



## كيف يمكن تفعيل إدارة التنوع لتحسين أداء المنظمات الدولية؟

محمد بخدادي



تساؤل يطرح نفسه في الأروقة المحلية والإقليمية والدولية كيف يمكن تحسين أداء المنظمات الدولية؟ كيف تدير هذه المنظمات التنوع الثقافي للدول الأعضاء والشعوب؟ مع تحايين وجهات النظر حول التنوع في المنظمات بين من يرون أنها مصدراً للميزة التنافسية وآخرون يرون أنها مصدراً للصرعات الداخلية إلا أن الجميع يدرک أهمية إدارة هذا التنوع كواقع مفروض على المنظمات حالياً، فالتمعدنية الثقافية وإدارة التنوع هي "الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها"، كما أن مفهوم التنوع يشمل القبول والاحترام، وهو يعني معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته وإدراك اختلافاتنا الفردية.

ويمكن أن يكون لذلك أبعاد كبيرة فيما يتعلق بالسلالة أو العرق أو النوع أو التوجه أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي أو العمر أو القدرات النفسية أو المعتقدات الدينية أو المعتقدات السياسية أو غير ذلك من الأيديولوجيات، كما يعني استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان واليجابية والرعاية.

ويمكن للتنوع في مكان العمل المساعدة في تقليل الدعاوى القضائية وزيادة فرص التسويق والتوظيف والإبداع وتحسين صورة العمل، ويمكن أن يكون للتنوع تأثير إيجابي على معنويات الموظفين وتطوير بيئة عمل تكون شاملة للجميع.

ويؤدي هذا التنوع إلى اختلاف وجهات النظر، والقيم، وعادات العمل الأمر الذي قد يعرقل العمل ما لم توضع ضوابط لذلك، كما يؤدي التنسيق بين الدول الأعضاء في الشؤون الاقتصادية، ومن ضمنها العلاقات التجارية، والاتصالات، والعلاقات الثقافية، والجنسيات ووثائق وأذونات السفر والعلاقات الاجتماعية والصحة، كما تسهل الجامعة العربية إجراء برامج سياسية واقتصادية وثقافية وعلمية واجتماعية لتنمية مصالح العالم العربي من خلال مؤسسات مثل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم "الإيسكو" ومجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

وقد كانت الجامعة العربية بمثابة منتدى لتنسيق المواقف السياسية للدول الأعضاء، وللتداول ومناقشة المسائل ذات الاعتمام المشترك، والتوسية بعض المنازعات العربية والحد من صراعاتها. كما تبدو أهمية عملية تحسين أداء المنظمات من خلال الجهود العلمية التي تتعمد على الأساليب المتقدمة والمطورة لتحليل الأداء في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفايته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات الأداء والأساليب وكفايته لتحقيق أهداف ومستويات التدخل وأنواعها المختلفة مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول ووسائل الاتصال الملائمة في المنظمة التي تضمن إجراء عملية تحسين وتطوير الأداء البشري والتنظيمي بكل فاعلية واقدر لتحسين أداء المنظمات. ولعبت الجامعة العربية دوراً مهماً في إدارة التنوع الثقافي للدول العربية فهناك إدارة خاصة بالعلاقات الثقافية داخل الجامعة نظراً لتعدد الثقافات المختلفة التي تتصويها الجامعة وتعدد العادات والتقاليد والسلوكيات والشعوب المختلفة وتعزيز التعدلات الثقافية بين الدول الأعضاء قائلون العربية تتواجد بقراتي آسيا وأفريقيا.

وقد تم إطلاق حملات تنادي بالمساواة، وعمليات نسخ للأعمال الفكرية، وترجمة للمصطلحات التقنية الحديثة لاستخدامها داخل الدول الأعضاء، كما تشجع الجامعة اتخاذ التدابير اللازمة لمكافحة الجريمة وتعاطي المخدرات، والتعامل مع القضايا العمالية، ولا سيما بين القوى العربية العاملة في المهجر.

كما تحتاج إدارة التنوع إلى تبني المنظمة سياسات رسمية واضحة ومعمول بها في هذا المجال، وهي تهتم بالمجالات التالية. خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيز والتمييز ضد مجموعات معينة أو الأقليات، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وترفض التمييز والتحيز مع تدريب العاملين ومسؤولي الموارد البشرية على عدم التحيز وقبول التنوع، ومواجهة التحيزات بشفرة والتي تودي دد الآخرين، بخلاف تشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية. وإذا استطاعت المنظمة أن تأخذ بالسياسات السابفة فيعني هذا أنها قادرة على التغلب على الآثار السلبية للتنوع والحصول على مزايا هذا التنوع في الموارد البشرية.

تبدو مزايا إدارة التنوع بالمنظمات الدولية من خلال التغلب على صعوبات التنوع بين الدول الأعضاء فهي إذا لديها مزايا تنافسية أفضل من تلك المنظمات التي لم تستطع التغلب على صعوبات التنوع، فالمنظمات الناجحة في إدارة التنوع تزداد قدرتها على جذب الموارد البشرية الجيدة لديها بخلاف التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل، مع زيادة مرونة المنظمة في مواجهة المشاكل بصفة عامة، المنظمات التي تدير التنوع بطريقة احترافية تجمل من التنوع ميزة تنافسية ويصبح التنوع الثقافي فرصة وليس عبئاً عليها.

ففي ظل الأزمات التي تشهدها جامعة الدول العربية بالتعامل مع قضاياها الداخلية والخارجية، وفي إطار التحديات التي تواجه الأجهزة الإدارية العربية مع وجود متغيرات متعددة، ظهرت الحاجة لإعادة النظر في إدارة التنوع الثقافي بين الدول العربية، لا سيما مع ما تستحوذه تلك القضية من اهتمام كبير من جانب المنظمات الدولية كالأمم المتحدة وهو ما يدعو لضرورة إعادة النظر في إدارة التنوع لها وترتيب عليه من حلول لمشكلاتنا العربية المختلفة المورقة وخلق مناخ من العدالة والمساواة بين الدول العربية وبين شعوبها واحترام الراي والرأي الأفر ومعرفة ما المقصود بالقرارات المتخذة.

★ كاتب مصري

أرى أن من يستطيع أن يقدم دائماً الأفضل إلى ذاته، قادر في الآن نفسه على أن يكشف أخطائه هنا وهناك، لأنه أصبح يعرف أن الأفضل له، عليه أن يأتي به ولا ينتظره أبداً، ذلك أن من ينتظر الأفضل له، فإنه بالتأكيد لا يملكه ولا يستطيع أن يجده، بينما من يسعى إلى الأفضل لذاته، يملك أن يجده، ويميل أن يأتي به من أعماقه ومن تجربته ومن إدراكاته ومن اختياراته ومن أفياماته، ولذلك يستطيع أن يكشف أخطائه، لأنه يتطور ولأنه يقدم ولأنه يتجاوز، ولأنه معني في الأساس بمعرفة ما يعمله مراراً دائماً في معانيه وفي أفكاره وفي طريقتة وأسلوبه.

إنك في تصوراتك حول الحياة، وفي انشغالات تفكيرك، وفي امتدادات تجربتك المعرفية، هناك دائماً شيء ما في تصورات وعيك، يدفعك إلى أن تعرف كيف عليك أن تواجه عثراتك هنا وهناك، وتواجهها، وفي عثلك يحاصرك السؤال الأهم، كيف عليك أن تتحجر مساجلتك المرة دائماً؟ تعرف إنك دائماً ما تمتلك مساجلتك المرة، ولكن في كل جديد من يومك تريد أن تتحجر مساجلة مرة أخرى، لأنك تعرف أن يومك الجديد لا يكون جديداً إلا حينما ترغب في أن تراه اليوم الأفاضل في حياتك، وهكذا تمضي وفي رأسك تدور الأفكار والتصورات والمعاني، تقتنص منها ما يجعلك قريباً جداً من ابتكار مساجلتك المرة في التفكير والفهم والخلق.

ذلك إنك في انشغالاتك التفكيرية المرة، عادةً ما تريد أن تدرك معظم الأشياء، تدركها، لأنك أحببت ما وجدت نفسك فيه من شغف التعلم ومعتة الخلق ولذة الفهم، ومقدار ما تحملها في عثلك من إدراك تجاه كل ما تتعلق معه إبداعاً وفهماً وسؤالاً يساوي مقدار ما في كل تلك الأشياء من زخم الفكرة وضوضية التنوع ورحابة التغيير، وإنك في هذا المعنى من الإدراك المر، تعرف جيداً أن عليك دائماً أن تترك عثلك من عثلك، بحيث ألا تعمل شيئاً من فراب الأمس يعيش في رأسك، فرايات الانغلاق والتعصب والجهل، لأنك أصبحت تعمي متحصراً ومتفكراً، لأن الحقيقة دائماً ما تبقى عرجاء وفريسة وعمياء ولبلاء، في عقول من يحسبون أن الحياة يجب أن تبقى رهناً لأفكارهم ومعتقداتهم إلى الأبد.

ومن يدرك أنه يسعى دائماً إلى أن يعيش مرراً، يملك أيضاً أن يحيا مرراً في ذاكرة الغد، وصدوم أولئك الذين يبركون حريتهم وعيا وتخليقاً في انشغالات الخلق والمعنى، يبركون جيداً الجوى من وجودهم أصراراً على قيد ذاكرة متميز إلى ما بعد الغد، حيث الذاكرة هناك تتخلق مجدداً في سवाल الحقيقة، فأنت كما أنت اليوم تخطو مدركا في ذاكرتك الواعية المرة، تكون كما تريد أن تكون في الغد أيضاً شائخاً في ذاكرة مررة، ولذلك تعرف أنك ستعيش أباداً لأنه ليس عليك أن تموت فلقاً، ما دمت تدرك أنك تعيش مرراً، إنها حريتك التي أدركت طولياً معها وفيها، من إنها في جوهرها الخلق تعني تفكيرك على نحو مر ومختلف، ومعها أدركت في الوقت ذاته، من أن معانيك منها وفيها تضمك طليقاً في أفاق جديدة ومتجددة.

## الإدراك في العقل الفلسفي

محمود كرم  
T1oo1996@hotmail.com

وتساولات الوعي في امتدادات الذاكرة المعرفية، ورغم ذلك تعرف متيقناً من أنك لسيت الأفضل من غيرك في كل شيء، لأنك تدرك أنك تستطيع أن ترى في الأثر دائماً أشياء من جوال العقل، الآخر الذي تتضافر معه فهما وتفكيراً ووعياً في تفلسفات الإدراك. وكم يزيدك هذا إدراكاً لحقيقتك، حين تعي أن تستطيع أن يأخذك جيولاً إلى حقيقتك في تخلقات الوعي، وستعرف أنه لن يجذلك في رفقة واعية وملهمة وخالقة، ويعرف أنه لم يسبق، أن خذلك في حوار الشك والسؤال والفهم والتفكير، ولذلك تعرف متحصراً كما هي هذه الرفقة ملهمة للإدراك والتفتح والتلصيف والحقيقة، وأنك في ربابة هذه الرفقة تعرف أن عليك دائماً أن تكون وقياً لحقيقتك، وهي تضمك متفكراً ومتسائلاً ومستفهماً في تدريجات الإدراك، لأنك حينها ستعرف أنك تدرك واعياً ومتنوراً، كل ما كنت تريد أن تعرفه أو تستنطقه أو تبايشه أو تراققه أو تسائله أو حتى أن تحاكمه.

وكم جميل وأنت تدرك واعياً ومتفكراً، من أنك تريد دائماً أن تصل إلى إجمال ما في عقلك، لأنك تستطيع أن تتحسس جميل بسعيك وأنت في تداعيات الفهم والتفكير، ولكنت في الوقت ذاته، تريد أن تعثر على الإجمال ما في عقلك، فالإجمال هو الذي ترى أنه يتقدم بك دائماً إلى التغيير والتطور، ولكي تصل إلى إجمال ما يستطيع عقلك أن ينشغل فيه فهما وتفكراً واستنطاقاً وتكاملاً، هو معرفتك أنك تتغير وتتطور وتتحسن، وأنت في كل ذلك، تسعى متطمعا إلى امتلاك مهارة الإصدار، والذي يعني إجمالا، استنارة العقل في جماليات التغيير، وتفتحات المعرفة في ربابة الإدراك، وامدعاءات القلب في تجليات الإحساس،

## نتعلم الكثير من الصين

د. لويس حبيقة

موشرات كثيرة تؤكد وجود هذا التعاون في كل الأمور ربما باستثناء الاقتصاد والتجارة خصوصاً. ترتكز الصين على عقيدة "كونفوشيوس" الذي قال إن كل الأمبراطوريات بنيت بالقوة لكنها لا تدمر عبر القوة فقط، حتى ماو، بنى قيادته على العقيدتين الماركسية وكونفوشيوس، على عكس "ماكيافيلي" ركن كونفوشيوس عقيدته على التجانس الاجتماعي لتحقيق التقدم، أما ماكيافيلي، فاعتقد أن القوة هي الحل لفرض الاستقرار. حب التعلم هو الدافع الحقيقي للتقدم في مجتمع مبني على أفكار كونفوشيوس. في الاقتصاد الصيني رأسمالي لكنه يرتكز على قوة القطاع العام عبر الخطط الخمسية وعلى القدرة على التصدير حيث تبلغ الصادرات 17% من الناتج، الخطة الخمسية المقبلة لفترة الفترة من 2020 وحتى 2025 ترتكز على تطوير الطاقة والاتصالات كما على الاستثمار في العلوم، وقد حققت الصين نمواً كبيراً قوياً ومتواصلًا مرتكزة على استثمارات وسياسات دعم القطاع العام وهي من الدول القليلة التي حققت نمواً إيجابياً في 2020 أي 2,3% مقارنة بنمو سلبي لكل من الولايات المتحدة 3,5%، والوعدة الأوروبية 6,6%، وإيابان 4,8%.

يرتكز الاقتصاد الصيني على سيطرة الدولة



وفي إدراكك لوعيك، ترى أن لا شيء في الحياة أكثر جاذبية من وجود عقل واع ومر، يستطيع أن يدهشك بين المين والآخر بومضاته الباهرة، ويتفقاتته المفعمه بجرأة المعاني والأفكار والتجليات، لأنك أصبحت تعي مدركا، أن من يأتي مفعمًا بعقله المر، يستطيع أن يأخذك جيولاً إلى حقيقتك في تخلقات الوعي، وستعرف أنه لن يجذلك في رفقة واعية وملهمة وخالقة، ويعرف أنه لم يسبق، أن خذلك في حوار الشك والسؤال والفهم والتفكير، ولذلك تعرف متحصراً كما هي هذه الرفقة ملهمة للإدراك والتفتح والتلصيف والحقيقة، وأنك في ربابة هذه الرفقة تعرف أن عليك دائماً أن تكون وقياً لحقيقتك، وهي تضمك متفكراً ومتسائلاً ومستفهماً في تدريجات الإدراك، لأنك حينها ستعرف أنك تدرك واعياً ومتنوراً، كل ما كنت تريد أن تعرفه أو تستنطقه أو تبايشه أو تراققه أو تسائله أو حتى أن تحاكمه.

وكم جميل وأنت تدرك واعياً ومتفكراً، من أنك تريد دائماً أن تصل إلى إجمال ما في عقلك، لأنك تستطيع أن تتحسس جميل بسعيك وأنت في تداعيات الفهم والتفكير، ولكنت في الوقت ذاته، تريد أن تعثر على الإجمال ما في عقلك، فالإجمال هو الذي ترى أنه يتقدم بك دائماً إلى التغيير والتطور، ولكي تصل إلى إجمال ما يستطيع عقلك أن ينشغل فيه فهما وتفكراً واستنطاقاً وتكاملاً، هو معرفتك أنك تتغير وتتطور وتتحسن، وأنت في كل ذلك، تسعى متطمعا إلى امتلاك مهارة الإصدار، والذي يعني إجمالا، استنارة العقل في جماليات التغيير، وتفتحات المعرفة في ربابة الإدراك، وامدعاءات القلب في تجليات الإحساس،



أيضاً تعرف أن عليك أن تتجاوزه، لأنك تعرف أن هناك دائماً شيئاً لم تصل إليه، وشيء يجزرك من شيء، وشيء تمضي به إلى أشياء، وأشياء تدلك على شيء، وأنت في كل هذا المخاض من تدفقات الإدراك والفهم والتفكير، تعرف مرراً ومتحصراً من أنك لست مضطراً أن توهم بشيء، لا تستطيع أن تجد له تفسيراً أو منطقاً أو سبباً أو نتيجة، ولا يثقلك في الوقت ذاته أن تكون وحيداً، لأنك أصبحت تعرف أن عليك أن تمضي إلى ما تريد من دون أن يثنيك تردّد أو تراجع.

ووعيك في تفلسفات الإدراك، يخبرك دائماً أن كل ما ينمو ويبرو في عقلك، فهما وسؤال وتفكراً وإبداعاً، ستجد له جذوراً في أجمال تجلياتك الذهنية والشعورية والتسلسلية، إنها جذورك في تمولات الذاكرة الناطقة والملممة، لأنك في امتدادات ذاكرتك المعرفية الإدراكية، دائماً ما ترى أن الإثارة تكمن في سعيك الخلاق نحو اكتشاف المعاني المرة في كل ما لم تستطع أن تتكشفه من قبل، وقد لا تصل إلى معانيك المرة في كل ما تتعلق معه تفكيراً وسؤالاً، ولكن سعيك هذا يجعلك قريباً جداً من إضالك لحريتك الإدراكية، واستنطاقها في كل تحول أو تغير أو تقدم، ولذلك لا تتردد أن تراجع أو تتكهن حين ترى أنك أصبحت تتقدم فحراً وتنوراً وإبداعاً في مرامات معانيك المرة، وفي تفلسفاتك الإدراكية، وبين تصل إلى النهاية، ولا نهاية في سعيك هذا، ستعرف أنك كنت ممقا في مثيرات الكربة والدهنية، وتدرك حينها وعيك وتصبرتك في كل تحولاتك المعرفية والاستنطاقية والفلسفية. وداثما ما أرى أن فعل الإدراك، كفعل المرية، أثمر بكثير من فركك عنهما، لأنك في فعل الفعل تصبغ النظرية بالتطبيق والفكرة بالتنفيذ والفلسفة بالواقع، وتحاول دائماً أن تردم الفجوة بينهما، بمعنى أنك في كل ما تدركه، أنت تمارس حريتك تطبيقية، تطبيقاً على معرقاتك التي ستتعلمها بفعل الإدراك والتفكير، وتطبق أيضاً على علاقتك مع الأفكار والوقائع والأشياء، بحيث ألا تجعلها أن تستبد بك أو تتفوق عليك أو تسير بك إلى الانغلاق والتعصب والوهم، وفي كل ما تدركه أيضاً، أنت تستحضر معانيك المرة في تفكيرك وفي انشغالاتك الفكرية، بحيث تصبح معانيك هي مقاصدك في استجلاء حقيقة الأشياء من حوك، وحقيقة ذاتك بذاتك، وحقيقة ذاتك بواقك الذي تتعلق معه، بحيث يصبح عقلك وتفكيرك، هما أساس حريتك في الفهم والوعي والتعبير، ولذلك أصعب أنك في أي أفق معرفي جديد ومعتمد، عادة ما ترأهن على قدرتك الذاتية الإدراكية في خلق عوالمك وأفلاك، وتري تأكيداً أنه من مثق كاملاً، أن تتحرق من خلالها بدائلك المعرفية والثقافية، وفقاً لمستوياتك الواعية في التفكير والاختيار والإدراك، وبذلك أنت تتعلم كيف عليك أن تبقى مدركا في واقعك وفي أسلوبك وفي مستوياتك، لأنك تتعلم في الحين ذاته، كيف عليك أن تمب دائماً ما تستطيع أن توجده إدراكاً ووعياً وفلسفة في كل ما تتطلع وتسمى إليه.

★ كاتب كويتي

على الدورة الاقتصادية وقواعد الدين العام، على فعالية الإدارة وهداية النظام القانوني التجاري والقضائي كما على عدم فصل القطاعين العام والخاص. حقيقة، نتجج سياسات الرئيس "شي" في إبقاء الصين قوة عظمى رائدة.

من الدروس التي تتعلمها من الصين هو قدرتها على القبول بأجزاء الحلول، ليس لكل مشكلة حل ولا يحاول الصينيون الدخول في نزاعات حاسمة أي رايح كلي أو خاسر كلي. يومين الصينيون بأفكار "سان تسو" في كتابه "فن الحرب" حيث يقول أن الحرب تبني على العاملين النفسي والسياسي وليس على العسكر والعنف.

يعتبر "سان تسو" انه انتصر في أي حرب عندما يتجنب المواجهة العسكرية أو تصبح غير ضرورية، يفوز بها عبر المروعة أو الفش والإعلام أو التخويف والتهديد ولا ضرورة للعنف.

هذه أجدى وأقل تكلفة ولا ضحايا بشرية، للفوز هناك ضرورة لاستراتيجية حقيقية وفن المروغة المعني على علم النفس والحكمة والذكاء، ومن الأفكار الصينية المهمة أن البحر ينكح فقط حدود الأرض، فليس لهم أي مطامع داخله أو علاقة معه.

يعتقد الأميركيون أن الحروب تنتهي قبل أن تبدأ بفضل نفوذ القوة الذي يحقق الانتصار، أي عبر وهج الآلة العسكرية والأمنية التي تجعل الحروب غير ضرورية.

في المقابل، نجد من أهم الأهداف الصينية محاربة التلوث والقضاء عليه قبل سنة 2060 إذ تنتج الصين 27% من التلوث الفصمي العالمي مقارنة بـ 10% لأوروبا و8% للولايات المتحدة.

مجموع تلوث القوى الثلاث 45% من التلوث العالمي و60% من إنتاج الكهرباء في الصين يأتي من الفحم ولا بد من تسريع التغيير نحو الطاقات النظيفة لتحقيق أهداف 2060.

لدا تحتاج الصين إلى زيادة طاقتها النووية أكثر وإلى زرع الأشجار وتطوير الغابات لامتصاص الفحم في الهواء. إن ما يجري من حراق في غابات العالم مقلق جدا ويضر في اتجاهات عدة ولا بد من مقاومته دولياً، فيعد عودة الولايات المتحدة إلى اتفاقيات المناخ مع الرئيس بايدن، تنويع آعين العالم إلى سياساته البيئية التي ربما تنفذ الجميع.

★ خبير اقتصادي لبناني