

محاضرات

إدارة المؤسسات متعددة الجنسية  
والإدارة الدولية

Cultural Dimensions  
الأبعاد الثقافية

أ.د. باسيل الخوري

# جدول المحتويات

## □ الأبعاد الثقافية: نظرية هوفستيد Hofstede Theory

- 1) فارق القوة power distance
- 2) تجنب الريبة وعدم اليقين Uncertainty Avoidance
- 3) الفرد مقابل الجماعة Individualism vs. Collectivism
- 4) الذكورية مقابل الأنوثة Masculinity vs. Feminity

## □ دراسة هوفستيد عن المجتمع العربي

- الدول العربية التي خضعت للدراسة
- نتائج الدراسة
- قيم وصفات بارزة في المؤسسات العربية

1

2

# نظرية هوفستيد Hofstede Theory

□ جيرت هوفستيد Geert Hofstede، باحث ألماني

□ حاول جمع الدول في مجموعات متشابهة الثقافة لدراسة أوجه الشبه والاختلاف بينها.

□ استخدم التحليل ثنائي الأبعاد ليعين نقاط التطابق بين ثقافات الدول ونقاط التباين فيما بينها

□ أراد أن يبرهن بأن هناك أبعاداً للثقافة يمكن ان تفسّر:

□ كيف

□ ولماذا

تؤدي الشعوب بمختلف ثقافات عملها.

# نظرية هوفستيد Hofstede Theory

جيرت هوفستيد Geert Hofstede هو الذي نادى بـ:

- نظرية الأبعاد الثقافية التي يُنظر من خلالها إلى اختلاف:
- الثقافات بين القوميات،
- وثقافات المؤسسات من المنظور الإداري.
- عدم وجود نظرية عالمية للإدارة تصلح للمؤسسات في كل مكان.
- عدم فصل الإدارة عن غيرها من الأنشطة والعمليات الجارية في المجتمع،
- تأثر الإدارة بما يجري داخل الأسرة والمدرسة والدولة، كذلك الأمر بالنسبة للدين والمعتقدات والتقاليد.

# نظرية هوفستيد Hofstede Theory

وضع هوفستيد أربعة أبعاد ثقافية قومية قابلة للقياس (بطريقته) يراها ذات أثر في ثقافة المؤسسات، ومن ثم في أساليب إدارتها وتفاعلها مع الغير.

هذه الأبعاد هي :

- (1) فارق القوة **power distance** :
- (2) تجنب الريبة وعدم اليقين **Uncertainty Avoidance**
- (3) الفرد مقابل الجماعة **Individualism vs. Collectivism**
- (4) الذكورية مقابل الأنوثة **Masculinity vs. Femininity**

# نظرية هوفستيد Hofstede Theory

## (1) فارق القوة power distance:

• هذا البعد معنيٌّ بالفوارق في السلطة والنفوذ التي تُعدّ مقبولة ومتوقعة لدى الأطراف الأضعف داخل المجموعة.

• قياس هذا البعد يعطي مؤشراً على درجة قبول بعض المجتمعات بأن يكون لدى أفرادها سلطة أوسع من الآخرين، أو الاعتقاد لدى مجتمعاتٍ أخرى، بأن الناس ينبغي أن يكونوا متساوين.

من هذا المنطلق، ثمة دول تتميز:

• بالبعد الشاسع عن السلطة: وتتسم بالطاعة العمياء للسلطة الأعلى، ويتصف تنظيمها بالتسلسل الهرمي (شاقولي)، والمركزية في اتخاذ القرارات. مثال: المكسيك، كوريا الجنوبية، الهند.

• بأنها أقل بعداً عن السلطة: تنظيم أفقي لامركزي، رقابة وإشراف قليلين من رب العمل على موظفيه. مثال: النمسا، فنلندا، إيرلندا.

# نظرية هوفستيد Hofstede Theory

(1) فارق القوة power distance (يتبع):

بالإشارة إلى هذا المفهوم من وجهة نظر العلاقة بين مختلف الأفراد في المجتمع، نرى:

• أن بعض المجتمعات يعطي الكثير من الوزن لبعض الأشخاص بناء على قدرهم الاجتماعي (بحكم السن أو القدرة المالية)؛

• والبعض الآخر لا يعطي الكثير من الوزن لمثل هذه العوامل الاجتماعية.

• فمثلاً تهتم المجتمعات الشرقية والعربية بالإختلاف في السن وتظهر إحتراماً لمن هو أكبر سناً، بينما نرى مجتمعات أخرى، مثل الإسكندنافية، أنها لا تفعل ذلك بل تعطي أهمية متساوية للجميع.

# نظرية هوفستيد Hofstede Theory

## (2) تجنب الريبة وعدم اليقين Uncertainty Avoidance :

- مقياس لمدى تقبل المجتمع التعامل مع مسائل الشك والمجهول،

- ومدى تقبل الأفراد التعامل مع مواقف غير معتادة وذات نتائج غير معلومة ومحسوبة.

- يتم تقييم المجتمعات حسب قدرتها على التعامل مع عوامل القلق والتغيير من ناحية القبول بالمخاطر أو تجنبها والإختلاف في التأكيد على وجود القواعد الإجتماعية والعملية.



# نظرية هوفستيد Hofstede Theory

## (2) تجنب الريبة وعدم اليقين Uncertainty Avoidance (يتبع) :

- ينتاب بعض المجتمعات شعور بعدم الراحة وتحديات كبرى اتجاه الأوضاع المتناقضة وغير المتوقعة.
- وتتولد لديهم معتقدات توجي لهم بالأمن والطمأنينة (الاعتماد على أصحاب الخبرة والمعرفة، التتجيم)، أو انشاء مؤسسات استشارة ودراسات وبحوث للتغلب على مثل هذه الأوضاع.
- بينما ثمة مجتمعات أخرى، لاتبالي بالمصاعب والأزمات وتتصرف بحزم وقوة وتتخذ القرارات المناسبة دون تردد.
- تحتل مجتمعات البحر الأبيض المتوسط واليابان أعلى المراتب من ناحية الحرص على تجنب الريبة وعدم اليقين .

# نظرية هوفستيد Hofstede Theory

## (3) الفرد مقابل الجماعة Individualism vs. Collectivism :

- مقياس درجة اندماج الفرد في إطار الجماعة.

- الفرد في بعض المجتمعات يكون مسؤولاً بمفرده عن نفسه، ويسعى إلى تحقيق مصالحه الخاصة؛ وتكون الروابط بين أفراد هذه المجتمعات ضعيفة جداً.

- بينما تتولى الجماعة (الأسرة، القبيلة، العشيرة ...) في مجتمعات أخرى حماية الأفراد المنتمين إليها، وتوفر لهم احتياجاتهم مقابل ولائهم المطلق لهذه الجماعة.

# نظرية هوفستيد Hofstede Theory

## (4) الذكورية مقابل الأنوثة Masculinity vs. Femininity:

• البعد هنا معنيٌّ بقياس المسافة الفاصلة بين الرجال والنساء من حيث القيم السائدة

• تشير الدراسات إلى أن قيم النساء تختلف اختلافاتٍ ضئيلةٍ من بلد إلى آخر،

• بينما قيم الرجال تختلف اختلافاً كبيراً من بلدٍ إلى آخر.

• الاختلافات في قيم الرجال تتراوح بين الهيمنة وحب التملك والتنافس الشديد في جانب، والتركيز على مقاييس النجاح الرجولية مثل التميز والتفوق وزيادة الثروة، من جانب آخر.

# نظرية هوفستيد Hofstede Theory

## 4) الذكورية مقابل الأنوثة Masculinity vs. Femininity (يتبع):

• بينما المجتمعات الأنثوية تعرف مقاييس النجاح بالعلاقات الإجتماعية وجودة الحياة، والعطف والإيثار وغيرها من القيم المماثلة للقيم النسوية.

• حسب دراسة هوفستيد، يتصدر اليابان المجتمعات الذكورية في العالم، في حين يأتي السويد في مقدمة الدول الأنثوية.

# دراسة هوفستيد عن المجتمع العربي

## - الدول العربية التي خضعت للدراسة:

- أجرى هوفستيد دراساتٍ شملت **مصر والعراق والكويت ولبنان وليبيا والسعودية والإمارات.**

## - نتائج الدراسة:

- من بين نتائج هذه الدراسات ارتفاع مؤشري :

**(1) فارق القوة** حيث بلغ 80 درجة للدول العربية (مقابل 30 درجة لألمانيا)،

**(2) تجنب الريبة وعدم اليقين** الذي بلغ 68 درجة للدول العربية (مقابل 60 درجة لألمانيا).

# دراسة هوفستيد عن المجتمع العربي

## - نتائج الدراسة (يتبع):

ويستنتج هوفستيد من ذلك أن هذه المجتمعات :

• لا تسمح بانتقال مواطنيها إلى المراتب الأعلى،

• تتيح اتساع الفوارق في السلطة والثروة.

• تجعل بعد المسافة بينها وبين قاداتها هو السائد والمقبول

• تضيّق ذراعاً بالمجهول والمريب، وتلجأ إلى تبني سياسات وقوانين وقواعد صارمة لضمان عدم مواجهة المجهول أو حدوث غير المتوقع.

• تبتعد عن الريبة وعدم اليقين ومن ثم ترفض التغيير أو المخاطرة.

# دراسة هوفستيد عن المجتمع العربي

- نتائج الدراسة (يتبع):

• مؤشر الذكورية (بالمعنى الاصطلاحي المشار إليه) منخفض مما يعني تقارباً بين قيم الرجال والنساء في المجتمعات العربية، كما يعني ضعف النزوع نحو الهيمنة والتمكك والتنافس.

• مؤشر "الفرد مقابل الجماعة" هو الأدنى بين جميع المؤشرات مما يعني أن المجتمعات العربية 'جماعية' تسود فيها روح انتماء الفرد للمجتمع وولائه له .

• المجتمعات العربية هي تراتبية تعطي قيمة عالية للأكبر سناً كما يظهر الكثير من التقدير لأصحاب الجاه والسلطة.

• وفي الوقت ذاته لا تحبذ المجتمعات العربية الكثير من المخاطرة وتحب العمل ضمن الأطر المحددة سلفاً.

# دراسة هوفستيد عن المجتمع العربي

- قيم وصفات بارزة في المؤسسات العربية:

• أشار هوفستيد في البحث إلى:

المركزية والبيروقراطية الكلاسيكية، التي تمثل عادة القيم الجماعية (Collectivism) بمفهومها التقليدي.

• ورأى بأن لهذه الصفات تبعات وتأثيرات في السياسة المتبعة من قبل المؤسسات والأنظمة العربية في إدارة المؤسسات. كالصراعات بين الموظفين والإدارة في مؤسسة معينة أو بين مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحاكمة، على أساس الخوف والخطر ومحاولة إظهار الانسجام والامتثال عن إظهار الآراء المختلفة.



## دراسة هوفستيد عن المجتمع العربي

### - قيم وصفات بارزة في المؤسسات العربية:

- كما أن البيروقراطية العالية ترسخ أداة السيطرة كوسيلة للحفاظ على المؤسسة وعلى كيانها؛ وهذا يتمثل في الاعتماد على الآليات الرسمية وحدها كالقوانين والنواظم والأجهزة الرسمية بهدف فرض النظام وقواعد سلوك معينة.
- مثال على ذلك ما يحصل في معظم الدول العربية من تطبيق قوانين استثنائية وحالات طوارئ وأحيانا الاعتماد الكلي على الشرطة والجيش في فرض النظام.

# دراسة هوفستيد عن المجتمع العربي

## - قيم وصفات بارزة في المؤسسات العربية:

- إن مثل هذه المفاهيم التقليدية، يتعارض مع المفاهيم الحديثة للإدارة والمتبعة في المؤسسات الحكومية والخاصة في الدول المتقدمة، التي تعتمد على سيطرة مجتمعية (وليس سيطرة من قبل الأجهزة الرسمية فقط).
- ويقصد بالسيطرة المجتمعية مشاركة جميع أفراد المجتمع أو المؤسسات في صياغة الأهداف وترسيخ القيم وبالتالي الاعتماد على التحكم الذاتي للأفراد (Self Control) إلى جانب الآليات الرسمية في فرض النظام.
- وهذا ما يفسر الانتماء العالي في الدول المتقدمة وبالتالي يفسر الكثير من الفروق بين المجتمعات الغربية والعربية في الحفاظ على النظام العام (الحفاظ على النظافة، المرافق العامة، نظام المؤسسات، مكافحة الفساد الخ).