

التغيير التنظيمي في الشركة العالمية:

هل يعني أي اختلاف؟

بول كيركبرايد

obeikandi.com

## الفصل الرابع

# التغيير التنظيمي في الشركة العالمية: هل يعني أي اختلاف؟

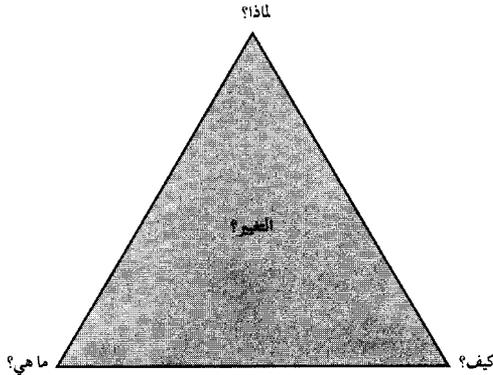
غالباً ما كانت أغنية بوب ديلان «الأزمان تتغير» رمزاً لسنوات الستينيات الثورية ولعلها تلخص روح العصر Zeitgeist<sup>(\*)</sup>. ومن المؤكد أن العقود التي تعاقبت بعد كتابة تلك الأغنية قد شهدت بركاناً من الكتب والمقالات حول التغيير الإداري والتنظيمي. وحل التغيير مكان الثبات بوصفه العقيدة الإدارية الجديدة. 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 وبيني 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 التغيير بصورة جيدة وسريعة فإن المنظّمات تستطيع أن تتغير، وتتغير، بنجاح. وإذا ما حدث ذلك فمن المرجح أن يترافق مع «تغيير للمدراء» ضمن المنظّمة وعلى أرفع مستوى.

ومع هذا لم يكتب إلا القليل بوضوح عن قضايا التغيير 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 التغيير في المنظّمات الكبيرة التي أهملت غالباً في سياق الاندفاع نحو العولمة. وسوف نركّز في ما يأتي بوضوح على الجوانب العالمية للتغيير 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.

الشكل 4 - 1  
نموذج لتغير منظّمة عالمية



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

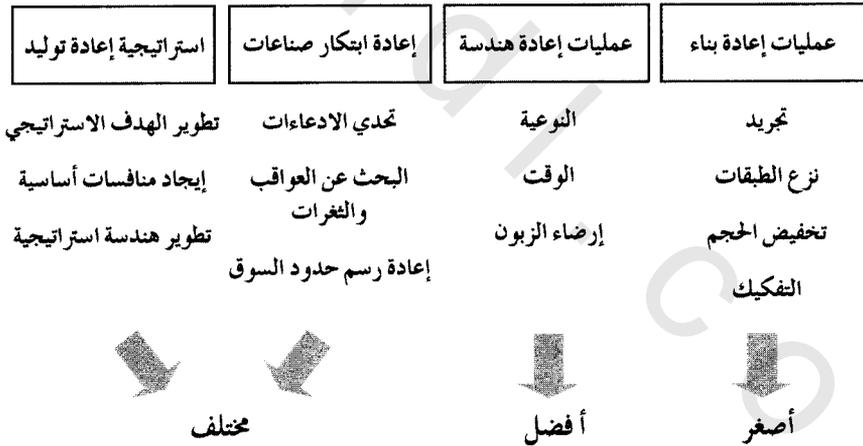
المنظمات العالمية هي على وجه التحديد تقريباً منظمات كبيرة من حيث المباشرة السريعة والمظهر الناضج لدورة الحياة التنظيمية. هذه الحقيقة في حد ذاتها تقود إلى التساؤل ما إذا كانت الشركة العالمية تستطيع أن تتغير بكفاءة على نطاق واسع. مثل هذه التحفظات نادراً ما يجري التعبير عنها، بل على العكس نجد الأدبيات الإدارية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

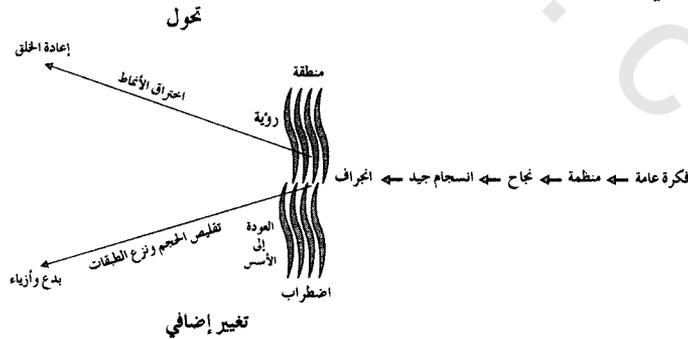
### تنافس على المستقبل



الشكل 4 - 2 التنافس على المستقبل (هاميل وبراهلاد)

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 يبرهنوا 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 أتصدّى له في هذا الفصل .



الشكل 4 - 3 نموذج باسكال للتحوّل

في سنة 1994 أنتج ريتشارد باسكال Pascale سلسلة من أشرطة الفيديو التدريبية لصالح تيليفزيون BBC تحت عنوان «التحوّل». وهو يبيّن 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 المنظّمات تصطدم فجأة في الغالب بثغرات في بيئاتها وبذا تدخل في ما أسماه «منطقة الاضطراب». ويرى أن المنظّمات عند هذه النقطة لديها خيار بين طريقتين 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 «التحوّل» والذي يتضمّن مجابهة واختراق الأنماط وإعادة خلق منظّمة جديدة. ويحثّ باسكال، كما فعل هاميل، المنظّمات على التحرك إلى ما وراء التغيير الإضافي فحسب، وإلى سلوك طريق التحوّل بجرأة.

### الشاهد على التحوّل أو ضده

ولكن ما هو الدليل القائم على تأييد هذه الادعاءات التي تقول إن المنظّمات الناضجة و/ أو الكبيرة تستطيع أن تحوّل نفسها؟ تحديد مؤخراً مجموعة من المدراء على أن يأتوا بأمثلة على منظّمات ناضجة أنجزت تحوّلًا 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، إلاّ أنّها ليست نماذج فعلية لشركات ناضجة حوّلت 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 مقارنة «الحقيقية» أكثر مما هي أمثلة على تحوّل 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 (الشيكات 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 «التحوّل» أميل إلى أن يكون مرقعاً فهل ثمة دليل يؤكّد 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 التحوّل كئيب. . . وأوضحت مصادر المزايا التنافسية معوقة. . . (إبراهامز 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 يبرهننا 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 تتناقض فرص زوالها بشكل ملحوظ. وهذا يصح بشكل خاص عندما تكون شركات كبيرة وعالمية وذات نطاق وموارد واسعة.

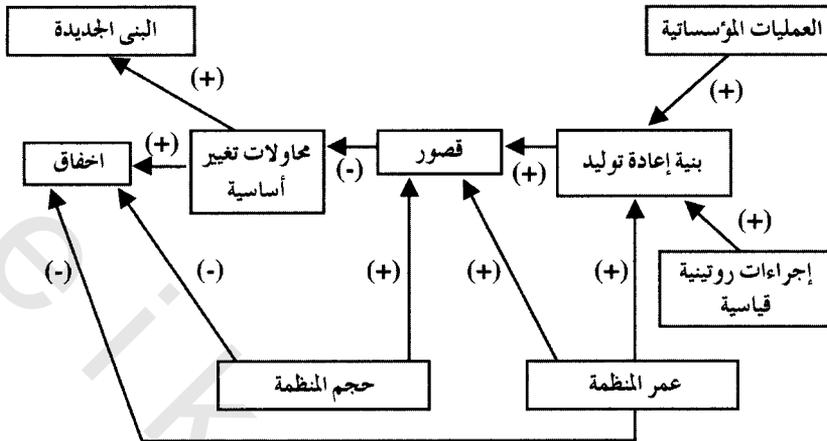
### كن حذراً في لعب الرياضة إذا كنت عجوزاً ودينياً

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 كالتأثير مع العمر والحجم. ويؤدي القصور الزائد إلى احتمال متناقض لتحول المنظمة الجذري والمنظمات التي تحاول إجراء مثل هذه التغييرات يتوقع لها أن تفشل. ولكن إذا تجنبت المنظمات بدلاً من ذلك التحريض وإغراء التحويلات، فمن المحتمل أن تستمر في النضج وتراجع ببطء وعلى مدى فترة طويلة بسبب تأثيرات حجمها ومواردها الملازمة.

ويبقى السؤال الأخير بلا جواب: ما هو الشيء الجوهرية: تغيير المنظمة أم تحوّلها؟ هانان وفريمان واضحان تماماً تجاه هذه النقطة. فبالنسبة إليهما يتضمن تغيير المنظمة الجوهرية 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 البنوي 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 الحرض 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 و3M. 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 نركّز 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 مُركّزاً على قابلية تحويل المقاربات الغربية إلى ثقافات شرقية بصورة عامة، وإلى الثقافات الصينية بشكل خاص.

### هل يمكن لمنهج التغيير الواحد أن ينجح عبر الحدود الثقافيّة؟

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 ركّزوا في ربع القرن الأخير على خلق وانتشار الثقافات التنظيمية ضمن المنظمات الكبيرة متعددة القوميات (فروست وآخرون، 1985، كيلمان وآخرون، 1985، شاين 1985). وقد قيل إن هذا الإهمال لم يكن عَرَضياً ولكنه

حدث بسبب فكرة ثقافية ضمنية في المنظمة استخدمت على نطاق واسع كمجموعة جوهرية 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. أسس 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 باضطراد 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 عمليات 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، كوليز 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.
  - **موظفوننا** - أن نساعد موظفي الشركة على المساهمة في نجاحها، وتوفير أمن في الوظائف يقوم على أدائهم، ومن أجل أن نوفر 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 تسهيلاتهما 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 نعمل 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.

■ تجنّب 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 يعني 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 تجنّب 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 فإلى 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

- أمكن 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 المنظمة 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

الولايات المتحدة	هونغ كونغ	المدى الفعلي		البعد
		مرتفع	منخفض	
40	68	94	11	مسافة السلطة
46	29	172	8	تجنب الشك
91	25	91	12	الفردية
62	57	95	5	الذكورة

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 التوجه 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 كاتون 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 المنظمات 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 منظمات 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  $\Sigma$  - 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 وعروض حالات. وفي الوقت نفسه التحق مدير محلي لشؤون الموظفين بمؤتمر مشابه في كوالالمبور 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 تُدخل، 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 (كيركبرايد 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 التبني السريع والإخفاق النسبي معاً لحلقة النوعية في هونغ كونغ؟ من جهة يمكن تفسير التبني 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 (متدن)	92 (مرتفع)	64
الفردية	25 (متدن)	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 وتأمل 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) و لاو Lau (1982) وكيركبرايد 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 (بونج 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 كباثنين 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 المنظمات 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 تفسر إلى حد ما النقص النسبي لنجاح حلقات النوعية في هونغ كونغ . وهي تصوير جيد لمشكلة أعم . إنها تشير بوضوح إلى حقيقة أنه حتى التغييرات التي يفترض أنها «تقنية» تحتوي على مقومات ثقافية لها . كما تشير أيضاً إلى حقيقة أن مثل هذه التغييرات 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 لتغييرات 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 عقود الثمانينات والتسعينيات 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 الحديدية» 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). والمشير 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 حسّن 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 مقولبة بكل بعد، ومع هذه فهي رؤية تحتوي على لمحات مفيدة لجوانب مشكلة محتملة.

الجدول 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 تركيبية نسبياً. والثقافات الفردية بتركيزها الشخصي على الذات تميل إلى التأكيد على

مسؤوليات الفرد من أجل التغيير وتجلّ قادة التغيير «الرجولين». 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 المنفّذة 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 (الليننة) 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 بفرديّة متطرفة، وبمدى متدن نسبياً من السلطة، ويميل 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 وبالتائج الاجتماعية معاً.

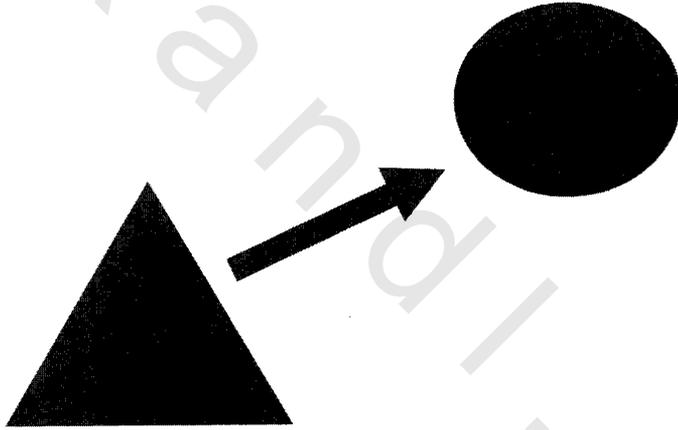
### هل «التغيير» حقيقة كونية؟

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 إلاً علانيةً 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 إلاً 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 يبيّن 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 الطبيعي 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» المنظمة، وبعد ذلك تستطيع إجراء «التغيير»، ثم تحتاج إلى «إعادة تجميد» المنظمة في وضع التوازن الجديد. ويجادل معظم المعلقين أن هذه وجهة نظر متخلفة إلى حد ما عن تغيير المنظمة في بيئة تضطرب على نحو متزايد. ومع هذا فإن النموذج هو أقدم كثيراً في الواقع من كشف ليوين. فليوين في اقتراجه 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 المنظمة 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.

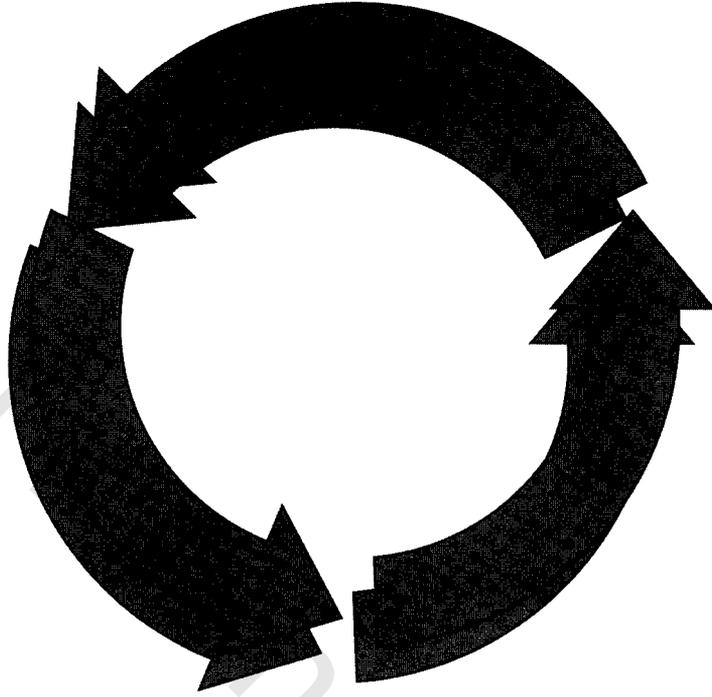
هل أضفى المدراء الصفة الذاتية على أفكار التغيير المستمر هذه على وجه الإطلاق؟ في الثقافات الغربية لا نجد إلا دليلاً ضئيلاً للغاية على ذلك . . ومع هذا فإننا ننظر إلى الصور المرسومة في الموضوعات الصينية واليابانية فنجد أمثلة أكثر بكثير من التغيير المستمر (الشكل 4 - 6 و 4 - 8).

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

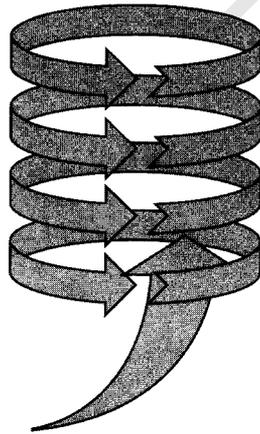
- مستقيم الاتجاه.
- تقدماً.
- متجهاً إلى الهدف.
- قائماً على إبداع غير متوازن كي يصل فيما بعد إلى توازن لاحق.
- يخطط ويدار من قبل أناس من خارج النظام الذي يجري تغييره.
- غير عادي.

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

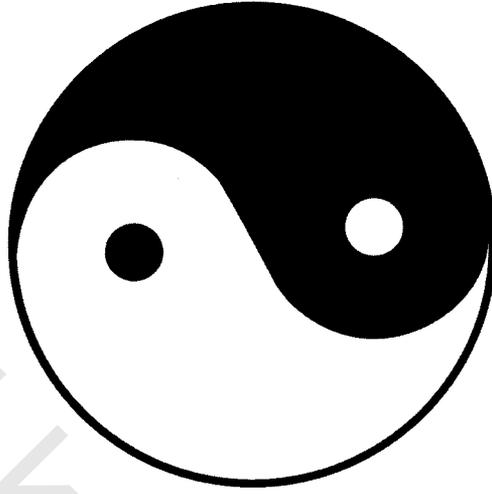
- دائرياً.
- عملياً.
- يتجه نحو السفر.
- يقوم على الصيانة أو تجديد الانسجام والتوازن.
- يراقبه ويتابعه أناس من ضمن نظام إجراء التغيير.
- محايداً.



الشكل 4 - 6 نموذج دائري للتغيير



الشكل 4 - 7 نموذج حلزوني للتغيير



الشكل 4 - 8 نموذج ين ويانغ للتغيير

هذه المشاهد للتغيير الدائري والدينامي الطبيعية 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 للتشعبات 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 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.