

## إدارة التنوع الثقافي كإستراتيجية لبناء ميزة تنافسية بالمؤسسة

قراءة في تجربة مؤسسة (International Business Machines IBM)

### Managing cultural diversity as a strategy to build a competitive advantage for the organization

Read on the experience of (International Business Machines IBM)

طد/ حليمي إلهام<sup>1</sup>، أ/ طرفاني عتيقة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، (الجزائر)، [halimi.ilham@univ-alger3.dz](mailto:halimi.ilham@univ-alger3.dz)

<sup>2</sup> مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، (الجزائر)، [terfani69alg@gmail.com](mailto:terfani69alg@gmail.com)

نشر المقال بتاريخ: 2020-12-31

مراجعة وتحكيم بتاريخ: 2020-12-27

استلام المقال بتاريخ: 2020-04-23

#### ملخص:

تناولت العديد من الدراسات التي حاولت معرفة ومعالجة مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشري داخل المنظمة خاصة من الناحية السلوكية، باعتباره المورد الأساسي الذي يحقق لها التميز والاستدامة، من المداخل الحديثة التي تتناول موضوع المورد البشري هو كيفية جعله متنوعا للاستفادة من القدرات التي تمتلكها مختلف الفئات داخل المنظمة.

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع إدارة التنوع الثقافي باعتباره توجها إستراتيجيا لبناء ميزة تنافسية بالمنظمة معتمدين في تحليل هذه العلاقة على المقاربة التي قدمها Taylor Cox وفق منهج وصفي تحليلي، حيث أوضح أن إدارة التنوع الثقافي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال مجموعة مزايا يحققها التنوع وهي ميزة تخفيض التكاليف ( تكاليف التغيب ودوران العمل)، واكتساب الموارد وسماها "بجتمية التنوع"، إضافة إلى تحقيق الإبداع، حل المشاكل، وسهولة التحكم في أليات التسويق وتحقيق المرونة التنظيمية والتي سماها بفرضية "القيمة في التنوع". هذا ما أكدته تجربة مؤسسة IBM التي تناولناها كمثال تطبيقي، حيث تطرقنا إلى الممارسات الاستراتيجية والتنظيمية التي تبنتها لإدارة هذا التنوع بنجاح وربطها بما قدمه كوكس في مقارنته، فوجدنا أن إدارة IBM وفقت في تسيير القوى العاملة المتنوعة لديها واستفادت منها في تحقيق ميزة تنافسية بدليل احتلالها لمراكز الأولى في سوق البرمجيات والحواسيب.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع الثقافي، الميزة التنافسية، مقاربة Taylor Cox، مؤسسة IBM.

#### Abstract:

It dealt with many studies that tried to know and address various aspects of the human resource within the organization, especially in terms of behavior, as the primary resource that achieves excellence and sustainability.

One of the modern approaches to the subject of the human resource is how to make it diversified to take advantage of the capabilities possessed by different groups within the organization.

This study aims to address the issue of managing cultural diversity as a strategic direction to build a competitive advantage in the organization, relying on analyzing this relationship on the approach presented by Taylor Cox according to a descriptive analytical approach, where he explained that the management of cultural diversity contributes to achieving a competitive advantage through a set of advantages that diversity achieves. It is the advantage of reducing costs (absenteeism costs and business turnover), acquiring resources and calling it "the inevitability of diversity", in addition to achieving creativity, problem solving, ease of control in marketing mechanisms and achieving organizational flexibility which he called the "value in diversity" hypothesis. This is confirmed by the experience of the IBM Foundation, which we dealt with as a practical example, as we touched on the strategic and organizational practices that it adopted to manage this diversity successfully and linked it to what Cox presented in his approach. The first in the software and computer market.

**Keywords:** Cultural Diversity Management, Competitive Advantage, Taylor Cox Approach, IBM Corporation.

**JEL code:** Z1,F23,M14.

## 1. مقدمة

في ظل المنافسة الشديدة الناتجة عن تحرير التجارة الدولية وسهولة تنقل رؤوس الأموال والأفراد على حد سواء وفي ظل تغير احتياجات ورغبات المستهلكين، تجد المنظمة نفسها أمام سوق يحتم عليها استمرارية التطور والبحث عن البدائل والتكيف مع المتغيرات البيئية إذا ما أرادت الاستمرار وإلا فمصيرها الاندثار، ولن يتحقق لها ذلك إلا بالبحث عن مصادر مختلفة لتحقيق بها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

تعتبر إدارة التنوع الثقافي من المداخل الحديثة في عالم إدارة الأعمال لاكتساب ميزة تنافسية، فقد أكدت على ذلك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن امتلاك المنظمة لقوى عاملة متنوعة وحسن إدارتها والاستفادة من الإمكانيات التي تحتويها كل فئة ديمغرافية يجلب لها العديد من المزايا.

سنحاول في هذه الورقة البحثية معالجة موضوع إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة، وفق منهج وصفي تحليلي من خلال التطرق إلى أهم وجهات النظر فيما يخص التنوع الثقافي، وماهي المزايا التي يحققها معتمدين في تحليل ذلك على المقاربة التي قدمها تايلور كوكس للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية.

اعتمدنا في هذه الورقة البحثية على أدوات مختلفة لجمع البيانات من كتب علمية إلكترونية أجنبية ومقالات متخصصة في موضوع الدراسة، رسائل جامعية والانترنت.

تتمحور الإشكالية الرئيسية التي تحاول هذه الورقة البحثية معالجتها: ما مدى مساهمة إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها؟

وتتفرع منها إشكالية فرعية: كيف حلت مقارنة Cox العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي وتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة؟

### فرضيات الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تعتبر إدارة التنوع الثقافي أداة لتحقيق ميزة تنافسية بالمنظمة من خلال تحقيق مجموعة مزايا متكاملة.

أما الفرضية الفرعية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

تحقق إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة ميزة تنافسية من خلال ميزة التكلفة، الإبداع المرنة التنظيمية، التسويق وحل المشاكل.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من دورها في معرفة كيف أن الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي داخل المنظمة تمكنها من تحقيق العديد من المزايا تنفرد بها لتحقيق ميزة تنافسية عن باقي منافسيها.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف وجهات النظر فيما يخص التنوع الثقافي داخل المنظمة، وكذا إبراز كيف أن إدارة التنوع الثقافي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال ما قدمه تايلور كوكس في مقارنته، مدعمين التحليل بقراءة في تجربة مؤسسة IBM مع إدارة التنوع الثقافي.

### هيكل الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة والتوسع فيها، قسمنا الورقة البحثية إلى ثلاث محاور، نتطرق في المحور الأول إلى مختلف زوايا النظر للتنوع الثقافي داخل المؤسسة، ونتناول في المحور الثاني تحليل العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي وتحقيق الميزة التنافسية من خلال مقارنة (COX)، أما المحور الثالث فقدمنا قراءة في تجربة منظمة IBM في إدارة التنوع الثقافي وانعكاسه في تحقيقها ميزة تنافسية

## منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة ومحاولة تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج لتعميمها.

## 2. زوايا النظر للتنوع الثقافي داخل المؤسسة

تعتبر ظاهرة التنوع الثقافي من معالم القرن الواحد والعشرين كنتيجة لمجموعة من الأسباب أبرزها العولمة وما صاحبها من تحرير لتقل الفرد عن طريق الهجرة الدولية والتنوع عبر الحدود، تحرير الأسواق في إطار التجارة الدولية واشتداد المنافسة، ما نتج عنه بروز خيارات وإستراتيجيات كالشراكات والتحالفات في إطار المشاريع الدولية التي تقودها المؤسسات المتعددة الجنسيات ما حتم تفاعل قوى عاملة من ثقافات مختلفة.

يجب أن تدرك المنظمات اليوم أنها إذا ما أرادت التطور والاستمرار، عليها أن تكون أكثر انفتاحا وتكيف على العمل في بيئة غير متجانسة، حيث سيطرح موضوع التنوع الثقافي لهاته المنظمات إشكالات معقدة عما يمكن أن يجلبه من آثار ايجابية وسلبية على حد سواء، هذا ما سيؤثر على الكيفية التي تنظر بها تلك المنظمات إلى التنوع الثقافي وبدوره يؤثر على كيفية إدارته. نال موضوع التنوع الثقافي الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين وقدمت له العديد من التعاريف الواسعة بسبب مفهومه المعقد، حيث عرفه (Liden Rosener) بأنه "ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتبارا لجملة من الأبعاد الأساسية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد، مثل: النوع الاجتماعي، العرق، القدرات العقلية والجسدية، التوجه الجنسي، أما الأبعاد الثانوية فتشمل الخلفية الدينية، الموقع الجغرافي، الدين، اللغة، الخبرات العملية والتنظيمية (ليندة 2013-2012)، حسب (Liden) الاختلافات غير القابلة للتغيير هي الأبعاد الأساسية التي لها تأثير هام على تنشئتنا الاجتماعية، وما يمكن تغييره سماها بالأبعاد الثانوية، والتنوع الثقافي حسب هذا التقسيم يعتبر من الأبعاد الأساسية، كما عرفه (Fleury) "خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي (Maddy Janssens, 2003)، وبالتالي التنوع الثقافي مجموعة أفراد ذات هويات مختلفة تؤثر فيها مجموعة أبعاد كالجنس والعرق، السن، الدين اللغة، الخبرات العملية والتنظيمية، لكن استمر الاختلاف بين الباحثين والدارسين في تقديم مفهوم محدد لإدارة هذا التنوع وماهي الأساليب والممارسات التي تحقق ذلك، فحسب (cox) يشير مصطلح إدارة التنوع الثقافي إلى "مجموعة متنوعة من قضايا الإدارة والأنشطة المتعلقة بالتوظيف وفعالية استخدام الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة" (Taylor cox, 1991) كما عرفها (Barth) "إدارة الأشخاص في تقييم اختلافاتهم وتقاسم هذه الاختلافات" (Stone, 2010)، تشمل الاختلافات في الجنس، العرق، السن، الدين وغيرها من الأبعاد الأخرى، ومنه إدارة التنوع الثقافي هي إدارة قوى عاملة متنوعة ثقافيا من أجل الاستفادة من الإمكانيات والمزايا التي تحتويها كل فئة (النساء، الأقليات)، لتحقيق الفعالية ومحاولة التقليل من الآثار السلبية التي قد تنتج عن هذا الاختلاف كالصراعات وغيرها من المشاكل.

إدارة القوى العاملة المتنوعة ليس فقط لنقادي الصراعات ومحاولة السيطرة عليها، وإنما لمحاولة الاستفادة من المزايا التي ينتجها هذا التنوع لتحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها، فمفهوم الميزة التنافسية هو الآخر مازال قيد التطوير حيث حاول كتاب الإدارة الإستراتيجية تقديم مفهوم واضح له، فقد عرفها (Pitts and lei) "استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم" (العنوم، 2009) ويعرفها (Porter) "القيمة التي يمكن أن تنشئها الشركة لعملائها بالإضافة إلى التكاليف التي تتحملها الشركة لإنشائها" (Porter, L'avantage) (Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance) وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه القيمة يجب أن تحدد مصادرها لتحقيق ميزة تنافسية، إذن الميزة التنافسية هي عبارة عن إمكانيات داخلية للمؤسسة تقوم باستغلالها لتوليد قيمة مضافة عن باقي منافسيها.

بدأ الاهتمام بموضوع التنوع الثقافي في المنظمات منذ سنوات الستينات (1960) من خلال الحركات المناهضة للتمييز في الولايات المتحدة الأمريكية، وما لبثت أن انتقلت إلى أوروبا، فكان التركيز على العدالة الاجتماعية خاصة فئة النساء والأقليات، من خلال التركيز على المساواة بين الجنسين ووضع التزامات قانونية تحسن وضع الأقليات، وبالتالي التركيز على العدالة التنظيمية، كل هذا في إطار مقاربتين متكاملتين، سياسة العمل الإيجابي (1960-1970) وسياسة تكافؤ الفرص (1970-1980)، لكن سرعان ما تطور هذا المفهوم ليستخدم كأداة إدارية للاستفادة من إمكانات الموارد البشرية وظهر مصطلح إدارة التنوع الثقافي في أواخر الثمانينات (ليندة، 2012-2013)، وتباينت الآراء ووجهات النظر بين الكتاب حول التنوع الثقافي داخل المنظمة، هل هو إيجابي أم سلبي، هذا ما انعكس بدوره على عدم إيجاد مقاربة أو نموذج واضح لإدارة التنوع الثقافي، فقد قدمت دراسات عديدة حققت في العلاقة بين التنوع الثقافي ومتغيرات مختلفة.

حسب (cox) في المقال الذي نشره مع (blak)، فإن التنوع يساهم في تحقيق ميزة التكلفة المرتبطة بدوران العمل والتغيب بشرط أن تتم إدارة التنوع بكفاءة (Taylor cox, 1991)، أي تطبيق ممارسات إدارية ملائمة للتنوع لأن تحقيق ذلك ليس بالأمر السهل، وربط هذه الميزة إضافة إلى مزايا أخرى تساهم إدارة التنوع الثقافي في تحقيقها والتي بدورها تحقق ميزة تنافسية، وهو موضوع هذه الورقة البحثية لكن سنتناولها بشكل مفصل في المحور الثاني من الدراسة.

هناك دراسات أخرى تناولت العلاقة بين التنوع الثقافي واستقرار عضوية المجموعة معظمها أكدت على ارتباط التنوع بارتفاع دوران العمل، منها دراسة (eg.wieserma and bird1993) (sacco and schmitt2005)، (ng and tuna2005) كما اقترحت دراسات أخرى أن يكون سبب دوران العمل هو العزلة كدراسة (leonard and levine2006) واقترحوا ممارسات تنظيمية تحد من آثار العزلة (شبكات الموظفين، التوجيه) كدراسة (friedman and holtom2002)، إلا أن (Jackson et al 1991) نشروا مقالا يصفون فيه الآثار السلبية للتنوع على دوران العمل، أي عكس ما جاء به (Cox and Blak)، من خلال دراسة قاموا بها على 93 من فرق الإدارة ووجدوا أن التغيرات الديمغرافية من حيث مستوى التعليم، تجربة الصناعة، تسبب صراعات ومشاكل بين الموظفين ما ينعكس على معدل دوران العمل والتغيب، من زاوية أخرى تظهر البحوث أن المجموعات غير المتجانسة ثقافيا والمتجانسة لكل منها مزايا تحتويها على الأخرى وذلك في سياقات مختلفة، فقد أظهرت دراسة (Tomas1991) أن فرق العمل المتجانسة لديها أداء أعلى في خمس حالات مختلفة أكثر من الفرق غير المتجانسة التي تكون قليلة الإدراك بسبب الاختلافات فضلا عن قضايا الاتصال، إلا أنها تكون أكثر فعالية خاصة في حالات السياق المعقد، حيث تكون لهم القدرة على توليد حلول أكثر تنوعا للمشاكل بالتالي تحقق نتائج ذات جودة وإبداعية (Anneli jonsson, 2013)، غير أن الفرق غير المتجانسة تكون عرضة للصراعات بين الأعضاء بسبب الاختلافات الثقافية من حيث طريقة العمل، أسلوب و نوع الاتصال، تصميم مختلف للوقت وتوليد السلطة (Ioht, 2006)، وما يصعب العمل الجماعي أكثر وجود أفراد بأساليب وقيم ومعايير سلوكية مختلفة، لذلك غالبا ما يفضل الأفراد العمل مع من يماثلونهم فيشعرون براحة أكبر، إضافة إلى وجود لغات أم مختلفة، فغالبا ما تكون اللغة سبب للمشاكل في حالات التنوع الثقافي والإشكال ليس فقط في عدم اتقان لغة الآخر ويظهر ذلك خاصة في إطار المشاريع الدولية، ولكن في عدم فهم المعان المختلفة التي تحتويها كل لغة و التي مردها الثقافة بالدرجة الأولى وطريقة التعبير عن الأشياء، حتى أن الكلمات قد تكون نفسها لكن يعبر عنها بطرق مختلفة بين الأفراد (Anneli jonsson, 2013).

تطرقت دراسات أخرى إلى شرح العلاقة بين التنوع الثقافي في مكان العمل والأداء التنظيمي، حيث أن الإدارة الجيدة للتنوع الثقافي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية الأمر الذي يؤثر بدوره على الأداء التنظيمي، واستعانوا في شرح ذلك على نظريات مختلفة، كالنظريات السلوكية ونظرية الكفاءة، النظرية القائمة على الموارد التي قدمها (Penrose) حيث ينظر إلى المؤسسة كحزمة من الموارد وانصب تركيزه على أصول الشركة خاصة الأفراد، وجادل بأن عدم تجانس هذه الموارد هو ما يحقق الميزة لهاته المؤسسة (Emily Nyanchama Ayega, 2018)، حيث ينظر للفرد على أنه مورد حيوي يحقق ميزة تنافسية مستدامة ما يضمن فعالية في الأداء التنظيمي.

نلاحظ اليوم أن تركيبة القوى العاملة المتنوعة أخذت في التوسع سواء كان بخيار وقناعة استراتيجية من المؤسسة بأهمية التنوع الثقافي أو مفروضا عليها بسبب المنافسة الشديدة، حيث أن هذا التنوع عبارة عن مجموعة مهارات فعالة تؤدي إلى التفوق في الأداء التنظيمي كما أشرنا سابقا، ما أثر في تغيير التفكير اتجاهه من كونه "بوتقة انصهار" إلى "التعددية الثقافية" (Anneli jonsson, 2013) فانقل الأكاديميون وصناع القرار من النظرة التقليدية القائمة على الانصهار والذوبان أو سيطرة ثقافة على ثقافة أخرى (الهيمنة الثقافية Cultural hegemony) إلى الاعتراف بالاختلافات الثقافية ومحاولة جعلها مصدر قوة للمنظمة، وفي ضوء ما تقدم سنحاول تحليل هذه المصادر التي يحققها التنوع الثقافي داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في بناء ميزة تنافسية في المحور الموالي.

### 3. تحليل العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي وتحقيق ميزة تنافسية من خلال مقارنة Cox

حاول (Cox) في المقال الذي نشره مع (Blak) في عام 1991 بعنوان « Managing cultural diversity : implications for organizational competitiveness » ، أن يبين كيف أن إدارة تنوع القوى العاملة داخل المنظمة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية، وتعتبر دراسته من أوائل الدراسات التي حاولت الربط ومعرفة الصلة بين المتغيرين، حيث كان يركز على مجال واحد فقط تساهم إدارة التنوع في تحقيقه وهو المسؤولية الاجتماعية، لكن (Cox) أضاف مجالات أخرى تساهم إدارة التنوع الثقافي في تحقيقها والتي بدورها تحقق للمنظمة ميزة تنافسية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 1: "نموذج تحليلي للدراسة"



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مقارنة Cox.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن تحقيق ميزة التكلفة واكتساب الموارد من خلال توظيف المزيد من النساء وفئة الأقليات والأجانب يؤثر في الميزة التنافسية وسماها كوكس بحتمية التنوع، أما فرضية القيمة في التنوع فتظهر من خلال حل المشاكل، الإبداع والابتكار، التسويق والمرونة التنظيمية، وسنتطرق إلى تحليل الشكل بالتفصيل:

### 1.3 ميزة التكلفة:

لم تستطع المنظمات في وقت مضى إدارة فئة النساء والأقليات بنجاح، حيث أجريت العديد من الدراسات حول معدلات التغيب ودوران العمل، ف لوحظ أنها تكون أعلى بين النساء والأقليات العرقية من الرجال، تذكر إحدى الدراسات أن معدل دوران العمل الإجمالي للسود في الو.م.أ أعلى بنسبة 40% مقارنة بالبيض، وتؤكد دراسة أخرى أن معدل دوران النساء في الوظائف المهنية ضعف ما كان لدى الرجال، ومعدلات السود كانت 2.5 مرة مقارنة بالبيض (Taylor cox, 1991)، تقول (Felice Schwartz) في دراسة أجريت في مؤسسة متعددة الجنسيات أن معدل دوران العمل في المناصب الإدارية أعلى بنسبة 21/2 مرة بين النساء ذوات الأداء العالي مقارنة بالرجال، كما تطرقت إلى نقطة تكلفة توظيف النساء حيث كشفت أن النساء يكلفن المؤسسات أكثر وأرجعت السبب في ذلك إلى تصادم تصوراتهن ومواقفهن وسلوكياتهن مع سلوك الرجال، لذلك هناك حاجة لدراسة كيف يمكن تقليل هذه التكاليف والاستجابة لاحتياجات النساء للاستفادة من قدراتهن (Schwartz, 1989)، قد يكون السبب وراء هذه النتائج هو ممارسات التمييز وعدم الإنصاف بين الموظفين، إضافة إلى غياب العدالة التنظيمية من حيث النمو الوظيفي كالتقدم والترقية خاصة في هاتين الفئتين وذلك بسبب الخلفيات الثقافية، ما ينتج المزيد من الصراعات وهذا ما يعتبره البعض الجانب السلبي للتنوع الثقافي، إلا أن إدارة هذا الاختلاف من حيث الجنس، العرق، السن، الخلفيات الثقافية، كلها تحدث آثار على تخفيض تكاليف الموارد البشرية من حيث تكاليف التغيب ودوران العمل، كما تؤثر أيضا إدارة التنوع في المنافع وجداول العمل إذا كانت مرنة على أداء العاملين، كما يشير كوكس أنه من الصعب تحديد وفورات التكلفة الفعلية نتيجة إدارة التنوع، لكن يمكن تحديد ذلك فيما يخص وفورات دوران العمل.

### 2.3 اكتساب الموارد:

يدعو (Cox) المنظمات إلى جذب واستقطاب موظفين مميزين من جنسيات وخلفيات ثقافية ومجموعات ديمغرافية متنوعة وذلك لتحقيق شروط القدرة التنافسية، مع زيادة عدد النساء والأقليات العرقية في مجموع العمال، فمسألة الحصول على الموارد التنظيمية هي مهمة وحتمية تنافسية (Taylor cox, 1991).

في دراسة قاما بها (Robin J. Ely and David A. Thomas) على ثلاث منظمات متنوعة ثقافيا، حيث قدموا ثلاث منظورات مختلفة بشأن التنوع الثقافي ووجدوا أنها كانت ناجحة في تحفيز المديرين على تنوع الموظفين هي منظور التكامل والتعلم، منظور الوصول والشرعية، منظور التمييز والإنصاف، إلا أن منظور التكامل والتعلم هو من يوفر الأساس المنطقي والتوجهات اللازمة لتحقيق فوائد مستدامة من التنوع، حيث يفسر العلاقة بين التنوع الثقافي وأداء مجموعات العمل، كما أشارا إلى آثار التمثيل النسبي لبعض المجموعات الديمغرافية كالنساء والأقليات هل له تأثير إيجابي أم سلبي ووجدوا أنها تعزز من فعالية مجموعة العمل، إضافة إلى آثار تكوين فرق المجموعة حيث التنوع الديمغرافي يزيد من وجهات النظر، الأساليب، الرؤى، المعرفة، مما يؤثر على حل المشاكل المعقدة (Ely, 2001).

### 3.3 التسويق:

من خلال توظيف قوى عاملة مختلفة تكسب بذلك المنظمة سمعة جيدة، ويمكنها ذلك من فهم الخلفيات الثقافية المختلفة للمستهلكين وتأثيرها على قرارات الشراء وبالتالي رسم استراتيجيات مناسبة لذلك، حيث تؤكد (Nancy Woodhull) رئيسة صحيفة جانيت نيوز ميديا أن نجاح التسويق في الصحيفة يعزى بشكل كبير إلى وجود أشخاص من توجهات ثقافية مختلفة في الاجتماعات الإخبارية اليومية، وأضافت أنه تم التخطيط لهذا التنوع والتمثيل من وجهات نظر مختلفة (Taylor cox, 1991).

### 4.3 الإبداع:

يشير (Cox) إلا أن تغاير فريق العمل يعزز الإبداع والابتكار، حيث تؤكد العديد من الدراسات هذه الفرضية، فقد كشفت دراسة أجراها (Kanter) للابتكار في المنظمات، أن المنظمات الأكثر ابتكارا عمدت إلى إنشاء فرق عمل غير متجانسة لخلق "سوق للأفكار"، وأنها تمكنت من القضاء على التمييز والعنصرية على أساس الجنس والعرق، بل تميل إلى توظيف عدد أكبر من



النساء والأقليات العرقية (Taylor cox, 1991)، كما أكدت الدراسات التي أجرتها Charlen Nemeth أن آراء الأقلية تحفز النظر في البدائل غير الواضحة في فرق العمل، وفي سلسلة من التجارب قامت بها تبيين أن الأقليات اعتمدت استراتيجيات متعددة وحددت المزيد من الحلول أكثر من المجموعات ذات الأغلبية (Nemeth, 1986)، إذن التنوع يزيد من قدرة فريق العمل على الإبداع والابتكار ويقدم حلول نوعية للمشاكل خاصة المعقدة، إلا أن كوكس يؤكد على أنه من أجل الحصول على فوائد الأداء يجب أن يعي الأعضاء في الفرق غير المتجانسة بفروق المواقف لديهم مقارنة بالأعضاء الآخرين، كما يتم إدارة التنوع جزئياً من خلال إبلاغ أعضاء مجموعات العمل باختلافاتهم الثقافية من خلال التدريب على التوعية (Taylor cox, 1991).

### 5.3 حل المشاكل:

في سنوات الستينات اكتشفت العديد من الدراسات بجامعة ميتشغان أن المجموعات غير المتجانسة تنتج حلولاً ذات جودة للمشاكل أفضل من المجموعات المتجانسة، حيث أنتجت 65% من الحلول الإبداعية للمشاكل في المجموعات غير المتجانسة مقارنة بـ 21% للمجموعات المتجانسة، تمتلك هذه المجموعات خبرة تمكنها من التعامل مع مشكلة ما، كما كشفت دراسات (Nemeth) أن مستوى التحليل النقدي لقضايا القرار والبدائل كانت أعلى في المجموعات الخاضعة لآراء الأقليات، وبالتالي فإن إدارة هذه المجموعات المتنوعة لديها القدرة على تحسين حل المشكلات وصنع القرار.

من جهة أخرى يشير (Cox) أن جودة القرار تكون أفضل عندما لا يكون هناك تنوع زائد أو تجانس مفرط (Taylor cox, 1991) أي يجب الموازنة بين إيجاد مجموعات متجانسة للحفاظ على تماسك المجموعات، فالتشابه هو الجوهر الأساسي، إلا أن إيجاد نوع من الاختلاف والتنوع في المجموعات يشجع حل المشكلات والإبداع.

### 6.3 المرونة التنظيمية:

حسب (Cox) فإن إدارة التنوع الثقافي تعزز المرونة التنظيمية وذلك حسب قاعدتان، الأولى أن النساء والأقليات العرقية تكون لديها هياكل معرفية مرنة بشكل خاص (Taylor cox, 1991)، حيث تظهر دراسة أن النساء يملن إلى تحمل درجة أعلى من الغموض أكثر من الرجال، فالتسامح مع الغموض يتم بعدد من العوامل مثل التعقيد المعرفي والقدرة على أداء المهام الغامضة (Naomi G, 1982) أما القاعدة الثانية تتمثل في توسيع السياسات والإجراءات وأن تصبح أساليب التشغيل أقل توحيداً، فتصبح المنظمة أكثر مرونة وقابلية للتكيف (Taylor cox, 1991).

من خلال ما سبق حاولنا معرفة وتحليل علاقة إدارة التنوع الثقافي بتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما سنحاول إسقاطه في قراءة لتجربة مؤسسة IBM وكيفية تعاملها مع التنوع الثقافي وإدارته ومساهمته في جعلها رائدة في سوق البرمجيات وذلك ما سنناقشه في المحور الموالي.

### 4. قراءة في تجربة مؤسسة IBM في إدارة التنوع الثقافي وانعكاسه في تحقيقها ميزة تنافسية

(International Business Machines IBM) هي مؤسسة متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات، تزاوّل نشاطها منذ 1911م ومقرها في مدينة أرمونك في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، تعمل في أكثر من 200 دولة وتضم أكثر من 375000 موظف، تعتبر ثاني أكبر شركة من حيث سوق رأس المال حيث تفوق مبيعاتها 100 مليار دولار أمريكي، تقدم مجموعة واسعة من الخدمات في مجال التكنولوجيا والاستشارات، التحليلات التنبؤية، تطوير البرمجيات وإدارة النظم، إضافة إلى الخوادم وأجهزة الكمبيوتر العملاقة الأكثر تقدماً في العالم، سنحاول معرفة الممارسات التي تبنتها مؤسسة IBM في إدارة التنوع الثقافي لديها وربطها بما قدمه كوكس في مقارنته من حيث مدى مساهمة إدارة التنوع الثقافي في تحقيق ميزة تنافسية كما يلي:

1.4 من حيث اكتساب الموارد:

رغم الجهود المبذولة لتعزيز التنوع وإدارته من قبل إدارة IBM إلا أن (Louis Gerstner) الرئيس التنفيذي عند مجيئه في عام 1993 كان مندهشا من انخفاض مستوى التنوع في الرتب العليا للشركة، حيث مازالت تهيمن عليها نوعا ما الثقافة الذكورية، في عام 1995 أطلق مبادرة قوة المهام المتنوعة، حيث قام بتوظيف العمال من مختلف المجموعات الديمغرافية وقام بإنشاء 8 فرق عمل متنوعة، النساء، الرجال، الآسيويين، الأمريكيين من أصل إفريقي، المثليين، الأفراد المنحدرين من أصل إسباني والموظفين ذوي الإعاقات، حيث تقوم سياسته على تجاهل الاختلافات وعدم التمييز وتوفير مناصب عمل متساوية، والهدف هو كشف وفهم الاختلافات بين المجموعات وإيجاد طرق لمناشدة مجموعة أوسع من الموظفين والعملاء (Schmitz, 2012).

تبدو IBM اليوم مختلفة عما كانت عليه، فقد ارتفع عدد المدراء التنفيذيين من مختلف أنحاء العالم بنسبة 37% وارتفع عدد التنفيذيين من الأقليات العرقية المولودين في أمريكا بنسبة 23% حيث 52 مسؤولا تنفيذيا يحددون استراتيجية الشركة يتألفون من نساء وأقليات عرقية ولدت في أمريكا، والتنفيذيين من ذوي الإعاقة أكثر من ثلاثة أضعاف (Thomas, Diversity as Strategy, 2004).

#### 2.4 تحقيق ميزة التكلفة:

سياسة التوظيف التي تبنتها شركة IBM والقائمة على التنوع أتبعها بتغييرات تنظيمية، حيث منحت الفرصة لمختلف الفرق بالمساهمة في الشركة كما أشرنا سابقا، فقد كلفت الأعضاء بالحصول على فهم حول كيفية جعل كل فئة يشعرون بأنهم موضع ترحيب داخل الشركة، كما قامت كل فرقة بعمل سلسلة من الاجتماعات والاستطلاعات لألاف الموظفين للتوصل إلى العوامل الرئيسية المتعلقة بكل مجموعة، أفرزت هذه الاستطلاعات عن قضايا مهمة مثلا: الآسيويين كانوا أكثر اهتماما بالقوالب النمطية ونقص في التواصل وخطة تطوير التوظيف محدودة، شواغل الأمريكيين من أصل إفريقي شملت التحفظ وعدم التواصل وفرص تدريب محدودة، بناء على ذلك أطلقت المؤسسة برامج ومبادرات رئيسية لمعالجة هذه القضايا، مثلا أحدثت موقع تابع لموقع الشركة على الويب لمن يبحث عن مرشد لتقديم التوجيه والمشورة، كما أدركت أن بعض النساء يشعرن بالقلق من أنهن سيضطرن للتخلي عن حياة متوازنة إذا أردن الترقية إلى إدارة أعلى و 70% من النساء في المستويات العليا لديهن أطفال، ما يشير إلى أن الحواجز الإدراكية يمكن أن تكون أيضا حاجزا أمام طموحات الموظف، لمواجهة ذلك اختارت إدارة IBM التعامل مع هذه المشكلة بالتحديد عن طريق التواصل بشكل أفضل مع الموظفين (Schmitz, 2012)، كل هذه الممارسات انعكست على معدلات الرضا الوظيفي وبالتالي شعور العامل بالراحة والاهتمام ما يقلل بدرجة كبيرة من معدلات التغيب ودوران العمل خاصة في فئة النساء والأقليات التي كانت دائما مصدر قلق للمديرين في أغلب الشركات، وسنلاحظ انعكاس ذلك من خلال أرقام الأرباح التي حققتها IBM.

#### 3.4 من حيث التسويق

يقول (Louis Gerstner) "لقد جعلنا التنوع قضية قائمة على السوق، إنها تتعلق بفهم أسواقنا المتنوعة والمتعددة الثقافات"، وذلك عن طريق البحث عن طرق للوصول بشكل أكثر فعالية إلى مجموعة أوسع من العملاء، نتيجة ذلك شهدت IBM نتائج كبيرة، فعلى سبيل المثال أدى عمل فرق العمل المعنية بالمرأة وغير ذلك من الدوائر الانتخابية إلى قيام IBM بتأسيس منظماتها لتنمية الأسواق، وهي مجموعة ركزت على تنمية سوق الشركات التجارية المتعددة الثقافات والمملوكة للنساء في الولايات المتحدة، تكتيك آخر قامت به هي الشراكة مع البائعين لتوفير دعم المبيعات والخدمات التي بحاجة إليها الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وهي بيئة مناسبة لسكانها من الأقليات والمشتريين، ففي عام 2001، مثلت أنشطة المنظمة أكثر من 300 مليون دولار من العائدات مقارنة مع 10 ملايين دولار في عام 1998، إلى مئات من الملايين الدولارات عام 2003، واستنادا إلى توصية من فرق العمل المعنية بالإعاقة، أطلقت شركة IBM في أكتوبر 2001 مبادرة تركز على جعل جميع منتجاتها متاحة بشكل أوسع.



يقدر المسؤولون التنفيذيون لشركة IBM أن هذه الجهود سوف تنتج أكثر من مليار دولار من الإيرادات خلال السنوات الخمس العشر القادمة (Thomas, Diversity as Strategy, 2004) بشكل عام، أوضحت النتائج أن تنوع القوى العاملة هو الجسر بين مكان العمل والسوق وبعبارة أخرى يمكن أن يساعد التنوع الأكبر في مكان العمل على جذب مجموعة عملاء أكثر تنوعاً.

أدرت مؤسسة IBM المزايا التي يجلبها التنوع الثقافي للقوى العاملة، فقامت بتطبيق مجموعة من الممارسات لإدارة هذا التنوع لتعزيز ميزتها التنافسية ويظهر ذلك من خلال قيمة الأرباح التي حققتها، إضافة إلى عدد الابتكارات والاختراعات، حيث تمتلك 5 جوائز نوبل و9 ميداليات وطنية للتكنولوجيا و5 ميداليات وطنية للعلوم، تحقيق ذلك ليس فقط لامتلأها أفضل المهندسين والاستشاريين ولكن لتمكنها من مزج هذا الخليط من الخبرات والكفاءات والمعارف التي تحتويها كل فئة ديمغرافية فانعكس في تحقيق الابداع، حل المشاكل المختلفة والمعقدة، تعزيز المرونة المعرفية لتحقيق التكيف وبالتالي تعزيز المرونة التنظيمية.

## 5. خاتمة

رغم اختلاف الآراء حول آثار تنوع القوى العاملة داخل المنظمة بين السلبية والإيجابية، إلا أن معظم الكتابات الأخيرة تؤكد على الآثار الإيجابية للتنوع الثقافي وتدعو المنظمات إلى إيجاد توليفة من مختلف الفئات الديمغرافية (النساء الأقلويات...) للاستفادة من الإمكانيات والقدرات والخبرات والمعارف التي تحتويها كل فئة، إلا أن تحقيق ذلك يبقى مرهوناً بمدى قدرة المنظمة على إدارة هذا التنوع بكفاءة من خلال تعظيم إيجابياته والتقليل من سلبياته.

من خلال ما تم تقديمه يمكن إثبات الفرضيتين، حيث أن إدارة التنوع الثقافي بكفاءة وفعالية سيجلب للمنظمة قيمة مضافة مقارنة بمنافسيها، وهو ما أشار إليه (Cox) من خلال تحقيق مجموعة من المزايا تتمثل في ميزة التكلفة من خلال تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل، إمكانية فهم مختلف رغبات وأذواق المستهلكين وبالتالي بناء الاستراتيجيات المناسبة، خلق أفكار متنوعة ومبدعة تساهم في تحقيق الإبداع والابتكار وكذا حل المشاكل المعقدة، ما يضيف نوع من المرونة التنظيمية من خلال القدرة على التكيف، وهو ما تمكنت من تحقيقه منظمة IBM من خلال الممارسات الاستراتيجية والتنظيمية التي تبنتها ما مكنها من التربع على عرش تكنولوجيا الحواسيب والبرمجيات.

لايزال مجال إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات من المداخل الحديثة نسبياً في إدارة الأعمال، إلا أنه يمكن القول أن الجميع منفق على أن إدارة التنوع الثقافي هي استراتيجية، لكن تم الاختلاف في طبيعة هذه الاستراتيجية وفي كيفية تطبيقها، هذا ما يفتح المجال لمزيد من البحوث والدراسات لمحاولة الوصول إلى تحديد المعالم الاستراتيجية وكذا التنظيمية من ممارسات وأليات تساعد المنظمات على الإدارة الفعالة للقوى العاملة المتنوعة لديها، وبالتالي تصبح إدارة التنوع الثقافي مصدراً للميزة التنافسية في ظل المنافسة الشرسة والبيئة المعقدة التي أصبح المورد البشري أهم مورد فيها.

## قائمة المراجع

1. Anneli Jonsson, D. H. Cultural diversity in organizations. *A study on the view and management on cultural diversity*. Umeå, School of Business and Economics, 2013.
2. Ely, R. J. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 2(46), Jun, 2001.
3. Emily Nyanchama Ayega, S. M. Critical Review of Literature on Cultural Diversity in the Work Place and Organizational performance. *Journal of Human Resource Management*, 1(6), (2018).
4. IBM, (n.d.). Retrieved from linkedin: <https://fr.linkedin.com/company/ibm>.
5. Loth, D. *le management interculturel*. Paris, France: l'harmattan, (2006).

6. Maddy Janssens, C. S. Theories of Diversity within Organisation Studies: Debates and Future Trajectories. p5. St Gallen, university of Gallen, Switzerland, (janvier, 2003).
7. Naomi G, A. N. The relationships among sex-role orientation, cognitive complexity, and tolerance for ambiguity. *sex roles*(8), (1982).
8. Nemeth, C. The Differential Contributions of Majority and Minority Influence. *Psychological Review*, (January, 1986).
9. Porter, M. (n.d.). *L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Retrieved from cloudfront.net : <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538cab41021e.pdf>
10. Schmitz, A. *managing-diversity-for-success*. Saylor Academy, (2012).
11. Schwartz, F. Management Women and the New Facts of Life. *Harvard Business Review*, (JANUARY-FEBRUARY, 1989).
12. Stone, H. Z. MESURER LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE : POUR QUOI ET COMMENT ? *Management & Avenir*, 8(38), (2010).
13. Taylor cox, S. b. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management*, 3(5), (1991).
14. Thomas, D. (s.d.). Diversity as Strategy. *Harvard Business Review*, 9(82), (September 2004).
15. لفحل ليندة. إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة دولية. جامعة باتنة الحاج لخضر، الجزائر، (2012-2013).
16. محمود فوزي علي العنوم. رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني. رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، عمان، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن، (مايو، 2009).