

9

العمل بين الثقافات

يتابع هذا الفصل الموضوع الأساسي للفصل الثامن بخصوص تكنولوجيا المعلومات في الثقافات غير الغربية، ولكن مع تشديد خاص على العمل بين الثقافات. وكما نوقش الأمر سابقاً في الفصل الثاني، فإن الترابط البيني والحركية على المستوى العالمي هما في تزايد، مع التزايد في انتشار تطبيق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات عبر العالم. وقاد هذا إلى تزايد في العمل بين الثقافات، حيث استخدمت تكنولوجيا المعلومات غالباً لتسهيل التفاعل، وفي بعض الأحيان كانت هذه التكنولوجيا هي النقطة المركزية في العمل الجاري، مثل عملية تعهيد العمل البرمجي عبر الحدود. ويمكن أن يأخذ العمل بين الثقافات ألواناً مختلفة، مثل الزيارات القصيرة من قبل فرق عمل أجنبية إلى بيئات محلية خاصة بخصوص مشاريع «نقل التكنولوجيا»، أو التعاون بعمق أكبر طوال مدة كبيرة من الزمن.

أوضحت المواد السابقة في هذا الكتاب، وبخاصة الفصل السابق، كلاً من التنوع في الثقافة وأهمية فهم الثقافة في تصميم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات واستخدامها. وتبع ذلك أن العمل بين الثقافات قد يكون

إشكالياً، حيث الفروق في المعايير والقيم التي قد تقود إلى عدم الاتفاق والأزمة. وقد تظهر النهج القائمة على نظم المعلومات والطرائق المعتمدة في الدول الغربية غير ملائمة في بيئات ثقافية مختلفة جذرياً. وعليه، ففي هذا الفصل سأتناول ما يأتي:

- ما هي المشاكل القائمة في تقاسم المعرفة بين الثقافات؟
- هل تتضمن الطرائق ونظم المعلومات الغربية الأصل سمات تمنع العمل بين الثقافات؟
- كيف يمكن تسهيل العمل المشترك الفعلي في تكنولوجيا المعلومات في بيئات ثقافية مختلفة؟

سندرس ثلاث حالات بالتفصيل. تتعلق الأولى بالمغتربين الهنود العاملين في جامايكا في مشروع تطوير برمجيات في صناعة التأمين. ثانياً، سأصف وأحلل مشروعاً تعاونياً طويل الأجل حول أنظمة المعلومات الصحية بين طاقم عمل من فنلندا وآخر من يوروبالاند في غرب نيجيريا. أما الحالة الثالثة فتعالج مسألة نقل التكنولوجيا لنظام معلومات إداري MIS إلى الصين. أما المقطع الأخير من هذا الفصل فسيقدم إجابة تركيبية عن الأسئلة المطروحة سابقاً.

مطورو البرمجيات الهنود في جامايكا

تصف دراسة الحالة هذه مشروع تطوير برمجيات في شركة تأمين جامايكية، مع عنصر تباين ثقافي يتمثل في عمل فريق من الهنود من مطوري البرمجيات في هذا المشروع. يستند وصف الحالة هذه إلى مقالات كتبها باريت ووالشام (1995) وباريت ودورموند وساهاي (1996). إن باريت Barrett هو من جامايكا وهو من قام بالدراسات الميدانية، المؤلفة من 54 مقابلة شبه معدة، نفذت في ثلاث زيارات ميدانية بين 1993 و1995. وقد شارك في

الزيارة الميدانية الثالثة شخصياً إلى جامايكا في سنة 1995، وقمت بسبع مقابلات مع باريت، استمدت منها مباشرة بعض الملاحظات اللاحقة. وبخصوص البعد الهندي لهذه الدراسة، فقد عملت مطولاً في الهند، وساهاي هو هندي الجنسية. وقد عززت الدراسة الميدانية بمعطيات من مصادر أولية أخرى، منها وثائق التصميم الداخلية وخطط الاستراتيجية، ومصادر ثانوية مثل الدراسات القطاعية ومجلات التجارة والجرائد المحلية.

تقع جامايكا في منطقة خطورة عالية للكوارث في الكاريبي، ولكن القاعدة الرئيسية للمؤمنين العاملين في جامايكا غير كافية لتشمل تأمين حالات عالية الخطر، مثل تلك التي تسببها الهزات الأرضية والأعاصير. لذا تعتمد شركات التأمين العامة على شركات التغطية (شركة تأمين ثانية)، التي تضمن بعضاً من هذه المخاطر العالية. ومنذ بداية ستينيات القرن العشرين وحتى منتصف ثمانينيات القرن العشرين، انسأقت صناعة التأمين العامة في جامايكا وكذلك في العالم إلى حد كبير في اتجاه خاطئ في الضمان. فقد قادت فترة من «اللاكوارث» النسبية إلى زيادة في عدد المؤمنين تفوق الحاجة، نجم عنها تنافس شديد وانخفاض في العائدات. وهذا ما أدى إلى مرحلة الأزمة لدى شركات التغطية في أواخر ثمانينيات القرن العشرين وبداية تسعينياته، والتي نوقشت آثارها على سوق التأمين اللندنية التي تحدثنا عنها في بداية الفصل السابع. وتضاعف وقوع الكوارث في تلك المدة، وتوجب على شركات التغطية الدولية دفع مبالغ كبيرة أدت إلى الإفلاس في بعض الحالات. وهذا ما أدى إلى خفض رأسمال السوق وتمخض عنه أزمات حادة لشركات التأمين المحلية لتأمين تغطية مناسبة للتأمين عالي الخطورة.

سننظر في هذا المقطع إلى آثار مثل تلك الشروط على شركة خاصة في جامايكا للتأمين العام، سميت أبكو Abco، كانت جزءاً من تجمع مالي جامايكي أوسع، اسمه مجموعة جاجيس Jags Group. وفي سنة 1987 حذر رئيس المجموعة، جونسون علانية صناعة التأمين العامة من أزمة شركات

التغطية الوشيكة الحدوث. وتحقق في سنة 1988 أسوأ مخاوفه. فقد وصل إعصار جيلبرت إلى أرجاء جامايكا، فأصاب نشاطات الأعمال بالشلل في الجزيرة لمدة شهرين. وفُقدت إثر ذلك كل السجلات الكمبيوترية في أبكو، وأقيمت المطالبات بناء على عقود تأمين غير موجودة في نظام المعالجة المستقل. وبعد الإعصار وكوارث عالمية أخرى، لم يصبح الحصول على شركات تغطية صعباً فقط، وإنما أخذت شركات التغطية بالمطالبة بمعلومات ذات جودة أفضل من شركات مثل أبكو عن الأخطار وعن مستويات التعرض لمثل هذه الأخطار.

قاد جونسون في أواخر سنة 1988 دراسة كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تأمين خدمات ذات جودة أعلى للزبائن عن طريق معالجة محسنة للمطالبات، وكذلك تقديم معلومات تفصيلية تطلبها شركات التغطية عن الخطر واحتمال تحققه. واتخذ قرار تطوير نظام معلومات تأمين عام جديد، سمي غوراس Goras. وجرت دراسة المتطلبات عن طريق استشارة رئيسية إدارية، وأنشئت شركة تطوير للبرمجيات، غتيك Gtec، في أبكو لكي تقوي من المهارات الموجودة في تكنولوجيا المعلومات. وفي آذار 1990 وظف خبير برمجيات هندي، راج، وكذلك مطورو برمجيات هنود خبراء من بيوتات برمجيات في الهند لتشكيل مجموعة الإدارة العليا لغتيك. ويقول المفتش المالي لمجموعة جاجيس، وهو جامايكي من أصل هندي، إن شركة الاستشارة الإدارية كانت توظف بالمثل مغتربين في هذه الطريقة، ومن ثم تطالب بأتعاب عالية:

لقد أدركت أن [شركة الاستشارة الإدارية] كانت توظف مستشاراً، ثم تدعي أن راتبه هو ثلاثة أضعاف ما كان يدفع له وتطالب الزبائن على أساس ذلك... لذا خطرت لي فكرة استقدام أناس مهرة كما كانوا يفعلون وتحويله [الاستشارة الإدارية] إلى قسم تكنولوجيا معلومات لمجموعة جاجيس. كانت الهند هي السوق المناسب حيث يوجد فيها أعداد كبيرة من محترفي تكنولوجيا المعلومات من ذوي الخبرة.

تاريخ المشروع

سأعود الآن إلى تاريخ إرساء مشروع غوراس وإقلاعه. فقد اختيرت شركة غتيك مع مديرها الهندي راج لتنفيذ المشروع. ولكن تبينت الحاجة إلى خبرات إضافية في أنظمة التأمين منذ بداية مراحل التطوير، وانتقي فريق من الجامايكيين من مجموعة جاجيس للعمل في المشروع باعتبارهم مستشاري تأمين، ومعهم مدير نظام المعلومات الإداري روبرتس. كشف أحد أعضاء فريق روبرتس عن تعليمات أولية أعطيت للفريق من قبل أحد كبار المديرين في مجموعة جاجيس حول دورهم المتوقع وتدخلهم في المشروع وعواقب الإخفاق وذلك بهدف العمل بنجاح مع الفريق الهندي: «لقد كانوا مباشرين جداً في نهجهم...وقد بينوا أن [شركة محلية معروفة جداً] تستخدم الهنود أيضاً باعتبارهم متعهدين ثانويين لأنه كانت لهم خبرة تطوير دولية...وقد نغرق أو نطفو معهم [الهنود]».

شهدت المراحل الابتدائية للمشروع بعض الحماسة، على الأقل من قبل أعضاء الفريق من المبرمجين. وقدم المطورون الهنود الإرشاد لأفراد الفريق الجامايكيين حول قضايا ومسائل التطوير البرمجي استناداً إلى خبرتهم في مشاريع تطوير سابقة. كانت هناك مكافأة أسبوعية «لأكثر أعضاء الفريق تعاوناً» و«بطل المشروع» وحوافز نقدية للأعمال التي تنجز في وقتها. وقد عبر عن ذلك لاحقاً أحد المطورين الرئيسيين:

عند النظر الآن إلى الوراء، كان ذلك التنظيم جيداً. وفي كل يوم إثنين كانت تأتينا مذكرة تحدد بنية التقارير والعلاوات للأسبوع. كان هناك علاوة زيادة على راتبك إذا نفذت عملك بحسب المخطط الزمني...ولكن كان من الصعب بلوغ ذلك..لذا كانت الفرق تتذمر، فقد كانت المواعيد النهائية صعبة التحقيق، إن لم تكن غير معقولة.

ومع مضي الوقت، بدأت الأزمة بالتطور بين الهنود والجامايكيين،

وخاصة على مستوى القيادة العليا لفرق العمل. فقد نظر الجامايكيون إلى راج على أن له نهجاً استبدادياً لأنه كان «سيطيح بالقانون الذي لا يُساءل». وبالمقابل فقد نظر الجامايكيون إلى رئيس فريق العمل الجامايكي، روبيرتس، على أن له طراز الإدارة المناسب، إذ إنه وفاقي: «إذا وجدت مشكلة للحل، فعلينا أن نجلس ونحلها. فهي ليست نوعاً من التراتبية... إنه عمل فريق، يجلس ويناقد كل مشروع».

كان لامتعاض المطورين الجامايكيين على كل المستويات أسباب أعمق من أزمات خاصة بطراز الإدارة، إذ أن بعض المحليين كان يعتقد أن لا حاجة للهنود أساساً. وقد عبر عن ذلك الشعور مطور رئيسي في غتيك بما يأتي:

شعر طاقم نظام معلومات الإدارة في أبكو بأن المشروع بمجمله قد أُخذَ منهم... فهم فريق العمل الطبيعي الذي يجب استخدامهم لتطوير نظام تأمين عام جديد لأبكو. ولكن [الاستشارة الإدارية] الذين كانوا حفنة من الهنود أيضاً، طُلب منهم أن يحددوا المتطلبات الوظيفية والتصميم الأولي. وفيما بعد شكلت غتيك، ووظف فيها هنود في المواقع العليا باعتبارهم مسؤولين عن مشروع غوراس... وأعطيت للهنود السلطة على الجامايكيين.

يوجد بالطبع طرفان في مسائل ما بين الثقافات هذه. فقد كان راج ينتقد الجامايكيين على أنهم لا يأبهون كثيراً باحترام المواعيد، وينظرون إلى ساعات العمل الرسمية على أنها كل ما يمكنهم تقديمه للمشروع:

لا نقاش مع الهنود عندما يتفق على الموعد النهائي، فهم سيعملون حتى التاسعة مساءً كل ليلة، وفي عطل نهاية الأسبوع إن لزم الأمر لكي ينجز العمل في الوقت المحدد. ولكن الحال مع الجامايكيين مختلف. إذا عرف العاملون أنهم لن يستطيعوا الانتهاء في الوقت المطلوب فسيصلون بي ويقدمون بعض الأعذار عن سبب حاجتهم لمزيد من الوقت... وهم يتوقعون مني أن أتفهم ذلك وأن أتكيف معه.

شعر راج أيضاً أن هناك فروقاً ثقافية كبيرة في الطريقة التي كانت تنسق فيها نشاطات المشروع. فمثل هذا العمل كان سيدار في الهند من قبل مدير المشروع الذي توكل إليه مهمة «التجول بين العاملين ومراقبة تقدم العمل والتنسيق بين النشاطات وإدارتها»، أما تنسيق المشروع في جامايكا فقد رأى أنه إشكالي في طبيعته. ويرجع راج ذلك إلى عدم مقدرة الجامايكيين على «ربط الأيدي معاً والقيام بعمل متواز». ولتوضيح ذلك ساق راج مقارنة مع أداء الجامايكيين في المناسبات الرياضية الدولية: «فهم عداؤون ممتازون... وهم يخسرون ميداليات في سباقات التتالي الدولية لأنهم في لحظة تسليم العصا، إما أن تسقط على الأرض وإما أن تسلم خارج المنطقة المسموح بها... لا يوجد تدريب على التنسيق والإبقاء على الأشياء في حالة حركة».

وبالمقابل يرى أحد أعضاء فريق البرمجيات الجامايكي أن النهج الهندي في التنسيق يمثل عقلية الطفل الراشد، الذي ترتبط أيضاً ذهنياً ببنية الطائفة الهندية:

يبدو الموعد النهائي مستحيلاً، ولم أعتد على العلاقات بين الأشخاص للفريق الشديد الترابط... لقد كنت رافضاً اندماجي الكامل في بيئة مختلفة عما اعتدنا [فريق جاجيس لنظام معلومات الإدارة] عليه... لقد كان ذلك سلوك صف المدرسة، مع مدير يقول لي ماذا يجب أن أفعل... كان من الصعب الاعتماد على نظام الطوائف حيث التراتبية والمكانة هي أشياء هامة.

ترجع هذه التعليقات إلى الفروق في المواقف الثقافية الراسخة في ما يتعلق بالتراتبية والسلطة التي أعترف بها من الجانب الهندي أيضاً، ولكن بالطبع مع تشديد متباين حول فضائلها ومساوئها. ويبين راج رأيه في مواقف الجامايكيين في هذا المجالات بما يأتي:

يعامل كل امرئ الآخرين على أساس المساواة. وينظر للرئيس على أنه المشرف، ولكنهم في الوقت نفسه يريدون أن يعاملوا كأنداد. وإذا كان هناك أمر واجب في آخر الشهر فلا تتدخل [باعتبارك الرئيس]... والموقف هنا هو «سأخبرك إذا كان العمل قد أنجز أو لا، ثم نتجاهل تاريخ الإنجاز ونتابع العمل... وإذا شعرت أن العمل سيئ، فاطلق سراحى مع تعويض التسريح»... إنهم لا يريدون نظام مراقبة ما... ومن المهيمن لهم أن يسأل الرئيس عن التقدم في الأنشطة بين مختلف المهمات.

إذن، إلى أي حد كان المشروع نفسه ناجحاً في تلك البيئة الثقافية المتباينة؟ بدأ تطوير مشروع غوراس في سنة 1990. فالخطة الأولى قدرت أن المشروع سينتهي في غضون سنة، ولكن كان هناك تأخير كبير وتجاوز كبير في كلفة المشروع. وأظهر اختبار القبول الذي أجراه المستثمرون الحقيقيون وجود عدد كبير من النقاط غير المقبولة في التصميم، ولكن النظام سلم في النهاية إلى أبكو في آب/أغسطس 1992. وبعد إدخال تحسينات إضافية على النظام واختباره، جرت أولى محاولات إرسائه واستخدامه فعلياً في كانون الأول/ديسمبر 1992. ولكن ذلك لم يكن أمراً ناجحاً. فقد كان أداء النظام ضعيفاً عند النظر إلى الزمن الذي يحتاج إليه لإنجاز مهمة ما، وكذلك تضرر المستخدمون من التقييد الوظيفي للنظام الجديد، والذي كان سببه جزئياً عدم الانتهاء من تحويل معطيات النظام القديم.

وفي كانون الثاني/يناير من سنة 1993 عيّن مدير تنفيذي جديد لغتيك، وهو مغترب هندي، وبقي راج مديراً تكنولوجياً، «الذي كان يفضل العمل في المسائل التكنولوجية بدلاً من المسائل التنظيمية». وانتقلت مسؤولية التطوير اللاحق لنظام غوراس واختبار القبول من المستخدمين إلى مجموعة جاجيس، مع أن غتيك استمرت في تقديم مدخلات تكنولوجية. وفي سنة 1995، في نهاية مدة البحث، لم ينته إرساء نظام غوراس، ولكن حدد موعد نهائي للانتهاء في تلك السنة. وتزايد تأكيد مشاركة المستثمرين. ووصف أحد

أعضاء فريق نظام المعلومات في جاجيس ذلك كما يأتي: «بدأ الاختبار في تموز/يوليو 1994، باستعمال معطيات حية من المستخدمين. واختبر كل جزء على حدة، ومن ثم ولدت الأنماط الناجمة عن ذلك التي تطلبت حجم عمل كبيراً من فريق عمل نظام معلومات الإدارة للقيام بالتغيرات اللازمة».

وبعد مضي خمس سنوات من البدء في المشروع، كان هناك تفاؤل عام بنجاح إنجاز المشروع وتنفيذه ضمن عدد معقول من الأشهر، ولكن ذلك بقي وعداً أكثر منه حقيقة.

مشاكل وقضايا

لدى محاولة تحديد الأسباب لحكاية عدم النجاح النسبي لمشروع غوراس، على الأقل في سنواته الخمس الأولى، كان من الصعب فصل الأسباب الفردية عن مجموعة القضايا المتداخلة. وعند الحديث مع عدد من المشاركين في سنة 1995، حين كان عدم النجاح حقيقة لكل امرئ، فقد ظهر الكثير من المشاكل التي لم تذكر سابقاً. فمثلاً شعر البعض أن غتيك «بيعت بسعر بخس بغية الاضطلاع بالمهمة» في المقام الأول. وبكلمات أخرى، فقد كان معروفاً من قبل إدارة غتيك أن الإطار الزمني الأصلي لتنفيذ المشروع والبالغ سنة واحدة غير كاف، ولكنهم قرروا تقديمه بهذه الطريقة للحصول على العقد. وكان هناك موضوع متكرر حول كون خبرة المشروع بالمعنى التكنولوجي كافية طوال المشروع، وبالفعل فقد استخدم مستشار أمريكي في مرحلة متأخرة في سنة 1994 للمساعدة على فرز المسائل التكنولوجية الصعبة.

فقد طرأت بعض الأمور مثل أسعار البيع بأقل من القيمة الحقيقية والخبرة التكنولوجية المحدودة في بيئات متنوعة جداً في تطوير نظم المعلومات الجديدة، الذي سيعاني منها وضوحاً تنفيذ أي مشروع نظم معلومات. وكذلك، كما وصفنا الأمر سابقاً، فقد كانت هناك مشاكل رئيسية

في مشروع غوراس تتعلق بقضايا الاختلاف الثقافي. ويمكن وصف ذلك بأنه عدم ثقة مزمّن، وكذلك التنافس والاختلاف في طريقة العمل بين مطوري البرمجيات الهنود في غتيك وفريق نظم المعلومات الجامايكي المحلي. أبرز باريت ووالشام (1995) كيف أن الخلفيات الثقافية المتباينة لمطوري النظام أثرت في نهج تطوير أنظمة المعلومات في مشروع غوراس كما يأتي:

في حين أن الثقافات المهنية للهنود والجامايكيين على السواء نبعت في الأصل من التطوير البرمجي، إلا أن ثقافة العمل المحلية في بيوت البرمجة الهندية وشركة التأمين كانت مختلفة تماماً. فالمعايير بالنسبة لبيوت البرمجة الهندية تتضمن الإنتاجية العالية والربحية، فتطوير البرمجيات يبنى على مواصفات تحترم المواعيد الزمنية للمشروع احتراماً صارماً. والمعايير لقسم نظام معلومات الإدارة لشركة تأمين في جامايكا تتضمن تطوير تطبيقات من قبل العاملين في نظام معلومات الإدارة الذين يعملون عن كثب مع المستخدمين الحقيقيين على مجموعة من التطبيقات غير المنتهية هو أمر مقبول تماماً (ص 30).

عبر المدير التنفيذي الجديد الذي عيّن في سنة 1993 عن هذا التضارب بين الثقافات بطريقة أكثر بيانية عند التفكير في المشروع في سنة 1995: «عندما أخذت جاجيس المبادرة في إرساء غوراس وتنفيذه [في سنة 1993]، رأى أحد أعضاء الفريق الجامايكي في ذلك نهاية لعامين من العبودية».

ماذا كان يمكن فعله لتسهيل أفضل للعمل في بيئة ثقافات متعارضة في مشروع غوراس؟ لا يوجد بالطبع «طلقا فضية»، إذ أن الصعوبات في فرق العمل متباينة الثقافة تنبع من الخلافات في المعايير والقيم الراسخة التي قد تقود إلى الأزمات عندما يجب على الأفراد أن يعملوا معاً في مسألة مشتركة. ولكن يبدو أنه لم يبذل أي جهد في مشروع غوراس على الإطلاق في البداية لمحاولة تقليص الفروق في النهج، أو على الأقل لإرساء حل وسط. فإعلام الجامايكيين بأن عليهم أن «يغرقوا أو يعموموا» مع الهنود هو أمر لا يحتمل

نجاحه في إبقاء الكل طافياً. لربما كان من المفيد بذل جهد جدي في مناقشة القضايا الخاصة بطراز ونهج العمل للجنسيات المختلفة، وكان على الإدارة العليا لمجموعة غوراس أن تقوم بنوع من القيادة في هذا الخصوص بهدف تحقيقه. وفي نهاية مدة البحث جرى الوصول إلى حل وسط صعب بين الثقافات المتعارضة تمثل في تغيير بعض الأشخاص في قمة غتيك، وتخفيف دور الهنود المغتربين.

التعاون بين فنلندا ويورويالاند

تتضمن دراسة الحالة الثانية الخاصة بعمل الثقافات المتباينة مشروع تعاون فنلندي ونيجيري حول تطوير نظم معلومات قائمة على الكمبيوتر في نيجيريا واستعمالها، مع تركيز خاص في هذا المقطع على نظم معلومات الصحة. والمادة المقدمة هنا تعتمد على عمل كوربيلا Korpela (1996) وهو فنلندي أمضى عشرة أشهر في جنوب غرب نيجيريا في سنة 1989، حيث اشترك في تطوير نظام معلومات للمرضى بدائي ورخيص نسبياً للمستشفى الجامعي لجامعة أوبافيمي أولوو في إيل - إيف. واستمر التعاون بين كوربيلا وزملاء فنلنديين آخرين ونيجيريين في المستشفى وفي قسم علم الكمبيوتر في الجامعة في تسعينيات القرن العشرين، على شكل مشروع نظم معلومات مشترك. لم تكن الفائدة السريرية التي تحققت «بقدر ما كان مخططاً ومأمولاً فيه»، ولكن كوربيلا (1996) استند إلى المشروع الطويل الأمد للقيام بعض التحليل والخلاصات المفيدة لتطوير تكنولوجيا معلومات غربية الأصل واستخدامها في بيئات الدول النامية، مع تركيز أولي على أفريقيا السوداء. واستقى أيضاً بعض الدروس للتعاون بين الثقافات المتباينة في مثل تلك البيئات.

يشكك كوربيلا بصحة الرأي السائد والقائل بأن العوائق التنظيمية أمام تكنولوجيا المعلومات في الدول النامية تعود إلى القيم الثقافية المحلية،

وساق دليلاً على ذلك يلخص تلك الثقافات بأنها ثقافات تسلطية، وتسير فيها الأمور من الأعلى إلى السفلى وهي غير ديموقراطية. وادعى أيضاً أنه، إذا كانت هذه هي الحال، فإنه يمكن الوصول إلى ثلاث خلاصات ممكنة: يجب إدخال تكنولوجيا المعلومات في المجتمعات التقليدية بوسائل إجبارية وغير تشاركية؛ أو أن الإفريقيين المغرمين بثقافتهم التقليدية يجب أن يتخلوا عن تكنولوجيا المعلومات؛ أو، ولكي يستفيد الأفارقة من تكنولوجيا المعلومات فعليهم التخلي عن ثقافتهم.

وفي مقابل هذا، فإن كوربيلا يشير إلى أن الثقافة التقليدية لشعب أوروبا في جنوب غرب نيجيريا لا يمكن تصنيفها ببساطة على أنها معادية للديموقراطية وأنها سلطوية تسير فيها الأمور من الأعلى إلى الأسفل. ولكن مثل هذه العناصر والنُهُج أدخلت إلى نيجيريا في قبل الاستعمار الأوروبي، وخاصة في أوقات تجارة العبيد واستمرت طوال مدة الاستعمار البريطاني، كما أبقى عليها طوال عشرين سنة في مدة حكم ما بعد الاستعمار التي كانت قائمة على أساس «نموذج إدارة الثكنات». ويخلص كوربيلا إلى أن ما يحتاج إليه بغية الاستعمال الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في أوروبا لا ند هو رفض ثقافة «الاعتماد»، والعودة بمعنى من المعاني إلى الجذور الثقافية التقليدية لثقافة أوروبا: «يعاني كل من تطوير تكنولوجيا المعلومات والثقافات التقليدية من الاتكال، والعلاج الجوهرى لكلا الاثنين هو المشاركة الشعبية والديموقراطية» (ص 37).

سأدرس الآن بتفصيل أكبر كيف وصل كوربيلا إلى هذه الخلاصة.

يوروبا لا ند واليوروا

يسوق كوربيلا أعمال هوفستيد (1991)، الذي قدمت دراسة نقدية عن عمله في فصل سابق، بأخذه لأفريقيا الغربية، التي تعادل مساحتها مساحة أوروبا، على أنها «ثقافة» تتصف بحسب متغيرات هوفستيد الكلية المألوفة

بضعف فرديتها وقبولها الكبير للتوزيع غير العادل للسلطة. ولكن كوريبلا يشير إلى أن دولة نيجيريا مثلاً، هي دولة أوجدتها الاستعمار، وهي تضم مجموعات مختلفة لها «فروق ثقافية حادة». وأحد هذه المجموعات هو شعب يوروبا، الذي يعد قرابة عشرين مليون نسمة في تسعينيات القرن العشرين. ويوجد بالطبع فروق في هذه المجموعة الكبيرة. واستند كوريبلا على الكتابات الكثيرة حول شعب يوروبا لإظهار خمسة جوانب متباينة للإرث الثقافي اليوروبي، التي يجب برأيه أخذها بالحسبان عند مناقشة البيئة الاجتماعية في مسألة تطوير نظم المعلومات في يوروبا لاند.

الأولى هي أن شعب يوروبا يتميز عن باقي شعوب الغابة الأفريقية في طريقتيه الحضرية في الحياة. ففي المدة ما بين القرن التاسع والقرن الحادي عشر الميلاديين، بني الكثير من المدن الكبيرة والمدن الصغيرة التي تصرف على أنها مستقلة بعضها عن بعض، ولكن تربطها وحدات سياسية. وبقيت الزراعة المهنة الأولى، وحتى أيامنا هذه، ولكن الناس كانوا يفضلون الحياة مجتمعين في المدن الصغيرة، والذهاب إلى مزارعهم عندما يتطلب العمل ذلك فقط.

أما التقسيم الجنسي (ذكر وأنثى) للعمل فهو الجانب الثاني الذي يميز شعب اليوروبا عن الشعوب الأفريقية الأخرى. فمعظم الزوجات اليوروبيات لم يكن يذهبن إلى العمل في المزارع إلا في أوقات الحصاد. وبدلاً من ذلك فقد انخرطت المرأة اليوروبية تقليدياً في الأعمال اليدوية والتجارة، المحلية والبعيدة. وهذا ما أعطاهن استقلالاً مادياً مقبولاً، الذي أبرزته وضعيتهن المهنية والقانونية. ويشير كوريبلا إلى أن المرأة لا تزال تكافح بغية الحصول على استقلالها التقليدي في الكثير من المهن «المعاصرة»، ولكن المجتمع المعاصر تكوين «معيقات قاسية» في بعض الحالات. فمثلاً لا يوجد سوى طالبة من بين كل أربعة طلاب في علوم الكمبيوتر، وهن يواجهن فرصاً غير عادلة وتناقضات بين أدوارهن العائلية والمهنية.

وتتضمن المهن اليدوية المنحوتات البرونزية والفخارية المشهورة عالمياً، وطيفاً واسعاً من النشاطات الأخرى من الأعمال المعدنية، والحلي والنجارة والنسيج والصباغة. وانتظم الحرفيون رجالاً ونساءً في تجمعات نقابية. ولم تكن هناك معيقات في الدخول إلى المهنة، ولكن كان يطلب تمضية ثلاث إلى سبع سنوات للتعليم لدى معلم. ويشير كوربيلا إلى أن تقاليد النقابات أو الجمعيات الحرفية هي تقاليد حية في يومنا هذا. ولم يكن فقط للمهن التقليدية النسائية تنظيماتها، وإنما للصباغين والنجارين تنظيماتهم أيضاً، وكذلك تفعل بعض المهن الجديدة، مثل ميكانيك السيارات. وطريقة التعلم والتدريب لا تزال شيئاً مشتركاً.

أما بخصوص النظام السياسي، فقد طور الأوروبيون نموذجاً ملكياً منذ أكثر من ألف سنة مضت. فقد كانت هناك بنية تراتبية للسلطة تبدأ من رئيس أصغر تجمع ومن ثم صغار الملوك إلى ملك الملوك، أو bal، الذي كان له دور ديني. ولم يكن منصبه وراثياً، ولكنه كان ينتخب من نسب ملكي من قبل مجلس أعيان. وكان النظام السياسي يتصف في أماكن أخرى في أوروبا لاند بالتراتبية، ومجموعة من الضوابط والتوازنات بين الحكام، ومزيج من عناصر وراثية وانتخابية. ولم تكن نماذج الحكم ثابتة ولكن أنماطه تطورت مع الزمن. ففي يومنا هذا ليس للحكام سلطة رسمية، ولكن لهم سلطة غير رسمية كبيرة.

وأخيراً، يُعدّ الدين الصفة الثقافية الخامسة لشعب أوروبا بحسب كوربيلا. ويضم الدين التقليدي لليوروبيين آلهة بأسماء متعددة، وبنية عامة متميزة للكون ونواميسه. حيث ينقسم الكون إلى مملكتين: العالم المرئي للحياة، والعالم اللامرئي للأجداد والآلهة والأرواح. وينظر للعالم على أنه رحلة/مكان نزوره أثناء حياتنا، أما العالم الآخر فهو عالم البقاء. وفي يومنا هذا فإن معظم الأوروبيين إما مسيحيون وإما مسلمون، ولكن كوربيلا يشير إلى أن النظرة الفلسفية التقليدية للعالم المشتقة من الديانة القديمة لا تزال ذات تأثير.

هذه الخلاصة لموجز كوربيلا الخاص بالميزات الثقافية هي بالتأكيد إيجاز غير منصف للتعقيد والدقة الخاصة بالثقافة الأوروبية. ولكن يرجى منه النجاح في هدم المفاهيم الساذجة التي تحاول وصف الثقافة عن طريق متغيرات إجمالية تبسّطية. فمثلاً يناقش كوربيلا مفهوم «التراتبية أو لا» بالاعتماد على خصائصه الثقافية. وهو يشير إلى أن البنية العامة للكون ونواميسه الأوروبية تؤكد الخلفية المتعددة المعاني التي تميز فيها الوحدات وتتقاسم قيماً متساوية مع الوحدات الأخرى. إن أوبا هو العظيم الذي لا يهتم بقضايا الحياة اليومية التي يحكمها مجموعة من أصحاب ألقاب الزعامة العادلين. فهناك طابع ترابي، مع طابع مرافق من الوفاقية التي تحقق التوازن. ويتابع كوربيلا:

إن الجانب الأخير [الوفاقية] يجب ألا يساء فهمه على أنه هو التجانس والتناغم. وإنما هو الاعتراف بوجود فاعلين مستقبليين، مختلفين وغالباً ما يكونون في حالة انشقاق. ويبدو أن الكثير من الدراسات تقترح أن مرحلة الاستعمار وما بعد الاستعمار هي التي قوت باستمرار الفردية والجوانب التراتبية، ولكن الوفاقية استمرت في الحياة في ألوان مختلفة مثل الجمعيات الحرفية والتسامح الرائع في الفروق الدينية. (ص 35).

وفي مقابل تحقيق التوازن المعقد لقيم الجماعة والتراتبية في المجتمع التقليدي، يشير كوربيلا إلى أن الإرث الاستعماري والاستعماري الجديد هو تأثير فردي وعنيف غالباً. ومن ثم فإن تأثير تجارة الرقيق كان غير مباشر وبنوياً، فقد ولدت علاقة الاستغلال الخارجي بنية داخلية لاقتصاد قائم على السمسار الذي أعاد إنتاج عملية تخلف تدريجي وتضخيمها ونشرها. واستمر هذا تحت الحكم الاستعماري حيث كانت السياسة صراع قوة لا تتوسطه المعايير الوفاقية، وكان التسيير الإداري متأثراً ببيروقراطية مركزية غير متجاوبة. واستمر هذا النهج مع الحكام الأفارقة الذين عقبوا الاستعمار. يقول كوربيلا:

وفي هذا الصدد، فإن الثقافة الإدارية البيروقراطية، و«ضعف الوعي»

و«السياسة» هي نماذج انكالية للمجتمع «المعاصر»، وليس شيئاً ولدته نظم القيم التقليدية المتنوعة للسكان الأصليين. وبالمقابل، فإن «التشاركية» و«الديموقراطية» لا ينظر إليهما على أنهما قيم أوروبية غربية، ولكن على أنهما شيء لا بد منه للعودة باتجاه تنمية حقيقية وغير زائفة. (ص 37).

مشاكل تطوير تكنولوجيا المعلومات

لنعد الآن إلى الموضوع المحدد حول تكنولوجيا المعلومات، حيث حدد كوربيلا وزملاؤه خمس أعاقات الاستعمال الفعلي للكمبيوتر في أوروبا لاند ونيجيريا عموماً. يرجع كوربيلا هذه المشاكل إلى التحليل الثقافي السابق ليتساءل عن إمكانية إرجاع مشاكل تكنولوجيا المعلومات إلى القيم الثقافية التقليدية لليوروبيين، وإلى أي حد، أو لجوانب أخرى من الحياة النيجيرية، ومن ذلك الإرث الاستعماري، وما سبقه وما عقبه من تجارة رقيق وحكم عسكري.

كانت المجموعة الأولى من المشاكل هي مشاكل بيئية، مثل تلك التي يسببها المناخ الحار والرطب في هذا الجزء من العالم، إذ نجم عنه مشاكل تكنولوجية في الكمبيوتر والتكنولوجيات المرافقة. ومع أن كوربيلا يقول إن هذه لا يمكن عزوها إلى شروط أو ظروف اجتماعية، إلا أنه يمكن القول إن الأداء الضعيف للكمبيوترات في هذه البيئات يعود إلى أن التكنولوجيات الموجهة غربياً لم تُبنَ لتعمل في الظروف الأفريقية العادية.

فمشاكل البنية التحتية مثل التغذية الكهربائية وتوفير الاتصالات وجودتها، وطرق النقل البري كوّنت مجموعة المشاكل الثانية. أما المجموعة الثالثة فهي مجموعة المشاكل المالية. ويعتبر كوربيلا أن أيّاً من هذه المشاكل لا يمكن أن يعزى إلى قيم الثقافة الأوروبية التقليدية. وبدلاً من ذلك فهو يراها عائدة إلى الممارسات الفاسدة وغير الفعالة لجهات صناعية وحكومية

نيجيرية. وهو يشير إلى أن هذه الممارسات نجمت عن ثقافة الاتكال للاستعمار الجديد، الذي نجم عنه بعض الجشعين الذين يبحثون عن أكبر المزايا الاقتصادية الشخصية على حساب تطور البلد:

...ومن المعقول افتراض أن الفساد والجشع يمكن إرجاعهما إلى إدخال العلاقات المالية في اقتصاد سماسرة «متخلف» حيث لا يجدي العمل الجاد. ومشاكل البنية التحتية والنشاطات الداعمة هي تعبير منطقي عن اقتصاد يتحرك باتجاه «تجارة رقيق معاصرة» بدلاً من الإنتاج لتلبية الحاجات المحلية (ص 37).

ويشير كوربيلا مسألة لها علاقة بذلك عند تناوله المجموعة الرابعة من المشاكل التي تعيق تطوير تكنولوجيا المعلومات، وبالتحديد البيروقراطية و«السياسة» و«ضعف الوعي». ففي مشروع نظم المعلومات الخاصة بالمستشفى، كما هو الحال في باقي المشاريع في نيجيريا، فإن الثقافة الإدارية هي ثقافة تراتبية، وهو ما يسبب الكثير من المشاكل. فالناس يحجمون عن اتخاذ القرار، فاتخاذ القرار يفوض فيه إلى الأعلى، والتعاون الأفقي بين الحدود القطاعية غير محبذ. ولكن كوربيلا يشير إلى أن هذا ناجم عن الطبيعة الاتكالية للمجتمع «المعاصر»، وهو ليس شيئاً خلقته نظم القيم التقليدية المتنوعة للسكان المحليين. وبخصوص البيروقراطية فهو يقول مثلاً:

إن المنزل الشخصية في يوروبالاند التقليدية ليست وظيفة ميكانيكية يحددها العمر والميلاد، ولكن يفرضها جزئياً أداء الشخص نفسه. وفي «القطاع غير الرسمي» في أيامنا هذه، فالمنزلة لا تزال موجودة، ويمكن أن يوجد عجز في الإدارة، إلا أن البيروقراطية التراتبية لا تشكل قضية. فالقضايا البيروقراطية موجودة في التنظيمات «المعاصرة» التي كوّنت بحسب النماذج الأجنبية (ص 36).

المجموعة الأخيرة من المشاكل المحيطة الخاصة بتكنولوجيا

المعلومات كانت في التوجه نحو باعة برمجيات وتجهيزات كومبيوترية يتبعون استراتيجية «البيع والتشغيل»، القائمة على بيع بدون دعم لاحق. ويعتبر كوربيلا ثانية أن هذا لا يمكن إلقاؤه أمام باب الثقافة الأوروبية «التقليدية». ففي حين أن هذه تشدد على «الحياة الطيبة»، وهي تلك الحياة التي ينظر إليها على أنها تلك التي يحظى ويستمتع فيها بالامتلاكات المادية بانسجام مع الجماعة، يشير كوربيلا إلى أن هذا الموقف التقليدي هو في أزمة مع الجشع المادي.

المضامين

يخلص كوربيلا من هذا التحليل إلى أن ما كان ضرورياً لتطوير تكنولوجيا المعلومات واستخدامها هو «العودة» إلى القيم التقليدية بدلاً من رفضها أو رفض تكنولوجيا المعلومات نفسها أو فرض تكنولوجيا المعلومات بطريقة سلطوية. فقد استمر مشروع نظام المعلومات للمستشفيات. وعموماً، فإن كوربيلا وزملاءه يحاولون (كوربيلا وزملاؤه 2000، سوريان Sorian وزملاؤه 2000) تطوير طرائق تطوير أنظمة «صنع في نيجيريا» تناسب الظروف الشديدة التقييد لمعظم القارة الأفريقية، بالتناغم مع المميزات الثقافية المحلية. وبخصوص العمل المحدد في يوروبالاند، يلخص كوربيلا هذا الهدف بما يأتي:

...فبحسب الحد الذي يمكن لنشاطات تكنولوجيا المعلومات في نيجيريا أن تُحرر من قيود الاتكالية فيمكن «للسمة اليوروباندية لتطوير الأنظمة» أن تبرز، وهي سمة قد تستثمر الجوانب المساعدة والهادفة للثقافة التقليدية. وينطبق الشيء نفسه على الثقافات التقليدية الأخرى في نيجيريا (ص 38).

كما يقدم كوربيلا بعض الخلاصات الهامة بخصوص الحاجة للحساسية تجاه «الثقافة» في عمل تطوير الأنظمة، أو إدخال تكنولوجيا المعلومات عموماً. وهو يؤكد أن التعلم الثقافي هو جزء لا يمكن تجنبه في كل أعمال تطوير النظم، ذلك أن المطور يحتاج إلى أن «يتعلم» عن الثقافة التي يحاول

العمل فيها، حتى لو كان في بيئته الوطنية الخاصة. وهو يشرح ذلك بما يأتي:

إن الأويبو، الرجل الأبيض، الفنلندي سيرتكب لا محالة «أخطاء تباين الثقافة» ويواجه «عقبات تباين الثقافة في التفاهم» لدى قيادته عملية تطوير النظم في نيجيريا، وسنطبق الشيء نفسه على مطوري النظم النيجيريين في فنلندا. وكذلك فإن مطور نظم يوروبي يعمل في هوسلاند (منطقة أخرى في نيجيريا) سيحتاج أيضاً إلى القيام بعملية تعلم ثقافية ما، وخاصة إذا كانت أنثى. والشيء نفسه هو صحيح بخصوص ذكر - متعلم فنياً، مطور نظم من مستوى فوق الوسط من أي طائفة كانت - يدخل مستشفى ما في تفاعله مع وسط نسائي، تلقى تعليماً عاماً، من الممرضات الإداريات من المستوى الأدنى من الثقافة العرقية نفسها (ص 38).

لهذه الحجج بعض الشرعية، ولكن درجة التعلم الضرورية عند التعاون بين ثقافات متباينة، فنلندية ونيجيرية، لا تكون بالمقدار نفسه عند العمل في مشروع يعمل فيه فنلنديون فقط.

من الممكن انتقاد عناصر تحليل كوربيلا. إذ يمكن اعتباره مثالياً جداً، بمعنى أنه حاول التشديد على الجوانب الإيجابية للثقافة الأوروبية في عمله المكتوب، في الوقت الذي لا شك فيه أن للقيم التقليدية سمات أقل إيجابية. يضاف إلى ذلك أن الفصل بين القيم التقليدية الأوروبية عن تلك الموروثة من الاتكال الاستعماري هو مصطنع إلى حد ما عملياً، ذلك أن الأفراد والمجموعات والجماعات في أوروبا لا ند قد تأثروا بمجموعتي القيم. وثقافة اليوروبي اليوم هي هجين، تبحث عن «العودة» إلى القيم التقليدية التي لا يمكن التمسك بها حتى وإن رُغب في ذلك. ولكن، ومع هذه التعليقات، فإن عمل كوربيلا يُبرز طريقة جديدة في تعاون الثقافات المتباينة، ويظهر مستوى عميقاً من الوعي الثقافي والحساسية. يضاف إلى ذلك، أن هذا العمل وعمل زملائه يقدمان دليلاً معاكساً بأن على الأفارقة اعتماد النهج والثقافة الغربية لأنها «أفضل» من ثقافتهم ونهجهم الخاصة، أو أن عليهم الاستغناء

عن تكنولوجيا المعلومات بمجملها، أو فرض تكنولوجيا المعلومات فرضاً سلطوياً للتقابل مع المميزات الثقافية المحلية. ويقدم كوربيلا «مقترحاً تبسيطياً» أخيراً بخصوص طريقة إدخال تكنولوجيا المعلومات في البلدان النامية :

إذا كان على المرء ممارسة تطوير النظم في محيط ثقافي ما، فإن عليه أن يعرف كيف يتحرك في تلك الثقافة؛ إما بأن يعيش فيها وإما بدراسة التقاليد الثقافية الخاصة بها. وإذا كان على المرء دراسة العوامل التي تؤثر في تطوير النظم في بلد ما، فإنه يحتاج إلى الانتباه أكثر إلى السياسة الاقتصادية والظروف المادية لهذا البلد ضمن النظام العالمي. وفي البلدان النامية فإن الباحثين والممارسين يحتاجون إلى أن يأخذوا بالحسبان قضايا محيطية أوسع، وأن ينتبهوا إلى الطرائق التشاركية التي تزيد من قدرة المستثمرين بأكثر مما نفعل في الدول الصناعية (ص 40).

نظام معلومات الإدارة الغربية في الصين

سأعالج في هذا المقطع التعاون بين الثقافات المتباينة في بيئات مختلفة تماماً، وبالتحديد تطوير نظام معلومات إدارية لوكالة مالية في الصين، بالاعتماد على مشروع نقل تكنولوجيا ممول من قبل وكالة خيرية غربية. يمكن اعتبار الصين تجمعاً ثقافياً هاماً خاصاً في ما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات. يتكون العنصر الصيني في العالم من جمهورية الصين الشعبية وأجزاء أخرى من آسيا حيث يكون العرق الصيني جزءاً هاماً من الحياة الاقتصادية والاجتماعية، مثل ماليزيا والفيليبين وإندونيسيا وسنغافورة. وهي ذات حجم كبير في مقياس السكان، يزيد سكانها عن البليون نسمة، ويتوقع معظم المعلقين الاقتصاديين زيادة أهميتها في اقتصاد العالم في السنوات المقبلة. وفي المقطع التالي سأصف بعض الأعمال التي كانت تبحث عن دور نظام معلومات الإدارة وقيمتها في ثقافة الأعمال الصينية. وسأستخدم هذا التحليل لانتقاد جوانب من دراسة الحالة التي ستقدم لاحقاً.

نظام معلومات الإدارة في ثقافة الأعمال الصينية

بنيت المادة المقدمة في هذه الفقرة على مقالة كتبها مارتينسونس وويستوود Martinsons & Westwood (1997). وهي مقالة كتبها مؤلفان غربيان لهما خبرة عمل كبيرة في هونغ كونغ، التي هي حالياً جزء من الصين الشعبية. وتعتمد مقالتهما جداً على ما كتب عن الصين من منظور تجريبي وفلسفي. وركزا موضوعهما خصوصاً حول سبر الأسباب «التي تجعل المديرين الصينيين يحدون جداً من الاستعمال المباشر لأنظمة المعلومات القائمة على الكمبيوتر». ويعود تفسيرهما لهذه الظاهرة إلى جذور المجتمع الصيني في السلوك لقيم الكونفوشيوسية التي تميز المديرين والعمال الصينيين عن أقرانهم الأمريكيين. فمثلاً يؤكد المؤلفان أن الشخصية personalism والأبوية وبيئة التواصل العالية سمات حاسمة في البيئة الصينية، ويقترحان أن هذه المميزات تنحو لأن تكون في أزمة مع نظام معلومات الإدارة الغربية المنشأ صراحة. سأتناول الآن دعواهم في تفصيل أكبر، حيث يقدم الجدول 1.9 ملخصاً لهذا التحليل.

الصفة المميزة الأولى التي أشار إليها المؤلفان تخص أهمية العلاقات الشخصية في ثقافة الأعمال الصينية. إذ تقوم المجتمعات الصينية على شبكات من العلاقات، والمرء هو أولاً وأخيراً فرد من المجموعة. والمفهوم المطلق للذات هو مفهوم علاقتي، وحاجات الفرد للمجموعة، بما في ذلك عائلته، تتفوق على التطلعات الفردية وبلوغها. ويصف مارتينسونس وويستوود كيف أنهم رأوا ممارسة هذا النهج العلاقتي في بيئة السلوك التنظيمي الصيني:

الاجتماعات الخاصة بدلاً من الملاحظات أو التقارير المكتوبة هي الوسائط الأولى في الاتصالات. والاتصال المباشر هو الذي يمكن الرئيس من تكوين صورة عن آراء من يرأس ومشاعرهم. وسيتنافس الموظفون في الحصول على ثقته الخاصة وسينافسون بغية الاقتراب منه، بحيث يفهمون

نواياه على نحو أفضل. وكمية المعلومات التي يحصلون عليها تظهر إلى أي حد يمكن الثقة بهم...وغالباً ما تولد الأعمال الجديدة عن طريق التزكية والتقديم الشخصيين بدلاً من عمليات تعريف وتسويق رسمية. (222).

الجدول 1.9 ثقافة الأعمال الصينية واستخدام نظام معلومات الإدارة

مميزات الثقافة الصينية	طبيعة القيود على استخدام نظم المعلومات
العلاقات الشخصية هي المصادر المفضلة لمعلومات الأعمال	• الاعتماد على غير الرسمي (الشفهي أولاً) بدلاً من الرسمي (الكتابي)
اتخاذ القرار الممركز	• تخفيف الحاجة إلى تبادل المعلومات بين المديرين
المعلومات هي أداة سلطة شخصية رئيسية	• المعلومات المنشورة أو التي يمكن الوصول إليها قليلة نسبياً
بيئة اتصالات عالية	• يعتقد أن المعلومات والمعطيات ستفقد الكثير من معناها عند ترميزها
يقوم اتخاذ القرار اعتماداً على الحس والخبرة	• الحاجة القليلة لتجميع المعطيات وتحليلها
على الناس التكيف مع البيئة بدلاً من محاولة السيطرة عليها، وذلك بغية المحافظة على التناغم	• الحاجة القليلة لتخطيط الأعمال وسيناريو التطوير/ التحليل

* أخذ هذا الجدول من مارتينسونس ووستود 1997، وأعيدت طباعته في مجلة المعلومات والإدارة Information and Management، الجزء 32، 1997، ص 215 - 228، بموافقة من Elsevier Science.

إن تأكيد الاتصال المباشر دون المعلومات المكتوبة، يقتضي دوراً محدوداً لنظام معلومات الإدارة، على الأقل عند تناول قضايا حساسة ومهمة.

هناك سمة ثانية للمجتمع التقليدي الصيني هي الأبوية، التي تعود إلى أهمية العائلة حيث يحتل الأب مكان الصدارة، ويجمع ما بين النظام والنزعة

الخيرية. وهذا ما تبرزه الشركات الصينية التي لها بنية مركزية أكثر مما لمثيلاتها الأنغلو - أمريكية. فالقرارات الرئيسية تصنع من قبل المالك غالباً، وإن لم يكن هو فسيفعل ذلك أحد أقربائه على الأغلب. ولا يكون الاعتماد غالباً على الموظفين، ولا يوجد التزام باعتماد نهج فريق العمل. وهذا يخفض من الحاجة إلى تبادل المعلومات بين المديرين الصينيين، التي تكون بالتأكيد من نوع رسمي، وعليه تطرح السؤال حول دور نظام معلومات الإدارة في اتخاذ القرار.

وهناك نقطة أخرى ذات علاقة تتعلق بالنظر إلى المعلومات على أنها أداة رئيسية في السلطة الشخصية، وهي جوهرياً ممتلك شخصي أكثر منها مصدر تنظيمي. ويصف مارتينسونس ويستود بنية الشركة الصينية أن أفضل ما يمثلها هو «سلسلة من الدوائر لها المركز نفسه حيث يكون الأب المؤسس أو الروحي في مركزها». ويحافظ على السلطة بالسيطرة بحرص على المعلومات الرئيسية. ومعظم معلومات الإدارة هي للإدارة العليا فقط، وتبقى في شكلها غير المادي في ذهن المدير. وتتقى التفاصيل والأفكار والمعارف لتعطى لأشخاص مختارين. وبذلك يكون مفهوم نشر المعلومات وجعلها متاحة في نظام معلومات الإدارة هو ضد هذه الفلسفة.

طريقة أخرى في النظر إلى الطريقة الصينية في تناقل المعلومات هي في الإنعام في النمط الحالي للرسائل عند كتابتها، فعدد الكلمات قليل نسبياً، ومن ثم فالأفكار المطروحة محدودة، إذ يفترض أن الكلمات ستقرأ وتستعمل في «بيئة عالية» من حالات التواصل المباشر:

فالرسائل الصينية قليلة الكلمات بالمقارنة مع غيرها، ولكنها غنية في معانيها. إذ تستعمل التلميحات الذكية لإغناء المحتوى المباشر. فلامح الصوت مثل النبرة وديناميكية وتلثم الرد مع تعبيرات الوجه ولغة الجسد، يجب أن تفهم وتفسر للوصول إلى فهم كامل للكلمات المنطوقة (ص

وعليه، فإن قبلنا بهذا النموذج، فإن قيمة صغيرة ستعطى لمعلومات الأعمال المرمزة في أنماط معيارية، خاصة إذا فقد الوسط الذي قدمت فيه هذه المعلومات. واتخاذ القرار ليس فقط مركزياً وشخصياً، ولكنه يتعلق أيضاً بطريقة النظر إلى المعرفة باعتبارها تراكمًا ذكيًا للخبرة المكتسبة عبر السنين. ومن ثم فإن القيمة العليا تعطى لحُدس القائد القوي والمحنك بدلاً من التحليل «العقلاني» على الطراز الغربي القائم على معطيات معايير متاحة للجميع.

ويناقش مارتينسونس وويستوود أخيراً وجهة النظر الصينية في «البيئة»، أو الوسط الخارجي الذي يجب أن تدور فيه الأعمال وتتخذ فيه القرارات. إذ تشدد الفلسفة الصينية التقليدية على الحاجة إلى قبول البيئة على أساس أنها شيء «معطى» في لحظة من الزمن، والحاجة إلى البحث عن التناغم معها. وعليه، فبدلاً من محاولة الرهان على المستقبل والسيطرة عليه، فإن الاتجاه هو نحو التركيز على الظروف الراهنة الحالية والاستجابة لها. وعليه، ثانية، فإن بقي ذلك صحيحاً في ثقافة الأعمال الصينية المعاصرة، فإنه سيفسر إلى حد ما ضعف الاهتمام في التكنولوجيات الغربية الأصل الخاصة بسيناريوات التخطيط والأنماط المختلفة لنماذج التنبؤ.

تحتاج بعض المواد التي قدمت في هذا المقطع إلى تحديد لمعانيها. فأى محاولة لتوصيف أي ثقافة، صينية أو غيرها، مآلها الإخفاق بدرجة ما، والتنوع العرقي والديني للصين يجعل المسألة إشكالية بوجه خاص. والقارئ الذي له معرفة بأي ثقافة غربية لربما لاحظ أن جوانب مثل العلاقات الشخصية، وحجب المعلومات باعتباره أداة سياسية، واستخدام الحُدس في صنع القرار لا ينحصر فقط في الشركات والتنظيمات الصينية. ولكن الحجة في المقال المذكور سابقاً هو أن هذه الجوانب هي أكثر حضوراً وأهمية في البيئة الصينية، وأن هذا الرأي مفيد جداً في تفسير الضعف النسبي في الاهتمام في نظم معلومات الإدارة القائمة على الكمبيوتر في الصين. صفة

هامة أخيرة هي القول بأن المجتمع الصيني هو في حالة تغير، وخاصة في حقبة العولمة، ومن ثم فإن التمسك بالقيم التقليدية قد ضعف. ويقبل مارتينسونس وويستود هذا القول جزئياً ولكن يحذران من: «الاتجاه نحو العولمة الذي سيمحي بدون شك الحدود والفروق بين ثقافة الجماعات...ولكن مع هذا، فإن نظم الإدارة الصينية تُظهر على الأرجح عتالة القيم المتجذرة بعمق لعقود كثيرة مقبلة» (ص 223).

برمجيات أطر العمل المنطقية: دراسة حالة صينية

سننظر الآن في دراسة حالة محددة، وصفها بيل (Bell 1998)، لتطوير نظام معلومات إداري لوكالة التحليل المالي الصينية. مُوّل المشروع من قبل وكالة خيرية غربية غير معروفة. وبيل هو جامعي بريطاني، قاد فريق العمل الذي وضع خطة المشروع. استعمل فريق العمل على نحو كبير أداة تخطيط برمجية للمشروع اسمها «طريقة إطار العمل المنطقي»⁽¹⁾ Logframe. إذ لاحظ بيل أن تلك الأداة كانت شائعة الاستعمال في الوكالات الغربية مثل الفرع الحكومي البريطاني للتطوير الدولي والبنك الدولي. وعزا شعبيتها لبساطتها والحاجة في تخطيط المشاريع إلى طريقة يمكن تطبيقها بسرعة.

يتألف إطار العمل المنطقي من أهداف عريضة يجب تحقيقها، وغايات على مستوى ميكروي أكبر، ومخرجات باعتبارها نتائج من المشروع المخطط، ونشاطات يجب القيام بها للوصول إلى المخرجات. وكل من هذه العناصر يقاس عن طريق استخدام «مؤشرات المتغيرات»، ومجموعة جزئية منها هي «المؤشرات الحرجة». أما «وسائط التحقق» فهي مصادر المعطيات

(1) Logical Framework هي أداة إدارة وعرض تحليلية يمكن أن تساعد المخططين والمديرين على تحليل الوضع القائم في عملية التحضير للمشروع، وبناء تراتبية منطقية للوسائل التي تسمح بتحقيق أهداف المشروع، وتحديد بعض الأخطار الكامنة وتحديد كيفية مراقبة مخرجات ونواتج المشروع وتقديم ملخص عن المشروع بصيغة معيارية. (المعرب)

الضرورية للتحقق من حالة المؤشرات المختلفة ووضعيتها. وآخر جزء من إطار العمل هو الفرضيات، التي تعتبر وقائع وأحداثاً هامة، والظروف والقرارات «التي تقع خارج سيطرة المشروع»، والضرورية للوصول إلى أهداف المشروع وأغراضه ومخرجاته ونشاطاته.

ومع أن هذا الوصف الموجز لإطار العمل هو كاف لإظهار التباين الحاد بين نهج برمجيّات أطر العمل وثقافة العمال الصينية التقليدية التي وصفت في الفقرة السابقة. فإن هذا يمكن أن يوضح بفرضية أولى قدمها فريق العمل الذي عمل مع بيل، وهي بالتحديد أن «الناس» يستخدمون معلومات «المشروع». وهذه الفرضية لم تناقش في أي مكان في مقال بيل، ولكن كما رأينا سابقاً، فإن الرغبة في معطيات متاحة ومفتوحة بحرية لأغراض اتخاذ القرارات المنطقية يمكن أن ينظر إليها على أنها فرضية غير صحيحة، على الأقل في بيئة الأعمال الصينية التقليدية. وأكثر من ذلك، فإن برمجيّات إطار العمل المنطقي هي في طبيعتها قاسية، غريبة الطريقة، ذات خطوات ومؤشرات وقياس للمتغيرات، بدلاً من مشاريع ينظر إليها على أنها تجري حدسياً في «بيئة عالية» من التفاعل بين الأشخاص تستند إلى قادة أقوياء عارفين بالأشياء.

ومع هذا فقد استخدم فريق العمل نهج برمجيّات إطار العمل المنطقي، ربما تحت إلحاح الجهة المانحة، إلا أن بيل كان مدركاً أخطار مثل تلك الطرائق الغربية التوجه: «...إمكانية أن تصبح «الطرق والأحكام المسبقة» للنظرية الغربية استبداداً، مفقدة الناس المحليين سلطتهم وقوتهم في تطوير المشاريع وفرض معتقدات صارمة لا صلة لها غالباً بحياة الناس في الدول النامية» (ص 17).

ويستشهد بيل بمقالة كتبها تشامبيرس Chambers (1997)، الذي كان له قول ما يأتي بخصوص «القبول» المحلي لأحد المستخدمين السابقين لطريقة

برمجيات إطار العمل المنطقي: «جرى الاتفاق النهائي على أساس الإقناع الشفهي والخلاصة التي لا سند لها وحقيقة أن المانح هو من كان لديه المال» (ص 44).

ولكن ما هي قيمة هذا النمط من «الوفاق»؟ ذلك أن الفاعلين المحليين قد يوافقون على خطة المشروع أو المراحل التكنولوجية لإرسائه وتنفيذه، إلا أن المشروع قد يخفق تماماً بعد مغادرة فريق العمل البلاد إلى وطنه. إحدى الأدوات التي استخدمها فريق عمل مشروع وكالة التحليل المالي الصينية للوصول إلى فهم أفضل للبيئة الصينية كانت هي «الصورة الغنية». وهي مكون من طريقة بحث عرفت بطريقة النظم اللينة⁽²⁾ (تشكيلاند 1981). وفي الوقت الذي لا يراود الادعاء بأنه لا قيمة للصورة الغنية في فهم البيئة الخاصة، من المهم ملاحظة قوة انحياز مثل هذه الأداة نحو الثقافة الغربية. ويصف بيل استخدامهما في المشروع بما يأتي: «إن الصورة الغنية هي أداة غير بنوية تماماً لتلخيص كل ما تعرفه عن حالة ما... إنك تفعل هذا ببناء تمثيل كرتوني النمط عنها... فالهدف هو إدراك غنى البيئة» (ص 17).

يتباين عدد من العناصر في هذه المقولة بحددة مع النظرات الصينية التقليدية للعالم كما رسمت سابقاً. فالبيئة ليست غرضاً يمكن أن «يستحوذ» عليه بمخطط من النمط الكرتوني، ولكن معرفة البيئة هي شيء أكثر عمقاً، أكثر فطرية وقائم على الخبرة والتجربة. إذ لا يمكنك أن تختصر «كل شيء تعرفه» في مخطط ما، أو بكلمات، ذلك أنه لا حدود للأفكار ويجري بلوغها في عملية تفاعل مستمرة.

(2) Soft Systems methodology طريقة في مقارنة النظم تتألف من مراحل متعددة يتفاعل التفكير مع النظام الحقيقي. المرحلة الأولى هي مرحلة الفهم العام لمجال العملية التي نبحث لها عن نموذج. وتشتمل المراحل الثانية والثالثة على الحصول على المعطيات من مجموعة الوثائق والمقابلات مع المعنيين بالنظام ومعالجة هذه المعطيات، أما المرحلة الرابعة فتقدم مساعدة لبناء مخطط بياني للنظام، أما المراحل الأخرى فتعنى بتحقيق النموذج وتأكد تكامله. (المعرب)

عني بيل وزملاؤه جداً بمسألة المشاركة في مشروع وكالة التحليل المالي الصينية، وخصوصاً من كانوا في أدنى مستويات التراتبية في الوكالة. ولكن لا يبدو أن هذا قد أنجز بالمعنى الكامل، ذلك أن «مجال التضمين أو المشاركة كان محدداً بشروط عقد المشروع والوقت المتاح». وخلص بيل إلى أن المشروع كان سيستفيد أكثر من التشديد على «الإنعام الدقيق بآراء هؤلاء المتأثرين بالمشروع». وبدون أي رغبة في معارضة المشاركة بحد ذاتها، فإن هذا النهج المحسن كما تصوره بيل يمكن اعتباره بأنه لم يكن قابلاً للتنفيذ، على الأقل في بيئة الأعمال الصينية التقليدية، إذا أخذنا بالاعتبار جدياً النموذج الحلقي ذي المركز الوحيد لتنظيم الأعمال الصيني. فهؤلاء الموجودون في الحلقات الخارجية لن يروا فيها مكانهم للانخراط في نقاش تشاركي مفتوح.

ليس الغرض من هذه الفقرة إدانة العمل الذي قام به بيل وفريق المشروع معه، أو التشكيك في نواياهم. والسبب في تقديم هذه الحالة هنا هي أنها تمثل، بحسب خبرتي، مشروع نقل تكنولوجيا معلوماتية نمطي نفذ من قبل وكالات التنمية الغربية. ليس فقط لأن التكنولوجيات نفسها تتضمن قيماً غربية في معنى من المعاني، ولكن لأن أدوات تخطيط المشروع وتنفيذه منحازة ثقافياً وبشدة. وغالباً ما أكد أكثر في مثل هذه المشاريع على التدريب، ولم يكن مشروع وكالة التحليل المالي الصينية استثناء في ذلك: «فقد صرف الكثير من الوقت والجهد في تصميم برامج تدريب ووضع محتوياتها. وهذا الادعاء ينبثق من اعتراف متعمد بأن التدريب الضعيف وغير الكافي كان حاسماً في إخفاق المشاريع المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في الماضي» (ص 25).

ولكن التدريب لا يؤدي عملياً إلى تغيير كبير في نظم المعتقدات الراسخة والآراء الثابتة. وسيكون التدريب إخفاقاً إذا كانت الهوة كبيرة بين هذه المعتقدات وتلك التي يفرضها استخدام تكنولوجيا المعلومات كما يفهمه المانحون والمنفذون الغربيون.

أرسلت نسخة أولى عن وصف دراسة الحالة هذه إلى بيل لكي يقوم بالتعليق عليها. فإضافة إلى شكوكه في صحة وصف الثقافة الصينية كما لخصت في الجدول 1.9، أبدى بيل شعوره بأن عمل وكالة التحليل المالي الصينية لم يجر في «ثقافة صينية تقليدية» على كل حال. وبالطبع ساقبل هذه النقطة، نظراً لأن وكالات مثل وكالة التحليل المالي الصينية تبرز في عصر العولمة هجيناً معقداً ومتغيراً للقيم الثقافية الصينية والغربية. ومع هذا، سأنهي هذه الفقرة بجزء صغير من الرد الذي بعثت به إلى سيمون بيل، الذي وافق عليه تماماً:

إنني أظن أن الطرائق الغربية المنشأ مثل برمجيات إطار العمل المنطقي غالباً ما تكون غير مناسبة لبيئات ثقافية مختلفة جذرياً. لقد كان لي سنوات من الخبرة في مشاريع التكنولوجيا الفاشلة الغربية التوجيه في بلدان العالم الثالث. وفي الوقت الذي لا يمكن وضع هذه ببساطة على حساب المنهج الخاص، فإنها توضح عدم رغبة الوكالات الغربية وغيرها في أن تأخذ في الحسبان المواقف المختلفة في قضايا أساسية مثل التصورات الخاصة بالمعرفة والسياسة والتشارك في المعلومات الخ. فالتدريب هو في الغالب متممة تحضيرية، ولكن التدريب لا يمس المواقف الثقافية الجوهرية...وما أقوله باختصار هو الحاجة لأخذ الثقافة جدياً (رسالة شخصية بعثت بها إلى بيل).

تحليل وخلاصات

إن الحالات الثلاث المقدمة في هذا الفصل هي عينة صغيرة من أعمال شديدة التنوع في أوساط متباينة الثقافة في مجال تكنولوجيا المعلومات. ومع هذا فقد بينت المواد المقدمة هنا شدة تعقيد القضايا المطروحة عندما يعمل أناس من خلفيات ثقافية مختلفة بعضهم مع بعض، والحاجة لفهم الثقافة من قبل المغتربين العاملين خارج بيئتهم الخاصة، والطبيعة الإشكالية «لنقل التكنولوجيا» من الدول الغربية إلى دول العالم

النامي. والتحليل الذي نقدمه في ما تبقى من هذا الفصل سيطور بعض الخلاصات حول مثل هذه القضايا، باستعمال الأسئلة الرئيسية التي طرحت في بداية الفصل باعتبارها إطار عمل. وتعطي الجداول 2.9 - 4.9 ملخصاً عن النقاط الأساسية في هذا المقطع.

الجدول 2.9 مشاكل تقاسم المعرفة بين الثقافات

• طبيعة المعرفة، مثل تراكم الخبرة في مقابل النماذج غير المتحفظة	تصورات مختلفة عن المعرفة
• تقاسم المعرفة	
• تراتبية أو وفاقية	آراء مختلفة عن العلاقات الشخصية وعلاقات السلطة المناسبة
• فرق شديدة الترابط أو استقلال ذاتي شخصي	
• الأبوة	
• تنسيق العمل	مواقف مختلفة من تطوير تكنولوجيا المعلومات
• احترام المواعيد	
• اتباع الطرائق المنهجية أو الحدس والخبرة	

ما هي المشاكل القائمة في تقاسم المعرفة بين الثقافات؟

لقد رأينا سابقاً في هذا الكتاب أمثلة أظهرت كيف تُبنى الطبيعة المجردة للمعرفة نفسها على نحو مختلف في الثقافات المختلفة. فحالة نظام المعلومات الجغرافية في الفصل الرابع مثلاً أظهرت أن هناك ألواناً مختلفة من الوعي المكاني، حيث لا يعتمد الهنود عموماً على طرائق المعرفة القائمة على الخريطة كما هو الحال في الدول الغربية. قدم هذا الفصل أمثلة إضافية. حيث يقول مارتينسونس وويستوود (1997) إنه ينظر إلى المعرفة في البيئة الصينية التقليدية على أنها تراكم ذكي للخبرة المكتسبة على مر السنين، بدلاً من المعرفة القائمة على الطراز الغربي التحليلي الذي يستعمل المعطيات

المتاحة والمعايير بلا تحفظ. وفي بيئة يوروبالاند يقول كوربيلا إن المعتقدات الدينية التقليدية تبقى قاعدة معرفة فلسفية هامة.

تتغير طبيعة وتبادل المعرفة ووجوهها بين الثقافات أيضاً. فقد رأينا في الفصل الثالث أن لام (1997) يجري تقاسم المعرفة الهندسية في اليابان ضمن شبكة إنسانية قائمة بشدة على التواصل بدلاً من ترميزها وبنائها في إجراءات صريحة، أو خطوط إرشادية في العمل في نظم كومبيوترية. وفي هذا الفصل ادعى بأن تقاسم المعرفة في بيئة الأعمال الصينية التقليدية يحدث عن طريق التواصل المباشر مع المرؤوسين المفضلين. ويعترف تقاسم المعلومات في الثقافة الأوروبية التقليدية بوجود خلفيات متعددة المعاني للفاعلين المستقلين والمختلفين والمتنازعين غالباً.

لكل موقف من تقاسم المعلومات بُعد سلطة يتعلق به، وهناك آراء مختلفة جداً بخصوص الأنماط المناسبة للعلاقات الشخصية وعلاقات السلطة في مختلف الثقافات، والتي تقود إلى أزمة تباين ثقافات في بعض الحالات. فمطورو البرمجيات الهنود في جامايكا اعتادوا العمل في بيئة شديدة التراتبية، في حين أن الجامايكيين الذين كانوا يعملون معهم فضلوا طرازاً أكثر وفاقية. فالهنود عملوا عمل فريق شديد الترابط، في حين أن الجامايكيين اعتادوا ثقافة استقلال ذاتي من مستويات عالية نسبياً. وأشار كذلك إلى أن الأبوية هي سمة تصبغ بيئة الأعمال الصينية التقليدية، حيث يحتل الأب المركز الذي يجمع بين فرض النظام وفعل الخير. وهذا ما سيكون غريباً نسبياً للعاملين الغربيين في الصين في مشاريع نقل التكنولوجيا. ويصف كوربيلا الثقافة الأوروبية التقليدية بكونها تمتلك بعض صفات التراتبية، وصفات وفاقية تحقق التوازن مع هذه التراتبية. ويحتاج الفنلنديون العاملون في مثل تلك البيئات لأن يكونوا أكثر حساسية للفروق مع ثقافتهم الخاصة.

تقدم هذه الآراء المختلفة على نطاق العالم بيئة إشكالية للمشاريع بين

الثقافات المتباينة في تطوير تكنولوجيا المعلومات واستخدامها. وقد نجم عنها طرز وطرائق مختلفة في العمل، ومواقف متباينة في قضايا مثل تنسيق العمل واحترام المخطط الزمني للعمل. وقد كانت هذه مجالات خلاف في الحالة الهندية/الجامايكية. وفي حالة وكالة التحليل المالي الصينية، حيث اتبع الفريق الغربي وسائل منهجية مثل برمجيات إطار العمل المنطقي وطريقة النظم اللينة. وفي بيئة الأعمال الصينية التقليدية يركز على الحدس والخبرة، ومثل هذه الطريقة تبدو إشكالية. وسناقش في الفقرة التالية المحتوى الثقافي للطرائق المنهجية عموماً.

الجدول 3.9 نظم المعلومات والعمل في بيئة متباينة الثقافة

• أهداف صريحة ومؤشرات قياس كمية	نظم المعلومات والطرائق الغربية النمط باعتبارها فاعلات ذات سمات متضمنة
• إظهار الفرضيات عن طريق المخططات التصويرية	
• لتكييف الطرائق	توجد حاجة للتكيف والحل الوسط لكلا الطرفين في عمل الثقافات المتباينة
• الاتفاق على حل وسط في طرز العمل	
• فهم ما ينتظره الآخرون	
• عدم رؤية مجتمعه الخاص على أنه النمط المثالي	تتطلب موقفاً بأن قيم الثقافة «الأخرى» ليست بالضرورة سلبية
• الفرص لاستمرار التهجين	

هل تتضمن الطرائق ونظم المعلومات غربية الأصل سمات تمنع العمل بين الثقافات؟

أشرت في الفصل الثامن إلى أن نظرية شبكة الفاعلين تقدم أساساً نظرياً للتفكير في مسألة القيم الضمنية أو المسجلة في تكنولوجيا اتصالات ومعلومات خاصة. وبالمثل، يمكن أن تؤخذ الطرائق المنهجية الغربية باعتبارها مؤثرات تتضمن فرضيات تتعلق بالخلفية الثقافية التي انطلقت منها.

فطريقة برمجيات إطار العمل المنطقية لها طابع المجتمع الغربي، تقوم على الأهداف الصريحة والغايات والمخرجات والنشاطات ومؤشرات القياس الكمي.

ولكن طريقة النظم اللينة الأكثر وصفية تتضمن أيضاً افتراضات ثقافية، مع صورها الغنية التي تشبه الرسوم المتحركة والتسطيح الصريح للافتراضات. وأنا لا أدعي أن مثل هذه الطرائق هي بالضرورة غير مناسبة لبيئات ثقافية مختلفة عن تلك التي اشتقت منها. وبحسب تركيز هذا الفصل على العمل بين الثقافات المتباينة، فإن المختصين الغربيين والمستشارين يحتاجون إلى أن ينتبهوا من الانحياز الثقافي لتكنولوجياتهم وطرائقهم.

وعليه فتوجد حاجة للتكيف من قبل الطرفين لدى العمل في ثقافات متباينة. فقد رأينا في الحالة النيجيرية الجهد المبذول لإنتاج طريقة تطوير نظم «صنعت في نيجيريا»، ولكن مشاركة الفريق الفنلندي أعطت بلا شك نكهة ثقافية هجينة. وفي بعض الحالات، فإن عدم الاتفاق سيبقى بخصوص النهج المناسبة، ويجب تطوير نماذج من الحلول الوسط. ولقد وصفت الحالة في نهاية مدة البحث في الحالة الجامايكية بأنها واحدة من التسويات غير السهلة بين ثقافات متباينة.

ولكي نكون في موقع يمكن من الحل الوسط، فمن الضروري على الأقل أن يكون لنا فهم جيد لما ينتظره الطرف الآخر. يقدم ساهاي وكريشنا (2000) دراسة هامة لهذا الموضوع لدى وصفهما دراسة حالة تتضمن عمليات تعهيد أعمال برمجية عالمياً من شركة متعددة الجنسيات في أمريكا الشمالية سميت غلوبال، إلى شركة برمجيات هندية سميت شيثا. تناقش المقالة كيف جرى التعامل مع الأساس الثقافي المتباين جذرياً للطرفين، الذي لم يحدث دائماً بروح ودية. فمثلاً، وفي المراحل المبكرة، عارضت شيثا تقديم تقارير شهرية عن سير العمل، وهو أمر روتيني في غلوبال. وعموماً، حاولت غلوبال جعل شيثا تتطابق مع طيف من ممارساتها المعيارية. ويشير ساهاي

وكريشنا إلى أن العلاقات «أظهرت إشارات نضج» قائمة على فهم متزايد لمشاكل كل منهما. فقد تغيرت الحالة السابقة «حيث كان يلقي كل منهما باللوم على الآخر» وأصبح كل منهما يصغي إلى الآخر. ويخلص المؤلفان إلى أنه، في المراحل الأخيرة، كان هناك حس من الواقعية لما ينتظره كل من الآخر، ومع هذا فقد لا يكون هناك اتفاق حول مشروعية ما ينتظره كل طرف.

ولكي نصغي جدياً لأناس من خلفيات ثقافية أخرى، فإننا نحتاج إلى معرفة أن مجتمع كل منا ليس النمط المثالي الذي يجب أن تطمح إليه الثقافات الأخرى. ولسوء الحظ، فالكثير من الكتابات الغربية حول تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات تبدو وكأنها تأخذ بهذه الفرضية، ضمناً عادة. فمثلاً، كتب هيل وزملاؤه (1998) حول دراسة وصفية أجروها في مسألة الثقافة العربية ونقل تكنولوجيا المعلومات. وقد بني بحثهم على مجموعات من الشباب الراشدين العرب الذين كانوا قد وصلوا حديثاً إلى الولايات المتحدة، وعلى مقابلات مع أناس خبراء في الأعمال العربية - الأمريكية، وكذلك عن دراسة ميدانية عن العاملين العرب في المعرفة في الأردن ومصر والعربية السعودية ولبنان والسودان. وقد ضمت نتائجهم فوائد كبيرة لأي مهتم في نقل تكنولوجيا المعلومات إلى العالم العربي، أو للعمل بين ثقافات متباينة مع الجماعات العربية التي تعيش في أي بلد. ولكن كل شيء يشار إليه على أنه «معوقات لنقل تكنولوجيا المعلومات» قدم بلهجة سلبية، وغالباً ما ربط بالقيم العربية الراسخة. فمثلاً تتضمن «المعوقات» القيم الدينية والولاء للتقاليد الوطنية. وبالمقابل فكل «محرض أو مساعد على نقل التكنولوجيا» قدم بلهجة إيجابية، وربط بالقيم الغربية، وخاصة القيم الأمريكية. ويتضمن هذا الفعل أكثر من الخطابة، والارتباط مع النظام العالمي، وإبقاء الأعمال في حالة تنافس. ومع أن هيل وزملاءه يمكن أن يدعوا على نحو معقول أن هذه كانت إجابات من قبلوهم، وأنهم يقومون

بمجرد عملية نقل أجوبتهم، ولكن طريقة تقديمهم توحى برأي عالمي بأن الثقافة العربية هي عائق أمام اعتماد تكنولوجيا المعلومات وأنه يجب التغلب على هذا. ولا يقول المؤلفون أن هناك حاجة إلى «تصميم وتنفيذ مناسب ثقافياً لتكنولوجيا المعلومات»، ولكن النموذج الضمني يأتي عرضياً بقوة بأنه يجب النظر إلى الثقافة العربية على أنها شيء سلبي، على الأقل في موضوع اعتماد تكنولوجيا المعلومات.

ولا أريد الادعاء شخصياً بأنه يجب النظر إيجابياً إلى كل جوانب الثقافة العربية، وأنه يجب معارضة أي تغير يمس بالقيم التقليدية. ولكني أدافع عن التحسس بما هو جيد في الثقافات الموجودة، بدلاً من افتراض أن أي جوانب تتعارض مع القيم الثقافية الخاصة بنا سيئة بالضرورة. وبمقاربة للعمل في الثقافات المتباينة بعقل منفتح، فإن هناك الكثير من الفرص لأنماط جديدة من التهجين في الطرائق والنظم والشعوب. فالتنوع هو سمة البقاء للبني الحية، يمكنها من التكيف مع البيئات المتغيرة. ويمكن أن يحافظ على التنوع بالعزل من حيث المبدأ، ولكن تزداد صعوبة ذلك في عالمنا المتعولم. فالتنوع عن طريق الأنماط المختلفة للتهجين والتمازج بين الثقافات المتباينة هو طريق عملي أكثر للمستقبل.

كيف يمكن تسهيل العمل المشترك الفعلي في تكنولوجيا المعلومات في بيئات ثقافية مختلفة؟

قدمت دراسة الحالة الفنلندية النيجيرية مثلاً جيداً عن تطوير أنظمة معلومات كومبيوترية والطرائق المنهجية المتعلقة بها التي كانت حساسة للبيئة المحلية، وعن مشروع عني بتغير حياة الناس في إقليم يوروبالاند، وفي نيجيريا عموماً، بطريقة إيجابية. وقد أخذ موضوع الثقافة على محمل الجد في مشروع طويل الأمد من التعاون بين الثقافات المتباينة. وتناول المشروع قضايا محلية مثل الشروط البيئية والمشاكل المالية ومشاكل البنية التحتية، والصعوبات التي تواجه مع باعة البرمجيات والعتاد الكومبيوترية. ويشير

كوريبلا إلى وجود حاجة إلى إضعاف تأثير الثقافة الاتكالية التي عقت فترة الاستعمار في نيجيريا على المستوى المحلي عن طريق نظم معلومات تقوي العاملين في مجالات مثل التدابير الصحية. وقد أشار أيضاً إلى أن هذا يمثل، في معنى من المعاني، «عودة» إلى القيم الثقافية الأوروبية التقليدية.

الجدول 4.9 تسهيل العمل الفعلي للثقافات المتباينة في تكنولوجيا المعلومات

تطوير نظم معلومات وطرائق محلية بتعاون ملتزم بين الثقافات المتباينة	• أخذ الثقافة جدياً • مواجهة المشاكل المحلية • تغيير المحلي بطريقة إيجابية
تصميم طرز وطرائق عمل مناسبة لفرق عمل بين ثقافات متباينة	• أنماط من التفاعل وتقاسم المعرفة • مسألة حيوية لفرق عملية «فعلية» عالمية
يمكن للإنترنت أن تقدم فرصاً جديدة	• التفاعل المتعدد الثقافات • ولكن مع المحافظة على عناصر التنوع وإعطائها القيمة التي تستحق

لقد رأينا أن الصدامات بين الأساليب والنُهُج والمواقف من تقاسم المعرفة في العمل بين الثقافات المتباينة قد تقود إلى سوء فهم وإلى النزاع أحياناً. ويجب تطوير طرائق وأساليب عمل فرق العمل بين الثقافات المتباينة عن طريق الجهود المشتركة والحلول الوسط. ففي الحالة الجامايكية - الهندية، حيث انبثقت مشاكل كثيرة في هذا المجال، وحيث لم يبذل أي جهد في البداية لمواجهة هذه المشكلة، وفقط بعد أن أعاقَت هذه المسائل المشروع بحدّة، جرى الاهتمام أخيراً بالوصول إلى أنواع عمل مقبولة.

لقد تضمنت كل الحالات المدروسة في هذا الفصل العمل بين الثقافات المتباينة حيث أقام العاملون معاً في الموقع نفسه أو المنطقة نفسها، وعلى الأقل طوال مدة كبيرة. وطرحَت قضايا جديدة في التعاون بين الثقافات المتباينة لدى اعتبار فرق العمل «الافتراضية»، حيث على أعضائها أن

يتجاوزوا كلاً من الحواجز الفيزيائية والثقافية. وتناول مقال ساهاي وكريشنا (2000) الذي ذكرناه في الفقرة السابقة هذه المسألة. حيث يشير هذان المؤلفان إلى أن الحاجة إلى التنسيق بين فريق العمل الأمريكي - الهندي العامل عبر المكان ولدت توترات بسبب الأولويات الإنسانية لمطوري البرمجيات في القرب المكاني.

تقدم مقالة مازنفسكي وشودوبا Maznevski & Chudoba (2000) طرائق عملية لتناول مثل هذه المشاكل، حيث وصفا دراسة حالة مطولة جداً أجريها على ثلاثة فرق «افتراضية»، يقيم بعض أعضاء الفريق في أمريكا وأوروبا وآسيا. وتخلص المقالة إلى أن تفاعل الفريق اشتمل على سلسلة من عمليات التواصل العرضية، مع تفاعل فعلي مزج بين المقابلات المباشرة التي كانت تحدث من وقت لآخر واتصالات أقل تأثيراً باستخدام وسائط مختلفة. إلا أن مضامين الجانب الخاص بالثقافات المتباينة لم يطور وضوحاً بالقدر الكافي، والذي يعود جزئياً لربما إلى صعوبة الوصول إلى المشاركين غير الأمريكيين. ومع هذا، فإن المؤلفين يشيران إلى أهمية القضايا الثقافية ويقدمان مثلاً عن واحد من فرق العمل بين الثقافات المتباينة الذي كانت له مواقف مختلفة إزاء المسؤولية، والذي طلب من أعضائه استعمال الهاتف أو الاجتماعات المباشرة لمناقشة مثل هذه القضايا بدلاً من استعمال الفاكس أو البريد الإلكتروني. وقاما أيضاً بتقديم ملاحظة هامة بخصوص الحساسية نحو الثقافات المتباينة، أو على الأصح ضعف مثل هذه الحساسية، في إحدى الفرق ذات مكّون آسيوي. فقد فضل أفراد الموقع الشرق آسيوي سلسلة من برنامج نقاش أرسل بالفاكس، ونقاشات هاتفية غير رسمية ومن ثم تأكيد باستخدام الفاكس للقرارات التي اتخذت أثناء النقاشات. ولكن الباحثين لم يريا أي دليل على أن أعضاء فريق العمل من غير الآسيويين قد حاولوا الاستجابة إلى هذه الرغبات.

وختاماً، فما هو دور الإنترنت في انزياح أنواع التعاون بين الثقافات

المتباينة والعمل في فرق عمل؟ من المبكر أن نقدم دلائل تجريبية على هذا، ولكن العمل بين الثقافات المتباينة عن طريق الإنترنت يقدم فرص تفاعل متعدد الثقافات أفضل ولكن بدون التخلي عن التنوع المحلي. ويمكن أخذ حالة شراكة غلوبال/شيثا باعتبارها مثالاً أول، حيث كان الكثير من التفاعل عن طريق الشبكة. وكما وصف في الفصل الثاني، فقد أشار مؤلفون مثل بيك وكاستلر إلى أن تكنولوجيا المعلومات، وخصوصاً الإنترنت، لها القدرة على الانخراط السياسي. وكذلك فإن للشبكة القدرة على مساندة الحساسية بخصوص التباين في الثقافات المتزايدة وتقاسم المعرفة وتكوين فرق العمل. وحدوث ذلك يعتمد على نهج ومواقف مزودي المعلومات فيها ومستخدميها.