

المداخل النظرية للتمييز البين ثقافي في المؤسسة

غنية شافمي⁽¹⁾ و سميرة سطوطاج⁽²⁾

⁽¹⁾ جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

⁽²⁾ جامعة باجي مختار - عنابة

chafaighania@hotmail.fr - samira_malek21@yahoo.fr

المُلخَص:

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضاءة نظرية مركزة لأهم مقاربات ونظريات التسيير البين ثقافي، في محاولة لإثراء هذا المجال البحثي الحديث النشأة نسبيا. فقد طرحت العوملة وفتح الحدود وتدويل المؤسسات مشكلة التعدد الثقافي في المؤسسات والعلاقات البين ثقافية داخلها، ما جعل نظريات الإدارة والتنظيم عاجزة عن الإحاطة بهذه المتغيرات، وتفسير العلاقة بينها وبين باقي الأنساق التنظيمية. أثبتت العديد من الدراسات تأثير الثقافات الوطنية في الإدارة وتسيير المؤسسات. فقد ساعدت أعمال G.Hofstede على تحديد الأبعاد الثقافية التي يجب أخذها بعين الاعتبار في المؤسسات المتعددة الثقافات، وتأثير الثقافات الوطنية على ثقافة المؤسسة. كما جاءت نماذج تحليل أخرى (F. Trompenaars, F. Kluckhohn et F. Strodbeck, E.T. Hall) لتعزز أطروحة وجود صلة بين ثقافة البلد وتفضيلات أساليب التسيير وبيئة العمل، وتثري الرصيد النظري لتخصص بدأت ملامحه في التشكل جليا.

الكلمات المفتاحية: التسيير البين ثقافي، الأبعاد الثقافية، التعدد الثقافي، الثقافة الوطنية.

Résumé:

Cette étude documentée à travers les différentes approches théoriques et conceptuelles explique le modèle de management interculturel pour enrichir ce thème qui paraît relativement innovant. Ainsi, la mondialisation, la béance des frontières et l'internationalisation des entreprises constituent un problème dans les entreprises à composante multiculturelle et notamment transculturelle dans les relations de travail, ce qui a induit des difficultés conceptuelles dans la gestion administrative de ces nouvelles constantes et leur relation avec d'autres modèles organisationnels. De même, il a été prouvé à travers plusieurs études l'influence de la culture nationale dans la gestion administrative des entreprises. A l'exemple des travaux de Hofstede qui ont aidé à déterminer les dimensions culturelles qu'il faut prendre en considération dans les entreprises à composante multiculturelle et l'influence de la culture locale dans la culture de l'entreprise. En supplétif, d'autres modèles analytiques ont garni cette approche théorique comme ceux proposés dans les travaux de Trompenaars,

Kluckhohn, Strodtbeck, et Hall qui expliquent le lien entre la culture locale et son interférence pour les choix des styles de management et de celui de l'environnement de travail ce qui peut renforcer l'ossature théorique pour l'émergence d'une nouvelle discipline dans le management des entreprises.

Les mots clés Management interculturel- Dimension culturelle-Diversité culturelle-Culture nationale.

Abstract:

This study seeks to highlight the most important theories and approaches of intercultural management, in an attempt to enrich this research area relatively newly established. The globalization and the opening of borders and the internationalization of the problem of multiculturalism in institutions and intercultural relationships have made the theories of management unable to consider these variables and interpret the relationship between them and the rest of the organisational systems. Many studies have suggested the impact of national cultures on the management and organisation of institutions. The works of G.Hofstede have helped identify the cultural dimensions that must be considered in multi-cultural institutions and cultures, and the impact of national cultures on the corporate culture. Several other models like those of F. Trompenaars, F. Kluckhohn & F. Strodtbeck, and E.T. Hall have suggested and reinforced the claim of an existing relationship between the culture of the country and choice of working methods and working environment.

Key words: Intercultural Management, Cultural Dimensions, Multiculturalism, National Culture.

مقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم في ظل بيئة دولية مفتوحة وأسواق أكثر اتساعا بفعل العولمة الاقتصادية، التي حتمت على المؤسسات تجاوز الحدود الجغرافية الوطنية وتوسيع نطاق نشاطها إلى مستوى عالمي، كضرورة ملحة ومطلب استراتيجي من أجل البقاء والاستمرارية، والحفاظ على ميزات التنافسية. إن هذا التطور و الاتساع فرض على المؤسسات رهانات و تحديات جديدة، دفعها إلى إعادة التفكير في طرق وأنماط التسيير. بعد أن أصبحت نظريات الادارة والتنظيم قاصرة عن تفسير المتغيرات المتسارعة.

ركزت المقاربات الأولى (الكلاسيكية) للتفسير على الجوانب المادية للعمل والإنتاج، لتحقيق الفعالية التنظيمية. مكرسة نظرة سطحية للسلوك الإنساني في المنظمات والاتجاه نحو التقليل من أهمية الدور الذي يقوم به العامل البشري، واللذان يمثلان الخطأ الكبير الذي ساد في المفاهيم التقليدية للفكر التنظيمي.

حيث أكدت الدراسات اللاحقة قصور هذه النظرة، ودعت إلى ضرورة الاهتمام بالبُعد الإنساني في التنظيم. وهي النتيجة التي خلصت إليها تجارب الهاوثورن المؤسسة لتيار العلاقات الإنسانية. فعلى الرغم من النقد الموجه لهذا التيار إلا أنه على الأقل أظهر للوجود أهمية العنصر البشري والسلوك الإنساني في المنظمات المختلفة، بعد أن سادت لفترة طويلة فكرة أن الفرد عبارة عن مكون من مكونات التنظيم، تتمثل وظيفته في أداء الأعمال التي تسند إليه.

كما شكلت أعمال تيار العلاقات الإنسانية قاعدة تأسست عليها دراسات وبحوث رغم تعدد موضوعاتها، إلا أنها تقاطعت في اهتمامها بالفرد داخل المؤسسة، ومختلف الجوانب الإنسانية المتعلقة به من حاجات ودافعية ورضا...إلخ. حملت في طياتها ملامح ذات بعد ثقافي، اتضحت بشكل جلي مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، "أين ظهر مفهوم الثقافة في مجال التسيير تحت مسمى ثقافة المؤسسة"، مع البحوث المؤسسة للمدخل الثقافي. بداية دراسة **peters & waterman** في مؤلفهما المرجعي "البحث عن الامتياز". والتي أكدت على أهمية الجوانب الثقافية وتأثيرها في نجاح المؤسسة وتميزها من جهة، والرأس المال البشري الحامل لهذه الثقافة والمعبر عنها من جهة أخرى.

فلقد كشفت هذه الدراسة فيما يتعلق بخصائص المنظمات متميزة الأداء، أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة. إذ خلص كل من **peters & waterman** أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز. ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على الاستغناء عن الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالعاملون يعرفون ما يفترض عمله، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

امتد الاهتمام البحثي بثقافة المؤسسة في سنوات لاحقة إلى ما وراء الحدود الوطنية، مع تنامي عولمة الأسواق وتطور أشكال ممارسة الأعمال الدولية. وطرحت مسألة إدارة الاختلافات الثقافية داخل المنظمات، سواء كانت هذه الاختلافات في المشاريع الداخلية (الفرق البين ثقافية) أو العلاقات الناجمة عن الاندماجات (fusions) أو الاستحواذات (acquisitions) أو التحالفات الإستراتيجية (alliances stratégiques). وبالتالي فإن هناك حاجة لضرورة إدراج هذه الاختلافات في إطار تسيير المؤسسات.. وظهرت بذلك عدة دراسات وأبحاث هدفت إلى معرفة مدى تأثير الثقافات الوطنية في تباين أساليب الإدارة والتسيير من بلد لآخر، كما حاول من خلالها الباحثون تحديد الأبعاد الثقافية، وتحليل الاختلافات الثقافية توضيح أثرها على أساليب الإدارة والتسيير وتنظيم العامل داخل المؤسسة. وبات الرهان الأكبر يتمثل في الوصول إلى الطريقة الصحيحة للاستفادة من الاختلافات الثقافية واستثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتلافي تهديداتها قدر المستطاع.

سنحاول من خلال هذه الورقة الوقوف عند أهم المحطات التاريخية التي مرت بها بحوث التسيير البين ثقافي خاصة وأن هذا المجال البحثي يعاني من

قلة المراجع بالعربية، كما سنحاول التركيز على محطتين هامتين شكلتا منعرجا حاسما في مسار تطور البحوث في هذا الميدان، والمتمثلتان في البحوث المؤسسة Hofstede ودراسة Trompenaars & Hampden-Turner، موضحين الإسهامات النظرية التي قدمتها هذه الأعمال العلمية، والأسس التي انبنت عليها والنتائج التي خلصت إليها. من خلال الإجابة على جملة من التساؤلات:

– كيف نظر Hofstede لمفهوم الثقافة؟ وما هي مكوناتها حسبه؟

– ما هي الأبعاد الثقافية التي حددها Hofstede؟

– فيما يتمثل النموذج الثقافي Trompenaars & Hampden-Turner؟

– ما هي الأبعاد الثقافية حسب Trompenaars & Hampden-Turner؟

أولا: مفهوم التسيير البين ثقافي:

يعرف Christoph Barmeyer أن: "التسيير البين ثقافي يعني التباينات الثقافية والنقاط المشتركة لأعضاء مجتمعات مختلفة، والتي تظهر في إطار التفاعل داخل المؤسسات الناشطة على الصعيد الدولي. هذه الاختلافات والنقاط المشتركة قد تتعلق بالمستوى الداخلي للمؤسسة (تنظيم المؤسسة، تسيير الموارد البشرية)، كما قد ترتبط بالمستوى الخارجي (التوزيع، التسويق). وتظهر جليا في نماذج التصور وأنماط التفكير وطرق العمل. يمكن للاختلافات الثقافية أن تؤثر بشكل ايجابي، وتعمل بذلك مفهوم التآزر. وفي الحالة العكسية قد تؤدي إلى إشاعة سوء الفهم الثقافي الذي يؤدي إلى عواقب خطيرة" (Barmeyer, 2007, p. 58).

يمكن أن نعرف التسيير البين ثقافي على أنه تنفيذ وتنشيط فرق متكونة من أفراد منتمين لثقافات مختلفة (Equilbey, 2004, p. 17).

يرى F. Gauthey & D. Xarde (1990) أنه من الضروري التمييز في هذا المجال بين:

– التسيير البين ثقافي الذي يشير إلى الثقافة على مستوى الأمة، البلد أو المنطقة.

– ثقافة المؤسسة التي تخص المنظمات، الشركات والمؤسسات.

– الثقافات الفرعية للأقسام أو الوحدات أو المصالح (Equilbey, 2004, p. 18).

تكتسي دراسة الأبعاد الثلاث أهمية بالغة، إذ تسمح:

– فهم سلوكيات ومواقف الفاعلين.

– تطوير مرجعيات جماعية واجتماعية التي يستند عليها السلوكيات والممارسات التسييرية.

– منطقية واتساق الحالات المرصودة، فالرغبة في تحقيق انسجام سياسات ونشاطات التسيير مع ثقافة المؤسسة، أدت إلى تطوير تدقيق الثقافة.

ثانيا: تطور بحوث التسيير البين ثقافي:

يرى (Barmeyer, 2007) أن التسيير البين ثقافي على غرار التسيير نشأ في الولايات المتحدة الأمريكية، وتطور بطريقة إمبريقية. فقد صدرت عدة مؤلفات تناول أصحابها العلاقات البين ثقافية، مركزين على سرد تجاربهم الفردية المباشرة، لا على أساس البحوث النظرية.

في سنوات الخمسينات والستينات تزايد أعداد الأمريكيين والأوروبيين العاملين المتواجدين في الخارج بسبب العمل أو الدراسة. ما أدى إلى توسع دائرة اللقاءات البين ثقافية القائمة على أساس الاحترام المتبادل، لا على أساس هيمنة ثقافة على باقي الثقافات. صدرت في هذه الفترة عدة مؤلفات،

فقد نشر Mead كتابه *Coming of Age in *Samoa* (1928) (بلوغ سن الرشد في ساموا)، كما أصدر Hall "The Silent Language" (1959) (اللغة الصامتة)، كتاب "Variation in Value Orientations" (1961) لمؤلفيه Kluckhorn & Strodtbeck. استخدم Hall سنة 1954 لأول مرة مصطلح "intercultural communication" (الاتصال البين ثقافي)، ليكون بذلك الأب الروحي للتخصص.

في سنوات السبعينات، ومع تزايد الهجرة ظهرت المجموعات المتعددة الثقافات داخل عدة دول صناعية، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. وعمد آلاف الأمريكيين العاملين في التنظيم الإنساني "Peace Corps" (فيلق السلام)، إلى الاستعداد لمكوئهم في الخارج من خلال تدريبات تهدف إلى التحسيس بالاختلافات الثقافية .

نشر Stewart مؤلفا حول القيم الأمريكية بعنوان: "American Cultural Perspectives Patterns.ACross Cultural (1972) (الأنماط الثقافية الأمريكية. المنظورات العبر ثقافية). تزايدت أهمية البين ثقافي، وتطورت برامج البحث والتكوين في الجامعات و مكاتب الاستشارات (les cabinets de conseils). وعرفت سنة 1975 تأسيس جمعية التربية البين ثقافية والتدريب والبحث (SIETAR) (Society for Intercultural Education, Training and Research)، كهيئة دولية هامة تتضمن عدد كبير من الأعضاء. كما ظهرت أول مجلة علمية تهتم بالمجال البين ثقافي سنة 1977 "المجلة الدولية للعلاقات البين ثقافية" (International Journal of Intercultural Relations).

*- ساموا أو رسميًا دولة ساموا المستقلة) عرفت سابقاً باسم ساموا الغربية أو ساموا الألمانية. (هي دولة تضم القسم الغربي من جزر ساموا في جنوبي المحيط الهادئ. نالت استقلالها عننيوزيلندا عام 1962.

ومع تسارع وتيرة التحويل كإستراتيجية أساسية للنمو والتوسع، أصبحت المؤسسات تطلب المشورة الباحثين بعد عجزها عن مجابهة المتغيرات الناجمة عن هذا التحولات، في مقدمتها التعدد الثقافي وصعوبات التعامل مع الاختلافات الثقافية. فكانت محاولة **Harris & Moran** للربط بين التسيير والبين ثقافية في كتابهما "*Managing Cultural Differences*" (1979) (تسيير الاختلافات الثقافية)، حيث وضحا فيه المخاطر المرتبطة بسوء تسيير التعدد الثقافي في المؤسسات.

أدركت المؤسسات المتعددة الجنسيات، في سياق عمليات توسعها، أهمية ثقافة المؤسسة كعامل يسهل الاندماج ويخلق هوية قوية. حيث أكدت أعمال كل من **Hofstede** "*Culture's Consequences*" (1980) (نتائج الثقافة)، و **D'Iribarne** "*La logique de l'honneur*" (1989) (منطق الشرف)، على التأثير الرئيسي للثقافة الوطنية على تسيير المؤسسة. وقد توالى في هذه الفترة صدور عدة مؤلفات تناولت ثقافة المؤسسة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: كتاب **Schien** "*Organizational Culture and Leadership*" (1986) (الثقافة التنظيمية والقيادة)، وكتاب "*Audit de la culture d'entreprise*" (1986) (تدقيق ثقافة المؤسسة) لمؤلفه **M. Thévenet**، الكتاب المرجعي "*In Search of Excellence*" (البحث عن الامتياز) للباحثين **Peters & Waterman**، كما أصدر **Hampden-Turner** سنة 1990 كتابه "*La culture d'entreprise*" (ثقافة المؤسسة).

وفي سنوات التسعينات باتت مسألة التعلم التنظيمي وتطوير الموظفين احد أهم الأولويات رفع فعالية التسيير الدولي. وأعطيت أهمية خاصة لتطوير المهارات البين ثقافية من خلال دورات التكوين. وسأيرت هذه الأهمية

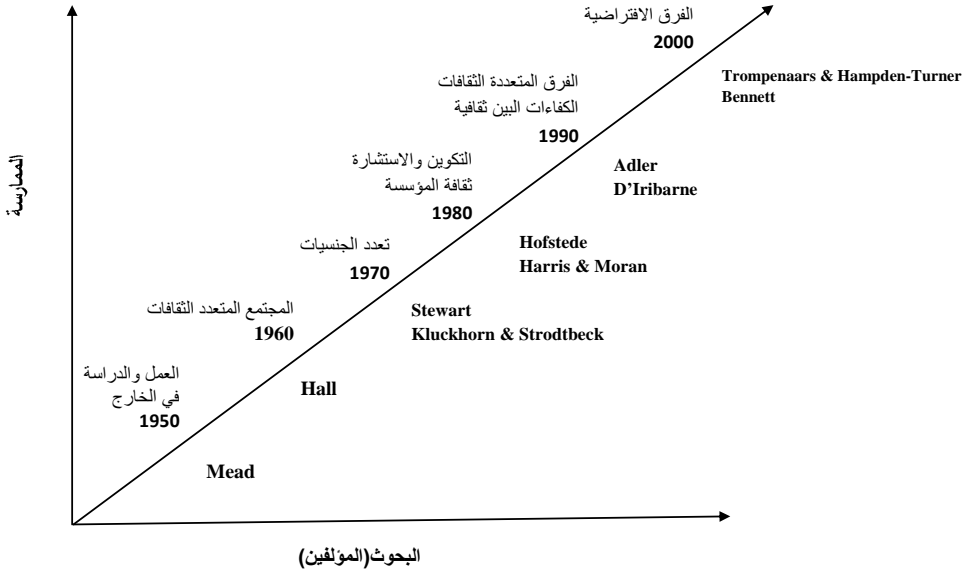
الميدانية إسهامات نظرية غزيرة، حيث نشرت **Bennett** كتابا تحت عنوان: (1993) "A Developmental Model of Intercultural Sensitivity" (النموذج التطويري للحساسية بين ثقافية). كما أصدر **Landis & Bhagat** عملا مشتركا "Handbook of Intercultural Training" (1996) (دليل التدريب بين ثقافي).

مع تزايد عمليات الاندماجات (fusions) والاستحوادات (acquisitions) طُرحت مسألة تحليل الاختلافات الثقافية، والبحث عن حلول للمشاكل التي تطرحها. حيث نشر **Adler** سنة 1986 مؤلفه "International Dimensions of Organizational Behavior" (الأبعاد الدولية للسلوك التنظيمي)، كما أصدر **Trompenaars & Hampden-Turner** كتاب "Riding the Waves of Culture" (1993) (ركوب أمواج الثقافة).

أما بالنسبة لتسيير الموارد البشرية، فقد انفتح هذا الميدان منذ التسعينيات على المجال الدولي تماشيا مع تزايد المغتربين (les expatriés)، ودمج العاملين المختلفين ثقافيا، وتكوين وتطوير رأس المال البشري. وبذلك ارتبط تسيير الموارد البشرية على الصعيد الدولي بمفهوم البين ثقافية مع صدور كتاب **Evans, Pucik & Barsoux** "The Global Challenge" (2002) (التحدي الكوني).

يعد التسيير البين الثقافي تخصص حديث نسبيا، تطور انطلاقا من مجالات البحث في التسيير المقارن والسلوك التنظيمي وكذا الاتصال البين ثقافي. والشكل الموالي يوضح تموقع التسيير البين ثقافي بين البحوث من جهة والممارسات من جهة أخرى.

شكل (1): تطور التسيير البين ثقافي



المصدر:

Barmeyer, Christoph, (2007), *Management interculturel et styles d'apprentissage. Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Les Presses de l'Université Laval.

ثالثًا: نظريات التسيير البين ثقافي:

Hofstede - 1 وتأثير الثقافات الوطنية على ثقافة المؤسسة
(1980، 1991، 2010):

نشر Geert Hofstede عدة كتب تعتبر مراجع قاعدية لدراسة التسيير البين ثقافي، منها كتاب "نتائج الثقافة" (*Culture's Consequences*) (1980)، وكتاب "الثقافة والمنظمة، برمجة العقل" (*Culture and Organisation, Software of the Mind*) (1991).

تقد كان Hofstede أول عالم يقيم علاقات بين نماذج التسيير الأنجلوساكسونية مع مختلف السياقات الثقافية، وذلك من خلال دراسة الروابط بين الثقافات التنظيمية. حيث وصف Hofstede اختلافات الثقافات الوطنية في أكثر من خمسين بلداً، من مختلف قارات العالم الخمس. وخلص إلى أن الأبعاد الثقافية تؤثر على طريقة التي ننظر بها للفضاء والوقت والعلاقات البين شخصية. ووضع روابط بين نماذج التسيير والثقافات الوطنية. كما حدد ثلاث مستويات من الواقع: الواقع الفردي، الجماعي والعالمي. ولم يظهر الاختلافات بين الثقافات فحسب ولكن ابرز أوجه التشابه بينها. وهكذا تعرف ثقافة بلد ما وفقا لخمس أبعاد مستقلة عن بعضها البعض، يمكن استخدامها لوصف أساليب التسيير الخاصة بكل ثقافة وطنية، وتؤثر هذه الأبعاد على طرق إدارة المؤسسات، تحفيز العاملين، الهياكل، فضلا عن كيفية فهم وإدارة الشك (l'incertitude) داخل المنظمات.

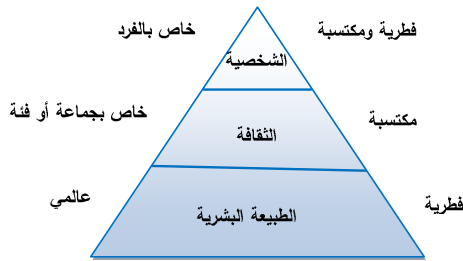
1-1 الثقافة برمجة عقلية:

يرى Hofstede أن: "الثقافة تجمع القواعد غير المكتوبة للعبة الاجتماعية، إنها البرمجة الجماعية للعقل الذي يميز أعضاء المجموعة الواحدة، عن غيرهم من أعضاء الجماعات الأخرى" (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 16). فالثقافة حسب مكتسبة وليست فطرية، فهي لا تدخل ضمن جينات الفرد ولكنها تتغذى من لبيئته الاجتماعية. ويذهب Hofstede إلى ضرورة التمييز بين الثقافة والطبيعة البشرية، وكذا بين الثقافة والشخصية. على الرغم من كون مسألة الضبط الدقيق للحد الفاصل بين الطبيعة والثقافة من جهة، والثقافة والشخصية من جهة أخرى، لاتزال محل جدال ونقاش بين المختصين في العلوم الإنسانية.

يفرق **Geert Hofstede** بين الطبيعة والثقافة والشخصية انطلاقاً ، اعتماداً على ثلاث مستويات من الواقع في الإعدادات الذهنية للفرد:

- الواقع الفردي: تنوع كبير من السلوكيات في ثقافة معينة.
- الواقع الجماعي: حيث يشترك عدد وافر من الأفراد في نسق القيم المندمجة لا شعورياً عن طريق السياق الذي نشأوا فيه أو تربوا فيه.
- الواقع العالمي: رغم من الفوارق الجينية اللغوية والثقافية، فإن دراسات حديثة-كذلك التي قام بها **Noam Chomsky**- أثبتت وجود قواعد لغوية عالمية. إذ لا تحدد الموروثات اللغات تماماً مثلما لا تحدد هذه الأخيرة الثقافات. فالأحرى أن العكس هو ما يحدث. والشكل الموالي يلخص العلاقة بين المفاهيم الثلاثة ومستويات الواقع التي تقابلها وعلاقتها بالبرمجة العقلية:

الشكل (2): المستويات الثلاث للواقع في البرمجة العقلية



المصدر:

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Paris: Pearson.p19 .

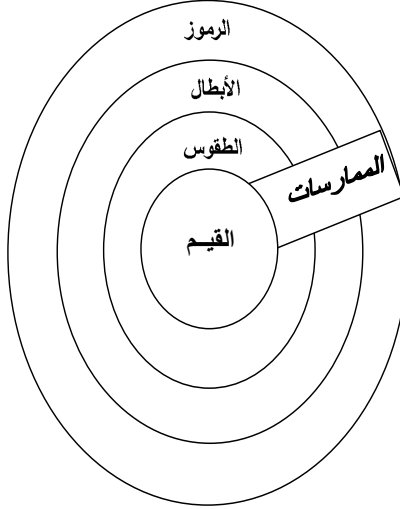
فالتقافة تتدخل في كل ما نقوم به، في كيفية ملاحظتنا، في تعبيرنا عن مشاعرنا. ومن ناحية أخرى فإن شخصية الفرد تتكون من مجموعة فريدة من البرامج العقلية الخاصة بكل إنسان. فهي تقوم على صفات فطرية تتحكم فيها الشفرة الوراثية، وأخرى يتم اكتسابها عن طريق التعلم. فالمكتسبات هي كل ما يتم تحويله تحت تأثير البرمجة الجماعية (التقافة)، وكذا التجارب الشخصية للفرد.

2-1 نظرية طبقات البصل:

بناء على فكر Gary R. Weaver الذي قام بوضع نموذج مقارن للتقافة على شكل جبل جليد (iceberg)، مقسم إلى جزء مرئي خارجي وآخر خفي داخلي، طور عالم النفس الهولندي Geert Hofstede نموذجا مماثلا أسماه "نموذج البصل" (*modèle de l'oignon*).

حيث يرى Hofstede (2010) أن التعبير عن الاختلافات الثقافية يتم بطرق عديدة، ومن بين المصطلحات العديدة التي تستخدم لوصف مظاهر الثقافة، حدد Hofstede أربع مصطلحات يمكن في مجملها أن تساعد على ضبط مفهوم الثقافة بشكل شامل: الرموز (*les symboles*)، الأبطال (*les héros*)، الطقوس (*les rituels*)، القيم (*les valeurs*). ومثلها في شكل قشرة البصل (*pelure d'oignon*)، حيث تشكل الرموز الطبقة الخارجية في حين تتمركز القيم في قلب البصلة، فيما يقع الأبطال والطقوس بينهما.

شكل (3): نموذج البصلة Hofstede



المصدر:

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. paris: Pearson.p19 .

الرموز: هي الكلمات والموقف والصور والأشياء التي تحمل دلالة محددة، لا يتعرف عليها إلا الأفراد الذين يتشاركون الثقافة ذاتها. كما تشمل المصطلحات والألفاظ المستخدمة في لغة معينة، بالإضافة إلى طريقة اللباس وتسريحة الشعر، وكذا الأعلام وعلامات الانتماء لطبقة اجتماعية معينة. قد تظهر رموز كما قد تخنفي أخرى بسرعة لدى الجماعة الثقافة ويتم في المقابل نسخها لدى جماعات أخرى. وهو السبب الذي يجعل الرموز تشكل الطبقة السطحية .

- الأبطال: هم أشخاص يتمتعون بخصائص معينة تجعلهم يتمتعون بشعبية كبيرة في ثقافة ما، سواء كانوا على قيد الحياة أو أموات، حقيقيين أو شخصيات وهمية من نسج الخيال.

- الطقوس: هي الأنشطة الاجتماعية كطرق إلقاء التحية وإظهار الاحترام، الشعائر الاجتماعية والدينية. كما الاجتماعات السياسية ولقاءات العمل المنظمة لأسباب تبدو عقلانية، تؤدي في كثير من الأحيان وظيفة الطقوس. علاوة على ذلك فإنه يتم ممارسة الطقوس في إطار العلاقات اليومية ومن خلال طريقة استخدام اللغة المنطوقة والمكتوبة (الخطاب) (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, pp. 18-20).

- وكما يظهر من خلال الشكل (3) فإن الرموز والأبطال والشعائر تجمع تحت مسمى "الممارسات". وإذا كان من الممكن تحديد هذه الممارسات من قبل المراقب الخارجي، إلا أن دلالتها الثقافية تبقى غير مدركة، لأنها تكمن على وجه التحديد في طريقة تفسيرها من طرف الجماعة الثقافية في حد ذاتها.

- القيم: تمثل قلب الثقافة وجوهرها، والقيمة هي ميل مؤكد لتفضيل حالة معينة من الأشياء. وتتراوح القيم بين الايجابي أو السلبي (متعارضة)، وأعطى Hofstede أمثلة عنها كما يلي:

- الخير، الشر/السلامة، الخطر/ المسموح، الممنوع/ الاحتشام، عدم الاحتشام/ الأخلاقي، غير الأخلاقي/ الجميل، القبيح/ الطبيعي، ضد الطبيعة/ العادي، غير العادي/ المنطقي، المتناقض/ العقلاني، اللاعقلاني.

ويرى Hofstede أن نقل سلسلة من قيم جماعة لغوية محددة خلال السنوات الأولى من عمر الفرد، تؤدي إلى دمجها لاشعوريا في إدراكه للواقع. وهكذا فإن نظرية طبقات (قشور) البصل تتشكل في المركز من قيم تمارس عن

طريق نشاطات جماعية (طقوس) باستعمال الكلمات والحركات والصور والأشياء، وتتخذ سلسلة من النماذج الحقيقية أو الخيالية (أبطال).

1-3 الأبعاد الثقافية لـ Hofstede :

تعد دراسة Hofstede (1980) من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، ففي هذه الدراسة تم استقصاء حوالي 116 ألف موظف من شركة IBM منتشرين في 50 دولة، لدراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل. وقد أعد الباحث عشرين نموذجا من نماذج قوائم الاستقصاء، كل منها كتب بلغة مختلفة. حدد Hofstede في البداية أربعة أبعاد ذات الصلة بقيم العمل توقع تباين الأفراد أو الثقافات حولها. غير انه أضاف بعدين آخرين، كان الأول سنة 1991 ، أما الثاني فقد تم استحداثه سنة 2010. لتكون محصلة الأبعاد الثقافية التي حددها Hofstede ستة أبعاد متعلقة بمختلف الثقافات

الوطنية والتي يتحدد من خلالها سلوك الفرد في العمل، تتمثل في ما يلي:

- 1) الموقع من السلطة: مدى تقبل الأفراد التوزيع غير العادل للقوة والنفوذ.
- 2) تجنب الشك: مدى تجنب الأفراد للمخاطرة وعدم التأكد.
- 3) النزعة الفردية في مقابل النزعة الجماعية.
- 4) الذكورة في مقابل الأنوثة.
- 5) التوجه على المدى البعيد في مقابل التوجه على المدى القصير.
- 6) التساهل مقابل ضبط النفس.

1) مسافة السلطة (*la distance du pouvoir*): يعتبر Geert

Hofstede وجود أو عدم وجود تباعد هرمي بين المرؤوس والرئيس، عنصر تمايز ثقافي وطني داخل المؤسسات. يقاس التباعد الهرمي بناءا

على الإدراك الحسي للمرؤوس لسلطة رئيسه وتأثيرات ذلك على السلوك. هذا البعد يتوافق مع الدرجة المتوقعة والمقبولة لعدم المساواة من طرف العاملين في إطار العلاقات الهرمية.

يعني المستوى العالي من السلطة أن بعض الأفراد يتمتعون بسلطات لأكثر من الآخرين. ويفترض المستوى الضعيف من السلطة أن على مجمل الأفراد التمتع بالحقوق ذاتها.

ويرى Hofstede في نمودجه هذا، الموقع الجغرافي للبلاد يعد العنصر الحاسم الأول، فكلما كان البلد قريب من خط الاستواء كلما زادت درجة التباعد الهرمي. كما يشكل حجم السكان العنصر الثاني من الارتباط، فهناك صلة بين انخفاض عدد السكان والمسافة الهرمية الضيقة. ويمكن الإشارة إلى معايير أخرى نذكر منها : ثروة البلد، توزيع الدخل، ثقل التاريخ كعنصر جوهري.

من بين الدول التي تتميز بمستوى عالي من السلطة، نجد: الدول اللاتينية الأوروبية (فرنسا، بلجيكا، إيطاليا، إسبانيا)، ودول أمريكا الجنوبية، الدول العربية، دول إفريقيا السوداء. ومن بين الدول التي تتميز بتباعد هرمي منخفض نجد الدول الألمانية، الأسكندنافية والأنجلوساكسونية (Meier, 2016, p. 32).

وهكذا فإن مؤسسات الدول التي تتميز بتباعد الهرم ي مرتفع تفضل سياسة مركزية، وتتنظم في شكل هياكل هرمية مع إشراف مفروض، في حين تتجه مؤسسات الدول ذات التباعد الهرمي الى تبني سياسة لامركزية تعكسها هياكل مسطحة مع إشراف محدود.

(2) تجنب الشك (*Evitement de l'incertitude*): يشير هذا البعد إلى العلاقات بين المؤسسات وبيئتها، وموقفها من عدم قدرتها على التنبؤ

بتغييرات البيئة. وبالتالي يحيل هذا البعد إلى الطريقة التي يواجه بها أعضاء مجتمع ما المخاطر. إذ يسمح بتفسير بعض سلوكيات المؤسسات من أجل تحسين مراقبة عدم الاستقرار وتقلب البيئة.

يقيس هذا المتغير درجة تقبل ثقافة معينة لمواجهة القلق الناجم عن الأحداث المستقبلية، الذي قد يترجم في اعتماد المؤسسة على أدوات التخطيط والتنبؤ، وتنفيذ إجراءات موحدة بحثاً عن الاستقرار والأمان فضلاً عن الحاجة للانضباط والنظام.

لذلك يتخذ مفهوم "تجنب عدم اليقين" أشكالاً مختلفة تبعاً للبلد، فبعض الثقافات تشجع المخاطرة، في حين تتوخى ثقافات أخرى الحذر وتلجأ إلى وضع قوانين وضوابط صارمة لتجنب الغموض. فبالنسبة لـ Hofstede تقع كل من اليونان، اليابان والبرتغال وإسبانيا ودول أمريكا اللاتينية في مجموعة الدول ذات المستوى العالي لتجنب للمخاطرة وعدم اليقين، بينما صنفت سنغافورة والولايات المتحدة الأمريكية والسويد والصين ضمن الدول ذات المستوى المنخفض لعدم التأكد) تشجع المخاطرة) (Rabasso & Rabasso, 2007, p. 36).

3) التوجه الفردي مقابل الجماعي (*L'orientation individualiste face au communautaire*): وفقاً لـ G. Hofstede من الممكن تمييز المؤسسات الوطنية، على أساس العلاقات التي تربط الأفراد مع باقي أعضاء الجماعة. بشكل عام يمكن القول أن المجتمعات الجماعية تفضل إضفاء الوقت مع الفريق، في حين تقدر المجتمعات الفردانية الوقت الذي يقضيه الأفراد من أجل حياتهم الشخصية. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى التنمية الاقتصادية للأمة والثقافة الفردانية،

حيث تتبنى الدول الغنية السلوك الفردي، بينما تسعى الدول الفقيرة للحفاظ على الحياة الجماعية.

تؤثر الثقافات الجماعية والفرדانية على مختلف جوانب الإدارة والتسيير بشكل ملحوظ. ففي الثقافة ذات النزعة الفردية، يشعر الموظفون في المؤسسات بحاجة إلى إيجاد وقت فراغ لحياتهم الشخصية، ويبحثون عن وسائل لزيادة حرية نشاطهم وتجاوز التحديات. وهو ما يؤكد على استقلالية الأفراد في إزاء منظماتهم. وعلى العكس من ذلك، تتجلى الثقافة ذات النزعة الجماعية من خلال البحث عن دور اجتماعي داخل المؤسسة، والحاجة إلى الدعم والمساعدة عن طريق التوجيه والتكوين. ويعزز هذا النوع من الثقافة اعتماد الفرد تجاه المنظمة (Meier, 2016, p. 33).

إن درجة الفردانية الموجودة في بلد ما، لها تبعات على نشاط المؤسسات. ففي الثقافات الفردية تكون العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين قائمة على أساس الحساب الشخص والمنفعة المتبادلة التي تقدر وفقا لمعايير اقتصادية(علاقة مصلحة)، بينما تقوم على أساس أخلاقي في الثقافات الجماعية(علاقة ثقة)، حتى تبدو كالعلاقات الأسرية القائمة على الالتزامات المتبادلة.

ويعتبر Hofstede الثقافة الأمريكية نموذجا مثاليا للثقافة ذات النزعة الفردية، حيث تُعطى الأولوية للنجاح الفردي على حساب أهداف الجماعة، الأمر الذي يزيد من حدة التنافسية بين الأفراد. في حين تهيمن النزعة الجماعية في الصين وكوريا واليابان، إذ تعطي هذه الدول مزيدا من الأهمية للأسرة والأهداف الجماعية. أما دول أوروبا الغربية فتتبع

على مفترق الثقافتين، حيث تسود فيها تنافسية كبيرة في مقابل إعطاء الأهمية البالغة للأهداف الجماعية.

ترسخ الثقافات الفردانية السائدة في الدول المتقدمة وحدة الفرد رغم الثراء المادي، في حين أن الأعضاء المنتمين للثقافات الجماعية يظلون تحت وطأة الخوف من أن تتبذم الجماعة. تتميز الصورة النمطية "للشخص الطيب" في الثقافات الجماعية بالنزاهة والكرم والحساسية، أما في الثقافات الفردانية يكون "الشخص الطيب" مقداما، قويا، واثقا في نفسه، تنافسيا (Rabasso & Rabasso, 2007, p. 39).

4) الثقافات الذكورية مقابل الثقافات الأنثوية (*cultures masculine* face aux cultures féminines): تهيمن التنافسية وجمع المال على الثقافات الذكورية، في حين تُعطى الأولوية للعلاقات الإنسانية ولنوعية الحياة في الثقافات الأنثوية. حسب نتائج دراسة Hofstede فإن اليابان تحوز على أعلى نسبة ذكورة، بينما تحوز السويد على أعلى نسبة أنوثة. من بين الثقافات الذكورية نجد: النمسا، فينيزويلا، إيطاليا، سويسرا، المكسيك، أيرلندا، جاميكا، بريطانيا، ألمانيا، الفلبين، كولومبيا، إفريقيا الجنوبية، الولايات المتحدة الأمريكية، البلدان العربية... إلخ. أما النرويج، هولندا، الدنمارك، كوستاريكا، إسبانيا، فرنسا... إلخ تصنف ضمن الثقافات الأنثوية.

منذ دراسات تطورت الأمور في عدة دول، ففي الشيلي مثلا فازت سيدة (Michèle Bachelet) في الانتخابات الرئاسية سنة 2005. وفي إسبانيا وبوصول Zapatero إلى السلطة، فُرض تقاسم المناصب بالمساواة بين الجنسين في الحكومة. ما يمكن استنتاجه من هذه القائمة لبعض الدول.

لايزال هذا المتغير الثقافي يعلب دورا هاما في بعض الخيارات الأساسية للمؤسسة، واحدة من أهم هذه الخيارات تتعلق بالنمو الاقتصادي للمؤسسة، في مقابل حماية البيئة والدفاع عن مصالح الموظفين. حيث تركز القيم الأنثوية على البيئة (نوعية الحياة) والتماسك الاجتماعي (التضامن/ العدالة). في حين تؤكد القيم الذكورية على النجاح الاقتصادي (الأداء والفعالية) (Meier, 2016, p. 36). كما يؤثر هذا البعد الثقافي على تنظيم العمل لاسيما نوعية العمل.

إن مصطلحي ذكورة وأنوثة يحيلان إلى مختلف أصناف السلوكيات بحسب جملة من الأدوار المسندة للجنسين في المجتمعات العصرية والتقليدية. بالنسبة لـ Hofstede كلما كانت نسبة الذكورة عالية، كلما كانت نسبة الأنوثة ضعيفة، والعكس بالعكس. كما يمكن أن نلاحظ في عدة جوانب أن خاصيتي الفردانية والذكورية تلتقيان، مثلما تلتقي خاصيتا النزعة الجماعية والأنوثة، رغم وجود اختلافات بديهية مثلما يمكن ملاحظته في المجتمعات ذات النزعة الجماعية والأنثوية، تماما مثلما يحدث في مجتمعات ذات النزعة الفردانية والذكورية.

لا يقوم Hofstede بتحليل مقارناتي بين الثقافات الذكورية والأنثوية، لكنه بالأحرى يقيم فوارق بين المجتمعات ذات المستوى الذكوري العالي وتلك ذات المستوى الذكوري المنخفض.

(5) التوجه على المدى الطويل مقابل التوجه على المدى القصير
(*l'orientation à long terme face à l'orientation à court terme*)

face): اثر دراسة قام بها مجموعة باحثين من هونكونغ، بقيادة Michale Harris Bond سنة 1988، شملت طلبة من 23 بلد. أضاف Hofstede بعدا خامسا للتمايز الثقافي على ضوء نتائج هذه

الدراسة، يقيس التوجه طويل الأمد والتوجه القصير الأمد (chevrier, 2013, p. 53). سمي هذا البعد في البداية "الدينامية الكونفوشيوسية" (dynamisme confucianiste) وتحيل إلى درجة إيمان الأشخاص بكونفوشيوس، بجيث يجعلون العمل في قلب نشاطاتهم. إن هذا البعد مستقل عن الأبعاد الأربعة الأخرى، فهو يحيل إلى وجود أو عدم وجود الاستقرار الشخصي واحترام التقاليد وفق تعاليم كونفوشيوس:

- استقرار المجتمع قائم على العلاقات غير المتساوية بين مكوناته.
- تمثل الأسرة نموذج كل التنظيمات الاجتماعية.
- السلوك الفاضل تجاه الآخرين يتمثل في معاملتهم حسب ما يتمنى المرء أن يعامل به.
- تقوم قيم الفرد على اكتساب التربية والمهارات الضرورية للعيش، بذل الجهد، عدم الإنفاق أكثر مما تقتضي الحاجة التحلي بالصبر والمثابرة.

ويصف هذا البعد الأفق الزمني للمجتمع. فالتوجه طويل الأمد يرتبط أساسا بالمستقبل وتحقيق الأهداف، حيث تشجع هذه الثقافات القيم المرتبطة بالمدى البعيد كالمثابرة، الادخار، الاقتصاد والقدرة على التكيف. وعلى العكس من ذلك فإن المجتمعات المتوجهة نحو المدى القصير، تفضل القيم المرتبطة بالماضي والحاضر كاحترام التقاليد، الثبات والاستقرار والامتثال للواجبات الاجتماعية.

وحسب Hofstede فإن التوجه طويل الأمد يرتفع في شرق آسيا (الصين، اليابان، كوريا الجنوبية). ويتسم بالاعتدال في كل من أوروبا الغربية والشرقية (روسيا). أما التوجه إلى المدى القصير يظهر بقوة في الدول الأنجلوساكسونية (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا...) وفي

إفريقيا (البيين، الكامرون، الكونغو...) وكذا في دول المغرب العربي (المغرب، الجزائر) (Meier, 2016, p. 36).

6) التساهل مقابل ضبط النفس (*Indulgence versus Restraint*): استكمل الباحثون سنة 2010 الدراسة السابقة من خلال تمديدها لتشمل 93 دولة، حيث اعتبرت نتائج تحليل بيانات مسح القيم العالمي، التي أجراها Michel Minkov بالتعاون مع Hofstede ، إسهاما جديدا في مجال بحوث التسيير البين ثقافي (chevrier, 2013, p. 54). قام Hofstede على أساسها بتحديد بعد سادس هو "الاسترسال مقابل ضبط النفس"، أضافه إلى باقي الأبعاد الخمسة في الطبعة الأخيرة لكتابه (*Cultures and Organizations: Software of the Mind*) (Meier, 2016, p. 37).

فحسب Minkov & Hofstede فالمجتمعات التي لديها مستوى عالي من التساهل تعطي للأفراد حرية نسبية لإشباع الدوافع الإنسانية الطبيعية المتعلقة بالاستمتاع بالحياة واللهو (ملاذات الحياة). حيث تكتسي حرية التعبير في هذا النوع من الثقافة أهمية كبيرة. وعلى النقيض من ذلك فإن مفهوم السيطرة (*retenue*) يحدد المجتمعات القائمة على القواعد الاجتماعية الصارمة التي تميل إلى ضبط وتثبيط إرضاء الرغبات الفردية. إذ تعكس هذه الثقافة اعتقاد مفاده أن المجتمعات بحاجة لأن تكون مشمولة ومنظمة بمعايير وأعراف اجتماعية صارمة (أخلاقية أو دينية) (Hofstede, Dimensions of national culture, 2014) ، ما من شأنه أن يحقق المحافظة على القيم.

خلصت نتائج الدراسة إلى ارتفاع التساهل في النموذج الانجلوسلكسوني، في شمال أوروبا وأمريكا اللاتينية على وجه الخصوص. وعلى العكس

من ذلك فإن بعد الصرامة يرتبط بدول شرق آسيا وأوروبا الشرقية، وكذا الدول الإسلامية (Meier, 2016, p. 37).

2- Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner والأبعاد السبعة للثقافة (1993، 2004):

يرى كل من Trompenaars & Hampden-Turner أن التنوع الثقافي لا ينطبق على العلاقات بين المؤسسات بل أيضا على العلاقات الداخلية في المؤسسات لاسيما حين تكون في مرحلة الانتقال لتصبح دولية. حيث اشتغل المؤلفان مع 30 ألف شخص ينتمون إلى المؤسسات وسياقات ثقافية مختلفة. ضمنت دراستهما في كتاب "*Riding the waves of culture*" (ركوب أمواج الثقافة) (1993) و نشر بالفرنسية تحت عنوان "*L'entreprise multiculturelle*" (المؤسسة المتعددة الثقافات) (2004). صدرت الطبعة الأولى بعد عشر سنوات من البحوث المكثفة، ولقد ارتكز انجاز هذا العمل على تعليقات رائد التخصص Hofstede . حيث قدم فيه المؤلفان توضيحا شاملا وكاملا حول العلاقات التي غالبا ما تكون معقدة بين "المحلي" و"الدولي". وأكد أن قيم العاملين البين ثقافيين في المؤسسات الراهنة، تطرح إشكاليات متعلقة بمستقبل تسيير الموارد البشرية. وضرورة توفر المرونة والابتكار في بيئات العمل.

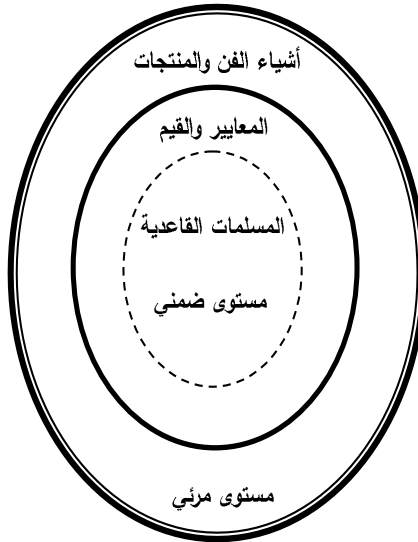
2-1 النموذج الثقافي لـ Trompenaars & Hampden-Turner :

يتشكل نموذج الثقافة (*le modèle de culture*) حسب المؤلفين، من ثلاث مستويات أو طبقات مختلفة (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004, p. 49):

- 1) **الطبقة خارجية:** تمثل ما هو مرئي، الواقع الظاهر، منتجات ورموز الثقافة الأكثر عمقا (الهندسة المعمارية، فن الطهي، الموسيقى، الفن...).
- 2) **الطبقة الوسطى:** تتضمن المعايير والقيم، والمعايير هي ما تعتبره جماعة "خير" أو "شر". القيم هي التي تعمل على تحديد هذين المعيارين.
- 3) **الطبقة الضمنية:** (النواة الصلبة) وهي المسلمات القاعدية التي تمس الوجود مثل: الكفاح من أجل العيش والاستمرار في الحياة، والعلاقة مع السلطة، والقوة، والتسلسل الهرمي... الخ
- هكذا تشكل الثقافة جذور الفعل، لكن ضمن الثقافة ذاتها، لا يقوم الناس بالسلوكيات نفسها، إذ لا يملكون نفس القيم، والأذواق. فكل ثقافة مخزون كبير من السلوكيات المتنوعة.
- تقوم فكرة النموذج الثقافي الذي قدمه الباحثان على المزوجة بين نموذج جبل الجليد (iceberg) ونموذج طبقات البصل لـ Hofstede، فما يلاحظ أن الباحثين قد استعاروا من النموذج الأول فكرة الضمني والظاهر (المرئي)، ومن الثاني التقسيم الطبقي للثقافة.

إذ اعتبر الباحثان أن للثقافة جزء غير مرئي (المسلمات القاعدية) يؤثر على السلوكات والأشياء الظاهرة، وهو ما يقابل الجزء المغمور بالماء من جبل الجليد، أما القسم الثاني يقابل الجزء الظاهر من جبل الجليد الذي يمكن إدراكه، فيمثل باقي الطبقات (القيم والمعايير، الأشياء والمنتجات المادية). وافترضوا أن الثقافة مشكلة من ثلاث طبقات أساسية (الافتراضات القاعدية، القيم والمعايير، المنتجات المادية)، في حين اعتبرها Hofstede مشكلة من أربعة طبقات (القيم، الطقوس، الأبطال، الرموز). ما يعني أن طبقة القيم التي حددها Hofstede تشمل أيضا المسلمات الافتراضية في نموذج . Trompenaars & Hampden-Turner

الشكل (4): النموذج الثقافي لـ Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner



المصدر:

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *L'entreprise multiculturelle*. Paris : Maxima ,P 51 .

2-2 الأبعاد الثقافية لـ Trompenaars & Hampden-Turner :

طرح Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner (2004) مفهوماً جديداً للثقافة ينطلق من منظورات مختلفة: وطنية، ومؤسسية، ومهنية، والطريقة التي تتوخاها الجماعات لحل جملة من المشاكل المشتركة عالمياً، وهي مرتبطة بـ:

(1) العلاقات مع أشخاص آخرين

(2) الزمن الذي يمر

(3) البيئة

يميز الباحثان في هذا الإطار بين سبعة أبعاد للثقافة. تتعلق الخمسة الأولى بمشاكل اللقاء مع أشخاص آخرين، في حين يتمثل البعدين الآخرين في الزمن الذي يمر والبيئة.

(1) المشاكل الناجمة عن العلاقة مع أشخاص آخرين: توجد خمس توجهات ممكنة لتناول العلاقات مع الآخرين:

- العالمي أو الخاص: القواعد أو العلاقات الشخصية.

- الجماعة أو الفرد: الروابط الاجتماعية أو الفرد.

- الموضوعية أو الذاتية: درجة العواطف المعبر عنها.

- المحدود أو المنتشر: درجة الإلتزام.

- الانجازات أو الموقع الاجتماعي: ما يعطي مكانة اجتماعية ما.

- العالمي أو الخاص (*L'universel ou le particulier*): تعتبر الثقافات ذات التوجه العالمي أن أي قرار يمكن تطبيقه كل مهما كانت الحالة أو السياق. لذلك يتم دائماً البحث عن المعايير أو القواعد المشتركة لمجموع مكونات المنظمة. والعكس من ذلك فإن الثقافات الفردية تولي اهتماماً مطرد

للاكراهات العلائقية والظروف السياقية، عند مواجهة مشكلة معينة. وتبحث الثقافة الخصوصية قبل كل شيء عن حل ملائم للوضع. على عكس الثقافات العالمية التي تعتبر أن الحل المستخدم لمعالجة مشكلة ما يجب دائما إعادة تطبيقه.

اذ يميل السلوك ذو الطابع العالمي إلى أن يكون مجردا، في حين تركز الأحكام الصادرة عن السلوك الخاص على الطابع الاستثنائي للظروف الراهنة. فالبلدان التي تتمتع بثقافة عالمية قوية تلجأ إلى العدالة لحل نزاعاتها، كأمریکا الشمالية، بريطانيا، ألمانيا، شمال أوروبا . حيث تميل مؤسسات ومقراتها هذه الدول إلى مراقبة التسويق والانتاج وتسيير الموارد البشرية على مستوى لعالمي. فبولوج الشركات نطاق التسيير الدولي، تتحول طريقة عملها واشغالها عالمية أكثر فأكثر.

في الثقافات العالمية يتم عادة تجاهل أهمية الاتصالات الشخصية، في حين تعتبر الثقافات الخصوصية أن إقامة علاقات طيبة مع الزبائن والمستخدمين تشكل امتيازات عند التفاوض من أجل إبرام العقود. وهو حال الشركات اليابانية و المكسيكية ، حيث يسعى الأفراد في هذه المؤسسات إلى تحقيق النجاح الشخصي عن طريق العلاقات، لاسيما تلك التي يمكن إقامتها مع الرئيس(المدير). كما تسجل الشركات ذات الثقافة الخاصة ضعفا في معدل الدوران الوظيفي، حيث يسود الاستقرار ويشغل الموظف المنصب لمدة طويلة (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004, pp. 64-75).

- الجماعة أو الفرد (*Le groupe ou l'individu*): تعرف الفردانية (*L'individualisme*) كتوجه نحو الذات (تمركز على الذات)، في حين أن الجماعية (*Le collectivisme*) تعد توجها نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وبالتالي السعي إلى إيجاد قيم مشتركة(البحث عن الإجماع).

يمكن الوقوف على النزعة الفردية في الشركات العصرية، أما النزعة الجماعية في الشركات التقليدية والأنظمة الشيوعية القديمة (التي مازالت قائمة في بعض البلدان مثل كوبا وكوريا الشمالية). فنجاح "التنانين الخمسة" في آسيا يعيد النظر في مسألة النجاح الحتمي المزعوم الذي تحققه الشركات القائمة على النزعة الفردية.

يؤثر توجه الدول نحو النزعة الفردية أو الجماعية تأثيرا مباشرا على المفاوضات، اتخاذ القرار ونظم التحفيز في التسيير الدولي. فحسب الدراسات الرائدة لـ Hofstede ، فإن الثقافات الكاثوليكية اللاتينية والثقافات الآسيوية القريبة من المحيط الهادي أقل ميلا إلى النزعة الفردية مقارنة بالثقافات البروتستانتية الغربية.

لقد كان تقسيم العمل حسب آدم سميث عاملا مشجعا على انتشار النزعة الفردية. حيث تنظر الثقافة الفردانية إلى الفرد بوصفه "غاية" والى التحسينات المنجزة من لصالح الجماعة بوصفها وسائل لكي يحقق الفرد ذاته. في حين الثقافات التي تهيمن عليها النزعة الجماعية تجعل الجماعة غاية والأفراد وسائل لها. في الثقافات الفردانية تكون المنظمات في خدمة الملاك، الموظفين والزبائن، فسبب حرص الأفراد على الانخراط في المهام الموكلة لهم هو كون الرهان مصالحهم الخاصة. في حين أن الأولوية تمنح للجماعة في الثقافات الجماعية، وعندها تشبه المنظمات بالعائلة الكبيرة أو القبيلة التي يمكن أن تستمر حتى في حال غياب الأفراد (Trompenaars &

.Hampden-Turner, 2004, pp. 93-100)

- الموضوعية أو الذاتية (*Objectivité ou subjectivité*): درجة المشاعر المعبر عنها: إن الاتصال البين ثقافي صعب بسبب الفوارق القائمة بين المقاربة الانفعالية والمقاربة التي تضبط الانفعال. ففي الثقافات الغربية ،

تهمين الكلمات، حيث يعكس ما يقال إلى حد ما ما يتم التفكير فيه. إذ تعد لحظات الصمت مزعجة في الثقافات اللاتينية، يجب دائماً كسرها لإظهار ان المحاور في وتيرة التماور ذاتها. بالنسبة لكثير من ثقافات، يعد الفكر نتيجة التعبير وليس العكس، فالبعد الانفعالي أهم من الأفكار. وعلى العكس من ذلك في البلدان الأنجلوساكسونية وبلدان الشمال، إذ يجب التعبير عن الفكر بوضوح، وبصورة مهيكلة ومتقنة البنية.

فإذا كان 75% من الاتصال غير لفظي (غير لغوي) حسب أبحاث المدرسة الجديدة للاتصال *Palo Alto*، فإن الاتصال البصري، المسافة، الشم تشكل العوامل المفاتيح في مختلف الثقافات لكي يحسن المرء التفاوض وإقامة العلاقات مع الغير.

عموماً فإن الثقافات الموضوعية تفضل المواقف المحايدة والعقلانية والغير متحيزة، فهي بذلك تحبذ تجنب التعبير عن المشاعر خاصة في مكان العمل. في حين أن الثقافات الذاتية تنادي بالمواقف والمشاعر ولا تتردد في إظهار المشاعر في إطار العلاقات المهنية. في مجال الأعمال كل نوع من الثقافة يبدي ردة فعل مختلفة في مواجهة الحالات ذات البعد العاطفي القوي. لذلك يرى Trompenaars أنه من المهم أخذ هذه الاختلافات بعين الاعتبار لتجنب سوء الفهم والتفسير الخاطئ (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004, pp. 121-133).

- المحدود أو المنتشر (*Le diffus ou le limité*): درجة الالتزام: يختلف مقدار الخصوصية المكشوف عنه في الحياة المهنية حسب الثقافات. إذ يمكننا أن نميز بين الثقافات المحدودة، والثقافات المنتشرة.

ففي الثقافات ذات الطبع الخصوصية (المحدودة) يفصل فيها الأفراد بين الحياة الخاصة والحياة المهنية. وتكون الفضاءات الخصوصية محددة بدقة ومعزولة

عن النشاطات الاجتماعية. إن تعابير مثل " يجب ألا نخلط بين العمل والترفيه " أو "لنمتنع عن الحديث في العمل" دليل على النية في عزل فضاءات الحياة الخاصة عن الحياة المهنية. حيث يعتبر توجيه النقد دون المساس بخصوصية الغير أمر أكثر سهولة في هذه الثقافات. أما الثقافات المنتشرة فيميل المنتمون لها إلى ربط الحياة الخاصة بالحياة المهنية، إذ تعطي الأهمية للعلاقات والروابط قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار العناصر التي يمكن عزلها. إنه تصور ذو طابع دائري، أنثوي ودينامي. فالعقود والتفاصيل المدونة بأحرف دقيقة، ليست ذات أهمية في هذه الثقافات. كما أن منح الرواتب وفق الجدارة لا يعد ذا شعبية واسعة في هذه الثقافات، لأن حركية المستخدمين أقل شأنًا (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004, pp. 139-150).

- الانجازات أو الموقع الاجتماعي (*Les réalisations ou la position sociale*) ما الذي يعطي المكانة الاجتماعية: تختلف قضية الوضع الاجتماعي حسب الثقافات السائدة. في بعض الثقافات تنسب المكانة الاجتماعية استنادا إلى السن، الأصل، المهنة أو مستوى المؤهلات العلمية. في حين أن ثقافات أخرى يتم الحصول على المكانة عن طريق الانجازات أو الأعمال الشخصية. ففي الثقافة الأمريكية فإن المكانة الاجتماعية تكتسب، في حين تتوقف المكانة الاجتماعية على الانتماء للعصب والنخب. ففلسفة الاستحقاق ليست من خصال المؤسسات الاقتصادية الفرنسية.

لقد شرعت مؤسسات (المنتمية لـ CAC 40*) في المصادقة على ميثاق التنوع الثقافي وعيا منها بأن 160 ألف من حاملي الشهادات يغادرون البلد كل سنة للالتحاق بالثقافات المزدهرة التي تمنح امتيازات للأشخاص، للتكنولوجيات أو للصناعات قصد لعب دور اقتصادي هام في البلاد. كما قامت جمعيات فرنسا مثل **Cucide** بمكافحة أشكال التمييز في محيط يمر بأزمة هوية ثقافية، فأطفال المغتربين يجدون صعوبات في الحصول على مناصب في السلطة السياسية، الاقتصادية والثقافية للبلد.

ويمكن أن نأخذ هذا البعد كمعيار للمقارنة بين الشركات الفرنسية والألمانية (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004, pp. 171-178).

(2) الزمن الذي يمر " التعاقبي أو التزامني " :

يميز **Trompenaars & Hampden-Turner** بين الثقافات المتعاقبة (*séquentielles*) والثقافات المتزامنة (*synchones*)، الذي يقترب من مفهومي *monochronique et polychronique* الذين طورهما E.T. Hall. فحسب العالمان فإن الزمن التعاقبي يمثل سلسلة من الأحداث التي تم، أما الزمن المتزامن (المتواقت) يكون فيه الماضي، الحاضر والمستقبل أزمانا مترابطة في الفعل.

بالنسبة للثقافات المتعاقبة يفضل القيام بالمهام الواحدة تلو الآخر، فكل شيء أوانه ومكانه لأنه تحت وطأة الشك عند حدوث تغيير في المقطع الزمني، إذ يمكن تشبيه الزمن بسلسلة يجب استعمالها عن آخرها. وتعطي هذه الثقافات الأولوية للجماعة على حساب الفرد.

* مؤشر كاك 40 بالفرنسية : (CAC 40) هو أحد أهم مؤشرات بورصة باريس لأكبر أربعين شركة فرنسية. المؤشر يدار من قبل شركة بورونيكست، وتبلغ قيمته 1.023 تريليون يورو.

وعلى العكس من ذلك في الثقافات المتزامنة ، يؤدي الأشخاص عدة نشاطات في الوقت ذاته، ولا يعطون للانضباط بالغ الأهمية. فخلال الاجتماعات من عاداتهم قطع الأشغال لتقديم ملاحظات مع مواصلة الإصغاء فضلا عن ذلك. كما تعد بنية المؤسسات مطابقة لتصورهم لزم، وفي علاقاتهم المستديمة مع شركائهم يندمج الماضي والحاضر والمستقبل مع الروابط العاطفية والذكريات. يكون الفرد محل الأولوية في هذه الثقافات (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004, pp. 202-209).

(3) البيئة (l'environnement): العلاقة مع الطبيعة:

يحدد Trompenaars & Hampden-Turner عامل تمايز ثقافي آخر، يتعلق بالعلاقة مع البيئة. إذ تعتقد بعض الثقافات أن في وسعها التأثير على الطبيعة، من خلال السيطرة عليها والتحكم فيها. في حين ترى ثقافات أخرى، أن على الإنسان أن تتقبل قوانين الطبيعة، ويسعى للعيش وئام معها. وهي الفكرة التي ناقشها Jeremy Rifkin في كتابه "الحلم الأوروبي" * The European Dream (2004) ، حين قارن بين الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا في ميدان الأعمال، حيث ميز موقفين اتجاه الطبيعة:

- يجب السيطرة على الطبيعة بفرض إرادتنا عليها.
- الإنسان جزء لا يتجزأ من الطبيعة التي يجب عليه احترامها.

*- حيث يرى Jeremy Rifkin أن الحلم الأوروبي الناشئ يتمتع بالقوة الكافية ليقود أوروبا إلى العصر الذهبي الجديد، لأنه يبني على التنوع الثقافي أكثر من اعتماده على الاستيعاب، ويبني على العلاقات بين الجماعات أكثر من قيامه على الاستقلالية الفردية، وعلى نوعية وجود الحياة عوض الاعتماد على النمو المادي غي المحدود، وعلى حقوق الإنسان والحقوق الكونية وحقوق الطبيعة لا على الملكية، وعلى التعاون الشامل قبل الممارسة الأحادية للسلطة.

في التوجه الأول، يتعلق الأمر بالتقافات "الميكانيكية"، حيث يتم تصور المؤسسة بوصفها آلة تنفذ أوامر من يقودها. في حين ينظر الثاني إلى المؤسسة بوصفها منتجاً نابعا من الطبيعة، وهو المنظور الذي تتموقع فيه التنمية المستدامة. لقد شرعت عدة مؤسسات في الانخراط مؤشراً للاستدامة *Index* Dow Jones Sustainability* وكذا في المؤشر الأوروبي للاستدامة

. *European Dow Jones STOXX Sustainability Index***

كما ساهمت عدة مؤلفات ككتاب "نقطة تحول" (Turning Point) لـ *Fritjof Capra* (1982)، وكتاب "إيكولوجيا التجارة" (*The Ecology of Commerce*) لمؤلفه *Paul Hawken* (1993) في ظهور رؤية جديدة للبيئة ولعالم المؤسسة (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004, pp. 233-243).

ويوضح *Trompenaars & Hampden-Turner* (2004) تطور

وجهات النظر حول الطبيعة في عدة حقوب كما يلي:

الحقبة	نوع الطبيعة الملامح	الوظيفة الإنتاجية	الفلسفة
بدائية	عضوي	الفن، الابداع	طبيعية
نهضة	ميكانيكي	التقنية: التحويل	آلاتية
عصرية	سيبرنيطيقي	العلوم التطبيقية	سوسيو علمية

* - مؤشر الاستدامة الذي وضعتها الشركة الأمريكية *Dow Jones* للمعلومات المالية، في شراكة مع *RobecoSAM* للاستثمار المستدام ومقرها في سويسرا. انطلقت *DJSI* في عام 1999 والهدف هو تقييم أداء الاستدامة من أكبر الشركات المدرجة في مؤشر *Dow Jones Global Total Stock Market Index* ينطوي المؤشر على تحليل الممارسات الإدارية والنتائج في ثلاثة أبعاد: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وعدة عوامل مثل: الابتكار، وإدارة سلسلة التوريد، واستراتيجيات تغير المناخ وإشراك أصحاب المصلحة. المؤشر يعتبر مرجع للمستثمرين الذين يقدرون أفضل ممارسات الاستدامة في الشركات.

** - هو مؤشر أسهم يقيس الأداء المالي للشركات الرائدة في أوروبا، من خلال ممارستها في مجال الاستدامة. الأسهم العالمية هي *Dow Jones STOXX 600 Index* التي تمثل 90 % من القيمة السوقية الاجمالية للشركات الأوروبية.

كما أكد الباحثان على أهمية تسيير الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين في سياق العولمة. واقترحا مقاربة لتسيير الموارد البشرية انطلاقا من منظور بين ثقافي. وبتوظيف عناصر التسيير البين ثقافي المنبثقة عن مؤلفات سابقة، تم الوصول إلى خلاصة مفادها استحالة بلوغ ملمح كامل يحدد صفات مسير الألفية الثالثة.

الخاتمة:

سعت هذه البحوث لإيجاد أبعاد عالمية للتسيير، من خلال تحديد اثر الاختلافات الثقافية على أساليب والطرق التسيير في المؤسسات المتعددة الثقافات. وخلصت إلى اعتماد جملة من الأبعاد الثقافية قائمة بالأساس على الثقافات الوطنية. في محاولة للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية في السياق البين ثقافي.

إن التزايد المطرد لمتغيرات بيئة الأعمال الدولية، قد يفقد هذه النظريات القدرة هذه النظرية على تفسير الواقع التنظيمي والتنبؤ به، على المستويين الداخلي والخارجي. إذ ينصب الاهتمام حاليا على إدارة المعرفة والكفاءات البين ثقافية، كما أن مفهوم الافتراضية في الفرق الدولية للمشاريع وتسيير المعارف في المؤسسات الدولية يقود إلى ظهور أبحاث أخرى في هذا مجال التسيير البين ثقافي.

المراجع المعتمدة:

- Barmeyer, C. (2007). *Management interculturel et styles d'apprentissage. Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*. Québec: Les Presses de l'Université Lava.
- chevrier, s. (2013). *le management interculturel*. Paris: presses universitaire de France.

- Equilbey, N. (2004). *Le management interculturel*. Colombelles: EMS Editions.
- Hofstede, G. (2014). *Dimensions of national culture*. Consulté le Janvier 16, 2017, sur Geert Hofstede: <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. paris: Pearson.
- Meier, O. (2016). *Management interculturel : stratégie ,organisation,performance*. Paris: Dunod.
- Rabasso, C. A., & Rabasso, F. J. (2007). *Introduction au management interculturelle*. Paris: Ellipses.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *L'entreprise multiculturelle*. Paris: Maxima