

## العولمة: أين موقع منظماتك اليوم؟

پول كيركبرايد، وپول بينينغتون، وكارين ورد



## الفصل الأول

.....

### العولمة: أين موقع منظمتك الآن؟

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

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

#### المنظمة العالمية: أسطورة أم حقيقة؟

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

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

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

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

## الأكبر أفضل

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

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

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

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

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

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

وهكذا فإنه على الرغم من أن العولمة تبدو وكأنها تقود الاندماج الصناعي، فإنها لم تُفصّل بالضرورة إلى خلق منظّمات كونيّة فعّالة.

## العلامات التجارية العالمية

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

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

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

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

### كيف يكون العالمي عالمياً؟

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

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

## جدول 1 - 1

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

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

المصدر : التقرير السنويان لإلكترولوكس وفولكسفاغن.

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

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

#### بريد هاتر الإلكتروني – E-mail

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

المصدر : شركة فاست، 2001.

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

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

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

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

■ الصعوبة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق.

■ تكاليف النقل الباهظة كنتيجة للبنية التحتية الفقيرة.

■ قنوات التوزيع المعقدة التي تحكمها العلاقات المحلية.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

أما «مجموعة هير» فقد انطلقت الآن، بعد أن سيطرت على السوق المحلية، إلى سوق البضائع البيضاء الأمريكية وطموحها العالمي واضح تماماً.

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

وأيدت دراسة أوروبية، أجريت مؤخراً لتفحص مدى العولمة الحقيقية

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

### العرف العالمي: هل هو موجود؟

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## نماذج سائدة في العمل التجاري

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(\*) بمعنى خرق أو نقطة ضعف - المعرّب.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## التعلم بوصفه مصدراً للأفضلية التنافسية العالمية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## التعلُّم الوهمي

المعضلة الثانية التي تواجه المنظمات العالمية الطامحة هي معرفة متى

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

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

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

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

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

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

### جذب المواهب العالمية والاحتفاظ بها

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

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

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

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

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

بعد أن تجذب المواهب الخام الملائمة فإن التحدي الكبير التالي هو كيف تنمي وتحافظ على هذه المواهب ضمن منظمتك. ويشمل هذا الاحتفاظ وتطوير خطة مهنية تضم ذوي الكفاءات تُعدّهم في المستقبل كقادة في عالم متعولم. ويتضمن هذا في المستوى الأساسي تدريباً لغوياً وثقافياً، ثم يحتاج القادة إلى تعلّم كيفية العمل وقيادة فرع مشروعات معقّدة في مواقع ذات ثقافات متعارضة ومهمّات متعدّدة، وأخيراً قد تكون بعض أشكال المهمات عبر البحار ضرورية. وأي من هذه الخيارات ليس بالأمر السهل ولكنه الأمر الذي كثيراً ما جلب الصداع الشديد للمنظّمات. إن معدلات الإخفاق في نسبة التعيينات عبر البحار لم تصل إلى 70٪ بعد ولكن بعض الشركات قد أعلن عند معدل يراوح ما بين 15٪ و25٪. وضمن هذه المعطيات ثمة تباينات ثقافية كبيرة؛ فعلى سبيل المثال يخفق 1 من بين 15 أوروبياً عائداً إلى وطنه، بالمقارنة مع أمريكي واحد يخفق من بين ثلاثة أمريكيين عائدين. وكلفة المغتربين باهظة، تبلغ حسب بعض التقديرات: نصف مليون دولار للمدير الرفيع المستوى. وتقدر شركة كولغيت - بالموليف أن كلفة المدراء المغتربين تصل إلى 400٪ من كلفة العاملين في الولايات المتحدة. وإذا أخذنا بالاعتبار أن المغتربين ما زالوا ظاهرة سائدة في الأسواق الناشئة - هناك ما يقدر بـ 170 ألف مغترب في الصين وحدها - فإن معدلات الإخفاق هذه ذات نتائج خطيرة بالنسبة للمطامح العالمية للمنظّمات.

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

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

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

### القيادة في ظروف معقدة

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

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

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

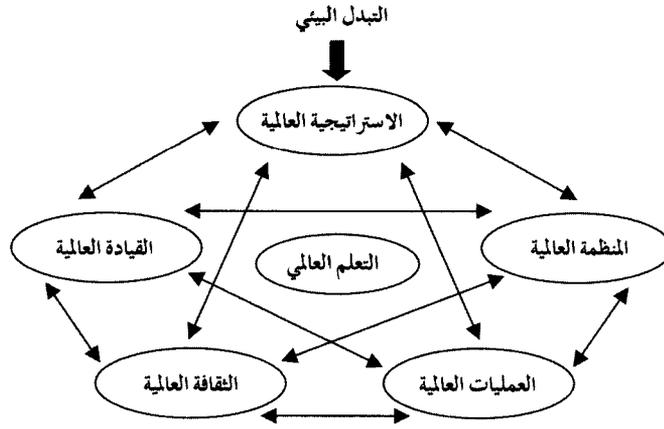
أثارت المناقشة السابقة إدراك القادة بأن اكتساب صفة «العالمية» لا يتم بسرعة ولا يحدث بين عشية وضحاها - إنه يتطلب التزاماً طويلاً بالأجل بالتغيير والرغبة فيه. ويلاحظ راينسميث (1996) أن اكتساب العالمية يتطلب منا «أن نتحدّث وأن نغيّر الكثير من آرائنا»، وهو «ما يتطلب التزاماً طويلاً بالأجل من جانب معظم المنظّمات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

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

### كيف تبدو المنظمة العالمية حقيقةً؟

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

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



الشكل 1 - 1 نموذج المنظمة العالمية

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

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

من الشرح:

■ تشير الاستراتيجية إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وهي بهذا تشمل

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

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

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

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

■ والعنصر الخامس هو تعلم المنظمة. فالمنظمات الراغبة في تحقيق النجاح والبقاء عليها أن تتعلم، بوصفها منظمة وبصفة مدراء أفراد. وهذا التعلم يتطلب وجود عدد من الآليات في المنظمة منها توافق ثقافي على أهمية التعلم وكذلك عمليات نقل أفضل ممارسة واكتساب لرأس المال الفكري.

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

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

وهكذا فإن الجزء الأول من النموذج يحدد العناصر الرئيسة لأية منظمة. ويحدد الجزء الثاني عدداً من المقاييس الأساس التي يحتاج الأمر إلى استخدامها لتقدير فعالية أي من هذه العناصر.

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

الشكل 1 - 2 الشبكة التنظيمية العالمية

المصدر : مُعدّ من قبل كيركبرايد وشرودر، 1998.

## الوضوح

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

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

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

### التوجه نحو المستقبل

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

## تخطيط الطريق

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

## الاتصال والملكية

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

## التكيف والتغيير

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

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

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

### الاستراتيجية العالمية

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

### المنظمة العالمية

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

### العمليات العالمية

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

### الثقافة العالمية

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

## التعلم العالمي

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

## القيادة العالمية

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

## المراجع:

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

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