

العولمة:

.....

الديناميكية الداخلية

.....

العولمة:

الديناميكية الداخلية

تحرير:

پول كيركبرايد

وکارين ورد

تعريب:

د. هشام الدجاني

مكتبة العبيكان

Original title:

GLOBALIZATION

The Internal Dynamic

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Ltd.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition Published by

John Wiley & Sons, Ltd. Baffins Lane, Chichester, West Sussex

حقوق الطبعة العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع جون وايلي

© المبيكان 1424 هـ - 2003م

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1424 هـ - 2003م

ISBN 9960-40-234-7

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كيركبرايد، پول

العولمة: الديناميكية الداخلية تعريب: د. هشام الدجاني

456 ص، 17 × 24 سم

ردمك: ISBN 9960-40-234-7

1 - العولمة

أ - كيركبرايد، پول ب - الأبرش، رياض ج - الدجاني، هشام د - العنوان

ديوي 327 4789 - 23 رقم الإيداع: 4789 - 23

ردمك: ISBN 9960-40-234-7

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

المحتوى

15	توطئة
17	كلمة شكر وعرافان
21	مقدمة المحررين
26	خطة الكتاب
33	1. العولمة: أين موقع منظمتك اليوم؟
35	المنظمة العالمية: أسطورة أم حقيقة؟
37	الأكبر أفضل
39	العلامات التجارية العالمية
40	كيف يكون العالمي عالمياً؟
47	العرف العالمي: هل هو موجود؟
51	نماذج سائدة في العمل التجاري
52	الإرهاق النفسي: من يريد أن يكون مديراً عالمياً على أية حال؟
57	التعلم بوصفه مصدراً للأفضلية التنافسية العالمية
60	المشكلات والقضايا التي تظهر عند العولمة، الاستثمار في المستقبل والمحافظة
61	على حاملي أسهمك الحاليين سعداء
	التعلم الوهمي

63	جذب المواهب العالمية والاحتفاظ بها
66	القيادة في ظروف معقدة
68	كيف تبدو المنظمة العالمية حقيقة؟
72	الوضوح
73	التوجه نحو المستقبل
74	تخطيط الطريق
74	الاتصال والملكية
74	التكيف والتغيير
75	الاستراتيجية العالمية
76	المنظمة العالمية
76	العمليات العالمية
76	الثقافة العالمية
77	التعلم العالمي
77	القيادة العالمية

81	2 . تصميم المنظمات العالمية
83	عوائق أمام التصميم العالمي
84	مصيدة (دعه ساذجاً وغيباً)
85	الانضمام إلى النادي
87	إذا كنت لا تستطيع تحمل الحرارة فأخرج من المطبخ
88	ينبغي أن تعمل كالساعة
89	تصميم النجاح
91	خيارات التصميم الأساس
91	المراقبة
92	الارتباطات
93	الإبداع
94	الالتزام
94	التنسيق

96	المنافسة
96	رسم الطريق إلى الهدف الاستراتيجي
98	التكامل العالمي
99	الاستجابة المحلية
100	التعلم عبر الحدود
103	التوترات داخل التصميم متعدد البؤر
106	تأسيس منظمة يديرها الزبائن
109	توفير المرونة داخل المنظمة
111	الانتقال من المحلي إلى العالمي
112	الحالة 1: احتفظ بتصميم المنظمة القائم وأعد تدريب الموظفين
113	الحالة 2: أوجد فرقاً عالمية للموارد البشرية بمثابة فرق رائدة
115	الحالة 3: ازرع فرقاً عالمية دائمة داخل بنية HR
116	الحالة 4: إيجاد شبكة عالمية تعمل بدوام جزئي لتعزيز الفرق المركزية
117	استنتاجات
121	3. الإدارة عبر اختلافات ثقافية: هل هي مشكلة حقاً؟
126	ما هي الثقافة؟
129	أبعاد الاختلاف الثقافي العشرة
130	تفاوت السلطة
132	تجنب الشك
134	الفردية والجماعية
135	الذكورة والأنوثة
137	التوجهات طويلة الأجل وقصيرة الأجل
139	الشمولية الخصوصية
141	الخصوصية النوعية والانتشارية
143	الإنجاز والنسب
143	المراقبة الداخلية والخارجية
144	توجهات الوقت

145	تنمية الحساسية الثقافية
148	الخطوة الأولى : وصف الوضع
148	الخطوة الثانية : التفسير الثقافي
148	الخطوة الثالثة : الإبداع الثقافي
149	عولمة الكادر القيادي
152	هل الثقافة حقيقة أم ذريعة؟
156	الاستنتاج : تقارب أم اختلاف
158	ملاحظة

161	4 . التغيير التنظيمي في الشركة العالمية : هل يعني أي اختلاف؟
166	مشكلة القياس
167	«النظرة المعتمدة» للتغيير
167	تنافس على المستقبل
169	الشاهد على التحول أو ضده
171	نظرية القصور البنيوي الذاتي
172	الحظ يحايي الصلب
172	العجز يتباطأ مع العمر
172	أشجار السنديان العتيقة لا تموت سريعاً
173	كن حذراً في لعب الرياضة إذا كنت عجوزاً وبديناً
173	إذا كنت على وشك أن تتجاوز - ضع قدمك على الأرض!
176	مشكلة الثقافة
176	هل يمكن لمنهج التغيير الواحد أن ينجح عبر الحدود الثقافية؟
182	الفردية
182	الجماعية
184	هل يمكن لتغييرات معينة أن تُطبق في جميع الثقافات على قدم المساواة؟
192	هل أدوات التغيير وطرقه قابلة للانتقال عبر العالم؟
195	هل «التغيير» حقيقة كونية؟
200	استنتاج

5. دعني أتعلم!

- 205 **تحد يواجه المنظمة العالمية**
- 211 ما هو التحدي الرئيس الذي يواجه تعلم المنظمة العالمية؟
- 211 لماذا نريد أن نتعلم كمنظمة عالمية؟
- 211 لماذا ينبغي أن نفكر بعناية في احتياجات أعمالنا؟
- 212 كيف نضمن أن نلبي احتياجات عملنا؟
- هل يكفي التركيز على احتياجات أعمالنا كي نضمن أننا منظمة تعليمية
- 213 عالمية ناجحة؟
- 214 لماذا نحتاج إلى المرونة والاستجابة إلى التغيير؟
- 215 كيف نستطيع أن نكون مرنين وقادرين على التكيف مع التغيير؟
- هل التركيز على قدرتنا أن نكون مرنين ومتجاوبين من خلال موظفينا يعتبر
- 216 كافياً لضمان نجاحنا كمنظمة عالمية ناجحة للتعليم؟
- 218 أين يترك هذا المنظمة؟
- 221 أين يكون الفرد مناسباً؟
- 221 هل التعلم عملية فردية؟
- 222 هل يستطيع الأفراد أن يمتلكوا تعلمهم؟
- 225 هل المنظمة مسؤولة عن تسهيل التعليم؟
- 228 ما الذي «لا يمكن قوله» عن دور المنظمة في تطوير التعليم في بيئة عالمية؟
- 234 كيف تتعلم منظمة بنجاح في بيئة عالمية؟
- 235 الفرد يملك ناصية تعليمه
- 236 مسؤولية المنظمة في توليد المسؤولية الفردية
- 237 النصح
- 238 التدريب
- 238 مجموعة مهارات لغرس المسؤولية الفردية وامتلاك ناصية التعلم
- 239 تعلم العمل
- 241 مجموعة التعلم
- 242 مجموعة التعلم العالمية

- 243 استنتاج
- 247 6. بناء بيئة عالمية للتعليم الإلكتروني
- 252 ما هي بيئة التعلم الإلكتروني العالمي؟
- 255 أدوات «أي وقت» (وتسمى أيضاً الأدوات المتزامنة)
- 256 أدوات «الوقت نفسه» (وتسمى أيضاً الأدوات المتزامنة)
- 257 لماذا نطور بيئة تعليم إلكتروني عالمي؟
- 258 فوائد التعلم الإلكتروني
- 259 مشكلات التعلم الإلكتروني
- 260 فوائد ومثالب التعلم الإلكتروني: نتائج بحث أشريدج
- 261 التعلم الإلكتروني العالمي - كيف تخلق أفضل خبرة للمتعلم
- 262 ما هي المادة الفضلى للتعلم الإلكتروني؟
- 266 ينبغي أن تمكن التكنولوجيا من الخبرة التعليمية وتعززها لا أن تفرضها
- 269 كيف يمكن تلبية احتياجات المتلقين العالميين؟
- 270 متى يُتوقع من المتعلمين أن يتعلموا وأين وكيف؟
- 271 صعود الجامعة المختلطة
- 273 عوامل النجاح الأساس من أجل بيئات عالمية للتعلم الإلكتروني
- 273 تطوير ثقافة تعليمية، إعطاء الوقت للتعلم
- 274 عامل التكنولوجيا كاعتبار استراتيجي
- 275 لا تنس أهمية التسويق
- 275 قم ببحثك عندما تختار مزوديك وشركاءك
- 283 7. العمل وسط فرق مركبة: هل أنت تبني قدرة عالمية أم تهدمها؟
- 285 لماذا الفرق؟
- 288 كيف تُوجد فرقا مركبة ناجحة
- 292 أفضل ممارسات طوال الدورة الحياتية للفريق
- 294 1 - وضح وصادق على هدف الفريق
- 294 2 - اختر رئيس الفريق
- 297 3 - اختر أعضاء الفريق

- 298 4 - خَطَّط من أجل تكنولوجيا الاتصالات
- 5 - قرّر ما إذا كنت تحتاج إلى مدرب خارجي - وإذا كنت تحتاج إليه اتصل
- 299 بالقيمين والفريق كي توضح حدود مسؤولياته ودوره
- 301 6 - تعرّف إلى الفريق
- 302 7 - خَطَّط للاجتماعات الأولى
- الطور الثاني: الاجتماعات الأولى - ابدأ ببطء كي تنتهي بسرعة، صادق
- 302 على القواعد الأساس
- 8 - أعدّ المسرح، حدّد وضع أولويات وصادق بصورة مشتركة على
- 304 المهمة، والمقصد، والأهداف ومعايير النجاح الأساس
- 305 9 - التأكيد على بناء علاقات عندما تكون الصلة وجهاً لوجه
- 10 - استكشف أوجه التشابه والخلاف بوعي وكذلك نقاط قوة الفريق
- 306 وضعفه، نمّ ممارسات عمل متفق عليها أو قواعد أساسية
- 11 - اتفق على المجموعة الأولى من خطط العمل، بما في ذلك كيف
- 311 تتصل
- الطور الثالث: العمل خلال اللحظات الاستراتيجية
- 312 12 - العمل خلال اللحظات الاستراتيجية
- 312 13 - تأكد من اشتراك كل فرد واستخدم أدوات الاستجابة التي أرسيتها في
- 315 البداية
- 14 - تابع التدقيق في الوقت، وحَيِّز المعالم، واستخدم وقتاً متصلاً
- 315 ووقتاً منفصلاً لتحقيق الطاقة الكاملة
- 317 15 - وصل ما تحقّق وخبر عن النجاحات عندما تظهر
- 318 16 - مشاركة الرؤساء في المراقبة وتخفيض المديرين لحضورهم
- 318 الطور الرابع: إنجاز المهمة، والمراجعة، والمشاركة في التعلّم
- 318 17 - تأكد من بقاء كل فرد حتى النهاية
- 318 18 - مراجعة التعلّم ضمن الفريق
- 319 19 - احتفل بالنجاح وخطط للمستقبل
- 320 20 - يحتاج الفريق إلى تمرير ما تعلّمه إلى بقية المنظّمة

- 321 استنتاج
- 323 8. تطوير قادة عالميين
- 328 «الكائنات»: أوجه اختلاف أم شبه؟
- 329 «الكائن» كراس / وقلب / وروح
- 330 تنمية الرأس
- 334 تنمية القلب
- 337 أسطورة العواطف
- 338 أسطورة البراءة
- 338 أسطورة الأحاسيس الرئيسة
- 338 أسطورة الطفولة
- 339 أسطورة المساواة
- 344 تطوير الروح
- 351 9. القيادة والمنظمة العالمية
- 354 قيادة عالمية: ما الجديد؟
- 360 تحفيز الأسرار الغامضة
- 362 كيف تعزز قدرتك على البحث؟
- 362 تحمّل الخطر
- 363 كيف تحسّن تحمّلك للمخاطرة
- 363 تابع البحث عن الهدف
- 364 كيف تحسّن قدرتك على متابعة الاستكشاف؟
- 365 معالجة المسائل الصعبة
- 366 كيف تعزز قدرتك على معالجة المسائل الصعبة؟
- 366 إيجاد الإثارة
- 367 كيف يمكن خلق الإثارة على وجه أفضل؟
- 367 أن تكون مرناً
- 368 كيف تتعلّم المرونة؟
- 368 التبسيط

369	كيف تحسّن قدرتك على التبسيط
370	أن تقوم بالتركيز
371	كيف تصبح ذا تركيز أفضل؟
371	استنتاج
373	10 . معرفة الطريق إلى العولمة : تطوير الكفاءات القيادية في شركة بيريللي
376	مجموعة بيريللي
377	برنامج بيريللي القيادي
380	نموذج القيادة ذات المدى الكامل
382	دعه يعمل
382	إدارة بالاعتراض (السلبى)
383	إدارة بالاعتراض (الإيجابى)
383	المكافأة الطارئة
384	الاعتبار الفردي
385	الحافز الفكري
386	الباعث الإلهامي
386	التأثير المثالي
389	برنامج شركة بيريللي للإطارات (في بريطانيا)
391	ورشات العمل
393	التدريب الشخصي
395	متابعة النشاطات
396	تقرير المداخلة : هل النموذج تقيده الثقافة؟
403	الملحق أ : الاستبيان التشخيصي للمنظمة العالمية
419	الملحق ب : جدول علامات أنموذج المنظمة العالمية
421	الملحق ج : جدول نتائج أنموذج المنظمة العالمية
423	السيرة الذاتية للمؤلفين

توطئة

اشتهرت «أشريدج» منذ سنة 1959 بأنها واحدة من مدارس الأعمال التجارية الرائدة في العالم. فطوال جميع نشاطاتنا، بدءاً من التربية الإجرائية وبرامج التأهيل ما بعد التخرج إلى البحث والاستشارة، كنا نربط ما بين التفكير القيادي والتركيز العملي الشديد. فنحن نعتقد أن التعليم ينبغي أن يتضمن التحدي الحقيقي قبل كل شيء بحيث يُحدث فارقاً مهماً عند التطبيق في مكان العمل. ومن أجل هذه الغاية أكدنا وبنينا على فلسفة مؤسسينا: إن العمل التجاري يحتاج إلى أن ينقل ويعكس البيئة التي يعمل فيها. وما يزال زبائننا وشركاؤنا في مدرسة العمل التجاري من جميع أرجاء العالم يقرّون بهذا.

نحن نعلم أن العولمة ليست موضوعاً منعزلاً، فيما هي تتكامل مع جميع نشاطات المنظّمات وتخلق بذلك فرصاً للتنمية والأعمال التجارية المدهشة. وقد تطورت خبرتنا العلمية في الكلية في مجال العولمة إلى مستوى البحث والمراقبة والتجربة العملية والشغف بالموضوع. لذا نشعر بالحبور لأن أعضاء كليتنا قادرون على أن يشاركوا بعلومهم واستبصارهم على نحو أوسع من خلال الإسهام بفصول في كتابين يتمم أحدهما الآخر نُشرا من قبل «جون ويلي وأولاده».

آمل أن تجدوا في هذين الكتابين: «العولمة - الديناميكية الداخلية» و«العولمة - الضغوط الخارجية» ما يساعدكم على التوجه نحو قضاياكم الخاصة، ويسعدني أن أستمع إلى آرائكم وتعليقاتكم على مقارنة أشريدج نحو العولمة.

ليزلي حنا

مدير تنفيذي

كلمة شكر وعرفان

جاءت الفكرة الأصلية لهذا الكتاب والكتاب المرافق (كيركبرايد: العولمة - الضغوط الخارجية، ويلى 2001) من كيت شارلتون «مدير التنمية المشتركة» فيما بعد، وبول بينينغتون المدير النشط للبرامج المُعدَّة. وكان لدى كيت وبول القناعة بأن لدى «أشريدج» ثروة من الموهبة يُستفاد منها في معالجة موضوع العولمة، وهكذا فإن الأعمال الناتجة مدينة لرؤيتهما. لقد استهلا المناقشات مع الناشرين، وكان دور بول كيركبرايد، كزميل باحث مُعيّن حديثاً، هو أن يُخرج الكتابين إلى عالم النور. كان بول المسؤول الوحيد عن الكتاب الأول، ونجح في أن يضم إليه كارين ورد كي تساعده في تحرير الكتاب الثاني.

إن محرري مجموعة كهذه مدينان بالفضل إلى أفراد تطوعوا بتقديم فصول تناسب الكتابة في برامج تعليمية أو استشارية مكثفة. لذا نتقدم بالشكر إلى بول بينينغتون وكارين ورد، وبوب ويستوود، وسامرين خان، وأندروا إيتينغر، وكات ريدمان وستيفان ويلز، وفيل هودغسون وراندول وايت على إسهاماتهم الأصيلة.

ويود بول أن يشكر الأشخاص الآتية أسماؤهم:

- أمينة سري، تريس بودري - لونغ على عملها الاعتيادي الفعّال وعلى تأثيرها الهادئ.
- راكيل أوكلي، من دائرة أشريدج للتصوير، على عملها الممتاز في إعداد صور الكتاب ورسوماته.
- ليزلي حنا، المدير التنفيذي الرئيس على دعمه وتشجيعه.
- كارين ورد على انهماكها في إعداد الكتاب وتشجيعها ودعمها الدائمين على الرغم من ضغوط وقت حملها المرافقة واقتراب إجازة أمومتها.
- كلير بليمير وفريقها في «ويلي» لمساعدتها ونصائحها الغنية بالخبرة.
- العاملين في مدرسة الدراسات العليا الأسترالية في الإدارة AGSM في سيدني، وخاصة الدكتور روبرت ويستوود على توفير مكان مريح وهادئ لإنجاز فصولي التي أسهمت بها فيما كنت أعلم في مدرسة صيفية في كانون الثاني وشباط سنة 2000.
- الكثير من زبائني الدوليين ومن بينهم المدراء العالميون، الذين صاغوا فكرتي عن العولمة والمنظمة العالمية.
- أولادي: ديزي، وهولي، ووليام على دعمهم وتشجيعهم (طالما أن عملي لم يتطفّل على نشاطات أسرتي!).
- وتود كارين أن تشكر الآتية أسماؤهم:
- بول كيركبرايد الذي جعلني أنخرط على نحو ما في هذا المشروع العظيم على الرغم من انهماكي العامر آنذاك وعلى حثّه لي حتى الوصول إلى النهاية بأنبّل طريقة ممكنة.
- ديشيد فيندلي المدير السابق HR لشركة ويلكوم غلاسكو، الذي كانت لديه الشجاعة كي يعطيني أول دور عالمي لي ويمنحني الحكمة كي يساعدني في التعلّم من التجربة.

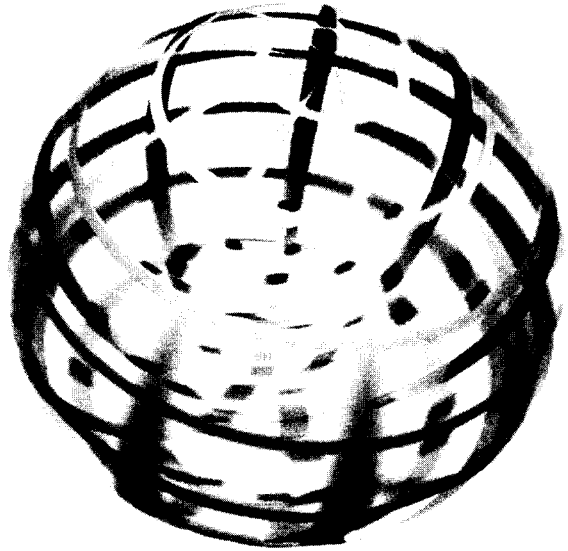
- كلوديا هاير وكيفين بارهام لأحاديثهما التي كانت تجري أثناء الغداء وفي وقت متأخر من الليل حول وجود العالم حقيقة في هذه المنظمات الدولية .
- زوجي وسندي الرائع، مارتن، الذي ما كنت بدونه أستطيع أن أوازن ما بين عملي العالمي وأن أكون أمّاً لولديّ رين وماثيو .
- وأخيراً وليس آخراً بالتأكيد، جميع القراء العالميين وفرقهم الذين سررت بالتعاون معهم . فبدونكم وبدون كل ما تعلمناه معاً ما كان ثمة ما يُكتب .
شكراً لكم .

كارين ورد

سانت ألبانز، أغسطس/آب 2001

پول كيركبرايد

ريدينغ، أغسطس/آب 2001



مقدمۃ المحررين

پول کیرکبرايد و کارين ورد

مقدمة المحررين

إذا كانت أرفف أكشاك الكتب في المطارات تعني أي مؤشر فإن التسعينيات كانت عقد العولمة. فهذه الكلمة كانت على كل شفة سواء في ميادين العمل التجاري، أو الإدارة، أو الاقتصاد، أو تكنولوجيا المعلومات، أو التجارة الإلكترونية. ولم تكن «أشريدج»، بوصفها مدرسة رائدة للعمل التجاري الدولي، بمعزل عن تلك الاتجاهات. فقد شهدت بداية العقد كلية أشريدج تتبنى استراتيجية تدويل، إن لم يكن عولمة، واضحة. ثم وسّعت عملها على نحو متزايد في أوروبا القارية وكذلك في آسيا المطلّة على المحيط الهادي والولايات المتحدة.

بالتساوق مع هذه الحركة كان ثمة اتجاهات عدة داخل أشريدج. وبدا من الواضح أن «العولمة» بدأت تُدرّس على نحو أوسع في برامج التنمية بوصفها موضوعاً خاصاً، وكذلك أخذت أجزاء أخرى من «المنهاج» تأخذ بُعداً عالمياً أكبر. وكان أعضاء كلية أشريدج يعملون على نحو أوسع مع زبائن «عالميين»، ويبحثون أكثر في جوانب مختلفة من العولمة. فقد نظم بول كيركبرايد في سنة 1993، على سبيل المثال، «المؤتمر الثالث حول الأفراد الدوليين وإدارة الموارد البشرية في أشريدج» (كيركبرايد، 1994). وكان

موضوع هذا المؤتمر «إدارة الموارد البشرية في أوروبا الجديدة في التسعينيات، وقد عالج عدداً من قضايا العولمة، بما في ذلك الثقافات الوطنية، والتنمية في الاتحاد الأوروبي، والنمو في أوروبا الشرقية، وإيجاد مدراء لعموم أوروبا. وأمضت كارين ورد أواخر التسعينيات وهي تبحث وتعمل مع فرق مشروعات دولية. وتتوج هذا المشروع البحثي بإنتاج نموذج جديد من العمل الجماعي الدولي (كاني دافيدسون ورد، 1999). كما شرعت أشريدج في عملية «تدويل» مقصودة للكلية، أدت في نهاية العقد، إلى أن تصبح كلية ذات أصول ثقافية وخبرات عملية شديدة التنوع.

إن قدرة كلية للأعمال التجارية رفيعة المستوى على اتخاذ نظرة موضوعية ودقيقة إلى موضوعات وعمليات يمكن أن تبدو ببساطة «بدعاً» إدارية. وهذا جزء من دور تلك الكلية فحسب. ووجهة نظرنا أن الابتكارات بمعنى المفاهيم الجديدة تنحو إلى اتخاذ مظهرين متميزين. في المظهر الأول الذي ندعوه اعترافاً، يجذب المفهوم قدراً كبيراً من الانتباه. ويندفع كثير من الناس إلى هذا المفهوم الجديد ويسارعون إلى إصدار كتب ومقالات ساعين إلى شرحه وتفسيره. كما يندفع المديرون إلى حلقات البحث والمؤتمرات لمعرفة كل شيء عن المفهوم الجديد ومضامينه بالنسبة إلى المنظّمات الخاصة بهم، شاعرين بالخوف غالباً خشية أن يفوتهم أمر ما ذو أهمية. وفي نهاية هذا الطور يرقى المفهوم إلى درجة عالية في الوعي الشعبي. فكل واحد قد سمع به وبات له رأي فيه. ولكن مع الكثير من الحرارة التي تولدت من خلال المناقشات والمداولات حول الموضوع لا يظهر غالباً الكثير من النور. وهناك عدد من الأمثلة على هذه العملية في السنوات الأخيرة، تراوح ما بين «التصنيع الهزيل» إلى «إعادة هندسة العملية التجارية» إلى «التفكير العاطفي». وفي رأينا أن العولمة ما تزال أنموذجاً آخر لهذا الاتجاه. ولسوف نحاول أن نبرهن بالتأكيد أن العولمة مثال جيد للغاية، في حين كان الجدل حول العولمة يتجه إلى تناولها

على أنّها نهاية القرن Fin de siecle أو الألفية، أي مجادلة رأت في العولمة الوصول إلى حقبة جديدة في القرن الحادي والعشرين.

المظهر الآخر للنشر، والذي ندعوه تفهماً، هو الأكثر اعتدالاً. فالمفهوم هنا يتعرّض إلى استكشاف وتقويم دقيقين في محاولة لاستقطار عناصره. فأنصار المفهوم هنا ليسوا مؤيدين ساذجين للفكرة بل هم مراقبون موضوعيون. وقناعتنا أن مفهوم العولمة قد بات ناضجاً لمثل إعادة التقويم الدقيقة هذه. هذه الفكرة، بالإضافة إلى حقيقة أن كثيرين من داخل كلية «أشريدج» كانوا يقومون بأبحاث، نظرية بحثة أو تطبيقية، حول بعض جوانب هذا الموضوع، قد قادت إلى الاقتراح القائل إنه ينبغي تجميع أفكارهم ووضعها في كتاب عن العولمة. وفيما كانت هذه الفكرة موضع نقاش ظهر كتابان متميزان: أولهما **العولمة: الضغوط الخارجية**، الذي حرّره أحدنا (كيركبرايد، 2001)، في الوقت الذي كنا نعمل معاً على كتابة وتحرير فصول هذا الكتاب الثاني حول الجوانب الداخلية للعولمة. وكلا الكتابين هو نتاج مؤلفين متفرغين للعمل في كلية أشريدج، أو التحقوا مؤخراً بالكلية، أو يعملون بصفة باحثين زملاء.

يركّز هذا الكتاب: **العولمة: الديناميكية الداخلية** على ما بات يُعرف حقاً باسم المنظّمة العالمية. ونحن نحاول أن نبرهن أساساً، رغم الجدل الفارغ، أن ثمة منظّمتين قليلتين تتصف حقاً بالعالمية أو الانتقالية. وهكذا يسعى هذا الكتاب أن يفهم كيف ينبغي أن تكون مثل هذه المنظّمتين والعوائق الماثلة أمام وضع عالمي حقيقي. وهو يعرض نصيحة عملية تتعلّق بما ينبغي على المنظّمتين أن تفعل كي تغدو عالمية حقاً في طبيعتها. ويسعى الكتاب الرديف، **العولمة: الضغوط الخارجية** (كيركبرايد، 2001) إلى تمحيص مفهوم العولمة ووجود أسواق عمالة وأسواق مالية عالمية. وهو يتعرّض إلى الضغوط الواقعة على العولمة وكيف ترد المنظّمتين على نطاق واسع، بمعنى سطوحها الخارجية البيئية، في بيئة تزداد عولمة.

خطة الكتاب

يحاول پول كيركبرايد وپول بينينغتون وكارين ورد، وجميعهم من «أشريدج»، أن يعاينوا ما إذا كانت المنظّمات «العالمية» المبالغ فيها موجودة حقاً على أرض الواقع أم أنّها مجرد أسطورة غذّاه الغلو والأدب الإداري المبالغ في الإثارة. ويقترحون أن يتواجد عدد من القادة المفترضين لهذه المسيرة تحت أضواء النقد. وهم يتحدّون أيضاً أن تكون الشركات عالمية حقاً، وما إذا كان «الموقف العقلاني العالمي» الذي يكثر التبجح به موجوداً في المنظّمات العالمية والأدب العالمي كذلك. وهم يؤكّدون، على سبيل المعارضة، أن الجذور الثقافية لنماذج الأعمال التجارية في بلد معين أقوى مما يسعى «العالميون» إلى افتراضه. وهكذا تكون أكثرية المنظّمات «العالمية» محكومة بالموقف العقلاني لبلدانها. ويحدّد هذا الفصل أيضاً الكلفة البشرية والشخصية للأدوار القيادية.

ويتابع كيركبرايد وبينينغتون وورد بعد ذلك تصنيف ووصف عدد من المشكلات والقضايا التي تواجهها الشركات عندما تسعى إلى العولمة قبل أن تستنتج عن طريق التجربة والتفحص الدقيق طبيعة المنظّمة^(*) العالمية وتعقيدها حقاً. وهنا يحاولون أن يرسموا خطوط نموذج جديد للمنظّمة العالمية يمكن أن يسمح للشركات بأن تتفحص نفسها وتنظر إلى مقدار ما حقّقت من تقدّم على الطريق إلى العولمة.

ويعالج الفصل الثاني مسألة تصميم منظّمتك من أجل العولمة. وتستند كارين ورد، من كلية أشريدج، على خبرتها الاستشارية لتحديد العوائق الأساس أمام التصميم العالمي. وتتضمن هذه الميل إلى المبالغة في الدفاع عن الروابط

(*) المقصود بكلمة منظّمة هنا وحيثما وردت في أرجاء الكتاب، الشركة أو المؤسسة التجارية الضخمة. لذا وجب التنويه - المعرّب.

العملية، والميل إلى تشجيع التماثل، والعجز عن التعامل مع نزاع ما بصورة بناءة، والنظرة الآلية السائدة للمنظمات. ثم تتابع كارين فتصف كيفية تصميم منظمات تحقق نجاحاً عالمياً. ويتضمن هذا إيلاء اعتبار حذر «الخيارات» التصميم الأساس، وضمان تخطيط الطريق إلى مقصد استراتيجي، والقدرة على التعايش مع توترات تصميم متعدد - البؤر، وبناء منظمة تلبي المستهلك ولكنها في الوقت نفسه ذات مسؤوليات داخلية واضحة، والقدرة على تحقيق مرونة كافية يسمح للمنظمة أن تتكيف مع المتغيرات المستقبلية. وتير كارين مجادلتها بعدد من الأمثلة والحالات المستقاة من خبرتها الاستشارية.

وفي الفصل الثالث يحاول بول كيركبرايد، من أشريدج، وروبرت ويستوود من «مدرسة الإدارة العليا الأسترالية» شرح مفهوم الثقافة وتقويم مدى ما يمكن أن تكون الثقافة عقبة أو مشكلة حقاً بالنسبة للشركات الساعية إلى حضور عالمي. وهما يحددان، معتمدين كثيراً على الأدب المتوفر، وعلى خبرتيهما في العمل البحثي ومواقع التعارض الثقافي، بما في ذلك منطقة آسيا - الباسيفيكي، عشرة أبعاد جوهرية للاختلاف الثقافي. وقد رُسمت هذه الأبعاد، في المكان المناسب، بنقوش ثقافية حيّة تساعد على توضيح الطبيعة العملية لبعض العوائق الثقافية. ويستخلص بول وروبرت كيف تستطيع المنظمات العالمية، والمدراء العالميون فيها، تطوير إحساس وتفهم أكبر لتعارض الثقافات. كما يتعرّضان للجدل المستمر حول تقارب وتباعد الثقافات، ويستنتجان أنه بالرغم من استحالة التنبؤ بالمستقبل فإن الثقافة والتباين الثقافي سيظلان مشكلة وقضية مهمة. وعلى المنظمات أن تلتفت إلى القضايا الثقافية بطريقة أكثر شمولية بكثير إذا كانت تريد حقاً أن توصف بالعالمية من حيث الهدف والطبيعة.

هل يختلف التغيير التنظيمي عن المنظمات العالمية؟ يحاول بول كيركبرايد في الفصل الرابع أن يبرهن أن الطبيعة العالمية لبعض المنظمات تثير

افتراضاً a priori مشكلات الإدارة الناجحة للتغيير: مشكلات لوحظت من خلال الاندفاع نحو العولمة. وهو يحدّد مجموعتين رئيسيتين: مشكلة المقياس ومشكلة الفروق الثقافية. وفي ما يتعلّق بالمشكلة الأولى نراه يستخدم نظرية القصور الذاتي البنيوي ليناكش أن أية منظّمة كبيرة، كأن تكون متعدّدة القوميات، سيكون من الصعب عليها إن لم يكن من المستحيل أن تواجه تبدّلات عالمية في بيئتها بتحوّلات داخلية كما جاء في أدبيات الإدارة الشائعة. أما بالنسبة للمشكلة الثانية فهو يثير عدداً من التساؤلات: هل يمكن لمقاربة تغييرية واحدة أن تنجح عبر الحدود الثقافية؟ وهل يمكن لتبدلات معينة مثل الإدارة النوعية الشاملة TQM أو إعادة هندسة العملية التجارية BPR أن تستخدماً على قدم المساواة في جميع الثقافات؟ وهل أدوات التغيير وتقنياته قابلة للتحويل؟ وهل التغيير حقيقة كونية؟ وي طرح بول، معتمداً على خبرته ومعلوماته البحثية الواسعة في منطقة آسيا - الباسيفيكي في طرح الأمثلة، مشكلات في الإجابة بصيغة التأكيد على كل واحد من هذه الأسئلة. ويخلص إلى تقديم بعض النصائح إلى المنظّمات العالمية التي تواجه جدول أعمال التغيير.

وينتقل الفصل الخامس إلى معاناة مشكلة التعلّم التنظيمي. إذ تفيد سامرين خان، من الهيئة الاستشارية لأشريدج، أنه من أجل توفير التعلّم الذي يساند ويعزّز توجه الاستراتيجي للعمل التجاري ينبغي على المنظّمات أن تحدّد الاحتياجات التعليمية الفردية لكوادرها وتفهم كيفية تعلّم الكوادر المختلفة ثقافياً. وهي تقول إنه لمن سوء الطالع أن هذين الشرطين اللازمين هما موضع جدل غالباً في المنظّمة العالمية. وترى سامرين أن عملية تحديد احتياجات التعلّم للأفراد والسماح لهم أن يديروا شؤون تعلّمهم تشكّل تناقضاً. وهي تبدأ تحليلها بتفحص التحديات الأساسيّة أمام منظّمة تعليم عالمي قبل أن تحلّل العملية التعليمية من منظور فردي. ثم تصرف انتباهها إلى التناقض الذي أثارته

في بداية الفصل وتقتصر طرقاً تستطيع تحدي الافتراضات القائمة فيه، وتجاوزها في محاولة لحل ذلك التناقض.

وفي الفصل السادس يُقارب كل من كات ريدمان وأندرو إيتينغر، من «مركز أشريدج للموارد التعليمية»، قضية التعلم التنظيمي من منظور مختلف إلى حد ما. وهما يركزان على التوسع السريع لأنظمة وعملية التعلم الإلكتروني العالمي، ويصفان كيف تستخدم المنظّمات تقنية جديدة لخلق أنظمة تعلم إلكتروني تعمل على ربط الأجزاء المتباعدة لإمبراطوريات مشتركة عالمية. ونراهما يحدّدان عدداً من الاتجاهات، مثل توسع الأنترنت، والمنظمة التعليمية، وإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والتي يمكن أن تتكامل عبر أنظمة التعلم الإلكتروني. ويشرح كات وأندرو في وصف ماذا تعني بيئة التعلم الإلكتروني العالمي ويناقشان الأساس المنطقي لمثل هذه البيئة. ثم يصرفان بعض الوقت، مستفيدين من معرفتهما العملية الواسعة، في وصف كيفية إيجاد أفضل بيئة للتعلم الإلكتروني للمتعلم. وبعد مناقشة الحجج المؤيدة والحجج المعارضة للجامعات المشتركة يستخلصان بإيجاز عوامل النجاح الأساس للتعلم الإلكتروني العالمي.

أمضت كارين ورد، من كلية أشريدج، السنوات القليلة الأخيرة في دراسة فرق مختلطة متعددة القوميات. وهي تشارك في الفصل السابع بشيء من خبرتها والاستنتاجات التي توصّلت إليها. وتبدأ كارين بالتأكيد أساساً على سبب أهمية الفرق البالغة للمنظّمات العالمية قبل الانتقال إلى وصف كيفية إيجاد فرق ناجحة في مثل هذه المنظّمات. وتطرح نموذج تطور الفريق ذي الوجوه الأربعة، الذي يرسم بالتفصيل البداية، واللقاء الأول، و«المراحل» الاستراتيجية وإنجاز جوانب الفريق ومراجعتها. وهي تصف لنا لكل جانب من هذه الجوانب عدة أمثلة لأفضل ممارسة وتصور كل جانب بإيجاز وتستشهد بأمثلة صغيرة مأخوذة من عملها البحثي والاستشاري.

في بداية التسعينيات شارك ستيفان ويلز في «تقرير أشريدج» عن الطبيعة والكفاءات التي ينبغي أن يتحلّى بها المدراء الدوليون (بارهام وويلز، 1993). ويحدّد هذا التقرير عدداً من الأمور الضرورية التي ينبغي أن «يقوم» بها المدراء الدوليون، والأهم من ذلك أن يحدّد أنماط المزايا الشخصية المطلوبة للمدراء الدوليين الناجحين. وقد حشدت هذه تحت عناوين: التركيب المعرفي والطاقة العاطفية والنضج النفسي. وبعد ثماني سنوات يكشف لنا ستيفان في الفصل الثامن عن هذه المكتشفات وما تلاها من عمل في هذا المجال، ولدى قيامه بهذا يطور الأفكار الأصلية ويركّز على ما يسمّيه الآن «الرأس» و«القلب» و«الروح»، تلك العناصر التي يتطلّبها المدراء العالميون المحتملون في دورهم القيادي.

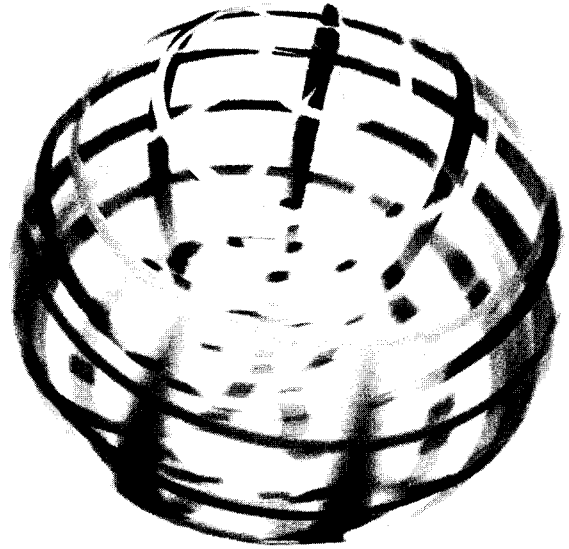
وفي الفصل التاسع يخصّص فيل هودغسون، من كلية أشريدج، ورائدول وايت، من «مجموعة التنمية التنفيذية» و«مدرسة فوكويا للأعمال» في جامعة ديوك، مسألة القيادة العالمية، ولكنهما يتبنيان مساراً مختلفاً قليلاً. فهما يلاحظان أن القادة العالميين قد تحلّوا مع مرور السنين بثلاثة أشكال من الوضوح: وضوح الهدف، ووضوح العملية الخارجية، ووضوح العملية الداخلية. ويحدّد فيل ورائدول المسألة القيادية بعمق أكبر، بأنّها القدرة على معالجة الشك الذي يواجهك كقائد عندما تعالج المستوى المتزايد من الغموض الكامن في بيئات اليوم الخارجية. ثم يتابعان ويشرحان ثمانية مقومات سلوكية يقولان إنّها تسمح للقادة أن يتغلّبوا على الالتباس والشعور بدرجة أقل من الشك أثناء العمل. وكما يقولان فإن «القادة العالميين سيحتاجون إلى إدارة منظّمتهم بكفاءة في مواجهة الشك (و) هذه القدرة.. لعلها الوضوح الأكثر أهمية».

يعتبر الفصل العاشر الأخير بين فصولنا الثلاثة عن القيادة العالمية. في هذا الفصل الذي يعتبر دراسة حالة عملية يعرض پول كيركبرايد كيف بدأت بيريللي، وهي شركة إيطالية لصنع الإطارات والكابلات متعدّدة الجنسيات،

التعامل مع قضية تطوير قدرة القيادة العالمية. وتركز الحالة التي تستحق الدرس على «طريق بيريللي للقيادة»، وهو برنامج تراكم طوال عمليّات الشركة المنتشرة في العالم خلال سنتي 2000/2001، وعلى تطبيقه بشكل خاص في المملكة المتحدة. ويشرح بول «أنموذج المدى الكامل للقيادة» الذي تقوم عليه المبادرة ثم يوجز كيف نُظِم «طريق القيادة» الذي يتضمّن دورات تدريبية و360 درجة من التغذية الراجعة والتدريب الشخصي. ويختم بول بحثه بمحاولة تقويم نجاح المبادرة وكيف يرتبط برنامج القيادة هذا ضمناً بعناصر أخرى لأنموذج «الكارات الست» للتنظيم العالمي المبين في الفصل الأول.

المراجع:

- Barham, K. and Wills, S. (1993) *Management Across Frontiers*, Berkhamsted: Ashridge Management College Report (AMRG 929).
- Canney Davidson, S. and Ward, K. (1999) *Leading International Teams*, London: McGraw-Hill.
- Kirkbride, P. S. (1994) *Human Resource Management in Europe: Perspectives for the 1990s*, London: Routledge.
- Kirkbride, P. S. (2001) *Globalization: The External Pressures*, Chichester: John Wiley.



العولمة: أين موقع منظمتك اليوم؟

پول کیرکبراید، وپول بینینگتون، وکارین ورد

الفصل الأول

.....

العولمة: أين موقع منظمتك الآن؟

الغرض الأساس من هذا الكتاب، كما بيّنا في المقدمة، هو دراسة ظاهرة العولمة من منظور تنظيمي داخلي واستكشاف ما إذا كان هنالك جوهر ما وراء الشركة «العالمية» الفائقة. وسوف يستعرض الفصل الأول المنظّمات العالمية بصورة عملية ويكشف عن الخصائص الأساس لأية منظّمة عالمية ويقدم إطاراً لتقويم المدى الذي تتجه إليه منظمتك، أو ما إذا أصبحت عالمية حقاً.

على أن التحدي الأول الذي يبرز هو ما إذا كانت المنظّمة العالمية موجودة في الواقع أم هي مجرد أدوات إعادة هندسة PR للشركات العالمية متعددة الجنسيات MNCs.

المنظّمة العالمية: أسطورة أم حقيقة؟

قال راينسميث (سنة 1996): «لقد وصلت العولمة إلى العالم، ولكنها لم تصل إلى معظم منظّمات العالم». ومن أجل أن نستكشف مقولته هذه نحتاج إلى أن نحدّد الاتجاهات المختلفة التي تؤثر في العولمة ونتفحص إلى أي مدى تؤثر هذه الاتجاهات في طريقة عمل المنظّمة. فورا تعليق راينسميث ثمة وجهة نظر تقول إنه في الوقت الذي تتحلّى فيه عوامل قيادة العولمة الخارجية

بالموثوقية الجيدة (كيركبرايد 2001) فإن تأثيرها على الممارسة التجارية الفعلية أكثر محدودة. وهذا هو محور هذا الفصل.

تناول معظم صحف أو مجلات الأعمال التجارية فستجد في موقع ما من صفحاتها مقالة أو تعليقاً حول كيف يتقلّص العالم، وكيف نعيش جميعاً في مجتمع عالمي واحد، وكيف ينبغي أن نعمل على نحو أسرع وأكثر ذكاء في هذا السوق الحقيقي. في كتابنا المرافق (كيركبرايد 2001) أطلقنا على هذه الآراء صفة «عولمية» وجعلناها تعاكس على نحو حاسم في المعنى «المتشكك» و«المتحول» و«المعادي للعولمة» (كيركبرايد، وبينينغتون وورد). وقبل عشر سنوات كاملة كانت الشركات متعددة الجنسيات MNC تشكّل ربع التجارة العالمية تقريباً وربع الناتج القومي الإجمالي GNP في العالم (بارتليت وغوشال 1999). واليوم تستمر الأعمال التجارية العالمية في الهيمنة على أكبر 500 شركة متعددة الجنسيات، وهي تشكّل 90٪ من مجموع الاستثمارات الخارجية المباشرة في العالم وأكثر من نصف تجارته. ويوجد ما يزيد على 40٪ من السوق العالمي للمنظمات الأمريكية مثل كوكاكولا، وجيليت، ولوسنت، وبوينغ وأنظمة الطاقة GE في آسيا (براهاالاد وليبيرتال). وإذا نظرنا إلى المستقبل فإن ماكينزي يقدّر أنه على مدى السنوات الثلاثين المقبلة سوف تنتج الأسواق العالمية حقاً وتستهلك ما يزيد على 80٪ من الناتج المحلي الإجمالي GDP مقابل 20٪ اليوم (بريان وفراسر، 1999).

قبل خمس سنوات حدّد «معهد المستقبل» في كتابه **العمل العالمي** (أوهارا ديفرو وجوهانسن، 1994) أربعة «خطوط مسؤولة» تقود المنظمات على نحو صارم إلى واقع عالمي: عولمة الاستهلاكية، وتحول السلطة الهرمية التقليدية إلى شبكة عالمية من الأدوار المتشابكة، وتجزئ العمل وخلق أعمال عالمية، وسيطرة المعرفة بوصفها ناتجاً عالمياً أولاً. ومنذ نشر تلك الدراسات أضحّت تلك الخطوط المسؤولة أعمق، وسرّع ظهور الأنترنت بشدة من خطى المتغيرات. فماذا كانت ردود الفعل التنظيمية على هذه المتغيرات في البيئة الخارجية وكيف ساهمت في فكرة المنظمة العالمية؟

الأكبر أفضل

مع مواجهة المنظّمات للاحتياجات المتغيرة للمستهلكين والضغط لتقديم منتجات وخدمات مجدية الكلفة وعالية النوعية للأسواق المتعددة، كان من بين ردود فعلها أن تشتري طاقة ومجالاً عالميين من خلال عمليات الدمج والاكْتساب. ومع إدراك كثير من شركات العالم الخمسمئة العملاقة أن النمو العضوي لا يؤدي إلى منحها اقتصادات وفر الحجم والوصول إلى أسواق جديدة بسرعة كافية، فإنها قد انخرطت في عمليات دمج هائلة كصناعات تندمج في يد حفنة من اللاعبين العالميين. وتشمل الأمثلة صناعة السيارات، والصناعات الصيدلانية، والسلع البيضاء(*) والمشروبات الخفيفة. وتحدث الرطانة البلاغية التي ترافق الإعلان عن مثل هذه الاندماجات عادة عن الوصول إلى قواعد أوسع للمستهلكين عبر العالم، وإلى اقتصادات وفر عالية تخفض من التكاليف والمخاطر وتكون قادرة على الوصول إلى أفضل الأفراد في مجمع المواهب في العالم لتطوير منتجات وخدمات عالمية مبتكرة، الأمر الذي يعطي الانطباع أن العامل الأساس وراء هذا الاندماج هو النية في أن تصبح منظّمة عالمية حقاً.

وراء عناوين الصحف والكثير من المؤتمرات الصحفية المفرطة في الترويج للمجتمع العالمي نجد أن ممارسة كثير من الشركات مختلفة جداً. فمع أن الاندماج يعطيها على الورق بُعداً عالمياً واسعاً فإن واقع اندماج اثنتين أو أكثر من المنظّمات المتنوعة عالمياً ذات بُنى وعمليات وعادات مكتسبة بالغة التطور يثبت أنه تحدّد معقّد. وهي تركز كثيراً على محاولة جعل المنظمة الجديدة تعمل بكفاءة بحيث تنصرف إلى الأسواق الخارجية فتوفّر مجالاً للمتنافسين المحليين والإقليميين لسرقة فرص السوق. وتبيّن لنا ثلاثة أمثلة لصناعات مختلفة بعض التحديات التي تواجه فرضية «الأكبر أفضل» عندما تخرج إلى المسرح العالمي.

(*) يقصد بها المنسوجات القطنية، والأفران والثلاجات البيضاء - المعرّب.

خير مثال على تأثير استراتيجية الدعاية المفرطة في حقيقة التكامل والإنجاز هو اندماج ديملر كرايزلر الذي يخيب آمال حاملي الأسهم في الوقت الحاضر. لقد كان ردّ الفعل الأولي في الأوساط المالية على خطوة ديملر بنز الجريئة إيجابياً بصورة قاطعة. واعتبر كثير من المعلقين في ذلك الوقت الاندماج بمثابة بداية للعصر المقبل من صانعي السيارات العالميين. ومع أن الاندماج الأولي، والاندماج الذي تلاه بين هيونداي وميتسوبيشي، يخلق نظرياً عملاقاً عالمياً في صناعة السيارات فإن المحكمين ما زالوا يشكّون ويرون أن كلفة إقامة منظمات مختلفة كهذه تعمل معاً بكفاءة سوف تفوق قيمة أي من الفوائد الاستراتيجية العالمية التي جلبها هذا الاندماج الأولي. إن تكامل المبادئ والقيم والمعتقدات الألمانية والأمريكية واليابانية ليس بالشيء الذي يتحقّق ما بين عشية وضحاها، وخاصة عندما تكون الطبائع المكتسبة لكبار المدراء متجذّرة بقوة في القيادة الألمانية.

جاء الطريق المفضل في بعض الصناعات إلى التوسّع العالمي من خلال إيجاد شبكات تحالف عالمي أكثر مما جاء عن طريق الاندماج والاكْتساب، ومع هذا فإن تكامل هذه التحالفات العالمية قد أظهر تحدياً متساوياً. ففي صناعة الطيران، على سبيل المثال، فإن تحالف «العالم الواحد» و«ستار» يواجه عدداً من نقاط الخلاف من مثل هل ينبغي عليهما أن ينتقلا إلى اتفاقيات شراكة كاملة أم اتفاقيات تعاقدية حرّة، وكيف ينسقان مستويات الخدمة مع شركاء التحالف (مثل لوفت هانزا، وشركة طيران سنغافورة، وتاي إيرويز) وكيف يطور التحالف عادات عالمية بدلاً من العادات الألمانية أو الأنغلو - أمريكية. والأكثر تحدياً هو كيف تخلق خبرة زبائن مشتركة عبر ناقلات من ثقافات وطنية مع وجهات نظر مختلفة بشكل أساسي حول خدمة الزبون. ومع هذا فإن الهدف المشترك لهذه التحالفات يقدم خدمة للمدير التنفيذي العولمي.

تستخلص دراسة أجرتها مؤخراً شركة آ. ت. كيرني A. T. Kearney للاستشارة الإدارية أن الشركات الصيدلانية المندمجة قد خلقت قيمة اقتصادية تقل كثيراً عن الشركات الصيدلانية المستقلة، متحذية بذلك الاعتقاد الراسخ في الصناعة بأن الانتشار العالمي العامل الحاسم الأساس للنجاح (الإيكونوميست، 1998).

وهكذا فإنه على الرغم من أن العولمة تبدو وكأنها تقود الاندماج الصناعي، فإنها لم تُفَضِّ بالضرورة إلى خلق منظمات كونية فعّالة.

العلامات التجارية العالمية

تتجلى أكثر علامات العولمة وضوحاً للمدراء في المنتجات والخدمات المألوفة بشكل متزايد والتي تتواجد في كل مدينة: فنحن ننتقي نموذج (موديل) السيارة ذاته من شركة تأجير السيارات المفضلة لدينا، ونقودها كي نصل إلى الفندق حيث نحظى بحساب زبون مألوف ونطلب وجبة من قائمة خدمة الغرف التي تقدّم أصنافاً قياسية «عالمية» من الأطباق. وعلى نحو مشابه فإن العولمة بالنسبة للرجل العادي في الشارع هي الوجه المتبدّل لبعض المنتجات المألوفة التي يضعونها في سلات تسوّقهم كل أسبوع. ففي السوق البريطانية، على سبيل المثال، ثمة حملة إعلانات في التلفزة والمطبوعات في الوقت الحاضر لتعريف الزبائن أن سائل التنظيف جيف Jif قد تغيّر اسمه إلى سيف Cif. والغاية من تغيير الاسم أن يحصل الصانع على اسم مشترك للعلامة التجارية في السوق الأوروبية.

وتحديد العلامات التجارية بأنها محلية والعلامات التي ينبغي أن تكون إقليمية أو عالمية لهو قرار صعب بالنسبة لأية شركة عالمية. فهذه العملية لا تربّي الزبون على قبول منتجات إقليمية أو عالمية فقط بل إنها يمكن أن تكون طريقاً إلى تحقيق مزايا مهمّة في التكلفة. فقد حقّقت شركة فولفو Volvo، على سبيل المثال، علاوات مهمة باستبدال علامتها التجارية بعلامات مرغوبة. وعلى نحو مشابه قرّرت شركة إنتيربرو Interbrew أن تكون علامات ستيفلا أرتويس Stella Artois، وهوغا آردن Hoegaarden وليف Leffe مجال عرف علامات عالمية لاقتصادات وفر الحجم في التنمية الإنتاجية، والإنتاج، والتسويق. من ناحية أخرى قرّرت شركة إلكترولوكس Electrolux أن تصنف العلامات التجارية إلكترولوكس وزانوسي Zanussi وAEG في أوروبا كعلامات محلية كي تأخذ في

الاعتبار الأفضليات المحلية. وعلى الرغم من أن كوكاكولا معروفة بهيمنتها «العالمية» على سوق المشروبات الخفيفة، فقد أعلن المدير التنفيذي دوغلاس دافت مؤخراً أن اتخاذ القرار على المستوى العالمي سوف يُخفّض إلى المستوى المحلي. ولسوف تأخذ كوكاكولا تسميات ونكهات محلية وتبتعد عن الإعلان الأمريكي مثل استخدام نجوم بوللي وود Bolly wood في الهند. وقد أدى هذا إلى أن يخسر ستة آلاف مستخدم وظائفهم في مقر القيادة العالمية في أتلانتا.

إنجاز استراتيجية علامة تجارية عالمية في كثير من الصناعات يستمر لعدة عقود، وليس لسنوات فحسب، ويأخذ في الاعتبار الأوضاع المختلفة في الأسواق. وقد طُلب من المشاركين في برنامج لتطوير مدراء العلامات التجارية عقد مؤخراً أن يأتوا بأمثلة على منتجاتهم العالمية. وفي إحدى الحالات كان لأحد مستحضرات التنظيف «العالمية» 14 نوعاً وذلك كي تتوافق مع مختلف الأسواق الإقليمية، وهذه أمثلة على الترويج. لذا فإن الحقيقة تختلف غالباً بدرجة كبيرة عن الأسطورة التي تخلقها وسائل الإعلام أمام أعين المستهلكين؛ إذ حتى العمالقة العالميون عليهم أن يتكيفوا مع أفضليات الزبون المتغيرة.

كيف يكون العالمي عالمياً؟

بالرغم من كل ما يقال عن الانتشار العالمي والعلامات التجارية العالمية فإنك عندما تنظر عن قرب إلى مصدر عائدات المبيعات حتى بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات الأكبر تجده يتركز عادةً في العالم المتطور وفي عدد قليل من الأسواق الرئيسة. إن معظم الشركات متعددة الجنسيات MNE تتمتع بحضور عالمي ولكنها مُنظمة على أساس إقليمي في الأسواق الثلاثة: أمريكا الشمالية، وأوروبا، وآسيا. وبالإضافة إلى ذلك فإن معظم القرارات المتعلقة بالتطوير والتسويق والإنتاج تتخذ على أساس إقليمي بسبب الأنظمة الحكومية المختلفة واحتياجات المستهلك. وعلى سبيل المثال إن 95٪ من مجموع السيارات التي تنتج في أوروبا تباع فيها.

يبين لنا الجدول رقم 1 - 1 حصص السوق العالمية المقارنة لشركتي فولكسفاغن Volkswagen وإلكترولوكس في سنتي 1966 و 1999/2000. فعلى الرغم من أن كلتا الشركتين تحول مبيعاتها من أسواقها الداخلية فإن نمو فولكسفاغن قد تركّز في بقية السوق الأوروبية وأمريكا الشمالية، مع نمو متواضع في منطقة آسيا - الباسيفيكي وانخفاض في أسواق أمريكا اللاتينية. من جهة أخرى فإن إلكترولوكس في الوقت الذي كانت تُقلل فيه الاعتماد على أسواقها الأوروبية الداخلية، فإنها لم تحقق نمواً إلا في الأسواق الأوروبية غير الداخلة في «الاتحاد الأوروبي» وفي أمريكا الشمالية، وتراجعت في جميع الأسواق الأخرى.

جدول 1 - 1

عائدات المبيعات العالمية بحسب المنطقة (%) من مجموع السوق العالمية

فولكسفاغن	1996	2000	إلكترولوكس	1996	1999
ألمانيا	93,9	28,7	الاتحاد الأوروبي	52,4	42,7
بقية أوروبا	17,7	39,8	بقية أوروبا	7	7,5
أمريكا الشمالية	2,8	19,8	أمريكا الشمالية	27,2	39,9
أمريكا اللاتينية	14,2	6	أمريكا اللاتينية	6,4	3,8
دول أخرى	1,4		آسيا	4,2	3,7
أفريقيا		1,2	الشرق الأوسط	0,9	0,6
آسيا - الباسيفيكي		4,5	أفريقيا	0,9	0,9
			أوقيانوسيا	1	0,9
المجموع	100	100		100	100

المصدر : التقرير السنوي لإلكترولوكس وفولكسفاغن.

هل يعكس النشاط في هذه الأسواق الرئيسة مع هذا منظّمة عالمية حقاً؟ الكثير من البراهين يشير بالنفي. فأولاً نستطيع أن نكتشف المدى الذي يمثّله

الزبائن في أوروبا، واليابان وأمريكا الشمالية بالمقارنة مع زبائن العالم كله. ويرسم لنا البريد الإلكتروني الذي جرى تداوله على الأنترنت مؤخراً صورة مختلفة تماماً عن الكيفية التي يتشكل بها العالم فعلاً اليوم.

بريد هارتر الإلكتروني – E-mail

- إذا قلّصنا سكان الكرة الأرضية الحالية إلى قرية تعد 100 شخص على وجه الدقة، مع بقاء النسب البشرية القائمة كما هي، فإن القرية سيكون سكانها كما يأتي:
- 57 آسيوياً، و8 أفارقة، و21 أوروبياً، و14 من باقي نصف الكرة الغربي بشمالها وجنوبها.
- 52 امرأة و48 رجلاً.
- 70 من غير البيض و30 أبيض اللون.
- 70 من غير المسيحيين و30 مسيحياً فقط.
- 6 من هؤلاء الناس يملكون 59٪ من ثروة العالم بأسره وجميعهم من الولايات المتحدة الأمريكية.
- 70 منهم غير قادرين على القراءة.
- 50 منهم يعانون سوء التغذية.
- 1 منهم يحظى بثقافة جامعية.
- 1 منهم يملك جهاز كمبيوتر.

المصدر : شركة فاست، 2001.

إن أكثرية العالم كما يبين هذا البريد الإلكتروني لا تعيش في نصف الكرة الغربي في الأسواق الاستهلاكية المتطورة للشركات العالمية القائمة، بل تعيش في العالم النامي في الأسواق الناشئة.

صحت المنظّمات ببطء على حقيقة أن مستقبل الكثير من الصناعات لا يكمن في الأسواق القائمة ولكن في الأسواق الناهضة بسرعة في الصين والهند والبرازيل. ويلاحظ أن القائمة التي وضعتها صحيفة فاينانشال تايمز FT سنة

1999 التي تضم أكبر 500 شركة في العالم على أساس التمويل في السوق لا تحتوي إلا على شركة واحدة من الهند، ولا تحتوي على أية شركة من الصين الأم. ولكن هذا سوف يتغير على نحو قاطع على مدى السنوات 10 - 12 المقبلة. وكما لاحظ براهالاد وليبيرتال (1998) فإن «ثمة قاعدة استهلاكية تضم مئات ملايين البشر تتطور بسرعة مما سيوفر قدرة مهمة لمن يسمون باللاعبين العالميين في كل صناعة.

ومع هذا فإن دليل العقدين الأخيرين يشير إلى أن الأسواق الناهضة يمكن أن تكون كابوساً بالنسبة للشركات العالمية. فعلى الرغم من أن شركة ویرلبول لصناعة البضائع البيضاء، على سبيل المثال، تعتبر لاعباً رائداً فقد خسرت مؤخراً 100 مليون دولار في الصيف. ومن بين أوضح الحواجز التي تواجهها الشركات حين تحاول الدخول إلى الأسواق الجديدة ما يأتي:

■ الصعوبة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق.

■ تكاليف النقل الباهظة كنتيجة للبنية التحتية الفقيرة.

■ قنوات التوزيع المعقدة التي تحكمها العلاقات المحلية.

وهناك بعض الحواجز الأخرى الحادة التي تنبع من العرف الإمبريالي للاعبين العالميين المسيطرين حالياً. فهناك افتراض في أوساط المدراء التنفيذيين العالميين أن منظّماتهم تستطيع أن تصدر نماذج أعمالها الراهنة حول العالم، مع نتائج سلبية كبيرة غالباً.

كان أحد عوامل سوء الفهم الرئيسة تحليل حجم وطبيعة فرصة العمل التجاري في هذه الأسواق الناشئة. فاللاعبون الكبار الذين أغرتهم القصص حول الطبقة المتوسطة النامية والمتعطشة للاختيار الاستهلاكي والجهازية لإنفاق ثرواتها الجديدة راحوا يتدافعون كي يكسبوا نصيباً من هذه الأسواق التي بدت لهم من دون حدود. بيد أن الحقيقة كانت تجربة مقتصدة للغاية.

أظهرت الفروع العالمية في الأسواق الناشئة أنها أصغر مما جاء في التقديرات الأولية، وأن المنافسين المحليين أكثر عدوانية مما كان يتوقع. وأخفق اللاعبون الكبار في تقسيم القاعدة الاستهلاكية الجديدة على نحو ملائم، وافترضوا أن المستهلكين سوف يتصرفون بأساليب مشابهة لما هو سائد في الأسواق القائمة. وبعد عشرين سنة من دراسة هذه الأسواق استخلص براهالاد وليبيرتال (1998) أن ثمة فروقاً مهمة كما هو مبين أدناه:

■ إن الزبائن، وإن هم أكثر غنى عما كانوا عليه قبل عشر سنوات، إلا أنهم ليسوا أغنياء بالمقاييس الغربية. ففي الصين مثلاً هناك مليوناً مستهلك فقط لديهم قوة شرائية تزيد على 20 ألف دولار، في حين هناك 330 مليون لديهم قوة شرائية تراوح بين خمسة آلاف وعشرة آلاف دولار.

■ عدد قليل نسبياً من هؤلاء الزبائن اجتذبه العلامات التجارية «العالمية» وكان لديهم ما يكفي من النقود لاقتناء هذه المنتجات والخدمات. فعلى سبيل المثال لم يجتذب هذا الفرع العالمي إلا 7 ملايين مستهلك في الهند، في حين أن 125 مليوناً من الزبائن ما يزالون أوفياء لمنتجاتهم المحلية.

■ يبدأ الفرع «الفاخر» أو العالمي بحد سعري أدنى بكثير. فمن أجل تجنب سوق السيارة «الفاخرة» في الأسواق الناشئة كان لا بد من تصنيف البضائع بأقل كثيراً من مستوى 20 ألف دولار.

■ يركّز المستهلكون على نسبة العرض السعري أكثر مما يفعل أقرانهم الغربيون.

والنتيجة الخالصة أن جميع اللاعبين الكبار تركّزوا في الكثير من الأسواق الناشئة ضمن فرع بيئي صغير عالي القيمة منحصراً بمنافسين محليين يسيطرون على الفروع الأخرى. فشركة ريفلون Revlon على سبيل المثال كانت تنافس على 3٪ من السوق الصينية، في حين كانت منافستها المحلية تاهوما Tahoma

تستهدف نصف السوق. ومع هذا فإن شركات مثل فوسترز، ولايون ناثن، وهائنيكين، وسان ميغول، وأشير، وانتير برو، وانهويزربوخ وبريوريز جنوب أفريقيا تتصارع جميعها على حصة في هذا القطاع، مع وجود شركات مثل كورز كارليسبيرغ وغيرها تنتظر الفرصة للدخول. وجميع هذه الشركات العالمية، باستثناء واحدة، تحقق الآن خسائر في السوق الصينية.

وبالإضافة إلى المنافسة في فرع عالمي صغير فإن وصول اللاعبين العالميين الأجانب يُحفّز الشركات المحلية على العمل. فاللاعبون المحليون العدوانيون قادرون على حصر، وأحياناً تقليص، حجم الفرصة العالمية كما هو مبين في الأمثلة التالية.

تغلبت شركة جوليبى للأغذية في الفلبين على انقضاى شركة ماكدونالدز عن طريق رفع مستوى الخدمة ومعايير التسليم، وكذلك تطوير ألوان للطعام تتوافق مع الأذواق المحلية. فقد أوجدت جوليبى بالإضافة إلى شورية الشعيرية ووجبات الرز مع السمك، الهامبرغر الناضجة مع الثوم وصلصة فول الصويا، مما سمح لها أن تسيطر على 75٪ من سوق اللحم البقري (بيرغر) و56٪ من تجارة الأطعمة السريعة Fast food في الفلبين.

أرغمت شركة باجاج موتورز Bajaj Motors شركة هوندا Honda على الخروج من سوق دراجات الأطفال (السكوتر) الهندية عن طريق تعزيز التوزيع والاستثمار الأكبر في البحث والتطوير R&D المخصص للسوق المحلية.

أنفقت شركة كيلوغ Kellogg's ثروة في محاولة للحصول على زبائن في الهند عن طريق بيع منتجاتها بأسعار أدنى منافسة لمواجهة منافسيها المحليين الذين شرعوا في تحضير وجبة حبوب للإفطار ذات نكهات مألوفة أكثر.

وعلى نحو مشابه، هناك لاعبون «محليون» في الأسواق الناشئة غير راضين عن الوضع الحالي وهم سرعان ما سيكتسحون اللاعبين «العالميين» على طريقته. إذ تتضمن قائمة المنافسين الصينيين شركة بوشان للحديد والصلب (صناعة الفولاذ) ومجموعة هير (للأدوات)، و«شوان تشانغهنغ» (لصناعة أجهزة التلفزيون) وشركة صيدلانيات الصين الشمالية (أدوية) ومجموعة تأسيس جامعة بيكين (برمجيات الكمبيوتر) وليجيند هولدينغز (لأجهزة الكمبيوتر الشخصية).

أما «مجموعة هير» فقد انطلقت الآن، بعد أن سيطرت على السوق المحلية، إلى سوق البضائع البيضاء الأمريكية وطموحها العالمي واضح تماماً. والمنافسون الهنود سوف يأتون مبدئياً من صناعة البرمجيات، فقد أصبحت شركة إنفوسيس للتكنولوجيا Info الشركة الهندية الأولى سنة 1999 في القائمة التي ضمت ناسداك NASDAQ، وساتيام اغووي، وويبرو Wipro، ونييت NIIT ومجموعة HCL. وتشمل أمثلة الصناعات الأخرى شركة ICIC في مجال الخدمات المالية، ورانابيسي Ranabsey في مجال صناعة الأدوية، وشركة ريليانس أندستريز Reliance Industries في صناعة البتروكيماويات، ومجموعة تاتا Tata للبضائع المتنوعة. وتقوم الشركات الهندية اليوم بشراء علامات تجارية غربية، فشركة تاتا للشاي على سبيل المثال قد استحوزت على شركة تيتلي Tetley، مبتكرة الشاي المغلف بالورق (ظروف) والرائدة في أسواق بريطانيا وكندا، والتي تحتل المركز الثاني في الولايات المتحدة. وقد نقلت صحيفة فاينانشال تايمز عنه قوله: «هذه خطوة أولى نحو العولمة. ستجلب تيتلي خبرات رفيعة المستوى في مجال خلط الشاي والتحكم في الجودة وهما أمران أساسيان إذا كنا نريد أن نحافظ على الريادة العالمية للشاي الهندي». (ميرشانت وبريتزليك، 2000).

وأيّدت دراسة أوروبية، أجريت مؤخراً لتفحص مدى العولمة الحقيقية

داخل المنظمات العالمية هذا التحديد الضيق أيضاً لما هو «عالمي». واستخلصت أن «المدراء العالميين هم أقل بالدليل الملموس مما هو شائع الاعتقاد وأن الإدارة الإقليمية لهي أكثر انتشاراً بكثير» (رور، 1993). ويستنتج براهالاد وليبيرتال أن الشركات متعددة الجنسيات إذا كانت تريد جدياً أن تصبح لاعباً عالمياً حقيقياً عن طريق المشاركة بصورة كاملة وفعالة في أسواق الاندماج الحالية فعليها عندئذ أن «تطور عرفاً جديداً وتبني نماذج جديدة للعمل التجاري لتحقيق قدرة تنافسية عالمية» (1998: 79). وسيبين لنا القسم التالي مسألة العرف ونماذج العمل التجاري السائدة.

العرف العالمي: هل هو موجود؟

ما هو المقصود بعرف جديد لإدارة المنظمات العالمية وما هو سبب أهميته؟ يلاحظ راينسميث Rhinesmith (1996) «أن الهشاشة الحقيقية للمنظمات التي تتجه نحو العالمية) ربما تعود إلى نقص العرف العالمي». ويرى بارتليت وغوشال (1999) أيضاً أن وجود عرف عالمي شرط لا بد منه إذا كانت الشركات تريد أن تتطور إلى نمط عمل انتقالي كي تنافس بصورة فعالة في السوق العالمي.

يمكن تحديد العرف بأنه نزوع إلى رؤية العالم بطريقة خاصة، فلتريُنظر إلى العالم من خلاله. وغالباً ما ينظر إليه بما يشبه مجموعة خاصة من المهارات، مع أن كثيراً من الباحثين قد حاولوا توثيق الخصائص المميزة للمدراء العالميين الفاعلين (بارهام وويلز، 1993، وويلز في الفصل الثامن من هذا الكتاب). والتعريف الذي استخدمه راينسميث في كتابه لوصف المدراء العالميين هو «انفتاح على الثقافات الأخرى التي تسهل عمليات التعامل والقرارات الدولية»، ولكنه يلاحظ أيضاً أن هذه الحساسية تجاه التنوع الثقافي هي «شيء لا يملكه إلا قلة من الناس عادة» (1996: 32). ويبدو أن المعلقين

يتفقون على أن العرف العالمي أمر مرغوب فيه وينبغي أن يسود في المنظمات العالمية، ومع هذا ما هو الدليل؟

تشير تجربتنا في العمل مع عدد من الشركات «العالمية» أنها إذا لم تسع بنشاط إلى إحداث تنوع داخل المنظمة فإن القاعدة المعرفية وحيدة الثقافة يمكن أن تسود طويلاً بعد أن تصبح ظروف العمل التجاري عالمية. هل هذا مدهش للغاية؟ نحن كأفراد محكومون جميعاً بقواعد السلوك، والقيم، والمعتقدات، والافتراضات الثقافية في العالم الذي نشأنا فيه. وقد كنا تحت تأثير الافتراضات السائدة للروح القومية التي تربينا عليها وعملنا بها. ويذهب هوفستيد Hofstede (1999) مذهباً بعيداً فيعلن أن تلك القيم الثقافية قد صيغت في تجاربنا المبكرة بحيث إن «مثل هذه القيم... يصعب أن تتغير... بعد سن الثانية عشرة من العمر». وفي حين أن بعض النقاد قد لا يوافق على هذه الفرضية، فإن هناك كثيراً من الأبحاث التي تؤيد وجهة نظر هوفستيد التي تقول إن القيم الثقافية القومية تؤثر تأثيراً جوهرياً على موقف المنظمة وقدرتها على العمل على النطاق العالمي. فالشركات كشأن الأفراد لديها جذور ولديها تراث ثقافي ينبع من أصولها القومية. وتشمل الأمثلة شركة إكيا IKEA من السويد، وفولكسفاغن من ألمانيا وغلاكسو - سميث كلاين Glaxo-smith Kline من المملكة المتحدة. فمقارباتها من حيث البنية، والتمويل، وتحويل التكنولوجيا والبحث والتطوير قد تختلف بسبب القيم المختلفة لبلدانها الأصلية. وهذه تخلق أيضاً بقعاً مظلمة في كل منظمة وهي تتحرك نحو مسارح عالمية جديدة.

ويعتبر إجراء تحليل لفريق القمة في شركة ما أحد المؤشرات على المدى الذي يمكن أن تمتلك فيه هذه الشركة من إرث معرفي عالمي. ففي كثير من الحالات كانت تسود الثقافة الأصلية: الألمان يديرون الشركات الألمانية، والسويديون يديرون الشركات السويدية وهكذا، حتى عندما تكون الشركة حاضرة في أماكن متعددة حول العالم. ولكن قد توفر مؤخراً بعض الأدلة على

أن هذا يتغير. ويتنبأ براهالاد وليبيرتال (1998) أنه إذا كانت مجالس الإدارة تعكس الأسواق التي تعمل فيها شركاتها فإن 30 - 40٪ من فريق كبار الموظفين سوف يأتي في غضون عشر سنوات فما فوق من بلدان مثل الصين، والهند والبرازيل. وتقود شركة يونيليفر Unilever هذا التوجه بتعيينها لكيكي داديسيت، رئيس فرع هندوستان Hindustan Lever، مديراً لمجلس الإدارة الرئيسي للشركة. ومع تسارع العولمة تصبح الحاجة أكبر على كافة مستويات المنظمة، وليس على مستوى كبار المدراء فقط، لتطوير قاعدة فكرية عالمية. فمحلل أنظمة في إيطاليا يمكن أن يتفاعل على أساس يومي مع موظف البرمجيات في الهند. ومدير مبيعات في ألمانيا أو بريطانيا يمكن أن يكون واحداً من أفراد فريق الحسابات في شركة وال - مارت Wal-Mart العالمية، وأن يعملوا جميعاً مع زملائهم الأمريكيين بشكل منتظم.

والمفتاح لقاعدة فكرية عالمية حقيقية هو الوعي الذاتي العميق: القدرة على معرفة ما يغذي طريقتك في رؤية العالم والمعرفة بأن طريقتك في الرؤية ما هي إلا واحدة من آلاف الرؤى البديلة الراسخة. إنه اعتراف بالنقاط المبهمة الموجودة لديك وانفتاح وحب استطلاع للفروق. وكما يشير راينسميث (1996) فإنك «كلما عرفت أكثر كلما قل تقيّدك بمواقفك الثقافية الخاصة، وزاد إسهامك فعالية» ضمن المنظومة العالمية. ومع أن هذا يبدو واضحاً نظرياً إلا أن تجربتنا على مستوى الممارسة الفعلية أقل عمومية. وكما يلاحظ هوفستيد (1999) فإن كثيراً من مدراء المنظمات العالمية قد نشأ في ثقافات حيث لم يكن الوعي الذاتي أو ردّ الفعل مشجعاً، أو موضع احترام. والحق أن التركيز في كثير من الشركات العالمية كان يجري على العمل والأداء وتصريف الأمور التجارية.

إن خلق تراث فكري عالمي لن يحدث بالصدفة، إذ إنه يتطلب جهداً مركزاً على مدى فترة تمتد طويلاً. وقد أشار هايمر Heimer (1994) إلى أن اختيار مجالس إدارة الشركات العالمية يتقرر إلى حد كبير «وفقاً للتقاليد أكثر مما

يتقرر وفقاً للابتكار» من جانب مدراء تنفيذيين يختارون أعضاء مجالس الإدارة من «عاملين في نطاق شبكاتهم». فإذا كانت هذه الشبكات ذات ثقافة واحدة على النحو الغالب فإن صورة فريق كبار الموظفين لن تتغير على نحو جوهري، وأية تعيينات من الخارج ستكون مرفوضة على الأرجح نظراً لأن الموروث الفكري السائد لباقي أعضاء المجلس متشابه تماماً وغير قادر على رؤية العالم بطريقة مختلفة. وقد لاحظ براهالاد وأوسترفيلد Oosterveld (1999) أيضاً أن «كبار المدراء هم معارضون لجميع النصائح الطيبة، والرأي الأفضل لديهم أن يعتمدوا على أصدقائهم القدامى في المهمات الجديدة الذين قد لا يكونون مهيين لها».

تحاول بعض المنظمات أن تعالج هذه المسألة بشكل فعال. فمن أجل التسريع في تطوير قاعدة فكرية عالمية في شركة ABB، على سبيل المثال، طلب المدير التنفيذي السابق غوران ليندهال من مجموعة من المدراء الآسيويين والهنود أن يعملوا في «إنجيل ABB»، أي أن يضعوا مجموعة من القيم تكون مقبولة للثقافتين والديانتين الهندية والصينية، كمجموعة القيم المسيحية التي تدعم «إنجيل ABB» الأصلي. ويُجري مدراء شركات إلكترولوكس وفولكسفاغن وفيليبس جميعاً برامج للتطوير ذات وظائف متقاطعة وثقافة متقاطعة من أجل المدراء المحتملين العالميين رفيعي المستوى (انظر كيركبرايد، وويستوود، الفصل الثالث من هذا الكتاب). وترى بعض الدول هذه المسألة أكثر خطورة من غيرها: فهناك ما يقدر بحوالي 50 ألف من رجال الأعمال اليابانيين موجودون في نيويورك ويتحدثون بلغة إنكليزية جيدة، بالمقارنة مع 5 آلاف رجل أعمال أمريكي يتواجدون في طوكيو ويتحدثون بلغة يابانية جيدة. وعلى الرغم من أن نظرية مدراء تطوير منظمات عالمية مع قاعدة فكرية عالمية نظرية جذابة، إلا أن العوائق التي تقف في وجه تحقيقها عملياً، ليست بالعوائق قليلة الشأن.

نماذج سائدة في العمل التجاري

ثمة جانب آخر لتطوير قاعدة فكرية عالمية داخل المنظمات وهو تفحص أصول النماذج والنظريات السائدة في التنظيم والإدارة والتي تدل على تفكير هذه المنظمات العالمية. إن أية نظرة سريعة إلى منهج دراسي في إدارة الأعمال للطلاب غير الخريجين أو ما بعد التخرج تكشف ميلاً شديداً نحو نصوص وضعها مؤلفون أمريكيون أو أوروبيون. ومع هذا إذا استعرضنا الافتراضات الثقافية السائدة لهذه البلدان فسيكون موضع تساؤل كبير كيف يمكن أن تتناسب بعض هذه الافتراضات على نحو عالمي (انظر كيركبرايد وويستوود، الفصل الثالث من هذا الكتاب). وكما يلاحظ هوفستيد (1999) فإن الإدارة كمفهوم ولدت في بريطانيا سنة 1776 ثم طورت فيما بعد على مدى مئة عام في الولايات المتحدة حيث ارتقت إلى فرع منفصل من الدراسة. ولقد كانت كل من الولايات المتحدة وبريطانيا «مجتمعين فرديين بقوة، وجميع نظريات الإدارة التي طورت تباعاً تخون جذورهما الفردية». ومهما يكن من أمر فإن غالبية سكان العالم، وخاصة في كثير من الأسواق الناشئة، لا تشارك في هذه المبادئ الثقافية. وعلى نحو مشابه، وكما لاحظ براهالاد وأوستيرفيلد (1999) تطور الشركات مع الوقت مجموعة من الأنظمة الإدارية وكلما كانت الشركة ناجحة كانت الأنظمة الإدارية أكثر رسوخاً. وهما يستنتجان أيضاً أنه بسبب اشتراك جميع المدراء في القيم والمبادئ التنظيمية ذاتها فإنهم قد يفتقرون حتى إلى «الفهم العقلاني (مع قلة في الخبرة) لنموذج بديل» لإدارة منظمة عالمية. ومن أجل أن يصور ديربارنيس D'Iribarnes (1997) كيف تؤثر الموروثات الفكرية السائدة بعمق في ممارسة الإدارة قام بدراسة ثلاثة مصانع متماثلة قائمة في فرنسا وهولندا والولايات المتحدة، تعود إلى منظمة واحدة. وكان قادراً على الإشراف على المتغيرات التنظيمية والتقنية، والتركيز على عامل التأثير الثقافي الوطني، وأشار بحيوية إلى أن ممارسات العمل لدى العمال في كل مصنع كانت مختلفة جوهرياً. وهو يدحض «بدع كونية الإدارة مبنياً كيف أن الحياة في

كل بلد من هذه البلدان تتبع خطأ من الاستمرارية التاريخية».

ولكن قبل أن نصاب جميعاً بالإحباط ونستنتج أنه إذا لم يكن لدينا في الوقت الحاضر قاعدة فكرية عالمية فلن نكون أبدأً قادرين على تطوير قاعدة كهذه لتتنبه إلى ما يلي، وهو أنه حتى الباحثون العاملون في حقل تفهم الثقافات المتعارضة يميلون إلى انحياز ثقافي لجذورهم. ويعترف هوفستيد (1999) نفسه أن بحثه الأولي قد أغفل بُعداً ثقافياً خطيراً (توجّه طويل المدى في مقابل توجّه قصير الأجل) يُعزى إليه النجاح الاقتصادي للاقتصادات الآسيوية النامية. واحتاج الأمر إلى فريق من الباحثين الصينيين يعملون مع البروفيسور مايكل بوند في هونغ كونغ كي يكتشفوا الثغرة في دراسة هوفستيد الأصلية. وتشير دراسة أخيرة لبارتليت وغوشال (1999) أن هذه الموروثات الفكرية السائدة يمكن أن تفتح الأبواب أمام تطلع عالمي طامح في الأسواق الناشئة. إنها تستطيع أن تستخدم وضعها الجديد لتحدي قواعد اللعبة مستفيدة من عدم المرونة في نماذج العمل التجاري لدى اللاعبين الموجودين. فقد طورت شركة ب. ر. ل. هاردي BRL Hardy، المنتجة للنبذ استراتيجيات مبتكرة جداً ساعدتها على التسلل إلى السوق البريطانية العريقة والناضجة.

هذه المناقشة لتطوير قواعد معرفية عالمية داخل المنظّمات العالمية تقوم على افتراض أساسي يمكن أن يكون خللاً مأسوياً: وهو أن العاملين في جميع أرجاء العالم يطمحون إلى أن يصبحوا مدراء عالميين في منظّمات عالمية؛ بكلمات أخرى أنه يوجد ثمة ما يكفي من الأفراد في الخارج راغبون وقادرون على أن يصبحوا لاعبين عالميين. ومع هذا فثمة أدلة متزايدة في المنظّمات العالمية التي نعمل بها على أن المدراء ينبغي ألا يعتبروا ذلك أمراً مسلماً به، إلاّ إذا غيروا الطريقة التي ينفّذون بها في الوقت الحاضر استراتيجياتهم العالمية.

الإرهاق النفسي: من يريد أن يكون مديراً عالمياً على أي حال؟

يعود جانب من تكافؤ الضدين لدى العاملين إلى السؤال ما إذا كانت

منظمتهم تنفذ مطامحها العالمية بطريقة قابلة للاستمرار ومشجعة. وتشير الأدلة الواردة من العمل مع عدد وفير من المدراء العالميين إلى أن استفادة منظمة ما من الفوائد الاستراتيجية للعولمة هي استفادة عالية، فإن تكاليف تقديم هذه الفوائد بالمعنى الإنساني قد تكون غير مشجعة على المدى الطويل. فالمنظمات تقوم على تحقيق العولمة بطريقة يمكن أن تؤدي إلى إرهاق للفرد والمنظمة، وهو ما سيؤثر بدوره في قدرتهما على جذب الموظفين الأساسيين والاحتفاظ بهم.

يعتبر الاقتداء بنموذج المدراء الكبار أمراً حاسماً في إرساء أسلوب العمل العالمي ضمن منظمة ما. فإذا كان العاملون يرون كبار المدراء يسافرون باستمرار، ويظهرون الجفاء، ويدخلون مباشرة إلى مكاتبهم ويعملون طيلة النهار، أو يستخدمون أيام العطل للسفر ليثبتوا أنهم في مهمات خارجية طوال أسبوع العمل، فلن يكون من دواعي الدهشة عندئذ أن ترتفع فواتير مهمات السفر في هذه المنظمات، وأن يُصاب العاملون بالإرهاق على نحو متزايد. ويعكس الاستشهاد التالي من إحدى الدوائر بشكل نموذجي نمط العمل العادي في المنظمات:

من سوء الحظ أن رئيس القسم عندنا كان مشغولاً جداً بالسفر مما حال دون إشرافه على أداء أعمالنا.

ونحن نرى أن جانباً من الصعوبة في كثير من المنظمات العالمية يعود إلى اختلاف في نمط الحياة ما بين بعض كبار المديرين وغالبية الموظفين المناط بهم أن تنجح المنظمات العالمية في عملها. فأولاً إن غالبية كبار الموظفين الذين نصادفهم هم فوق 45 سنة، من الذكور ومن استمروا في المهنة التي اختاروها عدداً من السنين. وإذا كان لديهم أطفال فهم غالباً من البالغين ولم يعودوا يقيمون في المنزل. وغالباً ما يكون نمط عملهم العالمي نمط الكادر المغترب الكولونيالي، الذي اختار مهنة تجعله يتنقل كل سنتين أو ثلاث سنوات بين أرجاء بعيدة نائية من العالم. والمدراء الكبار الذين نصادفهم ممن هم أصغر

من هذا السن أو من الإناث يتخذون قرارات واعية غالباً تضع مقام مهنتهم قبل مقام أسرته، وكثير منهم من العزاب أو المطلّقين أو لديهم شركاء (أو شريكات) على قدر واحد من المسؤولية. ومن ناحية ثانية فإن العاملين في أرجاء العالم يمكن أن يكونوا من مختلف الأعمار ولديهم ظروف عائلية وشخصية بالغة الاختلاف. وهم قد لا يكونون ممن اختاروا أن يكرسوا حياتهم المهنية للعمل في منظمة واحدة كما قد لا يكونون مستعدين للتضحية بحياتهم الشخصية للعمل بهذه الطريقة.

ثمة شاهد متزايد على أن النمط الذكوري من العولمة (حيث يتنافس المدراء التنفيذيون ليروا من يستطيع أن يحرز تحقيق أكبر عدد من الرحلات بالطائرة) يحيط بجميع أقسام العاملين العالميين. والمجموعة الأكثر تأثراً هي الآباء الذين يعني الابتعاد الطويل عن بيوتهم أن يفقدوا فترات طويلة من العناية بأولادهم. وقد علّق مدير علامة تجارية عالمية قائلاً: «إنه عمل عظيم إذا كنت لا تريد الحياة». هذا التوقع لقدرة الرجال على القفز إلى الطائرة عند أي إخطار يخلق تمييزاً ضد المديرات، اللواتي ما زلن يتحملن عادة معظم المسؤولية عن الأولاد.

هذا النمط من الإدارة العالمية هو بمثابة عائق أمام خلق كادر إداري متنوع ثقافياً ويمكن أن يحدث «سقفاً زجاجياً»^(*) داخل المنظمة، وفي الوقت الذي نرى فيه كثيراً من المدراء اليابانيين والأمريكيين والأوروبيين يجنحون إلى الاستقالة من مثل هذا النمط العالمي من العمل، نجد ثقافات عدة حول العمل تؤكد بصورة أكبر بكثير على قيم الجماعة والأسرة، ولا يرغب أفرادها على المستوى الشخصي فقط، بل وعلى المستوى الاجتماعي أيضاً، أن يظهروا بمظهر من «يهمل» مسؤوليات مجتمعه وأسرته بهذه الطريقة. كما أن الممارسة

(*) بمعنى خرق أو نقطة ضعف - المعرّب.

هي بمثابة عائق مهم أمام توظيف الأجيال الأصغر من أصحاب المواهب. وقد بينت أعمال مسح، أجريت مؤخراً على المتخرجين في عدد من البلدان، على نحو جلي، أن الموازنة ما بين الحياة العملية والمهنة الفردية تحتل مكان الذروة الآن في مقاييس هؤلاء عندما يختارون أبواب عملهم المحتملين.

وحتى بالنسبة للمدراء ذوي الخبرة ممن يبدو أنهم وجدوا الوسائل لإيجاد التوازن الناجح ما بين الدور العالمي والحياة العائلية فإن تأثير هذا النمط «الذكوري» يمكن أن يكون أشد دقة كما يبين الوصف الموجز التالي.

أוכל إلى مدير كبير دور عالمي مُستحدث كان يتطلب منه أن ينفق نصف وقته عبر البحار. ومن حسن الحظ أن أولاده كانوا كباراً وأن زوجته كانت على وشك الحصول على اعتزال مبكر للعمل. وتوصل إلى اتفاق مع منظّمته يقضي بأن يصطحب زوجته بالسفر جواً بالدرجة الاقتصادية بدلاً من أن يسافر بمفرده بدرجة رجال الأعمال. ولم يكن هذا الطلب يكلف الشركة أية نفقات إضافية فضلاً عن أنه كان يرضي حاجة الزوجين. وبالإضافة إلى ذلك كانت هناك فوائد غير ملموسة بالنسبة للشركة في اصطحاب المدير التنفيذي لزوجته نظراً لأنهما كانا كثيراً ما يقومان بأعمال تجارية للشركة في بلدان تحظى فيها القيم العائلية بمكانة رفيعة، وكانت الزوجة قادرة على أن تقوم بدور سفيرة للشركة مع الزبائن. ونجح هذا الترتيب نجاحاً باهراً بالنسبة للجمعية على مدى سنتين.

ولكن عندما أصبحت شركة ذلك المدير عرضة لإجراء تغيير، وكان على المدير أن يتقدم بطلب أداء دور جديد - ذي طابع عالمي مرة أخرى - فإنه لم ينجح. وكان أحد أسباب ذلك أنه إذا كان يحتاج إلى اصطحاب زوجته معه فإنه ربما لا يكون مناسباً للعمل! بعد مرور سنتين رغب بعض أعضاء فريق الإدارة العليا الذين اتخذوا هذا القرار بالاعتراف في مجالس خاصة بأنهم ارتكبوا خطأ، ولكن هذا الاعتراف لم يأت إلا بعد أن أفقدهم المرشح «الناجح» الجديد أعمالاً تجارية مهمة بسبب عدم حساسيته الثقافية.

تفيد تجربتنا في هذا النمط من الإدارة العالمية أنها ببساطة لا تستمر على المدى الطويل، لا من حيث المنظور المالي ولا من حيث الكلفة البشرية.

وعلى كبار المدراء أن يبرهنوا طريقة أكثر «إنسانية» لدى اضطلاعهم بدور عالمي فعال. عليهم أن يعترفوا بأنه إذا كان أحدهم غير مهياً للقيام بالتضحيات نفسها التي يقومون بها فهذا لا يعني أنهم لا يستطيعون القيام بإسهام ثمين كلاعب عالمي. عليهم أن يتعلموا استخدام التقانة لدعم عملهم العالمي، كأن يعقدوا اجتماعات فعالة، على سبيل المثال من خلال استخدام المؤتمرات الهاتفية أو بواسطة الفيديو بدلاً من إضاعة ساعات الدوام بالسفر جواً. كما يسهم اكتشاف طرف لإجراء أعمال تجارية دولية تلبي مطالب كل من الشركة والأفراد، كما يبين المثال الآتي:

أصدرت إحدى المنظّمات توجيهات تقضي بأن تعقد جميع اجتماعات الفريق الدولي يوم الثلاثاء، والأربعاء و/أو الخميس لتمكين جميع المشاركين من السفر خلال «قلب» أسبوع العمل. وأظهر توقيت الاجتماعات الدولية أثناء الإجازات العامة لأي من أعضاء الفريق أنه أمر غير مشجع. وتضمن هذا العلاوة الإضافية لتشجيع أعضاء الفريق على الاطلاع بصورة أكبر على عادات الأعضاء الآخرين وهكذا عرفوا أي العطل العامة ينبغي تجنبها.

يختار كثير من المدراء عملياً القيام بأعمال محلية شخصية إضافية عندما يتواجدون في موقع اجتماع الفريق ويضاعفون فترة سفرهم. هذا كان قرارهم ولو أنهم كانوا يحتاجون إلى العودة إلى بلادهم لقضاء عطلة نهاية الأسبوع، فإن أعمال الفريق الدولي لا تمنع ذلك.

الأهم من تطوير وتشجيع الموظفين على توسيع آفاقهم والمشاركة في الفرق والمهام العالمية، يحتاج المديرين إلى أن يأخذوا بالاعتبار كيف يوسعون خبرتهم الشخصية بالعمل في الميدان العالمي. فمتابعة ذلك عملياً لهو درس واقعي لكثير من كبار المدراء الذين ينصحون بفوائد العولمة.

التعلم بوصفه مصدراً للأفضلية التنافسية العالمية

الأسطورة الأخيرة عن المنظمات العالمية والتي سيُكشف عنها في هذا الفصل هي المدى الذي تستطيع منظمة ما أن تطور إليه أفضلية تنافسية وحيدة بتفعيل رأس مالها الفكري العالمي وجعله يشق طريقه بغض النظر عن الموقع . تقول اللغة المنمقة إن المزايا التقليدية بمعنى الوصول إلى قاعدة استهلاكية أوسع ، في الصناعات العالمية ، وإلى مواد خام أرخص ، وقنوات توزيع بديلة وغيرها تتفكك وأن المزايا التنافسية سوف تستند على نحو متزايد على القيم المعنوية المكتسبة^(*) الفاعلة . وسيكون من بين المنافسات الجوهرية الدقيقة للمنظمة العالمية كيفية رفع رأس مالها الفكري الذي يُعتبر مصدراً رئيسياً غير ملموس للتقدم . والقدرة على تطوير منظمة تعليمية يعزز إمكاناتها لتحقيق ذلك . إذ يطمح كثير من الشركات إلى أن يكون منظمة تعليمية ولكن القليل منها يحقق ذلك . فحتى على المستوى الأساسي البسيط نجد أن تحقيق توازن الجهود الملازمة لإظهار الكفاءة العالمية ، مع الاستمرار في أن تكون متجاوبة محلياً في الوقت نفسه ، يعتمد على السهولة والمهارة التي تستطيع المنظمة بهما أن تستجمع وتوزع المعلومات داخلياً . فعلى سبيل المثال ربحت شركة ABB عقداً للسكك الحديدية في الولايات المتحدة منافسة بذلك شركة GE المسيطرة محلياً ، باستدراج خبرتها الأوروبية وتقنياتها ومعرفتها الواسعة بالعقود المماثلة .

ثمة مثال جيد عن منظمة تحاول توزيع التعليم بين أسواقها الأساسية هو شركة جوليبى Jollibee للأطعمة ، وهي الشركة الفلبينية لتقديم الوجبات السريعة والتي رأينا من قبل كيف دافعت بنجاح عن سوقها الداخلية ضد هجوم مكدونالدز عن طريق تكييف المنتجات مع الأذواق المحلية . إنها الآن تقتحم مكدونالدز في عمر دارها بعد أن دخلت السوق الأمريكية منذ سنة خلت . تقوم

(*) يقصد بها هنا القيم المعنوية التي تكتسبها مؤسسة تجارية على مر الزمن - المعرب .

عملية جوليبى في أمريكا على تزويد المطاعم الأمريكية بالدجاج ولحم البقر من جنوب شرق آسيا، وإقامة علاقات قوية راسخة مع المزودين الآسيويين المحليين وتحقيق وفرة مهمة في الاقتصاد. من جهة ثانية أطلقت مخازنها في الفيليبين شطائر لحم الخنزير مع الجبن والفطر التي طوّرت أصلاً للسوق الأمريكية.

يبيّن بحث أجراه مؤخراً دوز وسانتوس ووليامسون (2001) أن الشركات ذات القابلية الكبيرة للتعلم «مولودة في المكان الخطأ». وهم يعنون بهذا أن أسواقها المحلية صغيرة للغاية بحيث تستطيع أن تستمر في النمو لأية فترة تمتد من الوقت، وبذا فهي مضطرة في وقت مبكر من حياتها التنظيمية أن تنظر إلى ما وراء حدودها المحلية من أجل نمو مستمر. وبالتالي إذا كان نموها سيمثل عائداً من السوق المحلية نسبة ضئيلة للغاية من عائداتها العالمية (يشمل المثال كلاً من شركة نوكيا ونستله) بأن هذه الشركات مضطرة غالباً من أجل تطوير قدرتها التنافسية إلى رفع رأس مالها الفكري عبر الحدود. الشركات الأخرى قد تُضار أو تحمي نفسها من هذا الضغط إذا كانت أسواقها الداخلية لا تمثل إلا 50 - 80٪ من عائداتها كما هو الحال بالنسبة لكثير من الشركات الأمريكية.

المسألة الخطيرة بالنسبة للمنظمات أنها إذا كانت تريد أن تتخذ هذا النهج من العمل فعليها أن تطوّر ثقافة تمكن الحل الأفضل القائم في جزء من المنظمة أن يتحوّل ويتعدل كي يلبي متطلبات بقية أقسام المنظمة؛ إن عقلية «لم يكتشف هنا» هي بمثابة نعي الموت لكثير من الشركات العالمية. لقد بنت مجموعة كينغفيشر Kingfisher لبيع التجزئة البريطانية عملها التجاري في كل أوروبا استناداً إلى خبرة فريقها الفرنسي. وفي رأي الشركة أن عملية دارتي الفرنسية كانت ناجحة للغاية بحيث يمكن تبنيها نموذجاً محورياً للعمليات الأخرى في أوروبا.

تطور المنظّمات العالمية تنظيمًا تعليميًا بطريقتين: تكنولوجياً وعن طريق بناء شبكات شخصية. ومن الواضح أنه لا بد من توقّر بنية تحتية تسهل الوصول إلى المعطيات والمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، ولكن في كثير من الأحيان تركّز المنظّمات على البنية التحتية التكنولوجية على حساب الطريقة الثانية. ينبغي أن تعمل الطريقتان معاً. فالشبكة الداخلية الطليعية لا تحقّق أفضلية تنافسية بنفسها، إنها تحتاج إلى أن تُستخدم من قبل طاقم موظفين يعرف ما يريد أن يصل إليه ومتى. وكما يلاحظ راينسميث (1996) «من أجل أن تكون الشركة عالمية. . . ينبغي أن تحصل على ثقافة مشتركة وشبكة قيّم تسمح لها أن تحرك مواردها إلى أية جهة في العالم لتحقيق الأفضلية التنافسية الأعظم». ولكن خبرة العمل في المنظّمات العالمية تشير إلى أن الحديث عن ذلك أسهل من تنفيذه. فبناء شبكات عمل شخصية تدعم منظّمة تعليمية ليس بالنشاط القصير الأجل وهو يتطلب بعض الأفكار والاستثمار من المركز المشترك. وشبكات العمل هذه تبنى خلال نشاطات من مثل: اجتماعات استراتيجية متشابكة الوظائف، وتعيينات ومشروعات دولية، وبرامج تطوير الإدارة الدولية وما أشبه. وهي نشاطات يمكن أن تكون مكلفة، وغالباً ما يصرف النظر عنها قبل غيرها في أوقات الركود رغم حقيقة كونها جوهرية لبناء منظّمة تعليمية عالمية.

ركّزت المناقشة الأولية في هذا الفصل على الفجوة التي توجد غالباً ما بين «المقصد الاستراتيجي» العالمي المعتنق من قبل منظّمة ما وحقيقة «استراتيجيتها عملياً». وأوضحت بجلاء أنّه حتى أولئك اللاعبين الذين يعترف بهم عموماً بأنهم قادة عالميون في صناعاتهم، ما يزالون ينحرفون بشدة نحو الأسواق الداخلية وبعض المناطق المحددة في العالم. كما سعت المناقشة إلى الاستفهام عن حقيقة تنفيذ بعض المقومات المسلّم بها للمنظّمات العالمية: مثل

الأكبر هو بالضرورة أفضل، والقواعد الفكرية العالمية مكتملة بالنسبة لمن يريد أن يكون مديراً عالمياً، وأن العلامات التجارية العالمية موجودة حقاً، وأن يكون المستخدم قائداً عالمياً هو مقترح جذاب بالنسبة للمستخدمين، وأن المعرفة والمعلومات يمكن أن تكون سلعة عالمية. مع هذا فإن المنظّمات حتى عندما تعترف بهذه التحديات وتحاول بنشاط وضع نفسها في مصاف طموحاتها العالمية، لا تزال ثمة صعوبات لا بد من تجاوزها كما سنناقش في الفصل التالي.

المشكلات والقضايا التي تظهر عند العولمة الاستثمار في المستقبل والمحافظة على حاملي أسهمك الحاليين سعداء

إحدى المعضلات الكبرى التي تواجه قادة المنظّمات التي تحاول أن تكون عالمية هي كيف يمكن تحقيق الأهداف والمقاصد قصيرة الأجل مع إعادة ترتيب المنظّمة وتطويرها في الوقت نفسه. إن تطوير عمل تجاري عالمي أمر يستغرق وقتاً. فإيجاد علامات تجارية عالمية وإيجاد حصص مهمة في أسواق ناشئة، وعمليات التكامل، وتطوير ثقافات جديدة ووضع تصاميم وعمليات تنظيمية وتطوير مدراء عالميين جميعها مهمّات لا يمكن أن تتحقّق ما بين يوم وليلة.

يأتي الضغط قصير الأجل من مصدرين أوليين: داخلي وخارجي. كثير من المنظّمات العالمية لديها موروثها الثقافي المتجذّر في شبكات من النظم والمعتقدات، حيث يُقوّم العمل والأداء بأعلى من التفكير والجوهر (هامبدن - تيرنير وترومبينارز، 1993). ويعتبر الوقت مورداً نادراً ويعطى له المقام الأول. ويصف المؤلفون الواردة أسماؤهم هذه الافتراضات الثقافية بالسلوك التنافسي والاستراتيجي النوعي النشط، كما هو مبين في الأمثلة الآتية:

لدى شركة عالمية للسيارات ذات ثقافة هندسية وإنتاج قوي جداً دورة تخطيط هي بمثابة طقس يومي، ولديها عدم ثقة شديد بأية تنبؤات تزيد على ثلاثة أشهر. وهذا ما جعل مهمة التسويق لاكتشاف اتجاهات شراء السيارات على المدى الأطول عسيرة جداً.

حفزت شركة دولية عالمية موظفيها على مبيعات منتجاتها الرائدة الموجودة. وكانوا يركزون كثيراً على العائدات الشهرية والفصلية، وعلى المبيعات ومعطيات حصة السوق التي غدت مدفوعاتهم الحافزة بحيث أخفقوا في ملاحظة أن المتغيرات في مجال التقنية، كالإنترنت، كانت تأكل السوق طويلة المدى بالنسبة لجميع منتجاتهم الأساسية.

ولهذا فإن المبادئ والمعتقدات الثقافية السائدة لمنظمة ما يمكن أن تجعلها ميالة إلى تفضيل المدى القصير. ويلاحظ هوفستيد (1999) أن البُعد الثقافي لتوجه المدى الطويل في مقابل المدى القصير (انظر كيركبرايد وويستوود - الفصل الثالث من هذا الكتاب) كان متنبأً ثابتاً بالنجاح الاقتصادي في العقدين الأخيرين لمعظم الاقتصادات الآسيوية القوية ذات التوجه طويل المدى. ويلاحظ راينسميث أيضاً أن التحسن يتطلب تحقيق أفضلية تنافسية عالمية مستمرة «لا تتحقق بدون قدرة على التفكير». (1996، ص32). إن المنظور قصير الأجل الذي تبناه كثير من المرهون لديهم في الخارج - محللون، ومدراء صناديق، ومساهمون، سوف يضاعف هذا التوجه الداخلي نحو الأجل القصير. وسيفضي الاقتصاد الرقمي digital إلى شفافية متزايدة بحيث يصبح الأداء قصير الأجل للمنظمة في حماية شديدة من جميع الشركاء. ولهذا فإن الشركات العالمية تواجه مهمة تحد بالقيام بالإدارة الطويلة الأجل والقصيرة الأجل في وقت واحد.

التعلم الوهمي

المعضلة الثانية التي تواجه المنظمات العالمية الطامحة هي معرفة متى

تكون على صواب، لأنه من أجل التقرير تحتاج إلى أن تعمل على صعيد عالمي، وتنفيذ ذلك القرار لا يسير دوماً على نحو سهل. فإذا كنت تعمل في نطاق السوق المحلية فقط، فقد تتخذ عدة خطوات أولية حذرة في أسواق ما وراء البحار بدرجات متفاوتة من النجاح. وغالباً ما تكون مثل هذه الغزوات الأولية ظرفية:

■ تفكر في العمل خارج نطاق سوقك المحلية وتقابل مديراً رفيع المستوى من العاملين في شركة عبر البحار في مؤتمر أو معرض تجاري. وتتجاذبا أطراف الحديث وتكتشف أن الشركة الأخرى تتطلع إلى مشروع مشترك في واحد من البلدان التي كنت تفكر في التوسع فيها.

■ يجتمع مدير المبيعات والتسويق لديك بموزع محلي ويعرض عليك الرفض الأول لصفقة حصرية تقتصر على قطاع جذاب في سوقه.

التقاط مثل هذه الأشكال من الفرص وتجريبها بمقاربات مختلفة للوصول إلى العالمية هما نشاطات إيجابية من حيث المبدأ. وتنجم الصعوبة عندما لا تنظر المنظمة إلى ما تفعله على أنه تجربة، وبالتالي لا تضع في حسابها عمليات مراجعة للتجربة واكتساب المعرفة.

ما يحدث بعد ذلك في المنظمات هو ما نطلق عليه عبارة «التعلم الوهمي». إنها المؤسسة التي تخطو خارج سوقها المحلية وتجعل أصابعها تحترق. كأن تفشل على سبيل المثال في التسلّل إلى السوق كما خطّطت، وتنسحب في النهاية بعد أن «تخسر» مبالغ كبيرة من المال. إنها تخفق في التعلم من التجربة التي تساعد على تكوين خبرتها العالمية على المدى الأطول. فقواعد وافتراضات العمل في السوق الداخلية هي التي تصوغ عقلية الإدارة خلال هذه الفترة. ولهذا فهي تنظر إلى تجربتها وراء البحار من خلال هذا المنظور الذي قد يكون أو لا يكون ملائماً. ومن خلال هذا المنظور قد لا تستطيع أن تفهم ماذا

حدث حقاً ولماذا واجهت المشكلات، بيد أن استخلاص الاستنتاجات القائمة على تلك الفرضيات والمعتقدات غالباً ما يكون غير ملائم. فعلى سبيل المثال إحدى المنظّمات التي دخلت السوق الهندية قبل 15 سنة، وكانت متقدمة في مجال المنافسة، خسرت مبالغ كبيرة في هذه المجازفة. وقد عاد ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم فهم نظام التوسع القائم في الهند في ذلك الوقت، كما أوضحت التجربة. واستنتج مجلس الإدارة أن الهند «عسيرة جداً»، وبالتالي فقد جرى تجاوز السوق الهندية في جميع المراجعات الاستراتيجية التالية للأسواق المحتملة. حدث هذا رغم أن مجلس الإدارة لم يكن يضم إلا واحداً فقط من المجلس الأصلي، وانتصرت الأسطورة على حقيقة ما جرى بالفعل.

جذب المواهب العالمية والاحتفاظ بها

جرت ملامسة المشكلة الثالثة في الفصل السابق، ولكنها كثيراً ما تُثار الآن من قبل مدراء عالميين ومعلقين إداريين لأنها تستحق المزيد من البحث. فقد كان من بين المشكلات الرئيسية التي واجهت شركات تقوم على تنفيذ استراتيجيات عالمية نقص الموهبة القيادية وكذلك الخبرة والحساسية الثقافية اللازمتين للنجاح، وخاصة في الأسواق الناشئة. ويعتبر جاك ناصر، المدير التنفيذي لشركة فورد، استثناء نادراً. فقد وُلد في لبنان ونشأ في أستراليا والتحق بشركة فورد هناك، ثم عمل في الولايات المتحدة وأمريكا اللاتينية وآسيا، ثم عاد إلى أستراليا، وأصبح بعدها رئيساً لشركة فورد الأوروبية Ford Europe قبل أن ينتقل إلى الولايات المتحدة. كثير من كبار المدراء قد ارتقوا إلى القمة في منظّماتهم بدون المغامرة بالعمل خارج أسواقهم الوطنية، ولعلهم لهذا لم يتعرفوا إلى قيمة تأسيس قوة عمل مختلفة وحساسة ثقافياً.

إن غلبة الثقافة الواحدة في بعض المنظّمات لها بقعة مظلمة خطيرة عندما تقدم على جذب مواهب عالمية وتحفظ بها. فعلى سبيل المثال:

كانت صناعة الدواء في بريطانيا متزايدة القلق إزاء مجموعة الخريجين العلميين الموهوبين للعمل في وظائف البحث والتطوير R & D وقامت بإجراء دراسة لمعرفة كيفية جذب أفضل الخريجين العلميين إلى شركاتها. وكان الباحث الذي أوكلت إليه هذه الدراسة يتحلّى بنظرة عالمية تجاه توظيف الخريجين، وقد عمل فترة طويلة خارج السوق البريطانية. وقد تبين بوضوح أثناء الدراسة أن المسألة لم تكن مسألة نقص في المواهب، بل تكمن في النظرة الضيقة وسط الإدارة حيث يمكن أن تتواجد هذه الموهبة. فقد كانت هذه الإدارات تنظر إلى مؤسسات التعليم العالي حيث تدرّبوا، وحيث وثقوا بشبكة العلاقات مع المحاضرين والأساتذة الذين عرفوهم، دون أن يأخذوا بالاعتبار كيف تغير القطاع التربوي في بريطانيا منذ كانوا على مقاعد الدراسة، أو ماذا كان يجري في البلدان الأخرى.

تؤثر هذه البقعة السوداء ذاتها على لاعبي «الاقتصاد القديم» العالميين في الولايات المتحدة. اقرأ أية مجلة للأعمال التجارية أو الموارد البشرية في السنة الأخيرة وستجد مقابلات مع مدراء كبار يتحسّرون بسبب خسارتهم «لأفضل» مواهب الماجستير في إدارة الأعمال MBA لصالح انطلاقة الإنترنت. وعندما تتعرّض لفكرتهم حول «الأفضل» تجد أنهم يصطادون في بركة ضحلة للغاية تتألف من قبضة من المدارس التجارية الأمريكية. وإذا أخذنا في الاعتبار أن معظمهم يتطلع إلى توظيف المدراء العالميين المحتملين للمستقبل، فإن المرء يتساءل ما إذا كانت هذه المجموعة ذات صلة بما حولها فضلاً عن أن تكون المجموعة الأفضل ملائمة. إن طرح شبكتهم خارج إطار سوقهم الداخلية وخارج إطار خريجي الماجستير في إدارة الأعمال MBA سوف يفتح الباب أمام مجموعة باحثين مختلفة وغنية من المرشحين.

ولكن يلاحظ براهالاد وليبيرتال (1998) أن بعض المنظّمات بات يعترف برياح التغيير. فقد خففت شركة ABB تعداد موظفيها في أوروبا بمقدار 40 ألف شخص، في حين كانت في الوقت نفسه تزيد موظفيها بمقدار 45 ألفاً في آسيا، وتقدر شركة فيليبس أنها تستخدم من الموظفين الصينيين أكثر مما تستخدم من الهولنديين.

بعد أن تجذب المواهب الخام الملائمة فإن التحدي الكبير التالي هو كيف تنمي وتحافظ على هذه المواهب ضمن منظمتك. ويشمل هذا الاحتفاظ وتطوير خطة مهنية تضم ذوي الكفاءات تُعدهم في المستقبل كقادة في عالم متعولم. ويتضمن هذا في المستوى الأساسي تدريباً لغوياً وثقافياً، ثم يحتاج القادة إلى تعلّم كيفية العمل وقيادة فرع مشروعات معقّدة في مواقع ذات ثقافات متعارضة ومهمّات متعدّدة، وأخيراً قد تكون بعض أشكال المهمات عبر البحار ضرورية. وأي من هذه الخيارات ليس بالأمر السهل ولكنه الأمر الذي كثيراً ما جلب الصداغ الشديد للمنظّمات. إن معدلات الإخفاق في نسبة التعيينات عبر البحار لم تصل إلى 70٪ بعد ولكن بعض الشركات قد أعلن عند معدل يراوح ما بين 15٪ و 25٪. وضمن هذه المعطيات ثمة تباينات ثقافية كبيرة؛ فعلى سبيل المثال يخفق 1 من بين 15 أوروبياً عائداً إلى وطنه، بالمقارنة مع أمريكي واحد يخفق من بين ثلاثة أمريكيين عائدين. وكلفة المغتربين باهظة، تبلغ حسب بعض التقديرات: نصف مليون دولار للمدير الرفيع المستوى. وتقدر شركة كولغيت - بالموليف أن كلفة المدراء المغتربين تصل إلى 400٪ من كلفة العاملين في الولايات المتحدة. وإذا أخذنا بالاعتبار أن المغتربين ما زالوا ظاهرة سائدة في الأسواق الناشئة - هناك ما يقدر بـ 170 ألف مغترب في الصين وحدها - فإن معدلات الإخفاق هذه ذات نتائج خطيرة بالنسبة للمطامح العالمية للمنظّمات.

بالإضافة إلى ذلك، فإن العوامل الديموغرافية والاتجاهات الاجتماعية المتبدلة للعائلات ذات الدخل المزدوج، ومطامح توازن الحياة العملية للجيل الذي يُعرف بالرمز X (أولئك الذين ولدوا في الستينيات والسبعينيات) تبدو أنها تجعل من هذا التحدي أمراً أصعب وليس أسهل. وستحتاج المنظّمات العالمية التي ترغب في تنمية مواهب عالمية إلى أن تفكر أبعد من حلول الاغتراب التقليدية وأن تنمّي تطويراً مفصلاً خصيصاً وصناديق احتفاظ لكل احتمال من

احتمالاتها عالية المستوى . والفترة الحرجة التالية هي وقت العودة إلى الوطن .
والعامل الأساس من أجل إعادة دمج ناجحة هو إيجاد دور يلائم المطامح
المهنية للفرد ويساعد على تحويل ما تعلموه واكتسبوه من آراء إلى منظماتهم .

لهذا تحتاج المنظمات قبل أن تعلن عن مطامح عالمية جديدة أن تتفحص
مصادقية تنفيذها . فهل هي تملك الأشخاص المناسبين في المكان المناسب أو
هل تستطيع أن تحتفظ بهم عندما تحتاج إليهم؟

القيادة في ظروف معقدة

هناك أخيراً مسألة كيف نجعل كل هذا يعمل على أساس يومي . فعند
الحديث مع المدراء المتوسطين في منظمات كبيرة معقدة نجد أن أكبر شكاواهم
تتركز على : أين أكون مناسباً للعمل؟ إلى من أقدم تقريرتي؟ أي تأثير أمارسه؟
كثيرون نجدهم ضائعين في ضباب ثلاثة أو أربعة قوالب بُعدية . وفي كثير من
الحالات نجد أن أفضليات الكفاءة ذات المدى والمرتبة العالمية تمحي
بالتكاليف الزائدة لإدارة منظمات عالمية معقدة . فكثير من هذه المنظمات
مصممة من قبل مستشارين يبدوون رائعين نظرياً ولكنهم كابوس عند التطبيق
العملي . وثمة توتر واضح ما بين المراقبة المركزية والمسؤولية المحلية .
والشركات العالمية الناجحة تُفلح في تحقيق مراقبة مركزية في المناطق الحرجة
بينما تترك المحاسبة المحلية طليقة .

هذه العملية يمكن أن تتضمن الابتعاد عن القالب الكلاسيكي لبنية وحدة
التجارة العالمية . ولكن هذه التصاميم التنظيمية العالمية غالباً ما تؤدي إلى
محاسبة محلية متناقضة . وفي هذه الحالة يتخذ المدراء في بلد ما دوراً يشبه دور
السفراء لشركاتهم ، ويتحملون المسؤوليات بالنسبة لعلاقات مالكي الحصص
وتنسيقهم مع المجالس النيابية في البلاد المعنية بالإضافة إلى المهمات القانونية
والوظائف المتعلقة بدفع الضرائب . ويشعر المدراء في بلد ما والمدراء العامون

المحليون غالباً بأنهم محرومون من حقوق شرعية أو امتيازات بهذه التغييرات، ويرون فيها خسارة للسلطة - ومعها خسارة للمركز والاعتبار الشخصي - وقد يقاومون ذلك بصورة سلبية أو يعملون على تخريب تحوّل المنظمة إلى عمل عالمي أكثر تكاملاً. تضاف إلى هذه الخسارة في المكانة خسارة «الإمبراطورية» نظراً لأن الوظائف المحلية المختلفة، وعمليات الشراء، وعمليات البحث والتطوير، والأعمال اللوجستية، والتسويق والمبيعات تبدأ في الانتقال مباشرة إلى المركز أو تصبح من مهمات مراكز القيادة العالمية. وإذا لم تتم معالجة جميع هذه المتغيرات بكفاءة فمن شأنها أن تجعل الشركات هشة للغاية أمام المنافسين المحليين الأقوياء الذين يفهمون ما يقدره الزبائن ويشرفون إشرافاً كاملاً على كافة المهمات والوظائف الضرورية لخدمتهم. ومن الناحية الاستراتيجية إذا كان المدراء المحليون لا يلتزمون بأهداف المنظمة العالمية الأوسع فسيكون من الصعب جداً بالنسبة لهم أن يجنوا فوائد هدف استراتيجي عالمي متكامل. وهناك عدة طرق مفتوحة أمام المدراء العالميين من أجل تصميم منظّماتهم بطريقة أكثر جدوى بحيث يصبح التعقيد مزية تنافسية وليس كعب أخيل (انظر ورد، الفصل الثاني من هذا الكتاب).

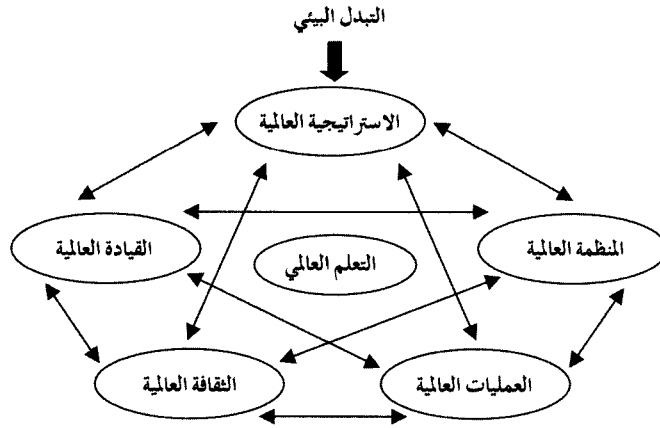
أثارت المناقشة السابقة إدراك القادة بأن اكتساب صفة «العالمية» لا يتم بسرعة ولا يحدث بين عشية وضحاها - إنه يتطلب التزاماً طويلاً بالأجل بالتغيير والرغبة فيه. ويلاحظ راينسميث (1996) أن اكتساب العالمية يتطلب منا «أن نتحدّث وأن نغيّر الكثير من آرائنا»، وهو «ما يتطلب التزاماً طويلاً بالأجل من جانب معظم المنظّمات الكبيرة كي تتحرّك». ويعلق يب Yip: «إذا كانت الشركة لا تستطيع أن تقوم بالتغييرات التنظيمية المطلوبة فعلها ألا تحاول مجرد محاولة أن يكون لديها استراتيجية عالمية، من الأفضل بالنسبة لبعض الشركات ألا تحاول المنافسة على النطاق العالمي» (1992 ص 166، مُثبت في الأصل). بهذا التحذير الذي يرن في أذنيك كيف تستطيع أن تحكم ما إذا كنا واحدة من

تلك الشركات التي ينبغي أن تدوس بحذر على طريق السوق العالمية؟ الجزء الأخير من هذا الفصل يكشف عن المقومات الأساس للمنظمة العالمية ويزودنا بإطار لتقويم الوضع القائم.

كيف تبدو المنظمة العالمية حقيقة؟

في الاندفاع نحو تفحص جوانب المنظمات الدولية، والمتعددة الجنسيات، والعالمية، والانتقالية (بارتليت وغوشال، 1989، كيركبرايد، 2001، ورد، الفصل الثاني من هذا الكتاب)، من السهل أن ننسى أنه على الرغم من الفروق بين هذه الأنماط والأشكال الأكثر محلية، فإنها جميعاً منظمات من حيث الأساس وبالتالي تجمعها بعض العناصر المشتركة. ولذا فإن بحثنا عن العناصر الجوهرية للشركات العالمية حقاً ينبغي أن يبدأ من النموذج الأساس للمنظمات ذاتها.

ثمة عدد من النماذج المعروفة للمنظمات يشمل معين ليفيت Leavitt (منظمة، وتكنولوجيا، ومهمات وناس) وإطار ماكينزي SV (استراتيجية، وبنية، وأنظمة، ومهارات، وموظفون، وأسلوب وقيم مشتركة). ولكن من أجل تفحص حقيقة المنظمات العالمية، نفترض أن نتبنى النموذج الذي طوره كيركبرايد وشرودر Schroeder (1998) قبل سنوات قليلة. هذا النموذج المعروف باسم الكرات الخمس قد أضيف إليه بُعد جديد ليجعله نموذج الكرات الست.



الشكل 1 - 1 نموذج المنظمة العالمية

بهذا النموذج تبدو المنظّمات مكوّنة من ستة عناصر مختلفة: الاستراتيجية، المنظّمة، العمليّات، الثقافت، التعلّم، القيادة. وهذه العناصر الستة متفاعلة في ما بينها ويؤثر كل واحد منها في الآخر. وينبغي أن تكون نموذجياً على صف واحد مع بعضها بعضاً ومع البيئة الخارجية الأوسع التي تواجهها المنظّمة. والصورة الأخرى للنظر إلى هذه العناصر هي أن ننظر إليها «كعدسات» تنظيمية. هنا يكون تناظرنا مع المسرح حيث تتوضع عدسات ملونة مختلفة أمام الأضواء الساطعة لتغمر المسرح بألوان مختلفة. وهكذا يمكن رؤية الحيز الفيزيائي نفسه بطرق مختلفة وإضاءات متنوعة. ووجهة نظرنا أن تلك المنظّمات ومدراءها يميلون إلى استخدام بعض العدسات المفضلة لرؤية حقيقتهم التنظيمية. ولهذا فهم يطوّرون نظرة «وحيدة البعد» للحقيقة التنظيمية ويحتاجون إلى أن يتعلّموا رؤية المنظّمة من خلال العدسات الأخرى من أجل الحصول على رؤية متوازنة.

ربما يتطلب كل عنصر أو «عدسة» من هذه العناصر أو العدسات إلى قليل

من الشرح:

■ تشير الاستراتيجية إلى التوجّه الاستراتيجي للمنظّمة. وهي بهذا تشمل

مهمة المنظمة والرؤية التنظيمية للمستقبل . بصورة أوضح إنها سوف تشمل الخطط والأهداف الاستراتيجية التنظيمية الرسمية . ومن الواضح أنها تغطي الاستراتيجية الطارئة كما تغطي الاستراتيجية المخططة أو الموجهة (مينتزربرغ 2000) . كما أنها تغطي أيضاً «الملامح الكيفية» للاستراتيجية والمحتوى الفعلي . وهكذا فإنه ينبغي أن نأخذ بالاعتبار إلى أي درجة تبدو هذه الاستراتيجية عدوانية أو دفاعية، فعالة أو انفعالية، خطيرة أو آمنة، متوجهة نحو المستقبل أو متراجعة إلى الخلف .

■ تشير المنظمة إلى المقومات «البنوية» للمنظمة . وبذا فهي تشمل البنية التنظيمية الشكلية كما وضعت في الخرائط التنظيمية، والأدوار والمسؤوليات التي تتماشى مع المواضيع المحددة في هذه البنية . بيد أنها تغطي أيضاً القسامات الأساس للبنية مثل درجات التشكيل، والمركزية، والمعيارية، والتخصّصية . وستشمل أيضاً الأنماط المختلفة لما أسماه مينتزربرغ Mintzberg (1992) «الأشكال البنوية» أو الأنماط البنوية النموذجية . وتضم هذه الأنماط البنى البسيطة، والبنى الوظيفية، وبيروقراطيات العاملين، والبيروقراطيات المهنية، والبنى متعددة الأقسام وبنى القوالب و«الإجرائية الخاصة» .

■ العمليات تشير إلى جميع الأنظمة والعمليات والإجراءات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة . وتشمل هذه العمليات التي تتم بواسطة إنتاج الخدمة أو المنتج، والعمليات الداخلية التي تنتظم بها الشركة معاً . ولذا فإن العنوان المذكور يغطي مدى العمليات كله من التكنولوجيا إلى المالية والإدارية . كما أنه يشتمل على الطرق غير الرسمية للعمل في المنظمة بما في ذلك المهارات والمنافسات .

■ والعنصر التالي هو الثقافة والذي يشير إلى القيم والمواقف وأنماط السلوك العامة والمشاركة التي يديها أولئك العاملون داخل المنظمة . وهكذا تصبح الثقافة «ما نفعله هنا» و«ما نقدّره هنا» معاً .

■ والعنصر الخامس هو تعلّم المنظّمة. فالمنظّمتان الراغبة في تحقيق النجاح والبقاء عليها أن تتعلّم، بوصفها منظّمة وبصفة مدراء أفراد. وهذا التعلّم يتطلّب وجود عدد من الآليات في المنظّمة منها توافق ثقافي على أهمية التعلّم وكذلك عمليّات نقل أفضل ممارسة واكتساب لرأس المال الفكري.

■ والعنصر الأخير هو القيادة. ولا يشير هذا العنصر إلى المستوى الأرفع من المدراء المشتركين فحسب، بل يشير أيضاً إلى كافة مستويات المدراء داخل المنظّمة، وإلى «قدرتها الرئاسية» المعمّمة أو المنافسة.

هذه العناصر الستة التي تمثّل «المنظّمة» تتفاعل مع البيئة الأوسع التي تتواجد فيها تلك المنظّمة. وهذه البيئة يمكن أن تضم مقومات سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية، وتقنية، وقانونية، وماديّة. والتبدلات في أي من هذه المجالات يمكن أن تؤثر في المنظّمة. وهكذا فثمة عامل حاسم آخر ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار وهو درجة التغير البيئي المُجرب وكيف يؤثر ذلك في المنظّمة. ويمكن للتغير البيئي من الناحية النظرية أن يكون له تأثيره في أي من العناصر التنظيمية الستة (الكرات)، ولكن نقطة الانطلاق الواضحة هي الاستراتيجية والتي غالباً ما تؤخّر مواجهة الضغوط البيئية المتغيرة، بما في ذلك المنافسون الجدد، أو حاجات المستهلك المتبدلة، أو التكنولوجيات الجديدة أو التنظيمات المتغيرة.

وهكذا فإن الجزء الأول من النموذج يحدّد العناصر الرئيسة لأية منظّمة. ويحدّد الجزء الثاني عدداً من المقاييس الأساس التي يحتاج الأمر إلى استخدامها لتقدير فعالية أي من هذه العناصر.

إلى أي مدى،	استراتيجية عالمية	ثقافة عالمية	منظمة عالمية	عمليات عالمية	قيادة عالمية	تعلم عالمي
هل حصلت على الوضوح؟						
هل هو موجه نحو المستقبل؟						
هل يصنف عالمياً ومحلياً؟						
هل هو متصل ومملوك؟						
هل هو مفتوح أمام التعديل والتغيير؟						

الشكل 1 - 2 الشبكة التنظيمية العالمية

المصدر : مُعدّ من قبل كيركبرايد وشرودر، 1998.

الوضوح

القضية الأساس بالنسبة لأية منظمة هي الوضوح . ومن الجلي أن هذا يصبح بشكل خاص بالنسبة لاستراتيجية المنظمة . إلى أية درجة يبدو التوجه الاستراتيجي للمنظمة واضحاً؟ هل هو واضح لأولئك المكلفين بتطوير المنظمة؟ ومن ينبغي أن ينفذه من بين أولئك الموجودين في المرتبة الأدنى؟ إن الاستراتيجية في كثير من المنظمات هي بالطبع على درجة كبيرة من عدم

الوضوح . فقد أجرت شركة كبيرة متعددة الجنسيات مؤخراً مسحاً على عدد من كبار موظفيها وتبين بجلاء من خلال النتائج أن الكثيرين منهم كانت أجوبتهم مشوشة في ما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي المشترك، وإن كانت واضحة في ما يتعلق باستراتيجية وحداتهم الخاصة .

ونحن نوافق على أن هذا المقياس ينطبق أيضاً على عناصر المنظمة الأخرى (الكرات) . إلى أي مدى من الوضوح أو حسن التوصيف تصل ثقافة منظمتك الحالية؟ أو الثقافة التنظيمية التي تسعى الآن إلى غرسها في الأذهان؟ إلى أية درجة من الوضوح أو الشفافية تصل هندستك التنظيمية؟ وهل يفهم أعضاء المنظمة البنية والأسباب التي دعت إليها؟ وإلى أية درجة من الوضوح والبساطة تصل عمليات منظمتك؟ هل يعرف الأفراد أي معرفة ينبغي أن يشتركوا فيها مع الآخرين؟ وأخيراً، على أية درجة من الوضوح يعتبر أسلوبك القيادي؟ وهل ثمة صيغة مقبولة للقيادة متفق عليها، وهل يفهم المدراء ما هو نمط القيادة الذي ينبغي عليهم أن يتبنوه؟

التوجه نحو المستقبل

على المنظمات التي تواجه التغيير أن تتحرك قُدماً . ولهذا فإن من الأهمية بمكان أن تتابع جميع عناصر المنظمة الأساس قداماً عملية التغيير بدلاً من أن تتمسك بالماضي . ولذا فإن عناصر الاستراتيجية، والتنظيم والعمليات، والثقافة والقيادة تحتاج جميعاً إلى أن تُوجه نحو المستقبل . ومن الواضح أن المسألة لا تتمثل في ذلك دوماً . ففي بعض المنظمات تعود القيم والمبادئ الثقافية إلى أمجاد سابقة . وفي منظمات أخرى تبدو العمليات الجارية غير مساندة للاستراتيجيات والتحديات الجديدة . فعلى سبيل المثال، في مؤسسة كبيرة ذات نفع عام كنا نعمل فيها مؤخراً نُسفت استراتيجية التركيز على السوق والبناء الجديدة بسبب الافتقار إلى منظومة مناسبة للاستعلام عن الزبائن . وتعود منظومات المعلومات الحالية إلى بُنى وأنظمة سابقة تقاوم التغيير بشدة .

تخطيط الطريق

لاحظنا سابقاً أن كرات المنظّمة الست تحتاج مثاليّاً إلى أن تصطف معاً. ولكن من الأهمية بمكان أنّها تتبع أيضاً حقائق البيئة الخارجية. ونحن لا نرغب بالدخول في جدل أكاديمي عقيم حول أية عوامل تتبع الأخرى، كما في الاستراتيجية الكلاسيكية في مواجهة الجدل البيوي. إن فرضيتنا البسيطة تفيد بأن المنظّمات ذات المستويات الأعلى من الاصطفاف الداخلي يكون أسهل عليها أن تحقّق النجاح في أسواقها إذا، وحصراً إذا، ما تراصفت هذه العناصر الداخلية على نحو واضح مع الوضع البيئي الخارجي.

الاتصال والملكية

غالباً ما عملنا بصفة مستشارين لدى منظّمات تتمتع بوضوح الهدف على أعلى مستوى وكذلك بالتوجّه نحو المستقبل وحسن التراصف، ولكنها تتداعى لسوء الحظ أمام العقبة التالية. وهذا يعني أنّها تخفق في إيصال الاستراتيجية بوضوح إلى جميع أفراد المنظّمة وأن تولد بالتالي مستويات الملكية والتحريض المطلوبة من أجل التنفيذ الناجح للاستراتيجية. والحق أنه في اثنين من الأوضاع التي تدعو للسخرية أن مدراء من المستوى المتدني كانوا يسعون إلى معرفة وضوح التوجّه والهدف من مستويات الإدارة الرفيعة قد أخبروا أنّه توجد استراتيجية ولكنها محصورة التداول أو سرية! وينبغي القول إنه ليست الاستراتيجية وحدها هي ما ينبغي إيصاله ومعرفته، بل إن هذا المقياس ينبغي أن يطبّق بالتكافؤ على العناصر التنظيمية والثقافية وعناصر العمليات والقيادة.

التكيف والتغيير

أخيراً نود أن نقول إن كل كرة ينبغي أن تتغيّر مع الوقت كي تتفاعل مع المتغيرات في البيئة الخارجية. ولهذا فإن معيارنا النهائي هو أن كل عنصر ينبغي أن يكون منفتحاً على التكيف والتغيير. وهذا يعني أن المستويات العليا ينبغي أن

تكون رغبة في التكيف على كافة مستويات المنظمة المتعلقة بالاستراتيجية والهندسة التنظيمية، والثقافة، وعمليات المنظمة وأشكال القيادة. وإذا لم يتحقق ذلك، تصاب المنظمة بالركود وتزداد ابتعاداً عن بيئتها الخارجية.

ونفيد بأن هذا النموذج يمكن أن يطبق بسهولة على المنظمات التي تحاول أن تكون «عالمية». ونحن نُجمل بهذه العبارة المنظمات التي تحاول أن تكون متعددة الجنسيات، والمنظمات العالمية والانتقالية إذا ما استخدمنا عبارة بارتليت وغوشال (1989). كل «كرة» من الكرات الآن لها بُعد عالمي. ومثل هذه المنظمات ينبغي أن تملك استراتيجية عالمية، وهندسة تنظيمية عالمية، وعمليات عالمية، وثقافة عالمية، وتعلماً عالمياً، وقيادة عالمية. وكل عنصر من هذه العناصر ينبغي أن يكون واضحاً، متوجهاً نحو المستقبل، مترافقاً عالمياً ومحلياً، موصلاً للجميع ومفتوحاً للتكيف والتغيير. ونود أن نقول إن على هذه المنظمات أن تسأل نفسها عدداً من الأسئلة كي ترى في أية «جزئيات» من النموذج تواجه المصاعب، وفي أية «جزئيات» قد حققت النتائج المرجوة.

الاستراتيجية العالمية

- هل لديك استراتيجية واضحة للعولمة؟
- هل تتوجه استراتيجيتك للعولمة هذه نحو المستقبل؟
- هل تقف استراتيجيتك للعولمة في صف واحد مع بيئتك العالمية واستراتيجياتك التجارية المحلية؟
- هل تصل استراتيجيتك للعولمة إلى كل المنظمة؟
- هل استراتيجيتك للعولمة مفتوحة على التكيف والتغيير من قبل أي جانب في المنظمة (وليس من جانب القيادة المحلية في الوطن فقط)؟

المنظمة العالمية

- هل طورت بنية عالمية واضحة مخصصة لنشر استراتيجيتك العولمية؟
- هل البنية العالمية لمنظمتك على درجة كافية من المرونة كي تتفاعل مع المستقبل والمتغيرات المحتملة؟
- هل تتلاءم بنيتك مع كل من البيئة العالمية التي تواجهك وكذلك مع البيئات المحلية التي تواجه وحدات العمل التجاري الاستراتيجية الخاصة بك؟
- هل تتبع بنيتك العالمية لمنظمتك وتتواصل معها؟
- هل تُخبر بنيتك العالمية وتجاوب باستمرار استجابة لظروف متغيرة؟

العمليات العالمية

- هل عملياتك (العالمية) محدّدة بوضوح وفق مقياس عالمي؟
- هل عملياتك العالمية موجّهة على نحو كاف نحو المستقبل؟
- هل تدعم عملياتك العالمية أهدافك وحاجاتك العالمية معاً؟
- هل تُفهم عملياتك العالمية وتُقبل على نطاق واسع من خلال بنيتك العالمية، في الفروع كما في مقر القيادة؟
- هل تتعرّض عملياتك العالمية لتكيّف وتحديث ومراجعة مستمرة؟

الثقافة العالمية

- هل أسست هوية وثقافة عالمية واضحة كي تتكامل مع العمليات على نطاق العالم؟
- هل ثقافتك العالمية موجّهة نحو المستقبل؟
- هل تدعم ثقافتك كلاً من استراتيجيتك العولمية واستراتيجيات العمل المختلفة لوحدات / وأقسام أعمالك التجارية؟
- هل تصل ثقافتك العالمية وتُكتسب على نطاق عالمي؟
- هل ثقافتك العالمية مفتوحة أمام التكيّف والتغيير؟

التعلم العالمي

- هل أنت واثق بشأن ما تعلمته على النطاقين الدولي والعالمي كمنظمة؟
- هل عمليّاتك التعليمية موجهة نحو العمل المستقبلي أكثر مما هي متمسكة بالتحليل التاريخي وإيجاد الأخطاء؟
- هل تتعلم منظمتك على المستويين المحلي والعالمي وتنقل التعلم من مستوى إلى آخر؟
- هل المعارف ورأس المال الفكري المستقاة من عمليّاتك التعليمية منتشرة ومفهومة على نطاق واسع من قبل أولئك العاملين في منظمتك؟
- هل أنت كمنظمة منفتح على أشكال التكيف والتحدي التي تؤدي إلى التعلم والإبداع؟

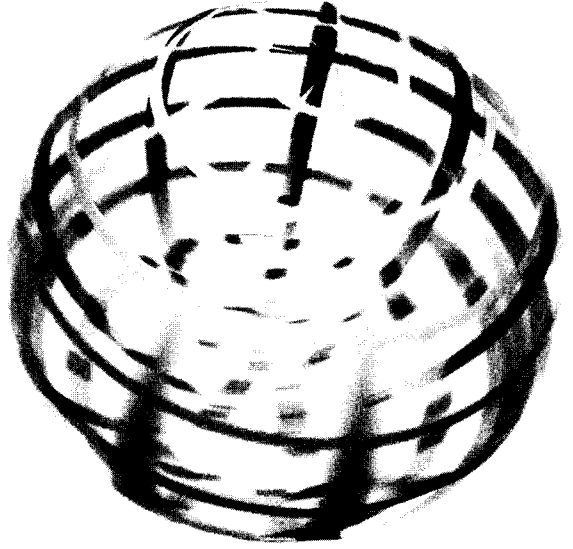
القيادة العالمية

- هل أوجدت كادراً من المدراء العالميين المتخصصين بشكل واضح أو نظاماً عالمياً للقيادة داخل منظمتك؟
 - هل يتطلع مدراءك العالميون نحو الأمام أم نحو الخلف؟
 - هل يرقى أسلوب قيادتك إلى مستوى كل من بيئتك التنافسية العالمية ومتطلبات السوق المحلية لديك؟
 - إلى أي مدى يصل أسلوب قيادتك العالمي بوضوح ويُسْتَوْعَب في المنظمة والعاملين فيها في مختلف أرجاء العالم؟
 - هل المدراء لديك منفتحون على التكيف والتغيير من أية جهة في العالم؟
- من أجل مزيد من التشخيص المفصل لمنظمتك وتقدمها على طريق العولمة، انظر الملاحق أ، ب، ث المراجع (بالإنكليزية) ص 78 و 79 من الكتاب.

المراجع:

- Barham, K. and Wills, S. (1993) *Management Across Frontiers*, Berkhamsted: Ashridge Management College Report (AMRG 929).
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1999) *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*, London: Richard D. Irwin.
- Bryan, L. L. and Fraser, J. N. (1999) 'Getting to global', *McKinsey Quarterly*, 4, 68–81.
- D'Iribarnes, P. (1997) 'The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organisations', *International Studies of Management and Organisation*, 26(4): 34–47.
- Doz, Y., Santos, J. and Williamson, P. J. (2001) *From Global to Metanational: How Companies Win in the Global Knowledge Economy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Economist*, The (1998) 'The mother of all mergers', 5th February.
- Fast Company* (2001) 'Please don't forward this e-mail! The story of an accidental web celebrity', http://www.fastcompany.com/invent/invent_feature/email.html, 18 March.
- Hampden-Turner, C. and Trompenaars, F. (1993) *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands*, London: Piatkus.
- Heimer, C. (1994) 'The principle of requisite variety and the composition of executive boards of international companies: implications for the internationalisation of the firm', unpublished MSc dissertation, Birkbeck College, University of London.
- Hofstede, G. (1999) 'Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st century global management', *Organizational Dynamics*, 28(1): 34–44.
- Kirkbride, P. S. (ed.) (2001) *Globalization: The External Pressures*, Chichester: John Wiley.

- Kirkbride, P. S., Pinnington, P. and Ward, K. (2001) 'The state of globalization today', in Kirkbride, P. S. (ed.), *Globalization: The External Pressures*, Chichester: John Wiley.
- Kirkbride, P. S. and Schroeder, H. (1998) 'The 5 Ball Model of Organizations', course materials for Strategy and Organization, Berkhamsted: Ashridge Management College.
- Merchant, K. and Pretzlick, C. (2000) *Financial Times*, 28th February.
- Mintzberg, H. (1992) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2000) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, London: Financial Times/Prentice Hall.
- O'Hara-Devereaux, M. and Johansen, R. (1994) *Globalization: Bridging Distance, Culture and Time*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Prahalad, C. K. and Lieberthal, K. (1998) 'The end of corporate imperialism', *Harvard Business Review*, July–August, 76(4): 68–79.
- Prahalad, C. K. and Oosterveld, J.P. (1999) 'Transforming internal governance: the challenge for multinationals', *Sloan Management Review*, Spring, 40(3): 31–9.
- Rhinesmith, S. H. (1996) *A Manager's Guide to Globalization: Six Skills for Success in a Changing World*, New York: Irwin.
- Roure, J., Alvarez, J. L., Garcia-Pont, C. and Nueno, J. (1993) 'Managing internationally: international dimensions of the managerial task', *European Management Journal*, 11(4, December), 485–92.
- Yip, George S. (1992) *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, London: Prentice Hall.



تصميم المنظمات العالمية

كارين ورد

الفصل الثاني

تصميم المنظمات العالمية

يتطلّع كثير من المنظّمات، كما بيّنا في المقدمة، التي تعمل في سلسلة من الصناعات، إلى العالمية. وهي تعتبر أن التغيرات في البيئة الخارجية تتطلّب استجابات استراتيجية مختلفة، وغالباً ما تستخدم كلمات مثل المرونة والاستجابة لرغبات الزبائن، والتكيّف والابتكار لوصف مقاصدها الاستراتيجية. وإذا ما ألقينا نظرة أقرب إلى هذه المنظّمات نجدها تبدو مصمّمة بأهداف مختلفة جداً من حيث التفكير: قوة تتجسّد في تعيين مدراء محلّيين، ميزانيات موضوعة على أساس وطني أو إقليمي، تقدم مهني رفيع على مستوى الهرم الوظيفي، وفريق كبار الموظفين يتألّف من الذكور، البيض، المتوسطي العمر الذين يتمتّعون بسجل خدمة طويلة في مجال الصناعة. فلماذا إذن صمّم الكثير من المنظّمات العالمية دون المستوى الأمثل؟

عوائق أمام التصميم العالمي

أنت تعرف أنك تصمّم من أجل الاختلاف والتنوّع هو المسألة الدقيقة التي ينبغي أن تميّزها عند تصميم المنظّمات العالمية. فأنت تتطلّع إلى إيجاد تعقيد وأزمات داخل منظّمتك. وهذا يسير في اتجاه معاكس للمعتقدات

الأساسية للطبيعة البشرية. ويكشف لنا هذا الفصل عن هذه العوائق الماثلة في وجه التصميم التنظيمي الفعال لهذه المنظّمات العالمية ويوصي ببعض الخطى الأساس لتجاوز تلك الصعوبات.

ثمة أربع صعوبات رئيسة تبدو أنّها تحول بين قادة المشروعات والتصميم الأمثل للمنظّمات العالمية:

مصيصة (دعه ساذجاً وغيباً)

اطلب من عدد من المدراء أن يصفوا منظمتهم لك فتراهم يخرجون قبل كل شيء من أدرجهم خريطة ذات رسوم وخطوط تصف تلك المنظمة. مصورات المنظمة هذه تتكرّر في التقارير السنوية المرفوعة إلى حاملي الأسهم وإلى اجتماعات العاملين. وإذا ما تطلّب الأمر أي تغيير تنظيمي نتيجة لمتغيرات البيئة الخارجية فإن الاستجابة الأولية تكون عادة تعديل الجداول والسطور وربما إعادة عنوان الجدول.

وهذه الرغبة في تبسيط ووصف عالم معقّد على صفحة واحدة من الورق هي إحدى تحديات تصميم منظمة عالمية. ويجادل كبار المدراء غالباً بأن التبسيط هو لصالح الموظفين، بحيث يستطيعون أن يفهموا بوضوح أين يتوافقون مع منظمة أوسع. ولكن هل هذا ما يريده المستخدمون حقاً؟ عندما تتحدّث إليهم عن تجربتهم مع منظمتهم تحصل على صورة أغنى وأكثر حيوية واكتمالاً عن التناقضات وصراعات القوى المتأصلة في صلب العمل. إنهم يعيشون في هذا العالم كل يوم، ويتعاملون مع الزبائن والمزودين، ويعرفون أن الوضع لا يمكن أن يلخص في صفحة واحدة من الورق.

إذا كانت هذه الرغبة في التبسيط ليست موجهة إلى المستخدمين فلمن هي موجهة إذن؟ إنها في كثير من الحالات موجهة لمدراء أنفسهم. فبعضهم يود أن يشعر بالسيطرة على وحدة العمل التي هم مسؤولون عنها وقادرون على

وضعها بعبارات قليلة ضمن جداول وسطور توفر ذلك المستوى من الراحة، حتى لو كان الواقع مختلفاً بدرجة ما.

بعض المسؤولين الآخرين يشعرون بإحساس الإنجاز من خلال حجم الوحدة التي يديرونها - وقدرتهم على نقل هذا الاستعداد إلى مدراء آخرين يُعتبر بمثابة تعزيز مهم لمركزهم وتقديرهم لأنفسهم. فمن خلال رؤيتهم لأنفسهم بأنهم في قمة هرم المنظمة ما يغذي شعورهم بالأهمية. ومن سوء الحظ أن هذا الطموح يمكن أن يؤدي إلى بناء تصاميم غير ناجحة وغير منتجة للمنظمة من أجل أن يرضوا أنانية المدراء فحسب.

يمكن أن يؤدي نقص الخبرة وسط إدارة منظمة ما إلى تصميم ذي طبقات أفقية وعمودية لا لزوم لها، وإلى عقلية «المستودع» والمنظمة المثقلة الرأس. كما أن نقص خبرتهم يمكن أن تقودهم إلى أن يرغبوا في تصميم منظماتهم ضمن إطار «قطع صغيرة سهلة الإدارة» بحيث لا تصبح إدارتها معقدة بالنسبة لهم؛ أي أن تصبح كما علق أحد كبار المدراء «أريد أن أكون قادراً على إحاطتها بذراعي».

لا يعتبر أي من هذه الأسباب حجة قوية من أجل اكتساب تصاميم تنظيمية دون المثالية. ومع هذا فإن التصاميم دون المثالية في كثير من المنظمات العالمية ليست موضع اعتراض، لأن العاملين فيها أنفسهم ممن ينبغي الاعتراض عليهم لديهم مصلحة كبيرة في وجود الوضع القائم.

مبدأ أساس: صمِّم المنظمة بحيث تجعلها أكثر

فعالية، ولا لتجعلها أسهل إدارة

الانضمام إلى النادي

العامل الثاني الذي يساهم في التصميم دون المثالي هو رغبتنا أن نكون مع أناس يشبهوننا. فالمدراء يميلون أولاً إلى أن يوظفوا ويشجعوا أناساً من

أمثالهم، إنها طبيعة بشرية إذا لم نقم بجهد واع كي نتجنبها، فنحن معرضون إلى أن نفضل من يشبهوننا ونرفض أولئك الذين يختلفون عنا (هيريت وبيميرتون، 1995 ص 9).

وما لم تتوفر ترتيبات معينة داخل المنظمة تحول دون حدوث ذلك فإنها سرعان ما سيدخلها أنماط مشابهة من الأفراد من ذوي النظرة المشابهة إلى الحياة. فنظرة هذا «النادي» إلى العالم تصبح بالغة الشيوع بحيث تكتسب المنظمة النقاط السوداء. فإذا كانت البيئة في تلك الصناعة مستقرة نسبياً، بدون داخلين جدد يحدّدون أطر كيفية أداء العمل، فقد لا يخلق هذا مشكلة. ولكن كم من الصناعات العاملة في إطار عالمي ينطبق عليها هذا الوصف؟

إن المصاعب الراهنة لشركة ماركس وسبينسر Marks & Spencer لهي مثال تقليدي على الخطر الذي يواجهه النادي ذو شروط الانضمام المحصورة. فقد أضحت قوته التي كان يُشاد بها في الماضي كمثال يُحتذى للإدارة الفعّالة ذات الثقافة المشتركة القوية المبنية على النوعية الجيدة نقطة ضعف نظراً لتغيّر طبيعة تجارة التجزئة. لقد كان يعتقد عن قناعة راسخة أن طريقته ناجحة إلى درجة لم تجعله يرى علامات الإنذار، حتى الساعة ما قبل الأخيرة. وما يزال بعض المعلقين يتساءل ما إذا كان المضمون الحقيقي لورطته قد جرى الاعتراف به ضمناً بصورة كاملة، أم أن الشركة ما تزال تعتقد بصواب فكرة النادي وترى كل ما عداه خارج الإطار.

يكمن الخطر الأكبر لـ «النادي» في نظرتة إلى غير الأعضاء. فالأعضاء في استحسانهم في أفضل الأحوال أو انصرافهم في أسوأ الأحوال، يعزّزون شعورهم بالانتماء وعدم المساواة مع غيرهم من خلال الحط من شأن من هم «خارج العضوية». بيد أن تجاهل الوافدين الجدد إلى الصناعة بوصفهم عناصر مغايرة غير مريحة أو «محدثي نعمة» - لا يستطيعون الانضمام لأنهم لا يلبّون شروطنا - كان سبب سقوط الكثير من كبار الصناعيين. فهذه النظرة قصيرة المدى جعلت من الصعوبة بمكان مجابهة الوضع القائم أو إجراء تغييرات في

تصميم المنظمة التي لم تعد تحقق مكاسب في عملها . وتصبح المنظمات أسيرة تصاميم تعكس ما فيها بدلاً من أن تهيئها للمستقبل .

مبدأ أساس: انظر إلى متطلبات عملك المستقبلية، وأوسع إلى الاختلاف وقدر معنى التنوع

إذا كنت لا تستطيع تحمّل الحرارة فأخرج من المطبخ

العامل الثالث الذي يؤدي إلى تصميم غير مثالي هو عدم قدرة المنظمة على معالجة نزاع ما بصورة بناءة . فالمنظمات العالمية معقدة بطبيعتها وتلبية حاجات آلاف الزبائن في أسواق متعددة ليست بالمهمة السهلة . وغالباً ما يكون لأطراف العمل المختلفة أهداف تنافسية مشروعة تصدر عن الرغبة في تقدير الزبائن في أسواقها المحلية . ويحدث النزاع دوماً حيثما يكون لديك تنوع واسع من أشكال العمل التجاري ومن الفرص ووجهات نظر الزبائن .

غالباً ما تجري أعمال إعادة التصميم وإعادة التنظيم لأن المدراء لا يستطيعون التعايش مع التوترات والأزمات التي تصاحب العمل في عالم متشابك . وهم يعتقدون عن سذاجة أنهم بتعزيزهم أو تحريكهم للخطوط الصلبة أو المنقطة في الشكل التنظيمي فإن النزاع سيختفي بطريقة ما .

لا داعي للقول إن وضوح المسؤولية أمر دقيق بالنسبة لتصميم المنظمات بنجاح كما سنناقش فيما بعد . ولكننا نجابه المعتقدات الواسعة الانتشار غالباً والتي تفيد أن النزاع هو قوة سلبية ما داخل المنظمات وأن السياسة التي ترافق غالباً أوضاع النزاع ينبغي تجنبها مهما بلغت التكاليف .

من أجل فهم وجهة نظر مختلفة دعونا ننظر إلى المعنى الأصلي للسياسة : انطلاقاً من فكرة أنه عندما تكون هناك آراء متباينة فعلى المجتمع أن يقدم وسيلة للتوفيق بين هذه الخلافات من خلال التشاور والتفاوض (مورغان، 1997) . وهناك أيضاً فكرة أن السمة الأساس في أية ديمقراطية قوية هي وجود معارضة

صريحة وفعّالة. واستناداً إلى هذه الأفكار يستطيع المرء أن يجادل بأن الخلاف مع الفكرة السائدة ومعارضتها داخل المنظمة هما من الخصائص المميزة الأساس للمنظمات السليمة والمتجاوبة. وهذا يصح بشكل خاص بالنسبة للمنظمات العالمية التي توفر بيئاتها الخارجية فيضاً من فرص المنافسة. ومن أجل الاستفادة من فرص العمل التجاري هذه ينبغي أن تجسّد التصميم الفعّالة للمنظمات العالمية لهذا السبب عمليّات الحل البناء للاختلاف المشروع في الرأي.

مبدأ أساس: المعضلات متأصلة في المنظمات

العالمية

ينبغي أن تعمل كالساعة

العامل الرابع الذي يساهم في التصميم دون المثالي هو الطريقة التي ينظر من خلالها كثير من المدراء إلى المنظمات. فمع أن النظرة إلى المنظمة على أنها «آلة» تعود إلى نهاية القرن التاسع عشر ما يزال لدى المديرين ميل نحو النظر إلى المنظمات بطريقة تقنية. فالطريقة التي تُصور بها المنظمات غالباً هي أنها سلسلة من الأُطر والخطوط تشبه كثيراً رسماً تخطيطياً لشبكة كهربائية. والافتراض هنا أن إعادة تزويد العناصر بالأسلاك في شكل بديل سيؤدي إلى زيادة الإنتاج.

هذه النظرة السائدة عن المنظمات على أنها آلات اكتسبت مزيداً من الانتشار في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات في إعادة الهندسة وهي مقاربة غلبت عليها لغة الآلة والتكنولوجيا. بيد أن إخفاق حركة إعادة الهندسة في تحقيق عمليّة التحسينات التي كان يُتبعج بها كثيراً قد دفع بعض المدراء إلى الاعتراض على هذه النظرة الآلية إلى المنظمات (بيني ووليامز، 1995 ص 28).

إحدى صعوبات النظر إلى المنظمات من منظور آلي أنه يفترض أن

المنظمة وحدة منطوية على نفسها، منفصمة عن التأثير الخارجي. والتمييز الدقيق لتصميم المنظمات العالمية يفيد أن كل شركة لا توجد في فراغ كهذا وأن البيئة التي تعمل فيها الشركة تلعب دوراً رئيساً في قدرتها على النجاح. وهذا ما يطالبنا بأن نرى المنظمات كشبكات مفتوحة أكثر مما هي مغلقة، ومتفاعلة مع بيئاتها. هذه النظرة تدعونا إلى أن نقرب من مجاز حيوي (منظمات كأشخاص أحياء أو شبكات مركبة) ونعارض المجازات الهندسية وذلك كي نفوز ببصيرة نافذة توصلنا إلى كيفية تصميم منظمات عالمية أكثر كفاءة.

إن مبدأ التصميم الأساس بالنسبة للمنظمات العالمية هو مبدأ التنوع الضروري (مورغان، 1997). فإذا ما استطاع المدراء فهم هذه القاعدة الأساس فلسوف يمكنهم هذا من رؤية منظماتهم تحت ضوء مختلف. ويؤكد هذا المبدأ أن العمليات الداخلية لأية منظمة ينبغي أن تكون متنوعة كتنوع البيئة التي تعمل ضمنها وأنه «من خلال دمج التنوع المطلوب بالضوابط الداخلية فحسب تستطيع المنظمة أن تتعامل مع تنوع وتحدي بيئتها».

والأكثر من ذلك أن «أية منظمة تعزل نفسها عن التنوع في البيئة تنحو نحو الضمور وتفقد مظهرها وطبيعتها المتميزة». هذا المبدأ يقودنا إلى توقع أن تكون المنظمات العالمية مصممة لمضاعفة تنوعها الداخلي وتعكس التنوع الغني للأسواق والزبائن والمزودين الذين تتفاعل معهم. ومع هذا فإن الواقع، وكما رأينا في بداية هذا الفصل، غالباً ما يرسم صورة مختلفة للغاية.

مبدأ أساس: المنظمات العالمية شبكات مفتوحة

وتتفاعل مع البيئة. فإذا كانت البيئة متنوعة فمن

المطلوب داخلياً استجابة أكبر

تصميم النجاح

تركزت المناقشة حتى الآن على أربعة حواجز أساس تقف في وجه

التصميم الفعّال داخل المنظّمات العالمية. فإذا كانت هذه الحواجز توجّه سلوك المنظّمة الجاري، فماذا يستطيع أن يفعل القادة لتغيير الوضع الراهن؟ أولاً، إذا كان القادة يعملون انطلاقاً من فرضية أن المنظّمات ليست شبكات مغلقة، فسيستتجون أنه من أجل أن يكون تصميم المنظّمة فعّالاً حقاً فلا بدّ أن يعكس البيئة الخارجية التي يعمل ضمنها. ولما كانت البيئة تتغيّر فإن البنية «الأمثل» سوف تتغيّر. ولهذا نتائج مهمّة بالنسبة لمنظّمات تتوجّه نحو العولمة فيما بيئاتها تزداد تعقيداً.

لنوضح أننا لا نعني بالبنية «الأمثل» البنية «الكاملة». فثمة تكاليف ومنافع لجميع تصاميم المنظّمات. بيد أن هذا لا يعني بدوره أن جميع البنى تعمل جيداً بدرجة متساوية، أو أنها مجرد مسألة أفضلية أو أسلوب. فبعض التصاميم يعمل أفضل من غيره في سياق منظّمة ما. ولسوف تناقش بقية هذا الفصل كيف يستطيع القادة أن يجعلوا تصميم المنظّمات العاملة عالمياً هو الأمثل.

ثمة خمسة مقاييس أساس تحتاجها المنظّمات العالمية كي تستمر في التركيز عندما تصمّم نفسها للعمل بكفاءة عبر العالم:

- تأكد أن «خيارات» التصميم الأساس قد جرى تقويمها واختبارها.
- تأكد أن التصميم الناتج ينسجم مع المقصد الاستراتيجي للمنظّمة.
- تعايش براحة مع توترات التصميم متعدّد البؤر.
- أبّن منظّمة تواجه متطلبات الزبون وذات محاسبة داخلية واضحة معاً.
- صمّم بمرونة كافية كي تمكّن المنظّمة من التكيف مع متغيرات في بيئتها في صورة متزامنة.

هذه المقاييس سوف تناقش بمزيد من التفصيل في ما يأتي:

خيارات التصميم الأساس

أوجز لنا فيليب سادلر Sadler، وهو مدير سابق في «أشريدج» وخبرة إدارية معروفة، بوضوح خيارات التصميم الأساس التي تواجه أية منظمة، عالمية كانت أم محلية، في نموذج 6 - ث / 6C (سادلر، 1998). ولعل هذه تبدو الخيارات الأفضل التي يتعين على المنظمة أن تتخذها في عملية التصميم، واعتماداً على أية خيارات تظهر البنى التنظيمية المختلفة. ومع هذا فإن كلمة «خيار» تبدو لكثير من المنظمات خطأ في التسمية. ويخفق مهندسو المنظمات في ما يبدو في طرح أو الإجابة عن هذه الأسئلة الأساس والبنى الناتجة المدينة للعادة. فما هي هذه الخيارات؟

المراقبة

تتألف المراقبة كما يراها سادلر من عنصرين: مراقبة على تدفق المعلومات داخل المنظمة، ومراقبة على نشاطات المنظمة أو الأشياء الواردة. تحتاج جميع المنظمات، عندما تفكر في تصميمها البنوي، أن تقرّر مقدار المراقبة الضروري لهذه الاحتمالات من أجل نجاح المنظمة.

تتصف هذه المسائل بأنها ذات أهمية خاصة في الشركة ذات الأعمال التجارية المتعددة (غولد وكامبل، 1987، غولد وكامبل وألكساندر، 1994) والاهتمام العالمي الواسع. ويميز غولد وكامبل (1987) على سبيل المثال ثلاثة أنماط «أبوية» جرى تبنيها من قبل مراكز مشتركة كبيرة، قائمة على مستويات مختلفة من المراقبة:

■ أسلوب «التخطيط الاستراتيجي» القائم على مستويات عالية من التأثير من جانب المركز بشأن التخطيط طويل الأجل والرؤية الاستراتيجية، والرصد الأقل شدة للتقارير المالية قصيرة الأجل (مثال شركة شل Shell).

■ أسلوب «المراقبة الاستراتيجية» القائم على مقارنة تخطيط أقل مركزية مع

مسؤوليات تُناط بالأعمال أو الفروع، ولكن مع دور راصد للمركز يقترن مع أهمية متساوية تقع على عاتق المعالم والأهداف (مثال شركة جنرال إلكتريك).

■ أسلوب «المراقبة المالية»، حيث تعتبر الأعمال التجارية الثانوية في مصاف الأعمال المستقلة استراتيجياً ولكنها عرضة إلى مراقبة مالية صارمة ومتابعة (مثال أسلوب هانسون الكلاسيكي).

وبالإضافة إلى ذلك على الشركات ذات الأعمال التجارية المتعددة كهذه أن تأخذ بالاعتبار المدى الذي تحتاج إليه كي تراقب عن كثب سلوك مستخدميها. فعلى سبيل المثال يمكن لإحداها أن تغيّر مستويات المراقبة الفردية المطلوبة من قبل سلسلة فنادق عالمية واستشارة تكنولوجيا المعلومات العالمية. فإذا كانت طبيعة العمل التجاري تتطلب سلوكيات متكررة عالية المراقبة، فإن أنظمة متابعة هذه المراقبة عندئذٍ ينبغي أن تتم عبر المنظمة من المركز المشترك.

الارتباطات

تشير هذه إلى حاجة أية منظمة إلى توفير وحماية أرضية فعّالة مشتركة مع المقومات الأساس لبيئتها الخارجية. ويميز سادلر ثلاثة مستويات من التفاعل البيئي:

■ البيئة المباشرة أو بيئة «التعامل التجاري» التي تربط المدخلات والمخرجات، والمؤلفة أساساً من الزبائن والممولين.

■ البيئة الوسيطة أو البيئة «القسرية» والتي تمارس تأثيرات قوية وقصيرة إلى متوسطة المدى على المنظمة، مجموعات الضغط، والنقابات، وهيئات التخطيط ومختلف الوكالات الحكومية.

■ البيئة العامة أو «القرينية» والتي تؤثر تأثيراً قوياً أيضاً في قدرة المنظمة على

تحقيق أهدافها، ولكن مع تأثير أكبر على المدى المتوسط والقصير، وتوجد جملة واسعة من العوامل السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية (سادلر، 1998 ص 39 - 40).

وفي حين أن جميع هذه المستويات مناسبة للمنظمة العالمية فإن المستوى الأول أو مستوى «التعامل التجاري» على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لتصميم المنظمة. وعلى المنظمات العالمية أن تبني على نحو متزايد صلات أوثق مع كل من الزبائن العالميين والمزودين العالميين (هينيسي، 2001). هذه الضغوط ستؤدي إلى تصاميم تنظيمية مختلفة، بما في ذلك على سبيل المثال، نقله نحو وحدات العمل التجاري التي تواجه الزبون والعمليات أو التحالفات المتكاملة مع المزودين (بودني، 2001).

الإبداع

الخيار الأساس الثالث هو مدى الإبداع والابتكار المطلوب في مجال نجاح المنظمة. جميع المنظمات بالطبع تتطلب مستوى معيناً من الإبداع ولكن المسألة هنا هي إلى أي مدى يكون الإبداع الداخلي حاسماً بالنسبة للنجاح وبالتالي يحتاج إلى بُنى تشجع هذا السلوك. وكما يلاحظ سادلر هذا الهدف هو «القصد الأول لتصميم المنظمة في جميع المنظمات التي تتوفر لديها مهمة إبداعية. . والإبداعية ذات أهمية أولى بالنسبة لمنظمات الأعمال التجارية، والتي تحتاج من أجل أن تنافس إلى توليد مستوى رفيع من الابتكار الإنتاجي أو التي تحتاج إلى التكيف مع المتغيرات الجوهرية والطارئة في ظروف السوق» (1998 - ص 18).

المنظمات التي تطلب هذه المنافسة غالباً ما تكون ذات بُنى غير مركزية مع وحدات أعمال مستقلة ذاتياً وبُنى داخلية مسطحة ذات سلطة هرمية محدودة. وهي تميل أيضاً إلى تطوير ثقافات تدعم الابتكار. والسمات

المشتركة لهذه الثقافات القدرة على احتمال المخاطر، ومستويات عالية من الثقة ومستويات متدنية من المراقبة، والاتصالات المفتوحة، والتركيز على إدارة المعلومات، و«حرية الفشل».

الالتزام

اختيار أساسي آخر يتعلّق بمستوى الالتزام من جانب أعضاء المنظمة يرى أن معتقدات المنظمة أمر ضروري من أجل تشغيل ناجح. إن جميع المنظمات بالطبع، خلا المنظمات القسرية الخالصة منها، تحتاج إلى مستوى معين من الالتزام من جانب الموظفين والمستخدمين. ولكن على المنظمات أن تفكر في أي مستوى من الالتزام تريد، ثم تقرّر بعد ذلك كيف يمكن تحقيق ذلك المستوى عن طريق عمليّات التصميم في المنظمة.

وكما يشير سادلر (1998) ثمة أشياء كثيرة تستطيع المنظمات القيام بها من أجل زيادة مستويات الالتزام، ليست جميعها ذات طابع بنيوي. وتشمل القائمة:

- تصميم دقيق للعمل (تدوير العمل، توسيع العمل، إغناء العمل ومجموعة العمل المستقلّة ذاتياً).
- ابتكار آليات مكافأة (بما في ذلك الدفع على الأداء، والمشاركة في الأرباح، وخيارات الأسهم... إلخ).
- ثقافات ذات وضع منفرد وإزالة وضع السلطات الهرمية و«المتغطرة».
- خلق «الإحساس بالرسالة» (كامبل وديفاين ويونغ، 1993).

التنسيق

يمكن أن ينظر إلى التنسيق على أنه نقيض الاتصالات، من حيث إنه يهتم بالاتصالات الداخلية ضمن المنظمة أكثر مما يهتم بالاتصالات الخارجية. ثمة

حاجة في جميع المنظّمات المركبة إلى تنسيق داخلي وتعاون بين الدوائر والأقسام والأعمال التجارية إذا كانت جميع الأهداف الاستراتيجية المشتركة يراد تحقيقها. فالمسألة بالنسبة للمنظّمات العالمية الكبيرة هي مسألة درجة. إلى أي مدى تتطلب الأقسام ووحدات العمل التعاون أو إلى أي حد مستعدة هي إلى العمل على نحو مستقل ذاتياً أو حتى تتنافس مباشرة؟

يحدّد كل من غولد وكامبل وألكساندر (1994) في دراستهم عن خلق القيمة الأبوية صيغتين متناقضتين، بالإضافة إلى أشياء أخرى، تضيئان مسألة التصميم الأساس هذه. الصيغة الأولى هي ما أسموه «تأثير الوقوف وحيداً». هنا يكون لدى الأصل المشترك عدد من الأعمال التجارية التي يمكن إدارتها بصورة مستقلة تماماً. وهكذا يكون دور الأصل محدوداً إلى درجة أنه يستطيع أن يضيف قيمة إلى استراتيجية أو أداء الأعمال التجارية الفردية على أساس كل حالة بمفردها. وكما لاحظ غولد وكامبل وألكساندر «يمارس جميع الأصول (الآباء) تأثيراً منفرداً مهماً في أعمالها التجارية. وسوف تنغمس في قبول ومراقبة تأدية أهداف أساسية، والمصادقة على نفقات رأس مال كبيرة، وانتقاء أو تبديل وحدات إدارة العمل. هذه النشاطات في حد ذاتها هي بمثابة ممارسات لنفوذ واسع على الأعمال التجارية. ولكن بعض الأصول يذهب أبعد من ذلك، بممارسة للتأثير في مجال أوسع من القضايا، مثل استراتيجيات سوق إنتاجية، وقرارات التسعير وتطوير الموارد البشرية». (1994 - ص78). بيد أن هذا الأسلوب يخلق تناقضاً خاصاً به. إذ كيف يستطيع مدراء في إطار أصل مشترك، من خلال نسبة ضئيلة من أوقاتهم وفي قطاع لا يعملون فيه باستمرار، أن يحسّنوا قرارات اتخذها مدراء متفرغون يكرسون كامل أوقاتهم لأداء المهمة؟.

وتتضمن الصيغة المناقضة أصلاً مع عدد من الأعمال التجارية التي إما أن تكون ببساطة متصلة بشكل وثيق في مجال مساحة العمل أو متصلة على نحو متأصل بمعنى الإمداد الشامل أو سلسلة القيمة. هنا يكون من الحكمة أن يتبنى

الأصل تأثير «الربط». وكما يشير غولد وكامبل وألكساندر، فإن «كثيراً من الأصول يسعى إلى خلق قيمة عن طريق تعزيز الروابط القائمة بين وحدات العمل المختلفة التابعة لها. ومن خلال عمليّات وُبنى اتخاذ القرار المشتركة، ومن خلال السياسات والإرشادات، وتحويل آليات التسعير، والضغط الشخصي فإنها تشجّع، أو تفوض، العلاقات بين وحدات العمل لديها وهو ما لا يحدث إذا كانت الأعمال التجارية شركات مستقلة. بهذه الطريقة فإنّها تهدف إلى إيجاد قيمة عن طريق جعل «الكل» يساوي أكثر من «مجموع الأجزاء». (1994 ص 79 - 80).

المنافسة

تشير «ث» الأخيرة إلى مستوى المنافسة الذي تحتاجه المنظمة من أجل أن تنجح. ومن الواضح وجود رابط ظاهر هنا يربط الاستراتيجية المشتركة بكاملها. والاستراتيجيات المختلفة تحتاج إلى «جزم» مختلفة من المنافسات وسوف نتأمل هذا بتفصيل أكبر في الفصل المقبل.

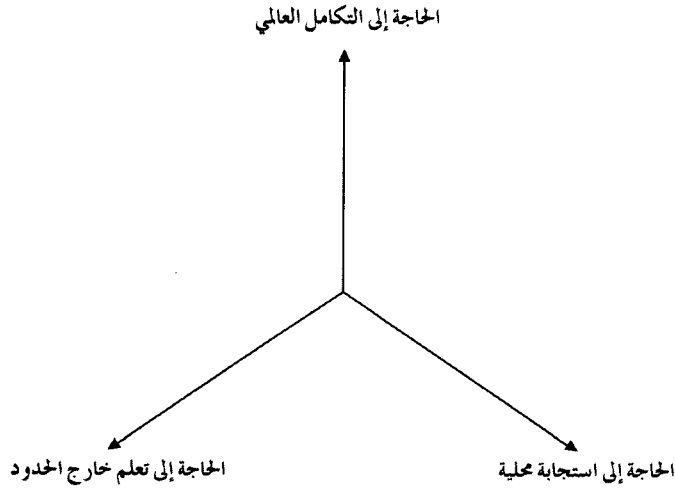
رسم الطريق إلى الهدف الاستراتيجي

لما كان تصميم المنظمة مسألة خيار استراتيجي وأن أي تصميم بعينه له خسائره ومكاسبه، فإن أحد العناصر المرشدة الأساس التي ينبغي أن تؤخذ بالحسبان هو الهدف الاستراتيجي لمنظمتك. ويمكن أن يفسر الهدف الاستراتيجي على انعكاس لكيفية استجابة المنظمة لتحديات قائمة في بيئتها بخلق مزية تنافسية مستمرة ومتفردة (مونكريف Moncrieff، 1998). ولتصوير هذا دعونا نكشف عن نظرة مبسطة إلى الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات العالمية.

أعد بارتليت وغوشال (1995) الشكل 2 - 1. وكانا يحاولان استكشاف الأسباب التي تجعل المنظمات تقرر عولمة عمليّاتها. وقد حدّد بحثهما أن ثمة

ثلاثة عوامل أولية خارجية مرشدة تقود المنظّمات إلى الشروع بالعمل خارج أسواقها الوطنية. وكان العامل الأول - التكامل العالمي - هو سعي المنظّمات إلى اقتصاد وفر الحجم، وخاصة في اختيار المصادر والشراء والتصنيع. فالشركات التي أوجدت تسهيلات من أجل الحصول على مصادر أرخص من المواد الخام والعمالة المحلية، عادت عليها فيما بعد بمزايا تنافسية على سائر المنتجين الآخرين.

الشكل 2 - 1 الخيارات الاستراتيجية للمنظّمات العالمية



المصدر : رسم من كتاب «الإدارة خارج الحدود» (طبعة ثانية) لبارتليت وغوشال نشر من قبل «دار راندوم لكتب الأعمال التجارية». وقد استخدم بإذن من دار راندوم المحدودة.

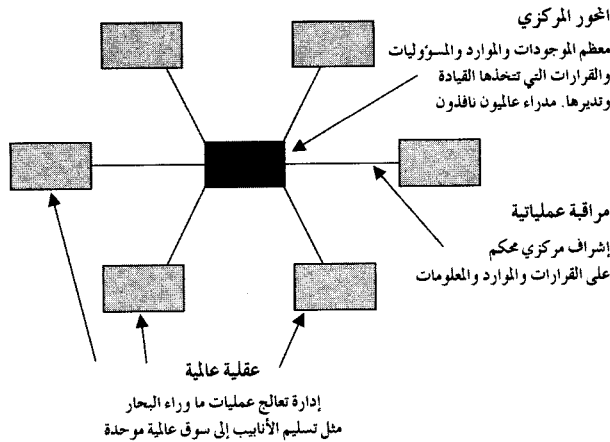
والمحور الثاني - الاستجابة المحلية - هو مرشد أساس للمنظّمات عندما يكون المُنتج أو الخدمة المقدّمة من قبلها يعتمدان اعتماداً كبيراً على أذواق وأفضليات المستهلكين المحليين، أو حيثما يحتاج التوريد بالنشاط إلى الاقتصاد مادياً على المستهلك (من حيث السرعة أو المسافة). والمحور الثالث - التعلّم خارج الحدود - قد أصبح أكثر أهمية نظراً لأن التكنولوجيا، وخاصة الإنترنت، قد أوجدت صناعة تستند إلى المعرفة. ويؤكد بارتليت وغوشال أن الشركات

تستطيع أن تكتسب ميزة تنافسية عن طريق رفع ممارستها الداخلية الفضلى ونقل التعلم إلى أجزاء أخرى من منظماتها التي تواجه تحديات تنافسية مماثلة. ويتغير التصميم الأمثل للمنظمة اعتماداً على أي من هذه المحاور الاستراتيجية الثلاثة ستختار التركيز عليه.

التكامل العالمي

إذا كان مرشدك الاستراتيجي الأول هو تسليم مُنتجك أو خدمتك المنتجين للكلفة أو المقيسين إلى جميع الأسواق العالمية التي اخترتها، فأنت تحتاج إلى تصميم منظمتك بحيث تنقل اقتصادات وفر الحجم وفعالية الكلفة والمعايير المتكررة بغض النظر عن الموقع. ولن تكون مهتماً بالمغلاة في الإبداع أو الابتكار في الأسواق المحلية نظراً لأن هدفك هو تحويل قيمة المال بشكل ثابت. والمنظمات التي تبنت هذه البؤرة الاستراتيجية يمكن أن تشمل منتجي الكمبيوترات الشخصية PC ومنتجي المشروبات الخفيفة، وشركات النفط والغاز. ويبين لنا الشكل 2 - 2 بعض ملامح التصميم الأساس لمنظمة مُصممة للتكامل العالمي.

الشكل 2 - 2 مصمّم للتكامل العالمي



المصدر : إعداد بارتليت وغوشال

في هذا التصميم تُنَاط السلطة في المنظَمة بالقيادات المركزية بالدرجة الأولى . فالوظائف الأساس مثل المالية وتكنولوجيا المعلومات IT والموارد البشرية هي وظائف المكتب الرئيس الذي يضع الاستراتيجية ويرسم السياسة مركزياً ثم يُسقطهما على العمليّات الإقليمية للتنفيذ . والهدف الاستراتيجي (بما في ذلك استراتيجية المنتج أو العلامة التجارية) يمكن أن يتقرّر مركزياً مع احتمال أن يتعرّز بمهمة استراتيجية مشتركة . ويحتمل أن يكون هناك مدراء علامة تجارية عالمية ، ومدراء محاسبة أساسيون وغيرهم ممن يمارسون نفوذاً كبيراً إذا نشب خلاف بين أولوية عالمية ومتطلبات محلية للزبائن . وتكون مبادئ المفتاح الأساس هنا هي المعاييرة (التوحيد القياسي) والتخطيط .

الاستجابة المحلية

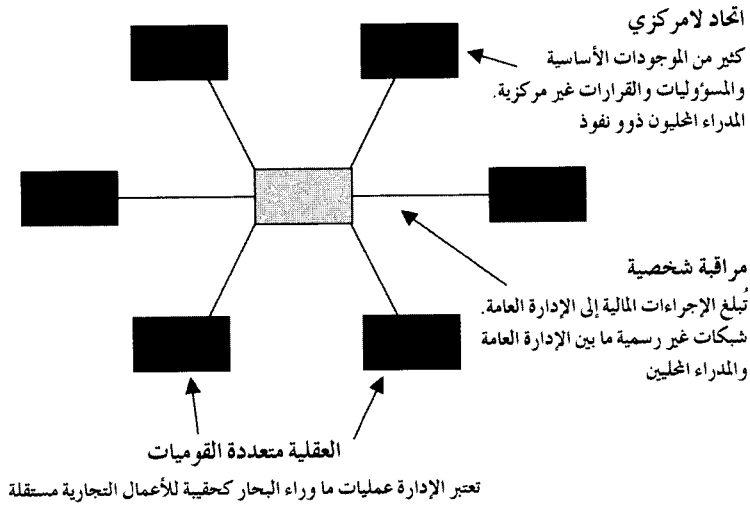
إذا كنت تعمل في صناعة حيث متطلبات الزبائن متغيرة الخصائص ، فقد يكون دافعك الاستراتيجي الأول هو أن تفصّل وتكيّف عرضك . وقد كانت الصناعة الغذائية وشركات التأمين وبنوك التجزئة تعمل في إطار هذه البؤرة .

ستعمل على تشجيع الإبداع والاستجابة . وتحتاج الإدارة ذات الصلاحية والقوة إلى أن تكون قريبة من الزبون لاتخاذ الحلول المرنة والملائمة في وقتها . فهدفك إيصال ما يتطلبه السوق المحلي ولن يكون من دواعي قلقك أن يؤدي هذا إلى الازدواجية . وهذا يتطلب تصميماً عالمياً مختلفاً على نحو واضح كما هو مبين في الشكل 2 - 3.

في هذا الشكل ، ونظراً لأن الدافع الاستراتيجي الأساس في هذا التصميم هو الاستجابة المحلية ، لن يكون من دواعي الدهشة أن تكون سلطة القرار قريبة من السوق والزبائن والمزودين . وسيكون لدى مدراء القطر أو المدراء العامين المحليين استقلال ذاتي كبير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة تجاه متطلباتهم المحلية بدون العودة إلى مركز القيادة العامة أو إلى أقسام أخرى

للمنظمة. وستكون كل عملية محلية بمثابة مركز ربح مع إجراءات مراقبة أساسية حتى ولو كانت مالية. وطالما أن المدراء المحليين يسلمون الحسابات فإنهم يتمتعون بحرية استراتيجية نسبية للعمل. ومن المحتمل أن يكون لكل عملية محلية ماليتها الخاصة بها، ووظائف تكنولوجيا المعلومات IT والموارد البشرية HR التي تضع السياسة وتنفذها بما يتوافق مع متطلبات العمل المحلي والقانون.

الشكل 2 - 3 مصمّم للاستجابة المحلية



المصدر : إعداد بارتليت وغوشال

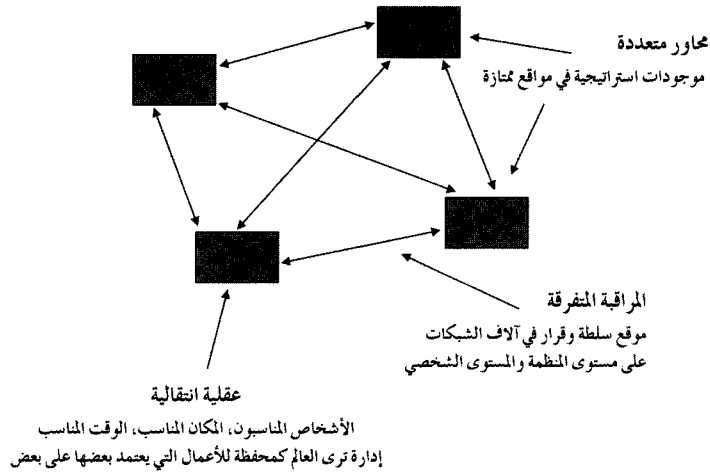
التعلم عبر الحدود

تجد المنظمات على نحو متزايد أن تحقيق التكامل العالمي أو الاستجابة المحلية لا يعطيها ميزة تنافسية كبيرة وأنها تحتاج إلى رفع قدرتها على نقل المعرفة العلمية والتعلم إلى منظماتها. ففي صناعة الإعلان على سبيل المثال تستطيع بعض الفرق المبدعة الآن تقديم استجابة على مدار الساعة عن طريق تعيين فرق تصميم في كل منطقة زمنية وتحرير مذكرات موجزة من مصمّم انتهى دوامه إلى مصمّم آخر قد دخل مكتبه توأ. وعلى نحو مشابه فإن التعلم من مُنتج

ما ناجح ينطلق في سوق ما يمكن أن يزيد التغلغل التجاري في سوق أخرى عن طريق الاعتماد على النجاح السابق وتجنب الأخطاء المُكلفة.

ومسألة التصميم الدقيقة بالنسبة إلى منظمة ذات أولوية استراتيجية كهذه هي أن تضمن القدرة على جذب المواهب والموارد وتستخدمها في فرص رئيسة بغض النظر عن الموقع كما هو مبين في الشكل 2 - 4.

الشكل 2 - 4 مصمم للتعلّم خارج الحدود



المصدر : إعداد بارتليت وغوشال .

التصميم التنظيمي في الشكل 2 - 4 يوفر المرونة القصوى إذا ما نُفذ بصورة فعّالة، ويسمح للمنظمة أن تجتذب الخبرة والمعرفة المناسبة بغض النظر عن الموقع. فعلى سبيل المثال يمكن لبعض جوانب البحث والتطوير أن يجري في الهند والصين للاستفادة من المستويات الرفيعة من التعليم والمترافقة مع المستويات المنخفضة من تكاليف العمل، في حين يمكن أن تجري جوانب أخرى من التصنيع في بولنده أو هنغاريا أو جمهورية التشيك. والمستخدمون يرتبطون بالمنظمة الأوسع بدلاً من أن يرتبطوا بجزء منها والسلطة تتوزع في جميع أطراف المنظمة. وتميل السلطة إلى التوضع في شبكات غير رسمية أكثر

مما تتوضع في بُنى رسمية، وبذا يمكن للمنظمة أن تُتاح لها عمليات تعزز الارتباط والقيم والمعتقدات المشتركة.

هذه المناهج المختلفة في تصميم منظمة عالمية ملخصة في الشكل 2 - 5. فهو يبيّن الخيارات الأساس التي ينبغي على المدراء أن يأخذوها في اعتبارهم عندما يحاولون توجيه منظماتهم نحو أداء هدفها الاستراتيجي. ومن الواضح أنه إذا كانت منظمتك قد صممت تاريخياً بمجموعة واحدة من الدوافع الاستراتيجية، كالتكامل العالمي مثلاً، فلن يكون من دواعي الدهشة أن تواجه صعوبة في تنفيذ توجهه استراتيجي جديد إذا أقيمت التصميم القائم على حاله.

الشكل 2 - 5 الخصائص المميزة للمنظمة

تعلّم خارج الحدود	تكامل عالمي	استجابة محلية	خصائص المنظمة
متفرق ويعتمد بعضه على بعضه الآخر ومتخصص	مركزي وعالمي النطاق	لامركزية ومكتفية في إطار الوطن الواحد	ترتيب الموجودات والطاقات
إسهامات متغايرة من جانب وحدات وطنية إلى عمليات عالمية متكاملة	تنفيذ استراتيجيات الشركة الأم	استشعار الفرص المحلية واستغلالها	دور العمليات ما وراء البحار
معرفة متطورة ومشاركة عالمياً	معرفة متطورة ومكتسبة داخل المركز	معرفة متطورة ومكتسبة داخل كل وحدة	تطوير ونشر المعرفة

هذا بالضرورة تصوير مبسّط للمعضلات التي تواجه معظم المنظمات العالمية، ولكنها تصلح لتبيّن أن الخطوات الأولى للقادة الذين يريدون تصميم منظمات مُثلى أن عليهم أن يتعرفوا إلى التفاعل ما بين المنظمة وبيئتها، وأن

يكونوا قادرين على أن يبينوا استجابة استراتيجية واضحة لتلك التحديات وإعداد تصميم المنظمة للقيام بذلك.

العالم الواقعي بالطبع ليس بهذا التبسيط وفي الحقيقة أن هناك منظمات قليلة ذات تركيز استراتيجي واحد على الأعمال التجارية كافة. وكما ذكرنا سابقاً فإن الأقسام المختلفة للمنظمة قد تكون لها أولويات مشروعة ولكنها أولويات استراتيجية تنافسية. والقضايا الدقيقة ينبغي أن تكون قادرة على أن تبين الهدف الاستراتيجي، ولذا أن تحدد ما هو التصميم التنظيمي الملائم للقسم المعين من الأعمال، وأن تفكر ملياً في كيفية تصميم السطوح المشتركة بين الأقسام المختلفة. وكما أوضحنا سابقاً لا توجد بُنى تنظيمية «كاملة» وسيكون هناك دوماً خيارات وتوترات داخل التصميم المركبة.

التوترات داخل التصميم متعدد البؤر

جاء في المناقشة التي جرت في بداية الفصل أن كثيراً جداً من المدراء ينفرون من التعقيدات القائمة في إدارة منظمة عالمية. وتحتاج المنظمة إلى تطوير مهارات لحل النزاعات، بحيث تستطيع البدء بالتعامل مع التوترات التي لا بدّ منها بطريقة بناءة. وكثيراً جداً من المنظمات وقعت في مصيدة ثقافة «الملامة»، حيث تُهدر طاقة متزايدة في البحث عن العدو في الداخل بدلاً من التركيز على ما تقوم به المنافسة.

بعض المدراء لا يرتاح للتعامل مع الالتباس ووجهات النظر المعارضة ويحاول تصميم منظمات تتجنب النزاع. وهذه النظرة إلى العالم، في السياق الكوني، شديدة السذاجة وهي تعني ضمناً أن المنظمة لا تستفيد من بعض فرص العمل الواعدة لديها لمجرد أنها تتعارض مع وجهة النظر السائدة داخل المنظمة.

من أجل جعل نزاع حقيقي قابلاً للحل يحتاج القادة إلى التركيز على

مستويين: المستوى المتبادل بين الأفراد ومستوى المنظمة. كثيراً من المدراء لم تتح لهم الفرصة كي يتأملوا في استراتيجياتهم الشخصية لحل الخلافات وأن يعكسوا فعالية هذه الاستراتيجيات في سياق متعدد الوظائف ومتعدد الثقافات. ومع هذا فإن هؤلاء المدراء هم نماذج دور لمنظمة أوسع وسلوكهم يجسد ثقافة المنظمة واستجابتها لحل نزاع (شايين، 1992، ص 231).

إسأل نفسك ما هي استجابتك إزاء أزمة من أزمات المنظمة. وكيف تتصرف عندما يقوم أحد موظفيك أو زميل لك بارتكاب خطأ؟ ماذا يحدث عندما يكون لدى أقسام مختلفة من المنظمة وجهات نظر مختلفة حول كيفية التحرك قديماً؟ وهل تُكشف الخلافات علناً وتُناقش أم أنها تُدفن، وتُخفى إلى أن تنفجر؟ هل هناك شعور مشترك بالمسؤولية لحل القضية أم اندفاع نحو البحث عن أقرب كبش فداء لوضع الملامة عليه؟

ما هو أسلوبك المفضل لحل نزاع؟

■ هل أنت منافس أم متعاون؟

■ هل تتجنب الوضع أم تواجهه؟

تنمية وعي أكبر بأسلوبك وأفضليتك سوف تمكّنك من تنمية مهارات أفضل في معالجة مدى أوسع من أوضاع الخلاف بنجاح. كما تمكّنك من تأسيس عمليات حلول فعالة أكثر داخل نسيج منظمتك.

ومن أجل أن تكون قادراً، على مستوى المنظمة، على الاستجابة بكفاءة لخلاف ناشب في منظمة عالمية فإنك تحتاج إلى أن تكون قادراً على حصر التوتر ما بين المنافسة السليمة والتعاون. فاحتدام المنافسة يجعل المنظمة تهدر وقتاً ثميناً وموارد ثمينة على الخلاف الداخلي الذي لا يضيف أية فائدة للمستهلك. كما أن الكثير من التعاون (مع منظمات أخرى) يجعل المنظمة راضية عن نفسها ومعرضة للخطر. هذا يعني خلق منظمة يكون فيها الخلاف

مشروعاً وحيث يكون الجدل والحوار من سمات التصميم . ثم تصبح بعد ذلك جزءاً متمماً لطريقة أداء الأعمال .

في كثير من المنظمات تمسك وظيفة ما أو جنسية ما تقليدياً بسلطة ومركز أكبر من غيرها (كاني دافيسون وورد، 1999) وهذا له تأثير قوي في قدرة المنظمة على حل مشكلة الأولويات المتنافسة . ففي أسوأ الأحوال يؤدي هذا بالمنظمة إلى رفض فرص عمل لأنها لا تتناسب مع الافتراضات السائدة .

فعلى سبيل المثال :

كان المهندسون والمصممون الألمان، في شركة فولكسفاغن، الشركة العالمية لإنتاج السيارات، من العاملين في الإنتاج يمسون تاريخياً بزماء المراكز الرئيسة للشركة في جميع أنحاء العالم . وكان منظورهم في قيادة الإنتاج يجعل من الصعب أحياناً بالنسبة للوظائف الأخرى أن يكون لها صوت قوي في المنظمة، وهو الأمر الذي قد يؤدي بالمنظمة إلى أن تفقد العلامات المبكرة التي تغيرها الصناعة أو تغفل عن فرص تسويقية معينة .

في منظمة «مدينة لندن للخدمات المالية» كان أعضاء مجلس الإدارة من الخبراء في شؤون التأمين فقط باستمرار . وهذا ما قاد المنظمة إلى اكتساب ثقافة البعد عن المخاطرة، والتي أعاقَت استجابة المنظمة للمتغيرات البعيدة المنال داخل صناعتها .

يحتاج المدراء في المنظمات، حيث الفرق في السلطة والمركز ضمن الوظيفة الواحدة أو القومية الواحدة واسع للغاية، إلى أن يصمموا المنظمة بكفاءة لإتاحة الفرصة أمام آراء «الأقلية» لأن يكون لها صوت مشروع، إذا ما أرادوا أن يستفيدوا من الفرص المتنوعة في السوق العالمية . فعلى سبيل المثال :

في منظمة سويدية للاستشارات كان المؤتمر الاستراتيجي الذي يعقد كل سنتين ويحضره 100 من كبار المدراء العالميين، يصمم دوماً ويُرتَّب من قِبل مجموعة قيادية لا تتضمن أي مدير سويدي. ولهذه المجموعة الكلمة الأخيرة حول مضمون المؤتمر وتصميمه كي يحقق التوازن في مواجهة مجلس الإدارة الذي يسيطر عليه السويديون.

في منظمة هندسية تدير دوماً فرق المشروعات الوظيفية المتقاطعة فئة من غير المهندسين (ذات مهارات قيادية مناسبة). ويتولَّى رئيس هذه الفئة مسؤولية الميزانية ومخصصات موارد المشروع، وهذا ما يساعد على تحقيق توازن القوى بين سائر أقسام المنظمة.

في محاولة أقل خطورة ووزناً جرى استبعاد وجهة النظر المهيمنة داخل منظمة صيدلانية عن طريق تمثيل مدراء غير تنفيذيين في منتدى الإدارة العليا الرئيسة. وقد اختير هؤلاء المدراء بشكل خاص من بين الأشخاص الذين يتصفون بالصراحة ويفتقرون إلى المعرفة والخبرة في الشؤون الصيدلانية.

وأخيراً، إن إحدى الطرق الناجعة جداً لحل مشكلة هذه الأولويات المتنافسة هي إلقاء نظرة خارجية واستخدام مطالب السوق والزيون حكماً أخيراً. فلقد كانت النقاشات التي ساهم فيها الزبائن بصورة جوهرية واحدة من بين بعض أقوى الحوارات الاستراتيجية التي تستبعد فعلاً الرؤية المهيمنة داخل المنظمة.

تأسيس منظمة يديرها الزبائن

مع تعاظم خطى بيئة العمل التجاري وتزايد تعقيد الفرص يصبح البقاء قريباً من زبائنك حيشماً كانوا في العالم، له المقام الأول. وهذا يصعب تحقيقه إلا إذا كانت السلطة كلها في المنظمة تتجمع داخل القيادة أو كان جانب كبير

جداً من المنظمة مصمماً بكفاءة عالمية أساساً (تريسي وويرسيما - Treacy and Wiersema، 1995، ص: 47). وأنت تحتاج أن تحدّد أية أقسام من سلسلة الأهمية ينبغي أن تستجيب محلياً لاحتياجات الزبون وأن تدفع بمسؤولية الميزانية واتخاذ القرار إلى مراكز التفاعل المشتركة الرئيسة. إذ لا شيء يغيظ الزبون أكثر من شخص تتعامل معه ويُحيل باستمرار استفساراتك وشكاواك إلى مدير أعلى أو إلى مكتب رئيس للحصول على جواب أو حل.

بيد أن تصميم منظمتك على أساس الاتصال المباشر بالزبون لا يعني أنك تستطيع أن تهرب من عملية اتخاذ القرار أو تتجنب جعل اتخاذ القرارات والمسؤولية عن القضايا الأساس داخل نطاق المنظمة. فالمدراء يستخدمون تصميم منظمتهم على نحو متزايد مبرراً لسوء أدائهم، ويتحججون به لأنه لا يوجد أحد في هذه المنظومة متأكداً من هو المسؤول وعن ماذا.

أحد أساليب بناء المسؤولية داخل تصميم منظمة ما هو أن تجري المراجعة المعروفة باسم RACI (المسؤول والمُحاسب يحتاج إلى استشارة وتعليمات). وهذا يحتاج إلى جدول لتحديد من هو المسؤول والمُحاسب عن مهمة بعينها داخل المنظمة. وهو يتضمن أن جميع النشاطات والقرارات الأساس المتخذة أثناء العمل قد أُعيد تصميمها والكشف عن موقع المسؤولية عن كل واحد منها. انظر كمثال إلى الشكل 2 - 6.

الشكل 2 - 6 مراجعة RACI [المسؤول والمحاسب يحتاج إلى استشارة وتعليمات]

أمثلة على المهمات التي تنفذ في أحد أقسام شركة عالمية	مدير التسويق العالمي	منسق التسويق والمبيعات الإقليمي	مدير قطري	مدير إنتاج
حدد الميزانية التسويقية للأقسام الإقليمية	A	R	C	C
عيّن واستغل فرص العمل الجديدة	I	A	R	R
وظّف ودرّب كوادر جديدة	I	C	A	R
حدّد نفقات الإعلان عن مُنتج جديد أطلقته	I	C	I	A

القضايا الدقيقة عند إجراء هذه المراجعة هي الآتية:

- أدخل جميع اللاعبين الأساسيين في المراجعة. فهم أفضل من يفهم العمل والأكثر قدرة على أن يحدّدوا بدقّة جميع القرارات والنشاطات الرئيسة المطلوبة لإدارة العمل. وهذه المراجعة تمكّنهم أيضاً من المساهمة في اتخاذ القرار.
- ينبغي أن يكون هناك محاسب واحد عن تنفيذ جميع النشاطات، حتى لو كانت المسؤولية عن التنفيذ يشترك أو يفوض فيها آخرون. والقاعدة البسيطة أن المحاسبة لا يمكن أن يفوض بها آخر في حين يمكن ذلك بالنسبة للمسؤولية. وإذا كان لا يوجد أحد يرغب في تولي المحاسبة فاسأل ما إذا كان النشاط ضرورياً.
- الفرق الجوهرية بين أن تُستشار وبين أن تُعلّم هو التوقيت في اتخاذ القرار. ينبغي أن تستشار في المسألة قبل أن يتخذ القرار النهائي، وتُعلّم به بعد الحدث. وعندما تُعلّم به فليس لك الحق في أن تحاول بالتالي إعاقته.

مرة أخرى نقول إن ضم الزبائن والمزودين إلى هذه العملية هو طريقة فعّالة لتحديد النقاط المظلمة التي يحتمل أن تكون موجودة داخل المنظمة.

المسألة الأخيرة التي تؤخذ بالاعتبار هي أن حاجات الزبائن والفرص في السوق العالمية ليست جامدة. ومن بين أكبر التحديات في وجه تصميم منظمة إيجاد التوازن ما بين الحاجة الإنسانية الأساسية إلى بعض الاستقرار والاستمرارية وحاجة المنظمة إلى التكيف مع بيئتها المتغيرة. فإذا كنت تعيد دوماً تنظيم تحول متطلبات السوق الخارجية، فسوف تخسر المصادقية وسط موظفيك، كما هو مبين في الشكل 2 - 7.

بيد أن الحد الأقصى المعاكس هو أكثر انتشاراً. فكثير من المنظمات العالمية ذات بُنى بعيدة جداً عن حاجات زبائنهم بحيث يصبح الموظفون فيها غير قادرين على تقديم أداء رفيع المستوى لأنهم يصرفون الكثير من الوقت في اجتياز العقبات الداخلية.

توفير المرونة داخل المنظمة

تعتمد قدرة التطور لدى أي نظام على قابلية الحركة نحو أشكال أكثر تعقيداً من التنوع والتكامل، والتنوع الأكبر في النظام يسهل قدرته على التعامل مع التحديات والفرص التي تفرضها البيئة (مورغان، 1997).



الشكل 2 - 7 كاريكاتور مأخوذ من «كتيب دوغبيرت للإدارة»، سكوت آدمز، حق النشر 1995،

يونايتد فيتشر سينديكييت NYC. نقل بإذن من «يونايتد ميديا». جميع الحقوق محفوظة.

أحد الحلول هو أن توفر المرونة داخل تصميم منظمتك عن طريق تشجيع تعلم التجريب والعمل عبر المنظمة. ويصوّر لنا المثال الآتي كيف كانت وظيفة الموارد البشرية HR قادرة على تحرير تعلم قيم حول فوائد ومساوئ نظام مختار إلى بقية أقسام المنظمة

متلازمة نواة آرك

كان لدى المنظمة سوقان محليتان مهمتان: السوق الأمريكية والسوق البريطانية. وقرّرت إدارة الموارد البشرية أن تطلق عدداً من فرق العمل لاستكشاف قضايا السياسة الدولية للموارد البشرية HR. ونظراً لحجم فريق العمل البريطاني والأمريكي كان ينبغي أن يترأس الفريقين عضو فريق بريطاني أو أمريكي. ومن أجل تشكيل عمل جماعي جرت الموافقة على تعيين رئيسين مشتركين؛ أي أن كل فريق عمل سترأسه عضو أمريكي وعضو بريطاني. وبعد ستة أشهر من العمل تحت إمرة رئيسين وجدت مراجعة لفريقي العمل أن هذا الترتيب لم يكن صالحاً. فقد أدّى إلى نزاع متزايد وازدواجية الموارد ومسؤولية غير واضحة رغم أن الرئيسين كانا من الأكفاء.

وعندما اقترحت المنظمة إقامة فرق محاسبة عالمية أساسية بعد نحو سنة بوجود مدراء مشتركين من التسويق والمبيعات كانت خبرة فرق العمل العالمية HR مصحوبة بمدراء كبار مناسبين كي يساعدوها في التفكير في مضاعفات هذه القرارات. وساعدهم ذلك على الاعتراف بأن اقتراح المديرين المشتركين كان علامة فقدان ضمني للثقة بين الوظيفتين. وهذا ما مكّن موظفي HR من العمل في المبيعات والتسويق في هذه القضية عندما تشكّلت الفرق العالمية، مما حال دون الصعوبات بعد أن بدأت الفرق تعمل معاً.

غالباً ما تتواجد في المنظمة أقسام أكثر مهارة في التعامل مع حالات الالتباس وتستطيع أن تجرّب باستعداد أكبر خيارات تصميم بديلة. فهي تستطيع أن تعمل كنماذج وظيفية لبقية المنظمة وأن تلقي الضوء على أية فوائد أو أضرار محتملة قبل تنفيذ التصميم على نطاق واسع.

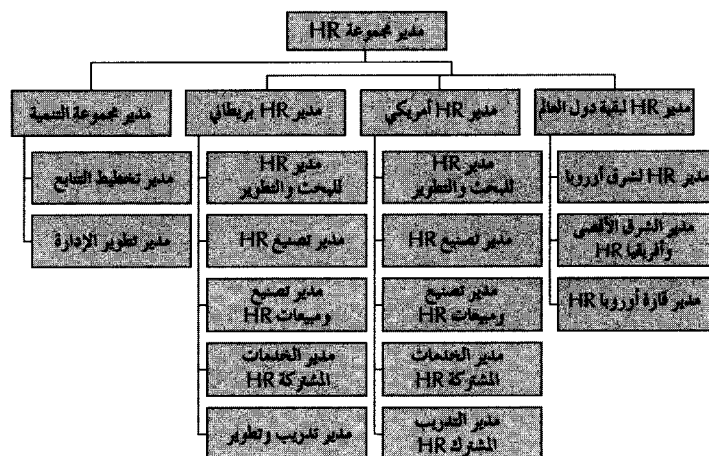
وأفضل طريقة لتصوير كيفية تطبيق ذلك عملياً هي استخدام حالة دراسة

لمنظمة موارد بشرية HR استخدمت تصميماً تجريبياً كمختبر تعليمي . ومع انتقال المنظمة من العمل محلياً إلى العمل عالمياً تكيّفت مع التصميم التنظيمي . وعندما تطوّرت إلى المستوى التالي من التعقيد راجعت المكاسب والخسارات ومرّرت التعلّم إلى المنظمة الأوسع .

الانتقال من المحلي إلى العالمي

عملت المنظمة خارج إطار السوق المحلية ما يزيد على قرن، ولكنها ظلت تعمل على أساس إقليمي . وتضمنت نواقل حركة العولمة في الصناعة الحاجة إلى عملية تطوير للمنتج عالية الكفاءة والحاجة إلى قدرة لجعل المنتجات تتناسب مع الأفضليات المحلية من حيث كفاءة الكلفة . وكان لهذه النواقل التأثير الأكبر أهمية على وظيفة البحث والتطوير R & D ولهذا تقرّر إيجاد منظمة عالمية واحدة للبحث والتطوير ، حيث مواقع القيادة والقاعدة عالمية مما يخلق بؤرة واحدة لاتخاذ القرار .

والموارد البشرية HR كشأن باقي أقسام المنظمة قد نُظمت سابقاً على أساس إقليمي كما هو مبين في الشكل 2 - 8 .



الشكل 2 - 8 تصميم المنظمة الإقليمية

وكما يُصوّر الجدول فإن كل إدارة للموارد البشرية قد قدمت الدعم لجميع أقسام المنظمة: البحث والتطوير R & D، والتصنيع، والمبيعات، والتسويق، والخدمات المشتركة (تكنولوجيا المعلومات، والمالية وغيرها) على أساس وطني بحت. والقسم الوحيد لمنظمة الموارد البشرية الذي كان له إحالة عالمية هو فريق صغير كان ينقل المعلومات إلى مدير مجموعة الموارد البشرية وكان لديه مسؤولية الإدارة والتطوير المهني لكادر من كبار المدراء عالمياً. وهكذا شغلت المنظمة بنية HR تقليدية من أجل منظمة عالمية.

ولما كان قسم واحد من المنظمة (قسم الأبحاث والتطوير) قد قرّر أن ينظم نفسه عالمياً، فإنه لم يعد من الملائم لمنظمة الموارد البشرية أن يعاد تنظيمها بالكامل. ولكن بات من الواضح على وجه السرعة أن البنية القائمة لم تكن على درجة كافية من المرونة بحيث تلبي متطلبات تغيير العمل. لقد جربت إدارة الموارد البشرية ومدراء المستوى العالمي عدة خيارات على مدى 12 - 18 شهراً، كما هو مبين أدناه.

الحالة 1: احتفظ بتصميم المنظمة القائم وأعد تدريب الموظفين

سمحت هذه الحالة لإدارة الموارد البشرية التي دعمت منظمة البحث والتطوير قبل العولمة كي تستمر في عملها مع زبائنها الذين عُينوا فيما بعد مدراء عالميين.

المحاسن	المساوئ
تقديم صف من المدراء مع الاستمرار في الدعم عندما يواجهون تحديات أخرى كثيرة.	الطاقم الموجود من الموظفين لم يحصل على مهارات مناسبة للعمل بكفاءة في السياق العالمي.
تقديم فرصة للتطوير الشخصي لموظفي الموارد البشرية الأساسيين.	قدم موظفو الموارد البشرية HR المحليون نصيحة متناقضة إلى مدراء عالميين حول السياسات والممارسات.

المحاسن	المساوئ
عرف الموظفون كيف يديرون الأنظمة غير الرسمية للوصول إلى الموارد.	عدم وجود ميزانيات أو موارد مخصصة لتقديم أية مبادرات «عالمية».
حد منخفض من المخاطرة - لا حاجة لمجابهة قواعد السلطة القائمة في المنظمة.	لا وجود لسلطة لمواجهة الاستفسارات حول السياسة «العالمية».
البساطة - لا حاجة إلى مورد إضافي أو إعادة تجميع موارد.	متلازمة «نواه آرک» - كل مدير عالمي عليه أن يتعامل مع اثنين أو أكثر من موظفي الموارد البشرية HR من أجل أية قضية كانت تؤثر على موظفيها دولياً.

كان هذا الخيار الاستجابة الأولية للمنظمة نظراً لأنها تمثل أقل مقدار من التغيير وذات نسبة ضئيلة من المخاطرة. ولم يكن من الواضح لأي كان ما هو تأثير إعادة تصميم المنظمة في مجال البحث والتطوير وبدا من السابق لأوانه إجراء تبدلات جوهرية تدعم الإدارات مبدئياً. ولكن في غضون أسابيع كانت ثمة استجابة من المدراء العالميين الجدد بأن هذه المقاربة لا تزودهم بالدعم الذي يطلبونه. وجرى تطوير استجابة أخرى.

الحالة 2: أوجد فرقاً عالمية للموارد البشرية بمثابة فرق رائدة

كانت التجربة الثانية إيجاد فرق لمشروع عالمي للموارد البشرية HR تتعامل مع قضايا محددة وتنقل الأفراد من ذوي المهارات الملائمة إلى قيادة هذه الفرق على أساس وقت إضافي.

المحاسن	المساوئ
موارد مكثفة في مناطق الحاجة العظمى .	قلة من الأفراد يتحملون أعباء باهظة في العمل ويتنقلون كثيراً، وذلك على حساب صحتهم وحياتهم العائلية .
السماح للموارد البشرية بالرد بمرونة على المتطلبات المتغيرة .	من الصعوبة بمكان بالنسبة لفرق المشروع القيام بواجباتها طالما أن الميزانيات واتخاذ القرار على المستوى الأعلى ما تزال تُدار إقليمياً .
مخاطر ضئيلة - وهذا ما يسمح للبنى الإقليمية للموارد البشرية (وبالتالي قواعد السلطة) أن تبقى سليمة .	فرصة ضئيلة لنقل التعلم من فرق المشروع هذه إلى منظّمة HR أوسع .
تقديم أفراد ذوي مهارات مناسبة مع فرص لتطوير مهني .	الطبيعة المؤقتة لفرق المشروع كانت تعني أنها لم تعط الأولوية .
	الأدوار القيادية الجزئية أدت إلى غموض الدور وتحميله بالأعباء .

كان النجاح الأكبر لهذه المرحلة من التجربة القدرة على تركيز موارد HR في مناطق الحاجة القصوى . وكان من السهل نسبياً تحقيق «نجاحات سريعة» . فعلى سبيل المثال، لم يستطع مدراء ذوو مسؤوليات عالمية جديدة أن يفهموا الشروط والنصوص الأساسية وممارسات الاستخدام القانونية في بعض البلدان التي عملوا فيها . واستطاع أحد فرق HR العالمية أن يضع كتيباً وسلسلة من الملخصات في غضون فترة زمنية وجيزة للغاية لتجاوز تلك الصعوبات بطريقة جيدة .

والفشل الأكبر لهذا الخيار أنه ترك سلطة اتخاذ القرار ووضع الميزانية لمستويات إقليمية ومحلية .

وكان هذا يعني أن أية متغيرات عالمية مهمة لا بد من إجرائها كانت تعتمد على قدرة فريق HR العالمي على التأثير في دائرة من حاملي الأسهم .

وهذا ما كان يستغرق وقتاً طويلاً، وكان المدراء يطالبون بأن تقدم المسؤولية العليا HR بعض الحلول الشاملة الأخرى للمشكلات التي كانوا يعانونها. وكانوا حريصين على جعل المنظمة العالمية الجديدة ناجحة وكانوا يؤيدون أن تحظى HR بالموارد من أجل سير الأمور. وكان من الواضح أيضاً أن التأثير العولمي للبحث والتطوير كان بعيد المدى وأنه سيتخذ مضامين طويلة الأجل للأعمال التجارية الأوسع. والحق أن هذا لو نجح في البحث والتطوير R & D، لكان التصنيع قميناً بأن يتبعهما في غضون 18 شهراً المقبلة.

الحالة 3: ازرع فرقاً عالمية دائمة داخل بنية HR

كانت الحالة الثالثة من التجربة إيجاد فريق مركزي صغير ذي أدوار عالمية وتعيين موظفين من ذوي المهارات الملائمة لهذه الأدوار على أساس دوام كامل.

أعطيت الفرق العالمية المخصصة وصاية واضحة من قبل المنظمة وزوّدت بمساندة مالية كافية لإنجاز الأهداف الموضوعة. وكانوا قادرين على جلب خبرات من خارج المنظمة لتمكينهم من الحصول على دورات تعليمية سريعة. وتم الشروع بعدد من المشروعات الأساس وإنجازها، والإحاطة باختبار وتطوير ومكافأة فرق دولية. وعلى مدى 12 شهراً حققت طاقة المنظمة على العمل بكفاءة عبر العالم نجاحاً طيباً.

ولما أصبحت المنظمة أكثر تطوراً في الطريق الذي سلكته عبر الحدود ازداد الطلب على المساندة من جانب HR بصورة منطقية، وخاصة عندما بدأت تقدم مساعدين ومدرّبين لفرق البحث والتطوير R & D العالمية المُحدثة. وبات من الواضح أن المهارات التي طوّرها أعضاء فريق الموارد البشرية الجوهرية HR بحاجة إلى أن تُنقل إلى نطاق أوسع من السكّان. هذا النطاق الأوسع احتاج إلى أن يتجاوز وظيفة HR إذا كانت المنظمة متجهة إلى تطوير طاقة مستمرة للعمل على النطاق العالمي بكفاءة.

المحاسن	المساوئ
تزويد المنظمة العالمية بمورد مخصص .	خلق «نخبة» جعلت بعض الموظفين يشعرون أنهم مبعدون عن أية مبادرة استراتيجية أساسية .
مكنت الموظفين المعينين حديثاً من التركيز على تطوير مداخلات مخصصة للمدراء العالميين وفرقهم .	ركّزت التعلم التنظيمي في قلة من الأفراد الذين سرعان ما أصبحوا «غورو»(*) عالميين .
إيجاد مسار مهني جديد لموظفي HR	لم تقدّم مرونة كافية لتلبية المتغيرات في طلبات الزبون .

الحالة 4: إيجاد شبكة عالمية تعمل بدوام جزئي لتعزيز الفرق المركزية

كانت المرحلة الأخيرة من التجربة إحداث شبكة من المدربين والمساعدين للعمل جنباً إلى جنب، مع الفريق المركزي ذي الدوام الكامل، وذلك بدوام جزئي وفقاً لتغير حاجات المنظمة . وأُنيط باثنين من أعضاء الفريق المركزي مسؤولية تنسيق وتطوير هذه الشبكة بالإضافة إلى المشروعات الأخرى التي كانوا يعملون بها . وجاء الأعضاء الأساسيون في الشبكة من «الموارد البشرية» HR وشكّلوا فرقاً للتدريب التكنولوجي داخل العمل، وهذه سرعان ما نمت لتضم أعضاء فريق عالمي في العمل والذين كانوا حريصين على تمرير ما تعلموه إلى آخرين داخل المنظمة .

المحاسن	المساوئ
انخراط مدراء بارزين وخبراء خارجيين بالإضافة إلى موظفي الموارد البشرية HR	الفوضى - يحتاج الأمر إلى بعض التنسيق إذا كان يُراد التأكد من الفوائد التي تجنيها المنظمة .
تنمية قاعدة أوسع من القدرة «العالمية» داخل المنظمة .	بعض الأفراد كانوا غير مرتاحين إزاء مستوى الالتباس في الدور

(*) غورو هو المرشد الروحي عند الهندوس - المعرّب .

المحاسن	المساوئ
توفير المرونة لمواجهة الحاجات المتغيرة للأعمال بدون حاجة إلى زيادة شاملة في عدد الأفراد.	هذه الأدوار كثيراً ما تعترض قواعد السلطة القائمة، ولهذا يحتاج الأفراد إلى مهارات لحل فعّال للنزاعات من أجل جعل الأمور تسير.

بعد أن جربت المنظّمة الخيارات التي ناقشناها فإن الحل الذي ثبت نجاح فاعليته هو وجود فريق عالمي مركزي يعمل بدوام كامل ولديه مسؤولية الميزانية لتقديم حلول إلى المنظّمة العالمية بغضّ النظر عن الموقع. وهذا الفريق مزوّد بموظفين من ذوي الكفاءات المناسبة، بغضّ النظر عن مواقعهم السابقة في الهرم التراتبي للبنى الإقليمية. وكان هذا الفريق يتمتع بمسؤولية العمل مع مدراء رفيعي المستوى لوضع استراتيجية «الموارد البشرية» وتحديد ماهية الموارد المطلوبة لتقديم الأولويات الاستراتيجية المتفق عليه. ولتنفيذ هذه الاستراتيجية كان هذا الفريق يعمل بالتعاون مع شبكة من الموظفين المحليين الذين عملوا مع منظّمة البحث والتطوير R & D كمدربين ومساعدين على أساس وقت الحاجة. وهذا ما وقرّ حداً أعلى من المرونة بكلفة إضافية بسيطة، في حين زاد التدريب في المنظّمة. هذه الحالة الدراسية هي مجرد تعبير واحد عن كيفية استطاعة المنظّمات تحقيق مرونة في خيارات تصميمها وتشجيع جو من التجريب المناسب.

استنتاجات

كشف هذا الفصل بعض عوائق تصميم منظّمات عالمية ذات كفاءة وحدّد بعض المبادئ الأساس كي يأخذها القادة بالاعتبار:

- صمّم المنظّمة بحيث تكون أكثر كفاءة وليس أسهل إدارة.
- أسع إلى اختلاف وتنوع القيمة.
- المعضلات متأصلة داخل المنظّمات العالمية.

■ المنظّمات العالمية هي شبكات مفتوحة ومتصلة ببيئاتها.

ثم جرت مناقشة كيف يمكن وضع مبادئ التصميم هذه موضع التنفيذ العملي، والمهارات التي يحتاج إليها رؤساء المنظّمات العالمية عند تنفيذ التصميم الفعّالة:

■ ضمان توافق التصميم مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

■ التعايش بشكل مريح مع التوترات التي يخلقها تصميم متعدّد نقاط التركيز.

■ بناء منظّمة تلبي حاجات الزبون وتتمتع بمسؤوليات داخلية واضحة في الوقت نفسه.

■ التصميم الجيد مع المرونة الكافية لتمكين المنظمة من التكيف مع متغيرات بيئتها زمنياً.

وأخيراً، بعد قراءة هذا الفصل سوف تلمس الحاجة إلى إعادة تصميم قسم من منظّمتك، وإليك هنا بعض الأفكار كي تشق طريقك:

1 - تصميم منظّمة هو خيار استراتيجي. لا يوجد بنيان «كامل». عليك أن تستكشف البدائل وتقدر أي تصميم يلائم عملك التجاري على نحو أفضل.

2 - حيثما يلبي التصميم الراهن على نحو واسع حاجات استراتيجية العمل المستقبلية وخطته، فمن الأفضل أن تحتفظ بالتصميم القائم وتلتفت إلى وسائل أخرى لتحسين الأداء، مثل إعادة ترتيب عمليّات المكافأة لانتهاج سلوك مختلف، أو إعادة تركيز سلوك القيادة على أولويات استراتيجية أساسية.

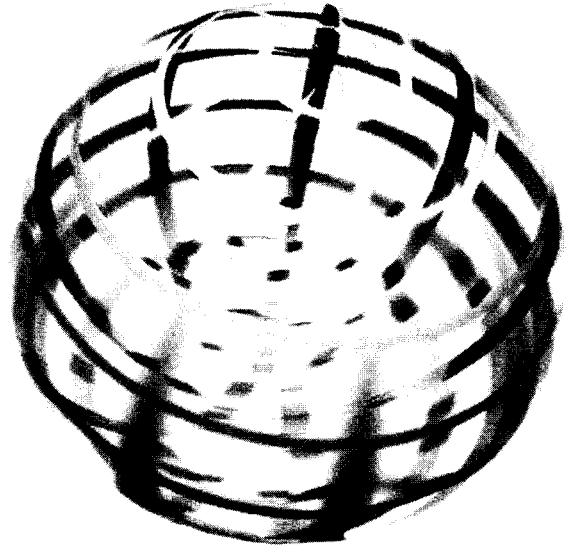
3 - حيثما لا تتوفر مواكبة جيدة ما بين التصميم الراهن وحاجات العمل المستقبلية، فسيكون من المطلوب إعادة تصميم أوسع. صمّم البناء «الأمثل» (على الورق) أولاً، ثم حدّد كيف تحتاج إلى تعديل ذلك التصميم، آخذاً بالاعتبار الكوابح أو العقبات:

- العقبات قد تتضمن الموهبة الإدارية الموجودة، ومهارات الموظفين الموجودة، وثقافة المنظمة، والمتطلبات المنتظمة.
- عندما توجد عقبات صمم تكويناً مؤقتاً يجعلك أقرب إلى تكوينك النموذجي.
- وعندما يتحقق هذا التكوين المؤقت أوجد خطة شاملة لتجاوز هذه العوائق.
- عمليات الموارد البشرية القائمة ينبغي ألا تعتبر عوائق في وجه البنيان الأمثل. فهذه يمكن إعادة ترتيبها فيما بعد.
- صمم التكوين الأفقي أولاً.
- عند تصميمك للتكوين (البنيان) العمودي، تأكد من أن كل طبقة تضيف قيمة منفردة. حدد ما هي هذه القيمة بمعنى الأشكال العامة للقرارات التي تكون الطبقة مسؤولة عنها.

المراجع:

- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1995) *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, Englewood Cliffs, NJ: Irwin.
- Binney, G. and Williams, C. (1995) *Leaning into the Future*, London: Nicholas Brealey.
- Campbell, A., Devine, M. and Young, D. (1993) *A Sense of Mission*, London: FT/Pitman.
- Canney Davison, S. and Ward, K. (1999) *Leading International Teams*, London: McGraw-Hill.
- Goold, M. and Campbell, A. (1987) *Strategies and Styles*, Oxford: Basil Blackwell.
- Goold, M., Campbell, A. and Alexander, M. (1994) *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, Chichester: John Wiley.
- Hennessy, H. D. (2001) 'Managing global customers', in Kirkbride, P. S. (ed.), *Globalization: The External Pressures*, Chichester: John Wiley.
- Herriot, P. and Pemberton, C. (1995) *Competitive Advantage through Diversity: Organizational Learning from Difference*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Moncrieff, J. (1998) 'Making a difference', *Directions: The Ashridge Journal*, November 3-9.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organizations*, Beverly Hills, CA: Sage.

- Pudney, R. (2001) 'Managing global partnerships and alliances', in Kirkbride, P. S. (ed.), *Globalization: The External Pressures*, Chichester: John Wiley.
- Sadler, P. (1998) *Designing Organizations: The Foundation for Excellence*, 3rd edn, London: Kogan Page.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Treacy, M. and Wiersema, F. (1995) *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, London: HarperCollins.



الإدارة عبر اختلافات ثقافية: هل هي مشكلة حقاً؟

بول كيركبرايد وروبرت ويستوود

الفصل الثالث

الإدارة عبر اختلافات ثقافية:

هل هي مشكلة حقاً؟

لا أحد شديد العمى (*)...

لاري سميث خبير فني أمريكي قرّر أن يزيد معرفته وخبرته الدولية عن طريق توقيع عقد لمدة ثلاث سنوات في فرع لشركة أمريكية متعددة الجنسيات في هونغ كونغ. وكان مجال اختصاصه إدارة الأبحاث والتطوير ودوره هو تطوير البحث في هذا المجال. وكانت واحدة من أوائل مستخدمي لاري: ديزي تشوي وهي دكتورة متخرجة من جامعة هونغ كونغ. وسرعان ما وجد الاثنان دوائر مشتركة من الاهتمام وشرعا يعملان في عدة مشروعات أبحاث مشتركة.

بعد سنتين تطورت دائرة البحث والتطوير R & D الجديدة من مجرد دائرة تضم لاري وديزي إلى دائرة تضم 11 باحثاً. وشعر لاري لأول مرة في حياته أنه يعمل كمدير أكثر مما يعمل كعالم. وكان سعيداً تماماً بهذا التغيير لأنه اعتقد أنه سيكون قادراً على وضع بعض المناهج النظرية التي تعلمها في دراسته العليا MBA موضع التطبيق. وبعد فترة بدأ يلاحظ أن اثنين من العاملين في الإدارة لا يرقى أداؤهما إلى المستوى المفترض. وكان قلقاً بشكل خاص تجاه فرانك تام، وهو موظف شاب انضم مؤخراً إلى الدائرة. فقد بدا فرانك أبطأ

(*) الشطر الأول من مثل سيرد ذكره في السياق - المعرب.

كثيراً في عمله من باقي الموظفين، وكثيراً ما كان يرتكب أخطاء في التفاصيل. وكان يتغيب أحياناً عن اجتماعات مهمة خاصة بالمشروع وعندما يحضر لا يحضر غالباً العمل المطلوب منه.

وجد لاري أن عليه أن يتخذ إجراء علاجياً. وسأل فرانك، وهو يستذكر وضعية ونظام مادة الأداء الموضوعي التي تعلمها، أن يأتي إليه ويقابله على انفراد في مكتبه. استعرض لاري أمام فرانك مراجعة لأدائه وسأل عما إذا كانت هناك أية عوائق تحول دون الأداء المرضي، ولخص له المعايير المطلوبة للسلوك وأكد له أنه لا بد أن يعرف عواقب عدم الانصياع. بدا فرانك أنه يستوعب جيداً ولكنه لم يبد شديد الندم. وضع لاري أمامه بعض الأهداف ومواعيد التسليم النهائية وانتهى الاجتماع. وشعر لاري بالدهشة والانزعاج لأنه وجد أن أداء فرانك لم يتحسن حقاً في الأشهر الثلاثة التي تلت، واستدعى فرانك ثانية وكرّر العملية. ومرة أخرى لم يلاحظ أي تحسن حقيقي في أدائه.

وقرّر لاري بشعور من الضيق وخيبة الأمل أن عليه أن يثق بشخص ما. وتشاور مع ديزي، التي كانت قد أصبحت الآن نائباً لرئيس دائرة «الأبحاث والتطوير». وأوجز لها المشكلة وفوجئ عندما وجد ديزي تبتسم. فسألها وهو يكاد يفقد أعصابه بشدة: «ما الذي يُضحكك؟».

أجابته ديزي: «أنت تضحكني. لقد عملت في جو الثقافة الصينية فترة تزيد على ثلاث سنوات، ورغم دراستك لها في أوقات فراغك ما زلت تبدو غير عارف بالأسس الثقافية لسلوكك أو لسلوك أولئك الذين يعملون معك».

هذا الوصف الموجز يمثل حكاية كل يوم عن سوء الفهم بين الثقافات المتقاطعة. لا يوجد من هم أكثر عمى من أولئك الذين لا يستطيعون أن يروا. فنحن جميعاً غالباً ما نضع على أعيننا غشاوة من خلال عدساتنا الثقافية ونعتقد أنها عدسات تنطبق على العالم كله. يظل هذا سائداً إلى أن نصطدم بوضع شبيه بالوضع الذي واجهه لاري. لقد حاول لاري جاهداً أن يعالج سوء الأداء لدى فرانك ولكن انطلاقاً من مداره الخالص الخاص به. وكما سنرى فإن لاري جاء من ثقافة تتميز بالفردية والبرودة في حين أن فرانك جاء من وسط ثقافي يتميز

بالحرارة والجماعية. وفي حين أن أعمال لاري كنظام خاص ربما تنجح ضمن إطار ثقافته، فقد أخفقت في حل المشكلة في إطار هذه الثقافة المختلفة تماماً. ومن الواضح أن الأمر كان يتطلب معالجة مختلفة للغاية. ومفتاح فهم هذا الوضع هو حقيقة وجود شكلين مختلفين جداً من المجتمع: ثقافة الذنب وثقافة العار (بينديكت، 1989).

الثقافات الغربية كثقافة لاري هي غالباً ثقافات «ذنب»، في حين أن الثقافات الشرقية كثقافة فرانك هي ثقافة «عار» عموماً. الذنب يشير إلى صيغة ذاتية داخلية للمراقبة. فنحن نشعر بالذنب ضمناً لأننا نعتقد أننا اقترفنا شيئاً ما نعرف أنه خطأ. وهكذا فإن الذنب عملية نخفق من خلالها في قياس معيار داخلي ذاتي. وفي الثقافات الغربية يمكن أن يكون الذنب رافعة قوية لتغيير سلوك الإنسان، وهذه حقيقة لم تغفل عنها الكنيسة الكاثوليكية. أما العار فهو على النقيض من ذلك يشير إلى صيغة خارجة عن الذات من المراقبة. فنحن نشعر بالخجل عندما يُعرفنا آخرون نحن نقدرهم أننا ارتكبنا خطأ ما. وهذه الرافعة استخدمت على نحو متزايد في «الثورة الصينية الثقافية»، عندما أُهين كبار المسؤولين علانية على المنصة. وفي جميع الثقافات بالطبع يجد المرء الذنب والعار معاً. ومع هذا فقد لاحظ بينديكت أن أحدهما يغلب على الآخر في معظم الثقافات. فلاري كان يستخدم المقابلات المنفردة ليحاول غرس الشعور بالذنب لدى فرانك من أجل أن يقوده هذا إلى تحسين أدائه. بيد أن هذا لم ينجح. وما اقترحته ديزي على لاري أن يحاول استخدام بعض آليات التعبير العلني ضد فرانك، أو أن يترك مشكلة تحسين الأداء لها ولبقية فريقها. وقد سأل لاري ديزي ماذا يعني هذا فقالت له إنها ستستخدم ضغط المجموعة والتعبير لحمل فرانك على الالتزام الصحيح. من هذا المشهد تعلم لاري أن الإدارة في موقع عالمي كانت أصعب مما تخيل وأن ما يصلح «في الوطن» لا يصلح بالضرورة في الخارج.

ما هي الثقافة؟

تواجه أية محاولة لشرح تأثيرات الثقافة في العمل الاقتصادي والسلوك الإداري على النطاق العالمي مشكلتين: الأولى تحديد وتوضيح مفهوم الثقافة فكرياً. والثانية تقديم تفسير معقول عن كيفية عمل الثقافة حقيقة كمتغير حاسم يؤثر في العمل والسلوك. وفي كثير مما كتب عن الإدارة متقاطعة الثقافة يجري تنظير الثقافة غالباً على نحو غير ملائم ويبقى ربطها بالسلوك في مستوى الاستنتاج، أو الأسوأ، مستوى الافتراض والتكهن.

الثقافة مفهوم خلافي وإشكالي بشكل عميق. إنها بالطبع مفهوم عالي التجريد، أو لعل من الأفضل أن نصفها بأنها مفهوم ذو مستويات متعددة من التجريد. فهي في تجريدها الأعلى تشير إلى «القدرة البشرية على استخدام الرموز اللغوية وغير اللغوية لنقل التقاليد وأنماط التفاعل الاجتماعي عبر الزمن والمساحة» (إيفانز، 1993، ص 21). كما تشير أيضاً، بصورة أوضح، إلى النتائج المادية للعمل الاجتماعي. وكثيراً ما جرت صياغة الثقافة مفهوماً في صورة طبقات أو مستويات: من افتراضات أساسية مركزية، عبر قيم يمكن التعبير عنها، إلى سلوكيات علنية وتظاهرات مادية أخرى (انظر: هوفستيد، 1991، وشاين 1985، وترومبينارز 1993). ويتضمن المفهوم أيضاً التفريق: أي أن ثقافة مجموعة اجتماعية ما هي ثقافة منفردة ومتميزة عن ثقافة مجموعة أخرى. وهكذا يمكن أن تتميز الثقافات بالأنماط المختلفة التي تبرزها في أنظمتها الرمزية، ونماذج التفاعل الاجتماعي والنتائج التاريخية الملموسة. ولما كانت الثقافة تتنوع فمن الخطأ أن نستنتج أنها تتجانس. ومن أجل أن نحدد تجريدياً وتحليلياً ونصف مجموعة الافتراضات المشتركة، والقيم، والأنماط المتفاعلة والنتائج الفنية التاريخية لمجموعة من البشر بأنها «ثقافة» لا يعني أن نمحو الفروق الفردية ولا أن نمسك الإمكانات المشكالية^(*) لأعمال ومواقف قائمة.

(*) أي متعددة الأشكال والألوان - المعرب.

ما إن بدأت الثقافة تندمج في نظرية العمل التجاري/ الإدارة حتى أصبحت الأعمال التجارية الدولية أكثر كثافة وامتداداً في فترة ما بعد الحرب. وحتى في ذلك الحين لم تعر أبحاث الإدارة عبر القومية المبكرة إلا القليل من الاهتمام للثقافة في حد ذاتها، مفضلة استخدام مصطلح «أمة» كوحدة للتحليل (هاربيسون وميرز، 1959، فارمر وريتشمان، 1965). وكان هذا العمل آنذاك موضع مناقشات واسعة حول التنمية وتركز الاهتمام الرئيس ما بين الإدارة والتنمية الاقتصادية. وتحددت الثقافة بمعنى أمة، واعتبرت الهوية الثقافية صفة منفردة ودائمة للأفراد. والثقافة نفسها نادراً ما عُرِفَتْ أو استخدمت كاستنتاج *a priori*، وغالباً ما وُظفت كعامل متغير مستقل استشهد به فيما بعد *post hoc* لتفسير أية فروق ملحوظة بين الأمم المدروسة. وظلت الحالة هكذا إلى درجة كبيرة في ما كتب عن الإدارة عبر الثقافات، وكانت موضع نقد واسع (بوينت وشينكر، 1996، بينغ، ويترسون، وشاي 1991).

لم يظهر التركيز على الثقافة بشكل نوعي أكبر إلا في بداية الثمانينيات فعلياً، وكان مصدره مرة أخرى الفريدة المعلنة للثقافة اليابانية وتأثيرها في أسلوب ونظام إدارة متميز (أوتشي، 1981، باسكال وأثوس، 1981). واتسم تطبيق هوفستيد (1980) العلمي لأبعاد القيمة الثقافية والتنظير الصريح للثقافة وتأثيرها على الإدارة بأهمية كبيرة. وهذا ما مكن من قياس فروق القيم عبر الثقافات والتضمين الواضح «للثقافة» في الدراسات التجريبية. ولكن حتى هوفستيد لم يكن لديه إلا القليل ليقوله حول كيفية تأثير الثقافة حقاً في السلوك. وهو يعرف الثقافة على أنها «برمجة جماعية للعقل تميز أفراد مجموعة بشرية عن مجموعة أخرى» (1984، ص 21). ومن المفترض أن هذه «البرمجة الذهنية» تصور كيف يعبر الناس عن بيئاتهم وأوضاعهم الاجتماعية، وتحدد جزئياً على الأقل كيف يستجيبون لها ويبنون قواعد العمل. إن هوفستيد لا يقول عملياً سوى «لما كانت جميع برامجنا الذهنية تقريباً متأثرة بالقيم، فهي متأثرة جميعها

تقريباً بالثقافة، وهذا ما يعكسه سلوكنا» (1984، ص 23). ولهذا يكون الافتراض أن القيم ما هي إلا وسيط بين الثقافة والسلوك.

كان قياس القيم المعتنقة استراتيجية بارزة في أبحاث الإدارة متعارضة الثقافات. واقترب كثير من الدراسات من استحداث روكيتش Rokeach (1973) لمفاهيم القيم وقدمت مقاييس عملياتية مختلفة لتوليد معطيات ثقافية متقاطعة. ولكن المشكلة الملاحظة في هذه المقاربة أن استبيانات قياس القيم غالباً ما وضعت في الولايات المتحدة وبنيت على قيم ذات صلة بتلك الثقافة. وأية خصائص كونية لمثل هذه القيم هي مجرد افتراض ولا توجد ضمانة على أن الأداة سوف ترجع الصدى بشكل فعال مع القيم المنتشرة في الثقافات الأخرى. هذه مشكلة قائمة في أي بحث في الثقافات المتعارضة ويشار إليها أحياناً على أنها معضلة التوصيف (بيري، 1990، بينغ، وبيترسون، وشاي 1991). وتستمر الشكوك حول ما إذا كانت الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالقيم والمطروحة في أعمال المسح تتطابق مع السلوكيات العملية للمدراء، وإذا كانت كذلك فهل تحولت القيم القائمة إلى نتائج سلوكية حقاً.

ويواصل هوفستيد عمله أيضاً في مقارنة قياس القيم. ففي حين أن أبعاده التي استخلصها تبدو أنها تكشف فروقاً ثقافية متعارضة مهمة، فإن الرابط الحقيقي مع السلوك التنظيمي/ الإداري يظل مسألة تأملية. وكما لاحظ بوينت وشينكر (1996، ص 168):

إن التضمنين الواسع للأبعاد القومية في الأبحاث المقارنة للثقافة المتقاطعة كان يعني غالباً الامتناع عن فهم دقيق لكيفية تأثير الثقافة في سلوك الفرد. وهكذا فإننا في الوقت الذي تعلمنا فيه أن الفروق القومية هي على درجة من الأهمية، فإننا ما زلنا لا نفهم جيداً كيف تؤثر الفروق الثقافية في سلوك المنظمات وداخلها.

تظل هذه مشكلة مهمة. فحتى عندما تقايس الفروق البعدية الثقافية، فإن العلاقة الفعلية مع سلوكيات المنظمة النوعية نادراً ما يبرهن عليها تجريبياً.

ثمة مشكلة دقيقة إضافية هي فك تأثير الثقافة عن العوامل الحاسمة المحتملة الأخرى. فلدى ملاحظة فروق حقيقية في منظمة أو إدارة ما كيف نبين أن تلك الفروق تعود إلى الثقافة وليس إلى عامل متغير آخر مثل الاقتصاد السياسي، أو النظام التربوي أو أي عامل مؤسّساتي آخر؟ وكما يقرّر كيللي Kelley وواتلي Whatley وورثلي Worthley (1987) فإن «عزل تأثير الثقافة في تنمية القيم الإدارية هو مسألة محيرة بالنسبة للباحثين في الإدارة الدولية المقارنة». ويلاحظ أن نماذج مبكرة من الإدارة المقارنة قد أعطت مصداقية أقل للثقافة بوصفها المتغير التفسيري الأول، وأعطوا أهمية مماثلة، إن لم يكن أهمية أكبر، إلى مجموعة من المتغيرات المحتملة الأخرى (هاريسون وميرز، 1959، فارمر وريتشمان 1965).

أبعاد الاختلاف الثقافي العشرة

بالرغم من بعض الانتقادات التي ذكرناها من قبل من الواضح أن «الثقافة» أيّا كانت، لديها بعض التأثير على السلوك الإداري والممارسة الإدارية. فما هي إذن الأبعاد الرئيسة للخلاف الثقافي التي تحدّدت بالعمل البحثي القائم؟

ستكون نقطة البداية الجيدة تفحص نتائج مسح القيم الثقافية الذي قام به هوفستيد (1980)، نظراً لكونه إحدى المحاولات القليلة الموجودة لقياس الفروق الثقافية تجريبياً على نطاق واسع. فهو من خلال معلومات المسح الواسع الذي قام به يستخلص أربعة أبعاد لوصف المشكلات الأساسية للبشرية والتي ينبغي على كل مجتمع أن يتغلّب عليها؛ ويبيّن لنا تنوع مجموع نقاط بلد ما من خلال هذه الأبعاد على أن المجتمعات المختلفة تجابه هذه المشكلات بطرق مختلفة. وتمثّل الأبعاد الأربعة المستخلصة (مسافة القوة، تجنّب الشك،

الفردية - الجماعية، الذكورة - الأنوثة) أنماطاً للاستجابة لمشكلات كونية يجابها الناس. ولهذا فإن التشابه في نمذجة البُعد بين الثقافات يفيد بأنها قد طوّرت قِيماً متشابهة في ما يتعلق بالنماذج المفضلة للاستجابة لهذه المشكلات.

ثمة مخططات أخرى معروفة جيداً للخلافات الثقافية الواسعة التي نستطيع أن نشير إليها أيضاً. وجذر هذه المخططات العمل الكلاسيكي لكلاكهون (1951) Kluckhohn، وعمل كلوكهون وستروديك (1961) Strodbeck وعمل كروبير وبارسونز (1958) Kroeber and Parsons. ونستطيع أن نجد التنوع في أوصافهم لأبعاد أو لنماذج الخلاف الثقافي في عملي أدلر (1991) Adler وترومبينارز (1993) Trompenaars. وعند وضع هذه المخططات جنباً إلى جنب مع أبعاد هوفستيد، نستطيع أن نحدد الجوانب العشرة الأكثر أهمية للخلاف الثقافي على مستوى العمل.

تفاوتات السلطة

يحدد هوفستيد تفاوتات السلطة بأنه المدى الذي تتوزع عنده السلطة على نحو متفاوت في مجتمع ما والدرجة التي يكون عندها هذا مقبولاً (1984)، ص 65 - 109). فالناس في الثقافات ذات تفاوت السلطة الشديد يقبلون بنظام التسلسل الهرمي في المجتمع، حيث لكل واحد مكانه الخاص. أما الناس الذين ينتمون إلى ثقافات ذات مستوى سلطة متدن فيحاولون أن يقلصوا الفروق في السلطة ويتوقعون أن تكون أية فروق ثقافية حقيقية مبررة.

وهكذا فإن مسافة السلطة في منظمة ما تشير إلى عدة أمور من بينها فجوة «الإدراك الحسي» ما بين «الرئيس» و«التابع». في الثقافات ذات تفاوت السلطة العالي ينظر كلا الطرفين إلى هذه الفجوة على أنها واسعة. فالتابعون يرون أنفسهم يحتلون المكان الأدنى كثيراً في الترتيب الهرمي للمنظمة وهم يمتنعون عن انتقاد أو تحدي رؤسائهم بصورة مكشوفة. ويتوقع هؤلاء من أسيادهم قيادة

حازمة وواضحة، وأن يديروا الأمور بفرديّة (أوتوقراطية) مطلقة. ويتوقع الأسياد من تابعيهم في مثل هذه الثقافات أن يكونوا دؤوبين على العمل ومنصاعين في الاستجابة للتعليمات والأوامر. كما يتوقعون من تابعيهم أن يعرفوا مكانهم وألا «يردوا في الكلام». وعلى النقيض من ذلك نجد الفجوة في ثقافة تفاوت السلطة المتدني بين «العلم» و«التابع» ضئيلة نسبياً أو تكاد لا تذكر. والحق أن كلا الفريقين في مثل هاتين الثقافتين سيكون تعيساً بسبب فكرة «المعلم» و«التابع». أما في الثقافات حيث يشعر التابعون بالقدرة على الكلام بحرية مع معلميهم ويقدمون النصيحة والمساعدة، بل ويتحدون عند الضرورة، يتوقع المعلمون من «التابعين» الجيدين أن يكونوا مستعدين للمشاركة بأفكارهم وأن يتحدوا الوضع القائم بطريقة خلاقة ومبتكرة.

معالجة خطيرة

د. دانكان وايت جراح بريطاني رفيع المستوى يعمل في مستشفى كبير في لوس أنجلوس. وبات يهتم عندما تأكد له أن ممرضة مكسيكية، هي أمي تورسي، لا يحتمل أن تستخدم آلة خاصة لمعالجة المرضى. ويلتقي بالسيدة توريس في الممشى ويشرح لها أن هناك مشكلة. ويوجز لها الإجراء المناسب ويسألها ما إذا كانت قد فهمت مراده. وتجيبه بالإيجاب. بعد مضي ساعتين يفحص الطبيب وايت المريض ويكتشف أنه ما يزال سيئ الحال نظراً لأن الممرضة توريس ما تزال مستمرة في إعطاء العلاج بطريقة غير سليمة. ويستفسر الدكتور وايت ثانية عن ذلك فتؤكد له مرة أخرى فهمها لما ينبغي عمله.

قد يكون للسيناريو المكتوب أعلاه عدة أسباب وتفسيرات محتملة بالطبع. فقد تكون الممرضة تتعمد المعالجة غير الصحيحة لأسباب غير معروفة بالنسبة لنا. وقد يكون الوضع ببساطة حالة من حالات سوء التواصل. وإذا ما أزلنا السطح نستطيع أن نرى أن تفاوت السلطة يلعب دوراً في هذه المسألة الخطيرة. فالممرضة جاءت من ثقافة ذات تفاوت شديد في السلطة ولهذا كانت

كارهة للخضوع إلى طبيب لا تفهم جيداً تعليماته. مثل هذا الشك يمكن أن يعتبر تحدياً ضمنياً للسلطة في ثقافتها ويمكن أن يجعلها تفقد احترامها. أما الطبيب فقد جاء من ثقافة ذات تفاوت متدن في السلطة حيث يشعر الأتباع بحرية الوصول إلى ما يحتاجون إلى فهمه، ولهذا فهو يتوقع من الممرضة أن تنفذ المعالجة الصحيحة طالما أنها لم تستفسر عن شيء. كيف يمكن حل هذه المشكلة؟ هناك خياران واضحا. الأول، أن يستطيع الطبيب تجاوز فجوة تفاوت السلطة بذكاء عن طريق جعل الممرضة تقوم بالإجراء الصحيح في حضوره بحيث يستطيع أن يوجهها ويصحح لها عملها. والخيار الثاني أن يعمل على تقليص فجوة تفاوت السلطة بأن يجعل ممرضة أعلى توجه السيدة توريس إلى الأداء الصحيح. في هذا الوضع من تفاوت السلطة المتدني سيكون من الأكثر احتمالاً أن تُفصح عن عدم فهمها.

إذا كان هذا مجرد مثال صغير إلا أنه يشير بعض المسائل المهمة بالنسبة لمنظمات تحاول أن تكون عالمية. ما هي ثقافة مدير، المكتب الرئيس؟ غالباً ما تكون هذه الثقافة في الشركات الغربية متعددة الجنسيات MNC ذات تفاوت محدود في السلطة كما هو الحال في بريطانيا، أو ألمانيا، أو الدول الإسكندنافية، أو أستراليا أو الولايات المتحدة. وعلى المدراء الذين ينتمون إلى هذه الثقافات أن يتعلموا كيف يمارسون الإدارة بطرق مختلفة في الأجزاء ذات تفاوت السلطة العالي من إمبراطورياتهم العالمية.

تجنّب الشك

يواجه كل مجتمع حقيقة أن البيئة والمستقبل هما موضع شك. بيد أن الطرق التي تتعامل بها الثقافات المختلفة مع هذا الشك مختلفة. ويعرف تجنّب الشك بأنه الدرجة التي يعاني فيها الناس من القلق في أوضاع غامضة ودرجة القدرة على احتمال أفكار أو سلوكيات منحرفة أو مبتكرة (هوفستيد، 1984، ص 47 - 110). وتشعر ثقافات «تجنّب الشك» الشديد أنها مهددة بالشك

وتحاول السيطرة عليه. وهي تفعل ذلك بمحاولة إزالة الشك من خلال آليات لإيجاد اليقين. وهذه الآليات تتضمن قواعد بيروقراطية، وأنظمة تخطيط، وأنظمة مراقبة واستخدام الخبراء. وتصف هذه الثقافات بالخوف من الإخفاق، وبدرجات متدنية من المخاطرة، والميل إلى التعليمات الواضحة، وتعزيز القواعد المشتركة ووَأد الخلافات. والأمثلة التي ساقها هوفستيد على مثل هذه الثقافات هي: اليونان، واليابان، وفرنسا (1984، ص 112).

أما الثقافات ذات تجنّب الشك الضعيف، من ناحية ثانية، فهي تشعر بالسعادة مع الغموض وعدم اليقين، والسعادة في «التمايل مع الشراب». وهي أقرب إلى البراغماتية والمرونة. وتتصف مثل هذه الثقافات بنزعة قوية نحو التغيير، وبتفاؤل أكبر ومستويات أعلى من المخاطرة، وتجاوز القواعد المشتركة وقدرة أكبر على النزاعات. والأمثلة على هذه الثقافات كما يسوقها هوفستيد هي بريطانيا، وإيرلنده، والولايات المتحدة وكندا (1984، ص 122).

هل هناك أية مضامين خاصة للشركات متعددة الجنسيات MNC في العلاقة مع هذا البُعد؟ يمكن القول إن لهذا البُعد أهمية خاصة بالنسبة للطرق التي يعمل بها المدراء وما يحتمل أن يسببوا من مشكلات داخل المنظمة العالمية أو بين الشركاء العالميين من ثقافات مختلفة. والأمثلة الجيدة على ذلك إيجاد مشروعات دولية مشتركة IJV أو مشروعات اندماجية. وقد لوحظ أن البريطانيين والهولنديين قد حقّقوا تاريخياً عدداً من مشروعات الدمج الضخمة (الهولندية الملكية/ شل) والمشروعات المشتركة معاً. وهذا ما يمكن أن يُعزى جزئياً إلى حقيقة أنهم معاً ينتمون إلى فئة التجنّب القليل للشك (فضلاً عن أنهم ينتمون معاً إلى فئة تفاوت السلطة الضعيف والفردية العالية). من ناحية أخرى لا نجد سجل عمليات الدمج الفرنسية - البريطانية جيداً جداً (مثال ذلك اندماج GEC وألستوم Alstom). وربما يعود هذا إلى ثقافة تجنّب الشك القوية لدى الفرنسيين مع تفضيلهم للتراتبية الهرمية والقواعد. وهذا ما يثير سخط

البريطانيين الأكثر مرونة وأقل تجنباً للشك. من جهة ثانية كان الفرنسيون غالباً يتهمون البريطانيين بأنهم يفتقدون إلى المبادئ، في حين كان البريطانيون يدافعون عن أنفسهم بأنهم أكثر براغماتية ومرونة.

الفردية والجماعية

يعارض بُعد هوفستيد الثالث المجتمعين الفردي والجماعي. فالفردية تُعرف على أنها إعطاء الأولوية لعقدة سائبة في الإطار الاجتماعي حيث يفترض أن يعتني الأفراد بأنفسهم وأسرهم المباشرة. ويُربى الأطفال في مجتمعات كهذه على الاستقلال الذاتي والتعبير عن فرديتهم. وعلى صعيد المنظّمات تظهر الفردية من خلال انخراط بسيط محسوب مع صاحب العمل، واستقلال شعوري عن الشركة، ورغبة في العمل بصورة مستقلة ذاتياً، وتركيز على الإبداع والابتكار، وتوجه نحو الأدوار القيادية. وحسب معطيات هوفستيد فإن الدول الخمس الأكثر فردانية هي الولايات المتحدة، وأستراليا، وبريطانيا، وكندا، وهولندا.

والجماعية، من جهة أخرى، هي إعطاء الأفضلية لإطار اجتماعي مُحكم العقدة، حيث يتوقع الأفراد فيه من أقربائهم أو عشيرتهم أو من أفراد جماعات أخرى أن يعتنوا بهم في تبادل للولاء الكامل. ويُربى الأطفال في مجتمعات كهذه على فهم أهمية الروابط وعلاقات القربى وعلى كبت النظرات الفردية وذلك من أجل المحافظة على انسجام المجموعة. وعلى صعيد المنظّمة تتجلى الجماعية من خلال ارتباط أخلاقي أكبر مع رب العمل، وتبعية عاطفية للشركة أو مجموعة العمل، وتركيز على الأمن والانسجام، وقبول الفرد بموقعه في التراتبية والتطلع إلى الامتثال والخضوع. وتتضمن الدول الجماعية مجموعات في كل من آسيا (الفيليبين، والصين، وسنغافورة، وتايوان وتايلاند) وأمريكا الجنوبية (التشيلي، وبيرو، وكولومبيا، وفنزويلا).

الذكورة والأنوثة

لعل بُعد هوفستيد الأخير كان الأشد إثارة للجدل بين أبعاده الأربعة. لقد عرّف هوفستيد هذا البُعد على أنّه عامل الذكورة - الأنوثة. وسرعان ما تعرّض للهجوم من جانب النساء ومن جانب آخرين بسبب هذه القولية الجنسية. وحاول فيما بعد أن يتراجع ويعيد تسمية البُعد بذوي الذهن الصلب وذوي الذهن الرقيق، فالذكورة (الذهن الصلب) يمكن أن تعرف ببساطة على أنّها المدى الذي تتواجد فيه العدوانية والجزم والمادية بوصفها مجموعة قيّم مشتركة داخل الثقافة. فالثقافات الذكورية هي التي تتواجد حيث التركيز الشديد للعمل، وحيث الشركات تتطّقل على الحياة الخاصة لمستخدميها، وحيث الإنجاز يعتبر مثلاً أعلى، وحيث يحظى الأداء والنمو بقيمة عالية، وحيث يعيش الناس من أجل العمل.

من جهة ثانية فإن الأنوثة (الذهن الرقيق) يمكن أن تُعرّف على أنّها نزوع إلى العلاقات، والتواضع، والعناية بالضعيف ونوعية الحياة. وتميل الثقافات الأنثوية إلى اعتبار العمل جزءاً من حياة الناس، واعتبار تدخّل الشركة في الحياة الخاصة أمراً مرفوضاً، وفي هذه الثقافات تعتبر الخدمة هي المثل الأعلى، وتكون فيها نوعية الحياة والبيئة شيئين مهمين، ويعمل الناس فيها كي يحياوا.

حالة اندماج ياباني - سويدي مشترك

رجع ج. بين شو إلى الخلف بكرسي الإدارة الجلد الوثير وبدأ يسترجع ذكرياته. عندما اقترب لأول مرة من تولي منصب المدير التنفيذي لشركة هاي - كوال Hi-Qual في الهند شعر بالدهشة والسعادة.

عمل بين في معظم حياته العملية، منذ التخرّج بدرجة ماجستير من جامعة ستانفورد، في صناعة أشباه الموصلات في «وادي السيليكون» في كاليفورنيا. وقد أراد دوماً أن يعمل في الخارج، ولكن لم تنح له الفرصة أبداً، خلا بعض رحلات العمل الاعتيادية القصيرة. ولهذا السبب كان سعيداً عندما طُلب منه أن يصبح مديراً تنفيذياً CEO لشركة مختلطة دولية

جديدة (شركة هاي - كوال) التي كانت ستأسس في الهند لخدمة سوق الرقائق الآسيوي المتنامي. ولكن من ناحية ثانية كان مندهشاً. فالشركة (هاي - كوال) كانت مشروعاً مشتركاً بين شريكين غير متوقعين. فشركة توكو كانت شركة إلكترونيات يابانية نامية دخلت مؤخراً عالم صناعة الموصّلات. أما شركة SRD فكانت شركة سويدية مختلطة ذات قسم للبحث والتطوير ذي مستوى تقني رفيع، وعمليات مبيعات وتسويق واسعة في آسيا. واتفقت الشركتان على أن يترأس المشروع الجديد المشترك JV مدير من بلد «محايد».

استرجع بن في ذهنه السنوات الثلاث التي أمضاها في هاي - كوال. كان هناك القليل من المشكلات. وكان تأسيس العمل في الهند أسهل مما توقع، وقوة العمل الهندية في مصنع الإنتاج كانت عالية المهارة وشديدة النشاط.

ظهرت المشكلة الحقيقية على المستويات الإدارية والفنية، والتي كانت تضم أعداداً متكافئة من الموظفين التنفيذيين اليابانيين والسويديين. ونشأت سلسلة من المشكلات المختلفة من بينها ما يأتي:

- 1 - في البداية كان ثمة صعوبة في استحضار موظفين سويديين إلى الهند للعمل بعقود قصيرة الأجل (تصل إلى 18 شهراً) بدون عائلاتهم. ولم تكن هناك مشكلة مشابهة في الجانب الياباني. ولما توفّر السكن، من قبل الشركة، للمغتربين الذين سُمح لهم باصطحاب عائلاتهم أثناء فترة العقود فقد بدا أن الصعوبات قد سهّلت.
- 2 - كان هناك تداول أعلى نسبياً في العمالة بين السويديين في حين كان معدل عدم ممانعة الاغتراب أعلى لدى اليابانيين (صفر عملياً).
- 3 - اشتكى الموظفون السويديون إلى بن بأن اليابانيين شديدي الحماسة في عملهم وأنهم يعملون ساعات زائدة في المساء وفي أيام العطل. وكانوا يشعرون أن عبء العمل في الشركة لا يبرّر مثل هذه الأنماط من العمل. كما شعروا أيضاً أن اليابانيين يميلون إلى اتخاذ القرارات في ما بينهم على انفراد قبل أن تناقش المسائل في اللجان أو الوحدات المكلفة بمهام.
- 4 - من جهة ثانية، سمع بن من زميل يثق به أن المدراء التنفيذيين اليابانيين كانوا يشعرون أن الموظفين السويديين كسولون لأنهم يغادرون جميعاً العمل عند قرابة الساعة 6 بعد الظهر، ولا يعملون أيام العطل. لقد شعر اليابانيون أن السويديين لا يقومون «بقسطهم الكامل» في المشروعات. كما شعروا أيضاً أن المدراء

اليابانيين الكبار كانوا يتعرّضون في بعض المناسبات إلى التحدي والإهانة داخل الاجتماعات.

واستخلص بن أن الأشياء تبدو سائرة من سيئ إلى أسوأ. فثمة مؤشرات على أن وحدات المهمات وفرق تنفيذ المشروع باتت إما يابانية أو سويدية من حيث التكوين. وبدت الطبقات البيروقراطية في تزايد مع توفّر معلومات حول وجود شلل في أعمال اللجان، ووحدات المهمات، والعلاقات. والأسوأ من ذلك كان هناك دليل على أن كلاً من كبار المدراء اليابانيين والسويديين التنفيذيين يتجاوزون بن ويرفعون تقاريرهم مباشرة إلى إداراتهم في أوطانهم!

قال بن بدهشة: «عجباً! ما حكاية هؤلاء الناس؟ لماذا لا يستطيعون العمل معاً؟».

الجواب عن تساؤل بن أن المشكلة الأساس هي الفروق الكبيرة بين الثقافتين السويدية واليابانية. اليابان قوية في مجال تجنّب الشك والأكثر «رجولة» في سلم الـ 39 دولة أصلية في قاعدة معلومات هوفستيد. أما السويد فهي ضعيفة في تجنّب الشك، والأكثر أنوثة بين الدول الوارد ذكرها في قاعدة هوفستيد للمعلومات. وتتجلّى «ذكورة» اليابانيين في رغبتهم بالهجرة إلى الهند بدون عائلاتهم، والمستوى الأدنى من تقلّبهم وطابع حياتهم الذي يميّز «بالإدمان على العمل». في حين يمكن أن نلمس «أنوثة» السويديين في عزوفهم عن الاغتراب بدون عائلاتهم، ومعدل تقلّبهم الأعلى، وإصرارهم على إيجاد توازن ما بين وقت العمل ووقت المتعة. وهذه الحالة تبيّن الصعوبات القائمة في العمل معاً عبر حدود ثقافية حيث تكون الثقافات المعنية متضاربة من حيث بعض مظاهر الثقافة.

التوجهات طويلة الأجل وقصيرة الأجل

استكملت أبعاد هوفستيد الأربعة ببعد خامس هو التوجه طويل الأجل (الذي أسماه في البداية «ديناميكية كونفوشيوس»). جاء هذا بعد أن أوجد بوند «مسح القيم العينية» CVS كمحاولة لتأسيس مخطّط للقيم من منظور صيني

فطري صاف (ارتباط الثقافة الصينية، 1987). سأل بوند عدداً من علماء الاجتماع الصينيين أن يعرفوا القِيمَ الجوهرية في الحضارة الصينية. وأدت هذه العملية في النهاية إلى وضع استبيان بسيط تُرجم وقُدِّم إلى 100 طالب من 22 بلداً (أضيف إليه نموذج من جمهورية الصين الشعبية فيما بعد). وكشف التحليل أربعة أبعاد، ثلاثة منها كانت متبادلة بدرجة كبيرة مع أبعاد هوفستيد (بدون تجنب الشك). أما العامل الصيني الرابع فلم يكن له مماثل (هوفستيد وبوند، 1988). وكان ذاك هو العامل الذي أسماه بوند «الديناميكية الكونفوشيوسية» نظراً لشعوره أن البنود التي يتضمنها تعكس قِيماً أساسية للكونفوشيوسية. ويقول هوفستيد (1994، ص 164): «إنها تعكس بعبارات عملية توجهات في الحياة طويلة الأجل في مقابل توجهات قصيرة الأجل». في نهاية البُعد طويل الأجل نجد قِيَمَ المثابرة، والنمو الصحيح، والشعور بالخجل، وتنظيم العلاقات بحسب مراكز أصحابها والتقيّد بهذا النظام، وفي نهاية البُعد الآخر نجد الاستعداد والاستقرار الشخصي، وحفظ ماء الوجه، واحترام التقاليد والتبادل (تبادل التحية والمعروف والهدايا).

هذا البُعد له على المستوى الواسع مضامين تتعلق بكيفية صلة الناس بالزمن. أحد الأمثلة على ذلك النظرة إلى التوفير. فالثقافات ذات التوجه طويل الأجل تميل إلى الاهتمام بالتوفير من أجل المستقبل (حتى من أجل الأجيال المستقبلية). وهذا له مضامين تتعلق بالنظرة إلى وظيفة جمع المال، وإلى معدلات ودرجات التوفير وأخيراً إلى بنية رأس المال داخل المجتمع. وهذه القضايا لها تأثيرها على المنظمة، ولكن هذا البُعد له مضامين مباشرة أكثر عدداً بالنسبة للإدارة والمنظمة. فعلى سبيل المثال يحتمل أن يكون لها مضامين تتعلق بنشاط التخطيط واتخاذ القرار. آفاق الزمن بالنسبة للخطط والقرارات سوف تختلف وفقاً لموقع الثقافات في هذا البُعد. فالثقافة الأمريكية تميل إلى أن تكون معاصرة جداً و/أو مستقبلية، ولكن وجهها المستقبلي ذو أفق قصير زمنياً.

والمنظور القصير الأجل للأعمال الأمريكية قد جرى وصفه والتعليق عليه بين حين وآخر في التقرير الربعي . وتميل الثقافة اليابانية، بالإضافة إلى الثقافات الأخرى في آسيا، إلى أن تأخذ أفقاً زمنياً أبعد. مخطط الاستثمار للمنظمات اليابانية في الصين تشير إلى أنها تخطط لعائدات استثمارية لفترات تزيد على عشر سنوات. في حين كانت الاستثمارات المبكرة للشركات الأمريكية تعمل على أساس ألا تزيد دورات العائد عن فترة قياسية تراوح بين ثلاث - خمس سنوات.

الشمولية(*) والخصوصية(**)

في الثقافات الكليانية تُطور المبادئ الشاملة المجردة والعامة بحيث تُرشد معاً السلوك وتعتبر الأداة الأولى لتطوره. فعندما يواجه شخص ما معضلة سوف يسأل «ما هو المبدأ العام هنا وإذا تصرفْتُ بطريقة غير ملائمة فما هو المبدأ الشامل الذي أخرقه؟ وبسبب التجريد العالي المستوى، فإن المبدأ الشمولي قد وضع لتغطية حزمة متنوعة كبيرة من الحالات الخاصة وينبغي التقيد بها وتطبيقها بالرغم من الخصائص النوعية للوضع الخاص. وفي الثقافات الإقليمية يُنظر إلى إرشاد السلوك والعمل وتقويمها بالعودة إلى الظروف الحسّية الخاصة. فعندما يجابه الناس معضلة أو خرقاً لقواعد سلوكية فلن يرجعوا إلى مبدأ شمولي ذاتي حاد، بل يرجعون إلى المقتضيات والمضامين العملية ضمن ذلك الوضع الخاص.

ويرى ترومبينارز (1993) التناقض العملي ما بين الاثنين على أنه نظرة مختلفة إلى القواعد السلوكية في مواجهة العلاقات. وهذا يعود إلى أنه في الثقافات الخصوصية نجد أن الأهمية الكبرى لعلاقات ملموسة ونوعية هي التي

(*) ويطلق عليها أيضاً الكليانية.

(**) ويطلق عليها أيضاً الأحادية: نزعة إلى رد الظواهر الاجتماعية المعقدة إلى عامل واحد.

تتطلب الانتباه في تقرير مسارات العمل أو الحكم على السلوك. وسيقال الناس أنفسهم «ماذا تعني وجهة عملي المقصودة لأولئك الذين تربطني علاقة بهم، وكيف يحكمون على أعمالي، وكيف يستجيبون لتصرفاتي؟ هذه الحسابات لها تأثير أبعد بكثير من أي مبدأ شمولي مجرد غير عادي.

توظيف ابنتي

تدرب جازوال سينغ كمهندس في الهند قبل أن ينتقل إلى ألمانيا في أواخر الستينيات. وبعد أن اشتغل في أعمال هندسية متتالية انضم جازوال إلى شركة «هانوفر موتور باص» في أواخر السبعينيات، وارتقى الآن إلى منصبه الحالي كمراقب لمخزن تصليح الحافلات.

كانت ابنة جازوال الصغرى قد تخرجت مؤخراً في جامعة هايدلبرغ وحصلت على شهادة مهندس ودبلوم في الأعمال. وشعر جازوال أن من واجبه أن يساعدها في إيجاد عمل كما فعل بالنسبة لجميع أنجاله.

لاحظ جازوال مؤخراً أنه تم الإعلان عن وظيفة موظف صغير في المستودع الذي يعمل به. وكان العمل في قسم آخر غير قسمه، ولكنه يتبع أيضاً إلى مدير المستودع وهو رئيسه المباشر. ويذهب جازوال إلى رئيس المستودع، رولف غوتمان، ويطلب منه أن يوظف سونيا. ارتعش رولف وشعر بالغضب. ومع أنه شعر أن سونيا مناسبة جداً للعمل في الوظيفة الشاغرة إلا أنه رفض أن يعمل الأب وابنته في مستودع واحد. والحق أن مجرد فكرة توظيف أفراد من أسرة واحدة بدت له مستنكرة. ورفض طلب جازوال ببساطة. شعر جازوال بحق شديد واعتقد أن رودلف يتصرف بطريقة ظالمة. فهو لم ير غضاضة في العمل في المكان نفسه مع سونيا. وبلغ به الغضب أنه أفهم رئيسه أنه يفكر بالاستقالة. لم يكن رولف راغباً في خسارة مراقب ماهر ذي خبرة مثله، وهو يسأل مشورتكم. وكان يرغب بشكل خاص أن يعرف لماذا يتصرف جازوال بهذه الطريقة الغريبة وماذا بوسعه أن يفعل لحل تلك المشكلة.

تشير هذه الحالة إلى الصعوبات العملية التي كثيراً ما تنجم عن صدام بين الثقافة الشمولية والثقافة ذات الخصوصية. لقد جاء رولف من جو ثقافة عالمية

هي أيضاً معتدلة في ما يتعلق بتجنب الشك وهي أيضاً فردانية. وجاء جازوال من ثقافة ذات خصوصية معينة ضعيفة من حيث تجنب الشك ومعقولة كثافة جماعية. جازوال شعر أن من واجبه كأب راع لابنته أن يساعدها على إيجاد عمل مناسب، وهذا ما جعله يتوجه إلى رولف. وفي حين كان جازوال يعي أن أنظمة الشركة تمنع «المحسوبية»، إلا أنه كان يعتقد أن خدمته الطويلة وسجله المثالي يعنيان أنه يمكن أن يكون هناك استثناء بالنسبة إلى حالته. واعتقد أيضاً أنه بتوظيفه لابنته ستكون الشركة متأكدة من عدم وجود خطأ، لأنه يستطيع أن يضمن سلوكها وأداءها العملي الجيدين. من ناحية أخرى، كان رولف يؤكد موقف الشركة لإيمانه بالجدارة والتطبيق الشمولي للقواعد. وكان يؤمن أن الناس ينبغي أن يحصلوا على أعمالهم استناداً إلى جدارتهم على وجه التحديد وليس من خلال الروابط العائلية مهما كانت درجة مؤهلاتهم. وكان أيضاً معارضاً لفكرة أن يعمل أعضاء الأسرة معاً ويعتقد أن هذا سيؤدي إلى المحابة وتشكيل زمر.

يبدو هذا الصدام الثقافي وكأنه يقود إلى نهاية غير سعيدة. بيد أننا سنرى فيما بعد أن الفرقاء إذا كانوا يعون الروايد الثقافية لمواقفهم فإن الوصول إلى حل «بين - بين» أمر ممكن.

الخصوصية النوعية والانتشارية

يعالج هذا البعد امتدادية علاقاتنا مع الآخرين والحد الذي ينقسم عنده الناس في حضارات مختلفة ويكتسبون مجالات حياتية مختلفة خاصة والعلاقات التي تنشأ بينهم. يتجه نشر الحضارات إلى إظهار الأشياء بصورة جمعية وعلى نحو عميق القرينية. وهو لا يقيم وزناً لتقسيم الأشياء وتوزيعها تحليلياً إلى عناصر منفصلة. وتتجسد الصورة المتطرفة لهذا في مذهب الطاوية^(*) Taoism

(*) الطاوية: سبيل الفضيلة في الكونفوشيوسية - المعرب.

وفي الأفكار الصينية عن «ينغ» و«يانغ»^(*). وما يبدو على الأغلب بالنسبة للغربي أنه قطبان متناقضان يبدو لمعظم الآسيويين أنه وجهان لعملة واحدة، ملتحمان لا ينفصلان. ويتميز الفكر الغربي بالاستراتيجيات التحليلية التي تجرد الأشياء ضمن فئات وتبنيها في عمليات خطية. في حين يحاول الفكر الآسيوي الإبقاء على العناصر في علاقاتها المتشابكة. وتبقى الأشياء متشابكة بعناصرها ومتراطة ضمن السياق.

تتصل فكرة الانتشارية والخصوصية بأمور ذات صلة بالبيئة والمعارف، كما تتصل أيضاً بالفرق في وعي الذات والهوية. فالناس من ثقافات معينة قادرون على تصنيف أنفسهم. فالمرء قد يعاني القليل من الاضطراب في السلوك والتفكير في أداء عمل ما في سياق نوعي ما، ولكنه قد يختلف في وضع آخر. وهكذا فإن المدير الأمريكي، في مفاوضات تتعلق بالعمل، يعمل كمفاوض. إنه يريد أن يلزم نفسه بجانب ما ولا يدرك أنه مرتبط بكل ذاته بالوضع التفاوضي. وفي ساحة لعب الغولف ما بين الجلسات يُسعد المدير الأمريكي بأن يكون «مسماراً» أي نمطاً مختلفاً من الهوية الاجتماعية. وهو لا يشعر أن تماثل التفاوض قد استمر كليةً في ملعب الغولف. هذه الطريقة من التصرف والنظر إلى الأشياء ستبدو غريبة لمعظم الآسيويين وسكان أمريكا اللاتينية وللآخرين من حضارات منتشرة. فالأشخاص وهوياتهم لا يفترقون بهذه الطريقة. الإنسان وحدة متكاملة وهذه حاضرة في جميع الأوضاع، مهما اختلفت. وهكذا فإن المفاوضات في ملعب الغولف يظل حاضراً، والأشياء التي تجري أو تقال لها تأثيرها في كيفية النظر إلى المفاوضات.

(*) ينغ ويانغ هما المبدأ الأثوي السلبي والمبدأ الذكوري الإيجابي حول الكون في الفلسفة الصينية - المعرب.

الإنجاز والنسب

يشير هذا البُعد إلى الآليات التي تجعل الناس في مجتمع من المجتمعات يحصلون على مركز أو سلطة أو منزلة رفيعة. وفي الثقافات الموجهة نحو الإنجاز نجد تأكيداً أكبر على ما يفعل الناس، وعلى منافساتهم وإنجازاتهم. وهذا ما يتعارض مع ثقافات الانتماء الاجتماعي (النسب) حيث التركيز على من أنت، ومن أين جئت وما هي ارتباطاتك بالآخرين. وتتجه معظم الثقافات الغربية نحو جانب الإنجاز من السلسلة، مع التركيز على «الجدارة» والتمجيد بقصص النجاح الفردي. في حين تتجه الثقافات الشرقية نحو جانب النسب من السلسلة، ولكن مع وجود تحرّك مهم باتجاه الإنجاز، وخاصة في عالم الأعمال التجارية. ففي ماليزيا على سبيل المثال، ثمة مكانة هرمية تقليدية أثرية تقوم على فكرة النبل والعائلة والعشيرة. وهذا ما يتجلى في الألقاب التي ما تزال مهمة داخل مجتمع ماليزيا الأصلي. وحتى في الشركات الصينية المعاصرة عبر البحار نجد أشكال المحسوبية شائعة جداً ويصعب على الأفراد من خارج الأسرة الحصول على مراكز رئيسة. وهذه النزعة الثقافية لها مضامينها، بالإضافة إلى أشياء أخرى، بالنسبة للقيادة في البيئات الآسيوية (ويستوود، 1997).

المراقبة الداخلية والخارجية

ناقش كل من كلاهون وستروديك (1961) القيم والتوجهات المتغيرة للثقافات مع بيئاتها. ومن الممكن أن نكشف عن ثلاثة منظورات مختلفة: الانسجام مع الطبيعة، والخضوع للطبيعة، والسيطرة على الطبيعة. ويعيد ترومبينارس (1993) تشكيل هذه المنظورات في توجيه داخلي مقابل توجيه خارجي، ويربطهما بالمفهوم السيكلوجي لموضع المراقبة. ولعل الثقافة الأمريكية هي الثقافة المتفوقة الموجهة داخلياً، حيث القناعة القوية المتزايدة بقدرة البشر، وحقهم بالتأكيد، على التدخل والمعالجة البارعة للبيئة من أجل متابعة مصالح الناس وحسن أوضاعهم. ويرتبط التوجه الداخلي القوي بقيم

ثابتة من الكفاءة الشخصية وقدرة الناس على التدخل في النتائج وحسمها. كما أنه يرتبط بظهور العلوم التطبيقية وبكل ما له صلة بالمراقبة والمعالجة البارعة للبيئة. أما في الثقافات ذات التوجيه الخارجي، فثمة اعتقاد أكبر بأن الطبيعة هي القوة المسيطرة وأن البشر ما هم إلا عنصر في فلك كلي، عنصر مكمل وليس بالعنصر المهيمن. وهذا ما يتجلى، على سبيل المثال، في الطب الصيني، الشامل في الطبيعة ويركز أكثر ما يركز على عودة الإنسان إلى التناغم مع الإيقاعات الطبيعية والصلات المناسبة كما لو أنه يعالج عارضاً معيناً. والأديان الأساسية في شرق آسيا كالبودية والطاوية تعطي أهمية بالغة للكون المنسجم. وتميل التوجهات الخارجية إلى التركيز بصورة أكبر على التأثير الحاسم للقوى الخارجية أكثر من المؤثرات الداخلية. ولهذا التوجه علاقة بالتخطيط، واتخاذ القرار، والتحريض على الحركة.

توجهات الوقت

توجد تبعاً لهول Hall (1976) اختلافات ثقافية محتملة في ما يتعلق بالنظرة إلى الوقت. فالمفاهيم الغربية عن الوقت مباشرة، ومتابعة بصورة منطقية، ومتكررة، ومتفردة. وهناك توجه قوي نحو المستقبل، في الولايات المتحدة على الأقل. والوقت الطولي هو النظرة إلى الوقت على أنه يتدفق كالنهر وأنه عندما تنقضي لحظة من الوقت فإنها تمضي لما فيه الخير. لذا فإن الناس الذين ينتمون إلى مثل هذه الأنماط من الثقافات يميلون إلى التخطيط بصورة متتابعة منطقياً والاستخدام المفرط لأنظمة الإدارة والتخطيط الزمني المفصلة. وتعني المقاربة الأحادية التكرار monochronic أن الناس يميلون إلى أداء شيء واحد في وقته. وتتضمن معاني هذه المقاربة أن الناس:

■ يميلون إلى التركيز على العمل الذي بين أيديهم.

■ الحرص على المحافظة على جداول المواعيد كما هي.

■ التأكيد على التأهب للعمل بوصفه فضيلة.

■ النزوع القوي إلى التمسك بالخطط.

المفاهيم الشرقية عن الزمن غير مباشرة وغير متتابعة منطقياً، وعرضية ومتعددة التكرار. وهي أيضاً تتجه بعض الشيء نحو الماضي والحاضر على نحو أكبر وتميل إلى أن تكون دوارة أو حتى ذات طبيعة لولبية. ويميل الناس في مثل هذه الحضارات إلى أن يكونوا أكثر قَدَرية في توجيههم وإلى أن يخططوا بصورة شمولية أكثر مما يخططون بطريقة متتابعة منطقياً. والمقاربة متعددة التكرار تعني أن الناس يسعدون بقضاء عدة أشياء في وقت واحد. وتتضمن معاني هذه المقاربة أن الناس:

■ أكثر رغبة في الانتقال من مهمة إلى أخرى قبل إنجاز المهمة بالكامل.

■ اعتبار الالتزام بالوقت أمراً مرغوباً فيه أكثر مما هو أمر جوهري.

■ التركيز بشكل أكبر على إنجاز الإجراءات الإنسانية أكثر من المهمات الموضوعية.

■ إضفاء الفورية على طبيعة العلاقة الخاصة.

■ أكثر رغبة في تغيير خطط مفصلة من قبل.

تنمية الحساسية الثقافية

مع تزايد عولمة المنظّمات فقد باتت تتجه إلى التعامل مع عدد أكبر من الثقافات سواء بشكل زبائن/ مستهلكين أو مستخدمين. فالمنظّمات، على حد تعبير بارتليت وغوشال (1992) وهي تنتقل من كونها دولية إلى كونها أكثر عالمية وتعددية في الجنسيات وإلى أن تكون متخطية للحدود القومية transnational، تواجه تعقيداً ثقافياً متزايداً (انظر كيركبرايد، وبينينغتون وورد، 2001 من أجل عرض أكثر تفصيلاً). وفي مجرى هذه العملية هناك، بالطبع، فرق بين الشركات الأكثر عالمية التي يكون هدفها الأساس التغلغل العالمي وبين الشركات متعددة

الجنسيات التي تُعتبر الاستجابة القومية هدفها الأساس . ويمكن للمرء أن يتوقع أن تكون الحساسية الثقافية أكثر صلة بالاستراتيجية الأخيرة منها بالاستراتيجية الأولى . ومع هذا يظل الفهم والحساسية الثقافية مقياس النجاح الأساس بالنسبة للمنظمات عبر القومية (المتخطية للحدود القومية) .

وهكذا يكون الاختلاف الثقافي حقيقة من حقائق الحياة بالنسبة لمثل هذه المنظمات . وهذا ما يأتي بعدد من الفوائد، منها:

■ إبداعية متزايدة:

- تحديد أفضل للمشكلة .
- مدى أوسع من وجهات النظر .
- حجم أكبر ونوعية أفضل من الأفكار .
- «تفكير ضيق النطاق» أقل .

■ اتخاذ أفضل للقرار:

- عدد أكبر من الحلول المتولدة والمدرسة .
- عمليات تطوير شمولية أكبر .
- قرارات أفضل من الناحية التكنولوجية .

■ عمل جماعي أكثر كفاءة وإنتاجية .

■ شبكة اتصال أفضل:

- تعزيز التركيز المطلوب للاتصالات .
- الوصول إلى تفهم أفضل .

■ استجابة تسويقية محسنة:

- معرفة أفضل بالأنماط السلوكية للمستهلك .

ومن المعروف جيداً في ميدان علم النفس أن المجموعات متغايرة

العناصر (المختلفة) تميل إلى أداء أفضل من المجموعات وحيدة العناصر (المتشابهة) في عدد من المجالات. فعلى مستوى واحد، عالمي، ومتعدد الجنسيات وانتقالي تكون المنظّمات نموذجاً لمجموعة متعددة العناصر ضخمة جداً. ولكن ثمة عدد من التحذيرات. إذ يُظهر الكثير من الأبحاث أن جانباً كبيراً من الفوائد لا يظهر إلا على المدى الطويل. وهكذا فإن المجموعات المختلفة تميل إلى الصراع في البداية وتتطلب غالباً دعماً قوياً وتسهيلاً إذا كان يراد لها أن تصل إلى مستوى رفيع من الإنتاجية. والمقصد من سعي المنظّمات إلى العولمة واضح. فمحو فوائد الاختلاف الثقافي يتطلب مستوى رفيعاً من الحساسية الثقافيّة وسياسة مدروسة لدعم الفرق العالمية والشبكات العالمية (لمزيد من المناقشة انظر الفصل السابع). وإذا لم تتم معالجة المستويات المتزايدة من الاختلاف الثقافي على وجه صحيح، فإن هذه الفوائد المفترضة يمكن أن تتحول بسهولة وسرعة إلى سلسلة من المشكلات. وهذه تتضمن:

- فقدان متزايد للثقة.
- عدم الرغبة في العمل الجماعي ضمن فرق.
- نمطية متزايدة.
- محادثات أكبر ضمن الثقافة الواحدة.
- تبعثر متزايد داخل المجموعات - أشكال من الاستقطاب والإقصاء.
- سوء اتصال متزايد نظراً لوجود خطباء غرباء، وخطب أبطأ، وقضايا تتعلق بالترجمة... إلخ.
- ضغط متزايد.
- عدم القدرة على اكتساب التوافق.
- فرق أقل كفاءة وإنتاجية.

كيف يمكن تجنّب بعض هذه المشكلات؟ في القسم التالي سوف نتأمل

ملياً ما قامت به المنظّمات، وما تستطيع القيام به من أجل التخفيف من حدة هذه المشكلات. بيد أننا نعتقد أيضاً أنه في مستوى ما من مستويات هذه المشكلات يعود إلى المدراء معالجة الخلافات الثقافية بطريقة أكثر نجاعة عن طريق خلق تعاون ثقافي. وإذا ما واجه هؤلاء المدراء مشكلات تعارض ثقافي محتملة كالتي بينا بعضها في هذا الفصل فما عليهم في اعتقادنا سوى أن يتبعوا عملية ذات ثلاث خطوات لإيجاد هذا التعاون الثقافي.

الخطوة الأولى: وصف الوضع

- ابتعد عن الوضع واعكسه.
- حاول وصف الوضع موضوعياً من وجهة نظرك.
- أن تضع نفسك في موقع الأشخاص الآخرين وانظر إلى الوضع من منظورهم.

الخطوة الثانية: التفسير الثقافي

- حاول تقويم الافتراضات الثقافية البارزة التي يمكن أن يحملها أي طرف.
- ما هي القيم الثقافية التي يمكن أن تساعد على شرح سلوكك؟
- ما هي القيم الثقافية المحتملة التي يمكن أن تفسّر سلوك ثقافة الآخر.

الخطوة الثالثة: الإبداع الثقافي

- حاول إيجاد حلول تعاون ثقافي بديلة.
- ابتكر حلولاً جديدة تقوم على ثقافات داخلية في المشكلة على ألا تكون محدودة.
- اعرض أي حل للتجارب التالية:
- هل الحل المحتمل يتلاءم مع قيمك الثقافية؟

- هل يتلاءم مع قيم الثقافات الأخرى؟

- هل هو جديد؟

■ نفذ الحل وراقب النتائج .

■ اصقل الحل من أجل استخدام مستقبلي يستند إلى استجابة متعددة الثقافات .

نستطيع باستخدام هذا المنهج أن نجد حلولاً لكثير من المآزق الثقافية .
لنأخذ حالة «توظيف ابنتي» التي عرضناها من قبل . هنا يبدو رولف ورازوال مُحاصرين بلعبة الصفر^(*) مع أهداف مانعة متبادلة . فرولف يريد أن يتمسك بقواعد التوظيف ، في حين أن رازوال يُريده أن يحدث استثناء في هذه الحالة . ومع هذا فثمة حل توفيقي بين بين متوفر . وتحوّل المسألة إلى ما هو دافع رازوال الحقيقي في هذه الحالة . إذا كنا سنصفه بأنه الحاجة إلى توظيف ابنته في مستودعه فستبدو عندئذ كلعبة الصفر . ولكن إذا اعتبرناها توظيفاً لابنته في وظيفة جيدة في شركة جيدة كبداية لسلم حياتها العملية عندئذ يتوفر لدينا احتمال حل إيجابي الناتج . ويحتاج رولف إلى أن يجرب محرض رازوال عن قرب مع الأخذ بالاعتبار أساس رفضه لتعيين سونيا . فإذا كان رولف يستطيع أن يستخدم شبكة علاقاته مع شركات أخرى كي يوفر لسونيا إجراء مقابلات ، وأن تحصل سونيا بالنتيجة على عمل ، فإن رازوال سيكون سعيداً عندئذ لسببين ، أولهما أنه نجح في تعيين ابنته في عمل جيد ، وثانيهما أن رئيسه قد قدر علاقتهما بحيث قدم له «معروفاً» .

عولمة الكادر القيادي

ماذا تستطيع الشركات أن تفعل لتطوير كادر من المدراء القادرين على

(*) لعبة الصفر المقصود منها أن ما يربحه أحدهم يخسره الآخر ، والنتيجة صفر - المعرب .

العمل في هذه البيئة الدولية المختلفة الثقافات؟ لقد حدد البحث الطليعي الذي قامت به «أشريدج» في بداية التسعينيات بعض الكفاءات التي يشترك فيها مثل هؤلاء الأفراد (بارهام وأوتيس، 1991، بارهام وويلز، 1992، بارهام بيرثوين أنتال، 1994). وقد ركّز بارهام ورفاقه، خلافاً لآخرين من أمثال بارتليت وغوشال (1992) اللذين ركّزا على أهم كبار صانعي القرارات فقط، على الكفاءات المطلوبة من جانب كبار المدراء المتوسطين منهم. والحق أنهم وجدوا أن دور هؤلاء هو الدور الحاسم بشكل خاص في خلق ثقافة «عالمية». ومن خلال البحث المفصل في عدد من الشركات «الدولية»، مثل شركة ABB، وإيرباص، وكاثي باسيفيك، ونوكيا وSKF، حدّد بارهام وويلز مجموعتين متميزتين من الكفاءات. تمثّل الأولى منهما، والتي أطلقنا عليها اسم الكفاءات «الفاعلة»: مجموعة من الأدوار وسلوكيات الأدوار التي تبدو مشتركة بين المدراء الدوليين الناجحين. وقد جمعت هذه الكفاءات تحت العناوين الأربعة التالية:

- تأييد الاستراتيجية الدولية.
- العمل كمدرّب ومنسّق عبر الحدود.
- العمل كوسيط ما بين الثقافات وعنصر تغيير.
- عالمي الكفاءة الشخصية من أجل الأعمال التجارية الدولية.

وبالإضافة إلى ذلك فقد حددا مجموعة من الكفاءات الشخصية أو «الحية» التي تميز ما بين المدراء الدوليين الأكثر نجاحاً والمدراء الدوليين الأقل نجاحاً. وكما لاحظ بارهام بيرثوين أنتال Berthoin Antal فإن «هذا الجانب الثاني للكفاءة الدولية يدعم الجانب الفعّال للعمل ويهتم بالطريقة التي يفكر بها المدير ويحاول أن يستنتج، الطريقة التي يشعر بها والمعتقدات والقيّم التي تحرّكه» (1994، ص 235). هذه الكفاءات جُمعت تحت العناوين الثلاثة التالية:

- تكوين معرفي.

■ طاقة عاطفية .

■ نضج نفسي .

وقد نُوقِشت هذه الكفاءات بمزيد من التفصيل من جانب ويلز Wills (الفصل الثامن) في موضع لاحق من هذا الكتاب .

ماذا تستطيع المنظّمات الدولية الكبيرة أن تحاول لتطوير هذه الكفاءات والمهارات الثقافية لدى مدراءها؟ كثير من المنظّمات تحاول الآن بوضوح أن تنكّب على هذه القضايا من خلال أشكال مختلفة لتطوير الإدارة . فقد ركّزت شركة فولكسفاغن ، على سبيل المثال ، بشكل خاص على مسألة القدرة الثقافية في «البرنامج التنفيذي لمجموعتها الصغيرة» (موليت 2000 Mollet) .

برنامج فولكسفاغن التنفيذي للمجموعة الصغيرة GJEP

نُفذ هذا البرنامج على مدى ثماني سنوات وقد جرى تنظيمه من قبل «مجموعة فولكسفاغن لتطوير الإدارة» بالاشتراك مع «أشريدج» . مجموعة المشروع تتألف من ذوي الإمكانيات العالية من مختلف أرجاء العالم وهم مدراء صغار تراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة . ينظر إلى هؤلاء الأفراد على أنّهم سيصبحون مدراء تنفيذيين في المستقبل وقد تمّت تسميتهم وتركيتهم من قبل وحدات عمل كبرى (فرع أو منطقة) . وكان من بين مقاييس الاختيار الأساس الانفتاح على التجارب الثقافية - المتعارضة والرغبة في السفر (موليت ، 2000 ، ص156) . وكان للبرنامج ثلاث مجموعات من الأهداف التعليمية الرئيسة : الوعي الذاتي الفردي ، والمهارات الإدارية ، والوعي العالمي والمتداخل الثقافات . وتحتوي المجموعة الأخيرة على الأهداف المفصلة التالية :

■ فهم وإدارة قضايا العولمة التي تؤثر على أعمالنا .

■ اكتساب خبرة مباشرة بوجهات النظر الدولية .

■ توسيع العمل التجاري والتنافس الإداري في مناخ دولي .

■ تقديم فرص تطوير داخل الوظيفة ، وداخل الشركة وذات ثقافات متداخلة .

■ تنمية القدرة على نقل الأفكار الناجحة من ثقافة إلى أخرى .

يتألف البرنامج من ثلاث فترات تدريبية تتوزع على 9 أشهر. بيد أن جوهرها يتألف من مشروعات استراتيجية يعمل عليها المشاركون طوال البرنامج قبل أن يقدموا توصياتهم إلى المدراء الكبار، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، في نهاية الفترة الثالثة. وفي كل عام يجري اختيار 30 مشاركاً في البرنامج وستة مشرفين على المشروع لعرض المشروعات عليهم. ثم يوزع بعد ذلك المشاركون على وحدات المشروع المتعددة الثقافات والوظائف والشركات. وقد تضمنت المشروعات الأخيرة ما يأتي:

■ كيف تحدّد مصادر الإمداد المحلي لمصنع جديد محتمل في الهند.

■ كيف تحسّن مواعيد التسليم للزبائن في أمريكا الشمالية.

■ كيف تغيّر صورة سكودا.

■ قنوات بديلة للسيارات المستعملة.

التحق المشاركون بالفترات التدريبية الثلاث والعمل في فرق المشروع ما بين الفترات. ويتوقع من كل مشارك أن يمضي أكثر أو أقل من أربعين يوماً ما بعد الفترات التدريبية في عمل مجموعة المشروع. ونظراً لأن المجموعة النموذجية سضم مدراء من ألمانيا، والولايات المتحدة، وأمريكا الجنوبية، وإسبانيا، وربما اليابان، يستطيع المرء أن يدرك سهولة أن على المجموعة أن تتعامل مع تباينات ثقافية واسعة سواء عندما تعمل معاً كمجموعة أو تعمل على حدة.

وفي حين يُخبر المشاركون في تقاريرهم عن تعلّم واسع ومتنوّع تلقّوه من خبرة «البرنامج التنفيذي للوحدة الصغيرة - GJEP» فإن التعلّم الثقافي يأتي دوماً في المقدمة بالنسبة لمعظم قوائم المشاركين. ويلاحظ كثيرون أنه بالرغم من عملهم مع أفراد من ثقافات أخرى من قبل فإنهم لم يعملوا أبداً بمثل هذا التركيز وبمثل هذه الأوضاع الضاغطة في مجموعات متعددة الثقافات. ويُخبر كثيرون أنه عندما تشتد الأمور في مجموعتهم بسبب مشكلات ذات صلة بمهامهم فإن التباينات الثقافية تظهر على السطح ويحتاج الأمر إلى توجيه الاهتمام إليها. وهذا اكتساب لا يقدر بثمن بالنسبة لمدراء كبار مستقبليين في شركة تسعى إلى أن تكون شركة صناعية عالمية.

هل الثقافة حقيقة أم ذريعة؟

لا يتأثر كل سلوك بالطبع بالثقافة القومية وحتى لو تأثرت تلك السلوكيات

بها فليس من الضروري أن تكون تلك الثقافة هي التي تقرّر وضعها. فالثقافة هي مجرد مؤثر واحد، وواحد فقط، في السلوك الإداري. ويستطيع المرء لهذا أن يجادل بأن الفروق الثقافية يمكن أن تكون موضع مبالغة وأن العوامل الأخرى كالشخصية، أو الثقافة المشتركة، أو الاقتصاد، ذات تأثير أكبر أهمية. فتباينات الثقافة الوطنية كثيراً ما تستخدم كذريعة لضعف التقدم التجاري. وموقفنا أن التباينات الثقافية هي تباينات حقيقية وأن الثقافة تلعب دوراً مهماً، غير معترف به غالباً، في عمليات المنظمة وسلوكها الإداري. لنأخذ بالاعتبار هذا الوصف الموجز المقنع، ولكنه حقيقي.

فريق الثقافة المتعارضة

تلقى هاري فورد تقرير الباحثين بصمت. وعندما انتهوا شكرهم على جهودهم، وطلب مهلة من الوقت يسيرة كي يراجع ما توصلوا إليه.

استعرض أحداث الشهرين الأخيرين. بدأت تلك الأحداث بطلب من المديرين المشتركين للمشروع لعقد لقاء غير رسمي «لتناول بعض الصعوبات بالحديث». وكان المديران المشتركان للمشروع قد عملا معاً جيداً وتعاونوا على إصدار بيان مشترك حول الصعوبات. وتضمنت القائمة المشكلات الأساسية التالية:

- نحن متخلفان عن الجدول الزمني للعمل ويبدو أن الأمور تسير نحو الأسوأ.
- الألمان غير ملتزمين فعلياً بالمشروع. إنهم يرفضون بإصرار العمل بعد الساعة الخامسة مساءً، في حين أن الأمريكيين يشقون طريقهم بصعوبة.
- الأمريكيون غير منضبطين، إنهم يريدون متابعة الأمور الإجرائية فحسب.
- نظام التقويم المتفق على هدفه بصورة مشتركة غير منصف. فأعضاء الفريق الذين رسموا أهدافهم بأنفسهم ملزمون باختيار الأهداف السهلة منها.
- ليس من الإنصاف تجاهل الإدارة العليا في حساب مدفوعات الجدارة.
- عائد الموظفين الألمان أعلى مما توقعنا والتدفق المتواصل لموظفين جدد يسبب مشكلات مستمرة.

تضمن المشروع المشترك لتطوير جيل جديد من الأنظمة التشخيصية فرقاً من الباحثين يعملون متعاونين في مخابر موجودة في الولايات المتحدة وألمانيا. وبدا اقتراح

جلب عدد من الباحثين الألمان إلى الولايات المتحدة لتشكيل فريق أمريكي - ألماني مشترك للأبحاث تطوراً طبعياً.

كان فورد في ذلك الوقت متنبهاً للصعوبات المحتملة الناجمة عن تباينات الثقافة الوطنية، ولكنه شعر بالثقة عندما علم أن المشروع المشترك يسير على ما يرام. وعرف أيضاً أن أولئك الذين اختاروا العمل في المشروع المشترك هم من بين الأعضاء الأكثر تكيفاً ومرونة لكلا الفريقين، وأنهم قادرون على حل أية صعوبات تنشأ.

كان المديران المشتركان للمشروع على قناعة بأن الاختلافات الثقافية هي أساس المشكلات القائمة. وكان فورد ميلاً إلى موافقتهم، ولكنه يخشى التسرع في الاستنتاجات. وقد أصرّ بالتالي على الاستمرار في البحث كي يبين له ما إذا كانت هناك اختلافات حقيقية.

أفادت معطيات الباحثين بوجود اختلافات حقيقية مهمة. وشرعاً بالعودة إلى بعض الاستشهادات في أبحاث مبكرة أجراها هوفستيد. وكانت أبحاثه قد أشارت إلى القيم الواردة في الجدول 3 - 1 في البلدين في هذه الحالة وفي ما يزيد على 40 بلداً تضمنها المسح الذي قام به.

الجدول 3 - 1 الاختلافات الثقافية

الذكورية	الفردية	تجنب الشك	مدى السلطة	
66	67	65	35	ألمانيا
62	91	46	40	الولايات المتحدة
50	50	64	52	المتوسط
20	25	24	20	الانحراف القياسي
(5 - 95)	(12 - 91)	(8 - 112)	(11 - 94)	المدى
				(منخفض - مرتفع)

بالإضافة إلى ذلك أجرى الباحثون بعض المقابلات مع أعضاء في فرق البحث المشترك، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول 3 - 2.

الجدول 3 - 2 النسب المئوية لأعضاء فريق المشروع الأمريكيين
والألمان الذين وافقوا على البيانات

أمريكا (الرقم = 93)	ألمانيا (الرقم = 89)	ب - $P^{(*)}$ أقل من ذلك
35	54	0,01
20	45	0,01
28	38	n. s.
16	38	0,01
36	56	0,01
87	68	0,01
78	49	0,01
46	38	n. s.
78	54	0,01

ملاحظة: قدرت $P^{(*)}$ على أساس الأرقام التي تقل عن الصفر.

أوجز الباحثون عرضهم بالالتفات إلى التشابه ما بين المجتمعين الأمريكي والألماني، والذي كان أكبر من أي تشابه آخر بين دولتين، وإلى التوترات التي كانت أكبر بين فرق المشروع منها في أشكال المنظّمات الأخرى.

واستخلص فورد نتيجة مفادها أن ثمة ثلاثة أسئلة: ما هو السبب الجذري للمشكلة؟ ماذا نستطيع أن نفعل لتحسين الوضع الراهن؟ وماذا نستطيع أن نفعل في المستقبل لتقليل مثل هذه الصعوبات؟

وسوف نُبيّن أن السبب الجذري للمشكلات هو سبب ثقافي وأن الحل المطلوب هو مستوى أعلى من التفاهم الثقافي والتنافس الثقافي ما بين مجموعتي المديرين كليهما.

الاستنتاج: تقارب أم اختلاف

نعتقد أن الثقافة أمر مهم، ولكنّها بالتأكيد ليست السلوك الإداري الحاسم الوحيد. لا بد من الإقرار بأن الكثير من العمل التجريبي الذي يتعرّض للصلة ما بين القيم الثقافية والممارسات النوعية للمنظمة/ الإدارة يتسم بالضعف أو لا وجود له. بيد أن التحليل المفصل واليقظ والحذر لمنظومات القيم الثقافية يسمح باستدلالات معقولة ومقبولة مما يعطي إضاءات مهمة للتعمّق في الخلافات داخل المنظمة أو الإدارة أو السلوك التنظيمي. ومع هذا ثمة حاجة إلى تجاوز التعميمات الشديدة حول العلاقة ما بين التصورات الثقافية بالغة الاتساع والممارسة والسلوك الإداريين. وحيثما أمكن يظل العمل التجريبي المفصل مطلوباً وذا طبيعة متأصلة بحيث يتفحص بعناية الممارسة الفعلية للمنظمة والإدارة في المنطقة ويربط ذلك بشكل واضح مع القيم الثقافية، مع الأخذ بالاعتبار التأثيرات الحاسمة المحتملة لعوامل أخرى.

هذا ما يترك الباب مفتوحاً أمام السؤال عن ديناميات التغيير والقضية النوعية حول ما إذا كانت الخلافات الظاهرة حالياً في التنظيم والإدارة في أرجاء العالم سوف تمحي، تحت تأثير قوى التدويل والعولمة والتجانس الثقافي، ويظهر نوع من التقارب، أو ما إذا كان ثمة عوامل فاعلة سوف تُبقي على الاختلاف والتشعب. إنها قضية متزايدة التعقيد ولسوء الحظ امتحان حقيقي مطوق بحدود مساحة هذا الفصل. وبعبارة واضحة نحن ميّالون إلى الاتفاق مع تحليل سابق يفيد بأن الاتجاهات تتجلّى في كلا الطرفين (ويبر، 1969 Webber). التوافق والتداخل يتزايدان بشكل واضح في عالم الأعمال مع استمرار تصاعد مستويات التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي. وهذا ما يعزّز

الاتجاه نحو التقارب مع توفّر أسباب الراحة وحسن الاطلاع . وهناك حضور قوى التجانس الثقافي مثل الاستهلاكية العالمية الواسعة، ووحدة قياس المنتجات، وعالمية وسائل الإعلام والاتصالات، وتحويل الثقافة نفسها إلى سلعة . والقوة ذات الصلة الوثيقة بشكل خاص فيما يتعلّق بالتقارب في العمل والإدارة هي تدريس الإدارة و«صناعة» التدريب . وينبغي أن نقر بأن الولايات المتحدة تحتل موقعاً مهيمناً في مجال نظرية الإدارة والبحث والتربية . كما أنّها حقّقت نجاحاً بارزاً في نشر وجهة نظرها والترويج لها على مستوى العالم . والمقاربة الأمريكية تجاه الأعمال والإدارة تعتبر ناجحة ويتطلع إليها ويحاكيها كثير من دول العالم . وهذه قوى شديدة الأهمية بالنسبة لتقارب الممارسة الإدارية وهناك بعض ما يوحي بأن عالم الأعمال يشكّل فعلاً ثقافة الفرعية -Sub culture الخاصة به والتي يمكن أن تطغى على الاختلافات الثقافية وتخلق الروح الإدارية المشتركة ذات الطبيعة الثقافية الدولية والعالمية .

من ناحية ثانية فإن الثقافة نفسها هي مصدر خلاف مستمر . فعلى الرغم من تأثير القوى الموصوفة أعلاه فإن الثقافات متحصنة ولا تتغير بسهولة . فالجوانب الجوهرية للثقافة تترسخ من خلال عمليّات تأهيل اجتماعي داخل المجتمعات وبهذه الطريقة تتغلغل الثقافة عميقاً في نفسية الفرد وتتخذ أساساً وطيداً مُسلماً به من الافتراضات والقيّم لا يمكن تبديلها بسهولة بتغييرات سطحية . والأكثر من ذلك أن الثقافة قد أضحت مقوماً من مقومات الخطاب السياسي والإيديولوجي . وعلى سبيل المثال كان هناك انبعاث جديد للفخر الثقافي في شرق آسيا وكانت النُخبة مسؤولة عن ترويج ذلك وتوليد أفكار التميز والهوية والقومية . هذه العواطف والرطانة البلاغية قد ساهمت جزئياً في البحث، والإعلان عن إدارة آسيوية أو صينية أو كونفوشيوسية . وهناك شيء من الصواب في مقاومة الهيمنة الثقافية للغرب والتطلع إلى تشجيع طرق آسيوية متميزة بما في ذلك مجالات العمل والإدارة . وأخيراً، ووراء نطاق المستوى

الثقافي، فإن الأطر التأسيسية للأعمال والإدارة في أجزاء كثيرة من العالم تظل مختلفة - سواء في ما بينها أو في ما بينها وبين الغرب. هذه الأطر التأسيسية المتميزة والمتغيرة كافية وحدها للإبقاء على بعض الاختلافات المهمة في ممارسة الأعمال والإدارة.

هذه القوى جميعاً في حركة دائبة وسوف تستمر في التأثير مستقبلاً؛ ومن الصعوبة بمكان التنبؤ إلى أين يمكن أن تؤدي. ولكن في هذه اللحظة هناك اختلافات مهمة وجوهرية في الثقافة، والإدارة والتنظيم في أرجاء العالم. وهذه تضع بعض الصعوبات أمام صفقات العمل الدولية والإدارة متداخلة الثقافات. ومن المهم كثيراً أن يتم استيعاب هذه الاختلافات على نحو ملائم بحيث يمكن تسهيل مثل هذه التبادلات والتقاطعات.

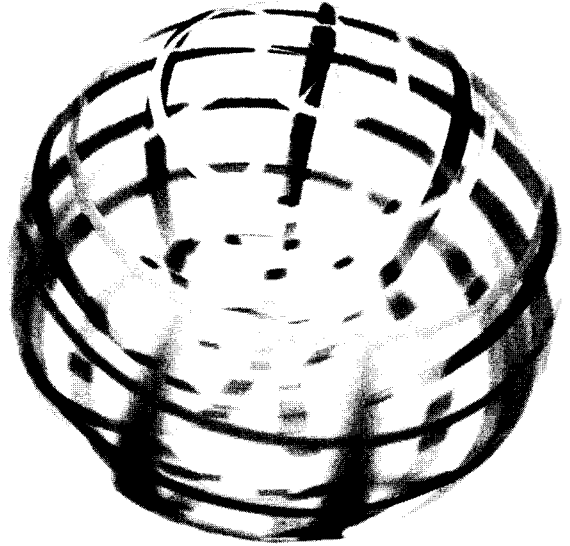
ملاحظة

بعض الأوصاف الموجزة التي وردت في هذا الفصل قد طورت في الأصل عن أوراق بحث وكتبت على أنها تمرينات في الصف. ومع الوقت أعيدت كتابتها من قبل المؤلف الأساس لتحسين استخدامها كوسائل تعليمية مساعدة إلى درجة أن التأليف الحقيقي يظل غير واضح.

المراجع:

- Adler, N. J. (1984) 'Understanding the ways of understanding: cross-cultural management methodology reviewed', in Farmer, R. N. (ed.), *Advances in International Comparative Management*, Greenwich, CT: JAI.
- Adler, N. J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Boston, MA: PWS Kent.
- Barham, K. and Oates, D. (1991) *The International Manager*, London: Business Books.
- Barham, K. and Wills, S. (1992) *Management Across Frontiers*, Berkhamsted: Ashbridge Management Research Group and Foundation for Management Education.
- Barham, K. and Berthoin Antal, A. (1994) 'Competencies for the pan-European manager', in Kirkbride, P. S. (ed.), *Human Resource Management in Europe: Perspectives for the 1990s*, London: Routledge, pp. 222-41.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, London: Hutchinson Business Books.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1992) 'What is a global manager?', *Harvard Business Review*, Sept-Oct: 124-32.
- Benedict, R. (1989) *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*, London: Mariner Books.
- Berry, J. W. (1990) 'Imposed etics, emics, and derived etics: their conceptual and operational status in cross-cultural psychology', in Headland, T. N., Pike M. and Harris, M. (eds), *Emics and Etics: The Insider/Outsider Debate*, London: Sage.
- Chinese Culture Connection, The (1987) 'Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15: 417-33.
- Evans, G. (1993) 'Introduction: Asia and the anthropological imagination', in Evans, G. (ed.), *Asia's Cultural Mosaic: An Anthropological Introduction*, New York: Prentice-Hall, pp. 1-29.
- Farmer, R. N. and Richman, B. M. (1965) *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood, IL: Irwin.
- Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*, New York: Anchor Press.
- Harbison, F. and Myers, C. A. (1959) *Management in the Industrial World*, New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, London: Sage.
- Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, abridged edn, London: Sage.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organisations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1994) *Cultures and Organisations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 2nd edn, London: HarperCollins.
- Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988) 'The Confucius connection: from cultural roots to economic growth', *Organisational Dynamics*, 17: 4-21.
- Kelley, L., Whatley, A. and Worthley, R. (1987) 'Assessing the effects of culture on managerial attitudes: a three-culture test', *Journal of International Business Studies*, 19(2): 17-31.
- Kirkbride, P. S., Pinnington, P. and Ward, K. (2001) 'The state of globalization today', in Kirkbride, P. S. (ed.), *Globalization: The External Pressures*, Chichester: John Wiley.

- Kluckhohn, C. (1951) *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kluckhohn, F. and Strodtbeck, F. L. (1961) *Variations in Value Orientations*, Evanston, IL: Row, Peterson & Co.
- Kroeber, A. L. and Parsons, T. (1958) 'The concept of culture and social systems', *American Sociological Review*, 23: 583-94.
- Mollet, G. (2000) 'Volkswagen: action learning and the development of high potentials', in Boshyk, Y. (ed.), *Business Driven Action Learning: Global Best Practices*, London: Macmillan.
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pascale, R. T. and Athos, A. G. (1981) *The Art of Japanese Management*, New York: Simon and Schuster.
- Peng, T. K., Peterson, M. F. and Shyi, Y. P. (1991) 'Quantitative methods in cross-national management research: trends and equivalence issues', *Journal of Organisational Behaviour*, 12: 87-107.
- Punnett, B. J. and Shenkar, O. (1996) *Handbook for International Management Research*, Cambridge, MA: Blackwell.
- Rokeach, M. R. (1973) *The Nature of Human Values*, New York: Free Press.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicholas Brealey.
- Webber, R. A. (1969) 'Convergence of divergence?', *Columbia Journal of World Business*, 4(3): 75-83.
- Westwood, R. I. (1997) 'Harmony and patriarchy: the cultural basis for "headship" in East Asia', *Organisation Studies*, 18(3): 445-80.



التغيير التنظيمي في الشركة العالمية:
هل يعني أي اختلاف؟

بول كيركبرايد

الفصل الرابع

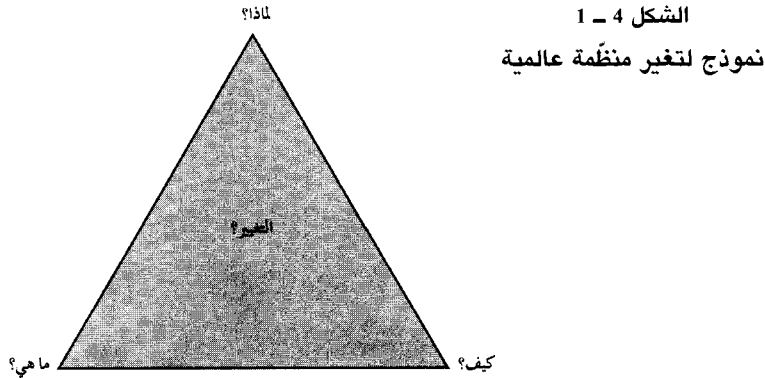
التغيير التنظيمي في الشركة العالمية: هل يعني أي اختلاف؟

غالباً ما كانت أغنية بوب ديلان «الأزمان تتغير» رمزاً لسنوات الستينيات الثورية ولعلها تلخص روح العصر Zeitgeist^(*). ومن المؤكد أن العقود التي تعاقبت بعد كتابة تلك الأغنية قد شهدت بركاناً من الكتب والمقالات حول التغيير الإداري والتنظيمي. وحل التغيير مكان الثبات بوصفه العقيدة الإدارية الجديدة. والكتب التي تحمل عناوين من مثل «الإدارة في سرعة التغيير» (كونير Conner، 1993) و«سادة التغيير» (كانتر Kanter، 1984) و«تحدي التغيير التنظيمي» (كانتر وستاين Stein وجيك Jick، 1992) و«إدارة التحرر» (بيترز Peters، 1992) و«رقصة التغيير» (سينغ وآخرون، 1999) و«نزعة نحو المستقبل» (وليامز ويني Williams and Binney، 1997) تحتل اليوم مكان الصدارة. وقد أُرست في مجموعها ما يمكن أن يسمى «الرؤية المعتمدة» للتغيير. وهذه مجموعة مقبولة عموماً من المبادئ التي تغلف معظم أدب التغيير الإداري والتي تربط الآن على نطاق واسع بين المدراء في مختلف أرجاء العالم.

(*) كلمة ألمانية تعني طابع العصر العقلي والثقافي والأخلاقي - المعرّب.

ما هي المبادئ المركزية لهذه المجموعة من المؤلفات؟ إنها حاولت أن تبرهن بصورة عامة على أن المنظّمات موجودة ضمن بيئات تزداد اضطراباً مع مرور الأيام، وأن قطاعاً بعد قطاع يواجه تغيراً أسرع وفجوات بيئية أكبر. وبالنتيجة فإن على المنظّمات أن تواكب، أو تسبق، معدل سرعة التغير في بيئتها الخارجية وإلا فإنها لن تنجو. والتغيير أمر صعب في الغالب نظراً لوجود قوى مقاومة مختلفة داخل معظم المنظّمات. ومع هذا إذا أمكن إجراء التغير بصورة جيدة وسريعة فإن المنظّمات تستطيع أن تتغير، وتتغير، بنجاح. وإذا ما حدث ذلك فمن المرجح أن يترافق مع «تغير للمدراء» ضمن المنظّمة وعلى أرفع مستوى.

ومع هذا لم يكتب إلا القليل بوضوح عن قضايا التغير في المنظّمات العالمية أو عن التأثيرات المحتملة للعولمة نفسها في عملية تغيير المنظّمة. وسنسعى في هذا الفصل إلى معالجة هذا النقص، كما سأسعى إلى أن أبين أن العولمة تثير بعض المشكلات الافتراضية *a priori* لعملية التغير في المنظّمات الكبيرة التي أهملت غالباً في سياق الاندفاع نحو العولمة. وسوف نركّز في ما يأتي بوضوح على الجوانب العالمية للتغير وهي تواجه الجوانب المحلية. بكلمة أخرى، إن السؤال هو إلى أي مدى تستطيع المنظّمات الكبيرة أن تتغير بحجم عالمي، أكثر مما هو هل تستطيع المنظّمة العالمية أن تتغير في جانب واحد من عملياتها العالمية أو أن تتغير ببساطة محلياً (على صعيد القطر). ربما يكون من الأفضل أن تُشرح هذه القضايا من خلال الشكل 4 - 1.



ثمة ثلاثة عناصر جوهرية في أي تغيير تنظيمي تحتاج إلى أن تؤخذ بعين الاعتبار، وهذه يمكن التعبير عنها بـ: «لماذا» التغيير و«ما هو» و«كيف».

■ لماذا/كان/ التغيير ضروري؟ لماذا يحدث التغيير؟ ولماذا ينبغي على الأفراد داخل المنظمة أن يتغيروا؟ هنا نشير بوضوح إلى قضايا مثل الأساس المنطقي للتغيير والقوى التي تجعل التغيير ضرورياً.

■ ما هي طبيعة التغيير نفسه؟ التغييرات هي دوماً حلول لمشكلات، ولكن إلى أي مدى تنتقل الحلول ثقافياً حول العالم إلى جميع أجزاء منظمة متعددة القوميات؟

■ كيف يتم تنفيذ التغيير (الحل) وتحقيقه؟ إن أية عملية تغيير تتضمن المهمة وعناصر العملية. والمهمة هي التغيير نفسه والعملية هي الأسلوب الذي يتحقق به التغيير. فعلى سبيل المثال، لقد عملنا مؤخراً مع شركة متعددة القوميات كانت تسعى إلى تنفيذ برنامج من نوع «6 سيغما» (مهمة - ماذا) بواسطة برنامج تدريبي وضع في الولايات المتحدة، ويراد تعميمه على نطاق عالمي (عملية - كيف). والسؤال هنا هو إلى أي مدى يمكن لأدوات التغيير وأساليبه المبتكرة في أحد أجزاء العالم أن تكون قابلة للتطبيق ومجدية في أجزاء العالم الأخرى.

أخيراً، هناك مسألة التغيير نفسها؛ أي التغيير كمفهوم. إذ أن التغيير بقدر ما يُعتبر إيجابياً جداً في الأدب الإداري الغربي (إن لم يكن دوماً لدى أفراد المنظمات القائمين بالتغيير) فقد تراه أجزاء أخرى من العالم بطريقة مختلفة. هل التغيير مفهوم موحد أم أنه يتبع الثقافة؟

ثمة طريقة أخرى للنظر إلى القضايا الماثلة لتغيير منظمة عالمية وهي أن نفكر ملياً في الطرق الأساس التي تختلف فيها مثل هذه المنظمات عن المنظمات المحلية أو حتى المنظمات الدولية. ومع وجود عدد من مثل هذه

الفروق، فإننا سنحاول أن نبرهن وجود اثنين بارزين منها بالنسبة لتغيير المنظمة، وهما:

■ مشكلات الحجم والمقياس. تتميز المنظمات العالمية، أو التي تحاول أن تكون عالمية، عادة بحجمها النسبي. فلدى شركة ديملر - كرايزلر 416 ألف مستخدم في أرجاء العالم، ولدى شركة سيمينس 440 ألف مستخدم، وهيتاشي 330 ألف مستخدم، وجنرال موتورز 313 ألف مستخدم، وجنرال إلكتريك 340 ألف مستخدم، وفولكسفاغن 360 ألف مستخدم. وفي حين يقدم مثل هذا الحجم والمقياس الكثير من المزايا نود أن نبين أن له جانبه السيئ على صعيد تغيير الكفاءة والفعالية.

■ مشكلة الفروق الثقافية. تعمل المنظمات العالمية، تحديداً، في عدد كبير من البلدان في أرجاء العالم وتستخدم غالباً مزيجاً غير متجانس من مختلف القوميات في عداد موظفيها وإدارييها. وبالنتيجة، تحتاج المنظمات الدولية إلى أن تكون مدركة بشكل خاص للتباين ما بين الثقافات، سواء على صعيد البلدان التي تعمل بها، أو على صعيد المزيج الثقافي للعاملين فيها (انظر الفصل الثالث).

سنسعى في هذا الفصل إلى مناقشة وتداول بعض هذه المسائل ونقدم أجوبة عن بعض أسئلة تطرح.

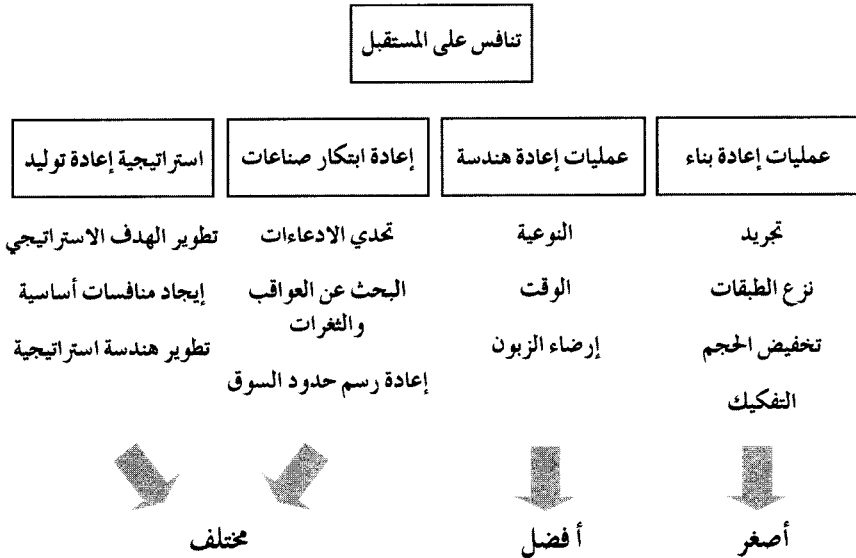
مشكلة القياس

المنظمات العالمية هي على وجه التحديد تقريباً منظمات كبيرة من حيث المباشرة السريعة والمظهر الناضج لدورة الحياة التنظيمية. هذه الحقيقة في حد ذاتها تقود إلى التساؤل ما إذا كانت الشركة العالمية تستطيع أن تتغير بكفاءة على نطاق واسع. مثل هذه التحفظات نادراً ما يجري التعبير عنها، بل على العكس نجد الأدبيات الإدارية مليئة بالحض على التغيير وطلب النصيحة من المستشارين حول كيفية تحقيق ذلك.

«النظرة المعتمدة» للتغيير

في السنوات الخمس وعشرين الفائتة كان ثمة ضجة هائلة في أوساط العلماء والمستشارين تحاول البرهنة أن المنظّمات العالمية الناضجة تستطيع أن «تُحول» نفسها. وأصبح تغيير المنظمات عملاً واسع النطاق وأجرت معظم الشركات الاستشارية الكبرى عمليّات تغيير. ونجد اليوم الكتب والمقالات التي تتحدّث عن التغيير متوفرة بكثرة وعلى نحو ظاهر في أكشاك الكتب في المطارات. ولأغراض المجادلة التي أود أن أثيرها هنا أقترح أن نأخذ اثنين من الأساتذة الكبار في هذا المجال مثلاً لما أُطلق عليه «النظرة المعتمدة للتغيير».

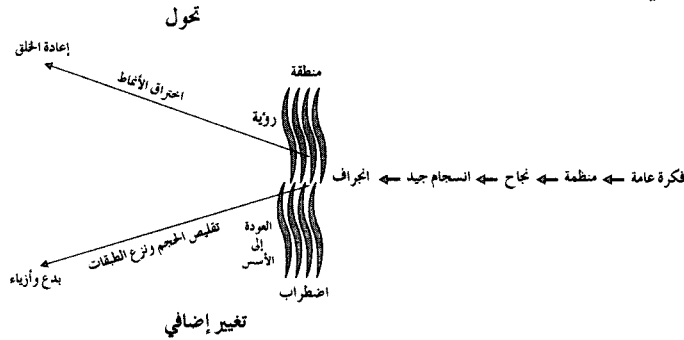
تنافس على المستقبل.



الشكل 4 - 2 التنافس على المستقبل (هاميل وبراهالاد)

الأول هو غاري هاميل ، المعروف جيداً بشكل خاص بكتابه التنافس على المستقبل (1994) الذي شاركه س. ك. براهالاد في تأليفه. في هذا الكتاب يحاول هاميل وبراهالاد أن يبرهن أن من أجل «التنافس على المستقبل» والبقاء على مدى طويل تحتاج المنظمات إلى القيام بعدة أشياء. فهي تحتاج أولاً إلى «إعادة بناء عمليّاتها» وهذا ما يتضمن غالباً تخفيض الحجم ونزع الطبقات وتجريد الأعمال غير الجوهرية وتفكيكها إن كانت ملائمة. بيد أن هذه الأفعال ليست كافية في حد ذاتها. والحق أن هاميل يحاول أن يبرهن أنها غالباً ما تؤدي إلى لا شيء سوى «فقدان الشهية» ، تاركة المنظمة بدون موارد وإمكانات كافية كي تنافس بنجاح. وتحتاج المنظمات ثانياً إلى «إعادة هندسة عمليّاتها» لجعلها أكثر كفاءة على الرغم من حقيقة أن هذه الإعادة لا تعني في أفضل الأحوال أكثر من تحسين العلاقة المميزة لمستوى الصناعة.

هاتان الخطوتان وحدهما غير كافيتين. ويبين هاميل وبراهالاد أنه من أجل التنافس على المستقبل على المنظمات أن تسير أبعد من ذلك، وتحاول إعادة ابتكار صناعاتها وأنفسها. فبدلاً من الاكتفاء بأن تصبح «أرشق وأكثر أهمية» أو أكثر كفاءة، عليها أن «تحول» نفسها وتصبح مختلفة بطريقة ما. إن قدرة الشركات الناضجة الكبيرة على القيام بذلك على وجه الدقة هو ما أريد أن أتصدى له في هذا الفصل.



الشكل 4 - 3 نموذج باسكال للتحوّل

في سنة 1994 أنتج ريتشارد باسكال Pascale سلسلة من أشرطة الفيديو التدريبية لصالح تليفزيون BBC تحت عنوان «التحول». وهو يبين أن الشركات الناضجة الكبيرة تصبح مع مرور الوقت أكثر فأكثر «تلاؤماً» مع البيئات الخارجية، وبالتالي أكثر فأكثر نجاحاً. وهو يرى هذه العملية من «التكيف المفرط» مع بيئة معينة بمثابة انجراف نحو ما أسماه «الإفراط». ويشير باسكال إلى أن مثل هذه المنظمات تصطدم فجأة في الغالب بشغرات في بيئاتها وبذا تدخل في ما أسماه «منطقة الاضطراب». ويرى أن المنظمات عند هذه النقطة لديها خيار بين طريقين قُدماً. فهي تستطيع أن تسلك طريق «التغيير الإضافي»، وهو ما يتضمن غالباً العودة إلى القواعد الأساسية مترافقة مع تخفيض الكلفة وإعادة الهندسة. أو تسلك كبديل آخر طريق «التحول» والذي يتضمن مجابهة واختراق الأنماط وإعادة خلق منظمة جديدة. ويحث باسكال، كما فعل هاميل، المنظمات على التحرك إلى ما وراء التغيير الإضافي فحسب، وإلى سلوك طريق التحول بجرأة.

الشاهد على التحول أو ضده

ولكن ما هو الدليل القائم على تأييد هذه الادعاءات التي تقول إن المنظمات الناضجة و/أو الكبيرة تستطيع أن تحول نفسها؟ تحديد مؤخراً مجموعة من المدراء على أن يأتوا بأمثلة على منظمات ناضجة أنجزت تحولاً كهذا بنجاح. وكانت اللائحة التي قدّموها مثيرة للاهتمام تماماً. فهم من ناحية ينوّهون بأن شركات مثل دايسون، أو فيرجين أتلانتيك، أو مايكروسوفت، والتي هي بالتأكيد أمثلة على شركات ذات منتجات أو صناعات أحدثت ثورة، إلا أنها ليست نماذج فعلية لشركات ناضجة حولت نفسها. وهم من ناحية ثانية يسوقون أمثلة بشركات مثل باس Bass، التي انتقلت بالتدريج من عملها الأصلي الأساس إلى الفندقية والبيع بالتجزئة. بيد أن هذه الأمثلة تصور مقاربة «الحقيقية» أكثر مما هي أمثلة على تحول في قطاعات عمل معينة.

والأمثلة التي ساقها كل من هاميل وباسكال بدورها أمثلة مثيرة للاهتمام ولكنها أقل من أن تكون مقنعة. فهاميل يذكر شركة JVC مثلاً على ثورة في ساحة إنتاجية (أشرطة فيديو JVC)، ولكن لا يوجد ثمة دليل على وجود تحوّل في JVC كمنظمة. وهو يذكر سواتش Swatch كلاعب بارز في تحول صناعة الساعات السويسرية، بيد أن هذا التبدّل قد جرى على مستوى صناعة وطنية من جانب هيئة صانعة أكثر مما هو تبدّل على مستوى منظمة. وساق أخيراً مثال شركة EDS كمنظمة حاولت عن قصد أن تحوّل نفسها قبل أن تضطر إلى ذلك من جانب السوق، ولكن لا يتوفر إلاّ دليل ضئيل على نجاح طويل الأجل لهذه المحاولة التحولية. ويذكر باسكال اسم شركة الخطوط الجوية البريطانية في الفترة ما بين السبعينيات وحتى نهاية الثمانينيات تحت إدارة لورد كينغ والسير كولين مارشال برغم أنه يمكن البرهنة بطريقة مقنعة على أن تلك الفترة من عمر الشركة كانت مثلاً على عمليّات إعادة البناء وإعادة الهندسة التي تحدّث عنها هاميل أكثر مما هي مثال على التحوّل. فهذه العمليّات قد نجحت في تحريك الشركة البريطانية إلى مستوى العلامة الصناعية القياسية بمعنى أنها حصلت على الجائزة السنوية للشركة الناقلة، ولكن الإخفاق الذي عانت منه تحت إدارة بوب إيلينغ يشير إلى غياب «تحوّل» حقيقي. ويسوق باسكال أيضاً مثال شركة توماس كوك كمنظمة تعرف أن عليها أن تحوّل نفسها في مواجهة انخفاض مُنتج أساس (السيّكات السياحية) كنتيجة لاستخدام ATM واحتمال صدور عملة أوروبية موحّدة. بيد أنه لا يوجد إلاّ دليل ضعيف على وجود تحوّل، وأداء الشركة المتوالي لا يدعم كثيراً نظرية التحوّل. ويذكر أخيراً مثال تغلغل شركة هاغينز - دازس Häagen-Dazs في سوق المثلجات الأوروبية (آيس كريم) والذي يراه بمثابة تحوّل في الطريقة التي بات ينظر بها الزبائن الأوروبيون إلى «البوظة» ويشترونها، وهو ما يمكن اعتباره بدوره مجرد امتداد لوصفة طهوية جديدة إلى سوق جديدة.

إذا كان دليل «التحول» أميل إلى أن يكون مرقعاً فهل ثمة دليل يؤكد أن المنظّمات الناضجة لا تستطيع أن تتغير. لقد أظهرت دراسات عدة أن سادة السوق أو المنظّمات الأكثر نجاحاً في وقت من الأوقات يحل محلها منافسون جدد في وقت آخر. فقد وجد وايس وباسكو Weiss and Pascoe (1983) على سبيل المثال أن أصحاب الحصة الأكبر في السوق سنة 1950 كان هم أنفسهم سنة 1975، ويشكّلون 39٪ فقط من أقسام الصناعة المدروسة، وهو اكتشاف شارك فيه مولر Mueller (1986) الذي وجد استقراراً في قيادة السوق في 44٪ من الصناعات خلال الفترة الزمنية 1950 - 1975. هذه الاكتشافات مألوفة، والخطر في التنويه بها كأمثلة ناجحة أنّها تخفق بسرعة كبيرة. وقد لاحظ كثير من المعلقين بعد عدة سنوات من صدور كتاب بيترز ووترمان «البحث عن الامتياز» (1982) أن الكثير من، إن لم يكن معظم، الشركات التي تُدعى ممتازة قد خسرت هذا الامتياز. ويبدو من الصعوبة بمكان بالنسبة للشركات الناضجة أن تنجو من الاضطرابات البيئية المتزايدة في أسواقها. وقد لاحظ كليتون كريستينسين Christensen من جامعة هارفارد:

قلة قليلة من الصانعين الكبار نجحوا في صناعة الكومبيوترات الصغيرة، إذ لم يستطع أن ينتقل أي صانع للكومبيوترات الصغيرة بنجاح إلى الكومبيوترات الشخصية PC، ولم ينجح أحد منهم في الانتقال من صنع الكومبيوترات الشخصية إلى الكومبيوترات المحمولة الصغيرة... أن سجل التحول كئيب... وأوضحت مصادر المزايا التنافسية معوقة... (إبراهيمز وهيغينز، 2000).

نظرية القصور البنيوي الذاتي

هذا الدليل ينبغي ألا يدهشنا، نظراً لأنه قد جرى التنبؤ به قبل 20 سنة خلت من قبل منظري علم البيئة السكاني وخاصة في مجال نظرية القصور

البنوي الذاتي (هانان وفريمان، 1984). هذه النظرية تقدّم عدداً من التأكيدات الرئيسة والوثيقة الصلة بالموضوع.

الحظ يحابي الصلب

يحاول هانان وفريمان أن يبرهنّا أن عمليّات الاختيار الطبيعي ضمن صناعة ما تضع منظّمات الخدمة ضمن مستويات أعلى من الأداء (الربح، المبيعات، الحصة في السوق، تطور منتج جديد... إلخ) ومستويات أعلى من المسؤولية بمعنى تقديم عائد أصحاب الودائع. ومن أجل تحقيق مثل هذه المستويات من الموثوقية والأداء ينبغي على هذه المنظّمات أن يتوفر لديها بُنى قابلة لإعادة الإنتاج. بكلمات أخرى، يحتاج النجاح إلى أن يكون أكثر من طفرة لمرة واحدة، وأن يجري بدلاً من ذلك وفق وصفة واضحة ومتناسكة للعمل. بيد أن قابلية إعادة الإنتاج للبنية هذه تولد ضغوط قصور ذاتي شديدة ومقاومة للتغيير. وهكذا يبدو النجاح مرتبطاً بالقصور. هذه الافتراضات بالطبع تصف فحسب، على مستوى واحد، مسيرة دورة الحياة من الولادة إلى النمو ثم النضج.

العجز يتباطأ مع العمر

أظهر البحث أن المنظّمات الأقدم والأكبر والأنضج لديها بُنى إعادة توليد أكثر ودرجات أعلى من القصور البنوي الذاتي. وهكذا فإن المنظّمات الأقدم تجد صعوبة أكبر في التغيير.

أشجار السنديان العتيقة لا تموت سريعاً

من المفارقة أن البحث قد أظهر أيضاً أن المنظّمات الناضجة الأقدم والأكبر ذات نسبة وفاة أدنى من المنظّمات الأحدث. وبات من المألوف بالنسبة للجميع نسب الإخفاق الهائلة للمنظّمات الناشئة وفي أوساط الشركات

التجارية الصغيرة، وهو اتجاه نراه واضحاً مرة أخرى في قطاع أعمال البريد الإلكتروني - e-business. ولكن النتيجة الطبيعية لذلك هي أن المنظمات عندما تحافظ على بقائها في سن النضج تتناقص فرص زوالها بشكل ملحوظ. وهذا يصح بشكل خاص عندما تكون شركات كبيرة وعالمية وذات نطاق وموارد واسعة.

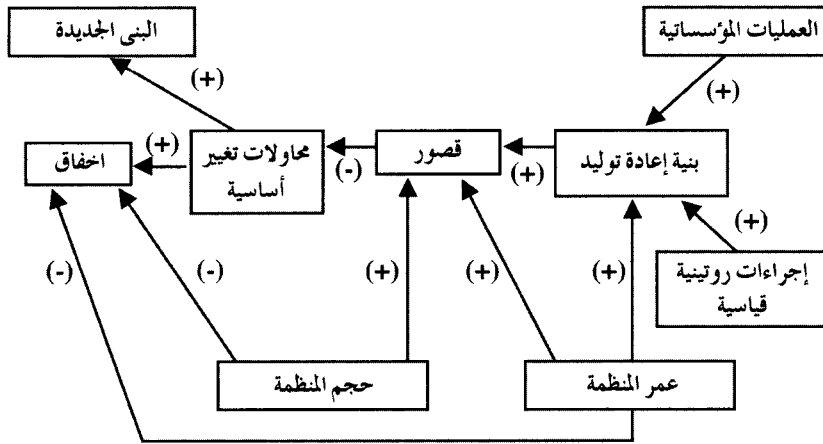
كن حذراً في لعب الرياضة إذا كنت عجوزاً ودينياً

من المعروف جيداً أن التغيير في المنظمة يسبب غالباً انخفاضاً في حسن أدائها. وقد لاحظت روزابيث موس كانتير من جامعة هارفارد بالفعل أن «جميع التغييرات فاشلة في المنظمات المتوسطة». ولكن هذا الخطر يكون أكبر لدى المنظمات الأقدم والأوسع منه لدى المنظمات الأصغر والأحدث. وكما يُحذّر كبار السن (وأنا أعد نفسي منهم) من الانتقال من حالة الكسل والاسترخاء إلى التمارين الأساسية، كذلك ينبغي على المنظمات الأكبر أن تكون حذرة من التحول الجذري. وثمة دليل يفيد بأن محاولات إعادة التنظيم من جانب المنظمات الناضجة يزيد من نسب الوفيات (سينغ وهاوس وتاكر، 1986) لأنها تخلق ما أسماه هانان وفريمان «عَرَضُ الجدة» (1984، ص 160).

إذا كنت على وشك أن تتجاوز - ضع قدمك على الأرض!

وعلى نحو مشابه فقد ذكر أن معدلات فناء منظمات تحاول إجراء تغيير بنيوي ترتفع خلال فترة التحول. وهذا يعود إلى أن المنظمات تحتاج إلى إعادة توليد بنية وعمليات للإنقاذ والمنافسة وهذه تتناقض مع تحولات المنظمة.

الشكل 4 - 4 نظرية القصور البنيوي الذاتي



المصدر : كيللي وأمبيغوي، 1993، ص 593.

نستطيع أن نكوّن فكرة عن الجدل حول نظرية القصور البنيوي الذاتي بالإشارة إلى الشكل 4 - 4. فالإجراءات المقياسية والمؤسسية للطرائق والعمليات تنتج بنية إعادة توليد تقود إلى قصور ذاتي متزايد. وصلابة البنية وشدة القصور تتزايدان كلتاهما مع العمر والحجم. ويؤدي القصور الزائد إلى احتمال متناقض لتحول المنظمة الجذري والمنظّمات التي تحاول إجراء مثل هذه التغييرات يتوقع لها أن تفشل. ولكن إذا تجنّبت المنظّمات بدلاً من ذلك التحريض وإغراء التحويلات، فمن المحتمل أن تستمر في النضج وتراجع ببطء وعلى مدى فترة طويلة بسبب تأثيرات حجمها ومواردها الملزمة.

وببقى السؤال الأخير بلا جواب: ما هو الشيء الجوهرى: تغيير المنظمة أم تحوّلها؟ هانان وفريمان واضحا تماماً تجاه هذه النقطة. فبالنسبة إليهما يتضمن تغيير المنظمة الجوهرى أحد البنود التالية ضمن قائمة تتضمن بنوداً وفق تسلسل تراتبي في الأهمية:

- تغيير جذري في الأهداف والغايات المقررة للمنظمة .
- تغيير جذري في أشكال السلطة في المنظمة (كالانتقال مثلاً من المراقبة القسرية إلى المراقبة المعيارية).
- تغيير جذري في التكنولوجيا الأساسية للمنظمة، بما في ذلك المنافسات الأساسية المطلوبة للمنظمة .
- تغيير جذري لقاعدة المنظمة الخاصة بالزبون أو العميل (كالتحول من استهداف الوسطاء إلى التركيز على المستخدمين الفرديين).
- تغييرات جذرية في كيفية اجتذاب المنظمة للموارد من البيئة (مثال: استراتيجية تسويق).

وهكذا فإن محور المجادلة أن المنظمات العالمية الناضجة يمكن أن تحاول معاً مثل هذه التحولات، والأقل احتمالاً أن تنجح حين تحاول تنفيذ هذه التحولات. ويدل البحث على تأييد هاتين الفرضيتين. لقد درس كل من فيرير وسميث وغريم (1999) كبار أصحاب الحصص في السوق ووجدوا أن من الأكثر احتمالاً أن يعانون تضاًؤل حصتهم في السوق و/أو الطرد منها - في ما يتعلّق بالمنافسين في الصناعة - عندما يكونون أقل ضراوة في التنافس، ويقومون بأداء أدوار أكثر بساطة، وأقل منافسة». ولكن هناك القليل من الأبحاث التي تركّز على المنظمات العالمية مباشرة.

إذا افترضنا أنني نجحت في إقناعكم بحجتي، فما هي مضامين أخذ نظرية القصور البنيوي الذاتي على محمل الجد؟ يمكن أن يقال إن هناك مضامين خطيرة بالنسبة للمنظمات العالمية. ويمكن أن يفهم المضمون الأساس بأنه مناقض لبعض الاستراتيجيات الفلسفية والسياسية لماوتسي تونغ. فالمنظمات ينبغي أن ترفض محاولات الحز على تبني «قفزة كبرى إلى الأمام» بمحاولة تحويل الشركة الناضجة. فالمحاولات كالتّي جرت في «الثورة الثقافية» حيث تتحوّل الثقافة القائمة لمجتمع أو منظمة ناضجة بصورة كلية مع انقطاع جذري

عن الماضي، يحتمل أن تفشل أيضاً. بل على العكس من ذلك ينبغي على المنظمات أن تتبنى شعار ماوتسي تونغ «دع مئة زهرة تتفتح ومئة مدرسة فكرية تتنافس». ولكن خلافاً لماو الذي استخدم هذه الحركة بدون موثوقية كي يكشف المثقفين المنشقين، ينبغي على المنظمات أن تسعى إلى فصل الوحدات الهرمة، وربما فصل المنظمة نفسها إلى وحدات أصغر، ذات بُنيات اتحادية. وتتضمن الأمثلة على ذلك شركة ABB و 3M. وعلى المنظمات الناضجة الكبيرة أن تفحص باستمرار احتمال «فصل» الكل والمدى الذي يضيف فيه «المركز» قيمة أو يسبب قصوراً ذاتياً متزايداً. هنا ثمة علاقة مع الدور «الأبوي» للمركز والذي وصفه ألكساندر (2001) بتفصيل أكبر.

مشكلة الثقافة

لسوف نركز في هذا القسم على تأثيرات الثقافة القومية في عمليّات التغيير. وبذا سنقوم بمقاربات قابلية التحويل، والتغييرات الحقيقية نفسها. وتغيير الأدوات والتقنيات، ومفهوم التغيير في حد ذاته. ومن أجل أن نصور هذه المسائل سوف أشير إلى عدد من مشروعات البحث التي أجريتها مركزاً على قابلية تحويل المقاربات الغربية إلى ثقافات شرقية بصورة عامة، وإلى الثقافات الصينية بشكل خاص.

هل يمكن لمنهج التغيير الواحد أن ينجح عبر الحدود الثقافية؟

على الرغم من الوجود الواضح للتباينات الثقافية القومية والتباينات الأخرى، فإن البحاثة في شؤون الإدارة كانوا يميلون تاريخياً مع الأسف إلى تجاهل تلك التباينات. وهذا يصح على نحو خاص على أولئك البحاثة الذين ركزوا في ربع القرن الأخير على خلق وانتشار الثقافات التنظيمية ضمن المنظمات الكبيرة متعددة القوميات (فروست وآخرون، 1985، كيلمان وآخرون، 1985، شايين 1985). وقد قيل إن هذا الإهمال لم يكن عَرَضياً ولكنه

حدث بسبب فكرة ثقافية ضمنية في المنظمة استخدمت على نطاق واسع كمجموعة جوهريّة من الافتراضات... تتوافق مع الافتراضات الأمريكية... وهذا التوافق جعل من الصعب على الأمريكيين أن يروها، هذا إذا لم تكن غير منظورة تماماً» (أدler وجيلينيك 1986). وتتضمن هذه الافتراضات الإرادة الحرة والقدرة على خلق ثقافة لمنظمة كبيرة والمحافظة عليها وتغييرها. ونتيجة مثل هذه «النقطة السوداء» أن المنظمات وأعضاءها يظهرون بمظهر الانعزال الواضح عن الثقافة المحيطة بها.

من أجل تصوير بعض الحواجز الثقافية المحتملة أمام نقل مقاربة تغيير مفردة، نستطيع أن نأخذ كمثال بعض الأبحاث التي قمت بها قبل بضع سنين حول نقل الثقافات المشتركة، وخاصة إفادات العمل المشتركة، عبر ثقافات في منظمات متعددة القوميات أو عالمية (كيركبرايد وشاي، 1987؛ ويستوود وكيركبرايد، 1998، 2000) ويتضمن المثال نقل ثقافة شركة هيوليت - باكارد المشتركة من الشركة الأمريكية الأم إلى فرعها في هونغ كونغ.

هيوليت - باكارد (هونغ كونغ)

كانت هيوليت - باكارد (هونغ كونغ) عند إجراء هذه الدراسة فرعاً صغيراً من شركة كومبيوترات كبيرة متعددة القوميات مقرها الولايات المتحدة. أسّس هذه الشركة HP مهندسان هما بيل هيوليت وديف باكارد، كانا ينتجان متذبذبات سمعية في مرآبهما، في سنة 1938، في باولو ألتو، في ولاية كاليفورنيا. وقد نمت الشركة باضطراب على مدى 20 سنة قبل تسارع النمو وظهور فلسفة مشتركة. تأسس فرع هيوليت - باكارد (هونغ كونغ) سنة 1979 وكان جزءاً من «إقليم الشرق الأقصى» لشركة هيوليت - باكارد. وكان هذا الفرع عند إجراء البحث مقتصرًا على عمليّات البيع والتسويق والخدمة دون التصنيع. وسرعان ما اتسع حيث ارتفع عدد العاملين فيه من 46 موظفًا سنة 1981 إلى نحو 200 في نهاية العقد. وعند إجراء هذه الدراسة كان موظفو فرع هونغ كونغ من السكان الصينيين المحليين بالكامل، باستثناء خبير بريطاني كان يشغل منصب المدير التنفيذي. وكانت الشركة الأمريكية الأم المتعددة القوميات مشهورة في الأدب الإداري بالثقافة المختلطة المتميزة

والمتطورة والمثيرة للإعجاب (أوتشي Ouchi 1981، بيترز ووترمان 1982، بيترز وأوستن، 1985، كولنز وبوراس سنة 1996). وكانت تلك الثقافة موضع مراجعة بين حين وآخر، تتضمنها وثيقتان منشورتان على نطاق واسع ضمن المنظمة بكاملها وموزعة على جميع العاملين أثناء برامج التوجيه. الوثيقة الأولى كتيب صغير يحمل العنوان: «بيان الأهداف المشتركة» حيث نميز الأهداف السبعة الأساس التالية:

- **الربح** - لتحقيق ربح كاف من أجل تمويل نمو شركتنا وتوفير الموارد التي نحتاج إليها لتحقيق أهدافنا المشتركة الأخرى.
 - **الزبائن** - تقديم المنتجات والخدمات ذات المستوى الرفيع والقيمة العظمى الممكنة لزبائننا، وبذا نكسب ونحتفظ باحترامهم وولائهم.
 - **مجالات الاهتمام** - نبني مراكز قوتنا في حقول اهتمام الشركة التقليدية، ولا ندخل حقولاً جديدة إلا عندما تتوافق مع الهدف الأساس لأعمالنا، وعندما نتأكد بأنفسنا أننا نستطيع أن نقوم بالإسهام الضروري والمربح في هذا الحقل.
 - **النمو** - أن نقيد نمونا بأرباحنا وقدرتنا على تطوير وإنتاج منتجات مبتكرة فحسب ترضي حاجات الزبون الحقيقية.
 - **موظفونا** - أن نساعد موظفي الشركة على المساهمة في نجاحها، وتوفير أمن في الوظائف يقوم على أدائهم، ومن أجل أن نوfer لهم بيئة عمل مريحة وآمنة، والاعتراف بمنجزاتهم الفردية، ونساعدهم على اكتساب الشعور بالرضى والإنجاز في عملهم.
 - **الإدارة** - تشجيع المبادرة والإبداع بالسماح بمقدار كبير من حرية العمل لتحقيق أهداف محددة بشكل جيد.
 - **المواطنة** - تقديس التزاماتنا نحو المجتمع بأن نكون ذكراً اجتماعياً وفكرياً واقتصادياً لكل أمة ولكل جماعة نعمل ضمنها.
- والوثيقة الثانية هي «طريق شركة HP» التي تركز على العمل في الشركة والجوانب المتعلقة بموظفيها، وترسم سياسة الشركة في «الإدارة بالتجول» MBWA وسياسة الباب المفتوح لديها. (من أجل مناقشة أكثر تفصيلاً لسياسة الشركة المختلطة، انظر أوتشي، 1981).

والسؤال في هذه الحالة هو إلى أي مدى نقلت هذه الثقافة، التي وُضعت وطوّرت في الولايات المتحدة، وجرى استيعابها بنجاح في فرع هونغ كونغ،

حيث استخدمت في محيط ثقافي واجتماعي مختلف جداً. وشركة هونغ كونغ ليست الوحيدة من بين الشركات متعددة القوميات في سعيها إلى تنظيم أسلوب إدارتها الموارد البشرية المتميز ثم نقل هذه الثقافة والعمل بها على نطاق عالمي. فقد لاحظ أنغل ومانز وفان دوفان (1985) على سبيل المثال حركة شركة 3M.

بالرغم من أن شركة 3M قد نشرت تسهيلات في معظم أرجاء العالم، فقد كانت ثقافة الشركة متجانسة تماماً داخل المنظمة كلها. وقد استمر تماسك هذه الثقافة بطريقة ما من خلال ممارسة تنقلات متكررة بين الموظفين الأساسيين، وعن طريق بناء كتلة دقيقة من نماذج الدور الثقافي في مواقع جديدة في الوقت الذي كانت فيه القواعد السلوكية المحلية قائمة. وثمة اعتقاد راسخ بين جميع مدراء الشركة التنفيذيين تقريباً الذين قابلناهم أن هذه الثقافة قوية «وقابلة للانتقال» تماماً.

ثمة منظور واستراتيجيات مشابهة تماماً يبدو أنها استخدمت من قبل شركة HP. والحق أن الفكرة مغرية وذات جدارة كبيرة إن أمكن. وكما أدرك لورينت Laurent (1986): «ماذا لو أن ثقافتنا المختلطة تستطيع أن تعمل كـ«ثقافة عليا» وأن يتوقع أن تحل محل بعض الخصائص المزعجة لثقافات وطنية مختلفة تعمل ضمنها؟».

نحن نلفت انتباهنا الآن نحو هذه الخصائص الثقافية المزعجة. فمن أجل أن نتفحص المآزق الثقافية المحتملة التي يتضمنها نقل ثقافة منظمة أمريكية إلى هونغ كونغ، نحتاج إلى آلية لمقارنة ومقابلة ثقافتين قوميتين. ولعل الطريقة الأسهل للقيام بذلك هي استخدام مقياس هوفستيد المجرب جيداً (1980)، (1984) في الأبعاد الثقافية الدولية (انظر الفصل الثالث). فقد حدّد هوفستيد أربعة أبعاد ثقافية رئيسة على المستوى الوطني ذات تأثيرات مهمة في حياة المنظمة، وفي السلوك الإداري امتداداً. وهذه الأبعاد الأربعة باتت معروفة الآن، ولكن ما يزال من المفيد إعادة توضيحها هنا:

- مسافة السلطة: المدى الذي تتوزع فيه السلطة على نحو غير متساو، و/أو الدرجة التي يتقبل بها الأفراد أن تتوزع السلطة بدون مساواة.
 - تجنب الشك: الدرجة التي يعاني منها الأفراد من القلق والاضطراب في ظروف غامضة، أو درجة تسامحهم مع الأفكار والسلوكيات المنحرفة أو المبتكرة.
 - الفردية: المدى الذي يفضل الأفراد لكي يربطوا على نحو رخوا أطر العلاقات الاجتماعية التي يهتم ضمنها الأفراد بأنفسهم وبأسرهم المباشرة فقط. مقابل ذلك، «الجماعية»، وهي تفضيل إطار اجتماعي مُحكم جيداً يعتني ضمنه الأفراد بأقاربهم أو عشيرتهم أو أية مجموعة أخرى.
 - الذكورة: المدى الذي تسود فيه العدوانية، والجزم، والمادية في الحياة الاجتماعية والتنظيمية. وعكس ذلك، «الأنوثة»، وتشير إلى مدى انتشار تفضيل العلاقات، والتواضع، ورعاية الضعيف ونوعية الحياة.
- كلا البلدين يتصف بدرجة عالية من الذكورة ودرجة واطئة نسبياً من تجنب الشك، وإن كانت أخفض كثيراً في هونغ كونغ منها في الولايات المتحدة (انظر الجدول 4 - 1). مناطق الاختلاف الرئيسة تتجلى في الفردية ومسافة السلطة. فالولايات المتحدة تحتل أعلى رقم من الفردية بين الدول التسع والثلاثين في دراسة هوفستيد، في حين أن هونغ كونغ تبدو جماعية بشكل ملحوظ. وعلى نحو مشابه نجد هونغ كونغ تحتل مكانة مرتفعة في مسافة السلطة في حين أن هذه المسافة منخفضة أو معتدلة في الولايات المتحدة. ولما كانت جذور «طريق HP» تعود إلى ثقافة أمريكية فالإلى أي مدى يمكن نقلها إلى الخصائص الثقافية المختلفة لهونغ كونغ؟

تدافع شركة HP عن الإدارة الاستشارية والمشاركة، كما تعارض الأساليب المركزية والأكثر أوتوقراطية. وهي تؤمن بالتفويض واللامركزية حيثما

- يمكن ذلك . وسياسة اللارسمية والباب المفتوح هي موضع تقدير وتشجيع . وهذه القيم مثبتة بوضوح في «طريق HP» :
- الثقة بموظفينا واحترامهم بدلاً من الاعتماد على قواعد وإجراءات متشددة .
- الاعتماد على موظفينا من أجل القيام بأعمالهم بشكل صحيح (الحرية الفردية) بدون توجيهات مستمرة .
- فرصة المشاركة القيمة (كرامة العمل) .
- اللارسمية - الاتصالات الصادقة المفتوحة ، لا تفريق مصطنع بين المستخدمين ، واتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات .
- العلاقات ضمن المنظّمة تعتمد على روح التعاون بين الأفراد والمجموعات ، وعلى موقف الثقة والتفهم من جانب المدراء نحو موظفيهم .
- من السهل أن نرى ، استنتاجاً ، أن هذه القيم تقوم على مسافة سلطة ضئيلة وهي قد تواجه صعوبة في ثقافة ذات مسافة سلطة عالية كثقافة هونغ كونغ .

الجدول 4 - 1 أرقام هونغ كونغ والولايات المتحدة
في جدول الأبعاد الثقافية الأربعة لهوفستيد

البعد	المدى الفعلي		الولايات المتحدة
	منخفض	مرتفع	
مسافة السلطة	11	94	40
تجنب الشك	8	172	46
الفردية	12	91	91
الذكورة	5	95	62

المصدر : أرقام من هوفستيد، 1984.

تحتوي ثقافة شركة HP جوانب من كلٍ من الفردية والجماعية. ويمكن القول إنها جماعية إلى حد أنها تحاول أن تزرع الشعور بالانتماء والولاء بين موظفيها. بهذا المعنى تبدو الشركة مؤكدة أسلوب التوجّه العائلي في الإدارة. ولكن في الوقت نفسه هناك أيضاً تأكيد شديد للفردية على صعيد السلوك. فالأفكار التي تؤكد أهمية الروح الجماعية والهوية المشتركة نجدها تترافق جنباً إلى جنب مع تأكيد الجدارة الفردية والاستقلال الذاتي في العمل. جمع هذين التوجهين معاً من شأنه أن يضع هذا التوتر المتأصل تحت الضوء على نحو أوضح:

الفردية

- الاعتراف بالمنجزات الفردية.
- بُنيت الشركة على الفرد، والكرامة الشخصية لكل فرد والإقرار بمنجزاته الشخصية.
- السماح للفرد بهامش واسع من حرية العمل لتحقيق الأهداف المرسومة جيداً.

الجماعية

- تعتمد العلاقات ضمن الشركة على روح التعاون بين الأفراد والمجموعات.
- تأكيد العمل معاً واقتسام المكافآت (الروح الجماعية والمشاركة).
- المسؤوليات المشتركة، أن يساعد أحدهم الآخر، ويتعلم كل واحد من الآخر.

بتوضيح هذه الرؤية المزدوجة والتناقض في بيانات ثقافة شركة HP نكون بعيدين عن التناقض نظرياً وعملياً. ولكن تظهر بعض الصعوبات التي ليس أقلها مشكلة التوفيق ما بين هذه التوجهات في القيم والثقافة «الجماعية» المحلية.

الجدول 4 - 2 ثقافة HP بالمقارنة مع ثقافة فرع هونغ كونغ

البعد	فرع هونغ كونغ	هيوليت - باكارد
مسافة السلطة	مرتفعة	منخفضة
تجنب الشك	منخفض	منخفض
الفردية	منخفضة	عالية/ منخفضة
الذكورة	متوسطة/ عالية	متوسطة/ عالية

وهكذا يرى تحليلنا، استنتاجاً *a priori*، أن شركة HP وشركات متعددة القوميات أخرى يمكن أن تواجه بعض العوائق الثقافية الحادة أمام نقل ثقافتها من الولايات المتحدة إلى بلدان أخرى مثل هونغ كونغ. ولكن ما هي حقيقة الوضع على الأرض؟ من أجل التحقق من هذا أجرينا بحثاً نوعياً واسعاً في شركة هيوليت - باكارد (فرع هونغ كونغ). كما أجرينا بالتعاون مع محقق صيني مساعد، مقابلات رسمية وغير رسمية مع موظفين على كافة مستويات المنظمة مع الانخراط في مراقبة غير رسمية. وأظهر بحثنا بعض أنماط السلوك المثيرة للاهتمام. وعندما أجرى مراجع غربي مقابلات مع الموظفين أشار معظمهم إلى أنهم يعون جيداً ثقافة HP، وكانوا قادرين على الاستشهاد ببعض أجزاء «طريق HP». وأكد معظمهم أنهم ينتهجون المدركات الحسية للثقافة ويلتزمون بها.

ولكن عندما أجرى الباحث الصيني المحلي مقابلات مع الموظفين في كانتون كان هؤلاء أكثر انفتاحاً. فقد أقر معظمهم بأنهم «تعلموا» طريق HP في التوجيه وفي الدورات التدريبية المختلفة، بما في ذلك زيارات إلى الولايات المتحدة. كما تحدثوا عن أنهم انتهجوا «رسمياً» بعض ممارسات الشركة المقيسة والمتبعة في كتيب إرشادات الشركة. وهذه الإرشادات ذات طابع أمريكي كما قالوا. وعندما سُئلوا ما إذا كانوا قد اتبعوا فعلاً تلك الممارسات حرفياً أقر معظمهم بأنهم لم يفعلوا ذلك، لأنهم عدلوا قليلاً بحيث تتناسب مع الثقافة المحلية. وركزنا بشكل خاص على بعض ممارسات الموارد البشرية مثل

تثمين الأداء، عرفنا أنها تجري بطريقة مختلفة في الثقافة المحلية، ووجدنا أن الموظفين يستطيعون أن يوضحوا الإجراءات «الرسمية»، إلا أنهم لم يطبقوها عملياً على وجه الدقة. وعندما سألناهم عن سبب ذلك، أجابوا بأن على المرء أن يفهم أن عناصر الثقافة المحلية كانت تعني أن مثل هذه السياسات والممارسات لا تنجح في هونغ كونغ. وعندما سألنا هل أثرت هذه المسألة مع موظفي الموارد البشرية في الولايات المتحدة كان الجواب الواضح أن أولئك الموظفين شعروا أن هذا النهج من العمل لا يدخل ضمن اهتماماتهم.

وهكذا كان استنتاجنا الواضح أن قابلية نقل ثقافة شركة HP كانت تتأثر بوضوح بمظاهر الثقافة الصينية المحلية. وهذا مجرد نموذج توضيحي واحد. ومع هذا فنحن نؤمن بقوة أن المنظّمات العالمية تسعى في كثير من المناسبات إلى فرص تغييرات على مستوى عالمي وشامل بسبب وجود معارضة خفية وانحراف في الممارسة على المستويات المحلية.

هل يمكن لتغييرات معينة أن تُطبق في جميع الثقافات على قدم المساواة؟

في القسم الأخير تابعنا محاولات منظّمات عالمية أو متعددة القوميات لإيجاد تغيير تنظيمي شامل باستخدام آليات ثقافة تنظيمية. وقد رأينا أن مثل هذه المبادرات كانت تتكسر غالباً على صخور قيم الثقافة المحلية. ولكن من المؤكد وجود أنماط أخرى من التغيير ليست ثقافية بطبيعتها يمكن أن تحظى بفرصة أوفر من النجاح في مواجهة التباينات الثقافية للمنظمة العالمية. وقد شهد ربع القرن الأخير وفرة مما يسمى بمبادرات التغيير التقني تراوح ما بين دوائر النوعية، والإدارة النوعية الشاملة TQM ومؤشر سيغما(*) السادس إلى عملية إعادة هندسة العمل BPR وتخطيط موارد المؤسسة التجارية (SAP)، أوراكيل، ج. د.

(*) حرف باليونانية يرمز له بالرمز Σ - المعرب.

إدواردز). هل من المؤكد أن هذه العمليات الأكثر تكنولوجية والتي تُدار غالباً بالتكنولوجيا المعلوماتية هي أكثر حياداً من الناحية الثقافية ولهذا تحظى بفرصة أكبر من النجاح؟.

جوابنا سيكون لا مقيدة. أولاً لأن أي تغيير يتضمن عوامل تتعلق بالعمل الشاق، وعوامل تتعلق بالمنظمة، والأفراد، وكذلك التكنولوجيا. وثانياً لأننا نود أن نحاول برهنة أن جميع هذه العمليات التي يفترض أنها حيادية تحمل معها بشكل واضح «جينات ثقافية». وهذا يعني أنها تبدي بوضوح علامات على أنها تولدت ضمن ثقافة خاصة وأنها نقلت بواسطة مجموعة معينة من المبادئ والقيم الثقافية. وهذا يعني أنها يحتمل أن تكون ناجحة في تلك الثقافة، وكنيجة طبيعية لذلك، يحتمل أن تكون أقل نجاحاً في ثقافات أخرى. ولتبيان هذه الحجة سوف أشير ثانية إلى بعض أبحاثي العملية السابقة في هونغ كونغ. هذه الحالة تتضمن نقل حلقات نوعية من اليابان إلى هونغ كونغ.

نقل حلقات نوعية إلى هونغ كونغ

أدخل مفهوم الحلقات النوعية QC رسمياً ومؤسساتياً لأول مرة في هونغ كونغ سنة 1981 عندما نظم «مجلس هونغ كونغ للإنتاجية» HKPC مهمة دراسية من أجل الاشتراك في المؤتمر الأول حول الحلقات النوعية في طوكيو (Hsia، 1987). وعادت وفود مجلس الإنتاجية من مهمتها متحوّلة إلى فلسفة الحلقات النوعية QC وشرعت ببرنامج للإعلان والنشر، يتضمن حلقات بحث، ودورات تدريبية وعرض حالات. وفي الوقت نفسه التحق مدير محلي لشؤون الموظفين بمؤتمر مشابه في كوالالامبور وحاول عند عودته ترويج ذلك المفهوم عن طريق مقالات في الصحافة الإدارية المحلية ودورة تدريبية أشرف عليها «اتحاد الإدارة في هونغ كونغ». وكان من بين النتائج غير المباشرة لهاتين المبادرتين أن نظم اتحاد العلاقات الصناعية في هونغ كونغ مؤتمراً للحلقات النوعية في أواخر 1981 جذب مشاركين مما يزيد على 60 منظمة في هونغ كونغ.

وفي سنة 1983 تشكّل «اتحاد هونغ كونغ للحلقة النوعية» HK-QCA وشرع في سنة 1985 بعقد مؤتمرات للحلقة النوعية. وفي سنة 1986 كشف مسح أجراه «مجلس الإنتاجية»

أن ثمة 20 شركة قد وضعت برامج للحلقة النوعية. كما كشف نشر دراسات الحالة حول استخدام الحلقات النوعية في هونغ كونغ عن ظاهرة مثيرة للاهتمام وهي «التبني المبكر» من جانب شركات محلية أكبر مثل «مصرف هونغ كونغ» و«شركة النقل الكبرى بالخطوط الحديدية»، وشركة «شوي أون للإعمار» أو من جانب فروع لشركات متعددة القوميات مثل شركة IBM (فرع هونغ كونغ). وفي سنة 1987 كانت Hsia رئيسة «اتحاد هونغ كونغ للحلقة النوعية» HKQCA قادرة على الإعلان عن أن 30 شركة أجرت حلقات نوعية وأن هناك ما يزيد على 400 حلقة قيد العمل (Hsia, 1987). وفي سنة 1988 انتشرت حلقات النوعية في 50 شركة، كان من بينها بعض أكبر وأشهر الشركات المحلية والأجنبية. مثل شركة كولون Kowloon، وشركة كانتون للسكك الحديدية، وشركة هونغ كونغ لمنتجات الصويا، وشركة «أوت بورد مارين آسيا»، وشركة «موتورولا سيميكونداكتور». وفي مسح واسع النطاق لإدارة الموارد البشرية HRM في نهاية العقد تبين أن 25٪ من الشركات العاملة قد أبلغت أنها أدخلت، أو تحاول أن تدخل، حلقات نوعية خلال السنوات الخمس المقبلة.

ومع هذا وبالرغم من العدد المتزايد للشركات التي تحاول تنفيذ حلقات نوعية بدأت تتبين في نهاية العقد معدلات إخفاق عالية متزايدة في تنفيذ حلقات النوعية، وحالات اعتبرت عالية جداً بالمعايير اليابانية. ولاحظت إدارة الموارد البشرية ما يزيد على 40٪ من معدلات الإخفاق وأنه حتى في الشركات التي أدخلت فيها حلقات النوعية بنجاح فإنها ما تزال تطبق على الأقلية من العمال (كيربرايد وتانغ، 1989). كما لاحظت Hsia (1987) نسب الإخفاق العالية واستناداً إلى بحث مكثف قدمت اللائحة التالية من العوامل التي رأت أنها أسهمت في إخفاق حلقة النوعية في هونغ كونغ:

- أساليب التنظيم والإدارة الصينية.
 - توجهات العمل قصيرة الأجل في هونغ كونغ.
 - الافتقار إلى دعم إدارة عليا.
 - مستويات متدنية من الالتزام من جانب المدراء والمشرفين المتوسطين.
 - لامبالاة المستخدمين.
 - مستويات متدنية من التثقيف العمالي.
- وفي حين أن معظم هذه العوامل هي عوامل قياسية يمكن أن تنطبق على أي إخفاق لحلقة النوعية في العالم، من المهم أن نلاحظ أن الموقع الرئيس في القائمة احتلته عوامل يمكن أن توصف بأنها ذات طبيعة ثقافية.

كيف نستطيع أن نحلل التبنى السريع والإخفاق النسبي معاً لحلقة النوعية في هونغ كونغ؟ من جهة يمكن تفسير التبنى السريع بسهولة. فأثناء الثمانينيات ومع اقتراب ضم هونغ كونغ إلى الصين والذي كان مقرراً سنة 1997، كان ثمة تحوّل عن تقليد الغرب إدارياً والتطلع إلى الصين واليابان كمصدرين للإيحاء. وفي نظر كثير من المراقبين كانت اليابان شريكة في إرث ثقافي مشترك ولذا فقد كان هناك ثمة اعتقاد أن الملائم على نحو خاص تبني ممارسات وعمليات تولدت هناك. ولكن هل اليابان مشابهة ثقافياً لهونغ كونغ؟ وهل الثقافتان اليابانية والصينية متشابهتان؟ باستخدامنا لعمل هوفستيد (1984) الذي ذكرناه من قبل نستطيع أن نقارن المجتمعين استناداً إلى أبعاده الثقافية الأربعة (الجدول 4 - 3).

جدول 4 - 3 المواقف المتغيرة لكل من هونغ كونغ واليابان وفقاً لأبعاد هوفستيد

بعد القيمة	هونغ كونغ	اليابان	المتوسط
مسافة السلطة	68 (عالٍ)	54 (متوسط)	51
تجنّب الشك	29 (متدنٍ)	92 (مرتفع)	64
الفردية	25 (متدنٍ)	46 (متوسط)	51
الذكورية	57 (متوسط)	95 (عالٍ)	51

وكما نشاهد ثمة فروق ملحوظة في المشهد الثقافي بين هونغ كونغ واليابان. فهونغ كونغ أعلى في مسافة السلطة، وأدنى كثيراً في تجنّب الشك، وهي أعلى جماعية وأدنى ذكورية. دعونا ننظر إلى كل فرق من هذه الفروق بدوره ونتأمل مضامين الانتقال الناجح لحلقات النوعية.

أرقام هونغ كونغ تعتبر مرتفعة جداً في ما يتعلّق بمسافة السلطة. وكان هوفستيد قد رأى أن ثقافات مسافة السلطة تتشارك في قائمة من الخصائص المشتركة التي هي محصلة لمبادئ مسافة السلطة العالمية (1984، ص 92،

(107). من هذه القائمة جردنا تلك الخصائص الأكثر أهمية والتي تبدو ذات صلة بعمل حلقات النوعية وتنفيذها الناجح. وهي تتضمن:

- مركزية أكبر في اتخاذ القرار.
- أهramات تنظيمية أطول.
- نسب أعلى من موظفي الإشراف.
- أساليب إدارية أكثر أوتوقراطية.
- مستخدمون لا يثق بعضهم ببعض.
- مستخدمون يخشون الاختلاف مع رئيسهم.

تصف هذه الخصائص بدقة كبيرة الحقائق التنظيمية في هونغ كونغ. وهي تعكس قوائم مشابهة لخصائص وضعتها مراجع عن هونغ كونغ، بما في ذلك ريدينغ Redding (1984) ولاو Lau (1982) وكيربرايد وويستوود (1993).

نستطيع أن نقول إن الإدارة العليا، في ثقافات مسافة السلطة العالية، تعزف بشكل طبيعي عن أن تخلط سلطتها وتميزها الإداري بتبني أساليب مشاركة مثل حلقات النوعية. والأساليب الشديدة الأوتوقراطية والأبوية الموجودة في كثير من شركات هونغ كونغ الصغيرة والمتوسطة لا تسمح بسهولة بتمثل درجة المشاركة والانفتاح المطلوبة لعمل حلقات النوعية بنجاح. وبالنتيجة علينا أن نتوقع وجود تغلغل أكبر لحلقات النوعية بين الشركات الأجنبية ووجود تغلغل أقل في الشركات الأصغر والمملوكة من أسر صينية من أهل البلاد، حيث دعم الإدارة العليا ليس في متناول اليد عموماً. وعلى نحو مشابه لا يُتوقع من العاملين في سياق مسافة السلطة العالية أن يرغبوا في أن يجدوا أنفسهم (وخاصة في الثقافات الشرقية) في موقف يتضمن انتقاد إدارة الشركة لهم. وبدرجة متساوية فإن الثقافة الصينية «الضعيفة الثقة» (في العلاقة مع الآخرين من خارج الأسرة) تجعل عمل حلقات النوعية صعباً. وأخيراً فإن

الطبيعة الهرمية الأعلى للمنظمات ترفع من دور الإدارة المشرفة التي يمكن أن تشعر بالتهديد بإدخال آليات مشاركة مثل الحلقات النوعية QC .

وهونغ كونغ واليابان على طرفي نقيض بالنسبة لعامل تجنّب الشك حيث تحتل هونغ كونغ العلامة الأدنى فيما تحتل اليابان العلامة الأعلى . مرة أخرى من الممكن أن نجرد من هوفستيد خصائص ثقافات تجنّب الشك المتدنية التي يمكن أن تؤثر على عمل حلقات النوعية (1984، ص 132 - 133، 140 - 143) . وهذه الخصائص هي :

- ولاء متدن من جانب المستخدم تجاه المستخدم .
- تحول مرتفع عن العمل .
- رضى أقل عن العمل .

تؤكد هذه الخصائص بالبحث التجريبي في هونغ كونغ والذي أظهر نسب تحوّل عالمية (HKIPM، 1990) ومستويات متدنية من الرضى عن العمل (بوندي وهوانغ، 1986) . هنا تتضح مضامين حلقات النوعية جيداً . فحلقات النوعية لا يتوقع لها كثيراً أن تعمل بنجاح في أوضاع تحول عمالي عال وعضوية متعاقبة، واجتماع الرضى المتدني الفعلي والباعث الخارجي الأعلى، وولاء المستخدم المنخفض ضد القبول الحماسي بحلقات النوعية وخاصة في شركات الأسر الصينية الأصغر .

تعتبر كل من هونغ كونغ واليابان دولتين «جماعيتين» وإن كان من الممكن أن نجادل بأن الجماعية تأخذ شكلاً مختلفاً في كل بلد . ففي اليابان تقوم الجماعية الأساس على العمل مع مستويات رفيعة من الولاء للمنظمة . وعلى النقيض من ذلك فإن جماعية هونغ كونغ هي عادة عائلية الأساس . والحق أن أحد المعلقين الخبراء قد لخص المزاج الثقافي الشعبي لهونغ كونغ بعبارة «الأسرية النفعية» (لاو، 1982) . والمظاهر الرئيسية لهذا التوجه هي :

- تركيز على الاعتراف بالفضل والتحدي كباعثين محرضين .
- تركيز عال على العمل .
- القبول بتدخل الشركة في الحياة الخاصة .
- تفضيل المنظمات الأكبر .
- موقف «الحياة من أجل العمل» .

استناداً إلى هذه اللائحة من التوجهات ليس من الصعب أن نرى كيف ولماذا كان اليابانيون قادرين على أخذ أفكار إحصائية بسيطة لمراقبة الجودة من الولايات المتحدة وتطويرها إلى فلسفة مراقبة جودة شاملة ومتميزة وما يصاحبها من منهج حلقات النوعية . أما هونغ كونغ فهي ، على النقيض ، لديها عدد أكبر من الناس الذين يفضلون المنظّمات الصغيرة ، وأقل قبولاً بالموافقة على تدخل الشركة في حياتهم الخاصة والمطالب غير الجوهرية في أوقاتهم . وقد لاحظنا من قبل أن هونغ كونغ لديها توجه عرضي أكبر من التوجه الجوهري ، ومركزية عائلية أكبر من التركيز على العمل . وتفيد معاني هذه التوجهات المادية والأسرية أن شعب هونغ كونغ يعمل عموماً ليعيش ولا يعيش ليعمل .

هذه الفروق الثقافية تفسّر إلى حد ما النقص النسبي لنجاح حلقات النوعية في هونغ كونغ . وهي تصوير جيد لمشكلة أعم . إنها تشير بوضوح إلى حقيقة أنه حتى التغيرات التي يفترض أنها «تقنية» تحتوي على مقومات ثقافية لها . كما تشير أيضاً إلى حقيقة أن مثل هذه التغيرات ليست محايدة ، بل إنها تنغرس غالباً في سياق ثقافي معين . فكما رأينا فإن جميع TQM وحركة حلقات الجودة QC قد نمت من مجموعة معينة من المبادئ الثقافية اليابانية . إنها توحى أن بعض الثقافات قد تكون رافضة بشكل طبيعي لتغيرات معينة . وبذا فإنه على الرغم من أن كثيراً من أصحاب المهن البارزين كانوا يرغبون بنجاح حلقات النوعية في هونغ كونغ وأرادوا على نحو يائس تحسين مستويات الجودة في قطاعي التصنيع والخدمات معاً ، فقد واجهوا عائقاً ثقافياً متميزاً أمام التنفيذ .

إذن ما هي مضامين هذا التحليل بالنسبة للمنظمات العالمية؟ سنبين أن ثمة أربعة مضامين واضحة:

- وكلاء التغيير ينبغي أن يتفحصوا «التغيير» (أي حلقات النوعية) بالتفصيل، ويحاولوا التحقق من «الراشديات» الثقافية الأساس التي أفرزت وبلغت عن العملية أو الممارسة الإدارية النوعية. وعند القيام بذلك لا بد من إيلاء انتباه خاص إلى ثقافة البلد الذي تولدت فيه الممارسة («المرسل للثقافة»).
- على وكلاء التغيير بعد ذلك أن يحلّلوا وضع البلد أو البلدان حيث تقرر إجراء «التغيير» فيها. ولا بد من إيلاء انتباه خاص إلى التشكيك الثقافي لـ«ثقافة الهدف».
- لا بد من تفحص ثقافتنا «المرسل» و«الهدف» وتحديد نقاط المقاومة الثقافية المحتملة. وعلى وكلاء التغيير أن يحاولوا إن أمكن تعديل «التغيير» على ضوء هذه العوائق المحتملة لاكتشاف ما إذا كان «التغيير» يمكن أن ينجح في بلد «الثقافة المستهدفة».
- أخيراً، إذا كان هذا غير ممكن فعلى وكلاء التغيير أن يحاولوا العمل على استخلاص كيف يمكن حل «المشكلة» الخاصة، التي يعتبر التغيير حلاً لها، بطريقة منسجمة ثقافياً بدلاً من أن تكون غير ملائمة ثقافياً. فعلى سبيل المثال كان من المهم بالنسبة لهونغ كونغ خلال عقدي الثمانينات والتسعينات أن تحاول إيجاد حل «لمشكلة» الجودة المتدنية. ولكن سرعان ما تبين أن «الحل» المختار، حلقات الجودة النوعية QC، كان يتضمن بعض القيود الثقافية. وكان التحدي الذي واجه أصحاب المهن في هونغ كونغ آنذاك ابتكار حل أفضل لمشكلة الجودة. ومن المثير للاهتمام أن بعض المنظمات قد نجحت في تحقيق ذلك. فقد عمدت «الشركة العامة للنقل بالسكك الحديد» بكاء على الرغم من أنها كانت تُدار بخبرات أجنبية آنذاك، إلى تفهم المبادئ الثقافية المحلية لإيجاد صيغة

ناجحة من حلقات النوعية QC (فرق تحسين العمل) (كيركبرايد وتانغ، 1993). والمثير للاهتمام في هذا المثال هو التغييرات المهمة التي أُجريت في الطرائق الفنية وفي تقديمها وتنفيذها معاً من أجل أخذ القيم الثقافية المحلية بالاعتبار. ثمة مثال جيد آخر في قطاع الخدمات، حيث حسن جيوردانو، وهو بائع ملابس محلي بالتجزئة، كثيراً من مستويات خدماته في مخازن استخدمت طريقة لتحسين الجودة صمّمها ونفذها مستشارون صينيون محليون كانوا على معرفة جيدة وتعاطف مع المبادئ الثقافية المحلية.

هل أدوات التغيير وطرائقه قابلة للانتقال عبر العالم؟

رأينا في هذا الفصل حتى الآن أنه قد يكون القول أسهل من الفعل أن تحاول الشركات العالمية خلق ثقافات عالمية. كما رأينا أيضاً أن بعض «التغييرات» مثل حلقات الجودة QC يمكن أن تكون راسخة الجذور ثقافياً وبالتالي يصعب نقلها إلى ثقافات أخرى. ولكن هل كل تغيير للثقافة نوعي؟ هل تحد العوائق الثقافية من عملية التغيير برمتها؟ وهل أدوات التغيير وطرائقه المستخدمة بصورة عامة بين الشركات الغربية العالمية على درجة متساوية من النجاح في أرجاء العالم؟ من أجل الإجابة عن هذه التساؤلات نستطيع العودة إلى أبعاد هوفستيد الثقافية ونحلّل كيف تتجه الثقافات عند أقطاب كل بعد لمعالجة التغيير (انظر الجدول 4 - 4). إذا ما فعلنا ذلك فإننا سنطرح رؤية مقبولة بكل بعد، ومع هذه فهي رؤية تحتوي على لمحات مفيدة لجوانب مشكلة محتملة.

الجدول 4 - 4 تأثيرات أبعاد هوفستيد الثقافية على التغيير

مسافة السلطة المنخفضة	مسافة السلطة العالية
■ من أدنى إلى أعلى	■ من أعلى إلى أسفل
■ مشاركة	■ أوتوقراطية
■ تجنّب متدن للشك	■ تجنّب عال للشك
■ تجريبي	■ مقاوم للتغيير
■ مرن	■ استكمالي
■ غير بنوي	■ بنوي
■ جماعي	■ تفردى
■ مسؤولية جماعية	■ مسؤولية فردية
■ القرارات بالإجماع	■ عبارة الرئيس
■ متدرج	■ جذري
■ منسجم	■ «خاسرون ورابحون»
■ الأنوثة (الليونة)	■ الذكورة (الصرامة)
■ التركيز على العملية	■ التركيز على الواجب
■ التركيز على النتيجة الاجتماعية	■ التركيز على الهدف
■ الاهتمام بالإصابات	■ التركيز على الجدارة

في الثقافات ذات مدى السلطة العالي يميل التغيير إلى أن يكون مقتصرًا حقاً على الإدارة العليا، وتجري معالجته من علٍ إلى أسفل وبأسلوب مستبد. أما في الثقافة ذات مدى السلطة المنخفض يؤخذ كثير من الآراء في الاعتبار في إطار آليات من المشاركة. وتميل ثقافات التجنب الشديد للشك إلى عدم المخاطرة وإلى الابتعاد بالتالي عن التغيير وتكون معارضة له نسبياً. وعندما يصبح التغيير حتمياً فإنها تعالجه بطريقة جزئية للتخفيض من المخاطر وتقود احتياجات تجنّبها للشك إلى أن يكون التغيير شديد التركيب. وعلى النقيض من ذلك نجد أن الثقافات التي تميز بتجنّب متدن للشك أقل خوفاً من التغيير، وبالنتيجة فهي أكثر رغبة في اختيار وتجربة خيارات مختلفة بطريقة غير تركيبيّة نسبياً. والثقافات الفردية بتركيزها الشخصي على الذات تميل إلى التأكيد على

مسؤوليات الفرد من أجل التغيير وتجلى قادة التغيير «الرجوليين». وبالتالي يميل التغيير إلى أن يكون أكثر راديكالية ويتصف بوجود رابحين وخاسرين. وعلى العكس من ذلك نجد أن الثقافات الجماعية تؤكد مسؤوليات الجماعة وتركز على إيجاد إجماع حول التغيير. ولما كانت التسويات (الحلول الوسط) ضرورية من أجل الإجماع فإن التغييرات المنفذة قد تكون أقل راديكالية وأكثر جزئية مما يحصل في الثقافة الفردية. وأخيراً فإن الثقافات الذكورية (الصارمة) تميل إلى العمل الشاق والهدف والكفاءة، في حين أن الثقافات الأنثوية (اللينة) تميل إلى الاهتمام أكثر بالعملية الواحدة وأن تأخذ بالاعتبار الإصابات في أية عملية تغيير، والنتائج الاجتماعية.

في الثقافات العالمية الحقيقية لا تكون المواقف بسيطة ومتباعدة إلى هذا الحد، بل هناك تفاعلات مركبة للمواقف في أبعادها الأربعة (أو أبعادها الأخرى). فإذا نظرنا إلى الثقافة «الغربية»، والثقافة الأمريكية بشكل خاص، نستطيع أن نرى في معطيات هوفستيد (انظر الفصل الثالث) أنها تتميز بفردية متطرفة، وبمدى متدن نسبياً من السلطة، وميل إلى الذكورة. لذا لا يعود من دواعي الدهشة أن نجد تبدل المنظمة في الغرب في السنوات الأخيرة بات يتميز بعبارة «قائد التغيير» والتركيز على التحولات الراديكالية (الجزرية) كما لاحظنا سابقاً في هذا الفصل. ومع هذا فإن الشركات متعددة القوميات تحاول غالباً أن تؤثر في التغيير في فروعها القائمة في أحضان ثقافة قد لا تكون ذات مدى سلطة عال وجماعية. هذه الثقافات تميل بشكل طبيعي إلى معالجة التغيير بطريقة معاكسة تماماً. فهي تميل إلى الإنطلاق بالتغيير بطريقة أوتوقراطية فردية، ولكنها تُشرك فيما بعد جميع العاملين في محاولة لبناء إجماع وتنفيذ أي تغيير بطريقة تكميلية نسبياً ومنسجمة. أو أنها تأخذ بالاعتبار محاولة الشركات الأمريكية متعددة القوميات إجراء التغيير في الدول الإسكندنافية، بكثير من الأنوثة، إذ تميل الشركة الأمريكية الأم، بنزعتها الأكثر رجولية، إلى استشارة بعض

المعارضة من جانب الإسكندنافيين، بنمط حياتهم الأكثر انغماساً والأكثر اهتماماً بالأفراد وبالنتائج الاجتماعية معاً.

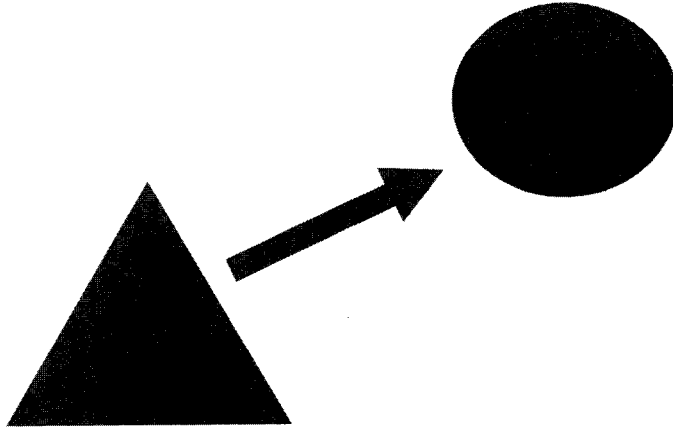
هل «التغيير» حقيقة كونية؟

أخيراً نستطيع أن نتساءل ما إذا كان مفهوم «التغيير» نفسه يُنظر إليه بالطريقة ذاتها في مختلف أرجاء العالم. ولما كان كثير من شركات العالم العالمية ذات جذور ثقافية أنغلو - ساكسونية (أمريكية، أسترالية، بريطانية، كندية) أو أوروبية (هولندية، فرنسية، ألمانية) فلن يكون من المستغرب أن تشارك كثير من هذه المنظمات الكبيرة بمفهوم واحد «للتغيير» وعملية التغيير. فالتغيير بالنسبة إلى معظم المنظمات العالمية مفهوم متفق عليه لا يمكن أن يتحقق إلا علانية عن طريق مجموعة من القواعد الظاهرة على السطح ذات افتراضات خفية في العمق. بيد أن كثيراً من هذه المنظمات ترتكب الخطأ الطبيعي، والقاتل غالباً، عندما تفترض أن منظماتها الفرعية ومدراءها المحليين في أرجاء العالم يشاركون في هذه الآراء. ولكن هل يشاركونهم حقاً؟

يكن جانب من الصعوبة في الإجابة على هذا السؤال في الطبيعة العميقة لبعض هذه الافتراضات. فإذا ما سألت مدراء في أرجاء العالم عن تغيير المنظمة فستحصل على رطانة بلاغية مكرورة مأخوذة من نصوص إدارية شعبية كتلك التي ذكرناها في بداية هذا الفصل. ومعظم هذه الكتب ذات أصل أنغلو - ساكسوني، وأمريكي بشكل خاص. وهكذا نجد المدراء في أرجاء العالم لا يحتوون وجهة النظر الأنغلو ساكسونية الواسعة في التغيير إلا ببطء وبالتدرج، والتي يتحدثون عنها بطريقة لفظية فارغة عندما يُثار الموضوع. ولكن تحت السطح غالباً ما تكمن وجهة نظر مختلفة إلى حد ما وإن كانت غير مترابطة بانسجام غالباً.

طوال السنوات العشر الأخيرة كنت أحاول أن أبحث في هذه الظاهرة،

والحصول على مجموعة من بعض وجهات النظر الأعمق لعملية التغيير. ومن أجل تحقيق هذه الغاية استفدت من أسلوب رسم الصور. وكنت أطلب من مدراء يعملون في برامج تدريبية أن يرسموا صورة أو رسماً بيانياً أو رمزاً يبين ماذا يعني «التغيير» بالنسبة لهم. وقد جمعت حتى الآن أنا ومساعدتي ما يزيد على ألف صورة من مدراء تعود جذورهم إلى الصين، وألمانيا، وهونغ كونغ، وهولندا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة. وقمنا بتحليل الأشكال المختلفة من الصور والرسوم البيانية والتي كان يرسمها مدراء من ثقافات مختلفة. ومع أن هذا البحث لم يكتمل بعد فإن النتائج المبكرة تظهر بعض الفروق المثيرة للانتباه ما بين الثقافات.



الشكل 4 - 5 نموذج «ساكن» للتغيير

ما تزال الصورة الأعم حتى الآن التي رسمها المدراء في أنحاء مختلفة من العالم هي ما يمكن أن نسميه بالنموذج «الساكن» للتغيير (انظر الشكل 4 - 5). هذا الشكل رسمه 70% من جميع المدراء الغربيين. فالتغيير يبدو نقلة من «حالة» إلى أخرى. وهذا أنموذج ساكن تماماً من التغيير، فهو كما تراه نقلة من وضع

ركود إلى آخر من خلال فترة من التغيير غير معتادة من ناحية ما . وهكذا فإن الركود طبيعي والتغيير «يُنقَط» التوازن الطبيعي . وهذا ما دعي باسم نظرية «التوازن المنقط» (تاشمان ورومانيللي 1985 ، تاشمان ، ونيومان ، ورومانيللي ، 1986) . وكانت الصور مثيرة للاهتمام أيضاً لأنها تصور عادة الحركة من وضع إلى آخر كحركة من حالة أدنى إلى حالة أعلى أو أفضل (انظر الشكل) . وهكذا يكون «التقدم» والتحوّلات الإيجابية مُضمنة بوضوح في هذه النماذج الساكنة .

جذور النموذج مثيرة للاهتمام حقاً . فالصور التي رسمها المدراء ترتبط بشكل واضح بنموذج ليوين Lewin (1951) للتغيير . وهذا قد استخدم على نطاق واسع في النصوص الإدارية ولعله كان نموذج التغيير الأكثر استيعاباً وانتشاراً من جانب المدراء . وقد رأى ليوين أن من أجل إحداث تغيير أنت تحتاج أولاً إلى «عدم تجميد» المنظّمة ، وبعد ذلك تستطيع إجراء «التغيير» ، ثم تحتاج إلى «إعادة تجميد» المنظّمة في وضع التوازن الجديد . ويجادل معظم المعلقين أن هذه وجهة نظر متخلفة إلى حد ما عن تغير المنظّمة في بيئة تضطرب على نحو متزايد . ومع هذا فإن النموذج هو أقدم كثيراً في الواقع من كشف ليوين . فليوين في اقتراحه من نظرية الأنظمة من أجل تشكيل إطاره ، كان يعكس ببساطة وجهة نظر قائمة يمكن أن تعود إلى آليات نيوتن الكلاسيكية ، فقد تحدث نيوتن عن كرات «البلياردو» الساكنة وأنه من أجل جعلها تتحرك ينبغي استخدام «قوة» تستطيع أن تتغلب على العطالة والمقاومة الطبيعية للوضع الساكن أو المتوازن . وبعد أن تزول القوة فإن الجسم يرتاح ويعود إلى وضع العطالة . هذه الاستعارة المجازية ما تزال تنبئ عن آراء المدراء الكامنة في داخلهم عن التغيير بعد 300 سنة لهي أمر ملحوظ ومخيب للآمال أيضاً ، وذلك لأنها استعارة غير مناسبة باطراد بالنسبة لتغيير المنظّمة في العالم الحديث . واللافت للنظر أن هذه النظرة الجامدة نسبياً ما تزال راسخة في أعماق المدراء على الرغم من الرطانة البلاغية المستمرة عن تغيير كل من البيانات التنظيمية والنصوص الإدارية .

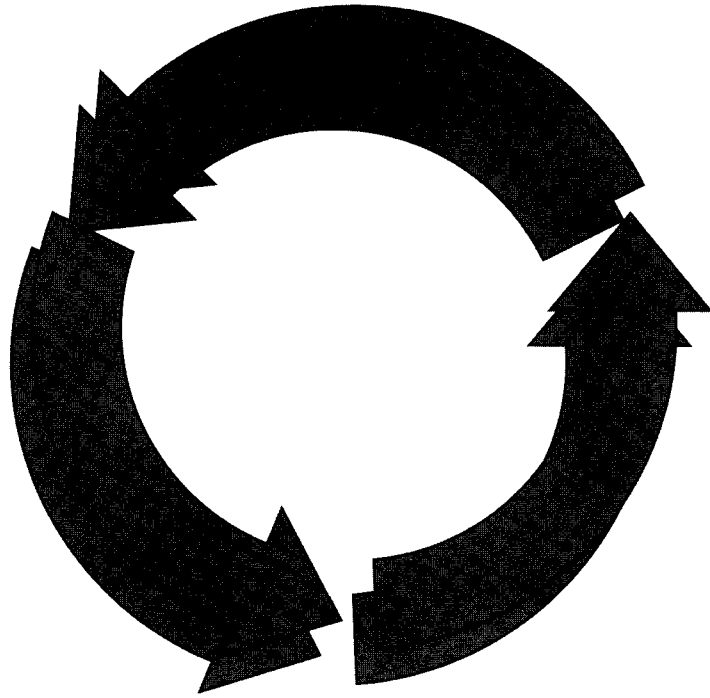
هل أضفى المدراء الصفة الذاتية على أفكار التغيير المستمر هذه على وجه الإطلاق؟ في الثقافات الغربية لا نجد إلا دليلاً ضئيلاً للغاية على ذلك. . ومع هذا فإننا ننظر إلى الصور المرسومة في الموضوعات الصينية واليابانية فنجد أمثلة أكثر بكثير من التغيير المستمر (الشكل 4 - 6 و 4 - 8).

والحق أنه يستحيل أن نفترض أن مفاهيم التغيير الشرقية والغربية مختلفة جذرياً. فالتغيير في الغرب يميل إلى أن يكون:

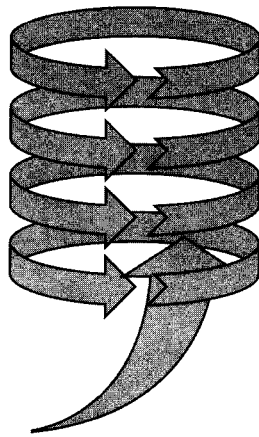
- مستقيم الاتجاه.
- تقدماً.
- متجهاً إلى الهدف.
- قائماً على إبداع غير متوازن كي يصل فيما بعد إلى توازن لاحق.
- يخطط ويدار من قبل أناس من خارج النظام الذي يجري تغييره.
- غير عادي.

وعلى النقيض من ذلك نجد أن التغيير في الثقافات الشرقية يميل إلى أن يكون:

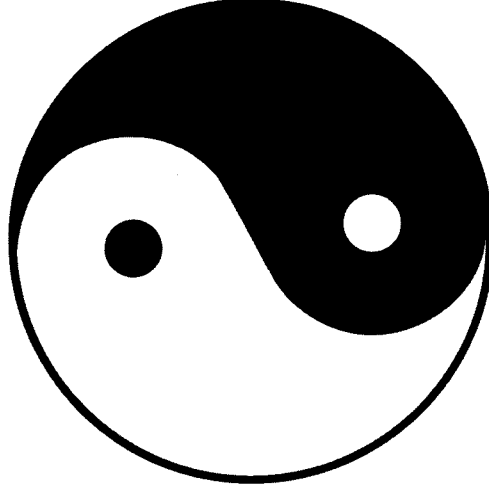
- دائرياً.
- عملياً.
- يتجه نحو السفر.
- يقوم على الصيانة أو تجديد الانسجام والتوازن.
- يراقبه ويتابعه أناس من ضمن نظام إجراء التغيير.
- محايداً.



الشكل 4 - 6 نموذج دائري للتغيير



الشكل 4 - 7 نموذج حلزوني للتغيير



الشكل 4 - 8 نموذج ين ويانغ للتغيير

هذه المشاهد للتغيير الدائري والدينامي الطبيعة عميقة الجذور في الثقافة الصينية. إذ يقول تشو تون أي فيلسوف السانغ:

«البعد الأقصى» من خلال الحركة يولد يانغ. وعندما يصل نشاطه إلى حدوده يصبح ساكناً. ومن خلال السكون يولد «البعد الأقصى» ين. وعندما يصل السكون إلى حدوده يبدأ النشاط ثانية. وهكذا تتعاقب الحركة والسكون ويصبح كل واحد جذراً للآخر ويعطي ارتفاعاً لطبقة ين ويانغ.

ولما كان بحثنا لا يغطي أفريقيا والدول العربية فمن الواضح لدينا أن مفاهيم الشعوب عن التغيير ليست موحدة في العالم، بل هي تتأثر بالثقافة والدين والفلسفة والتاريخ. فلا تتوقع أن يرضى كل واحد في منظمتك في أية بقعة من العالم أو يوافق على وجهة نظرك في التغيير بوصفها قفزة إيجابية «وتحويلية» مفيدة نحو رؤية مستقبلية أكثر إشراقاً.

استنتاج

أثار تحليلنا كما نأمل بعض المشكلات الاستنتاجية a priori التي يفرضها

التغيير التنظيمي على منظمات تسعى إلى أن تكون متعددة القوميات، أو عالمية، أو عبر أممية. ولا بد أن مشكلة الحجم (أو القياس) هي واحدة من المشكلات الكبرى. فعلى مثل هذه المنظمات أن تنسق التغيير على قياس عالمي عبر مناطق زمنية، وحدود وطنية وأقسام الشركة. وبهذا فإنها ستقيد بركام من مشكلات الاتصال والتنسيق. وبالإضافة إلى هذه العوائق البسيطة فإن مثل هذه المنظمات تواجه مشكلة أخرى وهي أن نضجها قد يؤكد أنها غير قابلة أن تحول نفسها وبالتالي غير قابلة لتجنب التراجع الحتمي.

والمشكلة الكبرى الأخرى، كما رأينا في الفصل الثالث، هي الاختلاف الثقافي. فهذا يضع قيوداً قاسية على مدى قدرة مثل هذه الشركات على إحداث التغيير بطريقة موحدة في جميع أرجاء العالم. كما تؤثر الاختلافات الثقافية على «نوعية» التغيير و«كيفيته». أي أنها تؤثر على مدى قابلية «التغييرات» للانتقال في أرجاء العالم كما تؤثر على مدى قابلية تطبيق أدوات التغيير وأساليبه عالمياً.

إذن ماذا ينبغي على الشركات العالمية أو المتعددة القوميات أن تفعل عندما تواجه الحاجة إلى التغيير؟ ينبغي عليها استناداً إلى مناقشتنا هنا، أن تسعى إلى تجنب التحولات الجذرية، وأن تحصر نفسها بعمليات تكميلية. كما ينبغي عليها أن تتفحص بدقة كل تغيير تنظيمي محتمل قبل التنفيذ وتطرح عدداً من الأسئلة الأساسية:

■ هل هذا التغيير الخاص (أي BPR، و6 سيغما، وتركز على الزبون... إلخ) حل مناسب ثقافياً لجميع الثقافات حيثما يمكن أن يطبق؟

■ هل الأساليب التي نخطط لاستخدامها في تنفيذ التغيير مقبولة وقابلة للنقل إلى جميع الثقافات حيث ستستخدم؟

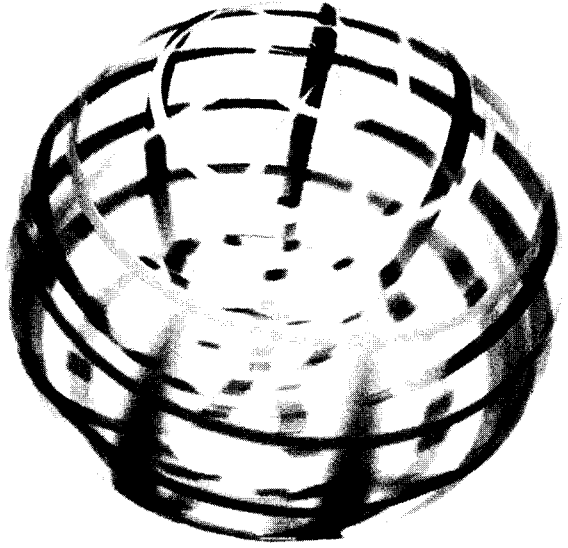
■ هل يُنظر إلى التغيير بالطريق ذاتها في جميع أقسام المنظمة «العالمية»؟ ينبغي أن تكون هذه المنظمات، مع إعطاء اهتمام أكبر للشعبات الثقافية، قادرة على تحسين معدل النجاح الكلي لتغيير المنظمة.

المراجع:

- Abrahams, P. and Heavens, A. (2000) 'Speeding to halt', *Financial Times*, 1st December, 22.
- Adler, N. J. and Jelinek, M. (1986) 'Is "organizational culture" culture bound?', *Human Resource Management*, 25(1): 73-90.
- Alexander, M. (2001) 'Global parenting', in Kirkbride, P. S. (ed.), *Globalization: The External Pressures*, Chichester: John Wiley.
- Angle, H. L., Manz, C. C. and Van De Ven, A. H. (1985) 'Integrating human resource management and corporate strategy: a preview of the 3M story', *Human Resource Management*, 24(1): 51-68.
- Bond, M. H. and Hwang, K. K. (1986) 'The social psychology of Chinese people', in Bond, M. H. (ed.), *The Psychology of Chinese People*, Hong Kong: Oxford University Press.
- Collins, J. C. and Porras, J. I. (1996) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, London: Century.
- Conner, D. (1993) *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*, New York: Villard Books.
- Ferrier, W. J., Smith, K. G. and Grimm, C. M. (1999) 'The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: a study of industry leaders and challengers', *Academy of Management Journal*, 42(4): 372-88.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. and Martin, J. (1985) *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press (and associated video).

- Hannan, M. T. and Freeman, J. (1984) 'Structural inertia and organizational change', *American Sociological Review*, 49:149–64.
- Hofstede, G. (1980) 'Do American theories apply abroad?', *Organizational Dynamics*, Summer: 63–7.
- Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hong Kong Productivity Council (1985) 'Q.C. circles: in search of excellence', *Hong Kong Productivity News*, 19(4): 4–7.
- HKIPM (Hong Kong Institute of Personnel Management) (1990) *HKIPM Pay Trend Survey*, Hong Kong: HKIPM.
- Hsia, S. M. (1987) 'Quality circles development in Hong Kong', paper presented to the *Conference on the Changing Environment of Management in Hong Kong*, Baptist College, Hong Kong.
- Hsia, S. M. (1989) 'Quality circles: the way to attain quality through people', in Welsh, A. N. and Coleman, S. Y. (eds), *The Hong Kong Management Development Handbook: – Part One*, Hong Kong: Vocational Training Council, Government Printer.
- Kanter, R. M. (1984) *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, London: Routledge.
- Kanter, R. M., Stein, B. and Jick, T. D. (1992) *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*, New York: Free Press.
- Kelly, D. and Amburgey, T. L. (1991) 'Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change', *Academy of Management Review*, 34(3): 591–612.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. and Associates (1985) *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Kirkbride, P. S. and Shae, W. C. (1987) 'The cross-cultural transfer of organizational cultures: two case studies of corporate mission statements', *Asia Pacific Journal of Management*, 5(1): 55–66.
- Kirkbride, P. S. and Tang, S. F. Y. (1989) 'Personnel management in Hong Kong', *Asia Pacific Human Resource Management*, 27(2): 43–57.
- Kirkbride, P. S. and Tang, S. F. Y. (1993) 'From Kyoto to Kowloon: cultural barriers to the transference of quality circles from Japan to Hong Kong', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 32(2): 100–11.
- Kirkbride, P. S. and Westwood, R. I. (1993) 'Hong Kong', in Peterson, R. B. (ed.), *Managers and National Culture: A Global Perspective*, London: Quorum.
- Lau, S. K. (1982) *Society and Politics in Hong Kong*, Hong Kong: Chinese University Press.
- Laurent, A. (1986) 'The cross-cultural puzzle of international human resource management', *Human Resource Management*, 25(1): 91–102.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, New York: Harper and Row.
- Mueller, D. (1986) *Profits in the Long Run*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z*, New York: Avon.
- Pascale, R. (1994) *Transformation*, London: BBC Video.
- Peters, T. (1992) *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, New York: Knopf.
- Peters, T. and Austin, N. (1985) *A Passion for Excellence*, London: Collins.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.

- Redding, S. G. (1984) 'Varieties of the iron rice bowl', *The Hong Kong Manager*, 20(5): 11–15.
- Schein, E. H. (1985) *Organization Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999) *The Dance of Change*, London: Nicholas Brealey.
- Singh, J. V., House, R. J. and Tucker, D. J. (1986) 'Organizational change and organizational mortality', *Administrative Science Quarterly*, 31: 587–611.
- Tushman, M. L. and Romanelli, E. (1985) 'Organization evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation', in Staw, B. and Cummings, L. (eds), *Research in Organizational Behavior, Volume 7*, Greenwich, CN: JAI Press.
- Tushman, M. L., Newman, W. and Romanelli, E. (1986) 'Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organization evolution', *California Management Review*, 29(1): 29–44.
- Weiss, L. and Pascoe, G. (1983) 'The extent and permanence of market dominance', paper presented at the Annual Meeting of the European Association for Research in Industrial Economics, August.
- Westwood, R. I. and Kirkbride, P. S. (1998) 'International strategies of corporate culture change: emulation, consumption and hybridity', *Journal of Organizational Change Management*, 11(6): 554–77.
- Westwood, R. I. and Kirkbride, P. S. (2000) 'Asian corporate symbols in rapidly changing times', in Haley, U. C. V. (ed.) *Strategic Management in the Asia Pacific*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Williams, C. and Binney, G. (1997) *Leaning into the Future: Changing the Way People Change Organizations*, London: Nicholas Brealey.



دعني أتعلم!

تحد يواجه المنظمة العالمية

سامرين ن. خان

الفصل الخامس

دعني أتعلم!

تحد يواجه المنظمة العالمية

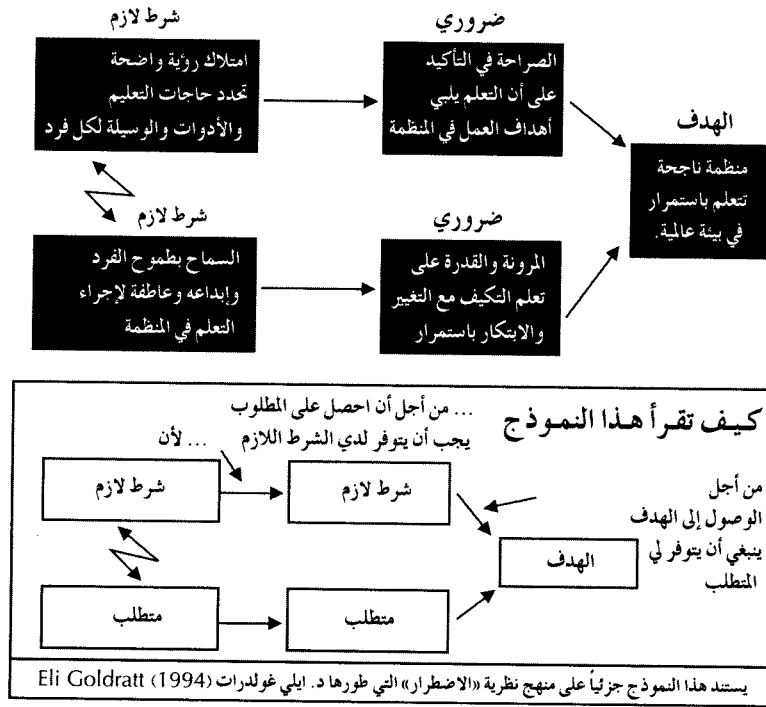
بعد سنوات من انتقالي إلى بريطانيا، اشتركت مع عدد من الأصدقاء البريطانيين في زيارة إلى مانشستر. خرجنا للشراب في حانة ريفية، وطلبنا الشراب ثم واجهت السؤال المفزع. سأل ستيف «أجاهزون للعبة البولة»(*) . لم يكن الأمر يحتاج إلى توضيح، فقد شقوا طريقهم إلى الطاولة. انكمشت على نفسي وتبعتهم خائفة. عندما سُئلت إلى أي فريق أريد أن أنضم قلت: «أوه، سأكتفي بالمراقبة». من حسن الحظ كنا جميعاً خمسة أفراد. فكرت «قليل!» ولكن كان هذا أمراً حسناً، فقد بدا لي أن كل واحد منهم ماهر جداً في اللعب. شعرت بالحرَج لأنني لا أعرف اللعبة. وعرفت بعد ذلك أنني إذا حاولت فلن يكون بمقدوري إصابة الكرات فضلاً عن إسقاطها في الفجوات. بعد ثلاث سنوات كنت مع شريكي في إسبانيا. شعرت بغصة حين رفضت على الفور خيار لعبة البولة. وعندما سألني عن السبب ازددت حنقاً. قلت في نفسي «لماذا لا أستطيع أن أعرف كيف أُلعب، لماذا لم أتعلم قبل 14 سنة خلت كما فعل؟» شعرت بصدمة. ثم سألني ببداهة: «ما هو الخطأ البالغ والأمر السيئ في التعلّم؟. إذا كنت لا تستطيعين اللعب تستطيعين أن تتعلمي. أنا كان علي أن أتعلم في يوم ما، ألا

(*) لعبة تشبه البليارد يُسقط فيها اللاعبون الكرات في ثقب - المعرَّب.

تعرفين ذلك؟ فما هو الخطأ أو السيئ في التعلّم؟». كان سؤاله تحدياً واضحاً. انعكست هذه الحادثة على نفسي وتأكد لي أن خلفيتي وبيئتي تؤثران تأثيراً شديداً في عاطفتي وشجاعتي وقدرتي على التعلّم. وشجعتني الحادثة على التفكير في تاريخ تعليمي، وهو تاريخ يتجاوز زمن التعلّم، والنمو والتطور، وأربع قارات وست ثقافات. ثم استخلصت، من خلال خبرتي، كيف أن العاطفة، والشجاعة، والقدرة لا تنعكس في التعليم داخل المنظّمات.

هذا الفصل يبيّن كيف تستطيع منظّمة عالمية أن تتعلّم على نحو متزايد. وهذا يعني ضمناً منظّمة عالمية لديها رغبة في التعلّم. ولتحقيق هذه الرغبة من الضروري تلبية متطلّبين. فالنجاح والبقاء يتطلبان من المنظّمة بصراحة أن تتأكّد من تلبية حاجات العمل. ومن أجل هذه الغاية ينبغي على المنظّمة العالمية أن تحدد حاجات التعلّم وأدواته ووسائله والتي توفر التعليم لجميع الأفراد فيها. وفي الوقت نفسه على المنظّمة أن تفهم كيف يتعلّم أفراد من خلال ثقافات وخلفيات متباينة. وتتطلب الاستفادة من هذا التفاهم بشكل ناجح من المنظّمة العالمية أن تسمح للأفراد باستخدام هوياتهم وتحقيق مطامحهم الشخصية واستخدام ابتكارهم وعاطفتهم لتوجيه تعلمهم لصالحهم ولصالح نمو المنظّمة وتطورها. ويفترض هذا الفصل أن هذين المتطلّبين شرطان ضروريان من أجل أن تحقّق منظّمة عالمية طموحها في تعلّم متنام.

قد لا يتحقق شيء من هذا أو لا يتحقق إلاّ القليل عن طريق الوحي. والحق أنه قد كُتب الكثير حول هذا الموضوع من قبل أكاديميين بارزين من أمثال أرغيريس Argyris (1995) وهيرشورن Hirschorn (1999). والفرق الذي يفترضه هذا الفصل أن الوسائل لتحقيق هذين الشرطين متعارضة على نحو مباشر في ما بينها (انظر الشكل 5 - 1). وينشأ التضارب ما بين تحديد حاجات الأفراد، وإعطاء الأفراد حرياتهم، وهذا التضارب هو الذي ينشأ في الطريق إلى خلق منظّمة تعليمية حقيقية، فضلاً عن منظّمة عالمية!



الشكل 5 - 1

يظهر هذا الفصل بوضوح كيف نحل هذا النزاع عن طريق احترام المتطلبات التي تضمن تلبية حاجات العمل لدى المنظمة العالمية، وتفهم كيف يتعلم أفراد هذه المنظمة، ولكن مع الحيلولة دون استمرار الوسائل التي تحققت بها تلك المتطلبات من التنازع فيما بينها. ومن أجل حل المعضلة ينبغي أن نفهم بعض الافتراضات التي تؤيد كل جانب من جوانبها. وسيعرض الفصل كلا الجانبين عن طريق استكشاف كيف تستطيع المنظمة العالمية أن تكون صارمة في ضمان تلبية التعليم لأهدافه.

ثم سيعرض بعد ذلك وجهة نظر الأفراد المسؤولين عن السلامة والنجاح الاقتصاديين الشاملين للمنظمة على أساس المقدمة المنطقية التي تفيد أنه إذا تعلم الأفراد تتعلم المنظمة.

يشرح بيتر سينغ Senge في «النظام الخامس» تعليم المنظمة بأن مكان «يوسع فيه الناس باستمرار قدرتهم على خلق ما يرغبون به حقاً، وحيث تُغرس أنماط جديدة ومتسقة من التفكير، وحيث يتحرر الطموح الجماعي، ويتعلم الناس باستمرار كيف يتعلمون معاً» (سينغ، 1993، ص 3).

بالإنطلاق من منظور المنظمة العالمية ثم الالتفات إلى قصة الأفراد سنكون في وضع يمكننا من البدء في التوجه إلى المشكلة والإجابة عن السؤال الرئيس الذي يطرحه هذا الفصل:

كيف تستطيع منظمة أن تتعلم في بيئة عالمية في ظل عوامل التعقيد والاختلاف والشك وعدم القدرة على التنبؤ التي تواجهها في إطار اقتصادنا المتطور باستمرار؟

بالعودة إلى القصة التي تصدرت هذا الفصل سنجد ما يلقي الضوء على ما يسعى هذا الفصل إلى تحقيقه.

تأكدت هذه الليلة من شيء لم يكن يلقي صدى في نفسي من قبل . كنت أتجنب دوماً لعب البليارد أو ألعاباً من مثل التمثيلية التحزيرية(*) ولعبة طاولة النرد، لأنني كنت أخشى حقاً أن أكشف لغيري أنني ما كنت أعرف ماذا أفعل . وكنت أظن أنني فشلت لأنني لم أكن أعرف كيف ألعب لعبة البليارد كما يفعلون . شعرت في ذلك اليوم أنني مختلفة، فتجربتي الماضية تختلف عن تجربة أصدقائي في بريطانيا، فأنا ولدت في قارة، ودرست وعملت في قارة أخرى . ولم ألتق حتى الآن بامرأة ولدت في فنزويلا من أب هندي درس وفقاً للمناهج البريطانية والأمريكية وعاش في خمسة بلدان . هذا لا يعني أن أي إنسان ذي خبرة مختلفة أنه أدنى! فلماذا إذن أفترض أنني أدنى؟ .

(*) نظام الاتصال ما بين الشبكات - المعرّب .

تأكدت أن لدي ما أشارك وأسهم به بغض النظر عن أنني لم أتعلّم البليارد أو بعض الألعاب الأخرى. ومعرفتي بهذا تجعلني أشعر أنني مختلفة قليلاً عندما أحاول تعلّم شيء ما جديد. أنا لا أبدأ من نقطة الصفر، أنا أبدأ من نقطة أنني مختلفة ولهذا فأنا أستطيع أن أشارك بشيء يحمل طابعي وأتعلّم شيئاً جديداً.

ما هو التحدي الرئيس الذي يواجه تعلم المنظمة العالمية؟

لماذا نريد أن نتعلّم كمنظمة عالمية؟

في اقتصاد اليوم المعولم، تبدو الحدود التنافسية حاسمة. ينبغي على المنظمات أن تتعلّم كي تبقى متنبهة، وأن تكون متجاوبة ومبدعة كي تواجه التنافس الخارجي. ومن جهة أخرى عليها أن تستفيد من قدراتها الفنية الكامنة لتطوير ذاتها. وهذه أرضية خصبة ومركبة ذات إمكانيات لا حدود لها. فالديناميكية ما بين خصائصها وقواها الداخلية والخارجية حافز هائل لنشر التعليم. وقد أضحى الخط المنحني لتعلم المنظمات أشد انحناء في السنوات العشرين الأخيرة وتشهد هذه الألفية ارتفاعاً في هذا الزخم.

لماذا ينبغي أن نفكر بعناية في احتياجات أعمالنا؟

تزيد المنافسة العالمية الضارية من الحاجة إلى التميز والتحلي بشخصية منفردة، وقوة تنافسية. وهذا ينطبق على نحو أشد على القطاعات الجديدة مثل الصناعات ذات التكنولوجيا العالية. وتطرح النظرة العالمية بشكل خاص الحاجة الماسة جداً إلى أن نكون قادرين على العمل في بيئة يراوح فيها الاختلاف القومي ما بين النموذج السياسي إلى التشريع، والاقتصادات المتنوعة، وترمي لنا بمفتاح الوصل ما بين أعمال أية منظمة. وبصورة عامة فإن عدم القدرة على التنبؤ والالتفاف الاقتصادي الدائري يتطلبان من المنظمات أن تكون متيقظة وعارفة جيداً لقدراتها وموقعها في صناعاتها.

والتعلّم في المنظمات له كلفته. إذ تقوم النظرة الكلاسيكية لإدارة عمل

تجاري مريح على مضاعفة الأرباح. ويصف ميلتون فريدمان Friedman أهمية المساهم بأنها المسؤولية الاجتماعية الجوهرية للعمل التجاري حيث تستخدم مواردها وتخرط في نشاطات وضعت لزيادة أرباحها طالما أنها تعمل ضمن قواعد اللعبة (1970). أما في جهات القطاع العام غير الربحي فقد تكون مهمتها تقديم الخدمة والرعاية الجيدة. وتعتبر «إدارة الصحة الوطنية» في بريطانيا، كمثال، مرضاها هم النقد على سبيل الاستعارة. وفي كلتا الحالتين يتوجب على المنظمات أن تجد الطريقة لمستقبل آمن عن طريق حسن الأداء أو تقديم الخدمات. فالمنظمات مهددة باستمرار جراء المنافسة الشديدة. وهي إن كرس مواردها لنشاطات لا تضيف قيمة إلى أعمالها يبتلعها منافسوها بسهولة. ونضيف أن المنظمات تقع تحت ضغط كبير من جانب حاملي أسهمها من أجل تحقيق نتائج اقتصادية أفضل فأفضل.

من أجل هذه الأسباب كافة وضمان النجاح، من الضروري أن تراقب المنظمات العالمية بحذر «خط القاعدة» كي تضمن نتائج الشركة ومصادقتها. وهذا ينطبق على كل من المنظمات ذات النمو والاستمرار المحدودين والمنظمات ذات النمو والاستمرار طويل الأجل. ولا تستطيع المنظمات أن تسمح لمستخدميها أن يضيعوا وقتاً ثميناً في تعلّم أشياء ليست أساسية أو لا تتوافق مع حاجات العمل الفورية أو البعيدة الأمد. وبهذا يصبح التعلم المركز أمراً ملحاً وإلزامياً. ونضرب مثلاً على ذلك ما قام به فرع لشركة نفط فنزويلية عامة من تنفيذ برنامج أسماه «برنامج التعلم المتسارع» سنة 1987 من أجل الإدارة ذات المستوى المتوسط. وكان الغرض الأساس من هذا البرنامج التركيز بشدة على المسائل المتعلقة بالتعيينات والنمو والتي تواجهها الشركة في ظل انخفاض أسعار النفط.

كيف نضمن أن نلبي احتياجات عملنا؟

الاطلاع على الأعمال التجارية أمر حاسم بالنسبة للتعلم في المنظمات.

والطريقة الوحيدة للتأكد من ذلك هي التوافق على رؤية واضحة تحدد حاجات التعلّم لكل فرد وكيف يمكن تلبيتها على أفضل وجه. وتتمتع المنظّمات، وخاصة التقليدية منها والتي استمرت في العمل طويلاً، بخبرات مهمة وثروة من البديهة. وتخصص موارد كبيرة لنشاطات البحث والتطوير في صناعات مختلفة. وخبرة بعض المنظّمات الأكثر عراقية والأفضل تأسيساً هي بمثابة استبصار ثمين لحاجات الأفراد من أجل الاستعداد للعمل في السوق المتطورة باستمرار.

ولقد شجع الوعي المتزايد بنشر التعليم داخل المنظّمات الكثير منها على إيجاد دوائر تعليمية، وتعيين أفراد متخصصين بالمعرفة الإدارية والتعليم، ومراكز للتطوير. وهذه الدوائر لا تقدر قيمتها بثمن نظراً لما تقدمه من تحليل للسوق لتحقيق فهم أفضل لماهية احتياجات التعلم داخل المنظّمة وماهية الوسائل التي تساعد على تلبية هذه الاحتياجات على أفضل وجه. ويقوم كثير من المنظّمات بإيجاد مشاركة تساعد في استبصار واستكشاف ما تقوم به الشركات البارزة الناجحة الأخرى، وكذلك المنظّمات والمؤسسات الأكاديمية لتلبية النمط نفسه من الاحتياجات.

هل يكفي التركيز على احتياجات أعمالنا كي نضمن

أننا منظّمة تعليمية عالمية ناجحة؟

تصبح الحاجة إلى أن نكون سريعين البديهة ومبدعين أكثر جلاء عندما يتبين لنا التعقيد الزائد والطبيعة التي لا يمكن التنبؤ بها لبيئتي المنظّمة الداخلية والخارجية ونوافق على أن هذه الشكوك ليست إلى زوال، بل إنها مستمرة في الزيادة. يترافق عدم القدرة على التنبؤ هذا بحقيقة أن المنظّمات ما هي إلا أنظمة بشرية معقدة بطبيعتها. ولهذا فإن الشك كبير ومتزايد. ومما يفاقم التعقيد والشك أن البيئات العالمية تُفرّخ الاختلاف والتباين بين الثقافات والتقاليد الكثيرة. فالتفاهم والتفسير بين الحضارات يزداد صعوبة ويفضي إلى نتائج غير

معروفة أو غير محددة. ويتحدث بيتر سينغ عن هذا في «النظام الخامس» في إشارة إلى القدرات التعليمية للمنظمات ويحاول أن يبرهن أن المنظمة كنظام مركب «لديها حياة خاصة بها وأن النظام يمكن أن يُفرز نتائج غير متوقعة لا ترد في بصيرة الإدارة» (1990، ص 71). إنه يبدو كمن يريد القول إنه لا يتوقع أن يواكب المدراء حقائق العصر إلا إذا أعادوا صياغة تفكيرهم حول التغيير الدائم وغير المتوقع.

لماذا نحتاج إلى المرونة والاستجابة إلى التغيير؟

لهذا ينبغي على المنظمة أن تتحلّى بالمرونة والقدرة على تعلّم التكيف بسرعة مع التغيير، وخاصة إذا كانت تريد أن تعمل على النطاق العالمي. فما الذي يجعل المنظمة مرنة ونبيهة وقابلة للتكيف؟ تحتاج المنظمة العالمية بشدة إلى معيار موثوق للتغيير، ولما كان الأفراد هم دم المنظمة وقلبها فإن أدق مقياس يمكن أن تستخدمه هو أفرادها. فالمعنويات المنخفضة على سبيل المثال يمكن أن تكون غالباً انعكاساً لكيفية استجابة المنظمة إلى حقائق بيئية جديدة. ولما كانت المنظمة نظاماً إنسانياً فهي مكونة من أفراد، وبالتالي فالمنظمات تتعلّم بمعدل يتوافق مع أفرادها.

تقدم شركة بريطانية - أمريكية، هي شركة بلاستيسيل Plastiseal المحدودة، مواد تغليف ذات نوعية ممتازة لمحلات صناعة غذائية مثل وبتروز، وسينسبوريز، وأسدا، وغيرها من أسواق المواد الغذائية الأصغر في المملكة المتحدة. إن التركيز الحالي لشركات بيع التجزئة على السعر المنخفض في تزايد، وعلى حساب الجودة - وهذا ما يسمى أحياناً بـ«متلازمة وال - مارت» - يؤدي بكثير من المزودين مثل «بلاستيسيل» إلى خسارة مشاركة في السوق. وهذا مثال جيد كيف يؤدي اندماج الصناعة في شركات عملاقة إلى ممارسة ضغط شديد على الشركات الصغيرة والمتوسطة. إذ تجد «بلاستيسيل» نفسها تخسر الكثير من علاقاتها مع زبائنهم لأنها ترفض أن تتنازل في نوعية إنتاجها كي

تحافظ على القدرة التنافسية في الكلفة. وهذا ما أثر بشدة على روح موظفي الشركة المعنية. بيد أن الشركة أعادت توجيه تلك الطاقة السلبية نحو الابتكار كي تحول هذه المخاطر إلى فرص عمل جديدة كالتغلغل إلى سوق جديد كسوق اللوجيستيات.

كيف نستطيع أن نكون مرنين وقادرين على التكيف مع التغيير؟

إنه لأمر حاسم أن تكون المنظمات قادرة على تمييز فريدة موظفيها وإلا فإنها تتجاهل بهذا جانباً حيوياً من مجمل العناصر. تتطلب المرونة القدرة على العمل مع التنوع، وغرس روح الابتكار بحيث يمكن تطوير بعض الأشياء الجديدة والأفضل. ومن أجل أن نتمكن من تحقيق هذا علينا أن نتطلع إلى أمر مختلف عما اعتدناه. وأساس هذه الرغبة العاطفة. فالفرد يولد وتولد عاطفته معه، ولا تتجلى هذه العاطفة إلا من خلال الاختيار. ومن أجل أن أن تمارس منظمة ما المرونة، والتكيف، والقدرة على الابتكار لا بد أن تسمح للأفراد أن يقوموا باختياراتهم من أجل مساهمة أفضل بقدراتهم الفطرية، ومن أجل أن يكونوا مبدعين وأن يستخدموا طموحهم الشخصي لتوجيه التعليم في المنظمة.

تتوافق المنظمات المتقدمة بشدة مع الحاجة إلى التركيز على البيئات الخلاقة حيث يفسح للأفراد المجال أن يكونوا ذواتهم ويفوضون بصلاحيات بقوة. وتسعى مثل هذه البيئات إلى تزويد الأفراد بشعور الأمان والحرية في الوقت الذي توفر فيه مطالبة كافية باحتضان التعلم. في الماضي، كانت المنظمات تعمل تقليدياً في بيئات كانت تتصف بالاستقرار والاستمرارية. واعتقدت المنظمات في الستينيات والسبعينيات أن تطبيق إجراءات مراقبة حازمة وبُنى هرمية هي الطرق الوحيدة الكفيلة بأن يقوم الأفراد بنجاح باحتياجات عمل المنظمة (سلوان، 1964). وكانت فترتا الثمانينيات والتسعينيات بمثابة فترة انتقالية، مع قلائل متزايدة في بيئات العمل. ونحن نرى الآن أن عدداً متزايداً

من المنظّمات قد أضحي واعياً هذا التحوّل ولكّنه لا يزال يواجه ضرورة تقديم نتائج العمل .

تعتبر آبل ستيف جوبز المثال الكلاسيكي لمقاول عرف في بداية الثمانينيات قيمة الموهبة والابتكار . وكان هذا واضحاً من خلال الطريقة التي بيعت بها منتجات آبل وما تزال والتي تعكس الإبداع الفردي الذي يرحب ويمثّل بقوة فكرة الاختلاف . كما أن صناعة النفط هي مثال على كيفية استخدام الابتكار للاستجابة لحاجات البيئة ، والتقليص من انتشار الكبريت جراء الزيوت المحترقة ، والمسببة للمطر الحامضي في أرجاء العالم . من الواضح أن مثل هذه الإنجازات قد جاءت نتيجة إبداع هائل تراوح ما بين منجزات التقدم العلمي ودمج سياسات الحكومة والإدارة ، حيث اضطلعت المساهمة والموهبة الفردية بدور رئيس .

هل التركيز على قدرتنا أن نكون مرّنين ومتجاوبين من خلال موظفينا يعتبر كافياً لضمان نجاحنا كمنظمة عالمية ناجحة للتعليم؟

يعتمد نجاح المنظّمات إلى حد كبير على قدرتها في جعل مهارات أفرادها تواكب حاجات الشركة . فإذا لم يؤخذ نمط المهارات المطلوبة باعتبار بالغ فإنها قد تفضي إلى بطالة الأفراد المؤهلين جيداً بصورة فائقة والذين يمكن أن ينتهي بهم الأمر إلى أن يصبحوا غير ضروريين . كما تحتاج المنظّمات إلى أن تعلم أفرادها على أساس مستمر من أجل الحصول على المعرفة الإدارية لتسيير العمل . ففي مثال «برنامج التعليم المتسارع» لإحدى شركات النفط ، والذي أشرنا إليه سابقاً ، كان هذا البرنامج معداً كي يتوجه إلى الاحتياجات الفورية للشركة عندما تكون في حالة أزمة ، والذي أفضى إلى مزيد من الدورات الشاملة المتعاقبة للتركيز على الأزمات . فبدون تركيز ملائم للتعليم على الواقع الجاري للعمل وأخذه بالاعتبار لن يكون التعلم بالدرجة الكافية المطلوبة من النجاعة والقدرة على الانتقال .

وواجهت المنظّمات في البيئات العالمية أيضاً ضرورة الإجابة عن أسئلة أخلاقية وأن تأخذ على عاتقها مسؤولية اجتماعية أكبر. واكتشفت وتكتشف أن عليها أن تكون حسّاسة على نحو متزايد ومسؤولة بشكل أساسي عن الالتزامات الاجتماعية والبيئية في البلدان المضيّفة. ويبرهن بعضهم على أن جذور هذا السلوك الغريزي كامنة في قلوب الأفراد. ويقول ديفيد كورتين Korten في كتابه «عندما تحكم الشركات العالم»:

نرث عند ولادتنا مسؤولية أبعد كثيراً من أن تضمن بقاءنا... (هذه الفكرة) تدعونا إلى القبول بمسؤولية عن أثر أعمالنا في مسيرة النمو والتطور وأن نأخذ على عاتقنا دوراً واعياً ومسؤولاً في خلق ظروف تعمل على سير عملية التطور قدماً في الكرة الأرضية (1995، ص 261 - 276).

ونضيف إلى هذا أن الحركات المعادية للرأسمالية ضد القوة المتزايدة للشركات تُسرّع الوعي العام للأفراد بالحاجة إلى الاضطلاع بمسؤولية اجتماعية أكبر.

فقد اتخذت صناعة البضائع الاستهلاكية سريعة النقل، على سبيل المثال، مبادرات لإزالة المواد الكيماوية الضارة التي تسبّب استنزاف طبقة الأوزون، وخاصة إزالة المواد الكيماوية من جميع المنتجات التي تستخدم الهباء الجوي كقوة دافعة. وقد قامت صناعة الأدوات المنزلية بجهود مماثلة لإزالة مواد CFC (الكلورود - فلورو - كاربون) من الثلاجات والأدوات الأخرى. وعلى الرغم من أن بعض هذه التبدلات قد أُجريت استجابة لمعاهدات دولية وقوانين محلية، هناك أيضاً تنام في الأساس الطوعي بالمسؤولية الاجتماعية.

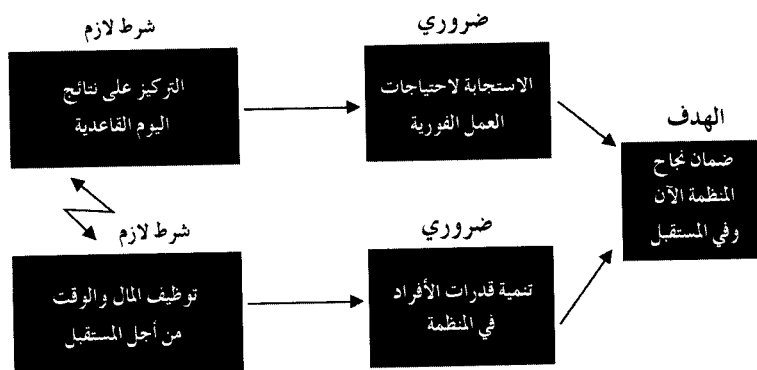
تتطلب هذه الجهود تحولاً هائلاً في الثقافة والمواقف والتي تتضمن مستويات واسعة النطاق من التعلّم وإعادة التعلّم للأفراد الذين يعملون في مثل هذه المنظّمات، وخاصة الأجيال الأكبر سناً منهم. وهذه المهمة باتت أصعب مع امتصاص الشركات وحاملي أسهمها للخسارة في الأرباح عن طريق عصر

الهوامش . لهذه الأسباب وحدها كان التركيز الخالص على تطوير المرونة والتكيف التنظيميين عن طريق القبول بالتنوع الفكري، والإبداع والبدئية التي يقدمها الأفراد ليست كافية لإرضاء الرغبة بأن تكون منظمة عالمية ذات تعليم ناجح .

أين يترك هذا المنظمة؟

ما يثبتنا هذا به هو أن احتياجات عمل المنظمة واحتياجات الأفراد هي على درجة واحدة من الأهمية وينبغي تلبيتها . والتركيز على واحدة أو أخرى بمفردها غير كاف .

من أجل أن تكون المنظمة ناجحة اليوم أو في المستقبل من الضروري أن تُنمي باستمرار طاقات الأفراد . ويوازي ذلك في الأهمية الاستجابة لاحتياجات العمل الفورية . وتتطلب تنمية قدرات الأفراد من المنظمات أن توظف الوقت والمال من أجل المستقبل، والاستجابة إلى متطلبات العمل الفورية تتطلب من المنظمة التركيز على نتائج اليوم القاعدية . والمعضلة عامة وشديدة الصعوبة بالنسبة لكثير من المنظمات اليوم إن لم يكن لمعظمها .



الشكل 5 - 2 معضلة المنظمة

جابهت المنظّمات هذه المعضلة لعقود طويلة. وعندما كانت تواجه الخيار كان الحدس الإداري يميل إلى التركيز على الاحتياجات الفورية للعمل. ومن الطبيعي أن توظف الوقت والمال من أجل المستقبل يتطلب ملاءمة اقتصادية اليوم. والطريقة الوحيدة لضمانة هذه الملائمة هي الاستمرار في تلبية حاجات العمل الفورية.

وليس من دواعي الدهشة أن تتجلى هذه المقدرة الطبيعية في منتصف الطريق ما بين التركيز على الخط القاعدي والاستثمار من أجل المستقبل. وما فعله كثير من المنظّمات أنه سار نحو تطوير قدرات المستقبل مع الاستجابة ضمناً للاحتياجات الفورية كوسيلة لتقديم حل. وتصور لنا الحالة الدراسية التالية هذا السلوك الذي تثبته هيئة عالمية معروفة للاستشارة الإدارية مُحاولَةً تحقيق الأفضل في كلا العالمين.

كان المثال على منظّمة بقيت خارج هذه المعضلة شركة عالمية كبيرة للاستشارات. ففي الفترة ما بين سنتي 1994 و1997، في قمة فورة علم الإدارة، بُذلت جهود جبّارة من جانب شركة معينة لتطوير وتنمية عدد من المراكز الممتازة. وقد طوّرت هذه المراكز عالمياً من منطلق إيصال التعليم الإداري والمعرفة الإدارية، والأهم من ذلك، توفير أساس لعروض زبائنها.

زودت المراكز الممتازة بممثلين محليين في مختلف أرجاء العالم. وفي إحدى الحالات كان هناك مشروع يجري تنفيذه بالمشاركة مع شركة استشارية كبيرة لتكنولوجيا المعلومات، وكانت تعقد اجتماعات مرة كل 6 أسابيع في مواقع مختلفة من أنحاء العالم. وأوجدت المبادرة التعليمية عالماً من النشاط السياسي والشبكات التي كانت تصلح كإطار لتنمية واختبار وأخذ العروض الناتجة إلى السوق.

كان ثمة فرصة هائلة لعمل جماعي دولي حيث يستطيع المستشارون أن يسهموا في الشبكات وإدارة مشروعات جديدة للزبائن وتطوير صداقات عمل جيدة عبر الثقافات، مما جعل المشروع مرغوباً إلى حد كبير. وكان ثمة مستويات من التعليم على المستويين المحلي والعالمي.

وصفت حركة هبوط الأسهم من قبل أحد المستشارين ذوي السمعة الرفيعة بأن المراقبة العليا الضرورية قد ركّزت بصورة أكبر على العائد الذي سوف يولده المشروع أكثر مما ركّزت على تخصيص الوقت لنمو المشروع واستمراره. وبالنتيجة أثّرت المناقشات بين الممثلين حول مسائل مثل كيفية تصنيف المعرفة العلمية. هذا المستشار الخاص الذي عمل بصفة موجه/ ومسهّل بين ممثلي القطر، وصف نفسه بأنه كرة قدم سياسية. وكانت النتيجة تفاقم الروح المعنوية المتدنية. وظهر شعور عام بأن المنظمة أخدمت الإبداع وأعاقَت الابتكار، ووجد العدد المتزايد من الأفراد المقموعين والقانطين أن لا خيار أمامهم إلاّ المغادرة.

يوفر هذا المثال نظرة متعمّقة إلى المؤثّرات التي خضعت لها المنظمة. وقد كانت التأثيرات قصيرة الأجل إيجابية، ولكن الافتقار إلى إشراف حقيقي رفيع المستوى قد عكس رسالة مزدوجة عن الالتزام بالمبادرة. ومن جهة ثانية بدا تركيز الإدارة الضمني على العائد عائقاً أمام الإبداع والابتكار، ومحبطاً لهدف الطموح الأصلي للمنظمة وهو نشر التعليم.

ثمة زاوية مثيرة للاهتمام بينها أرغريس وشون في كتابهما التعلّم في المنظمة:

نعتقد أن التعلّم في المنظمة يجري ضمن سياق عمليّات دياكتيكية تصدر عن شرطين من شروط حياة المنظّمات. الأول أن المنظّمات منخرطة بالضرورة في تعامل مستمر مع بيئتها الداخلية والخارجية واللّتين تتبدّلان باستمرار استجابة لقوى خارجية ولأعمال تنظيمية معاً. والثاني أن أهداف المنظمة ومقاصدها ومعاييرها تتزايد باستمرار وتتضارب ضمناً. (1996، ص 9).

لذا فإن رؤية تطور القدرة المستقبلية كوسيلة لتضخيم احتياجات العمل الفورية لهي فرصة محتملة لنتائج غير مرغوبة.

تعرض الحالة المدروسة لمسألة أساسية عن الجهود التي لا حصر لها من جانب منظّمات تيّأس في حل مشكلة أعمالها. ومرة أخرى إن خيار البقاء بين

جانبيين ليس خياراً. ذلك أن مسألة الخروج من هذا النزاع بالنسبة لأية منظّمة لا تكون باتخاذ أي طرف أو بإيجاد تسوية بينهما، بل بإيجاد وسائل مختلفة لتحقيق استجابة لاحتياجات العمل الفورية وتطوير أفراد المنظّمة، بحيث يتوفّر النجاح الآن وفي المستقبل.

أين يكون الفرد مناسباً؟

هل التعلّم عملية فردية؟

ما الذي يدفع الحاجة إلى التعلّم لدى الأفراد؟ التعلّم عملية شخصية. نحن لدينا عادة سبب يحدونا للذهاب إلى العمل حيث لدينا قواعد ومسؤوليات في عملنا. وإذا تحدّثنا بصورة عامة، إن هدفنا الشخصي هو أن ننجح في أدوارنا في المنظّمة التي نعمل بها. وكيفية تصرّفنا لا تعتمد على التنافس والمهارات التي طورناها في الماضي فحسب، بل تعتمد أيضاً على مدى فعاليتنا في الاستجابة للأوضاع الجديدة المتغيرة كل يوم. وكيفية استجابتنا في ممارسات عملنا تولّد تغذية راجعة هي ما تمكّننا أن نتعلّم. ثم نولد بعد ذلك افتراضات تقوم على خبرتنا وتعلّمنا تنبئنا بطريقة العمل وردّ الفعل على التحديات المستقبلية.

من أجل أن نكون ناجحين في أداء أدوارنا ضمن منظّماتنا ينبغي أن نستنفد الحد الأعظم من طاقتنا الكامنة. والمنافسة تسبّب مشكلة في تحقيق ذلك. وتستطيع المنظّمة أن تأخذ مثالياً التعليم الذي يجده الفرد مساهمة في الاستجابة الشاملة للمنظّمة للتحديات الجارية. وهذا ما قد يقلّل من تعزيزنا بالمقارنة مع الأفراد الآخرين. هل نتعلّم من أجل أنفسنا؟ إن مشاركة المنظّمة في ما نتعلّمه من أجل خدمتها يقضي عامل المنافسة الشخصية، وبذا يكون التعلّم نشاطاً شخصياً وذخراً لنا في النهاية.

ثمة عنصر آخر يؤثّر في قدرتنا على تحقيق طاقتنا الكاملة هو مفهوم

الصورة. فالصورة تضيف عنصر حساسية إلى كيفية التعلم واستخدام ما تعلمناه. القوالب المكررة وعقد التفوق والتكوينات الاجتماعية الأساسية تنبئ عن الطريقة التي ننظر بها إلى أنفسنا وإلى الآخرين. وعبر الثقافات يصبح هذا أمراً بالغ الحساسية في تنويع الهويات. وفي الاستجابة لهذه العوامل يصبح مفهوم صورتنا شديد التقلب. وفي المنظّمات يكون أداؤنا بغض النظر عن الموقف أو الأسبقية أو الثقافة موضع تقويم وتقدير باستمرار، وهذا ما يطرح مزيداً من التعقيد بمعنى الجزم والكبح الشخصي.

هل يستطيع الأفراد أن يمتلكوا تعلمهم؟

ينبغي على الأفراد من أجل تحقيق جهد كامل وإحداث وضع مختلف حقاً أن يعلموا ما يريدون أن يتعلموه. بيد أن الأفراد لا يملكون تماماً بالتأكيد زمام عملية تعليمهم. والمنظمة التي يعملون بها قد تجمع لديها خبرة غنية وتقاليد وحكمة بحيث توفر للأفراد مجالاً هائلاً الاتساع للتعلم. لذا تشعر المنظمة بالثقة وبأنها مؤهلة لإملاء التعليم على كل فرد. وفي هذا الشأن كتب أرغريس وشون أيضاً:

اعتُبرت المنظّمات بمثابة خلفية سلوكية للتفاعل الإنساني، أو حقولاً لممارسة السلطة، أو منظومات للحوافز التأسيسية التي تحكم سلوك الفرد، أو المناخات الاجتماعية - الثقافية التي يرتبط بها الفرد بتفاعل رمزي. (1996، ص16).

وتتمتع المنظّمات بقوة متأصلة تُبرز عنصراً هائلاً من السيطرة.

يقدم التراث أداة تعليمية قوية وفرصة لتكامل الخبرة «العتيقة» مع المطامح «الجديدة». هذا الدرس كان درساً مؤلماً عند تعلم انطلاقة دوت - كوم. فقد «انساق» أفراد أذكى جداً ومبدعون فنياً وكذلك مجموعات طموحة من المقاولين وراء «الجديد»، ونسوا ما قدّم لهم «القديم». ونسوا أن كل ما كانوا

يمتلكونه إن هو إلا أدوات «جديدة» لقواعد «قديمة». وإذا كانت المعلوماتية تريد أن تتصدر الاقتصاد الجديد، فلن يسعها أبداً أن تتجاهل القوانين الكلاسيكية لعلم الاقتصاد وتخفق في تحقيق التحوّلات التي يجب أن تضطلع بها كي تتكيف مع القواعد الجديدة.

ويقول لينش Lynch المدير التنفيذي لشركة «أوتو نومي» لبرمجيات الإنترنت، مشيراً إلى توقف نشاط المخبر الإلكتروني العالمي Boo.com: «إنه لمثال محزن لما سوف نراه كثيراً، لأن كثيراً جداً من مخبري الإنترنت قد انصرفوا تاركين المشكلة دون حل» (صباغ Sabbagh، 2000، ص3). إن هذا لم يحل المشكلة أبداً في الاقتصاد القديم، فلماذا يحلّها الآن؟ لماذا ينبغي على المنظمة أن تتخلّى عن مراقبة ما ينبغي على موظفيها أن يتعلموه؟ أليس التعلّم في خدمة مصلحتها؟ ألم تثبت الخبرة أن الإدارة العليا تعرف الأمور على نحو أفضل؟

من أجل النجاح في تحقيق الأدوار المطلوبة في العمل ثمة شرط مواز لتحقيق طاقتنا القصوى. ومن أجل النجاح لا بد أن نتجنّب أيضاً ارتكاب الأخطاء. واعتقادنا حول الصورة التي يتصورنا بها الآخرون يمكن أن تؤثر في موقفنا مما نتعلّمه وغالباً ما تكون عائقاً أمام تعليمنا. وأنظمة التربية تعزّز هذه العلاقة. تقليدياً، كانت الموضوعات التي حظيت بالاهتمام الأكبر في النظام الأمريكي، كما في مدارس التحليل الفكري مثلاً، هي موضوعات تطوير المهارات الصعبة. وقد كانت عملية تقويم الدخول إلى المدارس الثانوية وإلى الجامعة، وما تزال إلى حد كبير، تقوم على مدى قوة هذه المهارات الصعبة. وما ظهر مؤخراً هو الوعي بأن الإبداع والبديهة والعاطفة لم تعد تُعتبر مهمّة بوصفها الجدارات الأكثر تأثيراً كالمهارات التحليلية والنظرية. هذا الوعي قد كشف اللثام عن أن الأطفال من ذوي الميول النظرية الأكبر والحدسية الأكبر قد اعتبروا فاشلين وأدنى درجة بالمقارنة مع من كانت قدراتهم تتوافق مع الاتجاه

السائد للثقافة التربوية. وهناك حديث داخل النظام التربوي في ولاية كاليفورنيا حول الانتساب إلى كليات مثل «بودوين كوليج» Bodwin College في مين بإلغاء امتحانات الدخول إلى الجامعة أو جعلها اختيارية، ومرد ذلك بالدرجة الأولى إلى أن الامتحانات قد وُضعت على أساس الطالب المتفرد. وقد وجد أن تلك الامتحانات (امتحانات القبول بالانتساب SAT) تهدف إلى التخلص من المنتسبين الذين يمثلون الأقليات أو الجنسيات الأخرى والذين تختلف ميولهم الثقافية عن الطالب الأمريكي النموذجي.

هذا النموذج يتمادى ليصل إلى حياتنا العملية، حيث يمكن أن يشكّل موقفنا تجاه الاختصاصات المختلفة. ففي فنزويلا على سبيل المثال تعتبر الهندسة والقانون والطب من أكثر الاختصاصات مكانة. وفي المملكة المتحدة يتنافس الطب والمحاماة على المكانة الرفيعة، في حين تعتبر مهن أخرى تقع ضمن إطار العلاقات العامة والتسويق، أقل مكانة غالباً نظراً لأنها ذات طابع نمطي ولا تحمل معنى التحدي. وفي اليابان يهيمن العلم والتكنولوجيا على المشهد، لذا فإن العمل في هذين المجالين يعتبر مرغوباً جداً.

إن الصور التي تظلل اختصاصاتنا يمكن أن تكون ضارة بنا. فقبل كل شيء يمكنها أن تثبينا عن أن نُقدم على أمر ما يمكن أن يكون لنا فيه باع، أو تضللّ عواطفنا بحيث نرغمنا على اقتحام مجالات ليست قريبة إلى هوانا. وتكون النتيجة أن نسيء استخدام قدرتنا الحقيقية، ونذهب إلى أعمال لا نحبّها. وأخيراً، إن الأفراد يمكن أن يعملوا في منظّمة، ولكن هل يريدون ذلك؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك فهل هم سيرضون أنفسهم على التعلّم وتطوير أنفسهم حتى الوصول إلى مستوى قدراتهم؟ وهل التعليم سيكون في صالح المنظّمة التي يعملون بها، فضلاً عن الإسهام أو تعزيز الشعور بالتعلّم المشترك؟

هل المنظّمة مسؤولة عن تسهيل التعليم؟

تقوم المنظّمات بجهود جبّارة لمساعدة أفرادها. وقد بدأت هذه الحركة مع ظهور البنى المسطّحة والأفقية التي كانت تتعارض مع المقاربات الأكثر تراتبية أو مقاربات من أعلى إلى أسفل والتي هيمنت تاريخياً على معظم الصناعات. فوفقاً لمقاربة تاييلور، التي استخدمتها تقليدياً معظم المنظّمات، كانت السلطة متمركزة في القمة تاركة للأفراد هامشاً صغيراً لإبداء الرأي إلا إذا كانوا في مراكز عالية أو من ذوي الاتصالات الجيدة. ومع التحوّل إلى نموذج أكثر انبساطاً لإدارة المنظّمات ابتعد الأفراد أكثر عن الحصول على فرصة أفضل لاستخدام مبادراتهم الخاصة من أجل التأثير في مهنهم. في هذا النموذج سُمح للأفراد بأن يسهموا في توجيه المنظّمة، الأمر الذي شجّعهم على أن يستخدموا ويسهموا بما تعلّموه في المنظّمة.

توظف المنظّمات عامّة الأفراد وهي تتوقع أن يقدّم هؤلاء أفضل ما عندهم. ومعايير التوظيف عالية جداً؛ فالمواهب الواضحة، والسجلات الأكاديمية البارزة والقدرات الذهنية الرفيعة هي دوماً المقاييس الأساس للشركات البارزة. وتُقدّر الشركات الأفراد الذين يوجهون أنفسهم، والذين يندفعون ذاتياً للمساهمة في أداء رفيع المستوى. وتتوقع الشركات من الأفراد أيضاً أن يجلبوا معهم وجهات نظر مختلفة وتفكيراً متنوعاً ومزايا ثقافيّة بحيث يستطيعون تعزيز غاياتهم التنافسية العالمية.

بمثل هذه التوقعات تضع المنظّمات تصميم بيئات العمل. حيث يحظى التعليم بالتشجيع والمشاركة. وتذهب مقادير كبيرة من الاستثمارات إلى خلق البنى التحتية التي تدعم احتياجات تعليم الأفراد. وتعتبر الموارد البشرية ودوائر التطوير عوامل خلاّقة للغاية في إيجاد طرائق جديدة تشجّع الأفراد على التعلّم. ويركّز كثير من المنظّمات على تطبيق طرائق جديدة لدمج التعلّم في ثقافاتهما المشتركة. ومن أجل الاستفادة من تنوع الأفراد ضمن المنظّمة أثبتت ورشات

العمل متعددة الثقافات وبعض المبادرات الأخرى المشابهة نجاعتها البالغة.

تتطلع المنظّمات، من أجل متابعة المؤشرات العالمية التي تعمل في سياقها، إلى وسائل مبتكرة لتوسيع التعليم إلى أقصى حد ممكن.

ومع النمو المشهود للمبتكرات التكنولوجية توظف المنظّمات استثمارات ضخمة في الشبكات (الإنترنت) وقواعد المعلومات مثل «لوتوس» و«نوتس»، ومستودعات البضائع، وإدارة الوثائق والاستطلاع من أجل الوصول إلى مقادير هائلة من المعلومات المحدّدة الواضحة والمحافظة عليها واستخدامها. هذه الأدوات بالإضافة إلى توقعات المنظّمة، تمنح الأفراد القادرين والمبدعين فرصاً واسعة للتعلّم والإنتاج على نحو متزامن. وهذا ما يزيد من فرص التعلّم عبر الحدود الجغرافية ضمن المنظّمات التي تخترق العالم والتي تتمتع بقواعد للزبائن عالمية خارجياً.

في بيئات كهذه يستطيع الأفراد أن يتعلّموا ضمن ما توفر لهم من امتياز. والاستثمار في موارد كهذه ضروري لأنه قد يكون ثمة بعض الأرباح المفيدة، ولكن ما مدى قيمة هذه الأرباح في الواقع؟ تقدّم لنا الدراسة التالية قصة عن بيت محترم للاستثمار والخدمات المالية العالمية استفاد من بعض هذه الأرباح المكتسبة، ولكنه أكّد أن البنية التكنولوجية التحتية وحدها لا تلبي الإنتاج المطلوب لمنظّمة تعليمية عالمية.

شرعت إدارة مجموعة استثمارات مالية عالمية مقيمة في المملكة المتحدة وتدير موجودات على الصعيد العالمي، بإيجاد بيئة تعليمية على أساس الإنترنت سنة 1999 مستهدفة خلق اتصال أوثق ما بين التدريب واحتياجات عملها. وكان النظام متاحاً لجميع المستخدمين على شبكة الإنترنت، ولكنه يستخدم بالدرجة الأولى من قبل موظفي تلك المجموعة في بريطانيا. المعلومات الحية واليومية والرفيعة المستوى كانت متوفرة بضغط من إصبع كل فرد، وهو ما أسمته الشركة «التعلّم في الوقت المناسب تماماً». كان النظام شديد التفاعل والديناميكية ومصمّماً لاحتياجات الأفراد الذهنية.

خضعت الشركة لتغيير مهم في التركيز الاستراتيجي وبالتالي اكتسبت وضع شركة أخرى، مما سبّب نتائج غير مستحبة بالنسبة لاستخدام الإنترنت^(*) وتشغيله. كانت استجابة المنظّمة لأداة التعليم مثيرة للاهتمام. اختلف استخدام النظام ما بين الجيل الأصغر سناً من الموظفين ممن وجدوا في استخدام الإنترنت وسيلة لتعزيز اكتساب المؤهلات الحرفية أو استكمال دوراتهم الأكاديمية، وبين الأفراد الآخرين الذين لم يجدوا في الإنترنت وسيلة للاتصال أداة ومحتوى.

وصفت الأصوات الأعلى التعلّم داخل هذه المنظّمة بأنه يأخذ طابع المحادثات والحوار والممارسة بالدرجة الأولى. وكان الاختيار المشترك الأفضل هو «إيجاد وتأسيس علاقات مع الأفراد ومتابعة الدعم الشخصي المستمر أو العلاقات البعيدة عبر الهاتف». وعند تناول المظهر الدولي في العمل وصفه أحد الموظفين بأنه «أن تكون مع الثقافات الأخرى وتعيش ضمنها وتتصل بها بوصفها المصدر الأغنى للتعلّم». وعلّق كثيرون بقولهم «بسبب سرعة الإيقاع في عملهم، من المجدي التعلّم أثناء العمل، وأي دعم للمساعدة في تلك العملية يُعتبر أمراً قيماً». ووافق كثيرون على أن «المساعدة والإرشاد (الذين قدما إليهم) من قبل زملائهم ورؤسائهم» كانا الدعم الأكثر فائدة. وعند وصف تجارب استخدام التكنولوجيا كمساعد على التعليم وتقبّله عبّر كثيرون عن وجهة نظر تقول «على الرغم من أن فائدته مورد ثمين ويمكن أن يقدّم الكثير من المعرفة المفيدة، إلا أن الوقت غير كاف لاستغلال هذا المورد لأغراض التعلّم». إن استخدام التكنولوجيا في الوقت الراهن بات أكثر فأكثر أداة «تسهل العمل اليومي ويمكن أن يكون وسيلة فعّالة لنشر المعلومات».

تشجع المنظّمات أيضاً مستخدميها على الإسهام بخبرتهم ومعرفتهم الضمنية لإغناء قاعدة المعرفة المشتركة. ونلاحظ في هذه الدراسة أن المستخدمين أنفسهم وجدوا التعلّم هائل الفائدة. ولكن من الناحية العملية إنه لتحدي كبير الاستثمار في مثل هذا النوع من القاعدة المعرفية لأنها تتولّد تماماً من خلال البنى غير الرسمية. ويجده الأفراد غالباً عبئاً على مسؤولياتهم اليومية نظراً لأنه يتطلّب مبادرة استثنائية ووقتاً وجهداً ولا يعطي إلاّ نتائج ملموسة محدودة، وخاصة على النطاق الأوسع عبر المنظّمة.

(*) الفِرَق هنا العمل الجماعي - المعرّب.

من الواضح أن دور المنظّمات في تعليم أفرادها أمر مهم بجلاء. فهي تقوم بجهود ضخمة كي تسلّم بالمستويات الرفيعة للتنوّع الفردي والتأهيل والمهارة والحوافز التي يحصل عليها الأفراد. وفي الوقت نفسه يمكن أن يكون لدى المنظّمات توقعات عالية حول الخصائص التي تريد لأفرادها أن يتحلّوا بها ويشاركوا فيها. ونظراً لوجود مثل هذه التوقعات لديها فإنها سترحب بالقدرات التي سيجلبها الأفراد ويقدمونها للبنى التحتية التي يمكن أن تدعم إخصاب ونمو الخصائص والإسهامات لإغناء بيئاتهم التعليمية. والتناقض هو أن المنظّمات مع وعيها والتزامها الواضح بالتعليم تشعر أن أيّاً من هذه لا يكفي لتحقيق المستوى الصحيح من التعلّم الشامل على مستوى المنظّمة بقدر الاستجابة المشتركة والمنبثقة على نحو متكافئ من أفرادها.

ما الذي «لا يمكن قوله» عن دور المنظّمة في تطوير التعليم في بيئة عالمية؟

تركّز المنظّمات غالباً، في ياسها من فهم التناقض المذكور أعلاه وحلّه، على محاولة الإجابة عن السؤال الآتي: هل نستطيع أن نؤكد أن أنظمتنا وعملياتنا التطويرية تعترف بالتنوّع الفردي لخلفيات وأهداف عمليات التعلّم الشخصي وأن تُسرّع في الوقت نفسه التعلّم لنضمن أننا نلبي حاجات عملنا؟ إنه سؤال تصعب الإجابة عنه. وفي رأيي أنه جرى تجنّبه من قبل معظم المنظّمات التي لا تفتقر إلى فهم واضح لما يعنيه فعلاً.

بيد أن الأمر المفرح أن هذا الفصل يتناول التعلّم في بيئة عالمية، حيث تنوّع الثقافة، أو الهوية، أو السن، أو الجنس، أو ما يمكن أن يوجد في طرق معقّدة وموحشة! إن مجرد وجود كثافة في التنوّع هو موضع الترحيب الأكبر للتعليم على مستوى المنظّمة.

لتحرير التعلّم على مستوى المنظّمة علينا أن نفهم أولاً معضلة ثالثة. لقد

استكشفنا حتى الآن معضلة التعلم في منظّمة عالمية ومعضلة عمل المنظّمة . والمستوى الثالث والأخير هو معضلة الفرد . ولتحقيق ذلك سنعود بإيجاز إلى القصة التي وردت في بداية هذا الفصل ونكشف بعض الافتراضات التي ظهرت على السطح .

تجنبت لعبة البليارد طوال تلك الأيام أو ألعاباً مثل التمثيلية التحزيرية والنرد، وكان مرد ذلك ببساطة أنني كنت أخشى أن أكشف عن أنني أجهل ما أفعل . وكنت أفترض أنهم كانوا أفضل مني لأنهم يعرفون لعبة البليارد . وكانت أسهل طريقة للخلاص هي الانسحاب .

ثمة خلل جوهري في مفهوم تحديد حاجات الفرد للتعلم من أجل مواكبة تعلمها مع أهداف عمل المنظّمة . و«ما لا يمكن قوله» هو أن مجرد تحديد احتياجات الفرد التعليمية من قبل فريق آخر (مثل المنظّمة) يمنع الفرد من أن يتخذ الخطوة الحيوية الأولى في أية عملية تعليمية . وهذا يعني اتخاذ القرار الشخصي بالإقرار بأحد أمرين: «أنا لا أعرف فحسب»، أو «ما أفترضه في الوقت الراهن قد لا يكون صحيحاً» .

سلب حرية الفرد في اتخاذ هذا الالتزام يحرم المنظّمات من تعليم نفسها . في القصة لم يسلب أحد صراحة حق الفرد في اتخاذ هذا القرار . لقد واجهت تخوفاً طبيعياً من ألا تكون لاعبة مناسبة على مائدة البليارد لأن اللعبة لم تكن مألوفة لها ولكنها مألوفة لأصدقائها، وهذا نمط من الخوف ليس بغير العادي بالنسبة لكثير من الأفراد بغض النظر عن المكانة الرفيعة، أو المركز، أو مستوى الثقافة، أو الدور عندما يكونون في بيئة أو ثقافة أو وضع غريب عنهم . لهذا فإنه من الضروري أن تحرص المنظّمة على ضمان تلك الحرية وغرسها وحمايتها . وبفعل ذلك نطلق طاقة التعلم الكامنة والتي تكمن تحت السطح في أية منظّمة .

إن تعلّم الأفراد في بيئة عالمية لهو أمر بالغ الحساسية لتفاعلهم مع الثقافات، واللغات، والتقاليد والمواريث المختلفة. وهذه الديناميكية تتزايد لدى فرد يشكّل أقلية وسط بيئة أكثرية، وهذا احتمال وارد بالنسبة لكثير من الأفراد الذين يعملون مع منظمة عالمية. والخوف الذي وصفناه أعلاه يصبح أشد صلابة في بيئة كهذه ويمكن أن يمنع الأفراد من الإقرار بنقص فهمهم أو معرفتهم. وهذه هي العقبة الكبرى أمام تعلّم الفرد في بيئة عالمية. والأسوأ من ذلك أنها يمكن أن تمنع الأفراد من اتخاذ إسهامات مفيدة. ولسوف نعود إلى القصة ونحاول اكتشاف السبب.

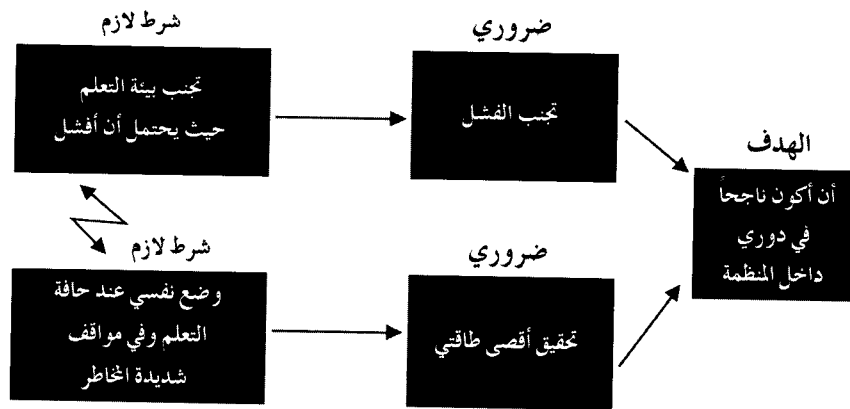
عند ترجمة هذه الحادثة في بيئة عملي، رحت أفكر في ما جعلني أشعر بالرضى. أنا أعرف أنني من أجل أن أكون ناجحة أحتاج إلى أن أشعر على نحو قاطع أنني أشكّل اختلافاً بالنسبة للمنظمة التي أعمل بها، وبالنسبة إلى زبائني وإلى نفسي. وبدرجة مساوية من أجل أن أكون سعيدة وناجحة فأنا أتجنّب ارتكاب خطأ أو فشل. ولكي أحقق سعادتي في العمل، تأكد لي أنه ينبغي أن أكون مختلفة في كل شيء أفعله. ومن أجل ذلك أحتاج إلى ركوب المخاطر (كأن أذهب إلى لعب البليارد!). وبدرجة مساوية فإنني من أجل أن أكون سعيدة وأتمتع بالنجاح، أشعر أنه يجب أن أتجنّب ارتكاب الخطأ أو الفشل. وهذا يتطلب مني أن أنأى بنفسني عن المواقف الخطرة حيث الأخطاء أشبه بالإسهام على طريق التعلّم.

في القصة، تعتقد الفتاة أنها من أجل أن تكون راضية ومنجزة لعملها عليها أن تخلق اختلافاً مهماً. وهي تفترض أنها تزداد قيمة واحتراماً وثقة من جانب زملائها وزبائنها. وهذا ما يجعلها فخورة بعملها. ومن أجل إيجاد اختلاف من المهم أن تخاطر وأن تعيش على حافة التعلّم. ومن دواعي التناقض أن الأوضاع الخطرة تشكّل تحديات وتولّد الشك، وتثير مستويات عالية من العاطفة وتكشف التعاطف وبالتالي تفجر الإبداع.

من ناحية أخرى إن الرغبة في تجنّب الفشل تكاد تكون غير مدهشة نظراً

للعواقب غير المستحبة التي تترافق معه . فعلى سبيل المثال لقد بيّنت المدارس التقليدية من خلال تأكيدها على القياس والتقويم أن اكتساب درجات منخفضة يثير الإحساس بالإذلال وعدم النجاح . وترجمة هذا في الحياة العملية أن الإخفاق في التوجيه يمكن أن يشوّه الصورة المهنية ويسبب إحراجاً بالغاً . والأسوأ من ذلك أن الفشل الخطير يمكن أن يهدّد الوضع المستقبلي في المنظّمة بالخطر . ولمنع حدوث مثل ذلك نراها تمتنع عن التعلّم في بيئة يحتمل أن تفشل فيها لأن الخوف من الفشل في حد ذاته يجعلها تتجمّد . وهذا يحول بينها وبين الأداء في المقام الأول . ومن دواعي السخرية أنّها تفشل حتى بدون أن تحاول .

هذه الإنسنة الفرد عانت مزيجاً من التأثيرات في ليلتين على مائدة البليارد، واستسلمت لقمة المعضلة مرتين (انظر الشكل 5 - 3) . فإحداث اختلاف كان يعني بالنسبة لها أن تكون قادرة على القيام بلعبة غير مألوفة لها ولكنها معروفة بالنسبة للمجموعة التي اختارت العيش معهم . وفي كلتا المراتين لم تشأ أن تُظهر عدم قدرتها على اللعب ولهذا تجنّبت وضع نفسها في ذلك الموضع بالدرجة الأولى . كان لديها افتراض .



الشكل 5 - 3 معضلة الفرد

افتراضي أنني فشلت لأنني لم أعرف كيف ألعب لعبة البليارد كما كانوا يفعلون.

غطى افتراضها على قدرتها بالإقرار أنها لم تكن تعرف كيف تلعب، وبذا أثبت رغبتها في تعلّم اللعبة بصورة مطلقة. لقد شعرت ببساطة أن عدم المعرفة طريقة للإقرار بالفشل. في هذا الإحباط يمكن أن تختنق الرغبة في التعلّم، وخاصة في بيئات عالمية. فالعمل في بيئة عالمية يعني العمل عبر ثقافات، ونماذج سياسية وضغوط مجتمعية. كتب جون هيويتون في كتابه «عالم المدير الدولي»:

المدراء العاملون في أسواق عالمية يعون أن بعض منظمات، والمدن والثقافات تتكوّن من مزيج من العواطف حول تراثها الماضي، ودورها الراهن في العالم، مع الحاجة إلى تطبيق العقل على الظروف الحاضرة في متابعة لجملة من الأغراض القومية تعبر عنها الإدارة السياسية، (1988، ص 46).

ومن أجل أن يستخدم الأفراد هذا الوعي على أفضل وجه فإنّهم يحتاجون إلى الحساسية تجاه الافتراضات التي تتضمّن ثقافتهم مهيمنة يمكن أن تخترق ثقافة أقلية أو العكس بالعكس.

والديناميكية التي تعرضها هذه الافتراضات ليست سليمة. فهي يمكن أن تحول دون أن يحقق الأفراد طاقاتهم القصوى، كما فعلت في هذه القصة، أو أنها قد تكون مؤذية للأفراد المعنيين كما قد تكون ضارة بكل تعليم المنظمة. وقد كتب أمين معلوف في كتابه «حول الهوية» مقطعاً مفيداً حول المهاجرين عبر الثقافات:

مشاعر المرء نحو بلد التبنّي مشاعر غامضة. إذا جئت إلى هنا فلأنك تأمل في حياة أفضل لك ولأسرتك. بيد أن هذا التوقع مشوب بالخوف من المجهول، ومما يزيده أنك في وضع غير مؤات من عدة نواح، فأنت خائف من

أن تُرفض أو تُهان، أو من النظرة التي تحمل إمارات الازدراء أو السخرية أو الشفقة .

ورد الفعل الأولي لدى المرء هو ألا يتباهى باختلافه، بل أن يحاول النفاذ دون أن يلاحظه أحد. والحلم الخفي لمعظم المهاجرين هو أن يُقبلوا كـ«مواطنين». ومحاولتهم الأولى أن يقلّدوا مضيفهم، وهم ينجحون أحياناً في ذلك. ولكنهم يخفقون في معظم الأحوال. فهم لم يكتسبوا اللهجة الصحيحة، ولا لون البشرة، ولا الاسم الأول الصحيح، أو اسم العائلة الصحيح، أو الأوراق المناسبة، ولهذا فهم سرعان ما يجدون أنفسهم خارجاً. ويعرف كثير منهم أن لا فائدة من المحاولة، والتفاخر أو التظاهر بالشجاعة يسبّب طردهم مما يجعلهم أكثر غربة مما هم عليه حقاً. ولا حاجة إلى القول إن بعضهم يذهب أبعد من ذلك، وتحوّل خيبة أملهم إلى صراع عنيف (2000، ص33).

هذا النص قوي ويصح تماماً بالنسبة لكثير من الأفراد اليوم، وخاصة في حياتهم العملية. العولمة تحرث الأماكن حيث تتعايش الثقافات المتعدّدة، ولكن نادراً ما تكون هذه بيئات متعددة الثقافات كلية حيث تنعدم الادعاءات ويسود التفاهم. على النقيض من ذلك، إن المنظّمات العالمية الموجودة اليوم، باستثناء هيئات مثل الأمم المتحدة أو المفوضية الأوروبية، تملك ثقافات سائدة افتراضاتها هي المعول عليها غالباً.

«ما لا يمكن قوله» الموضح أعلاه مباركة مُقنّعة لمنظّمة تهدف إلى أن تكون عالمية وتطمح إلى أن تتعلّم على نحو متزايد. والمفارقة أن البيئة متعددة الثقافات تعتبر نموذجية للتغلّب على التحدي الذي جابهه كثير من المنظّمات في محاولاته لنشر التعليم.

السر المرغوب بشدة هو أن مفهوم الإخفاق لا يوجد في بيئة متعددة الثقافات حقاً. ولا توجد ثقافة أكثر صحة من غيرها. فإذا كان أحدهم في ثقافة ما يستخدم العصا الخشبية الرفيعة لتناول الطعام وكان آخر يستخدم الشوكة

والسكين، فهذا لا يعني أن إحدى الثقافتين أفضل من الأخرى. ما يهم أن الثقافتين كليهما، مختلفتان ولذا فإن كل واحدة منهما يمكن أن تتعلم من الأخرى. والبيئات متعددة الثقافات هي بشكل ملازم حيث فكرة الإخفاق تُستبدل بالاختلاف والتنوع.

هذا لا يعني أن نهمل التاريخ. فالبقاء للأصلح، والحرب والمنجزات السابقة للحضارات والأمم لا يمكن تجاهلها. احترم الماضي وقدره، ولكن شجع الانفتاح. ويوضح لنا معلوف هذا الرأي بفصاحة:

في الوقت الذي ينبغي أن يُبنى التاريخ بروح معينة من الاستمرارية عليه أن يجمع المتغيرات العميقة مع الإسهامات المهمة من جهات أخرى، كما كان الشأن في جميع العصور العظيمة في الماضي (2000، ص34).

وعلى هذا فإن التنوع يلغي مفهوم التسلسل الهرمي للسلطة لأن التنوع ليس عن التفوق، إنه عن الاختلاف. إن مجرد التقبل والرغبة بالتعلم من الاختلاف هو المفتاح لتقبل التعلم. والمنظمة العالمية الحقّة ترحب بمثل هذه الحقيقة.

كيف تتعلم منظمة بنجاح في بيئة عالمية؟

ثمة عدد من المقاربات والمناهج التعليمية استخدمت من قبل على نطاق واسع وأثبتت نجاعتها في تعلم المنظمات. العلم شيء يصعب قياسه. ولهذا السبب فإن كثيراً من المقاربات قد لا يوضح بجلاء النتائج الملموسة ويمكن أن يستغنى عنها من أجل الحصول على مقاربات أكثر دقة في القياس. سوف نتفحص بعض المقاربات والمناهج التي نعتبرها بحسب تجربتنا قائمة بشكل راسخ على بحث وتطوير واسعين. وأدوات التعلم المبنية في هذا الفصل تهدف إلى تجاوز التحديات المرتبطة ببيئات عالمية والتغلب عليها. والفصل لا يطرح حكماً على المناهج التي يروج لها، بل العكس يقدم باقة من الاحتمالات

لتسهيل التعلّم العالمي مع دعوة إلى القارئ كي يختار بنفسه الأكثر ملاءمة لبيئته، كما يقدم مقترحات من أجل مزيد من القراءة لتعزيز هذه الخيارات.

الفرد يملك ناصية تعليمه

ما زلنا بحاجة إلى أن نضمن أن يلبي تعليم الفرد أهداف العمل. ومن أجل أن يحدث ذلك، ينبغي على الأفراد أن يمسكوا بناصية تعليمهم. وهذا يتطلب منهم الشعور بالمسؤولية؛ مما يعني أن الأفراد لا يعون تعليمهم فحسب، بل يعون أيضاً كيف يؤثر ما تعلموه في المنظمة ككل. ويتطلب الشعور بالمسؤولية أن يفهم كل فرد شؤون العمل، ولكن الأهم من ذلك أن يعرفوا موقعهم المناسب في العمل برمته. ولهذا يحتاج الأفراد إلى تفويض.

يناقش بيتر بلوك في كتابه الإشراف آفاق المسؤولية:

لنقرّ بوضوح أن القيادة القوية لا تحمل في طياتها القدرة على إحداث التغييرات الأساسية التي تحتاج إليها منظمّتنا. . . فالقوة في مفهوم القيادة له دلالات تتعلّق بالمبادرة والمسؤولية. . . إنها تحمل عبء الارتباط الحتمي بسلوكيات المراقبة، والتوجيه، ومعرفة ما هو الأفضل للآخرين. والقيام بقيادة التغيير الثقافي أو التنظيمي عن طريق تقرير المستقبل المطلوب، وتحديد الماضي والرجوع إليه لمعرفة ما هو الأفضل للآخرين لا يتوافق مع الملكية والمسؤولية الموزعة على نطاق واسع في المنظمة. (1993، ص 13).

توزيع هذه الملكية هو ما يحدد التفويض الحقيقي. على الأفراد أن يكونوا مسؤولين أمام المنظمة التي يعملون بها. وهذا يعني أن عليهم أن يفهموا أنهم مسؤولون عن سلامة المنظمة ونجاحها؛ وهذا لا يتحقق إلا إذا كان الفرد مهتماً حقاً بالعمل. المتخرجون حديثاً على سبيل المثال غالباً ما تغريهم المكاسب المادية والصورة المشتركة والآفاق الدولية، ولكن اهتمامهم يتوقف عند هذا الحد. والبراعة هي تشجيع الفرد على امتلاك ناصية التعلّم عن طريق

تحويل الانتباه بصورة جوهرية نحو وجود الأفراد ضمن منظماتهم. وهذا يتطلب من الأفراد ثلاثة أشياء:

- الاعتناء والاهتمام الحقيقي بالمنظمة التي استخدمتهم للعمل.
 - الرغبة في أن يكونوا مسؤولين عن نجاح المنظمة وأسباب حياتها.
 - إعطاء كل اهتمامهم للإسهام بنجاح المنظمة.
- المهمة المطروحة هنا تبدأ بالفرد، المساهم الوحيد في أسباب رزق المنظمة بكاملها، والتي عليها أن تفهم ما يأتي:
- ما هو دور الفرد المستخدم لديها في الخدمة؟
 - كيف تستطيع المنظمة مساعدة الأفراد على فهم تأثيرهم في نجاح المنظمة؟
 - ماذا جلب الفرد منفرداً للمنظمة؟
 - كيف تستطيع المنظمة أن تساعدكم كي تقوموا مساهمتهم؟
- يحتاج الأفراد من أجل الإجابة عن هذه الأسئلة إلى دعم وإرشاد. فالفهم الصحيح لهذه الأسئلة ومضامينها سوف يساعد الأفراد بالتأكيد على تهيئة أنفسهم لملكية ومسؤولية حقيقية. مثل هؤلاء الأفراد سوف يضعون أساس النوية لنشر التعلم على نطاق أوسع داخل المنظمة.

مسؤولية المنظمة في توليد المسؤولية الفردية

تلعب المنظمة لهذا دوراً جوهرياً في التعلم. فعندما يصبح الفرد مسؤولاً مسؤولية كاملة أمام المنظمة ككل فإنها لن تكون مالكة لما تعلموه فحسب بل إنها ستضمن أن كل شخص في المنظمة يسهم ويتعلم. فعمل المنظمة إذن تمكين كل فرد من أن يصبح مسؤولاً. والطريقة الأنجح لتسهيل هذه العملية هي تخصيص وقت كاف لكل فرد. وهناك عاملان يمكن أن يساعدوا في تحقيق هذه المهمة.

النصح

النّصح ليس بجديد، فقد استخدم في المنظّمات على مدى سنوات، وإن كان ذلك بصورة غير رسمية حتى الخمسة عشر سنة الماضية. والنّصح هو علاقة تبنى بين اثنين، الناصح والمتعلّم، اللذين يتوصلان إلى اتفاق للعمل معاً على أساس مفهومي لغرض معين، سواء أكان تركيزاً على العمل، أو مشكلة، أو فرصة. وعلى الرغم من أن النّصح كان تقليدياً مهارة يطورها المدراء أو يُشجعون على ذلك، فإن هذه المهارة قد استخدمت بالتدريج من قبل أفراد أصغر سناً وأقل خبرة. وفي المنظّمات غالباً ما استخدمت هذه العمليّة لتطوير المهني والعلاقات الشخصية، وأهمّها العلاقة التي تركز على أوضاع حقيقية للعمل (هوني ومافورد، 1989).

ومفتاح النّصح الجيد أن نضمن أن المحادثات تجري وفق هدف متفق عليه وأن هناك صراحة كافية في وجه التحديات التي تمثل أمام المتعلم ودعماً كافياً لدعمه في مواجهتها. وجلسة النّصح لا بد أن تكون صعبة بالنسبة للمتعلّمين. فبعض عمليات التفكير التي يواجهونها ستكون جديدة عليهم. مثل هذه العلاقة هي بمثابة فرصة أمام الفرد أو المتعلّم كي ينطبق ببعض الآراء علناً والتي كانت غالباً مدفونة في الأعماق، ربما بدون وعي، والسماح لهذه الآراء أن تشكّل عمليّة التعليم لديهم وتساعدتهم على أن يعوا أساليب تعلّمهم الفردية. هذه الآراء يمكن أن تمكّنهم، من خلال المحادثة الواثقة والسليمة، من الوصول إلى مدٍّ من الفرص الكامنة للفرد. وهنا يستطيع الفرد أن يعترف آمناً بالقول مثلاً «أنا لا أعرف ماذا يعني تناثر الكحول بالنسبة للمصفاة التي أعمل بها» أو «أعتقد أن العمل الذي أقوم به لا يساهم في خط القاعدة». أوضاع كهذه تشق الطريق لتطوير فرص جديدة في خدمة نجاح المنظّمة كلها.

التدريب

التدريب وسيلة أخرى ناجحة تساعد على التعلّم. وهي مهارة تقوم على مقدمات منطقية مشابهة للنصح، مما يجعلها تستخدم غالباً في مجرى العمل والأوضاع الشخصية. يركز التدريب بشكل أكبر على مساعدة المتعلم على حل مشكلات على المستوى التطبيقي والعملي. والمحادثات التي تُثار أثناء جلسة التدريب ذات جدوى كبيرة عندما يكون هناك هدف واقعي، وفهم واضح للواقع الراهن الذي يعمل المتعلّم ضمنه، ووعي واسع بالخيارات التي ينبغي على المتعلّم أن يحقق بها هدفه، والأهم من ذلك، القرار حول مستوى الرغبة والالتزام اللذين يملكهما المتعلّم للقيام بتحقيق الهدف.

باستخدام هذه العملية مع المتعلّم، يشجع المدرب الماهر المتعلّم على القيام بالعمل كله عن طريق طرح أسئلة مجدية والعمل كهيئة استماع. مرة أخرى نقول إن العملية يمكن أن تكون قيّمة للغاية، كما يمكن، إذا نُفذت بحساسية واستجابة، أن تكون وسيلة مساعدة لخلق بيئة آمنة للغاية واختبارية للمتعلّم. وجمال التدريب أن أي فرد يستطيع القيام به طالما وجدت صرامة كافية في التنمية الأولية للمهارة وتفهم واضح لما يُستخدم ولماذا. عندئذ تنمو المهارات التدريبية من خلال الممارسة.

مجموعة مهارات لغرس المسؤولية الفردية وامتلاك ناصية التعلّم

يحاول كثير من المنظّمات أن يغرس التدريب والتّصح من أجل أن يخفّف من بعض المقاربات السلطوية والتوجيهية بين الأفراد والتي سيطرت تاريخياً على مجتمعاتهم. بيد أن تركيزها الرئيس هو على تطوير المهارات على مستوى الشركة أكثر من تنفيذها الجوانب الأكثر دقة وأهمية للتعلّم والخاصية والمسؤولية الشخصية. التدريب والمراقبة مهارتان بالغتا الفائدة، ولكنهما إذا انفصلتا لا تتحقّق طاقتهما الكاملة.

يقول بيتر بلوك «لا يمكن أن نكون الوكلاء المسؤولين في مؤسسة ونتوقع من شخص آخر أن يعتني بنا». والوكالة بالنسبة لبلوك تعني «المسؤولية بدون مراقبة أو خضوع» (1993، ص6). يحتاج الناصح إلى مستوى رفيع من المهارة حتى يسأل الأسئلة الصحيحة، ولكن الفرد يطور مسؤوليته والرغبة في العمل والتعلم في خدمة المنظمة. وكذلك على المدرب أن يكون حكيماً في تسهيلاته كي يضمن أن يقوم المتعلم بحل مشكلاته الخاصة به.

النصح والتدريب مفيدان أيضاً في تسهيل النشاط المتباين الثقافات ويمكن أن يكونا أداتين ممتازتين للاتصال والتكامل، اللتين بدورهما تسهّلان التعلم المختلط الثقافات. ويوحى هذا الفصل أن ثمة مقارنة موضع تقدير مستخدمة في هاتين الأداتين، وثمة تأكيد خاص على إدراك الفرق. الناصح يمكن أن يكون مفيداً في إظهار وعي الفرد للتحديات التي يواجهها في بيئة جديدة وغير مستقرة، وتحديد حاجات التطور مثل تعلم لغة. المدرب يستطيع أن يساعد بطرق مختلفة، يستطيع المرء من خلالها، على سبيل المثال، أن يتعلم كيف يتعامل مع أوضاع نوعية تظهر جراء التغييرات الجذرية التي تجربها المنظمة، مثل القيام بعملية اندماج دولية أو شراء شركة أخرى. والنصح والتدريب كلاهما وسيلة للتعليم ويمكن أن يقدمًا بنية تحتية لأفراد يسعون إلى الحصول على دعم وإرشاد في تطوّرهم. وعلى المنظمة أن تستثمر وقتاً طويلاً في تحديد الأفراد الذين يظهرون شعوراً بالمسؤولية تجاه المنظمة. هؤلاء الأفراد سوف يشكّلون مجموعة نقدية تستطيع أن تبادر بعملية نشر التعليم عن طريق استخدام وتطوير هذه المهارات.

تعلم العمل

ثمة مقارنة قوية تستخدم على نحو متزايد في تعلم العمل. وقد وصف واضح هذا التعلم ريج ريفانز Reg Revans المقاربة كما يأتي: «الفكرة المركزية هي . . قاعدة أو مجموعة صغيرة من الرفاق في محنة، يحاولون أن يتعلموا من

بعضهم ومع بعضهم بعضاً وهم يعترفون بالإخفاقات ويوسعون الانتصارات» (1980، ص10). حدّدت المجموعة اتساع الحياة ويمكن أن يراوح في أي مكان ما بين 6 مرّات في السنة ومرة كل فصل. والمسهل الذي يقود المجموعة هو من يضمن أن يكون كل فرد مسؤولاً عن التصرف بغيرية في دعم زملائه وبـ«أنانية» في دعم الأفراد لأنفسهم في خدمة مبادرات التعلّم. والمسهل الماهر ضليع في ملاحظة ما تناقشه المجموعة. كل فرد مدعو إلى التحدّث عن أوضاع معينة ويسأل عن ردود فعل وتعاطف، وتحديات.

يقدم تعلّم العمل فرصة للأفراد أن يمارسوا التحدي القاسي وأن يتأملوا ملياً في الدعم الذي يستند إلى التحليل الدقيق والخبرة والحدس الشخصي، ويترك للأفراد إجراء تحقيق نظامي حول الوضع وحول أنفسهم وتشكيل مجموعة متنوعة من المنظورات الخارجية. ولا يقتصر عمل باقي أفراد المجموعة على تطوير تدريبهم وتطوير المهارات الحدسية والتحليلية، بل عليهم أن يكتسبوا أيضاً استبصاراً مفيداً لمشكلة الفرد وعملية التعلّم.

يشجع تعلم العمل الاحترام والتقدير بين أفراد المجموعة ويمكن أن يكون مفيداً في تعلّم الخلاف والتنوّع. وقد كتب ديفيد كيسي David Casey، وهو رائد آخر محترم من رواد تعلّم العمل: «ينبغي أن يكون محيط مجموعة تعلم العمل أرجوحة من المحبة المقبولة والمشجّعة» (1987، ص31). ثمة مقدمة منطقية مهمّة يقوم عليها تعلّم العمل وهي أن الفرد هو مركز تعلّم الجماعة. والجماعة تقوم على التحديد الدقيق للعلاقة بين كل عضو وبقية المجموعة. ونوعية هذه العلاقة أمر حاسم بالنسبة إلى فعاليات عملية التعلّم. إنها مثالياً مجموعة تعلّم تدعم وتتحدّى مفاهيم الفرد وتحرص على أن يكون كل فرد قادراً على الكشف عن التحديات الشخصية ويشجع في عمليات التعلّم على قدم وساق. وتُدار العلاقات وفق هدف متفق عليه، ولذا ثمة إمكانات واسعة أمام المجموعات المتألّقة، من علاقات مدراء تنفيذيين من عدة منظمات إلى مجموعة من الأفراد أكثر تنوعاً على كافة المستويات داخل المنظمة.

مجموعة التعلّم

يجري التعلّم في أية منظّمة إذا كانت البيئة موصلة للغاية. وتظهر بيئة العمل اليوم ميلاً نحو «المكتب الساخن» أو «المكاتب ذات التصميم المفتوح». تقدم نماذج المكتب التقليدي بيئات حيث المكاتب الفردية منفصلة. وفي منتصف الثمانينيات ظهرت مهاجع توفر بعض المساحة الفارغة والهدوء لمعظم المستخدمين ومكاتب مغلقة بألواح زجاجية لكبار الموظفين. لقد ولدت الحاجة لخفض التكاليف واستغلال الفراغ على أفضل وجه تصميم مكاتب جديدة من نوع خاص. وأحدث تصميم في هذا الشأن هو المكتب المفتوح تماماً حيث لا توجد مكاتب مغلقة إلا ببعض الغرف المصمّمة للاجتماعات. هذا الوسط يتصف بالضجيج والفوضى ويُنقص من المساحة الفارغة المتاحة للفرد، كما ينقص الخصوصية والصمت.

ثمة تماثل ما بين تطور بيئات العمل ضمن حجيرات صغيرة إلى الأوساط الأكثر انفتاحاً والانتقال من أساليب تايلور في الإدارة إلى الأساليب الأكثر إنسانية والتي تؤثر في الإدارة اليوم. فالبيئات المفتوحة تشجع على التواصل وتنمية العلاقات وزيادة إمكانات التواصل الداخلي بين الأفراد في المنظّمة وكذلك زيادة الإحساس بالجماعية. كما أن للمحادثات طاقة هائلة وهي توفر فرصاً غير محدودة من أجل التعلّم في المنظّمة كمجموعة.

تستطيع المنظّمات أن تجعل مثل هذه الأنظمة غير الرسمية أقرب ما يمكن إلى الكمال عن طريق تصميم وتنفيذ بُنى تحتية تدعم تعلّم الجماعة. وتتضمن هذه خلق فرص يدعى الأفراد إلى الإسهام من خلالها بأفكارهم ضمن «مجموعة» ثم تقوم المجموعة بتوزيع هذه الإسهامات على المنظّمة كلها. والجمع ما بين المسؤولية الفردية المتميزة والالتزام التنظيمي لإنماء بيئة آمنة يتيح مجالاً للأفراد المشاركة في التعلّم الفريد ويسمح للآخرين بالتعلّم من هذا ويمكن المنظّمة من التعلّم ككل.

مجموعة التعلّم العالمية

تتطلب منظّمة التعلّم العالمية ما هو أكثر من مجرد آليات منهجية تعززها ثقافة غير منهجية. ينبغي أن تتخذ المنظّمات مبادرة استراتيجية على صعيد التعلم العالمي. وكبداية ينبغي أن يجري التعلّم على مستوى عالمي ثم يُطعّم بمستويات قومية تضمن أن يكون التنوّع متأصلاً. وينبغي أن تتحمّل الفرق العالمية والمركبة مسؤولية معظم المهمات الصعبة بحيث تكتسب الخبرة والتعلّم وسط العمل في أوساط متنوعة ثقافياً. ولكي يحدث ذلك ينبغي تركيز التجنيد على خلق التنوّع ضمن كل وحدة محلية أو قطر محلي أو عبر البلدان. ينبغي ألا يقوم التنوّع على أساس القومية فقط، إذ لا بد أن يؤخذ بالاعتبار أبعاد أوسع كالسن، والجنس، والعرق، واللغة، والثقافة. وتقوم المنظّمة بتطوير تركيبها العضوي بهذه الطريقة من أجل أن تتعلّم التعامل مع التعقيد الخارجي الذي تواجهه.

من أجل أن تتخذ منظّمة ما مثل هذه الخطوات الجريئة، ينبغي أن يكون اتخاذ مجازفات مثل تشجيع الأفراد بسرعة كبيرة وتوظيف أناس قد لا يكونون مناسبين عادة للقلب المشترك أمراً عادياً. وهذا يتطلب أيضاً من المنظّمات أن تفكّر بطريقة مختلفة حول كيفية ارتباط الأفراد داخلها بعضهم ببعض. ولا بد من وضع وتنفيذ أساليب لمساعدتهم على العمل معاً. وبسبب الانتشار المحتمل للغات مختلفة فقد لا تكون الخلفيات والخبرات، الاتصال والممارسات القياسية كما تتوقع المنظّمات. وهذا يتطلب تعليم الأفراد والمنظّمات على حد سواء الاختلافات في ما بينهم أكثر من تعليمهم أوجه الشبه. مثل هذا السيناريو سيجبر الأفراد على تقدير واحترام الطفولة وفترات التعلّم الأولى والتراث الثقافي والاختلاف في اللغة. وينبغي أن يستند التعلّم على الحقائق بدرجة أقل وعلى المجاز بدرجة أكبر كي نسمح لوجهات النظر غير المألوفة أن تتواصل بين الثقافات. ومن أجل هذه الغاية فإن بعض الأدوات التصويرية كرواية قصة

تتجاوز أفضل ممارسة وتمكن الأصوات الفردية من نشر التعلم . وهذا مستقبل لن نجد فيه التيار السائد اليوم أو الوضع الراهن . فالتنوع والاختلاف هما اللذان سيقودان مسيرة التعلم وليس العوائق والحواجز .

استنتاج

كان هذا الفصل عن التعلم في المنظّمات في بيئة عالمية . وهو يمثل الأهمية المتزايدة للتعلم في منظّمة حديثة كي تُؤمّن :

- أن تحقق المنظّمة أهداف عملها .
- وأن تحسن المنظّمة الاستجابة للتعقيدات والقلقل التي تسببها العولمة باستمرار .

تعي المنظّمات أنّها تحتاج إلى تحقيق هذه الأهداف ، وهي عندما تفعل ذلك تواجه معضلة كبيرة . فمن أجل أن توفّق ما بين تعلّم المنظّمة وبين أهدافها ينبغي على المنظّمة أن تحدد احتياجات الفرد التعليمية ، ومن ناحية ثانية فإنّها من أجل أن تكون متجاوبة عليها أن تستخدم الأفراد كمعيار للتغيير وبالتالي أن تجعلهم يقومون بالتعلّم من أجل المنظّمة . وتحديد تعليمهم والسماح لهم بأن يُسيّروا تعليمهم بأنفسهم أمران متعارضان ومتضاربان .

بتحديد هذه المعضلة التعليمية الشاملة على المنظّمات أن تكون قادرة على أن تُظهر بعض الافتراضات التي تنبئ عن مقاربات جارية راهناً لتأمين تعلّم المنظّمة . ويقدم هذا الفصل فرصة للقارئ كي يتحدّى بعض هذه الادعاءات ويشجعه على إظهارها وتفحصها .

خلال هذه العملية ثمة افتراض جرى تحديده بصورة أساسية : وهو أن تحديد حاجات تعليم الفرد والأدوات المطلوبة لذلك هي الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق أهداف العمل . والتحدي هنا أن عملية تحديد احتياجات الفرد التعليمية تنتهك الخطوة الحاسمة الأولى في أية عملية تعليمية ، بأن تقر بعدم

معرفة شيء ما و/أو تقر بأن افتراضاً ما يمكن ألا يكون صالحاً. وحرمان الفرد من اختيار الإقرار هذا يعني حرمانه من التعلّم كلية. وعدم توفر شروط تعليم حقيقي في بيئة اليوم العالمية حيث تتواجد ثقافات مهيمنة يمكن أن تُديم العوائق التي تقيد التعلّم المشترك. هذه الديناميكية تمحو إمكانية تعليم عالمي في المنظّمات.

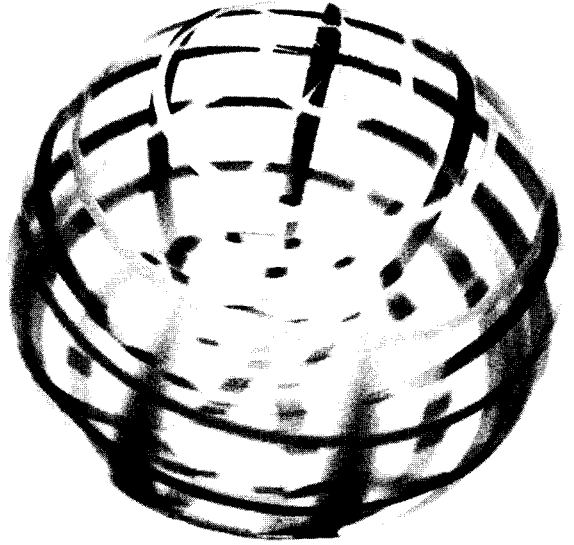
هذه المعضلة الثالثة قد كشفت النزاع ما بين رغبة الفرد في المجازفة من أجل التعلّم كي يساهم إسهامات قيمة وبين ميله إلى أن ينأى بنفسه عن مواقف قد يخطئ فيها بسبب الخوف أو الفشل. ولتجنّب الفشل غالباً ما يتستر الأفراد عما لا يعرفونه أو عما يفترض أن يكون لهم رأي فيه. والسقوط المفاجئ يحدث عندما تتصدع الافتراضات التي تشكّل أساس الرأي وتبقى تحت السطح. والفرصة التي يقدّمها هذا الفصل أن العولمة ومن ثمّ البيئات متعددة الثقافات هي نموذجية للتعليم لأن مفهوم الفشل بين الثقافات غير موجود. والتنوع ينفي أيضاً التسلسل الهرمي، ويمكن الأفراد من الحصول على سلطة على المستويات كافة.

هذا الفصل إذن يطرح بضع مقاربات تستخدم على نطاق واسع، وتدعو القارئ إلى إغناء هذه الوسائل المساعدة بخبرته في التعلّم في منظّمته. ومن خلال الفهم الراسخ والقبول بالمسؤولية يستطيع المرء أن يستخدم التحديات الأساسية والمقاربات المقترحة في هذا الفصل كمادة مُحفّزة للتعلّم في أية بيئة. وأخيراً، إن هذا الفصل يقوم على قناعة بأنّه أياً كانت المقاربات التي ستستخدم فإن التنوع الطبيعي الذي تولده المنظّمات العالمية سوف يكمل الرحلة للوصول إلى مجتمع تعليمي عالمي قوي وغني.

قد تتساءل هل تعلمت الإنسانية التي ورد ذكرها في القصة أخيراً لعب البليارد؟ نعم تعلمت، مقابل بضعة دروس في الرقص!

المراجع:

- Argyris, C. and Schon, D. (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley.
- Block, P. (1993) *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Casey, D. (1987) 'Breaking the shell that encloses your understanding', *Journal of Management Development*, 6(2).
- Friedman, M. (1970) 'The social responsibility of business is to increase profits', *New York Magazine*, 30 September.
- Goldratt, Eliyahu (1994) *It's Not Luck*, North River Press.
- Hirschorn, L. (1999) *The Workplace Within: The Psychodynamics of Organizational Life*, Boston, MA: MIT.
- Honey, P. and Mumford, A. (1989) *A Manual of Learning Opportunities*, Maidenhead.
- Hutton, J. (1988) *The World of the International Manager*, Hemel Hempstead: Philip Allen.
- Korten, D. (1995) *When Corporations Rule the World*, London: Earthscan Publications.
- Maalouf, A. (2000) *On Identity*, London: Harvill Press.
- Pedler, M. (1983) *Action Learning in Practice*, Aldershot: Gower.
- Revans, R. W. (1980) *Action Learning: New Techniques for Management*, London: Blond & Briggs.
- Sabbagh, D. (2000) 'From boo(m) to bust in under two years', *Daily Telegraph*, 19 May.
- Senge, P. (1993) *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.
- Sloan, A. P. (1964) *My Years with General Motors*, Garden City, NY: Doubleday.



بناء بيئة عالمية للتعليم الإلكتروني

كات ريديمان وأندرو إيتينغر

الفصل السادس

بناء بيئة عالمية للتعليم الإلكتروني

تتطلب العولمة اختراق قيود الزمن والمساحة. وتشكل تكنولوجيا المعلومات المُكوّن الأساس للتحوّل إلى بيئة عمل عالمية. إنها تتحدى طرائق عملنا. وليس من دواعي الدهشة أن التربية والتدريب، إلى جانب جميع عناصر المنظّمة العالمية تخضع لعملية تحوّل كبيرة. وقد شهدت السنوات الخمس الأخيرة نمواً مهماً في تقديم التدريب والتطوير خلال الإنترنت، ومراكز التعليم. والجامعات المختلطة والفعالية، والتي يُشار إليها اليوم باسم «التعلّم الإلكتروني» «e-learning». فعلى سبيل المثال يحتاج تعلم كزيروكس Xerox 19 ألف عامل أوروبي قوي، من 35 بلداً يتحدّثون 15 لغة مختلفة التقوا في جامعة عملية تحمل اسم «محيط كزيروكس للتعليم العملي». وخطة «كزيروكس أوروبا» قد انتقلت من معدل 1998 الذي كان يقارب 88٪ من أعمال التدريب والتطوير التي كانت تُدرّس من خلال نظام الصفوف، و12٪ من خلال نظام التعلّم الإلكتروني/ التعلّم عن بعد إلى معدل متكافئ 50/50 في نهاية 2001. فالطلب على أساليب تلقين بديلة للتدريب والتطوير ينمو بسرعة. ووفقاً لبحث أجرته مؤخراً مؤسسة IDC (مكغفرن 2001) فإنه في الوقت الذي أصبح فيه التعلّم الإلكتروني وطيد البنيان في الولايات المتحدة، فإن السوق الأوروبية

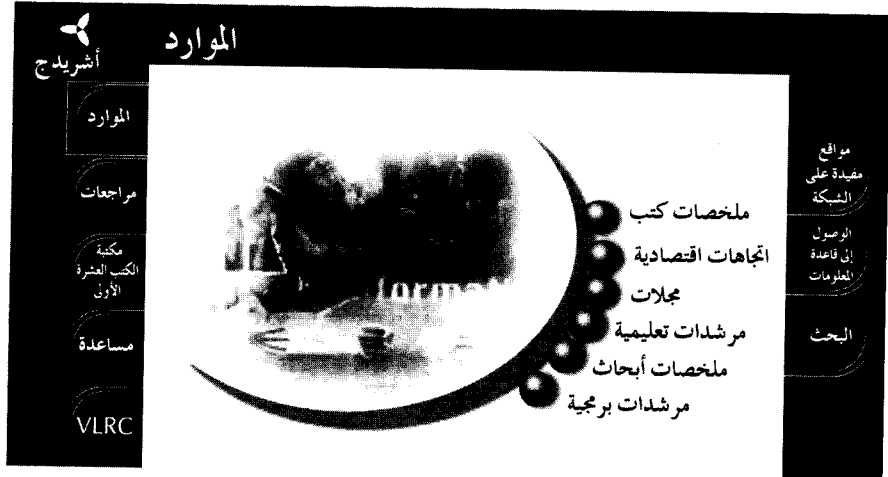
للمنتجات الإلكترونية سوف تنمو أيضاً إلى 4 بلايين دولار في سنة 2004 بمعدل سنوي مقداره 96٪.

يمكن التعلّم الإلكتروني أن يكون ذا فائدة خاصة للشركات الكبرى متعددة الجنسيات. إذ تتوفر لديه الطاقة لتدريب قوة عمل كاملة عبر العالم في وقت واحد، على إنتاج منتج جديد أو صنف مبتكر على سبيل المثال مع نتائج فورية. إن فكرة أن يجري التعلّم في مكان واحد ووقت واحد عفا عليها الزمن. ولكن مع إيجاد كثير من الفرص في وقت واحد فإن التعلّم الإلكتروني يواجه كثيراً من التحديات. وينبغي على المدراء المسؤولين ومدراء التدريب أن يبرعوا الآن في وضع استراتيجيات التعلّم على أساس عالمي بدلاً من النطاق الإقليمي، والذي يطرح قضايا توافق المواد التعليمية مع جمهور ذي ثقافة متنوعة.

ولدى «أشريدج» نفسها تجربة مع هذه التحديات. فزبائننا يطلبون طرقاً أكثر مرونة معنا في تنويع التطوير الإداري. وعلى مدى السنوات الخمس الأخيرة، وخاصة منذ 1999 فصاعداً أصبح سوق العمل والتربية الإدارية أكثر عالمية وتغيرت طبيعة البرامج. وضغوط الاقتصاد الجديد باتت تعني أن المدراء لم يعودوا قادرين على إنفاق أسابيع خارج المكتب لتطوير قدراتهم الإدارية والقيادية. هذه الحقيقة، مصحوبة بقاعدة «أشريدج» من الزبائن الدوليين المتزايدة، كانت تعني أن مقداراً أوفر من برامجنا للتطوير الإداري بات يقدم عن طريق مُعامل modular. ونتيجة لذلك فنحن نطوّر باستمرار قدرات تكنولوجياتنا التعليمية كي تساعد المدراء في تطوّرهم الشخصي. وأوضح مثال على ذلك كان افتتاح «مركز المورد التعليمي العملي» (انظر الشكل 6 - 1)، والذي يوفّر الوصول «في الوقت المناسب» إلى مجموعة من مواد التطوير الإداري وأدوات البحث من خلال الشبكة العالمية w.w.w. ويُستخدم المركز المذكور، بالإضافة إلى تعزيز برامجنا، من قبل ما يزيد على 60 منظّمة، معظمها منظّمات عالمية،

كجزء من جامعاتها المشتركة أو مبادرات التعليم الإلكتروني الأخرى.

شهدت التسعينيات نهضة «المنظمة التعليمية»، وهي عبارة باتت تستخدم اليوم على نحو أقل، وقد استبدلت مع موجة المد الجديدة للأدب بـ«جماعة المعرفة». وبات يُنظر الآن إلى القدرة على رفع «رأس المال الفكري» على أنها المميز الأساس للشركات الناجحة. ولقد كانت «أشريدج» تؤمن دوماً بأهمية الربط ما بين «المعلومات» و«التعلم»، ومن خلال مركز المورد التعليمي التابع لنا حاولنا دوماً خلق ذلك الاتصال الحيوي. فعلى سبيل المثال يتعلم المشاركون في الدورة الأطر الاستراتيجية ويصبح هذا أكثر جدوى باستخدامهم للمعلومات الحية في شركاتهم، وأكثر جدوى للمنافسين لتطبيق تلك الأطر. ولدينا اعتقاد قوي بالتطور الشخصي والتعلم المستمر. فهذان الموضوعان هما مفتاح البيئات التعليمية العالمية. ومنظمات المستقبل الناجحة هي تلك التي أقامت رابطاً حاسماً ما بين المشاركة في المعرفة والتعلم المستمر على نطاق عالمي.



سوف يستكشف هذا الفصل بعض الفوائد وكذلك بعض المآزق الكامنة، في تطوير البيئات التعليمية العالمية. وسنحاول أن نستطلع، باستخدام أبحاث أشريدج الأخيرة، المدى الذي يمكن أن يصل إليه التعليم الإلكتروني ليحل محل الصيغ التقليدية للبرامج التي تعطى وجهاً لوجه في غرفة الصف. كما سنلقي نظرة على مضامين من مثل في «أي وقت، وأي مكان» أو «في الوقت المناسب تماماً» لتعريف المتعلم بها. وسنرى، على سبيل المثال، ما إذا كانت تضع ضغطاً عليهم كي يتعلموا في وقتهم؟ وهل تتجشم المنظّمات فهم احتياجات المتعلم وتأخذ بعين الاعتبار قضايا الثقافة المتباينة القائمة عندما نحاول أن نجعل التعلّم ظاهرة عالمية؟

كما قلنا سابقاً، فإن الطلب على التعلّم الإلكتروني يتزايد باضطراد. وهذا ما أدّى إلى سوق بالغ التعقيد والتشظي، يظهر فيه كثير من اللاعبين الجدد إلى جانب الراسخين منهم. كما يكشف الفصل العلاقة ما بين المقاعد التقليدية للتعليم والتفريخ الجديد للجامعات المشتركة. وسوف نعلم طوال الفصل على خبرة «أشريدج» المواكبة للتطور، ونشير إلى أمثلة التطبيق الأفضل ونقدم بعض الإرشادات العملية إلى أولئك الذين يحاولون تطوير بنية تعلّمهم الإلكتروني العالمي الخاص بهم.

ما هي بيئة التعلّم الإلكتروني العالمي؟

أحد الأسباب الرئيسة التي تجعل من الممكن أن نتحدث الآن عن بيئات التعلّم «العالمية» هو ما تحقق من تقدم هائل في ميدان التكنولوجيا، وخاصة ثورة الإنترنت المسيطرة. لقد فتحت الشبكة العالمية w.w.w الكثير من الإمكانيات من أجل التعاون الحقيقي في المشاركة بالمعلومات والتعلّم.

انتشرت عبارة «التعلّم الإلكتروني» على نطاق واسع في الستين أو الثلاث سنوات الأخيرة وهناك التباس غالباً حول معناها الحقيقي وبم تختلف عن

العبارات الأخرى الموجودة قيد الاستعمال منذ وقت أطول بكثير . ويساعد سرد الكلمات في الجدول رقم 6 - 1 على شرح بعضها .

بم يختلف التعلّم الإلكتروني عن التعريفات الواردة في الجدول؟ التعلّم الإلكتروني الحقيقي يستخدم تقنيات «الإنترنت» لجمع المعرفة وأدوات التعلّم، والتفاعل على سطح واحد. إن التفاعل مع خبير أو زميل في التعلّم يزودنا بخبرات تعليمية مترابطة أكثر. وهنا تكمن القوة الحقيقية للتعلّم الإلكتروني. وتستخدم «مجموعة أبيردين» التعريف التالي للتعلّم الإلكتروني:

هو معرفة، بنية تحتية معلوماتية ترفع طاقة الإنترنت لتتقدم في الوقت المناسب تعليمياً وتدريباً فعالين في خطى سريعة على نحو متزايد ومغيرة العالم بسرعة. (1999، ص2).

الجدول 6 – 1 سرد الكلمات

العبارة	التعريف
التعلّم عن بُعد أو التعلّم الموزع	أية صيغة من التعلّم تجري بعيداً عن مكان الدراسة، كالبيت أو مقر العمل. وهي قد تتضمن استخدام الورق، أو الفيديو، أو الكمبيوتر أو الإنترنت. وهي تتضمن اتصالاً متبادلاً مع المعلم والمشاركين الآخرين في الدورة. تعلّم يجري بالغوص في أجزاء المعلومات أو تعلّم متفاعل مع الأساتذة الخصوصيين أو قواعد المعلومات. وهو تعلّم يسمح للأفراد بحل مشكلات وعرض مهمات معينة عندما تظهر فجأة. غالباً ما يُطبّق في مكان العمل ويتحقّق بالتعلّم الإلكتروني.

العبارة	التعريف
التدريب القائم على التكنولوجيا TBT	أي تدريب تُستخدم فيه التكنولوجيا لنقل المعرفة والتعلم، مثل CD-Rom والكمبيوترات والأشرطة البصرية والصوتية... إلخ.
التدريب على الكمبيوتر CBT	رزم تدريبية تستخدم الكمبيوترات وشبكاتها. وهي ذات طبيعة خطية - طويلة مع تقويمات تجري قبل الدورة وبعدها. وغالباً ما تتضمن هذه الرزم بعض الصور والوسائل الإعلامية الأخرى.
التدريب متعدد الوسائل	رزم تدريبية تستخدم الصوت والفيديو والرسوم الفنية.
إدارة العلم والمعرفة	الاستفادة من المعرفة الموجودة ضمن المنظمة وفي عملية إيجاد معارف جديدة. وهي تتضمن إيصال الأفراد بالأفراد والخبرة والمعلومات الحية.
التدريب القائم على الشبكة WBT	هو تدريب يعتمد على الكمبيوتر أساساً ولا يتوفر إلا من خلال استخدام تكنولوجيا الإنترنت. وهذا يضمن الإنترنت والشبكات الداخلية والخارجية (جزء من موقع داخلي على الشبكة يتوفر للاستعمال الخارجي عبر الإنترنت لاختيار المستخدمين). وغالباً ما يستخدم بالتبادل مع التعلم الإلكتروني.

دعونا الآن نتأمل في ما يكون بيئة تعليمية. فإذا كنا نفكر بالعناصر التي تكون بيئة تعليمية تقليدية كالكلية أو الجامعة أو مدرسة الأعمال، ربما نستطيع أن نفكر في بعض الجوانب المرتبطة بها جميعاً:

- توفر الخبراء بالعلم والمعرفة، كالكلية مثلاً.
 - توفير الموارد التعليمية، مثل المكتبة.
 - فرص لممارسة المهارات من خلال العمل الجماعي/ التحفيز/ الاضطلاع بدور.
 - توفير التدريب الشخصي أو المعلم الخاص بين فرد وآخر.
 - تقويم ما قبل المعرفة/ المهارات/ المميزات الشخصية.
 - اختبار أو إجراء فحص للمهارات والمعارف.
 - فرص للنشاط الاجتماعي وشبكات العمل.
 - تعليم مباشر في غرفة الصف.
- تتضمن بيئة التعلم الإلكتروني، لأغراض هذا الفصل، استخدام تكنولوجيا «الشبكة» لإعادة خلق بعض هذه العناصر، إن لم يكن جميعها. مثال ذلك:

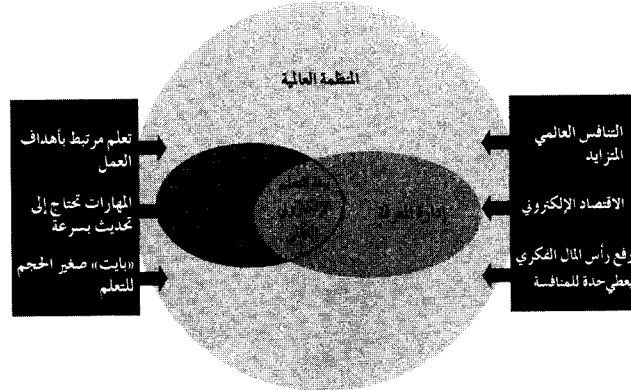
أدوات «أي وقت» (وتسمى أيضاً الأدوات المتزامنة)

- تسهيل مواقع مناقشة؛ بمعنى أن الأفراد يمكنهم إثارة مواد للمناقشة تبقى في موقعها كي يراها كل فرد ويجب عنها في وقته الخاص. وترتب المواد حسب خانة الموضوعات.
- مقرر تعليمي متفاعل يستند إلى شبكة/ اختبارات ما قبل الدورة/ تقويم ما بعد الدورة/.
- مكثبات تستند إلى الشبكة، وتتضمن قواعد معلومات من النصوص الكاملة/ قواعد معرفية.
- اتصالات بالبريد الإلكتروني مع الخبراء، أي مع المدرسين، أو الخبراء داخل الشركة، حيث تطرح أسئلة يجيب عنها ضمن فترات محددة من الوقت ولكن ليس دوماً بالضرورة.

أدوات «الوقت نفسه» (وتسمى أيضاً الأدوات المتزامنة)

- غرف محادثة بوقت كامل، يحشد عدة أفراد في وقت واحد ويستخدمون رسائل البريد الإلكتروني ويردون على بعضهم بعضاً.
- صفوف فعلية، حيث يتخاطب المشاركون بالبريد الإلكتروني ويطرحون الأسئلة على المدرس.
- التشاور عن طريق الفيديو، سواء باستخدام الكمبيوتر الشخصي (من شخص إلى شخص أو بالاستجابة) أو بجهاز التداول بالفيديو بالحجم الكامل (للاجتماعات والتعاون الجماعي).
- إذاعات شبكة حية أو تداول عن طريق الشبكة، الاتصال الكامل بالمكتب بالطريق السمعي - البصري.
- إذاعات شبكية، فرق تستخدم أدوات مشتركة للتدريب على الأوضاع الحية.

إن ما يميز التعليم الإلكتروني إذا ما استُخدم بشكل مناسب، عما كان يجري سابقاً، أنه يوفر بيئة حقيقية للتعليم عن طريق الاتصال بقواعد المعلومات والخبراء. وهناك عوامل عدة تدير تكامل إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني، كما هو مبين في الشكل 6 - 2.



الشكل 6 - 2 القوى التي تخلق بيئة تعلم عالمي

يشير كلارك ألدريتش من مجموعة غارتنر (بيري، 2000) إلى أن إدارة العلم والمعرفة والتعليم الإلكتروني هما من أجل الحصول على المعرفة أساساً. وعملية الحصول على المعرفة في سياق إدارة المعرفة لا تختلف كثيراً عن الحصول على المعرفة من خلال التعلم بالخطوات الذاتية. كما يشير إلى أن كليهما يمكن أن يشجع الاشتراك في المعلومات. ولهذا يعتقد ألدريتش أن التعلم الإلكتروني سيصبح في المستقبل قاعدة فرعية لإدارة المعرفة أو العكس بالعكس. ويستطيع المرء أن يقول إن المدى الذي يجعل منظمة ما تطلق على نفسها شركة «معرفة» أو شركة «تعليم إلكتروني» لا يعتمد على وجود استراتيجيتي تعلم الإلكتروني وإدارة معرفة فقط، بل على مدى تكاملهما.

إذا كانت التكنولوجيا قد مكّنت من هذا التكامل والطرق الجديدة للعمل والتعلم المرتبطين به، فمن المهم أن نذكر أنفسنا أن التكنولوجيا وحدها لا تخلق منظمة «تدار بالمعرفة». وتحقيق مبادرات التعلم الإلكتروني وإدارة المعرفة يتطلب غالباً تحولاً ضخماً في ثقافة المنظمة. وهذا ما لا يتحقق إلاّ بشراء من أعلى وبوجود رواد يدفعون الأفكار قُدماً. ولسوف نلقي نظرة في هذا الفصل في ما يأتي على بعض هذه القضايا بمزيد من التفصيل.

لماذا نطور بيئة تعليم إلكتروني عالمي؟

تكنولوجيا الإنترنت هي مفتاح ثورة في التعلم. وأية استراتيجية تعلم إلكتروني فعّالة يجب ألا تقتصر على مجرد زبدة المحتوى والتكنولوجيا. ومع أنه ينبغي الاعتراف بأنه ما يزال ثمة دور ومكان لبعض أشكال التعليم التقليدي في الصفوف، فإن العنصر الحاسم في هذه الثورة أن التعلم مستمر وينبغي أن يتوفر لكل فرد في أي مكان وزمان. هذه المقاربة العالمية تأخذنا خارج الصف وتنتزعنا من البيت أو المكتب أو الفندق أو المطار. والتأكيد الآن على الأداء أكثر مما هو على التدريب. والتعليم الإلكتروني يمكن الفرد من الانتقال من التدريب إلى المعلومات الكاملة المنتشرة التي تساند الأداء. والمعرفة يمكن أن

تكون عن طريق فريق ثالث أو تبقى في أي مكان من هندستك الشبكية العالمية. المستخدمون الآن يريدون أن يتعلموا عندما يحلو لهم، وليس بالضرورة ضمن خطط المدرب ومواعيده النهائية. بعضهم يريد الإسراع في التعلم، وبعضهم الآخر بحاجة إلى مزيد من الوقت المعتاد للدورة الرسمية المقررة. ويجري إنتاج المواد والموارد التعليمية إلكترونياً على الخط، ويستمر تحديثها، بدلاً من العملية المجهدّة كثيراً والتي تتطلب استخدام الورق أو الأقراص المدمجة.

إن التعليم الإلكتروني لا يعني استخدام تكنولوجيات جديدة للتعلم بل طريقة جديدة تماماً في التفكير حول التعلم. كما أنه يرتبط ارتباطاً لا ينفصم مع إدارة المعرفة كما ناقشنا من قبل. ويستطيع المرء القول إن التعلم على الخط (أي عبر الاتصال المباشر on line) وإدارة المعرفة هما وجهان لعملة التعلم الإلكتروني. فأنا أتعلم وأحصل على المعلومات معاً. بيد أن التعلم الإلكتروني لن يكون مناسباً تماماً دوماً، ومن أجل الحصول على بنية تعليمية كاملة ينبغي ربطها بالتدريب في غرفة الصف. وهذا ما يخلق تمازجاً ثقافياً. وسوف نلقي نظرة على أي نوع من التعليم يُقدم على وجه أفضل من خلال التعلم الإلكتروني في ما يأتي.

فوائد التعلم الإلكتروني

الجدول 6 - 2 فوائد التعلم الإلكتروني

- 1 - يعطي المرء فرصة كي يقدم رسالة قياسية إلى عدد كبير من الناس الموزعين جغرافياً على نطاق واسع. وهذه يمكن أن تخضع لتعديل يتناسب مع الاختلاف الثقافي.
- 2 - يوفر الوقت والمال، وخاصة نفقات السفر والإقامة. وبالرغم من وجود نفقات تطوير فهذه يمكن استعادتها بسرعة.
- 3 - يصبح التعلم أسهل منالاً. إن التعلم «في الوقت المناسب تماماً» المُعد للتعلم العالمي. هو لا يرتبط بالمكان ويمكن أن يستخدم في أي زمان.

- 4 - يجري تحديث المواد باستمرار . ويمكن تحديثها على الفور وتوزيعها . وبهذا يكون المحتوى جديداً ووثيق الصلة بالموضوع .
- 5 - يستطيع المرء من خلال نظام إدارة التعلّم LMS أن يحصل على معلومات حول المستخدمين والمتعلمين .
- 6 - يستخدم الشبكة وتكنولوجيا تصفّح الكتب التي يعرفها معظم الناس .
- 7 - يمكن توصيله بمنتديات المناقشة وغرف المحادثة التي تمكن الناس من المشاركة في المعرفة والتعلّم .
- 8 - تحوّل كثير من المنظّمات إلى التعلّم الإلكتروني من أجل الوصول إلى أي مكان في العالم . وعليها أن تتأكد من وجود مستوى متماسك من المعرفة تلبي حاجات المستهلك عالمياً . وهذا يعني عبور الحدود من أجل الوصول إلى الزبائن متعددي الجنسيات . هنا تكون الخطط عالمية والتنفيذ محلياً .

مشكلات التعلّم الإلكتروني

ستكون ثمة مشكلات إذا لم يجر اختيار المقاربة الصحيحة . إذ قد يُظن أنه بديل رخيص لا يتضمن غالباً تفاعلاً بشرياً . وتحريض المتعلم في سيناريو كهذا أمر صعب ؛ وهذا ما سنغطيه في الفصل المقبل الذي يتناول تجربة المتعلّم . لقد كانت هناك ادعاءات كثيرة حول مساحة العودة إلى الاستثمار ROI ، وخاصة في الولايات المتحدة ، ولكن هذه لا تبدو قابلة للمقارنة في المعادلة النهائية . فمجرد إعطاء بضعة آلاف من المستخدمين إمكانية الوصول إلى عدد من البرامج عن طريق الشبكة لا يمكن مقارنته بالصف المدرسي أو أية مبادرات تدريبية أخرى . فتكاليف برامج MBA على الخط مع تدريس خصوصي فردي هي من بين أغلى البرامج في العالم .

ويبيّن لنا هذا الاقتباس من بحث أخير أجرته «أشريدج» هذا الأمر جيداً :

بالنسبة لديوك كانت برامج MBA على الخط أكثر كلفة مما تعرضه تقليدياً . ويعود ذلك جزئياً إلى تكاليف التكنولوجيا ، كما يعود أيضاً إلى تكاليف

التدريس الخصوصي الفردي. إذا كان الأستاذ عن طريق البريد الإلكتروني عندئذ تكون الاستجابة متوقعة. أما الخروج إلى الغداء فليس خياراً! (كيرمان، 1999، ص5).

وكما بيّنا سابقاً فإن التعلّم الإلكتروني يتطلب استراتيجية تتجاوز التكنولوجيا أو المحتوى. إنه يحتاج أن يتضمن دعماً قيادياً ووسطاً تعليمياً واستمرارية. وغالباً ما يعني هذا أنه يحتاج إلى أن يكون جزءاً من عملية تغيير الإدارة وأن يُختبر باستمرار في مواجهة مهمة العمل ورؤيته. وهكذا نستطيع أن نرى أن مجرد وضع المحتوى على شبكة داخلية لا يضمن النجاح. وسوف نتفحص في القسم الأخير قضايا أخرى حول تحقيق النجاح لتعلّم إلكتروني عالمي.

فوائد ومثالب التعلّم الإلكتروني: نتائج بحث أشريدج

بيّن بحث «أشريدج» (وايلد سميث، 2001) أن المميزات السائدة للتعلّم الإلكتروني التي وضعها المدراء تستطيع أن تعمل وفق الخطوة الخاصة بها، وتعلم عندما تكون مريحة لهم، وتفعل ذلك في كل مكان. وقد بدت الخطوة (سرعة السير) أمراً حاسماً بالنسبة للكثيرين وكانت مرتبطة دوماً بعدم مضايقة سير العمل أو قطعه.

وتتضمن المزايا الأخرى المدرجة في لائحة القدرة على العودة إلى نقاط تعليمية جوهرية، مكتسبة الوقت أثناء الانتقال. وفي حالات قليلة كان ذلك أرخص من خيار التدريب. وكانت الاستجابة المثالية: «تحتاج إلى تصميم وتقديم على درجة خاصة من المهارة. وعندما يتوفر ذلك أعتقد أنه لن توجد إلاّ مساحات قليلة لا تكون فيها ملائمة».

كانت المثلبة الرئيسة للتعلّم الإلكتروني التي تحدث عنها المستجيبون هي مسألة انتفاء التفاعل الإنساني. فهو يفتقر إلى علاقة منه وإليه، والتواصل الشخصي، والافتقار إلى القدرة على المناقشة واللعب بالأفكار. وكانت العملية

بالنسبة لعدد كبير منهم مملة ومضجرة وبطيئة جداً غالباً. ثمة سبب آخر لعدم الرضى يعود إلى الافتقار إلى المساعدة الفورية، وإن كان هذا لا يعتبر عائقاً بالنسبة للتعليم الإلكتروني بكامله.

التعلم الإلكتروني العالمي - كيف تخلق أفضل خبرة للمتعلم

هناك كثير من الشكوك حول من يعتقدون أن التعلم الإلكتروني «تدريب رخيص» ولا يمكن أن يحل مكان غنى نموذج التعلم وجهاً لوجه في غرفة الصف. وقد يقول بعضهم إنه قد جرى الكثير من التأكيد على عائد الاستثمار ROI الذي يمكن أن يتحقق بإيجاد أوساط تعلم إلكتروني عالمي وعن قصص حول الوفورات التي يمكن اكتسابها في تكاليف الانتقال وغيرها. وحساب عائد الاستثمار هو موضوع محبب بشكل خاص في قطاع الجامعة المختلطة في الولايات المتحدة. والخطر هنا أن احتياجات المتعلم يمكن أن تهمل وقد تحدث معارضة في أوساط الموظفين ضد استخدام التعلم الإلكتروني.

من الأمور القابلة للنقاش أن التعلم الإلكتروني إذا كان حسن التصميم والاستعمال للغرض الملائم فإنه يستطيع أن يقدم خبرة تعليمية مثل خبرة الصف، مع المزية الإضافية وهي «مزية في أي وقت وأي مكان». والتعلم الإلكتروني، كما ينبى عنه اسمه، يؤكد على التعليم أكثر مما يؤكد على التدريب، وعلى توجه المتعلم أكثر من توجه المدرس، مما يسمح للمتعلمين أن يلتقطوا ويختاروا التعليم الملائم لهم في ظرف زمني معين. ومع هذا، هل توقفت المنظّمات حقاً، في اندفاعها للقفز إلى عربة التعلم الإلكتروني الموسيقية، للتفكير فيما هو أفضل للمتعلم؟ لدينا هنا أربع مسائل رئيسية:

- ما هي المادة الأكثر ملاءمة للتعلم الإلكتروني؟
- ينبغي أن تمكن التكنولوجيا وتعزز الخبرة التعليمية لا أن تفرضها.
- كيف يمكن تلبية حاجات الجمهور العالمي المتلقي؟
- متى يتوقع المتعلمون أن يتعلموا وأين وكيف؟

ما هي المادة الفضلى للتعلم الإلكتروني؟

يعتبر كسب حافز المتعلم أمراً حيوياً من أجل جعل التعلم الإلكتروني ناجحاً. إذا كان الاختيار ما بين الالتحاق بدورة لعرض المهارات لمدة يومين في فندق أو الولوج في الكمبيوتر الشخصي في مركز تعليمي لإنجاز دورة على الإنترنت، فأنا متأكد أننا نستطيع جميعاً أن نتخيل أي الخيارين سيكون أفضل!

كثير من المنظّمات قد ارتكب خطأ الاعتقاد أن التعليم الإلكتروني سيكون الحل لجميع احتياجات التدريب والتطوير. ومن الواضح أن الأمر ليس كذلك. فالوسيلة الجديدة لها عوائقها بشكل واضح، فنقص التفاعل الإنساني على سبيل المثال يعني أنك يمكن أن تخسر ردود الفعل غير اللفظية للآخرين، والتي تعتبر مهمة لتطوير المهارات الدقيقة. لذا ينبغي أن ننظر إلى أداة أخرى في جعبة الأدوات. فبعض النشاطات ما زال من الأفضل ممارستها في غرفة الصف، لذا ينبغي أن تقصد المنظّمات مقارنة «توليفية».

قد يقال كيف يمكن أن نعرف ما هو الأكثر ملاءمة لإعطائه عن طريق التعلم الإلكتروني لتقديم أفضل الخيارات للمتعلّم؟ لقد صنفت نتائج مسح أخير أجرته «أشريدج» بين المدراء الكبار والمتوسطين (وايلد سميث، 2001) المجالات التالية بوصفها الأكثر ملاءمة للتعلم الإلكتروني:

- 1 - مهارات البرمجيات في تكنولوجيا المعلومات/ الكمبيوتر الشخصي.
- 2 - ميادين المعرفة/ والمشاركة في المعرفة.
- 3 - نقل الوقائع والأرقام والعمليات.
- 4 - مهارات اللغة الأجنبية.
- 5 - التدريب المالي والمحاسبي.

6 - الإنترنت/ العمل التجاري الإلكتروني/ التجارة الإلكترونية -
الموضوعات المتحركة الجديدة/ السريعة.

7 - النص النظري القائم على نقل المعلومات.

بني هذا التصنيف على أساس التوفر الهائل للتعلم الإلكتروني في المجالات ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات IT. ولقد كان محتوى تطوير الإدارة، وخاصة في مجالات المهارات الدقيقة، مفقوداً حتى وقت قريب نسبياً. حيازة هذه المهارات تعتمد إلى حد كبير على ممارسة دور وتفاعل، وهي ما يستحسن جداً أن تجري داخل غرفة الصف. ولكن يبدو أن ثمة إجماعاً متزايداً بين مديري التدريب والتطوير أن معظم أطر الإدارة ونظريتها تتوجه نحو التعلم الإلكتروني ذي الخطوة الذاتية. وقد كشفت تجربة يونغمي مون Youngme Moon من «مدرسة هارفرد للأعمال التجارية» على جماعة من المدراء من شركة IBM (لويس وأورتون، 2000) أن المدراء فضّلوا التعلم في الصف على التعلم الإلكتروني. ولكن عندما أجرت مون مقابلات ما بعد البرنامج حول ردود فعل معينة لعناصر دورة تعليم إلكتروني تجريبية، وجدت أن معظمهم كانوا يفضلون تعلم المادة غير الرسمية على الخط في بيوتهم أو مكاتبهم أكثر من التعلم في الصفوف. وعلى النقيض من ذلك فضل المدراء تعلم المهارات السلوكية في محيط الصف.

حلول خارقة تحول ثقافة شركة IBM: الشركة تتبنى تطوير إدارة IBM بنموذج تعليم إلكتروني مؤلف.

كانت إدارة التطوير MD في شركة IBM تعلم القيادة والإدارة، من منظورها الفكري، في كل دورة من دورات العمل التجاري والاقتصادي تقريباً. وهي تكتسب قاعدتها المعرفية من أعظم الخبراء في الشؤون التجارية ومن خبرتها الخاصة في إدارة واحدة من أكبر الشركات ديناميكية في العالم. وقام بوضع برامج وتدريسها مدراء ناجحون ذوو خبرة ميدانية ومعرفية رفيعة المستوى في ميدانهم وقدرة على نقل نفاذ بصيرتهم بطرق ملزمة ذات هدف.

ومن أجل تشجيع التدريب والتطوير الناجعين تستخدم الإدارة المذكورة تصاميم تربط التعليم النشط مع بيئة العمل التجاري . وأحد هذه التصاميم الذي أصبح بالغ التطور والانتشار طوال سنة 2000 الذي اعتبرت صناعته نموذجاً «مؤلفاً» للتعلّم الإلكتروني . وفي سنة 2000 اتخذت هذه الإدارة موقع القيادة في شركة IBM لتطوير نموذج للتنمية الإدارية يمزج ما بين أربع مقاربات تعليمية منفصلة (طبقات) لتقديم نظام لتعزيز تعلّم التكنولوجيا لدعم التدخل القياسي في غرفة الصف . ويستخدم مدرء الشركة الآن مقاربة تعليم الأعمال التجارية الإلكتروني ذي الأربع طبقات لامتلاك ناصية المهارات والسلوكيات التي جعلتهم مدرء ورؤساء بارزين .

وفي سنة 2000 تبنت «خدمات IBM التعليمية» نموذج تطوير الإدارة MD في الشركة، وتبعها باقي أقسام الشركة بحيث باتت مبادرات الشركة التعليمية تخلق الآن منافسات جوهرية وفقاً للنموذج المذكور: بنية تحتية تعليمية على أساس الشبكة، وأدوات تعاون فعلية، وأجهزة محاكاة على الخط لزيادة التعلم وجهاً لوجه داخل الصفوف . تزود مقاربة الطبقات الأربع لتطوير القيادة في شركة IBM مدرءها في جميع أنحاء العالم بعملية متكاملة 7/24 مباشرة من مكاتبهم أو وسادة تفكيرهم .

الطبقة 1 - معلومات ودعم الأداء في الوقت المناسب تماماً على الخط

تخاطب هذه الموارد على الخط بالدرجة الأولى اهتمام الإدارة الفوري الجاري . فالمدير الذي لديه مشكلة ماثلة يصل إلى الموضوع المناسب عن طريق دليل أو محرك البحث عن الكلمات، ويجلب المادة مباشرة إلى رئيس الدائرة المختصة بقراءة ما يرد على الخط، ويطبع نسخة على الكمبيوتر أو يرسلها بالبريد الإلكتروني إلى مسؤول . ويتوفر أفضل تفكير حول ما يزيد على 50 موضوعاً عن إدارة الأفراد والقيادة التي تعني المدرء لدينا، بما في ذلك «المدير المعلم» الذي يزود بمنشورات «مدرسة هارفرد للأعمال التجارية» . كما تتوفر مواد - أوراق عمل وقوائم وكشوف مطبوعة - لقضايا تستلزم عملاً خاصاً . كما يجري التركيز على الاتصالات مع مواقع الشبكة الخارجية المهمة . ولما كانت شركة IBM تعمل عالمياً فإن مدرءها يحتاجون إلى الوصول إلى سياسات وممارسات في بلدان عدة . ويسمح ما تقدمه الطبقة 1 للمدرء بوصول سريع وسهل إلى جميع مواد الموارد البشرية العالمية HR .

الطبقة 2 - تعلّم متفاعل على الخط

يعزّز المدراء بصورة أكبر معرفتهم وتطورهم الشخصي وراء مستوى الوعي بالانضمام إلى تقديم النماذج الكومبيوترية للمسائل التي طرحت في الطبقة 1. وتتضمن النماذج الكومبيوترية التدريبية على الخط وحدها 8 سيناريوات مختلفة مع ما يزيد على 5 آلاف شاشة من الأعمال، ونقاط قرارات، ونتائج تفرع. ويغطي 26 نموذجاً كومبيوترياً آخر موضوعات الموارد البشرية الأخرى مثل «إرشادات إدارة الأعمال» و«قضايا تعدد الثقافات»، و«قضايا الحياة العملية»، و«القدرة على الاحتفاظ»، و«الالتزامات الشخصية بالأعمال». ونتيجة لتوجه «تطوير الإدارة» العالمي في الشركة فقد اكتسبت مواقع جيدة على الشبكة حول الأعمال المتعددة الثقافات تبرز أكثر من 300 صدام ثقافي متفاعل. وثمة طبعة عامة من «نموذج الطبقة 4 من التعلّم الإلكتروني» الذي أصدره تطوير الإدارة MD تحت الترخيص واكتساب علامة تجارية لشركة IBM.

الطبقة 3 - التعاون على الخط

هو جمع المتعلمين إلكترونياً من خلال التكنولوجيا. فمن خلال منتجات شركة IBM مثل «غرفة الفريق» و«غرفة الزبون» و«فضاء لوتوس التعليمي» يتصل فريق المدراء مع مدراء آخرين عبر فضاءات فعلية. وهنا يتعلمون المهارات التعاونية ويوجدون ويبنون شبكات عمل تعليمية نابضة بالحياة كي يعزّزوا رأس مالنا الفكري الخاص. والفضاءات التعاونية التي تستخدم المكان نفسه، والاتصالات المختلفة الأوقات تهيئ بيئة تعليمية عالمية حقيقية، وتمحو مشكلات المناطق الزمنية والسفر. هذا الجانب من عملية التعلّم يوفر التبادل في الديناميكية البشرية - ويستخدم فوائد التكنولوجيا لتجاوز الزمن والفضاء. ويدعم «تطوير الإدارة» الفرق الحقيقية بالمواد والمشورة لتوسيع نتائج العمل والتعلّم في الوقت نفسه.

الطبقة 4 - «المختبرات التعليمية» في غرفة الصف

من أجل تطوير مهارات البشر فإن التفاعل البشري وجهاً لوجه هو جدلاً أقوى المداخلات التعليمية. إذ تزودنا النشاطات داخل الصف باستجابات فورية، والمرونة في الاستجابة لمطالب الإنسان، ويمكن تكييفها حسب الحاجة لأساليب المتعلمين المختلفة. وبالنسبة لتطوير القيادة لا شيء يماثل التعلّم وجهاً لوجه. وبالإضافة إلى ذلك، فإن غرفة

صف تضم معلمين غرباء يمكن أن تمدنا بحافز إضافي، وطموح وبيئة جماعية تسهل الاهتمامات والانخراط في الدرس على نحو أكبر. وتستمر شركة IBM في تقديم خبرات غرفة الصف التفاعلية. وتتطلب خبرات داخل الصف من المتعلم أن يملك ناصية المادة الواردة في الفقرة الأولى والثانية والثالثة بحيث يهدف الوقت الثمين الذي يُصرف في مختبرات الصف التعليمية إلى تطوير أعمق وأغنى للمهارات.

على مدى السنتين أو الثلاث سنوات الأخيرة شرعت «أشريدج» في اختبار عدة طرق لإيصال التعليم. فعلى سبيل المثال توفرت الآن الفرصة للمشاركين في برنامج «الاستراتيجية والقيادة» للاطلاع الجيد على كثير من الأدوات الاستراتيجية المشتركة باستخدام رزمة تعليمية تفاعلية حول الوعي الاستراتيجي، قبل حضور العنصر التعليمي للبرنامج. وهذا ما سمح بمزيد من الوقت لتطبيق مسائل جماعية حقيقية في الصف. وبوسعهم أيضاً الاستمرار في مناقشة مسائل تتعلق بالبرنامج بين وحدات قياسية باستخدام مجالات المناقشة على شبكة «أشريدج» الفائقة.

تساعد الحقائق العملية لبيئة الأعمال اليوم، خطأً أو صواباً، على الاندفاع نحو تطوير محتوى التعليم الإلكتروني، ليس في مجال النظرية الإدارية فحسب، بل وفي مجموعة من المهارات الدقيقة أيضاً.

استناداً إلى تنبؤات أجريت مؤخراً (مكغفرن 2000) فإن التدريب على التكنولوجيا غير المعلوماتية، والتي تتضمن المهارات الدقيقة، والمبيعات، والتسويق والقيادة سوف تنمو حتى تتساوى مع التكنولوجيا المعلوماتية، بزيادة من 222 مليون دولار سنة 2001 إلى 1,8 بليون دولار سنة 2004. فإذا وضعنا هذا في الاعتبار تغدو المسألة الثانية، وهي كيف نستخدم التكنولوجيا، على درجة كبيرة من الأهمية.

ينبغي أن تمكن التكنولوجيا من الخبرة التعليمية وتعززها لا أن تفرضها

يضع كثير من المتعلمين، استناداً إلى لويس وأورتون (2000) التعليم

الإلكتروني جانباً لافتقارهم إلى فهم عميق كاف لاتخاذ قرارات واعية حول القيمة النسبية للشبكة بالمقارنة مع تجربة التعلم في الصف. ولكن من المفترض جداً أن مستخدمي التعلم الإلكتروني لم يفكروا بالطريقة الفضلى لاستخدام التكنولوجيا لتعزيز التعلم، مما أفضى إلى تجارب سيئة. علينا أن نعي كيف يمكن للتكنولوجيا أن تساعد المتعلم، دون أن نُجري التعليم بالطريقة ذاتها التي نُجريها في الصف. ويلفت دوبس Dobbs انتباهنا إلى نقطة مهمة:

قليل جداً من جماعات التعلم الإلكتروني يرغب في اتخاذ خطوة كبيرة تتجاوز الوضع القائم... من الأسلم بكثير أن نحزم بعض الرقائق (السلادات) في جلسة من جلسات غرفة الصف ونُصف النتيجة بأنها ابتكار كبير. (2000، ص86).

ينبغي أن يزود وسط التعليم الإلكتروني العالمي المتعلم بأكثر من صفحة وراء صفحة من نص للقراءة. إن إدراك أساليب التعلم هو مفتاح تطوير التعليم الإلكتروني كما هو الحال بالنسبة إلى أي شكل آخر من أشكال التعليم. الناس يتعلمون بطرق مختلفة. فعلى سبيل المثال أولئك الذين يصفهم كولب Kolb (كولب وروبين وماك انتير، 1984) بـ«المجربين الفعالين» سيستفيدون من المستوى العالي للتفاعل والقدرة كي يجربوا الأمور من خلال تقديم برامج كومبيوترية. ومستوى انخراط المدرب هنا قد يكون مختلفاً بالنسبة لأولئك الذين يمكن وصفهم بـ«أصحاب المفاهيم التجريدية» الذين يرغبون في اشتقاق تعلمهم من مفاهيم عامة ويضعون نماذج لشرح الأحداث. ويمكن المتعلمون البصريون، والمتعلمون السمعيون، والمتعلمون العضليّون أن يتوافقوا جميعاً من خلال الاستخدام اليقظ لوسائل الإعلام المتعددة. ويمكن أن يكون التعلم الإلكتروني متكيفاً فردياً. وإن أحسن تصميمه ينبغي أن يكون قادراً على مساعدة المتعلمين على اكتشاف أسلوب تعلمهم المفضل وبالتالي يسمح لهم باختيار المواد الأكثر ملاءمة لهم.

يقدم لنا الجدول 6 - 3 بعض اللمحات عن حسن استخدام التكنولوجيا في تطوير وسط التعلم الإلكتروني. كما يمكن استخدامها كلوائح تحقق عند تقويم من يقدمون التعليم الإلكتروني.

الجدول 6 - 3 أفكار مفيدة حول استخدام التكنولوجيا بحكمة

- 1 - استخدم توصيلات ملفتة للانتباه. ألوان، رسوم، رافعات للصوت ورسوم متحركة. استخدام الصور أو شريط فيديو قصير يؤثر في المتلقي أكثر من الكلمات مع لفت انتباه المتعلم.
- 2 - قم برحلة جيدة. إذا لم يجد الناس معلومات حيوية سوف يتوقفون عن المتابعة بعد عدة لقطات. وهذا مهم بالنسبة للتعليم الفوري.
- 3 - اطلب من المتعلمين أن يدخلوا معلومات، لقنهم مع أمثلة مستخدماً برامج كومبيوترية، وتمارين وحالات تدريسية.
- 4 - تأكد من أن تكون التكنولوجيا قوية، المتعلم الذي يمضي وقتاً طويلاً في الانتقال من جهاز تخزين كومبوتري إلى آخر أو جهاز فيديو إلى آخر يفقد الباعث على متعة العمل.
- 5 - أكد على المواصفات الفنية العالية كي تضمن جودة التصميم، كالمدة القصوى للانتقال من جهاز تخزين إلى آخر، والحجم الأكبر من الرسوم والبيانات.
- 6 - تأكد من أن تكون التكنولوجيا على درجة كافية من المرونة كي تعيش طويلاً؛ إذ تتوقع «الشركة الدولية للمعلومات» مثلاً، أنه في سنة 2004 سيكون هناك 600 مليون مشترك بالإنترنت عن طريق كومبيوتراتهم الشخصية، و1,4 بليون سيتصلون عن طريق الهواتف الخليوية والأجهزة الأخرى مثل التلفزيون.
- 7 - زود المتعلم بروابط واضحة مع الخبير/ المدرب/ المدرس كي تسمح له بالحصول على استجابة وتحول دون شعوره بالعزلة.
- 8 - وفر فرصة الاتصال بالمصادر الأخرى كاتصال المتعلم برفاقه وبمجموعات الممارسة العملية للمشاركة في المعرفة، واكتساب ممارسة أفضل.
- 9 - اسمح للمتعلم أن يتوقف فجأة مع الاحتفاظ بالقدرة على العودة إلى المكان الذي انطلق منه.

- 10 - نَمَّ التعلّم في أهداف تعليمية صغيرة أو «بايت تعليمي» بحيث يمكن أن يضاف إليه أو يتلاءم مع غيره وفقاً لاحتياجات المتعلم.
- 11 - انتبه إلى المضمون. الفروق في المحتوى تتطلب قرارات حكيمة تتعلق بالتصميم والأداء. الصور والرسوم البيانية يسهل أن تمثل مفاهيم معرفية. أما المفاهيم المجردة مثل بناء الثقة أو حل نزاع فهي أصعب. فهذه تتطلب لغة مكتوبة ومقروءة فضلاً عن التفاعل والانعكاس.

كيف يمكن تلبية احتياجات المتلقين العالميين؟

بدأت ثورة التعليم الإلكتروني في الولايات المتحدة، وفيما هي تستمر في النمو في أوروبا فإن الإقلاع بها في بعض بلدانها ما يزال ضعيفاً. فتبني التعليم الإلكتروني في فرنسا وألمانيا بشكل خاص لا يزال أدنى من المملكة المتحدة. وأحد الأسباب الواضحة لهذا هو: اللغة. فالأغلبية العظمى لمحتوى التعليم الإلكتروني باللغة الإنكليزية. وتبني التعلم الإلكتروني في البلدان الأوروبية، حيث انتشار اللغة الإنكليزية أوسع مثل هولندا والسويد، أعلى من الدول التي تنتشر فيها الإنكليزية بدرجة أقل. وبالإضافة إلى اللغة ثمة اعتبارات ثقافية أخرى. فالأوروبيون، وفقاً لما يقوله مارتن ديلاهاوسي Martin Delahoussay (2001)، يريدون عموماً ما هو أكثر من تعلّم خطي وصور متكلمة، إنهم يريدون مراجع ثقافية يعودون إليها ويتصلون بها.

ولقد اختبرت أشريدج الأثر العكسي لهذه المشكلة عند محاولة تقديم بعض الوحدات القياسية التعليمية إلى السوق الأمريكية. وبسبب احتواء معظمها على دراسات حالة، تجعلها غير ملائمة لهذا الجمهور المتلقي لأنه كان يشعر أن لا علاقة له بالأمثلة الواردة فيها. ومن أجل أن تتبني المنظمات التعلّم الإلكتروني على نطاق عالمي فإن التحدي الذي يواجه أولئك الذين يقدمون هذا التعلّم هو أن يتجاوزوا المحلية. وعلى الرغم من أن اللغة هي مشكلة أقل حدة على مستوى الإدارة، حيث الإنكليزية هي اللغة المشتركة للأعمال، فإنه من

الحكمة عند اختيار من يقدمون التعليم الإلكتروني أن نرى إلى أي مدى قد طوّروا مادتهم المقبولة ثقافياً وترضي المنظمة كلها.

متى يُتوقع من المتعلمين أن يتعلّموا وأين وكيف؟

في الوقت الذي يوفّر فيه التعليم الإلكتروني المرونة، بمعنى مكان التعلّم والقدرة على الوصول إلى المكتب، فهل ترانا نضغط على الأفراد كي يتعلّموا ضمن الأوقات المناسبة لهم في بيوتهم؟ كيف يستطيع المتعلمون في مكتب حاشد بالعمل أن يركزوا على استيعاب معارف جديدة؟ من المؤكد أن ضغط العمل اليومي والمجاهدة الدائمة يعنيان ببساطة أن التعلّم يحتل أدنى سُلّم الأولويات. وقد علّق أن المجاوبين، في عملية مسح على الهاتف أُجريت على 50 منظمة في أوروبا (كيرنان، 1999) تستخدم التعليم الإلكتروني، قائلاً:

تدل تجربتنا على أنه من أجل تعليم بعض الأفراد لا بد من إبعادهم عن مكاتبهم... إنهم يحتاجون إلى الخصوصية قبل كل شيء... وهذا أمر يصح على عضو مجلس الإدارة كما يصح على العامل الميكانيكي. (1999، ص 6).

من الصحيح بالتأكيد وجود انبعاث في مراكز التعلّم الجديدة داخل المنظّمات لمعالجة هذه المشكلة. وقد أنشأت شركة «أيروسبيس» البريطانية مؤخراً 39 مركزاً تعليمياً يعمل على الشبكة كجزء من استثمار ضخّم في التعلّم الإلكتروني. وتوفير مكان ما للموظفين كي يتعلّموا بهدوء قد يزودهم بحافز أكبر.

ولكن مع تزايد عدد المنظّمات التي تساند التعلّم عن بُعد، فمن المؤكد أن التعلّم الإلكتروني يحقق الفائدة للمتعلّم في الطريق أو الذي يعمل في بيته. وتحتل مسألة المساندة هذه اعتباراً مهماً لدى المنظّمة العالمية. وينبغي أن تكون البنية التحتية في مكانها كي توفر دعماً مستمراً لمدة 24 ساعة كي تتلاءم مع المناطق المختلفة التوقيت.

من المفترض جـدلاً أن تثق الشركة ذات الإدارة الجيدة للمعرفة بالعاملين لديها وتمكنهم من تنظيم تعلّمهم بطريقة تساعد على تحقيق أهداف عملهم بطريقة أكثر جدوى، سواء كان هذا يعني التعلّم في العمل، أو البيت، أو أثناء السفر والترحال.

صعود الجامعة المختلطة

ينظر بعضهم إلى الجامعات المختلطة على أنها مستقبل التربية والتعليم والتدريب في مكان العمل. فيما يرى آخرون أنها خطر كبير على مقاعد الدرس التقليدية. ونحن نعتقد في «أشريدج» أنها فرصة، وهي تعمل منذ بعض الوقت بشكل وثيق مع عدة جامعات أو أكاديميات من مثل لويديز TSB، وكزيروكس أوروبا، وفولفو. هذه النظرة ليست موضع اتفاق على النطاق العالمي، وهناك من يطلق عليها «الاتصال المشترك المُحرّم» (اندرسون، 2000).

يتراءى لنا التعريف الجيد للملائم للجامعة المختلطة في تقرير DTI: «بنية داخلية موضوعة لتحسين أداء الفرد والعمل بالتأكيد على أن اكتساب المعارف في شركة ما يرتبط مباشرة باستراتيجية عملها» (التعلّم من أجل الحياة، حملة من أجل التعلّم، 2000، ص7).

من هنا نرى أن التعلّم يصبح متكاملًا مع المعلومات، أو، إذا استخدمنا التعبير الشائع، أن التعلّم الإلكتروني يلائم إدارة المعرفة. فالجامعة تحتوي على محتوى التعلّم الإلكتروني، والوصول إلى تفكير المنافس، والممارسة الداخلية والخبرة الأفضل، ومعلومات الزبون. وهذا غالباً ما يوجد ويُقدم بالتزامن ما بين الشبكات الداخلية ومراكز التعلّم ويمكن أن يكون بالمشاركة ما بين المزودين والزبائن. وتقوم بعض الشركات الآن بتحويلها إلى مراكز ربحية وتبيعها إلى منظمات أخرى.

وتتضمن بعض الفوائد التي يدعيها المدافعون عن الجامعات المختلطة ما

يأتي:

- تبني أسرع لاستراتيجيات عالمية جديدة.
 - تبني أسرع لتقنيات جديدة.
 - تبني أسرع لممارسات جديدة.
 - إحساس أقوى بالقيم المشتركة في المنظمة.
 - تستطيع أن «تلتقط ثمار» رأس المال الفكري.
 - مبارحة زمن التعلم التقليدي وجهاً لوجه.
 - التدريب والتطوير أسهل مراقبة وقياساً.
 - يستطيع المرء أن يبرهن على العودة إلى الاستثمار ROI.
 - ينقل جدول الأعمال من التدريب إلى التعلم.
 - تدير التنوع الثقافي باقتدار.
 - تتعاون مع إدارة المعرفة في المنظمة.
 - إنها متجذرة في الاستراتيجية المشتركة وليس في الموارد البشرية.
 - تحفز الموظفين وتحافظ عليهم عن طريق توفير تعليم طويل المدى لهم.
- ثمة مسائل معينة ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تأسيس جامعة مختلطة. وأولى هذه المسائل أن المرء إذا لم يكن حريصاً فسيتهيء به الأمر إلى سلسلة من الاستنتاجات داخل المنظمة. وتظهر خلال هذه العملية بعض الاستشارات. بعض المنظمات قد تزدهر فعلاً بطبيعتها الفوضوية قليلاً، والإشراف في غسل دماغ الثقافة المشتركة يمكن أن يعوق الابتكار والإبداع. لذا من الضروري أن تكون العلامات المميزة جزءاً من جدول أعمال الجامعة المختلطة.

في هذا النموذج يكون كبار المدراء هم المربون غالباً في المنظمة. فهل يمكن أن يحلوا حقاً محل المدرسين؟ قد يكون هناك التزام، وطاقة، وحماسة في البداية، ولكن كم يدوم هذا؟ لسوف تستمر المشاركات مع مدارس الأعمال

في التطور. ومن أجل أن تنجح الجامعة المختلطة لا بد أن تحتاج القيادة والالتزام من القمة وكذلك ثقافة المشاركة في القيم وأفضل الممارسات.

الفرق الرئيس بين إدارة التدريب التقليدية والجامعة المختلطة هو التحول نحو التعلم القائم على الأداء. وهذا يتضمن الانتقال من موقف ارتكاسي إلى موقف مبادر، ومن التسجيل في برنامج إلى تعلم في الوقت المناسب. إن التعلم يصبح ملكاً أو ملكة.

عوامل النجاح الأساس من أجل بيئات عالمية للتعلم الإلكتروني

بعد أن ألقينا نظرة على بعض القضايا المحيطة بالتعلم الإلكتروني، فإن الآتي هو ما نؤمن بأنه يشكّل عاملاً من العوامل الأساس التي ينبغي أن نتأملها من أجل أن نجعل بناء بيئة تعليمية عالمية عملية ناجحة.

تطوير ثقافة تعليمية، إعطاء الوقت للتعلم

ينبغي أن يتضمن التعلم الإلكتروني ما هو أكثر من تقديم الأدوات والتكنولوجيا المتوفرة للأفراد، أن يتضمن تغييراً ثقافياً في طريقة اقتراب الناس من التعلم. والثقافة التي تشجع التطور الشخصي حيث يكون المتعلمون مسؤولين عن تعلمهم وحاجات تطورهم هي أمر حيوي لنجاح مبادرة أي تعلم إلكتروني. ويجب أن يُعان المتعلمون على فهم أساليب تعلمهم وحاجات تعلمهم وأن يُطلعوا على طرق جديدة في التعلم. التكنولوجيا وحدها لا تغير السلوك. ولا بد أن يُشجّع المتعلمون بشكل فعال على التعلم أثناء العمل وأن يُوفّر لهم الوقت والمكان للقيام بذلك أينما كانوا في هذا العالم. وسواء في المطارات وهم ينتظرون الرحلة الجوية، أو الفنادق، أو مراكز التعليم أو وراء مكتب، لا بد أن توفر لهم الفرص لذلك. وينبغي ألا يُجبروا على القيام بالتعلم في البيت. فالتعلم المرتبط بأهداف العمل ينبغي أن يُنظر إليه بوصفه مهماً استراتيجياً وأن يُدعم من جانب أعلى المستويات. ونستدل من تجربتنا أن تلك

الشركات الداخلة في اتحاد (كونسورتيوم) «أشريدج» والتي شجعت المستخدمين بفعالية على أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية تطويرهم الشخصي ودعمتهم ببنية تعليمية تحتية قد كسبت الكثير من الفوائد بالوصول إلى «مركز المورد التعليمي الفعلي» وكانت حقاً أكبر المستفيدين منه .

عامل التكنولوجيا كاعتبار استراتيجي

كان المدى الترددي المشترك أحد العوائق الرئيسة أمام نمو التعلم الإلكتروني ونجاحه . فكثير من المنظّمات لا تملك اتصالات إنترنت أو خدمة ما بين الشبكات/ (الإنترنت) بدرجة جيدة من الكفاءة تسمح بنقل الصورة والصوت والرسوم المعقّدة . وحتى ضمن المنظّمة الواحدة نجد بعض المناطق الجغرافية المختلفة ذات قدرات متباينة . وتحتاج المنظّمات التي تأخذ بالاعتبار تطوير بيئة تعليم إلكتروني عالمي إلى وضع استثمار ممكن في البنية التحتية وكذلك الإنفاق على مواد التعليم الإلكتروني نفسها . ويعتقد كثيرون أنه من المستحيل الإفراط في الإنفاق على الاتصالات . وقد تبيننا في «أشريدج» مقارنة مرنة تُمكن المنظّمات من استخدام وسائل الاتصال عبر أقراص CD-Rom والإنترنت والإنترانيت للوصول إلى موادنا وفقاً للاحتياجات المختلفة لبنيتها التحتية .

من الأشياء المتوقعة تقليدياً ضمن شركات كبيرة متعددة الجنسيات أن يتحدث أفراد كثيرون في مناطق وأجزاء مختلفة من العمل إلى مجموعة من القائمين على التدريب والتطوير عن حلول تدريبية تشمل التعليم الإلكتروني . ولما كان القائمون على التعليم الإلكتروني يستخدمون تكنولوجيات مختلفة وكان هؤلاء لا يتحدثون دوماً بعضهم إلى بعض ، فإن توقيع اتفاقيات إقليمية لم يعد الخيار القابل للتطبيق عند تقديم التعليم الإلكتروني في شركة عالمية . فالمنظّمة تحتاج أن تحدد البرامج التي ستدعمها في الشركة ؛ بعبارة أخرى إن التكنولوجيا ينبغي أن تكون اعتباراً استراتيجياً .

ونحن ننصح بقوة أيضاً أن تُدرج دوائر التدريب دوائر التكنولوجيا المعلوماتية لديها في أية مرحلة مبكرة لتطوير استراتيجية تعليم إلكتروني. فالدمج القوي لمهاراتها يمكن أن يساعد على تأمين النجاح.

لا تنس أهمية التسويق

التسويق الداخلي أمر حاسم بالنسبة لنجاح أية مبادرة لتعليم إلكتروني. وينبغي ألا يُنظر إليه على أنه نشاط مستبعد عندما يكون التعلم الإلكتروني في بدايته، بل على أنه ممارسة مستمرة. ونحن نعي جيداً في «أشريدج» الحاجة إلى العمل مع زبائننا لنساعدهم في تسويق منتجاتنا للتعليم الإلكتروني في طول المنظمة وعرضها. وأظهرت تجربتنا أن أكثر متبني التعلم الإلكتروني نجاحاً هم الذين أدخلوه في عمليات تطويرية وتدريبية أخرى مثل مراجعات تطوير الأداء، وخطط التطوير والتقييمات الشخصية، وحيث يرتبط المحتوى بأطر المنافسة. أما الفئة الأقل نجاحاً في تبني التعلم الإلكتروني فهي تلك المنظمات التي قامت بمجرد إجراء ربط ما بين الشبكة الداخلية المشتركة بمجموعة من المواد التعليمية المتفاعلة بدون دعم ذلك بتوصيلها إلى قلب استراتيجية العمل.

ثمة حاجة مستمرة إلى «حقن» المنظمة بمعلومات عن الملامح والفوائد الجديدة والمشاركة في قصص النجاح. وتنوع مبادرات التعلم الإلكتروني، من خلال جامعة مختلطة، طريقة مهمة لرفع مستوى الوعي. كما يمكن الأيام المفتوحة، والعروض المسرحية والكتيبات والرسائل الإخبارية أن تساعد على دعم العلامة التجارية. وينبغي أن تخطط المنظمات تسويق مبادراتها للتعليم الإلكتروني بالطريقة نفسها التي تخطط بها حملاتها للتسويق الخارجي، لأن القواعد ذاتها تنطبق على كليهما.

قم ببحثك عندما تختار مزودك وشركاءك

جانب كبير من رأس المال الفكري، والمضمون والممارسة المثلى التي

يحتاج إليها وسط التعليم الإلكتروني لديك قد توجد بصورة جيدة ضمن مؤسستك. والعمل مع مُقدم حلول للتعلّم الإلكتروني لبناء وتصميم مادة مخاطبة قد يكون خياراً ذا مضمون خاص جداً يتناسب مع عملك أو صناعتك. ولكن قد تكون بعض المجالات التي ترغب في تطوير مستخدميك ضمنها عامة جداً كالتدريب الفني المتعارف عليه وتكنولوجيا المعلومات وأحياناً المهارات الإدارية. وفي مثل هذه الحالة قد يكون أكثر توفيراً استخدام حلول جاهزة من قبل منظمات مختصة في مثل هذه الصيغة من المحتوى. وسوق التعليم الإلكتروني كثير التفرع وما يزال في مستهل نموه. وفي الوقت الحاضر لا يوجد لدى مزود واحد أكثر من 2٪ من حصة السوق. لذا من الضروري القيام بأبحاث مكثفة حول المنتجات والمزودين بها قبل الاختيار كي تضمن أنها تلبي حاجاتك. وتقدم لنا اللائحة في الجدول 6 - 4 بعض المقاييس المفيدة لاستخدامها في تقويم المزودين.

الجدول 6 - 4 لائحة تحقق لتقويم القائمين على التعليم الإلكتروني

المحتوى: مستوى النوعية - هل تلائم جمهورك؟ هل تخترق دراسات الحالة/ الأمثلة الحدود الدولية؟	المرونة في تقديم البرامج: كالتشبكة الداخلية والإنترنت. هل يستطيع المزود تقديم خيارات مختلفة ويجهز تغييرات مستقبلية؟
العلامة التجارية: هل هي عنصر راسخ في السوق؟ لا بد أن يحدث انحدار في السوق على مدى السنوات القليلة المقبلة. فهل سينجو المزود منه ويبقى مستمراً؟	الزبائن الحاليون: يسألون عن لائحة. هل هم منظمات مشابهة لمنظمتك؟ هل يسعهم تقديم أية توصيات؟
تجديدات: كم من المرات تُراجع المادة وتُحدّث؟ وهل تدخل التجديدات في السعر؟	الدعم: هل ثمة أية صيغة للدعم الفني أو التعليمي؟ هل هناك دعم على مدار 24 ساعة؟ وهل ساهم في تسويقه داخلياً؟

تابع الجدول 6 - 4 لائحة تحقق لتقويم القائمين على التعليم الإلكتروني

فترات الاختبار: هل يقوم المزود باختبارات مجانية؟ هذا يمكن أن يكون مفيداً ويمكنك أن تجعل المادة رائدة بمجموعة صغيرة وتكتسب استجابة.	حلقات التنافس: كيف يمكن لمادة ما أن تنافس جيداً مع المنافسات المشتركة وأهداف العمل؟
السعر: هل هو مضطرب؟ هل هو جعالة سنوية؟ هل تستطيع أن تشري براءات اختراع عالمية؟	تقويم الاستعمال: هل يستطيع المزود أن يقدم تغذية راجعة أثناء الاستعمال أو هل تتصل المادة بنظام إدارة التعليم في شركتك؟
معايير الصناعة: تظهر بعض معايير الصناعة في سوق التعليم الإلكتروني في قطاعات مثل تصدير المعلومات وتصنيف المحتوى. وهذه ستصبح أكثر أهمية في السنوات القليلة المقبلة. هل يتكيف المزود مع ذلك؟	أنماط تعليمية: إلى أي مدى يبدو المزود متفهماً أهمية الخبرة التعليمية؟ هل تقدم أنماطاً تعليمية مختلفة وتخلق تفاعلاً ومجتمعات تعليمية بدلاً من أوراق تتألف من مادة نصية؟

وليام م. ميرسير

وليام م. ميرسير شركة استشارات عالمية تساعد المنظمات على استخدام خبرة أفرادها في تعزيز نجاح أعمالها.

نحن نشترك زبائننا في جميع جوانب الاستشارة والتنفيذ المتعلقة بالموارد البشري العمليّاتي والاستراتيجي. وتتضمن مجالات اهتمامنا الخاص استراتيجية الموارد البشرية، ومصالح المستخدمين، والتعويض، وقضايا التشغيل والاتصالات. كما نقدم المشورة حول إدارة المخاطر وقضايا الاستثمار. ونحن نستطيع، بما لدينا من عاملين يصل عددهم إلى ما يزيد على 12500 موظف في أكثر من 125 مدينة في 34 بلداً، أن نطوّر حلول عمل سوية ونقدمها إلى الزبائن في أي مكان في العالم. ولدينا ما ينوف على 35 ألف زبون على النطاق الكوني.

الشبكة الداخلية من أجل التعلّم

تبدو فائدة استخدام الشبكة الداخلية مبدئياً وكأنها مجرد وسيلة لإعطاء معلومات حول التدريب والتطوير بصورة أكثر نجاعة. وعلى مدى السنوات الثلاث الأخيرة تعلمنا كيف نستفيد من التكنولوجيا ونطوّر حلولاً تعليمية متكاملة تماماً.

تم في بريطانيا تأسيس موقع شبكة داخلية للتدريب والتطوير في مرحلة مبكرة. واستخدم الموقع ليحل محل الإرشادات التدريبية التقليدية. وتم وضع جميع الدورات والخدمات التدريبية في قوائم وصار بوسع الأفراد استخدام هذه المعلومات في اختيار فرص التعليم والكفاءة الإدارية. كما ضُمّن الموقع معلومات عامة عن الموارد البشرية كالشواغر الداخلية ومبيعات سيارات الشركة السابقة من أجل إثارة الاهتمام وزيادة الحركة. في الوقت نفسه جرى تطوير مقارنة تعليمية مفتوحة وفتح 12 مركزاً للموارد التعليمية في بريطانيا. وكان كل موقع يضم مجموعة مختارة من برامج التدريب الكومبيوترية، والأشرطة البصرية والسمعية، والكتب التي تغطي موضوعات مثل مهارات الكومبيوتر الشخصي، والمهارات الإدارية، والتطوير الشخصي.

كلتا المبادرتين المذكورتين أعلاه كانت موضع ترحيب، ومع تحسن مهارتنا في الكتابة والتصميم عبر الشبكة، طورنا موقعاً بسيطاً للاتصالات على الشبكة ضمن برنامج متكامل للتطوير المهني. وكان هذا يستهدف جميع الأفراد في المنظمة ويعطيهم الفرصة لتطوير دورهم الراهن أو المستقبلي. كما زود الموقع الأفراد بتشخيص لاحتياجات التطوير مرتبط بمجال واسع من الحلول التعليمية. وتتضمن هذه الحلول الدورات والتدريب والتعليم المفتوح. كما يضمن الموقع المصادقة المالية وعمليات الحجز.

الشبكة الداخلية لرأس المال الفكري

مع تطويرنا الشبكة الداخلية للتعليم كنا نطوّر في وقت واحد استخدامها لإدارة المعرفة على نطاق عالمي مع البرمجيات الكومبيوترية للمالكيين لجميع المعارف ونشرها. وتتضمن إدارة المعرفة قياساً عمليات تنظيمية، ومعرفة تكنولوجية، وأفضل الممارسات والمعايير المهنية.

التكامل

تحققت قفزة كبرى إلى الأمام عندما جمعت الشبكة الداخلية ورأس المال الفكري معاً في علاقة واحدة هي «ميرسير لينك» Mercer Link. وصار لدينا لأول مرة سطح بيني مستخدم للشبكة الداخلية يعزّزه نظام متطور لإدارة المعرفة. وبالإضافة إلى ذلك بات نظام «ميرسير لينك» نظاماً عالمياً حقاً، ذا موقع عالمي مركزي ومواقع جغرافية محلية.

عولمة التعلم والتطوير

استجابة لمتطلبات العمل، كان إسهام الموارد البشرية في العولمة هو تطوير المنافسات السلوكية عبر الحدود الجغرافية والمعرفة التكنولوجية (المنافسات التكنولوجية). وأفرز إطار المنافسة مقارنة على مستوى الشركة لإدارة الأداء وعزّز فلسفة «الشركة الواحدة». وهذا بدوره ساق الحاجة إلى حلول تعليمية عالمية. وتم تعيين قيادة عالمية للتعلم والتطوير وتضمنت المبادرات الأولى ظهور «كوكب المعرفة»، إنتاج جماعة المالكين. و«كوكب المعرفة» هو مُنتج ذو قاعدة في الشبكة يمكن الأفراد من تخطيط استراتيجياتهم التعليمية على مستوى الأجلين القصير والطويل.

تتضمن المزايا:

- انتقاء وحجز تعليمي على الخط؛ كالدورات والتدريب الكومبيوترى والكتب... إلخ.
- تحقيق نجاح سريع في وسائل الإعلام المتعددة والتدريب الكومبيوترى.
- تسجيلات لما يجري تعلمه.
- تعاون نشيط مع المشرف الأعلى، المُدرّس المختص بتطوير الفرد طوال السنة.
- التزويد بمعلومات إدارية دقيقة.

بالإضافة إلى ذلك فقد أُعطي فريق مشروع عمل لفترة محددة تعليمات أساسية للتوصية بحلول تعليمية مناسبة جذيرة بتكلفتها على مستوى عالمي. هذه الحلول ينبغي أن تكون حسّاسة تجاه التنوع في اللغة والثقافة. وجرى انتقاء فريق المشروع بحيث يمثل الانتشار الواسع للمنظمة.

تضمنت النتائج حتى الآن بياناً مفصلاً بمنتجات التعليم على النطاق العالمي، وتوفير الوصول إلى «مركز أشريدج للمورد التعليمي الفعلي» عبر جميع الحدود الجغرافية،

وإيجاد قاعدة للتعليم قصير الأجل للمشرفين على التعليم والمدربين لتسهيل إنتاج مقاربات تعليمية مناسبة لهذا التعلم.

الدروس المستفادة:

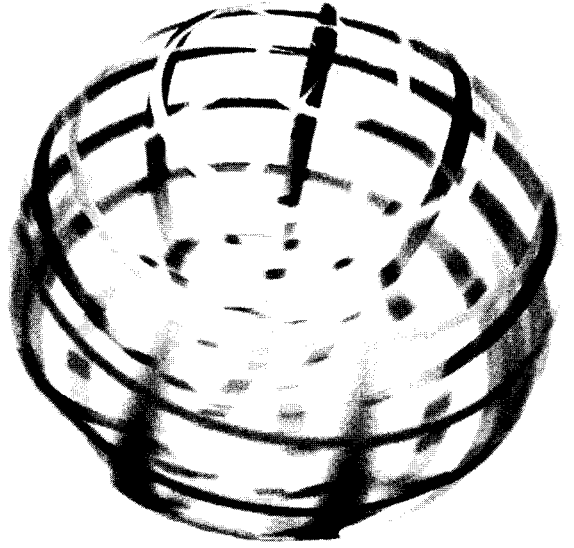
- ضمان أن يأخذ دعم استراتيجية الشركة الأولوية على جميع التكنولوجيات الجديدة الجذابة.
- إدراج الاتصالات الداخلية في مرحلة مبكرة كي يساعد ذلك على التصنيف، والنشر الإبداعي والاتصال الداخلي.
- لا تعتمد على استخدام التكنولوجيا لتشجيع الأفراد على زيارة موقع شبكة داخلية، انظر في وسائل أخرى مثل الكتيبات.
- قدم عروضاً في اجتماعات واسعة واجتماعات الإدارة وأية لقاءات أخرى تصادفها كي تبلغ الرسالة «وجهاً لوجه».
- صمّم توثيقاً سهلاً كي تخفّف من زيادة مراقبة المدراء للوقت والمال المستثمرين في النشاطات التطويرية.
- أشرك أفراداً من العمل باستمرار في تصميم وبناء أية برامج.
- حدّد ودرب ممثلي التدريب المحليين الذين يستطيعون أن يشرحوا للناس «وجهاً لوجه» كيف يمكن الوصول إلى الموقع كي يشرعوا بتطوير أنفسهم.
- ضع عمليّات القياس في مكانها لتسهيل رصد التقدّم.
- درب كتاب الشبكة في البيت على إنتاج مادة شبكة داخلية (إنترانيت) بسرعة وثمن زهيد.
- تابع مراقبة العمل وأجرِ تغييراً باستمرار كي تضمن أن تكون محتويات المواقع ذات صلة وراهرة.

التطورات المستقبلية

- متابعة إنهاء البنية التحتية لدعم «كوكب المعرفة» والتعليم قصير الأجل في جميع المناطق الجغرافية، وخاصة في أستراليا وكندا.
 - تكامل أوثق ما بين التعليم والمعرفة والمعلومات لتزويد مستشارينا بالمعرفة الصحيحة، والمهارات، والمعلومات، في الوقت المناسب، والمكان المناسب، من أجل إيجاد فارق إيجابي في العلاقة مع الزبائن.
- المصدر: هيسكيث (2000).

المراجع:

- Aberdeen Group Inc. (1999) *e-Learning in the Enterprise*, Boston, MA: Aberdeen Group.
- Anderson, L. (2000) 'Business education survey – article on corporate universities', *Financial Times*, 23 October.
- Berry, J. (2000) 'Traditional training fades in favour of E-learning', *Internet Week*, 800: 33–4.
- Delahoussaye, M. (2001) 'European echo', *Training*, 38(1): 61–5.
- Dobbs, K. (2000) 'What the online world needs now', *Training*, 37(9): 86.
- Hesketh, B. (2000) *William M. Mercer Case Study*, London: William M. Mercer.
- Kernan, M. A. (1999) *Ashridge On-Line Market Research Report*, Berkhamsted: Ashridge Management College.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M. and MacIntyre, J. M. (1984) *Organizational Psychology*, 4th edn, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Learning to Live, Campaign for Learning (2000) *The Future of Corporate Learning*, London: Department of Trade and Industry.
- Lewis, N. J. and Orton, P (2000) 'The five attributes of innovative e-learning', *Training and Development*, June: 47–51.
- McGovern, S. (2000) *European IT Training and Skills Management Services Market Forecast and Analysis 1999–2004*, International Data Corp.
- McGovern, S. (2001) *Worldwide Corporate E-learning Market Forecast and Analysis, 1999–2004*, International Data Corp.
- Wildsmith, H. (2001) *e-research @ashridge*, Berkhamsted: Ashridge Management College.



العمل وسط فرق مركبة:

هل أنت تبني قدرة عالمية أم تهدمها

كارين ورد

الفصل السابع

العمل وسط فرق مركّبة:

هل أنت تبني قدرة عالمية أم تهدمها؟

باتت الفرق سمة للوضع التنظيمي منذ أن تبنت اليابان بدعة دوائر الجودة في الثمانينيات. وفي سنة 1995 أشارت عملية مسح إلى أن 79٪ من المنظمات باتت تعتبر الفرق أمراً حيوياً لنجاحها في السنوات العشر المقبلة (هيريت وبيمبرتون 1995 Herriot, Pemberton) فما علاقة هذا بالعولمة؟

لماذا الفرق؟

يعتقد كثير من المعلقين أن الفرق مسألة دقيقة للغاية للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي وهي تقدم أسلوباً فريداً في بناء قدرة عالمية من خلال المنظمة، فيما تطرح في الوقت نفسه الأولويات الاستراتيجية. وتُبين الاستشهادات التالية من خبراء منظمات بارزين أهمية الفرق في البيئات العالمية:

■ «الفرق الدولية الفعّالة ذات الكفاءة هي أساس المنافسة المستقبلية العالمية» (راينسميث، 1996 Rhinesmeth).

■ «الفرق الدولية هي المحرك الذي يدفع الشركات قدماً نحو النجاح أو

الفشل في السوق العالمية» (أوهارا ديفرو وجوهانسين، 1994 O'hara Devereux and Johansen).

■ «الدليل واضح بقوة على أن الفرق تساهم في تحسين فعالية المنظمات» (أبيلباوم وبات، 1994 Appelbaum and Batt).

على الرغم من الدليل القاطع على أن الفرق تمكن المنظمات من بناء قدرة عالمية، فإن كثيراً من الشركات تُخفق في الاستفادة من الوعد الذي تقدمه الفرق الناجحة بأداء أفضل. قلة قليلة من المنظمات العالمية هي التي تفلح على نحو فعال في خلق فرقها والمحافظة عليها. وغالباً ما جرى تبني مقاربة «لننتظر ونر» أو «لنغص أو نسبح» غير الناجحة لتشكيل الفرق، مع عواقب بشرية ونتائج عمل كارثية.

أحد أسباب هذا الافتقار إلى التقدم هو أن كثيراً من المدراء ينظرون إلى الفرق على حدة، وكأنها شيء يمكن أن يتكوّن بدون الرجوع غالباً إلى المنظمة الأوسع. وهذا بعيد كل البعد عن الحقيقة. فالفرق تندمج بعمق في سياق منظماتهم وفعاليتهم تتأثر بشدة بهذا السياق. فالفرق هي عوالم صغيرة ضمن منظمة أوسع وبذا فهي تطبع لمسات خاصة بها على كل جانب من جوانب نموذج المنظمة الذي يبناه فيما سبق (الشكل 1 - 1).

وعلى الرغم من أن الفرق تتموضع في فقاعة «المنظمة» إلا أنها في النهاية هي خيار تصميمي للمنظمة، والاصطفاف إلى جانب الأركان الأخرى للنموذج أمر مهم بالنسبة لمجمل فعالية الفريق. فهدف الفريق، كما سنناقش لاحقاً في هذا الفصل، لا بد أن ينتظم مع الأولويات الاستراتيجية العالمية (الاستراتيجية)، كما أن إدارة الأداء وأنظمة تقدير الخدمات والمكافآت ينبغي أن تنتظم مع جميع أفراد الفريق عبر العالم (عمليات)، وطبيعة التنوع وحجمه داخل أعضاء الفريق ينبغي أن تستكشف بوضوح، كما ينبغي تطوير الممارسات العملية للفريق (ثقافة)؛ كما ينبغي تطوير إدارة مناسبة كي تلائم مهمة أعضاء

الفريق وتنوعهم، بصورة مخالفة أحياناً للنمط السائد في الوظائف السائرة للمنظمة (قيادة)، وأخيراً وليس آخراً فإن المنظمة إذا كانت تريد حقاً أن تبني قدرة عالمية مستمرة فهي تحتاج إلى تطوير وسائل لإدارة هذه الفرق ضمن المنظمة بأكملها (التعلم).

ثمة عامل آخر يعيق المدراء في إيجاد فرق فعالة وهو طبيعة الفرق ضمن المنظمات العالمية. فالتعقيدات المتزايدة للحياة التجارية في بيئة عالمية تتطلب أن يتعاون الأفراد من ذوي الخلفيات المتنوعة والأمم المختلفة كي يحددوا المشكلات ويحلوها ويستفيدوا من الفرص. فأنت لا تستطيع، كلاعب عالمي، أن تتجاهل الموهبة أو الأفكار أو الأسواق، بسبب عدم فهمك لها شخصياً فحسب. وبناء الفرق هو واحد من الطرق الوحيدة التي يمكن للمنظمات من خلالها أن تدرك اتجاهات جديدة وتكتشف فرصاً جديدة، بغض النظر عن مكان حدوث ذلك في العالم. وهذا أمر لا علاقة له بشدة الإحساس والشعور والتعامل الرقيق. إنه يتعلق باكتشاف وانتهاز الفرص قبل أن يفعل منافسوك ذلك في أي مكان على وجه الأرض.

ومن أجل حدوث ذلك فإن الفرق في المنظمات العالمية مركبة ويمكن أن تُعرف على النحو الآتي:

مجموعة من الناس تأتي من جنسيات مختلفة ومن وظائف ومواقع مختلفة وتعمل متساندة من أجل هدف مشترك. هذه الفرق المركبة تعمل عادة منفصلة عبر مناطق زمنية لفترات ممتدة زمنياً: وهي إما متأثرة أو عملية.

يقدم إنشاء مثل هذه الفرق المركبة فرصة نادرة للمنظمة كي توجد قدرة عالمية مستمرة، كما أنه يطرح سلسلة من التحديات لا تواجه من جانب فرق محلية. ويكشف لنا هذا الفصل الإجراءات التي يمكن اتخاذها لدعم أداء هذه الفرق المركبة ويضمن تجنب المآزق المحتملة. ويبين لنا خبرة العمل في الفرق

المركبة في سلسلة من المنظّمات العالمية على مدار العقد الأخير والبحث الجاري عن العوامل التي تجعل هذه الفرق فعّالة.

كيف تُوجد فرقاً مركبة ناجحة

استعد بعض المنظّمات القليلة للقيام باستثمار ضروري من أجل أن يكسب الفوائد المحتملة التي تقدمها الفرق المركبة. وقد ركّز كثير من المنظّمات التي أوجدت فرقاً مركبة على أداء هذه الفرق على حدة، مع أن التجربة والأبحاث قد أوضحت أن السياق التنظيمي الذي تظهر ضمنه فرق دولية يلعب دوراً أساساً في تحديد فعاليتها (ورد، 1997). هناك عدد من الشروط المسبقة بالنسبة للمنظّمات الراغبة في تطوير نظرة متنوعة وبالتالي أن تكون قادرة على إمداد فرق مركبة فعّالة بأسباب الحياة:

- قبول واسع بالتنوع الثقافي وتقديره.
- مستويات منخفضة من التحامل.
- مواقف إيجابية مشتركة بين المجموعات الثقافية.
- إحساس بالارتباط بنظام أكبر.

خلق هذا السياق ليس بالعمل السهل؛ فهو التزام طويل الأجل. وتحتاج المنظّمات إلى اتخاذ نظرة شاملة للعمل على نطاق عالمي بدلاً من خلق فرق مركبة في الفراغ والافتراض أن كل شيء آخر سيبقى بدون تغيير. إن إيجاد فرق مركبة يستدعي التركيز الحاد على الطريقة التي تعمل بها المنظّمة وهذا من شأنه أن يعمل كحافز لإجراء مراجعة جوهرية لهذه الممارسات. والفرق المركبة ليست حلاً إعجازياً للعمل العالمي الفعّال، ولكن إذا ما استخدمت بانتباه جيد يمكنها أن تعزّز قدرة المنظّمة على العمل بنجاح عبر العالم. وكشأن أي تصميم تنظيمي فإن لديها نقاط قوتها وضعفها كما هو مبين في الجدول 7 - 1.

ازاء هذه التحديات ماذا ينبغي على المنظّمات العالمية أن تفعل كي تضمن

نجاح فرقها المركبة؟ لقد كتب الكثير عن عمليّات الفريق المجدية بصورة عامة، والأمر الأول الذي نؤكد أنه معظم هذه الإرشادات تنطبق أيضاً على الفرق المركبة في المنظّمات العالمية. وبات الآن من الثابت تماماً أن أي فريق سيحظى بفرصة أكبر من النجاح إذا تمتع به:

- هدف محفّز واضح.
- إحساس قوي بالالتزام والإلحاح.
- عمل متساند.
- أعضاء فريق مقتدرون ذوو مهارات متممة.
- قواعد ومعايير راسخة من أجل تفاعل جيد.
- اتصالات وعلاقات جيدة ما بين الأفراد.
- قيادة مؤهلة ثقافياً.
- أهداف مرحلية ونهائية تلقى مكافأة مناسبة.
- إشراف على مواردها.
- إدارة حد فاصل، فريق ومنظمة.
- دعم وتقدير خارجي.

الجدول 7 - 1 محاسن ومثالب الفرق المركبة

محاسن الفرق المركبة	مثالب الفرق المركبة
تمكن من إيجاد الاستراتيجيات العالمية	يمكن أن يشعر الأفراد بالتمزق ما بين الولاء للفريق والولاء لمديريهم المحلي.
الحساسة للمتطلبات المحلية.	قد يصعب الوصول إلى إجماع حول الطريق المقبل.
تُمكن المنظمة من الاستفادة من تنوع وجهات النظر التي ترافق عن قرب أفضليات قاعدة زبائنها.	صعوبات الاتصال واللغة التي يمكن أن تؤخر الوصول إلى المستوى المثالي من الفعالية.
تزيد من التعلم في المنظمة حول السوق العالمية	

تابع الجدول 7 - 1 محاسن ومثالب الفرق المركبة

محاسن الفرق المركبة	مثالب الفرق المركبة
استخدام أكثر كفاءة للموارد، تجنّب تكرار الجهد	العمل بعيداً يخلق شعوراً بالعزلة الشديدة وانعدام الحافز ويؤذي الحياة العائلية. كما أنه يسهل الانتهاء بقضايا محلية.
مستوى رفيع من المكافآت الفعلية: التعلّم من أفراد مختلفين وأجزاء مختلفة من الشركة، وتطور مناهج بديلة لمعالجة المشكلات.	احتمال نشوب نزاع متزايد بسبب اختلاف الآراء.
توسيع فرص التطوير الدولي ما وراء المدير المغترب «التقليدي».	بعض العادات الثقافية، كتحديث المرء عن نفسه، والإشارة والتجشؤ، وبعض أنواع الطعام يمكن أن تُسيء إلى أفراد من ثقافات أخرى.
أن تكون «خاصاً» يمكن أن يرفع من الروح المعنوية.	تحتاج هذه الفرق إلى استثمار أولي عال من أجل الأفراد، وإلى تدريب وتكنولوجيا لتجنّب الأخطاء المكلفة جداً.
قادة وأعضاء الفريق يزدون عادة من مهاراتهم في تكنولوجيا الاتصالات.	الفرق المركبة الضعيفة التأييد يمكن أن «تحرّق» الموظفين الأساسيين وتعزّز النمطيات القومية.
تمكن من وضع أهداف أوسع يكون لها تأثيرها على عدة دول في وقت واحد.	تحدي إيجاد جوائز متكافئة وعمليات تقويم.

وفي حين أن «أساسيات الفريق» هذه قد يكون لها تفسيرات مختلفة في الثقافات المختلفة، فهي على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة إلى الفرق الدولية كما هي مهمة للفرق الوطنية. وبالتالي فإن الشركات التي استثمرت من قبل في إيجاد عمل جماعي جيد على الصعيد المحلي تجد من الأسهل بكثير إيجاد فرق دولية فعالة.

بيد أن تنفيذ أساسيات الفريق هذه لا يكفي لضمان استمرار النجاح. فقد

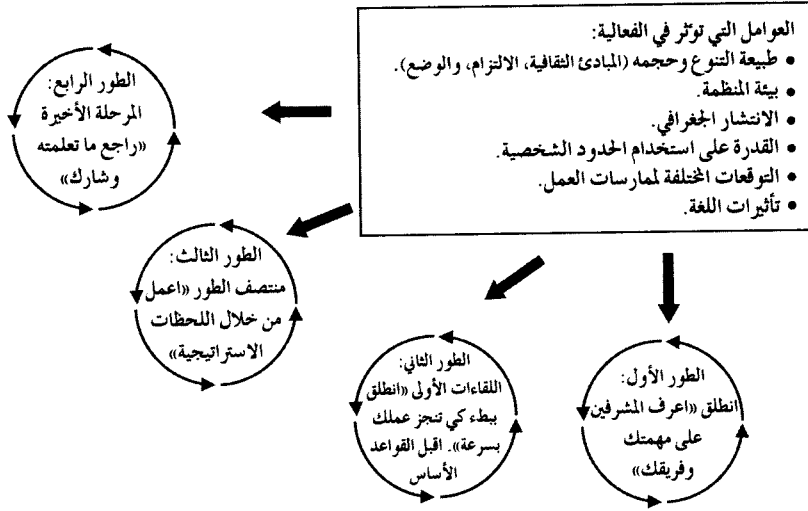
أظهرت التجربة والبحث أن ثمة ستة عوامل ذات تأثير ملحوظ على أداء الفرق المركّبة في المنظّمات العالمية، كما هو مبين أدناه:

- بيئة المنظّمة.
- الانتشار الجغرافي.
- القدرة على استخدام الحدود الشخصية.
- التوقعات المختلفة لممارسات العمل؛ كاتخاذ قرار، أو حل نزاع، أو الاستجابة للأداء.
- تأثير اللغة.

هذه العوامل ينبغي أن تكون معروفة وأن تُستخدم بشكل فعّال طوال الدورة الحياتية لفريق إذا كان لهذا الفريق أن ينجح. ومن أجل مساعدة الفرق على تدبّر هذه العوامل يمكن استخدام نموذج يقوم على أربعة أطوار في دورة الفريق الحياتية، كما هو مبين في الشكل 7 - 1.

هذا النموذج بالنسبة إلى أي فرد عمل في فريق مركّب سيكون بمثابة بديهية تعليمية. فأيّ كان تركيب الفريق وجغرافيته، وأيّ كان الخطر الذي يواجهه، ثمة فترة زمنية قبل أن تبدأ الفرق بالعمل: الطور الأول. وثمة فترة أخرى يواجهها الفريق لأول مرة؛ الطور الثاني. وهناك فترة من الاستمرار بالعمل معاً من أجل تنفيذ المهمة: الطور الثالث، وفترة لإنجاز المهمة واجتياز التعلّم: الطور الرابع.

تشير الاستجابة من جانب المشرفين على الفريق وقادته وأعضائه ومدربيه أن هذا النموذج ذا الأطوار الأربعة يسهل العمل به ويمكن أن يُفصّل بحيث يتلاءم مع ظروف متباينة. والنموذج تراكمي؛ بمعنى أنه كلما استخدم كل طور على نحو أفضل جاء الطور التالي أكثر فائدة، وأقل اضطراباً. وعلى نحو مشابه، كلما زادت الأخطاء في كل طور، زاد احتمال إخفاق الفريق.

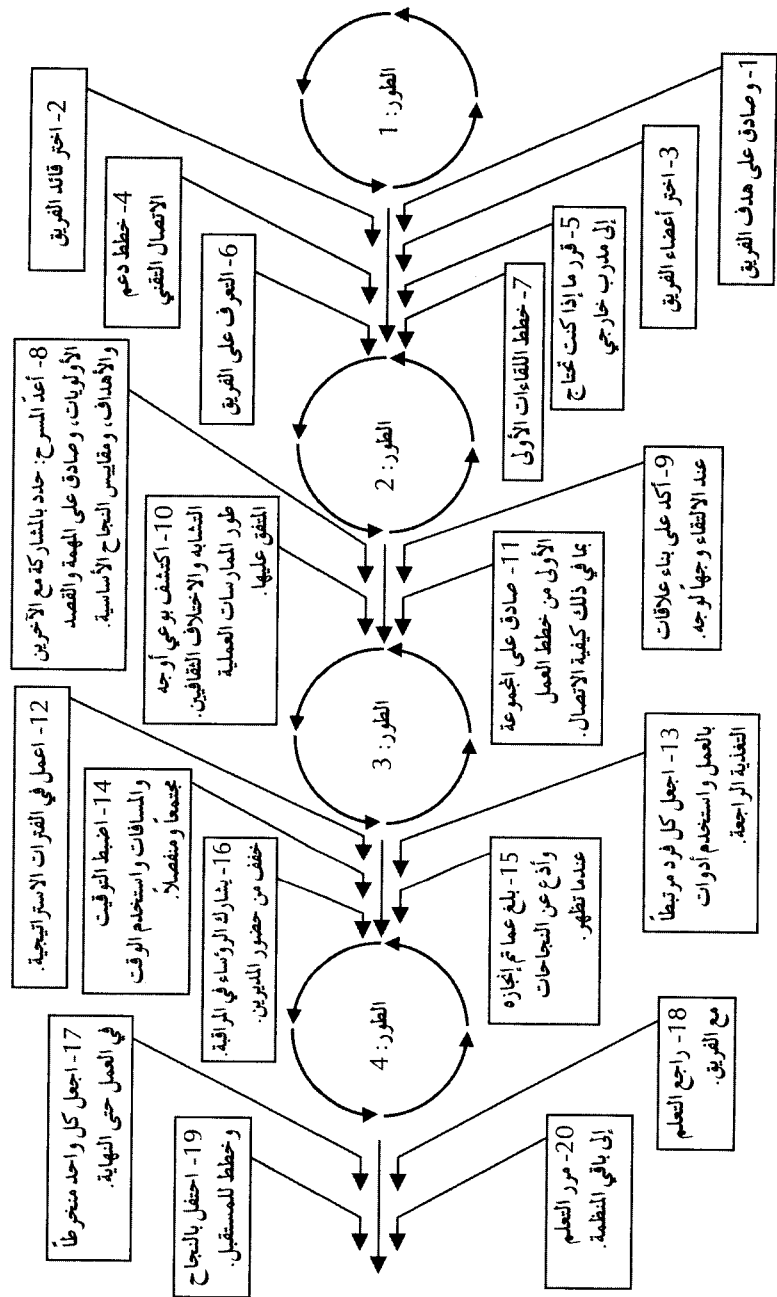


الشكل 7 - 1 الدورة الحياتية لنموذج الفرق المركبة

أفضل ممارسات طوال الدورة الحياتية للفرق

بيّنت التجربة مع الفرق في سلسلة من المنظّمات أن هناك عدداً من أفضل الممارسات التي يمكن أن تستخدم طوال الدورة الحياتية للفرق لتقليل خسائر التقدم وبالتالي مضاعفة الأداء. وقد وصفت هذه بصورة كاملة في الشكل

الشكل 7 - 2 أفضل الممارسات طوال الدورة الحياتية للفريق



1 - وضح وصادق على هدف الفريق

يحتاج الأمر هنا إلى توضيح وإجماع حول سبب تشكيل الفريق وما يُتوقع تحقيقه. كيف يساهم هذا الفريق بشكل خاص في الأولويات والخيارات الاستراتيجية العالمية الشاملة؟ هذا يحدث على أفضل وجه من خلال سلسلة من اللقاءات وجهاً لوجه، كما يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من المؤتمرات الهاتفية أو عبر البريد الإلكتروني أو المناقشات الجماعية إذا اقتضى الأمر.

يحتاج قائد الفريق والمشرف (أو المشرفون) إلى توضيح شاق للمهمة، والهدف، وجدول الأعمال، والمسؤولية، والإطار الزمني، والموارد المتوفرة، والعوائق التنظيمية، والمشاركين، وعلى المشرف (أو المشرفين) أن يدير هذا النشاط ويضمن أن ينال جميع المشاركين الرئيسيين الفرصة للتأثير في هذا النقاش. واشترك جميع اللاعبين الأساس في هذه المرحلة يسهل التنفيذ السريع.

افترض أن فريقاً جديداً عبر الأقاليم قد تشكّل في منظمة كانت تعمل على نطاق قومي محدود جداً. سيحتاج المدراء ذوو الصلة على مستوى القطر إلى الاشتراك في بعض هذه اللقاءات التخطيطية، لأنهم المدراء الذين سيحتاجون إلى نقل علاقتهم الجديدة إلى أعضاء الفريق، وتغيير أنظمة الإسناد والمصادقة على الميزانية عبر الإقليمية.

2 - اختر رئيس الفريق

يحتاج المشرفون على الفريق والمشاركون الأساسيون إلى أن يعوا جيداً تحدي قيادة فرق مركّبة واتخاذ جانب الحذر في اختيار أفضل رئيس ممكن للفريق. وهناك جانبان لعملية الاختيار هذه.

الجانب الأول، إنهم ينبغي أن يكونوا قادرين على تحديد دور رئيس الفريق بوضوح. وإذا لم تفهم منظمة ما ولم توضح مضمون دور معين، فستجد

صعوبة في اختيار أحدهم لذلك الموقع إذا ما شغل، ولن تعرف كيف تُعرف الأفراد بالدور لتحسين أدائهم. والمعايير المتفق عليها تخلق مقياساً دولياً يُعين من خلاله المدراء في أي مكان في العالم ويُختارون ويُرفعون. وهذا يعني أن الشركات يمكن أن تعمل على نحو متزايد على شكل مجتمعات كبيرة من الموهبة المتبادلة على مستويات رفيعة. كما يعني أن الشواغر الداخلية تركز على المعايير والقدرات الموضوعية أكثر مما تركز على وصف الشخص الذي شغل محله توأ، كالقول مثلاً «خبرة خمس سنوات في مبيعات فرشيات الأسنان».

من بين المسائل الأولى التي ينبغي حلها هي ما إذا كان رئيس الفريق المركب يحتاج إلى معرفة تكنولوجية متعمقة أو مهارات قيادية متطورة عالية. والحقيقة بالنسبة لمعظم الخبراء الفنيين فإن الخير ما إن يصبح خبيراً حتى يكون خبيراً أولاً حتى ولو كان مديراً لمنظمة أبحاث دولية مهمة لفترة تزيد على عقد. من النادر جداً أن تجد عالماً لامعاً أو خبيراً فنياً لديه الرغبة أو المهارة الموروثة لإدارة فريق مركب، فضلاً عن أن معظم وقت رئيس الفريق المركب ينصرف إلى إدارة خارج الحدود، وتنسيق فيض العمل وشؤون الأفراد، والوصول إلى الموارد الضرورية.

أين ينبغي أن يكمن التوازن ما بين الرئيس والخبير؟ لا يوجد جواب واحد صحيح. فقد تبين منذ وقت طويل أن الجواب عن السؤال «هل ينبغي على الرئيس الذي يُسأل من قبل موظفيه أن يكون الجواب عن أي سؤال في متناول يده؟» سيخلق معايير إحصائية متباينة للغاية عبر الثقافات المختلفة (هوفستيد 1980، ترومينارز، 1993). فالإجابة في السويد وأمريكا تميل إلى أن تكون بالرفض. في حين تميل في اليابان وأندونيسيا وإيطاليا إلى الإيجاب بنعم: «إذا كنت لا تعرف فلن تكسب احترامنا». وهذا يرتبط بالأفضليات المختلفة لدى بعدين ثقافيتين: مساحة السلطة والنسبة/ الإنجاز. ويكشف هذان البعدان كيف يكتسب المدراء المركز، والاحترام، والسلطة في المنظمة. والتحديات التي يفرضها هذا مُبَيَّنَة في المثال الآتي:

كان لدى لاعب كبير في صناعة السيارات تاريخ عريق في تعيين مهندسين لامعين من الناحية الفنية رؤساء لفرق تصميم الإنتاج والتطوير لديهم. وكان ينظر إلى هذا على أنه فرصة تطوير مهني مهمة. وعندما كانت هذه الفرق تُجمع في بلد واحد وكان أعضاء الفريق من خلفيات فنية متشابهة بالدرجة الأولى، فإن هذا الخيار لم يكن مشكلة. ومع هذا فمن أجل إحضار عربة جديدة إلى السوق العالمية كان الأمر يتطلب قيادة من مجموعة معقدة من اللاعبين: مقومات كثيرة من المنتج النهائي باتت تُعطى الآن أطراف ثالثة، ومدرء المبيعات والتسويق والعلامة التجارية باتوا يهتمون كثيراً بخصائص الزبون في أسواقهم، وأنصار البيئة يريدون منتجات أنظف وقابلة للتدوير، فضلاً عن مسائل أخرى. والتصرف إزاء هذا التعقيد يتطلب ما هو أكثر من البراعة الفنية وتصميم سيارة بمهارة.

التحدي هو كيف تضمن أن تحظى هذه الفرق بالإدارة الملائمة بدون أن تُحرم من موهبتك الفنية الرئيسة.

ماذا يمكن المنظّمات أن تفعل لحل هذه المعضلة؟ من الأفضل إشراك الأفراد المعنيين حيثما أمكن ذلك. هل لدى بعضهم الرغبة والقدرة على تطوير بعض المهارات الأخرى المطلوبة؟ هل يستطيع الخبراء الفنيون العمل بالاشتراك مع مدربين ومسهّلين من ذوي المهارات العالية؟ وحيثما لا يكون من الممكن إشراك أفراد الفريق المحتملين، عندئذٍ ينبغي أن يكون من الواضح أنه لا يوجد أحد يمكن أن يعالج بتعقل كلاً من العمق التقني الضروري وتنسيق الفريق. إذا كان رئيس الفريق هو الخبير الذي سينخرط بعمق في المناقشات الفنية، فعليهم عندئذٍ أن يوكلوا دور إدارة العملية إلى شخص آخر. وإذا كان دور رئيس الفريق الأساس هو تنسيق العملية، عندئذٍ سيحتاجون إلى خبراء فنيين في الفريق. هذا المفهوم للمشاركة في الإدارة أمر دقيق بالنسبة للفرق المركبة الفعّالة.

غالباً ما يكون الرجل المختار هو رجل القيادة المسؤول عن تلك المسألة، الأمر الذي سيقصص ثانية من مشاركة أعضاء مهمين من قادة الفريق المحتملين في أجزاء أخرى من المنظّمة. والمشكلة أنك إذا استخدمت عمليّات

انتقاء قائمة على الطريقة التي اختيرت بها الإدارة الوطنية فإنك قد تُحدّ من مساحة الموهبة المتوفرة لديك. وغالباً ما تكتشف المنظّمات، بتحديثها لقواعد الاختيار القائمة، مواهب مخفية. إن المسائل التي ينبغي أن نضعها في أذهاننا باختصار هي:

- تحدّد ممارسات الانتقاء القائمة، هل هي ملائمة؟
- كن متنبهاً إلى من يستطيع أن يتقدّم إلى أدوار فريق مركّب، الدافع الشخصي مهم جداً.
- كن مبدعاً وصمّم عملية الاختيار لتلبية حاجات الفرق والعمل.
- كن مبادراً، الافتقار إلى عملية اختيار نوعية سيعزّز السلطة السياسية القائمة بدلاً من اختيار الشخص المناسب للدور.

3 - إختار أعضاء الفريق

ما إن يتضح هدف الفريق ويُعيّن الرئيس حتى تكون الخطوة التالية هي تأسيس عضوية الفريق. ويحدد هدف الفريق نوع الموظفين والمهارات المطلوبة. كما أن ضعف الرئيس أو قوته يمكن أن يؤثّر أيضاً في اختيار أعضاء الفريق الأساسيين الآخرين. فعلى سبيل المثال إذا كانت رئيسة الفريق خبيرة تكنولوجيا قوية فهي بحاجة إلى أن تضمن أن يكون من ضمن أعضاء فريقها من يملكون مهارات عملية قوية. من ناحية ثانية إذا كان رئيس الفريق قد اختير لقدرته على إدارة فرق متباينة فإنه يحتاج إلى خبير قادر من بين زملائه.

والطريقة التي يتم بها اختيار أعضاء الفريق هي بدورها ذات تأثير قوي في الديناميات اللاحقة للفريق. ومع اختيار رئيس الفريق يمكن لعمليات انتقاء بنيوية أن تتغلّب على الانحرافات التنظيمية من مثل انحراف ثقافات مهيمنة (جغرافية أو وظيفية أو مهنية) وانحرافات جنسية (أي جنس الموظف) والتي يمكن أن تدمر أداء الفريق. ومرة أخرى ينبغي أن يتنبّه القيّمون ورئيس الفريق

إلى وجود التوازن ما بين المهارات التكنولوجية والمهارات العملية المطلوبة لنجاح الفريق .

هناك أيضاً مسألة من سيكون له القول الفصل في اختيار أعضاء الفريق . فهذه ينبغي ألا تكون دور القيمين على الفريق ، على الرغم من محاولتهم أحياناً أن يستأثروا بنفوذ قوي . وغالباً ما يعرف رؤساء الفريق وحدهم من هو العامل الجيد في فريق آخر ، وهم يسعون إلى الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة الجاهزين للعمل . من ناحية ثانية فإن المدراء قد لا يرغبون بخسارة أفضل العاملين لديهم في الصفوف الثانية طويلة الأجل أو في معالجة العواقب الناجمة عن إرهاق موظفيهم في مهمات إضافية . ولكنهم قد يرغبون في استخدام الفريق لخلق فرص لتدريب الأفراد وإعدادهم . ودور القيم هو تسهيل حل وجهات النظر المختلفة هذه .

والفرق ما هي إلا أجزاء صغيرة من منظمة أوسع ولهذا فهي تعكس التوترات البارزة القائمة داخل المنظمة . وهذه التوترات تبدأ بالظهور أثناء اختيار أعضاء الفريق وسيحتاج القيم (أو القيمين) إلى حل النزاعات بأفضل طريقة ملائمة ثقافياً .

طوال عملية التأسيس هذه يكتسب رئيس الفريق نفاذ البصيرة في مواضع التشابه والاختلاف بين أعضاء الفريق والتوترات أو نقاط التوافق التي يمكن أن تظهر . وعلى سبيل المثال إذا جرى اختيار رئيس للفريق صغير السن على أساس ما لديه من خبرات واسعة في إدارة المشروعات ، فقد يشعر الفنيون الخبراء الأكبر سناً بالامتناع . هذه المعرفة العميقة أمر حيوي ؛ فبدونها لا يستطيع رئيس الفريق التفكير ملياً في كيفية جعل الفريق مستوعباً لهذه المسائل في طور الثاني من دورته الحياتية .

4 - خطط من أجل تكنولوجيا الاتصالات

ما إن يتأسس الموقع الجغرافي لأعضاء الفريق حتى يحتاج القيمين

والرئيس إلى تقويم ما سوف تعزّزه تكنولوجيا الاتصالات من تفاعل الفريق مع المهمة الخاصة الموكلة إليهم. وثمة حاجة عادة إلى خبير من دائرة التكنولوجيا المعلوماتية أو الخدمات، وخاصة إذا كان الفريق متفرقاً وكانت هذه ظاهرة جديدة بالنسبة للمنظمة..

هذا ليس بالضرورة وقت طرح أو تصميم تكنولوجيا جديدة. عليك بدلاً من ذلك أن تضمن أية وسائل للاتصال موجودة داخل المنظمة، وما هو متوفر في السوق، وما يستطيع الفريق أن يستفيد منها، وكم تكلف، وكم تستغرق من الوقت كي توفر التدريب لأعضاء الفريق، وكم هو المتوفر في الميزانية فعلاً. ثم اختر الأسلوب الذي يسمح لجميع أفراد الفريق بالاتصال على أفضل وجه. ولا تتجه نحو التكنولوجيا العالية إذا كانت تستبعد أي عضو في الفريق.

5 - قرّر ما إذا كنت تحتاج إلى مدرب خارجي، وإذا كنت تحتاج إليه اتصل بالقيمين والفريق كي توضح حدود مسؤولياته ودوره

تدير جميع الفرق الناجحة عمليّاتها بكفاءة وكذلك المهمة الموكلة إليها. هذا التوازن ما بين العملية والمهمة يتطلب تسهيلات فعّالة. لذا قرّر في أبكر وقت ممكن من الدورة الحياتية للفريق أي مستوى من مهارات التسهيل تحتاج لذلك الفريق وما إذا كنت ستستخدم موارد داخلية أو خارجية أو تسهيلات ذاتية. والمسائل الأساس للتفكير في موعد اتخاذ هذه القرارات هي:

- هل أعضاء الفريق آتون ومعهم جداول أعمال متضاربة حيث يتسنى لشخص محايد أن يساعد بالوصول إلى اتفاق مشترك؟
- هل رئيس الفريق وأعضاء الفريق جميعاً يحتاجون إلى الانخراط بقوة في تفاصيل المهمة؟ هذا ما سيجعل من الصعب أيضاً متابعة التقدّم.
- ما هو مستوى الخبرة والثقة لدى رئيس الفريق في إدارة فريقه بالمرج الخاص ما بين الخبرة والخلفيات المتضمنة؟

لا ينبغي أن يكون دور المُسهِّل أن ينقذ الفِرَق من المتاعب. بل إن دوره تطوير قدرة الفِرَق على إدارة نفسها من البداية بحيث تستطيع أن تحسّن أداءها باضطراد طوال الدورة الحياتية وأن تعالج الخلافات والتسوية بصورة مبدعة عندما تنشأ.

إذا كان تسهيل عمليّات الفريق وإدارتها جديدين تماماً على المنظّمة فمن المحتمل أن يكون ثمة شعور قوي بالمقاومة. «نريد أن ننجح أولاً بدون تدخل من الخارج»، يمكن أن تكون الاستجابة النموذجية من فرق في هذه المنظّمات. ثم يحتاج القيّمون أن يقرّروا ما إذا كانوا يعتقدون أن الفريق قادر على تسهيل أموره بنفسه. أحياناً تكون هذه مسألة مخاطرة. هل يستطيع المشرف أن يجازف بأن يتعلّم الفريق على طريقته ويرتكب الأخطاء وهو يسير في طريقه؟ أو هل يحتاج الفريق إلى أن يقدم نتاجه الحرج تحت ضغط الوقت الضيق دون أن تتاح له فرصة للتعلّم من أخطائه؟ ما هي مخاطر «فرض» مسهل في مقابل ترك الفريق يواجه الأمر بنفسه؟ إن تجربة الفِرَق التي حاولت أن تعمل وحدها واكتشفت (متأخرة جداً غالباً) أنها كانت تحتاج إلى تدريب خارجي تتلخص على أفضل وجه في تعليق رئيس ذاك الفريق على مدرّبهم:

استخدمناك كمسعف عندما كان الوضع مسألة حياة أو موت وينبغي أن نستخدمك كدواء وقائي. فنحن لا نريد أن نمرض أولاً وقبل كل شيء.

ومهما كان ما يقرّره القيّم (مون) ورئيس الفريق، فينبغي أن يكون هذا مرتبطاً بوضوح مع المسهل والفريق. فالمدرّب الخبير يسلم بهذا التوتر في بداية العلاقة مع الفريق وسيكون قادراً على أن يقرّر على وجه السرعة كيف يكسب المصداقية كي يمكنهم بالبدء في إضافة قيمة.

ينبغي ألا تكون النفقة الاعتبار الأول في تقرير ما إذا كان ثمة حاجة إلى مُسهِّل أم لا. فالمدرّبون الجيدون سوف يُدفع لهم ما هو أكثر بعدة مرات إذا ما صادف الفريق صعوبات. كثير من الفِرَق رفضت مدرّباً لتجد نفسها تبدأ ثانية

عندما وصلت إلى طريق مسدود. وهذا ما يكلف الفريق والمنظمة ما هو أكثر بكثير مما لو كانت عيّنت مدرباً منذ البداية. ولا يوجد للمدرب دور واحد ثابت والدور الأكثر فعالية يعتمد على حاجات الفريق. إذ يعتمد نصف جدوى المدرب على الأقل على التحديد الواضح للدور الذي سيضطلع به، قبل العمل مع الفريق، ثم يراجع هذا العقد باستمرار طوال الدورة الحياتية للفريق.

6 - التعرف إلى الفريق

عندما يتفق أعضاء الفريق على المشاركة والعمل معاً، من المفيد لرئيس الفريق أن يبدأ بجعلهم ينضمون قبل اللقاء وجهاً لوجه. وهذا ما يمكن أن يحدث من خلال لقاءات أو إرسال استبيانات لمعرفة مدى فهم أفراد الفريق مسبقاً للمهمة، وموقفهم أو تفاعلهم التاريخي بعضهم مع بعض ومستوى التزامهم بالفريق. ويجد بعض قادة الفرق والمدربين من المفيد أن يطلبوا ممن سيكونون أعضاء ملء استبيانات عن نمط العمل أو دور الفريق للتعامل معها قبل أن يلتقي الفريق لأول مرة. والبساطة والصلة الثقافية هما أساس أية أداة تشخيصية. وبوسع الفرق بعد ذلك أن تستخدم نتائج الاستبيانات كتغذية راجعة لتحسين أدائها.

هذا النوع من العمل التحضيري مفيد بشكل خاص في المنظمات ذات المستوى العالي من التعبير الساخر والشك. وهذا ما لا يمكن أن يرجع إلى قطع سابق في النفقات أو تخفيضها، أو إدارة ضعيفة سابقة أو بسبب اللامركزية العالية في المنظمة أو تشتتها. ومن الممكن لأعضاء الفريق أن يتحرروا من أية خيبات أمل محتملة مسبقاً، بدلاً من جلبهم في حالة غليان إلى اجتماعات البداية. وعلى رئيس الفريق (و/أو المدرب) أن يخطط عندئذٍ مسبقاً لكيفية التعرف على أية قضايا بارزة تتعلق بالأحداث التاريخية قبل الانتقال إلى خلق شعور إيجابي حول كيفية قيام هذا الفريق بأداء الأمور على نحو مختلف. هذه

التمارين المسبقة تبين أيضاً أن كل عضو من أعضاء الفريق مهم بالنسبة للآخرين جميعاً.

7 - خطط للاجتماعات الأولى

ينبغي على أعضاء الفريق، والرئيس و/أو المدرب، والمشرفين الأساسيين أن يطلعوا على جدول أعمال اللقاءات الأولى. وعليهم أن يعينوا من سيحضر وأن يعينوا أية تمارين جماعية مقترحة أو نشاطات عملية ستكون مناسبة ثقافياً وتنظيمياً وفي المستوى الصحيح من الخبرة.

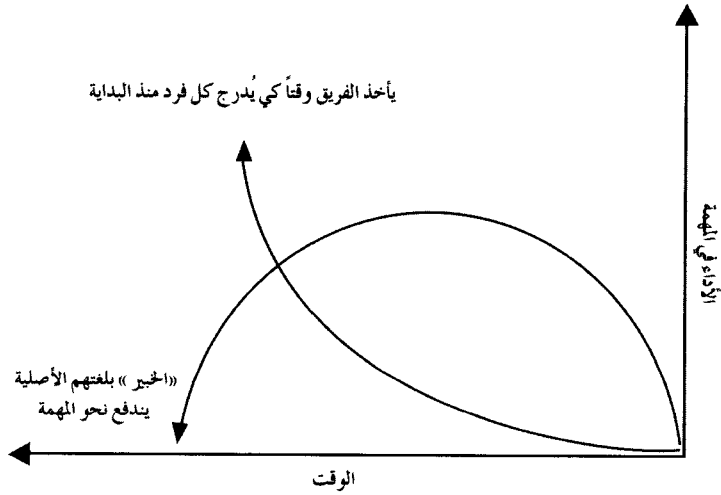
وهم يحتاجون إلى أن يفحصوا ويوزعوا أية وثيقة ضرورية، وأن يقرأوا مسبقاً ويراجعوا ويدونوا مكان الحدث والترتيبات الاجتماعية والترتيبات المتعلقة بالطعام. وفيما تبدو هذه التفاصيل الإدارية غير مهمة فإن تنفيذها على نحو سيئ يمكن أن يفضي إلى تأثير كبير في إقلاع الفريق. فتوقيت اليوم الأول، على سبيل المثال، يحتاج إلى أخذ متاعب السفر الطويل بالطائرة بالحسبان. فالمسافر الكوري المقبل من فنلندا قد ينام أثناء عمليات التعارف والتقديم في الأمسية الأولى إذا وصل في ذلك الصباح، مما سيسبب خيبة الأمل للمعرف والإحراج لعضو الفريق الجديد.

الطور الثاني: الاجتماعات الأولى، ابدأ ببطء كي تنتهي بسرعة،

صادق على القواعد الأساس

معظم الفرق في ثقافات التوجه نحو العمل (كالثقافة الأمريكية والبريطانية والإسكندنافية) تميل إلى أن تقفز مباشرة إلى المهمة. وفي حين أن هذه المقاربة قد تبدو مثمرة جداً على المدى القصير، فإن هذه الفرق في اندفاعها إلى «العمل» وانشغالها لا تضمن غالباً أن يكون كل فرد في مكانه. والاختلافات والنزاعات الناجمة عما ينبغي أن يتحقق وكيف، والتي تطفو عادة على السطح عند العالم الأساس أو قبل التنفيذ تعني في أحسن الأحوال أن

الفريق سيجمد في مكانه، وفي أسوأ الأحوال سينهار. وهذا لا يؤدي إلى عدم القيام بالمهمة فحسب، بل إنه من المحتمل أن ينسف رغبة الموظف في العمل مع هذه الفرق في المستقبل، محطماً بذلك قدرة المنظمة على تطوير طاقة عالمية. والمبادرة البديلة المصورة هي أخذ بعض الوقت في الأطوار المبكرة للعمل في المهمة والتقدم في وقت واحد. ومع أن هذا قد يبدو غير منتج مبدئياً من منظور المهمة، بيد أن الإنتاجية تتسارع على نحو استثنائي بعد الطور الأول من دورة الحياة، وتسمح عادة للفريق أن يقدم أداء رفيع المستوى من ناحيتي المال والوقت، مع الاستمرار في تقديم المتعة والتعلم (انظر الشكل 7 - 3).



الشكل 7 - 3 ابدأ ببطيئاً كي تنتهي سريعاً

لتصوير استخدام نموذج عدم العمل هذا، إذا كانت المهمة صعود جبل، عندئذ لا يوجد فريق عاقل ينطلق بدون تخطيط حذر للطريق، وبدون أن يعين المسؤولين الأساس، ويحدّد الطرق التي سيتبعونها لتجنّب عثرات كبيرة على طول الطريق، والاتفاق على كيفية الاتصال في ما بينهم وخاصة عندما تبدأ الأمور تسير في الاتجاه الخاطئ. ولسبب ما فإن كثيراً من الناس يظنون أنه لا

ينبغي لك أن تتخذ النمط نفسه من التحضير للمهمات في بيئة مشتركة، على الرغم من أن هذه المهمات هي على درجة من التعقيد والخطورة مماثلة لصعودنا المجازي للجبل. والمفهوم الخاطئ الشائع أن الجميع سيصلون إلى المكان حالما ينطلق الفريق في رحلته. ويعود هذا غالباً إلى أن كل فرد يفترض أن كل واحد آخر لديه الأفكار ذاتها عن كيف ينبغي أن يتقدموا.

ولكن إذا لم توضع الأسس في الطور الأول فإن أفراد الفريق عندما يجابهون الصدع الأول سوف يتخبطون ويشرعون في الجدل حول الإجراءات الأولية التي كان ينبغي أن توضع تماماً منذ البداية.

إن استعراض جميع التوقعات وفهم العمليات على السطح منذ بداية الدورة الحياتية وتخطيط مقاربة ناجحة مشتركة هي أمور جوهرية لنجاح الفرق.

8 - أعدّ المسرح، حدّد وضع أولويات وصادق بصورة مشتركة على المهمة والمقصد والأهداف ومعايير النجاح الأساس

تُوجد الشركات الفرق لأسباب متنوعة، ولكن المهمات التي تُطلب منها عادة أن تُكملها تمر عبر سلسلة من الحدود التنظيمية. فإذا لم يكن لدى أعضاء الفريق إدراك أو خبرة سابقة بمنظمة أوسع، فقد يبدو موقفهم كمن يتخبط في الظلام بحثاً عن جواب. من الأهمية بمكان أن يكون لدى الفرق إحساس واضح بالمحيط الذي يعملون ضمن إطاره. والتعامل مع الحدود بصورة فعّالة هو الصفة المميزة الأساس للفرق الناجحة. وإرساء هذا المحيط هو الدور الأول للمشرفين على الفريق.

وقد بينت التجربة أن من الأجدى أن تُكسب الفريق الالتزام بالاتجاه المشترك قبل استكشاف أية تباينات موجودة في المنظمة الأوسع. ولكن من المهم أن تظهر وتعرّف إلى هذه التباينات في أقرب وقت ممكن من دورة

الفريق الحياتية، وإلا فإن التباينات المستعصية يمكن أن تنسف قدرة الفريق على الأداء بنجاح.

وعندما يتضح هدف الفريق، ضمن الصورة الكبيرة، عندئذٍ يحتاج الفريق إلى أن يحدد ما يريد تحقيقه، وطريقة ذلك وكيف ينبغي أن يبدو عندما يصل الفريق إلى هدفه. وعندما يصل إلى مرحلة كيفية الطريقة ينبغي أن يتم التركيز على الوصول إلى توقعات مختلفة عما يُكوّن عملاً جماعياً فعّالاً، بما في ذلك اتخاذ القرار، والقيادة وإدارة الأداء وحل الخلافات وغيرها.

9 - التأكيد على بناء علاقات عندما تكون الصلة وجهاً لوجه

تشير الأدلة إلى أن أفضل وضع لبناء الثقة أن تبني في الوقت نفسه والمكان نفسه؛ أي عندما يلتقي الأفراد وجهاً لوجه. أما بناء الثقة عن بُعد فهو أكثر صعوبة بكثير. وتبنى الثقة بطرق مختلفة في الثقافات المختلفة. فعلى سبيل المثال نجد أن الرؤساء الأمريكيين الطامحين يشرعون عادة بالسخرية من أنفسهم ومن ضعفهم في المراحل الأخيرة من الحملة الانتخابية. أما في هونغ كونغ فإن من يفعلون ذلك لا يُمكن أن يُنتخبوا. وفي بعض الثقافات يبدو بناء الثقة بعد اجتماع قصير فقط أمراً لا معنى له. فبعض الألمان، كمثال، ينتظرون حتى يتبين لهم ثبات ونوعية العمل قبل أن يثقوا بزملائهم.

وبصورة عامة فإن النشاطات التالية تكون أفضل ما يمكن عندما تتم وجهاً

لوجه:

- المصادقة على الرؤية الشاملة والأهداف المشتركة والمرحلية.
- العمل ضمن جداول الأعمال الشخصية واستكمالها.
- وضع القواعد الأساس التي يمكن ضمنها أن تتطور علاقات العمل والثقة بالعمل.
- صياغة جوانب شخصية للثقة، والطموح وفهم أفضليات الاتصال المختلفة.

- العمل من خلال الصعوبات وصراع المصالح والمشكلات ما بين الأفراد.
- مناقشة وجهات نظر مختلفة واتخاذ قرارات مهمة. وخاصة حول قضايا غير تكنولوجية ومعقدة وذات قيمة.
- تقويم ومراجعة التقدم بكامله.
- إجراء بعض التدريب بصورة مشتركة.
- تقديم شخص جديد أو التعريف بجانب من جوانب العمل.
- تغيير القيم والسياسات والأهداف إذا لزم الأمر.
- المصادقة على أشكال وأساليب الاتصال عن بُعد.
- الاحتفال بالنجاح.

10 - إستكشف أوجه التشابه والخلاف بوعي وكذلك نقاط قوة الفريق وضعفه، نمّ ممارسات عمل متفق عليها أو قواعد أساسية

لعل هذه هي العملية الأهم من بين جميع عمليّات الفرق المركّبة، الفهم العميق لماهية وضعك كفريق. وبعد القيام بذلك تستطيع أن تقرّر كيفية العمل معاً على أفضل وجه. وعندئذٍ فقط تستطيع أن تصل إلى الطاقة الهائلة التي يستطيع الفريق أن يقدّمها. هناك سلسلة من الوسائل (استبيانات، القيام بأدوار، تمارين) لمساعدة الفرق على تنمية وعي أكبر بأوجه تشابهها واختلافها.

كانت منظمة دولية لتكنولوجيا المعلومات، فرنسية المنشأ، تحاول أن تصل إلى ألا يعاني الموظفون غير الفرنسيين من الاختلاف الثقافي. وفي برامج التطوير التي تضم مشاركين دوليين كانوا يجرون تمريناً يستكشف ماهية العمل في منظمة ذات ثقافة مهيمنة، وهي في هذه الحالة الثقافة الفرنسية.

انقسم المشاركون إلى مجموعتين: إحداها فرنسية، والأخرى غير فرنسية. وكان على المجموعتين أن تُجيبا عن الأسئلة الواردة في الجدول (2 - 7).

تبادلت المجموعتان بعد ذلك الإجابات والأفكار ووضعتا معاً خطة عمل للتغلب على أي نزاع. على الزملاء في وظيفة الموارد البشرية أن يكونوا قادرين على تقديم المشورة لأية استبيانات تختارها المنظمة. وأحد هذه الاستبيانات الناجحة لدى الفرق، بغض النظر عن الوسط المختلط وظيفياً أو ثقافياً، هو مؤشر ميرز بريغز MBTI Myers Briggs. وهذا يتطلب مدرباً مؤهلاً كيف يوفر تغذية راجعة للفرق، ولكن التبصر المكتسب والفوائد طويلة الأجل لأداء جيد تستحق عادة الاستثمار الأولي من حيث الوقت والنفقة.

المسألة المهمة التي ينبغي أن نتذكرها أن هذه الاستبيانات أو القوائم هي أدوات/ إطارات لتسهيل النقاش بين أفراد الفريق.

ثمة أمران يحدثان في وقت واحد أثناء هذه المناقشات. الأول قاعدة الوعي والإدراك التي يجري تأسيسها، وتقبل وتقدير أوجه الشبه والخلاف لدى أعضائها وتقويم نقاط القوة والضعف لديهم. وباستخدام إطار متفق عليه سوف يتمكن أعضاء الفريق فيما بعد من تبادل الاستجابة حول مسائل سلوكية بدون أن تكون شخصية. والثاني أن يرسى الفريق «القواعد الأساس» لتفاعل أفرادها على أفضل وجه. ومع أن هذا عمل شاق للغاية، وبعض الأفراد لا يتقبله إلاً كارهاً، إلاً أن تأسيس هذه القواعد يعطي الفوائد الآتية:

- يخلق قواعد اتصال ناجحة خاصة بهم.
- يخلق التزاماً داخل الفريق يجعل أفرادهم مسؤولين عن توليد أفضل تفاعل.
- يحمي آراء الأقلية الأمر الذي يعزز الأداء الشامل للفريق.
- يجعل القواعد الأساس بمثابة حكم محايد عندما ينشب نزاع أو تصرف ضار.
- يخلق «مجالاً» أرحب كثيراً يجري في إطاره الخلاف البناء.

بعض الأفراد يعجب بهذه المناقشات ويتواصل معها على الفور، فيما

يراها آخرون مضیعة للوقت تماماً، ثم لا يلبثون لاحقاً أن يعترفوا، ولو كارهين، أنهم لو أخذوا هذه المناقشات على محمل الجد لما واجهوا كثيراً من الصعوبات اللاحقة. وإذا كان أفراد الفريق وخاصة رئيسه يفتقرون إلى الحساسيات ما بين الثقافات أو لم يضعوا قواعد أساس واضحة فستسود قوالب نمطية ومن المحتمل أن يستبعد أفراد مهمون جداً في الفريق من التفاعل القيم.

الجدول 7 - 2 أسئلة ثقافية

مجموعة فرنسية	مجموعة غير فرنسية
ما الذي تفخر به في ثقافتك؟	ما الذي تقدّره في الثقافة الفرنسية؟
ماذا يمكن أن تغيره إذا استطعت؟	ماذا يمكن أن تغيره إذا استطعت؟
ما هو ما لا تستطيع أبداً أن تشرحه	ما هو ما لا تستطيع أبداً أن تفهمه؟
لشخص غير فرنسي؟	

فريق يعمل في مشروع ثقافة مختلطة في هونغ كونغ

هونغ كونغ مدينة نابضة بالحياة وموطن لعمليات «باسيفيك ريم» لكثير من متعددي الجنسيات ولشركات وطنية كبيرة. ومعظم هذه المنظمات تتألف في مستوى الإدارة من أفراد محليين صينيين يعملون جنباً إلى جانب مع مهاجرين غرباء معظمهم من الأنغلو ساكسون (من بريطانيين وأمريكيين وأستراليين). كما عانى كثير من هذه المنظمات أيضاً مشكلات في مشروع العمل الجماعي بسبب صدامات ثقافية. فعلى سبيل المثال تجلب شركة أفون Avon للبيع بالتجزئة، ومقرها الرئيس في الولايات المتحدة، الكثير من منتجاتها من الصين عن طريق مكتب مبيعاتها في هونغ كونغ. وقد لاحظت الإدارة العليا هناك توتراً وسوء اتصال ما بين مدير الموظفين الأمريكي ومدير هونغ كونغ الصيني في مكتب المشتريات والموظفين الصينيين في الصين نفسها.

بالعودة إلى الوضع من السهل أن نرى لماذا تنشأ مثل هذه المشكلات. فالقيم الثقافية الصينية والأنغلو ساكسونية متباعدة (انظر الجدول 7 - 3). فالأخرون يميلون إلى أن يكونوا فرديين وأقل اهتماماً بالتسلسل الهرمي، ويؤمنون بالمعاملة الحسنة، يحبون المنافسة ويحرصون كثيراً على الوقت. من ناحية ثانية نجد الصينيين أكثر توجهاً نحو

العائلة، وأكثر اهتماماً بالتسلسل الهرمي والعلاقات الشخصية، وأكثر مرونة في ما يتعلق بالوقت (كيركبرايد وويستود، 1992).

الجدول 7 - 3 مقارنة بين القيم الثقافية

القيم الثقافية الأنغلو ساكسونية	القيم الثقافية الصينية
فردية	جماعية
مساحة سلطة متدنية	مساحة سلطة عالية
عالمية	اصطفائية وبراغمية
عقلانية	بيئية وكتلانية
تنافسية	انسجام
شعور بالذنب	خجولة
حريصة على الوقت	مرنة بالنسبة للوقت

هما ليستا متنافرتين تماماً. فكلتاها ترى في الأخرى جوانب إيجابية كما يستدل من الجدول 7 - 4 الذي يلخص وجهتي نظر كلتا الثقافتين في هونغ كونغ ذات الجنسيات المتعددة HK MNC.

الجدول 7 - 4 الجوانب الثقافية الإيجابية

الأنغلو ساكسون (كما يراهم الصينيون)	الصينيون (كما يراهم الأنغلو ساكسون)
وَدَيون	مجدّون
جازمون	عائليون
منفتحو الذهن	أذكياء
مبتكرون	متعطشون للمعرفة
غير رسميين	يسعون للانسجام

أما الجانب المظلم فمبين في الجدول 7 - 5، الذي يُظهر بعض الصفات المنسوبة والمثبطات السلبية. ومن الواضح أن مثل هذا الجو غير ملائم لعمل جماعي جيد وتعاون مع المنظمة!.

الجدول 7 - 5 جوانب ثقافية سلبية

الأنغلو ساكسون (كما يراهم الصينيون)	الصينيون (كما يراهم الأنغلو ساكسون)
يركزون على النتائج قصيرة الأجل	لا يعطون أجوبة واضحة على الأسئلة
غير صبورين ومتعجرفون	لا يخبرون عن الأنباء السيئة
مباشرون جداً وعدوانيون	يحاولون إرضاء كل فرد
لا ينسجمون	لا يأخذون المسؤولية الشخصية على عاتقهم
كسولون	غير مبدعين

كانت إحدى الشركات الكبيرة في هونغ كونغ معنية بشكل خاص بالمشكلات التي يعانيها الصينيون والأنغلو ساكسون في عملهم معاً على صعيدي التعاون والإنتاج. وقد رأت أن جانباً من المشكلة يتمثل في المقاربات الثقافية المتأصلة تجاه إدارة النزاع والاحتكاكات الشخصية. وقد قام باحث بقياس مقاربات النزاع المستخدمة من قبل المجموعتين كلتيهما وفقاً لأداة توماس - كيلمان المشهورة (توماس وكيلمان، 1974) ووجد أنماط الاستجابة الواردة في الجدول 7 - 6.

الجدول 7 - 6 أنماط مقاربات النزاع

الصفة	مدراء صينيون	مدراء أنغلو ساكسون
منافسون	4,6	6
متعاونون	6,1	7,9
ميالون إلى الحل الوسط	7,9	6,1
متجنبون	6,7	5,2
متكيفون	4,5	4,7

يميل المدراء الأنغلو ساكسون كما يبين الجدول إلى استخدام أساليب أكثر حزماً في التعاون، والمنافسة والحل الوسط ونادراً ما يتجنبون المواجهة، في حين يتصف المدراء الصينيون بميل واضح نحو التسوية للمحافظة على الانسجام، كما يميلون إلى تجنب المواجهة، إذا كانت غير مجدية، الأمر الذي يغضب الأنغلو ساكسون حقاً.

كلتا الشركتين صمّمت على معالجة هذه العوائق الثقافية في وجه العمل الجماعي عن طريق القيام بجلسات تدريب متعدد الثقافة لمجموعة مختلطة من المدراء الصينيين والأنغلو ساكسون باستخدام فريق للتدريب من الجانبين معاً. وقد تشجع كلا الجانبين لاستكشاف والسؤال عن جوانب ثقافته الخاصة والسعي إلى فهم جوانب الثقافة الأخرى. والحق أن الجلسات قد عقدت تحت شعار «كل شيء أردت دوماً أن تعرفه عن ثقافة الآخر ولكنك لم تجرؤ أبداً على السؤال!».

بدت هذه المداخلات التدريبية تقود إلى فهم أكبر وعلاقة عمل أسهل عبر الاختلاف الثقافي. والحق أن أكثر من مغترب قد لاحظ أنه قد عرف أكثر عن الثقافة والسلوك الصينيين في يوم واحد أكثر مما عرفه في السنوات العشر السابقة.

استقت عدة مجموعات دروساً رئيسة من جلسات التدريب، والتي يمكن تلخيصها في ما يأتي، والتي تجسدت غالباً في قواعد أساسية للعمل:

- تفحص واعرف افتراضاتك وقيمك الثقافية.
- افهم لماذا تتصرف تقليدياً وتعمل بطريقة معينة.
- افهم الافتراضات والقيم الثقافية لزميلك.
- اعرف أن سلوك زميلك منطقي تماماً إذا ما نُظر إليه من منظور افتراضاته وقيمته الثقافية.
- تنبأ كيف يفضل زميلك عمل الأشياء على نحو مختلف.
- ابحث بصورة مشتركة عن حلول متعاونة ثقافياً.

11 - إتفق على المجموعة الأولى من خطط العمل، بما في ذلك كيف

تتصل

يحتاج الفريق عند هذه النقطة إلى أن يتفق على ما سيفعل، ومن سيفعله ومتى قبل الاجتماع المقبل. والأهم من ذلك أنه يحتاج إلى أن يتفق كيف سيتواصل أعضاؤه، ليس كيف سيستخدمون التقنيات المختلفة فقط، بل وأسلوب الاتصالات أيضاً. وإيجاد عقد للاتصالات ينبغي أن يهدف نوعياً إلى إدارة المسائل المعقدة للفريق وشركائه.

هنا يستطيع رجل تكنولوجيا المعلومات من فريق التصميم أن يعرض

مكتشفاتهم ويستطيع الفريق أن يعمل من خلال الخيارات ويصوغ حاجاته. هذه العملية يمكن أن تسرع من إقامة المنظّمات لبريد إلكتروني أو اتصالات ما بين الشبكات عابرة للثقافات وبرمجيات قياسية.

في نهاية هذه المجموعة الأولى من اللقاءات ينبغي أن يكون من الواضح للفريق ما يفعله وإلى أين يتجه. وينبغي أن تستكشف الخلافات وتُبين بعد الفهم المشترك للهدف والأغراض المرسومة. ثم ينبغي على الفريق أن يعمل بعد ذلك على «كيف» قبل تفاصيل «ماذا». والمبادئ المختلفة ثقافياً، والمستويات المختلفة من إجادة اللغة، وممارسات العمل المختلفة، وأساليب القيادة، والمسافات الجغرافية، والمسائل المتعلقة بالوضع القانوني ينبغي أن تتوضح وتتكامل في عملية تفاعلية ناجحة تدعم على أفضل وجه المهمة وتجسد فردية كل عضو في الفريق.

الطور الثالث: العمل خلال اللحظات الاستراتيجية

غالباً ما يتميّز الطور المتوسط لدورة الفريق الحياتية بانفجارات للأنشطة تليها فترات من الركود والزخم الضعيف تظهر خلالها المشكلات. وجداول الأعمال المخبأة في البداية يمكن أن تظهر وتخلق «لحظات استراتيجية». ويحتاج الفريق، بعيداً عن العمل خلال الصعوبات و«اللحظات الاستراتيجية»، إلى تجديد ومراجعة واجتياز تدريب مناسب متوسط المدى. وتكرار اللحظات الاستراتيجية، وقسوة العناء والمعاني المتضمنة لكيفية التعامل مع الرئيس أو المدرب تبدو أكبر بكثير في الفرق المركّبة: أي المتعددة الثقافات أو المتعددة الوظائف أو العملية، منها في الفرق المتجانسة.

12 - العمل خلال اللحظات الاستراتيجية

من أجل أن نوضح المقصود بـ«اللحظات الاستراتيجية» دعونا ننظر إلى اجتماع فريق نموذجي في منظمة متعددة الجنسيات.

يجتمع «فريق تطوير الإنتاج الأوروبي» فصلياً لمراجعة التقدم في مواجهة خطط إطلاق الإنتاج. في هذا الاجتماع وضعت خريطة تتضمن النشاطات والمسؤوليات الراهنة. أعضاء فريق مصنع الإنتاج الإسباني لا يرغبون في الكشف عن مدى تقدمهم في تسويق منتج جديد لأنهم كانوا على قناعة بأن الألمان في قيادة الشركة سوف يسرقون أفكارهم ويستولون على أفضل الأسواق. ومع تقدم المراجعة أعطيت أسماء كبار نواب الرئيس والمدير التنفيذي للمسؤول عن النشاطات الأساسية، بدون اقتراح أسماء من داخل الفريق. ويومئ مدير الإنتاج الألماني إلى رئيس المبيعات الإسباني ويخرج مزمجرأ من الغرفة، تاركاً بقية أعضاء الفريق غارقين في صمت.

وصل الفريق إلى لحظة استراتيجية. فما سيحدث تالياً قد ينقذ الفريق أو يدمره. فإذا كان الرئيس أو المدرب يعرف التاريخ وكان يتوقع جموداً ويستطيع أن يقود الفريق في هذه اللحظة فمن المحتمل أن تنهار الأنماط المشتركة القديمة وسنوات التنافر والخصومة والمصالح المكتسبة. وهكذا فإنهم عندما يكونون في ضيق شديد فإن اللحظات الاستراتيجية فرصة عظيمة لتغيير العادات المشتركة غير الناجحة. والحق أن الفريق يستطيع أن يستعيد طاقته وحماسه بتحرير الطاقة الكامنة التي كانت موجودة في الأنماط السابقة المختلفة وظيفياً.

لنعد إلى فريقنا.

أوضحت المدربة لأفراد الفريق الباقين أن اثنين من الأفراد البارزين قد غادرا الغرفة واقترحت أخذ استراحة. سألت الفريق عما سيفعله بعد فرصة الـ 15 دقيقة. وجاءها الجواب «أوه، نريد أن نناقش الإنتاج بصورة عامة». ونقل هذا إلى المديرين رفيعي المستوى عندما عادوا بعد عشر دقائق. وفجأة أصبح مدير الإنتاج الألماني «إسبانياً» جداً وانفجر في خطبة عاطفية مسهبة حول إنه إذا لم يتصد أحد أفراد الفريق لتحمل المسؤولية على هذه التصرفات فإنه سوف ينسحب احتجاجاً. وجاء صوت إسباني رفيع من مؤخرة الغرفة ليشرح أنهم يخشون مما سيحدث عندما يواجهون تقدمهم وأنهم كانوا يتنافسون داخلياً.

واعترف رئيس الإنتاج الألماني أن هذا قد حدث في الماضي، وأنه قد التزم باتخاذ أسلوب جديد في المستقبل. وانفجر تدفق السيل وراح كل واحد يبحث عن وسائل بناءً للتقدم والسهر طويلاً في الليل.

إنها مسؤولية رئيس الفريق أو مدربه أن يُخرج الفريق من مثل هذه المواقف بأفضل وسيلة بناءً ممكنة. ووضع اللحظة الاستراتيجية التي يمكن أن يختلف من التزام زائد عن الحد بالشحنات العاطفية إلى صمت أصم كامل، حيث يصعب التصرف في كلتا الحالتين. وتعتبر الشجاعة والمثابرة والمرح والتحول المؤقت جميعها استراتيجيات مفيدة يمكن أن تُستخدم. كما أن المزج العجيب ما بين البشرة الثخينة لشخص ما والحساسية العالية لما يجري هو أيضاً لا يقدَّر بثمن. إن التدفقات العاطفية وخيبات الأمل يمكن أن تُستقبل بالتعرف الهادئ عليها والاستجابة الرقيقة لوجهة نظر أحدهم وقيمه. واللحظات الاستراتيجية يمكن أن تكون صحية حقاً. المهم هو الاستعداد لها من خلال الأداء العميق للوظيفة الواردة في الطورين الأول والثاني. وهذا وقت «معرفة فريقك» وفهم أوجه الاختلاف والحصول على قواعد أساس ناجحة لتحقيق الفائدة.

لا بد من كلمة تحذير هنا. فالغنى الذي يفضي إلى نتائج ممتازة يمكن أن ينهار في أية لحظة ويحتاج إلى أن يُصان باستمرار من العطالة الغالبة. وبقدر ما تكون قواعدك الأساس جيدة يكون لدى الفريق الرغبة أو القدرة على إبقاء التباينات واستخدامها. أنت لا تستطيع أن «تشرعن» استخدامها. والحق أن كثيراً من المشكلات والنتائج الخائبة ضمن المنظّمات تنجم عن الكسل، أو السخرية، أو العطالة، أو الرغبة في الوصول السريع، أو الافتقار إلى الشجاعة في اختراق المجهول أو تغيير القواعد السائدة. وغالباً ما يحتاج رؤساء الفرق إلى الإلهام، أو التحريض أو الإجبار، أو التفاوض أو فضّ التعامل، أو الغضب على نحو قاطع. إنه عمل قاس ومرهق عاطفياً

13 - تأكّد من اشتراك كل فرد واستخدم أدوات الاستجابة التي أرسيتها في البداية

الانخراط المتساوي لا يعني أن يتساوى الجميع بالمقدار الذي يتحدّثون به . والطريقة الوحيدة لمعرفة ما إذا كان الفرد مشتركاً كما ينبغي هي السؤال . والحق أنّه من المفيد القيام بـ«فحوص صحية» كل ستة أشهر وإجراء فحوص صغيرة خلال اللقاءات التي تتم وجهاً لوجه . والشئ المهم في المراجعة التأكّد من أن نموذج التفاعل المعتمد يلبي احتياجات الفريق والمهمّة .

كما أن المراجعات الواسعة فرصة جيدة «لتأسيس» أعضاء فريق جديد . ويمكن لهؤلاء أن يطلعوا على جميع سجلات اللقاءات الأولى بحيث يستوعبون تاريخ الفريق وتطوّره .

14 - تابع التدقيق في الوقت، وحيّز المعالم، واستخدم وقتاً متصلاً ووقتاً منفصلاً لتحقيق الطاقة الكاملة

من المفيد نشر المعالم ومتابعة مراقبة الوقت . لا تخطّط لحيّز ضيق جداً من الوقت أو لحيّز بعيد جداً إذا كان المشروع قد بدأ وتأكّد من أن المراجعات الدورية والتحديث جارية من أجل أن تخطّط المجموعة التالية من النشاطات . ويمكن أن تجري مراجعات العملية في فترات الهدوء المؤقت ما بين موجات اندفاع النشاط في المهمة .

وبصورة عامة، فإنه من الأفضل تأدية النشاطات التالية على حدة :

- أوجد شبكة منتظمة ومستمرة من الاتصالات .
- شارك في المقابلات وجهاً لوجه .
- أوجد مؤتمرات إذاعية/ بصرية منتظمة .
- شجّع على تقدّم كل فرد عَصرياً، بمعنى التراسل أسبوعياً بالبريد

الإلكتروني، ووضع الملفات الكلامية، وكذلك الملفات الفنية وفقاً لـ«ملاحظات لوتوس».

■ شجع كل فرد على إرسال رسائل وتعليقات محرصة رداً على رسائل الآخر.

■ وضح الأهداف وقدم اقتراحات.

■ نفذ أعمالاً مقبولة.

■ توصل إلى إجماع حول القضايا الفنية الخالصة.

■ أوجد المعلومات وشارك في جمعها وتحريها.

■ ساعد في إيجاد وثائق، وتصميم منتجات.

■ احضر اجتماعات المجموعات الفرعية.

■ حضر للقاءات وجهاً لوجه مقدماً.

■ استبق تنفيذ مطالب الزملاء وحاجاتهم.

ينبغي ألا يضع أي فريق مركب وقتاً ثميناً وجاهة في هضم أو التعليق أو إعادة تحرير معلومات يمكن أن تُقرأ قبل الاجتماع. فالتكنولوجيا ذات القاعدة الكمبيوترية يمكن أن تسمح بتبادل المعلومات والتقارير ومعالجتها في أماكن وأوقات مختلفة. وهذا لم يعد يعطي للشركات الآن عذراً لعرض أي من هذه المهمات وجهاً لوجه. وقد علّق فريق مقيم في السويد بقوله «عندما نجتمع معاً، يبدو لنا أننا لا نتشارك إلا في القليل من المعلومات، فحيّز الوقت لا يسمح بما هو أكثر من ذلك». الوقت كان يسمح بما هو أكثر، ولكنهم كانوا يستخدمون الوقت لأسباب خاطئة.

استخدام الوقت على حدة من أجل تبادل كهذا للمعلومات يعني تخصيص وقت ثمين لإيجاد حل للقرارات الصعبة والصعوبات ما بين الأفراد (مع أن الوقت الجانبي يمكن أن يسمح أحياناً للأفراد أن يخففوا من حدتهم

ويعيدوا التفكير في مواقفهم). كما أن الوقت الموحد مفيد أيضاً للتدريب «في الوقت المناسب» كحل مشكلة جديدة، واتخاذ قرار، وسبل النزاع المبتكرة.

15 - وصل ما تحقق وخبر عن النجاحات عندما تظهر

إدارة الحدود الخارجية للفريق عند هذه المرحلة سيقدر تأثير النتيجة النهائية في المنظمة. فهذا هو الوقت للإذاعة عن النجاحات الداخلية وإطلاق الأفكار المكتوبة عما ستحققه نتائجك الأخيرة للمنظمة وللأفراد الشركاء. وهذا ما يمكن تحقيقه خلال أخبار الظهيرة، والعروض المقدمة إلى كبار المدراء، والنشرات الإخبارية، وأوراق الفريق حول قواعد معلوماتية مشتركة فضلاً عن لقاءات الغداء ما بين شخصين. والمهم جمع المعلومات بطرق تجعل الناس يصلون إليها.

ويمكن لتبادل أخبار النجاحات عند ظهورها أن:

- تديم اهتمام المشرفين ومشاركتهم.
- تمكن من بعض الاستجابة والاهتمام المفيد.
- تشجع المشرفين على المدافعة عن فريقهم.
- تحفز الفريق عندما يقل اهتمام أفرادهم.

تضع الإذاعة عن النجاحات المرحلية على نحو واضح عبئاً إضافياً على أعضاء الفريق، وخاصة على أولئك الذين يشعرون أن شهرتهم قائمة على استحضار مُنتج نهائي جاهز قبل أن يدعوا بقية المنظمة تعرف عن ذلك. ولكن ثمن عدم الإعلان عن النجاحات المرحلية وإطلاع الشركاء على الناتج يمكن أن يكون باهظ الثمن.

يحتاج رؤساء الفرق إلى القيام بأي شيء من أجل الإبقاء على الحافز قوياً عند هذه المرحلة، وخاصة الاحتفال بالنجاحات المرحلية. والإقرار علناً بمشاركة أفراد الفريق في التحضير لمراجعة الإدارة الخارجية التي قام بها رئيس

الفريق، ونشر النتائج المرحلية وإلقاء الضوء على المنجزات الفردية والجماعية للفريق من شأنها أن تساعد جميعاً بإدامة الشعور بملكية الفريق والانتماء إليه.

16 - مشاركة الرؤساء في المراقبة وتخفيض المدربين لحضورهم

يجب أن يساعد المدربون الفريق على تدريب نفسه وبالتالي أن يخفضوا عن قصد من تواجدهم عند هذه المرحلة. وعلى نحو مشابه ينبغي على الرؤساء، إذا كان ذلك ملائماً ثقافياً، أن يخفضوا من مراقبة الأحداث قدر الإمكان في هذه المرحلة كي يصبح الفريق مديراً ومسؤولاً عن نفسه.

الطور الرابع: إنجاز المهمة، والمراجعة، والمشاركة في التعلم

17 - تأكد من بقاء كل فرد حتى النهاية

ثمة اتجاه قوي لإسقاط العمل الجماعي مع ضغط المواعيد النهائية وخاصة لتقرير أن كلفة ضم أعضاء بعيدين في إنهاء العمل باهظة جداً. وهذا من شأنه أن يفسد كثيراً من جهود الفريق البناء المبكرة ويولد الاستنكار لدى أولئك الذين يشعرون فجأة بأنهم مستبعدون. وهنا يتجلى دور الجماعة التي ستحول دون مشكلة كهذه. وإذا ظهرت هذه الجماعة منذ البداية فلا بد أن يكون الفريق قادراً على تعديل عمله بحيث يلائم احتياجات أفرادهِ.

18 - مراجعة التعلم ضمن الفريق

هذا بدون شك أهم جانب من جوانب إنجاز العمل. لن تكون الفرق قادرة على العمل معاً في المستقبل إلا إذا استطاعت أن تتعلم من أخطائها. ولا بد من توفر جميع سجلات الأطوار السابقة والمراجعات المرحلية. ولسوف يحكم على أداء المهمة في النهاية من قبل منظمة أكبر، ولكن الاستجابة الفورية ينبغي أن تكون موضع تصدق والتماس المشرفين بصورة جدية.

يحتاج الفريق إلى مراجعة عملياته بطريقة رسمية مستخدماً خلفية من المعلومات كي يفرز ما نُقِّد على نحو جيد، وما يمكن أن يُحسَّن، ويسجل المشكلات النوعية ما بين الثقافات والإرشادات من أجل الفرق الأخرى. ومرة أخرى يمكن الاستبيانات الكتابية واللوائح أن تكون مفيدة عندما يكتب الأفراد بصورة مغفلة ما لن يقولوه علناً. ويشير التسجيل الكتابي، كما المهمة نفسها، إلى أن العملية التفاعلية شيء محسوس ومقبول ويتطور مع الوقت.

من الممكن أن يكون مفيداً إشراك المشرفين في عملية المراجعة أثناء إجراءاتها بدلاً من جمع آرائهم وتغذية أفراد الفريق ثانية بهذه الآراء. كثير من المشرفين في فريق دولي لا يشكّلون هم أنفسهم جزءاً من هذا الفريق ولا يعجبون بذروة الحماسة والإثارة وقاع اليأس. ولكنهم بالمشاركة في عملية المراجعة يستطيعون الشروع في تقدير ما أسهم به الفريق من طاقة والتزام في المهمة. وهذا بدوره ما يجعلهم أكثر قدرة على الإشراف على الفرق الدولية مستقبلاً بصورة فعّالة.

إذا عملت مع مدرب طوال الدورة الحياتية للفريق فسيكون من المفيد جداً بالنسبة إلى مدرب مختلف «محايد» أن يقوم بعملية المراجعة بنجاح. وهذا ما يُمكن مدرب الفريق من الإسهام في جوهر المراجعة ويزوّد الفريق بنفاذ بصيرة تجاه وجهات نظرهم. كما يمكن الفريق بكامله من أن يكون انتقادياً بصورة بناءة تجاه عملياته التفاعلية والدور الذي لعبه المدرب.

19 - احتفل بالنجاح وخطط للمستقبل

من أجل الوصول بنشاطات الفريق إلى نهايتها ونهاية مهمته احتفل بما تحقّق من إنجازات. وهذا مهم حتى وإن قاسى الفريق في البداية لأسباب خارجة عن إرادته. وبعد الاحتفالات يحتاج الفريق إلى وضع خطة عمل حول كيفية تنفيذ النتائج على وجه أكمل، وأن تُقوّم وتعمّم على الشركة. كما يحتاج

الفريق إلى التفكير في ما سيفعله أعضاؤه مستقبلاً، وإذا كان المشروع تزيد مدته على ستة أشهر، فكيف سيعود انضمامهم إلى الشركة وكيف ستستخدم الشبكة التي أوجدها داخل الفريق.

20 - يحتاج الفريق إلى تمرير ما تعلّمه إلى بقية المنظمة

يحتاج أعضاء الفريق إلى إحداث فكرة بارعة مفاجئة حول كيفية إيصال ما تعلموه بأفضل طريقة مجدية مع منظمتهم. الاجتماعات الرسمية الكبيرة التي يحضرها كبار المدراء ليست ملائمة عادة لطرح الأخطاء الكبيرة، والتي يفضل أن تطرح بصورة غير رسمية. والأساليب الأخرى التي اقترحتها الفرق قد تضمنت قواعد معلومات إلكترونية مع ما يرافق ذلك من مشاكل حول تصنيف المادة العلمية وجعلها متاحة، وحول تحديثها وجعلها ملائمة. وقد أنشأت إحدى الشركات مكتباً لأفضل ممارسة وجميع أنواع الحوافز كي تشارك الفرق في الأفكار. والأحداث الاجتماعية والمنتديات الأصغر حجماً تُنظم أحياناً حول المراجعات الرسمية الأكبر والتي ينتقل إليها المديرون. وثمة اقتراحات من مثل الرسائل الإخبارية واللوحات الإلكترونية البيضاء، والمخططات التعليمية، وشبكة فريق المدراء، وموجز أنباء الظهيرة.

يعتمد اختيار الأساليب على المنظمة وربما على الثقافة (أو الثقافات) الوطنية الرئيسة. بعض الثقافات تكيّف اجتماعياً بسهولة وبعضها الآخر لا يتكيّف. بعضها لا يُستقى إلا عن طريق شخصي، وبعضها الآخر يسهل استقاؤه من الكمبيوتر. وينبغي أن تكون الأساليب المختارة متعددة الوجوه. ومع هذا فإن التمرير المحسوس الأفضل للمعلومات ينبغي أن يتم على يد أعضاء فريق ماهرين يعملون كمدرّبين أو أعضاء فريق فاعلين عندما ينضمون إلى فريق آخر. والمدرّبون الداخليون والخارجيون ينبغي أن يعملوا على تشجيع عملية تنتشر فيما بعد «بصورة نظامية» في طول المنظمة وعرضها.

استنتاج

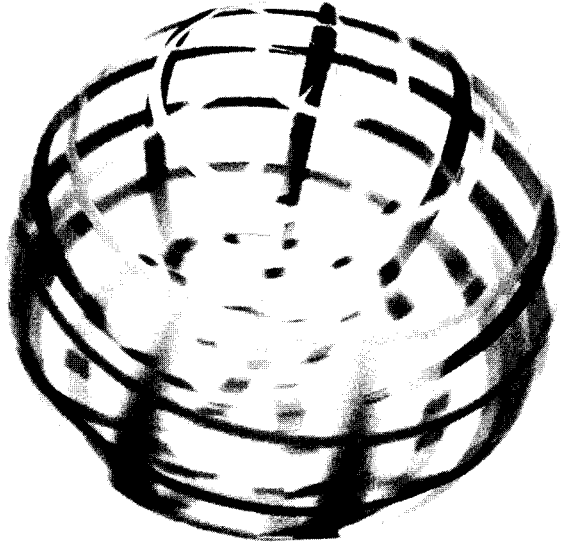
تلخّص هذه الممارسات العشرون الفضلى الخطوات الأساس لخلق فرق مركبة ناجحة. وكل فريق هو فريد من نوعه، والطريقة التي تُطبّق بها أفضل الممارسات تختلف من فريق إلى آخر، ولكن كلما بذل جهد أكبر في معالجة القضايا المُثارة للنقاش، زادت فرقكم استفادة ونجاحاً.

العمل في اقتصاد عالمي هو تحدٍ صعب. والفِرَق يمكن أن تكون إحدى طرق بناء قدرة مستمرة على مواجهة هذه التحديات. ومع هذا، وكما رأينا، فإن إيجاد فرق مركبة قادرة على الاستمرارية ليس بالمهمة السهلة. إنه يتطلب مراجعة شاملة للطريقة التي تعمل بها منظمتك. فإذا أردت أن تشرع في هذه المرحلة:

- تفحص كل جزء من نموذج المنظمة واسأل نفسك: هل أداؤنا في هذا الموقع يساعد أم يعيق إيجاد فرق مركبة؟
 - استخدم نموذج الدورة الحياتية وإطار الممارسة الأفضل لمراجعة أية فرق سابقة أو قائمة أوجدتها. ما هو أفضل ما يمكن عمله؟ ماذا تحتاج أن تفعل على نحو مختلف مستقبلاً؟
 - عزّز النقل الإيجابي للتعلم وطوّر خطة عمل خاصة بمواقع التحسّن.
 - ليكن لديك صورة واضحة عن اللعبة الأخيرة وبلّغ ما فيها إلى كل فرد.
- ثم ابدأ ببعض الخطوات الصغيرة وتمتع بالرحلة.

المراجع:

- Appelbaum, E. and Batt, R. (1994) *The New American Workplace*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Kirkbride, P. S. and Westwood, R. I. (1992) 'Managerial behavior in Hong Kong', in Peterson, R. B. (ed.), *Managers and National Culture: A Global Perspective*, New York, Quorum, pp. 321-47.
- O'Hara-Devereux, M. and Johansen, R. (1994) *Global Work: Bridging Distance, Culture and Time*, San Francisco, CA: Institute for the Future, Jossey Bass.
- Rhinesmith, S. (1996) *A Manager's Guide to Globalization: Six Skills for Success in a Changing World*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. (1974) *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Palo Alto, CA: Xicom, Consulting Psychologists Press.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture*, London: Nicholas Brealey.
- Ward, K. (1997) 'Factors influencing the effectiveness of international teams in an organisational setting: an exploratory study', unpublished MSc dissertation, Birkbeck College, University of London.



تطوير قادة عالميين

ستيفان ويلز

الفصل الثامن

تطوير قادة عالميين

في سنة 1993 نشر تقرير الإدارة عبر الحدود «لأشريدج» (بارهام، وويلز، 1993) تلتها مقالة بعنوان «أن تكون مديراً دولياً» نشرت في مجلة الإدارة الأوروبية (ويلز وبارهام 1994). وقد ذكر في هذا العمل أنه يوجد الآن طاقم من المدراء الدوليين الناجحين في المنظمات العالمية ممن لا يمكن شرح طرق عملهم وتصرفهم على نحو مناسب وفقاً لقوائم الكفاءات السلوكية. وشعرنا في حينه أننا إذا كنا نريد حقاً أن نفهم الأفراد الذين يمارسون الإدارة عبر عدد من البلدان/ الثقافات في وقت واحد، فإننا نحتاج إلى فهم جوهر أو «كينونة» الأفراد الذين أثبتوا حقاً سجلات عمل في هذا المجال.

والنموذج الذي نعرضه في ما يأتي يفيد بوجود ثلاثة أجزاء، متشابكة في عمق أي مدير دولي ناجح: تركيب معرفي، و طاقة عاطفية، ونضج نفسي. أما التركيب المعرفي فيشير إلى الدرجة التي يمكن للفرد فيها أن يفكر تفكيراً معقداً. وبصورة أوضح إنه يتألف من مقومين أساسيين: الاختلاف والتكامل. والاختلاف هو القدرة على إدراك عدة أبعاد في حافز واحد بدلاً من بُعد واحد (أي عدة طرق مختلفة للنظر في مشكلة ما) وأما التكامل فينبني على هذا ويتضمن قدرة على تحديد علاقات متعددة ضمن الخصائص المختلفة. بعبارة

أخرى إنه القدرة على اكتشاف أنماط كان يُعتقد سابقاً أنها ظواهر لا رابط بينها. من أجل أن نستكشف هذا بصورة كاملة في وسط المدراء الدوليين والعولمة رحنا نناقش ونلقي الضوء على عدد من الخصائص المهمة في هذا المجال:

■ الاعتناق الثقافي، أن تكون قادراً على «السير في أحذية» أناس من ثقافات مختلفة.

■ الإصغاء الفعال، السماح لأحدهم أن يستكمل معلومة بسيطة أو مركبة.

■ إحساس بالذلل، احترام للآخرين وموقف متواضع للعقل.

والجانب الذي وصفناه بأنه الطاقة العاطفية يشير إلى الدرجة التي عرف بها نموذجنا من المدراء الدوليين أنفسهم عاطفياً والطُرق التي كانوا من خلالها مستعدين للتعبير عن هذه العواطف من أجل تحقيق نتائج ناجحة لكل من يعينهم ذلك. ومرة أخرى فإننا من أجل أن نستكشف هذا ونفهمه بصورة أكمل، فقد نبشنا في:

■ الوعي الذاتي العاطفي، معرفة الإنسان لذاته عاطفياً.

■ المرونة العاطفية، أن يفتح المرء، عاطفياً أمام الآخرين ويرتبط بالوضع عند هذا المستوى بشكل ملائم.

■ القبول بالخطر، الثقة بالذات في قبول بعض المخاطر، المرتبطة مع المجال العاطفي.

■ الدعم العاطفي للأسرة، الاعتراف بالطبيعة القدسية لحياة المرء وبالبيئة الأسرية كمؤئل لإعادة الشحن العاطفي.

كان النضج النفسي مرجعاً نوعياً لقيَم ومعتقدات المدير الدولي. إنه تبني نوع من «فلسفة الحياة» التي تنبع من طريقة واضحة ومتماسكة ومنتظمة لرؤية معنى حياة المرء. ويبدو أن لدى المدراء الدوليين الناجحين نظام قيم

موحداً يساعدهم على صياغة الأهداف الغالبة أو الموضوعات التي تجعل حياتهم أخيراً ذات معنى . وتظهر هنا ثلاث قيم جوهرية نوعية مهمة :

■ فضول للعلم، انتفاع على السعي وراء الجديد وغير المألوف والموافقة على أهمية التعلم مدى الحياة .

■ توجه نحو الوقت، قدرة على ترتيب الماضي / الحاضر / المستقبل وفقاً للعلاقات الصحيحة والاستفادة إلى أقصى حد من «هنا والآن» .

■ الأخلاق الشخصية، وضوح ومجموعة من المعايير الشخصية حول ما هو صحيح أو خطأ، وما هو صالح أو سيئ .

ضمن هذا الإطار قاومنا الإشارة إلى الجوهر على أنه البنية الأساسية الشخصية للفرد، أو هويته أو الجوانب الرئيسة للشخصية الأساسية، نظراً لأن هذا من شأنه أن يؤكد تأكيداً شديداً على نفسية الفرد الداخلية . وفضلنا بدلاً من ذلك الصفات التي تتضمن بقوة أن المدراء الدوليين موجودون ككائنات - في - العالم .

من المهم بالنسبة للمنظمات السائرة في طريق العولمة، أو أنها تعمل عالمياً من قبل، أن يكون لديها طاقم من المدراء الدوليين الذين يتحلون في الوقت نفسه بمركب معرفي ومرونة عاطفية ونضج نفسي . ومع قدرتهم على تصريف أمورهم بهذه الطريقة كأفراد فإن هؤلاء المدراء يميلون إلى العمل كقدوة لكثير من الآخرين في المنظمة . وهم أشخاص أساس في إيجاد وإدامة ثقافة المنظمة التي تقوم وتشجع العولمة .

ما يتبع ذلك لا يأتي كنتيجة لمزيد من البحث التطبيقي، بالتحدث على وجه التخصيص مع من يدعون بالمدراء الدوليين نوعياً حول هذا الموضوع . من الأدق وصفه بانعكاسات للعمل مع مثل هذه الأصناف من الأفراد في عدد كبير من برامج تطوير الإدارة الدولية وحلقات البحث التي أجرتها «أشريدج» في المملكة المتحدة وأماكن أخرى في العالم . مثل هذا العمل يتيح لي الامتياز

الكبير بأن أكون قادراً على أن «أحتلّ» وأعمل مع الرؤساء الدوليين ومنظماتهم المحترمة من منطلق نطاق واسع من الثقافات المتنوعة.

«الكائنات»: أوجه اختلاف أم شبه؟

الجدل الجاري حول ما يكون «الكائنات» يُعنى بما إذا كان ينبغي أن نركّز على التباينات الثقافية بين المدرءاء الدوليين من شتى أنحاء العالم أو أن نركّز على محاولة التعرّف إلى بعض أوجه الشبه التي تسهم في نجاحهم. مع اعترافنا بأهمية وفائدة أعمال أشخاص من أمثال جيرت هوفستيد Gert Hofstede وفونس ترومبينارز Fons Trompenaars في ميدان الاختلافات الثقافية، فإن موقفنا حول هذه القضية لم يتغيّر. فمع استمرار تحرّكنا بخطى سريعة نحو عالم تجارة عالمي أكثر، فإن قناعتنا أن الخلافات التي أشار إليها كل من هوفستيد وترومبينارز على أنّها «قيّم» الشعب إنما تتآكل ببطء شديد.

هذا لا يعني أن التباينات الثقافية قد اختفت تماماً، ويا له من عالم عليل باهت إذا اختفت! ولكن نحن دخلنا في عصر حيث تعبر الإيديولوجيا المهيمنة بمعنى خلق قِيَم الشعب، أي شعب الولايات المتحدة الأمريكية، عن فترة قوية من الهيمنة على الثقافات والإيديولوجيات الأخرى مما يجعلها تكتسب إمكانية واسعة لنقل قِيَمها (وخاصة القِيَم المتعلقة بالأعمال التجارية) إلى جميع أركان المعمورة. ودرجة انفتاح أو انغلاق ثقافة ما أمام مثل هذا النمط من النفوذ ستؤثر بالطبع على درجة تأثير هذه الثقافة في «كائنات» شعبها. وبعض أنحاء العالم العربي ما يزال يحافظ على ما يحتمل أن يكون أوضح الأمثلة حيث يلقي هذا النمط من النفوذ أشد المقاومة.

وهكذا فإن إعادة تقويم التوازن بين الخلافات الثقافية نحو البحث المتواصل عن أوجه الشبه هي عملية متممة ومناسبة على نحو متزايد.

«الكائن» كـرأس / وقلب / وروح

ما هو هذا الذي يدعى جوهر الإنسان الفرد؟ عند استخدامي لنموذج التركيب المعرفي، والمرونة العاطفية، والنضج النفساني على التوالي في تعليمي، بدا من الجلي الواضح أن ما كان يشار إليه حقاً هو أكثر من مجرد مزيج مباشر ما بين الرأس والقلب والروح. ويبدو الآن من المناسب جداً أن نسأل ما إذا كان هناك حقاً شيء يدعى الجوهر الأساس للإنسان والذي يمكن أن يستكشف ويوصف من قبل شخص آخر. ويتبع ذلك، هل من المفيد أن نحاول اكتشاف ووصف شخصية مثالية في بيئة العولمة؟

من أجل استكشاف ذلك بشكل صحيح علينا أن نلج بإيجاز في الوقائع الموضوعية الفلسفية للكليانية في مقابل العناصرية^(*). والافتراض الكلياني أن طبيعة الإنسان هي أن السلوك يمكن أن يشرح فقط من خلال دراسة الأشخاص كوحدات متكاملة. ويؤكد الكليانيون بإيراد الدليل أنه كلما تشظى الكائن الحي فإن المرء بات يتعامل مع المجردات وليس مع إنسان حي. وعلى النقيض من ذلك يؤكد العناصريون أن الفهم الكامل والتام للطبيعة البشرية لا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق التحليل التفصيلي للأجزاء التي يتكون منها. بعبارة أخرى، من المعقول تماماً أن نعلق على كفاءات مخصصة للفرد والتي قد ترتبط أو لا ترتبط بالأجزاء الأخرى.

من المهم أن نعترف بوجود صعوبات كبرى في قوائم السلوكيات والكفاءات التي تشجع تطوير المهارة في مجالات معينة. مثل هذه الدراسات هي غالباً سطحية وتؤدي إلى نظرة تبسيطية للتغيير والتطوير. والفكرة التي تحظى بجاذبية أكبر بكثير هي أن تحت غطاء هذه السلوكيات يكمن الجوهر الذي يقود الأشياء، والذي يصعب كثيراً اكتشافه ولكن لا يستحيل ذلك كما لا

(*) متعلقة بقوة عظمى من قوى الطبيعة - المعرّب.

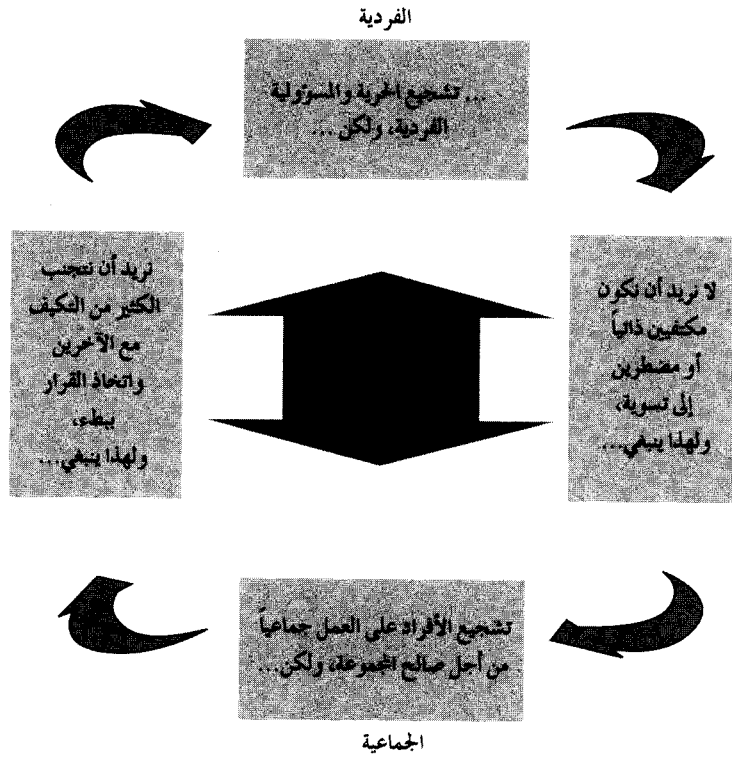
يستحيل تطويره، وخداع الكل أن عليه أن يكون أكبر وأغنى معاً من مجموع الأجزاء.

وهنا يكمن التناقض. فمع الإقرار المطلق بولائي للكلانية في سنة 1994 ثم الانتقال لأجد أن لا بديل من تخفيض الكل إلى عدد من الأجزاء المكونة المترابطة، فإن موقفي حول هذا الموضوع لم يتغير. ففي حين أنني ملتزم فلسفياً بموقف أكثر كليانية، ما يزال من الصعب الانتقال إلى ما وراء وصف المسائل الأكثر اتصالاً بالموضوع في كل مجال من المجالات التي تحدت الآن بأنها تنمية الرأس، وتنمية القلب، وتنمية الروح.

تنمية الرأس

عبارة «الرأس» إشارة نوعية إلى تفكير المرء أو عمليات التفكير لديه. وهذا ما يشير إليه بعضهم بـ«الجانب الأيسر من الدماغ» حيث موضع اللغة والاتصال مع الآخرين. والعمل على نطاق دولي هو بطبيعته أكثر تعقيداً من العمل في إطار ثقافة واحدة، ويتبع ذلك أن الأفراد الذين يحققون النجاح في العمل في الإطار العالمي لا بد أن يكونوا قادرين على تحقيق درجات أكبر من التفكير المركّب، وبالتالي هم مركبون معرفياً.

ومن باب التكرار فإنهم يملكون القدرة على النظر في مشكلة أو قضية ويتصوّرون عدة أبعاد لها وليس مجرد بُعد واحد. والأكثر من هذا أنهم يقدرّون بعد ذلك على إيجاد روابط ما بين الطُّرق المختلفة في النظر إلى المسألة من أجل أن يساعدهم ذلك على الوصول على استنتاج أو حكم معقول. وضمن الأدب مختلف الثقافات يستخلص فونس ترومبينارز (1993) ما يدعوه «دائرة التوفيق» (الشكل 8 - 1) كاقترح مقدّم إلى أفراد من ثقافات مختلفة كي يعملوا معاً ويتجاوزوا قيمهم المختلفة، قِيم ثقافيّة ثنائية القطب كالفردية في مقابل الجماعية. وفي رأسي أن ممارسة هذه بنجاح يتطلب أن يكون كلا الفريقين قادراً على الوصول إلى درجات عالية من التعقيد المعرفي.



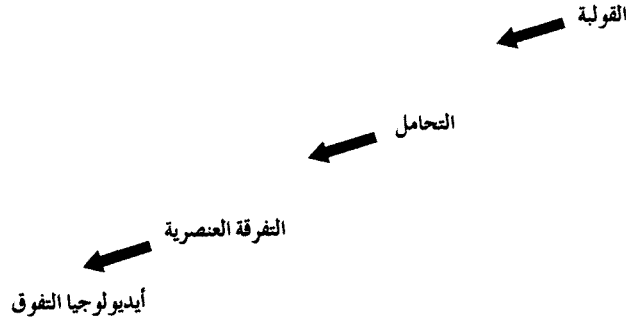
الشكل 8 - 1 دائرة التوفيق

قبل التركيز على كيفية شروع المدراء بتطوير صفات مثل «الاعتناق الثقافي» أو «الإصغاء الفعّال» أو «الشعور بالدونية» أود أن أوسّع مفهوم التركيب المعرفي ليشمل الموقف الأساس للفرد أو الموقف من الآخرين، وأن أبين بعض المهارات التفاعلية الضرورية. ففي عملي مع المدراء الدوليين وجدت أن الصعوبات التي يلقيها الأفراد في الإصغاء والتعاطف مع الآخرين إذا كانوا لا يحترمون الشخص أو الأشخاص الآخرين قد أضحت قضية مشهودة على نحو متزايد. ولا يستطيع أي مقدار من الممارسة أو تطوير المهارة أن يعالج مسألة هي أولاً وأخيراً مسألة موقف أو قيم.

من أين جاء اتخاذ موقف وضع للعقل والقدرة على السير في ركاب

الآخرين؟ وبطريقة مشابهة لما يمكن أن ينظر بها عالم الأقوام إلى الناس من ثقافات أخرى فإن المدراء الدوليين الناجحين قادرون على الإمساك بافتراضاتهم تجاه الآخرين أو حصرها بدلاً من الاندفاع إلى الحكم عليهم أو تقويمهم. بكلمات أخرى، إنهم عادلون ومنصفون في طريقة معاملة الآخرين مما يشير إلى موقف سليم جداً تجاه التنوع.

يفيد نموذج مستعار من العلاقات العرقية أنه عند العمل مع أناس يختلفون على نحو متميز أحدهم عن الآخر فمن المغربي الدخول إلى «دائرة التفوق». وهذه تبدأ من عملية قولبة الناس من ثقافات مختلفة عن ثقافتنا، والتي، خلافاً للنظرة التي ترى أن الناس المتعصبين فقط يفكرون بمثل هذه الطريقة، فإننا جميعاً نقوم بذلك من وقت إلى آخر، بدون أن نشعر به غالباً. والحق أن مثل هذا التفكير يشكل جزءاً من عملية عادية طبيعية تساعدنا إلى حد ما على فهم العالم. إنها نوع من عملية الاعتراف بالأنماط. وكما تقول العبارة الشعبية، ولكنّها غير المقبولة جيداً: «لقد قابلنا عدو المساواة، العدو هو نحن».



الشكل 8 - 2 دورة التفوق

في ورشات العمل التي تجري حول هذا الموضوع، عندما تقولب مجموعة من المدراء الثقافات الأخرى، من السهل نسبياً أن نقسم استجاباتهم إلى تأكيدات إيجابية أو سلبية. إن توصيف الآخرين سلبياً بهذه الطريقة ثم

الافتراض بصورة آلية أن هذا هو وضع الناس التابعين لهذه الثقافة وهذه هي طريقة تصرّفهم، قبل أية محاولة فعلية لفهمهم، تخاطر بالتحوّل إلى تحامل. فالتحامل يحدث إذا تكوّن رأي قبل معرفة الحقائق. والمدراء الدوليون الناجحون يتمتعون بالقدرة على الإمساك بافتراضاتهم أو حصرها قبل بداية التحامل، بيد أنهم غير معصومين عن تبني موقف متحامل بصورة نهائية.

وراء الموقف التحاملي يصبح من الممكن ارتكاب تصرّفات تجاه الآخرين تُظهر التّخير والتّحامل القائمين على اختلافهم. وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى خلق سياسات موجهة ضد سعادة وخير جماعات أو ثقافات جرى التّحيز تجاهها. وعندما تكتسب «دورة التّفوق» الدافع تصبح الأفعال التحاملية تمييزاً عنصرياً.

أخيراً، فإن الفرد أو الجماعة اللذين يمارسان التمييز العنصري قد يعتقدان أنهما متفوّقان حقاً أو أنهما أفضل من الجماعة التي يمارس التمييز العنصري ضدها. إنه موقف يدل على صلف عميق الجذور مع قليل من الإحساس بإذلال الآخرين أو بدونه. وقد علمتنا التجربة أن الأفراد أو الجماعات يمكن أن تنتشر وتفسد الآخرين بمثل هذا النمط من المواقف، وتؤدي إلى ادعاء جميع الثقافات بايديولوجيا مفترضة للتّفوق. وتاريخ العالم حافل بأمثلة عن كيفية حدوث ذلك.

من منظور التطور، فإن مساعدة المدراء على أن يكونوا ذوي تكوين معرفي أكبر في تعاملهم مع الآخرين الذين يختلفون عنهم تبدأ بهذا النوع من التوعية. وفي محيط العمل عبر الثقافات، المعارضة للعلاقات العرقية، قد يحدث ما يُفاجئ بعض المدراء. وكعمل ثانوي إضافي بعرض شريط فيديو كلاسيكي عن التمييز العنصري بعنوان صف منقسم، فإن النموذج يقدم أرضية صالحة لتوضيع الطبيعة المتجذّرة غالباً لأشكال التغييرات المطلوبة لتحفيز التطوير في هذا المجال.

بعد مثل هذا النوع من التوعية فحسب يصبح الأفراد مستعدين للتفكير ملياً في مواقفهم من أناس يختلفون عنهم وإلى أي درجة هم قادرون على التعاطف مع أفراد من ثقافات أخرى. ويشجعون بالتحقق من صعوبة الهروب تماماً من «دائرة التفوق» وتحقيق تعاطف حقيقي مع إنسان آخر حول قضية قريبة من قلب الفرد.

يتضمن كسر نطاق هذه الدائرة:

- القدرة على التواصل باحترام.
- القدرة على عدم اتخاذ موقف القاضي.
- القدرة على تقبل نسبية رأي الآخر.
- القدرة على إبداء التعاطف.
- القدرة على المرونة.
- القدرة على إعطاء (أثناء المناقشات) الدور.
- قدرة على احتمال الغموض أو الالتباس.

في المحصلة، إن امتلاك القدرة على التعاطف مع شخص آخر يتطلب عنصراً عقلياً مهماً يُعتبر ضرورياً بالنسبة إلى في الاتصال. والتعاطف، كمفهوم، يجمع ويكمل الرأس والقلب والروح. وبالعودة إلى تأكيدات السابقة كي أفهم حقيقة كيف «يكون» أحدهم مديراً دولياً على المرء أن يفهم الفرد ككل، كما أن التعاطف يتضمن فهم مشاعر الآخر وقيمه الجوهرية.

والآن أنتقل إلى هذا الجانب الثاني: القلب.

تنمية القلب

يأتي اهتمامي وتعاطفي مع تطوير هذا المجال بالدرجة الأولى من اعتقاد راسخ أننا ضمن عالم تطوير الإدارة، نبالغ في التأكيد على صنع كل شيء

بـ«الرأس». وأصل هذا ينبع من تأثير العلم والأسلوب العلمي في تصميم المنظمات، وخاصة في العالم الغربي الأنغلو ساكسوني. والعاقبة الكبرى لهذا النموذج، بمعنى كيف تطور ونمي منظماتنا والأفراد فيها، هي الهيمنة الكاسحة للنماذج العقلانية - الموضوعية. بعبارة أخرى إن الرأس له الغلبة على القلب وكان لهذا بدون شك تأثير تراكمي على جملة من المسائل، من براعة الاستراتيجية إلى قيادة التغيير إلى العمل ضمن فرق دولية.

يقدم لنا ستيفان فاينمان Stephan Fineman (1993) مؤشراً على مدى قدرة هذا النموذج على التأثير في حياة أفراد المنظمات:

كان فريدريك تايلور وايلتون مايو من ذوي التأثير في تصميم المنظمات الصناعية عند نقطة التحول. كان كلاهما من عائلات الطبقة المتوسطة حيث كانت صيغة القرن التاسع في السيطرة على الغضب هي السائدة. وكانا مدعورين من مستوى الغضب المكشوف الذي شهدها في أوساط العمال، ولكنهما فشلا في المحاولات الأولى في كبح جماحه. وفي الأربعينيات كان التدريب على العلاقات الإنسانية جيداً، ويهدف إلى مساعدة مدراء واختصاصيين «منضبطين» كي يستمعوا ويلطفوا الغضب والقلق في أوساط العمال. واليوم ما يزال الكلام الرنان عن الضبط العاطفي مستمراً (1993، ص 11).

في سياق إدارة عملية التغيير في المنظمات التي يجابهها كثيراً من الموارد البشرية الدوليين فإنهم يعون حقيقة أنها عملية مشحونة بالإثارة وخيبة الأمل معاً. الإثارة لأنها جديدة وتحمل طابع التحدي، ومخيبة للأمال نظراً لوجود الكثير من العوائق والمعارضين عادة. ومن اللافت للانتباه أن الخوف، في معظم أعمال المسح التي أجريت حول العوائق في تنفيذ التغيير، يأتي عادة في رأس القائمة كما يمكن أن نرى في الجدول 8 - 1.

ما هو الخوف؟ إنه بالطبع إحساس! وهكذا، من أجل أن تفهم وتعمل وفق ما يحدث أثناء عمليات التغيير على المدراء الدوليين أن يتحلوا بالقدرة على

فهم الجوانب الحسية. ومن منظور تطورهم هم، إذا كان من الصعب أن يفهموا ويتعاطفوا مع الآخرين إذا كانوا لا يعرفون أنفسهم، كذلك يصعب عليهم أن يكونوا قادرين على الفهم والعمل وفق ظواهر تنظيمية مثل الخوف إذا كانوا لا يفهمون عواطفهم نفسها.

الجدول 8 - 1 العوائق المشتركة لتنفيذ التغيير

العوائق	نسبة المستجيبين %
عامل الخوف والمقاومة البشرية	92
الرضا الذاتي وضعف الشعور بالإلحاح	82
وقت مخصص غير كاف	75
ضعف الاتصالات	73
أنظمة وتكنولوجيا متخلفة	62

المصدر : فانديرميروي، 1991.

وعلى المستوى الفردي ثمة عدد من الافتراضات الأساس حول الأحاسيس التي ينبغي توضيحها. وأول هذه الافتراضات أنه ينبغي أن نكون منفتحين على احتمالات التغير الشخصي في المجالين الفكري والعاطفي. ونظراً لوجود حافز لذلك، يكون التغيير ممكناً في كل من درجة العاطفة الخاصة التي يُستشعر بها والطريقة التي يتم بها التعبير عنها معاً. وتبعاً لذلك من الممكن أن نتبنى تطوير العواطف التي تعزز حياتنا ونغير ما لا تفعل ذلك. وليس من السهل دوماً إقناع بعض المديرين بأن تطوير المرء لعواطفه أمر ممكن.

وثاني هذه الافتراضات، العواطف ليست كونية عبر الثقافات، ثمة أمثلة كثيرة على ثقافات تجرب تهذيب العاطفة وهو أمر لا تملكه ثقافات أخرى. لنأخذ مثلاً واحداً، المتحدثون الإسبان لديهم طريقتان مختلفتان بدقة في التعبير عن «أحبك»: *te amo* و *te quiero*. فالبارة الأخيرة تتضمن معنى أكثر شاعرية وعمقاً من الأولى. والافتراض الأخير الذي ينبغي توضيحه هو التأكيد أن التغيير يبدأ بوعي أن عواطفنا هي من صنعنا. بمعنى آخر، نستطيع أن نختار إلى حد ما

عيش نمط الحياة العاطفية التي نحب، وهذا لا يجري معنا نتيجة عوامل خارجية فحسب (أمر واقع - a fait accompli). وعندما يتضح لنا أننا نختار، وأن لدينا التأثير الكافي على الوسائل التي نعبر بها عن أنفسنا عاطفياً، يصبح التغيير خياراً أكثر احتمالاً.

ونتيجة لكونها نشاطاً جانبياً فإن منطقة العواطف برمتها كموضوع قد تميزت بتوليد الغموض والأساطير (أفيريل ونانلي، 1992). ومن اللافت للانتباه أن الأسطورة تُعرّف بأنها مُعتقد أو تقليد شعبي نما حول شيء ما أو شخص ما، وخاصة ما يجسد مُثل المجتمع ومعتقداته أو يمثل جانباً من ذلك المجتمع. ولكن الأساطير لا أساس لها أو هي أفكار زائفة. وهي بمعنى علاقتها المباشرة بـ«الحقيقة» فإن معظم الأساطير تحتوي على «حقائق قليلة»، تحتوي على شيء يبدأ كـ«حقيقة» ثم لا يلبث أن يتشوّه، ولا يعود حقيقة أبداً. وتبعاً لأفيريل ونانلي، ثمة كثير من الأساطير بنيت على فهمنا للعواطف. وفي ما يأتي وصف لأكثرها شيوعاً.

أسطورة العواطف

نحن مسيطر علينا بعواطفنا وهي تمسك بنا وتشلّ قوانا، إنها خارج سيطرتنا تماماً. والحادثة وقعت قبل عدة سنوات في ملعب لكرة القدم في بريطانيا عندما فقد إيريك كانتونا أعصابه وهاجم أحد المتفرجين هي من نوع الأحداث التي تغذي هذه الأسطورة. وهناك فارق ما جدير بالاهتمام ما بين الرجل والمرأة في هذا الصدد يفيد أنه عندما يعبر الرجال عن غضبهم لا يكون لديهم مجال للاختيار، ومن هنا ينشأ ميل اللجوء إلى سلوك عدواني، وعلى النقيض من ذلك نجد أن النساء لديهن مجال أوسع من الاختيار (باستخدام اللغة غالباً بشكل مبدع) في طرق التعبير عن هذا الانفعال بالذات.

هذه أسطورة. فأحاسيسنا ليست خارج دائرة السيطرة؛ ومن المؤكد أن

السيطرة يمكن أن تعتبر استجابة حسّية. وبواعت السيطرة هي غالباً علامات النتائج المعاكسة المحتملة.

أسطورة البراءة

نحن مسؤولون تماماً عن سلوكنا عند التعبيرات الحسيّة. والمثال الأوضح لظهور هذه الأسطورة هو بالطبع جريمة عاطفية. ففي بعض البلدان ما زال من الممكن أن يلتبس المقترف العفو على أساس «جعلني الموقف غاضباً جداً إلى درجة أنه لم يكن أمامي خيار سوى أن..».

هذه أسطورة. فالأحاسيس لا تنتابنا فقط. إنها تجري داخلنا وتقودنا إلى تصرفات، وعواطفنا لا تجعل منا أبرياء. فسلوكياتنا وأحاسيسنا هي بالطبع متلاحمة بقوة. عندما تنتاب الطفل نوبة غضب ويتصرّف على نحو سيئ للغاية كأنه أب نحاول أن نغيّر من هذا السلوك وهذا الإحساس معاً.

أسطورة الأحاسيس الرئيسية

جوهر إحساس ما لا يختلف حقاً عن جوهر إحساس آخر (فالكأبة شبيهة بالغضب). وبالتالي هناك أساساً قليل من الأحاسيس الجوهرية أو الرئيسية: والعدد الأكثر شيوعاً هو أربعة (الجنون، الفرح، الحزن والخوف).

هذه أسطورة. هناك ما يقارب 500 مفردة باللغة الإنكليزية في وصف الحالات الشعورية. ومن اللافت للانتباه أن ثلثي هذه المفردات ذو دلالات سلبية تفيد (بالنسبة لأبناء اللغة الإنكليزية) أن ثمة وسائل للتعبير عن عدم السعادة أكثر من التعبير عن السعادة. هناك في الواقع 38 كلمة تصف حالات السعادة، ولكن بمعنى ما نشعر به بصورة أعم هناك احتمالات لا حصر لها.

أسطورة الطفولة

يحدث معظم، إن لم نقل كل، تطورنا العاطفي أثناء الطفولة المبكرة

والطفولة . وعند الدخول في سن المراهقة «يسبق السيف العذل» ويصبح من الصعب جداً تغيير مزاجنا العاطفي الأساس .

هذه أسطورة. ثمة توافق الآن على فكرة أن المرء يطور ويغيّر قدراته الفكرية جيداً في سن الشيخوخة . لماذا ينبغي أن يكون تطورنا العاطفي مختلفاً؟ ثمة احتمال هائل لتغيير المرء لبنائه العاطفي عندما نخبر أحداث الحياة المأسوية .

أسطورة المساواة

جميع الناس الذين ينتمون إلى ثقافة معينة قادرون على التعبير عن أنفسهم عاطفياً بطريقة واحدة إلى حد كبير .

هذه أسطورة. اختلافات الشخصية (ومن ضمنها الأحاسيس) موجودة في جميع الثقافات، وهكذا فإن الانبساطيين(*)، على سبيل المثال، يطوّرون ذخيرتهم من الأحاسيس، في حين أن الانطوائيين يطوّرون ذخيرة مختلفة. ومن أجل أن تكون مبدعاً يجب أن تكون مختلفاً، كل إنسان مختلف عن غيره بطريقته الخاصة .

في التعامل مع المدراء لفتح طاقاتهم الكامنة للعمل مع أحاسيسهم، على المرء أن يبدأ برفع سوية وعيهم بأهمية الموضوع . ولتحقيق هذا قد يكون من المفيد توفير خليط من القصص والرموز والصور . والقصة التالية قصة نموذجية .

(*) الانبساطي هو الشخص الذي يتجه انتباهه بصورة عامة نحو ما هو خارج عن الذات - المعرّب .

أهم شيء في العالم

كان بيتر لاركنغ يستمتع في البداية بعمله مديراً للتسويق في شركة تجميل كبيرة. كان يحب الحياة الاجتماعية والراتب العالي الذي كان يكسبه، تجوّل في جميع أرجاء العالم وأقام في فنادق فخمة. ولكن كان طموحه الشديد أن يترأس الشركة الأم متعددة الجنسيات والتي دفعته إلى العمل طوال ساعات النهار والليل. وكان يقضي عطل نهاية الأسبوع في التفكير وحيداً في العمل أو في الحديث على الهاتف مع الزملاء أو الزبائن. وعندما بلغ السادسة والخمسين، وهو العام الذي حصل فيه على عضوية مجلس الإدارة الرئيس، طلقته زوجته وأصابته قرحة الثانية. وفي العام التالي أصيب بانسداد الصمام التاجي، وبناء على نصيحة الطبيب اضطر للتخلي عن المتعة الوحيدة الباقية له وهي صعود الجبال. وقبل أن يبلغ الثامنة والخمسين من العمر كان مشغولاً بترتيب والذي - لو نجح - سيضمن له بالتأكيد منصب المدير التنفيذي الذي كان يرنو إليه، ولم يكن عنده وقت ليزور ابنه البالغ من العمر 18 سنة في المستشفى بعد أن أصيب بمرض خطير. وفي اليوم الذي حصل فيه بيتر على المنصب الرفيع توفي ابنه. وقال لأميّة سرّه: «على الرغم من أنه لم يكن لدي أبداً من الوقت كي أقضيه مع ابني، إلا أنه كان أهم شيء في العالم بالنسبة لي». هل كان كذلك؟

عندما يتناغم المدراء تماماً مع الجانب العاطفي (أي يخفق قلبهم بالحب) عندئذ فقط يصبحون على استعداد لأن يأخذوا بالاعتبار فكرة أن العواطف يمكن أن تتغير وتتطور.

يبدأ هذا بمستوى الضغط الداخلي (انظر الشكل 8 - 3). بعض الأفراد يظهرون وكأنّهم دخلوا الحياة الاجتماعية ضمن ظروف ضاغطة تماماً ترفض أي تعبير عاطفي. وهذا ما يعرف تقليدياً بظاهرة «أيها الأولاد الصغار لا تبكوا»، وهي ظاهرة مألوفة لدينا في الغرب. وبالنسبة لبعض المدراء أصبح هذا الوضع من الجدة بحيث لم يعودوا قادرين على الإجابة مباشرة عن السؤال: «كيف تشعر الآن؟». وما يعتبرونه عالم العواطف المحرم قد جاء من طريقة تفاعلهم وعملهم مع الآخرين بصورة أعم. وهذا يصح بشكل خاص بالنسبة للعمل

الشخصي لبعضهم، أما بالنسبة للآخرين فإن له مضامينه بالنسبة لحياتهم كلها. يصف الأشخاص عند هذا المستوى من التعبير العاطفي حياتهم غالباً بأنها تتبع زخماً ساكناً ومستقراً مع قليل من التقلبات الحقيقية. والمفهوم الخاطئ السائد أنهم أصبحوا ماهرين في السيطرة على عواطفهم. والسيطرة هي رد فعل عاطفي ينبع من اتخاذ خيار حمائي. أما نقص التعبير العاطفي الذي يمكن أن يُردّ إلى القمع في تاريخ الفرد فهو شيء مختلف تماماً. أربع مستويات من التعبير العاطفي:

الضاغط داخلياً



الذي يظهر إلى السطح



المعبر بوضوح



المعبر بابداع

الشكل 8 - 3 ما هي العاطفة؟

يتصف المستوى الثاني في النموذج بوجود أفراد يستطيعون بشيء من التشجيع الإجابة عن السؤال «كيف تشعر الآن؟» ولكنهم يرفضون بشدة «استبعاد

عواطفهم» في ظروف طبيعية. وهم، من وجهة نظر العالم الخارجي، ما يزالون أسرى عملية التكيف الاجتماعي المبكرة.

الأفراد الذين يعبرون عن عواطفهم بصراحة يعيشون حياتهم وهم يعرفون ما يشعرون به ويعبرون عن هذه المشاعر في التفاعلات اليومية مع الآخرين. وهم معتادون كثيراً التعبير عن عواطفهم بصراحة أمام الآخرين ولا يكون ذلك غير ملائم إلا في مناسبات قليلة فقط. فإذا أخذنا مثال الغضب، ثمة أفراد يعبرون عن غضبهم بصورة صريحة للغاية يمكن أن تؤدي بهم إلى استعمال لغة الجسد الشديدة التعبير أو اللجوء إلى الضرب على الطاولة كعلامة تدل على الإحباط أو الغضب. وهذه الحالة تبدو كما لو أن العقل المنطقي والقلب العاطفي قد أصبحا بطريقة ما متعارضين. ويعتاد الذين يعيشون معهم كثيراً على حقيقة أنهم يعبرون على نحو ظاهري للغاية الأمر الذي يحد من تأثيرهم وفعاليتهم.

إن حادثة إيريك كانتونا في مباراة كرة القدم البريطانية، الذي ذكرناه سابقاً، هي مثال صارخ على تعبير الفرد غير الملائم عن مشاعره بوضوح.

من أجل مساعدة المدراء الدوليين على التعامل مع مثل هذا النموذج يجري تشجيعهم على محاولة الانتقال إلى حالة من الإبداع العاطفي: أن يبقوا على تواصل مع ما يشعرون به وأن يكونوا قادرين على تحييد عواطفهم والتعبير عنها بصورة ملائمة وخلّاقة. ومع العودة ثانية إلى مثال الغضب، ثمة وقت للتعبير عن الغضب بالضرب على الطاولة، وثمة وقت تحتاج فيه مثل هذه الطريقة من التعبير إلى ضبط. وهذه ليست بالفكرة الجديدة. فقد عرف عن أرسطو أنه قال:

«كل واحد يمكن أن يغضب، هذا أمر سهل. ولكن أن تغضب على الإنسان المناسب، بالدرجة المناسبة، والتوقيت السليم ولغرض مناسب بطريقة سليمة. . فهذا ليس بالأمر السهل».

الأفراد المبدعون عاطفياً لديهم «حقيقية» واسعة تحتوي على عدة طرق للتعبير عن عواطفهم وتراهم يتحكمون بالتوقيت بمقدرة. ويعتبر المشهد في نهاية فيلم «الرجال الطيبون القلائل» الذي يجابه فيه توم كروز الممثل جاك نيكولسون مثال رائع للفرد (توم كروز يقوم بدور محامي) الذي يعبر عن الغضب على الشخص المناسب، بالدرجة المناسبة، والوقت المناسب لغرض مناسب بالطريقة السليمة.

ومن وجهة نظر عملية تطويرية فإن الإبداع العاطفي هو مفهوم أكثر استخداماً وثراء من التفكير العاطفي الأكثر شعبية (دانيال غولمان Daniel Goleman، 1996). ولما كان المحللون النفسانيون على درجة عالية من الوعي فإن كلمة «تفكير» لم تنتقل جيداً أبداً عبر الثقافات. فما يعتبر مقياساً للتفكير في ثقافة ما لا يفسر بالضرورة الطريقة ذاتها في ثقافة أخرى. في حين أن الإبداع العاطفي لا يثير الدرجة ذاتها من التحيز والانحراف.

وبالنتيجة فإن المدراء الدوليين يحتاجون إلى التشجيع كي يصبخوا أكثر إبداعاً من الناحية العاطفية بالطرق الآتية:

- الاهتمام بصورة أكبر بردود فعلهم وردود فعل غيرهم الجسدية. فالجسد غالباً ما يتذكر ما يريد الرأس أن ينساه أو يتجاهله.
- ملاحظة ردود فعل الآخرين العاطفية بعناية أكبر. فنحن غالباً ما نكون أشبه بمرآة بعضنا لبعض. والناس المبدعون عاطفياً يتنبهون كثيراً إلى كيفية تأثير سلوكهم على الآخرين، أكثر من التركيز بشدة على سلوكهم.
- الإصغاء بعناية أكبر للكلمات ذات الطابع العاطفي. فنحن عندما نعبّر عن العواطف لفظياً، نفعل ذلك غالباً بطريقة غير مباشرة من خلال استخدام الاستعارة.
- تحديد القواعد الاجتماعية والشخصية التي تُحيط بالتعبير العاطفي في أوضاع مختلفة. إنه يُشبه قواعد مادة «القواعد»، فهي يصعب وضعها

- ولكن ما إن وضعت حتى تكون سلوكك إفعال هذا ولا تفعل ذاك.
- وضع أهداف في هذا المجال مشابهة للجوانب الأخرى للتطور الشخصي . وهذه الأهداف ينبغي أن تكون جزءاً لا يتجزأ من النسيج الكلي لحياة الإنسان .
 - الحرص على العمل في بيئات ذات مخاطر قليلة . في البداية قد تبدو التطورات في الإبداع العاطفي مصطنعة، ولكن مع الممارسة تصبح التجربة الشعورية والتعبير عنها متكاملين .
 - التحلي بالمرونة والصبر بشكل خاص إزاء المتغيرات المحسوسة، مع توقع الكثير من المحاولات والخطأ مع التحقق أننا نتعلم من الفشل أكثر مما نتعلم من النجاح في هذا المجال .
 - استخدام المخيلة على نحو مثمر أكثر . نحن لا نحتاج دوماً إلى معاناة التعبير عن عاطفة مباشرة من أجل أن نمارسها . فنجوم الرياضة والموسيقيون من الدرجة الرفيعة غالباً ما يستخدمون مخيلتهم للتدريب على ما هو غير متوقع . ويتطلب القيام بذلك بكفاءة إلى مقدار كبير من الانضباط الذاتي والجهد الذي يمليه الضمير .
- يظل التحدي الأكبر من أجل مساعدة المدراء الدوليين على تطوير القلب هو إقناعهم بأنهم يستطيعون الاختيار والقيام بشيء من أجل تحوّلهم إلى مدراء مبدعين أكثر عاطفة إذا كانت لديهم الإرادة والرغبة في دمج مثل هذا التحول في كيانهم كلّ . وكما قال المهاتما غاندي «ينبغي أن تكون التغيير الذي ترغب أن تراه في العالم» .
- تقودني مناقشة كينونتهم الكاملة أخيراً إلى تطوير الروح .

تطوير الروح

يركز العنوان الأصلي للجزء الأخير من أجزاء الجوهر الثلاثة المترابطة في

ما بينها، وهو النضج النفساني، تركيزاً شديداً على قِيم الفرد الجوهرية. لقد واصلت التفكير طوال السنوات القليلة الماضية في هذا الجانب الذي يتحرك بطريقة متقطعة مع المفاهيم المختلفة الأخرى ولكنه يهبط في الوقت الحاضر المفاهيم التي تعتبر بدون شك المفاهيم الأكثر توحيداً وقدسية من بين جميع المفاهيم المحددة المحتملة الأخرى: الروحانية. فالمدرء الدوليون الناجحون يهتمون اهتماماً كافياً بأن تكون أرواحهم مدركة لقيَمهم العليا والهدف الشامل في الحياة، وخاصة في كيفية اتصاله مع الآخرين. وما أشير إليه على أنه «كائن - في - العالم» يصفه ميرتوف ودينتون (1999) بشكل مفيد بـ«الترباط الداخلي» ويقولان:

الروحانية مترابطة بصورة لا تنفصم مع الرعاية، والأمر، والرقعة، والحب، والتفاؤل. ولا يمكن البرهنة منطقياً أو علمياً أن هذه الأشياء موجودة في الكون ككل. الروحانية هي الإيمان الجوهري بوجود هذه الأشياء. والإيمان هو على وجه الدقة ما يجعل البرهنة الدقيقة أمراً غير ضروري. (1999، ص89).

لعله ليس من دواعي الدهشة أن يكون هذا المجال هو ما حققت فيه التقدم الأقل في خلق عناصر موضوعية من أجل مساعدة المدرء الدوليين في بيئة تطويرية، وبالتالي فإن آرائى وأفكارى ما تزال غير ناضجة إلى حد ما. ولكن الميدان الذي حققت فيه التقدم هو إتاحة الوعي بهذه المسألة ذات الأهمية الجوهرية. ومن أجل طرح مثل هذه المسائل علانية شرع كثير من المدرء الدوليين في التفكير ومناقشة معنى أهمية ذلك الجانب من حياتهم الذي يوحد ثمانية الرأس والقلب والروح، السعادة. هذه الحالة، ذات المضمون الروحي الواضح، تبدو إلى حد كبير نابعة من الداخل عبر الاستبطان، وهي بالنسبة إلى الكثيرين واحدة من أهم المشاعر، إلى جانب الغضب والحزن، والخوف.

ويستطيع المدرء الدوليون غالباً، عندما يتأملون في حياتهم، وتعليمهم

وما يمكن أن يحمله المستقبل، أن يحيطوا بظواهر وخفايا العالم الذي يعيشون فيه. ومن المثمر تشجيعهم من وقت إلى آخر على العودة إلى أسئلة تحيط ببعض أساسيات الحياة وجوهر وجودهم، من مثل:

■ هل أنت سعيد/ أم تعيس؟

■ هل السعادة أمر يتصل بخطة تطورك الشخصي؟

■ هل السعداء أفضل أداءً في العمل؟

■ هل التمساء هم أسوأ المدراء؟

هذا يقودنا حتماً إلى مناقشات حول ما هي السعادة وكيف نعرف ما إذا كنا في ذلك «الموضع» أم لا. نعرف أن السعادة هي رد فعل نفسي إلى حد ما يُطلق مُرسلات عصبية دقيقة تدور حول الجسد. وعلى مستوى جوهري أكبر، الوصول إلى هذه الحالة يفيد أن الفرد لم يعد يُقاد أو ينزعج جراء أشكال لا يمكن السيطرة عليها من الرغبة. ونحن نعرف أيضاً، في ما وراء الحالة العابرة من الشعور بالسعادة، أن الأخيرة تتكون من مشاعر مرتبطة بلحظات خاصة في ذاكرة المرء. وطبيعتها العابرة تعني أن تقلبات الحياة هي ما تعطيها حقاً هذا المعنى. وعدم ديمومة السعادة وعدم كمالها يمكن أن يعتبراً أمرين من أهم مزاياها. ومن خلال هذا نستطيع أن نتحقق أن برهة السعادة القصيرة لا تجعل الإنسان سعيداً بالكامل، أو كما قال أرسطو بحكمته الواسعة «سنونو واحد لا يعني أن الصيف قد جاء».

تتألف السعادة، كما يقول مثل صيني قديم، من ثلاثة أشياء: واحد نحبه، وشيء ما نعمله، وشيء ما نأمله.

سأل جيمس كوزيس وباري بوسنر الجنرال ستانفورد من الجيش الأمريكي عما يفعله لتطوير القادة في العمل أو الحياة العسكرية. أجاب الجنرال المستنير قائلاً:

أملك سر النجاح في الحياة. السر هو أن تبقى في حالة حب. فوجودك في حالة حب يعطيك النار التي تشعل النور حقاً أمام الآخرين، وأن ترى ما في داخلهم، وأن تشعر برغبة أكبر بالقيام بأداء الأمور بدلاً من الآخرين. والمرء الذي لا يحب لا يشعر حقاً بالإنجاز التي تساعده على المثابرة وقيادة الآخرين وعلى الإنجاز. لا أعرف أي نار أخرى، أو أي شيء آخر في الحياة أكثر بهجة وأكثر إيجابية من الشعور بالحب (1992، ص 479).

وفي المقالة نفسها يعرف رودني فيريس Rodney Ferris الحب في بيئة تنظيمية بشكل خاص كما يأتي:

شعور بالرعاية أو الاحترام الشديد لنفسك وللآخرين، وتقدير والإيمان بنفسك والآخرين، والمساعدة على تحقيق أفضل ما يستطيع المرء القيام به. وهذا يعني إيجاد الإحساس بالهدف والإنجاز والمرح في عملك ومساعدة الآخرين على إيجاد هذه الصفات في عملهم أيضاً. وعدا هذه المشاعر يستطيع المدراء أن يستفيدوا أساساً من مقوماتهم. (1992، ص 480).

تبعاً لذلك فإن سعادة امرئ ما من خلال الحب ترتبط بشكل واضح بالمشاركة مع الآخرين. وهذا ما يأتي من خلال التعلم ما بين وقت وآخر بنسيان أنفسنا من أجل جعل الآخرين سعداء؛ ومع هذا فإن التأكيد بصورة أكبر حول مدى أهمية الحاجة الإنسانية إلى الترابط الداخلي أو شعور الفرد بأنه جزء من مجموعة لهو أمر ضروري.

المدراء الراغبون في استكشاف هذا الجانب من حياتهم يتأكد لهم أن هناك عدداً من الأفراد المهمين الآخرين الذين يضطلعون بدور رئيس في جعل ذلك مثمراً. فبالنسبة إلى معظم الناس تعتبر علاقة الشراكة بناء أساسياً لفهم الذات وفهم الآخرين معاً. وما وراء الشراكة فإن الأطفال الأعزاء يستطيعون غالباً أن يكونوا بمثابة وسيط «لتعليمنا» أن السعادة تأتي من خلال العطاء أكثر مما تأتي من الأخذ. وأخيراً فإن الأصدقاء الذين يرغبون بالقيام بدور «الوعاء

الحاوي» أو الواثق يشجعنا على تعلم أهمية المشاركة المتبادلة والتعاطف الحقيقي مع الآخرين .

وإيجاد شيء ما نفعله هو ركيزة أخرى من ركائز الحياة التي تربطنا حتماً بعضنا ببعض في نشاط اجتماعي . فالعمل بالنسبة إلى معظم الناس ، أكثر من أي سمة أخرى للحياة ، هو ما يربطهم حقاً بالمجتمع الإنساني . والعمل الذي يتميز بدرجة كافية من المتعة والتحدى والنتيجة المفيدة يمنح حياتنا إحساساً ثراً بالهدف والمعنى . والمدراء الذين يشعرون كذلك في أعمالهم لا ينظرون إلى العمل على أنه عمل مطلقاً . يطيب لهم أن يقولوا مثلاً «عندما تحب ما تقوم به من عمل فأنت لا تحتاج إلى أن تذهب إلى العمل ثانية» . ويصبح العمل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بهدف حياتهم ، وبرؤيتهم وقيمهم ، وأخيراً بسر وجودهم . وقد أجمل غوركي ذلك كله حين قال : «عندما يكون العمل متعة تكون الحياة بهجة . وعندما يكون العمل واجباً تكون الحياة عبودية» .

ويعطينا الجزء الأخير من المثل الصيني رؤية تفيد أن مفاتيح السعادة هي شيء يمكن الوصول إليه . فالأمل هو إلى حد كبير جزء طبيعي من وضع الإنسان . وبدونه نركد نحن ونذوي . وهو يقودنا إلى اكتشاف جميع أشكال التغيير واعتناقها في حياتنا . ومن وجهة نظر عملية فإنني أشجع المدراء الدوليين على استكشاف هذا الجانب من حياتهم عن طريق التأمل في أحلامهم والحديث عنها . بعضهم يستطيع أن يؤطر أحلامه ويجعلها احتمالات ممكنة تجعلهم يستخدمون كل مواهبهم وطاقاتهم وشجاعتهم من أجل العمل على تحقيقها . وأخيراً فإن هذا النوع من الممارسة يشجعهم على أن يكونوا فاعلين في حياتهم بدلاً من الجلوس وانتظار حدوث الأشياء . وبعبارة أخرى ، إنها تمكنهم من أن يكونوا أحراراً قادرين على الاختيار . وتوفير بيئة آمنة وموثوقة لتحقيق ذلك له بالطبع أهمية قصوى . فالأحلام مثل الأزهار الرقيقة : إنها تذبل بسرعة ولا يحظى بها إلا القلة .

يقدم لنا مانفريد كيتس دي فريس Manfred Kets De Vries (2000) أفكاره حول ما يصنع السعادة. ففي تعليقه على تجربته الغنية في تطوير القيادة الدولية يوصي القادة أن يعيشوا المثل الصيني عن طريق تحقيق التوازن في حياتهم، وتوفير «وقت للعب»، واتباع نمط حياة صحي والقيام بعملية استبطان بشكل منتظم.

والموازنة بين شخص ما تحبه، وأمر تريد القيام به وشيء تأمله لهي من أعظم التحديات التي يواجهها كثير من المدراء الدوليين. وتدل تجربتي أنهم عندما يواجهون بمثل هذه المسائل الصعبة يختار كثيرون الخلط ما بين السعادة ونجاح خارجي (ثروة، مركز، سلطة) أو يكتفون بخداع أنفسهم.

اختيار الحجم الأكثر ملاءمة من «وقت اللهو» وعيش نمط حياة سليمة جانبان يتساويان في الأهمية من حيث جعل المثل حياً عملياً. وغالباً ما يمكن أن يعتبر الضحك جامعاً بين الاثنين. إذ لما كان مقوماً ضرورياً لصحة الفرد النفسية والعقلية تصبح القدرة على الضحك في جو متعدد الثقافات تبدو غالباً كالترياق الكامل ضد الصلف والأبهة الفارغة. وكما قال إيثيل باريمور ذات مرة «أنت تكبر في اليوم الذي تضحك فيه لأول مرة حقاً على نفسك».

وأخيراً فإن الخيط الذي يمسك بكثير من هذه المبادئ معاً هو القدرة والشجاعة في النظر بانتظام استبطانياً في نوعية حياة المرء وطبيعتها. وقد أوضح ذلك سوغيال رينبوش Sogyal Rinpoche (1992) على نحو رائع عندما قال:

النظر إلى الداخل يحتاج إلى حدة ذهنية كبيرة وشجاعة عظيمة. نحن معتادون كثيراً النظر إلى خارج أنفسنا بحيث فقدنا الاتصال مع كينونتنا الداخلية تماماً تقريباً. نخاف أن ننظر إلى داخلنا لأن ثقافتنا لم تعطنا أية فكرة عما سنجده. ولربما نفكر أننا إذا فعلنا فقد نواجه خطر الجنون.

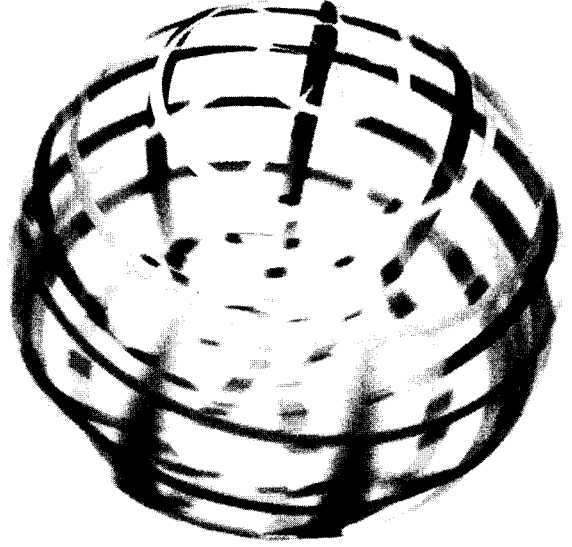
وهكذا نجعل حياتنا محمولة لنستبعد خطر النظر في داخل أنفسنا. وفي عالم مكرس للالتهاة، الصمت والسكون يفزعاننا. ونحن نحمي أنفسنا منهما

بالضجيج والانشغال المسعور. والنظر في طبيعة عقلنا هو آخر شيء يمكن أن نتجراً على القيام به (1992، ص52).

ينبغي النظر إلى الاستبطان بهذه الطريقة وكأنه رحلة مستمرة. والأمر لا يتعلق بالبحث عن الوجهة الأخيرة؛ بل العكس إنه الطريقة التي نساfer بها وماذا نختار للتركيز عليه على طول الطريق. بعبارة أخرى، إن السعادة ليست شيئاً ما يبحث المرء عنه، إنه شيء يختاره. من أجل أن تكون مديراً دولياً ناجحاً في العصر الجديد من الروحانية يتطلب الأمر التنوير إلى جانب الإحاطة بأن السعادة الكبرى التي يمكن الحصول عليها هي أن تعرف أنك لا تتطلب السعادة بالضرورة.

المراجع:

- Averill, J. R. and Nunley, E. P. (1992) *Voyages of the Heart: Living an Emotionally Creative Life*, Toronto: Free Press.
- Barham, K. and Wills, S. (1993) *Management Across Frontiers*, Berkhamsted: Ashridge Management College Report (AMRG 929).
- Fineman, S. (ed.) (1993) *Emotion in Organizations*, London: Sage.
- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, London: Bloomsbury.
- Kets De Vries, M. (2000) 'The business graduation speech: reflections on happiness', *European Management Journal*, 18(3) June: 302-11.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1992) 'Ethical leaders: an essay about being in love', *Journal of Business Ethics*, 11: 479-84.
- Mitroff, I. I. and Denton, E. A. (1999) 'A study of spirituality in the workplace', *Sloan Management Review*, Summer: 83-92.
- Rinpoche, S. (1992) *The Tibetan Book of Living and Dying*, London: Rider.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture*, London: The Economist Books.
- Vandermerwe, S. (1991) 'Making strategic change happen', *European Management Journal*, 9(2): 174-81.
- Wills, S. and Barham, K. (1994) 'Being an international manager', *European Management Journal*, 12(1), March): 49-58.



القيادة والمنظمة العالمية

فيل هودغسون ورائدول ب. وايت

الفصل التاسع

.....

القيادة والمنظمة العالمية

وضعت خطة شاملة لشركة ما من أجل تحفيز وترويج الابتكار عالمياً على الرف بعد أقل من 18 شهراً من العمل . وتردّدت أسئلة على الصعيدين الداخلي والخارجي ما إذا كان قادة المنظمة يريدونها حقاً أن تبدو المنتج المبتكر الأول في السوق .

نظام سلسلة الإمداد عالمي - المصمّم لتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف في أرجاء العالم - كان يجري تفاديه على نحو مضطرد ومستمر من قبل كبار المدراء التنفيذيين الإقليميين . والسبب : المدراء المحليون عقدوا صفقات خاصة مع الزبائن المحليين وكانت تلك العقود ذات تأثير سلبي على النظام العالمي . وبالإضافة إلى ذلك فإن المدراء التنفيذيين ، خوفاً من التراجع في نتائجهم الإقليمية وبالتالي انخفاض علاواتهم السنوية ، قد ساعدوا على تخريب النظام .

ذهل المدير التنفيذي الجديد المستقيم وغير المتشنج لشركة عالمية متعددة الثقافات عندما علم من اثنين من أكثر مدراء العمليات موضعاً لثقته أنّهما يشعران أنه يعوق أسلوب عملهما . لماذا؟ لأنه في مسعاه كي يتعلّم أكثر عن المنظمة - تنقل جواً مسافات تزيد على 100 ألف ميل في الأشهر الستة الأولى

من عمله - كان يحضر الاجتماعات المتعلقة بالتشغيل . وفي هذه الاجتماعات كان يسأل أسئلة نافذة فسرت ، في كثير من البلدان التي زارها ، وكأنه يحاول أن يأخذ القيادة من مدير العمليّات المحلي . وكان يُعتقد أنه يريد أن «يضع يديه» على الأمور وأن يفهم حقيقة القضايا والفرص والمشكلات التي كانت قائمة في الشركة .

قيادة عالمية: ما الجديد؟

في كل مثال من الأمثلة الواردة أعلاه يحاول أفراد أن يكونوا مدراء فاعلين في منظمات عالمية وكانوا يبادرون بوضع خطط ويتخذون إجراءات تهدف إلى فائدة المنظمة بكاملها . ولكن شيئاً ما في مكان ما - نتيجة غير مقصودة؟ - جعل فكرة جيدة تنقلب إلى ضدها ولا تحقق ما كان محتملاً . لماذا لم تنجح هذه الأفكار؟ ما الذي ساهم في إخفاقها؟ إذا كنا سنصدق أدبيات زملائنا والقيادة فإن كثيراً من مبادرات القيادة تخفق لأن المنظمات أكثر تعقيداً اليوم مما كانت بالأمس . ومع هذا فإننا عندما نتأمل حضارات الماضي الكبرى - حضارة الرومان ، والصينيين ، والإنكا ، والآزتيكس - فهي جميعاً عالمية (بقدر ما استطاعت أن تتوصل على الأقل) ، ومنظمات مركّبة ذات أبعاد متعدّدة وقوّة هائلة . وقد أثر حكام تلك الإمبراطوريات في حياة أعداد هائلة من البشر وهم فعلوا ذلك باستخدام مقاربات ما تزال صالحة حتى اليوم . لنفكر في الأمر بهذه الطريقة : هذه القيم شديدة التعقيد (في زمانهم) والمنعزلة ، وذات المشكلات متعددة الثقافات أفضت إلى قضايا تتعلّق بالإدارة ومراقبة القيادة .

من أجل أن يكون القادة العالميون فاعلين يجدر بهم أن يناضلوا في ثلاثة مجالات :

■ وضوح الهدف ، على المدير العالمي الفعّال والمنظمة العالمية أن يكونا واضحين في هدفهما . فالهدف يعطي الطاقة ، ويسمح للمدير بأن يقوم

النجاح، كما يعطي حافزاً وتوجيهاً لتابعيه. لقد رأى الرومان بوضوح في الاستيلاء على مناطق شاسعة من الأراضي جزءاً من هدفهم، ولكنهم اكتفوا بأوروبا الوسطى مثلاً، أي حتى حدود الراين والدانوب كحد فاصل لأراضيهم. اليوم يشعر المعلقون الماليون بانفعال شديد إذا رأوا شركة تحاول الاستحواذ على منطقة لا ترتبط بشكل واضح باستراتيجيتها القائمة ولا توجد أهلية لها. الالتزام بالحد المرسوم - وهي عبارة شائعة عند بيترز ووترمان - ما تزال جزءاً مهماً من المحافظة على وضوح الهدف.

■ وضوح العملية الخارجية، لقد كان لدى تلك الإمبراطوريات الهرمة جميعها وضوح في الرؤية حول كيفية تعاملها مع سكان بلدان وقبائل ومجموعات دينية أخرى. لقد كانت هذه المعاملة ذات مستويات مختلفة من التسامح بالطبع، ولكن كان ثمة تشابه جزئي، لنقل، مع IBM في أواخر السبعينيات حيث كانت هناك محاولة واضحة لتمييز موظفي المبيعات في الشركة في ثيابهم الزرقاء الداكنة الشهيرة وقمصانهم البيضاء عن أي نمط من البائعين الآخرين لمنتجات التكنولوجيا. وقد كان لهم أغنيتهم الخاصة بهم أيضاً.

■ وضوح العملية الداخلية، تحتاج المنظمة العالمية الناجحة إلى أن يكون لديها مجموعة واضحة من قواعد السلوك، ثقافة واضحة، شيء ما يُرسي قواعد لأنماط السلوك ومعاييرها. حتى البداية الجامحة للإنترنت ما تزال بدون قواعد مكتوبة حول نمط الثياب التي يلبسها أفرادها. والنمط الذي أزعج منظمات متعددة على مدى العقد الأخير يصلح لإلقاء الضوء على القواعد والقواعد المعاكسة التي تحكم المظهر الذي رسمناه بأنفسنا في المنظمات. لا يبدو من المهم ما هي القاعدة بقدر ما يهم انسجامها.

وهكذا فإننا نرى هذه التوضيحات الثلاثة للقيادة وكأنها موجودة منذ زمن طويل ونتوقع أن يكون هذا ممكناً مستقبلاً للمنظمات العالمية. بيد أن

المنظمات العاملة عالمياً - وهذا ينبغي أن يتضمن كل واحدة سواء أدركت ذلك أم لا - قد واجهت في الآونة الأخيرة بُعداً إضافياً. وهذا البُعد ليس بالوضوح الرابع. بل هو نقص في الوضوح.

من بين مميزات العقد الماضي أن المعلومات والاتصالات وتقنيات النقل قد جعلت المدراء التنفيذيين والمدراء يواجهون عدداً من الخيارات أضخم بكثير من أي وقت مضى. فالمواد بات من الممكن اختيارها من أي مكان في العالم، والنصيحة الفنية يمكن أن تُستقى من أي مصدر، والقرارات بات يمكن اتخاذها في أي مكان ونقلها إلى أي مكان. لقد كان لدى شركة IKEA (إكيا) لبيع التجزئة 2000 مُمون يقيمون في أكثر من 50 بلداً. وفي حين كان هناك للمنظمات مكاتب رئيسية ومراكز إقليمية واضحة فإن مثل هذا الوضع لم يعد مهماً مطلقاً. إذ يمكنك أن تكون في أي مكان وأن تقوم بأداء أي شيء في أي وقت. وفي حين يوفر هذا ظاهرياً مقداراً أوفر بكثير من الحرية للمدير التنفيذي العصري العالمي، فإنه يسبب عملياً بمستوى متزايد جداً من الغموض فيما يتعلق بكل شيء تقريباً يرغب المدير التنفيذي بالقيام به.

ومن سوء الحظ أن المدراء والقادة لم يُدربوا أو يُعلموا على التعامل مع الغموض والإبهام. معظم الأدلة في السنوات الخمسين الماضية قد كرس لتخفيض درجة الغموض أو تجنّبه. والبحث الوارد في بقية هذا القسم يدور حول السلوكيات الضرورية لمجابهة الغموض أو حتى توضيحه.

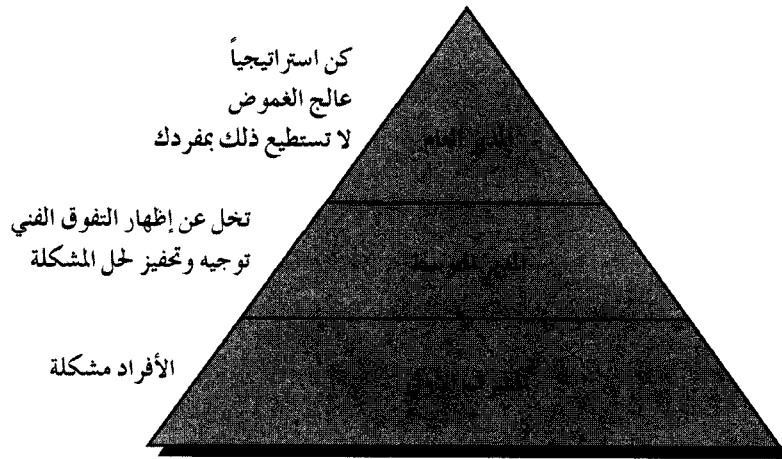
■ الغموض هو ما موجود في البيئة.

■ الشك هو ما تشعر به نتيجة مواجهتك لذلك الغموض.

يتحدث كثير من المدراء عن مستويات متزايدة من الشك. والحقيقة يبدو أن هناك مبدأ سنة يفيد بأنه كلما علت مرتبتك في منظمة ما - كانت مسؤوليتك أكبر - وكان الشك الذي تعاني منه أكبر (انظر الشكل 9 - 1). فالمدير في مرحلة البداية توكل إليه عادة مهمات مباشرة معقولة كي يضطلع بها ويكون لديه

عدد من القواعد والأفكار المعقولة حول تنفيذها. وكمشرف أول سيكتشف أن الأفراد مشكلة، وأن هؤلاء قد كبروا معه وكانوا سابقاً زملاء له. وهم إذا واجهوا قضية أو صعوبة يخامرهم الشك تجاهها، أو كانوا لا يستطيعون حلها، فسوف يمررونها إلى جهة أعلى.

وفي مستوى المدير المتوسط فإن المسألة العاطفية الأساس هي التخلي عن إظهار التفوق التقني تجاه مسألة ما والتعلم بأن توجيه الأفراد وتحفيزهم هو المدخل الأساس الذي يتخذه المدراء. ومن بين الأشياء المهمة والدقيقة للنجاح فهذا المستوى من الإدارة ألا يقتصر الأمر على حل المشكلات، بل ينبغي تحديد أية مشكلات ينبغي أن تحلها أنت وأية مشكلات يمكنك تجاهلها. ولكن إذا صادفك أمر لا تستطيع أن تعالجه لأنك غير واثق من الحل فعليك أن تمرره إلى أعلى أيضاً.



الشكل 9 - 1 مع صعودك في سلم المراتب تتغير مجموعة المهارات

وعند مستوى المسؤولية الأعلى (وهو ما نسميه هنا مستوى المدير العام) تكون المسؤوليات كالآتي:

■ أن تكون استراتيجياً، أن تحدد في الكرة البلورية وتقرر إلى أين تتجه المنظمة والصناعة.

■ أن تفوض (الأفراد) بمهارة، ليس فقط بالمهام التي لا تحبها، بل ببعض الأجزاء الأساسية من مسؤولياتك، كي تتحقق أنك لا تستطيع أن تضطلع بها جميعاً وأنت تحتاج إلى الفريق.

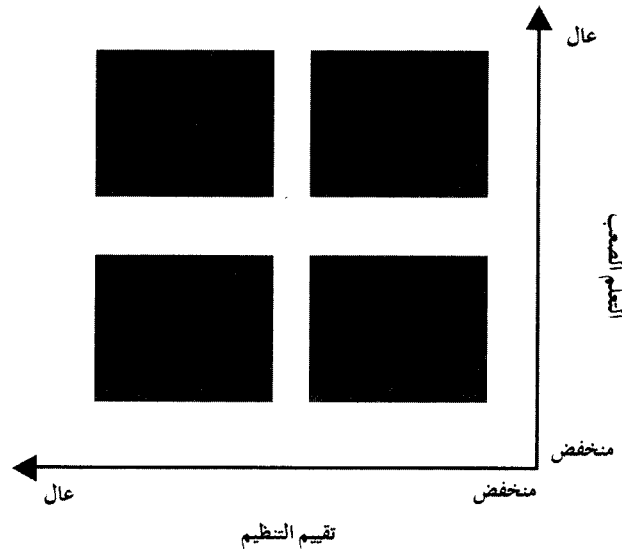
■ أن تعالج الشك والغموض، ثمة أجوبة صحيحة متعددة، وما يصح اليوم لا يعني أنه قد يصح غداً.

الاستراتيجية ومهام التفويض واضحة، إنها تعني صلاحيات المدير الأعلى. ولكن لماذا الغموض؟ لأنك تجلس على قمة ما هو بالفعل مضخة للغموض قوية جداً. ومعظم المنظمات مهما كان شكلها (لا ينبغي أن تكون هرمية) تعمل كمضخات للغموض والشخص الذي يتلقى معظم هذا الغموض هو صاحب المسؤولية الكبرى.

لدينا الآن القضية الأصعب. كيف يستطيع رؤساء في منظمات تعمل عالمياً بطريقة تجعلها تنجح بالغموض بدلاً من أن تهرب منه أو تتفاداه، أو تتظاهر على الأغلب أنه غير موجود؟

من المؤكد أن الاستغلال المجدي للغموض هو تناقض لغة. انظر إلى الشكل 9 - 2. الجانب الأيسر من الإطار يصف كم يصعب تعلم شيء ما للقيام به في منطمتك. وكلما ارتفعنا إلى أعلى في المخطط ازدادت الصعوبة. ويبيّن قعر الإطار مدى قيمة القيام بذلك بالنسبة لمنطمتك. الآن سل نفسك سؤالاً: أين موقع منطمتك في هذه اللحظة؟ أتبع ذلك بسؤال آخر: أين ينبغي أن تكون؟ فإذا قلت - كما يقول كثيرون - القعر الأيمن فأنت في منظمة حيث الاستراتيجية يمكن متابعتها. وتستطيع أن تكون متابعاً سريعاً، ولكنك لن تتولى القيادة. ستقوم بأشياء قيّمة بالنسبة للمنظمة مما لا يصعب تعلمها. وإذا لم تكن صعبة التعلم فمن السهل أن تحذو حذوها وهذا ما يستطيع أن يفعله جميع منافسيك.

بعض الأفراد يختار المربع الأعلى إلى اليمين، وهو ما يوصف لنا بأنه استراتيجية رحلة النجم. وهذا يعني أنك «تقتحم بجرأة دوماً ميداناً لم يقتحمه أحد من قبل». إنها استراتيجية الانطلاق الأعلى واستراتيجية معظم منظمات التكنولوجيا الحيوية. وهدفها الشامل هو أن تكون الأولى أو الأفضل في السوق وأن تكسب ميزة الوصول إلى هذه المرتبة في وقت مبكر.



الشكل 9 - 2 القائد متعلماً

لذا دعونا نطرح سؤالاً آخر: أين ستتجه إذا كنت ستجد مجالات للتعلم الصعب؟ هل الأشياء التي تعرفها من قبل قليلة؟ وهل يمكن أن تكون الأشياء التي لديك حولها الكثير من الشك والتي يكتنفها الكثير من الغموض؟ نحن نقول إن المنظمات وقيادتها تتحرك عن وعي نحو مقارنة بناءً نحو الغموض واستمرار الشك. والتوجه نحو مجالات مرعبة للغموض والشك يتطلب قدرة عالية من الرئيس والمنظمة للقيام بالتعليم الصعب الضروري. فإذا كنت تستطيع التعلم كيف تُحصل أقصى ما يمكن من موقف ما تجفل منه المنظمات الأخرى

ولا تُصاب بالجمود خوفاً من الفشل، فإنك ستخلق ميزة تنافسية. وعلى الرغم من أن عالم التجارة الإلكترونية حافل بأمثلة انطلاقات دوت - كوم الفاشلة، فما تزال هناك الأمثلة الناجحة جداً والناشطة الآن. فقد انخرطت شركة أمازونس وإي - بيز e-Bays في العمل في وقت مبكر وكانتا قادرتين على شرح التعليم بترجمة الغموض الذي جابهتهما إلى فرص عمل مهمة.

ما هي السلوكيات التي تهتم مدراء عالميين يواجهون مستويات عالية من الشك؟ وكيف يستطيعون توضيحها؟ لقد حدّد بحثنا ثمانى سلوكيات نوعية تسهم مباشرة في مساعدة المدراء على العمل بفعالية عندما يواجهون مستويات عالية من الغموض والمشاعر الناجمة عن الشك. ونحن ندعو هذه السلوكيات بالمُسَهِّلات لأنها تسمح للأفراد بالتغلب على الغموض في العالم والشعور بمقدار أقل من التشكك أثناء القيام بذلك. وهذه السلوكيات الثمانى، لا على التعيين، هي:

- أن تحقّز الأسرار الغامضة.
- أن تستسهل الخطر.
- أن تتابع التفحص.
- أن تعالج المسائل الصعبة.
- أن تكون مرناً.
- أن تُبسّط الأمور.
- أن تركز.

تحفيز الأسرار الغامضة

الأفراد الذين تحقّز الأسرار الغامضة نشاطهم - وندعوهم بالباحثين - هم أناس غريبون جداً ينجذبون إلى ميادين ومشكلات لا يعرفون عنها إلا القليل. وهم من يصعب العمل معهم غالباً لأنهم يسألون كثيراً، ويريدون معرفة خبايا

الأمر، ويسعون دوماً إلى زيادة فهمهم وفهم الآخرين. وغالباً ما يكون هذا الاستكشاف ذا طبيعة هزلية. ويمارس هؤلاء الناس التجربة ويتهجون باختبار الأشياء، وهم يرغبون عادة في تجربة شيء مختلف في كل مرة يعالجون فيها مشكلة ما. والباحثون يجذبهم المجهول ويشغفون بجلب المجهول إلى صلب نشاطاتهم اليومية. وأنت تظن نفسك ذاهباً إلى لقاء كي تتفق على خطة مبيعات جديدة، ولكنك تنتهي في واقع الأمر إلى جدل حول كيفية تعديل المنتج وكيف يمكن استكشاف سوق جديد. إنهم يبدون كمن يستمد الطاقة من المجهول، فكلما قلت معرفتهم كلما زادت حميتهم على الاكتشاف. ومع أنهم يملكون حلاً تراههم يتطلعون إلى حل ثان، وثالث.

رجل الأعمال جيمس دايسون هو من صنف الباحثين الحثيثين. فهو من أجل التوصل جاهداً إلى مكينة كهربائية بدون كيس ورقي أو قماشي صنع ما يزيد على 5 آلاف مسطرة قبل أن يحقق مستوى الأداء الذي كان يسعى إليه. وبعد أن صنع نموذج إنتاجه الأول تابع عملية التطوير، وما يزال ذلك الفضول إلى تحسين ما كان قد حسنه من قبل مستمراً حتى اليوم. الباحثون الحثيثون ينجرون بالغريزة إلى نهاية المعرفة بدلاً من وسطها. ولهذا السبب نحن نعتقد أن استشارة المرء بالأسرار الغامضة قد يكون من بين المهارات الأساسية التي تؤكد على قدرة معالجة الالتباس والشك. وهذه العادة تتكون في مرحلة مبكرة. عد بتفكيرك إلى فترة المدرسة حيث كانت تقدم لك «الحقائق» من قبل أساتذتك. هل كانت غريزتك تتقبلهم وتتقبل تعليمهم وأن تنتقل إلى المرحلة التالية؟ أم أنك كنت تسأل؟ في مجتمع اليوم المغمق بالمعلومات من يعرف أن المعلومات المقدمة إليك صحيحة، أو دقيقة جزئياً، أو خاطئة تماماً؟ الباحثون الحثيثون مستعدون لترك الأرضية الآمنة المريحة للقبول بـ«الحقيقة» ولهذا فهم يميلون إلى اكتشاف ما هو الوضع الحقيقي.

كيف تعزز قدرتك على البحث؟

■ تعتمد القيام بمشروع أو مهمة تخرج عن نطاق خبرتك. اختر شيئاً ما لا يتضمن خطراً كبيراً بالنسبة لتجربتك الأولى بحيث لا تنزعج كثيراً إذا لم تكن النتيجة ناجحة تماماً. وعندما تصادف بعض الجوانب المجهولة بالنسبة لك في المشروع خذ فسحة من الوقت لتسأل نفسك لماذا تجد هذه الأشياء مُقلقة. وكيف يمكن أن تجعلها مثيرة للاهتمام، بل حتى ممتعة؟ ما هو رد فعلك على ذلك؟ إذا استطعت أن تفهم العملية فأنت على الطريق الصحيح لإيجاد طريقة لمواجهة المجهول بصورة أكثر فعالية.

■ عاود تعلم السؤال. اسأل «لماذا؟» بقدر ما تستطيع. هيئ نفسك بالطريقة التي يتبعها الأطفال، وخاصة الأطفال الصغار الذين يجيدون الأسئلة العميقة والذكية. معظم الأطفال يبدون غير قلقين من الأمور الغامضة، بل إنهم في الواقع ينجذبون إليها. انظر ما إذا كنت تستطيع أن تشبه الولد قليلاً (وليس الطفولية) في تصرفاتك.

تحمل الخطر

الناس الذين يتحملون المخاطر يستطيعون اتخاذ القرارات عند الضرورة، على الرغم من عدم توفر معلومات كاملة. لقد تعلموا تحمل مخاطر الفشل. إنهم لا يقيدون أنفسهم بمسعى غير مثمر للحصول على معلومات لن يزودهم مطلقاً بما يريدونه. وهم ليسوا بالأشخاص الذين لا يعون الخطر في قراراتهم، الأمر على العكس تماماً. إنهم يعون فعلاً المخاطر التي يتخذونها، ولكنهم يرتاحون للقيام بذلك من أجل أن تُتخذ القرارات ويستمر التقدم. إنه لتفسير غريب أن نجد كثيراً من المجتمعات الآن - وخصوصاً في الغرب - قد اختارت التحرك نحو التشريع والقضاء من أجل التخفيف من المخاطر. ومع هذه فإن هؤلاء المواطنين أنفسهم الذي يحميهم القضاء يسعون طوعاً إلى ممارسة

رياضات خطيرة مما يزيد من الخطر الواضح على حياتهم. لعل لدينا جميعاً مستوى مفضل من المخاطرة الكلية التي نرغب في العيش تحت سقفها؟

كيف تُحسّن تحمّلك للمخاطرة

■ الناس ذوو التحمّل الضعيف للمخاطرة «يوسّدون» أنفسهم عادة بطلب مقادير هائلة من المعلومات قبل اتخاذ قرار. فإذا كنت من هؤلاء الناس ألقي نظرة على قرار أخير اتخذته وكان ناجحاً، واستخدم تحليلاً استدراكياً كي تعرف على وجه الدقة إلى أي مدى كانت المعلومات ضرورية حقاً لاتخاذ القرار، إتجه إلى الحد الأدنى. وإذا كان ثمة حاجة لقرار مماثل في المستقبل فما هو الحد الأدنى من المعلومات الذي تستطيع أن «تخرج به» من أجل الوصول إلى نتيجة معقولة؟

■ جرّب اتخاذ قرار بمحض الغريزة. نعرف أن المشاعر لن تكون مريحة، ولكن حاول مع هذا. وعند الحاجة اتخذ قراراتك الغريزية الشجاع والتهم الجواب وسرّ قُدماً في عملية اتخاذ قراراتك الطبيعي. وما إن يُتخذ القرار وتصبح في وضع يُمكنك من تقويم جدواه، عد إلى الخلف وقوم قراراتك الغريزية. إلى أي درجة كنت قريباً؟ إذا قارنت بشكل منتظم ما بين غريزتك والعملية الرسمية التي تقوم بها ستجد أن ثمة كثيراً من المناسبات كان فيها قراراتك الغريزية البحت جيداً على الأقل وأسرع كثيراً. كيف تعرف متى تستخدم غريزتك البحتة في المستقبل؟

تابع البحث عن الهدف

الأفراد الباحثون عن الهدف يجمعون بين مهارتين. إنهم ينظرون ملياً إلى المستقبل ويتخيلون إمكانات فكرة جديدة أو منتج جديد، ولكنهم أيضاً يتدربون جيداً: إنهم يعون مضامين فكرة جديدة وما تأثير ذلك على ما يعرفونه. وبالتدريب العميق يستطيعون أن يسألوا أسئلة نافذة أشخاصاً يعرفون أكثر كثيراً

منهم عن موضوع معيّن . وعندما تيّأس من لغز تقني ما في موضوع ما، فإن المتتبعين يعرفون أكثر عن الجوانب الفنية مما تعرف . فهم بمعنى ما قد عملوا بطريقة منطقية وطبقوها بمستوى مختلف . ونحن نعرف مديراً أعلى في منظمة نشر عالمية، كان عندما يستمع إلى عرض من أعضاء فريقه، نادراً ما يستمع إليه حتى النهاية بدون أن يقاطعه بعدد من الأسئلة الذكية حول مضامين ما قيل . ويعترف موظفوه بأن ذلك كان يسبّب بعض المقاطعة أحياناً أو حتى - الانفعال - ولكنهم ظلّوا متأثرين كعادتهم بعمق تفكير هذا المدير ونوعية أسئلته . وكان وجوده يُحسّن دوماً من مستوى المناقشة .

المستكشفون (الباحثون عن الهدف) هم فضوليون وشغوفون بالبحث والتحقيق، وهم يعرفون أيضاً ما حدث وما لم يحدث . وهم يميلون إلى إقامة علاقات ما بين الميادين المتفاوتة ظاهرياً ثم يدمجون ما يعرفونه في مفهوم جديد، أو منتج، أو فكرة . لقد كان شرلوك هولمز يملك موهبة خارقة في التحقيق بعمق وصولاً إلى معلومات كانت متوفرة، وكان قادراً بعد ذلك على التركيز على معلومة غائبة - الكلب لم يكن ينبح - ويقدر أهميتها . والمستكشفون قد ينزعجون لأن أفكارهم قد لا تتلاءم مع التفكير السائد، وهم لا يخجلون من ذلك . والحق أنهم مستعدون للمناقشة بمنطق متماسك جداً حول فرضية كاملة .

كيف تحسّن قدرتك على متابعة الاستكشاف؟

■ عندما تعود إلى ملف قديم، أو تراجع الملفات القديمة على القرص القاسي hard disk ألق نظرة إلى ما قلته وقاله آخرون قبل خمس سنوات عن مستقبل منظمتك . كيف كانت تعمل حقاً؟ وإلى أي مدى كانت تنبؤاتكم دقيقة؟ قم الآن ببعض التنبؤات للسنوات الخمس المقبلة . احفظها وراجعها من حين إلى آخر . قارن أفكارك بأفكار زملائك .

■ كَوْنُ افتراضاً عن منظمتك، ربما يكون بعيد الحصول بعض الشيء، ثم اعمل وفق منطق كيف ستكون الحياة إذا وقع ذلك الافتراض. افترض نسبة فائدة عالية، أو ربما ابتكاراً لمُنتج جديد من قِبل منافس. ماذا ستفعل منظمتك؟ ماذا ستفعل أنت؟ عن طريق ممارسة التفكير في الأشياء التي لا تخطر لك على بال يمكنك أن تصبح مرناً في التدريب العميق ومتابعة الاستكشاف معاً.

معالجة المسائل الصعبة

مدير تنفيذي رئيس لهيئة عامة بريطانية عامة كان يحدث بمناسبة اعتزاله. قال «كنت أحب خوض المعارك. إنه لشيء عظيم عندما يتحدث الناس ونرد عليهم بالتحدي». لم يكن بالطبع توليه لهذا المنصب عَرَضياً، وهو لا يمكن أن يُتهم أبداً بتفادي موقف ما أو محاولة تلطيف حدة الأمور بدلاً من حلّها. كان رائعاً في معالجة المسائل الصعبة، وخاصة عندما لا يكون الحل بادياً أمام أي أحد في بداية العملية. كان متحدياً عنيداً ومع أنّه لم يُمضِ طيلة حياته في النضال إلا أن الأخير كان أحد العوامل التي تجذبه إلى عمله بحيث كان يحب استمرار التحدي سواء ضده أو من جانبه. وكان في نظر زملائه يبدو رجلاً نبيلاً، رجلاً بالغ التهذيب ويمكن أن يكون لطيفاً للغاية. ولكن عندما ينشب نزاع فهو الرجل الموجود دائماً. فالمنظمات تحتاج إلى متحدٍ عنيد، من أجل أن تثبت وجودها حيث العادات القديمة تبدو مقدسة ولا تجري مراجعتها أو مجابتهها، هذا داخل المنظمة، أما خارجها فهي تواجه أفكاراً جديدة، وفرصاً جديدة وتهديدات جديدة باستمرار.

يعرف المتحدّون العنيدون أنّهم سيجابهون كثيراً من التراجعات والمشكلات غير المنظورة على الطريق. وهم يتمتعون بإحساس داخلي بالتصميم والمثابرة يسمح لهم بالاستمرار في الوقت الذي يشعر فيه الآخرون بعدم جدوى ذلك. وعند المبالغة في ذلك من الطبيعي أن يبدو سلوكهم أشبه

بالاستحواذ وأحياناً يصعب التفريق ما بين السلوكين . والصفة المميزة للمتحمدي العنيد أنه عندما تُخرب الأمور يزداد الحافز لديه وتراه ينظر حقاً إلى كل مشكلة وكأنها فرصة .

كيف تعزز قدرتك على معالجة المسائل الصعبة؟

■ لعلك عالجت عدداً من المسائل الصعبة في حياتك؟ ضع قائمة تضم بعض هذه المسائل التي تفكر فيها، ثم راجع ما جعلك تبدو عنيداً وصارماً في تلك الأوضاع، بالمقارنة مع أوضاع مماثلة شعرت أنك كنت أقل صرامة تجاهها .

■ هل ثمة مشكلات أو قضايا في منظمتك يعترف بها كثيرون ولكن لم يعبر عنها أحد؟ أهي غير قابلة للذكر؟ .

ما هي الخطوات العملية الضرورية لجعل المشكلات غير القابلة للذكر تُذكر؟ وهل تُعالج بعد ذلك؟

إيجاد الإثارة

عرفنا دوماً أن الأفراد في موقع الرئاسة يتمتعون بطاقة شخصية كبيرة . المستويات العالية من المسؤولية عبء والطاقة لازمة لعمل الرؤساء أثناء الأيام الطويلة والقيام بجدول الرحلات . ولكن في هذه الأيام ذات الالتباس الزائد يوضح بحثنا أن الرؤساء الفاعلين في مناطق الغموض لا بد أن يكونوا مساهمين بتزويد النظام بالطاقة . إنهم أفراد يزودون الآخرين بالطاقة أيضاً . هؤلاء القادة الفاعلون يُنشطون بقية أعضاء الفريق . لماذا يتصف ذلك بالأهمية؟ إن معالجة الشك هي غالباً مسببة للضجر . فهي تتضمن الكثير من التجربة - و - الخطأ، وهو ما قد يكون أمراً ممللاً للغاية . تخيل لبرهة أنك وصلت إلى مدينة لا تتحدث لغتها، ولم تحصل على خريطةها، ولم تجد سيارة ركوب عامة . ولكن ينبغي أن تجد شارعاً بعينه، واضطرت إلى القيام بعدة محاولات من

التجربة والخطأ. هذا الموقف يشبه تماماً مجابهة الشك. عليك أن تمشي كثيراً حتى تجد الطريق الذي تبحث عنه. ومعظم هذا المشي ممل، وهكذا فإن الرئيس الذي يستطيع أن يجعل الأمور أكثر بهجة في المنظمة هو الذي يستطيع أن يخلق شعوراً بالحماسة، فالبهجة والهمة في العمل هما ما يجعلان أداء المهمة جيداً.

كيف يمكن خلق الإثارة على وجه أفضل؟

- راجع ما يجعلك متحمساً. اجلس وفكر متى شعرت حقاً بالحماسة. سل زملاءك. قم الآن بالتحليل بنفسك. لماذا أنت متحمس في بعض المجالات وغير متحمس في مجالات أخرى؟ كيف تستطيع توسيع مدى المجالات التي يمكنك فيها توليد الحماسة؟ لا تنس أننا لا نسأل عن طاقتك الشخصية، ولكن أين تستطيع أن تحمّس الآخرين كي ينشطوا.
- فكّر في بعض الأفراد الذين قاموا بتنشيطك. كيف فعلوا ذلك؟ ماذا كانوا يفعلون؟ هل تستطيع أن تستعير بعض أفكارهم أو أساليبهم؟

أن تكون مرناً

يستطيع أي واحد أن يكون مرناً كيفما اتفق، ولكن الفرد المرن عن ثقة هو النمط الذي نتحدث عنه هنا. والأفراد الأكثر ثقة عندما تظهر الحاجة إلى المرونة هم أولئك الذين يتحلّون عادة بأوسع مدى من التجربة. فقد عملوا في منظمات كبيرة وصغيرة، وأصبحوا خبراء، ومتعددي المواهب والكفاءات. وعملوا مع مدراء كبار ومدراء حقيرين. نقيض هؤلاء مدراء يوازونهم في الذكاء والقدرة ولكنهم عملوا تحت إمرة رئيس واحد، في منظمة واحدة، ويقومون بعمل واحد. على من تراهن لإيجاد الاستجابة الأكثر مرونة وملاءمة لوضع جديد؟. بيد أن هؤلاء الناس لا يتحلّون بالمرونة في حد ذاتهم فقط، إذ هم على استعداد لبحث الآخرين الذين هم في وضع يحتاج إلى المرونة أيضاً.

المرنون بهذه الطريقة ليس لديهم شعور داخلي بوجود «حل صحيح واحد فقط لأية مشكلة». فهم بسبب قدرتهم على تحويل موقفهم عند الضرورة، قادرون أيضاً على الاعتراف بأخطائهم عندما يرتكبون أخطاء. إنهم يعترفون بما فعلوا وبما لم يفعلوا، ويتعلمون من ذلك. كما أنهم يعترفون بأهمية أفكار الآخرين.

كيف تتعلم المرونة؟

- أوجد قضية ذات أهمية ضئيلة نسبياً. اعمل الآن مع شخص آخر للخروج بحل مختلف عن الحل الذي تستخدمه عادة. لا يهم مقدار الفرق الذي يظهر. نَقْذ الآن ذلك الحل وانظر إلى النتيجة. راجع نفسك كيف تشعر عندما تقوم بعمل ما مختلف عن الطريقة التي تعالجه بها عادة. ماذا تستطيع أن تتعلم؟ كيف تستطيع تطبيق ما تعلمت؟
- راقب كيف يُحبب الآخرون بالحاجة إلى التغيير. عندما يحاول أحدهم أن يقنعك، ما هي الأساليب التي يستخدمها؟ ما الذي ينجح؟ وما الذي لا ينجح؟ دع شخصاً يقنعك بمسألة تافهة نسبياً. كيف تشعر؟

التبسيط

في إطار منظمات وأحداث تتحرك بسرعة أكبر فأكبر، وحياة تصبح أكثر تعقيداً، وبمقدار متزايد من الشك، فإن الإنسان الذي يستطيع أن ينقل أفكاره ببساطة ووضوح وإيجاز سينال مركز الصدارة على الآخرين. والأفراد الناجحون في عرض الأفكار ببساطة (ولا نعني بتبسيط) ولكن بالعمق الضروري، لديهم عادة ثلاثة جوانب لقدرتهم التبسيطية:

- يفهمون الأساسيات جيداً، وجوهر شيء ما.
- يجيدون توضيح رسالة بشكل سليم.
- يعملون ك مترجمين مستخدمين الرموز والاستعارات والصور التي تجد صدًى لدى مستمعيهم.

الأفراد الذين يبسطون في المجالات الثلاثة يتلقون أفكاراً معقدة ومشوشة ويقدمونها بطريقة تجعلها سريعة الفهم من قبل جمهور كبير، وبذا يسرعون من تقبل وتنفيذ الأفكار الجديدة. (انظر المربع اليميني الأعلى في الشكل 9 - 2).

أحد الاختبارات المهمة للمبسطين أن يستطيع الطفل أن يفهم ما يتحدثون عنه. جرب هذا الاختبار. تخيل أنك ستشرح لمجموعة من ذوي سن الحادية عشرة استراتيجية منظمتك. هل تستطيع ذلك؟ نحن نرى أنك ما لم تجد طريقة لشرح تلك الأشياء لذوي الحادية عشرة من العمر بحيث يفهمونها، فقد نتساءل ما إذا كنت أنت نفسك على درجة كافية من الوضوح. وستساءل بالتأكيد ما إذا كان جميع زملائك على الدرجة المطلوبة من الوضوح.

لنكن واضحين، عندما نتكلم عن التبسيط فنحن لا نتكلم عن لقيمات صوتية. الجملة الصوتية تفتت طبقة رقيقة من مجادلة أعمق وتطرح نفسها كمجادلة كاملة مبسطة. وغالباً ما يكون لها تأثير عكسي: إذ أنها قد تشوش بقدر ما توضح.

يستطيع المبسطون أن يصلوا إلى جوهر شيء ما. كما يستطيعون ربطه بأشياء أخرى بطريقة مبسطة تناسب مساعدة المستمع على فهم أعمق للموضوع.

كيف تحسّن قدرتك على التبسيط

- أعد كتابة مذكرة مهمة كبرقية من 25 كلمة أو أقل. نعرف أن الأمر سيكون صعباً، ولكن تابع العمل حتى تصل إلى الكلمات الخمس وعشرين السحرية.
- إذا كنت ستطرح فكرة أمام الناس، فاطرحها كقصة، وليس كمجموعة من النقاط. استخدم أساليب الإقناع العادية للقصة واحكمها مع بداية ومثنٍ ونهاية، وربما مع مغزى أيضاً. سل جمهورك عن شعورهم تجاه سماع ما تريد قوله كقصة بدلاً من وابل من الرصاص فوق الرأس.

■ قبل أن تكتب تقريرك التالي اصرف قليلاً من الوقت في حديث هاتفي مع زبائن التقرير، القراء. اسألهم عن الأسئلة التي يريدون إجابة عنها في تقريرهم وكيف يريدون التعبير عن تلك الأسئلة. افعل ما في وسعك لتجسيد رغباتهم في تقريرك.

أن تقوم بالتركيز

من يركّزون هم قادرون على متابعة بعض الأهداف المعينة، بغض النظر عن الأشياء الجارية الأخرى. وفي المنظّمة الحديثة ذات الأولويات الكثيرة والنشاطات المتزامنة يمكن للأشخاص الذين يستطيعون التركيز على القضايا الحقيقية أن يحظوا بقيمة كبيرة جداً. لقد أمضى تريفور بيليس المخترع والمقاول البريطاني 12 سنة في إنجاز جهاز راديو آلي. وكان مهتماً أيضاً بأشياء أخرى كثيرة، ولكن تلك الأعوام الاثني عشر أنفقها في تطوير وإيجاد أسواق لمنتج يدل على مستوى كبير من التركيز. في البداية لم يؤمن أحد بوجود سوق لراديو آلي، ومع هذا فإن البلدان التي تفتقر إلى تزويد يعتمد عليه بالكهرباء باتت سوقاً ضخمة لهذا الجهاز. وفي الولايات المتحدة تحدث المدراء التنفيذيون في شركة كورنينغ غلاس عن «القليل الدقيق»، وكانوا يراجعون باستمرار لائحة من أربع أو خمس قضايا أساسية، والمهمّات الاستراتيجية الجوهرية والمبادرات التي ينبغي أن يعرفها جيداً كل واحد في المنظّمة ويساهم بها بطريقة ما.

هناك جانب سلبي بالطبع. فالشخص الذي يبالغ في التركيز يمكن أن يتهم بأنه ضيق الأفق وأعمى عن إمكانيات أخرى. تماماً كالمتمحدي العنيد يمكن أن ينظر إلى هؤلاء على أنهم مُفْطُونون إلى درجة غير سوية. نحن لا نريد أن ننفي صعوبة التركيز وكذلك صعوبة التصرّف بمرونة وأن يكون المرء فضولياً تحفّزه الأشياء المبهمة. ولكن ينبغي على المدير الناجح لمنظّمة عالمية يواجه مستويات لا سابق لها من الشك والإبهام أن يوازن بين هذه المهارات.

كيف تصبح ذا تركيز أفضل؟

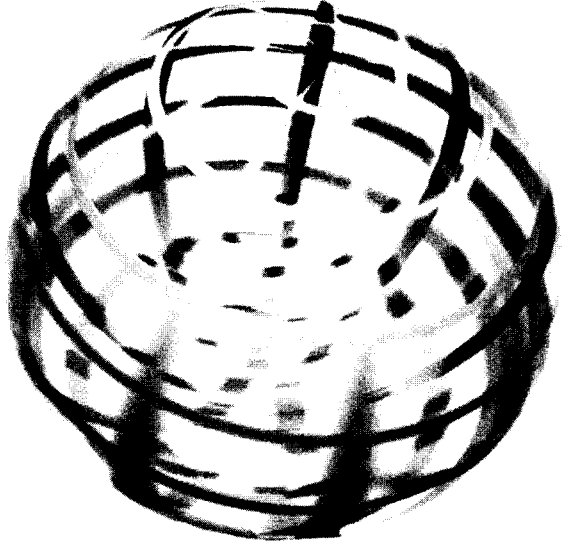
■ عد إلى مشروع أو مهمة أنجزتها مؤخراً. إذا كنت تستطيع القيام بالعمل كله ثانية من البداية مستخدماً فائدة الإدراك المؤخر، فأين تركز طاقتك وانتباهك؟ هل يكون ذلك حيث وضعت طاقتك في البداية؟ هل تعلمت شيئاً من تنفيذ المشروع يجعلك تعرف أين تركز انتباهك بفاعلية أكبر في المستقبل؟ راجع عدداً من مشروعاتك ونشاطاتك ومهامك وانظر ما إذا كنت تستطيع أن تحدّد نظاماً لكيفية تنفيذك للتركيز عندما تواجه مشكلة للمرة الأولى، وكيف تنصرف عن ذلك التركيز عندما تراجع مستفيداً من الإدراك المؤخر.

استنتاج

القيادة العالمية لن تكون سهلة أبداً. إنها مليئة دوماً بالتناقضات والصعوبات والتحديات. وهي تتطلب أفراداً من نوع خاص من ذوي المهارات الخاصة للاضطلاع بها على الوجه الحسن. والاكتشاف الرئيسي في بحثنا هو وجود مهارات لمعالجة الشك. هذه المهارات ليست مجهولة ولكنها معروفة على نطاق واسع في مجال التطبيق. جميع المُسهلات الثمانية التي وصفناها قد استخدمت من قبل مدراء في الماضي، ولكنها لم تشرح نموذجياً للأفراد الراغبين في مضاهاة مهاراتهم أو تعلّم كيف يصبحون مدراء أفضل بأنفسهم. إنها مهارات خاصة لا يمكن تمريرها من مدير إلى آخر. إنها تبدو وكأنّها تُكتشف من جديد في كل مرة. ولعلنا نعتز الآن أن مهارات معالجة الغموض والإبهام ينبغي ألا تُخفى.

في تقديرنا أنه لما كانت المنظّمات تواجه مستويات أكبر من الغموض فإن نشر هذه المهارات ينبغي ألا يقتصر على قلة من المدراء المختارين، بل ينبغي أن تشمل كل فرد في المنظّمة يحتاج أن يكون قادراً على معالجة الغموض.

سوف يحتاج المدراء العالميون من أجل قيادة منظماتهم نحو المجهول وخلق النجاح بأساليب وطرائق لم تكتشف بعد أن يقودوا منظماتهم بجدارة نحو الغموض. هذه القدرة في تحديد المجهول وجعله جذاباً ومألوفاً لمنظماتهم قد تكون أهم وضوح على الإطلاق.



معرفة الطريق إلى العولمة: تطوير الكفاءات القيادية في شركة بيرللي

بول كيركبرايد

الفصل العاشر

.....

معرفة الطريق إلى العولمة:

تطوير الكفاءات القيادية في شركة بيريلي

في الفصل الأول قدّمنا نموذج «الكرات الست» للمنظمات العالمية، والذي صوّر بدقة المقومات الأساس للاستراتيجية، والمنظمة، والعملية، والتكنولوجيا، والتعليم والقيادة. وجادلنا بأنه من أجل أن تصبح أية منظمة منظمة عالمية عليها أن تطوّر استراتيجيات عالمية، وبنية للعولمة، وعمليات يتم التركيز عليها عالمياً، وثقافة عالمية، وأسلوب قيادة عالمياً. وطرحنا بالنسبة للبعد الأخير عدداً من الأسئلة لا بد للمنظمات من الإجابة عنها كي تكتسب العالمية. وهي تتضمن:

- هل أوجدت طاقماً مختاراً بعناية من المدراء العالميين أو نظام قيادة عالمي داخل المنظمة؟
- هل يتطلع مدراءك العالميون إلى الأمام أم إلى الخلف؟
- هل يترافق أسلوب قيادتك مع كل من يبتك التنافسية العالمية ومتطلبات سوقك المحلية؟
- إلى أي مدى يتواصل أسلوب القيادي العالمي بوضوح خلال المنظمة ويستوعبه المستخدمون عالمياً؟

■ هل مدراؤك منفتحون على الاستجابة والتغير في أي مكان في العالم؟

يتفحص الفصلان الثامن والتاسع جوانب هذه الأسئلة من منظور نظري وعام. وفي هذا الفصل سنقوم بمقاربة عملية ونوعية كي نتفحص بالتفصيل كيف بدأت إحدى المنظّمات الكبيرة التعامل مع هذه الأسئلة والتفاعل بين القيادة والمكونات التنظيمية الأخرى. سوف نتفحص كيف تحاول شركة بيريللي Pirelli تحسين قدرة قيادتها العالمية من خلال مبادرة قيادية عالمية.

مجموعة بيريللي

يقع مقر رئاسة هذه الشركة Pirelli S. P. A في ميلانو - إيطاليا. وتنقسم المجموعة إلى قطاعين للعمل: الخطوط السلكية والأنظمة، والإطارات. ويشكل القطاع الأول 51٪ من مجموع المبيعات، فيما يشكّل قطاع الإطارات 49٪. وتتوزع المبيعات في أرجاء العالم كما يأتي: أوروبا 55٪ (تشكّل إيطاليا من بينها 15٪) أمريكا الشمالية 14٪، أمريكا الوسطى والجنوبية 22٪، وأستراليا وأفريقيا وآسيا 9٪. ولدى بيريللي نحو 70 مصنعاً موزعة في مختلف أرجاء العالم، كما لها فروع في نحو 20 بلداً. ويصل مجموع عدد العاملين في الشركة إلى نحو 40 ألف مستخدم (بيريللي، 1999).

يتضمن بيان مهمة بيريللي ما يأتي:

الإطارات والخطوط السلكية (الكابلات) ضرورية في العالم كله للاقتصادات الوطنية في ميادين نقل الركاب والبضائع، ونقل الطاقة والمعلومات. ويتركز عمل الشركة في تلك الأسواق الرئيسة التي نعتبر نحن فيها من بين المبتكرين والرواد العالميين.

تطورنا على مدى ما يزيد على قرن كشركة متعددة الجنسيات حقاً، ضاربة الجذور بعمق في الأسواق المحلية في طول العالم وعرضه ونعتمد على قطاعي الإنتاج الأساسيين.

ستظل طاقتنا التكنولوجية والبحثية بمعنى الموارد والمهارات الاختصاصية مصدراً عظيماً لقوتنا. هذا، بالإضافة إلى التجاوب الوثيق مع متطلبات الزبون، يُمكننا من تصنيع وتسويق جديدين، ومن منتجات عالية الجودة والعمل بنجاح في قواعدا حول العالم.

لدى قطاع الخطوط السلوكية والأنظمة نحو 17 ألف عامل في 52 مصنعاً موزعة في 19 بلداً تصل قيمة مبيعاتها 3 بلايين دولار سنوياً. وفي السنوات الأخيرة نمت بيريللي أعمالها عن طريق عمليات الدمج، بما في ذلك دمج أقسام أسلاك الطاقة في شركة سيمنس وميتال مانيوفاكشرز، في أستراليا، وكذلك الاندماج مع شركة BICC. وتنتج بيريللي وتُسوق سلسلة من المكونات المتكاملة (منتجات، أنظمة، هندسة وتجهيزات لمشروعات تحول عالمي أساسية) لزبائن في قطاعي الاتصالات ونقل الطاقة.

ولدى قطاع الإطارات 21 مصنعاً ونحو 21 ألف عامل في الأرجنتين، والبرازيل، وألمانيا، والمملكة المتحدة، وإيطاليا، وإسبانيا، وتركيا، والولايات المتحدة، وفنزويلا، بالإضافة إلى شبكة تسويق تغطي 120 بلداً في مختلف أرجاء العالم. وتعتبر بيريللي واحدة من أكبر ست شركات لتصنيع الإطارات في العالم بمبيعات تزيد قيمتها على 3 بلايين دولار. وتنتج شركة «بيريللي للإطارات» إطارات السيارات والدراجات (من النوع القياسي والعالي الأداء والرياضي) وإطارات الجرارات والباصات والمركبات الزراعية والحراثات.

برنامج بيريللي القيادي

في سنة 1999 أطلقت «مجموعة بيريللي» مبادرة قيادية عالمية تحت عنوان: «القيادة الفعالة: طريق للتنمية والتحسين». جرى تنظيم ذلك من قبل قسم التطوير في إدارة المجموعة في مقر قيادتها في ميلانو، ثم انسحب على

فروع وأقسام الشركة عالمياً خلال سنتي 2000/2001. قام بتنسيق هذه المبادرة القيادية البروفيسور بروس أفوليو Bruce Avolio من «مركز الدراسات القيادية»، جامعة بينغهامبتون، في نيويورك، والذي ساهم في وضع «نموذج القيادة الكاملة المدى»، والذي يُعتبر واحداً من أكثر نماذج القيادة عمقاً وسلامة في العالم اليوم (باس وأفوليو، 1998). واختير المستشارون المحليون في كل بلد من البلدان التي تعمل فيها «بيريللي» استناداً إلى مهاراتهم في التدريب القيادي و/أو معرفتهم لنموذج «القيادة كاملة المدى». وجرّت البرامج الرائدة في إيطاليا باستخدام مستشارين أمريكيين وإيطاليين ثم أقيمت ورشات عمل تدريبية في ميلانو للمستشارين المختارين ممن لم يطلعوا على النموذج. وطُبق «طريق القيادة» على الشركات الفرعية. ولسوف نتفحص في هذا الفصل عملية نشر النموذج بتفصيل أكبر في بريطانيا.

ما هي الأسباب وراء القرار بإطلاق هذه المبادرة القيادية؟ السبب الأول، ولعله الأكثر أهمية، هو الضغوط الاستراتيجية والبيئية التي واجهت أعمال بيريللي. إذ تواجه صناعة الإطارات، على سبيل المثال، منافسة شديدة على الصعيد العالمي. فمن جهة هناك قاعدة الزبائن، وشركات السيارات العالمية، والمطالبة بتخفيض الأسعار، وفرص تخفيض التكاليف والهوامش المخفضة، والتحسين التقني المستمر والتكامل المتزايد في الأعمال بمعنى تنويع الإمداد. هنا سوف تقبل شركات الإطارات بطرح وحدات متكاملة من الإطارات والعجلات وربما حتى المكابح والمحاور. ومن جهة ثانية هناك عدد متزايد من شركات الشرق الأقصى المنافسة ذات التكاليف المتدنية التي دخلت أسواق الإطارات الأساسية وتحسّن قدراتها التكنولوجية بالتدريج. من أجل مواجهة هذه الضغوط سيقوم الصانعون الغربيون الرئيسيون (بريدجستون/ فايرستون، ميشلان، غودير، كونتيننتال وبيريللي) بتحويل الصناعة، بطريقة ما، كي تستطيع المنافسة بنجاح.

اتجهت بيريللي نوعاً ما نحو تحقيق هذا التحوّل عن طريق الإطلاق الوشيك لـ«النظام المعدل المتكامل العامل بالروبوت MIRS» الذي يتنبأ المحلّلون بأنه سيحدث ثورة في عالم الصناعة. هذا النظام يقلل من تكاليف إنتاج الإطار الواحد، ومن خلال الأتمتة الكاملة لعملية صنع الإطار تتحسن الإنتاجية بنسبة 80٪. وثمة ميزة إضافية وهي أن الحجم الصغير للعمل سوف يحرّر الصناعة من قيود حجم الإنتاج الكبير ويسمح لإنتاج الإطار أن يتم مع خطوط تجميع السيارة جنباً إلى جنب.

وبالإضافة إلى هذه الثورة التكنولوجية تسعى بيريللي أيضاً إلى ثورة في القيادة. وهي تحاول أن تبرهن أن المطالب الاستراتيجية الجديدة للسوق تتطلب مهارات ومقاربات قيادية جديدة وتؤكد أن بعض أنماط القيادة القديمة لن تنجح في بيئة المستقبل. وتعترف بيريللي أن المعايير الحالية للإدارة في المجموعة تحتاج إلى تحسين وأن فريق الإدارة العليا في ميلانو مقتنع بأن الإدارة هي الرافعة الأساس لتحقيق نجاح العمل مستقبلاً في أسواق متغيرة.

يقول وارين برادلي، مدير شؤون الموظفين في عمليات صنع الإطارات في بريطانيا:

لا شك عندي أن الناجين على المدى الطويل في كثير من صناعاتنا في بريطانيا والعالم هم أولئك الذين يحققون مزايا تنافسية حقيقية من خلال أعمال وسلوكيات مدرائها وقادتها. وهذا يعني في كثير من الحالات زعزعة المقاربات التقليدية التي ربما كانت تعمل جيداً في الماضي، وتعيين أولئك الذين يحولون ويطوّرون منظمّاتنا بسرعة لمواجهة ما يظهر من متطلبات السوق العالمية.

وهكذا قرّرت المجموعة، استناداً إلى المشروع الرائد الناجح في إيطاليا، أن تضم جميع مدراء بيريللي في العالم في منهج تدريبي يهدف إلى تقوية مهاراتهم القيادية وتأسيس إطار عام من السلوكيات القيادية المناسبة في المجموعة كلها. وسيتم ذلك بتشجيع عملية انعكاس يقوم بها المدراء لأساليبهم

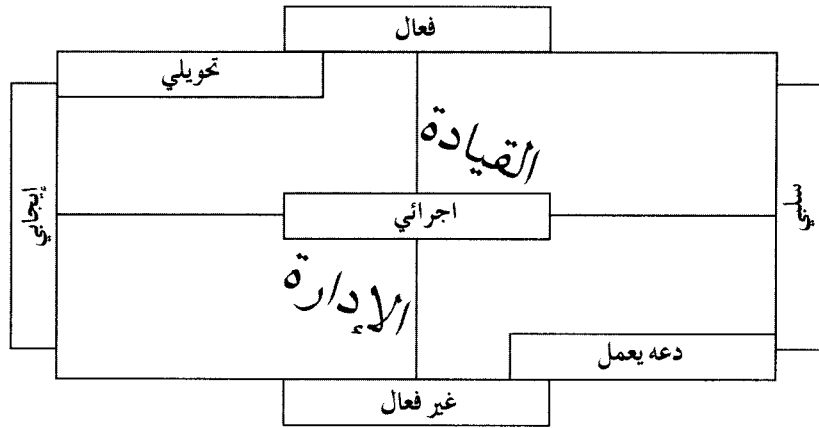
القيادية تقوم على استجابة بمقدار 360 درجة من جانب رؤسائهم، وزملائهم والتابعين لهم.

ويعلق مارتين هيوز، مدير التدريب والتطوير في فرع بيريللي للإطارات في بريطانيا، فيقول: يعتبر المدراء مبادرة القيادة بمثابة عملية تطوير مستمرة، تهدف إلى إحداث تغيير في أسلوب إدارتهم. ومن المهم أنهم اعترفوا بالأهمية الاستراتيجية للبرنامج وعدم النظر إليه على أنه حدث تدريبي منعزل.

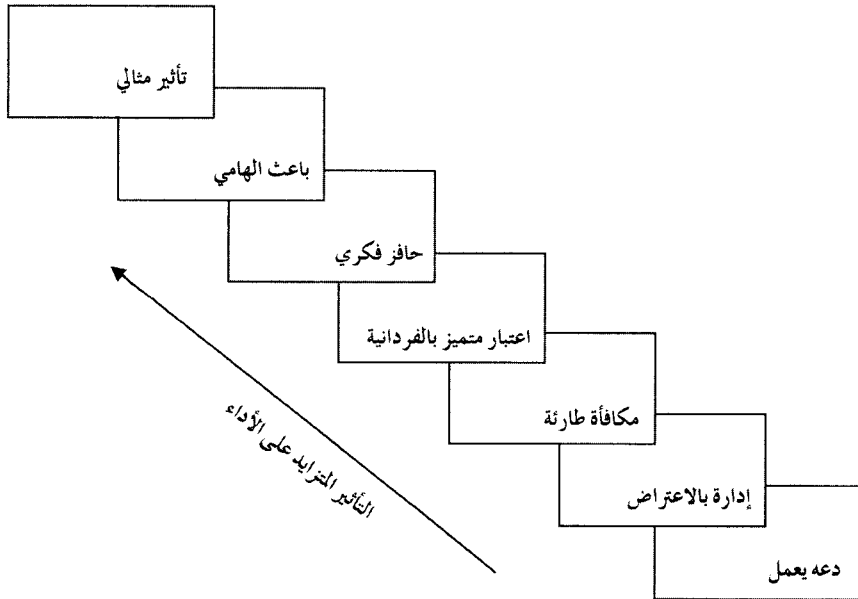
نموذج القيادة ذات المدى الكامل

يشكل نموذج «القيادة ذات المدى الكامل» جوهر «طريق قيادة بيريللي» (باس وأفوليو، 1998، أفوليو 1999). كان بيرني باس Bernie Bass، الذي ربما يعتبر عميد الأبحاث القيادية، أحد أوائل الذين يطالبون بنمط تحولي جديد في القيادة يحل محل الأشكال الإجرائية. ولتبسيط الأمور نقول إن القيادة الإجرائية تشمل على أنماط إدارية تقليدية حيث يكتسب المدراء أو الرؤساء الولاء والأداء عن طريق تقديم المكافآت أو العقوبة بسبب الانحراف عن المعايير المتبعة. هذه الأنماط مفيدة بالنسبة للأوضاع المستقرة، ولكنها أقل فائدة للمنظمات التي تخضع لاضطراب بيئي أو تغير سريع. هنا تكون الأنماط التحويلية مطلوبة. وتتضمن القيادة التحويلية تقديم رؤية ملزمة وواضحة؛ وحشد التزام المستخدم من خلال الاندماج والانخراط الشخصي، وتأسيس التغيير التنظيمي.

إن نموذج القيادة ذات المدى الكامل، كما يدل اسمه، يحاول أن يصور المدى الكامل لأنماط القيادة من اللاقيادة إلى الأنماط الأكثر تحويلاً (انظر الشكل 10 - 1). وتعرف أنماط القيادة كما يلي (انظر الشكل 10 - 2):



الشكل 10 - 1 نموذج القيادة ذات المدى الكامل 1



الشكل 10 - 2 نموذج القيادة ذات المدى الكامل 2

- لا قيادة، دعه يعمل .
- قيادة إجرائية، إدارة بالاعتراض (إيجابية)، إدارة بالاعتراض (سلبية)، مكافأة طارئة .
- قيادة تحويلية، اعتبار فرداني، حافز فكري، باعث إلهامي، تأثير مثالي .

دعه يعمل

قائد دعه يعمل laissez-faire هو أساساً ليس بقائد . فهذا النمط من المدراء يميل إلى الانسحاب من دور الإدارة ولا يقدم إلا القليل من التوجيه أو الدعم . إنهم «غائبون» غالباً أو غير مباليين باحتياجات التابعين لهم . وكنتيجه لذلك فإن التابعين غالباً ما يتنازعون في ما بينهم في ما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات . جرب اغتصاب دور القائد، أو اسع إلى التوجيه والرؤية من مكان آخر في المنظمة . ستكون مؤشرات هذا النمط هي الآتية :

- يتجنب اتخاذ القرارات .
- يتخلى عن المسؤوليات .
- يصرف الانتباه عن الخيارات الصعبة .
- يرفض أن يتخذ موقفاً في نزاع .
- يدع الآخرين يفعلون ما يسرهم .
- يفتقر إلى الاهتمام بما يجري .
- مشوش في التعامل مع الأولويات .

إدارة بالاعتراض (السلبى)

تشير الإدارة بالاعتراض MBE إلى عملية الانتباه إلى الاستثنائي أكثر من الطبيعي . وهكذا فإن مدراء الإدارة بالاعتراض يميلون نسبياً إلى «دعه يعمل» في ظروف طبيعية، ولكنهم يتصرفون عندما تحدث مشاكل، أو ترتكب أخطاء، أو

انحرافات عن المعيار. ومدراء الإدارة بالاعتراض السلبي لا يتدخلون إلا عندما تصبح الظروف الاستثنائية واضحة. وهكذا فإنهم يميلون إلى القبول بمدى أداء واسع نسبياً وأنظمة رصد للأداء ضعيفة والمؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- لا يتخذ أي إجراء حتى تظهر مشكلة.
- يتجنب التغييرات غير الضرورية.
- يفرض الإجراء الصحيح عندما ترتكب الأخطاء.
- يركز الطاقة على استمرار الوضع الراهن.
- يثبت المشكلة ويستأنف العمل الطبيعي.

إدارة بالاعتراض (الإيجابي)

خلافاً للإدارة السابقة تولي الإدارة بالاعتراض الإيجابي اهتماماً شديداً لأية مشكلات أو انحرافات وتتمتع بمراقبة شديدة ودقيقة وأنظمة رصد لإصدار تحذيرات مبكرة عن مثل هذه المشكلات.

ومنتهجو هذا النمط يتعلمون غالباً تجنب الأخطاء بـ«دفنها». وهذا النمط من الإدارة MBEA يرتبط ارتباطاً سلبياً بالابتكار والإبداع في المنظمة. وحتى عندما يطبق بشكل جيد، فإنه يعطي أداء من مستوى متوسط. والمؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- يرتب من أجل معرفة ما إذا حدث شيء ما خطأ.
- يهتم بالدرجة الأولى بالأخطاء والانحرافات.
- يبقى متنبهاً تجاه عدم خرق القواعد.
- يعلم تابعيه تصحيح الأخطاء.

المكافأة الطارئة

المكافأة الطارئة CR هي النمط الإجرائي الكلاسيكي. هنا يضع المدير

أهدافاً ومقاصد واضحة للغاية ويوضح صراحةً أو بالاستدلال أية «مكافآت» يمكن توقعها عند الإنجاز الناجح. ونحن لا نعني بالمكافآت المكافآت المالية أو المادية فحسب لأن كثيراً من المدراء، على الأقل، لا تتوفر لديهم رغبة كبيرة لتقديم علاوات نقدية أو تعديل مستويات الراتب. المكافآت في هذه الحالة تعني جميع المكافآت غير المالية التي تراوح ما بين الملموس بشكل ظاهر (إجازة إضافية، عمل مفضل، وقت مستقطع) والملموس بدرجة أقل (ثناء، اعتراف). ويراقب مدير المكافأة الطارئة الأداء ويقدم (أو يتبادل) المكافأة والاعتراف إذا تم تحقيق أداء الأهداف أو زيد عليها. وهذا الأسلوب، إذا ما طبق بنجاح، سيعطي أداء بالمستويات المطلوبة، وسيكون منتهجوه في مستوى الأهداف والمقاصد المخصصة. ولكن من أجل جعل المستخدمين «يمشون ذلك الميل الإضافي» من الضروري أن نستخدم الأساليب التحويلية. والمؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- يعرف أية حاجات ينبغي إنجازها.
- يقدم تشجيعاً في مقابل الجهد المطلوب.
- يعترف لتابعيه بالفضل عندما يقومون بالأهداف المطلوبة.
- يثابر على التأكد أن الاتفاق قد تم تنفيذه على نحو مرضٍ.
- يرتب من أجل تقديم الموارد المطلوبة لتابعيه من أجل إنجاز أهدافهم.

الاعتبار الفردي

الاعتبار الفردي IC هو أول الأنماط «التحويلية» أو رقم 4 كما يعرف عادة. والمدير في هذا النمط يظهر الاهتمام بتابعيه، ويعاملهم كأفراد، ويتعرف إليهم جيداً ويصغي إلى اهتماماتهم وأفكارهم. وعندما يُطلب من المديرين أن يربطوا ما بين السلوكيات المبينة ومديرهم المفضل فإن الأغلبية تضع بعض أشكال هذا النمط في قمة قائمتها. المؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- يعترف بالفروق بين الأفراد في قوتهم وضعفهم، في ما يحبون وما يكرهون.
- يهتم بأحوال الآخرين.
- يصغي «جيداً».
- يستجيب لتابعيه بأقل تأخير.
- يحدد مشروعات تقوم على قدرة الفرد والاحتياجات.
- يشجع تبادل الآراء.
- يحيط تابعيه بالمعلومات.
- يشجع التطوير الذاتي.

الحافز الفكري

يتضمن الحافز الفكري IS أساساً تحفيز الرئيس لتابعيه على التفكير في القضايا والمشكلات بأنفسهم. وبهذا يطوّرون قدراتهم. إن الأسلوب الذي يستخدمه الوالدان عادة مع أولادهما، ولكنه أقل استخداماً في المنظّمات حيث يفضل كثير من المدراء أسلوب «إعلام» الشخص المراد، المؤشرات الأساس لهذا الأسلوب هي:

- يعيد تفحص الافتراضات.
- يتعرّف إلى أنماط يصعب تخيلها.
- يرغب في وضع، أو الاستمتاع، بأفكار تبدو سخيفة.
- يخلق «استعداداً» لتبادل الأفكار.
- يخلق «صورة كليانية» خيالية.
- يعدل السياق لتعزيز الرؤية.
- يشجّع الكثير من الاهتمامات.
- يشجّع تابعيه على استخدام الحدس والبديهة.

الباعث الإلهامي

الرئيس الذي يتحلى بالباعث الإلهامي IM لديه القدرة على تحفيز التابعين له على الأداء الممتاز. مثل هذا النمط من المدراء قادر على أن يُبين بوضوح، بطريقة مثيرة ومقنعة، رؤية للمستقبل يتقبلها تابعوه ويسعون إليها. كما أن مثل هؤلاء المدراء قادرون أيضاً في الغالب على رفع مستوى توقعات التابعين لهم مما يجعلهم يحققون أكثر مما يستطيعون أو يستطيع الآخرون. والمؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- يعيد تفحص الافتراضات.
- يتعرّف إلى أنماط يصعب تخيلها.
- يرغب في وضع، أو الاستمتاع بأفكار تبدو سخيفة.
- يخلق «استعداداً» لتبادل الأفكار.
- يخلق صورة كليانية خيالية.
- يعدل السياق لتعزيز الرؤية.
- يشجع الكثير من الاهتمامات.
- يشجع تابعيه على استخدام الحدس والبديهة.

التأثير المثالي

المرتبة الأخيرة تمثل المدير الذي أصبح ذا تأثير مثالي II أو «نموذج الوظيفة» لأولئك الذين يحيطون به. يعتبر مثل هؤلاء الرؤساء نموذجاً للوظيفة إما لأنهم يُظهرون بعض المزايا الشخصية أو «الشخصية القيادية»، أو لأنهم يُبدون بعض السلوكيات الأخلاقية. وأمثال هؤلاء يتمتعون غالباً بمرتبة رفيعة من المبادئ الأخلاقية، والثقة، والتكامل، والأمانة والهدف. والمؤشرات الأساس لهذا النمط هي:

- يظهر كفاءة غير عادية .
- يبعث الإيمان في نفوس أتباعه .
- يحتفي بمنجزات أتباعه .
- يستجيب لآمال ورغبات أتباعه .
- يخلق إحساساً بالتفويض .
- يتوجه إلى الأزمة مباشرة .
- يُظهر مستوى رفيعاً من النشاط .
- يستخدم السلطة لمقصد إيجابي .
- يخفف من التوتر الجماعي في الأوقات الحرجة .
- يبدي إخلاصاً لتابعيه .
- يطرح حلولاً جذرية .

يشير باس وأقوليو إلى أن جميع المدراء والرؤساء سوف يظهرون هذه الأنماط . وهناك أوقات نقوم فيها جميعاً بعرض سلوك دعه يعمل . وهكذا فإن هذه المقاربة ليست مجرد دراسة رموز، وما يهم هو مدى التكرار في عرف هذه السلوكيات . وقد نظرت الأبحاث المفصلة في جدوى كل من هذه الأنماط (أقوليو، 1999) . ويربط كثير من الدراسات ما بين وجود هذه الأنماط وأداء الرئيس . ومن الواضح أن هذه الارتباطات يمكن أن تسري من رابطة سلبية تماماً (-1) في غياب الرابطة (O) إلى رابطة إيجابية تماماً (+1) . وقد كشف تحليل للتغير أجراه كولمان (1995) الروابط الآتية في 27 دراسة :

■ تحولي IC، IS، IM، II + 0,45 - 0,60.

■ إجرائي CR + 0,44.

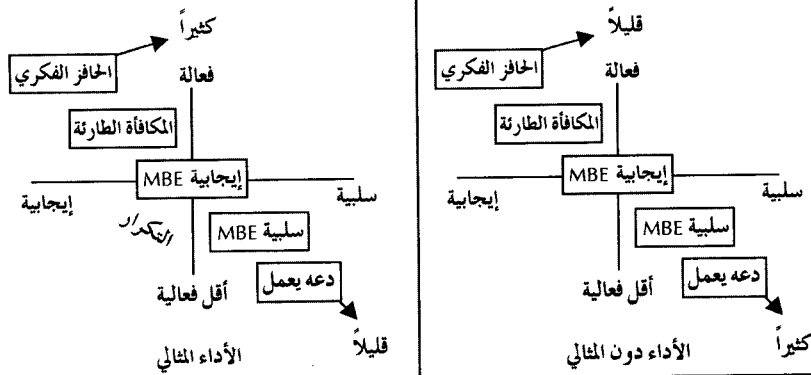
■ إدارة بالاعتراض (الإيجابي) + 0,22.

■ إدارة بالاعتراض (السليبي) + 0,13.

■ دعه يمر - 0,28.

وهكذا فإن أداء الرئيس ينبغي أن يظهر مثالياً علامات أعلى في الأنماط التحويلية وعلامات أدنى في أنماط الإدارة بالاعتراض ودعه يعمل. أو بطريقة أخرى، يشارك الرؤساء الجيدون في الأنماط التحويلية أكثر مما يشاركون في الأنماط الإجرائية أو غير الإجرائية (انظر الشكل 10 - 3).

هذا النموذج والأنماط المرتبطة به قد طورت من بحث مفصل وبعمليّة تحليل للعوامل. ثم طور «استبيان القيادة متعدد العوامل» MLQ واختبر/ اعتمد لقياس سلوكيات «القيادة ذات المدى الكامل». وأظهرت الأبحاث الأخيرة أن الرؤساء الذين يحتلون مرتبة رفيعة في استبيان MLQ يؤدون أداء أفضل كمدراء في عملهم. وقد أجري نموذج لهذه الدراسة مؤخراً في الجيش الإسرائيلي على مستوى قادة الفصائل. وأظهر البحث أيضاً أن المدراء يمكن أن يُدربوا على تحسين قدراتهم للانضمام إلى أنماط القيادة التحويلية (دفير، 1998).



الشكل 10 - 3 أشكال أداء القيادة البناء ذات المدى الكامل

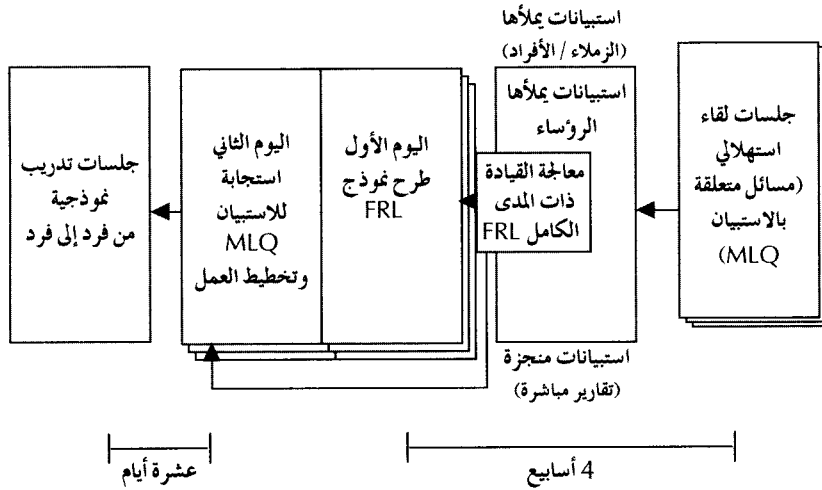
برنامج شركة بيريللي للإطارات (في بريطانيا)

نستطيع أن نتفحص الآن كيف طُبّق «طريق بيريللي للقيادة» على الفروع المحلية بالنظر بمزيد من التفصيل في العملية الجارية في بريطانيا. إذ لما كان «طريق القيادة» قد طُبّق في بداية سنة 2000، فقد كانت أول شركة تابعة لبيريللي تطبقه هي شركة بيريللي للإطارات (فرع بريطانيا). وكان من بين الأسباب التي دعت لاختيار مؤسسة «القيادة ذات المدى الكامل المحدودة»^(*) بعد مناقصة، خبرتها الواسعة في استخدام نموذج القيادة المختار. وقد عمل فرع بيريللي المذكور مع هذه المؤسسة على تصميم برنامج يعكس طريق قيادة بيريللي الشامل مع تفصيله على قدر الاحتياجات والشروط المحلية (انظر الشكل 10 - 4).

بدأ البرنامج بسلسلة من اللقاءات الاستهلاكية التي تستمر ما بين ساعة وساعتين تقدم فيها المعلومات والتعليمات. وجرّت هذه في كل من مقر (إدارة بيريللي) في بورتون وفي كارليزل، حيث يقع المصنع الرئيسي، معاً. وكان يدير اللقاء الاستهلاكي لفريق الإدارة العليا المستشار الخارجي، في حين كان يدير اللقاءات التالية أعضاء قيادة بيريللي. استخدمت هذه اللقاءات لشرح بنية المبادرة القيادية وتوزيع «استبيانات القيادة المتعددة العوامل» MLQ التي كان على المدراء استكمالها بأنفسهم وكذلك دعوة رؤسائهم وزملائهم والموظفين التابعين لهم لاستكمالها. وخصّص بعض الوقت للتشديد على المديرين بضرورة عدم ذكر الاسم والتزام السرية. وكان العقد بين بيريللي و«المؤسسة - FRL» يقضي بأن تُعاد الاستبيانات MLQ مباشرة بالفاكس إلى «المؤسسة» من قبل المقومين الفرديين. وبهذه الطريقة لن تتطلع الشركة (إطارات بيريللي) على أوراق الاستبيان، ويستطيع الأفراد أن يتأكدوا من أن تقويماتهم لن يطلع عليها

(*) الإدراك المؤخر يعني إدراك طبيعة الحادثة بعد وقوعها - المعرّب.

المدير الذي قاموا بتقويمه . كما أن التقارير الفردية النهائية عن المدراء لن تقدم إلا إلى المدراء المعنيين . وقضى الاتفاق مع بيريللي أن كل ما ستلقاه بيريللي هو تقرير جماعي يحتوي على معلومات إجمالية مغلقة .



الشكل 10 - 4 طريق بيريللي للقيادة

تنوعت ردود الفعل المبدئية على «طريق القيادة». فبعضهم أظهر أنه سيعمل به من غير صعوبة وبدا غير قلق من آفاقه . وقال أحد كبار المدراء :
كان رد فعلي «أوه، ها هي مبادرة أخرى»، ضعها جانباً حتى تعرف المزيد عنها . ثم بعد أن تعرف أكثر عنها يزداد اهتمامك وانخراطك وتختارها .
وبعضهم الآخر كان أكثر تردداً . فشركات «بيريللي للإطارات» قد انحدرت على نحو ملحوظ في السنوات الأخيرة ، وتساءل بعضهم ما إذا كانت هذه المبادرة مرتبطة بدورة أخرى من التخفيضات . وشعر آخرون أنهم عرفوا عدداً من المبادرات المشابهة ، ولكن هذه تبدو ذات بعض الملامح غير المعتادة . وكتب مدير صغير يشرح شعوره :

دهشت لانخراط جميع المدراء فيها. وهذا شيء لم تعرفه بيريللي من قبل. كان من المفرج أن نرى كل واحد من القمة حتى مستوى المدراء الصغار يشارك في العملية. لقد كانت مفاجأة.

بعد فترة زمنية مناسبة تسمح بمعالجة المعلومات وتقديم التقارير الفردية عقدت سلسلة من ست ورشات عمل في كل من ديربي وكارليزل التحق بها 87 مديراً من مدراء الشركة. وكانت مدة هذه الورشات يومين وقد ركزت على استكشاف نموذج القيادة ذات المدى الكامل FRL في اليوم الأول وتلقي استجابة كاملة من استبيانات MLQ في اليوم الثاني.

ورشات العمل

بدأت ورشات العمل باستخدام أدوات استراتيجية لتحليل البيئة التنافسية لشركة إطارات بيريللي (فرع بريطانيا). وكان لهذا أهمية كبيرة بالنسبة إلى التصميم الشامل للورشات. وبدا من الضروري ربط أساليب القيادة بالحقائق الاستراتيجية للعمل. وهكذا كان يستخدم المدربون عدداً من الأدوات الاستراتيجية المشتركة، بما في ذلك تحليل PEST (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية)، وتحليل القوى الخمس ونماذج الشغب لإشراك المشاركين في تحليل البيئة الخارجية لبيريللي والضغط والتهديدات التنافسية. وكان ناتج هذه التمرينات فهم الطبيعة المضطربة للوسط التنافسي الذي تواجهه بيريللي وبالتالي الحاجة إلى قيادة تركز على التغيير في جميع مستويات الإدارة العليا في المنظمة. ثم يُعرّف المشاركون على نموذج «القيادة ذات المدى الكامل» ومفاهيم أساليب القيادة الإجرائية والتحويلية، قبل استكشاف الأنماط السبعة للنموذج بتفصيل أوسع باستخدام الأمثلة العملية.

كان اليوم التالي في كل ورشة عمل يبدأ بعرض مفهوم الاستجابة الكاملة بمقدار 360°، والاطلاع الجيد على صيغة تقرير الاستبيان MLQ. ثم زُود

المشاركون بتقرير الاستبيان المؤلف من 50 صفحة، وأعطى لهم الوقت لقراءته وتمثله. ثم التقى كل زوج معاً للدردشة. وقدم كل مشارك تقريره مكتملاً حول ما يأتي:

- نقطة قوة محددة في تقريرهم.
 - نقطة ضعف محددة في تقريرهم.
 - نشاط تطويري واحد ينوون القيام به.
- ردود الفعل حول تقرير «الاستبيان» كانت إيجابية حقاً بصورة متماثلة، مع تعليقات مثل:

- يفتح العين على أشياء بالتأكيد.
 - مفرع ولكنه محقّز.
 - استجابة منيرة.
 - كاشف جداً، بعض الاكتشافات غير المتوقعة.
- كتب أحد أصغر المدراء:

لست بالرجل العاطفي، ولكنني كدت أوشك على البكاء؛ فمن بين جميع المدراء هناك كنت أنا أصغرهم، والأكثر من ذلك أن قراءتي للأشياء الإيجابية التي كتبها زملائي عني جعلتني مشدوهاً. على أن التقرير لم يكن إيجابياً كله، وقد بيّن نقطتي ضعف عندي وهذا أمر مفيد جداً لي.

كانت ردود الفعل على ورشات العمل الست ممتازة، واشتملت على تعليقات من مثل:

- مُزوّدة بالمعلومات ومُحقّزة.
- فعالة جداً.
- مفيدة للغاية ومحرّضة على التفكير.
- مناسبة ومفيدة.

كتب دينيس تاغارت، مدير مبيعات OE معبراً عن هذه التجربة:

حسناً، أعتقد أنها كانت مثيرة للاهتمام ومُثَقِّفة. ولعل الجانب الأكثر فائدة هو العمل مع الزملاء. فوضعنا في ظروف تقتضي العمل معاً عبر حدود الوظيفة شيء لا يتحقق في ظروف الروتين العادي.

كما كتب دينيس وليامز، وهو مدير مكتب مبيعات، يقول:

أحببت الورشة لأنها كانت غير رسمية. ما من أحد عادة لديه الثقة كي يتحدث. ولكن ورشة العمل هذه كانت معدة بذكاء بحيث تستطيع أن تناقش الأوضاع التي تستفزك في العمل بسبب وجود مدراء كبار، ولكن هنا شعرنا ببيئة آمنة.

التدريب الشخصي

يُنَاح للمشاركين في نهاية ورشات العمل الفرصة لمقابلة تدريبية لمدة ساعة ونصف مع مدرب متخصص. تعقد في بورتون أو كارليزل لفترة تراوح ما بين أسبوع وثلاثة أسابيع بعد ورشة العمل الأولية. ولم يلق حضور هذه العملية اعتراضاً من أحد، ووقع 90٪ من المشاركين على جلسة تدريب، ومعظم حالات الامتناع القليلة كانت بسبب ضغوط العمل اليومي.

أُعِدَّت جلسات التدريب بحيث تكون الجانب الأقوى والأكثر أهمية من المداخلة القيادية برمتها، وهذا ما يبدو تجربة كثير من المشاركين، على الرغم من عدم وجود توقعات واضحة لأنهم لم يجربوا هذه العملية أبداً من قبل. ولعل تجربة دينيس تاغارت كانت عامة تماماً:

لم أتوقع حقاً أن أحصل على الكثير منها. فكرت فيها على أنها مناقشة إضافية. بيد أنني دهشت بسعادة. فقد نجح المدرب في شحذ جوانب معينة وكان قادراً على استخلاص ما هو أكثر مما تعنيه المعلومات، وما تقود إليه وما

يمكن أن نفعل بها. كانت الأشياء توضع في مواضعها. أستطيع أن أرى خطأ مشتركاً. كنت سعيداً جداً.

بعض المشاركين الآخرين كانوا أكثر إيجابية:

وجدت التدريب مثيراً جداً للاهتمام. وجدت الجانب الأكثر إثارة في مجمل العملية حقاً. لقد كان بطريقة ما مُفزَعاً قليلاً. كان هناك رجل لم أقابله من قبل وبعد 15 دقيقة عرفني. كان أمراً غريباً. أشار المدرب إلى ثلاثة ميادين للعمل وحدد لي كيف أستطيع العمل بها. كان رجلاً ممتازاً. لقد استمتعت تماماً بمدة الساعة والنصف.

وعلق مارتن هيوز:

كان المشاركون يتصورون جلسات التدريب وجهاً لوجه على أنها الجانب الأكثر اعتباراً في العملية. ولقد دهشوا كيف عرفهم المدرب جيداً من خلال معلومات «الاستبيان - MLQ». وهذا ما ساعدهم في التركيز على خطة عملهم، ولم يكن مستغرباً أن يسأل الأفراد المدرب أن يتصل بهم إذا ما توفر أي حيز إضافي.

ومما زاد من قوة التدريب في نظر كثيرين أنه جاء بمثابة متابعة لمبادرة بشكل ناجح، وهذا أمر لم تكن المنظمة تضطلع به دائماً. وقد علق دينيس وليامز قائلاً:

أعتقد أنها كانت فكرة ممتازة. شعرت أن المدربة كانت خاصةً بي، وإلى جانبي. أعطتني بعض المؤشرات التي أسترشد بها. كنت بحاجة إلى أن أعرف ما إذا كنت أقوم بما يحتاج الرئيس القيام به. أنا الآن مدير ولذا فأنا أشعر بالانتعاش وأستطيع أن أتكيف. كذلك كنت بحاجة إلى معرفة كيف كان أدائي. كان التوقيت ممتازاً بالنسبة لي ووجدته مساعداً لي كثيراً.

متابعة النشاطات

تبدو المبادرة القيادية لورشة العمل بالإضافة إلى التدريب الشخصي يسيران على ما يرام، ولكن كما أشار بعض المشاركين إن هذه مجرد بداية لعملية أطول. فمتابعة للانطلاقة الناجحة في شركة بيريللي للإطارات، شرعت فروع أخرى لبيريللي في بريطانيا (الأسلاك الكهربائية والبناء) في تطبيق المبادرة في خريف سنة 2000 وربيع 2001.

ناقشت الشركة أفضل طريقة للسير بالمبادرة قُدماً نحو مرحلة تالية، وهي تقدم لمدراءها الآن ورشات عمل قصيرة لتطوير المهارات وذلك لمساعدة المدراء والرؤساء الذين يحتاجون تحسين أساليبهم التحويلية. وقد أجريت ورشات العمل لتناول عدد من الموضوعات التالية، على مدى سنتين، يرتبط كل واحد منها بالنمط التحويلي:

- الإبداع والابتكار (الحافز الفكري).
- التدريب والتطوير (الاعتبار الفردي).
- تصور مستقبل مفروض (الحافز الإلهامي).
- فهم الخلافات الفردية (الاعتبار الفردي).

كما تفكر بيريللي بإعادة «استبيان القيادة متعددة العوامل» MLQ بعد سنتين. ولعل دينيس تاغارت خير من يلخص لنا قوة هذا الجانب الأولي من المداخلة:

لقد كانت مداخلة جديدة. استغرقت وقتاً طيباً. ومتابعتها ليست مضيعة للوقت، بل لاستخلاص الفائدة الكاملة. لقد استخلصت الكثير منها وما زلت أفكر فيها الآن عندما أكون في أوضاع معينة. أفكر في أن أكون متحمساً، وفي محاولة لتشجيع الأفراد وضمهم. التفكير في ماذا يعني وضع ما للآخرين وبماذا يفكرون.

وكما رأينا إن القيادة بالطبع هي إحدى مكونات المنظمة التي ينبغي أن تتجهز للعولمة. وحتى عندما تكون المداخلة ناجحة فإن نموذج القيادة العالمية والسلوكيات الجديدة ينبغي تعزيزها بـ«كرات» النموذج الأربع الأخرى وهي المنظمة العالمية، والثقافة العالمية، والعمليات العالمية، والاستراتيجية العالمية. وتعمل «بيريللي» في الوقت الحاضر في عدد من هذه المجالات كي تضمن تعزيز وتأكيد السلوكيات القيادية الجديدة.

تقرير المداخلة: هل النموذج تقيد الثقافة؟

من الواضح أنه ما يزال من المبكر جداً تقويم نتيجة المبادرة تقوياً كاملاً طالما أنها ما تزال مستمرة. ولكننا نستطيع أن نتأمل المبادرة ملياً بمعنى أهدافها المقصودة واحتمال النجاح.

أطلقت بيريللي المبادرة من أجل أن تساعد المنظمة على تحقيق التحوّل في وضع للأسواق بالغ الاضطراب والحدة التنافسية. ومن الواضح أن الهدف التالي تأسيس مجموعة مشتركة من سلوكيات وكفاءات القيادة من أجل بيريللي على النطاق العالمي، حتى الآن تبدو المبادرة ناجحة بمعنى تنبيه المدراء إلى حاجات السلوكيات التحويلية. كما أنها أوضحت للمدراء بنجاح أن سلوكياتهم القيادية قد تحتاج إلى تحسين في بعض الميادين وأن المتابعة تساندهم في تطوير بعض أنماط القيادة الجديدة هذه. وإذا عدنا إلى الأسئلة التي طرحناها في بداية الفصل، نرى أن بيريللي قد حققت تقدماً في بعض هذه الأنماط. إنها تخلق، من خلال تطبيق أنموذج «القيادة ذات المدى الكامل» نظام قيادة عالمي في المنظمة. كما يركز الأنموذج بوضوح على تقديم السلوكيات التحويلية، بدلاً من التقهقر. وهي تتربط على نحو واضح أيضاً خلال عمليات التدريب والتغذية الراجعة، والتدريب.

ولكن لما كانت هذه العملية تطبق في ثقافات مختلفة كالأرجنتين وألمانيا

وتركيا وبريطانيا، فالإلى أي مدى تعتبر الثقافة حاجزاً محتملاً أمام هذه العملية؟ من المعروف أن كثيراً من نماذج القيادة قد أخفق في الانتقال عبر الثقافات وأنه توجد تباينات ثقافية وقومية كبيرة في السلوكيات القيادية الأساسية. لنأخذ بعض انقسامات القيادة الكلاسيكية الثنائية مثل:

■ الحكم الفردي في مواجهة الديمقراطية.

■ المشاركة في مواجهة التوجيه الفردي.

■ التوجيه بالمهمة في مقابل التوجيه بالعلاقة.

■ البنية في مواجهة الاعتبار.

■ الإيجابي في مواجهة السلبي.

يستطيع المرء أن يرى من خلال دراسات بحثية أن هذه السلوكيات تلائم بعض الثقافات بشكل خاص ولا تلائم ثقافات أخرى. فقد وجد هير وغيسيلي وبورتر (Haire, Ghiselli, Porter، 1966) أن المشاركة في القيادة الديمقراطية والقبول بها كانا على درجة عالية في الدول الأربعة عشر التي قاموا بدراستها. ولكن، وكما يلاحظ باس (Bass، 1990) أن مقارنة المدراء غير الأمريكيين، مع المدراء الأمريكيين تشير إلى قبول ضئيل من جانب الأولين بما تطلبه القيادة الديمقراطية كالموافقة على أن المستخدمين شأنهم شأن المشرفين لهم القدرة على عرض مبادرة، والمشاركة في القيادة والمساهمة في عملية حل مشكلة داخل المنظمات (1990، ص 789). وهكذا فإن القيادة الديمقراطية لا تعمل بشكل كامل إلا في الثقافات ذات حيز السلطة المنخفض (هوفستيد، 1984). وخلص هير وغيسيلي وبورتر إلى الاستنتاج أن طرح قيادة ديمقراطي في ذلك الوقت (منتصف الستينيات) في بلدان أخرى ذات ثقافات مختلفة (حيز واسع من السلطة) سيكون «أشبه ببناء تكنولوجيات وممارسات ديمقراطية جيفرسون في بلد ذي اعتقاد راسخ بالحق المقدس للملوك» (1966، ص 130).

ماذا عن الانقسام الثنائي الأحدث بين القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية والذي يشكل الأساس الوطيد لنموذج «القيادة ذات المدى الكامل»؟ هل هذا تابع ثقافياً أم أنه يخترق الحدود الثقافية؟ الدليل البحثي يظهر تناقضاً. لاحظ ايريلي (1983، 1988) أن نموذج المكافأة الطارئة يحتوي على بعض الخلافات المهمة ما بين الثقافات، سواء بالنسبة إلى الفعالية والمقاربة لدى الثقافات الأمريكية والإنكليزية والغانية. ولاحظ يوكوتشي Yokochi (1989) على وجه مشابه مشكلات في هذا النموذج في الثقافة اليابانية. ولكن يلاحظ يوكوتشي أيضاً «توافقاً» وثيقاً مع الأساليب التحويلية، وخاصة على أعلى مستويات الإدارة اليابانية.

ويعرض باس نفسه (باس 1996، 1999، باس وشتايلد ماير، 1999) حالة عن كونية مفاهيم القيادة التحويلية والإجرائية:

على الرغم من أن النظرية، والأنموذج، والإجراءات الأصلية ظهرت في الولايات المتحدة ذات الطابع الفردي فقد بدا أنها على درجة متساوية أو حتى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجتمعات آسيا ذات الطابع الجماعي. فالثقافات الجماعية تزود القادة بفرص جاهزة كي يصبحوا قادة أكثر تحويلاً. ومعظم المساعدين في الثقافات الجماعية يكتون الاحترام لرؤسائهم. ومن المحتمل كثيراً أن تلقى القيادة التحويلية مزيداً من التعزيز من خلال مركزية العمل في الحياة والمستوى الرفيع للتوجه الجماعي بين تابعيها. (باس، 1999، ص 16).

ويجادل باس أيضاً بأن ما يميز القيادة التحويلية هو «الجوهر الأخلاقي» الذي يميزها عن أن تكون مجرد قوائم للقيادة أو السلوكيات الإدارية:

النقطة المهمة هي: من أجل أن تكون القيادة التحويلية «جديرة بالثقة» ينبغي أن تجسد جوهرًا مركزيًا من القيم الأخلاقية. ومع هذا فإن «ممارسات» (وفقاً لتفسير هوفستيد) مثل هذه القيم لها نسبة جداً ثقافياً. والأبعد من ذلك، حتى عندما توجد مجموعة من القيم الجوهرية، كالصداقة أو الأمانة، في جميع

الثقافات فإن وصايتها وأهميتها النسبية يمكن أن تختلف أيضاً من ثقافة إلى أخرى... وبدلاً من أن تقود ببساطة إلى توكيد النسبية الأخلاقية، كالتنوع العالمي للقيم فإنها تؤكد حاجة القادة التحويليين على كافة المستويات إلى مجتمع إنساني. في جوهر القيادة كلها... يجد المرء جوهر القيمة... ولعل التحدي الأكبر أمام القيادة هو أن تقيم على وجه الدقة جسراً مع النسبية الأخلاقية ببناء منبر للقيم المشتركة وتحفيز التقاء المصالح وانسجامها. ليس المطلوب من الرئيس التحويلي الحقيقي وضع برنامج عمل للجميع كي يتبعوه، بل المطلوب نوع من الالتزام السقراطي^(*) بعملية البحث عن الامتياز الأخلاقي. (باس وشتايدلماير، 1999، ص 210 - 211).

وسواء اتفقنا مع باس أم لا يبقى ذلك مسألة أكاديمية بسيطة. فهو يلاحظ أن الاعتبار الأساس لـ «مرونة» القيادة هو إلى أي مدى تستطيع أن تصل بها. وفي حالة «بيريللي» نجد الثقافات قريبة بدرجة كافية من هذا النموذج من أجل أن تكون قابلة للانتقال نسبياً. ومن المؤكد أن الشاهد اليوم يبدو مؤيداً لذلك التأكيد. وتبقى مسألة نجاح «بيريللي» في تطوير نمط قيادة عالمية حقيقية ونهج لها مقبولين في كافة شركاتها الفرعية في العالم مسألة يجري اختبارها تجريبياً على مدى الأيام.

على أن المبادرة تزود «بيريللي» حقاً بعدة مزايا. فهي توفر لغة مشتركة في المنظمة كلها يجري بها تداول ومناقشة قضايا ومشكلات القيادة. وهذا في حد ذاته يساعد منظمة مؤلفة من عدة جنسيات تستخدم لغات قومية مختلفة على تمثيل مشكلات مفهومية صعبة كالقيادة باستخدام تعبيرات يفهمها كل واحد في المنظمة. والأمر الثاني أنها توفر إطاراً مفاهيمياً يمكن الأفراد من مناقشة الخلافات الثقافية القائمة. فعلى سبيل المثال، يستطيع مدراء بيريللي الآن أن

يناقشوا بسهولة كيف يمكن أن تختلف مقارباتهم نحو «التحفيز الإيحائي» قليلاً عبر الثقافات. وأخيراً، من المهم أن نلاحظ أن نموذج «القيادة ذات المدى الكامل» نفسه يتوجه بشكل واضح إلى الخلاف الثقافي والحساسية الثقافية من خلال مفهوم «الاعتبار الفردي». وهو يعترف صراحة بأن «الموظف» سيكون مختلفاً وينبغي أن يقاد بطريقة مختلفة. بهذا المعنى فإن نموذج «القيادة ذات المدى البعيد» بعيد جداً عن مقاربات «حجم واحد يناسب الجميع». وإذا ما استمرت بيريللي ومستشاروها، أثناء تنفيذ مبادرة التدريب والاستجابة، في أن «يعيشوا» النموذج ويستخدموا الاعتبار الفردي، فهذا سيسمح بحرية وإفساح المجال لأخذ التباينات الثقافية بالاعتبار، بمعنى جعل النموذج ينجح محلياً. وإذا قُدر للمبادرة أن تُنفذ بأسلوب «الإدارة بالاعتراض» فإن النموذج نفسه يصبح عائقاً محتملاً وتنظر إليه الثقافات الأخرى على أنه عبء ثقيل آخر من جانب القيادة في إيطاليا. وهذا حتى اللحظة ليس بالتأكيد الخبرة التي استقاها المؤلف من انخراطه في تلك المبادرة.

المراجع:

- Avolio, B. J. (1999) *Full Leadership Development*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1990) *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd edn, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1996) *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1999) 'Two decades of research and development in transformational leadership', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1998) *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999) 'Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior', *Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
- Coleman, E. P., Patterson, E., Fuller, B., Hester, K. and Stringer, D. Y. (1995) 'A meta-analytic examination of leadership style and selected follower compliance outcomes', unpublished manuscript, University of Alabama.

-
- Dvir, T. (1998) 'The impact of transformational leadership training on follower development and performance: a field experiment', unpublished doctoral dissertation, Tel Aviv University, Israel.
- Earley, P. C. (1984) 'Social interaction: the frequency of use and valuation in the U.S., England and Ghana', *Journal of Cross Cultural Psychology*, 15: 477-85.
- Earley, P. C. (1988) 'Contributions of intercultural research to the understanding of performance feedback', paper, Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas.
- Haire, M., Ghiselli, E. E. and Porter, L. W. (1966) *Managerial Thinking: An International Study*, New York: John Wiley.
- Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, abridged edn, London: Sage.
- Pirelli (1999) *Pirelli: the Group in Figures*, Milan: Pirelli S.p.A.
- Yokochi, N. (1989) 'Leadership styles of Japanese business executives and managers: transformational and transactional', doctoral dissertation, United States International University, San Diego, California.

الملحق أ

الاستبيان التشخيصي للمنظمة العالمية

أكمل الاستبيان التالي، بالتشاور ذهنياً مع الزملاء، ثم تحوّل إلى مفتاح العلامات في الملحق ب. تذكر أن تحاول وصف منظمتك كما هي الآن فعلاً وليس كما تريد أن تكون، أو ما تقوله مبالغت المنظمة ودعايتها.

1 - بأي مستوى يمكن أن يوصف جوهر استراتيجيتك العالمية في أقل من خمس دقائق؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

2 - بأي مستوى تستطيع أن تصف ثقافة منظمتك بأنها قوية و متماسكة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

3 - بأي مستوى تتناسق وحدات نشاطات أعمالك الاستراتيجية المختلفة وفروعها جيداً؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

- 4 - بأي مستوى تُنفذ المهمات/ النشاطات التي تتطلب تكاملاً عالمياً بصورة فعّالة واقتصادية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

- 5 - بأي مستوى تحظى منظمتك بأسلوب قيادة مشتركة وسط المدراء العالميين رفيعي المستوى؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

- 6 - بأي مستوى تراجع بنشاط ومبادرة أية نشاطات جديدة في أسواقك العالمية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

- 7 - بأي مستوى يفهم أعضاء المنظمة المنشأ العالمي لمنظمتك ذات الميزة التنافسية المستمرة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

- 8 - بأي مستوى لديك بيان مصاغ ومكتوب عن قيمك التنظيمية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

- 9 - إلى أي مدى حصلت منظمتك على بنية عالمية مفهومة بسهولة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

10 - إلى أي حد تتميز النوعية العالمية لمنتجاتك أو خدماتك؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

11 - إلى أي حد تحظى منظمتك بمجموعة مقبولة من الكفاءات القيادية العالمية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

12 - إلى أي حد تعرف لماذا أنت ناجح في أسواقك الأكثر ربحاً؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

13 - إلى أي حد تمفصل استراتيجيتك العالمية ما هو منفرد في منظمتك؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

14 - إلى أي حد «الطريقة التي تؤدي بها الأمور هنا» واضحة ومتشابهة في أرجاء العالم؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

15 - إلى أي مدى يفهم المستخدمون بوضوح أهداف ومقاصد أقسام المنظمة المختلفة في بنيتك العالمية؟

16 - إلى أي مدى يفهم المستخدمون العمليات العالمية الأساس في منظمتك؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

17 - إلى أي حد تُدرب منظمتك المدراء على سلوكيات القيادة العالمية المناسبة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

18 - إلى أي حد تعي لماذا لم تعط بعض فرصك ومبادراتك نتيجة ذات قيمة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

19 - إلى أي حد تسعى عملياتك التخطيطية العالمية إلى الأخذ بالاعتبار الفجوات المستقبلية المحتملة في سوقك، أو بيئتك أو جغرافيتك؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

20 - إلى أي حد تتجه ثقافتك العالمية نحو المستقبل وفاعلة بالإضافة إلى تقدير النجاحات السابقة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

21 - إلى أي حد تتوقع البنية العالمية التي تعرفها احتياجاتك المستقبلية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

22 - إلى أي مدى أنت ناجح في جذب منتجات/ خدمات عالمية جديدة إلى السوق بسرعة أكبر من منافسيك؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

23 - إلى أي حد يتوجه أسلوب القيادة الإدارية العليا في منظمّتك نحو التغيير المستقبلي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

24 - إلى أي حد تستكشف الفرص في الأسواق الناشئة قبل منافسيك؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

25 - إلى أي حد تستخدم عمليّات التخطيط العالمي لديك أساليب ذات توجه مستقبلي مثل تخطيط سيناريو؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

26 - إلى أي حد تشجع ثقافة منظمّتك الإبداع والابتكار والتعلّم؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

27 - ما مدى مرونة البنى العالمية لديك بحيث تستجيب إلى حاجات تغيير كل من الاقتصاد العالمي والأسواق المحلية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

28 - إلى أي حد تختبر باستمرار عمليّة الممارسة الأفضل داخل وخارج قطاعك الصناعي معاً على أساس عالمي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

29 - إلى أي حد يتحدث المدراء العالميون في منظمتك عن المستقبل بدلاً من التحدث عن الماضي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

30 - إلى أي حد تستطيع أن تحول أنظارك من التوجهات في سوق ما إلى جوانب أخرى من أعمالك؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

31 - إلى أي حد أنت تشرع بإضافة كفاءات عالمية جديدة أبعد من تلك الموجودة من قبل؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

32 - إلى أي حد يعالج «الفشل» كتغذية راجعة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

33 - إلى أي حد تتمتع منظمتك، على صعيد عالمي، بسجل طيب في ميدان الابتكار؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

34 - إلى أي مدى تفهم أية عمليات إضافية عالمية ستحتاج إليها منظمتك للتطور من أجل النجاح في المستقبل؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

35 - إلى أي مدى يسعى المدراء في منظمتك إلى «تدبير أمور الحاضر بنظرة مستقبلية»؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

36 - إلى أي حد تحشد قيادة منظمتك العالمية الموارد المناسبة عندما تلوح فرصة جديدة في سوق محلي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

37 - إلى أي حد تشارك وحدات العمل الاستراتيجي المتعددة في منظمتك في توجه استراتيجي عام، وخاصة في ما يتعلق بالعولمة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

38 - إلى أي حد تنسجم الثقافة غير الرسمية لمنظمتك مع الثقافة الرسمية المُعتنقة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

39 - إلى أي حد تتمتع منظمتك بمستوى رفيع من التعاون عبر الحدود الداخلية (بلد، منطقة، منتج . . إلخ)؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

40 - إلى أي حد تستثمر وقتاً ومالاً في الإدارة العليا لتحسين العمليات العالمية الأكثر أهمية بالنسبة لنجاحك المستقبلي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

41 - إلى أي مدى ينسجم أسلوب إدارتك السائد مع الثقافة غير الرسمية للمنظمة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

42 - ما مدى حساسية موظفي القيادة المشتركين تجاه التباينات الثقافية في الأسواق المحلية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

43 - إلى أي حد تتجاوب استراتيجيتك العالمية مع تهديدات المنافسين والتحولات البيئية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

44 - إلى أي حد تتصل ثقافتك العالمية بالثقافات الوطنية التي تعمل من خلالها في أرجاء العالم؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

45 - إلى أي حد يمكن أن تتجاوب بنيتك بسرعة للمتغيرات في متطلبات المستهلك على النطاقين العالمي والمحلي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

46 - إلى أي حد تخلصت منظمتك من النشاطات غير الأساسية على النطاق العالمي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

47 - إلى أي حد تتمتع منظمتك بأسلوب قيادة إدارة عليا يتلاءم مع كل من الأوضاع البيئية المحلية والسوق المحلية؟

1	2	3	4	5
منخفض		معتدل		مرتفع

48 - إلى أي حد أنت قادر على تحويل النجاحات المحلية إلى النطاق العالمي؟

1	2	3	4	5
منخفض		معتدل		مرتفع

49 - إلى أي حد تستجيب استراتيجيتك العالمية لحاجات الزبون؟

1	2	3	4	5
منخفض		معتدل		مرتفع

50 - إلى أي مدى يصوغ كبار المدراء السلوكيات العالمية التي تحاول تشجيعها؟

1	2	3	4	5
منخفض		معتدل		مرتفع

51 - إلى أي حد تسهل بنيتك تنفيذ استراتيجيتك و/أو مستوى عملك العالمي؟

1	2	3	4	5
منخفض		معتدل		مرتفع

52 - إلى أي حد ترصد وتراقب مستويات رضى الزبون العالمي ونوعية العلاقة مع الزبائن العالميين باستمرار؟

1	2	3	4	5
منخفض		معتدل		مرتفع

- 53 - إلى أي حد يدعم أسلوب القيادة الأكثر انتشاراً في المنظمة القيم والسلوكيات العالمية التي ترغب في تشجيعها؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

- 54 - إلى أي حد يستطيع المستخدمون المحليون التأثير في نشاطات ذات مستوى عالمي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

- 55 - إلى أي مدى تتمتع منظمتك باستراتيجية عالمية رسمية مكتوبة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

- 56 - إلى أي حد تنفق وقتاً في التواصل مع ثقافتك العالمية عبر العالم؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

- 57 - إلى أي حد يتمتع المستخدمون لديك بشعور قوي بالانتماء إلى الفريق العالمي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

- 58 - ما مدى شفافية عملياتك العالمية في المركز والأطراف معاً؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

59 - إلى أي حد يتصل كبار المدراء في منظمتك بانتظام وبشكل مباشر مع جميع الموظفين التابعين لهم في أرجاء العالم؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

60 - إلى أي حد يتفهم جميع العاملين مصادر العمل والخبرة التكنولوجية في أرجاء العالم؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

61 - إلى أي مدى يستطيع العاملون في منظمتك أن يحيطوا بشكل واضح بتوجهها الاستراتيجي العالمي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

62 - إلى أي حد يساند العاملون في منظمتك نظام القيم العالمي لديك؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

63 - إلى أي حد تشعر وحدات/ فروع العمل الاستراتيجي في منظمتك بأن إسهاماتها تحظى بالتقدير؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

64 - إلى أي حد تعتبر عملياتك العالمية الداخلية والخارجية موثقة بوضوح (مثلاً في ISO 9002 - مقياس الجودة إيزو 9002)؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

65 - إلى أي حد يستطيع العاملون لديك وصف أهداف المدراء في منظمتك؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

66 - إلى أي حد يستطيع زبائنك الوصول إلى أفضل شخص في منظمتك في أي مكان يستطيع أن يحل مشكلتهم؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

67 - إلى أي حد تشجع منظمتك المناقشات والمحادثات الاستراتيجية العالمية المنتظمة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

68 - إلى أي حد يستطيع العاملون لديك وصف الثقافة الرسمية المعتمدة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

69 - إلى أي حد تفرز وحدات/ فروع العمل الاستراتيجية مجموعات تفهم كيف تربط ما بين المنتج/ وتقديم الخدمة العالميين بنجاحة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

70 - إلى أي حد تدرب العاملون لديك على التفكير في شروط العملية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

71 - إلى أي حد العاملون لديك هم راضون عن أسلوب القيادة الحالي في منظمتك؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

72 - إلى أي مدى أنت تحظى بـ«نظام إدارة معلومات» (يستند إلى تكنولوجيا المعلومات أو لا) ناجح حقاً؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

73 - إلى أي حد تعاود تنقيح وتعترض على استراتيجيتك ورؤيتك العالمية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

74 - إلى أي حد تُناقش قيم المنظمة والقيم الشخصية بصراحة في منظمتك؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

75 - إلى أي حد تنتقل «أفضل ممارسة» بسرعة من أحد أقسام منظمتك إلى قسم آخر؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

76 - إلى أي حد تختلف العمليات الداخلية والخارجية العالمية لديك الآن نوعياً عن تلك العمليات التي جرت مؤخراً؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

77 - إلى أي حد يشجع المدراء في منظمتك النقاش والمعارضة والتحدي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

78 - إلى أي حد تسعى قيادة منظمتك بفاعلية إلى استجابة من كافة الأقسام في العالم؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

79 - إلى أي حد تشجع بصراحة «المدافعين عن الشيطان» على تحدي الاستراتيجية العالمية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

80 - إلى أي حد تغيرت ثقافتك العالمية على نحو ملحوظ في السنوات الخمس الأخيرة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

81 - إلى أي حد أجريت تغييرات في بُنى منظمتك في ضوء الاستجابة لربائن أو مزودين عالميين؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

82 - إلى أي حد تحظى بآليات استجابة من زبون/ مموّن تقود إلى تغيير منتظم للعملية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

83 - إلى أي حد قد شكلت منظمتك آليات استجابة عالية واتصالات من «القاعدة - إلى أعلى»؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

84 - إلى أي حد تتوفر عمليات لتمكين المستخدم المحلي من تحدي العقلية المهيمنة للمنظمة؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

85 - إلى أي حد تنظر إلى منافسيك من «خارج اللعبة» (أي خارج نطاق المنافسين «التقليديين»؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

86 - إلى أي حد تقيس وترصد بانتظام الثقافة/ المناخ لديك بوسائل المسح أو الأدوات الأخرى؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

87 - إلى أي حد تغيرت بنيتك العالمية في السنوات الأخيرة نتيجة لاستجابة الزبون أو تغير بيئي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

88 - إلى أي مدى تراجع منظمتك عمليات الأعمال التجارية باستخدام تقنيات عملية إعادة الهندسة BRP أو المقاربات الأخرى والتي تنمي تحسينات جوهرية أو إضافية؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

89 - إلى أي حد يتلقى رؤساءك العالميين استجابة منتظمة حول فعالية أسلوبهم القيادي؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

90 - إلى أي مدى تجلب منظمتك بانتظام زبائن وممومنين يتحدون بقوة افتراضاتك حول العمل؟

5	4	3	2	1
مرتفع		معتدل		منخفض

انقل الآن أرقامك إلى الملحق ب.

الملحق ب

.....

جدول علامات أنموذج المنظمة العالمية

أدخل علاماتك حول كل سؤال في الفراغ المخصص واجمع كل فئة في جدولها المخصص

التعلم	القيادة	العمليات	المنظمة	الثقافة	الاستراتيجية	
6	5	4	3	2	1	
12	11	10	9	8	7	
18	17	16	15	14	13	
-	-	-	-	-	-	الوضوح
-	-	-	-	-	-	
24	23	22	21	20	19	
30	29	28	27	26	25	
36	35	34	33	32	31	
-	-	-	-	-	-	توجه
-	-	-	-	-	-	مستقبلي

التعلم	القيادة	العمليات	المنظمة	الثقافة	الاستراتيجية	
42	41	40	39	38	37	
48	47	46	45	44	43	
54	53	52	51	50	49	
-	-	-	-	-	-	تخطيط
-	-	-	-	-	-	
60	59	58	57	56	55	
66	65	64	63	62	61	
72	71	70	69	68	67	
-	-	-	-	-	-	اتصال
78	77	76	75	74	73	
84	83	82	81	80	79	
90	89	88	87	86	85	استجابة وتغيير
-	-	-	-	-	-	

انقل الآن علاماتك إلى الملحق ج.

الملحق ج

جدول نتائج أنموذج المنظمة العالمية

انقل علاماتك من الملحق ب في الجدول أدناه. نستخدم في دوراتنا التدريبية وعملنا الاستشاري نظام «إشارة المرور» حيث يشير الضوء الأحمر إلى منطقة مشكلة محتملة. تشير العلامة من 3 - 7، كحساب تقريبي، إلى ضوء أحمر، والعلامة من 8 - 10 إلى الضوء الأصفر، والعلامة من 11 - 15 إلى الضوء الأخضر.

إلى أي مدى	استراتيجية عالمية	ثقافة عالمية	منظمة عالمية	عمليات عالمية	قيادة عالمية	تعليم عالمي
هل حصلت على التوضيح؟						
هل يتوجه نحو المستقبل؟						
هل هو مصمم عالمياً ومحلياً؟						
هل هو متواصل؟						
هل هو مفتوح للاستجابة والتغيير؟						

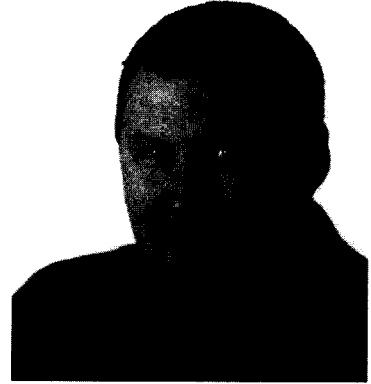
السيرة الذاتية للمؤلفين

.....

المحررون

بول كيركبرايد

انضم بول كيركبرايد إلى «أشريدج» سنة 2000 كزميل باحث يرفع تقاريره مباشرة إلى المدير التنفيذي الرئيس، وعمل قبل ذلك في الفترة ما بين 1991 - 1994 «رئيس فريق كلية» مسؤولاً عن التغيير والقيادة وبرامج إدارة الموارد البشرية HRM. وهو أيضاً أستاذ زائر في جامعة هيرتفوردشاير ومدير إداري لـ «تشينج هاوس المحدودة» و«القيادة ذات المدى الكامل المحدودة».



أصبح بول على مدى السنوات اختصاصياً في الموارد البشرية، وباحثاً، وأكاديمياً «أصيلاً»، ومدرّباً، ومستشاراً ورجل أعمال، ومسانداً دائماً («كارليزل يونايتد»). وخلال الفترة 1989 - 1991 عمل أستاذاً في «بريتيش إيروسبيس للتغير التنظيمي والتنمية» في الشركة المذكورة (طيران تجاري) و«جامعة هيرتفوردشاير». درّس في جامعات في أكسفورد وهونغ كونغ، وكان أستاذاً زائراً في «مدرسة خريجي الإدارة الأسترالية AGSM» و«مدرسة فوكا للشؤون التجارية» في جامعة ديوك، نورث كارولينا، وجامعة ميريلاند.

يختص بول في عمله الاستشاري بتقديم المشورة الخاصة بالإدارة العليا حول عمليات التغيير، وتطوير المدراء الاستراتيجيين، وبناء ثقافات جديدة في عمليات الاندماج والتحالف، وتطوير وإعداد برامج تنمية إدارية على أساس المشروعات. عاش ودرس وقدم المشورة في كثير من البلدان تتضمن الأرجنتين، وأستراليا، والصين، ومعظم دول الاتحاد الأوروبي، وهونغ كونغ وماكاو، والمكسيك، والفلبين، وسنغافورة، وجنوب أفريقيا، وتايوان، والولايات المتحدة.

يتضمن اهتمامه البحثي الراهن التغيير التنظيمي ما بعد الحداثي ونظرية العطالة النبوية وكذلك المجالات الأكثر براغماتية للقيادة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والإدارة الدولية/ العابرة للثقافات والثقافة التنظيمية. نشر ما يزيد على 60 مقالة في مجلة، و 15 فصلاً في كتب، وأربعة كتب. ونشرت أعماله البحثية على نطاق عالمي في مجلات مثل «إدارة الموارد البشرية في آسيا باسفيك» و«علاقات العمل والصناعة رينيو»، و«المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية»، و«مجلة العلاقات الصناعية» و«دراسات المنظمات».

نال بول درجة علمية جامعية في دراسة الأعمال التجارية، ودرجة الماجستير في «العلاقات الصناعية وشؤون الموظفين» قبل أن يحصل على الدكتوراه في «مركز التغيير التنظيمي والتنمية» من جامعة «باث». وهو زميل في «معهد تشارترد للموظفين والتنمية» و«زميل في معهد هونغ كونغ لإدارة الموارد البشرية».

عملت كارين منذ كانون الثاني سنة 2000 بصفة زميل مع «أشريدج» بعد أن كانت عضواً في الكلية بدوام كامل لمدة ثلاث سنوات. وقبل «أشريدج» كان لها أدوار في سلسلة من أعمال الإدارة وتطوير المنظمات في مجال القطاعات المالية والصيدلانية. بدأت حياتها المهنية مع «مجموعة PA للاستشارات» حيث عملت في القطاعين العام والخاص.



تدرس كارين وتقدم الاستشارة إلى سلسلة من المنظمات العالمية حول مسائل تتعلق بالتنفيذ الفعال للخيارات الاستراتيجية. وتركز عملها على المنظمات التي تحاول العمل عبر الحدود، سواء كانت قومية أو وظيفية أو تنظيمية.

تتمتع كارين بشكل خاص بخبرة واسعة بقضايا التكامل والاندماج، والاستحواذ، والشراكة، والتحالف الاستراتيجي في بيئة عالمية. أدارت جانباً من عمل مكتب التكامل أثناء اندماج غلاكسو ويلكوم واستشارت باستمرار من عدد من المنظمات حول قضايا التكامل.

كتابها «قيادة الفرق الدولية» يصور خبرتها الاستشارية والأكاديمية في تمكين المنظمات من تطوير القدرة العالمية عبر الإبداع والمحافظة الناجحين للفرق المختلطة؛ أي كيف تجعل المنظمات الأمور تنجح حقاً، وقد نشرت مقالات وفصولاً حول دور الموارد البشرية بشكل خاص في المنظمات العالمية، وتأثير تصميم المنظمة كعجلة تنفيذ واستخدام مداخلات جماعية واسعة في تطوير «الهدف الاستراتيجي» العالمي.

درست كارين في المملكة المتحدة وألمانيا وعاشت وعملت على التوالي في نيجيريا والولايات المتحدة. وقد استدعى عملها السفر إلى معظم البلدان الأوروبية والمكسيك وجنوب أفريقيا. لغتها الأصلية هي الإنكليزية وتحدث الألمانية بطلاقة. اكتسبت شهادتها الجامعية في دراسات العمل التجاري الدولية، وأكملت دراستها بالحصول على الماجستير من «كلية بيربيك»، جامعة لندن في سلوك المنظمات. أما مؤهلاتها المهنية فهي شهادة من «معهد تشارترد للتسويق» في بريطانيا.

أندرو إيتينغر



انضم أندرو إلى «أشريدج» سنة 1985 وهو «مدير الموارد التعليمية». وهو مسؤول عن «مركز المورد التعليمي» المتميز والمتعدد الوسائل، وجميع العروض التعليمية لأشريدج. وهو أيضاً ينظم ويحاضر في دورات لعدة هيئات مهنية في بريطانيا والخارج ومحاضر خارجي في عدة جامعات. أنجز مشروعات استشارية في الهند وبلنده وزيمبابوي وبريطانيا.

بعد التخرج في جامعة لندن حصل على شهادة ما بعد التخرج في علم المعلومات ثم عمل في معهد شمال شرق لندن للبوليتكنيك قبل الانتقال إلى «مدرسة لندن للأعمال التجارية» حيث عمل لمدة 7 سنوات.

يهتم بشكل خاص باستخدام المدراء للمعلومات وكيف يتعلمون، وهو يقود في الوقت الحاضر فريقاً أطلق مؤخراً «مركز المورد التعليمي الفعلي»، وهو موقع على الشبكة يتضمن عدة منتجات معلوماتية وبرامج تعليمية داخلية وخارجية.

حضر أندرو وترأس عدة مؤتمرات، وكان من بين مقالاته الأخيرة التي كتبها: «التحول من المعلومات إلى التعليم النوعي الشامل» و«تمييز الموارد التعليمية» و«بناء بيئة تعليمية عالمية حقيقية».

أصبح زميلاً في «معهد علماء المعلوماتية» سنة 1996 وكان الليبرالي الأوروبي للأعمال التجارية لسنة 1999.

يعمل فيل متفرغاً في أشريدج منذ سنة 1983. وهو معاون مدير «برنامج تعليم المدراء التنفيذيين الرئيسيين» ومعاون مدير «دائرة تدريب المدراء التنفيذيين». مساهم رئيس في برامج القيادة والإدارة الاستراتيجية في أشريدج. مدير بالوكالة في منظمات للعناية الصحية، والخدمات المالية، والنشر، والتصنيع.



يدرس ويبحث ويكتب في مجالات القيادة، والتغيير، ومعالجة الشك، والتعليم التنفيذي العالي والتنمية، ويستشار في هذه

الأمر.

عمل فيل، قبل الانضمام إلى أشريدج، في أعمال كثيرة قرابة 25 سنة مديراً لكثير من الصناعات الخدمية والنقل، حيث انخرط في الإدارة وأدوار التطوير التنظيمي. وبعد التخرج في الجامعة كان عمله الأول عاملاً اجتماعياً متطوعاً في جزر سليمان، غرب المحيط الهادي، وقبل أن ينضج تماماً أمضى بعض الوقت في هندسة البرمجيات. لديه درجات جامعية في علم النفس وعلم النفس الصناعي ودرجة الماجستير المهنية NLP.

تضم كتبه الأولى: «الدليل العملي للمقابلات الناجحة - حول تقويم وتكنولوجيا المقابلات» الذي نشرته دار ماك غروهيل، و«اللقاءات الفعالة» الذي نشر من جانب «سينشري بزنس» في الصنداي تايمز، و«القيام بعمل التغيير» الذي نشرته مطبوعات ميركوري. كما وضع كتابين حول القيادة: «ماذا يفعل الأداء العالي للمديرين حقاً مع ستبورات كرينر»، الذي نشرته دار بيتمان سنة 1993، والذي ينظر في كيفية تنفيذ المدراء لاستراتيجية ما. وجاء كتابه الخامس «مستقبل القيادة» بالاشتراك مع راندول وايت وستبورات كرينر، ونشرته دار بيتمان سنة 1996، ليستكشف ويبحث في المهارات اللازمة للقيادة المستقبلية الفعالة في مواجهة التغيير والشك غير الموقعين.

يعمل الآن مع راندي وايت في متابعة يأملان أن تُلقي ضوءاً على كيفية معالجة المدراء للشك والغموض في أدوارهم كقادة ومؤثرين في الاستراتيجية.



انضمت سامرين إلى «أشريدج للاستشارات» سنة 1998. تقدم خبرتها الاستشارية من خلال اهتمامها الخاص بإيجاد حيز داخل المنظمات حيث يُشجع الأفراد على أن يعكسوا ويستكشفوا ويشاركوا في مجموعات القيمة الشخصية، والثقافة والخبرة للتعبير عن المجموعات التعليمية التي تستطيع أن تبني ضمناً منظمات غنية. كما أنها معجبة بالعالم الإلكتروني وما يحمل تطوره السريع ونضجه من مضامين لـ«المنظمة» كنظام عضوي وإنساني.

كانت خبرة سامرين السابقة في البحث في حكومة ما وراء البحار، وفي التحرير والتسويق ضمن صناعة النشر وإدارة السندات التجارية الدولية. ومنذ أن انضمت إلى «أشريدج» عملت في «إدارة الصحة القومية» مُركزة على مبادرات تخفيض قائمة الانتظار والنزاع والتغيير وبرنامج/ مشروع استخدام الإدارة مستخدمة «نظرية منهج التقييدات» وتشمل الهيئات الطبية التي اشتغلت معها «نورفولك وفورويتش هيلث كير تراست»، و«مشفى رادكليف» و«هيئة ويلتشاير الصحية» و«مستشفى جامعة ساوثمبتون». كما عملت مع مؤسسة «نوفاريتس لصحة الحيوان»، وفي الأقسام الصيدلانية المشتركة في تطوير وتنظيم ملكية الثقافة التدريبية. وخصصت سامرين جانباً كبيراً من وقتها في مساعدة الزبائن على كشف القدرات التعليمية الخفية داخل منظماتهم، وتشمل هنا «برودينتثال بورتفوليو مانيجرز، وانفينيوم، ونوفاريتس».

حصلت سامرين على شهادة الماجستير من جامعة لندن. وقد أهلتها هذه الدرجة لاكتساب عدة تقنيات في التحليل والتصميم وإدارة المشروعات. أما درجتها الجامعية الأدنى فكانت في العلوم السياسية من جامعة كولغيت في هاميلتون، نيويورك. وسامرين نصف فينزويلية ونصف هندية، عاشت في أوروبا وأمريكا في السنوات الأخيرة. تتحدث اللغتين الإسبانية والإنكليزية كما تتحدث الفرنسية.

بول عضو في مجلس «أشريدج» ويشرف على الإدارة الاستراتيجية ومدير اتجاه تطوير الإدارة، وهو مجموعة من المدرسين تركز على برامج الإدارة الدولية الاستراتيجية رفيعة المستوى. ومن زبائنه في الوقت الحاضر شركات: إليكترولوكس، وبراييس روتهاوس كوبيرز، و«رويال وصن أليانس ICL»، والتي يدير لها برامجها العالمية المفصلة جيداً.



يهتم بشكل خاص بالتسويق واستراتيجية

الأعمال ويبحث في الوقت الحاضر ويطوّر وينفذ الاستراتيجية في إطار عالمي.

قبل «أشريدج» عمل بول في «شركة ستوفير الكيميائية» (وهي الآن جزء من شركة Zeneca) في أقسام إدارة التسويق والمبيعات، مُعْطِياً في البداية العمليّات الجارية في بريطانيا وإيرلندا. ثم انتقل إلى جنيف كمدير للتسويق في أوروبا وأفريقيا. وكُلّف بمهمة قصيرة كخبير «لتصليح مواطن الخلل» في عملية مقرها جوهانسبرغ وأدار عدة أعمال إنتاجية على مستوى أوروبا.

بداية حياته العملية بعد التخرّج من جامعة أوكسفورد كانت مع شركة ميسي فيرغوسون، وفيسونز في أقسام إدارة التسويق والمبيعات معاً، كما عمل مع «ماركيتينغ إمبروفمينتس المحدودة» كمستشار رفيع المستوى مسؤول عن مهمات التدريب والاستشارة في أوروبا وجنوب شرق آسيا.

يتمتع بول بخبرة في كثير من الصناعات، بما فيها الكيمياءويات وخاصة البيتروكيماويات، والمبيدات والصيدلانيات - البضائع البيضاء، تجارة التجزئة والتكنولوجيا. عمل مع أشريدج في كل أوروبا واليابان، وأستاذاً زائراً في «بابسون كوليج»، الولايات المتحدة، مدرّساً لاستراتيجية الأعمال التجارية ضمن برامج مفصلة.

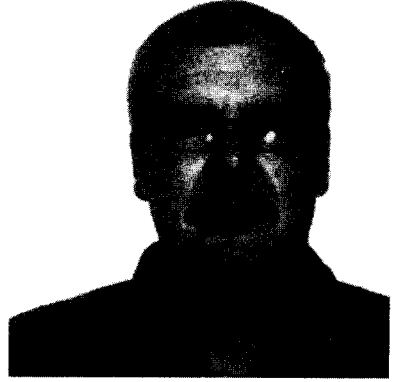
كات ريديمان

كات مديرة إنتاج في عروض أشريدج التعليمية وعملت بنشاط في ميدان التكنولوجيا والتدريب. قامت بدور رئيس في تطوير سلسلة من 40 إرشاداً تعليمياً حول CD-ROM. وآخر مشروعاتها تطوير «مركز أشريدج للمورد التعليمي الفعلي»، وهو خدمة على الشبكة انطلق في شهر أيار 1999. قدمت كات ورقة عمل إلى «معرض أون لاين في لندن» في كانون الأول / ديسمبر 1998 والذي كان يعالج إدارة قضايا تتعلق بإنشاء مركز مورد تعليمي فعلي.



بالإضافة إلى مهارات إدارة مشروع تتمتع كات بخبرة أساسية بمواد مصادر المشروع مستخدمة الشبكة ومصادر إلكترونية أخرى. ويشتمل دورها أيضاً على تدريب المدراء على استخدام مصادر المعلومات وإدارة العروض وورشات العمل المقدمة في «مركز أشريدج للمورد التعليمي» وسلسلة المواد التعليمية المتوفرة.

بوب ويستوود عضو هيئة تدريس في «مدرسة الدراسات الإدارية العليا الأسترالية» ومقرها في سيدني. درس في بريطانيا حيث حصل على الإجازة الجامعية BA في الفلسفة وعلم النفس، والماجستير في علم النفس المهني، وكلتاهما من جامعة شيفيلد - والدكتوراه في الإدارة من جامعة باث. وعمل منذ سنة 1983 في جامعات في منطقة آسيا الباسيفيكي حيث مارس التدريس بشكل منتظم على مستوى الدراسات العليا. وأنفق بوب بعض الوقت في



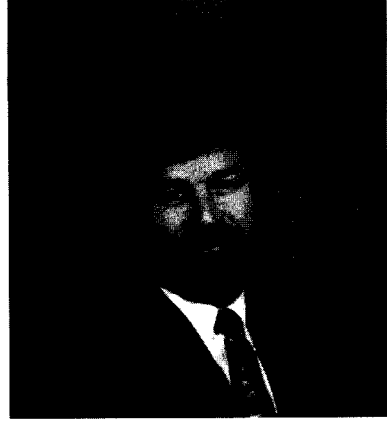
القطاع الخاص، في قطاع النشر، قبل أن يغادر بريطانيا.

عمل في مجال الأبحاث والنشر على نطاق واسع في ميادين الإدارة الدولية والثقافة المختلطة، وعلم اجتماع العمل، والكتب وكتابة الفصول. وكان رئيس تحرير وكبير المساهمين في كتاب: «السلوك التنظيمي: من منظور جنوب شرق آسيا» الذي نشرته دار لونغمان سنة 1992. وهو نائب رئيس تحرير مع الأستاذ ستيف لينستيد «اللغة والمنظمة» الذي نشر سنة 2001 من قبل دار ساج Sage. كما أنه رئيس تحرير مع البروفيسور ستيوارت كليغ لـ بوينت/ كاوانتر بوينت: «مناقشات مركزية حول دراسات المنظمة»، الذي سينشر في بلاك ويل سنة 2002. وقد اهتم مؤخراً بالإبداع والابتكار في أوضاع المنظمات. وهو يدرس دورة MBA في هذا المجال ويطور اهتماماته في البحث والاستشارة.

استشاري عدد من الشركات الدولية، من بينها بروكتر وغامبل، وكوكا كولا، وشركة هونغ كونغ شانغهاي للمصارف، وشركة أفون Avon، وإيلي ليلي، ومنظمة الإنتاج الآسيوية، والمعهد الماليزي للإدارة، وشركة Mass Transit للسكك الحديدية. بالإضافة إلى ذلك حضر كثيراً من الندوات والمؤتمرات في أرجاء العالم شملت: بريطانيا وفرنسا وفنلندا وإيرلندا والولايات المتحدة وسنغافورة، وهونغ كونغ، والصين، والفلبين وماليزيا والمكسيك وبرمودا.

راندول وايت

دكتور راندول وايت عضو رئيس في «مجموعة التطوير التنفيذي» LLC، غرينبور، NC، وأستاذ مساعد في «مدرسة فوكوا للأعمال»، جامعة ديوك Duke. كما يدرس طلاب الماجستير والمدراء في مدرسة جونسون العليا للإدارة، في جامعة كورنيل.



كثيراً ما يدعو عمله في تطوير الإدارة إلى السفر إلى أوروبا، وجنوب أمريكا وآسيا الباسيفيكي. وهو ناطق أحياناً باسم مجموعات صناعية متنوعة، بما في ذلك «هيئة المؤتمر» في الولايات المتحدة وكندا، و«جمعية تخطيط الموارد البشرية» و«الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير»، و«معهد دراسات الإدارة». كما يعمل في فرع «مركز القيادة الإبداعية»، حيث أمضى 12 سنة في تطوير برامج وأبحاث القيادة. وتتضمن لائحته الحالية من الزبائن الاستشاريين: معهد أندرسون للسرطان M. O، وسيمنس وإيتنا Aetna، وABB، ومورغان ستانلي، وإيتون وكيناميتال.

يهتم راندي بمنشأ المدراء وكيف تطوروا، ونجاحهم الأخير، وهو ما نجده في كتاباته. ولما كان مؤلفاً مساعداً لكتاب «كسر السقف الزجاجي» و«مستقبل القيادة» كان له تأثير كبير على الطريقة التي ينظر بها إلى النساء كمديرات وأهمية مهارات القيادة المقيسة كالتعامل مع الغموض. كتب حول كل من منفذي القيادة الشعبي والعلمي. ولديه الآن عمل موضع تهليل من النقاد حول الأشكال المختلفة للتدريب القيادي (الذي نشر أولاً في مجلة كونسلتينغ سايكولوجيست). وحتى ربيع 2001 كان آخر كتبه بالمشاركة مع فيل هودغسون بعنوان: «مهلاً، إنه مجرد التباس» (لندن، فاينانشال تايمز). ويعمل حالياً مع ريك جيلكي من جامعة إيموري على وضع كتاب أطلق عليه مؤقناً عنوان: «من طبيب سريري إلى مدرّب».

يعمل في الهيئة التحريرية لـ «مجلة القادة والقيادة»، وفي سنة 1997 أصبح زميلاً في «القضايا النسائية في سالزبورغ». راندي حاصل على البكالوريوس AB من جامعة جورج تاون، والماجستير MS من معهد فرجينيا للتكنولوجيا، والدكتوراه من جامعة كورنيل.

ستيفان نفساني مجاز مختص في شؤون المنظمات التحق بـ «أشريدج» سنة 1991. وهو «مدير برنامج/ زبون» ومسؤول عن «برنامج الإدارة العام» الذي يستمر أربعة أسابيع وسلسلة من الزبائن (بمن فيهم ستينيس و«المستثمرون في الأشخاص»). تتضمن نشاطاته الرئيسة التعليم والكتابة في مجالات مثل الفرق ذات الأداء العالي، والتغيير الريادي، والإبداع العاطفي، والتطوير الذاتي، والإدارة الدولية. وقد تضمنت



منشوراته الأخيرة مقالات حول كيف يتعلم المدراء، والقيادة وقضايا الثقافة المختلطة.

بعد أن عمل في الاحتراف المهني لدى شركة «محركات رولز رويس» أمضى ستيفان سبع سنوات يعمل مهندساً ميكانيكياً. واكتسب كطالب ناضج مرتبة الشرف في العلوم الاجتماعية من معهد ولغير هامبتون للبوليتكنيك. ثم تابع دراسته للحصول على الماجستير في علم النفس التنظيمي في UMIST. وعمل بعد ذلك مباشرة مدرساً في الشرق الأوسط. وقبل أن ينضم إلى «أشريدج» عمل كاختصاصي نفساني مهني رفيع المستوى في «الخدمة المدنية» في مركز تأهيل الاستخدام «حيث كانت مسؤولياته الرئيسة أن يساعد العاجزين والعاطلين عن العمل على التدريب أو العمل».

الفهرس

- أدلى 130
الآزتيكس 354
آسيا - 40، 41، 63، 64، 134، 136، 139، 376، 398
آسيا - الباسيفيكي 41، 432
الآسيويون 142
الآسيويون المحليون 58
آيس كريم 170
ابتعد عن الوضع واعكسه 148
ابتكار آليات مكافأة 94
الابتكار 83، 93، 98، 134، 215، 220، 407
أبدأ ببطء كي تنتهي بسرعة 302، 303
الإبداع 93، 98، 99، 134، 218، 220، 223، 407
الإبداع الثقافي 148
الإبداع الداخلي 93
الإبداع العاطفي 342، 343
الإبداع والابتكار (الحافز الفكري) 395
إبراهيمز 171
أبعاد الاختلاف الثقافي العشرة 129
- الأبعاد الثقافية الأربعة لهوفستيد 181
الإيهام 371
أبيلباوم 286
اتباع نمط حياة 349
الاتجاه الاستراتيجي المشترك 73
الاتجاه المشترك 304
اتجاه المعاكس للمعتقدات... 83
الاتجاه الأوروبي 41
اتحاد كونسورتيوم أشريدج 274
اتحاد هونغ كونغ للحلقة النوعية HK - QCA - أتش ك - كي سي 185
إيه 185
اتخاذ أفضل للقرار 146
اتخاذ القرار 107، 108، 138، 305، 363، 317
اتخاذ القرار الشخصي 229
اتخاذ قرارات مهمة 306
الاتصال المشترك المحرم 271
الاتصال والملكية 74
اتصالات بالبريد الإلكتروني 255
الاتصالات الداخلية 94
إتفق على المجموعة الأولى من خطط العمل... 311
- أثوس 127
أجهزون للعبة البولة 207
الإجبار 314
الاجتماعات الأولى أبدأ ببطء... 302
الإجرائية الخاصة 70
الاحاسيس الرئيسة 338
أحاسيسنا ليست خارج دائرة السيطرة 337
الإحباط 342
أحبك 336
احتدام المنافسة 104
احترام التقاليد 138
الاحترام الشديد لنفسك وللآخرين 347
احتفظ بتصميم المنظمة القائم... 112
احتفل بالنجاح وخطط للمستقبل 319
الاحتفال بالنجاحات المرحلية 317
الاحتكاكات الشخصية 310
الأحداث الاجتماعية 320
إحساس بالذل 326
الأحلام مثل الأزهار الرقيقة 348

اختر أعضاء الفريق 297	فاخرج من المطبخ 87	الاستجابة المحلية 97، 99، 100، 102
إختر رئيس الفريق 294	إذا كنت لا تعرف فلن تكسب	استخدام المخيلة على نحو مثمر
اختراق الأنماط 169	احترامنا 295	أكثر 344
الاختلاف 156، 243، 325	إذاعات شبكية 256	الاستراتيجيات التحليلية 142
الاختلاف (الاختلافات) الثقافية 146، 147، 154، 157، 201، 306، 328	الأرباح المكتسبة 226	استراتيجيات التعلم 250
الاختلاف في اللغة 242	أربع مستويات من التعبير	استراتيجيات فوق إنتاجية 95
اختلافات الشخصية 339	العاطفي 341	الاستراتيجية 69، 74
الأخلاق الشخصية 327	أربعة خطوط مسؤولية 36	استراتيجية التسويق 175
الإدارة 178	ارتباط الثقافة الصينية 138	استراتيجية رحلة النجم 359
إدارة الأداء 305	الارتباطات 92	الاستراتيجية الطارئة 70
الإدارة (MBEA) أم بي إي إيه 383	الأرجنتين 377، 396، 424	الاستراتيجية العالمية 69، 75
الإدارة بالاعتراض 400	أرسطو 342، 346	الاستراتيجية الكلاسيكية 74
إدارة بالاعتراض (الإيجابي) 383	إرشادات إدارة الأعمال 265	استراتيجية المنتج 99
إدارة بالاعتراض (السلبي) 382	أرشق وأكثر أهمية 168	الاستراتيجية المخططة 70
الإدارة بالتجول أم بي دبليو إيه 178 MBWA	أرغريس 208، 220، 222	الاستراتيجية المنظمة 72
إدارة التحرر 163	الإرهاق النفسي: من يريد أن يكون مديراً عالمياً على أي حال؟ 52	استراتيجية الموارد البشرية 117
الإدارة الدولية 433	أريد أن أكون قادراً على إحاطتها بذراعي 85	الاستراتيجية ومهام التفويض واضحة 358
إدارة الصحة الوطنية (القومية) 428، 212	أزرع فرقاً دائمة داخل بنية HR	الاستراتيجية والقيادة 266
الإدارة عبر اختلافات ثقافية... 123	أتش آر 115	الاستراتيجية يمكن متابعتها 358
إدارة العلم والمعرفة 254	الأزمان تتغير 163	الاستطلاع 49
الإدارة في سرعة التعبير 163	أساسيات الفريق 290	استعداد لتبادل الأفكار 386
الإدارة النوعية الشاملة (TQM) تي كي أم 28، 184	الأساطير 337	الاستقرار 109، 215
الإدارة والتنظيم 158	أساليب تايلور 241	الاستقلال الذاتي 99، 134
الأدبيات الإدارية 166	إسبانيا 152، 207، 377	الاستقلال الذاتي في العمل 182
الإدراك الحسي 130	الاستبيان الشخصي للمنظمة	استكشف أوجه التشابه والخلاف... 306
أدلة 177	العالمية 403	الاستمرارية 109، 215
الإدمان على العمل 137	استبيانات القيادة المتعددة	الاستنتاج (الاستنتاجات) 117، 200، 243، 371
أدوات أي وقت (تسمى أيضاً الأدوات المتزامنة) 255، 256	العوامل MLQ أم أل كي 388، 389، 391، 394	الاستنتاج: تقارب أم اختلاف 156
إدواردز (ج. د.) 185	الاستثمار 259	الاستهلاكية العالمية الواسعة 157
إذا كنت على شوك أن تتجاوز... 173	الاستثمار آر أو أي ROI 261، 272	الأسرية النفعية 189
إذا كنت لا تستطيع تحمل الحرارة	الاستثمار الأجنبي 156	الأسطورة 337
	استجابة تسويقية محسنة 146	أسطورة الأحاسيس الرئيسة 338
	الاستجابة لرغبات الزبائن 83	أسطورة البراءة 338
		أسطورة الطفولة 338
		أسطورة العواطف 337

- أسطورة المساواة 339
الإسكندنافيون 195
أسواق الاندماج 47
أسواق ما وراء البحار 62
الأسواق المحتملة 63
الأسواق الناشئة 44، 46، 51، 52، 65، 407
الأسواق الناهضة 42
أسئلة ثقافية 308
الأسئلة الذكية 364
إشارة المرور 421
أشجار السنديان العتيقة لا تموت سريعاً 172
أشريدج 15، 26، 91، 150، 151، 250، 251، 252، 259، 266، 271، 327، 423
أشكال أداء القيادة البناء ذات المدى الكامل 388
الأشكال البنوية 70
أصحاب الحصة الأكبر في السوق 171
أصحاب المفاهيم التجريدية 267
أصحاب المواهب 55
أصحاب الودائع 172
الإصغاء بعناية أكبر للكلمات ذات الطابع العاطفي 343
الإصغاء الفعال 326، 331
الإطارات 376
الأطفال الصغار 362
أطلنطا 40
إعادة استبيان القيادة... 395
إعادة البناء 170
إعادة بناء عملياتها 168
إعادة تجميد المنظمة 197
إعادة التصميم 87
إعادة التنظيم 87، 173
إعادة الهندسة 88، 169، 170
إعادة هندسة العملية التجارية BPR 184، 28
- الاعتبار الفردي IC (أي سي) 384، 395، 400
الاعتماد على موظفينا 181
الاعتناق الثقافي 326، 331
أعد تدريب الموظفين 112
أعد المسرح، حدد وضع أولويات... 304
إعطاء الوقت للتعلم 273
الأعمال اللوجستية 67
الاغتراب 65
إغراء التحويلات 174
الأغلبية العظمى لمحتوى التعليم الإلكتروني باللغة الإنكليزية 269
إفادات العمل المشتركة 177
الافتراضات الثقافية... 60
الافتقار إلى الشجاعة 314
الأفراد 210
الأفراد الذين يعبرون عن عواطفهم بصراحة... 342
الأفراد المبدعون عاطفياً... 343
الأفراد هم دم المنظمة 214
الإفراط 169
أفريقيا 41، 200، 376، 429
أفضل الممارسات طوال الدورة الحياتية للفريق 292، 293
أفضل ممارسة 415
أفكار مفيدة حول استخدام التكنولوجيا بحكمة 268
أقوليو (بروس) 378، 380، 387
أفيريل 337
الاقتصاد 153
الاقتصاد الرقمي 61
الاقتصاد السياسي 129
الاقتصاد القديم 64، 223
أقراص سي دي - روم - CD 274 Rom
أقسام البحث والتطوير R&D آر أند دي 112
- الأقلية (الأقليات) 105، 224
الأكبر أفضل 37
اكتساب العالمية 67
الالتزام 94
الالتزام السقراطي 399
الالتزامات الشخصية بالأعمال 265
ألدريتش (كلارك) 257
ألكساندر 91، 95، 96، 176
الألمان غير ملتزمين فعلياً بالمشروع 153
ألمانيا 41، 48، 49، 132، 140، 152، 153، 154، 155، 196، 269، 377، 425، 396
الإلهام 314
إلى المعرفة 97
الأمانة والهدف 386
الإمبراطوريات الهرمة 355
الإمبراطورية (الإمبراطوريات) 67، 132
امتحانات القبول بالانتساب SAT 224
الامتنياز 171
أمر واقع 337
أمريكا 58، 155، 295، 428
أمريكا الجنوبية 134، 152، 376
أمريكا الشمالية 40، 41، 42، 152، 376
أمريكا اللاتينية 41، 63، 142
أمريكا الوسطى 376
الأمريكيون 49، 177
الأمريكيون غير منضبطين 153
الإمكانات المشكالية 126
أملك النجاح في الحياة 347
الأمم المتحدة 233
أمة (مصطلح) 127
أن تعالج الشك والفوضى 358
أن تقوم بالتركيز 370
أن تكون استراتيجياً 358

أن تكون مرناً 367	الأنظمة الإدارية 51	الأولويات الاستراتيجية العالمية 286
أن تكون مديراً دولياً 325	أنظمة الطاقة (GE) جي إي في 36	أوه ها هي مبادرة أخرى 390
أنا لا أبدأ من نقطة الصفر 211	أنظمة مراقبة 133	أي وقت، وأي مكان 252، 261
أنا لا أعرف فحسب 229	أنغل 179	إيتينغر (أندرو) 29، 247، 426
أنا لا أعرف ماذا يعني تناثر الكحول... 237	الأنغلوساكسونية 195، 308، 309، 310، 311، 335	إيجاد الإثارة 366
الأنانية 240	انفتاح على الثقافات الأخرى... 47	إيجاد شبكة عالمية تعمل بدوام جزئي... 116
الانبساطيون 339	الانفعال 364	إيرلنده 133، 429، 431
أنت تكبر في اليوم الذي تضحك فيه... 349	الانفعال بالذات 337	إيزو 413
الإنتاج 39	الإنكا 354	إيطاليا 49، 295، 376، 377، 378، 379، 400
الإنترنت 61، 64، 97، 226، 263، 355	أنماط تعليمية 277	إيلينغ (بوب) 170
الانتشارية والخصوصية 142	أنماط مقاربات النزاع 310	الإيمان 345
انتصرت الأسطورة 63	أنموذج المدى الكامل للقيادة 31	الإيمان بنفسك والآخرين 347
الانتقال من المحلي إلى العالمي 111	الأنوثة 135، 180	الإيمان الجوهري 345
الانتقالية 68، 75	أنوثة السويديون 137	أين موقع منظمك 358
انتير (ماك) 267	الأنوثة اللبونة 193	أين يترك هذا المنظمة؟ 218
إنجاز المهمة والمراجعة... 318	أهرامات تنظيمية أطول 188	أين يكون الفرد مناسباً؟ 221
الإنجاز والنسب 143	أهم شيء في العالم 340	إيه تي أم ATM 170
إنجيل أيه بي بي 50	أوتشي 127، 178	أيها الأولاد الصغار لا تبكوا 340
انحرافات جنسية 297	أوتيس 150	
الانخراط الشخصي 380	أوجد فرقاً عالمية للموارد البشرية... 113	الباب المفتوح 181
الانخراط المتساوي 315	أوجد مؤتمرات إذاعية / بصرية منتظمة 315	بات 286
اندرسون 271	أوراكيل 184	الباحثون الألمان 154
الاندفاع نحو العولمة 28	أوروبا 39، 40، 42، 58، 64، 269، 270، 271، 376، 428، 429، 432	الباحثون الحثيثون 361
اندماج GEC جي إي سي وألستوم 133	أوروبا الوسطى 355	الباحثون الصليبيون 52
اندماج ديمر كرايزلر 38	الأوروبيون 269	بارتليت 47، 52، 68، 75، 96، 97، 145، 150
الاندماج الصناعي 39	أورتون 263، 266	بارسونز 130
اندماج غلاكسو ويلكوم 425	أستراليا 63، 132، 134، 280، 376، 377، 424	بارهام 47، 150، 325
أندونيسيا 295	أوسترفيلد 50، 51	باريمور (إيثيل) 349
الانسجام مع الطبيعة 143	أوستن 178	باس (بيرني) 378، 380، 387، 397
أنصار البيئة 296	أوقيانوسيا 41	398، 399، انظر أيضاً شركة باس
الانضباط الذاتي 344	الأولويات الاستراتيجية 285	باسكال (ريتشارد) 127، 169، 170
الانضمام إلى النادي 85	أولويات استراتيجية تنافسية 103، 105	باسكو 171
الانطوائيون 339		باسيفيك ريم 308
انظر إلى متطلبات عملك المستقبلية... 87		الباعث الإلهامي (IM) أي أم 386

- باكارد (ديف) 177
 باولو ألتو في ولاية كاليفورنيا 177
 بايت تعليمي 269
 البحث عن الامتياز 171
 البحث والتطوير R&D آر أند دي 115، 117، 123
 البديهة 218، 223
 البراءة 338
 برادلي (وارين) 379
 البرازيل 42، 49، 377
 البراغمية 133
 برامج أم بي إيه (MBA) 259
 براهالاد (س. ك.) 64، 167، 168
 البرمجة الذهنية 127
 برمودا 431
 برنامج بيريلي القيادي 377
 برنامج التعلم المتسارع 212، 216
 البرنامج التنفيذي للوحدة الصغيرة GJEP 152
 برنامج شركة بيريلي للإطارات (في بريطانيا) 389
 برنامج فولكسفاجن التنفيذي للمجموعة الصغيرة GJEP 151
 البرودة 124
 بريد (هارتر) الإلكتروني 42، 173، 260، 294
 بريدجستون 378
 بريطانيا 46، 49، 51، 64، 132، 133، 134، 207، 210، 212، 226، 278، 337، 379، 380، 389، 395، 397، 426، 429، 431
 البريطانيون 133، 134
 البُعد الأقصى 200
 البقعة السوداء 64
 بلوك 239
 بناء بيئة تعليمية عالمية حقيقية 242
 244
 بناء بيئة عالمية للتعليم الإلكتروني 249
 البنى المسطحة والأفقية 225
 البنية الأمثل 90
 البنية التكنولوجية التحتية 226
 البنية الكاملة 90
 بودني 93
 بودوين كوليج 224
 البوذية 144
 بوراس 178
 بوتر 397
 بورتون 389، 393
 بوسز (باري) 346
 البوطة 170
 بول 27
 بوللي وود 40
 بولنده 101، 426
 بوند (مايكل) 52، 137، 138
 بوند هوانغ 189
 بوينغ 36
 بي بي آر (BPR) 201
 بيان الأهداف المشتركة 178
 بيرتز 163، 171، 178
 بيترسون 127، 128
 بيرثوين أنتال (بارهام) 150
 بيرو 134
 بييري 128
 بيريلي = شركة بيريلي
 البيع بالتجزئة 169
 بيلين (تريغور) 370
 بيميرتون 86، 285
 بين شو (ج) 135
 بينغ 127، 128
 بيني 88، 163
 بينيديكت 125
 بينينغتون (بول) 33، 429
 البيئات متعددة الثقافات 233، 234، 244
 البيئات المحلية 76
 البيئة الخارجية 90
 البيئة الدولية المختلفة الثقافات 150
 البيئة العالمية 76
 البيئة العامة 92
 البيئة القسرية 92
 البيئة المباشرة 92
 بيئة المنظمة 291
 البيئة الوسطية 92
 تابع البحث عن هدف 363
 تابع التدقيق في الوقت... 315
 تأثير اللغة 291
 التأثير المثالي 386
 تأثير الوقوف جيداً 95
 تأثيرات أبعاد هوفستيد الثقافية على التغيير 193
 التاريخ 200
 تأسيس التغيير التنظيمي 380
 تأسيس منظمة يديرها الزبائن 106
 تاشمان 197
 تاغارت (دينيس) 393، 395
 تأكد من اشترك كل فرد... 315
 تأكد من بقاء كل فرد حتى النهاية 318
 تاكر 173
 التأكيد على بناء علاقات... 305
 تام (فرانك) 123
 تانغ 192
 تاهوما 44
 تاي إيرويز 38
 تايلاند 134
 تايلور (فريدريك) 335
 تاوان 134، 424
 تباينات الثقافة الوطنية 153، 154
 التباينات الثقافية 328
 التبسيط 368، 369
 التبني المبكر 186

تشوي (ديزي) 123	التخصصية 70	تتألف السعادة من ثلاثة أشياء... 346
التشيلي 134	التخطيط 99، 138	
تصليح مواطن الخلل 429	التخطيط الاستراتيجي 91	تتطلب العولمة احتراق يقود الزمن
التصميم التنظيمي 84، 103، 111	تخطيط الطريق 74	والمساحة 249
التصميم الجيد مع المرونة الكافية 118	تخطيط موارد المؤسسة التجارية 184	تأمين الأداء 184
تصميم دقيق للعمل 94	تخفيض الكلفة 169	التجارة الإلكترونية 263
تصميم المنظمات العالمية 83، 89	التداخل 156	التجارة العالمية 66
تصميم المنظمة الإقليمية 111	تدبير أمور الحاضر بنظرة مستقبلية 409	التجانس الثقافي 156، 157
تصميم منظمة هو خيار استراتيجي 118	التدريب 238	تجديدات 276
تصميم النجاح 89	تدريب رخيص 261	التجربة 366، 367
التصنيع الهزيل 24	التدريب الشخصي 393، 395	تجنب الأخطاء المكلفة 101
تصور مستقبل مفروض (الحافز الإلهامي) 395	التدريب على الكمبيوتر (CBT) سي بي تي 254	تجنب التحولات الجذرية 201
التطور الشخصي 251	التدريب القائم على التكنولوجيا تي بي تي (TBT) 254	تجنب الشك 129، 132، 137، 141، 180، 189
تطوير الإدارة 265	التدريب القائم على شبكة دبليو بي تي (WVBT) 254	تجنب عال للشك 193
تطوير ثقافة تعليمية 273	التدريب متعدد الوسائل 254	تجنب الفشل 230، 244
التطوير الذاتي 433	التدريب والتطوير (الاعتبار الفردي) 395	تجنب متدن للشك 193
تطوير الروح 344	التدفقات العاطفية 314	التحامل 333
تطوير قادة عالميين 325	الترايط الداخلي 345	تحد يواجه المنظمة العالمية 207
تطوير الكفاءات القيادية في شركة ببريلي 375	التراث الثقافي 242	تحدي التغيير التنظيمي 163
تطوير الموارد البشرية 95	تركيا 377، 397	التحديات 371
التطويرات المستقبلية 280	التركيب المعرفي 325، 329	التحديات الجديدة 73
التعاطف (مع أفراد من ثقافات أخرى) 334	التركيز 370	التحديات الشخصية 240
التعامل التجاري 92، 93	تركيز عال على العمل 190	التحديات المستقبلية 221
التعامل الرقيق 287	التركيز على الهدف 193	التحريض 174، 314
التعاون 104	ترومبينارز (فونس) 60، 126، 130، 139	تحفيز الأسرار الغامضة 360
التعاون الجماعي 256	تريسي 107	التحفيز الإيحائي 400
التعاون عبر الحدود الداخلية 409	التسلسل الهرمي 244	تحقيق الأهداف 60
التعاون على الخط 265	التسويق (الداخلي) 39، 67، 110، 275	التحلي بالمرونة والصبر 344
التعاضد بشكل مربع مع التوترات 118	التشاو 87	التحليل الدقيق 240
التعرف إلى الفريق 301	التشعب 156	تحمل الخطر 362
تعزيز الشعور بالتعلم المشترك 224		تحمل مخاطر الفشل 362
		التحول 169، 171
		تحول مرتفع عن العمل 189
		التحولات الراديكالية (الجذرية) 194
		تحويل آليات التسعير 96
		التحويلة 384

- التعقيد المعرفي 330
 التعلّم 69، 71، 251، 287، 407
 التعلّم الإلكتروني 249، 250، 253، 273، 270، 256
 التعلّم الإلكتروني العالمي - كيف
 تخلق أفضل خبرة للتعلم 261
 التعلم بالخطوات الذاتية 257
 التعلّم بوصفه مصدراً للأفضلية
 التنافسية العالمية 57
 التعلّم التنظيمي 116
 التعلّم الثقافي 152
 تعلم خارج الحدود 97، 102
 التعلم العالمي 77، 252
 التعلم عبر الحدود 100
 تعلم العمل 239
 التعلم عن بعد أو التعلم الموزع
 253
 التعلم في البيت 273
 التعلم في المنظمة 220
 التعلم في الوقت المناسب تماماً
 226، 253
 التعلم ككل 241
 تعلم متفاعل على الخط 265
 التعلم المستمر 251
 التعلم من أجل الحياة 271
 التعلم من التجربة 62
 التعلم من منتج ما 100
 التعلم الوهمي 61، 62
 التعليم 101، 225
 التعليم الإلكتروني 252، 257، 258، 266
 تغذية راجعة لتحسين أدائها 301
 التغلغل التجاري 101
 التغيير 191، 195
 التغيير الإداري والتنظيمي 163
 التغيير الإضافي 169
 التغيير التنظيمي في الشركة
 العالمية... 163
- التغيير الشرقية والغربية مختلفة
 جذرياً 198
 التغيير في المنظمة 173
 تغيير للمدراء 164
 تغيير المنظمة الجوهري 174
 التفاعل الإنساني 262
 التفاهم (الثقافي) 156، 233
 تفاوت السلطة 130
 التفاوض 87
 التفاؤل 345
 التفسير الثقافي 148
 تفضيل المنظمات الأكبر 190
 التفكير العاطفي 24
 التفهم 181
 التفويض 180
 التقارب 156
 تقارب أم اختلاف 156
 التقاليد 230
 تقرير الإدارة عبر الحدود
 لأشريدج 325
 تقرير الاستبيان (MLQ) أم آل كي
 391
 تقرير أشريدج 30
 تقرير دي تي أي (DTI) 271
 تقرير المداخلة: هل النموذج تقيد
 الثقافة؟ 396
 التقليص من انتشار الكبريت 216
 التقهقر 396
 تقويم الاستعمال 277
 التكامل 279، 325، 386
 التكامل العالمي 98، 100، 102
 التكرار 144
 التكنولوجيا 185، 267، 273
 تكنولوجيا الاتصالات 299
 التكنولوجيا الأساسية للمنظمة 175
 التكنولوجيا ذات القاعدة
 الكمبيوترية 316
 التكنولوجيا العالمية 299
- التكنولوجيا المعلوماتية 185، 276
 التكنولوجيا ينبغي أن تكون
 اعتباراً استراتيجياً 274
 التكنولوجيات الجديدة 71
 تكوين معرفي 150
 التكيف 83
 التكيف الاجتماعي 342
 التكيف المفرط 169
 التكيف والتغيير 74
 تمارين 306
 التمايل مع الشراب 133
 التمثيلية التحزيرية 210
 التمييز 157
 تمييز الموارد التعليمية 426
 التنافس 221
 التنافس الثقافي 156
 التنافس على المستقبل 167، 168
 التنافسية العالمية 77، 225
 التناقضات 371
 التنسيق 94
 التنظيمات المتغيرة 71
 التنمية الاقتصادية 127
 تنمية الحساسية الثقافية 145
 تنمية الرأس 330
 تنمية القلب 334
 تنمية القيم الإدارية 129
 تنمية مواهب عالمية 65
 التنوع 243
 التنوع الأكبر في النظام 109
 التنوع الضروري 89
 التنوع العالمي للقيم 399
 التنوع الفردي 228
 التنوع الفكري 418
 التنوع في البيئة 89
 تنوع الهويات 222
 التهديدات التنافسية 391
 التوازن ما بين الرئيس والخبير
 295

- توازن ما بين وقت العمل ووقت المتعة 137
- التوازن المنقط 197
- توترات داخل التصاميم المركبة 103
- التوترات داخل التصميم متعدد البؤر 103
- التوجه نحو المستقبل 73
- توجه نحو الوقت 327
- التوجهات طويلة الأجل وقصيرة الأجل 137
- توجهات الوقت 144
- التوحيد القياسي 99
- تورسي (آمي) 131
- توريس 132
- توظيف ابنتي 140
- توفير المرونة داخل المنظمة 109
- توفير وقت للعب 349
- توماس 310
- تون أي (تشو) 200
- تونغ (ماوتسي) 176، 175
- تيرنير (هامبدن) 60
- تيليفزيون BBC 169
- الثقافات 230
- الثقافات الأنوثية (الليثة) 135، 194
- الثقافات التنظيمية... 176
- الثقافات الجماعية 194، 398
- الثقافات الخصوصية 139
- الثقافات ذات تجنب الشك الضعيف 133
- ثقافات ذات وضع منفرد 94
- الثقافات الذكورية (الصارمة) 194
- الثقافات الشرقية 125، 143، 176، 188
- الثقافات الصينية 176
- الثقافات العالمية الحقيقية 194
- الثقافات الغربية 125، 194، 198
- ثقافات في منظمات متعددة القوميات 177
- الثقافات الكليانية 139
- الثقافات متحصنة ولا تتغير بسهولة 157
- الثقافات المتعارضة 128
- الثقافات المختلفة 132، 305
- الثقافة 69، 70، 75، 126، 156، 242
- ثقافة أتش بي (HP) (بالمقارنة مع ثقافة فرع هونغ كونغ) 183
- الثقافة الأمريكية 138، 143، 194، 398
- الثقافة الإنكليزية 398
- الثقافة التربوية 224
- ثقافة جماعية 141
- ثقافة الذنب 145
- ثقافة شركة أتش بي (HP) 184
- الثقافة الصينية 184، 188
- ثقافة العار 125
- الثقافة العالمية 76
- الثقافة الغانية 398
- الثقافة الفردية 194
- الثقافة الفرعية 157
- الثقافة الفرنسية 306
- الثقافة القومية 152، 176
- الثقافة المشتركة 153، 177، 272
- الثقافة مصدر خلاف مستمر 157
- الثقافة (أو الثقافات) الوطنية الرئيسة 320، 410
- الثقافة اليابانية 139، 398
- ثقافية أنغلو - ساكسونية 195
- ثقافية ضمنية في المنظمة 177
- الثقة (بالذات) 181، 326، 386
- ثلاثة أنماط أبوية 91
- ثمار رأس المال الفكري 272
- ثورة التعليم الإلكتروني 269
- الثورة التكنولوجية 379
- الثورة الثقافية 175
- الثورة الصينية الثقافية 125
- ثورة في ساحة إنتاجية 170
- ثورة في عالم الصناعة 379
- جازوال 141، 149
- جامعة إيموري 432
- جامعة باث 424، 431
- جامعة ديوك 30، 423، 432
- جامعة ستانفورد 135
- جامعة لندن 428
- الجامعة المختلطة 271، 273
- جامعة ميريلاند 423
- جامعة هايدلبرغ 140
- جامعة هونغ كونغ 123
- جامعة هيروتفورد شاير 423
- الجدارة 143
- جدول علامات أنموذج المنظمة العالمية 419
- جدول نتائج أنموذج المنظمة العالمية 421
- الجديد(ة) 222، 223
- جديرة بالثقة 398
- جذب المواهب العالمية والاحتفاظ بها 63
- جذور طريق أتش بي (HP) 180
- جرب اتخاذ قرار بمحض الغريزة 363
- جرب اغتصاب دور القائد 382
- جزر سليمان غرب المحيط الهادي 427
- جماعة المعرفة 251
- الجماعية 134، 180، 182، 318، 330
- جمهورية الشيك 101
- جمهورية الصين الشعبية 138
- جميع التغييرات فاشلة... 173
- الجنس 242
- جنوب أفريقيا 424، 425
- جنوب أمريكا 432
- جنوب شرق آسيا 58، 429
- جهاز راديو آلي 370
- الجوانب الثقافية الإيجابية 309

- جوانب ثقافية سلبية 310
جوبز (آبل ستيف) 216
الجودة المتدنية 191
جوهانسين 286
الجوهر الأخلاقي 398
الجيش الإسرائيلي 388
جيف 39
جيك 163
الجيل الأصغر 227
جيل الذي يعرف بالرمز X 65
جيليت 36
جيلينيك 177
جينات ثقافية 185
جيوردانو 192
الحاجة إلى التكامل العالمي 97
الحافز الإلهامي 395
الحافز الفكري 385، 395
حالة اندماج ياباني - سويدي
مشترك 135
الحب 345، 347
حجم واحد يناسب الجميع 400
الحدس الإداري 219
الحدس الشخصي 240
الحدة التنافسية 396
الحرارة الجماعية 125
الحرب 234
الحرص على العمل في بيئات ذات
مخاطر قليلة 344
الحرص على المحافظة على
جداول المواعيد 144
حركة حلقات الجودة كي سي
(QC) 190
حرية الفشل 94
الحزن 345
الحساسية الثقافية 147
الحظ يحابي الصلب 172
حقائق قليلة 337
حل الخلافات 305
حل صحيح واحد فقط لأية
مشكلة 368
حل النزاعات 103، 298
حلقات التنافس 277
حلقات (الجودة) النوعية كي سي
(QC) 185، 188، 189، 191، 192
حلقة النوعية 187
الحلم الخفي لمعظم المهاجرين
هو أن يقبلوا كمواطنين 233
الطول الوسط 194
حملة من أجل التعلم 271
الحياة الاجتماعية 340
الحياة من أجل العمل 190
حيّز واسع من السلطة 397
خارج العضوية 86
خاسرون ورابحون 193
خان (سامرين ن.) 28، 205، 428
الخبراء بالعلم والمعرفة 255
الخبرة 240
خبرة خمس سنوات... 295
الخبرة العتيقة 222
خداع الكل 330
خدمات أي بي أم (IBM) التعليمية
264
الخدمات المشتركة 112
الخدمة المدنية 433
خريجوا الماجستير في إدارة
الاعمال (MBA) أم بي إيه 64
الخصائص المميزة للمنظمة 102
خصائص المنظمة 102
الخصوصية (النوعية
والانتشارية) 139، 141
الخضوع للطبيعة 143
الخطأ 366، 367
خطط للاجتماعات الأولى 302
خطط من أجل تكنولوجيا
الاتصالات 298
الخطوط السلوكية 376، 377
الخلافات الثقافية (الواسعة) 130،
148، 328
خلق الإحساس بالرسالة 94
خلق تراث فكري عالمي 49
خلق ثقافة عالمية 150
خلق القيمة الأبوية 95
خمس مقياس... 90
الخوف (من الإخفاق) 133، 345
خيار 91
الخيارات الاستراتيجية (للمنظمات
العالمية) 96، 97
خيارات التصميم الأساس 91
خيبة (خيبات) الأمل 314، 335
داديسيت (كيكي) 49
دافت (دوغلاس) 40
دافيسون (كاني) 105
الدائوب 355
دائرة التفوق 332، 334
دائرة التوفيق 330، 331
دايسون (جيمس) 361
دع مئة زهرة تتفتح ومئة مدرسة
فكرية تتنافس 176
الدعم (العاطفي للأسرة) 276، 326
دعني أتعلم تحد يواجه المنظمة
العالمية 207
دعه ساذجاً وغيباً 84
دعه يعمل 382
دعه يمر 387
دقير 388
دمج التنوع 89
دوبس 267
دوت - كوم 222، 360
دورة التفوق 332، 333
الدورة الحياتية لنموذج الفرق
المركبة 292
دوز 58
دوفان (فان) 179
الدول الإسكندنافية 132، 194

- الدول الخمس الأكثر فردانية 134
الدول العربية 200
دي فريس (مانغريد كيتس) 349
دير بارنيس 51
ديري 391
ديزي 124
ديفاين 94
ديفرو (أوهارا) 286
ديلان (بوب) 163
ديلاهاسي (مارتن) 269
ديمقراطية جيفرسون 397
ديمومة السعادة 346
الدين 200
ديناميات التغيير 156
الديناميكية الكونفوشيوسية (ية)
137، 138
دينتون 345
الذكورة 180، 187
الذكورة الصرامة 193
الذكورة والأنوثة 135
ذكورة اليابانيون 137
الذهن الرقيق 135
الذهن الصلب 135
الراتب العالي 340
راجع ما يجعلك متحمساً 367
راديو آلي 370
الرأس 330، 335، 343
رأس المال الفكري 77، 251، 275،
279
راقب كيف يُحسب الآخرون
بالحاجة إلى التغيير 368
رانابيسي 46
الراين 355
رانيسميث 35، 47، 49، 59، 61، 67،
285
الربح 178
رجال الأعمال اليابانيين 50
الرجال الطبيون القلائل 343
الرسائل الإخبارية 320
رسم الطريق إلى الهدف
الاستراتيجي 96
الرضا الذاتي 336
رضى أقل عن العمل 189
الرغبة في الوصول السريع 314
رقصة التغيير 163
الركود 75
روبين 267
روبرت 27
روح التعاون 181
روح العصر 163
الروح المعنوية 290
الروحانية 345
الرؤساء الأمريكيون الطامحون
305
روكيتش 128
رولف 141، 149
رومانيلي 197
الرومان 354، 355
الرؤية المعتمدة 163
ريتشمان 127، 129
ريدمان (كات) 29، 247، 430
ريدنغ 188
ريفانز (ريغ) 239
رينبوش سوغال 349
زانوسي 39
الزبائن الحاليون 276
زبائن عالميون (الدوليون) 24، 250
الزبائن المحليون 353
الزبون (الزبائن) 44، 175، 178
زبون مألوف 39
زيمبابوي 426
ساتيام اغوي 46
سادلر (فيليب) 91، 93، 94
سادة التغيير 163
سانتوس 58
سبق السيف العذل 339
ستار 38
ستانفورد (الجنرال) 346
ستروبيك 130، 143
ستعمل بتشجيع الإبداع
والاستجابة 99
سته (6) سيغما 165، 201
ستيف 207
ستيلا أرتويس 39
السحرية 369
السخرية 314
سرد الكلمات 253
السعادة (ليست شيئاً ما يبحث
المرء عنه...) 338، 346، 349، 350
السعر 277
سقفًا زجاجياً 54
سكودا 152
سلب حرية الفرد 229
سلسلة فنادق عالمية 92
السلطة 130، 175
السلع البيضاء 37
سلوان 215
السلوك الإداري 153
السلوك التنظيمي / الإداري 128
السلوكيات الأخلاقية 386
السلوكيات التحولية 396
سميث 175
سميث (لاري) 123
سميث (وايلد) 260، 262
سن الشيخوخة 339
سن المراهقة 339
سنغافورة 134، 424، 431
سنونو واحد لا يعني أن الصيف
قد جاء 346
سوء الفهم بين الثقافات المتقاطعة
124
سواتش 170

- السوق الأوروبية (للمنتجات الإلكترونية) 41، 249
سوق البضائع البيضاء الأمريكية 46
السوق الداخلية 62
سوق الرقائق الآسيوي 136
سوق السيارة الفاخرة 44
السوق الصينية 45
السوق العالمية 68، 105
سوق اللوجيستيات 215
السوق المحلية 62
سوق المشروبات الخفيفة 40
السوق الهندية 63
سونيا 140، 149
السويد 48، 137، 269، 295، 316
السويديون 48، 106، 136
السياسات والإرشادات 96
السير في ركاب الآخرين 331
السيرة الذاتية للمؤلفين 423
سيسوان تشانغونغ 46
السيطرة على الطبيعة 143
سيف 39
سينسبوريز 214
سينغ 163، 173
سينغ (بيتر) 210، 214
سينغ (جازوال) 140
شارك في المقابلات وجهاً لوجه 315
الشاهد على التحول أو صدّه 169
الشاي (اسم علم) 46، 127، 128، 177
شاين 104، 126، 176
الشبكات العالمية 147
شبكة اتصال أفضل 146
شبكة أشريدج 266
الشبكة التنظيمية العالمية 72
الشبكة الداخلية 279
الشبكة الداخلية الطليعية 59
- الشبكة الداخلية لرأس المال الفكري 278
الشبكة الداخلية من أجل التعلم 278
الشبكة العالمية (W.W.W.) دبليو. دبليو. 250، 252
شتايدلمير 399
شتاين 163
الشجاعة 208
الشحنات العاطفية 314
الشخصية (القيادية) 153، 386
شرق آسيا 157
الشرق الأوسط 41، 433
الشركات (الأمريكية) متعددة (القوميّات) الجنسيات (MNC) 36، 40، 47، 58، 73، 132، 133، 145، 165، 179، 183، 194
شركات الشرق الأقصى 378
الشركات الصينية 143
الشركات العالمية 48
الشركات العربية العالمية 192
الشركات الكبرى متعددة الجنسيات 250، 274
الشركات الناضجة الكبيرة 168، 169
شركات النفط والغاز 98
شركة آ. ت. كيرني 38
شركة (IBM) آي بي أم 186، 263، 264، 266
شركة آي سي سي آي سي ICIC 46
شركة أتش بي (HP) 178، 179، 180، 182، 183
شركة (SRD) أس آر دي 136
شركة أشير 45
شركة إطارات بيريللي (فرع بريطاني) 391
شركة أفون 308، 431
شركة إكيا (IKEA) 48، 356
- شركة إلكترولوكس 39، 41، 50
الشركة الأم 102
الشركة الأم متعددة الجنسيات 340
شركة أمازون 260
الشركة الأمريكية الأم 194
شركة إنتيربرو 39، 45
شركة إنفوسيس للتكنولوجيا إنفو (Info) 46
شركة انهويزربوخ 45
شركة أوت بورد مارين آسيا 186
شركة أوتو نومي 223
شركة إي - بيز 360
شركة إي دي أس (EDS) 170
شركة إيرباص 150
شركة أيروسبيس البريطانية 270
شركة إيه بي بي بي (ABB) 50، 57، 64، 150، 176
شركة ب. ر. ل. هاردي 52
شركة باجاج موتورز 45
شركة باس 169 أنظر باس أيضاً
شركة بريوريز جنوب أفريقيا 45
شركة بلاستيل المحدودة 214
شركة بوشان 46
شركة بي آي سي سي BICC 377
شركة بيريللي (للإطارات) 3، 376، 377، 378، 389، 395
شركة تاتا للشاي 46
شركة تعليم إلكتروني 257
شركة توكو 136
شركة توماس كوك 170
شركة تيتلي 46
شركة تري إم (3M) 176، 179
شركة جنرال إلكتريك 92، 166
شركة جنرال موتورز 164
شركة جوليبي 45، 57
شركة جي إي GE 57
شركة جي في سي JVC 170

شركة الخطوط الجوية البريطانية	شركة مكدونالدز 45، 57	شل = شركة شل
170	شركة مايكروسوفت 169	الشمولية والخصوصية 139
شركة دايسون 169	شركة متعددة الجنسيات 376	الشواغر الداخلية 278، 295
الشركة الدولية للمعلومات 268	شركة معرفية 257	شون 220، 222
شركة ديمر - كرايزلر 166	شركة موتورولا سيميكونداكتور	شيء لا يملكه إلا قلة من الناس
شركة ريفلون 44	186	47
شركة ريلانيس أند سترينز 46	شركة النقل الكبرى بالخطوط	الشيكاك السياحية 170
شركة سان ميغول 45	الحديدية 186	صباغ 223
شركة ستوفير الكيمائية 429	شركة نوكتا 58، 150	صحيفة فاينانشال تايمز (FT) 42،
شركة سيمنس وميتال مانيو	شركة ها أغين دازس 170	46
ماكشزن 377	شركة هانوفر موتور باص 140	صدام بين الثقافة الشمولية... 140
شركة سيمينس 166	شركة هاي - كوال 135، 136	الصدام الثقافي 141
شركة شل 91، 133	شركة هابنيكين 45	صراع عنيف 233
شركة شوي أون للإعمار 186	شركة هوندا 45	الصعوبات 371
شركة صيد لانيات الصين	شركة هونغ كونغ 179	صعود الجامعة المختلطة 271
الشمالية 46	شركة هونغ كونغ شانغهاي	صف منقسم 333
شركة طيران سنغافورة 38	للمصارف 431	صمم التكوين الأفقي أولاً 119
الشركة العالمية الفائقة 35	شركة هونغ كونغ لمنتجات	صمم توثيقاً سهلاً 280
شركة عالمية متعددة الثقافات 353	الصويا 186	صمم المنظمة بحيث تجعلها أكثر
الشركة العامة للنقل بالسكك	شركة هيتاشي 166	فعالية... 85
الحديد 291	شركة هيوليت - باكارد 177، 183	الصناعات العالمية 57
شركة فاست 42	الشركة الواحدة 279	صناعة الأدوات المنزلية 217
شركة فورد 63	شركة وال - مارت 49	صناعة الإعلان 100
شركة فوسترز 45	شركة ويرلبول 43	صناعة الدواء في بريطانيا 64
شركة فولفو 39، 271	شركة يونيليفر 49	الصناعات تايمز 427
شركة فولكسفاغن 41، 48، 50، 105،	شرودر 68	صورة كلبانية 385
151، 166	شعب هونغ كونغ يعمل ليعيش	الصين 42، 43، 44، 49، 65، 101،
شركة فيرجين أتلانتيك 169	ولا يعيش ليعمل 190	134، 139، 187، 196، 308، 424،
شركة فيليبس 50، 64	شعب الولايات المتحدة الأمريكية 328	431
شركة كاشي باسيفيك 150	الشعوب بالانتماء 182	الصينيون 308، 309، 310، 311، 354
شركة كانتون للسكك الحديدية 186	الشعوب بالحب 347	الضحك في جو متعدد الثقافات
شركة كروز كارلسبيرغ 45	الشعوب بالخلل 138	349
شركة كورنينغ غلاس 370	الشعوب بالدونية 331	الضرب على الطاولة 342
شركة كولغيت - بالموليف 65	الشعوب بالرضا 178	الضغط الداخلي 340
شركة كولون 186	الشعوب بالسعادة 346	الضغط الشخصي 96
شركة كيلوغ 45	الشعوب بالمسؤولية 235	الضغط قصير الأجل 60
شركة لا يون ناتان 45	الشك (هو ما تشعر به...) 356،	ضغط متزايد 147
شركة ماركس وسبينسر 86	371، 359	

العوطف ليست كونية عبر	العرف العالمي؛ (هل هو موجود؟)	ضمان توافق التصميم
الثقافات 336	47، 48	118
العوامل الديموغرافية 65	العرق 242	طاقة عاطفية 151، 325
عوامل النجاح الأساس... 273	العزب 54	الطاوئية 141، 144
عواشق أمام التصميم العالمي 83	العشيرة 143	الطب الصيني 144
العواشق المشتركة لتنفيذ التغيير	العطالة 314	طبقة الأوزون 217
336	العقلية متعددة القوميات 100	طريق أتش بي (HP) 183
العولمة 24، 54، 147، 156، 249	عقلية المستودع 85	طريق بيريللي للقيادة 31، 380، 389، 390
العولمة: أين موقع منظمتك الآن؟	العكس بالعكس 232، 257	طريق القيادة 31، 378، 389، 390
35	العلاقات الشخصية 309	الطريقة التي تؤدي بها الأمور هنا
عولمة التعلم والتطوير 279	العلاقات ضمن المنظمة 181	405
العولمة - الديناميكية الداخلية 16، 25	العلامات التجارية العالمية 39، 44	الطفولة 338
العولمة - الضغوط الخارجية 16، 25	العلامة التجارية 99، 276، 296	طوكيو 50، 185
عولمة الكادر القيادي 149	العمالقة العالميون 40	ظهور الإنترنت 36
غاندي (المهاتما) 344	العمل التجاري الإلكتروني 263	العار 125
غرفة الزبون 265	العمل التعاون 95	العاطفة 208، 223
غرفة الفريق 265	العمل جزءاً من حياة الناس 135	عالم التجارة الإلكترونية 360
غريم 175	العمل الجماعي 255، 318	عالم متعولم 65
الغضب 342، 345	عمل جماعي أكثر كفاءة وإنتاجية	عالم المدير الدولي 232
غلاكسو - سميث كلاين 48	146	العالم الواحد 38
الغموض 337، 371	العمل خلال اللحظات	العالمية 40، 67
الغموض هو ما موجود في البيئة	الاستراتيجية 312	عالمية وسائل الإعلام
356	العمل الشخصي 340	والاتصالات 157
غوثمان (رولف) 140	العمل ضمن فرق دولية 335	العالميون 26
غودبير 378	العمل العالمي 36	عامل التكنولوجيا كاعتبار
غوركي 348	العمل في اقتصاد عالمي هو تحد	استراتيجي 274
غورو عالميون 116	صعب 321	عاملون في نطاق شبكاتهم 50
غوشال 47، 52، 68، 75، 96، 97، 145، 150	عمل متساند 289	عاود تعلم السؤال. اسأل لماذا؟
غولد 91، 95، 96	العمل وسط فرق مركبة: 285	362
غولدرات (إيلي) 20	العمليات 69، 70	عائدات المبيعات العالمية... 41
غولمان (دانيال) 343	العمليات العالمية 76	العائلة 143
غياب الرابطة (5) أو 387	عملية إعادة الهندسة بي آر بي	عائلية الأساس 189
غيسيلي 397	417 BRP	العجز يتباطأ مع العمر 172
فارمر 127، 129	العميل 175	العدسات 69
	العناصريون 329	عدم تجميد المنظمة 197
	عندما تحب ما تقوم به... 348	العدو هو نحن 332
	عندما تحكم الشركات العالم 217	عَرَضُ الجودة 173
	عندما يكون العمل متعة... 348	

- فاندير ميري 336
فايرستون 378
فاينمان (ستيفان) 335
فترات الاختيار 277
فترة ما بعد الحرب 127
فحوص صحية 315
الفردة المعلنة للثقافة اليابانية 127
فرانك 124، 125
الفرد ككل 334
الفرد يملك ناصية تكلفة 235
الفردية 124، 180، 182، 187
الفردية والجماعية 134
فرصة الـ 15 دقيقة 313
فرصة المشاركة القيّمة 181
الفرع الفاخر أو العالمي 44
فرق تحسين العمل 192
الفرق الدولية 285، 290، 319
الفرق العالمية 147
الفرق المتجانسة 312
الفرق المركبة 287، 288، 289، 312، 321
الفرق الناجحة 299
الفرق الوطنية 290
فرنسا 51، 133، 269، 431
الفرنسيون 133، 306
فروست 176
الفروق الثقافية 129، 166
الفروق الفردية 126
الفروق القومية 128
الفروق الكبيرة بين الثقافتين
السودية واليابانية 137
فريدمان ميلتون 212
فريق تطوير الإنتاج الأوروبي 313
فريق الثقافة المتعارضة 153
فريق يعمل في مشروع ثقافة
مختلطة في هونغ كونغ 308
فريمان 172، 173، 174
الفشل الأكبر 114
الفشل في السوق العالمية 286
الفشل كتغذية راجعة 408
فضاء لوتوس التعليمي 265
فضول للعلم 327
فقدان الشهية 168
فقدان متزايد للثقة 147
فكر في بعض الأفراد الذين قاموا
بتنشيطك 367
الفكرة المركزية هي... 239
الفلسفة 200
فلسفة الحياة 326
الفندقة 169
فنزويلا 134، 210، 377
فنلندا 431
فهم الخلافات الفردية (الاعتبار
الفرداني) 395
الفهم العقلاني لنموذج بديل 51
فوائد التعلم الإلكتروني 258
فوائد ومثالب التعلم الإلكتروني...
260
فوردي (هاري) 153، 154
فولفو = شركة فولفو
في الوقت المناسب تماماً 252، 317
فيرير 175
فيريس (رودني) 347
الفيليبين 45، 58، 134، 424، 431
قابلة للانتقال 179
قادة التغيير الرجلين 194
القادة العالميون 30
قاعدة فكرية عالمية 50، 52
قائد التغيير 194
قائد دعه يعمل 382
القائد متعلماً 359
القبول بـ الحقيقة 361
القبول بالخطر 326
القدرة التنافسية في الكلفة 215
القدرة على الاحتفاظ 265
القديم 222
القرارات بالإجماع 193
قرارات التسعير 95
قرر ما إذا كنت تحتاج إلى مدرب
خارجي... 299
القرص القاسي hard disk 364
القرينية 92
قسم الأبحاث والتطوير 112
القصور البنيوي الذاتي 171
القضاء 362
قضايا تعدد الثقافات 265
قضايا الحياة العملية 265
القضايا الدقيقة 103
قطع صغيرة سهلة الإدارة 85
قفزة كبرى إلى الأمام 175
القلب 334
القليل الدقيق 370
قم ببحثك عندما تختار مزودك
وشركاءك 275
القواعد الأساس 307
القومية 128، 145، 146، 157
القوى التي تغلق بيئة تعلم عالمي
256
القيادة 69، 71، 305
القيادة التحولية 380، 388، 398
القيادة الديمقراطية 397
القيادة ذات المدى البعيد 400
القيادة ذات المدى الكامل
(المحدودة) 380، 388، 389، 391،
398، 400
القيادة العالمية 77
قيادة عالمية: ما الجديد؟ 354
قيادة الفرق الدولية 425
القيادة الفعالة طريق للتنمية
والتحسين 377
القيادة في ظروف معقدة 66
القيادة كاملة المدى 378
القيادة والمنظمة العالمية 353
القياس 166

- القيام بأدوار 306
القيم 102
القيم الثقافية 129، 156
القيم الثقافية الأنغلو ساكسونية 309
القيم الثقافية الصينية 309
القيم الثقافية القومية 48
القيم الجوهريّة في الحضارة الصينية 138
قيم الشعب 328
قيم الفرد الجوهريّة 345
القيم المعنوية المكتسبة 57
الكأبة شبيهة بالغضب 338
الكادر المغترب الكولونيالي 53
كارليزل 389، 391، 393
كاليفورنيا 135، 224
كامبل 91، 94، 95، 96
كانتونا (إيريك) 337، 342
كانتير (روزابيث موس) 163، 173
الكائن كراس / وقلب / وروح 329
الكائنات أوجه اختلاف أم شبهه؟ 328
كبش فداء 104
الكرات الخمس 68
الكرات الست 31، 68، 71، 74، 375
كرامة العمل 181
كروز (توم) 343
كروبير 130
كريستينسين (كليتون) 171
كزيروكس (أوروبا) 249، 271
كسر السقف الزجاجي 432
الكسل 314
الكفاءات الشخصية (أو الحية) 144، 150
الكفاءات الفاعلية 150
كفاءة الكلفة 111
كل واحد يمكن أن يغضب... 342
- الكل يساوي أكثر من مجموع الأجزاء 96
كلاكهون 130، 143
الكليانيون 329
كلية بيريك 425
كن استراتيجياً 357
كن حذراً في لعب الرياضة إذا كنت عجوزاً وبيداً 173
كن مبادراً 297
كن مبدعاً 297
كن متنبهاً 297
كنت أحب خوض المعارك... 365
كندا 46، 133، 134، 280، 432
الكنيسة الكاثوليكية 125
كوالا لامبور 185
كورتين (ديفيد) 217
كوزيس (جيمس) 346
كوكاكولا 36، 40، 431
كوكب المعرفة 279، 280
كولب 267
كولمان 387
كولومبيا 134
كولينز 178
الكومبيوترات الشخصية بي سي PC 171
الكومبيوترات الصغيرة 171
كون افتراضاً عن منظمتك 365
كونتيننتال 378
الكونفوشيوسية 138
كونير 163
كيركبرايد (بول) 19، 22، 25، 33، 36، 61، 68، 121، 161، 177، 188، 192، 373، 423
كيرمان 260
كيرنان 270
كيسي (ديفيد) 240
كيد تبدو المنظمة العالمية حقيقة؟ 68
كيف تتعلم المرونة؟ 368
كيف تتكلم منظمة بنجاح في بيئة عالمية؟ 234
كيف تحسن تعلمك للمخاطرة 363
كيف تحسن قدرتك على التبسيط 369
كيف تحسن قدرتك على متابعة الاستكشاف؟ 364
كيف تخلق أفضل خبرة للمتعلم 261
كيف تشعر الآن؟ 341
كيف تصبح ذات تركيز أفضل؟ 371
كيف تعزز قدرتك على البحث؟ 362
كيف تعزز قدرتك على معالجة المسائل الصعبة؟ 366
كيف تغير صورة سكودا 152
كيف توجد فرقاً مركبة ناجحة 288
كيف نستطيع أن نكون مرنين وقادرين على التكيف مع التغيير؟ 215
كيف نضمن أن نلبي احتياجات عملنا؟ 212
كيف يتم تنفيذ التغيير؟ 165
كيف يكون العالمي عالمياً؟ 40
كيف يمكن تلبية احتياجات المتلقين العالمين؟ 269
كيف يمكن خلق الإثارة على وجه أفضل؟ 367
كليمان 176، 310
كليي 129
لا أحد شديد العمى 123
لا تتحقق بدون قدرة على التفكير 61
لا ننس أهمية التسويق 275
لا يوجد بنيان كامل 118

اللا رسمية 181	لنغص أو نسبح 286	ماكاو 424
لاركنغ (بيتر) 340	لننتظر ونر 286	ماكينزي (SV أس في) 68، 36
لاري 124، 125	لوتوس 226	ما لا يمكن قوله 229، 233
اللاعبون العالميون 43	لورينت 179	ماليزيا 143، 431
اللاعبون الكبار 44	لوس أنجلوس 131	مامفورد 237
اللاعبون المحليون العدوانيون 45	لوسنت 36	مانز 179
اللامركزية 180، 301	لوفت هانزا 38	مانشستر 207
لاو 188، 189	لويدز تي سي بي (TSB) 271	مائدة البليارد 229، 231
لائحة تحقق لتقويم القائمين على	لويس 263، 266	ماير (شتايلد) 398
التعليم الإلكتروني 276، 277	ليبيرتال 64	مايو (ايلتون) 335
لبنان 63	ليجيند هولدينغز 46	مبادرات التغيير التقني 184
اللحظة (الحظات) الاستراتيجية	ليف 39	المبادئ الأخلاقية 386
312، 313، 314	ليفيت 68	المبدأ الشمولي 139
لست بالرجل العاطفي 392	ليندهال (غوران) 50	المبسطون 369
اللعب بالأفكار 260	لينش 223	المبيعات 67، 110
لعب (ة) البليارد 229، 230	ليونين 197	متابعة النشاطات 395
لعبة الصفر 149	ما اقترضه في الوقت الراهن قد	متأخرة جداً غالباً 300
اللغة (اللغات) 230، 242	لا يكون صحيحاً 229	المتحدثون الإسبان 336
اللغة المنمقة 57	ما الذي يضحك؟ 124	المتحدون الغيدون 365
اللغة والمنظمة 431	ما الذي لا يمكن قوله عن دور	المتحول 36
اللقاءات الاستهلاكية 389	المنظمة... 228	المتخرجون حديثاً 235
اللقاءات التخطيطية 294	ما هو التصدي الرئيس الذي	المتشكك 36
اللقاءات الفعالة 427	يواجه تعلم المنظمة العالمية؟	متعدد الثقافات 104
لقد قابلنا عدو المساواة، العدو هو	211	متعدد الوظائف 104
نحن 332	ما هو الخطأ البالغ... 207	المتغيرات في البيئة الخارجية 74
لم يكتشف هنا 58	ما هو الخوف؟ 335	المتغيرات المحتملة 76
لماذا الفرق؟ 285	ما هو الشيء الجوهري 174	متلازمة نواة أرك 110
لماذا / كان / التغيير ضروري؟	ما هي بيئة التعلم الإلكتروني	متلازمة وال - مارت 214
165	العالمي؟ 252	متى يتوقع من المتعلمين أن
لماذا نحتاج إلى المرونة	ما هي الثقافة؟ 126	يتعلم وأين وكيف؟ 270
والاستجابة إلى التغيير؟ 214	ما هي طبيعة التغيير نفسه؟ 165	مثالب الفرق المركبة 289
لماذا نريد أن نتكلم كمنظمة	ما هي العاطفة؟ 341	المثالية 85
عالمية؟ 211	ما هي المادة الفضلى للتعلم	المتثقفون المنشقون 176
لماذا نطور بيئة تعليم إلكتروني	الإلكتروني؟ 262	مجالات الاهتمام 178
عالمي؟ 257	ما يصلح في الوطن لا يصلح	المجربون الفعالون 267
لماذا يحدث التغيير؟ 165	بالضرورة في الخارج 125	مجلس هونغ كونغ للإنتاجية أتش
لماذا ينبغي أن ن فكر بعناية في	المآزق الثقافية 149	كي بي سي (HKPC) 185
احتياجات أعمالنا؟ 211	مارشال (كولين السير) 170	مجلة الإدارة الأوروبية 325

- مجلة القادة والقيادة 432
المجموعة 241
مجموعة أبييردين 253
مجموعة أنتش سي أل HCL 46
مجموعة PA للاستشارات 425
مجموعة بيريلي 377، 376
مجموعة تاتا 46
مجموعة تأسيس جامعة بيكين 46
مجموعة التعلم (العالمية) 241، 242
مجموعة التنمية التنفيذية 30
مجموعة غارتنر 257
مجموعة كينغفيشر 58
مجموعة مهارات لغرس
المسؤولية الفردية... 238
مجموعة هير 46
محاسن ومثالب الفرق المركبة
289
المحتوى 276
محدثو نعمة 86
محركات رولز رويس 433
المحسوبة 141، 143
المحللون النفسانيون 343
محيط كزيروكس للتعليم العملي
249
المخاطرة 363
المختبرات التعليمية في غرفة
الصف 265
المدارس التجارية الأمريكية 64
المدارس التقليدية 231
المدافعون عن الشيطان 416
المدراء الأمريكيون 397
المدراء أنغلو ساكسون 310
مدراء التدريب 250
المدراء التنفيذيون (العالميون) 43،
54، 353
المدراء الدوليون (الناجحون) 327،
331، 333، 342، 345
المدراء الصينيون 310، 311
- المدراء العالميون 53، 112، 372،
408
المدراء العاملون 232
المدراء العاملون المحليون 99
المدراء غير الأمريكيين 397
المدراء الكبار 53
مدراء محاسبة أساسيون 99
المدراء المحليون 353
المدراء المختارون 371
المدراء المسؤولون 250
المدراء المغتربون 65
المدرّبون الجيدون 300
المدرّبون الداخليون والخارجيون
320
مدرسة فوكا للشؤون التجارية
423
مدرسة فوكويا للأعمال 30
مدرسة لندن للأعمال التجارية
426
مدرسة هارفرد للأعمال التجارية
262، 264
المدير المعلم 264
مراجعة RAGI المسؤول
والمحاسب يحتاج إلى
استشارة وتعليمات 107، 108
مراجعة التعلم ضمن الفريق 318
المراقبة 91
المراقبة الاستراتيجية 91
المراقبة الداخلية والخارجية 143
المراقبة المالية 92
مراقبة الوقت 315
مركز أشريدج للمورد التعليمي
الفعلي 250، 251، 274، 279، 426،
430
مركز أكبر في اتخاذ القرار 188
مركز التغيير التنظيمي والتنمية
424
مركز الدراسات القيادية 378
- المركزية 70
المرونة 83، 133، 367
المرونة العاطفية 326، 329
المرونة في تقديم البرامج 276
المزايا الشخصية 386
المساعدة والإرشاد 227
مسافة السلطة 180، 187
مسافة القوة 129
المساواة 339
مستحضرات التنظيف العالمية 40
المستخدمون 181
المستخدمون الفرديون 175
مستخدمون لا يثق بعضهم
ببعض 188
المستقبل 73
مستقبل القيادة 427، 432
المستكشفون الباحثون عن الهدف
هم فضوليون... 364
المستهلكون 44
مستوى المدير العام 357
مسح القيم العينية سي في أس
CVS 137
المسؤولية بدون مراقبة أو
خضوع 239
المسؤولية الفردية المتميزة 241
مسؤولية المنظمة في توليد
المسؤولية الفردية 236
مشاركة الرؤساء في المراقبة...
318
المشاركة مع الآخرين 347
المشرفون 294
المشروبات الخفيفة 37
المشروعات الأساس 115
مشروعات اندماجية 133
مشروعات دولية مشتركة IJV 133
المشكلات الاستثنائية 200
المشكلات الافتراضية 164
مشكلات التعلم الإلكتروني 259

مشكلات الحجم والمقياس 166	معهد المستقبل 36	المنافسة الشخصية 221
المشكلات والقضايا التي تظهر عند العولمة... 60	المعيارية 70	المنافسة العالمية 211
مشكلة الثقافة 176	المغتربون 65	منافسون جدد 171
مشكلة الجودة المتدنية 191	مفتاح ثورة في التعلم 257	المنافسون المحليون 44
مشكلة الفروق الثقافية 166	مفاتيح السعادة هي... 348	المنافسون الهنود 46
مشكلة القياس 166	المفتاح لتقبل التكلم 234	المناقشات الجماعية 294
المصالح المكتسبة 313	المفوضية الأوروبية 233	المناقشات الفنية 296
المصادقية 109	مقاربة تايلور 225	منتجات شركة (IBM) أي بي أم 265
مصرف هونغ كونغ 186	المقاربة متعددة التكرار 145	منتجات آبل 216
مصمم الاستجابة المحلية 100	مقارنة بين القيم الثقافية 309	منتجو الكومبيوترات الشخصية PC بي سي 98
مصمم للتكلم خارج الحدود 101	المقاصد قصيرة الأجل 60	منتجو المشروبات الخفيفة 98
مصمم للتكامل العالمي 98	مقاومة الهيمنة الثقافية للغرب 157	المنجزات السابقة للحضارات والأمم 234
مصبدة دعه ساذجاً وغبياً 84	القدرة البشرية على استخدام الرموز اللغوية... 126	منطقة الاضطراب 169
المطالبة بتخفيض الأسعار 378	المقصد الاستراتيجي 59	المنظمات (المنظمة) 69، 70، 71، 83، 175
المطامع الجديدة 222	المكاتب ذات التصميم المفتوح 241	المنظمات الدولية (الكبيرة) 151، 166
المطلقون 54	المكافآت 384	المنظمات الصغيرة 190
مع صعودك في سلم المراتب تتغير مجموعة المهارات 357	المكافأة الطارئة CR سي آر 383	المنظمات الصناعية 335
المعادي للعولمة 36	المكتب الساخن 241	المنظمات (المنظمة) العالمية 35، 49، 57، 59، 75، 76، 83، 87، 93، 109، 117، 118، 166، 184، 210، 288، 353
معالجة خطيرة 131	مكتبات تستند إلى الشبكة 255	المنظمات الناشئة 172
معالجة المسائل الصعبة 365	المكسيك 424، 425، 431	المنظمات الناضجة و/أو الكبيرة 169، 171، 172، 176
معايير الصناعة 277	مكففرن 249، 266	منظمة البحث والتطوير (R & D) آر أند دي 115، 117، 123
المعتقدات 60	مكنسة كهربائية بدون كيس ورقي 361	منظمة تدار بالمعرفة 257
المعتقدات الثقافية 61	ملاحظات لوتوس 316	منظمة التعلم العالمية 242
المعتقدات المشتركة 102	الملاحظ لوتوس 316	
معرفة الطريق إلى العولمة 375	الملاحم الكيفية 70	
معرفة فريقك 314	الملكية 74	
المعرفة / المهارات 255، 257	ممارسة الأعمال والإدارة 158	
المعضلات متأصلة في المنظمات العالمية 88	المملكة المتحدة 31، 48، 196، 214، 224، 226، 269، 327، 377، 425	
معضلة الفرد 231	المميزات الشخصية 255	
معضلة المنظمة 218	من أجل أن تكون الشركة عالمية... 59	
المعلومات 251، 319	من طبيب سريري إلى مدرب 432	
معلومات الزبون 271	المنافسات التكنولوجية 279	
معلومات ودعم الأداء في الوقت المناسب... 264	المنافسة 96	
معهد دراسات الإدارة 432	المنافسة السليمة 104	

- المنظمة التعليمية 251
 منظمة دولية لتكنولوجيا المعلومات 306
 منظمة سويدية للاستشارات 106
 المنظمة العالمية: أسطورة أم حقيقة؟ 35
 منظمة متعددة الجنسيات (القوميات) 312، 165
 المنظمة المثقلة الرأس 85
 منظمة مدينة لندن للخدمات المالية 105
 منظمة موارد بشرية (HR) أتش آر 111
 منظمة يديرها الزبائن 106
 منظور التطور 333
 المنظور قصير الأجل 61
 منهج نظرية الاضطراب 209
 المهاجرون عبر الثقافات 232
 المهارات 221
 المهارات الإدارية 151، 276
 مهارات اللغة الأجنبية 262
 المهارات العالمية 56
 مهندسو المنظمات 91
 الموارد البشرية (HR) أتش آر 100، 110، 112، 113، 116، 183، 186، 264
 الموازنة بين شخص ما تحبه 349
 المواطنة 178
 المواقف المتغيرة... 187
 المؤتمر الثالث حول الأفراد الدوليين... 24
 المؤتمرات الهاتفية 56
 موجز أنباء الظهيرة 320
 مورغان 87، 89، 109
 مؤسسة IDC أي دي سي 249
 مؤشر سيغما السادس 184
 مؤشر ميرز بريغز 307
 موظفو الموارد البشرية HP (أتش بي) 112، 184
- الموظفون الصينيون 64
 موظفونا 178
 الموقف العقلاني العالمي 26
 مولودة في المكان الخطأ 58
 موليت 151
 مون (يونغمي) 263
 مونكراف 96
 الموهبة القيادية 63
 ميتسوبيشي 38
 ميرتوف 345
 ميرز 129
 ميرسير لينك 279
 ميرسير (وليام م.) 277
 ميشلان 378
 ميلانو - إيطاليا 376، 378، 379
 ميتزبيرغ 70
 النادي 86
 الناس في الثقافات ذات تفاوت 130
 الناس المبدعون 343
 الناس المتعصبون 332
 ناسداك 46
 ناصر (جاك) 63
 النيل 143
 نانلي 337
 النجاح الاقتصادي للاقتصادات الآسيوية 52
 نجاحات سريعة 114
 النزاعات 133
 نزعة نحو المستقبل 163
 النساء لديهن مجال أوسع من الاختيار 337
 النسب 143
 النسب المئوية لأعضاء فريق المشروع... 155
 نستلة 58
 النص 237
 النص ليس بجديد 237
- النصح والتدريب 239
 النضج النفساني 151، 325، 326، 345، 329
 النطاق العالمي 67
 نظام إدارة معلومات 415
 النظام التربوي 129
 النظام الخامس 210، 214
 نظام سلسلة الإمداد العالمي 353
 النظام المعدل المتكامل العامل بالروبوت MIRS 379
 النظرة قصيرة المدى 86
 النظرة المعتمدة للتغيير 167
 نظرية الاضطراب 209
 نظرية القصور البنيوي الذاتي 171، 174، 175
 نقد الحل وراقب النتائج 149
 نقص في الوضوح 356
 نقطة التحول 335
 النقطة (النقاط) السوداء 86، 177
 نقل حلقات نوعية إلى هونغ كونغ 185
 نماذج سائدة في العمل التجاري 51
 النماذج العقلانية - الموضوعية 335
 النمو 178
 نمو التعلم الإلكتروني 274
 نموذج باسكال للتحول 168
 نموذج حلزوني للتغيير 199
 نموذج دائري للتغيير 199
 نموذج ساكن للتغيير 196
 نموذج القيادة (ذات) المدى الكامل (2 و 1) 378، 380، 381
 نموذج الكرات الست 375
 نموذج لتغيير منظمة عالمية 164
 نموذج ليدن 197
 نموذج المكافأة الطارئة 398
 نموذج المنظمة العالمية 69
 نموذج الوظيفة 386

هينيسي 93	هل يستطيع الأفراد أن يمتلكوا	نموذج ين ويانغ للتغيير 200
هيوتون (جون) 232	تعلمهم؟ 222	نواة آرك 113
هيو (مارتن) 380، 394	هل يكفي التركيز على احتياجات	نوتس 226
هيوليت (بيل) 177	أعمالنا... 213	النوعية الجيدة 86
هيونداي 38	هل يمكن لتغييرات معينة أن	نيت NIIT 46
وايل من الرصاص فوق الرأس	تُطبق... 184	نيجيريا 425
369	هل يمكن لمنهج التغيير الواحد	نيكولسون (جاك) 343
وايلي 129	أن... 176	نيويورك 50
وَأد الخلافات 133	هنا تكمن القوة الحقيقية للتعلم	هاريسون 129
وادي السيليكون 135	الإلكتروني 253	هاميد 60
وايت (د. دانكان) 131	هنا يكمن التناقض 330	هاميل (غاري) 167، 168، 170
وايت (راندول ب.) 351، 432	الهند 40، 42، 43، 44، 45، 49، 63،	هانان 172، 173، 174
وايس 171	101، 136، 137، 140، 152، 426	هاناه (ليزلي) 16
وجهاً لوجه 280	الهند عسيرة جداً 63	هانسون 92
وحيدة البُعد 69	الهندسة التنظيمية 75	هاوس 173
ورثلي 129	هنغاريا 101	هايمر 49
ورد (كارين) 19، 22، 26، 29، 33،	هودغسون (فيل) 351، 427	هيوط الأسهم 220
425، 288، 283، 105، 81، 67	هوغا آردن 39	الهدف 363
ورشات العمل 391	هوفستيد (جيرت) 48، 49، 51، 52،	الهدف الاستراتيجي 99
وشينكر (بوينت) 127، 128	61، 126، 127، 129، 133، 137، 138،	هدف محفز واضح 289
وصف الوضع 148	179، 187، 189، 192، 295، 328،	الهدف يعطي الطاقة 354
وصِّل ما تحقق وخبِّر عن	397، 398	هذا وقت معرفة فريقك 314
النجاحات عندما تظهر 317	هول 144	هذه أسطورة 337، 338
الوصول إلى حل بين - بين 141	هولندا 51، 134، 196، 269	الهرم الوظيفي 83
الوصول في الوقت المناسب 250	الهولنديون 64، 133	هل أدوات التغيير وطرائقه قابلة
وضَّح وصديق على هدف الفريق	هونغ كونغ 52، 123، 177، 178، 179،	للانتقال عبر العالم؟ 192
294	180، 181، 183، 184، 185، 186،	هل أنت تبني قدرة عالمية أم
الوضوح 72	187، 188، 189، 190، 191، 196،	تهدمها؟ 285
وضوح العملية الخارجية 355	305، 308، 310، 424، 431، أنظر	هل أنت سعيد / أم تعيس؟ 346
وضوح العملية الداخلية 355	أيضاً شركة هونغ كونغ	هل التركيز على قدرتنا... 216
وضوح المسؤولية 87	هوني 237	هل التعساء هم أسوأ المدراء؟ 346
وضوح الهدف 354	الهوية 157، 232	هل التعلم عملية فردية؟ 221
الوظائف الأساس 99	الهوية المشتركة 182	هل التغيير حقيقة كونية؟ 195
وظائف البحث والتطوير (R & D)	هير 397	هل الثقافة حقيقة أم ذريعة؟ 152
آر أند دي 64، 111	هيرثورن 208	هل ثمة مشكلات أو قضايا في
وظائف تكنولوجيا المعلومات IT	هيريوت 86، 285	منظمتك 366
آي تي 100	هيسكيث 280	هل المنظمة مسؤولة عن تسهيل
الوعاء الحاوي 347	هيغينز 171	التعليم؟ 225

اليابانيون 136، 190، 285	وليامسون 58	الوعي الذاتي 151
يانغ 142	وليبيرتال (براهالاد) 43، 44، 47،	الوعي الذاتي العاطفي 326
يب 67 Yip	51، 50، 49	الوعي الذاتي العميق 49
يحتاج الفريق إلى تمرير ما تعلمه	وترمان (بيترز) 171، 178، 355	الوعي الشعبي 24
إلى بقية المنظمة 320	ويبر 156	الوقت 316
يمشون ذلك الميل الإضافي 384	ويبرو 46	وقت مخصص غير كاف 336
ينبغي أن تعمل كالساعة 88	ويتروز 214	وكلاء التغيير 191
ينبغي أن تمكن التكنولوجيا من	ويرسيما 107	الولاء للمنظمة 189
الخبرة التعليمية... 266	ويستود (روبرت أ.) 27، 61، 121،	الولايات المتحدة 46، 51، 57، 63،
ينغ 142	431، 188، 177، 143	64، 65، 128، 132، 133، 134، 144،
اليونان 133	ويلز (ستيفان) 30، 47، 150، 151،	152، 153، 154، 157، 165، 177،
يوناتيد (كارليلز) 423	433، 325، 323	178، 180، 183، 184، 190، 196،
يوكوتشي 398	اليابان 42، 133، 137، 152، 185، 187،	249، 259، 261، 308، 370، 377،
يونغ 94	189، 224، 295، 429	398، 424، 425، 431
		وليامز (دينيس) 88، 163، 393

