقها بما يحقق

علاقة قوية بين المنظمة و العاملين فيها، و من أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في إطار إدارة التنوع ما يلي<sup>(14)</sup>:

- ◀ منح مكافآت وحوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة و جدارة العاملين.
- ◀ تعمل المنظمة على تكريم و تحفيز الأفراد العاملين المتفوقين و المبدعين في العمل.
- ◀ إعداد و تنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي و البيئي و الأمان في العمل.
- ◀ الحفاظ على الأفراد العاملين و منع تسربهم لتقليل البطالة و الحد من مشكلات الغيابات و دوران العمل و حوادث العمل .
- ◀ العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و بث روح التعاون و الدافع و الحافز بينهم.
- ◀ اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار.
- ◀ إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية و العمل على رفع قدراتهم و مساهمتهم في المجتمع.
- ◀ إتاحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن تعيين و المعوقين و تدريبهم و منحهم فرص التقدم في المنظمة.
- ◀ اعتماد برنامج أو نموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة و التحيز و المحاباة...
- ◀ التزام المنظمة بتطبيق القوانين و التعليمات الخاصة بالعمل و تنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين و إقناعهم بذلك من خلال تفسير و توضيح القوانين و التعليمات كونها تحقق مصالحهم.
- ◀ المحافظة على حقوق الأفراد العاملين في المنظمة بعدهم جزء من المجتمع.
- ◀ متابعة كل ما يتعلق بالممارسات المالية الغير مشروعة التي تتم من قبل الأفراد العاملين.
- ◀ الالتزام بانجاز و تكامل الأعمال في المنظمة خاصة فيما يتعلق باستخدام الأفراد كبار السن و النساء و الأطفال و محاولة عدم تركهم للعمل .
- ◀ محاربة جميع أنواع التمييز العنصري داخل المؤسسة.

## 2- الحكم الراشد

تعددت وتنوعت التعاريف المقدمة حوكمة المؤسسة " هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة (الشركة) من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى".<sup>(15)</sup>

وتعرف أيضا " الإجراءات الموضوعية محل التطبيق من طرف المؤسسة لتحقيق تنسيقات داخلية كفيلة بتخفيض تكاليف وأعباء المبادلات".<sup>(16)</sup>

وقد انبثق عن الملتقى الاقتصادي في دافوس بسويسرا جانفي 1999 مجموعة من المبادئ تصب كلها في إطار حماية الفرد وترقيته تصب معظمها تصب في إطار إدارة التنوع، وقد كانت نتاج ثلاث صكوك دولية: الإعلان العالمي كحقوق الإنسان الصادر 1948، إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل الصادر عن منظمة العمل الدولية في عام 1998، وإعلان ريو الصادر عن مؤتمر الأرض للعالم 1991، وتتلخص هذه المبادئ في:<sup>(17)</sup>

- دعم حقوق الإنسان من قبل المؤسسات التجارية.
- التأكد من عدم ضلوع المؤسسات الموقعة على الاتفاق في انتهاكات حقوق الإنسان.
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساواة الاجتماعية.
- القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الجبري.
- الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال.
- القضاء على التمييز العنصري في مجال التوظيف والمهن.
- تشجيع إتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية.
- الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية البيئية.
- تشجيع التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة.
- مكافحة الفساد بكل أشكاله بما فيها الابتزاز والرشوة.

## 3- أخلاقيات الأعمال :

تشير على العموم إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند لها المجتمعات لغرض التمييز ما بين ما هو صحيح وما هو خاطئ<sup>(18)</sup>، حيث عرفها **Marcier** "على أنها الانعكاسات القبلية للفعل والتي تهدف إلى التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ"<sup>(19)</sup>. لذا يمكن تعريف أخلاقيات العمل في المنظمة بأنها " مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتضع محددات على قراراتها"<sup>(20)</sup>. كما تعرف أيضا على أنها مجموع القواعد

المكتوبة أو الضمنية والتي تحكم العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتضمن ثلاث أبعاد: الفاعلين الداخليين للمؤسسة، المؤسسة والفاعلين الخارجيين.<sup>(21)</sup> " من خلال ما سبق نستشف العلاقة الوثيقة بين أخلاقيات الأعمال و مفهوم إدارة التنوع داخل المؤسسة، حيث يعتبر كل واحد منها مكمل للآخر. حيث تعد أخلاقيات الأعمال الأساس الذي تقوم عليه إدارة التنوع وهدفهما واحد و هو تحقيق العدالة والإنصاف ومحاربة كل ما هو سيء.

4- أفضل تمثيل للسكان: بما أن المؤسسة سواء العمومية أو الخاصة منها، كيان اقتصادي- اجتماعي فإن على عاتقها تقع مسؤولية أن تعكس بشكل أفضل التنوع القائم لدى السكان.<sup>(22)</sup>

5- الامتثال للقوانين و التعليمات الوطنية: على المؤسسات أن تطبق بكل صرامة جميع القوانين المتعلقة بمكافحة جميع أشكال التمييز، كذا القوانين المتعلقة بالمساواة بين الرجل والأنثى مع ضرورة توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.

6- المساواة في المعاملة مع محاربة جميع أنواع التمييز المباشرة غير المباشرة: فالحقيقة تؤكد أن هناك نوعين من التمييز، النوع مباشر، كأن يكون هناك فروق في المعاملة دون وجود أسباب و مبررات موضوعية و معقولة. أما النوع الثاني و المتعلق بالتمييز غير المباشر فقد يتحقق في حالة تطبيق سواء أحكام معايير أو ممارسات تنعكس سلبيا على الأشخاص المطبقة عليهم، خاصة إذا لم تستند هذه المعايير و الممارسات على مبررات موضوعية.<sup>(23)</sup>

## ثانيا - الاهتمامات الاقتصادية

إن رغبات و توقعات و اهتمامات كل من العمال و العملاء متنوعة و مختلفة لطالما تنبع من أشخاص مختلفين و متنوعين، عليه فلا بد على المؤسسة أن تكييف نفسها، منتجاتها و خدماتها طبقا لهذه التطورات و التغيرات لتكون أكثر انسجاما معها و بالتالي ما يمكنها من دخول أسواق جديدة لتحقيق في الأخير أهدافها المسطرة من كفاءة و فاعلية. و يمكن تلخيص أهم الاهتمامات الاقتصادية المتعلقة بإدارة التنوع فيما يلي:<sup>(24)</sup>

- الاستغلال الأفضل للموارد البشرية و المهارات: من خلال إدارة التنوع يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج مرضية و مكاسب إنتاجية معتبرة خاصة نتيجة ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمال في بيئة عمل مناسبة، يشعر فيها كل فرد بالانتماء وأنه جزء لا يتجزأ من هذه الكيان الشيء الذي يحفز على الإبداع و الابتكار، و هذا ما يمثل تحدي كبير أمام المؤسسات .

### المحو الثالث: تجربة شركات الاتصال السلوكية و اللاسلوكية الأوروبية

تعد سنة 2007 السنة الأوروبية لتكافؤ الفرص مع تعزيز التنوع وسنة مكافحة جميع أشكال التمييز العنصري، تحت شعار "نحو مجتمع أكثر عدالة" و لغرض تحقيق هذه الغاية السامية، حدد الاتحاد الأوروبي أربعة أهداف رئيسية تتمثل فيما يلي:

- تحسيس الأوروبيين بضرورة احترام القوانين و التشريعات الأوروبية.
- تشجيع مشاركة الأقليات و المجموعات الأقل تمثيلا في جميع مجالات الحياة .
- توعية جميع أصحاب المصالح بأهمية و مميزات التنوع داخل المؤسسة و داخل المجتمع بأجمعه.
- تشجيع التسامح و التواصل بين مختلفة أطراف المجتمع من اجل تحقيق الاستقرار و التماسك الاجتماعي.

و بمناسبة هذه السنة قامت العديد من المؤسسات والشركات سواء الخاصة منها أو العمومية من تبني هذا المفهوم، لاقتناعها الشديد بمدى أهمية تشجيع التنوع في مكان العمل و أن كل عامل لابد من أن يتم التعامل معه حسب إمكانياته و مهاراته و قدرته على العمل، وليس على حساب معايير و مبررات غير موضوعية و غير مقنعة كالعرق، و الدين مثلا. كما أن العملاء و الزبون مهما كانت طبيعته، رجل أو امرأة، مسن أو شاب، ومهما كان دينه أو ثقافته فهو يبقى زبون محتمل للشركة و أن التوجه الاستراتيجي الصحيح هو الذي يعتبر التنوع نقطة تميز لها لطالما تمكننا من جذب قاعدة عملاء أوسع، ودخول أسواق جديدة .

من أهم هذه المؤسسات التي اهتمت بها المفهوم وأخذت على عاتقها مسؤولية الالتزام به مجموعة "مشغلي الاتصالات السلوكية واللاسلوكية الأوروبية" المعروفة باسم ETNO. ونستشف هذا الاهتمام الكبير من خلال التصريح الذي أدلى به السيد **Laurent Zylberberg** مدير فريق عمل المعني بتوظيف، صحة وسلامة العمال في مجموعة ETNO بأن "التنوع ليس بواجب أخلاقي فقط، بل هو محرك أساسي ومهم جدا لنشاط شركة الاتصالات لطالما هدفها الأساسي تسهيل عملية اتصال الأفراد و الأشخاص ببعضهم البعض."

ونظرا لممارسات هذه المجموعة التي تعد من أفضل الممارسات في أوروبا في مجال التنوع، ارتأينا إلى تسليط الضوء على أفضلها وذلك من خلال توضيحها في ستة محاور أساسية كما يلي:

أولاً: حملة توعية حول أهمية و ضرورة التنوع داخل مجموعة ETNO كخطوة أولى نحو نشر مفهوم التنوع. قامت العديد من الشركات التابعة لمجموعة Etno، بالعديد من الإجراءات و التدابير التي من شأنها تهيئة الأرضية السليمة لتبني هذا المفهوم ، و التي يمكن سرد أهمها فيما يلي<sup>(25)</sup>

#### 1- التوعية حول التنوع في شركة فرنس تيليكوم France Telecom

في هذا الشأن اتخذت مجموعة France Telecom، العديد من الإجراءات والمبادرات لرفع مستوى وعي موظفيها والعديد من الأطراف الأخرى حول أهمية قضية التنوع داخل المؤسسة والمجتمع ككل لعل من أهمها مايلي:

- توقيعها سنة 2004 لميثاق التنوع في فرنسا.مع طلبها من جميع الشركات الفرعية التابعة لها في مختلف البلدان التي تعمل فيها، بدراسة إمكانية قيامها هي الأخرى بتوقيع هذا الميثاق.

- طلبت من اللجنة الأوروبية للمجموعة، إعداد تقرير مفصل عن أفضل الممارسات في مجموعة فرنس تيليكوم، فيما يخص محاربة التمييز بين الجنسين و إحالة هذا التقرير على الإدارة العامة .

ولمعالجة القضايا المتصلة بالتنوع حددت مجموعة فرنس تيليكوم أربعة مجالات رئيسية هي:

- زيادة توظيف وترقية النساء في مناصب الإدارة و الوظائف التقنية على مستوى إحدى عشرة وحدة إقليمية، خمسة منها تديرها نساء.

- تنفيذ برنامج خاص تحت عنوان "اتصالات المواهب" الذي يسمح بالعمال الموهوبون في مختلف فروعها بالعمل لعدة أسابيع أو أشهر في بلد آخر لزيادة المعارف واكتساب الخبرات.

- بالتعاون مع مدرسة "Chance Deuxième" قامت المجموعة بمساعدة الشباب البالغين من العمر ما بين 18-26 سنة و القاطنين في الأحياء المحرومة والمتوقفين عن الدراسة على مايقبل عن السنة دون حصولهم على شهادة أو مؤهل علمي، بالقيام بدورات تدريبية في العديد من المجالات لاسيما في مجال العلاقات مع العملاء .

- إصدارها لتقرير حول المسؤولية الاجتماعية للشركات موضحة فيه أهمية التنوع داخل المؤسسة.

## 2-رفع شركة Belgacom البلجيكية لشعار "الكل مختلف، الكل متحد"

فحسب هذه الشركة، التنوع يعني احترام و تقدير الناس على ما هم عليه، كل بثقافته، دينه، و آرائه و توجهاته. لهذا التزمت هذه الشركة على خلق بيئة عمل تتلاءم مع خصائص الأفراد المختلفة، مع إعطاء الجميع فرص عادلة و متساوية لتحقيق النجاح. ولاقتناعها التام أن التنوع يدفع إلى الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة، و تأكيدا لها بالتزامها الصارم نحو قضية التنوع، قامت شركة سنة 2006 بإطلاق برنامج التنوع تحت عنوان "الكل مختلف، الكل متحد" "Tous différents, tous unis"، المتعلق بميثاق التنوع، والذي تم التوقيع عليه من طرف اللجنة التنفيذية للشركة مع موافقة مجلس الإدارة. وهذا دليل على مدى احترامها للجميع و التزامها بمحاربة التمييز داخل المؤسسة . كما قامت الشركة بإنشاء لجنة توجيهية تهتم بقضايا التنوع، مهمتها الرئيسية توجيه و توفير الدعم المناسب، كذا وضع و تنفيذ خطط طويلة الأمد المتعلقة بالتنوع. كما قامت بتأسيس مجالس إقليمية حول التنوع عند الموظفين، لغرض توفير الدعم المناسب للعمال و تشجيع مشاركتهم داخل المؤسسة و تعزيز الحوار معهم.

خطة العمل في هذه الشركة تم تنفيذها على ثلاث مراحل هي:

- التوعية: لغرض تشجيع الموظفين على تطوير سياسة فعالة للتنوع، حيث قامت هذه الشركة بحملة توعية للتعريف بمفهوم التنوع و أهم المزايا التي قد تتأني منه، انطلاقا من نتائج دراسة استطلاعية على موظفيها والتي توصلت إلى أن مفهوم التنوع لديهم غير واضح.
- استحضار العاطفة: صممت هذه المرحلة عن طريق حملة تسويقية، هدفها السعي إلى تحقيق الايجابية و الدعم و المشاركة بين الموظفين.
- تشجيع مشاركة العمال و المساهمة في العمل كفريق واحد لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

## 3- اصدار جائزة تكافؤ الفرص في شركة Deutsche Telekom

شركة Deutsche Telekom على يقين أن السلوك في أماكن العمل، يتأثر بالمكافئات و بمدى الاعتراف بالجهود لذا تقوم كل سنتين بإطلاق "جائزة تكافؤ الفرص"، لأفضل البرامج المتعلقة بالتنوع والتي توجت بالنجاح داخل المؤسسة. تعد هذه الجائزة أيضا فرصة للشركة لإبراز رسالتها الرئيسية التي تنص على أن تشجيع الاختلاف و التنوع جزء لا يتجزأ من هوية المؤسسة. كذلك قامت الشركة بإنشاء قاعدة بيانات لتبادل

الممارسات الجدية على مستوى المجموعة و ذلك منذ إطلاقها لأول جائزة للتنوع سنة 1994، و التي من خلالها تم اختيار أكثر من 200 مشروع ناجح، والتي بفضلها تم إجراء العديد من التغييرات كبيرة داخل الشركة وفي مختلف فروعها.

### ثانيا: الاعتراف بدور المرأة

إدراكا منها لها حاجة الملحة لتدابير ايجابية لضمان المساواة في المعاملة بين الرجال و النساء و هذا على جميع المستويات مع ضرورة محاربة كل أشكال التمييز بين الجنسين في أماكن العمل. تقوم شركات الأعضاء لمجموعة ETNO، بمرافقه وتطوير مهارات موظفيها بغض النظر عن جنسهم (ذكر أو أنثى) و لكن فقط حسب مهاراتهم و جدارتهم في العمل. فالعديد منها . وتأكيدا التزامهم بهذا الهدف اعتمدت مجموعة أعضاء ETNO، باعتماد العديد من الممارسات هدفت معظمها لتقليص فجوة الأجور بين الجنسين، تطوير و تمكين المرأة من تقلد الوظائف الإدارية العليا و التقنية. و يمكن توضيح أفضل هذه الممارسات فيما يلي<sup>(26)</sup>:

#### 1- إنشاء شبكة خاصة للنساء في شركة British Telecom

أنشأت شركة بريتيش تيليكوم سنة 1986 شبكة خاصة للنساء " Le réseau des femmes de BT"، تهدف إلى تشجيع مشاركة العنصر النسوي في الشركة وتشجيعهم على التقدم و التنمية في حياتهم المهنية و الشخصية. بحيث أحصت الشركة من خلال هذا البرنامج سنة 2007 أكثر من 4000 عضو يشاركون بانتظام في عقد الندوات والاجتماعات و التظاهرات لمناقشة القضايا الرئيسية المتعلقة بالمرأة. مع اهتمامها بتشجيع التنمية الذاتية للمرأة وذلك من خلال تشجيع تبادل المعلومات و المعارف و النصائح ما بين العاملات. كما قامت إدارة بريتيش تيليكوم بالتعاون مع شبكة النساء في العديد من المناسبات بنشر قائمة مراجعة للأمم المتحدة تهدف إلى تقديم الدعم و المساعدة للعاملات أثناء عطلة الأمومة.

#### 2- المساواة في الأجور في شركة TDC الدنمركية و في فرنس تيليكوم

قامت شركة TDC منذ سنة 2000، بالعديد من الدراسات التحليلية الكمية منها و الكيفية حول موضوع المساواة في الأجور داخلها. حيث كان الهدف منها هو توثيق مدى وجود فجوة أجور ما بين الجنسين (الرجل و المرأة)، مع التوصل إلى الأسباب الحقيقية لهذه الفجوة ولضمان أن هذا الاختلاف لن يتطور في المستقبل. حيث كشفت هذه الدراسات أن من أهم أسباب هذه الفروق في الأجور تعود في الأصل إلى طبيعة الوظائف التي يتقلدها الرجال على خلاف النساء. كذلك توصلت إلى أن شفافية المعايير

التي يعتمد عليها تحديد الأجور هي أيضا تلعب دور هام و رئيسي، كونها تضمن المعاملة العادلة و المتساوية في تحديد الأجور بغض النظر على جنس العامل . لهذا أطلق مدراء الموارد البشرية خطة عمل هدفها الأساسي تقليص فجوة الأجور بين الجنسين، و هذا ما أخذته الشركة على تطبيقها ابتداء من ماي 2005، و يتضح ذلك من خلال رسالتها السامية والتي تنص على أن " الشركة مفتوحة للنساء كما هي للرجال في كل المجالات والمستويات".

أما في ما يخص حالة شركة فرنسا تيليكوم، فقد عملت على ضمان تحقيق المساواة في الأجر و حددت المعايير التي تقوم عليها تحديد نسبة الزيادات في الأجور و الممتثلة في نسبة المسؤولية التي يتحملها العامل بالإضافة إلى معيار الأقدمية. لهذا قامت في العديد من فروعها بتخصيص ميزانيات إضافية هدفها تصحيح الفجوات في الأجور بين الجنسين التي ليس لها مبرر موضوعي. و كنتيجة لهذه السياسة تقلصت فجوة بين الجنسين من سنتين 2010-2012 من 98.1% إلى 98.3%.

### 3- تكافؤ الفرص و المبادرات لتطوير المرأة مهنيا في شركة Telecom Italia

أطلقت شركة ايطاليا تيليكوم في جويلية 2003 مشروع "تكافؤ الفرص و مبادرات تطوير المرأة مهنيا"، لتعزيز و تطوير و تنمية المرأة العاملة في هذه الشركة مهنيا، مع تشجيع مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين. و لدعم هذا المشروع قامت Telecom Italia بالإجراءات التالية:

- إنشاء موقع على الانترنت خاص بهذا المشروع، يتم تحديثه بانتظام. مهمته الأساسية هي سرد كافة الأنشطة الموظفين، كما هو مصدر هام للعديد من المعلومات خاصة تلك التي تخدم الموظفين و تهمهم، كذا المتعلقة بالأمومة و تربية الأطفال لمساعدة الأمهات على تربية أطفالهم على أتم وجه.

- منح قروض للأمهات العاملات و اللواتي تتراوح أعمار أطفالهم ما بين 0-3 سنوات. يقدر الحد الأقصى 2500 أورو عن كل طفل. ليتم تسديدها على 18، 24، 36 دفعة شهرية . حيث قدمت الشركة سنة 2005 ما يقدر ب 158 قرض.

- يوم للطفل: حيث تقوم إدارة الشركة بتنظيم نصف يوم يمكن فيه لأولاد العاملات زيارة أماكن عمل أمهاتهم، مع القيام بتنظيم جولات ترفيهية مع تقديم العديد من الهدايا و الألعاب .

- تنمية سياسات وخطط لتدريب و تطوير و توجيه الأمهات العائدات من عطلة الأمومة.

#### 4- تشجيع النساء على استعمال الانترنت في Deutsche Telekom

اهتمت هذه الشركة على تشجيع النساء على استخدام الانترنت و التحكم فيها بشكل أوسع مع العمل على رفع مستوى الوعي حول القضايا الحديثة خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات. وكنتيجة لهذا المشروع ارتفعت نسبة النساء المتحركات في الانترنت من 28% سنة 2000 إلى 42% سنة 2004. و لإنجاح هذا المشروع عملت إدارة شركة Deutsche Telekom مع وزارة التربية والتعليم بتدريب أكثر من 180 ألف امرأة وزعت على 300 شركة.

#### 5- المساواة المهنية بين النساء و الرجال في فرنسا تيليكوم

تبنت شركة France Telecom تطبيق سياسة المساواة المهنية بين النساء و الرجال، من خلال تحديدها لهدف استراتيجي غرضه تحقيق نسبة 35 % من النساء في الوظائف الإدارية و التقنية غاية سنة 2015. مع عملها على مساعدة الطالبات على اكتشاف أعمالهن المستقبلية خاصة التقنية منها كالهندسة لغرض جذب الإناث نحو الفروع العلمية و التقنية والقضاء على النظرة التقليدية التي تنص على أن المرأة لا تصلح للوظائف التقنية. وذلك من خلال السماح لهن بزيارات ميدانية للمؤسسة، كذا إنشاء العديد من الشبكات الخاصة بالنساء العاملات فيها أم لا. لغرض اكتشاف المواهب النسوية و دعمها للوصول إلى المناصب العليا. ونظرا للجهود التي تقوم بها هذه الشركة في هذا المجال جعلها الشركة الأولى التي تحصلت سنة 2011 على "ملصق الأوروبي للمساواة بين الجنسين".<sup>(27)</sup>

#### 6- رفع نسبة توظيف النساء في شركة Swisscom<sup>(28)</sup>

تأكدت شركة Swisscom أن إدارة التنوع من مفاتيح النجاح الرئيسية في عالم الأعمال الراهنة، لدورها الجبار في تلميع الصورة سمعة المؤسسة و تحسين علامتها التجارية، كذا لدورها الكبير في تطوير المعارف ومهارات و قدرات كل فرد داخل المؤسسة، عليه فالمؤسسة و منظمات الأعمال الحالية الراغبة على كسب هذه الراهانات أن جعل هذه التحديات فرص تحقق لها الريادة و التميز في مجال نشاطها. فبالنسبة لهذه الشركة فالتنوع يعني ضمان بيئة عمل مفتوحة للجميع، أين يتلقى فيها كل فرد الاحترام مما يضمن له الاستقرار. مع الالتزام بضمن الحرية و محاربة جميع أشكال العنصرية في إطار أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية.

ولافتتاحها الكبير بأهمية توظيف المرأة باعتبارها جزء لا يتجزأ من إستراتيجية التنوع، تبنت هدفا على المدى المتوسط للرفع من نسبة مشاركة النساء في جميع المستويات المؤسسة من 11% إلى 20% ، لتحقيق هذا الهدف ارتأت المؤسسة إلى تطبيق العديد من البرامج و التدابير و الإجراءات .

### ثالثا: المساواة العرقية و الدينية و توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة

لا يخل مجتمع من وجود أقليات عرقية أو دينية أو مذهبية أو أي نوع آخر من الأقليات كذلك توجد شرائح ذوي الاحتياجات الخاصة على منظمات الأعمال أن تأخذ مختلف احتياجاتهم بعين الاعتبار و هذا ما أخذته على عاتقها مجموعة etno . فبالنسبة لها تعد المساواة العرقية و الدينية من القضايا الرئيسية التي تأخذ بعين الاعتبار و هذا في جميع فروعها، ونظرا للكلم الهائل من لعمالها فبطبيعة الحال فهم ينتمون إلى أصول و عروق وديانات و ثقافات مختلفة ومتعددة. كما تسهر على ضمان أن مؤسساتهم تقوم بإدماج ذوي الإعاقات الجسدية في وظائف دائمة.

عليه سنقوم بعرض الممارسات الجيدة لبعض هذه المؤسسات التابعة لها في هذا الشأن<sup>(29)</sup>:

#### 1- التنوع الديني في شركة Telefonica البريطانية:

أدركت شركة Telefonica البريطانية تلك الفوائد التي قد تتأتى من خلال توظيف أشخاص مختلفين خاصة في مراكز الاتصالات الخاصة بالتعامل و التواصل العملاء، لطالما أنها تتعامل مع زبائن هم أيضا مختلفون، كذا أن عملية توظيف هذه الفئات المختلفة تعكس مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية و عدم اتباعها لسياسة التمييز العنصري.

ومن مظاهر التزامها بهذه السياسة، قيام المؤسسة بتحسين معارف الموظفين فيما يخص بالأديان المختلفة، وذلك من خلال توفير العديد من المعلومات على مواقع الانترنت الخاصة بالشركة. بالإضافة إلى نشر جميع تواريخ المناسبات والأعياد الدينية الكبرى، مع شرح بعض العادات المرتبطة بهذه الأعياد مثل، بعض عادات الأكل و الاحتفالات واللباس. مع السماح للعمال بأخذ إجازات في هذه المناسبات كل حسب دينه.

#### 2- المساعدة اللغوية للعملاء على الهاتف في بريتيش تيليكوم و في شركة TDC

الدفركية:

أطلقت شركة بريتيش تيليكوم خدمة جديدة تنص على خدمة العملاء بلغتهم الأصلية، ويتعلق الأمر بالعملاء الآسيويين كذلك العرب منهم. تعد هذه الخدمة سمة

وميزة دائمة في خدمة الزبون ، بحيث تقوم الشركة ابتداء من يوم الاثنين إلى يوم السبت باستقبال مكالمات مجانية من طرف العديد من الزبائن والذي قدر عددها حوالي 2000 مكالمة يوميا. و الغرض من هذه السياسة هو جذب زبائن جدد وكسب رضا وولاء هم. أما في ما يخص شركة TDC الدنمركية، فلقد أطلقت خدمة لعملائها العرب باللغة العربية و ذلك بداية من سنة 2005، أين بدأ كمشروع تجريبي لمدة 6 أشهر لمعرفة الصدى الذي قد يتلقاه هذا المشروع، ليكون هذا المشروع ناجحا بنسبة كبيرة. ليتعدى بعد ذلك هذا المشروع خدمة الزبائن باللغة العربية ليظم في طياته العديد من الإجراءات الأخرى خاصة تلك المتعلقة بتوظيف وتدريب عمال جدد بهذه اللغة خاصة في مجال التسويق والاتصالات.

### 3- إنشاء منتدى للاتصال مع المعاقين في شركة Orange UK البريطانية

تقوم شركة البريطانية باستغلال الفرص التجارية المتاحة عن طريق خدمة الأشخاص الذين تعاونون من إعاقة، وذلك من خلال تصميم تحت اسم طرح العديد من المنتجات والخدمات التي تتلاءم مع الحالة الجسدية لهم. ولغرض السهر على السير الحسن لهذه السياسة قامت الشركة بإنشاء منتدى التشاور تحت اسم "فريق الاتصالات للمعاقين هذا المنتدى يضم حوالي عدد معتبر من الأعضاء من بينهم زبائن معوقين و موظفين داخليين وخارجيين في مجال خدمة هذه الفئة. يكون لهم اجتماعين كل سنة. كما قامت سنة 2007 بإطلاق برنامج حديث لإجراء المحادثات مع ضعاف البصر. كما وضعت شركة Telenor سنة 1996 بتطبيق برنامج لتدريب داخلي يضمن لهم خبرة مهنية طويلة وقيمة، تعتبر بالنسبة لهم نقطة انطلاق للحصول على مناصب عمل دائمة، ليكفل هذا البرنامج بالنجاح بنسبة 75%.

### 3- تعزيز قدرات المعوقين في شركة بريتيش تيليكوم و في فرنس تيليكوم:

إدراكا منها لأهمية استغلال جميع قدرات ومهارات عمالها بغض النظر على حالتهم الجسدية تقوم باستمرار هذه الشركة على السهر على ضمان أن عمالها ذوي الاحتياجات الخاصة يتم دعمهم و احترامهم و تطويرهم كغيرهم من العمال. كما تقوم بحملات توعية لجميع عمالها حول المعاق و الإعاقة و القدرات التي قد يكتسبها و حول ما قد يقدمه المعاق من مهارات مع كسر جميع الحواجز التي قد يلاقيها المعاق. و لمساعدة هذه الفئة قامت الشركة بتأسيس شبكة مخصصة للمعاقين، توفر المساعدة و النصائح و المعلومات حول ما يتعلق بالإعاقة والمعوقين. كما قامت بتغيير وتحسين أماكن وظروف العمل حتى تتلاءم مع الحالة الصحية والبدنية للمعاقين.

كما التزمت شركة فرنسا تيليكوم بتوظيف وتطوير ذوي الاحتياجات الخاصة في فرنسا منذ عشرة سنوات من العمل، مما أدى إلى رفع نسبة توظيف العمال من هذه الفئة بالعقود الدائمة أين كانت تقدر سنة 2011 بـ 3,2% إلى 4.3% سنة 2012 مع الرفع نسب العمال بالعقود بالتناوب من 39 % سنة 2011 إلى 70% سنة 2012.

#### 4- إدارة العمر في شركة Swisscom:

مع برنامج إدارة العمر، تتوقع شركة سويس كوم زيادة متوسط العمر، فهي تكتشف و تتطور باستمرار طرق جديدة ووظائف جديدة لتوظيف كبار السن من الموظفين داخل مؤسساتها. مع الأخذ بعين الاعتبار تطلعاتهم واحتياجاتهم، مع السهر على تطبيق هذه التدابير في جمع فروعها و في مختلف مستوياتها الوظيفية و هذا من خلال العديد من التدابير أهمها أن يسمح للموظفين كبار السن من متابعة وتقديم النصائح والمشورة، وتدريب الإطارات حسب التسلسل الهرمي للمؤسسة للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في تصميم و تنفيذ المشاريع<sup>(30)</sup>.

#### الخاتمة

- بعد التطرق إلى مفهوم إدارة التنوع، مع إبراز أهم مميزات تطبيقها على المؤسسة مع استظهار الآثار السلبية لتجاهلها، تم استخلاص العديد من النقاط أهمها مايلي:
- إدارة التنوع نهج إداري تسييري يهدف إلى القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة تسامح و تعاون و تواصل، يسمح بإدماج العمال كل بإسهاماته واختلافاته دون أي تمييز على أساس الأصل، الجنس، العرق، الدين، الحالة البدنية، العمر الآراء و التوجهات السياسية.
  - يساهم تنوع اليد العاملة داخل في تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير مع تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد الشركة.
  - يؤدي عدم احترام التنوع تجاه الأقليات أو النساء أو بعض الفئات الأخرى إلى ارتفاع دوران العمل ونزوح العاملين الأمر الذي يعني تكاليف إضافية للتعاقد مع عاملين جدد ودفع غرامات ومعالجة شكاوى العاملين الخارجين من الشركة و على العكس فإن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف.

## قائمة المراجع

<sup>1</sup>Badiâ SAFI-EDDINE, Chafik BENTALEB : Gestion de la diversité au Maroc et représentations: quelques résultats exploratoires, Maroc,2010.p5.

<sup>2</sup> <http://ar.wikipedia.org/wiki> ويكيبيديا، الموسوعة الحرة،

<sup>3</sup> Badiâ SAFI-EDDINE, Chafik BENTALEB , op,cite, p6.

<sup>4</sup> صالح مهدي العامري، إدارة تنوع القوة العاملة في الشركات الكبرى مقال منشور على

الموقع: [www.aleqt.com/2006/08/24/article\\_6196.html](http://www.aleqt.com/2006/08/24/article_6196.html) يوم 2013/12/26.

<sup>5</sup> صالح مهدي العامري: مرجع سابق.

<sup>6</sup> نبينه جابر:إدارة التنوع بين العاملين في المنشأة، مقال منشور على الموقع:

[http://drnabihagaber.blogspot.com/2013/05/blog-post\\_25.html](http://drnabihagaber.blogspot.com/2013/05/blog-post_25.html)

<sup>7</sup> صالح مهدي العامري: مرجع سابق.

<sup>8</sup>Annie CORNET, Philippe WARLAND : La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations, LE” Guide pratique à destination des employeurs, Éditions université deliége2008p15

<sup>9</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الثالث و

الثمانون.2010.العراق، ص: 205.

<sup>10</sup> محمد جموعي قريشي وعبد الحفيظ بن ساسي: معايير السلامة الاجتماعية والبيئية من المنظور الاقتصادي الإسلامي، ملتقى دولي سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية

المستدامة و العدالة الاجتماعية. ورقة 20-21 نوفمبر 2012.ص: 97.

<sup>11</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص: 35.

<sup>12</sup> حسين عبد المطلب الأسرج: الوقف كأحد أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات،

MPRA , POSTED08 , فيفري 2012، ص.5.

<sup>13</sup> نفس المرجع السابق، ص: 13-14.

<sup>14</sup> مقدم وهبية: سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس

المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 9-10

<sup>15</sup> - محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات (ومعالجة الفساد المالي والإداري)، الطبعة الأولى،

الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 16.

<sup>16</sup> - الأخضر عزي ، غالم جلطي: بحث علمي بعنوان "التنمية البشرية للحكم الرشيد"، الجزائر، 2002، ص. 6.

<sup>17</sup> <http://test-erer-me.com/sagesse.library> - المبادئ العشرة للاتفاق العالمي، جامعة الحكمة

<sup>18</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 ص 530.

<sup>19</sup> Florian Bouyou. le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises , these de doctoral – France, avril 2010..p54.

<sup>20</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العمري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال : الأعمال و المجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005 ص 135.

<sup>21</sup> Vicent Iacolare " l'éthique professionnelle et sa mise œuvre dans l'entreprise " disponible sur le

site:<http://www.journaldunet.com/management/expert/52143/l-ethique-professionnelle-et-sa-mise-en-oeuvre-dans-l-entreprise.shtml>.

<sup>22</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العمري: مرجع سابق ، ص 138.

<sup>1</sup> Annie CORNET, Philippe WARLAND, op cit, p 16.

<sup>23</sup> Annie CORNET, Philippe WARLAND, op cit, p16.

<sup>24</sup> Idem, p17.

<sup>25</sup> European Telecoms Network Operators, La diversité au travail - Étude des bonnes pratiques d'entreprises dans le secteur des télécommunications, projet d'étude sur la diversité, 2007, p6-7.

<sup>26</sup> European Telecoms Network Operators, op cit, p12-13.

<sup>27</sup> rapport détaillé , Responsabilité Sociale d'Entreprise , 2012.p 48.

<sup>28</sup> Rapport annuel de swiscom, 2012, p106.

<sup>29</sup> European Telecoms Network Operators, op cit, p16-20.