أبعاد هوفستيد الثقافية

منذ أواخر الستينيات، درس الباحث الهولندي غيرت هوفستيد إجابات استبيانات موظفي شركة IBM في بلدان كثيرة. ووجد أن الثقافات الوطنية تختلف في عدد قليل من الجوانب الأساسية، وسمّاها الأبعاد. وقد وصف في البداية أربعة أبعاد، ثم أضافت أبحاث لاحقة مع مايكل بوند ومايكل مينكوف بعدين آخرين. وكل بعد مقياس بين طرفين، ولا يوجد طرف صحيح وآخر خاطئ. والدرجات تصف الميول المتوسطة لمجتمعات كاملة، لا لشخص واحد أبداً، فهي تساعدنا على فهم الناس لا على تصنيفهم.

1. مسافة السلطة

تصف مسافة السلطة مدى قبول الناس بتوزيع السلطة بشكل غير متساوٍ. فحيث تكون مرتفعة، يتوقع الناس مراتب واضحة، ويتخذ المدير القرار عادة. وحيث تكون منخفضة، يتوقع الناس أن يُستشاروا، ويناقشون مديريهم بصراحة. وكل طرف يضع ببساطة توقعات مختلفة.

مثال: في إحدى العائلات يقرر الأكبر سناً، وفي أخرى يصوّت الجميع. ومن منظور مسافة السلطة، تبدو العادتان مفهومتين.

في العمل: يلاحظ خليل، مدير المشروع، أن بعض أعضاء الفريق لا يعترضون على خططه أبداً. وبالتفكير في مسافة السلطة، يطلب الأفكار كتابةً قبل الاجتماعات، فتصل اقتراحات جديدة.

2. الفردية والجماعية

يسأل هذا البعد: هل يرى الناس أنفسهم أفراداً في المقام الأول، أم أعضاء في جماعات؟ ففي الثقافات الأكثر فردية، يعتني الناس بأنفسهم وبأسرهم القريبة، ويتحدثون بصيغة «أنا». وفي الثقافات الأكثر جماعية، يأتي الولاء للجماعة أولاً، ويتحدث الناس بصيغة «نحن». وهناك تسبق العلاقات المهام في الغالب.

مثال: تمدح إحدى المدارس التلميذ الذي يفوز بجائزة وحده، وتمدح أخرى الصف كله. والفردية والجماعية تفسران هذا الفرق.

في العمل: يخطط خليل لمكافأة أفضل موظف بمفرده. وتذكّراً للفردية والجماعية، يضيف جائزة للفريق، فتبقى المجموعة كلها متحمسة.

3. الإنجاز والنجاح

سمّى هوفستيد هذا البعد الذكورة مقابل الأنوثة، ويُسمّى اليوم أيضاً الدافع نحو الإنجاز والنجاح. وهو يصف مدى تقدير المجتمع للمنافسة والنجاح، مقارنةً بالتعاون والرعاية وجودة الحياة. والاسم لا يتعلق بالرجال والنساء كأشخاص. بل يتعلق بالقيم التي تكافئها الثقافة أكثر من غيرها.

مثال: يحتفل أحد الأندية الرياضية بالفائزين فقط، ويحتفل آخر بكل من يشارك. وبعد الإنجاز والنجاح يفسر الاختياريين.

في العمل: بعض زملاء خليل يريدون المراتب الأولى، وآخرون يقدّرون التوازن والعمل الجماعي الجيد. وبتطبيق بعد الإنجاز والنجاح، يضع أهدافاً للنتائج وللتعاون معاً.

4. تجنب عدم اليقين

يصف تجنب عدم اليقين مدى ارتياح الناس للمجهول. فحيث يكون مرتفعاً، يفضل الناس القواعد الواضحة والخطط المفصلة ونصائح الخبراء. وحيث يكون منخفضاً، يتقبل الناس الغموض بسهولة أكبر ويجربون الأشياء الجديدة بسرعة. والأمر يتعلق بتحمّل عدم اليقين.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

مثال: يحجز أحد المسافرين كل فندق مسبقاً، ويقرر آخر يوماً بيوم. وتجنب عدم اليقين يساعد على فهم سبب شعور الأول بالهدوء مع وجود خطة.

في العمل: يشعر جزء من فريق خليل بالقلق من إجراء عمل جديد. وبالتفكير في تجنب عدم اليقين، يشارك خطة مفصلة وقواعد واضحة، فيخف القلق.

5. التوجه طويل المدى

يصف هذا البعد كيف يربط المجتمع بين الماضي والحاضر والمستقبل. فالثقافات ذات التوجه طويل المدى تقدّر الادخار والمثابرة والتكيف مع الظروف الجديدة. والثقافات ذات التوجه قصير المدى تقدّر التقاليد والاستقرار والنتائج السريعة. وكلتا النظرتين قد تؤدي إلى النجاح بطرق مختلفة.

مثال: تدّخر إحدى الأسر سنوات طويلة لتعليم الأبناء، وتفضل أخرى الاستمتاع بدخلها اليوم. والتوجه طويل المدى يصف هذا الاختلاف في التركيز.

في العمل: يطلب بعض الشركاء من خليل مكاسب سريعة، ويطلب آخرون خطة لعشر سنوات. وباستخدام التوجه طويل المدى، يعرض النتائج الأولى والفوائد طويلة المدى معاً.

6. التساهل والتقييد

يصف البعد السادس مدى حرية الناس في الاستمتاع بالحياة واتباع رغباتهم. ففي الثقافات المتساهلة، يُعد الترفيه والمرح أمراً طبيعياً. وفي الثقافات المقيدة، تضبط أعراف اجتماعية صارمة هذه الرغبات، ويأتي الواجب أولاً في الغالب. ومرة أخرى، لكل طرف نقاط قوته.

مثال: يحتفل أحد المكاتب بالنجاح بحفلة صاخبة، ويحتفل آخر بكلمة شكر قصيرة. والتساهل والتقييد يفسران لماذا يبدو كلاهما مناسباً لأهله.

في العمل: يريد خليل الاحتفال بمشروع انتهى. ومع مراعاة التساهل والتقييد، يسأل الفريق كيف يحب أن يحتفل، فيشعر الجميع بالارتياح.

الخاتمة

وخلاصة القول، وصف هوفستيد ستة أبعاد: مسافة السلطة، والفردية، والإنجاز والنجاح، وتجنب عدم اليقين، والتوجه طويل المدى، والتساهل. وهي تصف متوسطات وطنية، لذلك يبقى كل شخص فرداً نتعرف إليه كما هو. وعند استخدامها بحذر، تساعدنا على ملاحظة عاداتنا الثقافية نحن وعلى تجنب الصور النمطية. وقبل الحكم على زميل، يمكن أن نسأل: ماذا قد يعني هذا السلوك في ثقافة أخرى؟

المصادر

• هوفستيد، وهوفستيد، ومينكوف (2010): كتاب Cultures and Organizations: Software of the Mind، الطبعة الثالثة، دار McGraw-Hill (الأبعاد الستة).
• غيرت هوفستيد: نموذج الأبعاد الستة للثقافة الوطنية (بالإنجليزية) – https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/
• غيرت هوفستيد (2011): نموذج هوفستيد في سياقه، Online Readings in Psychology and Culture (بالإنجليزية) – https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/
• The Culture Factor Group: أداة مقارنة الدول، المصدر الرسمي لدرجات الدول (بالإنجليزية) – https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)