

## تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي

الباحة: القايمه القويزي، جامعة البليدة، الجزئر

الملخص:

تعالج هذه الورقة البحثية اشكالية تسيير تنوع القوى العاملة في مكان العمل ودوره في تجنب الصراع التنظيمي حيث تطرقنا إلى مفهوم تسيير التنوع وأهدافه مروراً بمقارباته مع ذكر بعض الفوائد والعيوب التي قد تنشأ نتيجة لتبني هذا النمط التسييري في المؤسسات، وبعد ذلك جاء الحديث عن إدارة الصراع في المؤسسات ومجالاته وأخيراً مستوياته، ولتحديد الدور والعلاقة الترابطية بين تسيير التنوع وتجنب الصراع أو التخفيف من حدته تطرقنا إلى الحديث عن تجنب الصراع في ظل التنوع في مكان العمل أولاً ثم مساهمة مدخل تسيير الصراعات في إنجاح ثقافة التنوع في المؤسسة ذات الطابع الدولي نزولاً من العام إلى الخاص على اعتبار أن تسيير التنوع أساساً لتجنب وخفض حدة الصراع التنظيمي.

## Abstract :

This paper dealt with the problematic conduct of the diversity of the workforce in the workplace and its role in avoiding organizational conflict where we dealt with the concept of management of diversity and its objectives through the approaches with mention of some of the benefits and disadvantages that may arise as a result of the adoption of this administrative in institutions pattern and then came to talk about the conflict in enterprise management and the fields and finally levels, and to determine the role and the relationship relational between the conduct of diversity and avoid conflict or mitigate touched to talk about avoiding conflict in diversity in the workplace first and then the contribution of the entrance to the conduct of the conflicts in the success of the culture of diversity in the organization of an international character down from the general to the specific on considering that going mainly to avoid and reduce unit organizational conflict.

مقدمة:

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 والاقتران بالعمل بها من خلال بعض الأدوات الفعالة التي تمكن من المساهمة الإيجابية في معالجة وإدارة الصراعات بما يكفل تحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية.

وعليه سنتناول في هذا البحث المختصر أهمية تسيير التنوع ومدى الترابط بينه وبين الميزة التنافسية حيث سنعرض مفهوم وأنواع تسيير التنوع وأهدافه، ثم نتطرق للحديث عن الصراع التنظيمي وفي الأخير سنحاول رصد العلاقة وتبين الدور الذي قد تمارسه إدارة الموارد البشرية عامة وتسيير التنوع خاصة في تجنب وخفض حدة الصراع التنظيمي في المؤسسة.

مفهوم تسيير التنوع :

تسيير التنوع هو عملية مستمرة لإدارة الاختلافات بين الموارد البشرية العاملة على مستوى المنظمة، وإدماجها في عملية التسيير ككل، من أداء وظائف

وخدمات واتصالات وعمليات، بهدف خلق منظمة أعمال عادلة، شاملة متناعمة وفعالة، فتفسير التنوع يعني تسيير الأفراد في ظل مجموع الاختلافات الموجودة بينهم، وتجميع هذه الاختلافات الموجودة بينهم، وتجميع هذه الاختلافات لخلق مناخ عمل ايجابي يساهم في تفعيل الأداء على مستوى المنظمة وتطويرها وضمان تنافسياتها واستمرارها<sup>(1)</sup>.

كما يعني تسيير التنوع " تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وعليه فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني<sup>(2)</sup>.

ويعرف تسيير التنوع أيضا على أنه " عملية مستمرة تطلق العنان لمختلف المواهب والقدرات التي يجلبه أفراد من بيئات مختلفة إلى منظمة أو مجتمع، مما يؤدي إلى خلق بيئة صحية شاملة، و" أمانة للتنوع " تمكن الناس من ص رفض رفض الآخر " تحتفل بالتنوع، ويعزز من الإمكانيات الكاملة للجميع في سياق ثقافي حيث يستفيد الجميع<sup>(3)</sup>.

أنواع تسيير التنوع :

لقد أدى نمو الشركات في ظل العولمة إلى تطوير مفهوم تسيير التنوع من مجرد تنوع القوى العاملة داخل بلد واحد ، إلى مكونات القوى العاملة عبر الدول (cross – nations) وعليه يمكن تحديد نوعين من تسيير التنوع هما:

➤ تسيير التنوع الدولي (International diversity management): وتعني تسيير قوى عاملة متنوعة من المواطنين والمهاجرين في سياق المنظمات من دولة واحدة.

➤ تسيير التنوع عبر الوطنية (Cross – national diversity management) : وتعني تسيير قوى عاملة مكونة من مواطنين ومهاجرين في دول مختلفة )

مثال: شركة كورية لها فروعها في الصين وماليزيا واليابان، تضع سياسات تنوع وتدريب يمكن تطبيقها في فرعها الرئيسي وباقي الفروع الأخرى في الدول المذكورة )

رغم أن كلا النوعين من تسيير التنوع يطرح جملة من التحديات، إلا أن النوع الثاني هو تسيير التنوع عبر الوطنية يحتم على المسيرين أخذ اختلاف التشريعات والسياق الثقافي في الدول الأخرى بعين الاعتبار عند وضع البرامج والثقافات وعليه فإن تحدياته أكبر.

خصائص وأهداف تسيير التنوع :

كما تطور مفهوم تسيير التنوع يمكن أن نستخلص جملة من الخصائص المميزة له والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

- تسيير التنوع طوعي (اختياري): على خلاف العمل الايجابي (Affirmative Action) التي تعتبر قوانين يفرض تطبيقها بشكل إجباري ، ويعد تسيير التنوع اختياريًا فالمؤسسات تقوم به بشكل طوعي إدراكا منها لأهميته بالنسبة للمؤسسة للوصول إلى أهدافها من خلال الاستفادة من التنوع في القوى العاملة الموجودة فيها .
- تسيير التنوع يستخدم مفهوم موسع لمفهوم التنوع : فعلى خلاف العمل الايجابي (Affirmative Action) دائما والتي توضع لصالح أقليات بعينها، فإن برامج تسيير التنوع تصاغ بشكل شامل مما يقلل اعتراضات أي مجموعات ذات أغلبية .
- تسيير التنوع يهدف إلى تحقيق منافع ملموسة للمؤسسة: وعليه يمكن اعتباره استراتيجية تهدف إلى الاستفادة القصوى من الإمكانيات الكاملة لجميع الموظفين بهدف إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية<sup>(4)</sup>.

وبناء على الخصائص السابقة يمكن القول بأن تسيير التنوع يهدف إلى :

- إلغاء جميع أنواع التمييز أو الإقصاء لمجموعة على حساب أخرى كالعرق أو الجنس أو الجنسية أو أية خصائص أخرى.
  - تثمين الفروقات بين العاملين ومحاولة تعظيم الاستفادة منها لصالح تحقيق أهداف المؤسسة .
  - كسب الحرب على المواهب "war for talents" للحصول على أحسن الموظفين حتى ولو كان بعضهم ليسوا من التيار الرئيسي التقليدي في المؤسسة على اعتبار أصولهم العرقية، الدي، أو الجنسية أو الجنس.
  - الاستفادة من فرق الإدارة غير المتجانسة والتي تميل إلى خلق قوة ابتكار أكبر على اعتبار المرونة العالية التي تتمتع بها في التعامل مع التغيرات الخارجية على عكس فرق الإدارة المتجانسة .
  - إذا نجحت ثقافة مؤسسة تعزز التنوع في دمج التنوع المطلوب من الموظفين، فإن هذا سيرفع من تحفيز ورضا العاملين ويقلص من خسائر الاحتكاك الداخلية .
  - الشركات ذات إدارة التنوع الفعالة تستفيد بشكل أفضل من أسواقها وبالتالي فهي أكثر إنتاجية وربحية . "diversity – marketing"<sup>(5)</sup>.
- مقاربات تسيير التنوع :

يتم تبني جملة من المقاربات لتسيير التنوع تختلف باختلاف إدراك مفهوم تسيير التنوع وأهميته للمؤسسة وكذا أهداف المؤسسة من خلا تبنيها لتسيير التنوع في حد ذاته كمقاربة تسييرية، وفي هذا السياق سنحاول التركيز على أهم هذه المقاربات والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

جدول رقم (01) : يبين مقاربات تسيير التنوع في الموارد البشرية

| المقاربة                                  | الهدف                                                                                                                | الاستراتيجية                                                                                                                         | الفرضيات                                                                                                  |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توسيع التنوع<br>DiversityEn<br>largement  | تغيير الثقافة<br>التنظيمية<br>من خلال<br>تغير مكونات<br>القوى العاملة                                                | توظيف موظفي<br>ذوي خلفيات<br>مختلفة ( متنوعة )                                                                                       | المعيّنون الجدد سيغيرون<br>الثقافة بمجرد تواجدهم<br>وعليه فلا داعي إلى أي<br>تدخلات إضافية                |
| حساسية التنوع<br>DiversitySe<br>nsitivity | التغلب على<br>الشدائد<br>وتعزيز<br>الاتصالات<br>المنتجة<br>والتعاون                                                  | تدريب على الرفع<br>من الحساسية<br>وتحسين الاتصال                                                                                     | حساسية متزايدة تجاه<br>الاختلافات تعمل على<br>التأثير وعلى الكفاءة                                        |
| المراجعة الثقافية<br>Cultural<br>Audit    | تحديد<br>العوقات/العق<br>بات التي<br>تواجه العمال<br>من خلفيات<br>متنوعة<br>وتغيير<br>ممارسات<br>المؤسسة وفقا<br>لها | مراجعة الممارسات<br>الحالية من خلال<br>عمليات المسح<br>والتركيز على<br>المجموعات ، وإجراء<br>التغييرات اللازمة<br>لمواجهة هذه العيوب | المشاكل سببها الجماعات<br>الثقافية المسيطرة داخل<br>المنظمة ، وتحتاج إلى<br>معالجة من طرف تلك<br>المجموعة |

|                                                                                                             |                                                  |                                                                                             |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| استراتيجية<br>لتحقيق النتائج<br>التنظيمية<br>Strategy<br>forAcheivin<br>g<br>Organizatio<br>nalOutcome<br>s | تحقيق أهداف<br>تنظيمية من<br>خلا تسيير<br>التنوع | دمج تسيير التنوع<br>في سياسة الموارد<br>البشرية والخيارات<br>الاستراتيجية<br>الأخرى للمؤسسة | ممارسات تسيير التنوع<br>يجب أن تكون مرتبطة<br>بالنتائج الفردية<br>والتنظيمية المطلوبة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

Source : CHAPTER 10 ,Diversity Management , Paradigms ,Rationale and Key Elements ,p 242, available on [www.sagepub.com/upm-data/35190\\_Chapter 10 pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/35190_Chapter%2010.pdf) .

1-توسيع التنوع DiversityEnlargement : يشير توسيع التنوع لمحاولات زيادة تمثيل الأفراد من الجنسين، والعرقيات والخلفيات الثقافية المختلفة في المؤسسة، لأنه يقوم على النظريات النفسية للتواصل الاجتماعي، والتي تشير إلى أن زيادة مستوى الاتصال بين أعضاء الجماعات ذوي الهوية المختلفة سيؤدي إلى انخفاض في التحيز وتنميط المنظمات باستخدام استراتيجيات التنوع، فالتوسيع يفترض ضمناً أن مناخ التنوع سيتم تحسينه من خلال زيادة الاتصال بين أفراد الجماعات مختلفي الهوية الاجتماعية<sup>(6)</sup>.

- حساسية التنوع Diversity Sensitivity: هي حساسية واستعداد السلوك الخاص للتكيف واستيعاب الاختلافات الموجودة في بيئات العمل المتنوعة عن طريق معاملة جميع الأفراد والجماعات باحترام إلى حد ما، وبغض النظر عن

الخلفية الثقافية أو الجنس أ، المعتقد الديني أو السن أو التوجه الجنسي، والوضع العائلي، الإعاقة الجسدية أو القناعة السياسية التي تميزهم .

3 - المراجعة الثقافية Cultural Audit: تشير المراجعة أو التدقيق الثقافي إلى دراسة وفحص الخصائص الثقافية للمؤسسة الثقافية (مثل افتراضاتها، المعايير، والفلسفة والقيم) لتحديد ما إذا كانت تعيق أو تدعم رؤيتها أو رسالتها، فالتدقيق إذن يمنح تشخيص شامل للثقافة الحالية وكذلك فهم مفصل للثقافة التي تهدف لها المؤسسة، من خلال دراسة تصورات الموظفين للممارسات الحالية للمنظمة والقيم التي يعتبرونها مرغوبة، والمراجعة ليست غاية في حد ذاتها فهي بمثابة نقطة انطلاق لمعالجة نقاط القوة والضعف داخل ثقافة المؤسسة والبدء في مناقشة ما يجب القيام به لتسهيل التغيير التنظيمي<sup>(7)</sup>.

4- إستراتيجية لتحقيق نتائج تنظيمية Strategy for Achieving Organizational Outcomes: تركز هذه المقاربة على "تسيير التنوع كوسيلة لتحقيق أهداف تنظيمية وليس كنهاية في حد ذاته"، فباستخدام هذه الاستراتيجية على المسيرين تحديد العلاقة بين أهداف تسيير التنوع والنتائج المرغوبة من طرف كل من الأفراد والمنظمة.

الخيارات الاستراتيجية للمنظمة يتم تصورها في سياق معطيات المحيط كتغيير مكونات سوق العمل، الاقتصاد الشامل، التحول نحو اقتصاد الخدمات والضغوطات القانونية والحكومية، تحليل معطيات المحيط يساعد المنظمة على تحديد الفوائد التي ترجوها من تسيير التنوع وكيف تربط هذه الفوائد باستراتيجياتها للأعمال، فعلى سبيل المثال إذا كان التحديد هو استراتيجية العمل التي تتبناها المؤسسة فمن مصلحتها تطوير فرق العمل متعددة الثقافات لأن الإبداع والاستجابة الجيدة للأسواق الجديدة نلجدها أحسن في فرق العمل المتنوعة<sup>(8)</sup>.

#### فوائد التنوع في مكان العمل :

- الفوائد الداخلية للتنوع : بناء على دراسات الحالات فإن الفوائد التي تعود على العمل من استراتيجيات التنوع في مكان العمل هي:
- اكتشاف المواهب المتنوعة، واكتشاف مجموعة كبيرة من نقاط القوة والخبرات الفردية .
- استخدام وجهات النظر المختلفة والأفكار لزيادة الإبداع والابتكار .تحسين الاتصال مع الجماعات المختلفة .
- بناء أفضل الممارسات وانخفاض معدل دوران العاملين، وزيادة الحماس والتحفيز والقدرة على المنافسة .
- الحد من الغياب والإجازات المرضية وزيادة الإنتاجية والربحية .
- إنشاء سياسة التنوع هودليل على التزام المسؤولية الاجتماعية للشركة .
- أما بالنسبة لفوائد التنوع الخارجية فهناك مجموعة كبيرة تتمثل في :
- تحسين صورة المنظمة وتقوية العلامة التجارية للشركة وتحسين خدمة العملاء وإدارة العلاقات مع الموردين .
- فهم أكبر لاحتياجات ومتطلبات قاعدة عملاء متنوعة بشكل متزايد مع فتح أسواق جديدة محتملة .

ورغم الفوائد المذكورة آنفا لإدارة التنوع إلا أن هناك تباينا حول مدى أولوية موضوع التنوع في قوة العمل واهتمام الشركات به في هذه الأيام، فمنذ سنوات بسيطة قامت جمعية التدريب والتنمية الأمريكية بعمل مسح في أكبر 1000 شركة أمريكية عن مدى الاهتمام بموضوع التنوع، واتضح من نتائج المسح أن الموضوع لا يأتي ضمن قمة أولوياتها حيث أفادت 11 ٪ بأن الموضوع ضمن قمة أولوياتها.

كما أفادت 33٪ بأنها بدأت تفكر في الموضوع وبوجه عام فإن حوالي ربع الشركات محل الدراسة لم تفعل أي شيء بخصوص الموضوع كما يعتبر

الاهتمام بتنوع قوة العمل هو الأعلى في أمريكا وكندا ، ولكنه أخذ في البزوغ في الدول الأخرى فقط ، وبلغت أخرى فان التنوع في قوة العمل حقيقة في الشركات الدولية ولكن إدارة هذا التنوع لم تأخذ حقها من اهتمام هذه الشركات <sup>(9)</sup> .

وتحقق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسة عدة مزايا نذكر منها كما وردت فيكتاب :

"comment réussir la politique de la diversité dans l'entrep-rise l'entreprise, cahier d'entreprises n :3, p :4"

✓ تنمية الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة: في إطار اقتصاد المعرفة فإن إدارة التنوع تمثل ورقة راجحة، ذلك أن الإبداع يرتبط بشكل وثيق بمدى تنوع الأفراد ومساراتهم الوظيفية وخبراتهم المكتسبة، فالتنوع بذلك هو مصدر الإبداع والابتكار.

✓ تقوية سمعة وصورة المؤسسة: وهذا من شأنه أن يعكس صورة جيدة وحسنة عن المؤسسة في أذهان زبائنها في الداخل والخارج.

✓ زيادة قدرة المؤسسة في التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي: ما يتيح التعلم من الأفراد المختلفين في شخصياتهم وتجاربهم وخلفياتهم الاجتماعية <sup>(10)</sup> .

✓ وهذا ما يساهم في زيادة انفتاحهم وتوجههم نحو الآخر، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة من خلال القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات الحاصلة في البيئة .

✓ استقطاب أفضل الكفاءات وحسن تسييرها : إن انفتاح المؤسسة والتزامها التام اتجاه موردها البشري، وتبني الاحتواء البيئي للأفراد والجماعات ذات الصفات الشخصية المختلفة والقدرة على إدراكهم بالطريقة التي تعبر عنهم، واحترام الفرد العامل المبدع وتقدير مؤهلاته المعرفية والعلمية واعتبارها المعيار والمحدد الأساسي للتوظيف وكذا التوجه في الاستثمار

- وتنمية رأس المال البشري، كل هذا من شأنه أن يجعل المؤسسة قبله لتهافت أفضل الكفاءات .
- ✓ تسمح إدارة التنوع بترقية القيم الثقافية للمؤسسة عبر رفض ونبد كل أشكال التفرقة والإقصاء على أساس الانتماءات والاتجاهات الفكرية .
- ✓ المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإنتاج.
- ✓ القدرة على تطبيق القوانين والإجراءات الحكومية والسياسات التنظيمية بشأن التنوع في القوى العاملة بالمناصب والوظائف المختلفة في المؤسسة .
- ✓ زيادة مرونة المؤسسة على مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة بوجه عام (11).
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية أفضل للمؤسسة في السوق وزيادة القدرة على جذب الموارد البشرية الجيدة .
- ✓ زيادة القدرة على العمل إنتاجا وتسويقا وكذلك التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشكلات.
- ✓ زيادة مرونة المؤسسة لمواجهة المشاكل بوجه عام (12).
- ✓ جذب أفضل المواهب للمساهمة في الأعمال : وبالتالي تكون المنظمة قادرة على توظيف أفضل القدرات من جميع أنحاء العالم للعمل في مشاريع تقع في مناطق مختلفة حوله وهذا يساعد المنظمة على تسهيل عملية الوصول إلى الأسواق البعيدة والمختلفة وعلى تسويق منتجاتها بسهولة أكبر عند الاستفادة من التنوع بين موظفيها أي الاستفادة من اللغات والثقافات المختلفة التي تعني القدرة على القيام بالأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم التي من المستحيل الوصول إليها دون الاعتماد على موظفين من داخل تلك المناطق .

بناء موارد بشرية ذات تنافسية عالمية: بناء نموذج مصغر عن العالم في مكان العمل يجهز المسيرين بأنواع مختلفة من المهارات من أجل المنافسة بفعالية، وبخدمات فعالة ومجال واسع من المواد، فالتنوع لا يمكن من جذب المهارات المهنية فقط، بل يساعد أيضا على توظيف أفراد من ثقافات مختلفة وبلغات متعددة قادرين على فهم الاحتياجات اليومية للعملاء والزبائن حول العالم إضافة إلى تجنب الصراعات وتحسين الأداء الفردي والاحتفاظ بالقوى العاملة، ومن المتغيرات التي تجعل مناخ العمل غير مريح وغير مشجع على الإنتاجية مستويات الاحتكاكات والتناقضات العالية بين الموظفين، والأفراد بطبيعتهم بحاجة إلى الإحساس بالانتماء والأمان، فعند شعورهم بالدعم لأفكارهم ومعتقداتهم يصبحون أكثر إنتاجية، والعمال في بيئة الأعمال المعاصرة يتوقعون التعامل معهم باحترام وإنصاف، وإلا سينتقلون إلى مكان عمل آخر يوفر لهم ذلك، وتكلفة دوران الموظفين مرتفعة، ولذلك تحاول المنظمات والشركات خفض معدل الدوران من خلال توفير مناخ عمل مريح يمكن العمال من التعبير عن أنفسهم ويضمن رفع أدائهم وإنتاجهم<sup>(13)</sup>.

عيوب ومساوئ التنوع في مكان العمل :

مقابل المزايا المشار إليها إلا أن هناك سلبيات خطيرة قد تنجم عن عدم إدارة التنوع أو احترامه والتي قد تخلق مشاكل كبيرة للإدارة وهي في غنى عنها، وأولى هذه السلبيات العنصرية والتمييز ضد بعض فئات العاملين بإصدار أحكام مسبقة ومتسارعة على فرد أو قضية معينة بناء على انتماءات عرقية أو قطرية، الحكم الجاهز بغض النظر على الأداء وإنما يكون بناء على الانتماء، السقف الزجاجي وهو حاجز غير مرئي تعاني منه عادة النساء أو الأقليات العرقية يجد من تقدمهم إلى وظائف الإدارة العليا رغم كفاءتهم ، التحرش الجنسي بالمرأة في مكان العمل<sup>(14)</sup>.

والتنوع الثقافي يزيد من التعقيد، والصراع، والارتباك، وغموض الاتصالات، فهو يضع الكثير من التحديات التي تواجه القادة والأعضاء، وقد وجدت دراسات سابقة أن التنوع الثقافي للمجموعات يظهر مستويات أقل من

التكامل والتماسك كما أن عدم وجود عقليات و نماذج مشتركة يمنع التفاهم بين أعضاء الفريق وعلاوة على ذلك، وأكثر وضوحاً جوانب سوء الفهم هي أقل دقة في مجال الاتصالات، والكلام أبطأ، ومشاكل الترجمة، وقد اقترح

Barna, Stumbling blocks in intercultural communication, in L.A.Samovar,R.E. Porter (Eds.)

Intercultural Communication: A Reader, 4th ed., Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1985, pp. 330-337.

اقترح أن هناك ستة أسباب لماذا بين الثقافات أو للتداخل بين الثقافات فشل الاتصالات لخلق التفاهم المتبادل: الافتراضات المتشابهة زائفة، اللغة وسوء الفهم غير اللفظي، وجود المفاهيم الخاطئة والصور النمطية، والميل إلى التقييم، وجود عالي للقلق<sup>(15)</sup>.

#### تأثير التنوع على محيط العمل :

من المهم أن يتم فهم كيف يؤثر التنوع في الموارد البشرية بكل أبعاده من نساء عاملات، وعاملين من أصول عرقية ودينية مختلفة على محيط العمل، وعلى الأداء، التحفيز، لتفاعل مع الآخرين، والنجاح في النهاية :

- تجاهل التنوع وتسييره وعدم الاهتمام به، يمكن أن يؤدي إلى النزاع بين الأفراد في مكان العمل مما يؤدي إلى عدم تركيز الأفراد أثناء أداء وتنفيذ الأعمال وبالتالي إلى انخفاض الإنتاجية في النهاية، في حين أن تبني التنوع وتسييره يؤدي إلى توسيع وجهات النظر وتعزيز الإبداع والأفكار الجديدة، وبالتالي توفير فرص إضافية لزيادة العملاء والزبائن .
- التنوع يمكن أن يشجع على تشكيل لتكتلات داخل مكان العمل الواحد بين الأفراد، كالتكتلات العرقية، التكتلات الدينية، وهذا قد يؤدي إلى التمييز غير القانوني بشكل يخلق النزاعات بين العاملين مما يؤثر سلباً على المنظمة ويهدد تنافسيتها واستمراريتها .

القدرة على تقييم الفروق الفردية يؤدي إلى قبول أكبر لجميع وجهات النظر، مما يقلل النزاعات في محيط العمل، والتمييز غير القانوني، التكتلات بين العاملين، وهذا كله يؤدي إلى توفير محيط عمل مريح ومشجع على الإبداع وتحسين الأداء (16).

#### مفهوم الصراع التنظيمي:

إن علماء التنظيم والإدارة لم يتفقوا على إعطاء تعريف موحد للصراع التنظيمي، نظرا لاختلاف وجهات نظر كل باحث أو مفكر واختلاف اتجاهاتهم ومعتقداتهم وتباين مدارسهم الفكرية، وانطلاقا من هذا الاختلاف يمكن أن نقدم التعاريف التالية:

- الصراع التنظيمي : "هو نتيجة لمعارضة واختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق الأهداف

ويعرفه "Wargner" على أنه "عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة والمتنوعة (17).

يرى "Duncan" بأن الصراع التنظيمي "هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صور العداء والرغبة في الإضرار (18).

#### خصائص الصراع التنظيمي :

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي بما يلي:

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

2. يعتبر التوتر (Tension) بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
3. يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
4. يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية، أو بالقوة القسرية<sup>(19)</sup>.

#### مجالات الصراع التنظيمي :

- تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، وخاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة، وبشكل عام يمكن التنبؤ بالإشكال التالية :
- ✓ الصراع على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها.
  - ✓ الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
  - ✓ الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها، أو بين العاملين وبعضهم.
  - ✓ الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
  - ✓ الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
  - ✓ الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
  - ✓ الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.
  - ✓ الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين<sup>(20)</sup>.

#### مستويات الصراع التنظيمي :

بعد استعراض تطور نظرية الصراع التنظيمي سنوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية:

يقول المغربي بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين : الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

الثانية : إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

1. مستوى الصراع المرغوب فيه.
  2. مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.
  3. مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.
- ويسمى عبد الوهاب المستوى المرغوب فيه (بالحد الأمثل للصراع) أهمية الصراع التنظيمي :

تتمثل أهمية الصراع في بعض النقاط نوجزها فيما يلي:

1. الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتمل على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعه للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها
2. الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وأدائه لا كيفية أو كبح جماحه بوصفه مجرد بشر.
3. الصراع أداة للإبداع: ولقد ذكر روبنسن (robinson) أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندها لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء للحدود إما تحت ظروف الصارح المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإنه المستوى المرتفع للصراع والذي

يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلباً في الأداء وبالتاليفي الإبداع.

4 الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى فحسب بل انهيار المنظمة فحسب بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع (lesly) إلى القول بان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر التنظيمي منطلقاً في رأيه هذا من وجود إيجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها.

تجنب الصراع التنظيمي في ظل التنوع في مكان العمل :

وهو الأسلوب الذي يحاول المدير عند استعماله المحافظة على التجانس النسبي للاختلافات الموجودة في موقع العمل ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والاحباط، ومن خلال اعتماد هذا الأسلوب يتم التجاهل والتغاضي عن مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة، ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيد في الحالات التي يحتاج فيها المتعاملون إلى قدرة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور<sup>(21)</sup>.

ويقصد باستراتيجية التجنب عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع، أو يقوم بكبته. وبناءاً عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته، ومحاولة منع انتشار شعور الغضب والاحباط لدى الرؤوسين. ويطلقُ على هذه الاستراتيجية أيضاً استراتيجية الهروب، أو الإغفال وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (أنا أخسر وغيري يخسر Lose-Lose Philosophy)<sup>(22)</sup>.

مساهمة مدخل تسيير الصراعات في نجاح ثقافة التنوع في المؤسسة ذات الطابع الدولي :

يمكن للمؤسسة الاقتصادية عموما والمؤسسات الاقتصادية دولية النشاط أن تواجه عدة مشكلات تنظيمية نابعة من ضعفها في تسيير التنوع لدى الموارد البشرية، ويعتبر مدخل تسيير الصراعات التنظيمية أحد أهم المداخل التسييرية المساعدة على إنجاح ثقافة التنوع، ويمكن إبراز دواعي اهتمام المؤسسات الاقتصادية دولية النشاط بتحليل وتسيير التنوع الثقافي، والاهتمام بتسيير الصراعات الثقافية كالآتي :

\* تأثير الاخلاق على ممارسات تسيير الموارد البشرية ومن أهم الممارسات اللاأخلاقية في العمل ما يلي :

قبول هدايا ورشاوي، حجب معلومات على الآخرين للتأثير سلبيا على آرائهم، مضايقة الآخرين وسوء معاملتهم....الخ

\* تشكل الثقافة أحد العوامل المؤثرة في أخلاقيات المسيرين ، فعندما يكون مطلوبا من المسيرين اتخاذ موقف أخلاقي، قد يصعب شرح ذلك الموقف لشخص لا يعتنق نفس وجهة النظر الأخلاقية، وعندما يوضع المسيرون في موقف معين يتعين عليهم فيه أن ينصرفوا، ولكنهم يكونون منقسمين بشأن ماهية العمل الواجب بسبب الفروق الأخلاقية، فإن النتيجة يمكن أن تكون نشوء صراع .

وإذا كانت وجهات النظر الأخلاقية المتعارضة نابعة من فروق واختلافات في ثقافة الأفراد أو جنسياتهم ، يمكن أن يؤدي الصراع الناجم إلى حدوث انقسامات على أسس ثقافية<sup>(23)</sup> .

- إن التسيير في السياقات الثقافية المختلفة يواجه تحديات ضخمة عندما يتعين على مؤسسة ما العمل في بيئة مضطربة وفي كثير من الأحيان تنشأ الحاجة إلى تسرية الصراع بسبب اضطراب مسيرين ينتمون إلى جماعات ثقافية متعارضة للعمل معا .

- يتبنى الموظفون ثقافة مجموعة المسيرين المسيطرة عند العمل في سياق متعدد الثقافات ومنه فإن تبني ثقافة المجموعة المسيطرة يعني ثقافة عمل البلد الذي تنحدر منه أغلبية الموظفين، كما يعني أيضا تبني ثقافة عمل البلد الذي يعمل فيه المسير .
- إن الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الاغتراب يجعل العامل المغترب يعاني من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الاغتراب، وبالتالي يصبح غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع مما يعرضه لما يسمى بالصدمة الثقافية، بعد شهرين أو ثلاثة أشهر من وصوله إلى بلد الاغتراب، لذلك وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل فإن المؤسسات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين للاغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وإرسالهم في جولات استطلاعي إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب عن كافة المكونات البيئية .
- قبل أن تقدم مؤسسة دولية بإيفاد مسيرين لشغل مراكز قيادية في بلد آخر ينبغي على المؤسسة توعيتهم بثقافة العمل السائدة في مكان عملهم الجديد وتهيئتهم ذهنيا للتكيف مع ثقافة العمل السائدة
- يمكن أن يظهر الصراع بين المسيرين المنتمين إلى ثقافات مختلفة والذين يعملون في مؤسسة عالمية ما، والمؤسسات العالمية مهتمة بمعرفة السبيل إلى التعامل مع هذا الموقف ووفقا ل : " Deemer و Tjosvold " سنة 1980 فإن الصراع في حد ذاته يمكن أن يحسن العمل التنظيمي ولا يعيقه ، ويرى هذان الباحثان أنه عندما يحاول أشخاص اعتناق أفكار متناقضة، فإنه يجب البحث للتوصل إلى تسوية ودية عن طريق التركيز على مناقشة الاختلافات بينهم بصراحة ليصبح كل طرف قادر على فهم وجهة نظر الطرف الآخر .
- إن المؤسسات الدولية يمكن أن تبحث إمكانية إنشاء إدارة للتنوع تكون مهمتها إعداد الموظفين المغتربين للحياة في ثقافة جديدة، وإعداد المواطنين

المحليين لتقبل الموظفين المغتربين القادمين من ثقافات أخرى بالإضافة إلى ذلك سوف تراقب هذه الادارة العمليات عندما يبدأ أفراد من ثقافات مختلفة العمل معا للمرة الأولى، وعندما تنشأ صراعات بسبب الفروق الثقافية، سوف تعمل الادارة على التعامل مع الفروق بصراحة وشفافية تامة لكي يستطيع المسيررون التأقلم معها، والحقيقة أن الإدارة الماهرة يمكن أن تتنبأ بالنواحي التي يحتمل أن تثور فيها الصراعات .

• ذهب Weiss سنة 1994 إلى أنه في سياق إدارة التنوع توجد حاجة إلى التركيز على الأساليب المرنة والمتعددة الخيارات لتسوية الصراعات قبل أن تتصاعد وتتحول إلى معارك باهظة التكلفة يفوز فيها طرف ويخسر الآخر أو يخسر الطرفان.

• وفي مقال عن تقنيات تسوية الصراعات حدد Thomas سنة 1997 خمس مناهج لتسوية الصراعات هي : المنافسة والتعاون والتحاشي والتكيف والتفاهم الودي للتوصل إلى حل وسط، كما صمم أيضا مصفوفة يمكن توزيع هذه المناهج عليها، وتتكون المصفوفة من بعدين، الأول هو مدى إصرار كل طرف أو عدم إصراره على إشباع اهتماماته، والثاني هو مدى تعاون أو عدم تعاون كل طرف لإرضاء اهتمامات الآخر، وإذا كان الأفراد غير مصرين على اشباع اهتماماتهم وغير متعاونين مع الأفراد الآخرين في مواقف الصراع ، يقال أنهم يطبقون منهج التحاشي، أما الأشخاص الذين لا يصرون على اشباع اهتماماتهم ولكنهم يكونون متعاونين في محاولة اشباع اهتمامات الأشخاص الآخرين فيقال أنهم يستخدمون منهج التكيف، وإذا كان الأفراد مصرين بصورة معتدلة على اشباع اهتماماتهم يفترض أنهم يطبقون منهج التفاهم الودي للتوصل إلى حل وسط أما الأشخاص الذين يكونون مصرين على اشباع اهتماماتهم ومتعاونين أيضا فيقال أنهم يستخدمون منهج التعاون.

وأخيرا فإن الأشخاص الذين يكونون مصرين على إشباع اهتماماتهم ولكنهم غير متعاونين في إشباع اهتمامات الآخرين في مواقف الصراع، فإنهم يطبقون منهج المنافسة في تسوية الصراعات .

➤ إن المسيرين العالمين في تسوية الصراعات الناجمة عن تعارض وجهات النظر الأخلاقية لا يتقيدون بتطبيق نص القانون ويرون أن الحكم الذي يعكس القانون يبدو قاسيا للكثيرين وغير عادلا على الإطلاق، وعندما يتخذ الأفراد مواقف غير مرنة ولا يكونون مستعدين لفحص ركائز موقفهم الأخلاقي يكون من المستبعد أن يكونوا في وضع يسمح بتسوية الصراعات .

➤ في كل ثقافة يوجد مسيرون يتخذون مواقف أخلاقية متصلبة وغير مرنة، وآخرون يعيدون النظر في موقفهم عند تقديم المعلومات المناسبة لهم، وقد اتفق المفكرون على أن المسيرين القادرين على اعمال التفكير الموقفي في المسائل الأخلاقية هم من يكونون بارعين في التسيير في الثقافات المختلفة أم ذو الاتجاهات المتصلبة وغير المرنة نحو المسائل الأخلاقية فيحتمل أن يتورطوا في مواقف الصراع عند العمل في ثقافات أجنبية<sup>(24)</sup> .

➤ ويحتاج المسيرون العالميون إلى اكتساب فكرة واضحة عن ماهية الموقف الذي يجمع بين الواقعية والأخلاقية في آن واحد في العمل واتخاذ القرارات بناء على ذلك ولذا ينبغي أن يكون للمؤسسات العالمية موقف واضح فيما يتصل بمبادئها الأخلاقية وأن توصل هذه المبادئ الأخلاقية إلى مسيرها .

خصائص وصفات المسير الدولي في مجال تسيير الصراعات الثقافية :

من أهم خصائص وصفات المسير الدولي في مجال تسيير الصراعات الثقافية ما يلي :

1. القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية .

2. الاستقلالية والاعتماد على النفس.
3. الصحة الجسدية والعاطفية التي تمكن المسير الدولي من مواجهة تحديات البيئة.
4. الموازنة بين العمر من جهة والخبرة والتأهيل من جهة أخرى، إذ أن الواقع اثبت أن المسيرين الأصغر عمرا هم الأكثر تلهفا للوظائف الدولية وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المسيرين الأكبر ، وللحصول على التوازن المطلوب تقوم المؤسسات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة ( التنوع في الفئات العمرية ) .
5. المهارات اللغوية إذ أنه عل الرغم من أن اللغة الإنجليزية هي اللغة الأساسية في الأعمال الدولية، إلا أن ذلك لا يلغي أهمية تعلم المسيرين الدوليين للغة البلد المضيف ( في حال كانت لغتها الام غير إنجليزية ) <sup>(25)</sup>.

#### خاتمة:

من خلال التطرق والحديث عن الاطر المفاهيمية والفكرية لكل من متغير تسيير التنوع وإدارة الصراع التنظيمي توصلنا إلى معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه تسيير التنوع كفن تسييري أو كمطلب تنظيمي لتجنبو إدارة الصراع التنظيمي في منظمات الاعمال وخاصة الدولية منها، حيث أن النتائج المتوخاة والناجمة عن هذا النمط من التسيير "تسيير التنوع" ضمن العمليات التنظيمية وخاصة الايجابية منها تلزم على الإدارة انتهاز جملة من التدابير والاستراتيجيات والمهارات التنظيمية بهدف التقليل من السلبيات والوصول إلى أقصى حد من الإيجابيات وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة لخلق بيئة تنظيمية تساعد العاملين على اختلافهم وتنوعهم وتشجعهم على زيادة الأداء.

ولحسن أو لسوء الحظ فإن التناقضات أو الاختلافات ظاهرة موجودة في كافة المستويات التنظيمية ما يترتب عليه ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراعات حتى تكون أداة بناء وإبداع، ومن بين المهارات اللازمة التي يجب على القائمين بإدارة الصراعات التحلي بها مهارات التعايش مع هذا الواقع ومهارات الإقناع

والتفاوض وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف في المؤسسة، لذلك لابد من العمل على إيجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف الصراع متسامحة لتحقيق التعاون والتكامل بدل التناقض والصراع، حيث يلعب تسير التنوع دورا كبيرا في إدارة وتجنب الصراعات التنظيمية وامتصاصها أو تحويلها إلى صراعات ايجابية من خلال تطبيق المسيرين لأخلاقيات العمل دون التمييز والتحيز بين العاملين.

وبالتالي ترسيخ قيم العدالة التنظيمية وتقبل الآخر في ظل مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة في العمل من خلال تقبل الاختلاف والتنوع الايجابي داخل مكان العمل ، فالتنوع كآلية تسييرية له دور كبير في تجنب الصراع وتسييره في منظمات الأعمال التي تعمل في بيئات مختلفة وتوظف عمالة متنوعة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من امتصاص الصراع أو تحويله إلى صراع ايجابي يتوجب عليها الاعتماد على المقاربات والمناهج التسييرية الحديثة وتسيير القوى البشرية والاستفادة القصوى من قدرات العاملين وإمكانياتهم على اختلافهم وتباين ثقافتهم وجنسياتهم في وقتنا الحالي يعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في استقرار العاملين واستمرارية المؤسسة .

#### ❖ هوامش البحث

- (1) Hédiazannad et pete stone, « mesurer la diversité en entreprise :pour quoi et comment ? », revue management et avenir, vol 38, France, 2007, p159.
- (2) Claudia Hoge : Cultura diversity in organizations , Master thesis , Unbruka University , school of management , 2003, p 8 -9.
- (3) Nigel Bassett – jones : The Paradox of Diversity Management ,Creativity and innovation , CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT ? Black well Publishing Ltd ,Volume 14 Number 2 2005, p 170.

- (4) CHAPTER 10 : Diversity Management . Paradigmes .Rationale , and Key Elements,p 248- 249 , available on : [www.sagepub.com/upm-data/35190](http://www.sagepub.com/upm-data/35190) – Chapter 10. Pdf,P236.
- (5) Lutz Tilker :ManaginDiversity , Attainingcompetitiveadvantagethroughdiversity , Spencer Stuart ,FrankFurtpencer, 2003,p9.
- (6) Kossek ,Ellen Ernst : Zonia ,Susan C, ; Young , Williard ,The limitations,of organizational demography : Can diversityclimatebeenhanced in the absence of teamwork ?, (Ed) , 1996 ,Selected research on work team diversity , p 121 – 150 , Washington , DC , US : American Psychological Association , vii p 184.
- (7) خوني رابح و حساني رقية : مداخلة بعنوان تسيير التنوع " المقاربات والتحديات " ، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية " التنوع ، الأخلاقيات والإنصاف " نظرة حول ممارسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية يومي 25 – 26 / 02 / 2014 قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة – الجزائر ، 2014، ص 13 .
- (8) CHAPTER 10 ; op cit, p 244.
- (9) جيرالد جرينبيرج و روبيرد بارون: إدارة السلوك في المنظمات ترجمة رفاعي محمد و إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض – السعودية ، 2004، ص 226 .
- (10) سالم مرزوق الطحيطح : محاضرات السلوك التنظيمي .  
<http://www.obtuhaih.Com/moodle>
- (11) حمدي الإمام محمد أحمد : إدارة التنوع في القوة العاملة في ظل الفكر الإداري التقليدي والحديث ،  
<http://faculty.ksu.edu.sa>

(12) منير نوري و فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية ، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011، ص 352 .

(13) Gary Collins, Yamil H. Alonso :« WORKPLACE DIVERSITY: AN EMPLOYER'S GUIDE FOR BUSINESS ADVANTAGE », The Brampton Board of Trade, Canada, 2012, p. 4..

(14) حمدي الإمام محمد أحمد : مرجع سابق .

(15) PninaShachaf: Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: an exploratory study, School of Library and Information Science, Indiana University, Bloomington, 2008, P 3.

(16) Ralph Ramirez, « Diversity in The Workplace », CCT, CEH, USA, 2010, p. 5.

(17) بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، العدد 05 ، 2005 ، ص 148.

(18) سامية فتحي عفيف و كاميليا يوسف الجناني: الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص 335.

(19) محمود سلمان العميان: 2004 السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2004 م، ص 366.

(20) أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، 2008، ص 15.

(21) امل محمود علي العبيدي: استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، 2008، ص 80-81، 87.

- (22) أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سابق ، ص 58.
- (23) نينيا جاكوب : إدارة المؤسسات المتعددة الثقافات، ترجمة علاء أحمد اصلاحي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008 ، ص 275 – 292.
- (24) حسان المتني : إدارة الموارد البشرية الدولية، بدون ذكر دار نشر ، سوريا، 2009 ، ص 8 – 6 .
- (25) يونس الزين وبوبكر عباسي: مداخلة بعنوان "التمكين وتسيير الصراعات التنظيمية كمحدد لنجاح ثقافة التنوع في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية "التنوع، الأخلاقيات والإنصاف" نظرة حول ممارسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية يومي 25 – 26 / 02 / 2014 قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر ، 2014، ص 16 .