



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خضير بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التجارة



مقياس

التسيير و الإستراتيجيات الدولية  
المحور الثاني: الأبعاد الثقافية  
لإدارة الأعمال الدولية

السنة أولى ماستر  
تخصص مالية و تجارة دولية  
شعبة العلوم التجارية

إعداد

الدكتورة رقية منصوري

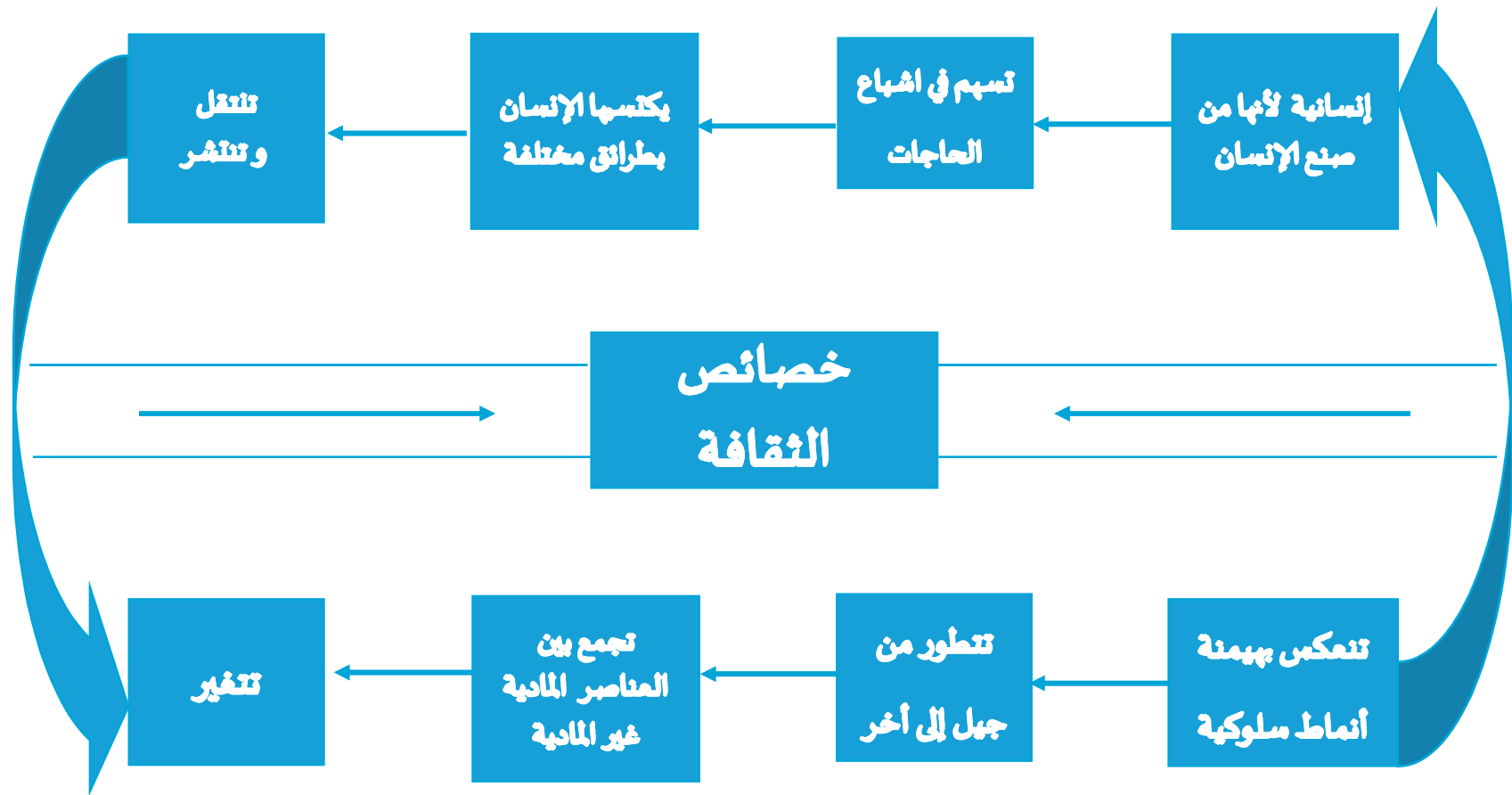
# عناصر المحاضرة

- الثقافة
  - تعريف الثقافة
  - خصائص الثقافة
  - مكونات الثقافة
- الثقافة وإدارة الأعمال الدولية
- المناجمنت العبرالثقافي
  - تعريف المناجمنت العبرالثقافي
  - أهداف المناجمنت العبرالثقافي
  - مبادئ المناجمنت العبرالثقافي
- النماذج المفسرة للتنوع الثقافي داخل المنظمات
  - نموذج هوفستيد Hofstede 2001
  - نموذج ترومبينار Trompenaar 1997 التنوع الثقافي في مجال الأعمال
  - نموذج شوارتز Schwartz 1999 تنوع القيم الثقافية

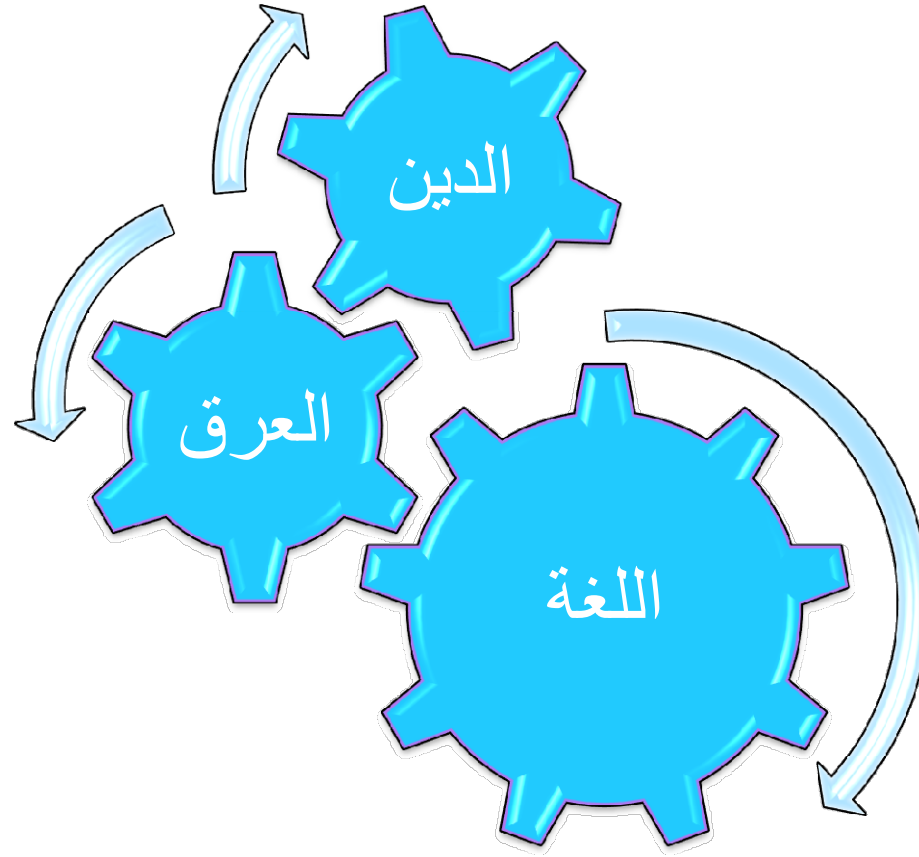
# مفهوم الثقافة

- عرف هوفستيد الثقافة على أنها: برمجة جماعية للعقل تميز أفراد مجموعة بشرية عن مجموعة أخرى.
- مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما ، و كذلك الإنتاج المادي الذي يعكس هذه القيم و أية رموز أخرى ذات معنى تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم البعض و تفسير و تقييم تصرفاتهم داخل المجتمع.
- أما *Tomlinson* فيراها: مجموعة الممارسات التي يكتسبها الإنسان في أثناء تفاعله مع المجتمع ، وتشمل العادات ، والقيم ، والأعراف، واللغة ، والتي تسهم بصورة مباشرة في قصص الحياة المستمرة : أي القصص التي نفسر من خلالها بصورة مستمرة الحالة الإنسانية.

# خصائص الثقافة



# مكونات الثقافة



# الثقافة و إدارة الأعمال الدولية

تواجه الشركات الدولية ثلاث خيارات في تعاملها مع اختلاف الثقافات بين البلد الأم و البلد المضيف، و كيفية تعاملها مع هذه الاختلافات :

## الخيار الأول

01

كل شخص أجنبي يختلف تماما عن الآخر الموجود في البلد الأم للشركة. و هذا يتطلب منح صلاحيات واسعة لفروع الشركة قد يصل إلى حد تفاصيل دقيقة غير مسيطر عليها من قبل المركز.

## الخيار الثاني

02

التشابه بين متطلبات الأشخاص هو الأمر السائد ولا اختلاف بين البلد الأم و البلد الآخر. و هذا يعني أن برامجها التسويقية و الموارد البشرية والانتاجية تكون موحدة بين المركز و الفروع.

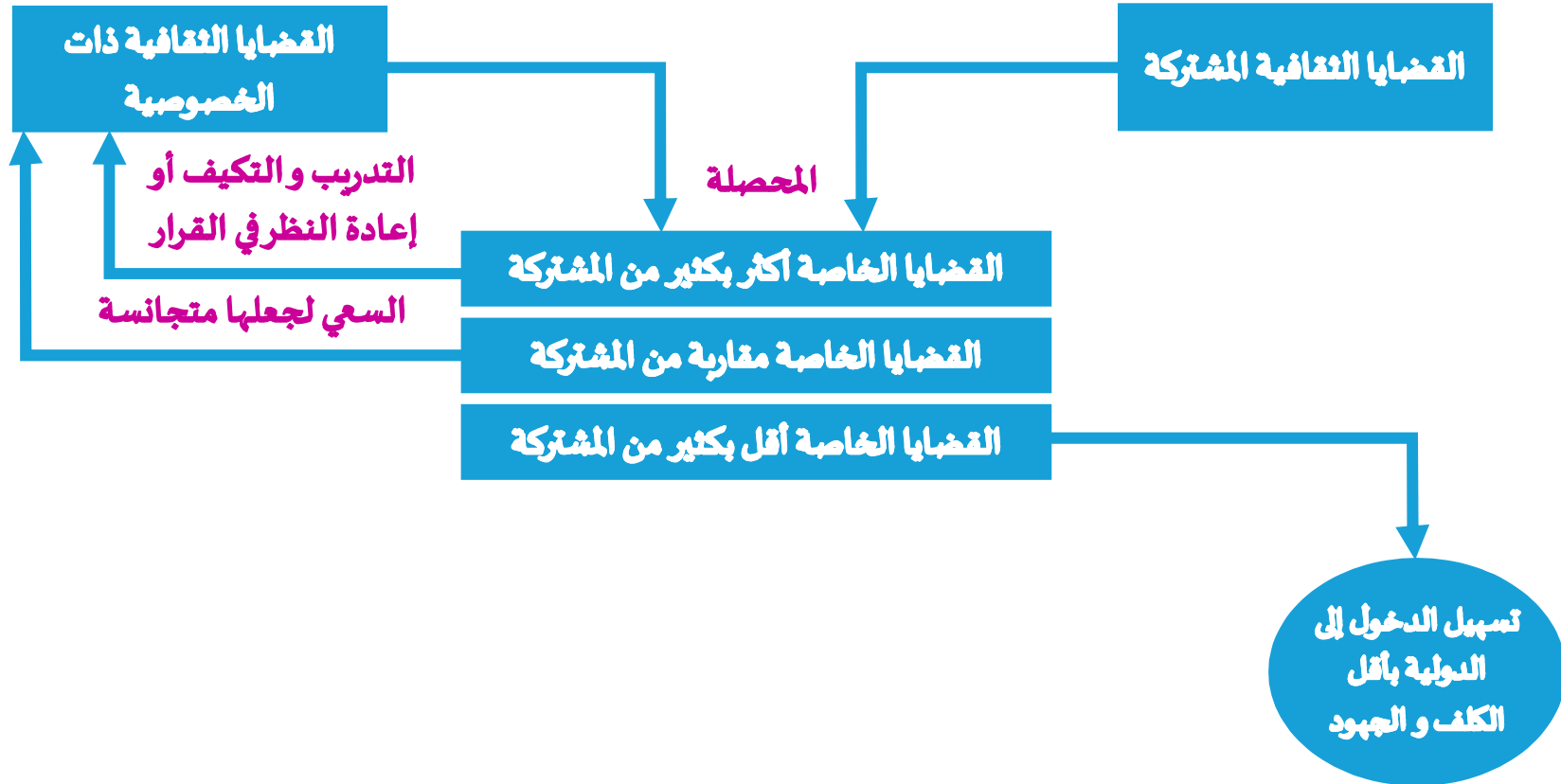
## الخيار الثالث ( الخيار الهجين )

03

الموائمة بين معطيات الخيار الأول من خلال الإهتمام بخصوصية فروع الشركة ،و معطيات الخيار الثاني من خلال الإيمان بوجود قضايا مشتركة بين فروع الشركة لا تختلف اختلافات جوهرية ذات تأثير على أداء الشركة

# الثقافة و إدارة الأعمال الدولية

يمكن تحقيق الموائمة بين خصوصية الثقافة في الفروع في البلدان المضيقة و البلد الأم عبر اعتماد الخطوات التالية:



## المناجمنت العبر الثقافي ( الإدارة عبر الثقافات )

- المناجمنت العبر ثقافي هو فن، وعلم إدارة وتسيير وقيادة أفراد التنظيم باختلاف ثقافتهم الأصلية وتحفيز وتوجيه أداءهم لتحقيق أهداف المنظمة في بيئة تنظيمية ثقافية متنوعة (جنس، أعراق، جنسيات، ثقافات).



# مبادئ المناجمنت العبر ثقافي

01 التعرف على الخصائص الثقافية للبلد الذي تنشط فيه أو معه المنظمة

إن إدراك وتقييم الموظفين لتطبيقات المناجمنت يأخذ شكلين فإما أن يكون مساهم في تحقيق ذاتهم وفي خلق البيئة التنظيمية الصحية ورفع دافعيتهم ومعنوياتهم، أو قد يكون العكس، فأساليب المناجمنت التي لا تأخذ بعين الاعتبار ملائمة إجراءاتها وأساليبها الإدارية مع القيم الثقافية للموظفين ستؤدي إلى تدهور فاعلية التنظيم لعدم رضا الموظف وعدم امتثاله لها، كما أن الموظفين عبر الثقافات المختلفة يختلفون في إدراك وتقبل أساليب المناجمنت.

02 فهم المدراء لأنفسهم وللقيم الثقافية التي يمثلونها

إن فهم الفرد لنفسيته ودوافعه وتأثير الثقافة بعناصرها فيه يؤدي إلى فهم الآخر ومعرفة دوافع سلوكه وبالتالي إيجاد الطريقة المثلى للتعامل معه، وبالتطبيق على المناجمنت العبر الثقافي نجد أن المدراء الذين يتمتعون بالحس الذاتي لفهم أنفسهم وقيمهم ودوافعهم يحسنون فهم ثقافات الموظفين ودوافعهم ورغباتهم النفسية وكيفية تفسيرهم وإدراكهم لتطبيقات المناجمنت عليهم وبالتالي يجيدون اختيار وتطوير أسلوب المناجمنت الذي يناسب طبيعة التنوع والاختلاف الحاصل في التنظيم.

03 فهم الأبعاد الثقافية لتطبيقات المناجمنت

إن المدراء والممارسون للمناجمنت العبر ثقافي لا بد لهم من فهم الأبعاد الثقافية التي تحملها هذه الأساليب فمنها مثلاً من يعتمد على السلطوية الهرمية والتنظيم البيروقراطي تبعاً للثقافة المتبعة في البلد الذي نشأت فيه المبادئ النظرية لأسلوب المناجمنت هذا، لذلك فإن الأساليب المتعارف عليها لا تخلو من الخصوصية الثقافية ولا تتمتع بقابلية التطبيق على المستوى العالمي ولا تناسب كافة الثقافات.

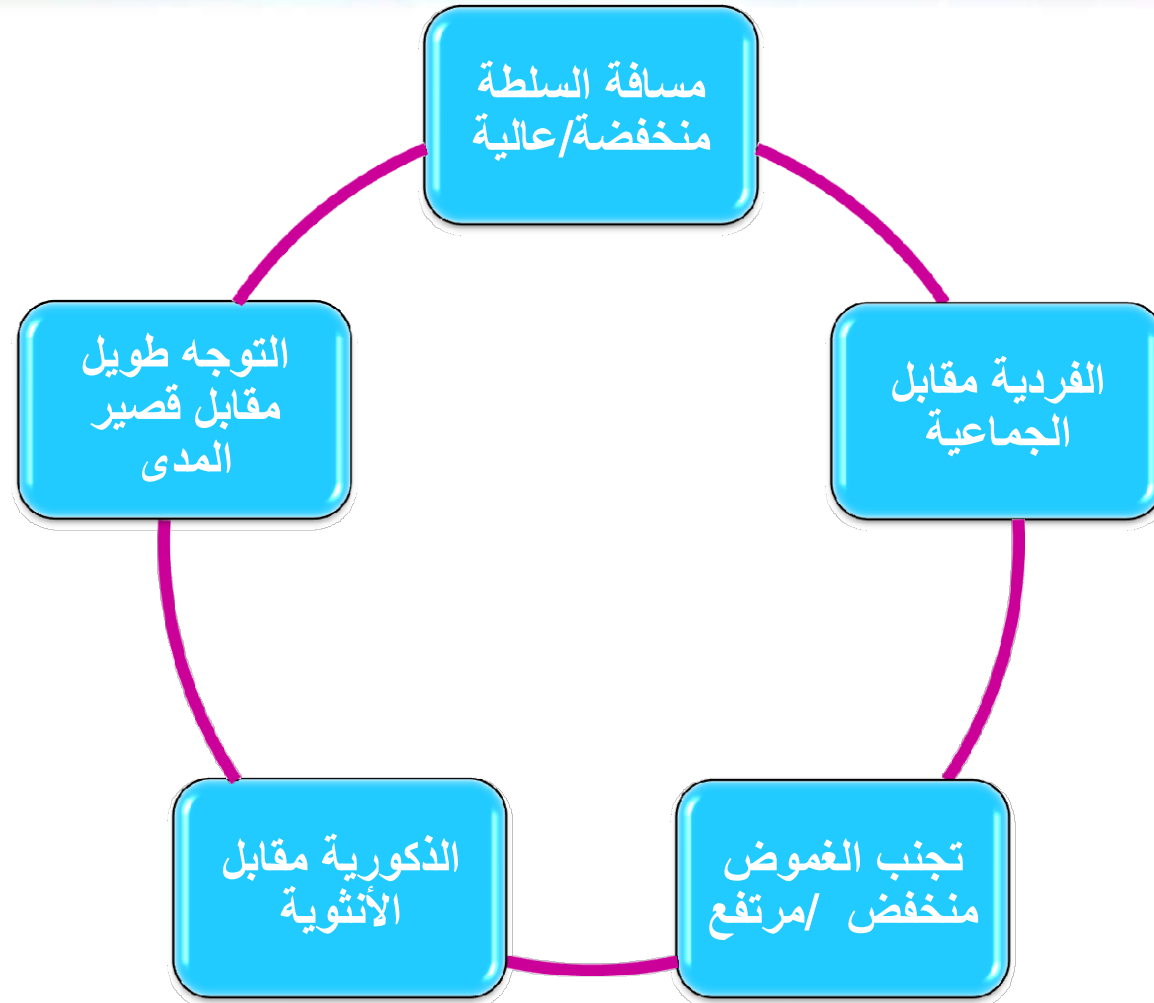


نماذج مفسرة للتنوع الثقافي  
داخل شركات الأعمال الدولية

## نموذج هوفستيد Hofstede للأبعاد الثقافية 2001

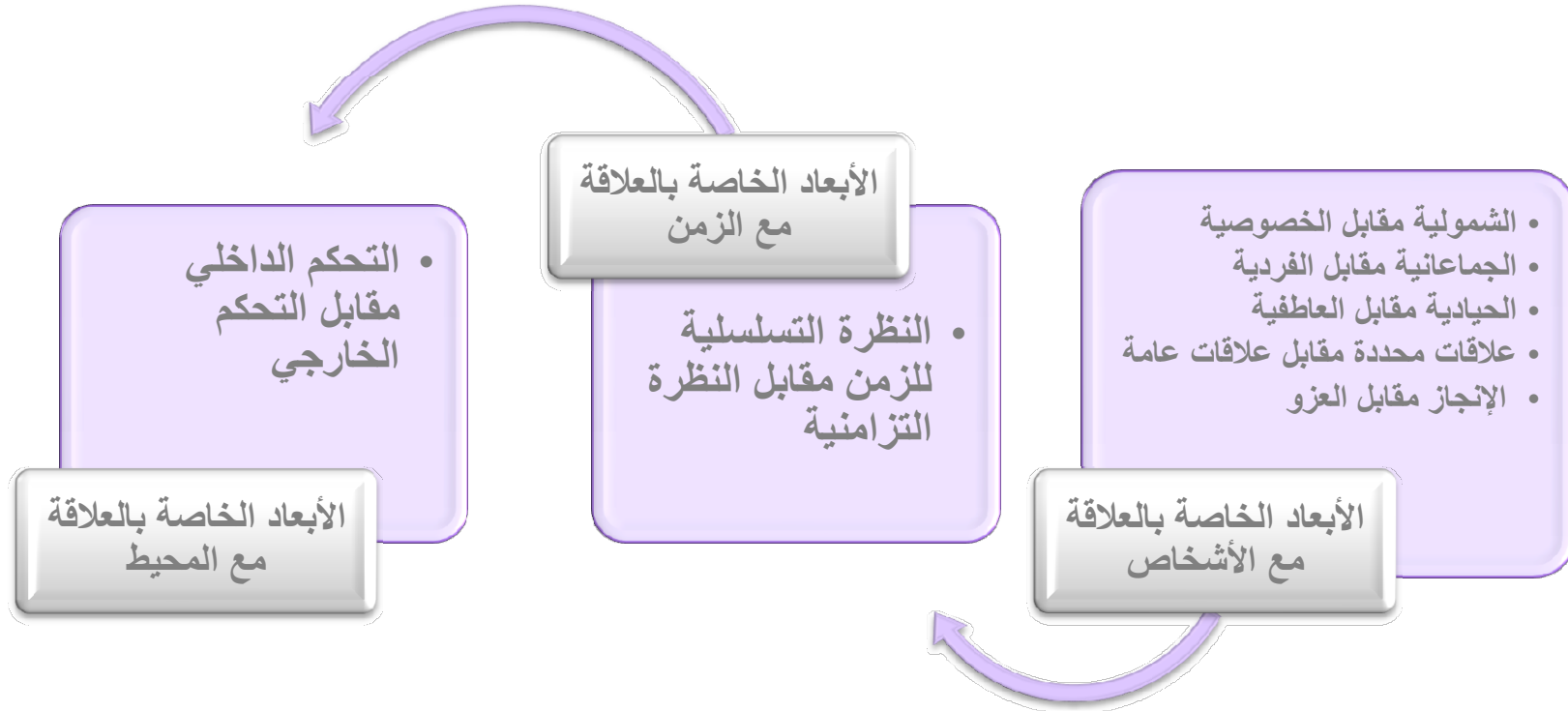
- من أهم النماذج التي فسرت الاختلاف والتنوع الثقافي في المنظمات، نموذج الانثروبولوجي وعالم النفس الاجتماعي " هوفستيد Hofstede"، حيث اقترح خمس أبعاد تشمل الاختلافات المنهجية في الثقافات الوطنية التي يتشارك فيها العمال والمدراء بعد دراسة قام بها شملت 116000 موظف لدى شركة IBM متعددة الجنسيات التي تمتلك فروع منتشرة في العالم.
- واقترحت النظرية الأصلية أربعة أبعاد يمكن من خلالها تحليل القيم الثقافية هي: **الفردية-الجماعية**؛ **تجنب عدم اليقين (الغموض)**؛ **ومسافة السلطة** (قوة التسلسل الهرمي الاجتماعي)، فضلاً عن **الذكورة-الأنوثة**.  
ودفعت البحوث المستقلة التي تم إجراؤها في هونغ كونغ هوفستيد إلى إضافة بعد خامس؛ وهو **التوجه طويل المدى- قصير المدى**.

# أبعاد الثقافات الوطنية في نموذج هوفستيد



# نموذج ترونينار Trompenaar 1997 التنوع الثقافي في مجال الأعمال

تم تطوير هذا النموذج من قبل ترونينار وتورنر Tropenaar & Turner وهو نموذج يستخدم في مجال الاتصال العبر الثقافي في إدارة الأعمال ويقترح هذا النموذج 7 أبعاد نستطيع من خلالها تمييز الاختلافات بين الثقافات



## نموذج شوارتز 1999 لتنوع القيم الثقافية

- قدم العالم شوارتز نموذجا مهما جدا في تفسير أبعاد التنوع الثقافي بين مجتمعات العالم سنة 1999 واستمر بعدها في تطوير هذا النموذج منطلقا من مبدأ ما هو ظاهر وخفي من القيم ومعايير التي من خلالها تحدد المجتمعات ما هو صحيح ومرغوب فيه. والتي من خلالها تحدد سلوكيات الأفراد في المجتمعات في المواقف المختلفة. ويعتبر أن هذه القيم والمعايير تتشكل من طرف مؤسسات المجتمع انطلاقا من الأسرة والتعليم وصولا إلى النظام السياسي والاقتصادي للمجتمع أو الدولة، حيث تحدد للأفراد أهدافهم في الحياة، وبواسطة يبرر الأفراد سلوكياتهم المختلفة.

أبعاد نموذج شوارتز 1999  
تنوع القيم الثقافية





شكرا للمتابعة و الإصغاء