



الهموم الجوهرية

للمدير العالمي

# Key Concerns of The Global Manager

- 10 - المفتاح إلى إدارة المعلومات عالمياً: الناس المرنين  
**The Key to Managing Information Globally: Flexible People**
- 11 - إدارة الملكية الفكرية في الخارج: حدود الحماية  
**Managing Intellectual Property Abroad: The Limits of Protection**
- 12 - استراتيجية عالمية لتنمية الكفاءة الثقافية الشاملة  
**Global Strategy for Developing Cross-Cultural Competence**
- 13 - ليس هذا هو عمل أبيك الدولي  
**This Is Not Your Father's International Business**
- 14 - خلاصات  
**Conclusions**



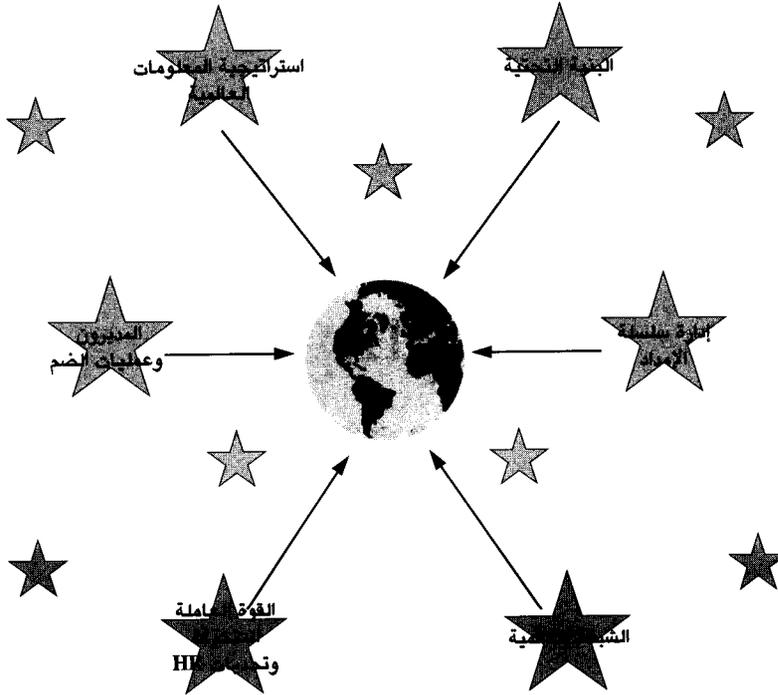
## المفتاح إلى إدارة المعلومات عالمياً: الناس المرنين

دي. لانس ريفينو

D. Lance Revenaugh

التغير ثابت . فقد تحوّلت وسائل التفاضل القديمة - النوعية ، والتكلفة ، والابتكار ، والسرعة إلى سلع تجارية بصورة متزايدة في بيئة العمل الحالية بالغة السمة التنافسية . وبالمثل يغدو التنافس عالمياً ، واستخدام تقنيات جديدة من الضرورات التنافسية . وربما يبدو أننا عدنا إلى زمن مجارة جونز المتحدة Jones ، بيد أن الجوار الآن أكبر بكثير .

يُعدُّ «الاقتصاد الجديد» المتّسم بالثورة في تقنية المعلومات وعولمة العمل ، ظاهرة ما زالت الأعمال الفردية تحاول أن تتعامل معها وتجاريها . وكما كان حال الإنترنت في طفولته ، فإنّه سيكون من الصعب التنبؤ بالتطبيقات والتحوّلات التي ستنشأ عن هذا الاتجاه . يتطلّب هذا الاقتصاد الجديد تحوّلات في اقتراحات قيمة الشركات وفي مبادئ العمل ونماذجه الكبرى . في السياق ذي التنافس المفرط والزمن الضيق ، يحتاج المديرون إلى وضع ثقتهم بالموظفين الذين سيطلب إليهم أن يضطلعوا بمزيد من المجازفات ، والذين يتوقّع منهم فهم أكمل لجميع جوانب العمل . ولهذا لا بد من أنظمة أكثر تعقيداً لدعم عمل العمل . وسيكون الناس هم الفرق في عملية التعديل إلى هذه الحقائق الجديدة .



الشكل 10-1: الإدارة العالمية للمعلومات .

غاية هذا الفصل إعطاء المديرين وجهة نظر شاملة في ست قضايا سيكون لها أثر هام على العمل في السنوات العديدة التالية (الشكل 10,1). وتعدّ القضايا مزيّجًا من التقنيات الناشئة وأفكار العمل، الذي يعرض فرصًا يمكن اتباعها باستخدام تقنيّة المعلومات IT. تُدعّم أهميّة القضايا التي تُفحص بأفاق بحث عديدة بما في ذلك مسح الـ CEO الحديث الذي أنجزته مجلة أندستري ويك Industry Week<sup>(1)</sup>. في هذا المسح الذي أجري سنة 1998 سُئل موظفون تنفيذيون رئيسيون من 78 شركة صانعة في أوروبا، والولايات المتحدة، واليابان أن يفصحوا عن همومهم العليا بشأن المستقبل القريب. فكان في طليعة القائمة ما يلي:

- رفع توقّعات الزبائن .
- نوعية أنظمة المعلومات العائدة لشركاتهم .
- توافرية عدد كاف من العمّال المَهرة .

يجري تدقيق هذه الموضوعات والعديد من الموضوعات الأخرى في هذا الفصل مع التركيز على كيفية تأثير هذه القضايا على تنمية الاستراتيجية .

نبدأ بإلقاء نظرة على محرّكات استراتيجية المعلومات العالمية الحالية . وتشمل هذه المحرّكات القوى التنافسية ، والعمل المتشابك ، والسرعة ، وتغيير العلاقات . وفيما يخصّ العلاقات فإنه يجري الآن إعادة تحديد طبيعة علاقات العمل ، وهكذا فهي تتطلّب مهارات جديدة وأشكال جديدة من الإدارة . كما غدت العلاقات مع الزبائن والموظّفين والعارضين والمنافسين أكثر ديناميّة ونفعا متبادلاً .

ثمّ سوف تدقّق قضايا البنية التحتية العريضة بما في ذلك أنظمة تخطيط مصادر المشاريع ERP ، وإدارة سلسلة الإمداد ، والشبكة العالمية WWW . إن الـ ERP يعصف بعالم العمل ويغيّر دور المديرين بسبب أتمّة العديد من المهام ، وتقليص الزمن المستهلك في جمع المعلومات . وسوف تربط أنظمة الـ ERP ، في المكتب الخلفي ، بأنظمة أخرى ضمن سلسلة الإمداد معطية مزيداً من الشفافية ، ومقدّمة معطيات في حينها ليستخدمها المديرون في اتخاذ القرارات . وسوف يكون الـ ERP عاملاً في المكتب الأمامي لالتقاط المعلومات المدخلة من قبِل الزبائن إلى مواقع الشركة على شبكة الإنترنت ، وهكذا تؤتمت عملية المبيعات . وتعد إدارة سلسلة الإمداد مثلاً جلياً على العلاقات المتغيّرة . وبرغم وجود الإنترنت ، والشبكات البيئية الداخلية ، والشبكات الخارجية ، فإننا لا نعلم حتى الآن كل الطرق التي ستؤثر بموجبها الشبكة العالمية WWW على العمل والاستراتيجية . ما هو الخداع ، وما هي الحقيقة الممكنة؟

إن العديد من التصورات توحى بأنه ربما كانت العلاقة مع الموظفين هي أكثر القضايا التي تواجه الشركات الكبرى حسماً. ويحلل المقطع الثاني تحسين أسواق العمل، خصوصاً في مجال أنظمة المعلومات، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك في مقدرة الشركة حتى على دراسة استراتيجيات معينة بأقل ما يمكن من الضغط. كما أنه كلما تطوّرت طبيعة العمل، أصبحت حركية الموظفين عاملاً من العوامل. ويصبح التواصل عن بعد وإدارة علاقة الموظفين الجديدة هذه موضوعاً يستحقّ انتباه الإدارة.

وأخيراً، رأينا في السنوات القليلة الماضية قدرًا متزايدًا من الاندماج ضمن صناعات عديدة بسبب تفكيك أنظمة الأسواق وافتتاح أسواق جديدة. على المسؤولين في شركة تريد الاستفادة من العلاقات التعاونية التي ولّدها عمليات الدمج والضم، أن يخطّطوا وينسقوا بسرعة أنظمة معلوماتهم الموجودة.

إذا ما عمّمنا دور المديرين الكبار، فإن خصائصهم يمكن اختصارها في (1) من يستطيعون القيادة، و(2) من لديهم منظور صورة كبيرة، و(3) من يستطيعون التعامل مع المجهول (غير المؤكّد). وهنا نحاول تقديم الوضوح ونساعد في توسيع رؤية الأثر الاستراتيجي لتقنية المعلومات IT على مستقبل العمل. إن التركيز على الـ IT في هذا الفصل ينبغي ألاّ يُفسّر على أنه دعوة لإزاحة المكوّن البشري من عملية العمل، بل يؤكّد على أن العنصر البشري يظل أهم جانب من جوانب المشروع التنافسي المستقبلي. وسوف يكون الناس الفارق في الاستخدام الناجح للتقنية من أجل تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية. إننا نرى ظهور نموذج حيث تستطيع تقنية المعلومات العالية وإدارة رأس المال البشري تقديم ميزة تنافسية هامة. هدف هذا الفصل هو جلب الانتباه للدور الهام المتعاظم لتقنية المعلومات IT، وإثارة أسئلة حول كيف يمكن لتقنية المعلومات أن تؤثر، بل كيف ستؤثر، في عملك. إضافة إلى أن هدفه هو تقديم فهم الكيفية التي تحول الـ IT العمل، وسبب ضرورة تزامن التقنية مع استراتيجية العمل العالمي.

## استراتيجية المعلومات العالمية

كان ينظر تاريخياً إلى التقنيّة عموماً، وتقنيّة المعلومات خصوصاً على أنّها مُيسِّرٌ للاستراتيجية المشتركة. أما العرض المقدم هنا فيفيد بأن الـ IT سينظر إليها باضطراب على أنها محرّك لاستراتيجية العمل. لا ينحصر دور هذا النظام الآن في تمكين الشركة من اتخاذ قرارات أفضل وأسرع، بل يتعداه ليشمل تمكين الشركة من ابتكار صيغ جديدة للعلاقات وفتح فرص أمام الشركة للمنافسة في ميادين أخرى. إن مفاتيح الاعتماد على هذه الفرص هي:

- بنية تحتية لتقنيّة المعلومات مطوّرة جداً.
- منتجات غنيّة بالمعلومات.
- تنظيم مرن مكوّن من أناس مبدعين.

هذا هو الهدف. ولكن كيف تصل المؤسّسة إلى ذلك الهدف؟ أين يجد المرء أمثلة من الشركات بهذه الصفات؟ قلّة من الشركات التي تستطيع الادعاء، بتمتعها بجميع هذه الصفات، ولكن هناك شركات عديدة تتحرّك في هذا الاتجاه.

يستطيع المدبرون أن ينظروا إلى صناعات عديدة مختلفة كأمثلة على شركة تتابع الصفات المذكورة آنفاً: تعدّ الخدمات الماليّة صناعة مشهورة بسرعة تبني التقنيّة الجديدة؛ الاستشارة، بسبب تنظيمها وإدارتها للقوّة العاملة المتحرّكة ذات المعرفة المكثّفة؛ والبرامج الحاسوبية، بسبب تسويقها المبدع ونماذج عملها الخلاقة؛ وصناعة السيارات، بسبب إدارتها لعمليات كبيرة ومعقّدة. يقوم مناضلوا الصناعات هؤلاء بدفع غطاء عمليّة العمل بتطبيقات تستطيع الصناعات الأخرى تبنيها. إنّ التمشّي مع أنشطة هذه الصناعات سيزود المدبرين بأفكار حول كيفية الابتكار في صناعتهم الخاصّة بهم. بالإضافة إلى أن القضية السنويّة لأسبوع المعلومات 500 - Information Week 500 يُعدُّ مصدرًا جيّدًا لتحديد

نقطة استناد ابتكار التقنيّة المعلوماتيّة للشركة. تصنّف المجلة الشركات في (21) صناعة على أساس ابتكارها التقني واستخدامها لأنظمة المعلومات المشتركة<sup>(2)</sup>.

نشاهد تعقيدًا متزايدًا أبدًا لطبيعة التنافس. فالتغيّرات في التقنية تؤثر على جميع قوى نموذج بورتر Porter الخمسة، وهي: قوة البائعين، وقوة العارضين، وتهديد البدائل، وتهديد الداخلين (المشاركين) الجدد، ودرجة منافسة الصناعة. تقوم التقنيّة حاليًا بتعزيز ابتكار منتجات بديلة، ومن المحتمل أنها ستعزز ذلك أكثر، وتمهّد الطريق لداخلين محتملين ينافسون في صناعات جديدة. سوف يحتاج المديرون إلى استراتيجيّة ديناميّة لتعديل قوى السوق المتحوّلة هذه والإفادة منها.

أما الحواجز التي تحول دون الدخول في العديد من الصناعات القائمة فهي التفكيك. يتضاءل دور اقتصاديات الحجم كعامل في عالم العرض المفرط، والطاقة المفرطة، والتعديل المفرط بالجملة للسلع كي تناسب ذوق المستهلك. إن مفتاح التنافس الجديد هو امتلاك رشاقة رد الفعل على التغيّرات الحاصلة في السوق. ومع تصنيف المصادر وأقنية التوزيع الجديدة، بدءًا من نموذج مبيعات الإنترنت المباشرة إلى نموذج تصريف السلع بالجملة والمعروف بنموذج وول - مارت Wal-Mart، فإن دور متطلبات رأس المال كعامل يتضاءل أكثر من ذي قبل. كما أننا نشاهد إلغاء الأنظمة في كل سوق تقريبًا، الأمر الذي يمكن داخلين جددًا من دخول الأسواق القائمة؛ كإتاحة الفرصة لمشغلي الهواتف، مثلاً، كي ينافسوا في صناعة الكوابل، وللمصارف كي تنافس في صناعة التأمين. إضافة إلى أن العولمة تتيح للمنافسين الأجانب الدخول إلى أسواق جديدة. وسوف تكون قدرة الشركة على رفع الأسعار وكسب عائداً أكبر محدودة بزيادة أعداد المنافسين وتعاضم قوّة الزبائن الناجمة عن استخدامهم للإنترنت للتبضع بالمقارنة.

ترقى هذه القوى كلها إلى أن تغدو مطلبًا لصياغة استراتيجية جديدة. ومع

تزايد الأتمتة، فإن استخدام الإدارة للزمن سيتحرك نظرياً باتجاه مزيد من الأدوار الاستراتيجية، بعيداً عن الواجبات التكتيكية. وسوف تحتاج هذه الأدوار إلى أن تعرف ما يشير إليه ستان ديفيز Stan Davis وكريستوفر مير Christopher Meyer بـ «الضبابية»، وإعادة تعريف المشتري والبائع بصورة مستمرة، وإعادة تعريف المنتج والخدمة، والموظف<sup>(3)</sup>. كما أن تطور الفهم بأن الميزة مؤقتة يعد حاسماً. ويمكن مشاهدة مثل جميل على هذا الفهم في حواسيب ديل Dell Computers التي تحولت استراتيجيتها من رائدة للتكلفة المنخفضة إلى رائدة للتقنية، ومن ثم تحولت ثانية إلى منافسة قائمة على الخدمة. هذا التحول الاستراتيجي مكن ديل Dell من إيجاد فرص وأرباح جديدة ضمن صناعتها. إن التركيز على التعرف على القيمة والتقاطها، واكتشاف طرق إبداعية لإيصال هذه القيمة عبر سلسلة القيمة قد أصبح ضرورة استراتيجية وسوف يستمر كذلك. فمثلاً، استخدم ديل Dell تقنية المعلومات لتحطيم نموذج التوزيع السابق وخلق نموذج ثوري جديد.

### مفهوم الشبكة

تدور معظم المفاهيم في العمل اليوم حول تماثل الموضوع المقترن عمومًا بالحواسيب - بشبكة الحواسيب. فمن سلسلة القيمة إلى سلسلة الإمداد، ومن الشبكة العالمية WWW إلى قنوات التوزيع ضمن شبكة الزبون يُعدُّ المصطلح «كُلِّيَّ الوجود» وسوف ينمو بهذه الصفة أكثر في اقتصاد الخدمات الذي تحركه المعلومات.

وفق نظرية كارل شابيرو Carl Shapiro وهال آر. فاريان Hal R. Varian الواردة في كتابهما «قوانين المعلومات» Information Rules» هنالك مكوّن جماهيري حاسم لآية شبكة<sup>(4)</sup>. وتُعزِّزُ قيمة الشبكة بعدد الذين يستخدمونها. ويمكن مشاهدة ذلك اليوم بفضل الأثر الاقتصادي لشبكات المشاريع المشتركة والإنترنت، ومثل ذلك أيضًا، «الشبكات» السابقة مثل الطرق الحديدية،

والهواتف، والآلات المصرفية. وقد بيّن النمو الأسي للإنترنت سمة عروية التغذية الراجعة ذات التعزيز الذاتي لعلم اقتصاد الشبكات، التي صك لها شايبورو، وفاريان مصطلح «مؤثرات الشبكات».

كما طرح شايبورو، وفاريان فكرة أن اقتصاد المعلومات «يُسَيَّرُ باقتصاديات الشبكات، الذي ينزع إلى خلق احتكارات». ويؤكدان أن المفتاح إلى الشركات التي تحاول بناء أسواق هو «النظر إلى الصناعة وقياس المدى الذي تصله مؤثرات الشبكة ومدى تحويل التكلفة، ومن ثم بناء الاستراتيجية حول هذا»<sup>(5)</sup>.

ماذا تعني هذه الصياغة الاستراتيجية؟ ربما تعني أن الشركات تستطيع الاستفادة بفضل تكثير رؤيتها التقنية المعلوماتية. وبفضل إقناع الشركات الرائدة لعارضيه وزبائنها أن يحدو حدوها في تنمية البنية التحتية لتقنية المعلومات، فإنها تستطيع تطوير شبكة معلومات أغنى وبنية تحويل أكثر فعالية ضمن المجموعة. وربما يعني كذلك أن على الشركة التحرك لبناء مقاييس في صناعتها وعبر سلسلة القيمة العائدة لها، على حد سواء. إن مفهوم تنمية المقاييس هذا، يمكن تطبيقه أيضًا على تنمية الخدمات والمنتجات. فإذا ما نظرنا إلى مايكروسوفت Microsoft كمثال على الساطر القياسي في البرامج الحاسوبية، كيف يمكنك تطوير منهج عملك ومنتجك إلى معيار، وكيف يمكنك أن تُسَيَّرَ الأرباح من هذا الموقع؟ ربما تكون صياغة مفهوم هذا الأمر أسهل كلما ازداد ميل المنتجات إلى احتواء مكوّن البرنامج. ربّما يكون تحديّ تطوير معيار دائم أمرًا هامًا جدًا لتقديم منتج جديد في المستقبل ولنجاح السوق.

وكما قيل آنفًا، إن السلع المعلوماتية هي التي تُسَيَّرُ اقتصاد الشبكات، تقوم التقنيات الجديدة بتغيير العالم تغييرًا دراميًا بفضل ربط الاقتصاد، وتقوية المستهلكين، وتغيير بنية المؤسسات العالمية. في هذه البيئة تكون التكيّفية هي العليا، ولما بنت شركات أكثر شبكات نافذة من علاقات العمل مع عارضيه، وموزعيها، وموظفيها، ومنافسيها. ومن فوائد نظام معلومات مفتوح على

برنامج قياسي جيّد، ازدياد أبعاد إمكانيّة الوصول إلى مدخلات الأعضاء وإبداعهم .

وباختصار، كن رائداً في توزيع المعلومات وابتكار المعالجات . ويمكن للشركة أن تفيد من تنمية بنية تحتية معلوماتية قائمة على المعايير سواء كانت مشتركة في صناعتها أو سلسلة القيمة العائدة لها . وعليها تكثير تلك الرؤية عبر السوق . وينبغي أن تقوم هذه البنية التحتية على فكرة الأنظمة المفتوحة .

من الأمثلة على أنظمة المعلومات المفتوحة على الصناعات هي «أوتوموتيف نيت وورك إكس تشينج Automotive Network exchange (ANX)» . إلى هذه الشبكة التي طوّرت بصورة مشتركة من قبل شركات صناعة السيارات الأمريكية الكبرى الثلاث، وهي فورد Ford، وديملر كرايزلر Daimler Chrysler، وجنرال موتورز General Motors (GM) تُعدّ إكسترانيت extranet شاملة للصناعة . إنها تعالج أنواعاً عديدة من المعطيات وفق برنامج قياسي من ملفات تصميم بمساعدة الحاسوب CAD لشراء طلبيات، وللمدفوعات الإلكترونية<sup>(6)</sup>،<sup>(7)</sup> . وتكتسب الكفاءة من تقليص عمليات إرسال المعطيات لإدخالها في صيغ معطيات الملكية .

وبحلول سنة 2005 سيعتمد مجتمع السيارات، وفق هيئة العاملين في فورد، وديملر كرايزلر، وجنرال موتورز، اعتماداً كبيراً على شبكة ال ANX في ما يلي :

- الهندسة والتصميم - يستفيد العارضون وشركاء ال OE من شبكة ANX للتعاون على تصميم وصناعة دفعات متزامنة موقّرين بذلك زمن السفر وتكاليف غير مقصودة .
- ممارسات الشراء - والمحاسبة، تُعزّزُ عبر أساليب اتصال محصورة بمدخل الشبكة ومراقبة وأمنة ومؤكدة عبر شبكة ال ANX .

● توزيع القطع وإدارة المشروع - لقد حققت شبكة الـ ANX<sup>(8)</sup> إجمالي كفاءة التصنيع.

وهكذا، تُرفع قيمة سلسلة القيمة لكل صانع بفضل الترابطية والتكامل بين جميع الشركات.

### السرعة

إذ ما غدت وسائل التفاضل الماضية، كما أكدنا في مطلع الفصل، - النوعية العالية، والكلفة المنخفضة، والابتكار المستمر - أقل فعالية في عالم التنافس القائم على الزمن، تبدو «السرعة» عندئذ أنها آخر وسيلة تفاضل. ولدى أخذ هذه المعلومة بالحسبان، سوف تحتاج الشركات إلى اتخاذ قرارات أسرع، وجاهزية للرد في الوقت المناسب على التغيرات في السوق، كوسيلة لتظل منافسة. يُعدُّ استثمار تقنية المعلومات وسيلة لزيادة قدرات الشركات على الاستجابة والعمل بسرعة مناسبة. ينبغي للاستثمار في أنظمة تخطيط مصادر المشاريع ERP المتقدمة، مع الربط بالشبكة والشركاء الآخرين في سلسلة القيمة، أن يُمكن المديرين من تحليل تحولات السوق الدينامية والرد عليها. يبحث هذا الأمر في المقطع التالي.

إن تسارع الخطى الدرامي يجبر العمل على إعادة البنية في اتجاه إدارة ذات طبقات أقل. وهذا يقودنا إلى واقعة أن الذين سيشغلون أدوارًا أوسع في الشركات سيكونون أقل عددًا. ويستلزم ذلك أن يكون هؤلاء الناس ديناميين، ومرنين، وقابلين للتكيف. فهم ليسوا بحاجة إلى التزود بالقوة فحسب، بل ينبغي تزويدهم بالمعلومات بصورة مكثفة، أيضًا. ولكي يُزودوا بالمعلومات بصورة كافية، تحتاج المؤسسة إلى أن تكون سريعة الاستجابة، إن لم تكن سبّاقة إلى التصرف، في مواجهة الأسواق المتغيرة. سوف يردُّ مفهوم السرعة خلال بقية هذا الفصل، لأنه موضع اهتمام كبير في جميع المواضيع التي سوف تُبحث.

## العلاقات

تغير التقنية العلاقات بين الشركات، وبين زبائننا، وعارضينا، وتغير الطريقة التي تنظم فيها الشركات نفسها. تتخذ الشركات والصناعات الشكل الذي تتخذه بسبب تجنب التكلفة، عموماً. فقد كان جمع المعلومات ونشرها مكلفاً جداً. أما في اقتصاد اليوم، لم يعد الحال كما كان. وبالتالي، تغيرت بنية الكلفة في جميع الصناعات. وبتغير بنى التكاليف هذه تتغير بنية الصناعة، كذلك. إذ تدخل الشركات ميادين جديدة، ويمرور الزمن، يعاد رسم الحدود القائمة بينها ويعاد تعيينها. وهذا يستدعي، بدوره، إعادة تعيين سلسلة القيمة العائدة للشركة، فمثلاً، كان على شركة زيروكس Xerox أن تغير بنيتها بسبب تعاضل إرسال الوثائق إلكترونياً بدلاً من إرسالها ورقياً. ولم تتغير علاقات زيروكس مع زبائننا وعارضينا فحسب، بل تغيرت كذلك طريقة عمل الشركة داخلياً.

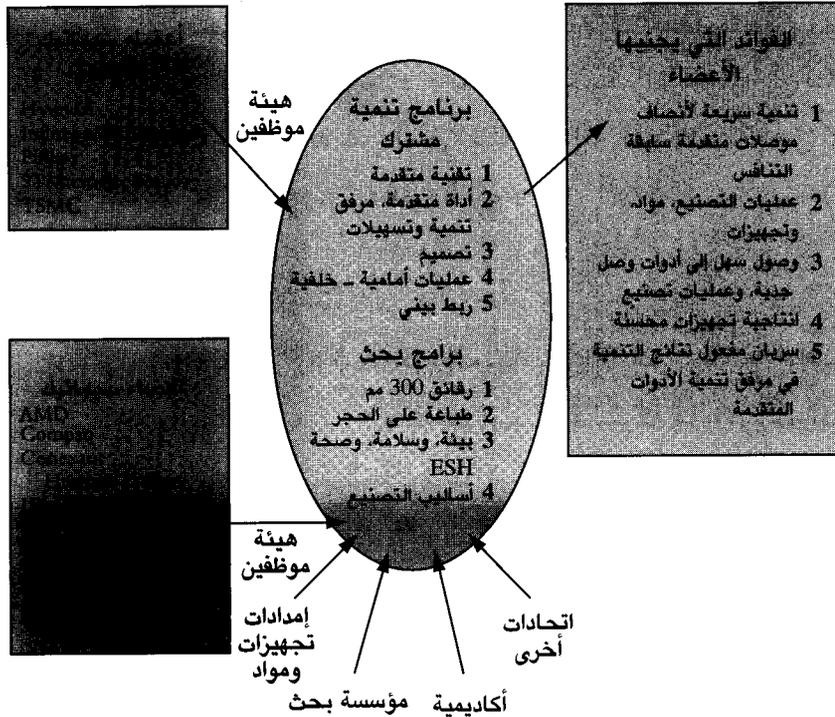
إن فكرة وجود نظام عمل بيئي لعلاقات الشركاء وأن بيئة عمل الشركة غالباً ما تكون أوسع مما وصفت من قبل، تكتسب مزيداً من الأنصار باستمرار. يتألف النظام البيئي الأوسع هذا من عارضينا الشركة وزبائننا، ويمتد كذلك ليشمل عارض عارضك، وزبون زبونك. ولتيسير تصور هذا النظام البيئي ومكوناته، تقوم شركات البرامج البيئية لتطوير أدوات تتيح للشركات تمثيل علاقات الشركة جغرافياً. وعندئذ يمكن رؤية هذه العلاقات قائمة على الجغرافيا، أو على قطاع السوق، أو المنتج، أو منهج العمل. وغاية هذا البرنامج الحاسوبي، عموماً، هي زيادة فهم النظام البيئي، وبالتالي تيسير اتخاذ القرارات ذات الصلة. فإذا نظرت الشركة إلى الزبائن والعارضين كحلفاء لا بد من أخذ مصالحهم بالاعتبار، فإن هذا البرنامج لا يضيف الكثير. أما إذا لم تنظر إليهم هكذا، فإن هذا البرنامج يساعد في بناء هذا الاعتراف الحاسم.

وهناك، أيضًا، حركة باتجاه ما يمكن الإصطلاح عليه بفلسفة «الشبكة الرشيقة»<sup>(9)</sup>. تنظر هذه الفكرة إلى تغيير طبيعة العلاقات وتحديدتها (الشكل 10,2). تقع نزعة تعيين المصادر في هذا المعسكر بثبات. على أية حال، تؤدي هذه النزعة إلى جعل الشركات أكثر تخصصًا في بعض الجوانب، وتتيح بها، في الوقت نفسه، التنوع في جوانب أخرى. يُظن، غالبًا، أن نايك Nike هي آلة تسويق. لقد صُنفت مصادر جزء كبير من أنظمتها العاملة وصناعتها، ولذلك، يمكن اعتبار شركة نايك متخصصة جدًا. إذ تستطيع الشركة، على أية حال، استغلال قاعدتها الصغيرة من التكاليف الثابتة لتغامر بدخول أرض جديدة، فيما وراء عالم الأحذية الخفيفة، إلى عالم الألبسة والزحافات وغيرها من السلع الرياضية.

تتجاوز فلسفة «الشبكة الرشيقة» تعيين المصادر إلى التحالفات والزمالات المقامة للإفادة من فرص السوق قصيرة الأجل أو من الأهداف المحدودة. ومن الأمثلة الجيدة على هذا هو «سيماتيك Sematech»، وهو اتحاد صانعي أنصاف الموصلات (الشكل 10,2). لقد أُقيم هذا التحالف من عشر شركات بهدف رفع كفاءة عملية صناعة أنصاف الموصلات. تدفع الشركات مستحقات وتقدم موظفين إلى المشروع على أساس محدود. وبفضل تمويل عارضي بحوث الصناعة والتنمية، أنجزت المجموعة زيادة في الكفاءة لم تكن أي من الشركات بقادرة على إنجازها وحدها<sup>(10)</sup>.

المرشد الإداري بيتر أف. دزُكر Peter F. Drucker يؤكد الحاجة إلى تنمية العلاقات في بيئة العمل المتطورة.

«فتقنية المعلومات والاقتصاد العالمي يمليان ضرورة قيام المؤسسات بتصنيف المهام، وتنمية تحالفات متغيرة - أبدًا، وشراكات مع أعمال، وجامعات، ودوائر بحوث، من أجل أن تظل منافسة»<sup>(11)</sup>.



## البنية التحتية

يُعدُّ تجميع نظام معلومات عمليّة ديناميّة تُسيّرُها جهود مستمرة للتحسين، وتقنيات جديدة. وبما أن الأنظمة تترايط باضطراد عبر سلسلة القيمة، ومع الزبائن عبر الشبكة، فإن الإدارة والموظفين سوف يتعاملون أكثر مع قضايا مفعمة بالمعلومات. وسيكون الاهتمام مصدرًا محدودًا مع أكثر طلب<sup>(12)</sup>. وبسبب هذا العامل، من المحتمل أن نرى في المستقبل انتشار تقنيات الأدوات وبروتوكولات في صميم الأنظمة تعزّز الإدارة بالاستثناء. وسوف تُنشأ الأهداف من أجل مؤشرات حاسمة، وسوف تحاط الإدارة علمًا إذا ما خرجت المعطيات

عن المدى الموصوف. وسوف تقدم هذه المعطيات، في الغالب، بياناً لتيسير الفهم إضافة إلى سهولة تحديد الاتجاه. وربما يتحرك المديرون في مواقع عديدة باتجاه العمل كمراقبين أو محركين للعمل، ممسكين بالمؤشرات الرئيسة المعروضة في لوحة أجهزة القياس أو في بيئة ميدانية. بيد أن هذه هي نظرة سريعة إلى المستقبل؛ فلننظر إلى ما هو هنا اليوم.

### أنظمة تخطيط موارد المشاريع

إنّ نظام تخطيط موارد (مصادر) المشاريع ERP هو برنامج حاسوبي مصمّم لنمذجة وأتمتة العديد من العمليات الأساسية لشركة ما، من المال إلى العمال العاديين، بهدف توحيد المعلومات عبر الشركة، وإنهاء حلقات الربط المعقدة والمكلفة بين أنظمة الحاسوب التي لم يُرَد لها أبداً أن تحدث بعضها بعضاً<sup>(13)</sup>. تقدّم هذه الأنظمة على الخطّ معلومات الوقت الحقيقي، التي تقلّص زمن المعالجة وتحزّر المديرين والمحلّلين من قضاء الوقت في جميع معلومات تتعلق باتخاذ القرارات.

تسير أنظمة الـ ERP في طريقها إلى أن تغدو كئيّة الوجود في عالم مشترك. كما سوف تغزو الشركات الصغيرة والمتوسطة عندما تسعى شركات مثل ساب SAP، وبان Baan، وأوراكل Oracle وراء هذه الأسواق الكبيرة. وعلى الرغم من أن فوائد هذه الأنظمة تُعدّ، مبدئياً، مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية، أو على الأقل، وسيلة لمجاراة التنافس. ومع ذلك، تجلب هذه الأنظمة معها حصّتها من المشاكل. إذ إن تطبيق هذه الأنظمة يتضمن، عادة، قدرًا كبيرًا من تغيير منهج العمل، وغالبًا، ما يفرض تغييرات في البنية التنظيمية. والواقع أن تطبيق الـ ERP ربّما يستخدم كوسيلة لإعادة هندسة الشركة وتوجيهها. وللإدارة دور كبير في نجاح هذه الأنظمة وقبولها. وكما هو الحال مع التعينات الأخرى المذكورة، فإن إعادة تصميم منهج العمل المتأصل في

تطبيق ال ERP يتطلب تغييراً تقنياً، وتنظيمياً، وثقافياً كبيراً. وأكبر تحدٍّ مقترن بذلك هو رعاية ثقافة جديدة وإدارة التغييرات بتوافق وتنسيق<sup>(14)</sup>.

وهناك مساران لا بدّ من اتخاذهما عند تطبيق أنظمة المعلومات، هما: تكييف المعالجة الذاتية بما يتلاءم مع الناس أو تكييف الناس بما يتلاءم مع المعالجة. وجهة النظر الأولى تؤكد أن الناس يشكّلون مورداً رئيسياً للشركة، في حين تؤكد وجهة النظر الأخرى توافق المعلومات وتنسيقها المشتركة على نطاق واسع. ولم يثبت أن أحد المسارين أفضل من الآخر، على أية حال. والأكثر شيوعاً هذه الأيام، هو أن أنظمة ال ERP الكبيرة هذه، والمصنّحة حول أفضل الممارسات، يجري استخدامها كعوامل تيسير التغيير في الشركات. يؤيد هذا الرأي دوايت كلابك Dwight Klappick، نائب رئيس التسويق الصناعي في مؤسّسة روس سيستم أوف أتلانتا Ross System Inc. of Atlanta: «إن الأمر الجوهرى عندما تنظر إلى نجاح تطبيق برنامج حاسوبي أو فشله هو ما إذا كان العميل يطبّق البرنامج، أم أنهم يطبّقون تغييراً ضمن عملهم»<sup>(15)</sup>.

فضلاً عن أن أنظمة ERP التي تخدم العملاء تحدّد معالم ميزات عديدة على نظيراتها الرئيسيّة. والأهمّ من ذلك هو أنها قادرة على نقل المعطيات في وقت حقيقي بين المواقع في جميع أنحاء العالم. كما تستطيع دعم عملات متعدّدة ولغات عديدة بحيث يمكن استخدامها في مواقع عالميّة مختلفة. لقد شجّع الانتقال إلى هذه الأنظمة في جزء كبير لأنها 42K ومطاوعة لليورو، مانحة العديد من الشركات القدرة على تلافي عمليات قلب أنظمتها الترائيّة، المكلفّة، والمقترنة بهذه الأحداث.

### أثر ال ERP

لدى اعتراف شركة SAP رائدة سوق ال ERP بالأثر الشامل لهذه الأنظمة على الشركات، شرعت في التوجه إلى بيع أنظمة المعلومات إلى CEOs. ومن

المحتمل أن تحذو حذوها شركات تكنولوجيا أخرى في هذا الاتجاه التسويقي في المستقبل، بسبب واقعة أن تقنية المعلومات IT تتمتع بأثر أعظم على القدرات الاستراتيجية وخطّ القاعدة. وتفي هذه الاستراتيجية من مكوّنين جوهريين من مكوّنات فشل مشاريع تقنية المعلومات IT، وهما: الافتقار إلى التوافق بين استراتيجية عمل الشركة وأهداف تقنية المعلومات لديها، والافتقار إلى دعم الإدارة العليا<sup>(16)</sup>.

إن اسم اللعبة في بيئة العمل هذه الأيام هي السرعة والمرونة. فالشركات في كل صناعة تخضع باستمرار لضغط إنجاز خدماتها أو إنتاجها أسرع من سواها في الوقت الذي تفصل هذه المنتجات والخدمات على قدر حاجات الزبائن. ولإنجاز ذلك تحتاج الشركات إلى عمليات انسيابية منذ استلام الطلبية حتى تسليم المنتج. إن ال ERP تساعد على تحقيق ذلك.

### مشكلات ال ERP

تطرح أنظمة ال ERP إشكالات عديدة للشركات، على أيّة حال. وأولى هذه الإشكالات هي أن هذه الأنظمة تُعدّ، عادة، جزءاً من جهد أكبر لإعادة التوجيه. لذلك يجري، عادة، تجاوز تكاليف التطبيق وزمنه المتوقع. أما ثانية هذه الإشكالات فهي أن العديد من الشركات تشتري أنظمة ال ERP لتكفي ما تعتقد أنه سيكون الحل المتكامل الوحيد لكل مستلزمات معالجة المعطيات العائدة إليها. ليست أنظمة ال ERP رصاصات تقنية معلومات فضية. فهي لا تصلح لكل شيء ولا تستطيع أن تقوم بكل المعالجات التي ربما تملكها الشركة فعلاً. وهذا يتطلّب من الشركات إما أن تغيّر معالجاتها أو تستخدم تطبيقات إضافية، وهي فكرة تعاكس فلسفة الحل الوحيد.

### لا عائدات على الاستثمار (No ROI)

دخلت مشاريع تطبيق ال ERP المبكرة في إشكالية عدم تقديم وسيلة سهلة

لتحديد عائد المشروع على الاستثمار. وبما أنّ تكاليف تطبيق الـ ERP النموذجية يمكن أن تتراوح بين \$30 و \$60 مليون دولار، كان المديرون مهتمين جداً بوسيلة لقياس استثمارهم. أما اليوم، على أيّة حال، فلم يعد ينظر إلى هذه المشاريع بوصفها قابلة للقياس. بمجرد التحليل المالي التقليدي. وبدلاً من ذلك، تستخدم، غالباً، القيم المعنوية لقياس نجاحها. يقول جون دونافان John Donovan رئيس مجموعة التكنولوجيا في كمبردج، في معرض تعليقه على شركة ساب SAP، ما يلي: «ليس هناك عائد على هذه المشاريع. كلهم ينظرون إلى هذا الاستثمار بطريقة خاطئة، ويُجرون التحليل الخاطيء، بحسابهم إحلال نظام مكان آخر. ساب SAP هي البنية التحتية. فما هو العائد على وضع الكهرباء، في هذا المبنى؟ لا شيء؛ فقط عليّ أن أفعل ذلك»<sup>(17)</sup>. ومن الأمثلة على معايير القياس غير الملموسة المستخدمة تتضمن رضا الزبون، ومعنوية الموظف، ومجمّل أعمال الموظف. من الصعب ربط هذه العوامل كلّها في مشروع IT ومن الصعب قياسها كذلك. إن أهداف تحسين الربح هي الغاية المالية المستخدمة بصورة عامة.

### إدارة سلسلة الإمداد

يتأثر نجاح المنتج أو الخدمة اليوم تأثراً متزايداً بوقت تسويقه. يُعد تقليص دورة الزمن من الفوائد الرئيسة لتطبيق سلسلة إمداد متكاملة. تتميز هذه الأنظمة بأنها تنظر إلى العارضين كشركاء يساعدون في التصميم، وتنمية التقنية، وتخفيض الكلفة، وإدارة المخزون من الموجودات.

### أتمتة سليمة للعمليات

لقد توسّع مفهوم الفريق لسلسلة الإمداد ليشمل، ليس فقط الزبائن والعارضين المباشرين، بل ليشمل أيضاً زبائن الزبائن وعارضين العارضين. تقنية المعلومات هي العامل المحفّز الذي مكّن من الهجرة إلى سلسلة الإمداد. كما

أتاحت تقنية المعلومات لسلسلة الإمداد أن تؤتمت أكثر. بدأت هذه الأنظمة بالانتعاش بدخول بتأول المعطيات إلكترونياً EDI. وتعرّف ال EDI بأنها مقدرة شركتين أو أكثر لمعالجة طلبيات، وفواتير وتنبؤات الأسهم إلكترونياً للمساعدة في تقصير سلسلة الإمداد. إن مشكلة ال EDI هي أنها مكلفة نوعاً ما، واستخداماتها محدودة.

الإكسترانيت، المصطلح المستخدم لوصف العمليات مع العارضين والزبائن ضمن النظام البيئي للشركة باستخدام الإنترنت، يتجه ببطء نحو الحلول محل ال EDI. تسمح شبكات الإكسترانيت Extranets بأتمتة موسعة للأنظمة الحاسوبية المتكاملة بكلفة أقل. ويمكن لبريد إلكتروني أن يبدأ العملية التي تطلق اتصالات سلسلة الإمداد. يقول بوب بيكيت Bob Beckett نائب الرئيس المشترك لإدارة سلسلة الإمداد في شركة EMS موضحاً: «عندما ترد طلبية، ينبغي نشرها عبر النظام إلى شريكنا وإلى الصانع، إذا لزم الأمر، أو إلى مرفق التخزين من أجل الشحن آلياً بدون التدخل اليدوي»<sup>(18)</sup>.

لتعقيد الأمور أكثر، تماماً كما طوّلت سلسلة الإمداد، انتقلت مزامنة تخطيط الطلبيات من الدورة الشهرية إلى الأسبوعية إلى اليومية. هذا تحوّل لا بدّ لسلسلة الإمداد برمتها أن تتكيّف معه. تقوم الاتجاهات نحو «اصنع - وفق - الطلب» و«التصنيع في حينه تماماً» بإشعال هذه الضرورة تتيح شفافية المعلومات المشار إليها آنفاً للمستهلكين والمصنعين أن يخطّطوا بصورة أفضل، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى خدمة للزبائن أفضل وتسليم في حينه. والخطة النهائية هي تكامل أنظمة المعلومات لسلسلة الإمداد وأتمتها بصورة وثيقة جداً بحيث تعمل كلها وكأنها آلة واحدة لا عيب فيها.

### ما هي الحقائق؟

يبدو أن هذا النوع من إدارة سلسلة الإمداد عظيم، ولكن، هل من الصعب تطبيقه بنجاح، فعلاً، بكلفة معقولة؟ تشير الأرقام، على ما يبدو، إلى

أنه جدير بالجهد المتعب. لقد قدر محلّلا الصناعة. بيتيغليورابي تود Pittiglio Rabi Todd وماك غرات (Mc Grath) PRTM من ويستون Weston، ماساشوستيس Massachusetts أن شركة تملك \$600 مليون دولار تستطيع توفير \$42 مليون سنوياً في المخزون من السلع الموجودة وغيرها من التكاليف إذا ما أنشأت سلسلة<sup>(19)</sup>.

أشارت دراسة لمئة وخمس وستين شركة تقنيّة الجذاذات الزرقاء، أجراها PRTM كلاهما، إلى أن أداء التسليم في الوقت المحدد الذي تقوم به شركات متوسطة، قد تحسّن بنسبة 15٪، كما خُفضت أوقات إنجاز رائدة بنسبة 25٪ إلى 35٪، وازدادت إنتاجيّة القيمة المضافة للشركات المتوسطة بنسبة 10٪. وبوجه سنة وقرت الشركات 10٪ من إجمالي تكاليف إدارة سلسلة الإنتاج كنسبة مئوية من الربح. يقول جيفري بريغ، مدير PRTM في ستامفورد Stamford في كونيتيكت Connecticut: «لقد أظهرت معايير إرضاء الزبائن، مثل التسليم في حينه، تحسّناً درامياً خلال ستين. إن المقدر على جعل الإنتاج مرناً لتلبية طلب الزبائن المتغير بدون استثمار رأس مال في الموجودات، يعد كفاءة جوهرية، للعمل، هذه الأيام». عندما تبدأ شركة بتقدير ما تنفقه سلسلة الإمداد بـ 12٪ - 14٪ من الربح - فإنها تشرع في أن تغدو حقلاً للتأمل. إضافة إلى أن الدراسة قد بيّنت أن الشركات الأفضل تتمتع بنفع قدرة 40٪ - 65٪ في دورة زمنية من الدوافع - إلى - الدفع نقدًا، وتحفظ بموجودات أقل بنسبة 50٪ - 80٪، وتحقق ميزة ربح قدرها 3٪ - 6٪ في إجمالي إدارة سلسلة الإمداد. وببساطة، ينبغي لشركة أن تحسّن سلسلة الإمداد<sup>(20)</sup> لتبقى منافسة في عمل ذي دورة حياة للمنتج متناقصة.

### الثقافة

إن الانتقال إلى سلسلة الإمداد يتطلّب، كمعظم الموضوعات التي تمت مقاربتها في هذا الفصل، نقلة هامة في عمليّة العمل الحاليّة، وما يسمّى عُرفاً

بـ «قفزة الإيمان». وخير ما تصنف فيه «قفزة الإيمان» هذه، هو ثق بشركائك . «في إدارة سلسلة الإمداد، فإن خير الممارسات الجارية هي تلك التي تشكل خليطة من التقنية وإعادة التفكير جذريًا في مفاهيم العمل الأساسية»<sup>(21)</sup> . يعتمد التطبيق الناجح لنماذج العمل الجديدة اعتمادًا كبيرًا على القدرة على تحطيم الحواجز بين شركاء العمل على امتداد سلسلة الإمداد. ويُعدُّ تطبيق التجارة الإلكترونية جزءًا حاسمًا من تحقيق هذه الرؤية<sup>(22)</sup> . ومرةً أخرى، يوضح بوب بيكيت من EMS ما يلي: «ما زال هناك تركيز كبير على عملية التصنيع والتوجيه، ولكن ليس على عملية الإمداد عندما تدخل إلى دائرة الزمن. ويركز البعض عليها لأن تحول النموذج يتضمن تغيرًا ثقافيًا في ممارسات العمل، وهو أمر لا يتأتى بسهولة»<sup>(23)</sup> . تحدث المقاومة الثقافية داخل الشركة ولدى العارضين. وفي حين أن الثقافة المشتركة تهمل، غالبًا، عند تخطيط سلسلة الإمداد، فإنها لن تهمل أبدًا في تطبيق ناجح<sup>(24)</sup> .

## الموارد

التحديات الحاسمة لإدارة سلسلة الإمداد العالمية هي حواجز اللغة والافتقار إلى المقاييس. فحواجز اللغة تجعل اتصالات سلسلة الإمداد المتنوعة دوليًا وصيانتها أمر صعبًا بصورة خاصّة. وباقتران هذه الحواجز مع حقيقة عدم وجود مصطلحات قياسية أو منهجية موحدة للتواصل عبر سلسلة الإمداد، يتضاعف التحدي. وكخطوة أولى للرد على هذا التحدي التقت شركات كبيرة عديدة وشكلت مجلس سلسلة الإمداد. ومن أعمال المجلس الأولى تطوير نموذج مرجعية سلسلة الإمداد SCOR ويقوم الآن بصيانة هذا النموذج. يتألف SCOR من مكونات أربعة، هي: تعريفات عمليات إدارة سلسلة الإمداد، ومعطيات أداء عملية تحديد نقاط الاستناد المقترنة بهذه العمليات؛ وصف أفضل ممارسات سلسلة الإمداد؛ ومعلومات حول اختيار منتجات برامج حاسوبية لسلسلة الإمداد<sup>(25)</sup> . وفي حين أن SCOR يُعدُّ خطوة في الاتجاه

الصحيح، ستكون المقاييس واللغة والقضايا الثقافية تحدياً مستمراً لتطبيق سلسلة الإمداد<sup>(26)</sup>.

### دور الشبكة العالمية (WWW) World Wide Web

من المكونات المتكاملة الأخرى لسلسلة قيمة تقنية المعلومات IT هي الشبكة العالمية WWW. تمكّن هذه الشبكة من تحسين الاتصالات مع مالكي الحصص المختلفين بما في ذلك الزبائن، والموظفين، والعارضين، والمساهمين. إذ يمكن استخدامها كآلية تغذية راجعة، وكوسيلة لجمع معطيات التسويق، مثل المعلومات السكانية، إضافة إلى أنه يمكن استخدامها كطريقة لتغيير وظيفة التوزيع والبيع. كما أن التقنية تتسم بأنها متعددة الجوانب جداً في تعزيز علاقة الشركة بالزبائن. فعلى الصعيد الداخلي، يمكن استخدام الشبكة لزيادة اتصالات الموظفين عن طريق تطبيق إنترنت داخلية تعرف بـ «إنترانت intranet». كما يمكن استخدامها لزيادة الاتصالات بالعارضين بفضل ما يسمى «اكسترنات extranet». وأخيراً، يمكن استخدام الإنترنت كوسيلة لتعزيز العلاقة مع المساهمين. والواقع أن مقسم ناسداق Nasdaq قد أعلن مبادرة ليقنع شركات ناسداق المثة أن تقدم وسيلة وصول أسرع قائمة على الإنترنت للمستثمرين اللامؤسسين إلى بيانات مالية. وتشمل المبادرة استخدام «تقنية» ويب كاستنغ Webcasting التي «ترسل» برامج سمعية ومرئية حية لدى الطلب عبر شركة الإنترنت لتتيح للمستثمرين الأفراد الوصول إلى معروضات الشركة<sup>(27)</sup>.

ولسوف نركّز هنا على مقدرة الشبكة على تغيير العلاقة مع الزبون باستخدام مثال حواسب ديل Dell بوصفها من أكثر مستخدمي هذه التقنية الجديدة إبداعاً ونجاحاً. ولنفحص، أولاً، كيف يغير هذا الوسط الناقل طبيعة علاقة الزبون. تعزّز الشبكة وسيلة زيادة مستوى خدمة تستطيع الشركة تقديمها إلى المستهلكين بأن تسمح بتفاعل أكثر مرونة وأدقّ زمنًا بين المورد والزون.

وربما تؤدّي قدرة خدمة إبداعية إلى التفاضل في ذهن المستهلك، وبالتالي تسفر عن قدرة لتحقيق هوامش أعلى. ويمكن أن ينظر إلى الشبكة على أنها وسيلة لانسباب عملية العمل وتوسيع خدمة شخصية على نطاق العالم لكل زبون بدون كلفة إضافية تذكر.

الخدمة هي أهم مكون من مكونات استراتيجية ذات موقع في الشبكة في حين أن الزبائن سوف يتلقون، نظرياً، مزيداً من القوة في العلاقات الشرائية بسبب تحسّن إمكانية وصولهم إلى المعلومات المعززة بالشبكة فإنه من المحتمل أن يكونوا راغبين في إنفاق المزيد من أجل منتج مُدعّم بمكوّن خدمة قوي. وكما أوضحنا آنفاً، تُعد السرعة وملاءمة التسليم عاملاً كبيراً من عوامل الخدمة المتلقاة. وسوف تحتاج الشركات إلى استخدام الشبكة لجمع أفضليات الزبائن وتنمية استراتيجيات خدمات تهدف إلى أعلى قيمة مدركة. وهذا بدوره يستدعي تغييراً في التفكير بعيداً عن تسعير هدف النفقة المرباة(\*) باتجاه تسعير قيمة هامشية أعلى.

غالباً ما تقتبس صحف العمل الحالية عبارة بيل غيتس Bill Gates بشأن «الرأسمالية اللاحتكاكية» حيث سيجعل تبضع المستهلكين عن طريق المقارنة جمع المال أصعب باستخدام نماذج العمل التقليدية. والاقترح المطروح هنا هو أن على الشركات أن تتحول إلى مبدعة في عرضها للقيمة، وفي مجموعة منتجاتها، كما ينبغي أن تكون خدماتها ذات الصلة فريدة وفي حينها.

### نموذج المبيعات المباشرة

تتيح الشبكة للمزيد والمزيد من الشركات في صناعات مختلفة عديدة أن تهاجر إلى نموذج المبيعات المباشرة. وهذا يتطلب تغييراً جوهرياً في الطريقة التي تمارس فيها شركات عديدة العمل، كما يتطلب تغييراً في التفكير. ولا بد

(\*) النفقة المرباة هي سعر التكلفة مضافاً إليه ربح معين. (المترجم).

من تعميق فهم الزبون من أجل العمل في هذه البيئة . ويمكن تحقيق هذا الفهم الحميم للزبون بفضل استخدام تقنية المعلومات IT . ويمكن تقديم المزيد من معاملات القيمة المضافة، بفضل ربط واجهة الشبكة بأنظمة الطرف الخلفي مثل أنظمة ERP التي بحثت فيما سبق . ويمكن تعديل تفاعل الخدمات أو الحوار بفضل استخدام المعلومات المخزّنة . وباستخدام هذه المعلومات تكون الشركة قادرة على تقديم خبرة قيمة مضافة ملائمة إلى الزبون . وباستخدام مجموعة من المعلومات السكانية والتفاعلات التاريخية، والسلوك الشرائي، أصبحت شركة أميريكان أكسبرس American Express، مثلاً، أقدر على تعديل ترويجاتها لتناسب الزبائن الأفراد عن طريق وضع إعلانات هادفة في رزمة الإعلان الشهرية التي ترسلها إلى أعضاء البطاقة (الأعضاء المشتركين).

إن هذا النموذج لا يأخذ بعين الاعتبار التفاعل الأفضل مع الزبائن فحسب، بل يمكن من إيجاد بدائل لنموذج الخدمة أكثر فعالية وربما أقل سعراً . وبما أن وظيفة البيع قد أُتمتت وصنفت مصادرها بفاعلية إلى الزبون، فإنه سيحدث وضع أشير إليه بأنه «إنتاج مشترك» . وهذا النموذج من الخدمة الذاتية يدخل الزبون إلى العلاقات بصورة أعمق ويقلص الحاجة إلى هيئة خدمات الزبائن المكلفة .

ولإيجاد استراتيجية شبكة فعالة، لا تستطيع الشركة أن تُعدّ موقع شبكتها أداة ساكنة؛ إذ إن التقنيّة، وتوقعات الزبائن تتغير باستمرار . على الشركة أن تفكّر بدلالة أجيال من عروض مواقع شبكتها . ويجب إعادة تصميم الموقع باستمرار للإفادة من التقنيات الجديدة والتعلّم التنظيمي على كيفية التأثير على مواجهة الشركة مع الزبون . ينبغي مهاجمة التصميم بنمو في العقل وتغيير في التفكير .

### تتبع خطى ديل Dell

لقد غيرت الشبكة الطريقة التي تعمل بها شركة ديل dell تغييراً فعّالاً . هذه شركة متقدمة جداً تفهم الفرص التي تقدّمها الشبكة، وتفهم الحاجة إلى

السرعة. والواقع أن ديل Dell جعلت السرعة جزءًا لا يتجزأ من نموذج العمل العائد إليها. وفي مقابلة أجرتها مجلة أندستري ويك Industry Week مع السيد ميشيل ديل Michael Dell رئيس المكتب التنفيذي لحاسوب ديل، وَضَحَ أن الشركة تركّز على مدى السرعة التي تستطيع فيها تسليم المنتج<sup>(28)</sup>. لقد صمّمت شركة ديل عملية التصنيع لتكون «تدفقًا مستمرًا ذا جوانب خاصة بالزبائن لتحميل برنامج حاسوبي متعلّق بالملكية مدمج في العملية». وتُعَدُّ شركة ديل مثلاً ساطعاً على كيفية استخدام الإنترنت ونموذج عمل جديد لتغيير طبيعة التنافس العالمي بتوثيق عرى تكامل العارضين والزبائن والصانعين. للشركة بؤرة زبائن قوية مع التأكيد على الكفاءة، والسرعة، والملاءمة. وتبلغ مبيعات الإنترنت التي تنجزها شركة ديل حالياً، حوالي ستة ملايين دولار أمريكي يومياً، وبليون دولار سنوياً. نستشهد بالسيد ديل، إذ يقول: «الإنترنت هو الشكل النهائي للنموذج المباشر. هذه عمليات كلفتها المتغيرة صفر»<sup>(29)</sup>.

ترفع شركة ديل أهدافها إلى مستويات أعلى. فقد وضعت هدفاً أن تنجز نصف مبيعاتها من الإنترنت بحلول سنة 2000. ومع تأكيدها على الملاءمة، أوجدت الشركة مواقع شبكة فريدة في 36 بلداً وبشمانى عشرة لغة. وبتأكيد ديل على الزبون، قامت بترجمة (6000) ستة آلاف موقع إنترنت على شبكة معدلة بما يتلاءم مع الزبائن مصونة بكلمات سر. تتألف هذه الصحائف المسماة «الصحائف الدولية»، من عمليات طلب معلومات وشراء خاصة بكل زبون. ولنستشهد بديل Dell ثانية: «هذه الصحائف تقدم فرصة تسليم خدمة حاسمة، وتدعم المعلومات مباشرة إلى زبائننا استناداً إلى منتجات محدّدة يستخدمونها ويشترونها. وهذا يتيح المجال لمستوى جديد كامل من الألفة مع الزبائن».

لقد عزّزت خبرة ديل Dell أهمية بناء العلاقة خلال تقنية المعلومات. إنه يدعى «أن الاحتمال الحقيقي يكمن في مقدرة شبكة الأنترنترنت على تمويل العلاقات ضمن سلسلة العارض - البائع - الزبون... وعلى اعتماد قيمة يمكن مشاركتها عبر الحدود التنظيمية. لدى الشركات التي تضع نفسها موضع بناء

شراكات معلوماتية مع العارضين والزبائن وجعل الإنترنت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجياتها، إمكانية تغيير وجه التنافس العالمي بصورة جوهريّة<sup>(30)</sup>. وهذا يتطلب مستوى عالياً من المشاركة بالمعلومات، الأمر الذي يؤثر أعصاب التنفيذيين، رغم أنه ينبغي ألا يفقدون أعصابهم<sup>(31)</sup>. ويدعي دليل أنه «بفضل مشاركة العارضين بتفاصيل شركتنا وخططنا الحميمة، فإننا نجذبهم بالفعل إلى العمل<sup>(32)</sup>. هذه الشركات مربحة بصورة واضحة.

يرى دليل أنه لا بد من دراسة العلاقات من جديد. ويقول إن التعاون هو الضرورة التنافسية الجديدة. والواقع أن استراتيجية الإنترنت تعد مسألة بقاء. ويشعر أن الشركات التي تستفيد استفادة كاملة من الإنترنت بفضل النظر إلى أعمالها على أنها «أكثر من بناء منتجات وخدمات وبيعها» ستكون رائدة السوق وقابلة للبقاء لأن النموذج التقليدي ليس كيف يعمل العالم اليوم. ثم يتابع ليقرر «الأبد من معاملة العارضين والزبائن كشركاء ومتعاونين، يبحثون جميعاً عن طرق لتحسين الكفاءة عبر طيف سلسلة القيمة بأكملها، وليس فقط في عمل كل منهم». يوحى مثال دليل بأنه يمكن أن يكون للشبكة تأثير كبير على عمليات الشركة وأرباحها. تتعزز مقدرة الاعتماد على هذا الوسط الجديد بعمق وسعة العلاقات الناشئة ضمن سلسلة القيمة.

### القوى العاملة المتحرّكة وتحديات الموارد البشرية

يتعاظم كون تقنية المعلومات عموداً فقرياً لتطبيق الاستراتيجية أكثر فأكثر. إن قدرتها على تنمية علاقات جديدة مع العارضين والزبائن وعلى مساعدة الشركة في دخولها أسواقاً جديدة، أمرٌ حيوي للعمل في القرن الحادي والعشرين. على أية حال، يُعدُّ سوق المهنيين في تقنية المعلومات عصيباً جداً هذه الأيام، وترى التنبؤات أن هذا الاتجاه مستمرٌ لبعض الوقت. وربما يعوق هذا الاتجاه مقدرة الشركة على متابعة بعض الاستراتيجيات أو تنمية أعمالها. وهذا الأمر صحيح بصورة خاصة إذا ما رغبت الشركة في تطبيق تقنيات أكثر

حدائثة مثل مبادرة إلى ERP أو التجارة الإلكترونية، حيث من الصعب العثور على ذوي المهارات المطلوبة. نلقي هنا نظرة على بعض الوسائل التي تزيد الشركات بموجبها الاحتفاظ بموظفيها المختصين بتقنية المعلومات.

من أصعب الحبوب ابتلاعاً على العديد من الشركات هو أن المهنيين في مجال تقنية المعلومات لا يجدون غالباً مواقع لهم في ميزان رواتب الشركة المقرّر سلفاً، بسبب إقبال السوق على مهاراتهم. لذا على الموارد البشرية أن تتكيف مع فكرة وجود قيمة سوق عادلة لمجموعة المهارات التي يمتلكها هؤلاء المهنيون. وإلاً بقيت هذه المواقع شاغرة فترة طويلة من الزمن. ومن الإشكالات ذات الصلة هي واقعة أن العديد من هؤلاء المهنيين هم في سن الشباب، وأن كثيراً من المديرين يصعب عليه دفع (+ 75,000 \$ سنوياً لمن هو في سن الخامسة والعشرين. فعلى الشركات أن تخرج عن طوق نظام الدفع المبني على الأسهم. وببساطة، كيف تتعامل شركة ذات ثقافة هرمية تقليدية مع شباب التكنولوجيا البارعين الذين ينجزون أكثر من مديرهم أو الزعيم القابع في مكتب الزاوية؟ إنه لسؤال من الصعب الإجابة عليه.

تتبع المؤسسات، حالياً، حلّين رئيسيين. في الحل الأول، إما أن تنتقل الشركة إلى ثقافة مشتركة أكثر سهولة، واطعة الجميع في مهاجع، ومحاولة تجريب الأساليب الأخرى لإزالة الواقع ضمن المؤسسة. يمكن أن يكون هذا نموذجاً فعّالاً للتعامل مع هذه المشكلة لأن العديد من شركات التكنولوجيا قد اتخذت هذا النمط من البنى الهرمية. أما الحل الثاني فهو أن شركات عديدة تستخدم تصنيف المصادر بما يتلاءم مع حاجات موظفيها المختصين في تقنية المعلومات. وعلى الرغم من أن هذا الخيار ربما لا يغيّر النفقة العالية لهؤلاء العمال، فإنه ربما يلغي لا مساواة العمال الآخرين الملحوظة.

### الحفاظ على موظفيك المختصين بتقنية المعلومات

هناك قضية أخرى لا بد من دراستها هي الاحتفاظ بموظفي التقنية

المعلوماتية لديك . وكما ذكرنا آنفاً، يعد التعويض أمراً هاماً بصورة واضحة، وبسبب طبيعة سوق مهارات التقنية المعلوماتية، فإن العديد من أرباب العمل قد لجأوا إلى المراجعات الفصلية لإبقاء الرواتب سارية. ولا بد من دراسة عوامل أخرى غير التعويض. على أية حال، شرعت شركات عدة لتكريس اهتمام كبير من أجل تحسين بيئة العمل. فبرامج العمل المرنة، وقوانين الألبسة غير الرسمية، والعمل عن بُعد، كلها ذات أثر بالغ على فهم الموظفين لبيئة عملهم.

يمكن أن يكون التدريب على التقنيات الجديدة وسيلة فعّالة للإبقاء على موظفي تقنية المعلومات سعداء. ولهذه الغاية، أقام مصرف في نيويورك «ملعباً تقنياً» - قاعة مؤتمرات مليئة بأدوات قطع وتقنيات - بحيث لا يشعر موظفوه بأن عليهم العمل في مكان آخر ليضعوا أيديهم على أحدث تقنية وأعظمها.

كما أن العلاوات المبنية على المدة التي يقضيها الموظف في العمل بدلاً من علاوات مبنية على عقد لفترة واحدة، تعدّ طريقة فعّالة للاحتفاظ بكوادر تقنية المعلومات الكبار. إضافة إلى أن إشغالك لموظفي تقنية المعلومات لديك في وجوه أخرى من العمل يمكن أن يساعد على الاحتفاظ باهتمامهم ويزيد من فعاليتك في التعامل مع العملاء. وأتح الفرصة لموظفي التكنولوجيا أن يروا كيف تعيد التقنية التي طوّروها العمل. «وضعت إحدى الشركات مجموعة من التقنيين مع دائرة المبيعات والتسويق من أجل أن يلاحظوا مباشرة كيف تؤثر التقنية على المُستخدِمين، والمستخدمين الخارجيين، وأخيراً على العائدات»<sup>(33)</sup>.

وأخيراً، هنالك حركة باتجاه استئجار عمال تقنية معلوماتية لسد الفجوة بين العرض والطلب في الولايات المتحدة. ورغم أن هذه الممارسة ما زالت غير شائعة نسبياً إلا أن بعض الشركات الأمريكية تلجأ إليها. وفي حين أن هؤلاء العمال ليسوا مصدر عمالة رخيصة لدى استقدامهم إلى الولايات المتحدة - فإن قانوناً فيدرالياً ينص على أن يدفع للمهاجرين الذين يدخلون البلاد على

أساس فيزا عمل مؤقت H-1B الأجر السائد - ومن الفوائد الهامة المقترنة بهذه الممارسة هي إخلاص هؤلاء العاملين إلى أرباب عملهم ووفائهم لهم. إن فيزا H-1B صالحة لثلاث سنوات قابلة للتجديد سنوات ثلاث أخرى.

تستخدم الشركات أيضًا فيز «التنقل عن بُعد» الخاصة التي تسمح للكنديين والمكسيكيين أن يعملوا من أوطانهم ويسافروا إلى مكاتب أرباب عملهم الأمريكيين بزيارات قصيرة على أساس شهري<sup>(34)</sup>. فهناك شركات توظيف عديدة متخصصة بتجنيد عمال أجانب، فتوفّر على أرباب العمل مالا ووقتًا.

### التنقل عن بُعد

رغم أن معظم المديرين يعدّون «التنقل عن بُعد» غطرسة، إلا أنه يقال إنها وسيلة لتحقيق أهداف استراتيجية أوسع ويمكن أن تكون رافدًا لأداء الشركة الأفضل. تقوم شركة Find/SVP، وهي شركة للبحوث التقنية لإثياك Ithac، قاعدتها في نيويورك بقياس عدد «المتنقلون عن بُعد» في الولايات المتحدة سنويًا، ما زال العدد يتعاظم خلال السنوات الأخيرة بمعدل ثابت قدره 15٪ حتى منتصف سنة 1998 بمجموع بلغ (11,1) مليون عامل متنقل عن بُعد<sup>(35)</sup>. يمكن أن يعزى سبب اهتمام الشركات المتزايد بالتحول إلى هذا الشكل من العمل إلى ثلاثة عوامل - الناس، والإنتاجية، والكلفة.

### الناس

في السوق المتعطشة لعمال ذوي معرفة وموظفين مهرة، يلجأ أرباب العمل بصورة متزايدة إلى «التنقل عن بُعد» كوسيلة للاحتفاظ بالعمال وتجنيدهم. فلدى التنافس على خدمات ذوي المهارات القادرين على اختيار المكان الذي يريدون العمل فيه، فإن ميزات نوعية الحياة الملحوظة والتي يُقدّمها «التنقل عن بُعد» تكون كافية لاستمالة الموظفين إلى الشركة. ربما يتيح لك استخدام «التنقل عن بُعد» الاحتفاظ بالموظفين اللامعين لديك حاليًا وتجنيد

آخرين من خارج إقليمك المحلي، بل حتى عالمياً. ويمكن مناقشة الأمر بالقول إن توافرية المبرمجين في سياتل Seattle قليلة، ولكن سوق المبرمجين في أريزونا Arizona والهند India ربما تقدّم مزيداً من الموظفين المتوافرين غير الراغبين في الانتقال. إن التنقل عن بُعد ربما يتيح لأرباب العمل أن يطرقوا هذه الأسواق معززين متابعة المشاريع بتكاليف أقل. ربما كان أكثر رأي معزز للتنقل عن بُعد هو أن كلفة تجنيد الكوادر وتدريبها يمكن أن يُقرّم كلفة المبادرة في برنامج تنقل عن بعد خصوصاً عندما يجري إدخال العوامل غير الملموسة، كالخبرة، في المعادلة.

### الإنتاجية

يتفق المديرون والموظفون المنخرطون في برامج «التنقل عن بُعد»، عموماً، على أن برامج «التنقل عن بُعد» تسفر عن تحسينات هامة في الإنتاجية<sup>(36)</sup>. وعندما يكون من الصعب تقييم الإنتاجية في بيئة عمل قياسية، فإنه ليس غريباً أن يكون من الصعب أيضاً تحديد كمية مدى مكاسب إنتاجية التنقل عن بُعد. على أية حال، يبدو أن محركات هذه الإنتاجية المتزايدة هو ارتفاع مستوى أخلاقية الموظف وانخفاض عدد الاجتماعات والمقاطعات غير الضرورية.

### التكاليف

إن الدليل القائم على الأحداث مذهل. فعندما بادرت شركة IBM ببرنامج تنقل عن بُعد، إنما فعلوا ذلك ضمن هدف استراتيجي أوسع لتقليص التكاليف. وبإصدار الشركة أمراً بأن يتحوّل 10000 من مستشاريها والعاملين في المبيعات إلى متنقلين عن بُعد، استطاعت تخفيض إنفاقها على الأرض والمرافق بمقدار 75 مليون سنوياً<sup>(37)</sup>. ربما لا تستطيع كل شركة الوصول إلى مثل هذه الأرقام، إضافة إلى أن ذلك يتطلب تحولاً في الثقافة المشتركة، ولكن حتى

الشركات الصغيرة تستطيع تحقيق وفر كبير في النفقات العامة، حتى وإن كان المساهمون في العمل أقل من خمسة عمال.

### الإشكالات

تتضمن أكثر الإشكالات المحيطة ببرامج التنقل عن بُعد شيوعًا، ما يلي:

- تخطيط ضعيف للتكنولوجيا.
- توقعات غير واقعية.
- صدمة ثقافية.
- الافتقار إلى الثقة.

كما هو الحال مع أية مبادرة تقنية كبرى، تعد توقعات الإدارة العليا «الواقعية» والمتعلقة بشراء سلعتها ذاتها بشأن النتائج عوامل جوهرية. بفضل التنقل عن بُعد، لا بد وأن يحصل التغير الحقيقي في المديرين المتوسطين. فهم الذين ينبغي أن يديروا الصدمة الثقافية، ويغيروا أسلوب إدارتهم، ويمنحوا الثقة من أجل تنمية الولاء الذي يسمح للبرامج أن تعمل. والأهم من ذلك كله هو أن على الإدارة أن تختار المناسبين من الناس للمشاركة في برامج التنقل عن بُعد. ومن ثم تأكيد هذه النقطة من قِبَل المشاركين في برنامج اختبار التنقل عن بُعد الذي أُقيم في سيليكون فالي Silicon Valley. وخلص المديرين (في نهاية المشروع) إلى أن نجاح التنقل عن بُعد يُعزى جزئيًا إلى الانضباط الذاتي للمتقنين عن بُعد وقدرتهم على التكيف مع أسلوب العمل الجديد، وخلصوا كذلك إلى أن التنقل عن بُعد ليس لكل الناس<sup>(38)</sup>.

### التغيير في الإدارة

ما هو ضروري لجعل هذه البرامج تعمل هو أن يقوم المديرين بـ «توسيع تصورهم لكيفية الإشراف على الناس» كما يقول رئيس التكنولوجيا ونائب الرئيس الأعلى في شركة ميريل Merrill السيد هوارد سورغان Haward

Sorgan.<sup>(39)</sup> وعلى المديرين أن يتعلموا الثقة بالموظفين . هذه الثقة هي المكتسب الأكثر فاعلية من تدشين برنامج تدريبي يشمل المديرين والموظفين على حدٍ سواء . كما تتطلب برامج التنقل عن بُعد تعبيراً في الطريقة التي يتواصل المديرين والموظفون . إضافة إلى أنه لا بدّ من تكييف الأدوار التي تنشأ عن هذه البرامج . وبسبب افتقار المديرين إلى وقت للقاء الموظفين وجهاً لوجه، فإن عليهم أن يقوموا، في غالب الأحيان، بدور منظمي النشاط الاجتماعي ومُيسّري ثقافة الشركة لتحل محل تبادل المعلومات غير الرسمي الذي يحدث عند مشرب الماء البارد .

يوحي الدليل المستخلص من الحالة أن التنقل عن بُعد يمكن أن يكون ناجحاً في مساعدة الشركة على الوصول إلى أهدافها الأوسع . أما المنافع الأساسية التي يمكن تحقيقها من هذه البرامج فهي الإنتاجية الأعلى، والاحتفاظ بالموظفين، والانخفاض في النفقات العامة . إن أهم العوامل التي تحدد متى وأين يمكن للتنقل عن بُعد أن يعمل لصالح المؤسسة، هو برنامج مؤسسي ذو إدارة راغبة وموظفون قابلون للتكيف .

### عمليات الدمج والضم

إن هوس الدمج مستمر ولا يبدي أية إشارة على التوقف . فقد ازداد عدد عمليات الدمج والضم، وحجمها، وقيمتها زيادة درامية في العقد المنصرم . فقد بلغ إجمالي نشاط الدمج في سنة 1991 خمسين بليون دولار أمريكي، وبلغ حجم الدمج في سنة 1996 خمسمئة بليون دولار . وتستمر هذه النزعة - فقد أظهر سنة 1997 صفقات دمج بلغ مجموعها (10700) صفقة بقيمة فاقت (919) بليون دولار أمريكي<sup>(40)</sup> . لقد تركت الزيادة في عمليات الدمج والضم هذه أثرها على إدارة المعلومات العالمية، لأن الأنظمة والعاملين غالباً ما يندمجون أيضاً . وغالباً ما يكون هذا الجزء الأخير من الدمج (دمج الأنظمة والعاملين) مشحوناً بالمشاكل .

إن بعض الفرص والضغوط التي تدرج عادة في قائمة أسباب هذا الدمج والضم الكثير تتضمن العولمة، وتكلفة التقنية، وإعادة التنظيم، وتنامي أهمية العلامات التجارية العالمية<sup>(41)</sup>. ويُنظر آخرون الأمر بقولهم ليس ذلك بأكثر من جنون أو هوس يضاعف نفسه بنفسه، بحيث يبدو أن عمليات الدمج تسرع عمليات أخرى. دمج يولد دمجًا، بسبب محاولة المتنافسين التعويض عن عجزهم الملحوظ والناجم عن افتقارهم النسبي للحجم. ومثلها كمثله العديد من الموضوعات التي بُحِثت حتى الآن، يبدو أن عمليات الدمج تُعدُّ وسيلة للبقاء أكثر مما هي وسيلة للميزة التنافسية.

### هل للحجم أهمية حقًا؟

هل تستفيد الشركات، حقًا، من كل هذه العمليات؟ يبدو أن دراسة أجرتها إدارة ميرسر Mercer توحى بأن الشركات لا تستفيد. إذ اكتشفت الدراسة التي قادها ميرسر أن كل اثنين من ثلاثة مدراء يميلون إلى تقليص أدايتهم عن مستوى أقرانهم في السنوات التالية للدمج. يبدو أن أكثر أعراض نقل الملكية شيوعًا هو أن الدمج يقام على رؤية الاعتماد على الفرص، ولكنه يفتقر إلى خطط التطبيق المفضلة المعززة للدمج.

### عمليات الدمج العالمية

يبدو أن عمليات الدمج العالمية هي الخطوة المنطقية التالية لنزعة الدمج. وربما يكون دمج شركتي ديملر - بنز Daimler-Benz وكرايزلر Chrysler بداية هذا التوجه. إذ إن الجانب العالمي من الدمج العالمي يؤدي إلى قضايا إضافية لا بد من حملها، مثل الثقافات الوطنية المختلفة، واللغات، والمسائل القانونية والضريبية، والعملات وربما قضايا تعبوية إضافية. ويأتي جزء من حل هذه القضايا من الاستخدام المتنامي لأنظمة الإنترنت Intranet وال ERP الصناعية. إذ تزود شبكات الإنترنت الصناعية المرتبطة بأنظمة ال ERP الشركات بالمقدرة على

التعامل مع عملات متعدّدة ولغات عديدة. ولا بدّ أن تجعل هذه المقدرات توحيد الـ IT أكثر سهولة في المستقبل. ولكن،... طالما أن الـ IT تُعدّ جزءاً لا يتجزأ، وبصورة متزايدة، من (المشكلة/الفرصة والحل) من هذه القضايا الجديدة، فإن تعقيد توحيد الـ IT سوف يزداد، وربما بسرعة أكثر. وهكذا تبرز ثانية الحاجة الماسة لأن يكون لدى الشركة هيئة IT مبدعة ومرنة، ومعزّزة ببنية تحتية مادية لتقنية المعلومات IT.

### المشاريع الفعلية

باستخدام التطورات الحديثة في الـ IT مثل صحائف الشبكة، والتجارة الإلكترونية، أصبح بإمكان الشركات استثمار منافع الدمج دون دمج فعلي. من المحتمل أن تنتقل الشركات في المستقبل القريب إلى المشاريع الفعلية حيث يكون موقع الشبكة المجمع ومضمونه هو الأصول المشتركة الحقيقية الوحيدة. وربما تشترك الشركات بتكاليف الإعلان والصيانة ولكنها لا تشارك في ما سوى ذلك إلا قليلاً. ويمكن تطبيق هذا السيناريو فقط في الصناعات الميسّرة بالإنترنت بصورة أفضل (مثلاً، مبيعات الكتب وألعاب الأطفال بالتجزئة) وربما يتطلّب زيادة درامية في كمية العمل التجاري المُسيّر على الشبكة.

ومن الأمثلة على دمج - مليوني كان من الممكن إعادة النظر فيه لو درس الشركاء إقامة مشروع فعلي هو ترافيلرز سيتي كورب Travelers Citicorp. إن التناوب الكبير الذي كان كلا المصرفين السابقين يسعيان إليه في عملية دمج ترافيلرز سيتي كورب هو الوصول إلى أقدية المبيعات. فقد راود مصرف ترافيلرز أمل في بيع تأميناته من خلال فروع مصرف سيتي كورب، وبالمقابل اعتقد مصرف سيتي كورب أنه يستطيع زيادة حجم قروض الطلبة والمستهلكين بفضل الوصول إلى أقدية المبيعات العائدة لمصرف ترافيلرز. تناسب هذه الاستراتيجية نموذج «اللبنات والملاط».

يبدو أن النموذج الاقتصادي الجديد الذي تيسّره شبكة الإنترنت يجعل

تناوبات الدمج تتطور إلى أسلوب لم يتوقعه أحد. لقد دفعت شبكة الإنترنت الانتقال بالعمليات المصرفية إلى فروع أقل، وبالتأمين إلى استخدام مقارنة السعر التنافسي (لمنافع التأمين والمكافآت) إلى الحدود القصوى. فموجب هذه الاستراتيجية يستطيع زبائن التأمين والأعمال المصرفية أن يتعاملوا عبر بوابة الشبكة ذاتها. وهكذا يكون قد تمّ تحقيق الوصول المنشود إلى قنوات المبيعات، ولو فقط إلى الزبائن الموجهين إلكترونياً عند هذه النقطة.

### الخلاصة

من أهم الجوانب التي عرضت هنا هو أن دور تقنية المعلومات IT في العمل يتغير من معزز للاستراتيجية إلى محرك لها. وهذا التحول يتطلب تغييراً في التفكير، ويدفعنا للنظر في مثل هذه الأسئلة:

- كيف يمكننا استخدام تقنية المعلومات من أجل تنافس أفضل؟
- كيف نستطيع إيجاد علاقات أفضل مع زبائننا وعارضينا وموظفينا والحفاظ عليها؟
- كيف ستتغير عملية الاتصالات في السنتين، والسنوات الثلاث، والخمس القادمة؟
- وأخيراً كيف نستطيع الاعتماد على هذه التغيرات؟

لدى النظر إلى الدور الجديد لتقنية المعلومات IT في تطور الاستراتيجية، يحتاج المدير إلى إحتواء قاعدة مدخلات أوسع. ومما هو مؤكد هنا أن تقنية المعلومات IT والموارد البشرية HR سيكونان الرافدين الأساسيين لعملية تنمية الاستراتيجية، مع إتاحة المجال للإدارة للتعرف على المعوقات الموجودة وعلى الفرص التي يمكن ائتمالها. تستطيع تقنية المعلومات IT أن تقدم وسيلة لتنمية بنية تحتية متكاملة تربط أنظمة المعلومات القائمة مع أنظمة العارضين، وتصل خارجاً إلى الزبائن عبر الشبكة. كما يمكن لتقنية المعلومات أن تعزز العلاقات

التي نصفها هنا بأنها جوهرية لمؤسسة مزوّدة بشبكة . ويمكنها كذلك تقديم عملية الربط بالسوق، والتي ربما تكون مسألة حاسمة في المستقبل . وسوف يكون الناس هم المُسَيِّرون والمُسَيَّرُون للانتقال إلى نماذج العمل الجديد الذي تعززه تقنية المعلومات IT .

إضافة إلى أن الإدارة تحتاج إلى دراسة السرعة في جميع قراراتها الاستراتيجية . إذ ستكون السرعة هي مُمَيِّز اقتصاد المعلومات . وسوف تعتمد المقدرة التنافسية لمشروع في المستقبل على تمكُّنه من التنبؤ بالتغيرات في قوى السوق والرد عليها . وينبغي للإدارة أن ترى هذه العلاقة . وكما لاحظ جوني جاكسون Jony Jackson في مقالة له في مجلة فينانشل تايمز Financial Times «ما لم يكن لدى الإدارة العليا فهماً واضحاً للتقنية الرقمية في جميع مظاهرها المختلفة، فإنه سيكون من الصعب تنمية كفاءات الشركة الصميمة الحقيقية والاحتفاظ بها»<sup>(42)</sup> .

إن مفتاح جميع هذه الأفكار التي طرحت هنا هو المرونة في الأنظمة والناس . فهذه هي التي سوف تتيح للشركة أن تنافس وتفيد من الفرص الجديدة . في حين أن «المرونة» كلمة سهلة النطق، فإن تضميناتها لدى الإدارة أعمق من ذلك : إذ تغدو المرونة الأكبر ممكنة بفضل الثقة الأكبر . وبتعاظم تعقيدات مؤسسات الغد العالمية (والمقترنة بتقنية المعلومات) سوف لا تبني الشركات الناجحة هذه الثقة فحسب، بل سوف تفتخر بها .

### ملاحظات

1. John S. McClenahan, "Top CEO Concerns," *Industry Week*, (November 16, 1998), p. 39.
2. See [www.informationweek.com](http://www.informationweek.com) for latest update on Information-week 500 rankings.

3. Stan Davis and Christopher Meyer, *Blur, the Speed of Change in the Connected Economy*, (Ernst & Young, 1998), p. 17.
4. Carl Shapiro and Hal Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, (Harvard Business School Press, 1999), p. 137.
5. Louise Kehoe, "Interview: Carl Shapiro and Hal Varian," *Financial Times*, (October 13, 1998), p. 11.
6. "Future Three Partners with Ideal Technology Solutions, U.S. for Total Automotive Network Exchange (ANX) Capability," *PR Newswire*, (Northville, MI: Financial News, July 9, 1999).
7. Kevin Brown, "Sectors in Each Others Pockets," *Financial Times*, (October 20, 1998), p. 14.
8. Mike Brennan, "Auto Industry Looks to Establish Worldwide Computer Network," *Detroit Free Press*, (August 31, 1999).
9. "You Need an Agile Web of Suppliers," (December 3, 1998). Available: [www.agileweb.com](http://www.agileweb.com)
10. For more information on Sematech, see [www.sematech.org](http://www.sematech.org)
11. Michael A. Verespej, "Only the CEO Can Make Employees Kings," *Industry Week*, (November 16, 1998), p. 22.
12. John Beck. See Beck's Chapter 13 of this book.
13. "ERP/Supply Chain Research," *CIO*, magazine web page (January 5, 1999). Available: [www.cio.com/forums/erp](http://www.cio.com/forums/erp)
14. Sarah Cliffe, "ERP Implementation," *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 1 (January/February 1999), pp. 16-17.
15. Diane Trommer, "SCOR Sets Supply Chain Standard," *Techweb News*, (September 29, 1997).
16. Cliffe, "ERP. . ."
17. E.B. Baatz, "Marketing Genius," *CIO*, magazine web page (June 15, 1996). Available: [www.cio.com/forums/061596\\_sap\\_sidebar.html](http://www.cio.com/forums/061596_sap_sidebar.html)
18. Gina Roos, "How to Buy Connectors," *Techweb News*, (April 1998).
19. Hillery Rettig, "Supply Chain Management—VARs Link Up with Companies Automating Supply Chain Systems," *Techweb News*, (September 15, 1997).
20. Jennifer Baljko, "Customer Service Efforts Pay Off for Supply Chain—Companies Shave 10% off Supply Chain Costs, Study Finds," *Techweb News*, (November 24, 1997).
21. Malcolm Wheatley, "Lighten Up," *CIO*, (February 15, 1998).
22. Peter Fabris, "Electronic Commerce—E.C. Riders," *CIO*, (June 15, 1997).
23. Roos, "How. . ."
24. D. Lance Revenaugh, "Implementing Major Organizational Change: Can We Really Do It?" *The TQM Magazine*, vol. 6, no. 6 (1994), p. 38.
25. Diane Trommer, "SCOR Sets Supply Chain Standard," *Techweb News*, (September 29, 1997).

## 26. Supply Chain Vendors:

Baan USA Inc., Menlo Park, California (650) 462-4949. Available:

[www.baan.com](http://www.baan.com)

Chesapeake Decision Sciences Inc., New Providence, New Jersey (908) 464-8300. Available: [www.chesapeake.com](http://www.chesapeake.com)

i2 Technologies, Irving, Texas (800) 800-3288. Available: [www.i2.com](http://www.i2.com)

Manugistics, Rockville, Maryland (301) 984-5000. Available:

[www.manugistics.com](http://www.manugistics.com)

Oracle, Redwood Shores, California (415) 506-7000. Available:

[www.oracle.com](http://www.oracle.com)

PeopleSoft Inc., Pleasanton, California (510) 225-3000. Available:

[www.peoplesoft.com](http://www.peoplesoft.com)

SAP America, Wayne, Pennsylvania (610) 725-4500. Available:

[www.sap.com](http://www.sap.com)

Supply Chain Solutions Inc., Marietta, Georgia (770) 980-1111. Available: [www.supply-chain-solutions.com](http://www.supply-chain-solutions.com)

SynQuest Inc., Norcross, Georgia (800) 844-3228. Available: [www.synquest.com](http://www.synquest.com)

Council of Logistics Management, Alexandria, Virginia (703) 838-1935. Available: [www.clm1.org](http://www.clm1.org) (a trade organization)

To view the SCOR model presented in the text, see Supply Chain Council web site. Available: [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)

27. John Labate, "Nasdaq in Move to Offer Retail Access on Internet," *Financial Times*, (December 10, 1998), p. 23.

28. Michael A. Verespej, "Michael Dell's Magic," *Industry Week*, (November 16, 1998), p. 57.

29. Verespej, "Michael . . .," p. 58.

30. Verespej, "Michael . . .," p. 60.

31. People, including executives, often do worry about releasing information which they have primary/exclusive control over because they are afraid of losing power.

32. Verespej, "Michael . . .," p. 60.

33. Megan Santosus, "Best Practices Retention Tips," *CIO*, (January 1, 1998).

34. Mindy Blodgett, "Foreign Entanglements," *CIO*, (May 15, 1998).

35. Stuart Gibbel, "U.S. Telecommuting Trend Surpasses 11 Million," ITAC-International Telework Association and Council web site (November 3, 1998), p. 1. Available: [etrq.findsvp.com/prls/pr97/telecomm.html](http://etrq.findsvp.com/prls/pr97/telecomm.html)

36. Susan Sears, "ITAC Launches Telework America '99—The Year of Telework," ITAC-International Telework Association and Council web site (January 7, 1999). Available: [www.telecommute.org/twa\\_102898.htm](http://www.telecommute.org/twa_102898.htm)

37. Jennifer Bresnahan, "IBM: Saving Money," *CIO*, magazine web page (January 8, 1999). Available: [www.cio.com/archive/enterprise/011598\\_work.html](http://www.cio.com/archive/enterprise/011598_work.html)

38. "Smart Valley Telecommuting Pilot Project Report," (October 24, 1994). Available: [smartone.svi.org/PROJECTS/TCOMMUTE/TCGUIDE/#results](http://smartone.svi.org/PROJECTS/TCOMMUTE/TCGUIDE/#results)

39. Jennifer Bresnahan, "Merrill Lynch: Earning Loyalty," *CIO*, magazine web page (January 8, 1999). Available: [www.cio.com/archive/enterprise/011598\\_work.html](http://www.cio.com/archive/enterprise/011598_work.html)

40. Mary Mosquera, "[The Making of a Merger] Merger Deals Constantly Dominate the Headlines. But What Does It Take to Push a Deal Through?" *Techweb News*, (March 3, 1998).

41. Richard Waters and Tracy Corrigan, "The Cult of Gigantism," *Financial Times*, (April 11/12, 1998), p. 7.

42. Tony Jackson, "Common Sense and Your Core Competency," *Financial Times*, (October 22, 1998), p. 9.

## إدارة الملكية الفكرية في الخارج: حدود الحماية

روبرت أس. تانسر

Robert S. Tancer

لا يكاد يمر يوم دون أن نقرأ عن سرقة ملكية فكرية أو استخدامها من غير تخويل. استخلصت غرفة التجارة الدولية ICC أن التزوير والانتحال يمثل 5٪ إلى 7٪ من التجارة الدولية<sup>(1)</sup>. بعض الصناعات تتأثر أكثر من سواها. وعلى الصعيد الدولي بلغت عمليات التزوير والقرصنة في صناعة البرامج الحاسوبية 46٪ من إجمالي عمليات التزوير والقرصنة عمومًا. والصناعات الأخرى التي تشهد حوادث قرصنة هي معالجة المعطيات (35٪)، والوسائل السمعية البصرية (25٪)، وألعاب الأطفال (12٪)، والعطور (10٪)، والمواد الصيدلانية (6٪)، وصناعة ساعات اليد والساعات الأخرى (5٪)<sup>(2)</sup>. لم تعد تقاس الثروة المشتركة بالسيطرة على المواد الخام أو في مقدرة التصنيع؛ إن ما يهيمن على الاقتصاد الدولي هي الصناعة المبنية على المعرفة. فقد لاحظ ليستر سي. ثرو Lester C. Thurow ما يلي: «من أهم الأمور إطلاقًا هذه الأيام حماية حقوق الملكية الفكرية، بل وأصعب من ذلك هو حمايتها فعلاً»<sup>(3)</sup>.

موضوعات هذا الفصل هي: كيف تحمي الشركات ملكيتها الفكرية في الخارج في ظل القوانين القومية، والاتفاقات الدولية؛ وحدود هذه الحماية.

## الملكية الفكرية: ما هي؟

غالباً ما يُشار إلى الملكية الفكرية أو توصف بأنها «غير ملموسة»، أو «منتج العقل». ويمكن لهذا المنتج أن يتخذ شكل عمل منشور، كتاب، أو قصيدة، ويصان حق إنتاجه بحق النشر والتأليف، أو يمكن أن يكون منتجاً أو منهجاً تصنّع نتيجة لمكتشفات أو ابتكارات جديدة، ويصان بالامتياز. تشبه حماية حقوق النشر والتأليف أو الامتياز الناجمة عن ذلك حقوق الملكية المألوفة لدينا أكثر والتي نديها في الملكية الحقيقية أو الشخصية التي بحوزتنا. وكما أن مالكي هذه الحقوق يستطيعون حماية ممتلكاتهم من الانتهاك والاستخدام غير المرخص، فإن أصحاب الملكية الفكرية يجب أن يكونوا، كذلك، قادرين على حماية ملكيتهم من الانتهاكات المشابهة في الخارج. تعلق المنظمة الدولية للملكية الفكرية WIDO على الانتشار الواسع للملكية الفكرية، قائلة:

«عولمة التجارة تعني أن أعمال العقل، أو الملكية الفكرية كالاختراعات، والتصاميم، والعلامات التجارية، والكتب، والموسيقى، والأفلام، يجري استخدامها والتمتع بها في كل قارة على وجه الأرض»<sup>(4)</sup>.

الغاية الكبرى من تقديم الحماية للملكية الفكرية هي «التأكيد على وجوب حماية حقوق المبدعين وأصحاب الملكية الفكرية في جميع أنحاء العالم، والتأكيد على ضرورة الاعتراف بالمبدعين والمؤلفين ومكافأتهم على عبقريتهم»<sup>(5)</sup>. وبالإضافة إلى الاعتراف بالعملية الإبداعية ومكافأتها، هناك اهتمام شعبي أوسع شمل: الاعتقاد الشامل بقيمة المشاركة في المعرفة والمعلومات ونشرها وأهميتها ذلك. ولهذا، فإن الحقوق الفكرية ليست احتكارات ولا تمنح إلى الأبد. فحماية الامتياز تتوافر فقط لمدة عشرين سنة من تاريخ تصنيفه لدى السلطة الوطنية المناسبة، وتدوم حماية حق النشر والتأليف

فقط طيلة حياة المؤلف مضافاً إليها سبعون سنة. وما إن تنتهي مدة الحماية حتى تدخل الملكية نطاق العامة وتغدو متوافرة لمن شاء بدون كلفة. والأهم من ذلك نشر المعلومات. فما إن يصدر الامتياز، أو بعد تصنيف الطلب بثمانية عشر شهراً، كما في بعض البلدان، حتى ينشر الامتياز بحيث يستطيع الفرقاء المهتمون الحصول على نسخة منه لدراسته وإغناء المعرفة البشرية بمزيد من التطويرات والابتكارات. ويُعدُّ الاهتمام بالابتكارات الجديدة كبيراً جداً حتى إن مجلة نيويورك تايمز New York Times تنشر مقالة كل اثنين تبحث جوانب جوهرية من امتياز صدر حديثاً عن مكتب العلامات التجارية والامتيازات الأمريكي PTO<sup>(6)</sup>. ويمكن الحصول على نسخ من الامتيازات من ال PTO لقاء ثلاث دولارات، أو أنها تتوافر على موقع شبكة الإنترنت [www.uspto.gov](http://www.uspto.gov). لقد أدَّى توسع الأنواع الجديدة من التقنية إلى تكاثر في الكم وتوافر الملكية الفكرية مثيراً بذلك قضايا جديدة من التغطية والحماية.

### من هم اللاعبون العالميون؟

أوجد تأسيس منظمة التجارة الدولية WTO في كانون الثاني (يناير) 1995 وكالاته دولية، لأول مرة، مخولة مراقبة السياسة التجارية وتطبيقها وفرضها في جميع أنحاء العالم. ولدت ال WTO في ختام جولة أوروغواي من مفاوضات الغات GATT التي أسفرت عن سلسلة من الاتفاقات بين الدول الأعضاء. من هذه الاتفاقات الاتفاق بشأن جوانب حقوق الملكية الفكرية ذات الصلة بالتجارة TRIPS ويعترف بما يلي:

«الحاجة إلى تعزيز الحماية الفعّالة والكفؤة لحقوق الملكية الفكرية، وضمنان ألا تصبح مقاييس حقوق الملكية الفكرية وإجراءات فرضها حواجز أمام التجارة المشروعة»<sup>(7)</sup>.

على جميع أعضاء ال WTO الموافقة على شروط ومقاييس اتفاقية ال

بالإضافة إلى وجود تشريع إجمالي بشأن قضايا التجارة الدولية، فإن الـ WTO تقدم آلية لفض النزاعات ملزمة لجميع الأعضاء. ومن الهيئات التي تعمل عن كثب مع الـ WTO المنظمة الدولية للملكية الفكرية WIPO، وهي وكالة من وكالات الأمم المتحدة. وتقوم الـ WIPO بدور أمانة سر الـ WTO في إدارة معاهدات الملكية الفكرية وتقديم المساعدة التقنية اللازمة لإتاحة الفرصة للبلدان النامية والأقل نموًا كي تنشئ البنية التحتية لتتلاءم مع متطلبات اتفاقية TRIPS. ومقر الـ WTO و WIPO كليهما في جنيف، سويسرا.

تقدم اتفاقية TRIPS الحدود الدنيا من مقاييس حماية الملكية الفكرية التي يلتزم كل موقع عليها بتقديمها حسب قوانينه الوطنية الخاصة به. فمثلاً، توطن اتفاقية TRIPS فترة لحماية العلامة التجارية المميزة: «... بما لا يقل عن سبع سنين»<sup>(8)</sup>. ومع ذلك تشترط بعض البلدان مدة أطول. فالولايات المتحدة الأمريكية تمنح عشر سنوات. توجد فروق أخرى حسب القوانين الوطنية كنتيجة لتاريخ اتفاقية TRIPS النافذ. فبعض الأعضاء سمح لهم بنسبة واحدة من سريان الـ WTO أو حتى الأول من كانون الثاني (يناير) 1995 كي يلتزموا بها. ومع ذلك مُنحت بعض البلدان النامية فترة من الأول من كانون الثاني (يناير) 2000، ومنحت البلدان الأقل نموًا حتى الأول من كانون الثاني (يناير) 2005. كما يتوافر لدى البلدان النامية التي تقدم حاليًا من أجل «حماية امتياز المنتج» فترة خمس سنوات أخرى، ولهذا لا يسري الالتزام بالاتفاقية حتى سنة 2005<sup>(9)</sup>. يسفر هذا التنوع في التواريخ عن اختلافات في القوانين الوطنية. فالهند، مثلاً، تستطيع التوقيع على اتفاقية ولا تقدم حماية لامتياز المنتجات الصيدلانية حتى سنة 2005 وحين تتلقى جميع ميزات عضوية الـ WTO. لم يُقصد أبدًا أن تكون اتفاقية قانونًا دوليًا لحماية الملكية الفكرية، ملزمة لجميع البلدان الأعضاء بالتساوي، ولكنها بمرور الزمن سوف تؤدي إلى التناسق عندما تغدو القوانين الوطنية الحاكمة للملكية الفكرية متشابهة في البلدان المشاركة.

ليست اتفاقية TRIPS هي الآلية الوحيدة لحماية حقوق الملكية الفكرية في الخارج. فهناك اتفاقات دولية أخرى تقدّم حماية على الصعيد الثنائي، وإن كان ذلك على نطاق أضيق. فمثلاً، تتضمن NAFTA فصلاً مطوّلاً عن حقوق الملكية الفكرية<sup>(10)</sup> ملزماً لجميع الموقعين على الاتفاقية: المكسيك، كندا، والولايات المتحدة الأمريكية. معايير الحماية الواردة في NAFTA واسعة بحيث تكون في بعض المجالات أشد صرامة من اتفاقية NAFTA نفسها. فالاتحاد الأوروبي قد فرض العلامة التجارية المميزة للجماعة الأوروبية CTM<sup>(11)</sup> في جميع بلدان المجموعة الخمس عشرة. وأصبحت الاتفاقيات الثنائية تحوي بصورة متزايدة أحكاماً وشروطاً لحماية الملكية الفكرية. والصيغة الحالية للاتفاقية التي تتفاوض عليها وزارة الخارجية، على هيئة معاهدات استثمار ثنائية BITS تقدم حماية كاملة للملكية الفكرية<sup>(12)</sup>. وفي حالة نزاع هذه الحقوق أو سواها من حقوق الملكية يتفق الفرقاء على التحكيم خارج القطر والخضوع للقانون الدولي<sup>(13)</sup>. وهكذا فإن المستثمر أو صاحب الملكية الفكرية يوفر صعوبة التقاضي في بلد أجنبي حيث لا يألّف القوانين المحلية وممارسات العمل.

تتجاوز القوانين القومية أحياناً حدود الأمة في محاولة لحماية حقوق الملكية الفكرية لمواطنيها. فقد استفادت الولايات المتحدة الأمريكية بصورة فعّالة الفقرة الخاصة والهامة 301 من قانون التجارة لعام 1974 كما عدّل. تمكّن هذه الأحكام الممثل التجاري للولايات المتحدة USTR من فرض عقوبات ضد الأمم المتحدة التي تقوم بممارسات تجارية غير عادلة أو تنتهك حقوق الملكية الفكرية لمواطني الولايات المتحدة. يُجري هذا الممثل مراجعات سنوية لأداء البلدان الأجنبية في هذه الحقول، ويقوم بمفاوضات لإلغاء الانتهاكات، فإن لم يفرض عقوبات تجارية. ومن المواجهات الحديثة تلك التي كانت مع الصين بشأن سرقة الأقراص المدمجة. إذ هدّدت الولايات المتحدة الصين برفع التعريفات الجمركية على الواردات الصينية ما لم تكن الصين راغبة في فرض

حقوق الملكية الفكرية وإغلاق المعامل التي تصنع الأقراص المدمجة المزيفة. إلا أن الصين والولايات المتحدة قد توصلتا عشية فرض العقوبات تمامًا إلى اتفاق أسفر عن مذكرة تفاهم MOU تغطي مدى واسعًا من حماية الملكية الفكرية العائدة لشركات أمريكية عاملة في الصين<sup>(14)</sup>.

ليست الولايات المتحدة وحدها تخوض مفاوضات حول حقوق الملكية الفكرية مع شركائها التجاريين. فالاتحاد الأوروبي تطلب من البلدان الراغبة في الانضمام إلى الاتحاد أن تجعل قوانينها المتعلقة بالملكية الفكرية منسجمة مع قوانين الاتحاد قبل قبولها عضوًا. أما البلدان ذات الخلفية المختلفة مثل تركيا وبولندا فإن عليها أن تقيم أنظمة قوية وفعالة لحماية الملكية الفكرية قبل أن تقبل عضويتها في الاتحاد الأوروبي. ومثل هذه المفاوضات يمكن أن تستغرق سنين عديدة، كما هو الحال مع تركيا. وتجري هذه المفاوضات على مستويات مختلفة عديدة، فإن لم يكن لدى بلد ما قوانين للملكية الفكرية فإنها تُحَثُّ على سن مثل هذه القوانين. وإذا كان لديها قوانين لحماية الملكية الفكرية ولكنها مترائية في تطبيقها، فإنها تُحَثُّ على تحسين تطبيقها. وفي جميع المفاوضات تكون التهديدات بفرض العقوبات أو الانسحاب من الأفضلية التجارية هي المعيار. معظم البلدان تسن قوانين بشأن الملكية الفكرية وتطبقها. ومن الأمثلة على تفاصيل تتبع الولايات المتحدة التقدم في سن قوانين جديدة تتعلق بالملكية الفكرية وتطبيقاتها يمكن أن نجده في المقتطفات المأخوذة من التصريح الصحفي للممثل التجاري للولايات المتحدة الذي أعلن فيه نتائج المراجعة السنوية الخاصة 301، في 30 نيسان (إبريل) 1999.

### يناير (كانون ثاني) 1999

- سُنَّتْ إستونيا Estonia تشريعًا جديدًا يتعلَّق بحق النشر والتأليف والجمارك، وعَدَّلَتْ قانون الإجراءات الجنائية لتعزيز حماية حقوق الملكية الفكرية.
- وسعت تركيا حماية الامتياز لتشمل المواد الصيدلانية.

**فبراير (شباط) 1999**

- أصدرت حكومة كولومبيا Colombia توجيهًا رئاسيًا حول استخدام الحكومة للبرامج الحاسوبية، في 25 فبراير (شباط).

**مارس (آذار) 1999**

- صادق مجلس الوزراء الكويتي على مسودة قانون حق النشر والتأليف في 21 مارس (آذار).
- أجرت الحكومة اللبنانية تعديلات على قانونها المتعلق بحق النشر والتأليف بما في ذلك حماية كفاءة البرامج الحاسوبية، وعقوبات أشد للمخالفات، ومدة حماية تمتد طيلة حياة المؤلف وسبعين سنة بعد وفاته، ومصادرة المنتجات والتجهيزات غير الشرعية، والاستدلال المدعم بالقرائن على ملكية حق النشر والتأليف المنسجم مع اتفاقات بيرن Berne.
- وأنجزت الولايات المتحدة وهندوراس Honduras مفاوضات حول اتفاقية ثنائية بشأن حقوق الملكية الفكرية IPR.
- توسّط وزير الاقتصاد في السلطة الفلسطينية في 10 مارس (آذار) لعقد اتفاق بين ممثلي الصناعة الموسيقية الإسرائيلية وصاحب معمل للأقراص المدمجة المسروقة في الخليل لإنهاء الإنتاج المحظور في المناطق الخاضعة للسيطرة الفلسطينية.
- قدّمت مؤسسة صناعة أنصاف الموصلات التايوانية Taiwan اقتراحًا بمهر جذاذات أنصاف الموصلات المصنّعة في تايوان بعلامات تمييز المنشأ . CID

**إبريل (نيسان) 1999**

- أصدرت حكومة الصين مرسومًا عالي المستوى يتطلب استخدام البرامج الحاسوبية الشرعية فقط من قبل الحكومة.

- سنت الحكومة الهندية تشريعاً ووضعت مسودة تنظيمات تؤسس أنظمة حماية حقوق صناديق البريد وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيمواويات الزراعية حصراً.
- اتخذت ماليزيا سلسلة من الخطوات البتاء باتجاه تطوير نظام تنظيمي لضبط سرقة إنتاج وسائل الإعلام البصرية وتطبيقه، وبتجاه تقوية التصنيع وتعزيز جهود فرض مستوى البيع بالتجزئة.
- وقعت الأردن صك تصديق اتفاقية بيرن BC مانحة بذلك أعمال النشر والتأليف الأمريكية حماية قانونية في الأردن.
- سنت المكسيك تشريعاً ضد السرقات كجزء جوهرية من مبادرة فرض القانون المعلن سنة 1998 بأكمله.
- أعلنت هونغ كونغ تشكيل قوة عمل جديدة مزودة بمئة موظف جمركي إضافيين لتعزيز الجهود التنفيذية ضد قرصنة حقوق النشر والتأليف.

### أسس الملكية الفكرية

تطوّرت الملكية الفكرية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الأوروبية بصورة مختلفة، مولدة بعض الفروقات الجوهرية التي ما زالت قائمة حتى اليوم. فالولايات المتحدة اعترفت بحقوق الملكية الفكرية منذ دخول البلد. ينص الدستور في المادة 1، الفقرة 8 على ما يلي:

«سيكون للكونغرس سلطة... لتعزيز تقدم العلم والفنون النافعة، عن طريق تأمين الحق الحصري لكتابات المؤلفين وابتكارات العلماء لفترات محدّدة من الزمن»<sup>(15)</sup>.

يشمل هذا البيان القصير جوهر حماية الملكية الفكرية ومجالها. إذ تحقق تعزيز العلوم والفنون بفضل مكافأة المبدعين بمنحهم فترات زمنية من الحقوق

الحصريّة. ومع ذلك، فالحصريّة محدودة، الأمر الذي يضمن للعمامة أن يفيدوا بالنهاية من هذه الإنجازات. تُعدُّ هذه المنحة الدستورية واسعة بما يكفي لاشتمال حقوق النشر والتأليف (المؤلفين) والامتيازات (المخترعين). لم يشمل الدستور العلامات التجارية المميّزة، ولكنها أصبحت جزءاً من النظام الفيدرالي سنة 1905 مع سنّ قانون لانهام LA<sup>(16)</sup>. أما في أوروبا فيمكن إيجاد جذور الملكية الفكرية في مفهومات «القانون الطبيعي» ذي الأثر الكبير في الفكر الأوروبي. يسعى القانون الطبيعي إلى تحقيق ما هو مُنصفٌ، وعادل، ومتساوٍ. وهكذا فإنه من الإنصاف أن يمنح الكاتب حماية لحقه في النشر والتأليف لقاء جهوده. ولقد عبّر سيرفانتس Cervantes عن هذه الملاحظات في روايته الإسبانية دون كيشوت Don Quixote في القرن السابع عشر.

تعرّضت حماية الملكية الفكرية للامتحان على الصعيد الدولي في نهاية القرن التاسع عشر نتيجة للثورة الصناعية التي أوجدت وفرة هائلة من الابتكارات والأفكار الجديدة التوّاقة للانتشار في أوروبا وبقية العالم. كانت حماية الملكية الفكرية متوافرة في البلدان الأوروبية ولكنها تنتهي عند الحدود. إذ كانت الحماية تُمنح على أساس قومي لأن مجال القانون كان إقليمياً، محصوراً بالدولة القومية حيث ابتكرت الملكية الفكرية والتي تتمتع بالحماية أصلاً في ظل قوانينها. لقد تولّد شعور بالحاجة إلى توسيع نطاق الحماية إلى ما وراء الحدود القومية، والمخترع، والبلد الأجنبي حيث يمكن أن تتوافر المعرفة الجديدة على الفور. ولهذا عقدت مجموعة من الأمم الأوروبية مؤتمراً في باريس سنة 1883 وفي أذهانهم هذه الأهداف، فأسّسوا اتحاداً أسفر عن تشريع عُرف باتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية PC. وتشمل الملكية الصناعية الاختراعات (الامتيازات)، والعلامات التجارية المميّزة، والتصاميم الصناعية. لقد أصبحت إنجازات اتفاقية باريس متواضعة بمقاييس اليوم، غير أنها كانت ثورية في

حينها. إذ مكنت اتفاقية باريس صاحب الامتياز الألماني أن يسجل براءة اختراعه في فرنسا ويحصل على الحماية هناك في ظل الشروط نفسها التي يتمتع بها الفرنسي. وكان التسجيل متوافقاً في أية بلاد مشتركة في الاتحاد وفي أي وقت في غضون سنة من التسجيل الأصلي في الوطن الأم.

غدت المعالجة الوطنية هي المقياس لحماية الملكية الفكرية في الخارج، ومن ثم دمجت في اتفاقية بيرن سنة 1886 فيما يتعلق بحماية الأعمال الأدبية والفنية، وفي اتفاقية TRIPS. تختلف اتفاقية بيرن عن اتفاقية باريس في أنه لا يتطلب تسجيلاً مضاعفاً. إذ إن الحماية في بلد من بلدان ميثاق بيرن تمتد لتشمل جميع البلدان الأعضاء في الاتحاد. التزمت الولايات المتحدة الأمريكية باتفاقية باريس سنة 1903 وباتفاقية بيرن في سنة 1989. وقبل التزام الولايات المتحدة باتفاقية بيرن، كان المؤلفون الأمريكيون الباحثون عن الحماية في بلدان اتفاقية بيرن وبصورة خاصة أوروبا ومستعمراتها السابقة ينشرون أعمالهم في الولايات المتحدة وكندا وإنكلترا في آن واحد، وكلاهما عضوان في اتفاقية بيرن.

إن إدراك اتفاقيتي باريس وبيرن ليس مسألة اهتمام أكاديمي فقط، بل هو مهم أيضاً في اتجاهات الملكية الفكرية التالية. فكلتا الاتفاقيتين اندمجا في اتفاقية TRIPS والالتزام بالاتفاقيتين يُعدُّ شرطاً مسبقاً لتصبح البلد عضواً موقَّعاً عليها. فالهند، التي هي عضو في WTO لم تصبح عضواً موقَّعاً في اتفاقية TRIPS بسبب الاختلافات بشأن منح امتيازات (براءات) المنتجات الصيدلانية. وانعكست هذه الاختلافات كذلك في فشل الهند في الالتزام باتفاقية باريس. إذ تبني الهند لقانون الامتيازات (براءات الاختراع) لتتوافق مع مقياس اتفاقية TRIPS ظل خاضعاً لجدال هناك وفي مفاوضاتها التجارية في الخارج. وعندما أخطرت الهند الـ WIPO بالتزامها باتفاقية باريس، اعتقد المراقبون أن تلك لم تكن سوى خطوة نحو التوافق مع اتفاقية TRIPS.

### الملكية الفكرية مصونة في اتفاقية TRIPS

تختلف تعريفات الملكية الفكرية نتيجة الخصائص المختلفة المتأصلة في دستور الولايات المتحدة واتفاقيتي باريس وبيرن. إن الصك الدستوري الأمريكي لا يستخدم مصطلح «الملكية الفكرية»، ولكنه يشمل بوضوح حقوق النشر والتأليف وبراءات الاختراع. واتفاقية باريس تحمي الملكية الصناعية، وهو مصطلح لا يستخدم في الولايات المتحدة، ولكنه يستخدم على نطاق واسع في أوروبا وأمريكا اللاتينية وبلدان في أفريقيا وآسيا مع الأنظمة القانونية المشتقة من الأنظمة الأوروبية. فاتفاقية بيرن تحمي الأعمال الأدبية والفنية، المعرفة تعريفًا وافيًا يشمل بنودًا مثل السينما والتسجيلات والصور الفوتوغرافية، والمنحوتات والأعمال الهندسية المعمارية. ومع ذلك نادرًا ما يُشكّل اشتغال هذه البنود الأوروبية اختلاطًا ببراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف في الولايات المتحدة. إذ إن اتفاقية TRIPS تحاول دمج مصادر الملكية الفكرية الثلاث هذه. وتقدّم حماية لما يلي:

- حق النشر والتأليف والحقوق ذات الصلة.
- العلامات التجارية المميّزة.
- الدلالات الجغرافية.
- التصميم الصناعية.
- الامتيازات (براءات الاختراع).
- تصاميم المخططات (طبغرافيات الدارات المتكاملة).
- حماية المعلومات المكتومة.

ويتبع ذلك فحص موجز يصف الأشكال الرئيسة للملكية الفكرية بما في ذلك بعض التعليقات على قضايا التنفيذ الدولية الحالية. فالتصاميم الصناعية، وتصاميم المخططات لم تشمل بالبحث لأنها نادرًا ما شُملت بوصفها ذات

اهتمام دولي منفصل بحد ذاته . وعلى الرغم من الاعتراف بالتصاميم الصناعية على أنها شكل متميز من الملكية الفكرية في ميثاق باريس<sup>(17)</sup> ، وأنها موضوع اتفاقية هيغ Hague Agreement ، فإنها ليست شأنًا ذا اهتمام دولي . يعد الالتزام بالاتفاقية الدولية الأخيرة حدًا أدنى ، فمعظم البلدان تضمن حماية التصاميم الصناعية في قوانينها المتعلقة بالامتيازات . فمثلاً ، تُعد التصاميم الصناعية في الولايات المتحدة جزءًا من قوانين الامتيازات (براءات الاختراع) ، وتُمنح الحماية لفترة زمنية أقصر ، قدرها 14 سنة . وتسعى الـ WIPO حاليًا اكتساب التزام أكبر بالمعاهدات عن طريق تعديل الاتفاقية الأصلية لتيسير قبولها لدى عدد أكبر من أعضاء WTO . إذ لا يشترك في هذه الاتفاقية حاليًا سوى 29 بلدًا في حين تضم الـ WIPO 179 بلدًا<sup>(18)</sup> . لم تُشمل اتفاقية هيغ لعام 1925 في TRIPS بوصفها إحدى الاتفاقيات الدولية التي ينبغي الإذعان بها . تُغطّي الدارات المتكاملة باتفاق دولي منفصل ، هي «معاهدة الملكية الفكرية فيما يتعلق بالدارات المتكاملة (معاهدة IPIC) ، التي تم تبنيها سنة 1989 . تتيح هذه الاتفاقية للدول الأعضاء تطبيق قوانين الملكية الفكرية القومية السارية على صناعة أنصاف الموصلات . معظم البلدان اختارت تقديم الحماية للدارات المتكاملة في ظل قوانين حق النشر والتأليف ، والامتياز (براءة الاختراع) السارية .

### حق النشر والتأليف والحقوق ذات الصلة

توحد اتفاقية TRIPS الأحكام المألوفة في قوانين حق النشر والتأليف الوطنية . وترتكز ، بصورة خاصة ، على العبارة وليس على الأفكار<sup>(19)</sup> . إذ لا يستطيع المرء ادعاء حماية حق النشر والتأليف فيما يتعلق بفكرة القصيدة ، بل لا بد من كتابتها كما هي . ولا تمنح حقوق الملكية الفكرية لمجرد أفكار مجردة . لقد نشأت اختلافات تاريخية بين الولايات المتحدة والبلدان الأوروبية حول «الحقوق الأخلاقية» للمؤلفين . إذ نشأ المفهوم من اتفاقية بيرن Berne حيث يظل حق المؤلف الادعاء بأنه مؤلف العمل قائمًا حتى بعد أن يحول حق النشر

والتأليف إلى فريق ثالث، إضافة إلى حقه في حماية عمله من البتر أو التدمير. يشار إلى هذه الحقوق الأخلاقية على أنها «أبوة العمل» و«سلامة العمل»<sup>(20)</sup>. لم تُقبل هذه التصورات في الولايات المتحدة أبدًا حيث يسيطر صاحب حق النشر والتأليف على العمل سيطرة مطلقة. وبسبب الخلاف حول مسألة الحقوق الأخلاقية هذه لم تلتزم الولايات المتحدة باتفاقية بيرن حتى سنة 1989، عندما لم تعد الولايات المتحدة مطالبة من قبل الأعضاء الآخرين بإجراء تعديلات على قانون الولايات المتحدة من أجل أن يتضمن الحقوق الأخلاقية. ظهرت اختلافات وجهات النظر بين الولايات المتحدة وفرنسا على السطح، على أية حال، عندما اشترى تيد تيرنر Ted Turner مكتبة أفلام MGM بالأبيض والأسود، وقرّر أن يلوّن أو يصيغ بعضها. إذ نشر أحد هذه الأفلام، وهو فيلم «غابة الإسفلت» لجون هاوستون John Houston بنسخته الجديدة ورُخصّ للبت في التلفاز الفرنسي سنة 1989. استشاط الصفائون<sup>(\*)</sup> غضبًا ولكن لم يكن لهم حول ولا صول في الولايات المتحدة لأن تيرنر Turner كان هو صاحب حق النشر والتأليف. انتظر ورثة هاوستون Houston بهدوء وبعد ذلك بوقت قصير عرض الفيلم في باريس. انضم كاتب السيناريو بن مادو Ben Maddou إلى الورثة الذين قاضوا بيرنر بدعوى انتهاك «سلامة» العمل والحقوق الأخلاقية للمؤلف (المخرج والكاتب) وربحوا القضية. وهكذا لم يعد بالإمكان عرض النسخة الملونة في التلفاز الفرنسي<sup>(21)</sup>.

ليس المؤلفون، وخصوصًا الذين ينشرون أعمالهم في أوروبا وأمريكا، بغافلين عن هذه الآراء المختلفة. فقد قاضى ستيفن سبندر Stephen Spender الكاتب الأمريكي ديفيد ليفيت David Leavitt لكتابة رواية «While England Sleeps» «عندما تكون إنكلترا نائمة» واستخدامه مشاهد مأخوذة من سيرة سبندر الذاتية «World With in Word» «عالمٌ ضمن عالمٍ» بدون ترخيص. إذ تضمنت

(\*) الصفائون: هم الذين يحافظون على صفاء الأمور كاللغة والصورة وغيرها.

هذه الأحداث علاقة لواط بين سبندر وصديق له، ورحلتها إلى أوروبا في ثلاثينات القرن العشرين، قبل زواج سبندر، وبعد زواج سبندر انخرط صديقه في الجيش الجمهوري الإسباني، وقيد إلى الصحراء وأُسر وهُدِّد بمحاكمة عسكرية. فذهب سبندر إلى إسبانيا ليساعد على إطلاق سراحه. هذه الحادثة قصّة صغيرة ضمن حدود سيرة ذاتية أطول، ولكنها تشكّل قاعدة روايته ليفيت Leavitt الكاملة. ففي السيرة الذاتية عوملت العلاقة بين سبندر وصديقه بأكثر ما يمكن من التحفُّظ، في حين أن رواية ليفيت تصف العلاقة بين الرجلين بعبارات غير لائقة. ويقول سبندر في وصفه السبب الذي جعله يقيم الدعوى في إنكلترا، ما يلي:

«على الرغم من أن القانون الأمريكي والبريطاني متساويان في الدفاع عن حق النشر والتأليف، حسب المبادئ العامة الموصوفة، إلا أن القانون البريطاني يتسع ليشمل الحق الأخلاقي للمؤلف بحيث لا يُكَيَّف» و«يُشَوِّه» أو «يُمسَخ»<sup>(22)</sup>

تتركز قضايا حماية حقوق النشر والتأليف في الخارج على إنتاج الوسائل البصرية غير المرخصة أو المسروقة بما في ذلك الـ CD<sub>s</sub> و VCD و DVD و CD-ROM<sub>s</sub>. أفاد الممثل التجاري للولايات المتحدة USTR في النشرة السنوية المعروفة بـ «Annual Review of Special 301» في 30 نيسان (إبريل)، 1999، ما يلي:

«تشير التقارير أن حوالي 90 خط إنتاج للوسائل البصرية (CD، CD-ROM، DVD، VCD) تعمل في ماليزيا. إن إجمالي الطاقة الإنتاجية لهذه الخطوط تفوق الطلب المحليّ مضافاً إليه الصادرات الشرعيّة. ويعتقد أن المنتجات المسروقة ذات المنشأ الماليزي قد جرى التعرّف عليها في جميع أنحاء منطقة الباسيفيك الآسيوية، وأمريكا الشمالية، وأمريكا الجنوبية، وأوروبا، كما تباع المنتجات المسروقة علناً في الأسواق العامة في ماليزيا<sup>(23)</sup>.

لقد لُطِّفت قسوة حماية حقوق النشر والتأليف في الولايات المتحدة بفضل عقيدة الاستخدام المُنصِف. وبموجب هذه العقيدة يمكن استخدام المادة المسجلة كحق نشر وتأليف دون الحصول على إذن مسبق من صاحب الحق. وكان أحدث قرار للمحكمة العليا في سنة 1994 المتضمن الاستخدام المُنصِف هو فيما إذا كانت المحاكاة الساخرة لأغنية «امرأة طريفة» التي قامت بها مجموعة rap group 2 Live Crew تستحق حماية الاستخدام المُنصِف<sup>(24)</sup>. ولدى اعتقاد المحكمة العليا بأن المحاكاة الساخرة مؤهلة لأن تكون استخداماً مُنصِفاً، قامت بتحليل عميق لوقائع الحالة وطبقت المعايير القانونية الأربعة الواردة في قانون حقوق النشر والتأليف: .

إعادة 107: قيود الحقوق الحصرية: الاستخدام المُنصِف

من أجل تقرير ما إذا كان استخدام عمل في حالة خاصة هو استخدام مُنصف، لا بد من أن تشمل العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- 1 . غاية الاستخدام وسمته، بما في ذلك، إذا كان الاستخدام ذا طبيعة تجارية أو كان لغايات تربوية غير ذات ربح؛
- 2 . طبيعة العمل المصون بحق النشر والتأليف؛
- 3 . كمية الجزء المستخدم وأهميته بالنسبة للعمل المصون بحق النشر والتأليف إجمالاً، و؛
- 4 . تأثير الاستخدام على السوق المحتملة للعمل المصون بحق النشر والتأليف، أو على قيمته<sup>(25)</sup>.

قال القاضي ساوتر Souter إن جميع العوامل يجب أخذها بعين الاعتبار ومعاملتها على قدم المساواة لدى الحكم في مسألة الاستخدام المُنصِف. لقد أعيدت القضية إلى محكمة المقاطعة لإجراء مزيد من التحليل لهذه العوامل.

## العلامات التجارية المميزة

جوهر حماية العلامات التجارية المميزة هو حماية أية علامة تُمَيِّزُ سِلْعًا أو خدمات. وعلى الرغم من أن الكثيرين يعتقدون أن العلامات التجارية المميزة أقلُّ أشكال الملكية الفكرية أهمية سواء حقوق براءة الاختراع أو حقوق النشر والتأليف، فإن للعلامات التجارية المميزة صفة فريدة هي أن بالإمكان تجديدها بلا حدود إذا ما ظل استخدامها مستمرًا. ويعد منتج أسبرين باير Bayer حالة مألوفة في هذا المجال. إذ يمكن للعلامة التجارية المميزة أن تظل حية بعد براءة الاختراع، وتستعيد قيمتها بعد دخول الامتياز (براءة الاختراع) الميدان الجماهيري العام بزمن طويل. فلا حاجة لاقتران العلامة التجارية المميزة بالامتيازات. تقوم شركة المنتجات الصيدلانية الهندية، رانباكسي Ranbaxy، بالمنافسة الناجحة في السوق العالمية غير المسجلة في دائرة العلاقات التجارية بفضل التأكيد على أصنافها العالمية وتسويقها بصورة عدوانية:

«إننا، شركة رانباكسي، نعمل اليوم في أكثر من أربعين سوقًا. ونسوّق في أكثر من ست وعشرين منها علامتنا التجارية من خلال فرق مبيعاتنا/وتسويقنا. وهذا يبين، باعتقادنا، التزامنا بتسويق العلامة التجارية كأداة استراتيجية»<sup>(26)</sup>.

إن تزييف العلامات التجارية وبيع سلع على أساس ما تبدو عليه، وهي غير ذلك، أمر قديم قَدَمَ التاريخ. فقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية في أعقاب الحرب العالمية الثانية دخول سلع مزيفة على نطاق واسع، خصوصًا من اليابان والشرق الأقصى، وهناك أربعة أسباب لهذه الزيادة: النقص في السلع الاستهلاكية الناجم جزئيًا عن الطلب المكبوت بسبب الحرب العالمية الثانية؛ وضع رموز راهنة على شكل علامات تجارية مشهورة مزيفة على سلع لا صلة لها بالرموز؛ التحسينات التي طرأت في مجال التكنولوجيا الأمر الذي أتاح

للمنتج المزور أن يكون ذا نوعيّة يمكن مقارنتها بالنوعية الأصليّة؛ وعولمة الاقتصاد حيث غدا المزيد والمزيد من السلع يُسوّق خارج بلد المنشأ<sup>(27)</sup>. ظهرت هذه الملاحظات سنة 1980. وهي أكثر واقعيّة اليوم.

ومن الأشكال المكلفة، بصورة خاصّة، لسوء استخدام العلامات التجارية، هو ما يتضمن التسجيل في الخارج من قبل غير المالك الحقيقي قبل إدخال المنتج إلى ذلك البلد. وعندما يكون المالك الحقيقي جاهزاً لتسجيل العلامة التجارية، فإنه ربما يجد أن ذلك ليس متوافراً، وأن عليه أن يُعيد «شراء» العلامة التجارية من المالك المحلي. وهناك حكاية مشكوك في صحتها تتعلق باضطرار شركة كوكا - كولا Coca-Cola باستعادة شراء علاماتها التجارية في البرازيل من رجل الأعمال المغامر ساو باولو Sao Pawlo الذي كان قد سجّل هذه العلامات أثناء الحرب العالميّة الثانية عندما لم تكن كوكا - كولا تسوّق منتجاتها بسبب تقنين السكر وبسبب إسهامها بالمجهود الحربي. مثل هذه الممارسة الشائعة وغالباً ما تحدث بدعم واضح من الحكومة كما كان الحال مع كارتيير Cartier في المكسيك<sup>(28)</sup>. سمحت اتفاقية TRIPS للبلدان المشاركة فيها أن تمنح أو تلغي تسجيلات العلامات التجارية للأنواع المشهورة في بلد عندما تجري محاولة التسجيل من قبل شخص غير المالك الحقيقي<sup>(29)</sup>. وغالباً ما يكون تطبيق هذه السياسة صعباً لأن «المالك» المحلي للعلامة التجارية ربما يكون متمتعاً بحماية سياسيّة. إذ إن إعادة «بيع» العلامة التجاريّة لصاحبها الحقيقي يجني مالاً وفيراً. ويشار أحياناً إلى هذه الممارسة على أنها «قرصنة بالجملة»<sup>(30)</sup>. وأصبحت قضية في تعيين أسماء مواقع الإنترنت. إذ يقوم أفراد عديمو الضمير بتسجيل أسماء شركات مشهورة سلفاً، فيضطر المالكون الحقيقيون لإعادة شرائها. لقد نشرت الـ WIPO تقريراً حول موضوع إساءة استخدام العلامات التجارية على الإنترنت يُعالج بالتحديد عمليات السطو على مواقع الإنترنت، والاختطاف المضاد لأسماء المواقع.

«يحدث السطو على مواقع الإنترنت عندما يسجل أفراد علامة تجارية كاسم موقع ويحاولون بيعه إلى المالك الأصلي لتلك العلامة التجارية بقصد الربح التجاري. وما يسمى بـ «الاختطاف المضاد لأسماء المواقع» الذي ظهر كرد فعل على هذا السلوك، يتضمّن تهديد الأعمال الكبيرة بمقاضاة الذين سجّلوا أسماء المواقع الشرعية ولم يعيدوا الحق إلى التسجيل»<sup>(31)</sup>.

تحاول غرفة التجارة الدولية معالجة هذه المشكلة بإيجاد «... وحدة جرائم السطو لتقديم النصح والعون للشركات للحد من تعرضهم للجرائم التي تشمل الشبكات الإلكترونية والنظام الحاسوبي»<sup>(32)</sup>.

يضع تقرير الـ WIPO توصيات معيّنة تتعلّق «بأفضل الممارسات» العائدة لتسجيلات معيّنة، ويضع آلية إجباريّة لفض النزاعات<sup>(33)</sup>.

بدأت الجهود للحصول على حماية العلامات التجارية في بلدان عديدة من خلال تسجيل منفرد مع اتفاقية مدريد المتعلقة بالتسجيل الدولي للعلامات (اتفاقية مدريد MA لعام 1891. لم تلق اتفاقية مدريد قبولاً واسعاً لأن التسجيل الدولي، عموماً، معرض لهجوم مركزي، لمهاجمة التسجيل الأصلي في موطنه في أي وقت خلال خمس سنوات. لذلك ليس هناك ضمان بأن تمنح العلامة الدولية إلاّ بعد ذلك الوقت. والأكثر إرضاء، وإن كان على نطاق أضيق، هو إدخال العلامة التجارية للجماعة الأوروبية CTM التي أسست سنة 1994. وتوصف الـ CTM على النحو التالي:

«يجب أن تتصف العلامة التجارية للمجموعة بالسمة الوحدويّة. وينبغي أن يكون مفعولاً متساوياً في جميع بلدان المجموعة (الأوروبية)»<sup>(34)</sup>.

تقدم الـ CTM ميزات هامة إلى الشركات العاملة ضمن الاتحاد الأوروبي. إنها لا تقدّم فقط علامة تجارية معترفاً بها في بلدان الاتحاد الأوروبي الخمس

عشرة، بل يمكن الحصول عليها، أيضًا، بملء طلب واحد وبلغة واحدة وبرسم تسجيل واحد. إضافة إلى أن توسيع نطاق العلامة التجارية يمكن أن يتم بدفع رسم تجديد واحد. وأخيرًا، يمكن تلبية مطلب «الاستخدام» الذي يعدُّ جوهرياً من أجل التجديد، في أغلب الأحيان، بفضل استخدام العلامة في أي من بلدان الاتحاد الأوروبي<sup>(35)</sup>.

لقد جرى حديثاً حل قضية هامة في الاتحاد الأوروبي تتضمن الواردات المتوازية من السلع ذات العلامات التجارية إلى بلدان الاتحاد الأوروبي. وعلى الرغم من القضية الفعلية تضمّنت وضع العلامة التجارية، فإن المشكلة يمكن أن تثار مع أي شكل من أشكال الملكية الفكرية. قام صانع نمساوي للنظارات الشمسية، سيلهويت Silhouette ببيع بعض إطاراته ذات العلامة التجارية إلى شركة تجارية في بلغاريا مدرّكاً أنها ينبغي أن تباع هناك أو في أية دولة من دول الاتحاد السوفياتي سابقاً. ثم قامت شركة حسم سندات نمساوية كانت شركة سيلهويت Silhouette قد رفضت التعامل معها سابقاً، بالحصول على هذه الإطارات من بلغاريا وبدأت تبيعها في النمسا بسعر مخفّض. سعت شركة سيلهويت إلى إجراء قضائي وفازت في النهاية عندما قضت محكمة العدل الأوروبية ECJ أن صاحب العلامة التجارية في الاتحاد الأوروبي EU يستطيع منع استيراد منتجاته. وفي سنة 1988 صدر توجيه حول التوفيق بين قوانين العلامات التجارية حال دون الإصرار على حق ملكية العلامة التجارية عندما تنزل السلع إلى السوق في إحدى بلدان الاتحاد الأوروبي، ربما كان ذلك هو مفهوم «الاستهلاك الأوروبي». وقد بني قرار سيلهويت على مبدأ «استهلاك» العلامة التجارية. إذ ما أن يُنزل صاحب العلامة التجارية سلعه المغطاة بهذه العلامة إلى السوق، حتى تكفُّ العلامة عن حماية المبيعات المستقبلية. وقبل هذا المفهوم على نطاق واسع على الصعيد المحلي، حتى إن بعض الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي قد اعترفت بمبدأ «الاستهلاك الدولي» للعلامة التجارية،

فسمحت بموجب ذلك ببيع واردات موازية أرخص وصلت إلى بلدان الاتحاد الأوروبي من آسيا. وفي حالات الواردات الموازية هذه لا يعود هناك قضية تزوير أو قرصنة، إذ إن السلع موثوقة وتحمل علامة تجارية شرعية. وبالنهاية ساد هذا التفسير في قرار محكمة العدل الأوروبية (ECJ) الأمر الذي سمح لشركة سيلهويت Silhouette إبقاء السلع المستوردة ذات العلامة التجارية خارج الاتحاد الأوروبي حتى ولو صنعت أساساً هناك. إن مفهوم استهلاك حق الملكية الدولية بشأن المبيعات، هذا، جرى اتباعه في حقل حقوق النشر والتأليف، والعلامات التجارية<sup>(36)</sup>.

### الدلالات الجغرافية

الدلالات الجغرافية مفهوم لم يصبح مألوفاً في الولايات المتحدة إلا حديثاً. ولقد نشأت هذه الدلالات من الممارسة الأوروبية المتمثلة في وضع لاصقة على المنتج تبيّن اسمه والمنطقة الجغرافية التي أنتج فيها أصلاً (فمثلاً: شمبانيا، خمر أبيض فوار، من منطقة شامبين Champagne الفرنسية حصراً؛ روكيوفورت Roquefort، جبنة حليب غنم منتجة في المنطقة الفرنسية المتميزة؛ وفي وقت حديث أكثر، تيكويلا Tequila، شراب كحولي مُقَطَّر من أنواع صبار أغافي الذي ينمو في المنطقة المكسيكية المتميزة، على الأخص). تُعد الدلالة الجغرافيا، تقليدياً، شأنًا أوروبيًا يعود إلى اتفاقية باريس حيث «... إن الاستخدام المباشر أو غير المباشر لدلالة مصدر السلع الخاطيء» يمكن أن يسفر عن الاستيلاء على السلع لدى دخولها إلى بلد أجنبي<sup>(37)</sup>. إن افتقار بلدان العالم الجديد إلى تقاليد تحديد السلعة ونوعيتها عن طريق تعيين منشئها جعلها تميل إلى تقليل هذه المتطلبات. ولكنها ما زالت تؤخذ مأخذ الجد في أوروبا. فمثلاً في إسبانيا تُسوّق شركة فريكسينيت Freixenet نبيذها الأبيض الفوار بوصفه كافا Cava وليس بوصفه شمبانيا.

بسبب اشتراط الحماية القويّة للدلالات الجغرافية في TRIPS<sup>(38)</sup>، سوف

تتلقى المنطقة انتباهًا أكبر، خصوصًا فيما يتعلق بالخمور والمشروبات الروحية. استجابت الولايات المتحدة لمطلّبات TRIPS بتعديل قانون العلامات التجارية الأمريكي ليتضمن حق إلغاء العلامة التجارية أو منحها عندما يُعرّض الاسم الدلالة الجغرافية للشبهة<sup>(39)</sup>. تعترف النافتا NAFTA أيضًا بالدلالات الجغرافية في الفصل المتعلّق بالملكيّة الفكرية<sup>(40)</sup>. إضافة إلى أن النافتا قد أشارت، بصورة خاصّة، في الملحق (313) إلى منتجات متميّزة تنتمي حصراً إلى إحدى البلدان الثلاثة الموقعة على الاتفاقية. إذ جرى الاعتراف بويسكي بوربون Bourbon Whiskey، وويسكي تينسي Tennessee Whiskey (ويسكي بوربون الخالص فقط يُنتج في تينسي)، «بأنهما منتجان متميّزان من منتجات الولايات المتحدة» ووافقت كندا والمكسيك على عدم السماح ببيع أي منتج في بلديهما يحمل هذه الأسماء ما لم يكن مصنّعاً في الولايات المتحدة. وبالمثل جرى الاعتراف بـ «الويسكي الكندي Canadian Whiskey» كمنتج كندي متميّز، وبـ «التيكويلا والميزكال Tequila and Mezcal» كمنتجين مكسيكيين متميّزين. يهتم الاتحاد الأوروبي بإنجاز معاهدة شاملة مع الولايات المتحدة تغطّي صناعة الخمر التي تتضمّن دلالات جغرافية<sup>(41)</sup>.

### الامتيازات (براءات الاختراع)

بموجب معظم الأنظمة القانونية الوطنية، يمنح حق حماية الامتياز إلى مخترع منتج جديد أو عملية إنتاج جديدة لفترة معيّنة من الزمن. وكما ينص قانون الولايات المتحدة الحالي فإن الذي «يخترع أو يكتشف أية عملية جديدة ومفيدة، أو آلة أو سلعة مصنوعة، أو تركيباً لمادة، أو أي تحسين جديد ومفيد من ذلك القبيل يمنح امتيازاً». وتمنح طبيعة الامتياز صاحبه «الحق في أن يستثني الآخرين من صنع الاختراع أو استخدامه أو عرضه للبيع «في الولايات المتحدة»، أو «استيراده» إلى الولايات المتحدة. ويسمح لصاحب الاختراع أن يعيّن أو يُرخص حقوقه بموجب الامتياز<sup>(42)</sup>. وهناك توافق كبير في جميع أنحاء

العالم في تلك البلدان التي تمنح حقوق حماية الامتياز، فيما يتعلق بمدى الحقوق الممنوحة بموجب الامتياز. وتشترط TRIPS «ضرورة توافر الامتياز لأية ابتكارات، سواء كانت منتجات أو طرائق عمل، في جميع ميادين التكنولوجيا شريطة أن تكون جديدة، وتتضمن خطوة مكثفة وقابلة للتطبيق صناعياً»<sup>(43)</sup>. ويسمح للموقعين على الاتفاقية أن يمنحوا منح الامتياز لابتكارات تتنافى مع السياسة العامة، وبالتالي ترك أمر اتخاذ القرار بهذا الشأن للقانون الوطني. تتشابه الحقوق الممنوحة لصاحب الامتياز بموجب TRIPS لتلك التي تمنح في الولايات المتحدة.

كانت المدة الحصرية تاريخياً في الولايات المتحدة 17 سنة من تاريخ منح الامتياز. أما بموجب TRIPS فتبلغ المدة 20 عاماً من تاريخ التصنيف<sup>(44)</sup>. عدلت الولايات المتحدة قانون الامتياز عندها لتلبي متطلبات TRIPS بدءاً من 1 كانون الثاني (يناير) 1995<sup>(45)</sup>. وربما تكون المحدودية الزمنية التي تشترطها الامتياز أقل، عملياً، من (17) أو (20) سنة. ففي الصناعة الصيدلانية شديدة التنافس، سي طرح غالباً الدواء «التابع» أو «مني - إلى» لعلاج الأعراض الشبيهة بالدواء الأصلي. إن طرح الدواء التابع بموجب حماية امتياز خاص به أثناء المدة الحصرية للدواء الأول يخفف من حصرية الزمن العائدة للدواء الأول في السوق. فمثلاً، مُنح امتياز إلى صانع دواء تاغاميت Tagamet وهو علاج يخفف حموضة المعدة سميت كلين بيتشام Smith Klein Beecham سنة 1977 في حين أن زانتاك Zantac الذي يعالج الحالات نفسها قد طرح من قبل مؤسسة غلاكسو ويلكم Glaxo Wellcome سنة 1983. وهكذا، كانت مدة الحصرية الفعلية لتاغاميت Tagamet ست سنوات فقط، وليس 17 سنة المفروضة بموجب منح حق الامتياز الأصلي. إذ منح زانتاك امتيازاً منفصلاً لأن ال PTO اعتقدت أن هذا الدواء مختلف وفريد. احتفظ تاغاميت Tagamet بامتيازه طيلة المدة الممنوحة له، ولكن قيمته انخفضت بسبب توافر بديل منافس.

في حال عدم توافر علامة تجارية عالمية واحدة، فإنه ينبغي السعي للحصول على حماية الامتياز في ظل القانون الوطني لكل بلد. وفيما يتعلق بشركة عالمية تسعى للحصول على حماية في أكثر من بلد، فإنها تجد مخرجًا في معاهدة التعاون بشأن الامتيازات Patent Cooperation Treaty (PCT) التي تديرها الـ WIPO التي تضم حاليًا 98 بلدًا عضوًا، مشتملة فعليًا جميع بلدان العالم الصناعية<sup>(46)</sup>. وعلى الرغم من أن PCT لا تستطيع تقديم حماية امتياز في جميع البلدان الأعضاء، فإنها تسمح بتصنيف طلبات امتياز «دولية» إما في مكتب الامتيازات القومي التابع لبلد صاحب الامتياز أو لدى مكتب الـ WIPO الدولي في جنيف. يعين هذا الطلب عددًا من البلدان التي يريد صاحب الامتياز الحصول على حق الحماية فيها. يؤدي تصنيف الطلب إلى عملية بحث دولية تسفر عن تقرير يزوّد صاحب الطلب بمعلومات تساعد على اتخاذ قرار بشأن متابعة طلب الامتياز في بلد معين. إذ يكشف التقرير، على سبيل المثال فيما إذا كان هناك امتياز مماثل في بلد ما أو أن مثل هذا الامتياز يجري تسجيله. وهكذا يوفّر صاحب الطلب نفقة تصنيف طلب امتياز جديد والزمن اللازم لذلك في بلدان ربما لا يكون فيها مؤهلاً للحصول على الامتياز. وإذا ما قرّر صاحب الطلب أن يصنف طلبه في بلد آخر فإنه يمنح فترة تصل إلى 18 شهرًا ليفعل ذلك، وهي مدة أطول بكثير من فترة الاثني عشر شهرًا الممنوحة بموجب اتفاقية باريس. كان هذا الزمن الإضافي عاملاً هامًا في جعل طلب الامتياز الدولي مألوفًا. وعلى الرغم من وجود رسم تصنيف أساسي لقاء بحث الـ PCT، فإنه أقل كلفة بكثير من دفع رسوم وطنية متعددة. يجب أن تظل رسوم التصنيف الوطنية تُدفع ولا بد من تلبية متطلبات التسجيل الكامل في تلك البلدان التي يختار صاحب الطلب الحصول على امتياز وطني فيها.

خلافاً لـ CTM التي وضعت موضع التنفيذ منذ سنة 1994، لم يكن الاتحاد الأوروبي ناجحًا في إيجاد امتياز أوروبي وحيد رغم الجهود المبذولة

منذ سنة 1973. اللجنة الأوروبية مهتمة جدًا بهذا الوضع بحيث أصدرت ورقة خضراء GP سنة 1997 حول موضوع امتياز الجماعة الأوروبية CP، تحت عنوان فرعي «تشجيع الابتكار عن طريق الامتيازات». وتقول الورقة إن الفشل في وضع نظام امتيازات موحد قد جَمَدَ الابتكار في الاتحاد الأوروبي. إنها تنص على ما يلي:

«على أية حال، ينبغي ألا يوقف نظام الامتياز تحت أي ظرف تنافسية الشركات الأوروبية. وتُعدُّ سهولة الحصول على الامتيازات، والموثوقية القانونية، والتغطية الجغرافية المناسبة، معايير جوهرية لحماية فعالة للابتكار في الاتحاد الأوروبي»<sup>(47)</sup>.

على الرغم من وجود درجة عالية من التناسق بين قوانين الامتيازات في البلدان المصنعة والمتقدمة والولايات المتحدة، فهناك حقلان من الاختلافات الهامة. الأول هو مسألة السرية. ففي الولايات المتحدة تظل محتويات طلب الامتياز سرية إلى أن تمنح الامتياز. وبافتراض أن الامتياز ظل معلقًا أو رُفِضَ فإن محتوياته لن تعلن أبدًا. وفي كثير من أجزاء العالم وخصوصًا اليابان والبلدان التي تشكل الاتحاد الأوروبي، يُعلن عن الامتياز بعد 18 شهرًا من تاريخ تصنيفه. والأساس المنطقي وراء سياسة الكشف المبكر هذه منسجم مع أحد جوانب الهدف المتمثل في الاعتراف بالملكية الفكرية كما نُصَّ عليها في دستور الولايات المتحدة، «لتشجيع تقدّم العلوم والفنون المفيدة». ومع ذلك ما زالت الولايات المتحدة عازفة عن تقليص مدة السرية، بسبب الضغط الذي يمارسه المخترعون المستقلون، عمومًا، والذين يعتقدون أن الإعلان المبكر سوف يُمكن المنافسين المحتملين من خوض غمار المنافسة مبكرًا بحصولهم على المعلومات من طلبات الامتياز التي قدموها. لقد سبب الضغط الدولي من أجل التوافق مع المقاربة اليابانية والأوروبية تعليق سن تشريع يلغي شرط السرية، ويطلب إعلان الطلب بعد 18 شهرًا من تاريخ التصنيف. ويمكن

السماح باستثناءات للشركات الصغيرة والجامعات والمخترعين المستقلين شريطة ألا يكون طلبهم معلقاً أكثر من خمس سنوات وألا يكون هناك تأخيرات تعويقيّة مقصودة من قبل صاحب الطلب.

أما المسألة الثانية التي تواجه الولايات المتحدة في حقل الامتياز فهي مسألة أولويات التواريخ المعروفة بـ «المبادر الأول للاختراع مقابل المبادر الأول للتصنيف». اعترفت الولايات المتحدة، تاريخياً، لأغراض حماية الامتياز بالمبادر الأول للاختراع. ووفق هذه المقاربة، فإن كل ما ينبغي للمخترع أن يؤكد له لفرض امتيازه هو تاريخ الاختراع. وما أن يثبت ذلك حتى يستطيع الادعاء ضد إصدار لاحق لامتياز مدع منافس ویتهمه بانتهاك القانون. وهذا النظام منسجم مع المفهوم القائل بأن الولايات المتحدة بلد المستثمرين الصغار، الذين ينبغي أن يتلقوا حماية قصوى مع كلفة دنيا. إنها تمكّن المخترع من الإفادة من اختراعه قبل أن تبدأ فترة الامتياز المقدره بـ 17 سنة من تاريخ منح الامتياز. تُعدُّ صلاحية الامتياز اليوم موضع تساؤل في عالم تُصنّف فيه معظم طلبات الامتياز لدى المؤسسات الكبيرة، وحيث الحاجة إلى معرفة الأنشطة الحاليّة في بيئة عملك لا تقل عِظَمًا عن الحاجة لحماية الامتياز. البلدان الوحيدة في العالم التي يسود فيها قانون «المبادر الأول للاختراع» هي الولايات المتحدة والأردن والفلبين. هنالك ضغط كبير على الولايات المتحدة كي تتخلى عن هذه الممارسة بدعوى أن المخترعين الأجانب يخسرون مالاّ بإتمام اختراعاتهم المؤهلة لحق الامتياز لا لشيء سوى التعرّض لقضايا اتهام بانتهاك الحقوق يرفعها ضدهم أصحاب امتيازات مجهولون لديهم يدعون الأسبقية إلى الاختراع على أساس المبادر الأول للاختراع. لقد أصبحت هذه المسألة قضية تتعاظم باضطراب بين الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي في مجموعات العمل التي تشكل حوار العمل عبر الأطلسي TBD Transatlantic Business Dialogue حيث يحثُّ الأوروبيون الولايات المتحدة على التخلي عن ممارستها الحالية.

كما اعترضت اليابان على هذه الممارسة ووصفت امتيازات المبادر الأول للاختراع غير الصادرة بأنها امتيازات «غواصة» لا تطفو على سطح الماء إلا بعد صدور امتياز لاختراع منافس. وهناك نوع آخر من هذه الممارسة يتمثل في أن يستمر مخترع ذو طلب امتياز مُعلّق في تعديل طلبه، السري، من أجل تأخير إصدار الحكم بشأن الامتياز. وسوف يحاول صاحب الطلب أن يقيم دعاوى انتهاك للحقوق مبنية على مبدأ «المبادر الأول للاختراع». هنالك في الولايات المتحدة بعض المحاولات لتحديد هذه الممارسة بسنة واحدة وحصر التعديلات بالأمور الجوهرية، الأمر الذي يسرّع إصدار الحكم بشأن الامتياز وإعلانه<sup>(48)</sup>.

تسفر التواريخ النافذة المختلفة فيما يتعلق بإذعان أعضاء WTO لاتفاقية TRIPS مستويات غير سوية من فرض حماية الامتياز في جميع أنحاء العالم. وهكذا يتخذ برنامج الولايات المتحدة، والبلدان الأعضاء في الاتحاد الأوروبي والأمم الأخرى الساعي للحصول على حماية الامتياز في جميع أنحاء العالم صيغة الدفاع:

- الإذعان لـ TRIPS في أبكر وقت ممكن؛
- سن تشريعات قومية فعّالة تشمل تنفيذًا ذا معنى؛
- الرغبة في التفاوض بشأن قضايا خاصّة على صعيد ثنائي.

تراقب الولايات المتحدة واليابان وأعضاء الاتحاد الأوروبي المطاوعة الدولية بموجب هذه المعايير. إن الميادين الهامة التي تتطلب اهتمامًا مستمرًا تشمل قضايا مثل، مدة الامتياز، أقل من عشرين سنة من تاريخ التصنيف؛ والترخيص الإلزامي، بما في ذلك تقليص مدة الامتياز لأسباب اجتماعية أو سياسية؛ وحماية نقل السلع من المنشأ إلى المستهلك، وهي آلية لتقديم حماية محدودة أثناء فترة الانتقال.

على الرغم من وضوح TRIPS وضوحًا لا لبس فيه: «ينبغي ألا تنتهي مدة الحماية المتوافرة قبل انتهاء مدة العشرين سنة المحسوبة من تاريخ

التصنيف»<sup>(49)</sup>، هناك بلدان، حتى أعضاء موقعين على TRIPS يفشلون في تلبية هذه المتطلبات. وبما أن TRIPS ليست اتفاقية ذاتية التنفيذ، بل تتطلب تطبيق التشريعات القانونية، فلا بد من تعديل القانون الوطني لينسجم مع بنودها. لقد تطورت إشكالات التطبيق مع بلد مثل البرتغال التي فيها مدة الامتياز أقصر. إذ عدلت البرتغال Portugal قانونها ليتوافق مع TRIPS بمنح مدة العشرين سنة إلى الامتيازات الجديدة، الممنوحة بعد 1 يونيو (حزيران) 1995. لم يشمل القانون البرتغالي مدة العشرين سنة الموسعة للامتيازات السارية المفعولة قبل 1 يونيو (حزيران) 1995. شكّت شركات أمريكية تعمل في البرتغال إلى الممثل التجاري الأمريكي USTR بأنها تخسر عائدات كثيرة لعدم استفادتها من المدة الأطول. بدأت الولايات المتحدة التحقيق في الأمر وطلبت المشورة من WTO. عدّلت البرتغال تطبيق قانونها بما يتفق مع متطلبات TRIPS تمام الاتفاق، وأوقفت الولايات المتحدة تحقيقاتها.

حتى في الولايات المتحدة فقد أسفرت الفترة الانتقالية والتغيرات في مدة الامتياز من 17 سنة من تاريخ منح الامتياز إلى 20 سنة من تاريخ التصنيف عن ربح مفاجيء غير متوقع جنته شركة أدوية واحدة على الأقل هي شركة غلاكسو ويلكوم Glaxo Wellcome. إذ إنّ تطبيق القانون منح مدة أطول لأي امتياز ساري المفعول بدءًا من 8 يونيو (حزيران) 1995. كانت مدة الامتياز الممنوح لشركة زينتك Zentec أكبر شركات بيع الأدوية إطلاقًا في ذلك الوقت والتي بلغت مبيعاتها \$3,66 بليون دولار سنة 1994 ستنتهي في الخامس من ديسمبر (كانون الأول) من سنة 1995. ونتيجة لهذا التغيير في القانون الأمريكي ازدادت مدة حماية الامتياز الممنوحة لشركة غلاكسو ويلكوم 19 شهرًا إضافية<sup>(50)</sup>.

إن الممارسة التي تمنح بموجبها بلد ما امتيازًا، ولكنها في الوقت نفسه تسمح لآخرين غير صاحب الامتياز الحصول على حقوق تصنيع المنتج ذي الامتياز قبل انتهاء مدته، تعرف بـ «الترخيص الإلزامي». يسمح بهذه الممارسة

في أي وقت أو بعد انقضاء الحد الأدنى من الفترة الحصرية. كما يمكن إثارتها إذا لم ينتفع صاحب الامتياز بامتيازه. لقد عُلِّلَ الترخيص الإلزامي، تاريخياً، بأنه وسيلة لتحريض التصنيع في البلد الذي منح الامتياز؛ أو بأنه طريقة لفسح المجال أمام المنافسة، مع الافتراض بأن ذلك هو في مصلحة المستهلك. يتوافر الترخيص الإلزامي في بعض الحالات فيما يتعلق ببعض المنتجات مثل الغذاء، أو الدواء، أو الأجهزة الجراحية. وعندما يمنح الترخيص الإجباري يستطيع المنافس المحتمل لصاحب الامتياز أن يطلب وكالة حكومية معينة كي تسمح له بتصنيع المنتج. وفي بعض الحالات يستحق صاحب الامتياز الأصلي مبلغاً من المال لقاء مبيعات المنتج، ولكن ليس بالضرورة أن يكون ذلك بنسبة مُنْصَفَةً حَقًّا.

لقد قيّدت البلدان المدافعة عن حماية قوية للامتياز استخدام الترخيص الإلزامي وانتقدته بقوة. ففي السنوات الأخيرة حصل احتكاك شديد بين الولايات المتحدة الأمريكية وكندا بسبب استخدام كندا للتراخيص الإلزامية المتعلقة بالمنتجات الصيدلانية استخداماً طليقاً. وعلى الرغم من أن دافع كندا لتلك الممارسة هو الاعتقاد بأن التنافس في القطاع الصيدلاني سوف يسفر عن انخفاض أسعار الأدوية للمستهلك الكندي، فقد كانت وجهة الولايات المتحدة هي أن المستهلك الأمريكي هو الذي يقدم العون لأسعار الأدوية الأدنى في كندا. وبسبب ضغط الولايات المتحدة المستمر، ورغبة كندا في توفيق قانون الامتياز لديها مع قوانين الأمم الصناعية الأخرى، أجرت كندا تعديلاً على قوانينها ذات الصلة بالامتياز سنة 1987 وألغت في النهاية الترخيص الإلزامي سنة 1992. أرسدت هذه الإجراءات القاعدة الأساسية لكندا كي تشترك في النافتا NAFTA التي تتضمن أحكاماً تنص على حماية قوية للملكية الفكرية وتسمح بالتريخيص الإلزامي فقط في ظروف محدودة. المادة 1709: إجراءات وقائية للامتيازات في الفقرة 6:

«يمكن أن يقدم فريق استثناءات محدودة للحقوق الحصرية الممنوحة بموجب امتياز، شريطة أن لا تتناقض مثل هذه الاستثناءات مع الانتفاع العادي بالامتياز تناقضًا غير معقول، وألاً يجحف بالمصالح المشروعة لصاحب الامتياز إجحافًا غير معقول، مع الأخذ بالحسبان مصالح الأشخاص الآخرين».

تعبّر الفقرة 10 عن مدد الترخيص الإلزامي وشروطه، وتتضمن عوامل مثل: استخدام غير حصري؛ واستخدام في السوق المحلية من حيث المبدأ؛ وتعويض كاف لصاحب الامتياز. وينبغي إقرار كل حالة حسب مقتضياتها. ليس هناك استثناءات إجمالية لجميع المنتجات أو لصناعات معينة. إذ تُقيدُ TRIPS كذلك استخدام الترخيص الإلزامي في ظل شروط متفقة مع تلك الموجودة في NAFTA (المادة 31).

آخر قضية من قضايا الاهتمام في مجال الامتياز هي تحديد الزمن الذي يصبح فيه تشريع الامتياز الجديد ساريًا في بلد ما. تنشأ هذه الوضعية عندما لا تقدم بلد ما، حاليًا، حماية للامتياز عمومًا، أو ترفض تغطية قطاعات معينة مثل قطاع المنتجات الصيدلانية أو الكيماوية. غدت هذه القضية مشكلة كبرى في ظل TRIPS حيث تمنح البلدان النامية والبلدان الأقل نموًا مهلة زمنية تبلغ 5 شهور أو 10 شهور على التوالي قبل أن تُجبر على الالتزام بأحكامها. وعمليًا، تمنح منافع TRIPS، ولكنها لا تطالب بالتوافق مع متطلبات معينة. وهكذا فإن بلدًا مثل الأرجنتين التي تقدم الحد الأدنى من حماية الامتيازات بشأن المنتجات الصيدلانية، تستطيع الاستمرار بتزوير الأدوية إلى أن تلزم باتفاقية TRIPS سنة 2000. يقدر صانعو الأبحاث والمواد الصيدلانية الأمريكيون أن أعضاءهم يخسرون \$600 مليون دولار سنويًا لتبيع منتجات مسروقة في الأرجنتين، و\$100 مليون دولار نتيجة لتصدير الأرجنتين لهذه المنتجات إلى البرازيل<sup>(51)</sup>.

يمكن أن توجد مشكلة «الانتقال» هذه خارج قضايا التوافق مع TRIPS.

فمثلاً، تسن البلد التي لا تقدم حماية امتياز تشريعاً فعالاً في النهاية. كيف يمكن منح الحماية لشركات رفض منحها ذلك فيما سبق بموجب NAFTA يتاح للشركات، في أي بلد عضو، أن تتمتع باستمرارية مدة الامتياز الممنوحة بموجب الامتياز الصادر عن الوطن الأم. فمثلاً، لم تستطيع شركة مواد صيدلانية أمريكية منحت امتيازاً سنة 1984 في الولايات المتحدة، أن تحظى بحماية في المكسيك في ذلك الوقت. ما أن سنت المكسيك قانون امتياز نافذ سنة 1991، واشتركت في النافتا NAFTA، حتى أُلزمت بتقديم حماية امتياز في المكسيك إلى الشركة الأمريكية طيلة مدة الامتياز الممنوحة في الولايات المتحدة. لنفرض أن مدة الامتياز 17 سنة من تاريخ المنح، وأن القانون قبل TRIPS، وأن الامتياز الأمريكي سينتهي سنة 2001 فإذا قدمت شركة طلباً للحصول على امتياز مكسيكي سنة 1995 حالما تكون قادرة على ذلك، فإن الحماية، أقل من ما هو مثالي، ولكن خير من لا شيء. إن حماية عمليات نقل السلع من المنشأ إلى المستهلك هي الآلية لتقديم بعض الحماية أثناء فترة الانتقال.

ترفض اتفاقية TRIPS نصاً مفهوم الحماية قبل العضوية في WTO. المادة 70,1 تشترط ما يلي:

«لا تثير هذه الاتفاقية الالتزامات العائدة إلى أفعال حدثت قبل تاريخ طلب الانضمام إلى الاتفاقية المقدم من العضو ذي العلاقة».

وجهة النظر هذه ضرورية لتلافي قضايا مثل الطلب الرجعي، الذي ربما يبعد البلدان النامية والأقل نمواً إضافة إلى الأعضاء الجدد المحتملين. ومع ذلك فإن المادة 70,8 تخفف جزئياً هذه النتيجة بالنسبة للمنتجات الصيدلانية والكيمائيات الزراعية عن طريق الطلب إلى البلدان الأعضاء أن يوجدوا نظام تصنيف لهذه المنتجات التي يمكن أن توطد تاريخ أولوية ساري المفعول أثناء الفترة الانتقالية التي سيُعترف بها في مثل هذا الوقت حيث تتوافر الحماية

الكاملة. ويشار إلى هذا الإجراء بأنه طلبات «صندوق بريد». ويمكن لهذا التصنيف أن يوطد كذلك أساسًا لحقوق التسويق الحصرية، أثناء الفترة التي لا تتوافر فيها حماية الامتياز، وهي فترة تصل إلى خمس سنوات منذ منح إذن التسويق أو حتى يتم في النهاية منح الامتياز (المادة 9، 70).

تراقب الولايات المتحدة، في حقل الامتيازات الصيدلانية خصوصًا، قضية حماية نقل السلع من المنشأ إلى المستهلك عن كَثْب. حتى وإن علّلت بلد ما تأخرها في التطبيق بموجب الأحكام الانتقالية لاتفاقية TRIPS، فإن الولايات المتحدة ربما تحاول التفاوض بشأن الالتزام المبكر على أساس ثنائي؛ حتى إنها ربما تهدد بفرض عقوبات من طرف واحد بموجب أحكام «301 الخاصة» الواردة في قانون التجارة TA لعام 1974 المعدل. تشير استراتيجية الخاصة بالتفاوض هذه مسألة مستوى الالتزام المطلوب، فهل التشريعات المنسجمة مع معايير TRIPS الدنيا كافية، أم هل تستطيع الولايات المتحدة أن تطلب الالتزام على أساس متسارع نتيجة للضرر الذي يلحق بالشركات الأمريكية بسبب الممارسات التجارية غير العادلة؟! ومنذ أن وجدت WTO والولايات المتحدة تتمتع بخيار إضافي للاستفادة من إجراءات تسوية النزاعات المنصوص عنها في اتفاقية TRIPS، والتي أفادت منها فعلاً في مناسب عديدة، وبصورة فعّالة. فعلى سبيل المثال بادرت الولايات المتحدة باتخاذ إجراء ضد الهند لفشل الهند في تقديم حماية «صندوق البريد» حسبما ورد في اتفاقية TRIPS من أجل أن تسمح للشركات الصيدلانية بالحصول على تواريخ أولوية تعلق سن قانون امتياز في الهند. اتخذت هيئة الاستئناف التابعة لـ WTO قرارًا لصالح الولايات المتحدة في كانون الأول (ديسمبر) سنة 1997<sup>(52)</sup>.

### المعلومات المكتومة

آخر نوع من أنواع الملكية الفكرية الذي غطته TRIPS هو المعلومات المكتومة<sup>(53)</sup>. ليس المصطلح مألوفًا في الولايات المتحدة حيث نستخدم

مصطلح «أسرار التجارة» الأكثر شيوعًا. أما احتواء TRIPS على مصطلح «الملكية المكتومة» فهو آت من المادة 10<sup>bis</sup> (مكررة) المنافسات الجائرة في اتفاقية باريس والتي تعالج التنافس غير المُنصّف، والمعروف بـ «التنافس المناقض لممارسات العمل الشريفة في الأمور الصناعية والتجارية». تتعامل هذه المادة من اتفاقية باريس مع ما نسميه «ممارسات العمل غير المُنصّفة». توسع المادة 39 من TRIPS هذا المفهوم ليشمل الواقع المعاصر، أي اختلاس جميع أنواع المعلومات المتعلقة بالملكية، والمعلومات السرية المقدمة للوكالات الحكومية. يُعدُّ هذا المجال أحد الهموم المتزايدة بسبب تغيُّر التكنولوجيا بسرعة كبيرة وبفضل سهولة نقلها إلكترونيًا. ويضاف إلى سرقة المعلومات ذات الصلة بالملكية التغيرات التي تطرأ على ممارسات الموظفين. لم يعد العاملون أو المهندسون يحتلون مواقع في الشركة ويظلون فيها مدى الحياة. إذ أصبحت إعادة توزيع المواقع أكثر شيوعًا، والمفهوم في السوق أن العروض تقدم إلى أفراد أو مجموعات من المهندسين بسبب اكتسابهم للمعرفة في مواقع سابقة.

ربما كان أبرز الأمثلة على الجاسوسية الصناعية هي القضية التي أُثيرت بين جنرال موتورز GM وفولكسواغن VW التي نشأت عن ردة موظف تنفيذي سابق في شركة GM هو جوس إغناشيو لوبيز دي أريورتوا Jose Ignacio Lopez de Arriortua المتهم بسرقة أسرار GM عندما بدأ عمله مع VW سنة 1993. وشملت البنود المسروقة مخططات ومعلومات حول أسرار الصناعة، والتكاليف التي يدفعها الصانعون لقاء قطع الغيار، والمخططات السرية لمعمل «X» وهي طريقة ثورية لصناعة السيارات والشاحنات وتجميعها. وبغض النظر عن القضايا القانونية، كان النزاع شديدًا بسبب صورة GM في ألمانيا، خصوصًا وأنها صانعة سيارة أوبل OPEL ثاني أكبر سيارة مصنوعة من ألمانيا بعد سيارة VW. وبالمثل كانت شركة VW قلقة على صورتها في الولايات المتحدة حيث كانت تحاول استعادة موقعها في السوق. رفعت GM قضايا قانونية في الولايات المتحدة

وألمانيا كليهما. وأخيرًا توصلت الشركتان إلى تسوية دفعت بموجبها VW مئة مليون دولار لشركة GM ووافقت على شراء قطع بما لا يقل عن بليون دولار من شركة GM خلال سبع سنوات تالية<sup>(54)</sup>. لقد أطلق هذا النزاع الشهير القلق في جميع أنحاء العالم الصناعي بشأن التعرض للسراقات التجارية.

كان رد الفعل على هذا التهديد الجديد سريعًا في الولايات المتحدة. فقد سنَّ الكونغرس قانون التجسس الاقتصادي لعام 1996 EEA الذي فرض عقوبات جنائية على الأفراد أو الشركات المذنبة في ارتكاب سرقة أسرار تجارية<sup>(55)</sup>. أوجد هذا القانون في الولايات المتحدة جناية فيدرالية لأول مرة تتضمن صراحة السرقة التي تتم عن طريق الاستفادة من التقنيات الجديدة بما في ذلك أنشطة مثل «... الصور الفوتوغرافية، تلقي المعلومات وتحميلها، إرسال المعلومات، وتعديلها، وإتلافها، والصور الضوئية للوثائق وغيرها»<sup>(56)</sup>. وقبل صدور قانون التجسس الاقتصادي EEA كان فرض السرية التجارية مقصورًا فقط على سرقة الممتلكات المادية. وليس من قبيل التزام أن جاء تعريف الأسرار التجارية في EEA مماثلاً لذلك الوارد في المادة 39 من TRIPS. وفي كلتا الحالتين ينبغي أن تظل المعلومات سرية، وأن تكون ذات قيمة تجارية، وعلى صاحبها أن يبذل جهودًا معقولة لحماية الملكية<sup>(57)</sup>. وأصبح أرباب العمل يطلبون، بصورة متزايدة، موظفين للتوقيع على اتفاقيات السرية في محاولة لمعرفة ما يخص الشركة وما يخص الموظف عند انتهاء مدة الوظيفة.

## خلاصة

أسفر فحص الحماية العالمية لحقوق الملكية الفكرية عن نتيجة غير منتظمة. إذ إن الفشل في وضع نظام عالمي شامل موضع التنفيذ بما في ذلك فرض أي نوع من أنواع الملكية الفكرية ترك الحماية خاضعة للقوانين القومية. وكما لاحظنا من خلال هذا الفصل أن هذه الفروق هامة على الصعيدين الواقعي والتنفيذي. فما زالت آلية فض النزاعات الواردة في WTO والمندمجة في اتفاقية

TRIPS في مهدها، وما زال الوقت مبكراً جداً للوصول إلى نتائج فعّالة. وما البنية المعقّدة للمواثيق والاتفاقات الهامة سوى دليل للقوانين القومية تسترشد به في التفسير بما يتفق مع أولوياتها. لقد أخذت الأداتان الكبيرتان، اتفاقيتا بيرن Berne وباريس Paris تتولّدان في الأذهان خلال الثورة الصناعية التي اكتسحت أوروبا في الجزء الأخير من القرن التاسع عشر. إننا نخوض الآن ثورة صناعية جديدة بظهور التقنيات الجديدة، وأصبح يترتب علينا فحص صلاحية النظام الحالي وتقرير ما إذا كانت بعض الافتراضات قابلة للتطبيق هذه الأيام.

ليس الوضع سهلاً بالنسبة لصانعي القرارات المشتركة. فالتغييرات في القوانين تحدث ببطء. وبافتراض وجود هذه البيئة غير المنتظمة، كيف تطوّر الشركات التي تتمتع بحقوق ملكية فكرية هامة استراتيجيات تهدف إلى الإفادة من العولمة دون أن تخسر موجوداتها (أصولها) عندما ترسل إلى الخارج؟ لقد ظهرت بعض الاستراتيجيات بالفعل؛ هي:

- اعرف وافهم المصادر المتوافرة في وطنك. وربما تشمل هذه المصادر الألفة مع الوكالات الحكومية وأنشطتها. وتعدّ معرفة أنشطة الممثل التجاري الأمريكي USTR جوهرية. أن تنشط في القرائن التجارية التي تحمي مصالح صناعتك بصورة فعّالة. ادعم الجهود المبذولة لتعزيز قوانين الملكية الفكرية وتنفيذها في الوطن وفي الخارج.
- اعرف وافهم البيئة الأجنبية التي تخطّط للعمل فيها. فإن لم تكن تلك البلد تحمي الملكية الفردية بصورة فعّالة، فلا تصدّر إليها أحدث ما لديك من تقنية. فعلى الرغم من أن الهند لا تمتلك امتيازات للمنتجات الصيدلانية، ظلّت شركة غلاسكو ويلكم Glaxo Wellcome هي شركة الأدوية الوحيدة الأكبر هناك، ومن الواضح أن ذلك ليس بفضل بيع أحدث منتجاتها الصيدلانية.
- البقاء في الوطن ليس حلاً شاملاً. إن تلافي سوق ما، عند نقطة ما، في

وقت مناسب ربما يكون استراتيجياً حكيمة، ولكن ذلك لا يصلح كحل دائم. ففشلك في دخول سوق صعبة ربما يحول دون دخولك إياه فيما بعد. وترك سوق صعبة ربما يجعل دخوله ثانية أصعب من ذي قبل.

● إن البلدان التي أصبح لديها قوانين نافذة لحماية الملكية الفكرية يزداد عددها يوماً بعد يوم. والتركيز الآن يتحوّل إلى التنفيذ. وهذا يعكس، في الواقع، تقدماً. إذ لا يمكن أن يكون لديك قضايا تنفيذ بدون قوانين.

### ملاحظات

1. Commission of the European Communities, Green Paper, *Combating Counterfeiting and Piracy in the Single Market*. 1998, p. 4.
2. Commission . . . , p. 4.
3. Lester C. Thurow, "Needed: A New System of Intellectual Property Rights," *Harvard Business Review*, (September/October 1997) p. 96.
4. General Information about WIPO. Available: [www.wipo.org/eng/infbroch/inbro98.htm](http://www.wipo.org/eng/infbroch/inbro98.htm), p. 3.
5. General. . . .
6. See for example, "Patents," *The New York Times*, (June 28, 1999), p. C13.
7. TRIPS, Preamble.
8. TRIPS, Art. 18.
9. TRIPS, Arts. 65-66.
10. NAFTA, Chap. 17.
11. Council Regulation (EC) No. 40/94 of December 20, 1993.
12. See, for example, Bilateral Investment Treaty between USA and Trinidad & Tobago. Available: [www.sice.oas.org/bits/triusa\\_e.stm](http://www.sice.oas.org/bits/triusa_e.stm), in force enforced on December 26, 1996.
13. Bilateral, Article I.c.(v).
14. See Joseph T. Simone, Jr., "Improving Protection of Intellectual Property," *China Business Review*, (March/April 1992).
15. *Constitution of the United States of America*, Senate Document No. 170, 1952.

16. 15 U.S.C. §§ 1051–1127.
17. Art. 4.
18. F. Williams, “WIPO Aims to Reinvigorate Treaty on Design,” *Financial Times*, (June 16, 1999), p. 10.
19. TRIPS, Art. 9.2.
20. Berne Convention, Article 6<sup>bis</sup>.
21. The case is discussed in P. Goldstein, *Copyright’s Highway*, (1994), pp. 165–68.
22. Stephen Spender, “My Life is Mine: It Is Not David Leravitt’s,” *The New York Times*, (September 4, 1994), p. 3.
23. USTR. Press Release announcing results of special 301 Annual Review, (April 30, 1999), p. 3.
24. *Campbell v. Acuff-Rose Music, Inc.*, 114 S.Ct. 1164, 127 L.Ed.2d 500 (1994).
25. Copyright Law of the United States of America, *Library of Congress, Circular 92*, (1993), p. 13.
26. Ranbaxy Laboratories Limited, *Competing in the Global Generic Market*. Available: [www.ranbaxy.com/glob9.htm](http://www.ranbaxy.com/glob9.htm)
27. Jack G. Kaikati and Raymond LaGarce, “Beware of International Brand Piracy,” *Harvard Business Review*, vol. 58 (March/April 1980), pp. 52–53.
28. Kaikati, “Beware . . .,” p. 54.
29. TRIPS, Art.16.1.
30. Kaikati, “Beware . . .,” p. 54.
31. “WIPO Targets Abuse of Trademarks on the Internet,” Press Release PR/99/170, (Geneva: April 30, 1999), p. 1.
32. See advertisement, Executive Focus, *The Economist*, (May 15–21, 1999), p. 13.
33. Executive . . . , p. 2.
34. Council Regulation (EC) No. 40/94 of December 20, 1993, on the Community Trademark, Art.1(2).
35. Donna G. White, “International Trade-Marks: Selection and Protection,” Available: [www.osler.com/ip/documents/international.htm](http://www.osler.com/ip/documents/international.htm)
36. The discussion of the *Silhouette* case is based on two articles, Barbara E. Cookson, “Europe Awaits Controversial Ruling on Trademark Exhaustion,” (July/August 1998) Available: [www.ljx.com/trademark/0708\\_eutm.html](http://www.ljx.com/trademark/0708_eutm.html) and Anonymous, “European Court Says Top Brands Can Restrict Imports,” *Marketing News*, (Chicago: August 17, 1998), p. 14.
37. Paris Convention, Art. 10.
38. Arts. 22–25.
39. *Report on United States Barriers to Trade and Investment*, European Commission (1988), p. 43.
40. NAFTA, Chap. 17, Art. 1712.
41. *Report*. . . . p. 43.

42. The Patent Act of 1952, 35 U.S.C. §§ 1-376.
43. TRIPS, 27(1).
44. TRIPS, Art. 33.
45. GATT Uruguay Round Implementing Legislation (PL 103-465), (December 8, 1994) Highlights of this legislation may be found in "GATT Uruguay Round Patent Law Changes." Available: [www.uspto.gov/web/offices/com/doc/uruguay/SUMMARY.html](http://www.uspto.gov/web/offices/com/doc/uruguay/SUMMARY.html)
46. "Patent Cooperation Treaty Registers Record Growth in 1998," Update 99/49 Geneva (February 12, 1999). Available: [www.wipo.org/eng/pressupd/1999/upd00\\_49.htm](http://www.wipo.org/eng/pressupd/1999/upd00_49.htm)
47. A copy of this Green Paper is available: [www.bugnion.it/green1.htm](http://www.bugnion.it/green1.htm)
48. Marc E. Brown, "Submarine Patents under Attack," *Electronic Business*, (December 1998).
49. TRIPS, Art. 23.
50. *Philadelphia Enquirer* (December 20, 1995).
51. Joshua Goodman, "The U.S Seeks a Cure for Argentina's Drug Piracy," *Bridge News*, (June 27, 1999), p. 1.
52. USTR, *op cito*, p. 8.
53. TRIPS, Art. 39.
54. E.L. Andrews, "None Prove So Stubborn as a Giant Spurned; G.M. Never Wavered in Its 4-Year Fight over Executive Who Defected to VW," *The New York Times*, (January 11, 1997), p. 37.
55. An analysis and text of the EEA. Available: [www.carolinapatents.com/ts\\_articles/trade\\_secret4.htm](http://www.carolinapatents.com/ts_articles/trade_secret4.htm)
56. §§ 1831 (2).
57. TRIPS, Art. 39(2) A, B, C, and EEA § 1839 (3) A, B.



## استراتيجية عالمية لتنمية الكفاءة الثقافية الشاملة

كريستين أوبر غروس

Christine Uber Crosse

سوء الفهم الثقافي الشامل مكلف، ولكنه حدث شائع في العمل العالمي اليوم. فالتنفيذيون الذين يعملون مع ثقافات متنوعة يتعاملون مع إشكالات في التواصل وسوء فهم ثقافي على أساس روتيني. فالتواصل اليومي مع الناس في جميع أنحاء العالم، والرحلات المتكررة خارج الوطن، والمهمّات عبر البحار، كلها تضع المديرين أمام مخاطر سوء الفهم الثقافي ومضاعفات في عملهم وحياتهم المهنية. ربما يتعرّض المدراء لمصاعب إذا ما سافروا خارج أوطانهم في عمل. إذ كثير منهم سيتصلون يوميًا بالهاتف، أو عبر البريد الإلكتروني، أو عبر مؤتمر مرئي مع العملاء، والعارضين والموظفين الزملاء في جميع أنحاء العالم. والمهمّات عبر البحار تضع مطالب إضافية على كاهل المدراء وأسرهم فيما يتعلّق بالفهم الثقافي ومهارات التواصل الفعّالة. فسواء اتصل التنفيذيون عبر الثقافات من ضمن شركاتهم، أو محليًا، أو دوليًا، فإنهم بحاجة إلى فهم الفروق الثقافية لتلافي أخطاء يمكن أن تكلفهم مبيعات، أو عملاء، أو حتى وظائفهم.

كيف تتوجّه الشركات إلى حاجة تنفيذيهم الملحة للعمل مع أناس من ثقافات مختلفة والتواصل معهم بصورة فعّالة؟ هذا الفصل يستكشف

الاستراتيجيات الكبرى التي تستخدمها الشركات لبناء كفاءة مديريها الثقافية الشاملة. تشمل هذه الاستراتيجيات السفر، وخبرة العمل، والتدريب، والرواة الثقافيون، واستتجار الخبرات المتمرسه، والسياسة المتنوعة<sup>(1)</sup>.

### الحاجة إلى فهم ثقافي شامل

تعترف المؤسسات أن مهارات التواصل الثقافي الشامل هي مفتاح النجاح في الأسواق الدولية، والمشاريع المشتركة، والمبيعات. فتقرير راند (RR) Report حول الاستعداد العالمي والمصادر البشرية<sup>(2)</sup> يحدّد بأن مهارات التواصل القوية بين الثقافات أمر جوهري للنجاح في الأسواق الدولية. كما بيّن خبراء المصادر البشرية الذين شاركوا في دراسة راند أن الكفاءة الثقافية الشاملة هي المنظور العالمي للمدير، ومقدرته على التفاعل بسلاسة مع أعضاء الثقافات الأخرى.

درس آخرون أثر مهارات التواصل الثقافي الشامل على العمل. لعب التواصل الثقافي الشامل دورًا هامًا في نجاح المشاريع المشتركة بين مجموعات مختلفة ثقافيًا<sup>(3)</sup> وفي ما يتعلّق بالمبيعات عبر الحدود.

«... لا يُعدُّ أثر الثقافة في أي إطار مبيعات أمرًا حصيليًا فحسب، بل هو أيضًا أمر من الخطر تجاهله... فالفروقات الثقافية يمكن أن تتم صفتك أو تحبطها. وربما، إضافة إلى التحدي، لا تعلم أبدًا لماذا خسرت الصفقة إن لم تنتبه لذلك»<sup>(4)</sup>.

حوالي 80٪ من الشركات المتوسطة والكبيرة ترسل موظفيها إلى ما وراء البحار، و45٪ لديها خطط لإرسال مزيد من المهنيين إلى الخارج<sup>(5)</sup>. هنالك صعوبات عديدة وتكاليف عالية تواجه عملية إرسال الشركات مهنيين إلى الخارج، ومعدل نجاح منخفض إذا ما قيس بمحصلة الأعمال التجارية والاستنزاف الناجم عن ذلك. فمعدل إجمالي محصلة المهمات عبر البحار هو

ضعفاً حصيلة المدراء الذين يبقون في الولايات المتحدة. إضافة إلى أن ربع الموظفين يتركون شركاتهم في غضون سنة من عودتهم إلى الوطن.

تقصّت إحدى الدراسات ممارسات الشركات التي نجحت في إدارة مبعوثيهم المغتربين وحددت ثلاث استراتيجيات فعّالة<sup>(6)</sup>، هي:

1 . إرسال الناس للسبب الصحيح،

2 . إرسال المناسبين للمهمة من الناس،

3 . إنجاز الطريق السليم.

السبب الصحيح يتضمن إرسال بعض الناس لتوليد المعرفة، ونقلها و/أو تنمية مهارات إدارية عالمية. و«الناس المناسبون» لمهمة عبر البحار يملكون «مهارات تقنية تُقارن أو تُبَدُّ بمقدراتهم الثقافية الشاملة... فالشركات التي لديها سجل متابعة قوي لمغتربيها تضع انفتاح المرشح على الثقافات الجديدة على قدم المساواة مع معرفة الشخص التقنية العملية». استخدمت الشركات الفعّالة وسائل متنوعة لتحديد الخصائص التالية المفيدة في تقييم من سيعيّنون فيما وراء البحار: دافع للتواصل، وروح اجتماعية واسعة القاعدة، ومرونة ثقافية، وتوجه عالمي، وأسلوب تفاوضي متعاون. ولدى عودة المغتربين من مهمّاتهم وراء البحار تساعد الشركات الناجحة على إعدادهم للتغيرات الشخصية والمهنية التي خبروها<sup>(7)</sup>.

وعلى الرغم من الاعتراف الواسع بالحاجة إلى الكفاءة الثقافية الشاملة، ما زالت شركات عديدة لا تُعدُّ موظفيها التنفيذيين لمواقع عبر البحار. ففي حين يقبل مديرون دوليون بحرية الحاجة إلى التدريب، والفوائد الناجمة عن الوعي الثقافي للموظف وفهمه الثقافي، فإنهم يقولون إن شركاتهم لا تقدم سوى القليل، هذا إذا قدمت، من التدريب الثقافي الشامل والمساعدة للموظفين التنفيذيين المعيّنين فيما وراء البحار وعائلاتهم. فقد قال مدير التسويق السابق

لشركة «أوروبا الولايات المتحدة متعددة الجنسيات» إن الشركات العالمية غالبًا ما تتحدث عن المشكلة، ولكنها لا تفعل في الواقع شيئًا لحلها إلا قليلًا. وعلّق نائب الرئيس المسؤول عن القسم الدولي في شركة أمريكية قائلاً: في حين كانت الشركة مهتمة جدًا بتنمية الفهم الثقافي الشامل بين موظفيها، لم يكن لديها استراتيجية رسمية عاملة لمعالجة قضايا التدريب.

لدى التأكيد على هذا الافتقار المنتشر للإعداد التنفيذي من أجل القيام بعمل عبر الثقافات، «فإنه من الشائع إرسال أسر مغتربة إلى ما وراء البحار دون تحضير، أو بتحضير قليل، للجماعات الانتقالية الضخمة التي يتوقع أن ينخرطوا فيها»<sup>(8)</sup>.

### كلفة سوء الفهم الثقافي في العمل والمهمات الفاشلة

تعترف الشركات اعترافًا واسعًا بأن المهمات عبر البحار غالبًا ما تفشل بسبب عدم مقدرة الموظف التنفيذي على التكيف مع الثقافة الجديدة. تكلف هذه الأخطاء الشركات كلفة عالية. واعتمادًا على البلد، تتراوح الكلفة المباشرة لمهمة اغتراب فاشلة ما بين \$ 250,000 و\$ 500,000 حسب المجلس القومي الأجنبي (NFC) National forcing Co(NFC) uncil، والبحوث الدولية المختارة (SRI) Selection Research International. تقدر مؤسسة موتورولا Motorola الكلفة بأنها أعلى بالنسبة إلى موظف متوسط المستوى براتب \$ 75000 سنويًا. وتحسب الشركة الخسارة بـ \$ 600,000 إلى \$ 1,25 مليون دولار لمهمة تدوم ثلاث سنوات<sup>(9)</sup>. وتشير ليندا كونا Linda Kuna مديرة المهمات العالمية في قسم الراديو المرسل - المستقبل من شركة موتورولا أن المال ليس كل ما تخسره الشركة بسبب المهمة الفاشلة. «فإرسال الشخص غير المناسب، يمكن أن يضر بالعلاقات مع البلد المضيف، ويؤدي إلى ضياع فرص العمل، والإضرار بمسارات الحياة المهنية للأفراد الذين ينبغي ألا يرسلون إلى ما وراء البحار»<sup>(10)</sup>.

لقد بيّن مسح أجراه مجلس المؤتمر أن كلفة المدير المغترب بلغت (4) إلى (9,4) أمثال الراتب لحوالي خمس الشركات، و(3) إلى (9,3) أمثال الراتب لنصف الشركات، و(2) إلى (9,2) أمثال الراتب لحوالي ثلث الشركات<sup>(11)</sup>.

تفضل بعض البلدان النامية أن ترى مواطنيها يحتلون مواقع الإدارة، وأن تحدّد عدد المديرين المغتربين في أعمال يملكها أجنبي. فأوروبا، مثلاً، تقيد عدد أذونات العمل للمديرين المغتربين.

مزيد من الشركات تدرك اليوم أهمية إعداد مديرين لمهمات صعبة عبر البحار. ومع افتراض معدل الفشل العالي (الرحيل المبكر) للمديرين المغتربين والكلفة العالية للشركة، فإن مزيداً من الشركات تستثمر في التدريب لصالح الموظفين المكلفين بمهمات وراء البحار. لقد كلفت الأخطاء الشركات أكثر من أن تتجاهل. يقول ريتشارد سميث Richard Smith، رئيس برودينشال ريلوكيشن Prudential Relocation للخدمة البيثقافية (فيما بين الثقافات): «إن كثيراً من التنفيذيين لا يدركون الصدمة الثقافية التي تنتظرهم، الأمر الذي يؤدي إلى عدم رضا الموظفين وتكليف المؤسسات 50٪ من استثمارها عندما تفشل المهمة»<sup>(12)</sup>.

حتى عندما ينجح المدير مهمته عبر البحار، فإن الكلفة تظل عالية بالنسبة للشركة. لقد أظهر مسح أجراه مجلس المؤتمر لشركات الخدمات والتصنيع الآسيوية والأوروبية والأمريكية الشمالية أن الذين تركوا الشركة من المديرين المغتربين السابقين في شركات مقامة في أمريكا الشمالية بلغوا ضعفي الذين بقوا في الوطن. تشير برودينشال إنتركلتشرال Prudential Intercultural أن الشركات تخسر حتى 40٪ من المديرين العائدين<sup>(13)</sup>. ونتيجة لذلك أخذ المزيد من الشركات يستثمرون في إعانات العودة للوطن وتخطيط الحياة المهنية.

### استراتيجية مشتركة للتواصل الثقافي الشامل

عندما تدخل الشركات أسواقاً عالمية جديدة تواجه مطالب شاقة للتكيف

مع ثقافة غير مألوفة. يتفق معظم التنفيذيين على أهمية تعلم كيفية التفاعل مع الثقافات المختلفة. على أية حال، تنقسم الشركات حول أفضل استراتيجية مشتركة لتنمية الخبرة الثقافية الشاملة. فهي، من ناحية نموذجية، توظف مجموعة من واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التالية:

1. خبرة السفر والعمل: يتم إنجاز الخبرة من خلال الوظيفة بفضل ما يلي:

● السفر إلى ما وراء البحار.

● مهمة اغترابية.

● فرق متعددة الثقافات.

2. مبادرات التدريب: بناء مهارات التواصل الثقافي الشامل للموظفين بفضل تدريب يجري في الوطن، أو بفضل تصنيف المصادر:

● تدريب في الوطن.

● تدريب من قبل مصدر خارجي.

3. رواة ثقافيون: استخدام رواة ثقافيين من الثقافة الهدف، من من يعرفون عنها لإرشاد الموظفين عبر مجالات المشاكل المحتملة.

4. استئجار الخبرات المتمرسه واختيارها: استخدام إجراءات نخبوية من أجل اختيار الشخص المناسب لمهمة عبر البحار لضمان نسبة عالية من النجاح في المهمات.

5. سياسة متنوعة وثقافة مشتركة: اتباع سياسة متنوعة ضمن الثقافة المشتركة لتنمية مهارات تواصل ثقافية شاملة بين الموظفين، وعلى الصعيد الخارجي.

### الاستراتيجية 1: خبرة السفر والعمل

من أكثر الاستراتيجيات المشتركة اقتباساً لتنمية مهارات التواصل الثقافي

الشامل هي خبرة السفر والعمل، حيث ينمّي الموظف خبرة التعامل مع أناس ينتمون لثقافات متنوعة من خلال السفر والعمل. يعتقد العديد من الشركات أن استخدام هذه الاستراتيجية وحدها أو مع استراتيجيات أخرى هي الطريقة الفعّالة لبناء كفاءة بيثقافية. وبالمقابل يرى آخرون أن خبرة السفر والعمل ليست استراتيجية إطلاقاً. إنهم يعادلونها بشركة تعمل القليل، أو لا تعمل شيئاً، لتقديم المساعدة إلى موظفها التنفيذي الذي ينبغي أن يعمل مع أنواع من الثقافات المختلفة. وهذا يتناقض مع أي تنفيذيين آخرين يصرون على أن مقارنة «التعلم بالعمل» لاكتساب الخبرة مقارنةً فعّالة جداً.

تعتقد الشركات التي تستخدم هذه الاستراتيجية أن الموظفين سوف يكتسبون خبرة التعامل مع الثقافات الأخرى من خلال خبرة القيام بالعمل والسفر. فهذه الاستراتيجية تتضمن احتكاكاً يومياً بأقران العمل متعدّدي الثقافات، والعمل في فرق متعدّدة الثقافات، والسفر من أجل العمل، والمهمات فيما وراء البحار.

هنالك شركات كثيرة مقتنعة بأن الموظفين سوف يُثْمون خبرتهم الثقافية الشاملة عن طريق خبرة السفر والعمل والتفاعل المباشر مع أناس من ثقافات مختلفة. تشبه هذه الاستراتيجية مقارنة «الغطس - أو - السباحة» المستخدمة في النظام المدرسي لتغطيس التلاميذ في لغة وثقافة جديدتين دون تقديم مساعدة خاصة. يؤكّد بعض التنفيذيين أن مقارنة «الغطس - أو - السباحة» يمكن أن تكون مؤلمة أثناء نضال المدير في التعامل مع القضايا الثقافية. علّق أحد التنفيذيين المكسيكيين أن «هذا الأسلوب ينتج، منطقيًا، سوى تفاهم كثيرًا بين الثقافات في البداية، ولكنه في النهاية يطلق عملية التعلم. هذا النهج أبطأ وأكثر إيلاّمًا»<sup>(14)</sup>.

ويمكن أن يكون هذا النهج خطرًا ومكلفًا إذا وجد التنفيذيون متاعب في الفهم والعمل بفاعلية في ثقافة العمل الجديدة. فبدون تدريب أو استراتيجيات

أخرى تساعد التنفيذيين الذين ينغمسون في ثقافة الهدف، فإنهم ربما يرتكبون أخطاء فادحة أثناء تعلمهم القيام بعمل في بيئة عمل غريبة. والأسوأ من ذلك، أن التنفيذيين ربما يظنون أنهم يفهمون الثقافة وليس لديهم أية مشكلة، في حين أنهم، في واقع الأمر، يخطئون قراءة الدلالات التي تشير إلى أن الأمور لا تسير على ما يرام إطلاقاً.

### الاحتكاك اليومي

يحسب بعض التنفيذيين أن الاحتكاك اليومي مع أناس من ثقافات أخرى ضمن الشركة، والعارضين، والعملاء، وأقران العمل الآخرين، يُعدُّ وسيلة جيدة لتنمية الكفاءة البيثقافية. يتواصل الموظفون وأقران العمل، ويعومون بالعمل عبر البريد الإلكتروني، والهاتف، والفاكس، والمؤتمر المرئي، والاجتماعات وجهًا لوجه. كتب أحد التنفيذيين المكسيكيين قائلاً: «إن المديرين غالبًا ما يُنمَّون مهارات التواصل الثقافي الشامل في الوظيفة». وعلّق آخر قائلاً: «إننا في شركتنا نُنمِّي مهارات التواصل الثقافي الشامل بفضل الخبرة يومًا بعد يوم. إذ نتكلّم عادة الإنكليزية مع أناس في بلدان أخرى. ويمكنك أن تجد في المكاتب أناسًا من إنكلترا، والولايات المتحدة، والهند، واليابان، وفنزويلا، والأرجنتين، وبناما، وغيرها...».

### الفرق المتعدّدة الثقافات

يستشهد التنفيذيون بالعمل في فرق متعدّدة الثقافات بوصفه استراتيجية فعّالة أخرى لتنمية التفاهم الثقافي الشامل بين الموظفين. فالشركات العالمية تستخدم، بصورة متزايدة، فرقًا متعدّدة الثقافات ليعملوا في مشاريعها. وبالممارسة اكتشفت هذه الشركات أن العمل في هذه الفرق يزوّد المديرين ببصيرة قيّمة في العمل مع أناس من مختلف الثقافات. وأثناء قيام الموظفين بالعمل معًا في مشروع مشترك، فإنهم يتعلّمون كيف يُسوِّون الفروق فيما بينهم

ويتغلبون على سوء الفهم. إذ يمكن لفريق عمل متعدد الثقافات أن يبني ثقة، وفهمًا جديدًا، واحترامًا لأعضاء الثقافات المختلفة.

علّق تنفيذي مكسيكي آخر أن الزعماء ينتمون، عند مستوى معيّن من الإدارة، إلى وحدة العمل المركزية التي تكون عادة في مقر الرئاسة. وتتكوّن هذه الوحدة من أناس من جميع أنحاء العالم ويتفاعل المديرون ويتعلّمون بصورة مباشرة كيف يتعاملون مع زملائهم من مختلف الثقافات.

يرى بعض التنفيذيين أن التجربة في العمل لا تُعدّ تهيئة كافية للتعامل مع الفروق الثقافية. إذ إن كثيرًا من المديرين لا يعادلها بأية استراتيجية مشتركة إطلاقًا لإعداد الموظفين من أجل التواصل البيثقافي. ويعتقد تنفيذي مكسيكي أن معظم الشركات لا تفعل سوى القليل في مجال التدريب على التواصل الثقافي الشامل. ويعلّق قائلاً: «من خلال تجربتي، لم أشهد جهداً تبذله الشركات العالمية لتنمية المهارات الثقافية الشاملة. إنها، بدلاً من ذلك، تجعل الناس من بلدان مختلفة يعملون معًا. مثلاً، عندي في مكثبي في المكسيك زملاء من روسيا، وهونغ كونغ. كما نُقل العديد من المكسيكيين إلى البرازيل وجنوب أفريقيا. ثم نستخدم معاييرنا الخاصة بنا لتنمية المهارات الثقافية الشاملة». هذه الاستراتيجية السلبية التي يمكن ألا تُعدّ استراتيجية أبدًا، تُستخدم من قِبَل شركات عديدة.

### السفر إلى ما وراء البحار

يحظى السفر إلى الخارج بدرجة عالية لدى بعض التنفيذيين بوصفه استراتيجية فعّالة لتنمية مهارات التواصل الثقافي الشامل للموظفين. ترسل الشركات موظفين تنفيذيين في مهمّة سفر أو للإقامة فترة قصيرة في البلد التي ينبغي له أن يألف ثقافتها الجديدة بالتدرّج. يؤمن تنفيذي ألماني شاب في المكسيك باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات، ولكن «خير وسيلة لتدريب الناس ثقافيًا هي إرسالهم للبلد ذاتها». وقد وافق تنفيذي مكسيكي آخر أن خير

وسيلة تتبعها الشركة لتنمية مهارات التواصل الثقافي الشامل هي إرسال موظفيها إلى الخارج كي يحتكوا بالثقافات الأخرى. يعتقد كمبر Kemper أن «العلاقات الشخصية، وعلاقات العمل مع أناس من ثقافات وبلدان أخرى ربما تكون أكثر الطرق فاعلية لتنمية فهم عميق راسخ لتلك الثقافات»<sup>(15)</sup>.

### مهمة اغتراب

تبادل شركات كثيرة موظفيها فيما بين مكاتبها في العالم بهدف تحسين مهارات التواصل الثقافي الشامل لموظفيها. بموجب مقارنة الانغماس في منهج «الغطس - أو - السباحة»، يواجه التنفيذيون تحديًا مركبًا للحياة والعمل في ثقافة جديدة مربكة دون تدريب مشترك خاص. إذ ربما يُنمُون أو لا يُنمُون فهمًا ثقافيًا نتيجة العيش والعمل في الخارج بدون تدريب معيّن. ولهذا السبب يوصي العديد من المديرين باتباع مجموعة من الاستراتيجيات مثل خبرة العمل والتدريب لمساعدة الناس على العمل عبر الثقافات بصورة أكثر فاعلية.

يستخلص بحثٌ أُجري حول شركات ذات سجل مسار ناجح في المهمات الدولية أن «التنفيذي لا يستطيع تنمية منظور عالمي بشأن العمل أو يستطيع أن يرتاح مع الثقافات الأجنبية إذا ما بقي في مقر رئاسة الشركة أو إذا ما قام فقط برحلات عمل قصيرة إلى الخارج»<sup>(16)</sup> تأتي مثل هذه الأمور غير الملموسة نتيجة قضاء أكثر من فترة طويلة من العمل خارجًا. والواقع، أن الطريقة الوحيدة لتغيير كيفية تفكير الناس حول القيام بالعمل عالميًا، بصورة جوهرية، هي جعلهم يعملون في الخارج عدة شهور دفعة واحدة»<sup>(17)</sup>.

### الاستراتيجية 2: مبادرات التدريب

#### التدريب الداخلي (في الوطن)

تقدّم، أحيانًا، الشركات برامج تدريب ثقافي شامل لموظفيها في الوطن. تتضمن هذه البرامج حلقات دراسية، مقرّرات تعليمية، تدريبًا لغويًا، كتبًا،

مواقع على شبكة الإنترنت، مناقشات، تمثيل أدوار، وعمليات محاكاة. ويمكن أن تقدم دوائر المصادر البشرية تدريبًا ثقافيًا بفضل القيام برحلات إلى المواقع الأخرى، ومقررات تعليمية خاصة، وعن طريق الفيديو، والكتيبات المعلوماتية، والشبكات البيئية الداخلية.

تشجّع بعض الشركات المديرين على لعب دور المواجهات مع عملائها من ثقافات أخرى لاستباق توقع الخلافات أو حالات سوء الفهم التي قد تنشأ. وصف مدير مكسيكي كيف تلعب شركته دور المواجهات الثقافية الشاملة كما يلي:

«في كل مرّة يأتي زبون من بلد مختلف، نحدّد استراتيجية نسّمّيها «مسرّحية». ويكون لكل فرد من فريقنا دور، ونعمل على أساس كيفية التعامل مع أناس من تلك البلد».

يعتقد مصرفي دولي يعمل في مصرف سيتي بانك Citybank في مدينة المكسيك أن أفضل طريقة للتعامل مع قضايا التواصل الثقافي الشامل هي أن ينخرط الموظفون في دورات حول البلدان المختلفة بمشاركة قوميات مختلفة. وبفضل العمل معًا في الصفوف يشجع المنخرطون في الدورة في آخر المطاف في التحدّث عن الفروق الثقافية، وعن كيفية سير الأمور، وكيف ينبغي أن تكون.

تنمّي الشركات العالمية المهارات الثقافية الشاملة عن طريق دورات حول القيام بالعمل مع ثقافة أخرى وحول الفروق الثقافية العامة. وبعض الشركات، مثل شركة فيترو Vitro تقدّم دورات داخلية تتضمّن قراءة مواد حول مهارات التواصل الثقافي الشامل، وطرق التعامل مع الفروق البيثقافية.

ومن أشكال التدريب الداخلي تشجيع الشركات موظفيها على كشف جوانب ثقافتهم في محاولة لتثقيف بعضهم بعضًا بشأن ثقافتهم المتنوعة، من خلال مناقشة الفروق الثقافية وطرق العمل. وهناك أسلوب تدريب شعبي آخر

يتضمّن أنشطة مجموعات تفتح عيون الموظفين على الفروق الثقافية القائمة بين الذين يعملون معهم .

إن الاستراتيجية غير الرسمية، ولكنها فعّالة، والمتمثلة في قيام موظفين في تدريب موظفين آخرين، تلقى دعمًا كبيرًا بين الشركات العالمية. يقول تنفيذي مكسيكي: «أعتقد أنه من المهم أن يفتح الموظفون ثقافتهم لبعضهم البعض. إن مجرد عدم تمكنهم من لقاء بعضهم وجهاً لوجه لا يعني أبدًا أنهم لا يستطيعون مساعدة بعضهم بعضًا على تعلم الثقافة. كما أن بإمكان الشركات أن تعقد دورات تدريب ثقافي شامل تشمل موظفين في مواقع متماثلة ولكن من بلدان مختلفة بحيث يتعلّمون معًا عن بعضهم البعض».

يتضمّن برنامج الإدارة الدولي لشركة سيميكس Cemex دورة مصمّمة خصيصًا لتطوير التنفيذيين باتجاه مواقع أعلى ضمن المؤسسة في ميدان العمل العالمي. ومن موضوعات الدورة الثقافة المتعدّدة الجنسيات، وقدم هذا الموضوع على هيئة مهارات ثقافية للتنفيذيين ليسير لهم التكيف مع البلدان المختلفة التي تعمل فيها الشركة.

يُدافع بعض المديرين المكسيكيين عن جمع استراتيجيتين معًا: التدريب والسفر من أجل تزويد الموظفين بكشف حاسم للثقافة الجديدة. ويوصي آخرون بالانغماس الكامل في الثقافة الجديدة، ودورات لغوية، وزيارات للبلد الأجنبي. كما شجّع أحد المديرين السماح للموظفين بالحصول على معلومات من وسائل الإعلام الأجنبية بوصفها دعمًا قيمًا للموظف الذي يُعدُّ نفسه للتفاعل مع الثقافة الأخرى.

### التدريب بموجب تصنيف المصادر

مع افتراض الطبيعة المتخصصة للتدريب الثقافي الشامل، فإن كثيرًا من الشركات تصنّف مصادر حاجاتها التدريبية بما يتفق مع مجموعة الشركات التي

تقدّم هذه الخدمة . إنها تقدّم مدى واسعاً من الخدمات للشركات والمغتربين ، والعائدين إلى الوطن ، وعائلاتهم . يمكن تنظيم تدريب المغتربين قبل رحيلهم أو في الموقع . وبعض الشركات تصنّف مصادر تدريبها الثقافي الشامل بما يتفق مع وحدة تربية تنفيذية في جامعة معيّنة ، مثل وحدة التربية التنفيذية في كلية ثندربيرد Thunder bird . وشركات أخرى ترسل موظفيها إلى مراكز تدريب مثل مركز «نافذة على العالم» Window on the world أو مركز بيرليتز Berlitz للالتحاق بدورات يستطيعون بفضلها التعلّم عن لغة بلد أو إقليم وعاداتهما . وهناك شركات مثل بروكتر وغامبل Procter & Gamble ، ومايكروسوفت Microsooft ، وموتورولا Motorola ، وهيوليت باكارد Hewlett Parkard قد أوكلت دورات التدريب الثقافي الشامل الموسّعة إلى فرقها في الخارج<sup>(18)</sup> .

ينبغي للشركات أن تجعل التدريب الثقافي الشامل المبدئي والمستمر من أولوياتها . ووضع برامج تشمل بضعة أيام من «تدريب الوعي المكثف ، وعدة ساعات من البحث في أوضاع معيّنة يمكن أن تطلق شرارة النزاعات والإشكالات»<sup>(19)</sup> . ومن الممكن أن تشمل موضوعات تتعلّق بالمواقف تجاه أساليب التواصل ، وإدارة الزمن ، وتسوية النزاعات ، والإنتاجية والتعاون .

لدى بعض الشركات العالمية مثل أندرسون كونسلتنغ Anderson Consulting وسي تي بانك Citybank برنامج للمنتدبين لسنة واحدة قبل أن يبدأ التنفيذيون مسؤولياتهم . وأثناء هذا البرنامج يسافرون إلى البلدان والأقاليم التي سيعملون فيها . وفي هذا الوقت يُوجّه جزء من تدريبهم إلى التعامل مع العمل والفروق الثقافية .

علّق أحد المديرين المكسيكيين بقوله إن شركته ترسل الموظفين لمدة بضعة أسابيع قبل بدء مهمة التدريب إلى البلد التي سيُدَرَّبون فيها لمساعدتهم على التلاؤم مع الثقافة الجديدة .

ووفقاً لما ورد في أحد التقارير ، فإن 61٪ من الشركات تقدّم إعداداً ثقافياً

شاملاً لمدة يوم واحد على الأقل لموظفيها المعيّنين في الخارج<sup>(20)</sup>. منها 35٪ يقدمون تدريباً للأسرة كلها، و23٪ تقدم تدريباً لموظف وزميل له، و3٪ تقدم تدريباً للموظف وحده. على أية حال، اكتفى أقل من ثلث الموظفين الذين تلقوا تدريباً، بما قدّم إليهم من تدريب<sup>(21)</sup>. في حين أن أغلبهم أُصيب بالإحباط مما تلاً تدريبهم من مظاهر: الوعي الثقافي الذاتي، وعمليات التكيف، والعمل ضمن الثقافة، وإلماعات الروتين المفيدة الباقية، وفهم القضايا الأساسية. إن مصاعب التكيف الثقافي هي أكبر جزء من مهمة المغتربين الدوليين مشقة حسبما تردّد كثيراً على ألسنتهم<sup>(22)</sup>. وتحديّ العمل الذي يأتي بعد ذلك صعوبة هو «إيجاد المرشحين المغتربين»<sup>(23)</sup>.

من الناحية النموذجية، تقدم الشركات دورة تدريبية لمدة يومين لموظف وزميله قبل بضعة أسابيع من السفر. ومن الخيارات الأخرى للتدريب ما يتضمّن برامج ثقافية بعد الوصول، وبرامج لغوية تدوم شهراً أو ثلاثة شهور. وتقدم بعض هيئات التدريب تعلّماً بعيد المدى أو يستخدمون مراكز تدريب محلية في البلد الجديد. ولدى تصميم برنامج ما تقوم عدة شركات، أولاً، بتقييم خبرة الأسرة المقيمة في ما وراء البحار مع ثقافة معيّنة عن طريق استبيان مكتوب أو مسح هاتفي. وبعدئذ يفصل المدرب البرنامج بما يناسب خلفية الأسرة ومعرفتها. وتتألف معظم البرامج من:

1. لمحة ثقافية: مقارنة بين ثقافة الوطن وثقافة البلد المضيف.
2. تكيف ثقافي: نظرية منحنى الصدمة الثقافية، أعراض الصدمة الثانية، وكيفية التعامل معها.
3. معلومات تعبوية: آداب المعاملات الاجتماعية، وقواعد التشرّفات في العمل، ومعلومات عملية حول العيش في البلد المضيف.
4. التطبيق: فحص دقيق لمتطلبات وظيفة المغترب التنفيذي، ودور الأسرة

في الوضع الجديد، وتوقع الإشكالات التي يمكن أن تنشأ سلفاً، وتطبيق الوعي الثقافي على هذه الأوضاع<sup>(24)</sup>.

لقد طوّرت مجموعة لوسنت تكنولوجيز مايكرو إلكترونيكس Lucent Technologies Microelectronics Croup برنامج تدريب إبداعي مكلف، صُمم لمخاطبة التنوع الثقافي وقضايا العمل الجوهرية. كان هذا البرنامج المبني على التقنية يتألف من «حلقة دراسية لمدة نصف يوم حول بلد معيّن، تُقدّم إلى جميع الموظفين بأن واحد عن طريق الفيديو؛ وبرنامج انغماس في ثقافة العمل لمدة نصف يوم يُقدّم إلى الموظفين المهتمين بالحاجات أو الإشكالات الفورية، وموقع إنترنت داخلي في الشركة يحيط بثقافة البلد المقصود ومعلومات السفر العملية»<sup>(25)</sup>.

تتراوح كلفة برامج التدريب بين 50 \$ (لتعلم اللغة بوساطة CD-ROM و10,000 \$) لبرنامج تدريب ثقافي شامل لمدة يومين، وتدريب لغوي مكثف لمدة ثمانية أيام للموظف التنفيذي وزوجه). ومن الناحية النموذجية، سوف تدفع الشركة من 4000 \$ إلى 5000 \$ لبرنامج ثقافي لمدة يومين أو ثلاثة أيام<sup>(26)</sup>.

تختلف أشكال وأحجام برامج التدريب اللغوي بين مقدّمي البرامج من مواد لغوية للدراسة الذاتية (CD-ROM لقاء 50 \$، إلى دورة تدريب لغوي جماعية (375 \$ لكل شخص)، إلى CD-ROM و12 درساً تفاعلياً مع أستاذ على الإنترنت (475 \$)، إلى الدروس الخصوصية. كذلك التدريب الثقافي يتم بأشكال عديدة. فمثلاً، برنامج لمدة يومين قبل السفر يقدم للمدير وزوجه يكلف الشركة بين (3500 \$) و(5000 \$)، ويكلف البرنامج المخصّص للأطفال بين 1375 \$ و2500 \$ أخرى. أما الدورة التي تقام في الموقع فتكلف ما بين 1050 \$ و3000 \$ للأسرة. ويكلف برنامج تدريب موسّع أكثر في الموقع مؤلف من درس تدريب واحد في الأسبوع طيلة الشهور الستة الأولى حوالي 3500 \$ إلى 5000 \$ لكل فرد من أفراد الأسرة.

هناك دورات أخرى تجمع بين اللغة والتعليم الثقافي، مثل دورة ما قبل السفر لمدة خمسة أيام التي تكلف \$5000 للمدير وزوجه. أما دورة لمدة عشرة أيام مع تدريب ثقافي شامل لمدة يومين، وانغماس لغوي لمدة ثمانية أيام فتكلف \$ 10000.

### برامج تدريب ثقافي شامل لشركات عالمية

للحصول على فكرة عن ما تقدمه الشركات من تدريب مشترك، سوف نلقي نظرة على مثال مؤسسة «نافذة على العالم Window on the World Inc» وهي شركة في مينيا بوليس Minnea polis صممت برامج تدريب ثقافية شاملة بالمراسلة لمؤسسات متعدّدة الجنسيات بهدف زيادة الفعالية الفردية والمؤسسية في جميع أنحاء العالم. إذ استثمرت أكثر من 650 مشاركًا ومستشارًا من بلدان من جميع أنحاء العالم لتوجيهات ثقافية خاصة. وتستطيع شبكة الشركة العالمية تقديم خدمة في أكثر من 165 بلدًا<sup>(27)</sup>.

وبتقديمها خدمات تدريب ثقافي شامل لموظفي شركات عالمية وعائلاتهم، فإنها تقدّم خدمات تشمل اختبار ما قبل التقييم، وتدريب اغتراب للموظف وأسرته، وتوجيه في الموقع.

### الاستراتيجية 3: رواة ثقافيون

هناك استراتيجية مشتركة أخرى تتألف من استئجار رواة ثقافيين لإرشاد المديرين وهم يبحرون في أراضٍ ذات ثقافة غير مألوفة لديهم. تستخدم بعض الشركات «مترجمي ثقافة» لمساعدة من ينتمون إلى ثقافات مختلفة على حل مشاكلهم<sup>(28)</sup>. فالشركات الصينية والأمريكية تستخدم أحيانًا، «مترجمي ثقافة» غير رسميين للمساعدة على شرح معنى سلوك كل جانب. وتوظف بعض الشركات مختصي تدريب متفرغين للعمل في مجال شرح الإشكالات الثنائية بين الموظفين الصينيين والموظفين الآخرين من أبناء القوميات الأخرى.

وصف العديد من المديرين المكسيكيين السياسة المشتركة لإيجاد مختصين يعرفون البلد الآخر، سواء ضمن الشركة أو استئجار شخص من خارجها، بأن مترجم الثقافة يستطيع المساعدة كوسيط في المفاوضات وشرح سوء الفهم الذي يمكن أن يحصل.

#### الاستراتيجية 4: الاستئجار والممارسات المختارة

الاستئجار والممارسات النخبوية هي طريقة أخرى تستطيع بموجبها الشركات سدَّ حاجتها إلى المديرين ذوي الكفاءات الثقافية المرغوبة. إذ تستطيع الشركات، بفضل استئجار موظفين من خلفيات ثقافية متنوعة أو ممن يمتلكون خبرة دولية واسعة، أن تزيد عدد موظفيها المتمتعين بالمهارات المطلوبة. وباستطاعتها البحث بنشاط عن مديرين جدد لديهم معرفة بالثقافات التي سوف تعمل معها. وبالتالي تستطيع الشركات الاعتماد على الموظفين الجدد ليدربوا، بصورة غير رسمية، الآخرين في الإدارة. وعلى الشركات أن تختار تنفيذيين حساسين تجاه الفروق الثقافية<sup>(29)</sup>.

يعلّق أحد المديرين في برنامج ميملا MIMLA العائد لكلية نندربيرد Thenderbird على هذه الاستراتيجية المشتركة بقوله: «مزيد من الشركات تحاول استئجار ثنائيي اللغة وذوي الخبرة الدولية لتبني علاقة أفضل بعملائها الأجانب. كذلك تحاول شركات عالمية الآن، استئجار مواطنين أجانب للعمل في مواقع إدارية بدلاً من إرسال موظفيها إلى بلد أخرى حيث ربما لا يحققون النجاح المأمول».

وبحث مدير مكسيكي هذه الاستراتيجية أيضًا، «تنمّي الشركات مهارات التواصل الثقافي الشامل لموظفيها بفضل استئجار منفذين دوليين منفتحي الأذهان. فينقل هؤلاء الموظفون إلى الآخرين عادات ثقافات مختلفة، ويحاولون فض النزاعات التي يمكن أن تنشأ». وقال مدير شاب آخر: «من المهم جدًا أن يُدمج الأفراد ذوو الخبرة الثنائية الشاملة على مستويات مختلفة في

المؤسسة بأسرع ما يمكن حتى يتمكنوا من مدِّ يدِ العون في مجال الخبرة، على الفور» لتلافي الأخطاء المكلفة التي تنجم عن سوء الفهم الثقافي .

وفيما يتعلق بمؤسسة فورد Ford فإن الأمور الجوهرية للطريقة التي تعمل بها الشركة، هي أن تكون الشركة نفسها عالمية. يوضح موقع مؤسسة فورد على شبكة الإنترنت «أنه حيثما يكون عملك فإنك جزء من مؤسسة دولية ويمكنك الاتصال يوميًا بزملائك من مؤسسة فورد في جميع أنحاء سطح الكرة الأرضية. المعامل تقدّم قطع غيار للعربات في ست قارّات، والمهندسون ينسقون التغييرات مع زملائهم في كل منطقة زمنية تقريبًا، إضافة إلى أن العديد من موظفي فورد الذين يتقاضون رواتب يقومون بمهام فيما وراء البحار في فترة ما من حياتهم المهنية». في قسم الحياة المهنية من موقع فورد المشترك على الشبكة، تسعى الشركة بنشاط لاستئجار موظفين دوليين قائلة: «بوصف فورد شركة عالمية، فإنها تُثمنُ إتقانك للغات وفهمك لثقافات مختلفة. نشجعك على أن تتقدّم بطلب في وطنك».

### ممارسات مختارة لتحديد مواقع عبر البحار

من أجل تقليص مخاطرة الفشل، تجرّب بعض الشركات استراتيجيات جديدة لمعاونتها في اختيار موظفين لمواقع عبر البحار. وفي الوضع النموذجي، تحتاج الشركة إلى الموقع في الخارج بسرعة مقبولة، ويقرّر مدير وحدة العمل من سيعيش في هذا الموقع. ربما لا يتم «اختيار مديري المشروع المشترك بسبب حساسيتهم الثقافية أو مهاراتهم، يتلقون تدريبًا أو عونًا لتنمية مهاراتهم هذه، أو حتى يكون لديهم خبرة سابقة في الصين»<sup>(30)</sup> (أو البلد المعنية لهم). والواقع أن الكفاءة الإدارية تلعب عادةً دورًا أكبر بكثير من الخبرة الثقافية الشاملة في تقرير من سيذهب إلى الخارج.

وفي جهد لتقليص العدد الكبير للمهام الفاشلة المكلفة، تستخدم شركتا موتورولا Motorola وهيولت باكارد Hewlett Packard أساليب مختلفة

مبنية على المدخلات الآنية والموظفين للمساعدة في اختيار مديرين لمهام وراء البحار. تنشئ ليندا كونا Linda Kona مديرة المهام العالمية لقسم راديو موتورولا المرسل - المستقبل مؤثلاً للمرشحين لمهام وراء البحار من خلال اختيار ذاتي. تطلب من الموظفين المهتمين بعمل دولي أن يرسلوا خلاصة عن سيرتهم الذاتية والمعلومات ذات الصلة عن طريق شبكة الإنترنت للشركة<sup>(31)</sup>. فيشارك الموظفون وزملائهم في تمرين التوقعات. إنه أداة اختيار ذاتي تتيح للموظفين فرصة الحصول على صورة أكثر واقعية لبعض الفروق الثقافية والتعديلات التي يحتاجون إلى إجرائها عبر البحار. يقدم مؤثلاً من المرشحين معلومات إدارية إضافية تساعدهم على اختيار المرشح المناسب للموقع. وما أن يتم اختيار المرشح حتى يأخذ أداة التكلفة الثقافية التي يراد منها أن ترفع تسوية وعي الموظف للإشكالات المحتملة لدى إقامته في الخارج. تقدم شركة موتورولا لموظفيها وزملائهم دورة توجيه ثقافي لمدة يومين تركز على العيش والعمل في البيئة الأخرى.

أما شركة هيولت باكارد فليس لديها منهج اختيار رسمي لمهام وراء البحار. فمثلها كمثل بقية الشركات، يقوم مديرها باختيار المرشحين لملاء المواقع ومن ثم يقوم المديرون العامون بإجراء تعديلات لمن تم اختيارهم. يقول مدير إعادة توزيع المواقع في شركة تي هيشكوك Tee Hitchcock إنهم «يستخدمون التدريب الثقافي الشامل كفرصة للمرشحين كي يفصلوا أنفسهم من الدورة التدريبية. إذ يزودهم التدريب بفهم لما يشبه العيش في البلد والعمل فيه». وعندئذ يستطيعون القول: «إنكم تعلمون أن هذا لا يناسبنا، بسبب الوضع العائلي أو لأسباب أخرى»<sup>(32)</sup>. أن زج الموظفين في المهام الخارجية مباشرة يعد بنسبة أعلى من النجاح في التعيين وحافزاً أكبر للانتقال لدى الموظف.

#### الاستراتيجية 5: سياسة التنوع والثقافة المشتركة

تدمج شركات مثل فورد، وهيولت باكارد، وموتورولا التدريب الثقافي

الشامل ضمن سياستها التنوعية. إذ أصبح التنوع مظهرًا هامًا من مظاهر الاستراتيجية المشتركة كوسيلة لإدخال التنوع إلى قوة العمل، وكطريقة لتشجيع الموظفين على تمييز الفروق الثقافية في موقع العمل. وتنظر هذه الشركات إلى التنوع على أنه ميزة تنافسية هامة في الاقتصاد العالمي. وتستخدم هذه الاستراتيجية لبناء قوة عمل متنوعة تعكس وتتفهم الزبائن المختلفين الذين تخدمهم الشركة.

تؤثر الثقافة المشتركة وسياسة التنوع جهود العولمة التي تبذلها الشركة. إذ تستطيع الشركة تشجيع الفهم الثقافي الشامل والمواقف الإيجابية تجاه الفروق الثقافية بفضل سياسة مشتركة قوية تتبعها في مجال التنوع. فإذا ما كانت الثقافة المشتركة تولي بوضوح قيمة للتنوع ومكانته تكون عقول الموظفين أكثر تفتُّحًا تجاه الفروق الثقافية وأكثر وعيًا لها وتسامحًا معها. إذ إن الفهم الثقافي ينشأ عن البنية الفكرية أكثر مما ينشأ عن قاعدة المعرفة أو لائحة الحقائق المتعلقة ببلد ما.

إن شركات مثل فورد، وهيولت باكارد، وموتورولا تجعل التنوع أولوية. بفضل دمج سياسة التنوع رسميًا بمهمتها المشتركة. إنها تنمي مهارات التواصل الثقافي المشترك ببرامج داخلية حول التنوع، وبرامج في البلد الهدف لمساعدة موظفيهم على أداء أفضل في وظائفهم.

فمثلًا، تُعدُّ شركة هيولت باكارد HP التنوع جزءًا حيويًا من استراتيجية العمل لديها. يقول لويس إي. بلات Lewis E. Platt رئيس الهيئة التنفيذية في شركة HP: «إننا، في شركة HP لا نُثَمِّن التنوع لأنه الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله، فحسب، بل لأنه الشيء البارِع الذي ينبغي فعله، أيضًا». تحليل شركة HP لتثمينها التنوع يعكس موقف العديد من الشركات العالمية. وفي مقطع من مقاطع استراتيجية العمل في موقع شركة HP على شبكة الإنترنت تذكر الشركة الأسباب التالية التي تجعلها تحسب التنوع جوهرًا لنجاحها.

- زبائننا، وعارضونا، وزملائنا الاستراتيجيون قد عَدَّوا عالميين ومتعددي الثقافة، بصورة متزايدة. فعلينا أن نضع أنفسنا حيث ننتمي إليهم.
- زبائننا يتغيرون - حاجاتهم وتوقعاتهم بشأن المنتجات والخدمات متنوعة. فعلينا أن نكون قادرين على فهم ذلك ومواجهته والاستجابة له.
- ميزتنا التنافسية غدت رائدة في التجديد، والإبداع، وحل الإشكالات، والمرونة المؤسسية. فينبغي أن يكون لنا منظور متنوع، ومواهب متنوعة، وفرقاً لمواجهة هذا التحدي العالمي.
- البنية السكانية للقوة العاملة تتغير في معظم البلدان. ومثل العمل يتضاءل ونقص الأيدي العاملة يبرز. والتنافس من أجل جذب المواهب العالية والاحتفاظ بها يتعاظم. فلضمان نجاح عملنا ينبغي أن نكون خير مكان للعمل بالنسبة لأي شخص<sup>(33)</sup>.

لدى شركة فورد، أيضاً، سياسة قوية لتثمين التنوع والمبادرة التنوعية. فمثلها مثل شركة HP ترى أن قوة العمل العالمية العائدة لها على أنها قوة تنافسية. ومن وجهة نظر شركة فورد، «التنوع في موظفينا، والمتعاملين معنا، وعارضينا، يساعدنا على فهم زبائننا وخدمتهم بصورة أفضل. إنه يساعدنا على إيجاد أفضل فريق ممكن. ولهذا السبب نبذل جهداً جباراً لجذب الموظفين من مختلف الخلفيات وتطويرهم والاحتفاظ بهم»<sup>(34)</sup>. تنفق شركة فورد مبلغاً كبيراً من المال سنوياً على تدريب قوتها العاملة العالمية وتنميتها. والهدف المشترك هو تقديم حوالي 40 ساعة تدريب سنوياً لكل موظف.

لشركة موتورولا أعمال في ست قارّات ولديها أكثر من 140,000 موظف في جميع أنحاء العالم. وتُعدُّ العولمة قوة دافعة في شركة موتورولا حيث يشتغل نصف موظفيها، تقريباً، خارج الولايات المتحدة. تقدّم الشركة اتصالات لاسلكية، وأنصاف موصلات وأجهزة، وخدمات إلكترونية متقدمة. وتؤكد ثقافتها المشتركة على زيادة قوتها «اعتماداً على إبداعية جميع الثقافات

الممثلة في قوتنا العاملة»<sup>(35)</sup>. إن أحد معتقدين جوهريين لدينا هما «احترام دائم للناس» و«تكامل صلب». تقول دائرة فلسفة التنوع العالمي في شركة موتورولا إن «ماتورولا ملتزمة بالاحترام الدائم لقوتها العاملة وزبائنها المتنوعين ثقافياً، وبرعاية السمات القيادية العالمية في موظفيها». سياسة الشركة هي: «التنوع هو مسؤولية كل مدير وكل موظف»<sup>(36)</sup>.

تولي شركة موتورولا التدريب أهمية كبيرة وتتطلب أسبوعاً (40 ساعة) على الأقل من التدريب لكل موظف سنوياً<sup>(37)</sup>. لدى جامعة موتورولا التابعة للشركة 14 مركز تدريب في جميع أنحاء العالم، إضافة إلى عمليات التدريب التي تجري في كل وحدة عمل. يقول فينس سيراتيللا Vince Seratela مدير التخطيط، والتنوعية، والاتصالات في جامعة موتورولا Motorola University «إن شركة موتورولا تعترف بأن التدريب - كيفما كان، وأينما جرى - ميزة تنافسية جوهرية». إنهم يستخدمون مقاربة استراتيجية متكاملة للتدريب. «إننا مفرطو الدقة بشأن قياس النوعية، ودورة الزمن، ورضا الزبون. فقد احتفظنا بالنظام وقسوة التدريب، ليس في جامعة موتورولا فحسب، بل أيضاً في جميع أقسام الشركة. وساعدنا هذا على بناء إعجاب عمّ الشركة بكيفية جعل التدريب الدقيق والتربية الصارمة سبباً في نجاح الشركة».

ويعزو ذلك إلى الرؤية الاستراتيجية لابن مؤسس موتورولا، بوب غالفرن Bop Qalvin، الذي يتساءل باستمرار: «ماذا تتعلمون؟ هل تتعلمون الأمور الصحيحة؟» وأخيراً يعلّق على الربح العظيم الذي تجنيه الشركة من التدريب بقوله: «في كل مرة ندفع دولاراً لقاء التدريب لدفع إحدى مبادراتنا النوعية، نحصل مقابله على منافع هائلة».

### خلاصة

تطبّق الشركات العالمية خمس استراتيجيات أساسية للتعامل مع الحاجة الملحة لمديرين يمتلكون خبرات تواصل ثقافي شامل: الاستراتيجية (1) خبرة

السفر والعمل عن طريق السفر إلى ما وراء البحار، والمهمات الاغترابية، والفرق المتعددة الجنسيات؛ الاستراتيجية (2) تدريب داخلي أو عن طريق مصدر خارجي؛ الاستراتيجية (3) الرواة الثقافيون؛ الاستراتيجية (4) استئجار خبرات وممارسات نخبوية؛ الاستراتيجية (5) سياسة التنوع والثقافة المشتركة.

وتحدث الأخطاء الفادحة عندما يسيء المديرون التواصل مع الآخرين، ويرتكبون أخطاء في تنفيذ العمل بسبب سوء الفهم الثقافي، ويواجهون إشكالات في عملية التواؤم مع الحياة في الخارج، أو عندما يواجهون إشكالات في إعادة التواؤم لدى عودتهم إلى الوطن بعد إنجاز المهمة الخارجية. مزيد من الشركات يُتَمَنون مقدرة مديريهم على التواصل الفعال عبر الثقافات. ولسوف يستمر الاقتصاد العالمي والتنوع في موقع العمل في النمو خلال القرن الواحد والعشرين. وتحفّز هذه الاتجاهات الحاجة إلى الكفاءة الثقافية الشاملة. ومن أجل تطوير المديرين العاملين بفاعلية عبر الثقافات، ينبغي للشركات أن تطبق مجموعة من الاستراتيجيات معاً.

إن الاستراتيجيات الحالية: خبرة السفر والعمل، ومبادرات التدريب، والرواة الثقافيون، والاستئجار والممارسات النخبوية، وسياسة التنوع كلها تساعد على تنمية كفاءة المديرين البيثقافية. كثير من الشركات لم تتوجه إلى الحاجة لإعداد مديرين للعمل بنجاح مع ثقافات مختلفة. ولسوف تنشأ استراتيجيات جديدة بفضل استمرار الشركات في اكتساب خبرة في تسيير عمل عالمي.

سوف يظل الطلب على تنفيذيين ذوي مقدرة على التفاعل بنجاح مع ثقافات متنوعة يتعاظم ويدفع بالاستراتيجية المشتركة نحو مواجهة هذا الهم. فالحاجة إلى كفاءة ثقافية شاملة واضحة تماماً. إذ سوف تستمر الشركات، أثناء القرن الواحد والعشرين، في البحث عن استراتيجيات فعّالة لتلبية الحاجة إلى إعداد مديرين مربحين وأكفاء في قيامهم بالعمل عبر الثقافات.

## ملاحظات:

1 - قامت مواقع الإنترنت المشتركة، والمقابلات مع موظفين تنفيذيين مسؤولين عن المصادر البشرية، وتعليقات التنفيذيين الدوليين في المكسيك، بتزويد المعلومات المتعلقة بالاستراتيجية المشتركة. ساهم هؤلاء التنفيذيون في دروس حول اتصالات العمل ألقاها المؤلف، وقدم معلومات حول التدريب الثقافي (تدريب من هم من ثقافات مختلفة) في شركاتهم. كما أعطت مواقع لشبكات الإنترنت Cargill، Ford، و Hewlett Packard، و Motorola، آراء عميقة في الاستراتيجية المشتركة من أجل التنوع والتدريب الثقافي. إضافة إلى أن مواقع شبكات الإنترنت لشركات التدريب الثقافي (وخصوصاً Window on the World, Inc) قد قدمت مزيداً من المعلومات حول استراتيجية التدريب من أجل تنمية الفهم الثقافي ومهارات التواصل.

2. College Placement Council Foundation/Rand Foundation, *Developing the Global Work Force: Insights for Colleges and Corporations* (Bethlehem, PA: College Placement Council, Inc., 1994).

3. Linda Beamer, "Bridging Business Cultures," *China Business Review*, vol. 25, no. 3 (May 1998), pp. 54-58.

4. Cynthia Kemper, "Global Sales Success Depends on Cultural Insight," *World Trade*, vol. 11, no. 5 (May 1998), pp. S2-S4.

5. J. Stewart Black and Hal B. Gregersen, "The Right Way to Manage Expats," *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 2 (Boston: March/April 1999), pp. 52-63.

6. Black, "The Right. . . ."

7. Black, "The Right. . . ."

8. Valerie Frazee, "Send Your Expats Prepared for Success," *Global Workforce Supplement to Workforce*, vol. 3, no. 3 (May 1998), pp. 15-16, 21.

9. Edward M. Mervosh and John S. McClenahan, "The Care and Feeding of Expats," *Industry Week*, vol. 246, no. 22 (December 1, 1997), pp. 68-72.

10. Mervosh, "The Care. . . ."

11. Mervosh, "The Care. . . ."

12. Brenda Paik Sunoo, "Inbound Executives Need HR's Help," *Workforce*, vol. 77, no. 3 (March, 1998), p. 23.

13. Mervosh, "The Care. . . ."

14. The comments of Mexican executives cited in this chapter come from students enrolled in a joint international management masters program run by Thunderbird and ITESM. The program, called "MIMLA"—Master of International Management for Latin America, is offered via distance learning to executives in four locations in Mexico—Monterrey, Guadalajara, and two campus sites in Mexico City. Instruction is delivered through a combination of satellite videoconferencing and high-speed ISDN telecommunications lines. MIMLA students in Mexico participate in classes televised live from Thunderbird's studio in Glendale, Arizona.

15. Kemper, "Global. . . ."

16. Black, "The Right. . . ."
17. Black, "The Right. . . ."
18. Kemper, "Global. . . ."
19. Beamer, "Bridging. . . ."
20. *The Global Relocation Trends 1996 Survey Report* (New York: Windham International and the National Foreign Trade Council, 1996).
21. *1996-1997 International Assignee Research Project* (Princeton, NJ: Berlitz International, 1997).
22. *The Management of Internationally Mobile Employees* (London: William M. Mercer Ltd., 1997).
23. *The Global. . . .*
24. Frazee, "Send Your. . . ."
25. Bernard Schmidt and Bella Poborets, "Developing the 'Global' Engineer," *Electronic Engineering Times*, (August 31, 1998), p. 138.
26. Frazee, "Send Your. . . ."
27. For further information, please contact Window on the World, Inc., 100 N. 6th St., Suite 300A, Minneapolis, MN 55403, USA Tel: 612-338-3690 Fax: 612-338-3037 e-mail: wowintl@isd.net web site [www.windowontheworldinc.com](http://www.windowontheworldinc.com)
28. Beamer, "Bridging. . . ."
29. Beamer, "Bridging. . . ."
30. Beamer, "Bridging. . . ."
31. Mervosh, "The Care. . . ."
32. Mervosh, "The Care. . . ."
33. Hewlett Packard web site, 1999.
34. [www.ford.com](http://www.ford.com)
35. [www.motorola.com](http://www.motorola.com)
36. [www.motorola.com](http://www.motorola.com)
37. Jane Goldenberg, "Distance Learning Cuts Training Costs, Boosts Skills," *Crain's Chicago Business*, (August 31, 1998), pp. SR12, 13.



## ليس هذا هو عمل أبيك الدولي

جون سي. بـك

John C. Beck

كان عقد تسعينات القرن العشرين عقد العولمة. فيما يتعلّق بمصالح الولايات المتحدة الأمريكية، كان تهديد السيادة اليابانية في السوق العالمية مقترنًا بالركود الاقتصادي في الوطن، قد أقنع شركات الولايات المتحدة بوجود الالتفات إلى الخارج - خصوصًا إلى الأسواق الناشئة - من أجل النمو. إلا أن الأزمة المالية التي حدثت، مؤخرًا في هذا العقد، في المكسيك، وتايلاند، وكوريا، وروسيا، والبرازيل، كانت تحديًا لحكمة الاعتماد على الفرص الدولية. ولقد عبّر عن خيبة الأمل في تحقق العولمة المحتملة في نهاية تسعينات القرن العشرين ثلاثمئة من رؤساء الهيئات التنفيذية الأمريكيين المشتركين في مسح مؤسسة بلدريدج أوارد Boldrige Autord Foundeation. لم يطلقوا على «مقدرة التفكير عالميًا» بوصفها أكثر التحديات أهمية لديهم اسم «التفكير الاستراتيجي»، ولا «لتقليص التكلفة»، ولا «ابتكار»، ولا «تنافس» - بل مجرد التفكير عالميًا. وبدخولنا عقدًا جديدًا فإن الإنترنت لا يعدنا بتغيير الطريقة التي سيرنا فيها حتى الآن العمل الدولي، بل أيضًا بإعادة تحديد مفهوم العولمة ذاتها تحديدًا راديكاليًا.

من المتوقع في الألفينات 2000s أن تبدأ شبكة الإنترنت العالمية WWW

بالعيش وفق اسمها (اسم على مُسمّى). ففي سنة 1999 كان 57٪ من مستخدمي الإنترنت موجودين في أمريكا الشمالية، مع 33٪ في أوروبا متوسط التنبؤات التي أجرتها حفنة من شركات التنبؤ في مجال الصناعة الإلكترونية، فإننا نتوقع أنه بحلول سنة 2003 سيكون حوالي ثلثي مستخدمي الإنترنت (67٪) ليسوا من مواقع في أمريكا الشمالية. وكما أن الإنترنت يساعد على إيجاد ثقافة عمل عالمية، كذلك يوجد طرقًا جديدة للقيام بعمل دولي - وعقبات جديدة.

أي امرئ درس العمل أو مارسه دوليًا في عالم الأجر والملاط (العادي) التقليدي يعلم أن هناك فروقًا حاسمة بين العمل الذي يمارس في الولايات المتحدة والعمل الذي يمارس في بقية أنحاء العالم. فالتجارة عبر الإنترنت ستقلص أو تزيل بعض العقبات التقليدية التي تواجه العمل الدولي. على أية حال، سوف تشكل التجارة الإلكترونية، في بعض الحالات، عقبات جديدة، بالفعل، في وجه العمل العالمي. إذ إن نمو الاعتماد على الإنترنت كأسلوب اتصال وتجارة مهيمن قد أوجد مجالات جديدة من القلق في العمل الدولي، خصوصًا فيما يتعلق بقلق - الثقة لدى المشتري، والتنظيم الحكومي، وسلوك البيع والشراء، والتطور العشوائي لثقافة مشتركة مبنية على اللغة.

### قلق - الثقة (الثقة المزعزعة)

ما زال الافتقار إلى الثقة، منذ قرون، هو أكبر عقبة أمام العمل عبر الحدود. فالخوف من الخديعة الدولية ليس جديدًا، فهو قائم منذ بضعة قرون منذ أن كتب فيرجيل: «لا تثق بالحصان، ياتروجانز Trojans! مهما كان الأمر، فأنا أخاف الإغريق حتى ولو جلبوا الهدايا». ففي الأعمال العادية التقليدية الدولية يستقلُّ التنفيذيون القطارات والطائرات خصيصًا للقاء زبائنهم وحلفائهم وجهًا لوجه فينبون بذلك مستوى أعلى من الثقة. إن القيام بالعمل عبر الإنترنت لم يقلل من قلق - الثقة لدى المشتريين الدوليين. فإن كان هناك ما نخشاه، فهو أننا أكثر خشية من الخداع المحتمل في التجارة عبر الإنترنت من أي شكل آخر

من أشكال التجارة. فلسبب بسيط هو أننا لا نرى عيني نظيرنا. إننا لا نستطيع حتى سماع أصواتهم.

أجرى ستيفانو غرازيولي Stefano Grazioli من جامعة تكساس بحثًا في خداع شبكة الإنترنت المحلية الأمريكية. إذ رغِب إلى الطلبة المشاركين في دراسته أن يشتروا منتجًا عن طريق الإنترنت بالذهاب إلى أحد موقعين من مواقع الشبكة. أحدهما كان حقيقيًا، في حين كان الثاني مصممًا لأغراض التجربة. يستطيع الطالب أن يشتري، على الموقع الحقيقي، منتجًا ويتوقع شحنه بالفعل إلى بيته. أما على الموقع المزيف، فيتوقع الطالب أن يأخذ مُشغّلوا الموقع رقم بطاقة الائتمان العائدة له ويشترى لأنفسهم وبيوتهم منتجات هم بحاجة ماسة لها. لقد صُمم الموقع المزيف بعناية فائقة بحيث يظهر مشاعر الثقة والشرعية (صحة البيع)؛ إنه يحوي زراً اسمه «مكتب العمل الأفضل» (BBB Better Business Bureau] وهو زر يأخذك بالفعل إلى موقع BBB، ولكنك لا تجد اسم موقع الشبكة الزائف مسجلاً إن أنت غاليت في البحث عنه]، كما يحتوي على شهادات من زبائن مزيفين، ومراجعات وهمية من مجلات حقيقية مثل وايرد Wired ونيوزويك Newsweek. وليس غريباً أن يكون الطلبة الذين استخدموا الموقع المزيف أكثر احتمالاً للشراء من أولئك الذين استخدموا الموقع الحقيقي.

تبيّن الدراسات أن أحد العوامل الرئيسة التي تقيد التجارة عبر الإنترنت هو القلق بشأن الأمن. ففي التجارة الإلكترونية الدولية يساور المستخدمين خوف أكبر من احتيال محتمل. فخمسة وعشرون بالمئة من المستجيبين لدراسة KPMG سنة 1998 من أصحاب العمل ادعوا أن الأمن كان أهم حاجز أمام العمليات التجارية عبر الإنترنت. والواقع أن الاحتيال بوساطة شبكة الإنترنت أقل شيوعاً مما يظن الناس. فعلى سبيل المثال، يدعي موقع المزاد e-Bay أنه تلقى فقط 27 شكوى احتيال من كل مليون عملية بيع. ومع التحسينات التقنية

الظاهرة في الأفق فإن الإنترنت سوف يجعل العمل الدولي أكثر موثوقية وأقل خداعاً.

### مجالات الإنتاج

تستخدم شركات مثل أمازون . كوم Amazon. com الإنترنت لدعوة تعليقات زبائنها على منتجاتها. إن كل صفحة كتاب من الشبكة تباعها شركة أمازون تتضمن تصنيفاً للقراء (مقياس نجمي من «5 إلى 5») وتعليقات. فالكتاب الخلافية المثير للجدل ربما يجذب مئات التعليقات مُتيحاً للمشتري أن يقيم المنتج، ليس بناء على آراء النقاد المهنيين المحترفين، بل بناء على آراء القراء العاديين أيضاً.

خلافًا لموقع أمازون Amazon، لا يُعدُّ موقع المزاد e - Bay متعهدًا لتقديم السلع بصورة مباشرة. بل يقوم بدور الوسيط بين المشتري والبائع. ولكنه، على أية حال، مثل أمازون يقبل نقد المنتجات والباعة المتعلق بـ «الشهرة» ويثبتها في الموقع ضمن «منبر تغذية راجعة»، وهو سجل تتبع طوعي للمشتري والبائع الذين استخدموا خدمة المزاد.

ومن الملاحظ أن أمازون Amazon لا يطلب آراء الزبائن حول الشركة نفسها. إذ يستطيع الزبائن استخدام موقع الشبكة لإرسال تعليقات بالبريد الإلكتروني إلى خدمة الزبائن في موقع أمازون، ولكن هذا المنبر ليس علنيًا وشعبيًا - فلا يقرأ تلك الرسائل مستخدمون آخرون. ولا عَجَبَ أن إدارة أمازون لا تريد أن يدخل زبائنهم مثل هذه المدخلات في حسابات اتخاذ قرارهم باستخدام أمازون أو منافس (مثل: بارنز، ونوبل. كوم Barnes and Noble. com أو باي. كوم Buy. Com).

**إيهاتي مايكروسوفت. كوم ihatemicrosoft. com**

ليس غريبًا جدًا أن الشركات لم ترغب في استخدام «مواقع المكاتب على

الشبكة» كمصدر لتعليقات زبائنها السلبية. كانت الشركات تملك عناوين «com». «خاصةً بها وكانت توافقة لتتيح لزائري الموقع العاديين أن يضعوا رسائل الزبائن السليبين المعبرة عن رضاهم إذا ما رغب بائعوا التجزئة العاديون في وضع نشرة كبيرة ذات تغذية راجعة للزبائن السليبين أمام واجهات مخازنهم. أما على الشبكة، فلا يهم إلاّ تمنح الشركة الزبائن حرّيتهم في الكلام - إذ يمكن لمستخدمي الإنترنت أن يأخذوها ببساطة. وباستخدام أكثر التقنيات ديمقراطية، يستطيع الزبائن غير الراضين شراء أسماء URL التي تعبّر عن عدم رضاهم العميق (مثل «ihate microsoft» أو «ihatebillgate.com»).

### شبكة غرافيتي Web Graffiti

تستطيع التقنية الحالية أن تجعل حتى الموقع «الرسمي» لشركة ما هدفًا لتعليق سلبي. لقد طوّر ثلاثة سنيغافوريين «نظام غرافيتي graffiti» للإنترنت. وبعد أن نقل هؤلاء المبتكرون عمليات شركتهم إلى سيليكون فالي Silicon Valley [من أجل الوصول إلى رأسمال مشروع مغامر بسهولة أكثر أو لتجنّب «عصا القانون الطويلة» في سينغافورة؟]، شرعوا بتقديم نظام يسمح للمستخدمين كتابة ملاحظات في أعلى صحائف الشبكة الحالية. ولا يستطيع قراءة التعليقات سوى المستخدمين ذوي برنامج «الصوت الثالث»، ولكنه يعطي مخرجًا «للشخص الصغير» الذي أسيتت معاملته أو أزعجته الشركة المعنية.

أما وأن أي امرئ يستطيع الآن أن يشكوا أو ينتقد، فيعود إدراكه إلى المشتري. كما أنه من المفيد للشركات التي تستخدم الإنترنت - وتعرف بالتالي أنها معرضة للنقد علنًا - أن تحرص على تلافي ارتكاب ما يمكن أن يكرّين نقاطًا سوداء ضدّها. وبموجب قاعدة البيع بالتجزئة التقليدية المتعارف عليها يشكو واحد فقط من عشرة زبائن غير راضين في المقام الأول (أما التسعة الآخرون فإنهم ببساطة يتوقفون عن استخدام المنتج أو الخدمة). وإذا ما استطاعت الشركة إرضاء الزبون الشاكي. فإنها ربما تكتسب ولاء طيلة الحياة؛ أما إذا لم

تفعل ذلك، فإن الزبون ربما يقاطع الشركة ويأخذ معه عشرة زبائن آخرين. فمن المحتمل أن ينشر مشترٍ غير راضٍ التمرد إلى أكثر من عشرة موالين، وذلك عبر الإنترنت. ويقدر المحللون أن تقييماً سلبياً واحداً على موقع e - Bay في قسم التعليقات يؤدي إلى احتفاظ المشتريين من ذلك البائع بالعشرات.

لهذا النظام سُخريات متأصلة فيه، فمثلاً يفهم الذين يشترون عن طريق e - Bay أنه كلما زادت مبيعات البائع عن طريق الشبكة زاد احتمال أن يكون ذلك البائع قد راكم علامات سيئة على الطريق. في حين أن بائعاً ينجز فقط عملية أو عمليتين يمكن أن يبدي «سجلاً كاملاً». . ليس بالضبط كسجل المتابعة الثابت لبائع كثير البيع. وكلما أصبح الزبائن أكثر فهماً لحقائق التجارة الإلكترونية زادت تفسيرات الأشخاص العاديين للتعليقات المرسلة تعقيداً ودقة.

### إننا نثق في «كوم» In. com We trust

يجري تطوير أنظمة الدفع الإلكتروني بحيث تسمح بإنجاز معاملات تجارية على شبكة الإنترنت بكبسة واحدة سهلة وأكثر أماناً. مثل هذه المديونيات المسجلة على حساب آلياً تبدو لأول وهلة لكثير من الأمريكيين أمراً غريباً وغير مأمون الجانب، ولكن «الدفع النقدي الآلي» سوف يلغي تماماً الحاجة إلى التدخل البشري الذي هو عادة مصدر الإرباك وسوء استخدام بطاقة الائتمان.

يُطلب من المشتريين، في معظم عمليات الزبائن الحالية عبر الحدود، أن يرسلوا بالفاكس أو بالهاتف أرقام بطاقات الائتمان العائدة لهم إلى الأمكنة الدولية المقصودة، حيث تتاح الفرصة للموظفين أن يستخدموا المعلومات لأغراض شائنة متنوّعة. وبالمقابل، فإن نظام الدفع الإلكتروني النقدي يخبر ببساطة التجار بأن المبلغ المناسب قد حُوّل إلى حساباتهم وأن المنتجات يمكن أن تُشحن الآن. لم تعد هناك حاجة إلى تدقيق بطاقة الائتمان، أو استرداد قيمة بطاقة الائتمان أو توقييع مرسلة بالفاكس. وفي المستقبل، ربما يحل الدفاع

الإلكتروني حتى محل رسائل الاعتماد كطريقة لإمساك المال (أو حتى خط الاعتماد) بسند معلق يرجىء تسليم الشحنات الدولية. إن أنظمة الدفع المؤمنة التي يجري تطويرها الآن ربما تكون ذات نفع هائل للعمل الدولي. إذ بفضل كبسة واحدة للفأرة سيكون المشتري قادرًا على إرسال المدفوعات بأية عملة إلى جميع أنحاء العالم عن طريق بطاقة الائتمان أو البطاقة الذكية أو تسديد دين مباشر إلى حساباتهم المصرفية. وتسمح شبكة الإنترنت للبائعين أن تؤكد استلام المبلغ.

### تدقيق المرجعيات

إن تدقيق مرجعية المشتري أو البائع لأول مرة أسهل إنجازًا على شبكة الإنترنت من أية وسيلة متوافرة أخرى. خصوصًا لدى القيام بعمل في بلدان أجنبية، فإنه من الصعب تقييم سمعة أو موثوقية شركة تدرس إقامة عمل معها.

وعلى سبيل المثال، لتأمل كيف يكون مستشار قد أجرى تحقيقات خلال معظم تسعينات القرن العشرين حول شريك صيني لشركة أمريكية. كان إنجاز ذلك بصورة فعالة تمامًا أقرب إلى المستحيل: فلم يكن هناك مكتب محلي للعمل الأفضل BBB، ولم يكن من الشركات الدولية التي لها تعاملت تعاملًا واسعًا مع شركات صينية في الماضي، إلا قليلًا. ولدى سؤال الشركات الصينية عن مرجعية، كان الإجراء النموذجي الذين تتخذه هذه الشركات هو، ببساطة، إرسال محققين للقاء شركات معروفة بصدقتها لتلك الشركات والتي سوف تعطي تقارير ثناء وتمجيد. وكان الملحق التجاري في السفارة الأمريكية يحاول مجارة ذلك، ولكن لم يكن لديه الوقت أو المصادر الكافية لإبقاء مراقبة شديدة على الشركات التي يحتمل التعامل معها كشركاء.

هذه الوضعية أسفرت عن بدايات عديدة مفعمة بالأمل، ومفاجآت غير سارة، وكفالات مكلفة للشركات الغربية التي تحاول النفوذ إلى السوق الصينية خلال تسعينات القرن العشرين. كانت تلك أيام خلعت، عندما كانت تأتي

المعلومات المرجعية المتوافرة فقط من «وسطاء» لهم برامج عمل خاصة بهم .  
كان ذلك قبل أن يكون لأي فرد صوت في العالم .

### خطف اللقمة من فم الوسيط

طالما أن الشبكة أصبحت مصدرًا موثوقًا من مصادر التغذية الراجعة على السلوك المشترك في جميع أنحاء الكرة الأرضية، فإن أكثر المواقع احترامًا في العمل الدولي سوف يُهجر . كان الذين يؤدون هذه الوظيفة في الماضي يفعلون ذلك تحت ألقاب عديدة: «صانع الصفقات» أو «الخبير المحلي»، أو عدد من الألقاب ذات الدلالة الثقافية (اليد الصينية، مثلاً) . ومهما كانت صفة الشخص أو لقبه فإنهم جميعًا كانوا يملكون قائمة أولويات متماثلة: إبقى على صلة حميمة مع نكهة البلد المحليّة، يرعى مجموعة كبيرة من الاتصالات، ويبيع معرفة المرء إلى الأجانب الذين لا يثقون بمقدرتهم الذاتية على تقييم سوق معينة .

أما هذه الأيام فيواجه الوسطاء البيثقافيون أسئلة غير مريحة . ماذا لو كانت كل تلك المعرفة موجودة على شبكة الإنترنت، ميسرة لكل من يرغب الحصول عليها في أيّ مكان وأيّ زمان؟ ماذا لو كان المصدر قادرًا على زملائه الأجانب المحتملين، والحصول على مقروء سريع حول سمعتهم وموثوقيتهم، ويدقق الرصيد، ويقيم مقدرتهم على تسليم المنتج إلى قطاع الزبائن الصحيح - كل ذلك بكبسة واحدة على زر الفأرة؟ وفجأة يغدو كل رجل أعمال محليّ رجل أعمال دولي، ويختفي هامش الوسيط .

ومن الطبيعي أنه سيكون هناك دائمًا دور للوسطاء في العمل الدولي . ففي حين أن النصيحة المقدمة عبر الإنترنت أكثر ديمقراطية من النموذج التقليدي، فإن الطبيعة المغفلة والعشوائية، غالبًا، لمجلات الشركات عبر الشبكة تجعلها غير قادرة أبدًا على أن تحلّ محلّ التفاعل وجهًا لوجه مع شخص موثوق يتمتع برؤية أوسع لسوق أجنبية معينة . يستطيع الوسطاء المساعدة في توثيق العلاقات

مع الحكومات والزبائن الأساسيين، وحل الإشكالات غير المتوقعة في البيئة المحليّة، والقيام بدور «وجه» الشركة التي تفضل ألاّ تتحمل نفقات هيئة محليّة تمتلكها الشركة كلياً.

ومع ذلك، فإن المدخل الآتي من الوسطاء - والقوة الجامحة والسيطرة القوية التي تصاحبهم في أغلب الأحيان - سوف يجري تلطيفها، باضطراد، بالمعطيات المأخوذة من مصادر أخرى. ففي العمل الدولي كاية متابعة أخرى، كلما جمعنا معلومات عن العمل أكثر، ومن مصادر متنوّعة أوسع، كانت قراراتنا أكثر حيويّة وخبرة. إن دور التجارة الإلكترونيّة في تكميل دور الوسيط من لحم ودم هو إضافة ما تستطيع التقنية حشده من معرفة.

تعد النصيحة المبنية على الإنترنت الآن موضوع اهتمام في الحقل الطبي. إذ يخشى المهنيون المختصون بالرعاية الصحية أن مستخدمي الشبكة الذين يدخلون إلى مواقع مثل Web MD. com ربما يكفون عن زيارة الطبيب. فأولئك الذين يوزعون المشورة الطبية عبر الشبكة، إنما يفعلون ذلك دون الاستعانة بالفحص الطبي أو فهم واضح لتاريخ المريض الطبي. ليس من الغريب، إذن، أن يحذر المدافعون عن الأطباء الناس من مثل هذه الاستشارات الطبية غير المرئية لما تحمله من مخاطر على صحتهم. كذلك، على الشركات التي تتطلع إلى الشبكة للقيام بعمل دولي غير مكلف، أن تأخذ هذا التحذير مأخذ الجد. ويمكن أن يُستخدَم الوسطاء لإعطاء مصداقيّة للمعلومات التي تم الحصول عليها بفضل الشبكة، بدلاً من أن يكونوا المصدر النهائي لجميع المعطيات حول بيئة عمل معيّنة.

### التنظيمات الحكومية

ما زال التعامل مع الحكومات مصدر صراع رئيس للأعمال الدولية منذ أن بدأ التجار يسلكون طريق التحرير. ومن أجل تزييت عجلات العمل الدولي، كان التجار يغمرون الأباطرة واللوردات والشاهات بالهدايا. وما أن تصبح

السلطات المحلية إلى جانبهم حتى يتمكنوا من تسيير أعمالهم كما يرغبون - لقاء الولاء المستمر للتاج .

حتى اليوم، تعتمد معظم البلدان على نظام مماثل . ففي الأسواق الناشئة تعد مسألة الحظوة لدى بارون حرب محلي أو حاكم أو رئيس بلدية مسألة رشوة وانحناءة إجلال وإكبار (وما الفضائح الحديثة المتعلقة «بالهدايا» الثمينة تودّداً للمسؤولين عن الألعاب الأولمبية لإقامتها في مكان معين سوى دليل ساطع على هذه الممارسة» . لقد أوجدت البلدان المتطورة، عموماً، قاعدة قانونية لتنظيم معاملات العمل عبر الحدود . ففي الوقت الذي زالت الحاجة إلى استهلاك الزمن في لقاءات ذوي السلطان وتقديم الهدايا، كان البديل من الروتين الحكومي الطويل والتفاصيل البيروقراطية التي تستغرق سنين أكثر استهلاكاً للزمن واستنزافاً للمال . إن معظم الشركات تستأجر (أو توظّف من مصادر خارجية) كادرًا من المحامين، والمحاسبين، والمستشارين من أجل أن يظلوا في الجانب الصحيح من القانون في البلدان الأجنبية .

لا يضطر التاجر الفعلي إلى التفكير كثيرًا في الحكومات المحليّة . إذ بدون الوجود المادي في بلد ما، لا داعي لخوف رجل الأعمال عبر الإنترنت من التأميم، ولا من المقاضاة ودخول السجن في النهاية (وهو همّ حقيقي في الأعمال الدولية التقليدية) . ولم تعد رشوة موظفي الهجرة المتوقّدين حماسًا أو حتى مفتّشي الجمارك ضرورية، خصوصًا إذا كان المنتج العابر للحدود لا «وزن له» (مثل المعلومات، والبرنامج الحاسوبي، وشريط الفيديو، أو شريط موسيقى) .

## مجانًا، أخيرًا

لم تقرّر معظم البلدان حتى الآن كيف تتعامل مع قضية التنظيمات التجارية عبر الإنترنت . إذ إن معظم التنظيمات الموجودة فرضت عشوائيًا . ذكرت مشتريّة تشيلية عن طريق التجارة الإلكترونية أن شحنات البضائع التي كانت

تشتريها عبر الإنترنت، كانت تصل إلى وطنها دون تقدير للرسوم الجمركية. وكانت تستدعى أحياناً إلى دائرة الجمارك لتدفع رسماً على شحنة معينة، ولكن تقييم الرسوم بدأ عشوائياً، على الأغلب.

ليس من المحتمل وجود تنظيم أحادي الجانب صارم جداً للعمل أو للمعلومات عبر الإنترنت، مع افتراض موقف الحكومات المبني على سياسة عدم التدخل في الإنترنت حتى الآن. يعلم صانعو السياسة أن فرض قوانين وأنظمة متأخرة جداً في مهنة الإنترنت يعني المجازفة بإحداث تمرد (ومن الأمثلة القائمة هو قرار الحكومة البريطانية المتأخر بتوسيع قوانين الضرائب لتشمل الشاي المباع في المستعمرات الأمريكية). إذ ما أن تخرج الجن من القارورة حتى يفضل القتال على العودة إليها.

إن التنظيمات والضرائب التي تظهر على التجارة عبر الإنترنت تنزع إلى أن تكون ذات طبيعة ثنائية، أو متعددة الجوانب. وقوانين البلد التجارية التقليدية (والقوانين المحلية) التي تحكم معظم معاملاتنا التجارية اليوم ظهرت منذ قرون عديدة، وصممت للبلديات المحلية المعزولة عن بقية العالم. يجري الآن بحث الضرائب والتنظيمات عبر الإنترنت على صعيد المؤتمرات المتعددة الجنسيات لضمان أن تكون القوانين عادلة وحافزة للمظاهر المحررة من الإنترنت التي رعت نموه الهائل.

توحي الأمثلة القليلة من تنظيم الإنترنت القاسي بصور مختلفة أنه من الأفضل ترك الأمور دون تدخل. نظمت الولايات المتحدة حتى أواخر سنة 1999 بعناية أنظمة التشفير والترميز التي يمكن شحنها إلى ما وراء الحدود. لم يكن بالإمكان شحن نُسخ النيسكيب Netscape والإنترنت إكسبلورر Internet Explorer خارج التراب الأمريكي. فقام مطوّروا الشبكة بحملة ضغط على المشرّعين الأمريكيين لتغيير بعض هذه الأحكام. لقد أوضحوا أن الضغوط والقيود ضمنت في النهاية تطوير نظام أمن «موحد عالمياً» خارج الولايات

المتحدة. في أيلول (سبتمبر) من سنة 1999 خففت الحكومة الأمريكية معاييرها لتشجيع تصدير أنظمة الأمن المطورة أمريكياً إلى جميع أنحاء العالم. تكمن السيطرة، في عالم الإنترنت، في مشاركة السوق، وليس في القوانين والتنظيمات.

### زملاء كِبَارٌ سينثون

من المحتمل أن يؤدي متعددوا الجنسيات المستندون إلى الأسلوب التقليدي شركات الإنترنت أثناء محاولة الانطلاق إلى الخارج. لقد أقامت الشركات المتعددة الجنسيات علاقات حكومية، وهيئات تنظيمية في جميع أنحاء العالم. ومن المحتمل أن يمارس الذين يخشون أن يسرق الناشئون حصتهم في السوق، ضغطاً على هذه الحكومات لتراقب حدودها بعناية أكثر. وإذا ما سُنَّ تشريع لحماية الحدود ونُقِّذ، فإن الشركات المؤسسة حديثاً تستفيد من هذا التشريع.

ليست المسألة مسألة حواجز ينبغي اجتيازها. إذ ربما تستطيع شركات الإنترنت بيع بعض منتجاتها عبر الحدود. وتسرب المبيعات ممكن دائماً دون أن تكشف. ومع ذلك، يمكن للقوانين والتنظيمات العادية أن تضع قيوداً على الحجم الأمر الذي يجعل البيع العالمي غير مربح بالنسبة للشركات «المولودة على شبكة الإنترنت».

### سلوك الشراء والبيع

وفق ما ورد في تقرير صادر عن مؤسسة المعطيات الدولية IDC، كان حوالي 26% من إجمالي تجارة الإنترنت سنة 1998 من مصادر غير أمريكية. وبالمقابل، ما أن يحل سنة 2003 حتى يكون نصف عمليات التجارة الإلكترونية تجري خارج الولايات المتحدة. ففي أوروبا وحدها سوف يزداد إنفاق التجارة الإلكترونية من \$5,6 بليون دولار سنة 1998م إلى \$430 بليون دولار بحلول

سنة 2003. ما زال إنفاق الاستهلاك والعمل في أوروبا يزداد بمعدل 2٪ سنويًا. وهكذا فإن معظم الـ \$430 بليون هو مبلغ كان يمكن أن ينفق في القنوات التقليدية في الماضي - سوف يذهب الآن إلى تجار ومؤسّسات تباع عبر الشبكة. وربما تزداد المبيعات بسرعة أكبر من سرعة زيادة العمليات المحلية بسبب سهولة القيام بالعمل عن طريق الإنترنت بدلاً من الوسائل التقليدية.

### وضع معيار قياسي

يعتقد الكثيرون أن الشبكة ستكون الموازن الكبير للقرن الحادي والعشرين، بفضل جعل تقنيات البيع والشراء أكثر قياسية ومعقولة. حتى أرباب العمل ذوو الأفكار الإبداعية المحلية أصبحوا أثناء عقد العولمة من تسعينات القرن العشرين، مدركين، على الأقل، للاختلافات التي طرأت على طريقة رد فعل المستهلكين في جميع أنحاء العالم. يحب اليابانيون السلع ذات التصميم عالية الأسعار، والألمان معروفون باهتمامهم بالتصاميم رفيعة الأسلوب، والصينيون سيشترون كل ما تقع عليه أيديهم، ولكن عندما يبدو صفقة فقط. تغيّر سلوك البيع كذلك تغيّرًا واسعًا. فصانعو السيارات اليابانيون كانوا يبيعون معظم منتجاتهم عن طريق إيصالها إلى عنوان المشتري، أو عن طريق المناداة عليها عند كل باب. وفي بلدان مثل ألمانيا، كانت «القوانين المتمزّمة أخلاقياً» تمنع الدكاكين من أن تفتح في المساء وفي الأحاد. وهناك حفنة من بائعي التجزئة الأجانب في مدن كبرى في جميع أنحاء العالم كانوا يتاجرون جيّدًا عن طريق خدمة المجتمعات «المغتربة» بتقديم منتجات كانوا يشترونها في أوطانهم، وغالبًا ما كانت تباع بأسعار أعلى بكثير جدًّا من السعر الأساسي.

يتنبأ المحلّلون بأن الإنترنت سوف يغيّر هذا كلّه - ويعتقد ذلك المساهمون أيضًا. ويتوقّع الكثيرون أن سلوك البيع سوف يتحوّل باضطراد إلى نموذج «الطلب - التسليم» (ليس شائعًا منذ أيام ذروة كاتالوج سيرز Sears، وسوف تفتح المتاجر 24 ساعة يوميًا، و7 أيام أسبوعيًا، وسوف يكون إحضار

المنتجات من أي مكان في العالم سهلاً نسبياً. سوف يكون من هم دون الثالثة عشرة من العمر المهورسون بيوكيمون Pokemon سعداء لدى شرائهم من بائعي التجزئة اليابانيين بطاقات تجارية باللغة اليابانية، تشحن إلى صناديق بريدهم خلال يومين (إذا ما استطاع الزبون المقصود الحصول على رقم بطاقة الائتمان من أمه أو أبيه).

### المساومة على الدولارات

الثقافات الغربية معروفة بتحفظها عندما يتعلق الأمر بالمساومة، أما في ثقافات أخرى عديدة فتعدُّ المساومة فنًا متطورًا جدًّا ومحترمًا. وعندما قامت ربة بيت سينغافورية اسمها دورين ليم Doreen Lim برحلة إلى لندن لأول مرة في مطلع ثمانينات القرن العشرين شعرت بالاضطراب لدى رؤيتها أسعارًا ثابتة في محلات هارودز Harrods. وعرضت على موظفي المبيعات 30% من السعر المعلن. لم يشعروا بما يسلي. إذ بدا لهم أسلوب ليم في الشراء قديمًا أثرياً وغريبًا ثقافيًا على البريطانيين، تمامًا كما هو أسلوبهم بالنسبة لها. فكانت تظن أن أي طفل يفهم «أن لعبة التبضع هي الحصول على سعر جيّد».

معظم المشترين والبائعين يوافقون، تاريخيًا، على موقف دورين ليم. الشراء بناء على سعر ثابت أصبح سمة من سمات العالم «الحديث» وأول ما طرح كان في منتصف القرن العشرين. وأصبحت «المساومة» (على هيئة مزاد)، بصورة مضطردة، أكثر أشكال المعاملات شيوعًا على الإنترنت، سواء في البيع من صاحب العمل إلى الزبون، أو من الزبون إلى الزبون. حتى الغربيون بدأوا يشعرون أن هذه طريقة أفضل لتسعير السلع من أسلوب الأسعار الثابتة.

كما أن علاقات العمل بالعمل، والعمل بالحكومة التي تعتمد على «الشفافية» سوف تخدم جيّدًا بدخول الإنترنت. إذ يمكن اجتذاب العروض للعقود من مجموعات باعة أكبر وأكثر تنوعًا مما يمكن التعامل معهم بموجب النظام الورقي القديم. حتى إن أنظمة العروض المغلقة يجري الاستعاضة عنها،

بصورة متزايدة، بأنظمة المزاد التي تتيح للحكومات والأعمال الحصول حتى على أسعار عقود أدنى مما يستطيعون الحصول عليه في النظام التقليدي.

## اللغة والثقافة

معظم الحواجز الهامة أمام التجارة عبر الحدود ليست مادية، بل هي لغوية وثقافية. فاليوم 90% من 400 مليون صحيفة إنترنت مكتوبة بالإنكليزية ويتم الوصول إليها من قبل 80% من مستخدمي الشبكة الذين هم ناطقون بالإنكليزية. ولكن، وفق إحصائيات IDC، ما أن يحل سنة 2005 سيكون 700 مليون من أصل مليار يستخدم الإنترنت ممن لا يدعون أن الإنكليزية هي لغتهم الأم. ووفقاً لذلك لا بدّ وأن تتغيّر صحيفة الإنترنت. ويشير تقرير صادر عن تحالف استخبارات العمل ABI أنه من المتوقع أن يتضاعف سوق ترجمة اللغة (الآلة، والإنسان، والبرامج الحاسوبية، ومواضع مواقع الإنترنت) خلال السنوات الخمس القادمة من 11 \$ بليون دولار سنة 1999 إلى حوالي 20 \$ بليون دولار سنة 2004.

## معجم الإنترنت اللغوي

لدى مترجمات الشبكة المعروضة على بعض الأجهزة المحمولة الأكثر شعبية إمكانية القيام بأعمال دولية أقل كلفة وأكثر فاعلية. ومن أكثر هذه هذه الترجمات شيوعاً ونوعية هو ألتا فيستا بابلفيش Alta Vista Bablefish. وحسب قول سيث سوكولو Seth Socolow مدير هذه الخدمة، إن الموقع يتلقى نصف مليون طلب ترجمة أسبوعياً. كانت بابلفيش Bablefish تقدّم مبدئياً ترجمة بين الإنكليزية ومعظم اللغات الأوروبية، ولكن لديها خطط لتوسيع ذلك حتى تشمل الترجمة اللغة الروسية واليابانية والصينية أيضاً. فعندما يدخل المستخدم كلمة، أو عبارة، أو عنوان موقع الشبكة تظهر الترجمة على الشاشة في ثوانٍ - وهو أمر مدهش ومبهج لممارس العمل الذي اعتاد على الانتظار أياماً، أو حتى

أسابيع حتى يعيد المترجم البشري ترجمات الرسائل الأجنبية أو معلومات حول العمل.

حتى بدون الترجمات، فإن طبيعة العملية المحوسبة القائمة على النص تجعل الاتصالات عبر الحدود وصفقات العمل أكثر دقة وفهماً، بالفعل. فمنذ سنوات والمديرون اليابانيون يعتمدون على الاتصالات بالفاكس، ليس فقط، مع زملائهم اليابانيين، بل أيضاً مع الزبائن والعارضين. فيإرسال الطلبات مكتوبة وتلقي طلبات مكتوبة يقلص من الفوضى. إضافة إلى أن العديد ممن ليست الإنكليزية هي لغتهم الأم والذين يحاولون إجراء معاملات دولية بالإنكليزية، يجيدون القراءة والكتابة أكثر مما يجيدون الكلام والسمع. وأخيراً، ترك عمليات الإنترنت «سلسلة مُتقنة» مفصلة تستشار عند نشوء خلاف أو سوء فهم.

إن التقدم التقني للإنترنت (إضافة إلى الفاكس) يأخذ بالاعتبار الزمن الحقيقي، والمسافة البعيدة، والمحادثات المكتوبة التي يمكن أن تُحسّن بعض الجوانب السلبية المحتملة في إنجاز العمل الدولي. فتقنية غرفة الدردشة ليست جديدة، ولكنها يمكن أن تكون كلفة الوجود أكثر بوجود شبكة الآن. «ثقافة الإنترنت» تخلق جيلاً من مستخدمي الإنترنت في جميع أنحاء العالم الذين يشعرون بالراحة وهم يتصلون عبر مسافات بعيدة مع زملاء لا يرونهم في الصيغة المكتوبة. يستفيد الناطقون بالإنكليزية إفادة هائلة من هذا الاتجاه، طالما أن الإنكليزية أصبحت «لغة المقصرين المشتركة» للعمل عبر الإنترنت فيما وراء الحدود.

### ثقافة اللغة

ليست اللغة هي القضية الوحيدة التي ينبغي النظر فيها في التجارة الدولية. فالفروق الثقافية الأخرى أكثر أهمية مما يتوقع المرء - خصوصاً عندما نتعامل مع بلدان نظن أنها مماثلة لبلداننا. فعندما طلب جوردن وودز Jordan Woods

رئيس الهيئة التنفيذية لجلوبال سايث Global Sigth، من التنفيذيين الأمريكيين أن يرووا حكايات سوء فهم ملحمية ناجمة عن الثقافات المتقاطعة لم تأت حكاياتهم من ثقافات «غريبة» إلا ما ندر. وحسبما ذكر وودز Woods، «كانت تأتي الحكايات عادة من أستراليا». والمشكلة هي أن الأمريكيين والأستراليين يظنون أنهم يفهمون بعضهم بعضًا - فهم، في النهاية، يتكلمون لغة واحدة. ولدى اتصال رجال الأعمال الغربيين باليابانيين، أو الروس، أو السيرلانكيين يجدون صعوبات مؤلمة في فهمهم وفي أن يفهموا. وعندما تبدو اللغة متطابقة، ما خلا فريق الـ G'day العَرَضِي فإن الخوف من العجمة يُلَطِّفُ، ويقلل الجهد الذي يبذله رجال الأعمال في فهم ظلال المعاني، أو الفروق الطفيفة في دلالات الكلمات.

يمكن أن يسفر سوء فهم طفيف للفرق في المعنى عن حملات تسويق غريبة، ونسخة إعلان ربما تربك الزبائن. فمثلاً، كان «كلين جريب تواليت تيسو» [Clean Groupe Toilet Tissue] (ورق تواليت) يباع في جنوب شرق آسيا، يتفاخر، باللغة الإنكليزية العامية، بصفات نريدها جميعاً في ورق التواليت الذي نستخدمه: ولكن رقعة التعريف قُرئت: «كلين جريب قوي وعيند».

وبما أن الإنكليزية تغدو أكثر شيوعاً، يوماً بعد يوم، على شبكة الإنترنت، فإنه ربما يزداد اعتماد أرباب العمل عبر الإنترنت على منتجات مثل قاموس إنكارتا الإنكليزي المنتشر في جميع أنحاء العالم Encarte World Wide English Dictionary (EWED). معظم أصحاب العمل في المملكة المتحدة والولايات المتحدة يألفون المصطلحات المحلية المختلفة لبنود معينة: Car trunk-boot; elevator-lif; toilet-loo. ولكن اختلافات استخدام الكلمات الأقل معرفة تضخم احتمال حدوث مشكلة. فلنأخذ كلمة «Similar» التي تعني «resembling» مماثل أو almost the same نفسه تقريباً في الإنكليزية الأمريكية

والبريطانية كليهما، فإنها تعني في ماليزيا «indental مطابق». وهذا فرق طفيف في المعنى، ولكنه فرق حاسم يمكن أن يولّد فوضى في مفاوضات العمل.

إن بنية التجارة عبر الإنترنت بحدّ ذاتها تؤكّد ضرورة تسيير العمل يعلم مصطلحات أكثر عالمية ودقة. مثلاً، أضرار في صحائف الإنترنت تطلب «yes» أو «no» البسيطة قبل أن يتمكن المستخدم من الاستمرار بجمع المعلومات. أما في علاقة المواجهة، أو الفاكس، ربما يكون هناك تفسير أطول وأعمق مما يمكن تفسيره بـ «yes» أو «no». إن «تصميم شجرة» بسيط لمعظم مواقع الشبكة يفرض مستوى من الوضوح والفهم المشترك بين المستخدمين نادراً ما يوجد في معاملات العمل التقليدية عبر الحدود. وبمرور الزمن ربما تُصكّ تقنية الإنترنت نفسها ثقافة صنع قرار دولية جديدة.

### خلاصة

ممارسات المبيعات، واللغة، والثقة، والبيئة التنظيمية ليست سوى ثلاثة من مظاهر العمل العديدة في الخارج التي سوف تتأثر بتعاظم أهمية الإنترنت في التجارة عبر الحدود. في حين أن الموضوعات الأخرى مثل العقود، وسلسلة الإمداد، والتسليم، والأساليب الإدارية، وعلاقات العمل، والعمل، والموارد المالية لا تقل أهمية عن تلك المظاهر الثلاثة. فينبغي تفحص أثر كل هذه الجوانب بأكثر ما يمكن من تفصيل في هذا الفصل.

سوف تحتاج الشركات العادية التقليدية، في العقد القادم، بالتأكيد إلى تغيير استراتيجياتها عالية المستوى وأوامر المسير للجماهير لأن التجارة الإلكترونية سوف تغيّر «قوانين الانشغال بالعمل الدولي» بصورة بارزة على الشركات الملتزمة توقع استخدام بنيتها التحتية العالمية القائمة وحكومتها الحقيقية المجربة، والمشتري، والاتصال بالعارضين لإيقاف منافسيهم الحاذقين الجدد عند حدهم، لدى الشركات المنافسة في الأتمتة التي لم يكن لها وجود

دولي هام في تاريخها فرصة أن تغدو شركات بائعة عالمية مفضّلة بفضل استخدام الإنترنت. سيكون السباق في العقد القادم إلى السريع، والشركات، وخصوصًا التقليدية منها، التي تجتذب قبل غيرها مُقلّ عيون مستخدمي الإنترنت (ومن ثم قلوبهم) ستكون أكثر احتمالاً للإزدهار. وبينما نتأكد من أن العمل الدولي (كما عرفناه) سوف يتغيّر، سيكون النصح بوجهة النظر المتزمتة (أبيض - أو - أسود) تجاه دور الشبكة في تكاملها أو انهيارها نصحًا خائبًا.

ما يمكن قوله، بلا شك، هو أن الشبكة سوف تلغي الحاجة لبعض الممارسات والخدمات في العمل الدولي، في حين توجد فرصًا جديدة، غالبًا ما تكون مربحة. إن الإنترنت، مثلها كمثل أي ابتكار جديد في عالم الاتصالات، تجعل العالم أصغر؛ وكغيرها من أدوات التعامل الجديدة، توجد مجالات من القلق والمخاطر غير المألوفة. والشركات التي تستطيع أن تبحر بمهارة في هذه المياه المجهولة هي الشركات الأكثر احتمالاً للوصول إلى أهدافها المرغوبة في العمل الدولي.



قدّم كتاب «كلية نندريرد تبحث في استراتيجية العولمة» وجهة نظر واسعة المدى بشأن التحديات والفرص التي تواجه الشركات على مستوى عالمي في الألفية الجديدة. وفي حين أنه لا يوجد نموذج واحد أو نظرية واحدة تحيط بشراء المنظورات المعروضة هنا، فإن هناك خيوطاً عامة قليلة تنظّم فصول الكتاب.

أحد الموضوعات المركزية هو أن العمل عالمي، أحيبنا ذلك أم لا. يتطلّب التنافس الناجح في القرن الحادي والعشرين اتقاء المنافسين من البلدان الأخرى (أو التحالف معهم) حتى وإن كانت الشركة تعمل فقط في سوقها الوطني. إذ إن المخزن الاحتكاري أو المطعم المحلي، بوصفهما أعمالاً وطنية صرفة آيلة إلى الزوال، لأن المخازن لم تعد معرّضة فقط إلى المنافسة من قبل شركات عملاقة مثل Wal-Mart وKmart، بل أيضاً من Texco وCarrefour، والمطاعم تواجه دخول الناس إليها من سلاسل من بلدان متعدّدة إلى جانب ماك دونالدز McDonalds وفرايديز Friday's، وسلاسل أمريكية مختلفة.

ليست الطبيعة العالمية للعمل تهديدية بالضرورة، بل يمكن أن تُعدّ فرصة، مثلاً، لتحقيق اقتصاديات الحجم عن طريق بيع منتجات في سوق

أوسع. وبالمثل، يذكرونا النظر إلى العمل من منظور عالمي بالبحث عن مُدخلات من أي مصدر في العالم ربما يكون منشأ أفكار جديدة، ويكون الإنتاج فيه أرخص، وحيث يمكن أن يقدم حلفاء عرضًا بتنفيذ أنشطة بصورة مشتركة وتخفيض تكاليف كل شريك، وتقليص مخاطره.

وحجر الزاوية الآخر للتحليل المقدم هنا هو الحاجة إلى العمل السريع في استراتيجية مشتركة للقرن الحادي والعشرين. وسواء كان التنافس عبر الإنترنت أو يتم ببساطة عبر الاتصالات والنقل العالمية، فإن سرعة العمل والاستجابة إلى التغيرات في البيئة التنافسية يجب أن تكون أسرع من ذي قبل. ومن أجل البقاء على قيد الحياة في مثل هذا التنافس، لا بدّ للمديرين أن يفيدوا من التقنية الموجودة لوضع منتجاتهم أمام زبائن محتملين عن طريق الوسائل المتوافرة الآن، كما يتطلّب الأمر منهم أن يتطلّعوا إلى الأمام ويبحثوا عن فرص فيما وراء الحدود القومية. لا تعني الاستجابة السريعة مجرد أن يكون المرء نسخة عن الرواد، بل توقع التغيرات القادمة سلفًا. ولا يتطلّب هذا أن يتنبأ المرء بالمستقبل - وهو أمر مستحيل دائمًا - بل يتطلّب من المدير القدير أن يتصوّر تضمينات التقنية الحالية المتعلقة بتنافس مستقبلي قريب، وأن يتصرّف بناء على ذلك.

هدفنا من وضع هذا الكتاب بصائر نافذة في أنواع القضايا التي ينبغي للمديرين أن يدرسوها أثناء محاولاتهم لصياغة استراتيجية عالمية في هذه البيئة التنافسية المتغيّرة تغيرًا جوهريًا. وليس هناك أصدق من القول: «المستقبل هو اليوم»؛ وينبغي أن تُغيّر استراتيجياتنا كي نتعامل مع سرعة التنافس وعالميته.

## حول المؤلفين

جميع المؤلفين الذين جُمعت أعمالهم في هذا المجلد أعضاء حاليون أو سابقون في كلية ثندربيرد. وفيما يلي معالم السيرة الذاتية لكل منهم حسب الترتيب الهجائي (الإنكليزي):

**Aggarwal, Raj** تتضمّن اهتماماته المهنية المال، والعمل الدولي، والتحليل الاستراتيجي. وهو يشغل الآن كرسي ميلين Mellen Chair في جامعة جون كارول John Carroll وعلم في جامعات هارفارد Harvard، وهاواي Hawaii، وميشيغان Michigan، وساوث كارولينا South Carolina، وثندربيرد Thunderbird، وتوليدو Toledo. عاش وعمل في اليابان وسنغافورة والهند وأستراليا والسويد والولايات المتحدة الأمريكية، وسافر كثيرًا في البلدان الأوروبية والآسيوية. ألف اثني عشر كتابًا، وكتب أكثر من خمسين بحثًا علميًا، وعمل في هيئات التحرير لصحف عالمية مثل Journal de Multinational France Management, Journal de international Business Studies, Financial Review, International Business Review, وهو محرّر لـ Financial and Education Corporate Finance Review.

إنه عضو في المجلس المشترك، ومستشار للأمم المتحدة، والبنك

الدولي، ووزراء المال، ولجنة الأسهم والبورصة، ووكالة الفضاء الأمريكية NASA، وفي مجالس البنوك و Fortune 100 multinationals وإداراتها العليا. إنه متكلم ذو مكانة عالية وقائد مجموعات دراسية كفو، وكان الخطيب في حفلات التخرج في جامعة جون كارول، ومعهد الإدارة الباسيفيكي الآسيوي DAMI، والخطيب الرئيس لدى جماعات مثل الجمعية القومية للمحاسبين National Association of Accountants، وزملاء دراسات العمل اليابانية Associates of Japanese Business Studies. وتلقى جوائز تعليم جامعية وزمالية عديدة، وانتخب رئيساً لمنظمات مدنية ومهنية مثل جمعية الإدارة المالية ومعهد التنفيذيين الماليين، ومجلس الشؤون الدولية، وأكاديمية العمل الدولي. وهو زميل لأكاديمية العمل الدولي، وعالم عالي المقام في معهد بحوث فولبرايت في جنوب شرق آسيا، ومسجل في موسوعة Who's Who في حقلي المال والصناعة.

**Beck, John C.** إنه زميل مشارك وزميل بحث كبير في معهد أندرسون للاستشارات في شؤون التغيير الاستراتيجي حيث قاد أبحاثاً في المواضيع التالية: التجارة الإلكترونية العالمية، رحلة تدويل الشركات الكبرى، المحنة المالية الآسيوية، التنمية الاقتصادية في الأمم الناشئة مثل جمهورية التشيك، وكمبوديا، بناء فريق عالمي، ونموذج تغيير وتكامل واسع النطاق معروف بـ «دورة التغيير».

وهو كذلك أستاذ زائر في مدرسة أندرسون للإدارة في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس UCLA حيث يدرّس مناهج في العولمة والقيادة. كما درّس الدكتور Beck مناهج في الإدارة المتعددة الجنسيات، والاستراتيجية، والاستشارة الإدارية، وعلم النفس الجماعي، والسلوك التنظيمي، والإدارة في الاقتصاديات الناشئة في جامعة هارفارد وفي ثندربيرد، وفي المدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية.

وعمل الدكتور Beck ناصحًا استراتيجيًا كبيرًا لأول رئيس وزراء في كمبوديا الأمير راناريد Ranariddh، ومثولين آخرين كبار خلال السنوات الثلاث الأولى من الحكومة الديمقراطية في تلك الأمة. إضافة إلى كونه عضوًا في مجلس المستشارين لشركة طيران كمبوديا Royal Air Cambodye.

وكان سابقًا مديرًا مساعدًا «لمشروع الاستراتيجيات لأكبر خمسين شركة دولية» التابع للأمم المتحدة. إضافة إلى شغله منصب مستشار الشرق الأقصى في شركة «Monitor Company» وهي شركة استشارية استراتيجية مقرها في بوسطن، وأشرف على انطلاق عملياتهم في كوريا واليابان. وكان كذلك رئيسًا لشركة معلومات العمل الآسيوية ABIC، وناشر «القرن الآسيوي» وهي رسالة إخبارية متخصصة في التحليل الاستراتيجي للشركات والصناعات الآسيوية.

حصل الدكتور Beck على درجة البكالوريوس «Summa Cum Laude» (وهي درجة شرف تمنح فقط لخمسين طالب متخرج سنويًا) من جامعة هارفارد، في الولايات الآسيوية الشرقية وعلم الاجتماع. منحه الجامعة جائزة هوبس Hoopes وثورنتون Thornton على مقالة حول جنوح الأحداث في اليابان. أكمل الأستاذ Beck درجة الدكتوراه أيضًا في جامعة هارفارد كأول متخرج في برنامج الدكتوراه التكاملية في دراسات العمل. نشر أكثر من مئة كتاب، ومقالة، وتقرير حول العمل في موضوعات تتعلق بالعمل في آسيا، وفي الإدارة الاستراتيجية، والعولمة، والقيادة، والسلوك التنظيمي.

**Bradley, Michael** هو أستاذ F.M. Kirby لأعمال الاستثمار المصرفية في مدرسة فواكوا بيزنس Fuqua Business School في جامعة ديوك Duke University، وأستاذ القانون في مدرسة الحقوق في جامعة ديوك. وقبل ذلك كان في مدرسة العمل في جامعة ميشيغان Michigan وفي كليات جامعتي شيكاغو Chicago وروشيستر Rochester. تكمن اهتمامات الأستاذ برادلي البحثية في تقاطع المالية المشتركة والقانون المشترك مغطية مجالات مثل بنية

رأس المال المشترك، الدمج والضم، اتباع مواقف الدفاع والتكتيكات، والواجبات الائتمانية للمديرين المشتركين، والإفلاس المشترك. نشر عمله في صحف المال والقانون البارزة.

**Chun, Charles** إنه زميل مشارك في Anderson Consulting's Strategy Practice في لوس أنجلوس. متخصص في تنمية استراتيجيات التنافس والتسويق للعملاء في مجال الصناعة الإلكترونية والتقنية العالية. وقبل لوس أنجلوس، قضى السيد تشن Chun سنوات عديدة في منطقة المحيط الهادي الآسيوية يعمل مع MNC ومجموعات آسيوية مختلطة لحل قضايا استراتيجية وعملياتية. يحمل السيد Chun درجة البكالوريوس في العلوم من UCLA، ودرجة ماجستير في العلوم من جامعة سثرن كاليفورنيا Southern California، وماجستير في إدارة الأعمال من NYU.

**Grosse, Christine Uber** إنها أستاذة اللغات الحديثة في ثندربيرد. تعلم اتصالات العمل المتقدمة في برنامج الماجستير المنتظم، وبرنامج ميملا MIMLA للتعلم عن بُعد للتنفيذيين من أمريكا اللاتينية. حصلت على درجة الدكتوراه في اللغات الرومانسية (البرتغالية، والفرنسية، والإسبانية) من Mary Washington College، متخرجة من Phi Beta Kappa بدرجة شرف.

قبل أن تأتي إلى ثندربيرد، كانت تعمل في جامعة فلوريدا الدولية Florida International University في ميامي Miami مديرةً لبرامج التخرج في تعليم الإنكليزية للناطقين بلغات أخرى TESOL، معلّمة تربية وتربية اللغات الحديثة. وعلمت الإسبانية في جامعة ميشيغان، وجامعة ميشيغان الشرقية، وكلية Miami-Dade Community College.

نشرت كتبًا عديدة مثل Case Studies in International Business, Speaking of Business ومقالات عديدة حول تعليم اللغات في مجال العمل، والإفادة الاقتصادية من دراسة اللغات الأجنبية، والتعلم عن بُعد، في صحف

مهنية بارزة. وشغلت منصب رئيس TESOL في فلوريدا، ورئيسة Video Interest Section For

**Grosse, Robert E.** يحمل درجة بكالوريوس B.A. من جامعة برنستون Princeton ودرجة دكتوراه من جامعة نورث كارولانيا North Carolina University وكلاهما في علم الاقتصاد الدولي. علّم المالية الدولية في برامج MBA في جامعة ميامي، وجامعة ميشيغان، ومعهد أمبريسا Instituto de Empresa في مدريد، إسبانيا، وجامعات مختلفة في أمريكا اللاتينية. وبوصفه مستشارًا في العمل الدولي، فقد عمل لصالح وزارة التجارة الأمريكية، ووزارة الخارجية، ووزارة المالية، ومنظمة الولايات المتحدة والأمم المتحدة. ومن بين الشركات العديدة التي خدم فيها نذكر ما يلي: American Express, وAnacoda, وBanco, وGanadera, وChase Manhattan Bank, وEXXON, وIBM, وRoynond James, وTexaco, وYPE.

نشر الأستاذ غروس Grosse دراسات عديدة في الاستراتيجية المالية والإدارية للشركات الدولية بما في ذلك مقالته حول «خصخصة YPE» (مع Juan Yanes) أكاديمي في الإدارة التنفيذية (في ربيع سنة 1998)، وكتاب نصوص ألفه في «العمل الدولي» مع Duane Kujawa (Irwin 3rd ed., 1995)، وكان يدقّق في ظاهرة خصخصة الشركات التي تملكها الحكومة في أمريكا اللاتينية؛ وكتب مقالات حول بيع شركة Aerolinas Argentinas ونجاح مثل هذه الشركات بعد تحولها إلى القطاع الخاص.

لقد شغل الأستاذ غروس، في السنوات القليلة الماضية منصب أستاذ بكرسي لمادة الأسواق الرأسمالية في معهد إمبريسا Instituto de Empresa في مدريد، وأستاذ زائر لمادة المالية الدولية في ICESI في كالي، في كولومبيا، وفي جامعة Universidad Gabriela Mistral في سانتياغو في تشيلي. وعلم برامج تنفيذية في المالية الدولية واستراتيجية العمل العالمي في الأرجنتين، وتشيلي،

وكولومبيا، وكوستاريكا، وإكوادور، والمكسيك، وبيرو، وبورتوريكو، وإسبانيا، وترينيداد، وأوروغواي، وفنزويلا.

عمل الأستاذ غروس مديرًا لمركز ثندربيرد للتربية وبحوث العمل الدولي الذي يقوم بمشاريع بحث كبرى في موضوعات «تنمية قادة عالميين لشركات عالمية»، و«ثندربيرد تبحث في الاستراتيجية العالمية»، و«مستقبل صناعة الخدمات المالية»، وغيرها من الموضوعات الأخرى. وكان مديرًا لمعهد المصرفة والعمل الدولي في جامعة ميامي من سنة 1986 إلى سنة 1993.

**Inkpen, Andrew C.** أستاذ مساعد لمادة الإدارة في كلية ثندربيرد، وفي المدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية في غلينديل Glendale في أريزونا Arezona. يحمل درجة دكتوراه من سياسة العمل، والعمل الدولي من جامعة أونتاريو الغربية University of Western Ontario. وكان يعمل في كليات جامعة تمبل Temple University والجامعة الوطنية السنغافورية The National University of Singapore. تعالج أبحاثه وتعليمه إدارة الشركات المتعددة الجنسيات، مع تركيز خاص على التحالفات الاستراتيجية. إنه مؤلف أو مشارك في تأليف أكثر من ثلاثين مقالة في صحف مثل: Academy, Academy of Management Executive, of Management Review, Strategic Management Journal, California Management Review, Organization, Journal of International Business Studies Science. إنه منخرط بنشاط في التربية التنفيذية الدولية وتساور مع العديد من المؤسسات.

**Murray Alan I.** أستاذ تحليلي للإدارة في كلية ثندربيرد، والمدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية The American Graduate School of International Management في غلينديل في أريزونا. وقبل التحاقه بكلية ثندربيرد كان أستاذًا مساعدًا في قسم التحليل المؤسسي في جامعة ألبرتا (1982 - 1983). وكان أستاذًا زائرًا في INSEAD وفي جامعة أوكلاند University of Auckland.

تضمن أبحاث الدكتور Murray الأولية واهتماماته التعليمية في الاستراتيجية التنافسية، التغيير المؤسسي، والتنافس القائم على المعرفة. قدّم محاضرات في مؤتمرات عديدة، وظهرت مقالاته في The Academy of Management Review, Journal of Experimental Social Psychology, Strategic Management Journal, Handbook of Business Strategy, The British Journal of Industrial Relations (الكتاب السنوي للعام 1991 - 1992). وهو عضو في Academy of Management وفي Strategic Management Society.

يحمل الدكتور موراي درجة الدكتوراه من مدرسة العمل العليا في جامعة ستانفورد Stanford University's Graduate School of Business ودرجة البكالوريوس في التجارة من جامعة أوكلاند في نيوزيلاند، كلية الدراسات الإدارية (1979). إنه مواطن لكندا ونيوزيلاند معاً. متزوج وله ثلاثة أطفال.

**Ram, Sundareson** أستاذ مساعد للتسويق في كلية ثندربيرد، والمدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية في غلينديل في أريزونا. يحمل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال (التسويق) من جامعة إلينوي University of Illinois في تشامبين - أوربانا Champaign-Urbana، وخريج المعهد الهندي للإدارة في كلكتا The Indian Institute of Management، والمعهد الهندي للتكنولوجيا في مدارس Madras. وعمل رام أيضاً في كلية UCLA في جامعة كاليفورنيا في إرفين Irvine وجامعة أريزونا. تعليمه وأبحاثه يعالجان تنمية المنتجات العالمية، مع تركيز خاص على الاتصالات عن بُعد. إنه مؤلف أو شارك في تأليف مقالات عديدة في حقول أنظمة الخبراء لعرض المنتجات الجديدة، واستخدام منتجات التقنية العالمية، والحواجز المشتركة وحواجز الزبائن في وجه تنمية المنتجات، ومقاومة الابتكار. وقد ربح رام جوائز عديدة على الإتقان التعليمي الرائع في كلية ثندربيرد. إنه ينشغل بنشاط في التربية التنفيذية - وهو المدير الأكاديمي

لبرنامج الاتصالات العالمية، وتشاور مع مؤسسات عديدة. إنه أستاذ بكرسي في U.S. Western Region of the Avademy of International Business.

**Revenaugh, Lance** يعمل أستاذًا مساعدًا زائرًا في جامعة أريزونا - الغربية. وعمل سابقًا في كلية ثندربيرد للأنظمة المعلوماتية IS وفي جامعة سيتي City University في هونغ كونغ، وجامعة إيداهو University of Idaho، وجامعة بيولا Biola University. ونشر أبحاثًا في مجالات استراتيجية أنظمة الأنظمة المعلوماتية، وقياس إنتاجية عمال المعلوماتية، وفي إعادة توجيه عمليات العمل. وقد ترأس خلال السنوات الخمس المنصرمة مسار استراتيجية الأنظمة المعلوماتية وتطبيقها لمؤتمر الأمريكيتين حول الأنظمة المعلوماتية.

**Schipani Cindy A.** أستاذة القانون في مدرسة العمل التابعة لجامعة ميشيغان. واهتمامات بحوث الأستاذة شيباني الأولية تنصب في مجال الحاكمة المشتركة، مع تركيز على واجبات المديرين والموظفين. لها مقالات عديدة في هذه الموضوعات نشرت في الصحف القانونية الرائدة. وقبل حياتها الأكاديمية في جامعة ميشيغان، عملت كاتبة قانونية عند القاضي تشارلز آل. ليفين Charles L. Levin في محكمة ميشيغان العليا، ومارست القانون كزميلة في شركتي قانون تجاري كبيرتين.

**Sundaran, Anant** أستاذ مساعد لمادة المالية في كلية ثندربيرد. وقبل ذلك كان في مدرسة العمل التابعة لجامعة ميشيغان وفي مدرسة تك للعمل في كلية دار تماوث Tack School of Business at Dar Tmouth College. واهتمامات بحوث ساندارام الأولية تنصب على دمج الشركات وضمها عبر الحدود وعلى الحاكمة المشتركة المقارنة. ألّف مقالات عديدة في مجالات متعدّدة مثل المالية، والعمل الدولي، والاستراتيجية المشتركة، والقانون.

**Tancer, Rebert S.** حصل على درجة B.A. ودرجة LL.B. من جامعة ميشيغان، وعلى درجة LL.M. من جامعة هارفارد. مارس القانون في واشنطن

D.C. وبيونس إيريس Buenos Aires، والأرجنتين، وفونيكس Phoenix، وأريزونا. وعمل في وزارة الخارجية الأمريكية. وحاليًا هو أستاذ الدراسات الدولية في ثندربيرد، والمدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية في غلينديل، في أريزونا. ويدرس مساقات في الملكية الفكرية، والإشكالات القانونية للعمل الدولي، وسياسة التنافس، والصناعة الصيدلانية. أسهم السيد Tancer في مقالات لصحف عديدة في حقول الملكية الفكرية في التجارة الدولية، والاستثمار الدولي، والصناعة الصيدلانية. ونشر حديثًا مقالة بعنوان «الصناعة الصيدلانية في الهند: التكليف مع «TRIPS» في صحيفة الكلية الفكرية العالمية The Journal of World Intellectual Property. وهو نشيط أيضًا في المجتمع حيث يشغل منصب رئيس أوبرا أريزونا Arezona Opera والقيّم على حديقة النباتات الصحراوية Desert Botanical Garden.

**Tancer, Shoshana B.** مديرة مركز النافتا NAFTA وأستاذة الدراسات

الدولية في ثندربيرد، والمدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية. إنها مستشارة، كذلك لرايلي Ryley وكارلوك Carlock وأبلوايت P.C. Applewhite، وهي شركة من شركات نونكس القانونية المهيبة. حصلت Tancer على درجة الدكتوراه من جامعة كولومبيا، ودرجة LL.B. من مدرسة الحقوق التابعة لجامعة ميشيغان، ودرجة A.B. من كلية بارنارد Barnard.

عاشت الدكتورة Tancer وعملت في الأرجنتين حيث عملت رئيسة دائرة الترجمة لأليندي وبريا Allende & Brea، وهي شركة قانونية في بيونس إيريس Buenos Aires؛ وكذلك في جمهورية الدومينيكان Dominican Republic حيث علّمت في Universidad National Pedro Henriquez Uvena في سانتو دومينغو Santo Domingo. كتبت موضوعات متنوعة تتعلق بأمريكا اللاتينية، واتفاقية التجارة الحرة الأمريكية - الكندية C.U.S.FTA0 واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية NAFTA.

وهي، إضافة إلى ذلك، عضو في مجلس مدراء مجموعة الفينونفا FINOVA، وشركة NYSE، وكانت عضو سابق لمجلس مدراء مؤسسة زانتل Xantel ومؤسسة ماونتنبيل Mountain Bell (التي هي الآن فرع غرب الولايات المتحدة).

**Walsh, James P.** إنه أستاذ جيرالد وإستير كاري لإدارة الأعمال في مدرسة الأعمال في جامعة ميشيغان The Gerald and Esther Carey Professor of Business Administration of the University of Michigan Business School.

ولديه اهتمام بحثي طويل الأناة في حقل الحاكمية المشتركة. ويقوم حاليًا بتدقيق جوهر رمزية مبادرات المسؤولية الاجتماعية المشتركة. نشرت أعماله في صحف رائدة في مجال الإدارة والاستراتيجية والمال.

**Youngdahl, William E.** أستاذ مساعد لإدارة العمليات في قسم الأعمال العالمية في كلية ثندربيرد. حصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة كاليفورنيا الجنوبية University of Southern California. كان الدكتور يونغدال مهندسًا في زيروكس Xerox ومديرًا لمشروع في Hughes Aircraft قسم الأنظمة الأرضية Ground System Division. وهو محرر مساعد لصحيفة The Journal of Operations Management، ويُسيّر بحثًا في إدارة النوعية، وإدارة سلسلة الإمداد العالمية، وإدارة عمليات الخدمات. إضافة إلى ذلك، قدّم عددًا من برامج التربية التنفيذية للعملاء بما في ذلك General Motors Asia Pacific، وPhelps Dodge، وMotorola، وAlly Signal Dow، وIBM، وAvon، وHoneywell.