



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية

المقررات الجامعية

إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات ... الفرص والتحديات

دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية -WHO-

د. براهمي زرزور جامعة العربي التبسي- تبسة / الجزائر

ملخص:

تواجه المنظمات بمختلف أنواعها - ربحية أو غير ربحية- ضغوطاً خارجية نابعة من البيئة الخارجية والمتمثلة في جملة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الدولية الطابع، وضغوطاً داخلية مردها التوليفة الوظيفية الناجمة عن الخلفيات الثقافية المتعددة Cultural backgrounds المتواجدة ضمنها. فمسؤoliاتها الكبرى في محيطها الخارجي يلزم عليها إيلاء اهتمام متزايد لبنيتها الداخلية التزاماتها وإيجاد معادلة متوازنة تمكّنها من استيعاب كل الخلفيات الثقافية مع خلق نموذج بنائي متكامل يقودها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية من أجل التعامل بعقلانية مع التحديات. فهي بحاجة لزيادة المرونة وتوسيع فضاء إفتتاحي يسمح لها بضبط هيكلها وإعداد الإستراتيجيات الالزمة كاستجابة لهذه التغيرات.

وعلى إثره أصبح السؤال المطروح داخل المنظمات هو: كيفية التعامل مع التعدد الثقافي Cultural diversity المتزايد الأهمية والتي ترى في التنوع كمنظور لتوفير فرص متكافئة للجميع، كما أنه يساعد في تحقيق سمعة جيدة للمنظمة في محيطها، لكن هذا التعدد الثقافي قد يكون له تأثير على الأهداف التنظيمية ولهذا كانت الحاجة لإعادة النظر في العمليات التنظيمية مثل: الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي والشعور بالاندماج وأشارت الدراسات أن معظم المنظمات وضعت إدارة التعدد الثقافي Cultural diversity Management في قمة جدول أعمالها. فالتحدي الذي يواجه المنظمات ذات الطبيعة المتنوعة ثقافياً هو خلق هوية مشتركة يشعر الموظفون من خلالها بالانتماء، مع ضرورة التركيز على الاستراتيجيات الشاملة التي تعالج مسائل أوسع لإدارة الموارد البشرية، وممارسات أفضل تساعد على الاحتفاظ بقوة عاملة متنوعة.

الكلمات المفتاحية: التنوع الثقافي، إدارة التنوع الثقافي، منظمة الصحة العالمية...

Résumé

Différents types d'organisations confrontées à des pressions externes résultant de l'environnement extérieur Changements économiques et sociaux et politiques internationales, et combinaison fonctionnelle en raison de la pression interne résultant de milieux multi-culturels milieux culturels majeurs Dmnha.fmsaulyatha existantes dans le périmètre extérieur est nécessaire en accordant une attention l'augmentation de la structure interne de leurs obligations et de trouver une formule équilibrée pour leur permettre d'accueillir tous les horizons culturels avec la création d'un modèle structurel intégrée dirigée vers la réalisation des objectifs organisationnels afin de traiter rationnellement avec les défis. Ils ont

besoin pour augmenter l'espace de flexibilité et d'expansion ouvert lui permet d'ajuster ses structures et de préparer les stratégies nécessaires en réponse à ces changements.

Et l'effet qui est devenue une question au sein des organisations est: comment faire face à la diversité culturelle La diversité culturelle de plus en plus importante et qui voit la diversité Perspective d'assurer l'égalité des chances pour tous, il contribue également à la réalisation de la bonne réputation de l'organisation dans son environnement, mais que le multiculturalisme peut avoir un impact sur les objectifs organisationnels Pour ce fut la nécessité de reconsiderer les processus réglementaires processus organisationnels tels que: l'efficacité organisationnelle et la satisfaction au travail et un sens des études d'intégration ont indiqué que la plupart des organisations mettent management multiculturel de gestion de la diversité culturelle dans le haut de sa table .valthadi face à un organisations culturelles de nature diverse est de créer une identité commune employés se sentent de qui d'appartenance, avec la nécessité de se concentrer sur des stratégies globales qui répondent aux questions plus larges de gestion des ressources humaines, et les meilleures pratiques qui aident à maintenir un milieu de travail diversifié.

Mots clés: la diversité culturelle, la gestion de la diversité culturelle, l'Organisation mondiale de la santé,

مقدمة

تواجه المنظمات الحكومية الدولية *Intergovernmental organizations* ذات الطبيعة الهرمية والبيروقراطية الإدارية الضخمة ضغوطا خارجية نابعة من البيئة الخارجية والمتمثلة في جملة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الدولية الطابع، وضغوطا داخلية مردها التوليفة الوظيفية الناجمة عن الخلفيات الثقافية *Cultural backgrounds* المتعددة المتواجدة ضمنها. فمسؤولياتها الكبرى في محيطها الخارجي والضغط السياسي من الدول الأعضاء يلزم عليها إيلاء اهتمام متزايد لبنيتها الداخلية بغية تنفيذ التزاماتها وإيجاد معادلة متوازنة تمكّنها من استيعاب كل الخلفيات الثقافية مع خلق نموذج بنائي متكامل يقودها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية من أجل التعامل بعقلانية مع التحديات. فهي بحاجة لزيادة المرونة وتوسيع فضاء إفتتاحي يسمح لها بضبط هياكلها و إعداد الإستراتيجيات اللازمة كاستجابة لهذه التغيرات.

و على إثره أصبح السؤال المطروح داخل المنظمات الدولية هو كيفية التعامل مع التعدد الثقافي *Cultural diversity* المتزايد الأهمية والتي ترى في التنوع كمنظور لتوفير فرص متكافئة للجميع، كما أنه يساعد في تحقيق سمعة جيدة للمنظمة في محيطها الدولي، لكن هذا التعدد الثقافي قد يكون له تأثير على الأهداف التنظيمية و لهذا كانت الحاجة لإعادة النظر في العمليات التنظيمية *Organizational processes* مثل: الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي و الشعور بالاندماج، وأشارت الدراسات أن معظم المنظمات الدولية *International organizations* وضعت إدارة التعدد الثقافي *Cultural diversity* ضمن أولوياتها. فالتحدي الذي يواجه المنظمات الدولية ذات الطبيعة المتنوعة ثقافيا هو خلق هوية مشتركة يشعر الموظفون من خلالها بالانتماء، مع ضرورة التركيز على الاستراتيجيات الشاملة التي تعالج مسائل أوسع لإدارة الموارد البشرية الدولية و ممارسات أفضل تساعد على الاحتفاظ بقوة عاملة متنوعة.

وشهد العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الواحد والعشرين جهودا كبيرة من جانب الأكاديميين ومتخصصي الإدارة ومديري الموارد البشرية وصناع القرار للشروع في المبادرات الرامية إلى الاعتراف بالاختلافات الثقافية وقبولها في محاولة إيجاد بديل إداري ناجح بدلا من النهج التقليدي الذي اعتمد إستراتيجيات الذوبان والانصهار أو ما يسمى "بوتقة الانصهار" لاستيعاب الأقليات خاصة في صلب الممارسات الإدارية والتشريعات والالتزامات القانونية الناشئة وبرامج

العمل الإيجابي كطرق للقضاء على التمييز العنصري وتحقيق المساواة بين الجنسين في التوظيف والتقييم والترقية على حساب هوياتهم الثقافية ومعالجة سلبيات التعددية الثقافية *Multiculturalism* في المنظمات المعقدة بإجبار أعضاء ثقافة الأقلية لتكييف مع المتطلبات الثقافية للأغلبية أو ما يسمى "باليهمنة الثقافية" *Cultural hegemony* وقد أدى هذا التغير في لهجة قبول الاختلافات الثقافية *Cultural differences* المولدة للتنوع التنظيمي *Organizational diversity* بجلاء بوادر مدرسة جديدة في الفكر الإداري هدفها التمكن من إيجاد موازنة بين كيفية التعامل مع الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية وأداء المنظمات الدولية في بيئه عالمية تميز بالحركية والдинاميكية السريعة، تتطلب صياغة وتطبيق مفاهيم وتقنيات إدارية وتنفيذ خطط عمل طويلة وقصيرة الأجل للتعامل مع التحديات والفرص التي تطرحها الثقافات المتنوعة على نحو متزايد وتشمل التأثيرات الثقافية على الرضا الوظيفي، ومستويات العمل بين مجموعات وممارسات التحييز والتحامل، ودرجات التعاون والفردية وأداء المجموعة بهدف الاستفادة من إيجابيات التعدد الثقافي وكمحاولة للتقليل من السلبيات المطروحة.

بناء على ما سبق يمكن بلورة إشكالية الورقة البحثية في التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يمكن لمنظمة ما- منظمة أعمال أو منظمة غير ربحية- تحوي تركيبة ثقافية متنوعة ببناء نموذج إدارة فعال بسلوك تنظيمي مشترك يمكنها من استيعاب كل الاختلافات الثقافية من أجل بلوغ أهدافها ؟

و يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتعدد الثقافي كمعطى تنظيمي؟ وما أثر المتغيرات الثقافية على بيئه العمل الدولية ؟
- هل إدارة التعدد الثقافي أداة إدارية أم استجابة تنظيمية للمستجدات المستحدثة أم إستراتيجية منتهجة للتقليل من سلبياته والاستفادة من إيجابياته ؟
- ما العلاقة بين الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الاختلافات الثقافية و موقف المنظمة منها ؟ وما هي أهم الممارسات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية الدولية؟
- هل التقاءط الثقافي بين الثقافة الوطنية والتنظيمية داخل منظمة الصحة العالمية يشكل عائقا أمام تحقيقها لأهدافها ؟ وما السبل المتبعة للتقليل من أثارها ؟

بالاستناد إلى الإشكالية الرئيسية فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى** : يتأثر موظفو المنظمة الدولية سلبا أو إيجابيا بطبيعة التركيبة الثقافية المتنوعة.
- **الفرضية الثانية** : تتوقف فعالية إدارة التعدد الثقافي كأداة إدارية واستجابة تنظيمية واستراتيجية تنتجهها المنظمات الدولية في تعاملها مع الإختلافات الثقافية.
- **الفرضية الثالثة**: تتعدد الممارسات التنظيمية والإستراتيجية للمنظمة الدولية في تعاملها مع البيانات الثقافية ضمن بنيتها الداخلية بطبيعة الموقف الذي تتبعه المنظمة الدولية ومنها منظمة الصحة العالمية التي كان لها نهجها الخاص بشأن التعدد الثقافي.

بالرجوع للدراسات الأكاديمية نلاحظ أن البحوث التي تناولت موضوع إدارة التعدد الثقافي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

ذات وجهة نظر أخلاقية: وهي تركز على التفاوت الاجتماعي في المنظمات والسعى لإيجاد وضع أكثر عدالة اجتماعية بتحسيد مبدأي تكافؤ الفرص والمساواة ل مختلف المجموعات من مختلف الثقافات وكان الغرض من هذا النوع من

الدراسات هو التعرف على الممارسات التمييزية في مكان العمل وتجارب عمل مجموعات الأقليات، على سبيل المثال دراسات بيلر و بلاو *Beller & Bellow* بعنوان "الاختلافات في الأجور" سنة 1996 لأنكار *Anker* ، ودراسة *Ibara* عام 1998 حول العزل أو الفصل.

ـ دعاء المنظور الاقتصادي-النظري ، وهي تركز أساساً على آثار التعدد الثقافي في بيئه العمل ذات الصلة بالنتائج الاقتصادية والفعالية التنظيمية وإعطاء حجج لماذا ينبغي على المنظمات التركيز عليه. ومن أهم المواضيع المعالجة على سبيل المثال: العلاقة بين قيمة التعدد الثقافي والصراع ، أو عدم التجانس بين القدرات المعرفية وحل المشكلات، علاقة التعدد الثقافي بمعدل الدوران داخل المنظمة ومدى ارتباطه بالتكاليف. والغرض من هذه الدراسات هو محاولة التقليل من سلبيات التعدد والاستفادة من الإيجابيات كالإبداع و المرونة وجودة المخرجات التي يطرحها ومن أهم الباحثين نجد *Cox* ، *Milleken* وغيرها . استناداً إلى الإشكالية المطروحة و الفرضيات الموضوعة تم تناول الدراسة وفقاً للمنهج التالي:

ـ مقدمة،

ـ أولاً: الإطار المفاهيمي والنظري للتعدد الثقافي وإدارته في المنظمات؛

ـ ثانياً: أهم الإستراتيجيات المتبعة لإدارة التعدد الثقافي؛

ـ ثالثاً: إدارة التنوع الثقافي في منظمة الصحة العالمية-دراسة حالة-

ـ خاتمة.

أولاً: الإطار المفاهيمي والنظري للتعدد الثقافي وإدارته في المنظمات:

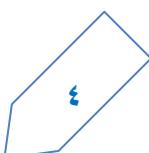
إن دراسة التعدد الثقافي *Cultural Diversity* كمعضلة ضمن المنظمات الدولية تقتضي الإحاطة بالأطر المفاهيمية والمفاهيم النظرية المساعدة في رسم الإطار الذي تستند إليه إدارة التعدد الثقافي.

لقد أخذ التعدد الثقافي¹ والمنظمة المتعددة الثقافات حصته في الأدبيات الأكاديمية والمنشورات الإدارية وأصبح واحد من أهم المواضيع المناقشة في الدراسات التنظيمية والإدارة الدولية نظراً للتأثير الذي تمارسه الثقافة على الموظفين وتأثير ذلك على أداء وتجيئه عمل المنظمة الدولية، لهذا تستدعي الضرورة الأكاديمية توضيح وضبط تعريف التعدد الثقافي بالنسبة للأفراد والإدارات لأن تحديد وضبط مفاهيمه يساعد في فهم خصائص كل مجموعة من مجموعات العمل والتعرف على الأسلوب الناجح لإدارتها وتحديد السياسات التعاملية للمنظمة في اتجاه موظفها لتحقيق أهدافها التنظيمية لطبيعتها ككيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الموظفين الذين يظهرون اختلافات ثقافية تتجلى في ممارساتهم الإدارية.

١. مفهوم التعدد الثقافي

لقد اختلف المنظرون والدارسون في تحديد تعريف أو ضبط تعريف إجرائي للتعدد الثقافي كبعد إداري وهذا ما رده اختلاف توجهاتهم في النظر إلى التعدد الثقافي كميزة إيجابية أو عيب سلبي وعلى إثره سنورد جملة من التعريفات:

¹ : في هذه الورقة البحثية سنجم استخدام كل من التعدد الثقافي والتنوع الثقافي كمرادفين.



❖ فقد عرفه سفار *Sphere* بأنه: مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره على سبيل المثال: العمر، التوجهات الجنسية الأصل، الطائفة الدينية والطبقة الاجتماعية²....إلخ.

❖ أما ليدن روزنر *Liden Rosener* عرف التعدد الثقافي بأنه: ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: النوع الاجتماعي ، العرق، القدرات العقلية والجسدية، التوجه الجنسي أما الأبعاد الثانوية فتشمل الخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي، الدين ، اللغة والخبرات العملية والتنظيمية.³

❖ وعرفه كوكس *Cox* بأنه التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتمامات المختلفة.⁴

❖ أما فلوري *Fleury* فأعتبره خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي.⁵

٢. أبعاد التنوع الثقافي

الجدول التالي يوضح حملة الأبعاد بحسب الذكر وليس الحصر حسب التصنيف المعتمد من طرف ليدن روزنر *Liden Rosener* بالإضافة إلى ذلك هناك من اعتمد على ما يسعى بوحدة الأبعاد الثقافية *The Unit of diversity dimensions Rosener* كتصنيف للتنوع الثقافي ولدرجة التفاوت بين كل بعد وحجم الأثر الذي يتركه على شخصية الموظف والواردة أدناه:

الجدول رقم: 01 تصنیف الأبعاد الثقافية

الأبعاد الفرعية	الأبعاد الثانوية	الأبعاد الأولية
المواقف / الإدراكات	الدين / الثقافة/ التوجه الجنسي	العرق / الإثنية
المعتقدات / القيم	أسلوب التفكير / الأصل الجغرافي الوضع	النوع الاجتماعي
قواعد الجماعة	العائلي/أسلوب الحياة/ الوضع الاقتصادي / التوجه السياسي الخبرة العملية	السن القدرة الجسدية/ الإعاقة

Source: *Rijamampianina, Rasoava, Effective Management in Multicultural Organizations*, London, 1997,pp:123-

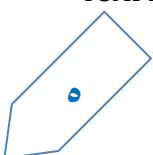
125.

² : *Barbara Mazur," Cultural Diversity in Organization Theory and Practice", Journal of Intercultural Management*, Vol 2, n° 2 November, 2010,pp 8-10.

³ : *Bond M , T,pyle," Diversity Dilemmas at Work ",Journal of Management Inquiry*,vol7, n°3,1998,pp 252-256.

⁴ : *Cox, Taylor, CulturalDiversity:TheoryResearch and Practice*, Sanfrancisco, Berretkohler , Publishers , 1993,p 11.

⁵ : *Caleb Rosado," What Do We mean: byManaging Diversity", work force Diversity*, Hyderable india ICAFAI UNIVERSITY, vol3 1996, pp 36 34 .



إن كل هذه الحقائق الثقافية التي يأتي بها الموظفون إلى مكان العمل تؤثر على حياتهم العملية إلى وحى على المسار التنظيمي والوظيفي داخل المنظمة التي ينتمون إليها. وخلص كوكس Cox استنتاج "أن تشكيلة القوى العاملة قد تغيرت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة سواء من حيث التفكير وأساليب العمل مما لا يسمح بالاستمرارية على نفس القيم والتجارب ولا حتى على تلبية نفس الحاجات والرغبات لأنها تغيرت، ونظرًا لاختلاف الدراسات التي تناولت البحث في التعدد الثقافي بمنظوره الأخلاقي المعنوي والاقتصادي التنظيمي تم تصنيف الدراسات حتى الأبعاد الواردة كالتالي:

أ - التعدد الثقافي من المنظور الأخلاقي: كان التركيز منصب على التفاوت الاجتماعي في المنظمات والسعى لكي تكون أكثر عدالة ومن أهم الكتابات المقدمة: "تجارب العمل للأقليات" من طرف نيكوما وكوكس Nikoma and Cox و"الاختلافات في الأجور" (أشرف وبيلر وبلو Ashraf & Beller & Blau 1998) وكذلك "العزل والفصل" (إيبارا Ibarra & Anker 1998) فضمن هذا المنظور الأخلاقي يمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية من التصنيفات:

✓ **التصنيف الأول:** يحدد دافت Daft الأبعاد التالية⁷:

-الأبعاد الأولية: تشمل النوع، العرق، العمر، التوجه الجنسي، والقدرة الجسدية.

-الأبعاد الثانوية: تشمل التعليم، الدين، الأصل الجغرافي، الدخل، الحالة الزوجية المهنة.....إلخ;

✓ **التصنيف الثاني:** ويعتمد على أساس التباين النسبي في مصادر الإختلاف:

-الخصائص الثابتة نسبياً: العرق، الإثنية، التوجه الجنسي، القدرة الجسدية.

-الخصائص المتغيرة: الخلفية الاجتماعية والمكانة الاقتصادية، الحالة الزوجية.....إلخ.

✓ **التصنيف الثالث:** ويعتمد على الخصائص ومدى تباينها هي⁸:

-الخصائص المرئية: العرق، الإثنية، النوع، السن.....إلخ.

-الخصائص غير المرئية: التعليم، المهنة والخبرة في المنظمة والطبقة الاجتماعية والاقتصادية

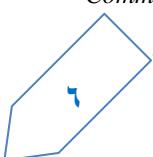
إن الباحثون في هذا النوع من الدراسات ركزوا على تعريف التعدد الثقافي وتحديد أبعاده وكانوا حذرين بسبب التداخل مع مختلف الفئات على سبيل المثال فالبعد الأساسي يتعلق بالبعد الثابت نسبياً ولكن غير متطابق معه. فالاختلافات في القيم والمعايير أقل وضوحاً في كثير من الأحيان بعكس الاختلافات في العرق وال عمر فهي واضحة.

ب - التعدد من منظور اقتصادي تنظيمي: وفقاً لهذا المنظور تم التركيز على أثار التعدد الثقافي على العمل وخاصة المتعلقة بالأداء مثل الدراسة التي أجرتها كل من ميلكين و مارتن (Millkin & Martin 1996) حيث عالجا العلاقة بين

⁶: Maddy Jonssens. Chris Steyaert, "Theories of Diversity in Within Organization", Studies Debates and FuteareTrajectories, University of Gallen Cahair of Organizational Psychology, Switzerland, January 2003, pp 4-7.

:Erika Bernard ",Management Cultural Diversity: Integration Values and Management Skills",Annual Conference, may 2009,p56.

⁸ : Molly kmoon," Understanding The Impact of Cultural Diversity on Organization", The Research Department Air Command ,March 1997,p15.



التعدد الثقافي والصراع وعدم التجانس بين المعرفة والقدرات على حل المشاكل ووفقاً لهذا المنظور فالتصنيف ينطلق من الاختلافات الثقافية والفنية والقاريبية والواردة كالأتي⁹:

✓ الاختلافات الثقافية: وتشمل الدين، العرق، السن ، القدرة اللغوية؛

✓ الاختلافات الفنية: تشير إلى الاختلافات في طريقة التفكير ومعالجة المعلومات والتعامل مع السلطة -

الاختلافات التاريخية: الأسرة، الآراء السياسية والعلاقة بين الجماعات. وكثيراً ما يستند هذا المنظور في

تصنيف أبعاد التعدد الثقافي إلى نموذج ياردل وأدوا *Berdhal & Arrow* المحدد في خمسة مجموعات:

-الخصائص، الديموغرافية: مثل العمر ، النوع، العرق، التوجه الجنسي، والحالة الحسدية.

المهمة ذات الصلة للأمراض المعرفية والمهارات والقدرات الذهنية والسلوكية:

القيم، الآراء والمواقف..

الخصائص الوظيفية: فهو يكتسب علم التمييز بين الفئات الوظيفية.

إن دعوة هذا المنظور الاقتصادي *Economic perspective* يجادلون بأن الاهتمام المتمثل في تحفيز التعدد الثقافي يكون أساساً في الخصائص الديموغرافية من وجهاً نظر القانونية مثل قوانين تشجيع التمييز الإيجابي، هذه الحجج القانونية تخلق التمثيل المتوازن لمختلف الفئات بين العاملين بالمؤسسة ولكن من المنظور الأخلاقي *Moral perspective* فالسدد الثقافي هو أقل فعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة مع إيلاء المزيد من الاهتمام للاختلافات في القيم الثقافية والمعرف العلمية والسمات الشخصية لتحديد الهوية الوظيفية وعلاقة الهدف من تأثير التعدد الثقافي على القدرة التنظيمية لـ:

- قياس الاختلافات الثقافية بشكل صحيح.

- اكتساب نظرة ثاقبة على درجة التباين.

٣. الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي

طور كل من رولنز وستيسون **Rollins & Stetson** ما يسمى بالنموذج الجليدي لاختلافات الثقافية *Cultural Differences* حيث قسموا السمات إلى مستويين وهو¹⁰:

أ- المستوى الأول: يتضمن خصائص يتم كشفها بسهولة وتطفو على السطح:

ب - المستوى الثاني: وهي جملة الخصائص الشخصية الداخلية غير قابلة لللحظة أو ما يسمى بالمستوى العميق الذي سلط عليه كونارد *Konard* على المنظمات تجاوز المظاهر السطحية والتركيز على المهارات والقدرات المعرفية واقتناء المؤهلات اللازمة لها. بالإضافة إلى هذا تستدعي الضرورة فهم أثار التعدد الثقافي على التنظيم الإداري بوصفه سمة من

سمات النظم الاجتماعية ولقد أدرج الدارسون أربعة تأثيرات هي¹¹:

⁹ : Rasoava Rijamampian, "Effective Management in Multicultural Organizations Creating a Learning-Based Order With a "Sharing Principle", *Econ. J. of Hokkaido Univ.*, Vo 25,(1996), pp119-123.

¹⁴Jennifer E. Beer. "The Iceberg Metaphor." 2003. Accessed July 20, 2010. Available from, <http://www.culture-at-work.com/iceberg.html>

¹¹: Basoava Rijamampian, *op cit* p130

✓ **أثار عاطفية** *Emotional Effects* : في معظمها تشير إلى ما يسمى بالتورط العاطفي مثل: الرضى الوظيفي- تحديد الهوية - الصراع الوظيفي - الدور - دور الغموض - مفهوم التمييز والاندماج الاجتماعي، فالعمل مع أفراد من مختلف الأعراق والنوع الاجتماعي واللغة يستتبع بسلبية العواطف، كما أشارت الأبحاث أن الأفراد ينجذبون إلى الذين يشاربونهم لأنهم أكثر عرضة لتكوين علاقة مع بعضهم، والذي يجعل الاندماج الاجتماعي والهوية أكثر تجانساً عنه في حالات الاختلاف التي يتولد فيها النفور فيكون بناء العلاقات أملاً صعباً.

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

✓ **أثار رمزية** *Symbolic Effects*: وهي المجموعة الثالثة المعنية بمجموع الرموز للموظفين غير المتجانسين وقد يكون رمز التنظيم نابع من سيطرة الأطراف المهيمنة داخلها وخارجها وهذا يزيد من شرعية المنظمة خاصة إذا كانت هذه الرموز تعنى بأعضاء الأقلية وتوفير فرص متساوية للجميع¹².

✓ **أثار تواصلية** *Communicative Effects* حددها ميلكين ومارتن *Millken & Martin* وتعنى بأنماط الاتصال داخل المجموعات غير المتجانسة وتميل لأن تكون أكثر رسمية وأقل تكرار.

بالإضافة إلى هذه الآثار الأربع والمحددة من طرف المنظور الاقتصادي التنظيمي فإن القوى العاملة تسهم في تحسين استخدام المعرف والمهارات حيث يتم وضع كل موظف في وضع وظيفي يمكنه من تقديم الأفضل، كما أن تقسيم المهارات بهذا المنظور يؤدي إلى تثبيت التوافق بين الوظيفة والفرد والذي يسمح بدوره للمنظمات على تحقيق أهدافها بسرعة وبأقل كفاءة وجودة استناداً للمبدأ القائل الشخص المناسب في المكان المناسب *. The right person in the right place*

٤. إدارة التعدد الثقافي

لقد تم الترويج لقبول إدارة التعدد الثقافي بوصفها أداة ايجابية في مجال الهندسة الاجتماعية والتنظيمية خاصة في العقدين الأخيرين، ولقد نشأ مصطلح إدارة التعدد الثقافي ضمن حركات الحقوق المدنية الأمريكية وانتشر تدريجياً ليعم أوروبا. فأول ما بدأ كان كتصور وتدبر لتنفيذ برامج المساواة في الحقوق، وتطور ليصبح أداة إدارية تطبق للاستفادة من إمكانات الموارد البشرية مما جعله يتصدر صفحات الكتبات الأكاديمية في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات خاصة بعد التقرير الذي نشره معهد هيدسون *Hudson Institut* المقدم من طرف جونسون باكتار *Jonston Pacter* في 1987 تحت عنوان "العمل والقوى العاملة في القرن 21" *"Work and workforce for 21 centry"* والذي درس التغيرات الديموغرافية داخل القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تستدعي القيام بدراسات إستباقية لاستيعاب هذه التغيرات (تغير في الهيكل العمري، دخول النساء أو ما يسمى بالتنوع الاجتماعي، دخول عرقيات جديدة¹³). هذه المناقشات أثرت الأدبيات الاقتصادية وقطاع إدارة الأعمال خاصة الدولية منها من خلال ما تم نشره من طرف جامعة هارفرد *Harvard Unniversity* مقلاً كتبه توماس روزفلت *Thomas Roosevelt* الذي عمل كمستشار للإدارة في المعهد الأمريكي لإدارة التعدد الثقافي ويرجع

¹² : David Brown L., " *Managing Conflict at Organizational Inter/aces*," Reading, MA: Addison-Wesley, 1983, pp45-50.

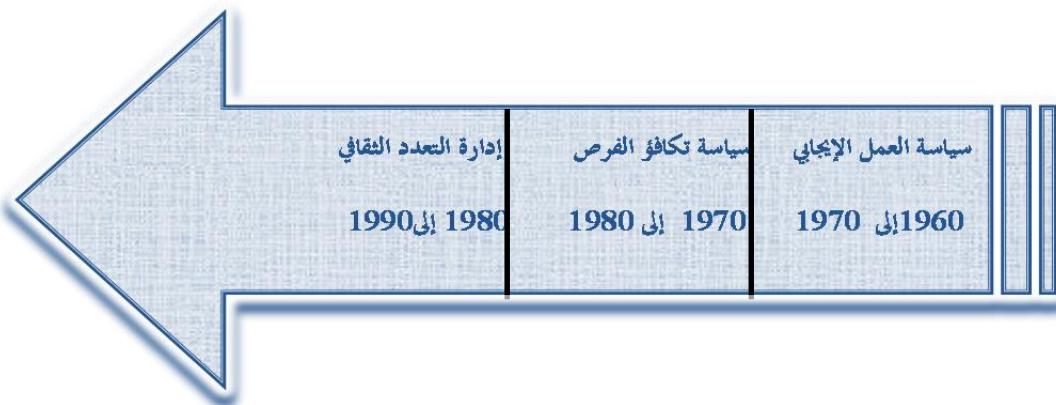
¹³ : Cox Taylor. Blake S., " *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*," *The Executive*, Vol. 5, No.3, 1991, pp 45-50.



المصطلح إليه وعرفه بأنه: "الالتزام تنظيمي لتوظيف ومكافأة وتشجيع مزيج الموظفين غير المتجانسين"، بعدها غير اعتقاده وأدريه كأمر طوعي ومقاربة جديدة لإدارة القوى العاملة المتنوعة، فانتقد سياسة العمل الإيجابي الممارسة من طرف المنظمات.

حيث أن إدارة التعدد الثقافي هي إمتداد تاريخي إداري لهجي تكافؤ الفرص والعمل الإيجابي والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 01 : التطور التاريخي لإدارة التعدد الثقافي



Source: Agos Cbur, C",Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences,

International Journal of Man Power, vol19, n°4, 2009, pp 30-34.

رغم هذه الأهمية والاهتمام اللذان وليت بهما إدارة التعدد الثقافي فإنهما لا تخضع للإجماع في ضبط مفهومها وأهم التعاريف الواردة كانت كالتالي:

❖ **تعريف توراكس بروكسيل Torex Bruxell** إدارة التعدد الثقافي تعني تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانيتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميّز عن الآخر، لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة، وبالتالي فهي عملية تقييم مستمر للاستفادة من الفروق الفردية كي يتتسنى لجميع الأفراد من تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني؛

❖ **تعريف فلوري Florry** إن إدارة التعدد الثقافي هي استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة. على إثره اعتبر التعدد استجابة حتمية أخلاقية وسياسية وقانونية بهدف الوصول للإنصاف والعدالة الاجتماعية والمساواة مع احترام الاختلافات الثقافية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي تمكّن المنظمة من الاستمرار. ويتجسد هذا من خلال تنفيذ سياسات المساواة المهنية والاستراتيجيات المضبوطة والآليات

الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية للاستفادة من التباينات الموجودة داخلها لأن إدارة التعدد تشمل

ثلاثة وظائف هي:

- **برامج التوظيف** : إذا كانت المنظمة تسعى لإدارة التعدد بوصفه عملية شاملة تتضمن تجنيد كل الموارد البشرية اللازمة لذلك.

- **بناء الوعي الثقافي** *cultural awareness Building* وينطلق من وجود علاقة سلبية بين التنوع الثقافي والأداء حيث يمكن للاستفادة من الاختلافات الثقافية للوصول إلى ما يسمى بالتأزر الثقافي *Synergy Cultural* :

- **سياسات الإدارة البراغماتية** : الإدارة البراغماتية هي العملية التي تسعى لتجنيد أكبر مجموعة من الموظفين مختلفي الثقافات ذوي الكفاءة العالية لتحقيق ما يسمى بالمعرفة التنظيمية.

ولقد حدد بلاك وكوكس *Cox & Black* أن المنظمة التي تتعامل مع التعدد بأسلوب جيد وتدبره بشكل سليم وفعال تتمكن من تحقيق الفوائد التالية:

- الحد من الدوران والتغيب بتحفيز الرضى الوظيفي والتقليل من التكاليف المرتبة عنهما:

- الحد من الصراعات الثقافية والتقليل من الأخطاء الثقافية بكسر الحاجز التي تؤدي إلى ذلك والسيطرة على التعددية الثقافية في بنيتها الداخلية:

- جذب أفضل المواهب والاستبقاء عليهم مع استقطاب الكفاءات المتميزة بغية تحسين الأداء وإثراء الموارد البشرية:

- التقليل من الممارسات التمييزية والتحيزية وعدم انتشار الصور النمطية.

كما قاما بتقسيم ممارسات إدارة التعدد الثقافي إلى فئتين هما:

▪ **ممارسات عبر الثقافات** *Cross-cultural* : هي إدارة العلاقات والاتصال بين الموظفين القادمين من ثقافات أجنبية والعاملين في البلد المضيف.

▪ **ممارسات بين الثقافات** *Intercultural* تركز على إدماج الأعضاء الجدد كالنساء، ومتعدي الأعراق والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة وبالتالي خلق قوة عمل متعدنة.

ثانياً: أهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التعدد الثقافي:

يصف ليربي *Lerbie* إدارة التعدد الثقافي بأنها إستراتيجية ضرورية أو أداة تستخدم التنوع الثقافي كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية داخل المنظمة أما صمولنشي وكوكس *Cox & Smolish* ، فاعتبرها جملة الجهود الاستباقية للقيادة والموظفين للرد على مشاكل القوى العاملة غير المتعدنة ضمن مناخ يمكن جميع الأفراد من تحقيق كامل إمكانياتهم للمساهمة في الانجازات من: زيادة الفوائد وتلطيف الحاجز الثقافي بين القيم المختلفة وتجانس الإيديولوجيات والآراء، على رغم من الاتفاق على أنها إستراتيجية تم الاختلاف في طبيعتها وكيف يمكن تطبيقها ضمن المنظمات المتعددة الثقافات ولقد كان لكل منهم إستراتيجيته المتبعة وهم كالتالي:

١. إستراتيجية خلق منظمة متعددة الثقافات

طور كوكس Cox نموذج كيفية خلق منظمة متعددة الثقافات استناداً ل موقفه الإيجابي من التعدد الثقافي ورأى ضرورة أن تستفيد المنظمة من كافة الإمكانيات المحتووة مع تعظيم الاستفادة من فرصة الاختلافات الثقافيةداخلها، وهو اقتراح للانتقال من منظمة أحادية الثقافة إلى نموذج متعدد الثقافات واقتراح ثلاثة مراحل فيما اصطلاح عليه "التنمية المتعددة الثقافات" وهي¹⁴ :

▪ **أنواع المنظمات:** وفق كوكس تايلور يمكن تقسيم المنظمات إلى أنواع مختلفة اعتماد على مقوماتها والثقافة التنظيمية والتقاليد كالتالي:

- **المنظمات أحادية الثقافة Monolithic Organization:** في المنظمات المتتجانسة التعدد الثقافي ليس جزء تكميلي في البنية ولا في القيادة. في هذا النوع من المنظمات يوظفون أعداد محدودة من الأفراد من ذوي خلفيات متنوعة وجنسيات مختلفة من أجل الحفاظ على قوة عاملة متتجانسة نسبياً، وفي حالة توظيف الأقليات فإننا نجدهم في المقام الأول على مستوى منخفض في وظائف مثل الصيانة وسكرتارية. ويعاب عليها أنها لا تتفاعل مع التطورات الديموغرافية المتغيرة وبالتالي فهي لا تستفيد من الكفاءات ومهارات الموارد البشرية. كذلك واحدة من المزايا القليلة بالمقارنة مع العدد الكبير من العيوب هو انخفاض مستوى الصراع والتماسك بين أعضاء المجموعة يكون عالياً نسبياً.¹⁵

- **المنظمات المتعددة الثقافات Plural Organizations :** هي المنظمات ذات قيادة متتجانسة وبنية متنوعة الثقافات كما أنها الشكل المهيمن للمنظمات منذ 1990 حتى اليوم وتشمل أفراد متعدد الجنسيات الثقافية، تقدم عرض خاص من الإدارة للتدريب على قضايا تكافؤ الفرص والحقوق المدنية والتحرش الجنسي فضلاً عن عمليات التحقيق لمنع التمييز ضد الجماعات. لكن يمكن العثور على عدد قليل فقط من الأقليات في المناصب العليا، فهي بهذا نموذج للتكامل الهيكلي الجزئي ومع ذلك فالمنظمات المتعددة الثقافات تعمل على دمج الأقليات في شبكات غير رسمية مع مستوى الوعي حول التمييز وبالتالي فإن نهج الاستيعاب والثاقف لا يزال هو السائد داخل هذا النوع من المنظمات.

- **المنظمات التعددية Multicultural Organization :** هي منظمات متعددة الثقافات لكن ليست متسامحة مع التعدد الثقافي ولا تكتفي بقبوله بل تقيمه وتعمل على استخدامه في عملية التثاقف، ولهذا فهي ترى أن التعددية ضرورية لكل المنظمات وتحرص أن تكون كل المنظمات سائرة على هذا النموذج ولقد بدأت هذه الأخيرة في إدراج سياسات التنوع الثقافي ضمن برامجها مثلاً في التوظيف بما في ذلك الأقليات والنساء والاستفادة منها بغية الحصول على موارد ذات أهمية متزايدة. ويتميز هذا النوع من المنظمات بجملة من الخصائص هي¹⁶ :

- ✓ التكامل الهيكلي الكامل:
- ✓ الاندماج الكامل للشبكات غير الرسمية:
- ✓ عدم التحيز وعدم التمييز والتقليل من الصراعات:
- ✓ كسر الحواجز الثقافية.

¹⁴ : Cox Taylor ,*creating the multicultural organizations*,San Francisco,Jossey-Bass,2001,pp115-120

¹⁵ : Ibid, pp: 56-60.

¹⁶ : Cox Taylor; *Creating the multicultural organization*,op,cit ,pp120-125.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: أنواع التنظيمات وفق Cox Taylor

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

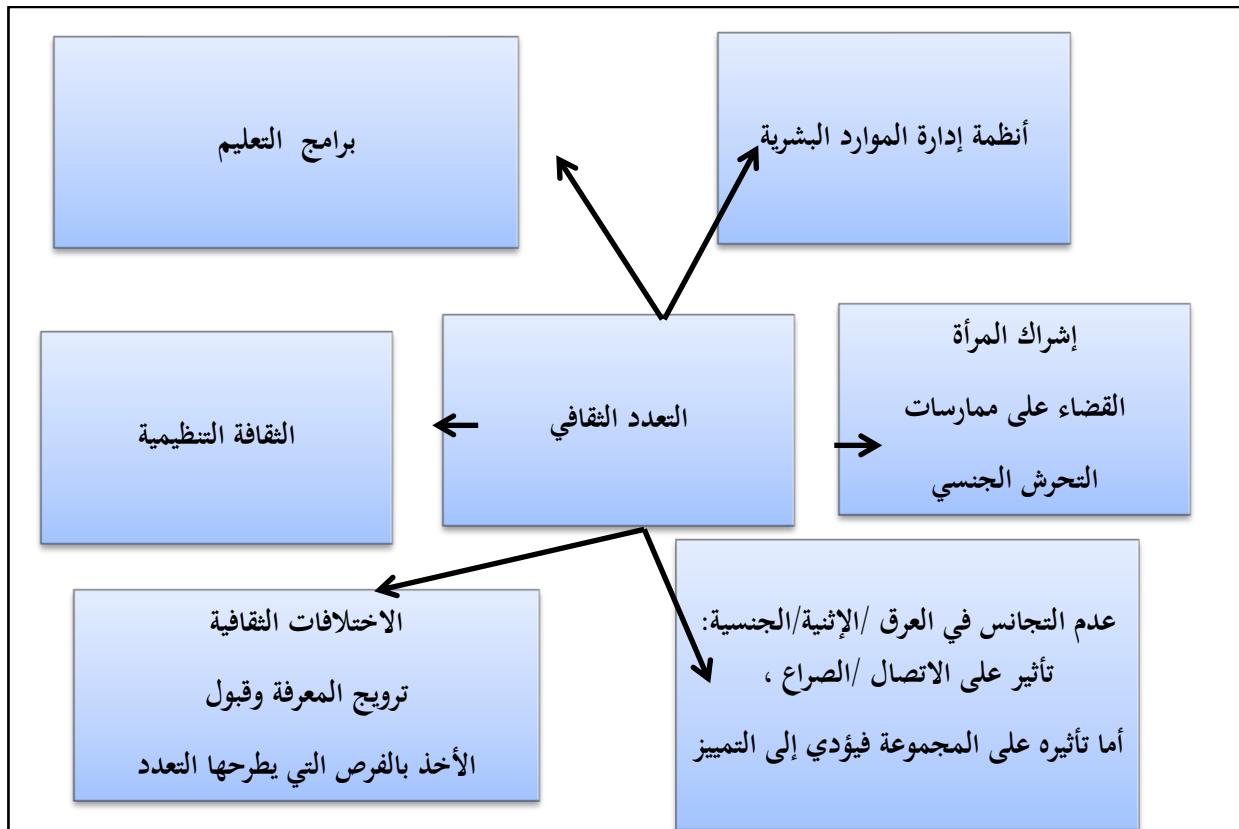
Source: Cox Taylor, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, op,cit,p37.

■ مجالات نشاط في إدارة التعدد الثقافي

إن الصعوبات والمشاكل التي سبق ذكرها تشير إلى أن الإدارة الفعالة للمجموعات المتنوعة ثقافيا هي عامل مهم للاستفادة من الموارد البشرية بنجاح. وحدد كوكس مجالات مختلفة النشاط التي يتم تلخيصها في الشكل التالي:¹⁷

الشكل رقم 02 : مجالات النشاط في إدارة التعدد الثقافي

¹⁷ : Cox Taylor , *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*.op,cit,pp60-67.



cit, pp: 60-67.-Source: Cox Taylor, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. Op

٢. الاستراتيجية الداعية والاستراتيجية الاستباقية

تعتبر أعمال كل من روزفلت توماس و إيلي Roosevelt Thomas & Ely مهمة وذات قيمة وقد تمكنا من بناء النموذج الأول فيما يخص إدارة التعدد الثقافي في 1996 وتطوره في 2001 وذلك بسبب التغيرات التي طرأت على بيئة العمل بالإضافة إلى الحاجة لنموذج يتسع للكل الفئات في بيئة عمل متعددة الثقافات وعلى إثره تم تسلیط الضوء على تأثير الموظفين على فعالية الأداء التنظيمي وكذلك الآثار المحتملة لعلاقات المجموعات وتم وضع ثلاثة نهوج مختلفة لتحفيز المدرسين على التعامل مع الموظفين خاصة فئة الأقليات والنساء وهي¹⁸:

أ - نهج التمييز والإنصاف : إن المنظمات التي تتبنى التمييز والإنصاف تدخل الأفراد متنوعي الثقافات في منظماتها لأنها ت يريد أن تعمل وفقا للالتزامات القانونية وبالتالي فهي تزيد ضمان تكافؤ الفرص وكذلك المعاملة العادلة والمنصفة للأعضاء باختلاف ثقافاتهم حيث نجد أن المدير التنفيذي أو مدير الموارد البشرية يركزون جهودهم على تنوع الموظفين بدرج مبدأ تكافؤ الفرص في برامج التوظيف والترقية والقضاء على المواقف القمعية والتمييز. هذا النهج يفترض أن الأبعاد مثل : العرق والدين والنوع الاجتماعي وغيرهم لا يكون لها تأثير هام على الحياة اليومية في المنظمة بالمقارنة مع الخلطية الثقافية، حيث أن الأفراد من مختلف الخلفيات لا يمكنهم التكامل لأنه يتم تجاهل وإهمال

¹⁸: Robinson.ely, Thomas, D avid. "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes". *Administrative Science Quarterly*, 2001, p39.

خصوصيتهم، وبالتالي تستدعي الضرورة استيعاب الأغلبية للأقلية. كما لا يمكن للمنظمة الاستفادة والتعلم من الثقافات الأخرى وتشكيل تكتلات ثقافية موحدة إلا بطرق جديدة للتفكير وأحسن للتعامل مع الحالات التي تعمل ضمنها. فالتنوع الثقافي لا ينبغي أن يؤثر على أساسيات المنظمة من حيث العمل، القيم التقليدية، المعتقدات والمواقوف الأساسية، حيث موظفي المنظمات التي تتبني نهج التمييز والإنصاف يرون أنفسهم من خلف الستار، فيهم يقررون بعدم وجود فوارق بين النساء والرجال فطرح أحد الموظفين لا أرى الناس في اللون و أتعامل مع هذا المنظور " *I don't see people in color It them all the same* " الجميع بنفس الطريقة لا يعطي قيمة للفروق المتنوعة وهم يتم بالآليات في المستويات الدنيا للمنظمة من أجل ضمان تكافؤ الفرص والمعاملة باستخدام إستراتيجية عمي الألوان *Colorblind* لإدارة الموظفين وعلاقتهم¹⁹.

ب- نهج الوصول والشرعية: المنظمات التي تتمسك بهذا النهج تستخدمه لتحقيق غاياتها مثلاً كالوصول إلى الأسواق وإضفاء الشرعية على مخرجاتها وتحقيق الأرباح أو توسيع دوائر أعمالها ونشاطاتها حيث يشعر جميع الموظفين بالاحترام والقبول، من ناحية أخرى فالمشاكل التي تحدث يتم قولبتها أو التحايل عليها وتكون بسبب عدم كفاية التقدير بمعرفة الآخر ومهاراته بالإضافة إلى ذلك المدراء في هذه المنظمات لا يمكنهم استخدام الإمكانيات الكاملة للعاملين فيها، بالإضافة إلى أنها توظف أفراد من جنسيات مختلفة ونوعية توسيع حدودها المجتمعية من دون تحديد قيمة خبرات ومهارات موظفها وهذا يعني عدم تضمين التنوع في الوظائف الأساسية للمنظمة وبالتالي في تعيش حالة عدم التجانس وغير قادرة على الاستفادة منه.

ت- منظور التكامل والتعلم : يهدف هذا المنظور إلى تشكيل قوة عمل غير متجانسة وتعلم من بعضها كيفية انجاز أفضل مهمة للمنظمة، حيث يتم خلق مناخ يسمح للاستماع لكافة الآراء بغض النظر عن أية فروق وتقدير واحترام الآخر، نتيجة لذلك يتم خلق مجموعات عمل ناجحة تقسم بالكفاءة والمهارة بالاستفادة الكاملة من كافة إمكانيات أفرادها فتم تجميع كافة المعارف المتنوعة سواء من الأقلية أو الأغلبية وعلى إثرها يتم تضخيم ما يسمى بالمهارات الفنية. نلاحظ أن هذا المنظور يقدر المهارات والخبرات وتنمية الموارد ويعتبر الهوية الثقافية وسيلة لتشكيل شخصية الموظفين وسماتهم فضلاً عن معارفهم وقدرتهم على حل المشاكل وتصميم الأعمال.

إن فهم التعدد يمكن أن يساعد على إعادة النظر في المهمة الأساسية مع تحديد المنتجات والاستراتيجيات والممارسات التنظيمية أو الأسس التي من شأنها الهوض بمهامها. لذلك يعتبر التعدد والمعرفة غير المتجانسة وسيلة للتعلم ومصدراً للمهارة لخلق مجموعة ثقافية متنوعة مستوعبة لكل الكفاءات التي يمكن استغلالها والاستفادة منها . هذا النوع من المنظمات يبحث في المستوى العميق لأبعاد التعدد الثقافي مثل: الافتراضات والمعتقدات والمواقوف بدلاً من التركيز على الخصائص المرئية فقط.

٣. إستراتيجية نموذج البناء *Strategy Of Model Building*

إدارة التعدد الثقافي كبرنامج تعني خلق التعليم المتعدد الثقافات القائم على تقاسم النجاح والنماذج العقلية والرؤى والمنافع لذا فإدارته تعتبر عمليات تحضيرية تفاعلية تصورية وتعليمية في وقت واحد. وتم توسيع المفهوم بإضافة تقدير قيمة التعدد الثقافي *Diversity Valuing Cultural* من خلال مبادرات على جميع المستويات في المنظمة والمهدف من ذلك هو

¹⁹ : Robin J. Ely . David A. Thomas, *Cultural Diversityat Work*, op,cit, p227.

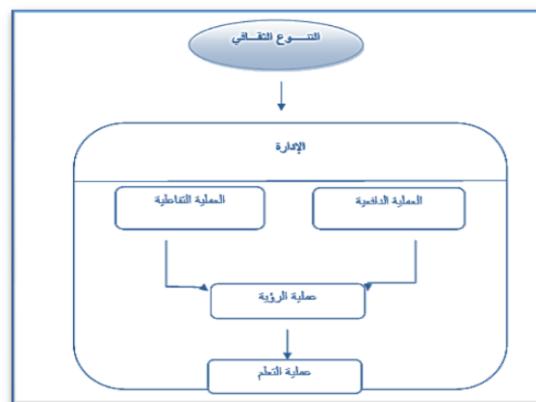
تطوير البيئة التي يعمل فيها الجميع مع تعظيم فوائد المنظمة للتنوع الثقافي والتقليل من السلبيات المحتملة. والسؤال المطروح هو كيف يمكن بناء نموذج فعال لإدارة متعددة الثقافات؟²⁰

التنوع الثقافي في جميع الوضعيات هو حقيقة وليس خيار ولأن الفوائد المحتملة للتنوع يجب أن تكون أكبر من التكاليف فالتحدي الذي يواجه أيّة منظمة هو نجاحها بزيادة فعالية الإدارة في المنظمات المتعددة الثقافات بينما يتم خفض السلبيات للتنوع. بالتالي على الموظفين العمل كفريق واحد وعلى المدرِّين التعامل بشكل مختلف عما كانت عليه في الماضي وكما يتعين عليهم إعادة تصميم استراتيجيات تحفيزية وتفاعلية وتصورية وتعليمية جديدة لأن مسؤولية الإدارة هي توفير التدريب اللازم ورصد إحصائيات شفافة لتقدير الأداء وتعزيز فرص مفتوحة ومتساوية للجميع من خلال تنمية مخططات لتقاسم نتائج العمل بين الموظفين من خلال:

- ✓ خلق بيئة جيدة تستقبل نماذج جيدة؛
- ✓ تدعيم خلق الرؤية الموحدة أين يمكن تشجيع الموظفين على الإبداع وإبداء الكفاءات؛

مركز القضية هو ترسیخ مبدأ التعلم في العمل حيث يمكن أن تتعلم منظمتهم. دون التعليم الفردي لا يكون تعليم الفريق ودون هذا الأخير لا يكون هناك تعليم تنظيمي *Organizational Learning* ، وفي الواقع الحالي للمنظمات الدولية خاصة دون التعلم التنظيمي يكون من الصعب تحسين الأداء بل من المستحيل تحقيقه وهذا هو لب نموذج البناء التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات ويشمل الخطوات التالية والموضحة في الشكل أدناه.

الشكل رقم 3: التنوع الثقافي وتأثيراته على الإدارة



Source: Rasoava, Rijamampian , op,cit, p: 127.

ثالثاً: إدارة التنوع الثقافي في منظمة الصحة العالمية-دراسة حالة-

²⁰ : Cannon Bowers, J. Salas, E. Converse. "Shared Mental Models in Expert Team Decision Making," in Castellan , N.J. (Ed.) , " Individual & Group Decision Making," Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates ,1993,p40.

للتعديدية الثقافية أثر على أداء منظمة الصحة العالمية لطبيعتها الدولية، ومن خلال البيان الصادر عنها فثقافتها هي مزيج من الثقافة التنظيمية والمؤسساتية والتنظيمية وجملة الثقافات الوطنية لموظفيها ولمهنتها أكثر عن مبادراتها الإدارية فيما يخص الاختلافات الثقافية.

١. الهيكل التنظيمي لمنظمة الصحة العالمية

أ-العضوية والهيئات:

ينص دستور منظمة الصحة العالمية أن العضوية داخل المنظمة مفتوح لكل الدول وجماعات الأقاليم أو غيرها من السلطات التي تحمل المسؤولية في العلاقات الدولية ويتم عمل منظمة الصحة العالمية عبر ثلاثة أجهزة أساسية هي^{٢١}:

جمعية الصحة العالمية: هي أعلى جهاز لاتخاذ القرارات في منظمة الصحة العالمية. وتعقد الجمعية اجتماعاتها عادة في جنيف في شهر ماي من كل عام، وتحضر اجتماعاتها وفود من جميع الدول الأعضاء البالغ عددها 194 دولة . ووظائفها الرئيسية هي:

✓ تقرير سياسات المنظمة؛

✓ تعيين المدير العام؛

✓ مراقبة السياسات المالية التي تتبعها المنظمة؛

✓ استعراض واعتماد الميزانية البرمجية المقترحة؛

✓ النظر في تقارير المجلس التنفيذي الذي تصدر إليه التعليمات فيما يتعلق بالمسائل التي قد تقتضي اتخاذ المزيد من الإجراءات أو الاضطلاع بالمزيد من الدراسة أو التقصي أو إعداد المزيد من التقارير^{٢٢}.

المجلس التنفيذي: ويتألف من 34 عضواً من ذوي المؤهلات التقنية في مجال الصحة. ويتم انتخاب الأعضاء لولاية مدتها ثلاث سنوات كما يعقد الاجتماع الرئيسي للمجلس والذى يتم فيه إقرار جدول أعمال جمعية الصحة القادمة واعتماد القرارات للحالات إليها في شهر جانفي مع عقد اجتماع ثانٍ أقصى مدة في شهر ماي بعد اختتام جلسة جمعية الصحة، وذلك للنظر في المزيد من المسائل الإدارية، ووظائف المجلس الرئيسية هي:

✓ إنفاذ ما تقرره جمعية الصحة مع تنفيذ سياساتها،

✓ إسداء المشورة إليها، والعمل عموماً على تيسير عملها^{٢٣}.

وتضم أمانة المنظمة نحو 8000 موظف من الخبراء الصحيين والخبراء في مجالات أخرى ومن موظفي الدعم، وهم معينون بعقود محددة الأجل ويعملون في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية الستة في البلدان؛ ويرأس المنظمة المدير العام الذي تعينه جمعية الصحة بناء على ترشيح المجلس التنفيذي.

كما يتم إيلاء اهتمام في انتقاء الموظفين لضمان الكفاءة والنزاهة والتمثيل الجيد على المستوى الدولي مع الحفاظ على أعلى المستويات وإيلاء اعتبار للتمثيل الجغرافي على أوسع نطاق كما يشترط في الموظفين الامتناع عن القيام بأي عمل قد يمس إلى مراكزهم كموظفين دوليين ويتعهدون باحترام المدير العام والموظفين الآخرين وألا يسعى إلى التأثير على مجريات

^{٢١} : دستور منظمة الصحة العالمية، الفصل 03 ،المادة: 03.

^{٢٢} : المرجع نفسه، الفصل 7 ، المادة: 11 .

^{٢٣} : المرجع نفسه، الفصل 7 ، المادة: 18 .

عمل المنظمة وضمان استقلالية الأمانة العامة. وبالتالي فمن المهم إلقاء نظرة فاحصة على هيكل الموظفين والتوظيف والتمثيل الجغرافي لنتتمكن من دراسة الثقافة التنظيمية داخل منظمة الصحة العالمية.

ب - التوظيف في الأمانة العامة :

لدراسة أثر الاختلافات الثقافية في منظمة الصحة العالمية يجب التركيز على التوظيف وخاصة موظفي المقر والأمانة العامة. فالتوظيف داخلها عموماً متوافق مع نظام الأمم المتحدة، والتي توجد فئتان رئيسيتان من التوظيف:²⁴

- **فئة المدراء العاميين والمهنيين:** فئة الخدمات وتشمل المهنيين المتخصصين الفنيين مثل: الاقتصاديين والقانونيين والأطباء

وغيرهم من موظفي الخدمة العامة.

ت - التمثيل الجغرافي :

يتمثل الهدف العام لمنظمة الصحة العالمية هو تنوع الموظفين بما في ذلك التمثيل الواسع من جميع الأعضاء والأعضاء المنتسبين، ففي عام 1976 سعى المجلس لتصحيح اختلال التوازن بين البلدان المتقدمة والبلدان المتخلفة و انتهاج سياسة *Desirable Ranges* لتنوع الموظفين و تطبق المعايير التالية²⁵:

- 40% من مجموع الوظائف سيتم توزيعه بالتساوي بين جميع الأعضاء.

- 55% من مجموع الوظائف تستن إلى عامل الاشتراكات.

- 5% من مجموع الوظائف على أساس عدد سكان الدول الأعضاء.

ث - زيادة فرص العمل للمرأة :

ابتداء من 1979 أضيف شرط جديد إلى التمثيل الجغرافي وهو زيادة عدد النساء في المنظمة خاصة في المناصب المهنية ومناصب صنع القرار مع ترسیخ مبدأ المعاملة على قدم المساواة مع الرجال لشغل وظائف في المقر والأقاليم وتم تحديد الهدف بنسبة 30 % من خلال القرار الصادر في: 1985-01-14 بالإضافة إلى ذلك أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة هدفها العام في تحقيق المساواة بين المرأة بحلول عام 2000 بنسبة 25 % في مناصب المدراء وما فوق وتبذل جهوداً متظافرة لزيادة هذه الأدوار للمرأة في المنظمة وزيادة جمعية الصحة العالمية النسبة إلى 50 % في عام 2002 بالنسبة لجميع التعيينات الجديدة، مع المحافظة على الهدف الأساسي وهو الحفاظ على الموظفين الذين يمثلون أعلى مستويات الكفاءة والمقدرة والنزاهة كما هو وارد في المادة 115 من دستور منظمة الصحة العالمية²⁶.

²⁴ : المرجع نفسه، الفصل 6 ، المادة: 24-28.

²⁵ : The Fifty-eighth World Health Assembly adopted a scale of assessments for 2006-2007 reflecting the application to WHO based on the latest available United Nations scale – which is a country-by-country assessment of Member States and Associate Members. WHO Documents: EB120/20, 15 January 2007 (accessed April 18, 2011); available from http://www.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB119-121 - REC1/p3-en.pdf

²⁶ : دستور منظمة الصحة العالمية، الفصل 9 ، المادة: 35 .

ج - فئات تعيين الموظفين داخل منظمة الصحة العالمية :

اعتبارا من 30 سبتمبر 2007 كانت هناك نسبة 65% للتوظيف على المدى الطويل وتشمل تعيينات الموظفين في المواقع المحددة أي من سنة إلى خمسة سنوات أو تلك التي تتم بالتعيينات المستمرة (انظر تقرير الموارد البشرية 2007). والفئة المهنية أكثر من نصف الوظائف التي يشغلها الموظفين في الفئة الفنية وتكون في التندية، طب الأسنان، التمريض وأخصائي الطب البيطري ضمن هذه المجموعة نجد 91.1% متخصصين طبيين و 1% من متخصصي التمريض و 35% بتوظيف بعقود مؤقتة أو في الخدمات كاستشاريين وفي هذا النوع هناك نسبة 37.1% من النساء و 62.9% من الرجال و الموظفين في الخدمة العامة هناك 58.2% من النساء و 41.8% من الرجال.²⁷

- **الموظفون في المقر الرئيسي :** في 30 سبتمبر 2007 كان هناك نسبة 30.6% من إجمالي موظفي منظمة الصحة العالمية بنسبة 68.8% هم موظفين على المدى الطويل و 31.25% بتوظيف قصير المدى أو استشاريين ففي فئة المدى الطويل هناك 55.3% هم مهنيين منهم 56.6% من الرجال و 43.4% من النساء وفي الخدمة العامة نجد 77.6% من النساء و بنسبة 22.4% من الرجال.

٢. منظور هوفستد والثقافة الوطنية

يتم تحليل البيانات بالنظر في أبعاد هوفستد Hofstede و التي يتم الربط بينها وبين بيئة العمل والثقافة الموجودة داخل منظمة الصحة العالمية:

❖ **بعد الفردانية مقابل الجماعية :** تشير البيانات التي أدلّى بها بعض من موظفي المنظمة أن هناك عدم ارتياح لزيادة صعوبة القضايا مع شخص ما من ثقافة وطنية مختلفة وهذا أحد التصريحات: "في ثقافي لا أستطيع التحدث بصراحة عن مصالحي" ويتم التركيز على الجماعة وهذا البيان تعبير عن القيمة الثقافية الجماعية داخل المنظمة والتي تؤدي إلى التقليص من الاهتمامات الشخصية كما يتجلّى من خلال البيان المذكور أعلاه أسلوب اتصال المتكلم والمترافق مع اختيار سلوك ثابت مع القيمة الثقافية وفي هذه الحالة اختيار أسلوب الاتصال المباشر أو غير المباشر والذي قد يحدّده بعد الفردانية والجماعية فعدم الرغبة في الكلام أثناء الاجتماعات يكون مثلاً لضبط الأفكار أو مساعدة شكلية من ذوي الخبرة.²⁸

❖ **بعد سلطة المسافة :** في هذا البعد البيانات تدعم الاعتقاد بأن منظمة الصحة العالمية هرمية مزدوجة هيكلياً وعملياتياً، خلال ورشات العمل التي تقوم بها المنظمة يكون الحضور من ذوي المستويات المهنية وموظفي الإدارة العامة مع غياب جزئي للمدراء في المستويات العليا و عند مسألة الموظفين عن هذه الديناميكية كان الرد مشترك: "منظمة الصحة العالمية هي مكان هرمي الطابع وموظفي المستوى العالي لا ينخرطون في دورات التدريب مع المستويات المنخفضة في نفس الغرفة" علاوة على ذلك إدراك بين الموظفين أن المدير العام والإدارة العليا

²⁷ : التقرير السنوي للموارد البشرية منظمة الصحة العالمية ، جانفي. 2007 ص. 4. تم تصفح الموقع في: 11 أفريل 2011

. http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB122/B122_24-ar.pdf

²⁸ : Theodore A. Johnson , THE Paralysis Of Culture: Developing **المصدر** To a Cultural Awareness Process Increase Cross-Cultural Understanding in International Organizations, The Fletcher School of Law and Diplomacy,2009,pp279,281.

تعمل على المستوى السياسي والدبلوماسي وليس في حاجة إلى التدريب . مثال آخر عن التسلسل الهرمي هو البيان التالي لأحد المدراء: " أنا لا أميل للتفاوض مع الموظفين وأنا أقول لهم ما يجب القيام به وإذا لم يكن ، فهذا يؤدي إلى ضعف وفقدان للسلطة". كذلك: "إني أتفادى التحدث إلى شخص في مركز عال لأننا مدينون لهم بالاحترام ولا أستطيع الاختلاف معهم علينا لأنه عالمة لعدم الاحترام"²⁹ ."الثقافة تؤثر على حرية الكلام فأنا لا أستطيع التكلم بعقلي والذين يفشلون في التحدث غالبا ما يشعرون أنهم يعاملون كأشخاص من الدرجة الثانية" هذه التصريحات تؤكد ارتفاع بعد سلطة المسافة والذي سبق وأن قلنا أنه يتعلق بما إذا كان الأفراد يقبلون ويتوقعون توزيع غير متكافئة للسلطة وبالتالي:

- الثقافة تمنع حرية التعبير في منظمة الصحة العالمية;
- الثقافة تكون مرجع للثقافة الشخصية أين الخطاب مقبول والنصوص الداخلية تصنع التحدث بعقل واحد داخل المنظمة.

❖ بعد تجنب الغموض : موظفي منظمة الصحة العالمية يميلون لربط علاقات أكبر مع أفراد من ثقافات مألوفة لديهم تجنب علاقات مع ذوي الثقافات المختلفة وهذا الاتجاه من المرجح أن يكون له أثر على فرق العمل ومكاتب الموظفين المختلطة. وهذا ما يؤكد التصريح التالي: "الأفراد لا يبذلون جهد لفهم الآخرين رغم هذا فهناك نوع من البحث عن بعض القيم المشتركة أو اللجوء إلى مدونات لقواعد السلوك للاسترشاد بها" ولقد أورد هوفستد ملاحظة وهي عندما يسعى الأفراد للتقليل من عدم اليقين فإن هناك اتجاه لإنشاء قواعد لإدارة عدم اليقين والبيانات الواردة تتماشى مع الموظفين في تجنب عدم اليقين في بيئه العمل³⁰ ، من ناحية أخرى إذا كانت هناك قواعد ومدونات السلوك للاسترشاد بها قد يمكن من إنشاء قيم مشتركة أو فهم متبادل يمكن للجميع التحدث دون خوف من العواقب.

❖ بعد الذكورة والأنوثة: هناك جهود من طرف منظمة الصحة العالمية للتوصيل إلى تحقيق المساواة بين الجنسين من حيث التركيبة السكانية والإدماج في المستويات العليا الإشرافية والإدارية في السنوات العشر الماضية هناك امرأتان شغلتا منصب المدير العام وهما: الدكتور: قروهارلم براوند لاند *Dr Gro Harlem Brundtland* والدكتور: مارغريت شان *Dr. Margaret Chan* وهذه الجهود تثير جملة من الأسئلة وهي:

- ✓ هل منظمة الصحة العالمية ذات بنية ثقافية ذكورية أو ثقافة أنثوية؟
- ✓ هل وجود امرأتان في منصب مدير العام له تأثير في توجيهه سياسات المنظمة نحو الطابع الأنثوي؟.
- ✓ هل زيادة في عدد الموظفين النساء له تأثير إيجابي أو سلبي أو محايده على علاقات الموظفين داخل المنظمة؟

أكدت البيانات المستقاة أن منظمة الصحة العالمية ذات توجه نحو الثقافة الذكورية وحسب ما ذكر هوفستد *Hofsted* فإنأخذ الأدوار الاجتماعية يتحققها المجتمع فمن المفترض أن الرجل يكون صعب المراس و أكثر حزما و تكون المرأة أكثر مرونة ومعطاء و تركز على المسائل المتعلقة بكيفية الحياة لكن المهم هو الاستفادة من هذا البعد في مكان العمل، فحسب هوفستد فإن الأمر لا يتعلق بالتركيبة السكانية بين الجنسين في المنظمة (أي العدد الكلي للرجال ولنساء العاملين

²⁹ : *Ibid*,pp282-286.

³⁰ : *Hofstede Geert. Culture and Organizations, Software of the Mind*, op,cit,pp82-83.

والموزعين من حيث الوظيفة والسلطة والمستويات العليا) لكن بجملة الممارسات التالية مثل: حل الصراعات بالقوة ، ممارسة السلطة الحازمة، إعطاء قيمة للثقافات الذكورية ، مبدأ تأكيد الذات، التكلم بصوت عال الهرمية فكلها متسقة مع بيانات منظمة الصحة العالمية.

وفقاً لإحصائيات منظمة الصحة العالمية هناك هيمنة الرجال بنسبة 62% في أغلبية الوظائف المهنية في حين تشكل النساء 37.1% في ميدان الخدمة العامة تشكل النساء نسبة 58.2% والرجال بنسبة 41.8% وهذا لدعم سياسة المساواة بين الجنسين التي تتبناها المنظمة ولاسيما في مجال العمالة بشكل خاص . كما منحت المنظمة نسبة 25% في مناصب صنع القرار وكما سبق الذكر فالمدير العام للمنظمة هو امرأة ولكن هذه النسبة القليلة تؤكد على أن المنظمة ذات طبيعة ذكورية ديموغرافية ولكن هناك أمر مطروح في إذا ما كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة هي أيضاً بذات الطبيعة والذي يفسر لنا صعود المرأة لمنصب المدير العام . يشير هوفستد إلى أنه في كثير من الأحيان تتعلم المرأة لتعمل بخصائص ذكورية كما أنه بالإمكان للرجل العمل بخصائص أنثوية في بيئه العمل لأن منصب العمل والمكانة الوظيفية هي التي قد تحدد العمل بخصائص ذكورية أو أنثوية بالإضافة على تفسيرات أخرى والتي قد تتضمن البعد الجغرافي والمهارات الفنطيمية والسياسية والتاريخية وسياسات المساواة بين الجنسين، كما أن هناك تصريحات تؤكد ذلك:

"مدير رفض رغبتي في المرور لاختبار التمويل وهو يعتقد أن التمويل ليس عملاً مناسباً للمرأة"³¹ . كامرأة أشعر أنني لا يمكن أن أكون حازمة في منظمة الصحة العالمية وقيل لي أن نقاقي غير مناسبة هنا . ولكن لا يجب أن تكون هناك تحيزات وممارسات تميزية بشكل على وهذا ما تعمل عليه منظمة الصحة العالمية باستخدام ما يسمى بـ "المهارات الناعمة" Skills في المفاوضات والاتصال وتعمل على تدعيم المواقف والسلوكيات للتقليل من المسافة الثقافية بين الموظفين وبناء العلاقات التي تعتمد كقيمة شخصية أو تنظيمية ووسيلة من وسائل السلطة اللينة بما يتفق مع السمات الأنثوية مثل التفاوض والتعاون والمساواة وبناء التوافق في الإدارة كما أن النساء هم الأكثر المشاركون في الأنشطة التي تهدف لتبني وتعزيز واكتساب المهارات الناعمة وزيادة الفرص لفهم كيفية دعم هذه الديناميكيات.

عموماً البيانات تظهر أن منظمة الصحة العالمية ذات ثقافة ذكورية أكثر منها أنثوية على الأقل في القيادة العليا في الوقت نفسه هناك أصوات ذات مصداقية تنادي بتدعم المواقف التنظيمية الأنثوية داخل المنظمة الصحة العالمية والتي هي خليط معقد من الثقافات.

خاتمة:

اندرجت الدراسة في إطار البحث عن إجابة على الإشكالية في مدى تمكن المنظمة الدولية من استيعاب الاختلافات الثقافية وفقاً لطبيعتها الدولية ، بمعنى التعامل مع التعددية الثقافية وفقاً لتلك الطبيعة ومن خلال هذه الدراسة تمكناً من الوصول إلى جملة من النتائج

تم تقسيمها إلى مجموعتين:

- المجموعة الأولى : متعلقة بالمنظمة الدولية بصفة عامة.
- المجموعة الثانية: متعلقة بالمنظمة العالمية للصحة.

³¹ : Theodore,op,cit,pp 256-260.

فيما يتعلق بالمنظمة الدولية كانت هناك جملة استنتاجات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعدد الثقافي طبيعة وميزة داخل المنظمة الدولية موجود على كل المستويات فتركيبتها البنوية الداخلية والمتمثلة في جملة الموظفين الدوليين من مختلف الأنواع الاجتماعية والأديان والأعراق واللغات والخبرات المهنية والقدرات اللغوية للعمل ضمن بيئه تنظيمية مشكلة بذلك بيئه عمل غير متجانسة.
- الاختلافات الثقافية داخل المنظمة الدولية تولد جملة من الآثار السلبية والنتائج الإيجابية على حد سواء.

✓ النتائج السلبية في كالتالي:

- خلق جو من الاضطراب الإداري من خلال سيادة ظروف عدم اليقين والارتباك والإحباط.
- وضع حواجز أمام المشاركة الكاملة خاصة للأقليات والنساء.
- صعوبة الاتصال بين فرق العمل المختلفة ثقافيا داخل المنظمة الدولية.
- وجود ممارسات لا أخلاقية كالتمييز والتحيز وسيادة الصور النمطية والأحكام المسبقة والتفكك التنظيمي داخليها.
- الزيادة من حدة الغموض والتعقيد والالتباس وحالات سوء الفهم.
- عدم السرعة في اتخاذ القرارات لصعوبة التوصل لإتفاق مما يعيق تنفيذ الإجراءات التنظيمية ويحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها.
- بإمكان المنظمة الدولية الاستفادة من التعدد الثقافي محددة بذلك من سلبياته، من خلال إدارة فعالة مع توفير مناخ متنوع ثقافيا، حيث يمكن لأي موظف من المساهمة في المنظمة بتسخير كل إمكانياته.

✓ أما النتائج الإيجابية في كالتالي:

- تعزيز الرأسمال البشري والتنظيمي من خلال قدرتها على جذب واستبقاء مواهب وذوي القدرات المعرفية من خلال الفرص التي تتيحها لهم لتجسيدها كما أن التعدد يمكنهم من الاستفادة من بعضهم من خلال برامج التعليم ودورات التدريب.

- إن التعدد الثقافي يؤدي للابداع لأن الاختلاف يؤدي لطرح تنوع في الأفكار ووجهات النظر وخيارات متعددة وبدائل خلاقة تمكن المنظمة من اختيار أفضلها والأمر لا يتعلق بعدها وإنما بنوعية البدائل المطروحة، وبالتالي القدرة على حل المشاكل الإدارية من خلال جو التنافس الناتج عن التعدد الثقافي.

- إن التعدد الثقافي يؤمن ما يسمى بالمرونة التنظيمية فيما بين موظفي المنظمة الدولية.
- أما المجموعة الثانية و تخص منظمة الصحة العالمية و التي تمكنت من اجتياز شوط نوعا ما كبير في إدارة التعدد الثقافي من خلال:- نقص الأداء وزيادة التكاليف من خلال عمليات التغريب والدوران الوظيفي.
- اعتماد سياسة إدماج النوع الاجتماعي من خلال زيادة نسبة توظيف النساء سواء على مستوى المقر وكذلك المقرات الإقليمية.

-رفع حصة الدول الأعضاء برفع نسب توظيف مواطنها ولا تبقى حكرا على الدول المؤسسة لها من خلال المساواة في التمثيل الجغرافي.

-تنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة في ذمتها من خلال الدورات التدريبية القائمة على التعدد الثقافي.

-الأخذ بمعايير المنظمة المتعلمة "كمبدأ واعتراف بقابليتها للتعلم في كيفية إدارة مواردها البشرية المتنوعة ثقافيا.

في الأخير يمكن القول بأن التعدد الثقافي هو قيمة إضافية داخل المنظمات الدولية إذا تمكنت هذه الأخيرة من اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للاستفادة منه للوصول إلى الشرعية من خلال الاعتراف بالاختلافات الثقافية كأمر طبيعي في الإنسانية جماء وكميزة تنظيمية تمكّن المنظمة الدولية من الاستفادة من إيجابياته وકاستراتيجية إدارية طويلة المدى تمكن من تسخير الكفاءات والإمكانات لخدمة المنظمة الدولية واستجابة عاجلة للمشاكل التي قد تفرزها الاختلافات الثقافية والذي يفرض عليها تحسين مبدأ احترام الآخر ضمن الممارسات التنظيمية خاصة من منطلق أنه التزام أخلاقي.

قائمة المراجع:

- 1) *Barbara Mazur," Cultural Diversity in Organization Theory and Practice", Journal of Intercultural Management, Vol 2, n° 2 November, 2010,pp 8-10.*
- 2) *Bond M , T.pyle," Diversity Dilemmas at Work "journal of Management Inquiry,vol7, n°3,1998,pp;252-256.*
- 3) *Cox, Taylor, CulturalDiversity:TheoryResearch and Practice, Sanfrancisco, Berretkohler , Publishers , 1993,p 11.*
- 4) *Caleb Rosado," What Do We mean: byManaging Diversity", work force Diversity, Hyderable india ICAFAI UNIVERSITY, vol3 1996, pp 36 34.*
- 5) *Maddy Jonssens. Chris Steyaert," Theories of Diversity in Within Organization", Studies Debates and FuteareTrajectories, University of Gallen Cahair of Organizational Psychology, Switzerland, Januuary 2003,pp 4-7.*
- 6) *Erika Bernard ",Management Cultural Diversity: Integration Values and Management Skills",Annual Conference, may 2009,p56.*
- 7) *Molly kmoon," Understanding The Impact of Cultural Diversity on Organization", The Research Department Air Command ,March 1997,p15.*
- 8) *Rasoava Rijamampian, "Effective Management in Multicultural Organizations Creating a Learning-Based Order With a "Sharing Principle " , Econ. J. of Hokkaido Univ., Vo 25,(1996), pp119-123.*
- 9) *Jennifer. E Beer. "The Iceberg Metaphor." ,2003. Accessed July 20, 2010. Available from, <http://www.culture-at-work.com/iceberg.html>*
- 10) *David Brown L," Managing Conflict at Organizational Inter/aces," Reading, MA: Addison-Wesley, 1983, pp45-50.*
- 11) *Cox Taylor. Blake S., "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness," The Executive, Vol. 5, No.3, 1991, pp 45-50.*
- 12) *Cox Taylor ,creating the multicultural organizations, San Francisco, Jossey-Bass,2001,pp115-120.*

- 13) Robinson.ely, Thomas, D avid. "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes". *Administrative Science Quarterly*, 2001,p39.
- 14) Cannon Bowers, J. Salas, E. .Converse. "Shared Mental Models inExpert Team Decision Making," in Castellan , N.J. (Ed.) , " Individual & Group DecisionMaking," Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates ,1993,p40.
- 15) ، الفصل7 الفصل ، 6، الفصل03 العالمية، الفصل الصحة منظمة دستور 9.
- 16) The Fifty-eighth World Health Assembly adopted a scale of assessments for 2006-2007 reflecting the application to WHO based on the latest available United Nations scale – which is a country-by-country assessment of Member States and Associate Members. WHO Documents: EB120/20, 15 January 2007 (accessed April 18, 2011); available from http://www.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB119-121 - REC1/p3-en.pdf
- 17) في الموقع تصفح تم 4. ص. 2007 جانفي ، العالمية الصحة منظمة البشرية للموارد السنوي التقرير http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB122/B122_24-ar.pdf 2011
- 18) Theodore A. Johnson , THE Paralysis Of Culture: Developing To a Cultural Awareness Process Increase Cross-Cultural Understanding in International Organizations, *The Fletcher School of Law and Diplomacy*,2009,pp279,281.