



اتخاذ القرارات وتعدد البيئات التنظيمية



نود أن نشير هنا إلى أن هناك ثلاثة مصطلحات قد تسبب نوعاً من الارتباك لدى القارئ الكريم وهي البيئة التنظيمية Organizational Environment والثقافة التنظيمية Org Culture والمناخ التنظيمي Org Climate . وبدون دخول في الجدل التعريفى لهذه المصطلحات سوف نتعامل معها في هذا الكتاب على أساس أن المناخ التنظيمي يعنى البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة أما الثقافة التنظيمية فنعنى بها البيئة التنظيمية خارج المنظمة.

مهما كان الشكل التنظيمي الرسمي الذي تتخذه المنظمات ، فإن الطريقة التي تتخذ بها القرارات تعتمد بالدرجة الأولى على المناخ التنظيمي السائد في كل منظمة على حده - ونعنى به هنا التنظيم الرسمي وغير الرسمي ونمط الإدارة . إن فهم الطريقة التي يعمل بها المناخ التنظيمي وتحيزاته وحساسيته لبعض الأمور يساعد كثيراً في تحسين فعالية متخذي القرارات . لأن المنظمات تتجه الآن معظمها إلى تطبيق التوجه الدولي في سياساتها فإن على المديرين في هذه المنظمات أن يكتسبوا مهارات العمل في مناخات وثقافات تنظيمية مختلفة عبر حدود دولهم . حيث إن لهذه الاختلافات في الثقافات التنظيمية دور هام في عملية اتخاذ القرار . يعلم المديرون الذين كانت لهم مهمة الاشتراك في مفاوضات مع ممثلين لمنظمات تختلف في ثقافتها ومناخاتها التنظيمية عن منظمتهن مدى المعاناة والإحباطات التي تترتب على الاحتكاكات وسوء الفهم بين الثقافات المختلفة .

لقد أدرك هؤلاء المديرون أن فهم الاختلافات الثقافية بين المنظمات ضرورة هامة لمتخذي القرارات في حالة وجود علاقات تربط بين القرارات والثقافات المختلفة .

نتعرض في هذا الفصل لبعدين رئيسيين من أبعاد البيئة التنظيمية :

أولا :البيئة التنظيمية الداخلية أو المناخ التنظيمي ، وتتضمن :

* نموذج إتشين Schein ذو المستويات الثلاثة .

* تزويد الأفراد بالقوة Empowerment .

* المديرين ودورهم في التيسير Managers As Facilitators .

* الدور التعليمي للمنظمة Learning Organizations .

* مناخات مرفوضة ومناخات مقبولة .

* إدارة الغلطات Managing Mistakes .

* التفكير الجمعي Groupthink .

* السياسات والشخصيات .

ثانيا : البيئة التنظيمية الخارجية أو الثقافة التنظيمية خارج المنظمة :

وهي إما وطنية أو غير وطنية ولكل منظمة بيئتها التنظيمية الوطنية أى ثقافتها التنظيمية ، وهي بالضرورة تختلف من بيئة إلى أخرى وفي هذا الفصل نتناول :

* النموذج الياباني في عملية اتخاذ القرار .

* التعايش مع الثقافات التنظيمية المختلفة طبقا لنموذج ، ترومبارنار Trumpenar وثقافته الأربع المختلفة .

* تنازع الثقافات Culture Clashes .

* منشور «بريك Brake» الثقافي .

ولنبداً بالبعد الأول : المناخ التنظيمي

للمنظمات افتراضات يقوم عليها المناخ التنظيمي ، كما أن لها افتراضات يقوم عليها هيكلها الوظيفي . يلعب المناخ التنظيمي دوراً حيوياً في طريقة أداء المنظمة ، وتجاهل هذا المناخ في عملية اتخاذ القرار يعتبر في أحسن حالاته قصر نظر ، وفي أسوأ هذه الحالات هو نوع من الانتحار . ومع ذلك فإن كثيراً من المنظمات لا يعطى لهذه القضية ما تستحقه من اهتمام عند التفكير في تغيير عملية اتخاذ القرار .

**** نموذج «أتشين» ذو المستويات الثلاثة :**

يعتبر نموذج «أتشين» من أشهر نماذج المناخ التنظيمي وأكبرها استخداماً وطبقاً لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي لأى منظمة يتكون عبر الدروس التى تتعلمها من التجارب التى تمر بها فى مراحل حياتها . فالمناخ التنظيمي فى كل منظمة كما يقول «أتشين» مجموعة من الافتراضات الأساسية التى أثبتت نجاحها فى الماضى ، والتى أصبحت مقبولة ومعترف بها داخل المنظمة . ومن الناحية المثالية نجد أن كل مناخ تنظيمي يتشكل من مستويات ثلاثة :

١ - السلوك أو المستوى البشرى (من صنع الانسان) .

٢ - القيم والمبادئ Values And Preinciples .

٣ - الافتراضات الأساسية Underlying Assumptions .

نتناول هذه المستويات بشئ من التفصيل :

١ - السلوك أو المستوى البشرى (من صنع الانسان) :

يتضمن هذا المستوى المظاهر المحسوسة فى مناخ المنظمة ، التخطيط الهيكلى لمنشآت المنظمة ، والمناظر العامة والطبيعية المحيطة به ، الزى الخاص بالعاملين ، الشارات ، مستوى الضوضاء ، والجو العاطفى السائد .. هذا الجزء من المناخ التنظيمي محسوس ومرئى للملاحظين الخارجيين . هذه المكونات تقول بالتأكيد شيئاً عن المنظمة ، ولكن من الصعب أن تعرف ماهية هذا الشئ بالضبط إذا لم تكن أحد أعضاء هذا المناخ التنظيمي .

إذا سألت المديرين والعاملين عن أنماط سلوكهم المحسوسة ، تستطيع أن تكون صورة عن المستوى الثانى للمناخ التنظيمي .

٢ - القيم والمبادئ :

على أساس هذا المستوى يتحدد سلوك المديرين والعاملين ، ولذلك إذا قارنت المناخ التنظيمي فى بنك بالمناخ التنظيمي فى مؤسسة للإعلانات . فقد ترى أنه يسود اعتقاد لدى العاملين فى البنك بأن النجاح يعتمد على الرقابة المالية الصارمة ، وعدم الرغبة فى التغيير والحفاظ على الأوضاع القائمة واحترام التسلسل الوظيفي ، وعلى العكس من ذلك نجد أن المناخ التنظيمي فى مؤسسة الإعلانات يشجع على التفكير الفردى كوسيلة لتحقيق الأهداف .

فى هذه الحالة تتضاءل قيمة الاحترام للسلطة ، والرغبة فى تبادل الآراء . يتم تدعيم المناخ التنظيمى فى كلتا المنظمتين بسرد القصص عن أحداث الماضى التى أصبحت جزءا من التراث التنظيمى الذى يدعم قيم ومبادئ المنظمة .

٣ - الافتراضات الأساسية :

يشترك المستوى الأول و الثانى من هذا المستوى والذى يعتبر جوهر المناخ التنظيمى . فى مثال البنك ، ربما يوجد افتراض ضمنى بأن عملاء البنك يتوقعون أن أموالهم تدار بأعلى درجات النظام والجدية . بينما فى مؤسسة الإعلانات على الجانب الآخر يطلب العملاء مناخا تنظيميا مبدعاً وفيه تحديا لكل الثوابت والأعراف القائمة .

إن كثيراً من المنظمات لم تدرك بعد أن تغيير العملية التى تتخذ على أساسها القرارات لايمكن أن تتم بمجرد البناء الهيكلى للمنظمة ما لم يتم تغيير المناخ أيضا الذى تتحرك العملية فى إطاره ، وبمعنى آخر لا يكفى أن نقول لأعضاء المنظمة أنه قد يتم منحهم السلطات والصلاحيات لإصدار القرارات ما لم يرتبط ذلك بتغيير المناخ التنظيمى السائد فى المنظمة والمتأصل فى سلوك الإدارة ونمطها القديم فى السيطرة .

إذا رأى الأعضاء أن الرسالة تتناقض مع الوظيفة المالية والتى تقول إنه لا توجد أموال إضافية يمكن إنفاقها على التدريب أو لاتخاذ القرارات الملائمة لإرضاء العملاء ، فإنهم سوف يتأكدون سريعا أنه لم يحدث تغيير فى عملية القرار .

وإذا أخبرتهم تجاربهم أن الإدارة لاتعنى غالبا ما تقول ، حيث إن رئيسهم رفض أن يفوض لهم صلاحية إصدار القرارات - لذلك فإنهم سوف يستمرون فى تصعيد القرارات إلى المستويات الإدارية الأعلى .

هنا نصل إلى موضوع تزويد الأفراد بالقوة .

✿ تزويد الأفراد بالقوة :

إن كلمة Empowerment التى تعنى منح الصلاحية والنفوذ للأعضاء من الكلمات التى شاع استعمالها (بل أسىء استخدامها) فى لغة وأدبيات الإدارة فى السنوات الأخيرة .

تشير الكلمة ضمن ما تشير إلى تزويد الأفراد بالقوة ، وبالتالي السلطة فى اتخاذ القرارات .

تصف عملية تزويد الأفراد بالقوة أمل معظم الشركات فى تحقيق تدفق سلطات اتخاذ القرارات إلى المستويات التنظيمية الأدنى ، لكى يمارس أعضاء المنظمة سيطرة أكبر على الطرق التى يؤدون بها الواجبات والمهام المكلفين بها . ومهما كانت أهمية هذا التفكير المنهجى ، فإن التطبيق والممارسة كانت مخيبة وفاشلة .

❁ نبذة تاريخية عن منهج تزويد الأفراد بالقوة :

يمكن أن نقول أن جذور هذا المنهج بين شركات المجتمع الغربى تعود إلى أواخر السبعينات .

فى عام ١٩٧٩ عندما كانت الشركات اليابانية وأساليب إدارتها فى أوج تألقها واكتسابها للمنافسين من الشركات الأمريكية والأوربية ، وقف «كونوسوك ماتسوشيتا Konosuke Matsushita» محاضرا لوفد من المديرين الأوربيين والأمريكان واصفا للمعركة القادمة بين دولهم وبين اليابان قائلاً : (نحن مقبلون على تحقيق سبق فى مجال المنافسة ، وأنتم مقبلون على تحقيق الخسارة ، ليس هناك ما يمكن أن تفعلوه للهروب من هذه الخسارة ، لأن أسباب فشلكم توجد داخلكم أنتم . لقد أقمتم شركاتكم على منهج الإدارة كما أرادها تايلور ، وربما أسوأ . وهذه المبادئ هى التى تشكل ما بداخل رؤوسكم . إن رؤساءكم هم الذين يفكرون وعمالكم هم الذين ينفذون ، وبالتالي فأنتم تقنعون الآخرين بأن هذا هو الطريق الصحيح لإدارة الأعمال .

بالنسبة لكم يتمثل جوهر الإدارة فى الحصول على الأفكار الموجودة داخل رؤوس رؤسائكم ووضعها فى أيدى العاملين . نحن قد تجاوزنا نموذج تايلور Taylor Model .

نحن نعرف أن الأعمال الآن على درجة كبيرة من الصعوبة والتعقيد ، بل والتهديد لبقاء الشركات فى بيئة يصعب باستمرار توقع أحداثها ، محفوفة بالمخاطر والمنافسة الشرسة بما يتطلب تعبئة كل الجهود وكل ذرة ذكاء من أجل استمرار البقاء .

بالنسبة لنا فإن جوهر ولب الإدارة هو بالضبط هذا الفن فى تعبئة ودمج كل ذرات الذكاء المتاحة لدى كل العاملين وتوظيفها لخدمة شركائنا .

ليس أمام الشركات لمواجهة اضطرابات وقيود البيئة التنظيمية اليوم إلا عقول وفكر كل العاملين بها .

النقطة المثارة هنا أنه عندما تكون شركة يابانية بها ١٠٠٠٠٠ (مائة ألف) عضواً فى موقف تنافس مع شركة أمريكية بنفس حجم عدد العمالة . من المؤكد أن الشركة اليابانية سوف تكسب لأنها تنافس بقوة عقول وأفكار مائة ألف عضوهم كل العاملين بها . بينما الأمريكية أو الغربية بصفة عامة سوف تدخل المعركة مستخدمة فقط عقول وأفكار ٢٠٠٠ (عشرون ألفاً) من أعضائها الذين يطلق عليهم مديرون .

كانت الرسالة واضحة ، ولكنها أخذت سنوات عديدة ، وجهوداً تعليمية مضنية لهضم وتطبيق منهج تزويد الأفراد بالقوة والسلطات اللازمة فى الشركات الغربية . تمسكت المنظمات الغربية بهذا المنهج بعد ذلك بحماس بالغ واعتبروه العصى السحرية لحل كل معضلات منظماتهم . ولكن ما لم يدركوه بعد أن هناك فرق كبير بين القول والفعل .

❀ كيف يتم تفعيل منهج تزويد الأفراد بالقوة :

عدد كبير من مشروعات منهج تزويد الأفراد بالقوة لم تحقق النتائج المرجوة منها ، هناك أسباب قوية لذلك ، أحد هذه الأسباب البسيطة أن مجرد إخطار الأفراد بأنهم قد منحوا قوة وصلاحيات اتخاذ القرارات ، لا يعنى أنهم قد حصلوا على الدعم اللازم لعمل ذلك . حيث يتطلب اتخاذ القرارات :

- الموارد اللازمة (الأموال - والأفراد - والمستلزمات) .

- السلطة Authority .

- المعلومات Information .

توجد مشكلة أخرى حيث تتخذ القرارات التشغيلية فى المنظمات بواسطة أعضاء الإدارة الوسطى أو طبقة المشرفين ، وليس منطقياً أن يتنازل هؤلاء عن عملية اتخاذ القرارات بين عشية وضحاها أو أن مرؤوسيه يمكن أن تتوقع

استعدادهم لقبول هذه المسئولية .

يضاف إلى ذلك أنه بمجرد أن تحرك ركب أفراح منهج «تزويد الأفراد بالقوة» والصلاحية ، تحطمت هذه الأفراح تحت عجلات تخفيض حجم الأعمال Dounsizing التى أزال طبقات من الإدارة الوسطى ؛ تلك المجموعة من المديرين والمفترض أنهم هم الذين سوف يزودون مرؤوسيههم بقوة ونفوذ عملية اتخاذ القرارات .

والنتيجة فى معظم الحالات أن تضاربت الرسائل ، ومما ضاعف من آثارها الشك عميق الجذور والذى له ما يبرره من جانب الإدارة الوسطى . ولم يكن غريبا موت كثير من مبررات «تزويد العاملين بالقوة» فى مهدها بواسطة أعضاء الإدارة الوسطى الذين لم يعد لديهم رغبة فى التنازل عن صلاحياتهم لمرؤوسيههم فى الوقت الذى يشعرون فيه بالتهديد بالاستغناء عنهم لأنهم زائدون عن الحاجة .

فى حالات أخرى ؛ جعلت عملية الاستغناء عن طبقة الإدارة الوسطى ، التخلّى عن المسئولية يحدث فجأة ، ونقل المهارات اللازمة «لتزويد الأفراد بالقوة» لم يتم بنجاح . وفى معظم الحالات المتطرفة نتج عن عملية إزالة طبقات الإدارة الوسطى خلق فراغ تنظيمى فى عملية اتخاذ القرارات وبدون إعداد بدائل لسد هذا الفراغ و التعامل مع الموضوعات الصعبة .

فشل كثير من المنظمات فى إدراك أبعاد هذه القضية ، يعزى هذا الفشل إلى تقاعس المنظمات وخاصة الإدارة العليا فى إيجاد الآلية المؤيدة والمساندة لإحداث التغيير المطلوب لتوفير المنهج البديل والموازى لعملية الاستغناء عن الإدارة الوسطى . ولكن القليل من الشركات فكرت وطبقت أساليب بناء وتزويد الطبقة الجديدة بالقوة والصلاحية اللازمة عن طريق التدريب ، والموارد والمكافآت التحفيزية . إن تكليف أعضاء المنظمة بمهام إضافية يتطلب :

* مكافآت وحوافز إضافية .

* تدريب إضافى لإعدادهم للمسئوليات الجديدة .

* مناخ تنظيمى مؤيد ومساند للتغيير المطلوب إحداثه .

فى معظم المنظمات التى طبقت منهج تزويد العاملين بالقوة ، تم تجاهل عامل أو أكثر من العوامل السابقة ، يشير أحد الباحثين المهتمين بموضوع إحداث التغيير إلى ما يلى :

مع الاتجاه إلى جعل الهياكل التنظيمية «مفلطحة» بمعنى تقليل المستويات الإدارية الرأسية ، ظهر مصطلح تزويد العاملين بالقوة والسلطة Empowerment . فى التطبيق العملى يأتى هذا المصطلح مرادفا لعملية التفويض ، وبدلاً من أن يمنح المديرون قوة متميزة لمرؤوسينهم احتفظوا لأنفسهم بالقرارات الهامة . وتركوا صغائر الأمور لأفراد وحداتهم التنظيمية . يتناول التفويض تكليف المرؤوس بجزء من مهام وواجبات عمل المدير . بينما تعنى عملية «تزويد العاملين بالقوة» إزالة كل العقبات التى تحول بينهم وبين أدائهم لواجباتهم ومهامهم الخاصة بكفاءة وفعالية .

فى دراسة حديثة لهذا المنهج^(١) لقياس مدى الصلاحيات والقوة التى منحت لأعمال السكرتارية . وجد أن ما يقرب من نصف عدد الذين خضعوا للدراسة لهم صلاحيات مالية : ٤٤ ٪ يستطيعون أن يعتمدوا صرف مبالغ مالية على مسئوليتهم الخاصة ودون الرجوع لأخذ موافقة مديريهم .

٢٨ ٪ يمكنهم اعتماد مبالغ تصل إلى ١٠٠٠ دولار .

١٨ ٪ لهم صلاحية التوقيع على مبالغ أكبر من ذلك أو بدون حدود .

١٢ ٪ يمكنهم اعتماد مبالغ تتراوح ما بين ١٠٠٠ إلى ١٠٠٠٠ دولار .

٢ ٪ لهم صلاحية التوقيع على مبالغ تتراوح ما بين ١٠٠٠٠ إلى ٥٠٠٠٠ دولار .

❁ المديرون ودورهم فى التيسير :

اكتشفت المنظمات التى طبقت منهج «تزويد العاملين بالقوة» أن هذا المنهج يتطلب إعادة تقييم دور المديرين فى ضوء المنهج المذكور ، أولاً : لأن عملية اتخاذ القرارات التقليدية تنسم بالإسراف فى توزيعها على عدد كبير من

(١) قامت بهذا المسح مؤسسة Reed Employment فى أبريل ١٩٩٧ على مجموعة من أعمال السكرتارية .

الأعضاء ، وثانيا : لأن المناخ التنظيمى الجديد والمدعم لعملية «تزويد الأفراد بالقوة» يحتاج إلى أساليب جديدة لإدارة المنظمة ، وهذا بدوره يتطلب مجموعة مهارات إدارية جديدة ، وطرق جديدة فى فهم المهام الأساسية للإدارة .

إن الشركات والباحثين بدأوا الآن يضعون أيديهم على المعانى والمفاهيم التى يعينها التغيير فى إدارة الأفراد ، على سبيل المثال ، ظهرت كتابات تدعو إلى أن يكون دور المديرين التسهيل ، والتدريب ، والنصح والإرشاد ، بدلا من أدوارهم التقليدية : اتخاذ القرارات ، الرئاسة ، رجل البوليس .

❁ الدور التعليمى للمنظمة :

فكرة الدور التعليمى للمنظمة حديثة نسبيا فى أدب الإدارة . يحاول دعاة هذه الفكرة إقناع المنظمات أن القدرة على التعلم من أحداث الماضى أمر حيوى للنجاح فى المستقبل ، يعنى ذلك تشجيع المديرين والأفراد على أن يجربوا الأفكار الجديدة وينقلوا إلى المنظمة نتائج هذه التجارب ، ومهما كانت النواحي الرسمية فى المنظمة ، فإن المناخ التنظيمى بها هو الذى يضع حجر أساس هذا المنهج : «منهج تزويد الأفراد بالقوة» تستطيع الإدارة العليا أن تتحدث عن المنهج ، ويقدم العاملون مبادراتهم ، وتقوم المنظمات بدورها التعليمى ، ولكن لن يكتب النجاح لكل هذه الجهود بعيدا عن مناخ تنظيمى مؤيد ومدعم لمنهج «تزويد العاملين بالقوة» . إن المديرين لن يكونوا على استعداد للمشاركة تطوعاً فى هذه الجهود الإضافية ، إذا كانت رسالة المنظمة أنها سوف تضرب على أيدى كل من يساهم فى تزويد أفرادها بالقوة والنفوذ .

من المؤشرات الهامة جداً فى مناخ اتخاذ القرارات كيفية تعامل المنظمة مع الغلطات التى تقع من الأفراد والمديرين عن غير قصد ، يحدد هذا المؤشر ليس فقط مدى رغبة المدير فى تحمل المخاطرة ، ولكن أيضا قدرة المنظمة ذاتها على التعلم .

* التعلم من الأخطاء :

يقول مؤسس شركة هوندا Honda اليابانية : (يحلم كثير من الأفراد بالنجاح ، يتحقق النجاح بالنسبة لى من خلال تكرار الفشل واستيعاب دروسه . فى الحقيقة يمثل العمل فقط ١ ٪ من النجاح ويأتى ٩٩ ٪ مما يطلق عليه الفشل) .

بالرغم من الأفكار الحالية التى تفترض أن التجريب من الأمور الحيوية لبقاء واستمرار الشركات ، فإن المناخ التنظيمى فى كثير من المنظمات لا يتحمل وجود أخطاء ، بل إن حياة الأفراد التنظيمية تصبح عرضة للتهديد أو حتى الفصل من الشركة إذا فشل فى تطبيق أى قرار ابتكارى .

✽ مناخات مرفوضة ومناخات مقبولة :

مناخات تنظيمية توزع اللعنة وأخرى توزع الطمأنينة : توصف المناخات التنظيمية بأنها توزع اللعنة على الأعضاء أو توفر لهم الطمأنينة والسكينة طبقا للطريقة التى يتخذ بها المديرون فى هذه المنظمة أو تلك قراراتهم .

توجد مناخات غير قابلة للتحمل ، وهنا توأد عمليات الابتكار . إذا كان من طبيعة صاحب العمل (أو المدير) أن يضرب باستمرار على وتر الخسائر التى حدثت ، فإن الشخص الذى ارتكب غلطة سوف يشعر بالخجل والارتباك والغضب ، وسوف يكون تركيزه ، ليس على تحسين أدائه ، لكن فى البحث عن طرق إخفاء أى غلطات أو أخطاء له فى المستقبل ، هذا هو المناخ الذى يوزع اللعنات «والذى تتبنى فيه الإدارة نمط سهولة التعيين (دخول المنظمة) وسهولة التأبين» (الخروج من المنظمة) أو ما يطلق عليه بالإنجليزية Hire And Fire .

أما المناخ الذى يوزع الطمأنينة فتسوده روح الغفران والتسامح ، ولكى تختبر مناخ منظمتك إذا كان يوزع اللعنات أو يوزع الطمأنينة على أعضائه أجب عن الأسئلة التالية :

- هل يتم تشجيعك للمخاطرة أو محاولة تجريب مناهج جديدة عند اتخاذ القرارات ؟ ثم قارن إجابتك بالإجابة على السؤال التالى :

- عندما تكون مسئولا عن معالجة أحد الموضوعات وتأتى النتائج على عكس ما كان متوقعا ، فهل أنت على استعداد لإخطار رؤسائك ومرؤوسيك بهذه النتائج..... دائما ، أو بعض الوقت ، أو عندما تعتقد أنهم سوف يكتشفون ذلك قبل أن تصحح هذه الأخطاء أو تعمل على إخفائها ؟

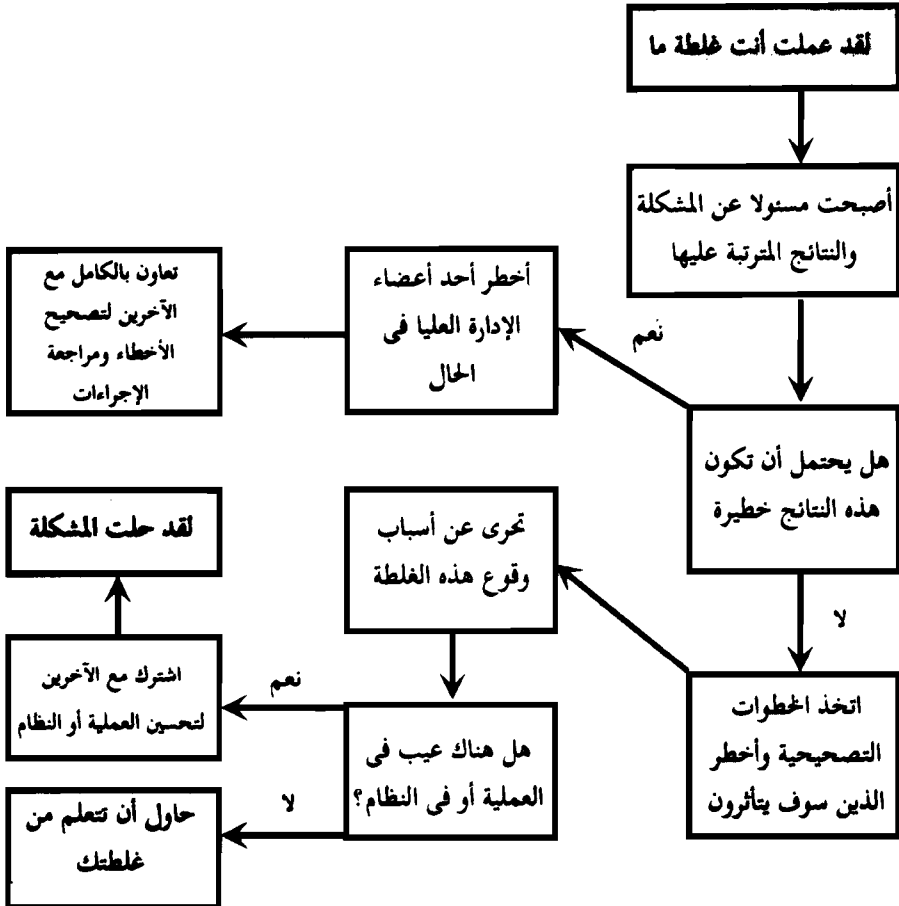
إن إجاباتك ، وخاصة إذا كانت مدة خدمتك بهذه المنظمة طويلة نسبيا تصبح مؤشرا هاما للمناخ التنظيمى السائد .

❁ إدارة الغلطات :

من بين حالات العبث في حياة المنظمات أن المناخ التنظيمي في كثير منها يشجع الأعضاء على إخفاء غلطاتهم ، والنتيجة ضياع الفرص التعليمية التي توفرها ولذلك يكرر أفراد آخرون نفس الغلطات أو ما يشبهها ، والتي أتى بها زملاء لهم ، ولكنهم عملوا على إخفائها ، قد تسوء الأمور إلى أكثر من ذلك ، عندما تصدر أحكام خاطئة أو قرارات معينة . بما يؤدي إلى استفحال الخطأ إلى نسب كبيرة تضر بأبلغ الضرر بربحية المنظمة ويسمعتها ، انظر الشكل (٦) .

شكل رقم (٦)

الوظيفة التعليمية للمنظمة وعمل الغلطات



من المفترض أن الاتجاه نحو تزويد العاملين بالقوة ، حيث تتوافر لهم الاستقلالية لإدارة أعمالهم ، والتطلع إلى الشركات الرائدة في أن تصبح منظمات تعليمية وبالتالي تكون قادرة على التعلم من غلطات الماضي ، يساعد كل ذلك المديرين على الاعتراف بغلطاتهم دون خوف ، ولكن الدراسات أثبتت أن هذا الوضع هو الاستثناء وليس القاعدة في كثير من المنظمات .

في دراسة قام بها أحد الأساتذة في جامعة اكسفورد Oxford عن العمليات التي تترتب على وضع مسئولية اتخاذ القرارات في أيدي أفراد غير مؤهلين أُلقت استنتاجاته بعض الضوء على موضوع غلطات الإدارة ، والطريقة التي تخبأ بها القرارات الرديئة ، وكما يقول الباحث :

(في معظم المنظمات لا توجد مكافآت للذين ينقلون إلى رؤسائهم أخباراً غير سارة ، إن المديرين الذين وصلوا إلى مناصبهم القيادية في المنظمات هم أولئك الذين أخبروا رؤسائهم بكل ما يريدون أن يسمعه . وأيضاً نجد أن المنظمات التي حاولت تزويد المديرين والعاملين بالقوة لم تعط المستويات على الخط الأول للسلم الإداري حرية كافية تمكنهم من عمل الغلطات ثم يتعلمون منها ، ثم يعملون غلطات جديدة ، وهكذا ، ولذلك فإن الغلطات ، التي يجب أن تكون وسيلة فعالة للتعليم لم تستثمر في هذه الوظيفة) .

✿ التعلم من الفشل : Learning From Failure

إن الغلطات ليست دائماً بسبب أخطاء الفرد الذي وقعت منه ، إنها في بعض الحالات تعزى إلى قصور في نظم اتخاذ القرارات أو العمليات التي تدار بها المنظمة ، ولكن ما لم يتم الاعتراف بها ، فلن يحدث أى تقدم في معالجتها ، إن الفشل يوفر فرصة ذهبية للتعلم .

لماذا إذن نشعر بالحاجة إلى إخفاء غلطتنا عن الآخرين ؟

يقول الباحث من جامعة اكسفورد : « تتجه المنظمات الأمريكية والبريطانية بصفة خاصة إلى المناخ التنظيمي الذي يجمع بين العلاقات قصيرة الأجل والثقة منخفضة المستوى ، ويبدو طبيعياً أن الأفراد في مثل هذه المنظمات سوف تكون دوافعهم غير قوية لتحمل مسئولية عمل الأخطاء بعكس المناخ التنظيمي

فى المنظمات اليابانية والألمانية . فهنا الثقة فى العاملين مرتفعة ، ومعدل سنوات الخدمة أطول حتى عندما حاولت هذه المنظمات الانتقال من البيروقراطية إلى لامركزية السلطة وتزويد العاملين بالقوة ، ظل الأفراد مترددين فى الإقدام على تحمل المخاطرة ، حيث مازال الشك فى نوايا الإدارة هو سيد الموقف ، لأنهم يعتقدون أنه لو ارتفعت رؤوسهم عن مستوى الحواجز الموضوعية لهم وأعلنوا أنهم فعلوا بعض الغلطات فسوف تطير أعناقهم» .

❀ لماذا تقع الغلطات ؟

تقع معظم الغلطات فى عملية اتخاذ القرارات بسبب :

- ١ - عدم اتفاق الفرد مع الآخرين فى الأهداف التى يسعون إلى تحقيقها .
 - ٢ - المعلومات التى تم توزيعها مربكة ومضللة للذين يستخدمونها .
 - ٣ - توتر الأفراد الذين يعملون تحت ضغوط العمل .
- من أهم الوسائل ليتعلم الأفراد من أخطائهم أن يسمح لهم بتحمل مسؤولياتهم عن القرارات الرديئة ، وأن يصلوا بأنفسهم إلى حلول لمشكلاتهم .

❀ التفكير الجمعى : Groupthink

يشير كتاب علم الإدارة بصفة خاصة والعلوم الاجتماعية بصفة عامة إلى ما يزيد من فعالية العلاقات الشخصية وجاذبية جماعات وفرق العمل . تستطيع المنظمات أن تجمع الأفراد المتشابهين فى سلوكياتهم ، وتضع لهم هدفا مشتركا ، وتوفر لهم مكاناً منعزلاً وتكافئهم على نجاح الجماعة ككل ، من شأن هذه العوامل أن تخلق جماعة عمل متماسكة ومتلاحمة بقوة فيما بين أعضائها . ولكن هل هذا مطلوباً ؟ هل نريد جماعات على هذا المنوال ؟ للوهلة الأولى سوف نجيب بالإيجاب : نعم ولكن هذا ما قاله «آرفنج جانيس» Irving Janis فى عام ١٩٧٢^(١) «حلل «جانيس» القرارات التى اتخذت فى مجال السياسات الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية فى أثناء فترة رئاسة كل من كيندى Kennedy وجونسون Jonson . ووجد أن هذه المجموعات تحقق الخصائص السابق ذكرها : التماسك والالتحام بين المجموعات Highly Co-

(١) J.L Janis Victims Groupthink 1972

hesive And Close-knit . أطلق على عملية اتخاذ القرار «التفكير الجمعى» .
وشرح هذه العملية كالآتى :

أولا : هناك وهم حول عدم إمكانية اختراق هذه المجموعات أو النيل منها .
يشعر أعضاء هذه المجموعات بأنهم لا يقهرون ، ولا يغلبون . على سبيل المثال
لقد أشار كيندى فى ليلة العملية الفاشلة فى غزو كوبا - والتي أطلق عليها
عملية «خليج الخنازير The Bay Of Pigs فى ابريل ١٩٦١ ، والتي انتهت
بكارثة - إنه يشعر بأنهم قادرون على هزيمة كل من يتحداهم طالما يملكون
هذه العقول الذكية والأفكار الجديدة الجريئة والذوق العام والعمل الجاد فى
فضيحة ووتر جيت Watergate جاء على لسان ممثل نيكسون Nixon الشخصى
بأن مسئولى الإدارة الشخصية للرئيس نيكسون (على أساس التفكير الجمعى
أيضا) يشعرون أنه لايمكن أن تحدث أخطاء فى مجال الشؤون الشخصية للرئيس
طالما هم متواجدون

ثانيا : يوجد اتجاه عام لتعبئة معنويات الأمريكيين بأن أمريكا هى قائدة العالم
الحر . وتصف المخالفين لها بأنهم شريرون وضعفاء وأغبياء وخير مثال على ذلك
كما يقول الكاتب «التزامنا المستمر بحرب فيتنام» .

ثالثا : الشعور بالاتفاق الجماعى ، تأتى التقارير من اللجنة التنفيذية العليا بأن
جميع الأعضاء متفقون على تدعيم قرارات الرئيس . ولم يظهر الشك فى هذه
التقارير إلا أخيراً عندما انتقد أعضاء اللجنة التنفيذية ترددهم فى إعلان عدم
قبولهم صراحة لكثير من القرارات التى اتخذت أثناء وجودهم .

رابعا : الضغوط من أجل التوافق Conformity . وهو من العوامل الهامة فى
التفكير الجمعى ، عندما كانت تتم مناقشة بعض الموضوعات كان كيندى
يستدعى أحد الخبراء فى الموضوع ليكون على استعداد للتصديق لأى أسئلة
حرجة يمكن أن تثار ، وبدلاً من محاولة معرفة نقاط الخلاف أو البحث عن
وجهات النظر المختلفة ، فإن الرئيس كيندى يسعى أن يعمل الخبير على إسكات
كل من يعارض .

إن عملية اتخاذ القرارات فى ظل هذا المناخ التنظيمى تحطم الفعالية
والكفاءة عن طريق تطابق وتماسك المجموعة . إنهم يعزلون أنفسهم عن

الآخرين ، ويرفضون الآراء المعارضة سواء من الداخل أو من الخارج ، إنهم يفشلون فى اصطيد النقد القيم عندما يظهر ، ويتجاهلون تفاصيل هامة جداً ذلك لأنهم يشعرون بأنهم معصومون من الخطأ . إن ما يجب تأكيده هنا أن القول بأن تماسك المجموعة حسناً وإجماعها على رأى واحد سيئ ليس صحيحاً على إطلاقه . يمكن لكلتا العمليتين أن تلعبا دوراً إيجابياً أو سلبياً فى فعالية عملية اتخاذ القرارات ولكن ذلك يتوقف على طبيعة كل موقف على حدة .

يشير مصطلح «التفكير الجمعى» إلى مجموعة من الأفكار والمعتقدات ترتضيها لنفسها جماعة معينة . ويعمل جميع أعضائها على أساسها . والظاهرة غير مفهومة على وجه اليقين حتى من الباحثين فى موضوع السلوك التنظيمى .

❁ تداعيات التفكير الجمعى :

يعزى الكثير من القرارات الخاطئة إلى التفكير الجمعى ، وبصفة خاصة يمكن أن يؤدى إلى :

- الاكتشاف الخاطئ للموضوعات .
- الاتجاه لقبول حكمة المجموعة دون أدنى تشكك فى مدى صحتها .
- المبالغة فى الاعتماد على البراهين والأدلة المتحيزة .
- مناقشة القيود والحدود التى تصنعها قيم ومعتقدات الجماعة .
- عدم القدرة على التفكير خارج إطار الجماعة .
- الضغوط الاجتماعية لعدم هز استقرار الجماعة .
- الفشل فى التصدى للأخطاء المتوقعة أو وضع خطة للطوارئ .
- العمى عن رؤية الأطر أو النماذج التى تماثل المجموعة .
- عملية اتخاذ القرارات ليست أكثر من المرور خلال نفق واحد يؤدى إلى مخرجات محددة مسبقاً .

❁ قيمة الصوت المخالف :

لكى تحقق التوازن فى مثل هذه الجماعات التى تعاني من الآثار السيئة للتفكير الجمعى . يجب أن تضم إليهم صوتا مخالفا لاتجاهاتهم فى عملية اتخاذ القرار ، يلجأ كثير من القادة الناجحين إلى هذا الأسلوب عندما يقدمون على اتخاذ قرارات هامة .

ولكن بعض المنظمات لاتقبل النقد بسهولة ، ولقد وجد فى دراسة على عينة من الشركات الأمريكية الكبيرة أن حوالى ٧٠٪ من أعضاء الإدارة العليا لا يستطيعون أن ينطقوا عندما يرون أن رؤسائهم مخطئون .

❁ إدارة التفكير الجمعى :

إن التحدى الذى يواجه الإدارة هو قدرتها على هدم حصون التطابق دون أن تخلق مشكلات لأصحاب الأفكار غير التقليدية ، ومن الأساليب المفيدة :

- أن يكون عدد أعضاء المجموعة قابل لإدارته Manageable .
- تبنى نمط إدارى يتسم بالحيوية ، ولا يمكن التوقع بسلوكياته .
- شكل جماعات عمل فرعى Sub-Groups
- كلف أعضاء المجموعة بمهام محددة .
- شجع على وجهات النظر الخاصة .
- ضم إلى المجموعة من لديهم آراء مخالفة Dissenting Voice .

❁ السياسات والشخصيات :

من العوامل ذات التأثير القوى فى عملية المشاركة فى اتخاذ القرارات الشخصية والمركز الوظيفى للمديرين المشاركين فى العملية ، ولقد أثبتت الدراسات فى كثير من المنظمات أن الرؤوسين يترددون كثيرا فى التعبير عن آرائهم أمام المراكز الوظيفية الكبيرة .

أجرت باحثة مقابلات حول هذا الموضوع فى عدد من الشركات نشرت فى مجلة Times وكانت ملاحظاتها :

«إن الأعضاء المشاركين في مجموعة لاتخاذ القرارات يكون لديهم جدول أعمال سرى وأهداف متصارعة ، وشخصيات مختلفة ، تجعل المراكز الوظيفية هذه العلاقات أكثر تعقيدا ، تتجه آراء أصحاب المراكز الوظيفية الكبيرة إلى أن يكون لها وزن أكبر بصرف النظر عن أنها صحيحة أم خاطئة ، ويسعى مرؤوسوهم إلى إسعادهم بأن يسمعونهم ما يريدون سماعه ، في أى مجموعة تتجه الشخصيات المسيطرة إلى التأثير على القرار أو فرض رأيهم مهما كانت المبررات الموضوعية المخالفة لموقعهم» .

ولكن القائد البارع -وكما تقول الباحثة - يستطيع أن يمنع الأعضاء المندفعين من عضوية هذه اللجان وأن يعمل على إخراج الأعضاء الصامتين وذوى الوظائف الدنيا عن صمتهم وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم . يمكن أن تساعد التكنولوجيا الجديدة على منع أصحاب الصوت العالى ، والذين يعتبرون أنفسهم متميزين من الاستحواذ على عملية اتخاذ القرار ، وأحد هذه الأساليب تعمل على تحييد تأثير المركز الوظيفى للمديرين المشاركين فى القرار على أساس أن يعطى رأى كل عضو وزنا متساويا مع باقى الأعضاء ، وذلك بأن تتم المشاركة عن طريق استخدام النهايات الطرفية للحاسب الآلى Computer Terminals ، ويجرى عن طريقها ما يسمى بجلسات العصف الذهنى Brain-storming عن بعد ، حيث يدلى كل عضو برأيه ، ويشارك فى تقييم الآراء ، دون أن يكون تحت ضغط تأثير الوظيفة وبعد كثير من المناقشات يتم التصويت واختيار البديل بالأغلبية المطلقة .

ثانيا : البيئة التنظيمية خارج المنظمة «الثقافة التنظيمية» :

لقد توقع المعلقون منذ وقت ليس ببعيد بأن النظام العالمى للأسواق -Globalization سوف يخلق طبقة من المديرين الدوليين . قالوا لنا : إن هؤلاء العمالقة من المديرين سوف يتخطون عالم الأعمال ، ويعملون خلال ثقافات متعددة ، مزودين بأدوات عالمية الاستخدام . تساعد على اتخاذ قرارات فعالة بصرف النظر عن الثقافة المحلية التى يعملون فى إطارها . قد اكتشفت الشركات بعد ذلك أنه بعد تدريب المديرين بها واختبار قدراتهم ، لم تحقق الوصفات والمعادلات نجاحا كبيرا مع الثقافات المختلفة كما كان يروج لها .

* النموذج الياباني في اتخاذ القرارات :

من بين التعليقات التي يرددها الباحثون والممارسون كثيراً أن هناك اختلافات جوهرية في عملية اتخاذ القرارات بين المنظمات اليابانية ومثيلاتها الغربية ، تتخذ الشركات الغربية ، الأوروبية والأمريكية بصفة خاصة ، القرارات بسرعة ، وتفصل بين القرار والتطبيق فصلاً كاملاً . يفتخر المديرون الغربيون بسرعتهم في اتخاذ القرارات مقارنة بما يتم مع نظرائهم اليابانيين .

يفسر البعض ذلك بأنهم في الغرب يكون التركيز في الحصول على الإجابة الصحيحة ومن ثم التحرك السريع في اتجاه التطبيق . بينما اليابانيون من ناحية أخرى يبذلون الوقت والجهود للوصول إلى السؤال الصحيح . إن ما يميز اليابانيين هنا إدارتهم للعملية التي توصلهم إلى الاقتناع بالحاجة إلى اتخاذ قرار عن موضوع معين ، وبمجرد الوصول إلى هذا الاتفاق يصبح من السهل التحرك بسرعة ، طالما أن هناك اتفاقاً على الحاجة إلى القرار . أما في الغرب فإن ثقافتهم التنظيمية تحيز ناحية اتجاه مختلف ، وبعبارة أخرى يعتقد الغربيون أنهم يتخذون قراراتهم بسرعة أكبر ، إن ما يفعلونه هو الحصول على حل - أى الإجابة الصحيحة ثم يحاولون بيع هذا الحل إلى المنظمة ، أما في اليابان فإنهم أثناء البحث للحصول على الحل تكون المنظمة قد اقتنعت بأنها في حاجة فعلية إلى قرار . إنها النصيحة التقليدية التي يرددها رجال المرور دائماً : « كلما كنت أقل استعجالاً حققت سرعة أكبر » .

* لا تضيع الوقت علي القرارات الخاطئة :

تطبيقاً لهذا المبدأ فإن اليابانيين لا يضيعون وقتاً كبيراً على القرارات الخاطئة ويمكن أن نقتبس ما قاله عالم الإدارة الأمريكي وارن بينس Warren Bennis في هذا المجال ، حيث قال : إن أكبر الاختلافات بين المديرين والقادة يتركز في أن المديرين يفعلون الشيء صحيحاً بينما القادة يفعلون الشيء الصحيح Man-agers Do Things Right , But Leaders Do the Right Things ، نفس الشيء يمكن أن يقال عن القرارات الفعالة والقرارات غير الفعالة في المنظمات . ويقول أيضاً بيتر دروكر^(١) Peter Drucker إن اليابانيين قد يأتون بحل

(١) من أشهر كتاب الإدارة المعاصرين .

خاطئ للمشكلة ، ولكنهم نادرا ما يأتون بالحل الصحيح للمشكلة الخطأ ، وهذا من أخطر الأمور التي يعلمها متخذو القرارات ، حيث إنه يصعب إن لم يكن مستحيلا تعويض أو استرداد القرار بعد صدوره .

لاحظ «دروكر» أن عملية اتخاذ القرار في اليابان تمر بعدد من المراحل ، كل منها يعتبر حيويا للوصول إلى القرار الفعال ، يأتي في المقام الأول . ماذا يتناول القرار ؟ ما الموضوع الذى يعالجه ؟ يكون هدف هذه المرحلة الحصول على الآراء والأفكار المتناقضة ، والطرق البديلة عند النظر للمشكلة من زوايا مختلفة . أى أن الهدف الحصول على البدائل المتاحة وليس اكتشاف الحل الصحيح .

قد يبدو ذلك نوعا من الحزقة ، ولكنه ليس كذلك ، لقد تحمس دروكر للمنهج اليابانى وجاءت استنتاجاته (إن القرارات الفعالة لاتصدر بالاتفاق الإجماعى على الحقائق ، ولكن تكون نتيجة تصارع الآراء واحتكاكاتها ، والفهم المشترك الذى ينساب أثناء ذلك).

إنه من الصعب الوصول إلى اتفاق عندما يكون هناك شخصان يوجهان إلى بعضهما أسئلة مختلفة عندما يناقشان موضوعاً واحداً .

*** طريقة اليابانيين في اتخاذ القرارات يطلقون عليها رينجي Ringi :**

تعتبر طريقة «رينجي» حيوية وهامة جداً بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات فى الشركات اليابانية . توزع الاقتراحات داخل المنظمة ، ويتم التوقيع المبدئى من الأعضاء الموافقين على هذه الاقتراحات ، وقد تعطى هذه الطريقة أحسن الأمثلة للمشاركة فى اتخاذ القرار .

يتم فى الشركات اليابانية أيضا تحديد المستوى الوظيفى الذى تتوقف عنده سلسلة خطوات عملية اتخاذ القرار ، وقد يحددون بالاسم العضو أو الأعضاء الذين يجب أن يتخذوا القرار ، والنقطة الهامة هنا : إنهم قد ألغوا مرحلة بيع القرار بعد أن يتم اتخاذه ، لقد أدخلوا فعالية التطبيق داخل عملية اتخاذ القرار .

ولتوضيح الفرق بين المنهجين أورد «دروكر» مثالا يجمع بين مدير تنفيذى أمريكى ونظيره اليابانى يتفاوضان من أجل اتفاقية رخصة تصنيع Licence Agreement . يجد المدير الغربى صعوبة كبيرة فى فهم الأسباب التى تدعو

اليابانيين إرسال مجموعات متتالية لكي يبدأوا التفاوض من جديد فى كل مرة كما لو كانوا لا يعرفون شيئا عما تم مناقشته قبل ذلك ويضم كل فريق فى مرة أعضاء جدد ومن وحدات تنظيمية أخرى فى الشركة .

يشرح «دروكر» : إن ذلك مؤشر بأن اليابانيين يأخذون الأمر بجدية كبيرة ، إنهم يحاولون إشراك الأفراد الذين سوف يكونون مسئولين عن وضع الاتفاقية موضع التنفيذ فى النهاية ، ويبدو الهدف واضحا فى أنهم يريدون الحصول على موافقة هؤلاء الأعضاء بأن الشركة فى حاجة إلى هذه الاتفاقية . وعندما يصل الأعضاء إلى الحاجة إلى اتخاذ قرار ، فسوف يتخذ القرار فى حينه فى هذه المرحلة فقط تبدأ المفاوضات ويبدأ اليابانيون يسرعون فى إجراءاتهم . كما يقول «دروكر» أيضا :

«عندما يصل اليابانيون إلى نقطة اتخاذ القرار فإنهم يقولون أنهم فى مرحلة الفعل ، تحيل الإدارة العليا القرار الآن إلى الأعضاء المعنيين أو المناسبين كما يطلقون عليهم ، فى الوقت الذى يتم فيه الاتفاق على القرار النهائى أو الفعل ، فسوف يصل إلى المنظمة بدون أى استغراب أو مفاجأة من أحد ، وسوف تكون المقاومة قليلة جداً أو لا تكون موجودة بالمرة وبالتالي يأتى التطبيق سريعا ودون معوقات . هذه الملاحظات بين الشركات اليابانية والأمريكية فى عملية اتخاذ القرار جعلت «دروكر» يقرر بأن صعوبة بيع القرار للآخرين فى المنظمة هى السبب الرئيسى لفشل الشركات الأمريكية» .

* النموذج الجديد : A new Model

حسنا ، قد تقول لماذا لا يطبق الغربيون النموذج اليابانى ؟ يمكن أن يحدث لو أن ذلك التحول بسيط ، ولكن الأمر ليس بهذه البساطة ، الحقيقة إن عملية اتخاذ القرار أو النموذج اليابانى يتفق تماما مع ثقافتهم ،. إنه يعتمد على المفاهيم الثقافية والنظم الاجتماعية التى تكاثفت معا لتكون المنظمات اليابانية .

هناك سبب جوهري يتمثل فى أن الثقافات الغربية تعتمد على مبدأ الفردية Individualism بدرجة أكبر من الثقافات الشرقية ، ولكن أيضا غير صحيح القول بأن اليابان تعتمد كلية على المبدأ الجماعى Collectivism ، خاصة هذه الأيام بعد أن تأثرت بالثقافة الغربية إلى درجة كبيرة ومع ذلك فإن هناك اختلافات ثقافية بين كلا المجتمعين .

خلافًا لذلك ، فإن النموذج الياباني في اتخاذ القرار به أيضا بعض المشكلات كما سبق القول ، فإن هذا النموذج له فعالية كبيرة بالنسبة للقرارات الكبيرة ، ولكنه مربك وبطيء مع القرارات الصغيرة أو العاجلة (يمكن أن يؤخذ ذلك على أنه مصدر قوة في النموذج الياباني حيث يشجع على اتخاذ القرارات الكبيرة والتي بدورها تشجع الشركات على تبني النظرة المستقبلية ضويلة الأجل).

لماذا نبذل كل هذا الوقت من أجل وضع إستراتيجية تستمر لمدة سنتين فقط ، بينما يمكننا أن ننظر إلى فترة مستقبلية أطول . ونضع استراتيجية تدوم عشر سنوات ؟ أو كما يقول «دروكر» : إنه لا يوجد شيء أكثر إزعاجا للمنظمات من انغماسها في العديد من القرارات الصغيرة .

بصفة عامة تم توضيح الموضوع . ولكن كلنا يعلم أن الحياة ليست بسيطة إلى هذه الدرجة . لقد أصبح من الصعوبة بمكان الآن القدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في الشهور القليلة القادمة . فما بالك بعشر سنوات في دنيا الأعمال اليوم ، يمكن أن تأتي الفرص والتهديدات أيضا من حيث لا تدرى ولا تحسب ، وهذه حقيقة أدركتها الآن معظم الشركات في الشرق وفي الغرب .

✽ التعايش مع الثقافات التنظيمية المختلفة :

لقد تعلمنا من نموذج اتخاذ القرارات في الشركات اليابانية أن اختلاف الثقافات في المجتمعات المختلفة يؤدي إلى اختلاف مناهج اتخاذ القرارات ، وهذا ما يتجاهله المديرون غالبا . قدم أحد كتاب الإدارة الهولنديين إسهاما متميزا في موضوع اختلاف الثقافات وطبقا لرؤية الكاتب الهولندي : في كل الثقافات المختلفة توجد ظواهر مثل السلطة ، البيروقراطية ، الابتكار ، التزويد بالقوة ، المراجعة ثم المحاسبة ولكنها تمارس بطرق مختلفة . إن حقيقة استخدامنا لنفس المصطلحات تحول بيننا وبين الوقوف على الاختلافات .

تناول الكاتب في بحثه الذي استمر خمسة عشر عاما و(١٥٠٠٠) خمسة عشر ألف عامل يعملون في (٥٠) خمسين دولة . كشفت استنتاجات الباحث الهولندي عن وجود أربعة نماذج من الثقافات العريضة أبرزت أربعة

أنماط من الإدارة ، وهذه النماذج الأربعة كما أطلق عليها الكاتب :

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| 1- The Family | ١ - الأسرة |
| 2- The Eiffel Tower | ٢ - برج إيفل |
| 3- The Guided Missile | ٣ - الصاروخ الموجه |
| 4- The Incubator | ٤ - الحضّانة |

* نموذج الأسرة :

هذا هو النموذج النمطي للثقافة ، وهو يختلف باختلاف الدول ، فهو في فرنسا غيره في إيطاليا ، وفي مصر غيره في اليابان أو الهند ، الثقافة التنظيمية المرتبطة بهذا النموذج تجعل من القائد الرأس المدبرة والرعية للأسرة فهو الذى يعرف ما يجب أن يعمل ، وماذا يصلح لمروؤسيه ، تعطى الشركات اليابانية التجسيد الحى لنموذج الأسرة ، يطلق على العلاقة النموذجية Sempai-Kokai ، أى بين الأخ الأكبر وأخوته الأصغر . يرتبط العاملون مع منظمتهم ارتباطا يكاد يكون طوال حياتهم العملية ، ويخلصون لهذا الارتباط كل الإخلاص ، يشجع كبير الأسرة المناقشات حول الموضوعات والقرارات ، لأن هذه هى الطريقة التى يؤكد بها الوصول إلى اتفاق .

* نموذج برج إيفل :

تجسد الشركات اليابانية هذا النموذج ، حيث تستمد السلطة نتيجة شغل صاحبها لوظيفة معينة ، توفر له واجباتها قوة اتخاذ القرار ومناطق المحاسبة ، تشكل بطاقات وصف الوظائف مع المناطق المحددة للمسئولية البناء الهيكلى للوظائف الذى يعمل الأعضاء من خلاله . لكل مستوى من مستويات الهيكل الوظيفى وظيفة محددة ويمكن توضيحها ، وتتيح لصاحبها سلطات إشرافية على المستويات الأدنى ، وتكون فى مجموعها صرح الإدارة ، يقدم المرؤوسون الطاعة لرؤسائهم ليس بدافع استحضرار العواطف الأسرية ولكن لأن هذا دورهم فى علاقاتهم الرسمية برؤسائهم «الطاعة لمن يرأسك مباشرة» .

* نموذج الصاروخ الموجه :

أطلق عليه هذا الاسم من منطلق النظر للمنظمات على أنها قاعدة لإطلاق الصواريخ من حيث الأهداف والأغراض الاستراتيجية . تجسد هذا النموذج كل من الشركات الأمريكية والسويدية والبريطانية . تتوجه الثقافة في اتجاه المهام والأهداف ، والتي غالبا تسند إلى فرق وجماعات عمل أو إلى مشروعات . إن هذا النموذج يختلف عن النموذج الأسرى أو نموذج برج إيفل من حيث أن الوظائف والمهام غير ثابتة . يسود في ظل هذا النموذج المبدأ الذى يقول خذ الوقت الكافى لإنجاز المهمة أو الهدف الذى كلفت بإنجازه . ينعكس هذا فى عملية اتخاذ القرار ، حيث الاهتمام بالوقت أكثر منه بالموضوع .

* نموذج الحضانة :

يجسد هذا النموذج الشركات الجديدة فى وادى سيليكون بكاليفورنيا - California's Silicon Valley . وخاصة فى الأيام الأولى لابتكار الحاسب الآلى «أبل» Apple Computers أراد المستثمرون فى هذه الشركات أن تعمل منظماتهم على تلبية حاجات وطموحات الأفراد فى هذا النموذج ، يصبح دور الإدارة فى هذه الشركات العمل على تحرير أعضاء المنظمة من الأعمال الروتينية ليتفرغوا إلى الأنشطة الابتكارية والمبدعة ، تتركز مهمة الإدارة فقط فى حماية وإثراء جهود الأعضاء . يتميز أعضاء هذه المنظمات بأنهم ذوى معرفة ومهارات عالية ، وتتطلب إدراتهم منهم درجة عالية من حرية اتخاذ القرارات .

❁ تداخل الأدوار الثقافية :

عندما تلعب النماذج الأربعة ضد بعضها البعض فإن النتائج تكون سيئة كما يقول الباحث الهولندى ، تحدث المشكلات لأن نمط متخذ القرار ، أو عملية اتخاذ القرار لم تأخذ فى اعتبارها اختلاف القيم الثقافية .

على سبيل المثال يحكى لنا ما حدث فى ورشة عمل أقامتها الإدارة فى إحدى الشركات السويدية :

اشتكى مدير سويدي من صعوبة تفويض السلطة لاثنين من المهندسين التابعين له : أحدهما فرنسى والآخر هندى ، فى إحدى مناقشاته مع زملائه

المديرين قال المدير السويدي: إنه يود أن يحل المشكلة بطرحها معهم أثناء فترة مراجعة الأداء السنوية ، لكي تكون الأهداف واضحة ومحددة (يلخص هذا المدخل ثقافة الصاروخ الموجه) . تصادف وجود مستشار أمريكي والذي قدم له النصح بالعمل على إثراء وظائفهم (مدخل الحضانة) ، تدخل زميله الألماني وقدم اقتراحا بأنه يجب أن يعمل على زيادة توضيح توصيف الوظيفة ، ويحدد بدقة مجالات المسؤولية (مدخل برج إيقل) حضر هذه الجلسة مدير إيطالي الذي لم يفهم المشكلة في بادئ الأمر وأخيراً اقترح نقل المدير السويدي إلى وظيفة أخرى .

كل هذه الاقتراحات لها ما يبررها . ولكن في الإطار الثقافي الذي توجد فيه المشكلة ، فمن المحتمل أن الاقتراح من المدير الإيطالي يعتبر أنسب هذه الاقتراحات ، حيث إن الفرنسي والهندي يشاركان الإيطالي الافتراضات التي تقوم عليها ثقافة الأسرة وبالتالي رؤيتهم لوظائفهم . يصبح من السهل في هذا السياق فهم أسباب عدم الاستعداد لقبول المسؤولية التي يرغب المدير السويدي تفويضها إليهما في حالة تواجده معهما في العمل ، تملي عليهما ثقافتهما أنه في حالة عدم وجود رب الأسرة ، عندها فقط يصبح الأبناء مسئولين عن إدارة البيت .

❦ تنازع الثقافات :

نتناول تحت هذا العنوان تلخيصا لكتاب تيرى بريك Terry Brake الذي أسهم أيضا بعمق في توضيح الطريقة التي يمكن أن يؤثر بها اختلاف الثقافات في عملية اتخاذ القرار⁽¹⁾ . لاحظ بريك أن في عصر تدويل الأعمال يصبح الاتصال بين الثقافات المختلفة أكثر من أنه مجرد اهتمام انثربولوجي - Anthro- logical Interest . يؤثر تنازع الثقافات على نتائج الأعمال النهائية مباشرة، ويمكن أن يحطم المشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية .

تطالعنا الصحافة التجارية بعشرات القصص عن شركات عملاقة قد ابتعلتها الرمال المتحركة نتيجة الاختلافات الثقافية الدولية ، يشير «بريك» إلى ذلك : (تم توقيع عقد مشاركة على الورق بين شركة كورنج الأمريكية Corning

(1) Terry Brake : The Global leader Irwin 1997

وشركة «فيترو المكسيكية Vitro» وظهر هذا المشروع كما لو كان زواجا كاثولوكيا . بعد خمسة وعشرين شهراً فقط منذ بداية المشروع المشترك انتهى هذا الزواج ، لقد تأكلت احتمالات النجاح فى العلاقات تحت ضغوط وتوترات تنازع الثقافات . ماذا حدث ؟ كانت الإدارة الأمريكية تشعر دائما بالإحباط بما يعتقدونه من البطء الشديد فى طريقة اتخاذ القرارات المكسيكية مقارنة بالولايات المتحدة . فالمكسيك بما يميز ثقافتها التى تعتمد على الهيكلية التنظيمية ، فإن الإدارة العليا فقط هى التى تتخذ القرارات الهامة . يمثل الإخلاص لأعضاء الإدارة العليا قيمة كبيرة لدى المكسيكيين وأن محاولة الالتفاف حولهم من المخرمات ولا يمثل الوقت بالنسبة للمكسيكيين أى ضغوط أو أولوية ، وهذا ما يجعل وضع جداول زمنية للأعمال عملية صعبة جداً . يعتقد المكسيكيون أن الأمريكيان يريدون أن يتحركوا بسرعة أكثر من اللازم . يضع اختلاف اللغة عائقاً كبيراً أمام عملية الاتصالات ، تصارعت أيضاً ثقافة الصراحة والوضوح المباشرين من جانب الأمريكيين يقابلها عدم الوضوح «واللف الدوران» من جانب المكسيكيين كما يقول الأمريكيون . يعتقد الأمريكيون أن أدب المكسيكيين ما هو إلا محاولة لإخفاء غلطاتهم ومشكلاتهم . ترى شركة «كورنغ» أن المنهج البيعى لشركة «فيترو» ليس جريئاً وبمضى الوقت أصبحت هذه الخلافات غير قابلة للعلاج . أرادت شركة Procter & Gamble أن تخترق السوق اليابانية ، فقررت أن تبدأ بحملة إعلانية فى التليفزيون اليابانى . اتسمت الحملة الإعلانية بالعنف ، وضربت على وتر تشويه منتجات الشركات المنافسة ، وبصورة أدت إلى إيذاء مشاعر وأحاسيس اليابانيين ، وبالتالي فقدت الشركة مصداقيتها ومعها السوق اليابانية .

يقول نائب رئيس مجلس إدارة كولجيت - بالموليف Colgate-Palmolive للموارد البشرية : (إذا لم تعرف كيف تدير العلاقات بين الأشخاص فسوف تفشل فى معظم البيئات التنظيمية خارج وطنك . التحدى الذى يواجهك هو الحساسية الثقافية ، وكيف تباشر الأعمال فى أماكن أخرى ؟ فى بعض الأقطار يعتبرون دور الحكومات دوراً محورياً وفى أقطار أخرى تمثل الحساسية لأهمية الأسرة قيمة كبيرة لدى الأفراد ، كيف تجرى اتصالاتك فى صورته اقتراحات بناءة وليس فى صورة أوامر وتعليمات ؟ قضايا الأعمال واحدة فى كل بقاع

الأرض إنما الذى يختلف هو الثقافة ، وهو ما يجب أن تضعه فى اعتبارك عندما تتحرك من بلد إلى آخر) .

* منشور «بريك» الثقافى^(١) :

قدم «بريك» فى كتابه السابق الإشارة إليه منشورا لتحليل النواحي الاجتماعية والنفسية والذى يساعد على فهم الثقافة فى الدول المختلفة .

يقدم المنشور إطاراً لفهم الاختلافات الثقافية من خلاله ، يمكن تجزئة الثقافة الأم لدى مجموعة أو مجتمع كبير إلى أكثر من ثقافة فرعية لها تفضيلات متميزة . يعطى الصندوق التالى وصفا مختصرا لعنصر الاتصال Communication من خلال منشور التحليل الثقافى :

❁ الاتصال :

كيف يعبر الأفراد عن أنفسهم داخل المجموعة ؟

- ضمنية Implied : تعنى أنه اتصال غير ظاهر «تحت السطح» يركز على التعاطف والفهم المشترك .
- معلن Stated : ظاهر للجميع «على السطح» يعبر عن كل شيء بوضوح .
- موزع Circular : أكبر قدر من التفسير للبيئة التنظيمية .
- مباشر Straight : أقل قدر من التفسير للبيئة التنظيمية ، ولكن المشاهدة .
- فى صيغة أوامر Ordered : لكل موقف الأعراف والمراسيم الخاصة به Protocols التى يجب اتباعها ، وليس للأعضاء تدخل فى صياغتها .
- متفق عليه Casual : كل المواقف تقريبا متشابهة ، وتوضع «البروتوكولات» بالاتفاق مع الأفراد ، والاتصالات صادقة وأمينية .

(١) - قياسا على منشور تحليل الضوء إلى ألون الطيف فى علوم الفيزياء .

يمكن تحليل العناصر الأخرى للثقافة بنفس طريقة تحليل عنصر الاتصال ومن ثم يصبح المنشور الثقافى أداة إدارية هامة تساعد على فهم أى ثقافة محددة وإمكانية تداخلها مع ثقافات أخرى . فإذا أخذنا الثقافة اليابانية مع الثقافة الأمريكية كمثال كما يشرحه «بريك» .

(يتجه الاتصال فى اليابان أن يكون أكثر منه معلناً . «نحن نهتم بالفهم المشترك والتعاطف» .

«نحن لا نحتاج أن نشرح كل شىء لأننا نفترض مقدماً أن الآخرين سوف يفهموننا حتى قبل أن ننتهى من حديثنا ، يشيع هذا النمط من الاتصالات فى الثقافات التى نهتم بانسجام وتماسك المجموعة أكثر من اهتمامها بالفرد . تساعد الاتصالات غير المباشرة على المحافظة على الانسجام والتماسك الموجود على السطح وتتفادى حالات الحرج والارتباك .

يعتقد اليابانيون أيضاً فى الاتصال الموزع^(١) «عندما توجه لنا سؤالاً فسوف نحاول أن نعطيك خلفية كاملة للمشكلة لتكون على علم بالسياق والبيئة المحيطة بالموضوع . إنه بدون فهم السياق والبيئة لن نكون قادراً على إدراك كيفية الوصول إلى استنتاجات صحيحة ، عندما تنتهى تكون قد تكونت لديك صورة كاملة (يتطابق هذا المنهج تقريباً مع بلاد أمريكا اللاتينية وأوروبا الجنوبية) .

لاحظ «بريك» أيضاً أن الاتصالات فى اليابان تميل إلى أن تأخذ صيغة الأوامر . توجد برونوكولات لكل موقف يتحتم اتباعها وإلا ترتب على عدم الالتزام بها الكثير من الارتباك وسوء الفهم ، نحن نشعر بالراحة عندما نجد الآخرين يكيفون أنفسهم طبقاً لطبيعة كل موقف - لكل مقام مقال - نرى الأمريكان على الجانب الآخر يشعرون بالراحة مع الاتصالات المعلنة ، نحن نفترض أنك لاتعرف مايريد أن نقرله بأننا نعبر عن كل شىء ، يسود هذا النموذج فى الاتصالات فى الثقافات التى تضع الفرد فى مقدمة أولوياتها بدلاً من الجماعة .

يفضل الأمريكيون أيضاً الاتصالات المباشرة ، بدلاً من شرح السياق والبيئة التنظيمية عندما توجه إلينا سؤالاً فسوف تأتى الإجابة مباشرة ، سوف يكون

(١) انظر طريقة رينجى Ringi ص ٩٤

توجيهنا خلال الخطوات المنطقية وأقصر الطرق ، لكنها دقيقة ومحدودة . أنت لست فى حاجة لفهم السياق والبيئة التنظيمية لكى تصل إلى استنتاجات صحيحة . عندما تنتهى سوف يكون لديك بعض الأسئلة ، فسوف نجيب عليها بحسب حاجتك لفهم السياق . نجد الأمريكيين عادة عند تقديمهم لموضوع أو اقتراح ما يذكرون النتائج أولاً ، ثم يكون تعرضهم للسياق فى أضيق الحدود .

بالنسبة للأمريكيين (والاستراليين أيضا) كل المواقف متشابهة . تضع البروتوكولات فى اعتبارها طريقة تعبير الأفراد عن أنفسهم ، والاتصالات الواقعية والأمنية . بل إن الأمريكيين يحاولون عدم الالتزام بهذه البروتوكولات كلما أمكن ذلك .

من ذلك يتضح . كما يظهر من المنشور التحليلى أن الاتصالات بين المديرين الأمريكيين واليابانيين محفوفة بالمخاطر ، ولقد أثبتت الوقائع والتجارب ذلك .

باستخدام منشو «بريك» للتحليل الثقافى كنقطة بداية يستطيع المديرون أن يحاكون ويفهموا ثقافتهم وثقافة الآخرين التى سوف تتخذ قراراتهم فى إطارها ، وكما يقول «بريك» :

«إنه فى النهاية ومن خلال انعكاسات تجاربنا ، وتقديرنا العميق ، فإن هناك شعورا بالإعجاب للثقافات الأخرى ، وفى نفس الوقت نقف مبهورين أمام التنوع البشرى المبدع للثقافات المختلفة» .