

تأثير ثقافة المؤسسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حالة المعهد الجزائري للبنترول IAP The Impact Of Organizational Culture On HRM Practices case study at the Algerian Petroleum Institute IAP

بلاغماس بركة
جامعة إبراهيم شيبوط (الجزائر 3)
belaghemas.berka@univ-alger3.dz

حدادي إكرام*
جامعة إبراهيم شيبوط (الجزائر 3)
ikramhaddadi16@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/12/14

تاريخ الاستلام: 2021/12/05

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر مختلف الأبعاد الثقافية على ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة من خلال دراسة ميدانية في المعهد الجزائري للبنترول، وذلك بعد الإحاطة المختصرة بالأدبيات النظرية حول ثقافة المؤسسة، وبالاعتماد على نموذج معدل لمقاربة هوفستد حول الأبعاد الثقافية في المؤسسة، بهدف استخلاص استنتاجات لممارسي الموارد البشرية تتماشى مع السياق الثقافي التنظيمي للمؤسسة، الذي يتميز بمسافة سلطة عالية، وتوجه كبير نحو الجماعية، وكذلك توجه قصير المدى. في حين أشارت النتائج إلى تناقض في التوجه نحو الأداء من عدمه، وشملت الدراسة مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية هي التخطيط، التوظيف، تقييم الأداء، الترقية، التكوين، والتحفيز.

الكلمات المفتاحية: الأبعاد الثقافية، نموذج هوفستد، ثقافة المؤسسة، ممارسات إدارة الموارد البشرية.

Abstract :

This study aims to clarify the impact of the various cultural dimensions on a various human resource management practices with a case study at the Algerian Petroleum Institute, after reviewing the theoretical literature of the organizational culture, and based on a updated model of Hofstede's the cultural dimensions approach, In order to draw conclusions for human resources practitioners that are compatible with the organizational cultural context, which is characterized by a high power distance, a high collectivism, as well as a short-term orientation. While the results indicated a contradiction in the performance orientation, the study included a set of human resource management practices, which are: planning, recruitment, performance evaluation, promotion, training, and motivation.

* المؤلف المرسل

Key words: Cultural dimensions, Hofstede model, organizational culture, human resource management practices.

مقدمة :

البحث في التأثير الثقافي على تحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية نادر للغاية (Milikicé 2009) وخاصة في حالة الجزائر حيث لمسنا نقص كبير جدا للمراجع التي تتحدث بشكل علمي وموضوعي وبناء على نتائج دراسات علمية عن الأبعاد الثقافية المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي المقابل وعلى الصعيد العالمي هناك أبحاث مماثلة تم إنجازها في مختلف دول العالم وإن كانت قليلة فهي موجودة.

في إطار إدارة الموارد البشرية الدولية والبحث عبر الثقافات، يتم تناول مسألة ما إذا كانت الثقافة تؤثر على ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية بشكل متكرر. يرى العلماء والممارسون الأمريكيون أن السياق الثقافي مهم بشكل متزايد لغرض الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمات الأمريكية المتنوعة للغاية (Stone، Stone-Romero، 2008). ركزت غالبية الدراسات على الاختلافات المقارنة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين مختلف البلدان، وتفترق إلى تفسيرات مسبقة للأسس الثقافية للاختلافات الملحوظة (Aycan، 2005، ص 1083). من ناحية أخرى، تتناول العديد من الدراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق وطني؛ أكثر البلدان التي خضعت للدراسة الشاملة هي الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة واليابان وفرنسا وألمانيا (Clark et al، 1999، ص 526)، مع عدم وجود دراسة شاملة لممارسات إدارة الموارد البشرية في اقتصادات أوروبا الوسطى والشرقية التي تمر بمرحلة انتقالية. (Zupan et Kase، 2005، ص 883)، أو حتى في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

ومن هنا نطرح الإشكال التالية: كيف تؤثر الأبعاد الثقافية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المعهد الجزائري للبتروكيميا؟

ومن خلال الإجابة عن الإشكال سنحاول توضيح ملامح ثقافية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك بهدف الإحاطة بنماذج التسيير المناسبة والناجعة دون الحاجة إلى استيراد نماذج تسيير من مؤسسات بحث أجنبية والتي قد تكون في الأخير غير مجدية لعدم مراعاتها القالب الثقافي للمؤسسة الجزائرية.

اعتمد البحث على دراسة ميدانية من خلال إجراء مقابلات مسحية مع العاملين في مديرية الموارد البشرية للمعهد وتفرغها لاحقا وتحليلها بالاعتماد على منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى معلومات أكثر دقة وموثوقية من التي قد توفرها أداة بحث أخرى.

أولاً: مفهوم الثقافة وتبنيه في المؤسسة:

1 أبرز المفاهيم التي وضعت للثقافة :

كان تعريف الثقافة موضوع نقاش أكاديمي لأكثر من عقدين (Schein ، 2004). حيث عرّف هوفستد (1991) الثقافة بأنها الأنماط الذهنية المشتركة للشعور والتفكير والسلوك التي تميز مجموعة عن البقية (هوفستد، 1991). قدم شين (2002) وصفاً مشابهاً للثقافة مثل التعلم المشترك للأنماط العاطفية والمعرفية والسلوكية التي تستخدمها المجموعة في حل المشكلات والتي تعلمها لأعضاء جدد. تبنى (Adler 1997) أيضاً تعريفاً مشابهاً يتم فيه مشاركة الثقافة، ونقلها إلى الأجيال القادمة، وتشكيل سلوك الناس وتصوراتهم.

نقطة مهمة في هذه التعريفات هي أن الثقافة مشتركة. في الواقع ، وجد كل من مارتن (2002) وشين (2004) أن هذه النقطة تشكل أساس العديد من التعريفات للثقافة. ومع ذلك، أدرك الباحثون أيضاً أنه ليس كل عضو في المجموعة يشترك في جميع الخصائص الثقافية لتلك المجموعة (Hofstede ، 1991 ، Martin ؛ 2002 ، Schein ، 2004).

لقد أدركوا أن الغموض وعدم الاتساق يحيط بالعديد من أفكار وقيم الثقافة (Barakat، 1993؛ Martin، 2002؛ Schein، 2004؛ Trice & Beyer، 1993) وبالتالي يتحدون فكرة أن جميع جوانب الثقافة مشتركة (Barakat، 1993؛ Martin، 2002؛ شين، 2004). على الرغم من هذه التناقضات، تسعى الثقافة دائماً إلى دمج مختلف جوانب الحياة في كل واحد متسق؛ هذه سمة أخرى للثقافة (Schein ، 2002 ؛ Trice & Beyer ، 1993).

كما أن الثقافة مستقرة ويصعب تغييرها (Hofstede، 1991؛ Schein، 2002) ولكنها في نفس الوقت ديناميكية وتتغير باستمرار مع إدخال أعضاء جدد حتى في المجتمعات الأكثر تقليدية (Barakat، 1993؛ Trice & Beyer، 1993). إنها عميقة وتقع أجزاء منها داخل اللاوعي الأقل وضوحاً للمجموعة (شين، 2002). إنها منتشرة ولها تأثير على كل جانب من جوانب أداء المجموعة (Schein ، 2002).

تخدم الثقافة بحكم خصائصها عدة أغراض، إنها تقلل من عدم اليقين من خلال توفير منظور يمكن التنبؤ به لرؤية العالم وأيديولوجية أساسية للتعامل مع المشكلات غير المتوقعة (2002 Schein؛ Trice & Beyer، 1993). إنها تخلق نظاماً اجتماعياً من خلال وضع توقعات لكيفية تصرف الناس (على سبيل المثال ، القواعد) ومعاينة المخالفين وبهذه الطريقة تتحكم الثقافة في سلوكيات أفرادها وتوجهها (Schein، 2002؛ Trice & Beyer، 1993).

توفر الثقافة استمرارية المعتقدات والممارسات من خلال التنشئة الاجتماعية للأعضاء الجدد لقبول معايير المجموعة والتوافق معها (Trice & Beyer، 1993). إنه يولد هوية جماعية حيث يرى الأعضاء أنفسهم جزءاً من مجموعة، ويتشاركون في فهم العالم، ويتطلعون إلى بعضهم البعض للحصول على الدعم والموافقة (Trice & Beyer، 1993). ومع ذلك، فقد يؤدي أيضاً إلى نشوء النزعة العرقية وعدم التسامح مع الأشخاص الذين يحملون أفكاراً مختلفة عن المجموعة (Trice and Beyer، 1993).

الباحثون لديهم طرق مختلفة لتشريح بناء الثقافة إلى مستويات أو مظاهر. أعطى (Hofstede 1991) تشبيهاً للوصل لوصف الطبقات المختلفة. تتكون الطبقة السطحية من الرموز، مثل الإيماءات أو الكلمات أو الصور لا يفهمه سوى الناس داخل تلك الثقافة (هوفستد، 1991). تتكون الطبقة الثانية من الأبطال - الشخصيات، سواء كانت حقيقية، أو ميثية، أو حية - التي ينظر إليها الأعضاء (هوفستد، 1991). تتكون الطبقة الثالثة من الطقوس - أو الممارسات المرئية - التي تعتبر ضرورية اجتماعياً، مثل طريقة التحية (هوفستد، 1991). تتكون الطبقة الرابعة والأعمق من القيم، وهي "نزعات واسعة لتفضيل حالات معينة على أخرى" يتعلمها الناس ضمناً في وقت مبكر جداً من طفولتهم (هوفستد، 1991).

ميز مارتن (2002) بين أربعة مظاهر ثقافية. الأشكال الثقافية هي أشياء مثل الترتيبات المادية، والديكور، وقواعد اللباس، والقصاص، والطقوس، واللغة، والمصطلحات (الفنية والمحملة عاطفياً)، والفكاهة. الممارسات الرسمية وغير الرسمية هي الممارسات التي تحكمها القواعد الرسمية والأعراف الاجتماعية. موضوعات المحتوى هي المعتقدات والقيم التي يمكن تبنيها أو استنتاجها. الموضوعات المبنية هي المعتقدات التي يدعي الأعضاء الالتزام بها ولكن قد لا تعكس معتقداتهم الحقيقية. الموضوعات المستتبهة هي المعتقدات التي يتم استنتاجها من السلوك الفعلي لأعضاء، والتي من المرجح أن تقدم فهماً أكثر عمقاً للثقافة من الموضوعات التي تم تبنيها.

حدد شين (2004) ثلاثة مستويات رئيسية للثقافة تختلف من حيث مدى رؤيتها للمراقب. المظاهر المادية (السطحية) هي الأشياء التي يمكن أن يراها الناس ويسمعونها ويشعرون بها عندما يدخلون مجموعة أو مجتمع. هم في المستوى الثقافي الأكثر وضوحاً وبالتالي من السهل التعرف عليها ولكن مع ذلك من الصعب تفسيرها. المعتقدات التي تم تبنيها هي المعتقدات المشتركة التي وجهت سلوك الأعضاء في الماضي وتم تعزيزها عندما أثبتت نجاحها. ومع

ذلك، يُطلق على هذه الأسماء اعتناق لأنها تمثل ما يقول الناس أنهم سيفعلونه وليس ما سيفعلونه بالفعل.

الافتراضات الأساسية هي جوهر الثقافة. إنها القيم التي هي غير قابل للنقاش والمشاركة وهذا يوجه السلوك الفعلي للأعضاء. تتبع قوة الثقافة من حقيقة أن الأعضاء يستخدمون الافتراضات الأساسية كدليل لمعرفة ما يجب الاستماع إليه وما يجب الانتباه إليه. ويترتب على ذلك أنه للحفاظ على الاستقرار، يبدأ الأعضاء في رؤية الأشياء التي تتوافق مع هذه الافتراضات وتشويه ما لا يتناسب.

2 تبني مفهوم الثقافة في المؤسسة:

ويعرف تيفيني موريس (THEVENET. M. 1993) ثقافة المؤسسة بقوله: ثقافة المؤسسة هي بمثابة ما يؤخذ للمؤسسة في ممارساتها وما يميزها عن الآخرين، ومن جهة أخرى يختلف قبول أعضاء المنظمة لهذه الثقافة من واحد لآخر، فمنهم من ينتسبون إليها بصفة مطلقة، ومنهم من يقبلها جزئياً، ومنهم من يعترض عليها. وفي هذا التعريف يلمح تيفيني إلى إمكانية وجود تعارض بين ثقافة المؤسسة والثقافة التي جاء بها الفرد إلى المؤسسة وهي نقطة مهمة ومحورية عند الحديث عن موضوع الهوية في العمل وثقافة إدارة الموارد البشرية.

ويعرفها إدغار شين وهو أكثر التعاريف انتشاراً واعتماداً لدى الباحثين والمتخصصين في مجال السلوك التنظيمي، وعلم اجتماع المنظمات، والإدارة الإستراتيجية، والعلوم الإدارية بأنها: "مجملة الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها مجموعة معينة في محاولة لإيجاد حلول لمشاكل التكيف والاندماج الداخلي والتي أثبتت فاعليتها نسبياً، وأصبحوا بذلك يتداولون على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل"¹. يركز مفهوم شين للثقافة على استجابة الأفراد للمشاكل التنظيمية الطارئة أو المعتادة، وهكذا يتم مراكمة خبرة معينة تشكل ثقافة في العمل وهو أقرب بكثير إلى مفهوم راد كليف براون أحد رواد البنيوية الوظيفية الذي يرى الثقافة على أنها وسيلة المؤسسة للتأقلم مع المحيط الخارجي فبالنسبة له هذه هي وظيفة البنى المختلفة التي تتشكل منها الثقافة.

يتفق كل من سكولتز Scultz هوفستد Hofsted وإدغار شين Edgar H.Schein على أن ثقافة المجتمع هي التي تساعدنا على فهم ثقافة الأفراد والتنظيمات حيث أن الثقافة هي ظاهرة ديناميكية تحيط بنا في كل حين (كما يصفها شين في مؤلفه "الثقافة التنظيمية والقيادة") ويتفق مع علماء الاجتماع أنها تنشأ من أنشطتنا وتفاعلنا مع بعضنا البعض وتتشكل خصوصاً من

خلال السلوك القيادي فتقافة مؤسسة هي التي ستحدد مفهوم القيادة ومن سيرقى ومن سيلفت انتباه التابعين².

إن نشأة مجموعة جديدة هي نشأة لثقافة، والثقافة كمفهوم تكون مفيدة إذا ساعدتنا على فهم المظاهر الخفية والمعقدة للحياة في ظل مجموعة منظمة.

وخاصة لما سبق ذكره والتطرق إليه فإن المتخصصين في ثقافة المؤسسة كانوا دائماً يعتمدون على مفاهيم أنثروبولوجية دقيقة للثقافة وإدخالها إلى علوم التسيير في كل مرة مع مراعاة بعض الجوانب على سبيل المثال: هل الثقافة تنشأ من الأفراد أو تفرض من المسيرين؟ وجوانب أخرى متعلقة بجدوى دراسة الثقافة في المؤسسة رغم أن المؤسسة هي كيان وسط مجتمع وعمالها هم أفراد في ذات المجتمع وهنا يجب الإشارة إلى أن الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة جاء في سياق العولمة وظهور مؤسسات متعددة الثقافات تعمل في بيئة واحدة ولم يكن لمفهوم ثقافة المؤسسة تلك الأهمية بعيداً عن هذا السياق.

في الأخير يتلخص مفهومنا لثقافة المؤسسة في أنها ذلك القالب الذي يجمع قيم وتصورات ومعتقدات الأفراد العاملين في المؤسسة والذي ينشأ تلقائياً بوجود المؤسسة وتاريخ مشترك يجمع العاملين فيها وبالتالي مجموعة من التجارب المشتركة يحمل هذا القالب النماذج المثالية لمواجهة ما يعترض أفراد المؤسسة من مشاكل قد تواجههم. ويمكن ملاحظة ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من المستويات.

ثانياً: دراسة الأبعاد الثقافية المحددة لثقافة المؤسسة:

1 إقتراب هوفستد وتطوره :

أرسى عمل هوفستد تقليداً بحثياً رئيسياً في علم النفس الثقافي وتم الاعتماد عليه أيضاً من قبل الباحثين والاستشاريين في الكثير من المجالات المتعلقة بالأعمال والاتصالات الدولية. ويظل مرجعاً رئيسياً في المجالات بين الثقافات. وقد ألهم عدداً من دراسات القيم بين الثقافات الرئيسية الأخرى، وكذلك البحوث الخاصة بالجوانب الأخرى للثقافة مثل المعتقدات الاجتماعية.

يدرج اقتراب Hofstede فيما يسمى بالاقتراب الثقافي النفسي ومنه، التركيب النفسي

للفرد يخضع لبرنامج ذهني logiciel mental هو الثقافة .

يعتبر أوفستيد أن الثقافة هي عملية برمجة ذهنية programmation mentale عبر القيم

أو بواسطة القيم، وهذه الأخيرة أي القيم تمثل أو تشير إلى ما هو وبطريقة ضمنية أو مباشرة

وبوضوح محل رغبة أو شهوة (مشتهى ومرغوب فيه) من طرف فرد أو مجموعة من الأفراد وهو ما يؤثر على اختيار طريقة أو نمط من بين الطرق أو الأنماط إلى جانب التصورات والمعاني³ أو الوسائل والأهداف بالنسبة لهوفستد " القيم تعبر وتشير إلى الرغبات les désirs وليس إلى تصور ما الذي سيحدث حقيقة بالتالي فهو يعارض النظرة الوظيفية - التقنية الضيقة للإدارة⁴ حسب هوفستد الثقافة الوطنية تعمل على توجيه الفعل بصورة كبيرة وبالتالي يصل إلى أن السلوك الفردي هو محدد جزئياً بالبرامج الذهنية.

للاقترب من هذه القيم يقترح هوفستد وصف النمط السلوكي لمختلف المجموعات الوطنية وهذا بالنسبة لمجموعة من المواضيع المختارة:

- العلاقة بالنسبة للسلطة؛
- العلاقة بين الفرد المجموعة؛
- النتائج و المتبعات الاجتماعية الناجمة عن الانتماء لأحد الجنسين؛
- طريقة تسيير المخاطرة وعدم التأكد.

تحتل نظرية هوفستد حالياً باهتمام كبير في النصوص الأساسية التي تتضمن مناقشة القيم الثقافية.

صاغ جيرت هوفستد نظرية أبعاد الثقافة في الثمانينيات، وقام بتحديثها ومراجعتها على مر السنين. تصف نظرية جيرت هوفستد للأبعاد الثقافية آثار ثقافة مجتمع ما على قيم أعضائه ومدى ارتباط هذه القيم بالسلوك، استناداً إلى بيانات المسح التي تم جمعها من موظفي IBM، جادل هوفستد بأن نظريته مفيدة بشكل خاص لتسليط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بين الثقافات الوطنية. حدد هوفستد في البداية أربعة أبعاد. وجرى استخدام هذه النظرية على نطاق واسع في العديد من المجالات كنموذج للبحث، لا سيما في علم النفس بين الثقافات والإدارة الدولية والتواصل بين الثقافات. وطور هوفستد نموذجه الأصلي نتيجة لاستخدام تحليل العوامل لفحص نتائج مسح على مستوى عالمي حول قيم الموظفين من قبل شركة آي بي إم (IBM) في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي. وكانت النظرية إحدى أولى النظريات التي يمكن تقييمها كمّاً، ويمكن استخدامها لتفسير الفوارق الملحوظة بين الثقافات.

وتقترح النظرية المعدلة التي تم استحداثها بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية الأولى، ستة أبعاد يمكن من خلالها تحليل القيم الثقافية مع العلم أن النظرية الأصلية اقترحت أربعة

أبعاد هي: الفردية-الجماعية؛ وتجنب عدم اليقين؛ ومسافة السلطة (قوة التسلسل الهرمي الاجتماعي)، فضلاً عن الذكورة-الأنوثة (التوجه حسب المهام مقابل التوجه الشخصي). ودفعت البحوث المستقلة التي تم إجراؤها في هونغ كونغ هوفستد إلى إضافة بعد خامس؛ وهو التوجه طويل المدى؛ لتغطي جوانب القيم التي لم تُناقش في النموذج الأصلي. في طبعة عام 2010 من كتاب (الثقافات والمنظمات: برنامج للعقل: Cultures and Organizations: Software of the Mind)، أضاف هوفستد بعداً سادساً، وهو التساهل مقابل ضبط النفس.

جدول (1)

شرح الأبعاد الثقافية المختلفة

الشرح	البعد الثقافي
مدى قبول توقع الأعضاء الأقل سلطة في المنظمات والمؤسسات (مثل الأسرة) بأن تكون السلطة موزعة توزيعاً غير متكافئ فهي مقياس لدرجة توقع وقبول أعضاء المجتمع الأقل قوة التوزيع غير المتكافئ للسلطة يلاحظ هوفستد أن هناك درجة معينة من عدم المساواة في جميع المجتمعات؛ ومع ذلك، توجد مساواة نسبياً في بعض المجتمعات أكثر من غيرها. وعلى أساس هذا البعد ستميز بين نوعين من المجتمعات: مجتمعات ذات الثقافات العمودية وأخرى ذات ثقافة الأفقية الثقافات العمودية هرمية. المكانة مهمة للغاية في تحديد السلوك الاجتماعي. يتوقع الأشخاص ذوو المكانة العالية أن يُطاعوا دون جدال، والأشخاص ذوو المكانة المنخفضة يطيعون دون طرح أسئلة. بينما تؤكد الثقافات الأفقية على المساواة، وأن لكل شخص الحق في ما يملكه الآخرون، ويتم اتخاذ القرارات بالإجماع ⁵ . وتتوقع الثقافات التي تحيز مسافة سلطة منخفضة (أفقية) وتقبل علاقات القوة التي تكون أكثر استشارية أو ديمقراطية ⁶ ، ويرتبط الأشخاص ببعضهم البعض بشكل أكبر كأشخاص متكافئين بغض النظر عن مكانتهم الرسمية. والمرؤوسون هم أكثر ارتباطاً مع صناعة القرارات الخاصة بمن هم في السلطة ويطالبون بالحق في المشاركة في ذلك وانتقاد هذه العملية. وفي البلدان ذات مسافة سلطة مرتفعة، يقبل الأشخاص الأقل قوة بعلاقات القوة التي تكون أكثر استبداداً وأبوية فيتوقع الآباء أن يطيع الأطفال دون استجاب.. ويعترف المرؤوسون بقوة الآخرين استناداً إلى وضعهم في بعض المناصب الهرمية الرسمية. وعلى هذا النحو، فإن مؤشر مسافة السلطة (بعد القوة) الذي يعرفه هوفستد لا يعكس اختلافاً موضوعياً في توزيع القوة، ولكن يعكس طريقة إدراك الأشخاص لفوارق السلطة.	مسافة السلطة
مدى اندماج الأفراد في المجموعات". كيف يعرف الناس أنفسهم وعلاقاتهم مع الآخرين. في المجتمعات الفردية، ينصب التركيز على الإنجازات الشخصية وحقوق الأفراد. ومن المتوقع أن يقوم الأشخاص بالدفاع عن حقوقهم وحقوق أسرهم واختيار انتماءاتهم وتحظى مصالح الأفراد بتركيز أكبر من اهتمامات المجموعة وتعطي هذه المجتمعات قيمة أكبر للسعي إلى الذات والإنجاز الشخصي. وفي المقابل، في المجتمعات الجماعية، يتصرف الأفراد في الغالب كأعضاء في مجموعة أو منظمة متماسكة ومستمرة مدى الحياة وتركز هذه المجتمعات بشكل أكبر على أهمية العلاقات والولاء. يتم تعريف الناس أكثر من خلال ما يفعلونه في المجتمعات الفردية بينما في المجتمعات الجماعية، يتم تعريفهم أكثر من خلال عضويتهم في مجموعات معينة. تحتل الولايات المتحدة مرتبة عالية جداً في الفردية، وتحتل كوريا الجنوبية مرتبة منخفضة جداً. تقع اليابان بالقرب من الوسط. الجماعية هي نمط ثقافي موجود في الثقافات التي تميل إلى أن تكون بسيطة، وأن تكون تقليدية، ولها العديد من القواعد والأعراف التي يتم فرضها بإحكام (تريانديس، 1995). توجد مستويات عالية من الجماعية في الثقافات الريفية المتجانسة والمعزولة مع الكثير من الأيديولوجية التقليدية المشتركة والعادات المتميزة، حيث يوجد الكثير من الانضباط والعقاب لعدم القيام بما تتوقعه	الجماعية مقابل الفردية

<p>المجموعة. إن التضحية بالنفس من أجل المجموعة أمر متكرر. يكون هذا النمط الثقافي مرجحاً بشكل خاص، عندما يكون الحراك الاجتماعي الفردي غير ممكن ولكن الحراك الاجتماعي الجماعي مثمر ومفيد (على سبيل المثال، يمكن للمرء الحصول على المزيد من المال من خلال الانضمام إلى النقابة؛ Triandis & Trafimow، 2001). يعطي الجماعيون الأولوية لأهداف مجموعاتهم الداخلية على أهدافهم الشخصية، فهم يرون السلوك على أنه وظيفة لكل من المواقف (ما أحب أن أفعله) والمعايير (ما يجب أن أفعله)، ويبقون في مجموعاتهم حتى عندما يكونون غير راضين.</p>	
<p>تشير الذكورة مقابل الأنوثة إلى بُعد يصف مدى وجود فروق قوية بين دور الرجل والمرأة في المجتمع، وتوزيع الأدوار بين الأنواع الاجتماعية. وتكمن قيم الثقافات الذكورية في المنافسة والحزم والمادية والطموح والقوة، في حين أن الثقافات الأنثوية تضع قيمة أكبر نوعية الحياة التواضع والعلاقات بين الأشخاص وتولي الاهتمام الأكبر بالمحرومين في المجتمع. في الثقافات الذكورية، من المرجح أن يكون لديها آراء قوية حول ما يشكل عمل الرجال مقابل عمل المرأة تكون الاختلافات بين أدوار الجنسين موضوعاً مثيراً للاهتمام وأقل مرونة. بينما في الثقافات الأنثوية، حيث يكون لدى الرجال والنساء نفس القيم مع التأكيد على التواضع والرعاية. ويسبب التعميمات الواضحة بين الجنسين التي تنطوي عليها مصطلحات هوفستد، فغالباً ما تتم إعادة تسمية هذا البعد من قبل مستخدمي عمل هوفستد، على سبيل المثال، لتصبح "كمية الحياة مقابل نوعية الحياة".</p>	<p>الذكورة مقابل الأنوثة</p>
<p>"تحمل المجتمع لعدم اليقين والغموض". وهذا المؤشر يقيس تجنب عدم اليقين أي مدى تقدير الأفراد لإمكانية التنبؤ ورؤية عدم اليقين أو المجهول على أنه تهديد ويعكس مدى سعي أعضاء المجتمع للتعامل مع القلق من خلال تقليل عدم اليقين. ويميل الناس في الثقافات التي تتمتع بدرجة عالية من تجنب عدم اليقين إلى أن يعرفوا بالضبط ما يمكن توقعه في أي موقف معين. إنهم يريدون قواعد صارمة وقواعد سلوك صارمة. إنهم لا يحبون الغموض. أن يكونوا أكثر عاطفية. وهم يحاولون الحد من حدوث الظروف غير المعروفة وغير العادية والمضي قدماً مع التغييرات تدريجياً من خلال تخطيط وتنفيذ القواعد والقوانين واللوائح التنظيمية. وفي المقابل، يقبل الناس في الثقافات ذات المستوى المنخفض من تجنب عدم اليقين المواقف غير المنظمة أو البيئات المتغيرة ويشعرون بالراحة حيالها ويسعون لتكون لديهم قواعد قليلة بقدر الإمكان. والناس في هذه الثقافات تميل إلى أن تكون أكثر براغماتية، ويكونون أكثر تحملاً للتغيير. ويفضلون السياقات الأقل تنظيماً بدلاً من السياقات الأكثر تنظيماً. مثلاً: في الأوساط التعليمية، يتوقع الأفراد من المجتمعات التي ترتفع فيها درجة تجنب عدم اليقين أن يكون معلمهم خبيراً في جميع الإجابات. الناس من البلدان منخفضة في تجنب عدم اليقين لا يمانعون عندما يقول المعلم، "أنا لا أعرف".</p>	<p>تجنب عدم اليقين</p>
<p>ويعتبر هذا البعد من أبعاد الثقافة المرتبطة بالوقت يهتم هذا بطريقة استخدام الناس للوقت، مثلاً يقوم الأشخاص بإجراء العديد من المحادثات في وقت واحد وهو ما يسمى باستخدام الوقت متعدد الأوجه <i>polychronic</i>، بينما في استخدام الوقت الأحادي <i>monochronic</i>، يقومون بإجراء محادثة واحدة فقط في ذلك الوقت. في الوقت الاجتماعي، يؤكد الناس على العلاقات ولا يهتمون كثيراً بالمهمة. قد تستغرق المهمة وقتاً طويلاً جداً، حيث لا ينظر الناس إلى ساعاتهم. تختلف الثقافات أيضاً في مدى استخدام الناس لمنظور زمني قصير أو طويل (Triandis، 1984) وفي المدى الذي يخططون له.</p> <p>وتولي المجتمعات ذات التوجه طويل المدى أهمية أكبر للمستقبل. وهذه المجتمعات تعزز القيم الوافعية الموجهة نحو المكافآت، بما في ذلك الاستمرارية والادخار والقدرة على التكيف. في المجتمعات الموجهة على المدى القصير، ترتبط بقلة الادخار، وتفضيل النتائج السريعة، والإنفاق غير المقيد استجابة للضغط الاجتماعي. والقيم المدعومة بالماضي والحاضر، بما في ذلك الثبات واحترام التقاليد وحفظ الوجه والمعاملة بالمثل والوفاء بالالتزامات الاجتماعية.</p>	<p>التوجه طويل المدى</p>
<p>يمثل التساهل مقابل ضبط النفس بعداً جديداً آخر. الأفراد الذين يعيشون في البلدان التي تحصل على درجات عالية في التساهل هم أكثر عرضة لتقدير الإشباع المجاني للرجبات البشرية. والاستمتاع بالحياة والاستمتاع بشكل عام أمر مهم بالنسبة لهم. من ناحية أخرى، من المرجح أن يعتقد الأشخاص في البلدان التي تتمتع بضبط النفس أنه يجب كبح الإشباع وأنه يجب أن يتم تنظيمه وفقاً للمعايير الاجتماعية الصارمة (Hofstede، Minkov & Hofstede، 2010: 281)، بعض الثقافات لديها العديد من القواعد والمعايير حول السلوك وتفرض هذه المعايير بإحكام. الثقافات الأخرى متساهلة، مع القليل من القواعد أو الأعراف. المناطق الريفية في تايلاند مثال عن هذه الثقافة. في الثقافات المتساهلة، عندما لا يفعل الناس ما هو متوقع منهم، لا يعاقبهم الآخرون بشدة وقد يبتسمون فقط. هناك أنواع عديدة من الابتسامات، وبعضها يوحي بالنقد، ولكن مع ذلك فإن العقوبة على الانحراف عن الأعراف خفيفة.</p>	<p>التساهل مقابل ضبط النفس</p>

مدى تشجيع منظمة أو مجتمع أعضاء المجموعة ومكافأتهم لتحسين الأداء والتميز ومكافأة الابتكار والمعايير العالية في الأداء. تقدر البلدان ذات التوجيه العالي الأداء المادية والقدرة التنافسية ، وتتوقع أن تستثمر في التدريب لتعزيز تحسينات الأداء. (House et al., 1999).	التوجه نحو الأداء
---	-------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المراجع.

2. علاقة الأبعاد الثقافية بممارسات إدارة الموارد البشرية:

تناولت بعض الدراسات آثار الأبعاد الثقافية على عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها على أي بلد أو سياق تنظيمي. يجادل بعض المؤلفين بأن درجة التأثير الثقافي على ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف وفقاً لنوع الممارسة، حيث تكون بعض الممارسات أكثر ارتباطاً بالثقافة من غيرها (Easterby-Smith et al, 1995) حيث توصلت إلى أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية الصعبة مثل التخطيط والتوظيف والتدريب مرتبطة بالثقافة أكثر من ممارسات التطوير الوظيفي وتقييم الأداء وتصميم العمل وأنظمة المكافآت، التي يغلب عليها الجانب التقني أكثر من الجانب الثقافي.

يتوجه العديد من الباحثين أنّ إدارة الموارد البشرية ليست محصورة داخل الحدود التنظيمية ولكنها تتأثر بعوامل خارجية مثل الثقافة (فريدمان، 2007؛ هوفستيد، 1991).

يجب الإشارة إلى أنه قد تؤدي سياسات الموارد البشرية نفسها إلى نتائج مختلفة في ثقافات مختلفة (هوفستد، 1980) وبالتالي قد تكون غير فعالة أو إشكالية إذا تم نقلها إلى بلد آخر (فريدمان، 2007). على سبيل المثال، في البلدان المختلفة يتم تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال عناصر مختلفة للتعويض، وبالتالي تختلف سياسات الأجور التعويض (فريدمان، 2007) ، وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه النتيجة كانت من أبرز ما تم ملاحظته عند تفحص أنظمة التحفيز في مؤسسة سونطراك (والتي هي أنظمة مستوردة وجدت مشاكل حقيقية في تطبيقها على أرض الواقع).

من بين الطرق المستخدمة لدراسة ثقافة إدارة الموارد البشرية هي تكييف جهود إدارة الموارد البشرية مع موقع البلد أو المجتمع الذي تنشط فيه هذه المؤسسة من الأبعاد الثقافية لهوفستد، وبعبارة أخرى تطبيق الأبعاد الثقافية التي سبق التطرق إليها في نموذج هوفستد. وبشكل عام عندما تكون مسافات السلطة كبيرة، يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية أن الدفاع عن حقوق الموظفين في المستويات الأدنى قد يواجه مقاومة من قبل الأشخاص في

أعلى مستويات التنظيم (فريدمان، 2007). أيضاً، قد ترفض الإدارة العليا المشاركة في مبادرات إدارة الموارد البشرية للتقنيات الجديدة لأنها تعتبرها مهمة منخفضة الوضع. لذلك، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى توجيه جهود الشراكة نحو الإدارة العليا لكسب دعمها لأن السلطة مركزية. من ناحية أخرى، عندما تكون مسافات السلطة منخفضة، يجب أن تشارك إدارة الموارد البشرية مع العديد من مستويات المنظمة لأن السلطة لا مركزية (فريدمان، 2007). عندما تكون القيم الذكورية غالبية، يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية أن الإدارة قد تقاوم الأنظمة التي تروج للمرأة في المناصب الإدارية والمبادرات التي تمكن الموظفين من تحمل مسؤوليات القيادة (فريدمان، 2007). لذلك، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التخطيط مسبقاً لأي مقاومة (فريدمان، 2007). أيضاً، يجب أن يؤكد أسلوب قيادة مدير الموارد البشرية عند تطوير المقترحات الإستراتيجية أو مبادرات التغيير على الاستقلال والإنجاز. من ناحية أخرى، في ثقافات القيم الأنثوية، يجب أن يركز أسلوب مدير الموارد البشرية على التعاون (فريدمان، 2007).

في المؤسسات التي لديها درجة عالية من تجنب عدم اليقين، يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية أن الموظفين قد يقاومون فرص التطوير التي تنطوي على تعلم مهارات جديدة أو إعادة التوطين لأن هذه الأشياء تسبب لهم القلق (فريدمان، 2007). لذلك، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تقليل الغموض والقلق من خلال إعداد خطط وجداول زمنية مفصلة، وتوفير هيكل للتغيير، وتزويد الإدارة بعائدات مفصلة على الاستثمار، وطمأنة الموظفين بأنهم سيكونون مجهزين بالمهارات التي يحتاجون إليها للتكيف مع التغييرات (فريدمان، 2007). تتطلب المنظمات الفردية أن تؤكد مبادرات إدارة الموارد البشرية على الإنجاز الفردي والحوافز بينما قد تتطلب المنظمات الجماعية أن تعتمد على الفريق البرامج والحوافز الجماعية (فريدمان، 2007؛ هوفستد، 1991). "المنظمات ذات التوجه طويل الأجل قد تقبل بسهولة أكبر تغييراً معقداً" (فريدمان، 2007، ص 162). ولكن بالنسبة لتلك المنظمات، قد تجد إدارة الموارد البشرية أنه من الضروري تقديم جداول زمنية تصل إلى خمس سنوات من العائدات على الاستثمارات. من ناحية أخرى، قد يتعين عليها تقديم عائد استثمار سنوي للمنظمات ذات التوجه قصير الأجل (فريدمان، 2007).

يمكن أن تختلف المؤسسات بنفس الطرق التي تختلف بها الثقافات. لدى البعض ثقافة محكمة (العديد من القواعد والعقاب لعدم القيام بما تحدده القواعد) والبعض الآخر ثقافات متساهلة. بعضهم جماعي وآخرون فرديون (روبرت وواستي، 2002). قد تكون الأبعاد الأخرى للتنوع

الثقافي موجودة أيضاً في المنظمات. بالطبع ، توجد العديد من المواقف بين القطبين لكل من هذه الأبعاد.

بشكل عام، تؤثر الثقافة الوطنية على الثقافة التنظيمية (إيريز وإيرلي ، 1993). ومع ذلك، فإن العديد من العوامل الإضافية التي تعكس بيئة الاقتصاد الكلي، والمنافسة، وتاريخ المنظمة، والبيئة القانونية والسياسية سيكون لها تأثير أيضاً. العامل الرئيسي هو قرارات الإدارة بأن يكون لها منظمة تعكس المعايير العالمية أو المعايير المحلية. مرة أخرى ، هناك العديد من المواقف الممكنة بين طرفي هذين القطبين.

ثالثاً: دراسة أثر ثقافة المؤسسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية: (تحليل ومناقشة النتائج)

لقد قمنا خلال إنجاز هذه الدراسة بإجراء مقابلات مع عدد من العاملين والإطارات والمسؤولين في المعهد الجزائري للبتترول الذي يعتبر فرعاً من فروع مؤسسة سونطراك ويسري عليه نفس سياسات إدارة الموارد البشرية تم إجراء 10 مقابلات، مسحية شملت كل الموظفين في مديرية تسيير المستخدمين Direction Gestion Des Personnelles على مستوى المعهد.

صمم دليل المقابلة ليجيب عن إشكال رئيسي وهو كيف تؤثر الأبعاد الثقافية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المعهد الجزائري للبتترول؟ وذلك من خلال البحث عن القيم المؤثرة على مجموعة من ممارسات إدارية الموارد البشرية، هي: التخطيط للموارد البشرية، ومدى توجه المؤسسة نحو التخطيط طويل المدى من عدمه في تسييرها لمواردها البشرية، بالإضافة مدى السعي لتجنب عدم اليقين، وتضمن هذا البعد ثلاث أسئلة رئيسية.

الممارسة الثانية التوظيف: طريقة المؤسسة في استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك لمعرفة الأبعاد الثقافية المؤثرة على هذه الممارسات يتكون هذا البعد من ستة أسئلة.

الممارسة الثالثة حساب الأجور: حيث نحاول استقصاء طريقة المؤسسة في تصنيف العاملين في شبكة الأجر وأساس تقنيات حساب الأجر، الهدف هو معرفة مدى ارتباط الأجر بالأداء من عدمه، ومدى وجود تساهل أو ضبط النفس (انضباط) في العملية، وكذلك التوجه نحو الجماعية (أو الفردية في المنح) يتكون هذا البعد من ثلاثة أسئلة.

الممارسة الرابعة تقييم الأداء: ويظهر لنا من خلال هذه الوظيفة التوجه نحو الأداء من عدمه، ويتكون هذا البعد من أربعة أسئلة.

الممارسة الخامسة تسيير المسار المهني: نسعى لاستقصاء وجود أبعاد ثقافية مؤثرة على هذه الوظيفة من عدمه، وذلك من خلال معرفة القيم المتحكمة في عملية الترقية، التكوين ونقل أو تحويل العاملين، يتكون هذا البعد من أربع أسئلة.

الممارسة السادسة التحفيز: حيث نحاول على أي أساس يحفز العامل إن وجد تحفيز، ما الذي يحفز العاملين للبقاء في المعهد، وبالتالي ما هي القيم المتحكمة في منح الحوافز والامتيازات المختلفة يتكون هذا البعد من خمسة أسئلة.

بعد تفريغ محتوى المقابلات وتحليل مضمونها للتوصل إلى تأثير ثقافة المؤسسة على التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، حساب الأجور، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني، والتحفيز.

تحليل محتوى المقابلات فيما يخص اتجاهات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية:

جدول (2)

نتائج المقابلات: الاتجاهات المختلفة لإدارة المعهد مع توضيح للبعد الثقافي المؤثر

الوظيفة	العبارات	التكرار	البعد الثقافي المؤثر
التخطيط	اعتماد مخططات قصيرة (متوسطة) المدى في عملية التخطيط	6	التوجه قصير المدى
	وضع برامج مستقبلية لتطوير وظيفة الموارد البشرية	4	تجنب عدم اليقين
التوظيف	تفضيل التوظيف الداخلي على الخارجي.	4	الجماعية
	الالتزام الشكلي بالقانون في التوظيف الخارجي	7	الانضباط
	استغراق عملية التوظيف وقت طويل	3	الجماعية
	مقابلات التوظيف لاختيار المرشح مناسب للوظيفة، فيها ذاتية	5	الجماعية
تقييم الأداء	تقييم فترة التجربة دائما إيجابي	7	الجماعية (ضد الأداء)
	نظام تقييم الأداء يفتح مجال كبير الذاتية وغير شفاف.	3	التوجه ضد الأداء
	اعتماد نظام تقييم للمسؤولين (إطارات سامية) مختلف عن باقي العاملين	4	مسافة هرمية عالية
الترقية	تتم الترقية على أساس الاستحقاق	3	توجه نحو الأداء
	يتم ترقية العاملين كل سنة من خلال نسبة معينة، يتم التناوب عليها.	4	الجماعية
التكوين	الاعتماد على تكوينات قصيرة أكثر	4	التوجه قصير المدى

تكتيف في عملية تكوين الموارد البشرية	3	بحكم نشاط المعهد
التكوين مرتبط بمتطلبات الوظيفة	7	توجه نحو الأداء
التكوين طويل المدى فيه نوع من المحاباة	2	الجماعية
التنقل في المسار المهني غير مرتبط بخطة واضحة وإنما متروك لعوامل ظرفية	7	عدم اليقين + مسافة سلطة عالية
التحفيز	6	الجماعية
التحفيز في المؤسسة اجتماعي	5	الجماعية
استخدام التكوين كوسيلة لتحفيز العاملين وزيادة ولائهم.	6	الجماعية + مسافة سلطة عالية
غياب نظام تحفيز واضح	6	عدم اليقين

جدول (3)

الوسائل المستخدمة من قبل المعهد في إدارة الموارد البشرية

فئة الوسائل: كيف تؤثر الأبعاد الثقافية المختلفة على الوسائل المستخدمة في إدارة الموارد البشرية			
النسبة %	التكرار	وحدة التحليل	الوظيفة
5%	05	اعتماد مخطط PMT في التوظيف والتكوين	التوظيف
8%	8	التوظيف من خلال بورصة العمل داخليا.	
9%	9	التوظيف من خلال الوكالة الوطنية ANEM للتشغيل خارجيا	
3%	3	المرور عبر مجموعة طويلة من العمليات الإدارية بغية التوظيف.	
8%	8	إجراء مقابلات التوظيف لاختيار المرشح مناسب للوظيفة	
7%	7	تقييم الموظف الجديد خلال فترة التجربة من خلال استمارة عامة	
6%	6	استخدام نظام تقييم الأداء غير واضح المعايير بالنسبة للعاملين	تقييم أداء
5%	5	اعتماد نظام إدارة الأداء SMP من أجل تقييم المدراء ورؤساء الأقسام	وترقية
7%	7	نظام الترقية يخضع للمحاصصة (الكوطة)	
9%	9	تصنيف الموظف الجديد من خلال شبكة الأجور مقيد بلوائح قانونية (لا يوجد تفاوض)	الأجور
9%	9	الاعتماد على الشهادة المحصلة والخبرة في تصنيف الموظف في شبكة الأجور	

%4	4	نظام الأجور مقتن مرتبط بالحضور والأقدمية	
%2	2	نظام الأجور المعتمد غير مفتوح للمكافآت على الأداء الفردي المتميز.	
%2	2	اعتماد منحة توزيع الأرباح تقسم حسب الفئات المهنية	
%3	3	تصميم نظام TRH من أجل تطوير وظيفة الموارد البشرية	تسيير
%8	8	تحويل الأفراد من وظيفة إلى أخرى اعتمادا على رغبتهم	المسار
%6	6	نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى نتيجة صراعات	المهني
%100	101		المجموع

تحليل معطيات المقابلة

من خلال تكرار العبارات فيما يخص وظيفة التخطيط نلاحظ أن المؤسسة تعتمد مخططات قصيرة الأمد PMT وهي تتمحور أساسا في شقين التوظيف والتكوين بينما يغيب شق تسيير المسار المهني أو التحفيز من مخططات المعهد، هنا يبرز لنا اهتمام المؤسسة بتوظيف وتكوين العمال بينما تغيب رؤية واضحة المعالم في تسيير مسارهم المهني، ويمكن أن يشكل هذا الأمر خطر تسرب للموارد البشرية الكفأة (بعد الاستثمار فيها وتكوينها) وهذه النقطة يبدو أن الإدارة العليا للمعهد تنبهت لها وهي بصدد إعداد مشاريع مستقبلية من شأنها تطوير وظيفة الموارد البشرية ومن ناحية التحليل الثقافي نقول أن المؤسسة تعتمد توجه قصير الأمد بغياب مخططات مستقبلية طويلة الأمد بينما نلاحظ أن المؤسسة تعمل على تجنب عدم اليقين من خلال محاولة إرساء مشاريع مستقبلية لتطوير وظيفة الموارد البشرية، ولكن هذه المشاريع جاءت كاستجابة لواقع مفروض عليها للحفاظ على مواردها وبالتالي يمكن اعتبار أن بعدي التوجه قصير المدى وعدم اليقين هما البارزين كمؤثرين إلى حد ما من خلال وظيفة التخطيط.

فيما يخص اتجاه التوظيف فإن العبارات المتكررة تركز بوضوح تأثير بعد الجماعية وذلك لأن العديد من الدراسات ركزت على تأثير بعد من الأبعاد الثقافية لهوفستد: وهو الجماعية مقابل الفردية على عدة جوانب من التوظيف، بما في ذلك أساليب التوظيف ومصادر التوظيف. فيما يتعلق بطريقة التوظيف، ويرجح أن الجماعية تعزز تفضيل التوظيف الداخلي وقنوات التوظيف القائمة على الشبكة الداخلية، مثل إحالات الموظفين وما إلى ذلك مما يجعلها مرغوبة

أكثر من إعلانات الصحف أو التوظيف الإلكتروني (Aycan، 2005، Stone et al. ؛ 2008).

وفي حالة المعهد الجزائري يعتمد التوظيف الداخلي على "بورصة العمل" bourse d'emploi وهي عبارة عن نظام معلومات داخلي يبرز الوظائف الشاغرة داخل أي فرع من فروع مؤسسة سونطراك ويحق لأي عامل في أي فرع يستوفي شروط المنصب الترشح من أجل أن يشغله. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الجماعية والتوظيف في المعهد، خاصة وأن طريقة التوظيف هذه يُعتقد أنها تزيد من الالتزام والولاء (Ang، Bian، 1997). غالبًا ما يفسر الاستخدام المحدود لمصادر التوظيف الخارجية في الثقافات الجماعية بحقيقة أنه من الصعب على المرشحين المعينين من الخارج الدخول في شبكات اجتماعية قوية والتعامل مع المقاومة بعد تعيينهم، خاصة في الحالات التي يتم فيها دعم مرشح داخلي (بيوركمان، لو، 1999). وهو تماما ما لمسناه في هذه الدراسة للأبعاد الثقافية المؤثرة على التوظيف في المعهد الجزائري للبتروك (ومن خلفه مؤسسة سونطراك ككل باعتبار أن هذا التوجه يشمل كل فروع المؤسسة). بالإضافة إلى جانب الاستثمار في التكوين الذي يزيد من قيمة المورد البشري الداخلي مقابل الخارجي. ومن ناحية أخرى نلاحظ بروز بعد الانضباط مقابل التساهل في الأبعاد الثقافية المؤثرة على التوظيف، خاصة في شكله الخارجي حيث يتوجه المعهد الجزائري نحو الوكالة الوطنية للتشغيل مباشرة في بحثه عن المرشحين الخارجيين المحتملين من أجل التوظيف وذلك احتراماً للقانون الجزائري الذي يحتم على المؤسسات الاقتصادية التوجه للتوظيف عبر هذه القناة.

من جهة أخرى وظيفة تقييم الأداء أشارت إجابات المبحوثين بشكل كبير (7من أصل 9) إلى فكرة التقييم الإيجابي دائما للموظف بعد فترة التجربة وهذا معناه أن كل من تم اختيارهم سيجتازون فترة التجربة بنجاح حتما. وهذا يفتح لنا المجال للتأكيد على تأثير بعد الجماعية في المعهد على تقييم الأداء، كما كنا أكدنا عليه في التوظيف، ويدعم قيمة الذاتية التي تتميز بها مقابلات التوظيف. ومن ناحية أخرى وجود نظام تقييم خاص بالمدرء دون العاملين الآخرين يطرح واقع وجود مسافة هرمية عالية، وعلى العموم في الثقافات الجماعية، يتم تقدير الولاء للمجموعة أكثر من الإنتاجية. في الواقع، فإن الموظفين ذوي الأداء العالي الذين يبرزون في المجموعة مكروهين لأن هذا قد يزعج انسجام المجموعة ويثير الغيرة (Aycan؛ 2005؛

(p1093). تعتبر نتائج العمل مهمة، لكن المعايير الاجتماعية والعلائقية يتم ترجيحها بشكل أكبر في تقييم الموظفين. تشمل هذه المعايير الطبيعة البشرية الجيدة، والوئام في العلاقات الشخصية، والجدارة بالثقة، والموقف المحترم، والولاء والإذعان للرؤساء، والجهد والاستعداد للعمل، والوعي بالواجبات والالتزامات، والامتثال، (Aycan 2005; p1093)، وهذا وجدناه واضحا في نتائج الميدانية في وظيفة تقييم الأداء خاصة أن نظام الأجور لا يفتح المجال لمكافأة الأداء المتميز (كما يشير جدول الوسائل أعلاه).

أنشطة التكوين في المعهد الجزائري وعلى اعتبار أن طبيعة نشاط المؤسسة هو التكوين، يتم توجيه التدريب والتطوير بشكل أساسي نحو تحسين الأداء الفردي أو الجماعي بشكل مكثف على مستوى المعهد. ومع ذلك، في الثقافات الجماعية، تخدم مثل هذه الأنشطة غرضا إضافيا وهو زيادة الولاء والالتزام تجاه المنظمة. في مثل هذه السياقات، يتم استخدام التدريب والتطوير كأداة لتحفيز الموظفين ومكافأة الولاء والالتزام (Sinha; 1997) وهذا ما أشارت له مقابلتين من أصل 9، حيث أشار المبحوثين إلى وجود محاباة واضحة في موضوع التكوينات طويلة الأمد التي يمنح المكون على إثرها شهادات قيمة في المسار المهني وترقية مضمونة.

المسألة الثانية تتعلق بالطرق التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس نتائج الأداء خاصة في الثقافات الموجهة نحو الأداء. في سياقات المنخفضة التوجه الأداء وذات المسافات الهرمية العالية، تستند القرارات بشأن من سيشارك في التدريب إلى معايير أخرى غير الأداء الوظيفي (Sinha, 1997). ونظرا لعدم وجود نظام واضح لتقييم الأداء في المؤسسة فإن احتياجات التدريب في المعهد لا تحدد على أساس الأداء وإنما على أساس احتياجات الوظيفة، وكذلك لغرض التحفيز كما أشارت له نتائج المقابلات في الجدول 2 أعلاه.

من جهة أخرى هناك تناقض في النتائج المتوصل إليها فيما يخص الترقية حيث أشارت 3 من أصل 9 مقابلات إلى أن الترقية في المعهد تكون على أساس الاستحقاق وهو يوضح توجه المعهد نحو الأداء بينما أشارت 4 من أصل 9 مقابلات إلى وجود طوابير في عملية الترقية أي يتم الترقية بالتناوب كل عام يحصل أفراد معينون والعام الموالي الترقية لآخرين، على اعتبار أن المعهد يستخدم وسيلة الحوصلة في الترقية حيث كل عام هناك حصة ثابتة 20% من العاملين يحصلون على ترقية بدرجة سلمية في شبكة الأجور، وعلى اعتبار الوسيلة المستخدمة في الترقية يمكن القول أن ممارسة الترقية تعلق عليها بعد الجماعية، وليس بعد الأداء.

ليس هناك نظام قائم للتحفيز في المؤسسة هذا ما أجمعت عليه 6 من أصل 9 إجابات، بينما ربطت إجابات أخرى التحفيز بحملة الترقية السنوية المشار إليها سابقا، والواضح من خلال تفحص هيكلية الأجر أنه يقوم على الالتزام بنصوص قانونية في تصنيف العامل في شبكة الأجر، ويتغير من شهر إلى آخر بفضل متغيرات عامة هي الحضور والغياب، بعيدا كل البعد عن الأداء. وأشارت المقابلات أيضا إلى أن المنح التي المكونة للأجر تقوم على احترام الجانب القانوني في هذا الموضوع، حيث تقسم منحة الأرباح على العاملين بناء على الفئات المهنية (عون تنفيذ، تحكم، إطار، إطار سامي)، ومنح أخرى تقدم كنسب من الأجر القاعدي للعامل، (كلما كان الأجر القاعدي كبير كانت قيمة المنحة كبيرة والعكس) كل هذه المعطيات تتعلق بالتحفيز المادي، أما فيما يخص الامتيازات المقدمة للعاملين في المعهد على غرار الخدمات الصحية، الرياضية، السياحية... إلخ، فهي متاحة للجميع دون استثناء مما يؤكد على استخدام معيار المساواة بدل الإنصاف في منح الأجر والامتيازات، وهذا دليل آخر على تأثير بعد الجماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية هذه المرة من خلال وظيفة الأجر.

التخطيط للمسار المهني في المعهد الجزائري غائب في الوقت الحالي مع وجود مشاريع مستقبلية تهتم بهذه الممارسة وهو يبرز التوجه نحو عدم اليقين و يثبت مسافة السلطة الكبيرة، حيث وجد المختصون في هذا الشأن أنّ السلوك المهني الاستباقي (أي المبادرات والتدخلات لتشكيل المهن المستقبلية) كان أقل شيوعاً في ثقافات المسافات السلطة الكبيرة. وكذلك في الثقافات الجماعية، تتأثر القرارات المهنية بآخرين (مثل الأسرة والأصدقاء والرؤساء) (Aycan; 2005)، وهذا تماما ما وضحته معطيات المقابلة في خصوص التحويل من وظيفة إلى وظيفة داخل المعهد أو الانتقال خارج المعهد إلى مؤسسة أخرى من فروع المؤسسة الأم سونطراك، حيث تتحكم عوامل شخصية محضة في مثل هذه القرارات بالإضافة إلى عامل الصراع مع المسؤول.

خاتمة:

تناولت هذه الورقة البحثية، الاختلافات الثقافية لممارسة إدارة الموارد البشرية بناءً على الأبعاد الثقافية لهوفستد بعد مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بتأثير الثقافة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومحاولة التحقق ميدانياً من خلال دراسة حالة للمعهد الجزائري للبتترول وهو أحد المؤسسات التابعة لمجمع سونطراك، حيث قمنا بفحص الأبعاد الثقافية المختلفة المؤثرة على مجموعة من ممارسات الموارد البشرية هي على وجه التحديد: التوظيف، التخطيط، التكوين، تقييم الأداء، الأجور والتحفيز، وتسيير المسار المهني.

وتمكننا من تدوين استنتاجات مهمة في هذا الخصوص وهي:

1. التوظيف الداخلي مفضل على الخارجي وذلك من خلال شبكة داخلية تجمع كل فروع

المؤسسة الأم سونطراك. وبالتالي أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الجماعية والتوظيف في المعهد، ويفسر الاستخدام المحدود لمصادر التوظيف الخارجية في الثقافات الجماعية بحقيقة أنه من الصعب على المرشحين المعينين من الخارج الدخول في شبكات اجتماعية قوية والتعامل مع المقاومة بعد تعيينهم، خاصة في الحالات التي يتم فيها دعم مرشح داخلي (بيوركمان ، لو ، 1999). بالإضافة إلى جانب الاستثمار في التكوين الذي يزيد من قيمة المورد البشري الداخلي مقابل الخارجي. ومن ناحية أخرى نلاحظ بروز علاقة إيجابية بين التوظيف وبعد الانضباط مقابل التساهل، خاصة في شكله الخارجي حيث يتوجه المعهد الجزائري نحو الوكالة الوطنية للتشغيل مباشرة في بحثه عن المرشحين الخارجيين المحتملين من أجل التوظيف وذلك احتراماً للقانون الجزائري الذي يحتم على المؤسسات الاقتصادية التوجه للتوظيف عبر هذه القناة.

2. وظيفة تقييم الأداء كذلك أظهرت علاقة إيجابية مع الجماعية ، ومن ناحية أخرى وجود نظام تقييم خاص بالمدراء دون العاملين الآخرين يطرح واقع وجود مسافة هرمية عالية، وعلى العموم في الثقافات الجماعية، يتم تقدير الولاء للمجموعة أكثر من الإنتاجية. في الواقع ، فإن الموظفين ذوي الأداء العالي الذين يبرزون في المجموعة مكروهون لأن هذا قد يزعج انسجام المجموعة ويثير الغيرة.

3. أنشطة التكوين والتطوير هي مفتاح البقاء والنمو التنظيمي في المنافسة العالمية اليوم. في الثقافات التي يوجد فيها تركيز كبير على الأداء المتميز والجودة، هناك مخصصات كبيرة في الميزانية وتطبيق واسع النطاق لأنشطة التدريب والتطوير في المعهد الجزائري على اعتبار أن طبيعة نشاط المؤسسة هو التكوين، يتم توجيه التدريب والتطوير بشكل

أساسي نحو تحسين الأداء الفردي أو الجماعي بشكل مكثف على مستوى المعهد. ومع ذلك، في الثقافات الجماعية، تخدم مثل هذه الأنشطة غرضًا إضافيًا وهو زيادة الولاء والالتزام تجاه المنظمة. في مثل هذه السياقات، يتم استخدام التدريب والتطوير كأداة لتحفيز الموظفين ومكافأة الولاء والالتزام ونظرًا لعدم وجود نظام واضح لتقييم الأداء في المؤسسة فإن احتياجات التدريب في المعهد لا تحدد على أساس الأداء وإنما على أساس احتياجات الوظيفة.

4. الترقية في المعهد تعتمد بنسبة ضئيلة على الاستحقاق، وعلى اعتبار الوسيلة المستخدمة في الترقية (الكوطة) يمكن القول أن ممارسة الترقية تغلب عليها بعد الجماعية، وليس بعد الأداء.

5. ليس هناك نظام قائم للتحفيز في المؤسسة بل يقوم على الالتزام بنصوص قانونية في تصنيف العامل في شبكة الأجور، ويتغير من شهر إلى آخر بفضل متغيرات عامة هي الحضور والغياب، بعيدا كل البعد عن الأداء. والمنح التي المكونة للأجر تقوم على احترام الجانب القانوني في هذا الموضوع، أما فيما يخص الامتيازات المقدمة للعاملين في المعهد على غرار الخدمات الصحية، الرياضية، السياحية... إلخ، فهي متاحة للجميع دون استثناء مما يؤكد على استخدام معيار المساواة بدل الإنصاف في منح الأجور والامتيازات، وهذا دليل آخر على تأثير بعد الجماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية هذه المرة من خلال وظيفة الأجور، ومع الأسف وجود علاقة عكسية مع بعد الأداء.

6. التخطيط للمسار المهني في المعهد الجزائري غائب في الوقت الحالي مع وجود مشاريع مستقبلية تهتم بهذه الممارسة وهو يبرز التوجه نحو عدم اليقين ويثبت مسافة السلطة الكبيرة، وتتأثر القرارات المهنية بعوامل أخرى خارج الإطار المهني (مثل الأسرة والأصدقاء والرؤساء) هو دليل علاقة إيجابية ببعد الجماعية.

في الأخير تجب الإشارة إلى أن فهم السياق الثقافي للمؤسسة وكيفية تأثيره على الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية هو الخطوة الأهم وحجر أساس في سبيل وضع أي مشروع ناجح لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة وضمان عدم مقاومته.

قائمة المراجع:

التهميش والإحالات:

¹ Edgar H.Schein, (2004), *Organizational culture and leadership*, 3rd Edition, Jossey Bass and Wiley Imprint, San Francisco, USA p18.

² ويذهب شين إلى أبعد من ذلك في ربطه للثقافة بالقيادة حيث يقول أن القادة ينبغي أن تكون الثقافة أهم شيء ينشئونه ويديرونه بل إن الموهبة الوحيدة للقائد هي قدرته على فهم والعمل مع الثقافة والعمل الجوهري للقائد هو تدمير الثقافة إن كانت تبدو غير وظيفية.

³ Michel MORAL, (2004), *Le Manager Global : comment piloter une équipe multiculturelle*, DUNOD, Paris, p, 33.

⁴ Didier CAZAL., *Comparaison internationales et GRH : intérêt d'une approche en termes de réflexivité*, les cahiers de la recherche, CLAREE (centre Lillois d'Analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises UPRES-A CNRS 8020), IAE de Lille, mai, 2000, (Document en ligne).

⁵ Dianna Stone and Eugene F. Stone-Romero. *The influence of culture on human resource management processes and practices*, Taylor & Francis Group; New York, 2007, p 9.

⁶ Hofstede, G. . (1991). *Cultures and organizations*. London, England: McGraw-Hill., p 26.

⁷ Dianna Stone and Eugene F. Stone-Romero, OP, Cit, p9

⁸ Dianna Stone and Eugene F. Stone-Romero, OP, Cit, p3

قائمة المراجع:

1. Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, OH: South-Western.
2. Bian, Y. and S. Ang (1997), "Guanxi Networks and Job Mobility in China and Singapore", *Social Forces*, 75 (3), pp. 981-1005.
3. Aycan, Z. (2005), "*The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices*", *International Journal of Human Resource Management* 16:7 July, pp. 1083-1119.
4. Barakat, H. (1993). *The Arab world*. Berkeley, CA: University of California Press.
5. Bogičević Milikić, B. and N. Janićijević (2009), "*Cultural divergence and performance evaluation systems: A comparative study of three Serbian companies*", *Economic Annals*, No. 180, pp. 40-55.
6. Bjorkman, I., and Y. Lu (1999), "*The Management of Human Resources in Chinese-Western Joint Ventures*", *Journal of World Business*, 34 (3), pp. 306-325.
7. Clark, T., H. Gospel and J Montgomery (1999), "Running on the spot? A review of twenty years of research on the management of human resources in comparative and international perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (3), pp. 520-544.
8. Dianna Stone and Eugene F. Stone-Romero (2007). *The influence of culture on human resource management processes and practices*, Taylor & Francis Group; New York.
9. Didier CAZAL (2000), *Comparaison internationales et GRH : intérêt d'une approche en termes de réflexivité*, les cahiers de la recherche, CLAREE (centre Lillois d'Analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises UPRES-A CNRS 8020), IAE de Lille, mai, (Document en ligne).

10. Easterby-Smith, M., Malina, D. and Yuan, L. (1995) '**How Culture Sensitive Is HRM? A Comparative Analysis of Chinese and UK Companies**', International Journal of Human Resource Management, 6(1).
11. Edgar H.Schein, **Organizational culture and leadership**, 3rd Edition, Jossey Bass and Wiley Imprint, San Francisco, USA, 2004.
12. Edwards (Ed.), **Industrial relations: Theory and practice**, 2nd edn. Oxford: Blackwell, pp. 81–103.
13. Erez, M., & Earley, P. C. (1993). **Culture, self-identity, and work**. New York: Oxford University Press.
14. Ferner, A. (1997), "Country of origin effects and HRM in multinational corporations", **Human Resource Management**, 7(1), pp. 19–37.
15. Ferner, A. (2003), "Foreign multinationals and industrial relations innovations in Britain", in: P.
16. Friedman, B. A. (2007). **Globalization implications for human resource management roles**. Employee Responsibilities and Rights Journal, 19(3), 157-171. doi:10.1007/s10672-007-9043-1
17. Gooderham, P., O. Nordhaug and K. Ringdal (2006), "**National embeddedness and calculative human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia**", Human Relations; 59, pp. 1491-1513.
18. Hofstede, G. (1991). **Cultures and organizations**. London, England: McGraw-Hill.
19. Hofstede, Geert (2010) , Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
20. House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M. and Dickson, M.V. et al. (1999) '**Cultural Influences on Leadership: Project GLOBE**'. In Mobley, W., Gessner, J. and Arnold, V. (eds) Advances in Global Leadership, Vol. 1. Stamford, CT: JAI Press, pp. 171–233.
21. Martin, J. (2002). **Organizational culture: Mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Michel MORAL (2004), **Le Manager Global : comment piloter une équipe multiculturelle**, DUNOD, Paris.
23. Robert, C., & Wasti, S. A. (2002). **Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a model**. *Journal of Management*, 28, 544–566.
24. Sinha, J.B.P. (1997) '**A Cultural Perspective on Organizational Behavior in India**'. In Earley, P.C. and Erez, M. (eds) New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology. San Francisco, CA: The New Lexington Press, pp. 53–75.
25. Stone, D.L. and E.F. Stone-Romero (2008), **The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices**, Psychology Press & Lawrence Erlbaum Associates.
26. THEVENET. M. (1993), **Culture d'entreprise**, collection encyclopédique Que Sais – je P.U.F, France.
27. Triandis, H. C. (1988). **Collectivism v. individualism: A reconceptualization of a basic concept in cross-cultural social psychology**. In G. K. Verma & C. Bagley (Eds.), Cross-cultural studies of personality, attitudes and cognition London: Macmillan.
28. Triandis, H. C. (1994). **Culture and social behavior**. New York: McGraw-Hill.

29. Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
30. Triandis, H. C., & Trafimow, D. (2001). *Cross-national prevalence of collectivism*. In C. Sedikides & M. B. Brewer (Eds.), *Individual self, relational self, collective self*, Philadelphia: Psychology Press.
31. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
32. Zupan, N. and R. Kaše (2005), “*Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia*”, International Journal of Human Resource Management, 16(6), pp. 882-906.