



اسباب التباينات في الباراداييم الإداري

The reasons for the variation of management paradigms

العام الدراسي 2017-2018

فاروق حسين محمد

قسم : إدارة الاعمال كلية إدارة والاقتصاد

Cultural differences can impact in a number of ways:

- **Attitudes toward authority figures**
- **Gaps in language and meaning**
- **Approaches to problem solving**
- **Time sensitivity and sense of urgency**
- **Direct, indirect communication, or more subtle ways of handling problems**
- **inference rather than confrontation**
- **Biases based on gender, ethnicity, socio-economic background or religion.**

الاختلافات الثقافية يمكن أن تؤثر عن طريق عدد من الطرق:

المواقف تجاه شخصيات السلطة

الثغرات في اللغة والمعنى

آليات لحل المشكلات

حساسية الوقت والشعور بضرورة إنجاز العمل بسرعة ممكنة

الاتصال المباشر وغير المباشر، أو طرق أكثر دهاء لمعالجة المشاكل

الاستدلال بدلا من المواجهة

التحيزات القائمة على الجنس أو العرق أو الخلفية الاجتماعية -

الاقتصادية أو الدين.



د. عادل محمود الرشيد
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – قسم إدارة
الأعمال – جامعة اليرموك
المملكة الأردنية الهاشمية

Paradigm shift in contemporary management

Intercultural Management
Effective leadership for multicultural teams.

من اجل تغطية شاملة للموضوع حاول اجابة هذه الاسئلة

1. مفهوم الثقافة و علاقته بالإدارة ومفهومها و تطور علاقة الثقافة بالإدارة
2. أهمية هذه العلاقة بالنسبة للدول الاسلامية
3. العوامل الثقافية المؤثرة على الخصائص العامة للبراداييم الإداري الغربي المعاصر.
4. مدى إمكانية اعتماد الممارسة الإدارية التراثية الاسلامية، أساساً للممارسة الإدارية المعاصرة.
5. التجربة اليابانية في تحقيق المواءمة بين البراداييم الإداري والسياق الثقافي

إدارة الأزمات : يمكن تحديدها بأنها "طريقة إدارية لتجنب الطوارئ والتخطيط لما لا يمكن تجنبه وطريقة للتعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها، حتى يمكن تلطيف نتائجها المدمرة".

ينشأ عنها قلق وتوتر واضطراب في حياة الأفراد وفي الطريقة التي يدركون بها عالمهم وأنفسهم وشعورهم بقيمتهم الذاتية، وبقوتهم وبكيانهم الداخلي. فهي حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأي العام عن المؤسسة.

الإدارة بالازمة: تقوم الإدارة بافتعال الأزمات من لا شيء كأسلوب إداري تستخدمه الإدارة للتعامل مع بعض المشكلات الفعلية القائمة وفق برنامج زمني، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن ويحتاج هذا الأسلوب إلى مهارات خاصة ومعارف سلوكية معينة.

Management paradigm

In management, the paradigm can be viewed as a new idea, a certain concept of a managerial way of thinking and acting, an interpretation or a model of a specific comprehensive phenomenon. Paradigms are linked to given periods of time, they set out from concepts valid only for a limited period of time, and, therefore, are time dependent. A paradigm is based on a system of principles that create a corresponding way of thinking. The paradigm shift is defined as a change in the validity of old principles and the setting-up of new principles.

الباراداييم الاداري

وفي الإدارة، يمكن النظر إلى باراداييم على أنه فكرة جديدة، ومفهوم معين لطريقة إدارية للتفكير والعمل، أو تفسير أو نموذج لظاهرة شاملة محددة. وترتبط الباراداييم بفترات زمنية محددة، وهي مبينة من مفاهيم صالحة فقط لفترة محدودة من الوقت، وبالتالي، تعتمد على الوقت. ويستند الباراداييم إلى نظام من المبادئ التي تخلق طريقة التفكير المقابلة. ويعرف التحول الباراداييمي بأنه تغيير في مدى صحة المبادئ القديمة ووضع مبادئ جديدة.

تأثير الثقافة في تباين البراداييم الادارية

منذ نهاية السبعينات- برز البعد الثقافي بعداً مهماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، نظراً للدور الذي تؤديه الثقافة في تفسير تباين النماذج الإدارية والتنظيمية، من سياق لآخر، ومن بلد لآخر. يضاف إلى هذا دور البعد الثقافي في توضيح السبل الممكنة من الاستفادة من تجارب الآخرين ونماذجهم الإدارية والتنظيمية.



وطبقاً لوجهة النظر المعاصرة في الإدارة، تلعب الثقافة دوراً محورياً في تشكيل البراداييم الإداري، وفي جعله متميزاً عن غيره. (الرشيد، 2003)

Evolutionary Journey of Management Thought

	Scientific Management	Human Side Management	Ethics and Management	Spirituality in Management
Concern	Productivity, Cost	People Dimension	Good Governance	Environment Sustainability, Well Being of All
Influencing Discipline	Engineering and Economics	Psychology	Philosophy	Spirituality, Consciousness
Major Focus	Technical Side	Human side	Ethical Behavior	Spiritual Side
Illustrative Tools	Time and Motion Studies	MBO, Blake and Mouton Grid	Management by Higher Objectives	Higher Order Purpose of Existence (HOPE)

Culture Definition

- ❖ اصلها من كلمة لاتينية (كولتورا) وتعني: (التهديب، العناية، التربية ثم **الاستزراع** و النمو)
- ❖ **Horticulture Agriculture**
- ❖ شيشرون (الفيلسوف الروماني) عرف الفلسفة بانها **فلاحة** العقل
- ❖ استخدم هذا المصطلح لوحدها لاول وليس بشكل مركب مرة من قبل فولتير
- ❖ وفي نهاية قرن 19 و للفنرسيين دور بارز في تطوير هذه الكلمة و اصبحت تخص المجموعة Folk و ليست الافراد
- ❖ انها تعني ثلاث كلمات
- ❖ ادوارد تايلور : ذلك المركب المعقد المكون من الاعتقاد ، الدين، الادب ، الفن ، الصناعة، التقاليد و العادات
- ❖ **Anthropology** مدارس علم الانسان
- ❖ المدرسة الالمانية : تنظر الى الثقافة نظرة مادية
- ❖ المدرسة الامريكية : تنظر الى الثقافة نظرة غير مادية
- ❖ الحضارة هي الجانب المادي للثقافة

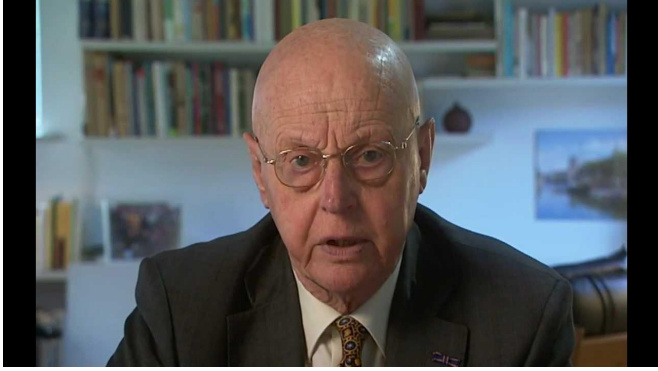
الثقافة المرئية والغير المرئية

ولتمييز بين الثقافة المرئية والغير المرئية اقترح الكاتب بروكس بيترسون -مؤلف كتاب الذكاء الثقافي- يصور الثقافة كأنها جبل جليدي، فالجزء الظاهر من الجبل فوق سطح الماء يمثل عناصر الثقافة المرئية والتي يمكن احساسها بالحواس الخمس لدينا وتشمل: الغذاء، الأزياء، اللغة، الألعاب، الفن، والموسيقى، والأعياد. ويمثل الجزء المغمور تحت سطح الماء من جبل الجليد والغير ظاهر الثقافة الغير مرئية -العميقة-، وتشمل: المعتقدات المشتركة، المواقف والقواعد والآراء والتوقعات، والقيم .





تعريف الثقافة



الباحث الهولندي الشهير جيرت
هوفستيد

Culture is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another.

— Geert Hofstede —

تعريف الثقافة

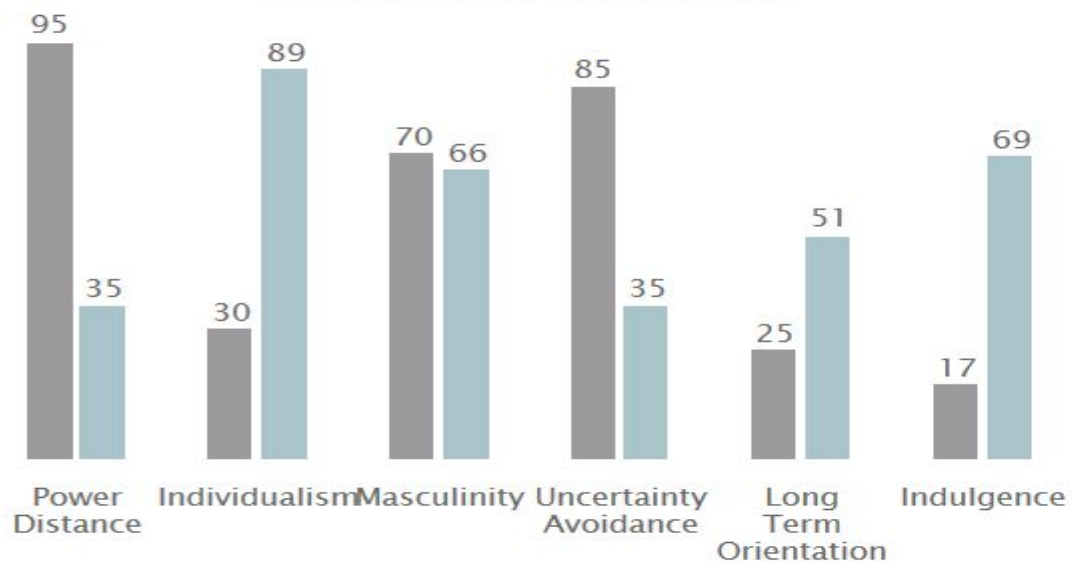
وفي السياق الإداري، بأنها
برمجة جماعية للذهنية التي تميز
أفراد مجتمع ما عن غيره.
(جيرت هفستيد، 1980)

•

The Hofstede's Dimension

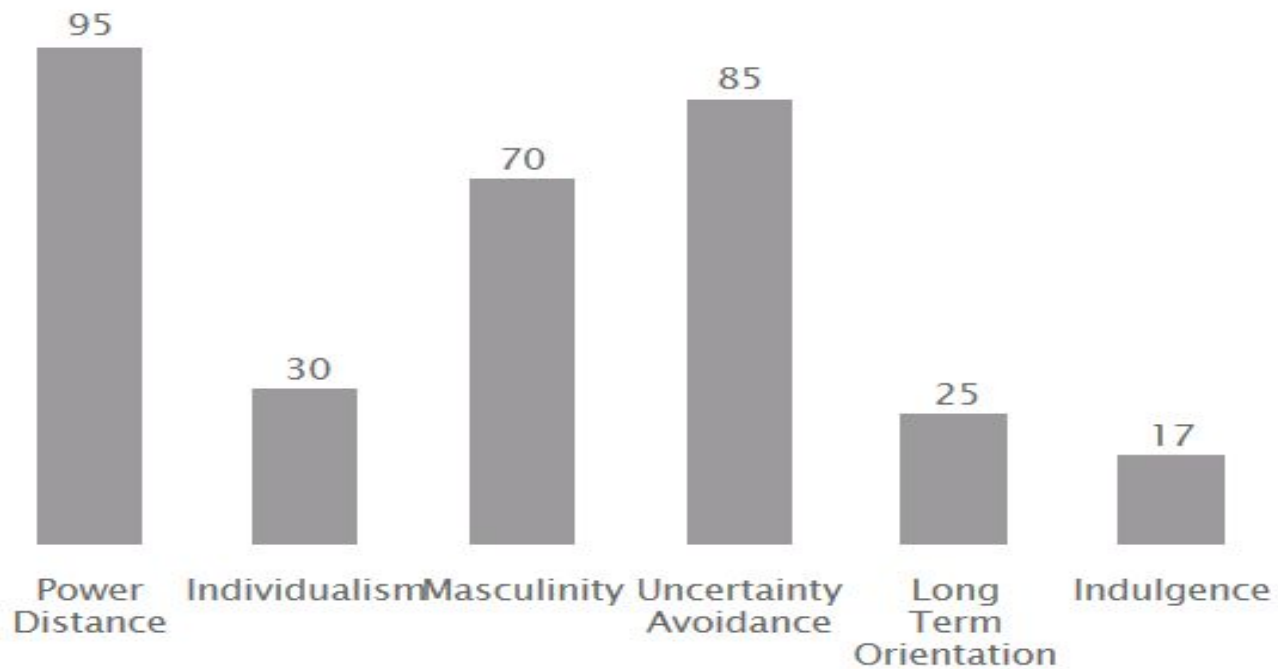
1. **Power Distance:** مسافة السلطة
2. **Individualism vs. Collectivism:** الفردية مقابل الجماعية
3. **Masculinity vs. Femininity:** الذكورة مقابل الأنوثة
4. **Uncertainty Avoidance:** تجنب عدم اليقين
5. **Long-term vs. Short-term Orientation:** التوجه على المدى الطويل مقابل قصيرة الأجل
6. **Indulgence versus Restraint:** التساهل مقابل ضبط النفس

Iraq*
in comparison with United Kingdom



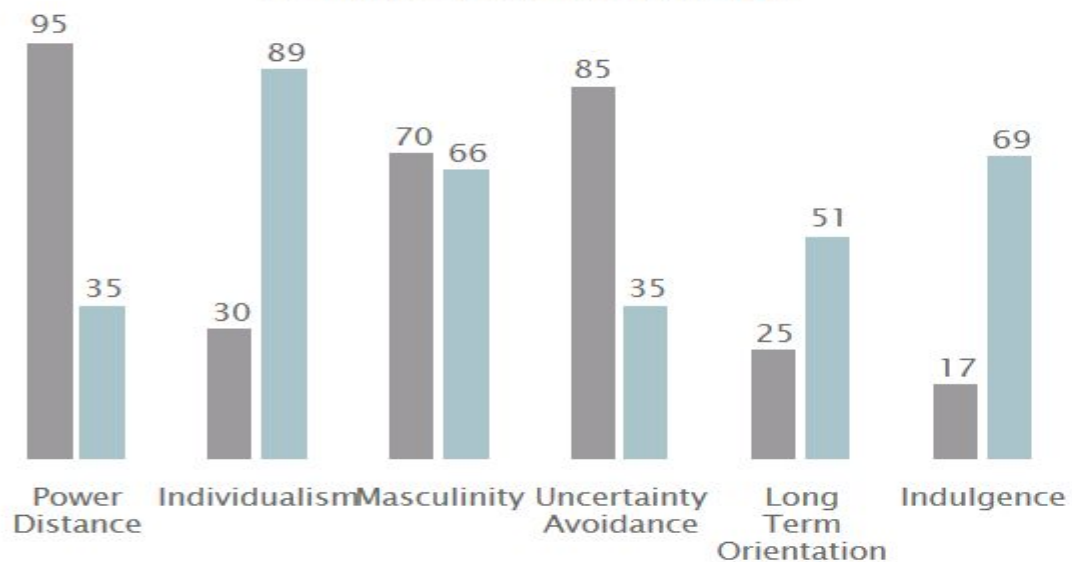
■ Iraq* ■ United Kingdom

Iraq*



■ Iraq*

Iraq*
in comparison with United Kingdom



■ Iraq* ■ United Kingdom

نظرية جيرت هوفستد للأبعاد الثقافية

الأول / مؤشر مسافة السلطة: هو المسافة من السلطة ويكمن في قبول أعضاء المجتمع الأقل سلطة للأعضاء الأكثر سلطة. ويقاس هذا البعد من مستوى توزيع السلطة في ثقافة معينة، وكيف يرى أعضائها المساواة وانطباعهم عن الشكل الهرمي.

تأثير (مسافة السلطة) على باراداييم الادارة و الرقابة

اولا: مسافة السلطة Power distance: هي مدى قبول وتوقع التوزيع الغير العادل للسلطة من قبل المرؤسين.

مسافة السلطة المنخفضة	مسافة السلطة العالية
ترسخ فكرة الاستقلالية منذ الطفولة	ترسخ فكرة احترام الكبير منذ الطفولة
الهيكل التنظيمي مسطح وحتى اذا كان هرمي فقواعد اللعبة وتوزيع الادوار قابلة للتغيير	الهيكل التنظيمي هرمي و السلطة تتمركز في الجزء العلوي من الهرم
الرغبة في اللامركزية	الرغبة في المركزية
الجميع يشارك في صنع القرار	المرؤسون ينتظرون الاوامر من قمة الهرم
سهولة تبادل التغذية الراجعة بين الرؤساء و المرؤوسين	صعوبة تبادل التغذية الراجعة بين الرؤساء و المرؤوسين
عدد قليل من المراقبين	عدد كبير من المراقبين
الاصلاحات تتم بالتدريج و التطور Evolution	الاصلاحات تتم بالانقلابات و الثورات Revolutions
الامثلة: الدول الاوربية	الامثلة: معظم الدول الاسلامية

نظرية جيرت هوفستد للأبعاد الثقافية

الثاني/الفردية مقابل الجماعية: "مدى اندماج الأفراد في المجموعات". في المجتمعات الفردية، ينصب التركيز على الإنجازات الشخصية وحقوق الأفراد. ومن المتوقع أن يقوم الأشخاص بالدفاع عن حقوقهم وحقوق أسرهم واختيار انتماءاتهم. وفي المقابل، في المجتمعات الجماعية، يتصرف الأفراد في الغالب كأعضاء في مجموعة أو منظمة متماسكة ومستمرة مدى الحياة.

Individualism الفردية	Collectivism الجماعية
تفضل استخدام كلمة أنا	تفضل استخدام كلمة نحن
تصنف الناس حسب ذاته و شخصيته	تصنف الناس حسب الجماعات و الطوائف
المنافسة بين الافراد	المنافسة بين الفئات والجماعات
التركيز على انجاز العمل و المهمة قبل العلاقات	التركيز على العلاقات قبل المهمة
يستخدمون سوشيال ميديا للبحث عن الحقائق	يستخدمون سوشيال ميديا للبحث عن العلاقات
مجال واسع لحرية التعبير و التسامح	مجال ضيق لحرية التعبير و التسامح
الامثلة: الدول الاوربية	الامثلة : الدول الاسلامية

نظرية جيرت هوفستد للأبعاد الثقافية

الثالث/مؤشر تجنب عدم اليقين: هذا البعد يقيس كيف تتعامل المجتمعات مع حالات الغموض وعدم اليقين والأحداث غير المتوقعة والقلق من التغيير. المؤشر المرتفع يدل أن المجتمع أقل تسامحاً في التغيير ويميل إلى تحويل القلق حول المجهول من خلال خلق قواعد ولوائح ولقوانين صارمة وبيروقراطية. وفي المجتمعات ذات مؤشر منخفض تكون أكثر انفتاحاً للتغيير، والقواعد والقوانين والمبادئ تكون بالصيغة التوجيهية وأكثر مرونة.

<p style="text-align: center;">مجتمع يتجنب الالايقين Uncertainty Avoidance</p>	<p style="text-align: center;">مجتمع يقبل بالالايقين</p>
<p>يعتبر حالات الغموض و الالايقين كتهديدات و يحاول تجنبها</p>	<p>يقبل حالات الغموض و الالايقين كماهي</p>
<p style="text-align: center;">نسبة التوتر و القلق عالية</p>	<p style="text-align: center;">نسبة التوتر و القلق منخفضة</p>
<p>يحتاجون لاصدار الكثير من التشريعات و التعليمات لضمان تسيير الامور بشكل صحيح</p>	<p>لا يحتاجون لاصدار الكثير من التشريعات و التعليمات</p>
<p>يبقون في وظائفهم لفترات طويلة</p>	<p>يغيرون وظائفهم بسهولة</p>
<p>يحذرون من وجود الافكار المختلفة و التغيير</p>	<p>يرتاحون و يقبلون الافكار المختلفة</p>
<p>يتبنون التكنولوجيا الحديثة بصعوبة</p>	<p>يتبنون التكنولوجيا الحديثة بسهولة</p>
<p style="text-align: center;">الامثلة : الدول الاسلامية</p>	<p style="text-align: center;">الامثلة: الدول الاوربية</p>

نظرية جيرت هوفستد للأبعاد الثقافية

الرابع/الذكورة مقابل الأنوثة: يقيس المؤشر مستوى شيوع القوالب النمطية لفكر الذكر مثل القيم والثقة والطاقة والطموح والمادية، في مقابل شيوع الصور النمطية الأنثوية مثل التركيز على العلاقات بالآخرين والانتماء وتقديم التنازلات والتعايش بدل المواجهات. درجات المؤشر العالية في مقياس الذكورة تظهر عموماً خلافات أكثر وضوحاً بين الجنسين وتميل إلى أن تكون أكثر قدرة على المنافسة والطموح. في المقابل المؤشر بدرجة منخفضة فإن الفروق تكون أقل بين الجنسين والقيمة الأكبر لبناء العلاقات على حساب المنجزات.

<p>المجتمع الانثوي (فيمنست)</p> <p>Femininity</p>	<p>المجتمع الذكوري (ماسكولينييتي)</p> <p>Masculinity</p>
خلق حالة توازن بين العمل و العلاقات الاسرية	إهمال العائلة و الاسرة بمبرر العمل
الاب والام يتعاملون مع الحقائق و العواطف	يختص الاب بشؤون الحقائق و الام بالعواطف
يمكن الولد و البنت يبكيان و لكن لا يقتلان	الولد لا يبكي و البنت تبكي و لكن الولد يقاتل و البنت لا تقاتل
ممارسة الجنس وسيلة لتعزيز العلاقة الزوجية	العلاقة الزوجية وسيلة لممارسة الجنس
في الممارسة الدينية يتم التركيز على بني البشر	في الممارسة الدينية يتم التركيز على عظمة الله
توضع وقت التمتع و مدة الاجازات بجانب مبلغ الرواتب	تعطى الاولوية فقط لمقدار الرواتب
الامثلة: الدول الاوربية	الامثلة : الدول الاسلامية

نظرية جيرت هوفستد للأبعاد الثقافية

الخامس مؤشر التوجه الزمني (المدى الطويل ضد المدى القصير) : يصف هذا المؤشر الأفق الزمني للمجتمع. المؤشر المنخفض يعني أن توجهه الزمني ميال نحو المدى القصير وبالتالي ثقافته موجهة وتعطي قيمة للأساليب التقليدية، والسلطة تأخذ دور في بناء علاقته وميال إلى التعميم ويغفل عن الحاجز الزمني ويرتبط عنده الماضي بالحاضر ، وتصورات ما يمكن القيام به اليوم يمكن أن يكون غدا. أما المؤشر المرتفع فيدل على التوجه بالمدى الطويل وهو يعظم قيمة الزمن والوقت وميال إلى الخطية والتحديد وينظر إلى المستقبل بدلا من الحاضر أو الماضي ويعطي اعتبار وقيمة للدافعية والحوافز والمكافآت.

نظرية جيرت هوفستد للأبعاد الثقافية

السادس مؤشر تساهل مقابل ضبط النفس (إظهار السرور والبهجة في مقابل تقييدها) يقيس هذا المؤشر قدرة الثقافة لتلبية الاحتياجات الفورية والرغبات الشخصية لأعضائها ومكانة التعبير عن (السرور والترفيه والمتعة والفرح بين الحاجة والضرورة) أو كونها رفاهية لا يلقي لها المجتمع بالا ، ارتفاع المؤشر يدل على تقدير المجتمع للنجاح والاحتفاء به وتقدير الاحتياجات الشخصية والجدارة ، وانخفاض المؤشر يدل على المعايير الاجتماعية الصارمة التي يتم بموجبها تنظيم إشباع الدوافع وتثبيطها.



و مرحبا بتعليقاتكم وأسئلتكم