

ازدواجية المعايير تهدد كيان منظمة التجارة العالمية

القاهرة - من حسام محمود:

■ جاء الإعلان عن تأجيل المؤتمر الوزاري لمنظمة التجارة العالمية، الذي كان مقررا انعقاده في جنيف خلال شهر مارس الماضي، ليلقي مزيدا من الأضواء على التعثر الذي تشهده جولة الدوحة للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف على مدى قرن من الزمان، حيث انطلقت عام 2001، نتيجة السياسات المتعنتة من جانب الكبار، وتحديدا من جانب الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي، إزاء مطالب الدول النامية، فيما يتعلق بالسياسات الزراعية، وفتح الأسواق أمام صادرات الدول النامية. ■

مدمعة لحرية التجارة ومنظمتها العالمية التي كانت واشنطن أبرز الداعين إليها من خلال سياسة العصا والجزرة.

توازنات اقتصادية
لقد تجاوزت الصادرات الصينية نظيرتها الألمانية مسجلة رقم 1.2 ألف مليار دولار في عام 2009، نتيجة انكماش الطلب من جانب الولايات المتحدة والدول الصناعية الأخرى على الصادرات الألمانية، بينما عمدت الصين إلى التركيز على السوق الآسيوية بخاصة اليابانية لتعويض انكماش الإنفاق والطلب الاستهلاكي في الولايات المتحدة الأمريكية. يضاف إلى ذلك زيادة الواردات الصينية من الخارج من 10% إلى 12% خلال عامي 2008 و2009، فتكون بكين بذلك من أبرز القوى المؤثرة على جانبي الصادرات والواردات على الساحة التجارية العالمية، وقد ترجم ذلك في تراكم أرقام عجز الميزان التجاري الأمريكي ليسجل 517 مليار دولار في نهاية العام الماضي، مقابل فائض لألمانيا 191 مليار دولار، وناقص للولايات المتحدة التي سجلت فائضا بلغ 173 مليار دولار، خلال ذات الفترة.

وإذا كان هذا الانكماش في التجارة العالمية من أبرز النتائج المترتبة على الأزمة المالية والاقتصادية التي عصفت بدول العالم خاصة الصناعية المتقدمة، إلا أنه من المؤكد أن تعثر جولة الدوحة للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف، يعود بجزوره إلى ما يقارب عشرة أعوام للوراء، كما أنه سيناريو معاد للمفاوضات التجارية السابقة مثل جولي: أوروبا، وطوكيو، وإن كانت حساسيتها قد تزايدت في الوضع العالمي بالنسبة للصين التي سجلت فائضا بلغ 173 مليار دولار، خلال ذات الفترة.

وفي ظل هذه المؤشرات، بالإضافة إلى تبادل مقعد الرئاسة في البيت الأبيض، وتبعات الأزمة المالية والاقتصادية الأمريكية والصين والعالمية للإنتشار، جاءت رؤية الحزب الديمقراطي والرئيس باراك أوباما ذات دلالات متضاربة

في المفارقة في هذا الصدد، أن يتوكل الإعلان عن هذا التأجيل مع التحذيرات التي وجهها باسكال لامي مدير عام منظمة التجارة العالمية، نتيجة انكماش حجم هذه التجارة بنسبة 12% خلال عام 2009، وذلك للمرة الأولى منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، وإن كانت أرقام البنك الدولي أكثر تشاؤما حيث أشارت إلى انخفاض حجم التجارة العالمية بنسبة 14.4% خلال العام الماضي (2009) -مقارنة بما قبله (2008).

وإذا كان هذا الانكماش في التجارة العالمية من أبرز النتائج المترتبة على الأزمة المالية والاقتصادية التي عصفت بدول العالم خاصة الصناعية المتقدمة، إلا أنه من المؤكد أن تعثر جولة الدوحة للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف، يعود بجزوره إلى ما يقارب عشرة أعوام للوراء، كما أنه سيناريو معاد للمفاوضات التجارية السابقة مثل جولي: أوروبا، وطوكيو، وإن كانت حساسيتها قد تزايدت في الوضع العالمي بالنسبة للصين التي سجلت فائضا بلغ 173 مليار دولار، خلال ذات الفترة.

وفي ظل هذه المؤشرات، بالإضافة إلى تبادل مقعد الرئاسة في البيت الأبيض، وتبعات الأزمة المالية والاقتصادية الأمريكية والصين والعالمية للإنتشار، جاءت رؤية الحزب الديمقراطي والرئيس باراك أوباما ذات دلالات متضاربة



تحرير التجارة حلم يراود شعوب العالم النامي

والتي وقعتها الولايات المتحدة مع أطراف ثنائية وإقليمية منذ ذلك التاريخ. وقد بلغ عدد اتفاقيات المناطق التجارية الحرة، سبع عشرة اتفاقية ابتداء من إسرائيل وحتى كوستاريكا، مروراً باسترالنيا ومجموعة دول أمريكا الوسطى والشمالية، وباكستان وكوستاريكا الخ. وقد شارك في جميع هذه الاتفاقيات (سواء طبقا لقانون التجارة لعام 1974 المعدل بالقانون الصادر عام 2002) ممثلون لقطاع الأعمال الخاص والجماعات ذات المصالح بالتجارة الخارجية والتصديرية بين الدول.

في ظل توالي الحزب الجمهوري للحكم بالولايات المتحدة، وهو ما سبق وأعلنته وزيرة الخارجية هيلاري كلينتون خلال معركة الرئاسة الأمريكية في عام 2007، حيث شنت هجوما على اتفاقيات التجارة، ومفاوضات الدوحة لإغفالها معايير الحفاظ على البيئة وحقوق الأيدي العاملة على حد قولها، بينما تسعى إلى اختراق السوق الأمريكية نظرا لانخفاض معدلات الاستهلاك وانخفاض معدلات الادخار تباعا لهذه الخطوات!!!

لتوجهات الحزب الديمقراطي الحرة، والذي ترجم في فئيل سلسلة الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية التي شهدت منظمة التجارة العالمية خلال العام الماضي، حيث كان التركيز على أهمية فتح الأسواق الخارجية أمام الصادرات الأمريكية مع استمرار سياسة دعم المزارعين، والمنتجات الزراعية. وكذلك دعم صغار رجال الأعمال لزيادة صادراتهم، ولا تبدو هذه الإجراءات الأمريكية الأسباب الرئيسية فقط في تعثر المفاوضات التجارية متعددة الأطراف، ولكنها جاءت بمثابة مفاجأة غير سارة للعالم، وجاءت نتيجة متوقعة

التي تترجم في فئيل سلسلة الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية التي شهدت منظمة التجارة العالمية خلال العام الماضي، حيث كان التركيز على أهمية فتح الأسواق الخارجية أمام الصادرات الأمريكية مع استمرار سياسة دعم المزارعين، والمنتجات الزراعية. وكذلك دعم صغار رجال الأعمال لزيادة صادراتهم، ولا تبدو هذه الإجراءات الأمريكية الأسباب الرئيسية فقط في تعثر المفاوضات التجارية متعددة الأطراف، ولكنها جاءت بمثابة مفاجأة غير سارة للعالم، وجاءت نتيجة متوقعة

التحديات التي تواجه التحولات المؤسسية

في العملية بعدها ترسل حدود المسؤوليات بشكل واضح بدءاً من القمة وانتهاء بالقاعدة. يجب إيقاف جميع دورات التطوير والتدريب حتى بعد اشراك المديرين والموظفين لانهم سيكونون اكثر استعدادا حينها للاشتراك في تلك الدورات.

ويجب ان يتوافر دائما طرف ثالث من اجل اجراء المقابلات مع المديرين الكبار من اجل الوصول الى اتجاع السبيل لتحقيق التقدم. يجب ضمان السرعة وبرمجة النتائج بشكل حرفي (كما وردت) دون الإشارة الى اصحابها.

جميع الأفكار جيدة كما ان جميع الخطط لن تكون بذات الكفاءة ، ان ايصال نتيجة المعركة الى الطرف الخاسر سيكون صعبا ويمكن ان يؤدي الى انهيار العلاقات. الا ان القائد الجيد يستطيع ايجاد وسيلة لتحويل الاخبار السيئة الى مناسبة للتطوير الذاتي.

على سبيل المثال يستطيع القائد ايجاد السبيل لمساعدة الناس والتكيف مع خطة عمل لا يتفقون معها ، او انه يستخدم علاقاته لمساعدة بعض الموظفين الذين فقدوا مهاراتهم. ان خوض الموظفين هذه المعارك ويمنتهي الامانة وأقصى ما يستطيعون من قدرة فإنهم سيحصلون على اشياء قيمة واقعية ، حتى وان خسروا تلك المعارك. ان هذه المعارك تتطلب روحا من المغامرة ، أي ان النتائج ليست مضمونة ابدا.

٣. كثرة المبادرات
قد يفقد بعض المديرين التنفيذيين البصيرة والشجاعة للتخلي عن المحاولات التي اثبتت فشلها، وهم يخشون ان الاعتراف بانهم سارعوا في الطريق الخطأ او الكبرية. في العادة لا تتوافر مساحة كافية للتخطيط وللشروع بعملية التحول في المنظمة التي اعتادت على نمط معين من العمل (التقليدية). وهذه الأنظمة قد تعوق عملية التغيير احيانا. لذلك يتوجب ايجاد عملية سريعة لها مسار مستقل تشجع على الأداء السريع. يجب اعداد خارطة عمل مفصلة للفريق الاداري اولا ثم لبقية الموظفين. ان السبب الرئيسي وراء التحول السريع هو ان كل يوم عمل يمر يجعل من عجلة التعليم سرعة اتمام عملية التحول.

٤. المديرين الراضون
العمل مع المديرين الذين يرضون بقبول فكرة وجودهم في الجانب الخاسر وثالثا اولئك الذين قد لا يؤمنون بالاسلوب الجديد لانهم يلتزمون الحياذ خاصة وهم يرون ثمار التغيير. كلما كانت الانطلاقة واضحة وتمكنة اصبح امر تحديد المعارضين من الادارة سهلا. يجب التعامل مع هؤلاء اولا لتحديد مواقفهم لانهم يبعثون رسائل للادارة اولا والى بقية الموظفين.

٥. اشتراك الموظفين
بعد الانتهاء من المديرين الذين يعارضون التغيير يجب الالتفات الى الموظفين لكن يجب الالتفات الى الموظفين لسرعة لان ابقاءهم خارج العملية سيؤثر كثيرا على عملية التغيير. يجب اشراك الجميع

وسائل إدارة التغيير في الشركات .. الاختلاف في وجهات النظر

المحاسن والمساوي: ونجح اميلت بالفوز في النهاية. هل هذا الاسلوب ينضم عن استخدام جيد لموارد المؤسسة؟ لقد احتاجت شركة جنرال اليكتريك الخليفة الاحسن لديها الحالي. وحصلت الشركة على نتائج باهرة. لقد كان اسلوب ويلش اكثر كفاءة وتحسبا للمستقبل من الاساليب التقليدية (مثلا المقابلات). لقد تمكن ويلش من إثارة الحماس والانفعال لكن وفق الضوابط التي تمنع ذلك الحماس من تجاوز الحدود لقد كان قرارا صعبا الا ان المعركة كانت محمودة العواقب.

٢. وضع خطة رسمية
يعرف معظم الموظفين البنحية الوظيفية للمؤسسة التي يعملون فيها ، الا ان الجانب غير الرسمي (مثلا الاحاديث والعلاقات التي تتجاوز الحدود الرسمية) هو القادر على تحقيق الاهداف التي تستعصي على الجانب الرسمي.

٣. تحويل العرق الى ثمار يجنيها الجميع
تتضمن جميع المعارك اطرافا خاسرة واخرى منتصرة ، لن تكون

العالم تخصص حوالي 80% من وقتها من اجل معارك لا تعنيهم في العادة تدري هذه الفرق ما مر بها من مشاكل وتحاول تحديد الاخطاء والنسباجحات ثم تحدد الاسباب والمسببات لكنهما لا تنظر الى المستقبل. ان المعركة المستقبل خواص ثلاث فهي تتحدث عن الممكن وتحدث عن المستحيل لا الماضي وهي منتقعة وتساعد في التركيز على الفوائد الواقعية التي يمكن تحقيقها وتدفع بالموظف للعمل مهما كانت الظروف والتحديات واخيرا فإن هذا النوع من المعارك ينضوي على الضبابية وعدم التأكد لان التأكد يعني اننا لسنا بحاجة لخوض المعركة.

١. لتكن المعركة اقرب منها للرياضة منها للحرب
بالرغم من ان معارك العمل قد تكون ضرورا ، الا ان القائد الجيد هو الذي يلعب دور الحكم الذي لا يعطي فرصة لان تخرج الامور عن السيطرة. يجب ان تكون هناك قواعد للمعركة ويجب ألا تتغير هذه القواعد. ويجب ان تكون الاطراف متوازنة وعلى القائد ان يحدد المعيار (المعايير) بحيث يدرك الجميع اسلوب المعركة وطريقة الفوز. لنطلع على الاسلوب الذي اتبعه جاك ويلش المدير السابق لشركة جنرال اليكتريك في اختيار خليفته. لقد كان المرشحون الثلاثة (روبرت نارديلي وجيمس مكينرني وجيفري اميلت) يتمتعون بقدرات عالية ما يجعل الاختيار صعبا. لذلك اطلق ويلش سباقا بين المرشحين الثلاثة يتضمن تولي كل واحد من المرشحين مسؤولية احدى المبادرات التي تطلقها الشركة. وفي الوقت ذاته يتولى ذلك المرشح ادارة احدى مؤسسات الشركة وكذلك تدريب من سيجل محله في المنصب. واعلن ويلش للمشاركين ان الاساليب (الفترة) لن تكون مقبولة في خوض المنافسة. ومع بدء المنافسة ازدادت حمى التنوير في الارجاء ، لكن المعركة كانت مفتوحة واستمرت ستة اشهر وحقت المطلوب. لكن هل كانت المعركة عادلة؟ ربما لن ينظر المرشحون الثلاثة للامر من هذه الزاوية وهم بالتأكيد كان لهم

١. يمكن ان تتغير هو احدات بعض الدراسات الحديثة تعتقد ان وجود جرة من التباين او الاختلاف في المناصع عن التوازن. واشارت هذه الدراسات الى انه ويحدود معقولة في المنافسة وضغوط العمل فإن هذا الاختلاف يمكن ان يدفع الموظفين الى الابداع.

٢. تتميز العديد من الشركات الناجحة بظروف عملها الصعبة كانت شركة مايكروسوفت في ايامها الاولى ولحده من اكثر لقاءات العمل نزوعا للاختلاف وإثارة المشاكل. وعرف عن بيل جيتس وسيتيف بالمر الصراح بوجه الآخرين. وكان لشركة سيسكو لتوزيع الاغذية سياسة تقضي بطرد أي مدير لديها من عمله اذا فشل في تحقيق الاهداف المرسومة. وكان جولدمان ساكس وماكنزي مورفين برئاسة المنافسة وصعوبة ظروف العمل فيها. لذلك فإن الوقت قد حان للاعتراف بأن ظروف العمل المثالية من المشاكل والنزاعات هي منتهي ما تحاول الشركات تحقيقه. وحان الوقت ايضا للقرار بان احدات توازن بين السياستين (أي بين التطبيق والاختلاف) سيدفع الجميع الى تقديم افضل ما يملكون. انه الوقت المناسب للدفع بالموظفين صوب المعركة المطلوبة. لكن يجب الاقرار بان بعض النزاعات او الاختلافات هي التي تدفع العمل الى الامام. حيث ان لدينا قصصا عن مؤامرات ومقالب تحاك ضد هذا الموظف او ذاك لنسبل منه وهي بالتأكيد خلافات هدامة تضر بالعمل وبالموظفين وهي بالتأكيد ليس الهدف المنشود من هذه الدراسات. صعبا عندما توجه الجهود بسببه صوب الجادة المطلوبة وعندما ينغذ بالسلوب بناء. ان المبادئ الثلاثة التالية تساعد كثيرا في اختيار المعركة المناسبة.

١. قبل بدء المعركة (او اسمها الاختلاف) تأكد ان نتائجها ستكون ملهمة للموظفين. ويجب اختيار المعارك التي توعد بالكثير من التحديات. يعمل الكثير منا الى خوض المعارك التي يؤمنون بها ، حتى لو كنا نكره بطبيعتنا العراك او النزاع. تكون المعركة مادية ملموسة عندما نتج في ايجاد قيم ثابتة وتؤدي الى التقدم الملحوظ وتوجب على تحديات ما كان بالامكان مواجهتها بالاساليب التقليدية.

٢. دلت الدراسات ان الفرق القيادية العليا في مختلف ارجاء



١. لتكن المعركة اقرب منها للرياضة منها للحرب
بالرغم من ان معارك العمل قد تكون ضرورا ، الا ان القائد الجيد هو الذي يلعب دور الحكم الذي لا يعطي فرصة لان تخرج الامور عن السيطرة. يجب ان تكون هناك قواعد للمعركة ويجب ألا تتغير هذه القواعد. ويجب ان تكون الاطراف متوازنة وعلى القائد ان يحدد المعيار (المعايير) بحيث يدرك الجميع اسلوب المعركة وطريقة الفوز. لنطلع على الاسلوب الذي اتبعه جاك ويلش المدير السابق لشركة جنرال اليكتريك في اختيار خليفته. لقد كان المرشحون الثلاثة (روبرت نارديلي وجيمس مكينرني وجيفري اميلت) يتمتعون بقدرات عالية ما يجعل الاختيار صعبا. لذلك اطلق ويلش سباقا بين المرشحين الثلاثة يتضمن تولي كل واحد من المرشحين مسؤولية احدى المبادرات التي تطلقها الشركة. وفي الوقت ذاته يتولى ذلك المرشح ادارة احدى مؤسسات الشركة وكذلك تدريب من سيجل محله في المنصب. واعلن ويلش للمشاركين ان الاساليب (الفترة) لن تكون مقبولة في خوض المنافسة. ومع بدء المنافسة ازدادت حمى التنوير في الارجاء ، لكن المعركة كانت مفتوحة واستمرت ستة اشهر وحقت المطلوب. لكن هل كانت المعركة عادلة؟ ربما لن ينظر المرشحون الثلاثة للامر من هذه الزاوية وهم بالتأكيد كان لهم

١. يمكن ان تتغير هو احدات بعض الدراسات الحديثة تعتقد ان وجود جرة من التباين او الاختلاف في المناصع عن التوازن. واشارت هذه الدراسات الى انه ويحدود معقولة في المنافسة وضغوط العمل فإن هذا الاختلاف يمكن ان يدفع الموظفين الى الابداع.

٢. تتميز العديد من الشركات الناجحة بظروف عملها الصعبة كانت شركة مايكروسوفت في ايامها الاولى ولحده من اكثر لقاءات العمل نزوعا للاختلاف وإثارة المشاكل. وعرف عن بيل جيتس وسيتيف بالمر الصراح بوجه الآخرين. وكان لشركة سيسكو لتوزيع الاغذية سياسة تقضي بطرد أي مدير لديها من عمله اذا فشل في تحقيق الاهداف المرسومة. وكان جولدمان ساكس وماكنزي مورفين برئاسة المنافسة وصعوبة ظروف العمل فيها. لذلك فإن الوقت قد حان للاعتراف بأن ظروف العمل المثالية من المشاكل والنزاعات هي منتهي ما تحاول الشركات تحقيقه. وحان الوقت ايضا للقرار بان احدات توازن بين السياستين (أي بين التطبيق والاختلاف) سيدفع الجميع الى تقديم افضل ما يملكون. انه الوقت المناسب للدفع بالموظفين صوب المعركة المطلوبة. لكن يجب الاقرار بان بعض النزاعات او الاختلافات هي التي تدفع العمل الى الامام. حيث ان لدينا قصصا عن مؤامرات ومقالب تحاك ضد هذا الموظف او ذاك لنسبل منه وهي بالتأكيد خلافات هدامة تضر بالعمل وبالموظفين وهي بالتأكيد ليس الهدف المنشود من هذه الدراسات. صعبا عندما توجه الجهود بسببه صوب الجادة المطلوبة وعندما ينغذ بالسلوب بناء. ان المبادئ الثلاثة التالية تساعد كثيرا في اختيار المعركة المناسبة.

١. قبل بدء المعركة (او اسمها الاختلاف) تأكد ان نتائجها ستكون ملهمة للموظفين. ويجب اختيار المعارك التي توعد بالكثير من التحديات. يعمل الكثير منا الى خوض المعارك التي يؤمنون بها ، حتى لو كنا نكره بطبيعتنا العراك او النزاع. تكون المعركة مادية ملموسة عندما نتج في ايجاد قيم ثابتة وتؤدي الى التقدم الملحوظ وتوجب على تحديات ما كان بالامكان مواجهتها بالاساليب التقليدية.

٢. دلت الدراسات ان الفرق القيادية العليا في مختلف ارجاء

١. قبل بدء المعركة (او اسمها الاختلاف) تأكد ان نتائجها ستكون ملهمة للموظفين. ويجب اختيار المعارك التي توعد بالكثير من التحديات. يعمل الكثير منا الى خوض المعارك التي يؤمنون بها ، حتى لو كنا نكره بطبيعتنا العراك او النزاع. تكون المعركة مادية ملموسة عندما نتج في ايجاد قيم ثابتة وتؤدي الى التقدم الملحوظ وتوجب على تحديات ما كان بالامكان مواجهتها بالاساليب التقليدية.

٢. دلت الدراسات ان الفرق القيادية العليا في مختلف ارجاء

خدمة هارفارد بيزنس ريفيو - خاص بـ «الوطن»

خدمة هارفارد بيزنس ريفيو - خاص بـ «الوطن»

خدمة هارفارد بيزنس ريفيو - خاص بـ «الوطن»

خدمة هارفارد بيزنس ريفيو - خاص بـ «الوطن»

خدمة هارفارد بيزنس ريفيو - خاص بـ «الوطن»

خدمة هارفارد بيزنس ريفيو - خاص بـ «الوطن»

خدمة هارفارد بيزنس ريفيو - خاص بـ «الوطن»