

إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية  
**Managing diversity in human resources: international experiences**

أ. الحمزة عبد الحليم  
جامعة تبسة

**ملخص:** تبحث هذه الدراسة أهم التجارب والممارسات الناجحة في إدارة تنوع الموارد البشرية في الشركات العالمية، وأكدت الدراسة أن التنوع في القوى العاملة حقيقة واقعة وضرورة وحتمية للمنظمات التي لا يمكن تجاهلها أو تجنبها في الواقع الذي يجب فيه على المنظمات التكيف إذا كانت تريد النمو والبقاء والنجاح في عالم الأعمال، ولذلك فإن التنوع هدف استراتيجي للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربحية والنمو وتطوير السوق.  
**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، التنوع، إدارة، تجارب.

**Abstract:** This study examines the most important experiences and successful practices in managing the diversity of human resources in international companies. The study stressed that diversity in the workforce is a fact, a reality and a necessity. An imperative for professional organizations that can not be ignored or avoided is a reality to which organizations must adapt if they want to grow, survive and succeed in the business world. Diversity is therefore a strategic objective of commercial organizations that seek to achieve, such as profitability, growth. and market development.

**Keywords:** Human Resources, diversity, management, experiences.

**Résumé :** Cette étude examine les expériences les plus importantes et les pratiques réussies dans la gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises internationales. L'étude a souligné que la diversité dans la population active est un fait, une réalité et une nécessité. Un impératif pour les organisations professionnelles qui ne peuvent être ignorées ou évitées est une réalité à laquelle les organisations doivent s'adapter si elles veulent grandir, survivre et réussir dans le monde des affaires. La diversité est donc un objectif stratégique des organisations commerciales qui cherchent à atteindre, comme la rentabilité, la croissance et la partage. Recherche et développement de marché.

**Mots-clés:** Ressources humaines, diversité, gestion, expériences.

## مقدمة:

اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في الآونة الأخيرة من منطلق العقيدة الراسخة بأن الموارد البشرية ممثلة في العاملين تعتبر أهم مصادر القيمة لأي منظمة بل المصدر الإستراتيجي الذي بدونه لن تحقق أي منظمة أيا كانت طبيعة نشاطها أهدافها التي أنشأت من أجلها وهذا ما أكدته كافة نظريات الإدارة الحديثة. وإن كل مدير بأي منظمة يسعى جاهدا لاستقطاب الكفاءات والكوادر الماهرة لمواجهة التغييرات المتزايدة من المهام والمسئوليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارته والتي هي جزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة وتكشف مراجع وأدبيات إدارة الأعمال والمؤتمرات الدولية على أن مدخل إدارة التنوع في الموارد البشرية يعتبر من أكثر الموضوعات تناولا في نهاية القرن العشرين، وقد تزامن هذا الاهتمام مع الاعتقاد المتزايد بأهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال كأحد العناصر العامة والمؤثرة في نجاح تلك المنظمات عند التنافس وتحقيق سبق تنافسي لها على المستوى المحلي والعالمي، فقد شهدت فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين بلورة الوعي والاهتمام بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات، ولقد بات واضحا الآن في أذهان معظم المديرين المزايا التنافسية التي تضيفها الموارد البشرية للمنظمات، ومما لا يدع مجالاً للشك أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية لم تعد أمراً مرغوباً أو محبباً وإنما تمثل أهم أسلحة التنافس على المستويين المحلي والدولي.

## مشكلة الدراسة:

لقد ظهر مدخل إدارة التنوع ليوأكب سياسات التطوير التنظيمي وبما يعظم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية في المنظمات، واعتبارها أحد الإستراتيجيات التنافسية الفعالة والتي تدعم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال في ظل التطورات العالمية المعاصرة ولمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

ويمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم التنوع في الموارد البشرية؟ وما هي أهم أبعاده؟
- ما هو مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية؟
- ما هي أهم تجارب بعض المنظمات العالمية والرائدة في مجال إدارة التنوع؟

## أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث في النقاط التالية:

- حداثة مفهوم إدارة التنوع على المستويين المحلي والعالمي والذي انتشر في التسعينيات من القرن الماضي خاصة في الشركات الأمريكية؛
- الأهمية المتزايدة للموارد البشرية في منظمات الأعمال في العصر الحالي حيث أنها تعد أعلى الموارد في المنظمات على الإطلاق في الوقت الحالي.

## أهداف البحث:

يمكن إجمال أهم أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على مفهوم التنوع وأهم أبعاده وإدارة التنوع كمدخل من المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛
- رصد أهم التجارب والممارسات الناجحة في إدارة التنوع في الموارد البشرية في الشركات العالمية بهدف توثيقها ودراستها والاستفادة من نتائجها في الشركات الجزائرية؛
- اقتراح مجموعة من التوصيات لأبحاث ودراسات مستقبلية في هذا المجال؛
- اقتراح بعض التوصيات التي تمكن المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الشركات الجزائرية من الاستفادة منها في دعم برامج إدارة التنوع في الموارد البشرية لديها وتطوير ممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية وتنمية والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لتدعيم

وتعظيم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية خاصة في ظل تزايد الدور المحوري للموارد البشرية كقوة تنافسية.

#### هيكل البحث:

سيتم التعرض لهذا الموضوع من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم التنوع في الموارد البشرية وأبعاده؛

المحور الثاني: مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية؛

المحور الثالث: تجارب بعض الشركات العالمية في مجال إدارة التنوع؛

المحور الرابع: الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

المحور الأول: مفهوم التنوع في الموارد البشرية وأبعاده

#### 1- مفهوم تنوع الموارد البشرية

يمكن القول بأن التنوع في الموارد البشرية لا يعد ظاهرة موجودة على المستوى الدولي فقط ولكنها موجودة على المستوى المحلي أيضا ففي الجزائر نجد مثلا أن العملة الموجودة في العديد من المؤسسات الجزائرية تتنوع من حيث العمر والنوع والقدرات الجسدية والدخل والدرجة العلمية والخبرة العملية والحالة الاجتماعية والمستوى الإداري وغيرها من أبعاد التنوع الأخرى وتؤثر هذه الاختلافات في طريقة تفكير وسلوك الأفراد.

التنوع في قوة العمل يتجسد حسب (Anderson, Metcalf, Ozbilgin) في ثلاثة أنواع رئيسية هي<sup>1</sup>:

- النوع الأول (تنوع ديموغرافي): ويشير إلى اختلاف الأفراد في الخصائص الديموغرافية مثل العمر والأصل؛

- النوع الثاني (تنوع معلوماتي): ويشير إلى تنوع خلفيات الأفراد من حيث المعرفة ومستوى التعليم والخبرة والمنصب الوظيفي والوظيفة التي يؤديونها؛

- النوع الثالث (تنوع قيمي): ويشمل اختلاف الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم والثقافة. ويعرف تنوع الموارد البشرية بأنه تشغيل واستخدام الأفراد المتنوعين من حيث خصائصهم وصفاتهم الذاتية مثل: العمر والعرق والجنس والسلالة وغير ذلك<sup>2</sup>.

بينما يعرف أيضا بأنه ذلك الخليط من النوع والأصل والعرق والعمر والقدرات الجسدية ونحو ذلك لقوة العمل، كما أن التنوع في جوهره يعني الاختلاف بين سلوك الأفراد والذي يرجع إلى اختلاف ثقافتهم وخصائصهم<sup>3</sup>.

كما يعرفه (Cox) أيضا على أنه اختلاف الهويات الثقافية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون معا في بيئة العمل<sup>4</sup>.

1. Anderson. T et Metcalf .H, **Diversity: stacking up the evidence**, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2003, p 20, and Ozbilgin. M, **Global diversity management : the case of automobile manufacturing companies in Japan**, Paper presented at the Japan institute of labor policy and training, Tokyo, 2005, p 12.

2. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، 2005، ص 32.

3. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دون دار نشر، مصر، 2005، ص 22.

4. Cox. T, **Creating the multicultural organisation : a strategy to capturing of the diversity**, Bass and Jossey, Sanfrancisco, USA, 2001, p 11.

كما يعرفه (Hays-Thomas) أيضا على أنه الاختلافات بين الأفراد والتي تؤثر على رضاهم وقبولهم وتقدمهم في أداء العمل<sup>1</sup>.  
بينما يعرفه (Thomas) بأنه الاختلافات بين الأفراد في الخلفية الاجتماعية والتاريخية والتي تسبب اختلاف القوى والامتيازات داخل وخارج المنظمات<sup>2</sup>.

## 2- أبعاد تنوع الموارد البشرية

هناك اختلاف حول تحديد هذه الأبعاد حيث أكد بعض الباحثين أمثال (Kreitner, Richard Kinicki) على أن حصر هذه الأبعاد ليس بالأمر الهين أو السهل وبمراجعة الكتابات تبين أن هناك من نظر لأبعاد التنوع من منظور ضيق وحصرها في الأصل أو العرق، أما البعض الآخر أمثال (Barak, Loden, Fisher) فقد نظروا إليها من منظور واسع حيث قام هؤلاء الكتاب بتحديد أنواع التنوع في مجموعتين تشمل الأولى منها الأبعاد الأولية وهي العمر والأصل والعرق والنوع والقدرات الجسدية والتوجهات الجنسية بينما تشمل المجموعة الثانية الأبعاد الثانوية وهي الخبرة العملية والدخل والحالة الزوجية والخبرة العسكرية والمعتقدات الدينية ومحل الإقامة وحالة الوالدين والتعليم ولقد حدد هؤلاء العلماء هاتين المجموعتين في أربعة عشرة بعدا من أبعاد التنوع ومن الملاحظ أيضا وجود اتفاق بين هؤلاء الكتاب حول تحديد الأبعاد الفرعية للتنوع بجانب الاتفاق حول تحديد المجموعتين الأساسيتين وبالرغم من اتفاق مع الكتاب السابقين في تحديد هذه الأبعاد في مجموعتين فقط إلا أنه اختلف في تفاصيل هاتين المجموعتين حيث تشمل المجموعة الأولى المتغيرات الشخصية مثل النوع والعرق أما المجموعة الثانية فتشمل المتغيرات التنظيمية مثل سياسات الإدارة وعملياتها التي تؤثر في إدراك الأفراد للتنوع<sup>3</sup>.

وقد اختلف كل من (Wentling, Rivas, Brown, O'Flynn, Gardenswartz, Rowe) مع المجموعة السابقة من الكتاب حيث قاموا بتوسيع أبعاد التنوع لتشمل ثلاثة وعشرين بعدا من الأبعاد، ولقد قسموا هذه الأبعاد إلى ثلاث مجموعات تشمل الأولى الأبعاد الداخلية للتنوع وتشمل العديد من الأبعاد الفرعية مثل: العمر والنوع والتوجهات الجنسية والقدرات الجسدية والأصل والعرق. أما المجموعة الثانية فتشمل الأبعاد الخارجية للتنوع وتشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية مثل: محل الإقامة والدخل والعادات الشخصية والهوايات والديانة أو المعتقدات الدينية والخلفية التعليمية والخبرة العملية والمظهر الخارجي للفرد وحالة الوالدين والحالة الاجتماعية أو الزوجية للفرد. بينما المجموعة الثالثة والأخيرة والتي يطلق عليها الأبعاد التنظيمية للتنوع فتشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية مثل: المستوى الوظيفي ومحتوى العمل وجماعة العمل والخبرة أو الأقدمية في العمل وعضوية النقابات وموقف الإدارة من التنوع<sup>4</sup>.

وعلى ضوء العرض السابق يتضح أن هناك خلافا بين الكتاب حول تحديد أبعاد التنوع فهناك من ضيق هذه الأبعاد وهناك من توسع في تحديدها كذلك هناك صعوبة في حصر أبعاد التنوع.

إن التنوع في جوهره عبارة عن اختلاف سلوك الفرد عن غيره من الأفراد أكثر من كونه مجرد اختلاف في الأبعاد والخصائص والرأي الذي يوسع من أبعاد التنوع والشكل الأدنى يوضح مختلف وجهات النظر الخاصة بأبعاد التنوع.

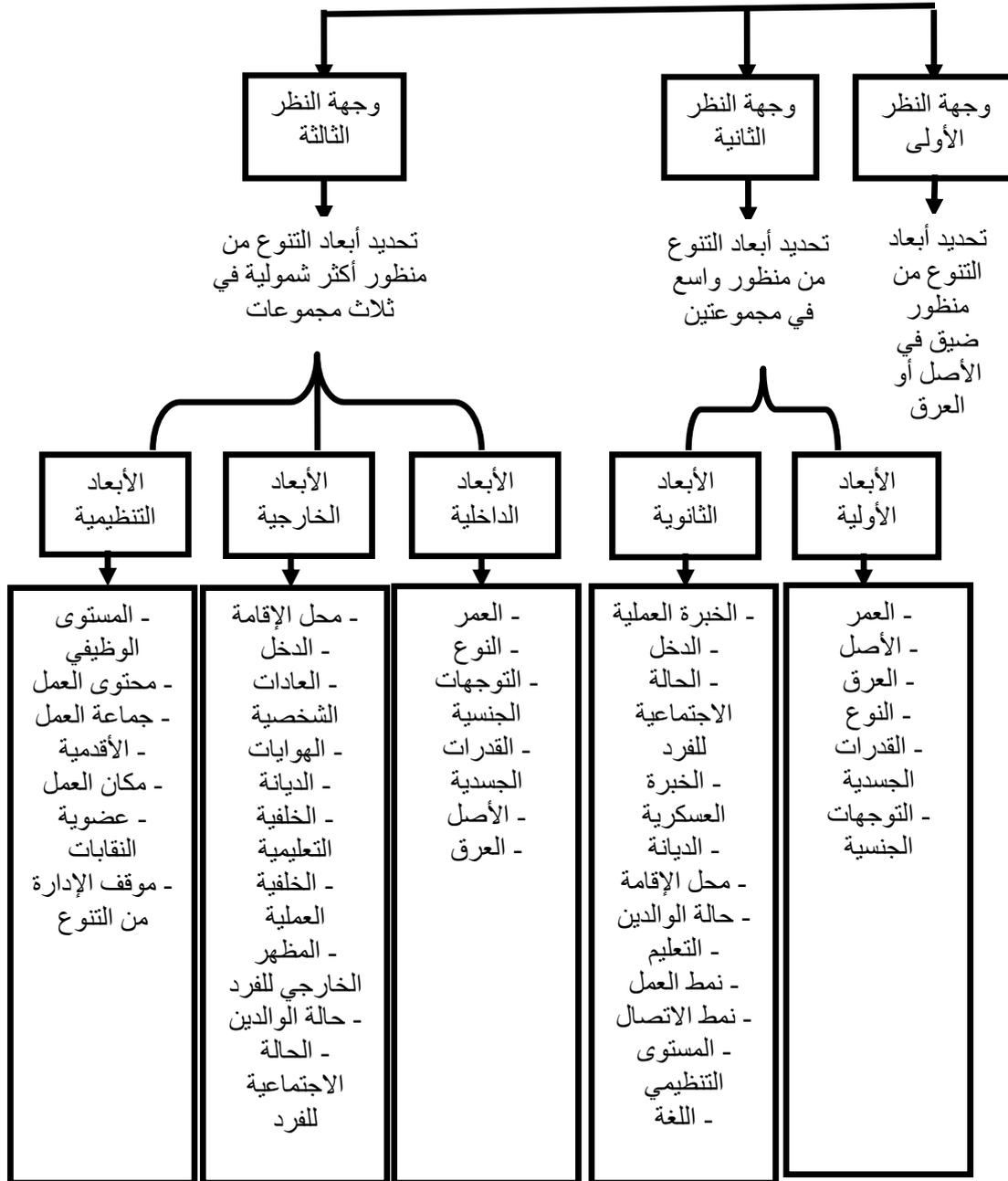
1. Hays-Thomas, R, **Why now the contemporary focus on managing diversity ?**, Crosby and M .S, Malden, MA: Blackwell, 2004, p 13.

2. Thomas, K.M, **Diversity dynamics in the workplace**, Belmont, CA : Thomson Wadsworth, 2005, p 45.

3. سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 50.

4. محسن علي الكنتي، مرجع سابق، ص 42.

شكل رقم (01): وجهات النظر المختلفة بشأن تنوع الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث.

### المحور الثاني: مفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية

يعرف (Murphy et Garhwaite) إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها مدخل إداري شامل يستهدف إحداث تطوير شامل لبيئة العمل لجميع العاملين على كافة المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية<sup>1</sup>.

بينما يعرفها (Commonwealth of Australia) بأنها عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة والتي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والعلماء والاختلاف بينهما وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والعجز والديانة والتوجهات الجنسية وأية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين في المنظمات وعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى وهكذا<sup>2</sup>.

أما (Ozbilgin et Hauke) فيرى كل منهما أن إدارة تنوع الموارد البشرية هي التزام وتعهد اجتماعي وقانوني ومسئولية اجتماعية وأخلاقية للمنظمات نحو العاملين وتحقيق عدالة فرص التوظيف والبعث عن التمييز سواء على أساس النوع أو الأصل أو العجز أو التوجهات الجنسية عن طريق تخطيط وتنسيق وتنفيذ مجموعة من الإستراتيجيات والسياسات والمبادرات الإدارية وأنشطة التدريب والتطوير لإدارة التنوع في قوة العمل واختلاف خلفيات الأفراد والاهتمامات والمعتقدات والقيم وطرق العمل والأداء<sup>3</sup>.

كما يعرف (Kreitner et Kinicki) إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها طريقة جديدة للتفكير تتعلق بالتكيف والتعامل مع الاختلافات بين الأفراد والاعتراف بمساهماتهم في المنظمات وإجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة لضمان تعظيم الأداء الفردي والتنظيمي وزيادة الإنتاجية التنظيمية<sup>4</sup>.

أما (Dessler) فيعرف إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها وسيلة لتعظيم المزايا المتوقعة من التنوع والاختلافات في الموارد البشرية وتخفيض آثارها السلبية مثل التحيز والتمييز داخل المنظمات<sup>5</sup>.

بينما يعرف (Mondy) إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها تشجيع وإدارة التنوع والاختلافات في قوة العمل بن العاملين في المنظمات لتعظيم الإنتاجية التنظيمية<sup>6</sup>.

ونسنتج من التعريفات السابقة بعض الاعتبارات منها:

- أن مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية يعتبر من المداخل متعددة الأبعاد والتي تشمل أبعاد التنوع المختلفة وتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية للعاملين معاً؛

1. Murphy. F and Garthwaite. T, **Diversity policy**, Department of veterans affairs, Veterans Health Administration, Washington, 2005, p 23.

2. Commonwealth of Australia, **Managing cultural diversity**, 2005, p 34.

3. Hauke. C, **Managing diversity : insights from theory and practice of personnel management**, International managing diversity conference, German Association for personnel management, Potsdam, 2003, p 35.

4. Kreitner. R et Kinicki. A, **Organizational behavior**, Irwin, Mc Graw ? Hill, Boston, 2001, p 41.

5. Dessler. G, **Human resource management**, Edition prentice-hall of India, New Delhi, 2005, p 50.

6. Mondy. RW, **Human resource management**, Edition Prentice hall, New Jersey, 2005, p 55.

- ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لهذا المدخل ومشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة في العمل على نجاحه؛  
 - لا تعني إدارة تنوع الموارد البشرية فقط إدارة الاختلافات ولكنها في نفس الوقت تعني إدارة التشابه بين الموارد البشرية أيضا؛  
 - يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية إلى تطوير بيئة العمل وتحسينها سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي؛  
 - يوفر هذا المدخل للمنظمات الخبرات والمهارات المتنوعة ويساهم في تطويرها لتواكب المتغيرات العالمية المعاصرة ويثري القدرات والسياسات الإدارية كما يزيد من فرص الإبداع والابتكار والتطوير مما يحسن المركز التنافسي لها ويعظم ويدعم القدرة التنافسية لها وبالتالي تحقيق النجاح والبقاء في دنيا الأعمال؛  
 - يحقق مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية مزايا تنافسية عديدة للمنظمات على المدى الطويل لذلك فهو عملية مستمرة وليست مؤقتة مما يجعلها جزءا من ثقافة المنظمة وزيادة الاستثمار في التنوع لأنه يحقق قيمة مضافة للمنظمات؛  
 - يشتمل مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية على العديد من الإستراتيجيات والممارسات والأساليب الشخصية والتنظيمية مثل: إستراتيجية التدريب على التنوع، التعلم التنظيمي، بناء فرق العمل المتنوعة.

يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد المشرعة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير بيئة العمل وتحسينها لجميع العاملين<sup>1</sup>؛  
 - توفير بيئة عمل إيجابية وعادلة لجميع العاملين؛  
 - منع وتخفيف التمييز وعدم العدالة بين العاملين؛  
 - قبول الاختلافات بين العاملين واعتبارها أصل وثروة للمنظمة أكثر منها مسئولية والتزام على المنظمة<sup>2</sup>؛

- بناء وتشكيل فرق عمل متنوعة رسمية وغير رسمية في المنظمة<sup>3</sup>.

### المحور الثالث: تجارب بعض الشركات العالمية في إدارة التنوع

تم تطبيق مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية في بعض الشركات العالمية الأمريكية والأوروبية وفيما يلي بعض التجارب العالمية في هذا المجال:

#### 1- تجربة مؤسسة McDonalds

قامت شركة (McDonalds) بتوظيف واستقطاب العمالة كبيرة السن وتحفيزها، والاهتمام بإستراتيجية التشغيل المؤقت أو العمل جزء من الوقت في الشركة وترى إدارة الشركة أن العمالة كبيرة السن تتميز بالخبرة والعمل الجماعي والتميز في الأداء مقارنة بالعمالة صغيرة السن وهذا ما يلاءم تنوع الأسواق العالمية فضلا عن عدم الاعتماد على العمالة النسائية في الأسواق الخارجية بدرجة كبيرة وقد استطاعت الشركة امتلاك ميزة تنافسية في بداية نشاطها، لأن طريقة إنتاجها بحجم كبير وفريد لم تكن مقلدة من منافسيها في ذلك الوقت أما اليوم فإن مجموعات مثل (شركات Quick, Harveys, Burgerking) قد تمكنت من إنتاج الميزة التي كانت تملكها الشركة، وهذا لأن المنافسة في قطاع الوجبات السريعة ليست ملائمة

<sup>1</sup> عبد الناصر حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 60.

<sup>2</sup> ناصر فداء، أثر الاختلافات الثقافية على تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص 64.

<sup>3</sup> سوسن عبد الحميد مرسي، التنوع الثقافي التنظيمي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على إستراتيجيات التنمية البشرية، مجلة البحوث الإدارية، العدد 3، جامعة الأزهر، مصر، جويلية 2010، ص 211.

هيكليا لاتسامها بالشددة والحدة، ولمواجهة هذه المشكلة كان على الشركة أن تراهن على خلق ميزة تنافسية اعتمادا على مواردها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليدها، وتمثلت هذه الميزة في الزيادة الثابتة لمنتجات جديدة وجودة الخدمة والاعتماد على توظيف قوة عمل أفضل واستقطابهم بشكل جيد<sup>1</sup>.

## 2- تجربة مؤسسة Apple

قامت شركة (Apple) للحاسبات الآلية باستحداث وظيفة مدير لبرامج الممارسات الإيجابية وإدارة التنوع الثقافي للعاملين بالشركة لضمان تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين وعدم التمييز أو التحيز لعامل على حساب الآخر، والاهتمام بعقد ورش عمل لإدارة التنوع الثقافي للعاملين وذلك لمساعدة المديرين على فهم وسائل وطرق العمل المتنوعة والثقافات المختلفة في العمل بالشركة، وتدعم إدارة الشركة جماعات العمل المتنوعة والمختلفة في العمل بالشركة، وتركز هذه الشركة على وجود برنامج لمتابعة جهود التنوع فيها خاصة وأنها من الشركات العالمية والتي تعمل في ظل ثقافات مختلفة مع جعل التنوع جزءا من ثقافة الشركة<sup>2</sup>.

## 3- تجربة مؤسسة IBM

جاءت شركة (IBM) ضمن أفضل الشركات العالمية التي تطبق مبادرات إدارة التنوع في قوة العمل لديها على مستوى العالم، فقد سعت الشركة نحو تحقيق الريادة في جميع أنحاء العالم من خلال تطبيق برامج للتنوع تتيح تحقيق المرونة للعاملين بها وتركز على سياسات تنظيمية فعالة لتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين بها من أهمها: أسبوع العمل المضغوط، التناوب الوظيفي، العمل جزء من الوقت أو العمل نصف الوقت، العمل من المنزل، بناء فرق عمل متنوعة، احترام وقبول الثقافات الأخرى وتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين بغض النظر عن الاختلافات فيما بينهم، برامج وجدول العمل المرنة، رعاية أبناء العاملين وكبار السن لضمان زيادة كفاءة وإنتاجية وولاء العاملين للشركة، العمل على نشر وزيادة الوعي وإدراك أهمية برامج التنوع بين العاملين<sup>3</sup>.

## 4- تجربة مؤسسة Dublin Bus

طبقت الشركة الأيرلندية في مجال النقل العام برامج التنوع والمساواة وزيادة أعداد المعاقين في الشركة في عام 2001 ثم قامت الشركة بوضع وتنفيذ خطة للتنوع فيها في عام 2003 تركز على احترام العاملين وإنسانية بيئة العمل وسياسات جيدة للاستقطاب والتدريب على التنوع والمشاركة وتحقيق التوازن بين حياة العمل والأسرة والترويج للتنوع الثقافي في بيئة العمل، وقد ساهم النجاح في تطبيق هذه البرامج والممارسات بالشركة في تحقيق نتائج إيجابية عديدة أهمها: زيادة رضا العاملين والاستخدام الأمثل والكامل للموارد البشرية المتاحة لدى الشركة وهي من 50 دولة مختلفة، زيادة القدرة على مواجهة التغيير في حاجات العملاء والاتصال بهم وخدمتهم بشكل جيد وتحسين سمعة الشركة، وتطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية في الشركة وزيادة مهارات إدارة الشركة على التعامل مع التنوع الثقافي داخل الشركة<sup>4</sup>.

## 5- تجربة مؤسسة Ford

<sup>1</sup>. Barney. J.B, **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of management, V 30, NO publisher, New York, 2001, p 65.

<sup>2</sup>. Luthans. F, **Organizational behavior**, Edition MC. Graw Hill, New York, 2005, p 82.

<sup>3</sup>. Galal. D, **Diversity in IBM Corporation**, in the site : [www.ibm.com](http://www.ibm.com), at: 01/08/2017.

<sup>4</sup>. Diversity in Dublin Bus, in the site : [www.dublinbus.ie](http://www.dublinbus.ie), at: 05/08/2017.

بدأت شركة تصنيع السيارات في بريطانيا بتطبيق برامج التنوع فيها في عام 2000 من خلال تحقيق إنسانية وكرامة بيئة العمل بالشركة، وتدريب المديرين والعاملين على التنوع وزيادة إدراكهم والتزامهم بأهداف برامج التنوع في الشركة، وتقييم ومراجعة عمليات الاستقطاب والاختيار والاتصال بالشركة، وفي عام 2002 قامت الشركة بتطبيق ممارسات بناء فرق عمل متنوعة والتعلم الإلكتروني وقد أدى ذلك إلى زيادة إقبال العملاء على شراء سيارات فورد في السنوات اللاحقة، كما حققت الشركة أهداف برامج التنوع فيها بنسبة 97 % وتؤثر برامج التنوع إيجابيا على إدراكات العاملين بالشركة لأهميتها، فقد وجد أن 82 % من العاملين بالشركة يدعمون برامج التنوع فيها مقابل 62 % من المشرفين بالشركة يدعمون تلك البرامج، وزيادة وعي وإدراك العاملين بالشركة ومشاركتهم في برامج التدريب على التنوع بالشركة بنسبة 10 %<sup>1</sup>.

#### 6- تجربة مؤسسة Volvo Group

قامت الشركة السويدية بتطبيق برامج إدارة التنوع لديها في عام 2003 من خلال إدراك الشركة لأهمية التنوع فيها والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

- يعتبر التنوع واحدا من أفضل سبع قضايا إستراتيجية بالشركة؛
- التزام الإدارة العليا في الشركة بالتنوع؛
- زيادة إدراك ووعي الدولة والعاملين وجماعات الاهتمام بأهمية هذه البرامج وضرورة تنفيذها على المستوى المحلي؛
- يمثل التنوع عنصرا حاسما لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق قيمة مضافة للمنظمات من خلال استقطاب قوة عمل متنوعة وخلق بيئة عمل إيجابية وممتعة ومؤثرة إيجابيا على الصورة الذهنية العامة وعلى سمعة المنظمة ورضا العاملين والعملاء وأصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة؛
- إن مشاركة العاملين في الإدارة والملكية والمعلومات تؤثر على نجاح تنفيذ برامج التنوع في الشركة؛
- إن دعم برامج وممارسات التنوع في الشركة يؤثر إيجابيا على نجاح الشركة في تنفيذ برامج التنوع فيها.

<sup>1</sup>. Diversity in Ford Corporation, in the site : [www.ford.com](http://www.ford.com), at: 10/08/2017.

<sup>2</sup>. Diversity in Volvo Group Corporation, in the site : [www.volvo.com](http://www.volvo.com), at: 13/08/2017.

#### المحور الرابع: الدروس المستفادة من التجارب السابقة

يستخلص من تجارب الشركات العالمية السابقة النقاط التالية:

- تزايد إدراك المنظمات العالمية لأهمية مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية كميزة تنافسية لها لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة خاصة في ظل عولمة الأسواق؛
- أصبحت منظمات الأعمال ذات قوة العمل المتجانسة محدودة نتيجة لزيادة تنوع بيئة العمل وترتب على ذلك أن أصبح تنوع قوة العمل مطلب وضرورة اقتصادية حتمية لتحقيق النجاح التنظيمي وتحقيق المزايا التنافسية في الأسواق العالمية، ولذلك ينظر إلى تنوع قوة العمل وإدارة هذا التنوع كإستراتيجية تنافسية تساعد على جذب عملاء متنوعين وكذلك جذب واستقطاب أفراد مختلفي الآراء والثقافات واللغات والاتجاهات والعادات وطرق التفكير والتوجهات، وبما يساهم في زيادة الابتكار والإبداع في المنظمات؛
- تتعدد سياسات وممارسات واستراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية التي طبقتها هذه الشركات فمنها: بناء فرق العمل المتنوعة والتدريب على التنوع ونظم التوظيف المتنوعة والتي تشمل العمالة الدائمة والمؤقتة؛
- أصبح التنوع في قوة العمل حقيقة وواقع وضرورة حتمية لمنظمات الأعمال لا يمكن تجاهله أو تفاديه فهو واقع لا محالة منه وعلى المنظمات أن تتكيف معه إذا أرادت لنفسها النمو والبقاء والنجاح في دنيا الأعمال ولهذا أصبح التنوع هدفا من الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال والتي تسعى إلى تحقيقها مثل الربحية والنمو والحصة السوقية والبحوث والتطوير وغيرها؛
- إن معظم المنظمات الناجحة تتبنى فلسفات وسياسات إدارية وتنظيمية جيدة ومبتكرة ومرنة وتركز على البعد الإنساني للموارد البشرية فيها في إدارة وتطوير تلك المنظمات، وتشير الممارسات والتجارب الناجحة للشركات والتي تقوم على التعاون ومشاركة العاملين وزيادة مساهمتهم فيها وتشجيعهم على الابتكار والإبداع لتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالشركات الأخرى التي لم تطبق ذلك فيها، فأى منظمة لكي تكون قادرة على النجاح في مواجهة المنافسة في البيئة العالمية يتطلب ذلك من مديري المنظمات ضرورة تحديد الأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين بوضوح والسماح لهم بالمشاركة والإدارة والمساهمة في المنظمة لتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

## خاتمة:

يعتبر مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال فلم يظهر على ساحة البحث بصورة واضحة إلا في بداية التسعينيات من القرن الماضي خاصة في الشركات الأمريكية، حيث اهتمت الشركات العالمية وخاصة الأمريكية بهذا المفهوم لمواجهة التهديدات التي حملتها لها الشركات اليابانية في المنافسة العالمية وتزايد الجنسيات والمغتربين للعمل في الشركات الأمريكية ورغبة منها في ترشيد التكاليف وتحقيق التميز التنافسي، وقد حققت تلك المنظمات نتائج إيجابية ولموسة من تطبيق إدارة التنوع فيها.

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التنوع في الموارد البشرية هو ذلك الخليط من النوع والأصل والعرق والعمر والقدرات الجسدية ونحو ذلك لقوة العمل، كما أن التنوع في جوهره يعني الاختلاف بين سلوك الأفراد والذي يرجع إلى اختلاف ثقافتهم وخصائصهم؛

- يعتبر مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم متعددة الأبعاد واسعة النطاق فلم يتم الاتفاق على أبعاده والعناصر المكونة له بشكل قاطع كما أن نتائجه لا ترتبط بالعاملين فقط بل تشمل كافة الأطراف (العامل، المنظمة، العميل، المالكين)، وإدارة تنوع الموارد البشرية هو طريقة جديدة للتفكير تتعلق بالتكيف والتعامل مع الاختلافات بين الأفراد والاعتراف بمساهماتهم في المنظمات وإجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة لضمان تعظيم الأداء الفردي والتنظيمي وزيادة الإنتاجية التنظيمية؛

- تم تطبيق مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية في بعض الشركات العالمية الأمريكية والأوروبية، إثر تزايد إدراك المنظمات العالمية لأهمية مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية كميزة تنافسية لها لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة خاصة في ظل عولمة الأسواق. إن التركيز على أهمية ودور الموارد البشرية كسلاح تنافسي قوي في ظل المنافسة العالمية الشرسة جعل القادة والمديرين وأصحاب الأعمال يغيرون نظرتهم إلى الموارد البشرية في المنظمات من مجرد مستخدمين إلى شركاء، والنظر إليهم كأصول إستراتيجية وهامة تزيد قيمتها عن الأصول الرأسمالية الأخرى في منظمات الأعمال.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دون دار نشر، مصر، 2005.
  - 2- ناصر فداء، أثر الاختلافات الثقافية على تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2006.
  - 3- سوسن عبد الحميد مرسى، التنوع الثقافي التنظيمي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على استراتيجيات التنمية البشرية، مجلة البحوث الإدارية، العدد 3، جامعة الأزهر، مصر، جويلية 2010.
  - 4- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، 2005.
  - 5- عبد الناصر حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية

- 1- Anderson. T et Metcalf .H, **Diversity: stacking up the evidence**, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2003.
- 2- Barney. J.B, **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of management, V 30, NO publisher, New York, 2001.
- 3- Commonwealth of Australia, **Managing cultural diversity**, 2005.
- 4- Cox. T, **Creating the multicultural organisation : a strategy to capturing of the diversity**, Bass and Jossey, Sanfrancisco, USA, 2001.
- 5- Dessler. G, **Human resource management**, Edition prentice-hall of India, New Delhi, 2005.
- 6- Hauke. C, **Managing diversity : insights from theory and practice of personnel management**, International managing diversity conference, German Association for personnel management, Potsdam, 2003.
- 7- Hays-Thomas. R, **Why now the contemporary focus on managing diversity ?**, Crosby and M .S, Malden, MA: Blackwell, 2004.
- 8- Kreitner. R et Kinicki. A, **Organizational behavior**, Irwin, Mc Graw ? Hill, Boston, 2001.
- 9- Luthans. F, **Organizational behavior**, Edition MC. Graw Hill, New York, 2005.
- 10- Mondy. RW, **Human resource management**, Edition Prentice hall, New Jersey, 2005.
- 11- Murphy. F and Garthwaite. T, **Diversity policy**, Department of veterans affairs, Veterans Health Administration, Washington, 2005.
- 12- Ozbilgin. M, **Global diversity management : the case of automobile manufacturing companies in Japan**, Paper presented at the Japan institute of labor policy and training, Tokyo, 2005.

- 13- Thomas. K.M, **Diversity dynamics in the workplace**, Belmont, CA : Thomson Wadsworth, 2005.
- 14- Galal. D, **Diversity in IBM Corporation**, in the site : [www.ibm.com](http://www.ibm.com), at: 01/08/2017.
- 15- Diversity in Dublin Bus, in the site : [www.dublinbus.ie](http://www.dublinbus.ie), at: 05/08/2017.
- 16- Diversity in Ford Corporation, in the site : [www.ford.com](http://www.ford.com), at: 10/08/2017.
- 17- Diversity in Volvo Group Corporation, in the site : [www.volvo.com](http://www.volvo.com), at: 13/08/2017.