

## استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج TaylorCox

د. شتاتحة عائشة

طالبة دكتوراه : بن ساحة أحلام

جامعة عمار تليجي بالأغواط – الجزائر

<p><b>Abstract:</b></p> <p>This study aimed to identify and manage cultural diversity strategies according to (Taylor Cox), The most important concepts of cultural diversity and its dimensions were addressed within organizations, And how to manage it through the commitment and support of senior management for cultural diversity, And policies to prevent bias, And the lack of justice, And equal opportunity at work, This would improve the image of the organization in society, And to attract and manage the best competence, Thus, the organization's flexibility to respond to difficult crises and situations has increased.</p> <p><b>Keywords:</b> cultural diversity, cultural diversity management, cultural diversity strategies.</p>	<p><b>المخلص:</b></p> <p>هدفت هذه الدراسة للتعرف على استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته وفق (TaylorCox)، إذ تم التطرق إلى أهم مفاهيم التنوع الثقافي وأبعاده داخل المنظمات، وكيفية إدارته من خلال التزام الإدارة العليا ودعمها للتنوع الثقافي، ووضع سياسات تمنع التحيز، وعدم العدالة، وتساوي الفرص في العمل، وذلك من شأنه أن يحسن من صورة المنظمة في المجتمع، واستقطاب أفضل الكفاءات وحسن تسييرها، وبالتالي زيادة مرونة المنظمة على مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة.</p> <p>كلمات مفتاحية: التنوع الثقافي، إدارة التنوع الثقافي، استراتيجيات التنوع الثقافي.</p>
--	--

## مقدمة:

تعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات الحية وتشمل على عدد كبير من السمات والملامح والعناصر، ولها أهمية كبرى في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، حيث يتم اكتسابها بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال فيما بينهم، وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات، وبما أن العالم ليس مؤلفاً من مجتمع واحد، أو ثقافة واحدة، وإنما هو عالم مؤلف من مجتمعات مختلفة، وثقافات متعددة، فإن هذا الأمر قد انعكس على المنظمات خصوصاً تلك التي تنشط في عدد من الدول، أو نشاطاً أعمالها قد تعدى الحدود الجغرافية للبلد الذي تنشط فيه.

وهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى تنوع الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وهذا التنوع يشمل كافة الصفات والجوانب التي يمكن أن يختلف فيها الأفراد العاملون في تلك المنظمات سواء الصفات الديمغرافية أو الثقافية وغيرها من مجالات التباين. فالتنوع في الموارد البشرية قد أصبح ظاهرة واضحة لا بد من إدارة المنظمات مهما كان حجمها وأهدافها وطبيعتها أن تتصدى لهذا التباين لاستفادة من مزاياه وتجنب سلبياته المحتملة، إذ يعتبر التنوع الثقافي سلاح ذو حدين، يمكن إدارته بحكمة وإيجابية والاستفادة من تلك الاختلافات وتكريس التنوع ليكون وسيلة للتقدم واكتساب ميزة تنافسية، أو إدارته بسلبية حتى يصبح مصدراً للصراعات، وسبباً في فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

وعليه، ومما سبق تتضح لنا معالم الإشكالية التالية:

✓ ما هي أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات أن تتبعها لإدارة التنوع الثقافي وفق وجهة نظر TaylorCox؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة الفرضية التالية:

✓ هناك عدة استراتيجيات يمكن للمنظمات اتباعها لإدارة التنوع الثقافي لمواردها البشرية، وتختلف هذه الاستراتيجيات من منظمة إلى أخرى حسب نظرة المنظمة لهذا التنوع، وإدراكها لمفهوم تسيير التنوع وأهميته بالنسبة للمنظمة.

**أولاً: ماهية التنوع الثقافي**

في هذا المحور سيتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية لثقافة وتنوع الثقافي، كما سيتم التطرق إلى أهم الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها.

**1. مفهوم التنوع الثقافي:**

يعتبر التنوع الثقافي بشكل عام مميزات للبشرية، والتراث المشترك للإنسانية<sup>1</sup>، فهو يشير إلى اتسام الثقافة البشرية بسمات التنوع أو الاختلاف<sup>2</sup>.

أما التنوع الثقافي في المنظمات فهو يدل على وجود عدة ثقافات داخل المنظمة ضمن بيئة عمل واحدة، وتشمل هذه الثقافات (الثقافة الإسلامية، والثقافة المسيحية، والثقافة اليابانية... إلخ)<sup>3</sup>، وبذلك فإن التنوع يشير إلى الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث العمل أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها.<sup>4</sup> وهذا ما أشار إليه كذلك (TaylorCox) حيث نجده يعرف التنوع الثقافي بأنه: "تمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي انتماءات مختلفة".<sup>5</sup>

أما (Sphere) فيعرفه بأنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره على سبيل المثال: العمر، والأصل، والطائفة الدينية، والطبقة الاجتماعية... إلخ".<sup>6</sup>

وعرفه (LidenRosener) بأنه: "ما يميز أفراد المجموعة عن غيرها اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: النوع الاجتماعي، والعرق، والقدرات العقلية، والجسدية، أما الأبعاد الثانوية فتشمل الخلفية التعليمية، والموقع الجغرافي، والدين، واللغة، والخبرات العملية والتنظيمية".<sup>7</sup>

وبالإضافة إلى ذلك، وفي الوقت الذي كان ينظر للتنوع على أنه صفة من صفات المجموعة المكونة من شخصين أو أكثر، ويشير إلى الاختلافات الديمغرافية فيما بين أعضاء المجموعة الواحدة، فإن النظرة المعاصرة للتنوع قد وسعت نطاق مفهوم التنوع ليشمل بالإضافة إلى الاختلافات الديمغرافية، الاختلاف في التخصص الوظيفي، والهوية الثقافية، والاختلاف في وجهات النظر، والمعرفة، والمهارات، والخبرات السابقة، والقيم.<sup>8</sup>

والتنوع الثقافي ليس محصوراً فقط بين الدول والشعوب، والمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، بل هو موجود أولاً على المستوى المحلي في معظم دول العالم، مثل الهند، والأردن، والصين، والولايات المتحدة وغيرها، ففي العراق نجد ثقافات ولغات متعددة مثل: الثقافة الكلدانية، والأشورية، والتركمانية، والعربية، والفارسية، والكردية... إلخ.<sup>9</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التنوع الثقافي يعني: "وجود اختلافات ما بين العاملين في المنظمة الواحدة، نتيجة لاختلاف الخصائص التي يميز بها كل عامل عن غيره".

## 2. أبعاد التنوع الثقافي:

تعد دراسة (Hofstede) في (1984) من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، ففي هذه الدراسة تم استقصاء حوالي (116) ألف موظف من موظفي شركة (IBM) موزعين على (40) دولة، وذلك من أجل دراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل، وقد أعد الباحث عشرون نموذجاً من نماذج قائمة الاستقصاء استخدمت لهذا الغرض، وكل نموذج منها مكتوب بلغة مختلفة، في البداية حدد الباحث أربعة أبعاد ذات صلة بقيم العمل توقع تباين الأفراد أو الثقافات حولها، غير أنه في دراسة تالية بالتعاون مع باحث آخر تم إضافة بعد ثقافي خامس ذو صلة كبيرة بالثقافات الشرقية مما رفع الأبعاد الثقافية المدروسة في النهاية إلى خمسة أبعاد، وتشير هذه الدراسة إلى وجود تباين في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة، والتي يمكن توضيحها كما يلي:<sup>10</sup>

والجدول التالي يعرض تلخيصاً لهذه الأبعاد مع مقارنة بين طرفي كل بعد:

### الجدول رقم (01): توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات

1.3 مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة
تعمل على تدنية عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع، وتجعل طريق التميز والتفوق متاح أمام الجميع، وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	تنحو نحو التمايز القيمي مغاير تماماً للمجموعة الأولى، حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمراً مقبولاً أو طبيعياً، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.
2.3 مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد	
ثقافات متجنبه المخاطرة	ثقافات المخاطرة
تعطي أهمية أكبر للقواعد وتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق، والامتثال أو الطاعة، والأمن.	لا تعطي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة وعدم التأكد.
3.3 مدى التوجه بالذكورية في مقابل الأنثوية	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين، والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على التركيز واضح على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.
4.3 مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية	

ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤنه.	تفضيل التعاون، والاعتماد المتبادل، والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتهي إليه.
5.3 مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل)	
ثقافات موجبة بالحاضر (الأجل القصير)	ثقافات موجبة بالمستقبل (الأجل الطويل)
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي، وغيرها من التفاصيل الاجتماعية.	تركز على بعض القيم، مثل المثابرة والإصرار والادخار أو المحافظة والتوفير، مع التركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية.

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2005، ص 139.

ويرى الباحثون بأن كل مجموعة من الأبعاد لها تأثير مختلف عن غيرها على مجموعة العمل بالإضافة إلى ارتباط هذه المجموعات الأربع مع بعضها البعض ارتباطا بالغ التعقيد، ومنه تتمثل الأبعاد التي يمكن التعرف من خلالها على مدى وجود تنوع في مجموعة العمل فيما يلي:<sup>11</sup>

- ✓ الأبعاد الديمغرافية: ويقصد بها الصفات الشخصية لأعضاء مجموعة العمل من حيث الجنس، والعمر، والعرق.
- ✓ الأبعاد المرتبطة بالعمل: وتشمل على مستوى التعليم، والتخصص الأكاديمي، الخبرات العلمية، التنوع في وجهات النظر، والتنوع في المعلومات التي يمتلكها الأفراد.
- ✓ الأبعاد الاجتماعية: ويقصد بها خلفيات الثقافية للعاملين والاختلاف في العادات، والتقاليد، والقيم، التي يحملها الموظفون، والحالة الاجتماعية، والمكانة الاجتماعية.

### ثانياً: أساسيات حول إدارة التنوع الثقافي

في هذا المحور سيتم تناول المفاهيم الأساسية لإدارة التنوع الثقافي، وخطواتها الرئيسية، بالإضافة إلى تناول أهم العوامل المساهمة في التنوع الثقافي داخل المنظمات.

#### 1. مفهوم إدارة التنوع الثقافي:

لقد تم الترويج لقبول إدارة التنوع الثقافي بوصفها أداة إيجابية في مجال الهندسة الاجتماعية والتنظيمية خاصة في العقدين الأخيرين، ولقد نشأ مصطلح إدارة التنوع الثقافي ضمن حركات الحقوق المدنية الأمريكية وانتشر تدريجياً ليعم أوروبا، وتعتبر إدارة التنوع الثقافي "استجابة تنظيمية أورد فعل على الحاجة إلى القدرة التنافسية وإلى تزايد تنوع في القوى العاملة، وهي تنطوي على تركيز كلي من أجل تهيئة بيئة تنظيمية تتيح لجميع الموظفين الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>12</sup>

وقد عرف (Taylor Cox) إدارة التنوع الثقافي بأنها: "تخطيط وتنفيذ نظم تنظيمية وسياسات تسيير الموارد البشرية، القادرة على إنتاج ميزة تنافسية في ظل التنوع، والحد من المشاكل التي قد يطرحها هذا التنوع، وتعظيم المساهمة المحتملة لكل عامل لتحقيق أهداف المنظمة، والاستفادة من الهويات الجماعية مثل: النوع، والعرق، والجنسية، والسن، والانتماء التنظيمي".<sup>13</sup>

يمكن القول بأن إدارة التنوع الثقافي تجمع بين السياسات والممارسات التسييرية التي تهدف إلى مكافحة التمييز في العمل، وإيجاد قيمة مضافة من خلال استغلال الأمثل للفروق الفردية، وكذا الاستجابة للتحديات التي تفرضها اليد العاملة غير المتجانسة، والحد من الاختلافات الوظيفية المحتملة، والتي قد تنجم عن هذا التنوع بصورة استباقية، والاعتراف بالاختلافات الثقافية وتضمينها من منظور تكوين القيمة.<sup>14</sup>

هذا وللثقافة التنظيمية وظيفة مهمة جداً في تطوير متطلبات إدارة التنوع، فالثقافة التنظيمية التي تستند على قيم التكامل تتيح تنفيذ إدارة التنوع بنجاح وكفاءة، كما تقوم الثقافة التنظيمية بمهمة زيادة قيمة تنوع أعضاء مجموعات العمل، وتنشأ ثقافة التكامل التي تسمح بمشاركة الجميع في أنشطة العمل.<sup>15</sup>

#### 2. سياسات وخطوات إدارة التنوع الثقافي:

تشمل برامج إدارة التنوع الثقافي كافة العمليات الإدارية داخل المنظمة، ومن أبرزها ما يلي:<sup>16</sup>

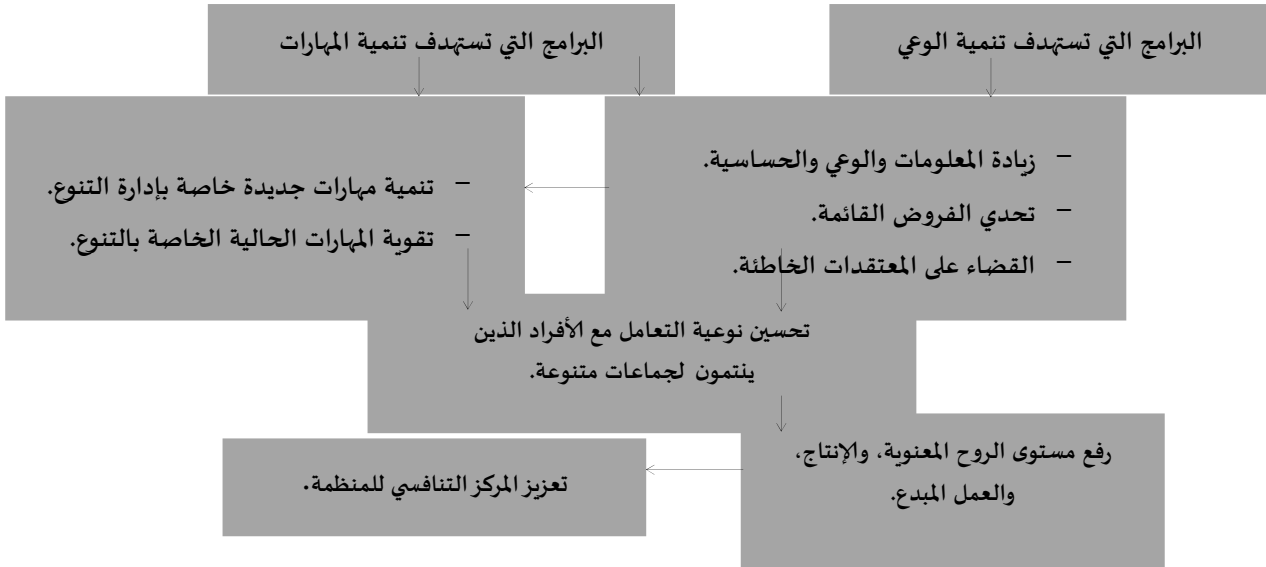
1.2 **التزام الإدارة العليا ودعمها:** إن التزام ودعم الإدارة العليا للتنوع الثقافي أمر هام لأن إدارة التنوع الثقافي تشمل على العديد من الجوانب العملية الإدارية والتي تحتاج إلى دعم من الإدارة العليا مادياً ومعنوياً، ومن خلال الإجراءات والقوانين والسياسات الضرورية لإدارة فعالة للتنوع الثقافي.

2.2 **وضع سياسات تمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص:** فيجب أن تبنى السياسات على فهم مختلف الفئات وسلوكياتهم والانتباه للإشاعات والأحكام المسبقة والتحيز ضد فئات معينة، ومن خلال هذه السياسات يجب أن تتم إزالة العوائق والحواجز للإنجاز والتقدم المهني أمام جميع الفئات.

3.2 **التوظيف:** يجب على المنظمات وضع مواصفات ومؤهلات واضحة ومعلنة لعمليات الاستقطاب والاختيار وتعيين الأفراد، وتقييمهم وتطورهم المهني بحيث تكون مبنية على المؤهلات والخبرات، وبعبارة عن الاعتبارات غير مهنية.

4.2 **التدريب والتطوير:** إن الهدف من التدريب والتطوير هو ضمان تحسين أداء الأفراد في المنظمات لذا يجب أن لا تقتصر إجراءات المنظمات على الاستقطاب والتعيين، بل يجب أن تشمل على كيفية الاحتفاظ بالجيد والمميز من الموارد البشرية،<sup>17</sup> ويمكن أن تقسم هذه البرامج إلى نوعين، والذي يوضحهما الشكل التالي:<sup>18</sup>

الشكل رقم (01): المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع الثقافي



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2004، ص 230.

إن برامج التدريب والتطوير هذه تؤثر على العمل من خلال طريقتين: الأولى عبر تحسين مهارات الفرد الضرورية لنجاحه بعمله وتحسين قدراته على القيام بأداء أفضل، وهي البرامج التي تستهدف تنمية المهارات وتحسين فاعلية الأفراد، والثانية تستهدف تنمية الوعي وجعلهم واعين للافتراضات التي يحملونها وكذلك جعلهم أكثر حساسية للفئات الأخرى، وإكسابهم مهارة الانفتاح على مختلف الثقافات والفئات، وفي هذا مساعدة للموارد البشرية في الكشف عن تحيزهم الخفي والذي يوجه تفكيرهم وتصرفاتهم نحو أفراد وجماعات معينة، وهذا ما تحرص عليه إدارة الموارد البشرية في المنظمات الناجحة حين تقوم بتصميم برامج تدريبية لمساعدة العاملين على التفهم الكامل لثقافات الشعوب المختلفة.<sup>19</sup>

5.2 **تقييم الأداء:** هناك حاجة إلى إعادة النظر في طرق تقييم الأداء، حيث يجب أن تعكس تلك الإجراءات الحاجة إلى إدارة التنوع الثقافي، الأمر الذي يعني أن النجاح سيكون مبنياً على متطلبات ومواصفات جديدة، فهذا التقييم يجب أن يكون موضوعياً ومبنياً على احتياجات العمل وأن يكون عادلاً لكل أفراد المنظمة دون أي تمييز لأحد بسبب صفاته الشخصية أو العرقية.<sup>20</sup>

6.2 **الترقيات والتعويضات:** تهدف الترقيات والتعويضات إلى تحسين الأداء عبر مكافأة الأفراد الذين يساهمون في أداء المنظمة، ونظام المكافآت والحوافز الجيد يضمن علاقة مباشرة بين الجهد والمكافأة، فنظام الترقيات والدفع المبنى على الأداء هي من مظاهر نظام المكافآت الجيد.<sup>21</sup>

ويمكننا القول مما سبق أن إدارة التنوع الثقافي يجب أن تكون شاملة ومتكاملة بحيث تنعكس على كافة الجوانب الفنية والإدارية، وبشكل يشمل كافة المستويات الإدارية والفنية في المنظمة.<sup>22</sup>

### 3. العوامل المساهمة في التنوع الثقافي داخل المنظمات:

من بين أهم العوامل التي تساهم في التنوع الثقافي داخل المنظمات ما يلي:<sup>23</sup>

1.3 **تدويل نشاطات المنظمة:** تلجأ المنظمات إلى تدويل نشاطها من خلال البحث عن أسواق خارجية بسبب تجنب خطر تشبع السوق المحلية بالمنتج أو الخدمة التي تسوقها المنظمة مما يحدث ركود في تطورها، لذلك تلجأ إلى توسيع أسواقها على المستوى العالمي، إلا أن التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات التجارية (الاتحاد الأوروبي)، قد يضع المنظمة أمام ضرورة إنشاء فروع جديدة وإقامة تكتلات وشراكات مع نظرائها من المنظمات الأخرى الناشطة في المجال، كاتحاد شركتين في صناعة السيارات أو شراكة لتقديم خدمات طبية، وذلك للضرورة الاقتصادية والتكنولوجية، فهذه الشراكات تسمح بتبادل الموارد والخبرات والمهارات في العمل والانتاج، كما أن هذا التوجه أيضاً يسعى لإيجاد ميزة تنافسية

للمنظمة التي تكتسب من خلالها العالمية، و تأخذ مكانة مهمة في السوق الدولي، و تحقق فوائد متمثلة في اكتشاف أسواق جديدة و تكنولوجيا حديثة، ومهارات وكفاءات و موارد بشرية مختلفة الثقافات، و هذا كله يساهم في إيجاد التنوع الثقافي داخل المنظمات.

**2.3 تكوين فرق العمل متعددة الثقافات:** وكما أشرنا سابقا فإن سعي المنظمات إلى التوجه نحو تدويل نشاطها ينتج عنه إنشاء فروع خارج البلد الأم مما يستدعي استقطاب الكفاءات الفعالة التي أصبحت ميزة تنافسية عالمية، هذه الكفاءات توظف من بلدان مختلفة للفروع كما تُحدث حركة كبيرة لتنقل العمال بين الفروع، مما يجعل المنظمة تلجأ لأسلوب تشكيل فرق متعددة الثقافات في العمل لإنجاز المهمات، والذي ينبع من توجه المنظمات نحو إيجاد أفكار وحلول متنوعة ومتجددة ومتعددة، هذا وتظهر فرق العمل متعددة الثقافات في منظمات الشراكة الأجنبية أكثر، إذ تتشكل هذه الفرق من جنسيات الدول المشاركة في مشروع ما أو في انجاز المهمات التنظيمية لتوفير وجهات نظر وطرق عمل مختلفة حول طرق الإنجاز، والتوصل لصيغة عمل متوافقة مع جميع الأطراف، وكل هذه العوامل تساهم في انتشار وتطور التنوع الثقافي داخل هذه المنظمات.<sup>24</sup>

**3.3 التنقل الجغرافي للإطارات:** إن أغلب المنظمات المحلية الناشطة في الدول النامية لا تعرف التنوع في الجنسيات في مجتمعاتها، كما تفرض هذه الدول على المنظمات الدولية التي تنشط في سوقها توظيف عمال محليين من جنسيتها من خلال اتفاقيات وقوانين تحكم نشاطها، لذلك تسعى المنظمات إلى تكوين إطارات خارجية يتم توجيههم نحو فروع المنظمة وتمثل مهمتهم في إدارة وتسيير هذه الفروع المنتشرة عبر العالم، وفي أغلب الأحيان تكون هذه الإطارات من البلد الأصلي للمنظمة إذ يساهم فينقل المهارات والخبرات للفروع ويضمن مراقبة سيرها حسب توجه وثقافة منظمة الأم، ويتميز هذا الإطار في العادة بالتمكن من الإدارة الدولية والعمل على المستوى العالمي، كما يمكن نقلهم و تحويلهم بين الفروع حسب كفاءتهم، وهذا ما يؤدي إلى التنوع الثقافي في المنظمات الدولية باختلاف فروعها عبر العالم نظراً لحركة هذه الأطارات بين الدول.<sup>25</sup>

### ثالثاً: مداخل وأثار التنوع الثقافي على المنظمة

في هذا المحور سيتم التعرف على نظرة المنظمات للتنوع الثقافي، وإلى أهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة هذا التنوع، والتعرف كذلك على أثار التنوع الثقافي على منظمات الأعمال.

#### 1. نظرة المنظمات للتنوع الثقافي:

لقد أشارت دراسة (Houder) إلى أن الممارسات الفعلية للمنظمات تكشف عن ضعف مستمر في قدرة تلك المنظمات على فهم طبيعة التنوع الثقافي داخلها، والفوائد التي يمكن أن تعود عليها، سواء كان هذا الضعف متصلاً بالوعي بالفكرة ذاتها، أو كان متصلاً بالتطبيق أو الإدارة العلمية لهذا التنوع.<sup>26</sup>

وتشير الدراسة إلى أن هذا التدني لا يتناسب بحال من الأحوال مع ما يفترضه واقع المنظمات من التوجه نحو العولمة، وما يتبعه من التنقل الدولي المستمر للموارد البشرية، وتشير أيضاً إلى ضرورة قيام المنظمات بتنمية مديريها خصوصاً فيما يتعلق بالقدرة على التعامل أو التكيف مع التنوع الثقافي عبر حدود العالم.<sup>27</sup>

هذا وقد قدم (Higgs and Perrin) اعتماداً على أعمال (Adler) تصنيفاً يبين مدى إدراك المنظمات الدولية، وتلك الآخذة في التوجه نحو العالمية لفكرة التنوع الثقافي ذاتها، ومدى إدراك الآثار الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تترتب عن هذا التنوع، واستراتيجيات التعامل معها، ومدى شيوع هذه الاستراتيجيات في الواقع العملي، فقد تمكن الباحثان من تصنيف التنظيمات في ثلاث مجموعات أساسية تعكس مدى نظرة كل منها للتنوع، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:<sup>28</sup>

الجدول رقم (02): نظرة المنظمات للتنوع الثقافي وكيفية التعامل معه

نوع التنظيم	تنظيم ضيق الأفق	تنظيم أقل تعصبا	تنظيم متصالح ثقافيا
المغيرات	طريقتنا هي الطريقة الوحيدة المقبولة.	طريقتنا من بين أفضل الطرق.	أفضل السبل هو مزج طريقتنا مع طرق الآخرين.
مدى إدراك تأثير التنوع الثقافي على التنظيم	عدم وجود تأثير	وجود تأثير سلبي	تأثير سلبي وإيجابي
استراتيجية التعامل مع تأثير التنوع الثقافي	تجاهل تأثير التنوع الثقافي على التنظيم.	تدنية مصادر وتأثير التنوع الثقافي على التنظيم، مع تشكيل فرق العمل بحيث تكون أحادية الثقافة إن أمكن.	تدريب أعضاء التنظيم على التعرف على التباينات الثقافية وتطوير هذه التباينات لإيجاد مزايا للتنظيم.
أكثر النتائج المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية	مشكلات فقط	بعض المشكلات وقليل من المزايا	بعض المشكلات والكثير من المزايا
	على الرغم من ظهور مشكلات إلا أن الإدارة لا ترجعها للتنوع الثقافي.	ستقل المشكلات كلما قل التنوع	سيتم إدراك المزايا التنظيمية والاعتراف بها، وسيستمر ظهور مشكلات معينة تتطلب من

الإدارة التعامل معها.	الثقافي، بينما يتم حذف أو تجاهل إمكانية تحقق أي مزايا من التنوع، وتعزى المشكلات إلى التنوع الثقافي.		
نادرة الحدوث	شائعة إلى حد ما	شائعة	مدى شيوع إدراك التأثير وتطبيق الاستراتيجية

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005، ص156.

ويلخص من كل سبق، أنه على الرغم من أن الثقافة تتمثل في مجموعة كبيرة من أبعاد السلوكيات التي يتم اكتسابها، وأنها تُوجب الأفراد على التفاعل أو التواصل مع الآخرين، إلا أن ذلك لا ينفى بحال من الأحوال، أن معظم القوى العاملة عندما تنتقل من بلدانها إلى بلدان أخرى تختلف عنها في القيم والمعتقدات أو في الثقافة قد تجد صعوبات جمة في التكيف مع الثقافة الجديدة، ومن الملاحظ أن توجه المنظمات نحو العالمية، حيث تخطى الكثير منها حدود أقطارها لتعمل في بيئات ثقافية ذات قيم مختلفة ومتنوعة، وما تبع ذلك من انتقال القوى العاملة والإدارة بين الأقطار المختلفة، حمل معه الكثير من التحديات والفرص أمام تلك المنظمات، حيث عانت هذه المنظمات كثيراً في محاولاتها الجادة والمستمرة نحو التكيف مع الثقافات الجديدة، ويعد التباين الذي أشار إليه (Hofstede) أمر واجب الأخذ في الاعتبار عند التعامل مع أي أنشطة دولية، أو الأنشطة التي يعتمد تنفيذها على القوى العاملة المتعددة الثقافات، فعلى الرغم من أن المتطلبات أو الشروط الفنية لتحقيق الأهداف التنظيمية ربما تميل إلى التماثل عبر الثقافات المختلفة، إلا أن الاختلاف الحقيقي يكمن في المتطلبات السلوكية لتحقيق تلك الأهداف، لذلك فإنه من الضروري النظر إلى التباين الثقافي المتصل بالموارد البشري باعتباره أهم العوامل الظرفية المؤثرة في مجريات السلوك التنظيمي.<sup>29</sup>

## 2. أهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التنوع الثقافي:

من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التنوع الثقافي ما يلي:<sup>30</sup>

1.2 **استراتيجيات إنشاء منظمة متعددة الثقافات:** طور (Cox) نموذج كيفية إنشاء منظمة متعددة الثقافات استنتاجاً لموقفه الإيجابي من التعدد الثقافي ورأى ضرورة أن تستفيد المنظمة من كافة الإمكانيات المتاحة مع تعظيم الاستفادة من فرصة الاختلافات الثقافية داخلها، ولذلك اقترح ثلاثة مراحل للانتقال من منظمة أحادية الثقافة إلى نموذج متعدد الثقافات، وفقاً ل (Cox Taylor) يمكن تقسيم المنظمات إلى أنواع مختلفة اعتماداً على مقوماتها والثقافة التنظيمية والتقاليد كالتالي:

✓ **المنظمات أحادية الثقافة (Monolithic Organization):** في المنظمات المتجانسة التنوع الثقافي ليس جزء تكميلي في البنية ولا في القيادة، ففي هذا النوع من المنظمات يتم توظيف أعداد محدودة من الأفراد من ذوي خلفيات متنوعة وجنسيات مختلفة من أجل الحفاظ على قوة عاملة متجانسة نسبياً، وفي حالة توظيف الأقليات فإننا نجدهم في المقام الأول على مستوى منخفض في وظائف مثل الصيانة وسكرتارية، ويعاب عليها أنها لا تتفاعل مع التطورات الديمغرافية المتغيرة، وبالتالي فهي لا تستفيد من الكفاءات ومهارات الموارد البشرية، كذلك واحدة من المزايا القليلة بالمقارنة مع العدد الكثير من العيوب هو انخفاض مستوى الصراع والتماكك بين أعضاء المجموعة يكون عالياً نسبياً.

✓ **المنظمات المتعددة الثقافات (Plural Organizations):** هي المنظمات ذات قيادة متجانسة وبنية متنوعة الثقافات، وهي الشكل المهيمن للمنظمات منذ (1990) حتى اليوم، تشمل على أفراد متعددي الخلفيات الثقافية، وتقدم عرض خاص من الإدارة للتدريب على قضايا تكافؤ الفرص والحقوق المدنية فضلاً عن عمليات التحقيق لمنع التمييز ضد الجماعات، لكن يمكن العثور على عدد قليل فقط من الأقليات في المناصب العليا، فهي بهذا النموذج للتكامل الهيكلية الجزئي، ومع ذلك فالمنظمات المتعددة الثقافات تعمل على دمج الأقليات في شبكات غير رسمية مع مستوى الوعي حول التمييز، وبالتالي فإن نهج الاستيعاب والتناقص\* لا يزال هو السائد داخل هذا النوع من المنظمات.

✓ **المنظمات التعددية (Multicultural Organization):** هي المنظمات متعددة الثقافات لكنها لا تكتفي بقبوله فقط، بل تقيمه وتعمل على استخدامه في عملية التناقص، ولهذا فهي ترى أن التعددية ضرورية لكل المنظمات وتحرص أن تكون كل المنظمات سائرة على هذا النموذج، ولقد بدأت هذه الأخيرة في إدراج سياسات التنوع الثقافي ضمن برامجها مثلاً في التوظيف بما في ذلك الأقليات والنساء والاستفادة منها بغية الحصول على موارد ذات أهمية متزايدة، ويتميز هذا النوع من المنظمات بجملة من الخصائص وهي: (التكامل الهيكلية الكامل، والاندماج الكامل للشبكات غير رسمية، وعدم التحيز والتمييز والتقليل من الصراعات، وكسر الحواجز الثقافية).<sup>31</sup>

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): أنواع التنظيمات وفق (Cox Taylor)

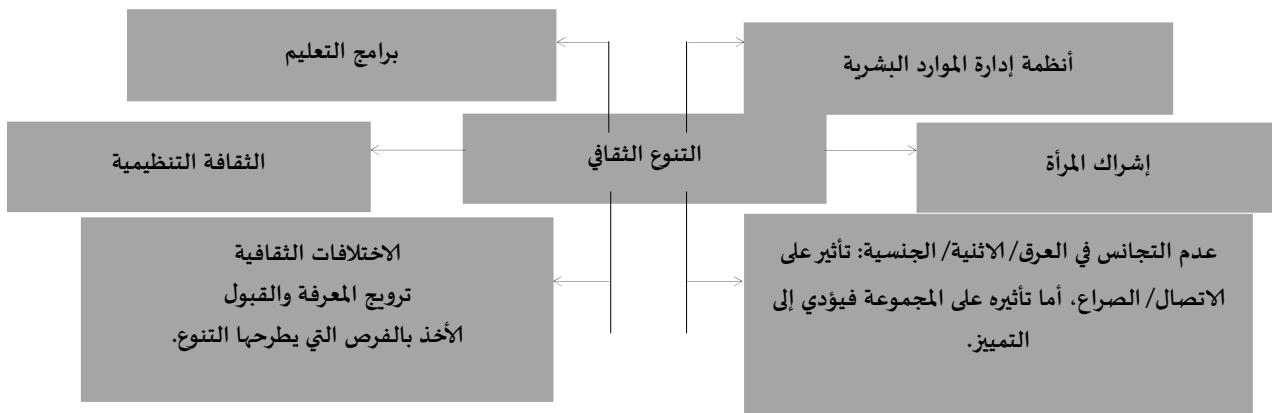
منظمة تعددية	منظمة متعددة الثقافات	منظمة أحادية الثقافة	بعد التكامل
--------------	-----------------------	----------------------	-------------

شكل الثقافات	تشابه	تشابه	تعددية
درجات التكامل البنيوي	أدنى	جزئي	كامل
تكامل نحو الشكل الشبكي	لا يوجد تقريبا	محدود	كامل
درجة التحامل* الثقافي	تحيز وتمييز ضد مجموعة الأقلية.	تقدم ملحوظ للتقليل من التحيز والتمييز مع بقاء خاصية التمييز المؤسسي.	القضاء على كل من التحيز والتمييز.
مستويات الهوية التنظيمية	الفجوة بين الأقلية/الأغلبية واسعة.	الفجوة بين الأقلية/الأغلبية متوسطة.	الفجوة بين الأقلية/الأغلبية غير موجودة.
درجة الصراع بين المجموعات	منخفضة	مرتفعة	منخفضة

المصدر: براهي زرزور، "إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات، الفرص وتحديات، دراسة حالة منظمة الصحة العالمية WHO"، المؤتمر الدولي الثامن للتنوع الثقافي، طرابلس، يومي 21-23 ماي، 2015، ص 12.

إن الصعوبات والمشاكل التي سبق ذكرها تشير إلى أن الإدارة الفعالة للمجموعات المتنوعة ثقافيا هي عامل مهم للاستفادة من الموارد البشرية بنجاح، وحدد (Cox) مجالات مختلفة للنشاط، والتي يتم تلخيصها في الشكل التالي:<sup>32</sup>

الشكل رقم (02): مجالات النشاط في إدارة التنوع الثقافي



المصدر: براهي زرزور، "إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات، الفرص وتحديات، دراسة حالة منظمة الصحة العالمية WHO"، المؤتمر الدولي الثامن للتنوع الثقافي، طرابلس، يومي 21-23 ماي، 2015، ص 13.

2.2 الإستراتيجية الدفاعية والإستراتيجية الاستباقية: تعتبر أعمال كل من (Rosevelt Thomas & Ely) مهمة وذات قيمة فلقد تمكنا من بناء النموذج الأول فيما يخص إدارة التنوع الثقافي في (1996) وطوراه في (2001) وعلى إثره تم تسليط الضوء على تأثير الموظفين على فعالية الأداء التنظيمي، وكذلك الآثار المحتملة لعلاقات المجموعة، وقد تم وضع ثلاثة مناهج مختلفة لتحفيز المديرين على التعامل مع الموظفين خاصة فئة الأقليات والنساء، وتتمثل هذه المناهج فيما يلي:<sup>33</sup>

✓ نهج التمييز والإنصاف: إن المنظمات التي تتبنى التمييز والإنصاف تقوم بإدماج أفراد متنوعي الثقافات في منظماتها لأنها تريد أن تعمل وفقا للالتزامات القانونية، وبالتالي فهي تريد ضمان تكافؤ الفرص وكذلك المعاملة العادلة والمنصفة للأعضاء باختلاف ثقافتهم حيث نجد أن المدير التنفيذي أو مديري الموارد البشرية يركزون جهودهم على تنوع الموظفين بإدراج مبدأ تكافؤ الفرص في برامج التوظيف والترقية والقضاء على المواقف القمعية والتمييز، حيث أن هذا النهج يفترض أن الأبعاد مثل: العرق، والدين، والنوع الاجتماعي وغيرها، لا يكون لها تأثير هام على الحياة اليومية في المنظمة بالمقارنة مع الخلفية الثقافية، حيث أن الأفراد من مختلف الخلفيات لا يمكنهم التكامل لأنه يتم تجاهل وإهمال خصوصيتهم، بالتالي تستدعي الضرورة إلى استيعاب الأغلبية للأقلية، كما لا يمكن للمنظمة الاستفادة والتعلم من الثقافات الأخرى وتشكيل تكتلات ثقافية موحدة إلا بطرق جديدة للتفكير والتعامل مع الحالات التي تعمل ضمنها، فالتعدد الثقافي لا ينبغي أن يؤثر على أساسيات المنظمة من حيث العمل، والقيم التقليدية، والمعتقدات، والمواقف الأساسية، حيث أن موظفي المنظمات التي تتبنى نهج التمييز والإنصاف يقرون بعدم وجود فوارق بين النساء والرجال، إذ يقول أحد هؤلاء الموظفين "لا أرى الناس باللون وأتعامل بهذا المنظر"، والجميع بنفس الطريقة لا يعطون قيمة للفوارق المتنوعة ويهتمون بالأقليات في المستويات الدنيا للمنظمة من أجل ضمان تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة وذلك من خلال استخدام إستراتيجية عمى الألوان (Colorblind) لإدارة الموظفين وعلاقاتهم.<sup>34</sup>

✓ نهج الوصول والشمولية: المنظمات التي تتمسك بهذا النهج تستخدمه لتحقيق غاياتها مثلا كالوصول إلى الأسواق وإضفاء الشرعية على مخرجاتها وتحقيق الأرباح أو لتوسيع دوائر أعمالها ونشاطاتها، حيث يشعر جميع الموظفين بالاحترام والقبول، ومن ناحية أخرى المشاكل التي تحدث يتم التحايل عليها وتكون بسبب عدم كفاية التقدير بمعرفة الآخر ومهاراته، بالإضافة إلى ذلك المدراء في هذه المنظمات لا يمكنهم استخدام

الإمكانيات الكاملة للعاملين فيها، بالإضافة إلى أنها توظف أفراد من جنسيات مختلفة لتوسيع حدودها المجتمعية من دون تحديد قيمة خبرات ومعارف موظفيها، وهذا يعني عدم تضمين التنوع في الوظائف الأساسية للمنظمة وبالتالي فهي تعيش حالة عدم التجانس وعدم القدرة على الاستفادة منها.<sup>35</sup>

✓ **منظور التكامل والتعلم:** يهدف هذا المنظور إلى تشكيل قوة عمل غير متجانسة وتتعلم من بعضها كيفية إنجاز أفضل مهمة للمنظمة، حيث يتم إيجاد مناخ يسمح للاستمتاع لكافة الآراء بغض النظر عن أية فروق وتقدير واحترام الآخر، ونتيجة لذلك يتم إنشاء مجموعات عمل ناجحة تنسم بالكفاءة والمهارة بالاستفادة الكاملة من كافة إمكانيات أفرادها، إذ يتم تجميع كافة المعارف المتنوعة سواء من الأقلية أو الأغلبية، وعلى إثرها يتم تكوين ما يسمى بالمهارات الفنية، فهذا المنظور يقدر المهارات والخبرات وتنمية الموارد، ويعتبر الهوية الثقافية وسيلة لتشكيل شخصية الموظفين وسماهم فضلا عن معارفهم وقدرتهم على حل المشاكل وتصميم الأعمال.<sup>36</sup>

إن فهم التعدد يمكن أن يساعد على إعادة النظر في المهمة الأساسية مع تحديد الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية أو الأسس التي من شأنها النهوض بمهامها، لذلك يعتبر التنوع والمعرفة غير المتجانسة وسيلة للتعلم ومصدرا للمهارة لتكوين مجموعة ثقافية مختلفة مستوعبة لكل الكفاءات التي يمكن استغلالها والاستفادة منها، هذا النوع من المنظمات يبحث في المستوى العميق لأبعاد التنوع الثقافي مثل: الافتراضات، والمعتقدات، والمواقف بدلا من التركيز على الخصائص المرئية فقط.<sup>37</sup>

3.2 **استراتيجية نموذج البناء:** إدارة التنوع الثقافي كبرنامج يعني إنشاء التعلم المتعدد الثقافات القائم على تقاسم النجاح والنماذج العقلية والرؤى والمنافع لذا فإدارته تعتبر عملية تحضيرية تفاعلية تصورية وتعليمية في وقت واحد، وتم توسيع المفهوم بإضافة تقدير قيمة التنوع الثقافي من خلال مبادرات على جميع المستويات في المنظمة، والهدف من ذلك هو تطوير البيئة التي يعمل فيها الجميع مع تعظيم فوائد المنظمة للتنوع الثقافي والتقليل من السلبيات المحتملة، ولذلك كيف يمكن بناء هذا نموذج الفعال لإدارة متعددة الثقافات؟<sup>38</sup>

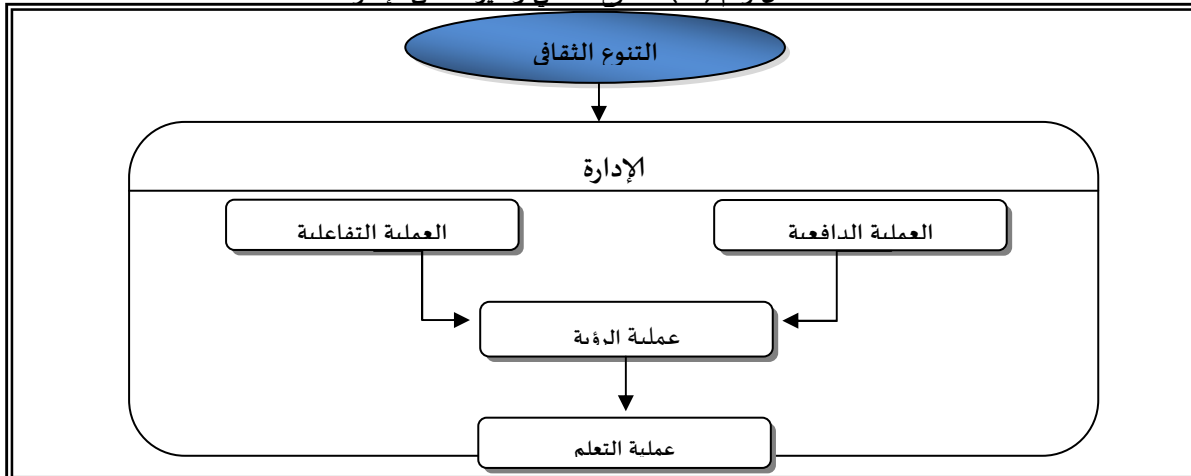
التنوع الثقافي في جميع الوضعيات هو حقيقة وليس خيار، ولأن الفوائد المحتملة للتنوع يجب أن تكون أكبر من التكاليف فالتحدي الذي يواجه أي منظمة هو نجاحها بزيادة فعالية الإدارة في المنظمات المتعددة الثقافات والحد من سلبيات التنوع، وبالتالي على الموظفين العمل كفريق واحد، وعلى المديرين التعامل بشكل مختلف عما كانت عليه في الماضي، كما يتعين عليهم إعادة تصميم استراتيجيات تحفيزية وتفاعلية وتصورية وتعليمية جديدة لأن مسؤولية الإدارة هي توفير التدريب اللازم ورصد إحصائيات شفافة لتقييم الأداء وتعزيز فرص مفتوحة ومتساوية للجميع من خلال تنمية مخططات لتقاسم نتائج العمل بين الموظفين من خلال:<sup>39</sup>

✓ إنشاء بيئة جيدة تستقبل نماذج جيدة:

✓ تدعيم إنشاء رؤية موحدة أين يمكن تشجيع الموظفين على الإبداع وإبداء الكفاءات.

وبالتالي فإن مركز القضية هو ترسيخ مبدأ التعلم في العمل، فدون التعلم الفردي لا يكون تعلم الفريق ودون تعلم الفريق لا يكون هناك تعلم تنظيمي، وبدون هذا الأخير يكون من الصعب على منظمات خاصة الدولية تحسين الأداء بل من المستحيل تحقيقه وهذا هو لب نموذج البناء التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات، والذي يشمل على الخطوات التالية والموضحة في الشكل أدناه:<sup>40</sup>

الشكل رقم (03): التنوع الثقافي وتأثيراته على الإدارة



المصدر: براهمي زرزور، "إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات، الفرص وتحديات، دراسة حالة منظمة الصحة العالمية WHO"، المؤتمر الدولي الثامن للتنوع الثقافي، طرابلس، يومي 21-23 ماي، 2015، ص15.

### 3. آثار التنوع الثقافي:

من المهم أن يتم فهم آثار التنوع الثقافي على التنظيم الإداري بوصفه سمة من سمات النظم الاجتماعية. ولقد أدرج الباحثون أربعة تأثيرات وهي:<sup>41</sup>



1.3 **أثار عاطفية (Emotional Effects):** وفي معظمها تشير إلى درجة الارتباط العاطفي كالرضا الوظيفي، وتحديد الهوية، والاندماج الاجتماعي، أو الصراع الوظيفي، وصراع الدور، وغموض الدور، فالعمل مع أفراد من مختلف الأعراق والنوع الاجتماعي واللغة يستتبع بسلبية العواطف، هذا وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد يجذبون إلى الذين يشابهون معهم لأنهم أكثر عرضة لتكوين علاقة مع بعضهم، كما يجعل الاندماج الاجتماعي والهوية أكثر تجانساً من حالات الاختلاف، والتي يتولد عنها النفور، فيكون بناء العلاقات أمراً صعباً.

2.3 **أثار معرفية (Cognitive Effects):** وتعني قدرة المجموعة على جمع المعلومات، فالمجموعات المتنوعة وغير المتجانسة معرفياً تشمل على العديد من الرؤى التي تؤدي إلى الإبداع، وبالتالي جودة صنع القرار يكون أعلى عندما تعمل الأقليات الثقافية على تقديم المزيد من الحجج المضادة.

3.3 **أثار رمزية (Symbolic Effects):** وهي المجموعة الثالثة المعنية بمجموع الرموز للموظفين غير المتجانسين وقد يكون رمز التنظيم نابع من سيطرة الأطراف المهيمنة داخلها وخارجها، وهذا ما يزيد من شرعية المنظمة خاصة إذا كانت هذه الرموز تُعنى بأعضاء الأقلية وتوفير فرص متساوية للجميع.<sup>42</sup>

وبالتالي تصبح هذه المنظمات قدوة لغيرها ومثلاً يحتذى به، حيث تكسب من خلال تنوع مواردها البشرية سمعة إيجابية الأمر الذي ينعكس على أداؤها وأرباحها، ومن انعكاسات تلك الآثار تفضيل الزبائن التعامل مع هذه المنظمات، كذلك الاحتفاظ بأفضل الكفاءات والمواهب من الموارد البشرية.<sup>43</sup>

4.3 **أثار تواصلية (Communicative Effects):** حددها (Millken & Martin) وتعني بأنماط الاتصال داخل المجموعات غير المتجانسة وتميل لأن تكون أكثر رسمية وأقل تكراراً.<sup>44</sup>

هذا وقد يؤثر كذلك التنوع الثقافي على محيط العمل من خلال:<sup>45</sup>

✓ تجاهل التنوع وتسييره وعدم الاهتمام به، يمكن أن يؤدي إلى النزاع بين الأفراد في مكان العمل، مما يؤدي إلى عدم تركيز الأفراد أثناء أداء وتنفيذ الأعمال، وبالتالي انخفاض الإنتاجية، في حين أن تبني التنوع وتسييره يؤدي إلى توسيع وجهات النظر وتعزيز الإبداع والأفكار الجديدة، وبالتالي توفير فرص إضافية لكسب العملاء والزبائن؛

✓ التنوع يمكن أن يشجع على تشكيل تكتلات داخل مكان العمل بين الأفراد، كالتكتلات العرقية، والتكتلات الدينية، وهذا قد يؤدي إلى التمييز غير القانوني بشكل يُوجد النزاعات بين العاملين مما يؤثر سلباً على المنظمة ويهدد تنافسيتها واستمراريتها، والقدرة على تقييم الفروق الفردية يؤدي إلى قبول أكبر لجميع وجهات النظر، مما يقلل النزاعات في محيط العمل، والتمييز غير القانوني، والتكتلات بين العاملين، وهذا كله يؤدي إلى توفير محيط عمل مريح ومشجع على الإبداع وتحسين الأداء.

### الخاتمة:

وعليه ومما سبق نستنتج أن التنوع يشير إلى الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث العمل أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها، ولذلك يكون الهدف من إدارة التنوع الثقافي هو الجمع بين السياسات والممارسات التيسيرية التي تهدف إلى مكافحة التمييز في العمل، وإيجاد قيمة مضافة من خلال استغلال الأمثل للفروق الفردية، وكذا الاستجابة للتحديات التي تفرضها اليد العاملة غير المتجانسة، والاعتراف بالاختلافات الثقافية وتضمينها، ويكون للثقافة التنظيمية دور هام في تطوير متطلبات هذه الإدارة، فالثقافة تنظيمية التي تستند على قيم التكامل تساعد على تنفيذ إدارة التنوع بنجاح وكفاءة، وتسمح بمشاركة الجميع في أنشطة العمل.

هذا ويوجد عدة استراتيجيات تقوم المنظمة بإتباعها لتسيير التنوع الثقافي لمواردها البشرية، سواء من خلال استراتيجيات إنشاء منظمة متعددة الثقافات، وكيفية انتقالها من منظمة أحادية الثقافة إلى نموذج متعدد الثقافات، وذلك للاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة نتيجة الاختلافات الثقافية الموجودة داخل المنظمة، أو من خلال الاستراتيجية الدفاعية والاستراتيجية الاستباقية، وذلك بوضع إحدى المناهج الثلاثة المختلفة لتحفيز المديرين على التعامل مع الموظفين خاصة فئة الأقليات و النساء (نهج التمييز و الانصاف، نهج الوصول والشرعية، ومنظور التكامل والتعلم) أو عن طريق استراتيجية نموذج البناء، والتي تهدف إلى إنشاء التعلم المتعدد الثقافات القائم على تقاسم النجاح والنماذج العقلية والرؤى والمنافع.

هذا ويؤدي كذلك التنوع الثقافي في المنظمة إلى:<sup>46</sup>

✓ قدرة أفراد المنظمة على زيادة الإبداع والابتكار من خلال تعدد الآراء والخلفيات والخبرات الأمر الذي يمنح أفكاراً متنوعة وطرقاً جديدة للتعامل مع مختلف القضايا، إضافة إلى تحسين قدرة المجموعات على جمع المعلومات والتعامل معها؛

✓ غياب الحكم المسبق والتمييز، وذلك من خلال وجود إدارة فعالة للتنوع الثقافي وتوجيه أنشطة التدريب وفرق العمل باتجاه إزالة الفروق والتحيز المرتبط بخصائص لا علاقة لها بالأداء والإنجاز.

وبالإضافة إلى ذلك فإن التنوع الثقافي:<sup>47</sup>

✓ يمثل أداة لجذب واستقطاب الإطارات الأكثر موهبة وكفاءة، عن طريق توفير فرص مغرية للتطور الوظيفي؛  
 ✓ يشكل وسيلة لتوسيع قاعدة معارف المجموعات، ويسمح للمنظمة بالوصول إلى المعتقدات والقيم ومعايير أخرى للسلوك، فالتباين الثقافي يقدم فرصة لتبادل الأفكار والتحليلات، وجلب فرضيات جديدة تقوم على معارف متميزة منبثقة من سياقات ثقافية مختلفة، ويتيح بدائل لحل المشكلات الصعبة،<sup>48</sup> وبالتالي التنوع الثقافي داخل مجموعات العمل يزيد من فعاليتها.<sup>49</sup>  
 وبالتالي التنوع الثقافي في جميع الوضعيات هو حقيقة وليس خيار، ولأن الفوائد المحتملة للتنوع يجب أن تكون أكبر من التكاليف فالتحدي الذي يواجه أي منظمة هو نجاحها بزيادة فعالية الإدارة في المنظمات المتعددة الثقافات والحد من سلبيات التنوع، ولذلك يجب العمل على وضع سياسات تمنع التحيز، وتوظيف الأفراد على أساس مؤهلاتهم وخبراتهم، وتوفير التدريب اللازم، ورصد إحصائيات شفافة لتقييم الأداء، وتعزيز فرص مفتوحة ومتساوية للجميع.

هوامش البحث:

<sup>1</sup>- Omar Ndoye, "La Diversité Culturelle Sénégalaise, et la Convention De L'Unesco: Quelles Limites?", la Conférence interparlementaire sur la diversité des expressions culturelles: motifs limitant les Etats dans le développement de politiques de programmes culturels, Québec - Canada, les 30 et 31 janvier 2011, P03.

<sup>2</sup> - زرارحبيبية، "الحق في التنوع الثقافي"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف (02)، الجزائر، 2014، ص 02.

<sup>3</sup> - تيسير زاهر، زكرياء سلامة، "أثر التنوع الديمغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 35، العدد 07، 2013، ص 38.

<sup>4</sup> - فرحي محمد، صفراني عائشة، "التنوع المعرفي وأثره في أداء الأفراد دراسة حالة جامعة الأغواط"، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، العدد 18، 2012، ص 68.

5- Barbara Mazur, "Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice", Journal of Intercultural Management, Vol.02, No.02,2010, P08.

<sup>6</sup> - براهمي زرزور، "إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات، الفرص وتحديات، دراسة حالة منظمة الصحة العالمية WHO"، المؤتمر الدولي الثامن للتنوع الثقافي، طرابلس، يومي 21-23 ماي، 2015، ص 05.

<sup>7</sup> - المرجع السابق، ص 05.

<sup>8</sup> - فرحي محمد، صفراني عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>9</sup> - علي عباس، "إدارة الموارد البشرية الدولية"، ط 1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 261.

<sup>10</sup> - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

<sup>11</sup> - المرجع السابق، ص 69.

<sup>12</sup>-OyaAytemizSeymen, "The Cultural DiversityPhenomenon in Organisations and DifferentApproaches For Effective Cultural Diversity Management: A LiteraryReview", Cross Cultural Management: An International Journal, Vol.13 No.04, 2006, P301.

<sup>13</sup> - سطوطاح سميرة، شافعي غنية، "التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال بعنابة"، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي، الجزائر، العدد 53، 2017، ص 298.

<sup>14</sup> - سطوطاح سميرة، شافعي غنية، مرجع سبق ذكره، ص 299.

<sup>15</sup>-Erika Bernardi,Alberto F. De Toni, "Managing Cultural Diversity: Integration Values and Management Skills", POMS 20th Annual Conference, Orlando, Florida U.S.A, May 01 to May 04, 2009, P07.

<sup>16</sup> - علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 42.

<sup>17</sup> - المرجع السابق، ص 42.

<sup>18</sup> - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة: رفاي محمد رفاي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2004، ص 230.

<sup>19</sup> - علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>20</sup> - المرجع السابق، ص 44.

<sup>21</sup> - علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>22</sup> - المرجع السابق، ص 44.

<sup>23</sup> - عبد المجيد بكاي، "التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر- كوبا بولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، 2015، ص 177-178.

<sup>24</sup> - عبد المجيد بكاي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

<sup>25</sup> - المرجع السابق، ص 178.

- 26 - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 154.
- 27 - المرجع السابق، ص 154-155.
- 28 - المرجع السابق، ص 155.
- 29 - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 157.
- 30 - براهي زرزور، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.
- \* التثاقف: تشير إلى اقتباس بعض السمات الثقافية أو الأنماط الاجتماعية من ثقافة أخرى، وعادة ما يحدث هذا بعد لقاء بين الثقافات المختلفة.
- 31 - براهي زرزور، مرجع سبق ذكره، ص 11.
- \* التعامل: تعني "الحكم المسبق" أي اتخاذ قرار قبل أن تصبح على بينة من الحقائق ذات الصلة في إطار قضية. ويشار إليها كذلك على أنها جعل الحكم على شخص ما استناداً إلى عرقه.
- 32 - براهي زرزور، مرجع سبق ذكره، ص 12.
- 33 - المرجع السابق، ص 13-14.
- 34 - براهي زرزور، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- 35 - المرجع السابق، ص 14.
- 36 - المرجع السابق، ص 14.
- 37 - براهي زرزور، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- 38 - المرجع السابق، ص 14-15.
- 39 - المرجع السابق، ص 15.
- 40 - المرجع السابق، ص 15.
- 41 - براهي زرزور، مرجع سبق ذكره، ص 7-08. (بتصرف).
- 42 - براهي زرزور، مرجع سبق ذكره، ص 08.
- 43 - علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 31.
- 44 - براهي زرزور، مرجع سبق ذكره، ص 08.
- 45 - القايمة القويزي، "تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 19، 2016، ص 115-116.
- 46 - علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 30-32.
- 47 - سطوطاح سميرة، شافعي غنية، مرجع سبق ذكره، ص 300.
- 48 - المرجع السابق، ص 300.
- 49 - Orlando C. Richard And others, "Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions", Academy of Management Journal, Vol.47, No.02, 2004, P255.