

محاضرات

إدارة المؤسسات متعددة الجنسية
والإدارة الدولية

Organizational Cultures

الثقافات التنظيمية

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

□ الثقافات التنظيمية

□ ماهية الثقافة التنظيمية

□ خصائص الثقافة التنظيمية

1. انتظام السلوكيات المراقبة (المشاهدة)

2. المعايير

3. القيم السائدة

4. البيئة التنظيمية

5. قواعد سلوكيات العاملين

6. فلسفة التعامل بين العاملين/ المستهلكين

□ التفاعل بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية

□ أبعاد الثقافة التنظيمية

□ الثقافات التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية

1. الثقافة العائلية

2. ثقافة برج إيفل

3. ثقافة الصاروخ الموجه

4. ثقافة الحاضنة

□ مراحل تطور التعددية الثقافية

□ خصائص وأنواع التعددية الثقافية

1

2

ماهية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن:

1. القيم والمعتقدات المشتركة التي تتيح لأعضاء التنظيمات فهم أدوارهم ومعايير التنظيم.

2. فرضيات أساسية تم تطويرها وتدريبها للتعامل مع القضايا من أجل:

- التكيف مع البيئة الخارجية والاندماج الداخلي
- تدريب الأعضاء الجدد لاتباع الطريق الصحيح للتمييز، والتفكير السليم، وتلمس هذه القضايا.

ماهية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية (يتبع)

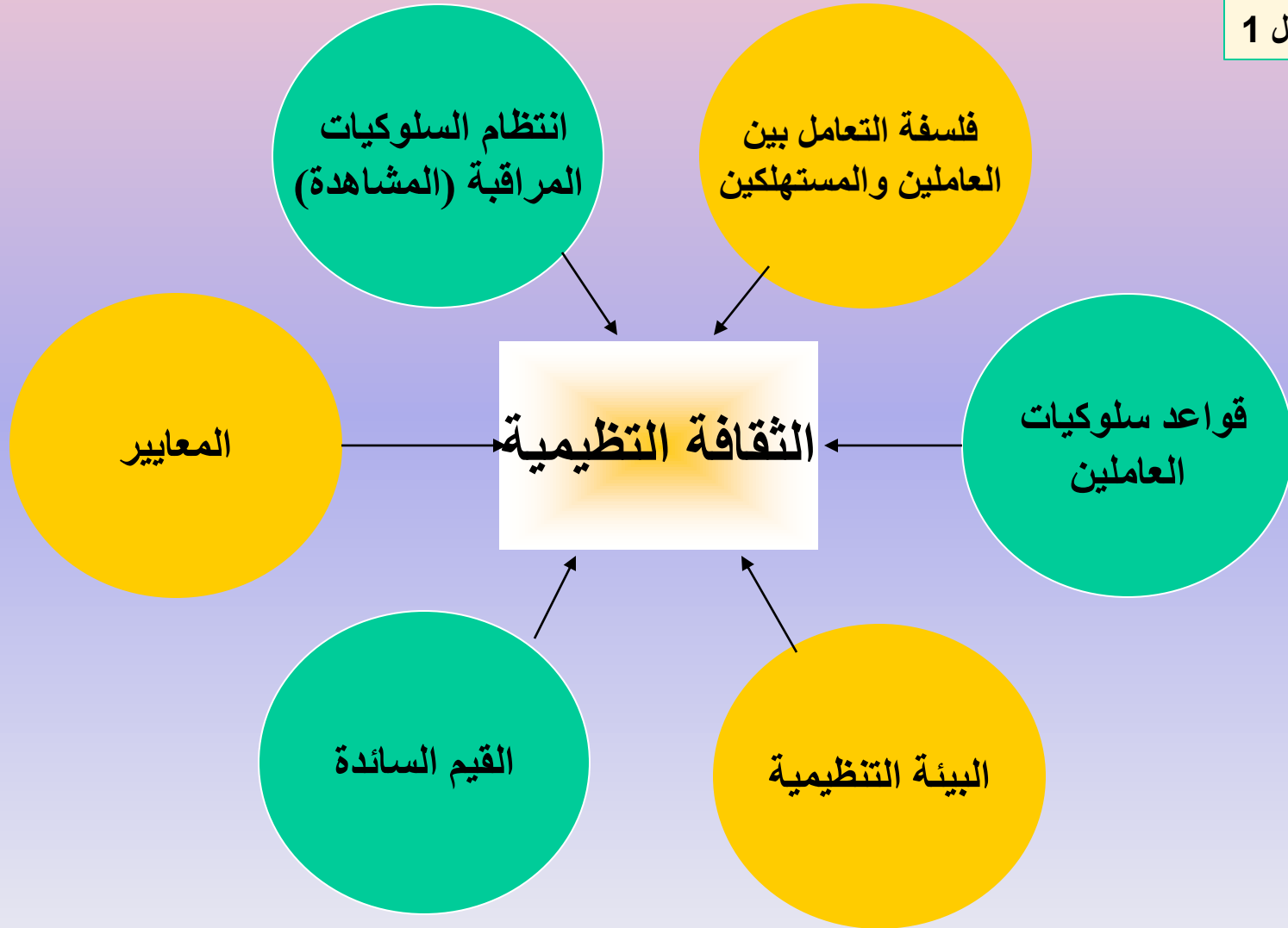
هي عبارة عن:

3. مجموعة من العناصر، تتضمن:

- العلاقة العامة بين العاملين وتنظيماتهم
- المنظومة الهيراركية للسلطة، التي تحدد أدوار القادة الإداريين والتابعين لهم،
- النظرة العامة التي يحملها العاملون عن التنظيمات المنتمين إليها وغاياتها وأهدافها ودورهم في تحقيقها.

خصائص الثقافة التنظيمية

الشكل 1



خصائص الثقافة التنظيمية

1. انتظام السلوكيات المراقبة (المشاهدة): وتشمل:

اللغة المشتركة، المصطلحات، الطقوس والشعائر

2. المعايير: التي تنعكس بأشياء مثل:

كم العمل المطلوب من العاملين، ودرجة التعاون بين الإدارة
والعاملين

3. القيم السائدة: التي تدافع عنها التنظيمات والمتوقع تقاسمها بين
العاملين داخل المؤسسة مثل:

غياب قليل عن العمل، كفاية (أداء) عالية...

خصائص الثقافة التنظيمية

4. البيئة التنظيمية: التي تعكس:

تفاعل المشاركين الواحد مع الآخر، معاملة العملاء، وشعور العاملين بطريقة معاملة رؤسائهم لهم.

5. قواعد سلوكيات العاملين: التي تملئ:

ما يجب على العاملين عمله أو عدم عمله بشكل يتوافق مع الإنتاجية الناجمة عن التعاون داخل المجموعات

6. فلسفة التعامل بين العاملين/ المستهلكين:

القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها معاملة العاملين والمستهلكين.

التفاعل بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية

1. **الاعتقاد السائد بأن الثقافة التنظيمية للمؤسسات تتجه نحو:**
تعديل أو شطب تأثير الثقافة المحلية هو اعتقاد خاطئ.

2. **الحكمة تقضي** بأن لا يحصل مثل ذلك بل السعي نحو مراعاة
الثقافات المحلية مع القادمة (المستوردة).

3. **لأنه من المعروف** أن قيم الثقافة الوطنية للعاملين :

- تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات التي يعملون فيها
- التي يحملونها معهم إلى عملهم لا يمكن تغييرها بسهولة في
التنظيم.

أبعاد الثقافة التنظيمية

- دراسة واستنتاج الاختلاف بين الثقافات التنظيمية، قدم هوفستيد قاعدة معطيات أولية حول مجموعة من البرامج والتقنيات الخاصة بالتحليل الثقافي المعروفة باسم **DOCSA**

(Diagnosing Organizational Culture for Strategic Application).

- هذه المقاربة تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية الموجزة في الجدول 1 والشكل 2.

- رأى المؤلف أنه عندما تمت المقارنة الثقافية بين فروع المؤسسات متعددة الجنسية، كانت تتجمع ثقافات عدة في كل فرع، الأمر الذي جعل أداء هذه الفروع منخفضاً.

أبعاد الثقافة التنظيمية

الجدول 1

(1) الحوافز (الدوافع)

المخرجات

الأنشطة

السعي **للريادة**، ومتابعة **أهداف** واضحة والابتكار والتقدم.

الترابط والدقة والدخول في التفاصيل، تودي جميعها نحو **الكمال والانجاز الصحيح**

(2) العلاقات

الشخص

الوظيفة

تحديد أولوية الحاجة للأفراد قبل التقديم للعمل

تقديم طلبات التوظيف قبل الحاجة للأشخاص

(الإعلان عن الوظيفة بعد تحديد الحاجة)

(خلق وظائف ارضاء لأشخاص معينة)

(3) الهوية

المهنية

المؤسسة

متابعة الأهداف ومثاليات ممارسة المهنة

تحديد ودعم توقعات التوظيف المؤسسي

أبعاد الثقافة التنظيمية

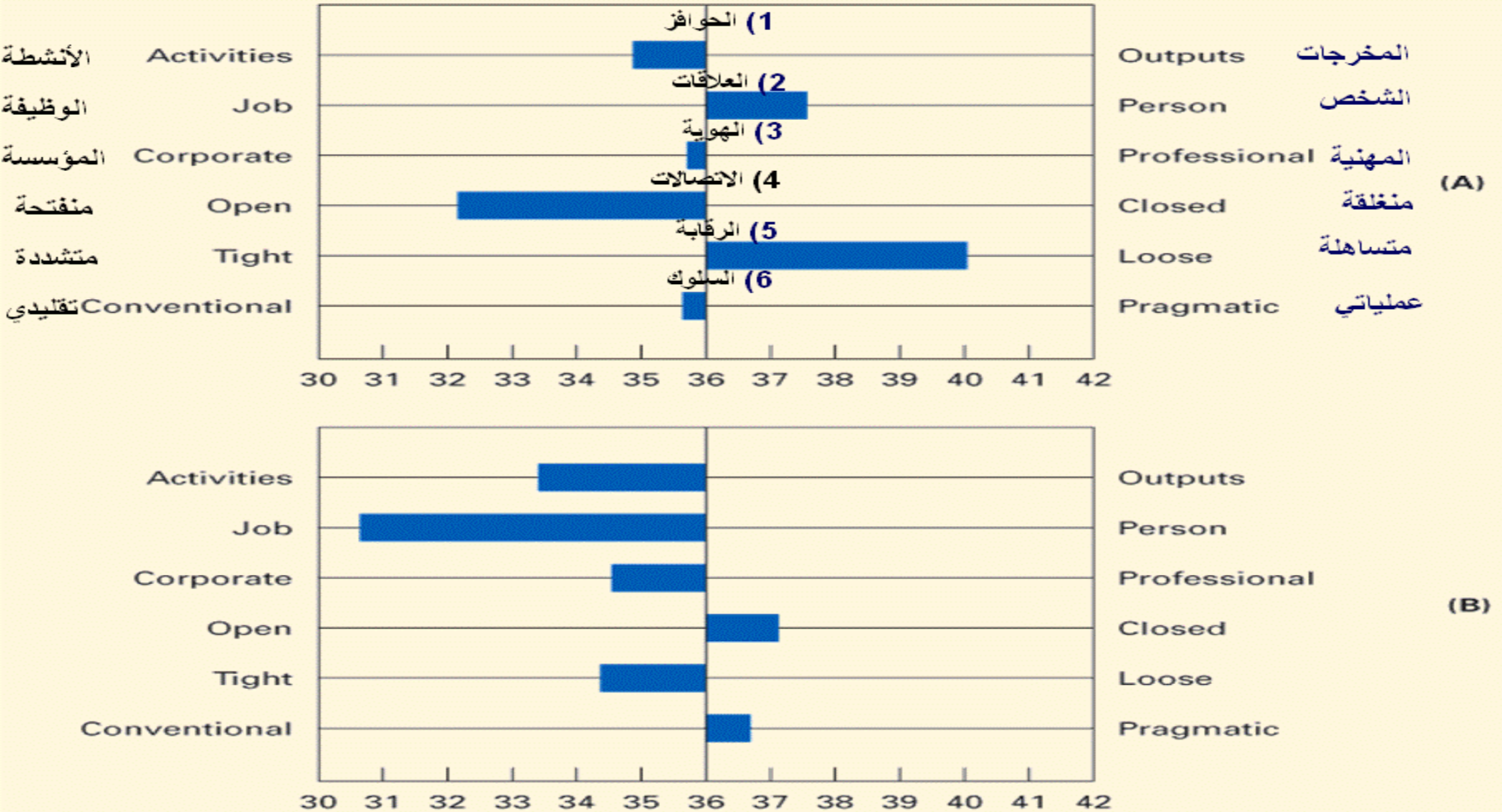
الجدول 1

4) الاتصالات	
منغقة	منفتحة
المراقبة والتحكم بتبادل المعلومات والآراء وصعوبة الوصول إليها	تحفيز وتشجيع التبادل الحر للمعلومات والآراء
5) الرقابة	
متساهلة	متشددة
العمل بمرونة والمواءمة من خلال التوافق مع حاجات الوضع الراهن	الإذعان الهيكلية (البنية) التنظيمية واجراءات واضحة ومحددة
6) السلوك	
عملياتي	تقليدي
أن تكون طلبات وتوقعات المستهلكين هي الأساس (المنطلق) في التوظيف لتنفيذ احتياجاتهم.	الخبرة والمعايير هي الأساس في التوظيف

أبعاد الثقافة التنظيمية

الفهم الأمريكي (A) والأوروبي (B) للأبعاد الثقافية للمؤسسة متعددة الجنسية ذاتها

الشكل 2



Source: Reported in Lisa Hoecklin, *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage* (Workingham, England: Addison-Wesley, 1995), pp. 147–148.

الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية

• تكون الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية مبنية على:

• العديد من العناصر: التي تشمل التفضيلات الثقافية للقادة والعاملين

• الاندماج بالمحلي: بعض المؤسسات متعددة الجنسية لديها فروع لا يمكن التعرف إلى انتمائها سوى من العلامة التجارية والتقارير الإجرائية (اندماج محلي متقدم).

• أربعة مراحل لتكامل واندماج الثقافات التنظيمية الناجمة عن التوسع الدولي من خلال الاندماج والحيارة لمجموعات تضع معاً:

1. غايات وأهداف وأغراض التركيز على الاندماج

2. تطوير آليات بنى هيكلية هامة وأدوار المدراء

3. تحديد من له السلطة على الموارد

4. تحديد توقعات المشاركين المعنيين وتسهيل التواصل بين الأقسام.

الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية

العدالة والمساواة

الشكل 3



التوكيد على
الأشخاص

التوكيد على
المهام

الهيراركية (التسلسل الهرمي)

الثقافات التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية

الثقافات التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية (Trompeenaars):

• أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية:

1) الثقافة العائلية Family Culture

• توكيد قوي على الهيراركية (التسلسل الهرمي)، والتوجه نحو الشخص.
• ينظر للقيادي كواحد من:

- المقربين الذي يعرف ما هو الأفضل للعاملين التابعين له
- المستوى الرفيع والشخصية الحساسة (ليس الأفضل للعمل الذي يقوم به)
- الذين يعتمدون على الحدس أكثر من المعرفة الرشيدة
- الذين يحفزون بالإطراء أكثر من المال والأشياء المادية
- الذين يتصفون باتباع التقاليد والعادات
- والاعتماد على الجماعات المغلقة التي تضم عناصر محددة دون السماح للآخرين بالانتساب إليها.

الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية

الثقافات التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية (Trompeenaars):

• أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية:

2) ثقافة برج إيفل Eiffel Tower

توكيد قوي على الهيراركية (التسلسل الهرمي) والكفاية، والابتعاد عن الشخصية

• الوظائف معرفة وموصفة بشكل جيد

• العاملون يعرفون واجباتهم بدقة

• كل شئ منسق من قمة البنية الهرمية (الهيراركية)

• تغيير أصحاب المناصب العليا بسهولة دون تأثير ذلك على طبيعة العمل

• الاعتماد في إدارة الموارد البشرية على: مراكز التقييم، وبرامج التدريب والتطوير،
والمداورة في المهام.

الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية

الثقافات التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية (Trompenaars):

• أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية:

3) ثقافة الصاروخ الموجه Guided Missile

توكيد قوي على العدالة في بيئة العمل، والتوجه نحو المهام.

• فرق العمل ومجموعات المشروع هي ممارسات تنظيمية شائعة

• مركزية المشكلة

• التركيز على العمل والكل متجه نحو الهدف

• التساوي بين أفراد فريق العمل

• خبرات الأفراد هامة

• استخدام "منظومات 360 درجة" للتغذية الراجعة شائع جداً

• التغيير يتم بسرعة

الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية

الثقافات التنظيمية داخل المؤسسات متعددة الجنسية (Trompeenaars):

• أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية:

4) ثقافة الحاضنة Incubator Culture

توكيد قوي على العدالة في بيئة العمل، والتوجه الشخصي.

• التنظيمات هي التعبير الذاتي والانجازات فردية

• بنية هيكلية رسمية ضعيفة وفرق عمل مبدعة

• قوة اندفاع كبيرة وحماس نحو العمل

• الجميع مساهم في الإبداع والكل يعمل بشغف 70 ساعة في الأسبوع

• التغيير يتم بسرعة وبشكل عفوي

• القيادة تبرز من خلال الإنجاز ولا يتم الحصول عليها بالتعيين

• الريادة المؤسسية هي الغالبة في التنظيم.

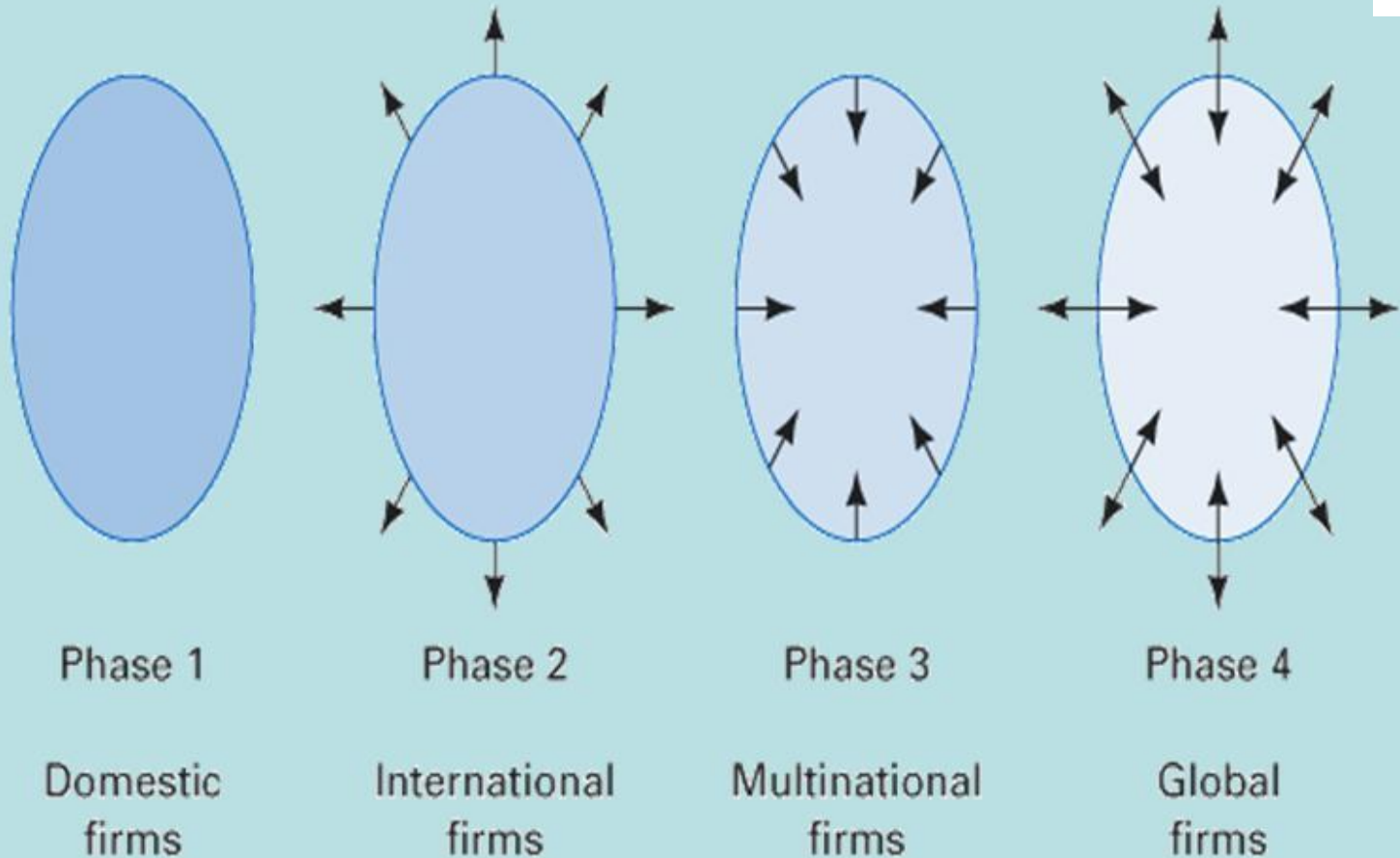
مراحل تطور التعددية الثقافية

يختلف أثر التعددية الثقافية والتنوع باختلاف مراحل تطور المؤسسات، التي يمكن تصنيفها إلى أربعة هي:

1. المؤسسات المحلية Domestic corporations
2. المؤسسات الدولية International corporations
3. المؤسسات متعددة الجنسية Multinational corporations
4. المؤسسات الكونية Global corporations

مراحل تطور التعددية الثقافية

الشكل 4



Source: From *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd Edition by Nancy J. Adler, 1991, pp. 7-8. Reprinted with permission of South-Western, a division of Thomson Learning: www.thomsonrights.com.

خصائص مراحل تطور التعددية الثقافية

الجدول 2

المرحلة 4	المرحلة 3	المرحلة 2	المرحلة 1	الخصائص/ الأنشطة
المؤسسات الكونية	المؤسسات متعددة الجنسية	المؤسسات الدولية	المؤسسات المحلية	
استراتيجية	السعر	الأسواق	منتج/ خدمة	التوجهات الأساسية
كونية	متعددة الجنسية	متعددة الأمكنة	محلية	استراتيجية تنافسية
مهيمن	هام جداً	هام	هامشي	أهمية النشاط الدولي
عام- يراعي الأسواق	نمطي بالكامل	أكثر نمطية	جديد- وحيد	المنتج/ الخدمة
قلة أو عدة	عدة	قلة	-	المتنافسون
الأوسع - الكونية	واسعة- متعددة الجنسية	كبيرة - متعددة الأمكنة	صغيرة - محلية	الأسواق
استيراد وتصدير	متعدد الدول الكلفة الأقل	محلي وأسواق أساسية	محلي	مكان الانتاج

أنواع التعددية الثقافية

هناك عدة طرق لدراسة التعددية الثقافية والتنوع، نتوقف عند اثنتين هما:

الأولى، تتولى النظر إلى التعددية الثقافية المحلية من جهة، وإلى مختلف العاملين في المؤسسات متعددة الجنسية القادمين من بلدان أخرى من جهة ثانية.

الثانية، تتولى النظر إلى مختلف المجموعات المتنوعة العاملة في المؤسسات متعددة الجنسية مثل:

1. المجموعات المتجانسة Homogenous Group: تتصف بأن أعضائها يتشاركون بالخلفيات والتلقي، والتفاعل، وتقييم الأحداث بشكل متشابه

2. المجموعات الرمزية Token groups: المجموعات في معظمها متجانسة فيما عدا أحدها يكون من بلد وثقافة أخرى (الجميع من اليابان ماعدا المحامي بينهم من ألمانيا)

3. المجموعات ثنائية الثقافة Bicultural Group: النصف من بلد وثقافة، والنصف الآخر من بلد وثقافة أخرى

4. المجموعات متعددة الثقافة Multicultural groups: تكون المجموعات مختلطة من أعراق ودول مختلفة.