

العنوان:	ثقافات المشاريع
المصدر:	مجلة رسالة اليونسكو
الناشر:	مركز مطبوعات اليونسكو
المؤلف الرئيسي:	هوفستيد، جيرت
المجلد/العدد:	س47
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1994
الشهر:	أبريل
الصفحات:	8 - 12
رقم MD:	708918
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	إدارة المشروعات
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/708918

ثقافات المشاريع

بقلم جيرت هوفستيد
Geert Hofstede

لكل تنظيم رموزه ، وشعائره ، وشخصياته الرئيسية .

الإدارة

هي أساساً ، وبوجه عام تكليف بعض الأفراد بأداء بعض المهام؛ ولابد من معرفة هذه المهام ، ومن الذين يتولون تنفيذها . على أنه لا يتسنى فهم الناس دون معرفة ماضيهم ، الماضي الذي يتيح وصف حاضرهم وتفسيره ، والتكهن بسلوكهم في المستقبل ، أي التعريف بثقافتهم النوعية .

والثقافة هنا تعنى "برمجة العقلية الجماعية التي تميز بين فئات السكان المختلفة" . هذه الفئات قد تكون قومية ، أو إقليمية ، أو عرقية ، وتدل على الانتماء إلى جنس ، أو فترة من العمر ، أو طبقة اجتماعية ، أو حرفة ، أو مهنة ، أو نمط من النشاط ، أو رابطة اجتماعية ، أو مجرد خلية أسرية . وتشتمل الثقافة على عناصر مختلفة ، يمكن تجميعها في أربع فئات : الرموز، والشعائر، والقيم ، والشخصيات

الرئيسية (أو الأبطال) .

فالرموز هي الكلمات ، والعبارات ، والإشارات التي تشكل بعامة مصطلحات الثقافة . واللغة على مستوى الثقافة القومية هي قيمة رمزية كاملة . والرموز على مستوى الثقافة التنظيمية تتضمن أشكالاً موجزة ، وعبارات عامة ، وأساليب ملتبسة ، وعلامات للانتماء تتيح للأشخاص أن يتعارفوا فيما بينهم .

أما الشخصيات الرئيسية (وقد نسميهم الأبطال) فهم المخلوقات الحقيقية أو المتخيلة . الحية أو المتوفاة ، التي تشكل نماذج السلوك في داخل الثقافة . وكثيراً ما تستوحى عمليات الاختيار تلك الشخصيات ، فمنها "الإداري الجيد" و"المستخدم النموذجي" . ومؤسسو التنظيمات يصيرون أحياناً "أبطالاً أسطوريين" ينسب إليهم مآثر قابلة للتصديق .

أما الشعائر فإنها أنشطة جماعية ، لا مبرر تقني لها ، ولكنها تستجيب في نطاق ثقافة معينة لضرورة اجتماعية . فعلى مستوى التنظيمات ، تتضمن الشعائر ، ليس فقط الإحتفالات التي تجرى حول كنوس (من مشروبات كحولية ، مثلاً) ، ولكن أيضاً نشاطات رسمية ، مقننة ، وعقلانية في ظاهرها ، كاجتماعات عمل ، وتبادل مذكرات وخطط لتنظيم الإدارة ؛ هذا بالإضافة إلى الطرق غير الرسمية التي تجرى عن طريقها النشاطات الرسمية ، من قبيل ، السماح لبعض الأشخاص بالتأخر في حضور الاجتماعات ، وذكر من يتصل من الأشخاص بأشخاص آخرين إلخ .

أما القيم فإنها تشغل أعمق المستويات في ثقافة ما . إنها مفاهيم عريضة وغامضة ، ولكنها راسخة ، كثيراً ما تكون لا شعورية ، من حيث ما هو حسن أو رديء ، جميل أو قبيح ، معقول أو غير معقول ، سوى أو شاذ ، بدهي أو عبثي ، لائق أو غير لائق . هذه المشاعر العامة تتقاسمها غالبية أعضاء ثقافة ما ، وأولئك الذين يشغلون في نطاقها مكانة مرموقة .

والقومية (مثلها مثل الجنسية) خاصة لا إرادية ؛ فكل إنسان يولد في أسرة ، وفي أمة ، ويتشكل منذ مولده حسب ثقافة أصلية ، ومن ثم يكتسب قيمه الأساسية . واختيار حرفة ما ليس في ذاته سوى جزء إرادي (يتوقف على الأسرة



واجهة عمارة تضم مكاتب
في طوكيو، باليابان



أعضاء مجتمع ما إلى التصرف أو الاعتراض باعتبارهم أفراداً وليسوا أعضاء في جماعة من الجماعات (مقابلة بين مبدأى الفردانية والجماعية).

٣- "الذكورة" أى درجة تفوق نوع الذكر (العدوانية، الكفاءة، النجاح، التنافس) على قيم "الأنوثة" (خصائص الحياة، العلاقات الإنسانية، الوفاء، الترابط) من الخشونة إلى منتهى الرقة.

٤- رفض اختلال الأمن، بمعنى تفضيل الأوضاع الصلبة بنوع ما (المبنية) على الأوضاع المتفتحة؛ من ليونة نسبية إلى صلابة متناهية فى التكيف مع الظروف الطارئة

أما "البارامتر" الخامس فسوف نشرحه فيما بعد .
والجدول المنشور فى صفحة (٩) يسجل قائمة لخمس وعشرين بلداً من ثلاث وخمسين بلداً، درست تبعاً لنوابتها والأرقام كلها نسبية، وقد اخترنا نظاماً للترقيم بحيث أن التفاوت بين الرقم الأعلى والرقم الأدنى يقابل مائة درجة .

يترتب على هذا أن التفاوتات فى مختلف البلاد الأوروبية بشأن هذه المتغيرات الأربعة كبيرة . والتفاوتات المتدرجة واضحة جداً فى فرنسا والبرتغال؛ فهذا البلد الأخير، مثله مثل اليونان أكثر "جماعية" منه "فردانية" بصورة واضحة . أما النمسا وإيطاليا فإنهما يمتازان بقيم "ذكورية" على عكس السويد وهولندا . وأخيراً ففى بلجيكا

والوسط الاجتماعى)، ويستتبع اختيار نوع من التأهيل، يتدمج المرء خلاله فى قيم الوسط الاجتماعى المهنى المقابل لهذا التأهيل، ويتتبع سلوكياته.

وحين يبدأ الإنسان فى العمل، وهو صغير السن نسبياً، يتبع نظاماً من القيم المستقرة، بالإضافة إلى الممارسات الشائعة فى بيئته الجديدة . بعبارة أخرى فإن ما يميز الثقافات القومية هو قبل كل شىء قيمها الأساسية، فى حين أن الثقافات الفرعية، مهنية كانت أو غير مهنية، فإنها تتعارض بصورة سطحية على الأكثر (من حيث رموزها، وشعارها، وأبطالها).

الفروق بين الثقافات القومية

أدت بحوثى إلى معرفة خمسة "بارامترات" (ثوابت) تتيح المقارنة بين الثقافات القومية، منها الأربعة الأولى ناتجة من تحاليل أجريت على القيم الخاصة بالمستخدمين والموظفين الإداريين (الكوادر) فى ثلاثة وخمسين فرعاً من فروع الشركة التجارية IBM :

١- الفارق التدريجى، أى درجة التفاوت التى تعتبر سوية فى بلد ما، اعتباراً من المساواة النسبية إلى أقصى درجات التفاوت .

٢- الفردانية L'individualisme، أى ميل

"مؤسسو المنظمات يصيرون أحياناً أبطالاً أسطوريين، تنسب إليهم مآثر لا تصدق" وبأعلى رأس لزيوس، من الجص، لفنان مجهول.

الطلبة في ٢٣ بلداً في استطلاع أجره بين الصينيين ، ومن أجل الصين . وأتاح له تحليل المعلومات المتحصل عليها على هذا النحو استخلاص ثلاثة "المترات" تشبه تلك التي ذكرناها آنفاً (فيما عدا رفض اختلال الأمن) ، وبارامتر رابع جديد ، ومهم للغاية .

هذا البارامتر الجديد أطلق عليه اسم "التوجيه طويل المدى" OLT في مقابل "التوجيه قصير المدى" . والقيم الإيجابية في خصوص التوجيه طويل المدى هي التقشف والثبات ؛ أما القيم السلبية فهي احترام التقاليد ، والامتثالية الاجتماعية (أي عدم الاختلاف عن الجيران) .

وإذا درسنا تصنيف البلاد في العمود الخامس من الجدول تحت باب "التوجيه طويل المدى" OLT على أساس المعلومات التي حصل عليها بوند Bond تبين لنا أن أعلى التسجيلات هي المتحصلة من بلاد الشرق الأقصى ، هونج كونج ، وتايوان ، واليابان ، وهي التي خبرت أقوى نمو اقتصادي منذ ٢٥ سنة . هناك إذن ارتباط أكيد بين التوجيه طويل المدى ، وبين النمو الاقتصادي الحديث .

ليس إذن القيم والممارسات ، ولكن أيضاً النظريات التي يقع عليها تأثير نموذج ثقافي معين . يترتب على هذا نتائج هامة في تكوين "كوادر" المشروعات متعددة الثقافات . يتبين لنا أن تقنياتنا ليست هي التي قد تكون غير ملائمة

وفرنسا يخشى بالأكثر من اختلال الأمن . وأما في الدانمرك والمملكة المتحدة فيتم التوافق على أحسن الوجوه مع هذه الأخطار .

هذه الفروق تؤثر في طرق الإدارة في البلاد المعنية . وكلما زادت التفاوتات المتدرجة وضوحاً ، تأكدت النزعة إلى المركزية ، في حين أن التفاوتات الصغيرة تحبذ اللامركزية . والروح الجماعية تشجع المنح الجماعية ، والمشروعات الأسرية ، في حين تتجلى الفردانية في السعي إلى المزايا الشخصية والمهنية .

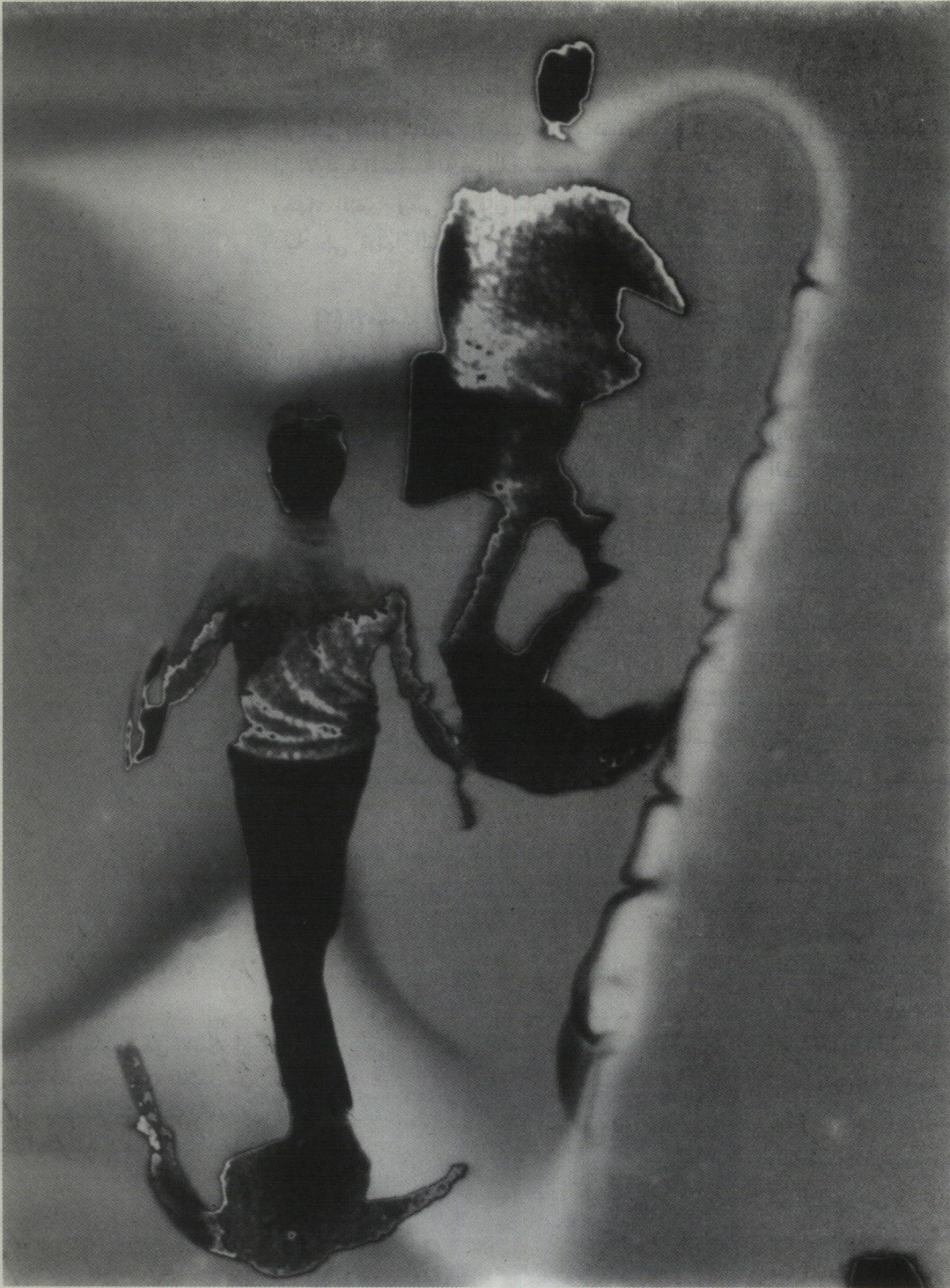
ويقترن طابع الذكورة بالنزعة التنافسية ، وبقاء الأصح ، في حين يعزز طابع الأنوثة التضامن والتعاطف مع الضعفاء . ورفض الشك والتردد يتمشى مع الميل إلى التنظيم والسلطة ، في حين أن الوضع العكسي يشجع الانتهازية والنزعات الانحرافية

البعد الخامس

هناك بحاث أوضحوا بعداً خامساً في خصوص تقدير الفروق بين الثقافات القومية ، منهم الأستاذ ميخائيل بوند Michael Bond من جامعة هونج كونج الصينية الذي طرأت له فكرة المقابلة بين القيم التي سجلها بعض

بيان عن ٢٥ بلداً على خمسة أبعاد من القيم القومية
رتب ١ : أعلى ؛ ٥٢ : أوطى (OLT توجيه طويل المدى ، ٢٠ = أوطى)

البلد	التفاوتات التدريجي		الفردانية		الذكورة		تجنب الشك		توجيه طول المدى	
	الرتبة	الدالة	الرتبة	الدالة	الرتبة	الدالة	الرتبة	الدالة	الرتبة	الدالة
ألمانيا	٤٤ - ٤٢	٣٥	١٥	٦٧	١٠ - ٩	٦٦	٢٩	٦٥	١٢ - ١١	٣١
النمسا	٥٣	١١	١٨	٥٥	٢	٦٩	٢٥ - ٢٤	٧٠		
بلجيكا	٢٠	٦٥	٨	٧٥	٢٢	٥٤	٦ - ٥	٩٤		
البرازيل	١٤	٦٩	٢٧ - ٢٦	٢٨	٢٧	٤٩	٢٢ - ٢١	٧٦	٥	٦٥
الدانمرك	٥١	١٨	٩	٧٤	٥٠	١٦	٥١	٢٢		
إسبانيا	٣١	٥٧	٢٠	٥١	٣٨ - ٣٧	٤٢	١٥ - ١٠	٨٦		
الولايات المتحدة	٣٨	٤٠	١	٩١	١٥	٦٢	٤٢	٤٦	١٤	٢٩
فنلندا	٤٦	٢٢	١٧	٦٢	٤٧	٢٦	٢٢ - ٢١	٥٩		
فرنسا	١٦ - ١٥	٦٨	١١ - ١٠	٧١	٣٦ - ٣٥	٤٣	١٥ - ١٠	٨٦		
اليونان	٢٨ - ٢٧	٦٠	٣٠	٣٥	١٩ - ١٨	٥٧	١	١١٢		
هونج كونج	١٦ - ١٥	٦٨	٣٧	٢٥	١٩ - ١٨	٥٧	٥٠ - ٤٩	٢٩	١	٩٦
الهند	١١ - ١٠	٧٧	٢١	٤٨	٢١ - ٢٠	٥٦	٤٥	٤٠	٦	٦١
أيرلندا	٤٩	٢٨	١٢	٧٠	٨ - ٧	٦٨	٤٨ - ٤٧	٣٥		
إسرائيل	٥٢	١٢	١٩	٥٤	٢٩	٤٧	١٩	٨١		
إيطاليا	٢٤	٥٠	٧	٧٦	٥ - ٤	٧٠	٢٢	٧٥		
اليابان	٣٢	٥٤	٢٢ - ٢٢	٤٦	١	٩٥	٧	٩٢	٣	٨٠
المكسيك	٦ - ٥	٨١	٣٢	٣٠	٦	٦٩	١٨	٨٢		
النرويج	٤٨ - ٤٧	٣١	١٢	٦٩	٥٢	٨	٣٨	٥٠		
هولندا	٤٠	٣٨	٥ - ٤	٨٠	٥١	١٤	٢٥	٥٢	٩	٤٤
البرتغال	٢٥ - ٢٤	٦٢	٢٥ - ٢٢	٢٧	٤٥	٣١	٢	١٠٤		
المملكة المتحدة	٤٤ - ٤٢	٣٥	٣	٨٩	١٠ - ٩	٦٦	٤٨ - ٤٧	٣٥	١٦ - ١٥	٢٥
السويد	٤٨ - ٤٧	٣١	١١ - ١٠	٧١	٥٢	٥	٥٠ - ٤٩	٢٩	١٠	٣٢
سويسرا	٤٥	٣٤	١٤	٦٨	٥ - ٤	٧٠	٣٢	٥٨		
تايوان	٣٠ - ٢٩	٥٨	٤٤	١٧	٣٢ - ٣٢	٤٥	٢٦	٦٩	٢	٨٧
تركيا	١٩ - ١٨	٦٦	٢٨	٢٧	٢٢ - ٢١	٤٥	١٧ - ١٦	٨٥		



تفضل "الفردانية" الحصول على مزايا شخصية ، ونشاطاً مهنياً حركياً سهلاً وسريعاً .

"الممارسات" (منها على مستوى القيم الأساسية . يتبين إذن أن تنظيمات عديدة في بلد واحد قد تفرض ممارسات مختلفة كل الاختلاف على أساس نظام واحد من القيم . وثمة ستة أبعاد مستقلة تتيح وصف القسم الأكبر من التنوع في الممارسات التنظيمية :

(١) التأكيد على "الوسائل" أكثر منه على "الغايات" الأمر الذي يتضمن في الحالة الأولى تفضيل الروتين التكنولوجي والبيروقراطي في حين يكون الاهتمام في الحالة الثانية بالنتائج . هذا المتغير يبدو مرتبطاً ارتباطاً مباشراً

بيئة جديدة ، ولكن أيضاً الفئات الغالبة على تفكيرنا .

ثقافة المشروع والتنظيم

أجريت في عامي ١٩٨٥ ، ١٩٨٦ بحوث بشأن الفروق الثقافية بين المشروعات والتنظيمات في نطاق البلد الواحد ، في الدانمرك وهولندا ، على عشرين عينة ، من مصنع لعبات إلى اثنين من مراكز الشرطة البلدية . ويستخلص من نتائج هذه البحوث أن الفروق بين التنظيمات أكثر وضوحاً فيما يختص بالرموز ، والشخصيات الرئيسية ، والشعائر (وتجمعها عبارة هامة هي

الصغيرة على استقبال الأجانب (من زوار ، وعاملين جدد) . (٥) درجة التنظيم الداخلي ، وأهمية الضغوط (اللوائح التنظيمية ، والمواظبة في العمل) . هذا العنصر المتغير مرتبط ارتباطاً مباشراً بالظروف التكنولوجية للنشاط . فالقواعد قد تكون أكثر تشدداً في نطاق المصارف أو المصانع منها في مخابر البحوث أو وكالة الاعلانات . ولكننا نتبين أيضاً فروقاً في قلب القطاع الواحد نفسه

(٦) موقف "براجماتي" (ذرائعي) أو متصلب حيال البيئة (بدءاً بالعملاء) . وكمبدأ ينتظر أكبر قدر من المرونة في قطاع الخدمات ، وصلابة كبيرة في نطاق الإدارات التي تتولى تطبيق القوانين مثلاً . ولكن الحالة ليست دائماً كذلك .

يخلص من هذه الدراسة أن تشكيل مجموعة جديدة من المستخدمين في داخل المشروع يتوقف أساساً على الممارسة المهنية . فبخصوص القيم المكتسبة في نطاق الأسرة أو المدرسة ، فإنها تشكل بالتأكيد عنصراً هاماً لكل من المستخدم وصاحب العمل ولكن فرصة أي منهما قليلة في أن يتعدل في العمق تبعاً لظروف العمل . وكثيراً ما تجرى ماثلة ثقافة المشروع بنظام من القيم ، وفي ذلك نسبة خاطئة لعقلية مؤسسي المشروع (أو مديره) إلى مجموع المستخدمين ، الأمر الذي يخالف الواقع .

فمؤسسو المشروع ومديره هم الذين يقومون على أساس مألوفهم من قيم بخلق الرموز ، والشخصيات الرئيسية ، والشعائر التي تفرض سلوكيات الممارسات اليومية المهنية لأعضاء التنظيم . ولكن لا تباع هذا النموذج لاحتياج المستخدمين إلى تعديل نظامهم القيمي . والواقع أنه نادراً ما نجد مشروعات أو منظمات تعمل بالأسلوب "الشمولي" على غرار ما يجري في السجون أو مستشفيات الأمراض العقلية والنفسية . نتبين من هذه الدراسات أن ثقافة المشروع تعمل في الواقع على مستوى من البرمجة العقلية أكثر سطحية من مستوى القيم السائدة في بيت الأسرة أو المدرسة . وحتى على هذا المستوى السطحي ، يصعب تطوير العقلية ، لأن ثقافة المشروع سريعاً ما تغدو من قبيل العادات الاجتماعية ؛ وتغيير هذه العادات مهمة إدارية عسيرة تقتضى مهارة وكياسة من جانب المديرين ، واستراتيجية ذكية للغاية . ولا توجد صيغة معجزة في هذا الخصوص .

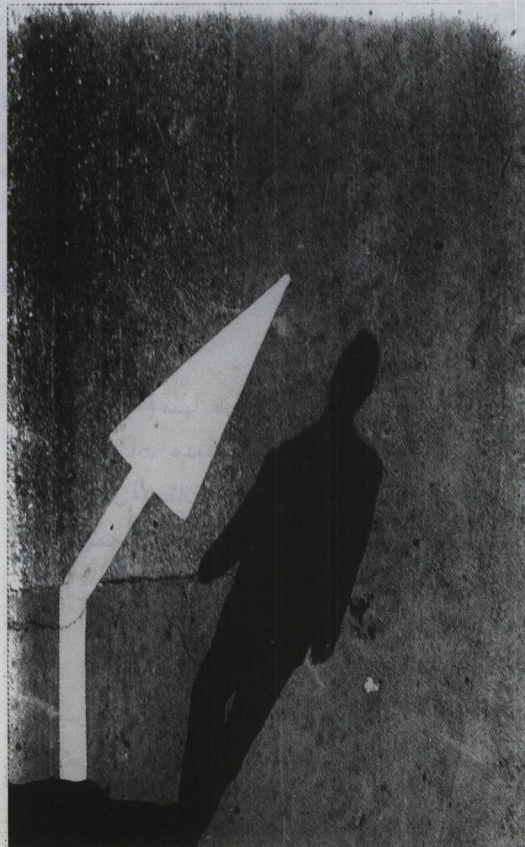
ختاماً ، فإن كل هذه البيانات ليس لها سوى قيمة "إحصائية" ؛ فهي اتجاهات عامة ، قد يختلف الأفراد عنها كثيراً . وتتنوع السلوكيات تنوعاً كبيراً في نطاق كل بلد الأمر الذي يشكل عنصراً ينبغي لكل مدير كفاء أن يأخذه في اعتباره . ومع ذلك فإن تقديراً أفضل للفروق الثقافية قد يتيح لنا ألا نعزو إلى شخصية فرد من الأفراد سلوكيات قد تكون شائعة في موطنه الأصلي ، وأن نعتقد أنه توجد صيغ معصومة من الخطأ تطبق على التنوع اللانهائي للحالات الفردية .

بالتجانس الثقافي في القطاع المعنى ، حيث تكون النتيجة هي التي تتفوق ، فيذعن الجميع للأوامر نفسها ، في حين أن الأولوية الممنوحة للإجراءات يصحبها تنوع كبير في وجهات النظر . وعلى ذلك فإن تناسق ثقافة المشروع يكون دليلاً على "قوتها" التي تتبدى في اهتمام كبير بفاعليتها .

(٧) الاهتمام الأكبر بالفرد أو بالوظيفة : فإذا كانت الوظيفة هي الغالبة ، فإن المشروع يهتم فقط بإنتاج المستخدم ؛ أما في الحالة الأخرى فالمشروع يهتم أيضاً بنجاحه . والفروق في هذا الخصوص لها في الكثير من الأحيان أصل تاريخي ، من قبيل شخصية المؤسس (أو المؤسسين) وتقرير اجتماعي متناسق بنوع ما (سوابق الفصل الجماعي - فصل العاملين على سبيل المثال) .

(٨) روح التضامن المهني ، في مقابل روح التعاون مع الفريق . في الحالة الأولى تعرف هوية الأفراد (الذين تلقوا غالباً تأهيلاً عالياً) أولاً بمهنتهم ، في حين أن بيئة العمل المباشر في الحالة الثانية هي المرجع الأساسي لتعريف هوية العاملين .

(٩) تتميز أيضاً النظم المنفتحة من المنغلقة ، وينطبق هذا المفهوم على تدفق المعلومات . وإلى القدرة الكبيرة أو



نظام القيم المكتسبة في الأسرة أو المدرسة ، فلا يتاح له إلا القليل من الفرص الكفيلة بتعديله تعديلاً كبيراً تبعاً لظروف العمل .

جيرت هوفستيد

Geert Hofstede ، من هولندا . تولى تدريس الأنثروبولوجيا التنظيمية ، والإدارة الدولية بجامعة ليمبورج في ماستريخت قبل أن يصبح أول مدير لمعهد بحوث التعاون الدولي . ألف العديد من الكتب التي صدرت بلغات عديدة ، منها الفرنسية "الفروق الثقافية في إدارة الأعمال" (الناشر : les Editions d'Organisation : ١٩٨٧) و "إدارة الأعمال الأوروبية والدولية" (Economica ١٩٩٣) .