



مقدمة المحررين

پول کیرکبراید و کارین ورد

مقدمة المحررين

.....

إذا كانت أرفف أكشاك الكتب في المطارات تعني أي مؤشر فإن التسعينيات كانت عقد العولمة. فهذه الكلمة كانت على كل شفة سواء في ميادين العمل التجاري، أو الإدارة، أو الاقتصاد، أو تكنولوجيا المعلومات، أو التجارة الإلكترونية. ولم تكن «أشريدج»، بوصفها مدرسة رائدة للعمل التجاري الدولي، بمعزل عن تلك الاتجاهات. فقد شهدت بداية العقد كلية أشريدج تتبنى استراتيجية تدويل، إن لم يكن عولمة، واضحة. ثم وسّعت عملها على نحو متزايد في أوروبا القارية وكذلك في آسيا المطلّة على المحيط الهادي والولايات المتحدة.

بالتساوق مع هذه الحركة كان ثمة اتجاهات عدة داخل أشريدج. وبدا من الواضح أن «العولمة» بدأت تُدرّس على نحو أوسع في برامج التنمية بوصفها موضوعاً خاصاً، وكذلك أخذت أجزاء أخرى من «المنهاج» تأخذ بُعداً عالمياً أكبر. وكان أعضاء كلية أشريدج يعملون على نحو أوسع مع زبائن «عالميين»، ويبحثون أكثر في جوانب مختلفة من العولمة. فقد نظم بول كيركبرايد في سنة 1993، على سبيل المثال، «المؤتمر الثالث حول الأفراد الدوليين وإدارة الموارد البشرية في أشريدج» (كيركبرايد، 1994). وكان

موضوع هذا المؤتمر «إدارة الموارد البشرية في أوروبا الجديدة في التسعينيات، وقد عالج عدداً من قضايا العولمة، بما في ذلك الثقافات الوطنية، والتنمية في الاتحاد الأوروبي، والنمو في أوروبا الشرقية، وإيجاد مدراء لعموم أوروبا. وأمضت كارين ورد أواخر التسعينيات وهي تبحث وتعمل مع فرق مشروعات دولية. وتتوج هذا المشروع البحثي بإنتاج نموذج جديد من العمل الجماعي الدولي (كاني دافيدسون ورد، 1999). كما شرعت أشريدج في عملية «تدويل» مقصودة للكلية، أدت في نهاية العقد، إلى أن تصبح كلية ذات أصول ثقافية وخبرات عملية شديدة التنوع.

إن قدرة كلية للأعمال التجارية رفيعة المستوى على اتخاذ نظرة موضوعية ودقيقة إلى موضوعات وعمليات يمكن أن تبدو ببساطة «بدعاً» إدارية. وهذا جزء من دور تلك الكلية فحسب. ووجهة نظرنا أن الابتكارات بمعنى المفاهيم الجديدة تنحو إلى اتخاذ مظهرين متميزين. في المظهر الأول الذي ندعوه اعترافاً، يجذب المفهوم قدراً كبيراً من الانتباه. ويندفع كثير من الناس إلى هذا المفهوم الجديد ويسارعون إلى إصدار كتب ومقالات ساعين إلى شرحه وتفسيره. كما يندفع المديرون إلى حلقات البحث والمؤتمرات لمعرفة كل شيء عن المفهوم الجديد ومضامينه بالنسبة إلى المنظمات الخاصة بهم، شاعرين بالخوف غالباً خشية أن يفوتهم أمر ما ذو أهمية. وفي نهاية هذا الطور يرقى المفهوم إلى درجة عالية في الوعي الشعبي. فكل واحد قد سمع به وبات له رأي فيه. ولكن مع الكثير من الحرارة التي تولدت من خلال المناقشات والمداومات حول الموضوع لا يظهر غالباً الكثير من النور. وهناك عدد من الأمثلة على هذه العملية في السنوات الأخيرة، تراوح ما بين «التصنيع الهزيل» إلى «إعادة هندسة العملية التجارية» إلى «التفكير العاطفي». وفي رأينا أن العولمة ما تزال أنموذجاً آخر لهذا الاتجاه. وسوف نحاول أن نبرهن بالتأكيد أن العولمة مثال جيد للغاية، في حين كان الجدل حول العولمة يتجه إلى تناولها

على أنها نهاية القرن Fin de siecle أو الألفية، أي مجادلة رأيت في العولمة الوصول إلى حقبة جديدة في القرن الحادي والعشرين.

المظهر الآخر للنشر، والذي ندعوه تفهماً، هو الأكثر اعتدالاً. فالمفهوم هنا يتعرّض إلى استكشاف وتقويم دقيقين في محاولة لاستقطار عناصره. فأنصار المفهوم هنا ليسوا مؤيدين ساذجين للفكرة بل هم مراقبون موضوعيون. وقناعتنا أن مفهوم العولمة قد بات ناضجاً لمثل إعادة التقويم الدقيقة هذه. هذه الفكرة، بالإضافة إلى حقيقة أن كثيرين من داخل كلية «أشريدج» كانوا يقومون بأبحاث، نظرية بحثة أو تطبيقية، حول بعض جوانب هذا الموضوع، قد قادت إلى الاقتراح القائل إنه ينبغي تجميع أفكارهم ووضعها في كتاب عن العولمة. وفيما كانت هذه الفكرة موضع نقاش ظهر كتابان متميزان: أولهما العولمة: الضغوط الخارجية، الذي حرّره أحدنا (كيركبرايد، 2001)، في الوقت الذي كنا نعمل معاً على كتابة وتحرير فصول هذا الكتاب الثاني حول الجوانب الداخلية للعولمة. وكلا الكتابين هو نتاج مؤلفين متفرغين للعمل في كلية أشريدج، أو التحقوا مؤخراً بالكلية، أو يعملون بصفة باحثين زملاء.

يركّز هذا الكتاب: العولمة: الديناميكية الداخلية على ما بات يُعرف حقاً باسم المنظّمة العالمية. ونحن نحاول أن نبرهن أساساً، رغم الجدل الفارغ، أن ثمة منظّمتين قليلتين تتصف حقاً بالعالمية أو الانتقالية. وهكذا يسعى هذا الكتاب أن يفهم كيف ينبغي أن تكون مثل هذه المنظّمتين والعوائق الماثلة أمام وضع عالمي حقيقي. وهو يعرض نصيحة عملية تتعلّق بما ينبغي على المنظّمتين أن تفعل كي تغدو عالمية حقاً في طبيعتها. ويسعى الكتاب الرديف، العولمة: الضغوط الخارجية (كيركبرايد، 2001) إلى تمحيص مفهوم العولمة ووجود أسواق عمالة وأسواق مالية عالمية. وهو يتعرّض إلى الضغوط الواقعة على العولمة وكيف ترد المنظّمتين على نطاق واسع، بمعنى سطوحها الخارجية البيئية، في بيئة تزداد عولمة.

خطة الكتاب

يحاول پول كيركبرايد وپول بينينغتون وكارين ورد، وجميعهم من «أشريدج»، أن يعاينوا ما إذا كانت المنظّمات «العالمية» المبالغ فيها موجودة حقاً على أرض الواقع أم أنّها مجرد أسطورة غداها الغلو والأدب الإداري المبالغ في الإثارة. ويقترحون أن يتواجد عدد من القادة المفترضين لهذه المسيرة تحت أضواء النقد. وهم يتحدّون أيضاً أن تكون الشركات عالمية حقاً، وما إذا كان «الموقف العقلاني العالمي» الذي يكثر التبجح به موجوداً في المنظّمات العالمية والأدب العالمي كذلك. وهم يؤكّدون، على سبيل المعارضة، أن الجذور الثقافية لنماذج الأعمال التجارية في بلد معين أقوى مما يسعى «العالميون» إلى افتراضه. وهكذا تكون أكثرية المنظّمات «العالمية» محكومة بالموقف العقلاني لبلدانها. ويحدّد هذا الفصل أيضاً الكلفة البشرية والشخصية للأدوار القيادية.

ويتابع كيركبرايد وبينينغتون وورد بعد ذلك تصنيف ووصف عدد من المشكلات والقضايا التي تواجهها الشركات عندما تسعى إلى العولمة قبل أن تستنتج عن طريق التجربة والتفحص الدقيق طبيعة المنظّمة^(*) العالمية وتعقيدها حقاً. وهنا يحاولون أن يرسموا خطوط نموذج جديد للمنظّمة العالمية يمكن أن يسمح للشركات بأن تتفحص نفسها وتنظر إلى مقدار ما حققت من تقدّم على الطريق إلى العولمة.

ويعالج الفصل الثاني مسألة تصميم منظّمتك من أجل العولمة. وتستند كارين ورد، من كلية أشريدج، على خبرتها الاستشارية لتحديد العوائق الأساس أمام التصميم العالمي. وتتضمن هذه الميل إلى المبالغة في الدفاع عن الروابط

(*) المقصود بكلمة منظّمة هنا وحيثما وردت في أرجاء الكتاب، الشركة أو المؤسسة التجارية الضخمة. لذا وجب التنويه - المعرّب.

العمالية، والميل إلى تشجيع التماثل، والعجز عن التعامل مع نزاع ما بصورة بناءة، والنظرة الآلية السائدة للمنظمات. ثم تتابع كارين فتصف كيفية تصميم منظمات تحقِّق نجاحاً عالمياً. ويتضمن هذا إيلاء اعتبار حذر «الخيارات» التصميم الأساس، وضمان تخطيط الطريق إلى مقصد استراتيجي، والقدرة على التعايش مع توترات تصميم متعدّد - البؤر، وبناء منظمّة تلبّي المستهلك ولكنها في الوقت نفسه ذات مسؤوليات داخلية واضحة، والقدرة على تحقيق مرونة كافية يسمح للمنظمة أن تتكيّف مع المتغيرات المستقبلية. وتير كارين مجادلتها بعدد من الأمثلة والحالات المستقاة من خبرتها الاستشارية.

وفي الفصل الثالث يحاول بول كيركبرايد، من أشريديج، وروبرت ويستوود من «مدرسة الإدارة العليا الأسترالية» شرح مفهوم الثقافة وتقويم مدى ما يمكن أن تكون الثقافة عقبة أو مشكلة حقاً بالنسبة للشركات الساعية إلى حضور عالمي. وهما يحدّدان، معتمدين كثيراً على الأدب المتوفّر، وعلى خبرتيهما في العمل البحثي ومواقع التعارض الثقافي، بما في ذلك منطقة آسيا - الباسيفيكي، عشرة أبعاد جوهرية للاختلاف الثقافي. وقد رُسمت هذه الأبعاد، في المكان المناسب، بنقوش ثقافية حيّة تساعد على توضيح الطبيعة العملية لبعض العوائق الثقافية. ويستخلص بول وروبرت كيف تستطيع المنظمات العالمية، والمدراء العالميون فيها، تطوير إحساس وتفهم أكبر لتعارض الثقافات. كما يتعرّضان للجدل المستمر حول تقارب وتباعد الثقافات، ويستنتجان أنه بالرغم من استحالة التنبؤ بالمستقبل فإن الثقافة والتباين الثقافي سيظلان مشكلة وقضية مهمّة. وعلى المنظمات أن تلتفت إلى القضايا الثقافية بطريقة أكثر شمولية بكثير إذا كانت تريد حقاً أن توصف بالعالمية من حيث الهدف والطبيعة.

هل يختلف التغيير التنظيمي عن المنظمات العالمية؟ يحاول بول كيركبرايد في الفصل الرابع أن يبرهن أن الطبيعة العالمية لبعض المنظمات تثير

افتراضاً a priori مشكلات الإدارة الناجحة للتغيير: مشكلات لوحظت من خلال الاندفاع نحو العولمة. وهو يحدّد مجموعتين رئيسيتين: مشكلة المقياس ومشكلة الفروق الثقافية. وفي ما يتعلّق بالمشكلة الأولى نراه يستخدم نظرية القصور الذاتي البنيوي ليناكش أن أية منظّمة كبيرة، كأن تكون متعدّدة القوميات، سيكون من الصعب عليها إن لم يكن من المستحيل أن تواجه تبدّلات عالمية في بيئتها بتحوّلات داخلية كما جاء في أدبيات الإدارة الشائعة. أما بالنسبة للمشكلة الثانية فهو يثير عدداً من التساؤلات: هل يمكن لمقاربة تغييرية واحدة أن تنجح عبر الحدود الثقافية؟ وهل يمكن لتبدلات معينة مثل الإدارة النوعية الشاملة TQM أو إعادة هندسة العملية التجارية BPR أن تستخدماً على قدم المساواة في جميع الثقافات؟ وهل أدوات التغيير وتقنياته قابلة للتحويل؟ وهل التغيير حقيقة كونية؟ وي طرح بول، معتمداً على خبرته ومعلوماته البحثية الواسعة في منطقة آسيا - الباسيفيكي في طرح الأمثلة، مشكلات في الإجابة بصيغة التأكيد على كل واحد من هذه الأسئلة. ويخلص إلى تقديم بعض النصائح إلى المنظّمات العالمية التي تواجه جدول أعمال التغيير.

وينتقل الفصل الخامس إلى معاينة مشكلة التعلّم التنظيمي. إذ تفيد سامرين خان، من الهيئة الاستشارية لأشريدج، أنه من أجل توفير التعلّم الذي يساند ويعزّز التوجه الاستراتيجي للعمل التجاري ينبغي على المنظّمات أن تحدّد الاحتياجات التعليمية الفردية لكوادرها وتفهم كيفية تعلّم الكوادر المختلفة ثقافياً. وهي تقول إنه لمن سوء الطالع أن هذين الشرطين اللازمين هما موضع جدل غالباً في المنظّمة العالمية. وترى سامرين أن عملية تحديد احتياجات التعلّم للأفراد والسماح لهم أن يديروا شؤون تعلّمهم تشكّل تناقضاً. وهي تبدأ تحليلها بتفحص التحديات الأساسية أمام منظّمة تعليم عالمي قبل أن تحلّل العملية التعليمية من منظور فردي. ثم تصرف انتباهها إلى التناقض الذي أثارته

في بداية الفصل وتُقدّم طرقاً تستطيع تحدي الافتراضات القائمة فيه، وتجاوزها في محاولة لحلّ ذلك التناقض.

وفي الفصل السادس يُقارب كل من كات ريدمان وأندرو إيتينغر، من «مركز أشريديج للموارد التعليمية»، قضية التعلّم التنظيمي من منظور مختلف إلى حد ما. وهما يركّزان على التوسّع السريع لأنظمة وعملية التعلّم الإلكتروني العالمي، ويصفان كيف تستخدم المنظّمات تقنية جديدة لخلق أنظمة تعلّم إلكتروني تعمل على ربط الأجزاء المتباعدة لإمبراطوريات مشتركة عالمية. ونراهما يحدّدان عدداً من الاتجاهات، مثل توسع الأنترنت، والمنظمة التعليمية، وإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والتي يمكن أن تتكامل عبر أنظمة التعلّم الإلكتروني. ويشرّع كات وأندرو في وصف ماذا تعني بيئة التعلّم الإلكتروني العالمي ويناقشان الأساس المنطقي لمثل هذه البيئة. ثم يصرّفان بعض الوقت، مستفيدين من معرفتهما العملية الواسعة، في وصف كيفية إيجاد أفضل بيئة للتعلّم الإلكتروني للمتعلّم. وبعد مناقشة الحجج المؤيّد والحجج المعارضة للجامعات المشتركة يستخلصان بإيجاز عوامل النجاح الأساس للتعلّم الإلكتروني العالمي.

أمضت كارين ورد، من كلية أشريديج، السنوات القليلة الأخيرة في دراسة فرق مختلطة متعددة القوميات. وهي تشارك في الفصل السابع بشيء من خبرتها والاستنتاجات التي توصلت إليها. وتبدأ كارين بالتأكيد أساساً على سبب أهمية الفرق البالغة للمنظّمات العالمية قبل الانتقال إلى وصف كيفية إيجاد فرق ناجحة في مثل هذه المنظّمات. وتطرح نموذج تطور الفريق ذي الوجوه الأربعة، الذي يرسم بالتفصيل البداية، واللقاء الأول، و«المراحل» الاستراتيجية وإنجاز جوانب الفريق ومراجعتها. وهي تصف لنا لكل جانب من هذه الجوانب عدة أمثلة لأفضل ممارسة وتصور كل جانب بإيجاز وتستشهد بأمثلة صغيرة مأخوذة من عملها البحثي والاستشاري.

في بداية التسعينيات شارك ستيفان ويلز في «تقرير أشريدج» عن الطبيعة والكفاءات التي ينبغي أن يتحلّى بها المدراء الدوليون (بارهام وويلز، 1993). ويحدّد هذا التقرير عدداً من الأمور الضرورية التي ينبغي أن «يقوم» بها المدراء الدوليون، والأهم من ذلك أن يحدّد أنماط المزايا الشخصية المطلوبة للمدراء الدوليين الناجحين. وقد حشدت هذه تحت عناوين: التركيب المعرفي والطاقة العاطفية والنضج النفسي. وبعد ثماني سنوات يكشف لنا ستيفان في الفصل الثامن عن هذه المكتشفات وما تلاها من عمل في هذا المجال، ولدى قيامه بهذا يطور الأفكار الأصلية ويركّز على ما يسمّيه الآن «الرأس» و«القلب» و«الروح»، تلك العناصر التي يتطلّبها المدراء العالميون المحتملون في دورهم القيادي.

وفي الفصل التاسع يخصّص فيل هودغسون، من كلية أشريدج، وراوندول وايت، من «مجموعة التنمية التنفيذية» و«مدرسة فوكويا للأعمال» في جامعة ديوك، مسألة القيادة العالمية، ولكنهما يتبنيان مساراً مختلفاً قليلاً. فهما يلاحظان أن القادة العالميين قد تحلّوا مع مرور السنين بثلاثة أشكال من الوضوح: وضوح الهدف، ووضوح العملية الخارجية، ووضوح العملية الداخلية. ويحدّد فيل وراوندول المسألة القيادية بعمق أكبر، بأنّها القدرة على معالجة الشك الذي يواجهك كقائد عندما تعالج المستوى المتزايد من الغموض الكامن في بيئات اليوم الخارجية. ثم يتابعان ويشرحان ثمانية مقومات سلوكية يقولان إنّها تسمح للقادة أن يتغلّبوا على الالتباس والشعور بدرجة أقل من الشك أثناء العمل. وكما يقولان فإن «القادة العالميين سيحتاجون إلى إدارة منظماتهم بكفاءة في مواجهة الشك (و) هذه القدرة. . . لعلها الوضوح الأكثر أهمية».

يعتبر الفصل العاشر الأخير بين فصولنا الثلاثة عن القيادة العالمية. في هذا الفصل الذي يعتبر دراسة حالة عملية يعرض پول كيركبرايد كيف بدأت بيريللي، وهي شركة إيطالية لصنع الإطارات والكابلات متعدّدة الجنسيات،

التعامل مع قضية تطوير قدرة القيادة العالمية . وتركّز الحالة التي تستحقّ الدرس على «طريق بيريللي للقيادة»، وهو برنامج تراكم طوال عمليّات الشركة المنتشرة في العالم خلال سنتي 2000 / 2001، وعلى تطبيقه بشكل خاص في المملكة المتحدة. ويشرح بول «أنموذج المدى الكامل للقيادة» الذي تقوم عليه المبادرة ثم يوجز كيف نُظِم «طريق القيادة» الذي يتضمّن دورات تدريبيّة و360 درجة من التغذية الراجعة والتدريب الشخصي. ويختم بول بحثه بمحاولة تقويم نجاح المبادرة وكيف يرتبط برنامج القيادة هذا ضمناً بعناصر أخرى لأنموذج «الكورات الست» للتنظيم العالمي المبين في الفصل الأول.

المراجع:

- Barham, K. and Wills, S. (1993) *Management Across Frontiers*, Berkhamsted: Ashridge Management College Report (AMRG 929).
- Canney Davidson, S. and Ward, K. (1999) *Leading International Teams*, London: McGraw-Hill.
- Kirkbride, P. S. (1994) *Human Resource Management in Europe: Perspectives for the 1990s*, London: Routledge.
- Kirkbride, P. S. (2001) *Globalization: The External Pressures*, Chichester: John Wiley.