

محاضرات
إدارة المؤسسات متعددة الجنسية
والإدارة الدولية

الأبعاد الثقافية
والإدارة عبر الثقافات المختلفة

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

□ الأبعاد الثقافية: ترومبينارز Trompenaars

- الشمولية مقابل الخصوصية
- الفردية مقابل الجماعة
- الحيادية مقابل الانفعالية
- الخصوصية مقابل الانفتاح
- الإنجاز مقابل النسب
- الوقت Time

□ الإدارة عبر الثقافات المختلفة

- أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافات
- ممارسة الأعمال في الصين
- ممارسة الأعمال في روسيا
- ممارسة الأعمال في الهند
- ممارسة الأعمال في فرنسا
- ممارسة الأعمال في الدول العربية

□ القيم في الثقافة

- الاختلاف والتشابه بين الثقافتين الفرنسية والأمريكية
- أولويات القيم الثقافية في الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، والدول العربية
- مقارنة بين القيم الثقافية الأمريكية والقيم البديلة

1

2

الأبعاد الثقافية عند ترومبينارز Trompenaars' Cultural Dimensions

استتبط الباحث ستة توجهات للعلاقة التي ترسم طرق مخاطبة الشعوب لبعضها البعض، ونظر إلى السلوكيات من خلال الزمن والبيئة.

1- الشمولية مقابل الخصوصية Universalism vs. Particularism:

يقصد بالشمولية: الاعتقاد بأن الأفكار والممارسات يمكن تطبيقها دون تعديل في أي مكان من العالم

مثال: كندا، وهونغ كونغ، والولايات المتحدة الأمريكية.

ويقصد بالخصوصية: الاعتقاد بأن الظروف تفرض كيفية تطبيق الأفكار والممارسات.

مثال: الصين وكوريا الجنوبية.

2- الفردية مقابل الجماعة Individualism vs. Communitarianism

الفردية: الشعوب منظوراً إليها كأفراد. مثال: كندا، وتايلند، والولايات المتحدة الأمريكية

الجماعة: الشعوب تنظر لذاتها كجزء من الجماعة. مثال: ماليزيا وكوريا.

3- الحيادية مقابل الانفعالية Neutral vs. Emotional

الحيادية: يقصد بها ثقافة تعنى باخفاء الانفعالات. وتعتمد على مذهب فلسفي قديم يقول بأن الرجل الحكيم عليه أن يخفي انفعالاته ولا يتأثر بالفرح والترح ويقتبل حكم الضرورة القاهرة ورباطة الجأش. مثال : اليابان والمملكة المتحدة البريطانية

الانفعالية: يقصد بها ثقافة تتيح التعبير عن الانفعال بانفتاح وشكل طبيعي (الضحك المتكرر، التكلم بصوت مرتفع، والترحيب بحرارة). مثال: المكسيك، وسويسرا

4- الخصوصية مقابل الانفتاح Specific vs. Diffuse

الخصوصية: يقصد بها مجال عام واسع تتم مشاركته مع الآخرين ومجال ضيق خاص تتم مشاركته مع قلة من المقربين

وتتميز شعوب هذه الفئة بالانفتاح ولكنها تفصل بشكل كبير بين الحياة الخاصة والعمل. مثال: النمسا، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية.

الانفتاح: تتمتع المجالات العامة والخاصة بالحيز ذاته. ويكون المجال العام مصاناً لمشاركته مع المجال الخاص. الأشخاص موارد مواربين ومنغلقين، الحياة الخاصة والعمل ملتصقين بشدة. مثال فنزويلا والصين واسبانيا

5- الإنجاز مقابل النسب :Achievement vs. Ascription

ثقافة الإنجاز: تعني اعطاء الأهمية لإنجاز الشخص. مثال: النمسا، وسويسرا، والولايات المتحدة الأمريكية.

ثقافة النسب: تعني اعطاء الأهمية للشخص ومكانته وليس لإنجازه. مثال: فنزويلا والصين واندونيسيا.

6- الوقت Time

• مقاربات التسلسلية أو التتابعية **Sequential Approaches**: في الثقافات التي تكون هذه المقاربات متبعة، خصائص محددة تكون مطبقة مثل: نشاط واحد لكل فترة زمنية محددة، واحترام المواعيد بدقة، والميل إلى اتباع خطة عمل محددة. **مثال**: الولايات المتحدة الأمريكية

مقاربات التزامن **Synchronous Approaches**: في الثقافات التي تكون هذه المقاربات متبعة، يميل الناس إلى القيام بأعمال عدة في آن واحد، والمواعيد تقريبية وقابلة للتغيير، والعلاقات الشخصية تلعب دوراً في ذلك. **مثال** فرنسا والمكسيك

الإدارة عبر الثقافات المختلفة

□ أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافات

إن تشابه الثقافات أو تباعدها بين الدول يشكل تحدياً للمؤسسات متعددة الجنسية التي يتوجب عليها إدارة هذا التشابه أو الاختلاف.

• الضيق في التفكير **Parochialism** - رؤية العالم من خلال المنظار الخاص للأشخاص.

• يطرح هذا المفهوم قضايا كبيرة للإداريين الدوليين، الذين يأتون في غالبيتهم من العالم المتقدم ولديهم رؤية الوطن الأم.

• التبسيط **Simplification** - عملية عرض التوجهات ذاتها إلى مختلف المجموعات الثقافية

• كاتباع رجل الأعمال الأمريكي الأسلوب ذاته مع الآسيوي أو الأوروبي

الإدارة عبر الثقافات المختلفة

□ أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافات

- أظهرت الدراسات أنه في بعض الحالات من المفيد عدم تطبيق ما هو في المؤسسات الأم على الفروع مثل : إدارة الموارد البشرية: التعيين والانتقاء والتدريب والمكافآت.
- إن بعض الاختلاف بين الثقافات يكمن في كيفية إدارة الوقت، الموقع والمنصب، التحكم في اتخاذ القرار، إنجاز الأفراد، والعمل ذاته.
- التشابه عبر الثقافات: عندما أقلعت العولمة مع بداية عقد السبعينات من القرن الماضي، ارتأى العديد من المؤسسات امكانية إدارة أنشطة أعمال مشابهة لأنشطتها في بلدها الأصلي. لكن سرعان ما اكتشفت خطأ ذلك.

الإدارة عبر الثقافات المختلفة

□ أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافات

• ممارسة الأعمال في الصين:

على الرغم من الحضور الاقتصادي المميز للصين، إلا أن المؤسسات الغربية تعاني من صعوبات والقليل منها حقق ربحية في أنشطتها نتيجة عدم تقدير المؤسسات متعددة الجنسية لأهمية الثقافة الصينية.

Guanxi - تعني التواصل الجيد بين الناس.

أهم السبل والأساليب التي يتبعها رجل الأعمال الصيني عند التفاوض:

• التركيز على القيم والمبادئ قبل الدخول في الأشياء العملية

• المزاح والمرح والشاي والحديث عن السفر والعائلة والإقامة تسبق المفاوضات

الإدارة عبر الثقافات المختلفة

□ أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافات

• ممارسة الأعمال في الصين (يتبع):

- تحديد الصيني لمواعيد بدء وانتهاء أوقات المفاوضات
- غياب خطة عمل وتمسك الصيني بنقاط تتم بلورتها في المفاوضات
- التنازل المتبادل أساسي
- استخدام المفاوضين الثانويين حرصاً على عدم زعزعة صورة ومصداقية المحادث الرئيسي
- الحرص على إخفاء المشاعر عند الغضب
- الاهتمام بالعلاقة بعيدة المدى عوضاً عن الصفقات القصيرة.

الإدارة عبر الثقافات المختلفة

• أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافات

• ممارسة الأعمال في روسيا:

إن تحول الاقتصاد الروسي من الاقتصاد الشيوعي (المركزي) إلى اقتصاد السوق جعله يتخبط لسنوات عدة لأن جميع مفاصل الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كانت تحت سيطرة الدولة. وما زال هذا الاقتصاد يعاني من قضايا عدة ومن ثم مازالت المخاطر كبيرة للقيام بالأعمال في روسيا.

من أهم السبل والأساليب التي يتبعها رجل الأعمال الروسي نذكر:

• الريح المتبادل “win-win”

• الترتيبات الحصرية وأفضليته التفاوض مع مؤسسة واحدة

الإدارة عبر الثقافات المختلفة

• أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافات

• ممارسة الأعمال في روسيا (يتبع):

• اللقاءات الشخصية عوضاً عن استخدام وسائل الاتصال المختلفة

• انتظار التعرف على النظير بشكل أفضل قبل التكلم عن الترتيبات المالية

• أما بالنسبة للمفاوض الأجنبي، فمن الضروري:

• إيضاح المصطلحات لإزالة اللبس

• عدم اللجوء إلى الحلول الوسط والسرعة في التنازلات لأنه يساء فهمها في معظم الأحيان (دليل ضعف)

• الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة المعنية قبل البدء بالمفاوضات.

الإدارة عبر الثقافات المختلفة

• أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافات

• ممارسة الأعمال في الهند:

في السنوات القليلة الماضية، غدت الهند من الدول المستقطبة للمؤسسات متعددة الجنسية بسبب احتياج أسواقها المحلية للمنتجات والخدمات ورخص الأيدي العاملة وتوفر مواقع للإنتاج.

بالنسبة للمفاوض الأجنبي لرجال الأعمال الهنود، من واجبه:

• احترام الوقت

• تجنب الأسئلة الشخصية إلا في حالة الصداقة أو الشراكة

• احترام الأشخاص المفاوضين ومناداتهم بألقابهم

• إخفاء العواطف والابتعاد عن ملامسة الجسد

• استخدام اليد اليمنى

• إمكانية المساومة لأنها شائعة في الهند

الإدارة عبر الثقافات المختلفة

• أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافات

• ممارسة الأعمال في فرنسا:

يتوجس قادة الأعمال في العالم الغربي من الاستثمار في فرنسا مقارنة بدول الاتحاد الأوروبي الأخرى. يعزى ذلك إلى الثقافة الفرنسية التي تختلف عن نظيراتها في الدول الأخرى.

بالنسبة للمفاوض الأجنبي لرجل الأعمال الفرنسي، من واجبه:

• الشد على اليد عند السلام

• احترام الوقت المخصص للمفاوضات أو المناسبات الاجتماعية

• الابتعاد عن الأسئلة الشخصية والمالية

• تبادل الحديث الخفيف على طاولة الأكل

• عدم نزع السترة أو ربطة العنق أثناء المفاوضات

• تحديد الأهداف والرغبات

الإدارة عبر الثقافات المختلفة

□ أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافات

• ممارسة الأعمال في الدول العربية:

يأتي عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي في معظم الدول العربية وعدم توفر عناصر الجذب كالأيدي العاملة الرخيصة والمهارات الفنية، إضافة إلى بعض جوانب الثقافة العربية، ليشكل حاجزاً يعيق الاستثمارات فيها ويجعل المؤسسات متعددة الجنسية تحجم عن التوجه إليها إلا في حالات الضرورة.

• بالنسبة للمفاوض الأجنبي لرجال الأعمال العرب، فمن واجبه:

• عدم اظهار الفوقية والتباهي

الإدارة عبر الثقافات المختلفة

□ أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافات

• ممارسة الأعمال في الدول العربية (يتبع):

• المرور بالدهاليز الرسمية

• توطيد العلاقات الشخصية مع المفاوضين

• اتخاذ القرارات الهامة شخصياً وليس بواسطة الهاتف او المراسلة

• الحضور الشخصي لأنه أساس نجاح المفاوضات

• إدراك أن السلطة الحقيقية تكون مع أصحاب المراتب العليا.

القيم في الثقافة

- رأينا سابقاً بأن القيم هي قناعات أساسية تجعل الناس يميزون بين الصواب والخطأ، والجيد والسيئ، والهام وغير الهام.
- بينت الدراسات عن وجود اختلاف أوتشابه بين قيم العمل والقيم الإدارية للجماعات الثقافية المختلفة.
- هناك نقاط مشتركة بين ثقافات الدول ونقاط تتميز بها الدول عن بعضها البعض. (الجدولان 1 و2)

أولويات القيم الثقافية في الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، والدول العربية

الجدول 1

الدول العربية	اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية
الاستقرار العائلي	الانتماء	(1) الحرية
التناغم العائلي	التناغم الجماعي	(2) الإستقلالية
القيادة الأبوية	الجماعية	(3) الاعتماد على الذات
السن	السن / الأقدمية	(4) المساواة
السلطة	إجماع الفريق	(5) الفردية
الحل الوسط	التعاون	(6) التنافسية
التفاني (الإخلاص)	الجودة	(7) الكفاءة
الصبر	الصبر	(8) الوقت
المراوغة	المراوغة	(9) الصراحة
حسن الضيافة	الوسط	(10) الانفتاح

ملاحظة: "1" الأكثر أهمية في القيم الثقافية، بينما "10" هو الأقل أهمية

مقارنة بين القيم الثقافية الأمريكية والقيم البديلة

الجدول 2

أمثلة عن الوظائف الإدارية الممكن تأثرها بالقيم	القيم البديلة	القيم الثقافية الأمريكية
التخطيط	الحياة تعرف مساراً مرسوماً مسبقاً من الله	الأشخاص باستطاعتهم التأثير على المستقبل
وضع أهداف وتطوير وظيفي	المثالية تقضي باتباع ما هو عقلائي	الأشخاص يجب أن يكونوا واقعيين في تطلعاتهم
الحوافز ونظام المكافآت	العمل الشاق ليس المتطلب الوحيد للنجاح. الحكمة والحظ والوقت جميعها مطلوبة أيضاً	العمل الجاد كفيل بتحقيق الأهداف
الولاء، والحوافز	الأولوية بالنسبة للموظف هي العائلة ثم الأصدقاء	الأولوية بالنسبة للموظف هي المؤسسة
ترويج	إن إعفاء موظف ما من منصبه يفقد المؤسسة أبهة يصعب تعويضها	إعفاء الموظف من عمله إن لم يكن جيداً
التنظيم والتواصل ونوع الإدارة	كتمان المعلومات لممارسة السلطة هو أمر مقبول	المعلومات اللازمة للعمل يجب توفرها داخل المؤسسة
تطوير وظيفي وتسويق	التنافسية تقود إلى فقدان التوازن وعدم التجانس	التنافسية تحفز الأداء الجيد
التواصل والتخطيط ورقابة الجودة	الأشياء الأهم من العمل هي: الرموز والجراءات	العمل هام وأساسي