

طبعة ملونة

إدارة الأعمال الدولية

منظور سلوكي واستراتيجي

د . أحمد علي صالح

أ . د . زكريا مطلق الدوري



اليازوري



www.yazori.com

إدارة الأعمال الدولية

- منظور سلوكي واستراتيجي -

د. أحمد علي صالح
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
جامعة الزيتونة الخاصة

أ.د. زكريا مطلق الدوري
أستاذ إدارة الأعمال
جامعة الإسراء الخاصة

قال تعالى :

(هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ
اسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ
سَمَاوَاتٍ ۚ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ)

[البقرة:29]

الإهداء

إلى..

وطننا الجريح عراقنا الحبيب حُباً ووفاءً

عائلتينا تضحية وعرفاناً

زكريا وأحمد

المحتويات

II	الإهداء	2
2	تقديم 1	4
4	تقديم 2	6
6	المقدمة	9
9	الفصل الأول المرتكزات الفكرية لإدارة الأعمال الدولية	38
38	أسئلة الفصل الأول:	41
41	مصادر الفصل الأول	44
44	الفصل الثاني خصائص كيانات منظمات الأعمال الدولية	66
66	أسئلة الفصل الثاني	69
69	مصادر الفصل الثاني	70
70	الفصل الثالث الإطار الثقافي للإدارة الدولية	72
72	دراسة حالة (3) قوة مهمات متعددة الثقافات	74
74	تحديد خصائص الثقافة بما يأتي:	91
91	أسئلة الفصل الثالث	94
94	مصادر الفصل الثالث	95
95	الفصل الرابع المعمارية التنظيمية للإدارة الدولية	97
97	دراسة حالة (4) البناء والتصميم – قوالب البناء التنظيمي الأساسية	107
107	أنواع التحالفات الاستراتيجية:	108
108	معوقات التحالف الإستراتيجي:	110
110	تتلخص مخاطر الاكتساب بما يأتي:	111
111	يحقق الاعتماد على الاكتسابات فوائد عدة منها:	123
123	أسئلة الفصل الرابع	126
126	مصادر الفصل الرابع	129
129	الفصل الخامس القيادة الدولية	131
131	دراسة حالة (5) إستراتيجية الشركات: القيادة والتوسع الدولي	148
148	أسئلة الفصل الخامس القيادة الدولية	151
151	مصادر الفصل الخامس	153
153	الفصل السادس دوافع ومداخل صياغة الاستراتيجية الدولية	155
155	حالة دراسية (6) تشخيص حاجات الزبائن سر نجاح صياغة الاستراتيجية الدولية	171
171	وللمخاطرة السياسية مستويات هي:	173
173	أسئلة الفصل السادس صياغة الاستراتيجية	177
177	مصادر الفصل السادس	178
178	الفصل السابع منهجية صياغة الاستراتيجية الدولية	

180	دراسة حالة (7) شركة أبرس شاور (Après Shower CO.)
194	أسئلة الفصل السابع منهجية صياغة الاستراتيجية الدولية
198	مصادر الفصل السابع
	International Human Resource Management
200	دراسة حالة (8)
202	ايفون في الاسواق الدولية
202	ادارة وتطوير الموارد البشرية الدولية
203	النمو المستقبلي وتطوير الأفراد العاملين في الاسواق ذات الثقافات المتعددة:
233	أسئلة الفصل الثامن
237	مصادر الفصل الثامن
239	الفصل التاسع إدارة التسويق الدولي
	دارسة حالة (9) شركة (McDonalds) ماكدونالدز البحث دائماً عن وصفة أفضل
241	لتحقيق النجاح
241	تقوية خط الإنتاج:
242	دعم استراتيجية التوزيع
243	التخلص من بعض مشكلات التسعير
243	الترويج الفعال
244	تقليص حصة السوق الأجنبية
269	أسئلة الفصل التاسع
273	مصادر الفصل التاسع
274	الفصل العاشر استراتيجية إدارة الامدادات الدولية (اللوجستيك)
276	دراسة حالة (10) شركة سامراء للصناعات الدوائية
291	أسئلة الفصل العاشر (اللوجستيك)
294	مصادر الفصل العاشر
296	الفصل الحادي عشر الإدارة المالية الدولية
298	حالة دراسية (11) سلسلة الفنادق العالمية هوليديز إن
327	أسئلة الفصل الحادي عشر
330	مصادر الفصل الحادي عشر
332	الفصل الثاني عشر إدارة حاضنات الأعمال الدولية
334	حالة دراسية (12) حاضنات الأعمال
348	أسئلة الفصل الثاني عشر
351	مصادر الفصل الثاني عشر
352	الفصل الثالث عشر منهج الأخلاقيات في الإدارة الدولية
354	حالة دراسية (13) الاصابة بعدوى القولون البكتيرية: اخلاقيات مثيرة للتساؤل
370	أسئلة الفصل الثالث عشر (منهج الأخلاقيات)

373.....	مصادر الفصل الثالث عشر
376.....	الفصل الرابع عشر مداخل ممارسة الأخلاقيات في الإدارة الدولية
378.....	دراسة حالة (14) شركة النصر للأجهزة الكهربائية والإلكترونية (فيليبس)
381.....	مداخل ممارسة الاخلاقيات في الادارة الدولية
412.....	أسئلة الفصل الرابع عشر
416.....	مصادر الفصل الرابع عشر
419.....	مفاتيح
419.....	الإجابات لأسئلة الاختيار من متعدد
423.....	المصادر
425.....	المراجع عربية:
430.....	المصادر الأجنبية:

تقديم 1

مما لا يختلف عليه اثنان، أنه في ظل العولمة وزيادة التداخل والعلاقات الدولية والاقتصادية نتيجة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت مسألة الانفتاح على العالم وممارسة الأعمال الدولية في أكثر من دولة وخارج الحدود الوطنية، مسألة في غاية الأهمية كونها تمثل ضرورة فرضتها بيئة التنافس العالمي لما تفرزه من مزايا وفرص لا تتوافر في البيئات الوطنية.

ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بتطوير منهج متخصص في الإدارة هو – منهج إدارة الأعمال الدولية – ضرورة ملحة لتوفير المعارف والمعلومات وتطوير المهارات والخبرات في مجال إدارة الأعمال خارج الحدود الوطنية.

وتأسيساً على ما تقدم جاء هذا المؤلف (إدارة الأعمال الدولية – منظور سلوكي واستراتيجي) للزميلين أ. د. زكريا الدوري ود. أحمد علي صالح.

الذي يهدف إلى توسيع مدارك القارئ بالمرتكزات الفكرية والعمليات السلوكية والاستراتيجية لإدارة الأعمال الدولية.

ولتحقيق الهدف السابق سعا الزميلين إلى انتهاج منظورين في إعداده، أولهما: استراتيجي يركز على استشراف وتحليل البيئة الدولية وقراءة المخاطرة السياسية على وفق منهجية علمية، وثانيهما: منظور سلوكي يسلط الضوء على أهمية الثقافات الدولية وآليات التعامل معها والتكيف وإدارة الأخلاقيات في البيئة الدولية، فضلاً عن عرض وتوضيح وضائف وعمليات الإدارة الدولية وأساليب تنظيمها.

وأخيراً نعتقد أن هذا الكتاب، يُعد مصدراً مناسباً للدراسات الأولية والعليا في الجامعات، فضلاً عن أهميته للمديرين والعاملين في الشركات والمشاريع الدولية.

تقديم 2

الكتاب الحالي، انتاج فكري يتسم بروح المعاصرة والحدثة، كونه يتناول موضوع في غاية الأهمية ويُعد موضوع الساعة والشغل الشاغل للأكاديمين والممارسين ورجال الأعمال على حد سواء، ألا وهو (إدارة الأعمال الدولية).

فقد بذل فيه الزميلين المؤلفين جهداً كبيراً لإعداده بشكل يناسب الدارسين في الجامعات كمصدر منهجي ودليلاً للمديرين في الشركات عبر (14) فصلاً تدرجت في بناءها من التمهيد للأساس الفكري لهذا الحقل العلمي، ثم الإطار الثقافي والمعارية التنظيمية له، بعد ذلك عرضت مبررات صياغة الاستراتيجية الدولية ومنهجيتها، ثم نوقشت صياغة الاستراتيجية الدولية ومنهجيتها، ثم نوقشت الوظائف الأساسية للإدارة الدولية (الموارد البشرية، والتسويق، والإمدادية، والمالية) بعدها وضحت ضرورات إدارة الحاضنات الدولية وإدارة الأخلاق ومداخلها.

علماً أن جميع فصول الكتاب بدأت بحالة دراسية ذات ارتباط مباشر بمضامين الفصل غايتها تهيئة ذهنية القارئ لاستيعاب المعلومات اللاحقة.

ونرى أن هذا الكتاب يُعد إضافة جديدة للمكتبة العربية لما يشمله من معلومات ووقائع معاصرة ومصادر عربية وأجنبية حديثة.

فتحية وتقدير للزميلين أ. د. زكريا الدوري ود. أحمد علي صالح على جهدهما المبذول.

مع تمنياتي بالتوفيق لمؤلفهم العلمي الحالي.

المقدمة

في بيئة اللا حدود وعالم المنافسة وجدت منظمات الأعمال نفسها أمام تحدي آخر جديد هو التكيف مع اللا عزلة وضرورة العيش مع المجتمع الدولي والتواصل معه، كون المحلية أصبحت ليس بقادرة على تحقيق البقاء والنمو لتلك المنظمات.

ومن هذا المنطلق أصبحت البيئة الدولية والعيش فيها ومعها مسؤولية معاصرة فرضت نفسها على إدارة منظمات الأعمال لأن تأثيراتها انعكست على الاقتصاد الوطني والعلاقات الدولية.

إن أحد مسارات مواجهة هذا التحدي الجديد يأتي من خلال ثقافة واعية ومستوعبة لأبعاد هذا الجديد وغاياته وآلياته، وتعد المراجع والمصادر العلمية أحد أبرز قنوات تأسيس الثقافة المذكورة، وتأسيساً على ما تقدم فإن موضوع (إدارة الأعمال الدولية) يعد المصدر الأساس الذي يتناول بالتفصيل مضامين ومكونات هذا الجديد، لأنها (إدارة الأعمال الدولية)، توضح الغرض الأساس من الأعمال الدولية كميدان أكاديمي للبحث والدراسة من جهة وكأنشطة تتعلق بالأعمال التي تعبر الحدود القومية سواء كانت سلع، خدمات، رؤوس أموال، موارد بشرية، تكنولوجيا من جهة أخرى، وكاستراتيجيات تبين كيفية العبور خارج الحدود وأين تنافس؟ وكيف تنافس؟ ومتى تدخل الأسواق الدولية الجديدة؟ وبأية وسيلة أو شكل من جهة ثالثة، وكسلوكيات توضح الاختلافات الثقافية الدولية، ومتطلبات القيادة والتحفيز الدولي وآليات ومناهج الأخلاقيات الدولية من جهة رابعة.

وبناء على أهمية ما ذكر جاء هذا المؤلف (إدارة الأعمال الدولية - منظور سلوكي واستراتيجي). والذي يهدف إلى:

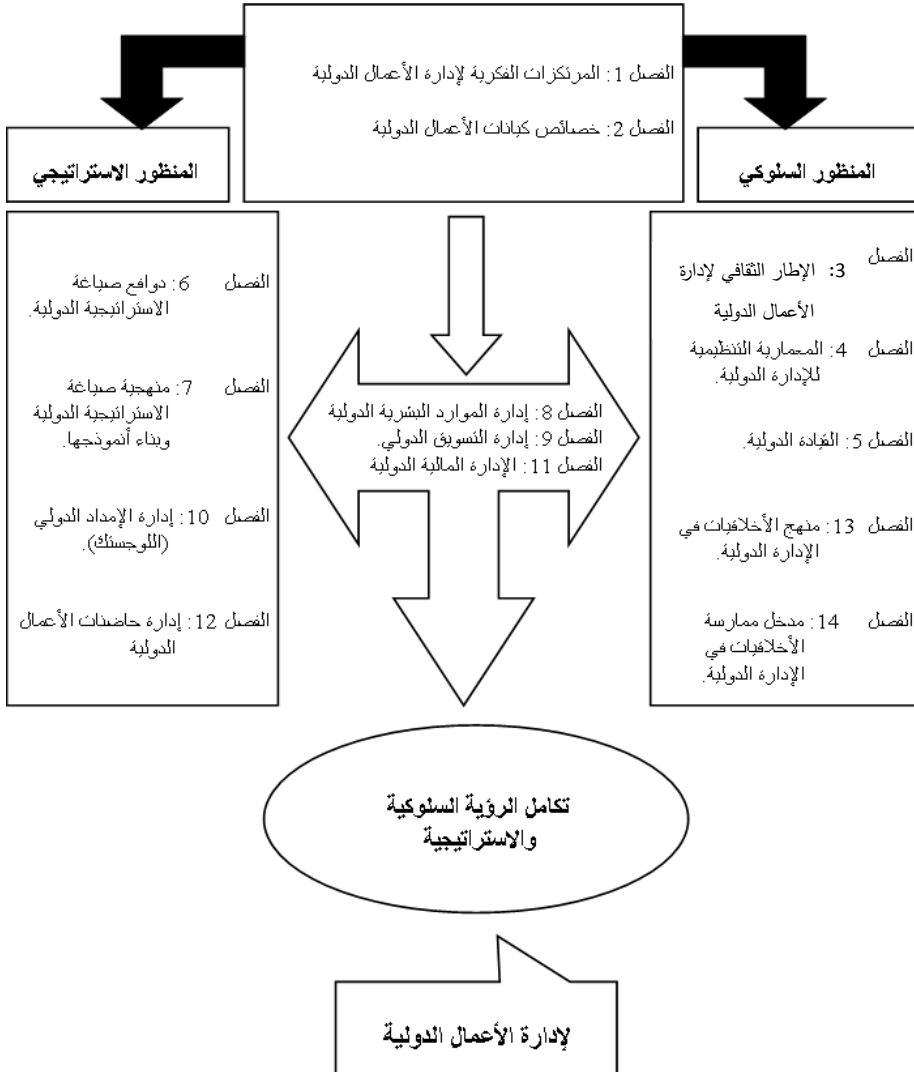
توسيع مدارك القارئ الكريم بالمرتكزات الفكرية والعمليات السلوكية والاستراتيجية لإدارة الأعمال الدولية كحقل أكاديمي للبحث وممارسة ميدانية واقعية، من خلال:

- 1- تعريفه بالمرتكزات الفكرية وخصائص كيانات إدارة الأعمال الدولية.
- 2- إطلاع على المعمارية التنظيمية والإطار الثقافي لإدارة الأعمال الدولية.
- 3- تمكينه من استيعاب العمليات السلوكية لإدارة الأعمال الدولية.
- 4- تبصيره بمتطلبات بناء منهجية الاستراتيجية الدولية.
- 5- تزويده بمضامين وأبعاد وظائف إدارة الأعمال الدولية.
- 6- إكسابه مهارات إدارة حاضنات الأعمال الدولية.
- 7- تبصيره بأخلاقيات الإدارة الدولية.

ولتحقيق الهدف الأساس آنف الذكر والأهداف الوسيطة له، تكونت هيكلية الكتاب من (14) فصلاً، إذ تناول الفصل الأول المرتكزات الفكرية لإدارة الأعمال الدولية وخصائص كيانات إدارة الأعمال الدولية، وخصص الفصل الثالث إلى عرض الإطار الثقافي لإدارة الأعمال الدولية، وركز الفصل الرابع على تحليل المعمارية التنظيمية لإدارة الأعمال الدولية، وتناول الفصل الخامس موضوع

القيادة الدولية، أما الفصلين السادس والسابع فقد اهتمتا بدوافع صياغة استراتيجية الأعمال الدولية وبناء منهجيتها، وتناولت الفصول من الثامن إلى الحادي عشر وظائف إدارة الأعمال الدولية، وهي إدارة الموارد البشرية الدولية، وإدارة التسويق الدولي وإدارة الإمداد الدولي والإدارة المالية الدولية، وأوضح الفصل الثاني عشر كيفية إدارة حاضنات الأعمال الدولية، واختتم الكتاب بموضوع الأخلاقيات الدولية عبر الفصلين الثالث عشر الذي تناول منهج الأخلاقيات الدولية والرابع عشر الذي ناقش مداخل ممارسة الأخلاقيات في إدارة الأعمال الدولية.

ويوضح النموذج الإرشادي الآتي انسيابية فصول الكتاب.



النموذج الإرشادي لكتاب إدارة الأعمال الدولية

الفصل الأول

المرتكزات الفكرية لإدارة الأعمال الدولية

من المؤمل، بعد اطلاع القارئ الكريم على معلومات هذا الفصل ومضامينه الفكرية، أن يكون قادراً على:

1-تشخيص المحفز الأساسي لممارسة الإدارة الدولية.

2-تحديد مفهوم الإدارة الدولية.

3-تحديد ضرورات الإدارة الدولية.

4-تشخيص محذورات الإدارة الدولية

دراسة حالة (1)

الإدارة الماهرة

للنقدية تزيد أموال فيات(*)

Clever Cash Management Revs Fiat's Finance

تدفقت في العام الماضي نقدية مذهلة بلغت 54 بليون دولار – مدفوعات ومقبوضات وعناصر أخرى – حققها مصنع السيارات العملاق (شركة فيات الإيطالية) من خلال عملياتها. ولقد كانت الإدارة الحريصة والمبدعة أيضاً لهذه التدفقات النقدية هي السبب الرئيسي لإبقاء فيات طوفان من الحبر الأحمر الذي أغرق المكاسب خلال نهاية السبعينات وبداية الثمانينات. والآن، فإن نفس نظم الرقابة الدقيقة، وعملية التمويل المركزية قد ساعدت الشركة على القيام باستثمارات جديدة بمعدل بليون دولار سنوياً، حتى أثناء تخفيض المديونية من 5 بليون دولار عام 1908م إلى 3.5 بليون دولار سنوياً، حتى أثناء تخفيض المديونية من 5 بليون دولار عام 1908م إلى 3 بليون دولار الآن، «إننا نعمل كبنك مركزي» هذا أوضح (جان لويجي جارينو) مدير رقابة وتمويل الشركة، وأضاف «وأظنها تسير».

ويمتدح مدير بنك الاستثمار في ميلانو نظام إدارة النقدية في شركة فيات لكونه «معقد شأنه شأن العالم الفسيح». ولكي تحتفظ بقبضة قوية على شركاتها الـ 421 المنتشرة في 55 دولة، فإن فيات كانت تأمل في درجة عالية من الرقابة المالية المركزية، ولقد وضع المديرون في المراكز الرئيسية للشركة في «تورين» استراتيجية مالية، وإدارة العمليات الخاصة بالمجموعة والمنتشرة في جميع أنحاء العالم. وكذلك قام المركز الرئيسي بمعظم عملية التفاوض لأنواع جديدة من الائتمان والقروض الدولية، وكل عمليات التبادل الخارجي لفيات عبر البحار.

وكي تكون على علم بكل شيء، فقد وضعت فيات نظاماً معقداً لنظم التقارير يسمح لها بالتعرف على موقف التدفق النقدي الداخل والخارج من شركاتها عبر 10 أيام متعاقبة وتقدير الموقف المالي للشركة خلال الأربعة شهور القادمة، وهذا يسمح لعملية التمويل المركزي في تورين باستغلال الفوائض النقدية المتوقعة باستثمار الأموال أو بتغطية العجز المحتمل، ويقول (جارينو) إنه «بدون ذلك فلن تكون لدينا إدارة للنقدية».

المطلوب:

(1) ما المشكلات الخاصة بالرقابة والتي تعتقد أن فيات قد واجهتها بسبب قيامها بالعمل دولياً، في كثير من الدول؟

(2) في اعتقادك ما هو رد فعل المديرين البعيدين – في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، أو جنوب إفريقيا – إزاء الأوامر من المديرين في ميلانو والتي تصدر بدون رؤية كل منهم للآخر؟

(*) ديسلر، كاري، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض، 1992، ص743-744.

3) ما الإجراءات الخاصة التي تعتقد أن شركة مثل فيات يتعين عليها أن تستخدمها لضمان أن أوامرها إلى المديرين البعيدين سوف يتم طاعتها؟ أولاً «العولمة: محفز لممارسة الإدارة الدولية:

يستخلص من حالة شركة فيات، أننا بحق نعيش في عالم دولي، فهناك مطاعم (ماكدونالد) في باريس، وهناك مشروب (الببسي كولا) في الإمارات العربية، وهناك جينة المثلثات (بوي) الفرنسية في العراق وفي مصر، وغيرها وغيرها، وهذه إشارة إلى التطور المتنامي للعمل خارج حدود البلدان المنتجة، ودلالة واضحة إلى ممارسة الإدارة الدولية، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال، هو (ما المحفز الأساس الذي يقف وراء ممارسة الإدارة الدولية؟ وللإجابة نقول أن العولمة (Globalization) تعد المحفز الأساس لذلك؟ كيف؟

العولمة: هذه الظاهرة القديمة الحديثة، القديمة لأن جذورها تمتد لأواخر القرن الخامس عشر، أي أن عمرها خمسة قرون على الأقل وأن بدايتها ونموها مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بتقدم الاتصال والتجارة والحديثة لأنها تمتد من المدة التي تلت الحرب العالمية الأولى عندما بدأت أنظار العالم الغربي في الاتجاه صوب إزالة الحواجز والمعوقات التي تحول دون انسياب حركة التجارة وانتقال رؤوس الأموال والتكنولوجيا ومبتكرات الصناعة وفتح الباب أمام تحريك الأيدي العاملة من دولة لأخرى، ومنذ ذلك الحين فرضت العولمة نفسها كظاهرة على جميع دول العالم كواقع لا بد من التعامل معه بكل ما تنطوي عليه من مميزات وسلبيات، كونها تمثل المرحلة الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم والمسمات بـ (الاقتصاد العالمي Global Economy، بالرغم من وجود مظاهر أخرى لهذه الظاهرة مثل العولمة الثقافية والسياسية وغيرها، الذي تتشابه فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة في إطار عالمي أكثر منها ضمن الحدود المحلية بفضل التطور الهائل في الاتصالات والمواصلات وانتشار المعرفة وشبكة الأنترنت. والذي أتاح لمنظمات الأعمال فرصاً كبيرة من خلال التزود بالموارد أو زيادة فرص التصدير والبيع في مقابل تحديات تنافسية ليست بأقليلة تواجه المنظمات المذكورة في إطار هذا الاقتصاد العالمي والذي حفز تطوير مفاهيم الإدارة الدولية

International Monagmment، ومما يؤكد ذلك المؤشرات الآتية:

-1

تزايد عدد الشركات الدولية متعددة الجنسيات، ففي عام 1975 كان عددها (11000) شركة تتحكم بـ (82000) شركة فرعية. وأصبحت في عام 1990، (37500) شركة تتحكم في (207000) شركة فرعية. ومما تقدم يظهر أن نسبة الزيادة في عدد الشركات الرئيسية للمدة من عام 1975 ولغاية 1990، بلغت (341%) بينما بلغت نسبة الزيادة في الشركات الفرعية لنفس المدة (252%) أليس حقاً هذا النمو خار قلمألو ف. نقول لها نعم، لأن هذا النمو أحدث ظاهرة غريبة من نوعها في الاقتصاد العالمي أبرز ملامحها أننا الآن إنتاج القوميل جميع دول العالم ملئز دمعدا على (1.9%) سنوياً خلا لالسنوات العشر الممتدة من عام 1984 إلى عام 1994، في حين حققت التجارة العالمية في المدة نفسها نموأ بمعدا (5.3%) سنوياً. كما بلغ حجم التداول في البورصات العالم

ية (12000) مليار دولار في عام 1995 بزيادة مقدارها (900) مليار دولار. عن عام 1990. وارتفع الناتج المحلي الإجمالي العالمي إلى (32) ترليون دولار.

2- توسع أنشطة الشركات وتنوعها وتوزعها على مناطق جغرافية متعددة، ففي سبيل الذكر شركة IBM المتخصصة بإنتاج الحواسيب الإلكترونية تملك فروع في (126) دولة يعمل فيها (12500) موظف وتمارس أعمالها بـ (30) لغة وتتعامل بـ (100) نوع عمله نقدية من العملات العالمية.

وكذلك الحال بالنسبة لشركة (باتا)، وهي أكبر صانع للأحذية في العالم، التي تقع في تورنتو بكندا فهي تدير عمليات في (68) بلداً ويقوم مديروها المحليون في كل بلد بمراقبة الموضة المحلية واحتياجات المستهلك ومن ثم تسويق الأحذية وفقاً لأذواق الزبائن في كل بلد مضيف.

3- تحفيز الاستثمار في (بناء جسور النوايا الحسنة) لدى البلد المضيف، من خلال تضييع وبيع منتجات شركة ما في البلد المضيف، ففي سبيل الذكر هناك (6.5) مليون جهاز تلفزيون في أمريكا تحمل ماركات يابانية مختلفة لكنها صنعت في الولايات المتحدة، وكذلك الحال بالنسبة إلى شركات صناعة السيارات (مازدا، وهوندا، ونيسان، وبي أم دبليو) فكل هؤلاء يصنعون ويبيعون بعضاً من أكثر طرازاتهم شهرة في الولايات المتحدة.

4- تسارع الكثير من الدول على مستوى العالم للحاق بقارب العولمة، إذ يكفي القول بأن اليابان المتحيز بنزعة القومية الاقتصادية، قد ارتفعت توظيفاته الخارجية الاقتصادية من (17) مليار دولار عام 1980 إلى (217) مليار دولار عام 1990، أي أنها تضاعفت أكثر من (12) مرة، وأكثر بكثير مما حصلت عليه الولايات المتحدة نفسها، وأن صادرات الصين ارتفعت من (18) مليار دولار عام 1980 إلى (61) مليار دولار عام 1990 إلى (149) مليار دولار عام 1995. وهذا يعني أن نسبة الزيادة على التوالي هي (339%)، (244%).

5- تساعد التدفق للاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية من (36.9) مليار دولار أمريكي في عام 1991 إلى (56.3) مليار دولار أمريكي في عام 1993.

6- تزايد عوائد الشركات العالمية بشكل كبير جداً، إذ بلغت عوائد 15 شركة عالمية عام (2002) ما قيمته (2095.886.0) مليون دولار أمريكي، وكما موضح في الجدول (1-1).

جدول (1-1) عوائد (15) شركة عالمية خلال عام 2002 بالدولار الأمريكي

المرتبة العالمية	اسم الشركة	العوائد \$
1	Wal- Mart stores	219.812.0
2	Exxon Mobil	191.581.0
3	General Motors	177.260.0
4	BP	174.218.0
5	Ford Motor	162.412.0
6	Enron	138.718.0
7	Daimler Chrysler	136.897.0
8	Royal Dutch/ shell group	135.211.0
9	General Electric	125.913.0
10	Toyota Motor	120.814.0
11	Citigroup	112.022.0
12	Mitsubish	105.813.0
13	Mitsui	161.205.0
14	Chevron Txaco	99.699.0

94.311.0	Total Fina Elf	15
2095.886.0	المجموع	

7-تطور الاستثمارات الأجنبية في المنطقة العربية، رغم أنه محدود مقارنة بالدول النامية، فقد كانت (401) مليار دولار (1990) بينما ارتفعت عام 1992 إلى (484) وأصبحت عام 1996 ما قيمته (2108) مليار دولار، وهذا يعني أن نسبة الزيادة كانت (121%) و(436%) على التوالي.

وبلاحظ من خلال ما تقدم أن العولمة ظاهرة منتشرة في كل العمليات المتعلقة بإدامة الصلة بين البلدان وتشجيع التبادل والتواجد التجاري والاقتصادي والاتصالي، ويوضح الشكل (1-1) مؤشرات انتشار ظاهرة العولمة.



شكل (1-1) مؤشرات انتشار ظاهرة «العولمة»

مفهوم العولمة:

يعد مصطلح العولمة من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في الآونة الأخيرة، لأنه ما زال غير واضح المعالم سواء من حيث المفهوم أو التطبيق في الواقع العملي. وقد تكون أحد أهم أسباب غموض

المصطلح هو تعدد وتشابك الأبعاد المختلفة الذي ينطوي عليها إذ يحمل في طياته أبعاداً سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وإدارية.

وعلى الرغم من ذلك فقد طرحت مفاهيم عديدة للعولمة، حاولنا انتقاء وعرض المفاهيم ذات الصلة بتوجهات هذا الكتاب والتي تركز على العالمية والاقتصاد العالمي، ومنها على سبيل الذكر لا الحصر:

- (اختفاء لعالم الأعمال الضيقة الذي كان موجوداً في الماضي، والذي كانت الأسواق المحلية متحكممة فيه، وذلك بواسطة النقل السريع والاتصالات الحديثة، فلقد أتينا إلى الزمن الذي يكون فيه سوق عالمي واحد).

- (غياب الحدود والحواجز للتجارة بين الأمم نتيجة التنقلات بالأنماط التقليدية للإنتاج الدولي، الاستثمار والتجارة وترابطات داخلية بين المصالح المتداخلة للعمال والمجتمع).

- (عملية مستمرة تستهدف تسهيل حركة الإنسان ورؤوس الأموال والخدمات عبر الحدود من خلال تطوير القدرات البشرية والتقنية). وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يُستخلص أن العولمة، تمثل:

أ- عملية مستمرة تلغي الحدود والحواجز التجارية بين الأمم وتسهل حركة الإنسان ورؤوس الأموال.

ب- الانتقال بالأنماط الإنتاجية من المحلية الضيقة إلى الدولية الواسعة عن طريق النقل السريع والاتصالات الحديثة.

ت- تطوير القدرات البشرية والتقنية نتيجة التبادلات في الخبرات بين الدول.

ث- تحقيق التكامل الاقتصادي من جهة وزيادة التكامل في الثقافات عبر مجتمعات العالم المختلفة من جهة أخرى. من خلال مجموعة من الآليات التي تتلخص بالآتي:

أ- تطوير مضامين تطور الفكر الإداري.

ب- اعتماد تصنيف الدول.

ت- بروز التكتلات الإقليمية.

ث- تأسيس المنظمات الدولية.

ج- اعتماد أنظمة إدارة الجودة.

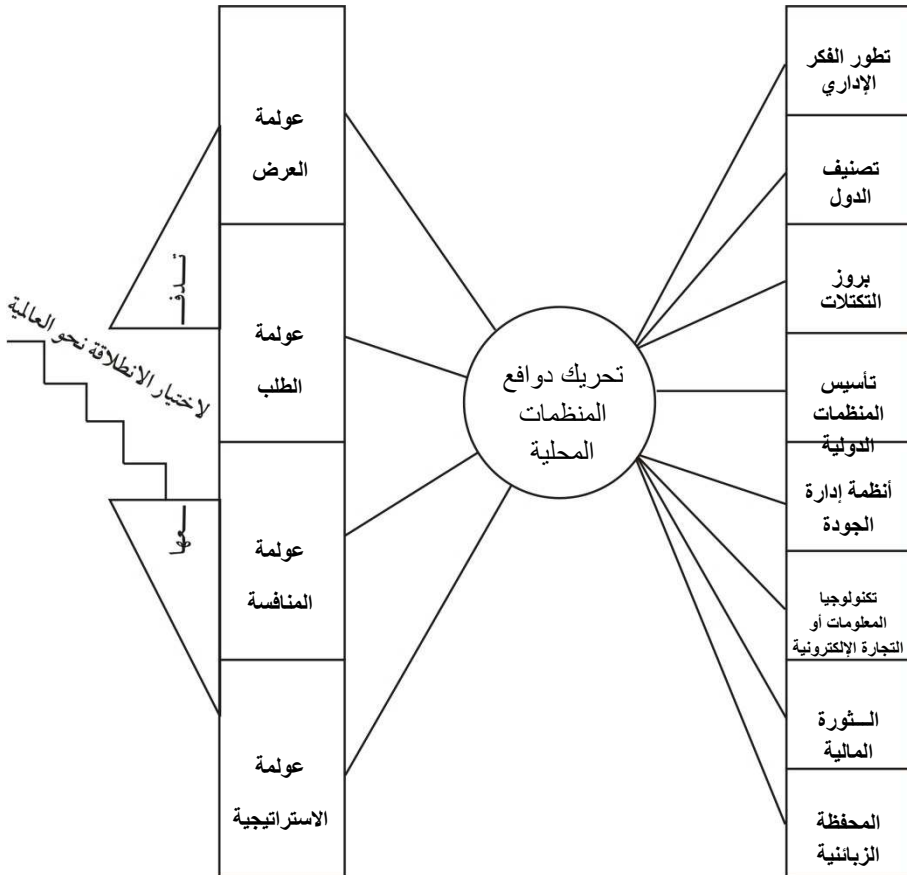
ح- توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية.

خ- تحرير رؤوس الأموال والثورة المالية.

د- الاهتمام بالمحفظة الزبائية.

والخلاصة التي يمكن الخروج بها بعد هذه الطروحات الفكرية، أن العولمة تمثل فعلاً محفز لممارسة الإدارة الدولية لأنها عبارة عن تحدي وفرصة في ذات الوقت، فهي تحدي لأن عدم استثمار معطياتها الإيجابية، وبخاصة التكنولوجيا المتقدمة وخبرات السوق الدولية المتنوعة وزيادة التكامل الثقافي، يعني بقاء المنظمة على حالها ومن ثم تدهور ادائها وبالتالي موتها وانسحابها من السوق، ولكن من خلال اعتماد آليات التحفيز يمكن تحويل التحدي إلى فرصة لدخول الأسواق الدولية وتوسيع الحصة السوقية واكتساب خبرات جديدة في المجال البشري والتكنولوجي، تساهم في زيادة عوائد المنظمة وتثبيت سمعتها دولياً.

ويمكن تصوير ما تقدم مكن خلال شكل (1-2)، الذي يوضح العولمة محفز لممارسة العالمية واعتماد الإدارة الدولية.



الشكل (2-1)

العولمة محفز لممارسة العالمية واعتماد الإدارة الدولية.

ثانياً: مفهوم الإدارة الدولية وتطورها:

1- الأعمال الدولية والإدارة الدولية:

منذ عهد بعيد والاستثمار الدولي قائم بين الدول، فقد كانت جميع دول أوربا الكبيرة تصدر رأس المال إلى ممتلكاتها عبر البحار، ففي مجال الإدارة العامة كانت حكومات الدول الكبيرة تمد ممثليها في المستعمرات بقروض طويلة الأجل، وكان المستثمرون في القطاع الخاص في تلك الدول يقدمون القروض للمنظمات الخاصة في المستعمرات، أو يشترون حصصاً في ملكية هذه المنظمات أو يملكون أصولاً ثابتة مثل الأراضي والمباني.

ولتتمكن الدولة من الإنفاق بأكثر مما يمكنها دخلها، فإنها تقترض أو تتبع موجوداتها (أصولها)، كما يمكنها الإقراض أو الاستثمار حين يكون لديها فائض من الدخل يفوق مصروفاتها العادية. هذا وتميل الدولة لأن تكون مستورداً صافياً لرأس المال خلال المراحل الأولى لنموها في الدخل والانتاجية، ومصدراً صافياً لرأس المال في المراحل المتقدمة، ومستهلكة لرأس مالها حين تصاب حيويتها الانتاجية بالوهن والانحدار. ولقد حدث هذا النمط في هولندا في القرن الثامن عشر، ولبريطانيا في القرن التاسع عشر، وللولايات المتحدة الأمريكية في القرن العشرين.

وبينما وجد الاهتمام الأكاديمي بالتجارة الخارجية والنظم الاقتصادية المقارنة منذ قرون، فإن الاهتمام بالجوانب الإدارية للأعمال الدولية يُعد حديثاً تماماً، إذ يرجع تاريخ الكتابات الأولى للأعمال الدولية إلى الخمسينيات من القرن العشرين، ولم يبدأ الاهتمام الأكاديمي بالأعمال الدولية العامة والخاصة إلا بعد أن أصبحت الشركات الدولية ذات أهمية كبيرة ومن هنا فالتطبيق يسبق التنظير بوضوح في الأعمال الدولية.

ومع هذا فإن هناك تقدماً ملموساً قد تم إنجازه، في تعريف القوى المحددة لها، وبناء الإطارات النظرية لتفهم أنشطة الأعمال الدولية والتنبؤ بها.

وتعرّف الأعمال الدولية (International Business) على أنها: مجموعة الأنشطة التي تمارس في الأعمال الخاصة والعامة والتي تؤثر في أفراد ومنظمات أكثر من دولة واحدة. هذا التأثير قد يكون في الحالة الاقتصادية لهذه الدول، أو في مهاراتها، أو درجة ما تملكه من معرفة.

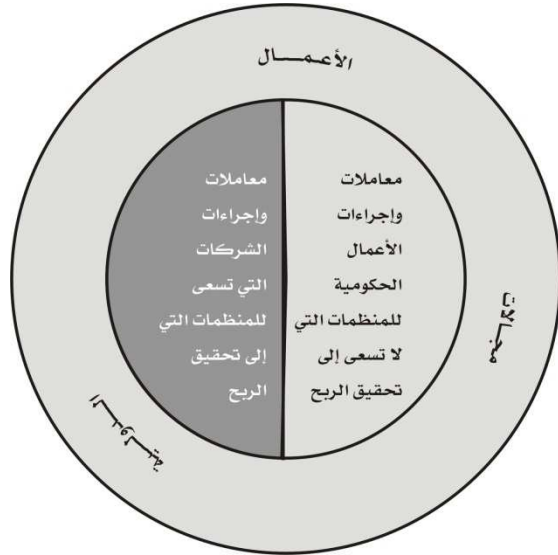
كما تعرّف بأنها: معاملات وإجراءات الأعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات وشركات أعمال تستهدف الربح أو مؤسسات عامة وأجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدين أو أكثر.

وتُعد الأعمال الدولية النسبة الأكبر والأكثر نمواً في الأنشطة الكلية للتجارة والمال والأعمال في العالم. ومن الصعب جداً أن نجد شركة أو مؤسسة تعمل في مجال سوقها المحلي فقط ومن دون أن تكون لديها أية علاقة تجارية أو صناعية في الخارج، أو أن توجد شركة تعمل خارج إطار مساحة وقواعد لعبة الأعمال الدولية وبعيدة التأثير عن متغيرات وتحولات البيئة الدولية.

فمعظم الشركات ترتبط بصورة أو بأخرى مع بيئة الأعمال الدولية وبالتالي لها صلاتها التجارية استيراداً وتصديراً للمنتجات والمكونات. ومن الطبيعي أن تختلف بُنية ووظائف منظمات من هذا النوع مع منظمات الأعمال في المستوى المحلي.

أما الإدارة الدولية **International Management**، فهي إحدى مجالات الأعمال الدولية، تركز على أنشطة وعمليات الشركات التي تستهدف الربح، ولا تتناول قضايا الاقتصاد الدولي، التجارة والمعاملات التجارية بين الدول، أو إدارة المؤسسات العامة الدولية.

ويظهر مما تقدم أن الإدارة الدولية هي إحدى الأنظمة الفرعية للأعمال الدولية، تهتم بالمنظمات (شركات، ومؤسسات، ومنشآت) الدولية التي تستهدف تحقيق الربح وبالتالي لا يدخل ضمن مجال اهتمامها المنظمات التي تسعى لتقديم الخدمات والمنافع العامة دون تحقيق الربح. ويصور الشكل (3-1) علاقة الأعمال الدولية بالإدارة الدولية



شكل (3-1)
علاقة الأعمال الدولية بالإدارة الدولية.

2- مفهوم الإدارة الدولية:

تعد الإدارة الدولية مجال دراسة حديث نسبياً وقد بدأ الاهتمام به قبل ثلاثة أو أربعة عقود وحالياً تتسابق الجامعات في إدخاله في مناهجها، كذلك أكدت كثير من الهيئات التعليمية القومية في البلدان المتقدمة على ضرورة تضمين دراسة الإدارة الدولية، في أي برنامج لدراسة إدارة الأعمال، فضلاً عن ذلك تكاثرت الدراسات وتوسعت الأدبيات المتعلقة بالإدارة والأعمال الدولية في السنوات الأخيرة عاكسة بذلك الانفجار العام في العلوم والمعارف، كذلك توسعت البرامج في الجامعات لتلبية للطلب المتزايد من الدارسين والعاملين في هذا المجال، ففي دراسة مسحية حديثة شملت أكثر من (1200) جامعة من أنحاء العالم المختلفة وجدت تلك الدراسة أن (75%) من الجامعات المستجيبة

تضع تدويل مناهج إدارة الأعمال ضمن أهدافها وأن الأغلبية الكبرى تطرح مقررات متخصصة في الإدارة الدولية بل أن بعضها يقدم تخصصاً في الإدارة الدولية على مستوى البكالوريوس.

أما بصدد مفهوم الإدارة الدولية فقد طرحت الأدبيات المتخصصة عدداً من المفاهيم للإدارة الدولية، منها:

- أ- مجموعة الأنشطة الإدارية لشركة لديها شبكة من الفروع في بلدان مختلفة وينظر مديروها لأسواق العالم بأكملها كمسرح لعملياتهم.
 - ب- تدريب مديري الشركات على التعامل والتجاوب مع الاختلافات الإدارية والثقافية للمنافسة في الميدان الدولي.
 - ت- إدارة أنشطة التصدير والاستيراد والانتاج والمتكامل في الدول الأجنبية لشركة تشكل موجوداتها لدى الدول الأخرى نسبة (20%) من الموجودات الكلية وحجم مبيعاتها وأرباحها نسبة (35%) من المبيعات الكلية في تلك الدول.
 - ث- العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة استراتيجيات أعمال متكاملة وتنفيذها دولياً بشكل يُمكن المنظمة من المنافسة في الميدان العالمي بفاعلية ويضمن لها البقاء.
- ولدى تحليل أركان المفاهيم السابقة، يظهر أنها تقع في ثلاثة اتجاهات فكرية، هي:
- الأول: وصف الإدارة الدولية من خلال عملياتها (التدريب الدولي وصياغة الاستراتيجيات، وتنظيم دولي، ووظائف إدارية).
 - الثاني: حدد معنى الإدارة الدولية من خلال أنشطتها (الاستيراد، والتصدير، والإنتاج، والتمويل).
 - الثالث: حدد هذا الاتجاه مؤشرات ممارسة الإدارة الدولية، بما يأتي نسبة موجودات الشركة في الخارج إلى الموجودات الكلية (20%)، نسبة حجم المبيعات والأرباح إلى المبيعات الكلية والأرباح (35%)، ويتفق مع توصيات دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية المنعقد في عام 1997، والتي حددت معايير الشركة الدولية عبر القارات بما يأتي (متوسط نسب الأداء لمعايير، نسبة الموجوات الأجنبية إلى الموجودات الكلية، نسبة العمالة الأجنبية إلى العمالة الكلية). وبالإضافة من مضامين الاتجاهات الثلاثة للمفاهيم، يمكن تحديد مفهوم الإدارة الدولية على أنها (مجموعة من العمليات تشمل تخطيط، تنظيم، قيادة، التعامل مع الثقافات، وتعتمدها الشركات التي تدير أعمالها على مستوى دولي وخارج

الحدود الوطنية، التي أبرز سماتها أن نسبة موجوداتها ومبيعاتها وأيديها العاملة الأجنبية تشكل نسبة من 20-35% من النسبة الكلية، لتنفيذ وتنسيق الأنشطة الدولية – الإمداد، التسويق، المالية، الموارد البشرية، بين بلدان العالم المختلفة عبر مجموعة من الممارسات التي تشمل الاستيراد، التصدير، التحالفات، الاندماجات، الاكتسابات، الترخيص الدولي، وبالأستناد إلى استراتيجيات دولية تعد لهذا الغرض).

وبالنظر إلى المفهوم السابق، يتضح أن الإدارة الدولية تتميز بمجموعة من الخصائص، هي:

أ-تنفذ مجموعة من العمليات تشمل تخطيط، وتنظيم، وقيادة، والتعامل مع الثقافات الدولية.

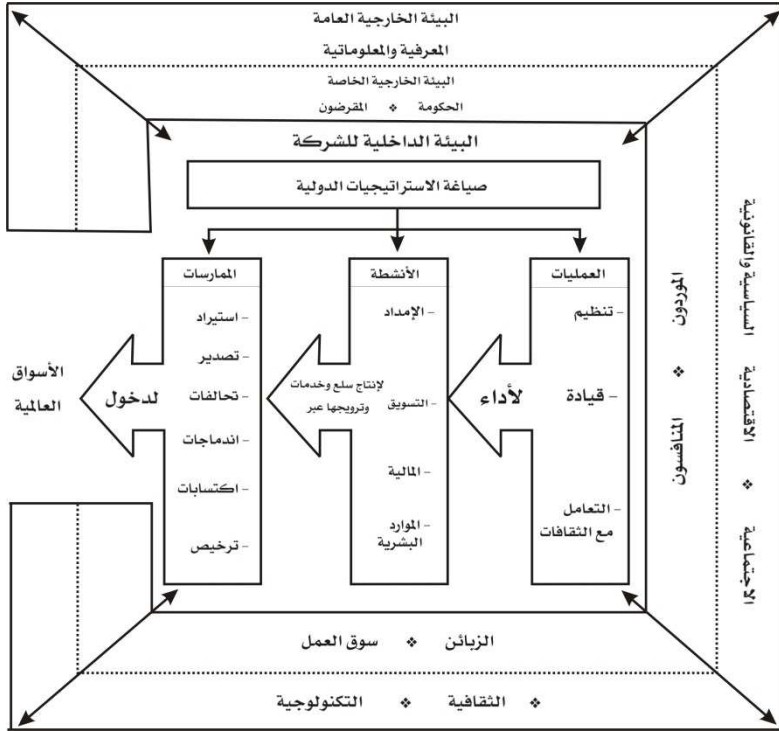
ب-تدير شركات تشكل نسبة موجوداتها ومبيعاتها وموارد البشرية الأجنبية من (20-35%) من النسبة الكلية.

ت-تعتمد أنشطة، الإمداد، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية.

ث-تمارس أنشطة الاستيراد، والتصدير، والتحالفات، والاندماجات، والاكتسابات، والترخيص الدولي. لترويج إنتاجها ومبيعاتها.

ج-تصمم استراتيجيات على وفق منهجية دولية تضمن تحقيق موطئ قدم في السوق العالمي وبلوغ المنافسة والبقاء.

ويجسد الشكل (1-4) مفهوم الإدارة الدولية.



الشكل (4-1) مفهوم الإدارة الدولية

3- أنواع الشركات والانتقال بين مستوياتها (مراحلها):

تأخذ الشركات أشكالاً متعددة لكل منها خصائص وسمات وحدود لأداء أنشطتها، وبشكل عام، فإن هناك خمسة أنواع من الشركات، هي:

أ- الشركات المحلية Domestic Companies:

وهي الشركات التي تنتج لإشباع الأسواق المحلية، ويكون عائدها كبير لأن المنتج أو الخدمة محلي مع عدم وجود منافسة في أغلب الأحيان، والتنظيم الملائم لهذا النوع من الشركات غالباً ما يكون (التنظيم المركزي)، أما بصدد تباين الثقافة فليس له وجود لأن هذه الشركات تنتج وتسوق في بيئة واحدة متجانسة ثقافياً. في مقابل ذلك تحتاج الشركات المذكورة إلى الأسواق العالمية للبحث عن مصادر التمويل أو/ والمواد الخام أو/ والتكنولوجيا أو/ والموارد البشرية.

ب- الشركات المصدرة Exporting Companies:

وهي الشركات التي تطمح للخروج من البيئة المحلية الضيقة إلى البيئة الأوسع في محاولة للبحث عن فرص تسويقية خارج حدودها الإقليمية، وتحاول هذه الشركات تأسيس وحدة للتصدير كمجس وسبيل لتأسيس النشاط الدولي، ويكون التباين الثقافي عند هذا النوع من الشركات محدود جداً لأنه يركز على بيئات خارجية ضيقة. وعلى هذا الأساس فإنها تحتاج إلى تثقيف دولي محدود.

ج- الشركات الدولية International Componeis:

هي الشركات التي تقيم أساساً في دولة واحدة وتكون لها جنسية واحدة، لكن تفتح فروعاً، عادةً، في الدول المجاورة الأقرب لها. ويتركز اهتمامها في موضوع التسويق بعد الإنتاج، ومن خصائص هذه الشركات أن التكنولوجيا المتعمدة من قبلها تصبح مشتركة بين فروعها، وتواجه منافسة كبيرة مما تنعكس على انخفاض العائد المتحقق، فضلاً عن ذلك عليها مراعاة الثقافة المحلية National Culture لدولة الفرع المضيف، لتقليل المسافة النفسية. وعلى هذا الأساس تصبح مسألة تدريب المديرين على ثقافة الدولة المضيغة في غاية الأهمية، لتمكينهم (المديرين) من تسويق السلع والخدمات التي تنتجها شركاتهم.

د- الشركات متعددة الجنسيات Multinational Componeis:

وهي الشركات التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد، ويتواجد في هذا البلد مرافق الإنتاج ودوائر التسويق بشكل مستقل، وأبرز خصائص هذه الشركات:

- تكون لها أكثر من جنسية.
- تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من بلد.
- تملك مرونة جغرافية عالية.
- تحقق عوائد عالية من الأعمال الدولية تصل إلى 40% من مجموع أرباحها.
- تركز اهتمامها على التسعير أكثر من ترويج السلع والخدمات.

أما أبرز متطلبات زيادة فاعلية هذا النوع من الشركات، فهي الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية Orgnaizational a Culture إذ سيلتقي موظفين من عدة ثقافات وبيئات مختلفة وبالتالي تصبح إدارتهم في حاجة إلى معرفة ودراسة لتحقيق أهداف الشركة وتوجيهها بشكل صحيح وبتقاهم متبادل عال.

هـ- الشركات العالمية Global Componeis:

وهي الشركات التي لا وطن لها من حيث التوجه والنظرة لأعمالها، وتمثل هذه الشركات مرحلة متقدمة ومعقدة. لأن أعمالها تكون عابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط ببلد معين أو جنسية محددة.

أما أبرز خصائصها، فهي:

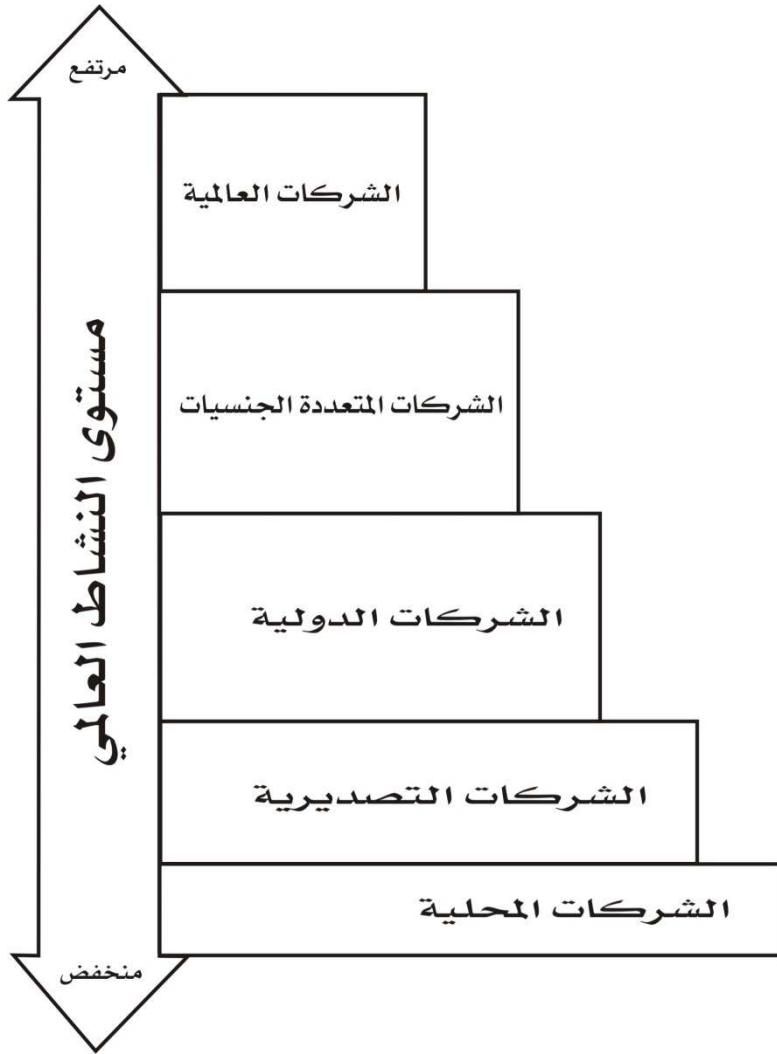
- تصيغ استراتيجيات دولية متعددة وعلاقة ومتغيرة باستمرار.
- تكون متعددة الثقافات وتقوم على التنوع والتناقض وتستفيد من كل المتغيرات، فعندما تخسر في مكان تعوض بالربح في مكان آخر.

- تملك مديرون متميزون يساعدهم استراتيجيون بارعون في التسويق والانتاج والتمويل والموارد البشرية.
 - تحصل على التمويل من أي مكان في العالم وتخصصه لتطوير منتجات إدارة مشروعات متنقلة وبالتالي لا تواجه مشكلات تمويلية.
 - تنافس نفسها وكأنها تعملقت وانقسمت على نفسها، بحيث تنافس فروعها الإقليمية في مضمار عالمي مفتوح.
- أما أهم مطلبان يزيدان فعالية أداء هذه الشركات هي الخبرة التامة بدراسة الثقافات الوطنية والتنظيمية (National & Organizational Culture) في داخل الشركة وخارجها.

وبعد هذا العرض لأشكال الشركات، هناك سؤال يطرح نفسه على مائدة النقاش: مفاده: (هل تُعد الأشكال أنفة الذكر مؤشر تصنيف فقط؟ أم يمكن أن تكون مراحل تنتقل من خلالها الشركة الواحدة من مرحلة إلى آخر إلى أن تصل العالمية؟).

والجواب: في نفس الوقت الذي تُعد الأشكال السابقة مؤشر تصنيف للشركات، فهي تُعد بمثابة مراحل يمكن اعتمادها من قبل الشركة الواحد للانتقال باتجاه العالمية.

ويوضح الشكل (1-5) أنواع الشركات وآلية الانتقال بين مراحلها.

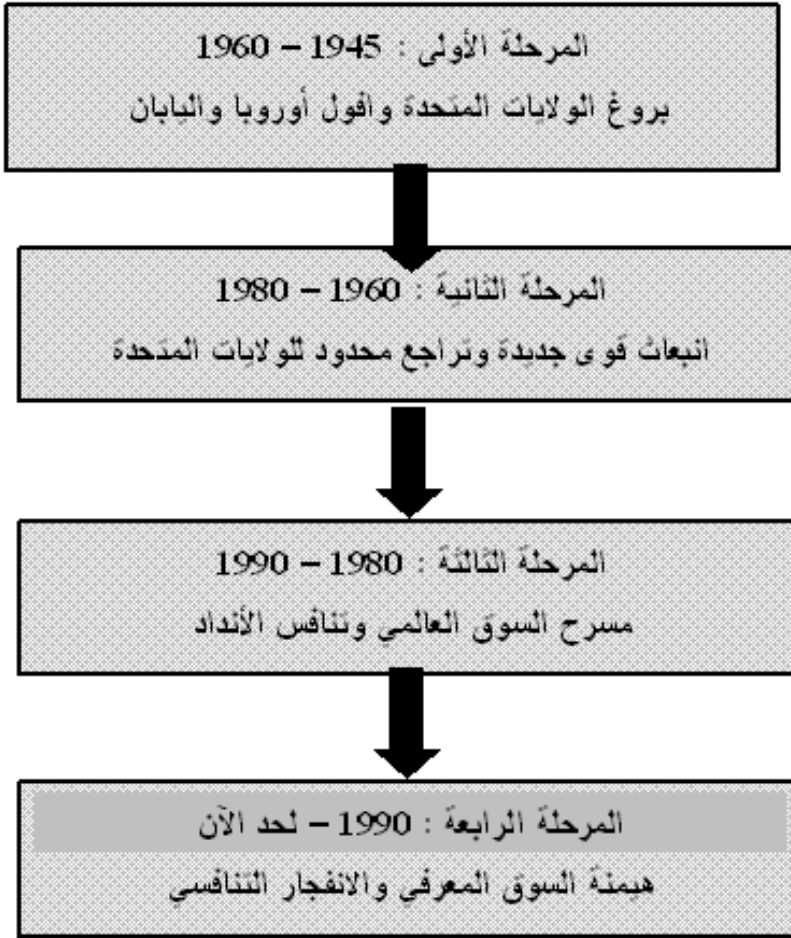


الشكل (1-5)

أنواع الشركات والانتقال بين مراحلها

4- مراحل تطور الإدارة الدولية:

تكاد تجمع أغلب المصادر والأدبيات المتخصصة على أن تطور الإدارة الدولية ينحصر بأربع مراحل رئيسة، ويصور الشكل (1-6) هذه المراحل:



شكل (1-6)

مراحل تطور الإدارة الدولية

وفيما يلي توضيح لأبرز ملامح هذه المراحل:

أ- المرحلة الأولى: بزوغ الولايات المتحدة وأقول أوروبا واليابان (1945-1960)

عند نهاية الحرب العالمية الثانية عام 1945، كانت الصناعة في أوروبا قد دمرت بالكامل وغدت تتململ تحت الأنقاض وكذلك الحال بالنسبة إلى اليابان التي أصبحت ركام وآثار الدمار في كل مكان، مقابل هذا فإن البنى التحتية للولايات المتحدة الأمريكية كانت سليمة وفاعلة لأنها لم تتأثر في الحرب التي كانت تدار خارج أراضيها، حيث أنتج الاقتصاد الأمريكي خلال المدة (1936-1945) ما مجموعه (86330) دبابة و(294600) طائرة و(6500) قطعة بحرية، وأنفق على مشروع مانهاتن الذي تولى إدارة إنتاج القنبلة النووية (2) مليار دولار في حينها، لذلك شكل الاقتصاد

الأمريكي من حيث قوته نسبة (50%) من قوة اقتصاد دول العالم في عام 1945، وسجل نمواً زاد على (300%) خلال مدة الحرب وتنمية لها، وأمام هذا الواقع لم يظهر منافس سوقي حقيقي بعد الحرب. أمام سلع وخدمات الولايات المتحدة التي كان يباع كل ما ينتج منها بالكامل في جميع أنحاء العالم، فخلال الخمسينات بيعت السيارات الأمريكية التابعة لشركات (المحركات الأمريكية) التي هي الآن جزء من (شركة كرايسلر وفورد) إلى دول العالم بنسبة (100%)، وكذلك قامت شركات الكهرباء الأمريكية بتصدير منتجاتها إلى أنحاء كبيرة من العالم، كذلك لم تواجه صناعات الحديد والصلب الأمريكية، أي منافس ونتيجة لهذا الوضع، كان في نهاية الخمسينات (70) شركة من أصل (100) شركة كبرى في العالم مقرها الولايات المتحدة.

ب-المرحلة الثانية: انبعاث قوى جديدة وتراجع محدود للولايات المتحدة (1960-1980)

تتميز هذه المرحلة بمجموعة من السمات التي يمكن تلخيص ملامحها بالآتي:

جدول (2-1)

انبعاث قوى جديدة وتراجع محدود للولايات المتحدة

ت	الدول	الملاح
1-	اليابان	1 - شركة نيسان اليابانية صدرت سيارتها للولايات المتحدة تحت اسم (داتسن) ثم بنت مصنعاً في (لوس أنجلوس) في عام 1960 ومصنعاً في المكسيك في سنوات لاحقة. 2 - شركة تويوتا شحنت أول سياراتها للولايات المتحدة عام 1965 بعلامة (كورونا) ثم قامت بتصدير سيارة بعلامة (كورولا) في السنوات التالية وشغلت مساحة كبيرة في الشارع الأمريكي. 3 - الخطوط الجوية اليابانية أرسلت طائراتها إلى أمريكا وأوروبا وبدأ تعاون كثيف بين هذه الأطراف في السنوات الأخيرة من السبعينات.
2-	الولايات المتحدة الأمريكية	1 - شركة (فورد) بنت مصانع لها في بريطانيا وألمانيا. 2 - شركة (بولارايد) لآلات التصوير وسعت فروعها في أوروبا من (10) فروع إلى (62) فرع. 3 - تعرض الشركات الأمريكية للمنافسة الشديدة من الشركات الأوروبية واليابانية المعتمدة على تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، مما أدى إلى انخفاض الطلب على منتجات الشركات الأمريكية مقابل اختراق سريع للمنتجات الأوروبية واليابانية في الأسواق العالمية. 4 - في نهاية السبعينات انخفض عدد الشركات الأمريكية الكبرى إلى (49) شركة من مجموع (100)، أي أن مقدار الانخفاض في الشركات عن المرحلة الأولى بمقدار (21) شركة.
3-	النفط والمصدرة	14 - سيطرة مركزية على سوق النفط للدول المنتجة والمصدرة للنفط، من خلال خفض إنتاجها وزيادة أسعار النفوط. 15 - أثرت هذه السيطرة على دول كثيرة في العالم وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت شركات البتروكيماويات الأمريكية تربح أرباحاً ضخمة من جراء تحويل النفط رخيص

الثلث إلى مواد بلاستيكية وألياف صناعية وغيرها، مما أدى ذلك إلى حدوث أزمات في تلك الشركات، كما أن السيارات الأمريكية التي تحتاج إلى كمية كبيرة من الوقود فسحت المجال أمام السيارات اليابانية ذات الاستهلاك المعتدل للوقود لغزو السوق الأمريكي. 16 - ساهمت معطيات (1 و 2) أعلاه في حدوث اختراق للسوق الأمريكي من قبل الشركات اليابانية والأوروبية، فالشركات اليابانية سيطرت على صناعة الحديد والصلب والإلكترونيات والسيارات متوسطة ورخيصة الثمن والتمويل المالي، بينما سيطرت أوروبا على سوق السيارات غالية الثمن.	
--	--

ت- المرحلة الثالثة: مسرح السوق العالمي وتنافس الأنداد (1980-1990)

يمكن تلخيص ملامح هذه المرحلة بعدد من المؤشرات وعلى النحو الآتي:

- (1) شعور الصناعيون ورجال الأعمال في الولايات المتحدة بالخطر الياباني، لذلك بدأوا باستخدام وتقليد طرق منافسيهم في ترويج إنتاجهم من خلال تقليل الكلفة وتحسين الجودة. فقد قامت شركتي (فورد وكرايسلر) باتباع خطوات (هوندا وتويوتا) من خلال التأكيد على جودة المنتج، واستطاعت من خلال ذلك استعادة أسواقها المفقودة، كما جعلت المنافسة الشركات الأمريكية تهتم بأقسام البحث والتطوير التي تم إهمالها في منتصف القرن العشرين.
- (2) استطاعت الكثير من الشركات الأوروبية واليابانية والكندية الدخول إلى أسواق الولايات المتحدة من خلال بناء مصانع هناك أو تأسيس فروع، ولكن غالباً يتم ذلك من خلال شراء شركاء ومصانع أمريكية وإدارتها كجزء من استراتيجية الشركة العالمية، إيماناً من تلك الشركات بأن (التواجد في الولايات المتحدة يجعلك تعرف بوجود تقنية جديدة مثل ظهورها بأشهر في السوق، لهذا ستبقى متقدماً في المجال التكنولوجي).

- (3) في نهاية الثمانينات كانت المناطق السوقية للأنداد المتنافسين كما موضح في الجدول الآتي:

جدول (1-3) المناطق السوقية والحصة السوقية في العالم

ت	المناطق السوقية	معدل الحصة السوقية
-1	الولايات المتحدة وكندا	32%

24%	الاتحاد الأوروبي	-2
16%	اليابان	-3
28%	بقية العالم	-4
100%	المجموع	

ث- المرحلة الرابعة: هيمنة السوق المعرفي والانفجار التنافسي (1990- لحد الآن)

تفرز ملامح هذه المرحلة عدداً من المؤشرات أهمها:

(1) اتساع نطاق ظاهرة العولمة وحدوث تغيرات في هيكلية الكثير من الصناعات مثل (الإلكترونيات والسيارات والكيماويات والطيران)، لأنها تيقنت من أن حصولها على أسواق في جميع أنحاء العالم وتنافسها مع غيرها بكفاءة لتحقيق البقاء، يستلزم تغيير أسلوبها التصنيعي والتسويقي والبحثي (Griffin & Pustay, 2003: 26)، لذلك أخذت الشركات تنفق مبالغ كبيرة على "البحث والتطوير R&D" تصل بعض الأحيان إلى حد الخيال، فعلى سبيل المثال بلغت المصاريف اليومية على البحث والتطوير في الولايات المتحدة وبريطانيا وألمانيا الغربية واليابان حوالي (630) مليون دولار في اليوم الواحد كل ذلك من أجل تحسين نواحي المنتج كافة، فمثلاً، شركات الطيران لا تبحث عن الأمان في الطائرات فقط بل إلى تحسين نوع الكراسي التي يجلس عليها المسافرين والإسراع في خدمتهم ومحاولة إبقائهم أقل فترة في المطارات إلخ.

(2) ظهور فلسفات إنتاجية جديدة، أبرزها فلسفة الإنتاج الإيصائي (Customization)، التي تمثل المفتاح الأساسي للاستراتيجية التنافسية في التسعينات) لأن تنافسية التسعينات معقدة جداً ولغرض مواجهة توقعات الزبون ينبغي على الشركات أن تكون مرنة جداً، وهذا يعني أن عليها التحول من صنع منتج محدد إلى آخر بسرعة جداً، وتصبح الدفعات الصغيرة الحجم هي الأنموذج والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن هي السائدة وتنويع الإنتاج هي الغاية. وعلى هذا الأساس أفرزت هذه الفلسفة مجموعة طروحات وممارسات جديدة، أهمها:

(أ) ظهور فكرة (المصنع الفعّال Agile factory) والذي شعاره

-الأصغر: أي أصغر حجم ممكن للمصنع وللمنتج حجماً ووزناً.

-الأرخص: أي أدنى مستوى لكلف الإنتاج.

-الأسرع: في قدرته على تلبية احتياجات الزبائن.
ومن الأمثلة الواقعية على شعار المصنع الفعّال ما يلي:

الأصغر: تحاول الولايات المتحدة الأمريكية إنتاج حاسوب لا يزيد حجمه عن علبة السجائر الصغيرة يقوم بخزن عشرة أضعاف ما في مكتبة الكونغرس الأمريكية.

-تستخدم الآن من (50-70) رطل من الألياف الزجاجية لتوصيل عدد من المكالمات الهاتفية لما يقوم به استخدام طن من الأسلاك النحاسية.

-وزن الحاسوب النقال (0.83) كغم وقوته أضعاف الحاسوب الضخم.
الأرخص: تقليل العمل المعاد (Re-Work) أو التالف إلى ما نسبته أقل من (0.0005%).

-تقليل حجم القوة العاملة الفنية داخل المصانع، فمثلاً شركة ميكروسيستمز الأمريكية الصناعية للكمبيوتر كان عدد العاملين فيها (16) ألف وأصبح العدد فيما بعد (8) ثمانية فقط بفعل التكنولوجيا المتقدمة واستطاع هذا العدد القليل تحقيق أرباح مقدارها (6) مليار دولار.

- تطبيق سياسة (الخطأ الصفرى Zero Defect) التي تؤكد على الفحص الكامل لوحداث الإنتاج وتوفير المعلومات الرقابية، بما يجعل التالف في الإنتاج مساوياً إلى الصفر.

-الإسراع: شركة تويوتا اليابانية قلصت مدة تطوير المنتج إلى (18) شهر وهي مدة قياسية، كما أنها تقوم بتسليم سيارة حسب طلب الزبون في غضون (72) ساعة فقط.

(3) انتشار الإنترنت بشكل كبير، حيث كان عدد الحواسيب في أوائل الثمانينات (50) ألف جهاز حاسوب أصبح في عام 2003 حوالي (170) مليون جهاز، كذلك ارتفع عدد مستخدمي الإنترنت من (275) مليون شخص عام 1999 إلى (375) مليون شخص عام 2000.

وأمام المعطيات المشار إليها في (1و2و3) انفجرت المنافسة المعتمدة على المعرفة بين الأنداد وأدى ذلك إلى تقدم دول مقابل تراجع دول في نهاية التسعينات، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (1-4) الحصة السوقية لمناطق العالم في نهاية التسعينات ومقارنتها بنهاية الثمانينات

ت	المناطق السوقية	معدل الحصة السوقية	التقدم الثبات التراجع	(Δ) (∇) (O)
1-	الولايات المتحدة وكندا	27%	5%	∇
2-	الاتحاد الأوروبي	30%	6%	Δ
3-	اليابان	18%	2%	Δ
4-	بقية العالم	25%	3%	∇
	المجموع	100%	صفر %	

ثالثاً - الإدارة الدولية بين ضرورات الممارسة ومحذورات الدخول

إن دخول ميدان العمل الدولي وبالتالي الشروع بتبني مبادئ وقواعد الإدارة الدولية وتتجاوزه قطبان أحدهما دافع للدخول والآخر مانع لها، لذا يتطلب الأمر استعراض هذين القطبين ومحاولة محاوره مسبباتها والخروج بحلول منطقية في هذا الموضوع.

1- ضرورات الدخول إلى الإدارة الدولية: تتلخص ضرورات ممارسة الإدارة الدولية بالعوامل الآتية:

أ- عوامل السوق المحلية: الاعتماد على سوق بلد واحد فيه ما فيه من مخاطر فعندما تركز الحياة الاقتصادية في ذلك البلد ويحل الكساد تجد

الشركة المحلية مبيعاتها في انخفاض وأرباحها في تدهور وربما تتعرض لخسائر وعلى العكس من ذلك عندما يكون للشركة أسواق في بلدان عديدة تستطيع أن تعوض خسائرها في بلد بمبيعاتها وأرباحها من بلد آخر حيث أنه نادراً ما يتزامن الكساد في أكثر من بلد أو على الأقل ليس بالضرورة أن يتزامن.

وعلى أساس ما تقدم نلاحظ أن المصانع الموجودة في أقطار مثل (سنغافورة وسويسرا وهولندا على سبيل المثال) وجدت من المناسب العبور بمنتجاتها خارج الحدود المحلية، لأن أسواقها لا تستوعب بعد منتجاتها من ناحية وإن التوسع السوقي هو أفضل وسائل النمو من جهة أخرى.

وكذلك الحال بالنسبة لصناعة السيارات الأمريكية حيث كانت هذه الصناعة خلال كل تاريخها الماضي موجهة نحو الأسواق المحلية، ولكن منذ منتصف السبعينات واجهت هذه الصناعة كساداً شديداً في الأسواق الأمريكية مما جعل بعضها يشرف على حافة الإفلاس (مثل شركة كرايسلر ثالث كبرى شركات صناعة السيارات في أمريكا)، وقد أدى مثل هذا الهبوط الشديد على طلب السيارات في السوق المحلية إلى اتجاه أغلب الشركات الأمريكية إلى محاولة الدخول إلى الأسواق العالمية.

ب- عوامل كلفوية: تساهم " الأسواق العالمية في تخفيض كلف السلع والخدمات، عن طريق:

(1) اقتصاديات الحجم، إذ تتوزع الكلف الثابتة على عدد كبير من الوحدات المنتجة مما يسهم في خفض الكلفة الثابتة للوحدة الواحدة، ولتحقيق ذلك لا بدّ من وجود أسواق إضافية لتصريف السلع والخدمات، وهذه الأسواق هي في دول أخرى.

(2) رخص أجور الموارد البشرية في الخارج، حيث تبلغ معدل كلفة الساعة الواحدة لأجور العمل في أمريكا (3.13) دولار بينما في هونك كونك (0.27) دولار وفي كوريا (0.33) وفي سنغافورة (0.29) دولار، وهذا يعني أن الأجور في أمريكا تعادل (10.43) مرة عن متوسط الأجور في هذه الدول، وبالتالي فهذه إشارة واضحة لأهمية الاستثمار في الخارج. (Barnel & Muller, 1994:127).

ج- عوامل لوجستية (دعم الإمدادات): وتمثل المواد الأولية والخدمات، حيث أن توافر المواد الخام في مناطق العالم دون أخرى وبالذات في الدول النامية التي لا تستطيع خبراتها الفنية المحلية من استثمارها قد دفع بالكثير من الشركات إلى أن تعبر حدودها إلى الخارج والدخول في مجال العمليات الدولية (Robinson, 1981:160). فعلى سبيل المثال تحصل الكثير من شركات القهوة على البن من أمريكا

الجنوبية، ويشترى اليابانيون منتجات الغابات من كندا، وتستورد الكثير من الدول النفط من أوبك.

د- عوامل تكنولوجية: وتشمل المؤشرات الآتية:

(1) الاتصالات ووسائل النقل والمعلومات فقد أصبح من السهولة الآن عقد الصفقات التجارية عبر البريد الإلكتروني، كما أن سرعة السفر سهلت الكثير من التنقلات والشحن التجاري.

(2) المعلوماتية التي تزودها شبكة الإنترنت إذ أن معظم الصفقات تتم الآن عن طريق الإنترنت حيث يستطيع تاجر من اليابان أن يشتري بضاعة من بريطانيا ويتم دفع المال عن طريق مصرف في هولندا. وهكذا.

هـ- عوامل اجتماعية: وتتعكس هذه العوامل في التغير الاجتماعي حيث هناك استعداد من الزبائن الآن لشراء السلع والخدمات ذات الجودة العالية مهما كان مصدرها، ففي الخمسينات كان الأمريكيون يرفضون شراء السلع اليابانية لاعتقادهم أنها سيئة الصنع أولاً وبسبب حربهم مع اليابان ثانياً، لكن الآن مع الفضائيات فالجمهور مستعد لتقبل إعلان عن أي سلعة، المهم الجودة والسعر الملائم والكفاءة.

2- محددات ومحاذير الدخول إلى الإدارة الدولية: تكمن محاذير الدخول إلى الإدارة الدولية بالآتي:

أ- عوامل سيادية: وتتمثل في الحفاظ على سيادة الدولة من عمليات الاحتكار من قبل الشركات الدولية وبالتالي التأثير في القرار السياسي لهذه الدول وهناك الكثير من الأمثلة الواقعية على ذلك وكما يأتي:

1- مرّت الولايات المتحدة في منتصف عام 1979 بأزمة نقص الوقود المكرر وذلك نتيجة لتحكم شركات النفط الأمريكية في ذلك وحاولت وزارة الطاقة الأمريكية إجبار الشركات على زيادة كمية الوقود المكرر ولكن هذه الشركات هددت بعدم إحضار النفط الخام إلى أمريكا وبيعه بدلاً من ذلك في أوروبا، مما جعل وزير الطاقة الأمريكي يحجم عن اتخاذ أية إجراءات ضد هذه الشركات بل واعتذر لها علناً عبر وسائل الإعلام.

2- هناك أقل من عشر شركات دولية تتحكم في أغلب تجارة العالم في مجال البوكسايت والنفاس والرصاص والألمنيوم والحديد والخام والموز والشاي، إذ ثلاث شركات فقط تتحكم بما نسبته (70%) من إنتاج وتسويق الموز في العالم، كما أن ست شركات فقط تسيطر على (60%) من تجارة البوكسايت و(70%) من تجارة العالم من الألمنيوم.

ب- عوامل المخاطر السياسية: تمثل احتمال حدوث تغيير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء الشركة الأجنبية المعنية، ويقسم بعض الكتاب المخاطرة السياسية إلى نوعين:

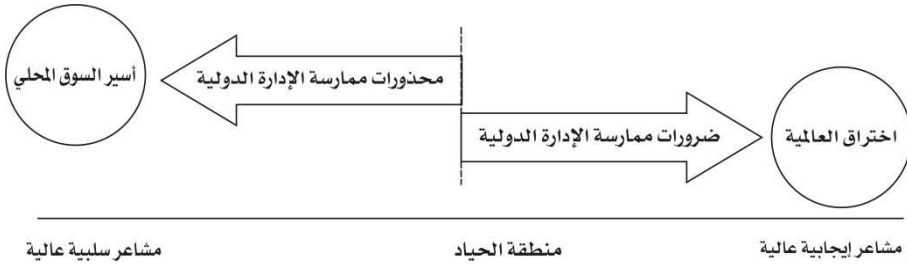
- (1) مخاطرة عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية دون تمييز.
- (2) مخاطرة خاصة تواجه شركة أجنبية معينة أو صناعة معينة أو مشروعاً بذاته، وتقسم بدورها إلى اتجاهين هما:
 - أ- مخاطر تؤثر على الملكية وقد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.
 - ب- مخاطر تؤثر على العمليات وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل العائد.
 - ج- عوامل أخلاقية: وتنعكس هذه العوامل بالممارسات الآتية للشركات الدولية:

(1) زيادة النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وإفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع.

(2) الترويج لسلع تم منعها أو حدد استهلاكها في بلدانها الأصلية لأسباب صحية أو بيئية، مثل تصدير التبغ والترويج له في الدول النامية بعد أن حددت قوانين الدول المتقدمة من استهلاكه.

(3) فضائح الفساد الإداري، فمثلاً فضيحة (Water Gate) في أمريكا في السبعينات أماطت اللثام عن الدور الكبير الذي تلعبه (تبرعات) الشركات الكبيرة في توجيه مصير انتخابات رئاسة الجمهورية هناك، كما تم أيضاً كشف النقاب عن العديد من الرشاوي الدولية، التي شملت مسؤولين على مستوى حكومي عال في دول مثل هولندا، اليابان، إيطاليا، السعودية، مصر، المغرب، والتي بلغت قيمتها (400.000.000 أربعمائة مليون دولار).

وفي ضوء الطروحات السابقة وتأسيساً عليها، يمكن تصوير ضرورات الإدارة الدولية ومحفوراتها بالنموذج الآتي:

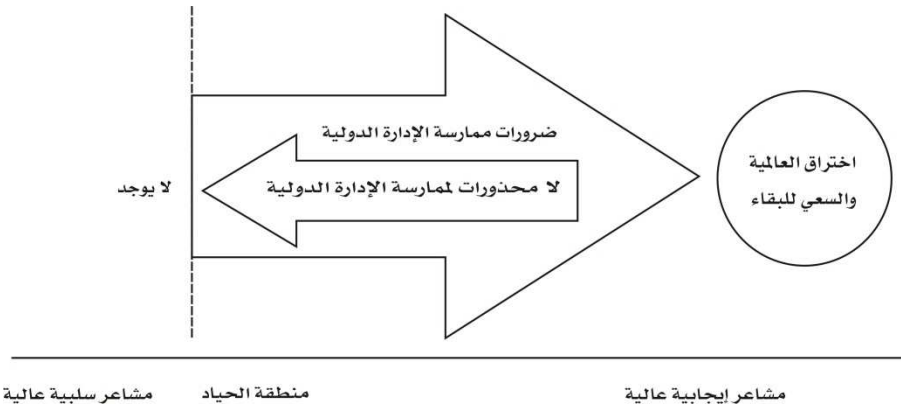


شكل (1-7) ممارسة الإدارة بين الضرورات والمحتذورات

ولكن وجهة نظرنا تشير إلى ضرورة تقليل منطقة المحتذورات ومحاولة سحبها وتذويبها في منطقة الضرورات لتشجيع ممارسة الإدارة ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

1-زيادة الشفافية في التعامل بين الشركات والدول المضيفة من خلال اطلاع كل منهم الآخر عن شروطه وحدود عملياته وغاياته الأساسية.

2-الالتزام العالي بأخلاقيات العمل الإداري من قبل الشركات وبناء قواعد ثقة رصينة بينها وبين البلدان المضيفة وبخلافه تكون مستعدة لتقبل كل أنواع التبعات القانونية والدولية. وإذا ما حققنا ما تقدم فستكون صورة النموذج السابق بالشكل الآتي:



شكل (1-8) تذويب محتذورات ممارسة الإدارة الدولية ضمن ضروراتها

أسئلة الفصل الأول:

أولاً: الأسئلة الاستراتيجية

- 1- إذكر أبرز مؤشرات التعامل مع العولمة كواقع مفروض على منظمات الأعمال ثم تكلم عن واحد منها بالتفصيل؟
 - 2- عرف عولمة الاقتصاد؟ ثم بين كيف تساهم في زيادة التكامل في الثقافات عبر مجتمعات العالم المختلفة.
 - 3- ميز بين الأعمال الدولية والإدارة الدولية؟ وحاول أن ترسم شكل يوضح طبيعة العلاقة بينهما؟
 - 4- حدد مفهوم الإدارة الدولية موضحاً أبرز خصائصه؟
 - 5- عدد أنواع الشركات؟ ذكراً أبرز خصائص كل منها بإيجاز؟
 - 6- ما مراحل تطور الإدارة الدولية؟
 - 7- أذكر ثلاث من العوامل الدافعة صوب الإدارة الدولية وثلاثة أخرى مانعة صوب الإدارة الدولية؟
- ثانياً الأسئلة التفكيرية

- 1-برأيك، كيف يمكن أن نبني جسور النوايا الحسنة في البلاد العربية لتشجيع الأعمال الدولية؟
 - 2- عند استعراض مفاهيم الإدارة الدولية، لاحظنا انقسام الكتاب والمنظرين إلى ثلاثة اتجاهات فكرية؟ هل تعتقد أن هذا الانقسام جوهري أم شكلي؟ وما تبريراتك بهذا الصدد.
 - 3- في ضوء قراءاتك لمضامين الفصل؟ حاول أن تحدد أهم متطلبات تنشيط الإدارة الدولية في منظمات الأعمال العربية.
 - 4- عرضت عليك حالة لإحدى شركات الأعمال حدود نشاطها الحالي هو المحلية، وتطمح أن تصبح شركة عالمية، ما النصائح التي يمكن أن تقدمها لهذه الشركة؟
 - 5- كيف تبرر أن زيادة الإفصاح والشفافية في عالم الأعمال تساهم في زيادة التوجه نحو الإدارة الدولية والعمل العالمي؟
- ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

ضع دائرة حول الحرف الذي يمثل الإجابة الصحيحة لما يأتي:

1-تعد العولمة، ظاهرة

أ- قديمة ب- حديثة ج- أ + ب د- لا شيء مما ذكر

2- نطاق الأعمال الدولية، هو:

أ- أوسع من الإدارة الدولية ب - أضيق من الإدارة الدولية

ج- مساوي للإدارة الدولية د - لا شيء مما ذكر

3- أحد مؤشرات الاهتمام بدراسة الإدارة الدولية في الجامعات هو تدويل مناهج إدارة الأعمال بنسبة:

أ- 65% ب - 75% ج - 85% د - 95%

4- من خصائص الشركات الدولية أن نسبة موجوداتها ومبيعاتها ومواردها البشرية الأجنبية، تمثل نسبة:

أ- 20- 30% من النسبة الكلية ب- 20-25% من النسبة الكلية

ج- 25-30% من النسبة الكلية د- لا شيء مما ذكر

5- الشركات التي يكون التجانس الثقافي فيها عال، هي:

أ- الشركات المصدرة ب - الشركات الدولية

ج- الشركات العالمية د - لا شيء مما ذكر

6- الشركات الدولية، لها:

أ- جنسية واحدة ب - جنسيتين اثنتين

ج- أكثر من جنسية د - لا شيء مما ذكر

7- الشركات التي يكون تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من بلد، تسمى:

أ- الشركات الدولية ب - الشركات متعددة الجنسيات

ج- الشركات العالمية د - الشركات المصدرة

8- المرحلة الثالثة من مراحل تطور الإدارة الدولية، تسمى:

أ- مسرح السوق العالمي وتنافس الأنداد

ب- هيمنة السوق المعرفي والانفجار التنافسي

ج- انبعاث قوى جديدة د - بروج الولايات المتحدة وأفول أوروبا واليابان

9- شركة تويوتا شحنت أول سياراتها للولايات المتحدة بعلامة:

أ- كورولا ب - أكرون ج- كورونا د- كانون الأول

10- فلسفة Customization، تعني:

أ- الإرضائية ب- التكميلية ج- الانتاجية د- الإيصائية

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

اكتب كلمة (صح) أو (خطأ) في الفراغ المقابل لل فقرات:

- 1- () عوامل السوق المحلية، إحدى العوامل المانعة للدخول في الإدارة الدولية.
- 2- () شعار المصنع الفعّال (الأكبر، الأسرع، الأعلى)
- 3- () ترتيب أنواع الشركات هو: (المحلية، الدولية، المتعددة الجنسيات، التصديرية، العالمية).
- 4- () أبرز متطلبات زيادة فاعلية الشركات العالمية هو دراسة الثقافات الوطنية والتنظيمية.
- 5- () التنظيم اللامركزي هو السمة المميزة للشركات المحلية.
- 6- () بروز ظاهرة الارتباط الدولي إحدى مؤشرات عولمة العرض.
- 7- () للعولمة مظاهر اقتصادية فقط.
- 8- () الشركات العالمية هي الشركات التي لا وطن لها.
- 9- () شركة تويوتا صدرت سياراتها للولايات المتحدة تحت اسم (داتسن).
- 10- () تصل عوائد الشركات المصدرة من الأعمال الدولية إلى (40%) من مجموع أرباحها.

مصادر الفصل الأول

1. ديسلر، كاري، (1992)، أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض.
2. العلاق، بشير (2003)، تطبيقات الإنترنت في التسويق، دار المناهج، عمان.
3. زلوم، عبد الحي (1999)، نذر العولمة، دار الفارس للنشر والتوزيع والإعلان، عمان.
4. شبكش، علي حسن (2001)، العولمة: نظرية بلا منظر، مطابع السادس من أكتوبر، القاهرة.
5. مارتين، هانس، وشومان، هارالد، (2003)، فخ العولمة : الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، دار المعرفة، الكويت.
6. أحمد، عبد الرحمن أحمد، (2001)، مدخل إلى إدارة الأعمال الدول، دار المريخ، الرياض.
7. بعيرة، أبو بكر، (1992) الإدارة في البيئة الدولية، منشورات الجامعة المفتوحة، ط 1، طرابلس.
8. مارتين، هانس، وشومان، هارالد، (2003)، فخ العولمة : الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، دار المعرفة، الكويت.
9. العبدلي، فحطان والعلاق، بشير، (2006)، إدارة التسويق، عمان.
10. الفيتوري، عطية المهدي، التخطيط الاقتصادي في ظل فهم أفضل لمنظمة التجارة العالمية، (2004)، مجلة البحوث الاقتصادية، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، بنغازي.
11. نجم، نجم عبود، العولمة والمحلية في إدارة الأعمال الدولية، (2004)، مجلة البحوث الاقتصادية، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، بنغازي.
12. الصميدعي، محمود ويوسف ردينه، (2007)، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
13. أحمد، أحمد عبدالرحمن، (2001)، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض.
14. العامري، صالح والغالي، طاهر، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- 15- Barrel, M & Muller, B (1994), Global Reach, Home wood, New York.
Pine II, J. 1993, Making Mass Customization Work, Harvard Business Review, Sep-Oct
- 16- Port, O. 1994, The Agile Factory, Custom Made Direct from The Plant, Business week, Dec, 19.

- Griffin, & Pustay, (2003), International Business- Amanagerial Perspective-, Addison Wesley Longman, England.
- 17- Schwamm. P & Germidis V., 1977, Ethics of Management in H. B. Maynard, Mc Grow-Hill, New York.
- 18- Temple, J., Johnson, P., (2000), Social Capability & Economic Development, OxfordEngland, NuffieldCollege.
Gumment, E., (1996), Globalization and Public Policy, Cheltenham, U,K: brook field.
- 19- Sekimoto, T., (1990), Technological Innovation and Corporate Management for the 21st Century, Computers in Industry, Vol: 14, No:4.
- 20- J. ents & Oprations, 10th ed, Daniels, J. etal., (2004), International Business –Environm-

الفصل الثاني

خصائص كيانات منظمات الأعمال الدولية

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكرية، أن يكون القارئ الكريم قادراً على:

- 1-تعرف خصائص الفلسفة الإدارية للمنظمات الدولية.
- 2-تحديد الخصائص التنظيمية للمنظمات الدولية.
- 3-تشخيص الخصائص البشرية للمديرين التنفيذيين في المنظمات الدولية.
- 4-توضيح الخصائص الإلكترونية للمنظمات الدولية.
- 5- توصيف الخصائص التفاعلية للمنظمات الدولية.

حالة دراسية (2)

فلسفة وهيكـل شركة Unilever

شركة (Unilever) من الشركات الكبرى لتجارة البضائع، تبلغ مبيعاتها السنوية (57) مليار دولار وتتبع خطى بروكتر وكامبل. وضمن الأسماء التجارية المعروفة لـ (Unilever)، هي (ليبتون، دوف، هيلين كيرتس، الفازلين، كيو تيس).

وتتضمن مجموعة المنتجات الرئيسية لها (زبدة، المارجرين، والزيوت، والأطعمة المجمدة، والمشروبات، ومنتجات العناية الخاصة) فضلاً عن أنها المصنع الأكبر (للايس كريم) في العالم. إن ملكية الشركة وبناء إدارتها أمر فريد فإن رئاسة (Unilever) في لندن وروتردام وتعمل بواسطة شركتين مختلفتين كل واحدة منها تستقر في إحدى المدن سابقة الذكر، ولكل من هاتين الشركتين آليات عمل مستقلة ولكن وفقاً لإجراءات ولوائح متشابهة للمديرين وعلى مدى سنين فإن (Unilever) كانت وفي بعض المناسبات تقوم بأعمال أخرى لإسناد عمليات الإنتاج العائدة لها، مثال ذلك: أسست الشركة وحدة كيميائية تعتمد في صناعة المارجرين وفي ذلك الوقت كان المديرين يعتقدون بأن هذا العمل يوفر لهم تنبؤاً وقدرة على السيطرة على مصادر الموارد الأولية.

ورغم ذلك فإن (Unilever) غالباً ما كانت تنمو بواسطة القيام بأعمال إنتاجية استهلاكية أخرى والعديد منها قد أسند هذه العمليات بشكل جيد، بحيث تطورت الشركة إلى درجة مكنها من بناء خمس مجموعات عمل أساسية:

1-المنتجات الغذائية.

2-المنتجات الشخصية.

3-منتجات المساحيق والصوابين.

4-منتجات الزينة والعطور والشعر.

5-منتجات المواد الكيميائية الخاصة.

وكما استمرت الشركة بالتوسع فإن نمو الترتيبات يتزايد بشكل مؤثر وأن الطرق والعمليات المستخدمة في الرزم والتوزيع وترويج البضائع والعلامات التجارية للمجاميع الإنتاجية الاستهلاكية الأربعة (1-4) متشابهة جداً وباستطاعة المديرين أن ينتقلوا عبر هذه الأعمال بشكل سهل ويتعرفون حول ظروف السوق المحلية في مختلف الدول بشكل حر ومتبادل ولكن مجموعة الكيماويات الخاصة كانت وحدها تمثل قصة مختلفة كاملة فطالما أنها منتجات غير استهلاكية فإنها ترتبط بشكل غير مباشر مع المجاميع الإنتاجية للمستهلك، فعلى سبيل المثال، في بعض الأسواق تقوم شركات معينة بصناعة المواد الكيميائية التي تحتاجها شركة (Unilever) التي تقوم بدورها باستخدام تلك المواد لإيجاد منتجاتها الاستهلاكية لإعادة بيعها في مختلف أنحاء العالم وفي عام (1997) بدت الشركة غير قادرة على المنافسة مع بروكتر وكامبل، حيث سيطرت بروكتر وكامبل على الحصة السوقية الأكبر وكانت (Unilever) صامدة؟!

أمام هذه المعضلة استأجرت الشركة الخبير (فيدز جيرارد) بدراسة الموضوع بعناية وخلص إلى نتيجة مفادها أن الجزء الأكبر من المشكلة يعود لمنتجات المواد الكيميائية الخاصة، للأسباب الآتية:

- 1-لأنه لا يتوافق مع أهداف الربحية للشركة.
- 2-بإمكان الشركة شراء بعض الكيماويات التي كانت تصنعها من السوق بسعر أقل أو مساو لكلفة تصنيعها.

3-إن الكلفة الإدارية لهذه المنتجات عالية وذلك لعدم علاقتها المباشرة بمجاميع المنتجات الأربع الأخرى.

وطبقاً لما تقدم، قررت الشركة في منتصف عام 1997 بيع وحداتها الكيميائية الخاصة، وهذا الإجراء عالج ضعف الكفاءة في الهيكل وولد نقداً أيضاً يمكن أن يستخدم لتقليل الديون ولتمويل متطلبات أخرى في أعمال أخرى. وقد توصل (جيرارد) إلى حقيقة تؤكد أن بناء فلسفة الشركة بشكل جيد سيساعد في إيجاد هيكل فعال يسمح للشركة بتركيز اهتمامها على المنافسة مع بروكتر وكاميل والشركات الأخرى في سوق المنتجات الاستهلاكية، وطبقاً لذلك ففي أواخر عام 1997 تفاوضت (Unilever) على بيع مجموعة بسعر يقدر بحوالي (8) مليار دولار.

ومثلت جهود (Unilever) لبيع العمليات الكيميائية الخاصة قراراً استراتيجياً مهماً ولكن القواعد المخفية لهذا القرار كانت بناء فلسفة الشركة وإعادة تصميم هيكلها بما يساهم في تحسين إمكانياتها التنافسية في السوق الدولية.

المطلوب:

- 1-حاول أن تبرز ملامح مشكلة شركة (Unilever).
- 2-هل تعتقد أن الشركة المذكورة كانت تعاني من عدم قدرتها على تشخيص مشكلتها الأساسية؟
- 3-هل كانت الشركة المذكورة موفقة في استئجار الخبير الإداري؟ لماذا؟
- 4-هل دائماً إعادة بناء فلسفة الشكل وهيكلها تساهم في تطوير أداء الشركة؟ وكيف؟

بالاستناد إلى معطيات الحالة الدراسية لشركة (Unilever) يظهر أن مسألة الدخول إلى الأسواق الدولية ومحاوله البقاء في عالم المنافسة يستلزم وإعادة جملة من الخصائص المتعلقة بالجوانب التنظيمية والبشرية والتقنية، وإدراكها بشكل سليم والاستعداد لتأمينها وممارستها.

وأنطلاقاً من ذلك، سنحاول تغطية الموضوعات الآتية:

أولاً: خصائص الفلسفة الإدارية للمنظمات الدولية:

يشير مفهوم الفلسفة الإدارية إلى (البناء المعرفي المترابط الذي يهئ منطقاً للتفكير لحل أنواع محددة من المشكلات).

كما وتعرف على أنها (نظام تفكير تعتمد إدارة المنظمة بعامه عند تأديتها لمهامها المحققة لرسالتها) ومن خلال المفاهيم السابقة يتضح أن الفلسفة تعد الأساس في تحديد توجه الإدارة ورسالتها: لأن المنظمات تشبه إلى حد ما أي فرد. فكما أن للأفراد معتقدات ومواقف وأهداف وعادات يمتاز بها الواحد عن الآخر فإن أية منظمة تتطور لديها مع الزمن شخصيتها الواضحة.

وفي ضوء المعطيات آفة الذكر نستخلص أن أي منظمة تحتاج إلى فلسفة واضحة لتحقيق رسالتها، وأن تحمل هذه الفلسفة جملة من الخصائص التي تبين التصورات والمواقف والمعتقدات والطموحات والالتزامات. وبما أن منظمات الأعمال الدولية شكل من أشكال المنظمات إذن يجب أن تكون لها فلسفة تتميز بخصائص معينة ويحدد الكتاب والمنظرين هذه الخصائص بالآتي:

1-الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها.

2-الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها، وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل في تقييم أداء الإدارة.

3-استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.

4-الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتعميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها.

5-قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق سبق على المنافسين من خلال خلق التميز.

6-إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنظمة.

7-إدراك أهمية الوقت كمورد رئيس للإدارة تعتمد عليه في خلق المنافع والإيجابيات.

- 8- الاعتراف بمنطق الجودة الشاملة كمفهوم شامل تغطي نواحي العمل الإداري والسعي لتحقيق مرحلة انعدام الخطأ.
 - 9- إدراك العالم كوحدة متكاملة واعتبار مسألة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي إلى العالمي ضرورة مفروضة.
 - 10- الإيمان بأهمية التكامل مع الآخرين والسعي نحو تكوين تحالفات استراتيجية حتى لو كان ذلك مع المنافسين.
 - 11- إدراك أهمية الزبون وضرورة الاقتراب منه واتخاذ معياراً أساسياً في اتخاذ القرارات التجديدية والتطويرية.
 - 12- الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة.
 - 13- إدراك أهمية التعامل مع المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصار في الحاضر.
 - 14- رفض المبادئ والمسلّمات الكلاسيكية في الإدارة والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية في شكلها الأولي الظاهر.
 - 15- رفض المنطق القائم على التسلسل أو التتابع في التفكير أو العمل وقبول منطق التفكير المقلوب أو التفكير الجانبي.
 - 16- الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة ومن ثم يجب أن تحتل تنمية الموارد البشرية وتطويرها الاهتمام الأكبر عند مراكز القرار في المنظمة.
- ثانياً: الخصائص التنظيمية للمنظمات الدولية:

إن المنظمات المتوجهة صوب الدولية أو التي تروم التوجه نحو ذلك، عليها أن تتمتع، أو تحاول تهيئة مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تؤهلها لممارسة النشاط الدولي.

وتأخذ هذه الخصائص اتجاهين، هي:

1- خصائص معرفية: تتحدد الخصائص المعرفية بالجوانب الآتية:

- أ- المعرفة بالمنطق: وتعني قدرة المديرين وتفهمهم المسبق للظروف الثقافية والتجارية والاجتماعية والاقتصادية للدول التي يراد ممارسة النشاط فيها.

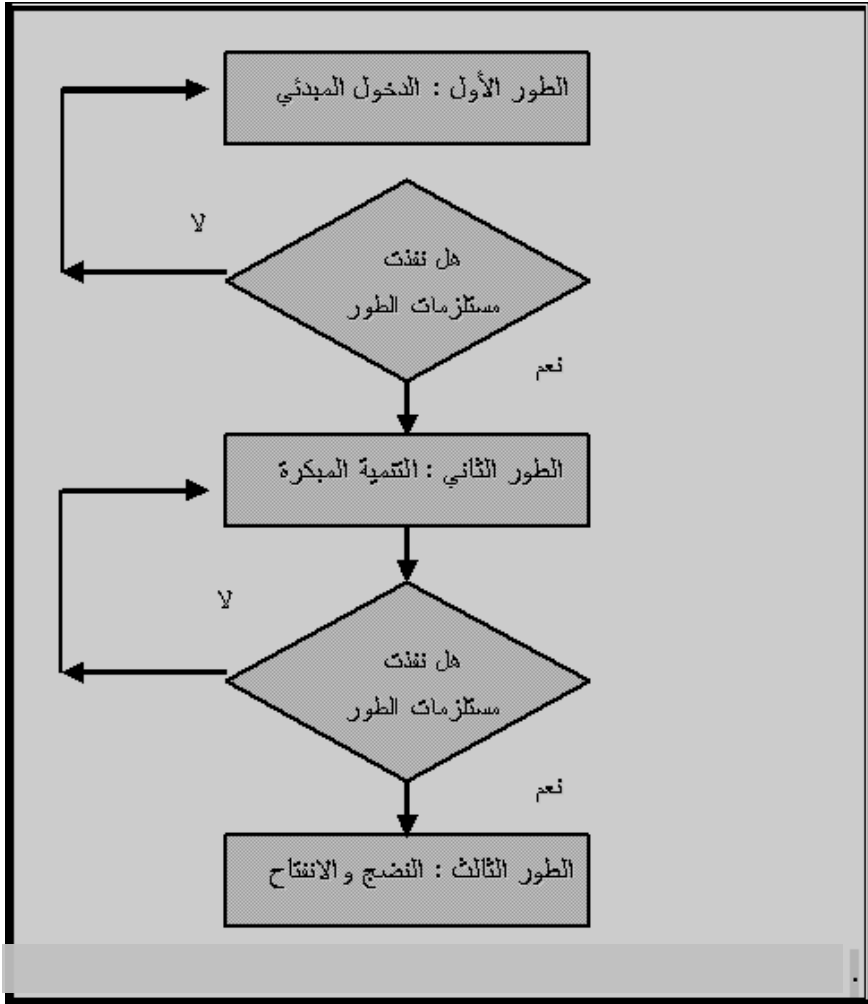
ب- المعرفة بمستلزمات الإنتاج: وتشير إلى استيعاب المديرين للميول التكنولوجية وحاجات الزبائن والقوى التنافسية التي تؤثر على البضائع التي تنتجها وتبيعها.

ج- المعرفة الوظيفية: وتركز على قدرة المديرين إلى تحقيق الاندماج والمشاركة بين الموارد البشرية العاملة في المنظمة وخبراء العمليات الأساس مثل الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، نظام المعلومات الإدارية.

2- خصائص القدرة على التعامل مع أطوار التحول:

إن وصول المنظمات إلى الدولية وتحقيق موطئ قدم في أسواقها لا يكون مفاجئ، بل يكون بشكل تدريجي عبر مجموعة من أطوار التحول. والمهم في هذا المقام أن تمتلك المنظمة خصائص تمكنها من التعامل مع هذه الأطوار بفاعلية لبلوغ غايتها في تحقيق البقاء في دائرة المنافسة الدولية.

ويلخص الشكل (2-1) هذه الأطوار:



شكل (2-1)

أطوار التحول إلى الدولية.

ويظهر من الشكل السابق ان الاطوار هي:

الطور الأول: الدخول المبدئي

عندما يسترعي انتباه المنظمة سوق معين وتروم تسويق منتجاتها إليه بعد دراسة حاجاته واستطلاع رغبته، يتم الدخول المبدئي إليه وبحذر من خلال مجموعة الممارسات مثل التصدير المباشر أو الترخيص بالإنتاج أو بناء المكاتب التجارية المحلية، إلا أن الشركة الأم تبقى مسؤولة عن جميع الأعمال الوظيفية في هذا الطور.

الطور الثاني: التنمية المبكرة

عند نجاح المنظمة (الشركة) الأم في الأسواق الأجنبية، تعمل على إنشاء قطاع أعمال أو شركة في الدولة المضيفة، إذ تجعل تنظيمها في هذه المرحلة جزئيين، الأول: يشمل أداء بعض الوظائف والعمليات محلياً، مثل تطوير المنتجات والتمويل والتسويق. أما الثاني: يتضمن مهمات الشركة الأم وبالتدريج تمنح الشركات المحلية الاستقلال والاكتفاء الذاتي كلما زادت قوة.

الطور الثالث: النضج والانفتاح

عند نجاح فروع المنظمة الدولية في الأسواق الأجنبية وزيادة مهارات مديريها المحليين تقوم بدعم وتعزيز الإجراءات الإدارية وتصبح الشركة المحلية (الفرع) مستقلة تماماً لها مساهمون محليون وأسهمهم تتداول في السوق كما حدث في حالة شركة (نورت أمريكان فيليبس) التي كانت في الأصل فرع لإحدى الشركات ثم أصبحت شركة مستقلة.

ثالثاً: الخصائص البشرية للمديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال الدولية:

قد يتصور البعض أن الموارد البشرية العاملة في المنظمات الدولية أو التي تحتاج إليها المنظمات لدخولها الأسواق الدولية هي ذاتها الموارد البشرية المحلية؛ والحقيقة غير ذلك! والسبب ببساطة هو أن المنظمات الدولية تحتاج إلى خصائص بشرية معينة تؤهلها لإدارة عملياتها في الخارج، لأن العمل في الخارج له خصوصيته وبيئته المستقلة ومتغيراته التي قد تختلف جملة وتفصيلاً عن المتغيرات المحلية.

ويشير (David Lilientnal) في كتابه (الشركات الكبيرة) إلى ذلك بوضوح إذ يقول: (إن مصير أمريكا يتقرر إلى حد كبير بمدى نجاح منظمات الأعمال الكبرى وبالتالي فهو يتوقف على مساعدة المديرين التنفيذيين الذين بما لديهم من تأثير اجتماعي وسياسي واقتصادي، حيث يلعبون دوراً هاماً في تقرير هذا المصير).

واستناداً لما تقدم وتأسياً عليه، استخدمت المنظمات الدولية سواء اليابانية أو الأمريكية أو الأوروبية معايير تكاد تكون متقاربة لتحديد الصفات للإداري المرجح نجاحه في هذه المنظمات، فنجد (ويس كيلر) رئيس مجلس إدارة شركة (فيليبس) الهولندية يحدد الخصائص المرغوبة عند الاختيار لإداري المستقبل بقوله: (لا يجب علينا البحث عن المهارات المهنية والبراعة التجارية فحسب ولكن علينا أيضاً أن نبحت عن قدرة المدير واستعداده للإنصات للآخرين، وانفتاحه وسلامة تفكيره، ومهارات الاتصال لديه، والفهم والمعرفة بالتطورات الاجتماعية).

أما شركة (ماتسوشيتا) اليابانية، فاقتصرت تجربتها في اختيار الإداريين للعمل في فروعها بالخارج بكلمة (SMILE) وهو مختصر مشتق من الأحرف الأولى للخصائص المطلوبة في المدير وهي:

- 1- التخصص (Specialty) وتشمل (المهارة، القدرة، المعرفة المطلوبة).
- 2- القدرة الإدارية (Managerial Ability) وتتضمن (القيادة واتخاذ القرار والتحفيز).

3-الانفتاح الدولي (International) وتشمل الاستعداد للتعلم والقدرة على التكيف مع العالم الخارجي.

4-الإمكانات اللغوية (Language Facility) وتتضمن معرفة الإداري بأكثر من لغة أو معرفة بلغة البلد الذي تمارس به الشركة نشاطها في الأقل.

5-الاجتهاد (Endeavor) وتتضمن أبعاد (الحيوية، المثابرة، الإصرار في مواجهة الصعوبات).

أما شركة (NAC) فتضع خصائص الإداري الدولي بخاصيتين اثنتين هما:

1-الشخصية، وأبعادها (الحيوية، القدرة على التكيف، التحمل، الفضول).

2-المقدرة، وأبعادها (المهارات الإدارية، المعرفة الوظيفية، القدرة اللغوية، مهارات التفاوض، القدرة على حل المشكلات).

وحدد (Richard & Negandhi) من خلال دراسة شملت (1161) إداري في (40) بلداً، خصائص الإداري بتسع خصائص، وكما موضح في الجدول (1-2) مرتبة تنازلياً بحسب أهميتها:

جدول (1-2) خصائص الإداري الدولي.

ت	الخصائص	نسبة الأهمية %
1-	قدرة الزوجة والأطفال على التكيف الثقافي	20
2-	القدرة القيادية	19
3-	المعرفة بخصائص العمل	14
4-	المعرفة بلغة وعادات البلد المضيف	13
5-	التعليم الجيد	13
6-	احترام أهل وقوانين البلد المضيف.	12
7-	الخبرات السابقة في المجال الدولي.	4
8-	الرغبة في العمل في الخارج	4

1	خصائص أخرى متفرقة	9-
100	المجموع	

ويظهر من الأهمية النسبية للخصائص، أن المرتبة الأولى كانت لقدرة الزوجة والأطفال على التكيف الثقافي ثم القدرة القيادية بالمرتبة الثانية والمعرفة بخصائص العمل بالمرتبة الثالثة ثم المعرفة بلغة وعادات البلد المضيف بالمرتبة الرابعة، والتعليم الجيد بالمرتبة الخامسة واحترام أهل وقوانين البلد المضيف بالمرتبة السادسة والخبرات السابقة في المجال الدولي بالمرتبة السابعة والرغبة في العمل في الخارج بالمرتبة الثامنة وأخيراً وبالمرتبة التاسعة جاءت الخصائص الأخرى المتفرقة.

والملفت للنظر في نتائج هذه الدراسة هو أن المرتبة الأولى لم تكن للخصائص ذات الصلة المباشرة بالعمل الدولي بقدر ما كانت لخصيصة شخصية صرفه هي (قدرة الزوجة والأطفال على التكيف الثقافي)، وفي رأينا، قد يكون السبب وراء تصدر هذه الخصيصة للخصائص الأخرى منطلقاً من مسألة الارتياح النفسي للإداري وعائلته يساهم مساهمة كبيرة في زيادة دافعيته نحو العمل والإنجاز مما ينعكس تأثير هذه الدافعية على الخصائص الأخرى ويزيد من فاعليتها بدليل أن المرتبة الثامنة (وهي ما قبل الأخيرة) كانت لخصيصة (الرغبة في العمل في الخارج) وهذا يعني بالاستناد إلى معطيات هذه الدراسة، إن الأهم هو ليس الرغبة الشخصية للإداري للعمل في الخارج بقدر ما هي تكيف عائلته الذي سيزيد من رغبته العمل في الخارج، وبالتالي فإذا ضمنا تكيف العائلة ضمناً حتماً الرغبة في العمل خارجياً.

وشخصت دراسة أخرى أجريت على (70) فرعاً لشركات أجنبية عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، أهم خصائص الإداري الدولي وكما موضح في الجدول (2-2) مرتبة تنازلياً بحسب أهميتها.

جدول (2-2) خصائص الإداري العالمي

ت	الخصائص	نسبة الأهمية %
1-	الخبرة	42.9
2-	التكيف والمرونة	40.0
3-	المعرفة الفنية بطبيعة العمل	34.3
4-	الكفاءة والقدرة والأداء السابق	34.3
5-	العبقورية الإدارية	22.9

11.4	المهارات اللغوية	-6
10.0	القدرة على العطاء	-7
10.0	الرغبة في العمل في الخارج	-8
7.0	العلاقة مع الإدارة	-9
5.7	مستوى التعليم	-10
5.7	القدرة على الخلق والإبداع	-11
4.3	الاستقلال في الرأي	-12
4.3	القدرة على الاتصال	-13
2.9	التفتح العقلي	-14
2.9	نفس المعايير المستخدمة محلياً	-15

ويظهر الجدول السابق أن الخبرة احتلت المرتبة الأولى والتكيف والمرونة بالمرتبة الثانية والمعرفة الفنية بطبيعة العمل بالمرتبة الثالثة ثم الكفاءة والقدرة على الأداء السابق بالمرتبة الرابعة والعبقرية الإدارية بالمرتبة الخامسة والمهارات اللغوية بالمرتبة السادسة والقدرة على العطاء بالمرتبة السابعة والرغبة في العمل بالمرتبة الثامنة والعلاقة مع الإدارة بالمرتبة التاسعة ومستوى التعليم بالمرتبة العاشرة والقدرة على الخلق والإبداع بالمرتبة الحادية عشر والاستقلال في الرأي بالمرتبة الثانية عشر والقدرة على الاتصال بالمرتبة الثالثة عشر والنضج العقلي بالمرتبة الرابعة عشر وأخيراً المعايير المحلية بالمرتبة الخامسة عشر.

واقترح تدراسة أخرى جملة من خصائص المدير العالمي يوضحها الجدول (3-2).

جدول (3-2) خصائص المدير العالمي

ت	الخصائص
1-	يحسن التكيف مع بيئات أعمال مختلفة.
2-	يتصل ويتعامل بفاعلية مع أناس من ثقافات مختلفة.
3-	يكون حساساً ومدرراً للاختلافات في ثقافات خارجية لزبائن وموردين

	ومنافسين وحلفاء.
-4	يفهم ويحترم معتقدات وقيم وممارسات مختلفة.
-5	يتحدث أكثر من لغة
-6	يتقنهم نظم وضوابط حكومية وسياسية مختلفة.
-7	ينقل ويعبر عن الاحترام في التعامل مع الآخرين.
-8	لديه خبرة فنية عالية في مجاله

والملاحظ من جملة الخصائص السابق ذكرها، هناك خصائص متشابهة كثيرة فيما بينها مقابل تباين محدود سواء في إضافة أو حذف خصائص معينة أو في ترتيب أهميتها النسبية، وهذا ناجم عن اختلاف بيانات إجراء الدراسة وكذلك سعة عينة الدراسة.

وفي رأينا، وبرغم الاختلافات أو التباينات بين ترتيب الخصائص التي وردت في الدراسات، نقترح وبمستوى هذا الكتاب تنظيم الخصائص على أربعة مجالات تحتوي على (22) مؤشراً، وبحسب الجدول (4-2).

جدول (4-2) تصنيف خصائص الإداري بحسب المجالات والمؤشرات

ت	المجال	مؤشراته
-1	الشخصية	- الحيوية - الفضول - الذكاء - مستوى التعليم - النضج العقلي - الثقة بالنفس - التحمل
-2	المهنية	- المهارة الإدارية - المهارة اللغوية من خلال إجادة أكثر من لغة. - الخبرة السابقة في العمل الدولي - الرغبة في العمل الدولي - المهارات التفاوضية.

- القدرة القيادية.		
- يجيد استخدام الحاسوب والإنترنت. - يفهم عمل الشبكات الإلكترونية. - يعرف مرتكزات الإدارة والتجارة الإلكترونية. - يتمكن من التفاوض عبر الإنترنت.	التقنية	3-
- يتكيف مع البيئات الثقافية الأخرى. - يهيئ مستلزمات تكيف عائلته مع الأجواء الخارجية. - يتحمل الغربة. - يحترم أهل البلد المضيف. - يطبق قوانين البلد المضيف.	البيئية	4-

رابعاً: الخصائص الإلكترونية للمنظمات الدولية:

أصبحت اليوم جميع الأعمال تتنافس في عالمين الأول: العالم المادي المصنوع الذي يراه ويلمسه المديرين، والثاني: العالم الإلكتروني (E-World) المصنوع من المعلومات والذي يعمل على الإنترنت أو شبكات الأعمال. (Jeffery & Sviokla, 1995:75).

فإذا كان السوق هو (المكان) الذي يتم فيه تبادل السلع والخدمات وينشئ القيمة المادية، فإن الفضاء السوقي (Market Space)، هو الفضاء الرقمي الافتراضي الذي تكون علاقاته ومنتجاته وخدماته عبارة عن معلومات محوسبة شبكياً، ينشئ القيمة الرقمية الافتراضية على نطاق واسع من الخيارات وعلى أساس القدرات الذاتية للشركة وقدرات الآخرين كالموردين والمنافسين.

وأمام هذه التبدلات في الآليات المعاصرة طرأ تغيير في خصائص المنتجات المطلوبة واتخذت الأشكال الآتية:

1- منتجات تشهد فجوات في التوزيع:

وهي المنتجات التي قد يصعب إيجاد تغطية توزيعية لها، إذ قد يصعب على الفرد من الحصول عليها في الوقت المناسب وبالسعر المعقول أيضاً، وهذا ما يحدث أحياناً لمنتجات محدودة الإنتاج والتوزيع كحالة إصدار بعض الكتب وشرائط الفيديو.

2- منتجات مستهلكوها مشتتين جغرافياً:

قد تتباين الكثافة السكانية في مناطق العالم، وربما يقترن ظهور المتاجر (متاجر المفرد) أساساً بالكثافة السكانية، مما يعني وجود عجز في مناطق معينة ما يمنع من ظهور المتاجر هذه ويتطلب ذلك الشراء عن طريق البريد باستخدام شبكات الاتصال المختلفة من جهة ثانية فإن الأمر ينطبق على السلع الصناعية وبخاصة المنظمات التي لا تعزز مبيعاتها بالبيع الشخصي عندما يكون البائعون والمشترون مشتتين، مما يجعل الاتصال الإلكتروني أكثر فاعلية.

3- منتجات عرفت بخصائص ومميزات قياسية:

يعرض الجدول (2- 5) المنتجات المطلوبة عن طريق البريد والتسويق الهاتفي ومعدل الطلب عليها.

جدول (2-5) المنتجات المطلوبة عن طريق

ت	المنتجات	معدل الطلب %
1-	مجلات	13.3
2-	ملابس	11.6
3-	كتب من نوادي الكتاب	5.3
4-	شرائط فيديو	4.1
5-	كتب متنوعة	4.2
6-	معلومات سفر	4.2
7-	شرائط مسجلة	3.6
8-	بطاقات انتمان	3.5
9-	لعب أطفال	3.4
10-	نباتات، أشجار، زهور	3.3
11-	تأمين	1.9

ويتضح من الجدول أن غالبية المنتجات هذه تدخل في الاعتبارات القياسية، إذ أنها معروفة بتماتها وأبعادها وخصائصها، مما يجعل التعامل بها مستنداً على أسس معروفة غير قابلة للنقاش وارتبطت بمعايير ومقاييس عالمية أو قطرية، كالشرائط الخاصة بالتسجيلات، الكتب، أجور الحجز في الفنادق، قسط التأمين.

4- منتجات ترتبط بوقت التسليم:

وهي نقطة مهمة جداً تكشف قدرة المنظمات البائعة والناقلة في تحقيق هذا المبدأ، ولهذا السبب فإن المنظمات صاحبة الالتزام غالباً ما تتخذ لها نقاط توزيعية منتشرة في أماكن معينة، يمكن من خلالها أن تتحقق عمليات التسليم على أحسن وجه.

ولتلبية متطلبات هذه المنتجات الجديدة يجب أن تكون المنظمات ذات خصائص إلكترونية واسعة متمثلة بـ:

- (1) كثافة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات سواء أكان في جانب الحواسيب أم في جانب الاتصالات.
 - (2) أتمتة العمليات الإدارية التي تتم داخل المنظمة أو بين المنظمة والجهات الأخرى المشتركة.
 - (3) تقليل التعامل الورقي في تنفيذ المعاملات لأن الغالبية العظمى من عمليات التفاعل بين أطراف المعاملة تتم إلكترونياً.
 - (4) إمكانية التفاعل مع أكثر من مصدر في الوقت نفسه، حيث يستطيع أحد أطراف المعاملة إرسال رسالة إلكترونية إلى عدد لا نهائي من المستقبلين من غير الحاجة إلى إعادة إرسالها في كل مرة.
 - (5) يعتمد هيكل قوة العمل على مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - (6) إلغاء المستويات الإدارية المتعددة والعمل بروح الفريق الواحد.
 - (7) تعظيم قيمة الوقت كواحد من أهم العناصر التي تسعى المنظمة إلى الالتزام به وتحقيقه.
 - (8) تركز عمليات المنظمة حول المواطن لبناء منظومة تكفل التعامل الذكي معه لتلبية متطلباته وتحسين جودة الخدمات المقدمة له.
- إن هذه الخصائص تمكن المنظمات من تحقيق المزايا الآتية:

- أ- القدرة على اختراق أسواق جديدة وتوسيع أعمال المنظمة.
- ب- تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة سواء من خلال توفير قنوات الاتصال الإلكترونية والتكامل الوظيفي أو تقديم الدعم المباشر لسلاسل التوريد وسلاسل التوزيع التي تربط المنظمة مع مورديها وشركائها أو زبائنهم.

ج- تخفيض كلفة إنجاز الأعمال الإدارية وغير الإدارية مما يعني تحقيق مزايا على المنافسين الآخرين أو على الأقل توفير قاعدة تطبيق استراتيجية التمييز وقيادة أقل الكلف

د- إدارة علاقات المنظمة بزملائها بسهولة ومرونة مع توفير بيئة عمل ملائمة لكل زبون وذلك عبر استخدام أدوات ونظم الأعمال الإلكترونية أو توافر بوابات الأعمال على شبكة الويب.

هـ- توفير الخدمة ذات الجودة الشاملة للزبائن طوال الوقت وعلى الخط المفتوح وبكلفة أقل وعائد أكبر للمنظمة.

خامساً: الخصائص التفاعلية للمنظمات الدولية:

من الخصائص المعاصرة والدرجة للمنظمات الدولية هو قدرتها التفاعلية والاندماجية مع المنظمات العالمية وإمكانيتها على فهم وإدراك وتطبيق الاتفاقيات الدولية المنظمة للأعمال الدولية. وتقف في مقدمة هذه المنظمات، منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization (WTO بوصفها الجهاز الدولي الأول الذي يتعامل مع قواعد التجارة الدولية والمؤسسة الدولية الثالثة التي تهتم بقضايا الاقتصاد الدولي، بعد صندوق النقد الدولي (IMF) والبنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD).

والسبب الرئيس وراء التفاعل مع هذه المنظمة العالمية والانضمام إليها: هو زيادة قدرة سلع البلد على النفاذ إلى الأسواق.

ومما تجدر الإشارة إليه إلى أن هذه المنظمة (WTO) انشئت نتيجة لمفاوضات جولة الأرجواي التي استمرت حوالي (9) سنوات (1986-1993) لتوسع قاعدة اتفاقيات الجات التي وقعت عام (1947).

وتهدف المنظمة المذكورة إلى: زيادة حجم التبادل الدولي بين البلدان التي تتمتع بعضويتها، وذلك عن طريق تحرير التجارة الدولية من القيود كافة تدريجياً، نظراً لما لحرية التجارة من دور أساسي في تخصيص الموارد المتاحة تخصيصاً أفضل، للعالم ككل والذي يؤدي إلى زيادة الدخل والثروة في العالم. وبذلك فإن المنافسة في الأسواق العالمية ستكون هي الوسيلة الوحيدة والأساسية لتخصيص الموارد في كل البلدان دون اختبائها وراء أدوات الحماية المختلفة، التي تعرقل الوصول بمستوى الرفاهية إلى المستوى الممكن.

لهذا فإن المنظمة تدعو أعضائها إلى الامتناع عن تطبيق القيود المباشرة على التجارة الخارجية والاستعاضة عن ذلك بالقيود المالية (الرسوم الكمركية)، لحماية منتجاتها بشكل مؤقت يمتد إلى خمس سنوات بالنسبة للبلدان الصناعية المتقدمة وإلى عشر سنوات بالنسبة للبلدان النامية. وتقوم (WTO) على مجموعة مبادئ أساسية، أهمها:

1- مبدأ معاملة الدولة الأولى بالرعاية:

وهذا المبدأ يعني عدم التمييز في التعامل بين البلدان الأعضاء في المنظمة، بحيث تتم معاملة جميع البلدان بالدرجة نفسها من التساوي، وبذلك فإن أية ميزة أو أفضلية يمنحها بلد لبلد آخر يجب أن تستفيد منها بقية البلدان الأخرى في المنظمة من دون الحاجة إلى مطالبتهم بذلك.

لهذا فإن جميع التخفيضات الجمركية وغيرها من الميزات الأخرى يستفيد منها البلد بمجرد دخوله لعضوية المنظمة، وحتى وإن لم يشارك في المفاوضات التي جرت بين هذه البلدان.

ومع ذلك أعطت الاتفاقية بعض الاستثناءات على هذا المبدأ للدول النامية في الحالات التالية:

أ- الترتيبات الحمائية للصناعات الناشئة حتى تقف على قدميها وتقوى على المنافسة الدولية.

ب- الارتباطات الخاصة بين البلدان الصناعية وبعض البلدان النامية التي كانت مستعمرات لها في السابق.

ج- التكتلات الاقتصادية، إذا أعتت التكتلات الاقتصادية من شروط الدولة الأولى بالرعاية، إذا كانت الترتيبات الإقليمية لتحرير التجارة ستؤدي إلى نوع من الوحدة الاقتصادية داخل إقليم جغرافي معين.

2- مبدأ الاعتماد على القيود المالية لأغراض الحماية:

يؤكد هذا المبدأ على جميع البلدان الأعضاء في المنظمة، التي يتحتم عليها حماية صناعاتها الوطنية أو معالجة العجز في موازين مدفوعاتها أن تلجأ إلى سياسات الأسعار مثل الرسوم الجمركية، والابتعاد عن القيود الكمية المباشرة التي تحد من التجارة الخارجية مثل إخضاع التجارة الخارجية لنظام تراخيص أو حصص الاستيراد.

وبالرغم من ذلك فقد منحت المنظمة استثناءات على هذا المبدأ تتلخص في الآتي:

أ- حالة البلد الذي يعاني من عجز مزمن في ميزان مدفوعاته.

ب- السماح في حالات خاصة بالجوء إلى حصص الاستيراد من السلع الزراعية.

ج- تقييد المنافسة الأجنبية إذا زادت الواردات زيادة كبيرة ومفاجئة تنذر بضرر جسيم للصناعة الوطنية.

3- مبدأ عدم التمييز بين المنتجات الوطنية والمستوردة:

يتعلق هذا المبدأ بالميزات التي تمنح للصناعات الوطنية في شكل إعفاءات ضريبية، وإعفاءات من الرسوم المختلفة التي يطبقها البلد داخل أراضيه. وبالتالي يقضي هذا المبدأ بأن تتمتع السلع المستوردة ميزات الإنتاج الوطني نفسها فيما يتعلق بالتخفيض أو الإعفاء من الضرائب والرسوم وغيرها من التدابير والإجراءات التي يستفيد منها المنتج الوطني.

وتنفذ المبادئ آنفة الذكر ضمن ثلاث اتفاقيات قانونية، هي:

1- الاتفاقية العامة للتجارة والتعرفة (الجات GATT) وقعت الاتفاقية العامة

للتجارة والتعرفة The General Agreement on Trade and Tariffs عام 1947 في مدينة جنيف بسويسرا، وأبرز مبادئ هذه الاتفاقية:

أ- الحماية من خلال التعرفة: يسمح هذا المبدأ للدول بحماية إنتاجها المحلي من المنافسة الأجنبية بشرط أن تتم الحماية عن طريق التعرفة الجمركية فقط، وأن تبقى في مستويات متدنية، ولهذا الغرض تمنع الدول من استخدام القيود الكمية (نظام الحصص) عدا حالات محددة.

ب- تخفيض التعريفات: وفق هذا المبدأ تمارس الدولة تجارتها دون التمييز بين دولة وأخرى من الدول التي تستورد منها البضائع أو تصدر إليها، ويوجد هذا المبدأ في شرط الدولة الأكثر رعاية، والاستثناء من هذا المبدأ مسموح في حالة الترتيبات التفضيلية الإقليمية، والاستثناء الآخر هو «نظام الأفضليات» الذي يسمح للدول المتقدمة بالاستيراد من الدول النامية على أساس تفضيلي وفي معظم الحالات بدون رسوم.

ج- المعاملة الوطنية: بموجب هذا المبدأ يتعين على الدول الأعضاء عدم فرض رسوم أو ضرائب القيمة المضافة على البضائع المستوردة بعد أن توافق على إدخالها وتدفع الرسوم الجمركية بمستويات أعلى من تلك المفروضة على مثيلاتها من المنتجات المحلية.

د- القيود المطبقة على الحدود: تكمل هذه القيود الأساسية الأربعة المذكورة أعلاه مبادئ تغطي تطبيق القوانين والإجراءات على الحدود وعلى البضائع المستوردة والمصدرة، وتتضمن هذه المبادئ ما يلي:

- إجراءات عمل رخصة الاستيراد.

- تحديد قيمة البضائع لفرض الرسوم الجمركية عليها.

- تطبيق معايير إلزامية وتعليمات فنية على البضائع المستوردة للتأكد من أنها تتناسب مع معايير السلامة والصحة والجودة.

- تطبيق إجراءات الصحة والصحة النباتية على البضائع الزراعية المستوردة للتأكد من أن الحشرات والأمراض التي لا توجد في البلد لن تأتي إليها من خلال السلع المستوردة.

2- الاتفاقية العامة لحماية حقوق الملكية الفكرية:

أقرت الدورة السابعة التي عقدت في جمهورية الأوروغواي الاتفاقية العامة لحماية حقوق الملكية الفكرية والإبداعية عام 1993. وقد تضمنت الاتفاقية معايير للحماية يتعين على جميع الدول الأعضاء التأكد من التطبيق الفعال لهذه الحقوق التي تشمل ما يلي:

أ- المعلومات السرية.

ب- حقوق الطبع والتأليف (حقوق المؤلف والناشر).

ج- العلامات التجارية، والأسماء التجارية.

د- التصميمات الصناعية الآلية والإلكترونية.

هـ- الإبداع، مثل الاختراعات، والتطبيقات الصناعية والإبداع الأدبي.. إلخ. وتضمنت الاتفاقية التزامات أخرى مثل عدم التمييز بين المواطنين والأجانب في المعاملة فيما يتعلق بالملكية الفكرية، كما أوجبت الاتفاقية إجراء مشاورات بين الحكومات عندما تتعرض نصوص الاتفاقية (حقوق الملكية) لأي انتهاك يؤثر بوضوح على المنافسة في السوق المحلي. ولتعميق الإحساس بالمسؤولية من جانب جميع الدول الأعضاء بعدم انتهاك الاتفاقية فقد ألزمت الاتفاقية الدول بتقديم الوسائل الفعالة لحماية أي شخص حامل لحق فكري أو إبداعي أو علمي أو أدبي، سواء كان مواطناً أو أجنبياً، ويجب أن تعلن الدولة عن العقوبات المتاحة داخلياً في حالة ضبط أي انتهاك لهذه الحقوق. وهكذا ينظر إلى حماية الملكية الفكرية كاهتمام عالمي، ولذلك تم تأسيس المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) التي تتخذ من جنيف بسويسرا مقراً لها، والويبو (WIPO) هي واحدة من ضمن ستة عشر منظمة متخصصة تابعة للأمم المتحدة وهي تعمل على تعزيز وحماية الملكية الفكرية في جميع أنحاء العالم، عبر عدد من الاتفاقيات أهمها:

- اتفاقية باريس التي تهتم بنماذج الانتفاع ببراءات الاختراع، النماذج الصناعية، العلامات التجارية، الأسماء التجارية، وشهادة بلد المنشأ، بالإضافة إلى منع المنافسة غير المشروعة.

- اتفاقية بيرن (Bern) التي تهتم بحقوق الطبع لحماية الأعمال الأدبية والفنية وكذلك اتفاقية حقوق الطبع العالمية.

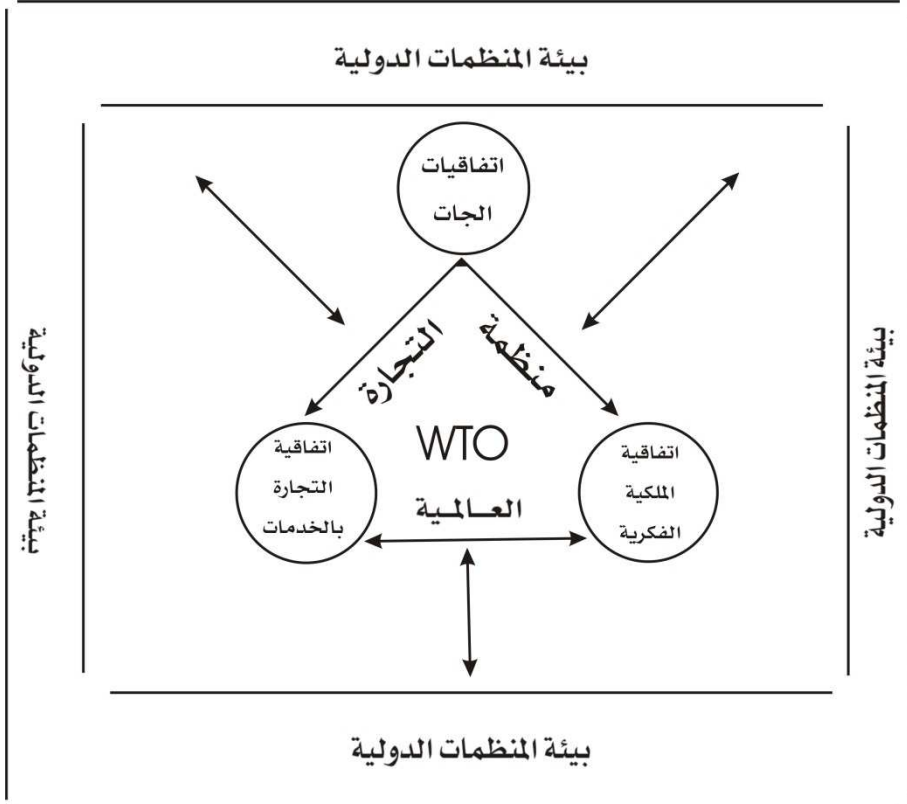
- اتفاقية مدريد، ولشبونة (Lisbone) اللتان تهتمان بمنع الإشارات المنافسة للقانون الخاص بمصدر المنتجات وكذلك حماية وتسجيل التسمية الأصلية.

- اتفاقية روما وجنيف اللتان تهتمان بحماية منتجي الفوتوغراف وهيئات البث الإذاعي والتلفزيوني.

3- الاتفاقية العامة للتجارة بالخدمات:

أقرت هذه الاتفاقية في الجولة السابعة التي عقدت في جمهورية الأوروغواي، وقد نص الاتفاق في جوهره تطبيق القواعد الرئيسة الخاصة بتجارة السلع على تجارة الخدمات. وتتألف الاتفاقية من بنود عديدة أهمها ما يأتي:

- 1- خدمات الأعمال التجارية (مثل الخدمات المهنية والحاسوبية).
 - 2- خدمات الاتصالات.
 - 3- خدمات التشييد والخدمات الهندسية.
 - 4- خدمات التوزيع.
 - 5- الخدمات التعليمية.
 - 6- الخدمات البيئية.
 - 7- الخدمات المالية (التأمين والخدمات المالية).
 - 8- الخدمات الصحية.
 - 9- خدمات السياحة والسفر.
 - 10- الخدمات الترفيهية والثقافية والرياضية.
 - 11- خدمات النقل.
 - 12- خدمات التوزيع.
 - 13- خدمات أخرى غير مشمولة في بند آخر.
- ويبين الشكل (2-2) مكونات منظمة التجارة العالمية وآليات تفاعلها وتكاملها مع المنظمات الدولية.



شكل (2-2) مكونات اتفاقيات منظمة التجارة العالمية

أسئلة الفصل الثاني

أولاً: الأسئلة الاسترجاعية

- 1- عرف الفلسفة الإدارية، وبيان دورها في توجيه سلوك إدارة المنظمة.
- 2- إذكر خمساً من خصائص الفلسفة الإدارية.
- 3- بين لماذا يجب أن تحتل تنمية المديرين التنفيذيين وتطويرهم الاهتمام الأكبر عند مراكز القرار في المنظمة.
- 4- اشرح بالتفصيل الخصائص المعرفية للمنظمات الدولية.
- 5- ناقش العبارة الآتية بما لا يزيد عن خمسة أسطر:
(يتوقف نجاح منظمات الأعمال الكبرى على قدرة المديرين التنفيذيين ومستوى تأثيرهم في الأداء).
- 6- عدد الخصائص المشتركة للإداري الدولي مصنفاً أيها بحسب المجالات والمؤشرات.
- 7- حدد أشكال المنتجات في عصر الاقتصاد الرقمي والفضاء السوقي.
ثانياً: الأسئلة التفكيرية

- 1- إلى أي حد تعتقد أن رفض المبادئ والمسلّمات الكلاسيكية في الإدارة سيساهم في زيادة توجه الشركات العربية نحو العالمية، وكيف؟!
 - 2- من خلال قراءتك لعناوين الفصل، لاحظت أن الأدبيات قد طرحت جملة من قوائم خصائص الإداري الدولي، بين ما المستلزمات المطلوبة لتفعيل اعتماد هذه القوائم وبخاصة للشركات العربية.
 - 3- افترض نفسك موظفاً في إحدى الشركات التي تروم دخول الأسواق العالمية، وفي أثناء مشاركتك في أحد الاجتماعات الهامة المعدة لهذا ولهذا الغرض، لاحظت أن التركيز كان منصباً على الخصائص البشرية والالكترونية دون التركيز على الخصائص التنظيمية، كيف يمكن أن تقنعهم بأهمية الخصائص التنظيمية وضرورة دراستها وما الحجج التي يمكن أن تقدمها بهذا الصدد.
 - 4- لو اتبحت لك فرصة تقديم مشورة إلى شركة محلية تريد الخروج إلى العالمية، كيف تقنعها بضرورة فهم وإدراك أهمية منظمة التجارة العالمية، وانعكاسات تفاعلها مع هذه المنظمة على أدائها.
- ثالثاً: أسئلة الاختيار من متعدد

9- واحدة مما يأتي ليس من الاتفاقيات الأساسية لمنظمة التجارة العالمية:

أ- الجات ب - تجارة الخدمات

ج- تجارة السلع د - حقوق الملكية الفكرية

10- يمكن تحقيق كثافة في الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، من خلال:

أ- الحواسيب ب- الاتصالات ج- الإجراءات د- جميع ما ذكر
رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

اكتب كلمة (صح) أو (خطأ) في الفراغ المقابل لل فقرات الآتية:

1- () الخصائص المعرفية تشمل المعرفة بالمنظمة والمعرفة
بمستلزمات الإنتاج فقط.

2- () يتم الدخول المبدئي للسوق الدولي عبر التصدير المباشر أو
الترخيص بالإنتاج أو بناء المكاتب التجارية.

3- () تركز عمليات المنظمة حول المواطن يمكنها من بناء منظومة
تكفل التعامل الذكي مع المواطن لتلبية متطلباته.

4- () شركة (ماتسوشيت) اليابانية اختصرت تجربتها في اختبار
الإداريين للعمل في الفرع الخارج بكلمة (SMHLE).

5- () أحد أسباب اللجوء إلى الاتصال الإلكتروني هو تقارب أماكن
البائعين والمشتريين.

6- () وقعت اتفاقية الجات عام 1974.

7- () تهدف WTO إلى زيادة حجم التبادل الدولي بين البلدان الأعضاء
عن طريق تحرير التجارة الدولية من القيود كافة جذرياً
مرة واحدة.

8- () من المبادئ الأساسية القانونية للجات، المعاملة الوطنية.

9- () اتفاقية بيرن Bern لحقوق الملكية الفكرية تؤكد على الاهتمام
بنماذج الانتفاع ببراءات الاختراع، النماذج الصناعية،
العلامات التجارية.

10- () تغطي الاتفاقية العامة للتجارة بالخدمات (14) قطاع فرعي.

مصادر الفصل الثاني

1. التكريتي، سعد والعلاق، بشير، (2002) الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان
2. الديوه جي، أبي، (2002)، مصداقية توجهات التجارة الإلكترونية في البيئة العربية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (4)، حزيران
3. السلمي، علي، (1995)، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
4. بعيرة، أبو بكر، 1992 الإدارة في البيئة الدولية، منشورات الجامعة المفتوحة، ط1، طرابلس
5. نجم، عبود نجم، 1998، الجودة عالمية المستوى، تطور المفهوم والاسباب المؤدية إليه، مجلة العلوم الاقتصادية، مركز البحوث الاقتصادية، بنغازي.
6. نجم، عبود نجم، 2004 الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض.
7. Griffin, & Pustay, (2003), International Business- Amanagerial Perspective-, Addison Wesley Longman, England
8. Hodge, B., & Johnson, W., 1970, Organization Theory, 3rd. ed, Auyun & Bacon, Boston.
9. Jeffery, F., & Sviokla, J. 1995, Exploiting Virtual Chain, Harvard Business Review, Vol: 73, No:6, Nov-Dec
10. Jones T. 2001, TCT in Economy, IT Magazine, No: 94, April.
11. O' Brine, J., 2000 Introduction to Information System, Essentials for the Internet Worked Enterprise, 9th ed., Mc Grow Hill book Company, Boston
12. Ymsza, W. 1992. Multinational Business Strategy MC Grow-Hill, New York
13. Davis, K. 1951. Human Behavior at work, MC Grow-Hill Singapore.

الفصل الثالث

الإطار الثقافي للإدارة الدولية

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكرية أن يكون القارئ الكريم قادراً على:

- 1- تعرّف مكونات الإطار الفكري للثقافة الدولية.
- 2- تحديد عناصر الثقافة الدولية.
- 3- تشخيص علاقة الثقافة بالإدارة الدولية.
- 4- تحديد تأثير الثقافة على التفاوض الدولي.

دراسة حالة (3) قوة مهمات متعددة الثقافات

عُيِّن السيد (خوزيه Jose) بصفة رئيس قوة مهمات غرضها تصميم الخط الإنتاجي الرئيسي المتعلق بمشروع مشترك ما بين شركات من اليابان، الولايات المتحدة، أمريكا الجنوبية، وستقوم الشركة الجديدة بصنع وبيع المناضد الخشبية للحاسوب، وقبل ذلك بشهر قامت الشركة بتعيين موظفين من فريق العمل هذا وبالشكل الآتي:

● من الشركة اليابانية، تم تعيين (فوارى ماساهيكو Furuy Massahiko) من (يوكاهاما Yokohama) مساعداً لرئيس الشركة اليابانية وكذلك (حماده عيساو Hamada Isao) من طوكيو مديراً للتسويق، وكذلك (نوتو تকাশي Noto Takeshi) من طوكيو مساعداً لمدير قسم الإدارة المالية.

● من الشركة الأمريكية، تم تعيين (توماس بون Thomas Boon) من (شيكاغو) مديراً للمشتريات من مجموعة أراضي الغابات في الشركة وكذلك (ريجار د مارت Richard Maret) من مدينة (بافالو) مديراً مشاركاً من مجموعة نظم المعلومات في الشركة وكذلك (بيلي بوب Billy Bob) من (أريزونا) والذي كان المدير التنفيذي الأعلى للشركة سابقاً ومتقاعداً حالياً.

● ومن الشركة التي من جنوب أمريكا، عُيِّن (ماريانا بروس Mariana Preus) من الأرجنتين رئيسة تصميم المنتج ومن مجموعة المنتجات الخشبية في الشركة، وكذلك (هكتور بونيلا Hector Bonilla) من (مكسيكو سيتي) الخبير في تصميم النظم الأوتوماتيكية بخصوص المنتجات الخشبية وكذلك (موريكو كوميذ Mauricio Gomes) ممثل الشركة الفرعية من (شيلي) التي ستكون مسؤولة عن تصميم وبناء المعمل الذي سيكون مكانه في (شيلي) للاستفادة من الغابات.

وعقدت هذه المجموعة أول اجتماعاتها الساعة العاشرة من صباح هذا اليوم وافتتح (خوزيه) هذا الاجتماع مستعرضاً تطور المشروع المشترك وكيف أن رؤساء الشركات الثلاث كانوا قد قرروا تأسيس هذا المشروع وبعد ذلك استعرض (خوزيه) سوق المناضد الخشبية وأكد (خوزيه) على أن اللجنة ستقوم بتصميم منتج يلبي الطلب المتزايد في كل أرجاء العالم ويستجيب لاحتياجات السوق التنافسية التي أوجدها دخول مجهزين عديدين ذوي كلفة منخفضة.

ثم تحدثت (ماريانا بروس) قائلة (أنا أرى أن التصميم الحالية التي لدينا الآن هي تصاميم جيدة، وهي تصاميم تستخدم أحدث التكنولوجيا في مجال العمليات وأفضل الأخشاب المتوفرة. وأنا لا أرى

أن هناك سبباً يدعونا إلى تصميم خط إنتاجي جديد كامل. ووافق على هذا الرأي (نوتو تكاييشي) واعترض على هذا الرأي (خوزيه) قائلاً: أعلموا أن مجلس الرؤساء يهدف إلى إحداث ثورة كاملة في هذا المنتج وأنه يجب علينا إعادة تصميم المنتج وإعادة النظر في نظام تصنيعه وأن هذا هو واجبنا ويجب أن نبدأ به وبعد ذلك بدأ الأعضاء يناقشون العناصر الممكنة في التصميم الجديد ولكن هذه المناقشة كانت تعود دائماً إلى ذكر المنافع المترتبة على استعمال التصميمات الموجودة وأخيراً تحدث (بيلي بوب) قائلاً: أنا لا أعتقد أن علينا القيام بما اقترحت (ماريانا) إذ أنه ليس هناك فائدة – في رأيي – من تصميم مناضد جديدة عندما تكون التصميمات الموجودة جيدة وتفي بالغرض وهنّ الآخرون رؤوسهم علامة الموافقة على رأي (بيلي بوب) ولكن (خوزيه) ذكرهم بغرض المجموعة وقال لهم أن مثل هذه التوصية سوف لن تلقى قبولاً من قبل مجلس الرؤساء ومع ذلك أصرت المجموعة على أن يقوم (خوزيه) بكتابة مذكرة إلى مجلس الرؤساء تحمل التوصية باستعمال التصميمات الحالية وعاد (خوزيه) إلى جهاز الكمبيوتر وبدأ يكتب المذكرة ولكنه كان يعرف أن هذه المذكرة سوف تسبب غضب الرؤساء.

المطلوب:

1- ما خصائص السلوك الجمعي في هذه الحالة؟

2- كيف أثرت الطبيعة المتباينة للمجموعة في إجراءات اللجنة؟

3- لو كنت مكان (خوزيه) هل كنت ستقوم بإجراء مخالف؟ إذا (نعم) ما هو؟ ولماذا؟

أولاً: الإطار الفكري للثقافة الدولية:

يتضمن خلاصاً لمضامين الحالة الدراسية السابقة (قوة مهمات متعددة الجنسيات) أن العمال الدوليين يطلبون قيماً ثقافية متعددة وبالتالي فإنهم مشتركون ثقافياً وتعاونياً في نمط حياتهم والأفكار وصياغة الخطط والتوجهات واستيعاب التباين في الأفكار، وهـذا يحدد حاجتهم إلى الجهد الكبير وإدراكوا أن علمهم والثقافة عامة والثقافة في العمل الدوليين خاصة وانطلاقاً من أهمية ذلك جاء الفصل الحالي ليسعياً لتحقيق الأهداف المذكورة في بيديته.

نتعرض في هذه الفقرة إلى مكونات الإطار الفكري للثقافة وعلى النحو الآتي:

1- مفهوم الثقافة:

اصطلاح الثقافة (Culture)، كما نستخدمه اليوم، يرجع إلى عهد حديث نسبياً رغم أن اللغة العربية واللغات الأوروبية قد عرفت اللفظ منذ عهد بعيد ولكن هذا اللفظ لم يتخذ معنى محدداً إلا على أيدي علماء الاجتماع المعروفين بالأنثروبولوجيين، الذين استبعدوا كثيراً من معاني هذا اللفظ الأخرى كمعنى (التثقيف، التهذيب، والتربية...) وأصبحوا يستعملونه كاصطلاح للدلالة على كل ما صنعه أي شعب من الشعوب أو أوجده لنفسه من مصنوعات يدوية، محرمات، نظم اجتماعية سائدة، أدوات وأساليب التعبد، وباختصار كل ما صنعه الإنسان أينما وجد.

ومنذ ذلك الحين بدأت تطرح للثقافة مفاهيم وتعريفات متعددة حتى وجد في إحدى الدراسات بأن مصطلح (الثقافة) يحمل أكثر من (164) تعريفاً ومن هذه المفاهيم المتعددة ما يأتي:

-الثقافة: (مجملة التراث الاجتماعي، أو أسلوب حياة المجتمع وعلى ذلك فكل شعب في الأرض ثقافة، بمعنى أن به أنماطاً معينة من السلوك والتنظيم الداخلي لحياته و التفكير والمعاملات التي

اصطلحت عليها الجماعة في حياتها والتي تتناقضها الأجيال المتعاقبة، عن طريق الاتصال والتفاعل الاجتماعي وعن طريق الاتصال اللغوي والخبرة بشؤون الحياة والممارسة لها).

-الثقافة: (مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما، وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس هذه القيم وأية رموز أخرى ذات معنى تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم البعض وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخل المجتمع).

-الثقافة: (مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية من أخرى).
ورغم الاختلافات المظهرية في المفاهيم السابقة إلا أنها تؤكد على مضامين مشتركة ذات طبيعة جوهرية، يمكن تلخيصها بالآتي:

- 1-أن الثقافة تعكس أسلوب حياة كل مجموعة من المجموعات البشرية وطريقة اندماجها.
 - 2-أن للثقافة تأثير مباشر وغير مباشر على أنماط حياة المجموعة وطريقة استخدام واستهلاك السلع والخدمات.
 - 3-أن الثقافة تعد مرشد لإدارة الشركات الدولية لأنها تبصر تلك الإدارة بممارسات وأنماط وتفاعلات المجتمعات الجديدة والتي تختلف عن بيئة مجتمعها التي تعيش بها.
- 2- خصائص الثقافة:

تحدد خصائص الثقافة بما يأتي:

- 1-أنها تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية وتعد من اختراع واكتشاف الإنسان.
- 2-أنها تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف يتوارثها الخلف عن السلف عن طريق المخلفات المادية والرموز اللغوية، كما أنها تنتقل من وسط اجتماعي إلى وسط اجتماعي آخر.
- 3-أنها قابلة للتعديل والتغيير، إذ يلجأ كل مجتمع وكل جيل إلى تغيير نماذجها وفق ما يحيط به من ظروف خاصة تميزه عن سواه من المجتمعات والأجيال الأخرى

4-إن الخصائص آنفة الذكر تعد بمثابة مدخلات فاعلة في منظومة الإدارة الدولية وعلى أساسها، مع متغيرات أخرى، يتخذ القرار الدولي اما بالدخول إلى السوق الدولية من خلال تعرف مكونات ثقافة المجتمعات وآليات التفاعل والتكامل معها.أو اللادخول لإدراكها عدم قدرتها على التكيف مع مكونات ثقافة مجتمعات معينة.

3- الثقافة والنظم الاجتماعية:

أن أحسن وصف لأي ثقافة، وصفاً مبنياً على الحقيقة الملموسة، يجب أن يقوم على معرفة نظمها الاجتماعية وتحليل هذه النظم التي تنتظم فيها هذه الثقافة.

والنظم الاجتماعية تمثل الوسائل التي تؤثر بها الجماعة على الأفراد أي القواعد التي بمقتضاها تسير الجماعة الفرد وفق النماذج التي تراها.

كما يعبر عنها (نماذج منظمة للسلوك، توجه أعمالنا ومواقفنا).

كما أنها (تمثل فكرة أو مشروعاً لعمل يتحقق ويستمر في وسط اجتماعي منتجاً نتائج قانونية). ولعل أفضل تعريف نراه للنظم الاجتماعية هو: (منظومة ثقافية أساسية هادفة، تتكون لا شعورياً أو عن قصد لتشبع رغبات الأفراد وحاجاتهم الاجتماعية المرتبطة بالتعامل الناجح بين أي مجموعة من الناس وتتكون من قوانين وقواعد ومثل عليا، مدونة وغير مدونة، ومن الأدوات اللازمة والوسائل التنظيمية والرمزية والمادية تحقق نفسها اجتماعياً في الممارسات الموحدة المقننة والمرعيات، وفردياً في الاتجاهات والسلوك التعودي للأفراد، ويقوم الرأي العام على دعمها وتنفيذها بصفة رسمية وغير رسمية عن طريق الهيئات الخاصة التي ترعاها).

ويتضح من التعريف الأخير أن النظم الاجتماعية هي عبارة عن منظومة متكاملة تضم مجموعة نظم فرعية تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف الفرد والمجتمع، وتشمل الآتي:

أ-النظم الأسرية: ما تتصل بالأسرة من حيث تكوينها ووظائفها وعلاقة أفرادها بعضهم ببعض، وأنواع الحقوق والواجبات بينهم ومحور القرابة وطقوس الزواج والطلاق والحضانة والكفالة وشؤون الميراث.

ب-النظم التربوية: ما تتصل بتنشئة الأطفال ونقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل، ووضع أساليب ومناهج إعداد الفرد وتنشئته ليتمثل نظم المجتمع ويتكيف وفق أساليبه في التفكير والعمل.

ج-النظم الدينية: ما تتصل بالنماذج الدينية وما يتعلق بها من فكرة الأفراد عن الخالق والمخلوق والصلة بين العالم الذي يعيش فيه الإنسان وعالم الغيب، وكذا فكرتهم عن الروح والنفس والأساطير الدينية.

د-النظم الأخلاقية: مجموعة العادات والتقاليد المرعية والمفاهيم الخلقية وتشمل العرف السائد والأساطير والأمثلة السائدة والعادات المتبعة في الأعياد وحفلات الزواج والميلاد وغير ذلك من العادات المتعلقة بالترفيه وقضاء أوقات الفراغ.

هـ-النظم الجمالية والفنية: ما تتعلق بمعايير الفن والذوق والجمال عند العائلة وتتمثل في النقش، الرسم، الرقص، والموسيقى والأدب...إلخ.

و-النظم اللغوية: ما تتعلق بنماذج التفاهم والاتصال بين الأفراد والمجتمع والتعبير عما يجول في خواطرهم كالحركات والإرشادات واللغة والكتابة وغيرها من الوسائل المستخدمة لنقل المعاني من شخص إلى آخر.

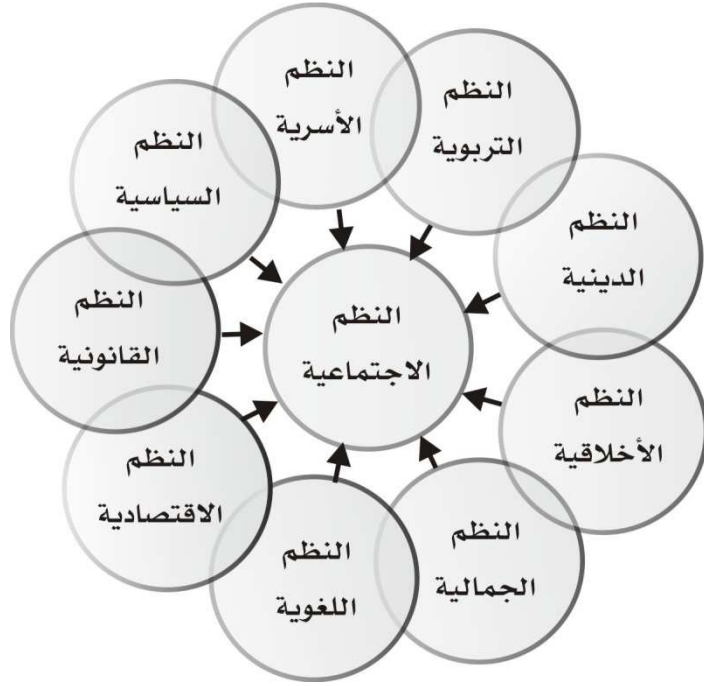
ز-النظم الاقتصادية: تتمثل بالقواعد التي يسير عليها المجتمع في شؤون إنتاجه وتبادل وتوزيع واستهلاك منتجاته وتشريعات عماله.... إلخ.

ح-النظم القانونية: ما تتمثل بالقواعد والقوانين التي يلتزم بها المجتمع في تحديد معاملات الأفراد بعضهم مع بعض في الأمور المدنية والتجارية وفي توقيع الجزاءات وتقسيم المسؤوليات والتشريعات.

ط-النظم السياسية: تتصل بتنظيم شؤون الحكم وأسس وتقسيم السلطات وتنظيم علاقة الهيئة الحاكمة بالأفراد وبالمجتمعات الأخرى.

ويمكن تصوير المنظومة الخاصة بالنظم الاجتماعية بالشكل

(1-3).



شكل (1-3) منظومة النظم الاجتماعية

4- مداخل دراسة الثقافة:

هناك عدة مداخل لدراسة الثقافة، هي:

- 1- المدخل التصنيفي: يركز هذا المدخل في دراسة الثقافة على إعداد قوائم لمؤشرات تدرس على أساسها الثقافات والحضارات ومن ثم تتم المقارنة بينها في حالة كل مؤشر ويتفاوت عدد المؤشرات وأحياناً يصل إلى (70) مؤشراً.
- 2- المدخل القيمي: ينطلق هذا المدخل في دراسة الثقافة على أساس تحديد قيم المجتمعات وإجراء المقارنات ما بينها واستخلاص الاتجاهات منها.

3- المدخل النظامي: يركز هذا المدخل في دراسة الثقافة على أساس أن كل مجتمع يتكون من منظومة كلية مكونة من عدد من منظومات اجتماعية تتفاعل مع بعضها مثل النظم الأسرية، التربوية، الأخلاقية...

4- المدخل التركيبي: ينطلق هذا المدخل في دراسة الثقافة على أساس أن الثقافة هي مجموعة عناصر رئيسة محدودة تتفرع منها عناصر جزئية.

● وعلى مستوى هذا الكتاب سنعتمد المدخل التركيبي في دراسة الثقافة، لأنه يلائم كثيراً الإدارة الدولية من جهة ولفهمها وبسهولة من قبل القارئ من جهة أخرى.
ثانياً: أنموذج عناصر الثقافة:

تهتم هذه الفقرة في تحديد عناصر الثقافة وبناء أنموذجها التكاملي وكما يأتي:

1-عناصر البيئة الثقافية:

تقسم عناصر البيئة الثقافية إلى ثلاثة مجالات أساسية، هي:

أ- المجال الجغرافي: ويتضمن هذا المجال عنصرين رئيسيين هما:

1) الطقس: يخص هذا العنصر تنوع الطقس واختلافه من بلد إلى آخر؛ فهناك بلدان تتسم بالحر الشديد مقابل بلدان ذات طقس معتدل معظم أشهر السنة وهناك بلدان تتميز بانخفاض درجات الحرارة طيلة أشهر السنة. إن هذه المقدمة تعد بمثابة مؤشرات حساسة يمكن أن تعتمد عليها الشركات الدولية في صياغة استراتيجياتها للدخول إلى الأسواق وتلبية متطلبات واحتياجات زبائنهم وبدون ذلك لا يمكن لها الدخول، وحتى إن حققت الدخول لا تضمن البقاء. فهل تعتقد يمكن لشركة ما البقاء في أسواق المناطق الحارة إذا صممت منتجاتها بطريقة غير ملائمة لارتفاع درجات الحرارة فيها، على سبيل المثال الترويج لسيارات غير مكيّفة أو للملابس الصوفية الثقيلة. الجواب سيكون دون شك (لا) لا يمكن لهذه الشركة البقاء وبالتالي ستكون عرضة للانسحاب أو/و الفشل. لذلك على الشركات الدولية أن تدرس وبدقة عنصر الطقس لكي تبني استراتيجية متكاملة ذات رسالة واضحة وغايات محددة وأهداف واضحة وخيارات عملية.

(2) الخصائص الجسدية: يدرس علماء الأجناس المقاييس الجسدية في كل مجموعة بشرية حيث تختلف الجماعات البشرية في أشياء مثل الطول والوزن واللون وأشكال الجسم وفصيلة الدم ودرجة مقاومة الأمراض وقد تكون أسباب الاختلاف وراثية أو غير وراثية. وهناك علم حديث يبحث في تصميم السلع لتلائم الخصائص الجسدية للبشر في كل بلد هو علم (الهندسة البشرية)، مع العلم أن هذه الخصائص ليست ثابتة فقد لوحظ أن طول الفرد في الدول الصناعية مثلاً، يزداد عبر السنين خاصة في اليابان، كما ينبغي ألا تعامل المجموعات البشرية وكأنها متطابقة كالقول بأن الآسيويين كلهم متشابهون أو أن الأفارقة كلهم طوال فهناك فروقات ما بين الكوري والتايلندي وما بين الغاني والكنيني.

إن ما تقدم يعطينا صورة واضحة عن أهمية دراسة الخصائص الجسدية من قبل الشركة الدولية وضرورة تضمينها في استراتيجيتها. لأن إغفال تلك الخصائص يعني صناعة منتجات أو تقديم سلع لا تلائم الخصائص المطلوبة في السوق المعني وبالتالي فقدان الشركة لزيائنها في هذا السوق الذي سيؤدي إلى تقليل الحصة السوقية للشركة وانخفاض عوائدها وسيطرة منافسيها على المناطق التي فقدتها.

ب- المجال الديمغرافي (السكاني): يهتم هذا المجال بأربعة عناصر هي:

(1) النمو السكاني: يؤثر معدل النمو ليس فقط على حجم السكان مستقبلاً ولكنه يؤثر أيضاً على تركيبة السكان الحالية، لأن النمو العالي يعني وجود نسبة كبيرة من السكان في الأعمار الدنيا أي وجود نسبة كبيرة من الأطفال والمراهقين مما يقود إلى ازدياد الطلب على السلع التي تستخدمها تلك الفئات، والعكس صحيح أي النمو المنخفض يدل على وجود أعمار كبيرة أكثر وبالتالي يجري الاهتمام باحتياجات هذه الفئة ومحاولة تلبيتها.

(2) حجم الأسرة: على الشركات التي تروم دخول السوق الدولية مراعاة مؤشر حجم الأسرة لأنه من المؤشرات الحساسة لقرار اختيار أي الأسواق الدولية الأنسب، فهناك بلدان تتميز بمحدودية عدد أفرادها مقابل بلدان أخرى تتميز بكبر عدد أفرادها أو متوسط عدد أفرادها. إن صغر أو توسط أو كبر حجم الأسرة يؤثر تأثيراً مباشراً على حجم الإسكان والأثاث والملابس والمنتجات وحتى طريقة التعبئة والتغليف.

(3) التعليم: يؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام وبالتالي على النمط الاستهلاكي ونوعية السلع المرغوبة مثلما يؤثر على فاعلية

الوسائل الترويجية المختلفة والقنوات المستخدمة وبنوعية الرسالة الإعلانية وذلك من النواحي التسويقية.

4- نوعية المناطق: تؤثر نوعية المناطق كونها (حضرية أم ريفية) في قرار الدخول إلى السوق الدولية، فالشركات الدولية تجذبها المراكز الحضرية في البلدان النامية كمواقع لمنشأتها الصناعية إذ تكون فيها العمالة المتدربة متوفرة نسبياً ولأن الخدمات المساعدة تتركز في هذه المراكز، وتبتعد الشركات عن المناطق النائية لعدم توافر مقومات الأداء الذي تريده فيها أو توافره فيها بدرجة محدودة، ورغم ذلك قد تستفيد الشركة من هذه المؤشرات في التوطن بمناطق نائية وتعمل على تطوير نشاطها فيها لاستغلال بعض الاسبقيات التنافسية أو عوامل جذب مثل انخفاض كلفة النقل والتسليم أو القرب من الموردين أو تحقيق اقتصاديات الحجم.

ج-المجال الاجتماعي: يركز هذا المجال على ثلاثة عناصر هي:

1- الجماعات: تختلف دوافع السلوك بين فرد وآخر أو بين جماعة وأخرى وفي مختلف المجتمعات فانتماء الفرد إلى جماعة قد تفرض عليه أن يسلك سلوكاً معيناً لمصلحة الجماعة وهنا يكون سلوك الفرد هو بدافع الالتزام بشروط الانتماء في عضويتها وتحقيق مصلحتها فالفرد هنا يرى أن مصلحته تتحقق من خلال المحافظة على مصلحة جماعته والجماعات التي ينتمي إليها الأفراد في داخل بيئته عديدة، فالفرد ينظر إليه على أنه عضو في عشيرته أو أسرته وفي مكان عمله تجده ينتمي إلى جماعة رسمية أو غير رسمية وهذه الجماعات تعمل من خلال أعضائها على تحقيق مصالح جماعات العمل والعشائر والأحزاب التي ينتمون إليها، وبالتالي فإن لهذه الجماعات دور مهم في عملية اتخاذ القرارات. هذه الاعتبارات مهمة جداً في الإدارة الدولية في مجال التعيين والترقية من المهم جداً معرفة الممارسات السائدة والتقاليد المقبولة، فعلى سبيل المثال تتطلب عملية التوظيف في بعض القبائل الأفريقية الحصول على موافقة زعيم القبيلة.

2- الدين: إن دراسة منظومة العبادات والقيم الأخلاقية لكل دولة يعد من الضرورات الأساس للشركات التي تروم الدخول إلى الأسواق الدولية، لنتمكن من الاتصال بزبائننا في هذه الدول والتحدث إليهم ولفهم السلوك الذي يحقق أهدافهم فمثلاً: لا يمكن إظهار نوع من

الامتعاض إذا قام المسلم من الاجتماع، من قبل أديان أخرى، لأداء الصلاة، ولا يجوز كذلك للأوروبي أو الآسيوي تناول الطعام في شهر رمضان وسط المسلمين الصائمين لأن ذلك يتعارض مع قيمهم وعاداتهم.

3- اللغة: تمثل وسيلة الاتصال بين الناس كما يعبر عنها بأنها (مرآة العقل)، بمعنى أن اللغة عظيمة التأثير لأنها تعكس الإنجازات الفكرية لمتكلميها وتعززها. وهناك نوعين من اللغة هي:

أ) اللغة المسموعة أو المنطوقة والتي يجب على الشركات الدولية أن تحت موظفيها لتعلم اللغات المنطوقة للبلدان العاملة فيها أو تروم العمل فيها لأن ذلك يسهل على رجال البيع الاتصال بالزبائن وسرعة تلبية احتياجاتهم.

لكن المشكلة هنا تكمن في كيفية تصميم هذه الشركات لحملاتها الترويجية؟ لأن هناك الكثير من اللغات ضمن البلد الواحد، ويوضح الجدول (1-3) أعداد اللغات في العالم والمتكلمين فيها وكذلك أعداد اللهجات في البلدان.

جدول (1-3) أعداد اللغات والمتكلمين فيها

ت	اللغة	عدد المتكلمين بالمليون	عدد اللهجات	البلد
1-	الصينية	863	77	فيتنام
2-	الهندية	375	3000	الهند
3-	الإسبانية	352	117	تشاد
4-	الإنكليزية	335	164	الفلبين
5-	العربية	200	164	السودان
6-	بنغالية	200	135	إندونيسيا

أثيوبيا	120	173	برتغالية	-7
		168	الروسية	-8

ولمعالجة هذه المشكلات قامت الشركات اليابانية باتفاق مبالغ ضخمة على تعليم موظفيها لغات عديدة منها العربية، الألمانية، الإنكليزية، الفرنسية. لكي تضمن هذه الشركات تحقيق موطن قدم في الأسواق الدولية لهذه الدول وتسهيل عملية التبادل مع زبائنهم.

ب- اللغة غير المنطوقة: وهي لغة الإشارات والإيماءات والحركات الجسدية وتعبير الوجه التي قد تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة لاحظ الشكل رقم (2-3).



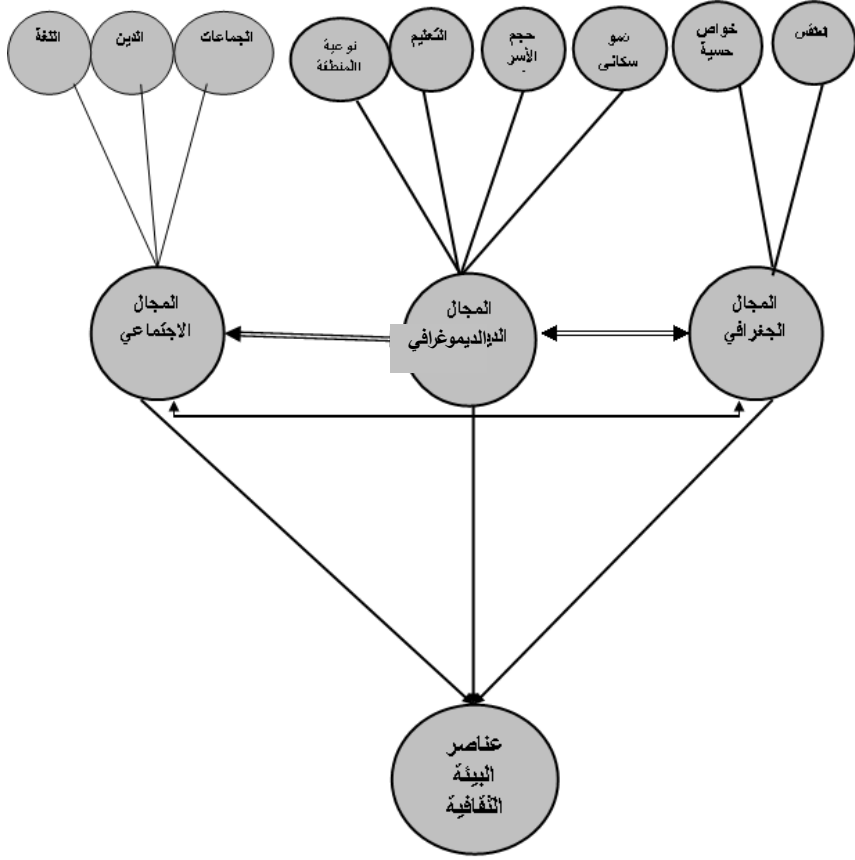
شكل (2-3) اللغة غير المنطوقة

وكذلك هز الرأس يميناً ويساراً الذي قد يعني الموافقة في ثقافة ما والرفض في أخرى أو وضع الأرجل على المكتب في وجود الآخرين الشيء الذي لا يرى الأمريكي فيه شيئاً بينما يعتبره الشرقي إساءة، كذلك دلالة الألوان تختلف من بلد إلى آخر فاللون الأبيض لون الحداد للمرأة السودانية بينما هو الأسود عند المرأة العراقية والمصرية بينما يعد اللون الأسود لون الاحتشام عند المرأة الخليجية.

إن هذه اللغة يجب على الشركات الدولية دراستها والتعرف عليها لأنها مهمة جداً لعملهم وتسهيل التفاهم والاتصال مع زبائنهم.

2- أنموذج عناصر البيئة الثقافية:

بعد أن ناقشنا عناصر البيئة الثقافية نقدم في الأدنى الأنموذج التكاملي لحركية هذه العناصر والذي يعكسه الشكل (3-3).



شكل (3-3) أنموذج عناصر البيئة الثقافية

ثالثاً: الثقافة والإدارة الدولية:

تركز هذه الفقرة على تشخيص علاقة الثقافة بالإدارة الدولية عبر مناقشة العناوين الآتية:

1- تحديد أنواع الثقافات الدولية:

تتباين الثقافات الدولية من حيث مفرداتها اللغوية وسياقاتها وآليات ممارستها، لذلك على الشركة أن تحدد هذه الثقافات، والتي قد تكون واحد وأكثر مما يأتي:

ثقافة ذات سياقات لغوية وأطنة Low – Context culture

ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها مكتوبة أو شفوية دقيقة واضحة محددة.

ثقافة ذات سياقات لغوية عالية Hig – Context culture

ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها بوسائل تعبيرية أو تلميحات إضافة إلى المكتوبة والشفوية.

ثقافة أحادية التركيز Monochronic culture

ثقافة الأفراد والمديرين الذين يميلون إلى إنجاز عمل واحد في وقت واحد.

ثقافة متعددة التركيز Polychronic culture

ثقافة الأفراد الذين تعودوا على إنجاز عدة أعمال في وقت واحد.

2- الموائمة بين الثقافات المختلفة يمثل الطريق نحو الإدارة الدولية:

هناك وجهتا نظر بشأن تقارب أو تنافر الثقافات المختلفة في العالم، وجهة النظر الأولى والمنطلقة من التقدم التكنولوجي لأنظمة الاتصالات (تشير إلى التقارب المتزايد في أساليب الحياة في دول العالم المختلفة وأن تحولاً يحدث باستمرار حتى وصف الكاتب المشهور (مارشال ماكلوهن) فيلسوف ثورة الاتصالات، العالم (بالقرية) نسبة لتقارب المسافات الزمنية وزيادة معرفتنا بالبلدان والثقافات الأخرى).

نتيجة لذلك نلاحظ بروز التشابه الكبير في الأذواق والمأكول ونظم السكن والسياحة والترفيه والمطاعم والألعاب... إلخ. أما وجهة النظر الثانية والمنطلقة من حقيقة أن الفوارق في الثقافة وأسلوب الحياة والقيم تظل قائمة ومؤثرة وأن التشابه الحاصل في بعض الممارسات ما هو إلا تشابه مظهري أما القيم والعادات فهي ذات اختلاف جوهري.

وأمام وجهتي النظر السابقة تقف الشركات الدولية حائرة بين خيارين، الأول: هل تؤمن بأن كل شخص أجنبي يختلف تماماً عن الآخر الموجود في البلد الأم للشركة؟ وإيمانها هذا يتطلب منح صلاحيات واسعة لفروع الشركة قد يصل إلى حد تفاصيل دقيقة غير مسيطر عليها من قبل المركز. والثاني: هل تؤمن بأن التشابه بين متطلبات الأشخاص هو الأمر السائد ولا اختلاف بين البلد الأم والبلد الآخر؟ وإيمانها هذا يعني أن برامجها التسويقية والموارد البشرية والإنتاجية تكون موحدة بين المركز والفروع، وبالتالي فإنها تهمل تماماً الفروقات وهذا أمر غير صحيح قد يضر في أداء الشركة وبالتالي تعرضها لصدمة شديدة، هي الصدمة الثقافية Cluture Shock والتي تعني الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى بعض العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير معروفة وغير مألوفة. لذلك على الشركة الدولية اتباع خيار ثالث هو (الخيار الهجين) ويؤكد هذا الخيار على الموائمة بين معطيات الخيار الأول من خلال الاهتمام بخصوصية فروع الشركة، ومعطيات الخيار الثاني من خلال الإيمان بوجود قضايا مشتركة بين فروع الشركة لا تختلف اختلافات جوهريّة ذات تأثير على أداء الشركة.

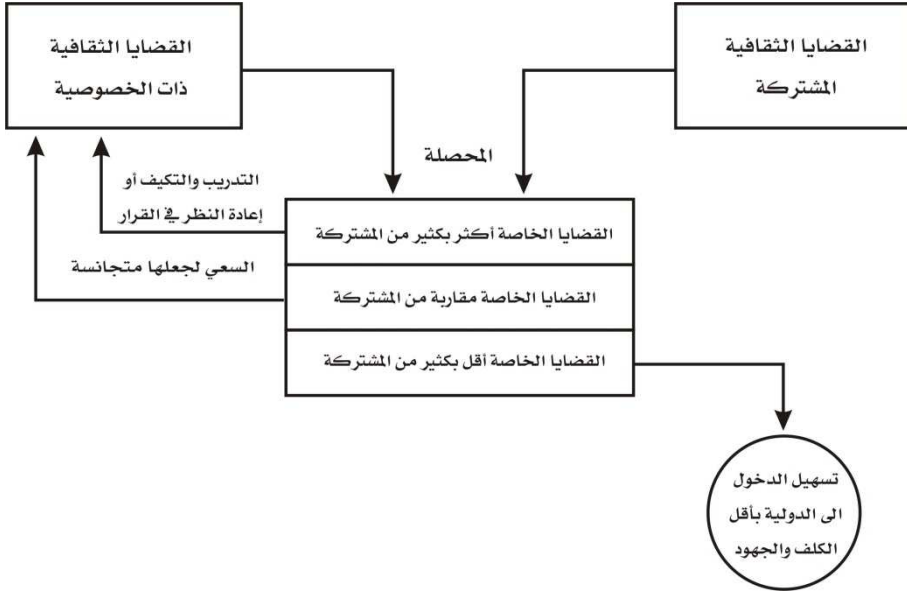
ويمكن تحقيق المواءمة بين خصوصية الفروع في البلدان المضيفة والبلد الأم، عبر اعتماد الخطوات الآتية:

- أ - تشخيص الخصوصيات الثقافية للفروع في البلدان المضيفة من خلال:
- اللقاءات مع مواطني الفروع والاستفسار المباشر منهم عن هذه الخصوصيات.
- المعاشية الميدانية المباشرة لممثلي إدارة الشركة الأم في بلدان الفروع.
- التجارب السابقة للشركات والمؤسسات الأخرى.
- ب - تحديد القضايا الثقافية المشتركة بين البلد الأم والفروع في البلدان المضيفة، عبر:

- الجوالات الميدانية في أسواق الفروع.
 - اللقاءات المباشرة مع عينات من مواطني الفروع.
 - الاستئناس برأي الوجوه الاجتماعية ورؤساء المناطق الإدارية والبلدية، إن الخطوتين في (أ وب) تحدد لنا القضايا الثقافية ذات الوجه المشترك وذات الوجه الخاص.
- شكل (4-3) تحديد القضايا الاجتماعية المشتركة وذات الخصوصية بين الشركة الأم والفروع.

العناصر ذات الخصوصية	العناصر المشتركة	عناصر المجال	المجال الثقافي
3		الطقس	الجغرافي
	3	خواص حسية	
	3	النمو السكاني	الديموغرافي
3		حجم الأسرة	
	3	التعليم	
3		نوعية المنطقة	
	3	الجماعات	الاجتماعي
3		الدين	
3		اللغة	
5	4		المجموع

ج- تحديد مستوى التقارب أو التباعد بين العناصر المشتركة والعناصر ذات الخصوصية، فكلما كانت العناصر المشتركة أكثر من الخصوصية شجع ذلك نحو الدولية وبأقل الكلف، وبعبسه كلما كانت عناصر الخصوصية أكثر تطلب الأم من الشركة الأم التكيف مع هذه الخصوصية عبر التدريب، أو إعادة النظر في قرار دخولها الى الدولية، ويجسد الشكل (4-3) منهجية الموازنة بين الشركة الأم والفروع.



الشكل (5-3)

المتغيرات الثقافية المؤثرة في اتصالات الأعمال الدولية

3- تحديد الهيكل الاجتماعي والثقافي شرط من شروط الإدارة الدولية الفاعلة:

من الشروط المهمة والحساسة للإدارة الدولية الفاعلة هو تحديد الهيكل الاجتماعي والثقافي للبلدان التي تروم تأسيس فروع فيها، لأن ذلك الهيكل يخصص متغيرات متفاعلة تخص المركز الاجتماعي، الثروة، التعليم، العادات والتقاليد، النظرة إلى الحياة والعمل والإنسان،... إلخ. هذه المتغيرات تعكس الفوارق الجوهرية بين البلدان.

ومن الدراسات المهمة التي تناولت موضوع إدارة الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال الدولية، وفي التعامل مع الثقافات المتعددة، الدراسة التي قدمها Greet Hofstede والتي جاءت نتيجة بيانات استبيان شمل 160.000 عامل في شركة IBM وممن يعملون في خمسين بلد. تضمن الاستبيان 150 سؤالاً تعكس الفوارق الجوهرية بين البلدان التي شملتها الدراسة. وقد تمثلت هذه الفوارق بأربعة أبعاد هي:

1- بعد السلطة Power Distance

الدرجة التي يكون فيها التأثير والسيطرة موزعة بشكل غير متساوي بين الأفراد والمؤسسات داخل ثقافة معينة بالذات. فإذا كان معظم الناس في المجتمع يدعمون التوزيع غير المتساوي للسلطة يندرج المجتمع ضمن الفئة العالية في بعد السلطة، والعكس صحيح إذن. بعد السلطة يشير إلى المدى الذي تستطيع فيه الجماعة تحمل الفوارق في السلطة والثروة.

لذلك، فإن المديرين الذين يعملون في مجتمعات ذات درجة قليلة من بعد السلطة سوف يتوقعون بالتأكيد وجود دعم عام للحقوق والفرص المتساوية. فالمديرين في أمريكا وكندا يساندون بصفة عامة أسلوب الإدارة بالمشاركة، على عكس المديرين في فرنسا والهند، والمكسيك مثلاً الذين لا يستخدمون إلا نادراً أسلوب الإدارة بالمشاركة الجماعية، ذلك لأن الإدارة في هذه البلدان أقرب بكثير إلى الأسلوب الأوتوقراطي في الممارسة الإدارية.

2- تجنب اللاتأكد (تفادي الخطر) Uncertainty Avoidance

يعني بعد تجنب اللاتأكد أي الدرجة التي يحاول أفراد المجتمع تجنب الغموض، المخاطر، وعدم وضوح المستقبل. كما يعني الدرجة التي يتفادى معها المجتمع العشوائية ويخلق اليقين بالتركيز على التقنية والبنيان والقوانين والقواعد.

على هذا الأساس، لا يتوقع من الأفراد في مجتمعات تدرج على درجة قليلة في هذا البعد أن يكون لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المخاطرة، وعدم تجنب المجالات والمواقف الغامضة والمعقدة. إذ يحاول هؤلاء الأفراد دائماً ضمان الهدوء والاستقرار في المستقبل.

ثقافة من هذا النوع تنعكس بالضرورة على المنظمات والإدارات والمدراء. فالمنظمات تتجنب دائماً التغييرات المفاجئة، والاستراتيجيات الهجومية. والإدارات تتجه نحو المحافظة أكثر، والمدراء يبحثون بدرجة أكبر عن الاستقرار المهني وعدم الدوران الوظيفي. كما قد يكونوا غير متسامحين اتجاه الأفكار، والآراء المختلفة أو المتناقضة عن معتقداتهم وتقاليد عملهم.

3- الفردية مقابل الجماعية IndividualismVersusCollectivism

مدى توقع الفرد للحرية الشخصية حيث يكون مسؤولاً عن نفسه فقط مقابل الجماعة وقبول المسؤولية نحو الأسرة أو العشيرة أو الأمة. على نقيض الفردية توجد الجماعة التي تعني منظومة اجتماعية ثقافية تنسج حركة الفرد والعائلة والجماعة في سياق واحد وموقف متجانس اتجاه مشكلات المجتمع وبطريقة تحقق نوع من الالتزام الذاتي اتجاه الجماعة.

4- الرجولية Masculinity

الدرجة التي يفرق فيها المجتمع بين دور الرجل والمرأة ويركز على قيم الأداء الرجولية والإنجازات الواضحة. ويوضح الجدول (2-3) قيمة كل بعد من هذه الأبعاد لمجموعة بلدان مختارة من دراسة Hofstede.

جدول (2-3) قيم المؤشرات في الأبعاد الاجتماعية لبعض البلدان

ت	البلد	مؤشر فوارق السلطة	مؤشر تفادي المخاطر	مؤشر الفردية	مؤشر الرجولية
---	-------	-------------------	--------------------	--------------	---------------

56	46	86	49	الأرجنتين	1.
79	55	70	11	النمسا	2.
44	11	86	95	بنما	3.
49	38	76	69	البرازيل	4.
28	23	86	63	شيلي	5.
37	6	101	95	جواتيمالا	6.
66	67	65	35	ألمانيا	7.
66	89	35	35	بريطانيا	8.
57	35	112	60	اليونان	9.
46	14	48	78	إندونيسيا	10.
6	48	40	77	الهند	11.
43	41	59	58	إيران	12.
70	76	75	50	إيطاليا	13.
95	46	92	54	اليابان	14.
50	26	36	104	ماليزيا	15.
14	80	53	38	هولندا	16.
50	14	70	55	باكستان	17.

18.	الفلبين	94	44	32	64
19.	المنطقة العربية	80	68	38	53
20.	غرب أفريقيا	77	54	20	46
21.	الولايات المتحدة	40	46	91	62
22.	السويد	31	29	71	5
23.	تايلاند	64	64	20	34
24.	كوريا الجنوبية	60	85	18	39

في الجدول (2-3) نجد قيمة كل مؤشر من هذه المجموعة من المؤشرات في بلاد مختارة من دراسة هذا الكاتب. ويفترض إن كل بعد من هذه الأربعة ينعكس في الأساليب الإدارية فالتقدير العالي في مؤشر الفردية (بريطانيا وأمريكا) يعني أن تركز الحوافز على حقيقة أن كل فرد يهتم بمصلحته فقط. أما البلدان التي بها تقدير عال لتحمل بعد السلطة فذلك يعني أن المروسين يتنظرون مبادرة الرئيس دائماً. يستخدم الكاتب خطاط من هذه الأبعاد ليفسر السلوك والتنظيم في الدول المختلفة كأن يقول مثلاً إن مؤشر الرجولية العالي مع مؤشر تقادي المخاطر المنخفض في حالة الولايات المتحدة يظهر أن بوضوح في تغلب النظرة التجارية للأمور. وفي فرنسا قبول للفوارق وتركيز على القواعد والإجراءات وهرمية السلطة (الشيء الذي يقال عادة عن مصر) أما بالنسبة للدول العربية فقد أظهرت العينة توسطها ((كنتم أمة وسطاً)) في ثلاثة أبعاد. أما بعد الفردية فقد مال المؤشر إلى الانخفاض عاكساً اهتمام الفرد العربي بالجماعة التي يعيش فيها. وعلى أية حال هذه من أكثر الدراسات تعمقاً لكنها تظل عرضة للتقويم وتباين الآراء والاجتهادات.

رابعاً: الثقافة والتفاوض الدولي:

التفاوض هو الاتفاق على تصديق الخلافات والوصول إلى نتيجة يرضاها الطرفان المتفاوضان من خلال الحوار والأخذ والرد وهو نشاط يقوم به الجميع حتى في الحياة العادية من المفاصلة مع البائعين إلى محاولة إقناع صديق بمشاهدة مباراة في التلفاز بدلاً من الأستاذ. في دنيا الأعمال هناك التفاوض مع العاملين حول شروط الخدمة أو مع المزدوجين حول أسعار المواد إضافة إلى التفاوض حول شروط الصفقات مع الزبائن (أفراد أم شركات) أو مفاوضة الشركاء والحلفاء... إلخ وفي الأعمال الدولية نتعرض إلى مثل هذه المواقف وأكثر. غير أن ما يميزها عن الأعمال المحلية هنا

هو أننا كثيراً ما نجد أنفسنا نتفاوض مع أناس من ثقافات مختلفة. حقيقة التفاوض مجال احتكاك بشري وجهاً لوجه يحاول كل طرف فيه أن يعطي الآخر رسالة معينة ويتواصل معه أو ربما يحاول أن يخفي منه شيئاً بل يجاهد لكي لا يكشف كل أوراقه بإيماءه أو حركة لا إرادية. هذا الاحتكاك يستوجب أن نفهم ماذا يعني الآخرون بسلوكهم أو قولهم حتى نصل إلى اتفاق مرض للطرفين، وعلينا أن نعرف ونفهم رد فعلهم ليس فقط لما نعرض عليهم بل للطريقة التي نعرضه بها.

للتفاوض عدة مراحل تبدأ بالإعداد للتفاوض ثم العملية التفاوضية نفسها ثم الاتفاق ثم التنفيذ. والإعداد والتخطيط للتفاوض يعني دراسة وضعك وإمكانيتك وأهمية الموضوع لك ولشركتك كما تدرس وضع الطرف الآخر وأهمية الأمر له ثم تحدد الحد الأدنى الذي يقبله والحد الأقصى الذي ستسعى للاقترب منه وبعد ذلك تحدد استراتيجيتك التفاوضية هجومية كانت أم تعاونية أم دفاعية وأخيراً تختار فريقك. كل هذا ضروري على المستوى المحلي وعند التفاوض مع جنسيات مختلفة يتطلب الأمر منك جهداً إضافياً. وفيما يخص بمدى الاهتمام بالإعداد والتخطيط للتفاوض بين الجنسيات المختلفة فقد وجدت بعض الدراسات أن نصف المفاوضين المكسيكيين لا يعدون للتفاوض وأن المفاوض البريطاني في هذا المجال لا يبذل الجهد الكافي بينما المفاوض الأمريكي هو صاحب أكثر الأساليب فعالية. وقد بحثت الدراسة الأخيرة الفروقات في الأهمية التي يوليها المدير السعودي والمدير العربي غير السعودي في السعودية للإعداد للتفاوض فلم تجد فروقات تذكر وكلاهما يرى أن الإعداد جداً مهم.

وفيما يختص بالعملية التفاوضية نفسها فقد لاحظ بعض الدارسين أن الجنسيات تختلف في سلوكها خلال العملية وفي هذا الصدد كتب أحدهم أن أسلوب المفاوض الأمريكي مقارنة بالمفاوض العربي يتسم بالتركيز على النهج العملي (النفعي) بينما يميل المفاوض العربي إلى استخدام الخطاب العاطفي وأن الأخير ينظر إلى المواعيد على أنها مجرد مؤشرات عامة وأنه يميل إلى اتخاذ موقف متطرف لكنه يؤمن بالتنازل ويتوقع ذلك من الطرف الآخر. كذلك يسعى المفاوض العربي إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر ولهذه الأسباب يجد المفاوض الأمريكي أن التفاوض مع العربي مريح أكثر من التفاوض مع جنسيات أخرى عديدة. أما بعض الفروق الثقافية الأخرى فهي في حجم السلطة الممنوحة للمفاوض حيث لدى المفاوض الأنجلوساكسوني عادة سلطة لعقد الاتفاق أكثر من المفاوض الشرقي الذي كثيراً ما يتوقف طالباً مراجعة رئيسه في الوطن الشيء الذي يتضابق منه المفاوض الغربي ويراها مضيعة للوقت. كذلك يهتم المفاوض الغربي بالجانب العملي ويود أن ينهي العملية في أسرع وقت بينما يهتم المفاوض الشرقي بالإكراميات ومعرفة الطرف الآخر ونظراته طويلة المدى. وعلى ذكر الإكراميات في بعض الثقافات حمل الهدايا للمفاوض ضرورة أساسية. أما من حيث اللغة فهي تمثل إشكالية خاصة إذا كانت هناك حاجة لمترجم مما قد يخلق سوء فهم. وبينما يميل الغربيون إلى التوثيق وتفصيل كل شيء يفضل الشرقيون اتفاقاً عاماً دون تفاصيل.

التفاوض أصبح علماً يدرس في الجامعات والمعاهد ويتم التدريب عليه وعلى خطواته المختلفة لكن يظل التفاوض بين الجنسيات المختلفة في حاجة إلى مزيد من الدراسات.

أسئلة الفصل الثالث

أولاً: الأسئلة الاستراتيجية

- 1- حدد مفهوم الثقافة، وبين المضامين الأساسية لها؟
 - 2- اذكر ثلاث من خصائص الثقافة.
 - 3- وضح علاقة الثقافة بالنظم الاجتماعية مدعماً إجابتك بالرسم.
 - 4- ما مداخل دراسة الثقافة، وأي المداخل أكثر شمولية؟ ولماذا؟
 - 5- ما المجالات الأساسية للبيئة الثقافية، عددها و اشرح واحدة منها.
 - 6- وضح علاقة الثقافة بالإدارة الدولية؟.
 - 7- ما أبعاد دراسة (Hofstede) وكيف يمكن الاستفادة منها في العمل الدولي.
 - 8- بين أهمية الثقافة للتفاوض الدولي.
- ثانياً: الأسئلة التفكيرية

- 1- فسر كيف يمكن تعديل الثقافة وتغييرها، وبخاصة في الشركات الدولية او المتجه نحو الدولية.
- 2- قوّم مداخل دراسة الثقافة من حيث متطلعاتها الفكرية وأصدر حكمك فيما بعد أي منها يلاءم الشركات العربية التي تسعى نحو العالمية والعمل الدولي.
- 3- حلل انعكاسات المجال الجغرافي على قرارات إدارة الشركات الدولية.
- 4- افترض أنك كلفت بمهمة لتمثيل شركتك في إحدى الدول الأجنبية، ما المستلزمات الضرورية والمهارات الأساسية التي يجب تهيئتها واكتسابها؟
- 5- حاول أن تشخص أبرز الفوارق بين آليات التفاوض المحلي والتفاوض الدولي.

ثالثاً: أسئلة الاختبار من متعدد

- 1- يتطلب العمل الدولي:
أ- تلاقى ثقافات متعددة ب - تفاهم مشترك

- ج-تفاوض تعاوني د -جميع ما ذكر.
- 2-للتقافة تأثير على أنماط حياة المجموعات البشرية، بشكل:
- أ-مباشر وغير مباشر ب-تلاقي ج-أ + ب د-لا شيء مما ذكر
- 3- تتكون النظم الاجتماعية:
- أ-لا شعورياً ب-قصدياً ج-أ + ب د-لا شيء مما ذكر
- 4-المدخل الذي يركز على أعداد قوائم المؤشرات تدرس على أساسها الثقافات، يسمى:
- أ-المدخل التصنيفي ب -المدخل التركيبي
- ج-المدخل النظمي د -المدخل القيمي
- 5-واحدة مما يأتي ليس من عناصر المجال الاجتماعي:
- أ-الجماعات ب -التعليم ج -الدين د -اللغة
- 6-واحدة مما يأتي فقط من أبرز مؤشرات علاقة الثقافة بالإدارة الدولية:
- أ-المواءمة بين الثقافات المختلفة ب -تحديد الهيكل التنظيمي
- ج-تحديد الهيكل الوظيفي د -لا شيء مما ذكر
- 7-المديرين الدوليين في أمريكا وكندا يعتمدون أسلوب:
- أ-المركزية في الإدارة ب -المشاركة في الإدارة
- ج-الفردية في الإدارة د -أ + ج
- 8-بعد السلطة في دراسة (Hofstede) يركز على:
- أ-التأثير والمنافسة ب -التأثير والسيطرة
- ج-الحرية الشخصية د -جميع ما ذكر
- 9-للتفاوض عدة مراحل تبدأ ب:
- أ-العملية التفاوضية ب -الاتفاق ج-التنفيذ د-لا شيء مما ذكر
- 10-يحتاج التفاوض الدولي الى إدراك:
- أ- للثقافات المختلفة ب -اللغة غير المنطوقة ج

-جميع ما ذكر

-التخطيط د

رابعاً: أسئلة الخطأ والصواب

اكتب كلمة (صح) أو (خطأ) في الفراغ المقابل للعبارات الآتية:

- 1- () اصطلاح الثقافة يرجع إل عهد بعيد نسبياً.
- 2- () النظم الاجتماعية هي نماذج منظمة للسلوك.
- 2- () النظم الفكرية أحد النظم الفرعية الاجتماعية.
- 4- () العلم الذي يدرس تصميم السلع لتلائم الخصائص البشرية يسمى الهندسة البشرية.
- 5- () هناك الكثير من اللغات ضمن البلد الواحد وهذا يسهل على الشركات تصميم حملاتها الترويجية.
- 6- () أبعاد دارسة (Hofstede) هي ثلاثة أبعاد.
- 7- () الاستراتيجيات التفاوضية هي الدفاعية والهجومية فقط.
- 8- () أسلوب المفاوض الأمريكي يتسم بالتركيز على النهج النفعي.
- 9- () أسلوب المفاوض العربي يعتمد على التعاون.
- 10- () تركز النظم على القواعد الأخلاقية والذوق والجمال.

مصادر الفصل الثالث

1. أحمد، عبد الرحمن أحمد، 2001، مدخل إلى إدارة الأعمال الدول،، دار المريخ، الرياض.
 2. بركات، لطفي. 1981 الأصول الثقافية للتربية في الوطن العربي، دار الحارثي، القاهرة. الدوري، زكريا، (2005) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات ودراسة حالات، دار اليازوري للنشر والطباعة، عمان
 3. عباس، علي، (2003) إدارة الأعمال الدولية: الإطار العام، ط1، دار الحامد، عمان. عباس، علي، (2003)، إدارة الاعمال الدولية: الاطار العام , دار الحامد, بيروت ياسين، سعد غالب، الإدارة الدولية – مدخل استراتيجي – دار اليازوري العلمية، عمان، (1998).
 4. العامري، صالح والغالب، طاهر، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان.
- 1- Herizler, 1997. H., Social Institution, Tutorial Press, London
- John, G. 1997. The Configuration Problems In Cultures , the American Sociological Review, Vol: 71, No:1.
- Powell, J. 1993, Sociology or The Science of Institutions American An thropology, New York.
- 2- Daniels, J. etal., 2004, International Business, 10th cd., Prentice Hall, New Jeresey.

الفصل الرابع المعمارية التنظيمية للإدارة الدولية

Organizational Archetecture of International
Management

من المؤمل بعد قراءة هذا الفصل والاطلاع على محتوياته الفكرية أن يكون القارئ الكريم قادراً على:

- 1- تعرف مفهوم الهيكل التنظيمي ومبررات تحديثه.
- 2- تشخيص العوامل المؤثرة في تصميم وانتقاء الهياكل الدولية.
- 3- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية وأثرها على الهيكل التنظيمي.
- 4- تعرف نماذج الهيكل التنظيمي للشركة العالمية.

دراسة حالة (4)

البناء والتصميم – قوالب البناء التنظيمي الأساسية

في وقت ما كانت الشركة المحدودة هي الرائدة بين الشركات الأخرى في تجارة المفرد للأزياء، وفيما كان يعتقد بأن لها مستقبلاً غير محدود طرأ عليها مجدداً تغييرات في ثرواتها. وربما أمكن إرجاء المشكلة إلى اعتقاد المؤسس (لسلي وكسنر) في مبدأ المقولة "التعهد والالتزام" على وجه الخصوص. ولهذا فإن المخازن الكبرى التابعة لمجموعة المحدودة في الدولة كانت مفاجأة لـ (وكسنر) وهناك أسباب عديدة للمشاكل التي تمر بها المحدودة مثل الكساد العام في مجال صناعة الأزياء كافة ومن ناحية أخرى يمكن إرجاؤها إلى الهيكل التنظيمي للشركة.

لقد اعتقدت شركة وكسنر بأن كل مدراء أقسام المحدودة يجب أن يشغلوا أقسامهم بحرية وبدون أي تدخل خارجي وبأن يكون هدفهم هو فقط كيفية الإسراع برفع مستوى مبيعات أقسامهم إلى آل (بليون دولار) في المشتريات ولكن هذا الهدف قد أدى بهم إلى المنافسة فيها بينهم.

إن إحصائيات انخفاض المبيعات قد أشارت إلى أن هذه الشركات قد افترقت نظرتها إلى الحاجات المتغيرة لعموم الزبائن وعاداتهم وقد اعترف وكسنر بأن فلسفته في «التخلي ورفع اليد... أحد مبادئ وكسنر» كانت وراء هذا كله اعترافه بأن ميله وحبه للاستقلال الذاتي وإعطاء الحرية لموظفيه «المدراء» قد أدى إلى حصوله على دعم قليل جداً من السلطة؛ ولهذا فإنه لكي يعيد بناء وتنظيم المنظمة شرع بتأسيس اجتماعات شهرية تمكن رؤساء الأقسام من مشاركة بعضهم البعض في عرض مشكلهم والحلول المناسبة والأفكار الجديدة البناءة.

لقد حققت محاولته هذه بعض التقدم ولكن يبقى هناك تحفظ على مسألة إدارة الشركة ككل متكامل بدلاً من قيام كل قسم من أقسامها بإدارة الجزء الخاص به. إن محور المحاولة في توسيع رؤية الشركة من الناحية الإدارية هو العودة إلى ماهية الزبون وإلى تكوين فكرة تسويق عامة مناسبة ليس فقط للشركة بل ولكل قسم فيها. قدمت الشركة ثلاث شركات جديدة وهي:

- شركة «ستركجر» الخاصة بالملابس الرجالية.

- شركة «المحدودة» وهي خاصة بالقضايا النسائية.

- شركة منتجات العناية الشخصية والأدوات الصحية.

إن النجاحات التي حققتها الشركة في السابق قد أضعفت من رأي الإدارة في عملائها وفيما يودون شراءه من منتجات من المخازن، فالعملاء الآن وقد أصبحوا أكبر سناً والثر ثراء وثقافة قد أخذوا يبحثون عن منتجات أخرى تختلف في النمط والجودة حتى إن منظر هذه المخازن قد بات طرازاً قديماً وهذا على وجه الخصوص كان الحال السائد في مخازن «المحدودة».

لقد صمم الرئيس الجديد لهذا القسم «شيري نيدو تيرين» على إعادة تشكيل الشركة وتبسيط الضوء على عملائه وفي نفس الوقت فإن قسم الألبسة الرياضية الأنيقة «إكسبرس» ما زال يعاني أيضاً من المشاكل المزمنة مع العملاء. وبدلاً من التأكيد على إنتاج ملابس الشباب فإن شركة «إكسبرس» قد اتجهت نحو تصميم ملابس لعملاء أكبر سناً محققاً بذلك نتائج مخيبة للآمال. واليوم فإن «إكسبرس» قد اتجهت نحو إنتاج سلع خاصة بالشباب بمشاركة حماسية من الرئيس «تيرين» حيث قام بمضاعفة ميزانية القسم بأكمله.

إن شركة «لرنر نيويورك» المحدودة والتي كانت تؤكد على إنتاج بضائع ذات أسعار منخفضة قد

أخذت الآن تقدم مواد باهظة الثمن. والعملاء الذين كانوا ركن الأساس في هذه الشركة قد اتجهوا إلى انتظار موسم التنزيلات والطلبات البريدية والأجهزة التلفازية لشراء حاجاتهم من البضائع.

ومن المهم ملاحظة التغييرات الجديدة التي طرأت على شركة «لرنر» والتي وضعتها في منافسة مباشرة مع شركة "جي.سي.بني أند سيرز" كما وضعتها في منافسة مباشرة أيضاً مع أعضاء الشركة المحدودة نفسها ومع ذلك فإن هذا الجهد المبذول من قبل لرنر لم يحقق نجاحاً كاملاً ونتيجة لهذا فقد تم إغلاق (100) مخزن من مجموع (977) وحتى مع هذه النتائج فإن لرنر ما تزال هي أضخم قسم من بين أقسام الشركة المحدودة. والسؤال الذي نطرحه هنا:

كيف أمكن لـ «لزلي وكسنر» من تطوير وإعادة تنظيم هذا كله. لقد أمكنه ذلك من خلال نظرة وجهها خارج إطار تجارة المفردة لرؤية ما إذا كان ممكناً له أن ينقل أفكاراً جديدة من عالم الصناعة ويغرسها في مستعمرته التجارية العملاقة الأخذة بالاحتضار.

لقد قام بزيارات إلى جنرال إلكتريك وشركة بيبسي ليتعرف إلى رؤساؤها وكيف تمكنوا من تشغيل شركاتهم الخاصة بتجارة الجملة وقد وجد إن أفكارهم عن إعطاء السلطة الذاتية مطابقة أو مناسبة لتنظيم الشركة المحدودة الواسع، من خلال هذه الزيارات رجع وكسنر بفكرة وضع بناء أكبر للاجتماعات المالية على سبيل المثال وهناك الآن طريقة مثلى لإعادة عرض النتائج وهذه الفكرة للعمل كمجموعة ضمن بناء مركب لمدراء متفرقين قد بدأ العمل بها في الشركة المحدودة.

إن ما نطمح إليه هو أن نجعل المدراء يفكرون في إنتاج ماركات تجارية عالمية بدلاً من التفكير في مصلحتهم الشخصية وفي أمور تجارية صغيرة وهذه المحاولة يؤمل منها أن تعطي الشركة أسلوباً أفضل في الإدارة. لقد ساعدت تحليلات الكمبيوتر على تحسين أسلوب التسويق للبضائع وهذه التحليلات تركز على دمج وتنسيق الطلبات والإنتاج وجهد المبيعات وهذه الحالة لم تكن ممكنة في السابق.

إن التنوع في منافذ تجارة المفردة بالإضافة إلى تعدد الماركات التجارية واختلاف الإستراتيجيات ممكن أن تشكل صعوبة في الاندماج في شركة واحدة متنافسة وآخر أخبار الشركة المحدودة هي أن وكسنر يميل إلى أن يقسم الشركة إلى ثلاث أقسام مستقلة ذاتياً:

- قسم الملابس.

- قسم الملابس النسائية.

- قسم أدوات الزينة والإكسسوار.

أما كيفية انقسام الشركة وكيفية إدارتها فما زال غير واضح ومهما يحدث فإن منظر الشركة المحدودة ونحن لا نتحدث فقط عن أنماط الملابس سوف يكون مختلفاً في المستقبل، هذه الحالة تشير إلى بعض الصعوبات التي تم مواجهتها من قبل تنظيم ضخم ومعقد كمحاولة للتعامل مع ديموغرافية متغيرة للزبون والبيئة المتغيرة النشطة. وتسلب الضوء على دور معمارية التنظيم.

المطلوب:

1- شخص دور التنظيم في أداء الشركة؟

2- بين ^{١٧} كيف يقود التنظيم الفاعل الشركة الى تحقيق أهدافها، والعكس هو إخفاق الشركة. وعدم قدرتها على تحقيق البقاء.

يستنتج من خلال الحالة الدراسية السابقة التأثير الواضح للتنظيم على أداء الشركة ودوره في قيادتها إلى تحقيق أهدافها المرسومة وتحقيق البقاء في عالم المنافسة. لأن الهيكل التنظيمي يُمد من المتغيرات الرئيسة المؤثرة في أداء الشركة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

ويكتسب الهيكل التنظيمي وآليات تصميمه أهمية كبيرة في الشركات العالمية؛ لأن تلك الشركات لا يمكنها تنفيذ استراتيجيتها من دون وجود هذا الهيكل، إذ كما هو معروف أن الشركات تقوم بصياغة الاستراتيجية من أجل تخطيط النشاط وتوجيهه، في حين أن الهيكل التنظيمي يُمد الأساس في مساعدة إدارة الشركة من التأكد من أن الأهداف المرغوب بها يتم تحقيقها بشكل كفوء.

وقال (Freed Hamsher) رئيس شركة (Nike) في هذا الصدد:

(يبدو أننا لم نعد بحاجة لخزن قواعد استراتيجياتنا في ذاكرة حواسيبنا لأننا بحاجة إلى أن تعدل هذه الاستراتيجيات مع صباح كل يوم نصحوا فيه). وهو بهذا القول يشير إلى التغيرات الدراماتيكية المتسارعة للعوامل البيئية بسبب ضغوطات عصر العولمة، حيث المنافسة الدولية الشديدة بين الشركات وتغيير حاجات الزبائن ورغبتهم بسرعة وتجدها باستمرار.

وانطلاقاً مما تقدم جاء هذا الفصل ليغطي موضوع المعمارية التنظيمية للإدارة الدولية، عبر منافسة الفقرات الآتية:

أولاً: الهيكل التنظيمي: المفهوم ومبررات تحديثه:

تحتاج جميع الشركات الى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجياتها ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه تصور أو تخيل للدور الرسمي للشركة، ويعرف أيضاً بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام الشركة، لقد أضحت الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات الحاسمة في تنفيذ استراتيجيات الشركات وتحقيق الميزة التنافسية، ومع ذلك فإن الهيكل التنظيمي لوحده لا يخلق الميزة التنافسية وإنما تتحقق حينما يكون هناك توافقاً بين الاستراتيجية والهيكل، وهو ما يفسر جزئياً سبب بقاء وتطور بعض الشركات وتعرثر أخرى، ومن هنا ينبغي التوضيح بأن الهيكل التنظيمي ليس غاية، وليس هدفاً بذاته، بل وسيلة للمساهمة في النجاح المستقبلي للشركات التي تسعى دائماً لأن تتطابق هياكلها المختارة مع استراتيجياتها المصاغة، بخاصة في الحالات الآتية:-

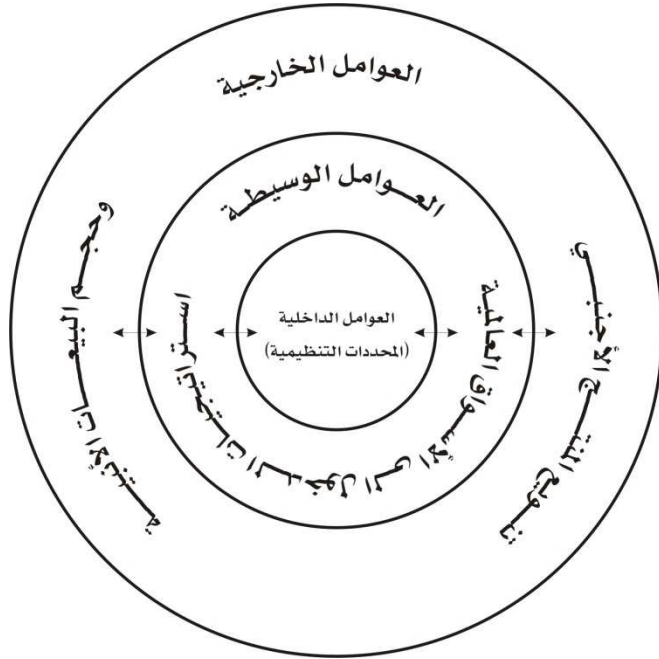
- 1- النمو في المبيعات والأرباح، وعدم قدرة الهيكل التنظيمي التقليدي (القديم) للشركة على مجاراة تغيير أنشطتها، أي عندما يلاحظ المخططون قصور الهياكل التنظيمية عن مواكبة الاستراتيجيات الجديدة التي فرضتها متغيرات بيئية ودولية جديدة.

2- عندما تجد الشركة إن هيكلها التنظيمي التقليدي أصبح عبئاً أمام تمكين العاملين من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار بسبب تركيزه المطلق على المركزية والبيروقراطية وعدم انسجامه مع الأنماط المعاصرة للإدارة.

3- الاستجابة للتغيرات البيئية وأنماط عمل المنافسين، وتوسع النشاط عبر الخروج من المحلية إلى العالمية ما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة التي تعد أهم مؤشرات العمل الدولي.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تصميم وانتقاء الهياكل الدولية

هناك ثلاثة مجموعات من العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية الدولية، ورأوا انتقاء الخيار الأنسب من بين الهياكل المطروحة أو الموجودة في عالم الممارسة، ويوضح الشكل (4-1) هذه المجموعات:



شكل (4-1)

العوامل المؤثرة في تصميم وانتقاء الهياكل الدولية

وفيما يأتي توضيحاً لهذه لمجموعات العوامل:

1-العوامل الداخلية (المحددات التنظيمية):

وتشمل المحددات الآتية:

- أ- حجم العمليات الدولية: يُعد الحجم أحد أبرز المحددات التنظيمية التي تؤثر في تحديد شكل الهيكل التنظيمي ومساحته، ويتم الحكم على حجم الشركة من خلال واحد أو أكثر من المؤشرات الآتية:
 - (1) عدد العاملين: المؤشر الأكثر استخداماً في تحديد حجم الشركة كبيرة أم متوسطة أم صغيرة.
 - (2) الحصة السوقية: النسبة المئوية لمبيعات الشركة من منتجاتها إلى المبيعات الكلية في السوق من نفس المنتجات أو القطاع المعني.
 - (3) مجموع الموجودات: تمثل استثمارات الشركة، قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، والتي تُعد المصدر الأساسي الذي يساهم في تحقيق البقاء والاستمرار للشركة عبر تعظيم ثروة المالكين وحملة الأسهم وأطراف أصحاب المصالح الآخرين.
 - (4) حجم المبيعات: عدد الوحدات المباعة من السلع والخدمات خلال مدة زمنية محددة والمبالغ النقدية المتحققة من جرائها.إن علاقة الحجم بالهيكل التنظيمي، هي علاقة طردية أي كلما زاد حجم عمليات الشركة تطلب الأمر أن يكون الهيكل التنظيمي واسع وكبير لمواجهة هذه الزيادة في حجم العمل، والعكس صحيح.
- ب- المركزية واللامركزية: تعني المركزية، تجميع الصلاحيات واتخاذ القرار عند الإدارة العليا للشركة وبالتالي فإن جميع المستويات الإدارية الأخرى في الشركة لا يحق لها اتخاذ أي قرار أو إجراء تصرف معين دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
- أما اللامركزية فتعني، توزيع صلاحيات لاتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في الشركة.
- والذي يهمنا هنا هو علاقة المركزية واللامركزية بالهيكل التنظيمي والتي تشير إلى أن التوسع في اعتماد المركزية يدفع إلى تبني الهياكل البيروقراطية الآلية ذات السمة المعيارية النمطية في الأداء، أما اعتماد اللامركزية فإنه يشجع على تبني الهياكل البيروقراطية المهنية والعضوية ذات السمة الحركية التي تشجع على التغيير والإبداع وفسح المجال لاكتشاف الكفاءات الإدارية.
- ج- سلوكيات الإدارة العليا ومراكز القرار:
تشير الأدبيات إلى أن سلوكيات الإدارة العليا ومراكز القرار في الشركة تجاه الخطر (Risk) تختلف، فهناك ثلاثة سلوكيات لمراكز القرار في علاقتها مع الخطر، وهي:

الشخص الذي يفضل اختيار قرار من بين قرارين لهما نفس القيمة المتوقعة (العوائد) وأكبر درجة من المخاطرة عندئذ تتزايد منفعته بمعدل متزايد عندما تزداد كميات ربحه.

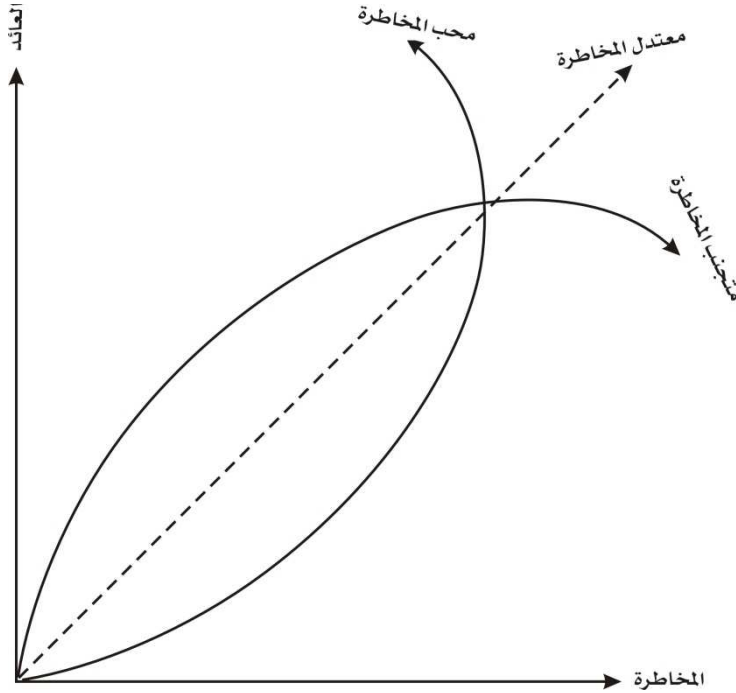
2- معتدل المخاطرة Risk Neutral person:

الشخص الذي يعتمد قاعدة تعظيم القيمة، أي تحقيق أعلى العوائد المتوقعة، في صناعة قرارته، بحيث تكون دالة منفعته خطية تتزايد بمعدل ثابت.

3- متجنب المخاطرة Risk Averse person:

الشخص الذي لا يرغب في المخاطرة وينحاز في قرارته إلى البديل الذي يحقق أقل مخاطرة وبالتالي تزداد منفعته بزيادة العائد ويكون معدل الزيادة للمنفعة متناقص.

وبوضح الشكل (2-4) السلوكيات الثلاثة المشار إليها سابقاً.



الشكل (2-4) السلوكيات الثلاثة المشار إليها سابقاً

والخلاصة في هذا المجال هو أن السلوكيات الثلاثة أنفة الذكر تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي للشركة، فعادةً السلوكيات المحبة للمخاطر تسعى بالتوسع في الأعمال وتسعيهاكلها وتبني أشكال التنظيمية متجددة لها القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الدولية، بينما السلوكيات المعتدلة تسعى للمحافظة على شكل محدد من الهياكل. أما السلوكيات المتجنبة للمخاطر فتسعى دائماً إلى الحد من التغيير والتجديد ومحاولة البقاء على هيكل تنظيمي يجنبها الدخول في أنشطة وعمليات ذات مخاطرة عالية.

د- متطلبات بيئة الشركة: تلعب البيئة التي تعمل بها الشركة دوراً كبيراً في التأثير في تصميم الهيكل التنظيمي، فالبيئات المستقرة عادة تدفع نحو الهياكل البيروقراطية الآلية بينما البيئات المتغيرة تدفع عادة نحو اعتماد الهياكل العضوية المرنة.

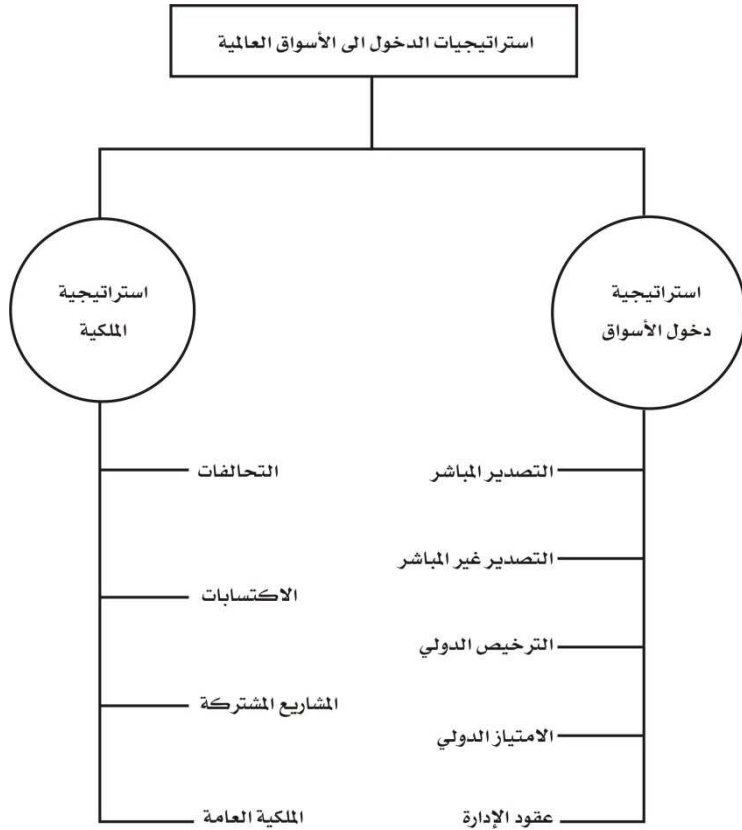
2- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية:

كتب (Peter Drucker) بأن المصدر الرئيسي الإستراتيجي للسنوات القادمة لن يكون الراسمال Capital أو المعرفة Knowledge بل القابلية على تكوين الشراكات القوية Powerful Partnerships.

وأن هذه الشراكات القوية مع الشركات الأخرى تعطي أو توفر للشركات القوة الدافعة التي تحتاجها لتقوية مكانتها في السوق العالمي ولتطوير الجيل الجديد من المنتجات والخدمات أو لسد الفجوات في المعرفة والمهارات في غضون أشهر وليس سنين.

لقد شخّصت الشركات الأمريكية الواقع الجديد وأكدت بأنها بحاجة إلى تنسيق جهودها إزاء تلك التطورات مع الشركات الأوروبية وتحويل مسارات التهديد إلى فرص ينبغي استغلالها، ويجب عدم تجاهلها كما حصل سابقاً مع الشركات اليابانية مما حدا بكثير من الشركات الأمريكية إلى الاندماج مع الشركات الأوروبية أو إقامة تحالفات استراتيجية معها وفضلت الدخول معها في مشاريع مشتركة ضمن الشركات العالمية.

وتختار الساعية إلى العالمية عدد من الاستراتيجيات لدخول الأسواق العالمية ويوضح الشكل (3-4) هذه الاستراتيجيات.



الشكل (3-4)

استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية

أ- استراتيجيات دخول الأسواق: تعتمد هذه الاستراتيجيات على مجموعة من الخيارات، هي:

(1) التصدير المباشر: ويعني تسويق السلع والخدمات والأفكار بين الشركات العالمية مباشرة دون وجود وسيط، بسبب وجود اتفاقيات وتفاهم مشترك.

(2) التصدير غير المباشر: ويشير إلى تسويق السلع والخدمات والأفكار بين الشركة البائعة إلى الشركة المشترية عبر وسيط يقوم بعملية التسويق، أي أن الشركة البائعة تسلم السلع والخدمات إلى الوسيط الذي يقوم بدوره ببيعها إلى الشركة أو الشركات المشترية.

(3) الترخيص الدولي: يمثل قيام شركة معينة ببيع حقوق الملكية الفكرية أو تكنولوجيا إنتاج معينة إلى شركة أخرى مقابل مبالغ معينة وعلى وفق اتفاقية تنظم ذلك الترخيص وحدوده وحقوق وامتيازات وواجبات كل طرف من أطرافه.

(4) الامتياز الدولي: خيار استراتيجي لدخول الأسواق العالمية من خلال منح الشركة الأم، والتي تكون شركة كبيرة ذات إمكانات مالية وفنية متقدمة في العادة، حق استخدام علامتها التجارية أو بيع منتجاتها إلى شركات صغيرة في مناطق متفرقة وبلدان متعددة، مقابل أجور ورسوم تحدد بموجب عقد يضمن آليات تنفيذ الامتياز وللامتياز ثلاثة أشكال، هي:

(أ) امتياز المنتج: يقوم من يحصل على هذا الامتياز بدفع الأجور والرسوم إلى الشركة الأم صاحبة الامتياز بما يسمح له بحق بيع المنتج الذي يحمل العلامة التجارية للشركة الأم والذي يشتريها من صاحب الامتياز ثم يعيد بيع هذه المنتجات.

(ب) امتياز التصنيع: يقوم من يحصل على هذا الامتياز بإنتاج وتوزيع منتجات الشركة الأم واستخدام المواد الخام والتركيبية الفنية للإنتاج التي تعتمدها الشركة الأم ذاتها.

(ج) امتياز تأسيس بعض الأنشطة: يصبح من يحصل على هذا الامتياز حق تأسيس نشاط يحمل اسم صاحب الامتياز ونفس المظهر الخارجي للشركة الأم، وخير مثال على ذلك سلاسل مطاعم الوجبات السريعة (مكدونالدز، كنتاكي، بركر كنك، بيتزا هت ..).
ب- استراتيجية الملكية: وتشمل:

(1): التحالفات الاستراتيجية: Strategic Alliances

لا تمتلك أية شركة جميع الكفايات الجوهرية المطلوبة للتنافس الناجح في مجالات إنتاجها الطويلة الأمد سيما في ظل التوسع والتخصص في قاعدة المعارف التي تعتمدها منظمات اليوم.. وهذا ما يجعل المعرفة المطلوبة للإبداع موزعة على شركات متعددة في الاقتصاد العالمي.

وفي هذا الإطار برزت التحالفات الإستراتيجية التي تجعل الأعمال تحقق الميزة التنافسية عبر النمو في الموارد والشركاء بما فيها (التكنولوجيا، رأس المال، الأفراد، الأسواق).

والتحالفات الإستراتيجية العالمية هي «شراكة بين شركتين أو أكثر من دول مختلفة ترتبط معاً لتحقيق مشروعات معينة، أو التعاون في مجالات مختارة من الأعمال» أو هي «قيام منظمتين أو

أكثر بالاشتراك في الموارد والنشاطات من أجل تنفيذ استراتيجية معينة، وهو ما يدخل في إطار التعاملات الودية..

وتدخل الشركة في تحالفات أو اتحادات مع شركات أخرى أما للتعاقد أو التكافؤ التنافسي، أو الحصول على المزايا التنافسية ذات الصلة بالمنافسين، فضلاً عن اعتمادها لإنتاج وإدارة الأبداعات من خلال:

(أ) أن الشركاء يربطون مواردهم وقابليتهم مع بعضها فينمون ويتوسعون بسرعة وكفاءة، فضلاً عن العمل بجهد، والتركيز على الإبداع في العمل الذي يقومون به، وهذا يستوجب من الشركات قبل أن تدخل في تحالفات أن تحدد القيمة المتحصل عليها من التحالف.

(ب) اعتمادها لأغراض التميز، وتطوير المهارات والكفايات الجوهرية وبما يساعد على دخول الشركة في أعمال جديدة في نفس الوقت الذي تستمر فيه الشركة في عملها خارج حدود التحالف.

(ج) الطريقة الأكفأ لتحقيق السرعة الضرورية للاستجابة المبدعة والانتشار العالمي.

(د) أنها مدخل لتطوير السلع والخدمات وهذا ما يقترن بالإبداع في أحيان كثيرة.

(هـ) يمكن الشركات التي لا تستطيع بمفردها أن تطور تكنولوجيا جديدة، أن تتحالف مع شركات أخرى لتطوير هذه التكنولوجيا، أو الدخول في مشروعات مشتركة لتأسيس شركة منفصلة تتعامل مع سوق جديد، أو تقدم منتج جديد.

(و) خلق القيمة باستخدام الفعال للتحالف، عبر التشارك الفعال في المهارات والمعرفة، واعتماده لإنتاج منتج فريد من نوعه، مع أخذ المتحالفين بالاعتبار احتمالات قيام المنافسين بصنع منتجات وتقديمها إلى السوق بسرعة أكبر، فتتخفف قيمة إبداعات المتحالفين، ويخسرون ميزة تنافسية تتعلق بمعايير أداء المنتج.

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال، أنه بالرغم من أهمية التحالفات إلا أنها لا تخلو من المخاطرة بسبب:

(1) حصول أحد الشركاء على تكنولوجيا شركائه أو معارفهم لتعزيز قدراته التنافسية الخاصة، وهذا يستوجب الحذر في اختيار الشركاء، ووجوب وجود مهارات تكميلية لدى الشركاء، مع تناغم الأهداف والتوجهات الاستراتيجية.

(2) اعتماد أحد الأعضاء على شركائه في تطوير المدخلات الأساسية بسبب عدم استخدامه لتلك المدخلات بانتظام في إنتاج وإدارة الإبداع. في إطار ما تقدم بتعين عند بناء تحالفات استراتيجية، وجود تنسيق لتبادل المعرفة، والموارد البشرية التي تتدرب لإدارة المدخلات الأساسية التي يمتلكها الشركاء بغية تحقيق الإبداع كأسبقية ناتجة عن التحالف.

أنواع التحالفات الاستراتيجية:

تأخذ التحالفات الاستراتيجية الأنواع الآتية:

1. التحالفات الوظيفية:

التحالفات الإستراتيجية الوظيفية قد تكون ضيقة المجال وترتبط فقط في منطقة وظيفية واحدة من العمل وفي هذه الحالات يكون تكامل الاحتياجات للشركات المساهمة أقل تعقيداً وبذلك فالتحالفات المستندة وظيفياً عادة لا تأخذ شكل الاتحاد بالربح والخسارة.

2. التحالفات الإنتاجية:

التحالفات الإنتاجية هي تحالفات ذات طبيعة عملياتية يكون فيها اثنين أو أكثر من الشركات كل منها يصنع منتجات أو يزود خدمات بشكل مشاركة أو حصة أو فائدة عامة.

ويساهم التحالف الإنتاجي في تعزيز قدرات المتحالفين أو أحدهم على سبيل المثال كارتباط (نومي) بالمجازفة بالربح أو الخسارة بين شركة تويوتا وشركة جنرال موتور وهو يمثل بيت تجاري في مجمع شركات جنرال موتور السابق في كاليفورنيا التي كانت الشركة أغلقته. وبالتبادل قد يختار الشركاء بناء شركة أو فرع جديد كما هي الحال في اتحاد الربح والخسارة بين كريسلر وبي أم دبليو في أمريكا الجنوبية في (1996)، وكلا الشركتين اتفقتا بأنهما بحاجة لتطوير حجم هذه المحركات التي تقوم بإنتاجها إذ ما أرادا التنافس على نحو فاعل ومؤثر في أمريكا الجنوبية وفي الدول البارزة في آسيا.

3. التحالفات التسويقية:

أن التحالفات التسويقية هي تحالفات تتقاسم فيها شركتين أو أكثر خدمات التسويق أو الخبرات وفي أغلب الحالات فهي تربط شريكاً يقدم منتجاتها أو خدماتها في سوق يكون للشريك الآخر له حضور فيه بحيث تساعد القادم الجديد بالترويج والإعلان وتوزيع منتجاتها أو الخدمات وأن هذه الشركة التي تم تأسيسها قد تتفاوض على سعر ثابت لما تبديه من مساعدة أو تشارك بنسبة مئوية بمنتجات القادم الجديد على أسس متبادلة.

4. التحالفات المالية:

إن التحالف المالي هو تحالف للشركات التي تريد تقليل المجازفة المالية المتعلقة بمشروعها. وقد يتشارك الشركاء بشكل متساوي في المساهمة في الموارد المالية للمشروع أو أن أحد الشركاء يساهم بالأمور المالية بينما يزود الطرف الثاني أو الشريك الخبرات الخاصة أو عمل أنواع أخرى من المساهمات بموازنة جزئية لنقصها في الاستثمار المالي.

5. التحالف بالبحث والتطوير (R & D):

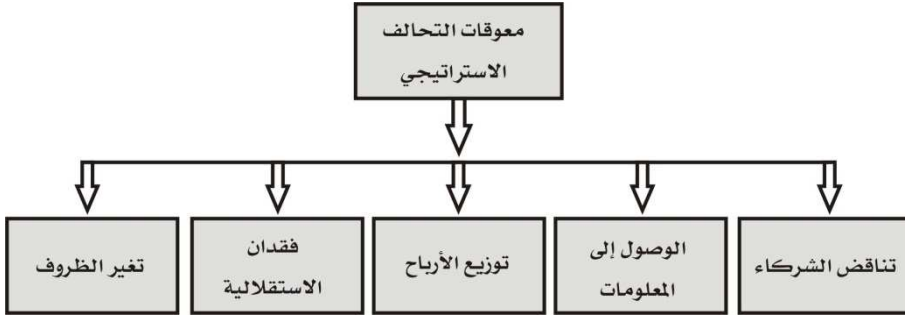
يركز تحالف (R & D) على موافقة الشركاء على تحمل مصاريف البحث لتطوير منتجات أو خدمات جديدة ومثالاً على تحالف (R & D).

ما جرى في عام 1997 عندما اتحدت تومسن SGS مايكرو اليكترونيكس مع هيتاشي لتطوير جيل جديد من مايكروبروسير (64 بت).

وافقت تومسن SGS على نقل معرفتها بتقنية (64بت)، بينما ساهمت شركة هيتاشي في تصميمها (للمايكروبروسير سوير 2)، والذي أصبحت عندها قاعدة لأربعة أجيال لما يكروبروسير هذه التحالفات عادة ما تكون ليس على أساس المخاطرة بالربح والخسارة طالما يمكنهم من نقل المعرفة العلمية بين الشركاء خلال تداولات بحثية خاصة وتبادل الأوراق العلمية والزيارات المختبرية، وعلاوة على ذلك تشكيل منظمة قانونية منفصلة وشكلوا فريق الباحثين من كوادر الشركاء ليوحدوا مسيرتهم في العمل العلمي في كل مختبر للشركاء، وبدلاً من ذلك فإن كل شريك وافق ببساطة على إعارة الرخص أينما تتطور التقنية في مختبراته، وبذلك سمح لشركائه باستخدام امتيازهم حسب الرغبة ومن ثم كل شريك أصبح لديه محاور متساوية لكل التقنية المتطورة بهذا التحالف وهو تنظيم يضمن للشركاء الشفافية والثقة والوضوح.

معوقات التحالف الإستراتيجي:

بغض النظر عن العناية التي تضمنها الشركات في إنشاء تحالف استراتيجي، ولكن ما زالت هناك أمور تؤخذ بنظر الاعتبار للحد من المعوقات والمطبات، (الشكل) يلخص خمسة معوقات أساسية التي عادة ما تهدد التحالفات الاستراتيجية هي تناقض الشركاء، الوصول إلى المعلومات، فقدان الاستقلالية، تغير الظروف.



شكل (4-4)

معوقات التحالف الاستراتيجي

(1) تناقض الشركاء: التناقض بين الشركاء في تحالف استراتيجي هو سبب أولي للفشل في مثل هذه الترتيبات، وفي بعض الأوقات يقود التناقض إلى إيجاد خلاف/ صراع، وبالرغم من ذلك فهو يقود إلى ضعف في قيام ووجود هذا التحالف. كما حصل على سبيل المثال بين الإدارة الشرقية الهندسية لشركة (سيمنس) ومجموعة شركات (جنرال إلكتريك) للإدارة الشرقية المالية. التناقض ينتج عن اختلافات

في الثقافة النقابية والثقافة القومية فضلاً عن الاختلاف في الأهداف والتصورات أو الأخلاقيات لأي بعد أساسي مرتبط بين الشركاء.

(2) الوصول الى المعلومات: ان الوصول للمعلومات هي خلفية أخرى للعديد من التحالفات الاستراتيجية بالتجمع للعمل بشكل فعال، فإن أحد الشركاء أو كليهما عليه تزويد الآخر بالمعلومات التي يفضل ان تكون بسرية وغالبا يكون من الصعب التعرف على المعلومات التي يحتاجونها والتي تستلزم وقتاً محدداً، وبهذه الطريقة فإن الشركة قد تدخل في اتفاقية لاتتوقع منها الحصول على حصة من المعلومات الأكيدة.

(3) توزيع الأرباح: أحد التحديات المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية يتعلق بتوزيع الأرباح، لأن الشركاء يتقاسمون المجازفات والتكاليف ويتقاسمون الأرباح، على سبيل المثال شركة المطاحن العامة وشركة نستلة فصلو الأرباح من الارتباط بالربح والخسارة الأوروبي على أساس 50%50، وبالطبع فإن هذا النوع من الترتيبات التعاونية معروف لمدة من الزمن ودائماً ما يناقش بشكل أخلاقي كجزء من الاتفاقية الأصلية.

(4) احتمالية فقدان الاستقلالية: مطب آخر في التحالفات الاستراتيجية يكون في احتمالية فقدان الاستقلالية، كما تتقاسم الشركات بمجازفاتها وأرباحها، فأنهم أيضاً يتقاسمون السيطرة وبذلك يحددون ما يمكن أن يفعل كل منهم.

(5) تغير الظروف: تغير الظروف قد يؤثر أيضاً على إمكانية التحالف الاستراتيجي. إن الظروف والحالات الاقتصادية التي تحفز تنظيم التعاون قد لاتستمر في وجودها أو ان التقدم التكنولوجي قد يعوق من استمرار الاتفاقية بشكل مطلق.

(2): الاكتسابات الدولية: International Acquisitions

إلى جانب التحالفات تعتمد كثير من الشركات على (الاكتساب) كمصدر لإنتاج وإدارة الإبداع. ويعرف الاكتساب بأنه (شراء إحدى الشركات لشركة أخرى أقل حجماً منها، مع محافظة الشركة المشتريّة على شخصيتها واسمها ودمتها).

وقد يكون الشراء لحصة أساسية من الشركة المشتراة، أو لـ (100%) من حصصها، بما يؤمن اعتماد مدخلاتها الأساسية بشكل أكثر فاعلية، عبر تحويل الشركة المشتراة إلى مقر تجاري فرعي تابع للشركة الأم.

وخيار الاكتساب غالباً ما يدخل ضمن استحواذ غير ودي، كما يعد الوسيلة الأكثر اعتماداً من الشركات لتطوير مستويات التنوع، عبر دخول المنظمة الأم في أعمال تختلف عن طبيعته عملياتها الحالية، عبر تقديم منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة.

ويشكل الاكتساب أحد الخيارات التي تعتمد عليها الشركات للنمو خارجياً وأحد أشكال الدخول الى الأسواق الدولية، سواء يتم عن طريق شراء شركة أخرى بشكل كامل، أو شراء حصص منها، وبما يتيح لها إنتاج وإدارة الإبداع بأساليب تخلق القيمة للزبون كما فعلت شركة Meritor كفرع من فروع شركة (Rockwel International) التي اعتمدت إستراتيجية تركز على (التخصص، الإبداع، التجميع، الاكتساب والحركة، حيث شرعت بإبرام صفقات اكتساب بشراءها شركة (Euclid) التي تجهز قطع الغيار للشاحنات، وشركة (Volvo) الخاصة بالسيارات الثقيلة، كما اعتمدت التحالفات إلى جانب الاكتساب لتحقيق ما تأمل تحقيقه من قيمة كلية عبر أنشطتها الإبداعية.

أ-مخاطر الاكتساب:

تتلخص مخاطر الاكتساب بما يأتي:

- 1- قيام الشركة بتحويل قدرتها إلى شراء الإبداع بدلاً من إنتاج الإبداع داخلياً، وهذا قد يضر بالشركة عبر:
 - أ-سعي الشركة للحصول على منفذ للإبداع عبر الاكتساب، وهذا يقترن بمخاطرة تقليل مدخلات البحث والتطوير (تقليل الاستثمار في البحث والتطوير)، وانخفاض مستوى مخرجات البحث والتطوير مقاسة بعدد براءات الاختراع المتحققة، مما ينعكس على انخفاض نسبة البحث والتطوير إلى المبيعات ونسبة براءات الاختراع إلى المبيعات.
 - ب-دخول الشركة في صفقات الاكتساب يجعلها تقدم منتجات جديدة بنسبة أقل في الأسواق، وحينها تستبدل الاكتساب بعمليات المضاربة (المشروعات) الداخلية المشتركة ذلك أن الشركة ربما تفقد الرقابة الإستراتيجية وتركز على الرقابة المالية على وحدات الأعمال سيما التي تم اكتسابها.
- 2-ضعف القدرة على تحقيق التداوب، مع صعوبات أخرى تحول دون تكامل الشركة الأم مع الشركة التابعة، فضلاً عن زيادة تركيز المديرين على إستراتيجية الاكتساب والإعداد للولوج في صفقاتها وهذا إجمالاً يحد من قدرة الشركة على إنتاج الإبداع وإدارته.
- 3-عدم اقتران صفقات الاكتساب في أحيان كثيرة بإعادة الهيكلة، وحينها يتدنى مستوى الأداء وتقل فرص الإبداع المتاحة أمام الشركة التي قامت بالاكتساب.

أما رأس مال لمغامرة (المضاربة) فهو «مورد يخصص للشركاء المنخرطين في مشروع ذو احتمالية نمو عالية».. حيث تهدف قدرات المشروع (المتضاربة) إلى المساعدة في تحقيق نسبة

عالية من العوائد عن الأموال المستثمرة، وهذا ما زاد من اعتماد رأس مال المضاربة لتسهيل بلوغ هذا الهدف عبر دعم الاكتساب للإبداعات.

ولبلوغ هذا الهدف أنشأت أقسام متخصصة برأس مال المضاربة (المغامرة) تتولى تقييم الشركات الأخرى لتحديد الشركات المبدعة، أو القابليات الإبداعية التي تتمتع بها الشركات والتي يمكن أن تتمخض عنهما ميزة تنافسية.. وفي حالات أخرى قد تكون الشركة مصدراً لرأس مال المضاربة المكرس للإنفاق على الأفكار الإبداعية المتولدة في شركات أخرى يمكن تحويلها إلى فروع الشركة، أو شركات مستقلة عنها بعد اكتسابها، بغية تحويل الأفكار إلى منتج أو خدمة.

والشركات الجديدة التي تحصل على الدعم من رأس مال المضاربة تعد مصدر مهم للإبداع والتكنولوجيا الجديدة ومن ثم توليد الثروة..

وارتبطت أعمال رأس مال المغامرة تاريخياً بالشركات التي تعتمد بشكل مستقل، ثم أدركت الشركات المحلية والأجنبية أهمية الاستثمار فيه، كونه يعزز إستراتيجيات التطوير الخاصة بها، وبما يحقق عوائد جذابة على استثماراتها.

ب- فوائد الاكتسابات وعيوبها:

يحقق الاعتماد على الاكتسابات فوائد عدة منها:

- 1- القدرة على الاستثمار المبكر.
 - 2- إدراك ما يحصل للمشروع (المضاربة) الجديد، وقد يؤدي ذلك لاحقاً إلى إبرام صفقات اكتساب، أو الحصول على امتياز التكنولوجيا، حقوق تسويق المنتج، ولربما تطوير الفرص الدولية.
 - 3- تنتظر أغلب الشركات الكبرى إلى رأس مال المغامرة على أنه نافذة تطل منها على التطورات التكنولوجية المستقبلية.
- كما أن هناك عيوب تقلل من شأن وأهمية الشراكات الكبيرة التي تتم عبر الشركاء الخارجيين ومنها:

- 1- شعور الشركاء بالقلق لسعي الشركات الكبيرة للسيطرة على الشركات الناشئة.
- 2- أن الأموال المنفقة لتقليل المخاطرة تلعب دورها في تحديد الأرباح التي يمكن جنيها من استثمارات رأس مال المضاربة.
- 3- احتمالية انضمام شركات كبرى أخرى إلى المشروع قد تقلل من العوائد المحتملة التي يمكن للشريك (الشركة) الأكبر أن تحصل عليها عبر المشاركة في المعرفة.

ولكن رغم هذه المعوقات، ومع الاستمرار في تقليص حجم الشركات، وإعادة هيكلتها، يبدو أن المديرين راغبين في الولوج في المزيد من مغامرات الشراكة.. ومن الواضح أن رأس مال المغامرة هو أحد سبل الإسهام في هذه المغامرات، بل قد يكون أقل مخاطرة من التطوير الداخلي..

(3): المشاريع الدولية المشتركة:

The International Joint Venture

المشروع الدولي المشترك (IJV) استثمارات تنشأ بين اثنين أو أكثر من الشركات الأصلية. أو هو عبارة عن كيان قانوني مستقل وغير مملوك لأي طرف من الأطراف المؤسسة له.

كما أنه شكل مشاركة بين الشركة العالمية ومنشأة أخرى في الدولة المضيفة أو هيئة حكومية. كما يمثل اتفاق بين منظمين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة. وتتسم هذه المشاريع بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابقة وهو أحد إستراتيجيات النمو.

أيضاً هو تحالف يزيد من قدرة المنظمة أو الشركة على العمل المستقل ولكنه يفيد الطرف الآخر أيضاً ومراقب بصورة مشتركة من قبل الأطراف المؤسسة له وقد يتم تكوين المشروعات الدولية المشتركة من قبل أكثر من طرفين ويشار إليها عندئذ باسم اتحاد منشآت (كونسورتيوم) وعلى سبيل المثال تكونت شركة إيرباص انداستريز Airbus Industries وهي شركة أوروبية لإنتاج الطائرات النفاثة كاتحاد بين أربع منشآت من أربع دول مختلفة: إيرسباتيال من فرنسا وتملك 9.37% ومسرشميت بوكو – بلوم من ألمانيا الغربية وتملك 9.37% وبريتش إيروسباس كورب تملك 20% وكسترنيز ايروناتكس من إسبانيا وتملك 2.4%. وبصورة عامة كلما زادت الأطراف المشتركة كلما زاد التعقيد الإداري وزادت مشاكل إدارة المشروع.

أحياناً قد تكون الأطراف المشتركة في (IJV) واقعة خارج الدولة التي يؤسس فيها المشروع الدولي المشترك مثال شركة (كوكا كولا – فينتام) قد بدأت كمشروع مشترك بين شركتي (كوكا كولا) العاملتان في أمريكا وسنغافورة، إلا أنه لم يتم توظيف أي مدير فينتامي فيها).

أ-فوائد المشاريع الدولية المشتركة Benefits of Joint Venture

يمكن إيجاز أهم الفوائد التي تجنيها الشركات في المشاريع المشتركة بالآتي:

1- تسهيل عملية نقل التكنولوجيا في مجال:

- توسيع المعرفة العامة.

- تشخيص المعرفة والمعلومات ذات التأثير في علاقات السوق.

- اكتشاف تكنولوجيا جديدة.

2- الحصول على الموارد ونموها من خلال:

- توافر أموال والحصول على رأسمال الأسواق المحلية.

- كل شريك يركز على موارد معينة في منطقة ذات فائدة عالية.

- الحصول على المعرفة أو المعلومات حول الأسواق والبيئة المحلية.

- الحصول على مركز تنافسي أكثر كفاءة.

- تخفيض كلفة التسويق.

3-تقليل الضغوطات السياسية عبر:

- توفر سيطرة محلية على خلق الأعمال ونقل الملكية.
 - تفادي الجمارك المحلية والحدود غير الكمركية.
 - تأثير الضغوطات الدولية المضيفة على المشاركات المحلية أي يجب أن يكون الشريك محلي من داخل تلك الدولة.
- 4- الحصول أو الدخول في الأسواق عن طريق:

- الحصول السريع والكفؤ على منافذ التوزيع في الدول الأجنبية.
- الحصول على مركز مرموق.
- علاقات عامة جيدة.

● ضبط أو كبح المنافسة المحتملة.

ب-العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المشروع الدولي المشترك

كلما زاد اعتماد شركة معينة على الحلف الإستراتيجي من أجل تحقيق هدفها الإستراتيجي كلما زاد بحثها في أسباب نجاح الحلف ومنها ما يلي:

- 1-إيجاد الشريك المثالي والذي يستلزم وقتاً وجهداً كبيرين وكلما أعطت الشركة اهتماماً أكبر لعملية اختيار الشريك كلما زادت فرص نجاح المشروع.
- 2-الحصول على الشركة الشريكة المناسبة ذات الأهداف المنسجمة والتي تكون جذيرة بالثقة، حيث لا بد من وجود ثقة بين:
أ- الشركاء في المشروع الدولي المشترك

تزداد احتمالية نجاح المشروع عندما يثق كل طرف بأن الشريك الآخر ملتزم ومرتبط بالمشروع بصورة حقيقية وأنه سيقدم أفضل جهوده من أجل الإيفاء بالاتفاقيات المبرمة بين الشركاء كافة. وعندما تزداد الثقة بين الشركاء سيكون من السهل التوصل إلى اتفاق بشأن الترتيبات الداخلية للمشروع مثل:

- 1- تطبيق نفس الأسبقيات الإستراتيجية عند التخطيط.
- 2- تحديد النمط الإداري والأنظمة الإدارية.
- 3- تحديد أنظمة الاتصال بين الشركاء والمشروع الدولي المشترك ومع البيئة.
- 4- العوامل المصاحبة للمشروع كالمصالح، الأهداف، تأثير الحجم، التوقيت الزمني.

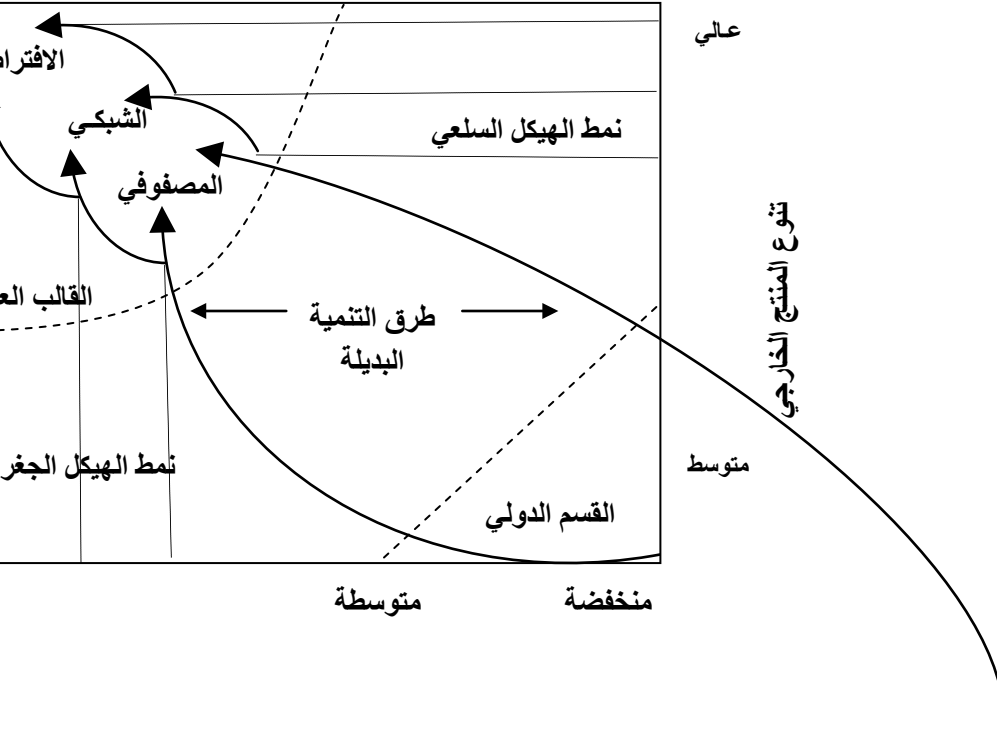
- 5- تقويم أوجه النجاح والفشل: تقويم المشروع.
 - ب- عدم الثقة بين الأطراف المشاركة في المشروع والبيئة تنشأ من:
 - 1- التخطيط غير مناسب.
 - 2- مشاكل الاتصال بين الطرفين.
 - 3- الاختلافات الشاسعة بين الثقافات القومية والتنظيمية للشركاء.
 - 4- تغيير أحد الشركاء لموقفه تجاه المشروع استجابة للتغيرات الداخلية في محيطه.
 - 5- تغيير أحد الشركاء لموقفه تجاه المشروع استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.
 - 6- ضعف الثقة داخل المشروع.
- ينجح المشروع عندما يثق الشركاء بعضهم البعض الآخر وتطوير علاقة حميمة بين أفراد المشروع. قبل بدء عمليات التشغيل في المشروع المشترك لا بد من تشجيع نشوء ثقافة مشتركة للمشروع عن طريق مزج العاملين من الشركات المشاركة في المشروع وذلك عن طريق تبادل البيانات التكنولوجية فيما بينهم. إن نقص الثقة بين أطراف المشروع المشترك ينشأ عندما:
- (1)- يتجاهل العاملون في المشروع حاجات واهتمامات زملائهم من الطرف (الشريك) الآخر.
 - (2)- يشعر العاملون المحليون بالتهديد من قبل الطرف (الشريك) الأجنبي الأقوى.
 - (3)- ينشأ التعارض والنزاع من السياسات الخاصة بنقل العنصر البشري والتكنولوجيا (أحد الشركاء لا يستطيع توفير المهارات التي تعهد بتوفيرها).
 - (4)- استغلال الاختلافات الثقافية.
- (4) الملكية الكاملة: يمكن الدخول إلى الأسواق الدولية عن طريق الملكية الكاملة من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر عن طريق فتح مشروع وشركات تابعة للشركة الأم، أي التملك الكلي للفرع من قبل الشركة الأم بما فيها الموجودات بأنواعها المختلفة والإدارة. وبالتالي فإن الملكية الكاملة تتميز بتحمل الشركة للمخاطرة بالكامل لذلك يستلزم تبني هذا الخيار دراسة مفصلة قبل تنفيذه تشمل:
- التأكد من قدرة الموارد البشرية العاملة في الشركة على إدارة الشركة بطريقة الملكية الكاملة.
 - توافر الإمكانيات المالية اللازمة لتنفيذ المشروع.

- القدرة على تحمل المخاطرة الناجمة عن هذا الخيار وفي مقدمتها المخاطرة السياسية.

3- العوامل الخارجية (محددات التنوع وحجم المبيعات الدولية)

تلعب العوامل الخارجية والتي تمثل محدّدات تنويع المنتجات وحجم المبيعات الدولية، دوراً مؤثراً في تصميم الهياكل التنظيمية.

ومن أبرز الدراسات في هذا المجال دراسة (ستوفورد ويلز) عن الهيكل التنظيمي وعلاقته بالعوامل الخارجية في عينة مكونة من (187) شركة أمريكية كبرى تعمل في البيئة الدولية، وقدا من خلالها أنموذج لتحديد خيار الهيكل التنظيمي في الشركات الدولية تبعاً لمتغيري تنويع المنتجات وحجم المبيعات الدولية. ويوضح الشكل (4-5) نموذج (ستوفورد ويلز).



الشكل (4-5)

نموذج (ستوفورد ويلز)

ويتضح من الشكل السابق ما يأتي:

- (1) وحدة الأعمال الدولية أو قسم الأعمال الدولية: في حالة دخول الشركات إلى عالم المنافسة العالمية لأول مرة وتكون مبيعاتها

محدودة جداً أو قليلة جداً فضلاً عن أنها محدودة في عملية تنويع المنتج، يفضل أن تعتمد هذه الشركات وحدة الأعمال الدولية لإدارة العمل. وفي حالة توسع مبيعاتها قليلاً وتنويع منتجاتها يفضل أن تعتمد قسم للأعمال الدولية يضم أكثر من وحدة عمل.

(2) التنظيم الجغرافي: يعتمد هذا التصميم التنظيمي عندما تزداد مبيعات الشركة الخارجية من دون زيادة في تنويع المنتج المصدر عالمياً.

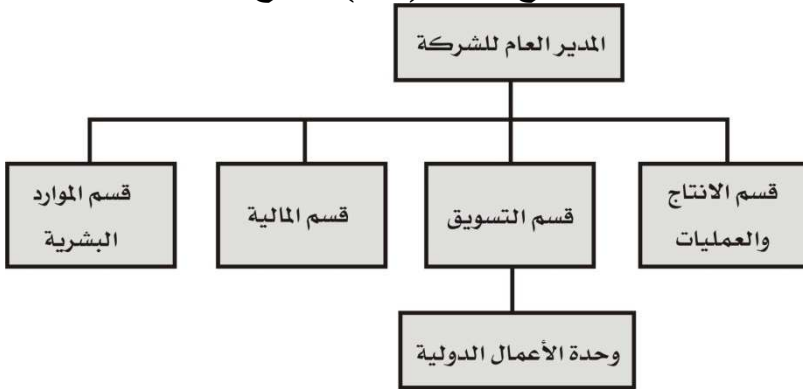
(3) التنظيم المنتج: يعتمد هذا التصميم التنظيمي عندما يزداد تنويع المنتج المصدر عالمياً مع بقاء مبيعات الشركة الخارجية دون زيادة أو بزيادة محدودة.

(4) التنظيم (المصنوعي والشكبي والافتراضي): تعتمد هذه التصميمات التنظيمية عندما يزداد تنويع المنتج المصدر عالمياً مع زيادة كبيرة في المبيعات وتوسع كبير في أنشطة الشركة.

ثالثاً: نماذج الهياكل التنظيمية الدولية:

بعد أن تعرفنا على مفهوم الهيكل التنظيمي ومبررات تحديثه والعوامل المؤثرة فيه في بيئة الأعمال الدولية، نقدم نماذج الهياكل التنظيمية الدولية، وكما يأتي:

1- نماذج وحدة الأعمال الدولي: يعتمد هذا النموذج عن دخول الشركة إلى البيئة الدولية حديثاً ولم يسبق لها التعامل معها ومعرفة تأثير حجم متغيراتها. ويوضح الشكل (4-6) نموذج وحدة الأعمال الدولية.

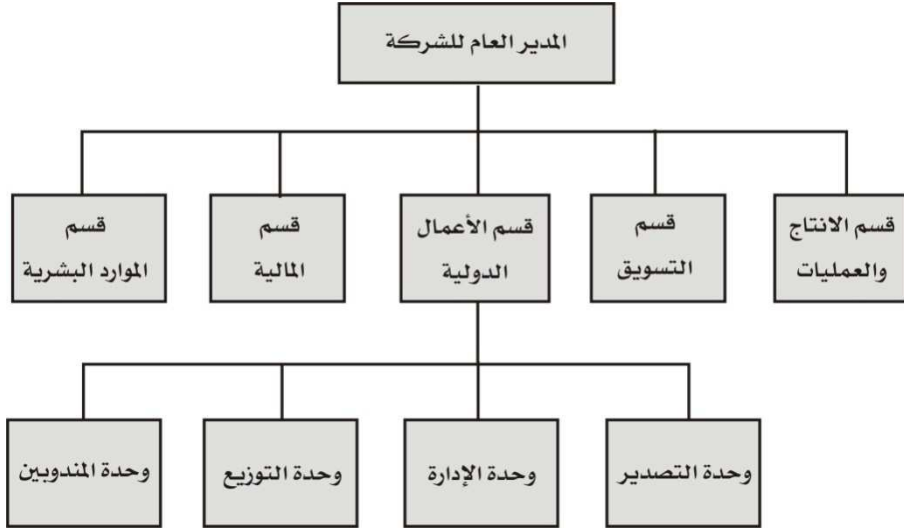


الشكل (4-6)

نموذج وحدة الأعمال الدولية

ويظهر الشكل السابق أن وحدة الأعمال الدولية هي وحدة صغيرة الحجم في مسؤوليتها ومهامها التي تقتصر على تصدير السلع والخدمات ترتبط مباشرة بمدير التسويق الذي يقوم بتوجيه أعمالها وقراراتها.

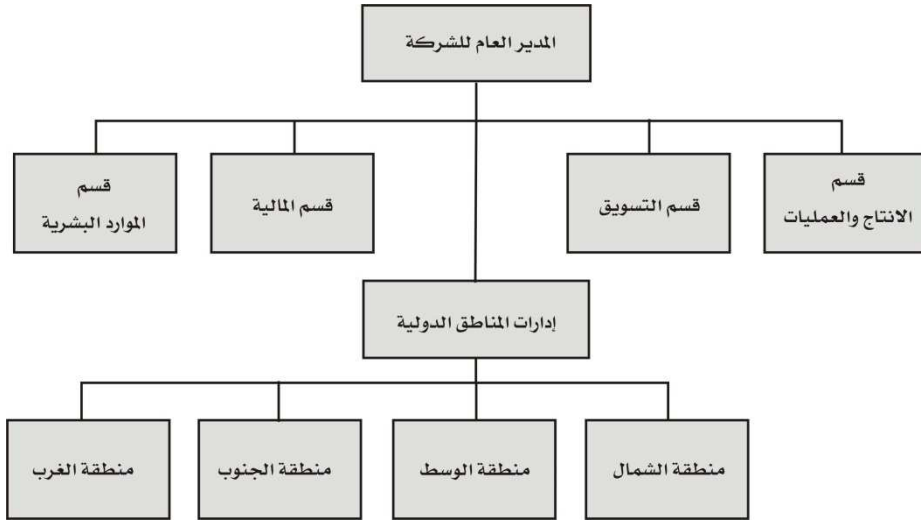
2- نموذج قسم الأعمال: مع زيادة حجم أنشطة الشركة عالمياً وزيادة مبيعاتها يصبح نموذج وحدة الأعمال الدولية غير قادر على مواجهة هذا التوسع في الأنشطة، لذلك يتطلب التوسع في التنظيم على مستوى قسم أعمال دولية، لثأستقلالية كاملة في الأداء والتخطيط والتوجيه ويتسلم توجيهاته من المدير العام مباشرة ويوضح الشكل (7-4) هذا النموذج.



الشكل (7-4)

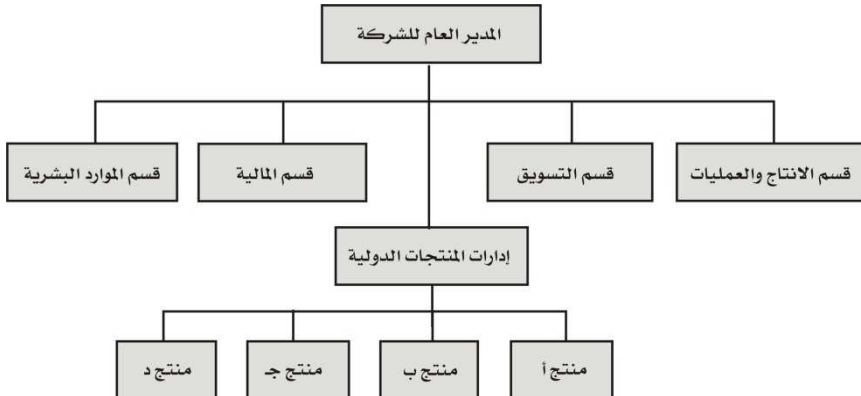
3- نموذج التنظيم الجغرافي: نتيجة لتوسع حجم مبيعات الشركة ولوجود فرص لتسويق سلع وخدمات الشركة، يقسم السوق العالمي إلى مناطق جغرافية تمثل كل منها سوقاً ويدير هذه الأقسام مديرين يكونون مسؤولين مسؤولية مباشرة عن الأنشطة الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية لكل سوق من أسواقهم.

ويلأنم هذا النموذج الشركات التي تعتمد التكنولوجيا البسيطة غير المعقدة وذات منتجات نمطية. ويبين الشكل (8-4) التنظيم الجغرافي



الشكل (8-4)

4- نموذج التنظيم المنتج: نتيجة لتوسع الشركة بتنوع منتجاتها ولوجود فرص تسويقية كثيرة لاستيعاب هذا التنوع، تعتمد الشركة التنظيم المنتج (السلعي) بحيث تكون هناك إدارات مستقلة لكل سلعة أو مجموعة سلع متشابهة يرأسها مدير مستقل مسؤول عن كل الأمور المتعلقة بهذه السلعة من إنتاج وتسويق وتمويل وإدارة موارد بشرية. ويلتزم هذا النموذج الشركات التي تنتج سلعاً تناسب أسواقاً مختلفة كالسيارات والأجهزة الكهربائية. ويوضح الشكل (9-4) هذا النموذج.

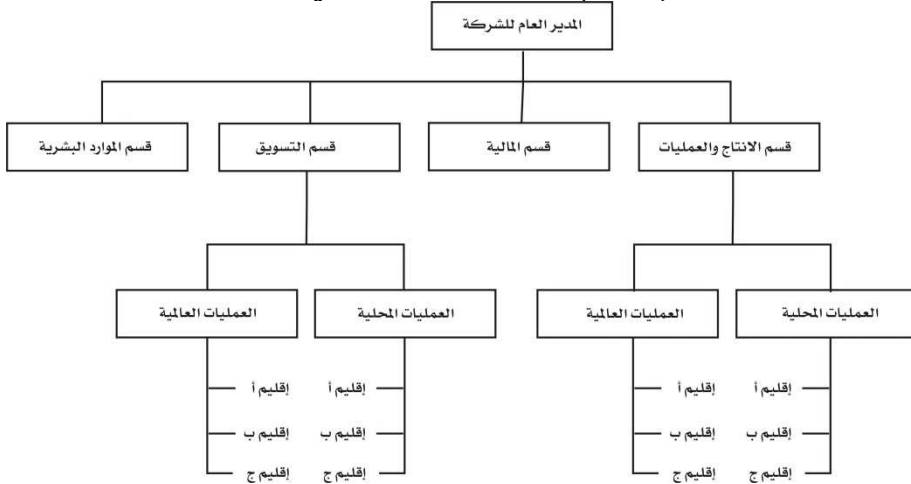


الشكل (9-4)

-5

نموذج التنظيم الوظيفي: في هذا النموذج يكون هناك مدير للتسويق مسؤول عن وظائف التسويق في جميع الأسواق المحلية كانتاً عالمية، وكذلك مدير للإنتاج والعمليات مسؤول عن هذه الوظائف في جميع الأسواق المحلية كانتاً عالمية، وكذلك الحال بالنسبة لمدي

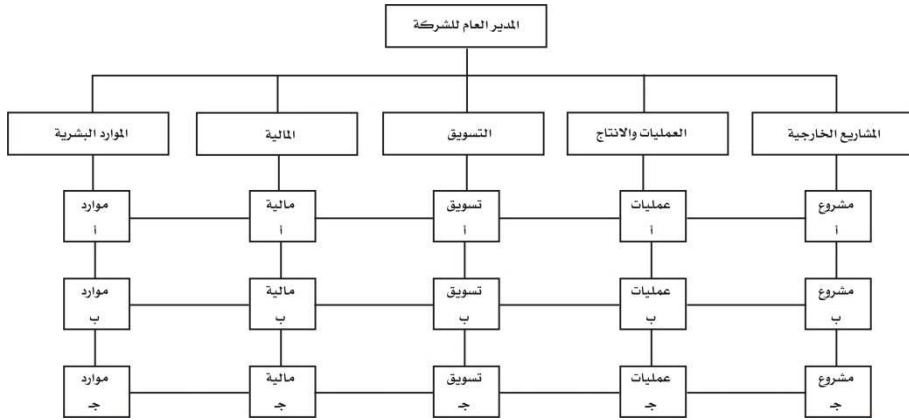
ر المالية ومدير الموارد البشرية في نفس هذا النموذج للشركات التي تمتلك خطوط إنتاج عالمية ومتكاملة مثل الشركات الاستخراجية التي تعمل في مجال المعادن والبتروكيمياويات. ويوضح الشكل (4-10) نموذج التنظيم الوظيفي.



الشكل (4-10)

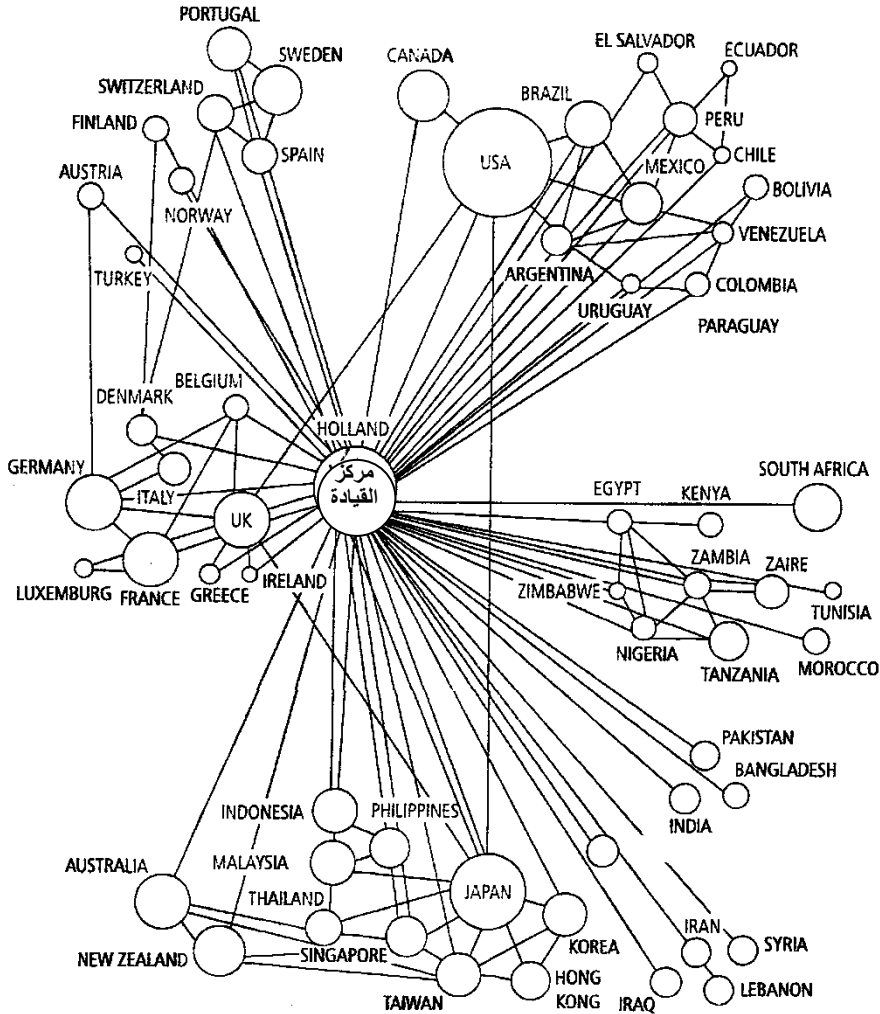
6- نموذج التنظيم المصفوفي: نتيجة لتوسع أعمال الشركة الدولية وتنفيذها مشاريع متعددة أو التنسيق معها لأغراض الإنتاج أو/ والتسويق أو/ وتبادل الخبرات، يتطلب الأمر اعتماد التنظيم المصفوفي الذي يجمع بين الهياكل التنظيمية الوظيفية والمشاريع عبر مصفوفة تنظم آلية العلاقة بينهما، ويستلزم هذا النموذج التنسيق العالي بين السلطتين التي تحرك النموذج، السلطة الرأسية (العمودية) والتي تأتي من مديري الوظائف الرئيسة في الشركة والسلطة الأفقية المتأتية من المشاريع.

ويستخدم نموذج المصفوفة لتسهيل عملية تطوير وإنجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة حيث نجد أن كل إدارة وظيفة مسؤولة عن إنجاز مهمات محددة لكل المشاريع، وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسؤول مباشرة عن تطبيق الاستراتيجية. وقد ظهر هذا النموذج لأول مرة في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية مثل صناعة الفضاء في (ناسا) وشركات صناعة الطائرات مثل (لوكهيد) و(بوينغ). ويوضح الشكل (4-11) نموذج المصفوفة.



الشكل (4-11)

7-النموذج الشبكي: أحد النماذج الحديثة في التنظيم الدولي الذي فرضته ظاهرة عولمة الأعمال لتحقيق اقتصاديات العولمة من جهة والاستجابة لمتطلبات الزبون المحلي من جهة أخرى. ويعتمد هذا النموذج بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط الشركة الدولية مع الجهات الخارجية التي تتعامل معها سواء كانوا مجهزين او مقرضين أو فروع للشركة ويقوم بتنسيق هذا الربط مركز القيادة الرئيس للشركة. ويوضح الشكل (4-12) التنظيم الشبكي لشركة (فيلبس) العالمية.



الشكل (4-12)

أسئلة الفصل الرابع

أولاً: الأسئلة الاستراتيجية

- 1- لماذا يكتسب الهيكل التنظيمي وآليات تصميمه أهمية كبيرة في الشركات العالمية؟
 - 2- حدد مفهوم الهيكل التنظيمي وبين حالات إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي.
 - 3- عدد المجموعات المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية الدولية.
 - 4- بين بالرسم علاقة سلوكيات الإدارة مع الخطر.
 - 5- ما خيارات استراتيجية دخول الأسواق الدولية.
 - 6- يقال: إنه بالرغم من أهمية التحالفات الاستراتيجية إلا أنها لا تخلو من المخاطرة. ما مدى اتفاقك مع العبارة السابقة من عدمه؟ ولماذا؟
 - 7- ما المقصود بالمشاريع الدولية المشتركة؟ ما أبرز فوائدها.
 - 8- متى يعتمد نموذج وحدة الأعمال الدولية مدعماً إجابتك بالرسم للنموذج المذكور.
 - 9- ما الأسباب المؤدية الى تبني النموذج الافتراضي في التنظيم.
- ثانياً: الأسئلة التفكيرية

- 1- ناقش العبارة الآتية بما لا يزيد على أربعة أسطر:
(يتناسب حجم عمليات الشركة تناسباً طردياً مع حجم الهيكل التنظيمي)
- 2- بوصفك متخصص في الإدارة الدولية، هل تشجع دائماً خيار الاكتسابات الدولية؟ لماذا؟
- 3- قدر فائدة إنشاء أقسام متخصصة (برأس مال المضاربة) للشركات الساعية نحو الدولية وأين تكمن الفائدة. ثم اقترح آليات لإنشاء هذه الأقسام في الشركات العربية.
- 4- طلبت إليك إحدى الشركات المحلية، بيان رأيك حول دخولها الى السوق الدولي عبر خيار (الملكية الكاملة). ما المقترحات التي ستقدمها إلى تلك الشركة، ضمنها في تقرير من صفحة واحدة.