

جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



الموضوع

# أثر تنوع ادارة الموارد البشرية على المنظمات الدولية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: ادارة موارد بشرية

إشراف الدكتور:

مرزوق مولاي

من إعداد الطالب:

- بن يحي محمد

لجنة المناقشة:

الدكتور: دحماني العيد	رئيسا
الدكتور: مرزوق مولاي	مشرفا ومقررا
الدكتور: خليفة محمد	عضوا و مناقشا

السنة الجامعية 2021-2022

# كلمة شكر

الحمد لله الذي بيده مفاتيح غيبه واليه المنتهى كل  
عمل وغاية الذي منحنا العلم وأجراه على يد علماء  
أجلاء

على إثر إنهاء هذه المذكرة نتوجه بالشكر الجزيل إلى  
"الله عز و جل" أولا والى كل من قدم لنا يد العون  
والمساعدة من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر  
الدكتور مرزوقي مولاي الذي لم يبخل علينا  
بالتوجيهات القيمة

والى كل أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية.

ولله الحمد من قبل ومن بعد على نعمته علينا.

بن يحي محمد

# إهداء

الحمد لله الذي يسر لي ما كان عسيرا وسهل لي  
سبل العبور لأصل إلى هذه المكانة وأنال بذاك رضاه  
و رضى كل من يحبون لي الخير  
وأهدي اعتزازي وحببي وكل إحساس جميل يملا قلبي  
إلى من هما وليا نعمتي ولهما فضل تعلمي والى من  
أعطيانى الكثير ولم يبخلا عليا .  
أقدم هذا العمل الى زوجتي واولادي وأخوتي وأخواتي  
والى أفراد عائلتي كبيرا و صغيرا  
إلى جميع الأهل والأقارب  
إلى أساتذتي الأفاضل والى كل طالب علم  
اهدي هذا العمل المتواضع.

بن يحي محمد

الفهرس

الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

07	مقدمة الفصل
08	المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية
08	المطلب الأول :مفهوم وأهمية الموارد البشرية
15	المطلب الثاني :عناصر وأبعاد الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: خصائص ومكونات ومؤشرات الموارد البشرية
29	المبحث الثاني: التنوع في الموارد البشرية
29	المطلب الاول: تعريف التنوع في الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: نشأة تنوع الموارد البشرية
32	المطلب الثالث: أهمية وأبعاد تنوع الموارد البشرية
34	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

36	مقدمة الفصل
37	المبحث الاول:مفهوم المنظمة الدولية
37	المطلب الاول: تعريف المنظمات الدولية
41	المطلب الثاني : نشأة المنظمة
43	المبحث الثاني: ادارة التنوع في المنظمات الدولية
44	المطلب الاول : تعريف إدارة التنوع
44	المطلب الثاني: آليات وابعاد إدارة التنوع:
47	المطلب الثالث: مراحل تطور إدارة التنوع:
50	المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية
58	المبحث الثالث :ممارسات إدارة التنوع وإدارة الموارد البشرية
58	المطلب الأول :الممارسات التنظيمية لإدارة التنوع

## الفهرس

---

58	المطلب الثاني: مراحل التعامل مع فرق العمل
75	المطلب الثالث: الاتصال بين الثقافات
80	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية كأداة لإدارة التنوع
85	خلاصة الفصل
87	الخاتمة
	المراجع

مقدمة

## مقدمة

تنوع الموارد البشرية أمر طبيعي وشائع في المنظمات على اختلافها، ويلقى هذا التنوع اهتماما متزايدا في الوقت الحاضر نتيجة المتطلبات المتزايدة بضرورة المساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وإدراك أهمية التنوع والخليط الثقافي لنهضة المنظمات الدولية ونمو المنظمة وتوظيفه بشكل ايجابي ليتحول من سبب للصراع غير الوظيفي إلى محرك للإبداع ومعزز للقدرة التنافسية من جهة أخرى.

وبالإضافة إلى ذلك فإن العديد من المنظمات الدولية تقوم بإجراء توسعات في عملياتها لتتعدى الحدود المحلية مما يتطلب وجود إدراك أفضل للطرق التي ينبغي استخدامها لزيادة فوائد التنوع، وبغض النظر عن حجم التأثير الناتج من تلك التغييرات على المنظمات الدولية بعينها فإنه ينبغي على القادة ألا يدركوا هذه التغييرات فحسب بل أن يدركوا ماهية التنوع وطرق تعزيزه لتحقيق أهداف المنظمات الدولية، ويتطلب هذا التنوع إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقدرها وتؤمن أن كل شخص منفرد في ذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والايجابية وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الفنية للتنوع في كل فرد والاحتفاء بها.

فإدارة التنوع تعني انفتاح المنظمة لتصبح أكثر شمولاً وأكثر إبداعاً تحترم تفرد الشخصيات وتنوعها، فهي تصبح المسئولة عن منح الشعور بالأمان للموظفين وبناء انتمائهم واهتمامهم بالعمل والمشاركة الفعالة في أنشطة العمل، وسعيها إلى تحقيق التنوع الذي يخلق ذلك الامتزاج الثقافي واختلاف الأفكار وتعدد الرؤى والاتجاهات والخصائص الأخرى للوصول بالعمل إلى مصادف الجودة وتحقيق أهداف المنظمة فإنه لا بد من وجود حدود لا يمكن للقوى العاملة تجاوزها وهذا تفادياً للعديد من المشكلات التنظيمية التي تنشأ من حين إلى آخر، تتدخل فيها عوامل متعددة منها طبيعة العمل وعوامل خارجية أخرى.

ولكي تحقق المنظمات الدولية ثمار التنوع يجب إن يكون ضمن خطط التشغيل والاستراتيجيات التي تدير عليها المنظمة، لجعل بيئة العمل ترحب بكل الاختلافات في سمات الأفراد بحيث يشعر الجميع بالقبول والتقدير، ضماناً للاستقرار والمحافظة على الانسجام والتكامل بين السمات والخصائص الرئيسية المشكلة للقوى العاملة، وهذا ليس بالأمر الهين لأن المحيط التنظيمي وما يتميز به من متغيرات ناتجة عن ذلك الاختلاف يمكن أن تؤدي في كثير من الأحيان إلى نشوب العديد من المنافسات الحادة بين الأفراد

## مقدمة

والتي تنتهي في الأخير إلى وجود صراعات قد تعرقل الأهداف الخاصة بالعمل والأهداف الرئيسية للمنظمة، ويحقق الصراع بذلك الفشل في سير العمل بالإضافة إلى توتر في العلاقات وسيادة الجو السلبي على المحيط التنظيمي، حيث يعد الصراع التنظيمي من الأسباب المؤدية لذلك وهذا إذا لم يوجه بقواعد وضوابط تساهم بالقدر الكافي في امتصاص الشحنات السالبة وتوجيهها نحو الوجهة الايجابية.

### اولا: إشكالية الدراسة

يمكن أن تشكل قرارات واجراءات المنظمات الدولية وسلوك موظفيها تصورات تعكس مدى شعور بعض الأعضاء والجماعات داخلها بالتمييز والتحيز بسبب تنوعهم واختلافهم عن الآخرين وبإمكانها أن تؤدي لردود الأفعال التي تكون بداية لنشوب الصراع التنظيمي، ولأن هدف إدارة التنوع باعتبارها سياسات وبرامج ترمي لاكتساب الثقافة القادرة على تجاوز المشكلات وحتى الأزمات والمساهمة في إدماج جميع أفراد القوى العاملة قد تساهم في الحد من الصراعات التنظيمية التي من شأنها أن تمزق العلاقات داخل التنظيم وتفسد التعاون بما يخفض من نوعية وحجم الأداء، فعبر هذه الدراسة سيتم معرفة دور إدارة التنوع في الحد من الصراع التنظيمي من خلال تأثيرها المباشر على أبعاده المختلفة وأيضا الوقوف على دورها غير المباشر

من خلال الوقوف على إمكانية تعديلها لعلاقة المناخ الشامل للتنوع بأبعاد الصراع التنظيمي، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

**كيف يتم إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية؟**

وبناء على هذا التساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

-كيف يؤثر المناخ الشامل للتنوع على المنظمات الدولية ؟

-كيف تؤثر إدارة التنوع على المنظمات الدولية ؟

-ماهي استراتيجيات إدارة التنوع في المنظمات الدولية ؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية يمكن تحديد الفرضيات التالية- :

يعمل المناخ الشامل للتنوع على الرفع من مستوى صراع المهمة

## مقدمة

- يتم اعتماد إستراتيجية خلق منظمة متعددة الثقافات للادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

- يتم اعتماد الإستراتيجية الدفاعية والاستباقية الثقافات للادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

- يتم اعتماد إستراتيجية نموذج البناء للادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية  
**ثالثا: أهمية الدراسة**

تستمد الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

-أهمية ظاهرة تنوع الموارد البشرية الأمر الذي يتطلب الاهتمام بذلك التنوع للاستفادة من ايجابياته وتجنب سلبياته المحتملة، وذلك من خلال تبني سياسات واستراتيجيات لإدارة التنوع الذي من شأنه تعظيم قيمة التنوع.

-يمكن الاستفادة من كفاءة وفعالية إدارة التنوع في ادارة الموارد البشرية الأمر الذي يحسن الأداء الوظيفي، والذي يزيد من قدرة المنظمة الدولية على تحقيق أهدافها.

-تسمح للعاملين بالمنظمات الدولية عند اطلاعهم على نتائج هذه الدراسة بادراك أهمية التنوع والخليط الثقافي والاختلافات بينهم ومعرفة أهمية الاستفادة من التنوع وتوظيفه بشكل ايجابي لتحويله من مصدر لصراع إلى محرك للابتداع والابتكار.

### رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

-التعرف على مدى تطبيق المنظمات الدولية لإدارة التنوع.

-إظهار أهمية تنوع الموارد البشرية من المساهمات التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات الدولية محل الدراسة من قوة العمل المتنوعة ومزايا التنوع المختلفة مثل الحد من الصراع التنظيمي، والتي يمكن أن يتمتع بها العاملون إذا ما تم إدارة هذا التنوع بطرق فعالة.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار هذا الموضوع جاء بعد تأمل عميق ويرجع لعدة أسباب هي:

-إغفال الدراسات بأهمية إدارة تنوع الموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق جودة الأداء وزيادة الرضا والحد من الصراعات وتعظيم تحقيق الأهداف.

-يعد تنوع الموارد البشرية ظاهرة واقعية في المنظمات الدولية

## مقدمة

-نقص الدراسات الجزائرية خصوصا التي عالجت ظاهرة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

-باعتبار موضوع التنوع من الموضوعات الحديثة والهامة في مجال الإدارة والتي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والأكاديميين.

سادسا: ادبيات الدراسة

### 1. دراسة علي محمد احمد المصاروة ونعمة عباس الخفاجي سنة 2011 بعنوان : اثر إدارة

تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي : دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر إدارة تنوع الموارد البشرية في القطاع التمريضي على الالتزام التنظيمي ومقارنة هذا الأثر بين المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار ستة مستشفيات كعينة للدراسة واعتمد الباحثان على استبانتين تقيس الأولى أبعاد إدارة التنوع والاستبانة الأخرى تقيس مستوى الالتزام التنظيمي .دلت الدراسة على وجود إدراك عال لإدارة المستشفيات العامة والخاصة لأبعاد إدارة التنوع وإدراك متوسط للإدارة التمريضية مع عدم وجود فارق ذو دلالة إحصائية بين مدى إدراك إدارة المستشفى والإدارة التمريضية لإدارة التنوع يعزي إلى اختلاف ملكية المستشفيات، وأشارت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات العامة والخاصة متوسط مع عدم وجود فارق ذو دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي بين المستشفيات العامة والخاصة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها ضرورة تبني إدارة تنوع الموارد البشرية من اجل تعزيز الالتزام التنظيمي، وضرورة أن تكون إدارة التنوع هذه خيرا استراتيجيا للمستشفيات والتي يجب اعتمادها ودعمها من كافة المستويات الإدارية، إدارة التنوع يجب أن تتعكس على كافة أنظمة وقوانين وسياسات المستشفيات

### 2.دراسة سلامة سنة 2013 بعنوان " اثر التنوع الديمغرافي والثقافي على أداء العاملين

في إدارة وزارة الصناعة بدمشق" وهدفت الدراسة إلى التعرف على اثر أبعاد التنوع( كل من الديموغرافي والثقافي على الأداء الوظيفي)، استخدم الباحث المنهج التحليلي بأسلوب وصفي في تحليل البيانات المعدة وفق استبانة محكمة وزعت على 150عاملا، وكانت أهم نتائج الدراسة ان كل من أبعاد التنوع الديمغرافي (الجنس، التدخين، والعمر، ومستوى التعليم،

## مقدمة

والخبرة، والوزن، والمكان الجغرافي، والحالة الاجتماعية، ونوع العمل، والدخل، والطبيعة)، تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة باستثناء بعض الصفات الوظيفية التي لم تؤثر في الأداء، كما تؤثر مظاهر التنوع الثقافي على أداء العاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً في إدارة وزارة الصناعة، ووجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية تربط التنوع (الديموغرافي والثقافي) بأداء العاملين في الوزارة. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها استيعاب مفهوم مظاهر وأبعاد التنوع الديموغرافي والتنوع الثقافي كمفهوم هام في الوقت الحاضر في جميع القطاعات، وضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لموارد البشرية في إدارة وزارة الصناعة، أيضاً ضرورة استفادة القيادة الإدارية في الوزارة من تجارب الآخرين في كيفية إدارة التنوع (الديموغرافي والثقافي) بطرق علمية.

### سابعاً: المقاربة المنهجية

طبيعة الموضوع فرضت علينا توظيف المناهج التالية لتحقيق التوازن المنهجي ضمن فصول الدراسة:

- المنهج البحث التاريخي المقارن: الذي استخدم من خلال تتبع التطور التاريخي للممارسات الإدارية تجاه الاختلافات الثقافية بداية من مبدأ تكافؤ الفرص ثم سياسة العمل الإيجابي وصولاً إلى إدارة تنوع الموارد البشرية مع إبراز أوجه الاختلاف بين هذه السياسات الإدارية.
- المنهج الوصفي : اعتمد عليه في وصف وتحليل تنوع الموارد البشرية كظواهر إدارية وإدارته بتحليل والوقوف عند أهم الإستراتيجيات والممارسات التي تنتهجها المنظمات الدولية في إطار تعاملها مع تنوع الموارد البشرية .

# الفصل الأول

## مفهوم الموارد البشرية

### والتنوع

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

### مقدمة الفصل

إن ضرورة تصميم نموذج ثقافي للإدارة والتسيير يتماشى والخصوصية الثقافية للعاملين على اختلافهم ليس بدعا من الأمر أو خروجاً عن القواعد الرشيدة للتنظيم والتي أرسى دعائمها منظرون كبار أمثال ماكس فيبر ومن جاء بعده وإنما هو طبيعي وقد جرب في أكثر من بلد ومجتمع حيث نجد أن هذا الأمر - التنوع في مكان العمل قد يوجد حتى في البلد الواحد، فكثيراً ما نسمع أو نقرأ عن اختلاف العاملين من منظمة إلى أخرى.

بل أننا نجد حتى في المنظمة الواحدة من يتحدث عن إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من التنوع الذي يسود بين أفراد هذه المؤسسات وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي يعمل فيها عمال وموظفين من جنسيات مختلفة من كل أنحاء العالم، لهذا كله كان لزاماً على الإدارة الفعالة بالمؤسسة أن تقوم بدور كبير ومهم في سبيل خلق جو مساعد على العمل والتعايش الإيجابي والسلمي، وذلك عن طريق بناء المهارات الإدارية لتسوية وإدارة الصراعات التنظيمية، والتي يتوجب على الساهرين على الإدارة تعلمها والافتتاع بالعمل بها من خلال بعض الأدوات الفعالة التي تمكن من المساهمة الإيجابية في معالجة وإدارة الصراعات بما يكفل تحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية.

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

### المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

تحتاج المؤسسة للموارد البشرية الذي تعتمد عليه نشاطها كون المورد البشري هو العقل المدبر والمنفذ لأهدافها حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة تعي أهميته في الحصول والمحافظة عليه، وقبل التطرق لتلك الأهمية تجدر الإشارة أننا حين نتكلم عن المورد البشري نعني الفرد، أي العامل والموظف أي الشخص مهما كان عمله أو مؤهلاته، أما الموارد البشرية فهو يعبر عما يملكه المورد البشري من مهارات، معارف وكفاءات، وعليه سيتم توضيح مفهومه وبعض الجوانب المتعلقة به.

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية الموارد البشرية

#### اولاً: تعريف الموارد البشرية

أرجعت أدبيات التنمية اهتمام علم الإقتصاد بقضية الموارد البشرية إلى الكتابات الأولى "لآدم سميث" في نهاية القرن الثامن عشر، إلا ان هذا الإهتمام قد اكتسب زخماً شديداً منذ بداية عقد الستينيات من القرن العشرين، حيث اوضح "كوزنتس" أن ما يقرب من 90% من النمو الاقتصادي الذي حققته الدول الصناعية خلال عقد الخمسينات يرجع في الاساس الى تحسين قدرات الانسان، والمعرفة والتنظيم، الأمر الذي أدى الى التمييز بين الجانبين الكمي والكيفي للبشر والحديث عن الموارد البشرية والاستثمار في البشر.<sup>1</sup>

وهكذا ظهر مفهوم الموارد البشرية باعتباره جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات النمو الاقتصادي، وفي هذا الصدد فان الإقتصادي (شولتز) ربما يكون الشخص الأكثر شهرة من أنصار نظرية الموارد البشرية، وقد ذكر "شولتز" ان مفتاح النمو الاقتصادي يعتمد على نوعية السكان، ويعتقد أن البشر انفسهم يمثلون الازدهار الاقتصادي المتوقع، وان الموارد البشرية يختلف عن نوعين اخرين من رأس المال وهما رأس المال الطبيعي ورأس المال الآلي، حيث يمثل الموارد البشرية طبقاً لشولتز القدرة والمعلومات ذات القيمة الاقتصادية، كما انه مصدراً قابلاً للتجديد وليس هناك أية حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الاخرى لرأس المال وانتهي شولتز إلى ان " فكرته الأساسية عن الموارد البشرية قادتته إلى فكرة الاستثمار في

<sup>1</sup> عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سوريا : قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ورقة بحثية مقدمة الى ندوة الاقتصاد السوري : رؤية شبابية، المركز الثقافي العربي، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، 23 يوليو 2005 . ص4،5 .

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

راس المال، بمعنى الاستثمار في تعليمهم وصحتهم وفي تدريبهم وفي تنمية مهاراتهم التنظيمية والإدارية<sup>1</sup>

ولقد ساهم الاقتصادي "بيكر" الي حد بعيد في انتشار فكرة الاستثمار في الموارد البشرية، خلال أوائل الخمسينات ونهاية الستينات، حيث فرق بين نوعين اساسيين من التدريب: التدريب العام والتدريب المتخصص، ففي حين يستفيد العامل والمتدرب بدرجة اكبر من النوع الأول من التدريب (الاستثمار في الموارد البشرية) فان المنشأة أو صاحب العمل هو المستفيد الاكبر من النوع الثاني .

وعلي الرغم من شيوع استخدام مصطلح راس المال في عدد من الكتابات الاقتصادية والاجتماعية خلال القرن الماضي، إلا انه لا يوجد حتى الآن تعريف موحد ومستقر له. غير ان هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه في التعريفات المستخدمة، والتي تنظر معظمها للموارد البشرية بإعتباره مجموعة المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات التي يكتسبها الفرد، وتمكنه من المشاركة في الحياة الإقتصادية واكتساب الدخل، والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب وغيرها من أشكال الموارد البشرية الأخرى. ومن التعريفات واسعة الإنتشار لمصطلح الموارد البشرية ذلك التعريف الذي تتبناه منظمة اليونيسيف، والذي يرى " أنه المخزون الذي تمتلكه الدولة من السكان الاصحاء المتعلمين الاكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيسياً في تقدير امكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية " .<sup>2</sup>

ومما تقدم يمكن القول بأن مفهوم الموارد البشرية هو مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد، يتسم بعلاقات تشابكية قوية مع العديد من المفاهيم الهامة الأخرى مثل راس المال المعرفي، ورأس المال الاجتماعي والتنمية البشرية، الا انه يتميز عنهم في كونه يركز علي العنصر البشري بإعتباره فقط أحد المحددات الرئيسية لعملية النمو الاقتصادي، خاصة في ظل شيوع مظاهر

<sup>1</sup> أشرف العربي، " التنمية البشرية في مصر : الوضع الحالي، اسبابه، انعكاساته، وامكانية تطويره "، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة : كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1997، ص 76

<sup>2</sup> اشرف العربي، راس المال البشري في مصر : المفهوم - القياس - الوضع النسبي، بحوث اقتصادية عربية، ( القاهرة : الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد39، صيف 2007، ص. 55.

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

العولمة والانفتاح، وما نتج عنها من تزايد حدة المنافسة وتعاظم دور العلم والمعرفة والإبداع البشري في تحديد القدرة التنافسية للاقتصادات المختلفة.

لقد كانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد العديد من الاقتصاديين، ففي القرن السابع عشر أكد الاقتصادي (Petty William) موضوع قيمة العاملين (Value Of Workers) ( في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقاً ب: الموارد البشرية، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في سنة 1776 أشار (Adam Smith) في كتابه الشهير ثروة الأمم إلى أن العمل البشري هو مصدر القيمة<sup>1</sup> وأوضح أن المهارة الفائقة للعامل تعطي عائداً يغطي تكاليف الإعداد لها .<sup>2</sup> وجاء عام 1906 يشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية الموارد البشرية المعاصر على يد الاقتصادي Irvy Fisher في حين أن الاهتمام الجاد بمبدأ الموارد البشرية نشأ كرد فعل للمبالغة في أهمية دور رأس المال المادي في التنمية الاقتصادية وذلك فيما قبل الستينيات من القرن العشرين وذلك عندما ألقى شولتز محاضراته الشهيرة في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية،<sup>3</sup> من خلال ما تقدم نلاحظ أن هذه الحقبة شددت إلى الانتباه إلى أهمية المورد البشري وقد وردت العديد من التعريفات الخاصة ب الموارد البشرية أهمها:

**تعريف:** الموارد البشرية هو مجموع المهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد العاملون والتي يمكن تأجيرها لأرباب العمل .<sup>4</sup>

**تعريف :** الموارد البشرية يتكون من المعرفة والمهارة، والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون، وهو محرك الإبداع بالمنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة.<sup>1</sup> "

<sup>1</sup> مدفوني هندا، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه نموذج مقترح للقياس وفقاً لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن- مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي ديسمبر 2016 ، العدد السادس، ص130

<sup>2</sup> فاروق عبد الله فلية، اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص23

<sup>3</sup> أسامة أحمد أحمد الفيل، الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة اقتصادية إسلامية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص27

<sup>4</sup> مدفوني هندا، المرجع السابق، ص 130

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التالي ل الموارد البشرية: " هو مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة."

عرف الموارد البشرية كذلك بأنه: "المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم"<sup>2</sup>

يعرف الاقتصادي الأمريكي شولتز الموارد البشرية ( 1961 ) بأنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويمثل الموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع إذ يشمل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة للمجتمع الكلي."<sup>3</sup>

يعرف الموارد البشرية بأنه: "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد الذي لا يمكن لمسه ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن"<sup>4</sup>. " من التعريف نقول أن رأس مال بشري يعتبر كل فكر وذهن وبالتالي لا يمكن لا رؤيته ولا لمسه ماعدا عوائد توظيفه واستثماره والتي تظهر في تحقيق قيمة لصالح المؤسسة.

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري لتحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة

من كليات جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 2005، ص 40

<sup>2</sup> عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكرة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، الأردن، 2013، ص

08

<sup>3</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشري: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 116

<sup>4</sup> حاكم أحسوني، مكروود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمارات رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية بمعمل الاسمنت الكوفة مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، جامعة الكوفة، ص 149

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

مما سبق وبالرغم من اختلاف تعاريف الموارد البشرية من حيث مكونات الموارد البشرية، إلا أنها تشير إلى مدلول واحد والتي تنظر أغلبها إلى الموارد البشرية بأنه يتمثل فيما يملكه الفرد من معارف، قدرات ذهنية مهارات وخبرات عمل، قدرات إبداعية وابتكارات تزول بزوالهم، وتكون مصدر لخلق القيمة طيلة انتماءهم للتنظيم التابعين له كما أن الموارد البشرية لا يظهر في البيانات المالية.

ومما تقدم من تعاريف يمكن استخلاص الخصائص التالية للموارد البشرية:

✓ رأس مال غير ملموس، يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة وفي نفس الوقت؛

✓ هو المعرفة الموجودة لدى الأفراد، يصعب قياسها، ويمكن تحويلها إلى قيمة؛

✓ هو عبارة عن الخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة وتزول بزوالهم أي هي ملك لحاملها؛

✓ يتزايد بالاستعمال ويميل للتوليد الذاتي؛<sup>1</sup>

✓ الموارد البشرية يعد أحد وسائل الإنتاج التقليدية ويعد مورداً يمكن استبداله ومتجانساً وقابلاً للتبادل بسهولة؛<sup>2</sup>

✓ يتكون الموارد البشرية من جزأين أساسيين: جزء فطري وجزء مكتسب؛<sup>3</sup>

✓ الموارد البشرية هو مخزون للمعرفة، يمكن الاستثمار فيها.

### ثانياً: أهمية الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة اتجاه الموارد البشرية نظراً للأهمية التي يتمتع بها حيث يعد هذا الأخير من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، وهو طاقة ذهنية وقدرة

<sup>1</sup> عبد الرزاق سلام، نذير بوسهوية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أيام 18 و 19 أفريل، 2012، ص 08

<sup>2</sup> حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، 2012، ص 173

<sup>3</sup> دهان محمد، بوشريية محمد، نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص 07

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

فكرية ومصدر للمعلومات والإبداع والإتيان بجديد. ولقد أصبح عنصراً فعالاً لتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات، خصوصاً إذا كان يحب المبادرة ويسعى إلى التطوير والإنجاز. ونشير إلى أن أهمية الموارد البشرية لا تكون بدون تعليم، فكلما كان أحسن تعليماً، كلما أدى ذلك إلى المزيد من التقدم والتميز في شتى المجالات.

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، فلن يؤدي هذا العنصر دوره بدون تعليم حيث يسهم الأخير في تراكم الموارد البشرية، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التكنولوجي يزيد من معدل النمو الاقتصادي في الأجل الطويل ويزداد هذا التقدم التكنولوجي سرعة عندما تكون قوة العمل أفضل تعليماً، ومن هنا فإن تراكم الموارد البشرية يساعد في التقدم التكنولوجي ويعد مصدراً من مصادر النمو المستدام. وتشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن رفع معدلات النمو المستدام يتم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب.<sup>1</sup>

ولقد وجد Baroo & Lee في دراستهما المتعلقة بمعدلات النمو الاقتصادي في عدد من دول العالم خلال الفترة 1960 - 1995، أن من محددات النمو الهامة مخزون الموارد البشرية المتراكم لدى بلد ما، وكذلك خصائص سكانها، فقد بين أن النمو مرتبط ارتباطاً إيجابياً بالمستوى الأولي لمتوسط سنوات التحصيل الدراسي من المستويين الثانوي والعالي للذكور البالغين، ولا يلعب التعليم الابتدائي دوراً معنوياً في النمو، إلا أنه مطلب رئيس للعبور إلى المراحل الأعلى من التعليم ذات المردود التنموي.

وقد زاد الاهتمام بموضوع تكوين الموارد البشرية وزيادة الاستثمار في الإنسان بعد الحرب العالمية الثانية وذلك للأسباب الآتية:<sup>2</sup>

الزيادة الكبيرة في حجم الناتج القومي في الدول المتقدمة مقارنة بالزيادة في مواردها الطبيعية وساعات العمل ورؤوس الأموال المنتجة، الأمر الذي يمكن تفسيره - إلى حد كبير - بارتفاع مستوى الاستثمار في الموارد البشرية.

<sup>1</sup> عماد الدين أحمد المصباح، م.س.د، ص 6 .

<sup>2</sup> د. نافز أيوب محمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، ص 9 .

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

تزايد الإهتمام بالتنمية الاقتصادية في الدول النامية التي ظلت تعاني من التأخر والتدهور الاقتصادي بالرغم من نيلها استقلالها السياسي.

وعلى هذا فإن الاستثمار في تكوين الموارد البشرية يفوق في نتائجه الاستثمار في الموارد المادية، وبالتالي أصبحت تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي دعت الاقتصاديين إلى إعتبره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية التي لا تكون لها هذه الفاعلية بدون الانسان.

في ظل التقدم التكنولوجي تغيرت الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج، وفي المقابل ظهرت وظائف جديدة تركز على المعرفة، وأصبح الشيء الوحيد الذي يمكن أن يخلق فجوة بين مؤسسة وأخرى هو الموارد البشرية الذي لا يمكن تقليده والذي يصعب الحصول عليه، حيث يكتسب هذا الأخير دورا بالغ الأهمية، ومن خلال هذا المطالب سنتناول أهمية الموارد البشرية، ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

لقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الإنسان وتأثيره الفاعل والايجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية، فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية بدون الإنسان؛<sup>1</sup>

توفير الموارد البشرية، المتمثل في الأفراد ذوي المهارات الفكرية العالية المتميزة بالتكوين والتعليم، يسمح بتحفيز الإنتاج وتحقيق النمو من خلال زيادة مستوى المعارف في الاقتصاد وتطبيقها في مسارات الإنتاج؛<sup>2</sup>

إن زيادة قدرات وخبرات الموارد البشرية في المؤسسة من شأنها أن ترفع الأداء وتميزه وتخلق التفاهم بين العاملين وتقلل نطاق الرقابة وترفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين؛<sup>3</sup> إمكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على الموارد البشرية حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد هذا ما تؤكدته تجربة اليابان وتطوره؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم

الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/ 2013، ص 20

<sup>2</sup> إبراهيم شريف، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي، دراسة قياسية في الفترة 1964- 2010 العدد 8،

الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2012، ص 34

<sup>3</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2007، ص 82

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

يعتبر الموارد البشرية أحد الأوجه التي تدفع المؤسسة للأمام، للوثب للمستقبل ومواكبة للتقدم، من خلال وضع إستراتيجية تحدد من خلالها وضعها الحالي وكيفية الوصول إلى الأهداف المسطرة؛<sup>2</sup> المؤسسة بحاجة إلى سيل متواصل من الأفكار والمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة من خلال أفراد يتمتعون بالإنجاز الذاتي والقدرة للإتيان بما هو جديد؛<sup>3</sup>

إن البعد الكيفي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المؤسسة وتفوقها على غيرها من المؤسسات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلات وربما هذا ما يفسر حقيقة تنافس المؤسسات على استقطاب المواهب البشرية ودقة إجراءات اختيارهم والمحافظة عليهم؛<sup>4</sup>

إن الموارد البشرية هو أهم رؤوس الأموال فهو السبيل إلى إيجاد مؤسسة رابحة. بعدما تم التطرق إلى أهمية الموارد البشرية حيث تبين دوره الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة ومساهمته في تطويرها سنحاول تقديم العناصر المشكلة للموارد البشرية وأبعاده فيما يأتي.

### المطلب الثاني: عناصر وأبعاد الموارد البشرية

#### أولاً: عناصر الموارد البشرية

باختلاف وجهات نظر الباحثين لمفهوم الموارد البشرية نقول أن لكل واحد منهم تعريفه الخاص بناه وحدده على جموعة من العناصر، وفيما يلي عرض لأهم عناصر الموارد البشرية حسب تقسيمات بعض الباحثين:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 82

<sup>2</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، *عائد الاستثمار في رأس المال البشري*، ط1 ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص280

<sup>3</sup> عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، *تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال*، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2014، ص45

<sup>4</sup> رحمون رزيقة، *مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية*، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، قسم علومالتسيير، 2015-2016، ص 63

<sup>5</sup> أيمن سليمان أبو سويح، *العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري*، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يناير، ص346

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

**تقسيم سكانديا:** شار تقسيمه إلى أن الموارد البشرية يمثل المع رفة، المهارات، وكذا قدرات العاملين التي تساهم في تقديم حلول لمشاكل العملاء

**تقسيم أدفينسون:** الموارد البشرية يضم الكفاءات، المعارف، المهارات، والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المؤسسة.

**تقسيم سولفيان:** يتكون الموارد البشرية من: الخ برة، قاعدة معرفة كيف، المهارات والابتكارات.

**تقسيم كزارا:** الموارد البشرية يتضمن المعرفة، التعليم، المؤهلات، إشراك الموظفين في لجان اجتماعية التطوير الوظيفي، روح المبادرة والابتكار، القدرة على مواجهة التغييرات، برامج تدريبية الإنصاف في العرف والخبرة والدين قضايا الملكية والإعانة، النشاط الثقافي، عدد العاملين إضافة إلى القيمة المضافة لكل عامل.

**تقسيم تسين:** يتكون الموارد البشرية حسب تشين من قدرات العاملين، إبداع العاملين واتجاهات العاملين.

مما سبق وعلى الرغم من تعدد التقسيمات إلا أن أغلب الباحثين يتفقون على أن المكونات الرئيسية للموارد البشرية هي ما يملكه الموظفون من معرفة، مهارات وقدرات، خبرات، إبداعات وابتكارات.

### ثانيا: ابعاد الموارد البشرية

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد الموارد البشرية فمنهم من حدده بثلاث مكونات هي: مهارة الإبداع، مهارة التميز، ومهارة التعلم، في حين اتفق آخرون على تحديد أهم مكونات الموارد البشرية: بالمعرفة والقدرة، والمهارة، والخبرة .

وسوف يجري اعتماد هذا النموذج لقياس الموارد البشرية لأغراض الدراسة الحالية كونه يتلائم مع الطبيعة الميدانية لعينة الدراسة التي تمتاز بمجموعة من المسؤوليات والواجبات التي تتطلب ممارسة هذه الأبعاد ذات الطبيعة غير الملموسة بالاضافة الى الابتكار وفرق العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ساعدي، مؤيد، وآخرون، تأثير رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كربلاء. مج 10، ع 2، 2013، ص31

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

المعرفة: عرفها نوناكا على أن المعرفة ضمنية ومن الصعوبة رؤيتها، لأنها متواجدة في العقل البشري وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد، وعله فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها الا من خلال الاتصال والمشاركة في تبادل الأفكار والخبرات<sup>1</sup>

### المهارات والقدرات :

-المهارات: المهارة هي القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة ،وهناك درجات مختلفة للمهارة يمكن التعرف عليها عن طريق اختبارات ممارسو مهنة.

-القدرات :هي إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه.

**الإبتكار** :عرفه جيفلورد أن الإبتكار هو تفكير تغيري. كما يذكر شتاين بأن الإبتكار هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرضي لدى مجموعة من الناس<sup>2</sup> الخبرة العلمية : هي كل ما يكتسبه المورد البشري ويزيد قدرته على الانتشاف واجراء الدراسات العلمية من خلال من العملية الدراسات أخلاقيات البحث العلمي ودوره في التطور والنمو المعرفي.<sup>3</sup>

فرق العمل :هو مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة يعملون معا ويسلكون بجهودهم سلوكا تعاونيا لا تنافسيا نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولا الى تحقيق أهداف المؤسسة ككل<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مخامرة، محسن، وآخرون . أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات. مصر الجديدة .مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2014، ص 81.

<sup>2</sup> أبو زعيتر، منير حسن، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويراتها، رسالة ماجستير في أصول التربية إدارة تربوية، جامعة غزة، كلية التربية، فلسطين، 2009، ص 80.

<sup>3</sup> أبو النصر، محمد مدحت، التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك الى التميز، مصر القاهرة، المجموعة العربية للترتيب والنشر، 2012، ص 18

<sup>4</sup> العاني ثابت وجبهة،الخبرات العلمية المكتسبة من خلال إنجاز الأنشطة البحثية وعلاقتها ببعض المتغيرات"،جامعة سلطنة عمان.مج 28، ع 2، 2012، ص 347

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

المطلب الثالث: خصائص ومكونات ومؤشرات الموارد البشرية

اولاً " خصائص الموارد البشرية .

ان معرفة بعض خصائص الموارد البشرية يوفر الأرضية المناسبة للوقوف على البيئة اللازمة للاستثمار فيه ومدى ملائمتة والإلمام بالمحددات التي تقف إزاء قياس عوائده. ومن أهم تلك الخصائص:

- إن الموارد البشرية غير منظور وغير ملموس .

-من الصعوبة قياسه بدقة .

-إن الموارد البشرية يتزايد بالاستعمال .

-يمكن الاستفادة منه في مراحل متعددة وعمليات مختلفة في وقت واحد .

-سهولة حمله وتوفر الاستعداد لحامله .

-سرعة زيادته وسرعة فقدانه تبعاً للشخص المتجسد فيه - له آثار ايجابية كبيرة على المؤسسات .

-سهولة انتقاله من مكان الى آخر .<sup>1</sup>

ثانياً: مكونات الموارد البشرية

إن الموارد البشرية ليس كياناً جامداً من العناصر المنعزلة لكن بعكس ذلك في حقيقته هو علاقة مركبة لتوليفة فريدة من المكونات المتعددة والتي يمكن تفكيكها الى ثلاث مستويات وهي:<sup>2</sup>

**الكفاءات:** ترمز الكفاءات الى القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة أو حقل معين في المواقف العملية. ويشير لويس دينوا الى أن الكفاءات :مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية، حسية، حركية، تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعال.

<sup>1</sup> لزبيدي، محمد نعمة محمد، بيئة الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية. مج 13، ع2011، 3، ص 121

<sup>2</sup> لسعيد، عابدي محمد. "رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية"، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة العراق مج . (4)، (ع)10، 2014. ص262

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

بالإضافة الى ذلك، تتضمن الكفاءات التنسيق بين المهارات الانتاجية المتعددة، وتحفز على التكامل بين مختلف القدرات، كما انها نتيجة لعمليات التعليم الجماعي في داخل المنظمة ومحيطها ويمكن تعزيزها بالتفاعل والاستخدام بالتفاعل علاقة أو مجموعة من المكونات المتفاعلة مع بعضها، تثبت علاقة أو قدرة متكاملة تشمل مفردات: المعرفة، المهارات، القدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو عملية مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفعالية.

**المواهب الإبداعية:** تصنف الموهبة الى خاصة وعامة، فالموهبة العامة تمثل مستوى عال من الاستعداد. فالقدرة العامة على التفكير المتجدد الخلاق والأداء الفائق في مجال من مجالات النشاط الإنساني سواء كان علميا أو مهنيا أو اجتماعيا وهي فطرية في أصلها ترتبط بالذكاء، وأما الموهبة الخاصة، تمثل استعداد عال أو قدرة خاصة على الأداء المتميز في مجال معين أو أكثر من مجالات النشاط الانساني، وهي ذات أصل تكويني لا ترتبط بالذكاء.

الخبرات التخصصية: تعتبر الخبرة عنصرا أساسيا في تكوين الموارد البشرية، ذلك لأنها تكتسي رصيذا متزايدا من المعارف والمهارات المتراكمة، لدى فرد أو فريق عمل من خلال الممارسة العملية لوظيفة أو أكثر، في نفس مجال العمل لفترة من الزمن. يتشكل رصيذ الخبرة ويتعزز من خلال التجميع والنقل من مختلف موارد الخبرات العلمية والعملية، الناجمة عن التعلم من خلال التدريب، فالخبرة الفعلية ليست موهبة فطرية بل هي قدرة مكتسبة . وعلى الرغم بما جاء به الباحث فيما سبق الا أنه اسنادا الى حقيقة أن الموارد البشرية يكمن غالبا في أشياء غير ملموسة فإنه من الصعب تحدي عناصره أو مكوناته بدقة بالغة، ولكن بالرغم من ذلك فهناك العديد من المحاولات التي عملت على تحديد هذه المكونات<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الصمد، سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة ميدانية شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016، ص ص 9 . 10

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

ثالثا: مؤشرات الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

### 1. مؤشرات الموارد البشرية

المؤشر الإحصائي لتقدير التنمية البشرية في كل بلد هو مؤشر التنمية البشرية (إتش دي أي). هو مزيج من "مؤشر العمر المتوقع"، "مؤشر التعليم" و"مؤشر الدخل". يكشف مؤشر متوسط العمر المتوقع عن مستوى صحة السكان في البلد؛ مؤشر التعليم يكشف عن مستوى التعليم ونسبة الإلمام بالقراءة والكتابة بين السكان؛ ويكشف مؤشر الدخل عن مستوى معيشة السكان. إذا كانت جميع هذه المؤشرات تشهد اتجاها متصاعدا على مدى فترة طويلة من الوقت، فإنها تنعكس في الاتجاه الصاعد في مؤشر التنمية البشرية. يتم تطوير الموارد البشرية من خلال الصحة والتعليم ونوعية المعيشة.

لذلك، ترتبط مكونات مؤشر التنمية البشرية، مؤشر العمر المتوقع، مؤشر التعليم ومؤشر الدخل مباشرة بتكوين الموارد البشرية داخل البلاد. مؤشر التنمية البشرية هو مؤشر على الارتباط الإيجابي بين تكوين الموارد البشرية والتنمية الاقتصادية.

إذا زاد مؤشر التنمية البشرية، سيكون هناك معدل أعلى لتكوين الموارد البشرية استجابة لارتفاع مستوى التعليم والصحة. بالمثل، إذا زاد مؤشر التنمية البشرية، فإن دخل الفرد من الأمة يزيد أيضا ضمنا، يكشف مؤشر التنمية البشرية أن ارتفاع تكوين الموارد البشرية بسبب مستوى جيد من الصحة والتعليم، وارتفاع دخل الفرد من المجتمع. عملية التنمية البشرية هي الأساس القوي لعملية مستمرة للتنمية الاقتصادية للأمة لفترة طويلة من الزمن . ولا يمكن إهمال هذه الأهمية لمفهوم الموارد البشرية في توليد التنمية الاقتصادية للأمة على المدى الطويل.<sup>1</sup>

من المتوقع أن تركز سياسات الاقتصاد الكلي لجميع الدول على تعزيز التنمية البشرية ومن ثم التنمية الاقتصادية، الموارد البشرية هو العمود الفقري للتنمية البشرية والتنمية الاقتصادية في كل أمة.

أن إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي تبلغ نحو ثلاث قدرات رئيسية، والقدرة على تطوير المواهب، والقدرة على نشر المواهب، والقدرة على استقطاب المواهب من أماكن

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 226

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

أخرى. تشكل هذه القدرات الثلاث مجتمعة العمود الفقري للقدرة التنافسية للموارد البشرية في أي بلد. تبين البحوث الأمريكية الأخيرة أن المناطق الجغرافية التي تستثمر في الموارد البشرية والتقدم الاقتصادي للمهاجرين الذين يعيشون بالفعل في ولاياتها القضائية تساعد على تعزيز نموهم الاقتصادي على المدى القصير والطويل.

### 2. تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة.

ويعد اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا والذي حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد، نتيجة توسع عمق هذا المجال من الدراسة، وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، ليتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، وليصبح مدير الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.<sup>1</sup>

إدارة الأفراد هي النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم، و معاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم كمجموعة عمل متعاونة متآزرة. كما أنها تبحث في أن توفر شروط عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع. وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية يحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق أماله وتطلعاته، وتقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل.<sup>2</sup>

كما يعرف sikula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين،

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية الدار الجامعية، ص 15

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيل، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران الأردن، ص 32

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.<sup>1</sup> وعرفت جمعية إدارة الأفراد الأمريكية على أنها "فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة، وتنميتها، والحفاظ عليها بطريقة تحقق المنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة اقتصادية "

يعرف فرنش french إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة ،كما تعرف martin ل. إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافآت وتعويضات الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.

كما يرى chuden h & Sherman a أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية.<sup>2</sup>

ويعرف Smith g & Grant j إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.<sup>3</sup> مما سبق يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية أنها مجموعة من الوظائف متلاحمة فيما بينها تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والانشغال بوظائف الأفراد كالتدريب والتوظيف وسياسات الجور والضمانات

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1999/2000، ص20

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 61

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص62

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

يختلف مضمون إدارة الموارد البشرية عن مضمون إدارة الأفراد طالما أن الفلسفة الإدارية التي يقوم كل من المفهومين عليها قد حدث فيها تغيرات جوهرية. ففي الثمانين عام الماضية ساد مدخلين في هذا المجال ألا وهما الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية والذي حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية: وفيما يلي سنتناول باختصار هذه المداخل الثلاثة<sup>1</sup>.

**الثورة الصناعية:** ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين واهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمل واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة وأبخرة وغيرها . كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمارتهم كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين ولقد ظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

**ظهور الحركات العمالية:** مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم إضرابات عشوائية ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل<sup>2</sup>.

**الإدارة العلمية:** كانت الإدارة العلمية هي أول تغيير يحدث في طرق أدرة الأفراد. حيث قامت الطرق القديمة على نمط الأشراف الثابت، وتهديد الأفراد بفقد عملهم. وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها، وكان الأفراد يتعرضون للإلغاء العمل الفوري. وفضل هذا الوضع إلى أن جاءت حركت الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير تجاه العنصر البشري. فبدلا من استخدام أساليب التهديد والتخويف، اتخذ فريدريك تايلور، و فرانك وللبان جيلبرت، وهانري جاننت مدخلا علميا للإدارة. حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، فقام هو واتبه بجمع البيانات العلمية، واستخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت كما ركز تايلور

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية الدار الجامعية 2000/1999، ص15

<sup>2</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2001 ص35

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمان اللازم لكل مهمة.

ومن خلال البيانات العلمية التي تم جمعها، ومن خلال تطبيق أسلوبا علميا، وبدلا منا لاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه للتوصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل.<sup>1</sup>

والعمال العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية، وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا في هذا الوقت وانتشرت انتشارا واسعا حوالي 1914. ولأكن تعرضت الإدارة العلمية بعد ذلك إلى كثير من الانتقادات، حيث اغفل تايلور الجوانب الإنسانية للفرد فعامله كأبي أداة من الأدوات الإنتاجية المادية، وهكذا فان مدخل الإدارة العلمية ساهم في:

خلق طرق وأساليب فنية للعمل.

كما ساعدت دراسة الزمن والحركة التي حلت محل الحدث والتخمين .

التوصل إلى طريقة مثلى للأداء وقد انطوت هذه الطريقة المثلى على كثير من العيوب من أهمها: أن الطريقة المثلى للأداء تتميز بالتخصص الشديد والروتين وانطوائها على مجهود ذهني قليل جدا .

وفرص محدودة لاتخاذ القرارات أو استخدام الحكم الشخصي وقد برر مؤيدي الإدارة العلمية هذا بان العاملين في ذلك الوقت لم يتلقوا قدرا كافيا من أتعليم الرسمي، ولديهم قدرات ومهارات قليلة لتمكنهم من ممارستها في المشاكل التنظيمية وقد طبق كثير م المديرين والإداريين مفهوم الرجل الاقتصادي في بداية هذا القرن، حيث نظر إلى العامل على انه يحفز فقط بالمكاسب الاقتصادية، وإن العامل يمكنه تعظيم إنتاجه فقط من خلال الحوافز المادية، وأيمانا بهذا المفهوم قام تايلور بخلق نظام المعدل المتغير للقطعة وينطوي هذا النظام على حصول العامل على معدل أعلى من الدفع لكل قطعة أنتجها فوق المعيار المحدد للإنتاج اليومي، وقد توقع تايلور انه باستخدام هذا النظام مع الأساليب الفنية الأخرى

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، المرجع السابق ذكره، ص 45

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

التي طبقها أن الفرد سيقوم بتعظيم إنتاجه إلى أقصى مستوى، ليشبع حاجته الوحيدة للعمل إلا وهي الحاجة المادية.<sup>1</sup>

وفي بداية السنوات الأولى من هذا القرن وظيفة قسم إدارة الأفراد في القيام بالمسئوليات التقليدية من استقطاب، والتدريب والأمن والصحة، ولكن مع تركيز أنشطتها بصورة أساسية على تحقيق وتطبيق أساليب الإدارة العلمية.

فمثلا قام مسؤولي إدارة الأفراد بعمل دراسات الزمن والحركة، ودراسات الاجتهاد، وطبقوا تحليل العمل واعدو تحديد وتخصيص العمل وخلقوا برامج الأجور التحفيزية، وأثناء هذه الفترة دعمت كثير من أقسام الأفراد برامج المساعدات الاجتماعية ووجهت لحاجة العاملين: الأجازات والصحة النفسية للعاملين، وتقديم قروض للإفراد، وخطط التامين والبرامج الترفيهية، وقد عكست برامج المساعدات الاجتماعية، الاتجاه الأبوي للإدارة في ذلك الوقت، وهو "نحن نعلم الأفضل بالنسبة لك" ولكن لم يلق هذا الاتجاه نجاحا كبيرا ولهذا السبب فان شهرة وسمعة هذه البرامج أخذت في الانخفاض في الفترة ما بين 1920-1930.<sup>2</sup>

ظهور علم النفس الصناعي: تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد وإصابات واهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل هذه الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.<sup>3</sup>

ظهور حركة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل الإضاءة وساعات العمل، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي اشرف عليها التون مايو.

العلاقات الإنسانية: وفي الفترة ما بين 1930-1940 تغير اتجاه الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن، حيث تحول اهتمام الإدارة من الإدارة العلمية إلى العلاقات الإنسانية، وقد

<sup>1</sup> احمد ماهر، المرجع السابق ذكره، ص36

<sup>2</sup> راوية محمد، حسن المرجع السابق ذكره، ص45

<sup>3</sup> احمد ماهر، المرجع السابق ذكره، ص36

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد ولكن أيضا تتأثر بعوامل اجتماعية و نفسية معينة، فقد اكتشف اليتون مايو وروثلزبرجران مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة بظروف العمل، مثل علاقة الجماعة، وأنماط القيادة، وتدعيم الإدارة، وهذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد وهكذا تم الاقتناع بمعاملة الأفراد باحترام وتقدير لذاتهم، مما يساعد على رضا الأفراد وإنتاجيتهم. وقد قادة أبحاث مايو وروثلزبرجر إلى انتشار تطبيقات أساليب العلوم السلوكية مجال الصناعة.

بما تتضمنه من برامج التدريب الإشرافي والتي ركزت على دعم والاهتمام بالعاملين بإدارة الأفراد في تصميم وتطبيق مثل هذه البرامج .

وقد تأثر التحول إلى العلاقات الإنسانية بنمو القوى للنقابات أثناء هذه الفترة 1935 والتي منحت العاملين الحق القانوني في التنظيم والمساومة الجماعية مع صاحب العمل فم يتعلق بالأجور والأمن الوظيفي والمزايا وشروط أخرى كثيرة خاصة بالعمل، ومع الحركة النقابية أتت إجراءات التظلمات الرسمية والتي منحت الفرد وسيلة للحماية ضد التعسف في الإشراف، وقد أدى ظهور الحركة النقابية بكثير من المنظمات إلى قبول مبادئ العلاقات الإنسانية، ولا شك أن مدخل العلاقات الإنسانية كان وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين، ولكنه لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة إنتاجية العامل ورضاه ويرجع قصور هذا المدخل في تحقيق هذا النجاح البعض العوامل منها<sup>1</sup> :

- اعتماد المدخل على مفهوم للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد وكفاءة، قدمت للإدارة كفرد غير مختبر وغير مؤكد الإنسانية.
- فشل مدخل العلاقات الإنسانية في اخذ الفروق الفردية في الاعتبار، فكل فرد يعد حالة متميزة وفردية والفرد الكائن معقد ذو حاجات ورغبات مختلفة فالذي يحفز فرد على العمل قد لا يحفز فرد آخر وكون الشخص سعيدا أو انه يشعر بالراحة النفسية قد لا يكون لذلك أثرا كبيرا على إنتاجية بعض العاملين .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، المرجع السابق ذكره، ص 45

<sup>2</sup> احمد ماهر، المرجع السابق ذكره، ص 36

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

- الفشل في إدراك الحاجة إلى كل من هيكل العمل والسيطرة على سلوك الأفراد فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات والمعايير وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة .
- فشل المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجديدة ما هي إلا واحدة من عديد من شروط العمل العامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد فالإنتاجية على سبيل المثال تتحسن نتيجة أنظمة تقييم الأداء وبرامج التطوير الوظيفي وبرامج إثراء العمل وأنظمة الاختيار والإحلال والتي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعمل وقد ظل مدخل العلاقات الإنسانية سائدا أثناء الفترة من الخمسينيات إلى الستينيات ولكنه مرحلة انتهت الآن فبينما مازالت العلاقات الإنسانية الجيدة تعد هدفا تنظيميا هاما ألا أن مدخل العلاقات الإنسانية لم يعد هو المدخل السائد لأنماط القيادة في المنظمات فالمشاعر الطيبة مهمة ولكنها غير كافية لضمان مستويات إنتاجية ورضا الأفراد<sup>1</sup>.
- البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد: كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة أي الخدمة المدنية، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي .
- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد: قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين
- ظهور حركة العلوم السلوكية : أثرت هذه الحركات) التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف ،وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية والتغير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، المرجع السابق ذكره، ص19

<sup>2</sup> احمد ماهر، المرجع السابق ذكره، ص37

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

---

تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار التشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب العمل) أي المنظمات والشركات) والعمالين ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> احمد ماهر، المرجع السابق ذكره، ص37

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

### المبحث الثاني: التنوع في الموارد البشرية

يعد التنوع في الموارد البشرية ظاهر موجود على المستوى الدولي وعلى المستوى المحلي أيضا بحيث تتنوع من حيث العمر والنوع والقدرات الجسدية والدخل والدرجة العلمية والخبر العملية والحالة الاجتماعية والمستوى الإداري وغيرها من أبعاد التنوع الأخرى وتؤثر هذه الاختلافات في طريقة تفكير وسلوك الأفراد.

### المطلب الاول: تعريف التنوع في الموارد البشرية

يعد التنوع من المفاهيم الحديثة التي ترجع إلى تعدد الهويات لمجموعة من الأفراد تقيم في مكان واحد، والهوية تشير إلى السمات الحقيقية أو المكتسبة التي تنتسب إليها الجماعات للتمييز عن الغير الآخر، والسمات المميزة للهوية يصعب حصرها ولكنها تصنف الى سمات اساسية وسمات اجتماعية<sup>1</sup>.

حيث ان سمات الهوية الاساسية تتمثل في الجنس والانتماء العرقي والدين واللغة والعشيرة والمنطقة، ومع ذلك فلا تقتصر على هذه السمات فقط فالجنسية أو المواطنة في بلد ما، على سبيل المثال، هي علامة هوية، تميز بين مواطني الدولة عن غيرهم، كما ان هناك سمات مهمة للهوية تم إهمالها إلى حد كبير مثل أنماط الإنتاج والنظم المؤسسية للحكم<sup>2</sup>. بينما المجموعة الثانية من سمات الهوية هي سمات الهوية الاجتماعية وهذا النوع من السمات توسعية بمعنى أنها يمكن تشكيلها عبر سمات الهوية الاساسية، وغالبا ما تستند هذه العلامات على الخيارات الهادفة، الضرورة التكتيكية، والمصلحة المشتركة أو الالتزام الأخلاقي ومن بين هذه العلامات نجد الجمعيات المهنية، والانتماء السياسي، ومجموعات وسائل الإعلام، ومؤسسات الأعمال، النقابات العمالية والجمعيات الأكاديمية، وحقوق الإنسان ومختلف جماعات المجتمع المدني الأخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Economic Commission for Africa, **Diversity Management in Africa: Findings from the African Peer Review Mechanism and a Framework for Analysis and Policy-Making**, United Nations, 2011, p03.

<sup>2</sup> Ibid, p03.

<sup>3</sup> Ibid, p06.

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

وقد أشار Clef إلى أن التنوع هو مجموعة من الممارسات الواعية التي تتطوي على فهم وتقدير الترابط الإنساني، والثقافات، والبيئة الطبيعية<sup>1</sup>.

-ممارسة الاحترام المتبادل للخصائص والخبرات التي تختلف عن عاداتنا وتقاليدنا.

-فهم أن التنوع لا يشمل فقط طرق الوجود ولكن أيضا طرق المعرفة؛

الاعتراف بأن التمييز الشخصي والثقافي والمؤسسي قد يخلق ويحافظ على امتيازات للبعض بينما يسبب أضرار لآخرين؛

-بناء التحالفات عبر الاختلافات حتى نتمكن من العمل معا للقضاء على جميع أشكال التمييز.

يعرف تنوع الموارد البشرية بأنه تشغيل واستخدام الأفراد المتنوعين من حيث خصائصهم وصفاتهم الذاتية مثل : العمر والعرق والجنس والسلالة وغير ذلك .بينما يعرف أيضا بأنه ذلك المزيج من النوع والأصل والعرق والعمر والقدرات الجسدية ونحو ذلك لقوى العمل، كما أن التنوع في جوهره يعني الاختلاف بين سلوك الأفراد والذي يرجع إلى اختلاف ثقافتهم وخصائصهم<sup>2</sup>.

كما يعرفه COX أيضا على أنه " :اختلاف الهويات الثقافية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون معا في بيئة العمل"<sup>3</sup>

التنوع في قو العمل يتجسد ,في ثلاثة أنواع رئيسية هي:<sup>4</sup>

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 والخبر والمنصب الوظيفي والوظيفة التي يؤدونها.

<sup>1</sup> Ike Nnia Mba Sr, Eze Ukamaka Teresa, **Diversity in the Concept of Management: Different Style and Difference Ethics**, American Journal of Humanities and Social Sciences, Vo1. 1, No. 3, 2013, 144-150.

<sup>2</sup> الحمزة عبد الحليم ، "إدارة التنوع في الموارد البشرية تجارب عالمية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد02، 2016، ص 143

<sup>3</sup> نفس المرجع

<sup>4</sup> مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، المجلد06، العدد 02، 2019، ص 03

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

التنوع القيمي : يشمل اختلاف الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم والثقافة.

### المطلب الثاني: نشأة تنوع الموارد البشرية

التنوع فرصة عظيمة لتلاقي الحضارات وتلاحقها، وللتطور والنماء، تفوتها على نفسها الثقافات الأحادية المنغلقة على نفسها. والوعي بحتمية التنوع وأهميته هو السبيل لتناغم وتناسق الأفراد والمجتمعات، يتجه عالم اليوم بسرعة هائلة نحو التعددية والتنوع، حيث يسكن العالم اليوم 7.135 مليار شخص يتوزعون على 189 دولة، وينتمون لأعراق وجماعات وديانات متنوعة ويتحدثون مئات اللغات.

وتنتهي هذه المليارات السبعة من البشر إلى حوالي ستة آلاف جماعة إثنية أو أولية مختلفة يشترك أبنائها في صفة معينة واحدة على الأقل، مثل الدين أو العرق.. أي أن عدد الجماعات يفوق عدد الدول في العالم.

وعلى هذا فالتنوع هو الوضع الطبيعي للمجتمعات الإنسانية في العالم الذي نعيش فيه اليوم، تزيد ندرة المجتمعات والأسواق والبيئات المتجانسة. لقد أصبح العالم قرية صغيرة وبات التنوع الثقافي واقعا ملموسا، مع توسع الأسواق وعولمة التعليم ووسائل التواصل المتقدمة. تنوعت ثقافات الأشخاص فأصبح من الطبيعي أن شخصا من الصين على سبيل المثال يدرس بأمريكا ويعمل في شركة عالمية بفرنسا لتنتقله بعد ذلك إلى الشرق الأوسط. التعامل مع شخص مماثل بمعرفتنا عن الثقافة الصينية المحضة من شأنه أن يخلق سوء فهم على مستويات مختلفة. لذلك ظهر اليوم مصطلح المواطنين العالميين الذين عملوا وتعايشوا مع ثقافات متعددة أثرت في طريقة تفكيرهم، وأسلوبهم كعمال، أو مستهلكين أو قادة فرق إلهام. الامام بهذه المفارقات داخل الشركات أصبح ذي أهمية قصوى على مستوى استقطاب الكفاءات وإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://smeadvisorarabia.com/issue15>

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

### المطلب الثالث: أهمية وأبعاد تنوع الموارد البشرية

تبرز أهمية التنوع الموارد البشرية من خلال تحقيقه المنافع التالية<sup>1</sup>

-تريح المنظمات لأنها تستخدم موارد بشرية ذات قدرة على تجديد نفسها مرات عديدة من خلال التنوع الواسع للأيديولوجيات المتوافرة على جميع المستويات، كما إن الإنسانية هي الأخرى تريح إذا ما تحقق التنوع في كل مكان وفي كل المنظمات -يزداد الولاء لدى العاملين الذين يشعرون إن فرص التقدم والنمو الوظيفي لا تقتصر على جماعات أو شريحة معينة أو عدد معين.

-استشعار حاجة الإدارة إلى جذب واستقرار قوة عمل ماهرة ومدربة وتعلم متبادل ومشاركات في الرأي والتصور.

-يعد التنوع ضرورة إستراتيجية للاحتفاظ بالموهبة العالية، ويقلل استنزاف العاملين الماهرين وصنّاع المعرفة، إذ يساعد التنوع المنظمة في تطوير والحفاظ على الأشخاص الموهوبين، إذ تستطيع المنظمة ذات السمعة الجيدة في تقييم التنوع وجذب أفضل المتقدمين للعمل من بين الرجال والنساء والمجموعات الأخرى ذات الثقافات المتعددة

### أبعاد تنوع الموارد البشرية

من خلال مراجعة الكتابات المتعددة التي تناولت موضوع تنوع الموارد البشرية تبين أن هناك اختلاف بين الكتاب والمنظرين حول تحديد هذه الأبعاد، وقد أكد البعض على أن حصر أبعاد التنوع ليس بالأمر السهل، وهناك من نظر لأبعاد التنوع من منظور ضيق وحصرها في الأصل أو العرق أو الدين، ويرى الطيبال أن البعض الآخر قد نظر إليها من منظور واسع حيث قام هؤلاء الكتاب بتحديد أبعاد التنوع في مجموعتين تشمل الأولى الأبعاد الأولية وهي العمر والأصل والعرق والنوع والقدرات الجسدية والتوجهات الجنسية، بينما تشمل المجموعة الثانية الأبعاد الثانوية وهي الخبرة العملية والدخل والحالة الزوجية والخبرة العسكرية والمعتقدات الدينية ومحل الإقامة وحالة الوالدين والتعليم.

<sup>1</sup> أثيرعبد الله محمد، "تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 40، جامعة بغداد، العراق، 2014،

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

لذا حدد هؤلاء الكتاب هاتين المجموعتين في أربعة عشر بعدا من أبعاد التنوع، ومن الملاحظ أيضا وجود اتفاق بين هؤلاء الكتاب حول تحديد الأبعاد الفرعية للتنوع بجانب الاتفاق حول تحديد المجموعتين الأساسيتين<sup>1</sup>

وقد اختلف العلماء حيث قاموا بتوسيع أبعاد التنوع لتشمل ثلاثة وعشرين بعدا من الأبعاد، ولقد قسموا هذه الأبعاد إلى ثلاث مجموعات تشمل الأولى الأبعاد الداخلية للتنوع، وتشمل العديد من الأبعاد الفرعية مثل:

العمر والنوع والتوجهات الجنسية والقدرات الجسدية والأصل ولعرق. أما المجموعة الثانية فتشمل الأبعاد الخارجية للتنوع وتشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية مثل: محل الإقامة والدخل والعادات الشخصية والهوايات والديانة أو المعتقدات الدينية ولخلفية التعليمية ولخبرة العملية والمظهر الخارجي للفرد وحالة الوالدين ولحالة الاجتماعية أو الزوجية للفرد. بينما المجموعة الثالثة والأخيرة والتي يطلق عليها الأبعاد التنظيمية للتنوع فتشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية مثل: المستوى الوظيفي ومحتوى العمل وجماعة العمل والخبرة أو الأقدمية في العمل وعضوية النقابات وموقف الإدارة من التنوع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نسرين شاكر، رضوان، واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية: محافظات غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص52

<sup>2</sup> عبد الحليم، الحمزة، إدارة التنوع في الموارد البشرية : تجارب عالمية.مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الجزائر، 2017، ص144

## الفصل الاول: مفهوم الموارد البشرية والتنوع

### خلاصة الفصل

يقصد بالتنوع معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته "وإدراك الاختلافات الفردية " ، كما يشير التنوع إلى كل الخصائص التي تجعل من الأفراد مختلفين عن بعضهم البعض، بعد ذلك فالتنوع يتضمن العوامل والخصائص التي تفرق بين الأفراد مثل الشخصية، أسلوب العمل، الدين، العرق، الجنس، المستوى التعليمي، الاجتماعي والاقتصادي وكذا الخبرات العامة في العمل وهو "الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها"، كما أن مفهوم التنوع يشمل القبول والاحترام. وهو يعني معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته وإدراك اختلافاتنا الفردية، 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

# الفصل الثاني

## ادارة تنوع الموارد

### البشرية في المنظمات

#### الدولية

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

### مقدمة الفصل

تعد ظاهرة المنظمات الدولية ظاهرة حديثة ترجع نشأتها إلى فكرة المؤتمرات ثم تطورت بشكل متسارع وأصبحت فاعلا مهما من فواعل النظام الدولي الحالي كمؤسسات، وهيئات تتمتع بالإرادة الذاتية، والشخصية القانونية والدولية، والاستقلالية، تضم مجموعة من الموظفين ذوي الثقافات المختلفة، وأمام هذا التطور، ومختلف التحديات التي تواجه المنظمات سواء من البيئة الخارجية المتمثلة في التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ذات الطابع الدولي، أو من البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في كيفية إدارة التوليفة الوظيفية الناجمة عن تلك الخلفيات الثقافية المتعددة المتواجدة داخلها، كان لابد على المنظمات القائمة على تعدد الثقافات من إيجاد معادلة متوازنة تمكنها من استيعاب كل الخلفيات الثقافية وخلق نموذج بنائي متكامل يقودها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية بعقلانية، واعتماد استراتيجيات فعالة تجعل من سمة التعدد الثقافي سمة ايجابية في عمل المنظمة الدولية .

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

المبحث الأول: مفهوم المنظمة الدولية

المطلب الاول: تعريف المنظمات الدولية

تعتبر المنظمات الدولية ظاهرة حديثة نسبيا، اذ يعود تاريخ انشاء اول هذه منظمة وهي اللجنة المركزية للملاحة في الراين الى عام 1815. لكن تكاثر هذه المنظمات وحيويتها قد جعل منها احدى جهات المميّزة للمجتمع الدولي المعاصر، وخلق شبكة جديدة من الاتصالات بين الدول واطاح لها اطارا دائما للمعالجة الجماعية للقضايا.<sup>1</sup>

**1- السمات الخاصة بالظاهرة المؤسسية:** تتقاسم المنظمات سمة مشتركة وهي انها تؤسس من قبل الدول وان نشاطها يمارس من خلال ممثلي الحكومات، ولذا فان الدول هي التي تسيطر على المنظمات لأنها هي التي اسستها.

**تصنيفها:** تصنيف المنظمات الدولية طبق الحجم الوظائف التي تضطلع بها. وهناك منظمات اخرى تقتصر صلاحياتها على مسائل بعينها مثل: قضايا التعليم والثقافة (اليونسكو) الصحة.

تصنف المنظمات استنادا الى النطاق المتاح لها لتمارس عملها في اطاره، فبعض المنظمات تمارس نشاطها على النطاق الكوني مثل: منظمة الامم المتحدة ووكالاتها الخاصة، وهناك منظمات اخرى ذات صلاحيات اقليمية مثل: منظمة الاتحاد الافريقي، الاتحاد الاوروبي.

ومنظمات اخرى ذات طابع مختلط مثل: منظمة شمال الاطلسي في ميدان الامن، منظمة OPEC، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

**2- هل تعتبر المنظمات الدولية فاعلا مستقلا في النظام الدولي.**

- المنظمات كموضوع للقانون الدولي: كان السؤال الخاص بمدى اهلية المنظمات الدولية مطروحا للجدل لفترة طويلة، غير ان هذه القضية حسمت عندما قررت محكمة العدل الدولية في سنة 1948 بوضوح ان الامم المتحدة تتمتع بالشخصية الدولية وبالصلاحيات الضرورية لممارسة وظائفها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد حقي توفيق، مبادئ العلاقات الدولية، دار وائل للنشر، ط.3، عمان، 2006، ص.71.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.72.

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

- المنظمات الدولية كفاعل مستقل: هل يكفي ان تتمتع المنظمات الدولية بالشخصية القانونية حتى تعتبر فاعلا في العلاقات الدولية، تختلف الاراء حول هذه النقطة، حيث يعتمد ميشال فيرالي ان المنظمة العالمية هي فاعل مستقل، بينما نجد COX و Jacobson يؤكدان على ان المنظمات هي نظم غير مستقلة لانها خاضعة لقوى البيئة الخارجية التي تشكل لها ضغوطا كبرى تؤثر على قراراتها على نحو حاسم.
- ولكي نقول بان المنظمات الدولية تقوم بدور الفاعل في العلاقات الدولية فانه يتعين عليها ان تلعب دورا محددا ومستقلا عن ارادة الدول المشكلة لها، واذا كانت في وضع يسمح لها:
- بتحويل المطالب الى قرارات تمثل استجابة النظام الى البيئة المحيطة به.
- بالتأثير من خلال ميكانيزم التغذية العكسية على البيئة المحيطة نفسها، ويساعدنا هذا الاطار على قياس سلطة المنظمة في اتخاذ القرار وقدرتها على التأثير المستقل.
- 1- فيما يتعلق بالقدرة على اتخاذ القرار فان الاجابة هي بالنفي، ففي اغلب الحالات لا تستطيع المنظمات سوى اصدار قرارات ليست سوى توصيات لا تسمح باي تأثير ملزم.
- 2- ان عجز المنظمات في مجال اتخاذ القرار لا يعني انها لا تمارس قدرة حقيقية على التأثير الذي يتخذ اشكالا متباينة وهي:
- تتيح المنظمات للدول اطارا قائما ودائما لإجراء الحوار.
- وظيفة اضاء الشرعية: فنظرا لعجز المنظمات على اتخاذ المبادرة وعدم قدرتها على فرض الالتزام نجدها تتدخل طبقا للظروف في بعض الاوضاع وتدخلها في اطار من الشرعية مثل: قبول دول اعضاء، او استبعادها.
- الوظيفة الثالثة تتمثل في القيام بعمليات ميدانية تملك حيالها سلطة اتخاذ القرار مثل التصويت على اعتمادات مخصصة لبرامج المعونة.<sup>1</sup>
- الوظيفة الرابعة: فتكمن في القدرة الاعلامية المتاحة للمنظمات.

<sup>1</sup> جيمس دورتي وروبرت بالسغراف، النظريات المتضاربة، ترجمة، وليد عبد الحي، مركز أحمد ياسين، ط.1، الأردن، 1995، ص. 35-36.

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

- الوظيفة الاخيرة: تلعب المنظمات دور اشبه ما يكون بدور المحول الكهربائي في تخفيض التوتر الدولي.

ففي داخل المنظمات الدولية تتمتع الدول بوضع متكافئ طبقاً للمبدأ لكل دولة صوت واحد. بينما هي تحظى في الواقع بوضع غير متكافئ، وهكذا يوجد تناقض شديد بين البيئة الداخلية والخارجية، فاذا تصورنا عدم وجود المنظمات الدولية فان العلاقات بين الدول تتم استناداً الى علاقات القوة، أما اذا اختفت البيئة الخارجية فان الكفة ستزحج لصالح الوزن العددي المؤسس على مبدأ المساواة بين الدول.<sup>1</sup>

ان المنظمات الدولية تستطيع تنمية التعاون الاختياري بين الدول، لكن لم تتمكن حتى الان من ان تحقق تكاملاً بين الدول تختفي فيه سيادتها، وتعديل هيكل القوة الذي تنظم حوله العلاقات الدولية.

عدد من الدارسين في هذا السؤال عملوا على تطوير جملة من المعايير التي تعمل على تحديد على تلخيص Archer وتعريف المنظمات الدولية ونظراً لتعدد الدراسات وتنوعها عمل أرشتر ثلاثة معايير مؤهلة لتعريف المنظمات الدولية وهي :

- (1) العضوية: ما لا يقل عن اثنين أو أكثر من الدول ذات السيادة بوصفها أعضاء.
- (2) الهدف: هو متابعة المصالح المشتركة للأعضاء.
- (3) الهيكل: يجب أن يكون رسمي ومستمر وينشأ استناداً لاتفاق أو ميثاق أو وثيقة دستورية.<sup>2</sup>

ووفقاً لذلك أرشتر يعرف المنظمات الدولية على النحو التالي: "هيكل رسمي مستمر أنشئ بموجب اتفاق بين أعضاء (الحكومية و/ أو المنظمات غير الحكومية) من اثنين أو أكثر لدول ذات سيادة بهدف متابعة المصالح المشتركة للأعضاء، أما أرشتر هاس فينظر في هذه المسألة ويفترض تحليلاً أكثر دقة ويشير إلى أن تحليله الأساسي يقوم بالاستناد إلى النهج السياسي المتمثل في قيادة المنظمات الدولية ويعتبره كمتغير داخلها وبالاعتماد على

<sup>1</sup> جيمس دورتي وروبرت بالسغراف، المرجع السابق، ص ص. 35-36.

<sup>2</sup> ليندة لفل، ادارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية، منظمة الصحة العالمية نموذجاً، رسالة ماجستير، تخصص ، ادارة دولية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2013، ص 37

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

عمله مع والدي دوايت يسعى إلى تحديد فهم واضح للمنظمة الدولية يتكون من العناصر التالية:

- أن تدار المنظمة الدولية بشكل صحيح.
- أن تحتوي المنظمة الدولية على عملية مركبة لاتخاذ القرارات العقلانية وتحديد الأهداف.
- أن تحافظ على التوازن السليم للسلطة والتسلسل الهرمي.
- أن تدار المنظمة الدولية على نحو فعال في البيئة الخارجية وعلاقتها بها للحفاظ على الاستقرار والإستمرار والتكيف مع التغيير.

ففي دراسته حذر هاس من التركيز الثقيل على بنية محددة قد تؤدي لتضييع الوقت والاهتمام بالجوانب الإدارية ومظاهر العلاقات الإنسانية في الميدان الدولي. كما انتقد ما يسميه بالتحليل النفسي للمنظمة الدولية ويرى أن النماذج النفسية تعطي اهتمام كبير للفعالية الداخلية للمنظمة وتصورها من حيث سعادة الموظفين والكمال الهائل للأحكام البشرية والتي تعني النهايات التنظيمية.

كما عارض نهجي حل المشاكل والنزاعات داخل المنظمات الدولية ووصفهما بأنهما: "التجارب المستمدة من دراسة ديناميكيات مجموعة صغيرة، لأن المنظمات الدولية ليست جماعات صغيرة والتوفيق بين المصالح المتضاربة ليس مشرعا على أساس تعديل العلاقات فمن الشخصية" وخلص إلى أن التركيز يجب أن ينصب على التحليل السياسي خلاله تخدم وتلبي أنشطة المنظمات الدولية مطالب الحكومات بدلا من "الحاجات الشخصية للبيروقراطيين".

وعلى إثره حدد أربعة جوانب مشتركة بين جميع المنظمات الدولية:

كل منظمة دولية أنشئت لتحقيق أهداف رسمية معينة.

يجب على كل منظمة دولية أن تحدد لنفسها نهج يمكنها من بلوغ أهدافها الرسمية.<sup>1</sup>

يجب على المنظمة الدولية إدارة الخيارات وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

يجب أن تكون المنظمة الدولية مسؤولة عن كل التدابير وتوجيهها نحو تنفيذ خياراتها.

<sup>1</sup> كاميليا بارش، دور إدارة تنوع الموارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة حالة ميناء جن جن - جيجل،

مذكر ماستر في علوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى 2018-2019، ص 34

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

### المطلب الثاني : نشأة المنظمة

تتأس المنظمة الدولية بموجب معاهدة دولية متعددة الأطراف ويخضع لنظام خاص بإبرامها لنفس الشروط الموضوعية والشكلية لصحة إبرام المعاهدات التي يتم وضعها بواسطة مؤتمر دولي يضم ممثلي الحكومات في أغلب الأحوال كما الحال لمؤتمر سان فرانسيسكو لعام 1945 الخاص بالأمم المتحدة، ومؤتمر الإسكندرية 1944 الخاص لجامعة الدول العربية، ومؤتمر أديس أبابا 1963 الخاص بمنظمة الوحدة الإفريقية والتي تحولت إلى منظمة الإتحاد الإفريقي الحالية.<sup>1</sup>

وقد تتولى المنظمة الدولية إعداد مشروع الميثاق المنشئ للمنظمة الجديدة مثال ذلك ما خولته المادة 59 من ميثاق الأمم المتحدة للمجلس الإقتصادي والإجتماعي ،من إعداد مشاريع للمواثيق المنشئة للوكالات والمنظمات الدولية المتخصصة.

ويتم توجيه الدعوة إلى المؤتمر الدولي من قبل دولة أو أكثر من الدول المعينة بإنشاء المنظمة، وتتدخل الإعتبارات السياسية والإقتصادية والجغرافية في تحديد الدول التي توجه إليها الدعوات، فإذا كانت المنظمة ذات طبيعة عالمية، تستدعي جميع الدول بدون تمييز أما إذا كانت منظمة إقليمية فيستدعي لها من يعينهم تحقيق أهدافها .

وتسبق المؤتمرات الدولية إتصالات ولقاءات تمهيدية بين عدد من الدول تتولى إعداد ومناقشة مشروع الإتفاق المنشئ للمنظمة وإقراره، وينتهي المؤتمر بإنشاء لجنة مؤقتة تتولى مهام المنظمة التي يجري الإعداد لإنشائها كإجراء الإتصالات مع الدول الأعضاء وغيرها لحثها على التوقيع والمصادقة على الإتفاق المنشئ للمنظمة وتنتهي مهمة هذه اللجنة بمجرد الحصول على الموافقة النهائية لإنشاء المنظمة، أي تصويت أغلبية الدول على ميثاقها والحصول على العدد اللازم من التصديقات المطلوبة لدخول الميثاق حيز التنفيذ.<sup>2</sup>

والقاعدة العامة أنه خلافا للمعاهدات الدولية الأخرى لا يجوز التحفظ على بعض أحكام المواثيق المنشئة للمنظمات الدولية مالم تنص نصوص المعاهدات المنشئة للمنظمات على

<sup>1</sup> غسان الجندي، قانون المنظمات الدولية، عمان، 1987م، ص 160 .

<sup>2</sup> بطرس بطرس غالي، محمود خيرى عيسى، المدخل في علم السياسة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1998،

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

غير ذلك، لأنه إعمالاً لمبدأ المساواة في السيادة بين الدول فإن أعضاء المنظمة يقفون على قدم المساواة في قبول الآثار المترتبة عنها .

فأحكام الموائيق المنشئة للمنظمات الدولية واجبة الإحترام من كافة الدول الموقعة عليها ودون إبداء أي تحفظ عليها، كما أنه تسمو على أحكام المعاهدات الأخرى التي يرتبط بها أعضاء المنظمات الدولية.<sup>1</sup>

وتتكون الموائيق المنشئة للمنظمة الدولية من ديباجة تحدد الأسباب التي دعت إلى إنشاء المنظمة وأحكام عامة تتضمن أهداف المنظمة ومبادئها وشروط العضوية والشخصية القانونية للمنظمة وأجهزتها وفروعها وغير ذلك من الأحكام، كما قد تشمل المعاهدة ملاحق بحسب الأحوال .

ولكي تصبح الإتفاقية سارية المفعول يجب أن يتم تبادل التصديقات بين الدول الموقعة عليها وفقاً للأحكام الدستورية الداخلية الخاصة بكل منها ما لم تعف المعاهدة المنشئة للمنظمة من قاعدة التصديق على الوثيقة من كافة الدول الموقعة وتكتف بتصديق نسبة معينة من الدول ( المادة 110 الفقرة الثالثة من ميثاق الأمم المتحدة).

وتنص المعاهدة المنشئة للمنظمات الدولية على إيداع تصديقات الدول الأعضاء لدى دولة معينة أو لدى سكرتارية منظمة دولية وذلك بقصد تسهيل إحاطة الأعضاء بتمام التصديقات وتنص الكثير من الموائيق المنشئة للمنظمات الدولية صراحة على ضرورة تسجيلها لدى الأمانة العامة للأمم المتحدة مثال على ذلك : ميثاق الوكالة الدولية للطاقة الذرية، وميثاق منظمة الصحة العالمية، وميثاق منظمة الدول الأمريكية .

والهدف من تسجيل الموائيق الدولية لدى الأمم المتحدة هو عدم تشجيع المعاهدات السرية والديبلوماسية السرية، ويتولى المودع لديه الميثاق القيام بعملية التسجيل والنشر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد السعيد الدقاق، التنظيم الدولي، دار الجامعية، الإسكندرية، ص، 200،

<sup>2</sup> رامز محمد عمار، الوجيز في المنظمات الدولية، ط. 2003، 1، ص 61

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

### المبحث الثاني: ادارة التنوع في المنظمات الدولية

يدل التنوع على الاختلافات الموجود بين الأفراد في المنظمة الواحد، من حيث العرق والجنس والأقلية أو الدين أو القدرات أو التوجهات السياسية والاجتماعية أو غيرها. يرتبط التنوع في القوى العاملة بثقافة المنظمة بصفة أساسية، مما قد يعقد مسألة التعامل الفوري مع بعض المشاكل العارضة المتعلقة بهذا التنوع، فالأفراد العاملون يرغبون دائماً في الاندماج في المنظمة بطريقة سلسة دون تعقيدات أو عراقيل ويرتبط هذا بدوره بوجود ثقافة المنظمة القادر على دمج الأفراد بسرعة في التنظيم.

يُعد التنوع حقيقة واقعة في كافة المنظمات في الوقت الحالي، حيث إنها تعد مسألة مؤثرة أو سوف تكون مؤثرة بشكل فعلي على كافة العاملين بمجال التنمية البشرية HR عند نقطة ما خلال مستقبلهم المهني، ظهر مفهوم إدارة التنوع واكتسب زخماً في الولايات المتحدة في أواسط ثمانينيات القرن العشرين، وفي هذا الوقت اشترك المتخصصون بالمساواة والإجراءات الإيجابية المعينون من قبل الشركات الأمريكية جنباً إلى جنب مع مستشاري المساواة في إقامة الحجة على أنه يجب النظر إلى التنوع في القوى العاملة كميزة تنافسية وليس كقيود قانونية. بل لأنه في صالح العمل.

ومنذ ذلك الحين شرع الباحثون في اختبار افتراضات استفادة العمل من التنوع وإدارة التنوع التي عرفت باسم دراسة جدوى حول التنوع. وبينت هذه الدراسات أن العائد على الاستثمار قد بلغ 163% لكل دولار أنفقته بعض الشركات في التدريب على إدارة التنوع كما في شركة Nextel الأمريكية. هذا وتشير معظم الأبحاث إلى أن التنوع يحتاج إلى إدارة مناسبة إذا كنا نريد للعمل حصاد نتائج الاستفادة من هذا التنوع. وعند إدارة التنوع بشكل سليم من المرجح أن يزدهر العمل. كما أن التنوع في جميع مستويات المجتمع يجب أن يكون هدفاً «في حد ذاته». وبعيداً عن الفوائد العائدة على المنظمات، ينبغي أن نتناول الأبحاث الفوائد الاجتماعية المرتبطة بدعم وجود قوى عاملة أكثر تنوعاً وشمولاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://lakhasly.com/ar/view-summary/ZB0AnG3MM8>

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

### المطلب الاول : تعريف إدارة التنوع

تعرف إدارة التنوع بأنها مدخل إداري، يستهدف إحداث تطوير شامل لبيئة العمل لجميع العاملين على كافة المستويات، سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية. وتعرف بأنها " :إجراءات إدارية تعالج مصادر التباين في الموارد البشرية، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في المؤسسات المختلفة، وتعرف بأنها جواب رد فعل المنظمة تجاه تنوع مواردها البشرية، وهي تتضمن إجراءات تهدف إلى خلق بيئة تمكنهم من الوصول إلى أقصى طاقاتهم تحقيقاً لأهداف المنظمة، من خلال إيجاد ثقافة مشتركة من خلالها يستطيعون التفاعل مع مختلف الثقافات.

كما تعرف بأنها الأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها، وتغيير الثقافة التنظيمية، وهي نهج واقعي، وخطة التغيير يتم من خلالها استغلال الاختلافات البشرية وتنوعها، لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بمهاراته وأدائه من خلال التركيز على التخطيط الدقيق في التعامل مع مصادر التنوع في المنظمات<sup>1</sup>، ويمكن تعريفها على أنها عملية مستمرة لخلق بيئة شاملة ت قدر فيها مواهب وكفاءات كل أفرادها

### المطلب الثاني: آليات وابعاد إدارة التنوع:

#### أولاً: آليات إدارة التنوع

تعرف آلية في معجم المعاني الجامع بأنها :اسم مؤنث منسوب إلى آلة، بمعنى وسيلة، أو إمكانية يجب الالتزام بها.

ويقال آلية التحكم : بمعنى وسيلة لإدارة المخاطر لضمان تحقيق أهداف العمل، أو لضمان الالتزام بعملية معينة. وأمثلة آليات التحكم تشمل السياسات، والإجراءات، والأدوار وغيرها. أولية التحكم تسمى في بعض الأحيان إجراء مضادا أو إجراء حماية. ويقال أيضا آلية الدفع : أي وسيلة أو أداة أو نظام يمكن أن يتم بواسطته تحويل الأموال، كالنقود والشيكات والبطاقات الائتمانية، وتحويل الأموال عبر الوسائل الإلكترونية، وأجهزة الصراف الآلي، وطرفيات نقطة البيع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عزام عبد النبي أحمد، "دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة

منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، العدد السادس عشر - ديسمبر 2017، ص 301

<sup>2</sup> [//www.almaany.com/ar/dict/ar-ar.htm](http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar.htm)

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

### ثانيا: أبعاد إدارة التنوع:

ظهر مفهوم إدارة التنوع واكتسب زخ ما في الولايات المتحدة في أواسط ثمانينيات القرن العشرين، وفي هذا الوقت اشترك المتخصصون المعينون من قبل الشركات الأمريكية جنبا إلى جنب مع مستشاري المساواة في إقامة الحجة على أنه يجب النظر إلى التنوع في القوى العاملة كميزة تنافسية، وليس كقيود قانونية، وكانت رسالتهم الأساسية هي: لا تعزز التنوع لأنه أمر قانوني، بل لأنه في صالح العمل، ومنذ ذلك الحين شرع الباحثون في اختبار افتراضات استفادة العمل من التنوع، وإدارة التنوع، وبينت هذه الدراسات أن العائد على الاستثمار قد بلغ % 163 لكل دولار أنفقته بعض الشركات في التدريب على إدارة التنوع، كما في شركة Nextel الأمريكية.

ويميز لومادي بين الأبعاد الأساسية والأبعاد الثانوية للتنوع، وتشير الأبعاد الأساسية إلى الخصائص التي لا يمكن تغيي رها، مثل:العنصر، أو العرق، أو السن، أو النوع، وهي الأبعاد التي تولد مع الفرد، وتؤثر عليه طوال حياته، بينما تكون الأبعاد الثانوية للتنوع هي الصفات التي يمتلكها الفرد أثناء حياته؛ فهي صفات مكتسبة وقابلة للتغيير، وهي أيضا أقل فاعلية وتأثيرا من الأبعاد الأساسية، ويمكن تعديلها أو التخلص منها في بعض الأحيان.وتشمل هذه الجوانب؛ المستوى التعليمي، واللغة الأساسية، والمعتقدات الدينية، ومستوى الدخل، وأسلوب العمل، وخبرة العمل، والموقع الجغرافي، والانتماءات، والتفضيلات السياسية

يوضح Gardenswartz & Rowe's الخصائص التي تمثل التنوع في نموذج مكون من ثلاثة أبعاد (طبقات)، كلما أزلنا طبقة منها اقتربنا من اللب وكشفنا عن الجوهر.<sup>1</sup> وهذه الأبعاد أو الطبقات هي: الأبعاد الداخلية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية؛ فبالنسبة للأبعاد الداخلية فهي تلك التي لا يمكن تعديلها، بينما تتكون الأبعاد الخارجية من عدة عوامل يمكن أن يؤثر كل منها في الآخر، وأخيرا الأبعاد التنظيمية، والتي ترتبط بعوامل موجودة بالمنظمة أن التنوع يتضمن العديد من الأبعاد، أو الجوانب، التي تمثل الفروق أو الاختلاف بين الأفراد، والتي تحدد لأي مؤسسة مدى التنوع الم وجود لديها، فقد يكون التنوع

<sup>1</sup> عزام عبد النبي أحمد، المرجع السابق، ص 307

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

من أحد الجوانب التالية) :العرق، الجنسية، مستوى الدخل، الجدارات، الوالدين، اللغة، الجنسية، نمط الحياة، نوع العمل، المركز الوظيفي، الوظيفة، الخبرة الشخصية، الشخصية.)  
وصنف هانبي، وإيجار أبعاد التنوع إلى: <sup>1</sup>

-عوامل ديموغرافية :كالعمر والجنس والعرق.

-عوامل معلوماتية :كالتعليم والخبرة.

-عوامل سلوكية :لها علاقة بالشخصية والرغبات والتوجهات.

وهناك أنواع عديدة للتنوع كل منها له تأثير على قدرة الناس على العمل معا بنجاح، وهذه الأنواع تمثل أبعاد التنوع المختلفة، وهي: <sup>2</sup>

أ -**التنوع الاجتماعي** :ويتعلق بالاختلاف في الخصائص الديموغرافية، مثل: السن، والعرق، والأخلاق، والجنس، ولديها القدرة على التأثير على مجموعة الاتصال والتماسك.

ب -**التنوع المعلوماتي** :ويعرف بالتنوع التنظيمي، ويشير إلى التنوع في الخلفية، مثل:

المعرفة، والتعليم، والخبرة الوظيفية.وهذا التصنيف لديه خطر التسبب في صراعات مختلفة تتعلق بالمهارة الوظيفية العالية، وكذلك تؤثر على مجموعة الاتصال والتماسك.

ج -**التنوع القيمي** :ويعرف ايضا بالتنوع النفسي، ويشمل؛ الفروق الشخصية، والمواقف، ويمكن أن يؤثر في الاتصالات في المنظمة ككل.

د -**التنوع الثقافي** :وهو شكل من أشكال تقدير الاختلافات بين الأفراد، وهو مجموعة متنوعة من الأفراد من ثقافات ومجتمعات مختلفة، وعادة يؤخذ في الاعتبار الاختلاف في اللغة، أو الدين، أو العرق، أو الجنس، أو العمر.

ومما سبق يتضح أن التنوع له العديد من الأبعاد، التي تؤكد على أن التنوع ليس قاصرا على الجنس أو النوع أو العمر أو الدين أو اللغة، وإنما يمتد ليشمل القدرات العقلية والبدنية، والخصائص الجسمية والشخصية، والخبرات المهنية، والمستويات

الاجتماعية والاقتصادية، والعادات والتقاليد، مما يؤكد على أن إدارة التنوع يجب أن تشمل كل هذه الاختلافات، وتعمل على الاستفادة منها وإدارتها بشكل يعظم الفائدة منها ويتجنب

<sup>1</sup> عزام عبد النبي أحمد، المرجع السابق، ص 307

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 307

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

التحديات المحتملة، وبما يضمن أداء جيدا من العاملين داخل المؤسسة من خلال الاستفادة من التنوع في قدرات العاملين العقلية والبدنية وخبراتهم الشخصية والمهنية، ومن ثم فإن التنوع يشمل تفرد كل شخص، وخبرته وشخصيته، ويؤثر على الأداء بشكل كبير، لذلك من المهم إدارة أي مشكلات قد تنجم عن الصراعات الشخصية، ويحدد التنوع أيضا كيفية تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل تطور إدارة التنوع:

مرت إدارة التنوع بمراحل مختلفة بدءا بمرحلة تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية، ومرورا بمرحلة تقدير الاختلافات، ومرحلة إدارة التنوع، وانتهاء بمرحلة تطبيق التنوع على المستوى العالمي.

أ- **مرحلة تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية:** وهي من أقدم الطرق للتعامل مع التنوع، حيث يتم التركيز على تحصيل فرص متساوية في المنظمة، وهو في بعض الدول يأتي كمتطلب قانوني إلزامي، وهو إجراء يهدف لإعطاء الإدارة فرصة لتصحيح عدم التوازن، وعدم المساواة، والتحيز في المنظمة، وظهرت هذه المرحلة نتيجة لحركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، ويستخدم مصطلح تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية لوصف الأحداث في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، التي بدأت في منتصف الخمسينيات، والتي سعى الأمريكيون من أصل أفريقي للحصول على المساواة السياسية وتحسين شروط الحياة الاجتماعية والاقتصادية. ولقد أدت هذه الحركة إلى تحسين بيئة العمل وتضمين شرط تكافؤ الفرص فيما يتعلق بشروط وظروف العمل.

وأدت هذه المرحلة إلى تنوع أكبر في القوى العاملة، سواء من الأمريكيين من أصل أفريقي أو من الأقليات الأخرى، ولقد ركزت هذه المرحلة على القضاء على التمييز، وتحقيق العدالة، من خلال سن التشريعات التي شملت المساواة في الأجور وحقوق الإنسان.

ولكن هذه المرحلة تجاهلت الفروق الفردية، وقدمت نظرة نمطية محددة عن

المجموعات التي تثير الصراعات داخل المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عزام عبد النبي أحمد، المرجع السابق، ص 308

<sup>2</sup> عزام عبد النبي أحمد، المرجع السابق، ص 309

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

ب -مرحلة تقدير الاختلافات: يتم التركيز على تقدير وتثمين الاختلاف والتنوع، وخلق بيئة يشعر فيها الجميع بأنهم مقدرين ومقبولون في المنظمة، فهي تتضمن تغييرا ثقافيا يوجه باتجاه رؤية فروق الأفراد كمصدر للإسهام في تحقيق نجاح المنظمة، وتظهر هذه الإجراءات من خلال قياس آراء وتوجهات الأفراد<sup>1</sup>، ونشر معهد هدمون تقرير باركر وجونسون عام 1987 عن التغيرات الديمغرافية المشكلة للقوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أكد تخوف مديرو الشركات حول كيفية التعامل مع مجموعه متزايدة من الموظفين المتنوعين، كما وأشارت الإحصاءات إلى أن القوى العاملة من البيض سيصبحون أقلية بحلول عام 2005، كما أن طبيعة العمل نفسها مرت بتغيرات واسعة، وتنوعت أساليب العمل استجابة لتنوع حاجات المستهلكين.

كما تعددت احتياجات الموظفين وازدادت أدوارهم العملية والأسرية، مما زاد من عوامل الاختلاف بينهم، ولقد استفادت المنظمات والشركات من الاختلافات في القوى العاملة من خلال الحصول على قوة عمل متنوعة، وأكثر مهارة وإبداعا، مما ساعدها على وضع إستراتيجيات أفضل لرفع الإنتاجية ولكن هذه المرحلة تجاهلت الطبيعة الاجتماعية والسياسية للأفراد، وظهرت اللامساواة في العمل؛ مما أدى لزيادة الصراعات داخل المنظمة.

ج -مرحلة إدارة التنوع: تهدف هذه الإجراءات إلى بناء مهارات محددة، وخلق سياسات للتعامل مع التنوع، وتظهر هذه الإجراءات من خلال تقدم المنظمة وتحقيق أهدافها، وتمكن هذه الإجراءات الأفراد من استغلال طاقاتهم من خلال جعل ثقافة المنظمة تستوعب تباين أفرادها، وتستفيد من ميزات هذا التباين، ويمكن وصفها بالنقاط التالية:

تعتبر توجهها إستراتيجيا لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

تستفيد من هذه الإجراءات المنظمة كاملة، الأمر الذي يزيد من إنتاجيتها.

وتميزت مرحلة إدارة التنوع بتحريك أكثر فاعلية من جانب الإدارات العليا، للحصول على ميزة تنافسية من خلال دمج النظم على مستوى المنظمة والمبادرات التي تستفيد من تنوع القوى العاملة داخل المنظمة/ كما تطلبت هذه المرحلة من المديرين تقديم التزامات طويلة المدى للتغيير في العقلية الإدارية الحالية، نحو الاستفادة من تنوع القوى العاملة ومدى أهميتها

<sup>1</sup> عزلم عبد النبي أحمد، المرجع السابق، ص 309

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

ولقد ركزت هذه المرحلة على موازنة الثقافة التنظيمية، والأهداف العامة للمؤسسة، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية والخدمية للمنظمة، وذلك لتحقيق الاستدامة والانسجام بين مختلف الثقافات الموجودة فيها، كما ركزت على مبادرات التوازن بين مسؤوليات العمل والحياة، ولقد تميزت بحصول المرأة على القبول في تقلد المناصب القيادية والعمل في المهن غير التقليدية.

د -مرحلة تطبيق إدارة التنوع على المستوى العالمي: انتشر مفهوم إدارة التنوع في أوروبا وبقية دول العالم، ولقد اهتمت الشركات العالمية بتنوع القوى العاملة لديها استجابة لتنوع السوق العالمية وتنوع احتياجات العملاء<sup>1</sup>.

ومما سبق؛ فإن إدارة التنوع مرت بمراحل مختلفة حيث إن بدايتها كانت مرحلة تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية، والتي جاءت استجابة لثورة الأمريكيين من أصل أفريقي، والذين طالبوا بالمساواة السياسية، وتحسين شروط الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والمساواة في العمل، وأدت إلى سن تشريعات لتحقيق العدالة، مثل: المساواة في الأجور، ثم جاءت مرحلة تقدير الاختلافات، حيث إن المرحلة الأولى لم تغير النظرة النمطية للمجموعات في بيئة العمل، ولم تركز على الاستفادة من الاختلافات، ولقد جاءت هذه المرحلة نتيجة التغيرات الديموغرافية وتنوع أساليب العمل وتنوع حاجات المستهلكين، وتميزت المرحلة بالإبداع والإنتاجية، ولكن تجاهلها لطبيعة الأفراد السياسية والاجتماعية أدى إلى ظهور الصراعات في المنظمات نتيجة للمساواة في العمل. ثم جاءت مرحلة إدارة التنوع والتي ركزت على الاستفادة من مبادرات التنوع كميزة تنافسية، وتميزت بالتوازن والإبداع والعدل والمساواة في تقلد المناصب، مما أثر في الإنتاجية بصورة إيجابية، ثم انتشرت إدارة التنوع في أوروبا وكل دول العالم نتيجة العولمة، وذلك للاستفادة من مبادرات تنوع الأفراد في بيئة العمل.

<sup>1</sup> عزام عبد النبي أحمد، المرجع السابق، ص 310

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

### المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية

لاشك أن الاهتمام بمفهوم التنوع في المنظمات يشكل مطلباً ضرورياً في ظل التوجه نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة كالتسيير التشاركي والتوقعي....، كما أن الفكر الإداري الحديث للموارد البشرية تجاوز كل الأساليب التي تعتمد الأوامر والقيادة التقليدية وكلما من شأنه أن يحدث التمييز بين العاملين والاختلال بأخلاقيات العمل كعدم العدالة في التسيير أو التحيز والميول لبعض خرين ذوي الثقافات المختلفة التي لا تمثل التيار الرئيس في العمال على حساب للمنظمة، ولأن الحفاظ على المنظمة واستمراريتها يقوم في المقام الأول للبحث واستغلال الفرص ونقاط القوة جاء مدخلا لتنوع والتعدد الثقافي الذي يعد من المداخل الأكثر حداثة، لتعمل المنظمات على دمج الأقليات وتجنب التمييز وتكافؤ الفرص وذلك من خلال خلق رؤية شاملة تمكن جميع الأعضاء بغض النظر عن انتماءاتهم وثقافتهم من المساهمة في تحقيق إمكاناتهم وذلك لكسب الحرب على المواهب<sup>1</sup>

### أولاً: إستراتيجية خلق منظمة متعددة الثقافات:

لقد طور تايلور كوكس<sup>2</sup> نموذجاً لكيفية خلق منظمة متعددة الثقافات واقترح ثلاثة مراحل للوصول إلى منظمة متعددة الثقافات اصطلح عليها التسمية المتعددة الثقافات. المرحلة الأولى من حيث النوع:، حيث تنقسم المنظمات حسب تايلور كوكس إلى ثلاث أنواع<sup>3</sup>

\* المنظمات أحادية الثقافة:التعدد متجانس، غياب توظيف الأقليات.

\* المنظمات المتعددة الثقافة : قيادة متجانسة، عدد قليل من الأقليات في المناصب العليا، وتعتبر نموذجاً للتكامل الجزئي.

<sup>1</sup> القائمة القويزي، الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر، ع31، 2015، ص 211

<sup>2</sup> تايلور كوكس ، أستاذ وباحث أمريكي من أصل إفريقي مشارك في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في كلية إدارة الأعمال بجامعة ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية وهو مؤسس ورئيس شركة تايلور كوكس وشركاءه، وهي شركة أبحاث واستشارات متخصصة في تغيير المنظمة وعمل التطوير للعملاء ذوي القوة العاملة المتنوعة ثقافياً، والأسواق، وقد حقق كتابه ، التنوع الثقافي في المنظمات، النظرية والبحث والممارسة جائزة دولية من طرف الأكاديمية الوطنية للإدارة عام 1994 سميت بجائزة جورج ر واعتبر كتابه الأكثر مساهمة في النهوض بمعرفة إدارة التعدد الثقافي.

<sup>3</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، المرجع السابق، ص 64

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

\*المنظمات التعددية :منظمة متعددة الثقافات تعتمد التنوع وتقييمه كما تتميز بالتكامل الهيكلي الكامل والاندماج الكامل للهيئات غير الرسمية وتدرج سياسات التعدد ضمن برامجه. المرحلة الثانية من حيث مجالات النشاط.

حدد كوكس مجالات مختلفة النشاط لإدارة التنوع وخلق منظمة متعددة الثقافات وفق مايلي:  
-أنظمة الموارد البشرية، برامج التعليم، الثقافة التنظيمية، إشراك المرأة، الاختلافات الثقافية، عدم التجانس في العرق.

المرحلة الثالثة : من حيث تأثير التنوع:

لقد طور تايلور كوكس نموذجا رائدا يبرز القيم التي تسود في المنظمة المتعددة وكيفية إدارة التنوع من طرف القادة الذين يحملهم كوكس مسؤولية إدارة التنوع وأطلق عليه اسم نموذج التفاعل لتأثير التنوع وفق العناصر التالية:

مناخ التعدد: يؤثر المناخ التنظيمي على شروط عمل المنظمة من خلال ترابط مختلف المستويات على المستوى التنظيمي والمستوى الفردي وعوامل المجموعة.

- فعوامل التأثير على المستوى الفردي: تؤثر على الأداء التنظيمي مثل بنيات الهوية، الاختلافات الاجتماعية كالنوع الاجتماعي، والعرق أو الخلفية الثقافية.

- عوامل التأثير على المستوى التنظيمي: تتمثل في عملية الثقاف والتكامل البنوي والتكامل غير الرسمي تؤثر بعض مظاهر التنوع على الفعالية التنظيمية، وعلى الإبداع وحل المشاكل كما يبقى الصراع قائما حتى في المجموعات المتجانسة بسبب حواجز اللغة والتشابكات الثقافية ووجود التحيز<sup>1</sup>

المرحلة الرابعة من حيث إنشاء منظمة متعددة الثقافات: اقترح كوكس تخطيطا لكيفية الاستفادة القصوى من قوة العمل المتنوعة لخلق رؤية تحدد الهدف من التغيير واستفادة جميع الموظفين في تحقيق إمكانياتهم الكاملة وفق العناصر التالية:

\* القيادة: تعتبر المحرك والموجه والمسئول على تعميم التنوع في المنظمة، وإنشاء لجان التوجيه والمجموعات الاستشارية، وتحفيز الموظفين.

<sup>1</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، المرجع السابق، ص 65

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

\*البحث والقياس:تتركز حول مدى الحصول على معلومات صحيحة، وبيانات على التجارب الموجودة للمجموعة المتعلقة بقضايا التنوع مثل: الثقافات التنظيمية، مشاريع تكافؤ الفرص، القيم والمعتقدات، المواقف المختلفة للموظفين.

يتم ذلك عن طريق دراسات ميدانية تشمل الموظفين، وتساهم هذه البحوث والدراسات والقياسات الإحصائية في تقليلًا لتكاليف وتحفيز الموظفين، كما تعتبر خاصية مميزة للشركات والمنظمات التي حققت نجاحًا في إدارة التنوع<sup>1</sup>

\*التربية والتعليم: الهدف منه زيادة فهم الموظفين: وقبول التغيير، وتنمية الاستعداد لقبول التنوع من خلال خلق وعي لدى الموظفين وربط التعدد بالأداء التنظيمي.

\*موائمة نظم الإدارة: الهدف منه الكشف عن مصادر تحيز الإدارة والقضاء على حواجز الأداء ومدى موائمة الثقافة التنظيمية مع احتياجات القوى العاملة المتنوعة، بالإضافة إلى الهيكلية خلق التكامل الهيكلي بتغيير القواعد التقليدية والحيلولة دون وجود حالة هرمية مع الأخذ بعين الاعتبار للتغيرات الديمغرافية لحالات المرأة والمعوقين من شأنه ضمان المعرفة بالتساوي بين مختلف الأفراد المنتمية لخلفيات مختلفة.

\*المتابعة: الهدف منها إيجاد آليات لتقييم الفعالية من تحقيق القيمة النهائية للفوائد المحتملة لقوة العمالة المتنوعة بالإضافة إلى تحقيق المسائلة للمحافظة على التغييرات الواجب تطويرها مع دفع المدربين لتقديم أكثر من خلال الحوافز المختلفة لتحقيق الأهداف ذات الصلة بالتعدد لأن عدم المتابعة يعرض المنظمة للإخفاقات ولا تتحقق أهداف المتابعة إلا بتقييم آثار الرضا الوظيفي وتقييم الأداء ومدى التزام المنظمة.<sup>2</sup>

استنتاج : يعد نموذج تايلور كوكس من النماذج الرائدة في مجال إدارة التنوع داخل المنظمات لأنه يركز على فوائد المجموعات الغير متجانسة كما أنه يعتبر وسيلة متطورة للتعامل مع الموظفين ذوي هويات مختلفة

<sup>1</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، المرجع السابق، ص 66

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 37

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

ثانيا: الإستراتيجية الدفاعية والاستباقية:

وضع كل من توماس روزفلت وايلي نموذجا آخر لإدارة التنوع في 2001 انطلاقا من التغيرات التي طرأت على بيئة العمل بالإضافة إلى الحاجة لنموذج يتسع لكل الفئات في بيئة متعددة الثقافات ومدى تأثير الموظفين على فعالية الأداء التنظيمي، حيث قاما بوضع ثلاث نهج لتحفيز المدربين على التعامل مع الموظفين خاصة فئة الأقليات والنساء كما يلي:<sup>1</sup>

1 نهج التميز والإنصاف : يرتكز هذا النهج على قبول الموظفين متنوعي الثقافات ويهدف إلى ما يلي:

\*ضمان تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة والمنصفة للموظفين باختلاف ثقافتهم وذلك في برامج التوظيف والترقية والقضاء على المواقف القمعية والتمييز.

\*يفترض هذا النهج أن العرق والدين والنوع الاجتماعي لا يكون لها تأثير هام في الحياة اليومية داخل المنظمة بالمقارنة مع الخلفية الثقافية حيث أن الأفراد من مختلف الخلفيات لا يمكنهم التكامل لأنه يتم تجاهل وإهمال خصوصيتهم، وبالتالي تستدعي الضرورة استبعاد الأغلبية الأقلية.

\*في هذا النهج التنوع لا ينبغي أن يؤثر على أساسيات المنظمة من حيث العمل، القيم التقليدية، المعتقدات، والمواقف الأساسية.

\*في هذا النهج الموظفين في المنظمات يرون أنفسهم خلف الستار، وهم يقرون بعدم وجود فوارق بين النساء والرجال واللون في إدارة الموظفين وعلاقاتهم.

\*لا يمكن للمنظمة الاستفادة والتعلم من الثقافات الأخرى وتشكيل تكتلات ثقافية موحدة إلا بطرق جديدة.

2 نهج الوصول والشرعية: تهدف المنظمات التي تستخدم هذا النهج لتحقيق غاياتها في الوصول إلى الأسواق وإضفاء الشرعية على مخرجاتها وتحقيق الأرباح ثم توسيع دوائر أعمالها ونشاطاتها حيث يشعر جميع الموظفين بالاحترام والقبول، وفي هذا النهج يكون

<sup>1</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، المرجع السابق، ص 68

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

توظيف أفراد من جنسيات مختلفة لكن المدراء لا يمكنهم الاستفادة من استخدام الإمكانيات الكاملة للعاملين في المنظمة لأنها لا تحدد قيمة خبرات ومعارف موظفيها.

3 منظور التكامل والتعلم : في هذا المنظور يتم تشكيل قوة عمل غير متجانسة وتتعلم من بعضها كيفية انجاز أفضل مهمة للمنظمة ويتم فيه خلق مناخ يسمح للاستماع لكافة الآراء وخلق مجموعات عمل ناجحة تتسم بالكفاءة والمهارة وتضخيم ما يسمى بالمهارات الفنية والخبرات وتنمية الموارد، وتعتبر الهوية في هذا المنظور وسيلة لتشكيل شخصية الموظفين وسماتهم.

هذا النوع من المنظمات يبحث في المستوى العميق لأبعاد التنوع مثل الافتراضات، المعتقدات، المواقف.

استنتاج: حسب توماس روزفلت وايلي فان خلق قوة عمل متجانسة ثقافيا ترتكز على ثلاثة شروط وأدوات هي: التوظيف، التدريب، برامج التوجيه.

فالتوظيف يشكل بداية تجسيد التنوع والانفتاح عليه، أما التدريب يساهم في تقبل الآخر، وبرامج التوجيه تساهم في تقديم المساعدة للموظفين الجدد وبالتالي فإن إدارة التنوع الناجحة ترتكز على الرغبة في الانفتاح على الثقافات الجديدة وإدارتها بكل الأدوات من تدريب وتعليم وعدالة بشكل إيجابي في المنظمة.

### ثالثا: إستراتيجية نموذج البناء

لإدارة التعدد كبرنامج يتطلب خلق التعليم المتعدد الثقافات من خلال تقاسم النجاح، والنماذج العقلية والرؤى والمنافع وهذا ما يجعلنا نطرح السؤال التالي : كيف يمكن بناء نموذج فعال لإدارة متعددة الثقافات؟

من خلال نموذج البناء التعدد حقيقة وليس خيار وهو تحد يواجه المنظمات المتعددة الثقافات ونجاحها يعتمد على تصميم إستراتيجية تحفيزية وتفاعلية وتصورية وتعليمية جديدة لزيادة فعالية الإدارة في هذه المنظمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، المرجع السابق، ص 69

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

إن الواقع الحالي للمنظمات الدولية دون التعلم التنظيمي يصعب من تحسين الأداء فيها بل من المستحيل تحقيقه، وهذا هو لب نموذج البناء التنظيمي لإدارة التنوع داخل المنظمات، لذلك يعتمد نموذج البناء على العناصر التالية:

\*التأثير على العملية الدافعية: يرى تايلور كوكس أن على المنظمة القيام بالمزيد من التمثيل المتوازن للسلطة بين المجموعات الثقافية ضمنها لتفادي حدوث خلل يؤثر على دافع العمل خاصة في إطار مجموعة مختلفة ثقافيا لعدم سهولة الانسجام بينها مما يخلق تعارض وصراع داخل المنظمة.

\*التأثير على العملية التفاعلية: إن التشارك في المواقف والبرامج السلوكية كالقيم، والمعتقدات يفتح المجال أمام نمو مشاعر ايجابية بين المجموعات المتعددة الثقافات وتتمثل هذه العملية التفاعلية فيما يلي

-الاتصال: شبكات الاتصال تقوي أداء الفريق وتتأثر بثقافة كل طرفي العملية الاتصالية.

-الصراع: إن الاختلافات الثقافية تؤدي إلى حالات من الصراع لذلك يجب بناء الصراع عن طريق تفعيل الاتصال وجعل الصراع عامل ايجابي لتحقيق التغيير وخلق إستراتيجية حل مبدعة وهو مفتاح لاتخاذ القرار المناسب داخل المجموعة.

بناء الصراع = وجهات نظر مختلفة + ظهور خلافات + افتراضات بدائل

-التفاهم المتبادل: وهو التفاهم بين الثقافات إطلاقا من الثقة المتبادلة واحترام الآخر.<sup>1</sup>

-التعاون: العمل معا من أجل المنفعة المشتركة

-النماذج العقلية: وهي أسلوب لكيفية التصرف وتحديد الرؤية

\*التأثير على عملية التعلم: التركيز على اللغة ودورها في تكوين مهارات معينة فالتعددية اللغوية تفتح المجال أمام معرفة الكثير من الثقافات الأخرى.

ولبناء نموذج إدارة ناجح يجب إتباع الخطوات التالية

-نحو اتجاه النجاح المشترك : التركيز على دافع الشعور بالمشاركة وتقاسم نتائج تحفيز الموظفين على اختلاف ثقافتهم مما يؤدي إلى إنتاج أفضل الأفكار وتوزيع السلطة حسب القدرات والكفاءات وهذا لا يتحقق إلا بالتركيز على التدريب وتقييم الأداء

<sup>1</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، المرجع السابق، ص 70

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

-نحو تقاسم عقلية مشتركة: عملية تطوير النماذج العقلية المشتركة يتطلب فترات طويلة من التفاعل لذلك لابد من وجود التفاعلات المتكررة والشبكات الاجتماعية داخل المنظمة لخلق مجموعة مشتركة المعاني.

-نحو اتجاه تقاسم الرؤية : يعتبر تقاسم الرؤية جوهر الفريق، وهي عملية جماعية للوصول إلى هدف مشترك وتحمل المسؤولية المتبادلة وتعتبر الرؤية المشتركة أيضا صورة مستقبلية للمنظمة لأنها تحسن مخرجات المنظمة.

استنتاج:إن التنوع مصدر طبيعي للتعلم التنظيمي وميزة لنجاح إدارة التنوع داخل المنظمات بإشراك جميع العمليات السابقة.

بيئة متعددة = التعليم الثقافي +بناء كفاءات متنوعة + معلومات +معرفة +خبرة + مهارة

-نحو اتجاه تقاسم الكفاءة : عملية التعلم تؤدي إلى كفاءة ومهارة داخل وخارج المنظمة تتحقق بالتدريب وتبادل الكفاءات وإنشاء كفاءات جديدة.

-نحو إنشاء النجاح : كان ينظر في السابق للتعدد الثقافي أنه غالبا ما يؤدي إلى انخفاض الأداء لكن بعد الدراسات التي قام بها تايلور كوكس ومندل أكدت على أن إدارة المنظمات المتعددة الثقافات شكل جيد تستفيد من مزايا الأداء العالي والوصول إلى التكامل التعددي.<sup>1</sup>

خلاصة :إدارة التعدد تعني تمكين القوى العاملة المتعددة الثقافات على التعلم، والأداء بكل إمكانياتهم في بيئة عمل عادلة من خلال الاشتراك الذي يعد مفتاح من مفاتيح التعلم لنجاح المنظمات المتعددة الثقافات، وتقاسم النجاح والنماذج العقلية والرؤية المشتركة، والكفاءة.

ويعد توظيف أفراد ذوي كفاءات العامل الحاسم للمنظمات بغض النظر عن خلفياتهم وأصولهم ثم إدارتهم على نحو فعال وبالتالي مهمة المنظمة الاستفادة من رأس المال البشري من خلال تطوير الإمكانيات البشرية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، المرجع السابق، ص 71

<sup>2</sup> نفس المرجع

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

### رابعا: إستراتيجية التقاط قوة التعدد

حسب تايلور كوكس في كتابه: إنشاء منظمة متعددة الثقافات 2001 ركز أكثر على قضايا التعدد الوظيفي، ورسم أرضية جديدة أثرت التعدد في التعليم والتدريب على التفكير الفكري لفهم ودراسة التعدد التنوع التنظيمي، وقد قدم كوكس أبحاثا كثيرة واستشارات ووضع الأساس الهيكلي لمناظر التعدد داخل المنظمة من خلال بحوث ميدانية تجريبية توصل من خلالها إلى مجموعة واسعة من التخصصات لبناء إطار نظري للتعدد الثقافي في جامعة ميشيغان استمرت هذه الأبحاث لمدة 13 عاما واعتمد في كتابه السالف الذكر عدة استراتيجيات تم عنونها : إستراتيجية التقاط قوة التعدد قسمت إلى أربع استراتيجيات:

- 1 إستراتيجية تعتمد على المعلومات : تقوم على تقديم معلومات عن خصائص التنوع أو الجنسي ثم تقوم المنظمات بتقديم معلومات كافية حول الثقافات المختلفة من بلدان المنشأ والأقليات والمرأة مما يوفر التقليل من العنصرية والتمييز على أساس الجنس والتمييز<sup>1</sup>
- 2 إستراتيجية تغيير التصورات والمواقف : تعتمد على المشاركة النشطة من جانب الموظفين لتجنب التحيز وتركز على التوعية لفهم الصور النمطية الثقافية والتوعية حول الأحكام المسبقة والمواقف العنصرية أو الجنسية.
- 3 إستراتيجية التدريب لتغيير السلوك : التدريب على التكيف مع السلوكيات في مكان العمل وتعزيز المساواة والإنصاف.
- 4 إستراتيجية التدريب لتغيير السياق التنظيمي : في هذه الإستراتيجية لا تقتصر حسب كوكس على تغيير المواقف والسلوكيات الفردية، وإنما العمل على المستوى التنظيمي وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تغيير المفاهيم والمواقف في مراحل مختلفة، وتجنب التحيز في التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والترقيات، والتدريب المنطقي لإدارة التنوع في الفئات لتطوير إمكانياتهم وتعتمد أيضا هذه الإستراتيجية على عدة أسس.

<sup>1</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، المرجع السابق، ص 79

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

المبحث الثالث: ممارسات إدارة التنوع وإدارة الموارد البشرية

### المطلب الأول: الممارسات التنظيمية لإدارة التنوع

تحتاج المنظمة المتعددة الثقافات إلى ممارسات إدارية فعالة وقبل التعرف على هذه الممارسات يجب تحديد موقف المنظمة من التنوع وكيف تتعامل معه هناك أربع فئات الفئة الأولى : لا تعترف بالتعدد وهذا النوع تنظيم ضيق الأفق حيث تعتبر التعدد أمر سلبي لا تدرك الإدارة أي تأثير للتنوع الثقافي وعلى الرغم من ظهور مشكلات إلا أن الإدارة لا ترجعها للتنوع الثقافي فهي من تمارس ممارسات قمعية اتجاه الأقليات<sup>1</sup>

الفئة الثانية : هذا النوع من المنظمات تتخذ موقف محايد من التعدد وتتجاهل برامج التدريب على التعدد ولا توفر مساحة مفتوحة لمناقشة المشكلات المرتبطة بالتعدد وتوصف بأنها تمارس ما يسمى عمى التعدد.

الفئة الثالثة : في هذا النوع من المنظمات تعتبر التنوع أمر ايجابي دائما ولا تتعامل مع مشاكله بواقعية

الفئة الرابعة : في هذا النوع من المنظمات تتبنى التعدد المتكامل وهي أكثر واقعية وتركز على اعتماد أسلوب مضبوط يؤدي إلى خلق نوع من التكامل داخل المنظمة وتسمى المنظمات المتصالحة ثقافيا، وتركز على برامج تدريبية، وتنمية المهارات خلق شروط للتواصل الفعال داخل المجموعات غير المتجانسة مثل: إدارة الشبكات، التوجيه التكامل الهيكلي للأقلية

### المطلب الثاني: مراحل التعامل مع فرق العمل

لقد أدى التطور في الفكر الإداري الى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها : إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، والتركيز على الكفاءة المحورية، وكذلك إدارة الموارد البشرية..... وغيرها كما ان تطور الإتصالات وتقنية المعلومات الى الإسراع في عولمة البيئة، وتبرز العولمة كمتغير رئيس في السنوات الأخيرة ساهم في ظهور مصطلحات مثل القرية الكونية، إقتصاد السوق، إقتصاد المعلومات، المنافسة، التغيير التخصيص، والديموقراطية وغيرها، كل هذه المتغيرات وغيرها تؤكد على

<sup>1</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، ص 96

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمنظمات هو في توظيف إمكانات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً ومتفقاً مع متطلبات واحتياجات العملاء على إعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة لتتوافق مخرجات المنظمة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع.<sup>1</sup>

ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة الى بناء فرق عمل مكوّنة من العملاء، والموردين والعاملين بالمنظمة إنطلاقاً من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها .

### أولاً: تعريف فرق العمل

عندما يجتمع اثنان أو أكثر من الأفراد لأداء عمل معين يستتبع الأمر ضرورة تفاعلهم في شكل اتصالات شفوية (وأحياناً مكتوبة) كاللغات والاجتماعات، ينتج عنها تأثيرات متبادلة على أطراف الجماعة وهذه التأثيرات متشعبة، فجزء منها يسري على فهم وإدراك أحد أطراف الجماعة للأطراف الأخرى، وجزء ثانٍ يسري على تعاون واعتماد أطراف الجماعة على جهودهم مجتمعين في سبيل إتمام وظائف أو مهام عمل معينة، وجزء ثالث يسري على إشباع أفراد الجماعة لأهداف فردية لهم.

وعلى هذا يمكن أن نقول أن الجماعة عبارة عن مجموعة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين على والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة<sup>2</sup>

يحتل مفهوم العمل مكانة حاسمة في مجال علم الاجتماع العمل أو علم الاجتماع المهني بل إن الاهتمام بالعمل يتعدى هذا النطاق فقد اهتمت علوم أخرى بالعمل مثل الاقتصاد والسياسة وعلم النفس كون هذا الأخير له علاقة وطيدة بالإنسان، فالعمل هو ذلك

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 149

<sup>2</sup> عبد الحليم عباس قشطة، 1981 الجماعات والقيادة، العراق، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص12

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

الجهد المبذول والهادف إلى تحقيق غايات وقيم معينة وعليه يرتبط مفهوم العمل بوجود الإنسان على وجه الأرض، لأنه وببساطة يرتبط بحياته لذلك تطرق علماء الاجتماع إلى العمل على أنه أسلوب حضاري وطريقة مثلى لتطور المجتمعات والجماعات في شتى المجالات ( الاجتماعية والاقتصادية ) ، ولذلك يتبعون مسارات العمل ويتعرضون إلى مميزاته وخصائصه.

السبب في تسمية العمل الجماعي بدلا من النقود ببساطة بناء السرقه العمل فعال ؟ السبب في ذلك ان ابتكار عمليه كثيره التغيير لا تتبع مسارا محددًا وهذا يعني انه ليس من الممكن دائما معرفة ماهية المهارات التي ستحتاج اليها في الفريق بالضبط مقدما او معرفة المدة التي ستحتاجها فيها مما يصعب عليك تخطيط وبناء فريق ثابت ومعنى جيدا قبل المهمة.

على سبيل المثال في اي غرفه طوارئ عادية بأي مستشفى تعتمد نتائج علاج المرضى وعلى السيق المتلاحم والتواصل فائق بين اطباء متخصصات مختلفة ربما لا يعرف بعضهم اسماء الاخرين في بداية مباشرة هم للحالات هذا هو العمل الجماعي يمزج العمل جماعي العالي الجودة بين السرعة التعرف على الاشخاص وعلى خبراتهم ومهاراتهم واهدافهم وبين الاستماع الى وجهات نظر الاخرين وتنسيق الجهود واتخاذ قرارات مشتركة<sup>1</sup>

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها " استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر " ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د.أدوارد ديمنج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اييميس ي دموندسون، العمل الجماعي من اجل الابتكار، مؤسسة الهنداوي للتعليم والثقافة، ط1 ، 2012، ص 10

<sup>2</sup> إحسان ديش جلاب 2011 ، إدارة السموك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الطبعة الأولى، ص342

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (1949)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة. كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.<sup>1</sup>

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ".<sup>2</sup>

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة،

<sup>1</sup> عبد الناصر عمك حافظ وحسين وليد حسين 2012 ، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي، دراسة استطلاعية في

الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18، ص 63

<sup>2</sup> أنعام الشيايبي وآخرون 2009 ، السموك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء لمنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل .

و تكون أغلب المجموعات التي - لاتعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الافراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر اليها على أنها اكثر اهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة الى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:

" أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء الى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعا من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها ."

كما يمكن تعريف الجماعة على انها :

" جميع لعدد معقول من الافراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الانشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في اطار واحد من المبادئ والاهداف المشتركة " .

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الإنسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة . ومن هنا يتضح ان ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف باداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة .

يعرف شاول : يرى ان فريق العمل ليس تعيين فقط وإنما انتاجية وتعريف فريق العمل على انها مجموعة من الافراد الذي هم مجموعة عمل الرسمية وغير رسميه وهي على اساس او حد وامثل للتكامل المعياري عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الانتاجية وتحقيق الذات واعادة تنظيم مكان العمل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن سباع صليحة، محاضرات ادار فرق العمل، جامعة محمد لمني دباغين سطيف، 2016-2017، ص 08

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

و يرى يا بير بان فريق العمل المنظمة وذلك من خلال رؤيته الى ان فريق العمل مجموعة من الناس يشكلون نظام من كيانات مرتبطة والتي يتقاسم اعضائها كيانا مشتركا حيث ان جميع الفرق تكون انظمة مفتوحة تأثر وتتأثر بينها وأنها تتميز بواسطة مدخلاتها ومخرجاتها ومن خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة متطورة من العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى المخرجات.

في تعريف اخر فريق العمل مجموعة اشخاص اهم الهدف المشترك يستخدمون امكانية المجموعة لتحقيق الاهداف<sup>1</sup>

و في بعض التنظيمات تعني مجموعه من الناس تركز على مهمة وتنسيق وتساهم كل منهم بمواهبهم وقدراتهم وطاقاتهم الشخصية الخاصة في العمل الذي يقومون به بتحقيق الانسجام داخل الفريق<sup>2</sup>

ان السمة الاكثر تميزا في فريق العمل ان يكون تحقيق الاهداف الفريق الاولوية القصوى عند اعضائه فقط يلزم الاعضاء انفسهم بالعديد من الاهداف الشخصية التي يعملون في تحقيقها من خلال انشطتهم ولكن اهمية في اعمالهم هو نجاح مجموعة في تحقيق الهدف الذي يحدده الاعضاء معا فهم يساندون بعضهم ويتعاونون بتجربة ويتحاورون بصراحة ووضوح<sup>3</sup>

و لقد اشار فراند كوك 1996 الى بعض عناصر العمل الجماعي التي تحتوي خصائص محدده لمفهوم العمل الجماعي حيث ان هذه العناصر في رأيها تشرح التعريف المبدأ للعمل الجماعي واورد هذه الخصائص كالتالي:

- الرغبة في العمل الجماعي : ان من الصعب اجبار الناس على العمل الجماعي حتى ولو صدر بذلك تعليمات صريحة من العاملين في اي ميدان وميدان التعليم لعلاقة بهذا الموضوع يقاوم العمل الجماعي اذا اخذ بصيغة اجبارية وان ساهم في العمل جماعي فرما تبتسم مساهمتهم بالسطحية ولا يعني هذا ان على اللوائح المنظمة للعمل ان تختلف العمل

<sup>1</sup> بن سباع صليحة، المرجع السابق، ص 09

<sup>2</sup> بومدين إكرام، ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة وتأثيرها داخل المؤسسة الجامعية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماستر في علم إجتماع ، المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عين تموشنت ، 2019-2020 ص ، ص 17

<sup>3</sup> عامل عوض ، 2006 ص 135

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

الجماعي بل يجب ان تسهل طريق اليه ان يجب ان يحدث العمل جماعي برغبة الاطراف المشتركة في الاحساس كل طرف الحاجه له الفائدة منه.<sup>1</sup>

تقاسم العمل : ويقصد بذلك المساواة في تقدير العمل كل طرف واو فرض له دور في التفاعل بين الاطراف المشتركة وان تكون صلاحية صنع القرار بين الاطراف متساوية فلا يمكن ان يتم العمل جماعي اذا كان ينظر الى احد الاطراف او الاشخاص على لدية صلاحية اكبر صنع قرار ومعلومات او معرفه تفوق ما عند غيره من اعضاء فريق العمل الجماعي في مدرسه مثلا يكون المدير مثلما لغيره من اعضاء فريق العمل من القدرة على صنع القرار وبالتالي يستطيع الآخرون ان يخالفوا راية وربما ينتهي قرار بشيء لم يؤيده فان لم يتحقق هذه الخاصية فرما يتحرى بعضه اعضاء فريق الموقف المدير من مشكلة ما يتجهون في اتجاه رغبتهم ويوافقونه في صنع القرار<sup>2</sup>

**الهدف المشترك :** يجب ان يكون هناك هدف واحد على الاقل يتفق عليه جميع الاعضاء الفريق العمل ولا يشترط الاتفاق على جميع الاهداف فعلى سبيل المثال يمكن ان يتفق اعضاء الفريق على اعداد البرامج الملائمة للتلميذ فهذا هو الهدف الاساسي المشترك.<sup>3</sup>

**التقاسم مسؤولية وصنع القرار :** وهنا يحتمل كل طرف المسؤولية في المساهمة في النشاط وفي صنع القرار ولا يعني هذا التساوي في عبء العمل فقد يختلف ذلك تبعا لطبيعة العمل.

**الثقة المتبادلة بين الطرفين :** الثقة المتبادلة بين اطراف العمل الجماعي ضرورية ولكن هذه الثقة لا تظهر فجاه لابد من بنائها تدريجيا فما التجربة اثناء العمل يبدأ العامل في التعرف على بعضهما البعض وبالتالي تظهر الثقة فيما بينهم الى تصل الى درجه تمكنهم من التوسع والانفتاح في العمل الجماعي.

**الشعور بالانتماء:** وهنا تشعر الجماعة وكأنها واجب واحد فتحمل نتائج ومرتببات العمل بشكل جماعي وقد ذكر فراند كوك 1996 ان احد المؤلفين في وصف الشعور مجتمعين بالانتماء حيث ذكر انهم يغرقون سويا او ينجون سويا فكل من الجماعة يحس بأنه جزء لا

<sup>1</sup> بومدين إكرام، المرجع السابق، ص 18

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 18

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 19

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

يتجزأ منها وان العمل جماعه يرفع من فعالية العمل ويقلل من سلبياته وان النتائج مفيدة لجميع كما يحسن كل طرف بضروره اسهامه في العمل<sup>1</sup>

**مفهوم بناء فريق العمل:** تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.<sup>2</sup>

**أنواع فرق العمل:** تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

<sup>1</sup> بومدين إكرام، المرجع السابق، ص 20

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012 ص

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

- 1- فرق عمل الإدارة العليا.
- 2- فرق العمل الوظيفية.
- 3- فرق العمل المتعددة الوظائف.
- 4- دوائر مراقبة الجودة.
- 5- فرق العمل الموجهة ذاتياً.
- 6- فرق العمل المدارة ذاتياً.
- 7- فرق العمل الافتراضية.

1- فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:<sup>1</sup>

- 1- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
  - 2- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
  - 3- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.
  - 4- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.
- 2- فرق العمل الوظيفية: وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.
- وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.
- 3- فرق العمل متعددة الوظائف: وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي

<sup>1</sup> زيد محمد الديري ، السلوك التنظيمي، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 207

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.<sup>1</sup>

4- فرق دوائر الجودة: ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

5- فرق العمل الموجهة ذاتياً: عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

<sup>1</sup>زيد محمد الديري، المرجع السابق ص 207

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

6- فرق العمل المدارة ذاتياً: وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرين وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:<sup>1</sup>

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.<sup>2</sup>

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

7- فرق العمل الافتراضية: ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية لمنشر، الاسكندرية، مصر، 2009، ص25

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص25

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

• إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.

• يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.

• تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

• إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

ولكي يتم بناء فرق العمل يجب اتباع المنهجية التالية

### 1. أسس اختيار الفريق وخطوات تحقيق العمل الجماعي

يعد بناء فريق العمل عملية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متماسكة متفاعلة وفعالة وهي عملية مخططة تستهدف تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على اداء مهام معينة وتحقيق اهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة وتنطوي على تنسيق سلوك واداء هذه الجماعة لتحقيق اهداف المنظمة، وتحفيز اعضائها على العمل بكبرياء مهني ومهارة وو التعاون والمشاركة فيما بينهم وتبادل الخبرات حقيقة معينة وهي ان بناء فريق العمل الناجح ليس بالامر السهل كما يتصوره البعض ورغم ذلك اصبح هذا الاسلوب ضرورة حيوية كمدخل للتعاون مع كثير من المشاكل التي تعيق عمل الادارة والمنظمة ككل<sup>1</sup>

### 2. أسس اختيار فريق العمل :

من الأخطاء التي يقع فيها كثير من المديرين والقادة هو بحثهم عن اشخاص يتوافقون مع توجهاتهم ووجهات نظرهم، ولقد اثبتت التجارب أن هذا ليس بالامر الرشيد، فالفريق الفعال هو الذي يحتوي على اشخاص مختلفين يحمل كل فرد منهم سمات وصفات مستقلة عن الآخر.

يحتاج القائد أن يستعين باشخاص مبتكرين يخالفونه في التوجهات والاساليب كي يحددوا روح الفريق بشكل دائم.

و هناك اصناف التي راى أهمية تواجدها في فريق العمل ومنها:<sup>2</sup>

أ/ العلمي المنفذ : يؤمن بأهمية الانجاز حاسم وسريع في اتخاذ القرارات يتمتع بشخصية

<sup>1</sup> بن سباع صليحة، المرجع السابق، ص 17

<sup>2</sup> ابراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار الاجيال للنشر والتوزيع، ط1 ، 2009، ص 22

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

متميزة قوية، فعال، مخلص، يمكن الاعتماد على أدائه.

ب/ الكمبيوتر: هذا هو قاعدة بيانات الفريق، شخصية تحب جمع المعلومات، والتأني قبل

إصدار القرارات، يمتاز بالصبر والحذر، ويجب أن يدرس الموقف جيداً قبل اتخاذ قراره.

ج/ الشخصية الإدارية: هذا العضو يعطي العملية الإدارية الاهتمام الأكبر، تجده مهتماً

بسير العمل، وإعداد التقارير، والتأكيد من أنّ الخطط تسير بشكل منظم، هذا الصنف مهم

جداً في تنظيم العمل، وإعادة عجلات الفريق إلى القضبان مرة أخرى إذا ما جنحت أو

خرجت عنه.

د- الكاريزما: وهو عضو يتمتع بحضور طيب، شخصيته جذابة، معروف بأنه مهذب

ولطيف، يحبه أفراد الفريق ويطيعونه. لذا يكون من السهل جمعهم وتحفيزهم من خلاله، وهذا

العضو بالغ الأهمية في فريقك<sup>1</sup>

هـ- المبدع الخيالي: هذا العضو يتمتع بخيال خصب، ودائماً ما يثري الفريق بأفكار ورؤى

جديدة وخالبة. أهمية هذا العضو تتبع من كونه كالرئة التي تكسر حدة ونمطية الأفكار،

وتغذي روح الفريق بما هو خارج عن حدود المألوف.

هذا الشخص تجده واسع الرؤية، يرى الصورة الكلية الشاملة أكثر من رؤيته الأمور البسيطة.

أي من هؤلاء الخمسة تجده في فريقك؟ إنّه لمن الإبداع أن ينضم تحت لوائك مجموعة

مختلفة متباينة المواهب والقدرات، والأكثر إبداعاً أن تتجح في توظيفهم بشكل عملي وفعال

في خدمة الفريق.

بالطبع ليس الأمر سهلاً، لكنه في المقابل سيعود بفائدة كبيرة جداً على الفريق. ومن الأخطاء

التي دائماً ما تتكرر أن يحاول القائد جمع فريق عمل متشابه في أفكاره ورؤاه وأطروحاته،

مما يجعل أفق المجموعة محدوداً، ويطرد من سمائهم طيور الإبداع والابتكار<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم الفقي، المرجع السابق، ص 23

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 24

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

### 3. خطوات بناء فريق ناجح

-تشكيل الفريق: بادئ ذي بدء يجب أن تتفكر - قبل تكوين فريق العمل - في هذه الأسئلة: من الذي يجب أن ينضم للفريق؟ وما الأسس التي سينضمون على أساسها للفريق؟ كم سيكون عدد أعضاء الفريق؟

القائد الفعّال عندما يبدأ في اختيار فريق العمل لا يخضع للعواطف، بل لمعايير علمية بحتة، ويضع مصلحة الفريق فوق أي اعتبار.

فلابدّ من اختيار الأشخاص المناسبين، ويجب على كلّ عضو قادم أن يجلب معه مهارة يتم توظيفها لخدمة الفريق.

-التدريب والتعليم: بعدما يتم تكوين فريق العمل يبدأ القائد في وضع خطة للارتقاء بإمكانيات الفريق وتدريبهم. يبدأ الأمر أولاً بالتوجيه، حتى يتعلم الموظف كلّ شيء من أعمال الشركة، كما أنّ عليه تقديم العضو الجديد إلى بقية الأعضاء وتعريفه بالمنتج أو الخدمات التي يؤدونها، بعد ذلك يقوم بإمداد العضو بكلّ الأدوات التي يحتاجها في العمل، ويصحبه في جولة في الشركة ويقدمه لكلّ الموظفين الآخرين، كما ينبغي على القائد هنا أن يتأكد أنّ الموظف على أتم الاستعداد لأداء واجبه بتفهم كامل لمسؤولياته وعمله، وأن يسمح له بالانغماس في العمل. بعض الشركات لا تسمح للموظف الجديد بمقابلة العملاء إلا بعد مرور أكثر من ثلاثة أشهر، إنّ التدريب الملائم يزيد من ثقة الموظف في قدرته على العمل وبذلك يحقق النتائج المرغوبة.<sup>1</sup>

-التواصل الجيّد مع الفريق: القائد الفعّال يجب عليه أن يتواصل بشكل مستمر وفعّال مع فريق العمل، خاصة الجدد منهم. ومن الخطأ أن تترك أفراد فريقك بمفردهم، دون التواصل معهم.

يجب عليك أن تفتح قنوات الاتصال مع أعضاء فريقك فتحفزهم وتباشر عملهم وتشعرهم بوجودك جوارهم فأحرص على أن تجتمع بهم بشكل متكرر، وأن تكون متواجداً عندما يحتاجون إليك، لا يهم ماذا تفعل، المهم أن تستمر في الاتصال معهم بشكل منتظم، ولكن يجب أن تضع في اعتبارك النقاط التالية:

<sup>1</sup> ابراهيم الفقي، المرجع السابق، ص 16-20

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

- تحدّث على أنّ النجاح هو نجاح للفريق بأكمله وليس نجاحاً فردياً.
- عامل كلّ فرد كما لو كان أهم الأعضاء.
- أظهر لهم اهتمامك بهم بوصفهم بشراً وليسوا موظفين فقط.
- استمع إليهم باهتمام عندما يتحدثون.
- أكثر من استعمال أسمائهم، واهتم بالابتسام وبالإطراء والمديح.<sup>1</sup>
- الرؤية: ينبغي على القائد أن يساعد أعضاء فريقه على تنمية رؤيتهم الخاصة، كما ينبغي عليه تشجيع أفكارهم وامتداحهم عندما يتوصلون لأفكار جديدة.
- تحديد الهدف: إنّ القائد يقوم بإشراك فريقه في عملية تحديد أهداف الفريق، وكذلك في تقرير الاستراتيجية وخطة العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، فإذا ما شارك أعضاء الفريق في تحديد أهداف الفريق فإنّ ذلك سوف يزيد من قوة الفريق وقدرته على تحقيق تلك الأهداف، كما يشير توم بيترز: "بحكم التجربة والخبرة أشرك كلّ الناس في كلّ شيء"
- التقدير والشكر: عند نجاح شخص في فريق العمل بالقيام بالجزء الخاص به فيجب تشجيعه والاحتفاء به.
- ويجب أن يشعر أعضاء الفريق بالسعادة والسرور عندما يحقق أي زميل لهم نتائج طيبة .

### 4. خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعّالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاه.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بومدين إكرام، المرجع السابق، ص 30

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

- 1- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- 2- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- 3- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- 4- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- 5- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- 6- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- 7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- 8- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- 2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- 4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- 5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص67

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

- 6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
  - 7- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
  - 8- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.<sup>1</sup>
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

- 1- اللارسمية.
- 2- وضوح المهام والأهداف.
- 3- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- 4- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- 5- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- 6- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.<sup>2</sup>

### ثانيا: ادارة التنوع من خلال فرق العمل

- ترتكز عملية التعامل مع الفرق المتعددة الثقافات على عدة مراحل هي:
- مرحلة الدخول: تعتمد على الانتماء الجغرافي للأعضاء والتركيز على الأولوية لأعضاء المجموعة .
  - مرحلة العمل: التعدد في العمل يلعب دورا هام بخلق جملة من البدائل والحلول والرؤية .
  - مرحلة التنفيذ العمل: الاتفاق على تنفيذ أفضل البدائل خلال التخطيط وتطوير المشاريع والتنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة .
- الإجراءات المطلوبة عند إدارة منظمة متعدد الثقافات : حدد نموذج اليس ثماني إجراءات لإدارة التنوع هي:

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص67

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص67

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

\*وضع رؤية واضحة

\*الحصول على دعم الإدارة العليا

\*تأسيس الأهداف وخطة العمل

\*سياسة التواصل

\*نظم المساواة

\*تنسيق الأدوار والمسؤوليات

\*الحصول على المعلومات ذات الصلة

\*تقييم النجاح

ويتم تحقيق هذه الإجراءات وفق المراحل التالية

-مرحلة البحث: تحديد وقياس درجات وأبعاد التنوع

-مرحلة التخطيط: رسم الجهود الممكن استعمالها

-مرحلة التنفيذ: تنفيذ الجهود المرسومة /خلق مناخ تدريبي/

- مرحلة المساواة: مساواة الجهود / قياس وتقييم النتائج.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الاتصال بين الثقافات

#### أولاً: تعريف الاتصال في المنظمة

يعرف "شانون" و"ويفر" 1949 من أكثر تعاريف الاتصال شهرة، إذ اعتبر أساساً لتعاريف ونماذج تالية حاولت شرح عناصر الاتصال، وقد قدّم فيه نموذجاً لعملية الاتصال يركز على النظرية الرياضية، ثم طُبّق في العلوم الإنسانية، وهو نموذج استخدم أصلاً لوصف الاتصال الإلكتروني، حيث كان "كلود شانون" موظفاً كمهندس في شركة "بل" للهاتف في الولايات المتحدة الأمريكية USA ووضع تصميمه المعروف انطلاقة من عملية الاتصال الهاتفي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، ص 112

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد عفيفي، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ص 344.

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

أما " ويفر " فقد طور هذه النظرية لحل العديد من مشاكل التفاعل والتبادل في علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، ولهذا فقد عرف الاتصال كعملية خطية ذات طريق واحد، يجتاز مراحل هي نفسها مراحل العملية الاتصالية الهاتفية، وتتمثل فيما يلي

و يُخصص "ويليام سكوت" الاتصال أكثر فأكثر، حيث يُركز على الاتصال الإداري، الذي يقول عنه بأنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المتردة بغرض التوصل إلى أفعال مُحددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم<sup>1</sup> و يعتبر هذا التعريف أكثر دقة وتحديداً، فالإتصال عند "سكوت" عبارة عن عملية رسمية يخضع لنظام دقيق مرتبط بالردود والتغذية العكسية. بناء على ماسبق، يمكننا استخلاص التعريف التالي للاتصال : " هو عملية إيصال وتلقي وتبادل آراء وأفكار ومعلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة، لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة."

هذا عن الاتصال الإنساني بصفة عامة، وفيما يخص الاتصال داخل منظمات الأعمال، ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن المصطلح الملائم لهذا النوع المحدد من التواصل، هو الاتصال التنظيمي، حيث يرى بعض الباحثين، مثل "كولد هير" و"بورتز" و"يتسن" و"لزنياك" 1978 بأن البحوث الميدانية أثبتت إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق، والتخطيط والعلاقات الإنسانية، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمنظمة<sup>2</sup>. من هذا المنطلق، يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه عملية هادفة، تتم بين طرفين أو أكثر، لتبادل المعلومات والآراء، وللتأثير في المواقف والاتجاهات.<sup>3</sup>

قبل 40 سنة من انقضاء الألفية الثانية، وصل عدد المؤسسات الصناعية في الجزائر المستقلة الفتية، سنة 1964، ما بين 345 و413 مؤسسة، كانت تحت تصرف القطاع المسير ذاتيا، حيث كانت أغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها، 5 % منها فقط

<sup>1</sup> حناوي محمد، السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى 1974، ص 122

<sup>2</sup> عشوي مصطفى، "أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات"، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال، تأليف جماعي، بإشراف عبد الرحمن عزي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992. ص 141.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 16

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

توظف أكثر من 100 عامل<sup>1</sup>. ولم يكن قطاع التسيير الذاتي مسيطرا إلا على 6.5 % من اليد العاملة، مقارنة مع 49.6 % بالنسبة للشركات الوطنية، و41.2 % للمؤسسات الخاصة، فعملت الدولة في نهاية الستينات على إفراغ التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي، وذلك عن طريق تحضير أدوات تمويل نموذج التنمية المعتمد، ووضع ميكانيزمات وأدوات التسيير المركزي باتباع نمط التسيير السوفياتي. لقد رافق القيام بتأميم البنوك والمناجم والمحروقات، تحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية، تؤدي وظائفها الأساسية كالإنتاج، التوزيع، والتسويق... تحت المراقبة المباشرة للدولة وأجهزتها، وأصبح العمال موظفين تابعين لها، مما أثر بشكل كبير وواضح على الاتصال التنظيمي داخل هذه المؤسسات الكبرى، التي كانت من أهم نتائج اتباع نموذج التنمية، في إطار النظام الاشتراكي، المرتكز أساسا على استراتيجية الصناعات المصنعة، كما نادى بها " دبرنيس" ونظرية أقطاب النمو - التي جاء بها " فرانسوا بيرو" ، ومع بداية سنة 1965 تأسست بعض الشركات الوطنية .

تميزت هذه الفترة بالتصنيع، وهيمن المعطى الأيديولوجي والأهداف الاجتماعية على الحياة الاقتصادية، وأدى العمل المتزايد إلى امتداده خارج الأوقات الرسمية، وهذا ما أدى إلى الاحتكاك المفرط بين العمال فيما بينهم ومع مسئولهم المباشرين. ومع بداية 1971 كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85 % من المنتجات الصناعية، وتوظف حوالي 80 % من إجمالي القوى العاملة، فالتجهت الدولة إلى تبني نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والقائم أساسا على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وصار عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها، هذا ما كان يسمح للمسيرين والعمال بالمشاركة في وضع ورسم السياسة العامة للشركة. لقد حاول هذا النمط خلق تقاليد جيدة في الاتصال المكثف بين جميع أطراف العملية الإنتاجية والإدارية، بحيث أصبح العامل يعايش ويحاكي زملاءه في العمل أكثر من عائلته.

<sup>1</sup> محمد مزيان، الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل، ملخص رسالة ماجستير، منشور كمقال في المجلة الجزائرية للاتصال، الصادرة عن معهد علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، العدد 13، جانفي 1996، ص.ص ،

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

لقد تميزت هذه الفترة باتصال مرن في نفس المستوى التنظيمي، أي ما يصطلح عليه بالاتصال الأفقي، مع غزارة في الاتصال النازل، وغياب شبه كلي للاتصال الصاعد الفعال. لقد كان من أهداف هذا النمط من التسيير خلق التنسيق والتوافق بين مصالح الأطراف الفاعلة في الشركة، والتقليل ما أمكن من التناقضات الموجودة. إلا أن التطبيق الميداني أتى بالكثير من النتائج غير المشجعة، منها<sup>1</sup>:

سيطرة الجهاز المركزي على عملية اتخاذ القرارات، مما جعل الصلاحيات المنصوص عليها في القانون الأساسي شكلية، لا يمكن تجسيدها عمليا، في ظل اقتصاد مهكل بشكل يرجع فيه اتخاذ القرارات النهائية للجهاز المركزي، وهو ما يؤدي إلى بيروقراطية، وتضييع كبير للوقت.

عدم التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات. جمود وعدم مرونة العلاقات.

غياب الأطر والهياكل التي تضمن عدم خروج مجلس العمال والإدارة معا، عن الإطار العام المحدد وعن أهداف الشركة .

ظهور تصارع شبه دائم بين الإدارة ومجلس العمال.

طبيعة ونوعية بعض الأمور المتعلقة بالتسيير اليومي للشركة، يتطلب نوعا من التخصص والاحتراف، مما يجعل من الأفضل عدم طرحها للمناقشات العامة، أو للتصويت عليها من طرف كل العمال.

بروز سلوكيات سلبية ساهمت -كما يقول لعلاي- في النيل من نفسية المسيرين والعمال النزهاء، فقد أصبح ممثلو العمال المنتخبين عرضة للمساومات، من قبل بعض المسيرين في الإدارة المحلية أو المركزية، بل أن الأغرب أن بعض المسيرين أنفسهم أصبحوا -هم أيضا- عرضة لضغوطات من ممثلي العمال لتلبية أغراضهم الشخصية الضيقة، وصار لبعض ممثلي العمال قوة تفاوضية أكبر من المسيرين أنفسهم، للحصول على الامتيازات داخل المؤسسة " سيارات، مكاتب "... مما أثر سلبيا على مردودية العمال، ودفعهم للقيام

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص45.

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

بالإضرابات المطولة عن العمل " تدوم أحيانا عدة أسابيع "، فقط لعزل ممثليهم على مستوى الوحدة أو الشركة.

تقشي مظاهر التذمر وعدم الرضى لدى العاملين.

الحجم الكبير للشركات، تجسيدا لمنطق التسيير المركزي، فقد توصلت عملية التشخيص والحوصلة التي قامت بها وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية للشرية 1967 1980 -إلى التأكيد على الحجم الكبير لهذه الشركات، مما جعلها صعبة التسيير، وقيام الشركات بوظائف سياسية واجتماعية<sup>1</sup>.

منذ بداية الثمانينات، حدث التراجع، وقامت الدولة بالبحث عن مبررات التحول نحو نمط آخر من التسيير، إلا أن التباطؤ كان شديدا ومقصودا. وكانت البداية مع عمليات إعادة الهيكلة لهذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية، تكون صغيرة الحجم، ليتمكن المسيريون من التحكم فيها، وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية، وقد أطلق على هذه العملية إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية.

أسفرت هذه العملية عن تضاعف عدد المؤسسات عدة مرات، وصارت تسمى بالمؤسسات العمومية، ثم تمت إعادة الهيكلة المالية بهدف تمكين المؤسسات العمومية الجديدة من الانطلاق بنفس جديد في العملية الإنتاجية .

لقد كان التخلص من البيروقراطية، والمركزية المعرقلة لنشاط المؤسسة، والقائلة لروح المبادرة والإبداع، واحدا من أبرز أهداف هذه التغيرات، إضافة إلى تحميل مسيري هذه المؤسسات عواقب النتائج، التي تحصل عليها مؤسساتهم، وكذلك وهو الأهم -في نظرنا -إفساح المجال للقطاع الخاص كي يخفف عن خزينة الدولة، مبالغ ضخمة من الاستثمارات - وخاصة بالعملة الصعبة - كانت تكلفها الشركات الوطنية ذات المردود الضعيف، والإيراد المتدهور عاما بعد عام، ولقد ارتفع العدد من 100 شركة وطنية -قبل إعادة الهيكلة -إلى 460 مؤسسة عمومية اقتصادية. جاءت بعد ذلك مرحلة الاستقلالية التي بدأت خاصة منذ 1988، فقد فشلت المؤسسات العمومية الاقتصادية مرة أخرى، ولم تستطع التخلص من عجزها، رغم التطهير المالي الذي قامت به الدولة دون جدوى عدة مرات، مما جعل هذه

<sup>1</sup> سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره، ص71 .

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

الأخيرة تتجه تدريجيا إلى نفض يديها من هذه المؤسسات، بإعطائها استقلاليتها المالية والتسييرية، وإنشاء صناديق المساهمة، التي تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة، ثم الشروع في خوصصة المؤسسات العمومية المفلسة، منذ صدور قانون الخصخصة سنة 1995 .

### ثانيا: دور الاتصال في ادارة التنوع

لقد أدرك الدارسون دور مهارات الاتصال في تسهيل وتقليل التحديات التي تواجه خلق بيئة متعددة الثقافات منتجة وناجحة لهذا فإن الاتصال وسيلة لتبادل المعلومات ونقلها، وتعتبر اللغة الطريقة الأكثر شيوعا للإيصال الأفكار وفعالية الاتصال تتجسد من خلال القدرة على استخدام اللغة وعلى المستقبل لهذه الأفكار، امتلاك القدرة على فك رموز اللغة وامتلاك مهارات لغوية من خلال التدريبات المكثفة والمتخصصة بحسب متطلبات العمل.

ويتم اختيار الموظف حسب قدرته على التحرك في ثقافات أخرى لذلك يجب يكون قادرا على التحدث والكتابة باللغة المستخدمة في العمل، ومعرفة واعية بثقافة البلد أي : القبول، التكيف، الاندماج.

فالأفراد متعددي اللغة يمتلكون خبرة ثقافية متنوعة تؤهلهم للامتلاك مهارات عليا للتواصل بين الثقافات<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية كأداة لإدارة التنوع

#### أولا: تعريف ادارة الموارد البشرية

ممارسة إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتميزة والوظائف، والعمليات التي تهدف إلى توجيه وتسيير الموارد البشرية للمنظمة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من تلك الوظائف التي يدور عملها حول العنصر البشري وآليات عمله داخل المؤسسة حيث أصبح هذا الأخير حدثا من أبرز موارد المؤسسة كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة لذلك فتحقيق المؤسسة لأهدافها مرتبط بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها وهذا الأمر جعل المؤسسة تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية من خلال العمل على تطويرها وخلق جو العمل المناسب .

<sup>1</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، ص 110

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

تعددت التعاريف فمنهم من :

يعرفها بأنها : " هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة وهي تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة "ويمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، وإنها تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة .

و هناك مفهوم آخر لإدارة الموارد البشرية على أنها " الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها".<sup>1</sup>

و يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية" بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه المواد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"

و يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، التدريب بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة

و هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامل ونفهم من هذه التعريفات أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في

<sup>1</sup> محمد فاتح صلاح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة(1)، الأردن، 2004- ص20

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

تنظيم العلاقات بين المنظمة وموظفيها وترمي إلى تحقيق أهدافها ويتم هذا من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها بشكل فعال<sup>1</sup>.

**تعريف ادارة الموارد البشرية الدولية:** يشير مفهوم ادارة الموارد البشرية الدولية الى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الانشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الادارة لممارسة وظائفها بكفاءة وفاعلية في الاسواق الدولية من اجل تحقيق الاهداف العامة للمنظمة.

نلاحظ هنا انه لا يوجد فرق بين مفهوم ادارة الموارد البشرية على المستوى المحلي ومفهوم ادارة الموارد البشرية على المستوى الاقليمي والدولي، حيث يؤدي كل منهما نفس النشاطات من حيث الممارسات والسياسات باستثناء وظيفة اختيار وتعيين وتدريب العاملين وتأهيلهم للعمل في ظل ظروف بيئية مختلفة في الاسواق الدولية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفرع المنظمات الدولية

وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات الدولية وذلك لعدة أسباب من أهمها:

1. اتساع الرقعة الجغرافية التي تجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة، قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للمنشأة.

2. اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت الدولية أعمالها، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكيف ظروف المنظمة وسياساتها وفقاً لهذه المتغيرات.

3. إن استثمار المنشآت الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العامل يعرض الشركة للكثير من مخاطر الاستثمار في هذه المناطق مثلاً (حالات التأميم والمصادرة) ولذلك يجب أن تكون لدى هذه المنشآت الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية ومحاولة استقرار نتائجها ومدى تأثيرها على المنظمة.

<sup>1</sup>سعاد نائف البرنووطي، إدارة الموارد البشرية، دار وئلل للنشر، عمان ، الأردن، الطبعة(2).2004.ص17.

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

4. لكل هذه الأسباب نجد أن الشركات الدولية متعددة الجنسيات تولي اهتماماً كبيراً لتخطيط احتياجاتها من القوى العاملة بشكل مسبق وفي متسع من الوقت، وذلك كما هو الحال بالنسبة لشركة دولية مثل شركة شل البريطانية الهولندية المشتركة التي تقوم بتخطيط احتياجاتها من القوى البشرية على مدى خمسة عشر عاماً مسبقاً.<sup>1</sup>

### ثانياً: دور ادارة الموارد البشرية في ادارة التنوع

ورغم الاختلاف في وجهات النظر حول طبيعة إدارة الموارد البشرية خاصة الدولية إلى أن الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في أربعة عناصر: التوظيف، الاختيار، التدريب، التطوير ولتجسيد هذه العناصر اقترح العديد من المحللين تقنيات لإدارة التنوع من خلال إدارة الموارد البشرية تتجلى في ما يلي:

- الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص في العمل وتقدير العمل
- الاستفادة من التعدد على مستوى الاستراتيجي
- تدوين الالتزامات لتوثيق السياسات والممارسات
- قياس الشخصية والهوية الديموغرافية لكل مجموعات العمل
- التعرف على الحواجز الثقافية التي تفوق التنفيذ الكامل والفعال لمشاركة جميع الموظفين
- قياس التنوع مع جمع البيانات بإجراء دراسات عن موظفي المنظمة وإحصاء المهارات اللغوية
- المراجعات الدورية للتعدد الثقافي ضرورية لتحديد المجالات التي تتطلب الاهتمام لتحسين إدارة التعدد والتمكن من خلق إدارة متعددة الثقافات فعالة
- وقد اقترحت المجلة الدولية للموارد البشرية مجموعة من سياسات العمل الإيجابي لإدارة التنوع من خلال الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

\*التوظيف والاختيار

\* التدريب والتطوير

<sup>1</sup> محمد سيد عابد، التجارة الدولية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 407.

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

---

\* التطوير المهني والتخطيط الوظيفي.<sup>1</sup>

فتدريب يرتكز على تدريب قائم على التعددية الثقافية وتدريب قائم على المهارات وتدريب قائم على الحساسية، وتتجلى فوائد التدريب في اكتساب القدرة على التعرف على الصور النمطية السلبية والضارة، وتهيئة بيئة أكثر استرخاء في مكان العمل، وتعلم كيفية إدارة الصراعات الإدارية.

أما التطوير المهني والتخطيط الوظيفي مهم جدا في إدارة التنوع لأنه يوفر فرص متكافئة للترقية، والتنمية الشخصية لجميع الموظفين، ودمج بصورة نظامية الأقليات، ويتم ذلك بركيزتين أساسيتين هما: التقييم والراتب.

---

<sup>1</sup> ليندة لفحل، المرجع السابق، ص 113

## الفصل الثاني: ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

---

### خلاصة الفصل

أن ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات تمكن القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكاناتها 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 مستمر للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني".

خاتمة

## الخاتمة

تنوع الموارد البشرية خاصة تميز المنظمات الدولية وحاجة ماسة تستوجب استراتيجيات فعالة لإدارة ته تؤدي إلى خلق بيئة متماسكة .

إن إدارة التنوع من الواجبات اليومية لإدارة الموارد البشرية و في كل المواقع الوظيفية للمنظمات الدولية الرائد في مجال إدارة الموارد البشرية ، إذ تؤمن مجموعة زين بأن الكوادر المهنية الموهوبة هي دائما ما تمثل المحرك الرئيسي للشركات، و تصنف بأنها مؤسسة تابعة أو قائد في مجال أعمالها، هو أمر يحدده فريق العمل لديها " .

1. إدارة التنوع ، تعني إدارة المواهب و التجديد و الإبداع و الابتكار ، حيث أن التنوع في القوى العاملة يخلق التحديات، و لكنه يخلق معها مزيجا ثقافيا يدعم إدارة للمواهب مما يساهم في الحفاظ على الميز التنافسية .

2. إهمال تطبيقات إدارة التنوع يخلق صراعات تنظيمية لا تخدم مصالح الشركات ويتسبب ذلك في عرقلة واضحة للأهداف التنظيمية لها.

3. إدارة التنوع تقتضي أن يكون هناك وعي كبير لدى المسؤولين ، وانفتاحهم على أنجع الطرق لمعالجة الإختلالات التي قد يخلقها في كل زمن و مكان، و هو ما أثبتته الدراسات عن طريق تنوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبع في التقليل من الاختلافات الثقافية وجعلها في خدمة أهدافها .

4. تتطلب إدارة التنوع معرفة علمية متخصصة للعلوم السلوكية كعلم النفس و علم الاجتماع في مختلف تخصصاته ، و هذا إضافة إلى البرامج التدريبية لصالح الموظفين ، لتعليم اللغات و إدارة العلاقات الإنسانية و الوظيفية .

5. الاهداف المحققة في المنظمات الدولية متعدد الثقافات التي توظف أجناسا كثير و في مواقع وظيفية عليا تفوق تلك التي تركز على التفرقة الوظيفية حسب العرق والدين والاختلافات الثقافية بشتى أنواعها وبمراحل.

وعليه نقول ان ادارة التنوع في المنظمات الدولية يقوم على:

اعتماد إستراتيجية خلق منظمة متعددة الثقافات للادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولي.

اعتماد الإستراتيجية الدفاعية والاستباقية الثقافات للادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية

## الخاتمة

اعتماد إستراتيجية نموذج البناء للادارة لتنوع الموارد البشرية في المنظمات الدولية يمكن من خلال ما سبق إقتراح ما يلي :

1. ضرورة خلق إدارة خاصة للتنوع ضمن الهيكل التنظيمي لكل منظمة دولية تدرك مدى أهمية التنوع البشري في قوى العمل لديها .
2. يستوجب على المنظمات التي تحمل تنوعا في مواردها البشرية أن تنظر إلى هط التنوع بنظرة أكثر ايجابية إذ يمكنها من الاستفادة منه في خلق الإبداع وإيجاد بدائل وخيارات متنوعة تمكنها من حل مختلف المشاكل والاضطرابات الإدارية.
3. كلما اعتمدت المنظمات الدولية على تنوع الموارد البشرية كلما أدى إلى مزيد من التنافس ، وبالتالي النجاح في تجسيد أهداف المنظمة.
4. إن نجاح إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمة المتعددة الثقافات يستوجب إعطاء فرصة للأقليات والنساء، وتفعيل مهارة الاتصال بين مجموعات الموظفين المختلفة ثقافيا ، والقضاء على كل أشكال التمييز .
5. تعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المنظمة يزيد من خلق الفرص والاستفادة من كل الطاقات والإمكانات والمواهب ، من خلال مختلف البرامج التدريبية القائمة على تنوع الموارد البشرية .

# المراجع

## الفهرس

### الكتب

1. ابراهيم الفقي، **العمل الجماعي**، دار الاجيال للنشر والتوزيع، ط1 ، 2009
2. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، **عائد الاستثمار في رأس المال البشري**، ط1 ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2004
3. إحسان دنش جلاب 2011 ، **إدارة السموك التنظيمي في عصر التغير**، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى
4. أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد عفيفي، **السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية**، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، مصر، 2003
5. احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية 2001
6. أسامة أحمد أحمد الفيل، **الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة اقتصادية إسلامية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر،
7. أنعام الشيابي وآخرون 2009 ، **السموك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، إثراء لمنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى
8. ايميسي دموندسون، **العمل الجماعي من اجل الابتكار**، مؤسسة الهنداوي للتعليم والثقافة، ط1 ، 2012
9. بطرس بطرس غالي، محمود خيرى عيسى، **المدخل في علم السياسة**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1998
10. بن سباع صليحة، **محاضرات ادار فرق العمل**، جامعة محمد لمني دباغين سطيف، 2016-2017
11. جيمس دورتي وروبرت بالسغراف، **النظريات المتضاربة**، ترجمة، وليد عبد الحي، مركز أحمد ياسين، ط1، الأردن، 1995
12. حاتم بن صلاح أبو الجدائل، **رأس المال البشري**، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، 2012
13. حناوي محمد، **السلوك التنظيمي**، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى 1974
14. رامز محمد عمار، **الوجيز في المنظمات الدولية**، ط.2003، 1
15. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة الإسكندرية الدار الجامعية 2000/1999.
16. زيد محمد الديري ، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
17. سعاد نائف البرنوؤطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وئلل للنشر، عمان ، الأردن، الطبعة(2).2004.
18. سعد حقي توفيق، **مبادئ العلاقات الدولية**، دار وئلل للنشر، ط.3، عمان، 2006
19. عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، **الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشري: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

## الفهرس

20. فاروق عبد الله فلية، اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007.
21. محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية لمنشر، الاسكندرية، مصر، 2009.
22. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
23. محمد سيد عابد، التجارة الدولية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
24. محمد فاتح صلاح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة (1)، الأردن، 2004.
25. محمد مدحت أبو النصر، التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك الى التميز، مصر القاهرة، المجموعة العربية للتريب والنشر، 2012.
26. مخامرة، محسن، وآخرون . أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات. مصر الجديدة . مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2014.
27. مدحت أبو النصر الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتريب والنشر، القاهرة، 2012.
28. مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.

## المقالات

1. إبراهيم شريف، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي، دراسة قياسية في الفترة 1964 - 2010 العدد 8، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2012.
2. أثير عبد الله محمد، "تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 40، جامعة بغداد، العراق، 2014.
3. اشرف العربي، راس المال البشرى فى مصر : المفهوم- القياس - الوضع النسبى، بحوث اقتصادية عربية، ( القاهرة : الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد39، صيف 2007.
4. أيمن سليمان أبو سويرح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يناير.
5. حاكم أحسوني، مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمارات رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية بمعمل الاسمنت الكوفة مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، جامعة الكوفة.
6. الحمزة عبد الحليم، "إدارة التنوع في الموارد البشرية تجارب عالمية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد02، 2016،

## الفهرس

7. دهان محمد، بوشريية محمد، نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011
8. ساعدي، مؤيد، وآخرون، تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كربلاء. مج 10، ع 2، 2013
9. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006
10. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2000/1999
11. العاني ثابت وجيهة، الخبرات العلمية المكتسبة من خلال إنجاز الأنشطة البحثية وعلاقتها ببعض المتغيرات"، جامعة سلطنة عمان. مج 28، ع 2، 2012
12. عبد الحليم، الحمزة، إدارة التنوع في الموارد البشرية : تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الجزائر،، 2017
13. عبد الرازق سلام، نذير بوسهوه، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أيام 18 و 19 أبريل، 2012
14. عبد الناصر عمك حافظ وحسين وليد حسين 2012 ، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18
15. عزام عبد النبي أحمد، "دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وإستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، العدد السادس عشر - ديسمبر 2017
16. عشوي مصطفى، "أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات"، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال، تأليف جماعي، بإشراف عبد الرحمن عزي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
17. عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سوريا : قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ورقة بحثية مقدمة الى ندوة الاقتصاد السوري : رؤية شبابية، المركز الثقافي العربي، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، 23 يوليو 2005
18. القائمة القويزي، الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر، ع31، 2015
19. لزيدي محمد نعمة محمد، بيئة الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية. مج 13، ع3، 2011

## الفهرس

20. لسعيد، عابدي محمد. "رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة العراق مج . (4)،(ع)10، 2014.
21. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، المجلد06، العدد 02، 2019
22. محمد مزيان، الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل، ملخص رسالة ماجستير، منشور كمقال في المجلة الجزائرية للاتصال، الصادرة عن معهد علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، العدد 13، جانفي 1996
23. مدفوني هندا، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن- مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي ديسمبر 2016، العدد السادس

### المذكرات

1. أبو زعيتر منير حسن، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويراتها، رسالة ماجستير في أصول التربية إدارة تربوية، جامعة غزة، كلية التربية، فلسطين، 2009
2. أشرف العربي، " التنمية البشرية في مصر : الوضع الحالي، اسبابه، انعكاساته، وامكانية تطويره "، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة : كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1997
3. بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري لتحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 2005
4. بومدين إكرام، ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة وتأثيرها داخل المؤسسة الجامعية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع ، المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عين تموشنت ، 2019-2020
5. رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، قسم علومالتسيير، 2015-2016
6. سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012
7. عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكرة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، الأردن، 2013

## الفهرس

8. عبد الصمد، سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة ميدانية شركة الاسمنت عين التوتة ببانتة، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016
9. عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2014
10. كاميليا بارش، دور إدارة تنوع الموارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة حالة ميناء جن جن - جيجل-، مذكر ماستر في علوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى 2018-2019
11. ليندة لفحل، ادارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية، منظمة الصحة العالمية نموذجاً، رسالة ماجستير، تخصص ، ادارة دولية، جامعة الحاج لخضر، بانتة، 2012-2013
12. نسرین شاکر، رضوان، واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية : محافظات غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017،

### المراجع الأجنبية

1. Ike Nnia Mba Sr, Eze Ukamaka Teresa, **Diversity in the Concept of Management: Different Style and Difference Ethics**, American Journal of Humanities and Social Sciences, Vo1. 1, No. 3, 2013

### المواقع الالكترونية

2. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>
3. <http://smeadvisorarabia.com/issue15>
4. <https://lakhasly.com/ar/view-summary/ZB0AnG3MM8>