

# الفصل الأول: إدارة التنوع الثقافي

بنة الأولى ماستر تخصص  
إدارة الأعمال  
جامعة الجيلالي بونعامة



الأستاذة: ملعب سليمة

## مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيблиوغرافي



مرجع عام



7	<b>I-بطاقة معلومات حول المقياس</b>
9	<b>II-أهداف المقياس</b>
11	<b>III-المعارف المسبقة</b>
13	<b>IV-الاختبار القبلي</b>
15	<b>V-تمارين</b>
17	<b>VI-أعزز معلوماتي</b>
19	<b>VII-مقدمة عامة</b>
21	<b>VIII-أهداف الفصل الأول</b>
23	<b>IX-تمهيد الفصل الأول</b>
25	<b>X-مفاهيم عامة حول ادارة التنوع الثقافي</b>
25.....	أ. مفهوم التنوع.....
25.....	ب. مفهوم التنوع الثقافي.....
26.....	ج. مفهوم إدارة التنوع الثقافي.....
27	<b>XI-أهداف إدارة التنوع</b>
29	<b>XII-أبعاد إدارة التنوع</b>
29.....	أ. الأبعاد الداخلية للتنوع.....
29.....	ب. الأبعاد الخارجية للتنوع.....
30.....	ج. الأبعاد التنظيمية للتنوع.....
31	<b>XIII-مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل المنظمات</b>
33	<b>XIV-إستراتيجيات تطوير الوعي بالتنوع</b>
33.....	أ. الإستراتيجيات الفردية لإدارة التنوع.....
33.....	ب. إستراتيجيات المنظمات لإدارة التنوع.....
35	<b>XV-آثار التنوع الثقافي داخل المنظمة</b>
37	<b>XVI-إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي</b>
37.....	أ. إيجابيات التنوع الثقافي.....
37.....	ب. سلبيات التنوع الثقافي.....

39

**XVII-تمرين**

41

حل التمارين

43

قائمة المراجع

45

مراجع الأنترنت

47

اعتماد الموارد

# بطاقة معلومات حول المقياس

بطاقة معلومات حول مقياس ثقافة المنظمة	
الجامعة	الجيلالي بونعامة خميس مليانة
الكلية	العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم علوم التسيير	علوم التسيير
الفئة المستهدفة	السنة الاولى ماستر/ تخصص ادارة الموارد البشرية
المقياس المقرر	ثقافة المنظمة
وحدة التعليم	أساسية
السداسي	الأول
الرصيد	4
المعامل	2
الحجم الساعي الكلي	15 سا
حجم ساعات العمل / أسبوعيا	1سا و 30د
التقييم	مستمر
الأستاذة	ملعب سليمة
البريد الالكتروني	s.melab@univ-dbkm.dz

# أهداف المقياس



فرنسية

بعد نجاح الطالب في هذه المادة، سيكون قادرا على:

- \_ معرفة المفاهيم الأساسية لثقافة المنظمة، وكذا تمييز مختلف النماذج والنظريات المختلفة التي تشرح طبيعة وعوامل تشكيل ثقافة المنظمة.
- \_ فهم كيفية ادارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وتحقيق التوافق والتواصل الفعال بين الثقافات المختلفة، بالإضافة الى استخراج كيفية تأثير ثقافة المنظمة على الاداء والتميز في العمل.
- \_ تطبيق المفاهيم والنظريات في بناء وتشكيل ثقافة المنظمة، بالإضافة الى ملاحظة أساليب وآليات لتحقيق التغيير الثقافي داخل المنظمة بشكل فعال.

## PRÉREQUIS

فرنسية

لتدعيم المقياس والتمكن من استيعابه بشكل جيد، يستلزم التمكن من المعارف التالية:

\_ السلوك التنظيمي

\_ مدخل لادارة الأعمال

عزيزي الطالب للتأكد من معارفك المسبقة نضع تحت تصرفك الاختبار القبلي

# الاختبار القبلي

## IV



فرنسية

الاختبار متاح من الأسبوع الأول ويمكن الولوج اليه في أي وقت، كما يمكن القيام بعدة محاولات.  
ملاحظة: للنجاح في الاختبار يجب الحصول على معدل أكبر أو يساوي 10 من 20.

# تمارين



[41 ص 1 حل رقم]

## تمرين

من مبادئ التعلم التوافق بين سلوك المتعلم والممارسة الفعلية.

نعم

لا

## تمرين

هناك اختلافات في وجهات النظر داخل المدرسة الكلاسيكية، لكن هناك نقطة مشتركة يتفق حولها الجميع؟ ماهي حسب رأيك؟

## تمرين

مدرسة العلاقات الانسانية:

تركز على الجوانب الاقتصادية والمالية فقط

تتجاهل دور الفرد في المجتمع وتركز على المصالح الفردية فقط

لا تهتم بالعلاقات الاجتماعية والثقافة

تهتم بأهمية العواطف والقيم الانسانية في الحياة

تجعل الانسان محور اهتمامها وتعتبره العامل ذو القيمة الأساسية

# أعزز معلوماتي

## VI

إذا كانت العلامة المتحصل عليها غير كافية، سيتم توجيهك الى دورة دراسية ثانية حسب احتياجاتك، بالضغط على أيقونة "أعزز معلوماتي"

الرابط الأول:<sup>1</sup>

ملف للتحميل:<sup>2</sup>

- 1 - <https://www.youtube.com/watch?v=QCCoCrm4Mdo>
- 2 - <https://fseg.univ-tlemcen.dz/assets/uploads/fseg/formations/postgraduations/Rerecherche/L1-S3-introduction%20au%20management%20Dr.badraoui%20chahinaz.pdf>



فرنسية

تمثل ثقافة المنظمة مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميزها وتشكل هويتها الفريدة، وتعتبر عاملاً أساسياً يؤثر على كيفية تفكير وتصرف أفرادها، وتحدد نمط العمل والتفاعلات داخلها، كما تلعب ثقافة المنظمة دوراً حيوياً في تشكيل تجربة العمل للموظفين وفي تحديد كيفية تفاعل المنظمة مع العملاء والمجتمع بشكل عام.

لقد تم توزيع فصول هذا المقياس حسب المقرر الرسمي لوزارة التعليم العالي إلى ستة فصول كالتالي:

الفصل الأول: ثقافة المنظمة: مدخل مفاهيمي

الفصل الثاني: بناء وتكوين ثقافة المنظمة

الفصل الثالث: نماذج ونظريات ثقافة المنظمة

الفصل الرابع: إدارة التنوع الثقافي

الفصل الخامس: مداخل وآليات التغيير الثقافي

الفصل السادس: ثقافة المنظمة والأداء المتميز

يحتوي كل فصل على سلسلة من المحاضرات تتضمن دروساً مبسطة ومختصرة وسهلة الفهم، مدعومة بالعديد من الأمثلة والتمارين التي تعرض بحلول نموذجية بغية التخفيف من الصعوبات التي تواجه الطلبة في تحقيق فهم أفضل لهذا المقياس والتي تلخص في الخريطة التالية:



# أهداف الفصل الأول

## VIII

- في نهاية الفصل يكون الطالب قادرا على:
- \_ تعريف المفاهيم الأساسية والمبادئ العامة لإدارة التنوع الثقافي مثل مفهوم التنوع الثقافي وأهميته.
  - \_ فهم أهداف إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وكيفية تحقيقها ومناقشة مراحل تطور ووعي الموظفين بالتنوع الثقافي داخل المنظمة.
  - \_ تحليل تأثيرات التنوع الثقافي على مختلف جوانب العمل والأداء داخل المنظمة.

# تمهيد الفصل الأول

## IX

منذ تواجد البشر على سطح المعمورة لم تبقى بقعة على وجه الأرض الا ووجد فيها الانسان إلا المناطق المتجمدة في أنتراكتيكا. مكونا بذلك مجتمعات متفرقة يعمل ويعيش فيها الأفراد معا، وتميزت كل منها بثقافة وقيم وعادات وتقاليد مختلفة عن بعضها البعض تشكلت عبر الزمن، وشكلت بذلك تنوعا عالميا في الثقافات، وحديثا أصبح هذا التنوع الثقافي توجهها عالميا بقيادة اليونسكو حيث اعتمدت هذه المنظمة الشعار التالي أن "تنوعنا هو مصدر قوتنا" في إعلان قمة جوهانسبرج.

# مفاهيم عامة حول ادارة التنوع الثقافي

# X

سنحاول في بداية عرضنا لمفهوم ادارة التنوع الثقافي التطرق لأجزاء هذا المصطلح من مفهوم التنوع وكذا التنوع الثقافي، اضافة الى ادارة التنوع الثقافي. وهذا ما سوف نجده في الأجزاء الموالية.

## أ. مفهوم التنوع

يقصد بالتنوع كمصطلح " معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته وإدراك الاختلافات الفردية"[1][1][1][1]، كما يشير التنوع إلى "كل الخصائص التي تجعل من الأفراد مختلفين عن بعضهم البعض"، فالتنوع يتضمن العوامل والخصائص التي تفرق بين الأفراد مثل الشخصية، أسلوب العمل، الدين، العرق، الجنس، المستوى التعليمي، الاجتماعي والاقتصادي وكذا الخبرات العامة في العمل، كما أن مفهوم التنوع يشمل القبول والاحترام. ويمكن أن يكون لذلك أبعاد كبيرة فيما يتعلق بالسلالة أو العرق أو النوع أو التوجه الجنسي، الوضع الاجتماعي والاقتصادي أو العمر أو القدرات النفسية أو المعتقدات الدينية أو المعتقدات السياسية أو غير ذلك من الأيديولوجيات، كما يعني استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية"[2][2][2].

كما يعرفه **Cox** أيضا على أنه "اختلاف الهويات الثقافية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون معا في بيئة العمل". أما فلوري **Flory** فاعتبره "خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي"[3][3].

التنوع في قوة العمل يتجسد حسب **Anderson, Metcalfn** في ثلاثة أنواع رئيسية هي[4][4][4][3]:

- التنوع الديمغرافي: يشير إلى اختلاف الأفراد في الخصائص الديموغرافية مثل: العمر والأصل، العمر، الجنس...
- التنوع المعلوماتي: يشير إلى تنوع خلفيات الأفراد من حيث المعرفة ومستوى التعليم والخبرة والمنصب الوظيفي والوظيفة التي يؤديونها.
- التنوع القيمي: يشمل اختلاف الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم والثقافة.

## ب. مفهوم التنوع الثقافي

إن مصطلح التنوع الثقافي أصبح كثير التداول في عصرنا الحالي، ونظراً لأنه مصطلح واسع ومعقد حاول الكثير تفسيره وتقديم تعريفات متعددة له، ففي وقت مضى كانت أغلب التعاريف تدور في مفهوم تنوع الأعراق والإثنيات ولكن تطور هذا المفهوم ليشمل الاختلاف بين الأفراد حسب مجتمعاتهم وثقافتهم، ومنهم من فصل في ذلك حيث حدد التنوع الثقافي بالاختلاف في الثقافة والإثنية واللغة والمعتقدات الدينية والتوجه الجنسي والهوية الجنسية[5][5].

كما يعتبر **نكومو وتاييلور** أن التنوع الثقافي هو ذلك الخليط من الناس الذين يختلفون في انتماءاتهم وهوياتهم الثقافية ولكن يعيشون في نفس النسق الاجتماعي، لذلك نجد نظرتين للتنوع الثقافي، النظرة الأولى تركز على التنوع الثقافي على المستوى العالمي من خلال اختلاف ثقافات العالم والدول وزخم تراثها وعاداتها وتقاليدها، أما النظرة الثانية فيرى التنوع الثقافي يكمن في تلاقي الأفراد من الثقافات المختلفة تحت نسق اجتماعي معين مشكلة تنوعاً ثقافياً[6][6].

ونقصد بالتنوع الثقافي أيضا "تعدد الأشكال التي تعبر بها الجماعات والمجتمعات عن ثقافتها، وهو يعكس

الاختلافات الناتجة عن الخيارات الفردية. فالتنوع الثقافي يمثل فكرة التعايش بين أكثر من مظهر ثقافي داخل نفس الوسط المجتمعي، وعندما يكون لدى المجتمعات وجود لتغييرات ثقافية متنوعة، فإنما ذلك ينعكس في ظهور ديناميكية مجتمعية مختلفة بين تلك الكيانات الثقافية، ومع ذلك فإن التنوع الثقافي أصبح يحمل قيمة مجتمعية، هي قيمة توجيهية من شأنها أن توفر نوعاً من خارطة الطريق للتنظيم الاجتماعي والثقافي والمؤسسي لمجتمعاتنا المعاصرة" [7][7]. ولقد عرف أيضاً بأنه "قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل، فالمنظمة التي تحترم التنوع تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة، حيث تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بالعديد من المزايا الإيجابية" [8][8][8].

كما يعرفه (Dobbs) على أنه "الفروقات المدركة بين الموظفين من حيث العمر، التخصص في العمل، المهنة الجنس، بلد الأصل، نمط الحياة، خبرة الوظيفية بالمنظمة والمركز الوظيفي، وتتضمن إدارة التنوع الثقافي الاعتراف بوجود تلك العوامل لأجل تشجيع وتطوير قوة العمل المتنوعة على الأداء الأفضل وتحفيز لبذل جهود أكبر بما يفضي إلى استخدام الأمثل لطاقاتها" [9][9].

من التعاريف السابقة نجد أن التنوع الثقافي هو قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل داخل المنظمة.

## ب. مفهوم إدارة التنوع الثقافي

عرفت إدارة التنوع بأنها "إجراءات إدارية تعالج مصادر التباين في الموارد البشرية لتحقيق الاستعمال الأمثل لهذه الموارد في المنظمات المختلفة" [10][10][10].

أما "أنيث ريسبرغ وآن ماري سودبرغ" (Risberg & Sodeberg, 2008) فقد أشارا إلى أن "إدارة التنوع تركز على الانتباه إلى الاختلافات المتأصلة بين الأفراد والجماعات، والتي من المفترض أنها تتطلب مناهج أو معاملة مختلفة أو متنوعة من أجل تحقيق نتائج إيجابية لأنفسهم وللمنظمة" [11][11][11].

في حين يرى "كوكس وبلاك" (Cox & Blake, 1991) أن مصطلح إدارة التنوع يشير "إلى مجموعة متنوعة من قضايا الإدارة والأنشطة المتعلقة بالتوظيف والاستخدام الفعال للموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة".

كما عرف كل من راكس وبروكسل إدارة التنوع الثقافي على أنها "تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة، حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة، وبالتالي فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعطيل قدراتهم الأفضل والامتثال القانوني" [12][12][12][13].

وفي الأخير يمكننا تعريف إدارة التنوع على أنها فهم أن هناك اختلافات بين الموظفين وأن هذه الاختلافات إذا تمت إدارتها بشكل صحيح، فيمكننا أن نعتبرها أحد أهم الأصول المستثمرة في بناء ثقافة تنظيمية قوية يتقبلها جميع أفراد المنظمة على الرغم من اختلافاتهم.

# أهداف إدارة التنوع

## XI

تتميز إدارة التنوع بالشمولية لأنها تتضمن استراتيجيات مختلفة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تهدف في المقام الأول إلى تعزيز التوظيف والتطوير الوظيفي، ومكافحة التمييز العنصري والجنسائي، وتعزيز المعاملة المتساوية والسعي إلى تحقيق المساواة والفرص المتساوية، وتنفيذ التدابير التي من شأنها أن تجعل القوى العاملة في المنظمة أكثر تنوعاً [13][13][13].  
وتهدف إدارة التنوع إلى ما يلي:

- جذب المزيد من التنوع عن طريق تحسين ظروف العمل [14][14][14].
- تحديد وتصور التنوع من منظور اجتماعي وقانوني وسياسي، وفهم كيفية إدارة الفرق متعددة الثقافات وتسهيل التفاعلات الفعالة بين الموظفين [15][15].
- تشكيل السياسات والممارسات والإجراءات لاستخدام الموظفين من البداية، ومعالجة مشكلات التنوع قبل وأثناء حدوثها وتقديم مبادرات لزيادة نجاحات الموظفين ورضاهم ودمج مبادرات التنوع في مهمتهم وسياساتهم وممارساتهم وبناء خطوط مفتوحة للتواصل وفرق قيادة متعددة الثقافات مع أفراد متنوعين.
- تكوين قوى عاملة متنوعة وغير متجانسة تتعلم من بعضها البعض أفضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة [16][16][16].
- تقليل التأثير السلبي للتنوع ومساعدة المؤسسات للاستفادة منه.
- تمكين الوصول إلى سوق متغير من خلال فرص عمل متعددة الثقافات.
- اعتماد تدخلات تهدف إلى التقليل من الآثار الضارة للتصنيف الاجتماعي دون التخلي عن مزايا دعم مبادرات تطوير المنظمة الرئيسية [17][17][17].
- تحقيق المساواة والعدل والتوازن.
- تحقيق ميزة تنافسية عن طريق اجتذاب أفضل العاملين وكذلك العاملين أصحاب المواهب [18][18].

# أبعاد إدارة التنوع

## XII

لقد قام كل من الباحثين ( oflynn gardenswartz& rivas browns &row wentling ) بتقسيم أبعاد التنوع إلى 3 مجموعات: المجموعة الأولى تشمل الأبعاد الداخلية للتنوع والمجموعة الثانية تشمل الأبعاد الخارجية أما المجموعة الثالثة فتشمل الأبعاد التنظيمية.

### أ. الأبعاد الداخلية للتنوع

تشمل الأبعاد الداخلية للتنوع الجوانب التي لا يملك الفرد السيطرة عليها أي تلك الأشياء الأولى التي نراها في الآخرين، وتضم:

- العمر: يعد العمر من أهم الأبعاد الداخلية للتنوع، ويقصد به أن قوة العمل تتنوع باختلاف فئاتها العمرية، حيث توجد علاقة طردية بين العمر والالتزام، مما يوجب على إدارة التنوع معرفة كيفية التعامل مع مختلف الموظفين بغض النظر على اختلاف أعمارهم[19][19].
- النوع: أما تنوع الجنس فيشير إلى الفروقات بين الذكر والأنثى، إذ تنعكس هذه الاختلافات على الأداء والعمل، فحسب ما أشارت إليه البحوث فالنساء يتصفن بمستوى أعلى من القدرة اللفظية بالإضافة لكونهم ميالين للعاطفة في اتخاذ القرارات عكس الرجال الذين يتميزون بقدرات حسابية ويهيمن على تصرفاتهم الشعور بالحزم والقوة والسيطرة.
- التوجهات الجنسية: هناك بعض أفراد قوة العمل قد يكون لديهم بعض التوجهات الجنسية غير السوية سواء بالنسبة للرجال أو النساء، ويجب على المديرين أن يبذلوا جهوداً لضبط سلوك هؤلاء الأفراد خصوصاً في مجال العمل[20][20][20].
- القدرات: يمكن تقسيم القدرات إلى نوعين رئيسيين هما القدرة العقلية كالذكاء والقدرة على فهم الأفكار والتصرف الحكيم...الخ. أما القدرة غير العقلية فتتقسم إلى مجموعتين فرعيتين هما قدرات الحواس والقدرات الحركية[21][21][21][21][21].
- العرق: هي أوجه التشابه والاختلاف بين العشائر إلى مراتب أو أقسام عرقية وظهور خصائص وراثية مميزة فتظهر الاختلافات في البشرة و بنية الجسم لتمثيل تكيفات لعوامل بيئية مختلفة. ويمكن القول أن المنظمات المتميزة بتنوع قوة العمل تتميز بوجود العديد من العرقيات المختلفة التي بدورها قد تؤثر إيجاباً في نفس الوقت قد تكون لديها آثار سلبية داخل المنظمة.
- الأصل: تعد قضية اختلاف الأصل من أهم أبعاد التنوع لدرجة جعلت العديد ينظرون للتنوع على أنه مجرد اختلاف في الأصل، حيث يستخدم مصطلح الأصل للتمييز بين الناس على أساس الخصائص الثقافية مثل اللغة والموطن الأصلي، مما جعله محور اهتمام العديد من العلماء من أجل فهم التنوع بشكل أفضل[22][22][22][22][22].

### ب. الأبعاد الخارجية للتنوع

- تشمل الأبعاد الخارجية الجوانب التي يمكننا السيطرة عليها وقد تتغير بمرور الوقت، وتضم ما يلي:
- محل الإقامة: يؤثر اختلاف محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات أعضاء وقوة العمل، فمثلاً نجد أن نفس الموقف يفسر بطرق مختلفة من منطقة لأخرى[23][23][23].
  - الدخل: يعد الدخل أحد العوامل الهامة للعمل، حيث أن لكل مركز وظيفي امتيازاته المادية والمعنوية، وباعتبار أن الأبعاد الخارجية يمكن السيطرة عليها نسبياً مما يمكن الأفراد من العمل

- على تحسين دخلهم [24][24][24].
- العادات الشخصية: تعبر العادات الشخصية عن نمط من السلوك يرتضيه الفرد أو الجماعة لأنفسهم كما أنها تعد مصدر للتشابه والاختلاف بين الأفراد لذلك تحاول الإدارة تشجيع عادات الأفراد التي تخدم متطلبات العمل ومن جهة أخرى تحاول تقييد العادات السلبية.
- المعتقد السياسي: عبارة عن مجموعة من الناس يؤمنون بأهداف سياسية وإيدولوجية مشتركة ويتمتعون بالتنظيم ويعتقدون ذات المبادئ السياسية، تماما مثل أي عنصر من عناصر التنوع. فالتنوع السياسي مهم أيضا لتقديم أفكار وأخلاق ومعتقدات فريدة قد تساهم في تعزيز مكان عمل متنوع وشامل [25][25][25].
- المعتقدات الدينية: فهناك مجتمعات تنفرد بدين واحد وأخرى تتعدد فيها الأديان، فالدين يحدد توجهات المجتمعات وسلوكياتهم المادية والمعنوية.
- الخبرة العملية: تلعب الخبرات أثناء العمل دورا مهما بتنمية قدرات ومهارات جميع العاملين، ويحتاج الأفراد للنظر إلى أنفسهم على أنهم ماهرين وقادرين على تنفيذ المهام المناطة بهم وإنجازها. تزداد أهمية تنوع الخبرات بالنسبة للشركات الأكثر مرونة وقابلية للتغيير [26][26][26].
- الهويات: تؤثر الهويات على علاقات الأفراد في جماعات العمل وهي تساهم في تكوين جماعات العمل غير الرسمية وتدعم العلاقات بين الأفراد كما أن هذه الجماعات تقدم المساندة الاجتماعية لأعضائها .
- الخلفية التعليمية: يمكن القول أن تنوع الخلفية التعليمية لقوى العمل تمثل العديد من المزايا لإدارة الموارد البشرية في المنظمات نظرا لتنوع الوظائف الموجودة بالمنظمة مما يتطلب تخصصات مختلفة. فالمستوى التعليمي يمثل أحد القيود التي يجب على إدارة التنوع التعامل معها.
- المظهر الخارجي: يعتبر المظهر الخارجي للفرد أحد الأركان الأساسية في تكوين شخصيته وقد يحمل أثرا إما إيجابيا أو سلبيا في التفاعل الاجتماعي وفي العمل [27][27][27].
- الحالة الاجتماعية: تعد الحالة الزوجية من أهم أبعاد تنوع الموارد البشرية، وقد قدمت العديد من التسهيلات للعمالة في هذا الشأن [28][28][28].

## ب. الأبعاد التنظيمية للتنوع

- تمثل الأبعاد التنظيمية البعد الأساسي الثالث للتنوع. وتعلق بجوانب الثقافة الموجودة في بيئة العمل، وتشمل:
- المستوى الوظيفي: يخلق اختلاف المستويات الإدارية للأفراد في حد ذاته تنوعا في الموارد البشرية، وبناء على التنوع في المستوى الوظيفي يتحدد للفرد رتبته ومكانته التنظيمية ضمن التسلسل الهرمي للسلطة، وتحدد لكل مستوى تنظيمي قوته وسلطته [29][29][29].
- محتوى العمل: تحتاج الوظائف المختلفة إلى احتياجات ومهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها، مما يتطلب تنوع الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات المتعددة.
- مجموعات العمل: تعد الروابط والعلاقات الاجتماعية حاجة أساسية للبشر، وتلبية هذه الحاجة غالبا ما تتم في تفاعلات الناس مع بعضهم البعض، وتشير الدراسات إلى أن التنوع في فرق ومجموعات العمل له تأثيرات إيجابية وسلبية على أداء المجموعة.
- الأقدمية: وهي تلك المدة الزمنية التي عمل فيها الفرد في وظيفة أو عمل في منظمة ما، وهي تختلف من فرد إلى آخر مما يوجد نوعا من التنوع في الكفاءة والخبرة نسبيا.
- عضوية النقابات: تعرف النقابات على أنها انضمام مجموعة من العمال إلى نوع محدد من المنظمات بغرض تعزيز المصالح المشتركة لهم، وقد ينتمي العمال إلى نقابات متعددة مما يخلق تنوعا في مصالح قوة العمل واتجاهاتها نحو العمل.
- موقف الإدارة من التنوع: تعتبر الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق التنوع وتقديم الدعم المناسب له، وإدارة مختلف الأمور الخاصة به [30][30][30].

# مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل المنظمات

## XIII

يذكر محسن وزملائه الباحثين مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل التنظيم كما هو مبين في الشكل التالي [31][31][31]:



### صورة 1 مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل المنظمات

من الشكل السابق نتج لنا أنه قد تبدأ مراحل القبول بالتنوع الثقافي في المنظمات بالنكران في أقل مستويات الوعي، مروراً بمرحلة الدفاع عن الثقافة الأمر والتقليل من شأن الثقافات الأخرى، ثم محاولة تقليل الاختلافات، ومن ثم القبول والتكيف أخيراً والتكامل من حيث تحقيق التعدد الثقافي داخل التنظيم وهذا أعلى مستويات الوعي بالتنوع داخل المنظمة.

# إستراتيجيات تطوير الوعي بالتنوع

## XIV

إن عملية تطوير الوعي بالتنوع والتكيف يمكن أن تنطلق من مصدرين أساسيين هما: الفرد والمنظمة.

### أ. الإستراتيجيات الفردية لإدارة التنوع

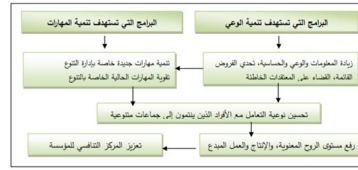
يكون ذلك بالسلوكيات التالية [32][32][32]:

- **الفهم والتفهم:** يبدأ الفهم بسلوك المدراء الذي يقتضي عدم التمييز وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، وعدم التطرف، وهي أمور تنص عليها القوانين، ولكنها تعبر بالقناعة والممارسة لدى الأفراد، ويتجسد ذلك بالإيحاء للعاملين باحترام الآخر والاعتراف بالاختلافات الثقافية.
- **الصبر والمطابوطة:** يقتضي الأمر هنا تحمل الآخرين من النساء والأقليات، وإشعارهم بأهمية مواقعهم الوظيفية والتصرف بصبر اتجاه أخطائهم وتصرفاتهم.
- **التسامح:** من الأمور الضرورية والمهمة في هذا المجال الثقة المتبادلة، وعدم تحميل تصرفات الآخرين فوق ما يجب، وهذا تجسيد عملي للتنوع الثقافي والتعدد، كما يضيف على العمل صفة المرونة و يمنح الآخرين القدرة على العمل بارتياح ويظهر قدراتهم الإبداعية في العمل.
- **الرغبة في الاتصال والحوار:** يعني عدم التهرب أو الامتناع عن مناقشة الأفكار المتعلقة بالتنوع الثقافي، وهذا يساعد على الفهم والإبتعاد عن سوء الظن والأحكام المسبقة.

### ب. إستراتيجيات المنظمات لإدارة التنوع

وتشمل ما يلي [33][33]:

- **السياسات:** يمكن للمنظمات بناء سياسات ومناهج تنظيمية واضحة تُوَظِر الأفراد العاملين بها وتمكنهم من إدارة إختلافاتهم العقائدية، الثقافية، اللغوية... وهذا يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في علاقات الأفراد بعضهم البعض.
- **الممارسات:** يمكن لبعض الممارسات التي تتبعها المنظمات أن تساعد على التعامل الصحيح مع التنوع الثقافي، وهذا مثل الحرية الدينية للأفراد ذوي الأقلية واحترام المرأة والمناسبات الخاصة والمساهمة في دعمها والتمثيل الخاص بالنساء والأقليات في فرق العمل واللجان المهمة، تساهم بخلق ثقافة متعددة.
- **التدريب على التعدد الثقافي والتنوع:** يجعل هذا النوع من التدريب الأفراد أكثر تقبلا للعمل في بيئة متعددة الثقافات، كتعليم لغة البلد للعاملين الأجانب، ومساعدتهم عن طريق كتب مترجمة، أو السماح للأفراد بالتعرف على الاختلافات والتشابه الموجود فيما بينهم، ويكون على شكل برامج تدريبية خاصة ومدروسة المحاور والمحتوى يكون هدفها الأساسي تقبل التنوع ومحاولة دعم القيم الإنسانية في العمل.
- **ثقافة المنظمة:** تساهم ثقافة المنظمة في الجمع بين العناصر المشتركة بين الثقافات المتعددة والنظر إليها نظرة تكاملية، ويؤدي هذا إلى التزام الأفراد باحترام التنوع وتقبل التعامل مع الآخر مهما كان مصدر الاختلاف معه، وتتجسد في مجموعة من البرامج التدريبية الخاصة بالقيم الجماعية للعمل.



صورة 2 المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع الثقافي

من الشكل السابق يتبين لنا جلياً أن برامج التدريب والتطوير تؤثر على العمل من خلال طريقتين: أولاًهما برامج تستهدف تنمية الوعي وذلك من خلال زيادة المعلومات والوعي والحساسية. وتحدي الفروض القائمة والقضاء على المعتقدات الخاطئة، أما الطريقة الثانية فهي من خلال برامج تستهدف تنمية المهارات وذلك اعتماداً على تنمية مهارات جديدة خاصة بإدارة التنوع وكذا تقوية المهارات الحالية الخاصة بالتنوع.

# آثار التنوع الثقافي داخل المنظمة

## XV

يمكن حصرها في النقاط التالية [34][34][34]:

- **آثار عاطفية:** وفي معظمها تشير إلى درجة الارتباط العاطفي كالرضا الوظيفي وتحديد الهوية، والاندماج الاجتماعي أو الصراع الوظيفي، صراع الدور وغموض الدور، فالعمل مع أفراد من مختلف الأعراق والنوع الاجتماعي واللغة يستتبع بسلبية العواطف، هذا وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد ينجذبون إلى الذين يتشابهون معهم لأنهم أكثر عرضة لتكوين علاقة مع بعضهم، كما يجعل الاندماج الاجتماعي والهوية أكثر تجانسا من حالات الاختلاف، والتي يتولد عنها النفور، فيكون بناء العلاقات أمرا صعبا.
- **آثار معرفية:** وتعني قدرة المجموعة على جمع المعلومات، فالمجموعات المتنوعة وغير المتجانسة معرفيا تشمل على العديد من الرؤى التي تؤدي إلى الابداع، وبالتالي جودة صنع القرار يكون أعلى عندما تعمل الأقليات الثقافية على تقديم المزيد من الحجج المضادة.
- **آثار رمزية:** 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 تعنى بأعضاء الأقلية وتوفير فرص متساوية للجميع.
- **آثار تواصلية:** وتعنى بأنماط الاتصال داخل المجموعات غير المتجانسة وتميل إلى أن تكون أكثر رسمية وأقل تكرارا.

# إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي

## XVI

للتنوع الثقافي وتعدد الثقافات عبر العالم ايجابيات وبعض السلبيات نذكرها فيما يلي [35][35][35]:

### أ. إيجابيات التنوع الثقافي

- التعرف على الثقافات الأخرى في المجتمع وفي الدول الأخرى: عاداتها، تقاليدها وقيمها.
- الاعتراف بشرعية الثقافات الأخرى في المجتمع بأنها مركب وجزء لا يتجزأ من المجتمع.
- الاحترام المتبادل بين الثقافات وتطور النقد الذاتي وتحقيق الذات للفرد والثقافة في المجتمع.
- إعطاء فرصة جديدة تضمن وتحقق الحريات والمساواة بين الثقافات المختلفة في المجتمع مثل سن القوانين لحماية هذا التنوع واحترامه.

### ب. سلبيات التنوع الثقافي

- يمكن أن يؤدي لتفكيك المجتمع ووحدته والنسيج الاجتماعي بداخله، فيصبح المجتمع كالسيفساء لأن لكل ثقافة عاداتها وتقاليدها ونمط حياتها.
- يمكن أن يؤدي إلى عدم استقرار اجتماعي وفوضى اجتماعية بأنه لا يوجد قوانين موحدة لكل الثقافات بسبب الاختلاف في القيم والعادات فلا توجد ثقافة صحيحة.
- قد تساعد في انغلاق الثقافة على نفسها وتكوين إطار خاص بها بعيدا عن الإطار المشترك وهو الدولة، فينتج عدة دول في دولة واحدة وهذا يؤدي إلى تفكيك الإطار المشترك.
- قد يؤدي لصراع عنيف بين الثقافات عند محاولة خلق قوانين موحدة ودستور موحد للدولة والسيادة فيها، وربما قد ينتهي الأمر بحرب أهلية.

[ 41 ص 2 حل رقم ]

## تمرين

ما المقصود بالتنوع الثقافي؟

التنوع الثقافي يعني وجود ثقافة واحدة فقط داخل المنظمة التنوع الثقافي يشير الى مجموعة متنوعة من الثقافات والتقاليد داخل المنظمة 

## تمرين

ماهي فوائد التنوع الثقافي؟

تعزيز الابداع والابتكار توسيع آفاق التفكير والرؤية تعزيز التفاهم والتعاون بين الثقافات تقليل التنوع في الأفكار والمعتقدات زيادة الصراعات والتوترات 

## تمرين

عوامل التغيير الثقافي تشمل:

التكنولوجيا التغيرات الاقتصادية العوامل الاجتماعية التعليم ووسائل الاعلام

تمارين

لم تعد المنظمات اليوم تقتصر في اختيار وتوظيف مواردها البشرية على نوع واحد فقط، بل أصبحت تتوجه نحو التنوع في القوى العاملة.  
\_ ما مدى مساهمة هذا التنوع في نجاح المنظمات أو فشلها؟

تمارين

\_التنوع في القوى العاملة يمكن أن يسهم بشكل كبير في نجاح المنظمات ، حيث يجلب مجموعة متنوعة مما يسهم في تعزيز وفهم أفضل المتنوعة ويؤدي الى تعزيز شاملة تعزز التعاون وفهم أفضل بين الفرق. ومع ذلك يتطلب الاستفادة الكاملة من التنوع التحكم الفعال و لتعزيز التفاعل بين الأفراد.

# حل التمارين

< 1 (ص 15)

تمرين

نعم	<input checked="" type="radio"/>
لا	<input type="radio"/>

تمرين

النقطة المشتركة هي الربح، أي الهدف الرئيسي لاية منظمة هو تحقيق الربح.

تمرين

تركز على الجوانب الاقتصادية والمالية فقط	<input type="checkbox"/>
تجاهل دور الفرد في المجتمع وتركز على المصالح الفردية فقط	<input type="checkbox"/>
لا تهتم بالعلاقات الاجتماعية والثقافة	<input type="checkbox"/>
تهتم بأهمية العواطف والقيم الانسانية في الحياة	<input checked="" type="checkbox"/>
تجعل الانسان محور اهتمامها وتعتبره العامل ذو القيمة الأساسية	<input checked="" type="checkbox"/>

< 2 (ص 39)

تمرين

التنوع الثقافي يعني وجود ثقافة واحدة فقط داخل المنظمة	<input type="radio"/>
التنوع الثقافي يشير الى مجموعة متنوعة من الثقافات والتقاليد داخل المنظمة	<input checked="" type="radio"/>

تمرين

تعزيز الابداع والابتكار	<input checked="" type="checkbox"/>
توسيع آفاق التفكير والرؤية	<input checked="" type="checkbox"/>
تعزيز التفاهم والتعاون بين الثقافات	<input checked="" type="checkbox"/>
تقليل التنوع في الأفكار والمعتقدات	<input type="checkbox"/>
زيادة الصراعات والتوترات	<input type="checkbox"/>

تمرين

التكنولوجيا	<input checked="" type="checkbox"/>
التغيرات الاقتصادية	<input checked="" type="checkbox"/>
العوامل الاجتماعية	<input checked="" type="checkbox"/>
التعليم ووسائل الاعلام	<input checked="" type="checkbox"/>

تمرين

التنوع في القوى العاملة يمكن أن يسهم بشكل كبير في نجاح المنظمات بسبب ما يمكن أن يجلبه تعدد خلفياتهم الثقافية وإدراكهم للمواقف المهنية، مما يخلق تنافسا عالميا حول استقطاب الخبرات والمهارات متعددة الثقافات، مما يسهم في تعزيز الابداع والابتكار وفهم أفضل لاحتياجات العملاء المتنوعة ويؤدي الى تعزيز بيئة عمل شاملة تعزز التعاون وفهم أفضل بين الفرق. ومع ذلك يتطلب الاستفادة الكاملة من التنوع التحكم الفعال والقيادة الحسنة لتعزيز التفاعل الايجابي بين الأفراد.

تمرين

التنوع في القوى العاملة يمكن أن يسهم بشكل كبير في نجاح المنظمات ، حيث يجلب مجموعة متنوعة من الخبرات والأفكار، مما يسهم في تعزيز الابداع والابتكار وفهم أفضل لاحتياجات العملاء المتنوعة ويؤدي الى تعزيز بيئة عمل شاملة تعزز التعاون وفهم أفضل بين الفرق. ومع ذلك يتطلب الاستفادة الكاملة من التنوع التحكم الفعال والقيادة الحسنة لتعزيز التفاعل الايجابي بين الأفراد.

# قائمة المراجع

- [1] ملتقى: رابح خوني، حساني رقية، "تسيير التنوع المقاربات والتحديات"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأخلاقيات والانصاف) نظرة حول ممارسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، (الجزائر، أيام 25-26/02/2014)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2014.
- Article: Risberg, Annette & Sodeberg, Anne-Marie, Translating a management Concept : Diversity [11] .management in Denmark.Gender in management , An International journal, 23 (6), 2008
- [12] مذكرة: ليندة لفحل، ادارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية "منظمة الصحة العالمية نموذجاً"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة: تخصص ادارة دولية، 2013 /2012.
- [31] عبد المجيد بكاي، مرجع سبق ذكره.
- [35] عبد المجيد بكاي، مرجع سبق ذكره .
- [5] اطروحة: 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 في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة باجي مختار: كلية الآداب والعلوم الانسانية، 2015/2016
- [8] كتاب: صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- [9] كتاب: محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.

# مراجع الأنترنت

[10] مقال: عودة الليمون، فاطمة الربابعة، ممارسات ادارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسات ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، 2 (113)، الأردن، 2019.

[13] . Livre: Nigel.Basset, Jones, the paradox of diversity management: crearrity and innovation, 2005 .

[14] Article: Kollen, Tomas, Diversity management: agritical review and agenda for the future journal of .management inquiry, 2019

[15] livre: Nishii lisa.H, Ozbilgin Mustafa.F, Global diversity management, towards a conceptual .framework, 2005

[16] Article: Shaker Muhammad, Azbari Mehdi, Shaemi Ali & Fathi Said, Diversity management and .Human resources proda, 2015

[17] Article: Monga Manjit, D'netto.Brian, Shen. Jie, Human resource diversity management, practices in .the Australian manufacturing Sector, the international of human resource Management, 25(9), 2014

[18] مقال: السيد شوشة ،داليا ،سليمان،صابر، تقييم أثر الأبعاد الأولية بإستراتيجيات إدارة التنوع على أداء العاملين بفنادق الخمس نجوم بالاسكندرية، المجلة الدولية للتراث و السياحة والضيافة ، 12 (1)، 2018، مصر.

[19] مذكرة: أشرف محمد ابراهيم، أثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بدولة الامارات العربية المتحدة)، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2016.

[2] Article: Caleb Rosado, What do we mean by managing diversity sumatireddy, editor, work force . /diversity, vol3, concepts and cases, Hyderabad, india, ICAFAL university, 1997

[20] مذكرة: فداء ناصر، ادارة التنوع: الاجازة في علوم الادارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.

[21] مذكرة: أشرف محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره.

[22] مقال: أمال البرزنجي، عبد الحكيم بامرني، ادارة التنوع وتأثيرها في الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين فندقى المنصور وفلسطين، مجلة الكتاب للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 1، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2019.

[23] مذكرة: أشرف محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره.

[24] أمال البرزنجي، عبد الحكيم بامرني، مرجع سبق ذكره.

[25] فداء ناصر، مرجع سبق ذكره.

[26] أمال البرزنجي، عبد الحكيم بامرني، مرجع سبق ذكره.

[27] فداء ناصر، مرجع سبق ذكره.

[28] أشرف محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره.

[29] فداء ناصر، مرجع سبق ذكره.

[3] مقال: الحمزة عبد الحليم، ادارة التنوع في الموارد البشرية- تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد والتنمية

البشرية، العدد 2، المجلد 8، 2016.

[30] أشرف محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره.

[32] مقال: أسية هيري، ادارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية، تطبيقات ادارة التنوع في شركة\_زين اتصالات الخليج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية\_بحوث ودراسات، المجلد 6، العدد 2، محبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية\_جامعة البليدة 2، 2019.

[33] أسيا هيري، مرجع سبق ذكره.

[34] مقال: عائشة شتاتحة، استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج taylor cox، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 4.

Article: Anderson, T et Metcalf.H, Diversity : Stacking up the evidence, chartered institute of [4] personnel and Development, London, 2003 .

[6] مقال: رحمة بن يزة، طروب بحري، انعكاسات التنوع الثقافي داخل المنظمة الحديثة على تقييم أداء موردها البشري، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، جانفي 2020.

[7] مقال: رابح بوحبيبة، التنوع الثقافي ودوره في احداث التنمية المستدامة وتقييمه، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد (51)، جوان 2019 .

# اعتماد الموارد

مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل المنظمات 31 صفحة

عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر - دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كويا بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس 2016، ص 110.

المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع الثقافي 34 صفحة

جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 230.