



الجمهورية اليمنية

جامعة صنعاء

كلية التجارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

وحده الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

## أثر بيئة الثقافة الاجتماعية على أداء المدير الدولي

(دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية الخدمية غير الربحية العاملة في الجمهورية اليمنية)

دراسة مقدمة كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

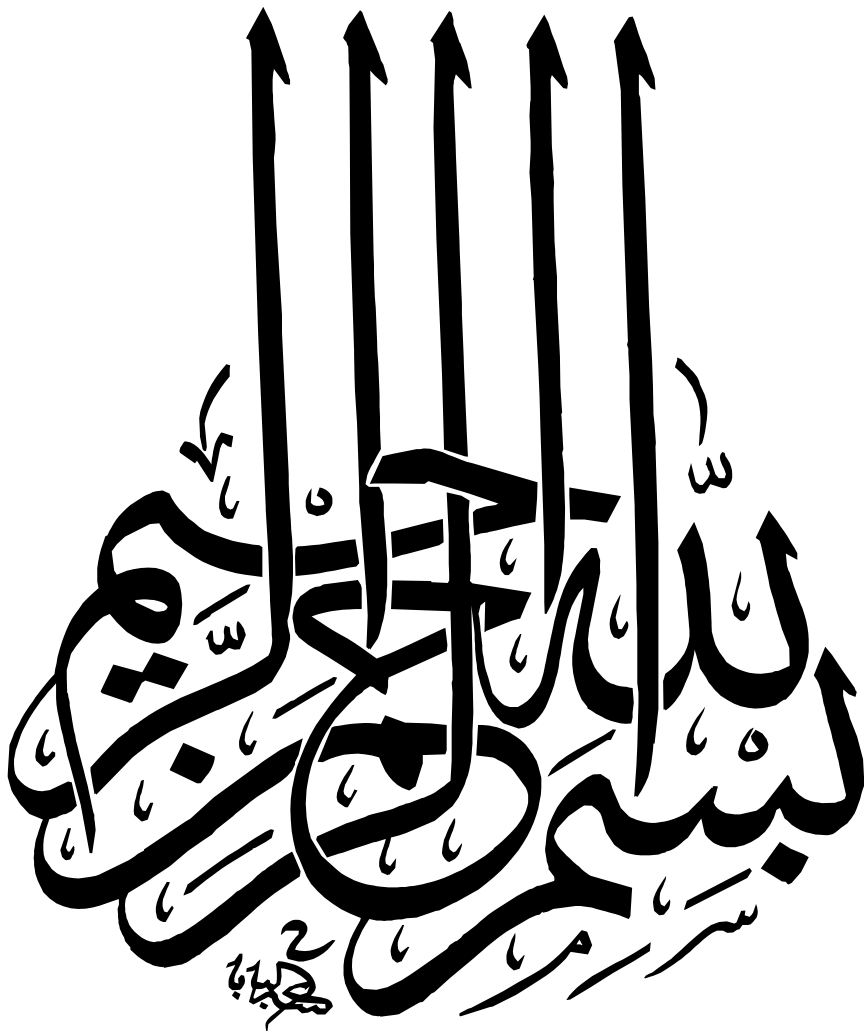
إشراف

أ.د. م. / فضل المحمودي

إعداد الباحث

رياض أحمد عبد الغني عقلان

صنعاء 2021م



﴿وَأَشْرَقَتِ الْأَرْضُ بِنُورِ

رَبِّهَا وَوُضِعَ الْكِتَابُ

وَجِئِيَءَ بِالنَّبِيِّينَ وَالشُّهَدَاءِ وَقُضِيَ

بَيْنَهُم بِالْحَقِّ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿٦٩﴾

[الزُّمَر: 69]

# الأهملاء

إلى كل من بادر بعمل الخير، إلى كل من أنام الظلام أينما كان وكرس وقته وجهده في سبيل العلم .

إلى والدي، الجبل الشامخ، الذي رفعنا وعلمنا الاجتهاد، والصبر، والكفاح .

إلى أمي، شجرة البن العطرة العتيدة، موسوعي المفضلة، رفيقة الروح التي ألهمتني العطاء والحب .

إلى زوجتي، وأولادي،

إلى أشقائي، ، ، ، ، ،

إلى كل من دعمني وساندني . .

إلى كل ما أعاق طريقي وجعلني أقوى وأكثر إصراراً .

جميعاً . . أهدىكم هذا العمل المتواضع

الباحث

# شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل الممنوع بالاحترام والعرفان إلى الصرح العلمي الكبير، الذي قضيت فيه أياماً نقية ومميزة، جامعة صنعاء، وإلى كل منتسبيها، موظفين وأكاديميين وطلاب . . لهم مني كل الشكر والعرفان .

والشكر إلى أستاذي القدير، الأستاذ الدكتور فضل المحمودي، على تكريمه علينا بعلمه وأخلاقه ونصحه، فله مني جزيل الشكر والعرفان .

وإلى والدي، الذي لظالماً لجأت إليه فلا يمل ولا يكل من مساعدتي، فكان الصديق قبل الأب .

وإلى كل من ساندني ودعمني وشجعني . . .

وإلى جميع زملائي في مرحلتي العلمية هذه . . . لهم مني جزيل الشكر والتقدير .

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	البسمة
ج	الآية القرآنية
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
الفصل الأول- الإطار العام والدراسات السابقة	
2	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	نموذج الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
10	منهجية الدراسة

الصفحة	الموضوع
10	مصطلحات الدراسة
13	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
25	المبحث الأول: بيئة الثقافة الاجتماعية
58	المبحث الثاني: أداء المديرين بالمنظمات الدولية
81	المبحث الثالث: الثقافة الاجتماعية وأداء المديرين بالمنظمات الدولية
<b>الفصل الثالث - أساليب وإجراءات الدراسة</b>	
85	مجتمع وعينة الدراسة
86	أدوات الدراسة
86	اختبارات صدق وثبات الأداة
90	ثبات أداة الدراسة
91	الأساليب الإحصائية
<b>الفصل الرابع - تحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
92	المبحث الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
95	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة
105	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
<b>الفصل الخامس أهم نتائج وتوصيات الدراسة</b>	
127	الاستنتاجات
129	التوصيات

الصفحة	الموضوع
130	المقترحات
131	المراجع
134	الملاحق
164	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية



## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
57	أبعاد بيئة الثقافة الاجتماعية بحسب التسلسل الزمني للدراسات	1
79	أبعاد أداء المديرين بحسب التسلسل الزمني للدراسات	2
85	أبعاد متغيرات الدراسة وعدد فقرات كل بُعد وأرقامها في الاستبانة	3
88	معاملات الارتباط لبيرسون بين معدل كل فقرة والمعدل الكلي للبُعد	4
90	قيمة ثبات أداة الدراسة باستخدام	5
93	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	6
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد السلطة	7
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تجنب المجهول	8
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الذكورية	9
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الفردية	10
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الاهتمام بالحاضر	11
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التغيير	12
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة الاجتماعية	13
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفاءة	14
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الفاعلية	15
105	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداء المديرين	16
106	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين	17
107	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد السلطة والثروة على أداء المديرين	18
108	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد تجنب المجهول على أداء المديرين	19
110	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الذكورية على أداء المديرين	20
111	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد الفردية على أداء المديرين	21
112	جدول رقم (22) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد الحاضر على أداء المديرين	22
114	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد التغيير على أداء المديرين	23

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
115	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المتغير المستقل: الثقافة الاجتماعية مجتمعة على المتغير التابع (أداء العاملين)	24
116	نتيجة اختبار (T - test) وفقا لدلالة الفروق بين متوسطات العينة وفقا لمتغير النوع	25
118	نتيجة اختبار (ONE WAY ANOVA) وفقا لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنسية	26

## قائمة الأشكال

الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة	1
25	بيئة الإنسان في شموليتها	2
49	مقياس بعد القوة	3
49	مقياس بعد تجنب الغموض	4
50	مقياس بعد الفردية	5
50	مقياس بعد الذكورة	6
72	توضيح أداء المديرين	7
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	8
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنسية	9
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	11

## المخلص

أثر بيئة الثقافة الاجتماعية على أداء المدير الدولي في المنظمات الدولية العاملة في اليمن

الباحث: رياض أحمد عبدالغني عقلان المشرف: أ. م. د/ فضل محمد المحمودي

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر بيئة الثقافة الاجتماعية على أداء المدير الدولي في المنظمات الدولية العاملة في اليمن، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة بالمديرين العاملين بالمنظمات الدولية العاملة في اليمن، والذي بلغ عددهم (69) مدير ومديرة، وبلغت عينة الدراسة ( 45 ) مدير ومديرة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. وقد كانت الفرضية الرئيسة للدراسة لا يوجد أثر لأبعاد الثقافة الاجتماعية(السلطة، و بُعد المجهول، الذكورية، الفردية، الاهتمام بالحاضر، و بُعد التغيير) على أداء المديرين العاملين بالمنظمات الدولية باليمن. وقد توصلت الدراسة أن مستوى أهمية أبعاد الثقافة الاجتماعية جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى أداء المديرين بالمنظمات الدولية العاملة باليمن كان بدرجة متوسط، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لأبعاد الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن، في حين أظهرت الدراسة على عدم وجود فروقات في اتجاه إجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري النوع والجنسية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها أنه يجب على المنظمات الدولية العاملة في اليمن أن تقوم بتعزيز عملية الممارسة للثقافة الاجتماعية لدى المديرين بكافة أبعادها، بُعد السلطة، بعد تجنب المجهول، بعد الذكورية مقابل الأنوثة، بُعد الفردية مقابل الجماعية، بُعد الاهتمام بالحاضر والتوجه نحو المستقبل، بُعد التغيير التي تم تناولها في هذه الدراسة لما لها من دور في تحسين أداء الموظفين ومن ثم ينعكس على جودة أداء المنظمات. كما اقترحت الدراسة إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية ولكن في قطاعات مختلفة، مثل المنظمات والشركات الدولية العاملة في اليمن والهادفة إلى الربح.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة:

### 1.1. مقدمة:

يشهد عالم اليوم العديد من التغييرات التكنولوجية المتلاحقة، والتي بدورها تؤثر على حياة الإنسان والمجتمعات بشكل عام، وباتت المصدر الرئيس لجميع التغييرات المعاصرة التي نعيشها في الأونة الأخيرة. ومن ثم لن تمر تلك التغييرات دون التأثير على القيم الإنسانية التي تتصل بهوية الإنسان ذاته وثقافته، وعلاقاته مع البيئة المحيطة به وبيئة العمل، من حيث اتجاهاته ومواقفه والسبل والسياسات المرتبطة بذلك. ومنظمات الأعمال الدولية الربحية أو غير الهادفة إلى الربح ليست بمعزل عما يدور من حولها من تغييرات فهي تؤثر وتتأثر بمن حولها؛ بل ومطلّبة بأن تؤدي دورًا إيجابيًا في المجتمع التي تعمل فيه وبكافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حتى تقوم بدورها كما ينبغي تحقيقًا لأهدافها. ولاسيما جانب الثقافة الاجتماعية.

وهذا ما أكده المهتمون بقطاع الأعمال، حيث باتت من الأهمية والحاجة الملحة دراسة أثر البيئة الخارجية للمنظمات من حيث ظروفها وأحداثها وأبعادها؛ لما لذلك من تأثير كبير على عمل وأداء وسلوك المنظمات والعاملين، لا سيما وأن عالم اليوم يعتمد على معلومات أن البيئة تزخر كمًا ونوعًا، ومن المسلم به النتائج العلمية للدراسات المتخصصة في السلوك التنظيمي أن طبيعة الاستجابة لتأثيرات البيئة الخارجية بناءً على مستوى الوعي بالمعلومات التي تأتي منها، والتي يتم تلقيها من قبل العاملين في المنظمة، ولاسيما المديرين الذين يكونون على اتصال مباشر بالبيئة الخارجية.

(Aljboury)، (2020)

وهو ما أثار العديد من الأسئلة التي تدور حول المنظمات التي تعمل بواسطة الأفراد ومن خلالهم، فالمنظمة داخل بلدها تفهم بيئتها، وما الممارسات المقبولة والقرارات ممكنة التنفيذ، وما هو السلوك

الذي يحقق الأهداف بدون إثارة أحد؟ ولكن عندما تجد المنشأة نفسها خارج الحدود، تصبح في بيئة مختلفة عن البيئة التي عهدتها؛ وأمام ممارسات لم تألفها، ولن تستطيع أي منظمه أن تؤدي وظيفتها دون أن تفهم طبيعة البيئة الثقافية التي تعمل فيها، وهنا لا تكفي المنظمة بالتركيز على الجانب الاقتصادي والسياسي فقط عندما تجد اختلافًا في الممارسات؛ بل إنه يجب التركيز أيضًا على الجانب الثقافي وأثره على أداء مديرها الموكل بالمهمة.

إلا أن الواقع العملي يعكس عدم قدرة أو نجاح المديرين في تحقيق المهام، وبعضًا منهم قد يضطروا إلى العودة لبلدانهم قبل انتهاء فترة عملهم؛ بسبب عدم قدرتهم على التكيف مع البيئة الثقافية للمجتمع (أحمد، 2010، 390).

لذا ركزت هذه الدراسة على الأبعاد الثقافية الاجتماعية كأحد الأسباب المؤثرة على أداء المديرين في المنظمات الدولية. حيث يؤثر الهيكل الاجتماعي للبلد بشكل فعال على عادات وأنماط السلوك البشري؛ لذلك يجب أن تتمتع المنظمات التي تسعى للنجاح في عملها بمراقبة اجتماعية، وتعني المراقبة الاجتماعية أن المنظمة يجب أن تكون على دراية بالتغيرات المختلفة التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع، فضلاً عن تحليل عوامل البيئة الثقافية والاجتماعية، والمتمثلة بتطور النمو السكاني، توزيع السكان، عادات الاستهلاك، المناسبات والأعياد مثل رمضان للمسلمين وعيد الميلاد للمسيح (Abdul Qadir & Abdullah)، (2012).

وبات من الضروري على المديرين العاملين في منظمات دولية أن يكونوا واعيين بمدى التنوع والاختلاف في ثقافات المجتمعات والفئة التي سوف تتعامل معها في الدول المختلفة لتأثر ذلك بدرجة ملحوظة بالمؤثرات الثقافية والاجتماعية والتي تتألف من مجموعة من العناصر، كاللغة والدين والعادات والتقاليد، والتنظيم الاجتماعي كالأُسرة والمرأة والجماعات المرجعية ومستوى التعليم، حيث إن هذه العوامل ستؤثر على سلوك وتصرفات أفراد المجتمع ومن ثم ستؤثر على أهداف المنظمات

الدولية؛ لذا على المديرين في المنظمات الدولية الذين يواجهون البيئة الثقافية والاجتماعية أن يكونوا على دراية كاملة بكل تفاصيل البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمعات، من خلال النظر إلى جميع ثقافات المجتمع، سواء كانت أقلية أو أغلبية، والأحداث والعادات والتقاليد بشكل ممتاز من أجل اتخاذ القرار المناسب تجاه القضايا التي تهم المجتمع (Aljboury)، (2020).

ولذا فإن الهدف من الدراسة الحالية هو معرفة أثر بيئة الثقافة الاجتماعية كأحد مكونات البيئة الخارجية وأثرها على أداء المديرين في المنظمات الدولية، من خلال تطبيق نظرية HOFSTED (1984) للأبعاد الثقافية على عينة من المنظمات الدولية العاملة في اليمن ودراسة آثارها ومن ثم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تحد من أثر هذه الأبعاد على أداء المديرين الدوليين، وتزويد المنظمات بمعلومات تساعد على وضع رؤية تلائم كل دولة من الدول المتواجدة فيها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع التي تعيش فيه.

## 1.2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتأثر المؤسسات والمنظمات الدولية غالباً لأثر التركيبة الاجتماعية السائدة والخاصة بكل مجتمع، وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في ذلك المجتمع، ومن ثم تُحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل؛ كما تتأثر فعاليتها وإنجازاتها؛ ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تؤدي دوراً مهماً في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل تلك المنظمات.

لذلك أصبحت حاجة المنظمات الدولية لمديرين دوليين مطلباً ملحاً لما له من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة في بيئة غير بيئتها المعتادة، ومن أجل المحافظة على استمرارها في بيئة تنافسية لاسيما في الوقت الحاضر باعتبار أن الإنسان هو حجر الأساس في العملية الإبداعية، وعلى هذا المفهوم لا بد من توفر بيئة تهدف إلى رعاية المدير وتنمية مهاراته وتهيئة المناخ المناسب له، وعقد دورات تدريبية تتعلق بأبعاد الثقافة الاجتماعية في بيئة العمل الموكلة إليه (أحمد، 2010، 390).



كما أن بيئة الثقافة الاجتماعية تختلف من دولة عن أخرى، ومن ثم تحتاج المنظمات الدولية التعرف على أبعاد وعناصر البيئة الثقافية للدولة المضيفة وإيجاد معادلة متوازنة تمكنها من استيعاب كل الخلفيات الثقافية وأثر هذه الثقافات على أهدافها واستراتيجياتها وأداء كادرها وإدارتها. وقد أدركت المنظمات الدولية ذلك، ولاسيما في الدول المتقدمة وبدأت تعطي الاهتمام الكافي للثقافة الاجتماعية للمجتمع العاملة بها؛ بل وأصبح ذلك جزءاً لا يتجزأ من سياستها العامة، في حين ما يزال الاهتمام بجوانب الثقافة الاجتماعية ضعيفاً جداً من قبل المنظمات الدولية العاملة في الدول النامية، والتي منها الجمهورية اليمنية، ويرجع ذلك إلى عدم إيمان تلك المنظمات بالأثر السلبي لجوانب الثقافة الاجتماعية على أداء المنظمة وإدارتها، إضافة إلى اعتبارها عوامل ثانوية وهامشية، ولاسيما كونها منظمات غير هادفة للربح.

وبناء على ما سبق تأتي الدراسة الحالية للتطرق إلى هذا الموضوع المهم، حيث سنتعرض من خلال هذه الدراسة للتعرف على مستوى أهمية أبعاد الثقافة الاجتماعية وأثرها على أداء المديرين بالمنظمات الدولية العاملة باليمن؛ وذلك من خلال الإجابة الإشكالية الرئيسة للدراسة الآتية:

ما أثر بيئة الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن؟ وتتفرع عنها الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى أهمية أبعاد بيئة الثقافة الاجتماعية المتمثلة في (بعد السلطة، بعد تجنب المجهول وعدم التأكد، بعد الذكورية مقابل الأنثوية، بعد الفردية مقابل الجماعية، بعد الاهتمام بالحاضر مقابل المستقبل، وبعد التغيير)؟

2. ما مستوى أداء المديرين العاملين بالمنظمات الدولية في ظل بيئة الثقافة الاجتماعية اليمنية؟

3. ما أثر أبعاد بيئة الثقافة الاجتماعية (بعد السلطة، بعد تجنب المجهول وعدم التأكد، بعد

الذكورية مقابل الأنثوية، بعد الفردية مقابل الجماعية، بعد الاهتمام بالحاضر مقابل المستقبل،

بعد التغيير) على أداء المديرين بالمنظمات الدولية العاملة باليمن؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر بيئة الثقافة

الاجتماعية على أداء المديرين بالمنظمات الدولية العاملة باليمن تعزى إلى متغيرات (الجنس،

والجنسية)؟

### 4.3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في الآتي:

1. معرفة أثر أبعاد بيئة الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في

الجمهورية اليمنية.

2. تحديد مستوى أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في الجمهورية اليمنية

3. تحديد مستوى أبعاد بيئة الثقافة الاجتماعية في المنظمات الدولية العاملة في الجمهورية

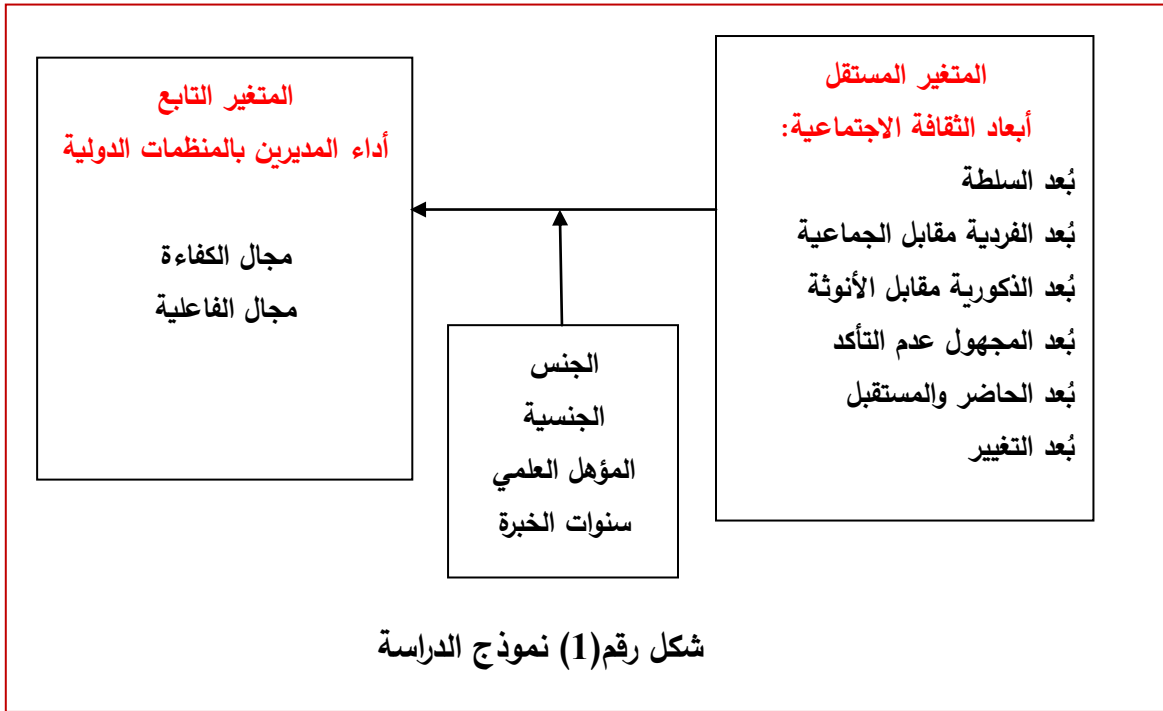
اليمنية.

4. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر بيئة الثقافة

الاجتماعية على أداء المديرين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن تعزى إلى

المتغيرات (الجنس، الجنسية).

## نموذج الدراسة:



\*إعداد: الباحث

## 4.4. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكله الدراسة وتساؤلاتها تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: (HO1):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة الاجتماعية (السلطة، المجهول، الذكورية، الفردية، الاهتمام بالحاضر، التغيير) على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة باليمن.  
ويتفرع من الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية:

1. (HO1<sub>1</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد السلطة والثروة على أداء المديرين في

المنظمات الدولية العاملة في اليمن.

2. (HO1<sub>2</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المخاطرة وتجنب المجهول على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن.

3. (HO1<sub>3</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكورية مقابل الأنثوية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن.

4. (HO1<sub>4</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الفردية مقابل الجماعية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن.

5. (HO1<sub>5</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام بالوقت الحاضر مقابل المستقبل على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن.

6. (HO1<sub>6</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التغيير على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن.

### الفرضية الرئيسة الثانية: (HO2):

لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة باليمن تعزى لمتغيري (الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## 4.5. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها موضوعا مهما وهو أبعاد الثقافة الاجتماعية وأداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن. وتتمثل أهمية الدراسة في جانبين أساسيين، هما: الأهمية العلمية: تبرز أهميته النظرية في حيوية موضوع الدراسة والندرة النسبية في البحوث والدراسات التطبيقية في هذا المجال، و لكون إدارة الأعمال الدولية مفهوم جديد وحيوي ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة طويلة. ومن ثم فإن الأهمية النظرية لهذه الدراسة تتمثل في النقاط الآتية:

1. أهمية الموضوع الذي تناولته الدراسة والمتمثل في أثر البيئة الثقافية والاجتماعية على أداء المديرين العاملين في المنظمات الدولية باليمن.

2. ستمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة اليمنية والعربية بما ستضيفه من نتائج علمية وعملية.

3. قد تفتح الباب لدراسات أخرى مستقبلية في هذا المجال.

**الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية لهذا البحث بالنقاط الآتية:

1. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية، وذلك في ضرورة إعطاء الأبعاد الثقافية شيء من الاهتمام والدراسة العلمية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. تسليط الضوء على الآثار الإيجابية والسلبية لأبعاد الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين أمام متخذي القرار في المنظمات الدولية من أجل تجويد الإيجابيات وتحسينها وتلافي السلبيات.

3. قد تطرح الدراسة مقترحات تسهم في تحسين أداء المديرين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن.

4. لفت نظر المسؤولين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن إلى تطوير مهارات المديرين من خلال تحديث الدورات والبرامج التدريبية للمديرين العاملين المنظمات الدولية.

5. تقديم استنتاجات وتوصيات عملية قابلة للتطبيق موجهة لأصحاب القرار في المنظمات الدولية العاملة في الجمهورية اليمنية لتطوير وتحسين الأداء الإداري بشكل عام وأداء المديرين الدوليين بشكل خاص.

## **4.6. حدود الدراسة:**

- الحدود الموضوعية: أثر بيئة الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن.

- الحدود المكانية: المنظمات الدولية العاملة في العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال عام 2021م.

## 4.7. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) والتحليلي، حيث يعد المنهج الوصفي من افضل مناهج البحث العلمي وانسبها لدراسة مشكلة الدراسة كما توجد في الواقع؛ كونه يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتبرز أهمية المنهج الوصفي من خلال متطلبات تنفيذه؛ إذ يتطلب هذا الأسلوب البحث والتقصي والدراسة والتدقيق في الأسباب التي أدت إلى هذه المشكلة المدروسة؛ لذا فهو يعد المنهج المناسب لدراسة مشكلة الدراسة الحالية، لوضوح طريقة التنفيذ، والإمكانات التي من شأنها أن تساعد على تحقيق أهداف الدراسة (المغربي، 2011).

## 4.8. مصطلحات الدراسة:

مفهوم أبعاد بيئة الثقافة الاجتماعية حسب تعريف ليدن روزنر: هي مجموعة من الخصائص التي تميز مجموعة من الأفراد عن غيرهم، اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: النوع الاجتماعي، العرق، القدرات العقلية والجسدية، التوجه (لفحل، 2013). وتتمثل تلك الأبعاد بما يلي:

البعد الأول: بُعد السلطة power distance وهو التباعد الطبقي بين أفراد المجتمع والفوارق بينهم، ومدى قبول المجتمع لهذا التباعد، والتوزيع غير المتساوي، والرضا بالطبقية. وعلى هذا النحو فإن هذا المؤشر لا يعكس اختلافاً موضوعياً في توزيع القوة، ولكن يعكس طريقة إدراك الأشخاص لفوارق السلطة.

البعد الثاني: الفردية مقابل الجماعية individuality /collectivity ويقصد به مدى مستوى ثقافة الأفراد داخل المجتمع وتصورهم تجاه العمل الجماعي. ويشير هذا البعد بوضوح لمدى ما يحملونه من

حب الذات والانكفاء عليها والاهتمام بالإنجازات والنجاحات الشخصية دون الاهتمام بالآخرين والحرص عليهم والانتماء للمجتمع الذي يعيشون فيه، سواءً كبير أو صغر، وهنا تصبح الأهداف والمصالح الشخصية هي أولاً وقبل الجماعة مع تقديس الخصوصية والآراء الشخصية.

البعد الثالث: الذكورية مقابل الأنثوية masculinity femininity والذي يعكس الدرجة التي يتلاءم بها السلوك والممارسات مع نظم القيم في سياق الذكورية ضد الأنثوية. ويحدد هذا البعد حسب وجهة نظر الباحث ما إذا كان المجتمع يمنح النساء أدواراً أكبر في المجالات القيادية العليا أم لا؟ ولذلك فإن الدرجة العالية تدل على أن ثقافة المجتمع السائدة هي ذكورية الثقافة والممارسات، ومن ثم يتسم بالحزم والتنافسية. وأما الدرجة المتدنية فتعني أن ثقافة المجتمع تتجه إلى الثقافة الأنثوية التي تمثل نوعاً من الليونة ومنح النساء أدواراً أكبر. ويشير هذا البعد إلى دور الإنسان بجنسيه في المجتمع وليس إلى الخصائص الجسدية التي تفرق بين الرجل والمرأة.

البعد الرابع: تجنب المجهول uncertainty avoidance ويقصد به إلى أي مدى يتعامل الأفراد في مواجهة المستقبل والمجهول غير المؤكد؟ بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة واتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد؟ وهذا البعد له علاقة مع طريقة تصور المجتمع ومدى استعداده للسيطرة عليه والتفاعل معه والتأثير فيه بوضع القوانين والإجراءات الصارمة، مع تحليل وضع ثقافة المجتمع القلقة تجاه غموض المستقبل. وهذا البعد يتضح فيه أثر صحة الاعتقاد الجازم بالغيب من عدمه على سلوك أفراد المجتمع.

هذا ونتيجةً لاستمرار "HOFSTED" لاحقاً في المزيد من البحث العلمي في هذا المجال مع باحثين صينيين من هونغ كونغ أضاف بعداً خامساً: وهو التوجه طويل المدى، ثم أيضاً أضاف HOFSTED أخيراً بعداً سادساً أطلق عليه: الاسترسال مقابل ضبط النفس. وقد ركزت الدراسة على

الأبعاد الثقافية وأثر هذه الأبعاد على المنظمات بشكل عام ولم تتطرق إلى أثر هذه الأبعاد على أداء المديرين في المنظمة، إلا أنها قريبة من موضوع الدراسة؛ لأنها تطرقت إلى الأبعاد الثقافية.

**ويعرفها الباحث إجرائياً:** هي درجة ممارسة المديرين لأبعاد الثقافة الاجتماعية في المنظمات الدولية العاملة في اليمن وفقاً لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

**التعريف الاصطلاحي للأداء:** هو عملية إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تُقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (الخانق، 2005).

**المدير الدولي:** هو فرد يعمل في أي منظمة دولية يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة؛ وذلك من خلال ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والقيادة والرقابة والمتابعة، إضافة إلى القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، مع القدرة على التكيف في أي بيئة ثقافية دولية (عباس، 2010).

**أداء المديرين في المنظمات الدولية يعرفه الباحث إجرائياً:** هو درجة ومستوى كفاءة وفاعلية أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن وفقاً لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.



## المبحث الثاني الدراسات السابقة

### تمهيد:

يتناول هذا المبحث عدداً من الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة بهدف الإفادة منها في تحديد أثر أبعاد الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن، حيث تعرض العديد من الباحثين والدارسين لأثر بيئة الثقافة الاجتماعية على أداء المنظمات الدولية والمدير الدولي، ومن خلال اطلاع الباحث على هذه الدراسات وجد أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوع من جوانب مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها، ولم تتطرق أي دراسة إلى موضوع أثر البيئة الثقافية الاجتماعية على أداء المديرين في المنظمات الدولية في ضوء نموذج الأبعاد الثقافية.

لذلك تم التركيز على أهم هذه الدراسات والأبحاث و بيان موقع البحث الحالي منها، وقد اعتمد الباحث في عرض هذه الدراسات من خلال تقسيمها إلى دراسات تتعلق بأبعاد الثقافة الاجتماعية، ودراسات تتعلق بأداء المديرين الدوليين، وبحسب التسلسل التاريخي لها من الأقدم إلى الأحدث، وقد تم عرض الهدف من كل دراسة، ومكان إجرائها، والمنهج المستخدم فيها، وكذلك إجراءات الدراسة وأدواتها، ثم أهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة، وفي آخر هذا المبحث تم التعليق على الدراسات السابقة، وبيان أوجه الإفادة منها، وذلك على النحو الآتي:

## أولاً: دراسات تتعلق بأبعاد الثقافة الاجتماعية:

1. دراسة (إسحاق ومالك، 2020) بعنوان: العوامل الثقافية المؤثرة على القائم بأعمال الاتصال في

العلاقات العامة الدولية: قراءة في ضوء نظرية النسبية الثقافية - الإمارات. وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاختلافات الثقافية بين المجتمعات وكيف يمكن للممارسين في العلاقات العامة الدولية فهم ثقافة الآخر والتواصل معه سلمياً؟ واستخدم الباحث المنهج النوعي التفسيري. وتم التوصل إلى أن المجتمعات تتأثر بالعوامل الثقافية المكونة من القيم والعادات والتقاليد، والأخلاقيات السائدة والمتوارثة، واللغة، والمعتقدات الدينية، ونوع الزي، والنوع الاجتماعي، ودلالة الألوان، والحريات، والحقوق الفردية والجماعية، وبالروابط التي تربط أبناء هذا المجتمع ببعضهم بعضاً. كما توصلت إلى أن هذه العوامل الثقافية تؤثر على أساليب إدارة المنظمات وعلى سلوكها التنظيمي، ومن ثم على الوظائف الاتصالية للعلاقات العامة الدولية. وقد تقع المنظمات الدولية في أزمات بسبب قصورها إلى فهم القيم والتقاليد الثقافية لجماهيرها في الدول التي تعمل فيها؛ ولذلك أصبحت المؤسسات الدولية في حاجة ماسة إلى أنشطة العلاقات العامة الدولية؛ نظراً لحاجتها إلى رأي عام دولي مستنير تتفهم طبيعة عملها وسياساتها وأهدافها لتعمل مع جمهورها الداخلي والخارجي في تعاون تام. وأوصت الدراسة القائمين بالاتصال في العلاقات العامة الدولية بضرورة احترام الثقافة التنظيمية والمجتمعية من أجل تجنب الوقوع في مشكلة ثقافية.

2. دراسة (العنزي والأنصاري، 2017) بعنوان: العلاقة بين الأبعاد الثقافية العالمية ونموذج العوامل

الخمسية للشخصية لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين. وهدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الأبعاد الثقافية العالمية والعوامل الخمسة للشخصية لدى عينة قوامها 1080 معلماً من الكويتيين والمصريين تم اختيارهم بشكل عشوائي من مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، طبق عليهم نموذج مسح القيم ل HOFSTED ونموذج جولديبيرج للعوامل الخمسة للشخصية، فضلاً عن التعرف على

الفروق بين عينات الدراسة وفق متغيري النوع والجنسية. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات دالة فردية وعكسية بين الأبعاد الثقافية العالمية والعوامل الخمسة للشخصية، حيث إن عامل القبول يرتبط ارتباطاً موجباً مع بعد الذكورية، ويرتبط ارتباطاً دالاً عكسياً مع بعد الفردية وبعد الذكورية عدم التأكد، في حين أن عامل الإتقان يرتبط ارتباطاً موجباً مع بعدي الفردية والذكورية، ويرتبط ارتباطاً دالاً عكسياً مع بعد مسافة القوة وبعد عدم التأكد وبعد التوجه طويل المدى. كما كشفت النتائج أيضاً عن وجود فروق دالة بين متوسطات الذكور والإناث على نموذج مسح القيم. كما كشفت النتائج أيضاً عن فروق دالة جوهرية بين متوسط الكويتيين والمصريين على مقياس الأبعاد الثقافية العالمية، ما عدا عامل بعد التوجه طويل المدى.

### 3. دراسة (فلاق؛ إسحاق وأحلام، 2015) بعنوان: "أبعاد HOFSTED الثقافية في واقع المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الميزات الثقافية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اعتماداً على أبعاد HOFSTED الثقافية، إلى جانب دراسة مدى تأثير هذه الأبعاد (تباعد النفوذ، تجنب المجهول، الفردية والجماعية على الأداء، الذكورية والأنوثة في القيادة، النظرة طويلة المدى نحو المستقبل) على اتجاهات وسلوكيات المستخدمين في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (E. C. D. E). وقد تم تطوير استبانة أعدت لهذا الغرض حيث تم توزيع (132) استبانة اعتماداً على أسلوب العينة العشوائية، وبلغ عدد الاستبانات المقبولة للتحليل الإحصائي (121) أي ما نسبته (92%) وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: شعور العاملين في هذه المؤسسة وبدرجة مرتفعة في تباعد النفوذ الوظيفي، حيث تبرز المركزية والوظيفة بين الرئيس والمرؤوس، وشعور العاملين بدرجة مرتفعة من حيث تجنب المجهول، و يميل العاملون في المؤسسة إلى الجماعية في الأداء دون الفردية. كما يميلون العاملون

في المؤسسة إلى الذكورية الصارمة دون الميل إلى الأنثوية. ولا توجد نظرة طويلة الأجل لدى العاملين في المؤسسة.

#### 4. دراسة (لفحل، 2013) بعنوان: " إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية: منظمة الصحة

العالمية نموذجا " الجزائر: وهدفت الدراسة إلى فهم وتوضيح التقاطع بين الثقافات داخل المنظمة

الدولية كمنظمة الصحة العالمية والثلاثية الثقافية المتمثلة في الثقافة التنظيمية، والثقافة الوطنية،

والثقافة الاتصالية، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل المتطلبات الضرورية التي يُمكن أن تُعتمد كمناهج

فعالة لإدارة القوى العاملة المتنوعة ثقافياً، ويستند إليها ذوو الاختصاص الأكاديمي، حيث اعتمد

الباحث في جمع البيانات من خلال اعتماده على المنهج التاريخي المقارن من خلال تتبع التطور

التاريخي للممارسات الإدارية اتجاه الاختلافات الثقافية، وأيضاً اعتمد على المنهج الوصفي في وصف

وتحليل التعدد الثقافي كظاهرة إدارية، وأيضاً اعتمد على منهج دراسة الحالة وهو الجانب التطبيقي

للدراسة من خلال نموذج "منظمة الصحة العالمية " واعتمد على المنهج الإحصائي في ترجمة

الظواهر إلى دراسات كمية وتم الاعتماد عليه في الطرح الإحصائي في منظمة الصحة العالمية من

خلال عدد موظفيها ونسبة الرجال مقارنة بالنساء ونسبة التمثيل الجغرافي داخل المنظمة وقياس

التحسن الكيفي الممارس من طرف منظمة الصحة العالمية خلال مبادراتها في إدارة الاختلافات

الثقافية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: أن التعدد الثقافي طبيعة وميزة داخل المنظمة

الدولية وموجود على كل المستويات ومن مختلف النوع الاجتماعي والأديان والأعراق واللغات والخبرات

المهنية، مشكلة ببيئة عمل غير متجانسة. وأن الاختلافات الثقافية داخل المنظمات الدولية تولد جملة

من الآثار السلبية والنتائج الإيجابية على حدٍ سواء. ومن أهم الآثار السلبية: هي خلق جو من

الاضطراب الإداري، وضع حواجز أمام المشاركة الكاملة، وصعوبة الاتصال بين فرق العمل المختلفة،

ووجود ممارسات اللاأخلاقية، كالتمييز والتحيز والأحكام المسبقة، والزيادة من حدة الغموض والتعقيد

والالتباس، وعدم السرعة في اتخاذ القرارات. في حين كانت أهم النتائج الإيجابية: تعزيز الرأسمال البشري والتنظيمي من خلال الاستفادة من المواهب وذوي القدرات المعرفية، والتعدد الثقافي يؤدي إلى الإبداع، وأن التعدد الثقافي يؤمن ما يسمى بالمرونة التنظيمية فيما بين موظفي المنظمة الدولية. ونجد أن الدراسة ركزت أيضًا على التعدد الثقافي في المنظمات الدولية وكيف يدار؟ ولم تتطرق إلى العوامل والأبعاد الثقافية والاجتماعية سواء إسقاط نموذج HOFSTED على منظمة الصحة العالمية دون ذكر أثر هذه الأبعاد على أداء المديرين.

#### 5. دراسة (الهرش، 2008) بعنوان: قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتمادًا

على أبعاد (HOFSTED) الثقافية: "دراسة ميدانية" في المصارف التجارية الأردنية. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات العامة للإدارة العربية الأردنية اعتمادًا على أبعاد HOFSTED الثقافية في الإدارة والتنظيم، والتعرف على مدى تأثير هذه الأبعاد على اتجاهات الأفراد في المصارف التجارية الأردنية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة فقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث بتطوير استبانة أعدت خصيصًا لهذا الغرض، حيث وزعت الاستبانة على ست مصارف تجارية. وقد تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصائية المناسبة كتحليل الثبات، والتكرارات، والنسب المئوية، والإحصاءات الوصفية، والجداول التقاطعية، واختبارات مدى صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي، واختبار ذات الحدين. من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها: يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية أن ممارسة النفوذ الوظيفي و ممارسة بُعد تجنب المجهول بدرجة مرتفعة، كما يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية إلى الجماعية في الأداء، ويميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية إلى الذكورية في الأداء والقيادة، ولا توجد لدى الأفراد في المصارف التجارية الأردنية نظرة تخطيطية نحو المستقبل. وأوصت الدراسة بضرورة إدخال علم الإدارة من خلال المؤسسات التعليمية، وتبني تطبيقات وأساليب تميل إلى الاستقلالية واللامركزية والجماعية،

كما أوصت بتفعيل دوائر البحث والتطوير في البنوك، وتبني استراتيجيات تقوم على التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي.

## ثانياً: دراسات تتعلق بأداء المديرين الدوليين:

1. دراسة (KOSSEK ، RUDERMAN ، FLEENOR ، PISZCZEK ، HUANG ، & ، 2017)

بعنوان: "تقييم القادة المغتربين في نظم التغذية العكسية متعددة المصادر: البعد الثقافي والآثار الهرمية" فرنسا (RATING EXPATRIATE LEADER EFFECTIVENESS IN MULTISOURCE FEEDBACK ) (SYSTEMS: CULTURAL DISTANCE AND HIERARCHICAL EFFECTS):

حيث هدفت الدراسة إلى الإسهام في فهم نظم التغذية المرتدة متعددة المصادر لتقييم فعالية القيادة المغتربة من خلال تحديد الميول المحتملة بتصنيفات المجموعة المرتبطة بالمسافة الثقافية ووجهات النظر الهرمية. واعتمدت الدراسة في جمع المعلومات من خلال الاستبانة ل (360) مغترباً و (36) دولة. وتوصلت الدراسة باستخدام النمذجة متعددة المستويات للتحقيق في العلاقات بين المسافة الثقافية وتقييمات فعالية القيادة في المهمة والأداء السياقي من قبل الزملاء مع مختلف نقاط التسلسل الهرمي (المرووسين والمشرفين والأقران) إلى أن درجة المسافة الثقافية تشير إلى الاختلاف الشامل في القيم الثقافية الرئيسة المحددة في دراسة GLOBE بين بلد المنشأ والوافدين في بلد التأسيس. كما تظهر النتائج أيضاً عند تقييم المشرفين والمرووسين كمجموعة مع الأقران يكون الأرجح أن تقييماتهم سلبية بسبب تأثير المسافة الثقافية وقد يتفاقم أكثر بسبب تصنيفات الأقران من البلدان الأعلى في مسافة السلطة والانخفاض في التوجه الإنساني.

2. دراسة (Yuan & Zhou ، 2015) بعنوان: "تأثير بعد القوة الثقافية على الإبداع الجماعي والإبداع

الفردى لأعضاء المجموعة" الصين (Effects of cultural power distance on group creativity and individual group member creativity):

حيث هدفت الدراسة إلى صياغة نموذج مفاهيمي يتعلق بكيفية تأثير السياقات الثقافية التي تشكلها قوة المسافة على إبداع المجموعة وإبداع الأعضاء الفرديين في مجموعات. حيث اعتمدت الدراسة على نتائج مجموعة من الدراسات السابقة في جمع المعلومات وتطوير نموذجًا مفاهيميًا للنظر في تأثير السياقات الثقافية عالية السرعة مقابل الطاقة المنخفضة على الإبداع الجماعي وإبداع أعضاء المجموعة الفردية. أي الاعتماد على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن بعد مسافة السياقات الثقافية تؤثر على الإبداع الجماعي من خلال التأثير على العمليات المتباعدة والمتقاربة في مستوى المجموعة وتؤثر على إبداع أعضاء المجموعة الفردية من خلال التأثير على الأفراد في المشاركة في المهام المعرفية ودوافع إدارة الانطباع.

3. دراسة (CHUA)، LEMOINE، ROTH، & (2015) بعنوان: "أثر الثقافة على الإبداع: كيف تؤثر

The Impact of ضيق الثقافة والمسافة الثقافية على الابتكار العالمي والعمل الجماعي" سنغافورة) (The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Crowdsourcing Work):

حيث هدفت الدراسة إلى تقديم نموذجًا نظريًا جديدًا لفهم تأثير الثقافة على الإبداع في سياق عالمي، أي أن نجاح التفاعل الإبداعي يعتمد على الضيق الثقافي - أي مدى وجود دولة تتميز بقواعد اجتماعية قوية وانخفاض التسامح تجاه السلوكيات المنحرفة لكل من البلد المبتكر وبلد الجمهور، وكذلك المسافة الثقافية بين هذين البلدين، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات الميدانية من عالمي منصة التعهيد الجماعي crowdsourcing platform عبر الإنترنت التي تنظم المسابقات الإبداعية حول المنتجات الاستهلاكية والعلامات التجارية، وأيضًا تم تكملة جمع البيانات من خلال المقابلات مع خبراء التسويق. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

وجد أن الأفراد الذين هم من الثقافات الضيقة هم أقل احتمالاً من نظرائهم من الثقافات الفاسدة للانخراط في المهام الإبداعية الأجنبية والنجاح، ويزداد هذا التأثير كلما زادت المسافة الثقافية بين المبتكر وبلد الجمهور، يضاف إلى ذلك أن الثقافات الضيقة أقل تقبلاً للأفكار الإبداعية الأجنبية.

4.دراسة (Rizwan ، (2014 بعنوان: "تأثير الاختلافات الثقافية الوطنية والتنظيمية على أداء المشروع

الدولي المشترك" جامعة دبي (THE IMPACT OF NATIONAL AND ORGANIZATIONAL CULTURAL DIFFERENCES ON INTERNATIONAL JOINT VENTURE PERFORMANCE):

حيث هدفت الدراسة من الناحية النظرية إلى استكشاف كيف أن الثقافة الوطنية والاختلافات الثقافية التنظيمية والثقة بين الشركاء يمكن أن تؤثر على أداء (المشروع الدولي المشترك)، وبما أن نتائج الدراسات السابقة التي تطرقت إليها هذه الدراسة كانت مختلطة، حاولت هذه الدراسة معالجة العلاقة والأداء بين القضايا من خلال تقديم نموذجاً نظرياً لشرح النتائج غير الحاسمة والتي لم توجد حتى الآن. واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها ما يلي: تؤثر اختلافات الثقافة الوطنية والتنظيمية على شركاء المشروع الدولي سلباً، وعلى الأداء العام للمشروع، في حين أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المشروع الدولي المشترك (IJV) تؤدي الاختلافات في الثقافة التنظيمية بين شركاء المشروع الدولي المشترك إلى خلق مشاكل تنظيمية ومن ثم التأثير سلباً على أداء المشروع الدولي المشترك، أما فيما يتعلق باختلافات الثقافة الوطنية مقابل التنظيمية وأداء المشروع الدولي المشترك تمثل الاختلافات الثقافية والتنظيمية والاختلافات الواضحة بين الأثار الكامنة للاختلافات الثقافية وهذا يسبب مشاكل للتفاعل بين شركاء المشروع، وفي ما يتعلق بثقة الشراكة وأداء IJV تؤثر ثقة الشراكة إيجاباً على تفاعل الشركاء وأداء المشروع، أما في حالة



الثقافة الوطنية وثقة الشراكة وأداء المشروع الدولي المشترك فوجدت أن الاختلافات الثقافية الوطنية والتنظيمية تؤثر سلبًا على آليات بناء الثقة المستتدة إلى العمليات أو ثقة الشراكة.

5. دراسة (Hofstede)، (1984 بعنوان: "أبعاد الثقافة الوطنية" ) Dimensions of national

(culture)، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة والخروج بنموذج يسهم في التعرف على الاختلافات الثقافية بين دول العالم، وفهم سلوكيات شعوبها في جميع نواحي الحياة، وانطلاقًا من الاعتقاد بعدم توفر نظرية إدارية عالمية واحدة تصلح لجميع المؤسسات في كل زمان ومكان، وأن الإدارة عنده لا يمكن فصلها عن ثقافة المجتمع وهي ذات علاقة بالدين والمعتقدات والتقاليد والقيم. وقد خرج بنظريته كنتيجة لبحث علمي معمق أجراه بين عامي 1978م و1983م على العاملين في كافة فروع شركة "آي بي إم" (IBM) وكانوا آنذاك يمثلون (53) دولة من مختلف دول العالم، وقد استخدمت الاستبانة في جمع المعلومات وبعد عملية التحليل الإحصائي لإجابات الاستبيانات لأكثر من 117، 000 موظفًا توصل إلى تحديد أربعة أبعاد رئيسة يمكن من خلالها تحليل المعالم الثقافية لمختلف الشعوب في ضوء الأنماط الأكثر أهمية في طريقة التفكير، والإحساس الداخلي، والتصرف.

### **التعليق على الدراسات السابقة:**

يتبين من خلال الدراسات السابقة أنها ركزت على جوانب معينة مثل البعد الثقافي المعتمد على التنظيم والاختلافات الثقافية، ولم تتطرق لأبعاد الثقافة الاجتماعية بشكل عام، ونظرًا لحدثة موضوع الدراسة، إضافة إلى أن معظم الدراسات ركزت على الجوانب النظرية سوى كانت في جانب العوامل البيئية الثقافية أو جانب الإدارة الدولية؛ وذلك من حيث الثقافة التنظيمية في المنظمات الدولية، وأن كان اهتمام الدراسات السابقة على الجوانب النظرية وتركيزها على النظريات وإيجاد نماذج نظرية لهذه الجوانب يتماشى على المستوى الدولي، لكنها لم تركز على بيئة الثقافة الاجتماعية المحيطة بعمل

المنظمات الدولية وهو ما ركزت عليه الدراسة الحالية؛ وكذلك اهتمت معظم الدراسات على ثقافة المنظمات الدولية والموارد البشرية بشكل عام، ولم تركز على أداء المديرين الدوليين، وهو ما ركزت عليه الدراسة الحالية.

إضافة إلى تركيز معظم الدراسات على الجوانب التنظيمية لموضوع البحث والمقارنة بين البيئات الثقافية بين الدول، ولاسيما ثقافة العمل والثقافة التنظيمية للمنظمات على المستوى الداخلي للمنظمات الدولية، ولم تركز على بيئة الثقافة الاجتماعية المحيطة بالمنظمات الدولية وهو ما ركزت عليه الدراسة الحالية.

كما أن الدراسة الحالية تم تطبيقها على البيئة اليمنية وهو ما يمثل ميزة للدراسة الحالية كونها من تعدد من الدراسات القليلة في هذا المجال على المستوى اليمني والعربي على حد علم الباحث.

## مميزات الدراسة الحالية:

تلخيصًا لما سبق فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في الآتي:

1. إن الدراسة الحالية تحاول الإجابة على أهم أبعاد بيئة الثقافة الاجتماعية التي لها أهمية كبيرة في المنظمات الدولية العاملة في اليمن من وجهة نظر المديرين؟ ومستوى إدراكهما لهذه العوامل من خلال عملهم في اليمن.

2. إن الدراسة الحالية تحاول الإجابة على تأثير بيئة الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين العاملين في المنظمات الدولية في الجمهورية اليمنية؟

وهذه الأسئلة ما زالت بحاجة إلى القيام بالكثير من الدراسات والبحوث من أجل الإجابة عنهم، والدراسة الحالية تعد من الإسهامات القليلة والمتواضعة في هذا المجال، ولاسيما أنها تعد من الدراسات النادرة في الجمهورية اليمنية على حد علم الباحث.

## أوجه الإفادة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. الإحاطة بموضوع الدراسة وتكوين خلفية علمية نظرية مناسبة لدراسة الموضوع وإلقاء نظرة على تطوره.
2. ضبط وتحديد وبلورة مفاهيم الدراسة: الثقافة الاجتماعية، أداء المديرين الدوليين.
3. عدم التركيز على منظمات الأعمال (الربحية) والتركيز أكثر على منظمات الأعمال غير الهادفة للربح.
4. أفادت الدراسات السابقة الباحث في توضيح بعض الخطوات المعتمدة في دراسة الموضوع ولاسيما في الجانب العملي والميداني، ولاسيما الإجراءات المنهجية للدراسة وجمع البيانات وتحليلها.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: بيئة الثقافة الاجتماعية

المبحث الثاني: أداء المديرين بالمنظمات الدولية

## المبحث الأول

### بيئة الثقافة الاجتماعية

#### تمهيد:

سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الثقافة الاجتماعية، وخصائصها، وعناصرها المكونة لها، وأهميتها، وأبعادها من خلال النظريات الفكرية، ثم تعريف التعدد الثقافي وأهميته وطريقة إدارته.

#### 2.1.1. مفهوم البيئة (Concept of Environment):

إن البيئة هي كل شيء حولنا، كل ما يحيط بنا بما في ذلك الهواء والتربة والماء والنباتات والحيوانات، كل هذه المكونات تشكل البيئة والنظم البيئية. والبيئة في المعاجم الإنجليزية فهي تعني: مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي لها تأثير في حياة الكائنات بما فيها الإنسان (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2008، 2).

أما من الناحية الاصطلاحية فالبيئة هي: الإطار الذي يعيش فيه الإنسان والذي يعد مصدر مقومات حياته والحيز الذي يمارس فيه علاقاته الاجتماعية والإنسانية، بما يحتويه من عناصر اجتماعية وثقافية وطبيعية (نوار، 2017).



شكل رقم (2) بيئة الإنسان في شموليتها.

كما تعرف البيئة بأنها: مجموع كل الظروف، وتأثيرها مؤثر في تطور وحياة جميع الكائنات الحية على الأرض. وتختلف الكائنات الحية من أدنى الكائنات الحية الدقيقة، مثل البكتيريا والفيروسات والفطريات وغيرها إلى الأعلى بما في ذلك الإنسان. وكل كائن حي له بيئته الخاصة (الفيزيائية والبيولوجية). فكلية "البيئة" تتبع من "البيئة" التي تعني الأشياء المحيطة. ووفقاً لتعريف قانون حماية البيئة، تشتمل البيئة على جميع المحيطات الفيزيائية والبيولوجية وتفاعلاتها (Anil ، 2009، 1).

ويعرف علم البيئة بأنه: دراسة الكائن الحي بالنسبة إلى جميع العوامل المحيطة به الحية وغير الحية (السعدي، 2017، 6).

ومن ناحية بيئة الأعمال: هي عبارة عن المحيط الذي يحيط بالمنظمة وتشمل كافة المضامين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنيكية (الصميدعي، 2007، 33).

ومن خلال هذه التعريفات يعتقد الباحث أن البيئة: هي كل ما يحيط بالإنسان من الأشياء المادية (الملموسة)، مثل الحجر والشجر والماء والتراب، وغير المادية (غير ملموسة) مثل العواطف والمشاعر والتعلم التي يكتسبها الفرد من حوله، مثلاً بيئة الثقافة الاجتماعية يكتسب منها الفرد العادات والتقاليد والدين واللغة من بيئة مجتمعه والتي تؤثر على تقنين وتوجيه سلوكه.

## 2.1.2. أنواع البيئة (Types of Environment):

هناك أنواع للبيئة تتمثل بالآتي (اغوان، 2011):

1. البيئة الطبيعية: وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة.
2. البيئة الاقتصادية: ويشير إلى الأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات الفائدة.
3. البيئة التكنولوجية: ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجية والعلمية بالمجتمع.

4. **البيئة الاجتماعية:** وتعتبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية.
5. **البيئة الثقافية:** وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم.
6. **البيئة القانونية:** وتضم الاعتبارات والنظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها.
7. **البيئة السياسية:** وتضم المناخ السياسي للمجتمع ومركزية ولا مركزية السلطة السياسية في المجتمع.
8. **البيئة الديموغرافية:** ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.
9. **البيئة التعليمية:** وتتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام التعليمي وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.
- ويعتقد الباحث أن للبيئة أنواع متعددة ومتنوعة تتداخل فيما بينها لتشكل البيئة الكلية، وما يهمنا في الدراسة الحالية هي بيئة الثقافة الاجتماعية.

### 2.1.3 مفهوم الثقافة (Concept of culture):

يوجد العديد من التعريفات للثقافة يعود أغلبها إلى العاملين في مجال علم الأناس (Anthropologists) الذين يدرسون الثقافة وتأثيرها على الإنسان، وهي ذات صلة وثيقة بالأعمال الدولية، وهناك من يرجع أصل مصطلح الثقافة إلى مجال علم الاجتماع، ونتيجة لتشعب هذا المصطلح واتساعه، كان من الواجب علينا التطرق له؛ لذلك سوف يتم التركيز على أهم تعريف الثقافة وخصائصها.

## معنى الثقافة لغة:

أصل الثقافة في اللغة العربية مأخوذ من الفعل الثلاثي (ثقف) بضم القاف وكسرهما. وتُطلق في اللغة على معانٍ عدّة، فهي تعني: الحذق، والفطنة، والدّكاء، وسرعة التّعلم، وتسوية الشّيء، وإقامة اعوجاجه، والتّأديب، والتّهذيب، والعلم، والمعارف، والتعليم، والفنون. فالثّقافة في اللّغة هي: الفهم، وسرعة التّعلم، وضبط المعرفة المكتسبة في مهارة، وحذق، وفطنة (عاشور، 2016، 1).

وجاء مصطلح الثقافة في اللاتينية إلى أن أصل الكلمة (cultura)، والتي لها علاقة بكلمة (cultus) وتعني العبادة (عبداللطيف، 2011، 65).

في حين ورد مصطلح "الثقافة" في اللغات الأخرى بصور متعددة، حيث إن أصل الثقافة مشتقة من الفعل اللاتيني (culture)، والذي يعني عملية الزرع أو الفلاح أو الغرس (Nouiga، 2003، 53).

## معنى الثقافة اصطلاحاً:

لعل من أقدم التعريفات للثقافة وأكثرها شيوعاً حتى الآن ولقيمتها التاريخية هو تعريف "Tylor" الذي قدمه في أواخر القرن التاسع عشر في كتابه (الثقافة البدائية) والذي يذهب فيه إلى أن الثقافة هي: كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف، وغير ذلك من الإمكانات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في مجتمع، كما عرف (Divid) الثقافة في علم الإدارة الدولية على أنها: مجموعة من الرموز المتداخلة والتي يمكن تعلمها، وتقسيمها وهي مفروضة على أبناء المجتمع الواحد (عبداللطيف، 2011، 66).

وتعرف الثقافة على أنها: جميع المناشط والاهتمامات المميزة لشعب ما (اليوت، 2014، 40).  
وتعرف الثقافة على أنها: مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى (أحمد، 2010، 199).



وعرفها (HOFSTED) على أنها: مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات التي تدل على صفات مشتركة لمجموعة من الأفراد. أي أن الثقافة تدل على المجموعة البشرية بنفس الدرجة التي تفسر فيها شخصية الفرد.

كما تم تعريفها على أنها: مجموع المعارف والقيم الحاكمة للسلوك (السويدان، 2007، 30). ويمكن أن تعرف الثقافة على أنها الكيفية التي يتم من خلالها إنشاء العلاقات بشكل مستمر (KENNEDY OEHLERT)، (2017).

وتعرف الثقافة على أنها مجموع النظم التي انتجناها والتي تحدد حياتنا الاجتماعية (فيلاي، 2014، 113).

كما يمكن اعتبار الثقافة على أنها عبارة عن الإلمام بمنظومة أساليب الحياة المعاصرة والمتحضرة واستيعاب العلوم والآداب والفنون الراقية (الخصر، 2007، 163). ويعتقد الباحث أن معنى كلمة الثقافة: تشير إلى مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والمفاهيم والأفكار المشتركة والتي يتفق عليها مجموعة من الأشخاص أو مجتمع معين.

#### • مكونات الثقافة (Components of culture):

توجد العديد من العناصر التي تشكل الثقافة الاجتماعية ومن أهمها (عبداللطيف، 2011):

1. اللغة: اللغة دور محوري في حياة المجتمعات كونها تمثل انعكاساً لثقافة أي مجتمع، وهي لا تعد كلاماً يُتحدث به لكنها رموزاً ووسائل وحركات تستخدم لتعطي معانٍ عديدة؛ لذا لا بد من عملية إنقائ لغة أي مجتمع يحيط بالمنظمات حتى لا تكون عائقاً أمام المديرين الدوليين؛ لأنها تساعده في القدرة على الاتصال الفعال.

2. الدين: يمثل عاملاً بارزاً في الأعمال الدولية، لأنه يمثل المعتقدات والقيم والمثل التي يُحتذى بها الأفراد عند قيامهم بالأعمال، ومن ثم يرتبط بعلاقة مباشرة مع الثقافة.

3. التربية: يبرز دور التربية في أي مجتمع من خلال حصول أفراد المجتمع المعلومات والمهارات ومن ثم فهي ذات ارتباط مباشر بثقافة المجتمع.

4. النظام الاجتماعي: يمثل جميع العادات والتقاليد التي تمارس من قبل أفراد المجتمع.

5. مستوى التطور والتنمية: عند قياس مستوى تطور وتنمية الدول يتم ذلك من خلال النظر إلى العنصر الاقتصادي ويتم قياسه بالنواتج القومي المحلي بالنسبة للأفراد ولكنه لا يمثل قياس حقيقي للتطور؛ لأنه يهمل العديد من العوامل الأخرى، مثل كمية الاستهلاك اليومية وعملية توزيع الثروة والإحصاءات الديموقرافية المتنوعة، مثل الأمية ومستوى الأعمار والصحة والوفيات وعدد الأطباء منيية من أفراد المجتمع، كل تلك العوامل يجب مراعاتها حتى يتم تصنيف المجتمع (متقدم أونامي) الذي تعمل فيه كمنظمة عالمية.

#### 2.1.4 مفهوم التعدد الثقافي (Concept of multilingualism):

لقد اختلف المنظرون والدارسون في تحديد وتعريف أو ضبط تعريف إجرائي للتعدد الثقافي كبعد إداري وهذا ما جعل اختلاف توجهاتهم في النظر إلى التعدد الثقافي كميزة إيجابية أو عيب سلبي وعلى أثره سنورد جملة من التعاريف أهمها ما يلي (لفحل، 2013، 19):

عرفه "Sphere": بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره، مثل العمر، التوجهات الجنسية الأصل، الطبقة الاجتماعية، الطائفة الدينية، القيم الاجتماعية.

كما عرفه "Leiden Rosener": بأنه ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتبارا لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد.

■ الأبعاد الأولية مثل: النوع الاجتماعي، العرق، القدرات العقلية والجسدية، التوجه الجنسي.

■ الأبعاد الثانوية مثل: الخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي، الدين، اللغة، الخبرات التعليمية

والتنظيمية.

ويمكن اعتبار التعدد الثقافي أو التعددية الثقافية "شيء ذهب" بين الحداثة وأخلاقيات الخطاب  
أوحد وسط في الحوار بين الثقافات (Kirabaev)، 2014، (340).

إن التعددية الثقافية هي التمثيل الداخلي لأنظمة المعاني الثقافية المتعددة، ولها تأثيرات حاسمة  
على أداء المديرين الدوليين والشركات متعددة الجنسيات. وأصبح فهم التعددية الثقافية ذا أهمية متزايدة  
للمواقع التي يوجد فيها نشاط الشركات والمنظمات الدولية، وتكوين القوى العاملة الأكثر تنوعًا، حتى  
داخل موقع معين (Lücke، Roth، Kostova)، 2014، (1).

ويتم تعريف التعددية الثقافية: بأنها العقيدة التي ترفض أحادية الثقافة وتعزز التعايش السلمي  
والعادل للعديد من الثقافات المختلفة في بلد واحد (Alenuma & Nimoh)، 2016، (128).

#### • إدارة التعدد الثقافي:

لقد ظهر مصطلح إدارة التعدد الثقافي ضمناً للحركات الحقوقية المدنية الأمريكية وانتشر تدريجياً  
إلى أوروبا. ولاسيما في العقدين الآخرين، وذلك بصفقتها كأداة إيجابية تعالج الجانب الاجتماعي  
والجانب التنظيمي. فأول ما بدأ كان كتصور وتدبير لتنفيذ برامج المساواة في الحقوق، وتطور ليصبح  
أداة إدارية تطبق للاستفادة من إمكانات الموارد البشرية (لفحل، 2012، 19).

إن الإدارة متعددة الثقافات أصبحت مطلوبة اليوم بشكل متزايد، جاء في الربع الأخير من القرن  
العشرين، حيث أصبح السكان الوطنيين أكثر استنارة، غير متجانسة، وأقل عزلة، ومع استمرار  
الحركة نحو سوق أدت التبادلات عبر الحدود المتنامية إلى اتفاقيات تجارية ونقابات اقتصادية، ومع  
النقدم التكنولوجي المذهل في الاتصالات والنقل، بدأت ثقافات العالم تتفاعل بشكل متزايد مع بعضها  
بعضاً. بسبب التغيرات الاجتماعية والسياسية المهمة التي هي جارية حالياً، وهذه تمثل فرصة كبيرة  
لتجار العالم ورجال الأعمال خالية من الأيديولوجيات، والانخراط في التجارة السلمية لصالح البشرية.

(Rothlauf)، 2002، (1)

إن الألفية الجديدة تظهر عمومًا أن الأعمال أصبحت عالمية ليس فقط في نطاقها، ولكن الإدارة نفسها أيضًا متعددة الثقافات. كانت ظاهرة عولمة السوق هي القوة الدافعة لتغيير وجهة نظر المجتمعات حول عملية الإدارة داخل عالم الشركات، وكذلك في الأوساط الأكاديمية، لكن المفهوم يتجاوز مجرد تعدد الجنسيات حيث يواجه كل مدير تحديات متعددة الثقافات داخل القوى العاملة، وكذلك مع الموردين، والأهم من ذلك، العملاء؛ وتؤثر الثقافة على موقف الفرد ليس فقط تجاه ممارسة الإدارة والقيادة، ولكن أيضًا تجاه كل جانب من جوانب أداء النشاط التنظيمي والإنتاج والتسويق والعلاقات العامة والقضايا القانونية والأخلاقية. ومن ثمَّ يتطلب من المديرين العالميين الكفاءة عبر الثقافات ولاسيما في الاتصالات التنظيمية وإدارة الفريق (Harris)، 1999، (1).

إن القيادة والعمل كفريق واحد ليس سهلاً ولكن القيام بذلك عبر الثقافات يمثل تحديًا كبيرًا في سياق العولمة، لكن ظهر مجال الإدارة بين الثقافات لتوجيه وتطوير المنظمات التي تضم أشخاصًا من ذوي التنوع وإلهامهم (Tjosvold & Leung)، 2016، (2).

#### • مفهوم إدارة التعدد الثقافي:

تعرف إدارة التعدد الثقافي على أنها: إدارة مخصصة للقادة التنظيميين الذين يسعون إلى زيادة التوسع في السوق من خلال الاستحواذ والاندماجيات والمشاريع المشتركة، أو لأولئك الذين يديرون فروعًا خارجية، إنه بمكانة دليل للإدارة لمتابعة النجاح في معالجة الاختلافات الثقافية والتقدم نحو التآزر الثقافي في مكان العمل (Foulkes & Harris)، 1994، (11).

وعرفها " Torex Bruxell أنها "إدارة التعدد الثقافي تعني: تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانيتها الكاملة في بيئة عمل عادلة، حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر؛ لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة، ومن ثم فهي عملية تقييم مستمر

للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني (يحيى، 2017، 9).

كما عرفها فلوري Florry على أنها: استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات القوي العاملة المتنوعة. على أثره عدّ التعدد استجابة حتمية أخلاقية وسياسية وقانونية بهدف الوصول إلى الإنصاف والعدالة الاجتماعية والمساواة مع احترام الاختلافات الثقافية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ويتجسد هذا من خلال تنفيذ سياسات المساواة المهنية، الاستراتيجيات المضبوطة، الآليات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، التنظيمية؛ وذلك للاستفادة من التباينات الموجودة داخلها لأن إدارة التعدد تشمل ثلاثة وظائف(المركز الديمقراطي العربي، 2017، 9):

1. برامج التوظيف: وذلك إذا كانت المنظمة تسعى لإدارة التعدد بوصفه عملية شاملة للموارد البشرية.

2. بناء الوعي الثقافي: وذلك من خلال وجود علاقة سببية بين التنوع والأداء والاستفادة من هذا التنوع والتقليل من التصادم الثقافي.

3. سياسة الإدارة البراغماتية: ويقصد بها العملية التي تسعى لتجنيد أكبر مجموعة من الموظفين مختلفي الثقافات ذوي الكفاءة العالية لتحقيق ما يسمى بالمعرفة التنظيمية.

### 2.1.5. بيئة العمل (Work environment):

يشير مصطلح بيئة العمل إلى: الموقع الذي يتم فيه إكمال مهمة معينة، وتشمل بيئة العمل الموقع الفعلي للعمل، إلى جانب المحيط الحالي، مثل: موقع البناء، أو مبنى المكتب، كما تشمل عوامل أخرى تتعلق بالمكان، مثل: جودة الهواء، ومستوى الضوضاء، بالإضافة إلى توفر ميزات إضافية، مثل: الرعاية المجانية للأطفال، أو توفّر القهوة باستمرار، أو مواقف كافية (الجازي، 2018).

**وتعرف أيضا بأنها:** نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والمنظمات الدولية غير الهادفة إلى الربح بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها والنتيجة عن طبيعة الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وأثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من هذه الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي ونفسي سليم وصحي يحافظ على هذه الموارد من أي خطر (عقيلي، 2005، 569).

**ومن خلال السابق يعتقد الباحث أن بيئة العمل هي:** كل ما يحيط بالعمل من عوامل تؤثر في مجرى العمل بشكل إيجابي أو سلبي يعتمد على جودة الإدارة في التعامل مع هذه العوامل.

## **2.1.6. بيئة الأعمال الدولية (Environment of International Business):**

تعمل المنظمات والشركات المحلية داخل بلدها الأم وبيئتها المحلية، ولكن عند الدخول في بيئة جديدة خارج حدود الدولة تجد المنظمة أو الشركة نفسها أمام ممارسات غير معتادة، ولن تستطيع أي منظمة أو شركة أن تؤدي وظيفتها من غير أن يكون لديها الوعي الكامل بطبيعة البيئة الثقافية التي تعمل فيها، حيث إن فهم تلك الأوضاع سوى كانت السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو القانونية من شأنه مساعدة الشركة على التنبؤ بالتطورات والأحداث التي قد تؤثر على كافة أعمالها مستقبلا.

- **مفهوم بيئة الأعمال الدولية:** يُنظر إلى بيئة الأعمال الدولية على أنها تلك التوليفة بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على ثقة المستثمر وتعمل على تشجيعه وتحفيزه إلى استثمار أمواله في دولة ما دون الأخرى (طالم، 2018، 32).

وَعُرِفَت بيئة الأعمال الدولية على أنها: مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الوضع التشغيلي للشركة أو المنظمة. وتشمل بيئة الأعمال عوامل مثل: العملاء والموردين؛ المنافسون، التحسينات في التكنولوجيا؛ القوانين والأنشطة الحكومية؛ والسوق، والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية (business dictionary)، 2007، (1).

وهناك من عرف بيئة الأعمال الدولية بأنها: "مجموع العوامل والأنظمة والقوانين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في اقتصاد ما، والتي تعمل على إيجاد فرص استثمارية جديدة، أو هو مجموعة الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية المؤثرة في توجيه رأس المال وتوطينه (الحمادي، 2004، 128).

ويعتقد الباحث أن بيئة الأعمال الدولية هي: الأعمال التي تحدث بين بلدان متعددة ومختلفة عبر الحدود، ومن ثم يجب على من يقوم بإدارة هذه الأعمال أن يكون واعيا بالاختلافات المتوفرة بين تلك البلدان وبيئاتها الثقافية. بمعنى أنها المكان الذي يمكن من خلاله استغلال الفرص المتاحة على مستوى دولي مع عمل دراسة وتحليل مسبق لهذا المكان وعمل المؤاممة بما يتناسب مع أهداف واستراتيجية المنظمة.

#### • مكونات بيئة الأعمال الدولية:

تتكون بيئة الأعمال الدولية من بيئة خارجية (الحالة الاقتصادية الكلية) وبيئة داخلية (الحالة الاقتصادية الجزئية). إن مكونات البيئة الكلية (الخارجية) هي المتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية، ويصعب على المنظمات غير المحلية (الأجنبية) السيطرة عليها أو التحكم فيها، في حين نجد أن البيئة الداخلية تحتوي على المتغيرات الآتية (العمل، التكنولوجيا، التمويل، رأس المال، التسويق، التنظيم، الإدارة) وتستطيع المنظمات الأجنبية التأثير والسيطرة عليها وبدرجات متفاوتة. ولا ننس أن عملية اتخاذ القرار في بحور الإدارة والأعمال الدولية

أمر تكتنفه الصعوبة والتعقيد أكثر من عملية اتخاذ القرار في البيئة المحلية (الداخلية) والسبب وراء هذا التعقيد هو تنوع العناصر السارية في البلدان الأجنبية. فمثلاً، يجب على إدارة منظمة كبيرة متعددة الجنسيات ترتبط بها عشرات من المنظمات التابعة التي تعمل في بلد ما أن تأخذ بالاعتبار العديد من المتغيرات الخاصة بكل منظمة تابعة عندما ترغب في اتخاذ قرار ما يخص نشاطها الدولي (جواد، 2015، 2). ويمكن أن تتوزع إدارة الأعمال الدولية إلى الآتي:

### 1. المنظمات متعددة الجنسية:

المنظمات متعددة الجنسيات لها تأثير كبير على تطور الاقتصاد العالمي فتدخل عملياتها في العديد من الأسواق، فمركز هذه المنظمات يعتمد على الأسواق العالمية التي لديهم الموارد التي يمتلكونها، ولكن بشكل خاص يعتمدون على نشاط ابتكاراتهم المكثفة في ضوء هذه الجوانب، يمكننا القول إن حاجة الشركات إلى الحصول على أعلى قوة تستلزم في الواقع تدويل أنشطتها. (ALEXANDRA، 2018، 78).

### 2. المنظمات الدولية غير الربحية:

يواجه عالم المنظمات غير الربحية مزيداً من التعقيد؛ فقد ازداد التنافس داخل المنظمات غير الربحية، وكذلك فيما بينها وبين المنظمات الربحية، صاحب هذا التنافس انحسار في الموارد المتاحة، بالإضافة إلى زيادة في الطلب من قبل مقدمي التبرعات والتمويل تجاه المهنيين المحترفين في تقديم الخدمات والسلع عن طريق المنظمات غير الربحية. وفي خضم المحاولات نحو الوصول إلى مزيد من الكفاءة، تحولت العديد من المنظمات غير الربحية إلى مجال الأعمال الربحية، وطبقت الأدوات الإدارية المستخدمة من قبل المنظمات غير الربحية في التشغيل والشؤون الإدارية، بما في ذلك رسم بيانات الرسالة، والتحليل الإنشائي لمحيط العمل غير الربحي، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط، وجمع التبرعات، والسيطرة الإدارية، وتقييم البرنامج، وأخيراً؛ وليس آخراً الوصول إلى فهم التغيير



والإبداع، وذلك سعيًا منها للوصول إلى المستوى العالي في الأداء. وقد استخدمت المنظمات غير الربحية في سعيها تجاه زيادة أدائها واحدة أو مجموعة من أدوات إدارة الأعمال بغرض التحسين. وحتى الآن، ليس هناك فهم واضح تجاه ما يحدد أن المنظمة غير الربحية فعالة أو ذات أداء عالٍ. الجميع يؤمن بأن الحكومات تستطيع ويتوجب عليها أن تطلق كل المهام الاجتماعية الرئيسية وأن دور المنظمات غير الربحية إن وجدت هو في إكمال البرامج الحكومية أو إضافة تآلق خاص لهذه المهام. أما اليوم فقد اختلف الأمر فنعرف أن المنظمات غير الربحية مركزية في المجتمع الأمريكي وفعليا هي الصفة الأساسية لهذا المجتمع. وتعد المنظمات الأمريكية غير الربحية أكبر موظف في الولايات المتحدة الأمريكية؛ لأن 50 % من الأمريكيين البالغين يعملون كمتطوعين في القطاع غير الربحي، ويقضون ثلاث ساعات على الأقل أسبوعيًا في عمل غير ربحي منتجها هو تغيير إنسان فالمنظمات غير الربحية هي عوامل تغيير الأفراد (الموسى، 2016، 3).

#### • إدارة الأعمال الدولية أو العالمية

إن إدارة الأعمال الدولية أو العالمية المعاصرة عبارة عن تخطيط وتنظيم وترتيب وتنسيق الأعمال بالتوجيه الإداري والإشراف والرقابة الإدارية ومتابعة الأعمال وتنفيذها بطرق إدارية حديثة مع وضع أنظمة متطورة للرقابة والتعديل والتغيير والتقييم للنتائج والعوائد المادية ومعرفة كيفية حل المشكلات الإدارية (الحري، 2012، 10).

الإدارة الدولية هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على المنظمة، والتي يستخدمها الأفراد (المديرين) لتحقيق أهداف المنظمة عندما تشارك المنظمة في أنشطة عبر الحدود أو وظائف خارج دولته القومية (Eden)، Dai & Li، 2010، 16).

#### • مكونات بيئة إدارة الأعمال الدولية

وهنا سوف نتحدث عن البيئات التي سوف تعمل فيها، أي منظمة تريد التوسع في عملها في الخارج ولا بد أن تكون هذه البيئات في الاعتبار والأهمية:

## 1. البيئة السياسية الدولية:

برز الحقل المعاصر للبيئة السياسية الدولية IPE في سبعينيات القرن العشرين استجابةً إلى حد كبير للتغيرات في "العالم الحقيقي". وشملت هؤلاء التكتيف الاقتصادي المتبادل، ونمو الشركات متعدد الجنسيات، وكذلك العديد من التطورات الدراماتيكية في أوائل 1970: مثل انهيار نظام بريتون وودز النقدية (اتفاقية بين الدول الأعضاء في الأمم المتحدة من أجل إنشاء نظام أسعار صرف العملات الخاصة بالدول المتقدمة) صدمة النفط عام 1973، مطالب البلدان النامية لنظام اقتصادي دولي جديد، تزايد النزاعات التجارية الكبيرة بين سلطات الغرب، حيث في البداية جذب هذا المجال العلماء من خلفيات متنوعة للغاية وهم مجموعة كبيرة تتألف من متخصصين في العلاقات الدولية الذين ردوا على ذلك، انشغال مجالهم بدراسة الحرب والسلام لاستكشاف الجديد، وأيضاً بروز القضايا الاقتصادية في السياسة العالمية. شجع الاقتصاد أيضاً عدداً من أبرز علماء الاقتصاد في التنمية الدولية للبدء في التفكير بشكل أكثر منهجية حول الأسس السياسية للأسواق الدولية. (CLAPP & HELLEINER، 2012، 486).

## 2. البيئة القانونية الدولية:

تتضمن البيئة القانونية كافة القوانين ونظم القضاء في البلد الذي تنوي الشركة العمل فيه، كما أن هناك قضايا أخرى تتضمنها البيئة القانونية تتعلق بعضها بالقانون الدولي الذي يحكم العلاقات السائدة بين الدول والوحدات الأساسية في النظام السياسي العالمي، والآخر يتعلق بالقانون الخاص بالبلد محل الاستثمار. فهناك ضرورة لمعرفة القوانين والتشريعات الخاصة بالدول المضيفة للاستثمار وموائمة عمليات الشركة الأجنبية لكي تتلاءم مع هذا القانون والذي يمثل انعكاس للثقافة والدين

والتقاليد والعادات التي تخص هذا البلد. كما أن الاختلافات بين القوانين والتشريعات من بلد لآخر عديدة ومعقدة وهي قضية أيضا تستحوذ على اهتمام الشركات متعددة الجنسيات عندما تعمل في البيئة العالمية (فيصل، 2015، 17).

لم يكن هناك حتى أواخر القرن العشرين الاهتمام العلمي والجماهيري والسياسي الذي يركز على المشاكل البيئية في العالم. ومن هذا برز أحد فروع القانون الدولي الأحدث والأكثر تطوراً بقوة القانون البيئي الدولي؛ القانون الذي يتناول القضايا البيئية التي تؤثر على أكثر من دولة واحدة دول أو بلدان "صناعة النمو". يتكون القانون البيئي الدولي اليوم من أكثر من (1000) اتفاقية متعددة الأطراف (1500) اتفاقية ثنائية وبالإضافة إلى (13) تظم الإعلانات والقرارات القضائية والسلطات القانونية الأخرى معظمها منذ (Nanda & Pring 1970)، 2013، (6).

ويعتقد الباحث انه يتوجب على المنظمات الدولية الراغبة في التوسع في أعمالها الخارجية، أن تقوم بدراسة مسبقة للقانون الدولي بشكل عام، وقانون الأعمال الدولية والمحلي للدولة المضيفة بشكل خاص؛ لأن دراسة ومعرفة البيئة القانونية للأعمال الدولية تساعد المنظمات ومديريها الدوليين في صياغة العقود السليمة من الأخطاء وتجنب مخاطر المتابعة القانونية.

### 3. البيئة المالية الدولية

البيئة المالية الدولية ساحة عريضة تتدفق فيها الأموال بأحجام هائلة ومتزايدة. واللاعبون الأساسيون فيها هم السلطات النقدية في كل بلد، والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية والبنوك والشركات العالمية والمحلية والأفراد والمؤسسات المحلية، وكل هؤلاء يتفاعلون في الأسواق المالية العالمية المرتبطة بشبكات اتصالات معقدة وأنية (أحمد، 2010، 223).

ويقصد بالبيئة المالية للأعمال الدولية كافة المنظمات والمؤسسات المالية والأفراد المستثمرين والبنوك وشركات التأمين وغيرهم من العاملين في مجال الأعمال الدولية في بلدان وظروف معينة

ومختلفة، ويتفاعلون مع بعضهم بعضًا، يعرضون المال على المستثمرين الباحثين عنه، أو يبيعون ويشتررون الأوراق المالية كالأسهم والسندات والعملات الأجنبية، أو الباحثين عن الربح وتحقيق الثروة، والجميع في سوق واحد تتدفق عليه مبالغ مالية ضخمة (عباس، 2007، 339).

الإدارة المالية الدولية: هي المجال الذي يتضمن بشكل عام أوجه أو امتدادات دولية لكل مجال من مجالات الإدارة المالية، والاستثمارات، والمؤسسات المالية، بسبب انتشار ثقافة العولمة في أغلب مناحي الحياة، الأمر الذي أدى إلى ظهور الحاجة إلى عاملين يمتلكون المهارات والخبرات التي تمكنهم من التعامل مع أسعار الصرف والمخاطرة السياسية (الأمين، 2014، 270).

#### 4. البيئة الاقتصادية الدولية:

إن التعرف على البيئة الاقتصادية عبر معرفة مؤشرات معدلات النمو الاقتصادي والدخل القومي، ومتوسط دخل الفرد السنوي، وطريقة توزيع الدخل الوطني، ونسبة المديونية وتكاليف خدماتها، وأوضاع ميزان المدفوعات، والميزان التجاري، وحجم التدفقات الاستثمارية الخارجية وغيرها من المؤشرات التي يمكن الحصول عليها من التقارير الرسمية السنوية التي تصدر عن الحكومات أو المنظمات الدولية (منظمات الأمم المتحدة، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي)، وغرف التجارة والصناعة بالإضافة إلى التقارير والدراسات التي تصدر عن الجامعات ومعاهد ومراكز الأبحاث والدراسات؛ يساعد المنظمات الدولية على معرفة حقيقية للواقع الاقتصادي للبلد المستهدف وبيان إمكانية اتخاذ القرار المناسب لدخول السوق المستهدفة وفق استراتيجية مناسبة تقررها شركة الأعمال الدولية (الخضر، 2007، 97).

ويشير مصطلح "البيئة الاقتصادية" إلى جميع العوامل الاقتصادية الخارجية التي تؤثر على عادات الشراء لدى المستهلكين والشركات، ومن ثم تؤثر على أداء الشركة أو المنظمة.

#### 2.1.7. بيئة الثقافة الاجتماعية الدولية (International Social Culture Environment):

تمثل البيئة الثقافية والاجتماعية أساساً جوهرياً في بيئة الأعمال الدولية؛ كونها تتمثل في عادات وتقاليد وقيم أفراد المجتمع، وتعد هي الأخرى من محددات الاستثمار الأجنبي المباشر، لارتباطها من جهة، بشكل عميق بمستويات التنمية في الدولة المضيفة لرؤوس الأموال الأجنبية، ولتأثيرها الكبير من جهة أخرى، على تفضيلات أفراد المجتمع الاستهلاكية والشرائية، والتي تمثل بدورها، الحصة السوقية لكل سلعة من سلع المستثمر الأجنبي.

ولقد أثبت فشل بعض المشاريع الاقتصادية منذ السبعينيات، أنّ الاستمرارية والتطور لا تتماشى مع النمو الاقتصادي والمادي وحده، وإنما يترادف أيضاً مع الحياة الفكرية والروحية، وحتى العاطفية والمعنوية التي يعيشها أفراد المجتمع (اليونسكو، 2010).

فعادات وتقاليد وثقافة وقيم المجتمع، قد تكون من أبرز محددات هيكل السوق المحلي؛ ذلك أنّها تنعكس على تفضيلات جمهور المستهلكين، من خلال تحديد طبيعة ونوع وحجم السلعة المباعة، فعلى سبيل المثال، يحرم الدين الإسلامي أكل لحم الخنزير ومنه قد يكون من الصعب، إن لم نقل من المستحيل تسويقه في المجتمعات الإسلامية؛ ولذلك فعلى مديري الشركات والمنظمات الدولية بما فيها مؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر، أن تدرس هذه العوامل للمجتمع المستهدف، قبل بدأ الاستثمار (على، 2018، 34).

عندما تتعدى المؤسسة الحدود الوطنية من أجل مباشرة أعمالها، عليها مواجهة بعض العقبات الثقافية مثل أساليب الاستهلاك وأذواق المستهلكين مما يؤدي بالشركات متعددة الجنسيات إلى أن تميل إلى التمييز؛ ذلك أن اختلاف القيم والعادات السائدة في البلد المضيف تبقى تمثل عائقاً كبيراً إذا تجاهلتها المؤسسة الأجنبية. فالخبرة والمعرفة العميقة للبلد المضيف تمثل ميزة خاصة بالمؤسسة، وتحدد ما يسميه 'دنينغ' بالميزة المتعلقة بالثقافة، وهذا صحيح لاسيما في حالة الثقافات المعقدة

والمتنوعة كتلك السائدة في اليابان والمملكة العربية السعودية (Andrew)، (2004). وهذا ينطبق على اليمن والدول العربية.

لهذا يعد التقارب الثقافي عاملاً محددًا لدخول الشركات متعددة الجنسيات، لاسيما في المراحل الأولى من إعادة توطين الشركة لنشاطها، وقد يكون تشابه أساليب حياة الأفراد في بعض الدول، مثل أفراد دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية هو ما أدى إلى كبر حجم الاستثمارات بينها.

## 2.1.8. أهمية بيئة الثقافة الاجتماعية الدولية (The Importance of International Social

Culture):

إن لبيئة الثقافة الاجتماعية الدولية أهمية كبيرة، فهي هوية الأمة، مستحيل يكون أي مجتمع أو دولة بدون ثقافة اجتماعية. فهي مجموعة من الأنماط والسلوك والمعتقدات التي تميز عمل مجموعة معينة من السكان أو المهنة أو المنظمة أو المجتمع أو الدولة؛ لذلك فالممثل الوحيد للمجتمع أو السكان هي بيئته الثقافية، فهي الجذر الأساس لأي مجتمع أو دولة تمنحهم طرق الحياة وتوفر حلاً للمشكلة الحرجة التي تواجه المجتمع أو الدولة، حيث تعلمنا أن ن فكر في الأمة كلها وليس بشكل فردي؛ لأنها توفر مفهوم الأسرة والأمة أو الدولة (Essays cultural studies)، (2018).

وكما أشار " HOFSTED " إلى أن عواقب الثقافة لها تأثير على الإدارة الدولية، وهي التي أرست الأساس لإدارة الثقافات المعاصرة. وقد جادل بقوة أن القيم تشكل شكلاً كبيراً من سلوك الأفراد وديناميكيات المنظمات، كما أنها تمثل تقارباً رئيساً ومقارنة المجتمعات، ولقد طور بجرأة وبشكل تجريبي إطاراً معيارياً يحدد الأبعاد المركزية التي يمكن من خلالها مقارنة قيم المجتمعات (Tjosvold & Leung، 2016، 3).

إن أهمية العنصر الثقافي يكمن في فهم الرموز والحضارة واللغة للدول الأجنبية، فهي وسيلة مهمة لتقييم اللغة بين الثقافات، حتى اللغات التي لا يتم التحدث بها على نطاق واسع أصبحت مهمة

للأغراض التجارية أو المالية أو السياسية أو حتى الأغراض السياحية (NECHIFOR)، 2016، (108).

وكما ذكر Singh أن بيئة الثقافة الاجتماعية تؤدي دورًا مهمًا في الاتصالات على شبكة الإنترنت؛ لأن مواقع الويب من مختلف البلدان تعكس نمط الثقافة والاتصال السائد في هذا البلد أو المنطقة، حيث أظهرت الدراسات أن الويب ليس وسيطًا محايدًا ثقافيًا؛ بدلاً من ذلك، يتم تشريب مواقع الويب من مختلف البلدان بالعلامات الثقافية لثقافة ذلك البلد (Singh)، 2012، (9).

ويقصد بأهمية بيئة الثقافة الاجتماعية الدولية أنها تسهم في نجاح استراتيجية وأهداف أي منظمة وأيضا نجاح مديرها الدولي على التكيف مع البيئة الجديدة، فالتخطيط الاستراتيجي الناجح لأي منظمة يتضمن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بشكل عام وبيئة الثقافة الاجتماعية وأبعادها بشكل خاص لأجل لا يكون هناك تصادم بين أهداف المنظمة والبيئة الثقافية المستهدفة.

#### 2.1.9. عناصر بيئة الثقافة الاجتماعية الدولية (Elements of the cultural Environment):

يمكن تصنيف عناصر بيئة الثقافة الاجتماعية الدولية إلى العناصر المادية والمعنوية اعتمادا على مجموعة من الخصائص والسمات المشتركة ومنها الآتي (حريم، ٢٠١٦، 31):

1. **العموميّات (Generalities):** هي العناصر التي يشترك فيها أفراد المجتمع أو الدولة جميعهم، وهي

أساس بيئة الثقافة الاجتماعية الدولية، و تمثل الملامح العامة التي تتميز بها الشخصية العامة لكل مجتمع أو دولة من المجتمعات، مثل اللغة، والملبس، والعادات، والتقاليد، والدين، والقيم، وتُنفذ هذه العموميّات في ربط أفراد المجتمع واتجاهاتهم وزيادة روح الجماعة والتماسك الاجتماعي بينهم.

2. **الخصوصيّات (Privacy):** هي تلك العناصر التي يشترك فيها مجموعة معينة من أفراد المجتمع أو

الدولة كالعناصر التي تتعلق بالمهارات الأساسية للمهنة مثلاً وترتبط بالخصوصيات بالطبقة الاجتماعية، فالطبقة الأرستقراطية في المجتمع تختلف ثقافتها عن الطبقة المتوسطة.

3. البدائل والمتغيرات **Alternatives and variables**: وهي العناصر التي تظهر حديثاً، وتُجرب لأول

مرة في ثقافة المجتمع، ويكون الخيار مفتوحاً أمام الإنسان في تبنيها أو تركها، كظهور شكل جديدة في الملابس، أو طريقة لإعداد الطعام لم تكن موجودة من قبل في المجتمع.

كما يمكن أن تنقسم عناصر بيئة الثقافة الاجتماعية الدولية أيضاً إلى ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل في الآتي (أحمد، 2010، 209):

1. العناصر الفيزيائية **Physical Factors**: وتتمثل هذه العناصر بالآتي:

- عناصر الطقس والمناخ: وهذه العناصر لها أثر في تحديد الاحتياجات الإنسانية كالسلع والخدمات المطلوبة.

- خصائص الجسد والمظهر: أي تصميم السلع وتقديم الخدمات حسب هذه الخصائص من طول ولون ووزن.

- الثقافة المادية: ما هي الأدوات والعدة والآليات التي يعتمد عليها مجتمعاً ما في صناعة معينة؟

2. العناصر الديمغرافية **Demographic Factors**: حيث تصف هذه العناصر خصائص السكان، والمتمثلة في معدل النمو السكاني، حجم الأسرة، التعليم، الحضرة والريف.

3. العناصر السلوكية **Behavioral Factors**: لكل مجتمع سلوك معين يقوم على أساس القيم،

العادات، التقاليد إلا أن الدراسات قسمت هذه العناصر إلى الآتي:

- بنية المجتمع: فرد أم مجموعة فسلوك الفرد يتأثر بالجماعة سواء عرقية، أو دينية، أو جغرافية.

- الطبقات الاجتماعية: هناك طبقات فيها الانتقال سهل من طبقة إلى أخرى والفوارق غير حادة والعكس.



- الدين والنظرة إلى العمل: فذاك أديان تشدد على العمل والجهد في جمع الثروة مثل (ديانة البروتستانت)، وهناك ديانات تمنع جمع الثروة، ومنع الطبقيات وأن الإنسان خلق للزهد، مثل (الديانة الهندوسية).

- أهمية نوع المهنة: كل مجتمع يعطي أهمية للمهنة التي يمارسها، فيتكون السلوك للفرد أو المجموعة بموجب هذه المهنة.

- اللغة والاتصالات: لكل مجتمع لغة خاصة فيه، وطريقة خاصة في الاتصال والتواصل، فلا بد للمنظمة أو مديرها الدولي أن يكتسب مثل هذه اللغة و كيف يتم التعامل عبر الاتصال.

### 2.1.10. خصائص بيئة الثقافة الاجتماعية الدولية (Characteristics of social culture):

لبيئة الثقافة الاجتماعية الدولية العديد من الخصائص كما حددها عالم الاجتماع "ميردوك" وان كل خاصية تكمل الأخرى، ومتداخلة فيما بينها وليست منفصلة، وهي كالاتي (kshaS)، 2018، (2-1):

1. خاصية إنسانية: وهي من صنع الإنسان وحده، حيث تأتي لإشباع حاجات الإنسان.
2. صفة مكتسبة: يتم اكتسابها بطرق مقصودة أو غير مقصودة؛ وذلك عن طريق المعرفة، والتفاعل مع أفراد المجتمع أو الدولة بالإضافة للتعلّم.
3. قابلة للانتشار والانتقال: وذلك عن طريق التعليم واللغة ووسائل الاتصال الحديثة، إضافةً إلى انتقالها من جيلٍ لآخر في مجتمعٍ معيّن أو دولة معينة ومن شخصٍ لآخر.
4. قابلة للتطور للأفضل: فهي متغيرةً بشكلٍ دائمٍ وسريع؛ حيث إنّ أيّ تغيّرٍ على عنصرٍ معيّن له تأثيرٌ على العناصر الأخرى.
5. تمتاز بالتكاملية: لأن لديها القدرة على إشباع حاجات الإنسان وتترك راحةً في النفس، لتمييزها بأنها تجمع بين العناصر المعنوية والمادية.

6. تعد بأنها تنبؤيه: وذلك لأنها تحدد أسلوب و سلوك الإنسان أو المجتمع، ومن ثم فإن لديها القدرة على التنبؤ بما يمكن أن يقوم به هذا الإنسان ومعرفة سلوكه.

7. تمتاز بالتراكمية: حيث تعد أنها ذات طابع تراكمي تاريخي، فهي تنتقل من جيلٍ لآخر والذي يُغذي بيئة الثقافة الاجتماعية من حيث انتهى منها الجيل السابق، وهذا يؤدي إلى ظهور أنساق جديدة ومتطورة لها.

## 2.2. أبعاد الثقافة الاجتماعية: النظريات والنماذج International cultural and social dimensions

تمثل القيم الثقافية الاجتماعية مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي تتحلّى بها مجموعة من الأفراد في مجتمع معين، وتنشئ تلك القيم نتيجة للمتغيرات الثقافية في المجتمعات. فالقيم تعد افتراضات أساسية حول ما يجب أن تكون عليه الأشياء في مجتمع معين؛ كونها مقاييس لاعتبار ما هو صحيح وما هو خاطئ؛ وما هو الجيد وما هو الرديء، ويتم تطوير وغرس القيم وتوضيحها؛ لأنها تراكم تأثيرات الشروط الثقافية والاجتماعية المنعكسة من نفسية مجتمع معين. ومن ثم من الصعوبة تغيير القيم. أما المعتقدات فهي الإصرار على ما هو صحيح وما هو خاطئ، ومعتقدات الأفراد متعددة ومتنوعة ولكنها قابلة للتغيير بسهولة أكثر من القيم. في حين أن الاتجاهات فهي عبارة عن أفكار مسبقة يحملها الأفراد حول سلوك معين، وعلى الرغم من أن الاتجاهات تشكل ضمن سياق القيم الاجتماعية والمعتقدات الاجتماعية فإنها تكون على الأغلب خاصة، وليس من الضرورة أن تعكس اتجاهات الأفراد والمعتقدات والقيم الاجتماعية؛ لذلك فقد تسبب الاتجاهات مصاعب كبيرة مع العلاقات الأجنبية (عبداللطيف، 2011).

ولكون مهمة المدير الدولي هي الوصول العميق إلى القيم الثقافية وفهم القوى الأساسية التي تشكل السلوك في مجتمع معين. وعندما نتحدث عن أبعاد بيئة الثقافة الاجتماعية الدولية، هناك عدد من النظريات والنماذج التي حددت هذه الأبعاد، وأهم تلك النظريات والنماذج تتمثل في الآتي:

## 1. نظرية أثر الاختلافات الثقافية على سلوك المنظمات:

حيث حدد العالم الهولندي "HOFSTED" خمسة أبعاد لبيئة الثقافة الاجتماعية الدولية والتي لها علاقة

مباشرة بالتأثير على سلوك المنظمة تتمثل بالآتي (الجمال، 2009):

• **مسافة السلطة (التفاوت في القوة والنفوذ) power Distance:** حيث يعكس هذا البعد مدى تسليم أو

تقبل أعضاء مجتمع ما لتوزيع الغير متساوي للقوة، أي المدى الذي تستطيع فيه الجماعة تحمل

الفوارق في السلطة والثروة. فإذا كان معظم الناس يدعمون التوزيع غير المتساوي للسلطة فإن هذا

المجتمع يندرج ضمن الفئة العالية في بعد السلطة والعكس.

• **تجنب المخاطرة وظروف عدم اليقين Uncertainty Avoidance:** ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي

يحاول بها أفراد مجتمع معين تجنب الغموض والمخاطرة وعدم وضوح المستقبل، أيضا تعني الدرجة

التي يتفادى بها المجتمع العشوائية ويخلق اليقين بالتركيز على التقنية والقوانين والقواعد.

• **الذكورية مقابل الأنثوية Femininity Masculinity:** ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي يفرق بها

المجتمع بين دور الرجل والمرأة و يركز على قيم الأداء الرجولية والإنجازات الواضحة. أما الأنثوية

تعني ثقافة المجتمع التي تميل إلى بناء العلاقات الإنسانية المتسامحة والليونة والتركيز على جودة

الحياة للإنسان نفسه.

• **الفردية مقابل الجماعية Individualism /Collectivism:** ويشير هذا البعد عن مدى ثقافة المجتمع

في إعطاء الفرد قيمة أعلى، أي مدى توقع الفرد للحرية الشخصية، حيث يكون مسؤولاً عن نفسه فقط.

على العكس فإن الجماعية منظومة اجتماعية ثقافية تنسج حركة الفرد والعائلة والجماعة في سياق

واحد وموقف متجانس تجاه مشكلات المجتمع.

• **الحاضر مقابل المستقبل Long- Term/ Short- Term Orientation:** ويسمى هذا البعد بدديناميكية

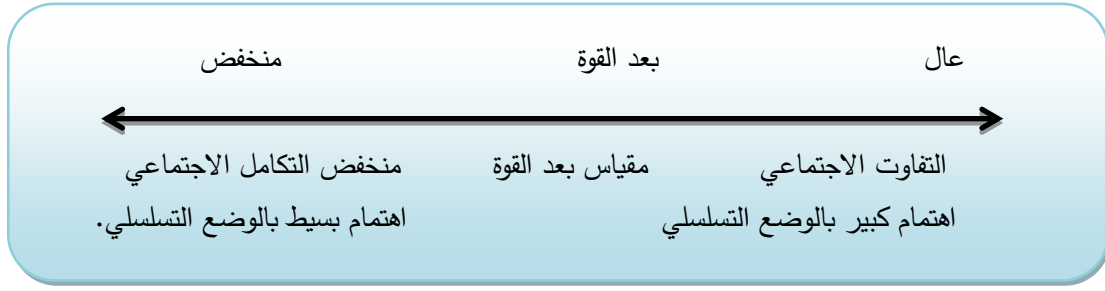
كونفوشيوس الفيلسوف الصيني " كونفوشيوس " وهو التوجه طويل الأمد وتكون ثقافة مجتمع معين أن

يعملون لوقت طويل، ويتوقعون الحصول على المردود من الجزاء والمكافآت في الأمد البعيد. أما التوجه قصير الأمد هو أن ثقافة المجتمع أنهم يعملون ويتوقعون المردود من الجزاء المكافآت في الأمد القصير.

## 2. نموذج HOFSTED للأبعاد الثقافية:

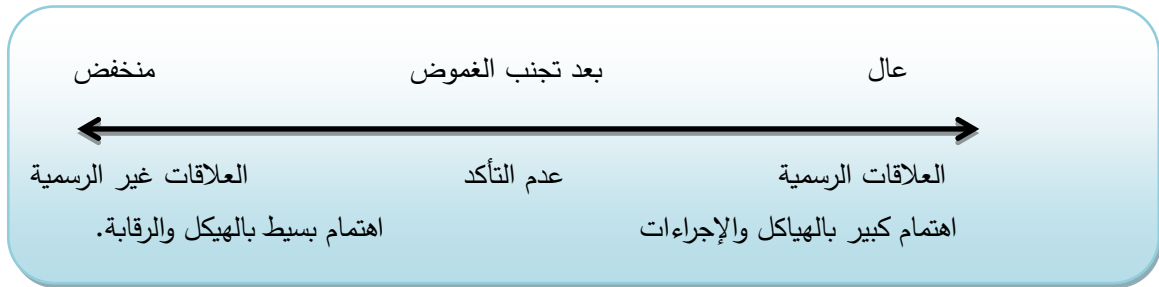
تُعد دراسة HOFSTED من أقدم وأهم الدراسات والأبحاث التي جرت في هذا المجال على مستوى الثقافات المختلفة، حيث حاولت الدراسة فهم أن القيم الإنسانية لها علاقة بالسلوك التنظيمي، وفي سبعينيات القرن الماضي سأل HOFSTED أكثر من (11، 600) مدير من شركة (IBM) في أكثر من (72) بلدًا، حتى يتوصل إلى نتائج يستطيع من خلالها مقارنة الفروق الثقافية المتعلقة بعلم الإدارة وتفسيرها، وتوصل إلى وضع نموذج يسمى نموذج الأبعاد الأربعة للثقافة، ودرسته هذه كانت مثيرة للاهتمام والجدل؛ كونه كان يحاول تضييق نماذج السلوك للبلدان دون الأخذ في الاعتبار الثقافات الفرعية داخل البلد الواحد. كما أن العينة التي اعتمد عليها كانت مقتصرة على شركة واحدة متعددة الجنسيات، وعلى الرغم من ذلك فقد أسهم نموذجه في فهم القيم المتعلقة بالعمل بين العديد من البلدان، ومن ثم فقد وضح هذا النموذج الشكل السائد للسلوك في العديد من الثقافات المختلفة. وأكد HOFSTED أن النظم الثقافية التي أساسها القيم تشمل على أبعاد أربعة، وتم تعريف هذه الأبعاد من خلال الصفات الجماعية أو أصول القيم، مثل الإنجازات والأبعاد والاستقلالية وقوة الإرادة، وهذه الأبعاد مجتمعة تعكس الميول النظرية لمجتمع معين و كيفية تفاعله مع المشكلات الإنسانية مع التأكيد على قوة وضعف كل من هذه القيم. وكانت هذه الأبعاد على النحو الآتي (عبد اللطيف، 2011):

■ **بُعد القوة ( Power distance ):** ويعكس هذا البعد مستوى تقبل المجتمع للتوزيع غير المتساوي للقوة داخل المنظمات، ومن الطبيعي أن يكون هناك تفاوت في القوة في مكان العمل، وتم إثبات ذلك في العلاقات التربوية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقافة التي تملك درجة عالية من بُعد القوة تضع القيم العظيمة في حالة تسلسلية وسلطوية. وفي هذا السياق فهي تملي على الأفراد الأقل قوة في مجتمع معين أو منظمة معينة القبول بوضعهم. كما يتوقع الخضوع إلى السلطات التي يتمتع بها المديرون. والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل رقم (3) مقياس بعد القوة

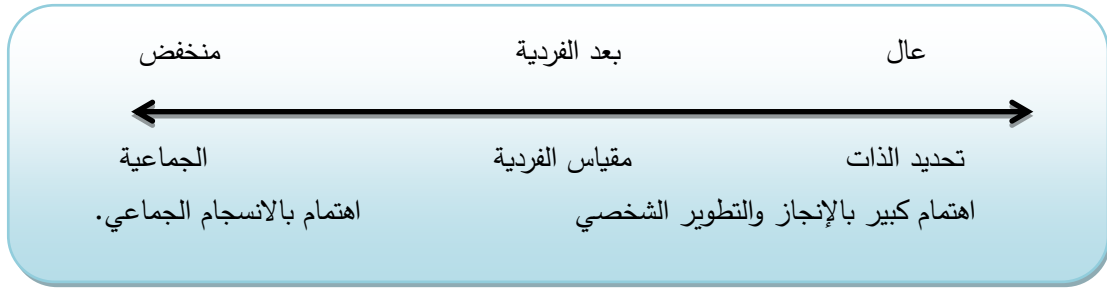
**بعد تجنب الغموض (Avoidance uncertainty):** ويشير هذا البعد درجة شعور الأفراد في مجتمع معين بالقلق من الأشياء الغامضة، وأن الثقافة التي يكون فيها عدم التأكد مرتفعاً تسعى إلى خفض درجة الغموض عن طريق القوانين والإجراءات الصارمة يلتزم بها الأفراد بشكل مباشر.



شكل رقم (4) مقياس بعد تجنب الغموض

في مجال الأعمال تظهر هذه القيمة من خلال قواعد وإجراءات رسمية مصممة لمنح أمان أكبر وثبات مهني أكبر، حيث يكون لدى المديرين الدوليين نزعة نحو القرارات ذات المستوى المنخفض للمخاطرة. وأكدت دراسة HOFSTED أن فرنسا سجلت معدلاً مرتفعاً في هذا البعد والذي يشير إلى أنها لا تحب المقاييس الاجتماعية الغامضة، في حين الولايات الأمريكية والدول العربية سجلت معدلاً منخفضاً في هذا الجانب مما يشير إلى أنها تسمح بتطبيق تعاليم الأديان في مؤسساتها.

■ **بعد الفردية (Individualism):** يعني هذا البعد أن الأفراد يميلون إلى اعتبار انفسهم وعائلاتهم فوق الآخرين وإهمال حاجات المجتمع ومن البلدان التي تقدر الفردية الولايات المتحدة الأمريكية والدول العربية، أما بريطانيا فإنها تؤكد على الإنجاز الشخصي والابتكار والاستقلالية والمغامرة، كما يكافئ فيها المبادر المستقل نسبة إلى مجهوده الجماعي.



شكل رقم (5) مقياس بعد الفردية

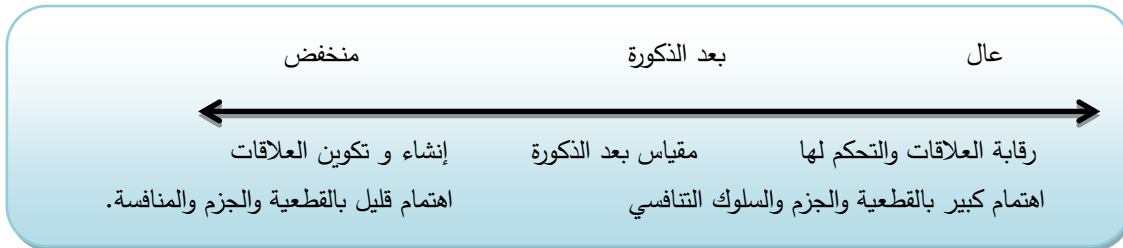
عندما تكون الفردية منخفضة فيدل ذلك على تشجيع التعاون الجماعي ومراعاة المعايير الجماعية في

العلاقات والشعور بالانتماء إلى المنظمة.

■ **بُعد الذكورية (Masculinity):** يشير إلى الدرجة التي يتلاءم بها السلوك الطموح مع نظم القيم في

سياق الذكورية، هذا البُعد لا يهتم بالفروق البيولوجية؛ ولكن بالسلوك الذي يسلكه كل جنس،

والمجتمع الذي يسجل أرقامًا عالية في الذكورة يعطي القيمة القطعية والحزم والتنافسية.



شكل رقم (6) مقياس بعد الذكورة

في المجتمعات ذات الذكورية العالية يتوقع من النساء غالباً أن تبقى في المنزل للعناية بالعائلة،

ومعظم المنظمات يسيطر عليها الذكور الذين يتمتعون بالحزم الذي يؤدي إلى المنافسة، إضافة إلى

تحمل الضغط الكبير في بيئة العمل. في حين المجتمعات التي فيها معدل الذكورية منخفض؛ لأن

بيئتها لا تعاني من ضغوط العمل؛ ولذلك تجد الكثير من النساء في مناصب إدارية عالية كون

ظروف العمل أقل حزمًا، والمنافسة تكاد تكون شبه معدومة.

ويعتقد الباحث أن أبعاد الثقافة ل HOFSTED يجب أن تكون مجتمعة كونها مرتبطة ومتفاعلة في

تأثيراتها على سلوكيات واتجاهات العمل.

### 3. نظرية المدخل العام:

حيث يتبنى هذا المدخل علماء الاتصال بين الثقافات، ويركز على الاختلافات الأساسية بين الثقافات والتي بدورها تؤثر على الثقافات الأخرى. ويرى باحثو الاتصال بين الثقافات أن هذه الثقافات تختلف فيما بينها بالسمات الآتية (الجمال، 2009):

● **المساواة Equality:** وهذه السمة تختلف من ثقافة إلى أخرى، فبعض الثقافات تحرص على المساواة

في جميع الحقوق والواجبات لجميع أفراد المجتمع بدون استثناء، وثقافات عكس ذلك تمامًا.

● **النزعة الفردية Individualism:** هناك ثقافات تحترم النزعة الفردية وتشجع الأفراد على الابتكارات

والاختراعات وتشجعهم على نمط حياتهم للأفضل وثقافات تقيد الأفراد على سلوك معين ومحدد.

● **الخصوصية Privacy:** تقدر بعض الثقافات خصوصية الأفراد وهناك تشريعات تحمي هذه

الخصوصية، بعكس الثقافات الأخرى التي لا تعمل أي قداسة لهذه الخصوصية وليس لديها أي

تشريعات بهذا الجانب.

● **المنافسة competition:** يوجد قيم ثقافية تعطي للأفراد الحرية المطلقة في التنافس، لاسيما في

القطاع الخاص والمجال الاقتصادي، مثل الدول الرأسمالية، وقيم ثقافية ترتبط بالنظام المركزي وتقيد

عملية المنافسة.

● **التغيير change:** هناك ثقافات تميل إلى مقاومة التغيير، لاسيما إذا كان التغيير غير مقنع ولا يتناسب

مع قيمها ومعتقداتها، بعكس الثقافات التي تسمح و تتماشى مع كل جديد.

● **الالتزام بالشكليات Formality:** تحرص بعض الثقافات على الالتزام بالبروتوكول، والرسميات، والمراسم

في بيئة العمل وخارجها، والاجتماعات، والأولوية في التحدث، والالتزام بارتداء ملابس معينة.

● **الكفاءة Efficiency:** حيث يعد معيار الكفاءة في الأداء في الثقافات الغربية من الشيء الضروري

في إدارة المشروعات.

• **النزعة المادية Materialism**: ثقافات تُقيم المشروعات والأشياء على ضوء قيمتها المادية، وتقيس

النجاح من خلال أرباحها المتراكمة وأصولها وتدفق سيولتها النقدية.

• **أخلاقيات العمل Work Ethics**: هناك ثقافات يعد العمل الجاد والمنتج من الفضائل الاجتماعية ولا بد

من الاحترام والتقدير لجميع الأفراد في العمل، ويقاس قيمة الفرد من خلال هذه الأشياء.

• **الملابس Dress**: تعني الملابس شيئاً ذا دلالة ومعانٍ وقيم لدى ثقافات مجتمعية معينة، وربما لا

تعني لدى ثقافات أخرى نفس الدلالة والقيمة.

• **الديانة Religion**: الدين يعد من العوامل المؤثرة في العادات والأعراف الاجتماعية.

• **النزعة العملية Practicality**: بعض الثقافات لديها اهتمام بالأشياء والأعمال التي تجني منها المنافع،

أما الأعمال والأشياء التي لا تعود في المنافع والفوائد تبدو قليلة الأهمية لديها، فمثلاً من خلال

ملاحظة الباحث كوني أنتمي للمجتمع اليمني نجد أن الغالبية في ثقافة المجتمع اليمني يقضي من

(3-8) ساعات في تناول القات وهذا لا يعود بالمنافع للمجتمع، في حين في ثقافات أخرى تعد

تناول القات شيئاً محرماً ومضيعةً للمال والوقت.

• **النوع (الجنس) Gender**: مازال الرجل يتمتع بوضع أفضل من المرأة في كثير من الثقافات، وهذا

ينطبق في معظم الدول العربية، ويُعد هذا الشيء تحيزاً لدى ثقافات أخرى مثل الثقافات الغربية.

• **الطبقة الاجتماعية Social Class**: هناك ثقافات اجتماعية تسمح للفرد في التنقل من طبقة معينة إلى

طبقة أخرى ووضع اجتماعي معين إلى آخر. ولكن هناك ثقافات أخرى يستمر الفرد ويبقى في

طبقة ووضع اجتماعي معين ولا يستطيع الارتقاء إلى طبقة أو وضع اجتماعي أفضل.

• **الوقت Time**: تختلف الثقافات من ناحية عامل وقيمة الوقت لديها، ثقافات تعمل أهمية كبيرة لعامل

الوقت ويعد لديها الوقت شيئاً ثميناً.



• **المكان Place:** حيث يختلف عامل تقدير المكان من ثقافة إلى أخرى، ثقافات تحب أن تعمل في

أماكن ومساحات واسعة ولا يشعرون بالراحة في الأماكن والمساحات الضيقة.

• **التعاقدات Contracts:** تختلف الثقافات من ناحية النظرة للتعاقدات فهناك ثقافات تحترم التعاقدات بين

الأطراف وتعدده أمراً مهماً وتفرضه بقوة القانون، وهناك عقوبات لمن يقوم بالإخلال بها.

• **العادات والأعراف الاجتماعية Social Customs:** أصل الثقافة هي العادات والأعراف والقيم

الاجتماعية، فالاختلاف بهذه الأشياء يعني الاختلاف في الثقافات، فكل مجتمع يختلف في قيمه

وعاداته ويختلف بثقافته.

#### 4. أبعاد القيمة الثقافية لدى فونس ترومبينارز (Fons Trompenaars):

تعد أبحاث ودراسات فونس ترومبينارز في مجال أبعاد القيمة الثقافية هامة بالنسبة للمدير الدولي

حيث إن تلك الأبحاث شملت فترة زمنية مدتها عشر سنوات وتضمنت خمسة عشر ألف مديراً من

ثمانية وعشرون بلداً تمثل سبعة وأربعون ثقافة وطنية، وبعض هذه الأبعاد هي جديدة لم يتم التطرق

إليها من قبل وتأثر بشكل يومي على طبيعة الأعمال. وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي (عبداللطيف،

:2011)

■ **بُعد العمومية مقابل الخصوصية:** يشير إلى تطبيق قواعد وأنظمة مستقلة دون الأخذ في الاعتبار

الظروف الفردية، في حين الخصوصية تعني أن يكون القرار بالعلاقات الشخصية بالمرتبة الأولى

وتأخذ في الاعتبار الخاصة.

■ **بُعد المحايد مقابل العاطفي:** يشير إلى درجة تعبير الأفراد عن عواطفهم بشكل واضح في أماكن

العمل دون خجل، ولا يأخذون في الاعتبار لأي معايير مهنية للكشف عن العواطف في أماكن العمل،

أي أن أغلب الأفراد يميلون إلى إقامة علاقات خاصة أو علاقات عامة.

▪ **بُعد الإنجاز والعزوية أو النسبية:** يشير إلى درجة اهتمام أفراد المجتمع بالإنجاز الفردي؛ كونه المصدر للنفوذ والوضعية، بمعنى أن ما يقوم به الفرد من أداء عالٍ في عمله ومستوى التعليم والخبرة الذي يقدمها الفرد للمجتمع، أما النساء والأقليات والشباب فليدهم غالبًا فرصًا متساوية للوصول إلى المناصب من خلال إنجازاتهم.

#### 5. نموذج " زهرنه " Zahrana.

ركز هذا النموذج على الاختلافات الثقافية التي لها علاقة مباشرة بالاتصال بين الثقافات. وتشمل هذه الاختلافات التي يطرحها هذا النموذج ما يلي (الجمال، 2009):

• **السياق العالي مقابل السياق المنخفض High Context Vs Low Context.** وهنا طرح

"زهرنه" تقسيم للثقافات. فالثقافات ذات السياق المنخفض تعتمد في الاتصال في كثرة المعاني اللغوية في الرسالة و تقليلها في سياق الاتصال. أما الثقافات ذات السياق المرتفع تكون أغلب المعاني في سياق الاتصال وتكون نسبة قليلة من المعلومات في الرسالة.

• **تجزئة النشاط والوقت مقابل عدم تجزئة الوقت والنشاط Monochromic Polychromic**

**Vs.** . حيث يشير هذا المتغير إلى أن هناك ثقافات تميل إلى تخطيط وتنظيم أنشطتهم وأوقاتهم، بحيث يؤديون عدد من الأعمال في وقت واحد، مقابل الأفراد الذين يؤديون عملاً واحدًا في وقت واحد.

• **التوجه نحو العمل في مقابل التوجه نحو الذات Doing Vs. Being.** توجد ثقافات تهتم

بإنجازات الفرد القابلة للقياس بغض النظر إلى الانتماء أو الطبقة الاجتماعية للفرد. في حين ثقافات تنظر للفرد إلى ذاته أكثر من الاهتمام بقدراته وقياس إنجازاته. مثلًا للبيئة الثقافية اليمينية ومن خلال ملاحظة الباحث كوني أنتمي إلى هذا المجتمع نجد الغالبية في المجتمع اليمني تنظر للفرد إلى ذاته وانتمائته وطبقته الاجتماعية وليس إلى الإنجازات في العمل.

• ثقافة زمن المستقبل في مقابل زمن الماضي **Future Tense Vs Past – Tens**. هناك

ثقافات تهتم بالمستقبل وهي ثقافات يهتمها التغيير، والإبداع، والابتكار، وكل شيء جديد لمستقبل أفضل. وثقافات أخرى تهتم بالماضي وتاريخها. وهنا يجد أبنائها صعوبة في التخطيط والإدراك للأنشطة المستقبلية.

• الثقافات الخطية في مقابل الثقافات اللاخطية **Linear Vs Nonlinear**. هناك ثقافات خطية

أي أنها تركز على بداية الأحداث ونهايتها وتسلسلها وعلى الموضوعات المتكاملة وتعتمد على الشواهد والبراهين، ويعدون الثقافة اللاخطية بالنسبة إليهم عشوائية أو مشوشة إلى حد كبير. في المقابل هناك ثقافات تتبنى تفكيراً لا خطياً يتضمن في العادة عدة موضوعات يعبر عنها شفهيًا ويسلط الضوء عليها من خلال الاتصال اللفظي. ويتضمن الاتصال في هذه الثقافات اللاخطية طرح أسئلة كثيرة ومعالجة قضايا متنوعة في وقت واحد.

#### 6. مشروع غلوب (Globe) للأبعاد الثقافية:

أجرى فريق عمل مشروع غلوب الذي يسمى القيادة العالمية وفاعلية السلوك التنظيمي، حيث شمل الفريق (170) باحثًا لجمع البيانات والمعلومات على مدى سبع سنوات حول القيم الثقافية وخواص القيادة والممارسات من (18، 000) مدير في (62) دولة، وشملت هذه العينة من المديرين في منظمات ذات تنوع واسع من الصناعات وذات الأحجام المتعددة في العالم، وعرف الفريق تسعة أبعاد ثقافية تميز مجتمعًا من الآخر ولها مضامين إدارية مهمة، وهي كالاتي (عبداللطيف، 2011):

■ بُعد الحزم (Assertiveness): ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي يتوقع لها أن يكون الأفراد في مجتمع معين يتصفون بالقساوة والمجابهة أو معارضين و تنافسيين مقابل التواضع والحساسية، الفرد، واستنتجت دراسة غلوب أن مجتمعات مثل اليابان يكون فيها معدل الحزم منخفضًا تميل إلى تفضيل التفاعل في العلاقات والانسجام، في حين دول مثل ألمانيا والنمسا يكون معدل الحزم فيها عاليًا؛ كونها تقدر المنافسة وتتبنى اتجاه القدرة على الفعل.

- التوجه المستقبلي: ويعني هذا البعد مستوى الأهمية التي يوليها المجتمع لسلوكيات التوجه المستقبلي في التخطيط والاستثمار في المستقبل.
- توجه الأداء: يؤكد هذا البعد إلى أهمية وتطور الأداء والتفوق في المجتمع ويشير إلى الدرجة التي يميل فيها المجتمع إلى تشجيع الكفاح والتحسين المستمر، ويعني أن المجتمع يحب المبادرات ولديه حس السرعة والثقة لإنجاز المهام.
- التوجه البشري: يشير إلى الدرجة التي يشجع المجتمع الأفراد ويكافئهم لكونهم عادلين، وإيثاريين وكرماء مهتمين بالآخر ولطفاء. ويعني أن أفراد المجتمع ودودون ومتسامحون ويعطون قيمة كبيرة للانسجام.
- بالنسبة لأبعاد (الاختلافات الجنسية، تجنب عدم التأكد، بُعد القوة، التجمعات المؤسسية في مواجهة الفردية، التجمعات الداخلية (غير الرسمية) فقد تم مناقشتها في نموذج HOFSTED.
- ويعتقد الباحث أن نتائج هذه الدراسة مهمة للمديرين الدوليين الذين يسعون إلى النجاح في التفاعلات الثقافية، حيث يسمح توقع الاختلافات للمديرين الدوليين بتكوين السلوكيات والمهارات المطلوبة لاتخاذ القرارات بأسلوب يتلاءم مع التوقعات الاجتماعية في البيئة التي يعمل بها.

وهناك العديد من النماذج التي قام باقتراحها الباحثون، والجدول الآتي يبيّن عددًا من تلك النماذج:

**جدول رقم (1): أبعاد بيئة الثقافة الاجتماعية بحسب التسلسل الزمني للدراسات**

م	الباحث	العام	الأبعاد
1	Spinds and wells	1997	التعاقدات - العادات والأعراف الاجتماعية - المكان - الأصدقاء والشركاء - الوقت - الطبقة الاجتماعية - الملابس - الدين - النوع - النزعة العملية - أخلاقيات العمل - الكفاءة - النزعة - المادية - التغيير - النزعة الفردية - المنافسة - الخصوصية - الالتزام بالشكليات - المساواة.
2	HOFSTE D	1980	مسافة السلطة - بعد تجنب المجهول - الفردية/الجماعية - الذكورية/الأنثوية - الاسترسال/ضبط النفس.
3	نافذ فايز الهرش	2008	النفوذ الوظيفي - تجنب المجهول - الجماعية/الفردية - الذكورية/الأنثوية.
4	يوسف بحر	2011	النفوذ الوظيفي - تجنب المجهول - الفردية بخلاف الجماعية - الذكورية بخلاف الأنثوية - النظرة طويلة الأجل للمستقبل.
5	جامعات مستريخت وتيلبورغ	2011	مسافة القوة - تجنب عدم اليقين - الفردية مقابل الجماعية - الذكورة مقابل الأنثوية - التوجه على المدى الطويل مقابل التوجه على المدى القصير - التساهل مقابل ضبط النفس.

م	الباحث	العام	الأبعاد
6	Elena Buja	2016	بعد السلطة - الذكورة - الجماعية - تجنب عدم اليقين - الاتجاه طويل المدى - التسامح مقابل ضبط النفس.
7	Basnak ova Jana	2016	مسافة القوة - الفردية مقابل الجماعية - الذكورية مقابل الأنوثة - تجنب عدم اليقين - الاتجاه طويل الأجل مقابل قصير الأجل - الانغماس مقابل ضبط النفس.
8	محمد فلاق وأخرون	2017	النفوذ الوظيفي - تجنب المجهول - الفردية بخلاف الجماعية - الذكورية بخلاف الأنثوية - النظرة طويلة الأجل للمستقبل.
9	عدنان مشرف العنزي وأخرون	2017	مسافة السلطة - الفردية مقابل الجماعية - تجنب عدم اليقين - الذكورة مقابل الأنوثة - التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى.
10	باسيل الخوري	2018	فارق القوة - تجنب الريبة وعدم اليقين - الفرد مقابل الجماعة - الذكورة مقابل الأنوثة.

\* المصدر: الباحث.

ومن خلال ما تم تناوله واستعراضه في السابق، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية فإن

الدراسة تبنت نموذج HOFSTED لأبعاد الثقافية الاجتماعية.

## المبحث الثاني

### أداء المديرين

تضمن هذا المبحث أداء المديرين، حيث يتناول الباحث تعريف المدير، وظائف المدير، الأدوار الإدارية للمديرين، إضافة إلى تعريف المدير الدولي، دور المدير الدولي، نظرية المدير الدولي، خصائص المدير الدولي، الشروط التي يجب أن يتحلى بها المدير الدولي، مهام القيادة العالمين. ونتناول أيضاً في هذه الجزئية الأداء وتعريفه، عناصر الأداء، أنواع الأداء، تحديد دورة إدارة الأداء، طريقة تصنيف الأداء، مسؤولية الموظف، تقييم متعدد المراحل، أنواع الأداء الفردي، تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء.

#### 1.2.1. مفهوم المدير و وظائفه:

اختلف علماء الإدارة في تعريف المدير وتفرقت بهم منهجيات الإدارة في تحديد واجباته ومهامه ومسمياته و أدواره، وذهب كل منهم إلى تعريفه وفق المسؤوليات والواجبات المنوطة إليه. واتفق علمياً على أن المدير هو: الشخص المسؤول مباشرة لإنجاز العمل من قبل أشخاص آخرين (Talbo)، 1982، (7).

كما عرفه "إبراهيم الديب" في كتابه مدير المستقبل: هو الشخص المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يميزه عن باقي الأفراد داخل المنظمة أو المنشأة. وأضاف أيضاً تعريفاً آخرًا المدير هو المسؤول عن الاستخدام والتوظيف الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة البشرية، المادية، المعنوية لتحقيق أفضل النتائج (الديب، 2016، 32).

ويتضح من خلال كل التعاريف اللفظية والاصطلاحية والعلمية التي تناولت ماهية المدير بأن مقدرة كل مدير على تحقيق أهدافه وتنفيذ مهامه وواجباته بالكفاءة المطلوبة وبالجودة المأمولة تتوقف

على قدرته على قياده وتوجيه مرؤوسيه ومدى تأثيره في سلوكهم وجذبهم وإقناعهم بالتعاون معه والاستجابة لتوجيهاته فيما يتعلق بالعمل (الجبيلي، 2017، 1).

ومن خلال التعريفات السابقة يعتقد الباحث بأن المدير هو: الشخص الذي يستوعب الهدف الرئيس الذي وجد من أجله والقيام بحشد الموارد المادية والبشرية اللازمة واستغلالها الاستغلال الأمثل من خلال وظائفه (التخطيط . التنظيم . التوجيه . الرقابة . واتخاذ القرار) لتحقيق الهدف المنشود.

### • وظائف المدير:

بصفة عامة ليس هناك اتفاق تام بين علماء الإدارة على قائمة معينة لوظائف المدير أو على طريقة تقسيم هذه الوظائف إلى مجموعات. فوظائف المدير الأكثر قبولاً وأهمية هي كالاتي:

**1. التخطيط:** تعد كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع الذي يرتبط بالفكر الحالي والنشاط

المستقبلي، فالتخطيط عملية ذهنية تعتمد على قدرة المدير على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعية (عواد، 2012).

**2. التنظيم:** يعرف التنظيم بأنه هو تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف

(عصفور، 2005، 128). كما يعرف على أنه عبارة عن توزيع للعمل ورسم للعلاقات وتحديد للسلطات وذلك بقصد تحقيق الأداء المقرر بكفاية اقتصادية جيدة (كافي، 2013، 172).

**3. التوجيه:** ويُقصد بالتوجيه الإرشاد والإشراف الذي يقوم به المدير على مرؤوسيه واتباعه لكي يؤديوا

العمل بكفاءة. ويحفزهم على الاستمرار في العمل بثقة وحرص.

**7. الرقابة:** تعرف الرقابة بأنها قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء

للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات التفصيلية المتعلقة بالخطة المعتمدة وتبعا لمعايير مناسبة محددة سلفا (الشميمري، 2006، 330).

ويعتقد الباحث بأن الرقابة هي عملية ترقب وقوع الأخطاء وتصحيحها أول بأول وفق معايير محددة مسبقاً.

## 2.2.1. المدير الدولي (المفهوم، الخصائص، المهام والأدوار، الوظائف):

### 2.2.1.1. مفهوم المدير الدولي:

هو الشخص الذي يؤثر على مجموعة من الأشخاص ويلهمها لتحقيق الأهداف التنظيمية مع تعزيز النمو الفردي و الجماعي في سياق متعدد الثقافات يتميز بمستويات كبيرة من الغموض وعدم اليقين والتعقيد و المسافة (Henson)، 2016، (2).

ويعتقد الباحث أن المدير الدولي هو ذلك الشخص الذي يمتلك الخصائص والمهارات والقدرات الإدارية والموكل بإنجاز مهمة ما للجهة الموكلة له خارج الحدود الوطنية، مع بناء علاقات مع الجهة المضيفة لإنجاز المهمة بنجاح.

ومن خلال هذا التعريف نجد أن المدير الدولي يمتلك خصائص ومهارات وقدرات إدارية مثل أي مدير في منظمة محلية، بالإضافة إلى أنه يمارس عمله خارج الحدود الوطنية ويبني علاقات ودية مع الطرف المضيف لنجاح الهدف أو الأهداف المحددة له دون الحاق الضرر بالأطراف المعنية.

### 2.2.1.2. خصائص المدير الدولي:

بالإضافة إلى وظائف المدير الرئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، لأي مدير هناك خصائص إضافية يتميز بها المدير الدولي والمتمثلة في الآتي: (القحطاني، 2015، 255).

قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توفرها في المدير الدولي تتضمن الرؤيا الدولية والتعدد الثقافي بالإضافة إلى الصفات المطلوبة في المديرين عامة، لكن قام بعض الكتاب مثل Beamish (1997) وآخرون؛ بمراجعة الأدبيات الاستراتيجية العالمية بشكل



عام والاستراتيجيات الوظيفية بشكل خاص كالموارد البشرية الدولية والتسويق الدولي والمالية الدولية واستنبطوا منها سبعة خصائص للمدير الدولي لخصوها كالاتي:

1. القدرة على تطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية.
2. القدرة على إدارة التغيير والتحول.
3. القدرة على إدارة التنوع الثقافي.
4. القدرة على تصميم هياكل تنظيمية مرنة للعمل.
5. القدرة على العمل مع الآخرين ضمن المجموعات والفرق.
6. القدرة على التواصل.
7. القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات.

إن الخصائص والصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الدولي، وهي صفات إما أن يكون قد اكتسبها سابقاً وإما أن تكون من خلال البرامج التدريبية من أجل أن ترقى بالإمكانات الشخصية ليصل إليها وهي كالاتي: (جماز، 2009، 30):

1. القدرة على تغيير طريقة التفكير وتجديد قناعاته بالتعاون مع جنسيات مختلفة.
2. تبني افتراضات جديدة فيما يتعلق بالقيم والقناعات الحضارية وإرساء قواعد وممارسات قائمة على الرؤى والتجارب والدراسات المعاصرة.
3. القدرة على التكيف السريع والمدرّوس للبيئة الجديدة وإدارته.
4. القدرة على العمل بروح الفريق وقيادته بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة عالية.
5. القدرة على إعداد سيناريوهات مستقبلية حول الأوضاع الإدارية والاقتصادية والقانونية في مجال عمله.

6. القدرة على تطوير الذات والفريق بما يتماشى مع القيم الدولية والعلاقات الإنسانية، ونقل المعرفة والخبرة إلى حيز التطبيق.

7. أن يكون منفتحًا ومرنًا في علاقاته الداخلية والخارجية، ليستفيد من كافة الأفكار والمبادرات والإبداعات، وهذا يعتمد على قدرة الاتصال بالآخرين.

8. القدرة على تطوير واستخدام المهارات الإدارية والفنية والتقنية المعمول بها عالميًا.

### 2.2.1.3. أدوار المدير الدولي:

قامت العديد من المنظمات متعددة الجنسيات اليوم بتوسيع دور مديريها العالميين من نموذج المغتربين التقليدي إلى مجموعة متنوعة من الأدوار العالمية، وأكثرها شيوعًا تشمل ما يلي: (Henson، 2016، 10):

1. فرد رفيع المستوى في المقر الرئيسي يتراأس مهمة أو قسم منتجات.
2. فرد رفيع المستوى خارج المقر الرئيسي يرأس دولة أو منطقة أو كليهما.
3. قائد فريق عالمي على مستوى عالٍ وليس بالضرورة يرأس فريقًا عالميًا أو افتراضيًا وجهًا لوجه.
4. مدير وليس بالضرورة يتفاعل على مستوى عالٍ مع مختلف أصحاب المصلحة على مستوى العالم ولديه القدرة على إحداث تأثير إيجابي من خلال إجراءاته القيادية.

### 2.2.1.4. نظرية المدير الدولي (THE FISHERMAN THEORY):

قامت هذه النظرية نتيجة الارتباط الوثيق بين السمات المطلوبة في رجل الأعمال الدولي الناجح وصائد الأسماك المحترف (باسم، 2014، 1):

إن نظرية THE FISHERMAN THEORY أو صائد الأسماك تعقد بين أخلاقيات وسمات رجل الأعمال الدولي أو المدير الدولي صائد الأسماك. والمقصود بصائد الأسماك ليس هذا الرجل المغلوب على أمره الذي نشاهده جالسًا على شاطئ البحر أو النهر منذ الصباح وحتى المساء ممسكًا

بسنارته في انتظار أن ينعم عليه القدر بسمكة صغيرة تداعبه وتسرع عنه. إنما المقصود بصائد الأسماك هو هذا الرجل المقدم البحار الذي يمتطي صهوة القارب السريع المجهز لهذا الغرض ويقتحم به أهوال البحار بحثاً عن الأسماك الشرسة الكبيرة في الحجم والتي قد تصل إلى أحجام الإنسان. فما هي السمات والصفات المشتركة بين رجل الأعمال الدولي وصائد الأسماك المحترف؟

صيد الأسماك كهواية مثله مثل قطاع الأعمال يعود على صاحبه بالعديد من المنافع. ويجب هنا ألا نفكر فقط في البطون أو الأرباح. فأكل الأسماك هو بلا شك من فوائد ومنافع الصيد، كذلك تحقيق الأرباح. لكن هناك العديد من الفوائد و المنافع الأخرى. فمن سمات رجل الأعمال الدولي الناجح وكذلك صائد الأسماك التأمل العميق. فالصيد يستغرق من الإنسان الساعات الطوال مما يتيح له فرصة وفيرة للتأمل في الطبيعة من حوله. وهي عادة، ما تكون من أجمل ما يمكن لأنها تمثل البحار والشواطئ والجبال والشعب المرجانية؛ لذلك فإن من سمات رجل الأعمال الناجح القدرة على الانفراد بالنفس من آن لآخر و ممارسة هواية التأمل في معجزات ودرر الطبيعة من حوله. فمن خلال هذا التأمل العميق يصل رجل الأعمال الناجح إلى مراتب ودرجات عالية من التأمل والتركيز تساعده على تحقيق بعض النتائج والأفكار التي قد لا تخطر على بال أحد وهو ما يطلق عليه Creative، Innovative & Inventive Thinking أو القدرة على التفكير الابتكاري المتطور.

تأتي بعد ذلك فضيلة نادرة الوجود في هذا الزمان وهي فضيلة الصبر. فالصيد يعلم الصبر. ولكن المقصود هنا بالصبر الإيجابي أو الصبر الهادف؛ وليس الصبر السلبي، والصبر الإيجابي الذي يجب أن يتمتع به رجل الأعمال معناه ألا يكل ولا يمل من طول البحث عن فرص الأعمال والاستثمار المختلفة والجديدة وهذا يجعل الإنسان دائماً في موقف أحسن من أقرانه ومنافسيه؛ لأن سمة العصر أصبحت القلق والتسرع، أما من تحلى بالصبر وثقب النظر كانت له الغلبة في النهاية.

كذلك فإن من سمات رجال الأعمال الناجحة وكذلك الصياد الاعتماد على الذات، فحين تشح الوسائل يضطر الإنسان الذكي للابتكار والاعتماد على الذات من أجل مواصلة الصيد. والصياد الماهر هو من يعتمد على أبسط الوسائل في الحصول على أحسن النتائج: ورجل الأعمال يجد دائماً من حوله منافسين يستخدمون أحدث وأعلى الوسائل. لا مانع طبعاً من استعمال المعدات والوسائل الحديثة إن توفرت. لكن إن لم تتوفر فيجب أن يتكرر دائماً رجل الأعمال الناجح مقولة الصياد الماهر "أنه يمكن دائماً استعمال أكثر الطرق والوسائل بدائية في الحصول على أعظم النتائج".

إضافة إلى ذلك هناك أيضاً سمة أخرى مشتركة، ألا وهي التصرف بالفطرة أو الاعتماد على الحاسة السادسة أو قوة الحدس وذلك عند تقييم الأمور أو تحليل المواقف أو عند صعوبة اتخاذ القرار، وكلاهما قلما يخطئ في هذا المضمار، ومن الأمور المهمة أيضاً القدرة على الغوص والحوص في أعماق الأمور. وعدم أخذ أي أمر بسطحية. وقد يفقد رجل الأعمال الصنفقة أو يفقد الصائد الفريسة إن هو لم يحكم التخطيط والتحضير لاحتوائها.

ومن المقارنات المهمة أيضاً التي يمكن أن يتعلمها رجل الأعمال من صائد الأسماك هي أن الحظ يؤدي دوره في كل شيء ببراعة. وفيما يختص بهذا الموضوع هناك حكمتان يجب أن نضعهما عين الاعتبار: أولاً: إن صادف الإنسان الحظ فيجب عليه ألا يخذله أو يتوقف عن ركوب موجة الحظ أو يكتفي بقدر منه بل يجب على الإنسان حين ذلك أن يركب موجة الحظ ويدفعها بقوة حتى النهاية، فقد لا يعاود الحظ كرتة قبل مدة طويلة، ومن المؤكد أن الحظ إن حضر فلا بد له أن يستمر حتى يكمل دورته. والحكمة الثانية: هي عدم معاندة الحظ؛ فالحظ لا يعاند، فإن شعر رجل الأعمال أن اليوم ليس يومه. فليعاود الكرة في يوم آخر. فقد انصرف الحظ عن جانبه في هذا اليوم. أما إن استمر الحظ في عناده فيجب على الإنسان أن يغير السبل والوسائل أو يحاول قلب الأمور على الوجه الآخر. أو أن

يستعمل وسائل غير تقليدية البتة، فمع عنف التغيير قد يتغير أحياناً الحظ؛ فالحظ مثله مثل الرجل العنيد، قد يمكنك أحياناً التغلب عليه إن أنت على حين غرة باستعمال وسيلة لا تخطر له على بال. ومن هنا كانت نظرية THE FISHERMAN THEORY نتيجة الارتباط الوثيق بين السمات المطلوبة في رجل الأعمال الناجح وصائد الأسماك المحترف.

#### 2.2.1.5. صفات المدير الدولي:

هناك شروطاً يجب أن يتحلى بها المدير الدولي في جهوده للموائمة بين الثقافات وهي شروطاً أساسية لابد منها له في تعامله مع الآخرين وهي (جماز، 2009، 29):

1. معرفة النفس وإدراكها.
  2. إدراك الاختلافات بين النفس والآخرين.
  3. اليقظة إلى الاحتياجات الانفعالية والاجتماعية للنفس وللآخرين.
  4. الرغبة في العمل على تنمية علاقات مع الآخرين من خلال الاتصال الفعال.
- وهذه الشروط هي أساس البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير المدير وتمميته وتقوية خبراته ونمو حساسيته عبر الثقافات.

#### • المديرين العالميين كنوع جديد من العمل الدولي:

هناك ثلاث خصائص تركز على تميز طبيعة عمل المديرين العالميين (Cappellen & Janssens)،  
2010، (28):

1. تتطوي المهمة الرئيسة للمديرين العالميين على مستوى العالم هي التنسيق. ووفقاً لـ (Pucik and Saba، 1998) فإن المدير العالمي هو شخص ما تم تعيينه في منصب يتحمل مسؤولية عبر الحدود ويحتاج إلى العمل عبر الثقافات والحدود الوظيفية. وجود هذا النوع من المسؤولية يحتاج

المديرون العالميون إلى أن يكون لديهم القدرة على حل القضايا المعقدة والمتناقضة المضمنة في البيئة العالمية.

2. يحتاج المديرون العالميون إلى العمل مع أشخاص من ثقافات عديدة والتعلم منهم في وقت واحد. وهذا يتطلب منهم أن يكون التفكير مرناً ومفتوحاً في العديد من الثقافات (Saba 1998 & Pucik) أي وجود منظور وثقافة واسعة وتقدير للتنوع الثقافي.

3. تفاعلات المديرين العالميين عبر الثقافات مع الزملاء يومياً. وهذا يتم على أساس رحلات عمل منتظمة متعددة البلدان أو من خلال أدوات الاتصال الافتراضية مثل الفيديو والمؤتمرات عن بعد.

#### 2.2.1.6. التحديات التي تواجه المدير الدولي:

إن العمل في بيئة غريبة فيه ما فيه من ضغوط نفسية واجتماعية، قد تجعل المدير الأجنبي أحياناً يشعر وكأنه منفي من بلده، ويعاني من القلق ومن صدمة حضارية (عكسية أحياناً)، ويحس وكأنما أقتلع من بيئته وموطنه. وقد يصل الأمر ببعضهم إلى أن يعودوا إلى أوطانهم قبل انتهاء مدتهم، فالمدير الأجنبي يجد نفسه أمام بيئة سياسية واجتماعية وثقافية مختلفة تماماً عما عهده، فعليه أن ينشئ علاقات جديدة مهنية وغير مهنية، علاقات اجتماعية، علاقات عمل مع رؤوسين وسلطات حكومية. عموماً يمكن أن نجمل هذه التحديات التي سوف تواجه المدير الأجنبي فيما يلي (أحمد، 2010):

1. تحديات البيئة الفيزيائية المحلية: بالإضافة إلى الطقس والمناخ الذي غالباً ما يختلف عن الطقس والمناخ في موطنه، هناك مستوى الحياة والمعيشة الذي غالباً ما يقل عن المستوى الذي ألفه المدير الأجنبي طول حياته. هنالك أيضاً جانب العناية بالصحة. إضافة إلى ذلك البعد عن الأهل والأصحاب الذين هم صمام الأمان النفسي للفرد في كل مجتمع.

2. تحديات البيئة الاجتماعية: هناك أشياء خاصة بالسلوك المتوقع من المدير الأجنبي، ومن أفراد أسرته عليه أن يراعاها. وما يجعل الأمر صعبًا هو أن معرفة القواعد الخاصة بالسلوك وما هو متوقع منه تقتضي وتستغرق وقتًا فماذا يفعل إلى أن يكتشفها؟ وحتى بعد معرفتها، إلى أي درجة يستطيع التكيف معها؟ يحضر المدير الأجنبي وفي ذهنه وعقله غير الواعي قواعد وقيم ومرجعيات أخرى يحكم بها على الأشياء ويحدد بها سلوكه، وهي التي تحكم أفعاله وتحركاته. هنا عليه أن يكون حريصًا حتى في أبسط الأشياء في الحياة اليومية، مثل الخروج للتسوق والزيارات هو وأفراد أسرته. وهي تلك الطلعات التي قد لا تسعفه قيمه الأصلية، ومع جهله باللغة المسموعة والصامتة لأهل البلد، قد يؤدي كل ذلك الحرص والقلق إلى تشويش في تفكيره وربما صدمة ثقافية إذا لم يكن واسع الأفق وذا تجارب.

3. تحديات فنية ومهنية: في العادة لا يرتقي حجم العمل في الشركة التابعة داخل البلد المضيف إلى حجم العمل في الرئاسة، فالوحدات الصناعية تكون أصغر، والأقسام الإدارية أصغر. ليس ذلك فحسب؛ بل أن التقنية بل قد تكون أقل حداثة وأساليب التسويق والتمويل المحلية مختلفة، وهذه الأشياء صعبة القبول، وقد يفشل فيه الكثيرون، وهو المقدر على التفكير بطريقة مختلفة وبطريقة أصغر إذا كان لنا أن نستخدم هذه الكلمة.

4. تحديات من العلاقة مع الحكومات والرئاسة: على المدير الأجنبي للشركة المنتسبة للشركة متعددة الجنسيات واجبات لا يقوم بها وهو في الرئاسة، لكنه في الخارج هو مسؤول عن مستوى شركته واسمها، وهذه من المهام التي تقوم بها عادة الإدارة العليا في بلده، وبذلك الصفة يجد المدير الأجنبي أن عليه أن يقود حياة اجتماعية نشطة بصفته رسول شركته. وفي جانب العمل عليه أن يشترك في مفاوضات واجتماعات مع مسؤولين حكوميين ورؤساء دول أحيانًا. المدير الأجنبي بمقام حلقة وصل ما بين الشركة الأم في الخارج والحكومات (حكومة البلد المضيف وحكومة البلد الأم). وقد يتلقى تعليمات عليه تنفيذها في حين هو غير مقتنع بها، لاسيما إذا كانت هناك مركزية شديدة من

الرئاسة، وفيها يفت في عضده عندما يكتشف أن لا سلطة له، ففي بعض الأحيان تعزله الشركة الأم عما يجري ولا يدري المدير الأجنبي (المحلي) لم اتخذت الشركة الأم ذلك القرار، لاسيما إذا كانت الصورة الكاملة غير متوافره عنده، مما يستدعي وجود حوار بينه وبين رئاسته حتى يتمكن المدير الأجنبي من تنفيذ تلك القرارات بفاعلية.

5. تحديات العودة: قد يستغرب بعضهم كيف تغدو العودة إلى الوطن تحديًا أمام المدير الأجنبي العائد رئاسة شركته وموطنه. هذه أيضا نظرة عديدة من الشركات العالمية التي لا تعطي الموضوع حقه من الأهمية، تاركة مديريها العائدين يعانون في صمت. يتعدى هذه التحدي مجرد التكلفة، أو إعادة التأقلم، حيث يفترض أنهم لن يلاقوا مشاكل في ذلك لكن يلاقوا. هناك أولًا المشكلة المالية، عندما يكتشف المدير العائد أن ارتفاع تكاليف الحياة الجامع في بلده، قد جعل شراء منزل وتأثيثه وشراء عريية ومتطلبات أخرى فوق حجم مدخراته. ثانيًا الوضع المميز الذي فقده، فبعد أن كان الرجل الأول في الخارج، يجد أنه مجرد واحد من العشرات. أكثر من ذلك فقد يجد نفسه خارج مجرى الأمور، فالشركة لا تشركه في القرارات، ولا تستفيد من خبراته، والفرص قد فاتته، في حين تلاشت الأهمية الاجتماعية التي كان يلقاها في الخارج وتلاشى معها الوهج والأضواء التي كانت مركزة عليه.

## 2.2.2. مفهوم الأداء وأنواعه:

### 2.2.2.1. مفهوم الأداء (Definition of Performance):

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطيع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل. فلكل واحد وجهة نظر خاصة به. نعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولًا للأداء. فمنهم من عرف الأداء على أنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة (نبيل، 2012، 2).



وكما أورده "Baskin" (2018) بأن أفضل التعريفات التي سمعتها هو مصطلح مختصر ويستخدم ليشمل السلوكيات المرغوبة والنتائج القيمة التي تنتجها تلك السلوكيات. وبعبارة أخرى، فإنه يجعل الناس يفعلون الأشياء التي نطلبها منهم بطريقة تسهم في أهداف العمل (Benedicicetine University)، 2019، (1).

الأداء هو الهدف المنشود للمؤسسة وليس للأفراد، مع الحد الأدنى من الموارد المستهلكة للوصول إلى الهدف (OKAR)، 2016، (6 p).

من التعريفات الواردة يستنتج الباحث بأن الأداء جهد يبذل من قبل فرد أو مجموعة بإمكانات محددة لتحقيق هدف محدد مسبقاً لفرد أو مجموعة أو منظمة.

#### 2.2.2.2. أنواع الأداء (Types of performance):

تتمثل أنواع الأداء بالآتي (UNIVERSEL، 2014، p. 1):

1. الأداء الفردي: هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تسهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.

2. أداء الوحدات التنظيمية: هي الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المنظمة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

3. الأداء التنظيمي: هي المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

#### • الأداء الفردي:

الأداء الفردي = القدرة × الدافع × الدعم التنظيمي + عوامل الفرصة (Venkateswara Rao)، 2016، (30).

- القدرة: هي الكفاءة: العلاقات الفنية والإدارية والبشرية والتفكير النظري والمجرد. ينعكس ذلك من خلال المعرفة والمواقف والسمات والصفات والقيم والمهارات.

- الدافع: ينعكس الدافع من خلال العمل الجاد والالتزام والسلوكيات الأخرى المماثلة في الوظيفة.

- الدعم التنظيمي: هو المدى الذي يتلقى فيه الشخص الدعم من رئيسه والآخرين في المنظمة لأداء عمله/عملها بشكل جيد.

#### • تقييم الأداء الفردي:

هناك خطوات لقياس الأداء الفردي تتمثل في الآتي (Starzmann)، (2017).

- تحديد دورة إدارة الأداء: بالنسبة لمعظم المؤسسات تكون دورة فترة الأداء النموذجية سنة واحدة وقد تختلف اعتمادًا على دورات العمل وفترات الاختبار للحصول على التعيينات الجديدة والترقيات والتحويلات.

- تخطيط الأداء للفترة المقبلة: يستطيع المديرون أو الموظفين هيكله كل وظيفة بما يحقق أفضل ميزة للفرد وللإدارة، مما يزيد من المرونة في ما يتم قياسه، المديرون أو الموظفون أكثر دراية بالاحتياجات اليومية لقسمهم، يمكن تعديل المسؤوليات الوظيفية والمعايير لتعكس المشاريع الخاصة أو المهام الخاصة بهذه الفترة.

- التدريب على الأداء وتقديم التغذية الراجعة طوال الفترة: تتضمن الخطوة التواصل المفتوح والصريح والإيجابي ثنائي الاتجاه بين المشرفين والموظفين خلال الفترة. تقييم الأداء للفترة المكتملة: أحد أكثر الجوانب صعوبةً في تطوير نظام إدارة الأداء الفردي هو تطوير نهج تصنيف الأداء الوظيفي.

- طريقة تصنيف الأداء: من المحتمل أن يكون عدد الفئات في مقياس التصنيف أحد أكثر القضايا إثارة للجدل في تصميم إدارة الأداء. لكن من ناحية مستويات الأداء التي تم تحديدها يمكن تقييم

الأداء بشكل أكثر دقة، التركيز على التعاريف التي تقارن بين توقعات الأداء والأداء الفعلي، مثلاً "تلمي باستمرار التوقعات" أو "تفوق التوقعات كثيراً"، من المهم بنفس القدر تجنب التصنيفات التي تقارن الموظفين، مثل "المتوسط" و"أعلى من المتوسط".

- استخدام ملخص التقييمات: نظام مرجح ومُحرز يتم فيه تصنيف رقم لكل نتيجة رئيسية والنتيجة هي عبارة عن عدد من النقاط للمشكلة أي بمعنى هي تحويل النتيجة الإجمالية مرة أخرى إلى فئة تصنيف، مع وضع ذلك في الاعتبار قد يفكر فريق التصميم في ثلاثة خيارات أما ملخص درجات النقطة أو ملخص الملصقات أو ملخص البيانات.

- مسؤولية الموظف: دور الموظف هو جانب مهم في عملية التقييم. مع تسطيح المنظمات وتوسيع نطاق الإشراف، يصبح من الصعب للغاية بالنسبة للمشرفين التفاعل مع الموظفين للحكم على الأداء. إلى جانب المبادرات التنظيمية لتمكين الموظفين وهنا يجب على فريق التصميم النظر في مدى مشاركة المشاركين في عملية التقييم.

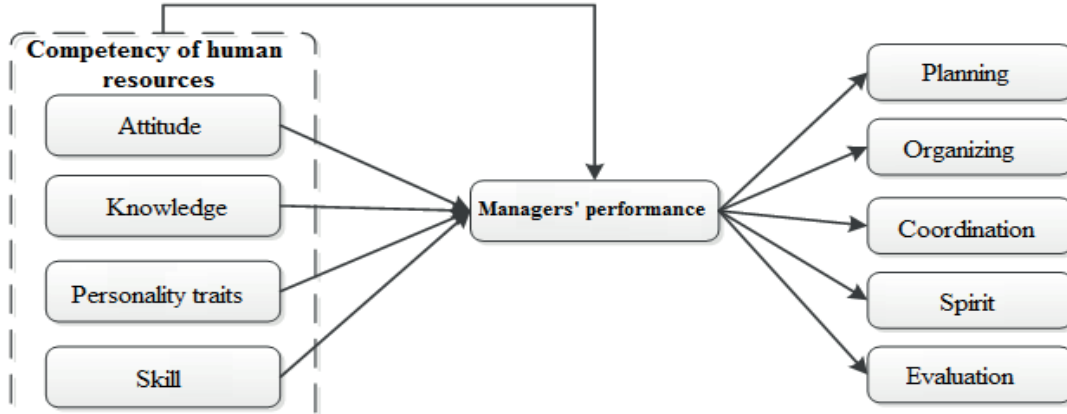
- تقييم متعدد المراحل: أحد الأسئلة التي يجب على فريق التصميم مراعاتها هو: من سيقوم الأداء؟ في مؤسسة تركز بشكل أكبر على تطوير الأداء في المستقبل، يتضمن هذا التطوير درجة عالية من المشاركة من قبل غيرهم، بما في ذلك الموظفون أنفسهم.

#### • أنواع الأداء الفردي: ينقسم الأداء الفردي إلى نوعين:

1. أداء الموظف: هناك عدد من التعريفات لأداء الموظف، المجموعة الأولى تصور الأداء كإجمالي الناتج من قبل الفرد (Şehitoğlu)، (2010). في حين أن نظرة المجموعة الثانية إلى ذلك على أنه سلوك داخل الوظيفة أو تنفيذ متوقع للمسؤوليات في إكمال المهام المعينة في توصيف الوظائف (Darsana ، Chan ،) (2014)، (2012). و تقديم أداء الموظف كنتيجة للقدر الإجمالي للمساهمات الكمية والنوعية لفرد أو مجموعة (Matula)، (2016).

2. أداء المدير: ويتمثل أداء المدير في أي منظمة من الآتي (Rastgoo، 2016، p. 344):

التخطيط، التنظيم، التعاون، التنسيق، الروح المعنوية، التقييم. وتتمثل مصادر أداء المدير من السلوك (الموقف)، المعرفة، السمات الشخصية، المهارات. والشكل الآتي يوضح ذلك.



شكل رقم (7): توضيح أداء المديرين

p. 344): Source، 2016، (Rastgoo

يتضح من الشكل السابق أن مصادر كفاءات الفرد أو الإنسان تأتي من السلوك (الموقف)، المعرفة، السمات الشخصية، المهارات التي تكون الأداء للمدير المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التعاون، الروح المعنوية، التقييم.

### 2.2.3. معايير قياس الأداء (Calibrated Performance Measurement):

تلك الأسس أو المعايير التي سوف ينسب إليها أو يقارن بها الأداء للعاملين عند الحكم عليهم

أو تقييم أدائهم. حيث تتمثل هذه المعايير أو المقاييس بالآتي (المغربي، 2016، 126):

1. معايير الأعمال الإنتاجية: وتتمثل في وضع معايير في صورة عدد من الوحدات المنتجة في وقت

معين ومستوى جودة معين.

2. معايير الأعمال الأخرى: وتتمثل معايير الأعمال الإدارية، الإشرافية، المكتبية، أعمال البحوث

والتطوير. وعادةً ما يصعب وجود معايير كمية لها إلا أنها كانت تاريخياً لعمية التقييم تعتمد على

ملاحظات الرئيس المباشر على المرؤوس ورأية الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها، مثل القدرة على التصرف وحل المشكلات. لكن حديثاً تم استخدام عدد من المعايير الكمية لمثل هذه الأعمال غير الإنتاجية بنجاح في العمل أو الأداء مثل تحقيق الأرباح أو الأهداف أو زيادة حصة المنشأة في السوق أو تكوين جيل تالي بتولي المسؤوليات في حالة الأعمال الإدارية وعدد ومدى عملية الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير المنتجات وتخفيض التكاليف بالنسبة لأعمال البحوث والتطوير.

إن مقاييس الأداء هي بأي حال من الأحوال تكون شاملة للغاية للوظيفة المحددة، ويجب أن يكون هناك مزيج من التدابير الفردية والجماعية، والتدابير ذات الصلة لمدخلات ومخرجات الأداء.

#### • طرق تقييم الأداء :

أوضحت الدراسات والبحوث المتعلقة بتقييم الأداء (لاسيما في الدول المتقدمة) وجود العديد من الطرق لتقييم الأداء المستخدمة في منظمات الأعمال، وتتمثل هذه الطرق والأساليب في الآتي (إسماعيل، 2010، 7):

1. التقييم الرقمي: وطبقا لهذه الطريقة، فإن القائم بعملية تقييم الأداء سوف يقوم بترتيب العاملين اعتمادا على بعض الصفات التي تعد كأساس للتقييم. ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 1 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي أو "أ" إلى "ر" في حالة الترتيب الرمزي. و يمثل الرقم 1 أو الرمز "أ" أعلى درجة لتوافر الصفة المعنية في حين يمثل رقم 10 أو الرمز "ر" أقل درجة لتوافر الصفة المستخدمة في الترتيب. وتعد هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم، وكذلك الأفراد الذين سوف يتم تقييمهم. كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عنها بسرعة. غير أنه يعاب عليها وجود بعض المشكلات الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم.

2. طريقة الاختيار الإجماعي: تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل؛ أي أن التركيز يكون على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل وليس على الصفات الفردية، ويمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه.

وفي هذه الحالة، فإن التقدير الكمي (الرقمي) لهذه العبارات جميعاً لن يتم عن طريق الفرد المقيم ولكن عن طريق جهة أخرى محايدة لذلك فإن احتمالات حدوث تحيز من جانب المقيم تقل نتيجة لذلك. غير أن استخدام هذه الطريقة يواجه بعض الصعوبات.

3. طريقة التوزيع الإجماعي: طبقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينة للأداء: امتياز، متوسط، ضعيف مثلاً" لكل الجوانب المتعلقة بالعمل والمطلوب تقييم الأداء بالنسبة لها للاسترشاد بها. والخاصية المميزة لهذه الطريقة هو افتراض ضرورة عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات نسبة معينة.

هذه الطريقة تحقق بعض المزايا التي تتمثل في تلافي التحيزات الشخصية والتي تجعل القائمين بالتقييم يميلون إلى إعطاء تقديرات أعلى من الحقيقة أو أقل من الحقيقة.

4. طريقة الترتيب العام: طبقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وفقاً لمستوى الأداء العام لكل منهم؛ أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيلاً كما يحدث في بعض الطرق المستخدمة في التقييم.

5. أسلوب الأحداث الحرجة: تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداثاً غير عادية ( مهمة / حرجة / غير متكررة سواء كانت إيجابية أو سلبية ) في أداء كل فرد خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث سوف تمثل أداءً عالياً ومتميزاً،

وبعضها يمثل أداء منخفضاً. ولا شك أن هذه الطريقة تتطلب تسجيل الأحداث أولاً بأول لكل فرد من الأفراد.

6. أسلوب النتائج والأهداف: هذه الطريقة لا تعني الإدارة بالأهداف Management By Objective، ولكنها مستنبطة من هذا النوع من الأساليب والممارسات الإدارية، وعادة يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقاً للأهداف السابق الاتفاق عليها. المؤيدون لطريقة التقييم بالنتائج أو الأهداف يؤكدون على أهمية مشاركة الفرد المراد تقييمه من اختيار وتحديد المعايير التي سوف تستخدم للحكم على مستوى أدائه، ومن ثم فهو يعرف مقدماً أسس التقييم ويعمل على تحقيق المستويات المطلوبة وقد يكون من السهل إقناعه فيما بعد بنتائج التقييم وموضوعيتها وعدم تعرضها للتحيز من جانب المقيم كما يحدث في بعض الطرق السابقة التقليدية.

غير أنه يعاب على طريقة التقييم بالأهداف أو النتائج أنه أحياناً لا يستطيع الأفراد تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجة عن إرادتهم؛ مثلاً تغير الظروف البيئية أو نقص المواد الخام أو إضراب بعض النقابات العمالية. والانتقاد الآخر هو أن الفرد المراد تقييمه سوف يهتم بدرجة أكبر بتحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج.

7. طريقة المقارنات الزوجية: تعد هذه الطريقة أكثر أشكال طرق الترتيب والتي فيها يطلب من القائم بالتقييم أن يوضح من هو العامل الذي أدائه أعلى من بين اثنين فقط من العاملين، في سلسلة من المقارنات الزوجية بين أعضاء المجموعة المراد تقييمها؛ بمعنى عقد مقارنات زوجية لكل اثنين من الأفراد المراد تقييمهم؛ ولذلك فهذه الطريقة تسمى أحياناً "مقارنة العاملين". والهدف من إتباع هذه الطريقة هو تقليل الأخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام والتي تقارن كل الأفراد مرة واحدة وتحدد مستويات أدائهم. ولطريقة المقارنات الزوجية بعض العيوب منها: إننا لا نستطيع المقارنة

بين مستويات أداء العاملين في المجموعات المختلفة، كما أنها لا تعطي التغذية المرتدة أو العكسية السليمة للعاملين والتي يمكن أن تساعدهم في تحسين أدائهم المستقبلي، وقد تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة في حين يصعب تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة، حيث تتزايد أعداد المقارنات الزوجية بشكل يمثل عقبة كبيرة في تنفيذها.

8. طريقة التقييم الذاتي: هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء، وإن بعض الاقتراحات الخاصة به أو التدريب أو التنمية التي يحتاج إليها للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع مستقبلاً من جانب التنظيم. ويجدر بنا الإشارة هنا إلى الرغبة في إيجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافة إلى الطرق المتبعة في التقييم والتي سبق توضيحها أعلاه؛ بمعنى أن التقييم الذاتي يستخدم كتمم لطرق أخرى مستخدمة فهو طريقة للتقييم لا تعد متكاملة وشاملة بمفردها. وهناك كثير من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها. وهذا يتطلب - حتى ينجح - توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومناخاً عملياً جيداً في التنظيم.

#### 2.2.4. الوسائل التي يستخدمها المدير الدولي:

إن أغلب المديرين الدوليين نجاحاً هم القادرون على تنظيم سلوكهم ليكونوا فاعلين في المنظمات الدولية، وهذا لا يشتمل طبيعة الوظيفة فقط ولكن يتطلب منهم القدرة على الحياة في مجتمع أجنبي والتكيف مع الاختلافات الثقافية بين موظفيه وأفراد مجتمع البلد المضيف. ولا توجد معايير محددة لاكتساب هذه المهارات ولكن يمكن للمديرين من خلال الوسائل المتعددة للتعليم والتدريب أن يصلوا إلى مستوى الثقافي الملائم الذي يسمح لهم بالقيام بمهامهم على أكمل وجه، آخذين في الاعتبار



الأخطاء الثقافية الكبيرة، ويوجد العديد من المديرين المغتربين لا يستطيعون التكيف ومن ثم يفشلون في تأدية مهامهم (عبداللطيف، 2011، 83).

وتكمن أهمية البحث في تقاطع الثقافات أن المديرين الذين يفشلون في مهامهم يعود فشلهم إلى المشكلات المتعلقة بتعدد واختلاف الثقافات وليس بسبب عدم الكفاءة الفنية، ولا يمكن قياس معدل الفشل ولكن عدد الخبراء الذين فشلوا بسبب تلك المشكلات يقدر بضعف عدد المديرين المحليين، وتقدر نسبة المديرين الدوليين الذين تعرضوا للصعوبات المهنية بسبب المهام الدولية تقدر بنسبة 40% (عبداللطيف، 2011، 85).

### 2.2.5 نماذج وأبعاد أداء المديرين:

ويتمثلان في البعدان أو السياقان التي يعبر عنها التعبير الذهني العالمي المتمثل في سياق الأفراد داخل الجماعات والمنظمات وسياق الذات مقارنة مع الآخرين. هذان البعدان ينتجان أربعة مجالات للمعرفة لكي تكون فعالة على المستوى العالمي وهن كالاتي (Lane، 2009، pp. 16-17):

1. **معرفة الذات Knowledge about Self**: تتضمن العقلية العالمية مفهومًا للذات، كفرد وكجزء من منظمة. ففهم كيف تشكلت سياقات الأفراد يتطلب معرفة وفهم ما يدور حول عقليتنا التي تشكلت من خلال سياقنا الخاص. فالجزء الحاسم من السياق الذي يؤثر على الذات هو الثقافة، والعقلية العالمية ينبغي أن تشمل المعرفة المتطورة عن الثقافة. إن إدراك تأثير الثقافة على الذات يمكن أن يكون غير مريح وصعبة. لكن القدرة على "رؤيته" وفحصه أمرًا بالغ الأهمية لتطوير وسيلة فعالة للعقلية العالمية.

2. **معرفة الآخرين Knowledge about Others** : بما أن الثقافة عبارة عن مجموعة من

الافتراضات والقيم المشتركة ذات المستوى العميق والتي تؤدي إلى التأثير بالأفكار والسلوك وتأتي من البيئة الاجتماعية أو السياقات التي تربي فيها الناس، والسياقات المختلفة تخلق أنظمة افتراض

وقيمة مختلفة تدفع الناس إلى إدراك نفس الموقف بطريقة مختلفة؛ تفسير مختلف ما لاحظوه؛ تقييم الوضع بشكل مختلف؛ واتخاذ إجراءات مختلفة. فالعقلية العالمية تسهل فهم هذه الاختلافات.

3. **المعرفة حول المنظمة الخاصة Knowledge about Own Organization**: وبالمثل، فإن فهم كيفية تأثير السياق على المنظمات، يتطلب كيف نفهم المنظمات التي نحن جزء منها (العائلات، مجموعات الأقران، المؤسسات، الشركات) فالمنظمة تتأثر من سياقها. معظم الشركات لديها تراث إداري معين تطور داخل ثقافة بلدانهم الأصلية. وهذا يعني أنه قد يوجد تحيز ثقافي محتمل في استراتيجياتهم وأنظمتهم و ممارساتهم - "الطريقة التي تتم بها الأمور في بلد المقر الرئيس." حيث ذكرنا "جبرت HOFSTED" أن النظريات تعكس البيئة الثقافية فيها التي كانت مكتوبة. يتم شرح مفاهيم وممارسات الإدارة من خلال النظريات فيما يتعلق بالتنظيم والدافع والقيادة؛ لذلك فإن نظريات الإدارة والنظم والممارسات الإدارية قد تعمل بشكل جيد في الثقافة التي طورتها؛ لأنها تستند إلى افتراضات ونماذج ثقافية محلية حول الطريق الصحيح للإدارة.

4. **معرفة المنظمات الأخرى Knowledge about Other Organizations**: معرفة المنظمات الأخرى لأن لديها عقلية مبنية على التكيف المستمر مع الأعمال والسياسات و الطوارئ هذا سوف يخدم دائمًا التنفيذ الجيد. وللتوضيح من الممكن تحديد المعايير للأداء الذي يمكن تطبيقه عالميًا، بدلا من التركيز اليوم على الاختلافات الثقافية، على سبيل المثال، نظام الموارد البشرية الذي يوفر الأداء الجماعي قد تكون المكافآت ومكافآت الأداء الفردية في المكسيك وفي الولايات المتحدة هي التفضيلات الثقافية في تلك البلدان وتشجيع الأداء العالي حاليًا. وعلى الرغم أن نظام الموارد البشرية مخصص لتحفيز جميع الموظفين على الأداء الجيد أيا كان خلفيتهم أو تفضيلاتهم وستكون دائمًا قابلة للتكيف وستشجعهم على الأداء العالي في المستقبل.

5. **الكفاءة**: وهي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها، والوسائل المستخدمة في ذلك، فهي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة، وتتمثل بالمعادلة الآتية: الكفاءة- المخرجات(النتيجة المحققة) المدخلات (بن رحمون، 2014).

6. **الفاعلية**: وهي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرجوة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج من الأهداف المرجوة كان هذا النظام فعال، والعكس صحيح، حيث تقاس فاعلية الفرد أو المنظمة

بمدى تحقيق الأهداف، وتتمثل بالمعادلة الآتية: الفاعلية الناتجة المحققة الأهداف المتوقعة (بن رحمون، 2014).

7. الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد، فالإنتاجية تتضمن كل من الفاعلية والكفاءة، وهي تقاس بمعياري الفاعلية والكفاءة، وتتمثل بالمعادلة الآتية: الإنتاجية الفاعلية / الكفاءة (بن رحمون، 2014).

وهناك العديد من النماذج التي قام باقتراحها الباحثون، والجدول الآتي يبين عدد من تلك النماذج:

جدول رقم (2): أبعاد أداء المدير الدولي بحسب التسلسل الزمني للدراسات

م	الباحث	العام	الأبعاد
1	Maddy Janssens	1994	قوة المدير- الالتزام اتجاه الشركة الأم - ثقافة الشركة الأم.
2	Max Muller	2009	معرفة العمل - جودة العمل - كمية العمل - المبادرة - التعاون.
3	Hui cao ، changf xiang	2012	قوة التنفيذ - قوة التنسيق - الكفاءة.
4	منظمة الأونروا	2013	الكفاءة المهنية/الفنية - جودة العمل المنجز - الإنتاجية وتحقيق الأهداف - التخطيط والمراقبة - المبادرة والابتكار - العمل مع الآخرين - الإدارة - مهارات حل المشكلات - الاتصال - إدارة التغيير - النوع الاجتماعي.
5	عبدربه الروحاني	2016	الكفاءة - الفاعلية.
6	Pat Vaneh Rastgoo	2016	التخطيط - التنظيم - التعاون - الروح المعنوية - التقييم.
7	يونس إدريس	2017	المهارة - الكفاءة - الفاعلية - البعد الإنساني.
8	نوري وعمرو	2018	أداء المهمة - الأداء السياقي - جودة الأداء - الأداء السلبي.

\* المصدر: الباحث.

ومن خلال ما تم تناوله واستعراضه في السابق، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية فإن الدراسة سوف تتبنى خليط من نماذج قياس الأداء وبما يتلاءم مع بيئة العمل اليمنية.

## المبحث الثالث

### الثقافة الاجتماعية وأداء المديرين في المنظمات الدولية

هناك علاقة بين الثقافة والإدارة الدولية بان الثقافة تؤثر على ممارسة الأعمال، ومن هذا المنطلق نشأت نظرية الممارسة، والتي تبين أجندة الممارسة للباحثين المهتمين بكيفية ظهور الثقافة والتأثير على ممارسة الإدارة على المستوى الدولي. فتسليط عدسة الممارسة وعمل جدول أعمال الممارسة على الديناميكيات الثقافية في ممارسات الأعمال اليومية والخبرات من قبل المديرين الذين يقومون بأعمال تجارية دولية وإجراءاتهم وتفاعلاتهم فإنه يدرك تأثير الحقول الوطنية والعالمية ومتنوعة المنطق الذي يعمل به هؤلاء الممارسون، ومن خلال هذا السياق فان جدول أعمال الممارسة يحمل وعد لتطوير البحوث ذات الصلة إلى الواقع التجريبي للممارسين في المنظمات الدولية (Lauring، Bjerregaard، & Klitmøller، 2018، p. 10).

حيث يمكننا تشخيص العلاقة بين الثقافة الدولية والإدارة الدولية من خلال الجوانب الآتية (الأمين، 2014).

#### 1. تحديد أنواع الثقافات الدولية: Identify the types of Cultures

تختلف بيئة الثقافة الاجتماعية الدولية من حيث مفرداتها اللغوية وسياقاتها وآليات ممارستها؛ لذا على المنظمات تحديد الثقافة الاجتماعية الدولية والتي قد تكون واحدة أو أكثر من الثقافية الدولية الآتية:

- ثقافات اجتماعية دولية ذات سياقات لغوية واطئة low-context culture تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية ولكنها دقيقة وواضحة ومحددة.

- ثقافات اجتماعية دولية ذات سياقات لغوية عالية High-context culture الاتصالات تكون بوسائل تعبيرية أو تلميحات إضافية إلى المكتوبة أو الشفهية.

- ثقافات اجتماعية دولية أحادية التركيز Monochromic culture ثقافة الأفراد والمديرين الذين يميلون إلى إنجاز عمل واحد في وقت واحد.

- ثقافات اجتماعية دولية متعددة التركيز Polychromic culture وهي ثقافة الأفراد الذين تعودوا على إنجاز عدة أعمال في وقت واحد.

2. المواءمة بين الثقافات المختلفة طريق نحو الإدارة الدولية: هناك وجهتي نظر تتعلقان بتقارب أو تباين بيئات الثقافة الاجتماعية الدولية:

- الأولى: تتطرق من التقدم في تكنولوجيا أنظمة الاتصالات، وترى أن هناك تقارب في أساليب الحياة في دول العالم المختلفة. ونتيجة لذلك يلاحظ التشابه الكبير في الأذواق والمأكول ونظم السكن والسياحة "العالم أصبح قرية".

- وجهة النظر الثانية: ترى أن هناك فوارق في بيئات الثقافة الاجتماعية الدولية وأسلوب الحياة والقيم وأن التشابه الحاصل في بعض الممارسات هو تشابه مظهري فقط أما القيم والعادات فهي ذات اختلاف جوهري.

وأمام وجهتي النظر السابقة تقف الشركة أو المنظمة حائرة بين الخيارين؛ لذا عليها إتباع خيار ثالث وهو المواءمة بين الخيارين ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

i. تشخيص الخصوصيات لبيئات الثقافة الاجتماعية الدولية للفروع في البلدان المضيفة من خلال الاستفسار من مواطني الفروع عن هذه الخصوصيات المعيشية.

ii. تحديد قضايا بيئات الثقافة الاجتماعية الدولية المشتركة بين البلد الأم والفروع في البلدان المضيفة عبر الجولات الميدانية في أسواق الفروع و اللقاءات المباشرة مع عينات من مواطني الفروع.

iii. تحديد مستوى التقارب أو التباعد بين العناصر ذات الخصوصية، فكلما كانت العناصر المشتركة أكثر من الخصوصيات يشجع ذلك نحو الدولية.

3. تحديد هيكل بيئة الثقافة الاجتماعية الدولية كشرط من شروط الإدارة الدولية: تحديد الهيكل الثقافي والاجتماعي للبلدان التي ترغب المنظمة دخول أسواقها، يعد من الشروط المهمة والحساسة للإدارة الدولية الفاعلة. وتأتي أهمية تحديد الهيكل الثقافي والاجتماعي من كونه يخص متغيرات متفاعلة تتعلق بالمركز الاجتماعي، الثروة، التعليم، العادات والتقاليد، النظرة إلى الحياة والعمل والإنسان. كل هذه المتغيرات تعكس الفوارق الجوهرية بين البلدان.

ويصف جراهام 1985 النزاع الذي لا يمكن تجنبها بين المفاوضين بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان بسبب اختلاف أسلوب التفاوض الناتج عن الخلفية الثقافية المختلفة لكل منهم. فاليابانيون يضلون صامتون لفترة وهذا يغضب الأمريكيون الذين يرغبون بقتل هذا الصمت، فيضطرون إلى تقديم تنازلات حتى لو لم تكن ضرورية (عبداللطيف، 2011، 63).

كما أن هناك علاقة بين المديرين وبين الموظفين الذين يعملون في المنظمات أو الشركات ولكنهم من السكان المحليين الذين يتصفون بأسلوب خاص بهم، وتوقعاتهم التي يرغبون بتحقيقها ومن هنا لابد للمدير أن يفهم هذه النوعية من الثقافات حتى لا يصطدم بهم عند شعورهم بعدم تحقيق توقعاتهم.

لذا على المديرين الذين يعملون في بلدان أجنبية وأعمال دولية أن يضعوا الاختلافات الثقافية بين البلدان نصب أعينهم، حيث أقر العديد من المديرين الدوليين الذين عملوا في بلدان أجنبية أن فهم ثقافة مجتمع البلد الذي يعملون به ضرورية للنجاح في مهامهم، كما أن المنظمات العاملة في بلدان متعددة والتي تدير عملها على المستوى الدولي ترى نفسها مضطرة للتفاوض مع المؤسسات الأجنبية ولكي تنجح في عملها، فإنه يتوجب على المديرين فهم الخلفية الثقافية للناس الذين يتفاوضون معهم.

# الفصل الثالث

## أساليب وإجراءات الدراسة

1. مجتمع وعينة الدراسة
2. أداة الدراسة
3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

## أساليب وإجراءات الدراسة

### 3.1. تمهيد:

تضمن هذا الفصل على الإجراءات الميدانية للدراسة والتي تتطلب من الباحث اختيار الكيفية التي يتبعها الباحث لفحص ودراسة المشكلة موضوع البحث بناء على منهج الدراسة والذي هو المنهج الوصفي التحليلي، ومن هذا المنطبق اشتمل هذا الفصل على تحديد الأدوات اللازمة لجمع البيانات، كما يتم تحديد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وتوضيح كيفية اختيارها كل ذلك بغية تسهيل العمل البحثي والوصول لتحقيق أهداف الدراسة.

### 3.2. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المديرين الدوليين العاملين بالمنظمات الدولية غير الهادفة إلى الربح العاملة في اليمن والبالغ عددها 49 منظمة وعدد 69 مديراً دولياً (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2019)، ونظراً لصعوبة الأوضاع والظروف التي تمر بها البلاد فقد اقتصر المجتمع على المنظمات العاملة في أمانة العاصمة فقط، ولبلوغ غايات الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من المديرين الدوليين مكونة (50) مديراً دولياً، أي شكلت ما نسبته (72%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة كافية لتعميم نتائج الدراسة، وقد تكونت وحدة المعاينة من الأفراد المديرين الدوليين، وقد تم توزيع ( 60 ) استبانة اعتماداً على أسلوب العينة العشوائية من المدراء الدوليين العاملين في هذه المنظمات، وتم التوزيع بشكل ورقي أو من خلال الرابط: <https://forms.gle/RgeuNFyQQbCFd4Eh8>، وبلغ عدد الاستبيانات المعبأة والمعاداة للباحث (49) استبيان؛ التالفة منها 4 استبانات، والمكتملة والقابلة للتحليل الإحصائي عدد(45)، أي أن نسبة عدد المستجيبين إلى العدد الكلي لمجتمع الدراسة قد بلغ(65%).



### 3.3. أداة الدراسة:

من خلال اطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة، واعتماد الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأساسية. وذلك من خلال قيام الباحث بتطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، والتي تتكون من ثلاثة محاور، الأول: المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، أما المحور الثاني: تضمن فقرات أبعاد الثقافة الاجتماعية، حيث انقسم هذا المحور إلى ستة أبعاد أولهما: بُعد السلطة والثروة من خلال الفقرات (1-5)، في حين أن البعد الثاني: تضمن بُعد تجنب المخاطر وعدم التأكد وذلك من خلال الفقرات (6-10)، أما البعد الثالث: بُعد الذكورية مقابل الأنوثة؛ وذلك من خلال الفقرات (11-15)، أما البعد الرابع: بُعد الفردية مقابل الجماعية وذلك من خلال الفقرات (16-20)، أما البعد الخامس: بُعد الاهتمام بالوقت الحاضر مقابل المستقبل وذلك من خلال الفقرات (21-25)، أما البعد السادس: بُعد التغيير؛ وذلك من خلال الفقرات (26-30). أما المحور الثالث فقد كان أداء المديرين الدوليين في المنظمات الدولية؛ وذلك من خلال الفقرات (31-45)، حيث تم استخدام مقياس تدرج استجابات أفراد العينة بتدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، لا أعرف، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

والجدول رقم (3) أبعاد متغيرات الدراسة وعدد فقرات كل بُعد وأرقامها في الاستبانة:

جدول رقم (3) أبعاد متغيرات الدراسة وعدد فقرات كل بُعد وأرقامها في الاستبانة

المصدر	أرقام الفقرات في الاستبانة	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
(1980، HOFSTED)	30- 1	30	أبعاد الثقافة الاجتماعية:
(1980، HOFSTED)	5 - 1	5	بُعد السلطة
(1980، HOFSTED)	10- 6	5	بُعد تجنب المخاطر وعدم التأكد
(1980، HOFSTED)	15 - 11	5	بُعد الذكورية مقابل الأنوثة
(محمد فلاق وآخرون، 2017)	20 - 16	5	بُعد الفردية مقابل الجماعية
(2017)	25 - 21	5	بُعد الحاضر مقابل المستقبل
(Spinds and wells، 1997)	30 - 26	5	بُعد التغيير
	45 - 31	15	أداء المديرين في المنظمات الدولية:
(الروحاني، 2016)	38 - 31	8	مجال الكفاءة
(الروحاني، 2016)	45 - 39	7	مجال الفاعلية

وقد تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة المستقلة والفقرات المكونة لكل محور، وقد تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة كما يلي:

1	2	3	4	5
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أعرف	أوافق	أوافق بشدة

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية تم التعامل معها على النحو الآتي: ( 4، 21 - فما فوق: ذات أهمية عالية جداً)، ( 3، 41 - 4، 20: ذات أهمية عالية)، ( 2، 61 - 3، 40: ذات أهمية متوسطة)، ( 1، 81 - 2، 60: أهمية منخفضة)، ( 1، 80 - فما دون: أهمية منخفضة جداً). وفقاً للمعادلة الآتية:

= القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$= ( 5 - 1 ) / 5 = 0, 80، وهذه القيمة تساوي طول الفئة.$$

وبذلك يكون المتوسط النظري = 3، فإذا كان متوسط الفقرة أقل من 3 فتكون الأهمية ضعيفة، أما إذا كانت أكثر من 3 فتكون الأهمية عالية.

### 3.4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

#### 3.4.1. صدق أداة الدراسة:

##### 3.4.1.1. الصدق الظاهري للدراسة:

يعتمد صدق المحكمين بالدرجة الأولى على عرض أداة الدراسة المخصصة لجمع المعلومات في صورتها الأولية (ملحق رقم 2) على مجموعة من المتخصصين في مجال الدراسة، والأخذ بملاحظاتهم فيما يتعلق بتمثيل فقرات الاستبانة ومدى ملائمتها لأهداف وتساؤلات الدراسة، وقد أبدى المحكمون (ملحق رقم 1) ملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات وعبارات الاستبانة، ثم عرض ذلك على مشرف الدراسة وتم تعديل الاستبانة حتى أصبحت بشكلها النهائي ملحق رقم (3).

### 3.4.1.2. صدق الاتساق الداخلي:

تباينت آراء الباحثين في تصنيف طريقة الاتساق الداخلي بين الثبات والصدق، لكن في أغلب الأحيان يستخدم كطريقة لتأكيد الثبات، وكما أشار (بشير، 2011): يقوم على بديهية التجانس الداخلي للبنود ومدى اتساقها مع الأجزاء المكونة للاستبانة، ويأخذ عدة أشكال منها معنوية الارتباط بين درجة العبارة وباقي عبارات الاستبانة، والشكل الثاني يتمثل في معنوية الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للاستبانة، والشكل الثالث والذي سنعتمد عليه في الدراسة الحالية يقوم على معنوية ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للبعد. ويوضح الجدول رقم(4) نتائج صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(4): معاملات الارتباط لبيرسون بين معدل كل فقرة والمعدل الكلي للبعد

درجة الارتباط	الفقرة	م	محاور الفرعية	محاور رئيسية
0.536**	تتخذ القرارات بالمنظمة دون إشراك الموظفين في العملية	1	بعد السلطة	أبعاد الثقافة الاجتماعية
0.544**	يتم استعمال النفوذ والسلطة عند التعامل مع الموظفين	2		
0.740**	على الموظفين عدم المناقشة ومعارضة القرارات الصادرة	3		
0.498**	لا يقوم المديرين بتكليف الموظفين بأعمال الإدارة.	4		
0.160*	لا توجد قيود على مشاركة المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة	5		
0.676**	المهام الذي يقوم بها الموظف واضحة ومحددة ودقيقة	6	بعد تجنب المخاطر وعدم التأكد	
0.719**	يقوم الموظفين بتنفيذ المهام والتعليمات الصادرة بدقة	7		
0.632**	يساعد الوصف الوظيفي الموظف للقيام بعمله بدقة	8		
0.620**	يركز المديرين في الغالب على تنفيذ العمليات الحالية أكثر من الاستراتيجيات المستقبلية	9		
0.653**	يشعر المديرين بأن القواعد والقوانين مقيدة للابتكار والإبداع	10		
0.768**	تكون الاجتماعات أكثر فائدة عندما تُدار من قبل الذكور	11	بعد الذكورية مقابل الأنوثة	
0.562**	الحصول على وظيفة بالنسبة للذكور أكثر أهمية من الأنثى.	12		
0.795**	يستخدم الذكور عادة التفكير المنطقي في حل المشاكل الإدارية عكس الإناث.	13		
0.731**	يُفضل تعيين الذكر في الوظائف العليا بدلاً من الإناث.	14		
0.295*	يتم حل النزاعات في العمل باستخدام القوة بدلاً عن التحاور والمفاوضات.	15		
0.793**	التركيز على تحقيق أهداف المنظمة أكثر أهمية من الأهداف الشخصية.	16	بعد الفردية مقابل الجماعية	
0.718**	العلاقة بين المدير والموظف بالمنظمة يسودها الجو الأسري.	17		
0.533**	يؤخذ في الاعتبار أسلوب النظام الجماعي عند عملية التدريب والتحفيز (المكافأة)	18		
0.617**	تتبنى الإدارة نظام التنقل الفردي بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة.	19		

درجة الارتباط	الفقرة	م	محاور الفرعية	محاور رئيسية
0.729**	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد	20		
0.745**	تضع إدارة المنظمة خطة استراتيجية طويلة المدى.	21		
0.458**	تتخذ الإدارة كافة التدابير والإجراءات اللازمة لضمان استمرارية العمل	22	بُعد الاهتمام بالوقت الحاضر مقابل المستقبل	
0.747**	تعمل الإدارة على توفير الكوادر المؤهلة اللازمة لمواجهة ظروف العمل المستقبلية.	23		
0.894**	تركز الإدارة على تقدير التعلم والتدريب وقيمة الولاء.	24		
0.347**	تعطي الإدارة أهمية قصوى للحاضر والمستقبل	25		
0.556**	تركز المنظمة على التغيير المستمر في مواردها.	26		
0.725**	تتخذ الإدارة القرارات الصارمة عند إحداث أي تغييرات لازمة.	27	بُعد التغيير	
0.581**	تواجه الإدارة صعوبة في التغيير بسبب مقاومة الموظفين للتغيير.	28		
0.493**	تجد الإدارة عدم الاهتمام بالتغيير من قبل أعضاء المنظمة.	29		
0.142	تلاحظ إدارة المنظمة انخفاض نسبة الإنتاجية لدى الموظفين بعد كل عملية تغيير.	30		
0.849**	يضع المدير الخطط والبرامج وفق استراتيجية واضحة.	31	محور أداء المديرين	
0.770**	يتم تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف ضمن الخطة بفاعلية.	32		
0.460**	يتم تحديد الأهداف بدقة ضمن الوقت والكلفة المحددة.	33		
0.613**	يستخدم المدير الحوافز المادية لتحقيق حاجات ورغبات المرؤوسين وتحسين أدائهم.	34		
0.495**	يتم تبادل المعلومات مع المرؤوسين في المستويات الإدارية في الوقت.	35		
0.827**	يتم استخدام وسائل الاتصال المناسبة في بيئة العمل بكفاءة	36		
0.778**	يقوم المدير بمتابعة الأعمال وقيم الإنجاز بصوره مستمرة.	37		
0.784**	يتم تصحيح الانحرافات أولاً بأول وضمن حدود الإمكانيات المتاحة.	38		
0.726**	يركز المدبرون على تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية عالية.	39		
0.862**	يعمل المدبرون على تأمين الموارد (المدخلات) الضرورية للمنظمة.	40		
0.587**	توجد قيم واضحة ومحددة لدعم الإبداع و الابتكار والتطوير الوظيفي.	41		
0.691**	تمتلك الإدارة قدرة على التكيف مع البيئة والاستمرار والبقاء فيها.	42		
0.756**	تتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية بفاعلية و بسهولة ويسر.	43		
0.371**	يسود الرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين.	44		
0.655**	يوجد رضا لدى جميع الأطراف الخارجية (أصحاب المصالح) عن أداء المنظمة.	45		

\* قيمة الارتباط معنوية عند 0.05 \*\* قيمة الارتباط معنوية عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم(4): والذي يحتوي على أبعاد الثقافة الاجتماعية والعبارات المتعلقة بها كما يحمل

قيمة ارتباط عبارات البعد بالدرجة الكلية للبعد نفسه، ويتبين لنا من خلال قراءة الجدول أن أغلب القيم

المذكورة هي قيم معنوية بعضها عند 0.05 وبعضهم الآخر عند 0.01 بمتوسط ارتباط قدره 0.627. مما يحقق صدق الاتساق الداخلي لهذا الاستبانة، أي أن أداة الدراسة تقيس الهدف التي أعدت من أجله.

### 3.4.2. ثبات أداة الدراسة:

إن الثبات باستخدام (Alpha Cronbach) للتجانس هو أسلوب يستخدم في حساب ثبات الاستبانة انطلاقاً من مبدأ مقاييس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، عن طريق ربط ثبات الاستبانة بثبات بنوده، وذلك من خلال قيمة التباينات بين البنود والدرجة الكلية؛ إذ كلما زادت قيمة هذا التباين قل الاتساق وكلما انخفض هذا التباين زاد الاتساق ومن ثم يمكن الحكم على الاستبانة بالثبات، ويتم ذلك من خلال معادلة ألفا كرونباخ التي تعطي قيمة كنتيجة يمكن الحكم من خلالها على قوة ثبات الاستبانة المستخدم في الدراسة وتكون هذه القيمة بين (0 و 1) وكلما اقتربت من الواحد بينت قدرة الثبات العالية، وأقل قيم مقبولة هي (0.5)، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم (5) قيمة ثبات أداة الدراسة باستخدام Alpha Cronbach

محور الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
أبعاد الثقافة الاجتماعية	30	0.688
أداء المديرين	15	0.909
الاستبانة ككل	45	0.836

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Alpha Cronbach لفقرات الثقافة الاجتماعية تساوي 0.688 محسوبة على عدد البنود 30 وهي قيمة جيدة يمكن الحكم من خلالها على ثبات فقرات أبعاد الثقافة الاجتماعية المستخدم في الدراسة، أما بالنسبة لفقرات محور أداء المديرين فإن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.909 وهي قيمة مرتفعة وقوية يمكن أيضاً من خلالها استنتاج ثبات الجزء الخاص بأداء المديرين، وكنتيجة عامة 0.836 يمكن الحكم من خلال قيمة ألفا كرونباخ التي تجاوزت في

كلى أجزاء الاستبانة (0.5) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد اعتمادًا على أسلوب Alpha Cronbach للتجانس، أي أن إجابات عينة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ إذا تم اخذ إجاباتهم مرة أخرى، ومن ثم فالاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، أي أنها صالحة لقياس ما أعدت لقياسه.

### 3.5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ الاستبانة لأثر الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين الدوليين في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية اليمنية على برنامج الإكسل، ثم حولت البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية ( SPSS ) لإجراء التحليلات الإحصائية، والتي اشتملت على:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.
3. معامل الارتباط لبيرسون لحساب الصدق.
4. معامل ألفا كالدراسة (الإطار Alpha ch's ) لحساب الثبات.
5. الانحدار الخطي المتعدد لاختبار لقياس المتغير المستقل بالمتغير التابع.

# الفصل الرابع

## تحليل نتائج الدراسة (الإطار العملي)

المبحث الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة:

### تمهيد:

تم استخلاص خصائص العينة من الجزء الأول في استبانة الدراسة الذي يستفسر حول النوع، الجنسية، المؤهل، وسنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول الآتي، ولقد وقع اختيارنا على هذه الخصائص نظراً لارتباطها بشكل ما مع متغيرات الدراسة، فالجنس قد يكون أحد مؤشرات الثقافة من خلال عدالة التواجد بين الجنسين في العمل، وبالنسبة للنوع أيضاً فهو مؤشر آخر لطبيعة العينة المدروسة من خلال مدى توفر الجنسين داخل التنظيم، أما المؤهل فهي ذات جانب تنظيمي يمكن من خلال الاستدلال على طبيعة عمل الأفراد في المنظمات، وبصفة عامة يمكن الاستعانة بها في تفسير النتائج، وكذا معرفتنا لطبيعة المستجوبين.

جدول رقم (6) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

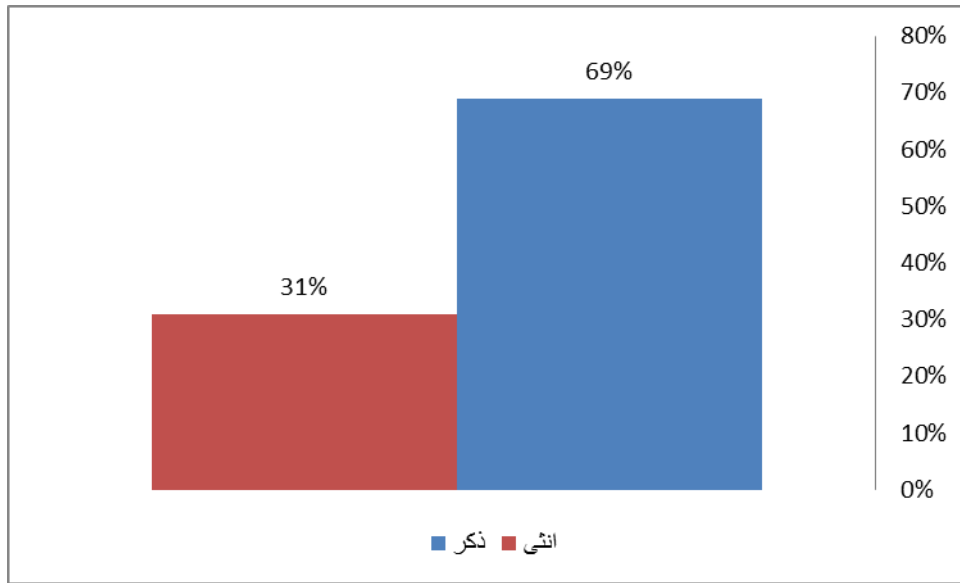
الخصائص	البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	31	69%
	أنثى	14	31%
الجنسية	اجنبي	9	20%
	عربي	8	18%
	يمني	28	62%
المؤهل	دراسات عليا	19	42%
	بكالوريوس	23	51%
	غير ذلك	3	7%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	8	18%
	أكبر من 5 وأقل من 10 سنوات	16	35%
	أكبر من عشر سنوات	21	47%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستخلص خصائص العينة قيد الدراسة، فبالنسبة للجنس فإن نجد أغلب المديرين هم ذكور بنسبة 69% و 31% إناث، وهذا يعني أن

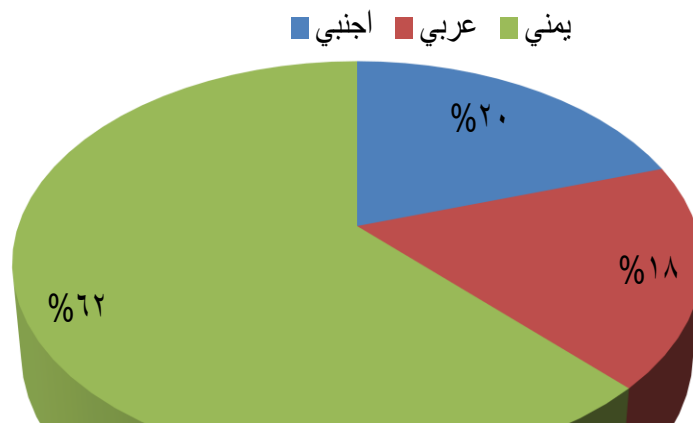


المنظمات مازالت ترى أن المديرين الذكور هم الأكثر ملائمة في المنظمات الدولية العاملة في اليمن.



شكل رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

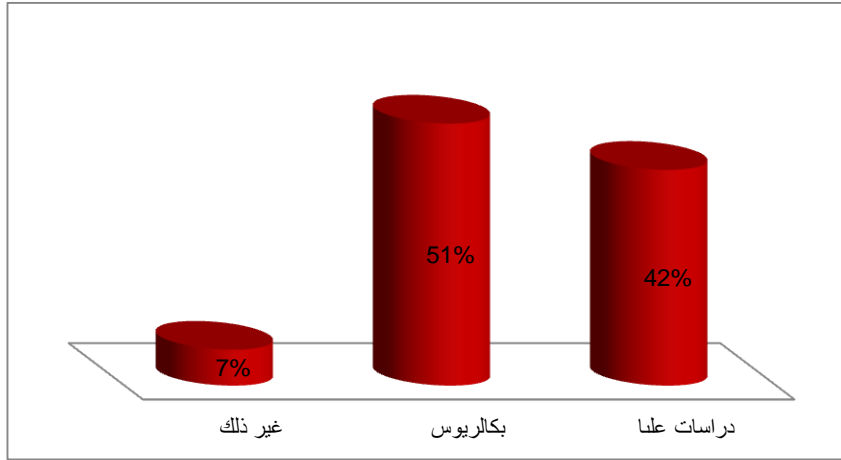
أما بالنسبة للجنسية فإن المديرين الدوليين تتوزع جنسياتهم بين يمني بنسبة 62%، أجنبي بنسبة 20%، وعربي بنسبة 18%، أي أن نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة يحملون الجنسية العربية ويعني هذا أن ثقافتهم متشابهة.



شكل رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنسية

في حين أن المؤهلات تبين أن أغلب المدراء بالمنظمات الدولية باليمن يحملون مؤهلات جامعية درجة البكالوريوس وبنسبة 51%، في حين أن الذين يحملون مؤهلات دراسات عليا

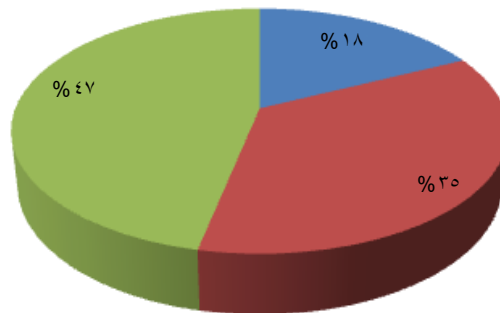
جاءت بنسبة 42%، ونسبة 7% من العينة فكانت تحمل مؤهلات أخرى، أي أن المؤهل لا يُعد معيار للمديرين في المنظمات الدولية.



شكل رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

أما سنوات الخبرة فكانت نسبة 47% تتعدى خبراتهم العشر سنوات، ونسبة 35% كانت أكبر من خمس وأقل من عشر سنوات، في حين جاءت نسبة 18% تقل خبراتهم عن الخمس سنوات، وهذا يعني أن نسبة 82% من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن خمس سنوات مما يعطي مؤشراً جيداً على دقة الإجابات وخبرة المديرين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن.

■ أكبر من عشر سنوات ■ أكبر من ٥ وأقل من ١٠ سنوات ■ أقل من خمس سنوات



شكل رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

## المبحث الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة:

1. عرض استجابات عينة الدراسة لمحور أبعاد الثقافة الاجتماعية: وتتمثل نتائج فقرات المحور الأول

المتعلق بأبعاد الثقافة الاجتماعية على النحو الآتي:

1.1. بُعد السلطة: تتمثل نتائج فقرات البُعد الأول بُعد السلطة في الجدول الآتي:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لبُعد السلطة (المتوسط النظري = 3؛ ن=45)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	تتخذ القرارات بالمنظمة دون إشراك الموظفين في العملية	3.11	.982	متوسطة	1
2	يتم استعمال النفوذ والسلطة عند التعامل مع الموظفين	2.98	1.215	متوسطة	2
3	على الموظفين عدم المناقشة ومعارضة القرارات الصادرة	2.64	1.171	متوسطة	4
4	لا يقوم المديرون بتكليف الموظفين بأعمال الإدارة	2.27	.963	ضعيفة	5
5	لا توجد قيود على مشاركة المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة	2.82	1.029	متوسطة	3
متوسط استجابة العينة للبُعد ككل		2.76	1.072	متوسطة	

\* المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (7): والذي يوضح نتائج البعد الأول المتعلق ببعد السلطة جاءت الفقرة (تتخذ القرارات بالمنظمة دون إشراك الموظفين في العملية) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0، 982) أي بدرجة تقدير متوسطة، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقين على أنهم يتخذون القرارات دون إشراك الموظفين في العملية، في حين أتت الفقرة (لا يقوم المديرون بتكليف الموظفين بأعمال الإدارة) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.963) وبدرجة تقدير ضعيفة، والذي يبين أن أفراد العينة يقومون بتكليف الموظفين بأعمال الإدارة وهذا يرجع لأسباب عديدة والتي من بينها العوامل الخارجية التي تحيط بهم والتي تتسبب في درجة ثقتهم بالموظفين.

وبشكل عام فقد جاءت نتائج بُعد السلطة بمتوسط (2، 76) وبدرجة أهمية متوسطة، غير أنها أقل من المتوسط الافتراضي 3، ومنه فإن ممارسة بُعد السلطة غير متحقق لدى المديرين.

1.2. بُعد تجنب المجهول: تتمثل نتائج فقرات البُعد الثاني بُعد تجنب (المجهول) في الجدول الآتي:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد تجنب (المجهول) (المتوسط النظري = 3؛ ن=45)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
6	المهام الذي يقوم بها الموظف واضحة ومحددة ودقيقة	3. 69	. 763	عالية	2
7	يقوم الموظفون بتنفيذ المهام والتعليمات الصادرة بدقة	3. 36	1. 111	متوسطة	5
8	يساعد الوصف الوظيفي الموظف للقيام بعمله بدقة	3. 98	. 917	عالية	1
9	يركز المديرون في الغالب على تنفيذ العمليات الحالية أكثر من الاستراتيجيات المستقبلية	3. 51	1. 272	متوسطة	4
10	يشعر المديرون بأن القواعد والقوانين مقيدة للابتكار والإبداع	3. 53	. 944	متوسطة	3
متوسط استجابة العينة للُبعد ككل		3. 61	1. 002	عالية	

\* المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (8): والذي يوضح نتائج البعد الثاني جاءت الفقرة (يساعد الوصف الوظيفي الموظف للقيام بعمله بدقة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3. 98) وانحراف معياري (0، 917) أي بدرجة أهمية عالية، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقين على أن الوصف الوظيفي يساعد الموظفين على القيام بأعمالهم، في حين أتت الفقرة (يقوم الموظفون بتنفيذ المهام والتعليمات الصادرة بدقة) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3. 36) وانحراف معياري (1. 111) وبدرجة تقدير متوسطة، والذي يبين أن أفراد العينة موافقين على أن الموظفين يقومون بتنفيذ المهام بدقة، وهذا يرجع لأسباب عديدة والتي من بينها طبيعة الشخصية اليمينية الملتزمة.

وبشكل عام فقد جاءت نتائج هذا البعد بمتوسط (3، 61) وبدرجة تقدير عالية، وهذا يعني أن بُعد تجنب المجهول متحقق.

1.3. بُعد الذكورية مقابل الأنوثة: تتمثل نتائج فقرات البُعد الثالث بُعد الذكورية في الجدول الآتي:

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد الذكورية مقابل الأنوثة (المتوسط النظري = 3؛ ن=45)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
11	تكون الاجتماعات أكثر فائدة عندما تُدار من قبل الذكور	2. 58	1. 305	ضعيفة	3
12	الحصول على وظيفة بالنسبة للذكور أكثر أهمية من الأنثى	2. 53	1. 120	ضعيفة	4
13	يستخدم الذكور عادة التفكير المنطقي في حل المشاكل الإدارية عكس الإناث	2. 78	1. 277	متوسطة	1
14	يُفضل تعيين الذكر في الوظائف العليا بدلاً من الإناث	2. 60	1. 176	ضعيفة	2
15	يتم حل النزاعات في العمل باستخدام القوة بدلاً عن التفاوض والمفاوضات	2. 18	. 834	ضعيفة	5
متوسط استجابة العينة للُبعد ككل		2. 53	1. 142	ضعيفة	

\* المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (9): والذي يوضح نتائج البعد الثالث جاءت الفقرة (يستخدم الذكور عادةً التفكير المنطقي في حل المشاكل الإدارية عكس الإناث). في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2. 78) وانحراف معياري (1، 227) أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقين على أن الذكور يستخدمون التفكير المنطقي في حل المشاكل الإدارية بعكس الإناث، في حين أتت الفقرة (يتم حل النزاعات في العمل باستخدام القوة بدلاً عن التفاوض والمفاوضات) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2. 18) وانحراف معياري (0. 834) وبدرجة تقدير ضعيفة، والذي يبين أن أفراد العينة موافقون على أن الموظفين الذكور يقومون بحل النزاعات بالحوار وليس بالقوة، وهذا يرجع لأسباب عديدة والتي من بينها طبيعة المجتمع اليمني المسالمة.

وبشكل عام فقد جاءت نتائج بُعد الذكورية مقابل الأنوثة بمتوسط (2، 53) وبدرجة تقدير ضعيفة وأقل من 3، وهذا يعني أن بُعد الذكورية غير متحقق لدى المديرين.

1.4. بُعد الفردية مقابل الجماعية: تتمثل نتائج فقرات البُعد الأول بُعد الفردية مقابل الجماعية في

الجدول الآتي:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لبُعد الفردية مقابل الجماعية (المتوسط النظري = 3؛ ن=45)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
16	التركيز على تحقيق أهداف المنظمة أكثر أهمية من الأهداف الشخصية.	3.84	1.043	عالية	1
17	العلاقة بين المدير والموظف بالمنظمة يسودها الجو الأسري.	3.58	0.866	متوسطة	3
18	يؤخذ في الاعتبار أسلوب النظام الجماعي عند عملية التدريب والتحفيز (المكافأة)	3.02	1.011	متوسطة	5
19	تتبنى الإدارة نظام التنقل الفردي بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة.	3.36	1.209	متوسطة	4
20	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد	3.84	1.127	عالية	2
	متوسط استجابة العينة للبُعد ككل	3.53	1.051	عالية	

\* المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10): والذي يوضح نتائج البعد الرابع جاءت الفقرة (التركيز على تحقيق

أهداف المنظمة أكثر أهمية من الأهداف الشخصية) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3. 84)

وانحراف معياري (1، 043) أي بدرجة أهمية عالية، وهذا يعني أن أفراد العينة يفضلون أسلوب العمل

الجماعي على العمل الفردي، في حين أتت الفقرة (يؤخذ في الاعتبار أسلوب النظام الجماعي عند

عملية التدريب والتحفيز (المكافأة) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3. 02) وانحراف معياري

(1. 011) وبدرجة تقدير متوسطة، والذي يبين أن أفراد العينة موافقين على انهم ينفذون عملية

التدريب والتحفيز بشكل فردي.

وبشكل عام فقد جاءت نتائج بُعد الجماعية مقابل الفردية بمتوسط (3، 53) وبدرجة تقدير عالية،

وهذا يعني أن المديرين يفضلون أسلوب العمل الفردي على الجماعي.

1.5. بُعد الاهتمام بالوقت الحاضر مقابل المستقبل: تتمثل نتائج فقرات البُعد الخامس بُعد الاهتمام

بالحاضر في الجدول الآتي:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد الاهتمام بالحاضر (المتوسط النظري = 3؛ ن=45)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
21	تضع إدارة المنظمة خطة استراتيجية طويلة المدى	3. 60	. 986	عالية	2
22	تتخذ الإدارة كافة التدابير والإجراءات اللازمة لضمان استمرارية العمل	3. 76	. 773	عالية	1
23	تعمل الإدارة على توفير الكوادر المؤهلة اللازمة لمواجهة ظروف العمل المستقبلية	3. 29	. 843	متوسطة	5
24	تركز الإدارة على تقدير التعلم والتدريب وقيمة الولاء	3. 38	1. 051	متوسطة	3
25	تعطي الإدارة أهمية قصوى للحاضر والمستقبل	3. 36	. 883	متوسطة	4
	متوسط استجابة العينة للُبعد ككل	3. 48	0. 907	عالية	

\* المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (11): والذي يوضح نتائج البعد الخامس جاءت الفقرة (تتخذ الإدارة كافة التدابير والإجراءات اللازمة لضمان استمرارية العمل) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3. 76) وانحراف معياري (0، 773) أي بدرجة أهمية عالية، وهذا يعني أن أفراد العينة يأخذون في الاعتبار مستقبل المنظمة عند إعداد الخطط وتنفيذها، في حين أتت الفقرة (تعمل الإدارة على توفير الكوادر المؤهلة اللازمة لمواجهة ظروف العمل المستقبلية) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3. 29) وانحراف معياري (0. 843) وبدرجة تقدير متوسطة، والذي يبين أن أفراد العينة يخططون للمستقبل في موضوع الكادر الوظيفي.

وبشكل عام فقد جاءت نتائج بُعد الحاضر مقابل المستقبل بمتوسط (3، 48) وبدرجة

تقدير عالية، وهذا يعني أن المديرين يهتمون بالحاضر ولديهم نظرة للمستقبل.

1.6. بُعد التغيير: تتمثل نتائج فقرات البُعد السادس بُعد التغيير في الجدول الآتي:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد التغيير (المتوسط النظري = 3؛ ن=45)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
26	تركز المنظمة على التغيير المستمر في مواردها	2.84	1.205	متوسطة	2
27	تتخذ الإدارة القرارات الصارمة عند إحداث أي تغييرات لازمة	3.11	.935	متوسطة	1
28	تواجه الإدارة صعوبة في التغيير بسبب مقاومة الموظفين للتغيير	2.47	.869	ضعيفة	5
29	تجد الإدارة عدم الاهتمام بالتغيير من قبل أعضاء المنظمة	2.69	.763	متوسطة	4
30	تلاحظ إدارة المنظمة انخفاض نسبة الإنتاجية لدى الموظفين بعد كل عملية تغيير	2.82	.912	متوسطة	3
متوسط استجابة العينة للُبعد ككل		2.79	0.937	متوسطة	

\* المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (12): والذي يوضح نتائج البعد السادس جاءت الفقرة (تتخذ الإدارة القرارات الصارمة عند إحداث أي تغييرات لازمة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.935) أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن أفراد العينة يتخذون الإجراءات الصارمة في سبيل تنفيذ القرارات المتعلقة بالتغيير، في حين أتت الفقرة (تواجه الإدارة صعوبة في التغيير بسبب مقاومة الموظفين للتغيير) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.869) وبدرجة تقدير متوسطة، والذي يبين أن أفراد العينة لا يواجهون صعوبات كبيرة في أحداث التغيير. وبشكل عام فقد جاءت نتائج بُعد التغيير بمتوسط (2، 79) وبدرجة تقدير متوسطة لكنها أقل من 3، وهذا يعني أن المدراء الدوليين لا يسعون لأحداث التغيير.



وبشكل عام فإن آراء عينة الدراسة في محور أبعاد الثقافة الاجتماعية تتمثل في الآتي:  
**جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة الاجتماعية (المتوسط النظري = 3؛ ن=45)**

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	بُعد السلطة	2. 76	1. 072	متوسطة	5
2	بُعد المجهول (عدم التأكد)	3. 61	1. 002	عالية	1
3	بُعد الذكورة مقابل الأنوثة	2. 53	1. 142	ضعيفة	6
4	بُعد الفردية مقابل الجماعية	3. 53	1. 051	عالية	2
5	بُعد الاهتمام بالحاضر مقابل المستقبل	3. 48	0. 907	عالية	3
6	بُعد التغيير	2. 79	0. 937	متوسطة	4
متوسط استجابة العينة لمحور الثقافة الاجتماعية ككل		3. 023	0. 988	متوسطة	

\* المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) يتبين أن بعد تجنب المجهول المرتبة الأولى في الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، في حين بعد الذكورية مقابل الأنوثة جاء في المرتبة الأخيرة بين ترتيب أبعاد الثقافة الاجتماعية.

وبشكل عام جاءت نتائجه بدرجة أهمية متوسطة بمتوسط حسابي (3. 023) وانحراف معياري (0. 988)، وهذا يبين أن عينة الدراسة ترى بأن أبعاد الثقافة الاجتماعية تحتل درجة أهمية متوسطة في التأثير على أدائهم، وهذا يعود إلى أن اليمنيين بطبيعتهم لا ينظرون إلى مديري المنظمات أن كانوا يحملون الجنسية اليمنية أو غير اليمنية بقدر ما يهمهم أداء أعمالهم على اكمل وجه ووفقا لشخصياتهم وتقاليدهم، ويحاولون دائما إزالة أي عوائق قد تحد المنظمات من تحقيق أهدافها بغض النظر عن جنسية المنظمة وإدارتها.

2. عرض استجابات عينة الدراسة لمحور أداء المديرين: مستوى أداء المديرين الدوليين في المنظمات من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد مجتمع الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

2.1. مجال الكفاءة: تتمثل نتائج فقرات هذا المجال في الجدول الآتي:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفاءة (المتوسط النظري = 3؛ ن=45)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
31	يضع المدير الخطط والبرامج وفق استراتيجية واضحة	3.49	.968	عالية	3
32	يتم تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف ضمن الخطة بفاعلية	3.42	.988	عالية	4
33	يتم تحديد الأهداف بدقة ضمن الوقت والكلفة المحددة	3.62	1.072	عالية	1
34	يستخدم المدير الحوافز المادية لتحقيق حاجات ورغبات المرؤوسين وتحسين أدائهم	2.64	.908	متوسطة	8
35	يتم تبادل المعلومات مع المرؤوسين في المستويات الإدارية في الوقت	3.24	1.069	متوسطة	5
36	يتم استخدام وسائل الاتصال المناسبة في بيئة العمل بكفاءة	3.20	1.036	متوسطة	6
37	يقوم المدير بمتابعة الأعمال ويقيم الإنجاز بصورة مستمرة	3.53	.919	عالية	2
38	يتم تصحيح الانحرافات أولاً بأول وضمن حدود الإمكانيات المتاحة	3.13	1.179	متوسطة	7
متوسط استجابة العينة للمجال ككل		3.29	1.018	متوسطة	

\* المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لمجال الكفاءة في أداء المديرين الدوليين تتراوح بين (3، 62 و 2، 64) أي بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.018) وبدرجة متوسطة، حيث حازت الفقرة (يتم تحديد الأهداف بدقة ضمن الوقت والكلفة المحددة) على المرتبة الأولى بين فقرات المجال وبمتوسط بلغ (3، 62) أي بدرجة عالية. في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على أنه (يستخدم المدير الحوافز المادية لتحقيق حاجات ورغبات المرؤوسين وتحسين أدائهم) أي أن عينة الدراسة المبحوثين ترى أن كفاءة أداء المديرين جاءت بمتوسط بلغ (3، 29) أي بدرجة متوسطة.

2.2. مجال الفاعلية: تتمثل نتائج فقرات هذا المجال في الجدول الآتي:

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الفاعلية (المتوسط النظري = 3؛ ن=45)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
39	يركز المدراء على تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية عالية.	3. 64	. 830	عالية	1
40	يعمل المديرون على تأمين الموارد (المدخلات) الضرورية للمنظمة.	3. 40	. 963	متوسطة	4
41	توجد قيم واضحة ومحددة لدعم الإبداع و الابتكار والتطوير الوظيفي.	3. 42	1. 076	عالية	3
42	تمتلك الإدارة قدرة على التكيف مع البيئة والاستمرار والبقاء فيها.	3. 47	. 869	عالية	2
43	تتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية بفاعلية وبسهولة ويسر.	2. 91	1. 294	متوسطة	7
44	يسود الرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين.	3. 29	. 968	متوسطة	5
45	يوجد رضا لدى جميع الأطراف الخارجية (أصحاب المصالح) عن أداء المنظمة.	3. 04	. 903	متوسطة	6
متوسط استجابة العينة للمجال ككل		3. 31	0. 986	متوسطة	

\* المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن المتوسطات الحسابية لمجال الفاعلية في أداء المديرين الدوليين تتراوح بين (3، 64 و 2، 91) أي بمتوسط حسابي (3. 31) وانحراف معياري (0. 986) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث حازت الفقرة (يركز المديرون على تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية عالية) على المرتبة الأولى بين فقرات المجال وبمتوسط بلغ (3، 64) أي بدرجة تقدير متوسطة. في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على أنه (تتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية بفاعلية وبسهولة ويسر) أي أن عينة الدراسة ترى أن فاعلية أداء المديرين الدوليين جاءت بمتوسط بلغ (3، 31) أي بدرجة تقدير متوسطة.

وبشكل عام فإن نتائج استجابات عينة الدراسة حول محور أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن جاءت كما يلي:

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداء المديرين في المنظمات الدولية (المتوسط النظري = 3؛ ن=45)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	مجال الكفاءة	3. 29	1. 018	متوسطة	2
2	مجال الفاعلية	3. 31	0. 986	متوسطة	1
متوسط استجابة العينة لمحور أداء المديرين ككل		3. 30	1. 003	متوسطة	

\* المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(16) يتضح أن مجالات محور أداء المدراء الدوليين جاءت في المرتبة الأولى مجال الفاعلية بمتوسط حسابي(31 .3) وبدرجة أهمية متوسطة، في حين جاء مجال الكفاءة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي(29 .3) وبدرجة أهمية متوسطة، وأن مستوى أداء المديرين جاء بدرجة متوسطة حيث جاء بمتوسط حسابي(30 .3) وبدرجة متوسطة.

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة الاجتماعية

على أداء المديرين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن.

حيث إن الثقافة الاجتماعية هو المتغير المستقل، وأداء المديرين هو المتغير التابع في هذه

الفرضية ومن تم فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر متغير مستقل وحيد من

نوع كمي على متغير تابع من نوع كمي أيضًا.

جدول رقم (17) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة Beta	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
0.032	2.215	320 .	الثقافة الاجتماعية	1 43	.032	4.908	0.102	0.320	أداء المديرين

تشير نتائج الجدول (17) إلى أن:

معامل الارتباط  $R(0.320)$  والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين

المتغير المستقل (الثقافة الاجتماعية) والمتغير التابع (أداء العاملين).

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.908) وبمستوى دلالة بلغ (.032) وهو أقل من

(0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.102$ ) ما يؤكد معنوية

الانحدار، ويتبين من الجدول أن المتغير المستقل يُفسر (10%) من التباين في المتغير

التابع.

كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (الثقافة

الاجتماعية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة **Beta** بلغت (0.320) وأن قيمة (t) عنده

هي (2.215)، وبمستوى دلالة (0.032)، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير ذو دلالة

إحصائية، ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص بأنه: (يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين العاملين في المنظمات

الدولية العاملة في اليمن).

## 1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضيات

الفرعية الأولى وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك لاختبار الفرضية ولاكتشاف أثر المتغير المستقل على المتغير التابع للفرضية الفرعية الأولى وهي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد السلطة والثروة على أداء المدير في المنظمات الدولية العاملة في اليمن). وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (18) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد السلطة والثروة على أداء المديرين

معاملات الانحدار		تحليل التباين ANOVA				ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة Beta	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
.101	1.676	248 .	السلطة والثروة	1 43	.101	2.810	0.248	0.061	أداء المديرين

تشير نتائج الجدول (18) إلى أن:

معامل الارتباط R (0.248) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد (السلطة والثروة) والمتغير التابع (أداء العاملين).

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.810) وبمستوى دلالة بلغ (.101) وهو أكبر من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.061$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن بُعد (السلطة والثروة) يُفسر (1.6%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الانحدار أن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (السلطة والثروة)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة Beta بلغت (0.320) وأن قيمة (t) عنده هي (215.2)، وبمستوى دلالة (0.032)، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير غير دال إحصائياً، ومن ثم نقبل الفرضية والتي تنص بأنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن).

### مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

بالنسبة لنتائج الفرضية الأولى فإننا وجدنا أن هناك ارتباط إيجابي ضعيف بين مسافة السلطة وأداء

المديرين، قد يرجع ذلك إلى أن طبيعة الثقافة اليمنية لا تولي أهمية كبيرة لكفاءة وفاعلية الأداء؛ إذ لا

تعد الأداء دائماً معياراً للنجاح، فالأمر قد يخضع لبعض الأمور المجتمعية، لكن في المستوى العام تعد الجدية في العمل، والخبرة من الأمور المطلوبة في الأداء، كما أن الثقافات ذات المسافة السلطة المرتفعة والمتوسطة من سماتها أن تفضيل الخبرة ومعايير أخرى على معيار الكفاءة والفاعلية في الأداء، وهذه النتيجة توافقت مع كل من دراسة الهرش (2008)، ولفحل (2013)، واختلفت مع دراسة (zhou، 2015). كما بينت نتائج الدراسة أن الثقافة الاجتماعية تمتاز بمسافة سلطة متوسطة، أي أن هناك مستوى متوسط من الهرمية والتباعد بين المراكز داخل التنظيم، كما ويبرز أيضاً نوع من المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا ما يغلب على الدول العربية وكذا بعض دول أمريكا اللاتينية؛ إذ توافق هذه الدراسة كل من نتائج الدول العربية وبعض الدول أمريكا اللاتينية في دراسة (Hofstede، 2011) التي طبقت في بيئة عربية؛ إذ أكدت على وجود مستوى مرتفع في هذا البعد، كما يمكن تفسير هذا الارتفاع بطبيعة النظام وتاريخ هذه الدول؛ إذ أن اليمن اتخذت النظام الهجين بين الرأسمالي والاشتراكي كنظام اقتصادي سياسي ومن المعروف عن هذا النظام تباعد مراكز النفوذ والمركزية في اتخاذ القرارات.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وذلك باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية ولاكتشاف أثر

المتغير المستقل على المتغير التابع للفرضية الفرعية الثانية وهي: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تجنب المجهول على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن). وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (19) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد تجنب المجهول على أداء المديرين

معاملات الانحدار		تحليل التباين ANOVA				ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة Beta	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
.435	.788	.119	تجنب المجهول	1 43	.435	.621	0.014	0.119	أداء المديرين

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن:

معامل الارتباط  $R$  (0.119) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد (تجنب المجهول) والمتغير التابع (أداء العاملين).

كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (2.810) وبمستوى دلالة بلغ (.101) وهو أكبر من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.061$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن بُعد (تجنب المجهول) يُفسر (6%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الانحدار أن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بُعد (تجنب المجهول)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة  $Beta$  بلغت (0.320) وأن قيمة  $t$  عنده هي (2.215)، وبمستوى دلالة (0.032)، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير ذو دلالة إحصائية، ومن ثم نَقبل الفرضية والتي تنص بأنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين العاملين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن).

#### مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

بالنسبة لنتائج الفرضية الثانية فإننا وجدنا أن هناك ارتباط ضعيف بين بُعد تجنب المجهول وأداء المديرين، قد يرجع ذلك إلى أن هذه الثقافات تعتمد على أنه يوجد ارتباط إيجابي بكل من قيم الفاعلية والكفاءة في أداء المديرين وهي قيم تابعة لإدارة المهمة فتجنب الغموض كبعد ثقافي يسهم في التركيز أكثر على دقة ووضوح عملية إنجاز المهام من خلال تلك القيم. فإن المجتمعات ذات مستوى تجنب غموض متوسط تسعى دائماً إلى التركيز على مسألة القانون والنظام كتحديد وتوضيح للغموض الذي قد يحصل داخل التنظيم في ما يتعلق بالعلاقات كما أن المجتمعات ذات تجنب الغموض المتوسط لديها الحاجة النفسية للقوانين والقواعد التي تحدد الأدوار (Hofstede، 2011). وجاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة العنزي والأنصاري (2017)، في حين اختلفت مع دراسة كل من الهرش (2008)، لفحل (2013)، (Hofstede، 1984).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكورية مقابل الأنثوية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن). وعلى النحو الآتي:



جدول رقم (20) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الذكورية على أداء المديرين

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	t	قيمة Beta	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
.016	2.507	.357	الذكورية	1 43	.016	6.287	0.128	0.357	أداء المديرين

تشير نتائج الجدول (20) إلى أن:

معامل الارتباط R (0.357) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد (الذكورية) والمتغير التابع (أداء العاملين).

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.287) وبمستوى دلالة بلغ (.016) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.128$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن بُعد (الذكورية) يُفسر (13%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الانحدار أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (الذكورية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة **Beta** بلغت (.357) وأن قيمة (t) عنده هي (2.507)، وبمستوى دلالة (.016)، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص بأنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكورية مقابل الأنثوية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن).

#### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

بالنسبة لنتائج الفرضية الثالثة فإننا وجدنا أن هناك ارتباط إيجابي متوسط بين بُعد الذكورية وأداء المديرين، قد يرجع ذلك إلا أن الثقافة الذكورية قد تهتم أكثر بالقيمة المادية بدل المجتمعات الأقل ذكورية التي تهتم أكثر بالإنجاز في العمل فحسب HOFSTED تتسم المجتمعات الذكورية بتفضيل أفرادها لراتب أكبر وساعات عمل أقل، وبالنسبة لمجال الكفاءة في الأداء فقد وجد ارتباط أيضا ببعد

الذكورية فكلما زادت قيمة الذكورية زادت درجة الحساسية لقيمة الكفاءة في الأداء داخل التنظيم وتقل عند المجتمعات الأقل ذكورية، كما يؤكد HOFSTED أن الثقافات الذكورية تتسم بالتفريق بين الذكور والإناث في تقييم الأعمال، أما بالنسبة للارتباط الإيجابي لبعد الذكورية بمجال الفاعلية فإن الثقافات الذكورية تتسم باهتمامها الكبير بالقوة القانون وفرض النظام والصرامة. وجاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة الهرش (2008)، العنزي والأنصاري (2017)، في حين اختلفت مع دراسة لفحل (2013).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: ( لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الفردية مقابل الجماعية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن). وعلى النحو الآتي:  
جدول رقم (21) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد الفردية على أداء المديرين

معاملات الانحدار		تحليل التباين ANOVA				ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	t	قيمة Beta	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
.012	2.636	.373	الفردية	1 43	.012	6.950	0.139	0.373	أداء المديرين

تشير نتائج الجدول (21) إلى أن:

معامل الارتباط R (0.373) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد (الفردية) والمتغير التابع (أداء العاملين). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.950) وبمستوى دلالة بلغ (.012) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.139$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن بُعد (الفردية) يُفسر (14%) من التباين في المتغير التابع. كما يتضح من معاملات الانحدار أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (الفردية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة **Beta** بلغت (.373) وأن قيمة (**t**) عنده هي (2.636)، وبمستوى دلالة (.012)، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، ومن ثم نرفض الفرضية والتي تنص بأنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الفردية مقابل الجماعية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن).

## مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

بالنسبة لنتائج الفرضية الرابعة فإننا وجدنا أن هناك ارتباط إيجابي متوسط بين بُعد الفردية وأداء المديرين بالمنظمات الدولية العاملة باليمن، قد يرجع ذلك إلا أن الثقافة الجماعية ترتبط إيجابياً مع أداء المديرين؛ ذلك أن المجتمعات الجماعية من سماتها الاهتمام بكفاءة الأداء في المجتمع وبالأشخاص الأكثر تأثيراً في الجماعة، كما أن هناك ارتباط إيجابي أيضاً مع قيمة كفاءة وفاعلية الأداء؛ ذلك أن الثقافة الجماعية التي تجمع الأفراد المختلفين في أدائهم ومستوياتهم وإنجازاتهم داخل الجماعة ترفع من حساسية ادراك قيم الأداء؛ إذ إن المجموعة قد تظلم أحياناً الأفراد بدافع الحفاظ على الجماعة كما أنه من جهة أخرى تعد قيمة الجماعية داخل المجموعة ضماناً لاستقرارها ودرئاً للتفريق بين أفرادها. وجاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة كل من لفحل(2013)، (zhou، 2015). في حين اختلفت مع دراسة الهرش(2008)، العنزي والأنصاري(2017).

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: ( لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحاضر مقابل المستقبل على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن). وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (22) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد الحاضر على أداء المديرين

معاملات الانحدار		تحليل التباين ANOVA				ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	t	قيمة Beta	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
.000	7.721	.373	الحاضر	1 43	.000	59.609	.762	.581	أداء المديرين

تشير نتائج الجدول (22) إلى أن:

معامل الارتباط R (.762) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد (الحاضر) والمتغير التابع (أداء العاملين).

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (59.609) وبمستوى دلالة بلغ (.000) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .581$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار،

ويتبين من الجدول أن بُعد (الحاضر) يُفسر (58%) من التباين في المتغير التابع. كما يتضح من معاملات الانحدار أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (الحاضر)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة **Beta** بلغت (.373) وأن قيمة (t) عنده هي (7.721)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، ومن ثم نرفض الفرضية والتي تنص بأنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحاضر مقابل الجماعية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن).

#### مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

بالنسبة لنتائج الفرضية الخامسة فإننا وجدنا أن هناك ارتباط إيجابي قوي بين بُعد الحاضر مقابل المستقبل وأداء المديرين، قد يرجع ذلك إلا أن الثقافة ذات التوجه نحو المستقبل ذلك أن هذا التوجه مسؤول عنه قادة المجتمع لذلك فإن الاهتمام بهم وإعطائهم المكانة التي يستحقون تسهم في دفع عجلة التنظيم نحو المستقبل وفي رسم استراتيجيات التنظيم، كما أن دراسة (Hofstede، 1988) أكدت على اختلاف الأفراد في مستويات مناصبهم في العمل والاعتماد عليها في العلاقات مهم للمنظمة أكثر استقراراً، وبالنسبة لقيم الكفاءة الفاعلية في الأداء فإن النتائج بينت وجود ارتباط إيجابي قوي جداً مع بعد التوجه نحو المستقبل؛ ذلك أن القيمتين يضمنان استقرار التنظيم والموظفين فيه ومن ثم فإن ذلك منبعه استقرار التنظيم؛ لأن تفكير المنظمة في مستقبلها ورسم الاستراتيجيات نحو المخاطر المحتملة قد يؤدي إلى إحداث إجراءات تمس جماعة العمل والموظفين في جانب ما من العمل؛ لذلك فإن الثقافة ذات التوجه نحو المستقبل تولي اهتمام كبير بهذه القيم التي تسهم في الحفاظ على التنظيم من المخاطر الخارجية والداخلية كما تسهم في الحفاظ عليه مستقبلاً من المجهول. فهذا البعد الثقافي يتمثل في درجة توجه المجتمعات نحو مستقبلهم من خلال قيم التوفير وعدم الإسراف، والعمل المستمر والقدرة على التكيف مع التغيرات الظرفية. وجاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة كل من لفحل (2013)، (zhou، 2015). واختلفت مع دراسة الهرش (2008)، العنزي والأنصاري (2017).

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التغيير على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن). وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (23) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر بَعْد التغيير على أداء المديرين

معاملات الانحدار		تحليل التباين ANOVA				ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	t	قيمة Beta	بُعْد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
.001	3.690	.490	التغيير	1 43	.001	13.619	.490	.241	أداء المديرين

تشير نتائج الجدول (23) إلى أن:

معامل الارتباط R (.490) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعْد التغيير) والمتغير التابع (أداء العاملين).

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (619. 13) وبمستوى دلالة بلغ (.001) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .241$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن بُعْد التغيير) يُفسر (24%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الانحدار أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التغيير)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة **Beta** بلغت (.490) وأن قيمة (t) عنده هي (.690 3)، وبمستوى دلالة (.001)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعء ذو دلالة إحصائية، ومن ثم نرفض الفرضية والتي تنص بأنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التغيير مقابل الجماعية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في اليمن).

#### مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

بالنسبة لنتائج الفرضية السادسة فإننا وجدنا أن هناك ارتباط إيجابي قوي بين بُعْد التغيير وأداء المديرين، قد يرجع ذلك إلا أن الثقافة ذات التوجه المتغير تسهم في تذبذب أفراد التنظيم وشعورهم بالقلق نحو المتغيرات وفي رسم استراتيجيات التنظيم، ومن ثم فإن ذلك يؤدي إلى عدم استقرار التنظيم؛ لأن تفكير أفراد المنظمة نحو المخاطر المحتملة قد يؤدي إلى إحداث إجراءات تمس جوانب العمل؛ لذلك فإن الثقافة ذات التوجه المتغير تولي اهتمام كبير بهذه القيم التي تسهم في الحفاظ على التنظيم

من المخاطر الخارجية والداخلية كما تسهم في الحفاظ عليه مستقبلاً من المجهول. فهذا البعد الثقافي يتمثل في درجة قلق المجتمعات نحو مستقبلهم من خلال التغير المستمر والخوف من عدم القدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية. وجاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة كل من الهرش (2008)، لفحل (2013)، (zhou, 2015). واختلفت مع دراسة العنزي والأنصاري (2017).

### اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المتغير المستقل: الثقافة الاجتماعية مجتمعة على المتغير التابع (أداء العاملين)

معاملات الانحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	قيمة Beta	أبعاد المتغير المستقل (الثقافة الاجتماعية)	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.320	1.007	0.144	بُعد السلطة	1 43	.000	15.700	.713	.844	أداء العاملين
0.800	0.255	0.044	بُعد تجنب المجهول						
0.007	2.865	0.324	بُعد الذكورية						
0.173	1.390	0.176	بُعد الفردية						
0.001	3.787	0.539	بُعد الحاضر والمستقبل						
0.031	2.235	0.328	بُعد التغير						

تشير نتائج الجدول (23) إلى أن:

معامل الارتباط R (.844) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين أبعاد الثقافة الاجتماعية (السلطة، تجنب المجهول، الذكورية، الفردية، الحاضر والمستقبل، التغير) والمتغير التابع (أداء العاملين). ،

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.700) وبمستوى دلالة بلغ (.000) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .713$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن محور المجال يُفسر (71%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الانحدار الآتي:

- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد: (الذكورية، الحاضر والمستقبل، التغير)،

حيث أظهرت النتائج أن قيمة **Beta** بلغت على التوالي: (0. 324، 0. 539، 0. 0. )،  
 (328) وأن قيمة (**t**) عنده هي (2. 865، 3. 787، 2. 235) وبمستوى دلالة ( 0. 007، 0. 001، 0. 031) على التوالي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد: (السلطة، تجنب المجهول، الفردية)، حيث  
 أظهرت النتائج أن قيمة **Beta** بلغت على التوالي: (0. 144، 0. 044، 0. 0. )،  
 (176)، وأن قيمة (**t**) عنده هي (1. 007، 1. 255، 0. 390)، وبمستوى دلالة  
 (0. 320، 0. 800، 0. 173) على التوالي.

مما يشير إلى أن أثر الأبعاد: (الذكورية، الحاضر والمستقبل، التغيير) ذو دلالة  
 إحصائية.

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

سيتم في هذا الجزء تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: لا توجد فروقات ذات  
 دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الثقافة الاجتماعية وأداء المديرين بالمنظمات  
 الدولية العاملة باليمن تعزى لمتغيري (النوع، الجنسية)، ولحساب الفروقات بين المتغيرين فقد تم  
 استخدام الاختبارات التي تتناسب كل متغير على حدة وذلك على النحو الآتي:

### المتغير الأول: النوع:

جدول رقم(25) نتيجة اختبار (T-test) وفقا لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة وفقا

#### لمتغير النوع

المتغيرات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
بُعد السلطة	ذكر	31	69 .2	595 .0	380 .1	175 .0	غير دال
	أنثى	14	92 .2	364 .0			
بُعد تجنب المجهول	ذكر	31	54 .3	681 .0	982 .0	331 .0	غير دال
	أنثى	14	75 .3	608 .0			
بُعد الذكورية مقابل الأنوثة	ذكر	31	54 .2	789 .0	198 .0	844 .0	غير دال
	أنثى	14	50 .2	682 .0			
بُعد الفردية مقابل الجماعية	ذكر	31	58 .3	690 .0	814 .0	420 .0	غير دال
	أنثى	14	40 .3	764 .0			
بُعد الحاضر مقابل المستقبل	ذكر	31	52 .3	597 .0	788 .0	435 .0	غير دال
	أنثى	14	37 .3	591 .0			

المتغيرات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
بُعد التغيير	ذكر	31	86.2	499.0	681.1	100.0	غير دال
	أنثى	14	61.2	363.0			
الثقافة الاجتماعية	ذكر	31	12.3	301.0	299.0	766.0	غير دال
	أنثى	14	09.3	384.0			
مجال الكفاءة	ذكر	31	34.3	695.0	853.0	398.0	غير دال
	أنثى	14	15.3	742.0			
مجال الفاعلية	ذكر	31	36.3	603.0	731.0	469.0	غير دال
	أنثى	14	20.3	776.0			
أداء المديرين	ذكر	31	35.3	633.0	812.0	421.0	غير دال
	أنثى	14	18.3	750.0			

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول (25): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

بين استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد الثقافة الاجتماعية تُعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بأبعاد الثقافة الاجتماعية، حيث كانت كل قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين في المنظمات الدولية محل الدراسة متفقون في تصوراتهم حول الثقافة الاجتماعية وأبعادها حسب الجنس، بالرغم من أن نسبة الذكور بلغت (69%)، في حين كانت نسبة الإناث أقل من نسبة فئة الذكور وتساوي (31%)، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (لفحل، 2013) والتي بينت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين في المنظمات الدولية العاملة باليمن لأبعاد الثقافة الاجتماعية حسب متغير الجنس.

أما فيما يتعلق بالفروقات بين المديرين فيما يتعلق بمجال أداء المديرين حسب متغير الجنس فقد كانت غير موجودة وليس دالة إحصائياً، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) (، وهذه النتيجة تشير إلى أن الكفاءة والفاعلية لدى المديرين في المنظمات الدولية محل الدراسة لا يتأثر بمتغير الجنس، مما يشير إلى أن توجهات فئة الذكور نحو الثقافة الاجتماعية تتفق مع توجهات



فئة الإناث وهذا يدل على الرغبة الصادقة لدى الجميع في المحافظة على القيم الثقافية السائدة لدى المجتمع، والرغبة في بذل العطاء المستمر والفعال لصالح المنظمات. وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (لفحل، 2013)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى الثقافة الاجتماعية للمديرين بالمنظمات الدولية تعزى لمتغير الجنس، كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الهرش، 2008)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة الاجتماعية تبعاً لمتغير الجنس.

#### المتغير الثاني: الجنسية

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين الجنسيات، وتأثير متغير الجنسية على متغيرات الدراسة.

جدول رقم (26) نتيجة اختبار (ONE WAY ANOVA) وفقاً لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنسية

ONE WAY ANOVA						المتغيرات
مستوى الدلالة عند (0.05)	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
561.0	585.0	175.0	2	299.0	42	بُعد السلطة
213.0	603.1	679.0	2	424.0	42	بُعد المجهول وعدم التأكد
645.0	443.0	256.0	2	578.0	42	بُعد الذكورة مقابل الأنوثة
738.0	307.0	160.0	2	522.0	42	بُعد الفردية مقابل الجماعية
857.0	155.0	057.0	2	365.0	42	بُعد الحاضر والمستقبل
776.0	256.0	059.0	2	230.0	42	بُعد التغيير
457.0	799.0	085.0	2	107.0	42	أبعاد الثقافة الاجتماعية
568.0	574.0	293.0	2	510.0	42	مجال الكفاءة

ONE WAY ANOVA						المتغيرات
مستوى الدلالة عند (0.05)	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
764.0	271.0	121.0	2	445.0	42	مجال الفاعلية
655.0	428.0	196.0	2	458.0	42	أداء المديرين

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول (42): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد الثقافة الاجتماعية تُعزى لمتغير الجنسية فيما يتعلق بأبعاد الثقافة الاجتماعية، حيث كانت كل قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين في المنظمات الدولية محل الدراسة متفقون في تصوراتهم حول الثقافة الاجتماعية وأبعادها حسب الجنسية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة العنزي والأنصاري (2017). والتي بينت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المديرين في المنظمات الدولية العاملة باليمن لأبعاد الثقافة الاجتماعية حسب متغير الجنسية.

أمّا فيما يتعلق بالفروقات بين المديرين فيما يتعلق بمجال أداء المديرين حسب متغير الجنسية فقد كانت غير موجودة وليس دالة إحصائياً، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) (، وهذه النتيجة تشير إلى أن الكفاءة والفاعلية لدى المديرين في المنظمات الدولية محل الدراسة لا يتأثر بمتغير الجنسية، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (zhou، 2015)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى أداء المديرين بالمنظمات الدولية تُعزى لمتغير الجنسية، كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الهرش، 2008)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة الاجتماعية تبعا لمتغير الجنسية.

# الفصل الخامس

## ملخص النتائج والتوصيات

الاستنتاجات

التوصيات

المقترحات

## الفصل الخامس

### نتائج وتوصيات الدراسة

بناءً على التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، سيقوم الباحث في هذا الفصل بالإجابة على أسئلة الدراسة التي تم طرحها في الفصل الأول ومن ثم عرض جميع النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته، وبناء عليها تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

#### أولاً: ملخص لأهم الاستنتاجات

من خلال ما تم عرضه في الجانب التطبيقي للدراسة سنلخص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها، كالآتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية أبعاد الثقافة الاجتماعية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.023)؛ إذ جاء بُعد تجنب المجهول بالمرتبة الأولى، تلاه بُعد الفردية مقابل الجماعية، ثم بُعد الاهتمام بالحاضر والمستقبل، ومن ثم بُعد التغيير، في حين جاء بعد السلطة بالمرتبة الخامسة، وأخيراً بُعد الذكورية مقابل الأنوثة بالمرتبة السادسة والأخيرة.
2. كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء المديرين بالمنظمات الدولية العاملة باليمن كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، حيث جاء مجال الفاعلية بالمرتبة الأولى، في حين جاء مجال الكفاءة بالمرتبة الثانية والأخيرة.
3. وجود أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة الاجتماعية مجتمعة على أداء المديرين، أما اثر كل بُعد على حدة، كما يلي:

▪ وجود أثر لكل من بعد الذكورية وبعد الاهتمام بالحاضر والتوجه للمستقبل وبعد التغيير على أداء المديرين العاملين بالمنظمات الدولية العاملة باليمن.

▪ عدم وجود أثر لأبعاد السلطة وتجنب المجهول وبعد الفردية على أداء المديرين العاملين بالمنظمات العاملة باليمن.

4. عدم وجود فروق في اتجاهات الإجابات لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لأبعاد الثقافة الاجتماعية أو أداء المديرين تعزى لمتغيري الجنس والجنسية.

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

1. على المنظمات الدولية العاملة في اليمن أن تولي اهتماماً بشكل أكبر في تعزيز وممارسة أبعاد الثقافة الاجتماعية لما تبين من خلال نتائج الدراسة بالأثر الكبير على أداء المديرين.

2. نظراً لأن اتجاهات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الفردية في الأداء، فيوصي الباحث مراكز التنظيم والنظم الإدارية في هذه المنظمات بتبني أساليب وتطبيقات تعتمد على الجماعية في الأداء، وتشكيل الهياكل التنظيمية على أساس الجماعية، وبما يعزز المشاركة في اتخاذ القرارات، وروح الفريق، وقيم المشاركة والعمل الجماعي وبما يصب في مصلحة العمل.

3. على المنظمات الدولية العاملة في اليمن أن تقوم بتعزيز عملية الممارسة للثقافة الاجتماعية بكافة أبعادها، بُعد السلطة، بُعد تجنب المجهول، بُعد الذكورية مقابل الأنوثة، بُعد الفردية مقابل الجماعية، بُعد الاهتمام بالحاضر والتوجه نحو المستقبل، بُعد التغيير التي تم تناولها في هذه الدراسة لما لها من دور في تحسين أداء الموظفين ومن ثم ينعكس على جودة أداء المنظمات.

4. الاهتمام بالثقافة الاجتماعية لما لها من دور في رفع كفاءة وتحسين أداء العنصر البشري الذي يعد أساس النجاح في القطاع غير الهادف للربح وتحديداً المنظمات.

5. إخضاع المديرين والموظفين بالمنظمات الدولية العاملة باليمن لعملية تدريب شاملة، وضمن خطة مدروسة بعناية ولفترات زمنية متقاربة، تكون الغاية منها إعطاء الموظف كافة المعلومات التي يمكن الاستفادة منها عند القيام بعملية إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.

6. ضرورة قيام المنظمات بتبني أساليب وتطبيقات تبتعد عن المركزية المفرطة، وعدم تفويض الصلاحيات وعدم الاستقلالية، إلى تبني تطبيقات تميل إلى اللامركزية وتفويض الصلاحيات وإلى إعطاء مزيداً من الاستقلالية والمشاركة على اتخاذ القرارات.

7. يجب على المنظمات عمومًا والمنظمات غير الهادفة إلى الربح خصوصًا تبني استراتيجيات تقوم على التخطيط الاستراتيجي والتعامل مع الأدوات العلمية الخاصة بالتنبؤ وتحديد المسارات المستقبلية؛ لأن العقلية العربية يغيب عنها التأمل والتخطيط عموماً، كما تبين لنا من خلال ضعف متغير النظرة طويلة الأجل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، حيث تكون عملية التخطيط والتجديد مستمرة وعلى كافة المستويات الإدارية وذلك لتجنب الروتين والملل مما يزيد من المخاطر في العمل.

8. على إدارة المنظمات أن تولي اهتمامًا خاصًا بعنصر التحفيز لما له من دور كبير في التأثير على أداء الموظفين فهو يشعر الموظف بالأمان ويحفزه على تحسين أدائه باستمرار، وذلك من خلال وضع آلية واضحة ومعايير محددة لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والتحفيز مما يفسح المجال للموظفين بالتقدم والتطور وظيفياً وشعورهم بالأمان الوظيفي.

9. تحديد المهام والمسؤوليات والمؤهلات اللازمة بشكل واضح ومنظم بما يساعد في تعزيز عنصر تصميم الوظائف بالمستقبل.

10. ضرورة تفعيل مراكز البحث والتطوير في المؤسسات العربية عمومًا والمؤسسات والمنظمات غير الهادفة للربح خصوصًا؛ لأن من شأن هذا أن يتغلب على ارتفاع مؤشر تجنب المجهول والذي

يضعف بدوره الابتكار والخلق والإبداع، فالعقل الإنساني بطبيعته يميل عمومًا إلى طرد ما هو جديد ومبتكر، حيث يميل إلى التحفظ والحرص والإفراط في الدقة وإلى عدم تحمل مخاطر الأفكار الجديدة.

11. على المنظمات تعزيز بُعد الذكورية مقابل الأنوثة لما له من أهمية في تحسين وتجويد الأداء للمنظمات، حيث يعطي الفرصة للعنصر الأنثوي لتولي مناصب إدارية عليا، الأمر الذي سوف يعزز من المنافسة بين الذكور والإناث، ومن ثم شعور الإناث بالعدالة، كما يجب على المنظمات تعزيز أسلوب الحوار في حل المشكلات التي تواجه إدارة المنظمات.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة وتوصياتها، يمكن اقتراح إجراء البحوث الآتية:

1. اثر أبعاد الثقافة الاجتماعية على أداء المنظمات الدولية العاملة في اليمن.
2. أثر التدوير الوظيفي على الإبداع الإداري لدى مديري المنظمات الدولية العاملة في اليمن.
3. دور أبعاد الثقافة الاجتماعية في إثراء الخبرة الوظيفية لدى المديرين العاملين بالمنظمات الدولية العاملة في اليمن.
4. ويقترح الباحث دراسة أثر أبعاد الثقافة الاجتماعية في قطاعات مختلفة كالمنظمات والشركات الهادفة إلى الربح مثلاً.

# قائمة المراجع

- المراجع العربية
- المراجع باللغة الإنجليزية



## أولاً: المراجع العربية:

- 1) أحمد، عبد الرحمن أحمد (2010). **مدخل إدارة الأعمال الدولية**. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 2) إسحاق، خالد و مالك، محمد(2020). **العوامل الثقافية المؤثرة على القائم بالاتصال في العلاقات العامة الدولية: قراءة على ضوء نظرية النسبية الثقافية، مجلة الباحث الإعلامي، العدد48، ص 27 - 46، الإمارات.**
- 3) اسماعيل، محمد أحمد (2010). **طرق تقييم الأداء**. تاريخ الاسترداد 15 10، 2020، من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr18563.html>
- 4) اغوان، على بشار (2011). **أنواع البيئة**. تاريخ الاسترداد 20 يوليو، 29، من ناشري: <http://www.nashiri.net>
- 5) الأمين، عصام الدين (2014). **العلاقة بين الثقافة الدولية والإدارة الدولية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**. تاريخ الاسترداد 2 8، 2020، من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- قسم اداره الأعمال: <https://members.imamu.edu.sa/staff/ikelameen/Pages/default.aspx>
- 6) باسم، بشار (2014). **نظرية المدير الدولي**. تم الاسترداد من <http://basharbeesho.blogspot.com>: [http://wwwbasharbeesho.blogspot.com/2014/07/blog-post\\_8264.html](http://wwwbasharbeesho.blogspot.com/2014/07/blog-post_8264.html)
- 7) بن رحمون، سهام(2014). **بيئة العمل الداخلية واثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكاره، الجزائر.**

- 8) بن يحيى، سامية (2017). إدارة التعدد الثقافي في المنظمات الدولية. الجزائر: المركز الديمقراطي العربي.
- 9) الجازي، هايل (2018). تعريف بيئة العمل. تاريخ الاسترداد 25 ديسمبر، 2020، من <https://mawdoo3.com>: [www. businessdictionary. com](http://www.businessdictionary.com): [https://mawdoo3. com](https://mawdoo3.com): Work Environment
- 10) الجطيلي، الجوهرة بنت ابراهيم (2017). من هو المدير؟ صحيفة مال للاقتصاد، 1.
- 11) جماز، طارق على (2009). إدارة الأعمال الدولية . أثر تدريب العاملين على الأعمال الدولية.
- 12) الجمال، راسم محمد (2009). العلاقات العامة الدولية والاتصال بين الثقافات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 13) جواد، شوقي، ناهي (2015). الحوار المتمدن. تاريخ الاسترداد 2021، من الموقع الرئيس لمؤسسة الحوار المتمدن: [http://www. ahewar. org](http://www.ahewar.org)
- 14) الحريري، محمد سرور (2012). إدارة الأعمال الدولية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 15) حريم، حسن (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 16) الحمادي، على مجيد (2004). واقع الاستثمار العربي وأثره على عودة الاستثمارات العربية المهاجرة. شؤون استراتيجية، 12، صفحة 128.
- 17) الخضر، على إبراهيم (2007). إدارة الأعمال الدولية. سورية . دمشق . جرمان: دار رسلان.

- 18) خضير، كاظم حمود (2008). **مبادئ إدارة الأعمال** (المجلد الأولي). عمان . الأردن: أثراء للنشر والتوزيع.
- 19) الخناق، سناء عبدالكريم (2005). **الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**. مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية (صفحة 35). الجزائر: جامعة ورقلة.
- 20) الديب، إبراهيم (2016). **مدير المستقبل**. المملكة العربية السعودية: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- 21) دنس، كوش (2007). **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية** (الإصدار 1، المجلد الأولي). (منير الديب، السعيداني، المترجمون) بيروت، لبنان، الحمراء . بيروت: المنظمة العربية للترجمة.
- 22) ديري، زاهد محمد (2011). **إدارة الأعمال الدولية** (المجلد الأولي). عمان . وسط البلد: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 23) رزوق، عبد الكريم (2012). **الأداء الوظيفي**. تم الاسترداد من وجده سيتي: <http://www.oujdacity.net/national-article-61706>
- 24) الساعاتي، سامية حسن (1998). **الثقافة والشخصية**، الطبعة الثانية. عمان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 25) السعدي، حسين على (2017). **علم البيئة**. بيروت: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 26) سكيو، كلأوديا بيتر (2014). **الأداء عالي المستوي في المنظمات غير ربحية في منظمة بتسبرغ العظمي**. متشيجن: جامعة مينسوتا الشرقية.
- 27) سليمان، سمر حسن (٢٠١٦). **عناصر الثقافة**. تاريخ الاسترداد 31 مارس، 2020، من موضوع: <https://mawdoo3.com>

28) السويدان، طارق محمد (2007). **صناعه الثقافه**. الكويت: شركه الابداع الفكري للنشر .

29) الشميمري، احمد بن عبد الرحمن(2006). **مبادئ إدارة الأعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة** (المجلد الثالثة)، الرياض: مكتبات ونشر العبيكان.

30) الصميدعي، محمود جاسم (2007). **إدارة الأعمال الدولية**، (ط1). عمان: دار المناهج للنشر والنوزيع.

31) صندوق النقد العربي (2019). **البيئة الاقتصادية الدولية وانعكاساتها على الدول العربية**. آفاق الاقتصاد العربي " الاصدار التاسع - أبريل 2019.

32) طالم، على (2018). **إدارة الأعمال الدولية**. الجزائر: جامعة ابن خلدون.

33) طه، طارق (2007). **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

34) عاشور، أحمد محمد (2016). **تعريف الثقافة لغة واصطلاحا**. تم الاسترداد من <https://www.alukah.net>: <https://mawdoo3.com>

35) عباس، على (2010). **تكيف المدراء -الموظفين الدوليين في بيئة الأعمال الاجنبية**: مراجعة بحثية ومحأولة تطوير نموذج مختلف. مجلة جامعة الشرق الأوسط للدراسات العلنا.

36) عبداللطيف، عبداللطيف (2011). **إدارة الأعمال الدولية**. سوريا: جامعة دمشق.

37) عبيدات، ذوقان و عبدالرحمن، عدس وكايد، عبدالحق (1988). **البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه**. عمان: دار الفكر للنشر والنوزيع.

38) العزاوي، سامي فياض (2009). **ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- 39) عصفور، محمد شاکر (2005). أصول التنظيم والاساليب (المجلد الثالثة). عمان .  
العبدلي: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 40) عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي  
(ط1). عمان: دار وائل للنشر والنويع.
- 41) على، محمد عباس (2007). إدارة الأعمال الدولية: الإطار العام (المجلد الأولي).  
عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 42) العنزلي، عدنان مشرف وبدر، محمد الانصاري (2017). العلاقة بين الأبعاد الثقافية  
العالمية ونموذج العوامل الخمسة للشخصية لدى المعلمين الكويتيين. مجلة  
الدراسات التربوية والنفسية: جامعة السلطان قابوس، الصفحات 76-95.
- 43) عواد، فتحي أحمد ذياب (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات  
المعاصرة (المجلد الأولي). عمان . شارع الملك حسين: دار صفاء للطباعة والنشر  
والتوزيع.
- 44) فلاق، محمد و خرشي، إسحاق وحدو، سميرة أحلام (ديسمبر، 2015). أبعاد  
HOFSTED الثقافية في واقع المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت  
ومشتقاته بالشلف. مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، الصفحات 312-330.
- 45) فيصل (2015). البيئة القانونية للأعمال الدولية. تاريخ الاسترداد 08 17،  
2020، من خدمات وحلول متكاملة للأعمال: [www.issfb.com](http://www.issfb.com)
- 46) فيلالى، سليمة (2014). بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة. جامعة محمد  
خيزر . بسكرة، الجزائر، بانته: جامعة باتنة.
- 47) القحطاني، محمد بن دلیم (2015). إدارة الموارد البشرية الدولية. الرياض:  
العبيكاني . الرياض.

48) كافي، مصطفى يوسف (2013). المفاهيم الإدارية الجديدة مبادي الإدارة (المجلد الأول). عمان . وسط البلد: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

49) لفحل، ليندا (2013). إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية: منظمة الصحة العالمية نموذجًا. باتنة: رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية تخصص إدارة دولية، جامعة الحاج خضر.

50) المركز الديمقراطي العربي (2017). إدارة التعدد الثقافي في المنظمات الدولية. تاريخ الاسترداد 8 9، 2019، من المركز الديمقراطي العربي: [https://democraticac. de/?p=48950](https://democraticac.de/?p=48950)

51) المغربي، كامل محمد (2011). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط4، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

52) المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016). معايير قياس الأداء. عمان . الأردن: دار الحنان للنشر والنويع.

53) المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (2008). علم البيئة. الرياض: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

54) الموسى، موسى بن محمد (2016). إدارة المنظمات غير الربحية المبادئ والتطبيقات. جدة: [wordpress. com](http://wordpress.com).

55) نبي، مالك بن (2000). مشكله الثقافة (المجلد 4). (عبد الصبور شاهين، المترجمون) دمشق: دار الفكر بدمشق.

56) نبيل، سارة (2012). مفهوم الأداء. تم الاسترداد من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: [https://hrdiscussion. com](https://hrdiscussion.com)

57) نوار، فوزي (2017). الثقافة البيئية لسكان المدن في الجزائر: دراسة تحليلية  
لآليات حماية حقوق الإنسان البيئية. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية، الصفحات 283-303.

58) الهرش، نافذ فايز (2008). قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة  
الأردنية اعتماداً على أبعاد HOFSTED الثقافية: "دراسة ميدانية" في المصارف  
التجارية الأردنية. . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الصفحات 332-356.

59) وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2019). تقارير إحصائية.

60) اليوت، ث س (2014). ملاحظات نحو تعريف الثقافة (المجلد الأول). (شكري  
محمد عياد، المترجمون) التنوير.

61) اليونسكو، منظمة الامم المتحدة للتربية والعلوم الثقافية (2010). الثقافة  
والتنمية. [http://www.unesco.org/ar/cultular-diversity/culture-  
and-development](http://www.unesco.org/ar/cultular-diversity/culture-and-development)

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1) ALEXANDRA ،M. G. (2018). THE POWER AND THE INFLUENCE OF THE MULTINATIONAL COMPANY IN THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT. **Academica Brâncuși**(4) ،pp. 79-81.
- 2) Andrew ،H. &. (2004). Business International et Mondialisation: vers une nouvelle europe. bruxelles: **De beok**.
- 3) Anil ،Kumar ،A. K. (2009). Environment and Ecology: New Age International. New Delhi: **eBook**.
- 4) Bueno ،C. F. (2012). The Characteristics of Culture. Retrieved September 2021 ،from hubpages: <https://hubpages.com/education/Characteristics-of-Culture#>
- 5) business dictionary. (2007). **business dictionary**. Retrieved 2020 ،from <http://www.businessdictionary.com/definition/economic-environment.html>

- 6) Chan ‘S. a. (2012). Benevolent leadership and follower performance: the mediating role of leader–member exchange (LMX)”. **Asia Pacific Journal of Management** ‘Vol. 29(Vol. 29) ‘pp. pp. 285-301.
- 7) Darsana ‘M. (2014). The Influence of personality on employee performance through organizational citizenship behavior. **The International Journal of Management** ‘No. 4( Vol. 3) ‘pp. pp. 1-8.
- 8) DAVID B. EKPENYONG ‘P. (2010). POLITICAL RISK AND THE BUSINESS ENVIRONMENT: JOURNAL OF FINANCIAL MANAGEMENT AND ANALYSIS.
- 9) Foulkes ‘R. A. ‘& Harris ‘P. R. (1994). MULTICULTURAL Management (4 ed. ). Behavioral Science ‘00057940.
- 10) google. (2019). google. Retrieved from [https://www.google.com:https://www.google/search?client=ms-google-coop&q=Economic+Environment+pdf&cx=011618402947245493170:qb\\_w1f9x4g8](https://www.google.com:https://www.google/search?client=ms-google-coop&q=Economic+Environment+pdf&cx=011618402947245493170:qb_w1f9x4g8)
- 11) Gorman ‘R. F. (2019). International law. Salem Press Encyclopedia. 5p.
- 12) KENNEDY OEHLERT ‘J. (2017 ‘Ap 1). Reflecting on Holistic Relationships: A New Definition of Culture. **Beginnings BEGINNINGS** ‘37(2)(1071-2984) ‘6-7.
- 13) Kirabaev ‘N. S. (2014). MULTICULTURALISM (Vol. Vol. 276). Value Inquiry Book Series. 2014.
- 14) Lane ‘H. W. (2009). International Management Behavior: Leading with a Global Mindset. Wiley. 2009. **eBook**.
- 15) Matula ‘P. a. (2016). “A causal relationship model work engagement affecting organizational citizenship behavior and job performance of professional nursing”. **Middle-East Journal of Scientific Research** ‘Vol. 24(No. 5 ‘) ‘pp. pp. 1600-1605.
- 16) McKellar ‘R. S. (2010). A Short Guide to Political Risk. Farnham: Routledge. 2010. **eBook**.
- 17) Mohamed Nouiga. (2003). la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel: essai de modélisation systémique et application a l’entreprise marocaine. Paris: **thèse de doctorat en génie industrielle**.
- 18) Nanda ‘V. P. ‘& Pring ‘G. W. (2013). **International Environmental Law and Policy for the 21st Century** (Vol. v. 9). Brill | Nijhoff‘.



- 19) Naumovski ,L. (2014). Fundamental Concepts of Society and Culture. <https://prezi.com/cqbntxwmvdcn/5-fundamental-concepts-of-society-and-culture>.
- 20) NECHIFOR ,A. a. (2016). THE IMPORTANCE OF THE CULTURAL ELEMENT IN TEACHING A FOREIGN LANGUAGE. (9 ed. ). **Transilvania - Brasov: Bulletin** of the Transilvania University of Brasov.
- 21) OKAR ,C. (2016). **Performance: A concept to define**. LOGISTIQUA: EST BERRECHID ,LOGISTIQUA 2016.
- 22) Osland ,J. S. ,Mendenhall ,M. E. ,& Li ,M. (2017). Advances in Global Leadership (10 ed. ). Bingley ,U. K: Emerald Publishing Limited. 2017. eBook.
- 23) Rastgoo ,P. (2016 ,Number 1). The Role of Human Resources Competency in Improving the Manager Performance. Acta Universitatis Agriculturae et **Silviculturae Mendelianae Brunensis** , Vol 64(1) ,pp. Pp 341-350.
- 24) Rothlauf ,J. ((2002)). Multicultural Management Insights. In J. Rothlauf ,More **Advertising Worldwide** (pp. pp 1-18). Springer , Berlin ,Heidelberg.
- 25) Şehitoğlu ,Y. a. (2010). “The analysis of employee performance in the context of employee silence and organizational citizenship behavior in Turkish public institutions”. Today’s Review of Public Administration , ,No. 4 ,pp. pp. 95-120.
- 26) Singh ,N. (2012). Localization Strategies for Global E-Business. Socio-cultural environment. **Cambridge: Cambridge University Press**. 2012.
- 27) Starzmann ,G. (2017). Measuring Individual Performance. In Managing Individual Performance (pp. 12-23). WorldatWork Press. 2007. **eBook**.
- 28) Tabllo; At. El;. (1982). **The Manager and His Job**. (S. Nature , Ed. ) London: Palgrave ,
- 29) Talbo ,M. S. (1982). The Manager and His Job. In M. S. Talbo , & S. Nature (Ed. ) ,**Introducing Organizational Behaviour** (pp. 7-27). London: Palgrave ,
- 30) Tjosvold ,D. ,& Leung ,K. (2016). Cross-Cultural Management: Foundations and Future. London: **Routledge. 2016. eBook**.

- 31) Venkateswara Rao ,T. (2016). Defining and Planning Performance. In T. Venkateswara Rao ,Performance Management: Toward Organizational Excellence (p. 100 Pages). Thousand Oaks: Sage Publications Pvt. Ltd. 2016. eBook.
- 32) Vipond ,P. A. (1994). The European Business Environment. London: **Palgrave ,London.**
- 33) Williams ,A. ,& Dolson ,P. (1989). changing culture. London: institute of personnel management.
- 34) Abdul Qadir ,A. B. ,& Abdullah ,Q. A. (2012). The Role of the Marketing Information System in Environmental Monitoring to Increase the Competitiveness of Economic Institutions. **Fourth International Forum on: Competition and Competitive Strategies for Industrial Institutions outside the Fuel Sector in the Arab Countries.**
- 35) Adeola ,A. (2016). Impact of External Business Environment on Organisational Performance of Smalland Medium Scale Enterprises in Osun State ,Nigeria. Scholedge **International Journal of Business Policy & Governance** ,pp. 155-166.
- 36) Aljboury ,H. M. (2020). Perception the Social and Cultural Environment and its Impact on Creative Behavior: A survey study of the opinions of a sample of managers at the Ministry of Tourism and Antiquities in Iraq. **International Journal of Psychosocial Rehabilitation** ,pp. 2237-2249.
- 37) CHUA ,R. Y. ,ROTH ,Y. ,& LEMOINE ,J. -F. (2015). The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work. **Administrative Science Quarterly** ,pp. 189-227.
- 38) Hofstede ,G. (1984). Culture's consequences: Internationaldifferences in work-related values. CA: Sage: **Newbury Park.**
- 39) Kessapidou ,S. ,& Varsakelis ,N. (2003). National culture and its impact on the choice of managing director in international production: the case of foreign firms in Greece. The International Journal of Human Resource Management ,pp. 285-295.
- 40) KOSSEK ,E. ,HUANG ,J. ,PISZCZEK ,M. ,FLEENOR ,J. , & RUDERMAN ,M. (2017). RATING EXPATRIATE LEADER EFFECTIVENESS IN MULTISOURCE FEEDBACK SYSTEMS:

- CULTURAL DISTANCE AND HIERARCHICAL EFFECTS. **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT** ,pp. 151-172.
- 41) Rizwan ,T. (2014). : " THE IMPACT OF NATIONAL AND ORGANIZATIONAL CULTURAL DIFFERENCES ON INTERNATIONAL JOINT VENTURE PERFORMANCE". **Business Review** ,pp. 47-61.
- 42) Yuan ,F. ,& Zhou ,J. (2015). Effects of cultural power distance on group creativity and individual group member creativity. **Journal of Organizational Behavior** ,pp. 990-1007.
- 43) HarrisR. ,H. P. (1999 ,February). **All management is multicultural**. *European Business Review*(Issue 1).
- 44) Benedicistine University. (2019 ,2 17). **What is Performance... And How Does It Relate to Culture?** Retrieved 2018 , from Benedicistine University: <https://online.ben.edu/programs/msmob/resources/what-is-performance>
- 45) kshaS ,s. (2018 ,6 16). Culture: **The Meaning ,Characteristics , and Functions**. Retrieved 2021 ,from YOUR ARTICLE LTBRARY: <http://www.yourarticlelibrary.com>
- 46) Cappellen ,T. ,& Janssens ,M. (2010 ,Sep). The career reality of global managers: an examination of career. **International Journal of Human Resource Management**. (Issue 11) ,pp. p1884-1910. 27p.
- 47) Eden ,L. ,Dai ,L. ,& Li ,D. (Winter 2010–11 ,). International Business ,International Management ,and International Strategy. **International Studies of Management & Organization**(Issue 4) ,pp. pp. 54–68. 15p.
- 48) CLAPP ,J. ,& HELLEINER ,E. (2012 ,May). International political economy and the environment. **International Affairs**. ,Issue 3 ,pp. p485-501. 17p.
- 49) Lücke ,G. ,Kostova ,T. ,& Roth ,K. (2014 ,Feb). Multiculturalism from a cognitive perspective: Patterns and implications. **Journal of International Business Studies**. (2) ,pp. p169-190. 22p.
- 50) Alenuma-Nimoh ,S. J. ( ,2016 ,March 1). Reexamining the Concept Multicultural Education: Recommendations for Moving beyond “Eating the OtherMulticulturalism”. **Journal of Intercultural Disciplines** ,pp. p128-146. 19p.

- 51) Henson ,R. (06 August 2016). The Rise of the Global Manager. In R. Henson ,Successful Global Leadership (p. Chapter 1). New York: **Palgrave Macmillan.**
- 52) Stanciu ,A. A. ,Stoenica ,I. C. ,& Bilcan. ,F. R. (2017 , December). Benchmark and Continuous Improvement of Performance. *Academic Journal of Economic Studies* ,03(04) ,pp. pp. 123–126.
- 53) Essays cultural studies. (2018 ,jun Tus). **Importance of Culture Essay.** Retrieved Jun Tus ,2018 ,from <https://www.ukessays.com/>: <https://www.ukessays.com/essays/cultural-studies/culture-and-its-importance-essay.php>
- 54) Essays cultural studies. (2018 ,jun Tus). **Importance of Culture Essay.** Retrieved Jun Tus ,2021 ,from <https://www.ukessays.com/>: <https://www.ukessays.com/essays/cultural-studies/culture-and-its-importance-essay.php>
- 55) Lauring ,J. ,Bjerregaard ,T. ,& Klitmøller ,A. (2018 , September 1). Understanding Culture in International Management: Functionalism ,Constructivism ,and the Emerging. *Academic Journal* , pp. p264-276. 13p.
- 56) Alessa ,H. (2019 ,May 10). Medium. Retrieved May 11 ,2019 , from <https://medium.com/>: [https://medium.com/@hind\\_63/تصميم-الثقافة-47e4623d0ccd](https://medium.com/@hind_63/تصميم-الثقافة-47e4623d0ccd)

# قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) فائمة أسماء المحكمين

ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولى

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (4) مخرجات التحليل الإحصائي

ملحق رقم(1): أسماء المحكمين

م	الاسم	الصفة
1	د. عماد نعمان الرمادة	عميد كلية إدارة المال والأعمال بجامعة تونتيك
2	د. عقيل عبدالله الصرمي	أستاذ مساعد أنظمة تقنية المعلومات بجامعة تونتيك
3	أ.م.د. نزار محمد السمحي	أستاذ مشارك إدارة الأعمال بجامعة تونتيك
4	د. مأمون علي عقلان	دكتوراه في إدارة الأعمال
5	أ.م.د. مختار محمد عبدالجليل	أستاذ مشارك نظم المعلومات الإدارية بجامعة الإمارات



الموضوع / تحكيم استبانة لغرض البحث العلمي

..... سعادة الأستاذ الدكتور / الدكتورة .....

..... حفظكم الله .....

، ، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد، ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " أثر بيئة الثقافة الاجتماعية على أداء المدير الدولي (دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية الخدمية غير الربحية العاملة في الجمهورية اليمنية)"، وهي متطلب مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الدولية (تنفيذي)، و تهدف الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد بيئة الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين في المنظمات الدولية العاملة في الجمهورية اليمنية.

ومن أجل ذلك اعد الباحث استبيان مكون من ثلاثة محاور: المحور الأول: ويحتوي على بيانات أساسية، أما المحور الثاني: فيحتوي على مؤشرات أبعاد الثقافة الاجتماعية: والذي بدوره يتكون من ستة مجالات المحور الأول: بُعد السلطة، المجال الثاني: بُعد المجهول وعدم اليقين، المجال الثالث: بُعد الذكورة مقابل الأنوثة، المجال الرابع: بُعد الجماعية لمقابل الفردية، في حين أن المجال الخامس: بُعد طويل وقصير الأجل، والمجال السادس: بُعد التغيير. أما المحور الثالث: فيحتوي على مؤشرات قياس أداء المديرين: والذي يتكون من مجالين هما المجال الأول: بُعد الكفاءة، والمجال الثاني: بُعد الفاعلية. وسوف يتم قياس الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي.

المقياس	الفقرة
مقياس خماسي على النحو الآتي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.	جميع الفقرات

ولما عُرف عن سعادتك، من خبرةٍ في مجال البحث العلمي، ومهاراتٍ عالية في البحوث العلميّة، فإنني آمل من سعادتك التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة في صورتها الأولى، وتوجيهه للصواب، من خلال إبداء ملاحظاتكم حول:

1. مدى وضوح العبارات.
2. مدى انتماء العبارات للمجالات.
3. مدى أهمية العبارات.
4. مدى مناسبة مقياس الاستجابة.

#### مقياس الاستجابات:

غير مناسب

مناسب

التعديل المقترح في حالة كونه غير مناسب:

.....  
 .....

شاكراً حسن تعاونكم، ،

الباحث/ رياض احمد عبدالغني عقلان

موبايل أو واتس آب:

0096774205034

الرجاء من سعادتك تعبئة البيانات الآتية:

الاسم:	الكلية:
التخصص العام والدقيق:	الدرجة العلمية:
التلفون:	الإيميل:



## فقرات الاستبانة

### ❖ المحور الأول: البيانات الأساسية:

• الجنس: ذكر  أنثى

• الجنسية:

يمني  عربي  أجنبي

• المؤهل العلمي:

بكالوريوس  دراسات عليا  غير ذلك

• سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### المحور الثاني: أبعاد الثقافة الاجتماعية:

المجال الأول: بُعد السلطة:							
الملاحظات	الأهمية		الوضوح		الانتماء		م
	غير مهمة	مهمة	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
							1
							2
							3
							4
							5

							الإدارية.
<b>المجال الثاني: بُعد المجهول وعدم اليقين</b>							
						6	المهام الذي يقوم بها الموظف واضحة ومحددة ودقيقة.
						7	يقوم الموظفون بتنفيذ المهام والتعليمات الصادرة بدقة.
						8	يساعد الوصف الوظيفي الموظف للقيام بعمله بدقة.
						9	يركز المديرين في الغالب على العمليات أكثر من الاستراتيجيات.
						10	يشعر المديرين بأن القواعد والقوانين مقيدة للابتكار والإبداع.
<b>المجال الثالث: بُعد الذكورة مقابل الأنوثة</b>							
						11	تكون الاجتماعات أكثر فائدة عندما تدار من طرف الرجل.
						12	الحصول على وظيفة بالنسبة للرجل أكثر أهمية من المرأة.
						13	يستخدم الرجال عادةً التفكير المنطقي في حل المشاكل الإدارية عكس المرأة.
						14	يفضل تعيين الرجل في الوظائف العليا بدلاً من المرأة.
						15	يتم حل النزاعات في العمل بالقوة بدلاً من التسوية والمفاوضات.
<b>المجال الرابع: بُعد الجماعية لمقابل الفردية</b>							
						16	التركيز على تحقيق أهداف المنظمة أكثر أهمية من الأهداف الشخصية.
						17	العلاقة بين المدير والموظف تشبه الروابط الأسرية تقريباً.

							تؤخذ الجماعية في الحسبان عند عملية التدريب والتحفيز (المكافأة).	18
							تتبنى الإدارة التنقل الأقل بين الوظائف داخل المنظمة.	19
							تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد.	20
<b>المجال الخامس: بُعد طويل وقصير الأجل</b>								
							تضع المؤسسة خطة استراتيجية طويلة المدى.	21
							تتخذ الإدارة كافة التدابير والإجراءات اللازمة لضمان استمرارية العمل.	22
							تعمل الإدارة على توفير التخصصات اللازمة لمواجهة الظروف المستقبلية.	23
							تركز الإدارة على تقدير التعليم وقيمة الولاء.	24
							يمثل الاهتمام بالحاضر والمستقبل شيئاً مهماً من قبل الإدارة.	25
<b>المجال السادس: بُعد التغيير</b>								
							تركز المنظمة على التغيير المستمر في مواردها.	26
							تتخذ الإدارة القرارات الصارمة عند إحداث أي تغييرات لازمة.	27
							تواجه الإدارة صعوبة في التغيير بسبب مقاومة الموظفين للتغيير.	28
							تجد الإدارة عدم الاهتمام بالتغيير من قبل أعضاء المنظمة.	29
							تجد الإدارة قلة نسبة	30

							الإنتاجية من الموظفين بعد عملية التغيير.	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

**المحور الثالث: أداء المديرين:**

المجال الأول: بُعد الكفاءة:								
الملاحظات	الأهمية		الوضوح		الانتماء		العبارة	م
	غير مهمة	مهمة	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
							يضع المدير الخطط والبرامج وفق استراتيجية واضحة	1
							يتم تحديد الموارد الأزمة لإنجاز الأهداف ضمن الخطة.	2
							يتم تحديد الأهداف ضمن الوقت والكلفة المحددة	3
							يستخدم المدير الحوافز لتحقيق حاجات ورغبات المرؤوسين لتحسين أداء العاملين	4
							يتم تبادل المعلومات مع المرؤوسين في المستويات الإدارية في الوقت المناسب	5
							يتم استخدام وسائل الاتصال المناسبة في بيئة العمل بكفاءة	6
							يقوم المدير بمتابعة الأعمال وقيم الإنجاز بصورة مستمرة	7
							يتم تصحيح الانحرافات ضمن الإمكانيات المتاحة	8
المجال الثاني: بُعد الفاعلية								
							يركز المدير على تحقيق الأهداف المنشودة.	9
							يعمل المدراء على تأمين الموارد (المدخلات) الضرورية للمنظمة.	10
							توجد قيم واضحة ومحددة	11

							وتدعم الإبداع والتطوير الوظيفي.	
							12 تمتلك الإدارة قدرة على التكيف مع البيئة والاستمرار والبقاء فيها.	
							13 تتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية بسهولة ويسر.	
							14 يسود الرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين.	
							15 يوجد رضا لدى الأطراف الخارجية (أصحاب المصالح) عن أداء المنظمة.	

**ملحق رقم (3): أداة الدراسة بصورتها النهائية**

Republic of Yemen

Sana'a University  
Faculty of Commerce and Economics  
Department of Business Administration  
Unit of Graduate studies  
Master of Business Administration - M.B.A



**Subject: questionnaire for the purpose of scientific research**

Dear: Director

The researcher is conducting a field study aimed at identifying “the impact of social culture on the performance of the international director in the international non-profit organizations. To achieve the aim of the study ‘the researcher has prepared a questionnaire for this purpose ‘so the researcher hopes that you will look closely to the questionnaire items ‘read them well ‘and answer them. Your answer must be relevant and realistic. All answers will be treated with strict confidentiality. These answers will be used exclusively for scientific research purposes. Thus ‘your cooperation will significantly benefit us. I hope your answers are honest and direct.

Thank you for your kind cooperation‘

Researcher

Riyadh Ahmed Abdulgany Aklan

Mobile or Whatsapp:

0096774205034

..... عزيزي المدير/ المديرية.

..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ، ، أما بعد

يقوم الباحث بعمل دراسة ميدانية هدفها التعرف على " أثر الثقافة الاجتماعية على أداء المديرين بالمنظمات الدولية غير الهادفة إلى الربح، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة لهذا الغرض، لذا يأمل الباحث منكم إمعان النظر في فقرات الاستبانة وقراءتها جيداً والإجابة عنها بالشكل الذي تجدونه ممثلاً ومطابقاً للواقع، علماً بأن جميع الإجابات ستعامل بسريته تامة، وهي حصرياً لأغراض البحث العلمي فقط. لذا، فإن تعاونكم سيقيدنا إلى حد كبير. أمل أن تكون إجاباتكم صادقة وصريحة.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم، ، ، ، ،

الباحث/ رياض أحمد عبدالغني عقلان

موبايل أو واتس آب:

0096774205034

**فقرات الاستبانة : Questionnaire Items**

**❖ الجزء الأول: البيانات الأساسية: First Part: Essential Information**

1- Sex -1 الجنس:	Male ( ) ذكر ( )	Female( ) أنثى ( )	
2- Nationality: -2 الجنسية:	Foreigner ( ) أجنبي ( )	Arabic ( ) عربي ( )	Yemeni( ) يميني ( )
3- Academic qualification: -3 المؤهل العلمي:	Postgraduate ( ) دراسات عليا ( )	Bachelor ( ) بكالوريوس ( )	Other ( ) غير ذلك ( )
4- Years of Experience: -4 سنوات الخبرة:	less than five years ( ) أقل من خمس سنوات ( )	From 5-10 years ( ) من 5-10 سنوات ( )	more than ten years ( ) أكثر من عشر سنوات ( )

**❖ Part Two: Study Variables:**

**The First Axis: Dimensions of social culture (independent variable):**

**❖ الجزء الثاني: متغيرات الدراسة:**

**المحور الأول: أبعاد الثقافة الاجتماعية (المتغير المستقل):**

No.	The <u>Items</u> الفقرات	Strongly Disagree لا أوافق بشدة	Disagree لا أوافق	I Don't Know لا أعرف	Agree أوافق	Strongly Agree (أوافق بشدة)
<b>The First Dimension: The Power Dimension:</b>						
<b>البعد الأول: بُعد السلطة.</b>						
1	Decisions are made in Organization without involving the employee in the process. تُتخذ القرارات بالمنظمة دون إشراك الموظفين في العملية					
2	Power and authority are used when					



No.	The <u>Items</u> الفقرات	Strongly Disagree لا أوافق بشدة	Disagree لا أوافق	I Don't Know لا أعرف	Agree أوافق	Strongly Agree أوافق بشدة
	dealing with employees. يتم استعمال النفوذ والسلطة عند التعامل مع الموظفين					
3	Employees should not discuss and oppose the decisions issued. على الموظفين عدم المناقشة ومعارضة القرارات الصادرة					
4	Directors do not assign employees to any management work of management. لا يقوم المدراء بتكليف الموظفين بأعمال الإدارة.					
5	There are no restrictions on sharing information between the different administrative levels of the organization. لا توجد قيود على مشاركة المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة					
<b>The Second Dimension: The Dimension of unknown and Uncertainty (uncertainty):</b>						
<b>البعد الثاني: بُعد المجهول وعدم التأكد (عدم اليقين)</b>						
6	The tasks performed by the employee are clear ،specific ،and precise. المهام الذي يقوم بها الموظف واضحة ومحددة ودقيقة					
7	The employees carry out accurately the tasks and instructions issued. يقوم الموظفون بتنفيذ المهام والتعليمات الصادرة بدقة					
8	The job description helps the employee to do his/her job accurately. يساعد الوصف الوظيفي الموظف للقيام بعمله بدقة					
9	Directors often focus on implementing current operations more than on future strategies. يركز المدراء في الغالب على تنفيذ العمليات الحالية أكثر من الاستراتيجيات المستقبلية					
10	Directors believe that rules and laws restrict innovation and creativity. يشعر المديرين بأن القواعد والقوانين مقيدة للابتكار والإبداع					
<b>The Third Dimension: The Dimension of Male and Female:</b>						

No.	The <u>Items</u> الفقرات	Strongly Disagree لا أوافق بشدة	Disagree لا أوافق	I Don't Know لا أعرف	Agree أوافق	Strongly Agree (أوافق بشدة)
<b>البعد الثالث: بُعد الذكورة والأنوثة</b>						
11	Meetings which running by males are more useful. تكون الاجتماعات أكثر فائدة عندما تُدار من قبل الذكور					
12	Having a job is more important for a male than a female. الحصول على وظيفة بالنسبة للذكور أكثر أهمية من الأنثى.					
13	Males usually use logical thinking to solve administrative problems ، unlike females. يستخدم الذكور عادةً التفكير المنطقي في حل المشاكل الإدارية عكس الإناث.					
14	It is preferable to appoint a male in senior positions rather than a female. يُفضل تعيين الذكر في الوظائف العليا بدلاً من الإناث.					
15	Conflicts at work are resolved by using force rather than negotiation and friendly settlement. يتم حل النزاعات في العمل باستخدام القوة بدلاً عن التحاور والمفاوضات.					
<b>Fourth Dimension: The Dimension of Group and individual:</b>						
<b>البعد الرابع: بُعد الجماعية والفردية:</b>						
16	Focusing on achieving the organization objectives is more important than individual objectives. التركيز على تحقيق أهداف المنظمة أكثر أهمية من الأهداف الشخصية.					
17	The relationship between the director and the employee in the organization is as a family atmosphere. العلاقة بين المدير والموظف بالمنظمة يسودها الجو الأسري.					
18	The group system style is taken into consideration when training and					

No.	The <u>Items</u> الفقرات	Strongly Disagree لا أوافق بشدة	Disagree لا أوافق	I Don't Know لا أعرف	Agree أوافق	Strongly Agree (أوافق بشدة)
	motivating process (rewarding). يؤخذ في الاعتبار أسلوب النظام الجماعي عند عملية التدريب والتحفيز (المكافأة)					
19	Management adopts a system of individual mobility among the various functions within the organization. تتبنى الإدارة نظام التنقل الفردي بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة.					
20	The administration encourages the employees to work with a spirit of teamwork. تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد					
The Fifth Dimension: the dimension of the long and short term of period. البعد الخامس: بُعد الوقت طويل الأجل وقصير الأجل						
21	The administration of the organization develops a long-term strategic plan. تضع إدارة المنظمة خطة استراتيجية طويلة المدى.					
22	The administration takes all necessary measures and procedures to ensure business continuity. تتخذ الإدارة كافة التدابير والإجراءات اللازمة لضمان استمرارية العمل					
23	The administration works to provide the qualified cadres necessary to face future working conditions. تعمل الإدارة على توفير الكوادر المؤهلة اللازمة لمواجهة ظروف العمل المستقبلية.					
24	The administration focuses on providing learning and training and the value of loyalty. تركز الإدارة على تقدير التعلم والتدريب وقيمة الولاء.					
25	The administration gives utmost importance to the present and the future. تعطي الإدارة أهمية قصوى للحاضر والمستقبل					
<b>The Sixth Dimension: The Change Dimension:</b>						

No.	The <u>Items</u> الفقرات	Strongly Disagree لا أوافق بشدة	Disagree لا أوافق	I Don't Know لا أعرف	Agree أوافق	Strongly Agree أوافق بشدة
<b>:البعد السادس: بُعد التغيير</b>						
26	The organization focuses on the constant change of its resources. تركز المنظمة على التغيير المستمر في مواردها.					
27	The administration takes firm decisions when making any necessary changes. تتخذ الإدارة القرارات الصارمة عند إحداث أي تغييرات لازمة.					
28	The administration has difficulty in changing because of the resistance of the employees to change. تواجه الإدارة صعوبة في التغيير بسبب مقاومة الموظفين للتغيير.					
29	Management finds that members of the organization do not care about change. تجد الإدارة عدم الاهتمام بالتغيير من قبل أعضاء المنظمة.					
30	The administration of the organization notices a decrease in the productivity of employees after each process of change. تلاحظ إدارة المنظمة انخفاض نسبة الإنتاجية لدى الموظفين بعد كل عملية تغيير.					

**The Second Axis: the performance of the international director (the dependent variable):**

**المحور الثاني: أداء المديرين (المتغير التابع):**

No.	The <u>Items</u> الفقرات	Strongly Agree (أوافق بشدة)	Agree أوافق	I Don't Know لا أعرف	Disagree لا أوافق	Strongly Disagree لا أوافق بشدة
<b>المجال الأول بُعد الكفاءة:</b>						
<b>First Field: The Efficiency Dimension:</b>						
1	The director sets plans and programs according to an obvious strategy. يضع المدير الخطط والبرامج وفق استراتيجية واضحة.					

No.	The <u>Items</u> الفقرات	strongly Agree (أوافق بشدة)	Agree أوافق	I Don't Know لا أعرف	Disagree لا أوافق	Strongly Disagree لا أوافق بشدة
2	The necessary financial resources needed to achieve the objectives effectively within the plan are identified. يتم تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف ضمن الخطة بفاعلية.					
3	Objectives are defined precisely within the specified time and cost. يتم تحديد الأهداف بدقة ضمن الوقت والكلفة المحددة.					
4	The director uses material incentives to achieve the needs and desires of subordinates and improve their performance. يستخدم المدير الحوافز المادية لتحقيق حاجات ورغبات المرؤوسين وتحسين أدائهم.					
5	Information is exchanged with subordinates at managerial levels in a timely manner. يتم تبادل المعلومات مع المرؤوسين في المستويات الإدارية في الوقت.					
6	The appropriate means of communication in the work environment are used efficiently. يتم استخدام وسائل الاتصال المناسبة في بيئة العمل بكفاءة.					
7	The director monitors the work and evaluates the achievement on an ongoing basis. يقوم المدير بمتابعة الأعمال و يقيم الإنجاز بصورة مستمرة.					
8	Performance Deviations are promptly corrected within the limits of the available capabilities. يتم تصحيح الانحرافات أولاً بأول وضمن حدود الإمكانيات المتاحة.					
<p><b>The second field: the Dimension of Effectiveness:</b></p> <p style="text-align: right;"><b>المجال الثاني: بُعد الفاعلية</b></p>						

No.	The <u>Items</u> الفقرات	strongly Agree (أوافق بشدة)	Agree أوافق	I Don't Know لا أعرف	Disagree لا أوافق	Strongly Disagree لا أوافق بشدة
9	Directors focus on achieving the desired goals effectively. يركز المدراء على تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية عالية.					
10	Directors work to secure the necessary resources (inputs) for the organization. يعمل المدراء على تأمين الموارد (المدخلات) الضرورية للمنظمة.					
11	There are clear and specific values to support creativity ،innovation ،and career development. توجد قيم واضحة ومحددة لدعم الإبداع و الابتكار والتطوير الوظيفي.					
12	The management can adapt to the environment and continue and stay in it. تمتلك الإدارة قدرة على التكيف مع البيئة والاستمرار والبقاء فيها.					
13	Information flows between administrative levels effectively and easily. تتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية بفاعلية وبسهولة ويسر.					
14	Job satisfaction and commitment prevail among employees. يسود الرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين.					
15	There is satisfaction among all external parties (stakeholders) regarding the organization's performance. يوجد رضا لدى جميع الأطراف الخارجية (أصحاب المصالح) عن أداء المنظمة.					

*Thank you for your kind attention*

ملحق رقم (4): مخرجات برنامج S. P. S. S

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.688	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	45

النوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	31	68.9	68.9	68.9
	أنثى	14	31.1	31.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الجنسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أجنبي 1	9	20.0	20.0	20.0
	عربي 2	8	17.8	17.8	37.8
	يمنى 3	28	62.2	62.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

المؤهل الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عليا دراسات 1	19	42.2	42.2	42.2
	بكالوريوس 2	23	51.1	51.1	93.3
	ذلك غير 3	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات خمس من أقل 1	8	17.8	17.8	17.8
	سنوات 10 من وأقل 5 من اكبر 2	16	35.6	35.6	53.3
	سنوات عشر من اكبر 3	21	46.7	46.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
@1 1	45	3	1	4	140	3.11	.146	.982	.965
@10 10	45	4	1	5	159	3.53	.141	.944	.891
@11 11	45	4	1	5	116	2.58	.195	1.305	1.704
@12 12	45	4	1	5	114	2.53	.167	1.120	1.255
@13 13	45	4	1	5	125	2.78	.190	1.277	1.631
@14 14	45	4	1	5	117	2.60	.175	1.176	1.382
@15 15	45	4	1	5	98	2.18	.124	.834	.695
@16 16	45	4	1	5	173	3.84	.156	1.043	1.089
@17 17	45	3	2	5	161	3.58	.129	.866	.749
@18 18	45	4	1	5	136	3.02	.151	1.011	1.022
@19 19	45	3	2	5	151	3.36	.180	1.209	1.462
@2 2	45	4	1	5	134	2.98	.181	1.215	1.477
@20 20	45	3	2	5	173	3.84	.168	1.127	1.271
@21 21	45	3	2	5	162	3.60	.147	.986	.973
@22 22	45	3	2	5	169	3.76	.115	.773	.598



@23 23	45	3	1	4	148	3.29	.126	.843	.710
@24 24	45	4	1	5	152	3.38	.157	1.051	1.104
@25 25	45	3	2	5	151	3.36	.132	.883	.780
@26 26	45	3	1	4	128	2.84	.180	1.205	1.453
@27 27	45	3	2	5	140	3.11	.139	.935	.874
@28 28	45	4	1	5	111	2.47	.129	.869	.755
@29 29	45	2	2	4	121	2.69	.114	.763	.583
@3 3	45	3	1	4	119	2.64	.175	1.171	1.371
@30 30	45	2	2	4	127	2.82	.136	.912	.831
@4 4	45	4	1	5	102	2.27	.144	.963	.927
@5 5	45	3	1	4	127	2.82	.153	1.029	1.059
@6 6	45	3	2	5	166	3.69	.114	.763	.583
@7 7	45	4	1	5	151	3.36	.166	1.111	1.234
@8 8	45	4	1	5	179	3.98	.137	.917	.840
@9 9	45	4	1	5	158	3.51	.190	1.272	1.619
Valid N (listwise)	45								

#### Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
@31 31	45	4	1	5	157	3.49	.144	.968	.937
@32 32	45	4	1	5	154	3.42	.147	.988	.977
@33 33	45	3	2	5	163	3.62	.160	1.072	1.149
@34 34	45	3	1	4	119	2.64	.135	.908	.825
@35 35	45	4	1	5	146	3.24	.159	1.069	1.143
@36 36	45	3	2	5	144	3.20	.154	1.036	1.073
@37 37	45	3	2	5	159	3.53	.137	.919	.845
@38 38	45	3	2	5	141	3.13	.176	1.179	1.391
@39 39	45	3	2	5	164	3.64	.124	.830	.689
@40 40	45	4	1	5	153	3.40	.144	.963	.927
@41 41	45	3	2	5	154	3.42	.160	1.076	1.159
@42 42	45	3	2	5	156	3.47	.129	.869	.755
@43 43	45	4	1	5	131	2.91	.193	1.294	1.674
@44 44	45	3	2	5	148	3.29	.144	.968	.937
@45 45	45	3	2	5	137	3.04	.135	.903	.816
Valid N (listwise)	45								

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	السلطة نجد <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.248 <sup>a</sup>	.061	.040	.654351923189040

a. Predictors: (Constant) بُدء السلطة ،

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.203	1	1.203	2.810	.101 <sup>b</sup>
	Residual	18.412	43	.428		
	Total	19.615	44			

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. Predictors: (Constant) بُدء السلطة ،

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	4.143	.513		8.076	.000
	السلطة بُدء	-.305-	.182	-.248-	-1.676-	.101

a. Dependent Variable: أداء المديرين

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بُدء تجنب المجهول <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. All requested variables entered

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.119 <sup>a</sup>	.014	-.009-	.671

a. Predictors: (Constant) المجهول تجنب ، بُدء

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.279	1	.279	.621	.435 <sup>b</sup>
	Residual	19.336	43	.450		
	Total	19.615	44			

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. Predictors: (Constant) المجهول تجنب ، بُدء

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2.862	.563		5.088	.000
	المجهول تحنب بُعد	.121	.153	.119	.788	.435

a. Dependent Variable: أداء المديرين

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأثوثة مقابل الذكورية بُعد <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 <sup>a</sup>	.128	.107	.631

a. Predictors: (Constant) ، الأثوثة مقابل الذكورية ، بُعد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.502	1	2.502	6.287	.016 <sup>b</sup>
	Residual	17.113	43	.398		
	Total	19.615	44			

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. Predictors: (Constant) ، الأثوثة مقابل الذكورية ، بُعد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	4.103	.334		12.270	.000
	الأثوثة مقابل الذكورية بُعد	-.318	.127	-.357	-2.507	.016

a. Dependent Variable: أداء المديرين

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الفردية مقابل الجماعية بُعد <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.373 <sup>a</sup>	.139	.119	.627

a. Predictors: (Constant) الفردية مقابل الجماعية ، بُعد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.729	1	2.729	6.950	.012 <sup>b</sup>
	Residual	16.886	43	.393		
	Total	19.615	44			

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. Predictors: (Constant) الفردية مقابل الجماعية ، بُعد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2.063	.478		4.315	.000
	الفردية مقابل الجماعية بُعد	.350	.133	.373	2.636	.012

a. Dependent Variable: أداء المديرين

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المستقبل مقابل الحاضر بُعد <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 <sup>a</sup>	.581	.571	.437

a. Predictors: (Constant) المستقبل مقابل الحاضر ، بُعد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.395	1	11.395	59.609	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.220	43	.191		
	Total	19.615	44			

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. Predictors: (Constant) المستقبل مقابل الحاضر ، بُعد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.315	.392		.804	.426
	المستقبل مقابل الحاضر يُعد	.858	.111	.762	7.721	.000

a. Dependent Variable: أداء المديرين

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التغيير يُعد <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.490 <sup>a</sup>	.241	.223	.589

a. Predictors: (Constant) التغيير ، يُعد

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.718	1	4.718	13.619	.001 <sup>b</sup>
	Residual	14.897	43	.346		
	Total	19.615	44			

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. Predictors: (Constant) التغيير ، يُعد

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.364	.531		2.567	.014
	التغيير يُعد	.694	.188	.490	3.690	.001

a. Dependent Variable: أداء المديرين

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاجتماعية الثقافة ابعاد <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.320 <sup>a</sup>	.102	.082	.640

a. Predictors: (Constant) أبعاد الثقافة الاجتماعية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.009	1	2.009	4.908	.032 <sup>b</sup>
	Residual	17.605	43	.409		
	Total	19.615	44			

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. Predictors: (Constant) أبعاد الثقافة الاجتماعية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.252	.929		1.347	.185
	الأبعاد الثقافية الاجتماعية	.657	.296	.320	2.215	.032

a. Dependent Variable: أداء المديرين

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.320 <sup>a</sup>	.102	.082	.640

a. Predictors: (Constant) أبعاد الثقافة الاجتماعية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.009	1	2.009	4.908	.032 <sup>b</sup>
	Residual	17.605	43	.409		
	Total	19.615	44			

a. Dependent Variable: أداء المديرين

b. Predictors: (Constant) أبعاد الثقافة الاجتماعية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.252	.929		1.347	.185
	أبعاد الثقافة الاجتماعية	.657	.296	.320	2.215	.032

a. Dependent Variable: أداء المديرين

**Republic of Yemen**  
**Sana'a University**  
**College of Commerce and Economics**  
**Business Administration Dept.**  
**Graduate Studies Unit**  
**master of Business Administration**  
**M.B.A**



**The impact of the social culture environment on the  
performance of managers in international organizations  
working in Yemen**

**(Applied study on international non-profit service organizations  
working in the Republic of Yemen)**

**A Research Submitted to Obtaining a Master's Degree in the  
International Business Administration**

**Prepared by:**  
**Riyadh Ahmed AbdulGhani Akhlan**

**Supervision:**  
**Dr. Fadhl Al-Mahmoudi**

**١٤٤٣هـ - ٢٠٢١م**

# **The impact of the social culture environment on the performance of managers in international organizations working in Yemen**

**Prepared by: Ryadh Ahmed AbdulGhani Akhlan**

**Supervisor: Dr. Fadhil Al-Mahmoudi**

## **:Abstract**

The current study aimed to know the impact of the social culture environment on the performance of managers in international organizations operating in Yemen. The study used the descriptive approach to achieve its objectives and the study population consisted of all managers working in international organizations working in Yemen whose number reached (69) male and female managers and the study sample amounted to (45) male and female managers who were chosen by random sampling method. The main hypothesis of the study stated that there is no effect of the dimensions of social culture (power and the unknown dimension, masculinity, individuality, interest in the present and the dimension of change) on the performance of managers working in international organizations operating in Yemen.

The study found that the level of importance of the dimensions of social culture came to a medium degree and that the level of performance of managers in international organizations working in Yemen was at an average degree. There are no differences in the direction of the answers of the sample members due to the variables of gender and nationality. The study presented a set of recommendations the most important of which is that international



organizations operating in Yemen should strengthen the process of practicing social culture among managers in all its dimensions ‘the dimension of power ‘ after avoiding the unknown ‘the dimension of masculinity versus femininity ‘ the dimension of individual versus collective ‘dimension of interest in the present and orientation towards the future The dimension of change that was addressed in this study because of its role in improving the performance of employees and thus reflected on the quality of the performance of organizations. And the study also suggested conducting a study similar to the current study ‘but in different sectors such as profit-oriented international organizations and companies operating in Yemen.