وزارة التعليـــم العالـــي والبحـــث العلمـــــي
جامعة الحاج لخضر - باتنة-
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

# إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية

## - منظمة الصحة العالمية انموذجا -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية
تخصص : إدارة دولية

إعداد الطالبة :
ليندة لفحل

إشراف الأستاذ الدكتور:
أ.د عبد الناصر جندلي

أعضاء لجنة المناقشة

| الإسم و اللقب | الرتبة العلمية | الجامعة الأصلية | الصفة |
|---|---|---|---|
| د.نبيل كريبش | أستاذ محاضر | جامعة الحاج لخضر-باتنة | رئيسا |
| أ.د عبد الناصر جندلي | أستاذ التعليم العالي | جامعة الحاج لخضر-باتنة | مشرفا و مقررا |
| د.سليمان ملوكي | أستاذ محاضر | جامعة المسيلة | عضوا مناقشا |
| د.دلال بحري | أستاذ محاضر | جامعة الحاج لخضر-باتنة | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية:
2013-2012

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

## شكر و عرفان

بداية أشكر الله عز وجل الذي ألهمني الصبر و منحني القوة لإنجاز هذا البحث العلمي و الوصول إلى هذه المرحلة من الحياة،بعدها أتوجه بخالص الشكر والتقدير والاحترام للأستاذ الدكتور عبد الناصر جندلي الذي زادني شرفا بقبوله الإشراف على هذه الرسالة و على مجهوداته ونصائحه القيمة التي أثرت هذا العمل المتواضع رغم كل المسؤوليات الملقاة على عاتقه .

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ القدير و رئيس قسم العلوم السياسية : عادل زقاع على خيره و طيبته و زاده العلمي و أعتذر منه لأني لم أوافيه حقه فمعذرة. كما أتوجه بكل من ساهم في صنعي وهم أساتذة قسم العلوم السياسية و هم كالأتي ذكرا لا حصرا : الأستاذ زياني صالح،غضبان مبروك،مرابط رابح ،دلال بحري،بلعيد رابح، رتيمة ،قادري حسين،راقدي عبد الله ،بن سعيد، كريبش نبيل وغيرهم.

و لي شكر خاص أقدمه للأستاذة:محمدي صليحة وزوجها كريم والأستاذ سليم من جامعة قالمة.

ثم أتوجه بكامل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

وإلى أساتذتي الكرام والذين أشرفوا على تأطيري طوال مشواري إلى غاية بلوغي هذه المرحلة

وإلى كل من قدم لي الدعم و العون من قريب أو بعيد.


PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

## الأهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى التي لم تبخل علي بحنانها و دعواتها فهي دعمي و سندي.....أمي

إلى الذي كان نفسه يحيا داخل جسدي .....أبي

إلى أحلى هبة وهبني الله إياها وهي قرة عيني إبنتي..... ميس و أبيها رياض

إلى الذين تقاسمت معهم حلاوة الحياة حينا و قسوتها أحيانا أخرى إخوتي وأخواتي و زو جة أخي الفاضلة .

إلى كل زملاء وزميلات دفعة ماجستير تخصص إدارة دولية .

إلى كل من ساندني في إنجاز هذا العمل خاصة صلاح ومجيد.

إلى كل أفراد مصلحة جوازات السفر بدائرة التلاغمة و أشكرهم على تحمل كل أعبائي و غيابي و خاصة رئيس الدائرة السيد: تريكي والكاتب العام بها و استسمحهم عذرا.

إلى كل من ساندني ولو حتى بابتسامة و دعاء و كل صديقاتي في الحياة.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية**

**منظمة الصحة العالمية أنموذجا**

**مقـــــــــــدمة**

**الفصل الأول :الإطار المفاهيمي والنظري للتعدد الثقافي والمنظمة الدولية: ضبط مفاهيمي وتأصيل نظري**

**المبحث الأول: ضبط مفاهيمي: التعدد الثقافي وإدارة التعدد الثقافي والمنظمة الدولية**

المطلب الأول :مفهوم التعدد الثقافي

المطلب الثاني :ضبط مفاهيمي لإدارة التعدد الثقافي

المطلب الثالث :مفهوم المنظمة الدولية

**المبـــــــــــحث الثاني : التأصيل النظري للتعدد الثقافي و المنظمة الدولية**

المطلب الأول:منظورات الاختلافات الثقافية في الإدارة

المطلب الثاني :منظورات إدارة التعدد الثقافي

المطلب الثالث: تأصيل نظري للمنظمة الدولية

**الفصـــــــــــل الثاني : الإستراتيجيات و الممارسات التنظيمية لإدارة التعدد الثقافي**

**المبحـــــــــث الأول :إستراتيجيات إدارة التعدد الثقافي**

المطلب الأول : إستراتيجية خلق منظمة متعددة الثقافات

المطلب الثاني : الإستراتيجية الدفاعية والإستراتيجية الإستباقية

المطلب الثالث:إستراتيجية نموذج البناء

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المبـــــــــحث الثاني : الممارسات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية الدولية**

المطلب الأول: الممارسات التنظيمية الفعالة لإدارة التعدد الثقافي

المطلب الثاني : الاتصال عبر/ بين الثقافات

المطلب الثالث : تنمية الموارد البشرية الدولية

**الفصل الثالث : إدارة التعدد الثقافي في إطار منظمة الصحة العالمية**

**المبحث الأول: الهيكل التنظيمي لمنظمة الصحة العالمية**

المطلب الأول: العضوية و البنيات داخل منظمة الصحة العالمية

المطلب الثاني: المنظمات الإقليمية و مبدأ اللامركزية الإدارية

المطلب الثالث:عمل منظمة الصحة العالمية

**المبحث الثاني : ثلاثية الثقافات في منظمة الصحة العالمية**

المطلب الأول: منظور هوفستد و الثقافة الوطنية

المطلب الثاني : أثر الثقافة المنظماتية على منظمة الصحة العالمية

المطلب الثالث: طبيعة الاتصال عبر / بين الثقافات في منظمة الصحة العالمية

**المبحث الثالث: مبادرات منظمة الصحة العالمية للتعامل مع التعدد الثقافي**

المطلب الأول: البرامج النوعية و سياسة إدماج النوع الاجتماعي في منظمة الصحة العالمية

المطلب الثاني: تنمية و تطوير الموارد البشرية للمنظمة الصحة العالمية

المطلب الثالث: ترشيد التعددية اللغوية و برامج الترجمة في منظمة الصحة العالمية

**خاتـــــــــمة**

**الملاحق**

**قائمة المراجع و المصادر**

**فهرس المحتويات**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**مقدمـــــــة**

تواجه المنظمات الحكومية الدولية Intergovernmental organizations ذات الطبيعة الهرمية والبيروقراطية الإدارية الضخمة ضغوطا خارجية نابعة من البيئة الخارجية و المتمثلة في جملة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعيـــــــة والسياسية الدولية الطابع ،وضغوطا داخلية مردها التوليفة الوظيفية الناجمة عن الخلفيات الثقافية Cultural backgrounds المتعددة المتواجدة ضمنها. فمسؤولياتها الكبرى في محيطها الخارجي والضغوط السياسية من الدول الأعضاء يلزم عليها إيلاء اهتمام متزايد لبنيتها الداخلية بغية تنفيذ التزاماتها و إيجاد معادلة متوازنة تمكنها 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 و توسيع فضاء إنفتاحي 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 الثقافيCultural diversity Management في قمة جدول أعمالها .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.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وشهد العقد الأخير من القرن العشرين و العقد الأول من القرن الواحد و العشرين جهودا كبيرة من جانب الأكاديميين و متخصصي الإدارة ومديري الموارد البشرية وصناع القرار للشروع في المبادرات الرامية إلى الاعتراف بالاختلافات الثقافية و قبولها في محاولة إيجاد بديل إداري ناجح بدلا من النهج التقليدي الذي اعتمد إستراتيجيتي الذوبان و الانصهار أو ما يسمى "بوتقة الانصهار" لاستيعاب الأقليات خاصة في صلب الممارسات الإدارية و التشريعات والالتزامات القانونية الناشئة و برامج العمل الإيجابي كطرق للقضاء على التمييز العنصري و تحقيق المساواة بين الجنسين في التوظيف و التقييم و الترقية على حساب هوياتهم الثقافية ومعالجة سلبيات التعددية الثقافية Multiculturalism في المنظمات المعقدة بإجبارأعضاء ثقافة الأقلية للتكيف مع المتطلبات الثقافية للأغلبية أو ما يسمى "بالهيمنة 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 و أداء المنظمات الدولية في بيئة عالمية تتميز بالحركية و الديناميكية السريعة ، تتطلب صياغة و تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارية وتنفيذ خطط عمل طويلة و قصيرة الأجل للتعامل مع التحديات والفرص التي تطرحها الثقافات المتنوعة على نحو متزايد وتشمل التأثيرات الثقافية على الرضا الوظيفي ، ومستويات العمل بين مجموعات و ممارسات التحيز والتحامل ، ودرجات التعاون والفردية وأداء المجموعة بهدف الاستفادة من ايجابيات التعدد الثقافي و كمحاولة للتقليل من السلبيات المطروحة.

وصفت إدارة التعدد الثقافي بأنها أداة إيجابية في مجال الهندسة الاجتماعية والتنظيمية التي تهدف إلى حل ومنع مشاكل ديناميكيات الجماعة في المنظمات الدولية. التحدي الذي تواجهه المنظمة الدولية هو خلق الظروف التي يمكن فيها لكل موظف الفرصة للتمكين من طرح كل

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

إمكانياته لتستفيد منها المنظمة من منطلق العمل الإيجابي و تحت دافع الهوية المشتركة Common identity.

1- **التعريف بالموضوع** : من خلال هذا التقديم و الذي يأخذ شكل المعطى النظري فإن عنوان البحث المعتمد في هذه الدراسة تم تحديده ب : "**إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية : منظمة الصحة العالمية أنموذجا**" و بالتدقيق في العنوان، فمضمونه كان البحث في تفكيك العلاقة التفاعلية بين التعدد الثقافي و إدارته بالنسبة للمنظمة الدولية.

2- **أهمية الموضوع** : تنبع **أهمية الموضوع** العلمية من خلال النقاط التالية:

- البحث هو دراسة للجانب التنظيري للدراسات التنظيمية والإدارية على المستوى الدولي وتفكيك و شرح العلاقة التفاعلية بين الثقافة و السلوك الإداري للموظف الدولي من خلال تفاعله مع موظفين من خلفيات ثقافية مختلفة ،وإفرازات تلك السلوكيات على مخرجات الأهداف التنظيمية للمنظمة الدولية وذلك بعرض جملة الإسقاطات المحلية لبعض الدراسات كنموذج هوفستد Hofested و الأبعاد الأربعة داخل منظمة الصحة العالمية كمنظمة دولية.
- محاولة الوقوف عند أهم المساهمات التنظيرية في ميدان الدراسات التنظيمية على المستوى الدولي و إدراج مختلف النماذج المعتمدة كأدوات لإدارة التعدد الثقافي، و تهدف الدراسة لإيجاد الأطر الكفيلة لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات الدولية ضمن بيئتها الداخلية المتعددة الثقافات .
- تتجلى أهمية الدراسة في محاولة فهم و تبيان التقاطع بين الثقافات داخل المنظمة الدولية كمنظمة الصحة العالمية و الثلاثية الثقافية المتمثلة في الثقافة الوطنية و الثقافة التنظيمية والثقافة الإتصالاتية والكشف عن جملة التحديات المطروحة داخل المنظمة الدولية في ظل تصاعد خطابات المساواة و العدالة ضمنها .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- إن الهدف من البحث هو تحليل المتطلبات الضرورية التي يمكن أن تعتمد كمناهج فعالة لإدارة القوى العاملة المتنوعة ثقافيا يستند إليها ذوي الاختصاص الأكاديمي.

3- **أسباب اختيار الموضوع** :يمكن تصنيفها إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية و سيتم ذكرها على النحو التالي:

**أ- الأسباب الذاتية:**

- رغبة الطالبة الباحثة في معرفة كيف يمكن للفرد أن يحمل تراكماته الثقافية إلى بيئة عمله وكيف تؤثر على أدائه الوظيفي و من ثم على أداء الحيز الإداري الذي يعمل ضمنه.
- إن مجال تخصصي في الإدارة الدولية ولد في نفسي نزعة فكرية للإهتمام بدراسة هذه الموضوعات المتعلقة بالممارسات التنظيمية داخل المنظمات الدولية .

**ب- الأسباب الموضوعية**: وردت كالأتي :

- أن أغلب الدراسات التي تناولت المنظمات الدولية كانت ضمن العمل الخارجي لها و تعاملاتها في البيئة الدولية التي تعمل فيها ، دون الأخذ في الاعتبار البنية الداخلية للمنظمة الدولية والتحديات التي تواجهها من موظفيها و كيفية التعامل مع كل هذا المزيج الثقافي المتشعب خاصة و أنه ينعكس على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها.
- تنامي خطاب البعد الثقافي وأثر المتغيرات الثقافية Cultural variables على الأداء التنظيمي للمنظمات كمحاولة لتفسير ما يسمى بالشلل الثقافي Cultural paralysis في إدارة المنظمة الدولية و هل بالإمكان توجيه كل هذه التوليفة الثقافية نحو خلق منظمة متعددة الثقافات مشكلة بذلك نموذج متكامل و توفيقي يستوعب كل الثقافات.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- طرح منظور إدارة التعدد الثقافي كمنظور اقتصادي – تنظيمي والحيز الضيق للدراسات التي تناولته خاصة في مجال إدارة الأعمال الدولية مع غياب جزئي لدراسة الإدارة عبر الثقافات داخل المنظمات الدولية و خاصة الحكومية منها.

- إن الأخذ بمنظمة الصحة العالمية كنموذج للدراسة نابع من أنها قد تكون الأكثر و الأسرع في التعامل مع التعددية الثقافية ،بالإضافة إلى إمكانية خلق تزاوج بين الإطار النظري والتطبيقي للدراسة.

4- **إشكالية الدراسة** :

انطلاقا من مسلمة أن هدف البحث العلمي الأساسي هو الوصول إلى الحقيقة و أن البحث يسير نحو بناء تراكمية معرفية في مجال الدراسات التنظيمية الدولية و بالاستناد إلى ما تقدم تستدعي طبيعة الموضوع و الجوانب المرتبطة به طرح الإشكالية على النحو التالي :

**إلى أي مدى يمكن لمنظمة دولية كمنظمة الصحة العالمية تحوي تركيبة ثقافية متنوعة بناء نموذج إدارة فعال بسلوك تنظيمي مشترك يمكنها من استيعاب كل الاختلافات الثقافية من أجل بلوغ أهدافها ؟**

و يتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما المقصود بالتعدد الثقافي كمعطى تنظيمي ؟و ما أثر المتغيرات الثقافية على بيئة العمل الدولية ؟

2- هل إدارة التعدد الثقافي أداة إدارية أم استجابة تنظيمية للمستجدات المستحدثة أم إستراتيجية منتهجة للتقليل من سلبياته و الاستفادة من إيجابياته ؟

3- ما العلاقة بين الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الاختلافات الثقافية وموقف المنظمة الدولية منها ؟ و ما هي أهم الممارسات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية الدولية؟

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4- هل التقاطع الثقافي بين الثقافة الوطنية و التنظيمية داخل منظمة الصحة العالمية يشكل عائقا أمام تحقيقها لأهدافها ؟ و ما السبل المتبعة للتقليل من أثارها ؟

5- **فرضيات الدراسة**: بالاستناد إلى الإشكالية الرئيسية فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- **الفرضية الأولى** : يتأثر موظفو المنظمة الدولية سلبا أو ايجابيا بطبيعة التركيبة الثقافية المتنوعة.

- **الفرضية الثانية** : تتوقف فعالية إدارة التعدد الثقافي كأداة إدارية و إستجابة تنظيمية و استراتيجية تنتهجها المنظمات الدولية في تعاملها مع الإختلافات الثقافية.

- **الفرضية الثالثة** : تتعدد الممارسات التنظيمية و الإستراتيجية للمنظمة الدولية في تعاملها مع التباينات الثقافية ضمن بنيتها الداخلية بطبيعة الموقف الذي تتبناه المنظمة الدولية و منها منظمة الصحة العالمية التي كان لها نهجها الخاص بشأن التعدد الثقافي.

- **الفرضية الرابعة** : تعدد وجود الإختلافات الثقافية بين موظفي منظمة الصحة العالمية بقدر ما تنعكس سلبا و إيجابيا على مستوى مخرجات المنظمة و برامج ترجمتها و إلتزاماتها.

6- **تبرير خطة البحث**: استنادا إلى الإشكالية المطروحة و الفرضيات الموضوعة تم تناول الدراسة وفقا للهيكل المنهجي التالي و المكون من مقدمة و ثلاثة فصول رئيسية و خاتمة:

**الفصل الأول** : تضمن الإطار المفاهيمي والنظري للتعدد الثقافي وإدارته في المنظمة الدولية بحيث تم في المبحث الأول ضبط المفاهيم والأطر الأساسية لكل من المصطلحات التالية :التعدد الثقافي - إدارة التعدد الثقافي - و المنظمة الدولية وعلاقتهم ببعضهم البعض مع ملاحظة أنه تم ضبط مفهوم المنظمة الدولية بما يتوافق مع الدراسة من خلال دراسة بنيتها الداخلية. أما المبحث الثاني فهو عبارة عن تأصيل نظري لجملة المفاهيم السابقة. بالتطرق لمختلف المنظورات و المقتربات النظرية،بداية مع بمنظورات الأبعاد الثقافية Perspectives of cultural dimensions في

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الإدارة مثل منظور هوفستد Hofsted ومنظور مشروع غلوب Globe و غيرها، ثم المحاورة التنظيرية بين المنظوران الليبرالي والمنظور الراديكالي لإدارة التعددية الثقافية نهاية بمنظور توفيقي بين الطرفين ،لنأتي في الختام للتنظير للمنظمة الدولية من خلال النظرية الوظيفية التقليدية والنظرية البنائية و مقترب المنظمة الدولية كفاعل بيروقراطي.

أما في **الفصل لثاني**: فستتم معالجة أهم الإستراتيجيات المتبعة لإدارة التعدد الثقافي من خلال إستراتيجية خلق منظمة متعددة الثقافات Strategy of creation a multi-cultural organization والإستراتيجية الإستباقية Proactive strategy والإستراتيجية الدفاعية The defense strategy وصولا إلى إستراتيجية البناء Strategy of building .بالإضافة إلى ذلك أهم الممارسات التنظيمية المتبعة لإدارة الموارد البشرية من خلال التوظيف و الاختيار و التدريب لخلق بيئة واعية ثقافيا تعمل ضمن مبادئ العمل الجماعي بعيدا عن النزاعات الفردية.

و أخيرا، **الفصل الثالث** كان عبارة عن نموذج للدراسة و المتمثل في منظمة الصحة العالمية من خلال عرض هيكلي لبنية المنظمة و أثر التوليفة الثقافية لكل من الثقافة الوطنية و التنظيمية والإتصالاتية مع سرد لأهم المبادرات التي انتهجتها المنظمة للتعامل مع التعدد الثقافي من خلال برامج إدماج النوع الاجتماعي و تنمية وتطوير و تدريب مواردها البشرية ، و إدارة التعددية اللغوية من خلال برامج الترجمة .

7-**المقاربة المنهجية** : طبيعة الموضوع فرضت علينا توظيف المناهج التالية لتحقيق التوازن المنهجي ضمن فصول الدراسة :

*المنهج البحث التاريخي المقارن:الذي استخدم من خلال تتبع التطور التاريخي للممارسات الإدارية تجاه الاختلافات الثقافية بداية من مبدأ تكافؤ الفرص ثم سياسة العمل الإيجابي وصولا إلى إدارة التعدد الثقافي مع إبراز أوجه الاختلاف بين هذه السياسات الإدارية.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

*المنهج الوصفي : اعتمد عليه في وصف و تحليل التعدد الثقافي كظاهر إدارية وإدارته بتحليل والوقوف عند أهم الإستراتيجيات و الممارسات التي تنتهجها المنظمات الدولية في إطار تعاملها مع التعدد الثقافي .

*منهج دراسة حالة : تم اللجوء إليه في الجانب التطبيقي للبحث من خلال نموذج منظمة الصحة العالمية ، فهو المنهج الأنسب لإقامة الترابط بين النظرية و التطبيق خصوصا في أثر الثقافات على عمل منظمة الصحة العالمية و تطبيق منظور أبعاد هوفستد Dimensions 4.

*المنهج الإحصائي : وهو ترجمة الظواهر إلى دراسات كمية وتم الاعتماد عليه في طرح إحصائيا منظمة الصحة العالمية من خلال عدد موظفيها و نسبة الرجال مقارنة بالنساء و نسبة التمثيل الجغرافي داخل المنظمة و قياس مدى التحسن الكيفي الممارس من طرف منظمة الصحة العالمية خلال مبادراتها في إدارة الاختلافات الثقافية و كما كان هناك زيادة كمية سابقة الذكر كانت هناك زيادة كيفية من خلال سياسات إدماج النوع الإجتماعي برامج الترجمة و ترشيد التعددية اللغوية.

**الأدبيات السابقة** :

و بالرجوع للدراسات الأكاديمية نلاحظ أن البحوث التي تناولت موضوع إدارة التعدد الثقافي تتميز بإمكانية تصنيفها إلى مجموعتين من البحوث :

**المجموعة الأولى** : ذات وجهة نظر أخلاقية وهي تركز على التفاوت الاجتماعي في المنظمات والسعي لإيجاد وضع أكثرعدالة اجتماعية بتجسيد مبدأي تكافؤ الفرص والمساواة لمختلف المجموعات من مختلف الثقافات و كان الغرض من هذا النوع من الدراسات هو التعرف على الممارسات التمييزية في مكان العمل و تجارب عمل مجموعات الأقليات. على سبيل المثال :دراسات بيلر و بلاو Beller and Bellow بعنوان "الإختلافات في الأجور" سنة1996 ودراسة حول العزل أو الفصل لأنكار Anker عام 1998 و ايبارا. Ibara.1995 .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المجموعة الثانية** : ضمت في بوتقتها دعاة المنظور الاقتصادي – التنظيمي ، وهي تركز أساسا على آثار التعدد الثقافي في بيئة العمل ذات الصلة بالنتائج الاقتصادية و الفعالية التنظيمية وإعطاء حجج لماذا ينبغي على المنظمات التركيز عليه. و من 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 و مدى ارتباطه بالتكاليف . و الغرض من هذه الدراسات هو محاولة التقليل من سلبيات التعدد و الاستفادة من الإيجابيات كالإبداع و المرونة وجودة المخرجات التي يطرحها و من أهم الباحثين نجد : كوكس Cox-ميلكين Milleken-توماس Thomas- إيلي Ely.....و غيرهم .أما في ما يخص المؤلفات العلمية لتمييز النماذج المطروحة لكيفية تعامل المنظمة مع إدارة التعدد ثقافي التميز بين ثلاثة اتجاهات تحدد جوهر إدارة التعدد الثقافي :

- نموذج مفهوم منظمة متعددة الثقافات المقدم من طرف :كوكس وبليك Cox and 1991 Black مفهوم منظمة متعددة الثقافات يجسد نموذجا للإدارة التعدد الثقافي موجهة لتنفيذ الأهداف التنظيمية ويشمل خمسة مكونات أساسية وضرورية لتحويل المنظمة التقليدية إلى وحدة متعدد الثقافات.

- نموذج التصنيف لإدارة التعدد الثقافي طرح من طرف:إيلي وتوماس Ely and 2001 Thomas. يشير إلى أن المنظمة تطبق واحدة من الإستراتيجيات التالية :

- إستراتيجية التمييز والإنصاف : تجسد مبدأي تكافؤ الفرص و المساواة.
- إستراتيجية الوصول إلى الشرعية:التأكيد على الخصوصيات الثقافية بهدف الإبداع و استبقاء القدرات المعرفية.
- إستراتيجية التعلم : السعي لتجسيد مفهوم المنظمة المتعلمة لتمكين التعاون الناجح .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

• نموذج التكامل لإدارة التعدد الثقافي تم عرضه من طرف : كوبل Koppel 2007 تمكين المنظمة من خلق منفعة اقتصادية و التأكيد على اختلافات الموظفين كقيمة ثقافية- اقتصادية.

8- **صعوبات الدراسة**: كغيره من البحوث الاجتماعية و الإنسانية فقد اعترضت الدراسة جملة من الصعوبات لكن لم تقف حائلا دون إنجاز البحث بل كانت محفزا لذلك من بينها:

- أهم الدراسات السابقة للموضوع كانت تدور حول دراسة الثقافة التنظيمية كنموذج لتعامل مع الاختلافات الثقافية .
- ندرة الدراسات لإدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية خاصة الحكومية منها ماعدا نموذج وحيد لمنظمة دولية إقليمية لجنوب شرق آسيا والوارد منها كان في شكل مقالات جزئية ضمن مجلات و دوريات محكمة ،مع وجود زخم معرفي في دراسة إدارة الأعمال الدولية.
- عدم توافر أدبيات عربية أكاديمية لمثل هذه المواضيع ومردها حداثة الموضوع ويظهر ذلك جليا في قائمة المراجع المعتمدة فير هذه الدراسة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

# الفصل الأول:

# الإطار المفاهيمي والنظري للتعدد الثقافي والمنظمة الدولية: ضبط مفاهيمي وتأصيل نظري

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

إن دراسة التعدد الثقافي Cultural Diversity كمعضلة ضمن المنظمات الدولية تقتضي الإحاطة بالأطر المفاهيمية والمفاتيح النظرية للمساعدة في رسم الإطار الذي تستند إليه إدارة التعدد الثقافي لذلك تم ضبط المفاهيم والمصطلحات الواردة ضمن الدراسة ،فضبط مفهوم التعدد الثقافي يمكننا من تحديد طبيعته وإيجاد المفاتيح لتحليل وتحديد إدارة التعدد الثقافي مع ضبط أطره التنظيرية وإسقاط ذلك على المنظمات الدولية. لذلك سنتناول في المبحث الأول ضبط مفاهيم كل من المصطلحات التالية: التعدد الثقافي وإدارة التعدد الثقافي وأخيرا مصطلح المنظمات الدولية .و في المبحث الثاني سنتناول مختلف المنظورات الثقافية في الإدارة فيما يتعلق بالتعدد الثقافي أما إدارته فأخذت شكل حوار بين المنظور الليبرالي Liberal perspective والمنظور الراديكالي Radical Perspective، لكن فيما يخص المنظمات الدولية فاقتصرت على النظريات التي تخدم الدراسة كالوظيفية التقليدية والبنائية ومنظور المنظمة الدولية كفاعل بيروقراطي.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المبحث الأول: ضبط مفاهيمي للتعدد الثقافي وإدارة التعدد الثقافي والمنظمة الدولية**

لقد أخذ التعدد الثقافي* والمنظمة المتعددة الثقافات حصته في الأدبيات الأكاديمية والمنشورات الإدارية وأصبح واحد من أهم المواضيع المناقشة في الدراسات التنظيمية والإدارة الدولية نظرا للتأثير الذي تمارسه الثقافة على الموظفين وتأثير ذلك على أداء وتوجيه 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 موظفيها لتحقيق أهدافها التنظيمية لطبيعتها ككيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الموظفين الذين يظهرون اختلافات ثقافية تتجلى في ممارساتهم الإدارية [1] .

**المطلب الأول: 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 التعاريف :

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

أما ليدن روزنر Liden Rosener عرف التعدد الثقافي بأنه :ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتبارا لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: النوع الاجتماعي ،العرق، القدرات العقلية والجسدية، التوجه

---

* - ملاحظة :في هذه الدراسة سيتم إستخدام كل من التعدد الثقافي والتنوع الثقافي كمرادفين.

[1] - Bond M , T,pyle," Diversity Ddilemmas at Work ",**journal of Management Inquiry**,vol7, n°3,1998,pp 252-256.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الجنسي أما الأبعاد الثانوية فتشمل الخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي، الدين ،اللغة والخبرات العملية والتنظيمية.[1]

وعرفه كوكس Cox: بأنه التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة.[2]

أما فلوري Fleury (1999): فأعتبره خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي .أما طيب Tayeb فيرى أن تنوع القوى العاملة يشير إلى الخلفيات المختلفة للموظفين من حيث النوع الاجتماعي ،العرق ،السن ،المكانة الاجتماعية، القدرة الجسدية، العقلية والتوجه الجنسي كما يمكن أن يضم التعريف جملة المهارات الفردية والمؤهلات العلمية والخبرة العملية وبالتالي فالتعدد الثقافي يستخدم عند اجتماع أفراد من مختلف الخلفيات والصفات في مكان العمل.[3] و الجدول التالي يوضح جملة الأبعاد بحسب الذكر وليس الحصر حسب التصنيف المعتمد من طرف ليدن روزنر liden Rosener بالإضافة إلى ذلك هناك من اعتمد على ما يسمى بوحدة الأبعاد الثقافية The Unit of diversity dimensions كتصنيف للتنوع الثقافي ولدرجة التفاوت بين كل بعد وحجم الأثر الذي يتركه على شخصية الموظف والواردة أدناه:

---

[1] - Caleb Rosado," What Do We mean: by Managing Diversity", **work force Diversity**, Hyderable india ICAFAI UNIVERSITY, vol3 1996, pp34-36.

[2] - Cox, Taylor, **Cultural Diversity: TheoryResearch and Practice**,Sanfrancisco, Berretkohler ,Publishers,1993,p 11.

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

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**الجدول رقم 01: تصنيف الأبعاد الثقافية.**

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

المصدر: R. Rijamampinina, T.Carmichael**, A Pragmatic and HolisticApproach to Managing Diversity.** ***Problems and Perspectives in Management***

إن كل هذه الحقائب الثقافية التي يأتي بها الموظفون إلى مكان العمل تؤثر على حياتهم العمليـــــة وحتى على المسار التنظيمي والوظيفي داخل المنظمة التي ينتمون إليها. وخلص كوكس Cox إلى 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 ،ونظرا الاختلاف الدراسات التي تناولت البحث في التعدد الثقافي بمنظوريه الأخلاقي المعنوي والاقتصادي التنظيمي تم تصنيف الدراسات وحتى الأبعاد والواردة كالأتي[1] :

1-**التعدد الثقافي من المنظور الأخلاقي**: كان التركيز منصب على التفاوت الاجتماعي في المنظمات والسعي لكي تكون أكثر عدالة ومن أهم الكتابات المقدمة :"**تجارب العمل للأقليات**" من طرف نيكوما وكوكس Nikoma and Cox و"**الاختلافات في الأجور**" لأشرف وبيلر وبلو

[1] - 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.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Ashraf & Blau & Beller 1998 وكذلك ا"**لعزل والفصل**" لإيبارا وأنكر Ibarra & Anker 1998 .فضمن هذا المنظور الأخلاقي يمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية من التصنيفات:

أ-**التصنيف الأول** يحدد دافت Daft الأبعاد التالية :

- الأبعاد الأولية: تشمل النوع، العرق،العمر،التوجه الجنسي،و القدرة الجسدية.
- الأبعاد الثانوية: تشمل التعليم،الدين، الأصل الجغرافي، الدخل، الحالة الزوجية المهنة.....إلخ[1].

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

- الخصائص الثابتة نسبيا: العرق، الإثنية، ، التوجه الجنسي، القدرة الجسدية.
- الخصائص المتغيرة: الخلفية الاجتماعية والمكانة الاقتصادية، الحالة الزوجية ....إلخ.

ج-**التصنيف الثالث**: ويعتمد على الخصائص ومدى تبيانها هي :

- الخصائص المرئية: العرق، الإثنية ،النوع، السن.....إلخ .
- الخصائص غير المرئية: التعليم، المهنة والخبرة في المنظمة والطبقة الاجتماعية والاقتصادية[2].

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 نســبيا ولكن غير متطابق معه . فالاختلافات في القيم والمعايير أقل وضوحا في كثير من الأحيان بعكس الاختلافات في العرق والعمر فهي واضحة.

2- **التعدد من منظور اقتصادي تنظيمي**: وفقا لهذا المنظور تم التركيز على أثار التعدد الثقافي على العمل وخاصة المتعلقة بالأداء مثال الدراسة التي أجراها كل من ميلكين ومارتن Millkin

[1] - Erika Bernard ",Management Cultural Diversity: Integration Values and Management Skills",**Annual Conference**, may 2009,p56.

[2] - Molly kmoon," Understanding The Impact of Cultural Diversity on Organization", The Research Department Air Command ,March 1997,p15.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

and Martin 1996 حيث عالجا العلاقة بين التعدد الثقافي والصراع وعدم التجانس بين المعرفة والقدرات على حل المشاكل ووفقا لهذا المنظور فالتصنيف ينطلق من الاختلافات الثقافية والفنية والتاريخية والواردة كالآتي[1]:

- الاختلافات الثقافية: وتشمل الدين، العرق، السن ،القدرة اللغوية.

ـ الاختلافات الفنية: تشير إلى الاختلافات في طريقة التفكير ومعالجة المعلومات والتعامل مع السلطة - الاختلافات التاريخية: الأسرة، الآراء السياسية والعلاقة بين الجماعات .وكثيرا ما يستدل هذا المنظور في تصنيف أبعاد التعدد الثقافي إلى نموذج باردال وأراو Berdhl and Arrow المحدد في

خمسة مجموعات:

- الخصائص الديموغرافية: مثل العمر، النوع،العرق،التوجه الجنسي والحالة الجسدية .
- المهمة ذات الصلة بالمعارف والمهارات والقدرات الذهنية.
- القيم، الآراء والمواقف.....إلخ
- السمات والأنماط المعرفية والمهارات السلوكية.
- الوضع في المنظمة مثل: الوظيفة الهرمية، المجال المهني، إدارات الانتماء والأقلية.
- الخصائص الوظيفية فهي تركز على تمييز بين الفئات الوظيفية .[2]

إن دعاة هذا المنظور الاقتصادي Economic perspective يجادلون بأن الاهتمام المتمثل في تحفيز التعدد الثقافي يكون أساسا في الخصائص الديموغرافية من وجهة نظر القانونية مثل قوانين تشجيع التمييز الإيجابي ،هذه الحجج القانونية تخلق التمثيل المتوازن لمختلف الفئات بين العاملين بالمؤسسة ولكن من المنظور الأخلاقي Moral perspective فالتعدد الثقافي هو أقل فعالية من

[1] - 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.
[2] Ibid,pp 125-128

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

أجل تحقيق أهداف المنظمة مع إيلاء المزيد من الاهتمام للاختلافات في القيم الثقافية والمعارف العلمية والسمات الشخصية لتحديد الهوية الوظيفية وعلاقة الهدف من تأثير التعدد الثقافي على القدرة التنظيمية لـــ :

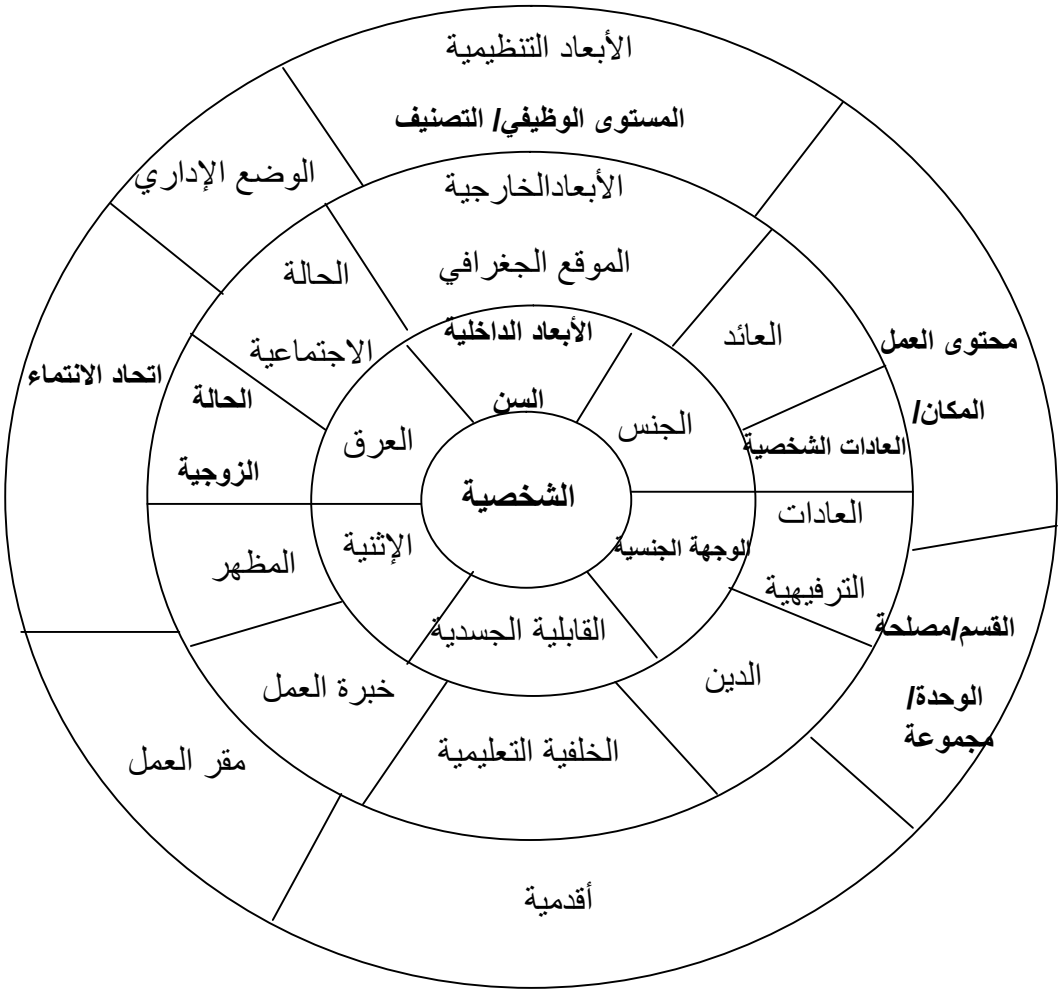
- قياس الاختلافات الثقافية بشكل صحيح.

- اكتساب نظرة ثاقبة على درجة التباين .

وعلى إثره تم تحديد نموذج الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي داخل المنظمة الموضحة في الشكل التالي:

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**الشكل رقم 1: طبقات التعدد الثقافي** layers of cultural diversity




المصدر: Cox Taylor,**Cultural Diversityin Organization:Theory,Research and Practice**,San Francisco ,Berrett -Koehler Publishers,1993,p 25.

أما رولنز وستيسون Rollins and Stetson فقد طورا ما يسمى **بالنموذج الجليدي** للاختلافات الثقافية Iceberg model of Cultural Differences حيث قسما السمات إلى مستويين وهي [1]:

**المستوى الأول**: يتضمن خصائص يتم كشفها بسهولة وتطفو على السطح.

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

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المستوى الثاني**: وهي جملة الخصائص الشخصية الداخلية غير قابلة للملاحظة أو ما يسمي 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 هي[1]:

* **أثار عاطفية** Emontional 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 يشابهونهم لأنهم أكثر عرضة لتكوين علاقة مع بعضهم ،والذي يجعل الاندماج الاجتماعي والهوية أكثر تجانسا عنه في حالات الاختلاف التي يتولد فيها النفور فيكون بناء العلاقات أملا صعبا.

* **أثار معرفية** Cognitive Effects: وتعني قدرة المجموعة على جمع المعلومات ،فالمجموعات المتنوعة وغير المتجانسة معرفيا 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** Symbolici 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 للجميع.[2]

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

---

[1] -- Rasoava Rijamampian ,op,cit,p130.

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

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

بالإضافة إلى هذه الآثار الأربعة والمحددة من طرف المنظور الاقتصادي التنظيمي فإن القوى العاملة تسهم في تحسين استخدام المعارف 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 وبأكثر كفاءة وجودة استناد للمبدأ القائل الشخص المناسب في المكان المناسب The right person in the right place.[1] إن هذه الآثار سيتم الاعتماد عليها في ضبط كل بعد من الأبعاد السابقة لفهم أكثر للمتغيرات الثقافية وتأثيرها على بيئة العمل متعددة الثقافات والتي سنوردها في الجداول التالية بحسب تصنيفها وهي :

**الجدول رقم 02: تأثير المتغيرات الثقافية على بيئة العمل متعددة الثقافات**

| المتغيرات الرئيسية | الأثر في / على عملية التفاعل |
|---|---|
| العرق | بغض العرقيات تتصادم بالرفض مع الميل لعرقيات أخرى تمييز في الممارسات التنظيمية السلم الوظيفي والترقية |
| بلد المنشأ | علاقات وتاريخ البلدان يؤثر على علاقات الموظفين كحالات الاستعمار فتتولد الأحكام والصور النمطية |
| الدين | يؤثر على المواقف والسلوكيات بطبيعة الدين ودرجة التدين |
| النوع الاجتماعي | محدد للأدوار داخل المنظمة وضابط لدرجة المساواة ونسبة التمييز |
| السن | محدد لمدى القدرة على التكيف والمرونة فكبار السن أقل تكيفا من صغارهم |

المصدر: الطالبة الباحثة

| المتغيرات الثانوية | الأثر في / على عملية التفاعل |
|---|---|
| التحصيل العلمي | القدرة على توسيع التعلم والتدريب والتكيف والمرونة في التعامل |

[1] - Cox Taylor, "Problems With Research by Organizational Scholars on Issues of Race and Ethnicity," **Journal of Applied Behavioral Science,** Vol. 26, 1990 pp. 5-8.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

| | |
|---|---|
| المكانة الوظيفية | القدرة على السيطرة والضبط بإمكانية التعديل والتغيير |
| القدرة اللغوية | تفاعل ايجابي وانفتاح على الأخر ومهارات الاتصال (حالة التعدد اللغوي)[1] |
| العوامل الظرفية | الأثر في / على عملية التفاعل |
| الصور النمطية | جملة الأحكام المسبقة عن الأفراد سواء كانت غيجابية أو سلبية و |
| النعرة العرقية | تتحمل مشاعر ايجابية نحو المجموعة من نفس الانتماء وسلبية اتجاه المختلفة عنهم |
| التحيز | لتحيز هو الشعور بالكراهية استنادا غلى التعميم الخاطئ وغير المرن. |
| الوقت | تتأثر خلفيات الموظفين مع مرور الوقت فقد تتحسن كما قد تسوء |
| العمق | زاد عمق المواقف السلبية للمجموعة المهنية أدى إلى انخفاض نسبة التعديل والتفاعل |
| التردد | فتكيف الموظف وتفاعله يعتمد على عدد الخبرات التي يجربها لتقليص المواقف السلبية. |

**المصدر: الطالبة الباحثة**

[1] - Amir Amir Y.,'**Contact hypotheses in ethnic relations**'. Psychological Bulletin, 1969,pp 319-321.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المطلب الثاني: ضبط مفاهيمي لإدارة 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 الأمريكيـــة وانتشر تدريجيا ليعم أوروبا. فأول ما بدأ كان كتصور وتدبير لتنفيذ برامج المساواة في الحقوق،وتطور ليصبح أداة إدارية تطبق للاستفادة من إمكانات الموارد البشرية مما جعله يتصدر صفحات الكتابات الأكاديمية في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات خاصة بعد التقرير الذي نشره معهد هيدسون Hudson Instutit المقدم من طرف جونسون باكتار Jonston pacter في 1987 تحت عنوان "**العمل والقوى العاملة في القرن** 21 " Work and workeforce for 21 centry" والذي درس التغيرات الديموغرافية داخل القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تستدعي القيام بدراسات إستباقية لإستيعاب هذه التغييرات( تغير في الهيكل العمري/ دخول النساء أو ما يسمى بالنوع الاجتماعي/ دخول عرقيات جديدة )[1] . هذه المناقشات أثرت الأدبيات الاقتصادية وقطاع إدارة الأعمال خاصة الدولية منها من خلال ما تم نشره من طرف جامعة هارفرد Harvard Unniversity مقالا كتبه توماس روزفلت Thomas Rosevelt الذي عمل كمستشار للإدارة في المعهد الأمريكي لإدارة التعدد الثقافي ويرجع المصطلح إليه وعرفه "بأنه التزام تنظيمي لتوظيـــف ومكافأة وتشجيع مزيج الموظفين غير المتجانسين"، بعدها غير اعتقاده وأدرجه كأمر طوعي ومقاربة جديدة لإدارة القوى العاملة المتنوعة، فانتقد سياسة العمل الإيجابي الممارسة من طرف المنظمات، والمؤكد من طرف أغوس وباو Agos and Bow بأن سياسة العمل الإيجابي ونهج إدارة التعدد الثقافي لا غنى لأحدهما عن

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

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الأخر، لكنهما لا تقعان على خط مستقيم واحد لأن كلاهما يعالج قضية مختلفة وأصول هذا الاختلاف مارده إلى جملة من المعايير[1] :

* **المعيار التمييزي** :سياستي تكافؤ الفرص والعمل الإيجابي تستند إلى التمييز التاريخي بتوجيه الاهتمام نحو فئات معينة كالنساء والأقليات العرقية التي عانت من ممارسات تمييزية خاصة في مجال التوظيف أما نهج إدارة التعدد الثقافي فيستند إلى التمييز التنظيمي الذي يعتمد من طرف بعض المنظمات تجاه موظفيها وعدم تمكينهم خاصة من الوصول إل المراتب العليا والترقية.

* **المعيار القانوني**: إن تعزيز تكافؤ الفرص يتطلب إضفاء الطابع الرسمي كتشريعات عدم التمييز والالتزامات القانونية وبرامج التوجيه الوظيفي ،أما إدارة التعدد الثقافي فتعتمد على سياسات وتصـــريحات وخطط العمل بالإضافة إلى الجداول الزمنية والبرامج التدريبية ومراجعة الأداء ومجموعات الدعم. إذا الأساس المنطقي لتكافؤ الفرص والعمل الإيجابي هو الامتثال القانوني أما إدارة التعدد الثقافي فهو إستراتيجية طويلة المدى داخل للمنظمة.[2]

* **المعيار التشريعي**: إن تشريعات تكافؤ الفرص والعمل الإيجابي تركز على جماعات وفئات معينة في حين أن إدارة التعدد الثقافي فتركز على الفرد من منطلق أن كل فرد يختلف عن الأخر بهدف الاستفادة من إمكانية كل موظف استنادا لخصوصيته الفردانية وتقييمه باعتباره مزيج من المهارات والكفاءات والمعارف.

* **المعيار الثقافي**: إن جملة القيم الثقافية الضمنية لمبدأي تكافؤ الفرص والعمل الإيجابي هي المساواة والعدالة والإنصاف وكلها أهداف اجتماعية،أما إدارة التعدد فتتضمن الشمولية مع احترام الآخرين بهدف استيعاب كل الاختلافات وتثمين التنوع داخل كل منظمة. لكن هذا التمييز لا ينفي

---

[1] - 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 .
[2] - Ibid,pp35-37

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

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

**الشكل رقم 2: التطور التاريخي لإدارة التعدد الثقافي.**

**المصدر: الطالبة الباحثة**

في العقد الماضي كانت المبادرات لبداية ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري حول كيفية تعامل المنظمات مع الأفراد من أجل تحسين الأداء ورفع الفعالية في بيئات العمل متعددة الثقافات والمدعمة بثلاثة أهداف تنظيمية المساهمة في نمو حركة إدارة التعدد الثقافي :[1]

**أولا**: الجهود التقليدية والتي ركزت على العدالة الاجتماعية، وهو مطلب مازال ملازما لحركة التعدد الثقافي الحديثة بالإضافة إلى المسؤولية الأخلاقية تجاه بعض الفئات مثل :النساء والأقليات وذوي الحاجات الخاصة لأن التعدد ولفترات طويلة ارتبط بالتمييز والتحيز وسوء المعاملة وعدم المساواة بين الجنسين.

**ثانيا**: الالتزامات القانونية تفرض على المنظمة تحسين وضع الأقلية وترسيخ مبدأ المساواة بين الجنسين، فالعمل الإيجابي هو آلية رئيسية لوفاء المنظمة بالتزاماتها القانونية وتشير الجهود الإيجابية اللازمة للحد من التمييز العنصري والنوعي في التعلم والتوظيف واعترف الدارسون بالمساهمات التي قدمها مبدأ العمل الإيجابي في ترسيخ المساواة لكنه شهد جملة من الإخفاقات مما

[1] - Ibid ,p p38-39.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جعل البعض ينادي ببرادايم جديد يحل محل مبدأ العمل الإيجابي. وتم اعتبارها بذلك النموذج البديل لسياسات تكافؤ الفرص والعمل الإيجابي( الجيل الثاني لتكافؤ الفرص)[1].

**ثالثا**: هناك زيادة في التركيز خصوصا من قبل الشركات الأمريكية بغية الحفاظ على زيادة قدرتها التنافسية في السوق العالمية فلقد اعترفت الشركات بأن التعدد الثقافي ضروري في بيئة الأعمال الدولية المتعددة الجنسيات خاصة وأن له تأثير قوي على الأداء والربحية وسمعة المنظمة .

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

تعريف توراكس بروكسل Torex Bruxell :إدارة التعدد الثقافي تعني تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانيتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الأخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة ،بالتالي فهي عملية تقييم مستمر للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني[2].

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 تمكن المنظمة من الاستمرار. ويتجسد هذا من خلال تنفيذ سياسات المساواة

---

[1] -Donatus I. Amaram "Cultural Diversity: Implications For Workplace Management", **Journal of Diversity Management**, Vol 2, N° 4, Fourth Quarter 2007,pp4-8.

[2] _Claudia Hoge ,Cultural Diversity in Organizations, **Master thesis**, Unbruka University, School of Management, 2003,pp8-9.

* مبدأ الإنصاف: يقوم على الأخذ بعين الإعتبار الخصائص التي تنفرد بها أي جماعة أو أي فرد لوضعها على قدم المساواة.

* مبدأ المساواة: هي مبدأ يبم على أن الأفراد يتساوون في الحقوق والحريات والتي تكفلها المواثيق وتهدف للقضاء على أشكال التميز.

* مبدأ الإحترام: هو مظهر من مظاهر النظر إلى شخص أو مجموعة دون تمييز مع الانفتاح بتقبل الأخر.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المهنية والإستراتيجيات 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 سببية بين التنوع الثقافي والأداء حيث يمكن للاستفادة من الاختلافات الثقافية للو صول إلى ما يسمى بالتآزر الثقافيsynergy 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.[1]

ولقد حدد بلاك وكوكس Cox and Black قائلا أن المنظمة التي تتعامل مع التعدد بأسلوب جيد وتديره بشكل سليم وفعال تتمكن من تحقيق الفوائد التالية :

- الحد من الدوران والتغيب بتحفيز الرضى الوظيفي والتقليص من التكاليف المترتبة عنهما.
- الحد من الصراعات الثقافية والتقليل من الأخطاء الثقافية بكسر الحواجز 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[2].
- التقليل من الممارسات التمييزية والتحيزية وعدم انتشار الصور النمطية.

كما قاما بتقسيم ممارسات إدارة التعدد الثقافي إلى فئتين هما:

---

[1] - Judith Y. Weisinger, **Understanding the Meaning of Diversity in a Nonprofit Organization**, New Mexico State, New Mexico State, 2004-2005,pp8-10.
[2] - Ibid ,p12.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- ممارسات عبر الثقافات :Cross-cultural: هي إدارة العلاقات والاتصال بين الموظفين القادمين من ثقافات أجنبية والعاملين في البلد المضيف.
- ممارسات بين الثقافات: intercultural: هي تركز على إدماج الأعضاء الجدد كالنساء
- ومتعددي الأعراق والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة وبالتالي خلق قوة عمل متجانسة.

**المطلب الثالث: مفهوم المنظمة الدولية**

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

1) العضوية :ما لا يقل عن اثنين أو أمثر من الدول ذات السيادة بوصفها أعضاء
2) الهدف :هو متابعة المصالح المشتركة للأعضاء.
3) الهيكل: يجب أن يكون رسمي ومستمر وينشأ استنادا لاتفاق أو ميثاق أو وثيقة دستورية.[1]

ووفقا لذلك آرتشر Archer يعرف المنظمات الدولية على النحو التالي: "هيكل رسمي مستمر أنشئ بموجب اتفاق بين أعضاء (الحكومية و/ أو المنظمات غير الحكومية) من اثنين أو أكثر لدول ذات سيادة بهدف متابعة المصالح المشتركة للأعضاء".

A formal, continuous structure established by agreement between memberssovereign ..states with the aim of pursuing the common interest of the membership[2]

أما ارنست هاس Ernest Hass فينظر في هذه المسألة ويفترض تحليلا أكثر دقة ويشير إلى أن تحليله الأساسي يقوم بالاستناد إلى النهج السياسي المتمثل في قيادة المنظمات الدولية ويعتبره

---

[1] - Martin Lisa L. Beth A. Simmons **.International Institutions: an International Organization** Reader Cambridge, MA: MIT Press, 2001.pp512-514.

[2] - Kratochwil Friedrich . John Gerard Ruggie. "International Organization: A State of the Art on an Art of the State." In International Organization, A Reader, ed. Friedric Kratochwil and Edward D .Mansfield .New York: Addison-Wesley Longman, 1994 ,pp 30-34.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

كمتغير داخلها. وبالاعتماد على عمله مع والدي دوايت Dwight waldi يسعى إلى تحديد فهم واضح للمنظمة الدولية يتكون من العناصر التالية:

- أن تدار المنظمة الدولية بشكل صحيح.
- أن تحتوي المنظمة الدولية على عملية مركبة لاتخاذ القرارات العقلانية وتحديد الأهداف.
- أن تحافظ على التوازن السليم للسلطة والتسلسل الهرمي.
- أن تدار المنظمة الدولية على نحو فعال في البيئة الخارجية وعلاقتها بها للحفاظ على الاستقرار والإستمرار والتكيف مع التغيير.[1]

ففي دراسته حذر هاس Haas من التركيز الثقيل على بنية محددة قد تؤدي لتضييع الوقت والاهتمام بالجوانب الإدارية ومظاهر العلاقات الإنسانية في الميدان الدولي. كما انتقد ما يسميه بالتحليل النفسي للمنظمة الدولية ويرى أن النماذج النفسية تعطي اهتمام كبير للفعالية الداخلية للمنظمة وتصورها من حيث سعادة الموظفين والكمال الهائل للأحكام البشرية والتي تعني النهايات التنظيمية. كما عارض نهجي حل المشاكل والنزاعات داخل المنظمات الدولية ووصفهما بأنهما: "التجارب المستمدة من دراسة ديناميكيات مجموعة صغيرة ،لأن المنظمات الدولية ليست جماعات صغيرة والتوفيق بين المصالح المتضاربة ليس مشرعا على أساس تعديل العلاقات الشخصية" وخلص إلى أن التركيز يجب أن ينصب على التحليل السياسي Political analysis فمن خلاله تخدم وتلبي أنشطة المنظمات الدولية مطالب الحكومات بدلا من "الحاجات الشخصية للبيروقراطيين". وعلى إثره حدد أربعة جوانب مشتركة بين جميع المنظمات الدولية:[2]

- كل منظمة دولية أنشئت لتحقيق أهداف رسمية معينة.
- يجب على كل منظمة دولية أن تحدد لنفسها نهج يمكنها من بلوغ أهدافها الرسمية.

---

[1] - Ibid., p35.

[2] - Ernst B. Haas, **When Knowledge is Power; Three Models of Change in International Organizations** Berkeley, CA: University of California Press, 1994 , pp 40-43.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- يجب على المنظمة الدولية إدارة الخيارات وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها .
- يجب أن تكون المنظمة الدولية مسؤولة عن كل التدابير وتوجهيها نحو تنفيذ خياراتها.

و كامتداد لهذه الجوانب الأربعة يجب أن تتمتع المنظمات الدولية بالاستقرار والاستمرارية على البقاء معتمدا على نموذج تالكوت بارسونز Talcott Parsons " البقاء للمنظمة هو ثابت في الأساس" إذا كان ضمن تحقيق أهدافها وتنفيذ الخدمات التي هي وظيفة النظام ككل.[1] وبالتالي سوف تزدهر وتبقى أما إذا لم يكن كذلك فأنها سوف تمر من على المسرح". هاس يستشهد أيضا بعمل بارنارد تشيسترChester Barnard الذي يعزز أهمية البقاء التنظيمي في بيئة متغيرة ومعادية في بعض الأحيان من أجل الحفاظ على أهدافها الوظيفية. ولكن في تشخيصه لبقاء للمنظمة الدولية عمل بارنارد Barnard على التمييز بين "الفعالية" و"الفاعلية" وعلاقتها بالبقاء وهما مهمتان لكن بتأثير مختلف على المنظمة الدولية.

* الفعالية: ترتبط بتحقيق هدف النظام والمحدد برؤية متطلبات النظام.

* الفاعلية :هي قدرة المنظمة في الحفاظ على نفسها من خلال الرضا الفردي الذي تتيحه لموظفيها[2]. إذا الفعالية تشير إلى علاقة المنظمة مع البيئة أما الفاعلية فمرتبطة بالالتزام وتحقيق سعادة موظفي المنظمة وكلاهما بهدف البقاء، وباختصار تعتمد على تلبية رضا كل من العملاء والموظفين في نمط تكيفي مستمر ورأى أن عملية التكيف المثالي للمنظمة الدولية يجب أن تكون لها الخصائص التالية :

1) ضرورة العمل بحساسية خاصة في البيئة الداخلية .

2) يجب أن تتميز بنماذج حل النزاعات الداخلية مع الأخذ في الاعتبار أنها تتعامل مع مدخلات بيئية معادية كما تشارك في التكيف بإعادة تحديد أهدافها.

---

[1] -Ibid,p45.
[2] -Ibid,p46-47.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3) يجب أن تطور ديناميكية خاصة بها للبقاء مع دعم خارجي كاف .

4) يجب أن تضع الخيارات وتدفع لتنفيذ برامجها وتوسيع تأثير مهماتها على عملائها سواء من الحكومات أو الجماعات الأخرى.و بالتالي فالسؤال المطروح هو ما الذي يميز المنظمات الدولية ؟

من خلال ما تم بحثه فيما سبق يمكن القول أن هناك ثلاثة عوامل تجعل من المنظمات الدولية فريدة من نوعها: الهيكل، الخصائص والقيود وهي كالأتي[1]:

* **الهيكل ( البنية)**: من وجهة نظر المقترب الوظيفي المنظمات الدولية أنشئت بعقود خاصة وعضوية محددة بهدف تسهيل التعاون الدولي في قضية فنية معينة، وليس لإنشاء سلطة سياسية عامة على نطاق واسع .النظرية الوظيفية تدعي أنه عندما تكون الدول في "شبكة" من المنظمات الدولية فهم "أقل عدوانية كما أن المشاركة في المنظمات الدولية تضغط لزيادة الفوائد الاقتصادية وتقليص تكاليف الخلافات المتصاعدة بين الدول،لأن المشاركة في شبكة من التعاون يزيد من الاتصال، فضلا القدرة على تقليل أو تسوية النزاعات قبل أن تندلع. أما ريسينجر وماترز Reisinger and Mathers ينظران للنظرية الوظيفية في ما إذا كانت تقدم شرح كاف للزيادة السريعة في عدد المنظمات الدولية أو إذا كانت النظريات الأخرى تقدم المزيد من الفهم عن الظاهرة.[2] في حين أن الوظيفية التقليدية تزعم أن على الدول أن تستفيد اقتصاديا وتكنولوجيا من المنظمات الدولية، وهما يؤكدان بأن السياسة الدولية قد تم تعديلها وتحويلها ومأسستها من قبل المنظمات الدولية الشيء الذي أدى إلى خلق "تعددية من التشابكات" بين الدول وبينها، كما أقرا أن عدد المنظمات الدولية قد ازداد بشكل ملحوظ من 1000 في بداية 1980 إلى 5000 تقريبا في أواخر 1990 وهذه الزيادة قد تعزى إلى الوظيفية في النظام السياسي العالمي الجديد، فالبلدان تدير علاقاتها مع أكثر من60 من المنظمات الدولية بسبب زيادة عضويتها. لكن النشاط المتزايد

[1] _William M, Reisinger . Todd Mathers,"National Entanglements in International Governmental Organizations :in the Politics of Global Governance; International Organizations in an Interdependent World .Paul F. Diehl ,Boulder, Co: Lynne Rienner Publishers, 1997, pp57-60.
[2] - Ernst B. Haas,op,cit,pp20-21.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

للمنظمات الدولية قد لا يكون مارده للتفسير الوظيفي فقط فقد يكون أيضا نتيجة لتعقد النظام السياسي الدولي.[1] ارنست هاس Haas يرى أن جميع المنظمات الدولية تم تصميمها بشكل متعمد من قبل مؤسسيها بغرض "حل المشاكل "التي تتطلب التعاون كحل، ونتيجة لذلك يتم تعيين المنظمات الدولية من قبل الحكومات أو منظمات دولية أخرى لأداء فني معين أو وظائف عملياتية على نطاق إقليمي أو عالمي. كما عالج مسألة أخرى تتمثل في ما إذا كان الانخراط في المنظمات الدولية أو ما يسميه عملية "الترابط المدار"managed interdependence تؤدي إلى "التكيف" أو "التعلم".

و يرى أن التكيف يحدث عندما يكون سلوك المنظمات الدولية قد تم تعديله بإضافة أنشطة جديدة أو إسقاط الممارسات القديمة من دون النظر في البرامج الضمنية الكامنة أو القيم الموجودة[2]. وبالنقيض من ذلك التعلم يحدث عندما يتغير سلوك المنظمات الدولية كفواعل من خلال المنظورات الضمنية الكامنة وراء برامجها وقيمها الأصلية الأساسية .ويعتقد أن معظم المنظمات الدولية تميل نحو التكيف بدلا من التعلم. في الوقت نفسه يزعم أن نموذجه يمثل الطريقة المتبعة في أي منظمة دولية، فهي لا تستطيع أن تصبح مستقلة عن الدول التي أوجدتها ولتحقيق التوازن المستمر للعلاقة الترابطية . الوظيفية التقليدية تعتبر أن التعلم يشتمل تغيير المواقف. ولكن هاس Haas انتقد نماذج التعليم التقليدي لأنها فشلت في الإشارة إلى "ما" يجب أن تتعلمه" أو "كيف تتعلم" المنظمة الدولية وذكر أن هذه النماذج لا تسمح بتحديد الحواجز المؤسسية والسياسية لتطوير المواقف الجديدة أو الإيجابية، كما أنها لا تفترض أي طرق للتغلب على الحواجز بقوله :

"المنظمات لا تتعلم كالأفراد - على الرغم من أنها مصنوعة من الأفراد، فالإجراءات المؤسسية تتداخل مع التعلم: فتعلم دروس من بيروقراطي واحد لا تصبح بالضرورة حكمة جماعية... تعليم

---

[1]- Ibid.,pp 23-25.

[2]- Graham Allison , M.H. Halperin, "Bureaucratic Politics: A Paradigm and Some Policy Implications" **World Politics,**vol 04,n°12 ,1972,pp 40- 42.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المنظمة هو وسيلة اختزال لقول أن الفواعل تمثل الدول وأعضاء الأمانة العامة للعمل معا في المنظمة والبحث عن حلول للمشاكل على جدول الأعمال والاتفاق على طريقة جديدة لوضع تصور للمشاكل".

* **المجتمعات المعرفية** [1]: يعرف هاس Haas المجتمع المعرفي Epimistic Communities بأنه " توليفة أو تركيبة تتألف من المهنيين (مجموعة من عدة تخصصات) الذين ينقسمون إلى مجموعة تشترك في جملة من القواعد والقيم ". هذه المجتمعات بشكل عام معنية بقضايا المعرفة الموضوعية ويرى بأنها غالبا ما تأخذ شكل "الكليات غير المرئية"، وغالبا ما يخترقون المنظمات لاحتكار المناصب في المستويات العليا، فهناك عاملان أساسيان لنجاح المجتمعات المعرفية :

1. المطالبة بالحقيقة المقدمة والتي تكون أكثر إقناعا لدى المهيمنين على صناعة القرار السياسي.
2. لا بد من بذل تحالفات ناجحة مع الجماعات السياسية المهيمنة. لأن الفاعلين السياسيين هم أكثر عرضة لاتخاذ قرارات تستند إلى الأشياء التي هي مألوفة بدلا من الاعتماد على رأي الخبراء.[2]

ونقلا عن جيمس روزنو James Rosenau يقول هاس Haasهذا السلوك الذي ينبع من المجتمعات المعرفية قد يؤدي إلى ما يسميه habit driven actor approach"مقترب فاعل العادة المحرك:" " فالمسؤولين والمواطنين كلاهما يسعون جاهدين لتحقيق الأهداف والاستجابة للتحديات بطرق معتادة أين يكون لديهم قواسم مشتركة لسلوك العادة المحركة ... سواء كانوا من الأميركيين أو الروس أو أي شخص آخر، من المفترض أن الإجراءات تنبع عن مزيج من خبرات الماضي والمعايير الثقافية، والذكريات والمعتقدات الشخصية، ودور التوقعات والأساليب المعرفية التي كانت لفترة طويلة معتادا عليها ومن خلالها تمكنوا من الحفاظ على الاستمرارية في هذه الإجراءات ... ". في هذه الحالة يمكن أن تكون للجهات الفاعلة فضلا عن الأفراد والتجمعات

---

[1]- Haas Peter M. "Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination" , **International Organization**, Vol. 46, N° 1 ,Winter, 1992, p35.
[2] Haas,ernest, Op.Cit,pp23-25.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

لغتهم المحددة سلفا. ومن خلال هذه النقطة يرى أن معظم العادات التي تحرك المنظمات الدولية تميل نحو التكيف لكن قليلا هي التي تكون قادرة على التعلم[1].

**الخصائص المشتركة لجميع المنظمات الدولية**: وتشمل جملة الخصائص التالية:

* **القيود السلوكية**: يشير هاس Haas إلى أن القيد السلوكي مؤثر في المنظمات الدولية وانطلق من فكرة أن المنظمات الدولية هي منظمات عامة تهيمن عليها الجماعات السياسية التي تعمل وفقا للعقلانية المقيدة، هذا يعني أن المنظمة الدولية ليست في منافسة مع الأخريات من مثيلاتها كما أن بقائها يعتمد على إرضاء عملائها وليس على فاعلية مخرجاتها. إذا كان صحيحا أن الفاعلية ليست هدفا للمنظمات الدولية إذا فالجهود المبذولة للحصول أو لتحقيق الفاعلية تعمل كعائق سلوكي. ومع ذلك هذه النقطة يمكن اعتمادها كوسيط باستخدام تمييز بارنارد Bernardبين الفاعلية والفعالية المذكور سابقا. أيضا يبدو أن هاس أقل حدة في هذه النقطة إذا كانت"الفاعلية" جزء من الأهداف النظامية الشاملة للمنظمات الدولية فليس ببساطة السعي لتحسين آليات العمل الداخلي للإدارة المقصودة وحدها بذلك.[2] كما أضاف معوقات سلوكية Behavioral Constraints أخرى وهي:

* المنظمات الدولية غير متجانسة وتعمل في بيئة تضم جملة من المتغيرات.

* المنظمات الدولية تسعى إلى الحد من تعقيد مهامها من خلال خلق شرائح متجانسة داخلية وإنشاء وحدات تلبي احتياجات هذه الشرائح.

* المنظمات الدولية تعاني بالإجماع من مجال التقلب فالدول الأعضاء غالبا ما يختلفون حول المهام والمصالح.

*الصراعات داخل وبين الائتلافات متوطنة مما يزيد من احتمال نشوب صراعات داخلية تنظيمية.

---

[1]- Ibid,p26.
[2] - Lisa L. Martin . Beth A. Simmons, op,cit,p56.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

* مقاييس نجاح المنظمات الدولية لا يمكن تقييمها من خلال العملاء بطريقة عقلانية لأن معايير التقييم هي نوع من الرضى أي " رضى القوى powers Satisfaction ".

* **القيود الظرفية**: Situational constraints ينطلق هاس Haas من عدم المساواة في توزيع السلطة .و يشير إلى أن جميع المنظمات الدولية لديها عضوية غير متجانسة ففي الوقت نفسه كل عضو يختلف عن الأخر من حيث الحجم والقوة الاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والنسبة السكانية، كما أن البلدان الأعضاء تتباين من حيث أشكال الحكم علاوة على ذلك فجميعها يتميز بعدم المساواة في السلطة وكثيرا ما تخضع لحكم الدول المهيمنة أو "هيمنة الائتلافات" سواء من خلال الاشتراكات المالية أو الأدوار غير المتناسبة للقوة والذي يؤثر على رعايا الدول الأعضاء في المنظمة.

***القيد الهيكلي**: Structural constraintيتمثل في تأثير الهيمنة الغربية القوية على المنظمات الدولية التي أنشأتها خاصة في المسائل الإجرائية ،الميزانية، العمليات الإدارية والبرلمانية،كما أن هذا متوقع خاصة أن الدول الغربية لعبت دورا قويا في تأسيس منظومة الأمم المتحدة ووكالاتها والعديد من

موظفي الخدمة المدنية الدولية تلقوا تعليمهم في الكليات والمعاهد الغربية[1].

**المبحث الثاني: التأصيل النظري للتعدد الثقافي والمنظمة الدولية**

**المطلب الأول: منظورات الاختلافات الثقافية في الإدارة.**

1- **منظور هوفستد** Hofsted: تعد دراسته من أولى الدراسات في مجال فهم كيف أن القيم الثقافية تعد الأساس لسلوك الموظفين داخل المنظمة وقد قام بالاعتماد على بحث أجراه على أكثر من 116000 شخص في 50 بلدا إلى اقتراح أربعة أبعاد هي [2]:

---

[1]- Haas,ernest, Op.Cit;p,26.

[2] - Sonja Traven ",The Impact of Culture on Organizational Behavior, **Management**, Vol 13, 2008, pp 27-39.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **البعد الأول تباين القوة،**: ويمّثل مستوى قبول المجتمع للتوزيع غير المتكافئ للقوة في المؤسسات ففي موقع العمل يبدو طبيعياً عدم تكافؤ القوة من خلال العلاقات الهرمية بين الرئيس والتابعين وما مدى قبول التابعين للقوة غير المتكافئة الذي يتحدد اجتماعياً.

- **البعد الثاني تجنب عدم اليقين**: يشير إلى مدى شعور الأفراد في المجتمع بالتهديد في حالات الغموض، ففي محيط الأعمال يتم وضع قواعد وإجراءات رسمية لتوفير ضمان أكثر واستقراراً وظيفياً أكبر، وينعكس هذا البعد على المديرين من خلال الميل نحو اتخاذ قرارات قليلة المخاطرة كما أن العاملين نادراً ما يظهرون سلوكاً عدوانياً اتجاه بعضهم [1].

- **البعد الثالث الفردية مقابل الجماعية**: وهو ميل الأفراد إلى الاعتناء بأنفسهم وعائلتهم فقط، وإهمال متطلبات المجتمع، ففي المجتمعات ذات الطبيعة الجماعية تقوم تطبيقات استخدام العاملين وترقيتهم على أساس الروح الأبوية وليس على أساس مقدرات الإنجاز أو المقدرات الشخصية التي تبدو ذات قيمة في المجتمعات ذات الطبيعة الفردية.

- **البعد الرابع الذكورة مقابل الأنوثة**: يشير إلى درجة قيم الرجولة التقليدية في المنظمة كفرض أو إثبات الشخصية وحب المادة، والافتقار إلى الاهتمام بالآخرين التي تسود في المجتمع الذكوري، بالمقابل تؤكد الأنوثة على قيم الاهتمام بالآخرين من أجل العلاقات ومن أجل نوعية الحياة . ففي المجتمعات ذات قيم الرجولة العالية مثل: اليابان والنمسا من المتوقع عموماً أن النساء يبقين في المنزل لتربية العائلة، وفي المنظمات يمكن أن نجد ضغطاً وظيفياً مهيناً كما أن مصالح المنظمة تتجاوز عموماً الحياة الخاصة للمستخدمين.[2] إن الأبعاد القيمية الثقافية الأربعة التي اقترحها هوفستد Hofstede لا تعمل على انفراد بل أنها معتمدة على بعضها ومتفاعلة فيما بينها – ولذلك تبدو معقدة – في تأثيراتها على اتجاهات العمل وسلوكياته، فمثلاً في دراسة أجريت عام 2000

---

[1] - Hofstede Geert. **Culture and Organizations, Software of the Mind**. New York: McGraw-Hill, 1997,p57.

[2] - Nekane Basabe. María, Ros," Cultural dimensions and social behavior correlates:Individualism-Collectivism and Power Distance", **Cultural Dimensions And Social Correlates**, N° 1,2005 ,pp193-196.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

علىاموظفي شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في أستراليا وفنلندا واليونان وإندونيسيا والمكسيك والنرويج والسويد تم الوصول أن أصحاب المشاريع الريادية في المجتمعات التي تتميز بالرجولية والفردية يبدون ذوو إدراك أوطأ لاستراتيجيات التعاون بالموازنة مع نظرائهم من مجتمعات تتميز بالأنثوية والجماعية .إن الثقافات الرجولية تنظر إلى التعاون عموماً كمؤشر للضعف، والمجتمعات التي تتميز بالفردية تعطي قيمة عالية للاستقلالية والسيطرة، أضف إلى ذلك أن الدراسة وجدت بأن المستويات العالية من تجنب اللاتأكد أو عدم اليقين تحث على تعاون أكثر كتطوير التحالفات لتوزيع عبء الخطر[1].

2- **منظور طرومبنرس** The perspective of Trompenaars: قام بدراسة أبعاد القيم الثقافية واستغرق عمله أكثر من عشر سنوات وكانت عينة الدراسة 1500 مدير من 28 بلداً تمّثل 47 ثقافة وطنية تم على إثره إستنباط سبعة أبعاد لها تأثير على أنشطة الأعمال اليومية وأهمها:

**بعد العمومية مقابل الخصوصية**: يظهر بأن العمومية تطبق القواعد والأنظمة بموضوعية ودون أخذ الظروف الفردية بالحسبان ،بالمقابل فإن الخصوصية تضع الالتزام الأول على العلاقات كما.وجد بأن الأفراد في المجتمعات التي تتسم بالخصوصية أكثر احتمالاً في تمرير المعلومات من أهل البيت إلى صديق بالموازنة مع أولئك في المجتمعات التي تتسم بالعمومية[2].

**بعد المحايد مقابل العاطفي**: يكون التركيز على التوجه العاطفي للعلاقات فالإيطاليون والمكسيكيون والصينيون – مثلاً – يظهرون العواطف حتى في مواقف العمل بينما يعد البريطانيون واليابانيون ذلك مخالفاً للمهنية، وهم بالمقابل يعدون ممن يصعب تفسيرهم. وعند الاهتمام بالعلاقات يميل الناس إلى أن يكونوا خاصين ومنتشرين في مكان ما على طول ذلك البعد، فالمديرون في الثقافات ذات التوجه الخاص – الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا – يفصلون ما يرتبط بالعمل عن المسائل

[1] - Hofstede Geert. **Culture's Consequences: International Difference in Work-Related Values** Thousand Oaks: Sage Publications, 1980,p p 432-434.
[2] - Ibid.p 441.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الشخصية والعلاقات وهم أكثر انفتاحا ومباشرين، بالمقابل في الثقافات ذات التوجه المنتشر – السويد والصين – هنالك تأثير للعلاقات الشخصية على العمل والعكس بالعكس.[1]

**بعد المأثرة مقابل العزو**: يبرز التساؤل ما مصدر القوة والمنزلة في المجتمع؟ في المجتمعات التي تتصف بالمأثرة يكون مصدر المنزلة والتأثير قائم على أساس إنجاز الفرد ــ إلى أي مدى ينجز المرء عمله وما مستواه التعليمي والخبرة التي يمكن أن يقدمها؟ ــ ولذلك فإن النساء والأقليات والشباب لهم فرص متساوية لبلوغ الموقع على أساس إنجازاتهم .وفي المجتمع الذي يتميز بالعزو فإنهم يحصلون

يحصلون على المنزلة على أسس الطبقة الاجتماعية والعمر والجنس..إلخ.

3 - **منظور كروت ورونر** The perspective of Kraut and Ronen: درس كلاهما مدى التماثل بين البلدان بخصوص عادات عمل الموظف وطرق القيادة، وعلى إثره صنّفا نتائج بحثهما ضمن خمس مجموعات قامت على أساس حوالي 4000 مستجيب من 14 بلد وكانت كالأتي:[2]

- الأنكلو أمريكان :أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة.
- الشماليون :الدانمارك وفنلندا والنرويج.
- الأمريكيون الجنوبيون :شيلي والمكسيك وفنزويلا.
- الأوروبيون الأوسطيون :النمسا وألمانيا وسويسرا.
- الأوروبيون اللاتينيون :بلجيكا وفرنسا.

لقد أظهر Kraut & Ronen بأن المجتمعات التي تتميز بالفردية غالباً ما يكون لها أوجه تشابه تمكن الشركات من القيام بعمليات إقليمية منسجمة مع البلدان التي تقع ضمن مجموعة معينة وهذا يساعد الشركات على الدخول إلى المنافسة بسلع ذات علامات تجارية مطورة خصيصاً لزبائن

[1] - Trompenaars Fons . Charels Hampden Turner, **Riding the Waves of Culture; Understanding Diversityin Global Business**, New York, , D.C.: McGraw-Hill, 1998,pp 39-40.
[2] - Nekane Basabe. María, Rose, op,cit,p 140.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المنطقة، بينما تعدل تلك المنتوجات لزبائن منطقة أخرى .وتقوم الشركات بالتحليل العنقودي – بالاعتماد على المظاهر الموافقة للعمل وطرق القيادة ضمن المجاميع الإقليمية للشعوب – بغرض تعيين مكان إنتاجهم الأجنبي وتسهيلات التوزيع، كما أن الشركات أيضاً تستخدم الدراسات التي قامت على أنموذج Kraut and Ronen [1]. لتقييم مهام الأفراد والفرص الخارجية .

4- **منظور غلوب**: Globe leadership and Organizational behavior effectiveness

قام فريق مشروع "القيادة العالمية وفعالية السلوك التنظيمي "المكون من 170 باحثاً بجمع البيانات لمدة زادت على 7 سنوات عن القيم والممارسات الثقافية وخصائص القيادة من 18000 مديراً 62 بلداً، وكان أولئك المديرون من تشكيلة واسعة من الصناعات وأحجام المنظمات من كل زاوية من العالم .على إثره تم حديد تسعة أبعاد ثقافية تميز مجتمعا عن آخر ولها تطبيقات إدارية مهمة:[2]

- فرض أو إثبات الشخصية.
- التوجه المستقبلي.
- التوجه نحو الأداء.
- التوجه الإنساني.
- التمايز على أساس الجنس.
- تجّنب اللاتأكد.
- تباين القوة.
- الجماعية المؤسساتية مقابل الفردية.
- الجماعية داخل الجماعة.

---

[1]- Robert J. House ,**Cultural Iinfluances On Leadership And Organizations:PROJECT GLOBE**, Presses Universitaires de Grenoble, N° 2,2006, p p 79-82.
[2] - Ibid, p85.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وسنتناول الأبعاد الأربعة الأولى لأن الأبعاد الخمسة الأخرى مماثلة لما ورد في دراسة هوفستد ووردت كالأتي:

- **فرض أو إثبات الشخصية**: يشير هذا البعد إلى مدى التوقع بأن الناس في المجتمع يكونون صارمين ،متحدين ومغرمين بالفوز مقابل التواضع والرقة.
- **التوجه المستقبلي**، يشير هذا البعد إلى مستوى أهمية تعّلق المجتمع بسلوكيات التوجه نحو المستقبل مثل التخطيط والاستثمار في المستقبل.[1]
- **التوجه نحو الأداء** :يقيس هذا البعد أهمية تحسين الأداء والتفوق في المجتمع ويشير إلى مدى مواجهة الناس للسعي الجاد للاستمرار بالتطوير.
- **التوجه الإنساني**: يقيس هذا البعد مدى تشجيع المجتمع ومكافأته للأفراد ليكونوا منصفين ومحبين للغير وكرماء ورحماء .

**الجدول رقم3: نتائج الدراسة لعدد من الدول وفقا لدرجات الأبعاد الثقافية لمشروع غلوب**

| البلدان ذات الدرجات الأقل | البلدان ذات الدرجة المتوسطة | البلدان ذات الدرجة الأعلى |
|---|---|---|
| | بعد فرض الشخصية | |
| السويد3.38<br>سويسرا3.47<br>الكويت 3.63 | مصر 3.91<br>الفلبين 4.01<br>فرنسا 4.13 | إسبانيا 4.42<br>ألمانيا 4.58<br>ألمانيا 4.73 |
| | بعد التوجه المستقبلي | |
| روسيا2.88<br>بولندا 3.11<br>الكويت 3.26 | سلوفينيا 3.50<br>ايرلندا 3.98<br>الهند 4.10 | الدانمارك 4.44<br>هولندا 4.61<br>سنغافورة 5,07 |
| | بعد التوجه نحو الأداء | |

[1] - Nekane Basabe María Ros, op,cit,p 254.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

| | | |
|---|---|---|
| روسيا 2.88<br>اليونان 3.20<br>إيطاليا 3.58 | السويد 3.72<br>إسبانيا 4.01<br>اليابان 4.22 | الولايات المتحدة 4.49<br>نيوزيلاندا 4.61<br>سنغافورة 4.90 |
| | بعد التوجه الإنساني | |
| ألمانيا 3.18<br>فرنسا 3.40<br>البرازيل 3.66 | هونغ كونغ 3.90<br>تايوان 4.11<br>نيوزيلاندا 4.32 | أندونيسيا 4.69<br>ماليزيا 4.87<br>الفليبين 5.12 |

المصدر: Helen Deresky, International Management: Managing Across Borders and Cultures: International Editionde2, London ,2002,p78.

5- **منظور كليكون وسترودباك**: Kluckhohn & Strodtbeck [1]

استخدم كل من فلورانس كليكون وفرود سترودباك Florence Kluckhohn & Fred Strodtbeck أسلوب الأبعاد لإعطاء الثقافات خصائصها المميزة، وفي سعيهما إلى مقارنة ثقافات الأمريكيين الأصليين، والإنجليز والأمريكيين الجنوبيين الساكنين في الجنوب الغربي الأمريكي طورا ستة أبعاد ذات صلة بستة مجالات رئيسة للمشاكل التي تواجهها المجتمعات الإنسانية كافة، ووجدا حلولاً لها بأساليبهم المختلفة الخاصة، ووفقا للباحثَين فإنه يمكن المقارنة بين المجتمعات على أساس هذه الأبعاد وقد قام العديد من الباحثين بذلك لغرض تقييم ثقافات وطنية متنوعة في دراساتهم ويوضح الجدول التالي أبعاد الدراسة:

**جدول رقم 4: توجهات القيم في دراسة كليكون وسترودباك** Kluckhohn, Strodtbeck

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | الاتجاه نحو مجالات المشكلة | آليات المواجهة | | |
| | | 1 | 2 | 3 |

[1]- Maureen Guirdham, Communiting Across Cultures,Indiana,purdue university,press west Lafayette,2002,pp46- 50.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الطبيعة | إخضاع | توافق | تفوق |
| 2 | الوقت | الماضي | الحاضر | المستقبل |
| 3 | الطبيعة البشرية | شريرة أساسا | طيبة أساسا | طيبة وشريرة |
| 4 | التوجه نحو النشاط | وجود | احتواء وسيطرة | عمل |
| 5 | العلاقات الإنسانية | من خلال المنزلة والطبقة الاجتماعية | من خلال المجموعة الكاملة | من خلال الفرد |
| | المكان | خاص | عام | خاص وعام |

المصدر.Robert ,kohls,devlopping itercultural azarness,washigton, D C,siater press,1981,p55.

§ **العلاقة مع الطبيعة**: إن المجتمعات التي ترى نفسها خاضعة للطبيعة تعد حياتها محتومة أساساً، والأفراد في هذه المجتمعات يخضعون إلى قضائهم وقدرهم تماماً، ويعتقدون بأن أية محاولة للتغيير المحتوم غير ذات جدوى .أما المجتمعات التي ترى نفسها بأنها تعيش في توافق مع الطبيعة فتعتقد بأن على الناس تغيير سلوكياتهم للتكيف مع الطبيعة، وأخيراً فإن المجتمعات التي ترى نفسها قادرة على قهر الطبيعة تفكر وفقاً لتفوق الجنس البشري وتسخير قوى الطبيعة[1].

§ **التوجه نحو الوقت** : تنظر المجتمعات التي تتوجه نحو الماضي إلى الحلول هناك :ماذا عمل أسلافنا؟ وتأخذ المجتمعات التي تتوجه نحو الحاضر بالحسبان التأثيرات الحالية لأعمالها : ماذا سيحدث إذا قمت بهذا؟ وتنظر المجتمعات التي تتوجه نحو المستقبل إلى النتائج طويلة الأمد للأحداث الحالية :ماذا سيحدث لأجيال المستقبل إذا قمنا بهذه الأمور الآن؟الطبيعة الإنسانية الأساسية :تر كز المجتمعات التي تعتقد بأن البشر أشرار أساساً على السيطرة على السلوك من خلال أنظمة الانضباط والمعاقبة على الخطأ، أما المجتمعات التي تعتقد بأن الناس طيبون أساساً يظهرون الثقة ويعتمدون على الاتفاقات الشفهية، وأخيراً فإن المجتمعات التي تنظر إلى الناس

[1] - Robert Gibson,Intercultural Business Communication ,oxford ,university press,2002,pp26- 30.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

كخليط من الأشرار والطيبين ترى بأن الناس متقلّبون وستر كز على وسائل لتعديل السلوكيات من خلال تشجيع السلوك المرغوب ونبذ السلوكيات غير المرغوبة[1].

§ **التوجه نحو النشاط** : تتصف المجتمعات التي تتوجه نحو الوجود أساساً بأنها عاطفية ويقوم رد فعل الناس عفوياً على ما يشعرون به في ذلك الوقت، أما المجتمعات المتوجهة نحو العمل فإنها تكافح بشكل ثابت لبلوغ الأهداف، ويتم تحقيق الذات من خلال العمل والأداء والإنجازات، ويحّفز الناس من خلال الحاجة إلى إنجاز المهام التي تنطوي على التحدي وأخيراً فإن أولئك المعنيين بالاحتواء والسيطرة يركزون على الاعتدال والتنظيم ويسعى الناس إلى بلوغ التوازن في الحياة وفي المجتمع.[2]

§ **العلاقات الإنسانية**: تعتقد المجتمعات ذات التوجه الفردي أساساً بأن الأفراد مستقّلون ويتحملون المسؤولية عن أفعالهم، ويهتم المباشرون منهم بسلسلة نسب الأسرة وبهيكل القوة الذي يكون التسلسل الهرمي حيث تؤكد المجتمعات ذات التوجه الجماعي على تفاعل المجموعة وأنشطته الجماعية.

§ **مفهوم المكان**: إن المجتمعات التي تتصور بأن المكان خاص تحترم الملكية الخاصة وتعطي قيمة للخصوصية وتحافظ على التفاوت الاجتماعي، وأما من يتصور بأن المكان عام فسيرتاب من الأنشطة التي تتم سراً.

ويقبل التقارب الاجتماعي كحقيقة مسّلم بها واللقاءات العامة تُعد قيمة، وأخيراً تُفرق المجتمعات التي لديها اتجاهاً مزدوجاً بين الأنشطة العامة والخاصة[3].

**المطلب الثاني: منظورات إدارة التعدد الثقافي**

---

[1] - Trompenaars, Fons . Charels Hampden-Turner, **Riding the Waves of Culture; Understanding Diversityin Global Business**,op,cit,pp,276,277.
[2] -Maureen Guirdham, ,op,cit ,p56- 60.
[3] - Trompenaars Fons . Charels Hampden-Turner,op,cit,p278.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

هناك نقص في الدراسات التنظيرية لإدارة التعدد الثقافي نظرا لنقص البحوث التي تناولته ،فجل الأبحاث المقدمة كانت ضمن دراسات السلوك التنظيمي والمداخل النظرية للثقافة التنظيمية بالإضافة إلى عدم التمكن من فصله عن سياستي العمل الإيجابي وتكافؤ الفرص وهذا ما جعل منظوراته تتداخل معهما فكان بذلك المنظور الليبرالي والمنظور الراديكالي وهو القالب الذي تصب فيه كلا السياستين السابقتين وورد كالآتي:

* **المنظور الليبرالي** :نابع من المثل العليا لليبرالية الكلاسيكية والديمقراطية الليبرالية ويستند هذا المنظور على الاعتقاد بأن حقوق الفرد محفوظة وفق المعايير العدالة العالمية والمواطنة. ويعتمد هذا النموذج على فلسفة التشابه بمعنى أن جميع الأفراد مسموح لهم الوصول إلى أماكن العمل بغض النظر عن الفئة الاجتماعية التي ينتمون إليها، حيث يتم التركيز على الفرد والاستحقاق يكون بالجدارة الفردية فاختيار الوظيفة يكون على أساس الفرد بالنظر إلى جدارته ونزاهتـــه والجدارة تشمل المؤهلات العلمية والالتزام وبالتالي فهي معيار لتحقيق التوزيع العادل للمكافاءات والموارد في مكان العمل.[1]وأثر هذا النهج على حملة المناهضة للتميز والتي انبثقت عنها عدة تشريعات في بعض البلدان المتبنية للفكرة مثل: قانون التميز الجنسي في بريطانيا 1975و قانون المساواة في الأجور 1970 وكان التركيز منصب على تشجيع المدراء على تطوير الإجراءات لضمان عادل واختيار أساليب التدريب وفرص العمل ،فالنهج الليبرالي يفرض على البيروقراطيات إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات وذلك لضمان أن تتم العمليات داخل المنظمات بصفة رسمية وبصورة نزيهة وهو يعرف أيضا بنهج "العدالة الإجرائية."[2]

---

[1] - Gill kirton ,Annemarie Greene, **The Dynamics of Managing Diversity a Critical Approach**, Elsevier Etd,Third Edition , 2010, p p119-120.

[2] - Gagnon Cornelius. **From equality to Managing Diversity to Capabilities: a New theory of Workplace Diversity**. In: Cornelius, N. (Ed.), Building Workplace Equality: Ethics, Diversity and Inclusion. Thomson, London, 2002 p. 13.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

* **المنظور الراديكالي**: على نقيض النهج الليبرالي، فالنهج الراديكالي يشدد على ضرورة التدخل مباشرة من أجل إدارة التعدد الثقافي، وبالتالي فالهدف ليس فقط لتحقيق إجراءات عادلة ولكن أيضا لتحقيق التوزيع العادل للاستحقاقات مثال على ذلك في حالة التوظيف يجب أن يكون هناك حصة للنساء والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة . بالتالي فهو يركز على المجموعات الاجتماعية وليس على الأفراد، ويعني هذا أن القوى العاملة يجب أن تمثل جميع الفئات الاجتماعية المتوفرة لديها حسب كولر Koler وهو هنا يقف على نقيض النهج الليبرالي الذي يعتمد على مبدأ الاختيار على أساس الجدارة وحدها ولا يحتاج في المجموعة التمثيل. إن السياسات المرتبطة بالنهج الراديكالي تشمل التميز الإيجابي حيث تتجه بوضوح نحو ممارسات التوظيف للحصول على التوزيع العادل للفئات المحرومة في مكان العمل. فالنهج الليبرالي يشد على الحاجة إلى إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات والنهج الراديكالي يشدد على الحاجة إلى تسيس عمليات صنع القرار.[1] وبالنظر إلى المنظورين الراديكالي والليبرالي لإدارة التنوع الثقافي فإنه يجب على المنظمات اعتماد كلا المنهجين سواء المنظور الليبرالي الذي يرى بأنه يجب أن يتلقى كل فرد نفس المعاملة بغض النظر عن عضويته في المجموعة الاجتماعية، بالإضافة إلى هناك بعض الفئات الاجتماعية تعاني من فروق تستدعي الحاجة إلى سياسات وتدابير لضمان حقوقها وبالتالي مشاركة الجميع وفق شروط سنها. لكن كلا المنظورين واجها جملة من الانتقادات عيبت عليهما:

بداية مع المنظور الليبرالي، ليس هناك شك في أن النهج السائد في المساواة الليبرالية قد حقق درجة من النجاح في معالجة أثار أوجه التعدد الثقافي مثل عدم المساواة والحرمان حيث أشار ويب Wib عام 1997 فيما يخص المساواة بين الجنسين إلى ارتفاع عدد النساء في سوق العمل. كما أن النجاح الذي حققه فهو ركز على العدالة الإجرائية وتكافؤ الفرص بدلا من المساواة رغم وجود

[1] - Jewson N., Mason , D." The Theory and Practice of Equality Policies: liberal and Radical Approaches", **The Sociological Review** ,1986,p 307.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

بعض التشريعات لكنها ضعيفة من ناحية الممارسة العملية وهذا ما أكده كولنسون Collinson. فهناك فجوة بين الخطاب والواقع.[1] أما المنظور الراديكالي: فإن اعترافه بحقيقة أن الإجراءات الرسمية لا تؤدي بالضرورة إلى نتائج عادلة أدى به للدعوة إلى ضرورة التدخل لتغير الوضع الراهن فلقد شرح كوكبورن Cockburn كيف أن المبادرات التي تهدف إلى تعزيز موقف بعض الفئات الاجتماعية المحرومة هي في حد ذاتها معاملة خاصة، كما صرح أن كلا المنظورين الليبرالي والراديكالي سعا إلى إعطاء الفئات المحرومة دفعة لصعود السلم في طرح فكرة أن التغيير يتم على مستوى الهياكل التي يتم بها تغير السياسات الداعمة للمساواة، إذا فكلاهما عاجز عن تحقيق ما يسمى بالتحول التنظيمي داخل المنظمة. وقام كوكبورن بوضع أجندات المساواة القصيرة والطويلة المدى، ففي الأجندة القصيرة هي شبيهة بالنهج الليبرالي مع التركيز على الحاجة لعلاج أعراض التميز أو وضع سياسات خاصة لحماية أو تعزيز موقف الفئات الاجتماعية المحرومة أما في الأجندة الطويلة فهي تسعى لتغير أنظمة عدم المساواة كل هياكل المنظمة مع تغير طبيعة وتوزيع السلطة وبالتالي تحقيق

التحول التنظيمي[2]. لكن حتى في الواقع مصالح الموظفين غير متجانسة وبالتالي من صعب تصور وجود سياسة داعمة للمساواة وإدارة فعالة للتعدد الثقافي قادرة على تلبية احتياجات الجميع وتكون عادلة للجميع فعلى سبيل المثال اختلاف المصالح بين مصالح النساء والرجال والشباب والكبار وبين المجموعات التي لها مصالح مختلفة تتعلق بالخلفية الثقافية والانتماء الديني.و ما بين 1980 – 1990 برز اتجاه في معالجة فكرة التعدد وما شهدت أماكن العمل من تحو ل في الوعي النسوي كرد فعل لزيادة الحركة النسوية هذا التحول صحبه تركيز في دراسة فكرة الاختلاف ; وهذا ما أقره كل من كوندلا وفيلرتن Kondola & Fullertton إن المفهوم الأساسي لإدارة التعدد هو

[1] - Miller David. **Equality Management: Towards a Materialist Approach. Gender, Work and Organisation**, London ,1996,pp 202,204.
[2] - Kandola R. Fullerton, J. **Managing The Mosaic: Diversity in Action. Institute of Personnel and Development (IPD)**, London, 1994,p 49.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

القبول بأن القوى العاملة تتكون من مجموعات متنوعة وغير متجانسة كما يشتمل على خصائص مرئية وغير مرئية، إذا إدارة التعدد الثقافي تقوم على جملة من الفرضيات هي: [1]

* **الفرضية الأولى**: أن تسخير هذه الاختلافات سوف يخلق بيئة مثمرة يشعر الجميع فيها بأنه يتم استخدام مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

* **الفرضية الثانية**: أن الفروق ينبغي رعايتها والاعتراف بها بشكل إيجابي ومكافأتها بدلا من رفضها حسب وجهة نظر ليفت Liff.

* **الفرضية الثالثة**: ضرورة التركيز على الفرو ق الفردية وبالتالي التركيز على السياسات الفردية والابتعاد عن الإجراء الموحدة للقضاء على التميز واتخاذ إجراءات إيجابية للمعالجة.[2]

في الأخير منظور إدارة التعدد الثقافي يهدف إلى تلبية الأهداف التنظيمية والمدعم بأوسع مفاهيم العدالة الاجتماعية فهو بحاجة إلى التغيير التنظيمي حتى يتم النظر إلى الاختلافات الثقافية بمنظار ايجابي. ويذكر ريس Ress أن نهج إدارة التعدد هو تعميم المساواة التي تتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية وخلق ما يسمى بثقافة التعدد وهي نفس الفكرة التي رددها كوكرن في جدول الأعمال طويل الأجل يهدف إلى تحقيق قدر أكبر من المساواة من خلال تغيير النظم والثقافات والهياكل. وعلى إثره قام ليفت بإعطاء جملة من تصنيفات لمقتربات إدارة التعدد الثقافي :

1- **مقترب تذويب الاختلافات الثقافية**: Dissolving differences ينظر للاختلافات الثقافية بين الأفراد دون إسنادها إلى عضوية المجموعة الاجتماعية ولكن على أساس الفرد الواحد ويترتب غلى هذا أن المبادرات سوف تعمل على الرد على احتياجات الفرد وليس الجماعة على سبيل المثال السياسات الفردية مثل التدريب الذي يخضع له كل من الرجل والمرأة واعتبارا لهذا المقترب فإن

---

[1] - Kirton Gill. **What is Diversity? Managing Diversity in the Workplace**. IRS, London,2002, p 122.
[2] - Lift, S.,. **Two routes to Managing Diversity: individual differences or social group characteristics."** Employee Relations 19 (1) , 1996, pp21,.26

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

على الأفراد النظر إلى أنفسهم كأفراد بدل من وضع ذواتهم انطلاقا من خصائص الفئة الاجتماعية التي ينتمون أليها .و هذا النهج يتجاهل أو يقلل من الأسباب الاجتماعية لعدم المساواة.[1]

2- **مقترب تثمين التعدد الثقافي**: Valuing diversity يقيم الاختلافات الثقافية ويشير إلى أن الاختلافات الاجتماعية المستندة إلى المجموعة بدلا من الفرد، بالتالي فالممارسات تتم تحت ما يسمى بالعمل الإيجابي فمثلا توفير التدريب يتم تحت مظلة المجموعات لمساعدتهم على النجاح في المنظمة كما يكون هناك بعض التكييف للسياسات التنظيمية .

3- **مقترب استيعاب الاختلافات**:accommodating differencesحيث يكون هناك التزام في خلق سياسات انفتاحية للفئات الممثلة تمثيلا ناقصا ،إذا فهو يزيد من نسبة توظيف النساء والأقليات.[2] فمنظور إدارة التعدد الثقافي تنطوي على إدراك واستيعاب الثقافات المتنوعة داخل البنية الهيكلية للمنظمة.

**المطلب الثالث**: **تأصيل نظري للمنظمة الدولية كفاعل بيروقراطي**

تفترض كل من ليزا مارتن وبيت سيمونز Lisa Martin and Beth Simmons أن البحوث والدراسات في العلاقات الدولية كانت قائمة على فرضية أن تغيرات السياسة الدولية ستحد من فعالية "مؤسسات ما بعد الحرب " وبمرور الوقت وفي أوائل 1954 أصبحت بعض الاتفاقيات الدولية قوية في مأسسة التعاون الدولي كالجات GATT مثلا. وبدأت الأدبيات تعترف بالعلاقة بين المؤسسات الدولية والسياسة الداخلية ولاحظ المنظرون أن الأدبيات الأولى اهتمت ليس فقط بما إذا كان للمؤسسات الدولية تأثير ولكن كيف يمكن التفكير في آلية لهذه التأثيرات؟[3] . فتشكيل المؤسسات الدولية حسب المقترب العقلاني يشمل أسئلة هامة عن علاقتها بالقوة وكان هذا أكثر وضوحا في مجلس الأمن الدولي وصعود ما يسمى " كتلة التصويت" Block voting. وتميل

---

[1] - Ibid, p p 26,30.
[2] - Martin Lisa , Beth A. Simmons, op,cit,p428.
[3] - Iibid, p p4 30,433

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الأبحاث للإشارة إلى أن التصويت في الأمم المتحدة كان في الواقع وكيل للسلطة داخل المؤسسة. من ناحية أخرى سيمونز ومارتن لاحظا أن نقد كل من كلود اينيس وروبرت ايمرسون Claud Inis and Robert Immersson أكدا بأن التصويت في المؤسسة الدولية هو عملية تفاوضية أكثر منها تشريعية. ومع ذلك فقد أشارا إلى أن العديد من جوانب العملية السياسية داخل منظمة الأمم المتحدة تتأثر بالسياسات الداخلية من قبل السياسة الأميركية بما في ذلك ما يلي:

* نموذج تشريعي و تحالفات تشريعية.

* عملية نداء الحضور في التعددية السياسية شبه تشريعية في المنظمة الدولية.

* السياسة البيروقراطية والنظم السياسية.

غيرها من البحوث التي ذكراها لدراسة المنظمات الدولية باعتبارها أكثر من نماذج "متعدية الحكومات" للتأثير والملاحظة من خلال قناة واحدة أين تؤثر المنظمات الدولية على سياسات الدولة من خلال تحالفات بين البيروقراطيات الدولية وجماعات الضغط المحلية وأكد ذلك بقوله: " في ممارستي الاستشارية لاحظت أمثلة عند حضور اجتماعات مجلس الدستور الغذائي ولجانه. وهو مجلس يتكون من180 دولة ويعتبر منظمة حكومية دولية شكلت من قبل منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأغذية والزراعة (منظمة الأغذية والزراعة) تحت شعار"الصحة للجميع"الأمن الغذائي "[1]. ". CODEX يضع معايير للتنمية الغذائية ومضمون لقواعد التجارة الدولية في الأغذية، وأنظمة لحماية المستهلك. وهو منظمة بالعديد من المكونات التقنية في كل من الصحة العامة والتغذية. في حين أن جدول الأعمال تقرره كل من منظمة الصحة العالمية ومنظمة التغذية والزراعة، فاجتماعاته تنسجم مع صفة مراقب لمجموعة متنوعة من ممثلي المنتجات الصحية والغذائية، والمنظمات المحلية والدولية الحكومية التأثير و"الضغط" الذي تمارسه المجموعات الخارجية من جانبها مع عملية مجلس الدستور الغذائي لاتخاذ القرارات بإجماع تؤدي بالوفود إلى مناقشات

[1] - Ibid,p440.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

مطولة وموجهة سياسيا والتي قد تستغرق سنوات لإنهائها. سيمونز ومارتن يستشهدان بمقترب الوظيفية الجديدة لأرنست هاس Ernest haas في قوله "الدور الحيوي للأفراد وجماعات المصالح في عملية إدماج المجتمعات التعددية "أين " التكامل السياسي هو عملية بواسطتها الفواعل تحول ولاءاتها، توقعاتها، وأنشطتها السياسية باتجاه مركز جديد"[1].

**المنظمات الدولية كوكلاء للدول وكفاعل بيروقراطي**: داخل الثقافة البيروقراطية وبعيدا عن الدراسات التقليدية للمنظمات الدولية رأى بارنيت وفينومر Barnett and Finnemore في سلوك المنظمات الدولية، وأكدا أنه وفقا لاتجاه المنظور الوظيفي يجب أن ينظر للمنظمات الدولية كوكلاء للدول وليس كوكالات مستقلة وهما يعتبران أيضا أنه بالرغم من أن المنظمات الدولية أنشئت من طرف الدول لأداء وظائف معينة، الدارسون يفشلون في دراسة ما إذا سلوك المنظمات الدولية سلوكا وظيفيا حقيقة وخاصة عندما تكون مخرجات المنظمة الدولية في بعض الأحيان غير فعالة وهزيمة للذات. بارنيت وفينومر Barnett and Finnemore يثيران تساؤلات مهمة حول عدم الفعالية وسلوك هزيمة الذات ويؤكدان بأن المقترب البنائي عكس المقترب الوظيفي، هذا النهج ينبغي أن يطبق هذا التركيز في المنظمات الدولية كفاعل بيروقراطي مستقل. وأضافا أن المنظور البنائي يساعد على تفسير كل من القوة وسلوك المنظمات الدولية في السياسات العالمية. وأكدا أن هذا المقترب سوف يظهر أربعة من مظاهر سلوك المنظمات الدولية: الاستقلالية / القوة / الاختلال الوظيفي / التغيير.[2]

ولفهم استقلالية المنظمات الدولية يتطلب الانتباه لمصالح كل من الدولة والمنظمات الدولية بالتالي فأن وضع المنظمات الدولية في سياق البيروقراطيات يوسع مستويات التحليل. والبيروقراطية هي جملة السلطات مع توفير الاستقلالية للمنظمات الدولية وجها لوجه مع سلطات الدول، في هذه الحالة

---

[1]- Michael Barnett , Martha Finnemore, R**ules For The World; International Organizations in Global Politics ,Ithaca**: Cornell University Press, 2004,p321.

[2] -Ibid,,p 333.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

فهي تنطوي على تحويل السلطات ضمن البعثات والأهداف والقواعد والممارسات والإجراءات وهذا هو جوهر البيروقراطية. وعلى إثره قاما كل من بارنيت وفينومر Barnett and Finnemore بتحديد الخصائص الهيكلية للبيروقراطيات الحديثة وهي[1]:

* التسلسل الهرمي: كل مسؤول لديه مفهوم واضح للكفاءة في إطار تقسيم العمل وهو مسؤول أمام الرؤساء.

* توفير الاستمرارية.

* العمل وفقا للقواعد المقررة والإجراءات العملية.

* الخبرة: يتم اختيار المسؤولين وفقا للجدارة، والتدريب على وظائفهم والتحكم في الوصول إلى المعرفة المخزنة في الملفات. كما أن القواعد البيروقراطية هي مجموعات من القواعد مع إنشاء المزيد من القواعد التي لديها تأثيرات كبيرة - على سبيل المثال:

* قواعد تفرض العمل البيروقراطي من أجل فواعل داخل وخارج المنظمة.

* قواعد تشكل كيف ينظر البيروقراطيين للعالم وللمشاكل التي يواجهونها.

* البيروقراطيات تستخدم قواعدها للمساعدة على خلق أو تشكيل العالم الاجتماعي في الاتجاه الذي يجعل العالم قابل للانقياد بتدخل البيروقراطيين أنفسهم مثال :إنشاء منظمة الصحة العالمية للمحاجر الصحية ووضع قيود السفر في حالات الأوبئة أو الأمراض المعدية.

* القواعد البيروقراطية يمكن أن تبني الهوية خصوصا هوية المنظمة.

في الواقع القواعد البيروقراطية تشكل الأنشطة والتفاهمات والهوية والممارسات ونتيجة لهذا فهي تساعد في بناء الثقافة البيروقراطية. بالتوازي قدم كل من بارنيت وفينومر Barnett and Finnemore[2] أن "... المنظمات تخلق خطاب مشترك ورموز وقيم لموظفيها. هذه العناصر

---

[1] -Ibid,p336.

[2] - Dougherty James E, . Robert L. Pfaltzgraff Jr. **Contending Theories of International Relations**. NewYork: Harper and Row, 1990,p p 120-121.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المشتركة في المقابل، تولد هوية الجماعة للمنظمة وبنية التفاعلات بين هؤلاء وضمنها ". ويشير هؤلاء إلى أن جميع البيروقراطيات تطور ثقافات مستمدة من البيئات التي تعمل ضمنها أين يتم ترسيخها.[1] ولكن هذه القواعد التنظيمية التي توجدها المنظمات لا تحدد العمل ،لأنه بالإمكان إعادة ترتيبها بإلغاء المفاهيم التنظيمية القديمة أو تعديلها وخلق قواعد جديدة. كما أن نفس القواعد لا تمتلك بالضرورة نفس المعنى أو التفسير لدى الجميع داخل الجهاز البيروقراطي. بارنيت وفينومر Barnett and Finnemore أكدا أن الواقعيين الجدد والليبراليين الجدد يميلون إلى التركيز على اثنين من أدوات القوة: الإكراه المادي والمعلومة. بالإضافة إلى الميل للتركيز على قدرة المنظمات الدولية في تشكيل السلوك دون النظر في كيف تشكل المنظمات الدولية العالم من خلال القوة البيروقراطية حيث المنظمات الدولية لديها المعلومة، فبارنيت وفينومر Barnett and Finnemore أثبتا أن المنظمات الدولية قوية لأنها تستخدم سلطتها لتوجيه العمل وخلق الواقع الاجتماعي الدولي. ويشيران أيضا إلى أن رؤية المنظمات الدولية كبيروقراطيات من خلال كيفية عملها وسلطتها الهرمية ولكن أيضا في كيفية استخدام سلوك الدفاع عن الذات.

**أمراض المنظمات الدولية**: بالإضافة إلى هذه النقاط فلقد قدم الباحثان بعض السمات المرتبطة ببيروقراطية المنظمات الدولية وهي سلوك الخلل الوظيفي أو ما اصطلح عليه بأمراض المنظمات الدولية. ولقد عرفا سلوك الخلل الوظيفي للمنظمات الدولية كجملة مقوضات تحول دون تحقيقها لأهدافها وتم تحديد خمسة ملامح للبيروقراطية التي قد تؤدي إلى مرض الخلل الوظيفي . و لتحليل الخلل الوظيفي للمنظمات الدولية تم وضع مصفوفة بسيطة للمساعدة في فهم مكان وجود الخلل الوظيفي داخل أو خارج المنظمة.[2]

**الجدول رقم 5: مصفوفة الخلل الوظيفي.**

---

[1] -Ibid,p123.

[2]- Martha - Finnemore. "International Organizations as Teachers of Norms: **International Organizations** ,Reader, ed. Beth Simmons and Lisa Martin. Cambridge MA: MIT Press,2001,pp 157-158.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

| الداخلية | الخارجية |
| --- | --- |
| المادية:السياسات البيروقراطية | الواقعية/الليبرالية المؤسساتية الجديدة |
| النماذج الثقافية | نموذج العالم السياسي |

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

حيث نلاحظ أن: في نموذج السياسات البيروقراطية القرارات لا تتخذ بعد العملية العقلانية للقرار ولكن من خلال عملية مساومة تنافسية على المصالح. في النماذج الواقعية والليبرالية الجديدة أفضليات الدول والقيود هي المسؤولة عن فهم الخلل الوظيفي للمنظمات الدولية فعلى هذا المستوى يتم تأكيد أن المنظمات الدولية لا تلوم الدول عن النتائج السلبية. وفيما يتعلق بالنماذج الثقافية، قسم الدارسون النظريات الثقافية وفقا لما إذا كانت الأسباب الرئيسية للخلل وظيفي نابعة عن ثقافة المنظمة (داخلية) أو ثقافة البيئة التي تعمل فيها (خارجية) .أما فيما يتعلق بثقافة المنظمة الدولية[1] تعمل المنظمات على تطوير ثقافة داخلية متميزة تؤدي إلى خلق السلوك المرضي أو سلوك هزيمة الذات وذلك لسببين:

**أولا**: يتم تنظيم البيروقراطيات على القواعد التي تبين لأفراد ما هي الإجراءات المناسبة في أي حالة وقد تحجب القواعد المهام الأساسية.

**ثانيا**: البيروقراطيات متخصصة ومتجزئة فمثلما يمكن أن تحجب القواعد والأهداف فالخبرة المركزة والتخصص ربما تحدان الحقل البيروقراطي من رؤية وخلق الثقافات الفرعية . وبمجرد أن تصبح القواعد جزءا لا يتجزأ داخل المنظمة وكذلك ضمن الوحدات الفرعية التابعة لها، هناك أثار تتركها على الموظفين داخل المنظمة والتي تتجلى في طريقة التصرف وعملهم وتظهر أكثر

[1] - Barnett Michael . Martha Finnemore . "The Politics, Power, and Pathologies of International Organizations." **International Organization** ,vol 53, no. 4 Autumn 1999,pp 669-673.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

خلال المفاوضات والاجتماعات. على إثره تم تحديد خمس خصائص للسلوك المختل للمنظمة الدولية والواردة في النقاط التالية[1]:

* لاعقلانية العقلانية: Irrationality Of Rationalité تحدث عندما تصبح القواعد والإجراءات غاية في حد ذاتها.

* البيروقراطية الشمولية تحدث هذا بسبب الحاجة إلى توليد القواعد العالمية.

* تطبيع الانحراف يحدث عندما تكون هناك استثناءات في تطبيق القواعد والتي أصبحت إجراء روتيني وعادي مع مرور الوقت.

*العزلIsolation : يحدث عندما يتم عزل المنظمات من الحصول على ردود فعل من بيئتهم عن أدائهم ويحدث عادة بسبب الاحترافية وعدم المنافسة. الاحتراف يحدث لأن المنظمة تركز على الموظفين بنفس الخبرة والتدريب داخل المنظمة وتقوم بعزلهم عن بيئاتهم ، أما عدم المنافسة فيحدث لأن المنظمات ليس لديها ما تتنافس عليه مع بعضها البعض فيما يتعلق بالمخرجات لأن البيئة التنافسية للمنظمات غير موجودة بسبب سيطرة كل منظمة على مجال معين. فسيطرة كل من صندوق النقد الدولي على التجارة ومنظمة الصحة العالمية على الصحة وفي حالة وجودها فإنها مجرد هيئات لتوسيع النشاطات وتنفيذ البرامج الثقيلة وتتخذ طابع التعاون والمساعدة أكثر من المنافسة وبالتالي لا يمكنها تقييم نتائجها بصورة جيدة.[2]

*الطعن الثقافي :تقوم المنظمات حتى على مبدأ تقسيم العمل division-of labor ومع مختلف التشكيلات الهيكلية الموجودة داخلها قد يكون هناك خلافات حول الميزانيات أو الموارد المادية الاختلاف وجهات النظر النابعة عن الاختلافات الثقافية بين الموظفين والمسماة بالنزاعات المرضية.على غرار هذا أكد كل من فينومور وبارنيت Finnemore and Bernnet أن كل

---

[1] - Ibid,p 675.
[2] - Ibid,pp 750,755.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

البيروقراطيات لديها احتمالات للإصابة بهذه الأمراض, فالمنظمات دولية هي الجهات الفاعلة القوية التي يمكن أن يكون لها تأثيرات مستقلة على العالم وبالتالي ضرورة وجود تقييم معياري للمنظمات الدولية من خلال تطبيق مبدأ المساءلة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**الجدول رقم6: مقارنة للمقتربات التنظيرية للمنظمات الدولية**

| النظريات / المعايير | النظرية التقليدية | مقترب إرنست هاس | مقترب سيمون ومارتن | مقترب بارنت وفينمور |
|---|---|---|---|---|
| الهيكل/البنية | - المنظور الوظيفي: وكلاء/أدوات للدولة/ الأعضاء<br>-الأهداف :الاستمرارية | -التوسع الوظيفي: الترابط / الإستقلال<br>-الإستجابة للتغيير | -الترابط بين م.د* والسياسات المحلية<br>-نموذج الوظيفية الجديدة<br>-نموذج نقل الوفاءات | -المنظور البنائي:<br>-فواعل بيروقراطية<br>-العلاقات الدولية التقليدية تركز على المصالح فقط |
| الخصائص | -الترابط والإستقلال | -التكيف مقابل التعلم<br>-الروتين المؤسساتي لسياسات الجماعات المعرفية والعادة المحركة | -صراعات القوة الهرمية كتل التصويت<br>-التأثير العملياتي الغربي | -البيروقراطيات: الهرمية<br>-الخبرة(الوظيفة)<br>-القواعد المشتركة<br>-الثقافة البيروقراطية<br>-تقاسم الحوار |
| القيود السلوكية | -السياسات المحلية القوية | -الجماعات السياسية<br>-البقاء مقابل الفعالية<br>-التركيز على المهمة<br>-خلق الجماعات الفرعية<br>-عدم التنافس مع م . دأخرى | -التحالف مع الجماعات المحلية الضاغطة<br>-زيادة دور السياسات | -الأمراض البيروقراطية:<br>-السلوك الذي يقوض الأهداف<br>-القواعد التي تحول دون أداء المهمات |
| القيود الوضعية | -التأثير ألعملياتي الغربي<br>-السياسات البيروقراطية | -اللامساواة في توزيع القوة<br>-القوى الخارجية للأعضاء والآخرين والتأثير العملياتي الغربي | -تأثير ألعملياتي الغربي<br>-السياسات البيروقراطية | -الخوف من الخلل الوظيفي<br>-لاعقلانية العقلانية<br>-البيروقراطي الشاملة<br>-العزل لطعن الثقافي |

* م.د: هو إيجاز للمنظمة الدولية

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المصدرTo Theodore A. Johnson , THE Paralisis Of Culture: Developing a Cultural Awareness Process Increase Cross-Cultural Understanding in International Organizations, The Fletcher School of Law and Diplomacy,2009,p283

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**الفصل الثاني : الإستراتيجيات و الممارسات التنظيمية لإدارة التعدد الثقافي**

إن الآثار الناجمة عن التعدد الثقافي ضمن العمليات التنظيمية سواء كانت إيجابية أو سلبية، فإنه يلزم الإدارة انتهاج جملة من التدابير و الإستراتيجيات و المهارات التنظيمية بهدف التقليل من السلبيات والوصول إلى أقصى حد من الإيجابيات و تسخيرها لخدمة أهداف المنظمة. وعلى إثره تم إدراج جملة من الإستراتيجيات كإستراتيجية خلق منظمة متعددة الثقافات لكوكس Cox والإستراتيجية الدفاعية والإستباقية و الدفاعية لتوماس Thomas و إستراتيجية نموذج البناء مستند للثقافات الموجودة ضمنها. أما المبحث الثاني فخصص لأهم الممارسات التنظيمية الفعالة بالإضافة إلى كيفية تنمية و تطوير الموارد البشرية الدولية لتمكينها من العمل في مثل هذا النوع من البيئات.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المبحث الأول : إستراتيجيات إدارة التعدد الثقافي :**

يصف ليربي Lerbie إدارة التعدد الثقافي بأنها إستراتيجية ضرورية أو أداة تستخدم التنوع الثقافي كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية داخل المنظمة ،أما صمولنشي و كوكس Cox and Smolinshiفاعتبراها جملة الجهود الاستباقية للقيادة و الموظفين للرد على مشاكل القوى العاملة غير المتجانسة ضمن مناخ يمكن جميع الأفراد من تحقيق كامل إمكانيتهم للمساهمة في الانجازات من :زيادة الفوائد و تلطيف الحواجز الثقافية بين القيم المختلفة و تجانس الإيديولوجيات والآراء ،على رغم من الاتفاق على أنها إستراتيجية تم الاختلاف في طبيعتها و كيف يمكن تطبيقها ضمن المنظمات المتعددة الثقافات و لقد كان لكل منهم إستراتيجيته المتبعة و هم كالتالي:

**المطلب الأول : إستراتيجية خلق منظمة متعددة الثقافات**

طور كوكس Cox نموذج كيفية خلق منظمة متعددة الثقافات استنتاجا لموقفه الإيجابي من التعدد الثقافي ورأى ضرورة أن تستفيد المنظمة من كافة الإمكانات المحتواة مع تعظيم الاستفادة من فرصة الإختلافات الثقافية داخلها ،وهو اقتراح للانتقال من منظمة أحادية الثقافة إلى نموذج متعدد الثقافات واقترح ثلاثة مراحل فيما اصطلح عليه "التنمية المتعددة الثقافات " و هذه المراحل وردت كالآتي هي[1]:

1- **أنواع المنظمات** :وفقا كوكس تايلور يمكن تقسيم المنظمات إلى أنواع مختلفة اعتماد على مقوماتها والثقافة التنظيمية و التقاليد وهي:

[1] - Cox Taylor ,**creating the multicultural organizations**,San Francisco,Jossey-Bass,2001,pp115-120

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **المنظمات أحادية الثقافة** Monolithic organization: في المنظمات المتجانسة التعدد الثقافي ليس جزء تكميلي في البنية و لا في القيادة. في هذا النوع من المنظمات يوظفون أعداد محدود من الأفراد من ذوي خلفيات متنوعة و جنسيات من أجل الحفاظ على قوة عاملة متجانسة نسبيا، و في حالة توظيف الأقليات فإننا نجدهم في المقام الأول على مستوى منخفض في وظائف مثل الصيانة وسكرتارية. و يعاب عليها أنها لا تتفاعل مع التطورات الديموغرافية المتغيرة وبالتالي فهي لا تستفيد من الكفاءات ومهارات الموارد البشرية. واحدة من المزايا القليلة بالمقارنة مع العدد الكثير من العيوب هو انخفاض مستوى الصراع و التماسك بين أعضاء المجموعة يكون عاليا نسيبا.[1]
- **المنظمات المتعددة الثقافات** :plural organizations هي المنظمات ذات قيادة متجانسة وبنية متنوعة الثقافات كما أنها الشكل المهيمن للمنظمات منذ 1990 حتى اليوم و تشمل أفراد متعددي الخلفيات الثقافية ، تقدم عرض خاص من الإدارة للتدريب على قضايا تكافؤ الفرص والحقوق المدنية والتحرش الجنسي فضلا عن عمليات التحقيق لمنع التميز ضد الجماعات .لكن يمكن العثور على عدد قليل فقط من الأقليات في المناصب العليا ، فهي بهذا نموذج للتكامل الهيكلي الجزئي و مع ذلك فالمنظمات المتعددة الثقافات تعمل على دمج الأقليات في شبكات غير رسمية مع مستوى الوعي حول التميز و بالتالي فإن نهج الاستيعاب و التثاقف 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 و تعمل على استخدامه في عملية التثاقف ، و لهذا فهي ترى أن التعددية ضرورية لكل المنظمات وتحرص أن تكون كل المنظمات سائرة على هذا النموذج ولقد بدأت هذه الأخيرة في إدراج سياسات التنوع

[1] - CoxTaylor,**o**p,cit,pp56-60

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الثقافي ضمن برامجها مثلا في التوظيف بما في ذلك الأقليات و النساء والاستفادة منها بغية الحصول على موارد ذات أهمية متزايدة. ويتميز هذا النوع من المنظمات بجملة من الخصائص هي: [1]

- التكامل الهيكلي الكامل.
- الاندماج الكامل للشبكات غير الرسمية.
- عدم التحيز و عدم التمييز و التقليل من الصراعات.
- كسر الحواجز الثقافية .وعلى إثره عرض كوكس Cox نهج جديد مسلطا الضوء على أهمية إدارة وتثمين و تقييم التعدد الثقافي و الذي يتجلى في المرحلة الثانية .

**جدول رقم 07 : أنواع التنظيمات**

| | | | |
|---|---|---|---|
| بعد التكامل | منظمة أحادية الثقافة | منظمة متعددة الثقافات | منظمة تعددية |
| شكل التثاقف | تشابه | تشابه | تعددية |
| درجات التكامل البنيوي | أدنى | جزئي | كامل |
| تكامل نحو الشكل الشبكي | لا يوجد تقريبا | محدود | كامل |
| درجات التحامل الثقافي | تحيز و تمييز ضد مجموعة الأقلية | تقدم ملحوظ للتقليل من التحيزو التمييز مع بقاء خاصية التمييز المؤسساتي | القضاء على كل من التحيز والتمييز |
| مستويات الهوية التنظيمية | الفجوة بين الأقلية / الأغلبية واسعة | الفجوة بين الأقلية / الأغلبية متوسطة | الفجوة بين الأقلية /الأغلبية غير موجودة |

[1] - Cox Taylor; **Creating the multicultural organization**,op,cit ,pp120-125.

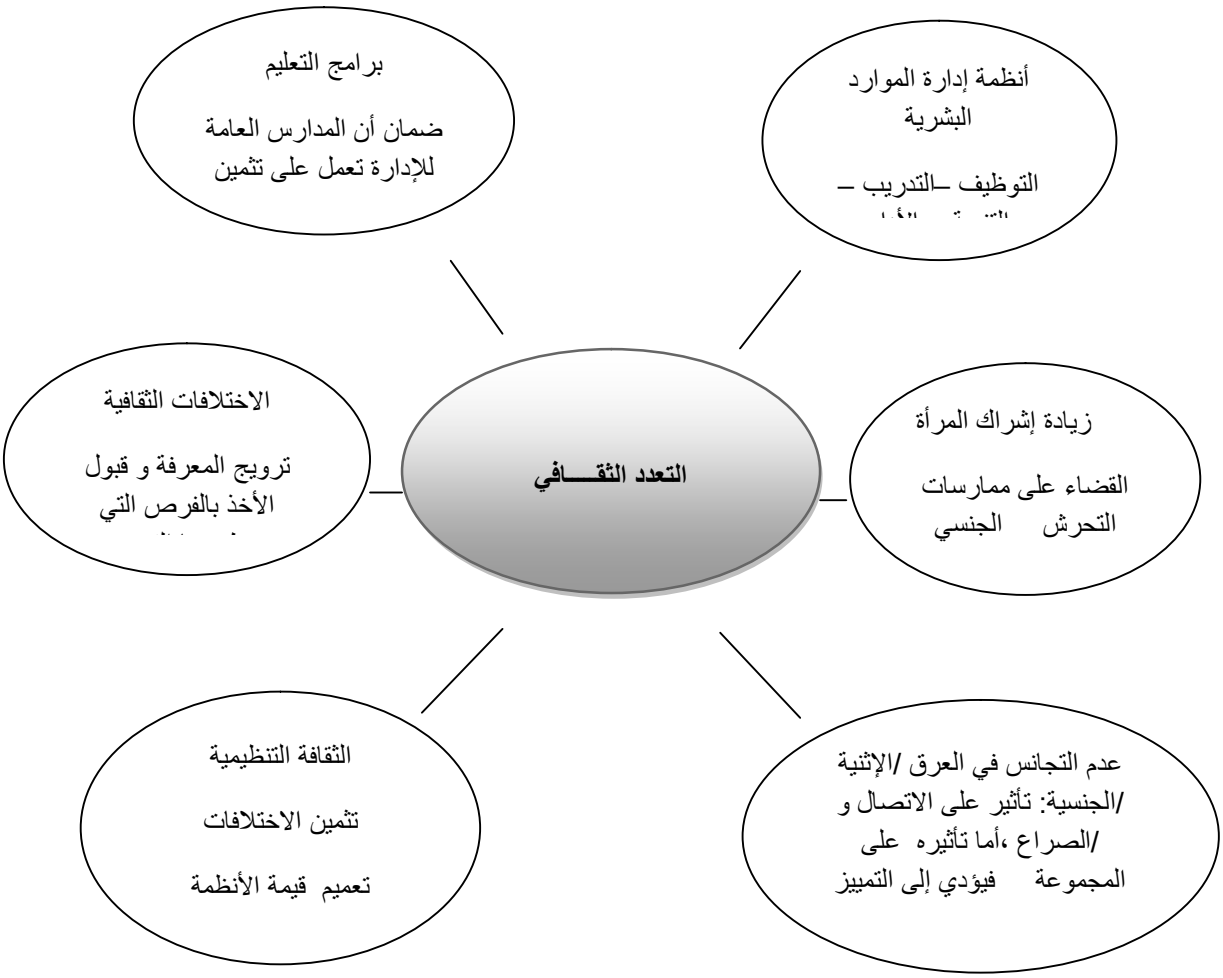
PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

| | | | |
|---|---|---|---|
| درجة الصراع بين المجموعات | منخفضة | مرتفعة | منخفضة |

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

2- **مجالات النشاط** : إن الصعوبات و المشاكل 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 [1]:

**الشكل رقم 03 : مجالات نشاط في إدارة التعدد الثقافي**




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

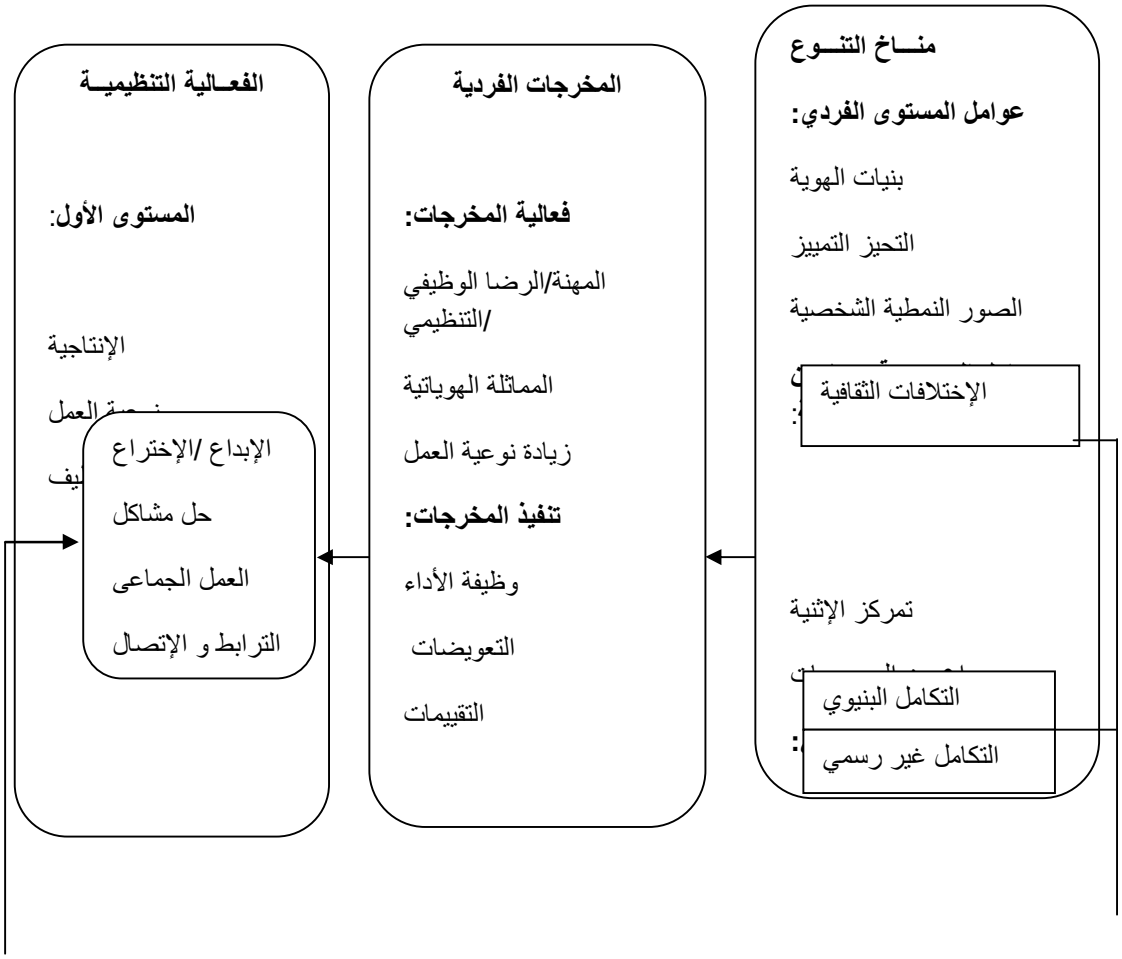
PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المصدر : Cox Taylor ,**creating the multicultural organizations**,San Francisco,Jossey-Bass,2001

من خلال مجال النشاط في إدارة التعدد الثقافي يتعين على المنظمات غير متجانسة و القوى العاملة المتنوعة تجنيد و تدريب أفراد الذي ينتمون لجنسيات مختلفة لكن بمؤهلات عالية. ولضمان عدم تجانس فعال يجب تقيم برامج التعليم ، فضلا عن التدريبات، بغية رفع نسبة الوعي الثقافي.[1]

3- **تأثير التعدد الثقافي** : للتحقق ما إذا كانت المنظمة ذات قيمة طورتايلور كوكس Toylor cox نموذج يظهر القيم التي تسود في المنظمة و كيفية إدارة التعدد الثقافي من طرف القادة الذين يتحملون المسؤولية. علاوة عل ذلك هذا النموذج يتعامل مع عدم وجود علاقة متبادلة بين الأفراد وبنية المنظمة.و الشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم 4: نموذج التفاعل لتأثير التعدد الثقافي**




[1] - Ibid ,pp 90-93.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المصدر : Taylor ,Cox, **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice**.op,cit,p07

ومن خلا ل الشكل نلاحظ أن : المناخ التنظيمي يؤثر على شروط، عمل المنظمة من خلال ترابط مختلف المستويات: مثل المستوى التنظيمي و المستوى الفردي بالإضافة إلى عوامل فيما بين المجموعات :

- عوامل التأثير على المستوى الفردي : تؤثر مباشرة على الأداء التنظيمي – بنيات الهوية وتضم كل الاختلافات الثقافية كالنوع الاجتماعي و العرف أو الخلفية الثقافية فضلا عن الأحكام المسبقة و الصور النمطية.

- عوامل التأثير على مستوى المجموعات : تتميز بالاختلافات الثقافية الصراع والنعرة العرقية و يمكن أن تنشأ في المجموعات غير متجانسة بسبب عدم تماثل الأهداف و الاختلافات الثقافية والفوارق في السلطة.[1]

- عوامل التأثير المستوى التنظيمي : و تشمل عملية التثاقف و التكامل البنيوي و التكامل غير الرسمي بالإضافة إلى التحيز في نظام إدارة الموارد البشرية يمكن أن تؤثر على مناخ العمل في حين أن بعض مظاهر مناخ التنوع الثقافي مثل التكامل الرسمي و غير الرسمي بالإضافة إلى الاختلافات الثقافية تؤثر تأثير مباشر على الفعالية التنظيمية و جوانب أخرى مثل :الإبداع و حل

[1] - Cox Taylor,**Cultural Diversityin Organization:Theory,Research and Practice**,op cit,pp76-80

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المشاكل و تماسك جماعات العمل والاتصال.[1] و يبقى الصراع الذي لا مناص منه حتى في المجموعات المتجانسة لكن في غير المتجانسة هو أصعب على الحل بسبب حواجز اللغة والتشابكات الثقافية و التي تعود بالاستياء لغالبية الأعضاء.

4 - **إنشاء منظمة متعددة الثقافات** : لإكمال نموذج التفاعل لتأثير التعدد الثقافي اقترح كوكس Cox تخطيط ملموس لكيفية الاستفادة القصوى من قوة العمل المتنوعة ،و بالتالي خلق رؤية تحدد الهدف من التغيير و يمكن جميع الأعضاء بغض النظر عن انتماءاتهم على المساهمة في الاستفادة من تحقيق إمكانياتهم الكاملة. وقام بضبط جملة عناصر رئيسية هي: القيادة - قياس بحوث - التعليم والتدريب - مواءمة أنظمة الإدارة - المتابعة لتقديم مسح شامل بما في ذلك أدوات و مقاييس كيفية تغيير العمليات التنظيمية " Climte in which members of all identity group excel "

1 - **القيادة** : leadershipو تعمل كمحرك أو موجه لتغير المنظمة نحو تعميم التعدد الثقافي إلى جانب ذلك أي شخص له السلطة و النفوذ على الآخرين مثل كبار المدريين التنفيذيين و رؤساء الوحدات وموظفي الموارد البشرية هو المسؤول على التعميم انطلاقا من هذه السلطة المفوضة له. لأن القادة يعملون على تحفيز الموظفين بإنشاء المزيد من لجان التوجيه و المجموعات الاستشارية. و إذا أرادت المنظمة أن يتم التغيير بنجاح فعلى القادة أن يكونوا أول من يقوم القواعد المعدلة و السلوكيات من أجل يكون قدوة حسنة و ذلك أيضا من خلال التي تخطط التوجيه و الأنشطة الاجتماعية و شبكات غير رسمية و هذا كله يهدف دمج مختلف الموظفين في ثقافة المنظمة.[2]

---

[1]- Ibid,p83.
[2] - Cox Taylor**; Creating The Multicultural Organizations**,op,cit,pp95-100.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2 - **البحث و القياس** : التغيير التنظيمي يتطلب الحصول على معلومات صحيحة و بيانات على التجارب الموجودة للمجموعة حول قضايا التعدد مثل الثقافة التنظيمية، مشاريع تكافؤ الفرص القيم والمعتقدات والمواقف المختلفة للموظفين فهي ضرورية. و قبل القيام بذلك يمكن تحديد القطاعات التي تحتاج إلى عناية خاصة و يمكن أن تبدأ المناقشات و المداولات و الدورات التدريبية أو مشاريع خاصة.[1] إن البحث والقياس ضروريان لأنهما عبارة عن دراسة ميدانية تشمل الموظفين لمعرفة أرائهم و تجاربهم و يمكن استخدام البيانات لضبط الدراسة. كما يمكن لبحوث المقدمة و القياسات الإحصائية المتاحة تقليل التكاليف و تحفيز الموظفين من خلال عرض البيانات البحثية عن الشركات والإدارات التي حققت نجاح في إدارة التعدد. إن الدورات التدريبية مع برامج التوجيه تؤدي للاستخدام الجيد بغرض الإعلام و بناء الوعي والمهارات من أجل فهم ثقافي لعدم التجانس مثال التدريب على اللغة و قبول اللغات المتباينة في العمل.

3 - **التربية و التعليم** : لا غنى عن زيادة فهم الموظفين و قبول التغيير و تنمية الاستعداد لقبول التعدد الثقافي ، و في كثير من الأحيان التعليم و التدريب على التعدد لا يعطيان أثرهما ، و لهذا يستمران لفترات طويلة، لأنهما الأكثر أهمية لخلق الوعي حول القضية لذا ينبغي أن يكون لبرامج و لممارسات التدريب تحديد على التعدد القضايا ذات الصلة منذ البداية و هو تعريف و توضيح المصطلحات الرئيسية وربط التعدد بالأداء التنظيمي من خلال قضايا العمل الإيجابي مثال: الاختلافات الثقافية ، المظاهر السلوكية لقوالب النمطية و الأحكام المسبقة و كلها تحتاج إلى المعالجة و غيرها من الأدوات التي تساعد على الحد من الصراعات و حل النزاعات و إدارة

[1] - Ibid,p104.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الصراعات و التدريب و عقد اجتماعات عادية لتحسين العلاقات بين المجموعات . علاوة على ذلك تجريدها من الصور النمطية[1] .

4- **مواءمة نظم الإدارة** : الهدف من تقيم نظم الإدارة هو الكشف عن مصادر تحيز الإدارة و رفع الستار عن معيقات حواجز الأداء ومدى أو عدم توافق و تناسق الثقافة التنظيمية مع احتياجات القوى العاملة المتنوعة. إن خلق التكامل الهيكلي أمر لا غنى عنه لتجنب وجود ارتباط بين الخلفية الشخصية و الهوية والوضع الوظيفي و يكون ذلك بتغيير القواعد التقليدية و الحيلولة دون وجود حالة هرمية مراعاة للتغييرات الديموغرافية لحالات مثل المرأة و المعوقين ...و غيرهم.و لضمان وجود قوى عاملة غير متجانسة يتعين توظيف فرق تتكون من أفراد من خلفيات مختلفة حتى في المدربين أو الخبراء الاستشاريين، لأن هذا مفيد لتنفيذ التغييرات و الإجراءات الجديدة وبالتالي فبرامج التعليم تضمن المعرفة الموزعة بالتساوي و خطط مفيدة لتطوير الموظفين من أجل أن تكون قادرة على تنفيذ التكامل الهيكلي الكامل لجميع الموظفين Jull structural integration[2].

5- **المتابعة** Follow-up : الهدف منها هو إيجاد آليات لتقيم الفعالية و من تحقيق القيمة النهائية للفوائد المحتملة لقوة العمالة المتنوعة ، بالإضافة إلى ذلك المساءلة للمحافظة على التغييرات الواجب تطويرها مع دفع المدربين لتقديم أكثر من خلال الحوافز المختلفة لتحقيق الأهداف ذات الصلة بالتعدد لأن عدم المتابعة قد يوقف الإجراءات السابقة في منتصف الطريق و يعرض المنظمة للإخفاقات هو لذلك ينبغي إدخال نموذج Stage model المتكون من أربعة مستويات هي :

- المستوى الأول : تقييم آثار الرضا الوظيفي، المشاركة في الوظائف و التزام المنظمة.

- المستوى الثاني : تقيم نتائج المستوى الفردي إضافة إلى عوامل تحقيق الفعالية.

---

[1] - Cox Taylor, **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice**,op,cit,pp45-.47
[2] -Ibid ,pp47-50.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

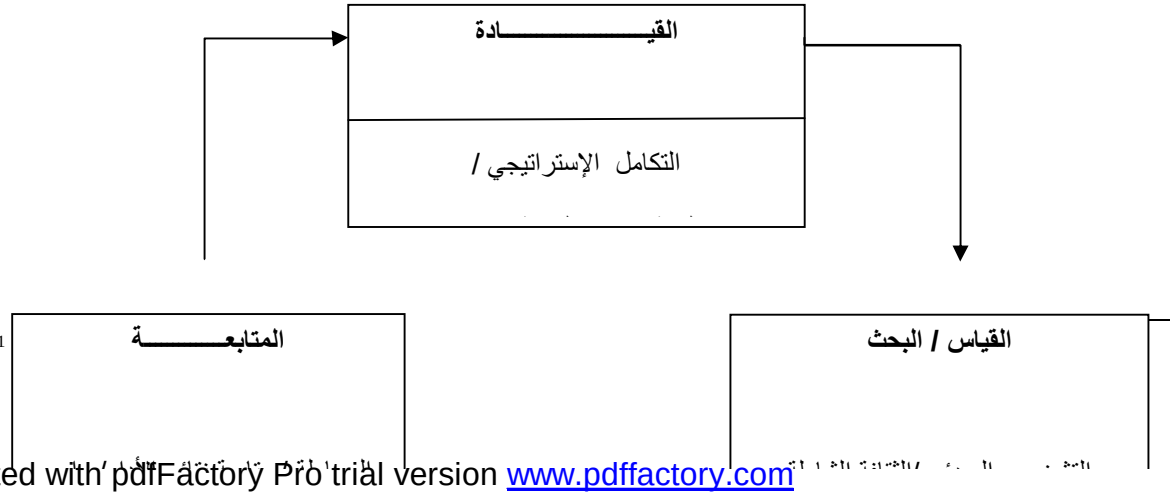
- المستوى الثالث : تقييم الأداء و الدورات و نوعية العمل.

- المستوى الرابع : تقيم جميع العوامل الأخرى و فعالية على المدى الطويل للمنظمة.[1]

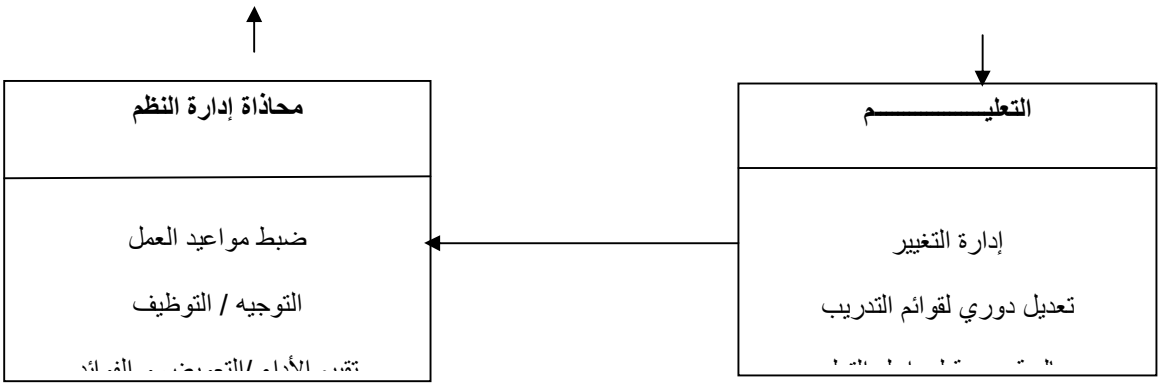
إن نموذج كوكس cox مهم للغاية في مجال إدارة التعدد الثقافي وهو أول من أدخل دراسته في مجال الأعمال التجارية ثم تم تعميمه في جميع الميادين. كما يوفر نموذجه وسيلة أكثر تطورا للتعامل مع مجموعة من الموظفين ذوي هويات مختلفة. كما يعد من الأوائل الذين وضع اللبنات الأولى ولمتمثلة في جملة الأدوات و التدابير الواضحة و الهادفة بشأن كيفية تنفيذ إدارة التعدد الثقافي. بالإضافة إلى افتراضه أن الجوانب المختلفة للتنوع تتداخل بتعقيد مع مناخ التعدد له تأثير مباشر وغير مباشر على فعالية المنظمة. و اعتمد في دراسته أثناء جمع البيانات و النتائج على تخصصات مختلفة مثل علم النفس، علم الاجتماع، الانثروبولوجيا و السلوك التنظيمي organizational behaviour.

في الأخير ،ركز كوكس Cox بشكل رئيسي على فوائد المجموعات غير المتجانسة، .وتمكن من صنع أرضية كنقطة انطلاق البحوث، فيما يتعلق بالتعدد الثقافي و كيفية إدارته على نحو فعال مع تقديم العديد من الأدوات و المقاييس الضرورية في حالة التغيير من منظمة متجانسة إلى منظمة متعددة الثقافات وطريقة معالجة الموضوع تقدم حل استبقائي للتعامل مع التعدد الثقافي.

**الشكل رقم 5 : نموذج التغير للعمل في التعدد الثقافي**




PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com




المصدر : Cox Taylor,**creating the multicultural organizations**,op,cit,p19.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المطلب الثاني : الإستراتيجية الدفاعية و الإستراتيجية الإستباقية**

تعتبر أعمال كل من روزفلت توماس و إيلي RoseveltThomas and Ely مهمة وذات قيمة ولقد تمكنا من بناء النموذج الأول فيما يخص إدارة التعدد الثقافي في 1996 وطوراه في 2001 و ذلك بسبب التغيرات التي طرأت على بيئة العمل بالإضافة إلى الحاجة لنموذج يتسع لكل الفئات في بيئات عمل متعددة الثقافات . وعلى إثره تم تسليط الضوء على تأثير الموظفين على فعالية الأداء التنظيمي و كذلك الآثار المحتملة لعلاقات المجموعات وتم وضع ثلاثة نهوج مختلفة لتحفيز المدربين على التعامل مع الموظفين خاصة فئة الأقليات و النساء و هي [1]:

1- **نهج التمييز و الإنصاف** : إن المنظمات التي تتبنى التمييز والإنصاف تدخل الأفراد متنوعي الثقافات في منظماتها لأنها تريد أن تعمل وفقا للالتزامات القانونية و بالتالي فهي تريد ضمان تكافؤ الفرص وكذلك المعاملة العادلة و المنصفة للأعضاء باختلاف ثقافاتهم حيث نجد أن المدير التنفيذي أو مديري الموارد البشرية يركزون جهودهم على تنويع الموظفين بإدراج مبدأ تكافؤ الفرص في برامج التوظيف و الترقية و القضاء على المواقف القمعية و التمييز.هذا النهج يفترض أن الأبعاد مثل : العرق و الدين والنوع الاجتماعي وغيرهم لا يكون لها تأثير هام على الحياة اليومية في المنظمة بالمقارنة مع الخلفية الثقافية، حيث أن الأفراد من مختلف الخلفيات لا يمكنهم التكامل لأنه يتم تجاهل وإهمال خصوصيتهم، بالتالي تستدعي الضرورة استيعاب الأغلبية للأقلية. كما لا يمكن للمنظمة الاستفادة و التعلم من الثقافات الأخرى و تشكيل تكتلات ثقافية موحدة إلا بطرق جديدة للتفكير وأحسن للتعامل مع الحالات التي تعمل ضمنها. فالتعدد الثقافي لا ينبغي أن يؤثر على أساسيات المنظمة من حيث العمل، القيم التقليدية، المعتقدات والمواقف الأساسية ، حيث موظفي المنظمات التي تتبنى نهج التمييز و الإنصاف يرون أنفسهم من خلف الستار ، فهم يقرون بعدم

[1] - Robin J. Ely . David A. Thomas, **Cultural DiversityatWork**,op,cit,p39.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وجود فوارق بين النساء و الرجال فطرح أحد الموظفين " لا أرى الناس في اللون و أتعامل مع الجميع بنفس الطريقة " I don't see people in color It them all the same"، هذا المنظور لا يعطي قيمة للفروق المتنوعة و يهتم بالأقليات في المستويات الدنيا للمنظمة من أجل ضمان تكافؤ الفرص والمعاملة باستخدام إستراتيجية عمى الألوان Colorblind لإدارة الموظفين وعلاقاتهم[1].

- **نهج الوصول و الشرعية** :المنظمات التي تتمسك بهذا النهج تستخدمه لتحقيق غاياتها مثلا كالوصول إلى الأسواق و إضفاء الشرعية على مخرجاتها و تحقيق الأرباح أو لتوسيع دوائر أعمالها و نشاطاتها حيث يشعر جميع الموظفين بالاحترام و القبول ، من ناحية أخرى فالمشاكل التي تحدث يتم قولبتها أو التحايل عليها و تكون بسبب عدم كفاية التقدير بمعرفة الآخر و مهاراته بالإضافة إلى ذلك المدراء في هذه المنظمات لا يمكنهم استخدام الإمكانيات الكاملة للعاملين فيها، بالإضافة إلى أنها توظف أفراد من جنسيات مختلفة و نوعية لتوسيع حدودها المجتمعية من دون تحديد قيمة خبرات و معارف موظفيها و هذا يعني عدم تضمين التنويع في الوظائف الأساسية للمنظمة و بالتالي فهي تعيش حالة عدم التجانس و غير قادرة على الاستفادة منه.

توماس و إيلي Thomas and Ely لاحظوا من خلال تحليلاتهم أن هذه الحالة جاءت غير مدروسة وظرفية بشكل كيانات متوازية و التي تم تركيبها لتلبية احتياجات العملاء فهي لا تملك ما يكفي للتدريب والاعتراف بماهرات الآخرين و لهذا لم تكن قادرة على التحكم في بالتعددية الثقافية داخلها ، مما أفرز توترات بسبب الاختلافات الهرمية و المعرفية.

[1] - Robinson.ely, Thomas, D avid. "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes". **Administrative Science Quarterly**, 2001,pp227

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

نهج الوصول و الشرعية يحاول التقليل من خبرات الأفراد في الوقت الذي سعت للحصول بصورة سريعة و مفيدة.[1]

3- **منظور التكامل و التعلم** : يهدف هذا المنظور إلى تشكيل قوة عمل غير متجانسة و تتعلم من بعضها كيفية انجاز أفضل مهمة للمنظمة، حيث يتم خلق مناخ يسمح للاستماع لكافة الآراء بغض النظر عن أية فروق و تقدير و احترام الأخر، نتيجة لذلك يتم خلق مجموعات عمل ناجحة تتسم بالكفاءة و المهارة بالاستفادة الكاملة من كافة إمكانيات أفرادها فتم تجميع كافة المعارف المتنوعة سواء من الأقلية أو الأغلبية و على إثرها يتم تضخيم ما يسمى بالمهارات الفنية. نلاحظ أن هذا المنظور يقدر المهارات و الخبرات وتنمية الموارد و يعتبر الهوية الثقافية وسيلة لتشكيل شخصية الموظفين و سماتهم فضلا عن معارفهم وقدرتهم على حل المشاكل و تصميم الأعمال. إن فهم التعدد يمكن أن يساعد على إعادة النظر في المهمة الأساسية مع تحديد المنتجات و الإستراتيجيات والممارسات التنظيمية أوالأسس التي من شأنها النهوض بمهامها.لذلك يعتبر التعدد و المعرفة غير المتجانسة وسيلة للتعلم و مصدرا للمهارة لخلق مجموعة ثقافية مختلفة مستوعبة لكل الكفاءات التي يمكن استغلالها و الاستفادة منها . هذا النوع من المنظمات يبحث في المستوى العميق لأبعاد التعدد الثقافي مثل :الافتراضات و المعتقدات و المواقف بدلا من التركيز على الخصائص المرئية فقط .

في الأخير ، لقد قدم كل من توماس و إيلي دراسة جيدة عن التعدد الثقافي و كيفية إدارته نظرا لتأثيره الإيجابي على فاعلية المنظمة ومن ثمة جودة مخرجاتها. و رأى ضرورة التركيز على مشاعر الموظفين و المعتقدات عند العمل في حرف متنوعة. لأن العمل في مجموعات غير متجانسة يؤدي إلى مزايا عديدة للعلاقات متداخلة بين الموظفين، مع الاستعداد لتحمل المخاطر و بلوغ درجة عالية من الثقة و الرغبة في التعلم من بعضهم و الاستفادة من الخبرات و الثقافات

[1]- Ibid,pp 236-240

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الأخرى.[1] و نظرا لتقارب وجهات النظر فيما يخص نموذج خلق منظمة متعددة الثقافات و نموذج توماس تمكن بعض الباحثين من التقريب بين النموذجين كمحاولة توفيقية و كاقتراح جديد للنظر في المنظمات وعلاقتها بالتعدد الثقافي ضمن بيئتها الداخلية على أساس هذا الإطار سيتم توضيح و الآليات من أجل تسهيل المقاربة بين البيانات و المعلومات و الانجازات العلمية، حيث نجد أن كلا الورقتين ركزت على أهمية القيادة والإدارة كمؤسس لتقيم فعالية المجموعات غير متجانسة. فنجد أن كلا النموذجين كان هدفهما النهائي هو خلق قوة عمل متجانسة ثقافيا حيث يعمل جميع الموظفين من مختلف الخلفيات و الخبرات. و ذلك بتوفير جملة من الشروط و الأدوات، قبل هذا يجب تغيير المهمة العامة للمنظمة ،فتكون القيادة على استعداد لتقديم أفراد متنوعي الثقافات داخل هيكل المنظمة ويمكن لها الاستفادة منها و أسهل طريق للحصول على ذلك :

- **التوظيف** : و هو بداية الانفتاح على التغيير و تجسيد نهج التعدد الثقافي لكنها ليست ضرورية توظف موظفين جدد فحتى الموظفين الذين هم تحت إمرتها بإمكانهم المساهمة في تنفيذ الانفتاح و الاحترام للفئات غير متجانسة.

- **التدريب** : أيضا يمكن للدورات التدريبية والبرامج التعليمية المساعدة على فتح العقول لتقبل الآخر وتحقيق تكامل مع الآخر و قد يتم تجسيد هذا مثلا في مدونة قواعد السلوك للمنظمة. و لذلك ينبغي على جميع الموظفين التأقلم و خلق ثقافة تعددية تنظيمية[2].

- **برامج التوجيه**: بإستقبال الموظفين الجدد وطلب تقديم المساعدة لهم من طرف الموظفين المحليين لجعلهم أكثر تقبل لثقافة المنظمة و التأقلم معها.

- السماح بالتعرف على الأفراد الجدد والمختلفين ثقافيا.

---

[1]- Ibid ,p 242.
[2] -Ibid ,pp 243.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- تسهيل بناء علاقات جديدة من أجل احترام الموظفين لبعضهم البعض.

- عقد حلقات دراسية واجتماعات للفريق للمساعدة في توضيح مهارات و كفاءات كل فرد من المجموعة.

- النشرات الدورية لإبلاغ جميع الأعضاء من الأعلى إلى الأسفل حول التغيير سواء بشأن الأهداف والأحداث المستجدة بغية تعزيز الاتصال وتعزيز تدفق المعرفة داخل المنظمة.[1] من خلال هذه الاتصالات وارتفاع تدفق المعلومات يمكن منح جميع الموظفين فرصة حصول الإطلاع على الآخرين و على التطورات الجديدة.

يمكن القول إن إدارة التعدد الثقافي الناجحة هي جملة المواقف التعليمية مع الرغبة للتعرف والانفتاح على الثقافات الجديدة و التعامل مع الاختلافات الثقافية ، مع ضرورة أن يتم تنفيذ جميع الأدوات السابق ذكرها بشكل إيجابي في المنظمة و ينبغي للأعضاء عدم النظر لبيئة العمل متعددة الثقافات كأنها عملية قصيرة الأجل و لكن عملية جهد دائمة و متبادلة واعتبارها جزء من العمل اليومي و الشكل التالي يوضح كافة الأدوات و المناهج المعتمدة في حالة تبني المنظمة نهج إدارة التعدد الثقافي.

**الشكل رقم 6: أدوات ومناهج تنفيذ إدارة التعدد الثقـــافي**

[1] Ibid ,pp245-247.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المصدر :.Cox Taylor,**creating the multicultural organizations** ,op,cit,p 48

**المطلب الثالث : إستراتيجية نموذج البناء** Strategy Of Model Building

إدارة التعدد الثقافي كبرنامج تعني خلق التعليم المتعدد الثقافات القائم على تقاسم النجاح والنماذج العقلية و الرؤى و المنافع لذا فإدارته تعتبرعمليات تحضيرية تفاعلية تصورية و تعليمية في وقت واحد. وتم توسيع المفهوم بإضافة تقدير قيمة التعدد الثقافي valuing diversity cultural من خلال مبادرات على جميع المستويات في المنظمة والهدف من ذلك هو تطوير البيئة التي يعمل فيها الجميع مع تعظيم فوائد المنظمة للتنوع الثقافي والتقليل من السلبيات المحتملة.و السؤال المطروح هو كيف يمكن بناء نموذج فعال لإدارة متعددة الثقافات ؟.[1]

التعدد الثقافي في جميع الوضعيات هو حقيقة و ليس خيار و لأن الفوائد المحتملة للتنوع يجب أن تكون أكبر من التكاليف فالتحدي الذي يواجه أية منظمة هو نجاحها بزيادة فعالية الإدارة في المنظمات المتعددة الثقافات بينما يتم خفض السلبيات للتنوع. بالتالي على الموظفين العمل كفريق واحد وعلى المدرين التعامل بشكل مختلف عما كانت عليه في الماضي و كما يتعين عليهم إعادة تصميم إستراتيجيات تحفيزية وتفاعلية و تصورية و تعليمية جديدة لأن مسؤولية الإدارة هي توفير التدريب اللازم و رصد إحصائيات شفافة لتقييم الأداء و تعزيز فرص مفتوحة و متساوية للجميع من خلال تنمية مخططات لتقاسم نتائج العمل بين الموظفين من خلال:

[1] - Cannon Bowers, ]. Salas, E, .Converse. "Shared Mental Models inExpert Team Decision Making," in Castellan , N.]. (Ed.) ," Individual & Group DecisionMaking," Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates ,1993,p40.

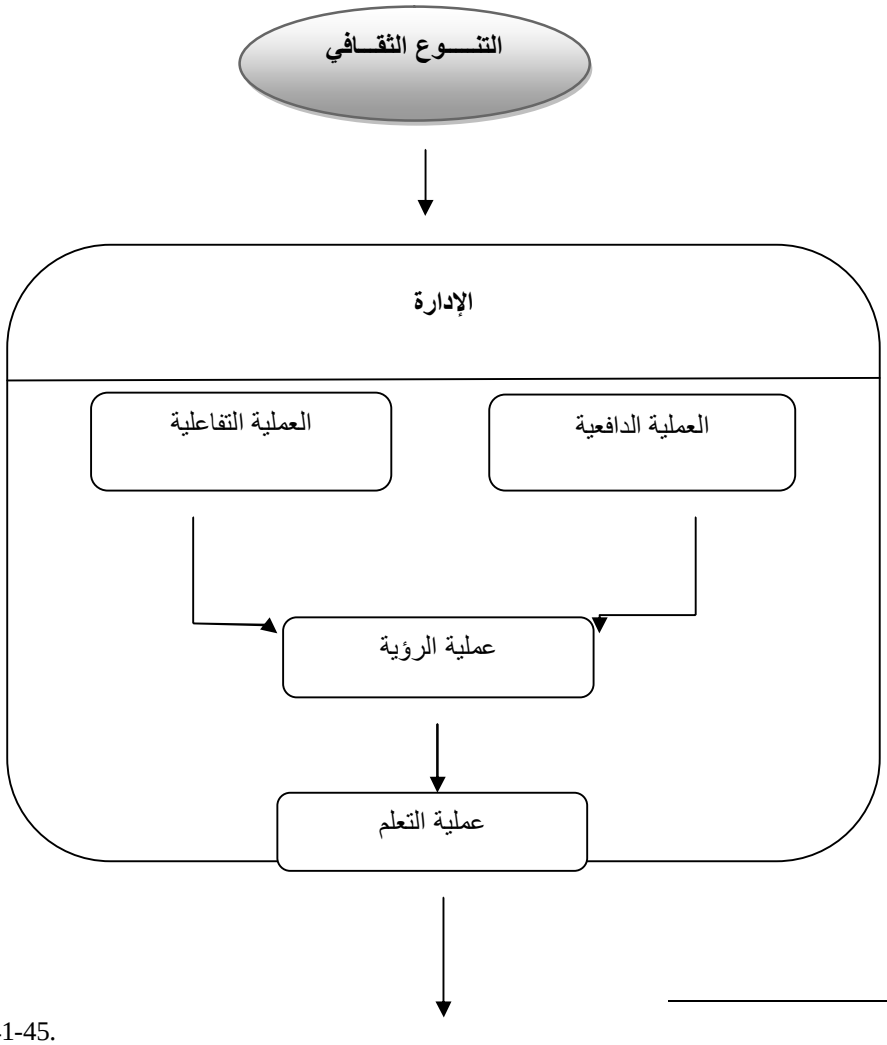
PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- خلق بيئة جيدة تستقبل نماذج جيدة.

- تدعيم خلق الرؤية الموحدة أين يمكن تشجيع الموظفين على الإبداع و إبداء الكفاءات.

مركز النقطة هو ترسيخ مبدأ التعلم في العمل حيث يمكن أن تتعلم منظمتهم.فدون التعليم الفردي لا يكون تعليم الفريق و دون هذا الأخير لا يكون هناك تعليم تنظيمي Organizational learning و في الواقع الحالي للمنظمات الدولية خاصة دون التعلم التنظيمي يكون من الصعب تحسين الأداء بل من المستحيل تحقيقه و هذا هو لب نموذج البناء التنظيمي لإدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات ويشمل الخطوات التالية و الموضحة في الشكل أدناه بإتباع جملة من المراحل التالية[1] :

**الشكل رقم 7 : التعدد الثقافي و تأثيراته على الإدارة**




[1] - Ibid,pp41-45.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المصدر** :Rasoava,Rijamampian ,op,cit,p127

يوضح الشكل أعلاه تأثير التعدد الثقافي على الإدارة من خلال العمليات التالية[1]:

1-**التأثير عل العملية الدافعية** : يرى سليبيان slepian أنه من الصعب على مجموعات المختلفة ثقافيا العمل معا لعدم سهولة الوصول للإنسجام مما يعيق دافعية الأعضاء أو ما يسمى بدافع العمل و يؤدي إلى تعارض الدوافع الذي يولد الصراع داخل المنظمة حيث أكد كوكس أن هذا الخلل يكون له تأثير على الدافعية و بالتالي على المنظمة أن تقوم بالمزيد من التمثيل المتوازن للسلطة بين المجموعات الثقافية ضمنها.

2-**التأثير على العملية التفاعلية** :نوه جرجر jarger أن أعضاء مجموعة ثقافية تتشارك في المواقف والبرامج السلوكية التي تنظم تفاعلها و هذه البرامج هي القيم و المعتقدات التي توفر دليل لما يفعله موظفيها و ما يفكرون مما يسمح بفتح المجال أمام نمو مشاعر إيجابية بين المجموعات المتعددة الثقافات والتي لها تأثير على العمليات التفاعلية التالية[2]:

* **الإتصال** : هو عملية تفاعلية دائرية تشمل المرسل و المتلقي و محتوى الرسالة و التي قد تكون لفظية أو غير لفظية و تتأثر بثقافة كل طرفي العملية الإتصالاتية فقد يتلق شخصان مثلا نفس الرسالة و لكن يكون الرد مختلف كل واحد عن الأخر لطبيعته الثقافية.و تنتج عنها صعوبة في

[1]- Ibid,p128.
[2]- Ibid,p130.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الإتصال تقلل من نسبة التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.لكن التغلب عل هذه الصعوبات هو مفتاح فعالية الإدارة في بيئة متعددة الثقافات.

* **الصراع** :الإختلافات الثقافية تفرز حالات صراع ماردها عدم القدرة للوصول لإتفاق بين أعضاء المجموعة وخاصة في حالة التعددية الثقافية ،لكن الصراع قد يكون إيجابي فيما يتعلق بالأداء لأنه يفترض حتمية التغيير كما أن الاختلافات في القيم و التوجهات و الأهداف يؤدي حتما إلى استراتيجيات حل مبدعة ومختلفة.

* **التفاهم المتبادل** :هو التفاهم بين الثقافات و يعني كيف و لماذا أعضاء المجموعة المختلفة ثقافيا تتصرف باحترام مع الأنماط الثقافية الأخر خاصة و أنها واحدة من أكثر مصادر سوء الفهم المهنية شيوعا، لكن التفهم المتبادل لا يأتي طبيعيا و إنما يبنى بشرطين هما تاثقة المتبادلة و احترام الأخر.

* **التعاون**:يمكن تعريفه بأنه العمل معا من أجل المنفعة المشتركة و المتبادلة للجميع و يرى سيمون simons أن التعاون بين الثقافات يعني العمل جنبا إلى جنب بين كل الموظفين ومتابعة العمليات السابقة نفسها و الهدف هو الوصول إل نتيجة واحدة يعنى بها الجميع حيث يمكن التعاون من خلق وسيلة مشتركة للتفكير بين الموظفين تختلف عن التي كانت متبناة لد كل موظف.

* **النماذج العقلية** : و هي عبارة عن تعميمات بسيطة و يمكن أن يفهم منها أنها بشكل بسيط أسلوب "كيف تتصرف". التأثير على عملية الرؤية: مثل غيرها من التغييرات التنظيمية الرئيسية و رغبتها في تعزيز القدرة التنظيمية ينبغي لإدارة أي منظمة تضم قوى عمل متعددة الثقافات أن تبدأ بإنشاء الرؤية التي تحدد خلالها توحيد جميع الخلفيات الاجتماعية و الثقافية.

3-**التأثير على عملية التعلم**: و تطرح في هذه المرحلة قضية اللغة و دورها في تكوين مهارات معينة، فالتعددية اللغوية تفتح المجال أمام معرفة الكثيرعن الثقافات الأخرى و بالتالي سهولة التعامل

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

والتعرف عليهم . إن تأثير التعدد الثقافي على عمليات الإدارة يتجلى في قياس الأداء لكن بالإمكان للمنظمة التحكم في تأثيره و إنهائه لصالحها إذا ما تمكنت من تتبع الخطوات التالية لبناء نموذج إدارة ناجح وهي كالأتي[1]:

أ- **الخطوة الأولى :باتجاه النجاح المشترك** :هناك ما يسمى خصائص الإدارة العالمية و هي مشتركة بين كل الإدارات سواء كانت محلية أو دولية على سبيل المثال عالمية الدوافع حيث نلاحظ أن جميع الأفراد لديهم دافع الشعور بالمشاركة في تقاسم النجاح أو على الأقل كسب راتب .هذه الفرضية قد تكون ناجحة في عمل الأداء و تقاسم نتائج تحفيز الموظفين على اختلاف ثقافاتهم .فالفروق غالبا ما تكون مدفوعة لإنتاج أفضل الأفكار .فعلى المدراء الحرص على توزيع السلطة وفقا لقدرة وكفاءة كل عضو و ليس وفقا للفكرة القديمة "التفوق الثقافي " كجزء من برامج التنمية الثقافية وذلك لتحفيز العمل الجماعي داخل المنظمة كما ينبغي تقيم الأداء لتقدير و مكافأة السلوك و الأداء في العمل الجماعي. النقطة المركزية هنا هي ممارسة الانفتاح و تجسيد المساواة في الفرص وإلا فإنه لا يمكن الحديث على النجاح المشترك. كما أن فتح باب تكافؤ الفرص يمكن أن يتحقق بتوفير التدريب للموظفين و تحسين و تثمين التغذية المرجعية والشفافية و جودة المخرجات عندما يتقاسم الأفراد النجاح. و تتدرج ضمنه عدة ممارسات هي[2]:

-**التدريب** : تدريب الأفراد يعني تمكينهم جزئيا وفكرة التمكين تتجلى في جميع المستويات التفاعل المجتمعي و خاصة في الأقليات المحرومة والمهمشين تمكينهم من الحصول على الفرصة التي يحتاجونها لصياغة مصائرهم و سماح لكل موظف داخل المنظمة أن يكون منتجا بمعنى الاشتراك في صناعة القرارات تقديم الرعاية الخاصة لهذه الفئة. و هناك مجموعة متنوعة من الأنشطة

---

[1]- Ibid,p131.

[2] -Smith Fox,"Debating Management Learning," **Management Learning**, Part I Vol. 25,No.1, 1994 pp. 83-90.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

التدريبية والتي تم تصميمها لزيادة المعرفة بقضايا تكافؤ الفرص و المساواة على سبيل المثال مناهج التدريب يتم استعمالها انطلاقا من نوع المنظمة فنجد:

- التدريب القائم على الوعي: يهدف إلى زيادة الوعي عن التعدد و كشف قضايا العمال (افتراضات غير مفحوصة و النزوع إلى الصور النمطية ).

- التدريب القائم على المهارات: و هو يتجاوز زيادة الوعي بتزويد العاملين بمجموعة من المهارات تمكنهم من التعامل بفعالية مع التعدد في مكان العمل و هو متعلق سواء بالمدير أو الموظف.[1]

وهما نهجان مترابطان و يعزز أحدهما الأخر لكنهما مختلفان .و لقد ركز كوكس على التدريب القائم على المهارات لما يمكنه من توفير مزيد من المعلومات عن القواعد الثقافية لمختلف الفئات و كيف تؤثر على سلوكيات العمل في حين أن التدريب القائم على الوعي لا يوفير المهارات الكافية لتمكين المشاركين من التصرف على أكثر فعالية. وخلص إلى أن التدريب القائم على المهارات يحقق ثلاثة أهداف :

- بناء تنوع جديد قائم على المهارات التفاعل

- تعزيز المهارات الموجودة

- حصر منهجيات بناء المهارات.

- **تقيم الأداء** : ليس هناك أهمية في نظام الموارد البشرية في المنظمة أكثر من تقيم الأداء وفعالية الفرق بتقيم أدائهم و تقديمهم باتجاه الأهداف و الأنشطة و في الكثير من الأحيان يتم إجراء

[1] - Kohls, L. R, " Developing Intercultural Awareness," **Washington: Society for Intercultural,** Education, Training and Research. 1981,p78.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

تعديلات في الأهداف و لأن البقاء على المدى الطويل يتطلب فرق كافية لتقيم الأداء و آليات التغذية المرنة مع السماح بإجراء تغييرات و تعديلات حسب الحاجة أو وجود صلة بين تقيم الأداء و نجاح الفريق و يضيف كل من لوفان و مورلاند Levin and Morleland أن الشفافية أمر ضروري لأي شكل من أشكال المساءلة و لفهم العوامل التي تكمن وراء أي قرار ، فينبغي أن تكون المعلومات متاحة للجميع بطريقة واضحة بما فيه الكافية بحيث أن كلا من تكاليف و الفوائد المترتبة عن قرارات معينة. أيضا التغذية المرجعية تمكن الأفراد من معرفة تأثيرهم على الآخرين و كيف يؤدون مهامهم والوصول إلى أهدافهم في العمل[1]. ولهذا فللمشاركة في النجاح ينبغي على المنظمات تقاسم النجاح مع موظفيها وإذا كان الأمر كذلك فكيف أن تقاسم النجاح أداة مهمة لتحديد مصالح الموظفين في المنظمة وذلك عن طريق:

- تقديم حوافز لجميع الموظفين الذين يساهمون في نجاح أي هدف من أهداف المنظمة .

- تقديم مكافأة للموظفين. في النهاية ، تقاسم النجاح هو المشاركة في الأرباح هو يعتبر نظام في إدارة المنظمة التي تسعى إلى أعلى مستويات الأداء.

**2- الخطوة الثانية: نحو تقاسم نماذج عقلية مشتركة:**

إن الانضمام إلى نمط معين عن العلاقات الاجتماعية بتوليد طريقة معينة في النظر إلى العالم لأن امتلاك وجهة نظرعالمية تضفي الشرعية . إذا عملية تطوير النماذج العقلية المشتركة تتطلب فترات طويلة من التفاعل حسب شين Schein ،وبالتالي ضرورة وجود التفاعلات المتكررة والشبكات الاجتماعية داخل المنظمة، فهناك افتراض أن هذين الشرطين مطلوبان في مكان العمل متعدد الثقافات لأنها تمكن الموظفين من التواصل مع بعضهم البعض و قادرة على تعزيز بناء

[1] -Ibid,p86.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الصراع المتبادل لتبادل الثقة و الاحترام و التعاون إن الهدف من هذه العملية هو تمكين المجموعة تدريجيا للوصول إلى المشاركة في إنشاء مجموعة مشتركة المعاني و عمليات التقييم و تبادل النماذج الذهنية[1].

- **التفاعلات المكررة** : التفاعلات يمكن أن تنشأ عن تشكيلة واسعة من العلاقات و هي تمكن للموظف من الوصول إلى المعرفة وفهم ذاته من خلال علاقته مع الآخرين، خاصة أثناء الممارسة العملية فمعظم العلاقات تبدأ تدريجيا و صغيرة و بتكرار عمليات التفاعل و التمكين من الدراية بالقواعد الأساسية للعدالة و الكفاءة التي ترضي كل الأطراف فتكون ،تكون قادرة على التفاوض و جعل الالتزامات أكثر تنفيذ وتبدأ بسرعة بخلق و تطوير شبكات اجتماعية داخل المنظمة.[2]

-**الشبكات الاجتماعية** : Social Networks سونانبرغ Sonnenberg أن الشبكات تتألف من جملة العلاقات التي تتولد عن الأصدقاء و الأقارب و الأعمال. و الشبكات اليوم هي طريقة جيدة و ضرورية للتسيير . وذكر سونانبرغ هي إستراتيجية طويلة الأمد و يتم تحسينها من طرف الأعضاء كما أنها وسيلة هامة للاتصالات في المنظمة ،فتعمل على تحسين التفاهم المتبادل و التقدير و الاحترام والتعاون و مع ذلك لا يتم تأكيد نجاحها في بدايتها لأنها ديناميكية، وتتطلب الرعاية المستمرة من طرف أعضائها.[3] وفقا لبيكر Baker الموقف الايجابي في الشبكة وهو ما يسميه علماء النفس الترابط أو الاعتماد المتبادل، فهناك اعتراف ساري أن الأفراد بحاجة إلى بعضهم البعض وأنهم يحصلون على الأمور من خلال تواجد الآخرين معهم، كما أن سونانبرغ يؤكد أن

---

[1] - Schein, E. H. "On Dialogue, Culture, & Organizational Learning," **Organizational Dynamics**, Vol. 22, No.2, 1993, p. 45-5l

[2] -Joszph, Galaskiewicz, l "Interorganizational Relations," **Annual Review of Sociology** ,Vol. 11,1985,, pp. 287-290.

[3] - Wayne, E. Baker ," Networking Smart: How to Build Relationships for Personal & Organizational Success," New York: McGraw-Hill. 1994,pp45-50

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الشبكات يجب أن تتم خلال علاقة الأخذ والعطاء give and take relationship لأنها تعمل على:

- تسهيل الاتصال و تحسين وتدفق المعلومات

- تجسيد نجاح التعاون.

- الربط الشبكي يمنح متعة فردية هائلة و ارتياح واسع.

- **الاتصال** : نادرا ما يكون صعب بين أفراد من ذوي لغة واحدة و تجارب مماثلة و ذوو بيئة مألوفة. لكنه أكثرسهولة من ذلك عندما لا تكون كل هذه العوامل مشتركة و كثير من الباحثين يقترح استخدام الاتصال عبر/ بين الثقافات بين الجماعات الثقافية المختلفة فشبكات الاتصال بين الأعضاء يمكن أن يكون لها تأثير قوي على أداء الفريق .[1]

* **بناء الصراع** : علينا الاتفاق بأنه دون الاتصال لا يمكن الحديث عن مساءلة الصراع بين الأفراد ولهذا لا يمكن أن يكون تعزيز ما يصطلح عليه بناء الصراع Constructive conflit و هو بديل مفيد لإدارة المجموعات متعددة الثقافات. الصراع قد يكون مدمرا للمنظمة إذا لم يتم إدارته بشكل جيد وهذا ما أكده كل من جونسون و جوسفولو Johnson and Tjosvolo يعنيان أن نهج بناء الصراع ليس فكرة بل مفتاح لفهم احتمال اتخاذ القرار في المجموعة وهو يشجع التعدد و الانفتاح و مواجهة التحديات.لأن وجهات النظر المختلفة تطرح بدائل أفضل. وهناك العديد من البحوث التي دعمت فوائد بناء الصراع على قرارات المجموعة.

[1] - Marc Bosche, **Le Management Interculturelle**, Editions Nathan, 1993,pp 98-100.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

بناء الصراع = وجهات نظر مختلفة ظهور خلافات افتراضات بدائل جودة صنع القرار.[1]

ولذلك على المدراء إعداد المعايير التي تشجع على العمل فتح باب الاستماع أمام أعضاء المجموعة للتعبير عن آراءهم و وجهات نظرهم و توفير التدريب اللازم للتعرف و التعريف بأعضاء المجموعة للتمكين من نهج "بناء الصراع" و ممارسات تنفيذه. إن التدريب على تقبل رأي الآخر يحقق التفاهم المتبادل عن طريق دعم الشبكات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة و الاحترام فهي شرط مسبق للنجاح.

***الخطوة الثالثة**: **باتجاه تقاسم الرؤية** [2]: جوهر الفريق هو تقاسم الرؤية الواحدة داخل الفريق فيتمكنون من تشكيل وحدة قوية Power Full Unit للتعليم المشترك وأقر بلوك block أن المدراء عندما يتمكنون من خلق ما يسمى ب "رؤية العظمة" فالتمكين يحدث من خلال خلق تبادل للرؤية المشتركة Mutual Creation بمعنى تعديل الرؤية صعودا و نزولا عبر كل المستويات.فالرؤية المشتركة هي عملية جماعية وتحقيقها ليس أمرا سهلا و لا يتم دون شروط مسبقة و المذكورة أعلاه : كتقاسم النجاح وصنع النماذج العقلية المشتركة. على العموم الأعضاء في المجموعات المتنوعة لديهم مشاكل في الاتفاق على الاقتراحات و أداء المهام ولتحقيق أقصى قدر من الفاعلية يجب على المدراء و قائد الفريق مساعدة المجموعة على الاتفاق على رؤية تسمو على الفروق الفردية في أعمال الأفراد معا باتجاه هدف مشترك، فالفريق سيتحمل المسؤولية سواء كفرد أو كفريق واحد و هذا الشعور بالمسؤولية المتبادلة ستنتج نتائج، حيث يشترك الجميع في الانجاز حسب سميث وكاتزنباش Smith and katzenboch فإن سينغ Seingue يرى "أن الرؤية

---

[1] - David M ;Schweiger,.,William.R Sandberg., Paula L Rechner., "Experiental Effects of Dialectical Equiry, Devil's Advocacy, & Consensus Approaches to Strategic Decision Making,"**Academy of Management Journal**, Vol 32.n°4. 1989, p p.747-750.

[2] - Karen, ,. E ,Watkins,. E.Victoria , J Marsi., **Sculpting The Learning Organization: Lessons in The Art & Science of Systemic Change**, San Francisco, CA: Jossey -Bass. 1993,pp245-250.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المشتركة هي الصورة المستقبلية للمنظمة لأن الرؤية التنظيمية المشتركة تحسن مخرجات المنظمة وتزيد من نسبة العمل و نوعيته و يجب توفير صورة حية تهم الموظفين والمدرين على حد سواء رؤية حقيقة لإدراك التصاميم و المنتجات و العمليات و الخدمات." وبالتالي فعلى القادة مساعدة الأفراد على خلق رؤية جماعية نحو تنظيم كامل للعمل عن طريق التعلم و منظورات ونماذج العقلية . و خلق منظمة التعلم لأن [1]: تعزيز فعالية الفريق يعادل خلق فريق برؤية مشتركة من خلال تقاسم المهام و الأهداف.

- **التعلم** : يعتمد على مشاركة العديد من الأفراد في إطار رؤية جماعية لتمكينهم عن الإفراج عن مهاراتهم و إمكانيتهم و فكرة منظمة التعلم Learning organization: تعلم المنظمة ليست فكرة جديدة فلقد طرحها بيدلر Pedler وعرفت رواجا في السنوات الأخيرة و ازدادت لأن التعليم أصبح سمة مميزة لمنظمات اليوم. يجب على الفرد التعلم ،فإذا كانت المجموعات الاجتماعية تتعلم يمكن للمدراء احتواء الوحدات الاجتماعية في مجموعات التعلم الاجتماعي للأفراد الذين تمكنوا من تحقيق رؤية مشتركة. ويتمثل التحدي هنا في تطوير آليات الالتقاط و الاحتفاظ و تقاسم مكاسب التعلم. ومع ذلك فحتى الآن فإنه ليس واضح ما هي أفضل ميكانيزمات العمل ؟و ما هي الشروط المسموح بها لاستخدامها للتعليم ؟و لكن ما هو معروف أن التقاط و تقاسم المكاسب يعتمد على وجود آليات التبادل Exchange و بما أن التعدد الثقافي هو مصدر طبيعي للتنوع الضروري الذي هو شرط للتعلم التنظيمي. لذا فالتعلم الفردي أو الإداري هما عنصران أساسيان لنجاح إدارة المنظمات متعددة الثقافات[2] .

---

[1] - Jon Katzenbach,R,. Douglas K. Smith, **The Discipline of Teams, Harvard Business Review**,2003,p p 117-120.

[2] - Savage Charles , **Fifth Generation Management: Integrating Enterprises Through Human Networking**, Bedford, Mass, Digital Press. . 1990,pp36-40

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

في الأخير فإن عمليات الاشتراك السابقة : تقاسم النجاح – نماذج العقلية – الرؤية المشتركة هي كافية لبيئة يتم فيها تعزيز التعليم المتعدد الثقافي للوصول إلى بناء كفاءات متنوعة عالية الخبرة تكون فعالة وسهلة التواصل على العموم . في هذا النحو يتم تعريف الكفاءة جملة المعلومات و المعرفة والخبرة والمهارة و القدرة التي تمكن كل من الفرد أو الجماعة أو المنظمة لإنشاء مجموعة جديدة أو على الأقل تحسين الوضع القائم. و هو يقترح أن:

- المعلومة و المعرفة الضمنية تصبح خبرة بعد المعرفة العملية.

- الخبرة تصبح معرفة مقننة عندما يتم تمييزها بتدوينها.

- المعرفة المقننة تصبح مهارة عندما تتقن من خلال التكرار لتحسين نوعية المخرجات.

- المهارات تصبح كفاءة عندما يعترف بها من طرف أعلى المستويات الاجتماعية من خلال النواتج المتكررة التي تولدها. كما يعتقد أن عملية التعلم الفعال ليست تبادل المعلومات والمعرفة أو الخبرة أو المهارة و إنما تقاسم الكفاءة، وهي ليست قصورعلى العكس هي موضوع للتغيير من خلال الوقت.فالخطوات العملية المتبعة لعملية التعلم يجب أخذها بعد الرؤية المشتركة.

- **الخطوة الرابعة :بإتجاه تقاسم الكفاءة** :منطقيا يجب أن تبدأ عملية التعلم باكتساب الكفاءة من داخل أو خارج المنظمة و من خلال القنوات الرسمية التدريب و المدارس المتخصصة. والقنوات غير الرسمي كعلاقات الصداقة و اكتساب المهارة قد يتم عن طريق التخطيط الدقيق[1] .

- **التدريب** : في هذه المرحلة يتم اختبار الكفاءات المكتسبة حديثا باستخدام الأساليب العملية و غير العملية في الوقت ذاته ، كالتعلم عن طريق الخطأ learning by mistakes و التعلم بالممارسة Learning by doing .

[1] - Pedler Mike.Burgoyne john., **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, London: McGraw-Hill. 1991,p56.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **تبادل الكفاءات**: وبقصد به التعلم من الآخرين بنقل كفاءاتهم كما أنها مهمة للتأثير على ممارسات الفريق و الأفراد و في كثير من الأحيان تتم بطرق غير رسمية.

- **إنشاء كفاءة جديدة** في هذه المرحلة يعمل الموظفون معا بتصميم آليات بغية تحسين ما كان و ما يجب أن يكون لإنشاء كفاءة جديدة نحو رؤية مشتركة.[1] و المرحلتين الأخيرتين هما أعلى مستوى التعلم لأنهما تعملان على تنمية العقل على التفكير الجيد لذا فمنظمة التعلم كحقيقة تكرس نفسها لتطوير التعلم على أعلى المستويات لجميع الأفراد لتستفيد من فؤاد القوى العاملة المتعددة الثقافات، لأن الكفاءة يمكن نقلها من فرد إلى آخر و من فريق لبنية المنظمة لتحقيق عمل مشترك وفق رؤية مشتركة .

4-**الخطوة الخامسة**: **نحو إنشاء النجاح** :في الأدبيات الإدارية القديمة تم الادعاء بأن التعدد الثقافي غالبا ما يؤدي إلى انخفاض الأداء. لكن الدراسات التي أجريت على مدى العقود الثلاثة الماضية على سبيل المثال : Coplond في 1988 ودراسة Mondel and Cox في 1991 أكدوا على أنه إذا تم إدارة المنظمات متعددة الثقافات بشكل جيد ستستفيد من مزايا الأداء. بالإضافة للعديد من الكتاب مثل أدلر وكيمان Kumen and Adler وجدوا أن العنصر المشترك بين الأداء العالي لفريق يكون في التعدد الثقافي المرتفع و هو ما يسمى "**تكامل التعدد**". ويقصد بالتكامل هو الجمع بين عناصر مختلفة باتجاه نتيجة موحدة فتكامل الفريق المتنوع يؤدي إلى خلق حلول و استنتاجات قادرة على تنمية النتائج بالمقارنة مع المجموعات المتشابهة.فاقتراح تكامل عملي واقعي لمهارات و قدرات و مواقف و سلوكيات و معرفة وخبرات الموظفين و طرق التفكير وطرق العمل من خلال

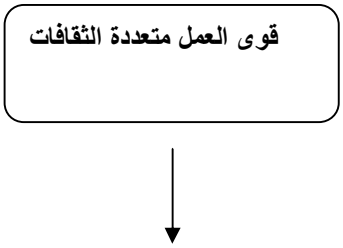
[1] - Victoria Marsick,. I,Trends in Managerial Reinvention**,** **Management Learning**, Vol l25, No.1,1994, p 11.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

تقاسم النجاح، النماذج العقلية، الرؤية و الكفاءة لفعالية التعلم متعدد الثقافات ومن أجل إنشاء النجاح الجيد.[1]

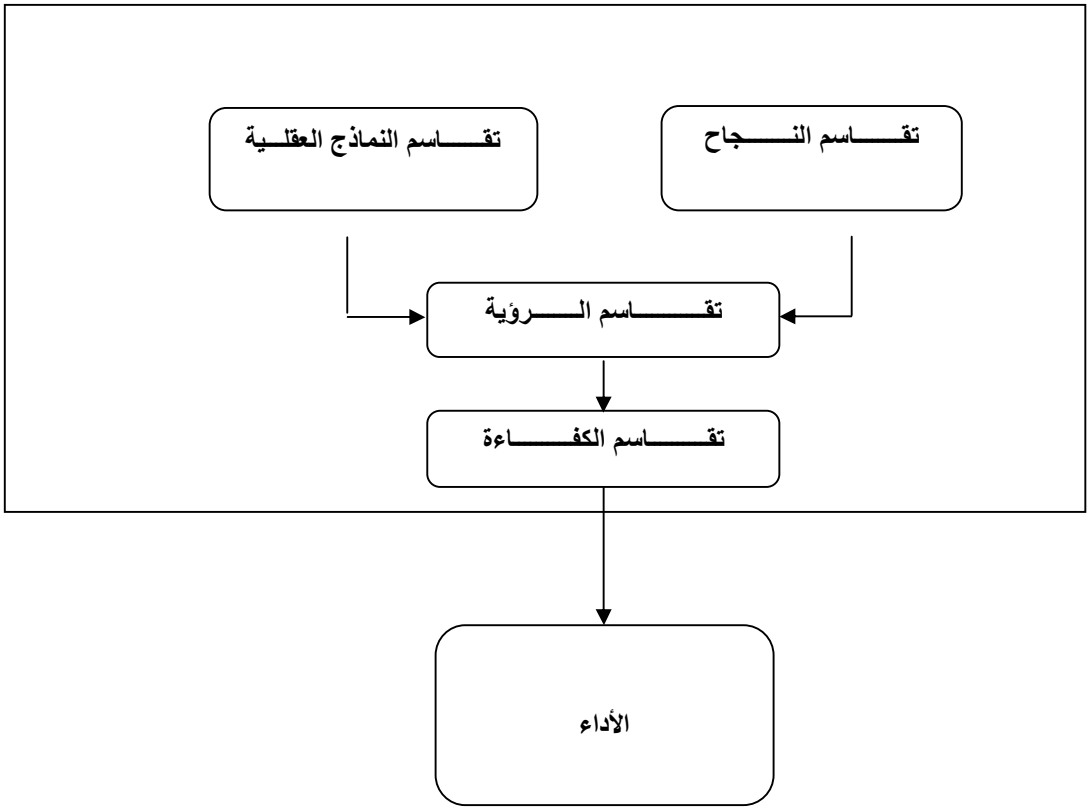
لذا فإدارة التعدد الثقافي تعني تمكين القوى العاملة المتعددة الثقافات على التعلم و الأداء بكل إمكانياتهم في بيئة عمل عادلة حيث تملك كل مجموعة إيجابيات و سلبيات من خلال الاشتراك : فهو واحد من مفاتيح التعلم لنجاح المنظمات المتعددة الثقافات و تقاسم النجاح والنماذج العقلية و الرؤية المشتركة و الكفاءة. والعامل الحاسم للمنظمات هي توظيف أفراد ذوي كفاءات بغض النظرعن خلفياتهم و أصولهم ثم إدارتهم على نحو فعال. فمهمة المنظمة هي الاستفادة من رأس المال البشري من خلال تطوير الإمكانيات البشرية.

**الشكل رقم 8 : مراحل نموذج البناء**



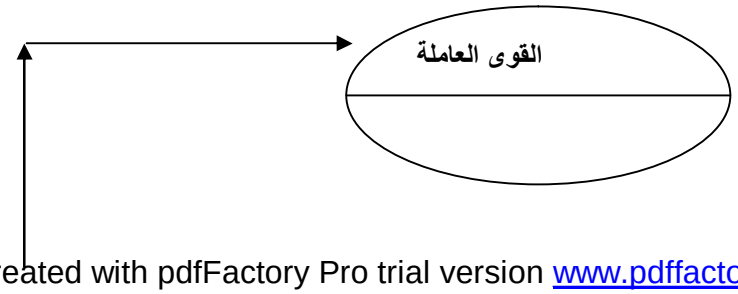

[1] - Rasoava RIJAMAMPIANINA, **Effective Management in Multicultural Organizations**, op,cit,pp157-160

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

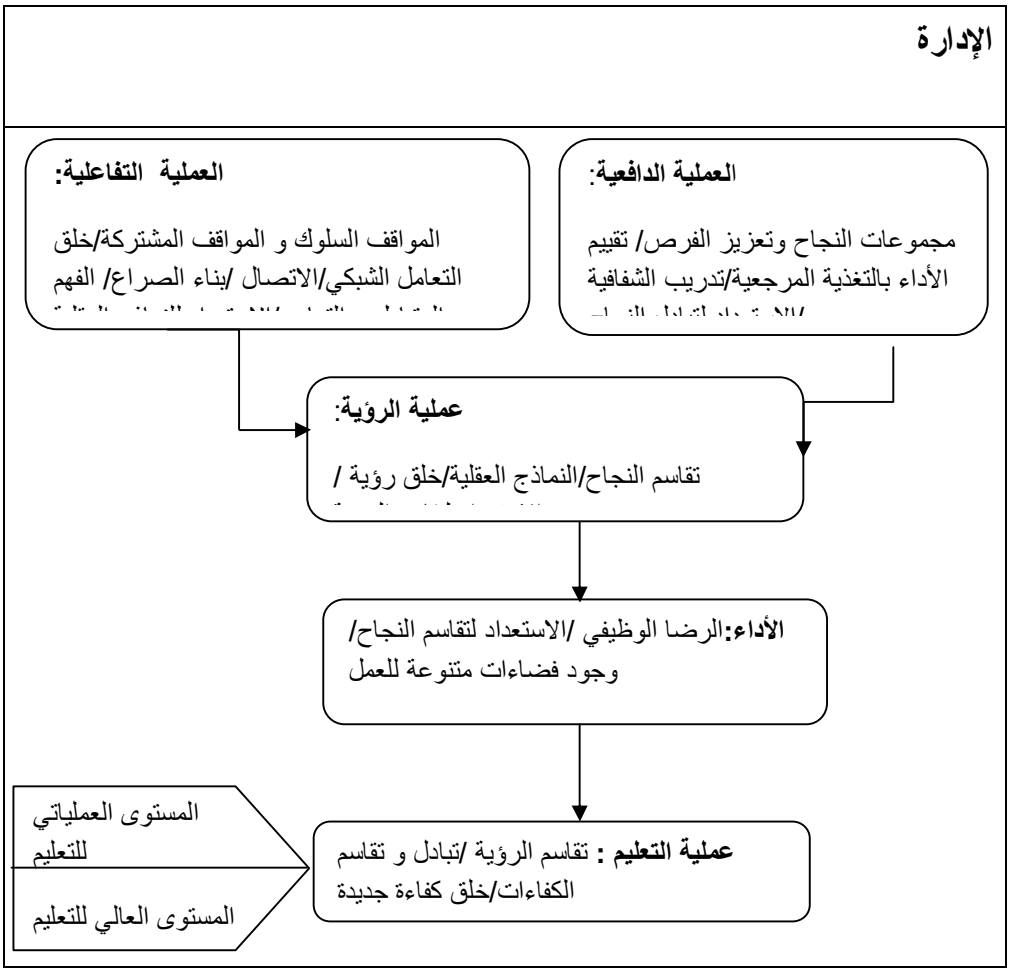



**المصدر** : Rasoava,Rijamampianm, Effective Management in Multicultural Organizations Creating a Learning-Based Order With a "Sharing Principle " , Econ. J. of Hokkaido Univ., Vo 25, 1996,p153.

**الشكل رقم 9: الإطار المفاهيمي لفعالية الإدارة المتعددة الثقافات**




PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com




**المصدر** : Effective Management in Multicultural Organizations Creating a Learning-Based Order With a "Sharing Principle " , Econ. J. of Hokkaido Univ., Vo 25, 1996,p158

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المبحث الثاني : الممارسات التنظيمية الفعالة و إدارة الموارد البشرية الدولية**

**المطلب الأول :الممارسات الفعالة لإدارة التعدد الثقافي**

إن إدارة منظمة متعددة ثقافات تهدف إلى تهيئة الساحة للمجموعة المتنوعة من أن تكون فعالة ليست مهمة سهلة، فالمدراء ليس لا تمكنهم تصورانهم احتواء الخلفيات الثقافية للذين يأتون من ثقافات مختلفة و لكسب فوائد القوى العاملة المتنوعة ثقافيا و التغلب على المشاكل المرتبطة بهم المنظمات في حاجة إلى ممارسات إدارية فعالة. ولكي تكون كذلك تستدعي الضرورة معرفة موقف المنظمة من التعدد للتمكن من تحديد الآليات اللازمة لذلك.

1- **نوع المنظمة** : وضع مور Moore أربعة مقاربات للتنوع الثقافي داخل المنظمة التي تحدد الآثار والمواقف المصاحبة للتطوير التنظيمي و التدريب وفقا لهذه المناهج يتم تقسيم المنظمة إلى أربعة فئات مختلفة تستند إلى نظرتهم للتنوع:[1]

- **الفئة الأولى**: هم الذين يمارسون **عمى التعدد** Diversity blind يعتقدون بأن التعدد ليس قضية لا مشكلة ،و بالتالي يتخذون موقفا محايدا منه و برامج التدريب لهذا النوع من المنظمات غالبا ما تكون غير موجودة، فالحاجة للتدريب على التعدد يتم تجاهلها في تصميم و تطوير مبادرات التدريب التنظيمي .هذا النوع من المنظمات لا يوفر مساحة مفتوحة لمناقشة أو تسليط الضوء على الفرص و المشكلات المرتبطة بالتعدد الثقافي.
- **الفئة الثانية** : تمثل أنصار **عداء التعدد** Diversity hostile: حيث يتم تبني اعتقاد سلبي تجاه التعدد و يزعمون أنه أمر سلبي و مناخه جد سيئ و عند تنفيذ البرامج التدريبية في هذا النوع من المنظمات المعادية للتنوع يتم توجيهها نحو التشابه في محاولة لأن تكون القوى العاملة متجانسة

[1] - Moore Sarah. "Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organizational training and development". **Journal of European Industrial Training** ,vol 23,n° 4/5, 1999, p 208-213.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

، في نفس الوقت هناك ممارسات قمعية تجاه الأقليات و النساء. بالتالي فالتعدد الأعمى أو التعدد المعاد لا تفرض تحديات هائلة لإدخال التعدد داخل المنظمات. هذا للإرث الإداري الذي توارثته الإدارات وفقا لمبادئ الإدارة البيروقراطية العالية و ميكانيزمات المنظمات التي تستند إلى مفاهيم التوحيد و التجانس والتشابه.[1]

- **الفئة الثالثة** : أو **التعدد الساذج** Diversity naive فيعتقد المنظمات أن التعدد دائما جيد بعبارة أخرى هذه المنظمات تتخذ موقف إيجابي تجاه التعدد و يظهر ذلك من خلال البرامج المتزايدة للتدريب و التي تهدف إلى زيادة الوعي بقضايا التعدد. لكن رغم كل هذا فهي لا تتعامل مع مشاكل التعدد بواقعية فتلحقها أضرار جمة من هذه المواقف الساذجة.
- **الفئة الرابعة** : هي المنظمات التي تتبنى منظور **التعدد المتكامل** Diversity integrating وهي أكثر واقعية عن التي سبق ذكرها و تعتقد أن التعدد لا يؤدي تلقائيا إلى نتائج إيجابية أو سلبية وأنه يحتاج لأن يدار بأسلوب مضبوط ليؤدي إلى خلق نوع من التكامل داخل المنظمة و التي تقوم بإجراءات نشيطة و برامج تدريبية مع تنمية المهارات في الإدارة المتنوعة من أجل التعامل مع المشاكل و الفرص التي يطرحها التعدد. و تركز هذه المنظمات على خلق شروط مسبقة هامة للتواصل الفعال داخل المجموعات غير المتجانسة مثل إدارة الشبكات و التوجيه و التكامل الهيكلي للأقليات في المنظمات المتنوعة.[2] و نتيجة لهذا على الخبراء داخل المنظمة قبل البداية في برامج التدريب و الممارسات ضمن هياكلها أن يركزوا على معرفة نوع الفئة التي ينتمون إليها من أجل النجاح في إدارة القوى العاملة المتنوعة ثقافيا.

---

[1] -Ibid,p218.
[2] - Swanson D,"Diversity programs: attitude and realities in the contemporary corporate environment. Corporate Communications", **An International Journal**.vol 7 n°4, 2002,p p. 257-260.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2- **مراحل التعامل مع الفرق المتعددة الثقافات**: ليست فقط نوع المنظمة هو الذي يقرر اختيار ممارسات الإدارة الفعالة لقد تم تحديد ثلاثة مراحل أساسية تتبعها المجموعة خلال أدائها لمهمتها و هي[1] :

- مرحلة الدخول.

- مرحلة العمل.

- مرحلة تنفيذ الفعل.

أ- **مرحلة الدخول** :الأولوية الأولى تتعلق بأعضاء المجموعة من خلال تطويرعلاقاتهم و توطيد الثقة فيما بينهم و تعتمد على الانتماء الجغرافي للأعضاء.

ب-**المرحلة الثانية** : مهمة العمل يلعب التعدد دور مهم في هذه المهمة أين تستخدم المجموعة تنوعها بجمع و جهات النظر و الأفكار الجديدة من أجل خلق جملة من البدائل و الحلول فالمجموعة المتنوعة قادرة خلق رؤية أفضل و تفسير و طرح البدائل أكثر من المجموعات المتجانسة في مرحلة العمل.

**ج- مرحلة تنفيذ العمل** :في المرحلة الأخيرة يجب على المجموعة أن تقرر ما يجب القيام به و كيفية القيام بذلك ،و على أعضاء الفريق الاتفاق على تنفيذ أفضل البدائل و بإضافة خطط عمل تكون أكثر فعالية و يمكن للمجموعة التوصل إلى هذا من خلال الاتفاق على سير الآراء نحو منظور معين والاتفاق على أفضل السبل للتحرك و التقدم نحو تحقيق المنظمة لأهدافها و عادة ما يكون هذه الآراء أسهل بالنسبة للمجموعات المتجانسة منها على غير المتجانسة لأن التعدد يجعل من السهل خلق أفكار و لكن يجعل بناء التوافق أكثر صعوبة في مرحلة تنفــيذ و بالتالي فالتعدد

[1] - Iles P." Learning to Work With Difference", **Personnel Review**.vol 24, n°6, 1995,p p 44-60.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

مورد ثمين للمنظمة خلال التخطيط و تطوير المشاريع في مرحلة العمل و أقل إفادة أثناء التنفيذ لذلك هو أكثر من مهم بالنسبة للمنظمة مع المهمات الصعبة التي تتطلب مهارات العمل و الأفكار.[1]

3- **الإجراءات المطلوبة عند إدارة منظمة متعددة الثقافات**: لقد طور إيلس Iles نموذجا من ثماني نقاط لإدارة التعدد هذه النقاط أظهرت علاقتها بفعالية إدارة التعدد و هي [2]:

1- وضع رؤية واضحة

2- الحصول على دعم الإدارة العليا

3- تأسيس الأهداف و خطط العمل ( مأسسة الأهداف )

4- سياسة التواصل

5- نظم المساءلة

6- تنسيق الأدوار و المسؤوليات

7 – الحصول على المعلومات ذات الصلة

8 – تقيم النجاح

و لقد تم تضمين هذه الإجراءات في نموذج EIMD♦ من أربعة مراحل هي[3]:

---

[1]- D'Netto, B . Sohal, S.A." Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Empirical Assessment", **International Journal of Man Power**,vol 20 n°8, . 1999,p p 530-537.

[2] -Ibid,p544.

♦ - المعهد الأوروبي لإدارة التنوع الثقافي

[3] - EIMD (2003) –" European Institute for Managing Diversity. Available online": www.managingdiversity.se, www.eimd.org. [2011-11-17, 14:28]

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

أ - **مرحلة البحث** : هي تعني أن على المنظمة تحديد وقياس درجات و أبعاد التعدد الموجودة داخلها.

ب- **مرحلة التخطيط** : أي تصميم و رسم الجهود الممكن استعمالها و القابلة للتنفيذ.

ج- **مرحلة التنفيذ**: بمعنى تنفيذ الجهود المرسومة عن طريق خلق ما يسمى بالمناخ التدريبي.

د – **مرحلة المساءلة**: فتقرير مساءلة الجهود أو بمعنى أخر قياس و تقييم النتائج المتوصل إليه ومتابعة الإخفاقات مع الاستمرارية في تنفيذها بتغيير المخططات إذا لزم الأمر.

**المطلب الثاني : الاتصال عبر/ بين الثقافات**

كما سبق الذكر فالتعدد الثقافي يشجع الأفكار الجديدة و يساعد في حل المشكلات. لكن التحدي الذي يواجه هؤلاء لأفراد متعددي الثقافات هو صعوبة تحقيق التفاهم أو التوافق بشأن ديناميات عمل الجماعة

و أسلوب الإدارة الجماعية لصعوبة التواصل بين الموظفين ،رغم العديد من الأدوات المساعدة على خلق بيئة متعددة الثقافات منتجة و ناجحة. ولقد أدرك الدارسون دور مهارات الاتصال في تسهيل والتقليل من التحديات من خلال تبادل المعلومات وتطوير العلاقات. و السؤال المطروح هو هل عملية الإتصال في بيئة متعددة الثقافات صعبة؟[1].إن التواصل الفعال هو عملية صعبة و معقدة بسب العديد من العوائق التي يمكن أن تعرقل القدرة على تمرير المعلومات و يكون أكثر تحديا في البيئة المتنوعة ثقافيا بسب الحواجز اللغوية و الاختلاف في أساليب الاتصال والتوقعات. لكن كيف يمكن للاتصال أن يكون فعالا في بيئة متعددة الثقافات ؟ لتحسين الاتصال يجب علينا أن نفهم بشكل أفضل ما هو الاتصال ؟ الاتصال هو وسيلة لتبادل المعلومات على حد سواء الأفكار والمشاعر و

[1] - Cabin Philippe. Dortier Jean-Philippe**, La Communication : Etat Des Savoirs,** Paris ,Sciences Humaines, 2005 ,,pp212-217.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الحاجات و إجراءات صلات مع أشخاص آخرين. أو عملية نقل المعلومات (عملية الترميز للمعلومات بمعنى تتخذ صورة رموز لإرسالها واستقبالها في وقت لاحق بفك الرموز). واحدة من المشاكل الأولية في مجال الاتصال هو عملية استخدام الرموز لتمثيل الأفكار و المشاعر وخاصة الأفكار فهي غالبا ما تكون صعبة التعبير عنها باستخدام اللغة التي هي الطريقة الأكثر شيوعا لإيصال الأفكار، حيث كثيرا ما نصل إلى صعوبة إيجاد الكلمات المناسبة لوصف أو التعبير عن فكرة ما. و بالتالي فإن فعالية الاتصال تتجسد من خلال القدرة على استخدام اللغة و القدرة على الترميز للأفكار المعقدة برموز معينة هذا بالنسبة للمرسل و لكي تكتمل عملية الاتصال يجب على المستقبل امتلاك القدرة على فك رموز اللغة. فما هي مهارات الاتصال الواجب امتلاكها في بيئة متعددة الثقافات ؟ عند البحث في الاتصال متعددة الثقافات نجد أن الأكثر فعالية لأداء المهمة هي المهارات اللغوية و بدقة أكثر يجب أن تكون لديك معرفة هيكلية باللغة و التي تتمثل في العنصر الاجتماعي [1] .

إن العنصر الاجتماعي في اللغة هو أن اللغة ليست وسيلة لتبادل المعلومات و إنما هي وسيلة للترابط مع الآخرين من خلال الرسالة المتلقاة، فالتحدي هنا هو أن كلا الطرفين يجب أن يكونا على بينة من المقصود بالرسالة المستخدمة في الاتصال. من الأمثلة على ذلك : فكلمة كيف حالك ففي المجتمع الأمريكي تستخدم لإلقاء التحية و بالتالي فالإجابة تتم على أساس ما تعنيه الكلمة و ليست كما تسمع حرفيا، نتيجة لذلك فالاتصال الفعال يحتم معرفة المعنى اللغوي والضمني للكلمة. مثال أخر:التعبيرات والتغيرات داخل اللغة بالاعتماد على المكان الذي تحدث فيه فمثلا الانجليزية في الولايات المتحدة الأمريكية هي نفس اللغة في استراليا و بريطانيا لكن غالبا ما تكون تعابير

[1] - Gramacci Gino, **Les Actes De Langage Dans Les Organisations**, Paris, Editions L'Harmattan, , 2003,pp 22-25.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ليس نفسها في كل دولة ، كما أن التعابير ستتغير أيضا داخل مناطق مختلفة من نفس البلد مثل واشنطن و لوس أنجلس ودلاس[1].

بالإضافة إلى اللغة المقروءة و المكتوبة هناك ما يسمى بالاتصال غير اللفظي و الذي يحتوي على أربع عناصر أساسية هي : الحركات الجسدية / التداني /الترخيم /الوقت بداية مع:

أ- **الحركات الجسدية** : يتم تفسير حركة الجسم مثل لغة الجسد و الإيحاءات باستخدام العين ،حيث يتم تشجيع الاتصال البصري للفت الانتباه أما في بيئات أخرى فهو مرفوض كعلامة للعدوان . نفس الشيء بالنسبة لحركات الرأس فيما يعتبرها البعض مؤشرات اتفاق قد تكون مؤشرات خلاف.أما بالنسبة للمس فهو في مرفوض خاصة في البيئات الإسلامية وبالأخص بين الجنسين.

**ب- التداني**: يبحث في كيفية استخدام الأفراد للفضاء الشخصي أو متطلبات الفضاء الشخصي في بعض المناطق مثلا من المهذب دائما الجلوس بإبقاء القدم بعيدة عن الأشخاص الآخرين أثناء الحديث كما أن هناك من يشجع الوقوف أو الجلوس بالجوار أثناء المحادثات و قد يفسرها البعض بأنها عدم ثقة أو عدم وجود مصلحة في المحادثة أو الموضوع المتحاور حوله.[2]

ج - **الترخيم (االنغمة )** : هي رسالة غير لفظية بمعنى احتواء بعض الجمل على ترخيم أو نغمة معينة مثل: هل أنت عائد للوطن فكلمة وطن نحمل معنى الحميمة و الإحساس المرهف كما قد تثير مشاعر الغضب في جماعات أخر.

**د- الوقت** : هو دراسة كيف يمكن للأفراد استخدام الوقت مثلا في أثناء المحادثات قد تسأل أحدهم سؤال ومن المقرر أن الوقت المستغرق للإجابة يختلف اختلافا كبيرا فقد تكون الإجابة الفورية كما تستغرق أيام. كما أن الاتصال غير اللفظي لا يتوقف عند التبادل الوجهي فقط فقد يكون مثلا عن

---

[1] - Jakobson Roman, **Essais de linguistique générale**, Paris, Editions du Minuit, , 1981,pp 88-93.
[2] -Ibid,p120.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

طريق رسائل البريد فعملية اختيار الوقت للتبليغ عن معنى الرسالة مثلا كاستخدام البريد الاليكتروني للتواصل قد يتم على أساسا الوقت[1]. كل هذه هي بعض الطرق للتواصل مع من حولنا، ولكن المهم هو كيفية التصدي لهذه التحديات؟ كما سبق الذكر فالاتصال هو عملية معقدة و صعبة وهناك العديد من الطرق التي يمكن أن تؤدي إلى الاختلاف و لتحقيق الاتصال الفعال هناك خطوات كثيرة يمكن أن تساعدنا بشكل جيد عند العمل مع مجموعات متنوعة و المتمثلة في الخطوات التالية :

1- **إعداد قائمة** : كما هو الحال في الأبجديات ،حيث يتم تسجيل الاختلافات في أسلوب التواصل بين المحيطيين بك لمساعدتك في زيادة الوعي بالفروق التي قد تكون واضحة على الفور و بالتالي الاعتراف بالاختلافات هو أول خطوة الأكثر أهمية لبداية عملية الاتصال الفعال.

2- **المستوى** :اعتبارا أن الاتصال عملية شاملة بما فيها القنوات اللفظية و غير اللفظية وتتم عل كافة المستويات فيجب مراعاة ذلك مع التركيز أكثر على الاتصال غير اللفظي لطبيعته الغامضة [2].

3- **الوضوح** : إذا كان أسلوب الكلام و التعابير المستخدمة من طرف المرسل فالضرورة تستدعي طلب التوضيح و تسخير الوقت اللازم لإثراء المناقشة مع شخص آخر.لفهم ما قد يكون و بالتالي إنفاق القليل من الوقت لتحقيق الفهم يوفر الكثير من الوقت .بالإضافة إلى هذا هناك بعض المبادئ التوجيهية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند الاتصال بين الثقافات و هي :

- يجب أن تكون صبورا : لأن الأمور لا تعمل بسلاسة كما هو الحال في المجموعات المتجانسة حيث أن المجموعات المتعددة الثقافات تستلزم إعطاء الوقت لمعالجة لمعلومات و الاستجابة فإتاحة الوقت لتطوير عملية الاتصال مع من الصبر قد يحل المشكلة.

---

[1] -Ibid,p121.
[2] - Marc Edmond **, Relations et communications interpersonnelles**, , Paris, Editions Dunod, 2000,pp143-146.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- يجب أن تكون سريع الإدراك : باعتبار أن الاتصال هو نظام ثنائي الأطراف، حاول أن تكون واعي لدورك في تقليل الصعوبات و تأكد من أن ما تقوله هو واضح لك و لا يعني بالضرورة واضح للآخرين.[1]

- تجنب استخدام الكلمات الغامضة و محاولة الامتناع عن استخدام التعابير المبهمة أو غيرها من التعابير غير الحرفية. مثل:

- استخدام مصطلحات الثقافة المحددة.

- حاول تجنب الاختصارات.

- حاول أن تتمتع بقابلية للتكيف و متفتح على طرق للاتصال و استخدام اللغة.

- تذكر دائما أنه ليس من السهل توصيل الأفكار المعقدة خاصة عندما لا تكون بنفس اللغة

4- ضرورة استخدام أشكال متعددة من التواصل فإذا كنت قادرا فلا مانع من متابعة المحادثة بالبريد الاليكتروني أو مذكرة تأكيد.

5- عند متابعة المحادثة تجنب استخدام نعم أو التأكيد و المواصلة بأسئلة مثلا هل فهمت ؟ لقياس درجة الفهم.

6- خلق بيئة إيجابية لتواصل مع الناس بسهولة أكبر و يشعرون ضما بالارتياح بإلغاء الصور النمطية والأحكام المسبقة.

7- تشجيع الحوار في مجموعتك.

8- الاعتماد على المستشارين و الخبراء لأن أي بلد يحتوي على أنماط اتصالات مختلفة.

---

[1]- Ibid,p150.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

و أفضل طريقة لمعرفة قواعد الاتصالات من مجموعة معينة هو التحدث مع الشخص بعينه مع اتخاذ تدريبات الوعي على التعدد الثقافي و خاصة التعدد اللغوي منه حسب طرومبنرس Trompenaars هذه التدريبات تشمل أساسا لغة العمل مع التركيز على خلق نوع من التفاهم بدلا من تعلم عادات أو صفات محددة لأية مجموعة ثقافية. هذه التدريبات توفر للفريق الحوار الذي سيتيح لهم معرفة المزيد عن بعضهم البعض[1]. وتنقسم التدريبات إلى نوعين :

- التدريبات المكثفة: ويعني متابعة دورات لغوية بصفة مكثفة وعادة ما تتم هذه الدورات للموظفين المغتربين الذين لا يجيدون لغة البلد المضيف.

- التدريبات المتخصصة: و تكون مرتبطة لمتطلبات العمل و تكون ضمن دورات متنوعة. و تشمل التكوين في تسيير مشاريع باللغة الإنجليزية و تعميم مفردات معينة كل في ميدان تخصصه. وهذا ما أكده هال Hall قائلا: "يتم اختيار الموظف حسب قدرته على التحرك في ثقافات أخرى وينبغي أن يكون قادرا على التحدث و الكتابة باللغة المستخدمة في العمل وعلى معرفة واعية بثقافة البلد. لذا فللاتصال بين الثقافات شرطان أساسين هما [2]:

- الوعي بين الثقافات.

- الحساسية بين الثقافات لها الكثير من الجوانب المعرفية و الوجدانية و السلوكية للتفاعلات لأنها تركز في المقام الأول على قدرات الأفراد الوجدانية مثل إدارة و تنظيم العواطف كما أن الوعي الثقافي يوفر حساسية التواصل بين الثقافات والذي بدوره يؤدي إلى كفاءة الاتصال و على إثره اقترح بارنيت Bernet نموذج لزيادة الحساسية بين الثقافات :

---

[1]- Bernd Kupka . André Everett, "The Rain Model of Intercultural Communication Comptence:A Review and Extension of Existing Research", **Intercultural Communication Studies** 917 : 2 2007,pp18-23

[2] - Anthea Bull. Séverine Loinard . MaguyMyriam, Sulmona, **"Communication Interculurelle: Gestion necessaire, ou Preoccupations Superflue? "**,Paris MBA Management des Ressources Humaines 2004-2005,P34.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- الدفاع و الإنكار و التقليل من الحواجز بين الأفراد.

- تجنب الخلافات الثقافية من خلال إنكار وجودها و التقليل من أهميتها. ويمكن تلخيصها في ثلاث مصطلحات القبول و التكيف و الاندماج. والتي وردت كالآتي :"السعي لقبول الآخر (الاعتراف بالاختلاف الثقافي ) وتكييف منظوره مع أخذه بعين الاعتبار من خلال دمج الثقافات فيما بينها و وضع هوية أخرى مشتركة". فمثلا الأفراد متعددي اللغة تكون لديهم خبرة ثقافية متنوعة وسيكون لها احتمال أكبر في امتلاك المهارات العليا للتواصل بين الثقافات.[1] كذلك يمكن استخدام تحليل و تقييم الاختلافات الثقافية في مناهج التعلم و التدريب فهي أكثر فعالية لتحسين مستويات الموظفين للحساسية الاتصال بين الثقافات.

التقييم الإيجابي ← تقدير التعدد الثقافي ← حماية الأقليات الثقافية ← حماية الهويات .

[1] -Ibid,p41.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المطلب الثالث : ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية**

إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتميزة و الوظائف و العمليات التي تهدف إلى توجيه و تسيير الموارد البشرية للمنظمة. هناك وجهات نظر مختلفة حول طبيعة إدارة الموارد البشرية خاصة الدولية منها و العاملة ضمن بيئة متعددة الثقافات، والتي تملك مجموعة متنوعة وهائلة من الممارسات التي تعتمدها مختلف المنظمات و لكن هناك اعتراف واسع بأن الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في :التوظيف، الاختيار، التدريب و التطوير. واقترح العديد من المحللين مجموعة من التقنيات لتحسين إدارة التعدد الثقافي من خلال إدارة الموارد البشرية وبالتركيز القوى على [1]:

- الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص في العمل وتقدير العمل الإيجابي.

- الاستفادة من التعدد على المستوى الإستراتيجي.

- تدوين الالتزامات لتوثيق السياسات و الممارسات.

- قياس التعدد الثقافي مع جمع البيانات بإجراء دراسات عن موظفي المنظمة وإحصاء المهارات اللغوية.

- قياس الشخصية و الهوية الديمغرافية لكل من مجموعات العمل.

- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة والتصورات المختلفة للموظف.

-التعرف على الحواجز الثقافية التي تفوق التنفيذ الكامل و الفعال لمشاركة جميع الموظفين.

- القيام بدراسة نقدية للموارد البشرية مثل إجراءات التعين و الاختيار.

[1] - Albrecht M .Hall Edward .**International HRM: Managing Diversity in The Workplace**,Oxford: Blackwell, 2000,pp93-95

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- المراجعات الدورية للتنوع الثقافي ضرورية لتحديد المجالات التي تتطلب الإهتمام لتحسين إدارة التعدد والتمكن من خلق إدارة متعددة الثقافات فعالة.[1]

فحسب موريس Moorisse يرى أن معظم المنظمات الدولية تقدم أو تتبع نهج واحد في المساواة من خلال عمليتي التوظيف و الاختيار بدلا من مجموعة من التدابير الرامية إلى جعل المناخ التنظيمي أكثر دعما لهذه السياسة.و لكن تحتاج المنظمات لضمان أن السياسات و ممارسات التوظيف توفر الفرص التنموية و التخطيط الوظيفي للحد من الصراع و التوجه نحو الفئات المحرومة . ولقد اقترحت المجلة الدولية للموارد البشرية أن إدارة التعدد الثقافي يمكن أن تكمل إستراتيجيات العمل الإيجابي و سياسات التوظيف والممارسات الجديدة لمعالجة الفشل في المنظمات بتعزيز دور المرأة والأقليات العرقية و الاثنية للوصول إلى أعلى مستويات الإدارة. من خلال:

- **التوظيف و الاختيار** : على الإدارة التي تتبع نهج إدارة التعدد الثقافي الأخذ بالاعتبار تساوي الفرص أمام أي فرد لدخول المنظمة و قد قامت العديد من المنظمات بتوظيف الأقليات و النساء على نحو متزايد للتقليل من المعاملات التميزية في مكان العمل. و تجنب ما يسمى بثلاثية الجاذبية/ الاختيار / الاستنزاف من أجل تطوير منظمة متعددة الثقافات ، فعلى مهني الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين الذين يوظفون الباحثين عن العمل إجراء مقابلات معهم، كما تستدعي الضرورة الوعي بطرق إجراء المقابلات التي تعتمد على المهارات، المواقف و الأفكار النمطية لأنها تؤثر على سلوك المقابلة. و هناك نهجان رئيسيان يستخدمان للتنوع الثقافي [2]:

- النهج الشرعي : حيث التوظيف للقوى العاملة المتنوعة محمي قانوني و تتبع المنظمات هذا النهج من أجل أن تكون أمام الامتثال لمبدأ تكافؤ الفرص و القوانين و اللوائح.

---

[1] -Digh P. **Coming to Terms With Diversity** .HR Magazine 3 ,117 ,(12)43 , 1998,pp. Retrieved February 13, 2011, from http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/1198digh.asp

[2] -Johnson, J.P.," Creating a Diverse Workforce ".Retrieved February 13, 20,11from http://www.shrm.org/hrresources/whitepapers_published/CMS_005379.asp#P-40

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- توجيه العمل : هذه الفلسفة تعتمد على التوظيف بهدف زيادة الفعالية التنظيمية من خلال وجود القوى العاملة المتنوعة فالعديد من البحوث أكدت العلاقة بين مجموعات العمل غير متجانسة فالتعدد يؤدي إلى تحسين الأداء[1] .

- **التدريب و التطوير**: ارتفاع الوعي بضرورة جودة التدريب على التعدد في الموارد البشرية لأنه يعزز من فعالية التكامل بين أعضاء المجموعة المتنوعة. فالتدريب الوعي بقيمة التعدد الذي يساعد في بناء التماسك الاجتماعي و تحسين النتائج الفردية و التنظيمية. في عملية استقصائية للمتدربين أجراها كل من رينس و روزان Rynes and Rosan أكدوا أن الذين تلقوا التدريب على التعدد الثقافي كانت لديهم مواقف ايجابية. لذا يجب على المنظمات توضيح الأهداف من التدريب و إجراء منهجي لاحتياجات التدريب وتقييمه كما يتعين على المشرفين معرفة ما إذا كان إجراء البرامج التدريبية تسعى لرفع الوعي بتنوع الثقافات و تطوير مهاراتهم ، كماأن إستراتيجية التدريب تتم من أعلى إلى أسفل، حيث يتم بناء الوعي من كبار المدرين إلى بناء فرق متدربة.

في الأخير يجب أن يكون التعليم و التدريب مصممان لتلبية الاحتياجات المحددة للمنظمة ومربوط بتحقيق أهدافها الإستراتيجية التدريب على التعدد يساعد المنظمات على إنشاء الرضا والبيئة الآمنة والمفيدة للعمل الأفراد.وهناك أنواع من التدريب[2]:

1- التدريب القائم على التعددية الثقافية تم تصميم هذا النوع من التدريب لرفع مستوى الوعي بقضايا التعدد مكان العمل ضرورة احترام التعدد. أهداف التدريب في مجال التوعية :

- توفير معلومات حول الاختلافات الثقافية.

---

[1] -Jile Shen ,Ashook Chanda ," Managing Cultural Diversity Through Human Resource Management on International Perspective, **School of Management**",vol21,n°34,2008,pp

[2] - Anderson B.." Expatriate Selection: Good Management or Good Luck?," **International Journal of Human Resource Management**,vol 16 (4), 2005, pp 567-571.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- تعزيز الوعي و الحساسية من خلال الكشف عن الافتراضات الثقافية و التحيزات الخفية.

- تقييم المواقف و المعتقدات و القيم و تصحيح الخرافات و الصور النمطية.

- تشجيع الفردية و الشرعية الجماعية.

2- التدريب القائم على المهارات : فالتدريب يهدف إلى تطوير المهارات فيما يتعلق بالتعدد و هو يحاول رفع مستوى الوعي و هناك أربعة إستراتيجيات رئيسية تشارك في هذه العملية:

- التفاهم بين الثقافات : فهم الاختلافات الثقافية المسؤولة عن التصرف بشكل مختلف بين زملاء العمل.

- التواصل الثقافي : التعلم لضمان الاتصال اللفظي و غير اللفظي و به يتم التغلب على الحواجز الثقافات.

- مهارات التسيير: لتسهيل التدريب على كيفية مساعدة الآخرين لتخفيف حالات سوء الفهم الناجمة عن الاختلافات الثقافية.

- المرونة و القدرة على التكيف والقدرة على الصبر باتخاذ نهج جديد مختلف عند التعامل مع الآخرين الذين يختلفون عنهم.[1]

3- التدريب القائم على الحساسية : التحدي الأكبر أمام التدريب هو أن مساس التعدد لمشاعرهم و فيهم معتقداتهم تحتاج التدريب يعتمد على الحساسية بمعنى إلى مدى استعداد الأفراد لإجراء تغييرات على سلوكهم. و بالتالي فالتدريب يمكن الأعضاء المنظمة على العمل بشكل أفضل مع ضمان احترام الآخرين.

---

[1]-Bratton J. ,Gold, J.. **Human Resource Management: Theory and Practice**. 3rd Edition. New York: Palgrave Macmillan,. 2003 ,p78 .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

أما التمكين فيمكنها أكثر للاستفادة من جميع القدرات و المهارات ينبغي أن يستخدم التدريب على التعدد الثقافي مع أهداف المنظمة.

**فؤاد التدريب** : صحيح أن التدريب يساعد الموظفين فيجب [1]:

- أن يكون أكثر مراعاة للاختلاف العرقية.

- أن يكون أكثر تقبلا للاختلافات بين زملائهم.

- اكتساب القدرة على التعرف على الصور النمطية السلبية و الضارة.

- تعلم كيفية إدارة الصراعات الإدارية.

- تهيئة بيئة أكثر استرخاء في مكان العمل.

- تنمية المزيد من الترابط بين مجموعات العمل.

- تطوير تعاون أفضل و أكفأ المهارات.

**التطوير المهني و التخطيط الوظيفي** : هو مجال أخر حيث يكون التميز واضح و يحتاج إلى أن يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تصميم سياسات إدارة التعدد، فإذا كانت ممارسات الموارد البشرية الخاصة بالتدرج الوظيفي لا تعكس على نحو فعال قضايا التعدد هذا يؤدي إلى وجود تصورات سلبية للعملية برمتها لدى الموظفين و بالتالي ينبغي للمنظمات ضمان توفير فرص متكافئة للترقية و التنمية الشخصية لجميع الموظفين و ضرورة دمج و بصورة نظامية الأقليات على وصفات تقييم و اختيار و تشجيع المدراء وغيرهم.[2]

---

[1] Briscoe D, Schuler, R. **International Human Resource Management**. 2nd Edition. New York: Routledge, 2004,pp118-120.
[2] Ibid,P122.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **التقييم** : ممارسات تقيم الأداء الفعالة في مجال إدارة التعدد الثقافي لا تكون ذاتية بل ذات صلة بالوظيفة وعادلة لجميع الموظفين بهدف خلق معايير موضوعية و عادلة للممارسات تقييم الأداء كما يجب أن تركز لغة التقييم على الأداء الفردي و ليس على أساس الميزات الشخصية أو العرق و بالتالي يجب أن نجعل من التقييم أداة محايدة ثقافيا.

**الراتب**: المساواة في الأجور تساهم في إدارة التعدد الثقافي والأداء التنظيمي فإدارته في الأجر تتطلب التطبيق الكامل لمبدأ المساواة في الأجر و نظام الأجور على أساس الأداء، حيث يتم تصميم هيكل التعويضات و محددات الأجور و الاستحقاقات وفقا للمبادئ المشتركة و لكن أيضا بالنظر إلى الأفراد من حيث معارفهم و لقدرتهم وكفاءاتهم [1]. يمكن القول إن إدارة التنوع الثقافي الناجح هو جملة الممارسات التعليمية مع الرغبة للتعرف والتعلم والإتفتاح على الثقافات الجديدة و التعامل وإستيعاب كل الاختلافات الثقافية ، مع ضرورة أن يتم تنفيذ جميع الأدوات السابق ذكرها بشكل إيجابي في المنظمة و ينبغي للأعضاء عدم النظر لبيئة العمل متعددة الثقافات كأنها عملية قصيرة الأجل و لكن عملية جهد دائمة ومستمرة ومتبادلة واعتبارها جزء من العمل اليومي للمنظمة.

## الفصل الثالث: إدارة التعدد الثقافي في إطار منظمة الصحة العالمية

للتعددية الثقافية أثر على أداء منظمة الصحة العالمية لطبيعتها الدولية ومن خلال البيان الصادر عنها فثقافتها هي مزيج من الثقافة التنظيمية و المؤسساتية و التنظيمية و جملة الثقافات الوطنية لموظفيها ولمعرفة أكثرعن مبادراتها الإدارية فيما يخص الاختلافات الثقافية تم إدراج

[1] -Ibid,p130.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المبحث الأول كدراسة هيكلية للمنظمة بالإضافة إلى برامج زيادة توظيف النساء و التمثيل الجغرافي أم المبحث الثاني فكان كدراسة تطبيقية بإسقاط كل من منظوري هوفستد Hofested فيما يخص الثقافة الوطنية و منظور هال Hall وربطه بالاتصال عبر/بين الثقافات و كمبحث ثالث كان لأهم السياسات لإدارة التنوع الثقافي وما تعلق منها بالممارسات النوعية و تنمية الموارد البشرية و نهجها اتجاه التعددية اللغوية.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المبحث الأول: الهيكل التنظيمي لمنظمة الصحة العالمية**

**المطلب الأول: العضوية و الهيئات:**

ينص دستور منظمة الصحة العالمية أن العضوية داخل المنظمة مفتوح لكل الدول و جماعات الأقاليم أو غيرها من السلطات التي تتحمل المسؤولية في العلاقات الدولية و يتم عمل منظمة الصحة العالمية عبر ثلاثة أجهزة أساسية هي[1]:

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 عددها194 دولة. ووظائفها الرئيسية هي:

- تقرير سياسات المنظمة.
- تعييّن 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[2].

المجلس التنفيذي: ويتألف من 34 عضواً من ذوي المؤهلات التقنية في مجال الصحة. ويتم انتخاب الأعضاء لولاية مدتها ثلاث سنوات كما يُعقد الاجتماع الرئيسي للمجلس والذي يتم فيه إقرار جدول أعمال جمعية الصحة القادمة واعتماد القرارات لإحالتها إليها في شهر جانفي مع عقد اجتماع ثانٍ

[1] - دستور منظمة الصحة العالمية،الفصل 3،المادة3.
[2] - المرجع نفسه،الفصل 7، المادة11.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

أقصر مدة في شهر ماي بعيد 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.[1] وتضم أمانة المنظمة نحو 8000 موظف من الخبراء الصحيين والخبراء في مجالات أخرى ومن موظفي الدعم، وهم معينون بعقود محدودة الأجل ويعملون في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية الستة وفي البلدان. ويرأس المنظمة المدير العام الذي تعينه جمعية الصحة بناءً على ترشيح المجلس التنفيذي.

كما يتم إيلاء اهتمام في انتقاء الموظفين لضمان الكفاءة و النزاهة و التمثيل 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 يسئ إلى مراكزهم كموظفين دوليين و يتعهدون باحترام المدير العام والموظفين الآخرين و ألا يسعى إلى التأثير على مجريات عمل المنظمة و ضمان استقلالية الأمانة العامة. و بالتالي فمن المهم إلقاء نظرة فاحصة على هيكل الموظفين و التوظيف و التمثيل الجغرافي لنتمكن من دراسة الثقافة التنظيمية داخل منظمة الصحة العالمية:

* **التوظيف في الأمانة العامة**: لدراسة أثر الاختلافات الثقافية في منظمة الصحة العالمية يجب التركيز على التوظيف وخاصة موظفي المقر و الأمانة العامة.فالتوظيف داخلها عموما متوافق مع نظام الأمم المتحدة و التي توجد فئتان رئيسيتان من التوظيف [2]:

* فئة المدراء العاميين و المهنيين.

---

[1] - المرجع نفسه،الفصل 7، المادة 18.
[2] - المرجع نفسه، الفصل 6، المادة 24-28.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

* فئة الخدمات و تشمل المهنيين المتخصصين الفنيين مثل: الاقتصاديين و القانونيين والأطباء وغيرهم من موظفي الخدمة العامة.

* **التمثيل الجغرافي**: يتمثل الهدف العام لمنظمة الصحة العالمية هو تنويع الموظفين بما في ذلك التمثيل الواسع من جميع الأعضاء و الأعضاء المنتسبين ،ففي عام 1976 سعى المجلس لتصحيح اختلال التوازن بين البلدان المتقدمة والبلدان المتخلفة و انتهاج سياسة desirable ranges لتنويع الموظفين و تطبق المعايير التالية:[1]

- 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.

يتم احتساب نقطة الوسط للنطاقات المستوصبة باستخدام ثلاثة العوامل السابق ذكرها لإقامة الحد العلوي والسفلي و يتم هذا بالتقارير الدورية مثل تقرير الموارد البشرية أو إبلاغ مجلس الإدارة عن البلدان الممثلة تمثيلا ناقصا أو تمثيلا زائدا.[2]

**زيادة فرص العمل للمرأة** : ابتداء من 1979 أضيف شرط جديد إلى التمثيل الجغرافي وهو زيادة عدد النساء في المنظمة خاصة في المناصب المهنية و مناصب صنع القرارمع ترسيخ مبدأ المعاملة على قدم المساواة مع الرجال لشغل وظائف في المقر و الأقاليم و تم تحديد الهدف بنسبة 30%من خلال القرار الصادرفي 1985-01-14 بالإضافة إلى ذلك أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة هدفها العام في تحقيق المساواة بين للمرأة بحلول عام 2000 بنسبة 25%في مناصب المدراء و ما فوق و تبذل جهودا متضافرة لزيادة هذه الأدوار للمرأة في المنظمة و زيادة جمعية الصحة العالمية

---

[1]- 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

[2] - WHA resolutions 42.12 and WHA 50.15. Finally, see WHO Humanre sources: annual report 2007,p 8.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

النسبة إلى50% في عام 2002 بالنسبة لجميع التعيينات الجديدة مع المحافظة على الهدف الأساسي هو الحفاظ على الموظفين الذين يمثلون أعلى مستويات الكفاءة و المقدرة و النزاهة كما هو وارد في المادة 115 من دستور منظمة الصحة العالمية.[1]

* **فئات تعيين الموظفين داخل منظمة الصحة العالمية**: اعتبارا من 30 سبتمبر 2007 كانت هناك نسبة 65% للتوظيف على المدى الطويل و تشمل تعيينات الموظفين في المواعيد 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 و تكون في التغذية ،طب الأسنان ، التمريض وأخصائي الطب البيطري ضمن هذه المجموعة نجد 91.1%متخصصين طبيين و1% من متخصصي التمريض و35% بتوظيف بعقود مؤقتة أو في الخدمات كاستشاريين و في هذا النوع هناك نسبة 37.1% من النساء و 62.9 %من الرجال أما في الدرجات المهنية في الفئة الرابعة بنسبة 42% هم من النساء و الفئة السادسة و فئة مدراء واحد بنسبة 20.3% و الموظفين في الخدمة العامة هناك 58.2%من النساء و 41.8 %من الرجال.[2]

**الموظفون في المقر الرئيسي**: في 30 سبتمبر2007 كان هناك نسبة 30.6%من إجمالي موظفي منظمة الصحة العالمية بنسبة 68.8 %هم موظفين على المدى الطويل و 31.25بتوظيف قصير المدى أو استشاريين ففي فئة المدى الطويل هناك 55.3%هم مهنيين منهم 56.6% من الرجال و 43.4 %من النساء و في الخدمة العامة نجد 77.6%من النساء و بنسبة 22.4 %من الرجال.

**الموظفون في الأقاليم**: على سبيل المقارنة فإن مجموع الموظفين في جميع المناطق الست اعتبارا من 30 سبتمبر 2007 كان 5404 منها بنسبة 62٪ كانت تعيينات على المدى الطويل و 38٪ من التعيينات بعقد مؤقت أو بمثابة مستشارين. في الفئة أولى المجموعة المهنية فمن "المتخصصين

---

[1] - دستور منظمة الصحة العالمية،الفصل 9،المادة35 .

[2] -التقرير السنوي للموارد البشرية منظمة الصحة العالمية ، جانفي 2007. ص 4. تم تصفح الموقع في :11 نوفمبر 2011 http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB122/B122_24-ar.pdf .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الإداريين" مثلت نسبة 28.1٪.و 18،85 %هي الوظائف التي شغلها "مسؤولي للتعاون التقني" و13.4 ٪ بواسطة معلومات الكمبيوتر و نظم المتخصصين " 12.5٪ من قبل" خبراء الإدارة المالية ".ووفقا للتقرير المذكورة أعلاه هذه الأرقام تعكس اتجاها متزايدا منذ عام 1990 وتتجلى في 27.6٪ عقد التعيينات المهنية و10.8٪ مهن وطنية للموظفين واحتجاز نسبة 61.6٪ كتعيينات في الخدمات العامة. وفي تعيينات العقود المؤقتة كانت 11.4٪ و بنسبة 28.9٪ كانوا من الفئة الفنية والفئة الفنية الوطنية للموظفين 10.7٪ تكون بمثابة مستشارين، ونسبة 49٪ كتعيينات من فئة الخدمات العامة.[1] حيث كانت هناك 105 دولة ضمن نطاقها المستصوب في حين كانت 45 دولة غير ممثلة و10 منها ممثلة تمثيلا ناقصا أما 35 دولة منها ممثلة تمثيلا زائدا. أما التوزيع الشامل للموظفين فهو كالأتي حيث ينتشر 30.6٪ من مجموع الموظفين في المقر وبنسبة 29٪ في أفريقيا (التي تضم 46 بلدا) والباقي 40.4٪ في جميع المناطق الأخرى التي تتراوح بين 4.9٪ إلى 10.9٪ من مجموع الموظفين.

**المطلب الثاني : المنظمات الإقليمية و مبدأ اللامركزية الإدارية**

تعتبر اللامركزية الإدارية قيمة تنظيمية لمنظمة الصحة العالمية والتي اكتسبها من التاريخ والتجارب مع المؤتمرات الصحية والصحة الإقليمية المختلفة و لتمكين اللامركزية الإدارية يؤذن للجمعية بتحديد المناطق الجغرافية لتأسيس المنظمات الإقليمية المختلفة و التي من شأنها أن تعمل بشكل مستقل ولكن أيضا باعتبارها جزءا لا يتجزأ من منظمة الصحة العالمية. بالإضافة إلى وجود المكاتب الإقليمية والمنظمات الإقليمية التي يديرها مدير إقليمي.Regional Director ويظل مرتبط ارتباطا وثيقا بمنطقته الجغرافية، واللجان الإقليمية التي تتكون من ممثلي الدول الأعضاء والأعضاء المنتسبين في الإقليم.أما مهام اللجان الإقليمية فتشمل بوصفها هيئات إدارية للمنظمات الإقليمية:

[1] - المرجع نفسه، ص5.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- تحديد السياسات والممارسات والميزانيات والاستراتيجيات الرامية إلى زيادة التعاون مع الحكومات والوكالات والمنظمات داخل الإقليم[1].

- توفر المشورة للمدير العام على كل من الصعيدين الإقليمي والدولي في القضايا الصحية.

- المشاركة في أية وظيفة ذات الصلة بالصحة والمفوضة لهم من قبل جمعية الصحة.[2] والمجلس التنفيذي مع موافقة اللجنة الإقليمية ويعين المدير الإقليمي وموظفي المكتب الإقليمي بطريقة محددة من قبل الاتفاق بين المدير العام والمدير الإقليمي، وحاليا هناك ستة منظمات إقليمية لمنظمة الصحة العالمية هي:

1- منطقة شرق البحر الأبيض المتوسط (شرق المتوسط)

2. منطقة غرب المحيط الهادئ.

3- جنوب شرق آسيا منطقة (إقليم جنوب شرق آسيا).

4- المنطقة الأوروبية (كل من أوروبا EURO).

5- الأفريقي منطقة (المكتب الإقليمي لأفريقيا).

6- الأمريكتين (PAHO - منظمة الصحة للبلدان الأمريكية)[3].

إن السبب الرئيسي لإنشاء البنية الأساسية الإقليمية هو التجاوب وقابلية التكيف مع الحاجات والظروف المحلية. كما لعبت هذه المنظمات الإقليمية دور هام في التخطيط المبكر للبرامج وعمل منظمة الصحة العالمية لاسيما في إجراء تقييم الاحتياجات الوطنية ومتابعة الحكومات في المجال الصحي. وبالتالي سيكون من الصعب تصور إستراتيجية للصحة في بلدان متعددة في حال عدم وجود مكاتب إقليمية فعالة. على الرغم من أولويات المنظمة للتعامل في وقت مبكر مع أمراض

---

[1] - دستور منظمة الصحة العالمية، الفصل 11.

[2] - المرجع نفسه.

[3] المرجع نفسه.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

مثل الملاريا والسل، الأمراض الإيدز، صحة الأم والطفل وغيرها، مع مرور الوقت هذه الأولويات لم يتم متابعتها جيدا على المستوى العالمي أمام منظمة الصحة العالمية والتي رأت أن هناك حاجة للأخذ في الاعتبار الاحتياجات المتنوعة للعديد من البلدان المختلفة من خلال المكاتب الإقليمية لمواجهة هذا التغير ديناميكي وهناك نقاط قدمت من طرف Yves Biegbeder في دراسة للمجلس التنفيذي عام 1975 وخلصت إلى أن :[1]" الأقلمة أدت تدريجيا للكثير من الوحدات الفنية في المقر الرئيسي و المشاركة العملية في العمليات، والتخطيط أو تقييم المشاريع الإقليمية والقطرية في مجال خبرتهم ... "في حين يمكن للمرء تصور أن هذه النتائج و الفوائد تمكن من تحقيق اللامركزية، وأشارت الدراسة أيضا إلى وجود فجوة متزايدة بين بعض التقدم التقني في المقر وتطبيقه العملي في المناطق الإقليمية. ونتيجة لذلك أصبحت البرمجة بين المقر والمناطق الإقليمية إلى حد كبير عمليات مستقلة ... " بدلا من وحدة كبيرة مركزية "من أعلى إلى أسفل" فمنظمة الصحة العالمية هي من نواح عديدة واسعة الانتماء للمنظمات الإقليمية وتعمل الأمانة بشكل مستقل في البرمجة والإدارة ولكن لا يزال ضمن المخصصات الإقليمية لمنظمة الصحة العالمية الشاملة في الميزانية. على الرغم من الاختيارات الموظفين تصل إلى مستوى من السقوط في الحكم الذاتي للمكاتب الإقليمية، والجهود المبذولة لتعيين والحفاظ على التنوع الثقافي المهني و إدماج النوع الاجتماعي تشجيعهما على حد سواء ومراقبتها من قبل المقر الرئيسي و هذا ما أكده تقرير الموارد البشرية 2007 :فهي منظمة دولية حكومية هائلة تواجه تحديات تتطلب قدرا كبيرا من الأفراد ذوي مهارات و كفاءات وقدرات لتنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها وغاياتها.[2]

**المطلب الثالث: عمل منظمة الصحة العالمية**

---

[1]-Beigbeder, Yves. **The World Health Organization**. London: Martinus Nijhoff Publishers, 1998,p62.
[2]- Ibid,pp63,65.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

عمل منظمة الصحة العالمية يقع في أربع فئات عامة هي: الإجراءات المعيارية، البحوث و التعليم، الخدمات الفنية ومشورة حكومات.

**أولا:الإجراءات المعيارية لمنظمة الصحة العالمية**: تنطوي على صياغة ومتابعة الاتفاقيات الدولية والحفاظ على العلاقات مع المنظمات غير حكومية وهناك مثال موجز لكل مايلي:

-**الاتفاقيات**: في ماي 1996 وداخل منظمة الصحة العالمية رفعت الدعوى المؤدية نحو وضع الاتفاقية الدولية لمكافحة التبغ وفقا للمادة 19 من الدستور وكان هذا حدثا هاما ،حيث أن هذه هي المرة الأولى التي بموجبها تم عقد معاهدة دولية تتعامل مع التبغ ومع أنها تحركت ببطء إلى حد ما. حيث اعتمدت الجمعية عشرات القرارات لصالح مكافحة التبغ وجملة من التدابير لمحاولة كسب التأييد بتوفيق الآراء لمكافحة التبغ وذلك بتوضيح أثاره على صحة الإنسان وشملت مرضى الرئة والقلب والسرطان والتهاب القصبات المزمن وانتفاخ الرئة وغيرها. ومن بين بواعث القلق الآثار الضارة للدخان الثانوي على غير المدخنين. منظمة الصحة العالمية للأبحاث لاحظت أن أكثر من ثلاثة ملايين شخص يموتون في السنة نتيجة لمنتجات التبغ وأن المعدل على الأرجح في زيادة أكثر من عشرة ملايين ما لم يتم القيام بشيء لمعالجة الوضع ولم يكن حتى تشرين الأول من عام 2002 إلى أن الجمعية اجتمعت لمحاولة التوصل إلى اتفاق على وضع الاتفاقية الإطارية. وكان مشروع الاتفاقية المثيرة للجدل لأنها المادة 19 تنص على أن الجمعية لديها سلطة إقرار الاتفاقيات والمسائل الداخلة في اختصاص المنظمة لتبني مثل هذه الاتفاقية يتطلب تصويت ثلثي الجمعية.[1].

وهذه الاتفاقية لا تستهدف فقط انخفاضا في تعاطي التبغ، ولكن أيضا تنفذ تغييرات في القانون الدولي والاتفاقات الدولية التجارية وتدابير الرقابة كما سعت إلى الحد من تأثير صناعة الإعلان - خصوصا في البلدان النامية. وفي هذا الصدد، منظمة الصحة العالمية تعمل بوضوح ضمن نطاق

---

[1] - Updated Status of the WHO Framework Convention on Tobacco Control. 4/25/08. (accessed August 12, 2008) available from http://www.who.int/tobacco/framework/countrylist/en/print.html

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

"معايير" للأنشطة من خلال الدبلوماسية والتعليم و تبادل المعلومات والتقنيات لبناء توافق الآراء كمحاولة لوضع العالم في بيئة خالية من التدخين.في حقيقة الأمر وغالبا ما يشار إلى الجهد في وضع اتفاقية التبغ على أنها مبادرة التحرر من التبغ والتي دخلت حيز التنفيذ في 27 فيفري 2005.

* **اللوائـــــــح الدولية**: في البداية اعتمدت منظمة الصحة العالمية مختلف اللوائح الصحية الدولية لغرض إزالة العوائق أمام التجارة الدولية والنقل. لكن مع مرور الوقت قد تم تنقيح هذه اللوائح مرات عديدة لتأخذ في الاعتبار التقدم المحرز في النقل، فضلا عن تطور الأمراض واحتياجات الحجر الصحي. التي تجتمع سنويا للمراجعة.[1]

***التوصيات** : في هذا المجال يتم تحديد مواصفات الخصائص الفيزيائية والكيميائية للمستحضرات الصيدلانية وتطوير أدلة التصنيفات الإحصائية من الأمراض والإصابات وأسباب الوفاة. والهدف من هذه الأنشطة هو تقديم علمي للمعايير والقواعد على حجية الممارسين الطبيين والعاملين في مجال الصحة داخل المنطقة من توصيات منظمة الصحة العالمية، كما يوفر مبادئ توجيهية غير ملزمة في مختلف المجالات على سبيل المثال منظمة الصحة العالمية خطة إصدار الشهادات على جودة الأدوية ومختلف المنتجات التي تتحرك في التجارة الدولية.

* **العلاقات مع المنظمات غير الحكومية**: لدي المجلس السلطة لقبول مختلف المنظمات غير الحكومية والتي تتوطد بوجود علاقة رسمية مع منظمة الصحة العالمية. وقد اعترف هؤلاء تسمية ممثليها لاجتماعات منظمة الصحة العالمية مع الإدلاء ببيانات في الاجتماعات والحصول على وثائق غير سرية، وكذلك قد تقدم مذكرات إلى المدير العام. فمنظمة الصحة العالمية في مجال التعاون مع المنظمات غير الحكومية تشمل المساعدة المتبادلة في مجال التخطيط و البرامج الوطنية

[1] - دستور منظمة الصحة العالمية، الفصل 19

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

للتنمية، والتعاون في تعريف المعايير الطبية وغيرها من المعايير الإنسانية ،كما تعمل معا لنشر الوثائق التقنية والعلمية منها الليونز والروتاري الدولي[1].

**ثانيا: البحث والتعليم والتدريب والمعلومات.**

***البحث**: في البداية منظمة الصحة العالمية لم تقم كمنظمة للأبحاث الطبية الدولية ولكن نفذت البحوث المدعومة بالخبراء من خلال المنح والتمويل وهي تعتمد على تقارير الخبراء سواء على المستوى الوطني الدولي يعين بالاشتراك مع منظمة الصحة العالمية وغيرها ودعم شبكة من مراكز البحوث الوطنية والدولية. على سبيل المثال في عام 1996 كان هناك أكثر من 1200من المراكز المتعاونة وأكثر من 2000 من المهنيين العاملين في لجنة الخبراء وأعضاء المجالس الإستشارية.[2]

كما تطورت البرمجة لمنظمة الصحة العالمية فأعادت تقييم سياستها وإقامة مراكز البحوث المعتمدة والموجهة نحوالبرنامج والأولويات. ففي عام 1965 أنشأت الجمعية العامة الوكالة الدولية لبحوث السرطان. وفي عام 1970 شهدت البحوث الداخلية قفزة في مجال التناسل البشري كالتعامل مع قضايا الإجهاض وارتفاع معدلات وفيات الأمهات في كثير من البلدان.

و كان هذا المجال بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العالمي والبنك الدولي. ومؤخرا تم تطوير برنامج البحوث الداخلية مع تركيز على الأمراض الاستوائية مثل: أمراض مثل الملاريا وعمى الأنهار الأفريقي ومرض النوم والجذام وغيرها من الجهات التي هي مشتركة في العديد من البلدان النامية وعموما فإن برنامج الأبحاث له هدف مزدوج هو:

- تشجيع البحوث الوطنية
- المساعدة في بناء القدرات والتعليم والتدريب والتنسيق للتعامل مع مختلف القضايا.

---

[1] - Beigbeder Yves. **The World Health Organization.**Opcit, 1998,pp 71-72

[2] - Ibid.,p 77

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**التعليم والتدريب** : المادة 2 من الدستور تنص بأن على منظمة الصحة العالمية "تعزيز تحسين المهن الطبية بتطبيق معايير التدريب و التعليم في مجال الصحة. فمنظمة الصحة العالمية تهدف إلى معالجة النقص في العاملين المؤهلين في مجال الرعاية الصحية وبالأخص في مجال التمريض. ويتم هذا عن طريق ضبط الأهداف لزيادة عدد الممرضين والممرضات، خصوصا في البلدان النامية من أجل تحسين المناهج الدراسية في مجال الصحة العامة لتشمل ليس فقط رعاية المريض ولكن أيضا كيفية الحفاظ وتحسين الصحة وخاصة في مجال القبالة ورعاية الأمومة[1].

**المتابعات** : وهي جزء من أنشطة التعليم والتدريب في منظمة الصحة العالمية و تقدم المنح الدراسية للأشخاص المشاركين في الأعمال الصحية الطبية أو العامة في مؤسساتهم الصحية الوطنية أو الوزارات. ويتعين على المستفيدين منها أن لا يقل عن عامين من الخبرة في مجال عملهم و يجب ضمان أن يتم استخدام المنحة لمساعدة إدارة الصحة الوطنية مع مراعاة المساواة بين الجنسين والتوزيع الجغرافي.

أخيرا يجب على المستفيدين إثبات أنهم قد استنفدوا الفرص الخاصة بهم مثال على ذلك: برنامج القيادة الصحية وهدفه تزويد المهنيين الشباب من جميع أنحاء العالم بمهارات القيادة والصحة العامة والقضايا العالمية و تم عرضه في برامج التدريب في المقر الرئيسي، في حين تصبح المشاركة في المشاريع أو البرامج على المستوى القطري بنفس المستوى العالمي[2].

**المنشورات** : منظمة الصحة العالمية تنشر على حد سواء منشورات منتظمة ودورية و هي عبارة عن سلسلة من التقارير الفنية للجان الخبراء منها المنشورات الدورية مثل نشرة منظمة الصحة العالمية الدولية دايجست والسجل الوبائي الأسبوعيفي شكل سلسلة الوثائق الرسمية.

---

[1] - Ibid.,pp 90-93

[2] - The Connection List Archives .July 2006 (#4 ;(available from http://list.who.int/wa.exe?A2-

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**الخدمات الفنية المركزية** : إن المادة 2 (د) من دستور منظمة الصحة العالمية تنص على أنه يتطلب على المنظمة تقديم المساعدات التقنية و الطارئة بناء على طلب الحكومات. و في السنوات الأولى تألفت برامج المساعدة من المنح الدراسية أو إرسال بعثات الصحية لتدريب المؤهلين العاملين في مجالات الصحة العامة والطب ومكافحة الأمراض مثل : السل أو الملاريا[1]. ولكن في السنوات الأخيرة المنظمة تعمل بشكل موسع في إطار المجلس الاقتصادي والاجتماعي و برنامج المساعدة التقنية يعمل كوسيط بينهما وخاصة فيما بين البلدان النامية و التي هي في حاجة إلى القدرات التقنية والدول المتقدمة تكون على استعداد لتقديم الخدمات الخاصة بهم من الكفاءات و المهارات الفنية. الخدمات الفنية الأخرى تشمل توجيه والمشاركة في تنسيق العمل الصحي الدولي والعمل على تحسين الخدمات الصحية الأساسية، وضمان أن يتم تكييفها لمثل هذه الخدمات والاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للبلد. وتشمل هذه الخدمات وتحسين البيئة و مشاريع الصرف الصحي والتخفيف من عواقب بسبب التغييرات الاقتصادية والتنمية الاجتماعية. من أجل دفع تكاليف هذه المساعدة، ويطلب من الدول تقديم عينة عن المساهمات من قبيل توفير المساحات المكتبية واللوازم والاتصالات السلكية واللاسلكية وتكاليف البريد بدلا من الدفعات المالية. عموما التعاون التقني ضروري للمساعدة في بناء البنية التحتية وتحسين الصحة خاصة في البلدان النامية.

**المبحث الثاني: ثلاثية الثقافات في منظمة الصحة العالمية**

**المطلب الأول : منظور هوفستد و الثقافة الوطنية**

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

[1] - دستور منظمة الصحة العالمية،الفصل 3،المادة 7.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**أولا: بعد الفردانية مقابل الجماعية** : تشير البيانات التي أدلى بها بعض من موظفي المنظمة أن هناك عدم ارتياح لزيادة صعوبة القضايا مع شخص ما من ثقافة وطنية مختلفة وهذا أحد التصريحات :

"في ثقافتي لا أستطيع التحدث بصراحة عن مصالحي " و يتم التركيز على الجماعة وهذا البيان تعبير عن القيمة الثقافية الجماعية داخل المنظمة والتي تؤدي إلى التقليص من الاهتمامات الشخصية كما يتجلى من خلال البيان المذكور أعلاه أسلوب اتصال المتكلم و المترافق مع اختيار سلوك ثابت مع القيمة الثقافية وفي هذه الحالة اختيار أسلوب الاتصال المباشر أو غير المباشر و الذي قد يحدده بعد الفردانية والجماعية فعدم الرغبة في الكلام أثناء الاجتماعات يكون مثالا لضبط الأفكار أو مساهمة شكلية من ذوي الخبرة [1].

**ثانيا: بعد سلطة المسافة** : في هذا البعد البيانات تدعم الاعتقاد بأن منظمة الصحة العالمية هرمية مزدوجة هيكليا و عملياتيا، فخلال ورشات العمل التي تقوم بها المنظمة يكون الحضور من ذوي المستويات المهنية و موظفي الإدارة العامة مع غياب جزئ للمدراء في المستويات العليا و عند مساءلة 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 هناك إدراك بين الموظفين أن المدير العام والإدارة العليا تعمل على المستوى السياسي و الدبلوماسي وليست في حاجة إلى التدريب . مثال أخر عن التسلسل الهرمي هو البيان التالي لأحد المدراء :

" أنا لا أميل للتفاوض مع الموظفين و أنا أقول لهم ما يجب القيام به وإذا لم يكن ، فهذا يؤدي إلى ضعف و فقدان للسلطة".

---

[1] - Theodore A. Johnson , op,cit ,pp279,281.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

كذلك :"إني أتفادى التحدث إلى شخص في مركز عال لأننا مدينون لهم بالاحترام و لا أستطيع الاختلاف معهم علنا لأنه علامة لعدم الاحترام ".[1]

"الثقافة تؤثر على حرية الكلام فأنا لا أستطيع التكلم بعقلي و الذين 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 و يتوقعون توزيع غير متكافئ للسلطة وبالتالي:

* الثقافة تمنع حرية التعبير في منظمة الصحة العالمية

* الثقافة تكون مرجع للثقافة الشخصية أين الخطاب مقبول و النصوص الداخلية تصنع التحدث بعقل واحد داخل المنظمة.

**ثالثا بعد: تجنب الغموض** : لم تكن هناك بيانات كافية و مباشرة لهذا البعد لكن أثناء إجراء المقابلات كانت هناك إشارة أو توضيح أن موظفي منظمة الصحة العالمية تميل لربط علاقات أكبر مع أفراد من ثقافات مألوفة لديهم تجنب علاقات مع ذوي الثقافات المختلفة و هذا الاتجاه من المرجح أن يكون له أثر على فرق العمل و مكاتب الموظفين المختلطة.و هذا ما أكده 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" و لقد أورد هوفستد ملاحظة و هي عندما يسعى الأفراد للتقليل من عدم اليقين فإن هناك اتجاه لإنشاء قواعد لإدارة عدم اليقين و البيانات الواردة تتماشى مع الموظفين في تجنب عدم اليقين في بيئة العمل [2]،من ناحية أخرى إذا كانت هناك قواعد

---

[1] -Ibid,pp282-286.

[2] - Hofstede Geert. **Culture and Organizations, Software of the Mind**, op,cit,pp82-83

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ومدونات السلوك للإسترشاد بها قد يمكن من إنشاء قيم مشتركة أو فهم متبادل يمكن للجميع التحدث دون خوف من العواقب.

**رابعا:بعد الذكورة و الأنوثة** هناك جهود من طرف منظمة الصحة العالمية للتوصل إلى تحقيق المساواة بين الجنسين من حيث التركيبة السكانية و الإدماج في المستويات العليا الإشرافية و الإدارية ففي السنوات العشر الماضية هناك امرأتان شغلتا منصب المدير العام و هما :

الدكتور: قروهارلم براند لاند . Dr Gro Harlem Brundtland

الدكتور: مارغريت شان Dr. Margaret Chan

و هذه الجهود تثير جملة من الأسئلة و هي :

* هل منظمة الصحة العالمية ذات بنية ثقافية ذكورية أو ثقافة أنثوية؟

* هل وجود امرأتان في منصب مدير العام له تأثير في توجيه سياسات المنظمة نحو الطابع الأنثوي؟.

* هل زيادة في عدد الموظفين النساء له تأثير إيجابي أو سلبي أو محايد على علاقات الموظفين داخل المنظمة ؟[1]

أكدت البيانات المستقاة أن منظمة الصحة العالمية ذات توجه نحو الثقافة الذكورية و حسب ما ذكر هوفستد Hofstedفإن أخذ الأدوار الاجتماعية يحققها المجتمع فمن المفترض أن الرجل يكون صعب المراس و أكثر حزما و تكون المرأة أكثر مرونة و معطاءة 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 و النساء العاملين و الموزعين من حيث الوظيفة والسلطة و المستويات العليا) [2].

---

[1] - Theodore A. Johnson,op,cit,pp277-280.

[2]- Hofstede Geert, **Culture and Organizations, Software of the Mind** ,op,cit,pp 79,80

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

و 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 و التي تم ملاحظتها في حضور ورشات العمل و المشاركين في الجهود الرامية إلى تحسين المهارات الشخصية و اللقاءات الثقافية .

فوفقا لإحصائيات منظمة الصحة العالمية هناك هيمنة الرجال بنسبة 62% في أغلبية الوظائف المهنية في حين تشكل النساء 37.1% و في ميدان الخدمة العامـــــــــة تشكل النساء نسبة58.2% والرجال بنسبة 41.8% و هذا لدعم سياسة المساواة بين الجنسين التي تتبناها المنظمة و لاسيما في مجال العمالة بشكل خاص . كما منحت المنظمة نسبة 25% في مناصب صنع القرار و كما سبق الذكر فالمدير العام للمنظمة هو امرأة و لكن هذه النسبة القليلة تؤكد على أن المنظمة ذات طبيعة ذكورية ديموغرافيا و لكن هناك أمر مطروح في إذا ما كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة هي أيضا بذات الطبيعة والذي يفسر لن 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 بيئة العمل.لأن منصب العمل و المكانة الوظيفية هي التي قد تحدد العمل بخصائص ذكورية أو أنثوية بالإضافة على تفسيرات أخرى والتي قد تتضمن البعد الجغرافي و المهارات التنظيمية و السياسية و التاريخية وسياسات المساواة بين الجنسين ، كما أن هناك تصريحات تؤكد ذلك:

" مديري رفض رغبتي في المرور لاختبار التمويل و هو يعتقد أن التمويل ليس عملا مناسبا للمرأة".[1]

" كامرأة أشعر أنني لا يمكن أن أكون حازمة في منظمة الصحة العالمية و قيل لي أن ثقافتي غير مناسبة هنا". و لكن لا يجب أن تكون هناك تحيزات و ممارسات تميزية بشكل علني و هذا ما تعمل

[1] -Theodore,op,cit,pp 256-260

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

عليه منظمة الصحة العالمية باستخدام ما يسمى ب "المهارات الناعمة" skills soft[1] في المفاوضات والاتصال وتعمل على تدعيم المواقف و السلوكيات للتقليص من المسافة الثقافية بين الموظفين و بناء العلاقات التي تعتمد كقيمة شخصية أو تنظيمية ووسيلة من وسائل السلطة اللينة بما يتفق مع السمات الأنثوية مثل التفاوض و التعاون و المساواة و بناء التوافق في الإدارة كما أن النساء هم الأكثر المشاركين في الأنشطة التي تهدف لتبني وتعزيز و اكتساب المهارات الناعمة و زيادة الفرص لفهم كيفية دعم هذه الديناميكيات.

عموما 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 بتدعيم المواقف التنظيمية الأنثوية داخل المنظمة الصحة العالمية والتي هي خليط معقد من الثقافات .

القيم الثقافية و بيانات الصحة العالمية: كما سبق الذكر في نموذج هوفستد فجوهر القيم هي الأشياء التي يتعلمها الأفراد في وقت مبكر و سيتم إدراج بعض البيانات و المقابلات لبعض الموظفين :

"لا يمكن فصل شخص ما عن مشاعره و هوياته الوطنية"

"أنا أكثر وعيا بثقافتي الوطنية منذ العمل في منظمة الصحة العالمية "

**المطلب الثاني: أثر الثقافة المنظماتية على منظمة الصحة العالمية.**

في بيان لمنظمة الصحة العالمية ينص أن مستويات الثقافة في منظمة الصحة العالمية تتكون من: [2]

* الثقافة المؤسساتية : باعتبارها جزء من منظمة الأمم المتحدة كمؤسسة.

* الثقافة التنظيمية: منظمة الصحة العالمية هي جزء من الأمم المتحدة كمنظمة.

---

[1] مقتبسة عن كتاب Joseph Nye, **Soft Power: The Means to Success in World Politics** (New York: Public Affairs Publishing, 2004).

[2] - دستور منظمة الصحة العالمية،الفصل السابع عشر.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

* ثقافة الإدارة : كيف للمديرين المختلفين اتخاذ القرارات و كيف تؤثر ثقافاتهم الوطنية على خياراتهم.

* الثقافة الاجتماعية و العرقية و هي تركيبة لجملة الموظفين العاملين ضمنها.

There are at least four levels of culture at WHO: Institutional culture a UN being part of the UN as an institution; Organizational culture – WHO is make decisions and how their organization; Management culture – how different managers national culture affects those choices; and Social and Ethnic Culture

هذا البيان هو نقطة انطلاق مفيدة للتعامل مع السؤال التالي: ماهي الثقافة التنظيمية لمنظمة الصحة العالمية ؟ الإجابة على هذا السؤال معقدة وتمتد لحد الخلافات النظرية و الإيديولوجية في العلاقات الدولية ونظريات المنظمات الدولية وسيتم تحليل البيانات من قبل أربعة مقاربات و السابق التطرق إليها في الفصل الأول هي : المقاربة التقليدية و مقاربة ارنست هاس Ernest Haas و مقاربة مارتن و سيمنس Martin and Simmons و مقاربتى فينومور و بارنات Finnemore and Barnetهذه المقابات ستعتمد في أربع جوانب هي : البنية و الهيكل / الخصائص /المعوقات السلوكية / المعوقات الوضعية.

- **البنية و الهيكل**: البيانات المتعلقة ببنية منظمة الصحة العالمية تضمنت تصريحات موظفيها:

" هناك تداخل بين الهيكل التنظيمي و العملياتي".

"المنظمة تضع قيمة عالية على الكفاءة الفنية".

" منظمة الصحة العالمية ليست قومية إيطالية أو أمريكية و لكن ثقافتها هي ثقافة منظمة الأمم المتحدة". هذه البيانات تمكن من إعطاء تصورا ت حول هياكل منظمة الصحة العالمية :

- منظمة الصحة العالمية تستند إلى النظرية التقليدية الوظيفية وهو التصميم الذي يلبي الاحتياجات الملحة للدول.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- ديناميات المجتمع المعرفي.

- نموذج الخبرة البيروقراطية.[1]

" منافسة الموظفين إلى الوظائف الأساسية لتحقيق أهدافهم و مع ذلك غالبا عملية صعبة بسبب المنافسة الداخلية وهناك مستويات عالية من القلق بين الموظفين هذا الشرح ينوه بأن الوظيفة هي أيضا تحدد ثلاثة نقاط من الخلل الوظيفي البيروقراطي و القيود السلوكية : العزل ، البيروقراطية الشمولية والطعن الوظيفي.

البيان التالي : "بعض الموظفين التابعين لمنظمة الصحة العالمية و العاملين في أقاليم أخرى يدركون أن نظام المنظمة هو نظام ثنائي الطبقة بالإضافة إلى عقود الاستئجار المستخدمة كسياسة توظيفية و هذا من شأنه أن يؤثر على فعالية الموظفين" إذا البيان يتحدث على البنية الهيكلية لمنظمة الصحة العالمية وانسجامها مع الأدبيات الوظيفية التقليدية و بعض من المفاهيم البنائية و التي طورها Bernnet and Finnemore والتي تنتهي أن المنظمات الدولية كفواعل بيروقراطية تنشط ضمن الحوكمة.

- **خصائص منظمة الصحة العالمية**: واحد من سمات المنظمة الدولية بموجب منظور بيترهاس peter Haas هو المجموعات المعرفية Epistemic Communities و البيانات التالية تعلق على هذا المفهوم:

" هناك حاجة للتركيز على المدير كقائد و خاصة بالنسبة للأطباء "

" الأطباء و المهنيين الصحيين يقدمون المعلومات الإستخباراتية و الثقة للإدارة، لكن نقص المهارات في بناء فريق عمل و إعطاء مرجعية بناءة للوكالة و ربط المهارات بحل المشاكل" حسب

[1] - Friedrich Fratochwil ," **International Organization** ", New York: Addson-Wesley Longman Inc., 1994,pp90-95.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

هذا البيان هاس Haas يشير إلى أنه في حين أن أعضاء الجماعات المعرفية لديها المعرفة المتخصصة كالخبراء و لكن كثيرا ما يفتقرون للمهارات الاجتماعية التي تربط الأفراد بالمنظمة[1].

تصريح أخر" هناك بيئة طبية ربانية في منظمة الصحة العالمية و الأطباء لديهم امتيازات فيها وهذه الهرمية تؤثر على العلاقات بين المهنيين الآخرين " وهذا يشير إلى أن الجماعات المعرفية تسعى لاحتكار المناصب الإستراتيجية لصنع القرار. في بحثه الأخير أكد بيتر هاس Peter Haas أن المجتمعات المعرفية لديها العديد من الخصائص المشتركة شكلت ثقافتها و هي: جملة من القواعد و القيم والمفاهيم و الممارسات المشتركة لتلبية أهدافهم المهنية[2]. و لذا فمنظمة الصحة العالمية ليست لديها جماعة معرفية واحدة و لكن العديد من المجموعات المعرفية فأي تخصص طبي يشكل جماعة ابستيمولوجية منفصلة و هذا له تأثير على الثقافة الشاملة لمنظمة الصحة العالمية وهذا ما تؤكده التصريحات التالية:

"هناك ثقافة مشتركة ،هنا داخل بيئة الأمم المتحدة ".

" الهوية ثابتة داخل منظمة الصحة العالمية حتى في بعض الثقافات من غير المقبول قول " أنا" .

"الحديث عن النفس في منظمة الصحة العالمية مرفوض و الثقافة السائدة هي ثقافة " نحن" .

"الاتصالات في منظمة الصحة العالمية عالقة في قوالب نمطية و هناك حاجة لمعرفة كيفية العامل بفعالية أكبر مع القوالب النمطية"مثل هذه التصريحات تمثل مجموعة من الآراء المختلفة وهي متوقعة في منظمة دوليين و موظفين دوليين متنوعين".

---

[1] Peter M. Haas. “Epistemic Communities and International Policy Coordination”, **International Organization**,vol 46, no.1 Winter, 1992,p 30.

[2] - Ibid,p33.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**الفواعل البيروقراطية**: لقد أكد كل من بارىنيت و فينومير Bernett and Funnemore أن المنظمات الدولية هي فواعل بيروقراطية ليس فقط في السلطة التي تمارسها و لكن في عدد من الخصائص المشتركة و التي ستتضح في التصريحات التالية: [1]

"هناك حاجة للتركيز على المدير كقائد خاصة بالنسبة للأطباء"

"الأطباء المهنيين و الصحيين يجلبون المعلومات و الثقة للإدارة و لكن يفتقرون لمهارات بناء فريق العمل و إعطاء التغذية المرجعية البناءة و مهارات مشتركة لحل المشاكل" و كلها إشارة إلى الخصائص البيروقراطية و التسلسل الهرمي و Impersonalityكما يتم التركيز على القواعد والإجراءات بدلا من التركيز على الأفراد. كما أن هناك بيانات أخرى :

"هناك نقص في الوعي الثقافي في منظمة الصحة العالمية"

" ثقافة منظمة الصحة العالمية هي هرمية الطابع مع بعض المناصب العليا تظهر بشدة و تولد شعور بالامتياز مع تجاهل القواعد ومع جعل بعضها خاصة".

إضافة هناك خصائص بيروقراطية أخرى تشمل قانون الخدمة المدنية الدولية بوصفه ثقافة بيروقراطية تؤدي إلى الخطاب المشترك .

**المعوقات الوظيفية**: لقد أكدت التعليقات الواردة من طرف موظفي منظمة الصحة العالمية وهي :

" ذلك هو التحدي عندما تكون لغة المؤسسة هي اللغة الأم خاصة في كتابة الاتصالات و البريد الإلكتروني و تكون اللغة الإنجليزية لغة رسمية أو لغة مشتركة" لكن لا يعني وجود ثقافة مشتركة في منظمة الصحة العالمية رغم الجهود لخلق و تحديد ثقافة مشتركة لمنظمة الصحة العالمية فشلت وينبغي إعادة التفكير"[2].

---

[1] - Ralph S. Brower . Mitchel Y. Abolafia "Bureaucratic Politics: the View from Below", **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol. 7, No. 2, April,1997,pp305-310.

[2] -Peter M. Haas,op,cit,p54.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

إن العديد من المقابلات و المشاركات أجمعت في التعليقات الواردة عنها أن المنظمات الدولية تميل إلى أن تكون ذات تأثير غربي بتأكيد أن اللغة الإنجليزية و اللغة الفرنسية هما اللغتان الرسميتان في منظمة الصحة العالمية على الرغم من العديد من اللغات المتكلم بها داخلها.في نفس الوقت بعض الموظفين يعتقدون أن: "المنظمة التي لا تحوي ثقافتنا هي بطريقة غير مباشرة غير شرعية "و ربما يفسر ذلك حقيقة أن المنظمات الدولية لها توزيع غير متكافئ للقوة في ظل تأثير ثقافي غربي قوي للأعضاء الكبار.

**القيود السلوكية**: في هذه الفئة الأدبيات التقليدية فضلا عن ما ذكره كوهن و اعترافه بدور السياسات المحلية القوية كقيد سلوكي للمنظمة الدولية .هاس يرى في الجماعات السياسية كقيد سلوكي للمنظمة الدولية و هذا يؤدي إلى ما يسمى: العقلانية المكبلة أو العقلانية المقيدة أين يكون بقاء المنظمة الدولية على قيد الحياة يعتمد على إرضاء عملائها و ليس على كفاءة الإنتاج.بالإضافة حدد هاس قيود سلوكية أخرى:[1]

المنظمات الدولية غير متجانسة وتعمل في بيئة متعددة الثقافات و تسعى للتقليل من التعقيد بخلق وحدات فرعية متجانسة بتعزيز برامج الترابط و تجنب الصراع بين الوحدات الداخلية.

أما تحليل Bernnet and finnemore خلصا إلى أن المعوقات السلوكية للمنظمات الدولية تشمل ما يسمونه بالأمراض pathologies والخلل الوظيفي dysfunction و بخصوص الأمراض هناك ثلاثة عوامل:

- السلوك الذي يقوض الأهداف المحددة.
- القواعد التي تحوي مهمات غامضة.
- التخصص و التقسيم داخل المنظمات الدولية.

[1] - Ernest. Haas, op,cit,p 55.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

تجدر الإشارة إلى أن هناك تداخل في فئة القيود السلوكية على سبيل المثال تحليل النظرية التقليدية وتحديد دور تأثير السياسات المحلية في نفس الوقت تحليل finnemore and Barnett في توضيح نموذج الفواعل البيروقراطية الذي لديه تراكب مع نموذج السياسات البيروقراطية وفي تحليل بيانات منظمة الصحة العالمية باستخدام العدسات النظرية بداية مع هاس فالقيود تشمل قيد البقاء مقابل الكفاءة التي ترتبط أيضا مع فكرة فينومار و بارنيت finnemore and Barnett البقاء بدلا من فعالية المخرجات وهو الهدف الرئيسي للبيروقراطيات .

النقطة الثانية و التي تتولد من خلال هذه التصريحات :

- " في بعض الأقاليم الموظفين لديهم بنظام ثنائي الطبقة"
- " العقد الدولي ( الولاية الدولية ) مقابل عقد استئجار للموظفين المحليين وهذا يمكن أن يكون له تأثير على فعالية الموظفين"
- " الأطباء لديهم امتيازات في المنظمة".
- "لكل مهنة داخل منظمة الصحة العالمية لغتها الخاصة و التي تشكل تحديا.
- "منظمة الصحة العالمية مشكلة من طبقات بواسطة التخصصات الطبية : طب القلب،طب الأوبئة و..... وغيرها ."
- " منظمة الصحة العالمية هي منظمة منافسة متخصصة"
- " هدف المدراء المتوسطين هو البقاء على قيد الحياة و ليس التهديد من قبل مدراء آخرين".

نتيجة لكل هذه التصريحات[1]:

- منظمة الصحة العالمية تعاني من نقص في الوعي الثقافي.
- لا توجد أهداف سلوكية مشتركة أو قيم داخل منظمة الصحة العالمية.

[1] -Ibid,pp55-59.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- منظمة الصحة العالمية لها ثقافة لوم الأفراد لا يبذلون جهد لفهم الأخر و البحث عن قيم مشتركة أو مدونة لقواعد السلوك وفي الأخير هذه جملة من النسبة التي تؤكد على ذلك: فنسبة 46% من الموظفين يعتقدون أن الأولوية تعطى لتلبية احتياجات و مطالب رؤسائهم و غيرهم من الأفراد رفيعي المستوى في المنظمة. أما 60% فيعتقدون أن عمليات صنع القرار في منظمة الصحة العالمية تتم بالتوجيهات والأوامر والتعليمات الصادرة من أعلى إلى الأسفل. في حين أن 15% يفترضون أن القرارات تتم بتوافق الآراء وكسب التأييد. و 45% يرون أن الأطباء يتمتعون بمركز أعلى مقارنة مع غيرهم من المهنيين في حين أن 30% لا يتفقون مع هذا التصور.أما 38% من الموظفين داخل المنظمة يشعرون بأنهم أيدي مستأجرة أما 18% فيعتبرون أنفسهم شركاء على المدى الطويل.

في الأخير نستنتج عدم وجود ثقافة تنظيمية واحدة داخل منظمة الصحة العالمية فالهيكليات داخلها تدعم النماذج الوظيفية والفاعل البيروقراطي للطبيعة الهرمية والمخصصة للثقافة البيروقراطية في الخطاب المشترك.

**المطلب الثالث : طبيعة الاتصال عبر /بين الثقافات في منظمة الصحة العالمية**

لقد اعتبرت الثقافة هي الاتصال والاتصال هو الثقافة حيث لا يوجد جانب من جوانب الحياة الإنسانية لا تمسه الثقافة و يعتبر الاتصال وسيلة لتبليغ ثقافات الأفراد و لقد أكد بورتر و صوموفا Porter and Somova أن احتمالات سوء الفهم بين الثقافات واردة بشكل واسع. و رأى هال[1] Hallبأن فهم الثقافة يستدعي الربط بين السياق و المعنى و أورد ذلك في كتابة اللغة الصامتة "السياق و المعنى مترابطان و لا يمكن فصل أحدهما عن الأخر و يمكن تحليل الرمز اللغوي على بعض المستويات المستقلة للسياق ،فالرمز و السياق و المعنى يمكن أن ينظر لهم كمظاهر مختلفة

[1] Hall, Edward T, **The Silent Language**. New York: Anchor Books - Random House, 1973, 1990 ,P12.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

لمعنى واحد .فبيانات منظمة الصحة العالمية حول الثقافة و الاتصال تشير إلى أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه الموظفين والتي سيتم إيرادها كالأتي [1]:

**السياق و المعنى**: سنورد أولا التصريح التالي:

" لقد بعثنا رسالة بالبريد الإلكتروني إلى وزير صحة في بلد معين و لقد أثار هذا غضب الموظفين وبالتالي فأنت بحاجة لمعرفة السلوك المتوقع و المقبول وما يمكن أن يكون مباشرا أو لا".

إذا السياق و المعنى يختلفان بين العاملين فمثلا مسألة الشفافية مهمة جدا في الولايات المتحدة الأمريكية لكن في دول أخرى هي ذات قيمة أقل. كماأن الكتابة صعبة في بيئة متعددة الثقافات لاختلاف المصطلحات المستخدمة و المعنى الوارد لدى كل فرد.

**الاتصال المباشر و غير المباشر** :التحدث بأسلوب مباشر أو غير مباشر هما مرتبطان بالطريقة التي تسمح للأفراد بإرسال الرسائل و استقبالها و تفسيرها في مختلف الثقافات . هذه النقطة لقيت اهتمام واسع في الأدبيات خاصة من طرف بورتتر وصوموف وهال وطومي Toomy طرحوا فكرة أن هناك العديد من العوامل المتداخلة فعلى سبيل المثال من المعروف أن الأفراد الذين يشعرون بالارتياح عند التحدث مباشرة هم أفراد الدول الغربية ذوي النزعة الفردية والسياق المنخفض مع انخفاض في قوة المسافة في المقابل يكون أسلوب التحدث غير مباشر أكثر شيوعا عند أفراد الدول غير الغربية ذوي النزعة الجماعية مثل أمريكا اللاتينية ،إفريقيا و دول الشرق الأوسط مع سياق مرتفع و مسافة السلطة تكون مرتفعة .[2]

و لتأكيد هذا سنورد بعض التصريحات :

" في بعض الثقافات من غير المقبول قول أنا و الحديث عن نفسك، منظمة الصحة العالمية تعتمد ثقافة نحن" .

---

[1]- Ibid,pp13-16.

[2] - Hall Edward T. **Understanding Cultural Differences**. op,cit,pp35-"38.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

" ثقافة منظمة الصحة العالمية هي ثقافة أنا و ليس ثقافة نحن".

"هناك ثقافة مهيمنة في منظمة الصحة العالمية ومن غير المقبول قول لا مباشرة، لا أستطيع الذهاب مباشرة في هذه النقطة".

و هنا ك تصريحات أخرى تثير نقطة مهمة و سنوردها أولا:

"في التعامل الاختلافات الثقافية أنا أتكلم ببطء أكثر للتأكد من أنه تم فهمي"

" لا يجب لأحد التدخل لتحسين سوء الاتصال بين الثقافات فقد تؤدي إلى وضع أكثر سوء".

"أنا لا أتدخل في حالات عبر الثقافات خوف من إحداث أضرار و لكن قد يحدث إذا كان مفيدا".

" من النادر لأحد أن يتكلم نيابة عن شخص أخر إنها مخاطرة كبيرة و الأفراد لا يشعرون بالأمان هدف البقاء-خوفا من فقدانهم لوظائفهم بالحديث عن الآخرين".[1]

" في ثقافتي عند التحدث إلى شخص في مركز عال حيث علي احترامهم و لا أستطيع مخالفتهم و إذا حدث فهو علامة على عدم الاحترام".

وعلى إثر هذه التصريحات فالاتصال المباشر و غير المباشر والتأدب و المواجهة مرتبطة نظريا بمفهومي السياق و المعنى و الخطوط الفاصلة بين هذه المفاهيم ليست دائما واضحة في الخطاب المشترك و بالتالي الضرورة تستدعي الحذر في التعامل مع أفراد من ثقافات مختلفة.بالإضافة إلى هذا فقد قدم هوفستد تفسير مدعم لعلاقة الاتصال بالقيم الثقافية باديا بالاستعارة المستخدمة في القيم الثقافية " **طبقات البصلة**"[2] و أدرج أن الثقافة هي جملة الطبقات حيث تمثل الحلقات الخارجية الطقوس و الأبطال و الرموز و كلها متصلة عبر ممارسات مرئية، بالتالي فالقيم قد تكون الفرد و الجماعة و المهنة و الوطن وهي البرامج الأساسية لعملية البرمجة العقلية، وباستخدام قياس هوفستد الأساس هو كيف للأفراد و الجماعات إدراك و إعطاء معنى للكلمة في غضون ثقافات الأفراد

---

[1] - Theodore A. Johnson,pp290-296

[2] - Hofstede, Geert, op,cit,p 9.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

والمجموعات فهي ما الذي يعتقده الأفراد بتصوراتهم و قيمهم الثقافية عن الآخرين و التحدي الموجود هو القدرة على فهم المعتقدات الخاصة بك مع مراعاة القدرة على إدراك تصورات و قيم الآخرين.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المبحث الثالث : مبادرات منظمة الصحة العالمية للتعامل مع التعدد الثقافي**

كغيرها من المنظمات الدولية تضم منظمة الصحة العالمية العديد من الموظفين من مختلف العرقيات و الأجناس و الخلفيات الثقافية ، و رغبة منها في تحقيق الكفاءة و الفعالية مع حسن الأداء اهتمت ببنيتها الداخلية مع الأخذ في الاعتبار تبايناتهم لتمكينهم من العمل ضمن مسار عمل موحد لا تعوقه اختلافاتهم الثقافية ، و لهذا فقد تبنت المنظمة جملة من الإستراتيجيات و الممارسات بغية التقليل من حدة النزعات العرقية و الصراعات الثقافية بين موظفيها من سياسة إدماج النوع الاجتماعي والأخذ بعين الاعتبارات التعددية اللغوية وعمليات الترجمة كما قامت بإخضاع موظفيها لدورات تدريبية لتمكينهم من أداء مهامهم ضمن بيئة تراعي و تحترم الاختلافات الثقافية. و لذا فما مدى تثبيت هذه الممارسات لدى موظفي منظمة الصحة العالمية؟.

**المطلب الأول : البرامج النوعية وسياسة إدماج النوع الإجتماعي في منظمة الصحة العالمية**

تعتبر المنظمة من أولى المنظمات التي تبنت مبدأ إدماج النوع الاجتماعي في إدارتها بهدف تحقيق المساواة بين الجنسين و عرفت النوع الإجتماعي كما يلي: " هو المصطلح الذي يفيد استعماله وصف الخصائص التي يحملها الرجل والمرأة كصفات مركبة اجتماعية ، لا علاقة لها بالاختلافات العضوية " وعرفته وثيقة صادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن " مصطلح النوع الاجتماعي يشير إلى الخواص لاجتماعية و المشاركة في النشاطات الاجتماعية كفرد في جماعة محددة. و لأن هذه الخواص هي سلوك و تصرفات يتم تعلمها، فهي قابلة للتغير و هي تتغير بالفعل عبر الزمن و تختلف باختلاف الثقافات" و لهذا عملت المنظمة على دمجه ضمن برمجياتها متخذة ذلك الإستراتيجيات التالية[1]:

[1] - Meeting, "Report,in tegrating Gender intoThe Curricula for Health Professionals ",**World Health Organization**, PP 4-6 december 2006,pp9-12.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**بناء قدرات منظمة الصحة العالمية على التحليل والتخطيط على أساس نوع الجنس** : للمساعدة على ضمان اشتمال عمل منظمة الصحة العالمية على جميع مستوياتها على تحليل لدور النوع الاجتماعي والخصائص الجنسية في الصحة والتخطيط الملائم ، لذا ينبغي أن يكون لدى الموظف فهم أساسي للموضوع .وتقوم المنظمة بوضع آليات الدعم والرصد على مختلف مستوياتها الم بما في ذلك إقامة مراكز للاتصال تعنى بقضايا الجنسين ذات ويكون الإداريون في المناصب العليا مسؤولين عن ضمان تطوير الموظفين لقدراتهم على تحليل قضايا نوع الجنس والصحة والنظر فيها. و قد قامت شبكة نوع الاجتماعي والمرأة والصحة التابعة للأمانة و التي تضم موظفين من مستويات المنظمة الثلاثة بوضع أدوات للتدريب الفردي والتعليم التلقائي سيتم إدراجها على مختلف مستويات المنظمة قصد تطوير مهارات الموظفين وتعزيزها .وسيتسع نطاق هذا العمل ليشمل البرامج والحلقات التعليمية الشاملة أو الخاصة .وعلاوة على ذلك، سيشمل التدريب في مجال الإدارة القائمة على تحقيق النتائج وحدات نموذجية بشأن تحليل خصائص الجنسين والتخطيط لها ورصدها وتقييمها.[1]

* **تعميم مراعاة المنظور النوعي في أعمال منظمة الصحة العالمية** .إن إدماج الاعتبارات النوعية ضمن عناصر الإدارة القائمة على تحقيق النتائج والتخطيط ووضع الميزانيات و عملية الرصد والتقييم من شأنه أن ينعكس بشكل فعال على أعمال المنظمة، كما أن تحقيق المساواة بين الجنسين، وضمان العدالة في الحصول على الخدمات الصحية هو من الأهداف الشاملة لأعمال منظمة الصحة العالمية فينبغي كذلك مراعاة هذا الأمر عند وضع استراتيجيات التعاون القطرية والأهداف الإستراتيجية المتوسطة و طويلة الأجل والميزانيات البرمجية .وينبغي أن تعكس الميزانية الخاصة بكل غرض استراتيجي تكامل التحليل النوعي والاستجابات الملائمة في هذا الشأن .ويجب أيضًا أن تتضمن أنشطة رصد الأداء وتقييمه المؤشرات التي تراعي خصائص الأدوار الاجتماعية، كما

[1] -Ibid,pp13-18

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

يتعين أن تشمل تقارير التقييم الدورية معلومات عن التقدم المحرز في مجال إدماج المنظور النوعي في أعمال المنظمة والدروس المستفادة في هذا الشأن .كذلك ينبغي أن تتضمن البرامج التقنية والإدارية ذات الصلة، الأدوات والقدرات المطلوبة لضمان تحقيق هذا الدمج، وذلك على كافة مستويات المنظمة.[1]

* **النهوض باستخدام المعطيات المصنفة حسب النوع الاجتماعي**: تماشيًا مع الالتزام الذي تم بموجب برنامج العمل العام الحادي عشر ستعمد المنظمة إلى استخدام معطيات مصنفة حسبا النوع في تخطيط البرامج الخاصة بها، ورصدها، وتقديم الدعم للدول الأعضاء بهدف تحسين جمع المعطيات الكمية بشأن الصحة، وتصنيفها بحسب الجنس والسن وغيرها من التقسيمات الاجتماعية الهامة وتحليل هذه المعطيات واستخدامها مع تعزيز البحوث الكمية والنوعية بغرض تحليل التأثيرات المركبة للعوامل الاجتماعية والثقافية على الموظفين والحد من أوجه التحيز القائمة على أساس النوع في مجال المعلومات والبحوث الصحية. ويتعين على الموظفين التقصي عن أية فوارق تتم ملاحظتها في ما يتعلق بالرجال والنساء من واقع المعطيات المصنفة ، مع تحديد المواقف في مجال السياسات العامة وإسداء المشورة وإرساء القواعد والمعايير ويعينوا الأدوات والمبادئ الإرشادية و الاسترشادية بغية التصدي للفوارق المجحفة والممكن تفاديها من الضروري أن يتم استنادًا إلى معطيات غير منحازة تحديد الفوارق الموجودة ومعرفة أسباب وجودها، وتقرير ما إذا كانت مجحفة أم لا أو يمكن تجنبها أو تداركها أو علاجها وتحديد نوعية التدخلات الفعالة .ومن شأن هذا التحليل أن يُحسن من سبل فهم الفوارق في المخاطر الصحية وعوامل الحماية وإتاحة الموارد لحماية الصحة، وظهور الأمراض، ورخامتها، والنتائج الصحية المترتبة عليها والسلوك الرامي إلى التمتع بالصحة والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لاعتلال الصحة، والمرض .

---

[1]- Helaey ,Standing ,Elaine,Baume,"Equal,Equity Rapport Unities Gender and Organization Performance, Workshop Global Health Workforce Strategy" ,Departement of Organization of Health Services Delivery , ,2001,PP48-52

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وعلاوة على ذلك، فإن من شأن هذا أن يساعد على تحقيق الاستجابة العادلة والمناسبة من قبل النظام الصحي والخدمات الصحية وعلى الاعتراف بالنساء والرجال على قدم المساواة بوصفهم مقدمي الرعاية الصحية الرسمية وغير الرسمية وعلى تلقيهم الدعم دون تمييز[1].

- **إرساء أسس المساءلة** : تقع مهام المساءلة من أجل ضمان الدمج الفعال للمنظور النوعي في برامج وخطط عمل المنظمة، في المقام الأول، على كاهل كبار الموظفين بالمنظمة.

ويتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح على القيادة وخاصة على المستويات العليا على الموظفين المتمرسين بمسائل النوع الاجتماعي وسيتم تقييم وتنفيذ الإستراتيجية من جانب الموظفين باللجوء إلى المؤشرات المناسبة وذلك من خلال نظام إدارة وتطوير الأداء ويتم إطلاع الأجهزة التنفيذية بشكل منتظم

و على التقدم المحرز في مجال دمج التحليلات والإجراءات النوعية في أعمال المنظمة.

- **دور شبكة النوع الاجتماعي والمرأة والصحة**:سوف يقتضي تنفيذ التوجهات الاستراتيجية الاضطلاع بالدعوة بتوفير المعطيات والدعم التقني والإرشاد للعاملين .وسوف تسهم شبكة النوع والمرأة والصحة تحت قيادة كبار الموظفين الإداريين في تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال تعزيز المعرفة حول النوع وعلاقته بتحسين تنفيذ البرامج الصحية، ودعم الأنشطة الرامية إلى معالجة أوجه انعدام المساواة والحرمان التي قد يواجهها الرجال أو النساء، سواء كانوا مستهلكين أو مقدمي خدمات الرعاية الصحية كما ستولي الشبكة اهتماما خاصًا للقضايا الصحية ذات الصلة بانعدام المساواة بين الجنسين وللأغراض الإستراتيجية من أجل صحة المرأة استنادًا لخطة عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية ومنهاج عمل بيجين، وحصيلة مؤتمر القمة العالمي لعام 2005.

---

[1] -"Gender Mainstreaming in WHO:what is next?" REPORT OF THE MIDTERM REVIEW OF WHO GENDER STRATEGY,world health organization,2011.p25.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وجميع هذه الأمور تشمل زيادة فرص المرأة في الحصول على العمل بيسر و الرعاية الصحية العالية الجودة، وتلبية احتياجاتها الوظيفية في مجالي الصحة الجنسية والإنجابية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمكافحة العنف الممارس ضدها والحد من عبء الرعاية الواقع على عاتقها. وستتولى الشبكة أمر بحث الكيفية التي تؤثر بها القواعد والأدوار المتصلة بنوع الجنس في صحة الرجل. كما ستعمل الشبكة بالتعاون مع الشركاء الداخليين والخارجيين بما في ذلك سائر وكالات الأمم المتحدة على حفز وتوليد المعارف بشأن السياسات والتدخلات الناجعة ووضع القواعد والمعايير والدلائل الإرشادية لدمج المشاغل النوعية في الُنظم الصحية والعمل في مجال الصحة العمومية، وتقديم المشورة التقنية لوزارات الصحة وغيرهم من الشركاء في الدول الأعضاء والدعوة وأخذ موقعها الطليعي في مجال إقامة الشراكات بهدف إذكاء الوعي وتعزيز الإجراءات المتعلقة بإرساء أسس العدالة النوعية داخل المنظمة العالمية للصحة.[1]

**المطلب الثاني : تنمية و تطوير الموارد البشرية لمنظمة الصحة العالمية**

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة . فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج و الخدمات .وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات. كماأنه ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث.[2] لقد اتخذت منظمة الصحة العالمية جملة من المبادرات في مجال إدارة الموارد البشرية داخلها و هي عمليات إصلاحية تضبط الأولويات المحددة والأنشطة المضطلع بها و معرفة التحديات ومستقبلية التي قد و تواجهها و نابعة من طبيعتها الدولية وقد أتمكنت في السنوات الأخيرة من إحراز تقدم ُحرز، في السنوات الأخيرة، تقدم كبير فيما يتعلق بإصلاح إدارة

---

[1] - helaey,standing;elaine,baume,op,cit,pp45-48 .

[2] -علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، الأمم المتحدة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، جويلية 2003 ص ص 5-8. تم نصفح الموقع يوم :11 نوفمبر 2011. http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan030506.pdf

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الموارد البشرية ومن المتوقع أن يستمر ذلك في المستقبل . وترمي التغييرات التي طرأت إلى ضمان اتساق السياسات والممارسات في هذا المجال مع احتياجات المنظمة التشغيلية والمعايير المعترف بها في ميدان الممارسات الجيدة وضمان توفيرها و تقديم الدعم للمبادرات ذات الأثر البالغ في نماذج عمل المنظمة.[1]

وبالنظر إلى هذه الأغراض المتوخاة من الاستمرار في تعزيز القدرة على إدارة الموارد البشرية وتمكين المنظمة من استقطاب موظفين من أعلى طراز وتنميتهم واستبقائهم، يرمي برنامج الإصلاحات الحالي إلى إرساء دعائم ثقافية مؤسساتية متجاوبة مع المستجدات وتركز على تحقيق نتائج من شأنها التشجيع على التعلم المستمر وعلى ارتفاع درجة الأداء والسعي إلى تحقيق التميز الإداري والمحاسبة ومكافأة الخلق والإبداع . إن تنمية الموارد البشرية أمر أساسي إذا أُريد لمنظمة الصحة العالمية بلوغ المرامي التي حددتها واحترام التوجهات والأولويات الإستراتيجية في خضم التغيرات الصحية العالمية .وتتوقف أمور مثل قوة وتأثير المنظمة وفعاليتها وكفاءتها وقدرتها على الاستجابة على وجود إطار من الموظفين الملتزمين بمهمة المنظمة العالمية في مجال تحدي وتغيير الظروف السائدة في عدد لا يحصى من المواقع في جميع أنحاء العالم، ويظل ذلك حجر الزاوية في سياسات إدارة الموارد البشرية .كما يظل إيجاد قوة عاملة متنوعة جغرافيًا وتحقق التوازن بين الجنسين، دون الإضرار بمسألة التميز التي يسعى إلى تحقيقها على جميع مستويات المنظمة أولوية من الأولويات والأمانة ملتزمة باستقطاب المرشحين الموهوبين من البلدان غير الممثلة والبلدان الناقصة التمثيل وهناك تقدم يحرز فيما يتعلق بزيادة نسبة النساء في فئة الموظفين المهنيين و الفنيين. غير أنه لم يتم، حتى الآن، التوصل إلى توازن مقبول بين الجنسين وخاصة على مستوى كبار الموظفين (المستويات العليا) ومن الأغراض الأخرى المتوخاة:[2]

---

[1] - WHO guidelines On basic training and Safety in chiropractic, world health organization, geneva 2005,p18.

[2]- Ibid ,p39.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- تحسين القدرات المهنية في المنظمة .

- التشجيع على قيام ثقافة جديدة بالتركيز على الأداء و المساءلة .

وكان للبدء بالعمل بإطار تنمية الكفاءات في المنظمة أثر كبير على هذا النهج الأكثر تكاملا والمتبع إزاء الموارد البشرية .وقد حققت الأمانة العامة تقدمًا هامًا في مجال التصميم والتخطيط التنظيميين وفي تعيين الموظفين واختيارهم وفي تسهيل تنقل الموظفين بين مختلف المواقع والوظائف، وفي تنمية الموظفين وأدائهم ولاسيما في مجالات القيادة والإدارة .وتم تحسين شروط الخدمة وخاصة فيما يتعلق برعاية الموظفين وتوفير بيئة عمل داعمة لهم؛ وبذا يتمكن الموظفون من الموازنة بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية على نحو السهل. و بالتالي فأي تغيير ثقافي هام يتطلب بعض الوقت وخاصة في منظمة كمنظمة الصحة العالمية على قدر من التنوع والتعقيد .غير أن هناك دلالات بدأت تظهر بالفعل وبعدة أشكال على حدوث التغيير الثقافي و منها :

- تنامي إدراك الموظفين الإداريين، على جميع المستويات، لأهمية التخطيط فيما يتعلق بالموارد البشرية.

- إدارة خلافات الموظفين واستعداد الإداريين وغيرهم من الموظفين للمشاركة في التدريب والتعليم والبرامج الإنمائية وزيادة فهم أهمية الكفاءات وتنقل الموظفين كأدوات مفيدة لتحسين الفعالية التشغيلية وزيادة فرص التطور الوظيفي، وزيادة حساسية الإداريين وغيرهم من الموظفين إزاء أهمية إيجاد بيئة عمل تدعم صحتهم وسلامتهم فضلا عن عافيتهم وعافية ذويهم. ومن أهم ما قامت به المنظمة في هذا المجال هو تنفيذ برنامج : **الأولويات والأنشطة خلال عام 2005 والخطط الخاصة بعام 2006**[1]: ركزت الأولويات والأنشطة خلال عام 2005 على ما يلي :إدارة التنوع و التطور التنظيمي و التناوب والتنقل، وإدارة الموظفين وتنميتهم، وتوفير بيئة عمل داعمة وتحسين إيتاء خدمات الموارد البشرية:

[1] : التقرير السنوي لمنظمة الصحة العالمية، المرجع نفسه،ص5.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1- **إدارة التنوع :و** استمرت خلال عام 2005 الجهود التوعية لاستقطاب المرشحين ولاسيما من النساء من طائفة واسعة من الجنسيات .ويضم إقليم غرب المحيط الهادئ أكبر عدد من البلدان غير الممثلة وعليه وبعد تلقي دعوة من الرابطة الطبية في منطقة المحيط الهادئ لحضور مؤتمرها السنوي في تونغا، أُرسلت بعثة إلى هناك لتشرح للمشاركين في المؤتمر كيفية الحصول على المعلومات الخاصة بفرص العمل في المنظمة. و ركز البرنامج الخاص بعام 2006 على دور المنظمة كرب عمل ويوفر للمشاركين خبرة عملية حول جميع جوانب عملية اختيار الموظفين في المنظمة .وسيتعلم المشاركون في هذا الصدد كيف يتقدمون بطلبات للعمل وسيخضعون لمختلف أنواع الاختيارات والمقابلات القائمة على الكفاءات وستطرح عليهم خلال تلك المقابلات أسئلة حقيقية استخدمت في الآونة الأخيرة لأغراض اختيار الموظفين.

وقد جرت مناقشات على صعيد المنظمة مع موظفي البرامج والموظفين الإداريين لتبادل الآراء حول أفضل الممارسات في مجال إدارة التنوع كما أن البدء باستخدام أداة تخطيط الموارد البشرية قد أتاح فرصة لتذكير الإداريين بأن أنشطة تخطيط خلافة الموظفين وانتدابهم ينبغي أن تراعي مفهوم إدارة التنوع وينتمي الموظفون المهنيون المشاركون الذين تستخدمهم المنظمة في الوقت الحاضر إلى 12 بلدًا وهم يعملون في مختلف مقرات العمل في جميع مستويات المنظمة وفي تلك المجموعة التي يبلغ قوامها 30 شخصًا يزيد عدد النساء على النصف. و الجدير بالملاحظة أن 50٪ من الموظفين المهنيين المشاركين قد تلقوا على مدى السنوات الثلاث الماضية، عقود عمل مع المنظمة بعد المهام التي تم تكليفهم به[1] .

وقد عكفت إدارة خدمات الموارد البشرية على إعداد مدونة خاصة بالتعيين سيتاح على موقع المنظمة على الإنترنت وسيوزع على المرشحين المحتملين .وسيبين الكراس نوع فرص العمالة المتاحة والكفاءات التي يتم البحث عنها. وقد أصدرت الأمانة ورقة موقف حول التنوع فيما يتعلق

[1] - التقرير السنوي للموارد البشرية ، منظمة الصحة العالمية،جانفي 2005،ص 8.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

بالجنسين وهي تشير إلى أن النساء من البلدان النامية، بمن فيهن أولئك اللائي ينتمين إلى بلدان زائدة التمثيل، سينظر في طلباتهن بكل اهتمام وسيحظين بالأولوية. ففي الفترة الممتدة جانفي ، جوان و سبتمبر 2005 تم تعيين 187 موظف في وظائف مهنية محددة المدة، 78منهم من رعايا بلدان نامية .وكانت 40 وظيفة أي بنسبة 21%من نصيب مواطنين ينتمون إلى بلدان غير ممثلة أو بلدان ناقصة التمثيل أو بلدان تقع ضمن نطاق تمثيلها ولكن دون نقطة الوسط .أما التعيينات المتبقية وعددها 147 وظيفة79 ٪ فكانت من نصيب رعايا بلدان أما عند نقطة الوسط أو فوق نقطة الوسط من النطاق الخاص بها أو فوق النقطة القصوى من النطاق [1].

2- **التطور التنظيمي**: اعتبارًا من أفريل 2005 بدأت المنظمة بتطبيق معيار التصنيف المنقح على الوظائف المهنية والوظائف العليا، والذي وضعته لجنة الخدمة المدنية الدولية حتى يستخدم في النظام الموحد للأمم المتحدة. وهذا المعيار الرئيسي الجديد يقلص، بشكل كبير، عدد العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع مستوى الدرجة وبنا ء على ذلك تم تبسيط عملية التصنيف بشكل كبير . وحيث إن إمكانية النفاذ إلى النظام الجديد أصبحت أكثر سهولة على كل الذين تعنيهم عملية التصنيف من مشرفين وإداريين وموظفين على حد السواء، فمن المتوقع أيضًا أن يساهم في إعداد توصيفات الوظائف على نحو أكثر تركيزًا واتساقًا على جميع مستويات المنظمة.وقد تم دعم البدء بأداة التنصيف الجديدة هذه بتنظيم دورات تدريبية على جميع مستويات المنظمة. وقد كانت تلك الدورات تركز في السابق على الموظفين العاملين في مجال الموارد البشرية والمعنيين بعملية التصنيف أما الآن فإنها تركز على دائرة أوسع من ذلك بكثير. وتماشيًا مع التبسيط النظري والإجرائي لعملية التصنيف تم تصميم توصيف جديد من صفحتين للوظائف المهنية وبدأ العمل به وهو بذلك يحلّ محلّ الوثيقة السابقة التي تقع في سبع صفحات .ومرة أخرى فإن هذا التغيير تم

[1] - المرجع نفسه، ص ص9-10 .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

دعمه عن طريق سلسلة من الدورات التدريبية التي نظمت على جميع مستويات المنظمة لفائدة موظفين من كل المستويات[1].

وفي محاولة لزيادة سهولة الاستفادة من عمليات التبسيط واستخدامها من قبل الموظفين تم إنشاء آلية أخرى هامة من آليات الدعم .فقد بدأ العمل جويلية2005 بأداة تقنية مباشرة على الإنترنت فيما يخص تصنيف الوظائف بما سمح للمستخدمين بإعداد توصيفات للوظائف وبإرسال الطلبات فيما يخص احتياجات المنظمة ،وهو برنامج سهل الاستخدام ويفيد في صياغة تصنيف الوظائف توصيفات وظائف الفئة المهنية ووظائف الخدمات العامة وهو يوفر للموظفين عينات عامة يمكن تنقيحها لتتلاءم مع احتياجات المستخدم الخاصة .ثم يتم تتبع كامل عملية تقديم الطلب والموافقة عليه وتصنيفه في نهاية المطاف على الحاسوب بشكل مباشر .ومن المتوقع أن تؤدي هذه التطورات إلى تحقيق و فورات هامة في الوقت المخصص لكل العمليات المتصلة بالتصنيف. وتم توفير المساعدة العملية فيما يخص كل المسائل المتعلقة بتوصيف الوظائف على جميع مستويات المنظمة في إطار الاستعراض الراهن للتوجهات الإستراتيجية والكفاءات .وفي أعقاب موافقة المدير العام على الهيكل العام لكل إدارة تولت إدارة خدمات الموارد البشرية تقديم المساعدة فيما يتعلق بصياغة واستعراض وتحديث وتصنيف عدة مئات من توصيفات الوظائف وأسدت النصائح للإداريين ورؤساء الفرق حول أفضل الممارسات فيما يخص الكفاءات التي يتعين ذكرها خصيصًا وفيما يخص الآثار الهيكلية للتوزيع المقترح للعمل.[2]

بالإضافة إلى تقديم المساعدة فيما يتعلق بالقضايا المتصلة بالوظائف وبتوصيفها شاركت الإدارة في عدد من التمرينات التنافسية الخاصة بالتوظيف وذلك باستخدام الكفاءات والمهارات والخبرات التي سبق التعرف عليها بالنسبة لكل وظيفة .وبنا ء على الخبرة المكتسبة من دعم

---

[1] - المرجع نفسه، ص10.

[2] -التقرير السنوي للموارد البشرية , منظمة الصحة العالمية ، جانفي 2007.تم تصفح الموقع في :11 نوفمبر 2011
http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB122/B122_24-ar.pdf

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

استعراض التوجهات الإستراتيجية والكفاءات بالمقر الرئيسي، فإن الإدارة الآن على أهبة الاستعداد لدعم أية عمليات مشابهة في المكاتب الإقليمية، وقد تمكنت، بالفعل، من دعم الجهود التي بذلت في المكتب الإقليمي لأفريقيا في مجال إعادة التنظيم.

3- **إدارة الموظفين وتنمية قدراتهم** :اتخذت في سنة 2005 عدة مبادرات بخصوص تنمية قدرات الموظفين وإدارة أدائهم .ومثلما أُفيد به في تقرير2005 تم تجريب أداة إلكترونية جديدة لإدارة الأداء .وإلى جانب تحسين رصد تنمية قدرات الموظفين وإدارة أدائهم، من خلال أدوات محسنة لإعداد التقارير يشمل النظام الجديد اختيار الكفاءات السلوكية من نموذج الكفاءات العالمي الخاص بالمنظمة، ويعد وضع خطة لتنمية القدرات أمرًا إلزاميًا. بالإضافة إلى ذلك فقد استخدم نحو أربعمائة من كبار المديرين أداة مصممة لتوفير تعليقات شاملة من قبل موظفيهم وأندادهم والمشرفين .وُتعتبر تلك العملية،التي شملت أكثر من ثلاثة آلاف مستجيب و استمرارًا لبرنامج يهدف إلى تجهيز المديرين بمهارات أفضل لإبداء تعليقات بناءة بشأن أداء الأفراد .والهدف من البرنامج هو تحسين أداء الأنشطة التقنية. وقد دخل البرنامج العالمي لتخريج القيادات مرحلته الثانية .وبعد العملية الأولية للحصول على التعليقات أصبح الآن لدى جميع المشاركين خطط لتنمية قدرات كل فرد منهم . و تم عقد أول حلقات عمل عالمية في هذا الخصوص، وكذلك تم التكليف بإجراء مسح إلكتروني عالمي للموظفين من أجل تقييم البرنامج .وطلب من الموظفين في جميع أنحاء المنظمة الإجابة باللغة الإنكليزية أو الفرنسية أو الأسبانية؛ ووردت ردود من25 ٪ من الموظفين وهي نتيجة ممتازة [1].

وأُعدت الأسئلة بحيث تعطي ملاحظات جوهرية عن الأمور التالية: فهم الموظفين للإدارة والقيادة ببيئة معقدة وآخذة في التغير وفهم الموظفين للقيادة فيما يتعلق برسالة المنظمة و

[1] - تقرير الموارد البشرية ، منظمة الصحة العالمية ،الدورة 128، نوفمبر 2010، ص 6. تم تصفح الموقع :11 نوفمبر 2011 . http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB128/B128_31-ar.pdf

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

إستراتيجيتها وعملية التخطيط فيها والآراء بشأن مناخ العمل في المنظمة وفهم الموظفين فيما يتعلق بالاتصال والتعاون والتنسيق في مختلف أجزاء المنظمة وفيما بين هذه الأجزاء؛ وفهم فرص التعلم وتنمية القدرات والقضايا المتعلقة بأداء العمل .وسيكرر المسح كل 18 شهرًا تقريبًا لتحديد ما قد يكون قد ترتب على البرنامج من أثر على فهم الموظفين للإدارة والقيادة. وتدل نتائج المسح على أن البرنامج العالمي لتخريج القيادات يؤتي ثماره .وثمة مستوى عالٍ من الفخر والرضا فيما يتصل بالعمل في المنظمة، كما أن العلاقات جيدة بين الموظفين والمشرفين المباشرين عليهم، والموظفون مطمئنون تمامًا لطبيعة دورهم في المنظمة وللكفاءات التي يحتاجون إليها من أجل أداء دورهم بفعالية. وتعزز نتائج المسح ما جرى بالفعل التوصل إليه في النتائج الإجمالية للعملية الأولية للحصول على التعليقات الشاملة وآراء المشاركين أنفسهم في احتياجاتهم الخاصة بتنمية قدراتهم . وتم تبرير القرار القاضي بالاستثمار في إدراج السلوكيات الفعالة في نموذج الكفاءات العالمي الخاص بالمنظمة، وذلك من خلال البرنامج العالمي لتخريج القيادات[1] .

وهناك حاجة إلى تركيز الاهتمام على الإدارة اليومية للموظفين، أي إبداء التعليقات على الأداء والتعامل مع الخلافات، وتنمية قدرات الموظفين، وقيادة عملية التغيير .ومع وضع ذلك في الحسبان يتم الاعتراف للمشرفين المباشرين بالفضل في جهودهم الرامية إلى تحسين الإدارة، وعلى سبيل المثال تحسين استخدام الاتصالات .وقد وجد أن إدارة شؤون الموظفين هي أضعف مجال من مجالات الاضطلاع بالقيادة على نطاق المنظمة [2]. و لابد من أن يبرهن كبار المديرين على أنهم يتمتعون بمهارات أكبر في الجوانب الإنسانية من الإدارة ولاسيما من أجل تضييق الفجوة بين أقوالهم وأفعالهم، وهو الأمر الذي كشف المسح عن أنه مصدر رئيسي من مصادر القلق الذي ينتاب الموظفين . ومازال البرنامج له وقع طيب للغاية، ويتجاوز أثره الإيجابي على المنظمة ما كان

---

[1] - المرجع نفسه ص 8 .

[2] -المرجع نفسه، ص ص12-15.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

يتوقع منه. وينبغي الانتهاء من هذه المرحلة الثانية من البرنامج العالمي لتخريج القيادات في منتصف عام 2006 وبإتمام المشاركين حلقات العمل الخاصة بالمهارات والتدريب الفردي الإضافي، سينتقلون إلى المرحلة الثالثة التي تتضمن العمل معًا في مجموعات صغيرة بدعم من منسقين مهرة من أجل اكتساب المهارات اللازمة لتحسين الأداء الإداري والقيادي في العمل اليومي .

ومن المأمول أن تبدأ البرنامج مجموعات. جديدة من كبار المديرين في عام 2006 ويعتبر البرنامج العالمي لتخريج القيادات هو العنصر الرئيسي في برنامج عمل لجنة التعلم العالمية والتي اختارت تنمية القدرات الإدارية والقيادية كأحد المجالات الستة ذات الأولوية لتدريب الموظفين في الثنائية القادمة .ومافتئت اللجنة تسدي المشورة بشأن توزيع الاعتمادات المالية الخاصة بتنمية قدرات الموظفين وتعلمهم منذ جانفي 2004 وتنهض بالمسؤولية عن إجراء الاستعراض العالمي الأول لأنشطة تنمية قدرات الموظفين وتعلمهم في المنظمة .ولم يتم حتى الآن تحليل حصائل هذا الاستعراض تحليلا كاملا. بيد أنه تم تحديد عدة مجالات للتحسين، بما في ذلك تنمية قدرات الموظفين على المستوى القطري، واستخدام التكنولوجيات الجديدة في إتاحة فرص تنمية القدرات للموظفين في أماكن عملهم، والاتصال بين الموظفين والمشرفين لتحديد وتنظيم فرص تنمية القدرات من أجل تحسين أداء العمل وتقييم أنشطة التعلم.

وفيما يتعلق بكل مجال من مجالات الأولوية الخاصة بالتعلم، والمشار إليها أعلاه، تم تحديد الجمهور المستهدف، والذي يشمل فئات الموظفين الرئيسية، كأحد عناصر الإطار الاستراتيجي المنقح والمعزز للتعلم، وسيكفل ذلك أن يكون الأسلوب المتبع في التعلم أكثر منهجية، كما سيكفل إمكانية استخدام الموارد لسد الثغرات في برامج التعلم .وسُتستعمل سلسلة من المؤشرات المتفق

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

عليها لتوجيه هذه الجهود، مما يكفل إمكانية قياس النتائج على المستوى الفردي والمستوى البرنامجي والمستوى التنظيمي.[1]

4- **توفير بيئة عمل داعمة**: في أكتوبر 2004 أقر المدير العام إنشاء لجنة لتعزيز أماكن العمل الصحية والمأمونة، مع التكليف بإعداد توصيات بشأن تحسين بيئة العمل في المقر الرئيسي، وإسداء المشورة إلى المكاتب الإقليمية والقطرية، ورصد الإجراءات الرامية إلى القضاء على الأخطار الصحية وتعزيز صحة وعافية جميع الموظفين البدنية والنفسية .وأنشأت بعض المكاتب الإقليمية لجانها الخاصة وتعكف الآن على النظر فيما يمكن عمله لتحسين بيئات عملها في سياق الظروف المحلية.

وفي عام 2005 رصدت اللجنة الإجراءات المتخذة بشأن جملة أمور، منها أماكن العمل المهيأة للاضطلاع بالأنشطة، والايدز والعدوى بفيروسه في أماكن العمل، ومرافق ممارسة الرياضة واللياقة البدنية في المقر الرئيسي .كما دعمت إجراء مسح للموظفين بشأن التدخين، وكذلك برنامج لتخفيف وزن الموظفين، وحلقة دراسية بشان تحديد أعراض الاكتئاب .وشجعت اللجنة أيضًا على تحسين التسهيلات المتاحة للأمهات اللائي يرضعن أطفالهن، وتوفير أثاث تراعى فيه هندسة ظروف العمل لكل الموظفين.

وفي إطار الإستراتيجية الخاصة بتناوب وتنقل الموظفين يجري استعراض أثر التنقل على الموظفين وأسرهم .وفي هذا الصدد استُهلت مبادرتان :

الأولى: لتسهيل توظيف الأزواج المغتربين.

الثانية: لزيادة فهم أثر التنقل على رفاهية الأُسر .

وشاركت منظمة الصحة العالمية، بصفتها عضوًا في مبادرة فريق التطوير التابع للأمم المتحدة لوضع سياسة مشتركة بشأن توظيف الأزواج المغتربين، في العمل الخاص بوضع السياسة المعنية،

[1] - تقرير الموارد البشرية 2006،منظمة الصحة العالمية،ص ص،5-7.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وهي تركز حاليًا على تخطيطها وتنفيذها .وتشارك منظمة الصحة العالمية أيضًا في دراسة مشتركة بين المنظمات تتحرى العلاقة بين تنقل الموظفين وبين رفاهية أسرهم[1]. وبما أن المنظمة تعتبر جهة عمل تتحمل مسؤولية اجتماعية، فإنها تعزز استجابتها لموضوع الإيدز والعدوى بفيروسه في أماكن العمل .واعتبارًا من 1 جانفي 2005 اتسع نطاق التأمين الصحي للموظفين ليشمل تغطية كل الحالات المرضية الموجودة سلفًا، بما في ذلك الايدز والعدوى بفيروسه، لكل الموظفين المعينين بعقود مؤقتة اعتبارًا من اليوم الأول لتعيينهم؛ وفيما يتعلق بمعاليهم تبدأ هذه التغطية الآن بعد ثلاثة شهور .والأهم أن ذلك يشمل أيضًا إطلاق إستراتيجية الأمم المتحدة للتعلم المعنية بالايدز والعدوى بفيروسه، لزيادة كفاءة الموظفين في هذا المجال .

و وضع منهج دراسي لدورة توجيه على أساس مسح للنظام الموحد للأمم المتحدة، ويجري تدريب الموظفين على مختلف سمات سياسة منظمة الصحة العالمية بشأن الإيدز ، بما في ذلك جعل بيئة العمل أكثر تسامحًا ورحمة.[2] واستمرت هذه الإستراتيجية طيلة عام 2006 مع التركيز على السياسات الخاصة بعافية الموظفين وحياتهم المهنية والسياسات التي تراعي الأسرة .و تستهدف جهود الأمانة في هذا المجال تطبيق أفضل الممارسات فيما يتعلق بوضع المعايير وتنفيذها على السواء، وكذلك زيادة مواءمة سياسات المنظمة وممارساتها مع سياسات وممارسات المنظمات الأخرى في النظام الموحد .و بناءا على ذلك يجرى استعراض معمق للسياسات والإجراءات، بما في ذلك الخاصة بإجازة الأمومة، وإجازة الأبوة، وإجازة التبني، والإجازة العائلية، وإجازة زيارة الوطن، والسفر في إطار منحة التعليم.[3]

- **تحسين تقديم خدمات الموارد البشرية** : استمر على مدى عام 2005 العمل من أجل تبسيط وترشيد قواعد المنظمة وسياساتها وإجراءاتها. وقد بلغت المرحلة الأولى نهايتها، بما تم مؤخرًا من

---

[1] -المرجع نفسه، ص6.
[2] -المرجع نفسه،ص7.
[3] المرجع نفسه، ص8.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

إطلاق المرجع الإلكتروني للموارد البشرية .بيد أن هناك مشاريع كبرى قادمة تتخذ شكل المبادرات الرامية إلى تحسين إدارة الموارد البشرية، ولاسيما استعراض الترتيبات التعاقدية وشروط خدمة الموظفين، والتي تصمم لتتيح لهم الاستجابة على نحو أفضل للاحتياجات التنظيمية المتطورة، ولكي تعكس التطورات الطارئة على النظام الموحد للأمم المتحدة .و المرجع الإلكتروني هو موقع إنترنت سهل الاستخدام ويمكن البحث فيه ويجمع في موضع واحد المعلومات التي سبق و وجدت في مختلف المواضع مثل النظام الأساسي للموظفين ولائحة الموظفين، ودليل منظمة الصحة العالمية ومذكراتها الإعلامية، ويحتوي على روابط بالوثائق والاستمارات ذات الصلة، والخرائط والإجراءات الإدارية الخاصة بمسار العمل، والأسئلة المتكررة والمواقع الإلكترونية الداخلية والخارجية .ويشجع المرجع الإلكتروني على زيادة الشفافية والمساءلة في إدارة وتنظيم شؤون الموظفين، إذ إنه يتيح لكل الموظفين على نطاق العالم المعلومات الخاصة بقواعد إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وممارساتها .كما أنه يتيح التحديث السريع للمعلومات لكي تؤخذ في الحسبان السياسات الجديدة، التي تتيح لممارسي مهام الموارد البشرية ومديريها وموظفيها الإطلاع عليها بسهولة وتزودهم بأدق وأنسب ما يمكن من المعلومات ذات الصلة. ومن المتوقع أن تتيح الكفاءة التي يضيفها إرسال المعلومات إلكترونيًا تطبيق القواعد والسياسات والإجراءات على نحو أكثر اتساقًا .وبالإضافة إلى الاستمرار في تطوير السياسات والإجراءات وتبسيطها وترشيدها في المرجع الإلكتروني فإن من المزمع استحداث أدوات تمكن الموظفين من ملء الاستمارات الإدارية إلكترونيًا [1] .وفي إطار التزام المنظمة بتحسين الاتصال تم إنشاء فريق عامل لإعداد" الدليل الإلكتروني لمنظمة الصحة العالمية "الذي يزمع أن يتضمن المرجع الإلكتروني. ولضمان الاتساق في فهم وممارسة إدارة الموارد البشرية على نطاق المنظمة بأسرها عقدت حلقة عمل مدتها أسبوع واحد شارك فيها مسؤولو الموارد البشرية .وكان الغرض منها هو النظر في التحديات الحالية

[1] -التقرير السنوي للموارد البشرية ،2007، المرجع السابق، ص ص 9-12.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

والمستقبلية لصالح تجميع المعلومات والخبرات والتجارب .وجاءت المناقشات مثمرة، وساعدت المشاركين على بلورة أفكارهم بشأن كيفية مواصلة إصلاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة .وتم تحديد المجالات التالي ذكرها كمجالات لها أهمية كبرى في الحاضر وستكون لها أهمية كبرى في المستقبل :إصلاح العقود، تبسيط وترشيد الميزات والمستحقات، وتنقل وتناوب الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية والتطور الوظيفي وإدارة الأداء، ومواصلة تنمية القدرات المهنية.[1]

في الأخير، تم إحراز تقدم كبير في تعزيز إصلاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة وستستمر الأنشطة من أجل تدعيم وتقوية سياسات وإجراءات الموارد البشرية .وسيتم التركيز على استخدام وظيفة الموارد البشرية كأداة إستراتيجية لإحداث التغيير التنظيمي وتكوين الثقافة التنظيمية التي تتوخاها هذه الإصلاحات .وتقوم الاستراتيجيات والأولويات والمبادرات والسياسات والبرامج المتعلقة بها على المبادئ الأساسية للمسؤولية والمساءلة، الشفافية، العدالة، النزاهة، الكفاءة، والفعالية؛ وستظل تلك هي الممارسة المتبعة في المستقبل. وسيتم التوسع على نحو متزايد التخلص من المركزية في المنظمة، كما سيتم تفويض المزيد من السلطات للمديرين ومن ثم زيادة المساءلة، وينبغي تيسير هذا النقل للمسؤولية بدعم تكنولوجي ونماذج أعمال تتيح انتهاج مفهوم جديد في مكان العمل، والقوى العاملة، مما يتيح التوسع في تقديم الخدمات الموحدة والاستعانة بمصادر خارجية. وعلى الرغم من أنه سيستمر تعزيز الدور التقييسي و التقعيدي العالمي الذي تضطلع به المنظمة فإن هناك في الوقت ذاته تحولا نحو زيادة التركيز على الأنشطة المنفذة على المستوى القطري وعلى عمليات الطوارئ[2] . وسيقتضي ذلك أن تكون القوى العاملة أكثر تنقلا، وهو ما يتوقع أن يستند إلى العمليات والعمل الميداني على نحو متزايد .وبالتالي سيكون من الضروري وضع شروط الخدمة في إطار عملية تحسين مستمرة بحيث تصبح أكثر قدرة على الاستجابة وتُتيح للموظفين

---

[1] - المرجع نفسه، ص13.
[2] المرجع نفسه، ص13.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

إدارة المتطلبات من حياتهم المهنية والشخصية بشكل أفضل .وتشكل هذه التغيرات تحديات لها أثر مباشر على القوى العاملة وتقتضي وجود قيادة قوية قادرة على تجسيد الرؤية والقيم والأولويات في المنظمة، وعلى إعطاء قدوة يحتذي بها [1].

وفي وقت يواجه فيه النظام الموحد للأمم المتحدة وتشهد فيه المنظمات تغيرات كبرى من المهم أن يطلب من كل موظفي منظمة الصحة العالمية تجديد التزامهم بقيم المنظمة وكفاءتها وإطارها الأخلاقي. وينبغي أن يشجع ذلك تكوين ثقافة التحفيز والالتزام والنتائج، والتحول عن ثقافة الاستحقاق والمراقبة والتخوف من المجازفة .وسينتظر من المديرين والقادة أن يضطلعوا بدور حيوي في هذا التحول. وسيكون من الضروري أن تمتع القوى العاملة بالمواهب والمهارات المتعددة والقدرة على أداء مهام متعددة وكذلك بالقابلية للتنقل الجغرافي، وذلك من أجل تحقيق الأغراض المنشودة .ولهذه الغاية لابد من تحسين نظم التوظيف لكي يصبحوا محددي الأهداف وفعالين وأسرع مما هم عليه، مع ضمان الضبط الضروري للجودة في الوقت ذاته،مع زيادة الاستثمار في المواهب الموجودة وذلك بإتاحة فرص تنمية القدرات المهنية وعند الاقتضاء إعطاء الشهادات على المهارات من خلال التدريب .وينبغي أن تكفل الأنشطة المعززة للتنمية المهنية إمكانية التوظيف داخل المنظمة وخارجها . وينبغي إيلاء اهتمام خاص لاحتياجات القادة والمديرين فيما يتعلق بتنمية قدرات الموظفين، من أجل تشجيع الحوافز بين العاملين على نطاق المنظمة. ولدعم هذه المبادرات ينبغي تعزيز أدوات إدارة الأداء لضمان زيادة المساءلة وتحسين النتائج على المستويات كافة. ولا غنى عن المشاركة القوية من قبل ممثلي الموظفين من أجل إقامة علاقات إيجابية وفعالة بين الموظفين على أساس الاحترام المتبادل والمبادئ المشتركة للتشاور والاتصال والمرونة.

**المطلب الثالث :ترشيد التعددية اللغوية وبرامج الترجمة في منظمة الصحة العالمية**

---

[1] -المرجع نفسه، ص ص14-15.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

شكلت التعددية اللغوية موضوعا لسلسلة من المناقشات وقرارات المجلس التنفيذي وجمعية الصحة العالمية .ولقد نظرت الأجهزة الرئاسية بصفة خاصة في توصية وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة بشأن تحسين التعددية اللغوية و الثقافية وإمكانية الوصول إلى المعلومات في جمعية الصحة العالمية، بما في ذلك إعداد مسودة خطة العمل لعام 2007 والتقدم المحرز في تنفيذها. واستجابة لتوصية هذه الوحدة يتم عرض فيما يلي مسودة خطة العمل التي تتضمن اقتراحات فعلية لمواصلة تطبيق التعددية اللغوية في منظمة الصحة العالمية .والتي حددت أهدافًا متوسطة وطويلة الأجل والمرتبطة بغايات ومؤشرات محددة بغية رصد التقدم المحرز، وعلى المنظمة أن تسعى إلى تبادل المعلومات والتواصل بلغات متعددة حتى تتمكن من أداء عملها بفعالية . وينبغي أن لا تكون اللغة عائقًا أمام أداء ولاية المنظمة مع تلبية الاحتياجات الصحية للدول الأعضاء.[1]

ويساعد إتباع التعددية اللغوية على تحسين قدرة المنظمة على إبلاغ الرسائل الصحية وإنتاج وتعميم المعلومات الصحية وإيجاد المعارف الصحية وتقاسمها والاستفادة منها بأسلوب منصف .كما ستصبح المنظمة أقدر على مجابهة التحديات الراهنة للصحة العمومية ومنها تعزيز النظم الصحية من أجل توفير الرعاية الصحية الأساسية للجميع.كما شهدت أعمال المنظمة تقدمًا في تعزيز التنوع الثقافي واللغوي .كما أن وثائق الأجهزة الرئاسية التي أتيحت بصيغة مطبوعة بجميع اللغات الرسمية منذ عام 1978 أصبحت متاحة أيضًا إلكترونيًا على شبكة الإنترنت منذ عام 1998 . وتجري منذ عام 1978 ، ترجمة ما يدور في دورات الأجهزة الرئاسية فوريًا، وهو ما يحدث أيضًا، منذ فترة في اجتماعات أفرقة الصياغة التي تنظم خلال الدورات .ومنظمة الصحة العالمية هي من المنظمات المعدودة التابعة للأمم المتحدة التي أتاحت مواقع على شبكة الإنترنت ذات

[1] خطة عمل ، التعددية اللغوية، منظمة الصحة العالمية،2005-2006. ص ص 1-2 .تم تصفح الموقع:11-01-2012
http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB121/B121_6-ar.pdf

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

واجهات وقدرات للتصفح باللغات الرسمية .كما و سعت المنظمة، منذ عام 2006 ، نطاق إتاحة المعلومات الصحية بلغات متعددة، وشمل ذلك إنتاج المعلومات بلغات متعددة وواجهات الاتصال المباشر المتعدد اللغات وإتاحة أبواب مواقع الإنترنت بلغات متعددة .وقد أصدر المكتب الإقليمي للأمريكتين معجمًا متعدد اللغات، بينما ينوي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط توسيع نطاق إتاحة المعلومات الصحية باللغات الأصلية .كما توفر الأمانة مجاناً دورات للتدريب اللغوي مفتوحة لجميع الموظفين.[1]

مع ذلك فقد أعربت بعض الدول الأعضاء عن قلقها لأن التعددية اللغوية مازالت غير كافية في بعض جوانب عمل المنظمة، وأشارت بصفة خاصة إلى عدم وجود آلية في الأمانة تتولى تحديد الأولويات من المعلومات المنتجة لغرض تأمين المساواة في فرص الحصول عليها، كما أن تلك النواتج لا تتاح دائمًا بصيغة كاملة ولا في الوقت المناسب بجميع اللغات الرسمية الست .ودعت الدول الأعضاء إلى تحسين نوعية الترجمة وزيادة حجمها وإتاحتها في الوقت المناسب وأكدت أن التعددية اللغوية لا تقتصر على لغات الأمم المتحدة الرسمية الست، وأن ترجمات منشورات منظمة الصحة العالمية ووثائقها ينبغي أن تتاح باللغات المحلية إذا اقتضى الأمر ذلك .وستتناول الأمانة التصدي لهذه المشاغل في إطارالخطة الإستراتيجية المتوسطة الأجل و على إثره تم تقديم جملة من الإجراءات المقترحة وهي[2] :

- **أولويات الترجمة** .حصل فريق استعراض سياسة النشر على معطيات بشأن اللغات والفئات اللغوية التي تتشابه بدرجة كافية لإتاحة التفاهم المتبادل، والتي يمكن استخدامها في توجيه الفئات اللغوية وتحديد الأولويات اللغوية لغرض ترجمة الإصدارات التي تتناول مسائل صحية ومناطق جغرافية خاصة .ولكن العنصر الأساسي في تحسين المساواة في الحصول على المعلومات بلغات

---

[1] - المرجع نفسه،ص ص2-3.

[2] - تنفيذ خطة العمل: التعددية اللغوية،منظمة الصحة العالمية ،2008،ص1.تم تصفح الموقع:11-01-2012
http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/A61/A61_31-ar.pdf

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

متعددة هو" انتهاج أسلوب أكثر انتقائية حيال المنتجات الإعلامية التي ينبغي للأمانة أن تمنحها الأولويةة، .لذا تنوي الأمانة وضع إستراتيجية واضحة وفعالة وآلية لتحديد الأولويات اللغوية لطائفة مختارة من المعلومات التقنية وغيرها من المعلومات التي تنتجها المنظمة .وفي بعض المكاتب الإقليمية تتولى لجان النشر تحديد الأولويات فيما يتعلق بالمنشورات الهامة .ويمكن إنشاء جهاز مسؤول مماثل للأجهزة التي كانت موجودة من قبل في أقاليم أخرى وتمت إعادة إنشائها في الأمانة :

الموارد :سيضم الجهاز المقترح موظفين تقنيين وإداريين من ذوي الرتب العليا

الهدف :تحديد الأولويات لغرض ترجمة منتجات إعلامية مختارة

المؤشر :عدد العناوين المنشورة بلغات متعددة.[1]

**فريق متعدد اللغات من محرري شبكة الإنترنت**: من المزمع أيضًا تشكيل فريق من المحررين المتفرغين للعمل في موقع الإنترنت باللغات الست والذين سيتعاونون مع الموظفين العاملين في المنظمة برمتها .وسيساعد الفريق على إتاحة محتويات موقع الإنترنت المتعدد اللغات على جميع مستويات المنظمة ومواءمتها لاحتياجات عامة الموظفين في لغاتها المختلفة، مع ضمان جودة المحتويات في جميع أبواب الموقع وتقديم المقترحات بشأنها عن طريق آلية للموافق و يعمل على:

الموارد :توجد في الوقت الراهن، بعض القدرات المتعددة اللغات فيما يخص الإنترنت .

ويمكن توسيع هذه القدرات لضمان وجود المحررين في جميع اللغات.

الهدف :زيادة حجم المحتويات المتعددة اللغات والرفيعة الجودة في مواقع الإنترنت

المؤشرات :عدد الصفحات المتعددة اللغات على الإنترنت.

- **مستودعات مؤسسية** .أتيحت وثائق الأجهزة الرئاسية ومنشورات ووثائق المنظمة منذ سنوات عديدة عن طريق المكتبة الإلكترونية التابعة للمنظمة" WHOLIS " ، وعن طريق سائر مواقع

[1] -المرجع نفسه، ص3.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المنظمة على الإنترنت. ولكن قسمًا من هذه المواد لا يتوفر إلا في شكل ورقي، وعلاوة على ذلك فإن الوثائق المتاحة الكترونيًا لا تتوافر دائمًا بجميع اللغات الرسمية .ويقترح توسيع مكتبة المنظمة الإلكترونية وترشيدها لكي تصبح مستودعًا مؤسسيًا يتولى جمع وخزن منتجات المنظمة الفكرية المرقمة في موقع واحد .وسيتضمن المستودع وثائق الأجهزة الرئاسية والمنشورات التقنية والوثائق الإقليمية وما إلى ذلك .وستتوافر جميع المواد على البيانات الدالة المناسبة، أي مجموعة من البيانات التي تتيح الحصول على معلومات عن بيانات أخرى، وذلك للتمكن من البحث عن المحتويات بلغات متعددة عن طريق وسيلة للبحث على الإنترنت[1] .وسيتضمن ذلك إمكانية المسح الضوئي للوثائق والمنشورات السابقة التي لا تتاح إلا في شكل ورقي وتحويل الوثائق من صور إلى نصوص عند اللزوم. ومن الميزات الأخرى للمستودع المؤسسي أنه سيكون بمثابة مكتبة مفتوحة تضم محفوظات المنظمة وتعمل على إتاحة هذه المحفوظات إلكترونيًا ونظامًا أكثر فعالية و مرد ودية لنقل المعلومات وخزن المعطيات:

الموارد : يتعين مسح ما يناهز ستة ملايين صفحة من المنشورات والوثائق وإضافة بيانات دالة لإتاحة إمكانية البحث المتعدد اللغات لمجموعة المواد برمتها.

الهدف : إقامة مستودع مؤسسي إلكتروني لتيسير البحث عن المصادر والوصول إليها مجاناً

المؤشر :عدد الوثائق والمنشورات التي يتم مسحها ضوئيًا وتحويلها[2].

-**الشكل والمصطلحات** .لضمان فعالية إتاحة الاتصال المباشر بلغات متعددة، ينبغي تحقيق الاتساق في استخدام المصطلحات والجمل الرئيسية .وقد تكون هناك تباينات إقليمية في بعض اللغات ولكن هذه التباينات تبقى حالات استثنائية عندما يتعلق الأمر بالصحة العمومية .ولابد أن يكون هناك على نطاق المنظمة برمتها، اتساق في استخدام اللغات، وخاصة فيما يتعلق باستخدام المصطلحات

---

[1] - المرجع نفسه،ص 2.
[2] - المرجع نفسه،ص3.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

والجمل التقنية والخاصة بالصحة العمومية في كل لغة .ومن المزمع أن تتم صياغة سياسة واضحة من أجل توحيد الشكل والمصطلحات المستخدمة على نطاق المنظمة ككل .وسيساعد التوحيد على تحسين نوعية المعلومات المنتجة بلغات متعددة ومضامين مواقع الإنترنت .وتتوافر للعديد من البرامج دلائل خاصة بالشكل ومسارد للمصطلحات التي يمكن توحيدها فيما يخص كل لغة.

الموارد : هناك أدلة تحتوي على قواعد الأسلوب التي ينبغي إتباعها كما توجد مسارد للمصطلحات. ولابد من وجود محررين تقنيين يعملون باللغات المعنية لتنفيذ عملية توحيد المصطلحات والأساليب.

الهدف : توحيد الأدلة الخاصة بالأسلوب ومسارد المصطلحات الرئيسية بجميع اللغات الرسمية.

المؤشرات : عدد الأدلة الخاصة بالشكل التي يجري نشرها والنسبة المئوية للمجالات التقنية التي تتم تغطيتها في كل لغة من اللغات الرسمية.

- **المنشورات** .لتنظيم العمليات الراهنة وتعزيز مردودية النشر وتوحيد الصيغ الإلكترونية، يقترح تطبيق خطة عمل رشيدة قائمة على استخدام لغة . XML وتشير الدراسات التجريبية إلى أن التنضيد باستخدام لغةXML يمكن أن يكون أقل تكلفة من التنضيد التقليدي بنحو 30% إلى 40% ويتيح تنضيد الملفات المرجعية بهذا الأسلوب إنتاج المعلومات في صيغ متعددة وبتكلفة إضافية زهيدة، مع إمكانية تقليص تكاليف تنضيد وثيقة واحدة ونشرها على الإنترنت بلغات متعددة .كما تساعد هذه الملفات المرجعية على إعادة استخدام المحتويات في إصدار معلومات محدثة. وتمثل ملفات الطبع حسب الطلب إحدى الصيغ التي يتيحها مسار العمل باستخدام لغة XML وبتكلفة إضافية قليلة، ويساعد ذلك على طبع المنشورات في مواقع متعددة .وتتيح هذه الطريقة توفير

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

تكاليف الطبع وتكاليف إرسال المواد إلى من يستفيد منها على الصعيد المحلي، علاوة على إمكانية تكييف محتويات المواد التي تصدرها المنظمة لثقافة المستفيدين ولغتهم.[1]

الموارد : يمكن إتاحة الأموال بتقليص تكاليف النشر من خلال ترشيد مسار العمل وعملية الإنتاج بما، يتيح صرف تلك الأموال على إنتاج صيغ متعددة اللغات.

الهدف : إقامة مسار عمل باستخدام لغة XML لمنتجات المعلومات من أجل تيسير الحصول عليها بلغات مختلفة.

المؤشرات :عدد المنشورات المتعددة اللغات والمتعددة الصيغ.

- **تنسيق التعددية اللغوية** :سيتولى أحد المنسقين الإشراف على تنفيذ الأنشطة المقترحة آنفًا إلى أن يتم إدراج المشاريع المتعددة اللغات في أنشطة الأمانة .وسيؤدي المنسق المهام التالية :تنسيق الأنشطة المتعددة اللغات وصياغة إستراتيجية للتعدد اللغوي وتوحيد السياسات

• التعاون مع الأجهزة المسؤولة على وضع آلية للتوجيه وتحديد أولويات الترجمة والنشر.

• تشجيع استعمال التكنولوجيات الجديدة بهدف ترشيد مسارات العمل وفي آخر الأمر إطلاق الموارد لاستثمارها في مشاريع متعددة اللغات.

• وضع دلائل تقنية للمنشورات والوثائق المتعددة اللغات وتعزيز القائمة منها

• إسداء المشورة في كافة جوانب التعددية اللغوية

• التعاون مع خدمات تدريب الموظفين والموارد البشرية من أجل تصميم دورات لإذكاء وعي الموظفين بشأن التعددية اللغوية والتعددية الثقافية.

• إنشاء قاعدة للبيانات عن أفضل الممارسات في مجال التعددية اللغوية والمحافظة على تلك القاعدة.

---

[1] - تنفيذ خطة العمل،منظمة الصحة العالمية،ماي 2008، ص1.تم تصفح الموقع:2012-01-11
https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/A61/A61_R12-ar.pdf

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

•التعاون الوثيق مع كافة مستويات المنظمة بهدف توسيع نطاق المشاركة وتيسير التبادل العمل في إطار شراكات مع شتى المجموعات اللغوية داخل المنظمة وخارجها، على دراسة الاحتياجات من المعلومات الصحية وتشجيع تنفيذ المكتبات الصحية الافتراضية.[1]

[1] -المرجع نفسه،ص 2.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

## خاتمـــــــة

اندرجت الدراسة في إطار البحث عن إجابة على الإشكالية في مدى تمكن المنظمة الدولية من استيعاب الاختلافات الثقافية وفقا لطبيعتها الدولية البيروقراطية و الهرمية ، بمعنى التعامل مع التعددية الثقافية وفقا لتلك الطبيعة ومن خلال هذه الدراسة تمكنا من الوصول إلى جملة من النتائج تم تقسيمها إلى مجموعتين :

المجموعة الأولى : متعلقة بالمنظمة الدولية بصفة عامة.

المجموعة الثانية: متعلقة بالمنظمة العالمية للصحة.

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

1- التعدد الثقافي طبيعة وميزة داخل المنظمة الدولية وموجود على كل المستويات فتركيبتها البنيوية الداخلية و المتمثلة في جملة الموظفين الدوليين من مختلف النوع الاجتماعي والأديان والأعراق واللغات و الخبرات المهنية و القدرات اللغوية للعمل ضمن بيئة تنظيمية مشكلة بذلك بيئة عمل غير متجانسة.

2- الاختلافات الثقافية داخل المنظمة الدولية تولد جملة من الآثار السلبية و النتائج الإيجابية على حد سواء بداية مع الأثار السلبية منها :

- خلق جو من الاضطراب الإداري من خلال سيادة ظروف عدم اليقين و الارتباك والإحباط.

- وضع حواجز أمام المشاركة الكاملة خاصة للأقليات و النساء .

- صعوبة الاتصال بين فرق العمل المختلفة ثقافيا داخل المنظمة الدولية.

- نقص الأداء و زيادة التكاليف من خلال عمليات التغيب و الدوران الوظيفي .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- وجود ممارسات اللأخلاقية كالتمييز و التحيز و سيادة الصور النمطية والأحكام المسبقة والتفكك التنظيمي داخلها.

- الزيادة من حدة الغموض و التعقيد و الالتباس و حالات سوء الفهم .

- عدم السرعة في اتخاذ القرارات لصعوبة التوصل لإتفاق مما يعيق تنفيذ الإجراءات التنظيمية ويحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها.

3 - بإمكان المنظمة الدولية الاستفادة من التعدد الثقافي محدة 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 فهي كالآتي:

- تعزيز الرأسمال البشري و التنظيمي من خلال قدرتها عل جذب و استبقاء مواهب وذوي القدرات المعرفية من خلال الفرص التي تتيحها لهم لتجسيدها كما أن التعدد يمكنهم من الاستفادة من بعضهم من خلال برامج التعليم ة دورات التدريب.
- إن التعدد الثقافي يؤدي للإبداع لأن الاختلاف يؤدي لطرح تنوع في الأفكار ووجهات النظر وخيارات متعددة و بدائل خلاقة تمكن المنظمة من اختيار أفضلها والأمر لا يتعلق بعددها و إنما بنوعية البدائل المطروحة و بالتالي 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 :

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- اعتماد سياسة إدماج النوع الاجتماعي من خلال زيادة نسبة توظيف النساء سواء على مستوى المقر و كذلك المقرات الإقليمية .
- رفع حصص الدول الأعضاء برفع نسب توظيف مواطنيها و لا تبقى حكرا على الدول المؤسسة لها من خلال المساواة في التمثيل الجغرافي.
- تنمية و تطوير الموارد البشرية العاملة في ذمتها من خلال الدورات التدريبية القائمة على التعدد الثقافي .
- الأخذ بمعيار "**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 و التدابير اللازمة للاستفادة منه للوصول إلى الشرعية من خلال الاعتراف بالاختلافات الثقافي كأمر طبيعي في الإنسانية جمعاء و كميزة تنظيمية تمكن المنظمة الدولية من الإستفادة من إيجابياته و كإستراتيجية إدارية طويلة المدى تمنكن من تسخير كافات الإمكانات لخدمة المنظمة الدولية و إستجابة عاجلة للمشاكل التي قد تفرزها الإختلافات الثقافية والذي يفرض عليها تجسيد مبدأ احترام الأخر ضمن الممارسات التنظيمية خاصة من منطلق أنه التزام أخلاقي .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**قائمة المراجع :**

- **المراجع باللغة العربية :**

- **مواقع الانترنت :**

1 -**الدساتير :**

- دستور منظمة الصحة العالمية. تم تصفح الموقع يوم : 14 – 5 – 2011.

http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/AR/constitution-ar.pdf

2 - **التقارير :**

1- عبد الوهاب علي محمد، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، الأمم المتحدة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا جويلية 2003. تم تصفحه: 11 نوفمبر 2011.

http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan030506.pdf

2- التقرير السنوي للموارد البشرية منظمة الصحة العالمية ، جانفي 2007. تم تصفح الموقع في 11: نوفمبر 2011 http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB122/B122_24-ar.pdf

3- التقرير السنوي للموارد البشرية ، منظمة الصحة العالمية ، جانفي 2007.تم تصفح الموقع في 11: نوفمبر 2011.

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

4- تقرير الموارد البشرية ، منظمة الصحة العالمية ،الدورة 128، نوفمبر 2010. تم تصفح الموقع:11نوفمبر2011

http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB128/B128_31-ar.pdf

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

5- تنفيذ خطة العمل: التعددية اللغوية،منظمة الصحة العالمية ،2008،.تم تصفح الموقع:11-01-2012 http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/A61/A61_31-ar.pdf

6 - تنفيذ خطة العمل،منظمة الصحة العالمية،ماي 2008، ص1.تم تصفح الموقع:11-01-2012 https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/A61/A61_R12-ar.pdf

7- خطة عمل ، التعددية اللغوية، منظمة الصحة العالمية،2005-2006..تم تصفح الموقع:11-01-2012 http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB121/B121_6-ar.pdf

**- قائمة المراجع باللغة الأجنبية :**

A= Ouvrages et contribution dans des ouvrages collectifs:

1- Adler ,Nacy ,Adler N. J. International dimension of organizational behaviour. Boston: PSW-Kent,1991 .

2- Amir,Y ,Amir, Contact hypotheses in ethnic relations. Psychological Bulletin, 1969.

3- Barnett, Michael and Martha, Finnemore, Rules For The World, International Organizations in Global Politics ,Ithaca ,Cornell University Press, 2004.

4- Bowers Cannon,. A., Salas, E., Converse, S. A. Shared Mental Models in Expert Team Decision Making, in Castellan, N.]. (Ed.) ," Individual & Group Decision Making," Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates,1993.

5- Brawn, E. Collins,H. Guetz kow, A Social Psychology of Group Processes for Decision-making, New York: Wiley,1964.

6-Bull, Anthea. Séverine, Loinard . Maguy-Myriam, Sulmona, Communication InterculurelleT: Gestion necessaire, oupreoccupations superflue? ,paris MBA Management des Ressources Humaines 2004-2005

-7- Charles, Savage, Fifth Generation Management: Integrating Enterprises Through Human Networking, Bedford, Mass.: Digital Press,1990.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

8- David ,Brown , Managing Conflict at Organizational Inter/aces, Reading, MA: Addison-Wesley, 1983
9- Dennis, R. Briscoe . Randall S. Schuler. International Human Resource Management. 2nd Edition. New York: Rout ledge, 2004.
10- Dennis, Miller, Equality Management: Towards a Materialist Approach. Gender, Work and Organization, London ,1996
11-Edmond, Marc . Picrrd Dominique, Relations et communications interpersonnelles, Paris, Editions Dunod, , 2000.
12- Edward ,T Hall, The Silent Language. New York: Anchor Books - Random House, 1973.
13- Edward T Hall.M.R Hall. Understanding Cultural Differences. Yarmouth ME: Intercultural Press,1990
14-Ernest, Haas. When Knowledge is Power; Three Models of Change in International Organizations. Berkeley CA: University of California Press, 1990.
15- Fons ,Trompenaars.Charels Hampden-Turner. Riding the Waves of Culture, Understanding Diversity in Global Business. 2nd ed. New York, , D.C.: McGraw-Hill, 1998.
16- Friedrich, Fratochwil .Edward D. Mansfield eds, International Organization, New York: Addson-Wesley Longman Inc, 1994
17- Gagnon.s, Cornelius, From equality to managing diversity to capabilities: a new theory ofworkplace diversity. In: Cornelius, N. (Ed.), Building Workplace Equality: Ethics, Diversity and Inclusion. Thomson, London, 2002.
18- Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Difference in Work-Related Values, Thousand Oaks : Sage Publications, 1980.
19-Geert , Hofstede, Culture and Organizations, Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 1997
20- Geert, Hofstede,. Culture and Organizations, Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 1997.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

21- Gino, Gramcci, Les actes de langage dans les organisations, Editions
Harmattan, Paris, 2003.
22-Helaey,Standing.Elaine,Baume, Equal, Equity Apport Unities Gender and Organization Performance, Workshop Global Health Workforce Strategy genev,departement of organization of health services delivery,2001.
23-Hogue, Cladia ,Cultural Diversity in Organizations ,Master Thesis, unbruka, university,school of management
24- JAKOB ,SON Roman, Essais de linguistique générale, Paris, Editions du Minuit, 1981.
25- James E, Dougherty . L Robert. Jr Pfaltzgraff Jr. Contending Theories of International Relations. New York: Harper and Row, 1990.
26-. Johnson.A Theodore, THE Paralysis Of Culture :Developing a Cultural Awareness ProcessTo Increase Cross-Cultural Understanding in International Organizations, The Fletcher School of Law and Diplomacy,2009
27-Jon R. Katzenbach et Douglas K . Smith ,The Discipline of Teams, Harvard Business Review, 1993.
28-K. E – Watkins . Victor. Marsick, Sculpting the Learning Organization: Lessons In the Art & Science of Systemic Change, San Francisco, CA: Jossey-Bass,1993.
29-Kirton Gill ,annemarie,greene, the dynamics of managing diversity a critical approach, elsevier ltd,third edition , 2010
30-Kirton, Gill ., What is dynamics of diversity? In: Johnstone, Managing Diversity in the Workplace,London,2002..
31- Lisa, Martin, L. Simmons Beth A. .International Institutions: an International Organization Reader Cambridge, MA: MIT Press, 2001

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

32-Martha, Finnemore, International Organizations as Teachers of Norms, International Organization Reader, ed. Beth Simmons and Citing work by Paul DiMaggio and Walter Powell.1997.
33-Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, London: McGraw-Hill,1991.
34-Michael, Bosche, Le Management Interculturelle, Editions_Nathan, 1993.
35-. Mill ,Albrecht,edward .International HRM: Managing diversity in the workplace. Oxford: Blackwell, 2000.
36-Nye, Joseph . Soft Power: The Means to Success in World Politics New York: Public Affairs Publishing, 2004.
37- Philippe ,CABIN, La communication : Etat des savoirs, Sciences Humaines, Paris,2005.
38- R ijamampianina, Rasoava, Effective Management in Multicultural Organizations, London, 1997.
39-Reisinger, William. . Todd Mathers,"National Entanglements in International Governmental Organizations in the Politics of Global Governance.
40-Roman, Jakobson, Essais de linguistique générale, Editions du Minuit, Paris, 1981
41- Robert.Kandola, Jhon. Fullerton. Managing the Mosaic: Diversity in Action. London , Institute of Personnel and Development (IPD), 1994.
42- Robert. J House, Cultural Influences on Leadership and organizations: Project globe, Presses Universitaires de Grenoble, ,2006.
43-S.Lif, Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics.Employee Relations, 1996.
44-Taylor, Cox, Creating the Multicultural Organizations, sanfrancisco ,jossey-bass,2001.
45- Taylor, Cox,devlopping competency to manage :readings,cases and activities,san francisco,betters publishers,1997.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

46_ Taylor Cox,cultural diversityin organization:theory, research and practice,san Francisco ,berrett -koehler publishers,1993.
47- Walker. E Baker, Networking Smart: How to Build Relationships for Personal & Organizational Success, New York: McGraw-Hill,1994.
48-W. E Bosche , Le Management Interculturelle, Editions Nathan.1993
49- Weisinger, Y ,Judith Understanding the Meaning of Diversity in a Nonprofit Organization, New Mexico State, New Mexico State, 2004-2000.
50-Yves .Beigbeder, The World Health Organization, London: Martinus Nijh off Publishers, 1998.

B- Periodicals:

1-Amaram ,Donatus. Amaram "Cultural Diversity: Implications For Workplace Management", Journal of Diversity Management, Vol 2, N° 4, Fourth Quarter 2007.
2-Barnett, Michael . Martha Finnemore . "The Politics, Power, and Pathologies of International Organizations." International Organization,vol 53, no. 4 Autumn 1999.
3- B .D'Netto. S.A. Sohal," Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Empirical Assessment", International Journal of Man power,vol 20 n°8, . 1999.
4- Browe,r Ralph S . Mitchel Y. Abolafia. "Bureaucratic Politics: the View from Below", Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 7, No. 2, April,1997
5-B.Anderson," Expatriate Selection: good management or good luck?," International Journal of Human Resource Management 16 (4), 2005.
6- Cabur .Agos,C,Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences, international , journal of man power ,vol19,n°4,2009
7- D. M., Schweiger ,Sandberg, W. R. Rechner, P. L. "Experiental Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, & Consensus Approaches to

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Strategic Decision Making,"Academy of Management Journal, Vol. 32. 1989E.
8- D Swanson."Diversity programs: attitude and realities in the contemporary corporate environment. Corporate Communications", An International Journal.vol 7 n°4,
9- E. L. Bell.'Racial and ethnic diversity: The void in organizational behaviour courses'. Organizational Behaviour Teaching Review, 1988
10- Graham Allison and M.H. Halperin, "Bureaucratic Politics: A Paradigm and Some Policy Implications" World Politics,vol 04,n°12 ,1972.
11- Haas, Peter M. "Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination" ,International Organization, Vol. 46, No. 1 Winter, 1992..
12- Kupka ,Bernd. André, Everett, "The Rain bow Model of Intercultural Communication Comptence:A Review and Extension of Existing Research", Intercultural Communication Studies 971 : 2 2007.
13- M.Bond .T,pyle,"diversity dilemmas at work", journal of management inquiry,vol,7n°3,1998.
14- Mazur,Barbara, " cultural diversity in organization theory and practice", journal of intercultural management, vol 2, n2 November 2010..
15- Nekane, Basabe and Mar a, Ros," Cultural dimensions and social behavior correlates: Individualism-Collectivism and Power Distance", Cultural Dimensions And Social Correlates, Presses Universitaires de Grenoble, N° 1,2005.
16-N.Jewson, D. Mason, The theory and practice of equality policies: liberal and radical approaches. The Sociological Review ,1986
17- P.Iles, " Learning to work with difference", Personnel Review.vol 24, n°(6), 1995
18- Rasoava,Rijamampian, "Effective Management in Multicultural Organizations Creating a Learning-Based Order With a "Sharing Principle " , Econ. J. of Hokkaido Univ., Vol,. 25,1996..

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

19- Rosado,Caleb, " what do we mean: by managing diversity," work force diversity" vol3, hyderable India ICAFAI University, 1996.
20-Savage, Fox. "Debating Management Learning: Part I," Management Learning, Vol. 25,No.1, 1994.
21- Robert, Kohls" Developing Intercultural Awareness," Washington: Society for Intercultural Education, Training, & Research. 1981.
22- S.Moore, "Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organizational training and development". Journal of European Industrial Training: 23 (4/5) (1999.
23- Shen, Jile .Ashook , Chanda ." ,managing cultural diversity,through human resource management :on international perspective, school of management" ,vol21,n°34,2008.
24- Sonja ,Traven .the impact of culture on organizational behavior, Management, Vol 13, 2008
25-Taylor, Cox. "Problems With Research by Organizational Scholars on Issues of Race & Ethnicity," Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 26,1990.
26-.Taylor, Cox . S. Blake. "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness," The Executive, Vol. 5, No.3, 1991.
27- Thomas, D avid.Robin, Ely. "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes". Administrative Science Quarterly, 2001.
28- V. Marsick, I,Trends in Managerial Reinvention, Management Learning, Vol.25, No.1,1994

C- Conférence :

1-Bernard Erika, Management cultural diversity: integration values and managementskills, annual conference, may 2009.
2-kmoon Molly ,"understanding the impact of cultural diversity on organization", The research department air command ,march 1997

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Meeting, "report, in tegrating gender into the curricula for health professionals",world health organization, 4-6 December 2006.

D- Internet Référence :

1 - EIMD," European Institute for Managing Diversity. Available online2003 الموقع www.managingdiversity.se, www.eimd.org. [2011-11-17, 14:28]

2- Digh, P. Coming to terms with diversity .HR Magazine 3 ,117 ,(12)43, 1998,. Retrieved February 13, 2011, from الموقع : http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/1198digh.asp

3- J.P .Johnson," *Creating a diverse workforce* ".Retrieved February 13,2011 الموقعhttp://www.shrm.org/hrresources/whitepapers_published/CMS_005379.asp#p04

4 - Jennifer E.Beer, "The Iceberg Metaphor." 1997-2003. Accessed July 20, 2010. http://www.culture-at-work.com/iceberg.html,: الموقع

5- J Robin Ely an A David Thomas, Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 2. Jun., 2001, الموقعhttp://links.jstor.org/sici?sici=00018392%28200106%2946%3A2%3C229%3ACDAWTE%3E2.0.CO%3B2-F.

6-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 الموقع : http://www.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB119-121-REC1/p3-en.pdf

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**فهرس الجداول و الأشكال**

**فهرس الجداول** **الصفحة**


الجدول رقم01 تصنيف الأبعاد الثقافية..... 15

الجدول رقم 02 نتائج الدراسة لعدد من الدول وفقا لدرجات الأبعاد الثقافية لمشروع غلوب 20

الجدول رقم 03 توجهات القيم في دراسة كليكون و ستروديباك Kluckhohn, Strodtbeck 41

42

الجدول رقم 04 مصفوفة الخلل الوظيفي..... 53

الجدول رقم 05 مقارنة للمقتربات التنظيرية للمنظمات الدولية..... 56

الجدول رقم 06 أنواع التنظيمات..... 60


**فهرس الأشكال** **الصفحة**


الشكل رقم 01 طبقات التعدد الثقافي..... 18

الشكل رقم 02 التطور التاريخي لإدارة التعدد الثقافي..... 24

الشكل رقم 03 مجالات نشاط في إدارة التعدد الثقافي..... 61

الشكل رقم 04 نموذج التفاعل لتأثير التعدد الثقافي..... 62

الشكل رقم 05 نموذج التغير للعمل في التعدد الثقافي..... 67

الشكل رقم 06 أدوات ومناهج تنفيذ إدارة التعدد الثقافي..... 73

الشكل رقم 07 التنوع الثقافي و تأثيراته على الإدارة..... 75

الشكل رقم 08 مراحل نموذج البناء..... 87

الشكل رقم 09 الإطار المفاهيمي لفعالية الإدارة المتعددة الثقافات..... 88


PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**مقـــــــــــدمة** .....

**الفصل الأول : إلإطار المفاهيمي و النظري للتعدد الثقافي و المنظمة الدولية : ضبط مفاهيمي و تأصيل نظري**

**المبحث الأول ضبط مفاهيمي: التعدد الثقافي و إدارة التعدد الثقافي والمنظمة الدولية**.....

المطلب الأول :مفهوم التعدد الثقافي..... .....

المطلب الثاني :ضبط مفاهيمي لإدارة التعدد الثقافي.....

المطلب الثالث :مفهوم المنظمة الدولية.....

**المبـــحث الثاني : التأصيل النظري للتعدد الثقافي و المنظمة الدولية** .....

المطلب الأول:منظورات الاختلافات الثقافية في الإدارة.....

المطلب الثاني :منظورات إدارة التعدد الثقافي.....

المطلب الثالث: تأصيل نظري للمنظمة الدولية.....

**الفصـــل الثاني :الإستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي**.....

**المبحـــث الأول :إستراتيجيات إدارة التعدد الثقافي**.....

المطلب الأول : إستراتيجية خلق منظمة متعددة الثقافات.....

المطلب الثاني : الإستراتجية الدفاعية والإستراتيجية الإستباقية.....

المطلب الثالث:إستراتيجية نموذج البناء.....

**المبحث الثاني : الممارسات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية الدولية**.....

المطلب الأول : الممارسات التنظيمية الفعالة لإدارة التعدد الثقافي.....

المطلب الثاني :الاتصال عبر/ بين الثقافات.....

المطلب الثالث : تنمية الموارد البشرية الدولية.....

**الفصل الثالث :إدارة التعدد الثقافي في إطار منظمة الصحة العالمية**.....

**المبحث الأول: الهيكل التنظيمي لمنظمة الصحة العالمية**.....

المطلب الأول: العضوية و البنيات.....

المطلب الثاني: المنظمات الإقليمية و مبدأ اللامركزية الإدارية.....

المطلب الثالث : عمل منظمة الصحة العالمية.....

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

**المبحث الثاني : ثلاثية الثقافات في منظمة الصحة العالمية.....**

المطلب الأول: منظور هوفستد و الثقافة الوطنية.....

المطلب الثاني : أثر الثقافة المنظماتية على منظمة الصحة العالمية.....

المطلب الثالث : طبيعة الاتصال عبر / بين الثقافات في منظمة الصحة العالمية.....

**المبحث الثالث: مبادرات منظمة الصحة العالمية للتعامل مع التعدد الثقافي.....**

المطلب الأول: البرامج النوعية وسياسة إدماج النوع الاجتماعي في منظمة الصحة العالمية .

المطلب الثاني: تنمية و تطوير الموارد البشرية للمنظمة في منظمة الصحة العالمية ...

المطلب الثالث : ترشيد التعددية اللغوية وبرامج الترجمة في منظمة الصحة العالمية.....

**خاتمة** .....

**الملاحق**.....

**قائمة المراجع**

**فهرس الجداول و الأشكال** .....

**فهرس المحتويات** .....

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com