

إدارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية

أ. بوزيداوي محمد & أ. لعطوي جلول
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر 3

ملخص:

من المناهج الحديثة لإدارة الموارد البشرية مقاربة إدارة التنوع وهي مقاربة تركز على الفروقات بين الجماعات واستغلالها لصالح المؤسسة برفع فعالية وكفاءة الأفراد وهي بهذا إدارة معقدة وحساسة تحتاج لخبرة وكفاءة نادرة حتى يسهل التعامل مع هذا التنوع الوظيفي، وتعتبر إدارة التنوع ذات دوافع أخلاقية أي تمكين الفئات المحرومة وتحقيق العدالة الوظيفية ودوافع قانونية باحترام اللوائح والتشريعات وكذلك دوافع تنظيمية باعتبار الوصول إلى فرق العمل الفعالة وتحقيق الانسجام وتقادي المشاكل التنظيمية الداخلية، ورفع التحفيز وجاهزية العاملين، فهذه كلها مبررات لأهمية إدارة التنوع ولكن مع ذلك قد وجهت لها بعض الانتقادات بعضها شكلي وبعضها جوهري وأساسي، وهذه الانتقادات لا تتنافى مع أهمية إدارة التنوع ولكنها ناشئة من وجهات نظر من زوايا مختلفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، الهوية، العمل الإيجابي، عدالة التوظيف.

Abstract:

The modern methods of human resources management approach to managing diversity an approach focusing on the differences between the groups and exploited for the benefit of the institution to raise the efficiency and effectiveness of individuals and thus manage complex and sensitive need to experience and efficiency of rare until easy to deal with this functional diversity, and management is diversity motivated ethical any empowerment of disadvantaged groups and achieve justice functional and legal motivations to respect regulations and legislation, as well as the motives of organizational as access to effective team and achieve harmony and avoid organizational problems of the Interior, and raise the motivation and readiness of personnel, this is the whole rationale for the importance of diversity management, but nevertheless had directed her some criticism, some formal and some are essential and fundamental, and this criticism is not incompatible with the importance of managing diversity, but emerging from the points of view from different angles .

Keywords: managing diversity, identity, affirmative action, employment equity

مقدمة:

إدارة التنوع تهدف إلى تمكين العاملين من البلوغ إلى أقصى إمكاناتهم، لأنها تركز على تغيير ثقافة المنظمة والبنية التحتية لتقديم أعلى إنتاجية ممكنة، إدارة التنوع الفعالة يمكن أن تؤثر في تكاليف المؤسسة ومواقف الموظفين، والتوظيف للموارد البشرية والمبيعات وحصة السوق، والإبداع والابتكار، وحل المشكلات والإنتاجية.

ولهذا نحاول الإجابة على الإشكالية التالية: "كيف تساهم إدارة التنوع في تحسين أداء المؤسسة؟" وعليه يتم التطرق إلى النقاط التالية لتغطية هذه الإشكالية:

1- مفهوم التنوع.

2- الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع.

3- تطبيق إدارة التنوع من خلال ممارسات الموارد البشرية.

4- تحديات إدارة التنوع.

5- الانتقادات الموجهة لإدارة التنوع.

1- مفهوم التنوع:

يعد التنوع من المفاهيم الحديثة التي ترجع إلى تعدد الهويات لمجموعة من الأفراد تقيم في مكان واحد، والهوية تشير إلى السمات الحقيقية أو المكتسبة التي تنتسب إليها الجماعات للتمييز عن الغير (الآخر)، والسمات المميزة للهوية يصعب حصرها ولكنها تصنف إلى سمات أساسية وسمات اجتماعية¹.

حيث أن سمات الهوية الأساسية تتمثل في الجنس والانتماء العرقي والدين واللغة والعشيرة والمنطقة، ومع ذلك فلا تقتصر على هذه السمات فقط فالجنسية أو المواطنة في بلد ما، على سبيل المثال، هي علامة هوية، تميز بين مواطني الدولة عن غيرهم، كما أن هناك سمات مهمة للهوية تم إهمالها إلى حد كبير مثل أنماط الإنتاج والنظم المؤسسية للحكم².

بينما المجموعة الثانية من سمات الهوية هي سمات الهوية الاجتماعية وهذا النوع من السمات توسعية بمعنى أنها يمكن تشكيلها عبر سمات الهوية الأساسية، وغالبا ما تستند هذه العلامات على الخيارات الهادفة، الضرورة التكتيكية، والمصلحة المشتركة أو الالتزام الأخلاقي ومن بين هذه العلامات نجد الجمعيات المهنية، والانتماء السياسي، ومجموعات وسائل الإعلام، ومؤسسات الأعمال، النقابات العمالية والجمعيات الأكاديمية، وحقوق الإنسان ومختلف جماعات المجتمع المدني الأخرى³.

وقد أشار Clef إلى أن التنوع هو مجموعة من الممارسات الواعية التي تتطوي على⁴:

- فهم وتقدير الترابط الإنساني، والثقافات، والبيئة الطبيعية.

- ممارسة الاحترام المتبادل للخصائص والخبرات التي تختلف عن عاداتنا وتقاليدنا.

- فهم أن التنوع لا يشمل فقط طرق الوجود ولكن أيضا طرق المعرفة⁵؛

- الاعتراف بأن التمييز الشخصي والثقافي والمؤسسي قد يخلق ويحافظ على امتيازات للبعض بينما يسبب أضرار لآخرين؛

- بناء التحالفات عبر الاختلافات حتى نتمكن من العمل معا للقضاء على جميع أشكال التمييز.

1-1 علاقات الهوية:

على الرغم من تنوعها، يمكن للهويات المختلفة العيش في سلام، كجماعة من المواطنين تتعاون مع بعضها البعض من أجل تعزيز الرفاهية المتبادلة بينهما، ومع ذلك فباعتبارها الفاعلة في الساحة الاجتماعية والاقتصادية، فإنها تتنافس أيضا للوصول إلى السلطة السياسية والثقافية والموارد الاقتصادية، وهذه المنافسة تخلق تضارب المصالح والأفكار، والتي هي طبيعية ويمكن التعامل معها سلميا عن طريق نظام فعال للإدارة، والذي يضمن أن تكون المنافسة ضمن الحدود القانونية التي تضمن تكافؤ الفرص وأنه لا يوجد فئة من فئات الهوية مهمشة من حقوق المواطنة العادلة والوصول إلى الفرص⁶.

ولكن في ظل ظروف الحكم العاجز، حيث الوصول إلى الفرص ليس متساوي، فإن التنوع العرقي والإثني خاصة، الذي يقوم على روابط الدم بين أعضائه، يمكن أن يتحول إلى مصدر مباشر أو غير مباشر للصراعات العنيفة⁷.

2- الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع:

يعتبر مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة حيث ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1980 كرد فعل على المشاكل التي تعاني منها سوق العمل⁸.

2-1 تعريف إدارة التنوع:

وقد تم تعريفها بعدة تعريفات حيث اعتبرت بأنها مقاربة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مدعومة ببعض البرامج والأنشطة والأدوات الموجهة لدمج وتطوير التنوع. ويعرفها Thomas Roosevelt⁹ بأنها "إدارة التنوع هي عملية إدارية شاملة لتطوير بيئة يعمل فيها جميع الموظفين"¹⁰.

وعرفها Michàlle E. Mor Barak بأنها "تشير إلى الإجراءات التنظيمية الطوعية التي تم تصميمها لخلق مزيد من إدراج الموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال اعتماد مجموعة من السياسات والبرامج المدروسة"¹¹.

فإدارة التنوع تشجع على مشاركة الجميع في أنشطة العمل، وهي تدعم الخصائص الفردية لكل فرد من أفراد المنظمة وتستخدم خصائصه كقوة دافعة إستراتيجية، ويرى البعض من الكتاب ان إدارة التنوع تمثل مقاربة لإدارة كل موظف وفقا لخصائصه الفريدة ومساهمته المحددة وخلفية لتثمين أعضاء هذا التنظيم لمساعدتهم على العمل معا بكفاءة وزيادة التواصل والعلاقات بينهما¹².

2-2 العلاقة بين إدارة التنوع والعمل الإيجابي وعدالة التوظيف:

يحدث كثيرا الخلط بين هذه المفاهيم وأحيانا تستعمل كمتراكبات ولكن كل واحد من هذه المفاهيم يأتي من نشأة وبيئة مختلفة، ولهذا يتم اللقاء نظرة على هذه المصطلحات حتى نفرق بينها وبين إدارة التنوع كالتالي:

- العمل الإيجابي:

ظهر العمل الإيجابي على الساحة في 1960 في الولايات المتحدة باعتبارها وسيلة لتعزيز تكافؤ الفرص في مختلف الفئات داخل المجتمع، وقد وضعت على أنها وسيلة لفرض قانون الحقوق المدنية لعام 1964، والتي سعت للقضاء على التمييز.

ويعرف بأنه السياسة التي تأخذ في الاعتبار لون الفرد أو العرق أو الجنس أو الدين أو الأصل القومي من قبل رجال الأعمال أو الحكومة من أجل زيادة الفرص المتاحة للفئة الممثلة تمثيلا ضعيفا في سوق العمل، وتم تصميم العمل الإيجابي لزيادة عدد الأشخاص من فئات معينة داخل الشركات والمؤسسات وغيرها من مجالات المجتمع والتي تعتبر تاريخيا ذات تمثيل منخفض، وغالبا ما يعتبر وسيلة لمكافحة التمييز ضد مجموعة معينة¹³.

- عدالة التوظيف:

تشير عدالة التوظيف لمحاولات من قبل الحكومات والمؤسسات لزيادة العدالة في قوة العمل، ولذلك تتضمن أهدافا للتوظيف والترقية ووضع تدابير رامية إلى إزالة الحواجز التمييزية في سياسات وممارسات التوظيف والترقية وذلك لاستيعاب التنوع داخل قوة العمل.

فالعمل الإيجابي يطبق لضمان قوة عاملة أكثر تمثيلا وعندها تبدأ عدالة التوظيف وهي الهدف من العمل الإيجابي، وإدارة تنوع قوة العمل تشير إلى الاستراتيجيات التي يطبقها المدراء لتحقيق الثقة المتبادلة والاحترام والتعاون بين الموظفين من التنوعات المختلفة¹⁴.

2-3 أهمية إدارة التنوع:

ان تعدد الأعراق في المجتمع يؤدي الى خلق أسواق متعددة الأعراق، وهو ما يفرض على المؤسسات أن تفكر أن هناك متطلبات لتنويع الحملات الإعلانية والتسويقية، و هو ما يؤكد ان القوى العاملة المتنوعة هي ميزة تنافسية كبيرة، حيث ان القوى العاملة المتنوعة يمكن أن تخلق استراتيجيات متنوعة للإعلان تمكن من إرضاء وجذب انتباه السوق متعددة الأعراق والثقافات، كما ان تنوع القوى العاملة يمكن أن يقدم أفكار أفضل للمنتجات والخدمات المقدمة لجمهور متعدد الثقافات¹⁵.

ويمكن ايضا لإدارة التنوع الفعالة ان تؤدي الى تحسين أداء المؤسسة وزيادة جودة وفعالية القوى العاملة، وتعزيز المرونة والإبداع، وتحسين نوعية اتخاذ القرارات والتعلم التنظيمي، وتجنيب أفضل المهارات والمواهب والمحافظة عليها، وزيادة تفهم العملاء، فضلا عن تعزيز الأوضاع في السوق.

- ولا تتوفر هذه الفوائد فقط للمؤسسات الكبيرة التي لديها موارد لتمويل سياسة التنوع، بل يمكن لإدارة التنوع أن توفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نهجا فعالا من حيث التكلفة للتغلب على التحديات من خلال استقطاب أفضل المواهب وزيادة القدرة التنافسية في السوق من خلال المهارات وزيادة الابتكار¹⁶.
- وقد أشار John Wrench إلى مجموعة من الايجابيات لإدارة التنوع نذكرها كالتالي¹⁷:
- استخدام المهارات والمواهب لقوة العمل المناسبة، وتأكيد قرارات الاختيار المستند لمعايير منضبطة.
 - جعل المنتجات والخدمات أكثر جذبا للزبائن والمستهلكين من أعراق متعددة.
 - زيادة الابتكار والإبداع وحل المشاكل من خلال ابتكار فرق عمل متنوعة.
 - تعزيز ممارسات عمل مرنة من خلال الاستجابة لحاجيات قوة العمل المتنوعة، وهذه المرونة تحسن الكفاءة والابتكار بالمؤسسة.
 - اختراق الأسواق العالمية بنجاح خاصة مع قوة العمل المتنوعة التي تشجع التواصل والمهارات المتنوعة لتسهيل دخول أسواق جديدة.
 - تجنب المشاكل الداخلية كالصراعات وسوء التفاهم، المظالم، التغييبات، معدل دوران عالي، الأضرار التي تلحق التطور الوظيفي.
 - تجنب تكاليف التمييز العرقي كالإضرار بصورة المؤسسة من الدعاية السيئة أو العقوبات المالية عن طريق القانون.
 - تحسين إمكانية الفوز بعقود من خلال الصورة الايجابية لفريق البيع المتنوع، أو الحصول على مبيعات من زبائن الشركات الذين يولون أولوية كبيرة للسياسات التي تدعم التنوع.

2-4 أهداف إدارة التنوع:

- تهدف إدارة التنوع الى تفادي المشاكل الناشئة عن التنوع وتحويل هذه النقطة السلبية الى دفعة ايجابية تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة واستراتيجيتها، ويمكن التطرق لمجموعة من الأهداف كالتالي:
- الاستفادة من الإمكانيات الإيجابية للتنوع وتحويل هذه الإمكانية إلى حقيقة واقعة، فالمنظمات تعيد تقييم الهياكل والعمليات في ضوء تكافؤ الفرص¹⁸.
 - خلق ميزة تنافسية للمؤسسة: التنوع يجلب وجهات نظر ومعرفة مختلفة للمؤسسة، حيث تغذي أيضا المرونة والطاقة والمناخ المناسب في المؤسسات؛
 - تحسين الإنتاجية في المهام المعقدة: عندما يستخدم التنوع على نحو فعال، والمهارات المختلفة، والمعرفة ووجهات النظر المختلفة يمكن أن تمكن المؤسسة من العمل بشكل أكثر كفاءة؛
 - حل المشاكل من خلال زيادة مصادر المعرفة: عندما يستخدم التنوع على نحو فعال، والمهارات المختلفة، والمعرفة ووجهات النظر تزيد قدرة المؤسسة على حل المشاكل؛
 - دعم استراتيجيات مبتكرة: دعم الابتكار ورعايته من خلال إدارة التنوع الفعالة¹⁹.

2-5 إدارة التنوع الفعال:

هناك مجموعة من النقاط ينبغي أخذها بعين الاعتبار لتفعيل إدارة التنوع ، وقد اشار كل من Hayles and Russell الى مجموعة من الخصائص لمبادرات إدارة التنوع الفعال كالتالي²⁰:

- التأكيد على تعريف واسع للتنوع: كل الأشكال التي نختلف بها عن بعضنا.
- الإدماج السلس لمبادئ إدارة التنوع في جميع جوانب المؤسسة بما في ذلك:
 - . تصميم الهياكل التي تدعم التنوع (التنوع الهيكلي).
 - . تصميم النظم التي تدعم التنوع (التنوع المنهجي).
- . جهود التسويق التي تركز باستمرار على خلق التفاهم والتي تخدم قطاعات السوق المختلفة (التنوع السوقي).

- الإدارة المدروسة لديناميكيات التنوع العالمي: أساليب ممارسة الأعمال التجارية في بلدان أخرى؛ العوامل المؤثرة على العمالة في البلدان الأخرى، وإعداد الموظفين الذين سيعملون في بلدان أخرى.

3- تطبيق إدارة التنوع من خلال ممارسات الموارد البشرية:

تتضمن إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الممارسات المختلفة التي تسهم في تطبيق إدارة التنوع بنجاح وفعالية ، بدءا بالتوظيف والاختيار ومرورا بالتدريب والتطوير، وإدارة الأداء والمكافآت... الخ، ويمكن توضيحها كالتالي²¹:

- التوظيف والاختيار:

إدارة التنوع تعتبر على نطاق واسع تكافؤ الفرص لجميع الأشخاص المستخدمين من قبل المؤسسة، ويتم إدخال تشريعات التوظيف المتساوي لتعزيز توظيف الأقليات.

- التدريب والتطوير:

يذكر أن العديد من المؤسسات التي في الطليعة من مختلف الصناعات قد فشلت في التدريب، و الحفاظ على الأقليات والنساء وترقيتها، فمن الواضح أن الطريقة المعتمدة للتدريب والتطوير داخل المؤسسات يكون لها تأثير كبير على جوانب التنوع مثل تطوير الكفاءات من الجماعات المعينة، وقد تم بذل مساعي تنظيمية للتصحيح في عدة مجالات مثل زيادة تمثيل الأقليات في المستويات التنظيمية العليا وكذلك التطوير التنظيمي فيما يتعلق بقبول التنوع.

- تقييم الأداء:

وتمارس إدارة التنوع من قبل العديد من المؤسسات من خلال أنظمة تقييم الأداء، والعديد من الجوانب المتعلقة بالتنوع ترصد من خلال عملية التقييم ومع ذلك توفر عملية تقييم الأداء الفرصة للتمييز، وينبغي أن تدار عن طريق الأخذ في الاعتبار مبادئ إدارة التنوع.

- التعويضات والمكافآت:

وظيفة أخرى لإدارة الموارد البشرية تقدم فرصة واسعة النطاق للتمييز هي التعويضات، وعليه فإن التعويضات يمكن أن تحقق أهداف التنوع باستعمالها من قبل المنظمات كحافز لتعزيز إدارة التنوع الفعالة، وعلى الرغم من هذا الواقع، لا توفر العديد من المؤسسات هذا الحافز.

4- تحديات إدارة التنوع:

هناك الكثير من التحديات المتعددة التي تواجه المدراء في إنجاح وتفعيل مبادرات إدارة التنوع ويمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين كالتالي:

4-1 عوائق إدارة التنوع الفعال:

حيث يوضح Kreitner and Kinicki عوائق تفعيل برامج التنوع في عدة نقاط كالتالي²²:

- الصور النمطية والأحكام المسبقة غير دقيقة: وسوف تكون جهود إدارة التنوع أقل جودة إذا كان ينظر إلى التنوع باعتباره عيب وليس ميزة.
- التمرکز الثقافي: إن الاعتقاد السائد بين جماعات أو أفراد بأن ثقافتهم متفوقة على الثقافات الأخرى سيخلق وضعاً حيث يتم فرض ثقافة واحدة على الآخرين.
- ضعف التخطيط الوظيفي: الجهود المبذولة لدفع التقدم الوظيفي للجماعات المتنوعة من الموظفين ليست كافية.
- بيئة العمل غير داعمة ومعادية للتنوع الوظيفي: يتم استبعاد الأقليات من الأحداث الاجتماعية والتواصل.
- عدم وجود مبادرة أو قدرة على التنوع الوظيفي: التنوع الوظيفي في كثير من الأحيان لا يقدم كما نعلم المعرفة الكافية حول السياسة في مكان العمل.
- صعوبة في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية وشؤون الأسرة: مطالب مختلفة في العمل والحياة الشخصية تجعل من الصعب خاصة بالنسبة للنساء تلبية التوقعات.
- مخاوف من التمييز: بعض الجماعات غير المخصصة تنظر إلى مبادرات العمل الإيجابي تمييزاً عكسي، هذا قد يحد من التأثير المحتمل لمبادرات إدارة التنوع.
- التنوع ليست أولوية تنظيمية: مبادرات التنوع قد ينظر إليها على أنها لا تضيف قيمة إلى الأهداف التنظيمية، وهذا قد يؤثر على النشاط الذي يتم في مبادرات التنوع.
- الحاجة إلى تجديد نظام تقييم الأداء والمكافأة بالمؤسسة: إذا لم يتم تحديد أهداف التنوع والمشاركة كما النتائج والأهداف الأساسية في عقود الأداء الفردي، فمن المرجح ألا تتحقق.
- مقاومة التغيير: وتتألف إدارة التنوع في معظمها من مبادرات التغيير، وكثير من الأحيان يخشى التغيير من قبل الأفراد لأسباب مختلفة وهو من الأمور التي يجب أن تدار من قبل المنظمة.

4-2 المعضلات الراهنة التي تواجهها إدارة التنوع:

حيث يصف الكاتبان Knouse and Smith المشاكل التي تواجهها إدارة التنوع كالتالي²³:

- من المحتمل أن ينحصر ولاء الموظفين للمجموعات التي ينتمون إليها بدلا من الفريق أو المؤسسة.
- هناك إمكانية أكبر للصراع بين الموظفين بسبب التنوع واحتمال زيادة الصراع مع تزايد التنوع.
- بنفس الطريقة كما في الصراع، سوء الفهم يزداد مع زيادة التنوع، اللغة تحديدا قد يتم استخدامها من قبل الأفراد من خلفيات مختلفة لاستبعاد الآخرين.
- الأفراد يميلون إلى التنسيق مع الآخر المشابه لهم، وبناء شبكات في هذا الصدد، وغالبا ما يتم استبعاد الأفراد من ذوي الخلفيات المختلفة من هذه الشبكات.
- التنوع يجلب عددا متزايدا من القيم المختلفة و التي بدورها قد يكون لها آثار سلبية على التعاون بين الموظفين.
- قد يتأثر تماسك المجموعة سلبا عندما تقل أوجه الشبه بين أعضاء المجموعة.

5- الانتقادات الموجهة لإدارة التنوع:

هناك الكثير من الانتقادات الموجهة إلى إدارة التنوع ويمكن تصنيف هذه الانتقادات حسب حداثتها إلى ثلاثة أصناف²⁴:

5-1 انتقادات غير أساسية:

- هذه الانتقادات هي التي تثبت أننا يجب أن لا نتقبل ببساطة إدارة التنوع على ظاهرها، ولكن ينبغي لنا أن ننظر بأكثر جدية إليها من حيث أصولها وفلسفتها ومنطلقاتها.
- ومع ذلك، فهذه الانتقادات ليست متطرفة، لأنه في الوقت نفسه تترك الباب مفتوحا أمام إمكانية أن إدارة التنوع في حد ذاتها جديرة بأن تكون ذات قيمة بالنسبة للمؤسسة، فهذه الانتقادات تبحث عن نهج أكثر واقعية لإدارة التنوع، فهذه الحجج من المنظور الذي لا يرفض التعامل مع التنوع في المبدأ، ولكنه ينتقد حقيقة أن ادعاءاتها تتسم بالإفراط في المبالغة، ويمكن تحديد هذه الانتقادات في النقاط التالية:
- إدارة التنوع كمصلحة لبعض القطاعات:

حيث وجه Kelly and Dobbin انتقاد باعتبار أن إدارة التنوع ليست مجرد ممارسة إدارية محايدة معتمدة في الاستجابة لاحتياجات الاهداف التنظيمية المتغيرة، بل هي وضعت من أجل خدمة مصالح قطاعات مهنية معينة، وهي في الحقيقة تتبع تطور إدارة التنوع في الولايات المتحدة في 1980 في سياق الهجوم السياسي على سياسة تكافؤ فرص العمل (العمل الإيجابي).

- المبالغة في فوائد التنوع:

ينتقد البعض الافتراض بأن التنوع يعود بالنفع على المؤسسة والقوى العاملة من حيث، على سبيل المثال تلقائيا، زيادة الإنتاجية أو الإبداع في مجموعات العمل المختلفة.

- التعميم المفرط لفوائد التنوع:

ومن الانتقادات المتعلقة بسابقتها تتعلق بافتراض أن التنوع في قوة العمل أو جماعات العمل هو مفيد لجميع المؤسسات في جميع الظروف.

- التطبيق السيئ للتنوع:

من قبل الناس الذين يشعرون بأن إدارة التنوع قد تكون ضارة من خلال تطبيقها غير المناسب من قبل الممارسين.

الملاحظ على هذه الانتقادات أنها ناشئة من جهات مختلفة وتعبّر عن توجس وتخوف لدى أصحابها، كما أنها مبنية على افتراضات واحكام مسبقة، ولا ينبغي لهذه الانتقادات ان تقلل من اهمية ادارة التنوع كسياسة لها دوافعها وآلياتها واهدافها المعتمدة.

5-2 انتقادات تكافؤ الفرص:

هناك عدد من الانتقادات لإدارة التنوع التي تتبع من جهات متعاطفة مع تكافؤ الفرص أو نهج العمل الإيجابي، فهي تشتهر في بعض الخصائص المحددة لمقاربة إدارة التنوع كسبيل لتحقيق المساواة في التوظيف.

- انتقادات اتحاد التجارة:

حيث انتقد اتحاد التجارة البريطاني السعي لاستبدال سياسات تكافؤ الفرص بتلك الإجراءات التي تأتي تحت عنوان إدارة التنوع.

- انتقادات القانونيين:

بعض النشطاء يرتابون في انتشار إدارة التنوع ويعتقدون انها قد تعقد أو تعرقل المعارك التي ما زالت تخاض في أوروبا من اجل اتخاذ تدابير قانونية أقوى، سواء على المستوى الوطني و على مستوى الاتحاد الأوروبي لمكافحة العنصرية والتمييز في العمل، وقد تعززت هذه الشكوك بمثال نيوزيلندا، حيث تم تفسير احتضان مقاربة إدارة التنوع لصالح أصحاب العمل باعتبارها إستراتيجية واعية لتجنب فرض تدابير أكثر صرامة.

- الخيار اللين:

هذا يقودنا إلى سبب آخر لتشكك نشطاء تكافؤ الفرص في إدارة التنوع، وهو الخوف من أن إدارة التنوع يمكن أن تستخدم لإعطاء الأولوية للخيارات اللينة بدلا من الخيارات الحازمة فيما يتعلق بممارسات تكافؤ الفرص، والمشكلة هي أن إدارة التنوع في الممارسة العملية يمكن أن تعني أشياء كثيرة، يمكن أن تكون شيئا من الرغبة في احتفال بالتنوع الثقافي، أو أنها يمكن أن تتضمن مجموعة كاملة من تكافؤ فرص العمل السابقة وتدابير العمل الإيجابي.

- التخفيف من التركيز على العامل العرقي:

مصدر آخر للقلق في أوساط الناشطين الذين يعملون على تكافؤ الفرص هو أن إدارة التنوع تخفف من سياسات مكافحة العنصرية والتمييز العرقي من خلال خلطها مع السياسات المتعلقة بالمجموعات الأخرى (كالنساء أو ذوو الاحتياجات الخاصة مثلا).

- الحجج الأخلاقية:

أحد الانتقادات العميقة لإدارة التنوع هو أنها تزيل الضرورة الأخلاقية لإجراءات تكافؤ الفرص، فالحجج الأخلاقية لإدخال تكافؤ الفرص وسياسات العمل الإيجابي تتصل بالمساواة والإنصاف والعدالة الاجتماعية، ويقول النقاد أن إدارة التنوع نقلت تكافؤ الفرص بعيدا عن كونها قضية أخلاقية وحولتها إلى إستراتيجية أعمال.

يبدو أن هذه الانتقادات ناتجة عن التشكيك في ظروف ظهور إدارة التنوع والتخوف من أنها حركة الثقافية على مطالب المساواة والعدالة، ولكن لا ينبغي المبالغة في التخوف والتشكيك لأن هذا سيحد من فعالية أي مبادرة جادة ويحكم عليها مسبقا بالفشل.

5-3 الانتقادات الأساسية:

وهي الانتقادات التي غالبا ما تكون سياسية وتهدف إلى التشكيك في أساس وجود إدارة التنوع كله، وهنا تنتقد إدارة التنوع بسبب مغالطة التركيز على الفروقات العرقية والثقافية، والتي يبدو أنها متأصلة في المقارنة، وتهاجم أيضا لإهمال المحددات الهيكلية لعدم المساواة، مع التعتيم والغموض عدم تساوي السلطات، مع أيديولوجية تحديدها على أنها مفيدة للبرالية الاقتصادية والقوى السياسية للمحافظين الجدد.

- مغالطة التركيز على الفروقات العرقية والثقافية:

يوجه نقد لمقاربة إدارة التنوع في أنها ترتكب مغالطة فكرية كبرى، وهي بالتركيز على العامل العرقي والتنوع الثقافي، حيث كان واحدا من النداءات الأولية لإدارة التنوع هو استخدام مفهوم الثقافة العرقية بطريقة إيجابية وليس بصورة سلبية، ويقول النقاد أن مقارنة إدارة التنوع لا تزال تعمل من وجهة نظر مبالغ فيها بشكل غير طبيعي ومركز على العرق والثقافة، وأن إدارة التنوع تقدم نظرة مبالغ فيها عن أهمية الاختلافات الثقافية والعرقية، هذه المغالطات قد تستعمل لاستبعاد الأقليات العرقية في المقام الأول، علاوة على ذلك، قد لا يرغب بعض الناس أن يصنفوا حسب أصولهم العرقية.

- الانتقاد من اليمين (السياسي):

الانتقادات في إطار هذا العنوان تميل إلى أن تكون نقد لمقاربة تكافؤ الفرص والعمل الإيجابي السابق، حيث كتب Lynch أن كل من الغايات والوسائل لهذه الحركة السياسية يشكل تهديدا كبيرا لقيم الليبرالية العامة المنصوص عليها في القانون والثقافة الأمريكية الحديثة: كحرية التعبير؛ الفردية؛ عدم التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين، والمساواة في الفرص؛ المساواة في المعاملة بموجب القوانين الكونية والمعايير والإجراءات، والعملية الديمقراطية، وقبل كل شيء، الشعور بالتماسك والوحدة الوطنية.

وتكلم Denton عن أهمية وحدة الهوية الثقافية على المستوى الوطني، وضرب امثلة تاريخية بالإمبراطورية الصينية التي دامت طويلا بسبب انها قامت على هوية ثقافية مشتركة تركزت حول الفلسفة الكونفوشيوسية، بينما الامبراطورية العثمانية لم تدم طويلا بحسبه لأنها لم تتمكن من خلق هوية ثقافية مشتركة، ومنه استنتج ان التنوع قد يحدث مشاكل فهو نقطة ضعف وليس نقطة قوة، وبالنسبة للمؤسسة فالتنوع قد يشجع الابتكار ويثري وجهات نظر جديدة ولكن في نهاية المطاف سوف يدمر الهوية الثقافية.

- الانتقاد من اليسار (السياسي):

تتعلق هذه الانتقادات من اعتبار التنوع أيديولوجية غامضة تفتقد للوضوح في تعاملها مع حقيقة التفاوت الاجتماعي، وتتنظر إلى أن خطأ إدارة التنوع هو أنها غاية في التبسيط والسطحية، فهي تركز على جوانب مثل التدريب، والاتصالات، والتوجيه والعمل الجماعي مع اهمال قضايا أكثر جوهرية مثل العدالة الهيكلية والمساواة.

ويعتبر أصحاب هذا الاتجاه أنه حتى بعد أن تم تنفيذ برامج إدارة التنوع، لا تزال المشاكل الحقيقية كالإقصاء، والصراع، والتحرش، والتهميش موجودة في المؤسسات.

هذه الانتقادات تتطلق من افتراضات مضللة وخاطئة كالقول بان ادارة التنوع تمثل تهديد للقيم الامريكية، وكالزعم بان مشاكل الاقصاء والصراع لا تزال موجودة، لان تطبيق برامج ادارة التنوع لا يعني القضاء على مشاكل الاقصاء والصراع نهائيا نظرا لان هذه المشاكل ذات جذور عميقة ومعقدة مرتبطة بتكوين المجتمع في الاساس، لكن لا يمكننا الزعم ان برامج ادارة التنوع لم تنجح في التخفيف من نتائج وانعكاسات هذه المشاكل.

خاتمة:

إن إدارة التنوع هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تعمل على الاستفادة القصوى من التنوع واعتباره كمفتاح لتحقيق النجاح والانسجام والعمل الجاد، وتواجه إدارة التنوع تحديات كبرى وانتقادات متنوعة تجعل مهمتها معقدة وصعبة ومع ذلك فهناك أمل كبير يعقد عليها للقضاء على التمييز الظالم بكل أشكاله وتحقيق العدالة والمساواة، كذلك ينبغي قيادة المبادرات الجادة لإدارة التنوع وتعميقها وترسيخها لتصل إلى كل جوانب التنظيم.

قائمة الهوامش والمراجع:

- ¹. Economic Commission for Africa, **Diversity Management in Africa: Findings from the African Peer Review Mechanism and a Framework for Analysis and Policy-Making**, United Nations, 2011, p03.
- ². Ibid, p03.
- ³. Ibid, p06.
- ⁴ Ike Nnia Mba Sr, Eze Ukamaka Teresa, **Diversity in the Concept of Management: Different Style and Difference Ethics**, American Journal of Humanities and Social Sciences, Vo1. 1, No. 3, 2013, 144-150.
- ⁵. طرق الوجود تتضمن السلوك ونمط العيش وفلسفة الحياة...الخ، اما طرق المعرفة فهي الاساليب التي تمكن الانسان من اكتساب المعرفة من العالم الخارجي كالتخيل والادراك والايمان والحدس واللغة...الخ.
- ⁶. Economic Commission for Africa, op cit, p07.
- ⁷. Ibid, p07.
- ⁸. Jiřincová Milena, **Potential Future Managers and Their Opinion on the Issue of Diversity: Inclusion and Their Possible Use in Management**, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 2, pp. 37-50, June 2013.
- ⁹. يعتبر Thomas Roosevelt اب ادارة التنوع ومؤسس المعهد الامريكي لإدارة التنوع وصاحب مقال "From Affirmative Action to Affirming Diversity" وكتاب "beyond race and gender".
- ¹⁰. R. Roosevelt Thomas, **Beyond Race and Gender**, AMACOM Div American Mgmt Assn, US, ed 1992, p10.
- ¹¹. Michàlle E. Mor Barak, **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**, SAGE, California, 2010, p235.
- ¹² Erika Bernardi, Alberto F, **Managing Cultural Diversity: Integration Values And Management Skills**, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A. May 1 to May 4, 2009, p04.
- ¹³. <http://www.investopedia.com/terms/a/affirmative-action.asp>, 25-10-2016.
- ¹⁴. Jan-Adriaan De Beer, **Towards Guidelines For Effective Diversity Management In South Pretoria**, South African, 2011, p12-13. African Organisations, Master Thesis, University Of Pretoria.
- ¹⁵. Erika Bernardi, Alberto F, op cit, p0.
- ¹⁶. Jiřincová Milena, op cit, p40.
- ¹⁷ John Wrench, **diversity management, discrimination and ethnic minorities in Europe clarifications, critiques and research agendas**, CUES, Sweden, 2002, p20-21.
- ¹⁸. Ike Nnia Mba Sr, Eze Ukamaka Teresa, op cit, p147.
- ¹⁹. Jan-Adriaan De Beer, op cit, p14.
- ²⁰. Ibid, p14.
- ²¹. Ibid, p17.
- ²². Ibid, p35.
- ²³. Ibid, p36.
- ²⁴. John Wrench, op cit, p107-137.