

ملحق

## إعداد البحوث ومنهجية العمل

هذا الكتاب هو جزء من برنامج بحوث امتد لسنوات عديدة بدأت في عام 1999 لاستكشاف الإستراتيجية الفاعلة في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. ويتألف البرنامج من بحث متعمق في دراسة حالات عدة بهدف تحليل كيفية قيام الشركات الناشئة والقديمة، بابتكار وتنفيذ خطط في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. وقد اخترت، لدراسة هذه الظاهرة، مجالات تنافسية ذات مستويات عالية من المخاطر تمس متغيرات متعددة، بما فيها التقانة، علم الاقتصاد الشامل (الدخل القومي، التجارة الدولية...)، الأنظمة القانونية، الأسواق المالية، المنافسة الدولية. وقد أجريت في كل مجال من المجالات دراسات متعمقة لحالات مؤسسات تجارية أفلحت في إدارة المخاطر والسيطرة عليها. وكانت كل مؤسسة تجارية ناجحة تُقرن بمؤسسة مشابهة ولكنها أقل نجاحاً، وكان تحليل الحالات المقترنة معزراً بدراسة للأطر الصناعية والوطنية. وبالإضافة إلى الحالات الصينية التي جرى شرحها في هذا الكتاب، فقد قمت بدراسة وضع عشر مؤسسات تجارية برازيلية،

وشركات برمجيات، ومؤسسات أجهزة طبية، وشركات أجهزة إلكترونية استهلاكية، وشركات طيران (يمكن إيجاد النتائج المستخلصة من الدراسة البرازيلية في كتاب تم تأليفه بالاشتراك مع مارتن إسكوباري عنوانه «النجاح على خلفية الاحتمالات: الدروس التي تُعلّمنا إياها الشركات البرازيلية الرائعة عن تحقيق الازدهار في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها»، من منشورات Elsevier- Campus، عام 2005؛ ويمكن إيجاد النتائج الأخرى في الدراسات المنشورة للحالات).

ولم تكن الجاذبية التي تملكها الصين، من وجهة نظري، تتمثل فقط في الاهتمام المتأصل والأهمية المتأصلة لاقتصاد تلك البلاد وتاريخها الحديث. والأكثر أهمية أن المستويات العليا من المخاطر التي تواجه رواد الأعمال وفرت مجالاً ممتازاً لدراسة كيفية قيام المؤسسات التجارية بإدارة أعمالها وتدبر أمورها في بيئة سريعة التغيير ولا يمكن التنبؤ بأوضاعها. كان البحث قد بدأ في شهر كانون الثاني من عام 2003، وامتد حتى شهر أيلول 2004. وقد عملت منذ البداية عن كثب مع يونغ وانغ، وهو مواطن من جمهورية الصين الشعبية عمل بصفته مساعدي في إجراء البحث طوال المدة التي استغرقها هذا المشروع. وعند مراحل مختلفة منه تلقينا مساعدة من آخرين جرى توضيح دورهم في هذا الملحق. وتم تجميع كل البيانات المكتوبة بما فيها المعلومات الخاصة بالشركات والمستقاة من الأرشيف والمقالات الصحفية التي تتناول موضوع التجارة والأعمال التجارية والكتب ودراسة الحالات وتقارير المحللين عن الأسهم وحقوق الملكية، كلها تم تجميعها بكل من اللغتين الإنكليزية والصينية (التي تمت ترجمتها إلى الإنكليزية).

## اختيار الصناعات

لقد قررت أن أركز على أربع صناعات لتحقيق التنوع في القطاعات بينما أبقى على عدد القطاعات في حدود المعقول. ولاختيار الصناعات قمنا بتحليل تاريخ، وأداء، وطبيعة المنافسة لاثني عشر قطاعاً رئيساً تقريباً في الصين، معتمدين على تعليقات جانبية نشرت عن الموضوع في الصحافة التي تتناول قضايا العمل التجاري الصيني والغربي، والدراسات المنشورة للحالات، والكتب، والتقارير التي يعدها محللون مختصون بموضوع الأسهم المالية، ومؤسسات بحوث، وما شابه ذلك. وأجرينا كذلك مقابلات مع خبراء عن الاقتصاد الصيني. واخترنا أربعة قطاعات لتكون محل اهتمام تحليلنا: تقانة المعلومات، معدات وخدمات أنظمة الاتصالات، الأطعمة والمشروبات، السلع البيضاء؛ وقد اخترنا هذه الصناعات للأسباب الآتية:

- كانت من ضمن الصناعات الأولى في الصين التي تندمج في الأسواق العالمية للمنتجات والتكنولوجيا ورأس المال والعمالة ويكون الدخول إلى اقتصاد السوق العالمية مصدراً رئيساً للمخاطر للمؤسسات التجارية الصينية.
- تطورت الصناعات إلى المرحلة التي ظهر عندها الرابعون والخاسرون. وتعد صناعات السيارات وأجهزة الهاتف الخليوي المركبة في الصين، بالمقابل، صناعات عالمية أيضاً، غير أنه من المبكر جداً في عملية تطور الصناعة المحلية التمييز ما بين المؤسسات التجارية الناجحة وتلك الأقل نجاحاً. ونحن لا نجادل، بالطبع، في أن المؤسسات الناجحة التي درسنا أوضاعها

سوف تحافظ على وضعها إلى ما لا نهاية، وإنما نقول فقط أن نجاحها حتى الآن يوفر تصورات وآراء قيمة عن إدارة الأمور بنحو إيجابي في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

- هذه الصناعات ضخمة بما فيه الكفاية ومهمة بما فيه الكفاية إلى درجة أن القطاع الموثوق والبيانات التنافسية تكون متاحة لها. ونحن لدينا تحفظات على نوعية البيانات المالية والصناعية المتوفرة، بما في ذلك الصناعات التي اخترناها، ولكنها أفضل إلى حد بعيد وأوسع من البيانات المتاحة للصناعات الأقل شهرة وأهمية. واجتذبت قطاعنا الأربعة كذلك اهتماماً ملحوظاً من قبل وسائل الإعلام التي قدمت المزيد من البيانات والمعلومات.
- أردنا أن نحافظ على التنوع في عينة الصناعات التي اخترناها. فتقانة المعلومات وأنظمة الاتصالات هي نسبياً تقانة متقدمة، والأطعمة والمشروبات هي تقانة أدنى منها من حيث الأهمية. أما السلع البيضاء فتقع في مكان بين الاثنتين. وتبيع شركات الاتصالات لمجموعة صغيرة من العملاء (أي الشركات المزودة لخدمة الهاتف مثل شركة «تشاينا تيليكوم» ) بينما تباع الشركات المصنعة للأطعمة والمشروبات والسلع البيضاء لسوق الجملة عبر الموزعين. وتمتلك صناعة السلع البيضاء عنصراً تصديرياً كبيراً، بينما تظل صناعة الأطعمة والمشروبات عملاً تجارياً محلياً إلى حد كبير. ومن المستحيل بالطبع التوصل إلى عينة نموذجية بطريقة مثالية لاقتصاد الصين المعقد باختيار أربع صناعات فقط، لكننا حاولنا على الأقل إدخال بعض التنوع في الصناعات التي عكفنا على إجراء تحليل لأوضاعها.

## اختيار الشركات ضمن كل صناعة

لقد استخدمنا، ضمن كل صناعة، آلية اختيار بالغة الدقة لانتقاء الشركات التي كانت موضع دراستنا. وبعد اتخاذ قرار بالصناعات الأربع التي سنركز عليها، بدأنا بقائمة من أكثر من ستين مؤسسة تجارية عامة وخاصة تمس القطاعات الأربعة، تم وضعها عبر مجموعة متنوعة من مصادر البيانات، بما في ذلك المنشورات التجارية، والتقارير الحكومية، وتقارير المحللين المختصين بموضوع الأسهم، ومقالات في الصحافة الصينية المعنية بتغطية أخبار الأعمال التجارية، ومنشورات الاتحادات التجارية، ومقابلات مع خبراء صناعيين. وقد قلصنا هذه إلى قائمة تضم عشرين شركة تقريباً استناداً إلى أدائها المالي في أعوام التسعينيات، فضلاً عن تصنيف الشركات وفقاً لمجلة «فاينانس إيجيا أند إيكونوميك أوبزرفر» Finance Asia and Economic Observer. ولإدخال المزيد من التعديلات على القائمة، قمنا بإجراء عملية مسح لآراء عدد من الأكاديميين الصينيين البارزين في المجال التجاري، وكبار الإداريين التنفيذيين في المؤسسات التجارية الصينية، وصحفيين مختصين بتغطية أنباء الأنشطة الاقتصادية المختلفة، وغيرهم من الخبراء لمعرفة تقويمهم للمؤسسات التجارية التي كانت تحتل مكان الصدارة في قطاعاتها.

ونتجت عن عملية التدقيق هذه قائمة من عشر إلى اثنتي عشرة شركة في الصناعات الأربع. وقمنا في المرحلة الأولية بتحليل وضع هذه الشركات بتعمق أكبر وتفاصيل أوسع. وقد جمعنا المقالات التي نشرت

في صحافة الأعمال والتجارة عن كل واحدة من هذه الشركات، وأجرينا تحليلاً لهذه المقالات. وقارنا أداءها التشغيلي (مثلاً الحصة السوقية، تطوير المنتجات الجديدة، مستويات الجودة) والوحدات القياسية المالية (مثال: زيادة العائدات، توليد السيولة النقدية، الربحية، التقويم لشركات القطاع العام) بالشركات المحلية المنافسة، وحيث كان ممكناً بالشركات الرائدة عالمياً في الصناعة ذاتها. وقمنا كذلك بتقويم التنافسية العالمية للشركات وفق نجاحها في عمليات التصدير والأداء وفق معايير أساسية، أو القدرة على تحمل دخول شركات رئيسة متعددة الجنسيات إلى الصين. وقد ركزنا على حالات كان النجاح فيها محدداً بالمؤسسات وليس بالصناعة - أي إن الشركة نجحت في الصناعات، في حين مرت العديد من الشركات المنافسة لها أو معظمها بصعوبات كبيرة.

وحاولنا، في اختيارنا لشركتنا، تحقيق تنوع في الأنماط المؤسسية، مثل الشركات العامة والخاصة، المحددة والمتنوعة، وهكذا. وغطت عينة شركتنا اختلافات المناطق في الصين بوجود المراكز الرئيسية لهذه الشركات في بيجين، وفي دلتا نهر يانغتسي، وفي دلتا نهر بيرل ريفر. وبدراسة مثل هذه المجموعة المختلفة من الشركات، فإننا نزيد من ثقتنا بأن هذه النتائج هي نتائج عامة وليست خاصة بمنطقة معينة، وبصناعة معينة أو بنمط مؤسسي معين. وكانت شركتنا الثماني الأخيرة هي «لينوفو» و«ساينا» في قطاع تقانة المعلومات، و«يوتي ستاركوم» و«إيجيان إنفو» في معدات وخدمات الاتصالات، و«هاير» و«غالانز» في السلع البيضاء، و«واهاها» و«تينغ هسين» في الأطعمة والمشروبات.

ولإجراء المزيد من البحث الشامل فقد قرَّنا كل واحدة من شركاتنا الثماني، التي هي موضع اهتمامنا، بمؤسسة قابلة للمقارنة بها وكانت تحقق نجاحاً أقل في تسيير أعمالها في السوق الصينية المُتبسة. وتوفر هذه الشركات المقرونة ببعضها مقارنة مفيدة لشركاتنا الأكثر نجاحاً. وتكوّن نقاط التشابه والاختلاف بين هذه الشركات وبين نظيراتها من الشركات الأقل نجاحاً قاعدة أساسية للنتائج التي توصلنا إليها.

### تجميع البيانات وإجراء التحليل

بدأنا بإجراء دراستنا التحليلية المتعمقة لشركاتنا الثماني عن طريق تجميع البيانات من مصادر عامة متعددة وإنشاء خط زمني مفصل لبضع مئات من الأحداث الرئيسية المستقلة لكل شركة. وقامت فرق المحللين في بيجين وشنغهاي بتجميع وتحليل بيانات حكومية باللغتين الصينية والإنكليزية في فئات مختلفة، بما في ذلك الأداء المالي والتكنولوجيا وعلاقات الشراكة الأساسية. وقامت اثنتان من المؤسسات الاستشارية الصينية المحلية وهما «اي. جاي. ماكاي» في شنغهاي و«ساينو تراسست كونسلتينغ» في بيجين بتوظيف هذه الفرق وإدارة عملها تحت إشرافنا. وتم التعاقد مع فريق يضم ستة محللين للعمل على هذا المشروع وبدوام كامل، وذلك في صيف عام 2003. وتم توظيف أربعة محللين آخرين للعمل بدوام جزئي ولدة أطول دعماً للمشروع. ووفر السجل الزمني الذي تم إعداده عن الأحداث التي شهدتها الشركات، والدراسات التحليلية المالية والتشغيلية، والسيرة المهنية للشركات الأساس لوضع أسئلة المقابلات الشخصية. وعند هذه المرحلة، قمنا أيضاً باختيار

شركات مقرونة ببعضها بعضاً كانت تحقق نجاحاً أقل، وذلك لمقارنتها بمؤسساتنا التجارية؛ وبدأنا بجمع بيانات قابلة للمقارنة لها.

بعد تجميع وتحليل هذه البيانات العامة قمنا بإجراء بضع عشرات من المقابلات الشخصية المتتالية والمركزة مدة شهر. وألحقناها بمقابلات هاتفية وأخرى تمت عبر البريد الإلكتروني. استغرقت المقابلة النموذجية المباشرة مدة ساعة على الأقل على الرغم من أن معظمها استغرق ساعتين، وذلك لمواءمة الوقت المطلوب للترجمة. وتألفت كل المقابلات من اثنين على الأقل من المسؤولين عن إجراء اللقاء، وضم معظمها فريقاً ثالثاً لتولي عملية الترجمة ورابعاً لتدوين الملاحظات بكل من اللغتين الصينية والإنكليزية. وقد أجرينا مقابلات مع كبار الموظفين التنفيذيين، ومديري المرتبة الوسطى، وأعضاء في مجالس الإدارة التابعة للشركات الأكثر نجاحاً، وعندما يكون الأمر ممكناً، مع الشركة التي هي موضع المقارنة أيضاً. كان معظم المقابلات التي أجريناها تتم باللغة الصينية، وجرت ترجمتها على الفور إلى الإنكليزية. وتم تسجيل جميع المكالمات على آلة تسجيل، ونسخ الشرائط المهمة. وجرى التدقيق في النصوص المكتوبة لتحري الدقة وتفاذي أي ملاحظات تصدر من جانب من أُجريت معهم المقابلة، كذلك تمت مراجعة الفقرات المتباينة أو الأخطاء وتصحيحها. وطلبنا أثناء إجراء هذه المقابلات وحصلنا على محاضر داخلية من سجلات الشركات ذات صلة بالموضوعات المعروضة. وكانت تترجم لاحقاً إلى الإنكليزية ويتم تدقيقها. فقد أفدنا أيضاً بنحو واسع من المقابلات التي أُجريت عبر البريد الإلكتروني

التي رد فيها من أُجريت معهم المقابلات على أسئلتنا كتابة، واستعانوا بموظفيهم للترجمة من الصينية إلى الإنكليزية.

بعد إجراء المقابلات، قمنا بكتابة دراسات وصفية عن الحالات لكل من الشركات الموجودة ضمن عينتنا، وكوَّنت هذه الحالات قاعدة الارتكاز لسير الأحداث في الشركات في هذا الكتاب. وقد جمعنا معلومات وبيانات إضافية، وأجرينا المزيد من المقابلات في هذه المرحلة لتوضيح أشياء لم نفهمها ولسد النواقص الموجودة في البيانات. إضافة إلى ذلك فقد قمت بالإشراف على عشرة طلاب (من طلاب السنة الثانية في قسم ماجستير إدارة الأعمال في «كلية هارفارد للأعمال»، وجميعهم من مواطني جمهورية الصين الشعبية) الذين عملوا ضمن فريق واحد لإجراء بحوث وكتابة دراسة حالات تعليمية مفصلة عن خمس أو ثماني شركات مختارة في عينتنا. وفي سياق البحث الذي أعده، أجرت الفرق الطلابية مقابلات إضافية وجمعت بيانات إضافية عن الشركات والصناعات، وترجمتها لإدراجها ضمن الدراسات التعليمية عن الحالات. وتألفت دراسة الحالات هذه من عشرين صفحة تقريباً من نص يحتل حيزاً واحداً من الكتابة، وعشرين صفحة إضافية من الرسوم التوضيحية. وقد قمنا بتوثيق نتائجنا عن طريق مراجعة دراسة الحالات مع كبار المديرين التنفيذيين في الشركات لضمان دقة الحقائق وعدم الكشف عن أي بيانات سرية بطريقة غير متعمدة. وأجرينا عند هذه المرحلة كذلك جولة نهائية من المقابلات مع رواد الأعمال وكبار المديرين التنفيذيين في الشركات لعرض أسئلة إضافية كانت قد برزت أثناء إجراء البحث.



## الملاحظات

### الفصل الأول

1. بحث على موقع Amazon.com أُجري في 25 تشرين الثاني، 2004، نتج عنه أكثر من 130 كتاباً يتحدث عن هنري فورد وأكثر من خمسين كتاباً يتحدث عن بيل غيتس وحدهما. كان البحث مقتصراً على كتب ذكر فيها اسم منظم العمل في حقل العنوان.
2. أخذت البيانات من المكتب الإحصائي للدولة التابع لجمهورية الصين الشعبية، China Statistical Yearbook (بيجين: المكتب الإحصائي للدولة التابع لجمهورية الصين الشعبية، 2003) ووكالة الاستخبارات المركزية The Word Fact Book (واشنطن، 2004، DC: GPO).
3. كتاب دومينيك ويلسون وروبا بوراشوثامان Dreaming With BRICS: The Path to 2050، تقرير 5 Goldman Sachs تشرين الأول 2003.
4. وحدة معلومات «الإيكونوميست» Coming of Age: Multinational Companies in China، (لندن: The Economist Intelligence Unit 2004).
5. يويان «المرسوم رقم 10 الصادر عن مجلس الدولة نال استحسان شركات العمران العقارية»، مرجع اقتصادي 2 أيلول 2003.
6. «سياسة المشروبات الوطنية قد يتم تعديلها»، صحيفة «China Securities Daily» 9 كانون الأول، 2002.
7. «عقد مفاوضات مابين شركات تصنيع أقراص ال دي في دي الصينية وتحالف شركات 6C صحيفة «Nanfang Dushi Daily»، 15 أيار 2002.

8. راجع كتاب كيلبي إس. تساي، Back alley Banking: Private Entrepreneurs in China، (إيثاكا، نيو جيرسي: مطبوعات جامعة كورنيل 2002).
9. للحصول على نتائج أولية عن برنامج البحث هذا راجع مقال دونالد إن. سول «المزاولة المنظمة للأعمال الحرة» MIT Sloan Management Review 46، العدد 1 (2004): 71-77؛ دونالد إن. سول ومارتن إسكوباري، «Creating Value in an Unpredictable World» «Business Strategy Review» -15 العدد 3 (2004): 14 - 20؛ كاثلين إم. إيزنهارت ودونالد إن. سول «Harvard Business Review» «Strategy as Simple Rules» العدد 1: (2001): 107-116، وسلسلة من الدراسات المنشورة للحالات، بما فيها أنظمة BEA وأنظمة سيبيل Seibel (برمجيات مشروعات)، شركة طيران الإمارات وشركة خطوط إيزي جيت (للطيران)، كامبانيا سيرفيجاريا براهما، أمريكا لاتينا لوجستيكا، ناتورا أند وبع (البرازيل)، إيجيا إنفو، ويوتي ستاركوم (الاتصالات الصينية)، كونور ميدسيستمز (أجهزة طبية).
10. دونالد إن. سول ومارتين إسكوباري، Success Against the Odds: What Brazilian Champions Teach Us About Thriving in Unpredictable Markets (لندن وساو باولو: مطبوعات إلسيفير/كامبس، 2005).
11. إننا شاكرتون للغاية عدة خبراء مختصين بالتاريخ الصيني وعلم الاقتصاد الصيني الذين أعطونا من وقتهم لمراجعة الموجز الذي أعدناه عن تاريخ الصين الحديث، لا سيما البروفسور ليكسيانغ سون من كلية الدراسات المشرقية والإفريقية (SOAS) في جامعة لندن، الدكتور ديك لو، أيضاً من (SOAS)؛ البروفسور لين كزو من جامعة بابسون.
12. تشمل الكتب الممتازة التي تعالج موضوع الصين الحديثة كتاب كينيث لايرثال «Governing China from Revolution to Reform» الطبعة الثانية؛ نيويورك: دبليو. دبليو. نورتون. (2003)، روبرت كيندي «الصين في مواجهة القرن الحادي

والعشرين» الحالة 066-798 (بوسطن، كلية هارفارد للأعمال، 2002)، غراهام هاتشينغز «Modern China» (كيمبردج، ماساشوسيتس: مطبوعات جامعة هارفارد، 2001)، جوناثان سبينس «The Search for Modern China» (نيويورك: دبليو. دبليو. نورتون، 1990)، بروس سكوت وجيمي ماثيوز «China's Rural Leap Forward» الحالة 024 - 703 (بوسطن: كلية هارفارد للأعمال، 2003)، جوناثان ووتزل «Capitalist China» (سنغافورة: جون وايلي أندسونز، 2003)، جون برايان ستار «Understanding China» (نيويورك، هيل أند وانغ، 1997)، وكتاب ياشنغ هوانغ «Selling China: Foreign Direct Investment During The Reform Era» (نيويورك: مطبوعات جامعة كامبردج، 2003).

13. إنغوس ماديسون 1820-1992، «Monitoring the World Economy» (باريس (OECD، 1995).

14. يقدر أن المجاعة أدت إلى أكثر من 30 مليون حالة ولادة مؤجلة في السنوات ما بين 1958 و1961. راجع كتاب بي. أشتون، كي. هيل، إي. بياتزا، وآر. زابتز «Famine in China 1959-61» «Population and Development Review» 10، الرقم 4 (1984): 613-645. يقدر عدد الأشخاص الذين توفوا مباشرة نتيجة للمجاعة الحاصلة وكذلك الولادات المؤجلة عادةً عن طريق مقارنة الأرقام الحقيقية لعدد السكان مع الزيادة في النمو السكاني بناءً على اتجاهات سير الأحداث. وبذلك فإن هذه الأرقام يجب أن تأخذ في حسابها التقديرات التقريبية بدلاً من كونها الأرقام الدقيقة؛ أشكر الدكتور ديك لوم من كلية الدراسات الشرقية والإفريقية على هذه الملاحظة.

15. إنني مدين جداً للبروفيسور لي كسيانغ سون والدكتور لوم من كلية الدراسات الشرقية والإفريقية، جامعة لندن، اللذين لفتا انتباهي إلى إسهام اللامركزية الاقتصادية التي تأسست في الثورة الثقافية في وضع البنيان الأساسي للتنمية الاقتصادية التي شهدتها الصين لاحقاً. وقد كان قيام الصين بمنح تراخيص للتقانة اليابانية في

- أعوام السبعينيات، وذلك على سبيل ذكر مثال كثيراً ما يتم إغفاله، يمثل تجربة مبكرة في دمج الصين في الاقتصاد العالمي.
16. إل. باترمان، مقال بعنوان «عن ماضي ومستقبل مشروعات القرى والنواحي في الصين» مجلة «World Development» 25، العدد 10 (1997): 1639-1655.
17. سكوت وماثيوز «China's Rural Leap Forward».
18. المصدر نفسه.
19. ووترل «Capitalist China».
20. موسوعة كولومبيا الإلكترونية، الطبعة السادسة (نيويورك، مطبوعات جامعة كولومبيا، 2004).

## الفصل الثاني

1. تشمل المصادر الخاصة بشركة «ساينا» مقابلات شخصية مع المسؤولين التنفيذيين في الشركة، ومستندات ووثائق الشركة، ومصادر ثانوية مثل ملفات هيئة الأوراق المالية والبورصة ومقالات منشورة في صحافة الأعمال الصينية وتقارير محللين مختصين بشؤون الأسهم والأوراق المالية.
2. تستند إلى دراسة استطلاعية شملت أكثر من ألفي مستخدم إنترنت صيني أجرتها «الأكاديمية الصينية للعلوم الاجتماعية» عام 2003. وقد أدرج تسعة وعشرون بالمئة من المستخدمين الذين شملتهم الدراسة اسم «ساينا» بوصفه الموقع الذي يزورونه أكثر من غيره مقابل 18 بالمئة لمن أدرجوا اسم سوهو بوصفه الموقع المفضل لديهم على الشبكة العنكبوتية. وأدرج ثلثا هؤلاء الذين شملتهم الدراسة اسم ساينا من بين المواقع الثلاثة الأولى التي يزورونها أكثر من غيرها، راجع «الأكاديمية الصينية للعلوم الاجتماعية»، تقرير عن استخدام الإنترنت وتأثيره في اثنتي عشرة مدينة صينية (بيجين: الأكاديمية الصينية للعلوم الاجتماعية، 2003).
3. راجع تقرير ماري ميكر، لينا تشوي، ويوشيكو توتوياما، تقرير الإنترنت في الصين، «تقرير بحوث الأسهم»، أعدته مؤسسة مورغان ستانلي، 14 نيسان 2004

4. كزيامين وانغ «المنطقة العلمية لزهونغ غوان كون: تحليل نقاط القوة والضعف وفرص النجاح والفشل» سلسلة الباحثين الزائرين رقم 10 (سنغافورة:معهد دراسات منطقة جنوب شرق آسيا، 2000)، راجع أيضاً موقع المنطقة العلمية لزهونغ غوان كون (<http://www.zhongguancun.com.cn/en/>)
5. كانت السنة المالية لشركة «ساينا» المساهمة، والكيان الذي سبقها، شركة «بيجين ستون ريتش سايت للمعلومات»، تنتهي في شهر حزيران وذلك حتى عام 2003، عندما حولت الشركة سنتها المالية إلى التقويم السنوي. وللثبات على اتباع طريقة واحدة فإن جميع البيانات المذكورة في هذا الفصل تعود للسنة المالية التي تنتهي في شهر تموز، ما لم يجر ذكر خلاف ذلك.
6. رونالد تشان، «ساينا كوم: احتلال موقع الصدارة في مجال عمل الإنترنت في الصين»، تقرير بحوث رأس المال في الصين، دريسدنر كلاينورث بنسون، 14 أيلول 2000، 26. وبرغم أن تقدير عائدات الإعلانات لعام 2004 هذا كان عالياً، فإنه كان مقبولاً مقارنة بتلك التي وضعها محللون آخرون ممن تنبؤوا بتحصيل عائدات تراوح ما بين 80 إلى 20 مليون دولار لموقع Sina.com في تلك السنة ذاتها.
7. كتبت مجلة «Asiaweek»، مثلاً (في مقال بعنوان «خارج المقلاة» بتاريخ 18 أيلول 2001): توجه الاتفاقية صفة تتم عن اليأس لأن حالات التأزر الممكنة في شرط محتوى النطاق العريض لا يزال يبدو بعيداً جداً. «هم لم يحددوا إستراتيجيتهم بوضوح فعلاً عند هذه المرحلة، وسوف يأمل المستثمرون في «صن» و«ساينا» ألا تنهار الشركتان معاً وهما تحترقان»، كما يقول ماثيو ماك غارفي، وهو محلل مركزه مدينة بيجين، يعمل لدى شركة البحوث التقنية آي دي سي IDC.
8. استخدم علماء التخطيط والتنظيم مصطلحات مختلفة لوصف الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، بما فيها عبارة «اضطراب»، «تسارع شديد»، «فرط تنافس»، «ثورة»، «فوضى». راجع مقال E. Trist، F. Emery، «النسيج السببي للبيئات المؤسسية»، مجلة 18 «Human Relations» (1965): 21-32، إل. جي. بورجوا

وكي. إم. ايزنهاارت «آليات القرارات الإستراتيجية في بيئات التسارع الشديد: أربع حالات في صناعة الحواسيب المصغرة، مجلة 34 «Management Science» العدد 7 (1988): 816، آر. اي. دافني، «Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering» (نيويورك؛ فري برس، 1994): جي. هامل، «Leading the Revolution» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 2000): تي. جاي. بيترز «Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution» (نيويورك: كنوبف، 1987). تؤكد هذه التركيبات جميعها التعقيد (أي عوامل متعددة) والنشاط الفاعل (أي معدل تغير المتغيرات) ويناقش العديد منها آليات التفاعل أيضاً. أنا أستخدم تعبير عدم إمكانية التنبؤ بغرض التبسيط بدلاً من تعقيد كثرة انتشار المصطلحات هذه. ومن وجهة نظر إداري، فإن المعنى الضمني المهم للتعقيد، والنشاط الفاعل، والتفاعل هو صعوبة التنبؤ بما يحمله المستقبل، وهكذا فإن عدم المقدرة على التنبؤ هي كلمة بسيطة تصب في جوهر التحدي الإداري. ويقصد بجملة ضبابية المستقبل استخدامها بمثابة تعبير مجازي مرثي وحي عن عدم إمكانية التنبؤ هذه.

9. كان المحللون العسكريون يفكرون بطريقة منهجية في دور الوقت والتوقيت في البيئات التي لا يمكن التنبؤ بأجوائها، واعتمدت على العديد من آرائهم ومعرفتهم في النموذج الذي اخترته. وقد قام كلاوسفيتس بتعريف عدة تركيبات مؤقتة مهمة إضافة إلى ضبابية الحرب ومن ضمنها «نقاط تجميعية» (وقت اتخاذ خطوة حاسمة) و«أوقات توقف» (أوقات هدوء مؤقت مابين نزاع عنيف) راجع كتاب كارل فون كلاوسفيتس «On War»، ترجمة إم. هوارد وبي. باريت (برينستون، نيو جيرسي: مطبوعات جامعة برينستون، 1984).

10. راجع كتاب دافني «Hypercompetition» وكتاب هامل «Leading the Revolution» للحصول على عينة تمثل الحجج القائلة بتناقص المقدرة على التنبؤ بالاقتصاد العالمي. وقد كانت هناك بنحو مستغرب القليل من البحوث التجريبية التي تختبر

هذه الفرضية. وتقدم النتائج المستخلصة من البحث الموجود أدلة مختلطة عما إذا كان الاقتصاد بالإجمال قد أضحى بالإجمال أكثر هشاشة، على الأقل في الولايات المتحدة. للحصول على نتائج تدعم فكرة الهشاشة المتزايدة، راجع مقال إل. جي. توماس، «الوجهان الاثنان للتنافس: الوفرة النشطة للموارد وبيئة التنافس المفرط» 7 «Organization Science» (1996) 221-242، للحصول على نتائج مغايرة راجع مقال جي. مكنمارا، بي. إم فالر، سي. ديفرز، «كما كان حاله دائماً: البحث عن دليل على زيادة فرط التنافس» 24 «Strategic Management Journal» (2003) 261-278.

11. راجع مقال دونالد إن. سول «المزاولة المنظمة للأعمال الحرة» 46 «MIT Sloan Management Review» العدد 1 (2004)، ودونالد إن. سول ومارتن اسكوباري «إيجاد القيمة في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه» 15 «Business Strategy Review»، العدد 3 (2004): 14-20.
12. من أجل نقاش متعمق ومفصل عن كيفية لجوء المؤسسات التجارية إلى إيجاد القيمة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، والحفاظ على القيمة، راجع مقال سول واسكوباري «إيجاد القيمة في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه».
13. أهمية اختيار موقع صناعي مرتبطة بنحو وثيق جداً بمايكل بورتر. راجع كتاب مايكل بورتر «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» (نيويورك، فري برس، 1980) و«Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance» (نيويورك: فري برس 1985)، تشير الدراسات التجريبية الأخيرة إلى أن تأثيرات الصناعة المستقرة تكون 19 بالمئة تقريباً من الفروقات في الربحية بين الشركات الحكومية الأمريكية. راجع مقال إي. ماك غاهان وإم. إي. بورتر «ما مقدار أهمية الصناعة؟» 18 «Strategic Management Journal» (العدد الخاص بالصيف، 1997) 15-30؛ ومقال آر. شمالنسي «هل تختلف الأسواق كثيراً؟» مجلة 75 «American Economic Review»، الرقم 3 (1985): 341-351. يقدر رومليت باتباعه لمنهجية مختلفة أن الصناعة تؤثر في حدود 8 بالمئة فقط، ولكن هذا الرقم

التقديري الأقل قد يكون ناجماً عن اقتصار تركيزه على الصناعات التحويلية، راجع مقال آر. رومليت «ما مقدار أهمية الصناعة»، نشرة 12 «Strategic Management Journal»، الرقم 3 (1991): 167-185. غير أنه من المهم الإشارة إلى أن كل هذه الدراسات كانت قد أجريت في وقت كانت الصناعات قد بلغت مرحلة النضج سابقاً. وفي المراحل الأولى من التطور الصناعي، مقارنة بالوضع الراهن للصين، قد يكون الارتباط ما بين الصناعة وإمكانية تحقيق الربح أضعف. وقد كانت الصناعات الأمريكية التي لا تملك إمكانية لتحقيق الربح في حالتها الراهنة من النضج (مثلاً: الفولاذ، الإطارات، الكيماويات الأساسية، خطوط السكك الحديدية) مغرية تماماً في سنواتها العشر الأولى. وقد تغير خصوصية المحيط الصيني من الجاذبية النسبية للصناعات مقارنة بالأسواق الغربية. فمثلاً قد تتيح طفرة البناء الحالية في الصين لمصانع الحديد الصلب أن تجني أرباحاً هائلة، في حين تجعل التكاليف الكبيرة للبحوث العلمية الأساسية وحقوق الملكية الفكرية الملتبسة من المستحضرات الصيدلانية صناعة أقل ربحية في الصين من الولايات المتحدة أو أوروبا.

14. بي. ويرنرفيلت، «وجهة نظر المؤسسة المستندة إلى الموارد» Strategic Management Journal 5 الرقم 2 (1984): 171-180 ومقال جاي بارني، «موارد المؤسسة التجارية والميزة التنافسية المستدامة»، 17 Journal of Management الرقم 1 (1991): 99-120.

15. أدخل غاري هامل وسي. كي. براهالاد مفهوم الكفاءة الأساسية للمؤسسة التجارية. راجع مقال جي. هامل وسي. كي. براهالاد «الكفاءة الأساسية للشركة المساهمة»، مجلة «Harvard Business Review»، أيار حزيران 1990.

16. يجادل بانكاج غيماوات في أن الإستراتيجية تتألف من تقديم التزامات أو إجراء تغييرات كبيرة غير متكررة في الموارد التي تملك تأثيرات كبيرة ومستمرة في البدائل المستقبلية للشركة. راجع كتاب بي غيماوات «Commitment» (نيويورك، فري بريس، 1991). تعني أهمية هذه القرارات ضمناً أن المديرين يقومون

بوضوح شديد بتحليل عواقبها على امتداد المستقبل. وترتكز حجة غيمواوت على الافتراض القائل: إن المديرين يملكون إمكانية رؤية كافية في المستقبل لتحليل عواقب تحركاتهم، على الرغم من أنه يقر بالطبع بوجود المخاطر. وبرغم أن علماء آخرين كانوا أقل وضوحاً في تأكيد إمكانية التنبؤ، فقد افترضوا ضمناً توفر إمكانية الرؤية في نماذجهم. وتفترض كل من الآراء الخاصة بالمنصب والكفاءة أن بإمكان المديرين التنبؤ بنحو سابق بنوعية الصناعات التي ستستقطب الاهتمام في المستقبل، والموارد التي ستكون ذات فائدة. وهذه الافتراضات هي، بالتأكيد، مقنعة ومقبولة تماماً في أسواق مستقرة ولكنها أقل قبولاً في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

وترى وجهة نظر مغايرة أن المديرين يعمدون إلى تطبيق أفضل تقييم لديهم على التخطيط المستقبلي الأمثل بناءً على المعطيات المتاحة بين أيديهم. إلا أن القيود المفروضة على مقدرة المدير على معالجة المعلومات، يضاف إليها عدم إمكانية التنبؤ بالأجواء، تُحدُّ بشدة من مقدرة المديرين على التنبؤ بنتائج خطواتهم. راجع مقال آر. أميت R. Amit وبي. جاي. إتش شوميكر، «الأصول الإستراتيجية والريع المؤسسي»، *Strategic Management Journal* 4 (1993): 33-46. ويعني هذا الرأي ضمناً أن تطوير واستخدام الموارد أو التحكم في موقع جذاب في السوق بوضوح هو أساساً أشبه بشراء بطاقة بانبص، ويقر المؤلفان أنفسهما أن رأيهما يحول منطقياً دون تطوير نظرية قد تساعد على توجيه تصرفات وخطوات المديرين.

إنني أعتقد أن نظرية الإدارة يجب أن توفر الإرشادات التوجيهية للمعايير السلوكية للمديرين بدلاً من قيامها بمجرد توضيح الفارق في الأداء بعد وقوع الحدث. وبذلك فإنني أركز اهتمامي على الاتجاه السائد للبحث الإستراتيجي الذي يقدم النصح للمديرين، إضافة إلى تولي عملية الشرح أو التنبؤ.

17. يشير بول غودمان ومساعدوه إلى الغياب المستغرب للاهتمام الواضح بالتركيبات المؤقتة في نظرية التنظيم والتخطيط. راجع مقال بي. إس. غودمان، بي. إس.

- لورنس، دي. جي. آنكونا، إم. تي. توشمان «المدخل إلى المنتدى الخاص ببحوث الوقت والتنظيم». *Academy of Management Review* 26 (الرقم 4 (2001): 507-511. إلا أن الافتراضات الراسخة بعمق غالباً ما تكون الأصعب على التصفح وعلى التحليل. وهكذا فإن الندرة النسبية للبحوث المتوفرة حتى الآن تعطي في أغلب الاحتمالات برهاناً على أهمية الوقت بصفته التركيبية.
18. يظهر المثال الملموس عن الاستقرار في النماذج المالية المستخدمة لتقييم حركة السيولة النقدية التي تولدها الشركات القديمة في السوق. وتقوم هذه النماذج بعزل المتغيرات الأساسية، وتعد قيمها الحقيقية القضية الأساسية، وتُستقرأ المعطيات المتوافرة وحركة السيولة النقدية بناءً على التغييرات المتزايدة لهذه المتغيرات. راجع على سبيل المثال كتاب تي. كوبلاند، T. Copeland، تي. كولر T. Koller، جاي. مورين J. Murrin. «Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies» (نيويورك: جون وايلي، 1996، لا سيما الصفحات 133-324).
19. يعرض ميير نموذجاً للهزات البيئية «بوصفها أحداثاً طبيعية عابرة تسبقها وتتبعها حالة من التوازن». راجع مقال إي. دي. ميير «التأقلم مع الهزات البيئية» مجلة «Administrative Science Quarterly» الفصلية 27 (1982): 434. هذا يتوافق مع مجموعة واسعة من البحوث التي تقدم نموذجاً للأنظمة بوصفها اختباراً لحقب طويلة من الاستقرار تضم حقباً قصيرة وغير متكررة من التغيير المنهجي. راجع كتاب إم. توشمان وإي رومانيلي «Organizational Evolution: A Metamorphosis» و«Model of Convergence and Reorientation» و«البحث في السلوك المؤسسي» 7. إل. إل. كامينغز، وبّي. إم. ستو (غرينتش، سي تي: جاي برس، 1985)، 171 - 222.
20. بدأ علماء التخطيط الإستراتيجي والتنظيمي أخيراً بتفحص المفاهيم البديلة للوقت بوضوح. راجع على سبيل المثال، مقال دي. جي. آنكونا، جي. إي. أوكهايسن، إل. إي بيرلو «استهلاك وقت طويل لدمج البحث الزمني». *Academy of Management Review* 26 (الرقم 4 (2001): 512 - 529.

21. الأكثر دقة أن التغييرات في الأنظمة المعقدة كثيراً ما تتبع صيغة ما من قانون للقوة حيث يكون تكرار حصول الحديث مرتبطاً تناقضياً بأهميته وحجمه. راجع مقال بي. أندرسون «نظرية التعقيد وعلم التنظيم» 10 «Organization Science» الرقم 3 (1999): 223.
22. راجع مقال دي. جاي. كوليز «ملاحظة للبحث: ما مدى قيمة القدرات التنظيمية» Strategic Management Journal 15 (1994): 143-152.

### الفصل الثالث

1. تشمل المصادر الخاصة بشركة تينغواي مقابلات مع كبار موظفي الشركة، ووثائق ومستندات الشركة، ومصادر ثانوية. نحن شاكرون بوجه خاص آرون وين، ونيلسون ليو، وكلاهما من الحاصلين على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد دفعة عام 2004، حيث كتبنا، إلى جانب هاري وانغ، دراسة غير منشورة لحالة تحليلية عن شركة تينغ هسين. ثم إننا شاكرون جداً شيري تشوانغ من دار «كومونيلك ببيليشينغ» للنشر، التي أجرت بحثاً متعمقاً عن شركتي تينغ هسين ويوني بريزيدنت، وتكرمت بإعداد دراسات تمهيدية للشركات، وشاركنا آراءها ومعلوماتها.
2. في نهاية عام 2003، امتلكت مجموعة تينغ هسين 33 بالمئة فقط من الأسهم في شركة «تينغواي» مع تملك شركة الأغذية اليابانية «سانيو» حصة مساوية لها، وتعويم الباقي في سوق هونغ كونغ للأوراق المالية. وعلى الرغم من تملك ثلث الأسهم فقط في شركة تينغواي فقد مارست مجموعة تينغ هسين وأسرته وي التي أسست الشركة، رقابة إدارية فاعلة على شركة تينغواي. وابدأً من شهر كانون الأول من عام 2003، كان واحد فقط من كبار الموظفين التنفيذيين الإثني عشر في شركة تينغواي قد جاء من شركة «سانيو»، في حين تم تعيين الآخرين الأحد عشر من قبل أسرة وي. وعمل إينغ تشو وي الذي شارك في تأسيس شركة «تينغ هسين» رئيساً لمجلس الإدارة ومديراً تنفيذياً مسؤولاً لشركة تينغواي. ومعظم

أحداث الحالات التي جرت مناقشتها في هذا الفصل كانت قد سبقَتْ إنشاء شركة تينغ هسين للشركة الفرعية «تينغواي»، وتعييمها في سوق هونغ كونغ في عام 1996 وبيعها لثلاثة وثلاثين بالمئة من حصة الأسهم في تينغواي إلى سانوي في عام 1999. ولتجنب أي تشويش لا داعي له، فإننا نستخدم «تينغ هسين» على امتداد هذا الفصل للإشارة إلى الشركات التي كانت تحت إدارة الإخوة وي، بما في ذلك عملياتهم التي نفذوها في شركة تينغواي.

3. للحصول على تاريخ موجز عن صناعة «النودلز» راجع موقع

<http://www.Inmamaskitchen.com/FOOD-Is-ART/pasta/historypasta.html>

4. أُخذت بيانات حصة السوق من AC Nielsen Scan Track، للفترة الممتدة من كانون الأول 2003 إلى كانون الثاني 2004، وتحت الحصة السوقية الكبرى لشركة «ماستر كونغ» التي تقاس بالحصة مقارنة بحجم حصة السوق، عن التركيز على النوعية الممتازة للسوق.

5. ألفريد غراي «Warfighting»، (واشنطن، دي سي: فيلق سلاح البحرية الأمريكية 1989).

6. عرّفت البروفسورة كاثلين إيزنهاردت من جامعة ستانفورد عدة خطوات ملموسة يستطيع المديرين اتخاذها لزيادة فاعلية صنع القرار في ما تسميها بيئات شديدة التسارع، بما في ذلك تجميع معلومات فورية، والتفكير في بدائل متعددة ومتزامنة، والتماس نصيحة خبراء من خارج المؤسسة بفاعلية، وتبني قواعد اتخاذ القرارات للتوصل إلى الإجماع، ودمج القرارات بمرور الوقت. راجع مقال كي. إم. إيزنهاردت «اتخاذ قرارات إستراتيجية سريعة في بيئات شديدة التسارع» 32 «Academy of Management Journal»، الرقم 3 (1989): 543-576، إل. جاي. بورجوا وكي. إم. إيزنهاردت «آليات القرارات الإستراتيجية في بيئات شديدة التسارع: أربع حالات في صناعة الحاسوب المصغر»، النشرة الدراسية Science Management 34 الرقم 7 (1988): 816-835، وإس. إل. بروان وكي. إم. إيزنهاردت، «فن التغيير المستمر: ربط نظرية التعقيد بالتطور المحدد بالوقت

42 Administrative Science Quarterly مجلة «المؤسسات المتغيرة بشدة» (1997) 1-34.

7. يدرج بيتر دراكر الأمور غير المتوقعة والمتنافرة بوصفها أول مصدرين للفرص المواتية. راجع كتاب بي. إف. دراكر «Innovation and Entrepreneurship» (نيويورك: هاربر بيزنس، 1985) 37-179.

8. منذ أن نشر فريدريك ديليو. تايلر كتابه «Principles of Scientific Management» في عام 1911، فإن الكثير من التفكير الغربي بشأن الإدارة استهدف تحويل الإدارة من فن إلى علم. وقد كانت هناك عقيدة رئيسة لهذا البرنامج تعمل على استبدال الحدس الذي يمتلكه المدبرون - ينظر إليه بوصفه غير موثوق وله خصوصيته - بالتحليل العقلاني. وهناك معلم مهم على الطريق من الفن إلى العلم يتمثل في كتاب تشيستر بارنارد «The Functions of The Executive» (كيمبردج، ماساشوستس: مطبوعات جامعة هارفارد 1968) الذي يعرض مقارنة منهجية وعقلانية للإدارة. إن ما يغفل عنه الكثير من الناس عندما يقرؤون كتاب برنارد هو تأكيده الحدس في صناعة القرار. وفي كلمة ألقاها أمام الهيئة التدريسية وطلاب كلية الهندسة التابعة لجامعة بريستون (موثقة في ملحق بكتابه) جادل برنارد في أن «الكثير جداً من المنطق يثبط العمليات الحدسية... التي لا غنى عنها بوجه عام، ويمكن التعويل عليها بنحو أكبر في العديد من الظروف. وبتعبير آخر، فإن التحليل الاعتيادي قد يعلم أموراً أكثر عن شيء ما، لكنه ربما يدمر في الوقت نفسه الإحساس بالشئ كله». ولا بد أن رسالة برنارد قد جاءت بمثابة صدمة تماماً للحضور الذين كانوا يستمعون إليه، لأنهم كانوا، إلى حد ما، مهندسين مدربين لمعالجة المشكلات بطريقة منطقية وتحليلية، ولكن أيضاً لأن المتحدث كان مديراً تنفيذياً كبيراً لدى AT&T وهي شركة معروفة بإدارتها العقلانية.

9. لمزيد من النقاش المفصل عن عملية الإعداد للتجارب وإجرائها، راجع مقال دونالد إن. سول «المزاولة المنظمة للأعمال الحرة» 46 MIT Sloan Management Review، الرقم 1 (2004): 71-77.

## الفصل الرابع

1. تشمل مصادر البيانات الأساسية لشركتي «ليجند» و«غريت وول» مقابلات مع الموظفين التنفيذيين للشركة ووثائق الشركة. إنني أشكر بشدة أيضاً تلميذي السابق غريغ يي ومن شاركوه في التأليف (جميعهم حاصلون على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد ومن دفعة عام 2001) على الإفادة من الدراسة المتعمقة لرد شركة ليجند على دخول شركات الحاسوب المتعددة الجنسيات والموثقة في كتاب هنري تشين، هاري كين، غريغ يي، زهينغ ين مايكل راكستاد «أسطورة تقانة في الصين» الحالة -052 701 (بوسطن: كلية هارفارد للأعمال، 2001). وبالإضافة إلى إجراء مراجعة مكثفة لما نشر من مقالات ممتازة عن شركة «ليجند»، كان هناك مصدران ثانويان مفيدان بوجه خاص: هوي جيانغ زهو «15 Years of Legend Group» [باللغة الصينية] (بيجين: تشاينا CAAC بابليشينغ هاوس، 2002)، وكوي وين لو «China's Leap into the Information Age: Innovation and Organization in the Computer Industry» (أكسفورد، مطبوعات جامعة أوكسفورد، 2000).
2. بيانات حصة السوق مصدرها من شركة البيانات الدولية (IDC) للفصل الرابع 2003.
3. تشين، كين، يي، ين، راكستاد «A Technology Legend in China».
4. داريل ريفي «دراسة استطلاعية في وسائل الإدارة 2003: زيادة الاستهلاك فيما تكافح الشركات لتحقيق التقدم في الأوقات العصيبة» مجلة Strategy & Leadership، العدد 5 (2003): 4-11. شملت الدراسة الاستطلاعية لعام 2002، 708 مؤسسة تجارية من جميع أنحاء العالم، مع 20 بالمئة منها تقريباً من منطقة البحر الهادئ في قارة آسيا. وقد أجرى «باين» هذه الدراسة الاستطلاعية على مدى تسعة أعوام متتالية، ووجد على نحو ثابت أن عمليات التخطيط الإستراتيجي هي الوسيلة المستخدمة بكثرة على مدى تلك المدة الزمنية.
5. لكي نكون منصفين، فإنه من الصعب تقييم الصلة ما بين عمليات التخطيط وأداء المؤسسة لأن الكثير من البحوث السابقة كانت محصورة بأخطاء ضمن مخطط

البحث بما في ذلك فئات تتبالغ جداً في تبسيط الوقائع (مثال «المخططون» مقابل «غير المخططين») تعريف غير ثابت للمتغيرات الرئيسية، وارتباطات واهية بالنظرية، والإخفاق في السيطرة فيما يتعلق بالمتغيرات الوسيطة، واعتماد مبالغ فيه على معطيات الدراسة الاستطلاعية، ومصادر متنوعة للبيانات. إن المحاولات الأحدث لتصنيف تأثيرات التخطيط الاستراتيجي في الأداء على مستوى المؤسسة، وعن طريق استخدام أساليب تتعلق بالتحليل المتعمق، أشارت إلى أن الدراسات السابقة ربما تكون قد قللت من أهمية التأثير. إلا أن هذه الدراسات الحديثة محدودة بإمكانية التغيير والإعداد الضعيف للدراسات السابقة. إن المثل المستخدم في علم الحاسوب القائل بما معناه أن «الأرقام الخطأ تعطي الأجوبة الخطأ» ينطبق على التحليل المتعمق مثلما ينطبق على عملية الحوسبة. راجع فيما يتعلق بالمقالات النقدية مقال توماس سي. باول «التخطيط الاستراتيجي ميزة تنافسية» 13 Strategic Management Journal الرقم 7 (1992): 551 - 558، ومقال سي. تشيت ميللر، ولورا بي. كاردينال «التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات التجارية: صيغة تركيبية لأكثر من عقدين من البحوث» 37 Academy of Management Journal الرقم 6 (1994): 1649 - 1665. وعلى الرغم من الحدود المنهجية للدراسات السابقة، فإن مجرد الحجم كان يجب أن يكتشف وجود صلة ما بين التخطيط النظامي والأداء لو كانت مثل هذه الصلة القوية موجودة. إن الإخفاق في إيجاد صلة واضحة بعد خمسة وعشرين عاماً من البحث يشير إلى أنها صلة واهية في أفضل الأحوال.

6. وجد روبرت غرانت، بناء على دراسة حالات مقارنة لعملية التخطيط الاستراتيجي في ثمان من عشر أكبر شركات للنفط والغاز، أن قرارات كبرى قليلة اتخذت نتيجة لعملية التخطيط الاستراتيجي النظامي. راجع مقال روبرت إم. غرانت «التخطيط الاستراتيجي في بيئة مضطربة: البرهان تقدمه شركات النفط الكبرى» Strategic Management Journal 24 (2003) 491 - 517. وجدت دراسة أخرى

لتأثير عملية التخطيط النظامي في 1,087 قراراً إستراتيجياً اتخذته 129 من الشركات الخمس مئة التي اختارتها مجلة «فورتشن» Fortune بين الأعوام 1986-1982، أن قرارات التوسع على المستوى العالمي (وبدرجة أقل خيارات الحرمان والتجريد) كانت تحركها العملية التخطيطية النظامية. وإن القرارات الأخرى، بما في ذلك تلك التي تشمل التقانة، وعمليات الاستحواذ، والطاقة الإنتاجية، والتوسع، والمنتجات الجديدة، والتحالفات الإستراتيجية، والتغيرات التنظيمية، لم تكن متأثرة بعملية التخطيط النظامي سواء في آلية صياغتها أو تنفيذها. راجع مقال ديباك كي. سينها» إسهام التخطيط الن المقابلات التي أجريت مع كبار موظفي الشركة. إننا شاكرون بوجه خاص لرئيس شركة «هاير» ميانميان يانغ، ورئيس مجلس الإدارة رويمين زهانغ، كونهما كانا كريمين جداً معنا في منحنا جزءاً من وقتهما. تمت تغطية تاريخ وسيرة شركة «هاير» بتفصيل واسع، بواسطة صحافة الأعمال الصينية، واعتمدنا على مصادر متعددة كمعلومات إضافية. للحصول على سيرة الشركة بالإنكليزية راجع كتاب جيتسينغ يي وكسيان واي: «The Haier Way: The Making of a Chinese Business Leader and a Global Brand» (دومونت، نيوجرسي: هوما أند سيكي بوكس 2003).

2. لاحظ أن الأرقام المتعلقة بإيرادات هاير غروب مذكورة في تقارير الشركة ذاتها. وبرغم أن الشركة تملك شركة فرعية هي «كينغ داو هاير»، مدرجة في سوق شغهاي للأوراق المالية، فإن الشركة الفرعية العامة تمثل (16) بالمئة فقط من عائد المجموعة المعلن. ونتيجة لذلك فإنه من الصعب تقويم نوعية عمليات تمويل المجموعة المذكورة في تقارير الشركة ذاتها من دون فهم التقاليد المتبعة في إعداد التقارير. وبالنظر إلى غياب الشفافية في إعداد التقارير المالية، فإننا لسنا واثقين تماماً بأن هذه الأرقام تقدم فكرة دقيقة عن زيادة مبيعات الشركة لا سيما أننا لا نفهم التقاليد المتبعة لتسجيل المبيعات في كل أنحاء الفروع. وعلى الرغم من عدم ارتياحنا للأرقام المعلنه، فإنه من الثابت بالتأكيد أن الشركة قد زادت عائداتها

- بسرعة على مدى العقدين الماضيين. إلا أنه ليس من الواضح بعد كيفية قيامها بتمويل تلك الزيادة ومستوى الربحية الأساسية.
3. رجع راجع «دراسة استطلاعية عن أكثر الشركات المحترمة في العالم لعام 2004» أعدتها صحيفة «فايننشال تايمز»/ مؤسسة «برايسوتتراهاوس كوبرز»، فايننشال تايمز 19 تشرين الثاني 2004. للحصول على تقرير كامل نرجو التوجه إلى موقع <http://www.pwc.com/Extweb/ncsurvers.nsf/docid/58D9F6C6C7B817BC802565F4F003FDEA1>. النتيجة مبنية على دراسة استطلاعية سنوية لأكثر من ألف من الموظفين التنفيذيين المسؤولين من خمسة وعشرين بلداً، بالإضافة إلى مديرين ماليين، ومعلقين إعلاميين، ومندوبين عن منظمات غير حكومية.
4. «أكثر ثلاثين رجلاً محترماً من رواد الأعمال في العالم» مقال صحيفة «فايننشال تايمز» 7 كانون الأول 1999، «أكثر الأشخاص نفوذاً في مجال الأعمال لعام 2003» مجلة «فورتن» 11 آب، 2003.
5. أعيدت تسمية شركة كينغ داو للثلاجات فيما بعد باسم «كينغ داو هاير».
6. من أجل مناقشة أوسع لكيفية لجوء شركة هاير وغيرها من الشركات الناشئة في الأسواق إلى الابتكار برغم الموارد المحدودة، راجع مقال دونالد إن. سول وأليخاندرو رولاس - غوسي «فن الابتكار في رباط حذاء» ملحق فايننشال تايمز عن إتقان الابتكار، Mastering Innovation 24 أيلول 2004.
7. راجع مقال كارل إي. وايك «المؤسسات التعليمية أنظمة مثبتة من دون إحكام» مجلة 21 Administrative Science Quarterly (1976): 1-19، وجاي. دي. أورتون وكارل إي وايك «الأنظمة المثبتة من دون إحكام: إعادة تمثيل المفاهيم» مجلة 15 Academy of Management Review (1990): 203-223.
8. راجع مقال توماس آر. آيزنمان «أثار ملكية الرئيس التنفيذي للأسهم وعملية التنوع على المجازفة»، 23 Strategic Management Journal (2002): 513-534.
9. راجع مقال دونالد إن. سول «لا مخرج: فشل آليات التنفيذ المتدرج من الأسفل إلى الأعلى»، و«دور الاستثمار السلبي المتدرج من الأعلى إلى الأسفل»، و«انهيار العملية: ملاحظة عن

- مصادر وعواقب فشل عملية تخصيص الموارد ضمن المؤسسات التجارية القديمة»، وكلاهما موجودان في «Readings in the Resource Allocation Process» جوزيف إل. باور وكلاارك جيلبرت (نيويورك: مطبوعات جامعة أوكسفورد 2005).
10. جادل البحث حتى الآن في أن المسؤولين التنفيذيين الكبار سيميلون إلى اعتماد المركزية في اتخاذ القرار وفي الإدارة عندما تواجه الشركة تهديداً ولكن ليس فرصة. راجع داتون وجاكسون، في المصدر نفسه، جين إي. داتون وسوزان إي. جاكسون (1987)، «تصنيف المسائل الإستراتيجية: الارتباطات بالعمل المؤسسي» مجلة 12 Academy of Management Review (1): 76 PP - 90؛ وب. إم. ستو، إل. إي. ساندلاندز وجاي. إي. داتون «التأثيرات القاسية للفشل في السلوك المؤسسي: تحليل متعدد المستويات» مجلة 26 Organization Science Quarterly (1981). 501-524. نحن نعتقد أن كبار المسؤولين التنفيذيين سيقومون أيضاً باعتماد المركزية في قرار تخصيص الموارد لدى اقتناص الفرصة إلى الحد الذي (1) تمثل فيه أهمية كافية بحيث إن الإدارة العليا فقط تستطيع تنظيم الموارد من أجل تنفيذ (مثلاً عمليات الاستحواذ الكبرى). (2) تتطلب سحب الموارد الموزعة على عمليات أخرى أو (3) تتطلب تحركاً سريعاً أكثر مما يمكن توقعه من الآلية القائمة التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات من الأعلى ليصار إلى تنفيذها من قبل من هم أدنى مرتبة. والفرص الذهبية، وفق تعريفها، تلائم المعيار الأول؛ واستناداً إلى بحثنا التجريبي فإنها تلائم بوجه عام المعيارين الاثنين الآخرين كذلك.
11. بيتر دراكر «The practice of Management» (نيويورك: هاربركولينز، 1954).
12. جادل مايكل جنسين بنحو مقنع من أجل ربط موضوع حقوق اتخاذ القرارات مع توفر معرفة محددة ضمن المؤسسة. راجع كتاب إم. سي. جنسن «Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms» (كامبريدج، ماساشوسيتس: مطبوعات جامعة هارفارد، 2000).

13. أنا شاكر لتشارلز سبينوزا قيامه بمراجعة هذا الفصل وإضافة آرائه وأفكاره، ولا سيما عن أهمية وضع نظام لتمكين الهرمية المرنة.

## الفصل السادس

1. راجع كتاب جيفري فيفرو وجيرالد آر. سالانسيك «The External Control of Organizations» (نيويورك: هاربر أند راو 1978).
2. البيانات الخاصة بشركة غالانز مصدرها مقابلات أجريت مع المديرين التنفيذيين للشركة، وجولات في المعامل، ووثائق وصكوك الشركة. نحن شاكرون أيضاً للأفكار التي خرجنا بها من مناقشات جرت مع زهانغ إكسي، وسو تشوين تان، وسيث ويلر (جميعهم من حملة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية هارفارد للأعمال دفعة عام 2004) الذين أجروا البحث عن صناعة أفران المايكروويف وشملت مصادر ثانوية مفيدة كتاب ديهاي دينغ وجيان زهو «Made in Galanz: A Miracle Story» (بيجين: دار نشر جيان كسي رينمين، 2004)، وكسيوبا سونغ «غوان دونغ غالانز: ما هي إستراتيجية التسويق الجديدة التي يجب على شركة غالانز أن تتبناها؟» الحالة 105 (بيجين: كلية العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة تسينغوا، 1999).
3. «أكسس إيجيا»: أفران المايكروويف في الصين: دراسة تحليلية للأسواق (شنغهاي: أكسس إيجيا، 2003).
4. كزوباو سونغ «غوان دونغ غالانز: ما هي إستراتيجية التسويق الجديدة التي يجب على شركة غالانز أن تتبناها؟»
5. هبط معدل سعر البيع بالتجزئة لكل جهاز مايكروويف مباع من 3,000 إلى 4,000 رينمينبي في بداية أعوام التسعينيات إلى 447 وإلى 503 رينمينبي في المدة من عام 1997 حتى عام 1999. راجع «أكسس إيجيا» «السلع البيضاء في الصين: دراسة تحليلية للسوق» (شنغهاي: أكسس إيجيا، 2003). الجدول 11: 1، صفحة 47، للحصول على أسعار البيع بالتجزئة وأكسس إيجيا، وأفران المايكروويف، الجدول 1:5 صفحة 10.

6. لمعرفة سير العلاقة ما بين شركتي فورد وفايرستون مقال دي. إن. سول «ديناميكية الوقوف بلا حراك: شركة فايرستون تاير أند رابر، وثورة الإطارات النصف قطرية» *Business History Review* 73، العدد 3 (خريف عام 1999): 430-464.
7. للحصول على لمحة قصيرة عن وظيفة تطوير الأعمال في مؤسسات التقانة المركزة راجع مقال دي. إن. سول «النجاح يتدفق من تطوير الأعمال» ملحق صحيفة «فايننشال تايمز» عن إقتان الإدارة، 18 كانون الثاني، 2001.
8. يعمل البروفيسور هوارد إتش. ستيفنسون رائد دراسات تنظيم الأعمال الحرة الذي يُدرّس في كلية هارفارد للأعمال، يعمل على تضمين غياب الموارد في تعريفه معنى تنظيم الأعمال والمشروعات بوصفه «تعقب الفرصة المواتية بغض النظر عن الموارد الموجودة تحت السيطرة حالياً». راجع مقال إتش. إتش. ستيفنسون ودي. إي. غمبرت «جوهر تنظيم الأعمال» مجلة «Harvard Business Review» آذار-نيسان 1985، 2-11؛ واتش. اتش. ستيفنسون وجاي. سي غاريلوموس نموذج تنظيم الأعمال: «إدارة المشروعات الاستثمارية» صحيفة *Strategic Management Journal* (1990): 17 - 27.
9. للحصول على نقاش أوسع عن كيفية تحول العلاقات إلى قيود، راجع الفصول من 1 حتى 3 من كتاب دونالد إن. سول «Why Good Companies Go Bad» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 2005).
10. المصدر نفسه.
11. سيكون هناك بالتأكيد استثناءات في الصناعات التي تعد مهمة للمصلحة الوطنية، مثل العمل المصرفي وشركات توريد المعدات الدفاعية. وغني عن القول أن كل مدير تنفيذي صيني يجب أن يستمر في مجازاة الوضع السياسي، حتى لو أدى إلى إنشاء علاقات شراكة مع مؤسسات تجارية عالمية.

12. يمنع البروز الكبير للأسهم وللحصول التي تملكها الدولة في أسواق الأسهم في شفغهاي وشين تسين، يمنع الأسهم التي يتم تبادلها هناك من أن تظهر التغييرات التي تحصل في النشاط الأساسي للشركات المدرجة.
13. كتاب دونالد إن. سول ومارتين إسكوباري، «Success Against the Odds: what «Brazilian Champions Teach Us About Thriving in Unpredictable Markets (لندن وساو باولو: السيفير/ كامبوس/ 2005). جميع العبارات المقتبسة الموجودة في العمود الجانبي مأخوذة من مقابلات تم إجراؤها خصوصاً لهذا الكتاب.
14. أجرت مؤسسة برايسوتتراهاوسكوبرز، دراسة استطلاعية في عام 2001 شملت خمسة وثلاثين بلداً لقياس «مؤشر اللانفاذية» -عكس الشفافية. ويقاس هذا المؤشر تأثيرات الأنظمة واللوائح القانونية غير الواضحة، والسياسات الضريبية، ومعايير وأساليب المحاسبة، والفساد في مقدرة المؤسسات التجارية على جمع رأس المال. راجع «The Opacity Index» جاي. آر. بارث وآخرون، (نيويورك: منحة مؤسسة برايسوتتراهاوسكوبرز لدراسة الشفافية والاستدامة، 2001).

### الفصل السابع

1. البيانات والمعلومات الخاصة بشركة «واهاها» مصدرها المقابلات التي أجريت مع كبار الموظفين التنفيذيين في الشركة، وسجلات الشركة، والدراسة التحليلية غير المنشورة لحالة شركة «واهاها» التي كتبها زهانغ ينغ، وجين ليانغ، ويوان يونغ، وجميعهم يحملون شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الأعمال التابعة لجامعة هارفارد، دفعة عام 2004 (ستشرها كلية لندن للأعمال في عام 2005). وشملت المصادر الثانوية المفيدة المتوفرة باللغة الصينية كتاب كسيابو يو، وهونغ واي هو «Extreme Marketing» (بيجين: دار «زهيجيانغ زيمين بالبلشينغ» للنشر 2002)، مقال بانغجو تشين وعنوانه «استراتيجية المبيعات السرية لشركة واهاها» مجلة «وين ويكلي» الأسبوعية [تاييه]، العدد 372، 2004، وهونغ مين يوان

- «القطب الأخير في صناعة المشروبات» مجلة Global Entrepreneur Magazine [بيجين] تموز 2004. هناك دراسة حالة مفيدة باللغة الإنكليزية عن دخول شركة «واهاها» قطاع المشروبات الغازية أعدها إن. داي وإن. داوار بعنوان: «حروب الكولا في الصين: المستقبل هنا» الحالة 9B03A006 (لندن، أونتااريو، كلية ريتشارد آيفي للأعمال، 2003).
2. أكسس إيجيا، المشروبات الخفيفة في الصين: دراسة تحليلية للأسواق (شنغهاي: أكسس إيجيا، 2003).
3. مراسلات ما بين سيمون إزارثيل والمؤلف، 7 تشرين الثاني 2004.
4. إن كون الفرصة الذهبية تتجم عن ميزة تناقصية مستدامة يعتمد على مدة الحقبة عندما تتجاوز الأرباح تكلفة رأس المال.
5. كتاب كونستانتينوس سي. ماركيدس ويول إي غيروسكي، «Fast Second:How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets» (سان فرانسيسكو: جوس - باس، 2005).
6. صن تزو «The Art of War»، ترجمة ليونيل غيلز، (ماينبولا، نيوجيرسي: دوفر بابلبيكشنز، 2002).
7. في ردود أفعال الصحف على الإنترنت، وجد كلارك جيلبيرت أن كبار الموظفين التنفيذيين كانوا أكثر ميلاً إلى تخصيص موارد للإنترنت عندما كان ينظر إليه بوصفه تهديداً لأساس عملهم. ومما يثير السخرية أنه عندما وضع كبار المديرين التنفيذيين الإنترنت في إطار تهديد لأساس عملهم بدلاً من كونه فرصة مؤقتة، فقد أخفقوا في تعقب الفرصة الإيجابية بفاعلية وركزوا على الدفاع عن مركزهم. راجع ورقة عمل سي. جيلبيرت «Change in The Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Coexist?»، ورقة العمل لا تحمل رقماً، كلية هارفارد للأعمال، بوسطن، 2004.
8. سي. كريستنسن، كتاب «The Innovator's Dilemma» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 1996).

## الفصل الثامن

1. البيانات والمعلومات عن شركة يو تي ستاركوم مصدرها مقابلات أجريت مع كبار المديرين التنفيذيين، وسجلات الشركة، والدراسة التحليلية غير المنشورة للحالة والمكتوبة من قبل جيسون هو، وتشارلز كزو، وآلان كيان، وجوليا تسنغ، وجميعهم من حملة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية هارفارد للأعمال، دفعة عام 2004 (ستشرها كلية لندن للأعمال في عام 2005).
2. للحصول على مناقشة عن موضوع مزاوله الأعمال والمشروعات والمهن الحرة بوصفها عملية تجريبية متكررة، راجع مقال دونالد إن. سول «المزاوله المنظمة للأعمال الحرة» MIT Sloan Management Review 46، الرقم 1 (2004): 71 - 77.
3. لمناقشة تامة لهذه العوامل، وكيف تعمل الخطوات المتخذة في وقت مبكر في تاريخ شركة ما على تحقيق النجاح والفشل اللاحق، راجع كتاب دونالد إن. سول «Why Good Companies Go Bad» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 2005) الفصل 2، ومقال دونالد إن. سول «الإدارة عن طريق الالتزامات» مجلة «Harverd Business Review»، أيار 2003.
4. لمناقشة شاملة لفوائد جعل العمليات التنظيمية أمراً روتينياً، راجع كتاب ريتشارد آر. نيسلون، وسيدني جي. وينتر «An Evolutionary Theory of Economic Change» (كامبريدج، ماساشوسيتس: بيلكناب، 1982)، 96-136. للحصول على تصنيف مفيد للعمليات من وجهة نظر إدارية، راجع مقال ديفيد إي. غارفين «آليات التنظيم والإدارة» MIT Sloan Management Review 39 الرقم 4 (1998): 33 - 50.
5. لمناقشة مستفيضة عن كيفية قيام الأطر الإستراتيجية بتكوين نمط الأداء المؤسسي، راجع مقال جوزيف إف. بوراك، وهوارد توماس، وتشارلز بادن فوللر، «المجموعات المتنافسة مجتمعات معرفية: قضية الشركات الإسكوتلندية المصنعة للملابس المحبوكة». المجلة الدورية للدراسات الإدارية «Journal of Management Studies 26»

- الرقم 4 (1989) 397 - 416. لمناقشة منفتحة وشاملة للنماذج العقلية، راجع كتاب كونستانتينوس س. ماركيدس، «All The Right Moves» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 2000) لا سيما الصفحات 27 - 48.
6. يعتمد التعريف الواضح للموارد على أنها تتضمن أصولاً ملموسة وغير ملموسة، على رأي المؤسسة التجارية المستند إلى الموارد. راجع مقال بي. فيرنر فيلت «رأي المؤسسة المستند إلى الموارد» Strategic Management Journal 5 (الرقم 2 (1984): 171-180، وكتاب جاي. بارني «موارد المؤسسات والميزة التنافسية المستدامة»، Journal of Management 17 (الرقم 1 (1991): 99-120).
7. لمناقشة كيفية تأثير العلاقات مع الأطراف الخارجية في السلوك المؤسسي، راجع كتاب جيفري فيفر وجيرالد آر. سالانسيك «The External Control of Organizations» (نيويورك، هاربر أند راو، 1978) ومقال جيفري إتش. داير وهاربير سينغ «النظرة إلى العلاقات: التخطيط التعاوني ومصادر الميزة التنافسية المتبادلة بين المؤسسات» Academy of Management Review 23 (1988): 660 - 679.
8. للحصول على لمحة موجزة مفيدة عن دور الثقافة، راجع مقال إدغار إتش. شاين «الثقافة: المفهوم المغفل في الدراسات التنظيمية» مجلة Administrative Science Quarterly 41، العدد 2 (1996): 229 - 240؛ وكتاب ميشيل ال. توشمان وتشارلز إي. أورابلي الثالث، «Winning Through Innovation» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 1997) لا سيما الصفحات 99 - 154.

## الفصل التاسع

1. لمناقشة أوسع عن مخاطر الرؤية البعيدة المدى في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، راجع مقال دونالد إن. سول «فخ رؤية النفق» صحيفة فايننشال تايمز، 4 آب، 2004.
2. جميع العبارات المقتبسة في هذا الفصل مصدرها المقابلات التي أجريت مع كبار الموظفين التنفيذيين في الشركات، وفق ورود تفاصيلها في الملحق.

## لمحة عن المؤلف

دونالد إن. سول هو أستاذ مساعد في مادة ممارسة الإدارة لدى كلية لندن للأعمال، وعمل سابقاً أستاذاً مساعداً في كلية هارفارد للأعمال. ألف أو شارك في تأليف أكثر من خمسين مقالاً، وفصولاً من الكتب، ودراسة للحالات، إضافة إلى أربعة كتب، بما فيها كتاب «Revival of The Fittest: Why Good Companies Go Bad» «البقاء للأصلح: أسباب تردي أوضاع الشركات الجيدة» (مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 2003)، الذي رُشح للمشاركة في المرحلة النهائية لنيل «جائزة جورج آر. تيري» التي تمنحها أكاديمية الإدارة للكتاب المتميز في معالجة موضوع الإدارة، وترجم إلى ثماني لغات. يعمل سول بصفة مستشار لمؤسسات تجارية في الولايات المتحدة وأوروبا وآسيا. وقبيل دخوله المجال الأكاديمي عمل مستشاراً لدى شركة «ماكينزي أند كومباني» وعضواً في الفريق الإداري الذي أعاد هيكلة شركة «يونيرويال-غودريتس للإطارات».

فازت أعمال البحث التي أعدها سول بجوائز عدة منها «جائزة جورج إس. دايفلي» للبحث المتميز، «جائزة نيوكومن» لأفضل ورقة عمل عن تاريخ العلوم التجارية، وأدرجت ضمن مداورات أكاديمية الإدارة عن أفضل أوراق البحث. حصل سول على شهادة البكالوريوس في الآداب، والماجستير في إدارة الأعمال، والدكتوراه من جامعة هارفارد.