

الفصل

3

الهوية المؤسسية كفلسفة أخلاقية: المضامين التنافسية للشركة المتنوعة

جي بارني وأليس ستيوارت

يجادل هذا الفصل بأن الهوية المؤسسية تستطيع، في بعض الظروف، أن تكون مصدراً للميزة التنافسية للشركة، ويجادل الفصل كذلك أنه نظراً لأن مستوى التنوع يزداد في المؤسسة، فإن الهوية المؤسسية يجب أن تعرّف بصورة متزايدة بعبارات تجريدية. وأن أحد الطرق الذي تستطيع به الشركة تعريف هوية تجريدية - كما في الفلسفة الأخلاقية - البيانات بالصح والخطأ التي يمكن للمستخدمين أن يتحلّقوا حولها والتي تستطيع أن تؤثر على مجموعة واسعة من قرارات العمل. وفي هذا المعنى، فإن الهوية المؤسسية كفلسفة أخلاقية تستطيع أن تصبح مصدر للميزة التنافسية المستدامة للشركات.

الهوية المؤسسية كإطار للقرار

«ألبرت وويتن» في تعريفهم للهوية المؤسسية يؤكدان على ثلاثة صفات تعريفية. ادعائها بالصفة المركزية، ادعائها بالتميز وادعائها بالاستمرارية الزمنية. ويعني «ألبرت وويتن» بادعائها بالصفة المركزية، بأن هوية المؤسسة

يجب أن تركز على صفة أو عدة صفات للشركة التي هي، إلى حد ما، جوهرية لفهم «لماذا توجد الشركة» وهدفها أو رسالتها. «أشفورث وميل» يشيران إلى الصفة المركزية كنظام ثابت داخلياً للاعتقادات والقيم والمعايير التي تُعمل بعمل العقل وأعمال أفراد المؤسسة. أما بالنسبة للادعاء بالاستمرارية فيناقش «ألبرت ووتين» بأنه مهما كانت هذه الصفات فيجب فهمها بأنها فريدة بنوعها من قبل أولئك الذين يعتقدون هوية المؤسسة. وهذا الإدراك للتميز يوعز بأن المؤسسات تسعى جهدها لتمييز نفسها عن المؤسسات الأخرى المشابهة.

ويتعريف «من هم» فإن المؤسسة تحدد أيضاً «من ليسوا هم» وهذه التميزات تحدد وتدعم حدود المؤسسة معرفة بوضوح أي الأعضاء يقعون ضمن حدود الشركة وأيهم لا يقعون ضمنها. أما الادعاء بالاستمرارية الزمنية، فإن «ألبرت ووتون» يؤكدان على طول عمر الهوية المؤسساتية، أي بأن هوية المؤسسة سوف تبقى بدون تغيير خلال الزمن، بغض النظر عن التغيرات الموضوعية في البيئة التي تعمل الشركة ضمنها، وبغض النظر حتى عن الأعمال التي تعمل الشركة ضمنها. وبالرغم من أن أوجهاً للهوية المؤسساتية، قد تنشأ، فكلما كانت الهوية المؤسساتية مترابطة وباراء جماعية، فالاحتمال الأكثر بأن التغيرات في الهوية المؤسساتية، سوف تكون ممراً تابعاً.

والهوية الحالية لن تكون غير متضاربة مع الهوية الماضية، وعلى الأرجح فإن الماضي يمكن أن يفسر في ضوء الحاضر. إن الصفات الثلاث التي تم اقتراحها أعلاه تظهر بأن طبيعة الهوية المؤسساتية لها مكون معرفي قوي، وفي بعض السبل، تعمل الهوية المؤسساتية كخطة مؤسساتية مشتركة ترشد متخذي القرار ضمن المؤسسات. والخطة هي إطار تخزيني أو مجموعة من المعرفة تتألف من عدد من المفاهيم والعلاقات بين المفاهيم، ومعلومات بداخلها. وقد أقام البحث التجريبي ارتباطاً بين خطط المؤسسة الجماعية أو

المشتركة والاستراتيجيات التي تبنتها المؤسسة. وإن قوة الخطة الجماعية قد تم عرضها من قبل «هال» أيضاً الذي قام بتوثيق كيف أن استراتيجية المؤسسة تتأثر بشدة بخطة مسيطرة أو نموذج عقلي.

الهوية المؤسسية وجوهر الكفاءة

يعرّف «باهاالاد، وهامل» جوهر الكفاءة للشركة بالتعليم الجماعي في المؤسسة وبالأخص فيما يخص السؤال: كيف تنسّق كفاءات الإنتاج المختلفة وتدمج تكنولوجيات الإنتاج المركّبة، وبالنسبة لهذين الكاتبين، فإن جوهر الكفاءات هي «بمعناها الهام» أنماط من الاعتقاد المشترك الذي يوضح «كيف» ستنافس الشركة في الأسواق، وبالتشابه مع الهوية المؤسسية، فإن التعريف بجوهر الكفاءة يعني ضمناً تطبيق ثابت لخلاصة مؤسسية ضمنية. وعليه فإن الخلاصة هي أن الهوية المؤسسية وجوهر الكفاءة كليهما ملخصات مؤسسية مشتركة تعمل على التأثير على القرارات الاستراتيجية داخل الشركة. وفي الواقع، وجد «سارسون» عندما سأل المدراء ما هو المركزي والمميز والدائم في مؤسساتهم، أجاب معظمهم مشيرين على بعض صفات الشركات المتوافقة مع استراتيجية الشركة أو جوهر الكفاءة، وبصورة مشابهة اقترح «اشفورث، وميل» بأن الاستراتيجية وهوية المؤسسة تصبحان على الأغلب أكثر ارتباطاً مع الزمن بالرغم من أن هوية المؤسسة وجوهر الكفاءة مرتبطان، إلا أن من غير الواضح ما هي الظروف التي تعمل بها هاتين الخلاصتين سوية لتقوية العمل الاستراتيجي الثابت.

إن الهوية المؤسسية كخلاصة مؤسسية تعكس ما هو مركزي ومميز ودائم حول المؤسسة، وبالنسبة لأفراد المؤسسة الذين يتبنون هذه الخلاصة (مثلاً يصبحون متماثلين مع المؤسسة) فالهوية المؤسسية توفر توجيهاً حول أية أحداث في البيئة التنافسية أو العاملة ويجب أن تولي الأمر عناية: فالهوية المؤسسية تقترح ما هو مناسب ومشروع وذوي جدوى. وبالعكس فالهوية

المؤسساتية تحدد أيضاً ما هو غير مناسب وغير شرعي وغير ذي جدوى. فتأثير الهوية المؤسساتية إذن هو أنه في النهاية توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة «تشيبي». المقدرات الجوهرية هي ذات خلاصة مؤسساتية مبنية على المعرفة التي يمكن أن تكون أكثر تأثيراً عند أقرانها بصورة منسجمة مع التقوس المفرط للهوية المؤسساتية، والمقدرات الجوهرية هي خلاصات وأنظمة اعتقاد حول «كيف» تولي عناية لبعض الأحداث. مثلاً: هوية مؤسساتية كمصنّع بتكاليف منخفضة سوف تستنبط قدرات مبنية على المعرفة مقرونة بكفاءة ذات حد أعلى في عمليات الشركة. إن قرارات الكفاءة المؤثرة سوف تميل إلى تفضيل تلك الفعاليات التي تخفض التكاليف بالنسبة إلى القيمة الناتجة. وبالتالي، فبينما توحد الهوية المؤسساتية أهداف الأفراد فإن جوهر الكفاءات يوحد سلوكيات الأفراد كوسائل لبلوغ الأهداف. وكلما كان الاقتران بين الهوية المؤسساتية وجوهر الكفاءة، يكون الانسجام أعظم بين الأعمال الاستراتيجية المتخذة من قبل الشركة، وإن نجاح هذه الأعمال الاستراتيجية سوف يفضي إلى تقوية كلا خلاصة الهوية المؤسساتية وكذلك خلاصة جوهر الكفاءة.

القيمة الاقتصادية للهوية المؤسساتية

بالرغم من أن الاقتران بين الهوية المؤسساتية وملخص جوهر الكفاءة يمكن أن يخلق انسجاماً في العمل الاستراتيجي في الشركة. ومن أجل أن تضيف الهوية المؤسساتية قيمة اقتصادية للشركة، فعلى الهوية أن يكون لديها مضامين محددة للقرارات العملية والاستراتيجية. وفي الواقع، فإذا لم يكن لدي الهوية المؤسساتية مثل هذه المضامين فهي عندئذ إما على الأرجح بأنها غير شائعة بشكل واسع بين مستخدمي الشركة أو أنها غير مناسبة لقرارات العمل التي تصدرها الشركة، وفي الواقع فإن الجهود لإعطاء فعالية للهويات المؤسساتية الضعيفة أو غير الملائمة سوف تنقص القيمة الاقتصادية على

الأرجح. ولإضافة قيمة اقتصادية، ليس على الهوية المؤسسية أن تؤثر على القرارات فقط، بل يجب أن تؤثر على تلك القرارات بشكل يعزز قدرة الشركة على تصور وتنفيذ استراتيجيات تستغل الفرص البيئية و/أو تحيّد التهديدات البيئية. وفي هذا المعنى، تستطيع الهوية المؤسسية مساعدة المدراء في الشركة لرؤية الفرص للنمو والربحية التي لم يكونوا قادرين على رؤيتها، أو رؤية تهديدات محتملة لم يكن بإمكانهم رؤيتها بدون هذه الهوية. وكأداة لتسهيل الإدراك وتنفيذ العمل الاستراتيجي، فالهوية المؤسسية يمكن أن يكون لها تأثير عميق على الشركة. وعلى كل، فإن الهوية المؤسسية لا تساعد فقط المدراء في رؤية بعض الفرص والتهديدات، بل أنها في نفس الوقت تجعلها أكثر صعوبة لهؤلاء المدراء لرؤية فرصاً أخرى وتهديدات «جيوية وتوماس» وفي الواقع يمكن أن يكون الأمر بأن الهوية المؤسسية تركز على بعض الفرص والتهديدات بالاستبعاد من الاعتبار أشكالاً أخرى من الفرص والتهديدات. وإن قيمة التركيز هو بأن يساعد المدراء بأن يروا الخيارات التي كان من غير الممكن أن يروها، وعلى كل، فإن التركيز يعني بأن المدراء لن يكونوا قادرين على رؤية الخيارات التي تقع خارج المدى المعرف بالهوية المؤسسية.

وبعبارة أخرى، هناك فرصة تكاليف مترافقة بالهوية المؤسسية. وهذه الفرص بالتكاليف مساوية إلى قيمة الفرص المستغنى عنها لأنها خارج مجال التركيز المؤطر بهوية مؤسسية خاصة. ولإضافة قيمة اقتصادية، لا يجب على الهوية المؤسسية فقط أن تمكنها لرؤية واستغلال / تحييد الفرص والتهديدات، ولكن بسبب هذا التركيز فإن قيمة الفرص المستغنى عنها يجب أن تكون أقل من قيمة الفرص المستغلة. ولهذه الأسباب، ليس بالإمكان عمل بيانات عامة مثل: الشركات ذات الهوية المؤسسية الواضحة سوف تتجاوز في أدائها الشركات التي ليس لديها هوية مؤسسية واضحة وأن تأثر الهوية المؤسسية على القيمة الاقتصادية للشركة سوف يكون دالة لـ:

(1) قوة الهوية المؤسسية، (2) محتوى الهوية المؤسسية كما تم ترجمتها من خلال جوهر الكفاءات في الأعمال الاستراتيجية، و(3) قيمة الفرص المستغنى عنها بتطبيق ملخص الهوية المؤسسية إلى تقييم الفرص البيئية والتهديدات.

الهوية المؤسسية والميزة التنافسية المدعومة

للتوسع في هذا البحث، نفترض أن هوية مؤسسية معينة ذات قيمة اقتصادية، بمعنى أن قيمة الفرص التي أوجدتها هذه الهوية أكبر من قيمة الفرص التي تم الاستغناء عنها بسبب هذه الهوية. ولكي تكون مصدراً للميزة التنافسية المدعومة، ليس من الكافي للهوية المؤسسية أن تكون قيمة، بل يجب أيضاً أن تكون نادرة ومكلفة في تقليدها «باربي». وإن شرط الندرة يقترن بشدة بفكرة «البرت، وويتن» بادعاء التميز، ولكي تؤكد ميزات تنافسية، مع ذلك، على الهوية التنافسية أن تتحرك أبعد من ادعاء التميز إلى التميز الفعلي. وهذا يثير مشكلة، نظراً لأن العديد من الشركات يمكن أن تفكر بأنها تمتلك هوية مميزة بينما لا تمتلك ذلك في الواقع «ريجر آل. آل» وفي الواقع إن الأبحاث في علم النفس المعرفي (كانمان) تقترح بأن جميع الأفراد يميلون إلى التفكير بأنهم أكثر تميزاً مما هم عليه في الواقع، ولأن المستخدمين في شركة ما يفكرون بأنهم مميزين لا يعني بأنهم مميزون فعلاً. والهوية المؤسسية يمكن أن تقصّر عن أن تكون مميزة في طريقتين على الأقل:

- الأولى: يمكن أن يكون الوضع بأن الشركات المتنافسة تمتلك هوية مؤسسية متشابهة، وهذا يمكن أن يحدث لعدة أسباب. مثلاً: إذا كان هناك عدداً من الشركات في صناعة ما قد تأسست بنفس الوقت تقريباً وفي موقع جغرافي مماثل، فإن هذه الشركات تستطيع على الأرجح أن تقدم هوية مؤسسية كثيرة التشابه. وعلاوة على ذلك، إذا كانت هذه

الشركات تستمد مستخدميها من تجمع عمالي عام، فإن الهوية المؤسسية يمكن أن تصبح متجانسة. وإذا حصل عدد كبير من المستخدمين على هوية شخصية من قاعدة مهنية عامة (أي مطورو السوفت وير للحاسبات، مهندسو CPA فإن تلك الهوية المهنية يمكن أن يكون لها تأثير تجانسي على العديد من المؤسسات المتنافسة. وفي الواقع، فإن أكثر مدارس المعاهد في النظرية المؤسسية قائمة على الملاحظة بأن المنافسين الهامين للهويات المؤسسية للشركات المتنافسة يميلون نحو التلاقي بمرور الوقت حيث أن الشركات تبغي الحصول على الشرعية المؤسسية (ديماجيو، وبويل). وبالتالي فإن الحد الذي لدى الشركة ليكون لديها الفرصة لخلق التميز يمكن أن يكون محدوداً بصورة متزايدة نظراً لأن شروط التنافس أصبحت أكثر وضوحاً في تعريفها، وأن الموارد وعمليات التصنيع المستعملة من قبل الشركات تتلاقى نحو التشابه.

- **الثانية:** بينما من الممكن أن تكون الحالة بأن هوية مؤسسية معنية تبدو بأنها مميزة، فاستراتيجياً، يمكن لبديل مماثل لهذه الهوية أن يوجد في مؤسسات أخرى. مثلاً: أحد مكونات هوية شركة يمكن أن يكون: لن نلوث لأن ذلك خطأ أخلاقي، وشركات منافسة أخرى قد يكون لديها كجزء من هويتها: سوف نتخذ قرارات لنرفع إلى أقصى حد القيمة الحالية لشركتنا، في وضع حيث تخضع الشركات الملوثة لغرامات كبيرة ولدعاية معاكسة، وهذان الشكلان من الهوية سوف يقودان في أغلب الأحيان إلى نفس السلوكيات التنافسية، بالرغم من أن الغايات وراء هذه السلوكيات يمكن أن تكون مختلفة جداً. وفي سياق النص في المنافسة مع ذلك، إن ما هو الأهم هو ماذا تعمل الشركة، وليس لماذا تعمل ما تعمله. وإذا ما انتهت هويتان مؤسسيان مختلفتان جداً بتشجيع مجموعات من السلوكيات المتنافسة، وربما مع كفاءات جوهرية مشابهة، عندئذ تكون هذه الهويات بدائل استراتيجية ولن تكون مصدراً للميزة التنافسية. أما إذا كانت الهوية المؤسسية

قيمة ونادرة، عندئذ يبدو محتملاً بأن تقليدها سوف يكون مكلفاً.

إن هوية المؤسسة يمكن أن تعكس تاريخها الفريد على الأرجح - الأشخاص الفريدين، الشخصيات والتقنيات الموجودة في الشركة على امتداد الزمن. وبهذا المعنى، فإن الهوية المؤسسية من المحتمل أيضاً أن تكون طريقاً تابعاً (آثر). إن تبعية الطريق هي أحد الأسباب في أن موارد شركة أو امكانياتها يمكن أن يكون تقليدها مكلفاً. وعلاوة على ذلك، فالهوية المؤسسية حال تأسيسها من المحتمل أن تكون ظاهرة معقدة اجتماعياً متضمنة العديد من الاتفاقيات الضمنية والتفاهات. والتعقيد الاجتماعي هو مصدر آخر يعزى إلى زيادة تكاليف التقليد في أغلب الأحيان (باربي). وإن تقليد الهوية المؤسسية قد يكون مكلفاً وله ارباكات إيجابية وسلبية على الشركة. فعلى الجانب الإيجابي، إذا كانت هوية الشركة ثمينة ونادرة ومكلفة في تقليدها، فيمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وعلى كل، لو أن البيئة التنافسية للشركة تغيرت بصورة دراماتيكية، وأن قيمة هويتها قد اختلفت، فإن التقليد المكلف سوف يلمح غالباً بأنه من الصعوبة لشركة أن تتغير. وربما أنه من السخرية بأن الرموز بالذات التي تجعل من الممكن للهوية المؤسسية بأن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة تستطيع أيضاً أن تجعل الهوية المؤسسية مصدراً لانعدام الميزة التنافسية المستدامة إذا ما أصبحت أقل قيمة.

الهوية المؤسسية في مؤسسة متنوعة

في العديد من الطرق، من السهل أن نُري علاقة بين مفاهيم الهوية المؤسسية والقيمة الاقتصادية ومن السهل أيضاً بأن نُري بأن الهوية المؤسسية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة في بعض الظروف. ويمكن عمل ذلك بتطبيق المعايير التي تم تطويرها في الرؤية المبنية على موارد الشركة لمفهوم الهوية المؤسسية. بينما لا يمكن الجدل بأن

الهوية المؤسسية أنها ستكون دائماً مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، ومن الواضح أنه في بعض الظروف (أي عندما تكون ذات قيمة ونادرة ومكلفة لتقليدها) سوف تكون.

وكما تم التحدث تقليدياً فإن كلا الهوية المؤسسية وجوهر الكفاءة يمكن تطبيقها بشكل جيد على شركة الأعمال الفردية وكذلك على شركات تتبّع استراتيجياً أعمالاً ذات صلة، فبالنسبة للشركات ذات العمل الواحد، فإن الهوية وجوهر الكفاءات تقترن مع بعضها بشدة أغلب الأحيان (أشפורث، وميل) إن الهوية المؤسسية هي آلية مؤسسية قوية تعرّف ما يجب أن يولي عناية في البيئة. وإن جوهر الكفاءات هي آليات ذات أساس معرفي تؤثر في كيفية ردة فعل المؤسسات نحو البيئة وغالباً فإن هاتين الخلاصتين ترتبطان في سياق سوق إنتاج الشركة، مثلاً: تعرّف «نوكور للفولاذ» هويتها في شروط سوق إنتاج الفولاذ بالتالي: نبي المعامل اقتصادياً ونديرها بكفاءة (غيمات وستاندر)، كما أن «ولمارت» شركة أعمال مفردة أخرى، تعرّف هويتها في شروط سوق المفرق الذي يقدم الخضم كالتالي: «أسعار منخفضة كل يوم» وتولد كفاءات مؤسسية في جميع مكونات أعمالها لتكون متوافقة مع هذه الهوية.

منذ أن الشركات تتبّع استراتيجيات للتنوع الخاصة بها تعمل على الغالب في أسواق المنتجات المتنوعة، فمن الصعب عادة لهذه الشركات أن تعرّف هويتها والكفاءات الجوهرية في شروط السوق وحيد الإنتاج وأن طبيعة البيئة هي أكثر تنوعاً، باقتراح أن «ما يجب الالتفات إليه» كمسألة عملية، يجب أن يكون أكثر عمومية، ولم يتم تحديده بصورة خاصة بالصفات التنافسية لسوق ذو إنتاج معين. وفي هذه الحالة، فإن عائدة الأسواق يمكن أن تسمح بظهور هويات مقترنة بصفات مؤسسية خاصة. مثلاً: تعرّف صناعات كوبر هويتها بأنها شركة تحوز على الشركات ذات الأداء المنخفض باسم ماركات معروفة، وتخلق قيمة من خلال تطبيق كفاءاتها الجوهرية في الصناعات الفنية وعمليات الإدارة الأخرى على هذه الشركات.

ويسمى المدراء في «كوبر» ذلك «بالعملية التعاونية» والتعاونية هي مجموعة معقدة من الروتين المؤسساتي الذي يستخدم من قبل صناعات كوبر لدمج الشركات في عائلة كوبر لوحدة العمل. وحالما تتم العملية التعاونية الإندماجية، تفهم الشركة ماذا يعني بأن تصبح جزءاً من هذه المؤسسة، ويعني أنها تأتي لفهم ولتشارك الهوية المؤسساتية لكوبر. (كوليز).

وحينما تصبح الشركة أكثر تنوعاً بشكل متقدم فإن تعريف هوية شركة ما في معايير أسواق الإنتاج، أو العمليات المؤسساتية العامة يصبح أكثر صعوبة. وبالتحديد، فإن الشركات ذات التنوع الكبير تعمل في أسواق المنتجات المتنوعة، وأن تنوع الأسواق يجعل من الصعب فعلياً تطبيق نفس العمليات المؤسساتية أو الكفاءات الجوهرية خلال جميع العمليات. وفي سوق يقوم على الهوية المؤسساتية التي يمكن أن تكون ذات قيمة في أحد الصناعات يمكن أن تكون بدون معنى أو حتى مهلكة في صناعة ثانية. ومع ذلك، فيمكن أن تكون إحدى الشركات تمتلك أعمالاً تعمل في كليهما. وهذه التعقيدات يمكن أن تتضاعف مرات عديدة عندما تصبح الشركات متنوعة وتعمل في أعمال متعددة حول العالم.

إن صفات الشركات المتنوعة تقترح بأن الارتباط المزدوج بشدة بين الهوية المؤسساتية والكفاءة الجوهرية الذي يشكل الأساس للعمل الاستراتيجي في الشركات ذات الصناعة الوحيدة لا يطبق في الشركات ذات التنوع الكبير. وإن الارتباط بالنسبة للشركات ذات التنوع سوف يكون في أحسن الأحوال مزدوج بشكل رخوا. وإن آلية الهوية المؤسساتية، القائمة على القيم يجب أن تكون عريضة، ويجب أن تضم تنوعاً واسعاً من القرائن. ويجب أن يكون المخرج المشترك عريضاً. والتعريف «بماذا يجب أن تولى العناية» يجب أن يوفر مظلة واسعة بما فيه الكفاية لتصنيع المعلومات حول البيئات العاملة المتعددة. وإضافة إلى ذلك، فإن مخططات التطوير ذات الأساس المعرفي التي تبني عليها الكفاءات الجوهرية يمكن أن لا تكون

نفسها في جميع الشركات الفرعية في الشركات ذات التنوع الكبير. وهكذا فإن الارتباطات المعرفية التي تكرر الهوية المؤسسية كجزء من الكفاءات الجوهرية هي أقل احتمالاً بأن تكون موجودة في شركة كبيرة التنوع، وإن المشكلة داخل الشركات المتنوعة هي أن الهوية المؤسسية القائمة على القيمة يجب أن تكون واسعة بما فيه الكفاية لتعطي إشارة للأهداف المتقاربة بينما من الواضح جيداً وجوب دعم تشكيله واسعة من الوسائل ذات الأساس المعرفي (أي الكفاءات الجوهرية) للوصول إلى هذه الأهداف.

الحاجة إلى الهوية المؤسسية في الشركات ذات التنوع الكبير

إن أحد الاستجابات لهذا الوضع هو بأن نجادل بسهولة بأن الشركات ذات التنوع الكبير لا تحتاج إلى هوية مفردة أو كفاءة جوهرية تشمل جميع الأعمال التي تمتلكها. وهذا الافتراض، بالرغم من أنه غير متضارب مع كيفية عمل أسواق المال في جميع العالم. وبصورة أساسية، على مدرء الشركات أن ينشغلوا في استراتيجيات التنوع فقط عندما تكون تلك الاستراتيجيات تستغل اقتصاديات حقيقية المدى التي لا يمكن استغلالها من قبل مستثمرين من الخارج لوحدهم بتكاليف منخفضة.

فالاقتصاديات الحقيقية ذات المدى توجد عندما تكون القيمة المجتمعة للأعمال التي تقوم بها الشركة، أكبر من قيمة كل من هذه الأعمال بصورة منفردة. ومع ذلك، إذا كان المستثمرين من الخارج يستطيعون الحصول على هذه الاقتصاديات على حسابهم (من خلال امتلاك حقيبة متنوعة من السندات) فليس لديهم حاجة لاستئجار مدرء ليحصلوا لهم على هذه الاقتصاديات. وهذا يعني بأن الشركات المتنوعة التي تفشل في استغلال الاقتصاديات ذات المدى التي لا يمكن تكرارها من قبل مستثمرين من الخارج سوف تكون تحت ضغط هائل إما لاكتشاف بعض الاقتصاديات ذات المدى الممكن بالنسبة للشركات التي تجري وراء الأعمال المضاعفة المتعددة

في أسواق الإنتاج ذات الصلة الحميمة. وبازدياد التنوع، فإن العديد من هذه الاقتصاديات لن يستطيع بعد الآن أن يتحقق. وعندما يحصل ذلك، على الشركات أن تسعى وراء الاقتصاديات ذات المدى التي تستغل المزيد من الأوجه غير الملموسة للمؤسسة. وكلما كانت الشركة أكثر تنوعاً، إذن على هذه الاقتصاديات ذات المدى أن تكون أكثر تجزئاً بينما لا تزال تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة.

وفي الحالات القصوى، يمكن للشركات ذات التنوع الشديد أن توجد اقتصاديات ذات مدى من تعريف هوية مؤسساتية عامة، حيث أن مثل هذه الهوية لا يمكن تشكيلها من قيم مبنية على نسبتها إلى سوق إنتاج معين. وهكذا فإن الطريقة التي استخدمها «نوكور ستيل، وولمارت» لتعريف هوياتهم المعنية لا يمكن تطبيقها في حالة التنوع الكبير. كما لا تستطيع الهوية المؤسساتية أن تركز على قيم تم تعريفها بموارد تشغيلية خاصة وقدرات عامة بين جميع العمال، نظراً لعدم وجود مثل هذه الأطر العامة كمرجعية. وبالتالي، فإن طريقة صناعات «كوبر» لتعريف هويتها لا يمكن تطبيقها في الشركات ذات التنوع الكبير. وفي الحالات القصوى، ومن أجل إيجاد المدى الضروري على الشركات ذات التنوع الكبير أن تخلق هوية مؤسساتية معرفة بمعايير الفلسفة الأخلاقية (تصريحاً حول الطرق الصحيحة والخاطئة للسلوك في المجتمع وفي الشركة)، ويستطيع المدراء عندئذ أخذ هذه الالتزامات الأخلاقية وتطبيقها في إدارة أعمالهم الفرعية الخاصة.

أمثلة الهوية المؤسساتية كفلسفة أخلاقية

بينما أن فكرة الفلسفة الأخلاقية يمكن أن تكون تجريدية بشكل كبير، فهي مع ذلك حقيقية. والمثل على شركة شديدة التنوع وتستخدم فلسفة أخلاقية معينة لتعريف هويتها المؤسساتية «شركة صناعات كوتش» فصناعات كوتش شركة ذات تنوع كبير مركزها الرئيسي في: ويتشيتا - كنساس.

وتعمل الشركة في النفط والغاز ومشتقات الغاز وفي المنتجات الزراعية. وشركة كوتش هي ثاني أكبر شركة ذات ملكية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وإن 85٪ من أسهمها مملوك من قبل «تشارلز كوتش» والذي هو في الوقت الحاضر (CEO) مسؤول التربية الرئيسي ورئيس مجلس الإدارة. ومنذ وراثته الشركة عند وفاة والده عام 1967، ترأس تشارلز كوتش زيادة مئة ضعف في المبيعات في شركة كوتش. وفي عام 1966 كان لدى الشركة مبيعات بلغت 177 مليون دولار، وفي عام 1998، كان لديها ما يزيد عن 37 مليار دولار من المبيعات. وقد استخدمت الشركة في عام 1967، 650 عامل، وفي منتصف عام 1990 استخدمت الشركة 13 ألف عامل، ويُعزى تشارلز كوتش هذا النجاح الكبير في الشركة إلى نظام للإدارة يسميه «الإدارة القائمة على السوق» وهذه الإدارة بدورها، هي حل تشارلز كوتش للغزٍ أساسي. فمن جهة واحدة، إن فضائل رأسمالية السوق - كآلة التقدم وكطريقة لتخصيص الموارد النادرة، وكطريقة لتشجيع الحرية الفردية - من المستحيل نكرانها. ومن جهة ثانية، وحتى الملاحظة العرضية تبين أن رأسمالية السوق البسيطة التي وصفها آدم سميث - بأصحاب محلات صغيرة وصناعيين يستجيبون «لليد الخفية» للعرض والطلب - غير موجود. وبدلاً من ذلك، شركات ضخمة متعددة الجنسيات، بعضها بحجم مبيعات تزيد عن مجمل الناتج المحلي للعديد من الأقطار ذات الحجم المتوسط تتنافس في سوق عالمية. وإن الحجم الكامل لهذه الشركات تظهر بأن كثيراً من خلق القيمة في الاقتصاديات الحديثة يحدث من خلال سلسلة مراتب المدراء وليس من خلال الأسواق. وإن العديد من هذا التسلسل الإداري يتصف بصنع القرار الشديد المركزية، وبيروقراطية مناهضة للتغيير، وعمال موّحدين منخفضي التقدير، فهل من الممكن في الواقع الحصول على رأسمالية السوق عندما تكون الأسواق مؤلفة من شركات غير كفؤة وبيروقراطية ومخططة مركزياً؟ وجواب تشارلز كوتش لهذا السؤال هو شركة (م.ب.م) فهذه الشركة لا تسعى

لإعادة إنشاء سوق للتبادلات داخل المؤسسات. وكما بين «وليمسون» إذا كان بالإمكان إنشاء سوق للتبادل داخل المؤسسة، فإن هذه التبادلات يجب أن لا تحصل داخل المؤسسة ولكن يجب أن تحصل عبر السوق. وتسعى (م.ب.م) على الأرجح لاشتقاق مبادئ من تحليل كفاءة السوق ولتبنى هذه المبادئ في نطاق المؤسسة. وإن بعض أصحاب العقيدة الرئسيين في (م.ب.م) قد اشتقوا من التحليل الكفاءة السوق ما يلي:

- 1 - جميع القرارات المتخذة في المؤسسة يجب أن تركز على زيادة القيمة الحالية الصافية للشركة إلى أقصى حد.
- 2 - يجب أن تتخذ القرارات من قبل أولئك الناس في المؤسسة الذين لديهم المعرفة المحلية الضرورية لاتخاذ قرارات رفع القيمة الحالية لأقصى حد، بغض النظر عن رتبهم أو وضعهم.
- 3 - يجب أن ترتبط التعويضات مباشرة بقدرة الأفراد في الشركة على رفع القيمة الحالية للشركة لأقصى حد.
- 4 - يجب على آليات الرقابة في الإدارة التركيز على قياس أوجه السلوك المرتبطة مباشرة برفع القيمة الحالية لأقصى حد (أي التركيز على القيمة المضافة الاقتصادية، وليس إجراءات المحاسبة للأداء).
- 5 - إن قرارات رفع القيمة الحالية لأقصى حد يجب أن تكون متوافقة مع أحكام السلوك العادل لضمان أن قرارات عادلة ومناسبة قد اتخذت وأن
- 6 - النجاح ممكن فقط إذا كان المستخدمون أمناء فكرياً ومتواضعون ويحترمون المساهمات المقدمة من قبل أشخاص فريدين في ذاتهم في كل مكان في الشركة.

وهذه المبادئ تقود إلى ما يمكن أن تستخلص منه العديد من الشركات بأنه ممارسة إدارة غير اعتيادية في (K1) فمثلاً تستثمر (K1) إلى حد كبير في تدريب المستخدمين، وإن أكثر هذا التدريب يركز على نظرية الاقتصاد

الجزئي وتحليل صافي القيمة الحالية - التدريب المقدم لجميع المستخدمين في جميع المستويات - من المدراء إلى السكرتاريا والآذنة. وإن هدف (K1) هو أن يرى المستخدمون عملهم ضمن شروط كيف تؤثر على القيمة الحالية للشركة، بغض النظر عما يكون العمل. وفي وضع مدير تم استخدامه حديثاً في (K1) وكان يهتم بعمل بعض النسخ عندما أوقفته سكرتيرته وأبدت الملاحظة التالية: إن كلفة الفرصة البديلة بالنسبة إليّ في عمل هذه النسخ هي 50 دولار، وكلفة الفرصة البديلة إذا قمت أنت بعمل هذه النسخ هي 175 دولار، لذلك سأعمل النسخ. وفي الوقت الحالي، أنت بحاجة لاكتشاف طرق تستطيع من خلالها أن تزيد 175 دولار على الأقل في القيمة إلى الشركة. إن (K1) ليس لديها أنظمة ميزانيات أو ميزانية، فهم أولاً استنتجوا بأن عمل ميزانيات بالذات لن يجلب المال إلى (K1). ولاحظوا ثانياً أن الميزانيات تفترض بأن جميع المعلومات الحرجة التي تتم الحاجة إليها لاتخاذ قرار متوفر في الوقت الذي توضع فيه الميزانية. وإن ذلك الافتراض بكل بساطة ليس صحيحاً في معظم أسواق (K1). أفضل من العمل في الخيال المتخذ من معظم الشركات - عندما توضع الميزانيات ثم تعدّل عندما تتوفر معلومات جديدة - (K1) ببساطة ليس لديها ميزانيات. وأخيراً، فإن وضع ميزانية بحسب إدارة (K1) لن تكون متوافقة مع تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أولئك الأشخاص ذوي المعرفة المحلية التي يحتاج إليها لاتخاذ القرار، أفضل من إجبار أولئك الأفراد لوضع ميزانية للأهداف، (K1) تتوقع من مستخدميها بأن يتخذوا قرارات بصورة دائمة تعمل على رفع القيمة الحالية للشركة إلى أعلى حد. وفي الواقع فإن الطريقة الوحيدة لضمان استخدام طويل الأمد في (K1) هو في إظهار القدرة على إضافة قيمة اقتصادية إلى الشركة خلال الأمد الطويل.

إن (K1) بالرغم من كونها متنوعة بدرجة كبيرة، فهي لم تتبنى تركيباً مؤسسياً متعدد الأقسام. على الأغلب تبنت تركيباً مؤسسياً وظيفياً يتطلب

من المستخدمين في (K1) بأن ينسقوا مع العديد من المستخدمين الآخرين في وظائف مختلفة عديدة لكي يتحقق أي شيء. وهذا يساعد في ضمان التدفق الحر للأفكار الضرورية إذا كانت (K1) لتأخذ ميزة كاملة من فرصها الاقتصادية والخبرات والمعرفة لمستخدميها.

وفي النهاية فإن (م.ب.م) هي أكثر من كونها نظام إدارة مشتق من دراسة اقتصاديات السوق، وكما يقول «تشارلز كوتش» إن (م.ب.م) هي إطار وفلسفة ومنهجية، فهي هوية مؤسسية يستطيع المستخدمون أن يقبلوها ويؤمنوا بها، شيء أعظم من مصالحهم الشخصية الضيقة، شيء يربط المستخدمين بين بعضهم وبين «تشارلز كوتش» وهي تصريح بالقيم والاعتقادات وتساعد في تعريف مجموعة قواعد للسلوك الأخلاقي داخل الشركة. و(ب.م.ب) تذهب إلى ما وراء وصف طريقة كفاءة اقتصادياً لإدارة شركة متنوعة - فهي تساعد في تعريف «الصحيح والخطأ» في العمل في هذه الشركة الحديثة. وإن قوة هذه الفلسفة هو أنها على الأرجح تظهر بشكل أفضل في جواب عام على سؤال سهل يوجه دائماً إلى مستخدمي «كوتش»: لماذا تشغلون بكد واجتهاد؟ والجواب هو في أغلب الأحيان: لا أستطيع أن أتصور أن أخذل «تشارلز كوتش».

(م.ب.م) هي مثل واحد للهوية المؤسسية التي ارتقت إلى مستوى الفلسفة الأخلاقية، وهناك أمثلة أخرى للهويات ذات الاتساع الكافي لتعطي شكلاً لآلية الشركات المتنوعة بشكل واسع. إن شركة «جونسون أندجونسون» شركة متنوعة في العناية الصحيحة والصناعات الدوائية منذ عدة عقود، وقد طورت الإدارة العليا في «جونسون أندجونسون» شيئاً يدعى «كريدو» وهذا «الكريدو» هو بيان بالقيم والاعتقادات التي تحاول «جونسون أندجونسون» أن تعمل حولها. وكل بضع سنوات يقوم كبار المدراء في «جونسون أندجونسون» بعملية تقييم «الكريدو» على افتراض بأن المدراء في جميع أرجاء الشركة يفهمون قصدها وسببها. وهناك أوقات يمكن أن تخرق فيها

بعض القرارات الخاصة واحداً أو أكثر من تعاليم «الكريبدو» وعندما يحصل ذلك، فإن المدراء في جميع أرجاء المؤسسة مخولون لإعلان قرار «إصدار كريبدو» وفي ذلك الوقت ينتقل الحديث من الاقتصاديات القصيرة الأمد للقرار إلى حديث عن تطبيقاته الأخلاقية الواسعة (أغويلار، وبامبري).

الخلاصة:

إن موضوع الكلام العام في هذين المثلين هو أن أساس الهوية المؤسسية القائمة على أساس قيمي يجب أن يكون فيها طابع أخلاقي في الشركة ذات التنوع الكبير. وفي المشاريع المنفردة يمكن في أغلب الأحيان تعريف الأساس المبني على القيمة في عبارات الموقع التنافسي أو القوة. وإن الازدواج الشديد للصوصق بين الهوية المؤسسية والكفاءة الجوهرية يؤطر عملاً استراتيجياً. وفي الشركات الشديدة التنوع، فإن القيم المصاحبة لسوق منتج معين قد لا يكون من السهل ترجمتها عبر الشركات الفرعية. وعليه فإن على المدراء أن يلجأوا إلى إطار آلية واسع يصوغون فيه الهوية المؤسسية. والفلسفة الأخلاقية، بتأكيداتها على الصبح والخطأ يمكن أن تكون موضوعاً لغطاء تشكيلة من عمليات الشغل. وإن هوية مؤسسية ذات أساس أخلاقي تعرّف أموراً أكثر دقة يجب «أن تولى عناية» داخل البيئة. ويمكن لهذا الانتباه أن يوفر اقتصاديات المجال الفريدة للشركات المتنوعة.