

المحاضرة الثامنة: الثقافة في الإدارة: قياس التباينات

تمهيد:

سيتم في هذه المحاضرة التطرق إلى أهم ما قدم من إضافات لموضوع أبعاد الاختلافات الثقافية من خلال دراسة Hofstede.

1- تعريف الثقافة والتباين الثقافي:

تعرف النظريات الثقافية الثقافة على أنها طريقة حياة مجموعة من الأفراد. وتوجد فروقات بين الثقافات (مثل المظهر، السلوك، طرق التفاعل)، كما توجد فروقات ضمنية بين الثقافات مثل القيم، افتراضات التفكير، وتسمى هذه الفروقات بالمستويات الثقافية.

وترى الدراسات ضمن النظرية الثقافية أن الاختلافات الضمنية بين الثقافات كالقيم والافتراضات لها ارتباط بالتباين بين المعتقدات والممارسات الإدارية. ولذلك حاولت العديد من الدراسات تحديد أبعاد للثقافة حيث يتم تحديد الاختلافات بين ثقافات الدول من خلالها.

2- دراسة Hofstede:

قام Geert Hofstede (1980-2001) بتفسير الفروقات في التفكير وفي الممارسات الثقافية للأفراد حيث غطت دراسته 50 دولة في ثلاثة أقاليم من خلال موظفي شركة IBM وذلك في الفترة ما بين 1968-1972. وزعت الاستثمارات على 116000 موظف في شركة IBM عبر 50 دولة فكانت عدد الاستثمارات التي قام بتحليلها حوالي 30000 سنة 1969 و 41000 سنة 1973، ومن ثم صنف Hofstede أربعة أبعاد ثقافية حيث قام بتحديد مفهوم كل بعد ونتاجه على السلوكيات الإدارية.

3- الأبعاد الثقافية حسب Hofstede:

في البداية لاقى بعدين لـ Hofstede صدى عند الباحثين هما التفاوت في القوة وتجنب المخاطرة. بينما البعد الثالث وهو الفردية مقابل الجماعية والبعد الرابع الذكورية مقابل الأنثوية والبعد الخامس التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى طور نتيجة أبحاث Michael Bond لوصف الثقافات غير الغربية حيث تم تبنيه في وصف الثقافة الصينية، في دراسة سنة 1987 قدم Hofstede مؤشر قياس لكل بعد ليتمكن من رسم خريطة الدول حسب ما تحصلت حسب المؤشرات (أنظر الجدول (1) والشكلين (1 2))

الجدول (1): ملخص للدول والأقاليم المدروسة من قبل Hofstede

الرمز	الاسم	الرمز	الاسم	الرمز	الاسم	الرمز	الاسم
ARA	الدول الناطقة	ECA	الإكوادور	JPN	اليابان	SPA	إسبانيا
	بالعربية	FIV	فينلندا	KOR	كوريا الجنوبية	SWE	السويد
	(مصر،	FRA	فرنسا	MAL	ماليزيا	SWI	سويسرا
	العراق،	GBR	بريطانيا				
	الكويت، لبنان،		العظمى				

ليبياء، السعودية)							
ARG	الأرجنتين	GER	ألمانيا	MEX	المكسيك	TAI	تايبان
AUL	أستراليا	GRE	اليونان	NET	هولندا	THA	تايلندا
AUT	النمسا	GUA	غواتيمالا	NOR	النرويج	TUR	تركيا
BEL	بلجيكا	HOK	هونغ كونغ	NZL	نيوزيلندا	URU	الأوروغواي
				PAL	باكستان	USA	الولايات المتحدة الأمريكية
BRA	البرازيل	IDO	إندونيسيا	PAN	بنما	VEN	فنزويلا
CAN	كندا	IND	الهند	PER	البيرو	WAF	إفريقيا الغربية (غانا، نيجيريا، سيراليون)
CHC	الشيلي	IRA	إيران	PHT	الفلبين		
COL	كولومبيا	IRE	إيرلندا	POR	البرتغال		
COS	كوستاريكا	ISR	إسرائيل	SAF	جنوب إفريقيا	YUG	يوغوسلافيا
DEN	الدنمارك	ITA	إيطاليا	SAL	سلفادور		
EAF	شوق إفريقيا (إثيوبيا، كينيا، تانزانيا، زامبيا)	JAM	جامايكا	SIN	سنغافورة		

Source : Hofstede, 2001

في مجال الإدارة:

❖ التفاوت في القوة:

يشير إلى العلاقة بين الرؤساء والتابعين، وهو يعكس درجة توقع وجود نفوذ لدى فئة قليلة من الأفراد في المنظمة، ودرجة قبول التوزيع غير المتساوي للقوة في المنظمة، إن تسجيل مستوى عالي من التوزيع غير المتساوي للقوة يكون في المنظمات ذات التنظيم الهرمي، إذ يتلقى التابعين الأوامر دون توفير شعور معنوي بأهمية مناقشة القرارات التي تهمهم مع الرؤساء، حيث يكون الأشخاص الأكثر قوة في مكتب منفصل يشبه تمام غرف الإطعام، كما يكون دور السكرتارية عنده مثل حارسي الباب. بينما نجد المنظمات ذات التوزيع المتساوي للقوة أقل اعتماداً على الهيكل الهرمي، وتكون فيه علاقات تعاونية بين الرؤساء والمرؤوسين، والهرمية تكون حسب مكونات الوظيفة من سلطة ومسؤولية وليس مرتبطة بشاغل الوظيفة.

❖ تجنب المخاطرة:

يدل على مدى تحمل الأفراد للغموض ولذلك يعرف هذا البعد على أنه درجة إحساس أفراد ثقافة معينة بالتهديد من الظروف الغامضة وغير المعروفة. ويرى Hofstede أن المنظمات التي تتميز بتجنب المخاطرة هي أكثر حاجة للقواعد والتعليمات التي تقلص من الغموض وحالة التأكد لدى الموظفين الذين يعتقدون أنهم سيكونون أكثر أهمية في الشركة كلما اتبعوا القواعد التي يجب ألا تكسر في نظرهم.

وفي هذه الحالة يكون ضغط العمل عالي. وعلى عكس من ذلك فإن انخفاض درجة تجنب المخاطرة وعدم التأكد يكون ضغط العمل أقل، أين يكون تأثير الغموض منخفض على الموظفين، كما يكون الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي عالي لديهم.

❖ الجماعية مقابل الفردية:

حيث تم قياسه من خلال السؤال عن الغاية من الوظيفة عند الموظفين هل الغاية هو تحقيق العمل الأمثل، فكان موظفين في بعض الدول يرون أن العمل يحقق لهم الإحساس بالانجاز والاستقلالية وهي غايات مستقلة عن المنظمة، بينما يتوجه موظفين في دول أخرى إلى غايات مرتبطة بالمنظمة حيث يفضلون ظروف العمل المريحة، التهوية والإضاءة الأحسن، وقت عمل كافي... الخ. وصنف Hofstede الموظفين الذين لهم غايات مستقلة عن المنظمة في الثقافة الفردية، بينما الموظفين الذين ترتبط غاياتهم بالمنظمة فصفهم في الثقافة الجماعية انطلاقاً من اختيارهم لغايات تحقق فوائد للجماعة. ويتضح أن الأفراد ذوي الثقافة الفردية في المنظمة يفضلون اتخاذ قرارات فردية، بينما يفضل الأفراد في الثقافة الجماعية اتخاذ قرارات جماعية، ويرغبون في تحمل مسؤولية العمل مع الآخرين.

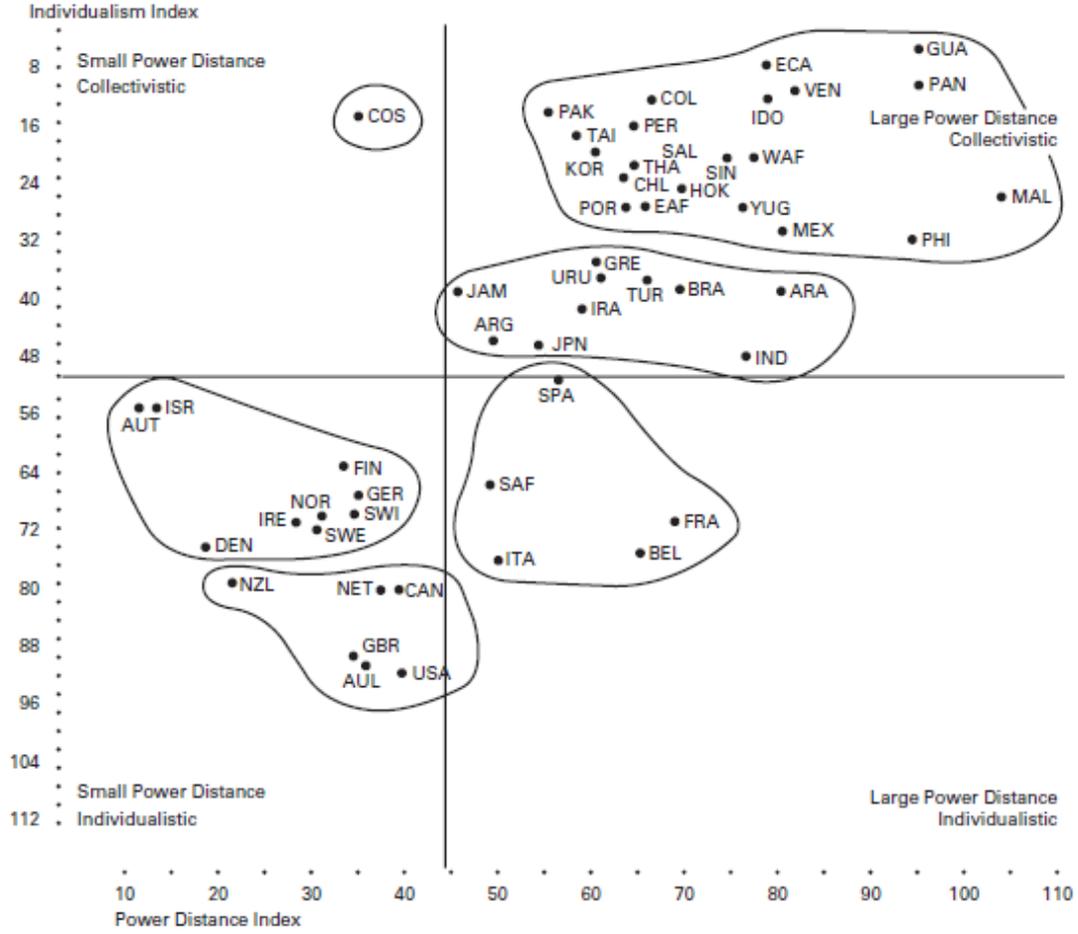
❖ الذكورية مقابل الأنثوية:

حيث تم تحليل غايات العمل حسب النوع الجنسي، فيفضل الرجال الإصرار في العمل للحصول على فوائد عالية والاعتراف عند إنجاز العمل بطريقة جيدة، كما يفضلون العمل الذي يحمل تحديات أكثر. بينما يتوجه الإناث نحو الجوانب الشخصية في العمل مثل العمل مع الأفراد الأكثر تعاوناً مع الآخرين، امتلاك علاقات عمل جيدة مع مدراءهم. هذه الفروقات ممثلة في أنماط الدور لدى كل من الإناث والذكور، ولذلك سمي Hofstede هذا البعد بالذكورية مقابل الأنثوية. إذ يعكس هذا البعد قيم الإصرار لدى الفرد (الذكورية)، وقيم الرقابة والاهتمام بالعلاقات والمحيط الاجتماعي (الأنثوية). فالموظفين ذوي التوجه الذكوري أكثر عامل يحفزهم هو الانجاز، بينما الموظفين في المحيط الأنثوي فيهتمون بالرضا وجودة علاقاتهم بالآخرين.

❖ التوجه نحو الحاضر مقابل المستقبل:

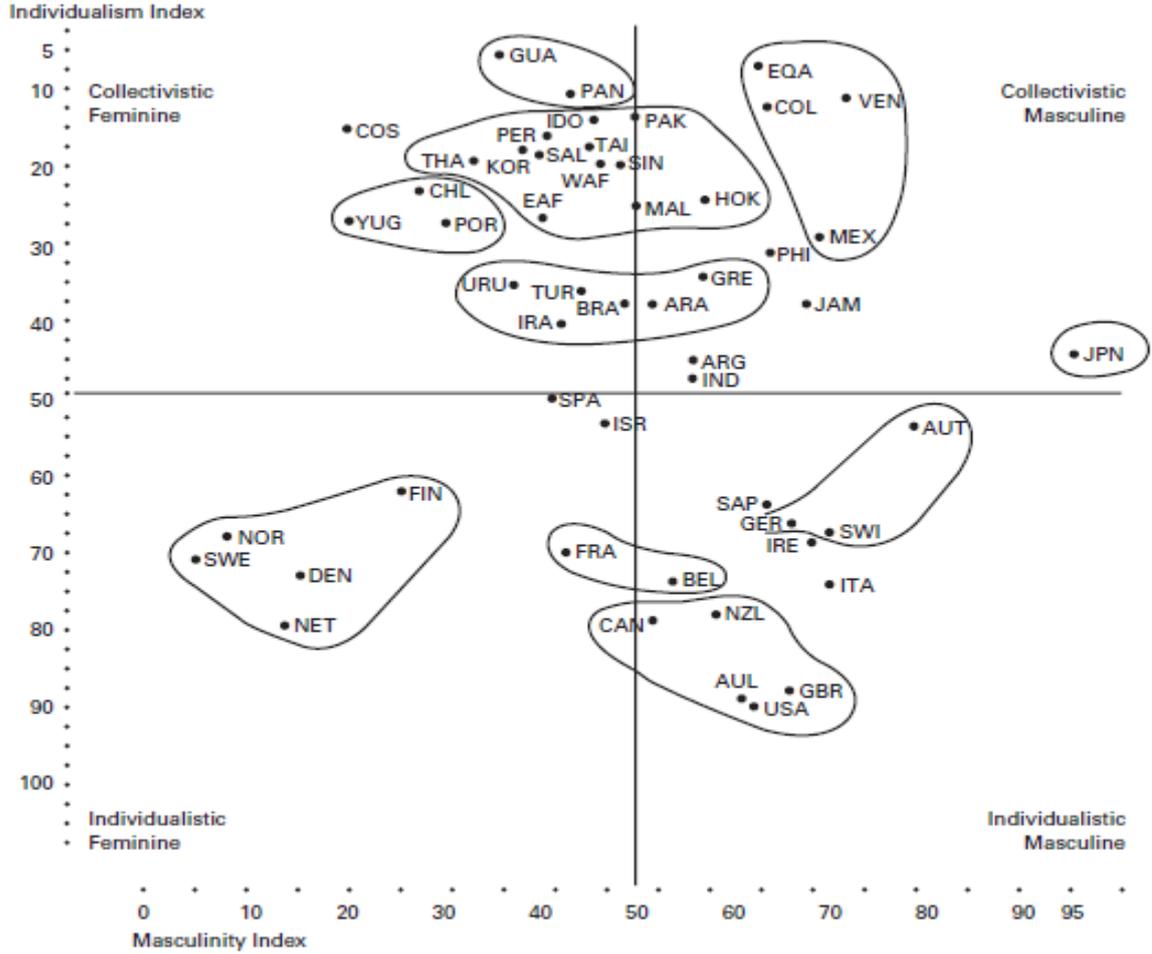
ظهر في دراسة أخرى صمم لمعالجة التحيز نحو استقصاء الموظفين في فروع شركة IBM الموجودة في الدول الغربية الذي قام بها Hofstede، إذ صمم Michael Bond استمارة حول الاتصال في الثقافة الصينية (Chinese Culture Connection (CCC بغرض فهم القيم الأساسية للشعب الصيني. ووزعت الاستمارة على طلبة في 23 دولة آسيوية وغير آسيوية. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي التفرقة بين خمسة أبعاد ثقافية أربعة منها هي ذاتها عند Hofstede والخامس ارتبط فقط بدراسة CCC، وفسر Hofstede أهمية هذا البعد باهتمامه بالمزايا التي يمكن أن يحصل عليها الفرد في المستقبل لقاء التضحية بالحاضر حيث ينعكس ذلك في المثابرة والطموح. وتبنى Hofstede هذا البعد في المنظمة. ويرى أن التوجه بالمستقبل مقابل الحاضر يعكس الخيارات الإستراتيجية للمنظمة. حيث أنه في محيط التوجه طويل المدى يكون الموقع القوي في السوق لا يكون خلال الأرباح السريعة والنتائج الإيجابية بين الفترة والأخرى، وعلى العكس من ذلك فإنه في ظل محيط التوجه قصير المدى فإن الإدارة تركز على أداء الموظفين الذين يحققون نتائج إيجابية سريعة. وعلى هذا الأساس يتم الحكم على أداء الموظفين وتعويضهم على أساس النتائج قصيرة المدى.

الشكل (1): تموقع الخمسين دولة والأقاليم الثلاثة حسب بعدي التفاوت في القوة والجماعية مقابل الفردية



Source : Hofstede, 2001

الشكل (2): تموقع الخمسين دولة والأقاليم الثلاثة حسب بعدي الجماعية مقابل الفردية والذكورية مقابل الأنثوية



Source : Hofstede, 2001

يوضح الجدول (2) معاني بعض المصطلحات التنظيمية مثل الشركة، المنافسة... الخ لدى كل من المدير الأمريكي والمدير الياباني، وهو ما يعكس التباين الثقافي بين البلدين.

الجدول (2): التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكي و الياباني حول بعض المفاهيم الإدارية

المعنى الأساسي أو الانطباع		
المصطلح	لدى المدير الأمريكي	لدى المدير الياباني
الشركة	فريق في مبادرة تنافسية	أسرة واحدة تعيش في قرية
هدف المنظمة	الفوز أو السبق	البقاء و الاستمرارية
الموظفون	لاعبون في فريق	أطفال في أسرة متعاونة
العلاقات الإنسانية	مهمة وظيفية	مهمة عاطفية أو فطرة طبيعية
المنافسة	منافسة قطع الرقاب	التعاون
دوافع الربح	الربح غاية نهائية في ذاته	الربح وسيلة لبلوغ غايات
مصدر التميز	الافتخار بثقافة الفرد	الافتخار بمكانة المجموعة
دوافع العمل	تنمية الدخل الفردي	تنمية مناخ العمل الجماعي
الإنتاج	الإنتاجية	التدريب أو الاجتهاد
الأفراد	الكفاءة	المحافظة أو الصون
الترقية	طبقاً لتمايز الأفراد	طبقاً للأقدمية
الأجر	طبقاً للنتائج و الخدمات	مقابل الصبر و التضحية

المصدر: عبد الناصر علي حمودة، (2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمصر .

يوضح الجدول (3) الفروق في معاني بعض قضايا تقييم الأداء في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة العربية السعودية، واليابان، وذلك بغرض إدراك التباين الثقافي وانعكاسه على تقييم الأداء.

الجدول (3): تنوع الثقافات في بعض القضايا المتصلة بتقييم الأداء

اليابان	المملكة العربية السعودية	الولايات المتحدة الأمريكية	مسائل التقييم
توجيه للشركة. تنمية العاملين.	شغل الوظائف.	العدالة. تنمية العاملين.	الهدف من التقييم
المدرّب والمشرف. معرفة الموظف جيداً.	المدير المسؤول. الإدارة العليا.	المشرف.	القائم بالتقييم
تقييم تنموي أو تعليمي كل شهر. تقييم رقابي للاستحقاق بعد مرور 12 سنة من التعيين.	مرة سنوياً.	دوري أو مرة سنوياً.	معدل القيام بالتقييم
الشعور بالتميز داخلياً هو الدافع الأساسي.	الولاء للمشرف يمثل دافعاً قوياً.	النقود والترقي. التطور المهني.	الحوافز المقدمة

المصدر: عبد الناصر علي حمودة، (2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمصر .

خلاصة:

إن ما زاد من تعقد الإدارة الدولية للموارد البشرية هو التباين الثقافي حيث واعتماداً على التباين فإن جميع الممارسات والمفاهيم الإدارية ستختلف وما هو صحيح في بيئة ما قد يكون خاطئ في غيرها. ومن خلال الدراسات التي تم تناولها يمكن التفرقة وتصنيف الدول حسب مجموعة أبعاد للتباين الثقافي ما قد يساهم في فهم ثقافة هذه الدول. ويعد نموذج Hofstede من أكثر المساهمات اعترافاً وتداولاً حيث يرى أن الثقافات تتباين من خلال خمسة أبعاد هي تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ، تجنب المخاطرة، الذكورية مقابل الأنثوية، الجماعية مقابل الفردية، التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى.