

# الاستراتيجيات و الممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي

الاستاذة:القائمة القويزي

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

جامعة علي لونيبي - البليدة2 -

البريد الالكتروني: [ebnkhaldoun7@yahoo.com](mailto:ebnkhaldoun7@yahoo.com)

الملخص :

لاشك أن الاهتمام بمفهوم التنوع أو التعدد الثقافي في المنظمات يشكل مطلباً ضرورياً في ظل التوجه نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة كالنسيير التشاركي و التوقيعي.....، كما أن الفكر الإداري الحديث للموارد البشرية تجاوز كل الأساليب التي تعتمد الأوامر و القيادة التقليدية و كلما من شأنه أن يحدث التمييز بين العاملين و الاخلال بأخلاقيات العمل كعدم العدالة في التسيير أو التحيز و الميول لبعض العمال على حساب الآخرين ذوي الثقافات المختلفة التي لا تمثل التيار الرئيسي للمنظمة، و لأن الحفاظ على المؤسسة و استمراريتها يقوم في المقام الأول للبحث و استغلال الفرص و نقاط القوة جاء مدخلا لتنوع و التعدد الثقافي الذي يعد من المداخل الأكثر حداثة، لتعمل المنظمات متعددة الثقافات على دمج الأقليات و تجنب التمييز و تكافؤ الفرص و ذلك من خلال خلق رؤية شاملة تمكن جميع الأعضاء بغض النظر عن انتماءاتهم و ثقافتهم من المساهمة في تحقيق إمكاناتهم و ذلك لكسب الحرب على المواهب، و عليه سنتناول في هذا البحث المختصر مفهوم التنوع الثقافي و سيرورته في ظلال فكر الإداري و كذا التعدد الثقافي في منظمات الأعمال، ثم نتطرق للحديث عن كيفية إدارة التنوع الثقافي بنجاح في مكان العمل و أخيراً سنحاول رصد العلاقة و طرح بعض الاستراتيجيات و الممارسات التنظيمية لتحقيق إدارة التنوع الثقافي إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي و التنوع في المنظمة.

## Résumé

L'intérêt pour le concept de la diversité et du multiculturalisme dans les organisations est une condition nécessaire à la lumière de la tendance à l'adoption de concepts modernes de gestion tels que la gestion participative et l'expectative.....,et la pensée de la gestion

moderne des ressources humaines a dépassé toutes les méthodes qui reposent commandement et le leadership traditionnel et tout ce qui permettrait de distinguer entre les employés et la violation de l'éthique des affaires qui se passe, et tels que le manque de la justice dans la gestion ou la partialité et les tendances de certains travailleurs au détriment des autres avec différentes cultures qui ne représentent pas le courant dominant de l'organisation ,parce que le maintien de la continuité de l'institution et en premier lieu pour rechercher et exploiter les opportunités et les atouts sont venus diversité et le multiculturalisme entrée ,et qui est l'une des entrées les plus modernes ,et le organisations multi-culturelles travaillent sur l'intégration des minorités et d'éviter la discrimination et de l'égalité des chances par la création d'une vision globale qui permet à tous les membres, indépendamment de leurs affiliations et des cultures de contribuer à la réalisation de leur potentiel , pour gagner la guerre des talents, et nous allons en discuter dans ce manuel recherche notion de diversité culturelle et ce qui arrive à la lumière de la pensée de gestion, ainsi que la diversité culturelle dans les organisations professionnelles, ensuite, nous adressons à parler de la façon de gérer avec succès la diversité culturelle en milieu de travail ,enfin nous allons essayer de suivre la relation et de poser quelques stratégies et pratiques organisationnelles pour réaliser la gestion de la diversité culturelle ,en plus de la planification stratégique et de la diversité dans l'organisation.

تمهيد :

تواجه المؤسسة الاقتصادية في الآونة الأخيرة الكثير من التحديات، و المتاعب البيئية، كزيادة المنافسة و شراستها، التقدم التكنولوجي الكبير، الجودة العالية، و غيرها من الصعوبات مما يجعل القدرة على التصدي لهذه التحديات في معظم الأحيان صعبا، وربما تمثل ظاهرة التنوع الثقافي بين عناصر العمل أهم المشاكل التي تواجه المنظمات ، حيث أن مهمة المزج بين العناصر الثقافية المتنوعة في بوتقة انصهار واحدة وتحقيق التناغم بينها أشق المهام التي تبرز أمام المنظمات ، وفي إطار دراستنا هذه حول الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي يجدر الإيضاح بأن المنظمات الإدارية بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك العاملين داخل مكان العمل ، وبالتالي فإن لكل فرد عامل في المنظمة شخصية تميزه عن بقية العاملين، وهذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه "التنوع الثقافي" حيث أن

دراسة مفهوم ثقافة المنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات على اعتبار أن هذا المفهوم يمثل أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، و تأسيس اعلى ما سبق ستتناول هذه الدراسة موضوع التنوع الثقافي داخل مكان العمل و محاولة الاجابة عن الإشكالية التالية :

ماذا نعني بإدارة التعدد و التنوع الثقافي و كيف يؤثر بكل أبعاده من عمال ذوي انتماءات عرقية و أصول ثقافية مختلفة على محيط العمل؟ و ما هي الاستراتيجيات و الممارسات التنظيمية و الخطط التي تتعامل بها المنظمات مع التنوع الثقافي بنجاح؟.

### مفهوم التنوع :

يقصد بالتنوع كمصطلح " معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته " وإدراك الاختلافات الفردية " <sup>1</sup> ، كما يشير التنوع إلى كل الخصائص التي تجعل من الأفراد مختلفين عن بعضهم البعض ، بعد ذلك فالتنوع يتضمن العوامل والخصائص التي تفرق بين الأفراد مثل الشخصية ، أسلوب العمل ، الدين ، العرق ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الاجتماعي والاقتصادي وكذا الخبرات العامة في العمل <sup>2</sup> وهو "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 الجنسي ، 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 والإيجابية والرعاية.

بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتفاء بها كمقابل للامتثال التام لنهج قوانين المساواة/الإجراءات الإيجابية (توماس، 1990). ومن وجهة النظر الأمريكية من

---

<sup>1</sup>خوني رابح و حساني رقية : تسيير التنوع " المقاربات والتحديات " ، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية " التنوع ، الأخلاقيات والإنصاف " نظرة حول ممارسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية يومي 25 - 26 /02/ 2014 قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة - الجزائر ، 2014 ، ص 03.

<sup>2</sup> Caleb Rosado :What Do WeMean By " Managing Diversity " ? Sumatireddy , editor , WorkForceDiversity ,Vol.3 ; Concepts and Cases ,Hyderabad , India ,ICAFI University , 1997 ,p 8 .

المفترض أن تمثل "إدارة التنوع" شيئاً منفصلاً عن مفاهيم المساواة مثل تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية<sup>3</sup> (توماس، 1990، توماس وإيلي، 1996).

### تعريف إدارة التنوع :

عرفه كوكس Cox: بأنه التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة<sup>4</sup> ، أما فلوري Fleury (1999): فأعتبره خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي ، ، كما تعني إدارة التنوع " تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وعليه فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني<sup>5</sup> .

### التنوع في القوى العاملة في ظل الفكر الإداري التقليدي والحديث :

1- التنوع فيالقوى العاملة في ظل الفكر الإداري التقليدي: على الرغم من التطور الكبير فيميادين العلوم الإدارية والاقتصادية إلا أن نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرنالعشرين يمثلان التحول الكبير في عصر إدارة الأعمال والانتقال بها من التخمينوالحدس والتقدير إلى علم له مبادئه وقواعده ونظرياته تحكم مسيرته العلاقات القائمة في الأنشطة والفعاليات المختلفة.

وهذه القواعد والمبادئ وضعها الرواد الأوائل للمدرسة العلمية الإدارية أمثال شارلز باباج، فردريك تايلور، هنري فايول، فرانكو ليليان جلبرت، هنري غانت و هارينغتوناميرسون وغيرهم ولقد كانت محاولاتهمتجارهم جميعاً تنصب في إطار واحد إلا وهو زيادة الكفاية الإنتاجية من خلالالإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه ،مما يتيح الفرصة للحصول على أكبر قدر منالإنتاج من خلال استخدام الإمكانياتالإنتاجية نفسها.

ولقد ركز تايلور وهو من أولرواد الفكر التقليدي في الإدارة جل اهتمامه لكي تطبق أفكاره وأراؤه على مستوى إدارةالمصانع مع طموحه الكبير في تطبيق

<sup>3</sup> Thomas, D. and Ely R: Making differences matter , Harvard BusinessReview, 1996,p 74 , 79-90.

<sup>4</sup>Cox, Taylor :Cultural Diversity: Theory Research and Practice, Sanfrancisco, Berretkohler,Publishers,1993,p 11.

<sup>5</sup>Claudia Hoge , Cultura diversity in organizations , Master thesis , Unbruka University , school of management , 2003, p 8 -9.

مبادئه على نطاق واسع ولقد كان الشغل الشاغلوا لاهتمام الكبير لتايلور ينصب في بوتقة رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف للوحدة المصنعة من دور مراعاة لدور التنوع في العمال الذين يعتبرون أساس الإنتاجية.

وتشير دراسات وأبحاث هنري فايول الأولية إلى اهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية وبالناحية التحليلية والوصفية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس على مختلف المستويات الإدارية إلى جانب هنري فايول ، وعمل في حقل الإدارة التنظيمية كل من أوليفر شيلدون وجيمس موني وليندال ايرويكو أنرايلي، هؤلاء العلماء هم الذين وضعوا القواعد العامة والأسس والمبادئ الرئيسة لنظرية التنظيم الإداري حيث وضعه نرى فايولا لطريقه التي ينتهجها كل عامل في الإنتاج ووضح بذلك الترتيب الوظيفي لكل عامل وهو بذلك يغير بالاختلاف في القوة العاملة ودورها في الإنتاج .

وأوضح هنري فايول أيضا انه لابد من تقسيم العمل نسبة للاختلاف في القوه العاملة وتخصص أي عامل، بعد ذلك جاء دور العالمين فرانك و ليليان جلبرت بحيث لاحظوا بأن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت لآخر، لذا قام فرانكو جلبرت بتحليل حركات العمال أثناء أعمال البناء بوساطة استعمال التصوير السينمائي وحاول الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة وأكثرها قبولا من العامل وأوضح فرانكو ليليان بأن التنوع في العمال يودي إلى اختلاف إنتاجيتهم<sup>6</sup>.

كانت المدرسة البيروقراطية بقيادة العالم ماكس فيبر في الإدارة ردًا على المفاهيم والتطبيقات التي جاء بها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية ، وهذه الأخيرة جاءت بدورها ردًا على آراء وقواعد ومبادئ فردريك تايلور في الإدارة العلمية التي حولت الإنسان إلى آلة بيولوجية في الوقت الذي عملت مدرسة العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالإنسان داخل التنظيم الرسمي وخارجه ، والمدرسة البيروقراطية حاولت وضع التنظيم الرسمي في مكانه الملائم حيث اهتم ماكس فيبر بتوزيع العمل وتدرج السلطة

---

<sup>6</sup>حمدي الإمام محمد أحمد : إدارة التنوع في القوة العاملة في ظل الفكر الإداري التقليدي والحديث ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الدورة الثامنة، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا [http : wadal3iys , sudanforums.net](http://wadal3iys.sudanforums.net)

2- التنوع في القوهالعاملة في ظل الفكر الإداري الحديث: إن عجلة التقدم الفني والتقني تسير باستمرار إلى الإمام لتخلق إمكانات جديدة يستطيع الاقتصاديون والمهندسون و الإداريون وغيرهم تسخيرها لصالح أغراض التنمية الاقتصادية الشاملة و تحقيق المستويات العالية من الكفاية الإنتاجية من خلال إتباع وسائل وطرق متقدمة في إدارة المنشآت والمنظمات والطرق الجديدة هذه تعتمد علىاستخدام النماذج الموديلات الرياضية والحاسب الإلكترونية في حل المشاكل الاقتصادية واتخاذ القرارات نظرا لاتساع الهياكل الإداريةللوحدات الاقتصادية أفقيًا ورأسيا وزيادة عدد العاملين في المنشأةالواحدة وللتقدم التقني الذي نتج عنه تطور كبير في الإنتاج ، فقد كان لزامًاالاعتماد على طرق بديلة أكثر علمانية واستخدامًا للأساليب المتقدمةوذلك لحل العديد من المسائل والقضايا والمشاكل العمالية والفنية والإنتاجية التيتعترض الإداري يوميا ولقد جاءت العلوم الرياضية والبرمجة الخطية واللاخطية والحاسب الالكترونية لتخدم الإنسان في حل المسائل الاقتصادية لمصلحة المؤسسات الإنتاجية والعاملين فيها ، كما تم استخدام النماذج الإحصائية والرياضية في عملية تحليل أداءالعاملين ودراسة التنوع في القوه العاملة بصوره أوسع من المنهج التقليدي .

لقد أصبحالمدخل الرياضي الحديث من المداخل الأكثر شيوعًا لدراسة مجموعة من البدائل فيموقف معقد بما يكفل توفير أساس كمي للوصول إلى البديل الأنسب الذي يحقق الهدف ، وبعد ذلك جاء الدور الواضح لدراسة التنوع في الفكر الحديث من مدرسة النظمبيعادة العالمين برتون- وبراون حيث أن الأساس في هذه المدرسة اعتمادها بشكل أساسيعلى المحاولات العلمية الهادفة إلى النظر للأشياء كمجموعة من المكونات والعناصرالمعقدة والمتداخلة بعضها مع بعض والتي تشكل فيما بينها وحدة واحدة ، ولقد حاول الباحثون والعلماء منذ زمن طويل دراسة النظم ومكوناتها وتفاعلاتها من أجل الحفاظ على البقاء والتطور وبعد ذلك انتقل العلماء لدراسة وتطبيق نظرية النظم فيالمجالات الإدارية حيث توضح هذه المدرسة أن القوى العاملة في المنظمة عبارة عنمجموعه من المدخلات التي تتفاعل فيما بينها لتكون مخرجات النظام الخاص بالمواردالبشرية في المنظمة.

ومن خلال التطور الهائل في إدارة الموارد البشرية ظهرالمدخل الموقفى، ولقد أصبح معروفاً في وقتنا الحاضر بأن الأسلوب الإداري المتبع في الصناعات الالكترونية

يختلف عن الأسلوب الإداري في الصناعات الزراعية، كما أن طبيعة التنظيمات الهيكلية الإدارية في هذه المؤسسات لاشك متباينة .

إضافة إلى أن النظريات لا يمكن أن تطبق في كل الأوقات والظروف وفي مختلف الهيئات الإدارية والإنتاجية، فما هو عملي وممكن التطبيق الآن لن يكون كذلك بعد عشر سنوات نظرًا للتقدم والتطور الدائمين في أساليب العمل الإداري والإنتاجي، لذلك فإن استخدام المفاهيم والمبادئ والقواعد والنظريات الإدارية يجب أن يتم بطريقة اختيارية انتقائية تتناسب مع الظروف الحالية للمؤسسة .

وردًا على هذه التصورات و التساؤلات ظهر مدخل إداري جديد هو مدخل الموقف الذي يؤكد بأنه لا يوجد طريقة مثلى تعتمد بشكل دائم كأساس للعمل في الأنشطة الإدارية المختلفة في كل زمان ومكان، نظرًا للتغيرات البيئية المحيطة الداخلية والخارجية بالنسبة لكل فرع من الفروع الاقتصادية وبذلك يكون المدخل الموقفي ينبني على التنوع الذي يحدث في القوبالعاملة لكل منظمه ويكون مختلف عن المنظمات الأخرى<sup>7</sup>.

#### التنوع الثقافي في منظمات الأعمال Organizational Multiculturalism :

يفترض في ثقافة منظمات الأعمال أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الفروقات الموجودة بين المتقدمين للعمل وفي حدود احتياجاتها طالما كان لهؤلاء الأفراد القدرة على الأداء المتميز في الوظائف التي يشغلونها ، لأن منظمات الأعمال وجدت أساسًا لتحقيق أهداف أهمها الربح وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ، وإذا كانت المنظمات بهذا الشكل فإنها تحقق مبدأ التنوع الثقافي Multiculturalism والذي يعني قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل ، وهكذا فإن المنظمة التي تحترم التنوع الثقافي تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة Multicultural Organization حيث تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بمزايا ايجابية نلخصها في الآتي :

التعددية Pluralism

تكامل هيكلي Structural Intégration .

تكامل شبكي غير رسمي Informal Network Intégration .

<sup>7</sup>المصدر السابق .

غياب الحكم المسبق والتمييز . Absence of Prejudice Discrimination  
أقل ما يمكن من النزاعات بين المجموع Minimum Inter group Conflict<sup>8</sup> .

### الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي :

إن الآثار الناجمة عن التعدد الثقافي ضمن العمليات التنظيمية سواء كانت إيجابية أو سلبية، تلزم الإدارة انتهاج جملة من الاستراتيجيات والمهارات التنظيمية لتقليل من السلبيات والوصول إلى أقصى حد من الإيجابيات وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة ، والمنظمات المتعددة الثقافات plural organizations هي المنظمات ذات قيادة متجانسة وبنية متنوعة الثقافات ، وتمثل الشكل المهيمن للمنظمات منذ 1990 حتى اليوم وتشمل أفراد متعددي الخلفيات الثقافية ، كما تقدم عرض خاص من الإدارة للتدريب على قضايا تكافؤ الفرص والحقوق المدنية والتحرش الجنسي فضلا عن عمليات التحقيق لمنع التمييز ضد الجماعات ، لكن يمكن العثور على عدد قليل فقط من الأقليات في المناصب العليا ومع ذلك فالمنظمات المتعددة الثقافات تعمل على دمج الأقليات في شبكات غير رسمية مع مستوى الوعي حول التمييز وبالتالي فإن نهج الاستيعاب والتثاقف لا يزال هو السائد داخل هذا النوع من المنظمات .

### كيفية إدارة التنوع في مكان العمل :

التنوع ينطوي على أكثر من مجرد الثقافة والخلفية الاجتماعية و نوع الجنس. فهو يشمل تفرد كل شخص، و خبرته و شخصيته المختلفة ولكن يجب أن يتم التعامل معها في مكان العمل. يؤثر التنوع على الأداء، لذلك من المهم إدارة أية مشكلات قد تنجم عن الصراعات الشخصية. يحدد التنوع أيضا كيفية تفاعل الموظف مع الموظفين الآخرين ونوع الحافز المشترك في الأداء الوظيفي ، وتكون الخطوات العملية كالآتي :

1. وصل للموظفين القضايا التي تتعلق بالشركة، مثل الأهداف والغايات والسياسات، وثقافة الشركة والممارسات الشائعة ليلتزم بها الجميع. حدد العقوبات المفروضة على من يخالفها.
2. إجراء أية تغييرات من شأنها أن تؤثر إيجابيا على احتياجات مختلف المجموعات المتنوعة في المنشأة. تأكد من أن كافة سياسات شؤون الافراد من التعاقد و الترقيات

<sup>8</sup>صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي : الإدارة و الأعمال، ط 2 ، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2008، ص 138. ص 134.



والعلاوات تستند على الأداء المتميز للموظف ومهارته. تجنب السماح بالانحياز لأي خلفية عرقية أو ثقافية أو الجنس عند وضع سياسات الموارد البشرية . إدارة مكان العمل المتنوع يبدأ مع سياسات قوية للمساواة تضعها الشركة. بمجرد ان وضعت هذه السياسات في المكان، يجب ابلاغها لجميع العاملين في أنحاء المنشأة بأكملها.

3. خلق فرق من الموظفين للعمل معا. إعطاء كل موظف الوصف الوظيفي والمهارات المطلوبة لإنجاز المهمات. اخلط المجموعات من خلال إشراك موظف من كل مجموعة يناسب الوصف الوظيفي والمهارات اللازمة. هذا سوف يوفر فرصة لكل شخص لمعرفة الفريق و محاوله أن يفهم بعضهم بعضا. تعيين قائد للفريق لكل مجموعة فضلا عن شخص آخر لمساعدة قائد الفريق و التوسط إذا نشأت مشاكل.

4. اجعل كل شخص مسؤولا أمام قائد الفريق، والمشرف والشركة. إعطاء كل شخص مسؤوليات مختلفة لإكمال وإنهاء المهمات. هذا يعني أن كل شخص سوف يكون قادرا على المساهمة ويشعر بأنه قيمة مضافة للشركة، و للفريق ولنفسه<sup>9</sup>.

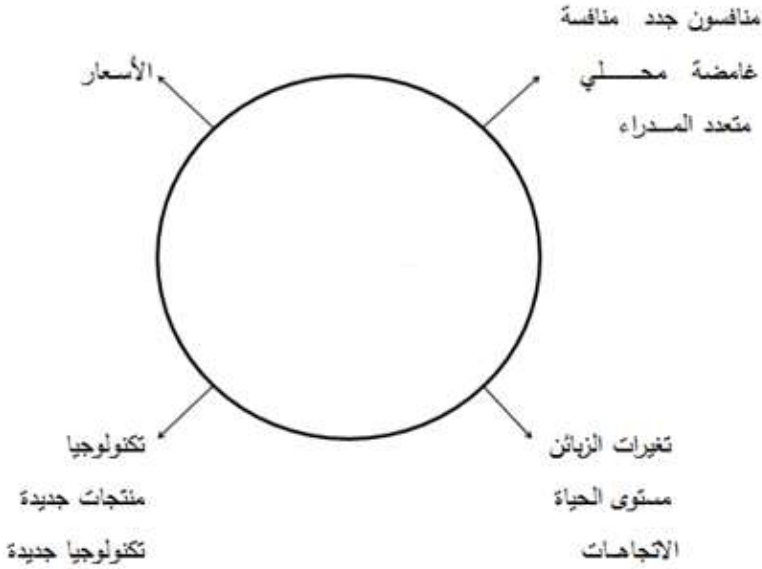
#### المنظمات في القرن الواحد والعشرين وإشكالية التعدد الثقافي :

توجد نقطة هامة في موضوع التنوع الثقافي والأخلاقي في الأعمال الدولية ، وهي العلاقة بين الشركة والموظفين ، ونبدأ أولاً بتناول هذا الموضوع حول كيفية تعامل الشركة الدولية مع موظفيها ، فالأصل هو أن تختار الشركة أفضل الأفراد المؤهلين والقادرين على تطوير أنفسهم ووظائفهم وإعطائهم الأجور والخدمات المناسبة مع الحفاظ على حقوقهم الشخصية والمعنوية .

#### الشكل ( 01 ) المنظمات في القرن الواحد والعشرين

---

<sup>9</sup> نبيهة جابر: إدارة التنوع بين العاملين في المنشأة، [http:// kenanaonline.com](http://kenanaonline.com)، موقع متخصص في المشروعات الصغيرة و التنمية البشرية، يوم 20-05-2015 علنا الساعة 30: 14 .



#### المصدر:

Donald R. Brown .2000, An Experiential Approach To Organization Development. 6 :Th Edition. Prentice Hall New Jersey P 9. بتصرف

كيفية تعامل المنظمات مع التنوع الثقافي: ولاستجلاء التعارض السابق في توجه إدارة المورد البشري نحو التباين الثقافي داخل المنظمة عرض (Higgs and Perrin) اعتمادا على أعمال Adler تصنيفا يبين مدى إدراك المنظمات الدولية وتلك الأخذ في التوجه نحو العلمية لفكرة التنوع الثقافي ذاتها<sup>10</sup>. ومدى إدراك الآثار الايجابية والسلبية التي يمكن أن تترتب عن هذا النوع ، واستراتيجيات التعامل مع هذا التنوع ومدى شيوع هذه الاستراتيجيات في الواقع العلمي وبناء على ذلك

تمكن الباحثان من تصنيف التنظيمات في ثلاث مجموعات أساسية تعكس مدى نظرة كلمتها للتنوع الثقافي وكيفية تعاملها معه كما يتضح من الجدول أدناه :

<sup>10</sup>ليندة لفحل: إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية "منظمة الصحة العالمية نموذجاً"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، جامعة الحاج لخضر، باتنة - الجزائر، 2012/2013، ص63، 64 .

<p>تنظيم متصالح ثقافيا أفضل سبيل هو مزج طريقتنا مع طرق الآخرين</p>	<p>تنظيم أقل تعصبا طريقتنا من بين أفضل الطرق</p>	<p>تنظيم ضيق الأفق طريقتنا هي الطريقة الوحيدة المقبولة</p>	<p>نوع التنظيم المتغيرات</p>
<p>تأثير سلمي وإيجابي النوع الثقافي يمكن أن يرتب على التنظيم بعض المزايا وبعض المساوئ في نفس الوقت</p>	<p>وجود تأثير سلمي التنوع الثقافي سترتب عليه مشكلات متنوعة على التنظيم</p>	<p>عدم وجود تأثير لا تدرك الإدارة أي تأثير للتنوع الثقافي على التنظيم</p>	<p>مدى ادراك تأثير التنوع الثقافي على التنظيم</p>
<p>ضرورة إدارة التباين تدريب أعضاء التنظيم على التعرف على التباينات الثقافية وتطوير التباينات لإيجاد مزايا للتنظيم</p>	<p>تدنية التباين تدنية مصادر وتأثير التنوع الثقافي على التنظيم مع تشكيل فرق العمل بحيث تكون أحادية الثقافة ان أمكن</p>	<p>تجاهل التباين تجاهل تأثير التنوع الثقافي على التنظيم</p>	<p>استراتيجية التعامل مع تأثير التنوع الثقافي</p>
<p>بعض المشكلات وكثير من المزايا سيتم إدراك المزايا التنظيمية والاعتراف بها ، وسيستمر ظهور مشكلات معينة</p>	<p>بعض المشكلات وقليل من المزايا ستقل المشكلات كلما قل التنوع الثقافي ، بينما يتم حذف أو تجاهل إمكانية تحقق أي مزايا - من التنوع ، تعزي المشكلات إلى</p>	<p>مشكلات فقط على الرغم من ظهور مشكلات إلا أن الإدارة لا ترجعها للتنوع الثقافي</p>	<p>أكثر النتائج المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية</p>

تتطلب من الادارة التعامل معها	التنوع الثقافي		
<u>نادرة الحدوث</u>	<u>شائعة إلى حد ما</u>	<u>شائعة</u>	مدى شيوع إدراك التأثير وتطبيق الاستراتيجية

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، ص156.

ومن جانب آخر فإن كلاً من العوامل الاجتماعية والثقافية لها تأثير كبير على كل من المنظمات والأفراد المنتمين لوطن ما. ويتأثر مستوى أداء وجودة إدارة المنظمات بدرجة كبيرة بالعناصر السائدة في البيئة الاجتماعية والثقافية ، كما أن سلوك وأداء الأفراد داخل تلك المنظمات في المجتمع سواء داخل المنظمات التي يعملون بها وخارجها هو انعكاس لعناصر تلك البيئة ، وعلى ذلك فإن ثقافة المجتمع تلعب دوراً أساسياً في حياة المنظمات والأفراد ولكن هذا التأثير للعوامل الاجتماعية والثقافية يختلف بالضرورة باختلاف طبيعة تلك المنظمات وباختلاف الأفراد.

#### خلاصة :

إن هذه الآليات تعتبر من أهم مفاتيح التعلم للمنظمات المتعددة الثقافات لأن العامل الحاسم للمنظمات هو توظيف أفراد ذوي كفاءات بغض النظر عن خلفياتهم وأصولهم ثم إدارتهم على نحو فعال، وهنا تتضح مهمة المنظمة والتي تتمثل في الاستفادة من رأس المال البشري من خلال تطوير الإمكانيات البشرية لتقاسم النجاح والنماذج العقلية والرؤى المشتركة والكفاءة ، ولأن التعدد والتنوع الثقافي هو قيمة إضافية داخل منظمات الأعمال إذا تمكنت هذه الأخيرة من اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للاستفادة منه والوصول إلى الشرعية من خلال الاعتراف بالاختلاف والتعدد والتنوع الثقافي كأمر طبيعي في الإنسانية جمعاء وكميزة تنظيمية فهو يمكن منظمات الأعمال من الاستفادة من إيجابياته إذا ما تبنته كاستراتيجية إدارية طويلة المدى وطبقته المنظمة في ممارساتها التنظيمية .

#### المراجع المعتمدة :

1. حمدي الإمام محمد أحمد : إدارة التنوع في القوة العاملة في ظل فكر الإداري التقليدي و الحديث، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة

- الأعمال، الدفعة الثامنة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، [http : wadal3iys , sudanforums.n](http://wadal3iys.sudanforums.net) .
2. خوني راج و حسان يرقية : تسيير التنوع " المقاربات و التحديات " ، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية " التنوع، الأخلاقيات و الإنصاف " نظرة حول ممارسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية يومي 25 – 26 /02/ 2014 قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمدخضر، بسكرة – الجزائر، 2014 ، ص 03.
  3. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي : الإدارة و الأعمال، ط 2 ، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2008، ص 138 . ص 134.
  4. عبد الناصر محمد علي حمودة : إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر ، 2005 . ص 153 – 154.
  5. ليندة لفحل :إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية "منظمة الصحة العالمية نموذجا " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، جامعة الحاج لخضر، باتنة – الجزائر، 2012/2013 ، ص 63 ، 64 .
  6. نبهة جابر : إدارة التنوع بين العاملين في المنشأة، [http:// kenanaonline.com](http://kenanaonline.com) ، موقع متخصص في المشروعات الصغيرة و التنمية البشرية، يوم 20- 05- 2015 على الساعة 30 : 14 .
  7. Caleb Rosado :What Do WeMean By " Managing Diversity " ? Sumatireddy , editor , WorkForceDiversity ,Vol.3 ; Concepts and Cases ,Hyderabad , India ,ICAFI University , 1997 ,p 8.
  8. Claudia Hoge , Cultura diversity in organizations , Master thesis , Unbruka University , school of management , 2003, p 8 -9 .
  9. Cox, Taylor :CulturalDiversity:TheoryResearch and Practice,Sanfrancisco, Berretkohler ,Publishers,1993,p 11.
  10. Thomas, D. and Ely R : Making differences matter , Harvard Business Review, 1996,p 74 , 79-90.