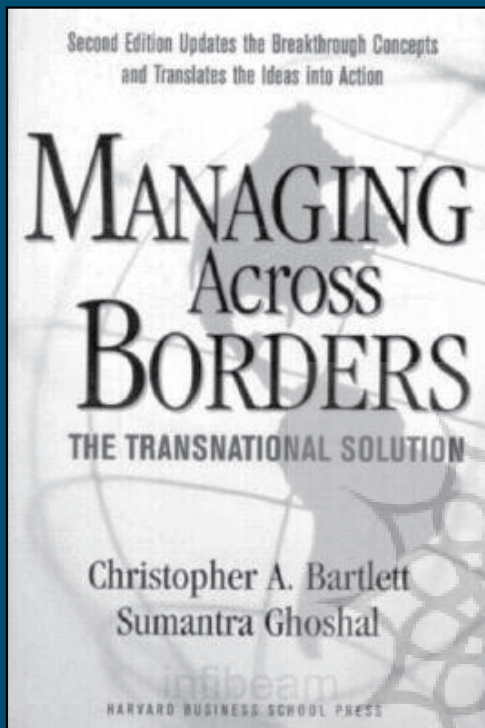


# مدیریت در فراسوی مرزها

کریستوفر بارتلت و سومانترا گوشال<sup>۱</sup>



## چرا آن را بخوانیم؟

بارتلت و گوشال واقعیت‌های کسب و کار ما در قالب جهانی شدن و انواع سازمان‌ها را در قالب آن چه تعریف می‌کنند که دنیای کسب و کار بدون مرز بدان نیاز دارد. این کتاب به عنوان یک اثر کلاسیک تلقی می‌شود و به بسیاری از شرکت‌ها کمک کرده تا بر نوع سازمانی تمرکز کنند که برای موفقیت جهانی بدان نیاز دارند.

## شروع

الگوهای متغیر مدیریت بین‌المللی منجر به یک مدل جدید جهانی شده‌اند که در آن امکان نوآوری و انتشار دانش در سازمان‌های جهانی به یک چالش مهم تبدیل شده است.

تعدادی از شکل‌های سازمانی، هم‌اکنون در میان شرکت‌های جهانی رواج دارند مانند بنگاه‌های چندملیتی که دارای میزان بالایی از پاسخگویی بومی هستند، بنگاه‌های جهانی که دارای کارایی بالا و امتیازات هزینه‌ای هستند، بنگاه‌های بین‌المللی که دارای توانایی انتقال دانش و تخصص به محیط‌های خارجی هستند که کمتر پیشرفته می‌باشند، بنگاه‌های فراملی که ترکیبی از پاسخگویی بومی با کارایی جهانی و توانایی انتقال تخصص بهتر، ارزان‌تر و سریع‌تر هستند.

تلفیق و ایجاد سیستم‌های جامع برای ارزش‌آفرینی، محرک‌های نوین ساختارهای سازمانی به شمار می‌روند.

## متن

### ۱. الگوهای متغیر مدیریت بین‌المللی

مدل مرسوم مدیریت بین‌المللی برای صادرات محصولات شما به دیگر نقاط بیش از اندازه ساده است و شرکت‌ها هم‌اکنون بر این باورند که فعالیت‌های جهانی، ابزاری برای دستیابی به صرفه‌های مقیاس هستند. در راستای استانداردهای جهانی، بسیاری از قواعد بومی فراموش شده‌اند. به طور کلی،

سازمان‌ها یا در همان محلی که فعالیت می‌کنند کار کنترل را انجام می‌دهند یا کنترل آن‌ها به صورت از راه دور شده است.

### ۲. مدل نوین جهانی

امروزه حضور جهانی همراه با پاسخگویی بومی، یک کلید به شمار می‌رود. شرکت‌ها با چالش نوآوری و انتشار دانش در سازمان‌های جهانی مواجه هستند. نویسندگان، تعدادی از قالب‌ها و شکل‌های رایج سازمانی در شرکت‌های جهانی را شناسایی کرده‌اند.

### ۳. شرکت‌های چندملیتی

شرکت‌های چندملیتی دارای میزان بالایی از پاسخگویی محلی هستند. آن‌ها به صورت مجموعه‌ای غیرمتمرکز از کسب و کارهای بومی عمل می‌کنند.

### ۴. شرکت‌های جهانی

سازمان‌های جهانی، نمایانگر اثربخشی‌های گسترده و صرفه‌جویی در هزینه‌ها هستند. با امکانات و تسهیلات جهانی، سازمان‌های جهانی به دنبال تولید محصولات استاندارد هستند. آن‌ها اغلب متمرکز در کشور خاستگاه خود



دیگری بروند که فرا ملی نامیده می‌شود. این نوع سازمان، ترکیبی از پاسخگویی بومی با کارآیی جهانی و توانایی انتقال تخصص بهتر، ارزان‌تر و سریع‌تر است. شرکت فرا ملی شامل شبکه‌ای از واحدهای متفاوت و تخصصی است که بر مدیریت روابط میان کسب و کارها و مرکز اصلی تمرکز دارند. دفاتر تابعه، یک دارایی جداگانه به شمار می‌روند هر چند که بازوی اصلی شرکت مادر محسوب می‌شوند. توسعه تولیدی و تکنولوژیکی مورد تأکید است و تمرکز صریحی بر بهبود تخصصی بومی در راستای بهره‌برداری از فرصت‌های جهانی وجود دارد.

#### ۷. اهمیت تلفیق

تلفیق و ایجاد یک سیستم جامع برای ارزش‌آفرینی، محرک‌های اصلی ساختار سازمانی به شمار می‌روند. شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند فقط به داشته‌های خودشان اتکا کنند و باید ارتباط خود با دیگران را در محیط کسب و کار حفظ نمایند.

آنچه که پیونددهنده شرکت‌ها است، وجود باورها و ارزش‌های مشترک ضمنی یا آشکار است که می‌توان آن‌ها را به شکلی اثربخش توسعه داد و مدیریت نمود. سه روش مهم برای شکل‌گیری روان‌شناسی سازمان وجود دارد: (۱) درک روشن و مشترک از رسالت و اهداف سازمان؛ (۲) اقدامات و رفتار مدیران ارشد که اهمیت وافر در قبال تعیین تعهدات سازمان دارد؛ (۳) سیاست‌های پرسنلی سازمان که باید در راستای توسعه فرآیندهای انعطاف‌پذیر و چندمنظوره سازمان باشند.

#### نتیجه

کتاب مدیریت در فراسوی مرزها یکی از محدود کتب کسب و کار در سال‌های اخیر بوده که به عنوان یک اثر کلاسیک شناخته می‌شود. وقتی این کتاب در سال ۱۹۸۹ منتشر شد، مفهوم جهانی شدن تازه مطرح شده بود. با تأکید بر ایجاد تعامل میان سازمان‌های جهانی و انتقال یادگیری و دانش، این کتاب یک دستور کار سازمانی را برای مدت یک دهه تدوین و یک مدل جدید سازمانی را خلق نمود.

هستند و البته برای بهره بردن از بازارهای جهانی، دارای فعالیت‌های خارجی نیز می‌باشند. کنترل شدیدی بر تصمیمات استراتژیک، منابع و اطلاعات از طریق مراکز مهم جهانی اعمال می‌شود.

#### ۵. شرکت‌های بین‌المللی

شرکت‌های بین‌المللی دارای توانایی انتقال دانش و تخصص به محیط‌های خارجی هستند که کمتر پیشرفته می‌باشند. آنها در قالب مجموعه‌ای از کسب و کارها هماهنگ می‌شوند که تحت کنترل سیستم‌های پیشرفته مدیریت قرار دارند. نگرش شرکت مادر به صورت پدرمآبانه است و به کمک دانش و تخصص موجود در دفتر مرکزی تقویت می‌گردد.

#### ۶. شرکت‌های فرا ملی

رقابت جهانی، بسیاری از کسب و کارها را بر آن داشته تا به سراغ مدل

### برای اطلاعات بیشتر

«مدیریت در فراسوی مرزها»، کریستوفر بارتل و سومانترا گوشال، ۱۹۸۹.  
«تلفیق و ایجاد یک سیستم جامع برای ارزش‌آفرینی، محرک‌های جدی ساختار سازمانی هستند.» مدیریت در فراسوی مرزها