

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية

التنوع، الأخلاقيات والإنصاف  
نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

### المحور السادس

التجارب الدولية في تسيير التنوع، أخلاقيات الأعمال والإنصاف

### موضوع المداخلة

مساهمة تسيير التنوع في رفع أداء منظمات الأعمال

### من إعداد

تواتي خديجة  
أستاذة متعاقدة  
قسم العلوم الاقتصادية  
[kadijl@yahoo.fr](mailto:kadijl@yahoo.fr)

بن موسى حسنية  
أستاذة مساعدة  
قسم علوم التسيير  
[hasniabenmoussa@yahoo.fr](mailto:hasniabenmoussa@yahoo.fr)

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح التنوع في الموارد البشرية في منظمات أعمال اليوم، ومدى تأثيرها على محيط العمل وكفاءة الأداء ودرجة التنافسية، والخطوات اللازمة لإدراج ثقافة تسيير التنوع ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة، للاستفادة من المهارات والإبداعات والابتكارات الناتجة عن تنوع العمال وفعالية تسييره.

وتضمنت الدراسة مجموعة من الشركات ومنظمات الأعمال الدولية، الرائدة في مجال تسيير التنوع، والتي بنت سمعة عالية في هذا المجال، كشركة IBM وشركة HSL، سلسلة الفنادق Marriott hotel، شركة muvee technologies، شركة Ernst & Young، وشركة Han's.

**الكلمات المفتاحية:** التنوع، منظمات الأعمال، الكفاءة، الموارد البشرية.

## Résumé

*Cette présente étude a comme objective éclaircir l'importance de la diversité au sein des entreprises et l'impact de cette nouvelle philosophie sur la performance et la compétitive organisationnelle. Par ailleurs, il nécessaire d'identifier comment cette nouvelle philosophie peut être initié avec succès.*

*Ibm,hsl,mariot hotels,sont des cas pratiques des entreprises internationales qui ont initier la philosophie de la diversite au travail.*

## Abstract

The present paper intend to clarify the significance of diversity at work, and how this new managerial philosophy has great impact on organisational performance and competitiveness. However, it is worth to identify how the diversity at work can be initiated successfully to take advantages of diverse competencies.

finally, this paper will contain a practical cases of companies which introduced diversity at work ex; IBM, HSL, Mariot hotels.

من الشروط المهمة والحساسة لإدارة الموارد البشرية الفاعلة، هي تحديد الهيكل الاجتماعي والثقافي للأفراد التي تقوم بتسييرهم وإدارتهم، لأن ذلك الهيكل يخص متغيرات متفاعلة ترتبط بالتعليم، العادات والتقاليد، الدين، النظرة إلى الحياة والعمل، هذه المتغيرات تعكس الفوارق الجوهرية بين الأفراد العاملين، وهنا يأتي الدور المهم الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، والمتمثل في التعامل مع الفرق والتنوع في القوى العاملة، فهذا التحدي يتطلب وجود آليات لإدارة هذه المجموعة البشرية ذات الخلفيات الثقافية والدينية غير المتجانسة وحتى الاختلافات العرقية، وتوجيهها بشكل صحيح لأداء المهام وبلوغ الأهداف المرسومة.

فكثرة العاملين في الشركات، وتشتت أماكن عملهم، وتنوع خلفياتهم وعقائدهم وجنسياتهم، التي باتت من مميزات منظمات الأعمال في ظل الانفتاح العالمي والتوسع في الأسواق الدولية، أصبح من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الحديثة، وهذا ما يتطلب آليات تنسيق غير تقليدية واستراتيجيات مرنة واعتماد تكنولوجيا معلومات عالية.

ومما سبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة كالتالي: كيف يمكن لتسيير التنوع من رفع إنتاجية الموارد

البشرية، وتحسين أداء منظمات الأعمال؟

## 1- ماذا يقصد بالتنوع؟

مفهوم التنوع أصبح يعرف انتشارا أكثر فأكثر، في كلا من المحيط الأكاديمي وبيئة الأعمال، لذلك من الصعب ضبط تعريف موحد وثابت للتنوع، لأن مفهوم التنوع يقدر ما يرتبط بالميزات والخصائص التي تستعمل في تعريفه، يرتبط من جهة أخرى بالسياسات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، والثقافات التنظيمية لها<sup>1</sup>.

### 1.1- التعريف الأكاديمي للتنوع: الحدود والخصائص

يعرف التنوع أكاديميا اعتمادا على العناصر التي ترتبط به كمفهوم، لأن هذا المفهوم يمكن أن يرتبط بالسمات التي يمكن ملاحظتها كالجنس، السن، الأصول العرقية، الإعاقة، أو المتغيرات غير الظاهرة، كالمعتقدات الدينية، التوجهات الاجتماعية، ولكن كل هذه السمات والمتغيرات ترتبط بالعنصر البشري، أي بالفرد<sup>2</sup>.

وبناء على هذا التعريف، قام بعض الباحثون (كورني ودلهاي 2005) بوضع مجموعة من المكونات للتنوع بمفهومه الواسع، وذلك بالتمييز بين خمس خصائص للتنوع:

- الخصائص الفيزيائية المرئية (الجنس، العمر، السن، العرق،...)
- الخصائص الفيزيائية الوظيفية (الإعاقة، الحمل، الطول، الوزن،...)
- الخصائص الفردية المرتبطة بتاريخ حياة الفرد (الخبرة، درجة إتقان بعض اللغات، الميول الجنسي،...)
- الخصائص الاجتماعية (الانتماء الحقيقي أو المفترض إلى مجموعة أو بيئة اجتماعية معينة: الاسم، اللقب، اللغة الأم، الدين، مكان الإقامة، التوجه السياسي، الحالة المدنية، الجنسية،...)
- المميزات التنظيمية (الانتماء إلى وظيفة أو منظمة ما).

في حين يرى بعض الباحثون (كاسيو 1995، ويليامز وأوغايي 1998) من جهة أخرى، أنه يجب وضع مكونات وعناصر التنوع بشكل أكثر خصوصية وتحديد، وذلك اعتمادا على السن، الجنس، والعرق فقط، فبالنسبة لهم هذه الخصائص الأكثر وضوحا، وآثارها على الأداء في المنظمات تكون قابلة للقياس بشكل أسهل وعملي<sup>3</sup>.

### 2.1- تعريف التنوع في منظمات الأعمال

التنوع في منظمات الأعمال يشمل جميع الخصائص والخبرات التي تسمح بتمييز كل فرد من الموارد البشرية بشكل مختلف عن الباقي، والاعتقاد الخاطئ والمشارك حول التنوع في الشركات هو أنه يخص بعض

<sup>1</sup> Maria Cuissepina Bruna, Mathieu Chauvet, « La diversité, levier de performance... sous condition de management », *Chaire management et diversité, Cahier de recherche n°2, Université Paris-Dauphine, France, Juillet 2010, p.5.*

<sup>2</sup> « Global Diversity and Inclusion –Fostering Innovation Through a Diverse Workforce- », *Forbes INSIGHTS, at&t, l'oréal, USA, 2012, p. 4.*

<sup>3</sup> Hélène Garner Moyer, « Réflexions auteur du concept de diversité », Association Française des managers de la diversité, Université Paris, France, Juin 2012, p. 38.

الأشخاص أو الجماعات، بينما في الواقع، العكس تماما هو الصحيح، فالتنوع يتضمن جميع الأبعاد الأساسية للفرد، بما في ذلك العرق، الجنس، العمر، الدين، الإعاقة، والتوجه الجنسي، والأبعاد الثانوية التي تشمل عادة أسلوب الاتصال، وأسلوب العمل، الدور/المستوى في المنظمة، الوضع الاقتصادي، الأصل الجغرافي (على سبيل المثال، من الشرق، أو الغرب، أو الجنوب )، وهذا يعكس حقيقة بسيطة وهي أن كل واحد يمتلك صفات فريدة من نوعها حسب كل واحد من هذه الأبعاد.

والخبرة والبحوث التي أجريت في مجال التنوع في الموارد البشرية تشير إلى أن الاعتراف به وبقيمته، يرفع من الإنتاجية الفردية والتنظيمية بشكل فعال، ويعزز القدرة على المنافسة والاستمرار في بيئة الأعمال<sup>1</sup>.

### 3.1- ما هو تأثير التنوع على محيط العمل؟

من المهم أن يتم فهم كيف يؤثر التنوع في الموارد البشرية بكل أبعاده، من نساء عاملات، وعاملين من أصول عرقية ودينية مختلفة، على محيط العمل، وعلى الأداء، والتحفيز، والتفاعل مع الآخرين، والنجاح في النهاية<sup>2</sup>:

- تجاهل التنوع وعدم الاهتمام به، يمكن أن يؤدي إلى النزاع بين الأفراد في مكان العمل، وبالتالي إلى خسارة الفرد للتركيز وإلى انخفاض الإنتاجية في النهاية؛
- في حين أن تبني التنوع وتسييره يؤدي إلى توسيع وجهات النظر، وتعزيز الابداع والأفكار الجديدة، وبالتالي توفير فرص إضافية لزيادة العملاء والزبائن؛
- التنوع يمكن أن يشجع على تشكيل التكتلات داخل مكان العمل الواحد بين الأفراد، كالتكتلات العرقية، التكتلات الدينية، وهذا قد يؤدي إلى التمييز غير القانوني، بشكل يخلق النزاعات بين العاملين مما يؤثر سلبا على المنظمة ويهدد تنافسيتها واستمراريتها؛
- القدرة على تقييم الفروق الفردية يؤدي إلى قبول أكبر لجميع وجهات النظر، مما يقلل النزاعات في محيط العمل، والتمييز غير القانوني، والتكتلات بين العاملين، مما يوفر محيط عمل مريح ومشجع على الإبداع وتحسين الأداء.

### 4.1- فوائد التنوع في محيط العمل

تنوع الموارد البشرية في أي منظمة أعمال أو شركة يؤدي إلى مجموعة من الفوائد تتمثل في تبادل المعرفة والأفكار، للاستفادة من المهارات والابداع والابتكار، ففي بيئة أعمال اليوم أصبح النجاح يعتمد على قدرة المنظمة على التسيير الفعال للتنوع انطلاقا من إدراك فوائده المتمثلة في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> David benton and all, « best practices in acheiving workforce diversity », departement of commerce, usa, 2011, p. 2.

<sup>2</sup> Ralph Ramirez, « Diversity in The Workplace », CCT,CEH, USA, 2010, p. 5.

<sup>3</sup> Gary Collins, Yamil H. Alonso, « WORKPLACE DIVERSITY: AN EMPLOYER'S GUIDE FOR BUSINESS ADVANTAGE », The Brampton Board of Trade, Canada, 2012, p. 4.

- **جذب أفضل المواهب للمساهمة في الأعمال:** عندما تقوم المنظمة ببناء سمعة لها حول اهتمامها بالتنوع وتسييره، فإنها تعمل على جذب أفضل المواهب والمهارات المعروضة في سوق العمل المحلي وحتى العالمي، وبالتالي تكون قادرة على توظيف أفضل القدرات من جميع أنحاء العالم للعمل في مشاريع تقع في مناطق مختلفة حوله، وهذا يساعد المنظمة على تسهيل عملية الوصول إلى الأسواق البعيدة والمختلفة، وعلى تسويق منتجاتها بسهولة أكبر عند الاستفادة من التنوع بين موظفيها، أي الاستفادة من اللغات والثقافات المختلفة التي تعني القدرة على القيام بالأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم التي من المستحيل الوصول إليها دون الاعتماد موظفين من داخل تلك المناطق؛
- **بناء موارد بشرية ذات تنافسية عالمية:** بناء نموذج مصغر عن العالم في مكان العمل يجهز المسيرين بأنواع مختلفة من المهارات من أجل المنافسة بفعالية، وبخدمات فعالة ومجال واسع من الموارد، فالتنوع في الموارد البشرية لا يمكن من جذب المهارات المهنية فقط، بل يساعد أيضا على توظيف أفراد من ثقافات مختلفة وبلغات متعددة قادرين على فهم الاحتياجات اليومية للعملاء والزبائن حول العالم؛
- **حل المشاكل بكفاءة:** وجود موارد بشرية متنوعة في المنظمة تشمل فئات عمرية مختلفة ذات خبرات ومؤهلات متباينة، قادرة على توليد مجموعة من الأفكار والحلول المتعددة، يمكن المنظمة من مواجهة محيطها الذي يتميز بالتذبذب والتغير المستمرين، فالتنوع في مكان العمل اليوم أصبحت له أهمية كبيرة ويلعب دور حاسم في حل المشاكل بشكل فعال؛
- **تجنب الصراعات، تحسن الأداء الفردي والاحتفاظ بالقوى العاملة:** من المتغيرات التي تجعل مناخ العمل غير مريح وغير مشجع على الانتاجية، مستويات الاحتكاكات والتناقضات العالية بين الموظفين، فالأفراد بحاجة إلى الاحساس بالانتماء والأمان، فعند شعورهم بالدعم لأفكارهم ومعتقداتهم يصبحون أكثر انتاجية، فالعمال في بيئة الأعمال المعاصرة يتوقعون التعامل معهم باحترام وانصاف، وإلا سينتقلون إلى مكان عمل آخر يوفر لهم ذلك، وتكلفة دوران الموظفين مرتفعة، ولذلك تحاول المنظمات والشركات خفض معدل الدوران، من خلال توفير مناخ عمل مريح يمكن العمال من التعبير عن أنفسهم ويضمن رفع أدائهم وإنتاجيتهم.

## 2- ما هو تسيير التنوع؟

تسيير التنوع يتم دراسته وتحليله من منظور تسيير الموارد البشرية، لأنها المسئولة على وضع اجراءات وقواعد التوظيف، وتسيير الوظائف، وضبط وتحديد الأجور، والتدريب، ...، وبالتالي تكون مسئولة أيضا على تسيير تنوع الموظفين والأفراد في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Hélène Garner Moyer, op. cit., p. 56.

## 1.2- تعريف تسيير التنوع

تسيير التنوع هو عملية مستمرة لإدارة الاختلافات بين الموارد البشرية العاملة على مستوى المنظمة، وإدماجها في عملية التسيير ككل، من أداء وظائف وخدمات واتصالات وعمليات، بهدف خلق منظمة أعمال عادلة، شاملة، متناغمة وفعالة<sup>1</sup>، فتسيير التنوع يعني تسيير الأفراد في ظل مجموع الاختلافات الموجودة بينهم، وتجميع هذه الاختلافات لخلق مناخ عمل إيجابي يساهم في تفعيل الأداء على مستوى المنظمة وتطويرها وضمان تنافسيتها واستمرارها<sup>2</sup>.

ولضمان تسيير التنوع الفعال، على مسئول تسيير الموارد البشرية اتباع استراتيجيات وخطوات أساسية، أهمها<sup>3</sup>:

- تنظيم دورات تدريبية للموظفين في التنوع على جميع المستويات، وتشجيع الاندماج والمشاركة والمساهمة الكاملة من جميع الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة؛
- إجراء دورات تعليمية بين مجموعات العمل، تسمح للموظفين بفهم كيف أن المعتقدات والثقافات والتقاليد المتباينة تؤثر في الحياة المهنية والشخصية، وتوفير شبكات تقارب بين الموظفين ذوي الخلفيات المتماثلة؛
- التقيد بالالتزامات القانونية، كضمان الأمن والسلامة وتعادل الفرص بين العاملين، ووضع أهداف طويلة المدى فيما يتعلق بالتعيين والتقييم وحتى التسريح من العمل؛
- تحليل دقيق لمميزات كل فرد في المنظمة، في كل رتبة وكل مستوى، وتشجيع الموظفين لوضع الثقة في رؤساءهم حول تسوية المشاكل المرتبطة بالتمييز.

## 2.2- تسيير التنوع كتحديد تنظيمي

حتى تكون عملية تسيير التنوع فعالة، وتتمكن المنظمة من تحقيق جميع أهدافها واستراتيجياتها، يجب أن يكون التغيير نحو تبني ثقافة التنوع يتعدى فكرة البحث عن حلول سريعة للنزاعات الناشئة داخل المنظمة بينها وبين الأفراد العاملين، أو بين الأفراد العاملين فيما بينهم، بسبب التمييز غير القانوني وظهور التكتلات أو غير ذلك، على أن يكون هذا التغيير جذري وشامل يمس كل بنية المنظمة ويوضع محل التنفيذ وضمن آليات التسيير التي يتم من خلالها تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة وتسيير المنظمة بصفة عامة، وتسيير التنوع

<sup>1</sup> Ashley M. Guidroz and all, « Workplace Diversity: Is National or Organizational Culture Predominant? », *THE LINKAGE LEADER*, USA, 2009, p. 2

<sup>2</sup> Hédia zannad et pete stone, « mesurer la diversité en entreprise :pour quoi et comment ? », *revue management et avenir*, vol 38, France, 2007, p. 159.

<sup>3</sup> Ralph Ramirez, op. cit., p. 7.



والمنظمة التي تريد تغيير الثقافة التنظيمية فيها وتبني التنوع وإدراجه ضمن تلك الثقافة، عليها التركيز على ثلاث (3) مستويات:

- المواقف والسلوكيات الفردية؛
- المهارات والممارسات الإدارية؛
- القيم والسياسات التنظيمية.

### 1.2.2 - المواقف والسلوكيات الفردية

السلوكيات الفردية تؤثر على نمط العمل والأداء، وهذا يستدعي ضرورة تحديد مواقفهم وتفاعلاتهم ضمن نطاق واسع من المواضيع، كمواقفهم اتجاه تعدد اللغات المستعملة مكان العمل، النزاعات بين النقابات والإدارة حول سياسات معينة، اختلاف وجهات النظر بين الأجيال العاملة أي رأي العامل في العشرين من عمره يختلف عن رأي العامل البالغ 60 سنة، والتغيير على مستوى هذا المجال يتطلب تحديد ومعرفة المشاعر المكونة لدى العمال نتيجة هذه الاختلافات وبالتالي معرفة النتائج المترتبة عن ذلك.

والتدريب على التأثير واحتواء المواقف والسلوكيات الفردية يساعد على نشر ثقافة التنوع في المنظمة، ويعتبر خطوة مهمة وضرورية، لكن غير كافية لتغيير الثقافة التنظيمية بصفة شاملة<sup>1</sup>.

### 2.2.2 - المهارات والممارسات الإدارية

جوهر التغيير في هذا المستوى هو معرفة أن أسلوب تسيير واحد لا يناسب جميع الأفراد العاملين، لذلك الممارسات الإدارية والتسييرية يجب أن تكون مصممة لتناسب مع مجموعة واسعة من الموظفين، فمثلا التقييم العلني للعامل يتطلب معرفة الخلفية الثقافية لهذا العامل ومدى حساسيته اتجاه الموقف، فعند بعض الأفراد التقييم العلني أمر مهين تماما، ففي مثل هذه الحالات يكتب المدير بذكر الأداء الجيد ووضع تقييم كتابي في ملف الموظف، أو الاكتفاء بالتقييم بشكل فردي.

فالمديرين بحاجة إلى معرفة هذه الاختلافات بين الموظفين، لأنها تساعد على تقادي النزاعات، والمحافظة على تماسك فريق العمل، وبالتالي المحافظة على مستوى أداء جيد للموظفين وللمنظمة<sup>2</sup>.

### 3.2.2 - القيم والسياسات التنظيمية

ولنجاح التغيير الشامل نحو التنوع يجب التغيير في القيم والسياسات التنظيمية، وهذا المستوى هو الأكثر تعقيدا لتحقيق الانتقال نحو ثقافة التنوع، لذلك على المنظمة ضبط سياساتها التنظيمية والقيم التي تعمل وفقا لها، فالمنظمة مثلا ملزمة بتحديد شروط التوظيف حتى يتسنى لها الحصول على المواهب والمهارات التي

<sup>1</sup> Olivier Meier, op. cit., p. 38.

<sup>2</sup> Ibid., p. 38.

تحتاجها بكل شفافية وإنصاف بين المتسابقين، وتحديد الاختلافات بين المتسابقين للتوظيف في المنظمة، إضافة إلى توعية المتسابقين الذين تم توظيفهم في المنظمة حول سياسات الانصاف وتسيير التنوع داخل مكان العمل، فهذا التغيير لا يمكن أن ينجح دون الالتزام الكامل والاستمرار عليه كثقافة تنظيمية<sup>1</sup>.

### 3- كيف يساهم تسيير التنوع في رفع أداء الشركات؟

في دراسة أجرتها وزارة العمل الأمريكية (MOM) حول التنوع في أماكن العمل سنة 2010، توصلت الدراسة إلى أن 87% من الشركات التي شملتها الدراسة أكدت أن الانسجام والتفاهم بين الأفراد في مكان العمل مهم جدا في رفع رقم أعمال الشركة، كما أكدت العديد من الأبحاث أن الفرق المتنوعة التي تسيير بشكل جيد تكون أفضل من فرق العمل المتجانسة، وتكون أكثر إبداعا وفعالية في حل المشاكل، على العكس عندما لا تدار تلك الفرق بشكل جيد، مما يؤدي إلى انهيار التواصل والثقة، وبالتالي انخفاض الأداء والإنتاجية<sup>2</sup>.

### 1.3- كيف استفادت هانس من التنوع في مكان العمل (Han's)

هانس عبارة عن سلسلة من المخابز بخدمات كاملة، المطاعم والمقاهي، واستجابة لنقص العمالة والتحديات التشغيلية الأخرى، بدأت هانس بتنوع القوى العاملة في عام 2006 مع المبادرات التالية:

- إعادة تصميم الوظائف للعمال الموظفين من قبل، كاستعمال التكنولوجيا للحد من متطلبات بذل مجهودات بدنية في بعض الأعمال؛
- تعيين موظفين جدد من أكثر من 10 بلدان؛
- توظيف أشخاص ذوي إعاقة من خلال برامج الإدماج في العمل؛
- تعيين أشخاص ذوي سوابق من خلال برنامج الشريط الأصفر.

ولإدارة القوى العاملة المتنوعة لدى هانس، اتخذت تدابير فعالة لبناء ثقافة شاملة وذلك من خلال:

- بذل مجهود كبير لضمان أن الفرق متنوعة بشكل كبير، تتكون من موظفين من أجيال وجنسيات مختلفة، ووفقا للمدير التنفيذي لهان، فالموظفين المختلفين غالبا ما يمتلكون صفات ونقاط قوة مختلفة، والفرق المتنوعة تسمح للموظفين المختلفين بالتعلم من بعضهم البعض؛
- التأكد من أن ثقافة الشركة وروح العمل جزء مهم من البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد؛
- ممارسة سياسة الباب المفتوح، وذلك لتشجيع الموظفين على رفع جميع مخاوفهم والتحديات التي تواجههم في العمل إلى الإدارة.

<sup>1</sup> Olivier Meier, op. cit., p. 38.

<sup>2</sup> David Pollitt, "Diversity is About More Than Observing the Letter of the Law: A Climate of Inclusion Benefits Business Performance", Human Resource Management International Digest, Volume 13, USA, 2005, p. 1.

واستراتيجية هانس حققت نجاح الأعمال، فخلال ثلاث سنوات ارتفعت انتاجية العمال بـ 40%، وارتفع صافي الأرباح إلى أكثر من الضعف، كما أكد نائب المدير العام أن التنوع في فرق العمل يحسن من التزامات العمال، حيث أن نسبة التغيب لديهم منخفضة جدا وتكاد لا تكون، وأن معدل دوران العمل انخفض بخمس أضعاف بين سنتي 2006 و2009<sup>1</sup>.

### 2.3- تسهيل التواصل باللغة الانجليزية كإستراتيجية لتسيير التنوع في شركة (HSL)

*HSL* هي شركة للبناء مقرها سينغافورة، تقوم ببناء الهياكل البحرية وتقدم خدمات الصيانة المرافقة لهذه الهياكل، وتوظف الشركة ما يعادل 500 عامل ينحدر من 7 بلدان مختلفة، والجزء الأكبر من موظفي إدارة العمليات التشغيلية بالشركة من دول أجنبية، يعملون بتصريح عمل من دولهم الأصلية، والكثير منهم غير قادر على التواصل باللغة الانجليزية بطلاقة، حتى وإن استعمل البعض اللغة الانجليزية تظهر صعوبات التواصل بسبب الاختلاف في اللهجات أو عدم الإلمام بالمصطلحات الفنية.

ومن أجل تسهيل التواصل بشكل أفضل بين الموظفين، وضعت الشركة برنامج عمل أساسي، وهو إلزامي لجميع الموظفين الأجبيين الجدد، كما أن هذا البرنامج مفتوح لجميع الموظفين المحليين، والبرنامج يمكن الموظفين من تعلم مهارات اللغة الإنجليزية الأساسية، بالإضافة إلى المصطلحات الفنية المشتركة (مصطلحات المعدات والأدوات، عمليات السلامة، الرموز) المستخدمة وقت العمل، وقد وجدت الشركة أن البرنامج مفيد جدا في تسهيل التواصل بين الموظفين وتحسين أدائهم والرفع من إنتاجيتهم، والمشرف على البرنامج أكد نجاحه بشكل كبير، حيث كان يدرس اعتمادا على أسلوب المصطلحات الفنية والجمل القصيرة، وحقق البرنامج هدفه الأساسي للقضاء على مشكلة صعوبة تواصل الموظفين لتعدد اللغات المستعملة مكان العمل، وبفي النهاية أصبح جميع الموظفين قادرين على التواصل فيما بينهم باستعمال اللغة الانجليزية، ويعتبر هذا النموذج من الاستراتيجيات الفعالة في تسيير التنوع<sup>2</sup>.

### 3.3- تدريب المديرين والموظفين للعمل في فرق عمل متنوعة في شركة (IBM)

*IBM* هي شركة عالمية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، والشركة تقوم على مبدأ أن التنوع في القوى العاملة لديها والمتكونة من 400 000 عامل حول العالم، والشخصية القيادية لكل موظف، مهمة للنجاح في أداء عملها والتميز فيه، لأن الاختلافات في طرق التفكير وأساليب الأداء هي أساس الإبداع والابتكار، ولدعم الموظفين للعمل في بيئة متنوعة، قامت الشركة بوضع برنامج التكيف الثقافي، ويهدف هذا البرنامج إلى مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم في التواصل، وتحفيز الآخرين، وإدارة الفرق متعددة الثقافات، والبرنامج يشمل:

<sup>1</sup> « MANAGING WORKPLACE DIVERSITY », A toolkit for organisations , NATIONAL INTEGRATION WORKING GROUP FOR WORKPLACES, 2012, pp. 6-7.

<sup>2</sup> Ibid., p. 22.

- **البلد المستكشف:** وهي عبارة عن أداة على شبكة الأنترنت توفر أفكار قيمة حول كيفية التفاعل مع الناس من مختلف الثقافات، كما أن هذا الأداة تسمح بالوصول والتعرف على المعرفة الخاصة بكل دولة، والأدوات التي تمكن من تخطي الحدود عبر الأنترنت؛
- **إدراج العاملين في مكان العمل:** وهو عبارة عن ورشة عمل ليوم واحد، لتعزيز الوعي والمعرفة والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات واغتنام الفرص المرتبطة بالتنوع في مكان العمل؛
- **إدراج القيادة للمديرين:** وهو عبارة عن ورشة عمل ليومين، لمدراء الشركة حول العالم، لتعزيز الوعي والمعرفة والمهارات اللازمة لتمكين المدراء للقيادة بفعالية أكثر في بيئات متنوعة<sup>1</sup>.

### 3.3 – الأنشطة والتصاميم في شركة (muvee technologies)

شركة موفي تكنولوجي هي شركة برمجيات تقوم بإنتاج أشرطة تسجيلية لتركيب البرامج الآلية، تباع في أسواق أجهزة الكمبيوتر الاستهلاكية، مقرها سنغافورة والشركة الأم لديها أكثر من 50 عامل من 13 جنسية مختلفة، والشركة تشجع الموظفين على التفاعل في العمل من خلال تنظيم أنشطة وتصاميم في مكان العمل<sup>2</sup>:

➤ **تنظيم أنشطة في مكان العمل:** الشركة تقوم بانتظام بتنظيم أنشطة "ربط-الفريق"، كتنظيم وجبات غذاء بين أفراد الفريق، والاحتفال بأهم العطلات الثقافية معاً، وفرق الأقسام تقوم أيضاً بتوفير برنامج "الحقيقية البنية" كل رباعي من السنة، وهو عبارة عن برنامج يسمح للفرق بتخطيط التجمعات والأنشطة خاصة بهم، ولمساعدة الموظفين الجدد على الاندماج في المنظمة، تقدم الشركة الدعم للموظفين الأجانب الذين وظيفوا حديثاً، وتساعدهم في ترتيبات السكن والاستقرار، والمتطلبات الإدارية، وتشارك معهم في الأكل أو زيارة في سنغافورة، وبوبة الموظف على الأنترنت تسمح أيضاً للموظفين بالتعرف على الآخرين في الشركة بسرعة؛

➤ **تصميم مكان العمل:** جددت الشركة سنة 2009 مساحات العمل لخلق مفهوم المكتب المفتوح، وذلك لتعزيز التفاعل بين الموظفين، فمعظم الموظفين بما في ذلك الرؤساء التنفيذيين، يعملون في مكتب مفتوح أين تكون مساحات العمل مفصولة بجواجز منخفضة، والمكان المخصص للأكل مجهز بشكل يسمح للعمال بتناول الوجبات معاً، أخذ قسط من الراحة، وحتى الخوض في مناقشات حول العمل، وبالتالي أصبح هذا المكان مهم للموظفين أين يمكنهم الاختلاط وتشكيل الروابط بينهم، وأصبح يجسد فكرة ثقافة الأسرة داخل الشركة.

<sup>1</sup> « MANAGING WORKPLACE DIVERSITY », A toolkit for organisations , op. cit., p. 24.

<sup>2</sup> Ibid., pp. 30-31.

### 4.3 - إدارة مخاوف الموظف في فنادق ماريوت (Marriott hotel)

ماريوت هو سلسلة من الفنادق الدولية، تعمل في 67 دولة حول العالم، موظفيها المقدرين بـ 146 000 موظف حول العالم يعرفون بـ "الشركاء"، وماريوت في سنغافورة لديها أكثر من 500 شريك من خلفيات وأبعاد متنوعة، ولضمان أن العمال لديهم يتم معاملتهم باحتراف وتقدير، وأنه تتم معاملتهم بإنصاف، قامت المنظمة بتوفير ثلاث قنوات لتمكين الموظفين من رفع مخاوفهم وشكاويهم إلى الإدارة<sup>1</sup>:

- **ضمان المعاملة العادلة:** ينص مبدأ ضمان المعاملة العادلة على أن جميع العاملين لديهم الحق في طرح القضايا والمخاوف والشكاوي إلى المستوى الأعلى، وتجاوز المشرفين عليهم إذا تطلب الأمر ذلك، وعملية الانتقال تصاعدياً إلى مستويات أعلى يمكن أن تستمر إلى أن يتم حل المشاكل بصورة مرضية؛
- **تكلّم بدون خوف !:** هذه القناة تسمح للعمال "الشركاء" برفع القضايا والشكاوي مباشرة إلى المدير العام في سنغافورة، أو إلى رئيس مجلس الإدارة للشركة العالمية، ويوجد بشكل علني في ردهة الفندق صندوق بريد، أين يتوجه العمال لوضع رسائلهم، والرسائل الموضوعة في صندوق واحد توجه إلى المدير العام للفندق، بينما رسائل الصندوق الآخر توجه مباشرة إلى رئيس مجلس الإدارة، والمسئولين عن هذه القناة غير مسموح لهم بفتح الرسائل، ويتم التحقيق في جميع القضايا من طرف الإدارات ذات الصلة، والتي تقوم بتقديم تقارير مفصلة إلى الإدارة العليا المعنية تتضمن الكيفية التي تم حل وقتها المشاكل والنزاعات؛
- **سياسة الباب المفتوح:** تتبنى المنظمة أيضاً سياسة الباب المفتوح حيث يمكن للموظفين التوجه نحو أي عضو من أعضاء الإدارة لرفع مشاكله وشكاويه، وتمكن هذه القناة لجميع الموظفين الحاليين والجدد بضمان حقوقهم، وحل مشاكلهم بما يتعلق بالتمييز والمعاملة غير العادلة.

### 5.3 - رفع وعي الموظفين حول أهمية الشمولية في إرنست ويونغ (Ernst & Young)

إرنست ويونغ شركة خدمات مهنية عالمية في خدمات التأمين، الضرائب، المعاملات، والخدمات الاستشارية، ولدى المنظمة 141 000 عامل في 140 دولة، ومكتب سنغافورة لديه أكثر من 2 000 عامل، وما يقارب الثلث من هذه القوى العاملة من دول أجنبية، كما أن لديها توزيع جيد للفئات العمرية بين الموظفين، والشركة تعمل وفق مبدأ أن ترسيخ ثقافة شاملة في المنظمة سيمكن موظفيها من استغلال قدراتها لإحداث فرق، كما سيمكن المنظمة بشكل أفضل من تقديم خدمات عالية الجودة لعملائها، وخلق ميزة تنافسية حتى تكون رائدة في السوق، والمنظمة تعمل على رفع مستوى الوعي بأهمية تسيير التنوع والشمولية لدى موظفيها من خلال ما يلي:

- وضع تعريف واضح لرؤية المنظمة حول التنوع والشمولية فيها، وكيف أنها سوف تؤثر على الأعمال التجارية، وعملائها وجميع العاملين لديها؛

<sup>1</sup> « MANAGING WORKPLACE DIVERSITY », A toolkit for organisations , op. cit., pp. 36-37.

- تنظيم حملات من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية للتوعية بأهمية وجود مكان عمل متنوع وشامل، وتقديم أمثلة حقيقية من خلال القصص حول النجاح في التواصل بين الموظفين؛
- تشجيع فكرة قيادة التنوع والشمولية، والمشاركة في التجمعات لتبادل الأفكار حول موضوع التنوع وأهميته.

كما أن الشركة تقوم بتوفير آليات وقنوات التواصل مثل:

- مطويات وملصقات تتضمن ماذا يعني أن تكون شامل؛
- أدوات وأدلة على كيفية العمل مع مجموعات موظفين مختلفة، مثل العمل مع زملاء ذوي إعاقة، وإدارة فرق عمل متنوعة.

وقد تم الاعتراف بجهود إرنست ويونغ في إدارة التنوع، من خلال عدد كبير من الجوائز والأوسمة التي حازت عليها في العديد من البلدان<sup>1</sup>.

### 6.3 - تسيير التنوع في شركة (AVON)

شركة آيفون أكبر مشرف على مبيعات مستحضرات التجميل والعناية الشخصية ، وهي ذات علامة تجارية رائدة في المجال، وفي 1999 تم تسمية اندريا جونج كمدبر تنفيذي للشركة وقامت بعدة تغييرات في الأسواق العالمية، وفي 2004 أصبحت الشركة من الشركات الرائدة من حيث العلامة التجارية، سمعة المؤسسة وشبكة المبيعات، والتسيير الفعال للتنوع في سوق العمل العالمي مهمة في استراتيجية الشركة حيث أنها تقوم بإدارة أكثر من 4 مليون مندوب مستقل و45 900 منتسب لها في مئات البلدان في العمل التجاري الدولي.

وشركة آيفون لديها برامج قيادية وحلقات تدريب في العمل عن الأسس الواجب اتباعها في ظل فرق العمل المتنوعة لديها، وتعمل وفق خمس قيم ومبادئ تتمثل في: الثقة، الاحترام، التكامل، التواصل، الإيمان، ولدى آيفون حركة أولية في التنوع في سوق العمل تظهر في أن:

- ما يفوق نسبة 86% من الوظائف الإدارية في الشركة للنساء فالشركة تحاول بوضوح تجسيد رسالتها التي تقول "يجب أن نكون في فهم كامل و إرضاء كامل لحاجات النساء في العالم"؛
- 50% من مجالس الشركات من مدراء نساء؛
- الغالبية من طاقم الموظفين والمندوبين المستقلين إناث لجعل الشركة ذو توظيف ودور جيد للنساء وفرص للتوظيف وفقا لطبيعة خطوط منتج الشركة، وهذا يخلق التزام وانسجام في بيئة عمل داعمة للشركة.

<sup>1</sup> « MANAGING WORKPLACE DIVERSITY », A toolkit for organisations , op. cit., pp. 40-41.

التسيير الفعال للتنوع الثقافي في الشركة ساهم في توسعها وتطورها، حيث ارتفع دخل الشركة إلى 6.87 بليون دولار والربح إلى 664.8 مليون دولار سنة 2004<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 253-257.

في بيئة أعمال اليوم التي تتميز بالعديد من التغيرات والتطورات السريعة، أصبح بقاء المنظمات واستمراريتها من أهم التحديات التي تواجهها، الأمر الذي أظهر الأهمية المتزايدة للعنصر البشري في هذه المنظمات، باعتباره مصدر الابداعات والابتكارات التي تمكن المنظمات من خلق ميزة تنافسية في الأسواق ومكانة خاصة بها تساعد على تحقيق الاستمرار، والتنوع في الموارد البشرية يعتبر من أهم الاستراتيجيات المعتمد عليها في تحقيق ذلك.

والتنوع في منظمات الأعمال يشمل جميع الخصائص والخبرات التي تسمح بتمييز كل فرد من الموارد البشرية بشكل مختلف عن الباقي، وهو يؤدي إلى مجموعة من الفوائد تتمثل في تبادل المعرفة والأفكار، للاستفادة من المهارات والابداعات والابتكارات، ففي بيئة أعمال اليوم أصبح النجاح يعتمد على قدرة المنظمة على التسيير الفعال للتنوع، وحتى تكون عملية تسيير التنوع فعالة، وتساهم في رفع أداء المنظمة، يجب أن يكون التغيير نحو تبني ثقافة التنوع يتعدى فكرة البحث عن حلول سريعة للنزاعات الناشئة داخل المنظمة، إلى أن يكون هذا التغيير جذري وشامل يمس كل بنية المنظمة ويوضع محل التنفيذ وضمن آليات التسيير التي يتم من خلالها تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة وتسيير المنظمة بصفة عامة.

وقد أثبتت تجارب العديد من الشركات مدى تأثير فعالية تسيير التنوع على رفع الانتاجية، فالفرق المتنوعة في شركة هانس حققت نجاح الأعمال برفع انتاجية العمال بـ 40%، وخفض نسبة التغيب ومعدل دوران العمل بخمس أضعاف، كما أن نجاح شركة إرنست ويونغ في إدارة التنوع، أدى إلى نجاح أعمالها في 140 دولة، إضافة إلى نجاح سلسلة الفنادق ماريوت في أكثر من 67 دولة، فهذه الشركات تطورت نتيجة التسيير الفعال لمواردها البشرية المتنوعة، وفي الأخير يمكن التوصل إلى أن تسيير الموارد البشرية المتنوعة يعتبر مسألة مهمة، فهي تحتاج إلى فهم وإدراك مختلف أولاً، ومنهجية وممارسات تلائم خصوصيتها ثانياً

## المراجع المعتمدة في الدراسة

- 1- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، *إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي* ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009؛
- 2- Ashley M. Guidroz and all, « Workplace Diversity: Is National or Organizational Culture Predominant? », *THE LINKAGE LEADER*, USA, 2009 ;
- 3-David benton and all, « best practices in acheiving workforce diversity », departement of commerce, usa, 2011 ;
- 4- David Pollitt, "Diversity is About More Than Observing the Letter of the Law: A Climate of Inclusion Benefits Business Performance", *Human Resource Management International Digest*, Volume 13, USA, 2005 ;
- 5- Gary Collins, Yamil H. Alonso, « WORKPLACE DIVERSITY: AN EMPLOYER’S GUIDE FOR BUSINESS ADVANTAGE », *The Brampton Board of Trade*, Canada, 2012 ;
- 6- Hédia zannad et pete stone, « mesurer la diversité en entreprise :pour quoi et comment ? », revue management et avenir, vol 38, France, 2007 ;
- 7- Hélène Garner Moyer, « Réflexions auteur du concept de diversité », Association Française des managers de la diversité, Université Paris, France, Juin 2012 ;
- 8- Maria Cuisseppina Bruna, Mathieu Chauvet, « La diversité, levier de performance... sous condition de management », *Chaire management et diversité*, Cahier de recherche n°2, Université Paris-Dauphine, France, Juillet 2010 ;
- 9- Olivier Meier, *Management interculturel Stratégie - Organisation – Performance*, 5e édition, Dunod, France, 2013 ;
- 10- Ralph Ramirez, « Diversity in The Workplace », *CCT, CEH*, USA, 2010 ;
- 11- « Managing Workplace Diversity », A toolkit for organisations , *National Integration Working Group for Workplaces*, 2012 ;
- 12- « Global Diversity and Inclision –Fostesing Innovation Through a Diverse Workforce- », *Forbes INSIGHTS, at&t, l’oréal*, USA, 2012.