

بعض أعمال الملتقى الثالث حول تسيير الموارد البشرية - التنوع، الأخلاق و الإنصاف، نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات
الجزائرية، يومي 25-26 فيفري 2014

دور ممارسات التسويق الداخلي في إدارة التنوع (دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر، قالمة).

إعداد:

أ. سعيدي وردة	أ. أقطي جوهرة
جامعة قالمة	جامعة محمد خيضر - بسكرة
wardasaidi@hotmail.fr	djouhara07@voila.fr

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار مدى مساهمة أنشطة التسويق الداخلي خاصة الاتصال الداخلي والتحفيز وتطوير الموظفين في إدارة التنوع الثقافي والعنقي والجنسي في مؤسسة عمر بن عمر بقلمة. استهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية من موظفي المؤسسة بلغ حجمها 36 موظف، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان في الفترة ما بين نوفمبر إلى 2013 أكتوبر إلى أوت 2013. بعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 19 للبرنامج الإحصائي SPSS ، توصلت الدراسة إلى أن كل أنشطة التسويق الداخلي تساهم في إدارة التنوع وذلك بالترتيب الآتي: التحفيز ثم الاتصال الداخلي ثم تطوير الموظفين. ورغم قلة مشاكل التنوع في قوى العمل بالمؤسسة إلا أن ممثل المؤسسة أكدوا أن هذه المشاكل تتنامى مع مرور الوقت.

الكلمات المفتاحية: أنشطة التسويق الداخلي، إدارة التنوع، مؤسسة عمر بن عمر.

مقدمة:

يشار إلى ظاهرة تنوع الموارد البشرية في أدبيات إدارة الأعمال بمصطلح: إدارة التنوع القائم على تقبل الآخر واحترام خصوصياته، فالموارد البشرية أضحت متجددة ومتباينة في خصائصها من حيث السن ، الجنس ، العرق ، الجنسية ، الدين ، الانتماءات العشائرية أو المنطقية أو المذهبية أو السياسية وغير ذلك من الفروقات التي تعرفها التجمعات البشرية، فقد أصبح مكان العمل يزخر بخبرات وثقافات وأفكار مختلفة، ومن أجل تحقيق أقصى استفادة من هذا الرأسمال البشري المتنوع يجب على المؤسسة أن تعترف بقيمة التنوع في العمل ليس فقط باعتباره مجرد ضرورة أخلاقية أو ضرورة تنظيمية بل تعتبره فرصة توفر لها مكاسب عديدة ، بدءا من المساعدة على الاحتفاظ بالموظفين ورفع درجة إنتاجيتهم إلى تحسين القدرة في الوصول إلى أسواق جديدة.

فإدارة التنوع تشكل رهان استراتيجي للمؤسسة ، ويعتبر التسويق الداخلي مدخل وركيزة أساسية عبر مختلف إجراءاته في إرساء دعائمها من خلال تقليص الفجوة في التنوع بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم ، وذلك بخلق محيط عمل تسوده ممارسات مناسبة ومعاملة متكافئة لجميع فئات العاملين و يكون معيار الاختلاف الوحيد بينهم قوامه الأداء المتميز والكفاءة، فهو يهتم بالزبون الداخلي ويركز على تلبية حاجاته ورغباته ويعمل على إشباعها من خلال الوظائف التي يؤديها إن الهدف الأساسي من كل من إدارة التنوع والتسويق الداخلي هو الاستفادة من مهارات المورد البشري، ففي الوقت الذي يركز فيه التسويق الداخلي على أهمية الموظف وإقرارها بأهمية الزبون من أجل الوصول إلى رضا الموظف ودفعه إلى تقديم كل مهاراته، فإن إدارة التنوع تركز على أهمية الموظف وإقرارها بأهمية كل عضو في المؤسسة بغض النظر عن خلفيته العرقية أو الدينية أو الجنسية... إلخ وذلك لتحقيق رضا الموظف ودفعه إلى إظهار كل مهاراته. لكن الاختلاف الواضح بين إدارة التنوع والتسويق الداخلي هو أن هذا الأخير يملك مجموعة أدوات خاصة به في حين أن لإدارة التنوع أدوات متعددة ترتبط بعدة وظائف في المؤسسة، لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة توضيح مدى إمكانية استخدام أدوات التسويق الداخلي في إدارة التنوع، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

هل تساهم أنشطة التسويق الداخلي في إدارة التنوع؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد مدى مساهمة الاتصال الداخلي كأحد أنشطة التسويق الداخلي في إدارة التنوع.
- تحديد مدى مساهمة التحفيز كأحد أنشطة التسويق الداخلي في إدارة التنوع.
- تحديد مدى مساهمة تطوير الموظفين كأحد أنشطة التسويق الداخلي في إدارة التنوع.

I. الإطار النظري لتغيرات الدراسة:

1. التسويق الداخلي:

برز مفهوم التسويق الداخلي بداية من خلال تسويق الخدمات وارتبط بمفهوم جودة الخدمات والرضا الوظيفي بشكل كبير (Abzari et al, 2011, P 148). ففي نهاية سنة 1970 قدّم Berry et al أولى أفكار التسويق الداخلي حيث أشاروا إلى أهمية إشباع حاجات الموظف لتمكين المنظمة من إشباع حاجات الزبون، كما قدموا فكرة إسقاط التقنيات التسويقية على الموظف داخل المنظمة كوسيلة لخلق مناخ تنظيمي يركز على الزبون، وتتمثل هذه التقنيات التسويقية في مجموعة ممارسات مرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل استقطاب واختيار الموظفين، دمج الموظفين، التمكين، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وجعل المعلومات مفتوحة بين الموظف والإدارة... الخ (Gounaris, 2008, p 403). لذلك يعرف البعض التسويق الداخلي على أنه فلسفة تسويقية من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية. ومع تطور البحوث في مجال التسويق الداخلي أصبح حاليا يعرف من خلال ثلاث وجهات نظر هي: وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، وجهة نظر تسويقية، ووجهة نظر استراتيجية (Tsai & Wu, 2006, p 2). عكست وجهات النظر السابقة مراحل تطور التسويق الداخلي من مرحلة التحفيز والرضا الوظيفي، ثم مرحلة التوجه نحو الزبون، وأخيرا مرحلة تطبيق الاستراتيجية وإدارة التغيير (Bouranta et al, 2005, pp 250-251). واعتمادا على ذلك يمكن تقديم ثلاث وجهات نظر لمفهوم التسويق الداخلي هي: التسويق الداخلي عبارة عن تقنية لإدارة الموارد البشرية تتمكن المنظمة من خلالها من الاحتفاظ بالموظف عن طريق تحفيزه، الاعتناء به، مساعدته وتوجيهه، وذلك بغرض دفعه لتحسين الخدمات المقدمة للمستهلك باستمرار. يستخدم التسويق الداخلي جانب من التسويق التقليدي في السوق الداخلي (المنظمة) يستهدف الزبون الداخلي (الموظف) ويعتبر الوظيفة هي المنتج الداخلي يسعى لتطويره بما يشبع حاجات الزبون الداخلي. ويمكن للمنظمة تطبيق المدخل التسويقي داخليا من خلال عناصر المزيج التسويقي، وقدم الباحثين عناصر المزيج التسويق الداخلي كما يأتي: المنتج: ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية وتقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تبني الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون (Yang, 2001, p 5). التسعير: يعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة، حيث أن التسويق الداخلي يمكن المنظمة من 1. جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين وتحقيق أفضل عمل من خلالها عن طريق تحقيق رضاهم، 2. سعي المنظمة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة التي تحسن من سياسات وظروف العمل (Yang, 2001, p 5). التوزيع (المكان): في التسويق الخارجي يشير التوزيع إلى كيفية اختيار نقاط البيع، بينما في مزيج التسويق الداخلي يشير التوزيع إلى ظروف عمل الموظفين وهذا يتطلب أخذ بعين الاعتبار المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات. هذا الجزء من المزيج تتكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية حيث أن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة

للزبون. كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم (Kyriazopoulos et al, 2007, P 6). الترويج: ويتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المنظمة، ويشمل تشارك المعلومات، وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المنظمة، فعملية الترويج داخليا ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل (Keller et al, 2006, p 112). واختلف الباحثين في مضمون عناصر مزيج التسويق الداخلي وذلك حسب من يمكن اعتباره مسوق ومن يمكن اعتباره مستهلك، وفي هذا الإطار قدّم (Pitt & Foreman, 1999, p 28) مصفوفة تعرض أربع أوجه للتسويق الداخلي كما يلي: أ. المسوق هو القسم والزبون هو قسم آخر، ب. المسوق هو المنظمة والزبون هو قسم فيها، ج. المسوق هو قسم والزبون هو المنظمة، د. المسوق هو المنظمة والزبون هو المنظمة. التسويق الداخلي عبارة عن استراتيجية مبنية على فلسفة تسويقية تسعى لإرضاء رغبات الموظف. وتصمم استراتيجية التسويق الداخلي لتدعيم السياسات الإدارية، سياسات الأفراد، وسياسات التدريب والتطوير في المنظمة. كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى البناء التدريجي لثقافة تنظيمية تستجيب للتوجهات التسويقية. كما يرى (Bouranta et al, 2005, p 251) أن التسويق الداخلي يساعد المنظمة على تطبيق استراتيجيتها حيث يعتبر آلية تقلص من الانعزال بين أقسام المنظمة وتجعل وظائفها أكثر تكاملاً وتخفف من مقاومة التغيير. وعموما تعددت أبعاد التسويق الداخلي حيث تبني كل باحث أبعاد تعكس الظاهرة المراد تفسيرها لذلك لم نجد اتفاق حول نموذج التسويق الداخلي ولا حتى نماذج متكاملة له، فالباحث في الموضوع يدرك أن مفهوم التسويق الداخلي بسيط في ظاهره عميق ومتشعب في باطنه، ومن بين أبعاد التسويق الداخلي التي أشار إليها الباحثين نذكر استراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب، الهيكل التنظيمي، القيادة في الإدارة العليا، المحيط المادي، سياسات الاختيار والتوظيف، تكامل الوظائف، نظم التحفيز، التمكين، عمليات التغيير، التوجه نحو الزبون، المدخل التسويقي، جودة الخدمة... إلخ. وتبعاً لـ Rafiq and Ahmed, 2000 هناك خمسة عناصر للتسويق الداخلي وهي التحفيز ورضا الموظفين، التوجه نحو الزبون ورضا الزبون، التكامل والتنسيق بين الوظائف، منهج التسويق الشبيه Marketing like approach، وتطبيق الاستراتيجيات الوظيفية واستراتيجية المنظمة (Logaj & Tranvievic, 2006, p 85). وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على أربعة أبعاد تتمثل في الاتصال الداخلي، والتحفيز، وتطوير الموظفين، حيث تم اختيار هذه الأبعاد من منطلق أن الباحث يتيقن اعتقاده أن أكثر العوامل حدوثاً في المؤسسة محل الدراسة. من جهة أخرى، يشير (Abzari et al, 2011, P 148) أن فلسفة التسويق الداخلي تحقق مجموعة فوائد للموظفين تتمثل في: تضع الفرد في المنظمة كأولى الاعتبارات، تقدم أعلى درجة ممكنة من الرضا الوظيفي، تهتم بتطوير الوظائف بأبعاد واسعة تماماً مثل تطوير المنتجات. كما أن التسويق الداخلي أداة ناجحة لإدارة التغيير وتنفيذه بفعالية داخل المنظمة، فهو يساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخل المنظمة (Ahmed et al, 2003, p 1230). كما قدّم Bannon (2005, P 13) مجموعة عوائق لتطبيق التسويق الداخلي في المنظمة تتمثل في: ضعف الكفاءات الإدارية، ضعف المهارات المفاهيمية والمهارات التقنية، محدودية فهم فلسفة التسويق الداخلي، تصادم أهداف الأفراد وأهداف الأقسام في المنظمة، الهيكل البيروقراطي للمنظمة والنمط القيادي، إهمال وعدم الاستماع للموظفين، التعامل مع الموظف على أنه مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف، مقاومة التغيير، سرية المعلومات وعدم وصولها للموظف.

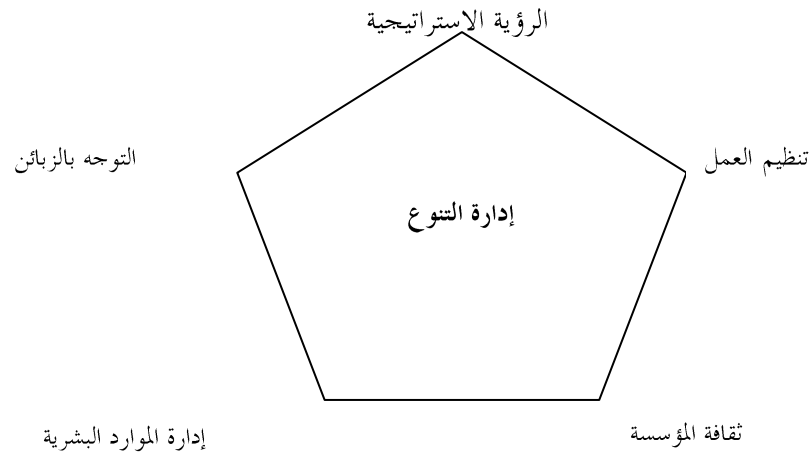
2. إدارة التنوع:

بفعل التنوع تختلف وجهات النظر والقيم وعادات العمل، ما قد يؤدي إلى تحيزات من قبل بعض العاملين والمديرين ضد بعض الأقليات من العمالة مثل: التمييز ضد النساء أو ضد جنسيات وعرقيات معينة مما يعرقل العمل غالبا ما لم يكن هناك ضوابط لذلك، وهذا ما جعل المؤسسات تدرك باهتمام واعى التحديات المرتبطة بالتنوع في مواردها البشرية وتنتج اوب معها بإدارة رشيدة تجعل من هذا التنوع مصدر قوة و ثراء لها.

■ تعريف إدارة التنوع:

إن إدارة التنوع لها تأثيرات على كل أبعاد المؤسسة وذلك من حيث: الرؤية الاستراتيجية، وتنظيم العمل، والتوجه بالزبائن، وثقافة المؤسسة، وإدارة الموارد البشرية، فإدارة التنوع تتواجد في قلب التحول التنظيمي للمؤسسة (Cornet, 2008, p 31). أنظر الشكل (1).

الشكل (1): الموقع التنظيمي لإدارة التنوع



Source : Cornet, 2008, p 31

يمكن تعريف التنوع بطرق مختلفة تغطي مجموعة من الفوارق المرتبطة بالعرق والثقافة والجنس والهوية والاثنية والعمر والدين وأسلوب المعرفة ومستوى التعليم والوضع الاقتصادي والاجتماعي والطبقة والقدرة الجسدية والإعاقة والأصول الوظيفية وغيرها الكثير... إلخ. في ضوء هذه الفوارق يتحتم على كل مؤسسة أن تضع مقاييسها الخاصة بها في تعريف التنوع وفقا لثقافتها وقيمها وأهدافها. (موجز الحلول: <https://dar.aucegypt.edu>، ص: 3).

إدارة التنوع تعني قدرة المؤسسة على احترام وإعطاء قيمة للصفات الشخصية المميزة للأفراد والجماعات الآخرين عبر القدرة على تبني ودعم هذه المميزات واعتبارها من مصادر قوة المؤسسة.

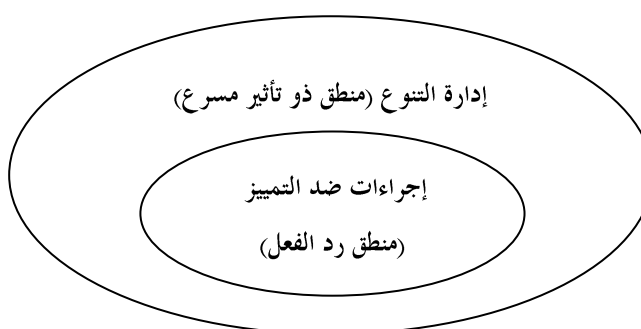
إدارة التنوع تركز على خلق القيمة المضافة انطلاقا من يد عاملة غير متجانسة ، ما يستدعي ضرورة إقامة نظام تسيير فعال ومتكامل قائم على نمط تعاون واتصال متضمن حاجات متعددة ومتنوعة لفرق عمل مختلفة.

إدارة التنوع هي سياسة تهدف إلى تسيير الصراعات ومكافحة التمييز وترقية العدالة في الفرص لجعل هذا التنوع مصدر غنى للمؤسسة (Cornet, 2007, p 3).

-وعليه فإدارة التنوع هي الالتزام بتنفيذ سياسات وممارسات تسييرية تهدف حسب البعض إلى محاربة كل أشكال التمييز في العمل وحسب البعض الآخر تهدف إلى خلق قيمة مضافة عبر الاستخدام الأمثل للفروقات الفردية بين الأفراد ، فهي بذلك تسعى إلى الاستجابة لمجمل التحديات التي تفرضها قوة العمل التي تكون أكثر فأكثر غير متجانسة، فوفقا لرؤية تصحيحية فهي تهدف إلى تقليل الاختلالات الوظيفية المحتمل أن يخلفها هذا التنوع ، وفي سياق رؤية استباقية فان غايتها هو تتمين هذه الاختلافات وخلق القيمة (Cornet, p 1).

فإدارة التنوع إذن لا تنحصر فقط في مجرد مكافحة التمييز الذي نص القانون صراحة على تجريمه ، فهي تتعدى ذلك لتشكّل نمط تسييري ذو تأثير مسرع ومحفز للارتقاء بأداء الكفاءات عبر استقطاب وانتقاء وتوظيف مورد بشري بخصائص متباينة يكون مصدر إبداع وابتكار للمؤسسة، في إطار من الاحترام والتقدير والمساواة في المعاملة (SAFI-EDDINE, p 8). أنظر الشكل (2)

الشكل (2): طبيعة إدارة التنوع



Source : SAFI-EDDINE, p 8

■ مزايا إدارة التنوع:

تحقق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسة عدة مزايا نذكر منها كما وردت في (comment réussir la politique de la diversité dans l'entreprise, cahier d'entreprises n :3, p :4):

-**تنمية الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة:** في إطار اقتصاد المعرفة فان إدارة التنوع تمثل ورقة رابحة ذلك إن الإبداع يرتبط بشكل وثيق بمدى تنوع الأفراد ومساراتهم الوظيفية وخبراتهم المكتسبة ، فالتنوع بذلك هو مصدر للإبداع والابتكار عبر ضمان التجديد وتطوير الأداء وتحسين العلاقة مع الزبائن والبحث عن التوسع واقتحام أسواق جديدة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

-**تقوية سمعة وصورة المؤسسة:** إن تبني المؤسسة لمفهوم إدارة التنوع هو دليل قاطع على مدى التزامها وحرصها على تطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وهذا من شأنه أن يعكس صورة جيدة وحسنة عن المؤسسة في أذهان زبائننا في الداخل والخارج.

-**زيادة قدرة المؤسسة في التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي:** إن إدارة التنوع بين أفراد بصفات وتوجهات مختلفة تضمن الاختلاط الإيجابي والتبادل البناء للخبرات والمعارف فيما بينهم، ما يتيح التعلم من الأفراد المختلفين في شخصيتهم وتجاربهم

وخلفيتهم الاجتماعية (سالم مرزوق الطحيطح ، <http://www.obtuhaih.com/moodle/> ص 114)، 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 قبلة 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.**

*مقابل المزايا المشار إليها إلا أن هناك سلبيات خطيرة قد تنجم عن عدم إدارة التنوع أو احترامه والتي قد تخلق مشاكل كبيرة للإدارة هي في غنى عنها ، وأولى هذه السلبيات: العنصرية والتمييز ضد بعض فئات العاملين ، إصدار أحكام مسبقة ومتسعة على فرد أو قضية معينة بناءً على انتماءات عرقية أو قومية ، الحكم الجاهز بغض النظر عن الأداء وإنما يكون بناءً على الانتماء، السقف الزجاجي وهو حاجز غير مرئي تعاني منه عادة النساء أو الأقليات العرقية يجد من تقدمهم إلى الوظائف الإدارية العليا رغم كفاءتهم ، التحرش الجنسي بالمرأة في مكان العمل... إلخ (حمدي الإمام محمد أحمد ، <http://faculty.ksu.edu.sa/tp://>، ص 1).

■ مجموعة إدارة التنوع:

تتكون مجموعة إدارة التنوع من عناصر أساسية تشتمل على: السن، والعرق، والسلالة، والجنس، والقدرة والمظهر الجسماني، والاهتمامات الشخصية والتوجهات الثقافية (PIGEYRE, 2006, p 8). وفي بحثنا هذا سنركز على إدارة التنوع وفقاً للعناصر الآتية:

أ–**التنوع الثقافي:** يقصد بالثقافة بمفهومها الاجتماعي ما تشمله من معتقد وفكر وقيم وأعراف وتقاليد ورموز وأحكام مسبقة ومحددات عاطفية التي تحكم سلوك الفرد وتطبع تعامله مع غيره وطرق تعبيره المختلفة (رشيد أبوثور ، <http://www.iid-alraid.de/>، ص 1)، فالثقافة هي البرمجة الذهنية للتصرفات وهوما يعني أن كل فرد أو مؤسسة أو مجموعة في مجتمع معين تتصرف على أساس معايير مبرمجة مسبقاً ، وهذا التنوع الثقافي نجده في المؤسسة عبر مجموع السلوكيات والتصرفات الممارسة بوعي أو بدون وعي من غالبية أفراد المورد البشري والتي تؤثر بشكل كبير على الطريقة التي يحلون بها المشكلات اليومية التي تواجههم في العمل ويتخذون على أساسها القرارات ، وبذلك فالتنوع الثقافي يرتبط بثقافة المؤسسة التي هي ظاهرة جماعية

تشكل من مجموعة الأفكار والتصورات والقيم التي يتقاسمها ويتصرف على أساسها أفراد المؤسسة بشكل عفوي وهي تكون بذلك عنواناً لهوية المؤسسة (عثمان حسن عثمان، 2008، ص-ص 76-78).

ويعد التنوع أو تباين عناصر العمل في ثقافتها أهم المتغيرات التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع إدارة التنوع في الموارد البشرية، ويظهر هذا التنوع الثقافي بوضوح في فرق العمل الدولية التي يتكون أفرادها من ثقافات عالمية متنوعة، ويلعب التنوع الثقافي دوراً في التأثير على مجريات العمل داخل المنظمة من خلال التعامل مع ضغوط العمل والتعامل مع مواقف الصراع، فكل فرد في المؤسسة يتصرف وفقاً لإطاره المرجعي في تحليل وحل المشكلات اليومية التي تواجههم في العمل (ABDELJALIL, 2005, p 4)، وهذا ما يجعل قراءة الفرد لما يحيط به تختلف وفقاً لذلك الإطار فينتج عن ذلك اختلاف وجهات النظر والآراء ما قد يخلق سوء الفهم، وفي ظل إدارة التنوع الثقافي فإن المؤسسة مطالبة باحتواء هذا الاختلاف باعتباره أهم العوامل الطرفية المؤثرة في مجريات السلوك التنظيمي، وعليها أن تسعى إلى تحديد أنسب طرق التواصل والتفاهم وأساليب الدفع والحفز والنشطة والأنماط القيادية وبناء وإدارة فرق العمل (عبد الناصر محمد علي حمودة، 2005، ص 133).

جدول رقم 1: نظرة المؤسسات للتنوع الثقافي وكيفية التعامل معه

نوع التنظيم	تنظيم ضيق الأفق طريقتنا هي الطريقة الوحيدة المقبولة	تنظيم أقل تعصبا طريقتنا من بين أفضل الطرق	تنظيم متصالح ثقافيا أفضل سبيل هو مزج طريقتنا مع طرق الآخرين
المتغيرات			
مدى إدراك تأثير التنوع الثقافي على التنظيم	عدم وجود تأثير لا تدرك الإدارة تأثير للتنوع الثقافي على التنظيم	وجود تأثير سلبي سيترب عليه مشكلات متنوعة على التنظيم	تأثير سلبي وإيجابي يمكن أن يربط على التنظيم بعض المزايا وبعض السلبيات في نفس الوقت
استراتيجية التعامل مع تأثير التنوع الثقافي	تجاهل التباين تجاهل تأثير التنوع الثقافي على التنظيم	تدنية التباين تدنية مصادر وتأثير التنوع الثقافي على التنظيم مع تشكيل فرق العمل بحيث تكون أحادية الثقافة إن أمكن	ضرورة إدارة التباين تدريب أعضاء التنظيم على التعرف على التباينات الثقافية وتطويع هذه التباينات لإيجاد مزايا للتنظيم
أكثر النتائج المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية	مشكلات فقط على الرغم من ظهور مشكلات إلا أن الإدارة لا ترجعها للتنوع الثقافي	بعض المشكلات وقليل من المزايا سنتقل المشكلات كلما قل التنوع الثقافي بينما يتم حذف أو تجاهل إمكانية تحقق أي مزايا من التنوع الثقافي	بعض المشكلات وكثير من المزايا سيتم إدراك المزايا التنظيمية والاعتراف بها وسيستمر ظهور مشكلات معينة تتطلب من الإدارة التعامل معها
مدى شيوع إدراك التأثير وتطبيق الاستراتيجية	شائعة	شائعة إلى حد ما	نادرة الحدوث

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، 2005 ص 156.

ب-التنوع الجنسي: التنوع الجنسي قائم على الفروقات البيولوجية بين الرجال والنساء، هذا ما جعل الوظائف والمسؤوليات في كثير من المجتمعات تعطى بناءً على الجنس، وهذا التقسيم في العمل يختلف من مجتمع إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى ويتغير بتغير الظروف وبمرور الزمن (غادة بفلح، <http://wetpaintserv.us/>، ص 11)، ويعد دخول المرأة إلى سوق العمل علامة

بارزة على تنوع الموارد البشرية ويبرز في نفس الوقت تحدياً مهماً لإعطائها الفرص المناسبة لما تمتلكه من مؤهلات ترشحها للتطور في ارتقاء السلم الإداري، إلا أن المرأة تعاني من أشكال شتى من التمييز في العمل خاصة في الدول النامية، حيث أن النساء أقل حظاً في الوصول إلى مناصب إدارية كونهن لا يحظين بفرص الحصول على خبرات تدريبية وتطويرية كتلك التي يحظى بها الرجال العاملون في مهن مشابهة، كما وأن متوسط ما تحصل عليه من دخل يقل كثيراً عما يحصل عليه الرجال (<http://www.marefa.org>)، بحيث لا يتم إعطاء الأعمال التي تقوم بها النساء نفس القيمة المعطاة لأعمال الرجال الإنتاجية (عادة بفلح، <http://wetpaintserv.us/>، ص 22)، ولعل أقصى أنواع التمييز الممارس ضد المرأة هو التحرش الجنسي من قبل زملاء العمل أو رؤساء الوحدات الإدارية.

وإدارة التنوع الجنسي تعني تحقيق كامل المساواة بين الجنسين في الحقوق والواجبات (طبعاً مع مراعاة خصوصية كل جنس وفقاً لاعتبارات موضوعية)، حيث يتم التركيز على تنمية مهارات الرجال والنساء للمشاركة في تفعيل المؤسسة وتلبية الاحتياجات العملية والاستراتيجية التي تدعم مشاركة كلا من المرأة والرجل في العمل، ومن بين تطبيقات إدارة التنوع الجنسي أيضاً تمكين المرأة العاملة وتنمية كفاءتها واعتبارها عنصر فاعل في تطوير المؤسسة.

ج- التنوع العرقي: التنوع العرقي أو الاثنى حسب اليونيسكو هو: كل قطاع من المجتمع يتميز عن الآخرين بواسطة الثقافة أو اللغة أو الخصائص الطبيعية (التعددية والتنوع الاثنى، <http://www.dorar-aliraq.net/>).

فالتنوع العرقي هو السمة البارزة للعالم اليوم فلا نجد دولة إلا وتكون مكونة من عدة قوميات وأعراق وهذه المخدرات السلالة البشرية والتطور الثقافي الإنساني (أحمد الدهيمي، <http://www.alfaily.com>)، وهذا التنوع العرقي هو ظاهرة إنسانية لا يمكن التغافل عنها في حقل الممارسات الإدارية على مستوى الموارد البشرية (عبد الناصر محمد علي حمودة، 2005، ص 135)، فقد يكون هناك شعور بالتعالي والفوقية لدى المنتمين لعرق معين يجعلهم يشعرون بالأفضلية والتفوق على أفراد آخرين ينتمون لأعراق أخرى (حمدي الإمام محمد أحمد، <http://faculty.ksu.edu.sa>، ص 1)، وإدارة التنوع تلغي كل ممارسات التمييز على أساس العرق والأصل وتفتح المجال للتقدم الوظيفي لكل الكفاءات من جميع الفئات على اختلاف أعراقهم (صبرينة زماش، 2009، ص 136).

II. العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة التنوع:

لشرح العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة التنوع سينم في البداية تناول ما قاله الباحثون حول مساهمة أنشطة التسويق الداخلي في إدارة التنوع، ثم يتم التطرق إلى الدراسات السابقة حول العلاقة بين المفهومين للتمكن من بناء فرضيات ونموذج الدراسة:

1. مساهمة أنشطة التسويق الداخلي في إدارة التنوع

تسمح ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ التوجه بإدارة التنوع في الموارد البشرية عبر بناء علاقة وطيدة مع العاملين من خلال: الاتصال الداخلي، التطوير، التحفيز، التمكين، الرؤية المشتركة، فهي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على اختلاف توجهاتهم وثقافتهم في تحقيق أفضل أداء ممكن.

– **الاتصال الداخلي:** الاتصال عملية رئيسية وحيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة، والاتصال الداخلي الناجح والفعال إنما يتوقف على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين مختلف المستويات الإدارية، وهذا التباين هو حقيقة موجودة في أي تنظيم

سواء كان تنظيم رسمي أو غير رسمي ، والاتصال الداخلي بذلك يهدف إلى خلق التحام فكري ومعنوي في قيم وأهداف مشتركة قائمة على ديناميكية التنسيق بين المهام والوحدات وكذا حل المشكلات ومعالجتها بما يحقق هدف الاتصال الجماعي(22)، والإدارة هنا عليها أن تحرص على تقديم شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها لكامل إطارها البشري ، فيجب أن يعرف كل فرد في مجموعة العمل ما الذي يدور وأن تربط شبكة المعلومات جميع الأفراد (إتاحة المعلومة وسهولة الحصول عليها بحيث تكون في متناول الجميع) ويتم ذلك عبر مراعاة الاختيار الجيد لمضمون الرسالة أو المعلومة والقناة الناقلة المناسبة لكل فئة وفقا لطبيعة وخصوصية تنوع كل فرد عامل ذلك أن تلقي الرسالة وفهم محتواها يختلف من فرد لآخر حسب معتقداته الفكرية والأيدولوجية.

ولابد على الإدارة كذلك أن تدفع بالاتصال المفتوح الصاعد والنازل مع العاملين على اختلافهم وتنوعهم بما يسمح بالصرحة والوضوح والثقة المتبادلة ، وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وشعورهم واحتياجاتهم بطريقة منتظمة وصریحة ، وبإمكان الاتصال غير الرسمي أن يساهم في تغذية إدارة التنوع لأنه تفاعل مباشر بين العاملين على اختلاف سلوكياتهم في تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر التي تمهمهم وتتصل بعملهم بنوع من الأريحية والعفوية مما ينمي النع اون والتفاهم أكثر بينهم، وبالمقابل على الإدارة مراقبة سيرورة هذا الاتصال تدارك أي تجاوز أو اختلال قد يحصل (شادي عز الدين، 2013، ص 112).

من يقول (Gillemo & Rijksen (2000, P 39 ليس غريب أن نفترض أن ثقافة الدولة قد تؤثر على طريقة تبني التسويق الداخلي وممارسته، فالثقافة تؤثر على الاتصال الداخلي بين الموظفين، التفاوض، التعاون، والتكامل.

– **التطوير:** على اعتبار أن المورد البشري بتنوعه هو أصل استثماري هام تبرز أهمية اعتماد برامج تطوير وتدريب لجميع المستويات الإدارية بما يضمن رفع مهارات العاملين (عطا الله محمد ، 2008، ص 3)، فالتطوير يتوجه إلى إعداد الموظف لوظائف ومواقع أخرى بالمؤسسة ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلا لمواجهة التغيرات والتحديات المطروحة.

ويستطيع عنصر التطوير أن يساهم في إدارة التنوع من خلال عدالة توزيع الفرص وسعي الإدارة إلى تلبية رغبة العمال الطموحين والمتحمسين لتحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم عبر الاستجابة لمقترحاتهم والخطط التي يقدمونها لتطوير أدائهم وكذا الوظائف التي يطمحون في أن يشغلوها والخبرة التي يتطلعون لاكتسابها ، وكذلك اعتماد العدالة مع جميع العاملين في مجالات تقييم الأداء وإتاحة فهم واضح للفرق بين الأداء المستهدف والفعلي والمشكلات التي أثرت عليه سلبا (احمد سيد مصطفى ، 2002، ص 10) حتى يسمح هذا التقييم بوضع خطة التطوير والتدريب المناسبة مع الحرص على متابعة التقدم في الأداء عبر المعلومات المرتدة، وفي سياق إدارة التنوع أيضا يمكن الاستفادة من خبرات الموظفين القدامى لتعليم وإكساب الموظفين الجدد وتطوير مهاراتهم وهذا ما من شأنه أن يخلق الألفة والانسجام بين أجيال المؤسسة في انتقال المعارف والخبرات.

– **التحفيز:** لابد على المؤسسة أن تحرص كل الحرص على وضع وتنفيذ أنظمة حوافز عادلة، والعدالة هي تناسب الحوافز مع حاجات الأفراد وربط هذه الحوافز والعوائد المحصل عليها بما يقدمه الأفراد (دنيري لطفي، <http://annabaa.org>) الذين بغض النظر عن خصائصهم واختلافهم يجب أن يتسلووا في الاستفادة من المكافآت (عبد الكريم السكر، 2011، ص 526).

وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على مدى نجاحها في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى أفرادها العاملين عبر التحفيز الفعال سواء كان ذلك في شكل تحفيز مادي أو معنوي من شأنه إشباع حاجات نفسية واجتماعية فيزيد

من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه ويرفع روحه المعنوية مثل توجيه كتاب شكر أو ثناء واختيار الموظف المثالي وغير ذلك (عبد الله حمد محمد الحسائي، 2011، ص 80).

وتفعيل إدارة التنوع يمر أيضا عبر تعامل المؤسسة بالحوافز الجماعية التي تسعى إلى تعزيز روح العمل الجماعي وتمنح نظير الأداء الجماعي المتميز، و أكبر حافز تستطيع المؤسسة الاستثمار فيه هو إقناع كل عامل على تنوعه بأنه عضو مهم في المؤسسة وبأن ما يقدمه من عمل هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين سيكون دافعا قويا لتحسين الأداء والإصرار على الابتكار والإبداع.

2. الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي وإدارة التنوع:

–الدارسات التي تتعلق بالتسويق الداخلي:

1– ISIL Turkozand Ayse Akyol (2008) : internal Marketing and Hotel Performance

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الفندقي لبعض فنادق السلسلة في تركيا ، وقد خلصت إلى وجود علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي وأبعاد أداء الفنادق المتمثلة في (معدل نسبة الأشغال ، ثقافة العاملين الربحية ، جودة الخدمة، ودعم المشاركة في اتخاذ القرارات)

2– Chen, Mei-Liang (2009) : The Effect of Knowledge Economy and Internal Marketing on Job. Satisfaction in Taiwan's it Industry

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة بالمؤسسات الصناعية في تايوان ، ومن نتائجها نذكر أن إجراءات التسويق الداخلي مطبقة من خلال قنوات وأساليب مختلفة ، إلا أن المنظمة لم تعط موظفيها جهدا كافيا لإيصال رؤية واتجاهات وأهداف الشركة في المستقبل عبر تحفيز العاملين لديها وتقاسم السلوكيات المعرفية.

3–Mishra (2010): Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India.

هدفت هذه الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يقوم على مفهوم التواصل مع الأسواق الداخلية لتحفيز وتوجيه وقيادة القوى العاملة إلى مستويات أعلى من الأداء ، وقد خلصت إلى أن التسويق الداخلي قائم على فعالية الاتصالات الداخلية وبرامج التدريب لتنمية العاملين وإعطائهم الصلاحية في القرارات المتعلقة بمهام عملهم والسعي إلى الحفاظ على الأيدي العاملة الماهرة عبر التحفيز الذي يعتبر عنصرا فعالا في جذبهم.

–الدارسات التي تتعلق بإدارة التنوع:

1– sandrine berger douce (2009) : Management de la diversité et performance en PME:

وتهدف إلى إبراز دور إدارة التنوع في التأثير على مستويات الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت إلى أن في إدارة التنوع تعظيم لقيمة وإمكانيات العنصر البشري ومن خلال دراسة حالة مؤسسة مصغرة فرنسية اعتبرت أن المقاول العادل الذي يتمتع بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ويثبها في صفوف إطاره البشري عبر إدارة رشيدة من شأن ذلك العمل على إثراء هذا التنوع.

2–caroline intas, Eric valteville (2012) : la GRH confrontée à la diversité

وتهدف إلى إظهار أهمية إدارة التنوع على مستوى الموارد البشرية عبر مختلف المزايا التي يمكن أن تحققها المؤسسة فهي رهاثا الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن الالتزام الاجتماعي والأخلاقي من قبل المؤسسة يساهم في إدارة التنوع ويجعل الإطار البشري للمؤسسة يعمل في تناغم وتناسق فالمؤسسة العادلة تعمل على إقامة روابط قوية بين مجموع العاملين لديها.

3-beatrice zago (2013) : la diversité un enjeu de la gestion.

وتهدف إلى التعرف على الأهمية القصوى التي تكتسبها إدارة التنوع في المنظمات عبر نبذ كل أشكال التمييز السليبي في إدارة الموارد البشرية، وذلك عبر ترقية إدارة سليمة قائمة على حسن استخدام هذا التنوع الذي يشكل قضية جوهرية على مستوى المسار الاجتماعي والاقتصادي لتطور المؤسسة ومن نتائج هذه الدراسة أن إدارة التنوع هو مفهوم شامل ينطوي على العديد من المتغيرات التي هي في حقيقة الأمر انعكاس مصغر للمجتمع المدني بكل أطيافه والمؤسسة بذلك تستطيع العمل من خلالها على الاستجابة أكثر لتطلعات هذا المجتمع وكذلك اعتبرت أن إدارة التنوع الجيدة تمكن المؤسسة من خلق مناخ عمل ملائم يساعد على تنمية ميزة تنافسية مستدامة.

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

H₁: يساهم الاتصال الداخلي في إدارة التنوع العرقي والثقافة والجنسي.

H₂: يساهم التحفيز في إدارة التنوع العرقي والثقافي والجنسي.

H₃: يساهم تطوير الموظفين في إدارة التنوع العرقي والثقافة والجنسي.

وعليه يمكن تمثيل نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل (٠): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

III. منهجية الدراسة:

تم تصميم الدراسة الحالية اعتمادا على مجموعة خطوات باتباع الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة التسويق الداخلي وإدارة التنوع، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع

الدراسة. كما تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال الاعتماد على تحويل البيانات التي تم تجميعها وتحويلها إلى أرقام وتحليلها باستخدام أساليب احصائية حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS، إذ تم الاعتماد على استراتيجية الاستطلاع باستخدام أداة الاستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات الأولية من موظفي مؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة، فاستخدم سلم ليكرت الخماسي 1 موافق بشدة 5 غير موافق بشدة ، وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بلغت 36 موظف.

IV. نتائج الدراسة:

1. عرض نتائج الدراسة:

■ وصف عينة الدراسة:

يعرض الجدول الآتي معلومات عامة حول عينة الدراسة حيث يظهر التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول (2): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمستقيمين

القياس	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	22
	أنثى	14
العمر	أقل من 30 سنة	18
	من 30 إلى 45 سنة	15
	أكثر من 45 سنة	3
وجود موظفين من جنسيات	نعم	00
مختلفة	لا	36
وجود موظفين من مناطق مختلفة	نعم	36
	لا	00

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ورد في الجدول (2) تفصيل لعينة الدراسة حسب الجنس حيث فاقت نسبة الموظفين الذكور 61% بتكرار 22 موظف بينما بلغت نسبة الموظفات الإناث حوالي 39% بتكرار 14 موظفة، ورغم تفوق عدد الموظفين نظرا لطبيعة عمل المؤسسة، إلا النسبتين متقاربتين نسبيا. كما ورد في الجدول توزيع لموظفي مؤسسة عمر بن عمر حسب العمر حيث تشكل الفئة أقل من 30 سنة النسبة الأعلى فبلغت 50% بتكرار 18 موظف، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 45 سنة حيث بلغت نسبتهم 41.7%، ثم الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 8.3%. كذلك أكدت الدراسة أن كل موظفي مؤسسة عمر بن عمر من جنسية واحدة (جزائرية)، بينما أكد المجيبين وجود تنوع عرقي وثقافي في المؤسسة ناتج عن وجود موظفي من مناطق مختلفة، حيث أن موظفي مؤسسة عمر بن عمر هم من 10 ولايات من الجزائر مثل: قالمة، عنابة، الجزائر، بجاية... إلخ

■ اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات القياس

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
عالي	0,74399	2,3819	الفرضية الأولى: مساهمة الاتصال الداخلي كأحد أنشطة التسويق الداخلي في إدارة التنوع
عالي	0,21760	1,9444	تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقريب آراء وقيم الموظفين.
عالي	0, 55220	2,4722	تسمح خطوط الاتصال الرسمية بتقريب الموظفين من المناطق المختلفة إلى بعضهم.
عالي	0, 52210	2,2500	تدعم الإدارة بناء مجموعات عمل تضم موظفين من خلفيات اجتماعية مختلفة.
متوسط	0, 95450	3,0000	تنظم المؤسسة لقاءات لمختلف فئات الموظفين خارج محيط العمل مثل الرحلات.
عالي	0,19523	2,3333	توفر المؤسسة المعلومات الكافية حول استراتيجياتها لمختلف الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية.
عالي	0,99642	2,5833	تشجع الإدارة كل الموظفين على بناء علاقات عمل قوية.
عالي	0,10805	2,4722	تعالج المؤسسة الصراعات التي قد تنتج بين الموظفين بسبب الثقافات المختلفة من خلال إجراء لقاءات مباشرة بين المتخاصمين.
عالي	0,14642	2,0000	تنظم المؤسسة جلسات حوار للموظفين تسمح لهم من تقريب أنماط تفكيرهم.
عالي	0,83199	2,2986	الفرضية الثانية: مساهمة التحفيز كأحد أنشطة التسويق الداخلي في إدارة التنوع
عالي	0,11555	2,1111	تقوم المؤسسة بتقديم حوافز معنوية للموظفين الذين يحافظون على علاقات جيدة مع باقي الزملاء في العمل.
عالي	0,15847	2,5278	تقدم المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين المتميزين بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية.
عالي	0,90851	2,4444	تهتم المؤسسة بتلبية حاجات الموظفين بمختلف أعراقهم تماماً مثلما تهتم بتلبية حاجات الزبائن بمختلف أعراقهم.
عالي	0,89630	2,1111	تهتم المؤسسة بشكل كبير بشكاوى الموظفين المرتبطة بالتمييز والعنصرية داخل المؤسسة.
متوسط	0,21760	2,9444	يتجاوز الموظفون كل الفروقات الثقافية والعرقية والجنسية في سبيل جعل الزبون أكثر رضا على منتجات المؤسسة.
عالي	0,17784	2,3889	تعترف المؤسسة بتساوي قدرة الموظفين الذكور والموظفات الإناث في أداء العمل المطلوب.
عالي	0,97427	2,2778	ينسى الموظفون أي نوع من التمييز عندما يلمسون نجاح المؤسسة في إرضاء الزبائن.
عالي	0,86005	1,9444	تستغل المؤسسة الفروقات الثقافية والعرقية والجنسية لفهم أكثر حاجات وأذواق الزبائن.
عالي	0,60503	2,4722	الفرضية الثالثة: مساهمة تطوير الموظفين كأحد أنشطة التسويق الداخلي في إدارة التنوع
متوسط	0, 41980	2,6667	تحرص المؤسسة على تساوي فرص التكوين أمام كل الموظفين.
متخفّض	0,96445	3,6111	تهتم بعض البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة بتوعية موظفيها اتجاه المشاكل الناتجة عن التنوع العرقي والثقافي والديني والجنسي للموظفين.

يتم إعداد الموظفين في المؤسسة ليتمكنوا من بناء علاقات عمل تسودها الثقة المتبادلة.	2,0000	0,75593	عال
تملك المؤسسة مرونة عالية في التكيف مع الحاجات المتنوعة للموظفين. بمختلف خلفياتهم الاجتماعية.	1,9444	0,89265	عال
تنظر المؤسسة إلى تطوير مهارات الاتصال ومختلف المهارات الاجتماعية على أنه استثمار وليس تكلفة.	2,1389	0,93052	عال

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يؤكد الجدول (3) أن أنشطة التسويق الآتية: الاتصال الداخلي، والتحفيز، وتطوير الموظفين يساهم لدرجة عالية في إدارة التنوع الجنسي، والعرقي، والثقافي. مؤسسة عمر بن عمر قالمه، حيث يعد التحفيز أكثر الأنشطة مساهمة في إدارة التنوع إذ بلغ المتوسط الحسابي لمساهمته 2.29، تليه الاتصال الداخلي وبلغ المتوسط الحسابي لمساهمته 2.30، ثم تطوير الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمساهمته 2.47، واعتبرت كلها مساهمات عالية كون أن كل المتوسطات أقل من 2.59 باعتبارنا اعتمدنا على سلم ليكرت الخماسي في التقييم.

2. تفسير نتائج الدراسة:

تتعدد أنشطة التسويق الداخلي، وفي هذه الدراسة تم تبني ثلاثة أنشطة لاعتبارها أكثر الأنشطة ممارسة في المؤسسات الجزائرية، وقد توضّح أن مؤسسة عمر بن عمر ورغم انخفاض مشاكل التنوع حالياً إلا أن ممثلي المؤسسة اعترفوا أن هذه المشاكل تتنامى مع مرور الوقت، لذلك فإن الدراسة الحالية أكدت أن استخدام نظام التحفيز في تحقيق المساواة بين الموظفين. بمختلف ثقافتهم وأعراقهم وأجناسهم يعد أهم وسيلة فعّالة في إدارة التنوع. إذ تقوم المؤسسة بتقديم حوافز معنوية ومادية للموظفين الذين يحافظون على علاقات جيدة مع باقي الزملاء في العمل. كما تهتم المؤسسة بتلبية حاجات الموظفين. بمختلف أعراقهم تماماً مثلما تهتم بتلبية حاجات الزبائن. بمختلف أعراقهم. توهتم بشكل جدي بشكاوى الموظفين المرتبطة بالتمييز والعنصرية داخل المؤسسة. إضافة إلى أنها تعترف بالمساواة بتساوي قدرة الموظفين الذكور والموظفات الإناث في أداء العمل المطلوب. كما أن الاتصال الداخلي يساهم بدرجة عالية في التغلب على المشاكل التي يمكن أن تظهر نتيجة للتنوع. حيث تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقريب آراء وقيم الموظفين. كما أن المؤسسة تقوم ببناء مجموعات عمل تضم موظفين من خلفيات اجتماعية مختلفة، كذلك فهي تقوم بتنظيم جلسات حوار للموظفين تسمح لهم من تقريب أنماط تفكيرهم. تحرص المؤسسة على تساوي فرص التكوين أمام كل الموظفين.

من جهة أخرى فإن لبرامج تطوير الموظفين دور مهم في إدارة التنوع. حيث تهتم بعض البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة بتوعية موظفيها اتجاه المشاكل الناتجة عن التنوع العرقي والثقافي والجنسي للموظفين. إضافة إلى حرص المؤسسة على تطوير مهارات الاتصال ومختلف المهارات الاجتماعية وتعتبره استثمار وليس تكلفة.

الخاتمة:

تتعدد أنشطة التسويق الداخلي إلا أن الأكثر ممارسة هي التحفيز والاتصال الداخلي وتطوير الموظفين. وقد أكدت نتائج الدراسة أن التحفيز هو أكثر الممارسات مساهمة في إدارة التنوع كون التحفيز يلعب دور إيجابي مباشر في زرع الشعور بالعدالة بين الموظفين ما يؤدي إلى تجاوز المظاهر السلبية للتنوع في قوى العمل والاستفادة من إيجابياته. من جهة أخرى فإن الاتصال الداخلي ومن خلال دوره في رفع روح الثقة بين الموظفين يعتبر أداة قوية في إدارة التنوع. كذلك يلعب تطوير الموظفين دوراً إضافياً في إدارة التنوع. لذلك فإننا نقترح على مؤسسة عمر بن عمر أن توجه أنشطته التسويق الداخلي بما يفيد في إدارة التنوع.

1. Abzari, M., Ghrbani, H., & Madani, F.A., (2011), "The Effect Of International Marketing on Organizational Commitment in Iran", **International Journal of Marketing Studies**, Vol. 3, No. 1, pp 147-155.
2. Ahmed, P.K., Rafik, M., & Saad, N.M. (2003), "Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies", **European Journal of Marketing**, 37, pp. 1221-1243.
3. Bannon, D.P., (2005), "Internal Marketing and Political Marketing", PSA, PP. 1-15.
4. Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P. (2005), "The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance", **Operational Research, an International Journal**, Vol.5, No.2, pp. 349-362.
5. Gounaris, S., (2008), "Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 19, No. 3, pp 400-434.
6. Keller S B, Lynch D F, Ellinger A, Ozment J and Calantone R, (2006), « The impact of Internal Marketing Efforts in Disribution Srvce Operations" *Journal of Business Logistics*, 27(1), P 112.
7. Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyriadakos, A., Sisoko, M., & Grigoroudis, E. (2007), "Implementation Internal Marketing through Employee's Motivation", **POMS 18th Annual Conference, Dalls, Texas, U.S.A**, pp. 1-36.
8. Logaj, V., & Trnavcevic, A. (2006), "Internal Marketing and Schools: The Slovenian Case Study", **Managing Global Transitions**, 4 (1), pp. 79-96.
9. Pitt, L.F., & Foreman, S.K., (1999), "Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective", **Journal of Business Research**, Vol. 44, PP. 25-36.
10. Tsai, Y., & Wu., S.W.S. (2006), "Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality", **IEEE-Xplore**, pp. 1-7.
11. Yang, J.T. (2001), "The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept", **Department of Hotel and Restaurant Management**, pp. 1-18.
12. Annie CORNET, La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations, 2008, p :31
13. Annie Cornet, Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ?, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p :3.
14. Annie Cornet, La gestion de la diversité : quels défis pour l'entreprise et l'organisation ?, 8ème Congrès de l'Union Européenne de Systémique : *Approche Systémique de la Diversité : Du savoir à la pratique ; De la pratique au savoir*, p :1
15. Badiâ SAFI-EDDINE, Gestion de la diversité au Maroc et représentations : quelques résultats exploratoires, p :8
16. *comment réussir la politique de la diversité dans l'entreprise, cahier d'entreprises n :3, p :4.*
17. Frédérique PIGEYRE, La diversité : une nouvelle ambition pour la GRH ?, Journée d'étude de l'APSE "La diversité en question : opportunisme, discrimination ou reconnaissance sociale ?", Le 23 novembre 2006, p :8
18. Manel ABDELJALIL, DIVERSITE CULTURELLE :DU CONFLIT A L'AVANTAGE OMPETITIF ?, CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION, UNIVERSITE PAUL CEZANNE, France, Novembre 2005, p :4

1. موجز الحلول: التنوع والشمولية في العطاء الاجتماعي، الموسوعة العربية للعطاء الاجتماعي، ملتقى المؤسسات العربية الداعمة، ص: 3.
<https://dar.aucegypt.edu/>
2. سالم مرزوق الطحيطح، محاضرات السلوك التنظيمي، ص: 114. <http://www.obtuhaih.com/moodle/>
3. حمدي الإمام محمد أحمد، إدارة التنوع في القوى العاملة في ظل الفكر الإداري التقليدي والحديث <http://faculty.ksu.edu.sa/>
4. رشيد أبو ثور، احترام التنوع الثقافي من مستلزمات التكامل الحضاري، ص: 1. <http://www.iid-alraid.de/>
5. عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 08 لسنة 2008
ص: 78 76
6. عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005 ص: 133
7. غادة بفلح، محاضرة النوع الاجتماعي وتنمية الموارد البشرية، ص: 11. <http://wetpaintserv.us/>
8. دور الموارد البشرية والغرض منها <http://www.marefa.org>
9. التعددية والتنوع الاثني <http://www.dorar-aliraq.net/>
10. أحمد الدهيمي، التعدد العرقي وأزمة الانتماء، مركز العمل للدراسات الاستراتيجية <http://www.alfaily.com>
11. دارة التنوع بين العاملين في المنشأة <http://drnabihagaber.blogspot.com>
12. صبرينة زماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2009 ص: 136.
13. شادي عز الدين، البعد الاتصالي لحماية البيئة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2013
ص: 112.
14. عطا الله محمد، تيسير إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، 2008، ص: 3
<http://alhadidi.files.wordpress.com>
15. احمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطور الوظيفي الأول، الكويت 2-4 أكتوبر 2002،
ص: 10
16. دنبري لطفي، تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة <http://annabaa.org>
17. عبد الكريم السكر، اثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8 العدد 3، 2011
ص: 526.
18. عبد الله محمد محمد الحساسني، اثر الخوافر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بعمان، الأكاديمية العربية
البريطانية للتعليم العالي، 2011 ص: 80