

إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال  
الدولية .  
تطبيقات إدارة التنوع في شركة - زين  
اتصالات الخليج . - Managing cultural  
diversity in international business organizations.  
Zain 's Diversity Management Applications.

د- آسية هبري<sup>1</sup>.

أستاذة محاضرة ب .

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير .

جامعة -اسطبولي مصطفى معسكر - الجزائر.

[assiahebri@gmail.com](mailto:assiahebri@gmail.com)

تاريخ الارسال: 2019/07/12

تاريخ القبول: 2019/11/11

### ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الإستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، الذي يعد من أكثر المواضيع أهمية و هذا نظرا للقناعة المتزايدة بأهمية إدارة وتنمية التنوع في الموارد البشرية كأحد العناصر العامة والمؤثرة في نجاح تلك المنظمات، مع الإشارة إلى حالة شركة زين للاتصالات التي حققت ميزة تنافسية مهمة في ميدان نشاطها بفضل استقطاب المواهب من مختلف الجنسيات وتطويرها وخلق بيئة عمل مناسبة بالتركيز على النجاحات العملية و ليس الاختلافات التي يمكن التعامل معها بإتباع استراتيجيات مدروسة لإدارة التنوع التي أصبحت من الأعراف الدولية اليومية في أماكن العمل.

**الكلمات المفتاحية :** التنوع ، إدارة التنوع ، الشركة الدولية ، التدريب الدولي ، شركة زين للاتصالات.

<sup>1</sup>- آسية هبري . [assiahebri@gmail.com](mailto:assiahebri@gmail.com)

## Abstract :

- The aim of this study is to précised the strategic role of human resource diversity management, which is the most important subject, given the growing conviction of the importance of managing and developing diversity as a general and influential factor in the success of these organizations. The case of Zain Telecom Gulf company Is an important example in the management of diversity, by its activity of attracting and developing talents of different nationalities, and creating an appropriate working environment by focusing on the practical performances, and not the differences, that's can be managed by the mobilization of strategies for managing diversity, which has been an international daily practices in work.

**Keywords:** Diversity, Management of human resources, International Company, International Training, Zain Telecom..

### ➤ إشكالية الدراسة:

- إن مدخل إدارة التنوع يتبع سياسات التطوير التنظيمي ، بما يعظم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال عامة و الدولية منها خاصة ، واعتبارها أحد الإستراتيجيات التنافسية الفعالة التي تدعم الموقع التنافسي للمنظمات ، في ظل التطورات العالمية المعاصرة ولمواجهة التحديات المختلفة وعلى كل الأصعدة ، لذلك يمكن تحديد إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هي أهم أبعاد التنوع في الموارد البشرية وخصائصه في الشركات الدولية ؟
- ما هي أهم استراتيجيات إدارة التنوع في المنظمات الدولية المعاصرة ؟
- ما مدى أهمية إدارة التنوع في شركة زين للاتصالات و ما أوجه الاستفادة منها.

### ➤ أهمية الدراسة :

- 1- الأهمية الإستراتيجية لإدارة التنوع على المستويين المحلي والدولي، وتطبيقات ذلك في الشركات الدولية.
- 2- الأهمية المتزايدة لإدارة التنوع في منظمات الأعمال ، و علاقة إدارة الموارد البشرية بذلك.

### ➤ أهداف الدراسة :

- يمكن إدراج أهداف الدراسة فيما يلي:
- 1- التعرف على مفهوم التنوع وأهم أبعاده وإدارة التنوع كمدخل من المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- 2- شرح تطبيقات إدارة التنوع في الشركات الدولية.

3- اقترح بعض التوصيات التي تمكن القائمين على إدارة الموارد البشرية من تطوير تطبيقات إدارة التنوع في الموارد البشرية وتمييزها والاحتفاظ بها لتدعيم وتعظيم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

### ➤ فرضيات الدراسة :

- 1- إن التنوع في القوى العاملة يخلق التحديات، و لكنه يخلق معها مزيجا ثقافيا يدعم إدارة للمواهب مما يساهم في الحفاظ على الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة .
- 2- يساهم تنوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبع في شركة زين للاتصالات في التقليل من الاختلافات الثقافية وجعلها في خدمة زبائن الشركة في مختلف فروعها الدولية .

### ➤ هيكل الدراسة :

- سيتم التعرض لهذا الموضوع من خلال المحاور التالية:
  - المحور الأول : مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية الدولية و مراحلها .
  - المحور الثاني: تطبيقات إدارة التنوع في الشركات الدولية.
  - المحور الثالث: دراسة حالة شركة زين للاتصالات.
- المحور الأول : مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية الدولية و مراحلها .

### 1- مفهوم التنوع في الموارد البشرية في المنظمات :

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

- يعرف تنوع الموارد البشرية بأنه تشغيل واستخدام الأفراد المتنوعين من حيث خصائصهم وصفاتهم الذاتية مثل: العمر والعرق والجنس والسلالة وغير ذلك. بينما يعرف أيضا بأنه ذلك

المزيج من النوع والأصل والعرق والعمر والقدرات الجسدية ونحو ذلك لقوى العمل، كما أن التنوع في جوهره يعني الاختلاف بين سلوك الأفراد والذي يرجع إلى اختلاف ثقافتهم وخصائصهم<sup>2</sup>.  
- كما يعرفه COX أيضا على أنه: " اختلاف الهويات الثقافية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون معا في بيئة العمل"<sup>3</sup>.

- التنوع في قوة العمل يتجسد حسب Anderson, Metcalfn في ثلاثة أنواع رئيسية هي<sup>4</sup>:

➤ **التنوع الديمغرافي** : يشير إلى اختلاف الأفراد في الخصائص الديموغرافية مثل العمر والأصل العمر الجنس ... .

➤ **التنوع المعلوماتي** : يشير إلى تنوع خلفيات الأفراد من حيث المعرفة ومستوى التعليم والخبرة والمنصب الوظيفي والوظيفة التي يؤديها.

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

## 2- إدارة التنوع في الموارد البشرية :

- يدل التنوع على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة، من حيث العرق و الجنس والأقلية أو الدين أو القدرات أو التوجهات السياسية و الاجتماعية أو غيرها. يرتبط التنوع في القوى العاملة بثقافة المنظمة بصفة أساسية ، مما قد يعقد مسألة التعامل الفوري مع بعض المشاكل العارضة المتعلقة بهذا التنوع، فالأفراد العاملون يرغبون دائما في الاندماج في المنظمة بطريقة سلسة دون تعقيدات أو عراقيل ويرتبط هذا بدوره بوجود ثقافة المنظمة القادرة على دمج الأفراد بسرعة في التنظيم.

- يعتبر التنوع مصدرا هاما من مصادر الكفاءة فهو تعبير عملي عن وجود ثقافات عديدة من مجتمعات متنوعة تمكن من التعامل الجيد مع الوضعيات المعقدة في مناخ أعمالها و هذا ما يجب التعامل معه بحذر و احترافية تفاديا للآثار السلبية و تقوية الروابط الوظيفية التي تساهم دائما في التقليل من التفاعلات السلبية الناتجة عن الاختلافات الموجودة مهما كان نوعها .

## 3- مراحل إدارة التنوع:

<sup>2</sup> الحمزة عبد الحليم ، (2016) إدارة التنوع في الموارد البشرية - تجارب عالمية - ، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، العدد 2 ، المجلد 8 ، ص 143.

<sup>3</sup> الحمزة عبد الحليم ، مرجع سابق ، ص143.

<sup>4</sup> Anderson. T et Metcalf .H, **Diversity: stacking up the evidence**, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2003, p 20, and Ozbilgin. M, **Global diversity management : the case of automobile manufacturing companies in Japan**, Paper presented at the Japan institute of labor policy and training, Tokyo, 2005, p 12.

-أصبح التنوع ظاهرة غالبية على أماكن العمل خاصة في الشركات الدولية و متعددة الجنسيات و أصبح من المداخل الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية لها ، وأبدعت الشركات الحالية في ابتكار وسائل وإجراءات خاصة لتبني التنوع و الاستفادة من تعدد الثقافات بواسطة ثقافة موحدة للعمل و يمكن التعبير عن مراحل تطور الوعي بالتنوع في المنظمات كالأتي :

## الشكل رقم 02 : مراحل الوعي بالتنوع :

أعلى مستوى للوعي بالتنوع :



<b>التكامل: Intégration</b> ➤ إدارة الشركة تدرك أن التنوع حقيقة واقعة تجعلها تتكامل إدراكيا و سلوكيا و يكون ذلك كله في مصلحة العمل .
<b>التكيف: adaptation</b> ➤ القدرة على تبني و التكامل مع الثقافات الأخرى . ➤ القدرة على التحول من منظور ثقافي إلى آخر.
<b>القبول: acceptation</b> ➤ تقبل الاختلافات في السلوك و احترام الاختلافات القيمة . ➤ الاعتراف بصحة الطرق الأخرى للتفكير و رؤية العالم.
<b>تقليل الاختلافات Minimization of differences</b> : ➤ إخفاء أو التقليل من الاختلافات الثقافية. ➤ التركيز على التشابه بين جميع الناس .
<b>الدفاع: Defence</b>

أدنى

- الشعور بالتهديد للرؤى المختلفة.
- استخدام الحكم السلبي المقولب على الآخر.
- إفتراض تفوق ثقافة معينة .



الرفض و

**Denial : النكران**

- نظرة ضيقة و محدودة للعالم .
- عدم وعي بالاختلافات الثقافية .
- في حالات معينة يتم الإدعاء بعدم إنسانية الثقافات الأخرى .

**المصدر : صالح مهدي العامري ، طاهر الغالبي ، (2008) ، مرجع سابق ، ص 138.**

- إن إدارة التنوع تعني بناء ثقافة تنظيمية تجمع كل الأفراد العاملين بالمنظمة و تصل بهم إلى أقصى طاقاتهم الإنتاجية ، و يمكن للإدارة العامة للمنظمة التعامل بطرق مختلفة مع التنوع بقواها العاملة ، يكون هدفها النهائي الوصول إلى الاستفادة من الطاقات الذهنية و المهارات و المواهب الخاصة بجميع الأفراد بخلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل الجماعي و الإنتاجي الكفاء و الفعال .

#### 2-4 - إستراتيجيات تطوير الوعي بالتنوع :

- إن عملية تطوير الوعي بالتنوع و التكيف يمكن أن تنطلق من مصدرين أساسيين هما الفرد والمنظمة .

➤ الإستراتيجيات الفردية لإدارة التنوع : يكون ذلك بالسلوكيات التالية :

#### 1- الفهم و التفهم Understanding :

- يبدأ الفهم بسلوك المدراء الذي يقتضي عدم التمييز و تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص ، و عدم التطرف ، و هي أمور تنص عليها القوانين ، و لكنها تعبر بالقناعة و الممارسة لدى الأفراد ، و يتجسد ذلك بالإيحاء للعاملين باحترام الآخر و الاعتراف بالاختلافات الثقافية.

#### 2- الصبر والمطاولة Empathy:

- يقتضي الأمر هنا تحمل الآخرين من النساء و الأقليات ، و إشعارهم بأهمية مواقعهم الوظيفية والتصرف بصبر اتجاه أخطائهم و تصرفاتهم.

### 3- التسامح Tolérance :

- من الأمور الضرورية و المهمة، في هذا المجال الثقة المتبادلة، و عدم تحميل تصرفات الآخرين فوق ما يجب، و هذا تجسيد عملي للتنوع الثقافي و التعدد و هذا يضيف على العمل صفة المرونة و يمنح الآخرين القدرة على العمل بارتياح و يظهر قدراتهم الإبداعية في العمل.

### 4- الرغبة في الاتصال و الحوار Willingness of communication :

- يعني عدم التهرب أو الامتناع عن مناقشة الأفكار المتعلقة بالتنوع الثقافي ،وهذا يساعد على الفهم و الإبتعاد عن سوء الظن و الأحكام المسبقة.

### ➤ إستراتيجيات المنظمات لإدارة التنوع<sup>5</sup>:

1- السياسات Policies: يمكن للمنظمات بناء سياسات و مناهج تنظيمية واضحة تؤطر الأفراد العاملين بها وتمكنهم من إدارة إختلافاتهم العقائدية ، الثقافية ، اللغوية ...، و هذا يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في علاقات الأفراد بعضهم ببعض.

2- الممارسات Practices : يمكن لبعض الممارسات التي تتبعها المنظمات أن تساعد على التعامل الصحيح مع التنوع، و هذا مثل الحرية الدينية للأفراد ذوي الأقليات و احترام المرأة و المناسبات الخاصة و المساهمة في دعمها و التمثيل الخاص بالنساء و الأقليات في فرق العمل و اللجان المهمة ، تساهم بخلق ثقافة متعددة .

### 3- التدريب على التعدد الثقافي و التنوع :

يجعل هذا النوع من التدريب الأفراد أكثر تقبلا للعمل في بيئة متعددة الثقافات ، كتعليم لغة البلد للعاملين الأجانب ، و مساعدتهم عن طريق كتب مترجمة، او السماح للأفراد بالتعرف على الاختلافات و التشابه الموجود فيما بينهم ، و يكون على شكل برامج تدريبية خاصة و مدروسة المحاور و المحتوى يكون هدفها الأساسي تقبل التنوع و محاولة دعم القيم الإنسانية في العمل .

<sup>5</sup> Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh, (International Society for Diversity Management – idm) (2007), Manuel de formation pour le Management de la Diversité in [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org), date de consultation 30/12/2018 .

#### 4- ثقافة المنظمة :

تساهم ثقافة المنظمة في الجمع بين العناصر المشتركة بين الثقافات المتعددة و النظر إليها نظرة تكاملية و يؤدي هذا إلى التزام الأفراد باحترام التنوع و تقبل التعامل مع الآخر مهما كان مصدر الاختلاف معه و تتجسد في مجموعة من البرامج التدريبية الخاصة بالقيم الجماعية للعمل .

#### المحور الثاني : تطبيقات إدارة التنوع في الشركات الدولية .

- لقد ساد في أوائل مرحلة العولمة ( السبعينيات ) نمط التوظيف ذو التركيز العرقي أما الاتجاه الحالي فهو التوظيف ذو التركيز العالمي حسب متطلبات الوظيفة و نوعية المرشحين .

1- إستراتيجيات إدارة التنوع في الشركات الدولية : تتبع الشركات الدولية عدة إستراتيجيات في مجال إدارة التنوع منها الآتي :

#### 1-1- إستراتيجيات التوظيف في الشركات الدولية وفق إستراتيجية إدارة التنوع :

- يتطلب التوظيف الدولي تعيين الأشخاص ذوي المهارات للتكيف مع ثقافات الدول والتي تتواجد فيها الشركات متعددة الجنسيات، وكذلك الذين يتكلمون لغة الدولة المضيفة و يتحكمون في التكيف مع العادات والتقاليد السائدة بها و يشكل ذلك أحد المداخل الأساسية لإدارة التنوع بها

- تتوفر ش.م.ج على ثلاث مصادر أساسية للتوظيف من مواطن :

• البلد الأم للشركة.

• البلد المضيف للشركة.

• بلد ثالث.

- يمتاز كل مصدر من هذه المصادر بمزايا و عيوب كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل رقم 03: نموذج لمزايا و عيوب البدائل الإستراتيجية للتوظيف في الشركات الدولية<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> زاهي ياسين ، الإدارة الدولية للأعمال ، سلسلة دروس مقدمة لطلبة ماستر إدارة الأعمال ، كلية المدينة الجامعية بعجمان ، ص

مصدر التوظيف	المزايا	العيوب
<b>البلد الأم</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأليف اهداف الشركة</li> <li>الولاء للشركة</li> <li>الكفاءة التكنولوجية</li> <li>سهولة الرقابة على الاداء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صعوبة التكيف مع البيئة الاجنبية</li> <li>تكاليف عالية على التدريب</li> <li>الضغوط المستمرة في مكان العمل</li> <li>مشكلات التكيف الاسرية</li> </ul>
<b>البلد المضيف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منسجم مع البلد المضيف</li> <li>تكاليف اقل للمحافظة على الموظف</li> <li>امكانية الترقية (الموظفين المحليين)</li> <li>الاستجابة لضغوط الحكومة</li> <li>المضيقة ( التوظيف المحلي )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صعوبة الرقابة على عمل الموظف</li> <li>صعوبة الاتصال</li> <li>ضعف فرص العمل امام الموظفين والعمال المحليين</li> </ul>
<b>البلد الثالث</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدراء دوليين</li> <li>اقل تكلفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حساسية البلد المضيف</li> <li>منافسة المواطنين المحليين</li> </ul>

المصدر : خالد راغب الخطيب،(2009)، التدقيق في الاستثمار في الشركات متعددة الجنسيات في ضوء معايير التدقيق الدولية ، دار .البداية ، الأردن ، 2009 ، ص.45.

- كما يشترط أن تتوفر في الموظف المرشح الصفات التالية:

- المؤهل العلمي.
- الخبرة السابقة في العيش خارج الوطن الأم.
- اللباقة و الود في التعامل.
- عدم التحيز العرقي أو الديني.
- القدرة على التكيف و التفاعل الثقافي.

1-2- الاتصال الإداري في الشركات الدولية :

- من أكثر المهارات أهمية في الموظف أو المدير المرشح للعمل في ش.م.ج هي القدرة على الاتصال ولكي يتم الاتصال الإداري بسهولة بين الشركة الأم و الشركة التابعة فإن أنماط الموظفين الذين يجري توظيفهم هو كما يلي بالجدول الموالي:

الشكل رقم 04: أنماط المدراء المؤهلين للاتصال الإداري .

### الجدول يبين أنماط المدراء المؤهلين للاتصال الإداري

في الشركة التابعة	في الشركة الأم
مدير من البلد الأم	مواطن من البلد الأم مع خبرة في البلد المضيف
مدير من البلد المضيف	
مدير من البلد الأمتم تدريبه في بلد الشركة الأم	مدير من البلد المضيف تم تدريبه في البلد الأم للشركة .
مدير دولي تدرب للعمل في أي منطقة من العالم .	

المصدر : خالد راغب الخطيب،(2009)،مرجع سابق ، ص48.

### 1-3- تدريب المدراء الدوليين:

أ- برامج التكيف البيئي و الثقافي وإدارة التنوع :

- نظرا لأهمية التأقلم و التكيف مع بيئة الأعمال الدولية وبالأخص الجوانب المالية والتجارية والاجتماعية والثقافية منها ، تقدم ش.م.ج العديد من برامج التدريب للمدراء والمرشحين للعمل على نطاق عالمي ومن هذه البرامج :

- برامج إعداد المديرين للقيام بزيارة عمل للدول المضيفة للاستثمار.
- برامج التدريب لاستخدام اللغة أو اللغات.
- لبرامج إعداد المديرين لكتابة تقارير مختصرة عن البلد المضيف.
- تدريب المدير و أسرته على التعامل مع الثقافة السائدة في البلاد المضيف والخاصة.
- البروتوكولات ، الأعراف الاجتماعية ، الضيافة ، المناسبات الدينية والوطنية ..الخ) .
- برامج الإدارة العامة للمدراء في معاهد متخصصة.
- برامج بخصوص تقنيات التفاوض ضمن الأعراف التجارية في البلد المضيف.

ب-أنواع التدريب الدولي: هنالك أربع مستويات للتدريب والتطوير الدولي:

- المستوى الأول: التدريب على اثر الاختلافات الثقافية وزيادة إدراك المرشح للعمل بهذه الاختلافات وتأثيرها على نتائج عمله.

- المستوى الثاني: التدريب على تأثير الميول والاتجاهات الايجابية والسلبية على السلوك بالشكل الذي يمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه الأجانب.
- المستوى الثالث: تزويد المرشح للعمل في الأسواق الدولية بالمعارف والخبرات الحقيقية عن الدول المضيفة وطبيعة التركيبة السكانية والمستوى الثقافي والاجتماعي والتكنولوجي والمستوى الاقتصادي.
- المستوى الرابع: إكساب المرشح للعمل في الأسواق الدولية مهارات متعلقة بتعلم اللغة والقدرة على التكيف مع ظروف ومتغيرات البيئة الجديدة.

➤ أدوات التدريب الدولي: التدريب عن بُعد: هو تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل مواقع التواصل الاجتماعي وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التعلم الذاتي أو التعلم بمساعدة الموارد البشرية الدولية.

#### 1-4- دفع الأجور والرواتب في المنظمات الدولية ونظام التعويضات الدولي :

- دفع رواتب وعلاوات تطابق مستوى الرواتب في الدولة الأم بالإضافة إلى تكاليف المعيشة في الدولة المضيفة كالتعليم والسكن....الخ.
- دفع رواتب وعلاوات كالمعمول بها في الدولة المضيفة.
- تكييف الرواتب والعلاوات كالمعمول بها في الدولة الأم.
- الالتزام بقوانين الأجور في الدولة المضيفة.
- الالتزام بالعطلات الأسبوعية والمحلية للدولة المضيفة.
- خلق بيئة عمل تتوافق مع معتقدات وعادات وثقافة البلد المضيف.

#### المحور الثالث : دراسة حالة شركة زين للاتصالات .

##### 1- التقديم العام للشركة :

- تعد شركة زين الخليج ، الشركة الرائدة للاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط، بدأت مسيرتها في العام 1983 في الكويت باعتبارنا أول مشغل لخدمات الاتصالات المتنقلة في المنطقة. واليوم هي شركة رائدة في مجال تشغيل خدمات الاتصالات المتنقلة من خلال تواجدها التجاري في ثمانية دول شرق أوسطية وشمال أفريقية، وبفضل قوتها العاملة التي

تتألف من أكثر من 7000 موظف، فإنها تقدم مجموعة شاملة من الخدمات الصوتية وخدمات البيانات المتنقلة إلى أكثر من 47,8 مليون عميل نشط حتى سبتمبر 2017<sup>7</sup> .

## 2- فلسفة شركة زين في مجال إدارة الموارد البشرية:

- تتكون فلسفة الشركة اتجاه الموارد البشرية من المبادئ الخمسة التالية:

➤ **المستقبل** : تعمل الشركة بجهد وقوة لتحقيق رؤيتها في أن تكون الشركة العالمية الرائدة في قطاع الاتصالات.

➤ **الرشاقة** : تريد الشركة اكتساب الملائمة والمرونة بهدف التكيف مع تحديات الأسواق الجديدة والمنافسة والاحتياجات المتغيرة للتوسع. والتحدي الذي تمنحه "زين" لموظفيها يظهر في تعزيز المعرفة والخبرة لديهم، وذلك من خلال نظام داخلي لتنمية مهارات الموظفين يعزز قدرتهم على الإبداع والتفوق.

➤ **المرح** : أحد أهداف ثقافة الشركة الرئيسية هي بناء بيئة عمل مرحة لجميع الموظفين .

➤ **الحرية** : صممت ثقافة الشركة بشكل يشجع على الانفتاح ، مما يتيح للموظفين ممارسة أعمالهم والتعبير عن آرائهم بحرية.

➤ **الثروة** : تسعى الشركة لام تكون المختارة" لكل من يسعى وراء مستقبل مهني في قطاع الاتصالات. ويعود ذلك إلى فرص التطور والنمو التي تمنحها لموظفيها ، والتي تمد جميع أصولها بقيمة مضافة بشكل مستمر .

- يشكل موظفو الشركة العامل الأساس في رسالتها الهادفة إلى تقديم أفضل خدمة لعملائها وتخطي توقعات المساهمين في أسهمها. فبالإضافة إلى العناية بعملائها ومسئولياتها اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، تعتبر شركة زين موظفيها أيضا من أهم ركائزها .

- إن "زين" ملتزمة باستقطاب أفضل العناصر العاملة في حقل الاتصالات، والسعي لتعزيز رضاهم المهني وتشجيعهم على النمو والتطور. ويقضي أحد أهدافها الرئيسية ببناء ثقافة عمل تقدر الدور الحيوي الذي تقوم به في المجتمع وتسفيد من المواهب التي يحملها الموظفون إلى المؤسسة.

## 3- تعهدات شركة زين اتجاه مواردها البشرية :

<sup>7</sup> مجموعة زين للاتصالات المتنقلة ، على الموقع : <https://www.globaltelecomsbusiness.com> : تاريخ الإطلاع  
2018-12-11.

- **تطوير المهارات :** نثبت التزامنا بتطوير المهارات المهنية والشخصية لدى موظفينا من خلال برنامج متكامل من دورات التدريب في مواقع العمل وخارجها.
- **الإبداع :** توفر البيئة المواتية التي تمنح موظفيها الحرية الكاملة للاستفادة القصوى من مواهبهم وقدراتهم الكامنة.
- **التنوع :** من خلال استخدام الطاقات الإبداعية لفريق عمل متعدد الجنسيات وقادر على التفاعل مع الاستثنائية التي يتميز بها عملها. فالتنوع يجعل من "زين" أكثر قدرة على التكيف مع احتياجات عملائنا ومساهمينا، ومكافأة موظفينا بالشكل الملائم.
- **الرضا :** لدينا سياسة داخلية تقضي بمنح كل من موظفينا القدرة على أن يكون موظفاً كامل التأهيل مكافئاً بأداء وظيفته كاملة، وأن يشارك في التزامها اتجاه سياسة خارجية تولي اهتماماً خاصاً بمسئوليتها الاجتماعية كشركة حيثما وجدت للعمل.
- **الاستقطاب :** لتحقيق الأهداف التنموية في أن تصبح شركة زين شريكاً أساسياً في سوق الاتصالات السعودية، فإنها تعمل على استقطاب أفضل الكفاءات الدولية والحفاظ عليها.
- تقدم الشركة لموظفيها مزايا هي من بين الأكثر تنافسية في السوق السعودي للاتصالات .
- تعمل لخلق بيئة تساعد على تحقيق النمو والرضا والوفاء لدى الموظف.
- من خلال شبكة فروعها الواسعة والمنتشرة حول المملكة العربية السعودية، تمنح كل موظف فرصة اختيار مكان العمل الذي يناسبه إضافة إلى شروط عمل مرنة تعكس تقديرها لقيمة التنوع في مواردها البشرية واختلاف احتياجاتهم.
- تسعى لتطوير المهارات من خلال الاستفادة من تعدد الكفاءات لدى موظفيها.

#### 4- ثقافة المنظمة وشركة زين:

- تركز الشركة على التفوق المؤسسي هو إحدى ركائز النجاح التي ساعدت أعضاء مجموعة "زين" على تحقيق مكانة رائدة في الشرق الأوسط. و فقد كانت ثقافة المنظمة ذات دور أساسي

في تطوير قوة وديناميكية علامتها التجارية. ففريق عملها واهتمامها بعملائها ومسئوليتها الاجتماعية هي الأصول الأكثر أهمية في بناء ثقافة "زين" والمحافظة عليها وتطويرها.

- في كل بلد تدخله الشركة ، تحمل معها أحدث التكنولوجيا وأرقى الخدمات المتطورة مستخدمة قدراتها التنافسية - وهي مواردها البشرية - لإنجاز مهماتها على أكمل وجه. إن الموظفين هم جزء في مقدمة العوامل التي تسهم في نجاح أي شركة، وذلك من خلال مساهمتهم الفعالة في التخطيط والتطبيق والإدارة.

## 5- النجاحات العملية المحققة في مجال تسيير الموارد البشرية لشركة زين :

### 5-1 - إتفاقية زين و شركة "مينا إيتك" للبرمجيات :

- وقعت شركة "زين" وشركة المتلى لخدمات البرمجيات "مينا آيتك" اتفاقية شراكة إستراتيجية، تتيح من خلالها أنظمة وحلولاً لإدارة الموارد البشرية، عبر تقنية الحوسبة السحابية، وتتيح طرح منتجات شركة "مينا آيتك" لمشاركي زين، خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة، للاستفادة من الأنظمة والحلول المتخصصة في إدارة الموارد البشرية عبر تقنية الحوسبة السحابية<sup>8</sup>، وبما يعزز من كفاءة العمل ويعمل على تخفيض التكاليف المطلوبة في هذا المجال<sup>9</sup>.  
- من الخدمات التي سيتم طرحها لجميع مشاركي زين من الشركات الصغيرة والمتوسطة خدمة "كفاءة" لإدارة الموارد البشرية، التي تعمل بتقنية الحوسبة السحابية لتقدم أفضل فائدة للمشاركين على مدار الساعة حيث تتيح لموظفي قسم الموارد البشرية إدارة معلومات الموظفين واحتساب الأمور المتعلقة بالرواتب مثل العلاوات والمكافآت والساعات الإضافية ومجموع الاقتطاعات لكل موظف ومراقبة الدوام، إلى جانب إدارة جميع الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، كالتطوير

<sup>8</sup> الحوسبة السحابية وهي ما يُعرف (Cloud computing) : ويعود ظهور هذا المصطلح إلى الستينيات من القرن الماضي وذلك عندما بدأت بعض الشركات بالتفكير بمدى الفائدة التي ستحقق جراء جعل الحوسبة خدمة وأداة مساعدة تقدم إلى الأفراد عبر الإنترنت، ويشير هذا المصطلح إلى إمكانية حصول الشركات والأفراد على بعض الخدمات كالتخزين وقواعد البيانات والبرمجيات وغيرها من الخدمات المختلفة من خلال شبكة الإنترنت، ويوجد في العالم العديد من الجهات الرائدة في مجال تقديم الخدمات السحابية كـ Google Cloud Platform<sup>1</sup> [ويوجد لخدمة الحوسبة السحابية العديد من أنواع الخدمات التي تقدمها حيث تقدم بعض الشركات خدمات البنية الأساسية أو ما يُعرف (infrastructure as a service) :اختصار هذه الخدمة هو (IaaS) وتُقدم خدمات التخزين عبر الإنترنت من خلال هذا النوع من الخدمات السحابية، كما يوجد نوع آخر من الخدمات السحابية وهو software as a service والذي يشار إليه بـ (SaaS) ويُعنى هذا النوع من الخدمات السحابية بتقديم خدمات البرمجيات المختلفة عبر الإنترنت، ويعتبر برنامج Microsoft Office 365 هو أحد البرمجيات الشائعة التي يمكن الحصول عليها من خلال . (SaaS) .

<sup>9</sup> <https://alghad.com/%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%B2%D9%8A%D9%86-%D9%88%D9%85%D9%8A%D9%86%D8%A7-%D8%A2%D9%8A%D8%AA%D9%83-%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7/>

والتدريب وتقييم الأداء والتعيين والتخطيط الإحلالي والإحلال الوظيفي.  
- تسمح هذه الخدمة بتفاعل الموظفين مباشرة مع قسم الموارد البشرية من خلال الاستعلام عن الإجازات وتقديمها واستعراض قسيمة الراتب والعديد من الأمور المتعلقة بشؤون الموظفين.

- تنص الاتفاقية على طرح وإطلاق عدة خدمات، منها خدمات نظام المتابعة الإلكتروني لتتبع قضايا ومهام وشكاوى العملاء والموظفين، والخدمات المتخصصة في إدارة علاقات العملاء، إلى جانب خدمة نظام الأرشفة الإلكترونية، والذي يتيح تصنيف الوثائق بصورة سهلة ومرنة، والحصول السريع والمباشر على أي وثيقة من أي نوع في أي وقت، بالإضافة إلى حماية الوثائق من الضياع والتلف، وتوفير التكاليف التي تُنفق على الأرشفة اليدوي.

#### 5-2- الاستقطاب الدولي للمواهب للعمل في الشركة :

- أبرمت مجموعة زين اتفاقاً مع "لينكد-إن" في نوفمبر من العام 2014 من أجل تعزيز إستراتيجيتها الخاصة بترسيخ علامتها التجارية كجهة عمل مفضلة، واستقطاب المواهب في المنطقة، مما يسهم في تمكينها من تحديد وتوظيف أفضل المواهب من بين أعضاء الشبكة الاحترافية لـ "لينكد-إن" على مستوى العالم، وقد نجحت لينكدإن ومجموعة زين معاً في بناء شراكة ناجحة سمحت للمجموعة بتنفيذ أحدث المبادرات في مجال التوظيف.

- أوضح الطاقم الإداري للشركة أن شركة زين مستمرة في استقطاب المواهب التي تخدم أهدافها الإستراتيجية، والتحول نحو بناء مشغل الاتصالات الرقمي المستدام، وبكل تأكيد فإن اختيار المجموعة كأفضل شركة للموارد البشرية على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، سيدعم هذا التوجه، ويعزز من جهودها كجهة العمل المفضلة"

- يذكر أن مجموعة زين لديها حالياً قوة عمل ديناميكية تتألف من 7,000 موهوب يعملون في جميع الشركات التابعة في منطقة الشرق الأوسط وقارة أفريقيا، وتلعب شبكة "لينكد-إن" دوراً محورياً في تعزيز جهود زين على صعيد الترويج لمكانتها القوية في مجال التوظيف، حيث تعد أكبر شبكة للتواصل المهني في العالم عبر الانترنت، وقد استطاعت أن تقدم نفسها مؤخراً كجهة داعمة لاستراتيجيات الشركات والمؤسسات التي تبحث عن المواهب المتميزة، وذلك بفضل عدد

منتسبها الأكبر في العالم في هذا المجال، حيث تمكنت من ربط أكثر من 450 مليون عضو في أكثر من 200 دولة.

### 5-3- الجوائز الدولية في مجال الموارد البشرية :

➤ جائزة منظمة "أبدر" الدولية التابعة للاتحاد العالمي للمخترعين في جنيف :

- حصول فرع الشركة في البحرين على جائزة أفضل إستراتيجية للموارد البشرية في الابتكار من منظمة "أبدر" الدولية التابعة للاتحاد العالمي للمخترعين في جنيف. حضر اللقاء من جانب شركة زين كل من المدير التنفيذي للموارد البشرية، ومدير الاتصالات والعلاقات العامة بالإضافة إلى مديرا لابتكار المؤسسي. فقد قامت زين البحرين بدور فاعل في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البحرين من خلال العديد من الابتكارات التكنولوجية على مدار السنوات والذي ساهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي في المملكة.

- و قد أكد المدير العام لشركة زين البحرين: *لظالما اتبعت شركة زين البحرين إستراتيجية متمثلة في توفير بيئة عمل تحث على الإنتاجية والابتكار. واعتمدت الشركة على ممارسات مبتكرة في إدارة الكوادر البشرية تبرز الصفات القيادية لدى الموظفين. كما قامت الشركة بخلق سلسلة من البرامج والمبادرات والتي تركز على تدريب الموظفين المبدعين في الشركة وتطويرهم.*

➤ جوائز لينكد إن للتواصل الاجتماعي في مجال استقطاب المواهب عبر العالم:

- اختيار زين جاء من قائمة ضمت نخبة من كبرى المؤسسات الإقليمية تقديرا لجهودها في حلول استقطاب المواهب أعلنت مجموعة زين أنها فازت بجائزة أفضل شركة لـ "الموارد البشرية" على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للعام 2016، وذلك خلال حفل توزيع جوائز لينكد-إن LinkedIn السنوي الذي جمع نخبة من كبرى المؤسسات الإقليمية المهمة باستقطاب المواهب وبناء علامة تجارية قوية في مجالات التوظيف. ذكرت المجموعة أن حفل الجوائز الذي استضافته دبي مؤخرا، ترصد فيه LinkedIn أفضل الشركات في حلول استقطاب المواهب، وتلك المتميزة في تنوع استراتيجياتها في قطاع الموارد البشرية، ومدى ما تتبناه من حلول ابتكاريه في طرق الاتصال والتوظيف عبر شبكات التواصل الاجتماعي.

- بينت زين التي تملك وتدير ثمان شبكات اتصالات متطورة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن لجنة التحكيم المسؤولة عن تسمية قائمة الشركات الفائزة اعتمدت في اختياراتها على تحليل الأداء، النتائج ومدى الآثار المحققة، وذلك على أساس عدة معايير تضمنت: إنجاز موقع إلكتروني للتوظيف، الإبداع وطبيعة المحتوى، الالتزام والتواصل.

- إذ تؤمن مجموعة زين بأن الكوادر المهنية الموهوبة هي دائما ما تمثل المحرك الرئيسي للشركات، فإنها أكدت في ذات الوقت أن المؤسسة تصنف بأنها مؤسسة تابعة أو قائدة في مجال أعمالها، هو أمر يحدده فريق العمل لديها. يذكر أن "لينكد-إن" سلطت الضوء على بعض المؤشرات التي قد تسترعي انتباه الشركات المهتمة بجذب المواهب، حيث ذكرت أن 99% من أشهر العلامات التجارية العالمية لديها موظفين يتشاركون المحتوى على شبكاتها، و 97% من موظفي هذه الشركات لديهم مساهمة في الجهود المتعلقة بالمحتوى، و 99% منهم يقومون بانتظام بتحديث صفحة بيناتهم على شبكتها .

#### خاتمة :

أصبح التنوع في الموارد البشرية واقعا يفرض نفسه في منظمات الأعمال ، مما يتطلب الحفاظ على التوازنات العامة للأداء الفردي و الجماعي في العمل في ظل هذا التنوع ، و لأن واقع الحال يدل على ضرورة التعامل السليم مع هذه الوضعيات ، أصبحت إدارة الموارد البشرية و في إطار الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة كمفتاح لإستمراريتها ، أمام ضرورة ملحة تدعو إلى احترام المهارات و الكفاءات البشرية من شتى الأعراق و الجنسيات و الأعمار و الحفاظ عليها .

- من خلال تجربة شركة زين تبين أنها تحرص على دعم مجالات عملياتها بمزيد من التركيز والاهتمام للوصول إلى أفضل مستويات في الكفاءة والجودة ، وعلى هذا الأساس تتبنى أربع مبادرات استراتيجية وهي : - تجربة العملاء - الفعالية التشغيلية - نمو الأعمال التجارية - تنمية الأفراد . ف زين تهدف إلى تنصيب نفسها في موقع الشركة التي تعمل في إطار إرضاء " العميل " ، وتوفير المناخ الذي يتحرك فيه بأريحية لإنجاز مهامه العملية والشخصية .. ، هذه من " الثوابت " التي لن تتخلى عنها الشركة ،وهي بالتأكيد ما يميزها عن الآخرين ، ومن هنا جاء شعار علامتها التجارية ... " زين عالم جميل."

#### ➤ النتائج و المقترحات :

- من خلال تجربة الشركة المدروسة و من خلال دراسة تطبيقات الشركات الدولية في مجال إدارة التنوع يجب التركيز على ما يلي :

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

1- إدارة التنوع ، تعني إدارة المواهب و التجديد و الإبداع و الابتكار ، و هو ما تنص عليه الفرضية الأولى من الدراسة : إن التنوع في القوى العاملة يخلق التحديات، و لكنه يخلق معها مزيجا ثقافيا يدعم إدارة للمواهب مما يساهم في الحفاظ على الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة .

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

3- إدارة التنوع تقتضي أن يكون هناك وعي كبير لدى مسيري الشركة به ، وانفتاحهم على أنجع الطرق لمعالجة الإختلالات التي قد يخلقها في كل زمن و مكان، و هو ما أثبتته الشركة المدروسة عن طريق تنويع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبع في شركة زين للاتصالات في التقليل من الاختلافات الثقافية وجعلها في خدمة زبائن الشركة في مختلف فروعها الدولية و هو نص الفرضية الثانية للدراسة .

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

5- الأرباح المحققة في الشركات الدولية متعددة الثقافات التي توظف أجناسا كثيرة و في مواقع وظيفية عليا تفوق تلك التي تركز على التفرقة الوظيفية حسب العرق والدين والاختلافات الثقافية بشتى أنواعها وبمراحل.

- يمكن من خلال ما سبق إقتراح ما يلي :

1- ضرورة خلق إدارة خاصة للتنوع ضمن الهيكل التنظيمي لكل شركة تدرك مدى أهمية التنوع البشري في قوى العمل لديها .

2- إعداد و تصميم برامج تدريبية متخصصة، للتقليل من الاختلافات والتركيز على الأهداف الوظيفية.

3- ضرورة محاكاة التجارب الدولية الرائدة في مجال إدارة التنوع ، لصنع و الحفاظ على الكفاءة في معناها الدولي .

## المراجع :

### ➤ باللغة العربية :

1. الحمزة عبد الحليم ، (2016) إدارة التنوع في الموارد البشرية ، تجارب عالمية ، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، العدد 2 ، المجلد 8 .
2. خالد راغب الخطيب،(2009)، التدقيق في الاستثمار في الشركات متعددة الجنسيات في ضوء معايير التدقيق الدولية ، دار .البداية ، الأردن .
3. زاهي ياسين ، الإدارة الدولية للأعمال ، سلسلة دروس مقدمة لطلبة ماستر إدارة الأعمال ، كلية المدينة الجامعية بعجمان .
4. سيد محمد جاد الرب، ( 2005 ) ، إدارة الموارد البشرية :موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة .
5. صالح مهدي العامري، طاهر الغالبي ، (2008) ، الإدارة والأعمال مبادئ إدارة الأعمال ، جامعة الملك فيصل بالإحساء ، السعودية .

### ➤ باللغة الأجنبية:

- 1- *Anderson. T et Metcalf .H, (2003) Diversity: stacking up the evidence*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2003, p 20.
- 2- **Ozbilgin. M, Global diversity management : the case of automobile manufacturing companies in Japan**, Paper presented at the Japan institute of labor policy and training, Tokyo, 2005, p 12.
- 3- *Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh*, (International Society for Diversity Management – idm) ( 2007) , Manuel de formation pour le Management de la Diversité in [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org) , date de consultation 30/12/2018 .