



إدارة الأعمال الدولية

International Business Management

أ. د. منصور محمد إسماعيل العريقي

أستاذ إدارة الأعمال

الطبعة الأولى
صنعاء - 2014



إدارة الأعمال الدولية

International Business Management

أ. د. منصور محمد إسماعيل العريقي
أستاذ إدارة الأعمال

الطبعة الأولى
2014

جميع حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف ، ولا يجوز نشر أو اقتباس أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع ، أو نقله على أي وجه ، أو بأي طريقة ، سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بخلاف ذلك ، (باستثناء الاقتباسات العلمية المتعارف عليها) دون الحصول على إذن خطي من المؤلف ، وخلاف ذلك يتعرض الفاعل للملاحقة القانونية.

رقم الإيداع بدار الكتب (590) لسنة 2014م

المراجعة اللغوية /

التنفيذ الإلكتروني والإخراج الفني /

محمد علي عايض 771260395

المحتويات مختصرة

الصفحة	الموضوع
5	الفصل الأول: مقدمة في إدارة الأعمال الدولية
39	الفصل الثاني: البيئة الخارجية لشركات الأعمال الدولية
73	الفصل الثالث: التخطيط في شركات الأعمال الدولية
97	الفصل الرابع: التنظيم في شركات الأعمال الدولية
139	الفصل الخامس: القيادة والتحفيز في شركات الأعمال الدولية
153	الفصل السادس: الرقابة في شركات الأعمال الدولية
173	الفصل السابع: إدارة الموارد البشرية في شركات الأعمال البشرية
205	الفصل الثامن: التسويق والمالية والإنتاج في شركات الأعمال الدولية
253	المراجع

محتويات الكتاب مفصلة

الصفحة	الموضوع
1	مقدمة الكتاب
1	خطة الكتاب
5	<u>الفصل الأول</u> <u>مقدمة في إدارة الأعمال الدولية</u>
7	أهداف الفصل ومكوناته
8	المقدمة
8	أولاً: مفهوم إدارة الأعمال
9	ثانياً: مفهوم الشركات الدولية
12	ثالثاً: مجالات الإدارة المعاصرة
14	رابعاً: مفهوم إدارة الأعمال الدولية
16	خامساً: الأهداف والأهمية
19	سادساً: الأسباب التي تدفع شركات الأعمال للتوسع دولياً
27	سابعاً: أشكال الأعمال (الاستراتيجيات) الدولية
31	ثامناً: تطور الشركات الدولية
36	خلاصة الفصل
37	أسئلة الفصل
38	الأنشطة الفردية والجماعية
39	<u>الفصل الثاني</u> <u>البيئة الخارجية لشركات الأعمال الدولية</u>
41	أهداف الفصل ومكوناته
42	المقدمة
42	أولاً: البيئة الاقتصادية
54	ثانياً: البيئة القانونية والسياسية
60	ثالثاً: البيئة الثقافية والاجتماعية

الصفحة	الموضوع
65	رابعاً: الخصائص السكانية (الديمغرافية)
67	خامساً: البيئة التكنولوجية
69	خلاصة الفصل
71	أسئلة الفصل
72	الأنشطة الفردية والجماعية
73	الفصل الثالث التخطيط في شركات الأعمال الدولية
75	أهداف الفصل ومكوناته
76	المقدمة
76	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي الدولي
76	ثانياً: مبادئ التخطيط في الشركات الدولية
78	ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي في الشركات الدولية
78	رابعاً: أهمية التخطيط في الشركات الدولية
79	خامساً: خطوات / مراحل التخطيط في الشركات الدولية
94	خلاصة الفصل
95	أسئلة الفصل
96	الأنشطة الفردية والجماعية
97	الفصل الرابع التنظيم في شركات الأعمال الدولية
99	أهداف الفصل ومكوناته
100	المقدمة
100	أولاً: مفهوم التنظيم
101	ثانياً: تصميم الهياكل التنظيمية للشركات الدولية
126	ثالثاً: تحديد العلاقات التنظيمية في الشركات الدولية
130	رابعاً: أنماط التنظيم / الهياكل التنظيمية الدولية

الصفحة	الموضوع
131	خامساً: العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي الدولي
133	سادساً: خصائص الهيكل التنظيمي الدولي الجيد
135	خلاصة الفصل
136	أسئلة الفصل
137	الأنشطة الفردية والجماعية
139	الفصل الخامس القيادة والتحفيز في شركات الأعمال الدولية
141	أهداف الفصل ومكوناته
142	القيادة
142	المقدمة
142	أولاً: مفهوم القيادة في المنظمات الدولية
143	ثانياً: نظريات القيادة
144	ثالثاً: أنماط القيادة الدولية
146	التحفيز
146	المقدمة
146	أولاً: مفهوم الدافع والحافز
147	ثانياً: نظريات الدافعية على المستوى الدولي
150	خلاصة الفصل
151	أسئلة الفصل
152	الأنشطة الفردية والجماعية
153	الفصل السادس الرقابة في شركات الأعمال الدولية
155	أهداف الفصل ومكوناته
156	المقدمة
156	أولاً: مفهوم الرقابة الدولية

الصفحة	الموضوع
156	ثانياً: مستويات الرقابة الدولية
161	ثالثاً: خطوات/ مراحل نظام الرقابة في الشركات الدولية
164	رابعاً: الأساليب الرقابية الأساسية في الشركات الدولية
166	خامساً: مشاكل الرقابة الإدارية في الشركات الدولية
167	سادساً: خصائص النظام الرقابي الفعال في الشركات الدولية
169	خلاصة الفصل
170	أسئلة الفصل
171	الأنشطة الفردية والجماعية
173	الفصل السابع إدارة الموارد البشرية في شركات الأعمال الدولية
175	أهداف الفصل ومكوناته
176	التوظيف الدولي
176	المقدمة
177	أولاً: مصادر الحصول على (استقطاب) المدراء الدوليين
180	ثانياً: المواصفات المطلوبة لاختيار مدراء للشركات الفرعية في الدول الأجنبية
185	ثالثاً: طرق وأساليب استقطاب المدراء الدوليين
185	رابعاً: طرق وأساليب اختيار المدراء للعمل في الفروع الموجودة في دول أجنبية.
189	التدريب
189	المقدمة
189	أولاً: إعداد المدراء للعمل في الخارج
194	إعادة المدراء إلى بلدانهم
194	المقدمة
194	أولاً: أسباب القلق من العودة إلى البلد الأم
195	ثانياً: العوامل التي تساعد على طمأنته المدير العائد من الغربة

الصفحة	الموضوع
197	فلسفة التوظيف الدولي
197	المقدمة
197	أولاً: اتجاهات الشركات الدولية في التوظيف
198	التعويضات الدولية
198	المقدمة:
198	أولاً: الطرق المختلفة لوضع نظام تعويضات دولي
200	ثانياً: أنواع البدلات في الشركات الدولية
202	خلاصة الفصل
203	أسئلة الفصل
204	الأنشطة الفردية والجماعية
205	الفصل الثامن التسويق / المالية / الإنتاج في شركات الأعمال الدولية
207	أهداف الفصل ومكوناته
208	المقدمة
208	التسويق الدولي
208	أولاً: مفهوم التسويق الدولي
209	ثانياً: استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية
209	ثالثاً: الطرق الأساسية لتحديد طبيعة المزيج التسويقي الدولي
211	الإدارة المالية الدولية
211	المقدمة
211	أولاً: مفهوم الإدارة المالية الدولية
212	ثانياً: استراتيجيات الإدارة المالية الدولية

الصفحة	الموضوع
213	إدارة الإنتاج الدولي
213	المقدمة
213	أولاً: مفهوم المنتج والانتاج
213	ثانياً: استراتيجيات الانتاج للأسواق الدولية
215	ثالثاً: العوامل التي تدفع الشركات الدولية إلى تنميط أو تكييف مواصفات منتجاتها
218	رابعاً: الحالات التي يفضل فيها تعديل أو توحيد مواصفات المنتج.
220	خامساً: سياسات المنتج في الأسواق الدولية
224	خلاصة الفصل
225	أسئلة الفصل
226	الأنشطة الفردية والجماعية
227	أهم المصطلحات الواردة في الكتاب بحسب ترتيب الفصول
241	أهم المصطلحات الإنجليزية الواردة في الكتاب مرتبة بحسب الأحرف اللاتينية
247	أهم المصطلحات الإنجليزية الواردة في الكتاب مرتبة بحسب الأحرف العربية
253	المصادر العربية والأجنبية

المقدمة:

أحمد الله عز وجل الذي أعانني ووفقني في إخراج هذا الكتاب وأصلى وأسلم على خير خلقه محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

هذا الكتاب يأتي ليلي حاجة الدارسين في كليات إدارات الأعمال وخاصة تخصص إدارة الأعمال الدولية إضافة إلى تلبية وإشباع خاصة العاملين وبالذات في شركات الأعمال الدولية ويتضمن هذا الكتاب ثمانية فصول تشمل مقدمة عامة عن الأعمال الدولية، والبيئة الخارجية لشركات الأعمال الدولية، والتخطيط، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة كوظائف إدارية في شركات الأعمال الدولية وكذا، إدارة الموارد البشرية الدولية والتسويق والإنتاج الدولي كوظائف تخصصية.

وهذا الكتاب يعتبر محاولة متواضعة وجادة لإثراء المكتبة العربية واليمينية على وجه الخصوص وإذا كان هناك قصور فهو من طبيعة البشر والكمال لله عز وجل. وفي الأخير أشكر كل من تعاون معي في إصدار هذا الكتاب.

أ.د. منصور العريقي

اسم المقرر:

إدارة الأعمال الدولية International Business Management

عدد الساعات المعتمدة:

ثلاث ساعات أسبوعية طوال الفصل الدراسي.

وصف المقرر:

تمثل إدارة الأعمال الدولية مادة أساسية ضرورية وبالذات في العصر الذي نعيشه عصر العولمة وتهتم إدارة الأعمال الدولية بدراسة وتقديم مواضيع عدة تشمل الـ:

1- مقدمة في إدارة الأعمال الدولية تحتوي على مفهوم الأعمال الدولية، والشركات الدولية، ومجالات الإدارة المعاصرة، إدارة الأعمال الدولية وأسباب ممارسة الشركات للأعمال الدولية، واستراتيجيات الدخول للأسواق الدولية.

- 2- بيئة الشركات الدولية الخارجية والتي تشمل البيئة الاقتصادية، والبيئة القانونية والسياسية، والبيئة الثقافية والاجتماعية، والخصائص السكانية (الديمغرافية) والبيئة التكنولوجية.
- 3- أهم الوظائف الإدارية لشركة الأعمال الدولية والتي تشمل التخطيط والتنظيم، القيادة، التحفيز، والرقابة.
- 4- كما أن المادة تشمل بعض أهم الوظائف التخصصية، وظيفة الموارد البشرية الدولية والتسويق الدولي، والمالية الدولية، والانتاج الدولي وقد تم عرض هذه الوظائف بشكل مختصر ومركز لأن كل وظيفة منها تحتاج إلى كتاب مستقل ومفصل.

المتطلبات السابقة للمقرر:

هناك متطلبات أساسية على الطالب الإلمام بها ويأتي في مقدمتها مبادئ الإدارة ومبادئ المواد التخصصية كالموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج علماً بأن إدارة الأعمال الدولية تُدرس في المستويات المتقدمة.

أهداف المقرر:

- بعد أن يستكمل الدارس دراسة هذا المقرر يتوقع منه أن يكون قادراً على:
- 1- التعرف على المفاهيم الأساسية في إدارة الأعمال الدولية كمفهوم الأعمال الدولية، والشركة الدولية ومفهوم إدارة الأعمال الدولية.
- 2- التعرف على مفهوم ومكونات عناصر البيئة الخارجية لشركة الأعمال الدولية.
- 3- التعرف على مفهوم ومكونات الوظائف الإدارية لشركات الأعمال الدولية والتي تشمل وظيفة التخطيط، والتنظيم، والقيادة والتحفيز وكذلك التعرف على مكونات بعض الوظائف التخصصية لشركة الأعمال الدولية كوظيفة الموارد البشرية الدولية والتسويق الدولي والمالية الدولية والانتاج الدولي.

أهمية دراسة المقرر:

تكمن أهمية دراسة مقرر إدارة الأعمال الدولية في الآتي:

- 1- فهم الدارسين وكذا العاملين في شركات الأعمال الدولية لأساسيات إدارة الأعمال الدولية وعناصر البيئة التي تعمل فيها هذه الشركات وبذلك فإنهم يستطيعون صناعة القرارات على أسس علمية صحيحة.
- 2- قدرة العاملين على تحديد الاتجاهات المستقبلية لعناصر البيئة بمكوناتها المختلفة اقتصادية، سياسية، اجتماعية،... الخ.
- 3- فهم العاملين لوظائف شركات الأعمال الدولية سواء كانت وظائف إدارية كالخطوط، والتنظيم.... الخ، أو وظائف تخصصية كالموارد البشرية الدولية والتسويق الدولي.... الخ، يجعلهم يمتلكوا صورة شاملة وعامة عن وظائف الشركات الدولية وهذا بدوره يساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة التي تخدم كل الوظائف وتخدم بالتالي المنظمة ككل.

Handwritten title or section header.

Handwritten line of text.

Handwritten paragraph of text.

Handwritten paragraph of text.

Handwritten paragraph of text.

Handwritten line of text.

Handwritten line of text.

Handwritten line of text.

Handwritten line of text.

Handwritten line of text.

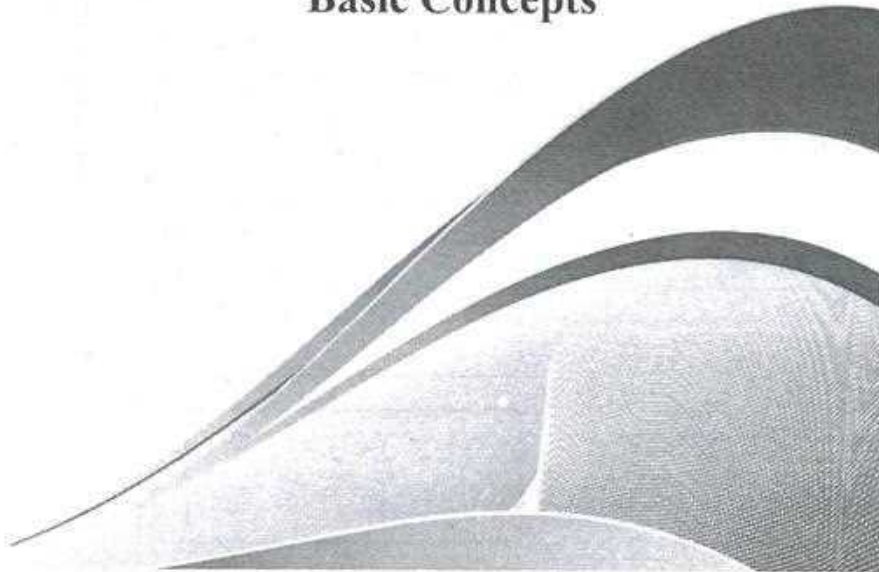
Handwritten line of text.

Handwritten line of text.

الفصل الأول

مقدمة في إدارة الأعمال الدولية مفاهيم أساسية

Introduction To International Management Basic Concepts





(الإطار العام للكتاب)

أهداف الفصل :

نسعى من تقديم هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف الواضح لمفهوم الأعمال الدولية ومفهوم الشركات الدولية.
- التعرف الواضح على مجالات الإدارة المعاصر ومفهوم إدارة الأعمال الدولية.
- التعرف على أهداف وأهمية إدارة الأعمال الدولية.
- التعرف على الأسباب التي تدفع شركات الأعمال للتوسع دولياً.
- التعرف على أشكال (استراتيجيات) الأعمال الدولية.
- تحديد مراحل تطور الشركات الدولية.

مكونات الفصل :

لتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سنتناول المواضيع التالية :

- مفهوم الأعمال الدولية.
- مفهوم الشركات الدولية.
- مجالات الإدارة المعاصرة.
- مفهوم إدارة الأعمال الدولية.
- الأهداف والأهمية
- الأسباب التي تدفع شركات الأعمال للتوسع دولياً.
- أشكال الأعمال (الاستراتيجيات) الدولية.
- تطور الشركات الدولية.

إدارة الأعمال الدولية

المقدمة :

قبل أن نتناول مفهوم إدارة الأعمال الدولية الذي يمثل موضوع الكتاب سنستعرض بشكل موجز مفاهيم عدة تشكل مقدمة أساسية لفهم إدارة الأعمال الدولية وهذه المفاهيم تشمل مفهوم الأعمال الدولية والشركات الدولية ثم بعد ذلك مفهوم إدارة الأعمال الدولية والأسباب التي تدفع شركات الأعمال للتوسع دولياً وأشكال الأعمال الدولية وأخيراً تطور الشركات الدولية.

International Business Concept

أولاً: مفهوم الأعمال الدولية

حتى تكون الصورة واضحة نتعرف أولاً على مفهوم الأعمال المحلية Local Business والتي تعرف بأنها تلك الأعمال التي تحصل على كل مواردها وتبيع كل منتجاتها في إطار دوله واحدة فقط وهي الدولة التي تتواجد فيها الشركة المحلية ثم نتطرق لمفهوم الأعمال الدولية فما هي إذن الأعمال الدولية؟ هناك تعريفات عدة ومهمه للأعمال الدولية توصل إليها العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال الدولية وبالرغم من اختلاف وجهات النظر حول الوصول إلى تعريف محدد إلا أن هناك اتفاقاً بأن الأعمال الدولية هي: تلك النشاطات أو الأعمال الخاصة أو العامة التي تقوم بها الشركات عبر الحدود الوطنية بغرض الربح. وتشمل هذه الأنشطة والأعمال حركة الموارد عبر الحدود بأشكالها المختلفة كالموارد البشرية والسلع والخدمات والمهارات.

ومن هذا التعريف يمكن استخلاص الآتي:

1- إن الأعمال الدولية تتميز عن الأعمال المحلية في أنها تتجاوز الحدود الوطنية بمعنى أنها تشمل دولتين أو أكثر بينما الأعمال المحلية تتم داخل حدود الدولة الوطنية فقط.

2- إن الأعمال الدولية تشمل موارد Resources متعددة تنقل عبر الحدود كالمواد الخام، السلع نصف المصنعة، السلع المصنعة، والخدمات كالخدمات المالية، البنكية، القانونية، السياحية، الاتصالات، رؤوس الأموال، والأفراد، والمهارات كالمهارات الفنية والإدارية.

- 3- إن الأعمال الدولية تسعى في الأساس إلى تحقيق الأرباح.
- 4- إن الأعمال الدولية تمارس من قبل شركات خاصة وشركات عامة مملوكة للدولة.
- 5- إن ممارسة الأعمال الدولية تأخذ أشكالاً متعددة كبيع وشراء السلع والخدمات والاستثمار.... الخ، عبر حدود دولتين أو أكثر وهي أعمال تنسم بالديمومه والتواصل في معظم الحالات.
- 6- هناك من يشترط -حتى تكون الأعمال دولية- أن لا تقل مثلاً حجم المبيعات الكلية للشركة عن 100.000.000 دولار وأن لا تقل المبيعات الدولية عن 25% من حجم المبيعات الكلية.

International Firms Concept

ثانياً مفهوم الشركات الدولية

الشركة الدولية بشكل عام هي تلك الشركة التي تمارس أعمالاً دولية وبمعنى أكثر تفصيلاً هي الشركة التي تمارس أعمالها كالتصدير، والاستثمار عبر الحدود الوطنية (في أكثر من دولة) أي أنها الشركة التي تمارس نشاطها في أكثر من دولة بشكل قانوني، وكل شركة دولية لابد أن تمارس الإدارة الدولية.

وتعددت الآراء حول مدى كفاية هذا الشرط (شرط ممارسة الأعمال عبر الحدود الوطنية) لإعطاء شركة ما صفة الدولية، حيث يشترط البعض ضرورة توفر عدد من الشروط أهمها:

- 1- أن تزيد مبيعاتها الدولية عن 10% من جملة مبيعات الشركة والبعض يرى أن تكون المبيعات الخارجية 25% من مبيعات الشركة.
- 2- أن تكون للشركة نشاطات في ستة أقطار مختلفة على الأقل.
- 3- أن تصل إجمالي مبيعات الشركة السنوية الداخلية والخارجية 100 مليون دولار على الأقل.
- 4- أن تمتلك وتدير الشركة مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية.
- 5- أن تكون النظرة الدولية للشركة هي الأساس في التفكير بحيث يتم توزيع الموارد بين فروع الشركة - بما فيها الفرع المحلي - على أساس الجدوى الاقتصادية بغض النظر عن الحدود الجغرافية.

هذا والشركات الدولية تأخذ - في الغالب - شكلين أساسيين هما: الشركات العالمية والشركات متعددة الجنسية، وفيما يلي توضيح مختصر لكل نوع:

أ- الشركات العالمية Global / Transnational Firms Companies

الشركة العالمية (G.F) هي شركة دولية تقوم بإنتاج وتسويق منتجات ثنائية / متشابهة في مختلف أنحاء العالم وتمتلك شبكة من التسهيلات في مجال التسويق وتستخدم:

- تكنولوجيا متقدمة بغرض الإنتاج الواسع.

- أسلوب اقتصاديات الحجم الكبير في الإنتاج Economic of Scale.

وقد أدى التقدم التكنولوجي في مجال المواصلات والاتصالات إلى إيجاد سوق عالمية للسلع والخدمات النمطية حيث يمكن أن تجد مثلاً منتجات Coca Cola في كل دول العالم وكذا فنادق Sheraton والبنوك الدولية، ومحلات كنتاكي.... الخ في معظم دول العالم.

ب- الشركات متعددة الجنسية Multinational Firms/Companies

الشركة متعددة الجنسية M.C شركة دولية تقوم بإنتاج وتسويق المنتجات في عدة دول ولكن بحسب الذوق المحلي لكل دولة أي أن منتجاتها تناسب الذوق المحلي لكل دولة. وتعتبر الشركات متعددة الجنسية نوع من أنواع الشركات القابضة Holding Company حيث أن لديها عدد من الشركات الفرعية في الدول الأجنبية أو أقسام في دول مختلفة، والتي يترك لها كلاً على حدة تكييف منتجاتها واستراتيجياتها التسويقية وفق ما يراه مدراءها المحليين مناسباً لأسواقها المحلية الخاصة. هذا ويقصد هنا بالشركة القابضة (الشركة المهيمنة) شركة تمتلك جزء من أسهم شركة أخرى أو جميع أسهمها، وتمتلك الشركة القابضة أيضاً حق التصويت في كل هذه الشركات التابعة لها ولكنها لا تتدخل في إدارة وتشغيل الشركة التابعة كون الشركات التابعة تتمتع باللامركزية الكاملة.

هذا ويلاحظ أن الفروق بين الشركات العالمية G.F والشركات متعددة الجنسية M.C تقوم على أساس الآتي:

- درجة المركزية واللامركزية: حيث يتضح أن اللامركزية في اتخاذ القرار أكثر استخداماً وحضوراً في الشركات المتعددة الجنسية مقارنة بالشركات العالمية.

• درجة التوجه نحو توحيد الاستراتيجيات والعمليات المستخدمة في الفروع المختلفة، فالشركات المتعددة الجنسية تعطي فروعها وشركاتها التابعة مجالاً أوسع في تحديد استراتيجياتها وعملياتها التشغيلية مقارنة بالشركات العالمية. هذا وهناك جدل مقارن حول الشركات العالمية G.C والشركات متعددة الجنسية M.C ويتركز هذا الجدل في النقاط التالية:

- أن الشركات العالمية من خلال استخدامها الكبير للتكنولوجيا العالمية Super Use of High Technology وكذلك الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير للإنتاج Economic of Scale تستطيع إنتاج منتجات بسعر أقل مع جودة عالية على نطاق دولي وبهذا فإنها ستؤثر سلباً على الشركات المتعددة الجنسية والشركات المحلية وبالتالي قد تؤديها إلى الخروج من السوق.
- ولكن وبالتعمق في دراسة الموضوع يرى طرفاً آخر أن قدرة الشركات الدولية على إلغاء الشركات المتعددة الجنسية أو المحلية أو حتى التأثير سلباً فيها ليس صحيحاً لأن هناك أسس عدة للمنافسة بين الشركات العالمية والشركات متعددة الجنسية تتمثل في الآتي:

X الأساس الأول: التكلفة المنخفضة Low Cost والتي تتمتع بها الشركات العالمية نتيجة لاستخدامها التكنولوجيا المتقدمة والإنتاج بالحجم الاقتصادي الكبير لمنتجات نمطية تُسوق عالمياً وتُباع بأسعار منخفضة.

X الأساس الثاني: التميز (المفاضلة) والسوق الملائمة Differentiation & Niche التي تتمتع بها الشركات المتعددة الجنسية والشركات المحلية حيث تستطيع المنافسة بشكل جيد على أساس التميز والسوق الملائمة، ومن أشكال التميز إنتاج منتجات بمواصفات محلية مثل الملابس، والمنتجات المنزلية والوجبات المحلية، الخدمة السريعة، النوعية الجيدة، سرعة الرد على طلبات الزبائن، سرعة الشحن.

وهكذا فإذا كانت الشركات العالمية تتمتع بخاصية الإنتاج بالتكلفة المنخفضة فإن الشركات متعددة الجنسية والمحلية تتمتع بخاصية الإنتاج بحسب الذوق المحلي ولكل سوقها الخاص.

International Business Management

ثالثاً: مجالات الإدارة المعاصرة

قبل الحديث عن مفهوم إدارة الأعمال الدولية سنستعرض بشكل مختصر مجالات الإدارة المعاصرة والتي تشمل مجالات عدة تطبق فيها الإدارة منها الشركات الدولية، حيث أن الإدارة بمفهومها العام تمارس في المنظمات التالية:

Public Organization

1- المنظمات العامة

ويطلق على الإدارة التي تطبق في المنظمات العامة (كالدوائر الحكومية) أسم الإدارة العامة Public Administration وتعرف بأنها إدارة الأنشطة التي تقوم بها الأجهزة الحكومية كالأنشطة (الخدمات) الأمنية، الصحية، التعليمية... الخ، بهدف تقديم خدمات تعم فائدتها كل قطاعات المجتمع (وليس بهدف الربح) وأيضاً بهدف التأكيد على سيادة الدولة، ويتم ذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار.

Local Business Organization

2- منظمات الأعمال المحلية

وعندما تطبق الإدارة في قطاع الأعمال المحلية تسمى بإدارة الأعمال B.A وتعرف بأنها إدارة الموارد والأنشطة ذات الطابع الاقتصادي تشمل موارد (الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والمادية والمالية الخ) بهدف إشباع حاجات المجتمع أو قطاعات معينة منه بقصد تحقيق الربح، وذلك من خلال وظائف الإدارة: التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة وصناعة القرار.

3- المنظمات الاجتماعية والثقافية:

وتعطي الإدارة التي تطبق في هذه المنظمات تسميات مختلفة تتفق ونوع نشاط كل منظمة أو الجهات المستفيدة من أنشطتها مثال ذلك إدارة الجمعيات الخيرية..

International Organization

4- المنظمات الدولية

ويطلق على الإدارة التي تطبق في هذه المنظمات [كهينة، الأمم المتحدة بمنظماها المختلفة اليونيسيف، اليونسكو... الخ وجامعة الدول العربية] والتي تؤدي جميعاً خدماتها

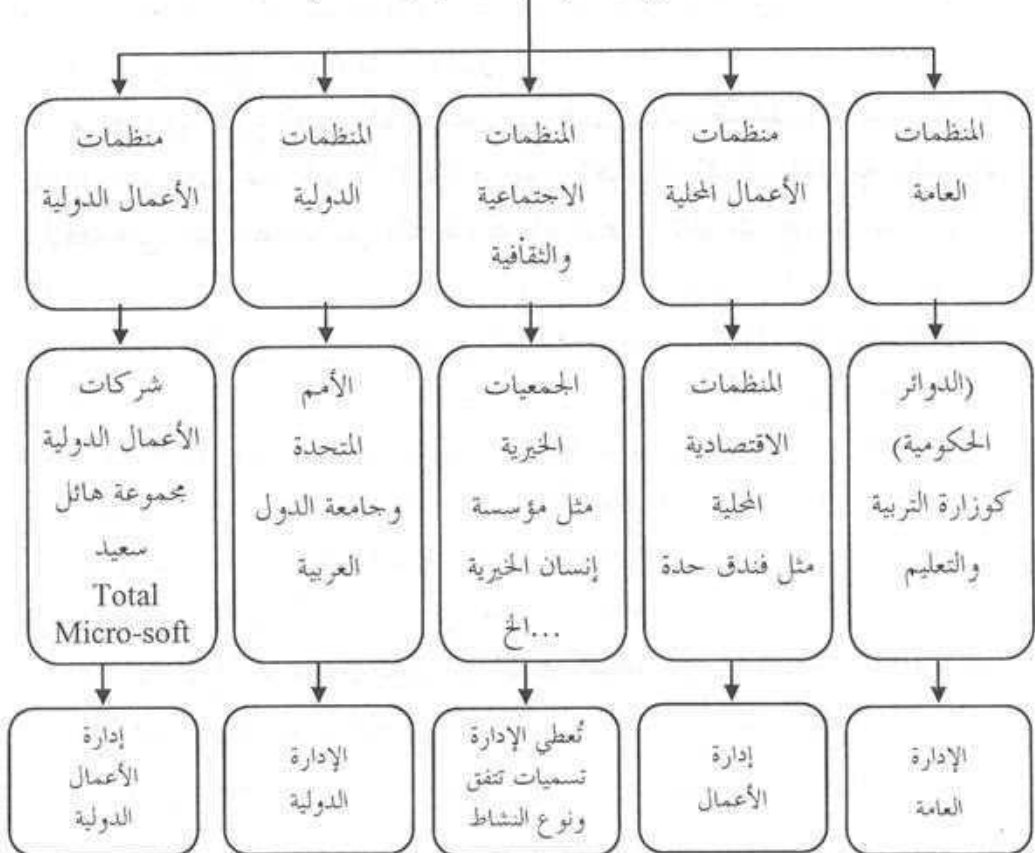
إلى الدول الأعضاء في مجالات متعددة وتخصصات مختلفة يطلق عليها أسم الإدارة الدولية I.M.

5- نظم الأعمال الدولية International Business Administration :

وتسمى الإدارة التي تطبق في هذه المنظمات بإدارة الأعمال الدولية وتعتبر من أحدث المجالات، وتطبق هذه الإدارة في المنظمات الدولية التي تمارس نشاطاً اقتصادياً غير الحدود الوطنية بغرض تحقيق الأرباح وستناولها بالتفصيل في الفقرة التالية بشكل خاص وفي كل الكتاب بشكل عام.

وهكذا ومن خلال هذا الاستعراض المختصر يتضح لنا أن الإدارة تكتسب أسم المجال الذي تديره وتطبق فيه والشكل (1-1) يعطي صورة لمجالات الإدارة المعاصرة.

الشكل (1-1) مجالات الإدارة المعاصرة



وسنركز على مناقشة مفهوم إدارة الأعمال الدولية.

رابعاً. مفهوم إدارة الأعمال الدولية International Business Management

قبل تعريف إدارة الأعمال الدولية يفضل العودة إلى تعريف الإدارة بشكل عام والذي يتلخص في أن الإدارة هي مجموعة الأنشطة (الوظائف) المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار الموجهة نحو موارد المنظمة والتي تشمل الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد المعلوماتية والوقت بغرض تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة في ظل ظروف البيئة وسبب العودة إلى هذا التعريف يأتي من كون وظائف الإدارة الدولية هي نفس وظائف الإدارة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار مع فارق أساس وهام وهو أن إدارة الأعمال الدولية تمارس هذه الوظائف على مستوى دولي متعدد الظروف والبيئات المختلفة ثقافية، سياسية، اقتصادية الخ مما يستلزم قيام الشركة الدولية بتحقيق درجة من التكيف عند ممارستها للوظائف والمبادئ الإدارية في الدولة المعنية بمختلف الظروف.

فما هو إذن مفهوم إدارة الأعمال الدولية؟

هي فرع من فروع العلوم الإدارية الذي يهتم بمدى تأثير وظائف وعناصر الإدارة المختلفة عند انتقالها عبر الحدود الإقليمية من دولة لأخرى أو أكثر من دولة مع الاهتمام بالمحافظة على القدر المطلوب من الكفاءة والفاعلية في ضوء المتغيرات الجديدة وبمعنى أكثر تفصيلاً فإن إدارة الأعمال الدولية هي فرع من فروع العلوم الإدارية وتعرف بأنها مجموعة الوظائف والأنشطة التي تشمل التخطيط الدولي، التنظيم الدولي، القيادة الدولية، التحفيز والاتصال الدولي، الرقابة الدولية وصناعة القرار الدولي، والتي تتأثر بظروف البيئة الدولية بسبب انتقالها عبر الحدود الوطنية والموجهة نحو موارد المنظمة المتمثلة في الموارد البشرية، المالية، المادية، والمعلوماتية، الوقت... بغرض تحقيق الأهداف الدولية للمنظمة بفاعلية وكفاءة في ضوء المتغيرات والمتطلبات الدولية ومن هذا التعريف يتبين الآتي:

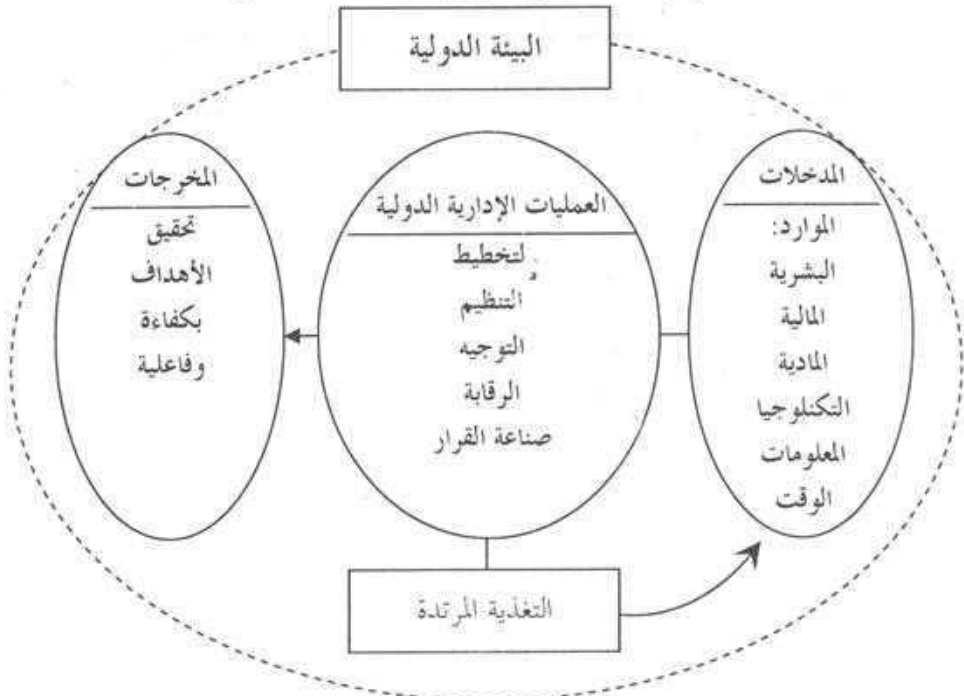
- 1- إن الإدارة الدولية هي أحد فروع العلوم الإدارية الحديثة.
- 2- إن الإدارة الدولية تهتم بمدى تأثير وظائف وعناصر الإدارة المختلفة عند انتقالها عبر الحدود الإقليمية من دولة إلى أخرى، بمعنى أن الإدارة الدولية للأعمال تُمارس في ظل بيئات دولية مختلفة مما يستدعي الحاجة إلى تحقيق درجة من التكيف لوظائف

ومبادئ الإدارة مع المتغيرات البيئية في الدول المختلفة وبذلك يمكن القول أن الإدارة الدولية للأعمال لا تختلف عن إدارة الأعمال إلا في بيئتها فبيئة إدارة الأعمال بيئة محلية وبيئة إدارة الأعمال الدولية بيئة دولية بمعنى أكثر وضوح فإن الإدارة الدولية للأعمال هي عبارة عن تطبيق وظائف الإدارة ومفاهيمها وعناصرها في بيئة متعددة الجنسيات والثقافات.

3- من التعريف يتبين لنا أن مدخلات العملية الإدارية الدولية للأعمال تشمل مجموعة من الموارد الأساسية وهي الموارد البشرية، المالية، المادية، المعلوماتية والوقت، وعمل المدراء الدوليين هي استخدام هذه الموارد من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط الدولي والتنظيم الدولي، والقيادة والاتصال والتحفيز الدولي والرقابة الدولية لتحقيق أهداف الشركات الدولية بكفاءة وفعالية.

ويقصد بالكفاءة Efficiency عمل الأشياء بطريقة صحيحة Doing Thing right
والفاعلية Effectiveness عمل الأشياء الصحيحة Doing The Right Things
والشكل (1-2) يوضح مفهوم إدارة الأعمال الدولية.

الشكل (1-2) يوضح مفهوم إدارة الأعمال الدولية



خامساً: الأهداف والأهمية:

1- الأهداف:

بعد تناولنا المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال الدولية والتي تشمل مفهوم الأعمال الدولية والشركات الدولية ومفهوم إدارة الأعمال الدولية فإننا سنتناول مجموعة الأهداف المتنوعة والمتكاملة التي تسعى إدارة الأعمال الدولية إلى تحقيقها ومن هذه الأهداف ما يلي:

أ- مدى انخراط (دخول) الشركة الدولية في العمليات الدولية:

تحاول الشركة أن تحدد نطاق أعمالها ومدى دخولها في الأعمال الدولية وذلك من عدة نواحي جغرافياً ما هي المناطق التي تمارس فيه نشاطها، ومن حيث المنتج ما هي المنتجات التي تسعى إلى الدخول بها للأسواق الدولية، وتكنولوجيا هل تستخدم التكنولوجيا القديمة أو الحديثة وهكذا بالنسبة للملكية هل شركاتها الفرعية ستكون مملوكة للشركة الأم بنسبة 100% أم أنها ستشارك محليين وهكذا بالنسبة لشكل دخول السوق بمعنى نوع استراتيجية دخول.... الخ.

ب- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأنواعها المختلفة:

تهدف الشركة الدولية إلى حُسن استخدام مواردها المختلفة كالموارد البشرية والمادية، والمالية، التكنولوجية، وعنصر الزمن بكفاءة وفاعلية وتحقيق هذه الأهداف يتطلب من الشركة الدولية التخطيط والتنظيم الجيدين على المستوى الدولي.

ج- تحقيق الربحية:

المنظمات وبالذات شركات الأعمال يأتي في مقدمة أهدافها تحقيق الربحية حتى تستطيع المحافظة على الاستمرارية والبقاء في عالم الأعمال حيث أن عدم تحقيق الشركة الدولية للأرباح سيؤدي إلى تآكل رأس مالها وبالتالي خروجها من سوق العمل.

Innovation & Creativity

د- التجديد والابتكار

من الأهداف الأساسية لشركة الأعمال الدولية تحقيق هدف التجديد والابتكار في منتجاتها وفي وظائفها المختلفة حتى تستطيع بذلك تحقيق ميزة تنافسية جوهرية مما يؤدي إلى زيادة أرباحها.

هـ- تحسين المركز التنافسي للشركة الدولية:

ويقصد به تحسين ترتيب وضع الشركة بالنسبة للشركات المنافسة الأخرى بحيث تصبح مثلاً الأولى بدلاً من الثانية.

Customer Satisfaction

و- تحقيق رضا العاملين

الشركة الدولية بتحقيقها لهذا الهدف من خلال تحسين أوضاع العاملين في مجال المرتبات والأجور والحوافز والمنافع والخدمات تستطيع أن تحصل على أفضل أداء من العاملين وبالتالي هذا يؤدي إلى تحسين أرباح الشركة الدولية.

Employee Satisfaction

ز- تحقيق رضا العملاء

الشركة الدولية يعتبر هذا الهدف بالنسبة لها هدفاً فيه طابع التحدي وذلك بسبب تنوع واختلاف المزيج التسويقي في الدول المختلفة كالأذواق والقدرة على الشراء.... الخ لذلك فإن الشركة الدولية لابد أن تختار الاستراتيجيات الملائمة التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف.

Social Responsibility

ح- المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الذي يعني أن على شركة الأعمال الدولية أن تأخذ بعين الاعتبار هدف مراعاة مصالح الدول المضيفة التي تمارس فيها استثماراتها وذلك من خلال إيجاد فرص عمل لأبناء الدول المضيفة واحترام قوانين البيئة... الخ.

Synergy Goal

ط- تحقيق هدف التعاضد

التعاضد يقصد به تحقيق أفضل نتائج ممكنة من خلال عملية المشاركة المتنوعة للموارد والأنشطة والأعمال.

2- الأهمية:

إدارة الأعمال الدولية كمكون أساسي من مكونات الإدارة تمثل أهمية كبيرة في مجتمعنا المعاصر وخاصة مع بروز ظاهرة العولمة.

وأهمية إدارة الأعمال الدولية تأتي من خلال الآتي:

أ- إن إدارة الأعمال الدولية هي الوسيلة والأداة الأساسية في تسيير أعمال الشركات الدولية فمن خلال وظيفة الإدارة تم صياغة رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها ومن ثم توجيه الأفراد العاملين إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية.

ب- إدارة الأعمال الدولية تسعى إلى اتخاذ القرارات الملائمة والمناسبة لتوفير مقومات الانتاج بأشكالها المختلفة بشرية ومادية ومالية ومن ثم توزيعها وإدارتها بالطريقة المثلى.

ج- إن إدارة الأعمال الدولية تتحمل على عاتقها مسئولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لشركات الأعمال الدولية سواء في الدولة الأم أو في الدولة المضيفة.

د- إن إدارة الأعمال الدولية تعتبر مسئولة عن بقاء واستمرار الشركات الدولية مما يتطلب منها مواجهة العديد من التحديات والتي تعتبر نتيجة للتغيرات البيئية بين الدول المتعددة تحديات صعبة أحياناً وهذا يتطلب القدرة على مواجهة هذه التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنافسية التي تواجهها الشركات وبالذات في الدول المضيفة.

هـ- إدارة الأعمال الدولية تمثل عنصراً أساسياً وضرورياً لتحقيق عملية التوازن بين الشركات الفرعية التي تعمل في بيئات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية مختلفة وأيضاً تحقيق عملية التوازن بين الاتجاهات والأهداف المتعارضة أحياناً بين المساهمين والملاك داخل المنظمة وكذا إيجاد التوازن بين أهدافها واستراتيجياتها واتجاهات الجهات الخارجية في الدول المتعددة التي توجد للشركة الدولية فيها نشاط استثماري، وكذا العملاء الذين يمتلكون أذواقاً وقدرات مختلفة كونهم

ينتمون إلى بيئات مختلفة وأيضاً الموردون والنقابات العمالية وغير ذلك من الأطراف الخارجية.

و- الإدارة الدولية لشركات الأعمال تعتبر مسئولة عن تحقيق التكامل بين الشركة الدولية للأعمال وبيئتها الدولية وذلك من حيث توفير احتياجات الشركة من الموارد المختلفة ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض مما يؤدي إلى تلبية احتياجات المجتمعات المختلفة من السلع والخدمات.

سادساً: الأسباب التي تدفع شركات الأعمال للتوسع دولياً

بعد أن تناولنا مفاهيم أساسية تشمل الأعمال الدولية، الشركات الدولية، مجالات الإدارة المعاصرة، إدارة الأعمال الدولية، نتقل إلى موضوع مهم وأساسي وهو الدوافع والأسباب التي تدفع شركات الأعمال المحلية إلى الخروج إلى المجال الدولي لممارسة نشاطها ولاشك أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع شركات الأعمال للخروج من إطار الأعمال المحلية إلى إطار الأعمال الدولية بالرغم من المخاطر والصعوبات التي قد تواجهها في التوسع، ويمكن إبراز أهم هذه الأسباب والدوافع في النقاط التالية ولكننا سنركز أولاً على موضع العولمة التي تمثل أساساً لتحول شركات الأعمال من شركات محلية إلى شركات دولية:

Globalization

1- العولمة

العولمة ظاهرة ليست بالحديثة بل أن لها جذورها منذ الحرب العالمية الأولى حيث اتجهت أنظار العالم الغربي حينها إلى إزالة الحواجز والمعوقات لتسهيل انسياب حركة التجارة ورؤوس الأموال والتكنولوجيا ومبتكرات الصناعة وفتح الباب أمام انتقال الأيدي العاملة بغرض إحداث تنمية في بلدانه.

أ- مفهوم العولمة:

تعد العولمة من المصطلحات الحديثة التي لم تأخذ شكلاً محدداً في مفهومها ولعل ذلك يعود إلى الأبعاد المختلفة المكونة للعولمة والتي تشمل البعد الثقافي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي مما جعل المفهوم يأخذ مضامين وأشكالاً متعددة فأحياناً يتم التركيز على البعد الثقافي وأحياناً على البعد الاجتماعي أو

السياسي أو الاقتصادي ومع كل ذلك يمكن تعريف العولمة بأنها عمليات التكامل الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والتكنولوجي بين دول العالم. وهكذا يمكن القول أن العولمة بمفهومها الواسع والشامل لا تشمل فقط البعد الاقتصادي لوحده وإنما تشمل كذلك العولمة الثقافية Cultural Globalization التي تدفع دوله ما إلى محاولة تعميم ونشر قيمها وعاداتها وتقاليدها ونمط استهلاكها ومعتقداتها على دول وشعوب أخرى، والعولمة السياسية Political Globalization التي تسعى فيها الدول على التأثير على التوجهات السياسية لدول أخرى.... الخ.

ب- دلائل ومؤشرات وشواهد العولمة Evidence of Globalization

ومن أهم الدلائل التي تشير إلى حضور العولمة وانتشارها عالمياً مع ما يترتب على ذلك من أنها تمثل حافزاً قوياً لممارسة الإدارة الدولية من أهم هذه الدلائل ما يلي:

- التزايد المطرد لأعداد الشركات الدولية بأنواعها المختلفة التي تشمل الشركات متعددة الجنسية M. Firms والشركات العالمية G. Firms.
- الزيادة المطردة في التوظيفات الخارجية لرؤوس الأموال حيث نجد أن دولاً مثل اليابان والصين والولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وحتى بعض الدول النامية كدول الخليج تمارس استثمارات كبيرة في دول عدة متقدمة ونامية حيث تصل هذه الاستثمارات الخارجية إلى مليارات الدولارات، وتأخذ هذه الاستثمارات أشكالاً عدة منها التصدير، التصنيع الأجنبي، الاستثمارات المشتركة، الامتلاك الكامل للمشاريع... الخ. وهذا يبرز أهمية إدارة الأعمال الدولية في ظل العولمة.

- تزايد عوائد وأرباح الشركات الدولية حيث تبلغ هذه العوائد ملايين الدولارات، وهذا يكسب إدارة الأعمال الدولية أهمية كبيرة في إدارة الشركات الدولية.

وقد أوردت مجلة CNN المالية (Fortune) على موقعها إحصائية للشركات الـ 500 العالمية الأولى في إجمالي الدخل والأرباح والجدول (1-1) يوضح الخمسين شركة الأولى التي وردت في الكشف.

جدول (1-1) الخمسين شركة الأولى

الترتيب Rank ▼	اسم الشركة Company	الدخل الإجمالي Revenues (\$ millions)	الأرباح Profits (\$ millions)
1	<u>Royal Dutch Shell</u>	484,489	30,918
2	<u>Exxon Mobil</u>	452,926	41,060
3	<u>Wal-Mart Stores</u>	446,950	15,699
4	<u>BP</u>	386,463	25,700
5	<u>Sinopec Group</u>	375,214	9,453
6	<u>China National Petroleum</u>	352,338	16,317
7	<u>State Grid</u>	259,142	5,678
8	<u>Chevron</u>	245,621	26,895
9	<u>ConocoPhillips</u>	237,272	12,436
10	<u>Toyota Motor</u>	235,364	3,591
11	<u>Total</u>	231,580	17,069
12	<u>Volkswagen</u>	221,551	21,426
13	<u>Japan Post Holdings</u>	211,019	5,939
14	<u>Glencore International</u>	186,152	4,048
15	<u>Gazprom</u>	157,831	44,460
16	<u>E.ON</u>	157,057	-3,085
17	<u>ENI</u>	153,676	9,539
18	<u>ING Group</u>	150,571	6,591
19	<u>General Motors</u>	150,276	9,190
20	<u>Samsung Electronics</u>	148,944	12,059
21	<u>Daimler</u>	148,139	7,880
22	<u>General Electric</u>	147,616	14,151
23	<u>Petrobras</u>	145,915	20,121
24	<u>Berkshire Hathaway</u>	143,688	10,254
25	<u>AXA</u>	142,712	6,012
26	<u>Fannie Mae</u>	137,451	-16,855
27	<u>Ford Motor</u>	136,264	20,213

الترتيب Rank ▼	اسم الشركة Company	الدخل الإجمالي Revenues (\$ millions)	الأرباح Profits (\$ millions)
28	Allianz	134,168	3,539
29	Nippon Telegraph & Telephone	133,077	5,924
30	BNP Paribas	127,460	8,412
31	Hewlett-Packard	127,245	7,074
32	AT&T	126,723	3,944
33	GDF Suez	126,077	5,566
34	Pemex	125,344	-7,358
35	Valero Energy	125,095	2,090
36	PDVSA	124,754	2,640
37	McKesson	122,734	1,403
38	Hitachi	122,419	4,397
39	Carrefour	121,734	516
40	Statoil	119,561	14,055
41	JX Holdings	119,258	2,161
42	Nissan Motor	119,166	4,324
43	Hon Hai Precision Industry	117,514	2,777
44	Banco Santander	117,408	7,440
45	EXOR Group	117,297	701
46	Bank of America Corp.	115,074	1,446
47	Siemens	113,349	8,562
48	Assicurazioni Generali	112,628	1,190
49	Lukoil	111,433	10,357
50	Verizon Communications	110,875	2,404

Technological Progress

• التطورات والتقدم التكنولوجي

من مزايا التقدم التكنولوجي القدرة على الانتاج بحجم واسع وكبير
 Huge Production مما يدفع بالشركات إلى ضرورة تجاوز حدودها
 الإقليمية لتسويق منتجاتها في دول العالم المختلفة، وهذا يدفع إلى ضرورة
 ممارسة إدارة الأعمال الدولية لإدارة أنشطة الشركات الدولية المتعددة في
 العالم.

Liberalization of Trade

• تحرير التجارة العالمية

العديد من الاتفاقيات الدولية كاتفاقية الجات Gatt وغيرها والتي سهلت رفع الحواجز الجمركية والعوائق الأخرى أمام تدفق السلع والخدمات بأشكالها المختلفة بين الدول الموقعة على هذه الاتفاقيات أدت إلى نمو التجارة الدولية بشكل متسارع وكبير مما يعني أن العولمة أصبحت أكثر حضوراً وتواجداً في العالم، وهذا بدوره يدعم الحاجة إلى إدارة الأعمال الدولية.

Regional Economic Integration

• التكامل الاقتصادي الإقليمي

عُقدت عدة اتفاقيات لتعزيز انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والأفراد بين العديد من الدول شكلت هذه الاتفاقيات ما يسمى بالتجمعات الاقتصادية الإقليمية كالاتحاد الأوروبي، وهذا بدوره يساعد في تعزيز الحاجة إلى ممارسة إدارة الأعمال الدولية في إطار العولمة.

ج- مزايا وعيوب العولمة:

هذا ومع كل ما أثير إليه فإن للعولمة مزاياها وعيوبها وآثارها الإيجابية والسلبية كما هو الحال في كل شيء في هذه الحياة وسنستعرض هنا أهم هذه المزايا والعيوب.

• الآثار الإيجابية للعولمة:

- قدرة أية دولة على استيراد المنتجات التي لا تستطيع إنتاجها.
- قدرة أية دولة على تصدير فوائض إنتاجها إلى بقية دول العالم.
- تقوي وتعزيز المنافسة الدولية مع ما يترتب على ذلك من تحسين جودة وأسعار المنتجات.
- سهولة الحصول على التكنولوجيا المتقدمة وبأسعار مناسبة.
- سهولة انتقال العمالة بين الدول مما يساعد على تطوير المشروعات في الدول التي تستقطب العمالة وبالذات العمالة الكفؤة والمدربة.
- ظهور منتجات تتمتع بجودة عالية وسعر أقل وذلك بفعل المنافسة بين الدول.

- سهولة تدفق الأموال إلى الدول النامية والتي تستخدم في تنمية المشاريع في هذه الدول.
- تدافع المنتجون المحليون وبالذات في الدول النامية إلى تحسين جودة منتجاتهم لمواجهة المنافع الأجنبية.
- تحسين وزيادة نصيب الدول النامية من التجارة العالمية.

• الآثار السلبية للعولمة:

- وبالرغم من هذه الإيجابيات إلا أن هناك أيضاً مجموعة من الآثار السلبية للعولمة من أهمها:
- مواجهة الصناعات المحلية للعديد من التحديات بسبب غزو المنتجات الأجنبية التي قد تكون أكثر جودة وأقل سعر بالنسبة لمستوى جودتها.
- انخفاض سيطرة الدول على اقتصادها وعلى سعر الصرف وسعر الفائدة والنفقات العامة وصعوبة حماية المنتجين المحليين.
- ضعف رقابة الدول على عمليات الغش بالنسبة للمنتجات التي تصل أسواقها.

2- تشجيع السوق المحلي بمنتجات الشركة

عندما يتشجع السوق المحلي بمنتجات الشركة بسبب:

- أ- تغطيتها للطلب المحلي كاملاً فإن الشركة تلجأ إلى البحث عن أسواق عالمية لبيع منتجاتها.
- ب- وصول هذه المنتجات إلى مرحلة الانحدار فإن أمام الشركة إما أن تدخل تعديلات في شكل ومواصفات واستخدامات المنتج لإعاشته من جديد أو أن تعمل على إيجاد سوق جديد لها خارج الحدود الوطنية لكي تكسب هذه المنتجات دورة حياة جديدة في دول أخرى.

3- توفير بعض عناصر الإنتاج بتكلفة أقل في الخارج

كما نعرف فإن عناصر الإنتاج متعددة كالمواد الخام والعمالة.. وغيرها لذلك فإن انخفاض تكلفة هذه العناصر في دول ما يدفع الشركات إلى التوسع عالمياً من خلال إنشاء عمليات لها في الدول التي تكون تكاليف الإنتاج فيها أقل. بل وأحياناً أن بعض

المواد الخام قد تتوفر في مناطق معينة دون أخرى كما هو في الدول النامية التي لا تستطيع بسبب أوضاعها الاقتصادية وخيراتها الفنية المحدودة استغلالها، وهذا يدفع شركات الأعمال إلى الدخول إلى هذه الدول وإنشاء عمليات لها في هذه الدول.

4- المنافسة الدولية International Competition

من العوامل الأساسية التي تدفع الشركات إلى التوسع دولياً المنافسة الدولية فإذا لم تقم الشركات الدولية بالدخول إلى الأسواق الخارجية من خلال التصدير أو بناء المشاريع... الخ فإن المنافسون الموجودون في هذه الأسواق الخارجية سيستأثرون بها بحيث تجد هذه الشركات صعوبة كبيرة في دخول هذه الأسواق لاحقاً. بل قد تتفاجأ الشركات بأنها مهددة في أسواقها المحلية من قبل الشركات العالمية المنافسة.

5- وضع قيود على الاستيراد من قبل الدول الانضمية

تلجأ بعض الدول إلى فرض قيود على الاستيراد الخارجي لبعض المنتجات بغرض حماية منتجاتها المحلية أو لتنظيم استخدام رصيدها من العملات الصعبة، ويتم ذلك من خلال فرض رسوم جمركية عالية أو أنظمة الحصص أو منع الاستيراد، وهذا ما يدفع شركات الأعمال المنتجة أصلاً لهذه المنتجات إلى تصنيعها في الدول المضيفة بدلاً من تصديرها لها خاصة إذا كانت أسواق هذه الدول مربحة، حيث أن التصنيع في هذه الدول المضيفة يوجد لهذه الدول فرص عمل ويوفر لها العملات الصعبة.

6- العوائق الموجودة في الدول الأم

وهذه العوائق تدفع العديد من الشركات المحلية إلى البحث عن أسواق دولية تستطيع أن تحقق فيها طموحاتها في النمو. ومن أشكال العوائق شدة المنافسة المحلية، بعض القوانين المعيقة، عدم الاستقرار السياسي... الخ.

7- الحجم الواسع (الكبير) للإنتاج

توسع الشركات عبر الحدود الدولية يجعلها قادرة على الإنتاج بالحجم الاقتصادي الكبير الذي يمكن الشركة من الاستخدام الكامل للمعدات الصناعية الرأسمالية وتحقيق وفورات الحجم الكبير وتخفيض التكاليف الثابتة للوحدة وتكاليف البحوث، وهذا يؤدي إلى إنتاج منتجات بسعر أقل، وبالتالي ترداد مبيعات الشركة وأرباحها وهذا كله يشجع على الانتشار الدولي للشركات عبر الحدود.

8- تخفيض وتقليص تكاليف النقل العالمية.

تكاليف النقل بما في ذلك أيضاً تكاليف التأمين تجعل الشركات تبني لها استثمارات مباشرة في دول أخرى تكون قريبه من الأسواق العالمية، وهذا بدوره يقلل من تكاليف الإنتاج وبالتالي يزيد من حجم المبيعات والأرباح.

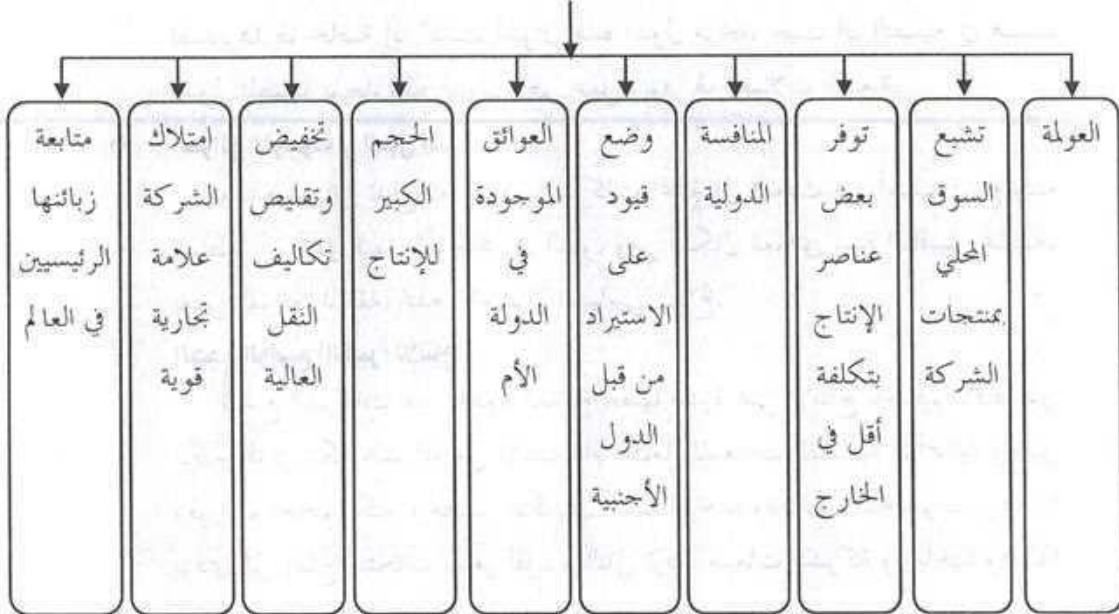
9- امتلاك الشركة علامة تجارية قوية.

يعتبر امتلاك الشركة علامة تجارية قوية عنصر مهم يدفع الشركة لاستغلال العلامة التجارية في أسواق عالمية متعددة.

10- متابعة زبائنهم الرئيسيين في العالم.

حيث تقوم بعض الشركات بفتح مصانع لها في أسواق تمتلك فيها زبائن كثير، كما هو الحال في صناعة السيارات والشكل (3-1) يلخص عوامل وأسباب دخول الشركات للأسواق الدولية.

الشكل (3-1) يلخص أسباب دخول الشركات للأسواق الدولية



سابعاً أشكال الأعمال (الاستراتيجيات) الدولية :

Different Type of International Business

عندما تتوفر الأسباب والمبررات التي تدفع شركة الأعمال للدخول للأسواق الدولية تأتي بعدها الخطوة التالية والمهمة وهي تحديد شكل (استراتيجية) الدخول لهذه الأسواق الدولية، وهنا تجد الشركة أمامها طرق (استراتيجيات) متعددة لدخول الأسواق العالمية وعادة ما يتم اختيار إحدى هذه الطرق بناء على عناصر قوة معينة تمتلكها المنظمة في منتجاتها وقدراتها الإدارية والمالية والتسويقية... الخ، بالإضافة إلى ملائمة ظروف وبيئة الدولة المضيفة. ومن أهم أشكال (استراتيجيات) الدخول إلى الأسواق الدولية ما يلي:

Export & Import

1- التصدير والاستيراد

يمارس التصدير من خلال أسلوبين التصدير المباشر Direct Exporting والتصدير الغير المباشر Indirect Exporting. والتصدير المباشر يعرف بأنه بيع وشحن المنتجات من بلد إلى بلد آخر دون مساعدة أي وسيط أو مكتب من بلد الشركة الأم Home-Country، ويتطلب التصدير المباشر صلة مباشرة بين الشركة المنتجة التي تصدر منتجاتها، والشركة المستفيدة المتواجدة خارج البلد الأصلي وحتى تجار الجملة أو التجزئة والتصدير المباشر يكسب الشركة خبرة ومعرفة بالأسواق الدولية ويزيد من مهاراتها الإدارية والتصدير الغير مباشرة عبارة عن قيام الشركة في البلد الأم ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي بنفس البلد الأم يتولى بدوره عملية التصدير إلى الأسواق الخارجية سواء كان المنتج بشكله الأصلي أو بعد إجراء بعض التعديلات عليه. والتصدير بنوعيه يعتبر أكثر أشكال الأعمال الدولية شيوعاً وبالذات بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، كما يعتبر التصدير من الأعمال الأقل مخاطرة Risk أما الاستيراد فيقصد به شراء منتجات أجنبية وبيعها في الأسواق المحلية.

Licensing

2- الترخيص

ويقصد بالترخيص موافقة الشركة الدولية مانحة الترخيص Licensing بأن تعطي لشركة أخرى في الخارج المرخص لها Licenses حق استخدام براءة الاختراع

Patent أو العلامة التجارية Trade - Marks وعملیات التصنيع Manufacturing Process وأسرارها التجارية Trade - Secret وحدها الإدارية والفنية مقابل موافقة الشركة المرخص لها أن تدفع لمناخ الترخيص الحقوق القانونية Royalty. والتي تأخذ شكل مبالغ مالية تدفع نظير الترخيص وتعد عقود الترخيص من أسهل الطرق للوصول إلى الأسواق الدولية كما أنها تتميز بقلة التكاليف وانخفاض درجة المخاطرة وتلائم الشركات بأحجامها المختلفة، وتستخدم كثيراً في شركات الأدوية، وعقود الامتياز Franchising تعتبر شكلاً من أشكال عقود الترخيص وتعتبر نسبياً منخفضة المخاطر ويعطي للمرخص سيطرة أكبر على المرخص له مع ضرورة إعطاء وتقديم المساعدة المطلوبة حسب العقد مثل التدريب والإعلان. وتعتبر مطاعم كنتاكي والفنادق مثل شيراتون مثلاً واضحاً لهذا النوع من العقود.

Manufacturing Contracts

3- عقود التصنيع

عبارة عن اتفاق تعاقدى بين شركة دولية ومنتج محلي في دولة أخرى يقوم من خلاله المنتج المحلي (في الدولة الأخرى) بإنتاج منتج الشركة الدولية ويستخدم المنتج المحلي التكنولوجيا والمواصفات والعلامة التجارية الخاصة بالشركة الدولية، تتحمل الشركة الدولية مسئولية ترويج وتوزيع المنتج، وعادة ما تتم هذه العقود بين شركة دولية وشركة عامة أو خاصة في دولة ثانية حيث تكون الأجور منخفضة والمواد الخام رخيصة مثلاً شركة دولية بريطانية تصنع منتجاتها بموجب هذا العقد في دولة الهند التي تكون تكلفة الإنتاج فيها أقل.

Foreign Manufacturing

4- التصنيع الأجنبي

ويمثل استثماراً خارجياً مباشراً Foreign Direct Investment ويأخذ شكلين أساسيين هما الاستثمارات المشتركة والثاني الملكية الكاملة.

Joint Ventures

أ- الاستثمارات المشتركة

وهو شكل من أشكال الأعمال الدولية وفيه تقوم الشركة الدولية بالدخول في شراكة مع شركة دولية أخرى أو شريك محلي (في الدولة المضيفة) لتنفيذ

المشروع الصناعي في البلد المضيف والاستثمار المشترك يمثل نوعاً خاصاً من التحالف الاستراتيجي، ويكون هذا المشروع ذات شخصية قانونية مستقلة، ويفضل هذا النوع من التحالف الاستراتيجي في حالة عدم توفر الموارد المالية الكافية ونقص المعرفة في السوق الأجنبي.

ب- الامتلاك الكامل للمشروع Wholly Owned

والامتلاك الكامل للمشروع في البلد الأجنبي (البلد المضيف) يتم بدون أي مشاركة مع أي شريك آخر محلي (في البلد المضيف) أو أجنبي وهذا النمط من المشاريع يكون أكثر تكلفة وتعقيداً ومخاطرة ولكنه يعطي الشركة الدولية مزيداً من الأرباح والحرية في تصميم مصانعها واختيار العاملين ووضع السياسات.

5- عمليات (مشروعات) تسليم مفتاح Turnkey Projects

وفي هذه الحالة تقوم الشركة الدولية بتصميم وبناء أو فقط بناء Design & Construction المشروع بالكامل في الدولة المضييفة وعند الانتهاء منه تسلمه كاملاً وجاهزاً للمالك للتشغيل وتلتزم الشركة بتدريب الإدارة والعمالة المحلية على تشغيل المشروع وأغلب عقود تسليم المفتاح تتم في مجال المقاولات العامة التي تتطلبها الدول المضييفة مثل تنفيذ السدود، والطرق، ومحطات الكهرباء، ومجمعات صناعية مثل المصافي، والمصانع الكيماوية، ومقابل إنهاء المشروع تسلم الشركة الدولية حقوقها ومستحققاتها كاملة والتي تكون مجزية جداً.

6- محفظة الاستثمار Portfolio Investment

كشكل من أشكال الأعمال الدولية فإن محفظة الاستثمار تشير إلى نقل التمويل Funds عبر الحدود الوطنية. من خلال الشركات الدولية أو الأشخاص لغرض شراء الأسهم والسندات الصادرة من شركات أجنبية أو أذون خزانة صادرة من حكومات أجنبية والشخص أو الشركة التي تقوم بمثل هذه الاستثمارات تهتم أساساً بالأرباح أو الفوائد الرأسمالية.

Management Contracts

7- العقود الإدارية

ويقصد بالعقود الإدارية قيام الشركة الأم ذات الخبرة بإدارة منشآت في البلد المضيف دون أن تقوم بتملك هذه المنشآت مقابل عائد يتم الاتفاق عليه ولفترة زمنية يتم الاتفاق عليها وغالباً ما يتوفر لدى الشركات العالمية الكبرى قدر كبير من المهارات والخبرات الإدارية تستخدمها في إدارة منشآت في الدول المضيفة مقابل أجر محدد ولمدة زمنية محددة. وتستخدم هذه العقود عادة مع الدول النامية التي تتوفر لديها رأس المال ولكن ينقصها القوى العاملة المدربة والمهارات الإدارية اللازمة لإدارة منشآتها مما يجعلها تهرم عقود إدارية مع الشركات الدولية المتخصصة لإدارة مثل هذه المنشآت كالفنادق، المستشفيات والشكل (4-1) يلخص أشكال الأعمال (الاستراتيجيات) الدولية.

الشكل (4-1) استراتيجيات (أشكال) الأعمال الدولية



ثامناً تطور الشركات الدولية Evolution of International Enterprise

عندما تتطور الشركة المحلية Domestic. C إلى شركة دولية فإنها تمر عبر مراحل عدة غير أن بعض الشركات تمر عبر هذه المراحل بشكل سريع خلال عدد قليل من السنوات بينما شركات أخرى قد تأخذ وقتاً طويلاً لتتطور وتنضج لتصبح شركة دولية كما أن هناك بعض الشركات لا تمر - بالضرورة - بكل المراحل فبعضها قد يتجاوز مرحلة أو أكثر وفيما يلي توضح لهذه المراحل حسب ما ورد في كتاب International Dimensions of Management Arvind V. Phatak 93 الذي مثل مرجعاً أساسياً في كتابة هذه الفقرة:

Foreign Inquiry	المرحلة الأولى: الاستفسار الخارجي عن منتجات الشركة
Export Manager	المرحلة الثانية: تعيين مدير للتصدير
Export Department & Direct Sales	المرحلة الثالثة: إنشاء قسم للتصدير وممارسة البيع المباشر للسوق الخارجية
Sales Branches & Subsidiaries	المرحلة الرابعة: إنشاء فروع للمبيعات في الخارج يتطور ليصبح فروع مستقلة للشركات
Assembly Abroad	المرحلة الخامسة: التجميع في الدول الأجنبية (الخارج)
Production Abroad	المرحلة السادسة: الإنتاج في الدول الأجنبية
Integration of Foreign Officiates	المرحلة السابعة: إيجاد التكامل بين الشركات التابعة في الخارج

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: الاستفسار الخارجي عن منتجات الشركة

تبدأ هذه المرحلة عندما تتسلم الشركة استفساراً حول منتجاتها من رجل أعمال خارجي أو من مكتب استيراد وتصدير محلي وإذا ما تجاوبت الشركة إيجابياً مع هذا الاستفسار وباعت منتجاتها للسوق الخارجي بفائدة مجزية فإنها تكون قد خطت الخطوة الأولى باتجاه السوق الخارجي بمعنى أنها فتحت لنفسها نافذة نحو السوق الخارجي وهذه المرحلة تمثل رد فعل وليس فعلاً من قبل الشركة.

المرحلة الثانية: تعيين مديراً للتصدير:

عندما يستمر تصدير منتجات الشركة في التوسع عندها تفكر الشركة بأن تأخذ بيدها المبادرة في عملية وإدارة التصدير ولا تعتمد فقط على الطلبات الواردة إليها من الخارج أو من مكتب استيراد وتصدير محلي. أي أن لا يكون التصدير مجرد رد فعل فقط بل أيضاً فعل تمارسه الشركة. وفي هذه الحالة تقوم الشركة بتعيين مديراً للتصدير تتبعه مجموعة من الموظفين بغرض البحث عن أسواق خارجية لمنتجات الشركة ويتبع مدير التصدير في البداية مدير التسويق ثم بعد ذلك وعندما يتحسن تصدير الشركة إلى الخارج يتبع المدير التنفيذي.

المرحلة الثالثة: إنشاء قسم للتصدير وممارسة البيع المباشرة:

مع استمرار تصاعد التصدير إلى الخارج، تجد الشركة صعوبة في مواجهة هذا التصاعد من خلال مدير للتصدير يتبعه عن قليل من الموظفين، لذلك فإنها تقوم بإنشاء قسم للتصدير بنفس مستوى قسم المبيعات المحلية. وعندئذ تتخلى عن الوسيط المحلي وتبدأ بالتصدير مباشرة لمستوردين ومشتريين يقيمون في أسواق خارجية. بمعنى أن الشركة تُسقط من حسابها التعامل مع وسيط محلي وتبدأ بالبيع مباشرة للمستوردين الموجودين في الأسواق الأجنبية.

المرحلة الرابعة: إنشاء فروع للمبيعات في الخارج تتطور لتصبح شركة فرعية:

التوسع الكبير والمتزايد في التصدير يتطلب إنشاء فرع للمبيعات في الخارج للتعامل مع النشاط أليعي وأعمال الترويج، ويصبح بذلك مدير المبيعات مسؤول مباشرة أمام المكتب الرئيسي في الدولة الأم، ويقوم الفرع (الموجود في الخارج) بالبيع مباشرة للوسطاء المحليين في السوق الأجنبية. ثم بعد ذلك يتطور فرع المبيعات تدريجياً ليصبح شركة فرعية Subsidiary (الشركة البنت) تتمتع بصلاحيات واستقلالية أكثر مما لو كانت مجرد فرع.

المرحلة الخامسة التجميع في الدول الأجنبية:

الشركة قد تبدأ عملية التجميع في سوق واحدة أو أكثر إذا رأت في ذلك مزايا لتصدير المواد نصف المصنعة مقارنة بتصدير المواد كاملة التصنيع والتجميع وهذه العملية تسم للأسباب التالية:

1- التكلفة المنخفضة لشحن المواد نصف المصنعة (المنتجات غير المجمعة)

.Unassembled – Product

2- التعرفة الجمركية المنخفضة.

3- العمالة الرخيصة.

والعامل الأكثر أهمية من بين هذه العوامل الثلاثة هو سوق العمل الرخيص.

المرحلة السادسة الإنتاج في الخارج:

قد تجد الشركات صعوبة في زيادة حجم مبيعاتها في الخارج من خلال عملية التصدير وتأتي هذه الصعوبة عادة عندما تفرض الحكومات المحلية تعرفه عالية على الاستيراد أو تضع نسب محددة للاستيراد أو عندما تمنع الاستيراد كلياً إذا كان هذا المنتج ينتج محلياً من قبل آخرين تستفيد منهم الدولة في توظيف أبنائها وأيضاً توفير العملة الصعبة التي تدفع للمستوردين في هذه المرحلة فإن المدراء التنفيذيين للشركات الدولية يقررون الدخول إلى السوق من خلال إنتاج المنتج في السوق الأجنبية نفسها وهناك ثلاث طرق للبدء في الإنتاج في الأسواق الأجنبية.

أ- عقود التصنيع **Manufacturing Contracts**

وهي عبارة عن اتفاقات تعاقدية بين الشركات الدولية ومنتج محلي في دولة أخرى من خلالها يقوم المنتج المحلي (في الدولة الأخرى) بإنتاج منتج الشركة الدولية بحسب مواصفاتها، والشركة الدولية تستمر في الترويج والتوزيع للمنتج.

ب- الترخيص **Licensing**

يعتبر الترخيص طريقة مرضية إلى حد ما لاختراق الأسواق الأجنبية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود عيوب فيه فهناك عدم رضاء أحياناً بهذا الأسلوب من قبل المدراء

التنفيذيون للشركة الدولية حيث يعتقدون بأن الجهة الممنوح لها الترخيص لا تعمل بشكل مرضي وكاف للترويج للمنتجات المرخصة كما أنها لا تلتزم بشكل كاف بجودة المنتج (وهذا يسيء إلى سمعة وعلامة الشركة) إضافة إلى الاعتقاد بسوء الإدارة وقلة الأداء من قبل الجهة المرخص لها وحتى عندما تقوم الجهة المرخص لها بأداء عملها بشكل جيد فإن الشركة الأم تصر بأنه لو مارست عملية الإنتاج بنفسها فإن النتائج تشغيلياً ومالياً ستكون أفضل لها لذلك فإن الشركة ترى أن تأسيس المصنع من خلال قيامها بالاستثمار المباشر يعتبر أفضل لها للوصول إلى السوق الأجنبية وهذا يدفعها إلى الانتقال إلى الاستثمار المباشر في التصنيع.

ج- الاستثمار في التصنيع Investment in Manufacturing

بعد تأسيس التسهيلات الصناعية واستكمال بناء المصنع في السوق الأجنبي تصبح الشركة قادرة على إدارة أعمالها كاملة في الدولة الأجنبية ويجب عليها - لهذا - أن تمارس وظائف المنشأة في الخارج مثل وظيفة الشراء والمالية، الموارد البشرية، التصنيع، التسويق، وعلى الشركة الأم أن تُخصص موارد مالية وفنية وإدارية كافية للوحدة الجديدة (المصنع الجديد) في الخارج وهذه التجربة يمكن تكرارها في أسواق أجنبية أخرى.

وفي نفس الوقت تستمر الشركة بتصدير منتجاتها واعطاء تراخيص إلى رجال أعمال أجانب وإلى شركاتها الفرعية الخارجية، وعندما تصل الشركة إلى مرحلة النضج كمصدر، ومرخص، ومنتج للمنتجات، فإنها تواجه الطلب العالمي لمنتجاتها من خلال التصدير من جميع شركاتها الفرعية والشركة الأم ومن الجهات المرخص لها بالإنتاج. وكتيجة لصعوبة وتعقيد إدارة كل العمليات في مناطق جغرافية متعددة فإن مدراء الشركة الأم يركزون على أهمية وفائدة التكامل وإدارة الشركة كاملة (في جميع المناطق) كنظام مؤسسي دولي واحد من منظور نظرية النظم في الإدارة التي تنظر للشركة كلها كوحدة واحدة بجميع شركاتها المحلية والأجنبية

باعتبار أن الشركات المحلية والأجنبية تشكل أنظمة جزئية أو وحدات جزئية يكون النظام العام (الكلي) المتمثل في الشركة الأم. وهذا ما يدفع الشركة الأم إلى المرحلة التالية وهي مرحلة إيجاد التكامل بين الشركات الفرعية.

المرحلة السابعة: إيجاد التكامل بين الشركات الفرعية.

عندما يقرر المدراء التنفيذيون للشركة الأم ضرورة تكامل الشركات الفرعية الأجنبية Foreign Affiliates في نظام مؤسسي دولي واحد، فإن الشركة الفرعية الأجنبية نتيجة لذلك تفقد الكثير من الاستقلال الذاتي Autonomy حيث أن القرارات الإستراتيجية أصبحت تتخذ من قبل الإدارة العليا في المركز الرئيسي للشركة. وفي هذه المرحلة تبدأ إدارة الشركة بالنظر إلى العالم كله كمسرح لعملياتها وبالتالي فإنها تخطط وتنظم، وتوظف وتراقب عملياتها الدولية من منظور دولي. فمثلاً القرارات الإستراتيجية تتخذ بعد تحليل دقيق لآثارها الدولية: في أي بلد ينبغي بناء المصنع الجديد؟ وما هي الأسواق العالمية لمنتجات المصنع؟ ومن أي مصدر عالمي ينبغي أن توفر له التمويل الكافي للعمليات الحالية والمستقبلية؟ وأين ينبغي أن تكون مختبرات البحث والتطوير العلمي؟ ومن أي الدول ينبغي توظيف العاملين؟ وهكذا عندما تبدأ إدارة الشركة تفكر وتعمل من منظور عالمي تكون قد تطورت ووصلت إلى شركة دولية حقيقية.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الأعمال الدولية والتي تعرف بأنها تلك النشاطات أو الأعمال الخاصة أو العامة التي تقوم بها الشركات عبر الحدود الوطنية بغرض الربح ثم تناولنا مفهوم الشركات الدولية للأعمال والتي تعرف بأنها الشركة التي تمارس أعمالها كالتصدير والاستثمار عبر الحدود الوطنية (أي في أكثر من دولة) بشكل قانوني وأشرنا إلى أن الشركات الدولية للأعمال تأخذ شكلين أساسيين هما الشركة العالمية وهي الشركة التي تقوم بإنتاج وتسويق منتجات نمطية/ متشابهة في مختلف أنحاء العالم وتمتلك شبكة من التسهيلات في مجال التسويق وتستخدم تكنولوجيا متقدمة وأسلوب اقتصاديات الحجم الكبير، والشركات متعددة الجنسية والتي تقوم بإنتاج وتسويق المنتجات ولكن بحسب الذوق المحلي لكل دولة ثم تناولنا مجالات الإدارة المعاصر ومفهوم إدارة الأعمال الدولية والتي تعرف بأنها تهم بمدى تأثير وظائف وعناصر الإدارة المختلفة عند انتقالها عبر الحدود الوطنية من دولة لأخرى أو أكثر من دولة مع الاهتمام على المحافظة على القدر المطلوب من الكفاءة والفاعلية، وقدمنا أهم أهداف شركة الأعمال الدولية ثم أهمية الإدارة الدولية وناقشنا أسباب دخول شركات الأعمال للأسواق الدولية ومن أهمها العولمة ثم استعرضنا أشكال الأعمال (الاستراتيجيات) الدولية ومن أهمها التصدير والاستيراد، الترخيص، عقود التصنيع، التصنيع الأجنبي، عمليات (مشروعات) تسليم مفتاح، محفظة الاستثمار، العقود الإدارية، وأخيراً ناقشنا تطور الشركات الدولية بخطواتها السبع والتي تبدأ بمرحلة الاستفسار عن منتجات الشركة وتنتهي بمرحلة إيجاد التكامل بين الشركات التابعة في الخارج.

أسئلة الفصل

الأسئلة المقالية:

- 1- عرف المفاهيم التالية:
 أ- الأعمال الدولية. ب- الشركة الدولية. للأعمال ج- إدارة الأعمال الدولية.
- 2- هناك عوامل عدة تدفع شركات الأعمال للتوسع دولياً، أذكر هذه العوامل وأشرحها باختصار؟
- 3- مرت الشركات المحلية بمراحل عدة حتى وصلت إلى كونها شركات دولية أذكر هذه المراحل وناقش منها الأربع المراحل الأولى؟
- 4- أذكر أربعة أشكال (استراتيجيات) دولية وناقشها؟

الأسئلة الموضوعية:

الصواب والخطأ:

ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (x) أمام العبارة الخاطئة وفي حالة كون العبارة خطأ أكتب الإجابة الصحيحة:

- 1- الشركة الدولية للأعمال هي التي تمارس نشاطاً كالتصدير بين دولتين فقط وليس أكثر ()
- 2- الشركة متعددة الجنسية هي التي تنتج منتجاتها بحسب الذوق المحلي لكل دولة ()
- 3- الأعمال الدولية هي الأعمال التي تتم عبر الحدود الوطنية بغرض الربح ()
- 4- العقود الإدارية هي تصميم وبناء المشروع بالكامل وعند الانتهاء منه يسلم كاملاً للمالك ()

الإجابات النموذجية للأسئلة الموضوعية:

الصواب والخطأ:

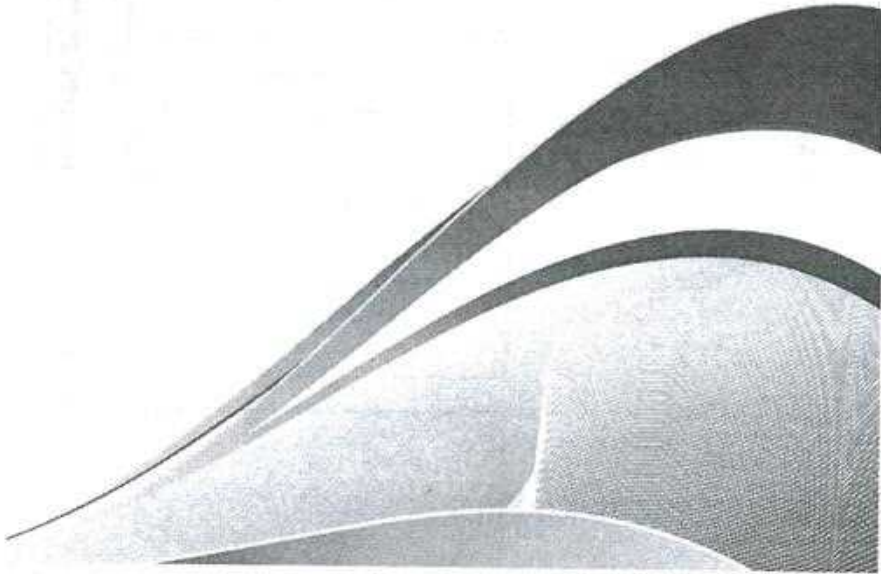
رقم السؤال	الإجابة	أسباب الخطأ في العبارة
1	x	هي التي تمارس نشاطها بين دولتين أو أكثر وليس فقط بين دولتين
2	✓	
3	✓	
4	x	العقود الإدارية يقصد بها قيام الشركة الأم بإدارة منشآت في البلد المضيف دون تملكها لهذه المنشآت مقابل عائد يتم الاتفاق عليه ولفترة زمنية محددة.

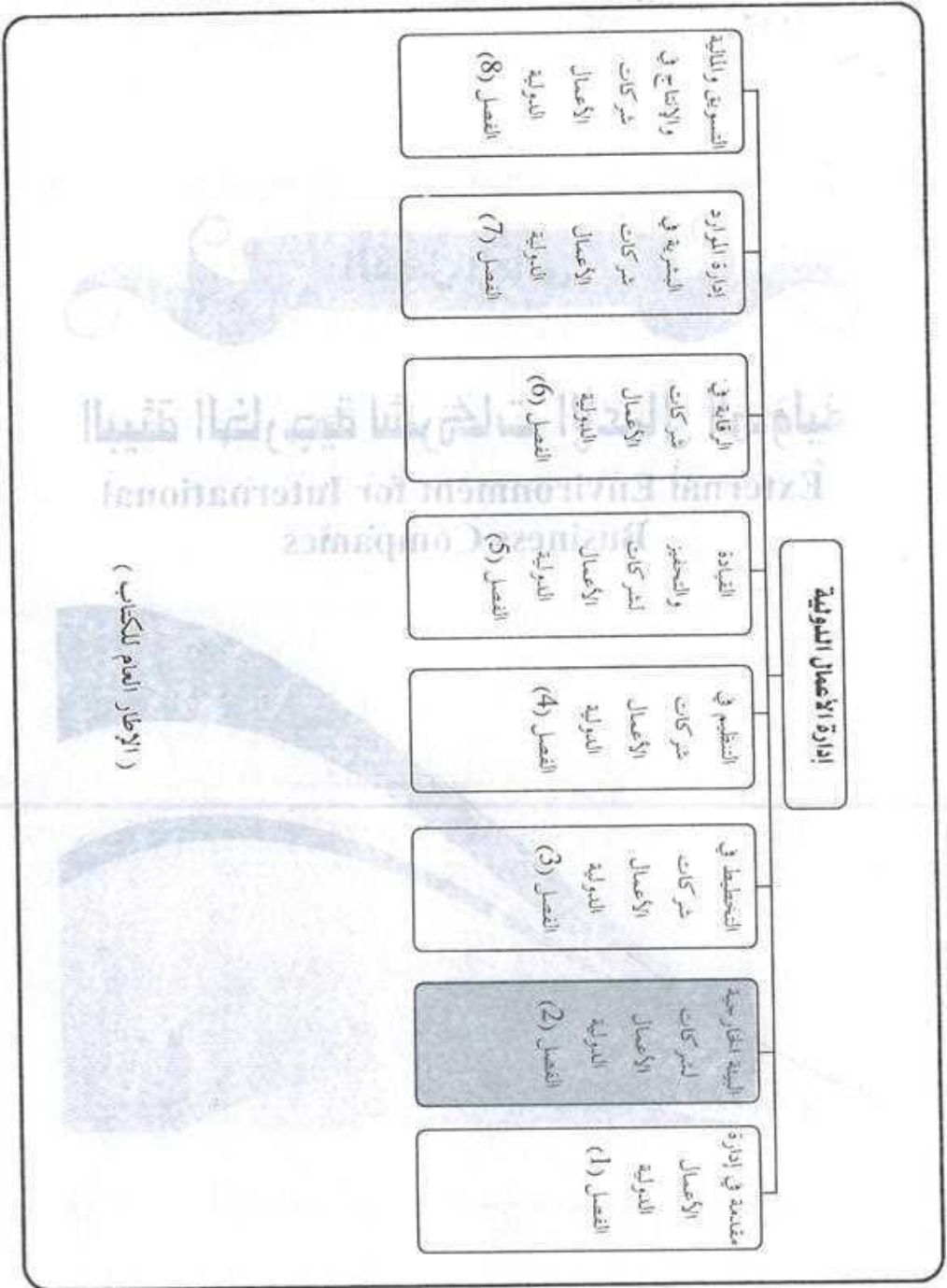
الأنشطة الفردية والجماعية:

- 1- من خلال استعراضكم لهذا الفصل تبين أن هناك استراتيجيات عدة للدخول إلى الأسواق الدولية، ومن خلال معرفتكم بواقع بعض شركات الأعمال الدولية اليمنية:
 - أ- ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمها هذه الشركات للدخول إلى الأسواق الدولية.
 - ب- لماذا في رأيكم اختارت هذه الاستراتيجيات ناقش ذلك بالتفصيل.
 - ج- بعد الانتهاء من مناقشة هذه الاستفسارات ناقشوا الإجابات مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.
- 2- من خلال معرفتكم بالواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي.... الخ لليمن وبافتراض أنكم تعملون مستشارين في مجال الاستثمار، وتقدم بعض المستثمرين لأخذ رأيكم في أنواع الاستراتيجيات التي يمكنهم الدخول بها إلى اليمن:
 - أ- ما هي الاستراتيجيات التي تنصحون بها هؤلاء المستثمرون للدخول بها إلى اليمن.
 - ب- أذكروا المبررات والتفصيل لاقتراحاتكم باختيار هذه الاستراتيجيات.
 - ج- ناقشوا ما توصلتم إليه مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.
- 3- لو افترضنا أنكم تعتبرون من بعض المستثمرين اليمنيين وتمتلكون عدة شركات لإنتاج سلع متنوعة وفكرتم في فتح نشاط اقتصادي استثماري في دولة أخرى:
 - أ- ناقشوا بالتفصيل الأسباب التي دفعتكم إلى الخروج إلى الأسواق الدولية.
 - ب- كيف توصلتم إلى هذه الأسباب ناقشوا ذلك بالتفصيل.
 - ج- أي نوع من الاستراتيجيات ستختارونها لكل بلد تسعون للدخول إليه.
 - د- أشرحوا بالتفصيل مبررات اختيار كل استراتيجية من الاستراتيجيات التي قمتم باختيارها.
 - هـ- ناقشوا نتائجكم مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.

الفصل الثاني

البيئة الخارجية لشركات الأعمال الدولية External Environment for International Business Companies





أهداف الفصل :

نسعى من تقديم هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مفهوم وعناصر البيئة الاقتصادية.
- التعرف على مفهوم وعناصر البيئة القانونية والسياسية.
- التعرف على مفهوم وعناصر البيئة الثقافية والاجتماعية.
- التعرف على الخصائص السكانية (الديمغرافية).
- التعرف على البيئة التكنولوجية.

مكونات الفصل :

لتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سنتناول المواضيع التالية :

- البيئة الاقتصادية.
- البيئة القانونية والسياسية.
- البيئة الثقافية والاجتماعية.
- الخصائص السكانية (الديمغرافية).
- البيئة التكنولوجية.

البيئة الخارجية

المقدمة:

تتجسّد شركات الأعمال الدولية نشاطاتها في إطار بيئة واسعة ومتنوعة تفرض عليها باستمرار أن تكون على علم ودارية بالمتغيرات البيئية المؤثرة كون هذه المتغيرات البيئية الخارجية الدولية والداخلية أيضاً تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على عمل الشركة واستمرارها وتطورها وعلى قرار الدخول للأسواق الدولية ونوع الإستراتيجية التي تدخل بها إلى السوق (تصدير، ترخيص، استثمار مباشر.... الخ) ويقصد هنا بيئة منظمات الأعمال الدولية مجموع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها.

وسنتناول في هذا الفصل العناصر الأساسية المكونة للبيئة الخارجية والتي تشمل البيئة الاقتصادية، والبيئة القانونية والسياسية، والبيئة الثقافية والاجتماعية، والبيئة التكنولوجية وذلك على النحو التالي:

Economic Environment

أولاً: البيئة الاقتصادية

سنتناول تحت هذا المتغير العناصر التالية المبينة في الشكل (1-2).

الشكل (1-2) مكونات البيئة الاقتصادية الدولية



Principal Economic Systems

1- الأنظمة الاقتصادية الرئيسية

من العوامل التي تقوم شركات الأعمال الدولية بدراساتها قبل اتخاذ قرارها حول الدخول إلى بلد معين وحول نوع إستراتيجية الدخول لممارسة نشاطها في مجال الأعمال هو معرفة طبيعة النظام الاقتصادي السائد في البلد، هذا وأهم الأنظمة الرئيسية السائدة تتمثل في ثلاثة أنظمة هي نظام الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجه والاقتصاد المختلط.

Free Market Economy

أ- نظام الاقتصاد الحر

في ظل النظام الاقتصادي الحر فإن إنتاج السلع والخدمات يتم أساساً من قبل شركات الأعمال، ويتم الإنتاج للسلع والخدمات على ضوء تفاعل Interaction قوي العرض Supply والطلب Demand وليس بقرارات موجهة من الدول، ومن الدول المطبقة لهذا النظام الولايات المتحدة الأمريكية.

Central Planning Economy

ب- الاقتصاد الموجهة (التخطيط المركزي)

وفي ظل هذا النظام فإن الحكومة تمتلك وتسيطر على أغلب الأنشطة الاقتصادية، وتنظم وتحدد كميات وأنواع وأسعار السلع والخدمات، وهذا النظام كان موجوداً في الدول الشيوعية ولا زال يمارس في دول محدودة مثل كوبا.

Mixed Economy

ج- الاقتصاد المختلط

في الاقتصاد المختلط فإن أغلب الصناعات المهمة تكون مملوكة للدول، ولكن الصناعات الأخرى تسيطر عليها الشركات الخاصة Private Firms، وهذا النوع من الاقتصاد موجود في أغلب دول أوروبا ففي بريطانيا مثلاً تمتلك الدول السكك الحديدية، والاتصالات، والصناعات الصحية... الخ، ومع ذلك فإن أغلب هذه الصناعات أصبحت تحت الخصخصة Privatization والتي يقصد بها بيع الصناعات المملوكة من قبل الدولة للشركات الخاصة. هذا وينبغي الإشارة إلى أن نظام الاقتصاد الحر يليه نظام الاقتصاد المختلط يعتبران أكثر جاذبية للشركات الدولية لممارسة نشاطاتها المختلفة بينما الاقتصاد الموجهة يعتبر الأقل جاذبية للشركات الدولية.

2- الدول المتقدمة مقابل الدول الأقل نمواً

Developed Versus Less Developed Countries

Developed Countries

أ- الدول المتقدمة

الدول المتقدمة هي تلك الدول التي تتمتع بتطور اقتصادي عالي وبشكل عام تمتلك متوسط دخل عالي بين سكانها وأغلب الشركات العالمية ومعظم الاستثمار الخارجي يكون في الدول المتقدمة.

Less Developed (Developing) Countries

ب- الدول الأقل نمواً

وتسمى أيضاً بالدول النامية C. Developing وهي تلك الدول التي تنقسم بتطور اقتصادي ضعيف Low، ومتوسط دخل الفرد ضعيف بين سكانها والشركات الدولية يهتمها هذا التصنيف لأنه يساعدها في اتخاذ قرار الدخول ونوع الدخول (استراتيجية الدخول) لممارسة نشاطها بالدول المتقدمة تكون أكثر ملائمة لدخول الشركات الدولية إليها بسبب ارتفاع مستوى دخل الفرد وتوفر البنية التحتية كالطرق والكهرباء والاتصالات.... الخ والتي تمثل عناصر مهمة لنجاح أي استثمارات.

Degree of Economic Development

3- درجة النمو والتطور الاقتصادي

من الطرق الشائعة في تقسيم الدول كما هو ملاحظ من النقطة السابقة هو تقسيم الدول إلى دول متقدمة، مثل أمريكا، واليابان، وفرنسا، ودول نامية مثل اليمن، سوريا، تونس، مصر غير أنه من الملاحظ أن هذا التقسيم الثنائي لم يعد يعكس بشكل دقيق ما نلمسه في الواقع الدولي حيث أن هناك دول عدة تطورت بشكل متسارع مثل الصين، البرازيل، ماليزيا، تركيا وأصبحت دولاً مصدرة ومستوى دخل الفرد فيها متحسن وهناك دول مصدرة للمواد الخام والغاز والبتروول ومتوسط دخل الفرد فيها عالي كدولة قطر والسعودية ولا يمكن تصنيفها كدول متقدمة أو نامية لذلك وضع علماء الاقتصاد تصنيفاً آخر للعالم يركز على درجة التطور الصناعي للدولة ويشمل هذا التصنيف أربع مراحل هي:

أ- Subsistence Economics

الاقتصاد الأساسي (البداية)

ب- Raw-Material Exporting Economics

اقتصاديات تصدير المواد الخام

ج- Industrializing Economics

اقتصاديات مرحلة الانطلاق نحو الصناعة

د- Industrial Economics

اقتصاديات الدول الصناعية:

وفيما يلي توضيح مختصر لكل مرحلة:

أ- الاقتصاد الأساسي (البداية):

وفي الاقتصاد البدائي تشغل الغالبية العظمى من الناس في مجال الزراعة، ويستهلك الناس معظم الإنتاج الزراعي الذي ينتجون، ويقاضون ما تبقى مقابل بعض السلع والخدمات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل هذا الاقتصاد يعتبر شبه منعدم والاقتصاد النقدي ضعيف جداً، والأمية تكون منتشرة. لهذا فإن مثل هذه المجتمعات لا توجد لها فرص للأعمال الدولية سوى فرص محدودة جداً للتصدير.

ب- اقتصاديات تصدير المواد الخام (الدول المصدرة للمواد الخام):

وهذه الدول (الاقتصاديات) غنية في واحد أو أكثر من المصادر الطبيعية كالبتروول والغاز، النحاس ولكنها فقيرة في نواحي أخرى، وأغلب إيراداتها يأتي من تصدير هذه الموارد، وهذه الدول تعتبر أسواق جيدة للشركات الدولية من أجل تصدير الآلات، والمعدات، وبناء مشاريع البنية التحتية كما أنها أسواق جيدة للسلع والخدمات المختلفة والفاخرة منها، بمعنى أوضح فإن هذه الدول تمتلك السيولة الكبيرة وفي نفس الوقت نفتقر إلى مشاريع البنية التحتية والكثير من السلع والخدمات ولا تمتلك القدرات والخبرات لذلك فإنها تعتبر سوقاً جذاباً للشركات الدولية.

ج- اقتصاديات مرحلة الانطلاق نحو الصناعة:

في هذه الدول (الاقتصاديات) يلعب التصنيع دوراً مهماً في اقتصادياتها وقد يشكل ما يقارب، 1-20% من إجمالي الناتج القومي G.N.P للدولة ومن هذه الدول الهند وكلما يزداد التصنيع فإن هذه الدولة تعتمد أكثر على استيراد الآلات الثقيلة، الحديد، مواد العزل، وهذا يمثل فرصة لشركات الأعمال الدولية، وفي هذه الدول (الاقتصاديات) توجد طبقة غنية وطبقة متوسطة صغيرة لكنها ثابتة، وكلا الطبقتين تطلب أشكالا مختلفة وجديدة من السلع وهذا يمثل أيضاً فرصة جيدة لشركات الأعمال الدولية حيث تستطيع مواجهة هذه الطلبات من خلال التصدير وغيره.

د- اقتصاديات الدول الصناعية:

هذه الدول (الاقتصاديات) تمتلك قاعدة صناعية كبيرة بحيث أنها أصبحت مصدرة للسلع والخدمات، والاستثمارات فيما بينها البين جيدة كما أنها تصدر سلعتها وخبراتها للدول الأخرى، وكبر وتنوع النشاطات الاقتصادية والصناعية لهذه الدول وارتفاع مستوى دخل الفرد، وكبر حجم الطبقة الوسطى فيها يجعلها أسواق غنية وجاذبة جداً لشركات الأعمال الدولية.

Balance of Trade

4- الميزان التجاري

يعرف الميزان التجاري بأنه العلاقة بين صادرات وواردات الدولة خلال فترة زمنية محددة عادة ما تكون السنة، وفي حالة زيادة الصادرات Exports عن الواردات Imports فإن الميزان التجاري يكون إيجابياً ومفضلاً لأنه يوفر فائضاً تجارياً للدولة، أما إذا زادت الواردات عن الصادرات فإن الميزان التجاري يكون سلبياً وغير مفضل لأنه يحقق عجزاً تجارياً للدولة. ولتبسيط هذا المفهوم يمكن القول أنه في حالة وجود فائض من الميزان التجاري فإن هذا يعني أن الأفراد في الدول الأخرى يشترون من الدول ذات الفائض التجاري أكثر مما تشتري هي منهم، وفي حالة العجز في الميزان التجاري فإن الدولة تشتري من الدول الأخرى أكثر لذلك فإن أموالها تدفق من اقتصادياتها إلى اقتصاديات الدول الأخرى وهذا قد يدفعها إلى عمل قيود كثيرة للاستيراد من الخارج للحد من تدفق أموالها للخارج وهذا بدوره يؤثر سلباً على الشركات الدولية لأنها تجد صعوبة في التصدير للدول التي تعاني من عجز في ميزانها التجاري.

Balance of Payment

5- ميزان المدفوعات

إذا كان الميزان التجاري يعبر فقط عن العلاقة بين صادرات وواردات دولة ما مع الدول الأخرى خلال فترة زمنية محددة عادة ما تكون السنة فإن ميزان المدفوعات (الذي يعتبر الميزان التجاري جزء منه) يعبر عن المعاملات الاقتصادية كاملة لدولة ما مع الدول الأخرى ويشمل ميزان المدفوعات (المعاملات الجارية كالصادرات

والواردات) والتحويلات، والمساعدات الأجنبية، والمعاملات الرأسمالية والمالية كالاتثمارات المباشرة في الأصول الثابتة، فمثلاً لو أن شركة مبنية أشرت شركة في دولة أخرى أو قامت بشراء أصول وأسهم شركات وعقارات في دول أخرى فإن هذه المعاملات تعتبر جزءاً من ميزان المدفوعات، وهكذا فإن ميزان المدفوعات يعتبر بمثابة مؤشراً أساسياً لحجم التجارة الدولية حيث يقيس إجمالي الأموال المتدفقة إلى بلد والخارجة من بلد ما (بما فيها الاستيراد والتصدير) خلال فترة معينة من الزمن تقاس في العادة بسنة واحدة، وكلما استطاعت الدول إيجاد توازن في ميزان المدفوعات كلما دل ذلك على قوة اقتصادها وتناثر الشركات الدولية بالحالة التي يكون فيها ميزان المدفوعات في الدول المختلفة الأخرى فلو أن دولة تعاني من عجز كبير في ميزان المدفوعات وقامت على ضوء ذلك بوضع قيود على الاستيراد بهدف تقليل الواردات، وزيادة الصادرات فإن هذا سيؤثر سلباً وبشكل واضح على الشركات الدولية المصدرة.

6- التكتلات الاقتصادية Economic Blocks (Community)

تعرف التكتلات الاقتصادية بأنها مجموعة من الدول Nations في إطار إقليم جغرافي معين تتفق فيما بينها على تخفيض Reduce أو إزالة Eliminate ورفع Elevate الحواجز التجارية Trade Barriers بين أعضائها وهناك أشكال مختلفة للتكتلات الاقتصادية تتفق الدول فيما بينها على الشكل الذي تراه مناسباً لظروفها.

أ- مناطق التجارة الحرة Free Trade Area

وفي هذا الشكل من التكتلات الاقتصادية تتفق الدول الأعضاء على إزالة الحواجز الجمركية فيما بينها مع احتفاظ كل دولة من الأعضاء بحقوقها في فرض الرسوم الجمركية الخاصة على وارداتها من الدول الأخرى من غير الدول الأعضاء في (الاتفاق) منطقة التجارة الحرة.

Customs Union**ب- الاتحاد الجمركي**

والاتحاد الجمركي يتفق مع الشكل السابق (مناطق التجارة الحرة) في إزالة الحواجز الجمركية بين الدول الأعضاء ولكنه إضافة إلى ذلك يفرض على الدول الأعضاء توحيد الرسوم الجمركية على وارداتها من الدول الأخرى غير الأعضاء في الاتفاق وهذه الإضافة تحد من ظاهرة إعادة التصدير (أو حتى التهريب) من الدول التي كانت تفرض رسوم جمركية منخفضة إلى الدول التي كانت تفرض رسوم جمركية عالية على نفس السلع المستوردة كما أنه لا يحق للدولة العضو عقد اتفاقيات مع الدول الأخرى غير الأعضاء في الاتحاد إلا بموافقة دول الاتحاد على هذا الاتفاق.

Common Market**ج- السوق العام**

السوق العام يتفق مع الشكلين السابقين مناطق التجارة الحرة الذي يتضمن إزالة الرسوم الجمركية بين الدول الأعضاء والاتحاد الجمركي الذي يشمل أيضاً إزالة الرسوم الجمركية بين الأعضاء إضافة إلى توحيد الرسوم الجمركية على الواردات من الدول الأخرى غير الأعضاء، ولكنه يضيف إلى ذلك إلغاء القيود على تحركات الأشخاص ورؤوس الأموال فيما بين الدول الأعضاء إضافة إلى التنسيق الكامل في السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية للدول الأعضاء.

Economic Union**د- الاتحاد الاقتصادي**

والاتحاد الاقتصادي يتضمن إزالة الحواجز الجمركية وتوحيد الرسوم الجمركية على الواردات من الدول غير الأعضاء، وإلغاء القيود على تحركات الأشخاص ورؤوس الأموال بين الدول الأعضاء أي أنه يتضمن ما ورد في الأشكال السابقة ولكنه يضيف إلى ذلك إزالة القيود المفروضة على السياسات المالية والنقدية للدول الأعضاء.

هـ- الاندماج الاقتصادي الكامل:

ويعمل أعلى درجات التكامل الاقتصادي بين الدول حيث يصبح اقتصاد أي دولتين وكأنه اقتصاد دولة واحدة والشكل (2-2) يلخص مضمون الأشكال الخمسة للتكتلات الاقتصادية.

الشكل (2-2) يلخص مضمون الأشكال الخمسة للتكتلات الاقتصادية

الاندماج الاقتصادي الكامل	يشمل ما ورد في الأشكال الأربعة السابقة + أنه يمثل أعلى درجات التكامل الاقتصادي حتى يصبح اقتصاد دولتين وكأنه اقتصاد دولة واحدة.
الاتحاد الاقتصادي	يتضمن ما ورد في الأشكال الثلاثة السابقة + إزالة القيود المفروضة على السياسات المالية والنقدية للدول الأعضاء.
السوق العام	يتضمن ما ورد في الشكلين السابقين + إلغاء القيود على تحركات الأشخاص ورؤوس الأموال فيما بين الدول الأعضاء والتنسيق الكامل في السببات الاقتصادية والمالية والنقدية للدول الأعضاء.
الاتحاد الجمركي	يتضمن ما ورد في مناطق التجارة الحرة + توحيد الرسوم الجمركية على وارداته من الدول الأخرى + موافقة الدول الأعضاء عند عقد اتفاق مع الدول غير الأعضاء.
مناطق التجارة الحرة	تخفيض أو إزالة ورفع الحواجز الجمركية بين أعضائها مع احتفاظ كل دولة من الأعضاء بفرض رسومها الجمركية الخاصة على وارداتها من الدول الأخرى.

وهناك نماذج عدة للتكتلات الاقتصادية الرئيسية Major Trading Blocks منها

• تكتل نافتا: The North American Free Trade Agreement

أسس عام 1994م وهو تكتل اقتصادي يتكون من الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا والمكسيك والاتفاقية ركزت على تخفيض التعرفة الجمركية وتنظيم الحصة Quota بينها.

• الاتحاد الأوروبي : E.U

تأسس في العام 1957م بين معظم دول أوروبا، وتقريباً في ظل هذا الاتحاد أزيلت كل الحواجز التجارية الداخلية بين الدول الأعضاء بما في ذلك حركة العمالة ومع عام 2002م حلت عملة اليورو محل العملات الوطنية باستثناء بريطانيا.

• تكتل الآسين (Asean) : Association of South Est. Asian Nations

الآسين عبارة عن تكتل اقتصادي لعشر دول آسيوية منها ماليزيا والفلبين ويعمل على تقليص الحواجز التجارية بين أعضائها، ويروج لأهمية الاستثمارات الخاصة ويشجع ويحفز Stimulating تدفق رأس المال الحر بين أعضائها ويساعد على نقل التكنولوجيا بين الدول الأعضاء.

• تكتل ميركوسر (Mercosur) : لدول أمريكا اللاتينية

Six Countries of Latin America

هذا التكتل يعتبر أكبر تكتل في أمريكا اللاتينية ويشمل أربع دول أساسية هي الأرجنتين والبرازيل، باراجواي، وارجون ودولتين مساعدتين هما إتشيلي وبولينا وإضافة إلى أن هذا التكتل خفض التعرفة بخدود 75% فإنه يسعى إلى إيجاد تكامل اقتصادي كامل، وأيضاً يعمل على مناقشة اتفاقية التجارة مع تكتلات أخرى مثل تكتل نافتا (Nafta) والاتحاد الأوروبي (E.U) واليابان. وبالإضافة إلى هذه النماذج الخاصة بالتكتلات الاقتصادية هناك أيضاً مجموعة من المنظمات المروجة للتجارة الدولية وهي موضوع فقرتنا التالية:

x المنظمات المروجة للتجارة الدولية

Organization Promoting International Trade

لتسهيل وتنظيم ومراقبة التجارة الدولية بين دول العالم أنشئت مجموعة من المنظمات الأساسية للقيام بهذا الدور وتشمل هذه المنظمات، منظمة التجارة الدولية، البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي وسنستعرضها بشيء من الاختصار.

• منظمة التجارة الدولية World Trade Organization

أنشئت منظمة التجارة الدولية نتيجة للتطور الحاصل في التجارة الدولية وذلك بهدف: تنفيذ اتفاقيات التجارة الدولية ومراقبتها وحل النزاعات المتعلقة بالتعرفة الجمركية والقيود التجارية المفروضة بين الدول، والاهتمام بالإعفاءات من الرسوم التي تُمنح لبعض الدول الأكثر تفضيلاً Most Favorite Nations حيث تحظى الدولة المستفيدة (الأكثر تفضيلاً) بمعاملة خاصة في الاستيراد والتصدير من قبل جميع الدول الأعضاء في المنظمة، وآلية الحماية Protectionism التي توفر الحماية للصناعات الناشئة المحلية من المنافسة الأجنبية. ومنظمة التجارة الدولية خلفت منظمة الجات Gatt

General Agreement of Tariffs & Trade

والتي مثلت حينها المنظمة العالمية الأولى للمفاوضات التجارية، وحل المشاكل والخلافات التجارية بين الدول الأعضاء، ومنظمة التجارة الدولية احتوت على عناصر جديدة لم تكن موجودة في منظمة الجات مثل الاهتمام بالخدمات (كخدمات الاتصالات) وحقوق الملكية الفكرية Intellectual Property Right وهكذا يمكن استخلاص أن منظمة التجارة الدولية عبارة عن مجموعة من الدول اتفقت فيما بينها على حل النزاعات المتعلقة بالتعرفة الجمركية والقيود التجارية من خلال المفاوضات وكذا الاهتمام بمجال الخدمات وحقوق الملكية الفكرية.

• البنك الدولي World Bank

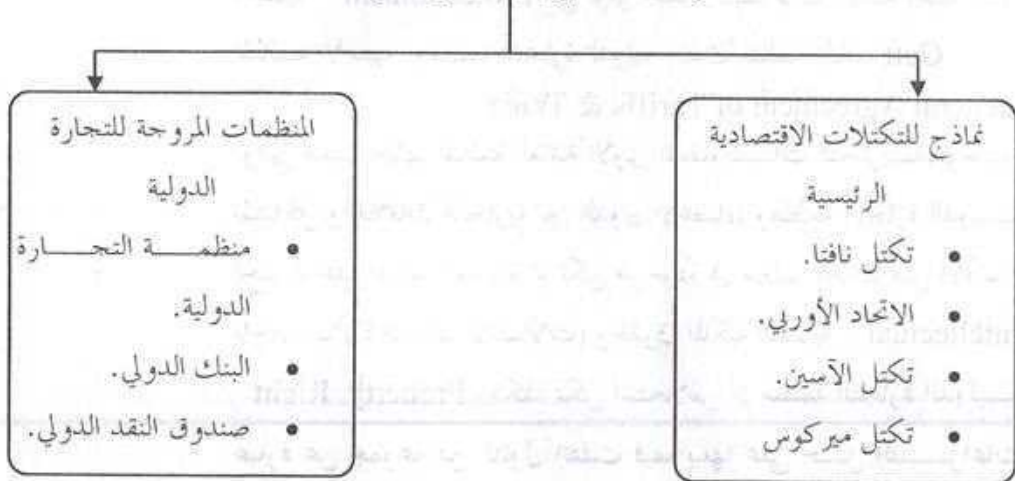
أسس البنك الدولي بعد الحرب العالمية الثانية لمساعدة الدول الأوروبية لإعادة بناء وإعمار بلدانها المتأثرة بالحرب. أما الآن فإن الغرض من البنك هو إعطاء قروض بأسعار فائدة منخفضة للدول النامية لبناء وتطوير بنيتها التحتية كالمواصلات Health Education، الصحة، التعليم Transportation، الاتصالات Communication.

• صندوق النقد الدولي International Monetary Fund I.M.F

أسس في العام 1945م وأسس لمساعدة وتسهيل تدفق الأموال بين الأمم، ويمثل الصندوق الحل الأخير للإقراض حيث يعطي قروض قصيرة الأجل للدول التي تعاني عجزاً في ميزانية المدفوعات والشكل (2-3) يلخص نماذج التكتلات الاقتصادية الرئيسية، والمنظمات المروجة للتجارة الدولية.

الشكل (2-3) يلخص نماذج التكتلات الاقتصادية الرئيسية

والمنظمات المروجة للتجارة الدولية



Infrastructure

7- البنية التحتية

يقصد بالبنية التحتية التسهيلات المادية Physical – Facilities التي تشمل نظام الاتصالات المدارس (مهمة لتزويد العاملين بالمهارات) الطرق، المطارات، السكك الحديدية، المستشفيات، تسهيلات الصرف الصحي، وواقع البنية التحتية غالباً ما يعكس قوة اقتصاد الدولة، وأولويات الدولة، لذلك ينبغي على الشركات الدولية أن تقيم البنية التحتية للدول التي تسعى إلى التوسع فيها حتى تتخذ القرار المناسب للدخول وإلاستراتيجية الدخول.

8- إجمالي الناتج القومي

General National Product (GNP)

هو عبارة عن القيمة الإجمالية للمنتجات (سلع، خدمات، أفكار) المنتجة من قبل الدولة خلال عام كامل، ويعتبر الناتج القومي أحد المقاييس الهامة التي توضح حالة النشاط الاقتصادي وحجم التطور الاقتصادي داخل الدولة، فكلما زادت قيمة الناتج القومي كلما دل ذلك على نمو الاقتصاد، وهذا بدوره يمثل عنصر جاذب للشركات الدولية، وهنا يجب الإشارة إلى أهمية التوزيع العادل لإجمالي الناتج القومي.

9- معدلات التضخم

Inflation Rates

التضخم هو الزيادة المستمرة في أسعار المنتجات أو أغلبها، والتضخم يجعل تكاليف المدخلات التي تستخدمها المنظمات مثل تكاليف المواد الخام وقطع الغيار، والأجور والمرتبات، وأسعار الفائدة مرتفعة. وهذا يؤدي إلى ارتفاع أسعار المخرجات المتمثلة في إنتاج الشركات والتقليل من الأرباح، وهذا بدوره يؤثر تأثيراً كبيراً على الشركات الدولية، إذ يؤدي إلى أحجام كثير من الشركات عن الاستثمار في الدول التي تعاني من ارتفاع معدلات التضخم للأسباب التي ذكرت.

10- الاستثمار الخاص

Private Investment

من المؤشرات الهامة التي ينبغي على الشركات الدولية أخذها بعين الاعتبار عند دراستها للبيئة الاقتصادية الدولية معدلات الاستثمار الخاص في الدول الأخرى، حيث أن وجود نسبة عالية من الاستثمارات الخاصة في دولة ما يعكس وجود ظروف ملائمة للنشاط الاقتصادي وبالذات الخاص كما أنه يدل على تشجيع الدولة للاستثمارات الخاصة وبالتالي هذا يعطي مؤشر للشركات الدولية على توفر فرص مناسبة لها للاستثمار في هذه الدول.

11- النمط الاستهلاكي للأفراد

الشركات الدولية تحتاج إلى معرفة النمط الاستهلاكي للأفراد، بمعنى آخر أوجه إنفاق الأفراد لدخولهم، حيث أن طبيعة إنفاق الأفراد لدخولهم تختلف من دولة إلى أخرى لذلك ينبغي على الشركات الدولية أن تدرس نسب الانفاق على كل من

الطعام والملابس والسلع المعمرة والخدمات لمعرفة كمية ونوع السلع والخدمات المطلوبة في كل دولة حتى تستطيع الشركة الدولية إقامة أنشطتها في كل دولة على أسس سليمة.

12- معدل سعر الصرف Currency Exchange Rate

يقصد بمعدل الصرف قيمة العملات الوطنية بالنسبة لباقي العملات الأجنبية وحركة معدلات أسعار الصرف لها تأثير مباشر على القدرة التنافسية لمنتجات الشركات سواء كانت محلية أو دولية، فمثلاً إذا كان سعر الدولار الأمريكي في إحدى السنوات يساوي 150 ريال مبنياً وفي السنة التي تليها أصبح يساوي 250 ريال يعني فهذا يعني أن السلع الأمريكية (والمستورد من الخارج) أصبحت أكثر غلاء، ومعنى هذا أن ما سباع منها قليل وبالمقابل إذا انخفض الدولار الأمريكي وأصبح سعره 100 ريال فإنها ستبيع منها أكثر لذلك على المدراء الدوليين الاهتمام بمتابعة التغيير في أسعار الصرف لأن التغيير في معدل أسعار الصرف يؤثر إما سلباً أو إيجاباً على حجم مبيعات الشركات ومنها الشركات الدولية.

ثانياً البيئة القانونية والسياسية Legal & Political Environment

لابد لشركات الأعمال الدولية أن تتعرف على مجمل القوانين التي تصدرها الدول التي تسعى إلى ممارسة نشاطاً فيها وأن تدرس التطورات السياسية في البلدان المضيفة فالمتغيرات القانونية والسياسية قد تشكل إما فرصاً أو تهديداً للشركات الدولية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار الدخول إلى هذه الدول وعند تحديد نوع إستراتيجية الدخول إليها. وفيما يلي استعراض مختصر لمكونات البيئة القانونية والسياسية.

1- البيئة القانونية (القوانين والتشريعات) Laws & Regulations

الدول غالباً ما تستخدم الحماية التجارية Trade Protection من خلال وضع واستخدام تشريعات الحكومة للحد من استيراد المنتجات لحماية صناعتها المحلية ضد المنافسة الأجنبية ولتوفير الوظائف لأبناء البلد، وبالرغم من وجهة هذه المبررات إلا أن الحماية التجارية بشكل عام توجد مناخاً Atmosphere مقيداً للتجارة بشكل عام.

والحماية تأخذ أشكالاً متعددة أهمها ما هو مبين في الشكل (2-4):

الشكل (2-4) يوضح عناصر الحماية التي تضعها الدولة

License Requirements	أ- متطلبات الحصول على الرخصة
Tariffs	ب- التعرفة الجمركية
Import Quotas	ج- حصص الاستيراد
Export Restraint Agreement	د- اتفاقيات قيود التصدير
Embargoes	هـ- المقاطعة
Exchange Control	و- الرقابة على تحويل العملات
Government Support	ز- الدعم الحكومي
Qualitative & Others Ways Contrasts	ح- قيود نوعية وأشكال أخرى للتدخل

وفيما يلي شرح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر:

أ- متطلبات الحصول على الرخصة:

العديد من دول العالم تطلب من المستوردين المحليين الحصول على رخصة استيراد المنتجات من الخارج قبل استيرادها وأحياناً فإن بعض الدول تطلب أخذ الموافقة لتصدير بعض منتجاتها للدول الأجنبية، وتهدف الدول من وراء ذلك إلى تحقيق السيطرة على الكميات المستوردة أو المصدرة من المنتجات لأسباب اقتصادية والتأكد من أن الدول المستوردة منها أو المصدر إليها مسموح بالتعامل معها سياسياً.

ب- التعرفة الجمركية:

هي عبارة عن حاجز تجاري Trade Barrier في شكل رسوم جمركية Customer Duties أو ضريبة Tax تفرض أساساً على الواردات من الدول الأجنبية والتعرفة الجمركية تُشرع لغرضين أساسيين الأول زيادة دخل الحكومة من الموارد المالية والثاني رفع أسعار السلع المستوردة لجعل أسعار السلع المحلية أكثر قدرة على المنافسة Protective Tariffs.

ج- حصص الاستيراد:

نظام الحصص عبارة عن حاجز تجاري يأخذ شكل تحديد كمية أو قيمة المنتجات التي يمكن استيرادها وفي بعض الدول يطبق نظام الحصص أيضاً على الصادرات كجزء من التخطيط الاقتصادي وهناك أسباب عدة من وراء نظام الحصص تشمل الأسباب السياسية، وحماية العملة، والصناعات المحلية أو أسباب أخرى تتعلق بالصحة والأمن. وقد تكون **الحصص مطلقة** وفيها تحدد الكمية الكلية الممكن استيرادها أو تصديرها بصورة مطلقة، وقد تكون **الحصص نسبية** وفيها يتم السماح باستيراد كميات أكبر مما هو محدد في نظام الحصص المطلقة ولكن برسوم جمركية مرتفعة عن ما هو محدد بنظام الحصص المطلقة.

د- اتفاقيات قيود التصدير:

اتفاق يتم التوصل إليه بواسطة الحكومات وفيها تحدد الدول طوعاً كمية أو قيمة التصدير والاستيراد فيما بينها بغرض حماية العمالة والصناعة المحلية.

هـ- المقاطعة:

ويقصد بها المنع أو الحظر الكامل لتصدير أو استيراد المنتجات إلى أو من دولة معينة وعادة ما تكون الأسباب وراء ذلك سياسية.

و- الرقابة على تحويل العملات الأجنبية الخاصة بشراء مواد مستوردة:

ويقصد بذلك تحديد كمية العملات الأجنبية التي يستطيع المستورد الحصول عليها مقابل قيمة المنتجات المشتري من قبل المصدر الأجنبي، والهدف من ذلك كما هو الحال في أغلب الحالات هو المحافظة على سعر العملة المحلية وحماية الإنتاج المحلي، وتحديد أولويات الاستيراد من حيث كونها ضرورية أو كمالية.

وهذه النقطة تم الشركات الدولية المصدرة فإذا كانت الشركة الدولية مثلاً تنتج مواد كمالية، والدول المستوردة لها تضع قيوداً على تحويل العملات مقابل هذه السلع، فإن هذا يشكل تهديداً للشركة الأجنبية.

ز- الدعم الحكومي للمنتجات المحلية:

العديد من الدول تضع قوانين تفرض عليها أن تمارس سياسة الدعم لمنتجاتها المحلية وبالأذات للقطاع الزراعي وهذا بدوره يؤدي إلى بناء صناعة وزراعة وطنية تمكنها من المنافسة نظراً لانخفاض أسعارها ويمثل هذا إلى حد ما تهديداً للشركات الدولية المصدرة.

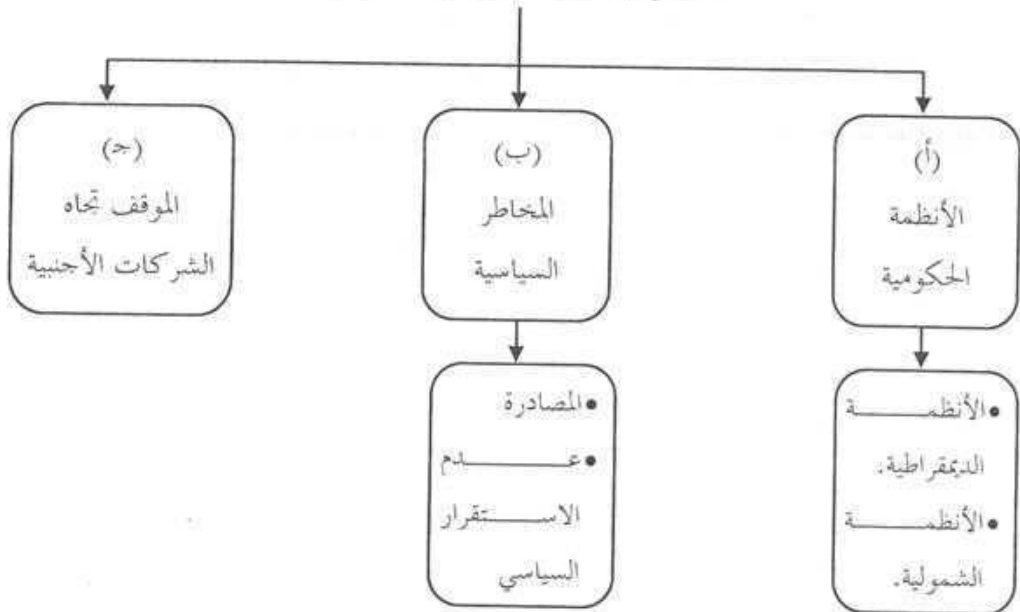
ح- قيود نوعية وأشكال أخرى للتدخل:

ومن الأمثلة على ذلك اشتراط الحصول على شهادة المنشأ، فرض تكاليف عالية على تخزين البضاعة وبالأذات في الموانئ، فرض معايير صحية للاستيراد كمنع استيراد السلع من دول تنتشر فيها الأمراض أو الإشعاعات.

2- البيئة السياسية

المنظمات الدولية التي تسعى إلى التوسع في أعمالها بإتجاه الدول الأجنبية عليها أن تحلل البيئة السياسية التي تأخذ أشكالاً عدة منها الأنظمة الحكومية، المخاطر السياسية والموقف تجاه الشركات الأجنبية كون البيئة السياسية تؤثر سلباً أو إيجاباً على بيئة الأعمال للشركات الدولية والشكل (5-2) يوضح أهم عناصر البيئة السياسية.

الشكل (5-2) عناصر البيئة السياسية



وفيما يلي توضيح مختصر لهذه العناصر:

أ- الأنظمة الحكومية :Governmental Systems

تلعب طبيعة الأنظمة الحكومية دوراً واضحاً في إيجاد بيئة جاذبة أو طاردة لنشاط شركات الأعمال الدولية ومن هذه الأنظمة:

• الأنظمة الديمقراطية :Democratic Systems

الأنظمة الحكومية الديمقراطية هي تلك الأنظمة التي تقوم أو تعتمد على الانتخابات الحرة ومجالس تمثيلية للشعب (مجالس نواب، جمعيات تشريعية) والحكومة هنا يفترض أن تمثل المجتمع ككل أو على الأقل الغالبية السكانية.

• الأنظمة الشمولية :Totalitarian Government

هي تلك الأنظمة التي تُحكم بواسطة دكتاتور أو حزب سياسي واحد يفرض نفسه للحكم أو مجموعة خاصة من الأفراد مثل حكم الأسرة أو مجموعة من العسكر. هذا وهناك بعض الأنظمة قد تقع بين النظامين. واختلاف طبيعة النظام الحكومي يؤثر إلى حد بعيد في إيجاد بيئة طاردة أو جاذبة للشركات الأجنبية الدولية والأنظمة الديمقراطية تُوجد في الغالب - بيئة جاذبة للشركات الدولية مقارنة بالدول الشمولية.

ب- المخاطر السياسية :Political Risk

يقصد بالمخاطر السياسية: تلك المخاطر الناشئة عن التغيرات السياسية على المدى القصير أو البعيد والتي قد تسبب فقدان أصول أو أعمال الشركة الدولية في الدولة الأجنبية (المضيفة) وهناك أشكال للمخاطر السياسية منها:

• المصادرة :Expropriation

وتعرف المصادرة بأنها استيلاء جهة رسمية (الحكومة) على أصول الشركة الأجنبية سواء تم دفع التعويض أولاً.

Political Instability

• عدم الاستقرار السياسي

يقصد بعدم الاستقرار السياسي وجود تغيرات كبيرة في سياسات الدولة، وعدم تمتعها بمستوى جيد من الازدهار والرفاهية، من شأنه أن يؤثر سلباً على أنشطة وممارسات الشركة الدولية للأعمال.

وهناك مقاييس (مؤشرات) عدة لمدى الاستقرار السياسي في بلد ما:

- ضعف التماسك الاجتماعي أو عدمه ويأخذ شكل الاضطرابات الاجتماعية والأعمال الإرهابية.
- التوزيع غير العادل للدخل القومي بين أفراد المجتمع.
- اعتماد الدولة اقتصادياً على العالم الخارجي والذي ينعكس في عجز ميزان المدفوعات.

- وجود علاقات سيئة للدولة (المضيفة) مع الدول الأخرى.

هذا والمخاطر السياسية قد تكون عامة تتعرض لها جميع الشركات الدولية أو خاصة تواجه شركات أو صناعات أجنبية معينة، وقد تؤثر على ملكية أو حجم مبيعات الشركة الدولية، هذا وكلما تمتعت الدولة المضيفة باستقرار سياسي كلما شجع ذلك الكثير من الشركات الدولية على إقامة مشروعات فيها وإدارة المخاطر السياسية أو التحكم فيها يقتضي من الشركات الدولية دراسة اتجاهات الأبعاد السياسية للدولة المضيفة ومن ثم تقدير أثرها على سلامة الشركة وحسن أداؤها، ومحاولة التهيؤ لها واتخاذ اللازم لتجنبها وللعلم فإن المخاطر السياسية لا تقتصر فقط على الدول النامية بل قد توجد في الدول المتقدمة من خلال الاضطرابات الداخلية أو مشاكل مدنية.

ج- الموقف تجاه الشركات الأجنبية:

قد يكون الموقف تجاه الشركات الأجنبية مشجعاً وقد يكون عدائياً ويأخذ الموقف العدائي صوراً عدة منها مثلاً:

- الرغبة في تقليل عدد الشركات الأجنبية في البلد المضيف.
- تحديد نشاط الشركة الأجنبية في صناعات معينة.
- إتباع أساليب الحماية المختلفة مثل نظام الحصص، التعرف الجمركي... الخ.
- الحرص على تكوين شركات محلية بدلاً من الشركات الأجنبية.
- تفضيل الموردين المحليين بدلاً من الموردين الأجانب في التعاقدات الحكومية.

ثالثاً البيئة الثقافية والاجتماعية:

تلعب أيضاً البيئة الثقافية والاجتماعية دوراً واضحاً في خلق بيئة جاذبة أو طارده للشركات الدولية لذلك ينبغي على الشركات الدولية دراسة هذه البيئة حتى تتخذ على ضوء نتائج الدراسة قراراتها الملائمة:

Culture Concept

1- مفهوم الثقافة

مفهوم مصطلح الثقافة متعدد فهناك تعريفات عدة له ولكن يمكن بلورة تعريف المصطلح في: أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي مجموعة المعتقدات Beliefs والقيم Values والمعارف Knowledge ونمط السلوك والتصرفات وطريقة الحياة التي تميز فرد عن آخر أو جماعة عن أخرى، أو منظمة عن أخرى أو مجتمع عن آخر.

بعبارة مختصة يمكن القول أن الثقافة: هي الطريقة المميزة لحياة مجموعة من الناس، للحياة بأبعادها المختلفة: المعتقدات، المعارف، والسلوك.

2- خصائص الثقافة:

تتميز الثقافة بخصائص عدة من أهمها:

- أ- أنها مكتسبة فالفرد لا يخلق بثقافة معينة إن الثقافة يمكن تعلمها ولا تعتمد على عوامل وراثية أو بيولوجية.

- ب- إن مكونات الثقافة متعددة وتشمل ضمن ما تشمل المعارف، المعتقدات، السلوك، نمط الحياة... الخ.
- ج- إن الثقافة الأساسية في المجتمع لا تحول دون وجود ثقافات فرعية متعددة في إطار المجتمع نفسه تختلف عن الثقافة الأصلية.
- د- إن الثقافة بطبيعتها تنتقل عبر الأجيال من جيل إلى آخر وأنها بطبيعتها تجميعية.
- هـ- التكيف للثقافة تركز على قدرة الأفراد على قبول التغيير.
- و- التكاملية فعناصر الثقافة تؤثر في بعضها فلو أن معتقدات الفرد تغيرت لتغير تبعاً لذلك في كثير من الأحيان سلوكه.
- ز- الثقافة المجتمعية في أغلبها تقوم على مبدأ المشاركة حيث يشارك الناس كأفراد ومجموعات وتنظيمات في صناعة الثقافة الخاصة بالمجتمع.
- ح- الثقافة يتعلمها الفرد بوعي أو بدون وعي Unconsciously من خلال تعامله مع الآخرين فالطفل في سنة المبكر وقبل أن يكتمل وعيه يتعلم العديد من العادات والتقاليد ومفردات اللغة.

Element of Culture

3- عناصر الثقافة

تتكون الثقافة من مجموعة من العناصر أهمها:

Language

1- اللغة

اللغة هي وسيلة للإتصال وعنصر أساسي من عناصر الثقافة، ومعاني ومفردات اللغة المستخدمة قد يختلف معناها من بلد إلى آخر بسبب اختلاف الثقافات، والمشكلة ليست في حفظ الكلمات ولكن في اختلاف معاني الكلمات بين الثقافات المتعددة وهذا ما ينبغي أن يدركه الأفراد وبالذات المدراء الدوليين والعاملين. والتواصل باللغة يأخذ أشكالاً متعددة:

- الاتصالات اللفظية والمكتوبة (اللغة المسموعة والمنطوقة والمكتوبة)

Verbal & Written Communication

هي تلك الرسائل الناطقة والمكتوبة تشكل ما يوازي 60% من الرسائل المرسلة.

• الاتصالات الغير لفظية (الغير منطوقة) والغير مكتوبة

Nonverbal Communication

وهي تلك الاتصالات التي تتكون من الرسائل التي ترسل خارج إطار الرسائل الناطقة Spoken أو المكتوبة Written. وهناك طرق عدة للتعبير عن هذه الاتصالات، وهي ما ينبغي أن يدركها العاملون والمدراء في المنظمات الدولية.

× التواصل عبر النظر (العين) Eye Contacts

وتختلف معاني التواصل بالعين باختلاف ثقافة المجتمعات الإنسانية فكل غمزه عين معناها يختلف باختلاف ثقافة المجتمع والتواصل بالعين يخدم وظائف عدة:

- يشير إلى بداية ونهاية الحديث فثقافات عدة تفسر أن النظر نحو الفرد يعني الرغبة في الحديث بينما التوقف عن النظر نحوه يعني الرغبة في الانتهاء من الحديث.

- يعبر عن المشاعر: أغلب الأفراد يتجنبون التواصل بالعين (بالنظر) عندما ينقلون خبراً سيئاً إلى الغير أو عندما يعطون رد فعل سلبي تجاه الآخر حتى لا يحدث ذلك إشكاليات غير مرغوب فيها.

- التفرس/ التحديق: التركيز على رد فعل الطرف الآخر يعكس الانتباه والاهتمام ويعبر في بعض الثقافات عن شكل العلاقة بين الأفراد المتواصلين فقد يعبر أحياناً عن الاستهتار بالآخر.

× تعابير (حركات) الوجهة Facial Expression

الكثير يعتقدون أن الابتسامة تعكس السعادة والصداقة والدفء في العلاقة بينما الغضب Frowning يعكس عدم الرضاء ولكن هذا التفسير لتعابير الوجهة لا ينطبق على كل الثقافات حيث في بعض الثقافات فإن الابتسامة لا ترسل نفس المشاعر كما هو الحال في دول أخرى فقد تعني أحياناً الاستهزاء والاستهتار.

× حركة وأوضاع الجسم

Body Movements & Gestures & Position

ومن أمثلة حركة الجسم الانحناء للأمام Leading Forward ومن أمثلة الإشارة توجيه الإصبع نحو طرف آخر وهذه الحركات والإشارات والأوضاع دلالاتها ومعانيها تختلف من ثقافة إلى أخرى، وتعتبر إلى حد كبير مسألة شخصية في إطار كل ثقافة. وينبغي على الفرد هنا أن يكون حذراً عند تفسيره لحركات وإشارات وأوضاع الجسم خاصة عندما يمارس الفرد عمله في إطار ثقافة أخرى.

Touch

× اللمس

معايير ودلالات اللمس تختلف جذرياً حول العالم ففي دول الشرق الأوسط مثلاً يعتبر شيء طبيعي أن يمشي أصدقا من المذكور في مكان عام وهم متشابكين اليد/ هذا السلوك يعتبر أمر غير مقبول في دول أخرى مثل أمريكا (U.S.A) فتشابك اليدين عندهم لا تكون إلا بين أولئك الأفراد الذين يحبون ويعشقون بعضهم البعض ومنهم المذكور.

Religious

ب- الدين

يمثل الدين مصدراً أساسياً للثقافة (كسلوك ومعرفة) فتأثير الدين يشمل تنظيم حياة الفرد والأسرة والمجتمع في كل جوانبها المختلفة المادية والمعنوية وهذا يفرض على الشركات الدولية أن تأخذ هذا بعين الاعتبار، فلا يمكن مثلاً أن تفكر شركة دولية في فتح مصنع للمشروبات المسكرة أو لحم الخنزير... الخ في دولة إسلامية.

Time Orientation

ج- النظرة إلى الوقت

المجتمعات تختلف في طبيعة نظرتها إلى الزمن فهناك مجتمعات تعتبره مورداً غير متجدد بمعنى أن الوقت هو الحياة، وهذه النظرة بالطبع تعكس نفسها على السلوك في تحديد واحترام مواعيد دقيقة للمقابلات، ومواعيد البدء

والانتهاء من عمل معين، وفي وضع جداول واضحة للكيفية التي يعمل بها الأفراد والمنظمات بل والمجتمع... الخ وهذا ما هو شائع إلى حد كبير في الدول المتقدمة.

وهناك مجتمعات أخرى تنظر إلى الزمن/ الوقت باعتباره وقتاً قابلاً للتعويض، وبالتالي فإنها تهدر وقتها في الانتظار والمراجعات الغير مبرره وغير ذلك من السلوكيات التي كان يمكن تجنبها لو تم التعامل مع الوقت باعتباره الحياة Time in Life.

وهناك مجتمعات تمارس ثقافة أحادية التركيز Monochronic Culture في التعامل مع الوقت بمعنى أن الأفراد يميلون إلى إنجاز عمل واحد في وقت واحد ومجتمعات أخرى تمارس ثقافة متعددة التركيز Polychronic في التعامل مع الوقت بمعنى أن الأفراد يميلون إلى إنجاز عدة أعمال في وقت واحد أي أن المدير مثلاً عند مقابلته لشخص معين فإنه يتعرض لعدة مقاطعات أثناء المقابلة ويتفاعل معها ويرد على التلفون أو يوقع على معاملات مما يشعر الشخص المقابل (الزبون) بالألم والإحباط. والثقافة الأولى أحادية التركيز تفضل القيام بعمل واحد في وقت واحد انطلاقاً من أن الوقت محدود ومخصص لعمل معين لا ينبغي تشتيته في أعمال أخرى والثقافة الثانية ثنائية التركيز تفضل القيام بأكثر من عمل واحد في نفس الوقت انطلاقاً من أن الوقت مرن ومتعدد الأبعاد والوقت يحدد الأفضل.

Place Orientation

د- النظرة إلى المكان

تختلف أيضاً النظرة إلى المكان باختلاف ثقافة المجتمعات ففي بعض المجتمعات يدل حجم المكتب مثلاً (إن كان الحجم كبير) على أهمية الشخص الذي يستخدمه... وهكذا.

Things Orientation

هـ- النظرة إلى الأشياء

ما يقال عن المكان يمكن أن يقال عن الأشياء فالنظرة إلى نوع الأثاث والسيارة والملبس يعطي قيم مختلفة لمستخدميها فمن يمتلك السيارة الغالية والأثاث الفاخر يعتبر مهماً في بعض الثقافات وكأن قيمة الإنسان فيما يمتلك ويستخدم من الأشياء وليس في قيمة عطاءه لمجتمعه وللإنسانية والعكس هناك ثقافات يقيم الإنسان ليس بما يملكه من أشياء وإنما بما يقدمه لمجتمعه وللإنسانية.

Chang Orientation

و- النظرة إلى التغيير

المجتمعات تختلف في موقفها نحو التغيير والتقدم، فهناك مجتمعات تنظر للتغيير بأنه يقوم على الإرادة والجدية والعمل المثابر واستخدام العلم والعقل وبالتالي يستطيعون من خلال ذلك إحداث تغيير إيجابي نحو التطور والتقدم والازدهار، وفي المقابل هناك مجتمعات نظرتها للتغيير قائم على فلسفة التواكل. وهذه النظرة المختلفة نحو التغيير تعتبر إلى حد كبير مسئولة على الاختلاف الواضح بين الدول المتقدمة والدول النامية (على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات).

Demographic Characteristics

رابعاً الخصائص السكانية (الديمغرافية)

الشعوب تختلف في العديد من الخصائص السكانية الأساسية التي تميز بعضها عن بعض لذلك فإن الشركات الدولية تعطي الدراسات السكانية اهتماماً كبيراً قبل اتخاذ قرار الدخول إلى أي دولة من الدول وقبل تحديد استراتيجية الدخول.

ومن أهم العناصر التي يتم دراستها:

- 1- عدد السكان.
- 2- التركيب العمري للسكان.
- 3- التركيب النوعي للسكان.
- 4- الكثافة السكانية.

5- الأسرة.

6- التعليم.

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر:

1- عدد السكان.

عدد السكان يختلف من دولة لأخرى فهناك دولاً كالصين والهند مثلاً أعداد سكانها كبير وهناك دولاً أخرى لا يزيد عدد سكانها عن المليون نسمة كـ بعض دول الخليج العربي وهذا العنصر يعتبر عاملاً مهماً للشركات الدولية وبالذات في حالة عدد السكان الكبير المصاحب للدخل القومي الجيد والتوزيع العادل له حيث يترتب على ذلك قوة شرائية جيدة تتيح فرصة للشركات الدولية للدخول إلى هذه الدول بالتصدير، وحتى الاستثمار المباشر.

2- التركيب العمري للسكان.

يختلف توزيع الفئات العمرية (التركيب العمري للسكان) من دولة إلى أخرى فهناك دول الفئة العمرية الشابة فيها كبيرة كما هو الحال في معظم دول العالم العربي وذلك بسبب زيادة معدل المواليد في هذه الدول وهناك دول الفئة العمرية السائدة فيها هي فئة كبار السن كما هو الحال في الدول الأوروبية وذلك بسبب انخفاض معدل المواليد وزيادة الرعاية الصحية ولذلك تسمى بالدول الغير شابة (الهرمة) وهذه الخاصية تؤخذ بعين الاعتبار من قبل شركات الأعمال الدولية لأنها تساعد الشركة في تحديد نوع المنتجات التي ستدخل بها إلى كل دولة.

فاحتياجات الشباب مثلاً ليست كاحتياجات كبار السن، فالشباب يحتاجون إلى ملابس خاصة... الخ في المقابل كبار السن يحتاجون مثلاً إلى الخدمات الطبية... الخ. وهكذا.

3- التركيب النوعي للسكان.

العلاقة بين نسبة عدد الذكور إلى عدد الإناث أيضاً يلعب دوراً في تحديد نوع المنتجات التي تدخل بها الشركة الدولية إلى الدول الأخرى.

4- الكثافة السكانية

ويقصد بالكثافة السكانية عدد الأفراد في كل كيلومتر مربع في الدولة، ومن المفيد أن نتعرف الشركة الدولية على هذه الخاصية حيث كلما ارتفعت الكثافة السكانية في دولة ما يكون من الأحرى والأفضل اقتصادياً الدخول إلى سوق هذه الدولة طبعاً مع توفر العوامل الأخرى الجاذبية.

5- الأسرة

وذلك من حيث الحجم فكلما كان حجم الأسرة في دولة ما كبيراً فإن استهلاكها يكون أكبر والعكس بالنسبة للأسرة الصغيرة، وهذا وبدون شك يؤثر في حجم الطلب على المنتجات، وهو ما تأخذه أيضاً الشركات الدولية بعين الاعتبار.

6- التعليم

يلعب ارتفاع مستوى التعليم دوراً مهماً في إحداث الكثير من المتغيرات على الخصائص المميزة للسكان مثل انخفاض معدلات الولادة عند المرأة بسبب تأخر سن الزواج الناتج عن الانشغال بالدراسة الجامعية والالتحاق بالعمل كما أنه بعد إرادة الله يؤدي إلى انخفاض مستوى الوفيات بسبب الوعي لدى المتعلمين وهاذين العاملين يؤديان إلى نمو طبيعي في عدد السكان، كمان التعليم يؤدي إلى زيادة مستوى دخل الأفراد المتعلمين وبالتالي زيادة قدراتهم الشرائية، والتعليم أيضاً يساعد على استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وهذا كله من العوامل التي تأخذها الشركات الدولية بالاعتبار في تعاملها مع الأسواق العالمية.

خامساً البيئة التكنولوجية:

التكنولوجيا هي عبارة عن الأسلوب/ الطريقة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات والتكنولوجيا ليست ثابتة فهي تتطور وبالذات في عصرنا هذا بشكل سريع جداً يصعب أحياناً على بعض الدول متابعة هذا التطور، والشركات الدولية تهتم بالبيئة التكنولوجية من نواحي عدة وتراعي إلى حد ما:

- 1- تعزيز نقل التكنولوجيا إلى الدول المضيفة وبالذات الدول النامية لما في ذلك من تحسين العلاقات مع هذه الدول إضافة إلى أن ذلك يحقق مكاسب كثيرة للشركة الدولية التي تعمل في هذه الدول المضيفة لاستخدامها التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإنتاج.
- 2- العمل على جعل التكنولوجيا مناسبة لاحتياجات الدول المضيفة.
- 3- تقديم الإرشاد للبحوث والتطوير في المجال التكنولوجي.

خلاصة الفصل

دراسة البيئة بالنسبة للشركات الدولية - على وجه الخصوص - يعتبر عنصراً مهماً حتى تبني الشركة الدولية على أساس هذه الدراسة أهدافها واستراتيجياتها وفي هذا الفصل تم تناول البيئة الاقتصادية والتي تشمل أولاً الأنظمة الاقتصادية والتي تتكون من نظام الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجهة (التخطيط المركزي) الاقتصاد المختلط وثانياً الدول المتقدمة مقابل الدول الأقل نمواً وثالثاً درجة النمو والتطور الاقتصادي وتشمل أربعة درجات هي الاقتصاد الأساسي (البدائي) اقتصاديات تصدير المواد الخام، اقتصاديات مرحلة الانطلاق نحو الصناعة، واقتصاديات الدول الصناعية ورابعاً الميزان التجاري والذي يعرف بأنه العلاقة بين صادرات وواردات الدولة خلال فترة زمنية محددة عادة ما تكون السنة وخامساً ميزان المدفوعات والذي يعبر عن المعاملات الاقتصادية كاملة لدولة ما مع الدول الأخرى وسادساً التكتلات الاقتصادية والتي هي عبارة عن مجموعة من الدول في إطار إقليم جغرافي معين تتفق فيما بينها على تخفيض أو إزالة الحواجز التجارية بين أعضائها وتتكون من مناطق التجارة الحرة، الاتحاد الجمركي، السوق العام، الاتحاد الاقتصادي، الاندماج الاقتصادي الكامل وهناك نماذج عدة للتكتلات الاقتصادية منها تكتل نافتا، الاتحاد الأوروبي، تكتل الآسين، تكتل ميركوس وهناك منظمات تروج للتجارة الدولية من أهمها منظمات التجارة الدولية، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي وسابعاً البنية التحتية التي تشمل التسهيلات المادية مثل نظام الاتصالات، الطرق، المدارس... الخ، وثامناً إجمالي الناتج القومي والذي هو عبارة عن القيمة الإجمالية للمنتجات (سلع، خدمات، أفكار) المنتجة من قبل الدولة خلال عام كامل وتاسعاً معدلات التضخم والذي هو عبارة عن الزيادة المستمرة في أسعار المنتجات أو أغلبها وعاشراً الاستثمار الخاص، والحادي عشر النمط الاستهلاكي للأفراد، والثاني عشر معدلات أسعار الصرف.

ثم ناقشنا البيئة القانونية والسياسية والتي تشمل متطلبات الحصول على الرخصة، التعرفة الجمركية، حصص الاستيراد، اتفاقيات قيود التصدير، المقاطعة، الرقابة على تحويل العملات، الدعم الحكومي، قيود نوعية وأشكال أخرى للتدخل ثم استعرضنا البيئة السياسية وعناصرها

تشمل الأنظمة الحكومية (ديمقراطية/ شمولية) المخاطر السياسية (المصادرة، عدم الاستقرار السياسي) والموقف تجاه الشركات الأجنبية واستعراضنا بعد ذلك البيئة الثقافية والاجتماعية والثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي مجموعة من المعتقدات والقيم والمعارف، ونمط السلوك والتصرفات وأسلوب الحياة الذي يميز فرداً عن آخر وجماعة عن أخرى ومنظمة عن أخرى ومجتمع عن آخر ثم تعرضنا لخصائص الثقافة وعناصرها التي تشمل اللغة، الدين، النظرة إلى الوقت، النظرة إلى المكان والأشياء والنظرة إلى التغيير أما البيئة السكانية فتناولنا أهم عناصرها والتي تشمل عدد السكان، التركيب العمري للسكان، التركيب النوعي للسكان والكثافة السكانية ثم الأسرة، التعليم وأخيراً البيئة التكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي تحويل المدخلات إلى مخرجات.

أسئلة الفصل:

الأسئلة المقالية:

- 1- من مكونات البيئة الاقتصادية درجة النمو والتطور الاقتصادي ناقش هذه العبارة آخذاً في الاعتبار مراحل النمو الأربعة؟
- 2- عرف التكتل الاقتصادي وأذكر بالترتيب أشكال التكتلات الاقتصادية مع مناقشتها؟
- 3- من مكونات البيئة السياسية الأنظمة الحكومية ناقش هذه المكونات؟
- 4- عرف مفهوم الثقافة وأذكر خصائص الثقافة؟
- 5- هناك مجموعة من الخصائص السكانية الأساسية التي تميز الشعوب عن بعضها أذكر هذه الخصائص وناقشها باختصار.

الأسئلة الموضوعية:

الصواب والخطأ:

- 1- الدول الأقل نمواً تسمى بالدول النامية ()
- 2- ميزان المدفوعات والميزان التجاري يمثلان شيئاً واحداً ()
- 3- الاتحاد الجمركي يقصد به تخفيض أو إزالة الحواجز الجمركية بين أعضائه ()
- 4- إجمالي الناتج القومي يساوي إجمالي السلع التي تنتجها دولة واحدة في عام واحد ()
- 5- الأنظمة الديمقراطية جزء من الأنظمة الحكومية ()
- 6- من خصائص الثقافة أنها مكتسبة ()

الإجابات النموذجية للأسئلة الموضوعية:

الصواب والخطأ:

رقم السؤال	الإجابة	أسباب الخطأ في العبارة
1	√	
2	x	الميزان التجاري يعتبر جزءاً من ميزان المدفوعات
3	x	الاتحاد الجمركي يتضمن تخفيض أو إزالة الحواجز بين أعضائه + توحيد الرسوم الجمركية على وارداته من الدول الأخرى.
4	x	إجمالي الناتج القومي يساوي القيمة الإجمالي للمنتجات سلع خدمات أفكار المنتجة من الدولة خلال عام واحد.
5	√	
6	/	

الأنشطة الفردية والجماعية

1- من واقع إطلاعكم على هذا الفصل والمعلومات العامة التي تمتلكونها قوموا باختيار دولتين عربيتين (عداء اليمن) ثم استخدموا المعلومات والبيانات الاقتصادية والقانونية، والثقافية، والسياسية... الخ التي تمتلكونها حول هاتين الدولتين وفي ضوء هذه المعلومات:

أ- وضخوا مدى جاذبية كل دولة كمكان للاستثمار من وجهة نظر شركة أعمال دولية.

ب- أشرحوا بالتفصيل أسباب جاذبية كل دولة أخذين في الاعتبار المتغيرات الاقتصادية، والسياسية والقانونية، والتكنولوجية... الخ.

ج- ما هي الاستراتيجيات التي ترونها أكثر ملائمة لدخول هاتين الدولتين:

د- ناقشوا نتائجكم مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.

2- الاختلاف الثقافي مسألة لا جدال حولها قوموا باختيار ثلاث دول ترون أن كلاً منها لها ثقافتها الخاصة المتميزة، وبالأخذ في الاعتبار عناصر الثقافة المتعددة: اللغة، الدين، النظرة إلى الوقت... الخ.

أ- كيف يمكن لهذا الاختلاف الثقافي أن يؤثر على عملية الاتصال بين رجال الأعمال في هذه الدول الثلاث استعينوا في شرح الموضوع بأمثلة متعددة.

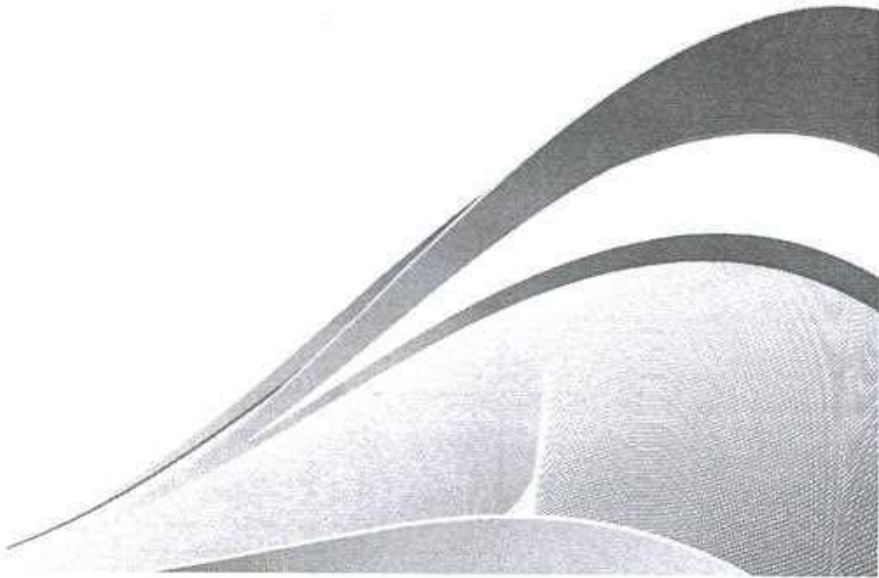
ب- كيف يمكن للاختلاف الثقافي أن يؤثر على النظرة إلى الوقت، والمكان والأشياء، والتغير في إطار الدول الثلاث وضخوا الإجابة من خلال طرح بعض الأمثلة.

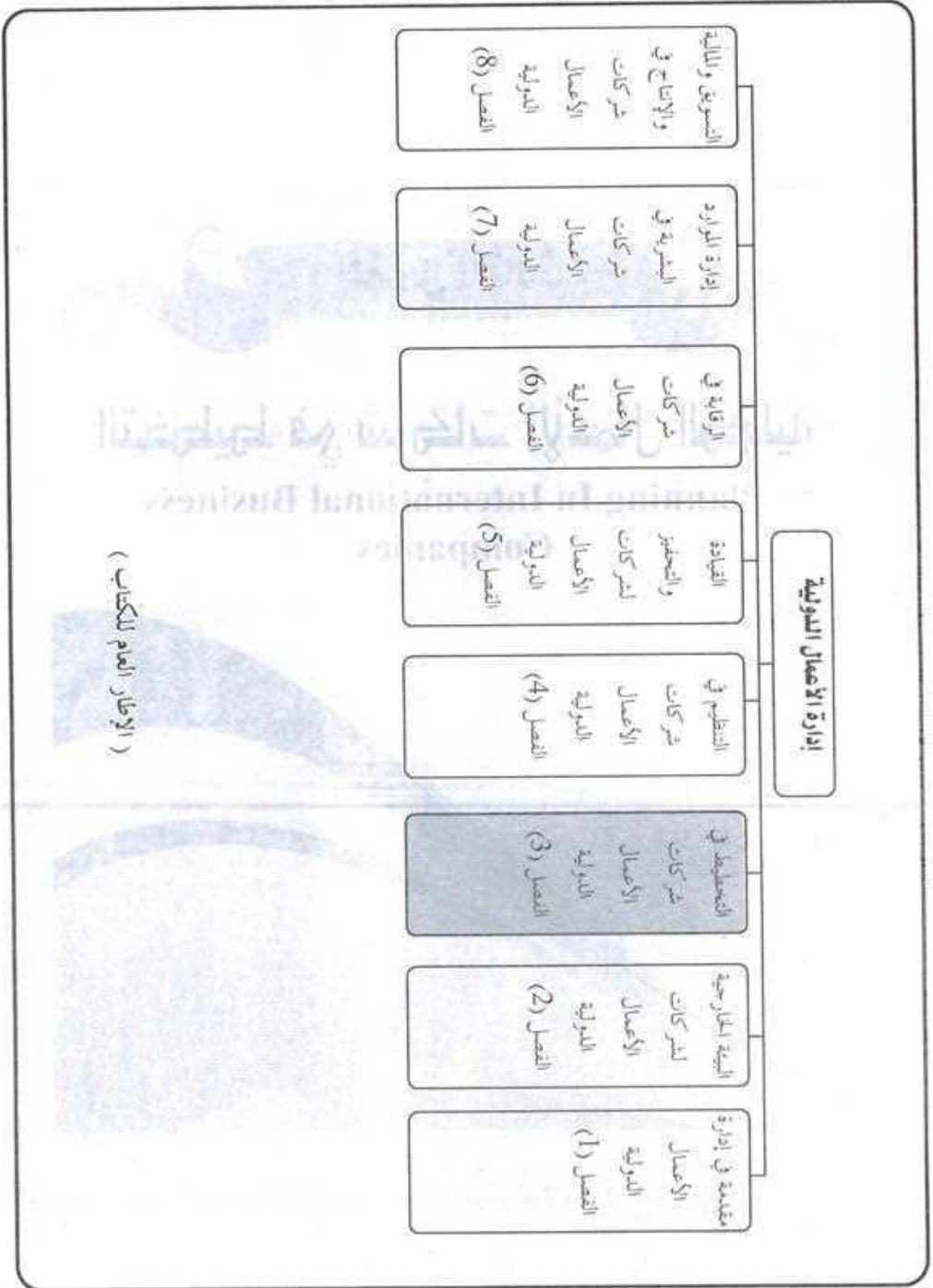
ج- ناقشوا نتائجكم مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.

الفصل الثالث

التخطيط في شركات الأعمال الدولية

Planning In International Business Companies





أهداف الفصل :

- نسعى من تقديم هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على مفهوم ومبادئ وأهداف التخطيط الدولي.
- التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي.
- دراسة خطوات / مراحل التخطيط في الشركات الدولية.

مكونات الفصل :

لتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سنتناول المواضيع التالية :

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي الدولي.
- مبادئ التخطيط. وأهداف التخطيط الاستراتيجي.
- أهمية التخطيط في الشركات الدولية.
- خطوات / مراحل التخطيط في الشركات الدولية.

التخطيط في المنظمات الدولية

المقدمة:

تعتبر وظيفة التخطيط في شركات الأعمال الدولية ذات أهمية كبيرة كونها تسبق كل الوظائف الإدارية الأخرى فضلاً عن أنها تمنح صانع القرار في الشركة الدولية المؤشرات التي تساعد في اتخاذ القرارات الأساسية حول الأسواق التي ينبغي دخولها وكذا نوع إستراتيجية الدخول لهذه الأسواق باعتبار أن التخطيط يشمل ضمن ما يشمل دراسة البيئة الداخلية والخارجية بعناصرها المتعددة ودراسة البيئة كما لاحظنا من الفصل السابق تمثل خطوة أساسية يحتاجها صانع القرار لاتخاذ القرارات المناسبة في مجال الأعمال الدولية.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي الدولي

International Strategic Planning

التخطيط بشكل عام هو عملية تحديد الأهداف وتحديد الأعمال (الاستراتيجيات/ الطرق/ الوسائل) المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، وهذا التعريف ينطبق على التخطيط في كلاً من المنظمات المحلية Demostic والدولية International ولكن مع اختلاف أساسي حيث أن التخطيط في المنظمات الدولية يأخذ في الاعتبار عناصر البيئة الدولية بينما التخطيط في المنظمات المحلية لا يهتم بذلك وبناء عليه يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي الدولي بأنه عبارة عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية الدولية لتحديد الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف ومقابلتها ومن ثم صياغة الاستراتيجيات التي تشمل تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والاستراتيجيات الدولية.

ثانياً: مبادئ التخطيط الاستراتيجي في الشركات الدولية:

هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي على الشركة الدولية مراعاتها وهي تصيغ مراحل العملية التخطيطية ومن أهم هذه المبادئ:

1- مبدأ أولوية التخطيط

ويقصد بهذا المبدأ أن تسبق عملية تخطيط الوظائف الإدارية الأخرى التي تشمل التنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار.

- 2- **مبدأ شمولية التخطيط**
 بمعنى أن يشمل التخطيط جميع مجالات المنظمة الإدارية والمالية والإنتاجية.... الخ.
 ومستوياتها الإدارية العليا والوسطى والمباشرة.
- 3- **مبدأ استمرارية التخطيط**
 وهذا يعني أن عملية التخطيط ليست ظرفية أو آنية بل إنها عملية مستمرة تأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية المستمرة والمتجددة التي ينبغي أن تعكس نفسها على عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة الدولية.
- 4- **مبدأ مرونة التخطيط**
 أي أن يكون التخطيط قابلاً للتعديل ليتماشى مع المتغيرات البيئية بمعنى أن يكون التخطيط وظيفة حيوية وغير جامدة تتفاعل وتتأثر كثيراً بالمتغيرات البيئية سواء كانت خارجية أو داخلية حتى يسهل إجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة وحتى تتجنب المنظمة خطر الفشل.
- 5- **مبدأ كفاءة التخطيط**
 وهذا يعني أن يكون العائد من عملية التخطيط أكبر مما تتطلبه عملية إعداد التخطيط من نفقات وتكاليف.
- 6- **مبدأ الوصول نحو الهدف**
 أي أن تكون تفاصيل التخطيط باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- 7- **مبدأ المشاركة في صياغة وتنفيذ التخطيط**
 أي أن يكون هناك دور للوظائف والمستويات الإدارية المختلفة في عملية صياغة وتنفيذ التخطيط كلاً بحسب طبيعة عمله ومستواه الإداري.
- 8- **مبدأ الالتزام بتنفيذ التخطيط**
 أي أن لا تتوقف عملية التخطيط عند الصياغة بل لا بد من إنزاله إلى الواقع من خلال وظائف الإدارة الأخرى.

ثالثاً أهداف التخطيط الاستراتيجي في الشركات الدولية:

التخطيط يساعد المنظمة في تحقيق العديد من الأهداف من أهمها:

- 1- وضع وتحديد أهداف واضحة.
- 2- تحديد ووضع الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.
- 3- يساهم في مواجهة المتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً.
- 4- التقليل من درجة الغموض لدى العاملين.
- 5- يساعد في تقليل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

رابعاً أهمية التخطيط في الشركات الدولية:

يكتسب التخطيط بشكل عام أهمية كبيرة سواء كان التخطيط يتعلق بشركة محلية أو دولية

وتتمثل هذه الأهمية في الآتي:

- 1- التخطيط بشكل عام يقود ويؤدي إلى النجاح.
- 2- التخطيط يساعد العاملين في التركيز على الأهداف وعلى الوسائل المناسبة لتحقيقها وهذا بدوره يؤدي إلى النجاح.
- 3- التخطيط يساعد كثيراً في مواجهة ظروف التغيير وعدم التأكد وذلك من خلال دراسة ظروف البيئة واتجاهاتها المستقبلية.
- 4- التخطيط يساعد كثيراً في تحديد الموارد المطلوب استخدامها لإنجاز الأعمال ويعمق فكرة الاستخدام الأمثل لهذه الموارد سواء كانت موارد بشرية أو مادية أو مالية.
- 5- يساعد التخطيط من خلال استخدام وسائل التنبؤ المتاحة على التصدي للمفاجآت.
- 6- التخطيط يزيد من الكفاءة والفاعلية للمنظمة من خلال التحديد المسبق والمدرّس للأهداف المثلى لتحقيقها مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 7- التخطيط يُسهل من عملية الرقابة فيدون التخطيط يصعب ممارسة وظيفة الرقابة لأن التخطيط يمثل معياراً تحكم المنظمة من خلاله على مدى نجاح وسلامة تنفيذ العمل.
- 8- التخطيط يوفر الأمن النفسي لجميع العاملين.

وإضافة إلى هذه العناصر التي تكسب التخطيط بشكل عام أهمية كبيرة فإن للتخطيط الدولي أيضاً أهمية خاصة تتمثل في:

- 1- تحسين التنسيق بين أنشطة الوحدات المختلفة على أساس دولي موحد، حيث يتم التنسيق بين المركز الرئيسي للشركة الدولية والشركات الفرعية التابعة لها وكذلك بين الشركات الفرعية بعضها ببعض، وهذا يؤدي إلى تعزيز القدرة الكلية للمنظمة أو ما يعرف في الإدارة بالأثر التكاملي.
- 2- تحسين مستوى الاتصال ونقل المعلومات بين مختلف أجزاء المنظمة، مهما كانت مواقعها في العالم. مما يمكن هذه الوحدات من تحقيق أهدافها بسهولة ويسر.
- 3- استغلال كل طاقة المنظمة المتاحة وعدم إضاعة الفرص وذلك من خلال التخطيط لاستغلال الفوائض المتوفرة في بعض الفروع، في فروع أخرى تحتاجها.

خامساً خطوات/ مراحل التخطيط في الشركة الدولية Planning Steps In I.C

تمر عملية التخطيط بمراحل عدة وهذه المراحل موضحة في الشكل (1-3):

الشكل (1-3) خطوات / مراحل التخطيط في الشركات الدولية



وترتيب مراحل التخطيط بهذه الطريقة الهدف منه هو تسهيل عرض وفهم مراحل التخطيط ولا يشكل بالضرورة - ترتيباً للمراحل بحسب أولويتها أو أهميتها، كما أن هذا الترتيب لا يمنع من أن تمارس - أحياناً عند الحاجة - بعض هذه المراحل أو حتى كلها في نفس الوقت بمعنى أن التخطيط لا يجب أن يتم - بالضرورة - حسب الترتيب المبين أعلاه بل أنه في الواقع العملي قد يكون هناك تداخل وتبادل في الترتيب وتفاعل بين هذه الخطوات والمراحل.

وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل:

1- تحليل البيئة الدولية.

يقصد بالبيئة Environment كل العناصر والمتغيرات التي تحيط بالمنظمة وتمتلك تأثيراً عليها وتنقسم إلى بيئة خارجية ويقصد بها العناصر أو المتغيرات الدولية التي تقع خارج نطاق المنظمة نفسها وتمتلك تأثيراً عليها كالعوامل الاقتصادية والسياسية والمنافسون والعملاء... الخ وإلى بيئة داخلية وتشمل كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها وتشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة والموارد (بشرية، مادية، مالية..). وثقافة المنظمة أما التحليل البيئي Environmental Analysis فيقصد به جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئة الخارجية (المنافسون، العملاء، البيئة الاقتصادية والسياسية... الخ) ذات العلاقة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف من آثارها، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها لتحديد عناصر القوة والضعف للقوى داخل المنظمة.

وتحليل البيئة الدولية يتم على ثلاث مستويات كما سبق الإشارة وفيما يلي

شرح موجز لهذه المستويات:

International Level

أ- التحليل على المستوى الدولي

في التحليل على المستوى الدولي يقوم المحلل الدولي في المركز الرئيسي للشركة الدولية بالتركيز على التعرف والتنبؤ والرقابة على العناصر البيئية الدولية وبالذات المرحلة منها Critical - Environmental Factors على المستوى الدولي بشكل عام - وقد سبق مناقشة هذه العناصر في الفصل الثاني والتركيز هنا يكون

على التوجهات المستقبلية لهذه العناصر الحرجة كمثال يقوم المحلل البيئي للشركة بدراسة التطور التكنولوجي العالمي أو التوجهات حول تدخل الدولة في الاقتصاد أو المتغيرات العامة التي تحصل في قيم ونمط وسلوك الناس في الدول.

ب- التحليل البيئي على المستوى الإقليمي:

وهنا يتم تحليل إقليم أو أكثر قليلاً بحسب مخرجات المرحلة السابقة ويركز التحليل البيئي على المستوى الإقليمي على دراسات أكثر تفصيلاً للعوامل البيئية الحرجة في منطقة أو إقليم جغرافي محدد مثل الشرق الأوسط ودول الخليج العربي، أوروبا الغربية، جنوب آسيا ويكون الغرض هنا هو التعرف على فرص لتسويق منتجات الشركة وتكنولوجياها في إقليم محدد، والمحللون أيضاً يحاولون التعرف عما إذا كانت هناك مشاكل لمواجهتها باستراتيجيات مناسبة.

والتحليل البيئي الإقليمي يتوصل إلى تحديد دولاً محددة بعينها (بعض الدول) في إطار كل إقليم والتي يبدو من نتائج التحليل أنها تمتلك سوقاً جيدة وأفضل من غيرها. وهذا يقود المحللون إلى المرحلة التالية وهي التحليل البيئي العميق على مستوى الدولة فقط في إطار الدول التي تم تحديدها في هذه المرحلة.

ج- التحليل البيئي على مستوى كل الدولة:

التحليل البيئي على مستوى الدولة يركز على التحليل العميق للعوامل البيئية الحرجة C.E.F العوامل الاقتصادية، القانونية والسياسية، الثقافية، الديمغرافية على مستوى كل دولة بعينها من الدول التي حددت في المرحلة السابقة. ونوع الأسئلة التي يطرحها المحلل هنا تشمل:

- ما هو حجم السوق بالنسبة لمنتجاتنا وتكنولوجيانا في هذه الدولة؟
 - هل يمكن أن تكون هذه الدولة مركزاً للتصدير إلى دول أخرى؟
 - ما هي أفضل إستراتيجية (استراتيجيات) للدخول إلى سوق الدولة المعنية؟
- بمعنى آخر كيف يمكن الدخول إلى هذه السوق هل بواسطة إستراتيجية التصدير أو الترخيص، عقود الصناعة، التصنيع المحلي... الخ.

والشكل (2-3) يوضح مستويات تحليل البيئة الدولية.

الشكل (2-3) مستويات تحليل البيئة الدولية.



والتحليل على مستوى الدولة يمكن أن يقود إلى تحديد طبيعة المزايا أو التهديدات والمخاطر والمشاكل المصاحبة لكل شكل (إستراتيجية) من أشكال (إستراتيجيات) دخول سوق هذه الدولة، كمثال فإن الدخول إلى السوق المحلي للدولة ما من خلال إستراتيجية التصدير قد يحمل معه مخاطر قيام هذه الدولة بحظر التصدير أو فرض تعرفه جمركية عالية أو فرض نظام الحصص، كذلك فإن بناء مصنع في السوق المحلية للدولة ما (مضيفة) من خلال إستراتيجية الاستثمار في التصنيع قد يتعرض لخطر قيام الدولة بفرض نظام المشاركة أو حتى المصادرة لهذا فإن التحليل البيئي على مستوى كل دولة يجب أن يركز على كل نوع من أنواع إستراتيجيات

دخول السوق (تصدير، ترخيص، عقود تصنيع... الخ) من حيث المزايا والمخاطر المصاحبة لكل إستراتيجية حتى يكون ذلك عاملاً مساعداً للتخطيط.

والإجراءات المقترحة لتحديد نوع إستراتيجية الدخول لسوق معين تشمل:

- تحديد العناصر البيئية الحرجة (اقتصادية، سياسية، ...) التي يجب أن توجد لنجاح إستراتيجية معينة في سوق بلد معين.
- تحديد استراتيجيات أو أشكال دخول السوق مثل إستراتيجية التصدير، الترخيص، عقود التصنيع... الخ.
- تقييم العوامل البيئية الحرجة (اقتصادية، سياسية...) المصاحبة لكل إستراتيجية من إستراتيجيات دخول السوق. بمعنى أكثر وضوحاً يطرح السؤال التالي:

في ظل الظروف السياسية ما هي أفضل إستراتيجية لدخول السوق المستهدفة (سوق دولة معينة) هل إستراتيجية التصدير أم الترخيص، أم عقود التصنيع، التصنيع المحلي... الخ.

ويكرر نفس السؤال على مستوى كل عنصر من العناصر الحرجة للبيئة والتي تشمل العناصر الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية... الخ، والجدول (1-3) يبين أهم العوامل الحرجة المؤثرة على استراتيجيات دخول السوق.

الجدول (1-3) يبين أهم العوامل الحرجة المؤثرة على استراتيجيات دخول السوق

الإستراتيجية	العوامل الحرجة المؤثرة على استراتيجيات دخول السوق
التصدير	تعرفه الاستيراد، حصة الاستيراد، المسافة من أقرب دولة مستوردة، تكاليف الشحن
الترخيص	حماية حق الاختراع والعلامة التجارية، جودة الترخيص
عقود التصنيع	جودة المصنّع المحلي، إعادة رأس المال
التصنيع المحلي	الاستقرار السياسي، حجم السوق، استقرار العملة، إعادة رأس المال، الموقف المحلي تجاه الملكية الأجنبية

والجدول (3-2) يمثل مصفوفة تقييم إستراتيجيات دخول السوق أخذين في الاعتبار العوامل الحرجة والبيئية في الشكل السابق (3-2)

الجدول (3-2) مصفوفات تقييم إستراتيجيات دخول السوق

المؤشر المتوسط للإستراتيجية	الثقافية	السياسية	القانونية	الاقتصادية	العوامل البيئية الحرجة إستراتيجية الدخول
B	B	B	C	A	إستراتيجية التصدير
A-	E	A	A	B	إستراتيجية الترخيص
B	E	A	B	C	إستراتيجية عقود التصنيع
B-	B	V	B	B	إستراتيجية التصنيع المحلي

هذا وكل رمز من الرموز التالية يحمل الدرجة المقابلة له:

D = ضعيف، C = مقبول، B = جيد، A = ممتاز.

وكتوضيح للجدول (3-2) يمكن القول أن طريقة التقييم للعوامل البيئية الحرجة (اقتصادية، سياسية،....) التي يمكن أن تؤثر على كل إستراتيجية من إستراتيجيات دخول السوق الدولية يتم من خلال وضع درجة التقييم (A, B, C, D) في كل خانة من خانات المصفوفة أمام كل إستراتيجية وتحت كل عامل من العوامل الحرجة، ثم بعد ذلك يؤخذ المتوسط الخاص لإجمالي التقييمات الفردية لكل إستراتيجية للوصول إلى مؤشر وسطي لجودة عناصر البيئة الحرجة لكل إستراتيجية دخول سوق وهذا بدوره يعطي فرصة للمقارنة بين إستراتيجيات الدخول ومن ثم اختيار الأفضل، ويمكن عمل هذا التقييم على مستوى كل دولة.

2- تحليل البيئة الداخلية

التركيز على التحليل البيئي الخارجي كان ينصب على الظروف البيئية الدولية الخارجية التي ينبغي توفرها حتى يتحقق الاختيار والتطبيق الناجح لإستراتيجية دخول السوق المناسبة.

أما الآن فإن تركيزنا ينصب على البيئة الداخلية التي يقصد بها كل القوى التي تعمل داخل المنظمة وتشمل موارد المنظمة المختلفة التي تضم الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية... الخ، وفي هذه المرحلة ينصب التركيز على المراجعة الداخلية للمنظمة والتي تتعلق بتقييم محمل الظروف الداخلية للشركة التي لابد من توفرها بشكل مناسب إذا أرادت الشركة أن تنجح بالقيام بعمل معين في دولة محددة.

والهدف من مراجعة البيئة الداخلية للشركة الدولية بما في ذلك الموارد هو مقابلة Matching مصادر الشركة المختلفة (الإدارية الفنية المالية.... الخ) مع ظروف الدولة التي تسعى المنظمة الدولية لدخولها بغرض تحقيق النجاح المطلوب وهناك مراحل عدة لتقييم البيئة الداخلية للمنظمة.

أ- مراجعة عناصر البيئة الداخلية الأساسية المتوفرة لدى الشركة:

أي أن تقوم المنظمة بتحديد العوامل الأساسية الداخلية المتوفرة لدى الشركة والمطلوبة لنجاح الأعمال The Key Business Success Factors (KBSF) والمتمثلة في الموارد المادية/الإنتاجية/ البشرية، التسويقية المالية وتختلف أهمية هذه العوامل من شركة إلى أخرى بحسب العناصر التالية:

- طبيعة أعمال الشركة: فأهمية كل عنصر يختلف باختلاف طبيعة الأعمال التي تمارسها الشركة فعوامل نجاح المنشأة التي تصنع الأدوية قد تختلف عن عوامل نجاح المنشأة المنتجة للمشروبات الغازية والجدول (3-3) يوضح ذلك وبالتالي ينبغي أن تكون الشركة المنظمة للأدوية قوية في جودة منتجاتها وسمعتها بينما الشركة المنتجة للمشروبات الغازية ينبغي أن تكون قوية في وظيفة التسويق من حيث قنوات التوزيع المذاق الدعاية والإعلان السعر.

الجدول (3-3) يوضح عناصر نجاح كل صناعة

عناصر نجاح شركة إنتاج المشروبات الغازية	عناصر نجاح شركة صناعة الأدوية
• المذاق. • الدعاية والإعلان. • قنوات التوزيع. • السعر.	• قوة تأثير المنتجات وجودتها. • براءة اختراع المنتجات. • الانطباع حول الشركة المنتجة.

يلاحظ من الجدول (3-3) أن عناصر نجاح صناعة الأدوية يتركز أساساً في جودة وتأثير المنتجات والسمعة الجيدة للشركة بينما نلاحظ أن عناصر نجاح المشروبات الغازية يتركز أساساً في العملية التسويقية وبالذات الدعاية والإعلان والمذاق وهذا يعتبر أمراً طبيعياً، هذا وثقافة كل بلد تؤثر على مدى التزام كل شركة دولية بالشروط التي تتطلبها طبيعة أعمالها فالجدول التي لا نقتم بالجودة العالية قد تجعل الشركة التي تعتبر الجودة عنصر نجاح بالنسبة لها تخفف/ تقلل من مستوى الجودة.

• البلد الذي تعمل فيه الشركة:

طبيعة ومستوى التقدم والظروف الاقتصادية التي تعيشه البلد الذي تسعى الشركة الدولية إلى ممارسة نشاطها فيه (الدولة المضيفة) يؤثر في مستوى حجم الموارد المختلفة التي ينبغي أن تمتلكها الشركة الدولية.

حيث أن مستوى الموارد البشرية والمادية والمالية والتسويقية... الخ التي يجب أن تمتلكها الشركة لتحقيق النجاح في نشاط معين وفي دولة معينة مثل الصومال يختلف عنها إذا عملت في دولة أخرى مثل اليابان، في اليابان مثلاً (إذا كانت الشركة لا تمتلك موارد مالية كافية) فيمكنها الاقتراض محلياً من السوق المالية في اليابان لتمويل أعمالها المادية والرأسمالية فلا يجب عليها - في الغالب - أن تمتلك هذه الأموال داخلياً في صندوقها، أما في الصومال ونتيجة لغياب هذه التسهيلات

فستجبر الشركة الدولية لتمويل احتياجاتها (احتياجات شركتها الفرعية) من الأموال التشغيلية والرأسمالية من مواردها الداخلية مثل احتجاز الأرباح وذلك بسبب غياب نظام مصرفي متقدم يقوم بالتمويل، ولهذا وحتى تنجح الشركة في الصومال لابد أن يكون لديها القدرة على توفير الأموال المطلوبة من مصادرها الداخلية.

وكذلك بالنسبة للتوزيع (كأحد عناصر التسويق) فالدولة المضيفة التي تمتلك تسهيلات مثل شركات النقل الكفئة، والمخازن المختلفة نوعاً وكمياً ومخلات للبيع بالجملة والتجزئة مثل المانيا غير تلك التي لا تمتلك مثل هذه التسهيلات، ففي الدول المتخلفة تضطر الشركة الأجنبية إلى امتلاك مراكز توزيع خاصة بها Retailers Shops لتوزيع منتجاتها، وأيضاً امتلاك أسطولها الخاص لنقل بضاعتها.

وبالنسبة للموارد البشرية فبدلاً من أن توظف الشركة الدولية مدراء وعاملين آخرين من الدولة المضيفة فإنه يجب أن تمتلك الشركة الدولية موارد بشرية خاصة بها تأتي بهم من الدولة الأم أو الدولة الثالثة وهذا يكلفها الكثير وهكذا بالنسبة لبقية الوظائف مثل التخزين، الشراء..... الخ.

هذه الأمثلة تعطي مؤشراً ودليلاً بوجود علاقة قوية بين عناصر القوة والضعف في الشركة، وطبيعة البيئة الدولية التي تعمل بها الشركة فالشركة قد تمتلك مصادر تعتبر كثيرة للقيام بعمل ما في دولة ما ولكنها قد تكون قليلة بالنسبة للعمل في دولة أخرى.

ب- المقارنة بين مواد المنشأة الفعلية مع الموارد المطلوبة:

وتتم من خلال مراجعة عناصر البيئة الداخلية الأساسية المتوفرة لدى الشركة والتي حددت في الفقرة السابقة (أ) ومقارنتها مع الموارد المطلوبة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق درجة عالية من النجاح آخذين في الاعتبار طبيعة نشاط المنظمة والبلد الذي تسعى المنظمة للعمل فيه.

ج- تقييم مدى قوة وضعف المنشأة:

يحدد مدى قوة وضعف المنشأة من خلال المقارنة بين الموارد والقدرات الفعلية المتوفرة لدى المنشأة وبين الموارد الأساسية المطلوبة لنجاح الأعمال.

3- تحديد مدى انخراط (دخول) الشركة في الأعمال الدولية:

بعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة فإن الخطوة التالية في التخطيط الإستراتيجي الدولي هو تحديد وتعريف مدى دخول الشركة في الأعمال الدولية. ويعرّف انخراط (دخول) الشركة في الأعمال الدولية من خلال الأبعاد التالية:

أ- البعد الجغرافي.

أ- المنتج.

ب- التكنولوجيا.

ج- الملكية.

د- حجم الالتزام.

هـ- المخاطر.

و- شكل دخول السوق.

ز- درجة التطور الاقتصادي.

وعملية تحديد مدى انخراط (دخول) الشركة في الأعمال الدولية يساعد الشركة على التخلص من الأسواق الغير مجدية. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

Geography

أ- البعد الجغرافي

هل على الشركة أن تمارس نشاطها الدولي في مناطق جغرافية محددة (أوروبا مثلاً) أم هل تمارس نشاطها في كل أنحاء العالم ما دامت الفرصة متاحة؟

Product

ب- المنتج

هل على الشركة أن تحدد نشاط أعمالها الدولي في بعض المنتجات؟ وهل درجة نمو المنتج تحدد مدى انتشار المنتج عالمياً؟ بمعنى هل المنتجات التي وصلت إلى درجة النضوج تسوق عالمياً؟ والأخرى يكتفي بتسويقها محلياً.

Technology

ج- التكنولوجيا

هل الشركة ستحدد نشاطاتها الدولية في الأعمال التي تحتاج فقط إلى تكنولوجيا قديمة؟ أم أن النشاط الدولي للشركة سيؤسس على تكنولوجيا عالية ومتقدمة.

Ownership

د- الملكية

هل الشركات الفرعية في الدول المضيفة يجب أن تكون مملوكة 100% من قبل الشركة الأم؟ أم هل يمكن التشارك في الملكية مع شركاء محليين في الدول المضيفة.

Size of Commitment

هـ- حجم الالتزام

هل هناك حدود موضوعية لحجم الالتزام الذي يجب أن تقدمه الشركة لسوق معينة؟ أم لا؟ بمعنى هل على الشركة أن تلتزم بمراعاة متطلبات البيئة في الدولة المضيفة وبتوظيف نسب محددة من العاملين في الدول المضيفة أم لا.... وهكذا.

Risk

و- المخاطر

ما هو حجم المخاطر التي يمكن أن تقبله الشركة الأم من قبل الشركة الفرعية في الدولة المضيفة؟ وهل يجب توزيع المخاطر بين المنتجات والأقاليم المختلفة؟

Form of Market Entry

ز- شكل دخول السوق

ما هي إستراتيجية الدخول هل التصدير، الإنتاج المحلي الترخيص.... الخ.

Level of Economic Development

ح- درجة التطور الاقتصادي

هل ستمارس الشركة الدولية نشاطها في الدول المتقدمة فقط؟ أم في كلاً من الدول المتقدمة والنامية.

4- صياغة الإستراتيجيات

يقصد بصياغة الإستراتيجية تحديد المسار المناسب للتعامل مع القرض والتهديدات في البيئة الدولية في ضوء عناصر القوة والضعف للمنشأة وتتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤيا، و الرسالة، و الأهداف الإستراتيجية، و الإستراتيجيات للشركة الدولية. وفيما يلي توضيح مختصر لكل مرحلة.

Vision

أ- الرؤيا

تحديد الرؤيا تمثل خطوة أساسية ومهمة للشركة الدولية ويقصد بالرؤيا الحلم Dream والآمال والطموح الذي تريد المنشأة تحقيقه، بمعنى ماذا تريد أن تكون المنشأة What do we want to become وهي منصور مستقبلي بعيد المدى والرؤيا ينبغي أن تتسم بالخصائص التالية:

- أن تكون الرؤيا الإستراتيجية واضحة وسهلة الفهم.
- أن تتصف بالطموح والواقعية في نفس الوقت وبالمعاني المتجددة، وخلق أفكار جديدة للمنظمة الدولية.
- أن تركز على الأعمال المحورية للمنظمة الدولية.
- أن تحقق الرؤيا الاتفاق والانسجام القوي والكامل في المنظمة.
- إن المنظمات الدولية الكبرى حتى تحقق إنجازاتها المهمة ينبغي أن تمتلك رؤيا واضحة وشفافة وطموحة إلى جانب امتلاكها للإدارة القوية في العمل.

Mission

ب- الرسالة

تمثل رسالة المنظمة الدولية مبرر وسبب وجودها What Is Our Reason

for Being ورسالة المنظمة ينبغي أن تحتوي على عناصر عدة من أهمها:

- أنواع الأنشطة الأساسية سواء كانت سلعية أو خدمية التي تقدمها المنظمة للمجتمع الدولي.
- البيئة المستهدفة أو المخدمة بمعنى من هم عملاء المنظمة زبائنهم الذين تقدم لهم الشركة الدولية منتجاتها السلعية والخدمية.
- التكنولوجيا المحورية التي تركز عليها المنظمة وما إذا كانت التكنولوجية تمثل بالنسبة لها اهتماماً أساسياً أم ثانوياً.
- فلسفة المنظمة ومعتقداتها نحو الإنسان ومسؤوليتها الاجتماعية نحو المجتمع الداخلي والخارجي.

ج- الأهداف الإستراتيجية الدولية:

بعد أن توضع الرؤيا والرسالة على الشركة الدولية أن تحدد الأهداف الإستراتيجية التي تمثل الأساس لصياغة الإستراتيجيات وتمثل الأهداف الإستراتيجية الغايات الجوهرية والنهايات بعيدة المدى المستهدفة التي تُحدث نقله نوعية للشركة والتي تسعى الشركة الدولية لتحقيقها ومن الأهداف الإستراتيجية العامة التي تضعها الشركة لكل أعمال الشركة في جميع أنحاء العالم أهدافاً لتحقيق حجم معين من الأرباح أو نسبة محددة من المبيعات أو معدل نمو محدد وتشتق الشركة منها أهداف فرعية خاصة بالشركات الفرعية أو الأقسام الإستراتيجية (لكل منطقة جغرافية أو وحدة عمليات) وإذا حققت كل منطقة وكل وحدة أهدافها فهذا يعني أن الشركة الأم أيضاً أنجزت أهدافها ومن الأهداف الفرعية لكل منطقة أو وحدة عمليات تشتق أيضاً أهدافاً وظيفية تؤديها الإدارات المختلفة كإدارة الإنتاج والتسويق والمالية... الخ. وعندما تضع الشركة الدولية أهدافها ينبغي أن تأخذ في الاعتبار مجموعة من النقاط الأساسية:

- أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين في المنظمة.
 - أن تكون قابلة للقياس.
 - أن تغطي إطار زمني محدد.
 - أن تكون قابلة للتحقق.
 - أن تكون شاملة تأخذ في الاعتبار أهداف المساهمين، العاملين.... الخ.
 - أن تتأكد المنظمة أن أهدافها تساهم في تلبية أهداف الدولة المضيفة.
- هذا وأهم الأهداف العامة (الإستراتيجية) للشركات الدولية تتركز حول المناطق التالية:

- الربحية

Profitability

العائد على الاستثمار، العائد على الأصول، العائد على حق الملكية، معدل العائد السنوي للسهم، العائد على المبيعات.

Marketing

- التسويق

حجم المبيعات الكلية، حصة الشركة من السوق المحلي، الإقليمي، الدولي
نمو حجم المبيعات.

Production

- الإنتاج

نسبة الإنتاج الأجنبي إلى الإنتاج المحلي من كل سلعة، رقابة الجودة
والتكلفة الرقابة على التكاليف، الكفاءة الإنتاجية.

Finance

- المالية

تمويل الشركات في الدول الأجنبية، هيكل التمويل الأمثل، تخفيف
الخسائر من التذبذبات في أسعار العملات الأجنبية.

Technology

- التكنولوجيا

نوع التكنولوجيا التي ترسل إلى الخارج قديمة أو جديدة، تكييف
التكنولوجيا مع الظروف والاحتياجات المحلية.

Host Governed Reaction

- العلاقة مع الدول المضيفة

تكييف خطط الشركة الفرعية (المحلية) مع خطط التنمية للدول المضيفة،
الالتزام بالقوانين المحلية، والعادات والقيم الأخلاقية.

Human Resources

- الموارد البشرية

تطوير مهارات الموارد البشرية ليصبحوا مدراء دوليين (ذو توجهات
دولية)، تطوير المهارات الإدارية في الدول المضيفة.

Research & Development

- البحوث والتطوير

التوزيع الجغرافي لمعامل البحوث والتطوير، براءات الاختراع للمنتجات
والتكنولوجيا.

Environment

- البيئة

الالتزام بقوانين البيئة المحلية.

Strategic Alternatives

د- البدائل الإستراتيجية

بعد تحديد الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية الدولية تقوم المنظمة بوضع البدائل الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها، ويمثل وضع الإستراتيجية خطوة أساسية يجب أن تهتم بها المنظمة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها باعتبار أن الإستراتيجية هي الوسيلة أو الطريقة Mean التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها.

وهناك مجموعة من الإستراتيجيات تتبناها الشركات الدولية تأتي كمحصلة لدراساتها للعوامل البيئية الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وموارد الشركة الداخلية ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

- إستراتيجية التصدير والاستيراد.
 - إستراتيجية الترخيص.
 - إستراتيجية التصنيع الأجنبي بأشكالها المختلفة الاستثمارات المشتركة، الامتلاك الكامل للمشروع.
 - إستراتيجية عقود التصنيع.
 - إستراتيجية عمليات (مشروعات) تسليم مفتاح.
 - إستراتيجية محفظة الاستثمار.
 - إستراتيجية العقود الإدارية.
- هذا وقد سبق شرحها بالتفصيل في الفصل (الأول).

خلاصة الفصل

تناولنا التخطيط الاستراتيجي الدولي الذي هو عبارة عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية الدولية لتحديد الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف ومن ثم صياغة الاستراتيجيات من خلال الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية والاستراتيجيات الدولية ثم مبادئ التخطيط التي تشمل مبادئ أولوية التخطيط، شمولية التخطيط، استمرارية التخطيط، مرونة التخطيط، كفاءة التخطيط، الوصول نحو الهدف، المشاركة في صياغة وتنفيذ التخطيط، الالتزام بتنفيذ التخطيط ثم استعرضنا أهداف وأهمية التخطيط ومراحل التخطيط التي تشمل تحليل البيئة الدولية، تحليل البيئة الداخلية، تحديد مدى انخراط (دخول) الشركة الدولية في الأعمال الدولية وصياغة الاستراتيجيات التي تشمل الرؤيا والرسالة، الأهداف الإستراتيجية واستراتيجيات الشركة الدولية التي تتكون من إستراتيجية التصدير والاستيراد، الترخيص، التصنيع الأجنبي (الاستثمارات المشتركة، الامتلاك الكامل للمشروع) عقود التصنيع، مشروعات تسليم مفتاح، محفظة الاستثمار، العقود الإدارية.

أسئلة الفصل :

- 1- للتخطيط وعلى وجه الخصوص التخطيط الدولي مبادئ عدة ناقشها باختصار؟
- 2- تحليل البيئة الدولية لشركات الأعمال الدولية يشم على ثلاث مستويات أذكر هذه المستويات وناقشها؟
- 3- هناك مراحل عدة لتحليل البيئة الداخلية أذكرها وناقش فقط المرحلة الأولى منها؟
- 4- تحديد مدى انخراط (دخول) الشركة في الأعمال الدولية يأخذ أبعاداً عدة أذكر منها أربعة أبعاد وناقشها باختصار؟
- 5- عرف الهدف الاستراتيجي وأذكر أربع من الأهداف الاستراتيجية ثم ناقشها.

الأسئلة الموضوعية:

• الصواب والخطأ:

- 1- لا يوجد أي اختلاف بين رؤية ورسالة شركة الأعمال ()
- 2- التخطيط الاستراتيجي للشركات الدولية يركز فقط على دراسة البيئة الداخلية والخارجية ()
- 3- من العناصر التي تعطي للتخطيط أهمية أنه يساعد في مواجهة ظروف التغير وعدم التأكد ()
- 4- عندما تضع الشركة الدولية أهدافها ينبغي أن تأخذ بين الاعتبار مساهمة هذه الأهداف في تلبية أهداف الدولة المضيفة ()

الاجابات النموذجية للأسئلة الموضوعية:

• الصواب والخطأ:

رقم السؤال	الإجابة	أسباب الخطأ في العبارة
1	×	الرؤيا هي الحلم والأمل والطموح الذي تريد المنشأة تحقيقه بينما الرسالة هي ميرر وسبب وجود الشركة
2	×	التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة البيئة الداخلية والخارجية + صياغة الاستراتيجية التي تشمل تحديد الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية، والاستراتيجيات الدولية.
3	√	
4	√	

الأنشطة الفردية والجماعية:

1- بافتراض أنكم تعملون في إحدى شركات الأعمال الدولية وكنتم أعضاء في إحدى لجان التخطيط الإستراتيجي الدولي ومن ضمن مهام اللجنة تحديد واختيار ثلاث دول من قارات مختلفة، ومن خلال معرفتكم وإطلاعكم على المستويات الثلاثة لتحليل البيئة الدولية:

أ- كيف يمكنكم تطبيق هذه الخطوات لاختيار ثلاث دول لممارسة نشاط استثماري في كل دولة تقع في إقليم معين وضخوا ذلك من خلال إعطاء تفاصيل كاملة عن كل مستوى من مستويات التحليل.

ب- وما هي البيانات الأساسية التي ستعتمدونها للوصول إلى قرار نهائي لاختيار دولة واحدة من كل إقليم.

ج- ناقشوا نتائجكم مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.

2- هناك شركتان دوليتان المانيتان إحداهما ستمارس نشاطاً استثمارياً في فرنسا والأخرى ستمارس نشاطاً استثمارياً في الصومال:

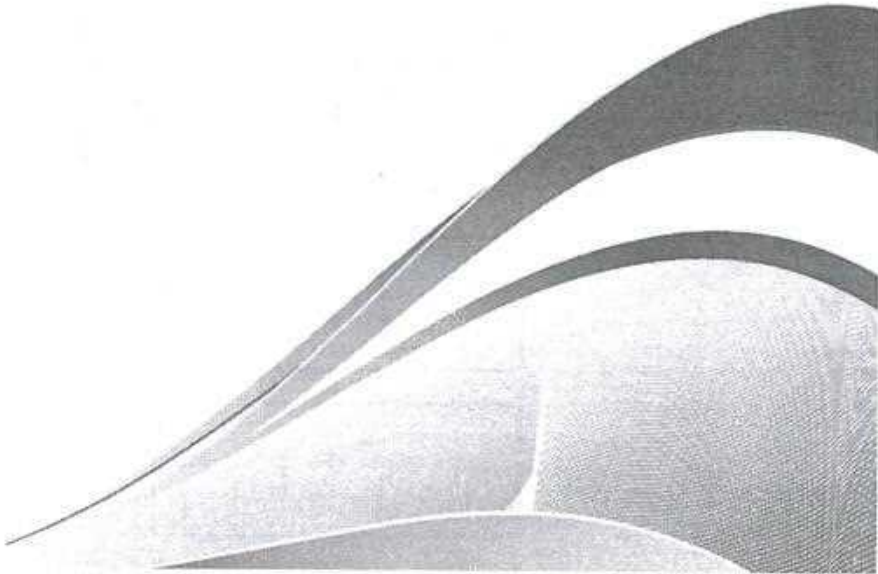
أ- ناقشوا على ماذا ستنصب جهود وتركيز الشركتان وهما يخللان البيئة الداخلية لكل منها مع العلم أن كل شركة ستأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية، والسياسية، والبنية التحتية... الخ، لكل دولة من الدول التي ستستثمر فيها هاتين الشركتين.

ب- ناقشوا ما توصلتم إليه مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.

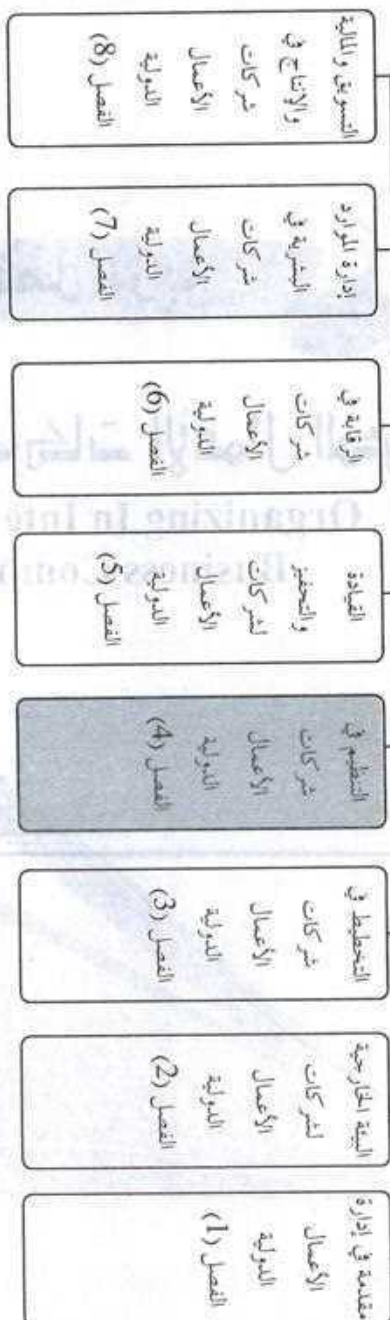
الفصل الرابع

التنظيم في شركات الأعمال الدولية

Organizing In International Business Companies



إدارة الأعمال الدولية



(الإطار العام للكتاب)

أهداف الفصل :

نسعى من تقديم هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مفهوم التنظيم.
- دراسة خطوات تصميم الهياكل التنظيمية للشركات الدولية.
- دراسة تحديد العلاقات التنظيمية.
- التعرف على أنماط التنظيم/ الهياكل التنظيمية الدولية.
- التعرف على العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي الدولي.
- التعرف على خصائص الهيكل التنظيمي الدولي.

مكونات الفصل :

لتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سنتناول المواضيع التالية :

- مفهوم التنظيم.
- تصميم الهياكل التنظيمية للشركات الدولية.
- تحديد العلاقات التنظيمية.
- أنماط التنظيم/ الهياكل التنظيمية الدولية.
- العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي الدولي.
- خصائص الهيكل التنظيمي الدولي الجيد.

التنظيم في الشركات الدولية

المقدمة:

بعد أن تحدد المنظمة أهدافها (ماذا تريد) واستراتيجياتها (كيف تحقق ما تريد) من خلال وظيفة التخطيط فإن المنظمة الدولية تحتاج لتحقيق هذه الأهداف والإستراتيجيات إلى مجموعة من الوظائف في مقدمة هذه الوظائف وظيفة التنظيم أو ما يعرف بالهيكل التنظيمي فما هو التنظيم هذا هو موضوع هذا الفصل الذي سنتناول فيه مفهوم التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية للشركات الدولية وتحديد العلاقات التنظيمية وأنماط التنظيم (الهياكل التنظيمية) والعوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي وخصائص الهيكل التنظيمي الجيد.

أولاً: مفهوم التنظيم:

التنظيم كوظيفة إدارية يقصد به كل إجراء يتم بموجبه تقسيم العمل إلى وحدات إدارية Job Division وإسناد مهام واختصاصات لكل وحدة إدارية وتحديد العلاقات بين الوحدات والمستويات الإدارية والأفراد Relations، ومن ثم التنسيق بين الوحدات الإدارية والأفراد Coordination بمعنى أكثر تفصيلاً فإن التنظيم هو كل عمل يتم بموجبه تحديد وظائف المنظمة وإدارتها وأقسامها ومجالسها ولجانها وإسناد الاختصاصات والمهام لكل منها وتحديد العلاقات التنظيمية المتمثلة في السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف، والمركزية واللامركزية في إطار من التنسيق والتكامل لتحقيق الأهداف والشكل (1-4) يوضح مفهوم التنظيم.

الشكل (1-4) يوضح مفهوم التنظيم



فالتنظيم إذن يوضع في المنظمة للمساعدة في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها والتنظيم يعتبر وظيفة أساسية في كل المنظمات إلا أنه يكتسب أهمية خاصة في المنظمات ذات الطبيعة الدولية لأسباب عدة من أهمها:

- 1- اختلاف البيئات التي تعمل بها المنظمة الدولية (البيئة الاقتصادية/ السياسية/ الثقافية.... الخ) مما يجعل مواجهة مثل هذه المتغيرات يحتاج من المنظمة إلى كفاءة وفاعلية تنظيمية عالية.
- 2- بعد المسافة بين المركز الرئيسي للشركة الدولية وفروعها المتواجدة في الدول المضيفة المتعددة مما يتطلب أن تكون الهياكل التنظيمية الدولية مُصممة بطريقة مناسبة تعمل على تخفيف المركزية في اتخاذ القرار للتغلب على الصعوبات الناجمة عن الانتشار الجغرافي.

ثانياً: تصميم الهياكل التنظيمية للشركات الدولية

:Organizational Structure Design of International Firms

بعد أن تناولنا مفهوم التنظيم والأهمية الخاصة للتنظيم في المنظمات الدولية نتناول الآن تصميم الهيكل التنظيمي للشركات الدولية، في أغلب الحالات فإن الهيكل التنظيمي للمنظمة الدولية لا يحدد سلفاً بشكله النهائي ولكنه يتطور بشكل مستمر ليتناسب مع التغيرات الاستراتيجية للمنظمة فعندما تنمو عمليات المنظمة وتوسع في الأسواق الخارجية فإن ذلك يستدعي تغيير الهيكل التنظيمي الحالي ليتناسب والمتغيرات المستمرة.

هذا ويمر - في الغالب - البناء التنظيمي لشركات الأعمال الدولية بعدة مراحل بدأت بسيطة إلى أن أخذت أشكالاً معقدة ومتعددة.

وفيما يلي استعراض وشرح للهياكل التنظيمية الدولية:

1- الهياكل التنظيمية لمرحلة ما قبل الشركة الدولية

: Pre International Division Phase

وفي هذه المرحلة تأخذ الهياكل التنظيمية أشكالاً متعددة أهمها:

- أ- الهيكل التنظيمي على أساس تعيين مدير تصدير في الشركة يتبع مدير التسويق.

ب- الهيكل التنظيمي على أساس تعيين مدير تصدير في الشركة يتبع المدير التنفيذي.

ج- الهيكل التنظيمي على أساس تكوين الشركات الفرعية الأجنبية
Foreign-Subsidiaries.

د- الهيكل التنظيمي على أساس إنشاء قسم دولي في الشركة
International Division Structure.

Global Structure

2- الهياكل التنظيمية الدولية

The Global Product Structure

أ- الهيكل التنظيمي الدولي على أساس المنتج

The Global Area Structure

ب- الهيكل التنظيمي الدولي على أساس جغرافي

The Global Functional Structure

ج- الهيكل التنظيمي الدولي على أساس وظيفي

The Global Matrix Structure

د- الهيكل التنظيمي الدولي المصفوفي

The Global Project Structure

هـ- الهيكل التنظيمي الدولي على أساس المشروع

The Global Mixed Structure

و- الهيكل التنظيمي الدولي المركب

The Global Holding Structure

ز- الهيكل التنظيمي الدولي للشركة القابضة

The Global Network Structure

ح- الهيكل التنظيمي الدولي الشبكي

The Global Supposed Structure

ط- الهيكل التنظيمي الدولي الافتراضي

وفيما يلي نتناول وبشكل مختصر كل هيكل من هذه الهياكل:

1- الهياكل التنظيمية لمرحلة ما قبل الشركة الدولية.

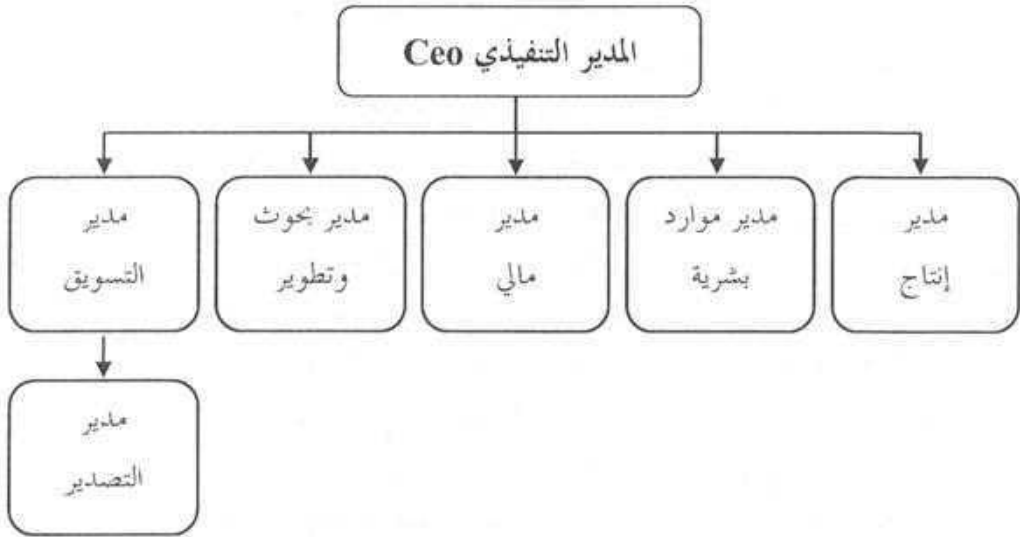
أ- الهيكل التنظيمي على أساس تعيين مدير تصدير في الشركة يتبع مدير التسويق:

الهيكل التنظيمي لشركة ما في هذه المرحلة من تطور الشركات الدولية التي تمارس نشاط دولي محدود ويكون بسيطاً إلى حد ما حيث يتم تعيين مديراً للتصدير

An Export Manager يتبع ويرفع تقاريره لمدير التسويق والشكل (2-4)

يوضح ذلك.

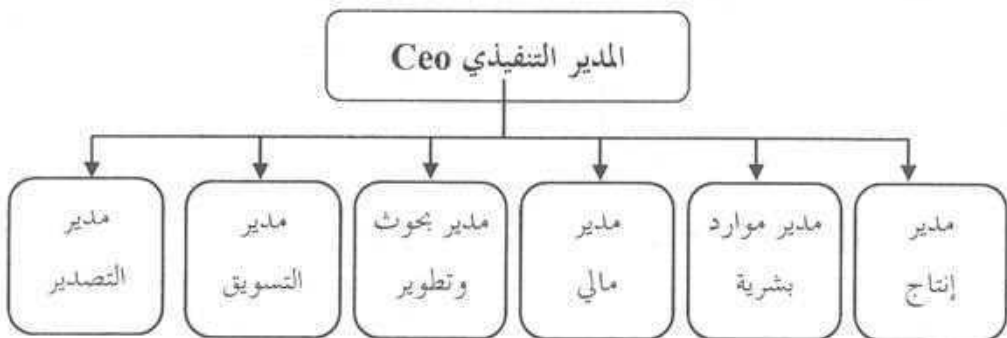
الشكل (2-4) الهيكل التنظيمي على أساس مدير تصدير يتبع مدير التسويق



ب- الهيكل التنظيمي على أساس تعيين مديراً للتصدير يتبع المدير التنفيذي:

وينشأ هذا الهيكل عندما يرتفع ويزداد تصدير الشركة إلى الخارج، حيث يتم تخصيص وحدة إدارية (مدير تصدير) أعلى في مستواها التنظيمي من الوضع السابق تتولى الاهتمام بقضايا التصدير وتتبع وترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير التنفيذي والشكل (3-4) يوضح ذلك.

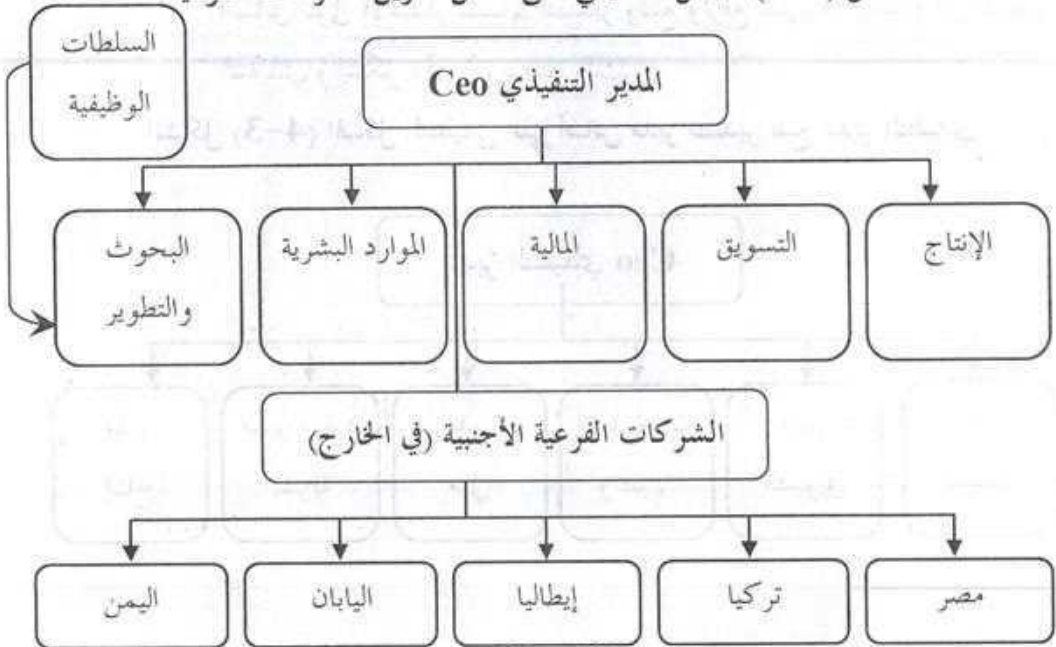
الشكل (3-4) الهيكل التنظيمي على أساس مدير تصدير يتبع المدير التنفيذي



ج- الهيكل التنظيمي على أساس تكوين الشركات الفرعية:

عندما يرتفع تصدير الشركات المحلية المصدرة، وتتصاعد الضغوط عليها بسبب منافسة شركات محلية وأجنبية على السوق الأجنبية، و أيضاً عندما تبدأ الدول المستوردة بتشجيع صناعاتها المحلية ووضع قيود على الاستيراد الأجنبي في شكل رفع التعرفة الجمركية أو فرض نظام الحصص، عندها تبدأ الشركات المحلية المصدرة The Exporting – Firms بالدفاع عن حصتها السوقية ووضعها السوقي من خلال تأسيس تسهيلات إنتاجية داخل الأسواق الأجنبية. والترتيبات التنظيمية التقليدية لشركة في هذه المرحلة المبكرة من الإنتاج داخل الأسواق الأجنبية هو تكوين الشركات الفرعية الدولية الشكل (4-4) F.S. وهنا ترفع الشركات الفرعية الصغيرة الأجنبية تقاريرها مباشرة إلى رئيس الشركة أو من يفوضه. وعندما تزداد الاستثمارات في وحدات الإنتاج الأجنبية (الشركات الفرعية) وتصبح هذه الأعمال مهمة للشركة ككل، ويزداد الضغط القادم من الشركات الفرعية على الرئيس التنفيذي أو من يفوضه تنشأ الحاجة لإنشاء قسم دولي مستقل Aseperate International Division تجمع فيه كل النشاطات الدولية في المركز الرئيسي للشركة، وهنا تنتقل إلى المرحلة التالية:

الشكل (4-4) الهيكل التنظيمي على أساس تكوين الشركات الفرعية



د- الهيكل التنظيمي على أساس إنشاء قسم دولي في الشركة:

الهيكل التنظيمي ذي القسم الدولي يمثل مرحلة أكثر تقدماً في مراحل تكييف الهيكل التنظيمي للمنظمة مع متطلبات الدخول والتوسع في السوق الدولية وإذا كانت المراحل السابقة لهذه الخطوة يمكن إجمال وتلخيص دورها - في الغالب - في مجال التصدير فقط فإن هذه المرحلة يمكن النظر إليها على أنها مرحلة العمليات الدولية وفي هذا الهيكل فإن كل النشاطات الدولية تجمع (توضع) في قسم دولي واحد تحت مسؤولية وإشراف مسئول كبير في المركز الرئيسي للشركة -Senior Executive يُعطي لقب نائب الرئيس للأقسام (للعمليات) الدولية ويكون في نفس المستوى التنظيمي للمدراء التنفيذيين الآخرين.

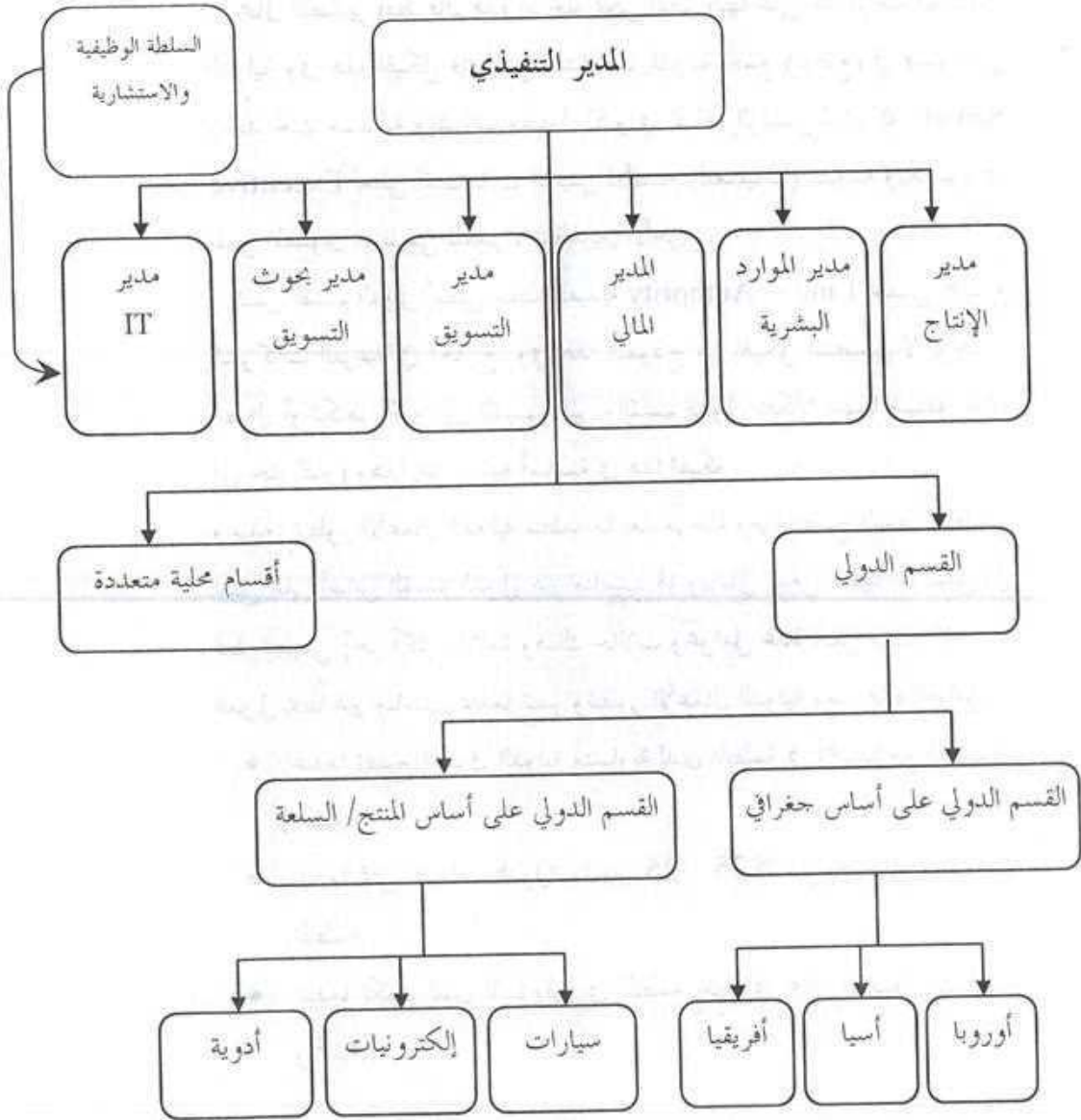
ورئيس القسم الدولي يُعطى سلطة تنفيذية Line - Authority على جميع الشركات الفرعية في الخارج. وفي هذا النموذج من الهيكل التنظيمي لا يوجد اتصال أو تكامل كبير بين القسم المحلي والقسم الدولي (فكلاً منهما مستقل بذاته إلى حد كبير) وهذا يمثل سلبية أساسية في هذا الهيكل.

وعندما تتطور الأعمال الدولية لمنظمة ما بعد مرحلة معينة يصبح النمط التنظيمي المبني على أساس القسم الدولي غير مناسب لها وبالتالي ينبغي عليها أن تنتقل إلى نمط تنظيمي آخر أكثر ملائمة وهناك حالات وعوامل عدة تجعل من القسم الدولي نمطاً غير مناسب عندما تنمو وتتطور الأعمال الدولية ومن هذه العوامل:

- عندما تصبح السوق الدولية متساوية لدى المنظمة في أهميتها مع السوق المحلية.
- عندما تمثل المبيعات الدولية ما بين 25 : 35% من إجمالي مبيعات المنظمة.
- عندما تكون لدى المسؤولين في المنظمة خبرة في مجال الأعمال الدولية والمحلية.

وفي ظل هذه العوامل يجب أن تصل الإدارة إلى قناعة بأن النمط التنظيمي يجب أن يتغير وأن يتم التوجه إلى التنظيم الدولي الموحد والشكل (4-5) يعكس الهيكل التنظيمي على أساس القسم الدولي.

الشكل (4-5) الهيكل التنظيمي على أساس دولي



2- الهياكل الدولية

Global Structures

قبل مناقشة أنواع الهياكل التنظيمية الدولية سنتناول الخصائص العامة التي تميز الهياكل التنظيمية الدولية عن الهياكل التنظيمية الغير دولية وأهم هذه الخصائص التي تميز الهياكل التنظيمية الدولية ما يلي:

أ- في الهيكل التنظيمي الدولي يتم دمج كلاً من العمليات المحلية والعمليات الدولية في وحدة إدارية واحدة حيث يصبح للشركة توجه واحد هو التوجه الدولي فمثلاً بدلاً من أن تكون هناك وحدة إدارية مالية خاصة بالسوق المحلي وأخرى خاصة بالسوق الخارجي في الهياكل الغير دولية يتم إنشاء وحدة إدارية مالية واحدة تشمل السوق المحلي والخارجي في الهيكل الدولي، وهكذا بالنسبة لبقية الوظائف التسويق، الإنتاج.... الخ.

ب- في الهيكل التنظيمي الدولي تقوم إدارة الشركة بتخصيص الموارد على أساس واحد وهو الأساس الدولي دون النظر إلى الحدود الإقليمية (محلية، دولية) هادفة بذلك إلى تحقيق أكبر عائد ممكن على استثماراتها بمعنى أنه لا تخصص المنظمة موارد للسوق المحلي لكونه محلي، ولا موارد للسوق الخارجي لكونه خارجي، وإنما يتم التوزيع للموارد على أسس الحدود الاقتصادية لعملية توزيع الموارد بعض النظر على كون السوق محلي أو خارجي.

ج- في الهيكل التنظيمي الدولي يتم النظر إلى السوق المحلي على اعتبار أنه واحد فقط من ضمن الأسواق الأخرى التي تمارس فيها المنظمة نشاطها.

د- في الهيكل التنظيمي الدولي يتولى الموظفون الرئيسيون مهامهم الوظيفية دون النظر في كونها محلية أو خارجية بمعنى أن مسئولياتهم وسلطاتهم ذات طابع دولي.

هـ- القرارات الاستراتيجية التي كانت تتخذ بشكل مستقل من القسم المحلي والقسم الدولي دون تنسيق أصبحت تتخذ بتنسيق كامل من قبل المركز الرئيسي للشركة بدون أي تمييز بين السوق المحلي والسوق الخارجي هذا والهياكل التنظيمية الدولية التي تتبناها الشركات الدولية تأخذ أشكالاً عدة:

وأهم أشكال الهياكل التنظيمية الدولية:

أ- الهيكل التنظيمي الدولي على أساس المنتج / السلعة:

يقوم هذا الهيكل على أساس وجود وحدة إدارية منفصلة لكل سلعة أو مجموعة من السلع المتشابهة أو كل خط إنتاجي أو مجموعة من الخطوط الإنتاجية المتماثلة وتكون هذه الوحدة الإدارية على مستوى كل الدول، والمدير المسئول عن كل وحدة إدارية في مجال المنتج/ السلعة بمنح سلطة تنفيذية Line Authority على جميع الأقسام التابعة له المرتبطة بالمنتج والنشاطات الوظيفية مثل المالية، التسويقية، الإنتاجية... الخ المرتبطة بالمنتج. وكل قسم إنتاجي يعمل كمركز ربحي شبه مستقل، ويتفرع كل قسم إلى أقسام أخرى قد تكون جغرافية مثلاً، وإدارات الأقسام (السلعية/ المنتج) تمتلك سلطة لا مركزية وأسعة لإدارة القسم بحسب الظروف التي تعمل في إطارها ومع ذلك فإن المركز الرئيسي للشركة يمثل المظلة التي تُصنع في إطارها الإستراتيجيات والخطط.

وأقسام الإنتاج A Product Division تستلم/ تأخذ دعماً وظيفياً من المجموعات الوظيفية Staff - Groups على مستوى المنشأة (المركز الرئيسي)، ولكنها قد تمتلك ضمن أقسامها مجموعات وظيفية Functional Staff - تزودها بخدمات تتناسب وحاجتها.

ورئاسة كل قسم إنتاجي تُعطي سلطة كاملة لترويج وتطوير نشاطه.

ويكون هذا الهيكل ملائماً في حالة توفر الآتي:

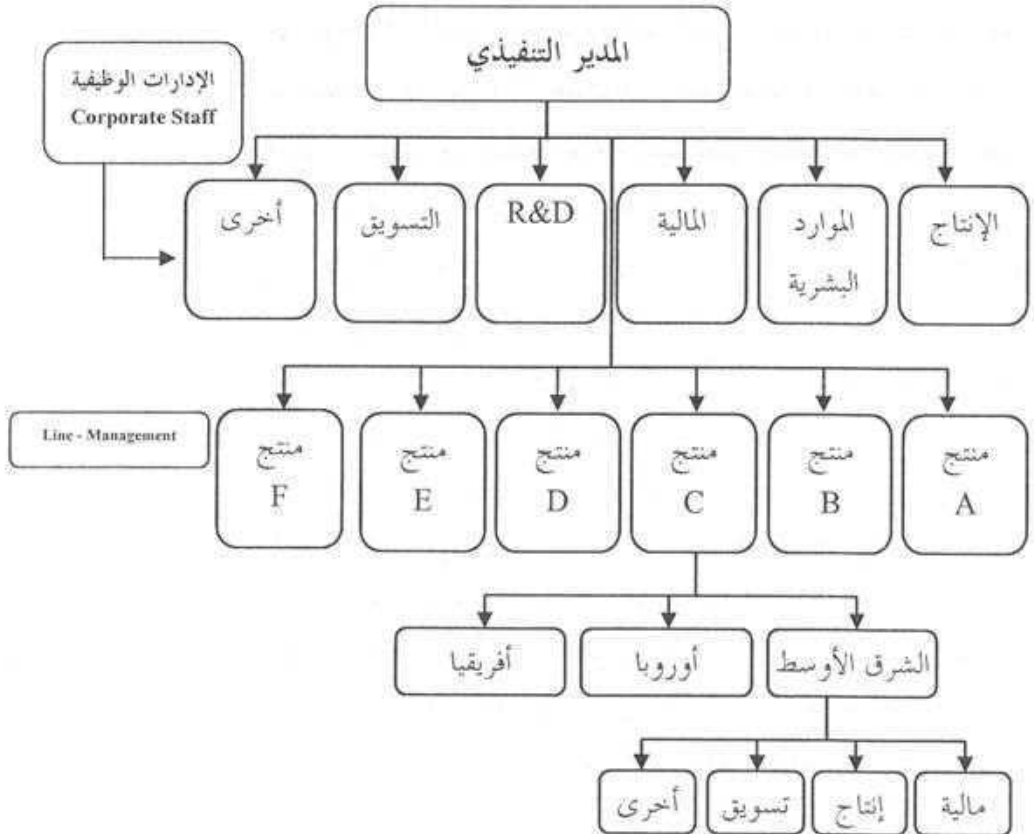
- وجود اختلافات واضحة وعديدة وكبيرة بين كل منتج وآخر (الالكترونيك، مواد غذائية، أدوية...) من حيث خصائصه الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل. بمعنى آخر أن يكون لكل منتج مزيجة التسويق الخاصة به والمختلف من المنتج الآخر.

- وجود سوق كبير بما فيه الكفاية لكل منتج أو منتجات متشابهة يحقق عائد اقتصادي مُربح.

والميزة الأساسية من التقسيم على أساس المنتج هو إعطاء الاهتمام الكاف لكل منتج، وتسهيل تدفق المعلومات الخاصة بالمنتج والتكنولوجيا المرتبطة به إلى الشركات الفرعية في الدول الأجنبية.

وأهم عيوب هذا التقسيم تكرار المجموعات التي توجد في كل قسم (مثل المجموعات المالية، الموارد البشرية.... الخ) حيث أن كل قسم يقوم ببناء وتطوير بنيته التحتية الخاصة به والشكل (4-6) يوضح الهيكل التنظيمي الدولي على أساس المنتج.

الشكل (4-6) التنظيم الدولي الموحد على أساس المنتج



ب- الهيكل التنظيمي الدولي على أساس جغرافي:

يقوم هذا الهيكل على أساس تقسيم الأسواق الدولية إلى مناطق جغرافية رئيسية يمثل كلاً منها سوق مستقل ومن ثم تكوين وحدة إدارية منفصلة لكل منطقة جغرافية.

ورئيس كل منطقة يُعطي سلطة تنفيذية Line - Authority ويحمل مسؤولية على كل الشركات أو الأقسام الفرعية في النطاق الجغرافي الذي يخصه.

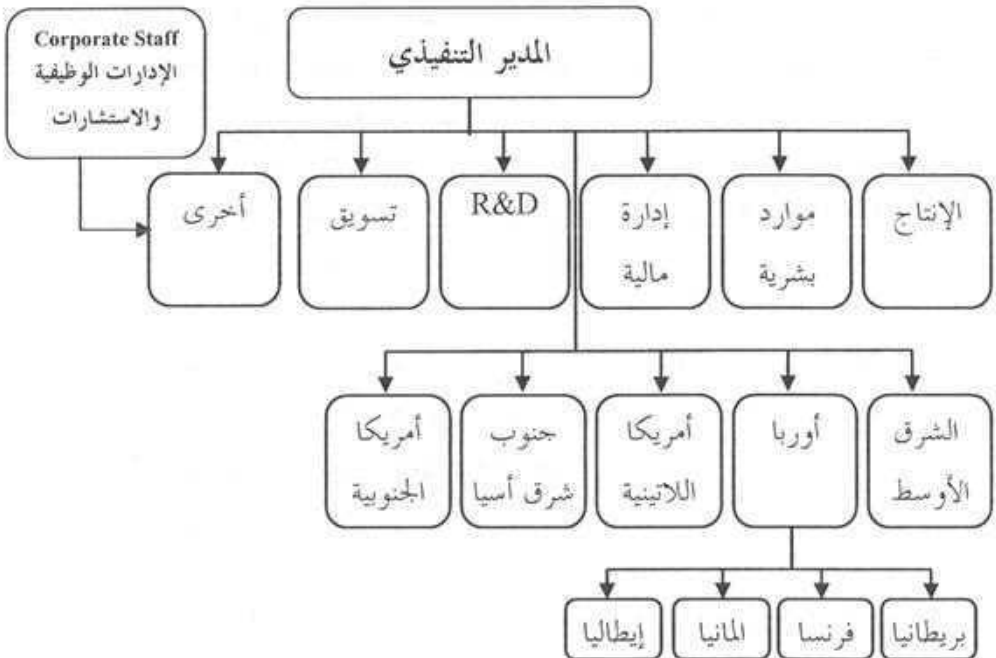
ولا يوجد معيار واحد ثابت لتجميع مجموعة من الدول في وحدة جغرافية واحدة، حيث أن لكل شركة دولية ظروفها واحتياجاتها التي تحدد كيف يمكن تجميع مجموعة من الدول في منطقة واحدة ومن هذه الظروف والعوامل التي تؤخذ في الاعتبار مثلاً مواقع الشركات الفرعية (مدى التقارب الجغرافي بينها) مدى تقارب أذواق العملاء في المناطق المختلفة، مصادر المواد الخام. والمدير المسئول عن منطقة جغرافية معينة يعتبر مسئولاً عن تطوير منطقته في إطار أهداف واستراتيجيات الشركة ككل.

ومن مزايا هذا الهيكل هي أن سلطة صناعة القرار تُعطى للمركز الإقليمي وهذا يعني أن القرارات في قضايا مثل تعديل خصائص المنتج (تكيفه ليتناسب مع أذواق كل منطقة)، وتعديل الأسعار، وأساليب الترويج والتوزيع تصبح في مركز الأحداث أي في كل منطقة على حدة ومن مزايا هذا الهيكل أيضاً أن الأفكار في كل دولة تنتشر لبقية الدول في إطار المنطقة الواحدة. ومن أهم عيوب هذا الهيكل صعوبة التنسيق بين الدول عندما تتعامل الشركة الدولية مع عدة منتجات ذات خصائص تسويقية متباينة أي أنه إذا تعددت السلع المتعامل فيها قد يقود إلى اختلاف في إجراءات وسياسات الشركة الدولية من بلد إلى بلد في إطار الإقليم، لأن هذا الهيكل عادة يستخدم عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية لكن وجود المنافسة الحادة في الأسواق يستدعي التركيز على التسويق في كل منطقة لوحدها.

ويكون هذا الهيكل ملائماً:

- عندما تكون كل منطقة على حدة متشابهة في مزيجها التسويقي بمعنى أن خصائصها التسويقية متقاربة من حيث الذوق العام، القوة الشرائية، الأسلوب الترويجي المقبول في المنطقة، طرق التوزيع الملائمة مثال، دول الخليج، دول أوروبا.
 - وجود سوق كبيرة بما فيه الكفاية في كل منطقة تحقق الحدوى الاقتصادية الكاملة للشركة.
 - عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية.
- ولكن بسبب المنافسة الحادة فإن الأمر يستدعي التركيز على التسويق في كل منطقة وهذا لا يتأمن إلا بوجود هيكل فقط على أساس جغرافي والشكل (4-7) الهيكل التنظيمي الدولي على أساس جغرافي.

الشكل (4-7) الهيكل التنظيمي الدولي على أساس جغرافي



ج- الهيكل التنظيمي الدولي على أساس وظيفي:

وفي هذا الهيكل يتم تجميع كافة الأنشطة الدولية المتخصصة في مجال معين (سواء مجال الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية...) في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية كالإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية... الخ ويعكس هذا التقسيم مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات كنشاط الإنتاج، التسويق، الخ.

وفي هذا الشكل من التنظيم فإن العمليات الدولية تنظم أولاً على أسس وظيفية (المستوى الإداري الثاني) وثانياً على أساس جغرافي أو على أساس المنتج (المستوى الإداري الثالث)، غير أن المهم هو المستوى الإداري الثاني وهذا النمط هو أقل أنماط التنظيم الدولي الموحد استخداماً في الشركات الدولية حيث لا يجري استخدامه بشكل رئيسي إلا في الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة وغطية، وحتى إذا كانت خطوط الإنتاج عديدة فإن المهم هو تشابه المنتجات من حيث أسلوب الإنتاج ووسائل التسويق والتمويل.

ومن مزايا هذا النظام:

- سهولة استخدام ونقل الخبرات في مجال وظيفي معين.
- سهولة عملية الرقابة والسيطرة على الأنشطة الوظيفية للشركة (إنتاج، تسويق...) لعدم تشتتها.
- قوة ومكانة النشاطات الأساسية للمنظمة تحدّد بواسطة الإدارة العليا.
- يشجع على التخصص الوظيفي وبالتالي يقلل من تكرار الوظيفة فبدلاً من وجود مسئول تسويق - مثلاً - لكل سلعة تتوحد الوظيفة في إدارة واحدة وبذلك تتجنب الشركة تشتت الجهود.
- يسهل هذا النظام تحديد مصادر المشاكل (مصدر إنتاجي، مالي،) وبالتالي فإنه يساعد في حل المشكلات الفنية والإدارية والمالية... الخ.

أما عن عيوب هذا النظام فتركز في:

- ينحصر استخدامه - في الغالب - في الشركات ذات المنتجات المحدودة أو المتشابهة أما الشركات التي تتبع إستراتيجية التنوع في منتجاتها فإنه لا يناسبها.

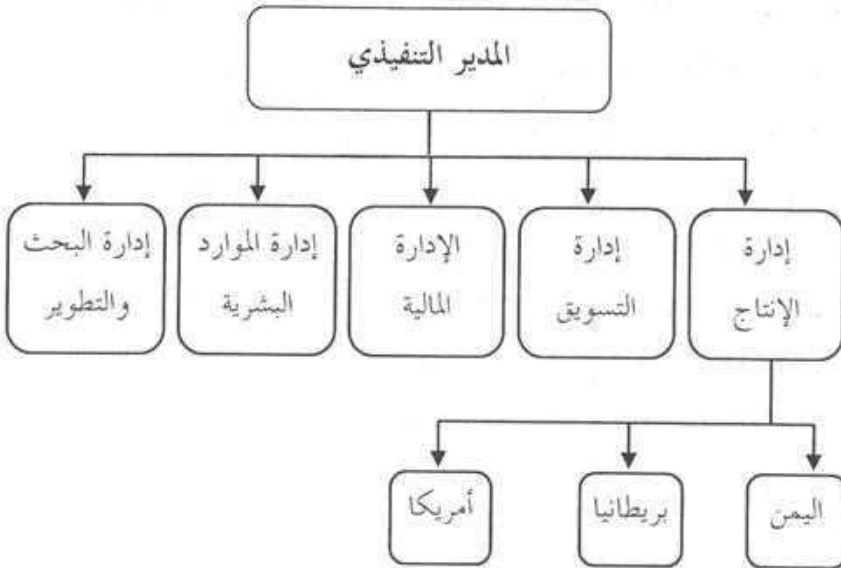
- ضعف التنسيق بين الوظائف المختلفة بما يترتب عليه بروز بعض المشكلات العملية.

ويقرب من هذا الهيكل التنظيمي الدولي على أساس وظيفي نمط آخر يقوم على أساس العملية أو الإجراء ويسمى بالهيكل الوظيفي الإجرائي Functional – Process – Structure والمستخدم من قبل شركات البترول حيث توجد فيها وظائف تخصصية مثل الاستكشاف Exploration ، وإنتاج المادة الخام Crude Production والنقل بالأنابيب Tanker & Pipeline Transportation والتكرير Refining (Manufacturing) والتسويق Marketing.

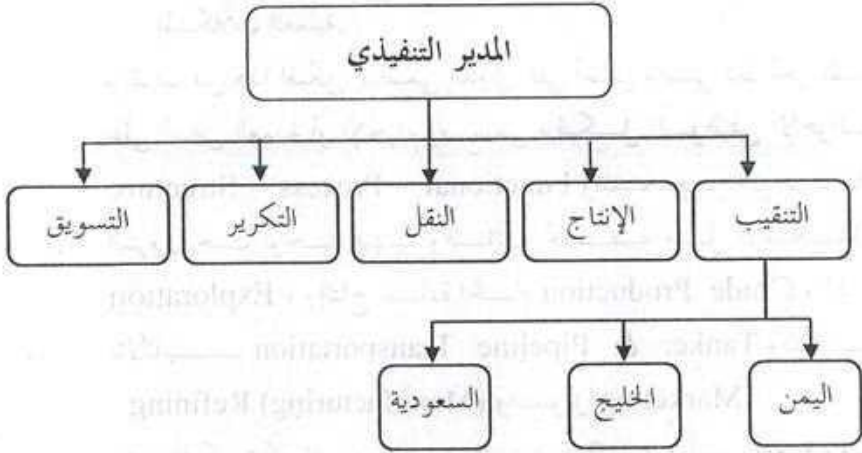
وهذا الهيكل يمكن تقسيمه أيضاً في المستوى الثالث على أسس جغرافية فمثلاً عملية التنقيب في كل المناطق (اليمن، مصر، الكويت) تكون تحت رقابة وتوجيه قسم التنقيب المخصص وهكذا.

والشكل (4-8) يوضح الهيكل التنظيمي على أساس وظيفي، والشكل (4-9) يوضح الهيكل الوظيفي الإجرائي.

الشكل (4-8) الهيكل التنظيمي الوظيفي



الشكل (9-4) الهيكل الوظيفي الإجرائي



د- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

يعتبر أحد الأشكال الجديدة والحديثة في مجال التنظيم الدولي وظهر لأول مرة في صناعة الفضاء وشركات تصنيع الطيران Boeing ويقوم هذا التنظيم على الجمع بين الأساس الوظيفي من ناحية وبين أساس المنتج العالمي/ الكوني وأحياناً أيضاً الأساس الجغرافي من ناحية أخرى. وفي هذا النظام تمثل المجالات (الإدارات) الوظيفية للشركة كالوظيفة الإنتاجية والمالية، والموارد البشرية والبحث والتطوير، والتسويق.... الخ، السلطة الرأسية (العمودية) من الأعلى إلى الأسفل ويمثل مدراء المنتجات الدوليين أو مدراء الأقاليم، السلطة الأفقية أي أن العاملون (في وحدة إنتاجية معينة أو إقليم معين) يتلقون التعليمات من جهتين هما الرئيس الوظيفي في المركز الرئيسي ورئيس المنتج أو الإقليم، ويستلزم هذا النموذج ضرورة وجود تنسيق عالٍ بين السلطتين اللتين تديران العمل هما السلطة الرأسية (العمودية من الأعلى إلى الأسفل) التي تأتي من مديري الوظائف الرئيسية في الشركة (كالمورد البشرية، الإنتاج،

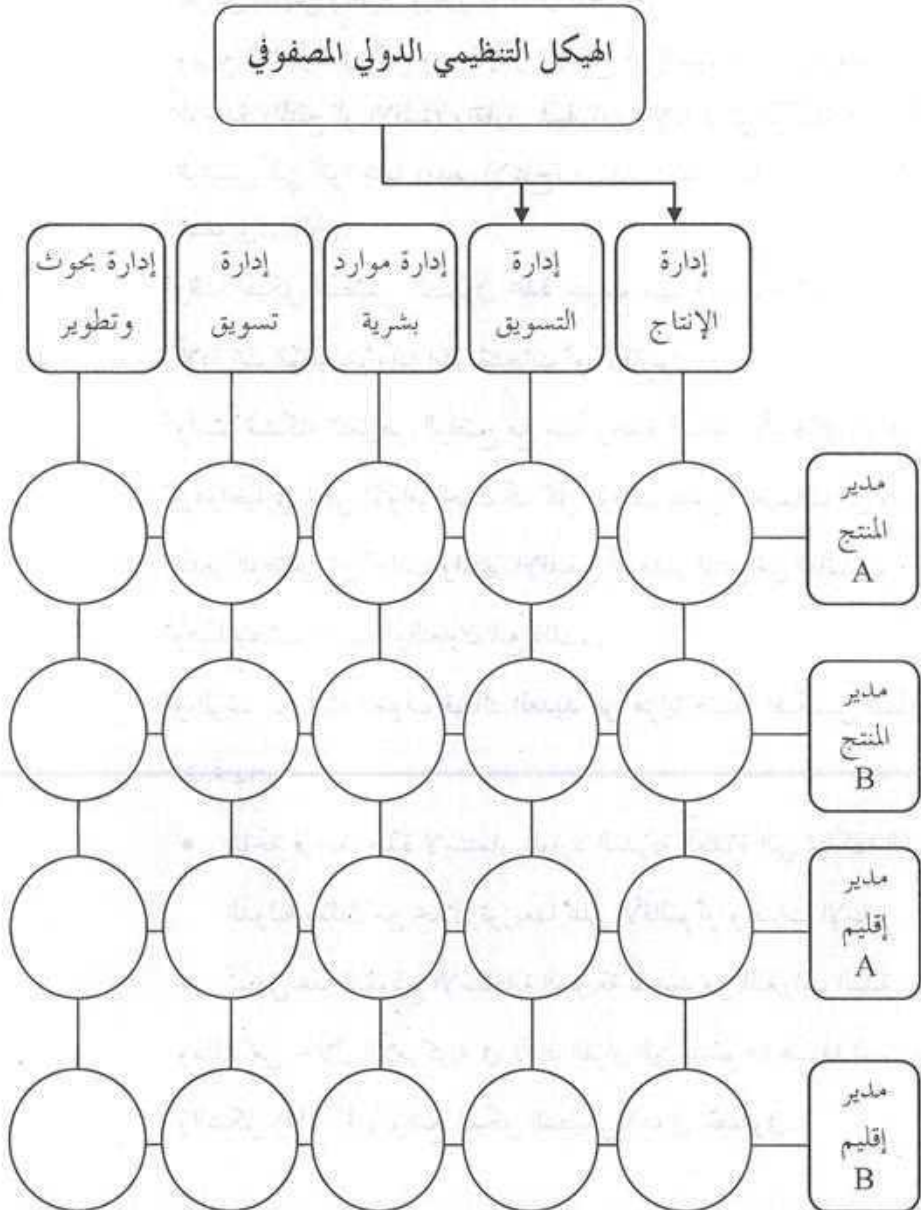
التسويق.... الخ) والسلطة الأفقية التي تأتي من مدراء المنتجات أو الأقاليم بغرض تسهيل وتطوير وإنجاز الأعمال المختلفة. ويرفع العاملون في كل وحدة إدارية (منتج أو إقليم) تقارير إدارية لمدير الوحدة (المنتج أو الإقليم) وتقارير فنية لمدير الإدارة التخصصية في المركز الرئيسي التي أتوا منها (مدير الإنتاج، مدير الإدارة المالية، مدير إدارة التسويق.... الخ).

ولهذا الهيكل التنظيمي المصفوفي عدة عيوب منها صعوبة التنسيق بين الإدارات الوظيفية، وإدارات المنتجات أو الأقاليم. وأيضاً مشكلة التعارض الواضح مع مبدأ وحدة السلطة الأمره أي أن هناك ازدواجية في تلقي الأوامر حيث أن كل موظف يتلقى التعليمات من مديرين، المدير الوظيفي من جانب والمدير الإقليمي أو مدير المنتج من جانب آخر وهذا يتطلب التنسيق والتعاون لمنع ذلك.

وبالرغم من هذه العيوب فهناك العديد من مزايا هذا الهيكل تأتي في مقدمتها:

- إتاحة فرصة جيدة لاستثمار الموارد البشرية الكفؤة التي تمتلكها الشركة الدولية وذلك من خلال توزيعها على الأقاليم أو وحدات الإنتاج.
 - يُسهل هذا النموذج الاستجابة السريعة للعديد من المتغيرات البيئية.
- وذلك من خلال اللامركزية في اتخاذ القرار التي يتسم بها هذا النموذج والشكل (10-4) يوضح الهيكل التنظيمي الدولي المصفوفي.

الشكل (10-4) الهيكل التنظيمي الدولي المصفوفي



هـ- الهيكل التنظيمي الدولي المصفوفي على أساس إدارة المشروع:

عبارة عن تنظيم مؤقت يقوم على أساس الجمع بين التنظيم الوظيفي الدائم والمشروع المؤقت والعاملون في هذا التنظيم (كما هو الحال في الهيكل التنظيمي المصفوفي على أساس المنتج أو الجغرافيا) يرأسهم مديران هما المدير الوظيفي ومدير المشروع ويتلقون التعليمات من جهتين المدير الوظيفي ومدير المشروع ويرفعون تقاريرهم الإدارية لمدير المشروع والتقارير الفنية للمدير الوظيفي (المدير المالي، الموارد البشرية.... الخ).

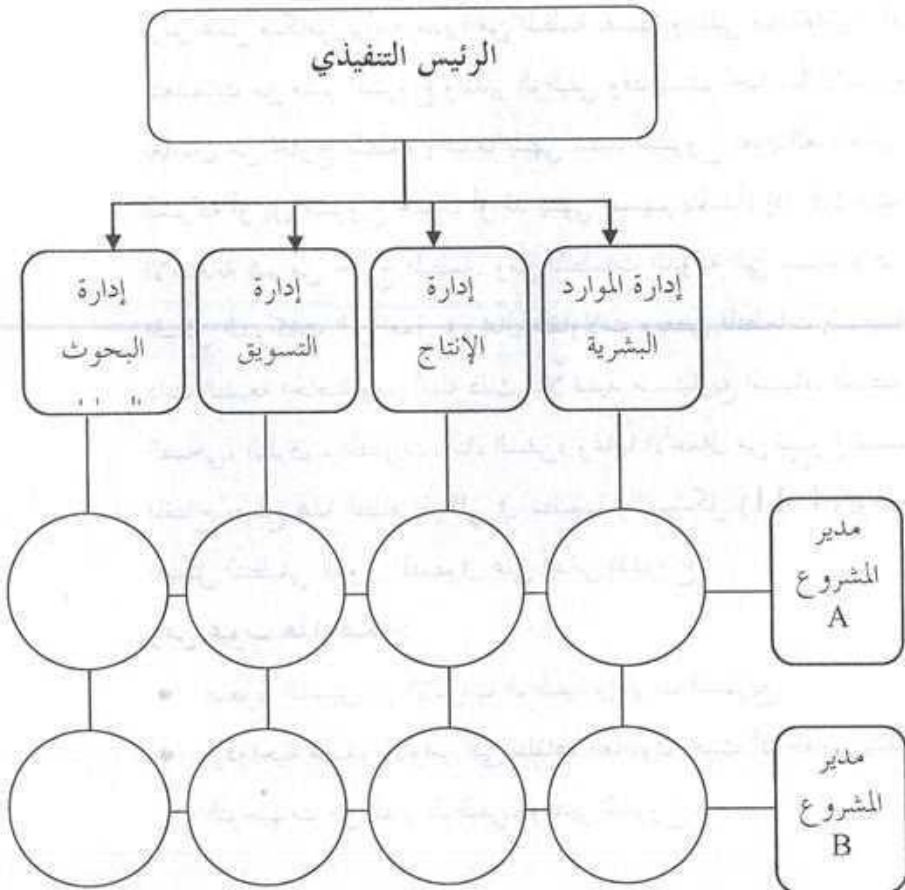
ويتم إنشاء هذا الهيكل عندما تكون هناك عمليات متكاملة تستدعي وضعها في شكل مشروع مستقل (مشروع مياه، بناء مطار.... الخ) حيث يشكل له فريق عمل متكامل يرأسه مديراً من المنظمة نفسها ويتلقى فيه العاملون أيضاً التعليمات من مدير المشروع والمدير الوظيفي وقد يتم أحياناً الاستعانة بعاملين من خارج المنظمة وعندما ينتهي تنفيذ المشروع يعود العاملان إلى الشركة أو إلى مشروع جديد، أو قد ينتهي عملهم بالمنشأة إذا كان قد تم الاستعانة بهم من خارج المنظمة. ومن المنظمات الدولية التي تستخدم هذا الهيكل الشركات التي تعمل في مجال المقاولات وبعض المنظمات الصناعية ذات الطبيعة الخاصة ومن أمثلة ذلك مثلاً تنفيذ مشاريع المياه، الصرف الصحي، الطرق، المطارات، بناء السفن، وغالباً الأعمال من نوع تسليم المفتاح يصلح هذا النظام الهيكلي في تنظيمها والشكل (11-4) يوضح الهيكل التنظيمي الدولي المصفوفي على أساس المشروع.

ومن عيوب هذا الهيكل:

- صعوبة التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع.
- ازدواجية مصدر الأوامر التي يتلقاها العاملون حيث أن العامل يتلقى التوجيهات من المدير الوظيفي، ومدير المشروع.

- بروز الصراع على السلطة بين المدراء الموظفين ومدراء المشاريع مما يعني الحاجة للتنسيق والتعاون لتفادي ذلك.
 - وبالرغم من هذه العيوب فتوجد لهذا الهيكل العديد من المزايا منها:
 - تطبيق اللامركزية في العمل.
 - المتابعة الدقيقة للمتغيرات البيئية.
 - الاستثمار الجيد للموارد وبالذات البشرية منها.
- والشكل (4-11) يوضح الهيكل التنظيمي الدولي على أساس المشروع.

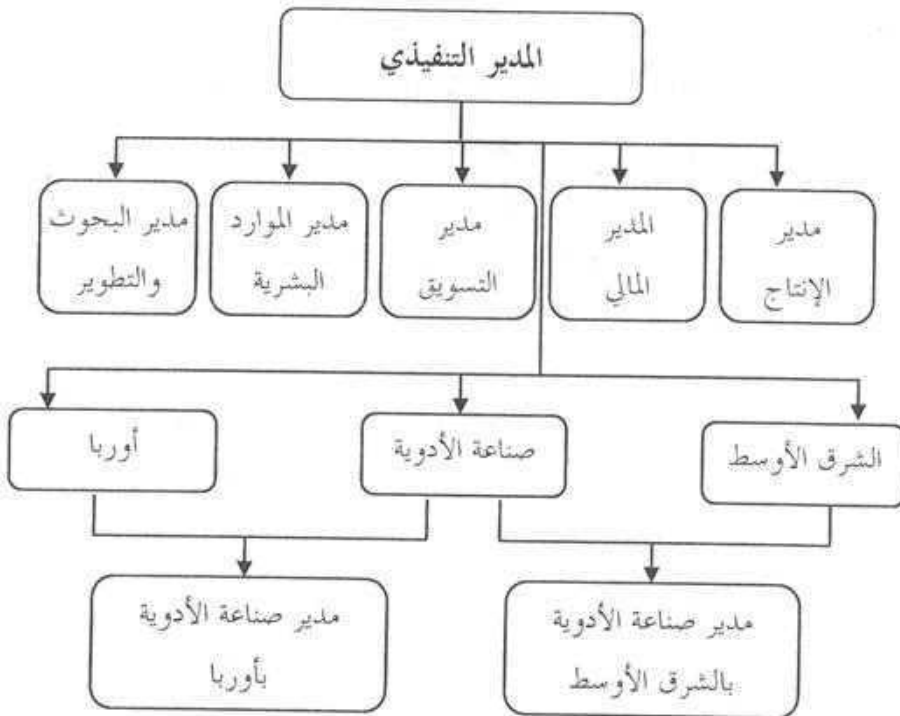
الشكل (4-11) الهيكل التنظيمي الدولي المصفوفي على أساس المشروع



هـ- الهيكل التنظيمي الدولي المركب /المشترك:

ليس من السهل تحديد أي من الهياكل التنظيمية السابقة (التي تم استعراضها) أفضل من غيرها حيث أن لكل هيكل مزاياه وعيوبه لهذا فإن الكثير من المنظمات الدولية تلجأ إلى استخدام الأساس المركب (المشترك) الجغرافي، السلعي، الوظيفي معاً في بناء الهيكل التنظيمي الدولي حتى تستفيد من مزايا كل أساس منها كما هو في الشكل (4-12) وتعد الإشارة إلى أن هذا النموذج يمكن أيضاً أن يتحول إلى نموذج مصفوفي يستطيع من خلاله مديراً معيناً أن يكون مسؤولاً أمام اثنين أو أكثر من الرؤساء أحدهما مدير منطقة والآخر مدير منتج ومن مزايا هذا الهيكل أنه يمكن تصميمه طبقاً للاحتياجات والظروف لكن في نفس الوقت يعاني من مشكلة التعقيد.

الشكل (4-12) الهيكل التنظيمي المركب /المشترك



و- الهيكل التنظيمي للشركة الدولية القابضة

Holding Company Structure

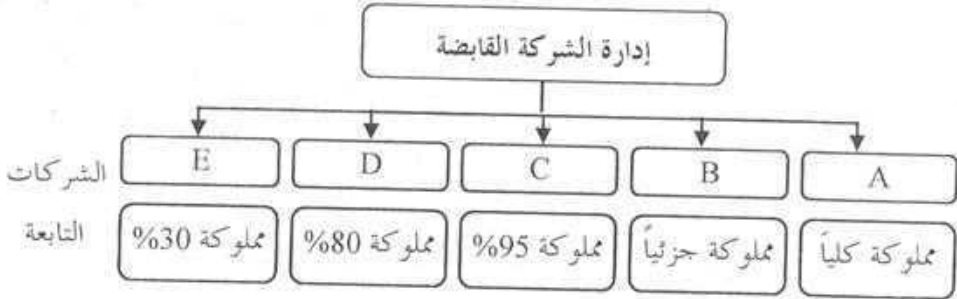
الشركة القابضة عبارة عن الشركة التي تمارس السيطرة على شركات أخرى تابعة لها وتسيطر عليها من خلال ملكية جميع أو جزء من أسهمها، وتمتلك الشركة القابضة أيضاً حق التصويت في كل هذه الشركات التابعة لها، والشركات التي تستولي عليها الشركة القابضة بعضها تخضع للملكية الشركة القابضة كلياً والبعض الآخر جزئياً.

ومن مزايا الهيكل التنظيمي للشركات القابضة:

- توزيع المخاطر التي تواجهها الشركة القابضة وذلك بسبب تنوع أنشطة الشركات التابعة المسيطر عليها من قبل الشركة القابضة.
 - وأيضاً من المزايا اللامركزية والتسهيلات الإنتاجية والتسويقية والخدمية التي تتمتع بها الشركة التابعة.
- وكما أن هناك مزايا فهناك أيضاً عيوب لهذا النمط من التنظيم (الهيكل التنظيمي) ومن أهم هذه العيوب:

- المشاكل والصعوبات المصاحبة لعملية الرقابة التي تمارس من قبل إدارة الشركة القابضة على الشركات التابعة.
 - ما يمكن أن تتحمله الشركة القابضة من مخاطر نتيجة فشل بعض الشركات التابعة لها.
 - أحياناً عدم توفر المهارات التنظيمية والإدارية الكافية في كل شركة تابعة.
- هذا وكل شركة تابعة تختلف في هيكلها التنظيمي عن الأخرى بحسب طبيعة وحجم نشاطها ودرجة استقلاليتها الشكل (13-4) يوضح الهيكل التنظيمي للشركة القابضة.

الشكل (13-4) الهيكل التنظيمي للشركة القابضة



Network Structure

ز- الهيكل التنظيمي الشبكي / الرقمي

مع النمو المتواصل للشركات الدولية ومع التغيرات البيئية المستمرة وبالذات في المجال التكنولوجي وعلى وجه الخصوص مجال الاتصالات وللإستجابة لمتطلبات العملاء المحليين في الدول المختلفة ظهرت الحاجة إلى هيكل تنظيمي حديث يتجاوز تعقيدات وبيروقراطية الهياكل التنظيمية التقليدية ويحقق المرونة والسرعة في التجاوب مع حاجات ورغبات العملاء، ويحقق ميزة تنافسية للشركة الدولية وقد وجدت الشركة الدولية في الهيكل التنظيمي الشبكي الأداة الملائمة لذلك.

ومعجب هذا النموذج يتواجد تنظم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والتسويق وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد وجوهر هذا التنظيم يتمثل في وجود مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالبحوث والإنتاج والتسويق أو أي أعمال أخرى للشركة على أساس تعاقدية.

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من مواد خام وعمله رخيصة تتوفر فقط

خارج البلاد، أو قد تلجأ إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين مختصين في تحسين الجودة.

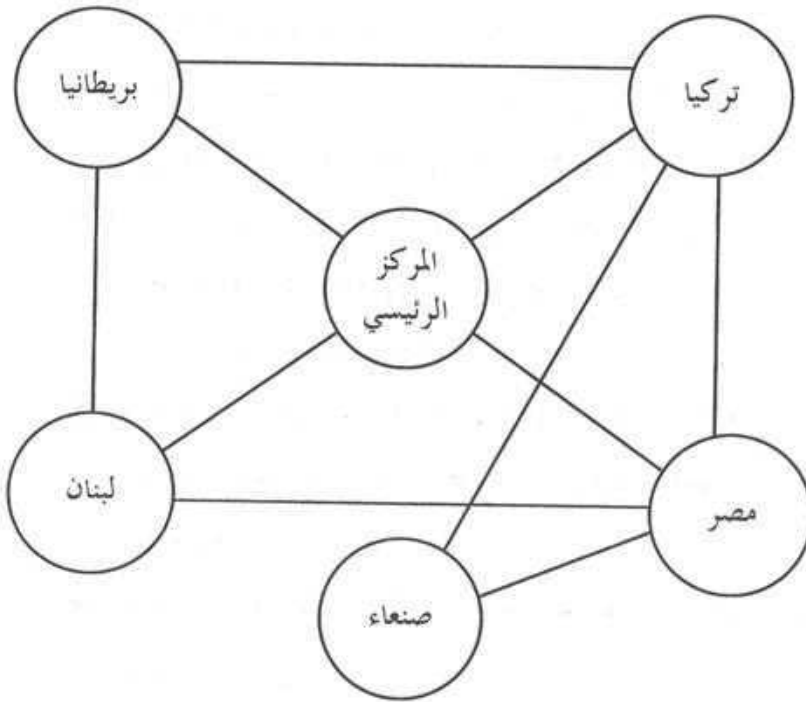
ويتميز أيضاً هذا الهيكل في أنه يتجاوز القيود الرسمية والبيروقراطية التي تنسم بها الهياكل التنظيمية التقليدية حيث أن الموظفين في إطار الهيكل التنظيمي الشبكي يقومون بإبداع الأفكار الجديدة وابتكار وإنتاج سلع وخدمات جديدة من خلال الاتصالات الغير رسمية وليس بالضرورة من خلال السلطة الرسمية وفي الغالب دون العودة إلى مركز الشركة الرئيسي كما هو الحال في الهياكل التقليدية.

ويعتمد هذا النموذج بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات (الفاكسات، البريد الإلكتروني) للتعامل مع الجهات الخارجية (موردون، مقرضون...) أو فروع الشركة.

وكمثال للمرونة التي يتسم بها الهيكل التنظيمي الشبكي فإن العاملين في التسويق مثلاً في مصر يمكنهم التحدث مباشرة مع العاملين في الإنتاج في تركيا دون الحاجة إلى الرجوع للمركز الرئيسي في فرنسا ويؤكد المتحمسون لهذا الهيكل الشبكي الحديث أن تبادل المعلومات بين العاملين حول العالم في الشركة تحفزهم على الإبداع وتطوير منتجات جديدة وتحسين الجودة والشكل (14-4) يوضح الهيكل التنظيمي الدولي الشبكي.

ومن المآخذ على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات في المنظمة كما أن من المآخذ على هذا النوع من الهياكل عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة (في بعض الأحيان) بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

الشكل (4-14) الهيكل التنظيمي الدولي الشبكي



ح- الشركات الافتراضية (الهيكل التنظيمي الافتراضي)

Virtual Organizations

التطور التكنولوجي وانتشار وتوسع شبكة الانترنت شكلاً عاملاً أساسياً في خلق عالم جديد للأعمال هو العالم الافتراضي وترتب على ذلك إنشاء المنظمات الافتراضية (هيكلها التنظيمي الافتراضي) وتعريف المنظمة الافتراضية (الهيكل التنظيمي الافتراضي) واسع جداً ومن الصعوبة وضع تعريف محدد لها.

ولكننا نستطيع أن نجد ونحدد بعض الخصائص المشتركة لهذه الشركات

الافتراضية:

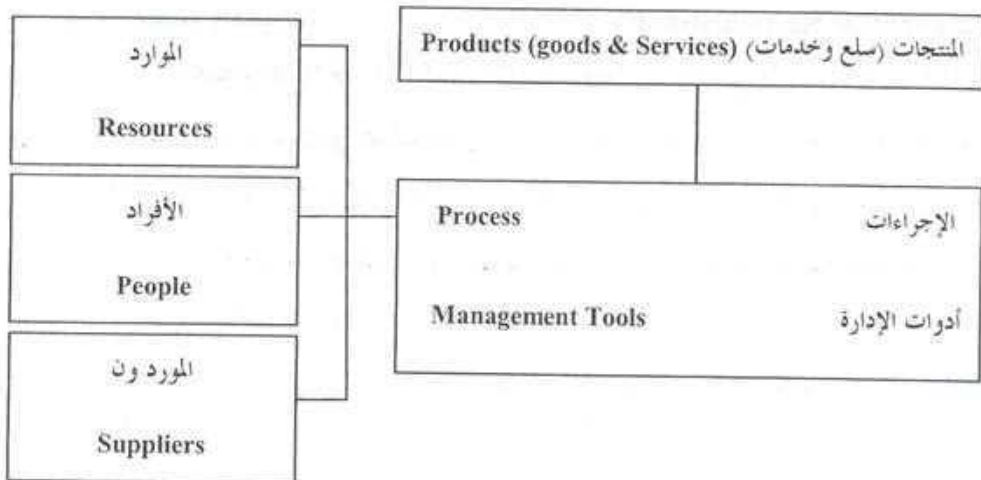
- المنظمات الافتراضية تعتبر منظمات بلا حدود Boundary Less Organization فهي لا تؤمن بوجود الحواجز والحدود وبالتالي عليها أن تكيف وتحمّد الممارسات التي تؤكد عدم وجود الحدود بينها من جهة وعدم وجود الحواجز بين أنشطتها المختلفة من جهة أخرى.
- المنظمة الافتراضية (الهيكل التنظيمي الافتراضي) ليس لها وجود مادي Physical Existence ولكن وجودها يبرز من خلال الانترنت والتسهيلات والبرامج الالكترونية.
- العاملون في المنظمات الافتراضية (هيكل تنظيمي افتراضي) يمارسون أعمالهم الدولية من أماكن مختلفة، ومن أقسام مختلفة ومن المكاتب أو حتى من منازلهم الخاصة.
- المنظمات الافتراضية تمنح أو توفر لعمالها تسهيلات الكترونية لممارسة عمليات التواصل.
- المنظمات الافتراضية تتطلب تمكين العاملين لمهامهم وصلاحياتهم المختلفة بمعنى توسيع وزيادة مساحة التمكين إلى أقصى حد ممكن، حيث أن تمكين ومنح Outsoure مهام وصلاحيات محددة وواضحة للعاملين وبالذات في الخارج مع وجود عمالة بتكلفة أقل يحقق أرباحاً للمنظمة من ناحية الكفاءة وتخفيض النفقات التشغيلية.
- المنظمة الافتراضية (الهيكل التنظيمي الافتراضي) تعتبر أفضل حل للمبدعين Entrepreneur الذين يمتلكون أفكار إبداعية في مجال الأعمال ولكنهم لا يمتلكون قدرات مالية رأسمالية عالية.

- المنظمة الافتراضية يمكنها أن تجمع Combine بين القدرات والمواهب Talent وتكنولوجيا المعلومات Information Technology في مناطق عدة ومن ثم تمكينهم وتفويضهم لممارسة مهامهم.
- العمالة المتطوعة Volunteer Labor تضيف مواهب وقدرات Talent جيدة للمشاريع ويعطون المنظمة فوائد كبيرة تشمل التقليل من التكاليف وزيادة الكفاءة.
- هذا ومن عيوب المنظمة الافتراضية (الهيكل التنظيمي الافتراضي).
- أنه أكثر تعقيداً بالمقارنة مع الهياكل الأخرى لأنه يشمل أعمال مشتركة لشركات متعددة لإنتاج السلع والخدمات.
- ومن عيوبه أيضاً صعوبة السيطرة، كذا لا توجد له حدود واضحة غير أنه في الأخير له مستقبل كبير والعديد من المنظمات الافتراضية تنمو بشكل تدريجي.

الهيكل الأساسي للمنظمة الافتراضية

Basic Structure of Virtual Organization

الشكل (15-4) الهيكل الأساسي للمنظمة الافتراضية



الرسم البياني / التخطيطي (4-15) Diagram يوضح أن الهيكل محكوم / موجهه بالإجراءات Process الموارد، الأفراد، والموردون ينبغي أن يستخدموا الإجراءات كوسيط Medians لتشغيل / إدارة To Run المنظمة الافتراضية أو أنها ستفشل Clients Chaos المنتجات (سلع وخدمات) ينبغي أيضاً أن ترتبط بالإجراءات، ومن ثم زبائن المنظمة الافتراضية يستطيعون ممارسة نفس الإجراءات ليكونوا جزء من العملية مبادئ الإدارة الرشيدة / الخفيفة / الذكية Agile تتماشى بشكل سلسل مع المنظمة الافتراضية، حيث يصبح العملاء جزء من المنظمة نفسها.

ثالثاً تحديد العلاقات التنظيمية

بعد أن يتم تكوين الوحدات الإدارية المختلفة لأية منظمة دولية فإنه يتحتم ربط هذه الوحدات (الإدارات والأقسام) رأسياً وأفقياً مع بعضها البعض وذلك من خلال مجموعة من العلاقات التي تشمل:

1- السلطة والمسؤولية.

2- تفويض السلطة والمركزية واللامركزية.

3- نطاق الإشراف.

4- اللجان.

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر:

Authority & Responsibility

1- السلطة والمسؤولية

السلطة: هي الحق في تكليف الآخرين وإصدار الأوامر الملزمة لهم للقيام بأعمال معينة لتحقيق هدف معين، وامتلاك السلطة تمثل أحد المرتكزات والمقومات الأساسية للمدير، ولا تعني السلطة هنا الاضطهاد والقسوة في التعامل ويستمد المدير سلطته من القوة Power التي يمتلكها وقد تكون القوة رسمية أو شخصية بمعنى أن مصادر السلطة تأتي من قوة المنصب سلطة رسمية ومن قوة الشخصية السلطة الغير رسمية والتي تستمد من قوة الخبرة، والمهارات والإعجاب والسلطة عنصر مهم في تنظيم المنظمة الدولية والسلطة أنواع:

أ- السلطة التنفيذية : Line - Authority

وتمثل السلطة الأساسية في المنظمة ويقصد بها الحق في إصدار الأوامر والقرارات للتابعين، ولا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر رفض تنفيذها ومصدرها مبدأ التدرج في السلطة.

ب- السلطة الاستشارية : Staff Authority

وتوجد في المنظمات الكبيرة ويقصد بها الحق في تقديم النصيح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية، ولكنها غير ملزمة التنفيذ من قبل من تقدم لهم.

ج- السلطة الوظيفية/ التخصصية : Functional Authority

السلطة التخصصية هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الآخرين ليس بحكم كونه - بالضرورة رئيساً عليهم - كما هو الحال بالنسبة للسلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي تقدمها لهم. وهي ملزمة التنفيذ من قبل المرؤوسين ولكن ضمن نطاق تخصصهم حتى وإن كانوا يعملون تحت رئاسة غير رئاسته (أي رئاسة صاحب السلطة الوظيفية).

د- المسؤولية : Responsibility

المسؤولية هي الوجه الآخر للسلطة فوجود أحدهما لا يتم إلا بالآخر ويقصد بالمسؤولية التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعباء والمهام الموكلة إليه بأقصى ما يمتلكه من قدرات، ويتضح جلياً أن الالتزام Obligation هو جوهر المسؤولية التي يحاسب عليها الشخص عن الأعمال المكلف بأدائها والمسؤولية لا تفوض على عكس السلطة التي يمكن تفويضها وتأتي المسؤولية من الأسفل إلى الأعلى. والسلطة (الصلاحيات) ينبغي أن تتناسب تناسباً طردياً مع المسؤولية فعندما تزيد مسؤولية الفرد في المنظمة ينبغي أن يعطى صلاحيات/ سلطات أكبر.

2- تفويض السلطة Delegation واللامركزية Decentralization

التفويض للسلطة واللامركزية تمثلان مكون أساسي من مكونات عملية التنظيم في المنظمات الدولية:

أ- تفويض السلطة: هي عملية منح أو إعطاء السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين، وتفويض السلطة لا يعني تفويضاً للمسئولية على الإطلاق. لأن مفوض السلطة يبقى مسئولاً مسئولية مباشرة عن نتائج أداء العمل ولذلك فإن على الرئيس المفوض للسلطة أن يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرؤوس هي بالحجم المناسب لإنجاز العمل وليست أقل أو أكثر من ذلك وأن المرؤوس على معرفة تامة بكيفية استخدام هذه السلطة وإلا سيترتب على عملية التفويض نتائج قد تنعكس سلباً على الرئيس والمرؤوس والأداء والشركة بشكل عام.

ب- أما اللامركزية: فهي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات الإدارية أو التنظيمية الأخرى في الشركة أو فروعها بموجب قواعد تشريعية ويوضح من تعريف كلاً من التفويض واللامركزية أن الفرق بينهما يتلور في نقطتين أساسيتين هما:

- إن التفويض يتم من قبل المدير لمن هو في الغالب - أدنى منه في المستوى الإداري في حين أن اللامركزية هي إعطاء السلطة للموظف بموجب القواعد التشريعية.

- إن التفويض لا يلغي مسئولية المفوض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لتفويضه في حين أنه في اللامركزية تصبح الهيئات اللامركزية مستقلة إدارياً عن السلطة المركزية وتعتبر مسئولة قانوناً عن الأعمال التي تقوم بها أمام القضاء. والسؤال المهم هنا ما هي درجة التفويض ودرجة اللامركزية المناسبة في المنظمات الدولية؟ بمعنى آخر أكثر وضوحاً أي نوع من القرارات يتخذ في المركز الرئيسي للمنظمة (في الدولة الأم) وأي نوع من القرارات يترك للوحدات الموجودة في

الخارج هنا لابد عند التعامل مع حجم التفويض واللامركزية أن تؤخذ بعين الاعتبار عوامل عدة منها مثلاً:

- قد يكون التفويض واللامركزية أكثر مما ينبغي حيث يمنح المدراء المحليون مجالاً واسعاً من التفويض واللامركزية يفوق المطلوب حيث نتيجة لذلك تفقد الشركة الدولية فرصة التخطيط والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير كما أنه يترتب على ذلك تشتيت ومضاعفة للجهود من غير مبرر.
- في المقابل فإن المركزية في اتخاذ القرارات يترتب عليها أن الإدارة في المركز الرئيسي قد تتخذ قرارات خاطئة لا تتلائم مع الأوضاع المحلية في فروع الشركة المتواجدة في دول عدة وبظروف اقتصادية وسياسية وثقافية مختلفة.
- وفي كل الأحوال فإن مستوى التفويض واللامركزية المناسبة في المنظمات الدولية تعتمد على عدة عوامل عدة منها مثلاً:
- طبيعة المنتج ومدى الحاجة إلى إعادة تصميمه ليلئم الأذواق والاستخدامات المحلية فإذا كانت الحاجة لتعديل تصميم المنتج مطلوبة وضرورية محلياً فإن درجة التفويض واللامركزية تكون أعلى.
- أساليب التسويق: كل مجتمع تناسبه أساليب تسويق معينة تتفق وقيمة وثقافته ويترتب على ذلك أنه في حالة وجود اختلافات واضحة بين المجتمعات تستدعي أساليب تسويق مختلفة فإن دور اللامركزية والتفويض المناسبة يكون أعلى بكثير.
- مهارات وقدرات المدراء المحليين (مدراء الفروع) فكلما توفرت المهارات والقدرات لدى المدراء المحليين فإن مستوى اللامركزية والتفويض تكون أعلى.
- حجم المنظمة الدولية: فإذا كان حجم المنظمة الدولية كبيراً فإن مستوى التفويض واللامركزية يكون أعلى مما لو كان الحجم صغيراً.
- الانتشار الجغرافي للمنظمة الدولية: كلما كان الانتشار الجغرافي للمنظمة يشمل عدد كبيراً من الدول كلما كان مستوى التفويض واللامركزية أكبر.

(أبعا) أنماط التنظيم / الهياكل التنظيمية:

إن الأشكال التنظيمية التي استعرضناها يمكن إجمالاً تصنيفها ضمن نطتين أساسيتين هما التنظيم الميكانيكي / الآلي والتنظيم العضوي / الحيوي.

1- التنظيم الميكانيكي / الآلي Mechanical – Structure

يتصف بمجموعة من الخصائص ومن أهمها قلة المرونة وطول الهيكل واعتماده على الفرد وعلى درجة عالية من التقسيم والتخصص للأعمال وتحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، ومركزية شديدة في السلطة وفي اتخاذ القرار وشدة الرقابة، والاتصالات بين الأفراد تتم بشكل عمودي وهذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية وفي الأعمال التي تكرر بدون تغيير.

2- التنظيم العضوي / الحيوي Organic Structure

الذي يعتبر أكثر حداثة وملائمة للشركات الدولية يركز على اللامركزية ويتيح للاختصاصيين اتخاذ القرارات لحل مشكلات العمل في المكان الذي تحدث فيه كما يتسم هذا النموذج بممارسة المدراء لأنماط قيادية يمكن وصفها بالمشاركة والديمقراطية واللامركزية. ويفترض هذا النموذج أن الإنسان يتصف بالإيجابية التي تنعكس بحبه لعمله وميله لتحمل المسؤولية والإبداع والابتكار هذا بالإضافة إلى ميل الفرد لممارسة الرقابة الذاتية على نفسه، ويؤكد هذا النموذج على فرق العمل وعلى أهمية الاتصال الأفقي والعمودي على حد سواء من أجل زيادة التنسيق، ويؤكد النمط العضوي أيضاً على الاعتماد على التحفيز المعنوي والمادي في آن واحد لتنمية ولاء الأفراد بدلاً من الاعتماد على السلطة والخضوع التام للوائح والقواعد والتعليمات، ويبين هذا النموذج القدرة على اتخاذ القرار في كافة المستويات الإدارية ويُفضل هذا الهيكل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة، من أهم نماذج التنظيم العضوي التنظيم المصفوفي والشبكي الذين سبق تناولهما.

خامساً: العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي الدولي

بعد أن تناولنا الأنواع المتعددة للهيكل التنظيمية الدولية وأتمناها نستعرض الآن أهم العوامل المؤثرة في اختيار نوع الهيكل التنظيمي الدولي للشركة الدولية والتي تشمل:

- 1- حجم الأعمال الدولية للشركة مقارنة بإجمالي أعمالها.
- 2- تنوع خطوط الإنتاج (تنوع المنتجات) وأسواقها.
- 3- مدى توفر الكوادر المؤهلة.
- 4- مرحلة التطور التي تمر بها الشركة الدولية.
- 5- ثقافة الشركة نحو ممارسة الأعمال الدولية ونحو تحمل المخاطر.

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عامل من هذه العوامل:

1- حجم الأعمال الدولية للشركة مقارنة بإجمالي أعمالها

فإذا كانت نسبة الأعمال الدولية إلى إجمالي مبيعات الشركة قليلة لا تتجاوز 5% فإن الشركة تبدأ باستخدام الهياكل التنظيمية لمرحلة ما قبل الشركة الدولية كأن تعتمد على قسم للتصدير يتبع مدير التسويق أو المدير التنفيذي، وإذا زادت (نسبة الأعمال الدولية إلى إجمالي مبيعات الشركة) عن 10% فإنها قد تنشئ قسم دولي يوازي القسم المحلي. ولكن عندما تتجاوز الأعمال الدولية نسبة 40%-50% كمتوسط عام فإنها تلجأ إلى استخدام الهياكل التنظيمية الدولية مثل الهيكل الدولي على أساس المنتج أو الجغرافي أو المصفوفي.... الخ.

وعموماً فإن هناك علاقة طردية بين حجم عمليات الشركة الدولية وشكل ومساحة الهيكل التنظيمي الدولي فكلما زادت المبيعات الدولية إلى نسبة المبيعات الكلية، فإن المنظمات الدولية تتجه إلى استخدام الأشكال التنظيمية المتطورة مثل الهيكل المصفوفي، والشبكي.

2- تنوع المنتجات (خطوط الإنتاج وأسواقها).

هناك علاقة بين تنوع المنتجات وتعدد الأسواق ونوع الهيكل التنظيمي الدولي الذي تتبناه الشركة الدولية فإذا كانت درجة التنوع في المنتجات والأسواق قليلة فإن

الشركة الدولية تتجه إلى استخدام التنظيم الدولي الوظيفي، حيث يمكن استخدام عناصر المزيغ التسويقي بكفاءة في الأسواق المختلفة أما إذا زاد التنوع في المنتجات أو زاد التوسع في عدد الأسواق. بمعنى أنها تتعامل في أماكن متفرقة من العالم فإن الشركة تبني هيكلاً تنظيمياً يعكس هذا التنوع والتوسع كالهيكل التنظيمي الدولي على أساس المنتج، أو الهيكل التنظيمي الدولي على أساس جغرافي.

3- مدى توفر الكوادر المؤهلة:

يلعب هذا العنصر دوراً أساسياً في تحديد نوع الهيكل التنظيمي الدولي حيث أن توفر كوادر تمتلك المعرفة والخبرة في مجال الأعمال الدولية سواء كانت هذه الخبرات متوفرة في المركز الرئيسي (الدولة الأم) أو في الفروع (الدول المضيفة) فإن هذا يمنح الشركة القدرة والمرونة في اختيار الهيكل التنظيمي الدولي الملائم. أما في حالة عدم توفر العدد الكفء والمناسب من الكوادر المؤهلة فقد تضطر الشركة وبالذات على المدى القصير إلى تبني هيكل تنظيمي معين رغم عدم مناسبه لظروف العمل وللتعامل مع هذا ينبغي وضع برامج تدريبية على المدى البعيد لتأهيل الكوادر المطلوبة.

4- مرحلة التطور التي تمر بها الشركة الدولية:

إذا كانت الشركة جديدة على الأعمال وبالذات الدولية فلن تجد القدرة نحو تغيير هيكلها ليلائم الأعمال الدولية ولكن مع مرور الزمن واكتساب المعارف والمهارات ستجد الشركة أن الأعمال الدولية بالنسبة لها أصبحت نشاطاً أساسياً وليس عارضاً وبالتالي لابد من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليأخذ أحد أشكال الهياكل التنظيمية الدولية الملائمة.

5- ثقافة الشركة نحو ممارسة الأعمال الدولية ونحو تحمل المخاطر

توجه المدراء نحو الأعمال الدولية وبيئات الأعمال الخارجية، والأجانب وسلوكيات الإدارة نحو المخاطر تؤثر على النموذج التنظيمي المختار فإذا كان المدراء لهم المام وتقدير للثقافات العالمية ويرون أن الأعمال الدولية والعملة أصبحت ضرورة عصرية فإنهم سيبتون هياكل تنظيمية عالمية التوجه.

وهذا ينطبق على سلوكيات الإدارة نحو المخاطر فالإدارة التي تميل للمخاطر Risk Lover Management تتبنى هياكل تنظيمية قادرة على التكيف مع البيئة الدولية، بينما الإدارة المعتدلة Risk Neutral Management نحو المخاطر تتبنى أشكال معتدلة للهيكल التنظيمي (علاقة مركزية مثلاً) بينما الإدارة المتحنية للمخاطر Risk Averse Management فإنها دائماً تتبنى سلوك عدم التغيير وعدم التجديد، وتصر على البقاء على هيكل تنظيمي ينجبها الدخول في أنشطه ذات مخاطر كبيرة.

سادساً: خصائص الهيكل التنظيمي الدولي الجيد:

المهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة بشكل عام والمنظمة الدولية بشكل خاص هو تسهيل مهمة الإدارة لتحقيق أهدافها المحددة، ومن أهم الخصائص التي ينبغي توفرها في الهيكل التنظيمي ما يلي:

1- الاستفادة من مبدأ التخصص:

يقتضي مبدأ التخصص قيام كل فرد أو كل وحدة إدارية بأعباء وظيفية تنظيمية محتصة بكل عمل مثل وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة الإنتاج.... الخ فإن كل وحدة تنظيمية تقوم بما يخصها ويشترط أن تشغل الوظيفة وقت العمل كاملاً. وهذا المبدأ يحقق مزايا عدة منها جودة العمل وسرعة الانجاز وتخفيض التكلفة.

2- التنسيق بين الأعمال المختلفة للمنظمة:

حتى يتم القضاء على التكرار والازدواجية في الأعمال لابد من التنسيق بين جهود الأقسام والإدارات المختلفة وينبغي أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر لأن عمل كل وظيفة يكمل عمل الوظائف الأخرى ويعتمد عليها فمثلاً قسم الإنتاج يعتمد على قسم المشتريات والمخازن في الحصول على المواد الخام، وقسم التسويق يعتمد على قسم الإنتاج إذ لا يمكن تلبية طلبات العملاء إذا لم تتوفر له المنتجات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

3- الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة:

تختلف أهمية الأنشطة في المنظمة بحسب أولوياتها فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية والهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصاً للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في المستوى الإداري المناسب (المستوى الأعلى).

4- تحقيق الرقابة التلقائية:

يقضي مبدأ الرقابة التلقائية بأنه لا يجوز لشخص واحد أن يترأس أو يمارس عملية أحدهما تنفيذي والآخر رقابي في نفس الوقت فمثلاً لا يحق لمسئول الشراء في المنظمة أن يستلم البضاعة التي قام بشرائها.

5- أن يتمتع الهيكل التنظيمي بالكفاءة:

إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفة وبالرغم من أن مجرد التوفير لا ينبغي أن ينظر إليه كهدف إلا أنه لابد من إعطائه الاهتمام الكافي والهيكل التنظيمي يعتبر جيداً إذا تمكنت المنظمة من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لبدائل عده لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم اختيار التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن يكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلف من جهود ونفقات.

6- الأخذ في الاعتبار الظروف البيئية المحيطة:

البيئة المحيطة بالمنظمة تلعب دوراً كبيراً في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة فالهيكل التنظيمي الدولي الجيد هو الذي يأخذ في الاعتبار الظروف البيئية العالمية المتجددة بحيث يتكيف ويستجيب لها سواء كانت المتغيرات سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية... الخ.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل التنظيم الذي هو عبارة عن وظيفة إدارية يقصد به كل عمل يتم بموجبه تقسيم العمل إلى وحدات إدارية واسناد مهام واختصاصات لها، وتحديد العلاقات بين الوحدات والمستويات الإدارية والأفراد ومن ثم التنسيق بين الوحدات الإدارية والأفراد.

واستعرضنا تصميم الهياكل التنظيمية للشركات الدولية والتي تمر بمرحلتين المرحلة الأولى الهياكل التنظيمية لمرحلة ما قبل الشركة الدولية وتشتمل الهيكل التنظيمي على أساس تعيين مدير تصدير يتبع مدير التسويق ثم يتبع المدير التنفيذي، والهيكل التنظيمي على أساس تكوين الشركات الفرعية الأجنبية والهيكل التنظيمي على أساس إنشاء قسم دولي والمرحلة الثانية الهياكل التنظيمية الدولية وتشتمل الهيكل التنظيمي الدولي على أساس المنتج، والجغرافي، والوظيفي والمصنوعي، وأساس المشروع، والمركب، والشركة القابضة، والشبكي، والافتراضي وناقشنا تحديد العلاقات التنظيمية من خلال السلطة والمسئولية، وتفويض السلطة والمركزية واللامركزية، واللجان وعرضنا أنماط التنظيم/ الهياكل التنظيمية والتي تشمل التنظيم الميكانيكي والتنظيم العضوي مع شرح خصائص كلاً منها وأخيراً أشرنا إلى أهم العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي الدولي ومنها حجم الأعمال الدولية للشركة مقارنة بإجمالي أعمالها، تنوع خطوط الإنتاج وأسواقها، مدى توفر الكوادر المؤهلة، مرحلة التطور التي تمر بها الشركة الدولية، ثقافة الشركة نحو ممارسة الأعمال الدولية ونحو المخاطر.

أسئلة الفصل :

الأسئلة المقالية:

- 1- الهياكل التنظيمية لمرحلة ما قبل الشركة الدولية تشمل أربع هياكل أذكرها وناقش واحداً منها مستعينا برسم الهيكل.
 - 2- تتميز الهياكل الدولية بمجموعة من الخصائص ناقش هذه الخصائص.
 - 3- عرف الهيكل التنظيمي المصفوفي وأذكر مزاياه وعيوبه ووضح شكل الهيكل بالرسم.
 - 4- السلطة والمسؤولية أحد أشكال تحديد العلاقات التنظيمية في الشركة الدولية عرف كلاً منها وناقش أنواع السلطة في الشركات الدولية.
 - 5- توجد عوامل عدة تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب أذكرها وناقشها.
- الأسئلة الموضوعية:

• الصواب والخطأ:

- 1- التنظيم يتم بموجبه تقسيم العمل وإسناد المهام والاختصاصات والتنسيق فقط ()
- 2- هناك اختلاف بين التفويض واللامركزية ()
- 3- لا يوجد اختلاف بين التنظيم الميكانيكي والتنظيم العضوي ()
- 4- الشركة القابضة هي الشركة التي تمارس السيطرة على شركات أخرى تابعة لها وتسيطر عليها من خلال ملكية جزءاً أو كل أسهمها ()

الإجابات النموذجية للأسئلة الموضوعية:

• الصواب والخطأ:

رقم السؤال	الإجابة	أسباب الخطأ في العبارة
1	x	التنظيم يتم بموجبه تقسيم العمل وإسناد المهام والاختصاصات وتحديد العلاقات بين الوحدات والمستويات الإدارية والأفراد والتنسيق.
2	√	
3	x	التنظيم الميكانيكي يتصف بقلة المرونة واعتماده على الفرد ودرجة عالية من التقسيم والتخصص وتحديد دقيق للمسؤوليات والسلطات ومركزية شديدة والاتصالات عمودية بينما التنظيم العضوي يتصف باللامركزية والمشاركة ويفترض أن العامل إيجابي ويميل للإبداع والرقابة الذاتية، وفرق العمل والاتصال الأفقي والرأسي ويعتمد على التحفيز المعنوي والمادي معاً.
4	√	

الأنشطة الفردية والجماعية:

1- إحدى الشركات الدولية التي تعملون بها تسعى إلى إعادة هيكلة نفسها بسبب التوسع

الجغرافي، وزيادة عدد المنتجات:

أ- ما هو نوع الهيكل التنظيمي الذي تقترحوه.

ب- ما هي مبررات اقتراحكم اذكروها بالتفصيل.

ج- أذكروا مزايا الهيكل الذي تم اقتراحه.

د- ضعوا رسماً واضحاً للهيكل المقترح.

هـ- ناقشوا نتائجكم مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.

2- إحدى شركات الأعمال الدولية بعد أن توسع نشاطها وجدت أنها محتاجة إلى ممارسة

التفويض واللامركزية، وباعتباركم مستشارون في هذه الشركة:

أ- ما هي درجة التفويض واللامركزية التي تنصحون بها.

ب- ما هي العوامل والمبررات التي بنيتم عليها اقتراحكم في الفقرة أ.

ج- ما هي الضوابط التي تنصحون بها الشركة الدولية أن تأخذ بها وهي تمارس سياسة

التفويض واللامركزية.

د- ناقشوا نتائجكم مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.

تفسير قوله تعالى

وَلَا تَقْرَأُ الْكِتَابَ طَرَفًا خَوْفًا مِنْ بَنِي إِسْرَءِيلَ

وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

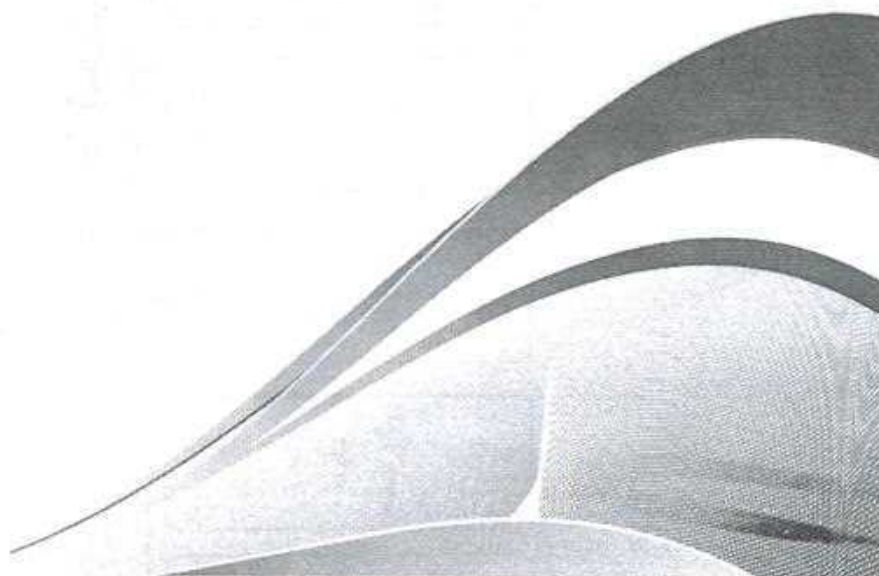
وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

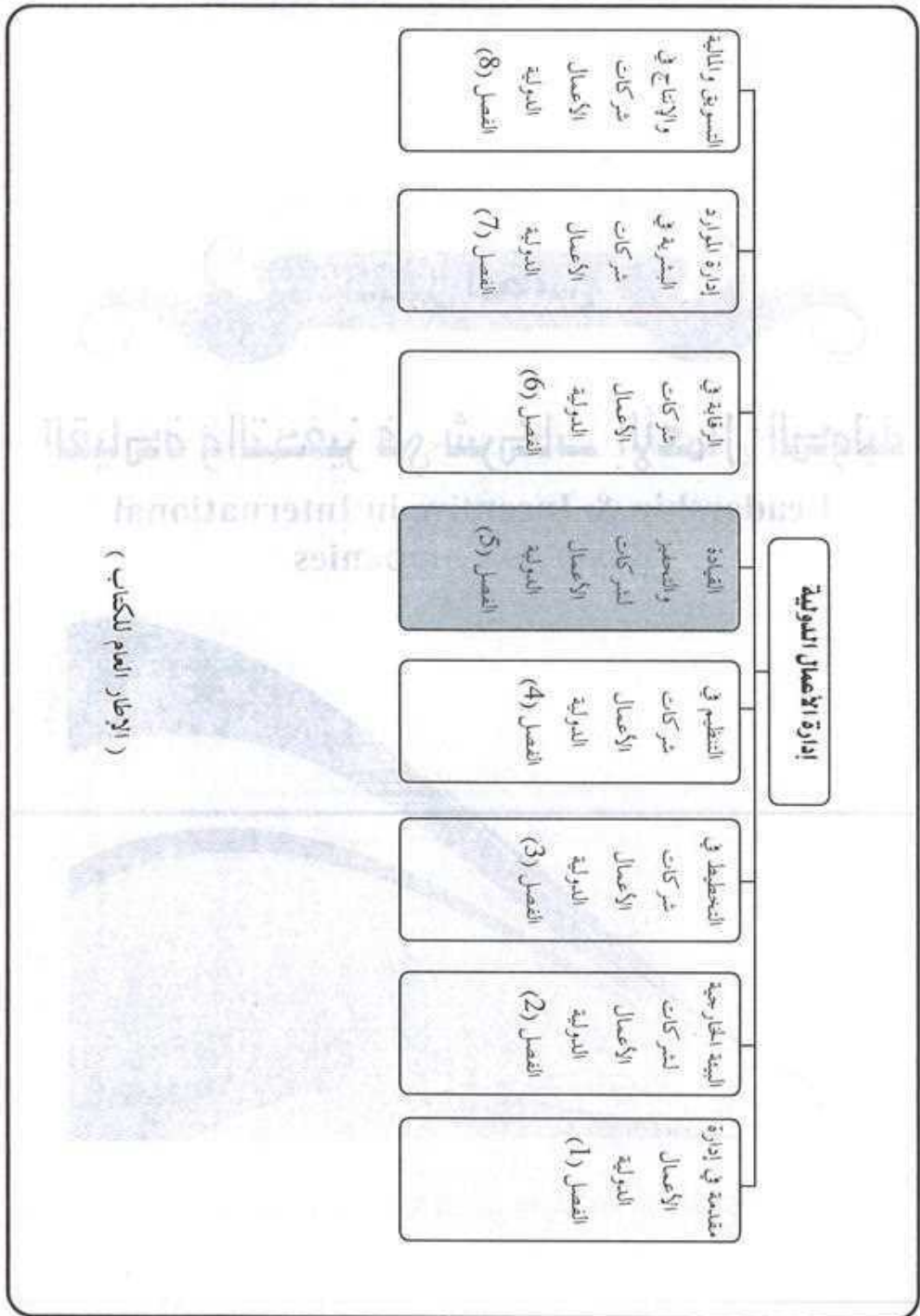
وَمَا يَنْصَرِفُونَ إِلَّا طَرَفًا

الفصل الخامس

القيادة والتحفيز في شركات الأعمال الدولية

Leadership & Incentive in International Business Companies





أهداف الفصل :

- نسعى من تقديم هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على مفهوم القيادة في المنظمات الدولية.
 - مناقشة نظريات القيادة.
 - التعرف على أنماط القيادة الدولية.
 - التعرف على مفهوم الدافع والحوافز.
 - التعرف على نظريات الدافعية على المستوى الدولي.

مكونات الفصل :

- لتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سنتناول المواضيع التالية :
- مفهوم القيادة في المنظمات الدولية.
 - نظريات القيادة.
 - أنماط القيادة الدولية.
 - مفهوم الدافع والحوافز.
 - نظريات الدافعية على المستوى الدولي.

القيادة Leadership

المقدمة :

تعتبر وظيفة القيادة بالنسبة للمدراء في المنظمات الدولية وظيفة هامة ومعقدة والسبب في ذلك يعود إلى أن السلوك الذي قد يكون مرحباً به ومقبولاً في بلد ما قد يكون غير مرغوب به في بلد آخر بمعنى أنه نمطاً قيادياً معيناً قد يكون مناسباً في دولة ما لكن غير مناسب في دولة أخرى بسبب اختلاف الثقافات لذلك فإن موضوع القيادة ينبغي أن يعطي حقه من الاهتمام من قبل الشركات الدولية لما للقائد من دور فعال في تحقيق النجاح عبر استخدامه وممارسته للنمط القيادي المتفق وثقافة البيئة التي يعمل بها.

هذا وستتناول في هذا الفصل عدة مواضيع وبشكل مختصر ومركز منها مفهوم القيادة، ونظريات القيادة، ومن ثم أنماط القيادة في المنظمات الدولية.

أولاً: مفهوم القيادة :

بالرغم من تعدد الصيغ التي من خلالها عُرف مفهوم القيادة إلا أنه يكاد أن يكون هناك إجماعاً حول مضمون مفهوم القيادة وعليه يمكن القول أن القيادة تعرف بأنها القدرة على التحفيز وتوجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف معينة دون الاعتماد على الإكراه Non-Coercive ومن هذا التعريف تتضح لنا عناصر القيادة الأساسية التي تشمل:

- 1- وجود مجموعة من الأشخاص لديهم الاستعداد لتقبل وإطاعة شخص معين (القائد).
- 2- وجود شخص معين (القائد) يتميز عن الآخرين (التابعين) بقدرته على التأثير فيهم.
- 3- وجود ظرف أو مناسبة لممارسة القائد دوره مع الآخرين (التابعين) وفي هذه الظروف والمناسبات تحدث عملية التأثير (ممارسة القيادة) لتحقيق هدف معين.
- 4- امتلاك القائد شكلاً من أشكال القوة مثل قوة الخبرة، قوة المعرفة وقوة الإعجاب، وقوة المنصب أيضاً تساعد في ممارسة القيادة.

ويجدر بالذكر أن نشير إلى وجود علاقة قوية بين الإدارة والقيادة، ولكنهما بالتأكيد لا يمثلان شيئاً واحداً فالشخص قد يكون مديراً أو قد يكون قائداً أو الاثنين معاً أو لا يكون أيهما

منهما. والمنظمة بشكل عام لتحقيق أهدافها فإنها تحتاج إلى الاثنين معاً. بمعنى أنها تحتاج إلى المدير القائد حتى يدير ويقود المنظمة بكفاءة وفعالية.

وبالرغم من وجود هذه العلاقة القوية بين القيادة والإدارة إلا أن هناك اختلافاً بينهما في عناصر عدة فالإدارة تهتم بالتخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم والتوظيف والرقابة وحل المشاكل والتركيز على إنتاج منتجات نمطية والاهتمام أكثر بالقضايا الغير سلوكية للفرد وبإنجاز الأعمال والتركيز على البيئة الداخلية وتلجأ في الغالب إلى استخدام السلطة الرسمية للتأثير على المرؤوسين، بينما القيادة تهتم أكثر برسم إتجاه ورؤية المنظمة ورسالتها وبالاتصال والتحفيز والإلهام والتفكير بمنتجات جديدة وتعطي البعد السلوكي أهمية أكبر، وتهتم بالإبداع والابتكار وتركز معاً على البيئتين الداخلية والخارجية، ونادراً ما تستخدم السلطة الرسمية، حيث أن القيادة تركز على الإقناع والعلاقات الجيدة مع المرؤوسين.

ثانياً نظريات القيادة

بعد أن استعرضنا مفهوم القيادة وعناصرها وعلاقتها بالإدارة نبحث بشكل مختصر عن نظريات القيادة التي تجيب عن السؤال المهم وهو ما الذي يجعل شخصاً ما قائداً وآخر لا. هناك نظريات عدة تفسر القيادة بمعنى تجيب على سؤال هام هو ما الذي يجعل شخصاً ما قائداً؟ هل السمات التي يتسم بها؟ هل السلوك الذي يمارسه؟ هل الموقف الذي يعيشه؟ أم ماذا؟ ولناقشة هذه التساؤلات وردت عدة نظريات في هذا الشأن منها.

1- نظرية السمات

وتتلخص هذه النظرية في أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القائد أي أن القائد بهذا المفهوم يولد ولا يصنع من هذه السمات / الصفات. السمات الجسمية مثل الصحة، الحيوية، السمات الفكرية والعقلية مثل الذكاء، الثقافة العالية، التفكير الخلاق.... الخ السمات السيكولوجية مثل الثبات وقوة الشخصية، وقوة الإرادة القدرة على الإقناع... الخ السمات الاجتماعية مثل مراعاة مشاعر الجماعة القدرة على حفظ تماسك الجماعة.... الخ.

2- نظرية السلوك

وهذه النظرية تركز على الكيفية التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين ولا تركز على صفات وسمات القائد مثال هل القائد يهتم بالناس أم بالعمل أم بالالتين معاً ونسبة اهتمامه بكل منهما.

3- النظرية الموقفية للقيادة

وتشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد (ديكتاتوري، ديمقراطي..... الخ) في القيادة يصلح لكل مكان وزمان بل إن لكل مكان وزمان أسلوب قيادي مختلف ينبغي على القائد أن يستخدمه حتى يتحقق النجاح وهذه النظرية ترى أن القيادة الناجحة هي محصلة تفاعل عدة قوى Forces تشمل القائد Leader ، التابعين Followers والموقف القيادي Leadership Situation.

Transformational Leadership

4- القيادة التحويلية

وهي تلك القيادة التي تمتلك القدرة على القيام بمجموعة من الوظائف المهمة والتي من أهمها صنع رؤية المنظمة ورسالتها، القدرة على خلق الإحساس والولاء للمنظمة لدى العاملين، القدرة على بث الروح الإيجابية في العاملين والتأثير العميق في قيمهم ومعتقداتهم، القدرة على بث روح الإبداع والابتكار للتعامل مع قضايا المنظمة والقدرة على تنمية روح التعلم لدى أعضاء المنظمة بكاملها.

ثالثاً: أنماط القيادة الدولية

بعد استعراضنا المختصر لنظريات القيادة نشير هنا إلى أنماط القيادة الدولية، تعددت مداخل تصنيف الأنماط القيادية بشكل عام وغطت القيادة الدولية بشكل خاص ومن خلال الإطلاع على أدبيات الإدارة يتضح أن للقيادة الدولية أنماط متعددة قد تختلف درجة ممارسة واستخدام كل نمط باختلاف الثقافات المتعددة، فالنمط المستحب والمرغوب فيه في ثقافة معينة قد لا يكون مرغوباً في ثقافة أخرى وبشكل عام يمكن إبراز التصنيف التالي للقيادة الدولية وذلك بحسب نظرية (المسار - والهدف) (مارتن جي إيفانس) Martin G. Evans A Path - Goal Leadership Theory.

1- القيادة الموجهة (المباشرة) Directive Leadership

وفي هذا النمط القيادي فإن سلوك القائد يتبلور في توجيهه وتعريف العاملين (المرؤوسين) ماذا يعملون، وكيف يعملون ويوضح لهم ذلك التفصيل من خلال الجداول والمعايير المحددة سلفاً من قبل المنظمة.

2- القيادة المساندة (الداعمة) (الإنسانية) Supportive Leadership

وأبرز خصائص هذا النمط القيادي الاهتمام الواضح بإحاجات المرؤوسين وخلق مناخ ودي يقوم على حسن المعاملة الإيجابية، وإيجاد/ وتكوين صداقة واحترام مع العاملين، وإعطاء الاهتمام لجميع العاملين دون تمييز.

3- القيادة التشاركية Participative Leadership

يقوم على أساس إعطاء العاملين حق المشاركة في صناعة القرارات المرتبطة بالعمل والاهتمام بآرائهم ومقترحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات.

4- القيادة الموجهة بالإنجاز Achievement Oriented Leadership

ويتسم هذا النمط من القادة بالقدرة على وضع أهداف تثير التحدي وترتقي بمستوى العاملين الذين تثق بأدائهم المتميز ويقدرهم على تحمل المسؤولية.

وقد أجريت دراسات استكشافية عدة لمعرفة الأنماط القيادية السائدة في دول ذات ثقافات مختلفة وتبين من مخرجات هذه الدراسات أن نمط القيادة التشاركية هو الأكثر ممارسة يليها النمط القيادي الموجهة (المباشرة) ثم القيادة المساندة وأخيراً القيادة الموجهة بالإنجاز وكون نمط القيادة بالمشاركة يعتبر الأكثر ملائمة للعمل الدولي في الثقافات المختلفة فإن ذلك يعود إلى مرونة هذا النمط واستيعابه لآراء ووجهات نظر الآخرين وعدم تجاهل خصوصيات الدول المضيفة.

وفي كل الأحوال لا يمكن أن نتجاهل خصوصية كل مجتمع في تحديد النمط القيادي الملائم باختلاف الثقافات بين المجتمعات يفرض نفسه على النمط القيادي الذي ينبغي أن يمارسه المدير نفسه، فمثلاً سلوك التفويض تبين من واقع أبحاث عدة أجريت أن اليابان هي الثانية بعد دولة السويد في اعتماد التفويض الواسع للعاملين بينما اليونان تأتي في المرتبة الأخيرة في التفويض بعد حوالي، عشرون دولة.... وهكذا، وهذا يعود إلى الاختلاف الثقافي بين هذه الدول.

التحفيز Incentives

المقدمة :

الحديث عن الحوافز Incentives في الشركات ينبغي أن يسبقه استعراض مركز للدوافع Motives لأن فهم الدوافع (الحاجات الناقصة) يسهل ويساعد إلى حد كبير تصميم نظام فعال للحوافز، وإذا كان هذا ينطبق على الشركات المحلية فإنه يعتبر أكثر أهمية على مستوى الشركات الدولية.

أولاً: مفهوم الدافع والحوافز:

البداية الصحيحة في وضع نظام حوافز فعال في الشركات الدولية تكمن في فهم ومعرفة دوافع الأفراد (حاجاتهم الناقصة) على مستوى كل بلد وهنا نشير إلى أنه بالرغم من أن دوافع الأفراد (كثير) على مستوى العالم متشابهة إلا أن الاختلاف فيها يكمن في المستوى والدرجة وليس في نوع الدوافع.

وانطلاقاً من ذلك فإن على الشركات الدولية وهي تضع نظاماً للحوافز أن تأخذ في الاعتبار الآتي:

- 1- هل من الصواب على المدير الدولي أن يستخدم نفس حوافز البلد الأم في البلد المضيف/ أم أن عليه تغيير الحوافز تبعاً لاختلاف مكونات الدافعية في كل بلد؟
- 2- بالرغم من أن الدافعية والتحفيز كحالة إنسانية تتصف بالعمومية إلا أن مكونات الدافعية (الحاجات الناقصة) مختلفة من دولة إلى أخرى بل من شخص إلى آخر في نفس البلد، ففي الولايات المتحدة مثلاً نجد أن الحافز المالي والإنجاز والترقية يعتبر من أهم أنواع الحوافز، بينما نجد أن القوة والاحترام تمثل المرتبة الأولى من حيث الأهمية كمحرك لسلوك الأفراد في اليابان وأمريكا اللاتينية، أما في روسيا فأشارت بعض الدراسات إلى أن نمط الإشراف الإداري والمكافآت تعتبر من أهم أنواع الحوافز بالنسبة للفرد.

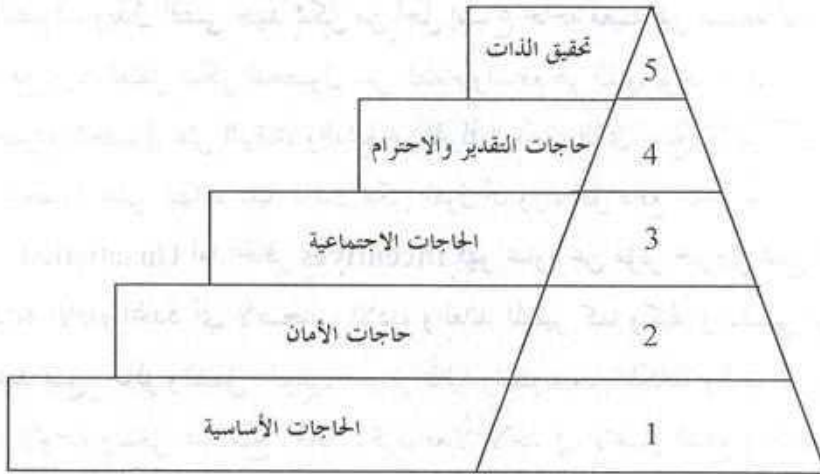
والدافع Motive يعرف بأنه عبارة عن قوة (حالة/ رغبة) داخلية لدى الفرد توجهه/ تحركه للتصرف وبذل أقصى جهد ممكن من أجل إشباع حاجة معينة غير مشبعة لديه. فالدافع يحرك الطفل ليكي للحصول على الطعام والدافع هو الذي يوجه الموظف لبذل أقصى جهوده للحصول على الترقية، والدافع هو المحرك الداخلي الذي يدفع الطالب ليدرس بجد ونشاط للحصول على شهادة عليا، لذلك يمكن القول أن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة Unsatisfied Need أما الحافز Incentives فهو عبارة عن مؤثر خارجي يمنع لكل من تجاوز أداءه الأداء المحدد أي لأصحاب الأداء والعائد المتميز كماً وكيفاً وينبغي مراعاة الدافع عند منح الحافز وتشمل الحوافز، الحوافز المالية والمعنوية مثل المكافأة والرقية، رسالة الشكر، والأوسمة وينبغي عند منح الحافز ليكون فعالاً الأخذ في الاعتبار الدافع (الحاجة الغير مشبعة).

ثانياً: نظريات الدافعية على المستوى الدولي

هناك نظريات عدة للدافعية وستناول هنا فقط نظرية ماسلو Maslow للدافعية والتي تلخص في أن هناك مجموعة من الحاجات يشعر بها الإنسان تدفعه وتحركه نحو سلوك معين وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات:

- 1- الإنسان كائن حي يشعر بالحاجة، والحاجة غير المشبعة تسبب له توتراً وتدفعه إلى سلوك معين للبحث عن إشباعها.
- 2- تندرج الحاجات في هرم ماسلو بدأ بالحاجات الأساسية (الفسيولوجية) مثل الحاجة للطعام والشراب، وحاجات الأمان الحاجة إلى توفر ظروف أمنية تمنع السرقة، الاختطاف... الخ، الحاجات الاجتماعية كالصدقة، وحاجات التقدير كالاحترام والوضع الاجتماعي الجيد بين الناس، وتحقيق الذات تطور في الحياة والإنجاز الذاتي.
- 3- يبدأ الفرد في إشباع حاجاته الأساسية أولاً.
- 4- الحاجة المشبعة لا تشكل دافعاً.
- والشكل (1-5) يوضح نظرية ماسلو.

الشكل (1-5) نظرية ماسلو



ومن خلال استعراضنا السريع لهذه النظرية نستنتج أن هناك احتياجات عدة للفرد الموظف يمكن للمنظمة المحلية والدولية أن تضعها بعين الاعتبار وهي تسعى إلى تصميم نظام فعال للحوافز وأهم هذه الاحتياجات تحقيق دخل جيد لمواجهة أعباء المعيشة وضمان البقاء في الوظيفة وتكوين علاقات جيدة مع زملاء العمل والحصول على التقدير والثناء من زملائه وإدارته والحصول على وظيفة مناسبة وملائمة والرغبة في الترقى والتقدم، والعمل في ظروف مريحة والعمل مع قيادة كفؤة وعادلة.

هذا وقد أجريت دراسة من قبل M. Haire على عينة من المدراء الدوليين يعملون في دول عدة من العالم منها دول متقدمة وأخرى نامية، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أهمية الأنواع الخمسة من الحاجات التي أفترضها ماسلو بالنسبة لجميع مفردات العينة في مختلف البلدان التي درسها بالرغم من اختلاف الثقافات بينها.

وفي دراسة لـ Hofstede عام 1972م شملت مجموعة من العاملين من خمسون دولة توصلت إلى أن اختلاف طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد تؤدي إلى اختلاف درجة أهمية الحاجات ودوافع الفرد فمثلاً:

- حاجات الإنجاز الذاتي والاحترام احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمدراء والمهنيين.

- إن حاجات الأمان والمكاسب المادية والمنافع وظروف العمل أعتبرها العاملون في المستويات الإدارية المباشرة/ التشغيلية الأكثر أهمية بالنسبة لهم.

وهكذا وفي ضوء ما أشر إليه فإن على الشركة الدولية التركيز بدرجة عالية على استخدام المكافآت المادية للعاملين في المستويات الإدارية المباشرة/ التشغيلية لتشجيعهم على العمل، أما بالنسبة للمدراء في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فينبغي الاهتمام بخلق بيئة عمل جيدة تتصف بالتحدي والاستقلالية في العمل، وهذا لا يعني إهمال العوامل المادية ونكتفي هنا بعرض نظرية ماسلو ونصح الدارسين بالعودة إلى كتب الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لمزيد من المعلومات حول الدوافع والخوافز.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تناولنا موضوعين أساسيين هما:

- القيادة والتحفيز، والقيادة تعرف بأنها القدرة على التحفيز وتوجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف معينة دون الاعتماد على الإكراه ثم عرضنا أهم نظريات القيادة والتي تشمل نظرية السمات، نظرية السلوك، النظرية الموقفية للقيادة، القيادة التحويلية وناقشنا أنماط القيادة الدولية بحسب نظرية (المسار - الهدف) وتشمل القيادة الموجهة (المباشرة) والقيادة المساندة (الداعمة، الإنسانية) القيادة التشاركية، القيادة الموجهة بالإنتاج.
- الحافز يجب أن يبنى على أساس أنواع الدوافع (الحاجات) لدى الفرد حتى يحقق الهدف منه والحافز هو عبارة عن مؤثر خارجي يمنح لكل من تجاوز أداءه المحدد والدافع عبارة عن قوة (حالة/ زمنية) داخلية لدى الفرد توجهه/ تحركه للتعرف وبذل أقصى جهد ممكن من أجل إشباع حاجة معينة لديه ثم استعرضنا إحدى نظريات الدافعية وهي نظرية ماسلوا التي قسمت الدوافع بدءاً من الحاجات الأساسية، وحاجات الأمان، والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير والاحترام، و ثم تحقيق الذات.

أسئلة الفصل:

- 1- هناك عدة نظريات تفسر القيادة أذكرها ثم ناقشها باختصار؟
- 2- ناقش أهم عناصر القيادة.
- 3- هناك عناصر لابد للشركة الدولية أن تأخذها في الاعتبار وهي تضع نظاماً للحوافز ناقش هذه العوامل؟
- 4- ناقش نظرية ماسلو للدافعية ووضح كيف تم الاستفادة منها من قبل الشركات الدولية.
- 5- أتمط القيادة الدولية صنفت بحسب نظرية (المسار - الهدف) إلى أربع تصنيفات أذكرها وناقشها؟

الأسئلة الموضوعية

• الصواب والخطأ:

- 1- هناك اختلاف بين القيادة والإدارة ()
- 2- اختلاف طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد في الشركة الدولية التي تمارس نشاطاً في دول متعددة تؤدي إلى اختلاف دوافع الفرد ()
- 3- بحسب نظرية ماسلو حاجات التقدير والاحترام تحتل الترتيب الثاني ()
- 4- من عناصر القيادة وجود مجموعة من الأشخاص مستعدون لتقبل وطاعة شخص معين ()

الإجابات النموذجية للأسئلة الموضوعية

• الصواب والخطأ:

رقم السؤال	الإجابة	أسباب الخطأ في العبارة
1	√	
2	√	
3	x	بل تمثل المرتبة الرابعة
4	√	

الأنشطة الفردية والجماعية

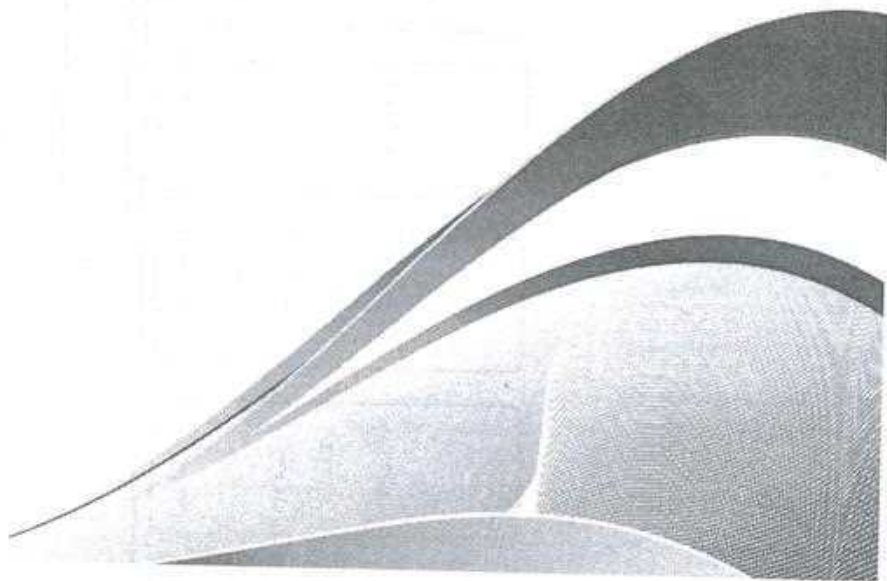
- 1- الاختلافات البيئية وبالذات في البعد الثقافي تفرض نفسها على النمط القيادي الذي ينبغي أن يتصف به القائد، ومن خلال إطلاعكم على الأنماط القيادية الدولية:
 - أ- في رأيكم ما هو النمط القيادي المناسب للمدير الدولي الذي يعمل في اليمن.
 - ب- ما هي مبررات اختياركم لهذا النمط.
 - ج- كيف تتوقعون رد فعل الموظف المحلي لممارسة القائد للنمط الذي اخترتموه وضحوا ذلك بتوسع.
 - د- ناقشوا ما توصلتم إليه مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.
- 2- من خلال إطلاعكم على موضوع التحفيز في هذا الفصل، وكون الشركة الدولية التي تعملون بها كلفتكم بوضع نظام الحوافز لدولتين أحدهما دولة نامية والأخرى دولة متقدمة ومستعنين بنظرية ماسلو للحاجات:
 - أ- ما هي مكونات نظام الحوافز الذي ستقترحه لكل دولة من هذه الدول آخذين في الاعتبار حاجات ورغبات العاملين وترتيبها في كل دولة.
 - ب- كون نظام الحوافز يتأثر بالمستوى الإداري لكل موظف ناقشوا أسباب هذا التأثير وهل هناك اختلاف في ذلك بين الموظفين في كلا من الدولتين.
 - ج- ناقشوا ما توصلتم إليه مع زملائكم من إحدى المجموعات الأخرى.

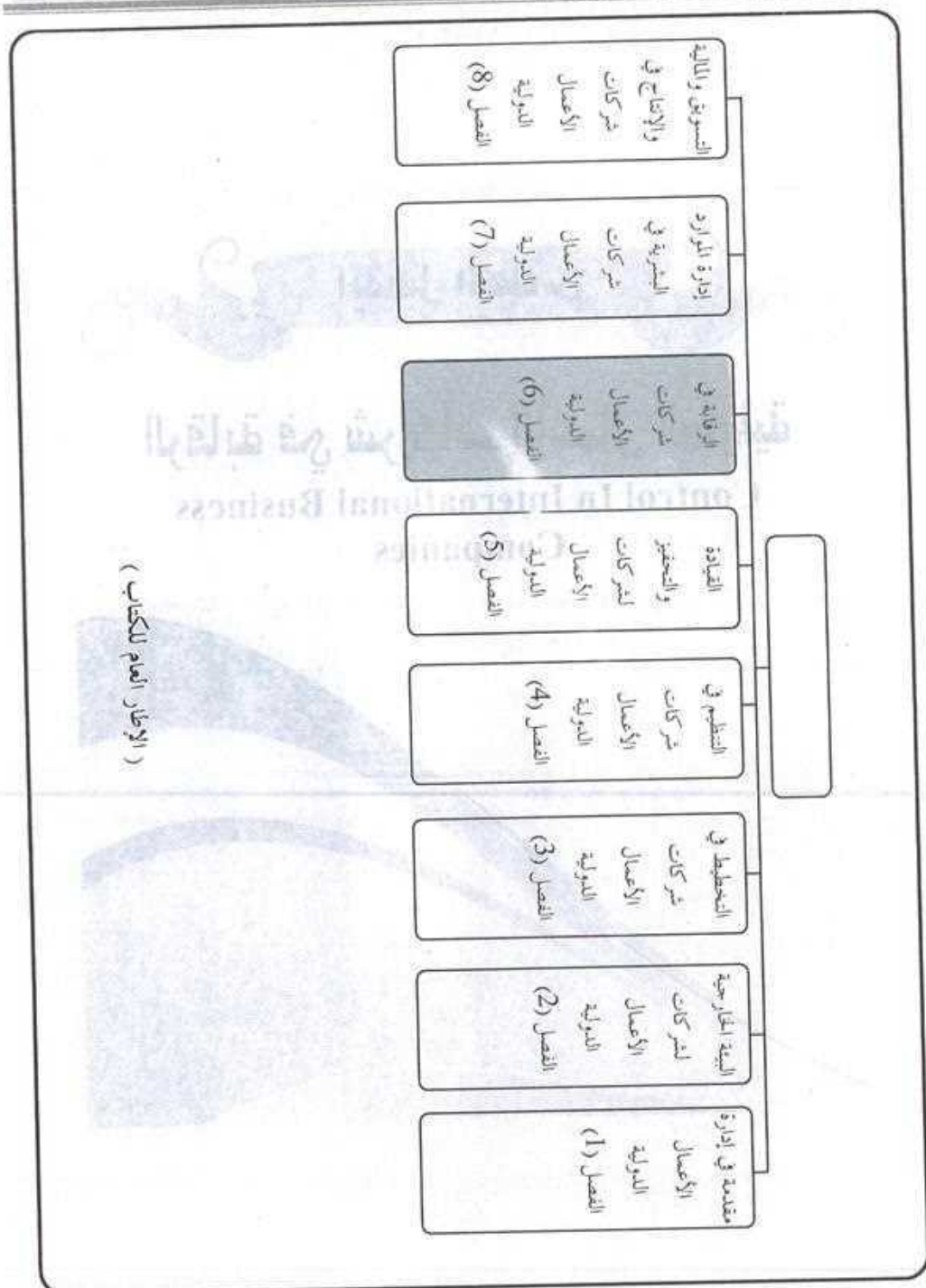
الرقم	الاسم	الدرجة	الوقت
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

الفصل السادس

الرقابة في شركات الأعمال الدولية

Control In International Business Companies





أهداف الفصل :

نسعى من تقديم هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مفهوم الرقابة الدولية.
- مناقشة مستويات الرقابة الدولية.
- التعرف على خطوات / مراحل نظام الرقابة الدولية.
- مناقشة الأساليب الرقابية الأساسية في الشركات الدولية.
- مناقشة مشاكل الرقابة في الشركات الدولية.
- التعرف على خصائص النظام الرقابي الفعال.

مكونات الفصل :

لتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سنتناول المواضيع التالية :

- مفهوم الرقابة الدولية.
- مستويات الرقابة الدولية.
- خطوات / مراحل الرقابة في الشركات الدولية.
- الأساليب الرقابية الأساسية في الشركات الدولية.
- مشاكل الرقابة في الشركات الدولية.
- خصائص النظام الرقابي الفعال.

الرقابة الدولية

المقدمة:

تناولنا حتى الآن وظائف عدة من وظائف الإدارة في المنظمة الدولية حيث استعرضنا وظيفة التخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز وسنستعرض الآن وظيفة أساسية ومهمة وهي وظيفة الرقابة في شركات الأعمال الدولية.

International Control

أولاً: مفهوم الرقابة الدولية

من الوظائف الإدارية الأساسية في المنظمات بشكل عام وشركات الأعمال الدولية بشكل خاص هو تمكين المنظمة من إدارة العملية الرقابية بشكل فعال وكفاء لتحقيق أهداف المنظمة. والرقابة الدولية: هي عبارة عن عمليات الرصد والفحص للأداء المستمر **Ongoing Performance** لتحديد أية انحرافات وأسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية للمحافظة على حركة/ أداء الشركة الدولية باتجاه تحقيق الأهداف.

بمعنى أكثر تفصيلاً فإن الرقابة هي عملية تقييم النشاط الفعلي للشركة الدولية ومقارنته بالنشاط المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات سواء كانت كمية أو وصفية/ نوعية ومعرفة أسبابها بغرض معالجة الانحرافات وذلك بهدف استثمار كافة المصادر المتاحة في الشركة الدولية استثماراً أمثل لتحقيق الأهداف.

والرقابة الدولية لها مستويات ثلاث هي الرقابة على المستوى الإستراتيجي **Strategic Control Level** والرقابة على المستوى التنظيمي **Organizational Control Level** والرقابة على المستوى التشغيلي **Operations Control Level** وسنتناول بإيجاز هذه المستويات الثلاث.

Level Of International Control

ثانياً: مستويات الرقابة الدولية

هناك كما أشرنا ثلاث مستويات للرقابة على المستوى الدولي وهي كما في الشكل (1-6):

الشكل (1-6) مستويات الرقابة الدولية



Strategic Control

1- الرقابة الإستراتيجية

هي تلك الرقابة التي تركز على رصد **Monitoring** وتقييم **Evaluating** مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تشمل التحليل البيئي، الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، والإستراتيجيات ومعرفة نتائج التطبيق وأسبابها ومن ثم اقتراح المعالجات المناسبة.

Organizational Control

2- الرقابة التنظيمية

الرقابة التنظيمية هي الرقابة التي تركز على مراجعة ومراقبة تصميم المنظمة لنفسها (الهيكل التنظيمي) لكي يستجيب للمتغيرات البيئية أو الإستراتيجية، وكما لاحظنا من دراستنا لموضوع التنظيم فهناك أشكال مختلفة من الهياكل التنظيمية التي يمكن للمنظمة الدولية استخدامها (التنظيم الوظيفي، المنتج، السلعي، المصفوفي.... الخ) غير أن اختيار وتحديد نوع الهيكل التنظيمي يتأثر بمتغيرات عدة، فمثلاً إذا تغيرت الظروف المحيطة بالمنظمة وترتب على ذلك تغير الإستراتيجيات فإن المدراء الدوليين يحتاجون لتغيير تصميم المنظمة (تغيير الهيكل التنظيمي) لما يتناسب مع هذه المتغيرات والظروف، لأن الهيكل التنظيمي ينبغي أن يتناسب مع الإستراتيجيات التي تنبأها المنظمة حتى تستطيع المنظمة ممارسة أعمالها وتطبيق إستراتيجيتها بشكل أفضل يتفق

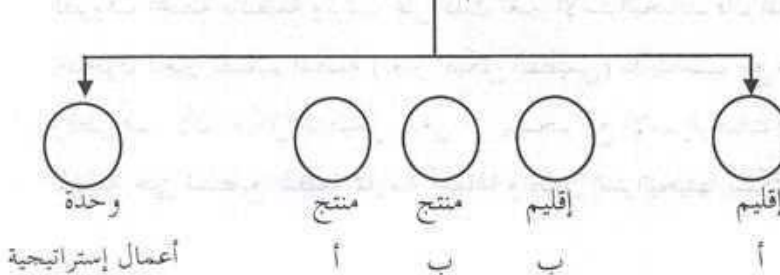
والمتغيرات البيئية، كما أن إضافة منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة أو فتح مصنع جديد كل هذا يؤدي إلى الحاجة لتغيير التنظيم (الهيكـل التنظيمي). وفي هذا المستوى من العمل الرقابي يتم استخدام واحداً وأكثر من النظم الرقابية التنظيمية التالية ومن أهمها:

- أ- رقابة مركز المسؤولية Responsibility Centre Control
 ب- الرقابة التنظيمية العامة Generic Organizational Control
 ج- رقابة عمليات التخطيط Planning Process Control

وفيما يلي توضيح مختصر لكل نظام من هذه النظم:

أ- رقابة مركز المسؤولية: باستخدام هذا النظام فإن المنظمة الدولية أولاً تعرف (تحدد) مراكز المسؤولية الأساسية في المنظمة ومن هذه المراكز مثلاً (وحدات الأعمال الإستراتيجية، الأقاليم الجغرافية Geographical Region أو مجموعة من المنتجات) وعندما يُحدد مركز المسؤولية فإن المنظمة الدولية تُقيم كل مركز على أساس فاعليته وكفائه في تحقيق أهدافه الإستراتيجية لذلك فإن النظام الرقابي لكل مركز يُحدد ويطور آخذين في الاعتبار بنية ووظيفة كل مركز مثل طبيعة النظام المحاسبي المحلي ومتطلبات التقرير، الظروف التنافسية المحلية ومتغيرات أخرى الشكل (2-6) يوضح ذلك.

الشكل (2-6) تقسيم المنظمة إلى مراكز المسؤولية



ب- الرقابة التنظيمية العامة:

المنظمة قد تفضل استخدام الرقابة التنظيمية العامة على المنظمة كلها باعتبارها وحدة كلية وعمل المنظمة هنا بشكل عام هو إجراء التقييم في المركز الرئيسي للشركة وهذه الطريقة في الغالب الأعم تستخدم في المنظمات الدولية التي تستخدم إستراتيجيات متماثلة/ متشابهة في كل سوق تنافس فيه ولأنه لا يوجد اختلاف إستراتيجي بين الأسواق فإن إستراتيجية رقابة مركز المسئولية غير ملائم. فالمنظمة تستطيع أن تطبق نفس القرارات الإستراتيجية المركزية، ونفس المعايير الرقابية للأداء الإستراتيجي لكل وحدة Unit أو عملية على مستوى المنظمة ككل والأكثر من ذلك فإن المنظمات الدولية International Firms التي تستخدم نفس الإستراتيجية في كل الأسواق فإنها في الغالب تمتلك عمليات مستقرة ومعروفة سلفاً Predictable لهذا فإن النظام الرقابي التنظيمي الذي تستخدمه المنظمات أيضاً يمكن أن يكون نظاماً مستقراً وواضحاً Straightforward.

ج- رقابة عمليات التخطيط Planning Process Control :

الشكل الثالث من الرقابة التنظيمية والذي يستخدم بالتزامن مع In Combination الطريقتين السابقتين يركز على رقابة عمليات التخطيط نفسه بدلاً عن المخرجات.

رقابة عملية التخطيط يدعو Outcomes المنظمة لتركيز نظامها الرقابي التنظيمي على الإجراءات Process والآليات Mechanics التي تستخدمها المنظمة لتطوير خططها الإستراتيجية.

هذه الطريقة تقوم على افتراض أنه إذا قامت المنظمة بمراقبة إجراءات وعمليات صياغة إستراتيجياتها فإن المخرجات Outcomes المرغوب بها تمتلك فرصة أكثر

لنجاح فكل وحدة إنتاجية ستركز أكثر على تطبيق إستراتيجياتها بدلاً عن الخوف/ القلق على مخرجات هذه الإستراتيجية نظراً لجودة مرحلة الضيافة. وهناك ارتباط واضح بين الرقابة الإستراتيجية وشكل التصميم التنظيمي فعندما تتبنى المنظمة شكل مركزي من أشكال التصميم التنظيمي، فإن الرقابة الإستراتيجية Strategies Control تكون أسهل.

وعندما تتبنى أو تستخدم المنظمة تصميم غير مركزي A decentralized Design، فإن الرقابة الإستراتيجية ليست منطقياً مرتبطة بهذا التصميم غير المركزي الذي يعطي/ يمنح الفروع الأجنبية Foreign Affiliates استقلالية وحرية أكبر More Autonomy، بينما يجعله أكثر صعوبة للشركة الأم لممارسة رقابة ملائمة Adequate Control.

التحدي الذي يواجه المدراء للشركات الأم The Parent هو إيجاد التوازن بين رعاية الاستقلالية The Autonomy والحرية Freedom للشركات ذات التصميم اللامركزي وبين السيطرة والرقابة الفعالة من الشركة الأم للشركات الفرعية Operating Subsidiaries.

الشركة أيضاً يجب أن تؤكد أن هذه التصميمات تتسجم مع Mesh بعضها.

3- الرقابة التشغيلية Operations Control

المستوى الثالث من الرقابة في المنظمات الدولية هو الرقابة التشغيلية. الرقابة التشغيلية تركز على العمليات Process والأنظمة التشغيلية في كلاً من الشركة الأم وفروعها Subsidiaries، والوحدات التشغيلية Operating Unit والشركة الأم أيضاً قد تحتاج نظام رقابة تشغيلية لكل من تسهيلاتها الصناعية ومراكز التوزيع والمراكز الإدارية.

الرقابة الإستراتيجية غالباً ما (تشمل) فترات زمنية لعدة سنوات بينما الرقابة التنظيمية تتعامل / تغطي سنوات أو أشهر قليلة والرقابة التشغيلية تشمل نسبياً فترات زمنية قصيرة تتعامل مع مكونات الأداء التي تحتاج إلى التقييم بشكل منتظم ومستمر

وربما بشكل يومي أو حتى على مستوى الساعة، ونظام الرقابة التشغيلية أيضاً محتمل أن يكون أكثر تحديداً Specific وتركيزاً Focused مقارنة بالنظام الرقابي الإستراتيجي S والتنظيمي O.

ثالثاً خطوات/ مراحل نظام الرقابة في الشركات الدولية

Managing The Control Function In International Business

كما هو مبين فإن الأنظمة الرقابية في الأعمال الدولية تؤسس من خلال أربع خطوات أساسية 4 Basic Steps هي:

1. وضع المعايير الرقابية للأداء Set Control Standards for Performance
2. قياس الأداء الفعالي Measure Actual Performance
3. مقارنة الأداء الفعالي مع المعايير Compare Performance Against Standards
4. تحليل وتصحيح الانحرافات Analyzing & Correcting The Deviation

وفيما يلي توضيح مختصر لكل مرحلة:

1- وضع المعايير الرقابية للأداء:

والغرض من هذه الخطوة هو وضع المعيار الذي يقارن على ضوءه الأداء الفعالي في الشركات الدولية والمعياري عبارة عن أداة قياس كمي ونوعي يتم وضعه لمساعد في الرقابة على الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعالي بالمعيار ومن أهم المعايير المستخدمة وضع الأهداف بأنواعها المختلفة بما فيها مستوى الأداء المرغوب في تحقيقه.

ومن المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الأداء معيار الكيف والذي يركز على جودة المنتجات ومعيار الكم والذي يركز على كمية المنتجات، ومعيار التكلفة والذي يهتم بالتكاليف المحددة لإنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة ومعيار الربح ويحدد مقدار الربح المخطط الحصول عليه خلال فترة زمنية معينة وفق العائد على الاستثمار هذا ويجب أن يكون المعيار الجيد محدداً وواضحاً ومفهوماً ومرناً وأن يكون قابلاً للقياس.

2- قياس الاداء الفعالي

الخطوة الثانية لإيجاد نظام رقابي دولي بعد تحديد المعايير هو قياس الأداء الفعالي وتقييمه بطريقة مستمرة ومتكررة حسب طبيعة النشاط لتحديد ما إذا الأداء متفقاً مع

المعايير، وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة ويتم القياس من خلال تطوير مجموعة من الأدوات والأساليب الموضحة في رابعاً ص 164-166، المراقبة ووصف الأداء الفعلي بشكل صحيح كما ونوعاً وبعض عناصر الأداء يعتبر قياسها نسبياً أسهل من عناصر أخرى مثال ذلك المخرجات الحقيقية، إنتاجية العاملين، جودة المنتج، الوحدات المباعة، الفاقد من المواد، نفقات السفر، معدل دوران العمل Employee Turnover في المقابل هناك عناصر قياسها صعباً مثل قياس فاعلية تأثير الحملة الدعائية (الإعلانية) لتطوير نظرة المجتمع للمنظمة، قياس الأداء الإداري قياس مواقف ودوافع العاملين.

3- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير وتحديد الفجوة.

الخطوة الثالثة في تأسيس النظام الرقابي الدولي هو مقارنة الأداء المتحقق بمعايير الأداء المحددة سلفاً وهنا نكون أمام ثلاثة احتمالات أساسية:

- توافق نتائج الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له (المعايير).
- أن يكون الأداء إيجابياً بمعنى أن نتائج الأداء المحققة تفوق المعيار (انحراف إيجابي).
- أن يكون الأداء سلبياً وهذا يعني وجود خلل ما يجب معالجته (انحراف سلبي).

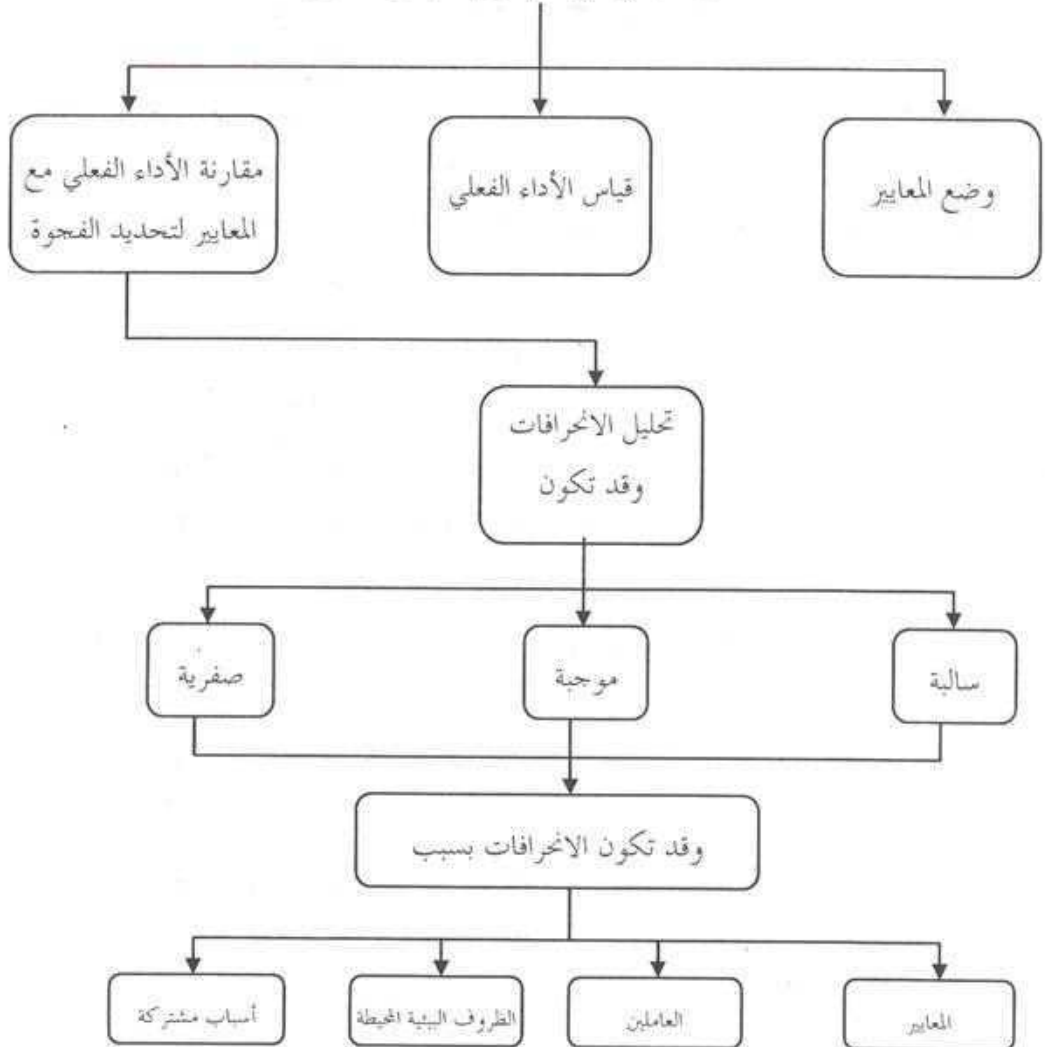
4- تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها

الخطوة الرابعة والأخيرة في تأسيس نظام رقابي دولي هو كيفية التعامل مع الانحرافات التي تم الوصول إليها في المرحلة السابقة وحتى يكون التعامل إيجابياً لا بد أولاً من معرفة أسباب هذه الانحرافات Deviations ثم بعد ذلك اقتراح المعالجات المناسبة وأسباب الانحرافات متعددة ويمكن حصرها في الآتي:

- أ. الأهداف (المعيار): حيث قد يكون المعيار (الهدف) غير ملائم بمعنى أنه أقل أو أكثر مما يجب، والعلاج هنا ينصب على إعادة النظر في الهدف والقيام بالمراجعة الاستراتيجية.
- ب. العاملين: هنا قد يكون معيار الهدف سليماً بينما يكون سبب الانحراف عائد إلى العاملين أما لكونهم غير ماهرين بما فيه الكفاية، أولاً يهتمون بعملهم بسبب ضعف المرتبات والخواف... الخ والعلاج هنا يكون في التدريب وإعطائهم حقوقهم المناسبة.

- ج. ظروف البيئة: مثل قلة مصادر المواد الخام ركود اقتصادي عام اضطرابات سياسية، خطوط إنتاج متقادمة والعلاج هنا ينبغي أن يكون متماشياً مع طبيعة السبب.
- د. أسباب مشتركة: قد يكون سبب الانحراف يأخذ أبعاد عدة مشتركة وهنا لا بد من معرفة كل سبب والتعامل معه بالعلاج المناسب.
- والشكل (3-6) يلخص هذه المراحل.

الشكل (3-6) مراحل نظام الرقابة الدولية
خطوات/ مراحل نظام الرقابة الإدارية الدولية



أبعاً الأساليب الرقابية الأساسية في الشركات الدولية Essential Control Techniques

بسبب تعقيدات كلاً من البيئة الدولية والمنظمات الدولية فإن هذه الشركات تعتمد على أساليب رقابية عدة ومتنوعة بعضها أساليب وأشكال مباشرة وأخرى أساليب رقابية غير مباشرة.

Direct Control

1- الرقابة المباشرة

وهي الرقابة التي تستخدم عادة أدوات رقابية مباشرة تشمل الاجتماعات الدورية في المركز الرئيسي بين مدراء الفروع والمناطق والمدراء التنفيذيين في المركز الرئيسي، والزيارات من قبل المدراء التنفيذيين إلى الفروع الأجنبية، وتوظيف عمالة لدى فروع الشركة في الخارج من الدولة الأم.

Indirect Control

2- الرقابة الغير مباشرة

وتشمل بعض الأدوات الرقابية مثل التقارير الدورية المرفوعة من فروع الشركة الأم في الخارج، الموازنات، القوائم المالية، النسب المالية... الخ التي تعكس مدى الصحة المالية للوحدات الإنتاجية.

وفيما يلي شرح موجز لهذين النوعين من الرقابة:

أ- الرقابة المباشرة:

وتأخذ أشكالاً عدة من أهمها:

- الاجتماعات الدورية في المركز بين مدراء الفروع والمدراء التنفيذيين في المركز الرئيسي والهدف من هذه الاجتماعات وصف المشاكل وكيفية حدوث هذه المشاكل وأسلوب معالجتها وفوائد مثل هذه اللقاءات المباشرة التي تتم وجهاً لوجهه هو الحصول على التغذية العكسية مباشرة.
- زيارة كبار المدراء لفروع الشركة في الدول الأجنبية ومثل هذه الزيارات تتم بغرض التعامل مع المشاكل عن قرب وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- توظيف عمالة من الشركة الأم لدى الشركات الفرعية في الخارج ويتم عادة هذا الأجزاء عندما يكون هناك نقص في الثقة بالعمالة الأجنبية أو أن المدراء في الدولة الأم هم الأفضل ويمتلكون معلومات أكثر عن أهداف

واستراتيجيات وسياسات المنظمة من المدراء من جنسيات أجنبية، وتعيين مدراء من الدولة الأم في الفروع الأجنبية للشركة يُفترض فيه أن يزود هذه الفروع بنوع الإدارة التي ترغب الشركة الأم في وجودها. والفكرة هنا هو أن حسن إدارة الفروع الأجنبية يقلل من حجم الانحرافات بين الأداء الحقيقي والأداء المخطط وبالتالي يقلل من المشاكل المصاحبة للضعف في الرقابة في هذه الشركات.

- الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي للشركة يمثل أحد آليات الرقابة، حيث أن هناك أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية تستخدمها الشركات الدولية لتنسيق ورقابة عملياتها الدولية. فمثلاً إيجاد وحدات إدارية على أساس جغرافي في الهيكل التنظيمي القائم على أساس المنتج يعكس محاولة الشركة لتقصير المسافة بين المركز الرئيسي وفروعها في الدول الأجنبية وهذا بدوره يوجد رقابة أفضل على العمليات الأجنبية.

ب- الرقابة غير المباشرة:

والرقابة الغير مباشرة تأخذ أشكالاً عدة من أهمها:

- التقارير: التقارير التي تقدم من الفروع الأجنبية إلى رئاسة الشركة الأم والتي تتمثل في تقارير المبيعات، الإنتاج... الخ والتي تغطي فترة زمنية محددة تعتبر من أهم أساليب الرقابة كونها تحتوي على عناصر من الملاحظة الشخصية لصاحب التقرير وتحتوي على حقائق رقمية وإنشائية يستفاد منها عند الحاجة.
- مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية: والتي يتم توفيرها من خلال القوائم المالية المختلفة مثل الموازنات والميزانية، قائمة أ. خ (الأرباح والخسائر)، النسب المالية... الخ وتطلب الشركة الأم من فروعها في الخارج ثلاث أنواع من القوائم المالية لمقابلة الاحتياجات المختلفة للشركة الدولية وهذه القوائم هي:

- المجموعة الأولى من القوائم تعد لمقابلة معايير المحاسبة المحلية (للدولة المضيفة) المطلوبة من قبل القانون الوطني والجمعيات المهنية في الدولة المضيفة وهذه القوائم تستخدم لمقارنة أداء هذه الشركات بمثيلاتها من الشركات المحلية المنافسة.
- المجموعة الثانية من القوائم مطلوبة لمواجهة المعايير والمبادئ المحاسبية المطلوبة من الدولة الأم.
- المجموعة الثالثة من القوائم المالية تعد لمقابلة التجميع في الدولة الأم فمثلاً لتجميع القوائم المالية بعملة الدولة الأم لا بد من تحويل جميع العملات المختلفة للدول المضيفة إلى عملة الدولة الأم.

خامساً: مشاكل الرقابة الإدارية في الشركات الدولية

العمليات الرقابية والمشاكل المصاحبة لها تعتبر أكثر تعقيداً في الشركات الدولية عنها في الشركات المحلية المقابلة لها وذلك بسبب ثنائية الظروف الثقافية والاقتصادية والسياسية التي تعمل في ظلها الشركة الدولية، فالشركة الدولية تعمل في ظروف محلية (من خلال المركز الرئيسي) وتعمل في ظروف دولية (من خلال فروعها في الخارج). ومن العوامل التي تؤثر على فاعلية الرقابة في المنظمات الدولية:

1- البعد الجغرافي Geographic Distance

بالرغم من التطور السريع في عملية الاتصالات المعاصرة إلا أن البعد الجغرافي بين المركز الرئيسي للشركة الأم وفروعها في الخارج لا زال يشكل عامل من عوامل تحريف وإعاقة الاتصالات لأن أحد وسائل الاتصال كالإشارة والإنحاء والإيماء لا تتوفر وهذا يؤثر إلى حد ما على فاعلية الرقابة.

2- الحواجز اللغوية Language Barriers

الاختلافات في اللغة بين الشركة الأم وفروعها في الخارج يعتبر أيضاً مسئولاً إلى حد ما عن فاعلية الرقابة في الشركات الدولية ومشاكل اللغة تأتي من اختلاف مضمون المصطلحات بين اللغات وكذلك اختلاف فهم معاني المصطلحات بسبب اختلاف الثقافات.

Cultural Differences**3- الاختلاف الثقافي**

الاختلافات الثقافية والتي تأخذ هنا أشكال عدة منها الاختلاف في أسلوب صناعة القرار (فردى، جماعى...) اختلاف معايير تقييم الأفراد... إلخ كل هذا يؤثر على فاعلية الرقابة في المنظمات الدولية.

Differing Frames of References**4- اختلاف المرجعية**

اختلاف المرجعيات قد يؤثر في فاعلية الرقابة في المنظمات الدولية فالشركة الأم تتعامل مع كل شركة من شركاتها الأجنبية باعتبارها جزء من كل، وبالتالي فإنها تنظر إلى مشاكل وهوم كل الشركات الفرعية بمنظار واحد دون التمييز بأن ظروف كل شركة فرعية قد يكون مختلفاً عن الأخرى. وبالمقابل فإن مدير الشركة الفرعية في الخارج ينظر إلى مشاكل شركته باعتبارها مشاكل مهمة وذات طبيعة خاصة وتحتاج إلى نظره خاصة من الشركة الأم. وهنا يحاول الطرفان التواصل لنقل وجهات نظرهم لبعضهم البعض ولكن تواجه هذه الاتصالات بصعوبات وذلك بسبب اختلاف المرجعية فالشركة الأم مرجعيتها جميع الشركات الفرعية وكل ظروفها المختلفة والمثبانية ومدير الشركة الفرعية مرجعيته شركته وظروف البلد الموحودة فيها الشركة.

سادساً: خصائص النظام الرقابي الدولي الفعال في الشركات الدولية

الرقابة في المنظمات الدولية ينبغي أن تتوفر فيها متطلبات أساسية لتكون فعالة وكفؤة ومن

أهم هذه المتطلبات ما يلي:

- 1- للحصول على صورة دقيقة وواضحة عن نشاط الشركة الفرعية في الخارج - وبالذات أرباح الشركة الفرعية - فينبغي على المنظمة الدولية وهي تمارس وظيفتها الرقابية أن تأخذ في الاعتبار أن مدير الفرع الأجنبي Subsidiary Manger يكون مسئولاً في الأساس عن نتائج القرارات التي يستخدمها وليس بالضرورة مسئولاً عن نتائج قرارات المركز الرئيسي للشركة الأم.
- 2- لا بد من الأخذ في الاعتبار عند تقييم أداء الفروع الأجنبية الاختلافات البيئية (سياسية، أمنية، اقتصادية... إلخ) سواء كانت سلبية أو إيجابية حتى تكون نتائج التقييم صحيحة وتعكس الأداء الطبيعي للفرع.

- 3- لابد أن يضع في الاعتبار النظام الرقابي في الشركة الدولية أن هناك مقاومة للرقابة تختلف طبيعتها ومستواها باختلاف ثقافة كل بلد وذلك حتى تستطيع التعامل معها بشكل إيجابي ملائم لتجاوز هذه المقاومة.
- 4- الرقابة على المستوى الإستراتيجي في المنظمات الدولية يجب أن تركز على الحصول على المعلومات الضرورية عن القضايا الأساسية تطبيقاً لمبدأ 80:20 أي مراجعة 20% من العناصر والأنشطة ذات الأهمية العالية يعطينا 80% من النتائج المهمة.
- 5- الرقابة الدولية والتي تشمل فروع الشركة يجب أن تزود إدارة الشركة وبالذات المركز الرئيسي بالمعلومات في الوقت المحدد Timely دون تأخير حتى يمكن استخدامها في الوقت المناسب.
- 6- ينبغي أن يركز نظام الرقابة في الشركات الدولية على مبدأ المكافأة Reward في الأساس وأن يستبعد قدر الإمكان التركيز على العقوبات Punishment، وأن تعمق المنظمة ثقافة أن الرقابة وسيلة لتصحيح الأخطاء وتحسين العاملين من الوقوع فيها وليس أداة لتتبع واكتشاف الأخطاء بهدف فرض العقوبات.
- 7- لابد أن يجمع نظام الرقابة في المنظمات الدولية بين المستويات الرقابية الثلاثة الإستراتيجية، التنظيمية، التشغيلية، بمعنى لابد من الجمع بين الرقابة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.
- 8- الموضوعية: يجب أن تكون معايير الرقابة التي يستخدمها النظام الرقابي الدولي موضوعية وغير خاضعة للمعايير والاعتبارات الذاتية.
- 9- النظام الرقابي الدولي بمستوياته الثلاثة (الإستراتيجي، التنظيمي، التشغيلي) يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المنفقة على العمل الرقابي والعائد من تطبيق النظام.
- 10- المرونة: بمعنى أن تكون وسائل الرقابة والمعايير المستخدمة قابلة للتطور والتعديل بما يتلاءم والظروف المتغيرة.

خلاصة الفصل

موضوع الرقابة الدولية من المواضيع المهمة وفيه تناولنا أولاً مفهوم الرقابة الدولية والتي تعرف بأنها تقييم النشاط الفعلي للشركة الدولية ومقارنته بالنشاط المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات سواء كانت كمية أو وصفية ومعرفة أسبابها بغرض معالجة الانحرافات بهدف استثمار كافة الموارد بشكل أمثل ثم ناقشنا مستويات الرقابة الدولية وهي الرقابة الإستراتيجية والرقابة التنظيمية والتي تتكون من رقابة مركز المسؤولية، الرقابة التنظيمية العامة، ورقابة عمليات التخطيط والرقابة التشغيلية واستعرضنا خطوات/ مراحل نظام الرقابة الدولية والتي هي وضع المعايير الرقابية للأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير وتحليل وتصحيح الانحرافات ثم تناولنا أساليب الرقابة الدولية المباشرة كالاتماعات الدورية في المركز الرئيسي بين مدراء الفروع والمناطق والمدراء التنفيذيين.... الخ والرقابة الغير مباشرة كالتقارير، والمؤشرات المالية وناقشنا مشاكل الرقابة في الشركات الدولية كالبعد الجغرافي، الحواجز اللغوية، الاختلاف الثقافي، اختلاف المرجعية وأخيراً عرضنا خصائص النظام الرقابي الدولي الفعال.

اسئلة الفصل :

- 1- من مستويات الرقابة الدولية مستوى الرقابة التنظيمية أشرح هذه العبارة؟
- 2- الرقابة المباشرة في شركات الأعمال الدولية تأخذ أشكالاً عدة ناقش كل هذه الأشكال؟
- 3- أذكر وناقش خمسة عناصر من خصائص النظام الرقابي الدولي الفعال.
- 4- وضع المعايير الرقابية للأداء في الشركات الدولية تمثل خطوة أساسية من خطوات نظام الرقابة الدولية ناقش هذه المرحلة.

الاسئلة الموضوعية:

• الصواب والخطأ:

- 1- الرقابة الاستراتيجية أحد مستويات الرقابة الدولية ()
- 2- رقابة عمليات التخطيط بدلاً من رقابة المخرجات تعتبر أحد أشكال الرقابة الاستراتيجية ()
- 3- من مشاكل الرقابة الدولية اختلاف المرجعية ()
- 4- الرقابة الدولية لها مستويين فقط ()

الإجابات النموذجية للأسئلة الموضوعية:

• الصواب والخطأ:

رقم السؤال	الإجابة	أسباب الخطأ في العبارة
1	√	
2	x	بل أحد أشكال رقابة عمليات التخطيط
3	√	
4	x	بل ثلاث مستويات

الأنشطة الفردية والجماعية

1- إحدى الشركات الدولية تواجه مشاكل عدة في الرقابة على بعض فروعها الأجنبية في

رأيت:

أ- ما هو تفسير وجود هذه المشاكل وضحوا ذلك بالتفصيل.

ب- بعد إطلاعكم على هذه المشاكل ما هي مقترحاتكم التي يمكنكم تقديمها للتعامل مع هذه المشكلة.

ج- ناقشوا ما توصلتم إليه مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.

2- تطبق شركات الأعمال الدولية المستويات الثلاثة في الرقابة الدولية:

أ- ما هو مجال عمل كل مستوى من هذه المستويات وما هي في رأيكم طبيعة العلاقة بين هذه المستويات الثلاثة.

ب- في رأيكم ما هي مبررات شركات الأعمال الدولية بممارسة المستويات الرقابية الثلاثة.

ج- ناقشوا ما توصلتم إليه مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.

Dear Sir,

Received your letter of the 10th inst.

in relation to the matter of the 10th inst.

100

I am sorry to hear that you are not satisfied with the results of the 10th inst.

I have been thinking about this matter for some time and I am sure that you will be satisfied with the results of the 10th inst.

I am sure that you will be satisfied with the results of the 10th inst.

I am sure that you will be satisfied with the results of the 10th inst.

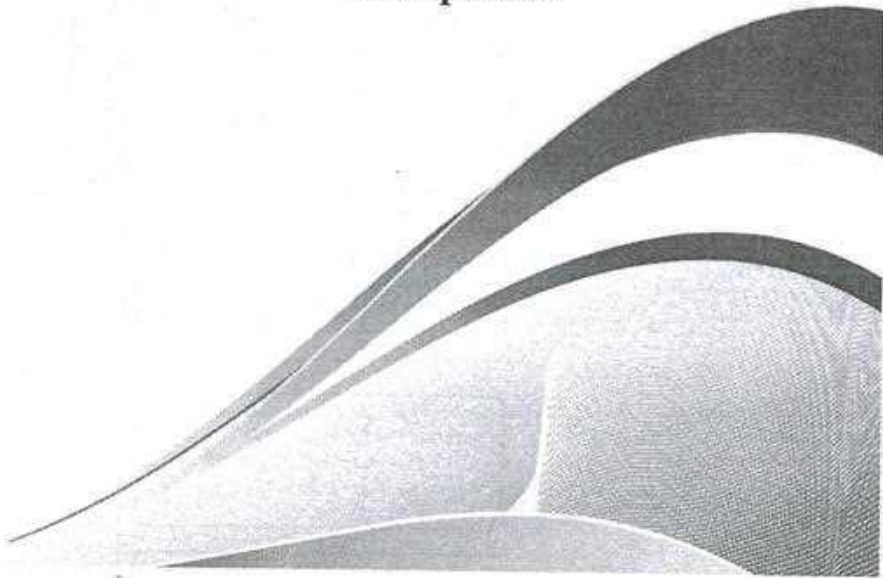
I am sure that you will be satisfied with the results of the 10th inst.

I am sure that you will be satisfied with the results of the 10th inst.

I am sure that you will be satisfied with the results of the 10th inst.

الفصل السابع

إدارة الموارد البشرية في شركات الأعمال الدولية Human Resources Management In International Business Companies





أهداف الفصل

نسعى من تقديم هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مصادر استقطاب (الحصول) المدراء الدوليين والمواصفات المطلوبة لاختيار المدراء الدوليين.
- التعرف على طرق استقطاب واختيار المدراء الدوليين.
- التعرف على كيفية إعداد المدراء للعمل في الخارج، وإعادة تكييفهم إلى بلدانهم.
- التعرف على فلسفة التوظيف الدولي.
- مناقشة الطرق المختلفة لوضع نظام التعويضات، وأنواع البدلات.

مكونات الفصل

لتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سنتناول المواضيع التالية :

التوظيف

- مصادر استقطاب (الحصول على) المدراء الدوليين.
- المواصفات المطلوبة لاختيار مدراء للشركات الفرعية في الدول الأجنبية.
- طرق وأساليب استقطاب المدراء الدوليين.
- طرق اختيار المدراء للعمل في الفروع الموجودة في دول أجنبية.

التدريب

- إعداد المدراء للعمل في الخارج.
- إعادة المدراء إلى بلدانهم
- أسباب القلق من العودة إلى البلد الأم.
- العوامل التي تساعد على طمأننة المدير العائد من الغربية.
- فلسفة التوظيف الدولي

- اتجاهات الشركات الدولية في التوظيف.

التعويضات الدولية

- الطرق المختلفة لوضع نظام تعويضات دولي.
- أنواع البدلات في الشركات الدولية.

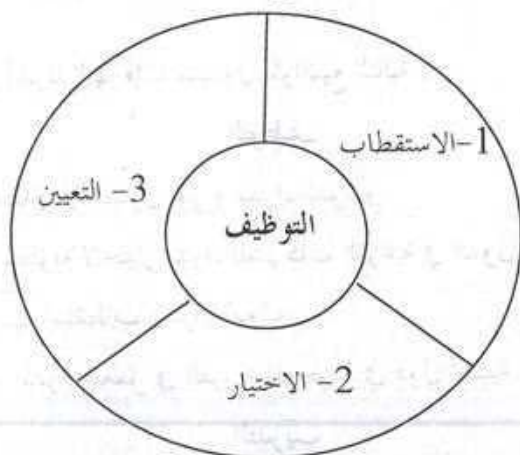
التوظيف الدولي

International Staffing

المقدمة:

عندما تحدد الشركة الدولية احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية فإن المرحلة التالية تكون في التوظيف ويشمل التوظيف Staffing مجموع النشاطات الخاصة باجتذاب الموارد البشرية التي تتكون من الاستقطاب والاختيار والتعيين، والشكل (7-1) يوضح ذلك.

الشكل (7-1) يوضح مكون عملية التوظيف



ويعرف الاستقطاب Recruitment بأنه جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات وللمكان المناسب للتقدم للوظائف لاختيار الأنسب منهم للعمل في الشركة الدولية أما الاختيار Selection فيعرف بأنه ذلك النشاط الذي يتم بمقتضاه المفاضلة بين المتقدمين وفقاً لمعايير علمية محدده سلفاً واصطفاء أصلح من فيهم لمهنة أو وظيفة معينة للعمل في الشركة الدولية أما التعيين Placement فتمثل آخر مرحلة من مراحل التوظيف وتتضمن قرار التعيين والتهيئة الميدانية.

هذا ويتبني ملاحظة أن توظيف مدراء من داخل الشركة الدولية نفسها لا يمر بكل خطوات ومراحل التوظيف الذي يتم من خارج المنظمة.

هذا وليس كل شخص يعمل مديراً ناجحاً في بلده يمكن أن يكون بالضرورة ناجحاً في بلدان أخرى، حيث أن لكل بلد ظروفها وثقافتها الخاصة التي تتطلب مواصفات خاصة للشخص ليكون مديراً ناجحاً فيها. وانطلاقاً من هذا لابد من إعطاء التوظيف الدولي بمكوناته الثلاثة الاستقطاب والاختيار والتعيين حقه وسنتناول هذا الموضوع من خلال العناصر التالية:

أولاً: مصادر الحصول (استقطاب) على المدراء الدوليين

Sources of International Managers

ثانياً: المواصفات المطلوبة لاختيار مدراء للشركات الفرعية في الدول الأجنبية

Criteria For Selecting Managers For Feign Assignment

Recruitment Methods

ثالثاً: أساليب وطرق استقطاب المدراء الدوليين

رابعاً: أساليب طرق اختيار المدراء للعمل في الفروع الموجودة في الدول الأجنبية

Selection Methods

وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

أولاً: مصادر الحصول (استقطاب) على المدراء الدوليين

هناك ثلاثة مصادر رئيسية يمكن من خلالها الحصول (استقطاب) على المدراء لشغل الوظائف الإدارية الرئيسية في كل من المركز الرئيسي للشركة الدولية وفروعها في الدول الأجنبية وهذه المصادر هي:

Home Country Managers

1- مدراء من الدولة الأم

Host Country Managers

2- مدراء من الدولة المضيفة

Third Country Managers

3- مدراء من دولة ثالثة

هذا ويقصد هنا بمواطني الدولة الأم بأنهم مواطنو الدولة التي يوجد فيها المركز الرئيسي للشركة الأم، ويشكلون أحد مصادر الشركة للحصول على مدراء دوليين، أما مواطنوا الدولة المضيفة، فهم مواطنو الدولة التي تستضيف فروع الشركة الأم ومنهم أيضاً يتم اختيار مدراء دوليين أما مواطنو الدولة الثالثة فهم مواطنو أي دولة باستثناء الدولة المضيفة والدولة الأم مثلاً مدير تنفيذي فرنسي يعمل في شركة ألمانية في اليمن والعديد من الشركات الدولية تستخدم المصادر الثلاثة في التوظيف بنسب مختلفة.

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المصادر:

1- المدراء من الدولة الأم

تاريخياً فإن الشركات الدولية تميل أكثر إلى توظيف المدراء في المناصب الرئيسية من الدولة الأم نفسها للعمل في الشركات الفرعية الموجودة في الدول الأجنبية والأسباب التقليدية لهذا - كما تراه هذه الشركات - هو:

- أ- عدم توفر الخبرات الإدارية والفنية المطلوبة لدى الدول المضيضة.
- ب- الرغبة في تأهيل مدراء من الدول الأم لشغل مناصب مهمة مستقبلاً.
- ج- الحاجة إلى التحكم والسيطرة والتنسيق التنظيمي على فروع الشركة الأم.
- د- إلمام المدراء الدوليين بسياسات الشركة الأم.
- هـ- تجنب الدخول في مشاكل نتيجة اختيار مدراء من عرق دون آخر أو من منطقة دون أخرى في الدول المضيضة....الخ.
- و- ولاء المدراء من الدول الأم للمنظمة وبالذات عند نشو نزاع بين السلطات المحلية في البلد المضيف والشركة الدولية.
- ز- سهولة التواصل بين رئاسة المنظمة الدولية والوحدات التابعة لها بحكم الخلفية الثقافية الواحدة (اللغة، العادات....الخ) إلا أن من عيوب هذا المصدر.

أ- صعوبة التكيف مع ثقافة البلد المضيف على مستوى المدير وأسرته.

ب- التكاليف العالية التي تتحملها الشركة والمتمثلة بالمرتبات والتنقلات....الخ.

2- المدراء من الدولة المضيضة

أغلب الشركات الدولية تستخدم مدراء من الدول المضيضة وذلك في المستوى الإداري المتوسط والأدنى وفي حالات نادرة في المستوى الإداري الأعلى في شركاتها الفرعية في هذه الدول.

ويرى المدراء التنفيذيون في الشركات الأم أن الأسباب الرئيسية لتوظيف مدراء من الدول المضيضة تشمل:

أ- معرفتهم بثقافة ولغة بلدانهم مما يترتب عليه سهولة أدائهم وإنجازهم لمهامهم.

ب- التكاليف الأقل في توظيفهم مقارنة بموظفين يأتون من الدولة الأم أو دولة
ثالثة.

ج- تحسين صورة الشركة الأجنبية الناتج من توظيف مدراء محليين، وتخفيف حدة
الشعور القومي المعادي للشركات الأجنبية.

د- قدرة المدراء المحليين في التعامل مع المواطنين والعملاء المحليين.

هـ- رغبة المدراء المحليين في البقاء في وظائفهم لفترة أطول مقارنة بالمدراء من
الدولة الأم أو الدولة الثالثة.

و- ومن الأسباب المعنويات المنخفضة التي تنتج عندما لا يُعطي المدراء من الدول
المضيفة الفرص لشغل وظائف إدارية عليا.

ز- القوانين المحلية للدولة المضيفة تشترط توظيف مدراء محليين في حالة توفر
مدراء بالكفاءة المطلوبة.

ح- عوامل الضغط الحكومي الذي يلعب دوراً مهماً لاستخدام المدراء المحليين.

إلا أن من عيوب هذا المصدر من وجهة نظر الشركة الأم صعوبة الرقابة على
المدراء من الدولة المضيفة وصعوبة التواصل معهم.

3- مدراء من الدولة الثالثة

بالرغم من أن المعلومات عن الأفراد من الدولة الثالثة قد لا تكون متوفرة لدى
الشركة بشكل كبير كما هو الحال بالنسبة للأفراد من الدولة الأم أو الدولة المضيفة إلا
أن الميزة الأساسية لاستخدام أفراد من دولة ثالثة هو:

أ- الاعتقاد بامتلاكهم لخبرات إدارية وفنية جيدة يمكن الاستفادة منها مقارنة بالمدراء
من الدولة المضيفة.

ب- أن مرتباتهم ومستحقاقهم قد تكون أقل من مرتبات ومستحققات المدراء من الدولة
الأم، بالرغم من أن هذا الفارق قد بدأ بالتلاشي إلى حد ما.

ج- كما أن المديرين في الدولة الثالثة قد يكونون على معرفة بلغة الدولة المضيفة
وبظروفها أكثر من المدير من الدولة الأم.

هذا وهناك عوائق معينة قد تحول دون استخدام مدراء من دولة ثالثة منها:

أ- أن الدولة المضيفة تسعى إلى تأهيل أبنائها بدلاً من جلب أفراد من دولة ثالثة.

ب- أيضاً معوقات اجتماعية وقانونية وأحياناً سياسية.

هذا ونلاحظ أن اتجاهات التوظيف الحالية تأخذ إلى حد ما بالأشكال الثلاثة

وينسب مختلفة.

ثانياً: المواصفات المطلوبة لاختيار المدراء الدوليين وبالذات للشركات الفرعية في الدول الأجنبية:

بعد أن تحدثنا عن مصادر الحصول على المدراء الدوليين فإن الخطوة التالية هي تحديد المواصفات التي على ضوءها ينبغي اختيار المدير الدولي من أي مصدر كان. ولاشك هنا أن إحدى العوامل المهمة في تحديد نجاح العمليات الأجنبية يكمن في كفاءة المدراء الذين يديرون الفروع الأجنبية للشركات الدولية وبالذات في مرحلة التأسيس.

وهناك مجموعة من الخصائص لابد أن يمتلكها كل مدير تنفيذي في كل فروع من الفروع الدولية حتى يحقق المهام التي تسند إليه في منصبه.

وفيما يلي أهم الخصائص التي يجب توافرها في المدراء الدوليين وبالذات مدراء الشركات الفرعية في الدول الأجنبية:

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| المهارات | 1- Skills |
| 2- الحس (الإدراك الثقافي) | Cultural Empathy |
| 3- التكيف والمرونة | Adaptability & Flexibility |
| 4- مهارات دبلوماسية | Diplomatic Skills |
| 5- القدرة اللغوية | Language Aptitude |
| 6- الحوافز الشخصية | Personal Motives |
| 7- النضوج والاستقرار العاطفي | Emotional Stability & Maturity |
| 8- التكيف الأسري | Adaptability of Family |
- والآتي شرح لهذه الخصائص:

- 1- المهارات Skills

يقصد بالمهارات المقدرة على عمل الأشياء بشكل جيد

The Ability to do things Well

هناك مهارات عدة ينبغي أن يتمتع بها ويمتلكها المدير الدولي لشركة الأعمال ولكن يمتلكها بنسب مختلفة ومن أهم هذه المهارات:

أ- المهارات الفكرية:

وهي عبارة عن القدرة التي تمكن المدير الدولي من رؤية المنظمة رؤية شاملة وبأنها كلاً لا يتجزأ ومن عناصر هذه المهارة:

- القدرة على ربط عناصر موضوع ما ربطاً محكماً ومنطقياً.
- القدرة على التمييز بين أعراض ومظاهر المشكلة وأسبابها الحقيقية.
- القدرة على الابتكار والحسم واتخاذ القرارات.

ب- المهارات الإنسانية:

يقصد بها القدرة على التعامل مع الناس وخلق وإيجاد روح التعاون في الفريق الذي يعمل المدير على قيادته ومن أهم هذه المهارات ما يلي:

- القدرة على فهم الآخرين فهماً جيداً حتى يتعامل معهم بالشكل المطلوب والمناسب.
- القدرة على التواصل مع الآخرين.
- القدرة على التحفيز.
- القدرة على التعامل مع الصراع بين الأفراد العاملين.
- القدرة على التأثير في الآخرين والتكيف معهم.
- القدرة على فهم التغيرات والتعامل معها.

Technical Skills

ج- المهارات الفنية

ويقصد بها استخدام معرفة وخبرة متخصصة لتنفيذ الأعمال المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد ومن الأمثلة على هذه المهارات، المهارات الهندسية، برمجة الحاسوب، المحاسبة والمهارات تتعلق بطبيعة العمل، وطبيعة المنظمة وبالتالي فإنها تختلف في بعضها من منظمة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر.

د- مهارات إدارية أساسية:

وهي مهارات تتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصياغة القرار بشكل فعال وكفاء.

هـ- مهارات خاصة:

كمهارات فهم اللغات الأخرى ومهارات القدرة على التفاوض ومهارات فهم الحضارات الإنسانية.

هذا ومن الطبيعي أن المدير عندما ينتقل من مستوى الإدارة المباشرة إلى مستوى الإدارة العليا فإن المهارات الفكرية تصبح أكثر أهمية من المهارات الفنية غير أن المهارات الإنسانية تظل على نفس المستوى من الأهمية والشكل (1-7) يوضح ذلك.

الشكل (1-7) المهارات الإدارية

الإدارة العليا	المهارات الفكرية المهارات الإنسانية المهارات الفنية
الإدارة الوسطى	
الإدارة المباشرة	

هذا وينبغي الإشارة إلى أن هذه المهارات وبالذات الفكرية مهمة جداً للمدير الدولي حتى يستطيع قراءة وتقييم ثقافات المجتمعات الخارجية كما أن المهارات الإنسانية مطلوبة أيضاً للمدير الدولي حتى يستطيع التعامل مع أفراد من ثقافات مختلفة ومتعددة.

2- الحس (الإدراك) الثقافي:

وتعتبر من أهم الخصائص التي يجب توفرها في المدير الدولي. ويقصد هنا بالحس (الإدراك) الثقافي: الوعي بأن لكل بلد ثقافته الخاصة به وأن لكل ثقافة خصوصيتها.

ومن المهم والضروري لكي ينجح المدير الدولي في عمله أن يكون مدركاً وحساساً للنشابه والاختلاف الثقافي بين بلده وبين البلد المضيف، ويجب أن يكون متفهماً للنماذج الثقافية في الدول الأخرى وأن يتجنب الحكم على ثقافة الآخرين من خلال ثقافته.

3- التكيف والمرونة.

هنا لا بد من الإشارة إلى أن هناك قيم ثابتة ينبغي على الإنسان أن يتمسك بها وتحرص عليها أياً كانت البيئة التي يعيش فيها فمثلاً بالنسبة للمسلم هناك قيم وأخلاقيات وسلوك لا مجال للتنازل عنها وهناك عادات متغيره لا علاقة لها بالثوابت التي يعتقدونها يمكن للإنسان أن يكون مرناً في التعامل معها بحسب البيئة التي يعيشها والتكيف مع الظروف والمواقف الجديدة (في إطار ما أشرنا إليه)، والقدرة على التعامل والرد بشكل مرن على الاختلاف في وجهات النظر والأفكار تعتبر صفة من صفات المدراء الدوليين الناجحين ومن الأمثلة على ذلك المواقف التالية التي تعتبر شكل من أشكال التكيف والمرونة التي يجب أن يتمتع بها المدير الدولي، منها مثلاً القدرة العالية على التعامل مع أشخاص ذوي ثقافات مختلفة، التكيف (في حدود الثوابت) مع التغيرات والاختلافات في الدولة المضيقة، القدرة على حل المشاكل من خلال أطر مختلفة ووجهات نظر متعددة، المرونة في إدارة العمليات.... الخ.

وهذه المواقف تشير إلى وجود علاقة قوية بين الحس الثقافي وقدرة المدير على التكيف والمرونة، وهذا يساعد كثيراً المدير على تحقيق النجاح والتطور في عمله.

4- القدرات اللغوية.

إجادة اللغة الأجنبية وبالتحديد لغة البلد المضيف يمثل عاملاً مهماً جداً لنجاح المدير الدولي، حيث أن اللغة بأشكالها المختلفة لغة الكلام والإشارة والحركة تمثل الأداة الأساسية لتبادل الرؤى والأفكار والمعلومات بين المدير الدولي والعاملين والعملاء والمجتمع الذي يعيش فيه بشكل عام.

5- الحوافز الذاتية.

المرشح للقيام بوظيفة مدير لفرع في دولة أجنبية يجب أن يمتلك حافزاً ذاتياً قوياً وإيجابياً للعمل كمدير دولي والحافز يأخذ أشكالا عدة حافزاً معنوياً وحافزاً مادياً ووجود الحافز يمثل عنصراً أساسياً في النجاح الشخصي والعملي للمدير.

6- المهارات الدبلوماسية:

المدير الدولي يجب أن يمتلك القدرة على التعامل مع الآخرين، وأن يكون قادراً على تمثيل الشركة الأم في الدولة الأجنبية وكأنه سفيراً لديها، وأن يكون قادراً على عرض وجهة نظر الشركة الأم بفاعلية لرجال الأعمال الأجانب وللحكومات والقادة السياسيين الأجانب، وأن يكون مفاوضاً بارعاً والمهارات الدبلوماسية مهمة للمدراء الدوليين العاملين على وجه الخصوص في الدول النامية حيث أن دور الدولة في الدول النامية واضحاً في إدارة قطاع الأعمال مما يتطلب من المدير الدولي أن يمتلك هذه المهارة للتفاوض والتعامل مع رجال الدولة الذين لهم علاقة بأعمال الشركة الدولية.

7- النضوج والاستقرار العاطفي

الاستقرار العاطفي للمدير الدولي له تأثير كبير في قدرته على العيش في مجتمع آخر مختلف الثقافة والشخص المستقر عاطفياً هو الشخص الذي لا يكون عرضه للتغير الحاد في المزاج، ولا يصاب بالفرح الزائد عند تعرضه لأشياء وأحداث مفرحة ولا يصاب بالإحباط الزائد عند تعرضه لمشاكل حادة مزعجة.

فالشخص الناضج والمستقر عاطفياً إذن هو الشخص المتوازن في كل الظروف ولهذا فهو يستطيع أن يعمل ويناضل يوماً بيوم تحت مختلف الظروف وبدون أن يفقد توازنه.

8- التكيف الانسري

قدرة المدير في أن يكون فعالاً في الفروع الأجنبية Foreign Subsidiaries يعتمد إلى حد كبير على قدرة أسرته (زوجته وأولاده) على أن يكونوا سعداء في الدولة الأجنبية التي يعيشون فيها لذلك لا بد من أن تمتلك الأسرة هذه القدرة حتى تساعد المدير على نجاحه في عمله.

وهكذا فإن جميع المواصفات السابقة تعتبر أساسية وضرورية كمعايير لاختيار المدير للعمل في دولة أجنبية حتى يتحقق النجاح الشخصي للمدير والنجاح العام للشركة الدولية.

ثالثاً: طرق وأساليب استقطاب المدراء الدوليين

سبق الحديث عن مصادر الحصول على المدراء الدوليين والتي تشمل الدولة الأم والدولة المضيفة والدولة الثالثة وتحدثنا أيضاً عن مواصفات اختيار المدير الدولي وسنستعرض باختصار أساليب استقطابهم والتي تشمل الإعلان التقليدي الداخلي أو الخارجي عبر الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون أو عبر شبكة الإنترنت والاتصال المباشر ومقابلة المرشحين في أماكن تواجدهم مثل مراكز الاختيار في الجامعات، ومكاتب الاستخدام والاستشارات الإدارية.

رابعاً: طرق اختيار المدراء للعمل في الفروع الموجودة في دولة أجنبية

بعد استقطاب مجموعة جيدة من الأفراد المتقدمين لشغل وظائف المدراء الدوليين تكون الخطوة التالية هي إختيار الأنسب ممن يمتلكون المواصفات والصفات المطلوبة في المدير الدولي.

وهناك طرق مستخدمة في عملية الاختيار تشمل:

- | | |
|---------------------------------|--|
| Examination of Past Performance | 1- اختبار الأداء الماضي للمرشح |
| Battery of Test | 2- القيام بإجراء مجموعة من الاختبارات للمرشحين |
| Extensive Interviews | 3- إجراء مجموعة من المقابلات المكثفة |
| Adaptability Screening | 4- تنفيذ برنامج يسمى غربلة التكيف |

وفيما يلي توضيح سريع لهذه الخطوات:

1- اختبار الأداء الماضي للمرشح

بالرغم من أن هناك اتفاق شبه عام على أن أداء المدير الماضي في بلده قد لا يكون مؤشراً كبيراً لنجاحه كمدير في دولة أجنبية، وذلك بسبب اختلاف الظروف التي يجب أن يعمل في إطارها المدير في البلد الأجنبي إلا أن أغلب الشركات تقوم بالإطلاع على تاريخ العمل للمرشح، والغرض من ذلك هو التخلص (Weed-Out) من أولئك الذين لا يمكنهم تحمل أي مسؤولية في الخارج وتطبيقاً للافتراض القائل بأن أولئك الذين لا يؤدون عملاً جيداً في بلدانهم لا يمكنهم أداء عمل جيد في الخارج.

2- القيام بإجراء مجموعة من الاختبارات للمرشحين:

بعض الشركات الدولية ترغب في استخدام مجموعة من الاختبارات (الذكاء، القدرات....) لتحديد القدرات الفنية والفكرية للمرشح بغرض معرفة مدى امتلاك المرشح للخصائص التي سبق عرضها مثل القدرة على التكيف، والاستقرار، والنضوج العاطفي.... الخ. ومع ذلك فإن كثير من الشركات غير مقتنعة بأن هذه الاختبارات يمكن أن تكون وسيلة وأداة فاعلة في تحديد المرشح الجيد من غير الجيد لذلك فلإن بعض الشركات لا تستخدمها نهائياً وبعضها يستخدمها ولكن لا تعتمد عليها كلياً ومن هذه الاختبارات اختبار الذكاء العام، اختبار الميول، اختبارات الأداء والإنجاز... الخ.

3- إجراء مجموعة من المقابلات المكثفة:

هناك شبه إجماع بين المدراء التنفيذيون في الإدارة العليا للشركات الأم بأن المقابلات المكثفة مع المرشحين وزوجاتهم تعتبر إلى حد كبير أفضل الطرق للحصول على معلومات ضرورية في عملية الاختيار.

وفي مثل هذه المقابلات التي تجري مع المرشحين لتحديد مدى قدراتهم على العمل في الخارج تطرح بعض الأسئلة بهدف الحصول على معلومات مهمة وضرورية تساعد الشركة على اتخاذ قرار الاختيار ومن الأسئلة التي تطرح:

أ- لماذا يرغب المرشح في العمل في دولة أجنبية؟

ب- إلى أي درجة يحب المرشح العمل في دولة أجنبية؟

ج- هل لدى المرشح انطباع واقعي عن الفرص والتحديات التي تصاحب العيش والعمل في الخارج؟

د- ما هو الدليل على أن المرشح قادر على تعلم لغة أجنبية بشكل سريع؟

هـ- هل سبق وأن أنتقل من عمل إلى عمل آخر في إطار محلي وحقق نجاح؟

و- هل سبق وأن أنتقل من منطقة إلى أخرى محلياً بغرض العمل وحقق نجاح؟

ز- هل لدى المرشح أو أحد أفراد أسرته مشاكل صحية؟

ح- كم عدد أطفال المرشح وأعمارهم وهل سيسافرون مع والدهم؟

ط- إلى أي درجة يمتلك أفراد الأسرة الحماس للسفر خارج البلد؟

هذه جزء من الأسئلة التي يمكن طرحها بجانب أسئلة أخرى يمكن إضافتها في إطار الموضوع بغرض تحديد مدى تأهل وملائمة المرشح للعمل في الخارج.

أما البرنامج المستخدم في المقابلات فيطلق عليه أسم (غربلة التكيف) Adaptability – Screening يستخدم بغرض تقييم قدرة المدراء المرشحين وعائلاتهم في التكيف مع العيش والحياة في الدول الأجنبية وستتناوله على النحو التالي.

4- تنفيذ برنامج يسمى (غربلة التكيف) Adaptability Screening:

نظراً للأهمية التي تعقدها المنظمات على تقييم قدرة المدراء المرشحين وعائلاتهم في التكيف مع الحياة في الخارج فإن المنظمات الدولية تتبنى استخدام برنامج (أسلوب) فيني يسمى غربلة التكيف، ويتم تنفيذ هذا البرنامج من خلال متخصص نفسي Professional – Psychologist أو طبيب نفسي Psychiatrist ، أو ينفذ من خلال مدير الأفراد المؤهل لذلك. وهناك عاملان يتم قياسهما من خلال هذا الاختبار هما:

أ- مدى نجاح الأسرة في التعامل مع عملية الانتقال داخل البلد الأصلي لهم.

ب- ردود فعلهم عند مناقشة الضغوط التي قد يسببها السفر والعيش في دولة أجنبية.

والشخص الذي يجري هذا البرنامج يثير بعض القضايا مع الزوجين لمعرفة ردود أفعالهم ومن هذه القضايا مثلاً:

- آثار تركهم لأصدقاء وأقارب عزيزين عليهم.
- آثار تركهم لأماكن عبادتهم (المساجد مثلاً)، حمية الأمل التي قد تصيبهم من صعوبة التكيف مع ثقافة غريبة، ومن عدم قدرتهم على التواصل من خلال لغة أجنبية.

وعموماً فإنه يفضل إجراء هذا المقابلات والبرامج قبل أن يتم تسفير الأشخاص حتى يتم تجنب التكاليف الباهظة لعملية السفر إذا ما فشل المدير وأسرته في التكيف مع بيئة العمل في الخارج.

والشكل (7-2) يوضح مكونات التوظيف الدولي.

الشكل (7-2) مكونات التوظيف الدولي



التدريب

Training

المقدمة:

المنظمات بشكل عام والمنظمات الدولية بشكل خاص تعيش في بيئة متغيرة وغير مستقرة في كل المجالات وبالتحديد المجال التكنولوجي وحتى تستطيع هذه المنظمات أن تجاري هذه التغيرات لابد أن تهتم بموضوع التدريب والتنمية البشرية فما هو التدريب.

التدريب:

هو ذلك النشاط الذي يزود العاملين بمهارات ومعارف فكرية وإدارية وسلوكية وجسمية. تطبق مباشرة في المنظمة كما أن التدريب له دور في تعديل المواقف وسنتناول في هذا الفصل عناصر عدة منها إعداد المدراء للعمل بالخارج وإعداد المدراء وأفراد أسرهم للتكيف مع البيئة في الدول الأجنبية بهدف تسهيل أمور المدير للقيام بواجباته وتسهيل عملية التكيف للمدير وأفراد أسرته للعمل في ثقافة مختلفة.

أولاً: إعداد المدراء للعمل في الخارج

بعد أن يتم اختيار المدير للعمل بالخارج يتم البدء بإعداده وأسرته للعيش في البلد الجديد الذي سيعيشون فيه، ويتحقق ذلك من خلال حضور رب الأسرة وأفراد الأسرة جميعاً برنامج تدريبي قبل السفر.

وهذا البرنامج التدريبي له هدفين رئيسيين هما:

- 1- تسهيل الأمور أمام المدير للقيام بواجباته وأعماله ومسئوليته في الخارج بكفاءة وفعالية.
- 2- تسهيل تكيف Adaptation المدير وأفراد أسرته للعيش في بيئة أخرى ذات ثقافة مختلفة.

ويتم تنفيذ البرنامج من خلال مرحلتين هما:

- 1- المرحلة الأولى متعلقة بالمدراء.
- 2- المرحلة الثانية متعلقة بالمدراء وأفراد أسرهم.

وفيما يلي شرح مختصر لكل مرحلة من هذه المراحل:

For The Manager

1- المرحلة المتعلقة بالمدراء

وهذه المرحلة لا يحضرها سوى المدراء الذين يتم اختيارهم للعمل في الخارج، وتشمل دراسة ومناقشة القضايا التالية على أقل تقدير:

أ- الخصائص الاقتصادية، والنظام السياسي، والاستقرار السياسي، والبيئة القانونية.... الخ للدولة المضيفة.

ب- التطلعات الاقتصادية والسياسية للدولة المضيفة التي تبناها وتعكسها سياسات الحكومة، وما هو المتوقع من الشركة الفرعية في قضايا مثل خلق وظائف، والتصدير، وتطوير المصادر الاقتصادية المحلية.

ج- النظم الإدارية الخاصة بكل دولة مثل نظام التوظيف، التأمينات الاجتماعية، التأمين الصحي.... الخ.

د- العلاقة بين الشركة الفرعية Subsidiary وبقية الشركات الفرعية في الخارج، وكذلك العلاقة مع الشركة الأم.

هـ- الوصف الوظيفي الكامل لجميع الوظائف في الفرع الأجنبي للشركة بما فيهم المدير والذي يشمل السلطات والواجبات والمسؤوليات.

و- الأهداف العامة التي يسعى المدير إلى تحقيقها.

2- المرحلة المتعلقة بالمدير واسرته

المرحلة الثانية للبرنامج التي تشمل المدراء وأفراد أسرهم تهم بتوفير بعض المعلومات والمعارف عن الدول التي سيسافرون إليها أيضاً تهم بمساعدة المشاركين من خلال البرنامج على التكيف مع الظروف في الدول الأجنبية بشكل فعال وسريع قدر الإمكان، ولتحقيق ذلك لابد أن يشتمل البرنامج على العناصر التالية:

Language Training

أ- التدريب على اللغة

Area Study

ب- دراسة المنطقة

Cross-Cultural Training

ج- التدريب على التفاعل الثقافي

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه العناصر:

أ- التدريب على اللغة:

التدريب على اللغة الأجنبية يجب أن يشمل كل أفراد الأسرة وأن يركز على المبادئ والمصطلحات الأولية والأساسية المستخدمة في الحياة اليومية العادية مثلاً عند الوصول إلى المطار، في المطاعم، البقالات، والشارع، ووسائل المواصلات، والتدريب هنا قد يأخذ ما بين 40: 50 ساعة لتعلم هذه الأشياء الأولية.

ب- دراسة المنطقة:

هذا العنصر من التدريب يشمل دراسة مكثفة لثقافة وسياسة وجغرافية الدولة المضيفة، وكذلك موقف الدولة وأبنائها من الأجانب. ويمكن هنا إعطاء المتدربين (أفراد الأسرة جميعاً) كتباً حول هذه المواضيع ومحاضرات من قبل اختصاصيين في المنظمة مصحوبة بعرض أفلام وفتح باب النقاش للمناقشة والاستفسار.

ج- التدريب على التفاعل الثقافي:

المهدف من هذا التدريب هو إعداد الأفراد -أفراد الأسرة جميعاً- للتعامل والتواصل بشكل فعال مع الثقافات الأخرى فالأفراد -هنا- سيتعلمون كيف يعملون مع أفراد يفكرون ويمتلكون انطباعات ومعتقدات وقيم مختلفة.

وهناك نماذج أساسية عدة للتدريب على التفاعل الثقافي منها:

- النموذج الفكري الذهني The Intellectual Model
- نموذج المحاكاة على مستوى منطقة معينة The Area Simulation Model
- نموذج الإدراك الذاتي The Self-Awareness Model
- نموذج الإدراك الثقافي The Cultural Awareness

وفيما يلي توضيح مختصر لكل نموذج:

- النموذج الفكري الذهني:

هذا النوع من التدريب يتكون من مجموعة من المحاضرات والقراءات حول الدول المضيقة، والغرض من هذا التدريب هو إعطاء المعارف الحقيقية حول ثقافات الدول الأخرى بحيث تؤهل المدراء وأسرههم على العيش بشكل عام في ثقافات أخرى بمعنى خلق ثقافة القبول والتفهم لثقافة الغير لدى المدراء وأسرههم والتعايش معها بسلام في ظل الثوابت الخاصة بهم.

- نموذج المحاكاة على مستوى منطقة معينة:

يركز هذا النموذج على ثقافة بلد معين سيعيش فيها المدير الدولي وأسرتة وفي إطار هذا النموذج يتم تصوير وخلق مجموعة من المواقف التي من المحتمل أن يواجهها المدير وأسرتة في البلد المضيف الذي سيذهبون إليه. والفكرة من هذا البرنامج هو أن تعريف المشاركون لمثل هذه المواقف سيعلمهم كيف يتصرفون في إطار ثقافة مختلفة.

- نموذج الإدراك الذاتي:

هذا البرنامج يهدف إلى إثبات أن معرفة الإنسان لذاته، ومعرفة لماذا يتصرف بطريقة معينة قد تختلف عن الآخرين أمر مهم جداً وذلك حتى يتفهم الإنسان أسباب التباين والاختلاف في السلوك الذي يصدر عن الآخرين ذوي الثقافات الأخرى. وبالتالي يدرك أن اختلاف الثقافات يمثل سبب رئيسي في اختلاف سلوك الأفراد المنتمين لثقافات متعددة. وبالتالي يتعامل مع هذا الاختلاف بطريقة طبيعية.

- نموذج الإدراك الثقافي:

هذا الأسلوب في التدريب يفترض الآتي:

- أن على الشخص حتى يقوم بعمله بنجاح في إطار ثقافة أخرى لابد وأن يتعلم المبادئ العامة للسلوك في كل الثقافات المتفاعلة

.Universal of Principle Behavior

- يوضح هذا البرنامج للأفراد المتدربين أهمية التأثير الثقافي على الأفراد حيث أن الأفراد يختلفون في رؤيتهم وسلوكهم من دولة إلى أخرى بسبب الاختلافات الثقافية.
- يركز البرنامج على أهمية التعرف على الاختلافات الثقافية، وما يترتب على ذلك من اختلاف في السلوكيات، وبالتالي أهمية أن لا يحاكم الإنسان ثقافة بثقافة أخرى حتى لا يدخل في صراع مع الآخرين.
- بمده طرق متعددة للتدريب على التفاعل الثقافي، ولكن وبالرغم من هذا التعدد فإن أهداف التدريب على التفاعل الثقافي واحدة.
- فهم كيفية التفاعل مع الثقافات الأخرى في البلد الأجنبي وبالتالي تطوير مهارات التفاعل الثقافي للعاملين في الخارج.
- إن اختلاف الثقافات يسبب وبشكل طبيعي الاختلاف في السلوك وبالتالي على الفرد أن يتعامل مع هذه الاختلافات بشكل طبيعي ولا ينظر إليها بشكل عدائي.
- وبرامج التدريب هذه يمكن القيام بها من خلال مختصين لهم معرفة جيدة بالثقافات المختلفة وهؤلاء قد يكونون علماء نفس Psychologists وعلماء ثقافة، اختصاص اتصالات، ومختصين في تطوير الموارد البشرية كما يمكن الاستعانة بخبراء من الدول المضيفة، أو دولة ثالثة، فضلاً عن أن هناك جامعات ومعاهد لها اهتمامات بهذا الجانب يمكن الاستفادة منها.

إعادة المدراء إلى بلدانهم

المقدمة

تناولنا حتى الآن الطرق والأساليب المتمثلة أساساً في التدريب والتي تعمل الشركة الدولية على تطبيقها لتطوير فرص نجاح المدير في عمله في الخارج. ولكن المدراء في الشركة الأم لا يمكن القول بأن مهمتهم قد أنتهت عند هذا الحد، والسبب في ذلك هو أن المدراء العاملين في الخارج يجدون بعض المشاكل الغير مرتبطة بالضرورة بالظروف في الدولة الأجنبية، ولكنها مرتبطة بالظروف والمشاعر النفسية والعاطفية الناتجة عن ترك العمل في مركز الشركة الأم. وهناك أشياء عدة يمكن للشركة الأم (ممثلة في مدراءها وقادتها) أن تعملها (بعض هذه الأشياء قبل سفر المدراء وبعضها أثناء تواجدهم للعمل في الخارج) للمساعدة على التخفيف من هذه المشاعر المرتبطة بالغربة وآثارها على مستقبل المدير عند عودته لبلده.

وسنشرح هذه الأشياء في موضوع إعادة المدراء الدوليين إلى بلدانهم Repatriating The International Manger الذي أصبح يأخذ اهتماماً متزايداً لدى كلاً من المدراء العاملين في الخارج Expatriate Manager والشركات الأم هو عودة المدراء Reentry المدراء الخارج إلى منظماتهم في البلد الأم.

أغلب المدراء الدوليون يغتربون لسنوات عدة ثم يعودون إلى شركاتهم الأم بعد أن اكتسبوا خبرات ومعارف جديدة وهذه العودة إلى البلد الأم تمثل مصدر قلق محتمل من قبل المدراء العاملين في الخارج. ولكن يا ترى ما هي أسباب القلق من العودة إلى البلد الأم؟ وكيف يتم التعامل معها؟

أولاً: أسباب القلق من العودة إلى البلد الأم

من أهم أسباب القلق للعودة إلى البلد الأم:

- 1- أن يُعين المدير العائد من الخارج عند عودته في وظيفة غير مهمة أو مؤقتة بسبب أن الشركة لم تأخذ في الاعتبار عند إعدادها خطة القوى العاملة موضوع عودة المدراء من الخارج.

- 2- تأثر حصول المدير المغترب على الترقية بسبب بعدة عن مركز الشركة الأم.
- 3- فقدانه للاتصال الشخصي بأعضاء المنظمة بالرغم من بقاء الاتصال الرسمي معهم.
- 4- احتمال فشل المدير الدولي المغترب بالمهمة الموكلة إليه في الخارج ومدى تأثير هذا الفشل على سمعته وترقيته.

5- العمل في الفروع الأجنبية يعطي المدير الدولي المغترب صلاحيات كبيرة (صلاحيات الرجل الأول أو أقرب من ذلك) في التصرف واتخاذ القرارات بينما عندما يعود إلى البلد الأم، وحتى إذا عاد إلى وظيفة أعلى في السلم الوظيفي فإنه سوف يعمل كعضو عادي في المنظمة، وتقل حريته في التصرف.

6- الإحساس بفقدان الوضع المتميز الذي يعاني منه المدير عند عودته إلى بلده حيث أن المدير الدولي في الخارج وبالذات بالنسبة للمدير العام فإنه يعتبر نفسه شخصية معروفة ومرموقة ويعامل معاملة خاصة، ولكنه عندما يعود إلى بلده فهو ليس أكثر من مدير عادي كأى مدير آخر.

7- المدير المغترب An Expatriate Manager قد يعاني من مشاكل مادية عندما يعود إلى بلده فقد لا يستطيع - أحياناً - شراء بيت أو وسيلة مواصلات بنفس السعر الذي كان عندما سافر كذلك قد يفقد الكثير من المزايا الإضافية التي كان يستلمها وهو في الخارج.

هذه هي أهم الأسباب التي تقلق المدير من العودة إلى بلده الأم والسؤال الآن ماذا تستطيع الشركة الأم عمله لضمانة المدير العائد من الغربة. وهذا سنناقشه في الفقرة التالية.

ثانياً: العوامل التي تساعد على ضمانة المدير العائد من الغربة:

تستطيع الشركة الأم القيام بالآتي لضمانة المدير العائد من الاغتراب:

- 1- بعض الشركات ترم عقود أو اتفاقيات عودة Repatriation Agreement بينها وبين المدير المغترب وهذه العقود والاتفاقيات هي عبارة عن ضمانة مكتوبة تبين أن المدير لن يبقى في الخارج أكثر من فترة محددة -5 سنوات مثلاً- وأنه عند عودته سيعين في وظيفة مناسبة يقبل بها الطرفان.

- والانفاقية المكتوبة لا توعد المدير بأي ترقية أو زيادة محددة في المرتب عند عودته ولكنها تبين أن المدير سيحصل على وظيفة مناسبة له مثل هذه الاتفاقية يمكن أن تكون ذات قيمة عالية في رفع أو التخفيف من المخاوف الكثيرة التي سبق تناولها وعرضها.
- 2- عامل آخر للتخفيف من مخاوف المدير المغترب يتمثل في عمل اتفاق بين المدير المغترب ومدير كبير في الداخل بموجب هذا الاتفاق يتولى مدير الداخل الاهتمام بأمور المدير في الخارج أثناء مدة غيابه كالتأكد من أن فرصته في الحصول على وظائف مناسبة لن تتأثر وأنه سيرشح لأي وظيفة مناسبة تظهر في غيابه، وأنه سيقدم اسمه للحصول على أي منح تدريبيه أو الحصول على مزايا مثل الأراضي أو السكن الجاهز.
- 3- طريقة أخرى للاحتفاظ بالمدير المغترب مرتبطاً بعلاقات غير رسمية مع المدراء التنفيذيين في البلد الأم تتمثل في عقد اجتماعات دورية متقاربة زمنياً تشمل المدراء العاملين في الخارج مع مدراء الداخل وتكون هذه الاجتماعات متنقلة بين المركز الرئيسي والفروع.
- 4- إعطاء فرصة للمدير المغترب بالعودة والإقامة لفترة محددة في البلد الأم (المركز الرئيسي) لقضاء إجازة ومعالجة بعض المشاكل.
- 5- أن تقوم الشركة باستئجار أو المساعدة على تأجير منازل المدراء المغتربين بدلاً من تركهم يبيعونها وذلك لمعالجة الصعوبات المالية ومشكلة الحصول على منزل عند العودة.

فلسفة التوظيف الدولي

International Staffing Philosophy

اختلفت الشركات الدولية في النمط والفلسفة التي تتبعها في عملية التوظيف الدولي وقد صنف أدباء الإدارة اتجاهات الشركات الدولية في التوظيف الدولي إلى ثلاث اتجاهات هي:

أولاً: اتجاهات الشركات الدولية في التوظيف:

- 1- المركزية العرقية (المركزية على أساس تعيين أبناء الدولة الأم فقط) Ethnocentric
 - 2- المركزية على أساس تعيين المدراء من أبناء الدولة المضيفة Polycentric
 - 3- المركزية على أساس الكفاءة (تعيين مدير كفء بغض النظر عن جنسيته) Geocentric
- وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المفاهيم:

1- المركزية العرقية (المركزية على أساس تعيين أبناء الدولة الأم فقط):

في هذا النمط من التوظيف فإن الاتجاه السائد بحسب معايير التقييم الخاصة بالدولة الأم هو أن النمط الإداري للمدراء من الدولة الأم هو الأفضل مقارنة بما يمكن أن تقدمه الدولة المضيفة وبالتالي فإن المدراء في الإدارة العليا في المركز الرئيس والفروع يجب أن يعينون من البلد الأم فقط.

2- المركزية على أساس تعيين المدراء من أبناء الدولة المضيفة:

هذا الاتجاه يؤيد تعيين مدراء من أبناء الدولة المضيفة حيث يوجد شعور بأن مدراء الدولة المضيفة هم الأكثر فهماً لثقافة وسلوك أبناء الدولة المضيفة لهذا فإن الفروع الأجنبية يجب أن تدار من خلال المدراء المحليين. غير أنه وفي إطار هذا التوجه لا يوجد مدير محلي يمكن أن يفكر بأن يصبح أو يرقى كمدير في المركز الرئيسي في الدولة الأم، حيث يتم احتكارها فقط لمدراء من الدولة الأم.

3- المركزية على أساس الكفاءة (تعيين مدير كفء بغض النظر عن جنسيته):

وهذا الأساس قائم على أن اختيار مدراء دوليين يجب أن يتم على أساس القدرة والكفاءة دون النظر إلى جنسية المدير، وهذا الاتجاه لا يزال نادر الشيوع.

التعويضات الدولية

مقدمة:

تشمل التعويضات الدولية المرتبات والأجور التي تعطى مقابل الأداء العادي وكذلك الحوافز التي تمنح للأداء المتميز. وستتناول هنا طرق وضع نظام التعويضات الدولي وأنواع البدلات في الشركات الدولية.

وتهدف الشركات الدولية من وراء تقديم نظام تعويضات جيد إلى الحفاظ على القوى العاملة الجيدة في الشركة وأيضاً جذب قوى عاملة كفؤة جديدة لتحقيق أهداف الشركات.

أولاً: الطرق المختلفة لوضع نظام تعويضات دولي:

تناول هذا الموضوع يمثل صعوبة كبيرة وصعوبة هذا الموضوع تتمثل في إيجاد أسس ومعايير ملائمة لنظام تعويضات يأخذ في الاعتبار ظروف وأوضاع الدول المختلفة حتى تتحقق العدالة والمصادقية ومع ذلك فإن الشركات الدولية طورت بعض الطرق النمطية للتعامل مع التعويضات، ولتحديد المرتبات للعاملين (المدرء) من الدولة الأم والدولة المضيفة والدول الثالثة ومن هذه الطرق:

1- طريقة / مدخل الميزانية

Balance Sheet Approach

وتقوم فكرة هذا المدخل على ضرورة أن يتمتع المدير المغترب Expatriate على الأقل بنفس مستوى المعيشة داخل وطنه وفي إطار هذا المدخل هناك أربعة أبواب للصرف داخل الدولة الأم وتتمثل في ضرائب الدخل، السكن، السلع والخدمات وأخيراً المدخرات.

لذلك ينبغي على المغترب من الدولة الأم أن يحدد مقدارها في دولته، وكم ستكون نفقاته عند العمل بالدولة المضيفة وفي حالة وجود أية اختلافات (مثلاً في السكن أو الضرائب....) يجب أن تتحملها جهة العمل، وبناء على هذا المدخل يتم بناء نظام لمكافآت المغترب من الدولة الأم على الأقل فيما يتعلق بخمس أو ست جوانب من هذا النظام مثلاً الأجر الأساسي سيكون على نفس مستوى الدولة الأم إضافة إلى مخصصات العمل بالخارج والتي تكون عادة في شكل نسب مئوية من الأجر

الأساسي، وهذه المخصصات تعوض مصروفات السكن، والتعليم، والضرائب ومشاكل التكيف الثقافي.

وفي ظل هذا النظام فإن موظفي الدولة المضيفة لا يستلمون لا المرتب الأساسي ولا علاوة الاغتراب الخاصة بالشركة الأم، ولكن مرتباتهم تقوم على أساس المرتبات المحلية، وبالنسبة لموظفي الدولة الثالثة فقد تعاملهم الشركة إما كموظف الدولة الأم أو موظف الدولة المضيفة.

2- نظام المرتبات الوطنية The Citizenship Salary System

هذا النظام يعالج مشكلة الموظفين المغتربين من الدولة الثالثة حيث أن المرتب العادي / الدوري Regular للمدير من الدولة الثالثة يتم احتسابه على أساس معدلات راتبه في بلده (موطنه الأصلي) وتضاف إلى راتبه علاوات الفروع Affiliate Differential التي تحتسب على أساس عوامل مقارنة Comparative Factor بين دولة الموظف الأصلية وبين الدولة المضيفة له.

3- نظام التعويض الدولي The Global Compensation System

هذا النظام يقوم على أساس أن الوظيفة الواحدة لها نفس المرتب بغض النظر عن جنسية المدير الذي يشغلها، ففي هذا النظام يوجد الراتب الأساسي زائداً علاوة تحدد بحسب الدولة التي يوجد فيها فروع الشركة الأم. وهذا النظام يعتبر نظام المستقبل. والواقع القائم الآن هو أن أغلب الشركات الدولية لا زالت تعمل تحت النظامين 1، 2 السابق شرحهما (مدخل الميزانية ونظام المرتبات الوطنية) وتحت هذين النظامين فإن المشكلة الكبيرة تكمن في مرتبات مدراء الدولة المضيفة، المحكومة بمستويات المرتبات المحلية ولكن وأمام الضغوط نحو استخدام أكثر للمدراء المحليين، إضافة إلى ضغوط أخرى نحو الحد من استخدام العمالة الأجنبية، وارتفاع المستوى العلمي والإداري للمدراء المحليين، زاد معدل الطلب على المدراء المحليين وهذا أدى إلى تنافس أكبر بين فروع الشركات الدولية للحصول على مدراء محليين مؤهلين، وهذا أدى إلى ارتفاع تدريجي في مرتبات هذه العمالة.

ثانياً: أنواع البدلات في الشركات الدولية:

واستكمالاً لموضوع التعويضات سنلقي نظرة سريعة ومختصرة لأنواع البدلات في الشركات

الدولية والتي تشمل:

- 1- بدل الاغتراب Overseas Premium
- 2- بدل سكن Housing Allowance
- 3- بدل غلاء المعيشة Cost of Living Allowance (Cola)
- 4- بدل التعليم Education & Perquisites
- 5- بدل تذبذب أسعار الصرف Fluctuations In Exchange Rate
- 6- بدل التأمين الصحي والتقاعد Health Insurance & Retirement Allowance

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه البدلات:

1- بدل الاغتراب:

البدلات عادة ما تدفع كنسبة من الراتب الأساسي وينطبق هذا أيضاً على بدل الاغتراب، وهناك مبررات عدة لاعتماد هذا البدل أهمها:

أ- هذا البدل يعتبر تعويضاً للاغتراب النفسي والثقافي والحياة المادية التي تواجهه المغترب.

ب- هذا البدل يعتبر حافز لكي يقبل المدير العمل خارج وطنه.

ج- لا بد للشركة من منحه لأن الشركات المنافسة المماثلة تمنح هذا البدل وهذا

البدل رسالة واضحة تعترف بها الشركات الدولية بما يمكن أن يعانيه المدير

الدولي المغترب من قلة الراحة في الدولة الأجنبية ويختلف البدل بحسب الدولة

فبدل اغتراب لفرنسا مثلاً غير بدل اغتراب للصومال وهكذا.

2- بدل سكن:

ويمنح هذا البدل للمدير المغترب من قبل الشركة الدولية ليعيش ويحافظ على نفس

المستوى الجيد الذي كان يعيشه في بلده الأصلي.

3- بدل غلاء المعيشة

تختلف تكاليف المعيشة من دولة إلى أخرى وتقوم بعض الشركات العالمية بمقارنة تكاليف المعيشة بين دول العالم المختلفة لاستخدامها في تحديد المكافآت والبدلات المالية المختلفة التي تمنحها لموظفيها في البلدان المختلفة.

4- بدل التعليم والمنح

هذه العلاوات تشمل مدارس الأطفال، العضوية في النوادي الثقافية والرياضية، وتعتبر هذه السياسة متشابهة تقريبا في كل الشركات.

5- بدل تذبذب أسعار الصرف

في حالة حدوث تغير كبير في أسعار الصرف يتم التعامل معه من خلال بدل خاص، وبالذات إذا كان ذلك سيؤثر على معيشة المدير المغترب.

6- بدل التأمين الصحي والتقاعد

للشركة الأم في موطنها الأصلي برامج صحية وتقاعدية خاصة بالعاملين لديها تدار من قبل شركات عامة أو خاصة، وهذه البرامج تطبق أيضاً على المدراء في الدول الأجنبية بحيث لا يفقدون هذه المزايا والحقوق سواء في البلد الأم أو البلد المضيف.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل:

- مفهوم التوظيف الذي يشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين ثم مصادر الاستقطاب للمدراء الدوليين والتي تحتوي على مدراء من الدولة الأم ومدراء من الدولة المضيفة ومدراء من دولة ثالثة وناقشنا أهم المواصفات المطلوبة لاختيار مدراء للشركات الدولية بالذات الفرعية في الدول الأجنبية ومن أهم هذه المواصفات المهارات، والخس (الإدراك) الثقافي، التكيف والمرونة، مهارات دبلوماسية، القدرات اللغوية، الخواطر الشخصية، التضج والاستقرار العاطفي، التكيف الأسري ثم تناولنا طرق وأساليب استقطاب المدراء كإعلان أو الاتصال المباشر، مقابلة المرشحين في أماكن تواجدهم وبعد ذلك شرحنا طرق اختيار المدراء للعمل في الفروع الموجودة في الدول الأجنبية ومنها اختبار الأداء المادي للمرشح، القيام بإجراء مجموعة من الاختبارات للمرشحين، إجراء مجموعة من المقابلات المكثفة وتنفيذ برنامج يسمى غربلة التكيف.
- التدريب والذي يقصد به ذلك النشاط الذي يزود العاملين بمهارات ومعارف فكرية وإدارية وجسمية وسلوكية تطبق مباشرة في المنظمة كما أن للتدريب دور في تعديل المواقف وتناولنا إعداد المدراء للعمل في الخارج من خلال برنامج تدريبي يتكون من مرحلتين المرحلة الأولى تهدف إلى تسهيل الأمور أمام المدير للقيام بواجباته ومسئولياته في الخارج، المرحلة الثانية، وتهدف إلى تسهيل تكيف المدير وأفراد أسرته للعيش في بيئة ذات ثقافة مختلفة.
- إعادة المدراء إلى بلدانهم وهنا استعرضنا أسباب قلق المدراء من العودة إلى البلد الأم ثم العوامل التي تساعد على طمأنته المدير العائد من الغربة.
- فلسفة التوظيف الدولي وتشمل المركزية العرقية حيث يقتصر التعيين على المدراء من الدولة الأم، المركزية على أساس تعيين المدراء من أبناء الدولة المضيفة، المركزية على أساس تعيين مديراً يتمتع بالكفاءة والفاعلية بغض النظر عن جنسيته وهذا المدخل لا يزال نادر التطبيق.
- التعويضات الدولية وفيه تناولنا طرق وضع نظام تعويضات دولي ومنها طريقة مدخل الميزانية ونظام المرتبات الوطنية، ونظام التعويض الدولي ثم ناقشنا أنواع البدلات في الشركات الدولية وهي بدل الأغراب، والسكن، وغلاء المعيشة، والتعليم والمنح، وتذبذب أسعار الصرف، وبدل التأمين الصحي والتقاعد.

أسئلة الفصل

- 1- هناك مصادر عدة لاستقطاب المدراء الدوليين منها مدراء من الدول المضيفة ناقش هذا المصدر مع ذكر مزايا وعيوب هذا المصدر من جهة نظر الشركة الأم؟
- 2- المواصفات المطلوبة لاختيار المدراء الدوليين الحس (الإدراك) الثقافي، والتكيف والمرونة ناقش هذه الخصائص.
- 3- إجراء مجموعة من المقابلات المكثفة مع المرشحين وزوجاتهم تعتبر من أفضل الطرق للحصول على معلومات ضرورية في عملية الاختيار أذكر عشرة أسئلة تطرح في هذا المجال.
- 4- هناك نماذج عدة للتدريب على التفاعل الثقافي منها النموذج الفكري الذهني ونموذج المحاكاة على مستوى منطقة معينة ناقش هاذين النموذجين.
- 5- هناك أسباب عدة لقلق المدراء من العودة إلى البلد الأم أذكر على الأقل خمسة من هذه الأسباب.
- 6- هناك اتجاهات عدة للشركات الدولية في التوظيف أذكرها وناقشها؟

الأسئلة الموضوعية

• الصواب والخطأ:

- 1- المدير الناجح في بلده يعتبر بالضرورة ناجحاً كمدير دولي ()
- 2- برنامج غربلة التكيف يستخدم أحد طرق اختيار المدراء للعمل في الخارج ()
- 3- التدريب للعمل في الخارج يقتصر فقط على المدير نفسه ()
- 4- إبرام عقود بين الشركة والمدير المغترب تظمّن المدير العائد من الغربة ()

الإجابات النموذجية للأسئلة الموضوعية

• الصواب والخطأ:

رقم السؤال	الإجابة	أسباب الخطأ في العبارة
1	x	ليس بالضرورة لأن لكل بلد ظروفها وثقافتها الخاصة التي تتطلب مواصفات خاصة للشخص ليكون مديراً ناجحاً.
2	√	
3	x	التدريب يكون للمدير وعائلته لتسهيل للمدير بالقيام بمهامه وتسهيل تكيف المدير وأفراد أسرته للعيش في بيئة أخرى ذات ثقافة مختلفة.
4	√	

الأنشطة الفردية والجماعية:

- 1- شركة الأنوار الدولية تسعى لاستقطاب عدد من الأفراد لشغل وظائف مدراء لشركاتها الفرعية في عدة دول (تحدد من قبل الفريق):
 - أ- ناقشوا مع فريق العمل الذي أنتم أعضاء فيه أهم الشروط التي ينبغي توافرها في كل مدير من المدراء الذين تسعى الشركة الدولية لتوظيفهم.
 - ب- هل تعتقدون أن هذه الشروط تنطبق على المدراء من الدولة الأم والدولة المضيفة والدولة الثالثة بنفس المستوى وضوحاً وإحاطتكم بالتفصيل.
 - ج- ناقشوا ما توصلتم إليه مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.
- 2- بصفتكم أعضاء في لجنة اختيار بعض الأفراد لشغل وظيفة مدراء دوليين في الشركات الدولية:
 - أ- ما هي الطرق التي ستستخدمها في عملية الاختيار.
 - ب- وما هي أهم الأسئلة التي ستستخدمونها لمعرفة مدى خدمات وكفاءة كل شخص لشغل وظيفة مدير شركة فرعية.
 - ج- بالنسبة لعائلة المرشح ما هي المعلومات التي ستسعون للحصول عليها وما هو الهدف من ذلك ناقشوا ذلك بالتفصيل.
 - د- ناقشوا ما توصلتم إليه مع زملائكم في إحدى المجموعات الأخرى.