

❖ الإدارة الموجهة بالقيم Value-Based Management

❖ الإدارة الموجهة بالقيم

Value-Based Management

الإدارة التي تقوم بتطوير وبت وإيصال ورسن القيم ونشرها في أرجاء المنظمة.

لا يكفي أن تعلن المنظمة أنها تتمسك بالقيم والأخلاق في تعاملها من خلال رسالتها أو موقعها على الإنترنت، بل يجب أن تمارس عملياً ويتم تقاسم هذه القيم ونشرها في جميع أرجاء المنظمة وأن تدعم بشكل حقيقي من قبل جميع المدراء وباختلاف مستوياتهم. وقد ظهر مصطلح الإدارة الموجهة بالقيم Value-Based Management والذي يعني الإدارة التي تقوم بتطوير وبت وإيصال ورسن وممارسة القيم ونشرها في المنظمة ولعل أهم مجالات هذا النمط هو التمسك بأخلاقيات الأعمال وتبني المسؤولية الاجتماعية. إن جميع المدراء باختلاف مستوياتهم وجميع قادة فرق العمل في المنظمة يجب أن يمارسوا هذا النمط من الإدارة حتى وإن كان هناك ثقافة منتظمة فرعية لدى بعض فرق العمل بسبب طبيعة عملهم فإن الإدارة الموجهة بالقيم يجب أن يمتد تأثيرها لهم وأن هذا التأثير يمكن التأكد من وجوده من خلال فحص الآتي:

❖ **وثوق الصلة Relevance:** يجب أن تكون القيم الجوهرية وثيقة الصلة وداعمة للأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

❖ **النزاهة Integrity:** يجب أن توفر القيمة الجوهرية دعائم أخلاقية واضحة ومستمرة لكل الأعمال والتصرفات في المنظمة.

❖ **المثابرة Pervasiveness:** إن القيم الجوهرية يجب أن تكون مفهومة من قبل جميع أعضاء المنظمة.

❖ **القوة Strength:** يجب أن تكون القيم الجوهرية مقبولة من قبل جميع أعضاء المنظمة.

❖ القائد الرمزي

Symbolic Leader

القائد الإداري الذي يستخدم رموز المنظمة بفاعلية لبناء وترسيخ ثقافة منتظمة قوية.

وقبل أن ننهي هذه الفقرة، لا بد من الإشارة إلى أهمية القادة الإداريين في تعزيز القيم الجوهرية في المنظمة. لقد ظهر مصطلح آخر يتعلق بالقائد الرمزي Symbolic Leader الذي يعني القائد الإداري الذي يكثر من الاستخدام الجيد للرموز في الإدارة بحيث يرسخ ويبني ثقافة تنظيمية قوية معززة باستمرار. إن هؤلاء القادة يتكلمون ويمارسون العمل بلغة المنظمة الرمزية حيث قصص ومواقف الأبطال من المؤسسين وغيرهم من العاملين حاضرة في حديثهم وتوجيهاتهم للاستفادة منها وتوظيفها في توجيه سلوك الأفراد وتشكيل لغة مجازية رمزية تعزز العمل وتسند الولاء الوظيفي بحيث يشعر العاملون أنهم جزء أساسي من هذه المنظمة العريقة.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن هناك وسيلة للتمييز أو قراءة الاختلافات الموجودة بين الثقافات التنظيمية في المنظمات المختلفة تختصر بالرموز (SCORES) والتي يعطي كل حرف منها دلالة مرتبطة بالإجابة على سؤال معين وكالاتي:

- S ← Structure إلى أي مدى يكون هيكل المنظمة متماسكاً أو رخوياً؟
- C ← Change هل أن القرارات موجهة لأحداث التغيير أو أنها أسيرة للواقع الراهن؟
- O ← Outcome ما هي النتائج أو العوائد التي تقيم بشكل كبير؟
- R ← Risk Taking ما هو المناخ السائد لتقبل المخاطرة والإبداع؟
- E ← Empowerment إلى أي مدى يتم نشر مبدأ التمكين واندماج العاملين في المنظمة؟
- S ← Style ما هو الأسلوب التنافسي المعتمد داخلياً وخارجياً؟

خامساً: التنوع Diversity

♦ التنوع Diversity

الاختلافات الموجودة بين أعضاء المنظمة من حيث خصائص عديدة مثل العمر والجنس والدين والعرق والانتماء السياسي والمناطقي وغيرها.

عندما نتحدث عن ثقافة المنظمة لا بد من الإشارة إلى التنوع بين أعضائها وعندما تبني المنظمات من قبل الأفراد فإن من الضروري المحافظة على نظرة مستقلة لكل من هؤلاء الأعضاء على حدة حيث أن واقع الحال في منظمات الأعمال اليوم يشير إلى أن مفتاح خلق ميزة تنافسية للمنظمة يستند مباشرة إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم بأن يستخدم قابلياته ومهاراته إلى أقصى الحدود. والتنوع Diversity هو مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها. يرتبط التنوع بشكل مباشر بثقافة المنظمة خاصة وأن الأفراد العاملين يرغبون بأن يكونوا محترمين ومندمجين في العمل والمنظمة بدون تمييز وإذا ما كان هناك تمييز واقصاء فإن هذا الأمر يرتبط بثقافة منظمة غير سليمة. إن التنوع مصدر مهم لنجاح الأعمال خاصة وأنه يوطر ويمزج المهارات والمعارف لعدد كبير من الناس المتميزين في قدراتهم وقابلياتهم وبالتالي يعطي هذا المزيج المنظمة قدرة في التعامل مع التعقيد وعدم التأكد في بيئة الأعمال في القرن الحالي.

❖ التنوع الثقافي في منظمات الأعمال

Organizational Multiculturalism

يفترض في ثقافة منظمات الأعمال أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الفروقات الموجودة بين المتقدمين للعمل وفي حدود احتياجاتها طالما كان لهؤلاء الأفراد القدرة على الأداء المتميز في الوظائف التي يشغلونها، لأن منظمات الأعمال وجدت أساساً لتحقيق أهداف أهمها الربح وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. وإذا كانت المنظمات بهذا الشكل فإنها تحقق مبدأ التنوع الثقافي Multiculturalism والذي يعني قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل. وهكذا فإن المنظمة التي تحترم التنوع الثقافي تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة Multicultural Organization حيث تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء. كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بمزايا إيجابية تلخصها في الآتي:

❖ التنوع الثقافي
Multiculturalism
قدرة المنظمة على احتضان
التعدد واحترام التنوع في
القوة العاملة.

❖ المنظمة ذات الثقافات
المتعددة
Multicultural
Organization
هي المنظمة التي تمتزج فيها
الأعراق والخصائص السكانية
الأخرى والثقافات والأفكار
واحترام التعدد لتعطي نتائج
متميزة في الأداء.

- التعددية Pluralism

في إطارها يساهم الجميع سواء كانوا أكثرية أم أقلية بوضع السياسات وتحديد القيم الرئيسية في العمل.

- تكامل هيكلية Structural Integration

تكون الأقليات ممثلة في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية ويتحملون جميع المسؤوليات الوظيفية.

- تكامل شبكي غير رسمي Informal Network Integration

دعم من قبل مجاميع غير رسمية للمسار الوظيفي لأعضاء الأقليات في المنظمة.

- غياب الحكم المسبق والتمييز

Absence of Prejudice and Discrimination

توجيه أنشطة التدريب وفرق العمل باتجاه إزالة الفروقات والتحيز المرتبط بخصائص لا علاقة لها بالأداء والإنجاز.

- أقل ما يمكن من النزاعات بين المجاميع

Minimum Intergroup Conflict

إن وجود التنوع لا يؤدي إلى نزاعات هدامة بين مجاميع العمل أو بين الأقلية والأكثرية في المنظمة.

❖ الثقافات الفرعية في المنظمة

Organizational Subcultures

تشتمل منظمات الأعمال على مزيج من الثقافات الفرعية التي تمثل ثقافات لمجاميع من الناس ولديهم قيم ومعتقدات متشابهة قائمة على أساس تقاسم مسؤوليات العمل والخصائص الفردية. وإذا كانت التعددية الثقافية تعتبر خاصية للمنظمات الحديثة فإنها تشير أيضاً إلى احترام الثقافات الفرعية الناشئة في المنظمات. وقد يظهر لدى بعض المجاميع ميل إلى العنصرية (الاثنية) Ethnocentrism والتي تشير إلى وجود اعتقادات لبعض أعضاء أو مجموعات من ثقافة فرعية بكونهم متفوقين عرقياً على غيرهم من بقية الأعراق. وقد لا تكون هذه السمة ملازمة للأكثرية بل إن بعض الأقليات يكون لديها مثل هذا الشعور. وفي منظمة الأعمال فإن الثقافات الفرعية تقوم على أساس الاهتمام المهني مثل المحامين أو الأطباء أو المهندسين وغيرهم، أو قد تكون مرتبطة بالوظيفة فنرى مثلاً من يصفون أنفسهم بأنهم رجال التسويق أو المالية أو رجال التصنيع أو غيرهم. إن كلا النوعين المشار إليهما قد يتولد لديهما الشعور بالتفوق والأفضلية على غيرهم وبأنهم الأكثر أهمية للمنظمة. وفي العصر الحديث وبسبب العولمة والانفتاح الكبير على العالم غالباً ما نجد في منظمات الأعمال مجموعات تمثل أكثرية أو أقلية وفق اعتبارات معينة، فالأكثرية Majority Group هي المجموعة التي تستحوذ على العدد الأكبر من المواقع الوظيفية التي تتحكم بصنع القرار وتسيطر على الموارد والمعلومات ولها القدرة على الاستفادة القصوى من نظام المكافآت والحوافز. أما الأقلية Minority Group فتشير إلى المجموعة التي تحظى بعدد قليل من المواقع الوظيفية والحقوق الأخرى والامتيازات ذات التأثير.

❖ التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة

إن التنوع بطبيعته هو تجسيد لوجود الاختلافات والفوارق بين الأفراد والمجموعات والثقافات، لذا فإن منظمات الأعمال تواجه صعوبات للتعامل معه واستثماره لأداء أفضل، فغالباً ما تظهر تحديات عديدة أمام المنظمة تستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية استجابة لهذه التحديات وتقليلاً لآثارها السلبية وأهم هذه التحديات:

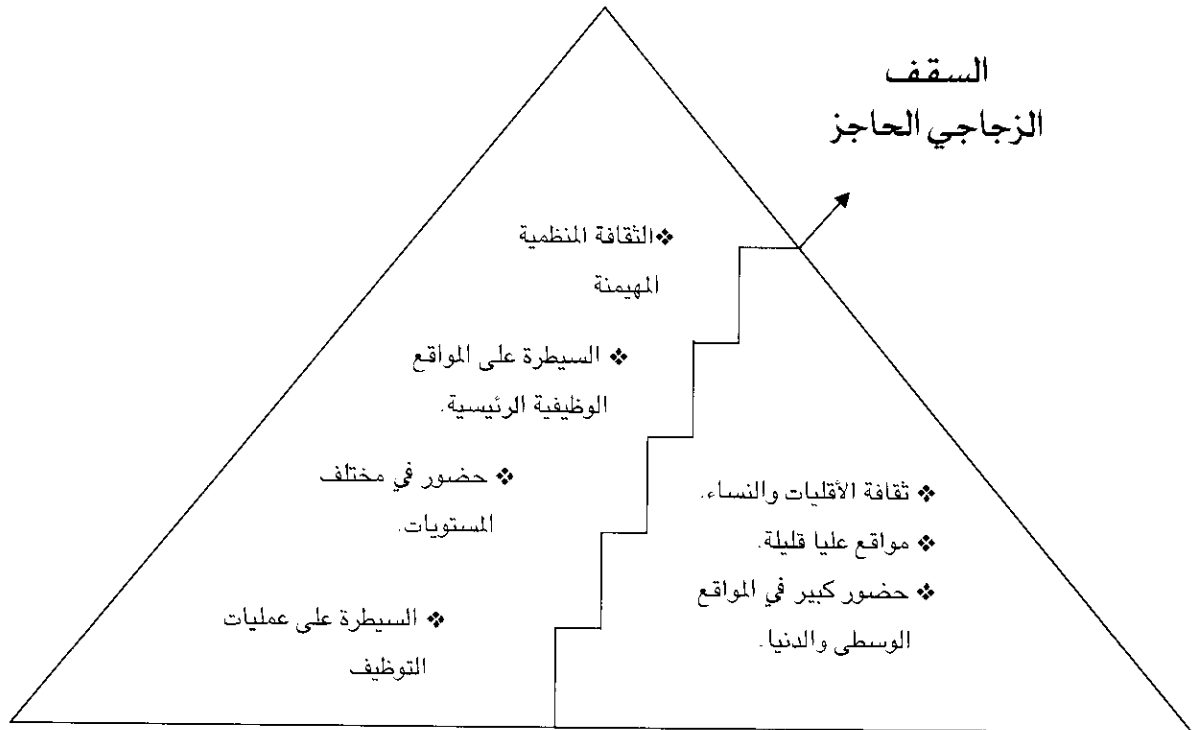
❖ التمييز

Discrimination

التفرقة بين العاملين بناءً على جنسهم أو دينهم أو معتقداتهم أو غير ذلك.

- التمييز Discrimination: الذي قد يكون بسبب الجنس أو المعتقد أو القومية أو الدين أو المذهب أو أي فارق آخر. ويتجسد التمييز في المنظمة بأشكال

- عديدة منها التمييز بالأجور والرواتب Pay Discrimination أو التمييز الوظيفي Job Discrimination.
- الحكم المسبق Prejudice: هو إصدار أحكام مسبقة على أفراد أو مجموعات أو سلوك أو قضية معينة، وفي أغلب الأحيان يكون هذا الحكم سلبياً.
- السقف الزجاجي Glass Ceiling: هو حاجز غير مرئي يحد من تقدم المسار الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال ويمنعهم من الوصول إلى المناصب العليا الإدارية ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي تكون متميزة في أحيان كثيرة.
- الجدران الزجاجية Glass Walls: وهي حواجز غير مرئية أفقية على عكس السقوف الزجاجية التي تكون رأسية، والمقصود هنا أن هناك منع للأشخاص من الأقليات أو النساء من الاستفادة من المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي والتي يستفيد منها الآخرون بسبب التمييز على أسس مختلفة
- ❖ الحكم المسبق Prejudice
إصدار الأحكام المسبقة على قضية معينة أو سلوك أو أفراد أو مجموعات وغالباً ما يكون حكم سلبياً.
- ❖ السقف الزجاجي Glass Ceiling
حاجز غير مرئي يمنع النساء أو الأقليات من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
- ❖ الجدران الزجاجية Glass Walls
حواجز غير مرئية تمنع الأقليات أو النساء من الاستفادة من الامتيازات المتاحة في نفس الموقع الوظيفي.



شكل (6- 4) السقف الزجاجي الحاجز

- حكم ضمن القوالب الجاهزة Stereotype

❖ حكم ضمن القوالب

الجاهزة

Stereotype

تقييم إيجابي أو سلبي لأعضاء مجموعة معينة أو لخصائصهم بشكل غير موضوعي بناء على قناعة مسبقة.

هو تقييم لأعضاء مجموعة معينة سواء كانت أقلية أو نساء أو ذوي احتياجات خاصة سواء بشكل سلبي أو إيجابي بناء على قناعات جاهزة مسبقاً ومبنية على أسس غير موضوعية مثل افتراض جدية اليابانيين في العمل بشكل مطلق أو إن بعض الشعوب ذكية بشكل مطلق أو أن عنصر أو عرق معين كسول بشكل مطلق.

❖ الفردانية Tokenism

حالة كون الفرد من مجموعة صغيرة جداً في المنظمة بحيث يكون مهماً جداً أو عكس ذلك.

- الفردانية Tokenism

تشير هذه الحالة إلى كون الفرد عضواً من مجموعة قليلة جداً داخل المنظمة بحيث يكون مهماً جداً أو غير مهم على الإطلاق.

❖ الثقافة الثنائية

Biculturalism

تقصد أعضاء الأقلية لخصائص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح.

- الثقافة الثنائية Biculturalism

حالة تحصل عندما يتقصد أعضاء الأقلية خصائص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح وينشأ عنها ضغوط ثنائية الثقافية Bicultural Stress والتي يمكن تعريفها بأنها الضغوط النفسية الناجمة عن اضطرار الفرد لتقصد ثقافة الأكثرية بهدف النجاح وما يرتبط بهذا التقصد من تعارض مع بعض قيم وعناصر ثقافته الأصلية.

❖ ضغوط ثنائية الثقافة

Bicultural Stress

هي ضغوط نفسية ناتجة عن تقصد ثقافتين مختلفتين قد تتعارضان فيما بينهما.

- صراع الأدوار Role Conflict

❖ صراع الأدوار

Role Conflict

حالة تحصل عندما يضطر الفرد لشغل موقع معين يتضمن دورين متناقضين أو متعارضين بسبب انتمائهما لثقافتين مختلفتين.

يحصل هذا الأمر عندما يشغل الفرد موقعاً يقوم فيه بدورين متناقضين أو متناقضين بسبب كون هذين الدورين ينتميان لثقافتين مختلفتين.

- تضخيم الأدوار Role Overload

❖ تضخيم الأدوار

Role Overload

مطالبة الفرد بإنجازات أو أداء يفوق بكثير ما يقع ضمن مسؤولياته أو محتوى وظيفته بسبب انتمائه إلى أقلية معينة، حيث يطالب ويتوقع منه أداء أعمال لا تطلب عادة من العاملين الآخرين المنتمين للثقافة المهيمنة أو ثقافة الأكثرية ويؤدي هذا إلى حصول ضغوط ثنائية الثقافة في كثير من الأحيان.

مطالبة الفرد بإنجازات أو أداء يفوق بكثير ما يقع ضمن مسؤولياته أو محتوى وظيفته بسبب انتمائه إلى أقلية معينة.

- التحرش الجنسي في مكان العمل Sexual Harassment

❖ التحرش الجنسي في مكان

العمل

Sexual Harassment

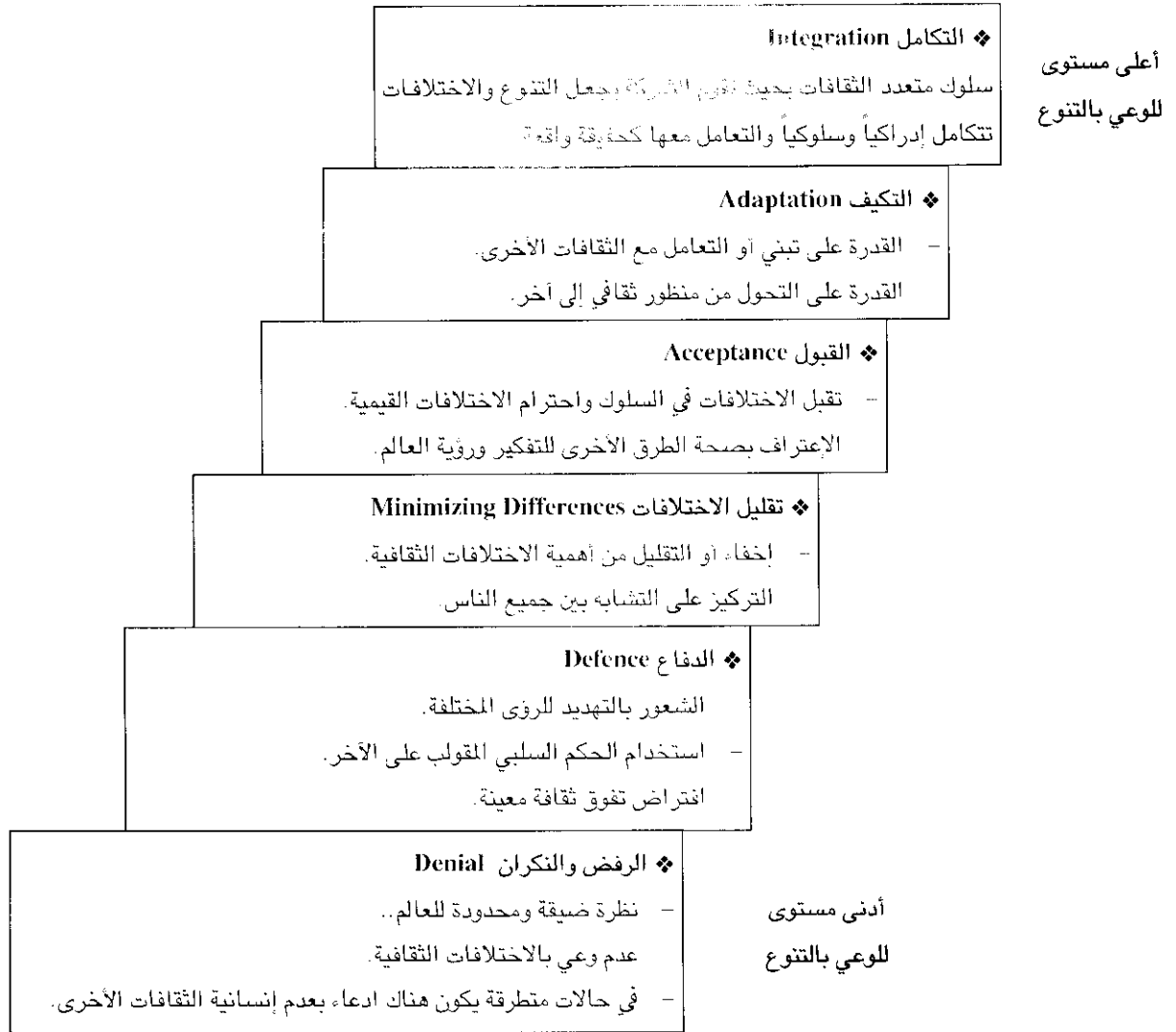
التجاوز أو التناول اللفظي أو السلوكي ذي الطابع الجنسي الذي يوجه بشكل خاص للنساء العاملات في المنظمة.

نوع خاص من التحديات الشائعة والمسكوت عنها حيث أنها تتضمن أي تجاوز أو تناول لفظي أو سلوكي ذو طابع جنسي موجه بشكل خاص للموظفات أو العاملات في المنظمة. ويعد هذا النمط من التحديات في البيئة العربية شائعاً ولكنه

غالباً ما يتكتم عليه بسبب الثقافة السائدة وطبيعة المجتمعات المحافظة حيث الخوف من الفضيحة وكون المجتمع ذو صفة ذكورية يتحامل على المرأة في أغلب الأحيان.

❖ مراحل إدارة التنوع Diversity Management and Stages

إن اهتمام منظمة الأعمال بقضايا تنوع قوة العمل يندرج وفق مستويات متعددة بدأت في فترات معينة بحالات من الرفض بقبول التنوع الكبير بل على العكس كان هناك توجهات لجعل المنظمات ذات ثقافة موحدة لا تتقبل الاختلاف أو الثقافات الفرعية. أما في عالم الأعمال اليوم فإن التنوع حالة إيجابية تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قدراتها التنافسية وبذلك أصبح هناك وعي عالي بإيجاد أساليب وطرق مختلفة لغرض تكامل ثقافات متعددة تنتهي مندمجة بثقافة موحدة للمنظمة. ويمكن أن نلخص مراحل تطور الوعي بالتنوع كما في الشكل التالي:



شكل (7- 4) : مراحل تطور الوعي بالتنوع

❖ إدارة التنوع
Diversity Management
بناء ثقافة تنظيمية تسمح
لجميع أعضاء التنظيم
ويضمنهم النساء والأقليات
بالوصول إلى أقصى استخدام
ممكن لطاقاتهم وقابلياتهم.

إن إدارة التنوع تعني بناء ثقافة تنظيمية تسمح لجميع أعضاء التنظيم
ويضمنهم النساء والأقليات في الوصول إلى أقصى استخدام ممكن لطاقاتهم
وقابلياتهم. وبذلك فإن إدارات المنظمات يمكن أن تستخدم مداخل مختلفة للتعامل
مع التنوع في المنظمة هدفها النهائي هو الاستفادة من الطاقات الذهنية والمهارات
الفنية لجميع العاملين من خلال مناخ يستطيع فيه الجميع أن يعطي أفضل ما عنده.

❖ استراتيجيات تطوير الوعي بالتنوع Diversity Strategies

إن عملية تطوير الوعي بالتنوع والتكيف معه يمكن أن تنطلق بالاعتماد على العنصرين الرئيسيين وهما
الأفراد والمنظمة. ففي إطار الاستراتيجيات الفردية فإن قبول التنوع والتعدد الثقافي يتم وفق أربعة سلوكيات
متسلسلة وكما يلي:

❖ **الفهم Understanding**: يعتبر الفهم سلوك أولي تجاه التنوع والتعدد الثقافي ويندرج في إطاره
ممارسة المدراء أولاً مبدأ تكافؤ الفرص وعدم التطرف أو التحيز وهي أمور ينص عليها القانون ولكن يجب
أن تتولد القناعة بها عند هؤلاء المدراء ومن ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الإيحاء للعاملين بفهم
هذه الأمور ومعاملة الآخرين باحترام واعتراف بالاختلافات الثقافية.

❖ **الصبر والمطاولة Empathy**: تحمل الآخرين من الأقليات أو النساء وإشعارهم بأهميتهم في فرق العمل
والتأكد من مشاعرهم على المدى البعيد ومدى تقبلهم لوظيفتهم ودورهم في موقعهم الوظيفي وعدم رد
الفعل السريع والسلبى تجاه أخطائهم أو تصرفاتهم.

❖ **التسامح Tolerance**: إن حسن النية وعدم تحميل الأمور أو تصرفات الآخرين أكثر مما تحتمل وكذلك
الثقة المتبادلة هي أمر مهم وحيوي مرتبط بالتعدد الثقافي والتنوع، فالتسامح يجعل العمل أكثر سلاسة
وكذلك يساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم مع تطوير قابلياتهم الإبداعية.

❖ **الرغبة في الاتصال والحوار Willingness to Communicate**: عدم التخرج من مناقشة التنوع الثقافي
والعرقى والديني وغيره مع الآخرين لأن هذا يساعد على مزيد من الفهم المتبادل ويحل الكثير من
الإشكالات ويزيل العديد من الأحكام المسبقة والظنون السيئة وسوء الفهم.
أما في إطار استراتيجيات المنظمة فإن منظمة الأعمال تستطيع أن تلعب دوراً مهماً في إدارة التنوع
وفهمه من خلال سياساتها وممارساتها التي يمكن أن نجملها في الآتي:

❖ **السياسات Policies**: يمكن للمنظمة أن ترسم سياسات أو طريقاً واضحاً لإدارة التنوع والتعدد الثقافي
من خلال سياساتها التنظيمية المعتمدة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء علاقات الأفراد
بعضهم البعض الآخر.

❖ **Practices** الممارسات : إن إجراءات معينة يمكن أن تتخذها المنظمة بطريقة مرنة تساهم بفاعلية في فهم وإدارة التنوع وتعدد الثقافات وتجعل الأقليات أكثر انسجاماً. فمثلاً، ساعات العمل المرنة واحترام خصوصية المرأة وإجازات الأمومة وحرية العبادة للأقليات الدينية واحترام المناسبات الخاصة والمساهمة في دعمها كذلك تسهيل أمور الموظفين أو العاملين الذين يدرسون مساءً، تجعل من الجميع داعمين للتنوع. كذلك السماح بتمثيل المرأة والأقليات أو المعوقين باللجان المهمة أو فرق العمل تساهم بخلق ثقافة متعددة.

- التدريب على التعدد الثقافي والتنوع

❖ التدريب على التنوع

والتنوع الثقافي
**Multiculturalism and
Diversity Training**

إعداد برامج تدريبية موجهة
لجعل أعضاء المنظمة أكثر
تقبلاً للعمل في بيئة متعددة
الثقافات.

Multiculturalism and Diversity Training

يقصد هنا بالتدريب على التعدد الثقافي والتنوع هو تلك البرامج التدريبية الموجهة لجعل أعضاء المنظمة أكثر تقبلاً للعمل في بيئة متعددة الثقافات ومتنوعة. ويمكن أن يأخذ هذا النمط من التدريب أشكالاً مختلفة مثل السماح للأفراد بالتعرف على الاختلافات والتشابه الموجود في ما بينهم والتدريب الخاص بمساعدة النساء والرجال على العمل مع بعض، أو تعليم العاملين الأجانب لغة البلد الذي يعملون فيه ومساعدتهم عن طريق كتيبات إرشادية مترجمة.

- ثقافة المنظمة Organizational Culture

إن ثقافة المنظمة التي يتقاسمها جميع الأفراد العاملين في المنظمة يجب أن تركز على القواسم المشتركة بين الثقافات الفرعية المتعددة وتقوم بإعطائها نوعاً من التكامل الذي يؤدي إلى التزام من قبل الجميع باحترام الاختلافات والتنوع مهما كان مصدره.