

المقدمة

لا بدّ، في القرن الحادي والعشرين، للمديرين الناجحين من امتلاك منظور عالمي في مجال أعمالهم سواء كانوا يعملون في شركات عالمية أم لا. إن تنافسية هذا القرن، بالإضافة إلى التحرك عبر الإنترنت، تخترق الحدود الوطنية والقومية كلّما رغبت في ذلك تاركة الشركات ذات النظرة الداخلية معرضة لخطر الابتلاع من قبل منافساتها العالميات. فالبقالية الاحتكارية الواقعة في شارع تتنافس مع منتجات قادمة من البقالية الاحتكارية الواقعة في الشارع المجاور، بل وتتنافس مع منتجات قادمة من بقية العالم عبر التسوق البيتي بفضل الهاتف، أو بفضل الشراء والبيع عبر الإنترنت وغير ذلك من خدمات التوصيل الجديدة. فينبغي للمديرين أن يفهموا المخاطر أو الفرص التي يطرحها المنافسون الأجانب، والأسواق الأجنبية، والعارضون الأجانب طالما أنّهم لا يبعدون سوى مسافة «نقرة مفتاح».

إنّنا نركّز على جوانب العمل العالمية والكونية، خاصّة، والتي لا بدّ للمديرين أن يقلقوا بشأنها وأن يفهموها. وغايتنا هي أن ننشأ وعياً وإدراكاً لهذه القضايا وأن نرشد إلى كيفية التعامل معها. وسواء كان الأمر يتعلّق بإدارة سلسلة إمداد عالمية أو باستخدام أسواق مالية عالمية، فإنه لا بدّ من توافر هذه الخيارات في تفكير المديرين الناجحين في هذه الأيام.

وضع هذا الكتاب أساتذة كلية نندربيرد السابقين والحاليين. تعدّ كلية نندربيرد رائدة في مجال التربية الإدارية العالمية للدراسات العليا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحتلّ الصدارة في كل مسح للتقرير العالمي والأنباء الأمريكية منذ سنة 1995. تمنح كلية نندربيرد درجة جامعيّة في الإدارة الدوليّة منذ سنة 1946، وهو موضوع يعدّ الأوّل من نوعه في الولايات المتحدة الأمريكيّة، إنها المدرسة الوحيدة في الولايات المتحدة التي تركز كلياً على العمل العالمي وتشرط على طلابها جميعاً إتقان لغتين على الأقلّ، وتطوير معرفة واسعة حول إقليم واحد على الأقل في العالم، وإنجاز مقرّرات الـ MBA (ماجستير في إدارة الأعمال) ودراسات الأعمال العالميّة. يعد أعضاء كليّة نندربيرد المئة والعشرين قادة في ميادين العمل العالمي ولغة العمل. لقد جمعت نخبة من المؤلفين في كليّة نندربيرد أفكارها بشأن قضايا عمل عالميّة جوهريّة لإنتاج هذا الكتاب.

يُعدّ هذا الكتاب مبادرة لإقامة تحالف استراتيجي بين كليّة نندربيرد، المدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية، والناشرين جون وايلي وأبنائه John Wiley & Sons. وهدف هذا التحالف هو تقديم سلسلة من الكتب تستكشف قضايا جوهريّة في إدارة الأعمال العالمية، بحيث يستطيع المديرون والمحلّلون فهم الإشكالات والفرص التي تواجه الشركات في مطلع القرن الحادي والعشرين بصورة أفضل.

تقدّم الدراسات المشمولة في هذا الكتاب مجموعة واسعة الانتشار من وجهات النظر في استراتيجية العمل العالمي، وتوجّه إلى المديرين الأوّلين الذين تحتاج قراراتهم إلى نظرة شاملة سليمة ودراسة متأنية لهذه المنظومة الواسعة من الشروط والاهتمامات. يلقي هذا المجلد ضوءاً على مجالين جوهريين من مجالات التأهيل: استراتيجية العمل العالمي. أما المجال الآخر من مجالات البحث وتعليم قيادة الأعمال التي تتابعها كليّة نندربيرد فهو الإدارة

الشاملة. وهذان المجالان يشكّلان موضوعات الكتب التي ستنتشر بفضل الزمالة المعقودة بين كليّة ئندربيرد والناشرين وايلي وأبنائه.

الأفاق الاستراتيجية العالمية

يُقَسَّم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء، تبدأ بتحليلات خمسة للاستراتيجية العالمية ذاتها. يُفْتَتَحُ الجزء الأوّل بدراسة أعدّها جون سي. بك John C. Beck حول «الاستجابة للأزمات العالمية باستخدام دورة التغيير». يلقي Beck نظرة على الأزمة الآسيوية للعام 1994. 1998، ويبين ردود فعل الشركات التي عانت من الأزمة، إضافة إلى مجموعة توصيات حول كيفية مواجهة الشركات لمثل هذه المواقف. إن «دورة التغيير» مفهوم طرحه Beck لتنظيم التفكير في الأزمات واستجابات الشركات. ويرى، في بنية ذات بعدين، أن أية شركة يمكن أن تجري تغييرات كبيرة أو صغيرة وتستجيب إلى الضغوط الداخلية أو الخارجية. إن تكاليف الاستجابة إلى الإشكالات الداخلية والفرص الداخلية ذات التغييرات الصغيرة وما ينجم عنها من مخاطر تعد قليلة. أما التكاليف والمخاطر الناجمة عن الاستجابة للضغوط الخارجية ذات التغييرات الكبيرة فهي هائلة؛ وهناك أوضاع إضافية عديدة تقع فيما بين هذين البعدين. غاية الإدارة هي فهم الحاجة إلى التغيير استجابة لكل أنواع الضغوط وتقييم الاستجابات المطروحة على طول بُعدي دورة التغيير. يُقَدِّم Beck أدوات للاستجابة على الأزمة في كل مربع من مربعات المصفوفة، ويشرح كيف استخدمت هذه الأدوات أو كيف يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمة الآسيوية.

يطرح روبرت إي. غروس Robert E. Grosse مفهوم «الإدارة التحويلية» التي تواجه الشركات من خلالها تغيّرات السوق الدرامية، وتغيّرات التكنولوجيا وغيرها من التحديات التنافسية الأخرى. إن استجابات العديد من المؤسسات الرائدة تبين النتائج السلبية والإيجابية لاتباع هذه التحولات. ومن المكتشفات الرئيسة أنه لدى حاجة الشركات إلى تبني نظرة مستقبلية من أجل الحفاظ على

نفسها قائمة في خضم منافسة القرن الجديد، فإن الخطوة التنفيذية النهائية يمكن أن تصوغ الاستراتيجية صياغة كاملة أو تدمرها كلياً كما شوهد في النتائج السلبية لمحاولة مؤسس Motorola Corporation فيما يتعلق بمشروع الإيريديوم العائد إليها.

تتضمن فكرة الإدارة التحويلية عند Grosse نهجاً رباعي الخطوات :

- 1 . التعرف على الشروط التكنولوجية والتنافسية المستقبلية في صناعة ما .
- 2 . جعل الشركة رائدة في ذلك السياق .
- 3 . إعلام الزبائن بالرؤية المستقبلية .
- 4 . وأخيراً، تطبيق الاستراتيجية لجعل هذا المستقبل حقيقة واقعة .

ومن الأمثلة البارزة على الشركات التي خاضت مسار التحويل بنجاح، مؤسسة مونسانتو Monsanto Corporation التي كانت سابقاً شركة للكيماويات وتحوّلت الآن إلى شركة علوم الحياة ذات أنشطة في مجال الأدوية، والكيماويات الزراعية، ومكوّنات الأغذية .

تعدّ هذه النظرة تحدياً تاماً لأنها تفترض وجود نهج انحرافي مستهلك للزمن لا يتيح انتقالاً سهلاً لأية شركة تتبنّى عملية التحويل . ولكن Grosse يؤكد في أمثلة كثيرة أنه لا بدّ للشركات من مواجهة مثل هذا التحديّ كلّما نضجت الأسواق وتفرّعت وأعدت تشكيل نفسها كنتيجة للتغيرات التقنية والتنظيمية وغيرها التي تحدث في عالم الاقتصاد . إن الإدارة التحويلية هي قاعدة للتعامل مع هذه الحقيقة التي وصلت حديثاً .

يقدم ألن آي . موريه Alan I. Murray وجهة نظر أخرى تتعلق بالاستراتيجية العالمية، مركّزاً، بصورة خاصّة، على المنافسة المعرفية، أي المنافسة في السياق الذي يكون فيها إبداع المعرفة والإدارة مفاتيح التوجيه لتنافسية الشركة . يضع نموذجه «5³» إطاراً استراتيجية تقوم على خمسة عوائق تواجهها كل الشركات؛ مثل التنافس والإمكانات، وتقود إلى خمسة خيارات

استراتيجية؛ مثل المجال الذي ترغب الشركة أن تنافس فيه، والتصميم أو الشكل التنظيمي المختار لمتابعة الاستراتيجية، وأخيراً تقود إلى خمسة اعتبارات لا بدّ للشركة أن تتعامل معها ضمن كلّ اختيار.

تُرَكِّزُ وجهة نظر Murray على المنافسة المبنية على المعرفة، والتي تعدّ الأساس المركزي للبقاء التنافسي في معظم الصناعات المستقبلية، والعديد من الصناعات الحالية. يحاول Murray تحديد الأسئلة الجوهرية التي يجب على كل شركة أن تطرحها في مثل هذا النوع من التنافس، ثم يقدم هيكلًا تنظيميًا وتحليليًا مفصلاً للإجابة على كل سؤال بدوره. يزود هذا النموذج الرائع لصانعي القرار أرضية واسعة للنقاش، فضلاً عن تزويدهم بطريقة كاملة البنية لتحديد الأسئلة الحرجة فعلاً والتي تحتاج الشركة إلى إجابتها، بالإضافة إلى الأدوات التي تُطَوَّرُ بفضلها الإجابات.

ثمّ ينقل أندرو سي. إنكبن Andrew C. Inkpen البحث إلى ميدان شبكات الشركات التي تتعاون من أجل بناء قواها الداخلية والإفادة من قوى الشركات الأخرى. وتصف دراسته لإدارة التحالفات الاستراتيجية العالمية أنواعاً واسعة من الترتيبات التعاونية، ويقدم دليلاً للمديرين يرشدهم كيف يَجْتُنُونَ أفضل الثمار من هذه العلاقات.

ويقول إنه بالرغم من عدم وجود طريقة مثلى واحدة لإدارة التحالف هناك مبادئ عامة تسهم في إنجاح التحالف. تتضمن هذه المبادئ أموراً كالنظر إلى المتحالف على أنه حليف حقيقي في السعي لتحقيق أقصى ما يمكن من المكاسب المشتركة نتيجة هذا التحالف، بدلاً من إهمال مصالح ذلك المتحالف.

استخدام التحالفات الاستراتيجية أمر ضروري حقاً في ميدان التنافس الحالي الذي يكلف رؤوس أموال ضخمة، وبحوثاً خطيرة تتطلبها مجالات عديدة من العمل، إضافة إلى أفضلية التوزيع التي يمكن أن تسهم إذا ما أفلح شركاء التحالف في ابتكار ترتيبات معقولة للمنفعة المشتركة. ويركّز Inkpen

خصوصاً على التحالفات العالميّة وعلى أنواع الميّزات التي يحقّقها شركاء التحالف في مثل هذه الأوضاع. من هذه الميزات الوصول إلى أسواق جديدة وفرص جديدة للحصول على معلومات عن الثقافات المختلفة والممارسات المتعلّقة بالعمل عن طريق الشركة الأجنبية الزميلة في التحالف.

يقول Inkpen إن من الأسباب الرئيسة لفشل التحالف هو أن الشركات تخفق في استكشاف التناغم التنظيمي لشركائهم في التحالف، وإخفاقهم الناجم عن الإخفاق السابق في أخذ أهداف شريك التحالف بالحسبان أثناء مواصلة التحالف. عدم الرغبة في اعتبار التحالف مصدر منفعة مشتركة ووضع الآليات التنظيمية لتوحيد التحالف وتعزيزه أو عدم القدرة على ذلك، كل هذا يؤدي إلى انهيار الاتصالات والثقة بين الزملاء، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى انهيار التحالف نفسه.

ثمّ يقدّم Inkpen سلسلة خطوات يمكن للشركات اتخاذها للتقليل من هذه المشكلة. مثلاً، تصميم حلقات تنظيميّة بين الشركات الأم قبل الإقلاع بالتحالف، والتأكد من وجود توافق تنظيمي على أكثر من مستوى من مستويات المؤسّسات؛ وتعزيز التواصل بين شركاء التحالف إلى الحد الأقصى، والاستعداد الدائم لتعديل بنية التحالف لتلبية الأهداف التنظيمية. ويخلص إلى أن هناك حفنة من الاعتبارات الجوهرية. يمكن إدارة معظمها إذا ما تعرّفت عليها الشركة بوضوح. والتي غالباً ما تحدّد الفرق بين النجاح والفشل في التحالفات الاستراتيجية الدوليّة. وليس غريباً ألاّ تختلف هذه المفاتيح عن تلك التي تحتاجها التحالفات المحليّة الناجحة. كالتخطيط الناجح والتحقّق من شريك التحالف قبل بدء التحالف؛ وضمان الالتزام والتوافق التنظيمي؛ والمرونة في تشغيل التحالف كي يأخذ التغيّرات التي تطرأ على المضاربات والبيئة بالحسبان؛ والاهتمام الدائم بمصالح زميل التحالف للتأكد من أنّ التحالف صفقة رابحة للطرفين.

يدرس أنانت ك. سوندارام Anant K. Sundaram وزملاؤه مسألة الحاكميّة المشتركة بإجراء مقارنة بين الأنظمة التي نشأت في الاقتصاديات الرائدة الثلاثة في العالم: اقتصاد الولايات المتحدة، واقتصاد ألمانيا، واقتصاد اليابان. ويعرّف Sundaram وزملاؤه «الحاكميّة المشتركة» على النحو التالي: «النهج الإداري الأعلى الذي يدير إبداع القيم ويحدثه من أجل المطالبين المشتركين المختلفين (بمن فيهم المجتمع عمومًا) ونقل هذه القيم بين هؤلاء المطالبين في سياق يضمن المسؤوليّة تجاههم». وهكذا فإن المسألة المطروحة هي طريقة إدارة هذه المشاركات، ولمصلحة من، وبموجب أيّة قوانين.

يجاب على هذه المجموعة الجوهرية من الأسئلة بطرق مختلفة في كل من هذه البلدان الثلاثة. يشرح Sundaram وزملاؤه هذه الفروق وتضميناتها بعرض شامل رائع للوضع القائم اليوم. فهم، مثلاً، يقارنون فيما بين الآليات الخارجيّة للسيطرة المشتركة في كل قطر؛ مثل اتحادات العمّال، والهيئات التنظيميّة الحكوميّة والأسواق الماليّة حيث تكون أسهم الشركة (ملكيتها) سلعة تجارية. ففي الولايات المتحدة تسمح السوق الماليّة للفرص السريعة والمنتشرة بتغيير السيطرة المشتركة عبر بيع وشراء الأسهم الحاكمة في الشركة، عندما يرى مستثمر (أو مجموعة مستثمرين) أن قيمة الشركة أعلى، أو يمكن أن تكون أعلى، مما يظهره السوق. هذا الوضع مختلف تمامًا في اليابان حيث نادرًا ما يجري تبادل السيطرة المشتركة من خلال عمليّات التبادل في السوق الماليّة، لأن الملكيّة غالبًا ما تكون لمجموعات من المستثمرين المترابطين ترابطًا وثيقًا (كيريتسو)*. وكذلك الوضع في ألمانيا أقلّ انفتاحًا حيث تمسك مؤسّسات ماليّة كبيرة بالمصلحة الحاكمة في شركات عديدة، فلا تسمح للسوق المفتوحة بنقل السيطرة بسهولة.

(* Keiretsu: كلمة يابانية تعني مجموعة المستثمرين المتحدّين.

يلقي Sindaram وزملاؤه كذلك نظرة على آليات السيطرة المشتركة كبنية مجلس المديرين ودوره، والطريقة التي تستخدم فيها التعويضات لتحفيز الأداء. فالشركات التي ترسي قواعدها في الولايات المتحدة، مثلاً، تستخدم مجلس المديرين، بما في ذلك المدبرون الخارجيون، كمرشد لوضع سياسة شاملة، في حين أن للشركات الألمانية مجلس يتضمّن ممثلين عن العمال ويركّز على الإدارة اليومية. أمّا في اليابان فتميل الشركات إلى تشكيل المجالس من مديرين داخليين مع ممثلين من بنك الكيريتسو Keiretsu.

إن تعويض أعضاء الهيئة التنفيذية العليا أعلى بكثير من تعويضات الموظفين الأدنى مرتبة في الولايات المتحدة. أما في ألمانيا فهو أقل انحرافاً، وفي اليابان أقل انحرافاً منه في ألمانيا. وتستخدم الأسهم المالية لتحفيز الأداء على نطاق واسع في الولايات المتحدة، أمّا في الشركات الألمانية واليابانية فنادرًا ما يحدث ذلك. ونتيجة لذلك، ربّما كان هناك طلب أكثر لأعضاء الهيئات التنفيذية العليا بين الشركات الأمريكية، وولاية أقصر لهؤلاء الأعضاء في شركاتهم. في حين ما زال نظام التوظيف الدائم الياباني في شركة واحدة (لم يعد يُتبع هذا النظام على نطاق واسع) يمثّل المستوى المنخفض للوثبات الوظيفية التنفيذية في تلك البلد، أمّا النظام الألماني فيعدّ وسيطاً بين النظامين.

يستخلص Sundaram وزملاؤه من مراجعتهم لأنظمة الحاكمية المشتركة الثلاثة أنّ هناك اتجاه على نطاق عالمي لتبني نظام الحاكمية المشتركة الأمريكي. إذ يبدو أنّه خير نظام لحل مشكلة التمثيل في الإدارة، أي مشكلة وضع مصالح المديرين إلى جانب مصالح المالكين. يتشابه النظام الألماني والياباني فيما بينهما أكثر من تشابههما مع النظام الأمريكي. (فهما يقومان على الحاكمية الكميونية الاشتراكية حيث يكون لحاملي الأسهم كالموظفين والزبائن وأعضاء المجتمع الآخرين كلمة أكبر في صنع القرار المشترك). في حين يبدو النظام التعاقدية للحاكمية الذي يميّز المؤسسات الأمريكية أقدر على صنع القرارات بصورة أكثر شفافية، وتحفيز الاستثمار في البحث والتصميم R&D،

وتقديم نتائج أخرى تجعله أكثر ملاءمة للعمل في مطلع القرن الجديد.
ينقل الجزء الثاني البحث من المسائل الاستراتيجية الواسعة إلى التركيز
على المجالات الوظيفية كالتسويق والمال.

إدارة الحقوق الوظيفية على الصعيد العالمي

يستكشف سونداريسان رام Sundaresan Ram فكرة أن تنمية المنتجات
المتزامنة للأسواق المضاعفة لم يعد خيارًا، بل أصبح ضرورة للبناء المشترك.
إذ على الشركات اليوم استخدام تنمية الإنتاج العالمي للحفاظ على تنافسيّتها
بفضل تحقيق وفورات في كلفة التنمية الجوهرية وبفضل الإفادة من الأفكار
الجديدة التي تتولد في الأسواق المختلفة في جميع أنحاء العالم. فلم تعد
الأسواق مُقسَّمةً زمنيًا بحيث يمكن تقديم المنتجات بصورة متتابعة عبر فترة
زمنية طويلة، بل أصبح العمل اليوم مرتبطًا بالنقطة التي يتم فيها تحقيق وفورات
في كلفة تنمية الإنتاج فقط من أجل المنافسة.

حتى من المنظور العالمي لتنمية المنتجات فإن استراتيجيات مختلفة
ممكن أن تفيد شركات مختلفة بصورة أفضل. فعندما يلحّ الزبون على منتجات
الخيطة/وعندما تسود المتطلبات المحليّة، عندئذ لا بدّ من المفاضلة. وعندما
يكون اقتصاد الحجم ذو الإنتاج المركزي هامًا جدًّا، فإن هذا العامل ربما يهيمن
ويؤدّي إلى تناقص قدرة تكييف الإنتاج والخدمات لصالح الأفضليّات المحليّة.
هذه القضية ماثلة للحوار التسويقي بين النمذجة وتكييف المنتجات،
والأسعار، والترويج، وغير ذلك عبر الحدود الوطنيّة.

يرى Ram أن تضع الشركات «ميثاق إبداع» من أجل جعل الأفكار الجيدة
المتعلّقة بالمنتجات والتي تدخل في النهاية ميدان الإنتاج تزداد إلى أقصى ما
يمكن. وميثاق الإبداع هذا هو بيان موجز واضح لفلسفة الشركة المتعلّقة بتنمية
المنتجات. وما إن يتم تحديد الميثاق وتعريفه بصورة واضحة، ويجري إيصاله
إلى كلّ قائد فكري في الشركة واستيعابه من قبلهم، حتى ترتفع نوعيّة الأفكار

التي تدخل الطور الأوّل في دورة تنمية المنتجات . تقدّم هذه الفكرة أداة جيّدة مفيدة للشركات كي تفكّر في تنمية المنتجات وتحسينها في حقبة تتّصفُ بالمنافسة الفائقة السرعة .

أمّا ويليام إي . يونغدال Willian E. Youngdahl فيلتنفت إلى موضوع تسعينات القرن العشرين الواضح جدّاً للعيان ألا وهو إدارة سلسلة الإمداد العالمي . (تتضمّن إدارة سلسلة الإمداد، عند غير المطلّعين، التخطيط، وإيجاد المصادر، والتصنيع، والتسليم). إنه يصف كيف تنتقل الشركات غالباً عبر مراحل عولمة إدارتهم لسلسلة الإمداد، من مرحلة جعل العلاقات مع العارضين مثاليّة وتحقيق تكامل في المراسلات معهم على أسس عالميّة، إلى مرحلة الوصول إلى سلسلة إمداد «فعليّة» ذات تكامل بين موارد الإمداد المملوكة والمتعاقد عليها، وإيجاد سلاسل إمداد مرنة وإلغاء سلاسل الإمداد المؤقتة حسب الحاجة، والاستعاضة عن الموجودات بالمعلومات .

تبدو هذه الصورة حلماً للمستقبليين، بيد أنّ هناك في الواقع شركات عديدة تقوم بتطوير سلاسل إمداد عالميّة فعليّة بفضل تحسّن كفاءة الاتّصالات عن بعد وعمليات النقل وكلفتها في تسعينات القرن العشرين . ويضرب Youngdahl أمثلة توضيحيّة واسعة بشركات مثل هيوليت . باكارد - Hewlett Packard تقوم بدمج شبكاتها الإمداديّة العالميّة للإفادة من المعامل المنتشرة في جميع أنحاء العالم بوصفها عُقدَ إيداع وإنتاج تلبي حاجات الشركة العالميّة . ويبيّن أيضاً أنّ استخدام سلاسل الإمداد الفعليّة التي يتقلّص فيها كثير من النشاط يجلب معه مخاطر جسيمة كفقدان السيطرة على العمل، كما حدث في شركة أي . بي . أم IBM في الحواسيب الشخصية إذ فقدت التحكّم بالعارضين الأساسيين شركة إنتيل Intel وشركة مايكروسوفت Microsoft .

يتبع Youngdahl الخطوات التي تسلكها الشركات لتحقيق إدارة عالميّة متكاملة تماماً لسلاسل التوريد العائدة إليهم، بدءاً من جعل الكفاءة الوظيفيّة مثاليّة في مناطق سلسلة الإمداد الأربعة . ويتلو هذه المرحلة عمليّة عقلنة أنشطة

سلاسل الإمداد المختلفة على الصعيد العالمي كنمذجة المنتجات (توحيدها)، توضيح منابع الإنتاج في مواقع قليلة الكلفة من العالم، وإيجاد عارضين يستطيعون إيصال السلع إلى مواقع الشركة في جميع أنحاء العالم، وهكذا... أما المرحلة الثالثة فهي جعل هذا النظام مثاليًا، وتقليص التكاليف ومخاطر الإدارة. ويتضمّن ذلك إعادة توزيع الإنتاج لتحقيق أزمته تسليم أسرع أو لتحقيق مزيد من الاستجابة للأسواق الرئيسة وتخفيض عدد العارضين تدريجيًا بهدف التركيز على شركاء استراتيجيين يشكّلون حلقات ربط عليا. وأخيرًا تأتي المرحلة النهائية وهي إيجاد سلاسل إمداد عالميّة فعليّة بأقل ما يمكن من رأس مال الشركة المخصّص لزيادة التوريد الفعّال، والإنتاج وشبكة التوزيع زيادة قصوى. وإنجاز هذه المرحلة النهائية يتطلّب زيادة مصادر الأنشطة الأفضل توريدًا من قبل شركات غير معنّية إضافة إلى وضع رأس مال الشركة الخاص في أنشطة تستطيع رفعه إلى القيمة المضافة. يتضمن هذا النوع من بنية سلسلة الإمداد استخدام تحالفات استراتيجية، ويذكرنا بالتركيز على قضايا أثارها سابقًا أندرو إنكبن في تصميم تلك التحالفات وإدارتها.

يقدم راج أغاروال Raj Aggarwal وروبرت إي. غروس Robert E. Grosse عرضًا للوظيفة الماليّة العالميّة، شارحين مختلف أنواع الوثائق الماليّة والأسواق الموجودة حاليًا للتمويل والاستثمار عبر الحدود الوطنيّة بالإضافة إلى إدارة المخاطر. يوضّح هذا الفصل تكاثر الوثائق الماليّة تكاثرًا استثنائيًا استجابة لانفتاح الأسواق الماليّة على المنافسة العالميّة وتدققات رؤوس الأموال. إذ شاع استخدام الاحتمالات المستقبلية^(*)، والخيارات، والبيع المقدم، والتسهيلات الماليّة، وآليات أخرى عديدة في جميع أنحاء العالم في تسعينات القرن العشرين لأنّ معظم البلدان تسمح بدخول المستثمرين الأجانب، وتسمح للمستثمرين المحليين أن يخرجوا جزءًا من ثروتهم إلى ما وراء البحار.

(*) البيع والشراء المستقبلي.

فالمديرون الأولون في المؤسسات في جميع أنحاء العالم بحاجة إلى أن يحافظوا علمًا بالفرص الموجودة حاليًا للحصول على تمويل عبر أدوات كالورقة التجارية الأوروبية وإيصالات الإيداع الأمريكية، والتسهيلات التمويلية المعززة بالموجودات والسلع، بالإضافة إلى وسائل الاستثمار الموجودة بدءًا من ميزانيات البلد إلى السندات إلى الودائع المصرفية المستندية في جميع أنحاء العالم إلى السندات المالية، وأخيرًا يحتاج هؤلاء المديرون إلى أن يتزوّدوا بمعلومات عن أدوات إدارة المخاطر بدءًا من الحوالات المتبادلة إلى التحصينات المتخصصة جدًا والمصححة فديًا.

ينتقل Grosse و Aggarwal بصورة منتظمة عبر وظيفة الموارد المالية لوصف العناصر العالمية لكل مجال بدءًا من وضع ميزانية رأس المال إلى إدارة حقيبة الأوراق المالية، وهكذا... إنهما يلقيان الضوء على بعض الإشكالات في التمويل العالمي الحالي كتطيرية تدفقات رأس المال التي يمكن أن تسبب ظهورًا مفاجئًا لأزمات السوق عندما تنتهي الثقة وبيع المضاربون السندات المالية كلها في بلد ما. وكان هذا واضحًا في المحنة المالية الآسيوية التي حصلت في أواخر تسعينات القرن العشرين، وفي الأثر المُعدي لأزمة «التكويلا»^(*) tequila المكسيكية لعام 1994 التي انتشرت بسرعة في جميع أنحاء أمريكا اللاتينية، فأسفرت عن ترك الأسواق المالية وحيدة لتوائم نفسها مع مثل هذه النظرية بيد أن النظام المالي العالمي يحتاج إلى تقديم وثائق حماية مثل سندات البيع المقدم والمستقبلي لضمان أن أولئك الذين يريدون تجنّب هذه المخاطر يستطيعون تجنّبها بصورة فعّالة.

ويُختتم هذا الفصل باقتراح يفيد بأن المديرين الماليين الحاليين بحاجة إلى أن يفكروا عالميًا ويتصرفوا عالميًا - محليًا؛ أي بإيلاء اهتمام كبير لموازنة

(*) شراب مصنوع من إعادة تقطير المسكال (نوع من الصبار) المكسيكي؛ كما يوجد مقاطعة مكسيكية بهذا الاسم.

المتطلبات والشروط العالمية والمحلية على حدّ سواء. إذ إنهم بحاجة للإفادة من موارد التمويل، والاستثمار ووقاية الأسواق والآليات الموجودة على الصعيد العالمي، وفي الوقت نفسه هم بحاجة إلى إدارة العمليات المحلية بالتوافق مع المتطلبات والحاجات المحلية. وفي حين أن الأدوات هي بوجه سنة عالمية فإنّ قوانين اللعبة والممارسات الثقافية محلية عمومًا ولا بدّ من أخذها بالحسبان في صنع القرارات المالية. ليست هذه نتيجة مختلفة عمّا نراه في المجالات الوظيفية الأخرى المحللة هنا.

تحلّل شوشانا بي. تانسر Shoshana B. Tancer الوظيفة القانونية وتبيّن كيف يمكن للمركزية العرقية أن تورّط الشركات في أخطاء جسيمة عندما يقومون بعمليات فيما وراء البحار. ثمّ توضّح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتجنّب الوقوع في مثل هذه المهاوي وتبيّن الفروق الثقافية المجسّدة في أنظمة قانونية مختلفة في جميع أنحاء العالم؛ وتصف ثلاثة أنظمة قانونية أساسية: تلك التي تقوم على القانون العام، والقانون المدني والشريعة الإسلامية.

تعتمد البلدان ذات التراث القانوني العام، بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانية العظمى، على القانون العرفي والسوابق الموطّدة في النظام القضائي. أمّا البلدان ذات القانون المدني فتعتمد على القوانين التشريعية التي يفسرها علماء القانون والقضاة ولا تتبّع قرارات محكمة سابقة كأساس جوهري لتفسيرات القانونية. وأخيرًا، تبني البلدان ذات الشريعة الإسلامية قراراتها القانونية على تعاليم القرآن كما يفسرها النظام القضائي.

وتبيّن بعض أنواع الأخطاء التي يرتكبها المديرون بافتراضهم أن الأنظمة القانونية تعمل بصورة متماثلة في جميع البلاد في حين أنّ هناك، في الواقع، فروقات جوهرية. فمثلاً، يعد استخدام الكاتب العدل في الولايات المتحدة أمرًا ثانويًا، إذ يستخدم بوجه خاصّ لتأكيد صلاحية توقيع شخص ما على وثيقة قانونية. أمّا في بلدان القانون المدني فإنّ الكاتب العدل هو شخص مدرّب

ومؤهل لإعداد العقود وتدقيق هوية الأفراد، وإجازة صكوك الملكية وتصديق الوثائق وأمور أخرى غيرها.

وتتابع Tancer فتشرح عددًا من القرائن التي يختلف فيها القانون في شؤون الشركة اختلافًا هامًا فيما بين الأنماط الثلاثة من التقاليد القانونية. فمعظم البلدان، على سبيل المثال، تستخدم صيغة من صيغ المتطلبات لتسجيل استثمارات يملكها أجنب مثل فروع الشركات المتعددة الجنسيات، في حين لا توجد في الولايات المتحدة مثل هذه القيود. (إن عملية التسجيل قد أصبحت في العديد من البلدان مسألة شكليات، بينما كانت في العقود السابقة تستخدم كحاجز للدخول بحيث لا يسمح بالمرور إلاً لشركات مختارة فقط؛ كتلك التي تقبل ملكية محلية جزئية). كما أنّ لدى بعض البلدان سياسات تسريح أشدّ صرامة ممّا هي في الولايات المتحدة، بحيث لا يسرح الموظفون الفائضون أثناء انخفاض الطلب على منتجات الشركة وخدماتها دون المرور عبر كمّ هائل من الروتين الحكومي والحصول على تعويضات الخدمة. توضح هذه الأمثلة بعضًا من كثير من الفروق الثانوية المعروضة. سوف يجد المديرون قراءة ممتعة واقتراحات قيّمة بشأن تلافي نتائج الفشل في إيلاء اهتمام كافٍ للجوانب القانونية للعمل العالمي.

الاهتمامات الجوهرية للمدير العالمي

يستكشف الجزء الأخير من الكتاب سلسلة موضوعات نشأت في العمل عبر الحدود، واكتسبت أهميّة خاصّة في تسعينات القرن العشرين. وتعهّد كل مؤلف بموضوع بحيث أصبح هذا الجزء يمثل نظرة شاملة لجميع القضايا التي تواجه الشركة العالمية في نهاية القرن.

يلقي دي. لانس ريفانو D. Lance Revenaugh نظرة على التحدّي الضخم المتمثّل، اليوم، في استخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة شركة عالمية بصورة ناجحة. إن وجهة نظره الأساسية هي أنّ المصدر الجوهرى للقيام بهذه

المهمّة هو الناس القابلين للتكيّف، وليس أكثر الآلات تقدّمًا ولا البرامج الحاسوبية. فمواكبة مبتكرات الآلات والبرامج، لا تستطيع الشركة دخول ميدان المنافسة بنجاح ما لم يكن الكادر البشري لديها قادرًا على التعامل بنجاح مع هذه التكنولوجيا واستخدامها استخدامًا جيّدًا في تنفيذ مهامهم.

ويؤكد Revenaugh كذلك أنّ المنافسة العالمية واستخدام التكنولوجيات الجديدة قد أصبحت ضرورات تنافسية حاسمة بدلاً من الميزات التي كانت تُكتسب سابقًا بفضل جودة المنتجات والكلفة المنخفضة، تلك الميزات التي غدت بحدّ ذاتها سلعة تجارية. أي ينبغي للشركة أن تكون قادرة على تمثّل التكنولوجيا الجديدة بسرعة لتبقى في الطليعة أو لتظلّ على الأقلّ محافظة على نوعية إنتاجها وكلفة الإنتاج، كما يجب أن تستخدم الشركة الأسواق العالمية كي تجد قاعدة زبائن كفؤة ولتحقق اقتصاديات الحجم.

ويبيّن الإخفاقات الهامة التي منيت بها بعض الشركات التي تسعى لمواكبة آخر التحوّلات التقنية بدون إعداد كوادرها البشرية للإفادة منها. ويضرب مثلاً ساب SAP وغير ذلك من أنظمة تخطيط موارد المشاريع التي يمكن أن تغمر الشركات ما لم يُولّ اهتمام دقيق لتدريب العاملين وتحفيزهم. إذ يمكن أن تضيق اقتصاديات الحجم وما يكتسب من معلومات وكفاءة إذا لم يكن العاملون في الشركة قادرين على الإفادة من النظام بنجاح، أو إذا لم يعترضوا على جمود أنظمة الشركة التي تخفض من إنتاجيتهم.

وبوجه الإجمال، يدافع Revenaugh بقوة عن وضع الناس في ميدان التكنولوجيا أوّلاً أي أنه يرى أن المدير، لدى تطلّعه إلى دور تكنولوجيا المعلومات - IT - الجديد في تطوير الاستراتيجية، يحتاج إلى احتواء قاعدة مدخلات أوسع. ويجري التأكيد هنا على أن تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية ستكون إسهامات جوهرية في عملية تطوير الاستراتيجية متيحة للمديرين معرفة المعوقات الموجودة والفرص التي يمكن استغلالها.

يستكشف روبرت أس . تانسر Robert S. Tancer موضوع حماية الملكية الفكرية، وهي قضية هامة جداً للشركات التي تستمد قوتها التنافسية من معرفة العمليات المرخصة والمخطوطات الأصلية للأعمال المكتوبة. لقد بني هذا الفصل بحيث يتتبع القضايا التي أثارها اتفاقية «الجوانب التجارية لحقوق الملكية الصناعية» TRIPS التي كانت جزءاً من مفاوضات منظمة التجارة العالمية WTO والتي حلت محل الاتفاقية العامة للتعرفة الجمركية والتجارة GATT سنة 1995. إن اتفاقية تريبس TRIPS تسعى لتعزيز «حماية فعالة وكفؤة لحقوق الملكية الفكرية». لأن جميع أعضاء منظمة التجارة العالمية WTO قد وافقوا على قبول شروط اتفاقية تريبس، فتغطيتها تقدم مجموعة مفيدة من القضايا لكي تدرس هنا.

النوعان الرئيسان من الملكية الفكرية اللذان صانتهما الاتفاقية هما الامتيازات (براءات الاختراع) وحق التأليف والنشر، رغم أن الاتفاقية قد غطت كذلك العلامات التجارية وأشكال أخرى من الملكية الفكرية. يبدأ Tancer بإلقاء نظرة تاريخية موجزة على حماية الملكية الفكرية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. ويشير إلى أن الامتيازات وحقوق التأليف والنشر الأصلية قد صينت بالدستور الأمريكي، أما في أوروبا فقد جاءت هذه الحماية من مفهوم «القانون الطبيعي» الذي استحق بموجبه مبدعو الملكية الفكرية معاملة عادلة ومنصفة. لقد قُنتت هذه الأفكار عالمياً في ثمانينات القرن العشرين بموجب ميثاق باريس (الامتيازات) وميثاق بيرن (المخطوطات الأصلية) على التوالي.

يوضح Tancer إشكالات الحصول على حماية كفؤة للامتيازات في بلدان عديدة وقيودها، ومع ذلك هناك ميل لدى البلدان إلى تطبيق تشريعات منسجمة مع اتفاقية تريبس TRIPS. ويبيّن كذلك الإشكالات التي تواجهها الشركات في تمسكها بحقها في مواد المخطوطات الأصلية التي تنسخ أحياناً وتوزع بصورة غير شرعية في بلدان ذات القوانين الضعيفة المتعلقة بحقوق النشر والتأليف و/

أو ذات التطبيق الضعيف للقوانين ذات العلاقة. ويضرب أمثلة عديدة من المشاكل التي عانتها الشركات الأمريكية المتعددة الجنسيات في حماية ملكيتها الفكرية، بدءاً من نزاع صانعي الأقراص المدمجة (Compact Discs (CD مع الصين حيث أصبحت الأقراص المدمجة الموسيقية متوافرة بكميات هائلة وعلى نطاق واسع، ووصولاً إلى صانعي المواد الصيدلانية الذين لم تُصن حقوق امتيازاتهم غالباً وخصوصاً في البلدان الأقل نمواً الذين يناقشون الأمر بقولهم إن التقدم الطبي يجب أن تُشرك به الأمم الفقيرة بأسعار مخفضة.

يعرض Tancer منظوراً شاملاً لحماية الملكية الفكرية التي تزود المديرين بمفهوم جيد للقضايا الجوهرية وبعض التوصيات حول كيفية التعامل مع الإشكالات التي تنشأ بوجود الحماية الفعالة. كما يمّتي القارئ بشيء من التفاؤل بشأن تناسق القوانين المتعلقة بحماية الملكية الفكرية التي تسنّ على صعيد عالمي في سياق اتفاقية تريبس TRIPS.

تحدّث كريستين أوبر غروس Christine Uber Grosse في موضوع إدارة الثقافة الشاملة، وتلقي نظرة على الطرق التي تستطيع الشركات بموجبها إعداد مديريها للتعامل مع المهمّات الأجنبية، والزبائن، والزملاء العاملين، والحكومات المُنتَمِية إلى ثقافة مختلفة. إنها تبدأ بملاحظة أن الشركات ذات الأنشطة الهامة عبر البحار تدرك الحاجة لتدريب هيئاتها التنفيذية أو إعدادهم للتعامل مع هذه الأوضاع، بيد أنه ما من شركة تقريباً تواصل متابعة برامج لإنجاز هذه المهمة.

تؤكّد Grosse وجود خمس طرق لإعداد التنفيذيين للتعامل مع المهمّات الشاملة. يمكن تحقيق ذلك بفضل السفر والخبرة العملية، والتدريب، والمعلومات الثقافية، واستئجار المتمرّسين، و/أو بفضل سياسة التنوع. تبدو الطريقة الأولى وكأنّها «استراتيجية العطالة»، أي مجرد إلقاء المديرين في تجارب شاملة دون تدريب سابق أو بدون خلفيّة. من المحتمل أن تنتج طريقة

«الغوص والسباحة» هذه مديرين ناجحين يمكن تعيينهم لمهام أخرى مثيلة . إنه من المكلف، على أية حال، وربما يكون من السخف التفاوضي عن الفشل الذي يسببه أولئك الذين لا يستطيعون السباحة على الفور، أو تجاهل توافر الإعداد المسبق بفضل التدريب، أو استخدام المعلومات الثقافية، أو غير ذلك من الإعداد المخطط . تشمل هذه الفئة من الاستراتيجية بصورة فعلية أنشطة مخططة مثل اختيار الشخص/ الناس للبيئات المتعددة الثقافات ضمن الشركة نفسها، وتسفيرهم إلى الفروع الواقعة وراء البحار أو إلى الزبائن الموجودين هناك لاكتساب شيء من المعرفة المتعلقة بثقافتهم .

وتشير إلى أن هناك عددًا متزايدًا (رغم أنه ما زال قليلًا) من الشركات التي تحاول تقديم تدريب مسبق قبل تحديد المهام الشاملة أو حتى قبل تحديد المهام المحلية . يمكن تطوير برامج التدريب في الوطن، ولكن، بسبب قلة عدد الذين يعينون لمهام وراء البحار نسبيًا، فإنه غالبًا ما يكون التعاقد مع مقدم خارجي لخدمات التدريب أكثر فعالية وكفاءة . ولدى قيام Crosse ببحث الموضوع مع أكثر من مئة موظف تنفيذي في شركات عالمية، تبين لها أن ثلثي الشركات قدمت نوعًا من التدريب السابق للتعين لمهام وراء البحار، وأن أكثريتها استخدمت برامج محلية للتدريب .

يصف بقية الفصل أساليب إضافية تستخدمها شركات في محاولة لإعداد مديريها لتعاملات شاملة . تقدم التفاصيل المعروضة فهمًا جيدًا لمدى الاحتمالات بأكملها، إضافة إلى مواضع قوة هذه الاحتمالات ومواضع ضعفها . تحبذ Crosse التدريب الشامل بوصفه أسلوبًا جوهريًا في أية صفقة لدعم التعيين المسبق الذي تقرّر الشركة تقديمه لمديريها، ولكنها تعرض أيضًا منظورًا متوازنًا يتعلّق بتكاليف كل البدائل وفوائدها .

يختتم جون سي . بك John C. Beck الكتاب بإلقاء نظرة على أثر الإنترنت على العمل العالمي . إن المقدمة الجوهريّة (أو ببساطة الحقيقة

السارية) هي أن المنافسين الجدد الذين يتقنون استخدام الإنترنت كوسيلة تسويق أو سلسلة إمداد يستولون على الأسواق من المنافسين التقليديين، بل يوجدون لسلعهم وخدماتهم أسواقًا جديدة. يجب على الشركات الناجحة في أي مجال من مجالات العمل، من مجال العمل إلى المجال المصرفي، من برامج الحاسوب إلى الأحذية، أن تستجيب بصورة مباشرة لتحدي الإنترنت كي تبقى على قيد الحياة.

يرى Beck أن شبكة الإنترنت قد أصبحت ظاهرة أمريكية بنسبة ثلثين في تسعينات القرن العشرين، في حين أن ثلثي مستخدمي الإنترنت في العقد التالي سيكونون من مواقع غير أمريكية. وهذه النقطة وحدها تبين حاجة الشركات العالمية الماسّة لأخذ مكانها على الشبكة. كما تلقي ضوءًا على مشكلة بناء «ثقة» بين مستخدمي الإنترنت طالما أن الناس الذين ينتمون لثقافات وبلدان مختلفة قد واجهوا تاريخيًا حاجزًا ضخمًا من الشك المتبادل أو على الأقل حاجزًا من الافتقار إلى الثقة. لم يُلغ الإنترنت هذا الحاجز، ولكن كلما وُجدت أساليب جديدة لتأمين نوعية السلع/الخدمات الموزعة، ولضمان الدفع، تضاءلت أهمية هذا الحاجز.

وبالمثل، لقد تحدى الإنترنت دور الحكومات بوصفها حارسات بوابات تحديًا شديدًا، إذ أصبح من المستحيل حاليًا أن تقيد أية حكومة إمكانية وصول شعب بلادها إلى أي شيء متوافر على شبكة الإنترنت. يجري تطوير قواعد وقوانين جديدة لمنح الحكومات درجة ما للوصول إلى المعلومات وبالتالي للتمتع بسلطة تنظيمية، بيد أن هذه القوانين بعيدة عن الوضوح عند هذه النقطة. وهكذا فإن دور الحكومات في مجال العمل الدولي في جَيْشَانِ هائل، وأن علاقات العمل الحكومية في طور إعادة التشكيل بصورة درامية.

هناك همّ تقليدي من هموم العمل العالمي. وهو اختراق حواجز اللغة. برزت أهميته بصورة حيوية في عالم التجارة على شبكة الإنترنت. وكما بيّن Beck، إن أكثر لغة تظهر على شبكة الإنترنت هذه الأيام هي اللغة الإنكليزية،

وأنّ معظم مستخدمي الإنترنت هم من الناطقين بالإنكليزية. ولكن، كلّما أصبح استخدام الشبكة عالمياً في غضون سنين قليلة، سيغدو العدد الأكبر من مستخدميها ليس من الناطقين بالإنكليزية، أو على الأقلّ ممّن ليست الإنكليزية هي لغتهم الوطنيّة. فكيف سيكون أثر ذلك على العمل العالمي؟ سوف تحدث ازدهاراً في طلب الخدمات الترجميّة، على الأقلّ. ربّما تدفع باتجاه تبني الإنكليزية كلغة مشتركة للعالم. وربّما تولد ازدهاراً في استخدام صفحات الإنترنت المتعدّدة اللّغات لخدمة حاجات مشاهدي اللّغة العالميّة الجوهريّة المستهدفين (ومن بينهم، بالتأكيد، الناطقون بالصينيّة). وتعدّ هذه القضايا هموماً كبرى من هموم عولمة الإنترنت والتجارة الإلكترونيّة.

يُعتقد أن الصورة التي تبرز من مقالة Beck مثيرة. ففي حين يستطيع رسم معالم بعض عناصر الثورة في ممارسات العمل والاتجاهات العالميّة، فإن ما هو آتٍ ينبغي أن يظل تحت العين. لا أحد يستطيع معرفة المستقبل، ولكن Beck أعطانا قطعاً مفيدة من الأحجية كي نفكّر فيها ملياً ونجمعها بصورة صحيحة ونحن جميعاً نشاهد تطوّر اقتصاد الإنترنت.

وبصورة إجماليّة، تقدّم الأفكار المطروحة في هذا الكتاب منظوراً شاملاً مفيداً لرأي كليلّة ئندربيرد في الاستراتيجية العالميّة. كما جرى تمثيل المنظور الواسع لاستراتيجية العمل العالمي الذي يتخلّل منهاج الكليلّة واهتماماتها تمثيلاً جيّداً هنا. وفي الوقت نفسه يقدم مضمون هذا الكتاب صورة حديثة جداً لاستراتيجية العمل العالمي، في ميدان استراتيجية الإدارة العامّة وفي الميادين الرئيسيّة المتنوّعة التي تؤلّف الجزأين الثاني والثالث من هذا العمل. وعندما يفكّر مدير بالصمود والفلاح في خضم منافسة شديدة وبيئة عالميّة حاليّة ومستقبليّة، فإن هذه التحليلات ستزوّده بأدوات واسعة التنوّع لتصميم استراتيجيات لتحقيق النجاح.

روبرت إي. غروس

Robert E. Grosse