

إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية دراسة حالة مؤسسة JIN YING الصينية

Managing cultural diversity in international institutions, a case study of the chinese JIN YING institution

فايزة بوتمتام*، طالبة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر.

boutemtam.faiza@univ-alger3.dz

رشيدة عداد، أستاذة، جامعة الجزائر3، الجزائر.

addad.rachida@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2023/10/18؛ تاريخ القبول: 2023/11/28

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة التنوع الثقافي على الأداء الدولي لمؤسسة JIN YING الصينية، حيث تم تصميم استبيان، وزع على عينة من الموارد البشرية للمؤسسة قيد الدراسة بطريقة العينة العشوائية، والمقدر مجموعهم ب 54 موردا بشريا، تم استرداد 43 استبانة صالحة للمعالجة، تم استخدام كل من معامل الارتباط، و معادلة خط الانحدار، وتحليل ANOVA لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتم تحليل الإجابات بواسطة برنامج Spss. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود ارتباط متوسط بين إدارة التنوع الثقافي وأداء المؤسسات الدولية.

الكلمات المفتاحية: التنوع الثقافي؛ إدارة التنوع الثقافي؛ الأداء؛ المؤسسات الدولية.

تصنيف JEL: F23؛ M14؛ M16.

Abstract:

This study aims to find the impact of cultural diversity management on the international performance of the Chinese JIN YING institution. Where a questionnaire was designed and distributed to a sample of the human resources of the institution under study using the random sampling method, estimated at a total of 54 human resources, 43 valid questionnaires were retrieved for treatment. The study used a correlation coefficient, the regression line equation, and ANOVA analysis to test the relationship between the study variables, And the answers were analyzed by Spss

* بوتمتام فايزة: boutemtam.faiza@univ-alger3.dz

program. The study concluded that there is a medium correlation between cultural diversity management and the performance of international institutions.

Keywords: cultural diversity; cultural diversity management; performance; keywords; international institutions.

Jel Classification Codes : F23; M14; M16.

مقدمة

في بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بشدة المنافسة، حيث تتعدد الفروقات بين الأعمال الدولية و الأعمال المحلية، فالدخول إلى السوق الدولية، ينطوي على عدد من التحديات، أولاً امتلاك المعرفة حول اللوائح القانونية، وخصائص سوق العمل المحلي، وخصائص النظام السياسي و الاقتصادي، وخصائص الثقافة المحلية. باعتبار أن البلدان والمجتمعات والثقافات مختلفة و متنوعة، فلا يكفي أن ندرك وجود ثقافات متنوعة، لكن يجب تقييمها وتحويلها إلى فرص عمل تساعد المؤسسات على تحقيق مبتغاها.

نظراً لأن المؤسسات الدولية لديها موارد بشرية تتكون من خلفيات جغرافية ودينية ولغوية وسياسية مختلفة، فإن الاختلافات الثقافية أكثر بروزاً من التجانس والتشابه. لذلك تلح الحاجة إلى مراعاة هذه الاختلافات في الأنشطة الإدارية.

تعتبر قدرات المؤسسات في إدارة الاختلافات الثقافية عاملاً مهماً للغاية يمكن أن يكتسب ميزة تنافسية في الأسواق الدولية، حيث تجلب إدارة التنوع الثقافي المرنة والديناميكية للمؤسسة التي يمكنها تلبية توقعات البيئة الدولية. لهذا السبب، فمن الأهمية أن يتمكن المدراء من إدارة الاختلافات الثقافية التي يواجهونها داخل المؤسسة بشكل فعال من خلال فهمهم الإداري القائم على القيم العالمية دون تجاهل القيم الوطنية والمحلية. وهذا ما يقودنا لصياغة إشكالية التالي: هل تؤثر إدارة التنوع الثقافي على أداء المؤسسات الدولية؟

فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

H₀₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و أداء المؤسسات الدولية في مؤسسة JIN YING الصينية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H₁₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و أداء المؤسسات الدولية في مؤسسة JIN YING الصينية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثانية:

H02: لا يوجد تأثير كبير لإدارة التنوع الثقافي على أداء المؤسسات الدولية في مؤسسة JIN YING الصينية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H22: هناك تأثير كبير لإدارة التنوع الثقافي على أداء المؤسسات الدولية في مؤسسة JIN YING الصينية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة إلى إبراز الجوانب التالية:

- إظهار اشكالية التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية؛
- تحديد العلاقة بين ادارة التنوع الثقافي و أداء المؤسسات الدولية عن طريق تحديد تأثير الاختلافات الثقافية على الأداء الدولي؛

➤ فحص دور إدارة التنوع الثقافي وانعكاسها المقابل على بيئة العمل في مؤسسة JIN YING الصينية.

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية هذه الدراسة إلى المساهمة في إظهار أن عامل التنوع الثقافي يمكن أن يكون ميزة في المؤسسات الدولية، عن طريق تحديد أثر إدارة التنوع الثقافي على أداء المؤسسات الدولية، و طرح بعض الحلول للتغلب على مشاكل الثقافات المختلفة، و للحصول على فكرة صحيحة وواضحة حول موضوع التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Okwurume, Eketu, 2020) بعنوان:

Cultural Diversity Management Strategies And Efficiency Of Multinational Companies In Rivers State

هدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مختلف النظريات المتعلقة بالتنوع الثقافي.
- البحث في العلاقة بين استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي وأداء المؤسسات المتعددة الجنسيات.
- محاولة دراسة سياسات المؤسسات المتعددة الجنسيات في ادارة الاختلافات الثقافية.
- وتوصلت الدراسة إلى:
- يؤدي الاستثمار في التنوع الثقافي الى تعزيز العلاقة بين الموارد البشرية، ويوفر لهم أيضًا أسسًا داعمة سليمة يصبحون عليها أكثر وعيًا، ويكونون قادرين على تحسين كفاءة المؤسسات متعددة الجنسيات.
- ضرورة تطوير آليات التنوع الثقافي تساعد على الاندماج داخل أماكن العمل.

➤ الحاجة الى توفير برامج التعلم حول الاختلافات للمجموعات داخل المؤسسة.

- دراسة (Calza, Aliane, Cannavale, 2010) بعنوان:

Cross-cultural differences and Italian firms internationalization in Algeria: Exploring assertiveness and performance orientation

هدفت الدراسة الى:

➤ إبراز القيم الثقافية التي تؤثر على الأداء في المؤسسات الإيطالية والتأكيد على أهمية القيم الاجتماعية للأسرة والمعتقدات الدينية.

➤ إظهار التأثيرات المختلفة للثقافات المتنوعة على تدويل المؤسسات الإيطالية في الجزائر، وتحديد ما إذا كان المديرين الإيطاليين للمؤسسات التابعة المحلية ينظرون إلى توجيه الأداء والتأكيد على أنهما أبعاد ثقافية مهمة.

➤ البحث عن بعض الأسباب وراء أوجه التشابه القائمة بين الثقافة الإيطالية والجزائرية، و تفسير الصورة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسات الإيطالية.

➤ و توصلت الدراسة إلى:

➤ الاختلافات الثقافية لها تأثير قوي على أداء المؤسسات الإيطالية في الجزائر، وينظر المديرين الإيطاليين إلى تأكيد على توجيه الأداء على أنه سمة مهمة في إدارة المؤسسات الجزائرية الفرعية.

- دراسة (هبري آسية، 2019) بعنوان:

إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية: تطبيقات إدارة التنوع في شركة - زين

اتصالات الخليج-

هدفت الدراسة الى:

➤ تحليل الدور الإستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في منظمات الأعمال.

➤ التطرق الى المفاهيم المرتبطة بالتنوع وأهم أبعاده وإدارة التنوع كمدخل من المداخل الحديثة في إدار الموارد البشرية.

➤ تحليل ممارسات إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية.

➤ و توصلت الدراسة الى:

➤ تبين تجربة شركة زين أنها تهتم بدعم مختلف مجالات عملياتها للوصول إلى أفضل مستويات في الكفاء والجودة.

➤ تهدف زين إلى اتخاذ موقع يرضي "العميل"، ويوفر المناخ الذي يترك مناخ ملائم لإنجاز مهامه العملية والشخصية. هذه من "الثواب" التي لن تتخلى عنها الشركة، وهي بالتأكيد ما يميزها عن الآخرين، ومن هنا جاء شعار عالمها التجارية "زين عالم جميل".

1. التأسيس النظري للمؤسسات الدولية وإدارة التنوع الثقافي

يهدف التأسيس النظري لهذه الدراسة إلى تحديد أسباب انتقال أعمال المؤسسات إلى البعد الدولي و محاولة تحليل المقاربات المتعلقة بالتنوع الثقافي و إدارة التنوع الثقافي، وتقديم تقييم للمعرفة المتعلقة بآثار التنوع الثقافي على أداء المؤسسات الدولية.

1.1. إنتقال المؤسسات إلى السوق الدولي

يعرف تدويل المؤسسات على أنه عملية ديناميكية تهدف إلى دمج المؤسسة في الأسواق الدولية، والتي غالبًا ما تكون بعيدة ومختلفة ثقافيًا واقتصاديًا وقانونيًا عن تلك الموجودة في السوق المحلية أو الوطنية. حيث تنقسم أسباب تحول المؤسسات إلى الأسواق الدولية إلى مجموعتين كأسباب هجومية ودفاعية. "البحث عن أسواق جديدة، وخفض التكاليف، والوصول إلى أرباح أعلى وإشباع رغبة الإدارة العليا في النمو والتوسع" هي من بين الأسباب القوية، بينما "حماية السوق المحلية الحالية، وحماية الأسواق الأخرى، وتأمين توريد المواد الخام، والحصول على التكنولوجيا و إنشاء أساس لأنشطة جديدة" من ناحية أخرى (Çetinel & Ersoy Yilmaz, 2015, p. 150).

مهما تعددت الأسباب، فمن الواضح أن المؤسسات التي تنقل أنشطتها إلى المستوى الدولي لديها هيكل أكثر تعقيدًا من المؤسسات المحلية. لأن المؤسسات التي اكتسبت جودة دولية عن طريق التوسع في الحجم، يتوجب أن تأخذ في الاعتبار خصائص البلد الذي يذهبون إليه خارج بلدهم الأصلي وتغيير هيكلها التنظيمية. حيث يعتبر (Strahel (2008 في نظريته مفادها أن الأداء الدولي يشير إلى فعالية المؤسسات الدولية في تحقيق أغراضها (Okwurume & Onuoha, 2020, p. 30).

تتمثل مؤشرات تقييم أداء المؤسسات ذات النشاط الدولي فيما يلي (عامر و هواري، 2018، صفحة 321):

- الربحية: هو معيار إجمالي يقوم على التوازن بين الإيرادات والتكاليف والظروف البيئية المحيطة (سوق الإنتاج)؛

- الكفاءة: وهي نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة إلى عدد من وحدات المدخلات؛

- الرضاء الوظيفي: ويحدد بارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد، و مدى إقبالهم على العمل بجدية ودرج عالية من التعاون؛

- رضاء المستهلكين: ويحدد بتقييم السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلك وذلك بالسعر المناسب والجودة العالية والاستمرارية في ذلك؛

- النمو: ويحدد بمقدار الزيادة في وحدة المنظمة من السوق.

2.1. من التنوع الثقافي إلى إدارة التنوع الثقافي

اليوم أصبحت المؤسسات تتوجه نحو التنوع في الموارد البشرية، حيث لم تعد تقتصر على نوع واحد، بل، بإعتبار التغيير الذي شهدته ديموغرافية العمل في ظل عولمة المؤسسات سلب الضوء على هذا المفهوم و أصبح هذا التوجه ضرورة وذو فوائد عديدة (بكاوي، 2016، صفحة 70).

1.2.1. مفهوم التنوع الثقافي

تعددت التعريفات في المقاربات التي درست التنوع الثقافي، ما الذي يجعل من الصعوبة لتوصل الى تعريف موحد. حيث الجدول أدناه يلخص بعض التعريفات المتعلقة بالتنوع الثقافي:

الجدول رقم (1): بعض تعريفات التنوع الثقافي

المؤلفون	تعريف
الإعلان العالمي لليونسكو بشأن التنوع الثقافي (2001)	يعد التنوع الثقافي وسيلة لتحقيق وجود فكري وعاطفي وأخلاقي وروحي مُرضٍ. ووسيلة لعيش حياة فكرية وعاطفية وأخلاقية أكثر إرضاءً. فالتنوع الثقافي يوسع إمكانيات الاختيار المتاحة للجميع؛
Delaye, Duru et Okamba (2011)	التنوع الثقافي هو ملاحظة وجود ثقافات مختلفة وعواقبها على أداء المؤسسات التي تعيش في حالة متعددة الثقافات.
Gueguen (2011)	عندما نتحدث عن التنوع الثقافي، فإننا نعني التنوع الذي ينبع من الثقافة الوطنية لأعضاء المؤسسة.
Bruna et Chauvet (2013)	تعتبر المجموعة متنوعة ثقافيًا عندما تتكون من أعضاء من جنسيتين مختلفتين على الأقل وثلاثة أصول عرقية متميزة على الأقل.
Manço, Gatugu et Bey (2017) Ouled el	يؤدي التنوع الثقافي للفرق بشكل عام إلى خلق تكاليف من حيث صراعات الهوية التي يمكن أن تؤثر سلبًا على القدرة التشغيلية للفرق.

Source: (Louzir Ben Hassine & Lakhal, 2018, p. 91)

من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول بأن التنوع الثقافي يشمل الاختلاف في المعتقدات والأعراف والعادات وقيم العمل التي تحملها الموارد البشرية داخل المؤسسة.

2.2.1. مفهوم ادارة التنوع الثقافي

إن إدارة التنوع الثقافي تعني بناء ثقافة مشتركة تجمع كل الموارد البشرية العاملين بالمؤسسة وتصل بهم إلى أقصى طاقاتهم الإنتاجية، ويمكن للمؤسسة التعامل بطرق مختلفة مع التنوع بمواردها البشرية، غاية الوصول إلى الاستفادة من الإيجابية الخاصة بجميع الموارد البشرية بخلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل (هبري، 2019، صفحة 138)..

يبرز التنوع عبر الثقافات في المؤسسة عندما يعمل الموارد البشرية من ثقافة أو دين أو بلد أو عرق مختلف في بيئة عمل مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة (Murad & Sfhea, 2023, p. 29)، كما يمكننا القول أيضا أن الإدارة بين الثقافات هي إدارة تفهم و تتقبل بالاختلافات الثقافية و تحاول تضمينها في سياسات وممارسات ووظائف المنظمة، بهدف الوصول الى الأداء المترقب (Meier, 2010, p. 100).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن القول بأن إدارة التنوع الثقافي تنطوي على الاستخدام الفعال للموارد البشرية من خلفيات ثقافية مختلفة لخدمة أهداف المؤسسة.

3.1. إيجابيات إدارة التنوع الثقافي

يعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها على احتضان التنوع وتحقيق الفوائد منه. عندما تقوم المؤسسات بتقييم طريقة تعاملها مع قضايا التنوع في مكان العمل، وتطوير وتنفيذ خطط التنوع، يتم الوصول الى العديد من الفوائد الإيجابية منها (Saxena, 2014, p. 83) :

- يحفز التنوع الابتكار والإنتاجية ويخلق ثقافة عالمية المستوى؛
- تعد المؤسسات متعددة الثقافات أكثر ملاءمة لخدمة عملاء خارجيين في سوق دولية؛
- تتمتع مثل هذه المؤسسات بفهم أفضل لمتطلبات البيئات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية للدول؛
- تتيح المجموعة المتنوعة من المهارات والخبرات (مثل اللغات والتفاهم الثقافي) للمؤسسة تقديم الخدمة للعملاء على أساس دولي؛
- توفر القوى العاملة المتنوعة التي تشعر بالراحة في توصيل وجهات نظر مختلفة لمجموعة أكبر من الأفكار والخبرات.

2. إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت الى تحليل مقارنة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية. التي نصت على أنه من الضروري للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التفوق على المستوى الدولي الى تبني إدارة فعالة التي تستند إلى استراتيجيات التي تمكن من تحديد وإدارة الصراعات الثقافية المحتملة.

1.2. حتمية تبني المؤسسات الدولية لإدارة التنوع الثقافي

تعتبر البيئة الثقافية من أكثر العوامل تأثيراً في الأعمال التجارية على المستوى المحلي و الدولي. فالوصول الى النجاح والانسجام، يفرض على مديري الموارد البشرية الأخذ في الاعتبار مكونات هذه البيئة مثل اللغة والدين والقيم والمواقف والتعليم والسياسة والقوانين. إذا تم تجاهل هذه الأبعاد من قبل المدير الذي يأخذ بعين الاعتبار المعايير الثقافية الخاصة به فقط، فإن المؤسسة الدولية محكوم عليها بالفشل (Tutar, Altinoz, & Cakiroglu, 2014, p. 347).

أحد المزالق التي تواجهها البحوث الإدارية المتعلقة بالتنوع الثقافي هو الخلاف المحيط بقياسه وتقدير تأثيره على الأداء (Louzir-Ben Hassine, Bruna, Rivault, & Lakhel, 2022, p. 118). حيث يؤكد (Barmeyer et Davoine (2019) في سياق المؤسسات الدولية، أنه من الصعب التحدث عن ثقافات وطنية مستقرة، على العكس من ذلك، في الفرق متعددة الثقافات أو في المشاريع المشتركة، نلاحظ ظواهر التعلم المتبادل والتكيف، فعندما تتفاعل الثقافات في سياق "الإدارة بين الثقافات"، تقود هاته التفاعلات الباحثين إلى التفكير في حلول أكثر ملاءمة للثقافة لدراسة ظواهر التكيف وإعادة تشكيل ممارسات التنوع الثقافي (Davoine, 2021, p. 63).

حسب (Singh (2014) عندما تحاول المؤسسات توسيع نطاق عملياتها لتشمل دولة أجنبية، حيث يتعين عليها تعديل سلوك وموقف وأسلوب اتصال مواردها البشرية وكذلك أسلوب القيادة وفقاً لتفضيلات الدولة المضيفة. يسمى هذا التكيف مع الثقافات المحلية وممارستها التعددية الثقافية. يمكن للمنظمات التي تنجح في الحفاظ على العلاقة بين الموارد البشرية الأجنبي والمحليين و تدير صراعاتها بشكل جيد (Murad & Sfhea, 2023, p. 28). وبالتالي، يجب أن تكون الإدارة العليا على دراية بالممارسة الثقافية للبلد. كما يجب على المستثمرين الأجانب تعلم الثقافات المحلية من أجل فهم المعتقدات الرئيسية واحترامها أثناء قيامهم بتأسيس الممارسات الإدارية والقواعد التنظيمية (Calza, Aliane, & Cannavale, 2010, p. 249).

كما يضيف (Farrer 2006) بأن المؤسسات التي تهدف إلى توسيع أسواقها وزيادة أداؤها تحتاج إلى إيلاء اهتمام أكبر فيما يتعلق بالموارد البشرية متعددة الثقافات. ويذكر (Jehn 2004) & Bezrukova أن الاتجاه المتمثل في وجود وظائف وأقسام عمل مختلفة في مؤسسة ذات ثقافات مختلفة، يضيف عنصرًا قويًا من التنوع الثقافي إلى مجموعات العمل الحالية في العديد من المؤسسات. لكي تنجح مؤسسة ما وتتمتع بميزة تنافسية على بقية المؤسسات، يجب عليها أن تتبنى التنوع بشكل كبير حتى تتمكن من تحقيق فوائده (Tantua & Opara, 2019, p. 22).

2.2. تحديات ادارة التنوع الثقافي

تأتي إدارة التنوع الثقافي بالعديد من التحديات، حيث يعد تشارك الموارد البشرية ذات أعراق متنوعة لنفس مكان العمل إلى خلق صراعات مختلفة، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى الإحباط والارتباك، يتمثل التحدي للمؤسسات في تقليل مخاطر الصدمات الثقافية التي تجعل التعايش بين الثقافات غير مؤكد (Trabelsi & Cheriet, 2015, p. 9). حيث هناك جملة من التحديات يمكن ايجازها في مايلي:

- يمكن أن يؤدي الجمع بين الثقافات المختلفة في مكان العمل إلى نشأت النزاعات بشكل رئيسي بسبب الجهل بالتنوع حيث يجد الموارد البشرية صعوبة في التوصل إلى اتفاقيات، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى صدمات ثقافية.
- الموقف السلبي للمؤسسات للاختلافات الثقافية التي تعتبرها كمصدر للصراعات المحتملة (Chanlat & Pierre, 2018, p. 322)، حيث ذكر (Saxena 2014) أيضًا أن الموارد البشرية الذين لديهم عقليات وتفكير وتصورات مختلفة مع بعضهم البعض لها تأثير على القرارات الاستراتيجية للمؤسسة (Saxena, 2014).
- التحيزات من طرف المديرين الدوليين الناتجة عن ميلهم الطبيعي نحو المركزية العرقية. على الرغم من أن الصدمة الثقافية ضد الجديد والمجهول هي رد فعل طبيعي (Keegan & Green, 2015, p. 101).

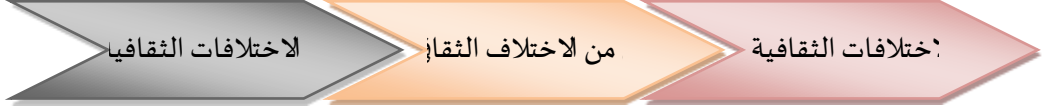
3.2. استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية

يوضح (Peeters et al. 2014) في دراستهم حول التنوع الثقافي في السياق الدولي توجيهين رئيسيين للتنوع الثقافي:

- تقليل الاختلافات الثقافية، التي يُنظر إليها على أنها مصادر للمشاكل العلائقية؛
- التكامل الثقافي، حيث يُنظر إلى الأخير على أنه مصدر للمزايا التنافسية (Trabelsi & Cheriet, 2015, p. 274).

كما طور (Kundu (2001 ثلاث استراتيجيات لإدارة الاختلافات الثقافية في المؤسسات الدولية (Murad & Sfhea, 2023, p. 28) موضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (1): استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي



Source: (Murad & Sfhea, 2023, p. 28)

➤ تجاهل الاختلافات الثقافية: يفشل المديرون في إدراك أهمية التنوع الثقافي لنجاح المؤسسة. تميل الإدارة و الموارد البشرية إلى افتراض أن "طريقنا هو السبيل الوحيد" لإدارة وتنظيم عمليات المؤسسة. وعلى أساس هذا الافتراض هم لا يرون الحاجة إلى التنوع الثقافي. إنهم لا يرون الهدف من وجود مجموعة واسعة من الموارد البشرية. إن إستراتيجية تجاهل الاختلافات تمنع الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي كما أنها تقضي على إمكانية تقليل الانعكاسات السلبية ورفع الآثار الإيجابية للتنوع.

➤ التقليل من الاختلاف الثقافي: في هذا التوجه يرى المديرون أن التنوع الثقافي يمثل مشكلة في المؤسسات، يشعر المدراء بأن "طريقنا هو الأفضل" ويعتبرون أساليب الآخرين أقل شأنًا. حيث يقلل المديرون من التنوع لتقليل صعوبات الفروق يتجاهلون فوائد التنوع، مثل هذه المؤسسات إما أن توظف موارد بشرية متجانسة ثقافيًا أو تغرس جميع الموارد البشرية في أنماط سلوك الثقافة السائدة والجماعات العرقية، عن طريق الحد من التفاوتات، والاختلافات الثقافية المعوقة.

➤ إدارة الاختلافات الثقافية: تحت شعار "طرقنا وطرقهم في التصرف والإدارة تختلف"، يكون المديرين على وعي بمزايا وعيوب التنوع الثقافي عند تبني هذه الاستراتيجية.

3. ادارة التنوع الثقافي في مؤسسة JIN YING الصينية

1.3. تقديم المؤسسة الصينية JIN YING

تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة JIN YING الصينية الواقع مقرها بالدار البيضاء، الجزائر، وهي مؤسسة صينية ذات مسؤولية محدودة تأسست سنة 2016، وتختص المؤسسة في إنتاج و توزيع المصابيح منخفضة الاستهلاك.

بدأت مؤسسة JIN YING أنشطتها في عام 2016 كمؤسسة مصنعة لمصابيح LED منخفضة الاستهلاك. و ذلك بنقل تجربتها من الصين الى الجزائر، من خلال استخدام قوى متخصصة وفعالة ومعدات وتكنولوجيا حديثة وتوفير مواد خام عالية الجودة من مجموعات ذات سمعة طيبة، تمكنت المؤسسة الصينية من إنتاج و توزيع و تزويد بخدمة منتجات عالية الجودة وتنافسية مع أفضل الأسعار في الجزائر في أقصر وقت وبإستجابة مناسبة لتسويق الاحتياجات المحلية. إضافة الى إنتاج منتجات أخرى تتمثل في:

- مصابيح كهربائية: مصابيح الحائط الكهربائية، مصابيح الحائط، مصابيح أرضية كهربائية؛
- تركيبات الإضاءة الداخلية الكهربائية: مصابيح حائط كهربائية داخلية؛
- تركيبات الإضاءة الخارجية الكهربائية: مصابيح الشوارع الكهربائية؛
- البرونز والنحاس وأعمال الحديد الفنية: مصابيح زينة وثريات وشمعدانات من النحاس والحديد المطاوع.

2.3. أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في الدراسة، وقد صمم بالشكل الذي يخدم أهداف الدراسة و الاجابة على الاشكالية و والفرضيات. استند الاستبيان إلى مقياس ليكرت، أي 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة، حيث يعتبر التنوع الثقافي هو المتغير المستقل، والأداء الدولي هو المتغير التابع. من أجل فحص معدل الإجابة من جميع المستجوبين، تم تطوير 5 فقرات (ف رقم 6،7،8،9،10) حول التنوع الثقافي وترتبط هذه الأسئلة بمتغير مستقل. و تم اعتماد 5 فقرات (س رقم 11،12،13،14،15) على الأداء الدولي.

1.2.3. مجتمع الدراسة: يغطي مجتمع الدراسة التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة المختارة. لغرض تحليل نسبة عرض البيانات، يتم تطبيق تحليل النسبة المئوية للحصول على نظرة عامة من حيث تركيبة الموارد البشرية للمستجوبين الذين وزعت عليهم إستبانة، وبلغ الرد على (43) إستبانة في شكلها النهائي قابلة للتحليل والمعالجة الإحصائية وبالتالي شملت العينة من المجتمع المدروس (43) مورد بشري، موزعة على الشكل التالي:

الجدول رقم (2): طبيعة مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	نسبة مئوية
الجنس	ذكر	35	81.39 %
	أنثى	8	18.61 %
الفئات العمرية	أقل من 30 سنة	10	23.25 %
	من 31 الى 40 سنة	25	58.13 %
	من 41 الى 50 سنة	6	13.95 %
	أكثر من 50 سنة	2	4.67 %
البلد الأصلي	جزائري	32	74.41 %
	صيني	11	25.59 %
الدرجة الوظيفية	اطار سامي	1	2.35 %
	اطار	3	6.97 %
	عون تحكم	11	25.58 %
	عون تنفيذ	28	65.11 %

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (2) طبيعة مجتمع الدراسة، أن عينة الدراسة غالبيتها من الذكور بنسبة بلغت 81%، في حين بلغت نسبة الإناث ب 18%، كما يتضح من الجدول أن فئات العمرية هي أقل من 30 سنة بلغت 23% و من 31 سنة الى 40 سنة بلغت 58%، و من 41 الى 50 سنة بلغت 13%، و فئة أكثر من 50 سنة بلغت 4%، عادة ما يكون للموارد البشرية من مختلف الفئات العمرية آراء مختلفة حول موضوع معين من الدراسة وهذا يوفر بيانات شاملة حول الموضوع من جميع الأبعاد. طُلب من المستجيبين ذكر بلدتهم الأصلي. كشفت نتائج الدراسة أن 74.41% من المستجيبين كانوا من الجزائر، و 25.59% من الصين، وهذا يعني أن غالبية المستجيبين كانوا من الجزائر، وهذا ما يدل على أن هناك تنوع، أما الدرجة الوظيفية نرى أن درجة عون تنفيذ أخذت نسبة ثم تلتها درجة التحكم بنسبة 25% ثم تلتها درجة اطار ب نسبة 6%، و أخيرا درجة اطار سامي بنسبة 2%.

2.2.3. ثبات وصدق أداة الاستبيان: في المرحلة الأولى، من أجل فحص فعالية استبيان الدراسة، تم إجراء اختبار تجريبي للتحقق من موثوقية الاستبيان باستخدام ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (3): موثوقية الاحصائيات

المتغير	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
التنوع الثقافي	5	0.678
الأداء الدولي	5	0.729

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

وفقاً للنتائج الجدول رقم (3) أعلاه، بلغت قيمة موثوقية اختبار ألفا كرونباخ على التوالي 0.678 و 0.729 وهذا يعكس أن الاستبيان موثوق للغاية ولا توجد حاجة لحذف أي عنصر ويمكن متابعة البحث بناءً على نفس الاستبيان.

3.2.3. إختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار شبيرو وويلك Wilk-Shapiro لمعرفة إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ضروري لاختبار الفرضيات.

الجدول رقم (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			
Sig	ddl	Statistiques	Sig.	ddl	Statistiques	
0.20	43	0.937	0.200	43	0.146	التنوع الثقافي
0.146	43	0.961	0.22	43	0.95	الأداء الدولي

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من الجدول رقم (4) ، و بعد تجميع فقرات محاور الاستبيان، واخضاعها لاختبار (Wilk-Shapiro) لقياس اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة، وبالتركيز على قيم الدلالة الإحصائية يتضح من نتائج و التي جاءت أكثر من مستوى المعنوية 0.005، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومناسبة لاستخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

4. اختبار الفرضيات: اختبار الفرضيات هو المرحلة الثالثة التي يتم فيها اختبار الفرضيات بناءً على البيانات التي تم جمعها.

1.4. إختبار الفرضية الأولى:

H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و أداء المؤسسات الدولية في مؤسسة JIN YING الصينية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H11: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و أداء المؤسسات الدولية في مؤسسة JIN YING الصينية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة على الفرضية الأولى سوف نستخدم معادلة الارتباط لاختبار علاقة الارتباط بين التنوع الثقافي و الأداء الدولي إحصائيا على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

N	Ecart type	Moyenne	
43	2.62	20.77	التنوع الثقافي
43	3.05	19.98	الأداء الدولي

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss.

يوضح الجدول رقم (5) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تعرض حجم العينة N و التي بلغت 43، ومتوسط Moyenne لمتغير التنوع الثقافي بلغ 20.77، ومتوسط لمتغير الأداء الدولي 19.98، والانحراف المعياري 2.6 و 3.0 على التوالي.

الجدول رقم (6): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

الأداء الدولي	التنوع الثقافي	
0.650	1	Colleration de pearson
0.000		Sig
43	43	N
	0.650	Colleration de pearson
	0.000	Sig
43	43	N

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (6) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون pearson بين المتغيرين (التنوع الثقافي) و (الأداء الدولي) يساوي 0.650 و هو دال احصائيا، وبما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لاختبار العينة الواحدة تساوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لذلك ترفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و أداء المؤسسات الدولية في مؤسسة JIN YING الصينية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فالعلاقة إيجابية بطبيعتها وهناك ارتباط متوسط بينهما.

2.4. الفرضية الثانية:

H₀₂: لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية لإدارة التنوع الثقافي على أداء المؤسسات الدولية في مؤسسة Jin Ying الصينية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
H₁₂: لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية لإدارة التنوع الثقافي على أداء المؤسسات الدولية في مؤسسة Jin Ying الصينية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
 لاختبار الفرضية الثانية، نستخدم طريقة اختبار الانحدار بين المتغير ادارة التنوع الثقافي والأداء الدولي، لتحديد درجة التأثير.

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

N	Ecart type	Moyenne	
43	2.62	20.76	إدارة التنوع الثقافي
43	3.05	19.97	الأداء الدولي

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss.

في الجدول أعلاه تظهر نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تعرض حجم العينة N و التي بلغت 43، والمتوسط Moyenne قدر ب 20.76 و 19.97 على التوالي لكل من إدارة التنوع الثقافي و الاداء الدولي، و الانحراف المعياري Ecart type الذي قدر ب 2.62 و 3.05 على التوالي.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

المتغير المستقل: التنوع الثقافي						
مستوى الدلالة (Sig)	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري (std.error)	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	5.478	0.138	0.755	0.423	0.650	الأداء الدولي

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss.

يظهر من الجدول رقم (8) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع الثقافي على الأداء الدولي، حيث أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.650 الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع و هو ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين المدروسين، أما بالنسبة لمعامل التحديد R² قدر ب 0.423 و هو ما يعني أن التنوع الثقافي مسؤول عن 42.3% من التغيرات التي تحدث في أداء الأعمال الدولية، أما معدل الانحدار B فقد بلغ 75.5%، حيث الاهتمام بالتنوع الثقافي بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في الأداء الدولي ب 75.5% من هذه الوحدة، كما يبين الجدول أيضا أن مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهي أقل من 0.005 و بالتالي، فإننا نرفض الفرضية الصفرية و التي تنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرين التنوع الثقافي و الأداء الدولي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). و نقبل الفرضية البديلة الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التنوع الثقافي و الأداء الدولي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3.4. تحليل ANOVA

الجدول رقم (9): إحصاءات ANOVA

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	نموذج
0.000	30.005	165.217	1	165.217	13 الانحدار
		5.506	41	225.760	الخطأ
			42	390.977	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثتين باعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يظهر من الجدول رقم (9) أن متوسط قيمة المتغيرات هي 24.7 و 15.7. وقيم الانحراف المعياري هي 3.06 و 3.39 على التوالي. تخبرنا قيمة R هل توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أم لا. يجب أن يكون نطاق R بين 0 و 1. لذا يوضح هذا النطاق أن هناك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويستخدم R^2 أيضًا لشرح ماهية التباين في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة. 28.0٪ تباين في أداء الدولي يصفه التنوع الثقافي ويوضح التباين المتبقي 72.0٪ بواسطة المتغيرات الأخرى.

قيمة R هي 0.529 والقيمة Sig من هذه الإحصائية هي 0.000 والتي تقل عن 0.05 ($\alpha \leq 0.05$)، ومن ثم يتم قبول الفرضية البديلة. القيمة المستمدة من الاختبار من وجود تأثير لإدارة التنوع الثقافي على الأداء الدولي.

5. خاتمة:

لقد بحثت هذه الدراسة في تأثير إدارة التنوع الثقافي على أداء المؤسسات الدولية، حيث تعتبر الاختلافات الثقافية دورًا حاسمًا في بيئة الأعمال الدولية، ومن أجل الكشف عن علاقة بين إدارة التنوع الثقافي والأداء الدولي، تم إجراء بحث نوعي يغطي الفرع الدولي للمؤسسة YING CHING في الجزائر. منهجيا استخدمت هذه الدراسة الطريقة الكمية، بحيث تم جمع البيانات الكمية باستخدام عناصر على مقياس ليكرت بينما تم جمع البيانات النظرية من خلال تحليل المقاربات النظرية.

1.5. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- أثبتت الدراسة أن جميع ممارسات إدارة التنوع الثقافي ينظر إليها على أنها ذات تأثير متوسط على الأداء الدولي للمؤسسات؛

- تؤثر الخلفية الثقافية للبلد الأم على استراتيجية المدير الصيني في مؤسسة JIN YING في عدة جوانب. ومع ذلك، ليست كل الأنشطة الإدارية في مؤسسة JIN YING الصينية تعمل على أساس ثقافة البلد الأم الصين. حيث تعتمد الأنشطة الإدارية أيضًا على ثقافة البلد المضيف أيضًا؛

- تعمل مؤسسة JIN YING الصينية بجد على التكيف وإنشاء ثقافة مؤسسية خاصة بها قائمة على التنوع و قبول ثقافة الأخر؛

- يرى المسؤولون الصينيون مؤسسة JIN YING أن التنوع الثقافي يعتبر ميزة، ويدركون ويتقبلون هذه الاختلافات من خلال الوعي والقبول، حيث يمكن أخذ القيمة الإيجابية التي تعطى

من خلال التنوع بين الثقافة الصينية و الثقافة الجزائرية. كما يتخذ المديرون أيضاً مناهج خارج العمل لرعاية علاقاتهم مع الطرف الجزائري.

2.5. التوصيات: بناء على ما تقدم من نتائج يمكن تقديم جملة من التوصيات:

- يجب على المؤسسات الدولية إدراج سياسات إدارة التنوع الثقافي في استراتيجياتها اذا كان عليها تعزيز أدائها الدولي.

- التشجيع على استخدام لغة مشتركة للتواصل في المؤسسة بين الموارد البشرية؛

- إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة بين الموارد البشرية المحلية والإدارة العليا وتشجيع المشاركة؛

- يجب على المدير الصيني أن يتقبل حقيقة أن الأعمال ليس مسألة ثقافة وإختلاف، بل هي مسألة كفاءة. ولذلك، لتحسين الأداء، يجب تقبل الاختلافات وعدم تجاهلها.

- ضرورة تطوير هياكل تدعم وتسهل ممارسات إدارة التنوع الثقافي مثل الاستثمار في برامج تدعيم اللغة الصينية داخل أماكن العمل بطريقة تسهل سبل التواصل والعمل.

6. قائمة المراجع:

1.6. المراجع العربية:

1. اسية هبري. (2019). إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية: تطبيقات إدارة التنوع في شركة - زين اتصالات الخليج. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 6 (2)، 133-151.
2. بشير عامر، و فتيحة هوارى. (2018). دور إدارة المغتربين في تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات. *مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات*، 7 (1)، 316-324.
3. عبد المجيد بكاي. (2016). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث، تخصص علم النفس العمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة باجي مختار - عنابة.

2.6. المراجع الأجنبية:

4. Çetinel, E., & Ersoy Yilmaz, S. (2015). A Look At International Human Resources Management From Its Perspective. *JED / GKD* , 10 (2), 147-163.
5. Calza, F., Aliane, N. and Cannavale, C. (2010), "Cross-cultural differences and Italian firms internationalization in Algeria: Exploring assertiveness and performance orientation", *European Business Review*, Vol. 22 No. 2, pp. 246-272.

6. Chanlat, J. F., & Pierre, P. (2018). *Le Management Interculturel: Evolution, Tendances Et Critiques*. Paris: Éditions Ems.
7. Davoine, E. (2021). Cultures Et Gestion Des Ressources Humaines. Dans B. B. Rachel, & E. Oiry, *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (pp. 52-66). Editions Ems.
8. Keegan, W., & Green, M. (2015). *Global marketing, Pearson Education*. Prentice Hall.
9. Louzir Ben Hassine, A., & Lakhal, L. (2018). Diversité culturelle nationale et performance de l'équipe: une articulation à double sens. *Management & Avenir*, 4 (102), 89-105.
10. Louzir-Ben Hassine, A., Bruna, M. G., Rivault, M., & Lakhal, L. (2022). Les côtés obscurs de la diversité culturelle nationale dans les équipes de travail. *Management & Avenir*, 3 (129), 105-130.
11. Meier, O. (2010). *Management multiculturel*. Paris: Dunod.
12. Murad, H. R., & Sfhea, R. N. (2023). Importance of a Good Relationship between Local and International Employees in an MNC: A Case Study on Samsung, London, UK. *Canadian Journal of Buseniss and Information Studies*, 5 (2), 22-48.
13. Okwurume, C. N., & Onuoha, B. C. (2020). Cultural Diversity Management Strategies and Organizational Performance of Multinational Companies in Nigeria. *International Academy Journal of Business Administration Annals*, 6 (1), 25-42.
14. Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76-85.
15. Tantua, E., & Opara, I. U. (2019). Cultural Diversity and Organizational Performance of Food and Beverages Firms in Port Harcourt, Nigeria. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 3 (2), 22-28.
16. Trabelsi, K., & Cheriet, F. (1-9, juin 2015). Management Interculturel Des Alliances Stratégiques Internationales: Quelles Pratiques Clés De Succès? 1-27.
17. Tutar, H., Altinoz, M., & Cakiroglu, D. (2014). A Study on Cultural Difference Management Strategies at Multinational Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 345-355.