# قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتمادا على ابعاد هوفستد الثقافية: "دراسة ميدانية" في المصارف التجارية الأردنية

***نافذ فايز الهرش***

## ملخـص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على سمات عامة للادارة العربية الأردنية اعتمادا على ابعاد هوفستد الثقافية في الإدارة والتنظيم، والتعرف على مدى تأثير هذه الابعاد على اتجاهات الافراد في المصارف التجارية الأردنية. تم تطوير استبانة اعدت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على (6) مصارف تجارية. وقد تم استخدام مجموعة من اساليب الاحصائية المناسبة كتحليل الثبات، والتكرارات، والنسب المئوية، والاحصاءات الوصفية، والجداول التقاطعية، واختبارات مدى صلاحية البيانات للتحليل الاحصائي، واختبار ذات الحدين. من ابرز النتائج التي تم التوصل اليها:

1- يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تباعد النفوذ الوظيفي.
2- يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تجنب المجهول.
3- يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الجماعية في الاداء.
4- يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الذكورية في الاداء والقيادة.
5- لا توجد لدى الافراد في المصارف التجارية الأردنية نظرة طويلة الاجل نحو المستقبل.

واوصت الدراسة بضرورة ادخال علم الإدارة من خلال المؤسسات التعليمية، وتبني تطبيقات واساليب تميل الى الاستقلالية واللامركزية والجماعية، كما اوصت بتفعيل دوائر البحث والتطوير في البنوك، وتبني استراتيجيات تقوم على التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي.

**الكلمـات الدالـة**: ابعاد هوفستد الثقافية، النفوذ الوظيفي، تجنب المجهول، الجماعية، الفردية، الذكورية، الانثوية.

## المقدمـة

تعود جذور ادارة الاعمال الدولية/الادارة المقارنة بمفهومها الحديث وخصائصها المميزة إلى الستينات من القرن الماضي، عندما وضع هوفستد عالم الإدارة في شركة IBM حجر الأساس في علم ادارة الاعمال الدولية، وقد بدأ هذا المفهوم في التطور منذ ذلك الحين حتى اصبح موضوع ادارة الاعمال الدولية من المواضيع الهامة والمتجددة في علم الإدارة وتنبع أهمية ادارة الاعمال الدولية كإدارة حديثة تستخدمها منظمات الأعمال في دول العالم المتقدمة تحقيقا للميزة النسبية والتنافسية على غيرها من المنظمات الأخرى جراء التطورات المتسارعة، وسيادة مفهوم العولمة، واستجابة للبيئة الحديثة المعقدة التي تمتاز بالديناميكية والتغيير المستمر.

وتعد الابعاد الثقافية واحدة من اسس وركائز ادارة الاعمال الدولية/ المقارنة، اذ ان الاختلافات الثقافية بين دول العالم جعلت من فهم و تأثير هذه الاختلافات على سلوكيات الافراد ضرورة بالنسبة للادارة الدولية، فاذا لم يكن المدير الدولي على معرفة ودراية بثقافات الدول التي يتعامل معها او يعمل فيها، فان هذا سيؤثر حتما على مؤسسته، ومن هنا كانت الثقافة تؤثر على النشاطات المرتبطة بانجاز الاعمال في الدولة المضيفة، كما انها تحدد الاطار العام لحضارة

تاريخ استلام البحث 2007/4/1 وتاريخ قبوله 2008/6/10.


© 2008 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

المؤسسات ورسالاتها وتعكس سلوكيات الافراد في المجتمعات.

إن موضوع ادارة الاعمال الدولية /المقارنة لا يزال مغيبا لدى الكثير من الباحثين العرب خاصة في ظل ندرة الدراسات والأبحاث التي شخصت ملامح الفكر الإداري العربي الأردني، وعدم مقارنة هذه الملامح مع الإدارات المتقدمة عالميا للوقوف على جوانب الضعف والقصور في الفكر العربي، لذا جاءت هذه الدراسة لتحديد سمات عامة للادارة العربية الأردنية من منظور ثقافي، وعندها نستطيع اختراق حاجز التميز ومواكبة التحديات العالمية ومعدلات النمو وصولا إلى العالمية في الإدارة العربية، وبالتالي سندخل مع الشرق والغرب في رحلة الألف ميل لصياغة نظرية عن الإدارة العربية.

وفي هذا الاطار، تم الاعتماد على دراسات هوفستد لأنها الاساس الذي بنيت عليه كل الدراسات لاحقا، وهي مجموعة من الابعاد الثقافية التي يمكن من خلالها الحكم على اتجاهات الافراد في مجتمع من المجتمعات وتمييزهم عن غيرهم من المجتمعات الاخرى، حيث اعتمدت الدراسة على سحب أبعاد هوفستد الخمسة على جانب الدراسة الميدانية في محاولة لتحديد سمات عامة ونظرية عن الإدارة العربية الأردنية.

وفيما يلي شرح لأبعاد هوفستد (Hofstede, 1984, 1991):

1- النفوذ الوظيفي: (Power Distance): البعد الذي يبرز فيه مدى وجود تباعد في المراكز الإدارية، ويعبر كذلك عن مدى وجود المركزية والقاعدية والهرمية داخل التنظيم، ومدى وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس، ومدى بروز المنصب والسلطة داخل المنظمة.

2-تجنب المجهول: (Uncertainty Avoidance):

ويقصد به إلى أي مدى يتعامل الأفراد في مواجهة المستقبل والمجهول؟ بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة (RISK) واتخاذ القرارت في حالات عدم التاكد؟ او يميلون الى تجنب المخاطرة والمغامرة ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم التاكد؟ ويرتبط هذا البعد بالقاعدية والهرمية في التنظيم، فكلما ازدادت القواعد والاجراءات داخل التنظيم بشكل كبير، زاد تجنب الأفراد للمجهول، وكلما قلت القواعد والإجراءات في التنظيم، قل تجنب الأفراد للمجهول.

3-الفردية بخلاف الجماعية: (Individuality/Collectivity):

ويقصد بها إلى أي مدى يعمل الأفراد داخل التنظيمات بشكل جماعي أو بشكل فردي؟ وهذا يرجع إلى الثقافة العامة لكل دولة، فمثلا في الوقت الذي يميل فيه اليابانيون إلى الأداء الجماعي، يميل الأمريكيون إلى الأداء الفردي.

4- الذكورية بخلاف الانثوية: (Muscularity/Femininity):

إذا كان التنظيم يمنح النساء أدوارا أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا فذلك يمثل الانثوية/ الليونة (Femininity)، أما إذا لم يمنح التنظيم النساء الأدوار اللازمة في مجالات القيادة والسيطرة فذلك يمثل الذكورية/ الصرامة (Muscularity).

5-النظرة طويلة الاجل للمستقبل:( Long-Term Orientation):

وتبين وجهة نظر افراد المجتمع نحو المستقبل من حيث التركيز على الجانب طويل الاجل Long Term-Orientation وتقبلهم للتغيير، او التركيز على الجانب قصير الاجل Short Term-Orientation من خلال تمسكهم بالجوانب التقليدية واعتزازهم بالماضي والاستقرار، وعدم تقبل التغيير بسهولة.

## منهجية الدراسة

### مشكلة الدراسة

يعد موضوع ادارة الاعمال الدولية من المفاهيم الحديثة التي أصبحت محل اهتمام كثير من الدارسين والباحثين في مجال الإدارة، فعلى الرغم من وجود الكثير من الدراسات التي تطرقت لجزئيات معينة في تحديد سمات عامة للفكر الإداري العربي، إلا أن المشكلة الرئيسية في هذه الدراسة تكمن في عدم وجود دراسات حديثة شخصت السمات العامة للفكر الإداري العربي (الأردني) اعتمادا على أبعاد هوفستد الثقافية في الإدارة والتنظيم، وبالتالي تنبع أهمية تحقيق أهداف الدراسة من أنها تمكننا من التعرف على الفكر الإداري للإدارة العربية اعتمادا على محاور: إدارة السلطة، إدارة العلاقات، إدارة الذات، إدارة الوقت (المجهول) وبناء على دراسة العالم هوفستد (الدراسة الأساس) في علم الإدارة المقارنة/ادارة الاعمال الدولية، لذا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية :

1- ما درجة إدارة السلطة و التباعد في النفوذ الوظيفي

لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية؟

2- ما مدى إدارة المجهول وإدارة الوقت لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية؟

3- ما مدى إدارة العلاقات داخل التنظيم في المصارف التجارية الأردنية ؟

4 -كيف تتم إدارة الذات داخل المصارف التجارية الأردنية؟

5- هل هناك نظرة طويلة الأجل نحو المستقبل من قبل الأفراد العاملين في هذه المصارف؟

6-هل تتفق النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة مع ما توصل إليه هوفستد مسبقا عن الإدارة العربية ؟

**أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المصارف التجارية الأردنية اعتمادا على أبعاد هوفستد الثقافية، ويمكن تلخيص أهداف الدراسة تحديدا في النقاط التالية:

* تحديد مستوى درجة التباعد في النفوذ الوظيفي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

* تحديد مستوى إدارة الوقت و المجهول لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية من حيث تجنب الأفراد للمجهول أو إقبال الأفراد على المجهول (روح المغامرة والمخاطرة) (RISK).

*تحديد مدى إدارة العلاقات لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية من حيث الجماعية أو الفردية في الاداء

* معرفة مستوى إدارة الذات لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية من حيث ميل الأفراد إلى إعطاء المرأة أدوارا اقل أو ادوارا اكبر في مجالات القيادة والسيطرة (الذكورية بخلاف الانثوية).

* بيان نظرة الأفراد نحو المستقبل في المصارف التجارية الأردنية.

**اهمية الدراسة**

تبرز أهمية الدراسة من الأهداف التي تسعى إليها، ذلك أن ربط المفاهيم النظرية بالدراسة الميدانية من شانه أن يسهم في بلورة وتحديد سمات عامة للإدارة العربية.إن تحديد سمات عامة للإدارة العربية ومقارنة هذه السمات مع النماذج الإدارية المتقدمة، من شانه أن يسهل حدوث المشاريع المشتركة والاتحادات والاندماجات ما بين منظمات الأعمال العربية (الأردنية) ومنظمات الأعمال الأجنبية الأخرى، سواء على الصعيد الحكومي العام أو على الصعيد الخاص، وخاصة إذا ما علمنا انه لا يمكن أن تنجح تجارب المشاريع المشتركة ما لم تراع الفوارق والاختلافات الثقافية بين الأطراف المشتركة في هذه المشاريع. ويمكن أن تكون هذه الدراسة ذات فائدة لمنظمات الأعمال الأردنية وخاصة الدولية منها، وذلك لوضع خططها وتطوير استراتيجياتها بما ينسجم مع البعد الدولي في الإدارة، من خلال الإطلاع على المفاهيم العلمية الحديثة في ادارة الاعمال الدولية، كما ان معرفة البعد الثقافي الخاص بالمجتمعات يسهل من فهم تصرفات وعادات وتقاليد الأفراد في هذه المجتمعات، الأمر الذي يتيح معالجة أي خلل ناتج عن تطبيق برامج أو أساليب أو استراتيجيات إدارية غريبة عن المجتمعات العربية.وبالتالي فان اهمية الدراسة تنبع من النقص الكبير الحاصل للدراسات والأبحاث في مجال ادارة الاعمال الدولية / المقارنة على مستوى الوطن العربي بشكل عام والأردن بشكل خاص حسب علم الباحث، وبالتالي فانه يؤمل أن تسد هذه الدراسة جزءا من هذا النقص الحاصل، وان ترفد المكتبة الإدارية العربية في هذا المجال.

**فرضيات الدراسة**

* المحور الأول: (النفوذ الوظيفي):

الفرضية الأول : H0 : لا يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تباعد النفوذ الوظيفي.

الفرضية الثانية: H0: لا يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة منخفضة من تباعد النفوذ الوظيفي.

*المحور الثاني: ( تجنب المجهول):

الفرضية الثالثة:H0 : لا يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تجنب المجهول.

الفرضية الرابعة: H0: لا يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة منخفضة من تجنب المجهول.

*المحور الثالث : (الفردية بخلاف الجماعية):

الفرضية الخامسة: H0: لا يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية إلى الجماعية في الأداء.

الفرضية السادسة: H0: لا يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية إلى الفردية في الأداء.

*المحور الرابع: (الصرامة بخلاف الليونة) :

الفرضية السابعة :H0: لا يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية إلى الذكورية في الأداء.

الفرضية الثامنة:H0 : لا يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية إلى الانثوية في الأداء.

*المحور الخامس: (النظرة طويلة الأجل للمستقبل):

الفرضية التاسعة :H0: لا توجد لدى الأفراد في المصارف التجارية الأردنية نظرة طويلة الأجل نحو المستقبل.

**الاطار النظري**

تعرف الثقافة بانها مجموعة من القيم او تصرفات الافراد داخل دولة ما او تنظيم معين، وتتصف بعدة خصائص هي: انها مجموعة من المعاني المشتركة التي تخص مجموعة من الافراد وتتصف بالنسبية، كما انها مكتسبة Hoecklin, (1995). وتعتبر القيم الثقافية احد الابعاد الرئيسية لثقافة الشعوب، فالقيم هي عبارة عن المعتقدات الاساسية للافراد وهي التي تحدد ما هو صحيح وما هو خاطيء، وماهو جيد ومقبول وما هو سيء ومرفوض، وما هو هام او غير هام من التصرفات والافعال (ابو قحف، 2005)، فالمعتقدات والقيم الثقافية توجه سلوك الافراد وغالبا ما ينتج عنها تباين في الممارسات الادارية من دولة لاخرى، وتعتبر المنظومة الثقافية بما تحويه من قيم واتجاهات المؤثر الرئيسي على الممارسات الادارية المختلفة للافراد، وهنا يقع على المدير الدولي مهمة تشخيص القيم التي تسود في الدولة الاخرى التي ينوي ممارسة النشاط فيها وذلك حتى يتمكن من فتح قنوات الاتصال وتبادل المعلومات مع الاخرين (جواد، 2002).

ان التباين الثقافي يمكن معرفة انماطه وتأثيره على ادارة الاعمال الدولية بعدة طرق (Chaot & Linger, 1994) اهمها التكنولوجيا والاتجاهات الادارية وفلسفة الادارة وعلاقات العمل مع الحكومة، وطرق السلوك والتصرف وغيرها.

ان القيم والمعتقدات القومية للعاملين تؤثر بدرجة ذات دلالة على ادائهم التنظيمي في الشركات العالمية الاجنبية، كما ان هذه القيم التي يحملها العاملون في منظمات الاعمال الدولية من الصعب تغييرها (Janssens etal., 1995).

ومن اجل ادراك جوانب التشابه و الاختلاف في ثقافات الشعوب عند ممارسة نشاطات الاعمال و ادارتها على الصعيد الكوني وبالتالي استغلال جوانب التشابه بجدية، والتعامل مع الاختلافات الثقافية للشعوب بحصافة شديدة، فقد صنف كل من (Ronen & Shenker, 1985) الدول طبقا لتشابه الاتجاهات والخصائص الثقافية فيها الى تسع مجموعات اساسية هي :

1-ثقافة الدول العربية :وتشمل دول الخليج العربي كافة، ومصر وسوريا والاردن.

2-الثقافة الشرقية :وتشمل ايران،تركيا، اليونان، وقبرص.

3- الثقافة الالمانية: وتشمل المانيا، النمسا، وسويسرا.

4- الثقافة الانجليزية :وتشمل بريطانيا،امريكيا،كندا، نيوزيلندة، وايرلندا.

5- الثقافة الاسكندنافية :وتشمل السويد، الدنمارك، النرويج، وفنلندا.

6- ثقافة اوروبا اللاتينية: وتشمل فرنسا، ايطاليا، اسبانيا، بلجيكيا، والبرتغال.

7-ثقافة امريكيا اللاتينية :وتشمل الارجنتين، المكسيك، فنزويلا،تشيلي، كولومبيا، وبيرو.

8-ثقافة دول الشرق الاقصى: وتشمل اندونيسيا، ماليزيا، تايوان، تايلاند، هونغ كونغ.

9-ثقافات مستقلة عن المجموعات السابقة :البرازيل، الهند، اليابان.

وقد رتب (Elashmawi & Harris, 1993) القيم الثقافية تباعا طبقا لأولوياتها في الدول العربية كما يلي:

1- الامان العائلي، 2- تعليمات ونصائح الاباء، 3- السن، 4- السلطة، 5- الاخلاص والولاء.

وتعتبر دراسات (Hofestede, 1984, 1991) من أفضل الدراسات التي شخصت ملامح الفكر الإداري في

المجتمعات العالمية اعتمادا على المنظور الثقافي، حيث أن النظم والممارسات الإدارية تتباين وتختلف بناء على تباين الثقافات، فكل نموذج إداري سيتأثر بالثقافة الوطنية التي تنتمي إليها كل مؤسسة. هوفستد عالم إداري هولندي أعطى مهمة تطوير الوضع الإداري في شركة IBM عن طريق تحسين اداء العاملين في الشركة بين عامي 1967-1975م، حيث قام بتوزيع حوالي (100,000) استبيانة على العاملين، وتبين له من خلال هذه الدراسة الضخمة 4 أبعاد ساعدت فيما بعد على تشخيص وتفسير أسباب وجود الاختلافات الظاهرة والمنتشرة في كافة المكاتب العاملة لشركات IBM، حيث كانت هذه الشركة العملاقة من أكثر الشركات نجاحا في العالم في ذاك الوقت.وكانت تلك الأبعاد الاكتشاف الأساس الذي استطاع هوفستد من خلاله تصنيفه 53 دولة والتي اشتملت عليها دراسته في جداول بناء على أبعاده الأربعة، والتي مكنت من تفسير أسباب وجود الاختلافات الثقافية وفسر من خلالها مسألة تعدد الثقافات واختلافاتها.وقدم هوفستد نظريته أهمية الأخذ بالاعتبارات الثقافية، (أثر الاختلافات الثقافية) في فهم سلوكيات وانطباعات الأفراد داخل التنظيمات بناء على الأبعاد الأربعة التالية :

1- التباعد في النفوذ الوظيفي (Power Distance) وسيرمز له بالرمز (PD).

2-تجنب المجهول (Uncertainty Avoidance) وسيرمز له بالرمز (UD).

3-الفردية/الجماعية (Individuality/Collectivity) وسترمز بالرمز(IND/COLL).

4-الذكورية بخلاف الانثوية (Mascunality/Femininity) وسترمز بالرمز (MAS/FEM).

ثم قام هوفستد بالعديد من الدراسات المتعاقبة في مجال ادارة الاعمال الدولية في العديد من دول العالم كان اخرها الدراسة التي اجراها على المديرين والموظفين الصينيين، والتي افضت لاحقا الى اضافة البعد الخامس , Hofstede (2006) وهو النظرة طويلة الاجل للمستقبل ( Long Term-Orientation) ورمز لها الرمز (LTO)، والتي طبقت على اكثر من 23 دولة في العالم.كما قدم العالم الهولندي ترمبنارس (Trompenares, 1993 ) وهو تلميذ من تلاميذ Hofstede نظرية جديدة اكتشف من خلالها 7 أبعاد، بين من خلالها كيف أن الثقافات تختلف وان هذا الاختلاف يؤثر حتما على منظمات الأعمال وعلى ممارسة التطبيقات الإدارية المختلفة،وهذه الأبعاد هي:

1-عالمية الثقافة بخلاف خصوصية الثقافة.

2-الفردية بخلاف الجماعية.

3-الحيادية بخلاف العاطفية.

4-العلاقات المحددة بخلاف العلاقات الشمولية.

5-الإنجاز بخلاف الصبغة العشائرية.

6-ما تعكسه الثقافة من خلال الوقت (تعاقبي/ متداخل).

7-ما تعكسه الثقافة من خلال البيئة (السيطرة عليها، الخضوع لها).

**الدراسات السابقة**

لقد حظي هذا الموضوع باهتمام الدارسين والباحثين في الدول الغربية،في حين لم تتوفر دراسات متخصصة بالموضوع باللغة العربية. وبالنسبة لأهم الدراسات التي تناولت موضوع تشخيص وبلورة الفكر الإداري العربي ما يلي:

- في مجال إدارة السلطة والنفوذ الوظيفي:

بين (ابو قحف، 2005) في دراسة نظرية له بعنوان: "السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية – الدافعية والقيادة اشار اليها في كتابه " ادارة الاعمال الدولية " واجريت في دول الخليج العربي، ان نتائج الدراسات الميدانية التي اجريت قي معظم الدول العربية اظهرت ان نمط السلوك القيادي المتسلط هو النمط الاكثر شيوعا في الادارة العربية، حيث تتم عملية اتخاذ القرارات في اعلى المستويات الادارية، كما تتمركز السلطة والقوة في هذه المستويات، ويتصف الهيكل التنظيمي بالبيروقراطية الشديدة وتتم الرقابة الداخلية بشكل روتيني فضلا عن الاعتماد على العلاقات الشخصية وصلات القربى لشغل المناصب الادارية العليا.

وفي دراسة قامت بها (Alhelsi, 2004) بعنوان: "The Cultural Dimensions of The Palestinian Society & Their Effects on Individual

"Performance in Palestinian National Authority"، حيث هدفت الدراسة لبيان اثر الابعاد الثقافية على سلوكيات الافراد العاملين في القطاع العام الفلسطيني، ومحاولة تشخيص اسباب الضعف والقصور في قطاع الادارة العامة في السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد بينت الدراسة اهمية فهم القيم الثقافية للافراد والمديرين الاجانب العاملين في منظمات الاعمال الدولية، كما توصلت الى ان قطاع الادارة العامة الفلسطيني يتميز بوجود تباعد في النفوذ الوظيفي، وتجنب للمجهول، كما يميل الافراد في هذا القطاع الى الجماعية في الاداء و الذكورية، واوصت الدراسة في نهاية المطاف بضرورة اجراء المزيد من الدراسات التجريبية في قطاعات اخرى في مجال **ادارة الاعمال الدولية**.

وأجرى (Alrasheed, 1994,a) دراسة مقارنة بعنوان "Bank Managers In Jordan: A Study of Motivation, Job Satisfaction and Comparative Organizational Practices"، قارن فيها بين بعض الممارسات التنظيمية للمديرين العاملين في الاردن ما بين البنوك الأردنية والبنوك الاجنبية، وتوصل الى ان المديرين في كلا الجانبين يختلفون كثيرا في ممارساتهم المتعلقة بادارة السلطة والنفوذ الوظيفي، فالمديرون الاردنيون لا يقومون بفعل شيء دون الرجوع الى المسؤول والمدير المباشر، فالمركزية شديدة ومفرطة والاستقلالية ضعيفة.

وعلى نحو مغاير فان الاستقلالية قوية للغاية لدى المديرين الاجانب ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشكل كبير نتيجة اللامركزية وتفويض الصلاحيات، كما توصلت الدراسة الى ان الادارة العليا في البنوك الأردنية لا تمنح الثقة للاخرين، وان الخطأ ضد مصلحة الموظف، بينما يشعر المديرون الاجانب بالاهمية والثقة والقدرة على اتخاذ القرارات بحيث ان الفرد في المصارف الاجنبية يقود الاخرين ولا يقاد من قبلهم.

وفي دراسة اجراها (Attiyeh, 1993) في المؤسسات العراقية لتحديد اسباب المشاكل التي تعاني منها الادارة العربية وكانت بعنوان " "Roots of Organization & Management Problems in Arab Countries: Cultural or Otherwise ?، بين فيها ان الادارة العربية يغلب عليها الرسمية (Formalistic) وخصوصا في المؤسسات الحكومية مع وجود رقابة وانسجام في القواعد والتعليمات،كما اشار الى ان نظام السلطة تحكمي والقرارات مركزية تتركز بيد أشخاص وتعتمد على اعتبارات شخصية، ووصف الادارة العربية بالضعف في مجال التخطيط، وعزا هذا الضعف إلى نقص الاختصاصيين والى ندرة المعلومات.

و قد اكد (الصائغ، 1986) في ورقة بحثية عن "مشاكل الادارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي " اجراها في الكويت، ان المركزية الشديدة في الجهاز الاداري العربي واحدة من اكبر الظواهر المرضية التي تعاني منها الادارة العربية حيث مازالت دوائر القرارات تحتفظ بمركزيتها اداريا وقياديا ووظيفيا في معظم المجالات،كما ادى ذلك الى اهمال تنمية المديرين في المستويات الوسطى، الامر الذي ادى الى غياب المشاركة والتفويض، و أجهض روح المبادرة بين العاملين واضعف من الاتصال والتنسيق في مختلف المستويات.

وقام كل من(Badran & Hinings, 1981) بدراسة مقارنة بعنوان": The State & Managerial Decision Making اجرياها في مصر بين المؤسسات الصناعية العامة المصرية و بين المؤسسات الصناعية البولندية في قطاعات مشتركة، حيث اشارا الى ان الادارة في الشركات المصرية مسيطر عليها بالكامل من قبل الحكومة والتي تديرها بشكل مركزي وتحد من صلاحيات العاملين فيها، في حين وجد الباحثان ان القرارات تقبل من مختلف المستويات الادارية في المؤسسات البولندية، كما تتجسد اللامركزية فيها بشكل واضح.

- في مجال إدارة الوقت والمجهول :

وفي دراسة قام بها (Mustafa, 2005) بعنوان: "Factors Affecting Organizational Creativity " and Innovativeness in Egyptian Business Organizations" جاءت للتعرف الى انطباعات الافراد المصريين نحو الخلق والابداع والتركيز على الاسباب المعيقة للتطوير في منظمات الاعمال المصرية، ولتحقيق

هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة مكونة من 170 مديراً في المستويات الادارية العليا، وقد تبين من الدراسة وجود علاقة بين توجهات الافراد نحو الابداع المؤسسي والمناصب الوظيفية للمديرين، كما تبين وجود علاقة طردية بين المستوى التعليمي من جهة والابداع والابتكار من جهة اخرى، كما بينت الدراسة وجود توجهات ايجابية للذكور نحو الابداع والابتكار اكثر من الاناث في المؤسسات المصرية، واوصت الدراسة بضرورة تبني اساليب الخلق والابتكار داخل المؤسسات المصرية والحد من العوائق التنظيمية التي تعيق تطبيقها.

وفي دراسة أجراها كل من (حمامي والشيخ، 1995) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية "، حيث وزعت 182 استبانة على هؤلاء المديرين لبيان مدى تأثير بعض العوامل التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في شركات الاعمال الأردنية، ولمعرفة اتجاهات المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، وقد توصل الباحثان إلى انه بالرغم من وجود اتجاهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين العرب، إلا أن لدى نسبة هامة منهم (41 %) غموضاً أو عدم وضوح في هذا المفهوم، كذلك فقد بينت الدراسة أن المركزية هي النمط السائد في وضع الخطط الاستراتيجية التي تقتصر على المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة،كما أن التخطيط الاستراتيجي يرتكز على العوامل ذات الصبغة المالية اكثر من الجوانب الأخرى كالمنافسة والعوامل الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية.

وبين (توفيق، 1995) في دراسة نظرية بعنوان: "مواجهة مع عقل الادارة العربية "قام بها في مصر، ان العقل العربي ليس لديه ميل الى التخطيط والتفكير والتنبؤ وتحديد المسارات المستقبلية، في حين ان لديه الرغبة في الانجاز والوصول السريع على حساب الدقة والجودة والتكلفة، وهو ما يجعل العقل العربي يخلط بين النشاط والنتيجة. واشار (Dadfar , 1993) في دراسته " Major" Causes Of Joint Venture Failure in The Arab Nations" والتي اجراها في مشاريع مشتركة في المملكة العربية السعودية الى عدم اهتمام العرب بالوقت، و في معرض حديثه عن ادارة الوقت اشار في توصياته للاجانب العاملين مع الافراد العرب الى ضرورة التعامل بمرونة في موضوع الوقت، فالوقت له أهمية مختلفة لدى العرب، والتاخر عن المواعيد امر طبيعي في الادارة العربية.

وقد أشار (العكايلة، 1986) في دراسة نظرية له بالاردن بعنوان: "نحو مدخل اسلامي للاصلاح الاداري "عن مفهوم الوقت وإدارته إلى أهمية هذا المفهوم لدى الحضارة الغربية، مؤكدا ان الغرب حلق بعيدا في استغلال عنصر الوقت استغلالا كبيرا مكنه من التعامل مع الوقت بمنتهى الدقة والتقدير، حتى أصبحت عملية برمجة النشاط تبعا للنطاق الزمني أمرا مألوفا لدى المنظمة الغربية، في حين تسرب الفساد والإفساد لمفهوم الوقت إلى داخل التنظيمات العربية بصور عديدة تمثل أهمها بقتل الوقت، وعدم احترام الأفراد للوقت، وعدم استغلاله اثناء ساعات العمل، والتهرب من العمل، والانصراف المبكر منه أو القدوم المتأخر إليه.

- في مجال إدارة العلاقات :

وفي دراسة مقارنة لـ: (Hatem & Parnell 1999,بعنوان: "Cultural Antecedents of Behavioural Differences Between American And Egyptian Managers

اجريت في مصر وهدفت الدراسة الى مقارنة بعض الانماط الادارية للمديرين التنفيذيين في كل من امريكا ومصر، وتوصلت الى ان السلوكيات الادارية لهؤلاء المديرين تتاثر بالثقافة المحلية لكل من البلدين، كما بينت ان انطباعات الافراد نحو قيمهم الثقافية وسلوكياتهم والتي ينظر اليها بنظرة ايجابية على مستوى الثقافة نفسها تختلف وتتغير، وينظر اليها بنظرة مختلفة عند مقارنتها مع الثقافات الاخرى.

ويشير (Hickson and Pugh, 1996) في دراسة لهما بعنوان: " Management World Wide- The Arabs Of The Middle East- With Illustrative Societies: Saudia Arabia, Egybt" حيث هدفت الدراسة للوقوف على سمات الادارة في كل من السعودية ومصر وتوصلت الى ان العرب يميلون الى سياسة الباب المفتوح والمشورة وتكوين اللجان والاجتماعات العامة والرغبة

في الاتصال مع الآخرين سواء كان ذلك في البيت او مكان العمل، وعلى الرغم من وجود اهتمامات فردية وشخصية لدى العرب،إلا انهم يتخذون طابع الجماعية في الأداء بشكل أكبر من الطابع الفردي وبشكل نسبي.

اما (Alfaleh, 1987) فقد اجرى دراسة حالة في **الاردن** بعنوان: "Cultural Influences on Arab Management Development "، حيث بينت الدراسة ان المديرين الأردنيين يعتمدون على الروابط العائلية والصداقة العائلية لإنجاز الأمور داخل المنظمة وفي المجتمع ككل. وقد وصف الإدارة العربية الأردنية بادارة الازمات وردود الافعال حيث ان جو المنظمة يتصف بقلة الثقة، وهناك مستوى ضعيف من الإفصاح والانفتاح لأعضاء المنظمة، كما ان التغيير مستمر وهناك درجة كبيرة من عدم التأكد في العمل. اما بالنسبة للعلاقات الاجتماعية فيتم الأخذ بعلاقات القرابة وروابط النسب وخاصة في مجال الانتماء والانتساب للمؤسسة، لذا تعد الأطر الاجتماعية هامة جدا لدى المنظمة الأردنية،كما بين ان محاباة الأقرباء شيء مقبول ومرغوب فيه، ويفضل المديرون الولاء على الكفاءة .وبالنسبة لادارة الوقت فهناك اهتمام اقل بالزمن والوقت والمحافظة على المواعيد لدى الثقافة العربية مقارنة مع الثقافة الغربية .

اما دراسة (Muna, 1980 ) بعنوان: "The Arab Executives" فقد هدفت الى معرفة فترات التخطيط الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين العرب في قطاعي الصناعة والخدمات، واجريت في 6 دول عربية في منطقة الشرق الاوسط و هي (الكويت، السعودية، الامارات، مصر، الاردن، لبنان ) لابعاد ومحاور معينة كفترات التخطيط للمستقبل، والتطوير الإداري والتخطيط الاستراتيجي، وفترة استرداد رأس المال المستثمر، وقد اشارت الدراسة الى أن المدة الزمنية للمحاور السابقة تتراوح من (3-5) سنوات من وجهة نظر المديرين العرب، وهذا دليل على قصر النظر للمستقبل لدى الإدارة العربية، ولدى سؤال هؤلاء المديرين عن كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية كترقية او تدريب او انهاء خدمات موظفين او تخفيض القوى العاملة بنسبة 20% أو زيادة القوى العاملة بنسبة معينة او طرح وتقديم منتج جديد أو تقديم مشروع جديد أو دخول سوق جديدة، كان ردهم ان 22% منهم يصنعون قراراتهم بأنفسهم ودون مشورة الآخرين، في حين ان 55% من المديرين يقومون باستشارة الآخرين، اما 13%من هؤلاء المديرين فاشاروا الى انهم يقومون بتحليل المشكلة مع الآخرين و10% يفوضون قراراتهم لمديرين اخرين.

- في مجال إدارة الذات :

في دراسة استطلاعية قام بها (Al-Habib etal., 2002 ) في المملكة العربية السعودية بعنوان "The Relationship between Arab Values and Work Beliefs: An Exploratory Examination"، حيث اجريت الدراسة على 365 مديراً من 3 دول عربية هي السعودية والكويت وعمان، وكان من اهدافها الرئيسية معرفة مدى تاثر ثقافات هذه الدول مع الثقافات الاخرى الخارجية بسبب وجود قوى عاملة اجنبية فيها، ومعرفة مدى اثر الابعاد الثقافية على قيم ومعتقدات العمل، وخلصت الدراسة الى ان المديرين السعوديين اكثر تمسكا بالقيم والمعتقدات الثقافية العربية من المديرين في كل من عمان والكويت، مع العلم ان الدول الثلاث تنتمي الى نفس المجموعة الثقافية العربية، وقد عزا الباحثون ذلك الى انفتاح البيئة الادارية الكويتية والعمانية على الثقافات الاجنبية الاخرى، وبينت الدراسة كذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكورية والفردية من جهة وقناعات الافراد نحو الالتزام المؤسسي واخلاقيات العمل من جهة اخرى.

وفي دراسة مقارنة قام بها (Allinson & Hayes, 2000) بعنوان: " Cross–National Differences in Cognitive Style: Implications for Management" وأجريت في بريطانيا، هدفت الدراسة لمعرفة مدى وجود تباين واختلاف بين الفكر العقلاني الحدسي وبين الفكر التحليلي. واجريت الدراسة على 394 مديراً من 6 قوميات مختلفة (الفكر الانجليزي/ بريطانيا، الفكر العربي/ الاردن، الفكر الاسيوي/ سنغافورة، الدول النامية/الهند ونيبال، وشرق اوروبا/ روسيا)، كما اجريت الدراسة على360 طالب ادارة من 5 قوميات هي (بريطانيا، فرنسا، هونغ كونغ، المانيا، استراليا ) بناء على معايير الاسلوب الادراكي في فهم وتقييم المعلومات (الاسلوب التحليلي، الاسلوب العقلاني المبادر الحدسي) وبينت النتائج ان المجموعات التي تميل الى الاسلوب الحدسي المبادر هي الانجلو (بريطانيا ) وشمال اوروبا (المانيا) واوروبا

اللاتينية (فرنسا)، في حين ان المجموعة الاكثر استخداما للاسلوب التحليلي في فهم وتقييم المعلومات هم العرب (المديرون الاردنيون )، وبناء على ذلك فقد اوصى الباحثان بضرورة تغيير تصنيف الدول وفقا للخصائص والسمات الثقافية من التصنيف الجغرافي الى التصنيف القائم على التطور الصناعي والتقدم الفكري في الدول.

وفي دراسة اجراها (Alrasheed, 1994, b) بعنوان: "Traditional Arab Management" عن السمات العامة للادارة العربية في **الاردن**، وضحت الدراسة أن هناك ملامح رئيسية للإدارة والتنظيم العربي ومن هذه الملامح محدودية دور المرأة المديرة في المنظمة العربية، حيث تقتصر أدوار المرأة على المستويات الإدارية الدنيا والوسطى، في حين تغيب المرأة العربية عن أدوار "المدير التنفيذي، المدير العام". كما اشار الى بقية هذه الملامح والتي جعلت من الادارة العربية ادارة تقليدية وهي: النظرة المستقبلية المحدودة، والاطار الضيق في تفويض الصلاحيات، والعلاقة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، ومحدودية سياسة التدريب،وبدائية سياسات ادارة الموارد البشرية، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي والاهداف الموضوعة، ونقص فرص التقدم والترقية.وقد برر هذه السمات من خلال محاور ثلاثة هي: المحور المؤسسي ممثلا بصغر حجم المنظمة، وسيادة الطابع العائلي على ملكية المنظمة وعدم اهلية المديرين في المستويات الادارة الوسطى، والمحور الاجتماعي ممثلا بالبناء الاجتماعي والبعد السياسي والبعد التعليمي، والمحور الثقافي بما يحويه من منظومة قيمية وثقافية وعادات وتقاليد.

وفي دراسة (Hofstede , 1991) بعنوان: "Cultures & Organization" وأجريت في الولايات المتحدة للافراد العاملين في IBM ويمثلون 53 دولة من مختلف دول العالم، فقد صنف الدول العربية في المرتبة 7 من 53 دولة مشمولة بالدراسة من حيث التباعد في النفوذ الوظيفي بين الرئيس والمرؤوس، وهو دليل على وجود تباعد في السلطة بين المستويات الادارية المختلفة، كما جاءت في المرتبة 27 من حيث تجنب المجهول، وهذا يعنى أن المجهول يتم تجنبه بشكل كبير لدى العرب، وبين ان الدول العربية جاءت في المرتبة (27/26) من حيث الفردية، كما جاءت في المرتبة 23 من حيث النزعة نحو الذكورية، وبالتالي يمكن القول ان المجمعات العربية تتميز بالنفوذ الوظيفي، وتجنب المجهول، وتميل الى الجماعية في الاداء والذكورية في القيادة والسيطرة، وكل ذلك يخضع للمفهوم النسبي.

**- ما يميز هذه الدراسة**

تتماز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بكونها الدراسة الوحيدة حسب علم الباحث التي أخذت بعين الاعتبار (أبعاد هوفستد الثقافية الخمسة) وهي النفوذ الوظيفي،تجنب المجهول، الفردية بخلاف الجماعية، الذكورية بخلاف الانثوية، والنظرة طويلة الاجل للمستقبل ضمن دراسة واحدة تبحث في سمات عامة للإدارة العربية الأردنية، وهو ما يميز هذه الدراسة على غيرها من الدراسات السابقة التي تناولت بعض هذه الابعاد ولم تتناولها مجتمعة.

كما تناولت الدراسة البعد الجديد لهوفستد (النظرة طويلة الأجل للمستقبل) والذي لم يبحث من قبل هوفستد في الادارة العربية، ولعل سبب استخدام منهجية هوفستد هو ان ابعاده ابعاد عالمية يمكن من خلالها تحديد هوية أي مجتمع من المجتمعات،كما ان الدراسة الاساسية لهوفستد لم تشتمل على عينة من الاردن، الامر الذي يسلط الضوء على اهمية اجراء هذه الدراسة في البيئة الأردنية عن طريق استخدام هذه المنهجية وتطبيقها في البنوك التجارية الأردنية،كما ان تطبيق منهجية هوفستد في البيئة الأردنية من شانه تحديد هوية ثقافية وطنية للادارة الأردنية، وتشخيص سمات هذه الادارة وتقديمها الى النماذج الادارية الاخرى.

**منهجية الدراسة**

***التعريفات الاجرائية**

الى جانب التعريفات التي تم تقديمها في الاطار النظري بخصوص ابعاد هوفستد، يجد الباحث ضرورة ربط هذه المتغيرات مع اسئلة الاستبانة، والتى اعتمدتها الدراسة الحالية كمتغيرات رئيسة وهي النفوذ الوظيفي، وتجنب المجهول، والفردية بخلاف الجماعية، والذكورية بخلاف الانثوية، والنظرة طويلة الاجل للمستقبل، وفيما يلي هذة المتغيرات :

1-النفوذ الوظيفي (PD): تم قياسه من خلال الاسئلة (1-8) على محورين، فالاسئلة (1-4) مثلت محور النفوذ الوظيفي المنخفض (LOW PD)، والاسئلة (5-8) مثلت محور النفوذ

الوظيفي المرتفع (HIGH PD).

2- تجنب المجهول (UA): تم قياسه من خلال الاسئلة (9-15) على محورين، فالاسئلة (9-12) عكست محور ارتفاع تجنب المجهول (HIGH UA)، فيما عكست الاسئلة (13-15) محور انخفاض تجنب المجهول (LOW UA).

3- الفردية بخلاف الجماعية (IND/COLL): تم قياسها من خلال الاسئلة (17-20) على محورين، المحور الاول يمثل الفردية ممثلة بالسؤال (17)، والمحور الثاني يمثل الجماعية من خلال الاسئلة (18-20).

4- الذكورية/ الصرامة بخلاف الانثوية/ الليونة (MASC/FEMIN): تم قياسها من خلال الاسئلة (22،21) على محورين، حيث عكس السؤال (21) محور الانثوية، فيما عكس السؤال (22) محور الذكورية.

5-النظرة طويلة الاجل للمستقبل (LTO): تم قياسها من خلال السؤال (16) وعلى محور واحد، ويلاحظ ان الابعاد الاربعة الاولى كانت بشقين وذلك لبيان وتحديد اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو الشيء وضده، ولبيان فيما اذا كان هنالك تقاطع وتداخل مابين المحورين، فيما كان المتغير الخامس (LTO) على محور واحد كونه محدد بالنظرة طويلة الاجل من خلال المفهوم نفسه.

**اسلوب الدراسة**

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي من منطلق وصف الممارسات والظواهر كما هي على ارض الواقع الحي، بالاضافة الى انه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر الى اختبار الفرضيات التي ترتبط بالمشكلة التي يعالجها الباحث.

**طرق جمع البيانات وأداة الدراسة:**

تم اعتماد مصدرين اساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هما :

1-المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمقالات والابحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهي ترتبط بجمع المادة العلمية الخاصة بالاطار النظري.

2-المصادر الاولية: تتمثل في جمع البيانات بواسطة استبانة تم اعدادها وتوزيعها لتغطية الجانب الميداني للدراسة.وهذه الاستبانة التي صممت للحصول على بيانات الدراسة الأولية،اعتمدت على المفاهيم الأساسية في هذا المجال وتم استخدام المقياس من (1) إلى (4) للإشارة إلى الوزن الذي يعطيه المستجيب للسؤال على النحو التالي:

* نادرا : اعطيت درجة واحدة (1).
* في بعض الاحيان : تعطى درجتين (2).
* في اغلب الاحيان : تعطى ثلاث درجات (3).
*دائما : تعطى اربع درجات (4).

علما بانه تم التاكد من النسق العام او اتجاه فقرات الدراسة لتكون في اتجاه واحد، وخاصة للاسئلة ذات الاتجاه السلبي وهي (5،8،10،12)، وتم اعتماد التقسيم التالي على اساس طول الفترة حيث ان طول كل فترة يساوي 0.75 من الوحدة وبالتالي لا يوجد تحيز في أي من التقديرات المعطاة للفترات، بل ان هذا يعطي عدالة في تقدير الراي العام. ويبين الجدول (1) هذا التقسيم كما يلي:

**الجدول رقم (1) : جدول توزيع الاهمية النسبية**

| الوسط الحسابي | اهمية السؤال حسب اتجاهات افراد العينة |
|---|---|
| 1.75-1.00 | نادرا |
| 2.50-1.76 | في بعض الاحيان |
| 3.25-2.51 | في اغلب الاحيان |
| 4.00-3.26 | دائما |

**مجتمع الدراسة وعينتها**

تكون مجتمع الدراسة الحالية من المصارف التجارية الأردنية البالغ عددها 16 مصرفا، ولبلوغ غايات الدراسة فقد تم اختيار عينة مؤلفة من ستة مصارف شكلت ما نسبته (37.5%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة كافية لتعميم نتائج الدراسة، وهذه البنوك هي البنك العربي، البنك الاهلي الاردني، بنك الاسكان، بنك الصادرات والتمويل، البنك الاسلامي الاردني، والبنك العربي الاسلامي الدولي، وقد تكونت وحدة المعاينة من الافراد العاملين في هذه المصارف والبالغ عددهم 11009 موظفين وقد تم توزيع (120) استبانة اعتمادا على اسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample من الأفراد العاملين في هذه البنوك، نتيجة وجود تجانس بين افراد المجتمع (موظفي البنوك)، ولتطبيق اهداف الدراسة اخذت نسبة عدد الموظفين في البنك الواحد الى اجمالي عدد موظفي العينة وتم التوزيع بناء على ذلك، وبلغ عدد الاستبيانات المعبأة والمعادة للباحث (85) استبيان، أي أن نسبة عدد المستجيبون إلى العدد الكلي لمجتمع الدراسة قد بلغ (71)%، ويبين الجدول التالي (2) توزيع العينة على البنوك الأردنية وحصة كل بنك من الاستبانات الموزعة وكما يلي:

**الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة على البنوك الأردنية**

| البنوك المختارة | عدد الموظفين | نسبة التمثيل | عدد الاستبانات الموزعة |
|---|---|---|---|
| البنك العربي | 5222 | % 47.43 | 57 |
| بنك الاسكان | 2503 | % 22.73 | 27 |
| البنك الاهلي | 1463 | % 13.28 | 16 |
| البنك الاسلامي الاردني | 1316 | % 11.95 | 14 |
| البنك العربي الاسلامي | 255 | % 2.31 | 3 |
| بنك الصادرات والتمويل | 250 | % 2.27 | 3 |
| المجموع | 11009 | % 100 | 120 |

**التحليل الإحصائي**

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام النظام الاحصائي للعلوم الاجتماعية والدراسات الانسانية (SPSS) اعتمادا على الاساليب الاحصائية التالية:

1-تحليل الثبات (Reliability Analysis).

2- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies).

3- الاساليب الاحصائية الوصفية (Descriptive Statistics) كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

4-اختبار Explore (Kolmogorov-Smirnov) لاكتشاف مدى صلاحية البيانات للتحليل الاحصائي.

5- اختبار الفرضيات باستخدام اختبار ذات الحدين- ثنائي الأبعاد (Binomial Test).

6- الجداول التقاطعية (Cross Tabulation).

**أولاً* تحليل الثبات (Reliability)**

يستخدم مقياس الثبات للدلالة على مدى ثبات الاداة المستخدمة (الاستبانة) في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، ويعد هذا المقياس مقبولا اذا كانت قيمة الفا اعلى من (60 %). ولدى اجراء الاختبار نجد ان قيمة معامل كرونباخ الفا (80.30 %)، ويعني ذلك ان الاستبانة تتصف بدرجة ثبات عالية.

**ثانياً *الخصائص الشخصية والوظيفية لافراد العينة (جدول 3):**

**الجدول رقم (3): الخصائص الشخصية والوظيفية لافراد العينة**

| المتغير | التصنيف | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| **المستوى الاداري** | الادارة الدنيا | 25 | %29.4 |
| | الادارة الوسطى | 48 | %56.5 |
| | الادارة العليا | 12 | %14.1 |
| **الجنس** | ذكر | 66 | %77.6 |
| | انثى | 19 | %22.4 |
| **العمر** | 20-25 | 22 | %25.9 |
| | 26-30 | 27 | %31.8 |
| | 31-35 | 19 | %22.4 |
| | 36-40 | 7 | %8.2 |
| | 41-45 | 5 | %5.9 |
| | 51 سنة فاكثر | 5 | %5.9 |
| **المستوى التعليمي** | ثانوي | 1 | %1.2 |
| | دبلوم | 13 | %15.3 |
| | بكالوريوس | 55 | %64.7 |
| | دبلوم عالي | 2 | %2.4 |
| | ماجستير | 14 | %16.5 |
| **الخبرة** | 1-5 سنوات | 31 | %36.5 |
| | 6-10 سنوات | 28 | %32.9 |
| | 11-15 سنة | 15 | %17.6 |
| | 16-20 سنة | 4 | %4.7 |
| | 21 سنة فاكثر | 7 | %8.2 |

* الجدول من عمل الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يبين الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) والوظيفية (المستوى الاداري، عدد سنوات الخبرة)، ومنه يتبين ان (77.6%) من افراد العينة ذكور والباقى اناث (22.4%)، وتظهر النتائج ان غالبية افراد العينة هم من جيل الشباب حيث ان 22 فردا (25.9%) تتراوح اعمارهم بين (20-25 سنة)، بينما تبلغ الفئة (26-30 سنة) 27 فردا (31.8%)، اما فئة (31-35 سنة ) فقد كانت 19 فردا وبنسبة (22.4%) و7 افراد للعينة (36-40 سنة) وبنسبة 8.2%، فيما كانت الفئتان (41-45 سنة) و (51 سنة فاكثر) بواقع 5 افراد و بنسبة (5.9%) لكل منهما. وعند التدقيق في المؤهلات العلمية لافراد العينة نلاحظ ان اغلبهم يحملون درجة البكالوريوس 55 فردا وبنسبة (64.7%)، كما بلغ حملة الشهادات العليا (الماجستير) 14 فردا وبنسبة (16.5%) و(الدبلوم العالي) فردين وبنسبة 2.4%، وهو ما يدل على ارتفاع المستوى العلمي لافراد عينة الدراسة،

وكان هناك فرد واحد حاصل على الثانوية العامة بنسبة (1.2%)، اما الحاصلون على شهادة الدبلوم (كلية المجتمع) 13 فردا وبنسبة مئوية (15.3%). اما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فان 31 فردا (36.5%) تبلغ خدمتهم فى الفئة (1-5 سنة)، في حين ان 28 فردا (32.9%) تبلغ خدمتهم (6-10 سنوات)، في حين بلغ عدد الافراد الذين بلغت خدمتهم (11-15سنة) 15 فردا (17.6%)، اما الفئة (16-20 سنة) فبلغت 4 افراد وبنسبة (4.7%) وبلغت الخدمة الاطول 21 سنة فاكثر 7 افراد وبنسبة مئوية بلغت (8.2 %)، هذا وقد استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويعد هذا من اساليب الاحصاء الوصفي الناجحة لاستعراض نتائج اراء العينة.

**ثالثاً*الاحصاء الوصفي للمتغيرات ( Descriptive Statistics):**

ويبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير العام لاجابات الاسئلة والمتغيرات وكما يلي :

**جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير العام لاجابات افراد العينة**

| محاور الدراسة | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير العام |
|---|---|---|---|---|
| النفوذ الوظيفي المنخفض Low Power Distance | 1-تمنحني الادارة (المدير/المسؤول) مرونة اكبر في اتخاذ القرارات. | 2.15 | 0.779 | في بعض الاحيان |
| | 2-تمنحني الادارة قدرا اكبر من الاستقلالية. | 2.13 | 0.737 | في بعض الاحيان |
| | 3-تمنحني الادارة تفويضا اكبر في الصلاحيات. | 2.07 | 0.784 | في بعض الاحيان |
| | 4-يمكننى مناقشة مسؤولي بسهولة ويسر عن عملي. | 2.96 | 0.698 | في اغلب الاحيان |
| النفوذ الوظيفي المرتفع High Power Distance | 5-لا أستطيع اتخاذ القرارات دون الرجوع الى المسؤول/ المدير المباشر. | 2.53 | 0.894 | في اغلب الاحيان |
| | 6-اشعر بان هناك تباعدا في المراكز الادارية ما بين الموظف و المسؤول. | 2.74 | 0.758 | في اغلب الاحيان |
| | 7-تمارس الادارة الرقابة على نشاطات واعمال التنظيم. | 2.91 | 0.701 | في اغلب الاحيان |
| | 8-لا تمنح الادارة الثقة والاستقلالية للاخرين. | 2.49 | 0.734 | في بعض الاحيان |
| ارتفاع تجنب المجهول High Uncertainty Avoidance | 9-هناك قواعد واجراءات عمل مكتوبة داخل مؤسستي. | 2.78 | 0.968 | في اغلب الاحيان |
| | 10-أفضل الوضع الحالي /القائم ولا ارغب في تحدي المجهول. | 3.29 | 0.799 | دائما |
| | 11-ترفض مؤسستي الافكار والاقتراحات المقدمة من قبل العاملين. | 3.15 | 0.779 | في اغلب الاحيان |
| | 12-لا يهتم الافراد داخل مؤسستي بالوقت وادارة الوقت. | 2.95 | 0.844 | في اغلب الاحيان |
| انخفاض تجنب المجهول Low Uncertainty Avoidance | 13-لدى العاملين داخل مؤسستي روح المغامرة والمخاطرة. | 1.87 | 0.737 | في بعض الاحيان |
| | 14-تطبق مؤسستي الافكار والاقتراحات المقدمة من قبل العاملين | 1.99 | 0.627 | في بعض الاحيان |

| محاور الدراسة | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير العام |
|---|---|---|---|---|
| | 15-لدى القدرة للتعامل مع كل ما هو جديد ومجهول. | 2.93 | 0.784 | في اغلب الاحيان |
| النظرة طويلة الاجل (LTO) | 16-لمؤسستي برامج للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الامد. | 2.39 | 0.888 | في بعض الاحيان |
| الفردية (Individuality) | 17-افضل العمل الفردي اكثر من العمل الجماعي. | 1.86 | 0.789 | في بعض الاحيان |
| الجماعية(Collectivity) | 18-افضل العمل الجماعي الذي لا يتطلب العزلة والانفراد | 2.93 | 0.910 | في اغلب الاحيان |
| | 19-افضل العمل الجماعي الذي يتطلب العلاقات الاجتماعية. | 3.01 | 0.838 | في اغلب الاحيان |
| | 20-يشجع التنظيم العاملين داخل مؤسستي للعمل ضمن فريق واحد | 2.66 | 0.839 | في اغلب الاحيان |
| الأنثوية (Femininity) | 21-يمنح التنظيم و الإدارة المرأة أدوارا اكبر في مجالات القيادة العليا والسيطرة. | 2.01 | 0.748 | في بعض الاحيان |
| الذكورية (Mascunality) | 22-يمنح التنظيم والإدارة المرأة أدوارا اقل في مجالات القيادة العليا والسيطرة. | 2.65 | 0.797 | في اغلب الاحيان |
| * الجدول من عمل الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي | | | | |

ولدى اجراء تحليل لمعرفة التقدير العام لمجموع المتغيرات ككل (الابعاد الرئيسية) و محاولة ربط هذه النتائج مع ما توصل اليه هوفستد في تصنيفه الادارة في الدول العربية، فقد حصلنا على النتائج التالية، (الجدول (5) ، حيث يلاحظ اجماع افراد عينة الدراسة على محاور (ارتفاع تباعد النفوذ الوظيفي/ السلطة، تجنب المجهول، الجماعية، الذكورية) بالتقدير العام (في اغلب الاحيان)، في حين جاءت المتغيرات (انخفاض تباعد النفوذ الوظيفي/ السلطة، وانخفاض تجنب المجهول، والفردية، والانثوية والنظرة طويلة الاجل) بتقدير (في بعض الاحيان)، وعلى الرغم من وجود اختلاف بين المنهجيتين حيث ان هوفستد اعتمد على تقييم الادارة العربية عبر معدل رقمي score لكل مؤشر من المؤشرات موضع الدراسة، واعتمدت الدراسة الحالية في توصيف مؤشرات هوفستد عبر الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي عبر مدلول قوة الابعاد)، الا انه يلاحظ تلاقي النتائج في كلتا الدراستين.فعلى سبل المثال جاء معدل تصنيف هوفستد للادارة العربية (80) اعلى من المعدل العالمي (55) وهو ما يدل على ارتفاع تجنب المجهول، وقد التقت هذه الدراسة مع هوفستد من حيث ان مؤشر ارتفاع تجنب المجهول جاء بوسط حسابي مرتفع 2.67 وبتقدير في اغلب الاحيان، وقد جاء تصنيف هوفستد لتجنب المجهول للادارة العربية (68) اعلى من المعدل العالمي (43) وهو ما يتفق ونتائج الدراسة الحالية من حيث ارتفاع تجنب المجهول والتي جاءت بوسط حسابي 3.04 وبتقدير في اغلب الاحيان.وبالنسبة لمؤشر الفردية، فقد صنف هوفستد الادارة العربية بمعدل 38 وهو اقل من المعدل العالمي (64) وهو ايضا ما يتفق مع متغير الفردية في الدراسة الحالية الذي جاء بوسط حسابي 1.80 وتقدير في بعض الاحيان.اما مؤشر الصرامة/الذكورية (52) والذي جاء مرتفعا نسبيا عن المعدل العالمي (50) قد التقى ايضا مع

نتائج الدراسة التي جاء فيها الوسط الحسابي للذكورية بوسط حسابي 2.65 وتقدير في اغلب الاحيان.وقد جاء مؤشر النظرة طويلة الاجل بوسط حسابي قدره 2.39 وبتقدير في بعض الاحيان وهذا البعد لم يجر هوفستد دراسة عليه. ونلاحظ ان هذه النتائج التى تم الحصول عليها من عينة الدراسة في (قطاع المصارف التجارية الأردنية) تلتقي مع ما توصل اليه العالم الهولندى هوفستد سابقا عن الافراد العرب العاملين في شركة IBM (حيث شملت دراسة هوفستد على افراد من مصر،لبنان،ليبيا،الكويت،العراق، السعودية والامارات العربية المتحدة). وتبين ارتفاع التباعد في النفوذ الوظيفي/ السلطة، ارتفاع تجنب المجهول، الجماعية بدلا من الفردية، الصرامة بدلا من الليونة. اضافة الى ما تقدم فقدتم تحديد البعد الخامس لهوفستد من خلال هذه الدراسة (ضعف النظرة طويلة الاجل للمستقبل ).

**جدول رقم (5): مقارنة متغيرات الدراسة مع ابعاد هوفستد الثقافية**

| نتائج هوفستد | | | نتائج الدراسة | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **البعد** | **المعدل العالمي لمعايير هوفستد** | **معدل/ تصنيف هوفستد للادارة العربية** | | **متغيرات الدراسة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الاهمية النسبية** |
| النفوذ الوظيفي (PD) | 55 | 80 | مرتفع | ارتفاع تباعد السلطة/ النفوذ الوظيفي | 2.67 | 0.498 | في اغلب الاحيان |
| | | | | انخفاض تباعد السلطة/ النفوذ الوظيفي | 2.33 | 0.590 | في بعض الاحيان |
| تجنب المجهول(UA) | 43 | 68 | مرتفع | ارتفاع تجنب المجهول | 3.04 | 0.488 | في اغلب الاحيان |
| | | | | انخفاض تجنب المجهول | 2.08 | 0.563 | في بعض الاحيان |
| الفردية(ind) | 64 | 38 | منخفضة | الفردية | 1.80 | 0.651 | في بعض الاحيان |
| | | | | الجماعية | 2.87 | 0.726 | في اغلب الاحيان |
| الصرامة (MAS) | 50 | 52 | مرتفعة قليلا | الذكورية/ الصرامة | 2.65 | 0.797 | في اغلب الاحيان |
| | | | | الانثوية / الليونة | 2.01 | 0.748 | في بعض الاحيان |
| النظرة طويلة الاجل(LTO) | 45 | لم يجر هوفستد دراسة على هذا البعد في الادارة العربية | | النظرة طويلة الاجل | 2.39 | 0.888 | في بعض الاحيان |

* المصدر : الجدول من اعداد الباحث بناء على تصنيف هوفستد للادارة العربية مقارنة مع المعدل العالمي للادارات المختلفة وبناء على نتائج التحليل الاحصائي.

**رابعا: اختبار Explore/ (Kolmogorov-Smirnov):**

قبل اختبار الفرضيات تم استخدام Explore لمعرفة مدى صلاحية البيانات للتحليل الاحصائي، حيث استخدم اختبار(Kolmogorov-Smirnov) والذي يستخدم عندما يكون عدد الحالات اكبر من 50 مشاهدة، واختبار (Shapiro –Wilk) الذي يستخدم عندما يكون عدد الحالات اقل من 50 مشاهدة، وتكون قاعدة القرار قبول ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة SIG اعلى من 0.05 وبالتالي نستخدم اختبارات التوزيع الطبيعي، اما اذا كانت قيمة SIG اقل من 0.05 ففي هذه الحالة نستخدم الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric–Test)، وحيث ان عدد المشاهدات (افراد العينة) اعلى من 50 (85)، فانه سيصار الى اختبار اختبار(Kolmogorov-Smirnov)، ومنه يتبين ان قيمة SIG اقل من 0.05، فيمكن القول ان التوزيع غير طبيعي لكافة متغيرات الدراسة والاستخدام الامثل هنا يكمن في الاختبارات اللامعلمية (ابو زيد، 2005) ، ويبين الجدول (6) ذلك على النحو التالي:

**جدول رقم (6): جدول اختبار التوزيع الطبيعي**

| المعيار | Kolmogorov-Smirnov | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | مستوى الدلالة | درجات الحرية DF | احصائيات Statistic | مستوى الدلالة | درجات الحرية DF | احصائيات Statistic |
| النفوذ الوظيفي المرتفع | 0.002 | 85 | 0.124 | 0.042 | 85 | 0.970 |
| النفوذ الوظيفي المنخفض | 0.005 | 85 | 0.118 | 0.087 | 85 | 0.974 |
| ارتفاع تجنب المجهول | 0.003 | 85 | 0.122 | 0.19 | 85 | 0.964 |
| انخفاض تجنب المجهول | 0.000 | 85 | 0.154 | 0.010 | 85 | 0.960 |
| الفردية | 0.000 | 85 | 0.291 | 0.000 | 85 | 0.783 |
| الجماعية | 0.000 | 85 | 0.161 | 0.004 | 85 | 0.954 |
| الليونة | 0.000 | 85 | 0.295 | 0.000 | 85 | 0.825 |
| الصرامة | 0.000 | 85 | 0.306 | 0.000 | 85 | 0.840 |
| النظرة طويلة الاجل | 0.000 | 85 | 0.246 | 0.000 | 85 | 0.874 |

* الجدول من عمل الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

**خامسا *لاختبار فرضيات الدراسة**

بما ان البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار "ذات الحدين" (Binomial Test) وهو من الاختبارات اللامعلمية، حيث تم إعادة ترميز المتغيرات لتصبح ثنائية الأبعاد بدلاً من رباعية الأبعاد، فالمستوى الأول ( قليل التأييد) ويشمل الرأيين (نادرا (1) + في بعض الاحيان (2)). اما المستوى الثاني (عالي التأييد) ويشمل الرأيين (دائما (3) + في اغلب الاحيان (4) )، وحتى نقبل فرضيات الدراسة البديلة H1 يجب توفر شرطين اساسين وهما ان تكون قيمة مستوى الدلالة SIG اقل من 0.05 وان تكون النسبة الفعلية للمستوى الاول (قليل

التاييد ) اقل من النسبة الاختبارية وهي (50%)، اما اذا لم يتحقق احد شرطي اختبار ذات الحدين فسيتم قبول الفرضية العدمية.

* فرضيات المحور الاول :

الفرضية الاولى: لا يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تباعد النفوذ الوظيفي.

الفرضية الثانية : لا يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة منخفضة من تباعد النفوذ الوظيفي.

**جدول رقم (7): نتائج اختبار "ذات الحدين" للمحور الاول**

| الفرضيات | sig | النسبة الكلية للرأي قليل التأييد/ المجموعة الاولى | النتيجة |
|---|---|---|---|
| أولاً:<br>$H_0$: لايشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تباعد النفوذ الوظيفي.<br>H1 : يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تباعد النفوذ الوظيفي. | 0.000 | 0.13 | نرفض $H_0$ ونقبل H1 |
| ثانيا :<br>$H_0$: لايشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة منخفضة من تباعد النفوذ الوظيفي.<br>H1 : يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة منخفضة من تباعد النفوذ الوظيفي. | 0.083 | 0.40 | نقبل $H_0$ ونرفض H1 |

* الجدول من عمل الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

تبين المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول (7)، ان قيمة SIG كانت اقل من 0.05(0.000) في الفرضية الاولى، كما ان النسبة الفعلية للمستوى الاول هي (0.13)، وهي اقل من النسبة الاختبارية 0.50، ونتيجة تحقق شرطي اختبار ذات الحدين، لذا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة " يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تباعد النفوذ الوظيفي "، وبالنسبة للفرضية الثانية فقد جاء مستوى الدلالة فيها اعلى من 0.05 (0.083)، الامر الذي يقتضي قبول الفرضية العدمية وهي: "لا يشعر العاملون بدرجة منخفضة من تباعد النفوذ الوظيفي". وهذا يدل على وجود تباعد في النفوذ الوظيفي لدى افراد العينة في المصارف التجارية الأردنية، وهي نتيجة تتفق والسمات العامة للادارة العربية والمتمثلة في المركزية المفرطة وعدم تفويض الصلاحيات وعدم الاستقلالية من وجهة نظر الباحث.

* فرضيات المحور الثاني:

الفرضية الثالثة: لا يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تجنب المجهول.

الفرضية الرابعة: لا يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة منخفضة من تجنب المجهول.

**جدول رقم (8): نتائج اختبار "ذات الحدين" للمحور الثاني**

| الفرضيات | sig | النسبة الكلية للرأي قليل التأييد/ المجموعة الاولى | النتيجة |
|---|---|---|---|
| ثالثا:<br>$H_0$: لا يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تجنب المجهول.<br>H1: يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تجنب المجهول. | 0.000 | 0.06 | نرفض H0 ونقبل H1 |
| رابعا:<br>$H_0$: لا يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة منخفضة من تجنب المجهول.<br>H1: يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة منخفضة من تجنب المجهول. | 0.828 | 0.52 | نقبل $H_0$ ونرفض H1 |
| * الجدول من عمل الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي. | | | |

توضح النتائج في الجدول (8) ان قيمة مستوى الدلالة للفرضية الثالثة كانت 0.000، كما ان النسبة الكلية للراي قليلة التأييد 0.06 وهي اقل من النسبة الاختبارية 0.50، لذا ينبغي رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة " يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تجنب المجهول، اما بالنسبة للفرضية الرابعة فنلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة كانت اعلى من 0.05 (0.828)، كما ان النسبة الفعلية (0.52) اعلى من النسبة الاختبارية (0.50)، لذا تكون قاعدة القرار قبول الفرضية العدمية وهي "لا يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة منخفضة من تجنب المجهول". واستنادا الى ذلك يمكن الاشارة الى وجود تجنب مرتفع للمجهول لدى افراد العينة بسبب وجود القاعدية والهرمية وكثرة الاجراءات في التنظيم العربي، الامر الذي يفسر اسباب ضعف الخلق والإبداع وعدم الاهتمام بالوقت لدى العرب عموما.

* فرضيات المحور الثالث:

الفرضية الخامسة: لا يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الجماعية في الاداء.

الفرضية السادسة: لا يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الفردية في الاداء.

**جدول رقم (9): نتائج اختبار "ذات الحدين" للمحور الثالث**

| الفرضيات | sig | النسبة الكلية للرأي قليل التأييد/ المجموعة الاولى | النتيجة |
|---|---|---|---|
| خامسا:<br>$H_0$: لايميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الجماعية في الاداء.<br>$H_1$: يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الجماعية في الاداء | 0.000 | 0.19 | نرفض $H_0$ ونقبل H1 |
| سادسا:<br>$H_0$: لايميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الفردية في الاداء.<br>H1: يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الفردية في الاداء. | 0.000 | 0.87 | نقبل $H_0$ ونرفض H1 |
| * الجدول من عمل الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي. | | | |

تشير المعطيات في الجدول (9) ان قيمة مستوى الدلالة للفرضية الخامسة كانت 0.000 وهي اقل من 0.05، كما ان النسبة الكلية للراي قليلة التاييد 0.19 وهي اقل من النسبة الاختبارية 0.50، الامر الذي يؤدي الى قبول الفرضية البديلة " يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الجماعية في الاداء، بينما لم يتحقق احد شرطي اختبار ذات الحدين في الفرضية السادسة حيث كانت النسبة الفعلية (0.87) وهي اعلى من النسبة الاختبارية (0.50)، لذا تكون قاعدة القرار قبول الفرضية العدمية وهي " لا يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الفردية في الاداء ".وهذا يدل على ميل أفراد العينة في المصارف التجارية الأردنية نحو الجماعية وابتعادهم عن الفردية، وذلك يرتبط وتشخيص الواقع العشائرى للمجتمع الاردني الذي يعتز بالعلاقات والروابط الاجتماعية والاطر والصداقات العائلية من وجهة نظر الباحث.

* فرضيات المحور الرابع:

الفرضية السابعة: لا يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الذكورية في الاداء.

الفرضية الثامنة: لا يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الانثوية في الاداء.

**جدول رقم (10): نتائج اختبار ذات الحدين للمحور الرابع**

| الفرضيات | sig | النسبة الكلية للرأي قليل التأييد/ المجموعة الاولى | النتيجة |
|---|---|---|---|
| سابعا:<br>$H_0$: لايميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الذكورية في الاداء<br>$H_1$: يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الذكورية في الاداء | 0.017 | 0.36 | نرفض H0 ونقبل H1 |
| ثامنا:<br>$H_0$: لايميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الانثوية في الاداء.<br>H1: يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الانثوية في الاداء. | 0.000 | 0.79 | نقبل $H_0$ ونرفض H1 |
| * الجدول من عمل الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي. | | | |

تبين المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول (10)، ان قيمة SIG كانت اقل من 0.05 في الفرضية الاولى وهي 0.017، كما ان النسبة الفعلية للمستوى الاول هي (0.36)، وهي اقل من النسبة الاختبارية 0.50، واستنادا الى ذلك فانه ينبغي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الذكورية في الاداء". ومن نتائج اختبار الفرضية الثامنة نلاحظ انه لم يتحقق احد شرطي اختبار ذات الحدين، حيث كانت النسبة الفعلية (0.79) وهي اعلى من النسبة الاختبارية (0.50)، لذا نقبل الفرضية العدمية وهي" لا يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الانثوية في الاداء. وهذا يدل على ان الادارة في المصارف التجارية الأردنية تعطي ظهورا للذكور في المستويات الادارية العليا والوسطى على حساب الاناث.

* فرضية المحور الخامس :

الفرضية التاسعة: لا توجد لدى الافراد في المصارف التجارية الأردنية نظرة طويلة الاجل نحو المستقبل.

**الجدول رقم (11): نتائج اختبار ذات الحدين للمحور الخامس**

| الفرضيات | sig | النسبة الكلية للرأي قليل التأييد/ المجموعة الاولى | النتيجة |
|---|---|---|---|
| تاسعا:<br>$H_0$:لا توجد لدى الافراد في المصارف التجارية الأردنية نظرة طويلة الاجل نحو المستقبل.<br>H1:توجد لدى الافراد في المصارف التجارية الأردنية نظرة طويلة الاجل نحو المستقبل. | 0.193 | 0.58 | نقبل $H_0$ ونرفض H1 |
| * الجدول من عمل الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي. | | | |

يلاحظ من خلال نتائج اختبار ذات الحدين في الجدول (11)، ان قيمة مستوى الدلالة كانت 0.193 وهي اعلى من 0.05، كما ان النسبة الفعلية 0.58 اعلى من النسبة الاختبارية 0.50، مما يلزم قبول الفرضية العدمية التي تنص على انه "

لا توجد لدى الافراد في المصارف التجارية الأردنية نظرة طويلة الاجل نحو المستقبل". ان غياب نظرة طويلة الاجل نحو المستقبل لدى الافراد في المصارف التجارية الأردنية يمكن ان نربطه مع ارتفاع مؤشر تجنب المجهول الذي تمت الاشارة اليه مسبقا الامر الذي يعزز غياب التخطيط وقصر النظر للمستقبل نتيجة تجنب المجهول والخوف منه وعدم الاقبال عليه.

**سادسا : اختبار الجداول التقاطعية :**

**الجدول رقم (12): اختبار الجداول التقاطعية لمتغيري الجنس والمستوى الاداري**

| البيان | الادارة الدنيا | الادارة الوسطى | الادارة العليا | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| الذكور/ التكرار | 15 | 42 | 9 | 66 |
| النسبة الى الجنس | % 22.7 | %63.6 | % 13.6 | % 100 |
| النسبة الى المستوى الاداري | % 60 | % 87.5 | % 75 | % 77.6 |
| | | | | |
| الاناث / التكرار | 10 | 6 | 3 | 19 |
| النسبة الى الجنس | % 52.6 | % 31.6 | % 15.8 | % 100 |
| النسبة الى المستوى الاداري | % 40 | % 12.5 | % 25 | % 22.4 |
| | | | | |
| المجموع (ذكور و اناث ) | 25 | 48 | 12 | 85 |
| النسبة الى الجنس | % 29.4 | % 56.5 | %14.1 | % 100 |
| النسبة الى المستوى الاداري | % 100 | % 100 | % 100 | % 100 |
| * الجدول من عمل الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي. | | | | |

يبين الجدول (12) اختبار الجداول التقاطعية لمتغيري الجنس والمستويات الادارية، والهدف منه معرفة مدى تواجد الاناث في المستويات الادارية المختلفة وخاصة المستويات الادارية العليا والوسطى، ويلاحظ من الجدول ما يلي :

1- شكلت الاناث ما نسبته 22.4% (19 مشاهدة ) من اجمالي افراد العينة البالغ عددها (85 مشاهدة )، فيما شكل الذكور ما نسبته 77.6% (66 مشاهدة ).

2- شكلت الاناث ما نسبته 25% فقط من مستوى

الادارة العليا وبواقع 3 اناث، في حين شكل الذكور ما نسبته 75 % من مستوى الادارة العليا وبواقع 9 ذكور.

3-بالنسبة لمستوى الادارة الوسطى، فقد شكلت الاناث ما نسبته 12.5 % من هذا المستوى وبواقع (6 اناث)، فيما شكل الذكور ما نسبته 87.5 % من هذا المستوى وبواقع 42 فردا.

**النتائج**

يمكن تلخيص اهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة بالاتي :

1-يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من تباعد النفوذ الوظيفي ( high- power distance) حيث تبرز المركزية والقاعدية والهرمية في هذه المصارف، كما ان هناك تباعداً في المراكز الوظيفية بين الرئيس والمرؤوس، ويلاحظ بروز السلطة والمنصب داخل هذه البنوك، في حين لم يشعر هؤلاء العاملون بدرجة منخفضة من تباعد النفوذ الوظيفي والتي تعكس بابعاد اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

2-يشعر العاملون في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة من حيث تجنب المجهول ( high uncertainty avoidance )، فافراد العينة لديهم تجنب مرتفع للمجهول.

3-يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الجماعية في الاداء، ولا يميلون الى الفردية، حيث فضل افراد عينة الدراسة العمل الجماعي الذي يتطلب اجراء المزيد من العلاقات الاجتماعية والعمل بروح الفريق الواحد، والعمل الذي لايتطلب العزلة والانفراد،فقد جاءت مؤشرات متغير الجماعية بوسط حسابي (2.87) وبتقدير (في اغلب الاحيان)، بينما جاءت مؤشرات متغير الفردية بوسط حسابي (1.80) وبتقدير (في بعض الاحيان ).

4-يميل العاملون في المصارف التجارية الأردنية الى الذكورية/ الصرامة، ولا يميلون الى الأنثوية/ الليونة، بمعنى ان التنظيم العربي يعطي ظهورا اكبر للذكور على حساب الاناث، كما يعطي الذكور ادواراً اكبر في مجالات القيادة والسيطرة في الادارتين العليا والوسطى، في حين لاتعطى الاناث هذه الادوار، اذ اشارت النتائج الى ان 25 % من مستوى الادارة العليا هم من الاناث،بينما شكل الذكور ما نسبته 75 % من هذا المستوى، وعلى صعيد العينة من الاناث والبالغ عددها 19 مفردة، بينت النتائج ان 15.8 % من الاناث يتواجدن في مستوى الادارة العليا ، بينما تتواجد 31.6 % منهن في مستوى الادارة الوسطى، و 52.6 % منهن في مستوى الادارة الدنيا.

5-اشارت اتجاهات افراد عينة الدراسة في المصارف التجارية الأردنية الى انه لا توجد لدى هؤلاء الافراد نظرة طويلة الاجل نحو المستقبل.نستخلص من النتائج السابقة ان تباعد النفوذ الوظيفي يعكس السمات والتطبيقات العامة للادارة العربية المتمثلة بالمركزية، وعدم تفويض الصلاحيات، ووجود التباعد في النفوذ الوظيفي، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Alhelsi, 2004) التي بينت وجود تباعد في النفوذ الوظيفي للادارة في السلطة الوطنية الفلسطينية، كما تلتقي مع دراسة (Alrasheed, 1994, A) التي اشارت الى وجود السلطة والنفوذ الوظيفي في البنوك الأردنية. وبالنسبة لارتفاع تجنب المجهول فانه ياتي نتيجة القاعدية والهرمية في التنظيم العربي، فكلما كانت هناك قواعد واجراءات كثيرة في التنظيم زاد تجنب الافراد فيه للمجهول، وهو ما يمكن ان يفسر حسب راي الباحث اسباب ضعف الخلق والابداع في الادارة العربية المصرية كما في دراسة (Mustafa, 2005)، و يفسر ويبرر كذلك عدم اهتمام العرب بالوقت في دراستي (Dadfar, 1993) و(العكايلة، 1986).

ان منحى الافراد نحو الجماعية في الاداء يتفق مع دراسة (Hickson & Pugh, 1996) والتي بينت ان العرب يميلون الى الجماعية وتكوين اللجان والاجتماعات العامة والرغبة بالاتصال مع الاخرين، كما تتفق مع دراسة (Alfaleh, 1987) التي اشارت الى اهمية الاطر الاجتماعية وروابط القرابة والنسب ومحاباة الاقرباء في الادارة الأردنية، وهو ما يتفق ايضا مع راي الباحث. كما يتضح من خلال مؤشر الذكورية في الاداء ان هناك محدودية لدور الاناث في المنظمة العربية واقتصار هذه الادوار على مستوى الادارة الدنيا والوسطى وهيمنة الذكور عموما على المستويات الادارية العليا، وهو ما اكدته دراسة

(Alrasheed, 1994, B). كما ان غياب نظرة طويلة الاجل نحو المستقبل لدى الافراد في المصارف التجارية الأردنية يلتقى مع نتائج دراسة (حمامي والشيخ، 1995) التي اشارت الى غموض وعدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وكذلك مع دراسة (Muna, 1980) التي بينت قصر النظر للمستقبل لدى الادارة العربية، ويرى الباحث ان ذلك يميل مع العقلية العربية التي تميل عموما الى التمسك بالجوانب التقليدية، والاعتزاز بالماضي والموروث القديم والاستقرار، وعدم تقبل التغيير بسهولة.

**التوصيات**

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

1- ضرورة التعديل في الفكر الاداري العربي، وفي العقلية العربية عن طريق اخذ الادارة بأهمية اكبر، فالادارة علم الحياة وفنها والقيم الادارية هي نقطة الانطلاق الى انجاز ضخم، لذا يجب ان يصار الى ادخال علم الادارة من خلال المؤسسات التعليمية ومن خلال مناهج تربوية محددة، ذلك ان ادخال الادارة تحت مسمى (التربية الادارية) من شانه تبني قيم ادارية سليمة، كتقبل النقد وفن الحوار، والاقناع والانصات واحترام مشاعر الاخرين، وحرية الراي والتعليم والتوجيه والتعبير، وبالتالي الحد من التباعد في النفوذ الوظيفي والسلطة والذي يحد من التقدم والانجاز والتطور.

2- ضرورة قيام الادارة العليا في المؤسسات العربية بتبني اساليب وتطبيقات تبتعد عن المركزية المفرطة، وعدم تفوض الصلاحيات وعدم الاستقلالية، الى تبني تطبيقات تميل الى اللامركزية وتفويض الصلاحيات والى اعطاء مزيد من الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات.

3-ضرورة تفعيل دوائر البحث والتطوير في المؤسسات العربية عموما والمصارف العربية خصوصا، لان هذا من شانه ان يتغلب على ارتفاع مؤشر تجنب المجهول والذي يضعف بدوره الابتكار والخلق والابداع، فالعقل العربي يميل عموما الى طرد ما هو جديد ومبتكر، حيث يميل الى التحفظ والحرص والافراط في الدقة والى عدم تحمل مخاطر الافكار الجديدة.

فطبقا لدراسة العالم هوفستد جاءت الدول العربية في المرتبة (27) من اصل (53) دولة مشمولة في البحث من حيث تجنب المجهول، فعلى الرغم من ان اليابان جاءت في المرتبة (7) من حيث تجنب المجهول، وبمعنى ان اليابانيين اكثر تجنبا للمجهول من العرب، الا ان هناك بونا شاسعا بين الفكر العربي والفكر الياباني في جانب الابداع، فالعقل العربي يحمل الكثير من الافكار الابتكارية الرائدة، الاان نسبة ما يطبق منها محدود للغاية، وغالبا ما ينتهي عند حدود الفكرة، لذا توصي الدراسة الى ضرورة تفعيل دوائر البحث والتطوير في كافة المؤسسات عموما وتقبل الاقتراحات مهما كانت، وتطبيق ما هو بناء وفعال منها.

4- طالما ان اتجاهات افراد عينة الدراسة تميل نحو الجماعية في الاداء، فيوصي الباحث دوائر التنظيم والنظم المصرفية في هذه المصارف بتبني اساليب وتطبيقات تعتمد على الجماعية في الاداء، وتشكيل الهياكل التنظيمية على اساس الجماعية، وبما يقوي النسيج الاجتماعي، وروح الفريق، وقيم المشاركة والعمل الجماعي وبما يصب في مصلحة العمل، انسجاما مع العقلية العربية التي تعتز بالنسيج الاجتماعي وروابط القرابة والدم.

5-يشجع الباحث الادارة العربية في المؤسسات عموما وفي المصارف التجارية خصوصا نحو تبني استراتيجيات تقوم على التخطيط الاستراتيجي والتعامل مع الادوات العلمية الخاصة بالتنبؤ وتحديد المسارات المستقبلية، لان العقلية العربية يغيب عنها التامل والتخطيط عموما، كما تبين لنا من خلال ضعف متغير النظرة طويلة الاجل بالنسبة لافراد عينة الدراسة.

6-بما ان الدراسة الحالية تعد من اوائل الدراسات التي تناولت تطبيق منهجية ابعاد هوفستد الثقافية في ادارة الاعمال الدولية على التنظيم والمؤسسة في البيئة الادارية الأردنية، وعلى ضوء ما تضمنته من قضايا وما توصلت اليه من نتائج، فإن الباحث يرى ضرورة اجراء المزيد من الدراسات على قطاعات اخرى كالشركات الصناعية وشركات التامين والخدمات، او دراسة اثر المتغيرات الديموغرافية (كالجنس والعمر والمؤهل العلمي) على ابعاد هوفستد الثقافية في الادارة والتنظيم في المؤسسات العربية.

## المراجـع

### المراجع العربية


ابو زيد، "محمد خير"، 2005، ***اساليب التحليل الاحصائي باستخدام برمجية (spss version (10-12***"، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.

ابو قحف، عبد السلام ، 2005، ***ادارة الاعمال الدولية "***، الاسكندرية، الدار الجامعية ، 347-367.

الصائغ، ناصر، 1986، ***"الادارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي***"، مجلد المنظمة العربية للعلوم الادارية، منشورات 1986 ، 19-40.

العكايلة، عبد الله، 1986، ***"نحو مدخل اسلامي للاصلاح الاداري***"، مجلد المنظمة العربية للعلوم الادارية، 954-990.

توفيق، عبد الرحمن، 1995، ***"مواجهة مع عقل الادارة العربية***"، مجلد العربي، العدد 435، 56-60.

جواد، ناجي، 2002، ***ادارة الاعمال الدولية مدخل تتابعي***"، عمان، ط1، الاهلية للنشر والتوزيع.

حمامي، يوسف وفؤاد الشيخ، 1995، ***التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية***"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، عمان،123-143.


### المراجع الأجنبية


Attiyeh, H.S .1993. ***Roots of Organization and Management Problems in Arab Countries: Cultural or Otherwise***? Paper Presented At the First Arab Management Conference, Bradford University, UK, (6-8) July.

Badran M. and Hinings B. 1981. The State and Managerial Decision Making-Comparative Study between Egypt and Poland Organizations.

Choat P. and Linger J .1994. Teaching Asia. ***The Economist,*** Oct, 8, 39.

Dadfar, H. 1993. Major Causes of Joint Venture Failure In The Arab Nations, Paper Presented To The Arab Management Conference, Bradford University, UK (6-8) July.

El-Ashmawi, F. & Harris Ph .1993. Multicultural Management, Houston, Gulf Pub. Co, 63.

Hatem T. & Parnell J .1999. Cultural Antecedents of Beavioral Differences between American and Egyptian Managers. ***Journal of Management Studies***, 36(3): 399-418.

Hickson D. and Pugh D. 1996. Management World Wide, The Impact of Social Culture on Organization and the Globe, Ponguin Business. Fifth Edition Publisher in

Al-Faleh M. 1987. "Cultural Influences on Arab Management Development": A case Study of Jordan, ***Journal of Management Development***, 6(3): 19-33.

Al-Habib, M. & Al-Khatib, J & Robertson, C .2002. ***The Relationship between Arab Values and Work Beliefs: An Exploratory Examination*** Thunderbird International Business Review, 44(5): 583-601.

Al-Helsi, R .2004. The Cultural Dimensions of the Palestinian Society & Their Effects on Individual Performance in Palestinian National Authority, MBA Thesis, University Of Birmingham, UK.

Allinson,C.& Hayes, J. 2000. Cross National Differences in Cognitive Style: Implications for Management, International. ***Journal of Human Resources Management***, 11(1): 161-170.

Al-Rasheed A .1994 *A*. Bank Managers in Jordan: A Study of Motivation, Job Satisfaction and Comparative Organizational Practices. Unpublished PHD Thesis, University Of Kent at Canterbury, UK, Jan.

Al-Rasheed A .1994b. Traditional Arab Management, Evidence from Empirical Comparative Research, Paper Presented at the Second Arab Management Conference, Bradford University, UK (5-7) JU.

Janssens M., Et Al .1995. Confirmatory Cross-Cultural Research", ***Academy Of Management Journal,*** June, 34-380.

Muna, F .1980. ***The Arab Executives***. London, Mac Mill.

Mustafa, M. 2005. Factors Affecting Organizational Creativity And Innovativeness In Egyptian Business Organizations, An Empirical Investigation***. Journal of Management Development***, 24(1): 7-33.

Ronen S. and Shenker O. 1985. Clustering Countries on Attitudirial Dimensions. ***Academy Of Management Journal***, 440.

Trompenares, F .1993. Riding the Waves of Culture-Understanding Cultural Diversity in Business, London, Nicholas Brealey Publishing.

1996, (49-51).

Hoecklin, L .1995. ***Managing Cultural Differences, Strategies for Competitive Advantages***. Addision-Wesley Publishers Ltd and the Economist In Telligence Unit, 18-20.

Hofstede, G .1984. ***Cultural Consequences: International Differences In Work-Related Values***, Beverley Hills, California: Sage Publications.

Hofstede, G .1991.***Cultures and Organizations, Soft Ware of The Mind***, London, McGraw-Hill.

Hofstede, Geert. 2006. ***Cultural Dimensions for the Arab World Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya and Saudi Arabia***. Retrieved On May 14, 2006 from: Http://Www.Geert-Hofstede.Com/Hofstede-Arab World.Shtml.

# Measuring and Determining Aspects of Management and Organization in the Jordanian Environment Depending on Hofstede's Cultural Dimension: "Field Study" in the Jordanian Commercial Banks

***Nafez F. AL-Hersh***

## ABSTRACT

This study aimed to clarify some general aspects of the Jordanian Arab management depending on the influence of Hofstede's cultural dimensions in management and organization over individual orientations in the Jordanian banks. A questionnaire, which was specially prepared for this purpose, was distributed on (6) commercial banks. A group of statistical methods, like data reliability analysis, percentages, frequencies, descriptive, cross tabulation, testing data validity (explore analysis) and binominal test, were used.

Among the most important results which were reached are:

1) Workers in the Jordanian commercial banks do feel a high degree of power distance.
2) Workers in the Jordanian commercial banks do feel a high degree of uncertainty avoidance.
3) Workers in the Jordanian commercial banks do incline collectivity in conduct.
4) Workers in the Jordanian commercial banks do incline toward masculinity in conduct.
5) There exist no long-term orientations among workers in the Jordanian commercial banks.

The study recommended the inclusion of management sciences through educational institutions and the adoption of applications and methods, which tend to be autonomous, decentralized, collective and authority deligent. Also, it recommended the activation of the department of research & development (R & D) in the banks and the adoption of strategies based on forecasting and planning.

**KEYWORDS**: Hofstede's Cultural dimensions, Power distance, Uncertainty avoidance, collectivity, Individuality, Masculinity, Femininity.

***نافذ فايز الهرش***

وحدة الدراسات والابحاث، مركز البشر للتنمية والتطوير الاداري.

Received on 1/4/2007 and Accepted for Publication on 10/6/2008.