

# تأثير الثقافة الامريكية والثقافة السعودية على منظمات التعليم العالي: دراسة تحليلية لكلية الادارة الصناعية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

عبدالرحيم بن علي المير

أستاذ الادارة - قسم الادارة والتسويق- كلية الادارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن - المملكة العربية السعودية

[almeera@kfupm.edu.sa](mailto:almeera@kfupm.edu.sa)

**المستخلص:** تبحث هذه الدراسة في تأثير الثقافة الامريكية والثقافة السعودية على الممارسات الادارية بكلية الادارة الصناعية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن. استخدم الباحث الابعاد الاربعة لنظرية هوفستيد ( مسافة القوة ، تجنب عدم اليقين ، الفردية والجماعية ، الذكورية والانثوية ) لمعرفة الاختلافات بين الثقافتين وتأثيرها على السلوك والممارسات الادارية في الكلية. توصل الباحث الى الدور الفعال الذي قامت به القيادات الادارية بالكلية ذات الثقافة الامريكية او المتأثرة بها فيما وصلت اليه الكلية من مكانة علمية. وقد تم مناقشة النتائج وطرح بعض التوصيات.

## المقدمة:

تعتبر كلية الادارة الصناعية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن من اقدم كليات الجامعة والتي تقع في مدينة الظهران بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. ويرجع تاريخ تأسيسها الى العام الاكاديمي ١٩٧٥ / ١٩٧٦ ميلادية ( ١٣٩٥ هجرية ) ، وذلك بعد ١٢ عاما من انشاء الجامعة والتي كان يطلق عليها آنذاك كلية البترول والمعادن. ويعتبر الاستاذ الدكتور هنري البرز ( الامريكي الجنسية ) اول عميد لكلية الادارة الصناعية وعلى مدى ٣ سنوات، وذلك خلال الفترة من اكتوبر ١٩٧٥ الى سبتمبر ١٩٧٨ . والدكتور البرز شخصية قيادية معروفة وله العديد من المؤلفات في مجال الادارة كما انه قد تسنم مناصب قيادية في بعض الجامعات الامريكية. وبعد ان ترك الدكتور البرز الكلية ، تعاقب على ادارتها حتى الآن ثمانية عمداء جميعهم من الجنسية السعودية. وتراوح رتبهم الاكاديمية من استاذ الى استاذ مساعد، وقد حصل جميعهم على درجة الدكتوراة من بعض الجامعات الامريكية في تخصصات الادارة والاقتصاد ونظم المعلومات الادارية والتسويق.

وكان نواة الكلية برنامج ماجستير ادارة الاعمال( الدراسات العليا ) والذي يمنح درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، وقسم الدراسات الجامعية والذي يمنح درجة بكالوريوس العلوم في الادارة الصناعية، وادارة التطوير الاداري والتي كانت تقدم دورات في التطوير والتدريب الاداري في مجالات ادارة الاعمال المختلفة.( جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، حاضر زاهر ومستقبل مشرق ، الطبعة الاولى ١٤١٩/١٩٩٩).

وفي العام الاكاديمي ١٩٩٠ / ١٩٩١ ( ١٤١٢/١٤١١ ) تمت اعادة هيكلة قسم الدراسات الجامعية بالكلية كما هي عليه في وضعها الحالي.فاصبحت الكلية تضم بالإضافة الى برنامج ماجستير ادارة الاعمال الاقسام الاكاديمية التالية: قسم الادارة والتسويق ، وقسم المحاسبة ونظم المعلومات الادارية وقسم المالية والاقتصاد، كما تم الغاء ادارة التطوير الاداري. وفي سبتمبر من عام ٢٠٠١ تم استحداث وكالة العمادة للدراسات العليا. وتم كذلك انشاء وحدة لتطوير الاعمال والتكاتف مع

الشركات والمؤسسات السعودية. وتمنح الكلية درجة بكالوريوس العلوم في التخصصات التالية : الادارة والتسويق و المالية والمحاسبة ونظم المعلومات الادارية ، ودرجة الماجستير في ادارة الاعمال والمحاسبة ، وماجستير المدراء التنفيذيين. كما تسنم رئاسة الاقسام الاكاديمية عدد من الاساتذة من السعوديين وآخرين من جنسيات عربية وغربية من خريجي بعض الجامعات الامريكية بمؤهلات متنوعة في مجالات الادارة والتسويق و الاقتصاد والمالية والمحاسبة ونظم المعلومات الادارية وادارة العمليات والادارة العامة.

وقد شهدت الكلية نموا مطردا في عدد طلابها منذ انشائها حيث كان عدد الدفعة الاولى ٤١ طالبا في مرحلة البكالوريوس و ١٢ طالبا في برنامج ماجستير ادارة الاعمال ، وتنامى عدد الطلاب ليصل عدد الطلاب المسجلين في العام الاكاديمي ٢٠٠٨/٢٠٠٧ الى ١١٩٩ طالبا في مرحلة البكالوريوس و ١٣٩ طالبا في مرحلة الماجستير و ٢٥ طالبا في برنامج المدراء التنفيذيين من السعوديين والاجانب. وقد احتفلت الكلية بمرور ثلاثين سنة على تأسيسها في ١٩ ذي القعدة ١٤٢٦ الموافق ٢١ ديسمبر ٢٠٠٥. وقد تخرج من برامج الكلية المختلفة ما يقارب ٤٠٦٢ طالبا. و يقوم بتدريس الطلاب وتأهيلهم هيئة تدريسية يتجاوز عددها ٦٥ عضوا من السعوديين و جنسيات عربية واسلامية وغربية. ( عمادة القبول والتسجيل بالجامعة ٢٠٠٧ ). وتمتاز هذه النخبة من اعضاء هيئة التدريس بكونها تأتي من ثقافات متنوعة وعلى مستوى عال من القدرات البحثية العملية ويؤدي هذا التنوع ومستوى الخبرة العالمية لاعضاء هيئة التدريس الى اثراء برامج الكلية . كما حصلت الكلية في العام ٢٠٠٢ على الاعتماد الاكاديمي العالمي لبرامجها الاكاديمية من كبرى منظمات اعتماد برامج تعليم ادارة الاعمال في العالم. وتم انشاء كراسي استاذية وجمعيات علمية مثل جمعية التسويق السعودية والجمعية السعودية للعلوم المالية والبنكية والجمعية السعودية لنقل وتطوير التقنية.

لقد ساهم الدكتور البرز ومن جاء بعده من العمداء ورؤساء الاقسام والاساتذة في وصول الكلية الى ماوصلت اليه من ازدياد في عدد الطلاب والاساتذة والابحاث والخريجين وخدمة المجتمع وغير ذلك من الانشطة . فقد رسما لها رؤية مستقبلية تمثل في سعي الكلية لئن تكون من بين افضل المراكز الدولية لتقديم تعليم اداري متميز . اضافة الى تقديم البحوث وخدمات المجتمع والتي تلي احتياجات المستفيدين ذوي العلاقة . وكذلك وضعوا لها رسالة تقوم على تقديم تعليم اداري متميز من خلال التدريس الجامعي الذي يتسم بالتنوع والجودة العالية والذي يعتمد على اكساب الطلاب معارف ومهارات وخبرات علمية وتطبيقية مما يمكنهم من القيام بدورهم الفعال في تنمية الاقتصاد السعودي في ظل البيئة العالمية للاعمال ، باشراف نخبة من الاساتذة ذوي الامكانيات العالمية. كما تتضمن رسالة الكلية المساهمة الفعالة للارتقاء بكفاءة و انتاجية القطاعات التجارية والصناعية والمجتمعات المحلية من خلال تقديم الاستشارات والبحوث المتميزة والخدمات المهنية التدريسية المتخصصة التي من شأنها نشر العلم والمعرفة وتطوير الاداء استجابة للاحتياجات التنموية للمجتمع السعودي.( دليل الدراسات الجامعية ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، ١٤٢٣-١٤٢٣ )

ويمكن القول ان هؤلاء العمداء والرؤساء والاساتذة ساهموا، كل حسب خلفيته الثقافية وخبرته العلمية ، في خلق ثقافة لكلية الادارة الصناعية. والسؤال الذي يطرح نفسه الآن : ما مدى تأثير كل من الثقافة الامريكية والثقافة السعودية للمسؤولين بالكلية على حاضر ومستقبل ثقافة كلية الادارة الصناعية في زمن العولمة ؟ هذا متاحول هذه الدراسة الاجابة عليه. وقبل الاجابة يجدر بنا القاء بعض الضوء على مفاهيم ذات صلة باهداف الدراسة مثل الثقافة بشكل عام وعلى مستوى المنظمة و الوطن وتقديم عرض لاطار نظري لمعرفة ابعاد الثقافتين الامريكية والسعودية حسب نظرية هوفستيد.

## الثقافة وثقافة الوطن و ثقافة المنظمة:

لعلماء الادارة تعريفات متعددة ومختلفة لمفهوم الثقافة . فعلى سبيل المثال يعرف هوفستيد ( Hofstede 2001 ) الثقافة بانها برمجية ذهنية جماعية تشكل استجابات الافراد الى بيئتهم. بينما يعرف شين ( Schein 1992 ) الثقافة بانها نموذج من الافتراضات الاساسية، مصنعة أو مكتشفة او مطورة ، بواسطة جماعة معينة حين تتعلم لتتغلب على مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. اما تيرباستزا وديفيد ( Terpstra and David 1991 ) فانهما يعرفان الثقافة بانها مجموعة من الرموز المتعلمة والمشاركة والمخضعة والتبادلة والتي توفر معانيها مجموعة من التكيف والتوجيه لاعضاء مجتمع ما.

وقد تم تحليل الثقافة على عدة مستويات منها الجماعة او العشيرة( الطوبيفة)، والمنظمة ، والصناعة، والمنطقة ، والوطن. ( Parker 2005 ) وقد ميّز وفرق هوفستيد (٢٠٠١) بين مستويات التحليل الثقافي قائلا ان الاوطان هي حداث ثقافية بينما المنظمات هي باقات ازهار (بوكيه) والافراد هي زهور ثقافية جمعت في باقات. وسنركز في هذه الدراسة على اعطاء بعض التعاريف لكل من ثقافة المنظمة وثقافة الوطن.

اما ثقافة المنظمة فيمكن تعريفها بانها ما يدركه الموظفون وكيف ان هذا الادراك يخلق نمودجا من الاعتقاد والقيم والتوقعات. ( Gibson et al, 2006.p.31 ) وهذه الثقافة تؤثر على سلوك ومواقف والفعالية الكلية للموظفين.ويمكن فقط استنتاج ثقافة المنظمة بالنظر الى الجوانب التي يمكن ادراكها. وتستطيع المنظمات العمل بفعالية عندما توجد قيم مشتركة بين الموظفين. والقيم هي عبارة عن الرغبات والحاجات الواعية والعاطفية للناس والتي تقود سلوكهم داخل وخارج العمل.وتنتقل هذه القيم من جيل الى آخر في المجتمع من خلال نظم التعليم والدين والعوائل وافراد المجتمع والمنظمات. ولكون المنظمات تتضمن توقعات وقيم ومواقف مشتركة، فانها تمارس تأثيرا على الافراد والجماعة وعمليات المنظمة. وتوفر ثقافة المنظمة للافراد شعورا بالاستقرار واحساس بالهوية.ويمكن تصنيف ثقافة المنظمة اما بانها قوية او ضعيفة.وتتصف ثقافة المنظمة القوية بان الموظفين يشتركون في القيم الجوهرية. وكلما ازداد اشتراك الموظفين وتقبلهم للقيم الجوهرية كلما قويت الثقافة وكلما ازداد تأثيرها على السلوك. ولا يمكن للادارة فرض ثقافة ما على موظفي المنظمة لانها ستقابل بمقاومة وذلك لانه لايمكن خلق ويجاد قيم جوهرية بناء على رغبة الادارة وبالتالي لايمكن خلق ثقافة للمنظمة بهذه الطريقة.(Gisbon et al, 2006.p.33-34)

اما الثقافة الوطنية فيمكن تعريفها بانها مجموعة من القيم والمواقف والاعتقادات والاعراف التي يشترك فيها ويتقاسمها اغلبية من سكان وطن ما.وهي منطمة في القوانين والانظمة في المجتمع كما انها موجودة في الاعراف المقبولة للنظام الاجتماعي في الوطن.ويتعلم افراد المجتمع ماذا ينبغي ملاحظته وما لاينبغي ملاحظته وكيف يتصرف مع الآخرين و يعالج ويتعامل مع امور مثل المسؤولية والنجاح والفشل . وفي كثير من الاوطان توجد ثقافة مهيمنة ، ولكن حتى في اكثر الثقافات تجانسا ، مثل الثقافة اليابانية ، توجد ثقافات ثانوية لها صفات مميزة . ويوفر تاريخ الوطن التبصر على التطورات لهذه الثقافة الوطنية. وتؤثر ثقافة الوطن والثقافات الثانوية و ثقافة المنظمة والتاريخ على نماذج سلوك الموظفين وعلى الهياكل التنظيمية والعمليات الموجودة في المنظمات. وقد قام عدد من الباحثين باجراء دراسات ميدانية بين الثقافات لبحث الاختلافات الثقافية وتأثيرها على السلوك والاساليب الادارية ومن هذه الدراسات دراسة هوفستيد. (Gibson et al, 2006.p.63)

## الاطار النظري: نظرية هوفستيد:

قام الباحث جيرت هوفستيد (هولندي الجنسية) باجراء دراسة لتحليل ومقارنة الاختلافات في القيم وسلوك الافراد والمؤسسات والمنظمات بين الثقافات الوطنية لاربعين دولة اعتمادا على اربعة ابعاد هي ١. مسافة القوة و ٢. تجنب عدم اليقين (عدم التأكد) و ٣. الفردية والجماعية و ٤. الذكورية والانثوية ، وذلك باستخدام عينة من شركة (IBM) تعمل في هذه الدول ، وقد نشر نتائج دراسته في كتاب صدر له في عام ١٩٨٤. كما قام في عام ٢٠٠١ باعادة طباعة كتابه بعد ان ضمنه نتائج دراسته السابقة ونتائج اخرى بحيث اصبح عدد الدول ٥٠ دولة. وتألّف عينة الدراسة من ١١٦٠٠٠ فردا من موظفي شركة IBM العالمية. (Hofstede 2001).

كما قام بيركي والمير ( Bjerke and Al-Meer 1993 ) باجراء دراسة ماثلة لدراسة هوفستيد في المملكة العربية السعودية باستخدام عينة تتألف من ٥٩ فردا منها ٣٨ طالبا من طلاب برنامج ماجستير ادارة الاعمال بكلية الادارة الصناعية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالاضافة الى ٢١ موظفا من زملاء الطلاب الذين يعملون في شركات محلية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

**محددات الدراسة:** تركز الدراسة الحالية على مقارنة نتائج كل من دراستي هوفستيد وبيركي والمير حول الاختلافات في الثقافة الوطنية لكل من الولايات المتحدة الامريكية والمملكة العربية السعودية وتأثيرهما على الممارسات الادارية في كلية الادارة الصناعية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

ولتحقيق ذلك، سنبرز في السطور التالية تعريف بالابعاد الاربعة حسبما عرفها هوفستيد، وكذلك قيم وعلامات هذه الابعاد لكل من الثقافتين حسب نتائج الدراستين، اضافة الى ما تتصف وتتميز به كل من الثقافتين حسب تصنيفها على كل بعد من الابعاد الاربعة حتى تتمكن من دراسة وتحليل الاختلافات الثقافية بين الثقافتين الامريكية والسعودية على ضوء نتائج هاتين الدراستين ، وبالتالي مناقشتها وطرح التوصيات المناسبة.

١. **مسافة القوة (Power Distance):** يعرف هوفستيد مسافة القوة بين مدير ( نرمل له بالحرف ب) وموظفه ( نرمل له بالحرف م) في التسلسل الهرمي بأنه الفرق بين المدى الذي يمكن ان يقرر فيه ( ب ) سلوك ( م) والمدى الذي يقرر فيه ( م) سلوك ( ب ). وحسب رأي هوفستيد فان مسافة القوة ونظام الطبقات الاجتماعية في اي مجتمع تعتمد بشكل كبير جدا على ثقافة هذا المجتمع. ان هذا البعد يشير الى مدى قبول افراد مجتمع ما الاختلافات في القوة والمكانة بينهم وان القوة موزعة بشكل غير متساو في هذا المجتمع ومنظّماته ومؤسساته. وقد وجد هوفستيد ان علامة الثقافة الامريكية لهذا البعد تبلغ ٤٠ وهذا يدل على ان الثقافة الامريكية لهذا البعد ذات مسافة قوة منخفضة ( Low Power Distance )، في حين توصلت نتائج دراسة بيركي والمير الى ان علامة الثقافة السعودية على هذا البعد تبلغ ٧٣ مما يشير الى انها ذات مسافة قوة عالية ( High Power Distance ). وسوف ناقش نتائج الدراستين فيما يتعلق بالابعاد الاربعة للثقافتين الامريكية والسعودية في الجزء المخصص للمناقشة والتوصيات .

٢. **تجنب عدم اليقين (عدم التأكد) (Uncertainty Avoidance):** يقيس هذا البعد مدى ارتياح و تفضيل الافراد التأكد وعدم الرية والشك في حياتهم. ويرى هوفستيد ان المجتمعات الانسانية قد طورت طرق عديدة للتجاوب مع حالة عدم اليقين المتأصلة في حياتهم مثل التكنولوجيا والقانون والدين، وان المجتمعات المختلفة تكيفت مع حالة عدم اليقين بطرق مختلفة. وقد توصلت دراسة هوفستيد الى ان علامة هذا البعد للثقافة الامريكية يبلغ ٤٦ وهذه النتيجة تدل على ان مستوى هذا البعد للثقافة الامريكية منخفض ( Low Uncertainty Avoidance ). في حين توصلت

دراسة بيركي والمير الى ان قيمة هذا البعد للثقافة السعودية يبلغ ٧٤ ، وهذه النتيجة تشير الى ان مستوى تجنب عدم اليقين لدى العينة السعودية عال (high Uncertainty Avoidance).

٣. الفردية والجماعية (Individualism and Collectivism): يصف هذا البعد العلاقة بين الفرد والجماعة والتي تسود مجتمع ما. وتعكس طريقة حياة الافراد سواء في عوائل ممتدة او غير ممتدة. وفي حين تركز الثقافة ذات البعد الفردي على تحقيق اهداف الفرد ورغباته ونجاحه ، فان الثقافة ذات البعد الجماعي تركز على تحقيق اهداف الجماعة ورغباتها وادائها. وتفيد نتائج دراسة هوفستيد الى ان الثقافة الامريكية تتصف بالفردية العالية (Individualism) حيث يبلغ مؤشر هذا البعد لها ٩١ ، في حين تفيد دراسة بيركي والمير ان علامة البعد الثالث للثقافة السعودية يبلغ ٤١ مما يدل على ان الثقافة السعودية تتصف بالجماعية (Collectivism).

٤. الذكورية والانثوية (Masculinity and Femininity): يعكس البعد الرابع لنظرية هوفستيد الاختلاف الثقافي بين ما تفضله المجتمعات من الاشياء مقارنة بالبشر. ويعني درجة تركيز الثقافة الذكورية على الدور الذكوري العادي مثل الانجاز والحزم والقوة والسيطرة والمال والاشياء والاستقلالية ، مقارنة بما تركز عليه الثقافة ذات البعد الانثوي من الاتكالية المتبادلة والعلاقات الانسانية والعاطفة والعناية بالآخرين. وقد دلت نتائج دراسة هوفستيد على ان المجتمع الامريكي يميل الى الذكورية نوعا ما حيث كانت علامة هذا البعد ٦٢ ، في حين تشير نتائج دراسة بيركي والمير الى ان علامة البعد الرابع للعينة السعودية تبلغ ٤٣ مما يضع الثقافة السعودية على الجانب الانثوي.

### المناقشة والتوصيات:

اشرنا الى الدور الكبير الذي لعبه الدكتور البرز ومن جاء بعده من العمداء ورؤساء الاقسام والاساتذة في وصول كلية الادارة الصناعية الى ما وصلت اليه من مكانة علمية عالية. وهذه الكوكبة من الرجال التي اوصلت الكلية الى هذا المكان الرفيع قد تشبع جلهم بالثقافة الامريكية والتي اثرت فيهم بطريقة او اخرى. كما ان الثقافة السعودية قد نهل منها السعوديون ولاشك ان من جاء وعمل في الكلية من الاحانب ، من الثقافات العربية و الباكستانية والهندية والاوروپية وغيرها، قد تأثر بدرجات متفاوتة بها كما انها اثرت فيها. ونتيجة لذلك اتصفت الكلية بثقافة ذات صبغة عالمية منذ تأسيسها. وهذه الثقافة تستحق الدراسة حتى نستخلص العبر من ماضيها لتكون سبيلا لثقافة افضل لمستقبلها في زمن العولمة.

فيما يلي محاولة لربط نتائج الدراسة برسم صورة مستقبلية لما ينبغي ان تكون عليه الكلية في ضوء نتائج دراسي هوفستيد وبيركي والمير. اشارت النتائج التي حصل عليها هوفستيد وكذلك بيركي والمير الى وجود اختلافات بين الثقافة الامريكية والثقافة السعودية. فالنتائج تشير الى ان الثقافة الامريكية تتصف بدرجة منخفضة من البعد الاول، مسافة القوة ، في حين تشير النتائج الى ان الثقافة السعودية تتصف بمستوى عال من مسافة القوة. كما تشير النتائج الى ان الثقافة الامريكية تتصف بمستوى منخفض من تجنب عدم اليقين، بينما تدل النتائج على ان درجة تجنب عدم اليقين للسعوديين عالية. كما ان الثقافة الامريكية تتصف بالفردية والذكورية في حين تتصف الثقافة السعودية بالجماعية والانثوية.

وهذه النتائج ، في نظر الباحث ، على الرغم من بعض الاختلافات بين الثقافة الامريكية والثقافة السعودية ، فانها تشير الى تحالف و تصالح في هاتين الثقافتين وليس تصادم او تصارع كما يروج لذلك دعاء التصادم الحضاري امثال صاموئيل هنتغتون . والدليل على ذلك ما نشهده من تطور في الممارسات الادارية بالكلية على مدى العقود الماضية. وهذا كله احدى نتائج برامج الابتعاث الخارجي لعدد كبير من الطلاب والطالبات السعوديين الى الجامعات العالمية ، وبشكل خاص الى الجامعات الامريكية ، خلال فترة السبعينات من القرن الماضي وعادوا وقد حصلوا على الدرجات العلمية التي توهمهم

للمشاركة مع الاجناب في ادارة المؤسسات والمنظمات والشركات والجامعات في وطنهم ،اضافة الى اطلاعهم على ثقافات الامم الاخرى والتي ساعدتهم على التعامل مع قوى العمل المتنوعة وتطوير اعمالهم بما يتفق مع احدث التقنيات العلمية والاساليب الادارية. وهنا اود الاشارة و الاشادة باعادة برنامج الابتعاث الخارجي وذلك من خلال برنامج خدام الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز للابتعاث الخارجي الذي اتاح الفرصة لآلاف الطلاب والطالبات للابتعاث الى خارج المملكة للدراسة الجامعية والعليا .حيث سيحني الطلاب والطالبات الكثير من الفوائد العلمية والثقافية والتي تحتاجها المملكة في هذه المرحلة من تاريخها المعاصر وقد انضمت الى منظمة التجارة العالمية. كما ان وجود هذا الكم الكبير من ابناء الوطن وسط مجتمعات وثقافات تعرف القليل عن الثقافة السعودية سيكون له الاثر البالغ بالتعريف بالثقافة السعودية وما تتميزه من الكثير من الايجابيات ويأتي على رأسها التعريف بالدين الاسلامي والمنجزات الحضارية في السعودية.

وقبل ان نناقش نتائج الدراساتين يجدر بنا ان نلقي بعض الضوء على الدور القيادي الذي رسمه الدكتور البرز لنرى قدرة الكفاءات السعودية على الاستفادة من الثقافة الامريكية لتطوير انفسهم وكلياتهم و جامعاتهم ومؤسساتهم المختلفة بما بذلوه بعد ان تسنموا القيادة لتصل الكلية الى الوضع الحالي.

لقد بذل الدكتور البرز الكثير من الجهد لوضع منهجية واضحة لما ينبغي ان تكون عليه الكلية . فقد كان يبدأ عمله عند الساعة السابعة والنصف صباحا ولا يغادر مكتبه قبل الساعة العاشرة مساء في كثير من الاحيان لكي ينجز الكثير من الاعمال التي كانت تتطلبها الكلية الوليدة. كما انه كان يجتمع مرة في الاسبوع مع اعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم في ذلك الوقت ثمانية حيث يتم مناقشة امورا مثل المناهج الدراسية والمقررات وجدولة الحصص واعداد السياسات ذات الصلة. كما ان الدكتور البرز شكّل عددا من اللجان واختار لها رؤساء من اساتذة الكلية وترك لها الصلاحيات الادارية والاكاديمية اللازمة فيما يتعلق في طلب الكتب للمكتبة وطلب الكتب الدراسية والارشاد والتوجيه الطلابي والاكاديمي وتطوير مناهج الكلية . كما انه قام باجراء بعض الترتيبات مع عدد من الشركات العالمية في امريكا والدول الاوروبية لاتاحة الفرصة لطلاب البرنامج الطلابي في قضاء ستة اسابيع في شركاتهم. (Albers, 2005).

وادى العمداء الذين جاءوا من بعد الدكتور البرز بدلائهم في سبيل تطوير الكلية كل حسب طاقته وجهده وامكانياته ومدى التعاون الذي يلقاه في سبيل تحقيق اهداف الكلية.الجدير بالذكر ان الادارة في الجامعة تتصف بالمركزية وبعدم وجود ميزانية مخصصة لكل كلية بالجامعة ، ومنها كلية الادارة الصناعية، مما يحد من صلاحيات عميد الكلية في مجال الصرف على أنشطة الكلية الا بموافقة ادارة الجامعة. كما ان تعيين العميد ورؤساء الاقسام بالكلية من صلاحيات معالي وزير التعليم العالي بناء على توصية معالي مدير الجامعة كما تنص على ذلك مواد نظام مجلس التعليم العالي والجامعات. كما يُنضغ تعيين السعوديين على وظائف محددة بالجامعة تخصص من قبل وزارة المالية وفق سلم رواتب موافق عليه من قبل الدولة حسب الرتب الاكاديمية المعروفة ( استاذ ، استاذ مشارك ، استاذ مساعد ، محاضر ، عميد).. اما عملية تعيين غير السعوديين على الوظائف الاكاديمية تخضع لضوابط اخرى ليس المجال هنا لذكرها انما يأتي على رأسها امكانية اصدار تأشيرة عمل للمتعاقد للعمل في الجامعة بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص. ولوزارة الخدمة المدنية دور بارز في هذه العملية.وتأتي هذه الاجراءات والممارسات الادارية كنتيجة طبيعية للثقافة السعودية التي تتصف بمسافة قوة عالية كما سنرى لاحقا عند مناقشة البعد الثقافي الاول لنظرية هوفستيد.

ما سبق الاشارة اليه يعطي وصفا جزئيا للدور الذي تلعبه الثقافتان الامريكية والسعودية في ادارة كلية الادارة الصناعية، وفيما يلي المزيد على ضوء نتائج دراسي هوفستيد وبيركي والمير للابعد الاربعة لتلكما الثقافتين.

فيما يتعلق بالبعد الاول ، مسافة القوة، فان الثقافة الامريكية تتصف بانها ذات مستو منخفض من مسافة القوة. وهذا يعني ان قيم هذه الثقافة تقترح ان الاختلافات في القوة ينبغي ان تكون في حدها الادنى. وان عدم المساواة الاجتماعية كذلك ينبغي ان تكون في حدها الادنى. وان هناك مساواة بين الافراد. ويفضل افراد هذه الثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات والادارة بالمشاركة واللامركزية. اما الثقافة السعودية فانها تتصف بانها ذات مستو عال من مسافة القوة . وهذا يتضح جليا في ان اعرف وقيم هذه الثقافة تعتمد على التسلسل في توزيع السلطة وعلى استخدام الاسلوب المتسلط في الادارة واستخدام القوة والسلطة في تنسيق اعمال الفرد وسلوكه وتعتمد كذلك على مركزية القرارات . وان اصحاب القوة والسلطة لهم حقوق وامتيازات خاصة تختلف عن بقية الافراد وان المديرين يختلفون عن الرؤوسين. وهناك الكثير مما اورده هوفستيد في مقارنة جزئي هذا البعد في مجالات الاسرة والمدرسة وتنظيم الاعمال والنظم السياسية والدين والايديولوجيات والافكار ويمكن الرجوع اليها في المرجع المذكور في الصفحات ١٠٧-١٠٨ و ١١٦.

اما فيما يتعلق بالبعد الثاني ، فان نتائج الدراستين تشير الى ان الثقافة الامريكية تتصف بمستو منخفض من تجنب عدم اليقين ، في حين تتصف الثقافة السعودية بمستو عال من هذا البعد. وقد اورد هوفستيد الامثلة التالية والتي تنطبق على الثقافة الامريكية ذات المستوى المنخفض من هذا البعد. منها على سبيل المثال :ضعف الولاء لرب العمل ، وانحراف الادارة العليا في الاستراتيجية و اعتماد قوة الرؤوساء على المنصب والعلاقات ، و ضغوط العمل اقل ، وكسر الموظف القواعد اذا كانت هناك ضرورة وتقبل الاجانب كمدراء ، واحترام الشباب وغير ذلك من الصفات والقيم والاعرف. في حين ان الثقافة التي تتصف بعلامة عالية على هذا البعد كالثقافة السعودية فانها تتصف بصفات وقيم واعرف كثيرة نورد منها بعض الامثلة ، مثل قوة الولاء لرب العمل وانحراف الادارة العليا في العمليات واعتماد قوة الرؤوساء على الضبط والتحكم في الشك والريبة، وضغوط عمل اعلى وعدم كسر الموظف لقواعد الشركة و الشك وعدم تقبل الاجانب كمدراء واحترام كبار السن والخوف منهم. وقد اورد هوفستيد الكثير من المميزات والقيم والاعرف ذات الصلة بالمستويين المنخفض والعالي من البعد الثاني في مجالات الاسرة والمدرسة والتحفيز ومواقع الاعمال و سلوك المستهلك والنظم السياسية والتشريعات والوطنية والدين والنظريات والالعب وضغوط العمل واستقرار التوظيف والثقة في الصفحات ١٦٠ و ١٦٩-١٧٠ و ١٨٠-١٨١. ويمكن الرجوع اليها لمعرفة الاختلافات الثقافية بين الثقافتين الامريكية والسعودية.

اما فيما يتعلق بالبعد الثالث ، فان النتائج قد وصفت الثقافة الامريكية بالفردية العالية في حين وصفت الثقافة السعودية بانها جماعية. وقد اورد هوفستيد الكثير من الصفات والقيم والاعرف ذات الصلة بالفردية منها على سبيل المثال ان الموظفين ينبغي ان يتصرفوا كرجال اقتصاديين ، وان قرارات التوظيف والترقية يجب ان تكون على اساس المهارة والقواعد فقط ، واعتبار العلاقات العائلية نقيصة في التوظيف ، واعتبار علاقة الموظف برب العمل اتفاق عمل يعتمد على سوق العمالة، وان الموظفين يؤدون عملهم بشكل افضل كافراد وانهم يعتقدون في القرارات الفردية و الادارة هي ادارة الافراد. في حين تتصف الثقافة الجماعية كالثقافة السعودية بان الموظفين يتصرفون لمصلحة مجتمعهم وليس بالضرورة لمصلحتهم وان قرارات التوظيف والترقية تأخذ في الاعتبار جماعة الموظفين ، و هناك تفضيل لتوظيف اقارب رب العمل والموظفين ، وعلاقة الموظف برب العمل اخلاقية مثل الروابط العائلية ، وان الموظفين يعملون افضل عندما يكونون في الجماعات ، ويعتقدون في القرارات الجماعية ، و الادارة هي ادارة الجماعات. وقد اورد هوفستيد المزيد من صفات وقيم واعرف كل من الفردية والجماعية في عدد من المجالات كمواقع العمل والاسرة والمدرسة وسلوك المستهلك والنظم السياسية والدين والافكار في الصفحات ٢٢٦-٢٢٧ و ٢٣٦-٢٣٧ و ٢٤٤-٢٤٥ و ٢٥١ و ٢٥٤.

ويصنف البعد الرابع الثقافة الوطنية على انها ذكورية او انثوية . وقد اشارت النتائج الى ان الثقافة الامريكية تميل الى الذكورية بينما تميل الثقافة السعودية الى الانثوية. وقد اشار هوفستيد الى بعض الصفات والقيم والاعراف ذات الصلة بالذكورية مثل اهمية التحديات والتقدير في الوظائف ، وجود ضغوط عمل مرتفعة ، والاعتقاد في القرارات الفردية ، وان رب العمل ربما يتدخل في الحياة الخاصة للموظفين، وان العمل له مكانة مركزية في حياة الفرد . اما الصفات الانثوية الي ذكرها هوفستيد والتي تنطبق على الثقافة السعودية فهي ، على سبيل المثال ، اهمية التعاون في العمل واقامة علاقات مع الرئيس، وجود ضغوط عمل متدنية ، والاعتقاد في القرارات الجماعية ، وصيانة وحماية الحياة الخاصة من تدخل رب العمل ، وان ليس للعمل مكانة مركزية في حياة الفرد. وقد اورد هوفستيد المزيد من هذه الصفات والقيم والاعراف في مجالات متعددة على الصفحات التالية من كتابه : ٢٩٨ - ٢٩٩ و ٣٠٦ و ٣١٢ و ٣١٨ و ٣٢٣ و ٣٣٠ .

فيما سبق القى الباحث الضوء على ما تتميز به كل من الثقافة الامريكية والثقافة السعودية باعطاء بعض الامثلة كما اوردها هوفستيد وبيركي والمير في دراستهما عن الثقافتين باستخدام اربعة ابعاد ثقافية. وهناك المزيد من الصفات والقيم والاعراف في تلكما الدراستين لمن يريد معرفة المزيد. ومن الجدير بالذكر ان تأثير الثقافة الامريكية على الثقافة السعودية ليس مقتصرًا على كلية الادارة الصناعية بل تعداه الى الجامعة بشكل عام. فمُنذ تأسيس كلية البترول والمعادن في عام ١٩٦٣ ، واختيار الدكتور صالح بن عبدالقادر امبه ( سعودي الجنسية ) كاول عميد للكلية، شارك الكثير من الكفاءات الامريكية في القيام بدور فعال في وضع اللبنة الاولى وتطوير الكلية الوليدة ، نذكر منهم على سبيل المثال : د. هاري سنيدر ( مساعد العميد للشؤون الاكاديمية ) ، و د. روبرت كينج هول ( كبير المستشارين ) ، و أ. جورج نيكرسون ( اول عميد لشؤون الطلاب ) ، و د. رونالد سكوت ( اول عميد لكلية العلوم الهندسية ) و د. جون مارتن ( اول عميد لكلية العلوم بالنيابة ) ، و أ. نورمان كيث هيستر ( مسجل الجامعة ) ، اضافة الى ان الكلية في عام ١٩٧١ وقعت اول اتفاقية تعاون مع عشر من الجامعات الامريكية لمساعدة الكلية في بناء برامجها الاكاديمية وسياساتها التعليمية وتحديد اولوياتها وتقديم خدمات اكاديمية اخرى ( جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، حاضر زاهر ومستقبل مشرق ، الطبعة الاولى ١٩٩٩/١٤١٩). كما ينبغي الا ننس ان بعض القيادات السعودية ممن تخرجوا من الجامعات الامريكية قد ساهموا مع هولاء الامريكين في طور التأسيس نذكر منهم الدكتور صالح بن عبدالقادر امبه ، و معالي الدكتور بكر بن عبدالله بكر والدكتور ناصر بن ابراهيم الرشيد ويجب الا ننس الدور الكبير الذي قام به معالي وزير البترول والثروة المعدنية آنذاك الاستاذ احمد زكي يماني لرعايته لهذه الكليه ودعمه المستمر لها الى ان انتقلت اداريا الى وزارة التعليم العالي واستمر هذا الدعم من قبل الوزراء الى وقت وزير التعليم العالي الحالي معالي الدكتور خالد بن محمد العنقري ، والذي تخرج من احدى الجامعات الامريكية . ويجدر بنا ذكر ما قام به المدير السابق معالي الدكتور عبدالعزيز بن عبدالله الدخيل من جهود كبيرة لتطوير الجامعة وكلياتها، وكذلك الدور الكبير الرائد الذي قام ويقوم به معالي المدير الحالي الدكتور خالد بن صالح السلطان في سبيل تطوير الجامعة وكلياتها. وقد تكفل هذا الدور بانشاء المجلس الاستشاري الدولي والذي يضم نخبة من القيادات العالمية، من امريكا والسعودية ودول اخرى، في التعليم والصناعة لتقديم النصح والاستشارة لادارة الجامعة لوضع استراتيجيات للمنافسة مع الجامعات العالمية في جودة البرامج التعليمية وتحسين نوعية المخرجات وتعزيز التعاون بين الجامعة والقطاع الصناعي .

وهناك مثال آخر على نجاح نقل التجربة الامريكية في ادارة المؤسسات والشركات السعودية حديثة بالاهتمام والطرح وهي تجربة شركة ارامكو السعودية. لقد وصلت هذه الشركة العملاقة العالمية الى مستوى عال من التميز في الاداء لانها ومنذ قيامها قبل اكثر من سبعين عاما وهي تدار من قبل كفاءات اما انها امريكية الجنسية او انها سعودية الجنسية او اجنبية و التحقت بجامعات او مراكز تدريب وتطوير امريكية . وكذلك ينبغي ان نستذكر ما وصلت اليه كل من اليابان وكوريا

الجنوبية من تطور وتقدم تقني بفضل التعاون بين امريكا وهاتين الدولتين.وهناك الكثير من الامثلة التي تدل على مدى استفادة كثير من الجامعات و الشركات العالمية و الدول من صفات وقيم الثقافة الامريكية في تطوير ادائها والمنافسة بفعالية في زمن العولمة.

وفي الختام ، اطرح التوصيات التالية بناء على الممارسات الادارية في المؤسسات العلمية والاكاديمية الامريكية والتي تتصف بالمشاركة و اللامركزية في اتخاذ القرار. ان الاعتماد على بعض الاجبايات في الثقافة الامريكية والتي سبق الاشارة اليها ستمكّن كلية الادارة الصناعية من تحقيق المزيد من التميّز والمنافسة بفعالية مع كليات ادارة الاعمال العالمية وان تلعب دورا مؤثرا في دنيا الاعمال على مستوى المملكة والعالم .

اولا: تعديل مواد نظام مجلس التعليم العالي والجامعات رقم ٣٦ و ٣٨ و ٤٤ من اجل اعطاء هيئة التدريس في الكلية صلاحيات ترشيح و اختيار العميد والوكلاء ورؤوساء الاقسام.على ان يراعى في اختيار العميد او الوكلاء او رؤوساء الاقسام التميّز في الكفاءة العلمية والادارية، اضافة الى القدرة على بناء علاقات وجسور مع رجال الاعمال في من يرشح لمنصب العميد وذلك لخدمة مصالح الكلية والجامعة.كما ينبغي تفعيل المادة ٣٣ من النظام المذكور بشأن مجلس الكلية بحيث يتم ضم ٣ أعضاء على الاقل من هيئة التدريس بالكلية الى هذا المجلس.

ثانيا: تخصص الجامعة للكلية ميزانية سنوية مناسبة تدار من قبل ادارة الكلية.وكذلك تفويض ادارة الكلية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بها.

ثالثا: تكثيف الاتصالات واقامة علاقات مهنية مع الجامعات العالمية ، وكذلك الاستفادة بصور افضل مما هي عليه الآن من مذكرات التفاهم التي ابرمتها الجامعة مع الجامعات العالمية في اقامة برامج اكايدمية وبجئية مشتركة.  
رابعا: تعزيز التعاون مع القطاع الخاص واقامة شراكة استراتجية .

خامسا: العمل على ربط الخريجين بالكلية من خلال اقامة لقاءات دورية سنوية مماثلة للقاء الاول والذي اقامته الكلية بمناسبة مرور ٣٠ سنة على تأسيسها بتاريخ ١٩ /١١/ ١٤٢٦ الموافق ١٢/١٢/٢٠٠٥، وكذلك دعوتهم لحضور حفلات التخرج السنوية التي تقيمها الجامعة.

## المراجع العربية:

- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، حاضر زاهر ومستقبل مشرق، اصدار خاص بمناسبة مرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية ، الطبعة الاولى ١٩٩٩/١٤١٩
- دليل الدراسات الجامعية ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، ١٤٢٢-١٤٢٣
- عمادة القبول والتسجيل بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، ٢٠٠٧.
- نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ، الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ١٤١٤ / ١٩٩٤.

## References:

- Albers, Henry. (2005) CIM First Dean, CIM Times Special issue .December 2005.
- Bjerke, Bjorn. and Al-Meer, Abdul-Rahim. (1993) Culture's Consequences: Management in Saudi Arabia. Leadership and Organizational Development Journal, 14,(2), pp.30-35.

- 
- Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly, Jr. J. H, and Konopaske,R. (2006) Organizations: Behavior, Structure, Processes, McGraw-Hill Irwin .
  - Hofstede, Geert (2001) Culture's Consequences, (2<sup>nd</sup> edn),Thousand Oaks, CA :Sage .
  - Parker,Barbara (2005) Intoduction to Globalization & Business, Thousand Oaks, CA :Sage
  - Schein, Edgar H. (1991) Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass
  - Terpastra,Vern, and David, Kenneth(1991) The Cultural Environment of International Business(3<sup>rd</sup> edn) Cincinnati, OH :South-Western Publishing