

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

مفاهيم عامة

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تحدد ثقافة المؤسسة سلوك العمال في عملهم, هذه السلوكيات تتبع نوعين من المنطق: منطق السلوك القادم من الثقافة التنظيمية ومنطق آخر يأتي من الثقافة الوطنية (المجتمعية) فثقافة المؤسسة هي نتاج التفاعل بين هاتين الثقافتين.

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها المعتقدات الأساسية والرموز والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم، بنيت لمواجهة المشاكل التي تواجهها المؤسسة (مثال على القيم لحل مشكلة التكيف الخارجي: "الإنفتاح على الخارج" أما القيم لحل مشكلة التكيف الداخلي مثلاً: "إحترام القواعد"، وهذه القيم والمعتقدات السائدة في العمل هي كل المعايير المعترف بها من قبل أعضاء المنظمة, وتظهر ثقافة المنظمة من خلال ممارسات الإدارة المتمثلة في نظام التوظيف، التقييم، المكافآت، التخطيط، العلاقات مع العملاء والمنافسين.

إن ثقافة المؤسسة هي الرؤية الشاملة للمنظمة وأهدافها وفي نفس الوقت الطريقة المعتادة في التصرف, فهي تشير إلى المعتقدات الجماعية في تقاسم الإستراتيجيات والأهداف (آلية التقارب). وثقافة المؤسسة تشمل جميع المعايير الأساسية الضمنية (الأعمال الروتينية، الإتفاقيات، المعايير، المعرفة وما إلى ذلك) التي توجه سلوك الفاعلين داخل المؤسسة, وفي هذه العملية الجماعية تتبلور هوية العاملين ومصالحهم وتوقعاتهم وتتجانس في التفاعلات التي تتطور من هذا المنظور.

مهما تنوعت تعاريفات الثقافة التنظيمية فإن التعريفات تشترك في عنصر مميز هو القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين أعضاء التنظيم, وتشير هذه القيم إلى الإتجاهات والمعتقدات والأفكار في

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

منظمة معينة, ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الإجتماعية والتفاعل المستمر بينهم, فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الإنصياح للأنظمة والقوانين والإهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى, ولهذا المزايا صفة الإستمرارية النسبية, وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة.

خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:

بعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية ونشرها, يمكن للمنظمة تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية الحالية لأنه مع مرور الوقت ينسى العاملون القيم والمعايير السلوكية التي تعبر عن ثقافة المنظمة, ولكي لاينسى أعضاء المنظمة القيم والمعايير تميل المنظمات إلى إستخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية وترسيخها لدى العاملين ومن هذه الطرق نذكر ما يلي:

- إختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية, وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك حيث أن إختيار العاملين لا يتوقف على مدى إمتلاكهم للمعلومات والمهارات والقدرات للقيم بالعمل داخل المنظمة فقط, ولكن بالإضافة إلى ذلك لابد من إختيار الفرد الذي يمتلك قيم تتوافق وتناسب مع قيم المنظمة وثقافتها ويتصرف طبقا.

- ترقية ومكافأة العاملين القادرين على الإلتزام بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحيية للثقافة التنظيمية المرغوبة.

- تقديم إرشادات لكيفية الإلتزام بقيم المنظمة وكيفية الإلتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.

- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالقات المعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية.

وللثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق النجاح والتميز نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه داخل المؤسسات كونها المحدد الأساسي لسلوك إدارتها، ومدرائها، والعاملين فيها والمتعاملين معها فهي المرآة العاكسة لمختلف صور المنظمة وأنشطتها الظاهرة وغير الظاهرة، وهي تكسب المنظمة هويتها وفلسفتها، وقيمها، وتوجهاتها. إنها إحدى الجدارات الجوهرية والمناخ الذي يهيئ للمنظمة تفوقها وتميزها، كما أنها الفضاء الذي ينتج عنه خيارات الإستراتيجيات، والخطط، وهياكل المنظمة، وأسلوب قيادتها، وشفافيتها، ونجاحها، وبقائها، والتحسين المستمر لعملياتها، وتكيفها، وتكاملها وتخلق روح العمل الجماعي معززة الإرادة والإلتزام داعمة الولاء ومساهمة في بناء المناخ الأخلاقي القيمي الموجه لسلوك العاملين. وهذا ما يؤدي إلى التكيف والتكامل وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز والإبداع.

أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه الأفراد والمنظمات كما يلي:

- تعمل الثقافة على توسيع أفق مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

- توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين وهذا ما يسهل الإلتزام الجماعي ويكسبهم هوية منظمة.

التنوع:

تلك الاختلافات والفروقات في التنوع والصفات والثقافة بين الأفراد داخل نفس المنظمة.

مفهوم إدارة التنوع:

هو اعتماد تلك الفروقات والاختلافات كعامل لتفعيل الموارد البشرية وكمصدر للقوة لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يهدف إلى الزيادة الإنتاجية والإلتصال والتعاون من خلال تحديد المعوقات النوعية وبالتالي تعديلها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال إتباع مجموعة من المعايير أهمها:

- التوظيف من ثقافات متعددة.
 - تدريب القادة والمدراء.
 - تعديل الممارسات باستمرار.
 - اعتماد إدارة التنوع من بين سياسات الموارد البشرية والخطط الإستراتيجية.
 - توفير سبل الدعم وهي المكافأة والحوافز المادية والمعنوية.
 - التوجيه المستمر من خلال المراقبة المستمرة.
- من خلال ما سبق يمكن القول بأنه لا يمكن دراسة التنوع وإدارته داخل المنظمة إلا من خلال ثلاث أبعاد وهي:

البعد التنظيمي: يتعلق بالقيم التنظيمية المعمول بها داخل المنظمة، مثلا معايير الترقية.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

البعد الخارجي: (بيئة والطبيعة) يتمثل في الثقافة، المجتمع، العلم، المعرفة، والتكنولوجيا.

البعد الداخلي: مستوى جماعي وفردى وكلاهما يؤديان إلى دراسة إدارة التنوع (العمر، النوع أو الجنس، نوع العمل والخبرة، الأصل الجغرافي، العرق، المظهر، والخلفية الدينية والثقافية والتعليمية للأفراد).

نشأة مفهوم إدارة التنوع

يعد مفهوم إدارة التنوع مفهوما تاريخيا قديما حيث تعود أصول أفكاره إلى الفلسفة اليونانية وهو محاولات "أفلاطون" في تحديد وظائف ومواقع الأدوار ومراكز أفراد جمهوريته من خلال إختلافاتهم وكأنه يحاول أن يدير ذلك التنوع الموجود في المجتمع، كما نجد "إبن خلدون" هو الآخر قد حاول ذلك من خلال توصيفه للمهن إلا أن هذا المفهوم لم يحظى بالإهتمام اللازم إلا مع منتصف ثمانينيات القرن الماضي حيث قرر الرئيس الأمريكي "رونارد ريغن" أن يستثمر التنوع الموجود في بلاده حيث تم أنذاك إثبات أن التنوع في القوى العاملة هو ميزة تنافسية وليس قيودا قانونية وذلك تحت شعار "لا تعزز التنوع لأنه أمر قانوني بل لأنه لصالح العمل".

أهداف التنوع:

لقد أدت عولمة المنظمات إلى ضرورة تنوع مواردها البشرية على إعتباره أحد أهم عناصر المنافسة، بل أن بعض المنظمات إعتبرته ثقافة في حد ذاته فقد ساهمت تعدد الخلفيات الثقافية للموظفين في إدراك بعض المواقف المهنية وهو الأمر الذي أدى إلى خلق تنافس عالمي حول إستقطاب الخبرات والكفاءات، ولعل أهم فوائد التنوع يمكن إيجازه فيمايلي:

1. إستراتيجية بناء القدرات: حيث يساهم تنوع القوى العاملة داخل التنظيم في حل المشاكل

بطرق مختلفة (يستدعي إدراكهم للمواقف).

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

2. إستراتيجية التسويق: تنوع القوة العاملة في المؤسسة يساهم في تسهيل عملية تسويق المنتجات إلى الفئات المختلفة في المجتمع سواء لعرقها أو جنسها، سنها، أو دينها.
3. إستراتيجية التفاعل والإتصال الإقتصادي: يزيد التنوع في القوى العاملة من فعالية إتصال المنظمة لمحيطها الإقتصادي على المستوى المحلي، الوطني، الدولي.

النماذج المفسرة للتنوع داخل التنظيم

نموذج تروبينار 1997 (التنوع الثقافي في مجال الأعمال):

يعتمد هذا النموذج على مجموعة من التوجهات التي تتخذها الثقافات الوطنية المختلفة في التعامل مع الأفراد، الزمن ومع المحيط. ويقترح هذا النموذج 7 أبعاد نستطيع من خلالها تمييز الاختلافات بين الثقافات الوطنية أو الدولية كما يلي:

الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الأفراد:

الثقافة الشمولية- الثقافة الخصوصية: هو إمكانية تطبيق نفس الأفكار والممارسات دون تغيير.

الثقافة الشمولية	الثقافة الخصوصية
-أهمية علاقة العمل بالقيم والمعتقدات الشخصية (العمل يتأثر بالقيم والمعتقدات).	-يجب إعطاء الحرية للأفراد في إتخاذ القرارات.
-يجب أن تكون القواعد والتعليمات واضحة ومحددة مسبقا.	-إحترام حاجات الآخرين أثناء إتخاذ القرارات.
-يجب الثبات على المبدأ والوفاء بالعهود.	-مرونة في إتخاذ القرارات.
-إمهال الأفراد وقت لإتخاذ القرار.	-يتم بناء علاقات مع الأفراد لفهم حاجاتهم.
-يجب أن يكون هذا القرار موضوعي ومفسر لدى أصحاب الشأن.	-لما يتم إتخاذ القرار يتم التأكيد على التعليمات الضرورية التي يجب إتباعها.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

الثقافة الجماعية- الثقافة الفردانية: درجة تقدير الفرد لأهمية الإنتماء للجماعة.

الثقافة الفردية	الثقافة الجماعية
- مكافأة أداء الفرد.	- مكافأة أداء الجماعة.
- يتم تشجيع الأفراد على المبادرات الفردية.	- عدم مدح الأفراد علنا.
- إعطاء الأفراد الحرية في إتخاذ القرارات مع التوفيق بين حاجات الأفراد وحاجات المجموعة.	- السماح للأفراد في المشاركة في إتخاذ القرارات.
السماح للأشخاص بممارسة الإبداع والتجديد.	عدم إظهار المحابة (المكافأة على أساس القيم)

الثقافة الحيادية- الثقافة العاطفية: طريقة التعبير عن المشاعر إما بإخفائها أو إظهارها.

الثقافة العاطفية	الثقافة الحيادية
- الإنفتاح على الأشخاص لبناء الثقة المتبادلة.	- يجب السيطرة على العواطف والمشاعر.
- حل الصراعات بفعالية.	- البقاء في المواضيع المحددة أثناء الإجتماعات.
- الإهتمام بلغة الجسد والتعامل معها.	- لا يهتم الأفراد بلغة الجسد.
- إظهار مشاعر في التفاعل مع الآخرين.	- مراقبة ردود أفعال الأفراد جيدا.

ثقافة العلاقات المحددة وثقافة العلاقات العامة:

ثقافة العلاقات العامة	ثقافة العلاقات المحددة
- التركيز على بناء علاقات جيدة قبل التركيز على الأعمال المشتركة.	- التركيز على أهداف الأفراد قبل التركيز على العلاقات معهم.
- يتم جمع معلومات عن الأشخاص والمنظمات التي تتعامل معها.	- يتم تقديم تعليمات صريحة وواضحة ومفسرة.
- يتم مناقشة مسائل العمل في المناسبات الإجتماعية(حتى الأمور الشخصية).	- مباشرة في الكلام (مثلا حل مشكل مباشر).
تجنب رفض الدعوات للمناسبات الإجتماعية.	- الفصل بين الحياة الخاصة والعمل.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

ثقافة الإنجاز وثقافة الإعزاء: الحكم على الأفراد من خلال ما أنجزوه أو ما ينسب للعائلة أو الإرث.

ثقافة الإنجاز	ثقافة العزو
- هناك تقدير للأفراد.	- إظهار الاحترام والتقدير للقادة والمدراء.
- استخدام الألقاب عند الحاجة فقط.	- استخدام الألقاب وحفظها في المنظمات.
- يجب أن يكون الفرد قدوة لغيره، السلطة لا تتحدد بالمناصب.	- تحويل السلطة مرتبط بأداء الأدوار.

الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الزمن:

الثقافة التسلسلية والثقافة التزامية:

الثقافة التسلسلية	الثقافة التزامية
- يتم التركيز على مشروع أو نشاط واحد فقط.	- إمكانية القيام بعدة أنشطة في نفس الوقت.
- احترام الدقة في المواعيد والعمل.	- المرونة في إنجاز العمل.
- تحديد المواعيد بدقة ووضوح في كافة الأعمال.	- التأكيد على دقة المواعيد في حالة ضرورتها.

الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع المحيط:

ثقافة ذات تحكم داخلي وثقافة ذات تحكم خارجي:

ثقافة ذات تحكم داخلي	ثقافة ذات تحكم خارجي
- يتم السماح للأفراد بتطوير مهاراتهم وتعليمهم.	- ضرورة تزويد الأفراد بمصادر إنجاز عملهم.
- تحديد أهداف واضحة.	- توجيه الأفراد وتقييمهم بصفة مستمرة.
- الإفتتاح على الخلافات والصراعات.	- السيطرة على الصراعات والتحكم فيها.
- تشجيع الصراع للبناء الإيجابي.	- تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية في العمل.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

نموذج شوارتز "تنوع القيم الثقافية سنة 1999"

قدم "شوارتز" نموذجا مهما في تفسير أبعاد التنوع الثقافي بين مجتمعات العالم وإستمر بعدها في تطوير هذا النموذج منطلقا من مبدأ "ماهو ظاهر وخفي من القيم والمعايير التي من خلالها تحدد المجتمعات ما هو صحيح ومرغوب فيه والتي من خلالها تتحدد سلوكيات الأفراد في مواقف مختلفة". وفي 2006 قدم "شوارتز" 7 أبعاد تحدد الأبعاد الثقافية بعد دراسة قام على 35 ألف أستاذ وطالب من 49 دولة مختلفة إنطلاقا من 1992، وقد حدد الأبعاد في 3 عناصر من ثنائيات متعاكسة.

الثقافة المحافظة مقابل الثقافة الإستقلالية (عاطفية وفكرية):

يرتكز هذا البعد على علاقة الفرد بالمجموعة والمجتمع.

ثقافة الإستقلالية		الثقافة المحافظة
الثقافة الفكرية	الثقافة العاطفية	-الأفراد عبارة عن وحدات في النسيج الجماعي. -يرتكز معنى الحياة فيها حول العلاقات الاجتماعية.
-يتم تشجيع الأفراد على إتباع أفكارهم الشخصية وحرية تكوين المعتقدات الفكرية.	-يتم تشجيع الأفراد على خوض التجارب الإيجابية في حياتهم والإستفادة منها.	-مكانة ودور الفرد في المجموعة.
-تشجيع قيم التفاضل والإبداع وتقبل الآخر.	-يتم تشجيع الأفراد على إشباع الرغبات والتمتع بالحياة والتجارب.	-الأهداف جماعية ويشترك فيها كل فرد.
		-ترفض هذه الثقافة أي أفعال أو أفكار تضر بالجماعة والتضامن الإجتماعي.
		-تهتم بالعلاقات والتقاليد والتنظيم الإجتماعي.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

الثقافة الهرمية مقابل الثقافة المساواتية: يتعلق هذا البعد بطبيعة تنظيم المجتمع وعلاقة أفرادها بالسلطة والمسؤولية.

الثقافة المساواتية	الثقافة الهرمية
-الأفراد يؤمنون بأنهم متساوون ويتشاركون قيم إنسانية.	-تسلسل إجتماعي واضح.
-ينشأ فيها الأفراد على ضرورة مساعدة الآخرين والحفاظ على مصالحهم.	-تقبل سلمي لهذا الترتيب من طرف الأفراد.
-تشجع هذه الثقافة قيم العدالة الإجتماعية والمسؤولية، قيم المساعدة والصدق.	-توزيع السلطة والمسؤولية والأدوار والمصادر يتم بطريقة غير متساوية.
	-يتم تشجيع قيم السلطة الإجتماعية، وقيم النفوذ، وقيم الطاعة.
	-الثروة أمر مهم وهي سبب الحصول على النفوذ والسلطة.

في المجتمعات ذات الثقافة الهرمية تفضل التسلسل الهرمي في هياكلها التنظيمية والعكس في الثقافات المساواتية إذ يفضل أفرادها التوزيع الأفقي للسلطة وهكذا بالنسبة لبقية الأبعاد.

ثقافة السيطرة مقابل ثقافة التناغم:

يتعلق هذا البعد بعلاقة الأفراد بمحيطهم.

ثقافة التناغم	ثقافة السيطرة
-يتقبل الأفراد حالهم ومحيطهم كما هو ويحاولون فهمه وتقبله دون اللجوء إلى تغييره.	-يسعى الأفراد لإثبات الذات من أجل تغيير محيطهم قصد تحقيق أهدافهم.
-الإعتماد في الإنجاز على المبادرة الجماعية دون الفردية.	-الإعتماد على المبادرة الفردية سواء في خدمة المصالح الشخصية أو الجماعية وذلك وفق ما تتطلبه الكفاءة.
-تشجع على قيم المسالمة والتناغم مع المحيط والمحافظة عليه كما هو.	-تشجع هذه الثقافة على قيم الإستقلالية، الشجاعة، المبادرة، والطموح.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

تظهر تطبيقات هذا النموذج في الجانب التنظيمي من خلال ما يقدمه من أبعاد مفسرة لقيم الأفراد وثقافتهم والتي تساعد الأفراد بالتنبؤ في سلوك الموظفين خاصة في البيئة المتنوعة. وهذا النموذج يوفر إطار لفهم إتجاهات وسلوك الأفراد المنطلقة من ثقافتهم الأصلية والوطنية.

نموذج كوسك إيلابل 1996:

إستراتيجيات (الخطط)	منهجية	الأهداف
-التوظيف من ثقافات متعددة.	-زيادة نسبة التنوع.	تحقيق أهداف المنظمة.
-تدريب المدراء والقادة.	-حساسية التنوع.	زيادة الإنتاجية، وتبادل المعارف
-توفير سبل الدعم (المكافأة، الحوافز المادية والمعنوية، والتوجيه المستمر).	-وضع إستراتيجيات لتحقيق التنوع(الإستقطاب والتوظيف).	الإلتصال، التفاعل، والتسويق. التعرف على المعينات التخفيف من حدة الصراعات.

نموذج الثقافات والتسيير HOFSTED: (كيف يتم تسيير الاختلافات الثقافية بين داخل المنظمة)

هوفستد: هو باحث إيرلندي قام بدراسات بمجموع المؤسسات وزع أكثر من 16000 إستمارة على 72 دولة حاول من خلالها أن يرصد أهم أساليب التسيير المعمول بها داخل المؤسسات. إستخلص أن هذه الأساليب قد حددت الثقافات الوطنية لبعض المجتمعات، إعتمد "هوفستد" في دراسته على أربعة أبعاد قسمها على النحو التالي:

- 1- البعد الرتبي: إشراك العامل في إتخاذ القرار، درجة التفاوض، علاقة المدير بالمرؤوسين.
- 2- بعد الجماعة الفردانية: درجة ولاء الفرد للجماعة.
- 3- الذكورة و الأنوثة: درجة تقسيم المهام بين الجنسين.
- 4- درجة التحكم في اللايقين: اللايقين يقسمها من خلال التخطيط وكفاءة العاملين.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

1-البعد الرتبي(مسافة السلطة): لاحظ "هوفستد" بأنه من مجموع المؤشرات لقياس البعد الرتبي للوجود داخل المؤسسات في مجموعة من الدول إستنتج بأنه هناك دول تتمتع ببعد رتبي كبير ودول أخرى ببعد رتبي صغير.

2-الجماعة الفردانية: كانت دراسة "هوفستد" من المؤشرات أهمها درجة ولاء الفرد للجماعة، الفردانية التي وجدها "هوفستد" هي إيجابية إزدهار الفرد بتطور الجماعة.

3-الذكورة والأنوثة: كيف تقسم المهام بين الجنسين، مهام تختص بها المرأة ومهام يختص بها الذكور، فهنا يكون مجتمع ذكوري لكنها كلما تداخلت أصبح أنثوي.

4-التحكم في اللاتيقين: قياسها من خلال التخطيط، تضيق دائرة الشك بجمع أكبر المعلومات التي يمكن أن نواجهها.

1-البعد الرتبي:

بعد رتبي كبير	بعد رتبي صغير
-إستمرارية الجماعة ونموها مرتبط بتدخل الإنسان في الطبيعة. -الحاجة أقل أهمية في التوعية. -حراك شبه منعدم وتطور بطيء في الطبقات الوسطى. -السلطة السياسية مركزة على نظام العسكري المركزية في السلطة. -التباين الثقافي هو الذي يؤثر في حراك منعدم. -الإحتلال والإستقلال. -تبعية الأطفال لأوليائهم.	-إستمرارية الجماعة ونموها مرتبطة بشدة تدخل الإنسان في الطبيعة. -الحاجة الملحة إلى توعية الطبقات الشعبية. -حراك وتطور كبير للطبقات الوسطى. -السلطة السياسية المركزة على النظام التنفيذي اللامركزية في السلطة. -الأحداث التاريخية الأساسية. -الإستقلال و الإتحادية. -الأطفال يتعلمون لما يلقنهم لهم الأولياء.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

على المستوى التنظيمي يمكن تمييز البعد الرتبي بين المجتمعات كما يلي:

بعد رتبي كبير	بعد رتبي صغير
-النزعة نحو اللامركزية.	-النزعة نحو اللامركزية.
-الطبقات السفلى غير مؤهلة(التوظيف-التكوين).	-تنظيم هرمي مستوي.
-الطبقات السفلى غير مؤهلة.	-الطبقات السفلى مؤهلة.
-الموظفين يحتلون مكانة أرقى من العمال.	-العمال لهم نفس مكانة الموظفين.

2-التحكم في اللائقيين: هل كل الأفراد يرغبون في أن يكونوا أحرار.

تعتبر القدرة على التحكم في اللائقيين معيار لقياس الفروق والإختلافات بين الأفراد و المجتمعات حيث يعرف التحكم في اللائقيين لتوسيع مجال الأمن إجتنااب الأخطار حيث يقيس هذا البعد درجة التساهل حيث يمكن لأس ثقافة أن تبديها إزاء القلق التي يمكن أن تسببه الأحداث المستقبلية المتسمة بالغموض، وعليه فإن كل ما كانت درجة التساهل قوية كلما كان التحكم في اللائقيين ضعيف.

تحكم قوي في اللائقيين	تحكم ضعيف في اللائقيين
-بلدان في طريق العصرية والتحديث بمعدل مرتفع في التغيير داخل المجتمع.	-عصرنة وتحديث قوي بالنسبة للبلدان الغنية.
-ديمقراطيات حديثة.	-ديمقراطيات قديمة.
-كثافة سكانية في البلدان الغنية و عكسها في البلدان الفقيرة.	-كثافة سكانية في البلدان الفقيرة و عكسها في البلدان الغنية.
-ديانات مشددة ملحة على اليقين المطلق.	-ديانات مساهمة على النسبية.
-تنظيمات ذات حجم كبير.	-تنظيمات ذات حجم صغير.

إن قياس درجة التحكم في اللائقيين في هذا النحو يوفي بأن القيود التي تفرضها الأساليب والطرق التي تعتمد عليها بعض المجتمعات للتخلص من خوفها وقلقها إتجاه المستقبل والقيود التي تعترضها التكنولوجيا للتحكم في اللائقيين. فكلما كان القلق كبير كلما كانت القيود التي تفرضها الأساليب

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

قوية والحياة الاجتماعية للأفراد تكون عبارة عن تفرغ للطاقة العصبية، ملاحظه بصفة أحص في العمل والمجتمعات التي تحاول التحكم في اللائقين يظهر القلق الذي تحمله مظاهر عنيفة، وسلوكات عدوانية عكس ما نجد في المجتمعات التي تستطيع التحكم في اللائقين حيث القلق مصدر الإسترخاء والعنف غير مقبول إجتماعيا.

3- بعد الجماعية و الفردانية: هل يعمل الفرد لصالح جماعته؟ يشير هذا البعد إلى طبيعة علاقة الفرد والجماعة إنطلاقا من ثقافة المجتمع إليه وكذا شعور الأشخاص بالفردية بدل شعورهم بالجماعة. كما يشير إلى درجة الإعتقاد لتحقيق المصلحة الفردية وحسب دراسة "هوفستد" فإنه يعتبر الو.م.أ، أستراليا، إنجلترا، من أكثر الدول ذات الثقافة الفردية على عكس دول أمريكا الجنوبية، كوريا، اليابان، أين لمس ثقافة جماعية. وقد حاول "هوفستد" من خلال تحليل أسئلة إستمارته والتي إرتكزت حول مميزات العمل حاول أن يوضح أوجه الشبه بين مجتمعات ذات الروح الجماعية وتلك التي تسير نحو الفردية والمتضحة في الجدول التالي:

الثقافة الفردانية	الثقافة الجماعية
- الفرد يهتم بنفسه وعائلته المباشرة فقط.	- يولد الفرد بغرض إمتداد الأسرة و تعزيز العشيرة التي تقدم له الحماية مقابل الإخلاص و الولاء.
- الميل إلى المصلحة الشخصية.	- الميل إلى مصلحة الجماعة.
- هوية الفرد مرتكزة عليه.	- هوية الفرد تابعة للمجموعة التي ينتمي إليها.
- القوة تأتي من المبادرات والتحقيقات الذاتية والمثالي هو الحصول على مناصب عليا.	- القوة تأتي من الإنتماء إلى الجماعة.
- كل فرد هو يتمتع بحرية مطلقة في حياته الشخصية.	- للجماعة الحق في التعدي على الحياة الخاصة في الأعراف.
- الإستقلالية والأمن الذاتي معززة من طرف الجماعة.	- الإلتزامات والواجبات توضع من طرف الجماعة.
- كل فرد يكون له إقتناعاته الخاصة.	- إقتناعات الأفراد هي إقتناعات الجماعة.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

إن درجة الفردية الموجودة في أي مجتمع تنعكس أساساً على التسيير في المؤسسة مسببة بذلك عدة نتائج من بينها:

أن علاقات العمل داخل المؤسسة تكون مبنية على أساس أخلاقي في المجتمعات الجماعية وتقابله مصالح فردية في المجتمعات الفردية، إلى غير ذلك من إنعكاسات يمكن تلخيصها على النحو التالي:

مجتمعات فردية	مجتمعات جماعية
يرى المدراء بأن المتعة والإثارة والأمان هي الأهداف الرئيسية في الحياة.	يرى المدراء بأن الواجب، الخبرة والمكانة هي الأهداف الرئيسية في الحياة.
يفضل المدراء روح الإستقلالية.	يفضل المدراء الأمان الوظيفي والمنصب.
تتخذ القرارات بشكل فردي.	تفضل القرارات الجماعية على القرارات الفردية.
تعطى الأهمية للإبداع والتحدي في العمل.	تعطى الأهمية للتدريب وإستخدام المهارات في العمل.
عدم الإرتباط العاطفي بالمؤسسة، يعتبرونها وسيلة لتحقيق مصالحهم.	هناك إرتباط عاطفي بالمؤسسة (اليابان).
أهمية الحياة الشخصية للموظف (تقديره للوقت بحيث يقسمه بين العمل والعائلة).	أهمية العمل بالنسبة للموظف ترتبط بالتدريب وجو العمل حيث يمكن أن يفرط في وقت العائلة لصالح الشغل.

4- الذكورة والأنوثة: يشير إلى الفروق الموجودة بين الجنسين في مجتمع معين طرح "هوفستد" سؤال

هل هناك تقسيم جنسي للمهام؟ والأدوار وكيفيته في المجتمعات؟.

يختلف التقسيم الجنسي للأدوار ليس نفسه في كل المجتمعات فالثقافات التي تتسم بالذكورة تنحصر فيها الأدوار والمراكز المهمة على الذكور بصفة كبيرة كما أنهم هممن يتحكمون ويتسمون بالصرامة، أما الإناث يتسمن بالتواضع والبساطة، الثقافة الذكورية يتوجهون نحو المادي أما الإناث حول جودة الحياة؛ في الثقافات الأنثوية نجد أن الأدوار والمراكز تكون متداخلة ومقسمة بين الجنسين معنى أنه كل ما تمايزت الأدوار وتباينت كل ما كان المجتمع ذكوري والعكس صحيح.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

ثقافة أنثوية	ثقافة ذكورية
<ul style="list-style-type: none"> - الفروق بين الجنسين منخفضة. - يتسم الذكور والإناث بالتواضع ويساعد بعضهم البعض. - التوازن بين العمل والأسرة. - التعاطف مع الضعفاء. - كلا من الآباء و الأمهات التعامل بصرامة والعواطف. - توفر الفرص للإناث لإعتلاء مناصب سياسية 	<ul style="list-style-type: none"> - الفروق الإجتماعية كبيرة بين الجنسين. - يتسم الذكور بأحقية الصرامة و الفخر و الطموح عكس الإناث - العمل أهم من الأسرة - الإعتراف بالأقوى - يتعامل الآباء مع الأولاد بصرامة أما الأمهات بالعواطف. - قلة الفرص للإناث بمناصب سياسية.

على المستوى التنظيمي:

ثقافة أنثوية	ثقافة ذكورية
<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد إهتمام كبير لتحقيق المثالية والذات والمناصب القيادية. - يفضل الأفراد العمل في المنظمات الصغرى. - لا يهتم الجنسين في مناصب العمل. - عدالة تقسيم الأعمال بين الجنسين. - إتخاذ القرارات جماعيا. - الإيمان بضرورة إتخاذ قرارات جماعية. - يفضل الأفراد عدد ساعات أقل على الراتب الكبير. 	<ul style="list-style-type: none"> - يسعى المدراء إلى المثالية وتحقيق الذات والمناصب القيادية. - يفضل الأفراد العمل في المنظمات الكبيرة. - بعض مناصب العمل محتكرة على الذكور فقط - التفريق بين الإناث و الذكور في تقسيم الأعمال. - الإيمان بضرورة إتخاذ القرارات الفردية. - يفضل الفرد راتب أكبر بدل ساعات أقل من العمل.

تتضح نتائج هذا البعد في المؤسسة في إتجاهين:

- صورة أنسنة العمل. ومن جهة أخرى إعادة هيكلة الوظائف، ففي المجتمعات ذات الثقافة الأنثوية العمل هو فرصة لخلق علاقات التعامل والإرتباط بالغير، أما في المجتمعات ذات الثقافة الذكورية العمل هو فرصة ووسيلة لتحقيق الذات وهو نتائج طموح شخصي.

محاضرات مقياس: "إدارة التنوع في المنظمات"

السداسي الأول

ماستر 02 تخصص: إدارة الموارد البشرية.

أ.د/ نادية أمينة كاري

أما فيما يخص حل النزاعات والصراعات التنظيمية، ففي المجتمعات الذكورية تعرف نزاعات شديدة وطويلة الأمد، أما المجتمعات الأنثوية تسعى إلى محاولة الحفاظ على إنسجام الجماعة من خلال النقاش والتفاوض.

الانتقادات التي وجهت لنموذج "هوفستد":

نظرا للأثر الذي تركه نموذج هوفستد في مجال التنوع الثقافي وإدارته تم إنتقاده على عدة مستويات منهجية وتطبيقية. وقد تمثلت فيما يلي:

1-المستوى المنهجي: ركزت الإنتقادات على مدى صلاحية أداة الإستبيان التي إستخدمها هوفستد في دراسته لموضوع الثقافة، لكنه أجاب بأنها إستعمل كذلك الملاحظة.

- مدى صلاحية إستخدام الدول كوحدة للمقارنة بين الثقافات خاصة وأن بعض الدراسات أكدت على وجود إختلافات ثقافية داخل الدولة نفسها. تقبل هذا الإنتقاد لكنه لم يجد وحدة للمقارنة غير الدول.

2-المستوى التطبيقي: تطبيق الدراسة الميدانية في مؤسسة واحدة فقط، فلا يمكن الحكم على الثقافة الوطنية لبلد ما بنتائج منظمة واحدة.

إنتقادات أخرى هي:

-مدى صلاحية الأبعاد و النتائج التي توصل إليها مقارنة مع الوقت الحالي أو حتى مستقبلا وهذا الإنتقاد نابع من أن المجتمع في حركية .

- حسب "هوفستد" أغلبية النتائج التي توصل إليها متجذرة منذ الأزل(منذ قرون).

-من أشهر الإنتقادات هي قلة الأبعاد التي قدمها في نموذجها، أجاب أنه الأبعاد التي قدمها ليست الوحدة بل هناك أبعاد أخرى يمكن إعتماها.