

## اخلاقيات استراتيجية الاعمال \*

الاستاذ الدكتور سعد العنزي  
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

### • توطئة

تتفحص الورقة الحالية الصلة بين الاستراتيجية والاخلاق في بيئة الاعمال الامريكية من خلال المقارنة بين النموذج القائم على افتراض ان الاعمال حرب (Business as War)، والنموذج الذي يستند على افتراض ان الاعمال خلق قيمة (Business as Value Creation). ويؤكد الباحثان في هذا المجال، انه من غير المحتمل ان الاصلاحات الاخلاقية تكون فاعلة بمجرد ان تفرض عقوبات قاسية على الشركات، ومن دون ان يتم تغيير لعبة الاعمال التي يمارسها المديرون التنفيذيون. وبطبيعة الحال، سيكون المطلوب هو المزيد من التأثير المتواصل الذي يجعل هؤلاء المديرون ان يتزودوا بمنظور فكري استراتيجي جديد.

### اولاً: الاستراتيجية حرب في فكر ادارة الاعمال

ما يزال منظور الحرب قائماً في الفكر الاداري المعاصر حتى يومنا هذا. والذي يزور الموقع الالكتروني (Amazon.com) يجد الالاف من المؤلفات التي تتناول استراتيجية الاعمال، والتي هي بشكل او باخر تسعى لتطبيق مبادئ الاستراتيجية العسكرية على المنظمات. كما توجد العديد من الترجمات لفن الحرب الموجهة تحديداً نحو ادارة الاعمال، والتي منها تتوجه نحو الرؤساء التنفيذيين، واخرى معنية بالمشرفين ورجال التسويق والمبيعات. ومع ذلك، ان جميع المؤلفات تقدم المشورة والنصيحة للقائمين على منظمات الاعمال، في ضوء الاستناد لتفكير رجالات الاستراتيجية العسكرية (Miyamoto Musashi, Attila The Hun, Machia Velli & General Patton). فضلاً عن مؤلفات اخرى، تقدم الراي السديد المستند الى مبادئ الاستراتيجية المستعملة من قبل الفيالق البحرية وصنوف الصاعقة والقوات الخاصة. علاوة على ذلك، هنالك كتب مميزة اخرى تنفرد بوصف ادارة الاعمال حرباً او معركة دامية، والتي جرى تداولها من قرابة عشرين سنة مضت، ولكن معظمها نشر خلال الاعوام العشر الماضية.

### ثانياً: معضلة استراتيجية الاعمال

توجد في الواقع العملي حماية لحراسة المؤسسات التي تمارس العمل التجاري، كما هو الحال في منظمات المافيا، التي هي بالاساس تعد حامية للمقاطعات او الاقاليم، وتراقب الحدود وتدافع عنها، فضلاً عن صيانتها للتقاليد والعادات والنظام المصالح، وتوليها الاخذ بالثار والانتقام عنوة عند المساس بالشرف والعرض والقيم. ويمرور الزمن، ان العديد من منظمات المافيا سعت الى شرعنة نفسها بالتحويل الى منظمات اعمال، مثل ادارة النفايات، اقرض الاموال، وما شابه ذلك. وبالنتيجة يكون في هذه الحالة، قد برزت شركات تجارية تقوم على

\* ترجمة بتصرف شديد مع بعض الاضافات المهمة للورقة البحثية المعدة من قبل:

Fred Hnsen And Michele Smith, The Ethics Of Business Strategy, Handbook Of Business Strategy, 2006, PP. 201-206.

- ملاحظة: الرجاء عند الاقتباس لأغراض الامانة العلمية، يشار الى صاحب الترجمة بحكم تداخلته في المفاهيم التي قد لا تعكس رأي صاحب المقالة الاصلي بالمرّة

الخداع والمناورة والتهديد والعنف والاستغلال، وهي قضايا مالوفة في عملها التشغيلي والستراتيجي. وفي هذا المضمار، نعود لنذكر بزمان الفضائح المالية التي هزت منظمات الاعمال، عند محاكمة الرؤساء التنفيذيين لشركات (Enron, World Com & Taco) التي تعد من دعائم المجتمع الامريكي. فالبعض من هؤلاء الرؤساء كان بالفعل مذنباً، كما لم يغب عن البال، عندما اعلن (Henry Paulson) المدير التنفيذي لشركة (Goldman Sachs) بقوله "انا لا اعتقد بانة حان الوقت الذي تصبح فيه منظمة الاعمال غير محترمة وتفقد صيتها وشهرتها وتقديرها في المجتمع". ومن الجدير بالذكر، ان مثل هذا الوضع، قد يصيب البعض بالصدمة والحيرة مما يسمعه ويراه، والذي سرعان ما ولد غضباً واستنكاراً عارماً في الشارع، وادانة لاولئك المديرين التنفيذيين الفاشلين، فجاءت الاصلاحات سريعة بالظهور، اذ اصدر الكونكرس الامريكي احكاماً قاسية على المحتالين منهم، واجبار الاخرين على ضرورة تحمل المسؤولية واهمية اتصافهم بالصدق في اظهار حساباتهم وشفافية عمل شركاتهم. الان، وبعد مرور سنوات عدة ووجود مسافة طويلة عما حدث في الماضي، فهل نستطيع القول وبنقّة، بان المعضلة قد تم مواجهتها بشكل صحيح، حيث ان منظمات الاعمال، اصبحت مسؤولة فعلاً بتطبيق ارقى المعايير الاخلاقية في العمل التجاري والمالي، ام ما يزال هنالك تخوفاً وقلقاً ازاء ما يحدث؟ وماذا ستكون النتيجة اذا اخفقت القواعد الصارمة والعقوبات القاسية، التي ربما تكون ضرورية للحد من حالات الفشل التي تصب في صميم المشكلة القائمة. يلاحظ ان الجهود الحالية الرامية لتحقيق الاصلاحات كانت مفيدة للغاية، ولكنها بواقع الحال غير كافية، بحيث لم تكن مؤثرة الى الحد في احداث شي ملموس على مستوى الواقع الميداني، وذلك لكونها (أي الجهود) قد استندت على افتراضيين، الاول يفيد على ان المشكلة تكمن في نقص الاخلاق القويمة لدى عدد من قادة منظمات الاعمال، والثاني توجه نحو الحاجة الماسة للمزيد من القواعد والعقوبات الاكثر صرامة التي تجعل من السلوكيات ان تسير بالاتجاه الصحيح. فلا تكمن المشكلة الحقيقية على الاطلاق في نقص الاخلاق لدى المديرين التنفيذيين، ولكن في كونهم يعملون في اطار نظام قيمى خاطى. ومن الجدير بالاشارة، ان مثل هذه الاخلاق قد ترتبط بافتراضات ضمنية تكمن في كيفية اجراء اللعبة في اطار النموذج الحالي لستراتيجية الاعمال المتوارثة، والتي جرى تعلمها في افضل مدارس الاعمال. ولدى تفحص الافتراضات الضمنية التي تشكل اساس بناء النماذج المختلفة للستراتيجية وتأثيرها في التفكير الاخلاقي لقادة المنظمات. ولعل ما يلاحظ ان التغيير في اخلاقيات الاعمال لا يمكن تحقيقه بمعزل او بوجود الستراتيجية ذاتها. واكثر من ذلك، هذا يعني ان استراتيجية الاعمال هي بمثابة حلقة الوصل التي تربط اخلاقيات المنظمات بممارستها لها بالعمل داخل المجتمع.

### ثالثاً: النماذج المعرفية والاخلاق

ان الخطوة الاولى في استكشاف الصلة بين الستراتيجية والاخلاق هي بتأسيس تلك النماذج التي تستخدم في تشكيل الموقف وفهمه، وبما يحقق نتائج مهمة لتعزيز الاخلاق في هذا الموقف. ومثل هذا الشئ هو بالطبع ليس بجديد، حيث ان علماء النفس المعرفيين، قد درسوا ومنذ زمن بعيد المدلولات او المتضمنات الاخلاقية للنماذج الفكرية. وبالفعل، لقد كان ذلك موضوعاً لكتاب (M. Johnson) الذي صدر عام (1993) تحت عنوان "النخيل الاخلاقي: مدلولات العلم المعرفي للاخلاق". واستناداً لاراء المطروحة فيه يقول المؤلف "ان المعنيين بعلم اللغات المعرفية قد اكتشفوا ان مصطلحاتنا ومفاهيمنا، تستمد معانيها نسبياً من الاطر الواسعة او المشاريع او النماذج عالية المثل، .... والتي تمنحنا الامكانية على فهما الموقف. وبالطبع ان هنالك نتائج اخلاقية مختلفة، تعتمد على الطريقة التي تتشكل او تتأطر فيها تلك المواقف. وذهب (Johnson) الى ابعد من ذلك بالقول "ان مفاهيمنا الاخلاقية الاساسية (مثل الارادة، الحرية، القانون، الحقوق، الواجبات، السعادة، الحرب) تحدد مجازياً على وفق الفلسفة

العقلية للناظر للموضوع ذاته". وبمعنى آخر، ان مفاهيمنا الاخلاقية الاساسية، عادة ما تتأثر بالخارطة المعرفية، مثل بنيان المعرفة داخل النظام الشعوري للانسان، والاطار المرسوم له في العقل، والتي من خلالها يمكننا ان نفهم الموقف ونفسره. وعليه، ان ما نعدده سلوكاً مقبولاً اخلاقياً، يعتمد على الاطار الفكري المرسوم في ذهن الشخص، والذي من خلاله يتم النظر الى الموقف والتعامل معه.

لقد ذهب الباحثان (Lissack & Richardson, 2003) المتخصصان بادارة الاعمال في دراسة ازمة اخلاقيات الشركات بمنظور اكثر نظامية. فبدلاً من اعتبار الاخلاق ببساطة هي مجرد التمسك بمجموعة من القيم الاخلاقية العامة، فان مقالتهما التي جاءت تحت عنوان نماذج بدون اخلاق، قد ركزت على المدلولات الاخلاقية للنموذج المستخدم بمنظمات الاعمال والمؤسسات التعليمية. فلقد اهتمت المقالة هذه بوجه خاص بالنماذج التي جاءت بها مدارس الاعمال الامريكية، وتوصلت الى استنتاج مفاده "ان النماذج لها مدلولات اخلاقية التي غالباً ما يتم تجاهلها بسبب واقعتها الساذجة، التي على الرغم من عدم فاعليتها الواضحة، فهي تبقى سارية المفعول بتطبيقها على منظمات الاعمال. وتستمر المقالة في استخلاص الارتباط بين المدلولات الاخلاقية للنماذج التي تدرس بمدارس الاعمال وازمة اخلاقيات الشركات، اذ اكد المؤلفان ان العناوين الرئيسية لعامي (2002، 2003) تخبرنا عن قصة مؤلمة تتعلق بسوء اخلاقيات الشركات وقصورها، فوسائل الاعلام تتحدث عن الشركات (Worldcom, ) ومديريةها. ولكن هذه وسائل الاعلام نفسها، لم تعترف ان ما يحدث الان هو الموقف ذاته المنسوب اليها، عندما مدحت ومجدت تلك الشركات في التسعينات من القرن الماضي. فيما ترى ما طبيعة المعايير التي استند اليها في اجراء مثل هذه التقييمات؟ وما نوع هذه الاخلاق المتأرجحة من وقت لآخر؟

### مراجعة: الاستراتيجية، نموذج فكري

لناخذ في سبيل المثال، النماذج الفكرية المطروحة في كتب الادارة الاستراتيجية، سنجدها تستند الى متضمنات ومدلولات اخلاقية. ولندع الامر، وننظر الى وظيفة استراتيجية الاعمال لنموذج فكري، فيقول (Day, 1990) ان الاستراتيجية تزودنا كمفهوم بالمعنى المشترك لكل الانشطة الوظيفية التفصيلية، التي تصب في غرض المنظمة وتوجهها، وبما يفيد ان تكون خطة مركزية توجه وتنسق الاعمال. ويشير (Liedtka, 1998) بان الاستراتيجية هي البؤرة او المركز الذي يسمح لافراد المنظمة برص الصفوف وبذل قصارى الجهود، توجيه الاهتمام وزيادة التركيز، ابعاد تشتت الفكر، والتوجه نحو الهدف الذي تسعى الى تحقيقه.

لقد درس علماء النفس المعرفيين ومن بينهم (Gioia & Thomas) الطريقة المعرفية التي تشكل سلوك المنظمة و اشاروا صراحة بان الاستراتيجية تفيدان ان تكون نموذجاً فكرياً مهماً في تحديد ذلك السلوك. ويستخلص من كل ما سبق، ان الاشخاص يستخدمون النماذج الفكرية (الطريقة الشعورية، الهياكل او الخرائط المعرفي) المترسخة بأذهانهم نتيجة الخبرة والدراسة، لمساعدتهم في غربة وتفسير المثيرات والمنبهات المعقدة والمدخلات والمعلومات الواردة في العالم الخارجي. وبطبيعة الحال، ان مثل هذه النماذج الفكرية تمارس تأثيراً قوياً في تشذيب او تشكيل الطريقة التي يتأطر بها العالم، فضلاً عن فهمه واستيعابه. اذن، هنالك مدلولات اخلاقية نقرر في اطارها ما ينبغي ان يكون سلوكاً مقبولاً، وذلك بالاعتماد على النموذج الفكري الذي نستخدمه في تفسير الموقف وفهمه. فعلى هذا الاساس، ان النموذج الفكري الذي في اطاره تصاغ استراتيجية الشركة، يمكن تحديد ما يمكن اعتباره سلوكاً اخلاقياً مقبولاً يسلكه اعضاؤها، خصوصاً اولئك الذين يقعون في قمة الهرم التنظيمي لها.

## خامساً: نموذجين فكريين مناقضين للستراتيجية

يوجد في الفكر الأكاديمي لإدارة الأعمال عدد من نماذج الاستراتيجية، ويشدد المتخصصون في الإدارة الاستراتيجية على وجود العديد من النماذج بما يوازي عدد الشركات الاستشارية التي تقدم الخدمات لمنظمات الأعمال. ومع ذلك، وبشكل عام هناك مدخلين مختلفين للاستراتيجية، الأول هو مدخل الاستحواذ على القيمة (Value Capture)، والثاني مدخل القيمة (Value Creation). ولعل من الضروري التأكيد هنا أن كلا المدخلين يستندان على تعريف الاستراتيجية بأنها رشد الشركة في كيفية تحقيق وإدامة الربحية الاقتصادية بشكل أعلى من المعدل. (Jacobson, 1988)

### 1. نموذج الاستحواذ على القيمة

باستخدام هذا النموذج، أن الشركة تحقق ربحية أعلى من المعدل عن طريق الاستحواذ على القيمة. فاستناداً إلى (Porter, 1985) أن القيمة المقرر الاستحواذ أو الحصول عليها هي الفرق بين ما يرغب المشتري في دفعه ثمناً للمنتجات أو الخدمات المقدمة في أي صناعة، وكلفة انجاز الأنشطة المحددة في إيجاد تلك المنتجات أو الخدمات. وضمن هذا الإطار، أن القيمة (Value) يجري تحديدها بموجب صناعة معينة، ولها معنى واحد فقط في مجالها. وأما الصناعة (Industry)، فهي وحدة التحليل للتفكير في الإطار الاستراتيجي، وأنها تحدد ميدان التنافس بين المنافسين. ولعل ما يفيد ذكره، أنه ضمن كل صناعة هناك مقدار محدد من القيمة (الهامش) ينبغي كسبه أو جنيه من أجل تحقيقه ربحية أعلى من المعدل. فالشركات داخل أي صناعة ينبغي أن تتنافس للاستحواذ على أكبر مقدار ممكن من هامش/ القيمة. وطبقاً لـ (Porter) أن السؤال الحاسم في تحديد الربحية هو كيف يمكن الاستحواذ على القيمة.... ومن الذي يستحوذ عليها.

### 2. نموذج خلق القيمة

أن الأسلوب البديل للتفكير في استراتيجية الأعمال هو مدخل خلق القيمة. ففي ظل هذا المدخل تحقق الشركة ربحية أعلى من المعدل وتديمها بتسليم قيمة مميزة أو فريدة للزبائن. فبدلاً من هامش الصناعة المزمع الاستحواذ عليه، فإن القيمة هي الفائدة (Benefit) المفروضة إيجاباً للزبائن وتسليمها اليهم بالوقت المناسب. وكنيجة لذلك تعد الشركة أداة خلق القيمة، وليس العكس ككيان للاستحواذ عليها. فالتحول في تعريف القيمة وإعادة توجيهها من الاستحواذ إلى خلقها، يغير الكثير من طبيعة استراتيجية الأعمال بأساليب ذات أهمية كبيرة للمنظمات. ويلاحظ هنا، أن وحدة التحليل للاستراتيجية، قد تغيرت من الصناعة إلى التفاعل مع الزبائن، كما أن التركيز هو الآخر تحول من القضاء على المنافسين إلى تقديم قيمة مميزة للزبائن.

وعليه أن استراتيجية خلق القيمة تبتدا من تحديد القيمة التي ستخلقها الشركة وتسلمها للزبائن. وسيتمثل التحدي الاستراتيجي للشركات بتحديد افتراضات القيمة التي تعكس الفائدة التي تجعل الزبائن أن يدفعوا السعر بقناعة بعد اجراء المفاضلة بأذهانهم عن الشركة. فمن دون هذه المفاضلة، أن المنافسة ستهبط إلى المستوى الذي لم يعد فوق المعدل، ومن دون الرغبة أيضاً، فإن افتراضات القيمة ستكون ليست بشي الذي يجعل الزبائن أن يدفعوا السعر مقابل ما يحصلون عليه من منتجات أو خدمات.

تتطلب استراتيجية خلق القيمة من الشركة تطوير القدرات الجوهرية المميزة، ومقاومة التقليد ومواجهة الإزالة من السوق، والاستفادة من الوقت لإنتاج عوائد كافية من رأس المال المستثمر في ذلك التطوير.

يلخص الجدول (1) الاختلافات بين المدخلين المذكورين في اعلاه. ولعل من الفائدة بمكان التذكير انهما (أي المدخلين) طريقتين متميزتين ومختلفتين للاستراتيجية، وبحسب رأي (Ghoshal et al., 1999) ان الفرق بين المدخل القديم (الاستحواذ على القيمة) والمدخل الجديد (خلق القيمة) هو فلسفياً، قد نشأ من اعتقادات مختلفة جداً حول ما هي الشركة (What a Company is?). وإذا كان اعتقاد (Johnson) على صواب في توكيده على وجود نتائج اخلاقية مختلفة، تعتمد على الطريقة التي توّطر الموقف وتشكله، فان تبني النموذج الفكري للاستحواذ على القيمة ازاء النموذج الفكري لخلق القيمة، ينبغي ان يستند في تحقيق نتائج مهمة على اخلاقيات منظمات الاعمال.

#### الجدول (1) الاستحواذ على القيمة ازاء خلق القيمة

منظور خلق القيمة	منظور الاستحواذ على القيمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعرف القيمة الفائدة المقدمة للزبون</li> <li>• تفاعل الزبون هو وحدة التحليل للاستراتيجية</li> <li>• تنشر الشركات قدراتها الفريدة لخلق قيمة مميزة للزبانن.</li> <li>• استجماع القوة لخلق قيمة مميزة وابداعية للزبانن.</li> <li>• مستخلصة من الشركة المتفردة لـ (Ghoshal &amp; Bartlett, 1985) (1997) وتصميم الاستراتيجية التفاعلية: من سلسلة القيمة الى تجميع القيمة لـ (Normann &amp; Ramirez, 1998)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعرف القيمة بانها هامش الصناعة النادر</li> <li>• الصناعة هي وحدة التحليل للاستراتيجية</li> <li>• تتنافس الشركات مع بعضها بغية كسب او جني مقدار من هامش الصناعة النادر كلما كان ممكناً</li> <li>• استجماع القوة للقضاء على المنافسة</li> <li>• مستخلصة من الاستراتيجية التنافسية لـ (Porter, 1980)، والميزة التنافسية لـ (Porter, 1985)</li> </ul>

## سادساً: المتضمنات الاخلاقية

لفهم المتضمنات او المدلولات الاخلاقية لنموذجي الاستراتيجية، نحتاج ان نسلط الضوء على افتراضات ومسلمات كل منهما:

1. نموذج الاستحواذ على القيمة: من المسلمات الدفينة التي يقوم عليها مدخل الاستحواذ على القيمة هو ان الاعمال حرب، ويرافقه الافتراض الذي يقول ان مشكلة الاعمال تناظر او تماثل مشكلة الحرب. ولذلك فان دروس ومبادئ استراتيجيات المعارك، يمكن تطبيقها على منظمات الاعمال. فمن السهل مشاهدة كيف يكون الامر، فالصناعة تتحول بالحال الى ميدان حرب، وتتحول المنافسة الى صراع بمعركة حامية، ويكون الهدف موجهاً نحو الاستيلاء على القيمة في المنطقة، وتكون قوة العدو (المنافس) مرهونة بحصته في السوق. وفي كتابها ( Karen Southwick) الموسوم "الاخرين يجب ان يسقطوا"، تذكر عن الحقيقة المرة حول شركة (Oracle)، حيث امسك مديرها التنفيذي الاعلى (Larry Ellison) في احد المرات صورة فوتغرافية لمقر شركة (Rival) المنافسة، واخبر رجال المبيعات بقوله " اننا سنعمل على اخراج هولاء من عالم الاعمال، ونشتري بنايتهم بعد ان يتم تجريفها، ثم بعد ذلك سننشر الملح على الارض، ونلاحق عوائلهم في عقر دورهم (Cohen, 2004). فمن هذه الفقرة المستقطعة يلاحظ التفكير الاستراتيجي لمنظور الاستحواذ على القيمة بمنطق المديرين التنفيذيين العقلاء الجاهلاء. ولا نستغرب فهذا الفكر هو الذي يسود الصناعة الامريكية، طالما هم يجعلون من مؤلف (Sun Tzu) الموسوم " فن الحرب" الكتاب الاول لمطالعتهم والمرجع لنقاشاتهم حول استراتيجية الاعمال. والحقيقة التي نطرحها هنا انه قلما نجد كتاباً او مقالاً او بحثاً حول استراتيجية الاعمال لم يقتبس او يشير الى هذا الكتاب. وسننظر لاحقاً الى متضمنات العنوان المجازي "الاعمال حرب"، حيث بمعظم الترجمات ان افتتاحية "فن الحرب" تتضمن شيئاً من هذا القبيل، الذي جاء به (Sun Tzu, 1993) " فن الحرب ذو اهمية حيوية للدولة، فالقضية حياة او موت، والطريق الذي نسلكه اما يؤدي الى السلامة او الفناء، ولهذا وذاك، وبأي حال من الاحوال ان تغض النظر عنه او تهمله".

لقد كتب "فن الحرب" خلال العصور القديمة في حضارة الصين التي كانت تعرف بمرحلة ولاية وارنغ (Warring States Period) وابتداه بعبارة واضحة ان الدولة وليس الجيش التي تعلن الحرب وتشنها. ولدى الوقوف عند هذه الفقرة، فيلاحظ اهميتها لانها تصب في نموذج الاعمال بمثابة حرب، من حيث الافتراض ان الشركة تناظر الدولة لاغراض تطبيق المثال.

2. نموذج خلق القيمة: يضمن خلق القيمة تصور مختلف جداً للاعمال، واحداها يمكن التعبير عنه بعبارة بسيطة هو ما الذي يجب ان تكون عليه الشركة ككل، من خلال التاكيد على ان هذه القيمة الفريدة التي نحن نتمسك بها كشركة نسلمها لزيائننا، وتتوافر لدينا الامكانات والقدرات التي نستخدمها في خلقها". وعند التكلم بديهياً، فان تحدي الاعمال يشبه كثيراً تحدي العثور او ايجاد مكان في هذا العالم المزدهم. وبصفتنا افراداً ينبغي ان نعي ليس فقط من نحن، وما الجيد فينا، بل ايضاً كيف يمكننا ترجمة ذلك لاشياء تضيف قيمة للعالم الذي نعمل في مجاله. اذ يجب ان نوازن بين شخصيتنا كشركة واسهاماتها. ويعني ذلك، الاستمرار في البحث عن مكان يتسع لاهتمامات مواهبنا المتميزة، وشغفنا وتصوراتنا المتلاطمة مع حاجات الزبائن. فالموازنة المتواصلة بين شخصيتنا واسهاماتنا، تمثل جوهر استراتيجية خلق القيمة التي نبغيها. ولكي تنجح الشركة يجب النظر الى داخلها لتفهم قدراتها الجوهرية الفريدة التي تستطيع تسليمها الى الزبائن. وطبقاً لمدخل خلق القيمة، فان الاستراتيجية هي رحلة متواصلة لادراك الممكناات على مستوى القدرات والخدمة. بينما يعتمد نموذج الاستحواذ على القيمة على بديهية الاعمال حرب فان نموذج خلق القيمة يستند على شعار ادراك الممكناات لخلق قيمة فريدة.

## سابعاً: نقص الاخلاق مقابل الاخلاق غير اللائحة

في اطار انظمة البقاء (Systems Of Survival) يرى (Jacobs, 1992) ان المجتمع البشري قد طور معنيين للاخلاق هما: معنى الحامي (Guardian) او الحارس، والمعنى التجاري. وتعكس هاتين التسميتين بشكل وثيق على القيمة وخلق القيمة، على وفق تفكيرنا. ويستخدم (Jacobs) تسمية المعنى الاخلاقي (Moral Syndrome)، لان الاملاءات والتصورات لكل معنى، تمثل اخلاقاً فريدة، توفر اساس الافعال او التصرفات الاخلاقية. ويلخص الجدول (2) المفاهيم والتصورات الاساسية لكل معنى. وبينما يكونان المعنيين الاخلاقيين متباعدين وحتى متناقضين الى حد ما بالممارسة، فان كل واحد منهما متنسق ذاتياً ومنطقياً ضمن اطاره. وبمعنى اخر، ان المعنى التجاري ومعنى الحماية هما اساساً معنيين اخلاقيين، لان كل واحد منهما يعزز ويقوي السلوك الاخلاقي ضمن املاءات ذلك المعنى.

ونعود مرة اخرى الى الراي الذي اكده (Lissack & Richardson) بقوله ان القضية ليست نقص الاخلاق، وانما في الاخلاق غير اللانقة التي هي اساس الازمات الاخلاقية، فاذا نظرنا الى افعال المديرين التنفيذيين من زاوية معنى الحماية، فالعديد من تلك الافعال يمكن رؤيتها ذات مسوغ اخلاقي، كما هو الحال في وظيفة رؤساء الدول. ولنتامل قليلاً افعال المناورة والتضليل، فالخداع من اجل اداء المهمة هو احد الاشياء التي تمليها معنى الحماية. وعلى نحو مماثل يرى (Sun Tzu) ان جميع الحروب تقوم على الحيلة والخداع وتمجد فضائل التجبج والكتمان. فمرة اخرى، ان المشكلة ليست في نقص الاخلاق، وانما في عدم ملائمة اخلاق الحماية لاساسيات الشركات التجارية. فالفضائل التي تثير الاعجاب والتقدير في نفوس حماة الاوطان الذين يخوضون الحروب ويدافعون عن الشعوب، تغدو رذائل في مجال الاعمال. وبلا شك ان قادة منظمات الاعمال يجب ان يتحلوا بالمسؤولية تجاه ما يؤدونه من افعال، اذ الحقيقة تؤكد ان سلوكياتهم تنشأ من قبولهم بنظرية الاعمال حرب.

### الجدول(2) تصورات الحماية مقابل المعنى التجاري

تصورات معنى الحماية	تصورات المعنى التجاري
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هيمنة القوة والثروة</li> <li>• الولاء للقيمة، النظام، والتقاليد</li> <li>• احترام هرمية السلطة وابداء الولاء المطلق نوعاً ما</li> <li>• التحايل والخداع اذا اقتضى اداء المهمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجتناب الاجبار والانفتاح على الجميع</li> <li>• الدخول باتفاقيات طوعية وعقود ملزمة من دون اكره</li> <li>• الامانة والصدق</li> <li>• التحالف مع الاخرين حتى وان كانوا خارج المجموعة</li> <li>• الانفتاح نحو التحديث والابداع والسعي نحو الكفاءة والانتاجية</li> </ul>

## ثامناً: المسائلة عن عائد حملة الاسهم

ينتقد مدخل خلق القيمة احياناً، كونه مثالي الى حد السذاجة لقصوره في التوجه نحو الخطوط القاعدية داخل الشركة، في حين يقال عن مدخل الاستحواذ على القيمة، بالمقابل انه يعكس توجهات قوية لتلك الخطوط، وبشكل اكثر واقعية، وبما يجعل ذلك ان تحقق الشركة ربحية اعلى. فالاحساس الداخلي او الضمني يسير على وفق املاءات العبارة الاتية: "ان ادراك امكانات الشركة في خلق القيمة، يبدو جيداً من الناحية النظرية، لكن العقبات عادة ما تواجهها عند التنفيذ، فتخفق الربحية. فالاسلوب الوحيد للحصول عليها، هي ان تكون هذه الشركة افضل من منافسيها، وهذا ما يدفع باتجاه قبول فكرة الاعمال حرب.

في العديد من شركات الاعمال، نجد كبار المديرين من خبراتهم يؤكدون بان الشئ المهم هو تحقيق الربح لحملة الاسهم، وكل شخص يرى العكس من ذلك فهو ساذج وخاطيء في نفس الوقت. فضلاً عن ذلك بانهم يؤكدون عند مقابلاتهم بالصحف والتلفزيون بان الربح خط احمر لا يسمح التهاون به، او تجاوزه. ولكي تحافظ الشركات على بقائها في عالم الاعمال، ينبغي ان تكون حدية مع المتنافسين، وذات تفكير فردي مميز بسعيها لجني الارباح.

اذن، ان المديرين الصلدين الذين يودون المحافظة على مراكزهم الوظيفية، لا بد ان يكونوا واقعيين، ويحتاجوا الى الشجاعة الكافية للتعامل مع العالم كما هو، وليس كما يبغون ان يكون. وبينما يتطلب هذا الموقف التعامل مع الحقيقة، فانه لا يخلو من عدد من العيوب والنواقص التي تجعله بعيداً عن الواقعية على ما يبدو. وعندما يتعرض المديرون التنفيذيون الى الضغط من (Wall Street)، فانهم يتجاهلون حقيقة انها تتكون من مستثمرين عديدين يعملون بروى او منظورات مختلفة، وان بعض هذه الروى كتصورات تهم الشركة كقضية ذات صلة بها مثلاً، فانها قد تكون غير مبالية بالمستثمرين الذين يدخلون سوق الاسهم ويخرجون منه يومياً.

ان محاولة تعظيم العائد لهؤلاء المتاجرين بسوق الاسهم بشكل يومي لا يعنون شئء للشركة لعدم اهميتهم وقلة تاثيرهم. ونفس الشئء، ينسحب ذلك على المديرين التنفيذيين الذين ليس لديهم سبب للاهتمام او اعارة الاهمية للمستثمرين الممتهين، بسبب افتراضهم ان أي تباين او تغير يحدث، سيرتبط بنوعية الشركة ذاتها، التي يجري حساب سعر سهمها مسبقاً على وفق نظرية السوق الكفوء. اذن، هؤلاء المستثمرون يحاولون كسب الاموال بالتركيز على نماذج محددة مكررة لقياس تغير سعر السهم (مثل نموذج الراس والاكتاف). لذا ان قرارات المستثمرين في شراء الاسهم وبيعها، تكاد تكون مستقلة عن تصرفات وقرارات الادارة. وبالضبط هنا، حملة الاسهم الذين ينالون اهتماماً ورعاية من قبل المديرين التنفيذيين هم مستثمرو القيمة (Value Investors)، اولئك الذين يفهمون انه عند شرائهم الاسهم، فانهم يملكون الشركة، وبالنسبة لهم ان قرارات الشراء والبيع تستند على اساسيات اجمالية معدل العائد الذي يحدد بقياسات طويلة الامد.

ينبغي في كل الاحوال، ان لا ينكر بوجود املاءات مؤسسية تمارس الضغط على الادارات العليا للشركات، لكن المديرين التنفيذيين يسمحون لانفسهم ان تملئ (Wall Street) بضغوطاتها على قراراتهم الاستراتيجية، كما انهم في هذه الحالة لا يستطيعون ان يدعوا بانهم ينطلقون من مبدا المسائلة عن حملة الاسهم وتعظيم عوائدهم. والحقيقة ترينا ان (Warren Buffet) الذي يعد هو من اكثر مستثمري القيمة نجاحاً، والعراب المعترف به في (Wall Street)، يقيم ادارة الشركة بقدرتها على مواجهة او مقاومة الاملاءات المؤسسية. كما انه يتحاشى الاستثمار في الشركات التي تخضع ادارتها للضغط، والحصول على ارباح بسيطة.



من الجدير بالذكر، ان الشركة في الواقع لا تستطيع ببساطة ان تعظم عائد حاملي الاسهم، بسبب تنوع طرائق الاستثمار التي تجعل من غير الممكن ان يتم مثل هذا التعظيم لجميع حملة الاسهم في نفس الوقت، اذن، قضية الزمن الذي تعظم فيه عوائد حاملي الاسهم مهمة وجوهرية، فهناك الابد القصير الذي يختلف عن الابد البعيد، اذن ان الربحية في الابد القصير تتعارض او تتقاطع مع اهداف ربحية الابد البعيد. ففي الواقع، ان الربحية وعائد حاملي الاسهم معقدة جداً وترتبط بعامل الزمن، ونحن بدورنا لا ندعي بأنها لم تكن قضية مهمة، ولكن غالباً ما يجري الحديث عنها من قبل الاكاديميين والممارسين بطريقة في غاية السهولة وبأسلوب غير واقعي احياناً.

اذن، النقطة الجوهرية في التعامل مع الاعمال كحرب لا يمكن تبريرها بأنها امرأ واقعياً وذات توجه نحو الخطوط القاعدية في الشركة. والحقيقة التي نؤكد لها هنا ان حرب المواجهة العنيفة، او ما تسمى بمعركة المنافسين (Competitors Battle) هي غالباً ما تكون حساب الربحية كمصاريف مكلفة للغاية، ولكن ليس باليد حيلة. فالذين يعتبرون الاعمال حرباً تنقصهم الشجاعة عادة لمواجهة الحقيقة والتعامل معها بجرأة، ولا ندعي اطلاقاً بأنها خيار ذاتي تجبره الظروف عليه، ويقول "انني اواجه الحقيقة، ولم يمكنني ان افعل شيء، الا بهذه الطريقة". فلا ينبغي على احد ان ينظر للاعمال كحرب على اساس انه خيار ذاتي، فالشخص مسؤول عن اعماله ونتائج فشله بأخذه ذلك الخيار.

### تاسعاً: تقويم اصلاحات الاعمال

قامت الاستجابات الاساسية لأزمة الاخلاق الراهنة في منظمات الاعمال الامريكية على تحاشي (تجنب) او تقليل السلوكيات اللااخلاقية الى اعلى حد ممكن، مما انعكس ذلك على اصدار القوانين القاسية وفرض العقوبات الشديدة. وبينما كان ذلك ضرورياً، الا انها حققت نجاحات محدودة جداً. نعم، فليس هناك نظام قياس او مجموعة من القوانين او القواعد لا يمكن خرقها. والاكثر من ذلك كله، ان هذا الاسلوب، يكون قد عالج الاعراض وليس المسببات، أي بمعنى آخر انها تحاول تغيير طريقة الافراد باللعب، وليس محاولة تغيير اللعبة ذاتها. ومن اجل احداث تغير حقيقي، نحتاج تحويل التفكير الاستراتيجي الذي يهيمن على منظمات الاعمال الامريكية، ودفع الرؤساء التنفيذيين لها الى مراجعة عد الاعمال كحرب. كما نحتاج الى ضرورة التوجه نحو تبني نماذج الاستراتيجية التي ترى في الاعمال خلق قيمة، وليس شن الحرب على المنافسين. وكذلك ينبغي ان يتذكر الكل انه بالامكان تحقيق مثل هذا التحول من دون التضحية بالمسؤولية الكبرى عن الربحية والعائد على حملة الاسهم. واخيراً وليس آخراً، انه اذا استطعنا تحقيق كل ذلك، يكون بإمكاننا تصميم اصلاحات لمنظمات الاعمال، اكثر من تولى زمام العمل بهشاشة، وبدلاً من ان نسال انفسنا كيف نستطيع تفادي الوقوع مرة اخرى بساحة الاعمال الزلجة، فعلياً ان نبادر بالسؤال الجوهرية، كيف نستطيع مساعدة منظماتنا ان تخلق القيمة المضاعفة للمجتمع.

(2006 / 12 / 27)

## **Based References In Original Paper**

- 1- Cohen, A . (2004), "Speak, Oracle", New York Times Book Review, Feburary 15.
- 2- Day, G. (1990), Market- Driven Strategy, Free Press, New York.
- 3- Ghoshal, S, and Bartlett, C.A. (1997), The Individualized Corporation, Harper Collins, New York.
- 4- Ghoshal,S., Bartlett, C.A. and Moran, P. (1999), "A new manifesto for management" Sloan Management Review, Vol, 40 No. 3.
- 5- Gioia, D. and Thomas, J. (1996),"Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia". Administrative Science Quarterly, Vol. 41.
- 6- Jacobs, J. (1992), Systems of Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics, Random House, New York.
- 7- Jacobson, R. (1988), The Persistence of abnormal returns". Strategic Management Journal , Vol. 9.
- 8- Johnson, m. (1993), Moral Imagination: Implications of Cognitive Science for Ethics, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Liedtka, J. (1998), "Linking strategic thinking with strategic planning". Strategy & Leadership, Vol. 26, No. 4.
- 10- Lissack, M. and Richardson, K. (2003) "Models Without morals: to woward the ethical use of business models", EMERGENCE, Vol. 5 No. 2.
- 11- Mc Geehan, P, (2002), "An unlikely clarion calls for change", The New York Times, 16 June, P. Bu1.
- 12- Normann, R. and Ramirez, R. (1998), Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation, Wiley, Chichester.
- 13-Porter, M.E. (1980) , Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York.
- 14- Porter, M.E. (1985), Competitive Adantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.
- 15- Tzu, Sun (1988), The Art of War, edited and with a foreword by James Clavell, Detta, New York.
- 16- Weber, M. (1965), Politics as a Vocation, translated by H.H. Gerth and C. Wright Mills, Fortress Press, Philadelphia, PA.