

المحاضرة الثانية عشر

التصدير وإيجاد المصادر

استراتيجية الإنتاج وإيجاد المصادر

من أين نخدم أسواقنا العالمية المختلفة؟ لكل شركة متعددة الجنسية خيارات في تزويد أسواقها إما بالتصدير إليها أو الإنتاج داخل السوق الذي تزوده أو تريد أن تزوده من موقع إنتاجي لها في بلد آخر. قد تصنع الشركة السلعة بنفسها أو تشتريها من منتج آخر، وإذا ما اختارت الشركة أن تنتج بنفسها فليها أيضاً بدائل عديدة كأن تنتج مكونات السلعة وتجمعها كلها في نفس القطر، أو تنتج مكونات السلعة في أكثر من قطر وتجمعها في قطر آخر. وهناك اتجاه متزايد لإنتاج المكونات والسلع الوسيطة في عدة دول ومن ثم شحنها للتجميع والبيع في بلدان أخرى.

اللوجستية التجارية:

ترمز هذه اللوجستية التجارية في عالم الأعمال إلى تحريك المواد والسلع وتخزينها وتهيئتها للمشتريين والمستهلكين في الوقت والمكان المناسبين.

وعرفت اللوجستية بأنه "اللوجستية هي تخطيط وتنظيم والتحكم في كل عمليات الترحيل والتخزين التي تسهل تدفق السلع من نقاط المواد الخام حتى المستهلك النهائي مع عمليات تدفق المعلومات المصاحبة لذلك، وهدف كل ذلك هو تأمين مستوى خدمة مناسب للمستهلك وتحقيق عوائد مناسبة للشركة تتسق مع النفقات المحتملة لمقاومة عقبات الزمان والمكان ومتطلباتها".

وتتضمن العمليات اللوجستية الأساسية: الترحيل، المواصلات، التخزين، التعبئة والتغليف، إدارة المواد، إعداد المستندات، التنبؤ بالمبيعات، برمجة الإنتاج، المشتريات، اختيار الموقع... الخ.

إيجاد المصادر عالمياً:

ليس كل المصادر متاحة محلياً، لذلك تبحث الشركات عن مصادر خارجية لإنتاج سلعتها، إلا أن الاستيراد من الخارج له مشاكل عدة من بينها طول خطوط الإمداد وارتفاع حجم المخزون والتعامل مع تقلبات العملة... الخ.

استراتيجية الاستيراد:

- العملية الإجرائية: وهي إتباع قوانين ولوائح الاستيراد في كل قطر والاعتماد على المخلصين لإنهاء هذه الإجراءات.
- الاعتبارات الاستراتيجية: تتعلق بالسعر والجودة وسرعة التسليم والمهارة الفنية في إعداد السلعة وهذه الاعتبارات هي التي تجعلنا نفرق بين مصدر وآخر.

إدارة الجمارك: تختص هذه الإدارة بجمع الرسوم الجمركية وتطبيق القانون الخاص بتصدير واستيراد السلع.

المناطق الحرة: إنشاء المناطق الحرة التجارية والصناعية أسلوب تلجأ إليه كثير من الدول المتقدمة والنامية لتشجيع الصناعة والتصدير وفيه تحدد الدول مناطق معينة كمناطق حرة توجد فيها حوافز تتضمن بعض أو أغلب المميزات التالية:

- إعفاء تام من ضرائب الأرباح وضرائب الدخل على العاملين ومن ضرائب آخر مثل ضريبة التنمية ... الخ.
- إعفاء تام من العوائد الجمركية على الواردات والصادرات.
- إعفاء من قيود الرقابة على النقد الأجنبي (إن وجدة) عند تحويل رأس المال والأرباح والأجور.
- إلغاء أو تقليل القيود الإدارية، مثل تسهيل إجراءات تسجيل الشركات ودخول وخروج العاملين الأجانب والتراخيص المختلفة.
- تضمين عدم جواز تأميم المشروعات في القانون.
- تسهيلات إضافية مثل تمكين الشركات من الاقتراض محلياً خاصة في الدول النامية.

في العادة تدار المناطق الحرة من خلال هيئة مستقلة تنشأ خصيصاً لذلك الغرض ولها شخصيتها الاعتبارية. وأول منطقة حرة قامت في إيرلندا عام ١٩٥٩م.

التصنيع الدولي

الصناعة "أوفشور": صناعة الأوفشور هي المصانع والمنشآت التي تقام لخدمة سوق معين لكن من خارجه بعد أن كانت نفس الشركة صاحبة المنشآت تخدمه من داخله. مثال ذلك تصنيع بعض الأجزاء من السلعة محلية ثم تكملة التصنيع أو التجميع في دولة أخرى، ثم بعد ذلك يعاد تصديرها إلى الدولة الأم.

التصدير

التصدير أحد أهم أشكال الأعمال الدولية، وأهمية التصدير للشركات المصدرة والمنتجة المصدرة لا يمكن المبالغة فيها فهو:

- يزيد المبيعات وبالتالي الدخل والأرباح.
- يمكن الشركة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، حيث تتوزع التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.
- استغلال الطاقة الفائضة لدى الشركة في خدمة أسواق أخرى.
- التصدير يؤمن منافذ إضافية وبديلة وبذلك يقلل المخاطر في حالة كساد السوق المحلي.

مخاطر التصدير:

- الارتباط بوكلاء وموزعين غير مناسبين لا يهتمون كثيراً بعلاقتهم مع الشركة المصدرة.
- عدم إهمال الوكلاء الخارجيين ومعاملتهم معاملة الوكلاء المحليين.
- عدم إهمال التصدير عند تحسن السوق المحلي، لكي لا يبحث الموزعون في الدولة المستوردة عن مصادر أخرى.
- عدم تعديل السلعة لتناسب الرغبات والأذواق ومتطلبات السوق الخارجي.

المحاضرة الثالثة عشر

استشراق المستقبل والتوجهات المستقبلية

في إدارة الأعمال الدولية

أهم التطورات المستقبلية

- ١- ازدياد دور منظمة التجارة العالمية في تقنين أمور وقضايا التجارة العالمية.
- ٢- ازدياد في حركة الاندماجات والاككتابات والتحالف الاستراتيجي بين الشركات.
- ٣- ازدياد في تحول الشركات إلى إلكترونية العمل في تقديم السلع والخدمات.
- ٤- تنامي قوة الشركات العالمية وتحولها إلى الشركات العالمية ذات البعد المحلي.
- ٥- ازدياد في تحرير الاقتصاد العالمي من خلال الخصخصة ورفع القيود عن الأعمال وحكومة الشركات.

تخصص إدارة الأعمال الدولية

مما يجدر الإشارة إليه أن الجمعية الأمريكية لكليات إدارة الأعمال ترفض اعتماد أي برنامج إدارة الأعمال في جامعة ليس فيها محتوى دولي (مسار دولي). أما جامعات أوروبا فقد فاقت الجامعات الأمريكية في هذا المنحنى طبقاً لبعض الدراسات، أما الجامعات الصينية فقد بدأت بتدريس إدارة الأعمال الدولية.

أما في العالم العربي فالصورة مختلفة، قليل جداً من الجامعات من يقدم مقررات في تخصص إدارة الأعمال الدولية وعلى رأسها (جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، وجامعة الملك سعود بالرياض، وبعض الجامعات الخاصة. وهناك ضعف شديد على مستوى العالم العربي عامة.

تم بحمد الله

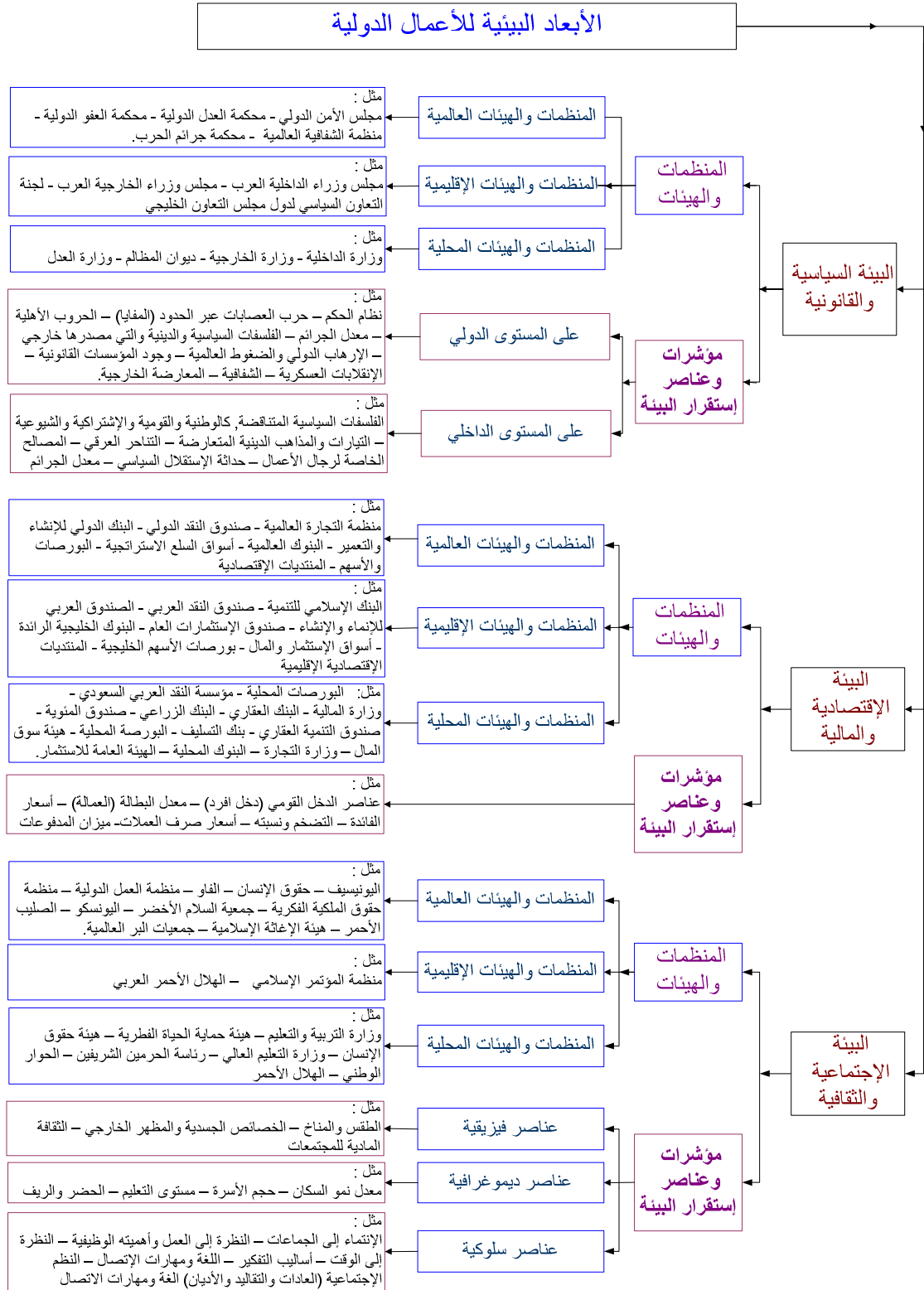
لتحميل نسختك المجانية

ملئني البحث العلمي



www.rsScrs.info

الأبعاد البيئية للأعمال الدولية



لتحميل نسختك المجانية

ملتقى البحث العلمي



www.rsscra.info

المراجع

- أحمد عبدالرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، ١٤٢٧ هـ.
- حبيب الله التركستاني، التسويق الدولي، جدة، ١٤٢٦ هـ.
- سعد ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، ٢٠٠٧ م.
- محاضرات لأساتذة بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد.

لتحميل نسختك المجانية

ملئقي البحث العلمي



www.rsScrs.info

المحتويات

١

الغلاف

٢

تنويه هام

الجزء الأول

٣

المحاضرة الأولى: مقدمة لإدارة الأعمال الدولية

١٠

المحاضرة الثانية: نظرية التجارة الخارجية

٢١

المحاضرة الثالثة: نظرية الاستثمار الخارجي

٢٦

المحاضرة الرابعة: الاستثمار الأجنبي واقتصاد الدولة المضيفة

الجزء الثاني

٣١

المحاضرة الخامسة: البيئة السياسية والقانونية

٣٥

المحاضرة السادسة: البيئة الثقافية والاجتماعية

٣٧

المحاضرة السابعة: البيئة المالية : المنظمات الاقتصادية والمالية الدولية

٤٤

المحاضرة الثامنة: البيئة المالية : الأسواق والمشاركين فيها

الجزء الثالث

٤٦

المحاضرة التاسعة: التخطيط الاستراتيجي الدولي

٥٢

المحاضرة العاشرة: إستراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

٥٩

المحاضرة الحادية عشر: التسويق الدولي

٦٣

المحاضرة الثانية عشر: التصدير وإيجاد المصادر

٦٥

المحاضرة الثالثة عشر: استشراف المستقبل والتوجهات المستقبلية في إدارة الأعمال الدولية

٦٧

المراجع

٦٨

المحتويات

لتحميل نسختك المجانية

ملقى البحث العلمي

www.rsscrrs.info



الفصل الثاني عشر

إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي

- ١ - كيفية اختيار المدراء.
- ٢ - التحديات التي تواجه المدير الأجنبي الوافد.
- ٣ - خصائص مدير الدولي.
- ٤ - مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية.
 - أ . توصيف الوظيفة.
 - ب . استقطاب الكفاءات المتميزة.
 - ج . التدريب والتطوير.
 - د . إعادة تكييف المدير العائد من الخارج.
 - هـ . تقويم الأداء.
 - و . إدارة الرواتب والأجور والتعويضات.
- ٥ - التحديات المعاصرة لتحفيز العاملين.

إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي

International Human Resources management

هناك مسميات مختلفة تواجهك في العديد من الأدبيات وجميعها تندرج في إطار الموارد البشرية ومنها: التنمية البشرية، القوى العاملة، التنمية الإنسانية، التنمية الإدارية، التدريب والتأهيل الإداري، الإصلاح الإداري في بعض جوانبه وغير ذلك من المفاهيم الشائعة الاستعمال في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، ولعل التعريفات أيضا مختلفة بالنسبة لهذه المفاهيم ولا يوجد اتفاق عليها نظراً لتعدد المذاهب والاتجاهات الفكرية والتخصصية للمهتمين بهذا الشأن.

لكن ما يهمنا هنا هو إيجاد الطرق الكفيلة بتعليم وتدريب وتأهيل واختيار وتعيين الأطر البشرية اللازمة للقيام بمختلف النشاطات الإدارية والفنية والخدمية على مستوى المنظمة الدولية تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ورقابة، ومن ثم القيام بتقويم أعمال كافة القوى البشرية وتصويبها نحو تحقيق الأهداف العليا للمنظمة الرامية إلى تعظيم العوائد والمنافع المحققة.

إدارة الموارد البشرية على صعيد شركات الأعمال الدولية ومتعددة الجنسية تزداد تعقيداً بالمقارنة مع الأوضاع في الشركات المحلية نظراً لأن عدد الفروع والشركات المستقلة الخارجية واسع بانتشاره الجغرافي وكبير جداً من حيث أعداد العاملين، ومختلف كثيراً من حيث البيئات والعادات والتقاليد والعلاقة بالعمل ومستوى الكفاءة وغير ذلك.

والمتتبع لنشاطات بعض شركات الأعمال الدولية يجد أن شركة ماكدونالد لها فروع في أكثر من مائة دولة، وفيليبس في حوالي ثمانين دولة، وشركات الطيران العالمية في عشرات الدول والمدن، وكذلك الأمر بالنسبة لشركة بنيتون وأديداس وللعديد من شركات إنتاج السيارات، وكل هذه الفروع والإدارات بحاجة إلى عمالة مناسبة وملائمة من حيث الاختصاص والكفاءة، وجميعها تقع مسؤوليتها على عاتق إدارات الموارد البشرية في المركز والفروع والشركات المستقلة في الخارج، حيث يوجد الكثير من الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها ما بين ٣٠٠ ألف ومليون عامل. وهذا يزيد في

كثير من الحالات عن عدد سكان بعض الدول الصغيرة في عالمنا العربي، كما أن هناك العديد من الشركات الدولية التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن عدة آلاف.

تأسيساً على هذا الواقع فإن مسألة اختيار العناصر البشرية المؤهلة وخاصة القيادة منها للعمل في بيئة خارجية جديدة تماماً تعتبر مسألة في غاية الأهمية والصعوبة في نفس الوقت، لأن من يتم اختياره في قائمة المديرين فإنه سيتولى مسؤولية التحكم والتصرف بإمكانات بشرية ومادية كبيرة واتخاذ القرارات الملائمة بشأن معالجة كافة المشكلات التي تواجهه في البلد المضيف لأن العودة إلى الشركة الأم للتشاور أو المشاركة في اتخاذ القرارات قد تكون غير مجدية لأن المركز قد لا تتوفر لديه المعلومات الكافية عن البيئة الخارجية التي تمكنه من المساهمة بفاعلية في صناعة القرارات. ومما يزيد من المسألة تعقيداً أن عمل المديرين سيكون في بيئة مختلفة تماماً عن بيئة البلد الأم من النواحي القانونية والاجتماعية والاقتصادية وربما السياسية (باستثناء بعض الدول التي تشابه أوضاعها أوضاع البلد الرئيسي) مما يتطلب توفير مجموعة إضافية من المهارات للمديرين الخارجيين تتسجم وإمكانية تحقيق التوافق بين المصلحة العليا لشركاتهم وبين المصالح الوطنية بالنسبة للبلد المضيف والعاملين المحليين. وبالتالي يطرح سؤال جديد هل سيتم اختيار المدراء من الشركة الأصل أم من البلد المضيف أم من بلد محايد ثالث؟ وللإجابة عن هذا السؤال يجب التوقف عند سياسة الشركة الدولية الأم في إعداد كوادرنسق الأول لديها. فإذا كانت قد اعتمدت على سياسة اختيار وتعيين بعض المدراء ودربتهم وأهلتهم للقيام بأعمال الإدارة لدى فروعها وشركاتها في الأسواق الخارجية، وبعد أن تكون قد اختبرت قدراتهم ومدى كفاءتهم في قيادة فريق العمل في بلد خارجي مع الأخذ بالحسبان ضرورة إيفادهم لفترات محددة إلى البلدان المضيفة للإطلاع على واقع أوضاعها السياسية والقانونية والاقتصادية وغيرها لضمان القدرة على التكيف مع البيئة الجديدة. في هذه الحالة يستحسن الاعتماد في اختيار المدراء للعمل في الخارج على الأسلوب المشار إليه.

كما أن الشركات تلجأ إلى إجراء استقصاءات حول إمكانية العثور على بعض المديرين المحليين في البلد المضيف ممن يتمتعون بالكفاءة والنزاهة والحيادية ليتم تعيينهم في فروع الشركة في هذا البلد. وفي العادة تقوم الشركة الأم بتعيين معاون للمدير المحلي من العاملين لديها في المركز ليراقب عن كتب مدى تقيد المدير بتنفيذ سياسات الشركة الأم والسهر على مصالحها.