

## التخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة

Strategic planning for managing the cultural diversity of human resources  
in the organizationغولام جمال الدين <sup>1</sup> Ghoulam Djamel Eddine، مشتهة مريم <sup>2</sup> Mechta Meriem<sup>1</sup> جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02.<sup>2</sup> جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02.

المؤلف المرسل: غولام جمال الدين Ghoulam Djamel Eddine الإيميل: jimy.benj@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/11/25

تاريخ الاستلام: 2021/05/30

## ملخص:

يعالج المقال الحالي حقيقة التنوع الثقافي للموارد البشرية في منظمات العصر الحالي، وكيفية إدارته والتخطيط له بشكل فعال لضمان تحقيق مكانة المنظمة في ظل المعطيات الحديثة التي توظف عملها وتؤسس لمقاربات وثقافات حديثة تخرج عن إطار ما هو معروف كلاسيكيا للوصول إلى مقارنة توافقية تعمل على تبيين أساليب العمل وتحقيق الفعالية، حيث كان الهدف من هذه الورقة البحثية التعرف على الاستراتيجية الفعالة لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة، أين توصلت إلى أن بناء استراتيجية فعالة لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية أمر تفرضه الرهانات المعاصرة التي تحيط بمنظمات العصر، حيث أثبت أن هذا المكون الثقافي يؤثر على مجريات العمل داخل المنظمة باعتباره مؤسس لمنظومة القيم لدى الأفراد ويعكس نظرتهم للظواهر والممارسات التنظيمية، كما أنه يساعد على بناء ميزة تنافسية استراتيجية، مما أوجب على المنظمات العمل على تطوير الثقافة التنظيمية ذات القيم المتعددة وتبني استراتيجية لإدارة هذا المكسب.

كلمات مفتاحية: ثقافة، تنوع الثقافي، استراتيجية، تخطيط الاستراتيجي، منظمة.

**Abstract:**

The current article deals with the reality of the cultural diversity of human resources in the organizations of the current era, and how to manage and plan it effectively to ensure the achievement of the organizations, position in light of the modern data that frame its work and establish modern approaches and cultures that depart from the framework of what is known classically to reach a consensual approach that works to update working methods And achieving effectiveness, as the aim of this research paper was to identify an effective strategy for managing cultural diversity for human resources in the organization.

It has concluded that building an effective strategy for managing cultural diversity for human resources is a matter imposed by the contemporary stakes surrounding the organizations of the times, as it has been proven that this cultural component affects the course of work within the organization as it is the founder of the value system of individuals and reflects their view of organizational phenomena and practices. It also helps to build Strategic competitive advantage, which required work organizations to develop an organizational culture with multiple values and adopt a strategy to manage this gain.

**Keywords:** culture; cultural diversity; Strategy; strategic planning; organization.

## 1. مقدمة:

في ظل التقارب والتباعد ما بين صفات وممارسات الأفراد، تجد المنظمة نفسها تحوي هجين من الثقافات الخاصة تعكس اختلاف وتنوع في أفكار الأعضاء المكونين لها، وهذا نتيجة امتداد الممارسات الاجتماعية وانتقالها مع الفرد إلى حياته المهنية، حيث يحدث تفاعل بين تنشئته الاجتماعية وتنشئته التنظيمية، وهذا الاختلاف والتنوع لا يعني في كل الحالات التعارض، بل هو تنوع في الأفكار والممارسات يمكن أن تستفيد منه المنظمة لتعزيز مكانتها في السوق وكسب ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

خاصة وأن من المعالم الأكثر بروزا في فلسفة ثقافة المنظمات الحديثة، هو التنوع في الموارد البشرية، سواء كان تنوع طبيعي بيولوجي (الجنس، العمر)، أو تنوع فكري (القيم، أساليب التفكير، المستوى التعليمي، الخبرة، المؤهلات والقدرات الوظيفية...)، وكذا تنوع في أسلوب التواصل من حيث اللغة، المهارات الاجتماعية، وهذه الاختلافات والفروقات تنعكس في الممارسات اليومية للأفراد وتعبّر عن اختلاف ثقافتهم، مما يحتم على منظمات العصر الحالي تبني استراتيجيات فعالة لإدارة تنوع مواردها البشرية وتحويله إلى ميزة استراتيجية تساعد على تفعيل أدائها وتعيين أساليب عملها وفق مقاربات متعددة الأوجه والأفكار.

فالتنوع الثقافي للموارد البشرية حقيقة مفروضة كمبدأ إنساني كون البشر يختلفون فيما بينهم، وهذا ما تجسدهم الأطر النفسية والاجتماعية للأفراد المبنية على مبدأ الفروقات الفردية، فلا يمكن أن نجزم قطعا أن هناك تماثل كلي في تفكير جميع الأفراد داخل المجتمع، وحتى داخل المنظمة نفسها كون حقيقة الاختلاف والتنوع تبرز في ممارسات يومية وعادات يحملها العامل معه ولا يتخلى عنها، وحتى وإن تظهر للوهلة الأولى أن التنشئة التنظيمية للعامل تتم آليا عند بدء العمل والاندماج مع فريق عمله، ولكن ما يبثت علميا وعَمَلِيا أن الإنسان ابن بيئته فهو لا ينسلخ كليا عما علمته إياه بيئته الاجتماعية، ولأن هذه التوليفة لا تعكس تطبيع كلي لسلوك الفرد داخل المنظمة وفق أطر وقوالب جاهزة، فعلى القادة والمسيرين الاستراتيجيين النظر إلى هذه الخاصية واستغلالها بطريقة فعالة، حيث أن التنوع الثقافي قد يكون نعمة

ومكسب، وقد يكون نقمة ومعوق، وهذا يتوقف على مدى وعي القيادة العليا بضرورة إيجاد استراتيجية قادرة على احتواء الاختلافات والتنوعات الثقافية ما بين العاملين واستغلالها لصالح عمل المنظمة.

من هنا كان الأجدر أن تخطط المنظمة جيدا لإدارة هذا التنوع والاستفادة من مزاياه، مقابل تفادي سلبياته، فإن تركت هذه الاختلافات تطفو على مناخ العمل بطريقة سلبية، ستكون النتيجة الحتمية بروز صراعات مؤثرة على أداء الموارد البشرية وأداء المنظمة، ولأن البعد الاستراتيجي يوفر دراسة تحليلية عميقة للبيئة الداخلية ورصد نقاط القوة والضعف بمناخ العمل على المستوى الداخلي، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مقاربة وآلية فعالة لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية وتحويله لميزة استراتيجية تعمل على تقديم خدمات ومنتجات متنوعة ومتوافقة مع مختلف الثقافات الفرعية بالمجتمع.

وعليه جاءت هذه الورقة البحثية كمحاولة للإحاطة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة وما يحققه من مكاسب لها وفوائد عملية تؤسس لتنوع ثقافي إيجابي وتقيّد المظاهر السلبية لهذا المكوّن الثقافي باعتباره أضحيّ خاصية من خصائص المنظمات في العصر الحالي، خاصة في ظل مبادئ النسق المفتوح وتقارب الحدود وتلاشيه ما بين الدول، أين أضحت العمالة الأجنبية تهيمن على منظمات محلية وتسيّرها، مما يولد اختلاف وتنوع ثقافي محلي، وتنوع ثقافي أجنبي.

من هنا كان الأجدر البحث عن آليات ومقاربات لتسيير التنوع الثقافي للموارد البشرية، والإحاطة بأبعاده وأهميته بالمنظمة، بتقديم تحليل سوسيو-ثقافي لهذا المكوّن مقابل ربطه بالتخطيط الاستراتيجي المعبر عن أحدث صورة من صور التخطيط المتبناة للتعامل مع مختلف المستجدات على المستوى الداخلي، وعلى المستوى الخارجي.

#### ✓ أهداف البحث:

تهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى وصف وتحليل أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة من خلال:

- التعرف على ماهية وأهمية وأهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة.
- تحليل والكشف عن نموذج لإدارة فعالة وتخطيط استراتيجي للتنوع الثقافي بالمنظمة.
- تحليل ووصف أبعاد التنوع الثقافي ودور التخطيط الاستراتيجي في تسييره.

## ✓ منهجية الدراسة:

استنادا إلى طبيعة الموضوع المبحوث فيه والمعبر عن التخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة، والمؤسس لإدارة فعالة لهذا المكون الثقافي، جاءت الدراسة معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بأبعاد التنوع الثقافي بالمنظمة، ووصف مكوناتها وصولا إلى صياغة استراتيجية فعالة لإدارته بما يخدم مصالح المنظمة وتحويله إلى ميزة استراتيجية.

## ✓ ضبط مفاهيم الدراسة:

- بداية نقول أن الثقافة تمثل كل مركب يؤسس لممارسات وأفكار الأفراد ماديا ومعنويا، حيث تعد الموجه الرئيس لمختلف السلوكيات، فلكل مجتمع ثقافته الخاصة التي تميزه عن غيره، ولا توجد جماعة بشرية بلا ثقافة، وتحليل أولي لهذا المفهوم المركب يتضح لنا أنه انتاج يتكوّن على مر الزمن، أين تتشكل قيم جديدة وتهمش قيم كلاسيكية، كما يعاد انتاج قيم أخرى تتماشى مع متطلبات كل عصر، وإذا ما سلمنا أن الثقافة خصوصية مادية ومعنوية لجماعة معينة فهنا نسير إلى مسار يثبت أن الثقافة ذلك الكل المركب، أي أنها بناء كلي يضم مجموعة من البنائات الجزئية أو الفرعية، حيث أن ثقافة المجتمعات لا تنتج بمسار ومقاربة واحدة بل تحوي في طياتها ثقافات فرعية خاصة بكل مجموعة اجتماعية تعيش في إطار المجتمع العام، فكما أشار إليها (تايلور Taylor): في كتابه "الثقافة البدائية" أن الثقافة بمعناها الاثنوجرافي الواسع: "هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والعرف، وكل المقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في مجتمع".<sup>1</sup>

ويؤسس لها (سوركين Sorokin) في كتابه "الديناميات الاجتماعية والثقافية" بأنها: "مجموع كل شيء يخلقه أو يعد له النشاط الشعوري أو اللاشعوري لاثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم، أو الذين يؤثر أحدهم في تحديد سلوك الآخرين".<sup>2</sup>

ويؤكد بن نعمان أن: "الثقافة شيء مكتسب تؤثر على السلوك الفردي والجماعي للأفراد".<sup>3</sup>

معنى هذا أن حقيقة الثقافة هي انتاج مجموعة بشرية معينة تضم فردين أو أكثر، وهذا إشارة إلى أن كل جماعة تسعى لتأسيس ثقافتها الخاصة وممارستها بأسلوبها وطريقة تفكيرها في إطار النظام الثقافي الكلي للمجتمع الذي تنتمي إليه، ومن هنا تنتقل الثقافة من نظام كلي إلى أنظمة فرعية تتعايش في إطار عام، حيث تسعى الجماعات إلى المحافظة على تراثها الثقافي وقيمتها الخاصة بها.

وعليه فالثقافة انتاج مجموعة معينة من أجل تحقيق التكيف مع أنماط الحياة والتعايش في ظل التكامل مع مختلف الثقافات الفرعية بالمجتمع، ولأن المجتمع عبارة عن أنظمة وأنساق تؤسس لحياة الأفراد، فغير بعيد نجد المنظمة كنسق تضم مجموعة من الفاعلين الذين يؤسسون لثقافتها ويتعايشون معها استنادا إلى ما يحملونه من ثقافتهم وقيمهم الخاصة، وقبل الخوض في الحديث عن التنوع الثقافي كحقيقة مفروضة بالمنظمة سنحاول تقديم لمحة حول ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية التي ينظر إليها **Andrew** على أنها "الفلسفات والاستراتيجيات والقيم والمسلّمات، والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير في المنظمة".<sup>4</sup>

- يؤسس " إدجار-ه-شاين للثقافة التنظيمية على أنها: " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا أن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه طريقة الصحيحة للفهم والإدراك، والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات".<sup>5</sup>

- **Gibson**: ثقافة المنظمة هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك، حيث أن القيم تعني ما هو الأهم، بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء، ولكل منظمة ثقافة خاصة بها، يمكن أن تكون سلبية في تحقيق فاعلية الأداء أو إيجابية تستمد منها ميزة تنافسية.<sup>6</sup>

بمعنى أنها انتاج يؤسس لإنجاح عمل المنظمة ويعبر عن توجهاتها الكبرى والممارسات المطلوبة في إطار هذا النسق، فالثقافة التنظيمية تعبر عن تطبيع السلوك الاجتماعي للفرد وتعويضه بالسلوك التنظيمي لتحقيق التكيف مع متطلبات العمل، والوصول إلى الأهداف بفعالية.

ولأن السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية تهدف إلى توحيد رؤى وثقافات فرعية تعبر عن امتداد لثقافات اجتماعية يحملها الفاعلون معهم، من أجل توجيه المصالح الفردية خدمة للمصلحة العامة، فإن عملية التطبيع لا تكون بالسهولة الملاحظة نظريا، إذ على المنظمة انتاج ثقافة قوية قادرة على احتواء ممارسات وأفكار مختلفة ومتنوعة، وقد أثبت أن المنظمات تحوي في طياتها تجمعات معلنة وتجمعات غير

معلنة في اطار التشابه والتقارب والاختلاف الثقافي بين الموارد البشرية، هنا يبدأ يطفو على السطح مصطلح ثقافي موازي لثقافة المنظمة ويتعايش في رحم السلوكيات التنظيمية للفاعلين بالمنظمة يصطلح عليه بالتنوع الثقافي الذي يشير إلى "الاختلافات الواسعة الطبيعية والثقافية والتي تشكل مجموعة الاختلافات الإنسانية، والتي تشمل بعد: الدين، اللغة، الرمز، الانتماء العرقي، الجنس، الخواص الطبيعية"، هذه العناصر الرئيسية للتنوع لها تأثير دائم على السلوك والمواقف لدى الأفراد.<sup>7</sup>

من هنا يتضح لنا أن التنوع الثقافي للموارد البشرية يمثل بناء جزئي من الثقافة التنظيمية، حيث يعبر عن توجهات لسلوك الفرد، ولأن هذا السلوك لا ينبع بالضرورة من القيم التنظيمية، فقد يكون نابع من امتداد للثقافة الاجتماعية داخل إطار المنظمة، فإن محدداته في معظم الحالات لا تبنى بالرجوع إلى القيم والعادات التنظيمية بل بالرجوع إلى ممارسات وثقافة كل فرد خارج إطار الجماعة.

هذا فيما يخص مفهوم الثقافة وما يشق منها في إطار المنظمة، كالثقافة التنظيمية، والتنوع الثقافي للموارد البشرية.

وعند الحديث عن التنوع الثقافي بالمنظمة فإن الضرورة الملحة في ظل التطورات والمستجدات التي تعيشها منظمات العصر تفرض بناء آلية والبحث عن مقاربات قادرة على تسيير هذا المستجد والحقيقة المفروضة، والمعبر عنها بالتنوع الثقافي، من هنا جاء الحديث عن التخطيط الاستراتيجي كآلية واستراتيجية فعالة لإدارة تنوع الموارد البشرية ثقافيا، للخوض في هذا الجانب كان لا بد من إبراز مفاهيم ذات علاقة بهذا المتغير، كمفهوم الإدارة الاستراتيجية، الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجية.

حيث يشير مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى أنها: "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المديرية العامة لضمان بقاء وتطور المؤسسة في ظل بيئة متغيرة، وتكون هذه الإجراءات ملزمة للمؤسسة على المدى المتوسط والبعيد".<sup>8</sup>

- ويعرفها كل من جلويك، جاوش Gluech, Jauch على أنها: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي عملية تعبر عن طريق يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية .

- أما كوتلر Kotler فيرى أنها: "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".<sup>9</sup>

و عن الاستراتيجية فتعرّف على أنها: "فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المنشودة على أتم وجه، ونظر إليها من خمسة أوجه:

بوصفها خطة: تتضمن الانتهاج الواعي لمسار معين من الأفعال الموجهة والذي تم تنبيهه بشكل مقصود سلفاً.

بوصفها حيلة: وتتضمن اتخاذ موقف ما لمراوغة العدو.

بوصفها نموذجاً: تتصل بنمط معين من السلوك يتكرر بشكل ثابت إما بشكل موجه، وإما من خلال تطوير نموذج من السلوك يكون قائماً بالفعل.

بوصفها وضعاً: وهنا تعني أن المؤسسة تسعى إلى توجيه ذاتها لكي تتبوأ وضعاً معيناً يفرضه عليها الوسط الذي تعمل فيه.

بوصفها منظوراً: تعني أن المؤسسة تحاول إبراز موقعها في المستقبل والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى ذلك الموقع.<sup>10</sup>

من هنا بدأ يتشكل مفهوم أواخر القرن التاسع عشر يتمحور حول البعد الاستراتيجي، أين يعبر عن جوهر الإدارة الاستراتيجية، ويتمحور حول بناء استراتيجية عمل، عُرف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي: "وهو المرحلة التي يتم فيها تطوير رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياستها".<sup>11</sup>

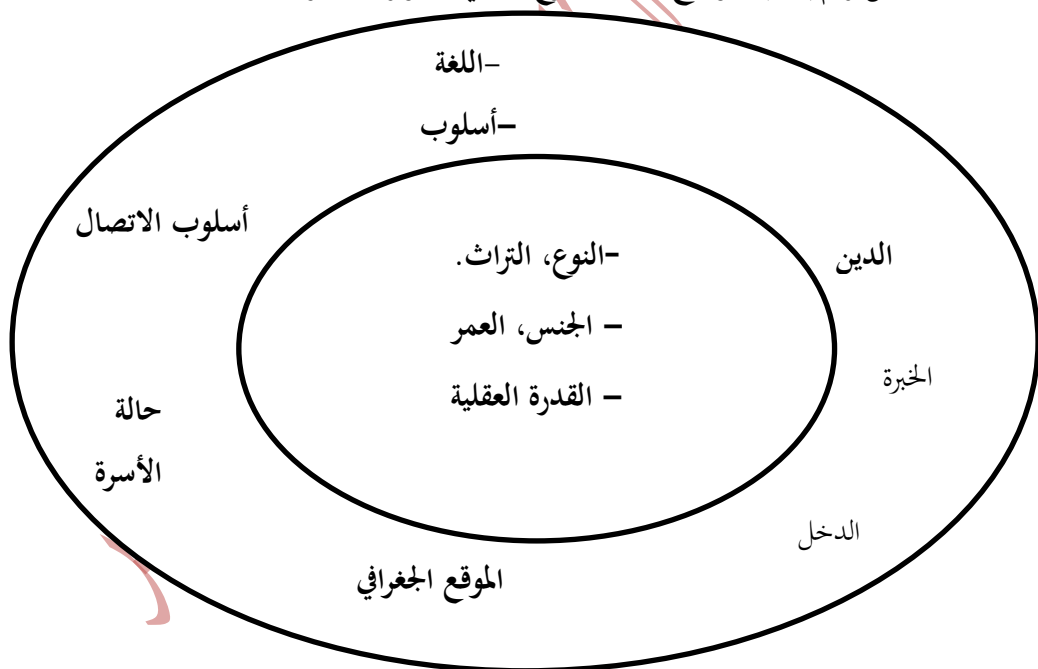
وينظر إليه كل من تريجور/ زيمرمان tregoel\ Zimmermann على أنه: "تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا؟ وكيف؟، ومن ثم فهو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل".<sup>12</sup>



## 2. ما طبيعة التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة؟

1.2 حقيقة التنوع الثقافي للموارد البشرية ونظرة المنظمات له: يعد التنوع الثقافي مكون جزئي من النظام الثقافي للمنظمة، أين تأسس على فكرة امتداد الثقافات الاجتماعية الفرعية للمجتمعات إلى داخل هذا النسق ليفرض مبدأ التنوع والاختلاف في التعايش والتعامل في إطار الثقافة التنظيمية، حيث يبرز أن " التنوع هو مجموعة متصلة من الاختلافات الطبيعية والثقافية التي تشكل الجانب العام للاختلافات الإنسانية، فالتنوع ليس مترادفا مع فرص التوظيف المتساوية وليس هناك كلمة أخرى للفعل الحازم رغم أن كلاهما ربما يساعد على التنوع، يعني تحقيق التنوع في مكان العمل ويتضمن الأفراد ذات الصفات الإنسانية المختلفة مثل<sup>13</sup>.

## شكل رقم(01): يوضح طبيعة التنوع الثقافي للموارد البشرية



المصدر: Phillip L. Hunsaker & stephen: التدريب على المهارات الشخصية -معايير لإدارة الأفراد بالعمل-، ص376.

إذا كان التنوع الثقافي للموارد البشرية يشير إلى مجموع الاختلافات والفروقات الفردية بين أعضاء المنظمة من حيث الفروقات الطبيعية والفروقات المكتسبة، فالسؤال يكون حول كيفية نظرة المنظمات لهذا المتغير. كيف يُنظر للتنوع الثقافي من قبل منظمات العصر الحالي؟

يرى Tosi أن التنوع في القيم والثقافات أكثر العوامل التي يمكن أن تفسر اختلافات الجماعات والفرق حول آلية العمل وأهدافه. كذلك يشير Perrin & Higgs إلى أن فكرة التنوع يجب أن تمتد لتغطي كافة اعتبارات التنوع في أنماط الأفراد وسلوكياتهم، وفي حالة بناء فرق العمل من الضروري أن تدرك إدارة الموارد البشرية قيمة أو جدوى التنوع الثقافي، ودوره في رفع فعالية أداء الفرق، ويرى الباحثان أن الأمر يجب ألا يقتصر على مجرد إدراك أن هناك تنوعاً بين ثقافات العاملين، وإنما من الضروري وضع اليد على المزايا والعيوب المترتبة عليه.<sup>14</sup>

لقد تمكن الباحثان من تصنيف التنظيمات في ثلاث مجموعات أساسية تعكس مدى نظرة كل منها للتنوع الثقافي وكيفية تعاملها معه، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول رقم ( 01 ): نظرة المنظمات للتنوع الثقافي وكيفية التعامل معه.

نوع المنظمة المتغيرات	منظمة ذات أفق ضيق:	منظمة أقل تعصبا:	منظمة متصالحة ثقافيا:
مدى إدراك تأثير التنوع الثقافي على المنظمة	طريقتنا هي الطريقة الوحيدة المقبولة	طريقتنا من بين أفضل الطرق	أفضل سبيل هو مزج طريقتنا مع طرق الآخرين
استراتيجية التعامل مع تأثير التنوع الثقافي على المنظمة	عدم وجود تأثير: لا تدرك الإدارة أي تأثير له على المنظمة	وجود تأثير سلبي: سيترتب على التنوع مشكلات متنوعة.	تأثير سلبي وإيجابي: يمكن أن يرتب على المنظمة بعض المزايا وبعض السلبيات في نفس الوقت.
	تجاهل التباين: تجاهل تأثير التنوع الثقافي، وعدم الانتباه له أو إعطائه أهمية.	تدنية التباين: تدنية مصادر وتأثير التنوع مع تشكيل فرق العمل بحيث تكون	ضرورة إدارة التباين: تدريب أعضاء المنظمة على التعرف على التباينات الثقافية، وتطوير هذه التباينات لإيجاد مزايا المنظمة

	أحادية الثقافة.		
<u>بعض المشكلات وكثير من المزايا:</u> سيتم إدراك المزايا التنظيمية والاعتراف بها، وسيستمر ظهور مشكلات معينة تتطلب من الإدارة التعامل معها.	<u>بعض المشكلات وقليل من المزايا:</u> ستقل المشكلات كلما قل التنوع، بينما يتم حذف أو تجاهل أي مزايا.	<u>مشكلات فقط:</u> بالرغم من ظهور مشكلات إلا أن الإدارة لا ترجعها للتنوع الثقافي للموارد البشرية	أكثر النتائج المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية
نادرة الحدوث	شائعة إلى حد ما	شائعة	مدى شيوع التأثير وتطبيق الاستراتيجية

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، ص 156 .

نلاحظ من خلال الجدول أن المنظمات مختلفة في نظرتها إلى التنوع الثقافي بالمنظمة فهناك من ينظر إليه على أن له تأثير إيجابي وهناك من ينظر إليه على أنه تأثير سلبي، ولكن الملاحظ أنه لا يوجد إنكار لوجود هذا التنوع ويرجع الاختلاف في النظرة له إلى استراتيجية المنظمة نفسها، فالمنظمة التي تسعى للاستفادة من تنوع مواردها البشرية تعتبره مكسبا وتحاول الاستثمار فيه، أما المنظمة التي لاتعد استراتيجية للاستفادة منه فهي تعتبره معرقلا للعمل، وهذا راجع إلى طبيعة تفكير الأفراد ونظرتهم الخاصة، خاصة القادة والمسيرين باعتبارهم المؤثرون الفاعلون بالمنظمة، وعليه فهذا تنوع في حد ذاته فهو يعكس اختلاف نظرة الفاعلين بالمنظمة ويعبر عن معيار قيمى للحكم على الأمور.

بعد أن تعرفنا على أن التنوع الثقافي مجموع اختلافات جوهرية علنية ومستترة تبرز في ممارسات الأفراد لعملهم وطريقة تفكيرهم، وتحديد نظرة منظمات العصر الحالي التي تصنف استنادا إلى طبيعة موقفها من التنوع الثقافي للموارد البشرية إلى ثلاثة أصناف، منظمات تجهل حقيقة التنوع الثقافي وتأثيره على العمل والمناخ التنظيمي لها، ومنظمات تدرك حقيقة التنوع الثقافي وتتجاهل تأثيره داخل المناخ التنظيمي، وأخيرا

نجد نوع آخر نصلح عليه المنظمة المتعايشة والمتفاعلة كونها تدرك حقيقة وجود تنوع ثقافي للموارد البشرية وكذا وجود تأثير ثنائي له سواء كان إيجابيا أو سلبيا، وما يميّز هذا النوع أن المنظمة تعمل على إدارة تنوع مواردها البشرية والاستفادة منه.

### ما أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة؟

عن أبعاد التنوع الثقافي كمكون معنوي من مكونات المنظمة يتماشى مع الثقافة التنظيمية لكل منظمة، ينعكس في الممارسات الإدارية والسلوكية الموضحة من خلال الجدول التالي توصيف لبعض عناصر الثقافة التنظيمية داخل المنظمات وتأثيرها على الممارسات الإدارية بها.<sup>15</sup>

### جدول رقم ( 03 ) : أبعاد بعض التنوع الثقافي وتأثيره على الممارسات الإدارية

الأبعاد الثقافية	التنوع الثقافي	التأثير على السلوك الوظيفي
1-مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	ثقافة رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة	تعمل على تدنية عجم المساواة في توزيع القوة بين الأفراد، وتجعل طريق النمو والتفوق متاحا أمام الجميع، لا تحبذ وجود فروق في توزيع القوة
2-مدى تجنب المخاطرة وظروف العمل	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	تعتبر أن التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام نحو تميز الأفراد من حيث القوة
2-مدى تجنب المخاطرة وظروف العمل	ثقافات متجنبه للمخاطرة	تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد، والامتثال أو الطاعة، الأمن
	ثقافات مخاطرة	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء المذكورة أعلاه، ولا تنظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف

المخاطرة أو عدم التأكد.		
تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي	ثقافات ذكورية التوجه	3-مدى التوجه بالذكورية في مقابل الأثوية
تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما، مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة العملية كقيمة في حد ذاتها.	ثقافات أنثوية التوجه	
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه	ثقافات فردية التوجه	4-مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية
تفضيل التعاون، والاعتماد المتبادل	ثقافات جماعية التوجه	
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي، وحفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية	ثقافات موجهة بالحاضر (الأجل القصير)	5-مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل
تركز على بعض القيم مثل: المثابرة والاصرار والادخار والمحافظة، مع تركيز على مكانة الأفراد بيئة العمل.	ثقافات موجهة بالمستقبل (الأجل الطويل)	بالمستقبل (الأجل الطويل)

المصدر: محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري، ص 165.

## 2.2 أهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية في المنظمة:

تنبع أهمية التنوع الثقافي كعمود ثقافي من كونه يؤسس على مبدأ تواجد ممارسات وأفعال مختلفة ومتنوعة بين الفاعلين بالمنظمة، مما يساعد على بناء خطط واستراتيجيات بأبعاد متنوّعة ومقاربات مختلفة، حيث أن الاختلاف يؤدي إلى إنتاج فكرة جديدة مستندة إلى رؤى متعددة تساعد على احتواء كل الاحتمالات وبذلك الوصول إلى صياغة استراتيجية عمل ناجحة، كون التنوع الثقافي للموارد البشرية يمثل بالنسبة للمنظمات العصر الحالي مكوّن ثقافي:

- "يساعد على صياغة السياسات وحل المشكلات.
- يسهل وصول منتجات المنظمة إلى كل أنواع المستهلكين.
- يمنح المنظمة القدرة على البيع بشكل أفضل، وهذا من خلال تنوع المنتجات وطرق التسويق.
- تنوّع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير.<sup>16</sup>
- إمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد المنظمة وتطورها
- احترام التنوّع الثقافي وإدارته بشكل جيد يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف
- الانتاجية تزداد عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة.
- الابداع والابتكار بشيء جديد هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم وعادة ما يحاول أعضاء الفئات المتنوعة اثبات وجودهم من خلال المثابرة وتقديم ما هو متميز وجديد.
- اثراء الثقافة التنظيمية السائدة بثقافات الفئات المتنوعة داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى آثار إيجابية كثيرة.
- مشاركة الفئات المتنوعة بأفراحهم أو مناسباتهم واحترام خصوصياتهم واعتبارها سياقاً دائماً في نظم العمل الخاصة بالمنظمة له مردوده الكبير.

التنوع في القوى العاملة أمر حيوي للمديرين وحسن إدارتها يساعد على إشاعة جو من التسامح والتعاون لمصلحة المنظمة.<sup>17</sup>

ومجمل القول أن التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة مكسب يعمل على تحقيق مزايا استراتيجية كثيرة تساعد على تطوير المنظمة واكتساحها السوق بقوة، خاصة في ظل المنافسة المزدوجة محلياً وعالمياً.

## 3.2 التنوع الثقافي والميزة التنافسية للمؤسسة:

يشير التنوع الثقافي إلى اتجاهات الأفراد نحو عدد من المتغيرات كالوقت، السلطة، التفاوتات في قبول القوة، الرغبة في المحافظة على النظام والحاجة إلى الانتماء الاجتماعي، وفي إدارتها للتنوع الثقافي تسعى إلى ممارسة العديد من النشاطات لا سيما تطوير الثقافة ذات القيم المتنوعة، ضمان توافر نظم إدارة الموارد البشرية القويمة التي تسهل وصول مختلف الفئات إلى أعلى المستويات، قبول الاختلافات الثقافية، والتعاطي الفاعل مع مقاومة الأفراد للتنوع، وإذا ما تعاطت المنظمات بشكل مناسب مع هذه الاختلافات فإن حصول المنظمة على ميزة تنافسية يعد أمر محتمل الحدوث.<sup>18</sup>

كما يوضح الجدول التالي:

## جدول رقم ( 04 ): دور التنوع الثقافي في تحقيق الميزة التنافسية

العلاقة مع التنوع الثقافي	عناصر الميزة التنافسية
حالما تصبح المنظمة ذات تنوع كبير عندها سوف تزداد تكاليف توحيد الأفراد، وبالتالي فإن المنظمة التي تدرك هذا الأمر سوف تحقق ميزة الكلفة مقارنة مع منظمات أخرى لا تدرك ذلك	<u>الكلفة</u>
تحظى المنظمات التي تتمتع بسمعة طيبة بكونها المكان المستقبلي المرغوب والمقصود من قبل النساء والقاصرين بموقع الصدارة في المنافسة على العنصر البشري الكفاء لا سيما عندما يكون عرض العمل محدودا.	<u>الحصول على الموارد</u>
في المنظمات المتعدية القومية يساعد التنوع الثقافي المنظمة على التحسس الثقافي للبلد المضيف بالاعتماد على الأفراد الذين يعملون في المنظمة وهم من مواطني هذا البلد، الأمر الذي ينعكس على النجاح في الجهود التسويقية.	<u>التسويق</u>

يساعد التنوع في التعامل مع الأشياء والنظر إليها، فضلا عن القليل من التماثل في المعايير بقصد زيادة مستوى الابتكار في المنظمة.	<u>الابتكار</u>
يؤدي التنوع في مجموعات القرار وحل المشكلات إلى قرارات جيدة تنطلق من مناظير مختلفة، ويجري تحليلها من مختلف الجوانب.	<u>حل المشكلات</u>
يؤدي اعتماد مدخل التعدد الثقافي في إدارة التنوع إلى جعل النظام أقل تحديدا وأقل معيارية وأكثر سلاسة، إذ إن زيادة سلاسة النظام تجعل منه ذو مرونة عالية للاستجابة للتغيرات البيئية ( الاستجابة السريعة بأقل تكلفة ممكنة.	<u>مرونة النظام</u>

المصدر: احسان دهب جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ص 636.

### 3. التخطيط الاستراتيجي وإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية:

#### 1.3 بناء استراتيجية فعالة لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية:

تعتبر الاستراتيجية عن خطة طويلة الأمد بعد استراتيجي تحليلي يسعى إلى تقديم بدائل استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة، حيث تستند إلى تحليل المتغيرات ببعديها الداخلي والخارجي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة موارد المنظمة البشرية باعتبارها المكون الأساسي والفاعل في عملها، فاليوم تشهد منظمات العصر توجه نحو البعد الاستراتيجي في إدارتها وإدارة مواردها البشرية، ويعتبر التنوع الثقافي أحد المكونات المؤسسة للنظام الثقافي بالمنظمة التي تستوجب البحث عن بديل استراتيجي فعال لإنجاح إدارته وتحويل هذه الخاصية إلى ميزة تنافسية استراتيجية تساعد على بناء وتقديم بدائل استراتيجية بأبعاد مختلفة ومتنوعة تؤسس لأداء فعال ومنظمة متكيفة مع مختلف المستجدات على المستوى الداخلي والمستوى الخارجي.

ولتكون استراتيجية إدارة التنوع الثقافي ناجحة لا بد أن تجمع الخصائص والقيم الثقافية الآتية:

- تحقيق التعاون بين المستويات التنظيمية والتماسك التنظيمي والعمل الجماعي، وهذه الخاصية تحقق التكامل الذي يساهم في التحقيق الفعال لإستراتيجية المنظمة العامة والإستراتيجيات الفرعية بها.
- التحفظ في التعامل مع المخاطر وعدم التأكد، والإستعداد للمستقبل، وهذا يدعم التحليل البيئي الذي تقوم عليه العملية التخطيطية لصياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة.



- نشر ثقافة تنظيمية تقوم على العدالة والمساواة، الأمانة والصدق، والجدية والتنافسية، الابتكارية والمساءلة.<sup>19</sup>

فالتنوع الثقافي يعكس وجود اختلافات جوهرية ظاهرة ومستترة تستلزم بناء استراتيجية فعالة تقوم على دراسة دقيقة ومتعمقة لفهم محتوى هذا التنوع والاستفادة منها، ولتحقيق ذلك يجب العمل ببعد استراتيجي وفق الأبعاد والفلسفات الآتية التي تتيح فرصة الاستثمار الجيد في التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة:

✓ **فلسفة العمل الجماعي:** أي غرس قيم التعاون وتبادل الآراء والأفكار داخل المنظمة، والتعامل مع التنوع كميزة إيجابية تُمكن من بناء أساليب عمل وأفكار جديدة تساعد على تطوير أداء المنظمة، وأداء مواردها البشرية، وهذا ب:

- سيادة روح الفريق.

- سيادة روح المودة والنظام.

- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.

- الشعور بالمساواة بين العاملين.

✓ **القدرة على التكيف:** يمثل التكيف عنصر الحسم في حياة المنظمات وفي استجابتها لمختلف تطورات العمل على المستوى الداخلي والمستوى الخارجي، إذ أن التكيف الهدف الرئيسي في الأعمال الاستراتيجية، حيث تبنى استراتيجية عمل لتحقيق تكيف المنظمة مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، وهو عنصر الحسم في إدارة الموارد البشرية، إذ أنه يمثل الإدارة الفعالة لهذا المورد واحتواء مختلف التنوعات التي تبرز وتؤثر سلبيا، ولتحقيق هذه الغاية - أي التكيف - لا بد من:

- مرونة الإدارة، والاعتقاد بحتمية التغيير: وبالتالي استعداد العاملين لإحداث التغيير.

- الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر.

- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.

✓ **القدرة على الابتكار:** أي قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار ومدى تشجيعها له، ويأتي الابتكار من خلال تقارب وجهات النظر وتبادل الخبرات بين الفاعلين بالمنظمة، إذ أن التنوع الثقافي يعد ميزة ومكسب متى أدير بطريقة صحيحة، فهو يتيح فرصة العمل بأفكار جديدة وأساليب متنوعة تؤسس لأداء يشمل جوانب متعددة تساهم في تطويره ورفع فعاليته، وبالتالي نشر مبادئ التفكير الابداعي والابتكار من حيث:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.

- حرية التعبير واحترام الرأي الآخر.

- الاستعداد لتحمل المخاطرة.

- الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المنظمة.<sup>20</sup>

من هنا يتضح أن بناء استراتيجية فعالة لإدارة التنوع الثقافي بالمنظمة أمر ضروري، كون الاستراتيجية تمثل جوهر ولب التخطيط ذو البعد الاستراتيجي الذي يدعم فعالية الأداء وكفاءته، وبما أن التنوع الثقافي خاصية مميزة تبرز في الكيان الثقافي بالمنظمة كان لابد من إدارته بشكل جيّد والاستفادة من مزاياه، وكون عملية التنفيذ الاستراتيجي تتطلب من القائمين على تنفيذ الإستراتيجية إحداث عملية التغيير الثقافي، فهذا يمثل بالدرجة الأولى فهم النماذج الثقافية السائدة ومحاولة الإجابة على الأسئلة الآتية:

س1/ هل الإستراتيجية المختارة تتوافق مع الثقافة الحالية للمنظمة؟، إذا كانت الإجابة "بنعم" يتعين الربط بين التغييرات التنظيمية وثقافة المنظمة، من خلال التعرف على الكيفية التي تستطيع من خلالها الإستراتيجية الجديدة تحقيق الغرض بصورة أفضل من الإستراتيجية الحالية، وإذا كانت الإجابة "لا" فننتقل إلى السؤال الثاني.

س2/ هل يمكن تصحيح مسار الثقافة الحالية بسهولة لجعلها أكثر توافقاً مع الإستراتيجية الجديدة؟، إذا كانت الإجابة "نعم" تنفذ التغييرات المرغوبة كتعديل الهيكل التنظيمي مثلاً، نشاطات التدريب والتطوير، وتعيين مدراء جدد ينسجمون مع الإستراتيجية الجديدة، وإذا كانت الإجابة "لا" ننتقل إلى السؤال الثالث.

س3/ هل ترغب الإدارة في إجراء التغييرات التنظيمية؟ وهل هي قادرة على إجرائها؟ وهل تقبل التأخير المحتمل أو الزيادة المتوقعة في التكاليف؟، إذا كانت الإجابة "نعم" عندها يتعين على الإدارة من خلال الثقافة وذلك بتأسيس وحدات هيكلية جديدة لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة.<sup>21</sup>

### 2.3 التخطيط الاستراتيجي والتنوع الثقافي بالمنظمة:

إن المشكلة الأساسية في التعامل مع العوامل البشرية هو في طبيعتها الإنسانية وصعوبة قياسها، وفي نفس الوقت تأثيرها المباشر على نتائج الأعمال، كما أنها هي من يشرف على كل مراحل العمل الإستراتيجي، ويمكن أن تؤثر الموارد البشرية في المنظمة وأدائها من خلال العوامل التالية:

- مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية.
  - برامج التعليم والتدريب والتطوير.
  - النظام الرسمي لتقييم الإنجاز من خلال قياس الأداء الفعلي للواجب أو للوظيفة بالمقارنة مع معايير الإنجاز المعياري.
  - المهارات الفنية والمعرفية للعاملين والمدراء، والأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين كنمط القيادة الموجودة في المنظمة، إضافة إلى فعالية أنظمة الأجور والحوافز.
  - مدى إستجابة الإستراتيجية لحاجات ومطالب التنظيم غير الرسمي.
  - درجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالإنتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها.<sup>22</sup>
- هذه العوامل التي تعكس مدى أهمية المورد البشري باعتباره شريان الحياة بالمنظمة والمؤسس للعمل بها، فهو يؤثر على كل مراحل العمل المؤسسي باعتباره المؤسس، المدير، والعامل، ولأن المورد البشري يحتل مكانة كبيرة داخل المنظمة فإن الاهتمام به يعد استثمار حقيقي، إذ يجب أن تعمل المنظمات على إدارة موردها البشرية بشكل فعال وأن تتعامل معها بشكل احترافي، فحقيقة صعوبة فهم الطبيعة البشرية يفرض حقائق أخرى لعل أبرزها اختلاف البشر في نمط تفكيرهم وأساليب تعاملهم، وهذا ما يضيف أهمية بالغة على إدارة

التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة ويدلل أكثر على أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة هذا المكوّن، فهذا الأخير يتطلب مقاربات وأليات قادرة على احتواء كل جوانبه السلبية والإيجابية والاستفادة منها.

وعليه فالتخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية مطلب ملح، إذ أن النموذج ذو البعد الاستراتيجي أضحي توجهها عاما للمنظمات الراغبة في الاستمرار والتكيف، كما أنه يساهم في تحقيق مزايا متعددة على مستوى المنظمة وعلى مستوى مواردها البشرية.

من هنا نؤسس لأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتسيير التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة، من خلال النقاط الآتية:

- تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يساهم في إعادة تفحص الافتراضات والاستراتيجيات والبرامج كافة وتقويمها، وتحديد إن كان من الواجب تعديلها أو إيقافها.
- يشجع على التفكير المبدع، واتخاذ المبادرات في تقديم كل ما هو جديد وخلاق، خصوصا إذا كانت تلك الإجراءات مرنة كل المرونة .
- إن لتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي ميزة أخرى، وهي تقليل الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين نظرتها المستقبلية إلى ما تصبو أن تصل إليه ، فهو يشجع المديرين على التفكير للمستقبل، وعلى إحداث التغيير، واستخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي.<sup>23</sup>
- يمثل التخطيط الخطوة الأولى للتغلب على عدة مشاكل والتي يمكن أن تؤثر سلبا على فعالية أداء المنظمة منها تغير هيكل العمالة، ندرة الموارد، التغيرات التكنولوجية المتزايدة، زيادة حدة المنافسة، زيادة معدلات التغير، فالتخطيط يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وعلى تجنب الأحداث الغير متوقعة، لذا يجب النظر إلى عملية التخطيط باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي " .<sup>24</sup>

- كما يزود المنظمة بالفكر الرئيسي لها، على اعتبار أن هذا الفكر يمثل عامل شديد الأهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات التي تتماشى مع ملامح هذا الفكر وتؤدي إلى تحقيق أهدافه، كما يساعد التخطيط الإستراتيجي على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة بأنشطة المنظمة، ومن ثم توجيه الموارد إلى تلك الأهداف ذات الأهمية والأولوية القصوى لعمل الموارد البشرية، كما يفيد هذا التخطيط في إعداد الكوادر الإدارية العليا للأنشطة المختلفة لعمليات المنظمة باعتباره

يعرض مديري الإدارات الوظيفية لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يكونوا في مناصب الإدارة العليا، كما يساعد على تنمية الفكر الشامل لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع الأهداف العامة للمنظمة ورؤيتها المستقبلية وكذا عندما تكون هناك حاجة إلى تقليص عدد العاملين ليناسب احتياجات المنظمة لكي تكون في الحجم المناسب لنشاطها.<sup>25</sup>

#### 4. خاتمة:

بعد أن تعرفنا على التنوع الثقافي في المنظمة من خلال لإحاطة ببعض الجوانب المتعلقة به من حيث طبيعته، ونظرة المنظمات له، وكذا أبعاده وأهميته، وصولاً إلى التخطيط الاستراتيجي لإدارة هذا المكوّن، يتضح لنا أن التنوع الثقافي أضحي حتمية ضرورية في هذا العصر في ظل التقارب المحلي والعالمي بين مختلف الثقافات نتيجة التطور التكنولوجي والمعرفي وانتشار وسائل الاتصال المختلفة والمتنوعة التي تتيح للفرد التواصل مع مختلف الثقافات والذهنيات العالمية والمحلية، وعليه نقول أن حسن التخطيط لإدارة التنوع الثقافي والتعامل معه واستثماره يحقق العديد من المزايا للمنظمة، ويؤهلها إلى أن تحتل مركز تنافسي في السوق، إضافة إلى إكسابها ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية ورضا العملاء، بما أن العمل الجماعي أضحي يمثل خاصية بارزة تدعم الأداء الوظيفي وترفع من مستوى إنتاجية المنظمة في ظل تكامل الخبرات والمهارات المتنوعة لتنفيذ استراتيجية المنظمة، خاصة استراتيجياتها التنافسية وهذا بوجود تنوع ثقافي يتيح استغلال قيم ثقافية متنوعة تدعم الثقافة العامة السائدة بها.

#### النتائج المتوصل إليها:

- يمثل التنوع الثقافي حقيقة مفروضة على المنظمات باعتبار البشر مختلفون فيما بينهم، فالتنوع خاصية تميز الأفراد من حيث: اللغة، أسلوب العمل والتفكير، الاتصال، الدين، الموقع الجغرافي، السن، القدرات، الجنس،... إلخ.
- تختلف النظرة للتنوع الثقافي للموارد البشرية من منظمة إلى أخرى: سلبياً/إيجابياً، مكسباً/معرقلاً، وبهذا يمكن تصنيف أبعاد التنوع الثقافي حسب الثقافات الموجودة وتأثيرها على السلوك الوظيفي للأفراد.

غولام جمال الدين . مشتة مريم التخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي للمورد البشرية بالمنظمة:

- للتنوع الثقافي أهمية كبيرة فهو يسهل وصول منتجات المنظمة إلى كل أنواع المستهلكين، تنوع الأفكار، إضافة إلى إثراء الثقافة السائدة بثقافات فرعية مدعمة لها، مما يوجب العمل على إدارته بشكل فعال للاستفادة من مزاياها وفوائده المختلفة، وتفادي سلبياته وتأثيراته السلبية داخل المنظمة.

- يؤثر التنوع الثقافي على مجريات العمل داخل المنظمة باعتباره مكون لمنظومة القيم لدى الأفراد، فهو يعكس نظرتهم للظواهر والممارسات التنظيمية (كضغوط العمل، الصراع، الولاء للجماعة، العمل الجماعي، الانتماء للمؤسسة).

- يساعد التنوع الثقافي على بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، مما جعل المنظمات المتطورة تعمل على تطوير الثقافة التنظيمية ذات القيم المتعددة، حيث يوفر التنوع في الأفكار وبالتالي فهم كل المتعاملين حسب مستواهم التعليمي وانتمائهم الثقافي.

- يؤسس التخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي لمقاربة فعالة تستثمر في أفكار ورؤى مختلفة، مما يفتح المجال أمام المنظمات لتبني استراتيجيات عمل متنوّعة.

- استراتيجية التعامل مع التنوع الثقافي بالمنظمة يجب أن تعمل على تعايش وتكيف الأفراد في ظل اختلافاتهم الثقافية، وأن تعمل على ترسيخ قيم ومبادئ ثقافة متعددة التوجهات.

### الاقتراحات:

من خلال دراسة وتحليل موضوع التخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة، نصل إلى صياغة مجموعة من الاقتراحات نوجزها في النقاط الآتية:

- يجب على المنظمات المحلية الاتجاه نحو بناء ثقافة قوية قادرة على توجيه جميع الممارسات التنظيمية والإدارية لخدمة المصلحة العامة.

- الاستعانة بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وإدارة تنوعها الثقافي.

- التنوع الثقافي للموارد البشرية عملة بوجهين، فهو مكسب/ وهو معوق، يجب الاستفادة من مزاياه وتفادي سلبياته، والنظر إليه على أنه مكسب وميزة.

- عدم إغفال حقيقة الإنسان ابن بيئته وثقافته، والنظر إليه من هذا المنطلق قبل إخضاعه للتنشئة التنظيمية.

## 6. قائمة المراجع:

- 1- احسان دهب جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 2- إدجار شاين: الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهي، معهد الإدارة العامة - مركز البحوث - الرياض، السعودية، 2011.
- 3- أسامة خيرى: القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
- 4- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهران، الجزائر، 2003.
- 5- تهابي حسين عبد الحميد الكيال: الثقافة والثقافات الفرعية، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 1997.
- 6- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى: السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 7- جمال الدين عبد المرسى: إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 8- رافدة الحريري: التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 9- رندة البياني الزهري: التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد16، العدد 01، دمشق، سوريا، 2000.
- 10- راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001 / 2002.
- 11- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 12- سعود جردات ناصر محمد: الإدارة الإستراتيجية- منظور تكاملي حديث-، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013.

- 13- السويدي: مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، الدار التونسية للنشر والتوزيع، تونس، د.س.
- 14- صالح مهدي العامري: إدارة تنوع القوة العاملة في الشركات الكبرى، الشركة السعودية للأبحاث، [www.alequt.com/ 24-8-2006 / article](http://www.alequt.com/article/24-8-2006) .
- 15- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار: علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد، ط1، السعودية، 2007.
- 16- عبد السلام أبو قحف: أساليب الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 17- عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 18- محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009.
- 19- محمد عبد الفتاح العشماوي: حسين مصطفى هلالى وآخرون: تكنولوجيا الموارد البشرية - إدارة وتنمية تخطيط وتطوير، ط1، السحاب للنشر والتوزيع، 2009.
- 20- Pierre Vinard: **Les Grand Principes Du Management**, Groupe Economie Et Gestion.
- 21- Andrew slaggy and mark-j -Wallace: **Organization behaviour and Performance** ,fourth Edition ,London , England ,1987.



- <sup>1</sup> تهاني حسين عبد الحميد الكيال: **الثقافة والثقافات الفرعية**، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 1997، ص 30.
- <sup>2</sup> السويدي: **مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته**، الدار التونسية للنشر والتوزيع، تونس، د.س، ص 68.
- <sup>3</sup> بوفلجة غياث: **القيم الثقافية والتسيير**، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهران، الجزائر، 2003، ص 7.
- <sup>4</sup> Andrew slaggy and mark-j -Wallace: **Organization behaviour and Performance** ,fourth Edition ,London ,England ,1987 ,p 631.
- <sup>5</sup> إدجار شابين: **الثقافة التنظيمية والقيادة**، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهيبي، معهد الإدارة العامة - مركز البحوث - الرياض، السعودية، 2011، ص 31.
- <sup>6</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى: **السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 436.
- <sup>7</sup> عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار: **علم النفس التنظيمي والإداري**، مكتبة الملك فهد، ط1، السعودية، 2007، ص 59.
- <sup>8</sup> Pierre Vinard: **Les Grand Princibes Du Management**, Groupe Economie Et Gestion, P 04.
- <sup>9</sup> عبد السلام أبو فحف: **أساليب الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 64.
- <sup>10</sup> رافدة الحريري: **التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 98.
- <sup>11</sup> سعود جردات ناصر محمد: **الإدارة الإستراتيجية- منظور تكاملي حديث-**، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 51.
- <sup>12</sup> أسامة خيربي: **القيادة الإستراتيجية**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 90.
- <sup>13</sup> عبد الناصر محمد علي حمودة: **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 153.
- <sup>14</sup> محمد محمد إبراهيم: **إدارة الجودة من المنظور الإداري**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009، ص 165.
- <sup>15</sup> عبد الناصر علي حمودة: مرجع سابق، ص-ص 143-144.

- 16 عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار: علم النفس التنظيمي والاداري، مرجع سابق، ص60.
- 17 صالح مهدي العامري: إدارة تنوع القوة العاملة في الشركات الكبرى، الشركة السعودية للأبحاث، article pdf
- 18 احسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص635.
- 19 جلدة، سامر: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص204.
- 20 جمال الدين عبد المرسى: إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص 652.
- 21 المرجع نفسه، ص653.
- 22 المرجع نفسه، ص239.
- 23 رندة الياني الزهري: التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد16، العدد 01، دمشق، سوريا، 2000، ص 286.
- 24 رابية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001 / 2002، ص 28
- 25 محمد عبد الفتاح العشماوي: حسين مصطفى هلاي وآخرون: تكنولوجيا الموارد البشرية - إدارة وتنمية تخطيط وتطوير، ط1، السحاب للنشر والتوزيع، 2009، ص 147.