

مراجعة أدبية لنظريات الثقافة الوطنية

محمد شريف عبد الفتاح الشريف^١، أ.د./ رانية عبد المنعم شمعة^٢، د/ مروة المغاوري إبراهيم^٣

المُلخَص: تُعد الثقافة الوطنية أحد العوامل الرئيسية والهامة التي تؤثر على جميع المنظمات وخاصة المنظمات الدولية والمتعددة الجنسيات ولذلك فإن الدراية بها تساعد المنظمات على الفهم والإدارة الجيدة للعاملين بها ذو الثقافات المختلفة، بالإضافة إلى القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية والتي تختلف ثقافتها الوطنية عن ثقافة البيئة الأم التي ولدت بها الشركة. في هذا البحث تم مراجعة أدبيات الثقافة الوطنية لتحديد مفهوم الثقافة الوطنية وجذورها والأبعاد المختلفة للثقافة الوطنية. تم مناقشة النظريات المختلفة للثقافة الوطنية، شمل ذلك نظرية هول (١٩٦٦ - ١٩٧٦)، والتي ركزت على نمط التواصل بين أفراد المجتمع وشملت بعدين ثقافيين، نظرية إنكيليس وليفينسون (١٩٦٩)، والتي ركزت على السمات النفسية للبالغين وشملت ثلاث أبعاد ثقافية، نظرية إنجلهارت (١٩٧٧-٢٠٠٠)، والتي ركزت على طريقة تأثير التقدم التكنولوجي وشملت بعدين، نظرية هوفستد (١٩٨٣-٢٠١٠)، والتي ركزت على القيم الإدارية وقيم العمل وتكونت من ستة أبعاد، نظرية شوارتز (١٩٩٢-٢٠٠٦)، والتي ركزت على قيم الحياة وبنيت على سبعة أبعاد، نظرية ترومبينارس وهامبدن تيرنر (١٩٩٤-١٩٩٨)، والتي ركزت على فهم التنوع الثقافي في بيئة الأعمال وتكونت من سبعة أبعاد، مشروع جلوب (١٩٩٣-٢٠٠٣)، والذي يتناول الثقافة والقيادة وبنى على تسعة أبعاد ثقافية. تم تسليط الضوء على المفهوم الخاص بكل نظرية، شرح أبعادها، وعرض الانتقادات الموجهة لها.

الكلمات الدالة: الثقافة، الثقافة الوطنية، نظريات الثقافة الوطنية، نظرية هول، نظرية إنكيليس وليفينسون، نظرية إنجلهارت، نظرية هوفستد، نظرية شوارتز، نظرية ترومبينارس وهامبدن تيرنر، مشروع جلوب.

Abstract: National culture is one of the main factors that affect all organizations, specially international and multinational organizations. In this article, the literature of national culture is reviewed to define the concept of national culture, its roots, and different dimensions of national culture. It discusses different theories of national culture, including: Hall's theory (1966-1976) which looks at the communication between people in society through two cultural dimensions; Inkeles and Levinson's theory (1969) which is concerned with the psychological characteristics of people and involves three cultural dimensions; Inglehart's theory (1977-2000) which examines cultural changes during technological advancements through two cultural dimensions; Hofstede's theory (1983-2010) which uses six cultural dimensions to examine administrative and work values across different cultures; Schwartz's theory

^١ طالب دكتوراة - كلية التجارة - جامعة السويس

^٢ استاذ إدارة الإنتاج والعمليات - قسم ادارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

^٣ مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة المستقبل

(1992-2006) which involves seven cultural dimensions concerned with life values; Trompenaars and Hampden-Turner's theory (1994-1998) which focuses on understanding cultural diversity in the business environment through seven cultural dimensions; and The Globe Project (1993-2003) which is associated with culture and leadership, building on nine cultural dimensions. These theories, along with related critiques in the current literature, are discussed.

Keywords: Culture, National Culture, National Culture Theories, Hall's Theory, Inkeles and Levinson's Theory, Inglehart's Theory, Hofstede's Theory, Schwartz's Theory, Trompenaars and Hampden-Turner's Theory, The Globe Project.

١ - مقدمة

عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية أصبح البعد الثقافي شاغلاً رئيسياً للدول الكبرى والمتقدمة، حيث وجدت تلك الدول ان الثقافة هي إحدى الآليات التي يمكن من خلالها التنبؤ بسلوكيات الشعوب والتحكم بها. منذ ذلك الحين بدأ السباق بين الباحثين لدراسة وتحليل ذلك الشيء غير الملموس والمسمى بالثقافة الوطنية. كما أصبحت الثقافة الوطنية بعداً هاماً للشركات الدولية والمتعددة الجنسيات وذلك حتى تتمكن من الفهم والإدارة الجيدة للعاملين بها ذو الثقافات المختلفة، بالإضافة إلى القدرة على المنافسة في أسواق أخرى تختلف ثقافتها الوطنية عن ثقافة البيئة الأم التي ولدت بها الشركة.

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو التعرف على النظريات التي درست وتناولت مفهوم الثقافة الوطنية وذلك بعد مراجعة كافة الأدبيات التي تناولت ذلك المفهوم. في ضوء ذلك يتناول هذا البحث مفهوم الثقافة بشكل عام ومستوياتها، ثم مفهوم الثقافة الوطنية وأهميتها، بعد ذلك يتم التطرق إلى أهم النظريات المختلفة التي قامت بدراسة الثقافة الوطنية وذلك من خلال شرحها، شرح الابعاد المستخدمة، وعرض للانتقادات الموجهة لكل نظرية من تلك النظريات.

تكمن أهمية هذا البحث في مساعدة الباحثين في العلوم الادارية والاجتماعية من المهتمين والدارسين لموضوع الثقافة الوطنية في التعرف على أهم نظريات الثقافة الوطنية وفهم ابعادها والانتقادات الموجهة لكل نظرية، وذلك من خلال تجميع كافة النظريات والمواضيع ذات الصلة وعرضها.

٢ - ماهية الثقافة

١/٢ - مفهوم الثقافة

"تكتشف السمكة حاجتها إلى الماء فقط عندما تكون خارجه، ثقافتنا مثل الماء للأسماك، إنها تدعمنا، نحن نعيش و نتنفس من خلالها"

"A fish only discovers its need for water when it is no longer in it. Our own culture is like water to a fish. It sustains us. We live and breathe through it."

(Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 20)

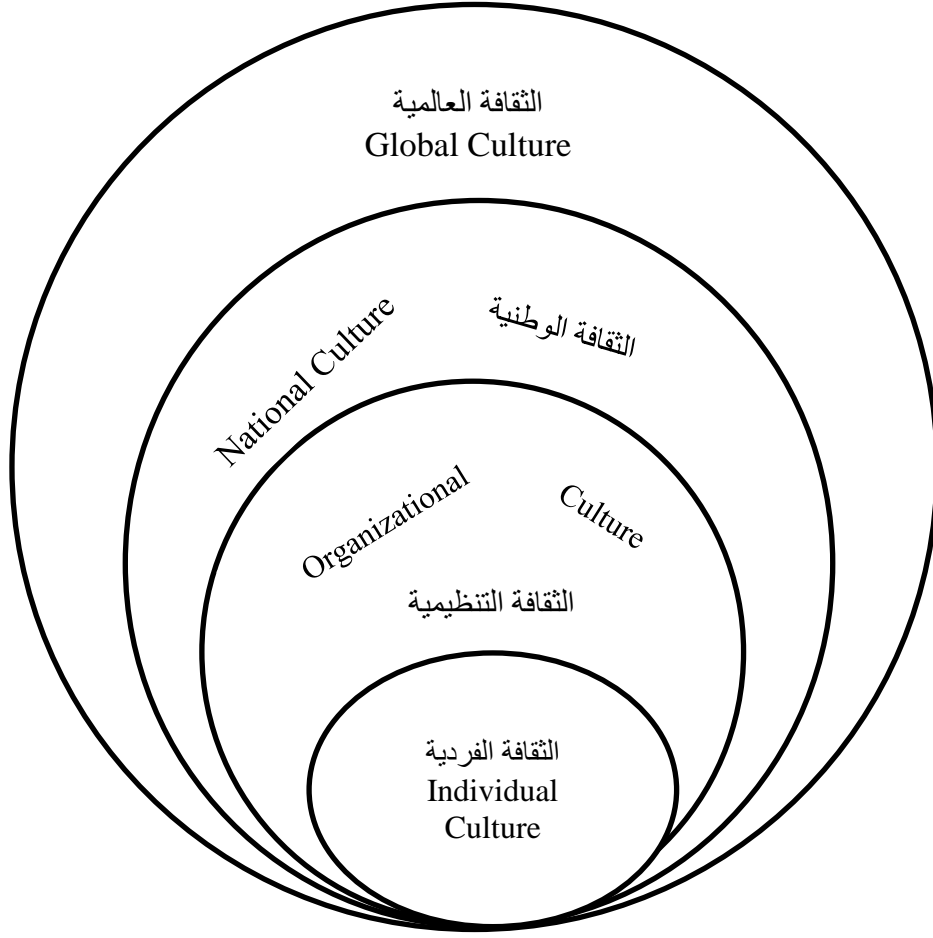
كلمة "ثقافة/Culture" في الأصل هي كلمة لاتينية تعني حراثة التربة، وفي معظم اللغات الغربية تشير الثقافة إلى الحضارة أو صقل العقل (Hofstede et. al, 2010). بدأ تناول مفهوم الثقافة في البداية في علوم الأنثروبولوجيا، حيث أشار علماء الأنثروبولوجيا إلى نوعين من الثقافة: أولاً: الثقافة العامة، والتي تتعلق بالسلوك البشري للشخص العاقل، ثانياً: الثقافة التفاضلية، والتي ترتبط بالخصائص السلوكية والاجتماعية لمجموعة سكانية معينة (Friedman, 1994).

يعتبر تايلور أول من عرّف الثقافة، حيث رآها "هذا الشيء المعقد الذي يشمل المعرفة، المعتقد، الفن، الأخلاق، القانون، العرف، وأي قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" (Tylor, 1871). كان هناك نقاش حول وضع تعريف عالمي للثقافة، وفي عام ١٩٥٢، وضع Kroeber and Kluckhohn أكثر من ١٦٠ تعريفاً لمصطلح "ثقافة" (Kroeber and Kluckhohn

(1952)، ومع ذلك، يرى الكثير من الباحثين أن الثقافة هي مجموعة من المعتقدات والقيم والأعراف والمواقف التي تميز مجموعة معينة من الناس (Hofstede, 1984; Latour, 1987; Kroeber and) (Kluckhohn, 1952; Clark, 1990; Lederach, 1996; Haukelid, 2008).

يعتقد (Geertz, 1973) أن الثقافة هي آلية للتحكم في السلوك البشري من خلال خطط ووصفات وقواعد ورموز وعلامات محددة لبرمجة البشر وتوجيههم لفعل معين وسلوكيات محددة. يعتبر (Ronen & Shenkar, 1985) الثقافة مزيجاً من التاريخ، المعتقدات، الأديان، الأخلاق، الفن، التعليم، والقانون الذي يؤثر على سلوك مجموعة من الناس. وينظر (Hall & Hall, 1989) إلى الثقافة على أنها نظام يوجه كل مناحي الحياة لمجموعة معينة من البشر من خلال اللغة وطريقة الحديث والتفضيلات وإرسال الرسائل ورواية القصص. ويرى (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) الثقافة على أنها سلوك لمجموعة من الأشخاص ممن لديهم فهم مشترك للأشياء، حيث يمكنهم ذلك من حل المشكلات والتوفيق بين المعضلات.

بينما يعرف (Hofstede et al., 2010) الثقافة، بأنها البرمجة العقلية التي تميز مجموعة من الناس عن مجموعة أخرى، وهذا يشمل أنماط التفكير والشعور والتصرف التي تبدأ بالأفراد منذ ولادتهم وتتضمن جوانب طبيعية من الحياة مثل التحية والأكل التعبير عن المشاعر أو إخفائها، وحتى الحفاظ على مسافة فاصلة بين الأفراد، وتلك القواعد غير المكتوبة التي تحكم السلوك الاجتماعي للأفراد. يرى (Adaba, 2017) أن مستويات الثقافة يمكن تصنيفها إلى أربعة مستويات. المستوى الأول: الثقافة العالمية، وهي السلوكيات المتعارف عليها على المستوى العالمي كحرية الرأي والتعبير، استخدام اللغة الإنجليزية. المستوى الثاني: الثقافة الوطنية، وهي مجموعة العادات، الأعراف، والمعتقدات التي تميز مجموعة من الناس عن غيرهم. المستوى الثالث: الثقافة التنظيمية، وهي السلوكيات والمعتقدات التي يؤمن بها العاملون داخل المنظمة. المستوى الرابع: الثقافة الفردية، وهي المعتقدات والسلوكيات الخاصة بالفرد نفسه، انظر الشكل رقم (1).



الشكل (١) مستويات Adaba للثقافة

Source: Adaba, G. B. (2017). *How national culture affects strategic alignment: an exploratory grounded theory investigation of subsidiaries of global telecommunications companies in Ghana*. Doctoral thesis, Birkbeck, University of London.

٢/٢ - الثقافة الوطنية

"في الفيزياء، بقدر ما نعلم، فإن المجرات التي ندرسها تخضع جميعها لنفس القوانين. هذا لا ينطبق إطلاقاً على مجتمعات البشر. يعمل كل عالم ثقافي وفقاً للديناميكية الداخلية الخاصة به، مبادئه الخاصة، وقوانينه الخاصة - المكتوبة وغير المكتوبة"

"In physics today, so far as we know, the galaxies that one studies are all controlled by the same laws. This is not entirely true of the worlds created by humans. Each cultural world operates according to its own internal dynamic, its own principles, and its own laws—written and unwritten."

(Hall & Hall, 1989: 3)

تعد الثقافة الوطنية من أهم القضايا الحديثة التي تحظى بأهتمام الكثير وخاصة من السياسيين والاقتصاديين. يمكن اعتبار الثقافة الوطنية إحدى المصطلحات الحديثة، وهو ما يجعل من الصعب الحصول على تعريف عالمي موحد لها. يدعي (Triandis, 1980) أن سبب وجود الكثير من التعريفات المختلفة للثقافة الوطنية في الأدبيات هو أن العلماء يميلون إلى إظهار وجهات نظرهم عن مجموعة معينة من الناس وفي وقت محدد.

يري (Beck & Moore, 1985; Bird et al., 1999) أن الثقافة الوطنية هي القيم والمعتقدات التي تؤثر على سلوك مجموعة من الناس، ويمكن أن تتوارثها الأجيال فهي قابلة للانتشار والتوريث. بينما يجادل (Jaeger, 1986; Hofstede, 1991) بأن الثقافة الوطنية هي البرمجة الذهنية/العقلية لمجموعة معينة من الناس والتي يتم مشاركتها فيما بينهم. ينظر (Newman & Nollen, 1996) إلى الثقافة الوطنية على أنها جوهر الموظفين لفهم عملهم وتوقعاتهم بشأن القرارات الإدارية. وبالمثل، يعتقد (Hampden-Turner & Trompenaars, 2020) أن الثقافة الوطنية هي الطريقة التي تدعم الثقافة التنظيمية من خلال تشكيل ثقافة القادة والمديرين، وأن الثقافة الوطنية هي التي تفسر الثقافة التنظيمية وقرارات القادة والموظفين (Schneider & Meyer, 1991). يري (Gerhart & Fang, 2005) أن الثقافة الوطنية تشير إلى تصرفات مجموعة معينة من البشر وتفكيرهم وقيمهم في بلد ما.

١/٢/٢ - أهمية الثقافة الوطنية

في عالم مليء بالصراعات والتحديات، وفي ظل العولمة والمنافسة الشرسة بين المنظمات كبيرة الحجم ومتعددة الجنسيات، وفي وجود آليات تكنولوجية متقدمة وسريعة التغير والتطوير. تعتبر الثقافة الوطنية للشعوب المختلفة كأحد أهم التحديات التي تواجهها المنظمات على مستوى الأعمال وتواجهها الدول على مستوى التنافسية والصراع. في الماضي تنافست المؤسسات داخل حدودها وداخل نفس الثقافة المشتركة بين أعضائها، اليوم تتسابق منظمات الأعمال على المستوى الدولي في أماكن تبعد الكثير عن موطنها الأصلي وتؤسس أعمالها من خلال أفراد ذو ثقافات مختلفة جزئياً عن ثقافة موطنها الأم، وتقدم منتجاتها وخدماتها إلى شرائح جديدة من العملاء ذو ثقافات مختلفة أيضاً (Pagell & Sheu, 2005). لم يتوقف الأمر على ذلك الحد بل شمل أيضاً حكومات الدول، فمنذ الحرب العالمية الثانية وأصبح الشاغل الأساسي للدول المتقدمة هو دراسة، قياس، وتحليل ثقافات الشعوب الأخرى (Eliot, 2010).

ترتبط الثقافة الوطنية بكافة الأبعاد الإدارية، ليس هذا فحسب بل إن فهم الثقافة الوطنية وتحديد آلية التعامل معها يعد أحد عناصر النجاح الهامة لأي منظمة. مع التوسع الكبير في حركة التجارة العالمية، واتجاه الشركات للمنافسة الدولية تبين أن كبار المديرين التنفيذيين يحتاجون إلى فهم أفضل لثقافة المديرين الإقليميين للمصانع والمرتبطة بالهياكل التشغيلية والبنية التحتية، والتي قد تختلف بشكل كبير عن ثقافة أعضاء الإدارة العليا (Hofstede, 1983). من المؤكد أن فهم الثقافة الوطنية يعتبر سبب رئيسي

لنجاح إدارة العمليات الدولية إذ أنها تؤثر على طريقة التواصل مع المديرين، والتي بدورها تؤثر على قراراتهم المتعلقة بإدخال منتج جديد، التنبؤ، الجداول الزمنية، وإدارة الجودة (Flaherty, 1996).

أكدت دراسة (Sweeney & Hardaker, 1994) أن الإدارة الكفاء والفعالة لتغيير الثقافة التنظيمية لا يمكن أن تتم دون الفهم الكامل للثقافة الوطنية، لأنه من الممكن تدمير التغيير الثقافي الذي تسعى الإدارة إليه في حالة الفهم الخاطئ للأعراف والتقاليد الوطنية، وفي حالة إدارة التغيير الثقافي للمنظمة بطريقة ناجحة فإن ذلك سوف يولد ميزة تنافسية للشركات متعددة الجنسيات، لذلك فهناك علاقة إيجابية بين الثقافة الوطنية وبناء المزايا التنافسية.

في هذا السياق، تبين أن هندسة نظم المعلومات وأنظمة المعلومات تتأثر أيضاً بالأبعاد الثقافية للدول، حيث أظهرت دراسة (Kummer et al., 2012) أن الاختلافات الثقافية بين الدول تؤثر على آلية تطوير النظم الاجتماعية التكنولوجية، حيث يمكن استخدام الثقافات الوطنية وتأثيراتها لجعل تصميم النظام أكثر استجابة وسهولة للمستخدم وموجه بطريقة محددة.

على صعيد التسويق الدولي، يتجلى الدور الهام للثقافة الوطنية، حيث أكدت دراسة (Steenkamp, 2001) أهمية الثقافة الوطنية كأساس تحليلي في أبحاث التسويق الدولية، حيث تهتم المنظمات الدولية بأبعاد الثقافة الوطنية، ويعود نجاح المنظمات الدولية ومتعددة الجنسيات بشكل كبير إلى الدراسة الدقيقة والتحليلية للثقافة الوطنية الخاصة بشعوب المناطق المستهدفة، أيضاً فإن الإستراتيجية التسويقية لا يمكن نجاحها بدون الفهم الكامل للثقافة التسويقية لأنها أحد العناصر الرئيسية التي تؤثر على قرارات المستهلك. كما أن القدرة على تحديد أبعاد الثقافة الوطنية وتحليلها تساعد في إنشاء أساس لفرضيات المستقبلية الهامة في التسويق الدولي والبحث عبر الثقافات (Smith et al., 1996). ويعتقد (Clark, 1990) أن قرارات المستهلكين تعكس الثقافة الوطنية للأمة التي هم جزء منها، لذلك، فإن مفهوم الثقافة الوطنية يساعد على تقديم تفسيرات تجاه سلوكيات صنع القرارات الخاصة بالمستهلكين.

أيضاً أظهرت دراسة (Petersen et al., 2015) دور الثقافة الوطنية في صنع القرار المالي للمستهلك. كما أنها أظهرت دور الثقافة الوطنية في تفسير القرارات المالية للمستهلكين، حيث أكدت أنه من المرجح أن يكون لدى المستهلكين من البلدان التي لديها مستويات عالية للتوجه طويل المدى إتجاه أكبر للدخار ومن المرجح أن يستجيبوا بشكل إيجابي لجهود التسويق التي تركز على طرق زيادة مدخراتهم مقارنة بالمستهلكين من البلدان ذات التوجه قصير المدى. أيضاً من المرجح أن يستخدم المستهلكون من البلدان ذات الدرجة المنخفضة لتجنب المجهول، العمليات الإئتمانية لإتمام مشترياتهم، ومن المرجح أن يستجيبوا بشكل إيجابي لجهود التسويق التي تركز على الترويج لزيادة استخدامهم للإئتمان مقارنة بالمستهلكين من البلدان ذات الدرجات العالية لتجنب المجهول.

٢/٢/٢ - نظريات الثقافة الوطنية

في أغسطس ١٩٤٥ دعا الدستور الخاص بمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) إلى تطوير فهم مشترك لجميع الثقافات في جميع أنحاء العالم من أجل دعم الأمن والاستقرار السياسي (Eliot, 2010). منذ ذلك الوقت بدأ السباق العلمي والبحثي في تحديد الآلية التي يمكن من خلالها تحديد ثقافات الشعوب، تحليلها، قياسها، والتعامل معها، وسعى العلماء جاهدين نحو وضع نظرياتهم الخاصة بالثقافة الوطنية.

١/٢/٢/٢ - نظرية هول Hall (١٩٦٦، ١٩٧٦)

اعتبر هول أن التواصل بين الأفراد هو قلب الثقافة، حيث أدعى أن الاتصال هو عملية تفاعلية بين الأفراد والتي يؤثر من خلالها على بعضهم البعض. يحتوي نموذج هول على بعدين هما: ثقافات عالية ومنخفضة المستوى، وثقافات أحادية اللون ومتعددة الألوان.

١/١/٢/٢/٢ - أبعاد نظرية هول

أعتمد هول على بعدين أساسيين لقياس الثقافة الوطنية وهم (Hall, 1966; Hall, 1976):

- ثقافات عالية ومنخفضة المستوى: يعتمد هذا البعد على طريقة إرسال الأشخاص واستلامهم للرسائل من خلال تواصلهم مع بعضهم البعض. حيث يري أن المجتمعات التي تمتلك ثقافات منخفضة المستوى هي المجتمعات التي تحتاج إلى رسالة واضحة وصريحة أثناء التواصل فيما بينهم كالولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا. في حين أن المجتمعات التي تتواصل من خلال الرسائل الضمنية هي مجتمعات تمتلك ثقافة عالية المستوى كاليابان والصين.
- ثقافات أحادية اللون ومتعددة الألوان: أعتبر هول أن المجتمعات أحادية اللون الثقافي هي المجتمعات التي تلتزم بالوقت، منظمة جيداً، تفعل شيئاً واحداً في وقت محدد، ودقيقة، على سبيل المثال، ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية. في حين أن المجتمعات المتعددة الألوان، هي التي تفضل المرونة في الوقت، يتحدثون أكثر مما يعملون، يقومون بأكثر من عمل في نفس الوقت دون التزام بخطة محددة أو وقت محدد، وغير ملتزمون، على سبيل المثال، العرب، أمريكا اللاتينية.

٢/١/٢/٢/٢ - نقد نظرية هول

يعتبر وجود بُعدين فقط أمر محدود للغاية وسطحي جداً لقياس ثقافة مجتمع ما نظراً لتجاهل العديد من الأبعاد الهامة الأخرى، كما لم يتم تحديد القيود والمحددات للنظرية. علاوة على ذلك، لم يتم تطبيق النظرية بطريقة تجريبية، فقد إكتفى هول بمجرد الشرح النظري لأبعاد النظرية (Cardon, 2008).

٢/٢/٢/٢ - نظرية إنكلييس وليفينسون Inkeles and Levinson (١٩٦٩)

أطلق عليها إنكيليس وليفينسون مصطلح "الشخصية الوطنية"، وهو معنى آخر للثقافة الوطنية. اقترحوا نموذجًا يعتمد على السمات النفسية للبالغين، حيث ركزوا على السمات الفردية، المستمرة، والظاهرية. في هذا السياق، حددوا ثلاثة أبعاد للشخصية الوطنية هم: العلاقة بالسلطة، مفهوم الذات، والمعضلات الأولية.

١/٢/٢/٢ - أبعاد نظرية إنكيليس وليفينسون

تتكون نظرية إنكيليس وليفينسون من ثلاثة أبعاد كالاتي (Inkeles and Levinson, 1969):

• العلاقة بالسلطة: يتناول هذا البعد طبيعة العلاقة بين أفراد الأسرة، العلاقة بين الفرد مع المجتمع، درجة الطبقية في المجتمع، ومستويات ودرجات النفوذ والسلطة وكيفية تعامل الأفراد معها.

• إدراك الذات: يشير هذا البعد إلى رفاهية الفرد ومدى إدراكه لمفهوم الذات، شعوره بقيمته في مجتمعه، واحترام ذاته واحترامه لذات الآخرين، كما يشمل إدراك الأفراد لمفهوم الذكورة والأنوثة.

• المعضلات الأولية: يشير هذا البعد إلى طرق تعامل الأفراد مع الخلافات والصراعات، طرق حلهم للمشكلات، وأساليب الإدارة والتأثير في الآخرين وفرض السيطرة.

٢/٢/٢/٢ - نقد نظرية إنكيليس وليفينسون

يري (Hofstede, 1983) أنهم فشلوا في قياس الشخصية الوطنية لأنهم لم يكن لديهم ما يكفي من المفاهيم النظرية، كما أوضح أن جميع الافتراضات التي اقترحوها كانت مبنية فقط على مراجعة البحوث النفسية والأنثروبولوجية. أيضاً يري (Clark, 1990) أن جميع الافتراضات حول الشخصية الوطنية قد تم تطويرها فقط من الناحية النظرية بعيداً تماماً عن المجال التجريبي أو التطبيقي.

٣/٢/٢/٢ - نظرية إنجلهارت Inglehart (١٩٧٧-٢٠٠٠)

يري إنجلهارت أن قيم الناس ومعتقداتهم تتغير بمرور الوقت، وأن التغيرات التكنولوجية والعلمية التي تغير الأساليب المعيشية تساعد على ذلك التغيير الثقافي. يؤيد ذلك (Aman & Jayroe, 2013) حيث أكدوا أن ثورات الربيع العربي التي بدأت نهاية عام ٢٠١٠، كانت نتيجة للتغير الثقافي للشعوب العربية التي تأثرت بما كان يتداول على مواقع التواصل الاجتماعي، والذي كان نتيجة للتطور التكنولوجي وكان في متناول جميع فئات المجتمع. في هذا السياق يشمل نموذج إنجلهارت على بعدين هما: بعد التقليدية مقابل العلمانية، وبعد النجاة مقابل التعبير عن الذات.

١/٣/٢/٢ - أبعاد نظرية إنجلهارت

بني إنجلهارت نظريته على بعدين وهم (Inglehart & Baker, 2000):

• التقليدية مقابل العلمانية: ويتعلق بالعلاقة بين الفرد والسلطة، حيث تضع المجتمعات الأكثر تقليدية أهمية أكبر للدين، الأسرة، العادات والتقاليد، على عكس المجتمعات العلمانية التي تهتم أكثر بالمادة والحقائق العلمية، الإعتماد أكثر على الذات، الإحترام الأكبر للقانون، والعدالة.

• النجاة مقابل التعبير عن الذات: يشير إلى العلاقة بين الفرد والدولة، حيث أن المجتمعات التي تهتم بالنجاة ترى أن أولويات الحياة والأبعاد الاقتصادية للأفراد أهم من التعبير عن الذات وحياة الرفاهية، وأن الإستقرار الأمني والسياسي أهم من حرية التعبير. في حين أن مجتمعات التعبير عن الذات تهتم أكثر بتحقيق الحرية الكاملة لأفرادها وتري أن التغيير يجب أن يشمل كافة جوانب الحياة وأنه أمر لا بد منه.

٢/٢/٢/٢- نقد نظرية إنجلهارت

على الرغم من أن نموذج إنجلهارت قدم دراسة عملية لأبعاد الثقافة الوطنية، كما أنها تعتبر أكبر دراسة في وقتها تناولت قيم ومعتقدات الشعوب، إلا أنها رأت أن التقدم التكنولوجي والأقتصادي هم العناصر الأساسية لتغيير الثقافة الوطنية ولذلك رأت أنهم أهم أبعاد يمكن قياس الثقافة الوطنية من خلالها، وذلك يعتبر تفسير مبسط وسطحي لقياس الثقافة الوطنية (Haller, 2002)، كما يعتقد (Davis & Davenport, 1999) بضعف صلاحية المقياس المستخدم نظراً لأن بناء عناصر المقياس لا تتعكس بشكل صحيح على الأبعاد الأساسية للمقياس.

٢/٢/٢/٢- نظرية هوفستد Hofstede (١٩٨٣-٢٠١٠)

يعتبر نموذج هوفستد لدراسة الثقافة الوطنية أحد أقوى النماذج التي قدمت دراسة تجريبية لأبعاد الثقافة الوطنية. بدأ هوفستد عام ١٩٨٣ بإجراء دراسة لتحليل الثقافة الوطنية للشعوب، شملت الدراسة أكثر من ١١٦٠٠٠ مفردة من العاملين بشركة IBM في ٧٢ دولة، وشمل نموذج هوفستد في ذلك الوقت ٤ أبعاد للثقافة الوطنية هم: مسافة القوة، تجنب المجهول، الفردية مقابل الجماعية، والذكورية مقابل الأنثوية (Hofstede, 1983).

في عام ٢٠٠١ بني هوفستد بعد خامس هو التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى (Hofstede, 2002). وبحلول عام ٢٠١٠ قدم (Hofstede et al., 2010) البعد السادس وهو التساهل مقابل التقيد.

٢/٢/٢/٢- أبعاد نظرية هوفستد

تتكون نظرية هوفستد من ستة أبعاد كالآتي (Hofstede, 2011):

• مسافة القوة: يشير هذا البعد إلى المدى الذي يقبل فيه الأفراد الأقل قوة في المنظمات والمؤسسات توزيع السلطة بشكل غير متساوي، بمعنى آخر فإنه يشير إلى درجة عدم المساواة في المجتمعات. وتتميز المجتمعات ذات المستويات المرتفعة لمسافة القوة بالآتي: إحترام السلطة

وتقدير مصادر القوة، طاعة الابناء وإحترام كبار السن، التسلسل الهرمي وعدم المساواه بين البشر، إحترام الاديان، التستر على الفضائح، والتفاوت الشديد في مستويات الدخل.

• تجنب المجهول/ عدم اليقين: تشير درجة تجنب المجهول إلى مدى شعور الأفراد بالارتياح / عدم الارتياح في المواقف الجديدة وغير المتوقعة. في الثقافات ذات المستوى العالي من تجنب المجهول، توجد قيود وقوانين صارمة وضوابط للسلوك ورفض للآراء المنحرفة، وتتميز المجتمعات ذات الدرجات المرتفعة لتجنب المجهول بالآتي: التعامل مع الأشياء الغامضة على أنها تهديد ويجب مكافحتها، ارتفاع الضغط والقلق، درجات أقل من الصحة النفسية والرفاهية، عدم التسامح مع الأشخاص المنحرفين وذوي الأفكارالشاذة، يُنظر إلى المواطنين على أنهم غير أكفاء تجاه السلطات، وتتميز ايضاً بالتصديق المطلق للمعتقدات.

• الفردية مقابل الجماعية: يرتبط هذا البُعد بدرجة الإستقلال بين الأفراد مقابل الإعتماد المتبادل علي بعضهم البعض. في المجتمعات ذات الثقافة الفردية يعتني الفرد بنفسه وبعائلته المباشرة، بينما في المجتمعات ذات الثقافة الجماعية، يتم دمج الناس في مجموعات قوية ومتماسكة وتعتبر الجماعة مصدر أمن وسلامة أفرادها، لا يقتصر ترابطهم ومصالحهم على الأسرة المباشرة فقط، بل يمتد ليشمل جميع أفراد الأسرة، مثل أبناء أعمام الأب بل والجد. وتتميز المجتمعات الجماعية بالآتي: غالباً ما يكون الأفراد ضمن قبائل تحميمهم مقابل ولائهم، الأصوات الانتخابية تحدد مسبقاً بواسطة الجماعة، الغرض من التعليم هو تعلم كيفية القيام بالعمل لا الفهم، وتكون العلاقات أهم من المهام.

• الذكورية مقابل الأنثوية: تشير الذكورية إلى البطولة، المواجهة، التحدي، والمكافآت مقابل النجاح، في حين تشير الأنثوية إلى تفضيل التعاون، التواضع، والاهتمام بالضعفاء. في المجتمعات الأكثر أنثوية، يتشارك الأفراد وجهات نظر متواضعة ورعاية على قدم المساواة مع الرجال. على العكس في المجتمعات الأكثر ذكورية، يكون الأفراد رجال ونساء أكثر حدة، تنافسية، وتحدي. وتتميز المجتمعات الذكورية بالآتي: الرجال والنساء حازمين وصارمين، الطموح، العمل أهم من الأسرة، الإعجاب بالقوي وإحترامه، البكاء فقط للفتايات، وقلة النساء في المناصب السياسية المنتخبة.

• التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى: يشير التوجه طويل وقصير المدى إلى إهتمام الأفراد فيما يتعلق بالمستقبل أو الحاضر أو الماضي. التوجه طويل الأجل يهتم بالتغيير والاستعداد المستمر للمستقبل، بينما يرتبط التوجه قصير المدى بالماضي وثقافته ومعتقداته. وتتميز المجتمعات ذات التوجه طويل المدى بالآتي: التضحية بالحاضر مقابل بناء المستقبل، التكيف مع الظروف، الأجتهد والمثابرة لتحقيق الأهداف، تفضيل الأستثمار وتوافر

مدخرات كبيرة وأموال متاحة للاستثمار، نمو اقتصادي سريع، يعزو الطلاب النجاح أو الفشل إلى جهده الشخصي لا إلى المحسوبة.

• التساهل مقابل التقيد: يسمي أيضاً بعد السعادة، حيث يشر التساهل إلى الإشباع المتوفر للرغبات البشرية الأساسية والطبيعية المتعلقة بالاستمتاع بالحياة والمتعة، ويشير التقيد إلى المجتمعات التي تتحكم في إشباع الاحتياجات والرغبات وتنظمها من خلال المعايير والأعراف الاجتماعية الصارمة. وتتميز المجتمعات عالية التقيد بالآتي: القليل من الناس سعداء، العجز في مواجهة الأحداث، مستويات منخفضة لحرية التعبير والترفيه، معدلات المواليد أعلى لدي غير المتعلمين، القليل من الأفراد يمارسون الرياضة، الصرامة في العلاقات بين الرجل والمرأة، احترام النظام والقانون في وجود رجال الشرطة فقط، تواجد أعداد كبيرة من رجال الشرطة باستمرار.

٢/٢/٢٠١٤ - نقد نظرية هوفستد

انتقدت العديد من الدراسات نموذج هوفستد (Shaiq, 2014; Dimitrov, 1994; Schwartz, 2002; McSweeney, 2011; et al., 2002) حيث يري (McSweeney, 2002) أنه نموذج غير شامل ويحتاج إلى المزيد من الأبعاد، إضافة إلى أن بناؤه قد تم بالإعتماد على البيانات التي تم تجميعها من شركة واحدة هي IBM ما يعني انحسار عينة الدراسة على فئة محددة من المجتمع وترك باقي الفئات. أيضاً اعتقد (McSweeney, 2002) أن الاستبيان الذي قام به هوفستد وإعتمد عليه كأداة للقياس غير مناسب لقياس تلك الأبعاد الثقافية بطريقة سليمة، وأن البيانات التي إعتمدت عليها دراسته قديمة إلى حد ما. قام (Hofstede, 2002) بالرد على تلك الإنتقادات، حيث أوضح أن تلك الإنتقادات تمت على نمودجه القديم الذي قُدم أول مرة عام ١٩٨٣، كما أوضح أن التحليل الثقافي يمكن أن يشمل أدوات أخرى بجانب قائمة الإستقصاء، أيضاً أوضح أن العينة التي قام بتجميعها من شركة واحدة وهي IBM تتكون من عينات طبقية بشكل غير عادي وشملت عدد كبير جداً من الموظفين يزيد عن ١١٦٠٠٠ مفردة في ٧٢ دولة، وراً على أن البيانات المستخدمة قديمة إلى حد ما، فقد برر ذلك بأن الثقافة الوطنية للشعوب بطيئة التغيير. بينما يري (Steenkamp, 2001) أنه من الصعوبة فهم مفردات دراسة هوفستد من خلال تلك التساؤلات التي شملتها قائمة الإستقصاء بنفس الطريقة من قبل مفردات العينة، وذلك لأن تلك المفردات كانت من ثقافات مختلفة، بالإضافة إلى أن (Schmitz & Weber, 2014) أكد أن إختبار صلاحية العينة التي إستخدمها هوفستد لشركة IBM جاء بمعدلات منخفضة.

٥/٢/٢ - نظرية شوارتز Schwartz (١٩٩٢-٢٠٠٦)

بنى شالوم شوارتز القيم النفسية العالمية التي تم تجميعها من عينات طلاب الجامعات والمُعلمين في ٧٣ دولة، من خلال دراساته التي قام بها أعوام ١٩٩٢، ١٩٩٤، ٢٠٠٦. حدد شوارتز سبعة أبعاد يتم على أساسها قياس وتحليل الثقافة الوطنية وهم: الاستقلالية الفكرية، الاستقلالية العاطفية، الاندماج، المساواة، التسلسل الهرمي، الانسجام، الإتيقان.

١/٥/٢/٢ - أبعاد نظرية شوارتز

أسس شوارتز نظريته على سبعة ابعاد كالاتي (Schwartz, 2006):

- **الاستقلالية الفكرية:** المجتمعات ذات ثقافة الاستقلالية الفكرية تشجع الأفراد على متابعة أفكارهم وتوجهاتهم الفكرية بشكل مستقل، ومن الأمثلة على القيم المهمة في مثل هذه الثقافات، الأفق الواسع والفضول والإبداع.
- **الاستقلالية العاطفية:** المجتمعات التي تفضل الإستقلالية العاطفية يرغب فيها الأفراد بالدخول في تجارب جديدة، مثيرة، ومتنوعة. يفضل الأفراد التجارب التي تؤثر إيجابياً على صحتهم النفسية، وتهتم تلك الثقافات بالمتعة والحياة المليئة بالإثارة.
- **الاندماج:** في الثقافات التي تركز على الاندماج، يُنظر إلى الناس على أنهم كيانات مدمجة ضمن الجماعات. أكثر إهتمام تلك المجتمعات هو العلاقات الاجتماعية من خلال التعرف على أحوال باقي الأفراد ضمن المجموعة، التشارك في أساليب وأنماط الحياة، السعي لتحقيق أهدافها المشتركة. تهتم ثقافات الاندماج بالحفاظ على الوضع الحالي والتقاليد، وتهتم تلك المجتمعات باحترام التقاليد، الأمن، والطاعة.
- **المساواة:** تشير إلى درجة اعتراف الأفراد بحقوق بعضهم البعض، وأنهم متساوون ومتشاركون في المصالح الأساسية. الأفراد في تلك المجتمعات يميلون إلى الالتزام بالتعاون، والشعور برفاهية الجميع، ويعملوا لصالح بعضهم البعض.
- **التسلسل الهرمي:** يعني التسلسل الهرمي، هرمية الأدوار لضمان السلوك والإدارة. في تلك المجتمعات يعتبر التوزيع غير المتكافئ للسلطة، الأدوار، والموارد شئ مشروع. يتم إعداد الأفراد لتقبل البناء الهرمي للأدوار وإعتباره أمر مسلم به، والامتثال للقواعد المرتبطة بأدوارهم. في تلك المجتمعات فإن الإعتبارات تكون للقوة الاجتماعية، السلطة، والثروة.
- **الإنسجام:** يشير الإنسجام إلى درجة التوافق مع العالم كما هو، ومحاولة الفهم والتقدير بدلاً من التغيير أو التوجيه أو الاستغلال.

• الإتيقان: هو إثبات الذات من خلال إتقان المهام وإتمامها بكفاءة عالية، والسعي إلى توجيه، وتغيير البيئة الطبيعية والاجتماعية لتحقيق أهداف جماعية أو شخصية. الإعتبارات هنا للنجاح، الطموح، الجرأة، والكفاءة، ويوضح الشكل التالي رقم (٢) أبعاد شوارتز للثقافة الوطنية.



شكل (٢) أبعاد شوارتز للثقافة الوطنية

Source: Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182.

٢/٢/٢/٢ - نقد نظرية شوارتز

في البداية تم بناء النموذج بشكل نظري، وتم تحديد أبعاده بشكل إفتراضي، ثم قامت الدراسة بإستخدام ذلك النموذج النظري الإفتراضي في المجال التطبيقي، لذلك قام (Steenkamp, 2001) بإنتقاد عناصر المقياس التي بنيت عليها النموذج مؤكداً أنه نموذج محدود النطاق. كما يري (Ng et al., 2007) أن نموذج شوارتز استخدم بيانات قديمة وأن عينة الدراسة لا تمثل مجتمع الدراسة.

٢/٢/٢/٢ - نظرية ترومبينارس وهامبدن تيرنر Trompenaars and Hampden-Turner (١٩٩٤-١٩٩٨)

قدم (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) نموذج لدراسة الثقافة الوطنية يشار اليه بنموذج تصنيف الكفاءة عبر الثقافات، يتكون النموذج من سبعة أبعاد ثقافية هم: العالمية مقابل الخصوصية، الفردية مقابل التشاركية، الحيادية مقابل العاطفية، المحددة مقابل المنتشرة، الإنجاز مقابل الانتساب، التسلسل مقابل التزامن، التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي. قامت دراستهم على عينة من ١٥٠٠ مدير موزعين على ٥٠ دولة، وتم قياس الاختلافات الثقافية بينهم في بيئة أعمالهم.

٢/٢/٢/٢ - أبعاد نظرية ترومبينارس وهامبدن تيرنر

تتكون نظرية ترومبينارس وهامبدن تيرنر من سبعة أبعاد كالاتي (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998):

• العالمية مقابل الخصوصية: في الثقافات العالمية يلتزم الناس عمومًا بالمعايير المتفق عليها عالمياً والعلاقات بينهم مبنية على القواعد المنصوص عليها في القوانين والقيم والالتزامات العامة، وتأتي القواعد دائماً قبل العلاقات الشخصية. من ناحية أخرى في ثقافات الخصوصية، تأتي العلاقات الشخصية دائماً قبل القواعد والقوانين العالمية، ويتم تحديد سلوك الأفراد من خلال الالتزامات الخاصة تجاه معارفه والمقربين له على سبيل المثال فإن الثقافة الوطنية لدول مثل سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، هي ثقافة عالمية. بينما في روسيا، والصين فإن ثقافتهم الوطنية ثقافة خاصة (Balan & Vreja, 2013).

• الفردية مقابل التشاركية: في الثقافات الفردية فإن الأفراد أكثر أهمية من المجموعة. يعتز الناس بالحرية الشخصية، المبادرة، القرار الفردي، المسؤولية، يكافئون بإنجاز الشخصي، ويهتم الأفراد بأنفسهم. في الثقافات التشاركية تعتبر المجموعة أكثر أهمية من الأفراد، في مقابل ولاء الأفراد توفر الجماعة لهم الأمان والمساعدة عند الحاجة، الانتماء إلى مجموعة معينة أهم من الحرية الشخصية والاستقلال الذاتي. على سبيل المثال فإن الثقافات الوطنية في كندا، ورومانيا ثقافات فردية، في حين أن دولاً أخرى مثل مصر، المكسيك، والهند فإن ثقافات الوطنية ثقافات تشاركية (Balan & Vreja, 2013).

• الحيادية مقابل العاطفية: يشير ذلك البعد إلى درجة ومدى التعبير عن المشاعر، في الثقافات الحيادية، يعتقد الناس بضرورة التحكم في عواطفهم، وإدارة أمورهم باستخدام العقل بدلاً من العاطفة وعدم إخبار الآخرين بمشاعره، حيث يقوم الأفراد بإدارة عواطفهم بصرامة، لا تتدخل المشاعر في العلاقات المهنية. من ناحية أخرى، في الثقافات العاطفية يُسمح للأشخاص بالتعبير تلقائياً عن مشاعرهم، السماح لهم بالتأثير العاطفي ولو جزئياً على قراراتهم، هناك انفتاح عاطفي للآخرين، وهناك استخدام للوسائل العاطفية أثناء التواصل مع بعضهم البعض. الثقافات الحيادية تظهر بوضوح في دول مثل ألمانيا، والسويد، في حين أن الثقافات العاطفية تتواجد في دول مثل إيطاليا، بولندا (Balan & Vreja, 2013).

• المحددة مقابل المنتشرة: يرتبط هذا البعد بالدرجة التي يتم بها إسناد المسؤولية بطريقة محددة أو بنطاق واسع. في الثقافة المحددة، يعتقد الناس أن حياتهم عبارة عن مجموعة من الأجزاء (جزء للعمل، جزء للأسرة، جزء للأصدقاء،...) والتي من الأفضل أن تظل منفصلة، يجب أن تكون التفاعلات بين الناس محددة جيداً. يكون إبقاء العلاقات الشخصية مع زملاء العمل بصورة منفصلة عن العلاقات المهنية بمعنى إمكانية إتمام العمل معاً بشكل جيد للغاية دون ضرورة لوجود علاقات شخصية جيدة. في الثقافة المنتشرة، يكون الناس أكثر شمولية، حيث ينظرون إلى الجوانب المختلفة لحياتهم كأجزاء تستمد معناها من المنظور الكلي، فكل عنصر مرتبط بجميع العناصر الأخرى، لأنه يُعتقد أن هذه العلاقات أكثر أهمية من الفرد. يُعتقد أن وجود علاقات شخصية جيدة مع زملاء العمل هو شرط أساسي للنجاح. الثقافات المحددة دول مثل، الولايات المتحدة الأمريكية، وسويسرا، بينما الثقافات المنتشرة مثل الأرجنتين، روسيا، والصين (Balan & Vreja, 2013).

• الإنجاز مقابل الإنتساب: في ثقافة الإنجاز، يُقيّم الناس على أدائهم وأفعالهم، تحدد مكانتهم الاجتماعية وفقاً لإنجازاتهم وإسهاماتهم، يميل الناس إلى التعرف على الأداء الجيد وتقييمه ومكافأته بشكل مناسب. في ثقافة الإنتساب، يستمد الناس مكانتهم من الثروة أو الأهل. لا يُقيّم الشخص بأفعاله أو إنجازاته، الألقاب مهمة في تلك الثقافات ويتم إستخدامها بإستمرار،

وتتسم بإظهار الاحترام للأشخاص ذوي السلطة والنفوذ. ثقافات الإنجاز مثل الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، وأستراليا، وثقافات الانتساب مثل فرنسا، وإيطاليا (Balan & Vreja, 2013).

• التسلسل مقابل التزامن: يشير هذا البعد إلى إدراك الناس للوقت وإدارته، في ثقافة الوقت المتسلسل، فإن الوقت متسلسل وغير مرن، يعتبر ترتيب الأحداث أمراً مهماً، وقيمة الوقت عالية فالوقت هو المال، وبالتالي فهي ثقافات ملتزمة بالمواعيد، وبالجدول الزمني للمهام. عكس الثقافة التزامنية، يرى الناس الماضي والحاضر والمستقبل على أنها فترات متشابكة، يميلون إلى العمل في عدة مشاريع في وقت واحد، ويتعاملون بمرونة مع الوقت، فليس من الضروري الالتزام بالمواعيد أو بالجدول الزمنية. دول ثقافات الوقت المتسلسل هي ألمانيا، وبريطانيا، ودول ثقافات الوقت المتزامن هي المكسيك، والأرجنتين (Balan & Vreja, 2013).

• التوجه الداخلي مقابل الخارجي: في الثقافة ذات التوجه الداخلي، يفكر الناس في الطبيعة على أنها آلية معقدة، ولكن يمكن التحكم فيها إذا كانت لديهم المعرفة والخبرة المناسبة، فالمعرفة هي القوة. يعتقد الأفراد في تلك الثقافة أن البشر لهم الحق في السيطرة على الطبيعة والتحكم بها، ويعمل الأفراد في فرق عمل داخل المنظمات. في الثقافة ذات التوجه الخارجي، يُنظر إلى الإنسان على أنه أحد عناصر الطبيعة، وبالتالي يجب أن يعيش في وئام مع الطبيعة، لذلك يعتقد الأفراد في تلك الثقافة بضرورة تكييف أنفسهم مع الظروف الخارجية والعمل مع بيئتهم لتحقيق أهدافهم.

٢/٢/٢/٢ - نقد نظرية ترومبينارس وهامبدن تيرنر

أكد (Hofstede, 1996) أن إطار عمل ترومبينارس وهامبدن تيرنر ذو منهجية رديئة، وغير صالح المحتوى، بالإضافة إلى أن أساليب جمع البيانات كانت سيئة للغاية. على الرغم من تعدد أبعاد النموذج إذ أنه يتكون من سبعة أبعاد وأدعي ترومبينارس وهامبدن تيرنر أنه نموذج مختلف وأكثر تماسكاً لتحليل الثقافة الوطنية، إلا أن (Patel, 2013) يعتقد أن ذلك النموذج لم يقدم أي إسهامات جديدة بل أنه بني بالاعتماد على أبعاد نموذج هوفستد. رداً على ذلك يرى (Hampden-Turner, & Trompenaars, 1997) أن أبعادهم الثقافية قد تتشابه من الناحية المفاهيمية مع أبعاد هوفستد ولكنها لا تتطابق معها. كما أنهم يروا صلاحية نموذجهم للإستخدام وأن تحديد النموذج المستخدم لدراسة الثقافة الوطنية يرجع للباحث وفقاً لرؤيته الخاصة وطبيعة مجتمع الدراسة.

٧/٢/٢/٢ - مشروع جلوب **Globe Project** (١٩٩٣: ٢٠٠٣)

يعد مشروع القيادة العالمية وفعالية السلوك التنظيمي - The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) دراسة فريدة من نوعها تمت في جميع المناطق الرئيسية في العالم، بما في ذلك منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث استهدف المشروع تصنيف العلاقات بين الثقافة المجتمعية والعمليات التنظيمية والقيادة. بشكل تجريبي تمت الدراسة من

عينة مكونة من أكثر من ١٧٠٠٠ مدير من ٦٢ دولة، وبمشاركة أكثر من ١٦٠ باحث. تكون النموذج من تسعة أبعاد ثقافية، وتم تصميمه بالإعتماد بشكل رئيسي على الأبعاد الثقافية لهوفستد (House et al., 2004). يتكون النموذج من تسعة أبعاد هم: الحزم، التوجه المستقبلي، التمايز بين الجنسين، تجنب المجهول، مسافة القوة، الجماعية المؤسسية، جماعية الفرق داخل المجموعة، توجيه الأداء، والتوجه الإنساني.

١/٧/٢/٢/٢ - أبعاد مشروع جلوب

أسس مشروع جلوب على تسعة أبعاد ثقافية كالآتي (House et al., 2004):

- الحزم: يشير إلى درجة الحزم، العدوانية، التصادم، الحدة بين أفراد المجتمع وداخل المؤسسة، وما إذا كان الأفراد والقيادات يتم تشجيعهم وتوجيههم نحو ذلك السلوك أو نحو السلوك غير العدواني غير الحازم.
- التوجه المستقبلي: يشير إلى درجة إهتمام الأفراد والمنظمات بالمستقبل من حيث الإدخار، الإستثمار، التخطيط وتأخير الإشباع الحالي للإحتياجات مقابل بناء مستقبل أفضل.
- التمايز بين الجنسين: يشير إلى مدى مساواة المجتمع بين الجنسين أو التمييز بينهما، مدى قيام المجتمع أو المنظمة بتقليل الاختلافات في الأدوار بين الجنسين أو التمييز بينهما.
- تجنب المجهول: يرتبط هذا البعد بطريقة تعامل الأفراد مع الأحداث الغامضة والأشياء التي يجهلون، وما هي القواعد والأوامر المفضلة، والتي يتم فيها التسامح مع الغموض في المجتمع، وإلى أي مدى مواجه الأفراد للمجهول بالإعتماد على الأعراف والممارسات البيروقراطية.
- مسافة القوة: يعكس مدى قبول المجتمع للسلطة والنفوذ ومنح الإمتيازات لأفراد معينة دون غيرهم.
- الجماعية المؤسسية: تشير الجماعية المؤسسية إلى الدرجة التي تشجع فيها المؤسسات الممارسات الجماعية، وفرق العمل، وتكافئ العمل الجماعي.
- جماعية الفرق داخل المجموعة: تشير الجماعية داخل المجموعة إلى المدى الذي يعبر فيه الأفراد عن الفخر والولاء لعائلاتهم وجماعتهم.
- توجيه الأداء: يشير إلى مدى تشجيع الأفراد نحو القيام بأداء متميز، إتقان العمل، تحسين الإنتاج، ومكافئة المتميزين والمتفوقين.
- التوجه الإنساني: يشير إلى درجة الإنصاف، الرحمة، الكرم، الإيثار، الرعاية، واللفظ مع الآخرين، ويشير إلى مدى إهتمام الأفراد وتشجيعهم علي نشر قيم ومبادئ الإنسانية وإحترامها.

يؤكد (Minkov & Hofstede, 2011) وجود أخطاء في منهجية الدراسة الخاصة بمشروع جلوب، كما يعتقدوا بأن الأسئلة التي تتكون منها أداة القياس معقدة بالدرجة التي يصعب على أفراد العينة فهمها وإجابتها بشكل صحيح يعكس حقيقة توجهاتهم، اختلفت نتائج دراسة جلوب مع نتائج دراسة هوفستد، إذ يري هوفستد أنه في حالة إختلاف نتائج مقياسيين يقيسوا نفس الشئ فذلك ببساطة لأن نموذج جلوب يقيس أشياء أخرى. كما أكدت دراسة (Schlosser et al., 2013) أن بُعد التوجه الإنساني يشوبه الكثير من الغموض والتناقض، حيث تري الدراسة أن بُعد التوجه الإنساني ليس مجرد مفهوم إيجابي أحادي البعد حول الاهتمام بالآخرين وإيثارهم. أيضاً رأيت الدراسة ضرورة التفريق بين التوجه الإنساني تجاه أعضاء الجماعة (العائلة، فريق العمل) والتوجه الإنساني تجاه أعضاء الجماعات الخارجية.

يوضح الجدول التالي رقم (١) نظريات الثقافة الوطنية التي تمت مناقشتها في هذا البحث، والتي حاولت دراسة الثقافة الوطنية من خلال وصف السلوك الوطني عبر مجموعة واسعة من الظواهر.

م	النظرية	التركيز	الأساس العلمي	الأبعاد	المحددات
١	هول (١٩٦٦)، (١٩٧٦)	التواصل.	تم تطويرها نظرياً.	١- ثقافات عالية ومنخفضة السياق. ٢- ثقافات أحادية اللون ومتعددة الألوان.	لا توجد منهجية واضحة وجمع البيانات شديد التبسيط، محدود النطاق، وغير تجريبي.
٢	إنكلييس وليفينسون (١٩٦٩)	السمات النفسية للبالغين.	الدراسات الانثروبولوجية والنفسية.	١- العلاقة بالسلطة ٢- إدراك الذات ٣- المعضلات الأولية	تم تطويره من الناحية النظرية بقليل من التحقق التجريبي.
٣	إنجلهـارت (١٩٧٧-٢٠٠٠)	العلم والتكنولوجيا.	بناء قائمة إستقصاء وإجراء عملية مسح شملت ٧٢ دولة.	١- بعد التقليدية مقابل العلمانية. ٢- بعد النجاة مقابل التعبير عن الذات.	شديد التبسيط ومحدود النطاق.
٤	هوفستد (١٩٨٣- (٢٠١٠)	القيم الإدارية والعمل.	بنيت على الأبحاث التي أجريت علي	١- مسافة القوة. ٢- تجنب المجهول.	عينة مركزية لشركة IBM، بيانات

<p>قديمة.</p>	<p>٣- الفردية مقابل الجماعية. ٤- الذكورية مقابل الأنثوية. ٥- التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى. ٦- التساهل مقابل التقيد.</p>	<p>موظفي شركة IBM في ٧٢ دولة.</p>			
<p>عينة لا تمثل المجتمع، ضعف ترابط الأبعاد، بيانات قديمة.</p>	<p>١- الأستقلالية الفكرية. ٢- الأستقلالية العاطفية. ٣- الإندماج. ٤- المساواة. ٥- التسلسل الهرمي. ٦- الإنسجام. ٧- الإتقان.</p>	<p>تم تطويرها نظرياً، ثم تم إستخدامها لدراسة الأبعاد الثقافية في ٧٣ دولة.</p>	<p>قيم الحياة المهمة.</p>	<p>شوارتز (١٩٩٢-٢٠٠٦)</p>	<p>٥</p>
<p>عينة لا تمثل المجتمع، ضعف الإعتمادية، وأبعاد كثيرة جداً، إسهامات ضعيفة للغاية.</p>	<p>١- العالمية مقابل الخصوصية. ٢- الفردية مقابل التشاركية. ٣- الحيادية مقابل العاطفية. ٤- المحددة مقابل المنتشرة. ٥- الإنجاز مقابل الإنتساب. ٦- التسلسل مقابل التزامن.</p>	<p>بنيت بالإعتماد على قاعدة بيانات تضم أكثر من ٣٠.٠٠٠ عينة تم جمعها من الاستبيانات المرسلة إلى المديرين في ٢٨ دولة.</p>	<p>فهم التنوع الثقافي في بيئة الأعمال.</p>	<p>ترومبين-ارس وهامبدن تيرنر (١٩٩٤-١٩٩٨)</p>	<p>٦</p>

	٧- التوجه الداخلي مقابل الخارجي.				
أبعاد كثيرة جداً، التشابه مع نماذج الثقافة الوطنية الأخرى، الخلط بين القيم والمعايير، ضعف تمثيل العينة.	١- الحزم. ٢- التوجه المستقبلي. ٣- التمايز بين الجنسين. ٤- تجنب المجهول. ٥- مسافة القوة. ٦- الجماعية المؤسسية. ٧- جماعية الفرق/ داخل المجموعة. ٨- توجيه الأداء. ٩- التوجه الإنساني.	بني بالاعتماد علي بحث استقصائي في ٦١ دولة بمشاركة العديد من الباحثين.	الثقافة والقيادة.	مشروع جلوب (١٩٩٣-٢٠٠٣)	٧

جدول رقم (١) نظريات الثقافة الوطنية

المصدر: من إعداد الباحث

٣ - الخلاصة

تناول ذلك البحث مراجعة كافة الأدبيات الخاصة بالثقافة الوطنية. بدأ البحث بالتعرف على جذور مفهوم الثقافة، والتعرف على مستوياتها. تم تسليط الضوء على مفهوم الثقافة الوطنية وخاصة النظريات المختلفة التي تناولت ذلك المفهوم منذ نشأته والتعرف على العناصر الخاصة بكل نظرية وأبعادها، بالإضافة إلى مراجعة الانتقادات الموجهة لكل نظرية.

تناول البحث سبعة نظريات للثقافة الوطنية بدأً بنظرية هول لعام ١٩٦٦، وختاماً بمشروع جلوب عام ٢٠٠٣. على الرغم من تميز بعض النظريات عن الأخرى، إلا أن النموذج النهائي لنظرية هوفستد لعام ٢٠١١ يعتبر أفضل نموذج لدراسة الثقافة الوطنية، وذلك لأن دراسته شملت أكبر عدد من البلدان بالإضافة أنها شملت العديد من الدول العربية، كما أن أبعاد النموذج تم تطويرها بشكل تجريبي وتم التحقق من صحتها ومن ثبات وصدق المقاييس المستخدمة من خلال تكرارها في العديد من الدراسات الأخرى من خلال الكثير من الباحثين والتي استخدمت أسئلة مماثلة مع مجموعات سكانية لدول مختلفة. لذلك يري (Clark, 1990) أن نظرية هوفستد هي أهم نظرية قُدمت لدراسة الثقافة الوطنية، وأنها الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية، والاجتماعية، والمحاسبية، كما أكد أن نموذج هوفستد هو الأساس الذي بُني عليه كافة النماذج الأخرى، وأن الأبعاد الثقافية في معظم النماذج الأخرى متشابهة إلى حد كبير مع أبعاد هوفستد إن لم تكن مكررة. وفقاً لمحرك البحث العلمي جوجل اسكولار فإن ما يزيد عن ٦٠٠٠ دراسة إستشهدت بنموذج (Hofstede, 2011).

قائمة المراجع

- Adaba, G. B. (2017). *How national culture affects strategic alignment: an exploratory grounded theory investigation of subsidiaries of global telecommunications companies in Ghana*. Doctoral thesis, Birkbeck, University of London.
- Aman, M. M., & Jayroe, T. J. (2013). ICT, Social Media, and the Arab Transition to Democracy: From Venting to Acting. *Digest of Middle East Studies*, 22(2), 317-347.
- Balan, S., & Vreja, L. O. (2013). The Trompenaars' seven-dimension cultural model and cultural orientations of Romanian students in management. In *Proceedings of the 7th International Management Conference "New Management for the New Economy"*, November 7th-8th, Bucharest, Romania.
- Beck, B. E., & Moore, L. F. (1985). Linking the host culture to organizational variables. *Organizational culture*, 335-354.
- Cardon, P. W. (2008). A critique of Hall's contexting model: A meta-analysis of literature on intercultural business and technical communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 22(4), 399-428.
- Clark, T. (1990). International marketing and national character: A review and proposal for an integrative theory. *Journal of marketing*, 54(4), 66-79.
- Davis, D. W., & Davenport, C. (1999). Assessing the validity of the postmaterialism index. *American Political Science Review*, 649-664.

- Dimitrov, K. (2014). Geert Hofstede et al's set of national cultural dimensions-popularity and criticisms. *Economic Alternatives*, 1(2) 30-60. Retrived from: <https://arxiv.org/pdf/1810.02621.pdf>. [Accessed 20 February 2021].
- Eliot, T.S. (2010). *Notes towards the definition of the culture*. [e-book]. London, UK: Faber and Faber. Retrived from: https://books.google.com/eg/books?id=BCY9our86_QC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. [Accessed 23 February 2021].
- Flaherty, M.T. (1996), *Global Operations Management*, McGraw-Hill.
- Franke, R. H., Hofstede, G., & Bond, M. H. (1991). Cultural roots of economic performance: A research notea. *Strategic management journal*, 12(S1), 165-173.
- Friedman, J. (1994). *Cultural identity and global process*. Sage.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971-986.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Anchor.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1989). *Understanding cultural differences*. Intercultural press.
- Haller, M. (2002). Theory and method in the comparative study of values: Critique and alternative to Inglehart. *European sociological review*, 18(2), 139-158.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). Response to geert hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2020). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Hachette UK.
- Haukelid, K. (2008). Theories of (safety) culture revisited—An anthropological approach. *Safety science*, 46(3), 413-426.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74.
- Hofstede, G. (1983). National cultures revisited. *Behavior Science Research*, 18(4), 285-305.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1984). National cultures and corporate cultures. *Communication Between Cultures*. Belmont.
- Hofstede, G. (1996). Riding the waves of commerce: A test of trompenaars“model” of national culture differences. *International journal of intercultural relations*, 20(2), 189-198.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human relations*, 55(11), 1355-1361.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Inglehart, R. (2000). Globalization and postmodern values. *Washington Quarterly*, 23(1), 215-228.

- Inkeles, A., & Levinson, D. J. (1969). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. *The handbook of social psychology*, 4, 418-506.
- Jaeger, A. M. (1986). Organization development and national culture: Where's the fit?. *Academy of Management Review*, 11(1), 178-190.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*, 47(1), viii, 223.
- Kummer, T. F., Leimeister, J. M., & Bick, M. (2012). On the importance of national culture for the design of information systems. *Business & Information Systems Engineering*, 4(6), 317-330.
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard university press.
- Lederach, J. P. (1996). *Preparing for peace: Conflict transformation across cultures*. Syracuse University Press.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of international business studies*, 27(4), 753-779.
- Ng, S., Lee, J. & Soutar, G.N. (2007), "Are Hofstede's and Schwartz's value frameworks congruent?", *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 2, pp. 164-180. <https://doi.org/10.1108/02651330710741802>
- Patel, T. (2013). *Cross-cultural management: A transactional approach*. Routledge.
- Petersen, J. A., Kushwaha, T., & Kumar, V. (2015). Marketing communication strategies and consumer financial decision making: The role of national culture. *Journal of Marketing*, 79(1), 44-63.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of management Review*, 10(3), 435-454.
- Schlosser, O., Frese, M., Heintze, A. M., Al-Najjar, M., Arciszewski, T., Besevegis, E., ... & Zhang, K. (2013). Humane orientation as a new cultural dimension of the globe project: A validation study of the globe scale and out-group humane orientation in 25 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(4), 535-551.
- Schmitz, L., & Weber, W. (2014). Are Hofstede's dimensions valid? A test for measurement invariance of uncertainty avoidance. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 13(22), 11-26.
- Schneider, S. C., & De Meyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic management journal*, 12(4), 307-320.
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of social issues*, 50(4), 19-45.
- Shaiq, H. M. A., Khalid, H. M. S., Akram, A., & Ali, B. (2011). Why not everybody loves Hofstede? What are the alternative approaches to study of culture. *European Journal of Business and Management*, 3(6), 101-111.
- Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of cross-cultural psychology*, 27(2), 231-264.

- Steenkamp, J. B. E. (2001). The role of national culture in international marketing research. *International Marketing Review*. Vol. 18 No. 1, 30-44. <https://doi.org/10.1108/02651330110381970>.
- Sweeney, E. P., & Hardaker, G. (1994). The importance of organizational and national culture. *European Business Review*. Vol. 94 No. 5, 3-14. <https://doi.org/10.1108/09555349410068830>.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom*. J. Murray. Retrieved from: https://books.google.com.eg/books?hl=en&lr=&id=RUMBAAAQAAJ&oi=fnd&pg=PA40&dq=Tylor,+1871&ots=X_r0dqLYjY&sig=gp8_W2Lv9XpJMEbBm5_xFj2wbCA&redir_esc=y#v=onepage&q=Tylor%2C%201871&f=false [Accessed 20 February 2021].
- Triandis, H. C. (1980). *Handbook of Cross-cultural Psychology: Triandis, HC and Heron, A., editors. Developmental psychology*. Allyn and Bacon.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of the Cultures: Understanding Diversity Cultural in Business*. McGraw-Hill.