



# 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 - المعرّب.

كثيراً في عمله من باقي الموظفين، وكثيراً ما كان يرتكب أخطاء في التفاصيل. وكان يتغيب أحياناً عن اجتماعات مهمة خاصة بالمشروع وعندما يحضر لا يُحضر 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 المُرضي، ولخص له المعايير المطلوبة للسلوك وأكد له أنه لا بد أن يعرف عواقب عدم الانصياع. بدا فرانك أنه يستوعب جيداً ولكنه لم يبذل شديداً من 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 العمليّة. ومرة أخرى لم يلاحظ أي تحسّن 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 يمثّل 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 الثقافيّة ونعتقد أنّها 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<sup>(\*)</sup> 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 (هاريسون وميرز، 1959، فارمر وريتسمان، 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 عُرِفت 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 القِيم ما هي إلا وسيط بين الثقافة والسلوك.

كان قياس القِيم المعتنقة استراتيجية بارزة في أبحاث الإدارة متعارضة الثقافات. واقترب كثير من الدراسات من استحداث روكيتش Rokeach (1973) لمفاهيم القِيم وقدمت مقاييس عملياتية مختلفة لتوليد معطيات ثقافية متقاطعة. ولكن المشكلة الملاحظة في هذه المقاربة أن استبيانات قياس القِيم غالباً ما وضعت في الولايات المتحدة وبنيت على قِيم ذات صلة بتلك الثقافة. وأية خصائص كونية لمثل هذه القِيم هي مجرد افتراض ولا توجد ضمانة على أن الأداة سوف ترجع الصدى بشكل فعّال مع القِيم 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 بالقِيم والمطروحة في أعمال المسح تتطابق مع السلوكيات العملية للمدراء، وإذا كانت كذلك فهل تحوّلت القِيم القائمة إلى نتائج سلوكية حقاً.

ويواصل هوفستيد عمله أيضاً في مقارنة قياس القِيم. 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 تقيس 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 (هاربسون وميرز، 1959، فارمر وريتشمان 1965).

### أبعاد الاختلاف الثقافي العشرة

بالرغم من بعض الانتقادات التي ذكرناها من قبل من الواضح أن «الثقافة» أيًا 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 قيماً متشابهة في ما يتعلّق 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 تفاوتات 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 تفاوتات 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 التقيض من ذلك نجد الفجوة في ثقافة تفاوت السلطة المتدني بين «العلم» و«التابع» ضئيلة نسبياً أو تكاد لا تُذكر. والحق أن كلا الفريقين في مثل هاتين الثقافتين سيكون تغيساً بسبب فكرة «المعلم» و«التابع». أما في الثقافات حيث يشعر التابعون بالقدرة على الكلام بحرية مع معلّمهم ويقدمون النصيحة والمساعدة، بل ويتحدون عند الضرورة، يتوقع المعلّمون من «التابعين» الجيدين أن يكونوا مستعدين للمشاركة بأفكارهم وأن يتحدوا الوضع القائم بطريقة خلاقية 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 سيء 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 ضمناً 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 واضحان. 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 تورييس 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 يثير 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 البعد؟ يمكن القول إن لهذا البعد 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 وأسرههم المباشرة. ويُربى الأطفال في مجتمعات كهذه على الاستقلال الذاتي والتعبير عن فرديتهم. وعلى صعيد المنظمات 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 المنظمة 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 أنه 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 أنها المدى الذي تتواجد فيه العدوانية والجزم والمادية بوصفها مجموعة قيم مشتركة داخل الثقافة. فالثقافات الذكورية هي التي تتواجد حيث التركيز الشديد للعمل، وحيث الشركات تتطّفل 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 أنها 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 تتح 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 الـ39 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 القيم الجوهرية في الحضارة الصينية. وأدت هذه العملية في النهاية إلى وضع استبيان بسيط تُرجم وقُدّم 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 ذلك هو العامل الذي أسماه بوند «الديناميكية الكونفوشيوسية» نظراً لشعوره أن البنود التي يتضمنها تعكس قيماً أساسية للكونفوشيوسية. ويقول هوفستيد (1994، ص 164): «إنها تعكس بعبارات عملية توجهات في الحياة طويلة الأجل في مقابل توجهات قصيرة الأجل». في نهاية البعد طويل الأجل نجد قيم المثابرة، والنمو الصحيح، والشعور بالخجل، وتنظيم العلاقات بحسب مراكز أصحابها والتقيّد بهذا النظام، وفي نهاية البعد الآخر نجد الاستعداد والاستقرار الشخصي، وحفظ ماء الوجه، واحترام التقاليد والتبادل (تبادل التحية والمعروف والهدايا).

هذا البعد له على المستوى الواسع مضامين تتعلّق 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 تتعلّق بالنظرة إلى وظيفة جمع المال، وإلى معدلات ودرجات التوفير وأخيراً إلى بنية رأس المال داخل المجتمع. وهذه القضايا لها تأثيرها على المنظمة، ولكن هذا البعد له مضامين مباشرة أكثر عدداً بالنسبة للإدارة والمنظمة. فعلى سبيل المثال يحتمل أن يكون لها مضامين تتعلّق بنشاط التخطيط واتخاذ القرار. آفاق الزمن بالنسبة للخطط والقرارات سوف تختلف وفقاً لموقع الثقافات في هذا البعد. 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 والعامّة بحيث تُرشد معاً السلوك وتعتبر الأداة الأولى لتطوره . فعندما يواجه شخص ما معضلة سوف يسأل «ما هو المبدأ العام هنا وإذا تصرفت 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 التقيّد بها وتطبيقها بالرغم من الخصائص النوعية للوضع الخاص . وفي الثقافات الإقليمية يُنظر إلى إرشاد السلوك والعمل وتقويمها بالعودة إلى الظروف الحسيّة 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. وسيسأل 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 تخرّجت 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 يعينان 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 المحاباة 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 جماعية وعلى نحو عميق القرينية. وهو لا يقيم وزناً لتقسيم الأشياء وتوزيعها تحليلياً إلى عناصر منفصلة. وتتجسد الصورة المتطرفة لهذا في مذهب الطاوية<sup>(\*)</sup> Taoism

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

وفي الأفكار الصينية عن «ينغ» و«يانغ»<sup>(\*)</sup>. وما يبدو على الأغلب بالنسبة للغربي أنه قطبان متناقضان يبدو لمعظم الآسيويين أنه وجهان لعملة واحدة، ملتحمان لا ينفصمان. 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 ومرتبطة ضمن السياق.

تتصل فكرة الانتشارية والخصوصية بأمر 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 يفترون 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 السليبي والمبدأ الذكوري الإيجابي حول الكون في الفلسفة الصينية

## الإِنجاز والنَّسب

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 (النَّسب) 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 النَّسب من السلسلة، ولكن مع وجود تحرك 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 يتعلّق 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 والمدروسة .
- 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 عمليّة 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 وجازوال مُحاصرين بلعبة الصفر<sup>(\*)</sup> مع أهداف مانعة متبادلة . فرولف يريد أن يتمسك بقواعد التوظيف ، في حين أن جازوال يُريده أن يُحدث استثناء في هذه الحالة . ومع هذا فثمة حل توفيقى بين بين متوفر . وتحوّل المسألة إلى ما هو دافع جازوال 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 جازوال 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 جازوال 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 - المعرّب .

العمل في هذه البيئة الدولية المختلفة الثقافات؟ لقد حدد البحث الطبيعي 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 كمدرب ومنسق 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 نُوقشت هذه الكفاءات بمزيد من التفصيل من جانب ويلز Wills (الفصل الثامن) في موضع لاحق من هذا الكتاب .

ماذا تستطيع المنظمات الدولية الكبيرة أن تحاول لتطوير هذه الكفاءات والمهارات الثقافية لدى مدراءها؟ كثير من المنظمات تحاول الآن بوضوح أن تنكبَّ على هذه القضايا من خلال أشكال مختلفة لتطوير الإدارة . فقد ركزت 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 أنهم سيصبحون مدراء تنفيذيين في المستقبل وقد تمت 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 الرئيسية: 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. لناخذ بالاعتبار هذا الوصف الموجز المقنع، ولكنه حقيقي.

#### فريق الثقافة المتعارضة

تلقي 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 عملاً 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 فرقة 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 طبيعياً.

كان فورد في ذلك الوقت متنبهاً لل صعوبات 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 موافقتهما، 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. وشرعا 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

ب - $P^{(*)}$	ألمانيا (الرقم = 89)	أمريكا (الرقم = 93)	
0,01	54	35	1 - في أية منظمة ينبغي أن يعرف كل واحد من له سلطة وعلى من
0,01	45	20	2 - من أجل المحافظة على السلطة، من المهم بالنسبة للمدير أن يُبقي على مسافة معينة بينه وبين مرؤوسيه .
n. s.	38	28	3 - من أجل الحصول على علاقات عمل مجدية يكون من الضروري غالباً تجنب الخط الهرمي
0,01	38	16	4 - من المهم بالنسبة للمدير أن يكون لديه أجوبة دقيقة على ما يطرح عليه من أسئلة
0,01	56	36	5 - ينبغي تجنب البنية التنظيمية ذات المديرين
0,01	68	87	6 - من المرغوب فيه سؤال السلطة الإدارية
0,01	49	78	7 - ينبغي أن تكون الجدارة العامل الحاسم الأول لزيادة راتب الفرد .
n. s.	38	46	8 - يستحسن أن تتخذ القرارات في المشروعات بصورة جماعية
0,01	54	78	9 - ينبغي تشجيع أعضاء المشروع على المجازفة

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 المنظمات 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 نبيّن 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، ولكنها 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 للتعمق 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 والقيم 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 التُّخبة 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.

- 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: Ashridge 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 Organizational 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.