

الفصل الحادي عشر

تنمية الموارد
البشرية في الأعمال الدولية

الفصل الحادي عشر

تنمية الموارد البشرية في الأعمال الدولية

Human Resources Development In World Business

تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف:

تقدر مصادر الأمم المتحدة أن عدد الوظائف التي توفرها الشركات متعددة الجنسية بحوالي 73 مليون وظيفة منها 60% في الدول النامية. (1) وهناك عدة عوامل تؤثر في عملية التوظيف التي تنتج عن التوسع في الاستثمارات الأجنبية، منها: إذا كان المشروع جزءاً من استثمارات حيوية، مدى ملائمة مناخ الاستثمار في القطاعات الإنتاجية في السوق المحلي للبلد المضيف للشركات م.ج. وينتج عن عملية التوظيف التي توفرها الاستثمارات الأجنبية أبعادا مباشرة من بينها ما يلي:

جدول رقم (1-11)

التأثير المباشر وغير المباشر للتوظيف

التأثير المباشر	التأثير غير المباشر
إيجابي:	إيجابي:
1- يخلق فرص عمل إذا كان المشروع جديد	1- مضاعفة التأثيرات الإيجابية (زيادة القوة الشرائية، تحسين السيولة النقدية، الرفاهية... الخ.
2- أجور أعلى مقابل زيادة الانتاجية.	2- نقل خبرات فنية جديدة وإدارية إلى القوى العاملة المحلية.
3- استحداث وظائف وأعمال إضافية في	3- جذب الكفاءات للعمل في فروع م.ج.

التأثير غير المباشر	التأثير المباشر
في البلد المضيف.	البلد.
سليبي:	سليبي:
1- يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع قائم.	1- نقص الوظائف في البلد الأم للشركة.
2- خلق مشاكل مع نقابات العمال.	2- التغير في مستوى الأجور في البلد المضيف والبلد الأم.
3- يحدث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق.	3- دخول شركات استثمار أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد.

وهناك جدل واسع ومستمر منذ زمن طويل في الولايات المتحدة وبريطانيا وبعض الدول الأوروبية الأخرى حول جدوى الاستثمار الأجنبي المباشر، على افتراض أن الشركات الوطنية التي تستثمر في الخارج تأخذ معها فرص العمل، مما يؤدي إلى نقص عدد الوظائف في سوق العمل المحلي لأبناء البلد، وعادة ما يتم تعويض هذا النقص من خلال دخول شركات أجنبية إلى السوق المحلي حيث تحمل محل الشركات التي استثمرت في الخارج، أو من خلال النمو الطبيعي في عدد الوظائف في قطاعات اقتصادية أخرى. وتفترض التحليلات أن كل وظيفة يتم استحداثها مباشرة من خلال الاستثمارات الخارجية للشركات متعددة الجنسية يتولد عنها بطريقة غير مباشرة وظيفتين نتيجة التواصل بين الماضي (Back ward) والمستقبل (Forward)، من خلال الحاضر، مثلاً شراء المواد الخام، والخدمات التي يقدمها المتعاقدون الفرعيين (مقاولي الباطن)، والمستقبل من خلال الموزعين للمنتجات التي تنتج عن الزيادة في التوظيف.

التعويضات Compensations:

من المعروف أن الشركات المتعددة الجنسية تعرض تعويضات عمل (أجور وحوافز) عالية بالمقارنة مع ما تعرضه الشركات المحلية، وهدف الشركات م.ج من

وراء ذلك هو استقطاب أفضل المهارات الادارية والفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف، هذا الاجراء من جانب ش.م.ج يعمل على زيادة الأجور والحوافز في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد، كما يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف. وينشأ عن مثل هذا المستوى من الأجور متوسط إنتاجية عمل أعلى وقوة أكبر في أداء رأس المال في الفروع التابعة للشركات م.ج أكثر مما هو بالنسبة للشركات المحلية في الدول النامية. وفي بعض الصناعات الغذائية والمشروبات والأعمال المصرفية يكون مستوى الأجور، ظروف العمل، والخدمات الاجتماعية أفضل في الشركات م.ج من الشركات المحلية، وفي الصناعات التجميعية مثل صناعة الأجهزة الكهربائية، والملابس، والصناعات الالكترونية فان معظم العمال غالبا ما يكونوا من غير المؤهلين، كما أن معظمهم من النساء، حيث تعمل ش.م.ج على توظيفهم بأجور أقل للتوفير في تكاليف الانتاج، الا انها تعوض عليهم بساعات عمل اضافية، أو السماح لهم خاصة النساء بالعمل نصف دوام. أما في الشركات المحلية في العالم الثالث فيتم توظيف نفس فئات العمالة تلك لساعات طويلة بأجور زهيدة، وظروف عمل غير ملائمة. مثل هذه المقارنة بين ش.م.ج لا تكون دائما صحيحة، فالدافع الأول للشركات م.ج للاستثمار في المناطق الصناعية أو الحرة ليس بدافع الشفقة على أبناء البلد المضيف، وانما استغلالاً لحاجتهم الى العمل، فمعظم من تستقطبهم هذه الشركات هم من العاطلين عن العمل الذين يقبلون بأقل الأجور مقابل الحصول على وظيفة مهما كانت، أما الهدف فهو تقليل تكاليف الانتاج.

تطوير الموارد البشرية Human Resource Development:

ان تطوير رأس المال البشري يعتبر من الأعمال الجوهرية لزيادة القدرة التنافسية للشركات، وفي هذا المجال تؤدي ش.م.ج دوراً بالغ الأهمية لزيادة الأصول البشرية لديها (Human Assets)، والاتجاه الحالي لهذه الشركات هو زيادة العمليات اليدوية لتكوين الأصول، ويساعدها على السير في هذا الاتجاه التقدم المستمر في وسائل الاتصالات، والنقل، ورقائق الكمبيوتر، والمجسمات، والاستثمار في مثل هذه التكنولوجيا يحتاج بالطبع الى تطوير وتدريب كوادر متقدمة، وبدون هذه العملية لا يمكن الحصول على

المباشر
البلد الأم للشركة.
الأجور في البلد المضيف
استثمار اجنبية محل ت خارج البلد.

ت المتحدة وبريطانيا
الاجنبي المباشر، على
يا قرص العمل، مما
البلد، وعادة ما يتم
المحلي حيث تحمل محل
في عدد الوظائف في
استحداثها مباشرة
بعتها بطريقة غير
تقل (Forward)، من
التعاقد بين الفرعين
تتج عن الزيادة في

ضات عمل (أجور
الشركات م.ج من

التأثير غير المباشر	التأثير المباشر
في البلد المضيف.	البلد.
سلي:	سلي:
1- يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع قائم.	1- نقص الوظائف في البلد الأم للشركة.
2- خلق مشاكل مع نقابات العمال.	2- التغير في مستوى الأجور في البلد المضيف والبلد الأم.
3- يحدث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق.	3- دخول شركات استثمار أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد.

وهناك جدل واسع ومستمر منذ زمن طويل في الولايات المتحدة وبريطانيا وبعض الدول الأوروبية الأخرى حول جدوى الاستثمار الأجنبي المباشر، على افتراض أن الشركات الوطنية التي تستثمر في الخارج تأخذ معها فرص العمل، مما يؤدي الى نقص عدد الوظائف في سوق العمل المحلي لأبناء البلد، وعادة ما يتم تعويض هذا النقص من خلال دخول شركات أجنبية الى السوق المحلي حيث تحمل محل الشركات التي استثمرت في الخارج، أو من خلال النمو الطبيعي في عدد الوظائف في قطاعات اقتصادية أخرى. وتفترض التحليلات أن كل وظيفة يتم استحداثها مباشرة من خلال الاستثمارات الخارجية للشركات متعددة الجنسية يتولد عنها بطريقة غير مباشرة وظيفتين نتيجة التواصل بين الماضي (Back ward) والمستقبل (Forward)، من خلال الحاضر، مثلا شراء المواد الخام، والخدمات التي يقدمها المتعاقدون الفرعيين (مقاولي الباطن)، والمستقبل من خلال الموزعين للمنتجات التي تنتج عن الزيادة في التوظيف.

التعويضات (Compensations):

من المعروف أن الشركات المتعددة الجنسية تعرض تعويضات عمل (أجور وحوافز) عالية بالمقارنة مع ما تعرضه الشركات المحلية، وهدف الشركات م.ج من

وراء ذلك هو استقطاب أفضل المهارات الادارية والفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف، هذا الاجراء من جانب ش.م.ج يعمل على زيادة الأجور والحوافز في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد، كما يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف. وينشأ عن مثل هذا المستوى من الأجور متوسط إنتاجية عمل أعلى وقوة أكبر في أداء رأس المال في الفروع التابعة للشركات م.ج أكثر مما هو بالنسبة للشركات المحلية في الدول النامية. وفي بعض الصناعات الغذائية والمشروبات والأعمال المصرفية يكون مستوى الأجور، ظروف العمل، والخدمات الاجتماعية أفضل في الشركات م.ج من الشركات المحلية، وفي الصناعات التجميعية مثل صناعة الأجهزة الكهربائية، والملابس، والصناعات الالكترونية فان معظم العمال غالبا ما يكونون من غير المؤهلين، كما أن معظمهم من النساء، حيث تعمل ش.م.ج على توظيفهم بأجور أقل للتوفير في تكاليف الانتاج، الا أنها تعوض عليهم بساعات عمل اضافية، أو السماح لهم خاصة النساء بالعمل نصف دوام. أما في الشركات المحلية في العالم الثالث فيتم توظيف نفس فئات العمالة تلك لساعات طويلة بأجور زهيدة، وظروف عمل غير ملائمة. مثل هذه المقارنة بين ش.م.ج لا تكون دائما صحيحة، فالدافع الأول للشركات م.ج للاستثمار في المناطق الصناعية أو الحرة ليس بدافع الشفقة على أبناء البلد المضيف، وإنما استغلالاً لحاجتهم الى العمل، فمعظم من تستقطبهم هذه الشركات هم من العاطلين عن العمل الذين يقبلون بأقل الأجور مقابل الحصول على وظيفة مهما كانت، أما الهدف فهو تقليل تكاليف الانتاج.

تطوير الموارد البشرية Human Resource Development:

ان تطوير رأس المال البشري يعتبر من الأعمال الجوهرية لزيادة القدرة التنافسية للشركات، وفي هذا المجال تؤدي ش.م.ج دوراً بالغ الأهمية لزيادة الأصول البشرية لديها (Human Assets)، والاتجاه الحالي لهذه الشركات هو زيادة العمليات اليدوية لتكوين الأصول، ويساعدها على السير في هذا الاتجاه التقدم المستمر في وسائل الاتصالات، والنقل، ورقائق الكمبيوتر، والجسمات، والاستثمار في مثل هذه التكنولوجيا يحتاج بالطبع الى تطوير وتدريب كوادر متقدمة، وبدون هذه العملية لا يمكن الحصول على

التيار

البلد الأم للشركة.

أجور في البلد المضيف

شمار أجنبية محل

خارج البلد.

ت المتحدة وبريطانيا

حتى المباشر، على

أ قرص العمل، مما

بلد، وعادة ما يتم

المحلي حيث تحمل محل

في عدد الوظائف في

استحداثها مباشرة

د عنها بطريقة غير

يل (Forward)، من

لتعاقدن الفرعيين

تتج عن الزيادة في

ضات عمل (أجور

الشركات م.ج من

المهارات من أي مصدر آخر. ولذلك تعمل الشركات بصورة مباشرة في تنمية الموارد البشرية للعاملين لديها من خلال توفير فرص التدريب الإضافي، وتقديم الحوافز للموظفين لزيادة مهاراتهم. فالشركات عموماً ليس لها تأثير على نظم التعليم الرسمية، وبالتالي فإنها لا تستطيع الحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة إلا من خلال التدريب، والتدريب قد تقدمه الشركات للخريجين من المدارس والجامعات.

وهناك طريقة أخرى تتبعها الشركات وهو فرض التدريب على جميع موظفيها، وقد تكون هذه الطريقة ضرورية عند شراء أو استخدام تكنولوجيا جديدة حيث تصبح الحاجة إلى مهارات إضافية أمراً لا غنى عنه. ويعتمد مجال التدريب المطلوب للموظفين على استراتيجيات ش.م.ج على النحو الآتي:

1- في استراتيجيات التكامل البسيطة تكون الشركة مهتمة أكثر بمزايا عروض العمل المحلية قليلة التكلفة، ولذلك تلجأ إلى توظيف العمالة غير الماهرة وشبه الماهرة وتدريبهم على مهارات عمل محدودة.

2- وفي حالة اتباع استراتيجية ظرفية، تكون حجم ونوعية التدريب محدد حسب الظروف التي تمر بها عملية الإنتاج للسوق المحلي، حيث تعقد برامج التدريب حسب الاحتياجات المحلية ومتطلبات الشركات التابعة.

3- وفي حالة استراتيجية التكامل المعقدة: يكون هناك حاجة أكبر لتنسيق التدريب ودعمه، حيث يكون التطوير والتنفيذ على المستوى الأولي مهماً لإعداد استراتيجية تكاملية معقدة. وعلى هذا المستوى تحاول ش.م.ج تطوير مزيج من سياسات إدارة الموارد البشرية، فالموظفون التنفيذيون القداماء معرضون في أي وقت للنقل إلى الإدارة العامة أو المركزية، أما الموظفون الآخرون معرضون لإعادة توزيعهم على الإدارات التي تحتاج إلى وظائفهم حتى ولو كان مكان العمل في دولة أو منطقة جغرافية أخرى، إلا أن أي منهم لا ينقل من مكانه قبل اجتياز برنامج تدريب خاص بالمكان أو العمل الجديد.

وتوفر الشركات م.ج التدريب في فروعها الخارجية بمئات لنوع ومستوى التدريب في المقر الرئيسي في البلد الأم، ويختلف نوع التدريب فيها باختلاف المستوى

الوظيفي للعامل والصناعة، بالإضافة الى نوع استراتيجية الدخول للشركة م.ج للسوق (تملك أو مشاركة)، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة وأساليب الإدارة المستخدمة في الشركات التابعة والتي تؤثر على حجم ونوعية التدريب. شركة ديملر بنز (Daimler-Benz) الألمانية المنتجة لسيارات مرسيدس تنفذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية، وتدريب سنوي حوالي 2500 موظف في فروعها التابعة في الدول النامية، ويتم جزء من التدريب في مكان العمل، والجزء الثاني في قاعة المحاضرات، والجزء الثالث في ورش حرفية تابعة للمصنع، وهناك بعض برامج التدريب للمبتدئين الحرفيين يتم تنفيذها في ورش تدريب تابعة لشركة نستله لتزويدهم بالمهارات الأساسية (1). يتوفر في ش.م.ج أساليب مختلفة لإعداد برامج التدريب للمهنيين، بعضها ينفذ لمجموعات من المتدربين وباستراتيجيات تدريب محددة سلفاً، مثل هذه الاستراتيجيات تنفذها مجموعة سيتي بانك (City Bank) وشركة بيسي كولا وشركة I.B.M، بينما آخرون لديهم برامج تدريب غير مركزية أي بحسب الفرع أو الشركة التابعة ولدى الشركات م.ج مزايا القدرة على الاستفادة من التسهيلات التي توفرها شبكتها الدولية وخبرائها في زيادة عمليات التطوير، أن التكامل الشمولي والوظيفي للشركات م.ج قد توسع كثيراً في مجال فرص التدريب ونشر المهارات، مثلاً شركة فورد، ومازدا، بعثت موظفيها للتدريب لدى شركاتها التابعة في المكسيك، شركة فيلبس لديها برامج ادارة وتطوير لبرامجها التدريبية، وبعضها حاول تحقيق وفورات اقتصادية من خلال تنمية مراكز التدريب الإقليمية، مثلاً جامعة موتور ولا التي تدرّب في المنازل ولديها ترتيبات متفق عليها مع المدارس والمعاهد الجامعية المنتشرة حول العالم، مطاعم ماكدونالدز لديها مراكز عالمية لتدريب موظفيها وإكسابهم المهارات الخاصة بعملهم.

إدارة الموارد البشرية في الشركات م.ج:

الكادر الوظيفي في ش.م.ج:

تقدر نسبة اليابانيين والأمريكيين المغتربين العاملين في الشركات م.ج بنحو 3%، 4% على التوالي، ومعظمهم يعمل في الشركات التابعة في الوظائف العليا الإدارية

شركة في تنمية الموارد
بقي، وتقديم الحوافز
نظم التعليم الرسمية،
طلوية الامن خلال
جامعات.

نسى جميع موظفيها،
عديدة حيث تصبح
الطلوب للموظفين

تتزايد عروض العمل
الماهرة وشبه الماهرة

تدريب محدد حسب
تدريب

وتنسيق التدريب
ولي مهم لإعداد
تطوير مزيج من
معرضون في أي
معرضون لإعادة
أن مكان العمل في
بكتته قبل اجتياز

تنوع ومستوى
يختلف المستوى

أوفي الوظائف الفنية الرئيسية، تعتبر نسبة المشاركة هذه ضئيلة إلا أنها مهمة للغاية لإدارة الشركة التابعة، فالتخاذ القرارات الرئيسية في الشركة هي في أيدي هذه القلة. غير أن الشركات متعددة الجنسية بدأت في الثمانينات من القرن الماضي تزيد من اعتمادها على المدراء المغتربين من الدول النامية لأسباب عديدة منها ما يلي:

- 1- التغير الملحوظ في استراتيجيات الإنتاج الدولي.
- 2-دورة حياة وعمل المغرب الأمريكي قصيرة وعالية التكلفة.
- 3-عدم قدرة المغرب الأمريكي والياباني التفاعل مع بعض البيئات.
- 4- أن المدير المغترب من الدول النامية أقل تكلفة، وعنده استعداد أكبر على التعامل مع بيئات عديدة، خاصة إذا كان المدير يعمل في بيئته المحلية.

وكما نعلم أن الاستراتيجيات التي تعمل بها ش.م.ج للدخول الى الأسواق هي الاستثمارات (Joint Ventures) والدخول في التحالفات (Alliances) بدلا من تطبيق استراتيجيات منفردة مثل التملك 100%. ولا يخفى هذه الاستراتيجيات تنظر الشركات الى الكفاءة في الأعمال الدولية بأنها من الشروط الرئيسية للنجاح، ولذلك فهي تعمل على تأهيل عدد من المدراء الدوليين الذين يتحركون عند الطلب الى حيث تكون هنالك حاجة لهم في أي منطقة من العالم أو موقف يتطلب وجودهم، مما يجعل من الاعتماد على المدراء المغتربين من البلد الأم ذو شأن أقل بالنظر الى الأسباب سالفه الذكر مقارنة بالتكلفة المتدنية للمدراء والموظفين المحليين. كما أنه يشكل استجابة لضغوط الحكومات المضيقه لاستخدام الموظفين المحليين. لقد أدت هذه المتغيرات في ش.م.ج إلى الاستبدال التدريجي للمغتربين من البلد الأم. مثلا فرع شركة هيوليت باركرد في الصين أنفقت 2.5 مليون دولار على تدريب مدراء وموظفين صينيين عام 1990، وقد ساعد هذا الإجراء من جانب الشركة على تخفيض عدد المغتربين الأمريكيين العاملين في الشركة من 20٪ إلى 4٪ فقط.

تصنيف ش.م.ج وفق

طبقا لبحر

سياسات التوظيف التي

1- الشركات ذات

العربي هناك قيم

في الشركة الأم.

الأم الى الشركة

(مواطنون في أوطان

2- الشركات ذات

لديها اتصال قليل

الرجوع الى الادارة

بالتنسيق مع الشرك

3- الشركات ذات

باتجاهين، والقرية

البلد المضيق، بل

منطقة يتطلب وج

4- الشركات ذات

الموظفين أو الشرك

بصلاحيات واسعة

وتنقلاتهم محصر

استراتيجيات التوظيف

هناك ثلاثة ص

مواطني البلد الأم، و

تصنيف ش.م.ج وفق معيار التوظيف:

طبقا ل بيرلموتر⁽³⁾ (Perlmutter) فانه يمكن تصنيف ش.ج.م وفق معيار سياسات التوظيف التي تتبعها الى أربعة أنواع رئيسية هي:

1- الشركات ذات التركيز العرقي Ethnocentric: في الشركات ذات التركيز العرقي هناك قيم ومعتقدات متشابهة خاصة في الشركات التابعة كذلك الموجودة في الشركة الأم، حيث معظم الاتصالات والمعلومات تتم باتجاه واحد من الشركة الأم الى الشركة التابعة، وفيها أيضا يكون معظم الموظفين الرئيسيين من بلد الأم (مواطنون في أوطانهم ممن يعملون كمغتربين في الشركات التابعة).

2- الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد polycentric: الشركات من هذا النوع لديها اتصال قليل بالشركة الأم، فهي مستقلة ذاتيا، وتتخذ قراراتها التنظيمية دون الرجوع الى الادارة العامة في الشركة الأم. أما القرارات الاستراتيجية فيتم اتخاذها بالتنسيق مع الشركة الأم، لذلك تختار معظم موظفيها من البلد المضيف.

3- الشركات ذات التركيز العالمي Geocentric: لدى هذا النوع من الشركات اتصال باتجاهين، والفريق الاداري لهذه الشركة لا يتم تشكيله على أساس المصالح في البلد المضيف، بل يمكن استقطابهم من أي مكان في العالم واستخدامهم في أي منطقة يتطلب وجود الموظف أو المدير فيها.

4- الشركات ذات التركيز الاقليمي Regiocentric: في هذه الشركات يكون تعيين الموظفين أو المدراء وادارتهم على أساس إقليمي، و المدراء الاقليميون يتمتعون بصلاحيات واستقلالية أكبر في اتخاذ القرارات، لكن حركة الموظفين والمدراء وتنقلاتهم محصورة بين الأقاليم فقط داخل البلد المضيف.

استراتيجيات التوظيف Staffing Strategies:

هناك ثلاثة مصادر للتوظيف بالنسبة للشركات متعددة الجنسية، الأول: من مواطني البلد الأم، والثاني: من مواطني البلد المضيف، الثالث: من مواطني بلد ثالث،

ولكل مصدر من هذه المصادر حسناته وعيوبه، ويوضح الجدول التالي نموذج بدائل التوظيف الثلاث على النحو الآتي:

الجدول رقم (2-11)

نموذج بدائل (استراتيجيات) التوظيف

العيوب	المزايا	البديل
- صعوبة التكيف في البلدان الأجنبية - دفع تكاليف عالية على التدريب - الضغوط المستمرة في مكان العمل - مشكلات التكيف الأسرية	- التآلف مع أهداف الشركة - الولاء للشركة - الكفاءة التكنولوجية - سهولة الرقابة على عمله	التوظيف من البلد الأم
- صعوبة الرقابة على عمل الموظف - صعوبة الاتصال - ضعف فرص العمل المتاحة أمام المواطنين المحليين	- التآلف مع البلد المضيف - تكاليف المحافظة على الموظف أقل - إمكانية ترقية الموظفين المحليين - الاستجابة لضغوط الحكومة المضيئة للتوظيف المحلي	التوظيف من البلد المضيف
- حساسية البلد المضيف - منافسة المواطنين المحليين	- مدراء دوليون - أقل كلفة	التوظيف من البلد ثالث

وبالطبع فإن المهارات الخاصة والكفاءة ضرورية للنجاح في المهام الخارجية، بالإضافة إلى بعض الصفات مثل اللباقة والود في التعامل، وعدم التحيز العرقي أو الديني، والقدرة على التكيف، والتفاعل الثقافي... الخ، وكذلك المؤهل العلمي، والخبرة السابقة في العيش خارج الوطن، والتسامح... الخ وكل هذه الصفات ضرورية عند التوظيف في الشركات م.ج وعلى الرغم من كل هذه الصفات إلا أن

بعض الشركات والمسؤولين عن التوظيف فيها يتحيزون للبلد الأم في عملية التوظيف، ولذلك تلجأ أدارت ش.م.ج. بتحديد العدد المسموح بتوظيفهم من البلد الأم، وكثيراً من الشركات الأوروبية تستقطب موظفيها من خلال البحث عنهم في كافة أنحاء العالم بغض النظر عن الجنسية، فالمعيار في التوظيف هو الكفاءة أولاً والولاء والانتماء والأمانة قيم مطلوب توفرها في الشخص الذي يتم اختياره.

وتحاول العديد من ش.م.ج. تقليد شركة يونيليفر Unilever التي لديها 40٪ من الموظفين المغتربين ليسوا من البلد الأم والشركات اليابانية تعمل منذ فترة على استبدال المغتربين اليابانيين بمواطنين من البلدان المضيفة.

إن نمط التوظيف ذو التركيز العرقي كان شائعاً في المراحل الأولى من عولمة الشركات. ففي سنوات السبعينات من القرن الماضي أي قبل حوالي 40 عاماً كانت نسبة المغتربين من مواطني بلد الشركة الأم مرتفعة في الشركات التابعة العاملة في الخارج، خاصة الشركات م.ج. الأوروبية مقارنة بالشركات م.ج. الأمريكية، وذلك بسبب استخدام الشركات الأمريكية لأنظمة الرقابة الرسمية، أكثر من استخدام ذات الأنظمة من قبل الشركات الأوروبية، وقد عملت الشركات الأوروبية على تكثيف التدريب، والتأكيد على أهمية تطبيع الموظف داخل الشركة الأم أولاً قبل أن يتم تعيينه في أماكن بعيدة. وقد حصل في أكثر من مرة أن ترسل الشركة الأم مدراء غير مؤهلين، أو مؤهلين أكثر من اللازم وأكثر من الحاجة إليهم، فالإدارة العامة في الشركة الأم كانت تفترض أن أساليبها الإدارية الوطنية تتفوق في الكفاءة عن الأساليب الإدارية الأخرى في الشركات التابعة العاملة في الخارج، وقد أدت هذه الممارسات إلى تدني الروح المعنوية بسبب قلة فرص الترقية خاصة بالنسبة لمواطني البلد المضيف، وخلق العديد من المشكلات التنسيقية الأخرى. وللتغلب على تلك المشكلات، توجهت الشركات نحو تفضيل نمط التوظيف ذو التركيز العالمي للأسباب التالية:

- كان الدافع وراء التركيز على التوظيف من أعراق معينة ومن مواطني البلد الأم للشركة خصوصاً هو عدم توفر مؤهلين من مواطني البلد المضيف أو صعوبة تدريبهم.

التالي نموذج لبدائل

العيوب
التكيف في البلدان
تكاليف عالية على
نمط المستمرة في مكان
التكيف الأسرية
الرقابة على عمل
الاتصال
فرص العمل المتاحة أمام
موظفين
البلد المضيف
مواطنين المحليين

في المهام الخارجية،
م التحيز العرقي أو
مك المؤهل العلمي،
وكل هذه الصفات
لله الصفات إلا ان

- ان نقل المدير من موقع الى موقع جغرافي آخر كان يعطى المدراء خبرات ادارية دولية، ويؤهل مدراء آخرين ليصبحوا في المستقبل مدراء دوليين في الشركات التابعة.
- المدراء الذين كان يتم تعيينهم في الشركات التابعة سرعان ما كانوا يدركون أهمية الاستعانة بمدراء وموظفين من البلد المضيف.

الاتصال الإداري Communication:

من أكثر المهارات أهمية في الموظف أو المدير المرشح للعمل في ش.م.ج هي القدرة على الاتصال، ولكي يتم الاتصال الاداري بسهولة بين الشركة الأم والشركة التابعة، فان أنماط الموظفين الذين يجري توظيفهم هو كما يلي:

جدول رقم (3-11)

أنماط المدراء المؤهلين للاتصال الاداري

في الشركة الأم:	في الشركة التابعة:
- مواطن من البلد الأم مع خبرة في البلد المضيف	- مدير من البلد الأم - مدير من البلد المضيف
- مدير من البلد المضيف تم تدريبه في بلد الام	- مدير من البلد المضيف تم تدريبه في بلد الشركة الأم
- مدير من البلد المضيف تم تدريبه في البلد الام للشركة	- مدير دولي تدرب للعمل في أي منطقة من العالم

بالنسبة للشركات متعددة الجنسية فان لديها بدائل عديدة لتحقيق الاتصال الفعال بالشركات التابعة لها، فعندما تنتقل الشركة الى مرحلة العولمة (تعمل على المستوى العالمي ويصبح لها فروع ووكالات...الخ) حيث تبدأ بالبحث عن مدراء مدربين للعمل على المستوى الدولي بغض النظر عن جنسياتهم. في الفترة الأخيرة اتجهت بعض الشركات الأمريكية الى توظيف مدراء هنود ممن تدربوا في الولايات

المتحدة الأمريكية خصيصا للعمل في شركاتها التابعة العاملة في الهند. إن مهارة الاتصال والصبر والإصغاء من المهارات الدقيقة والمهمة للمدير الدولي المغترب الى جانب مهارات أخرى مثل الكفاءة الوظيفية، والقدرة على بناء العلاقات مع الآخرين، واللغات، والتكيف الأسري في البيئة الأجنبية.

تعويضات المدراء في ش.م.ج:

لهذا الموضوع جانبين مهمين بالنسبة للشركة م.ج والمدراء، الجانب الأول: يتعلق بمستوى الأجر، والجانب الثاني: مستوى الانتاجية، ويلاحظ باستمرار وجود فجوة بين هذين الجانبين، ففي الجانب الأول لا بد من تغطية وتعويض معدلات التضخم في الأسعار الذي تتسبب بتآكل الأجور، والاعتماد على الأرباح المحتجزة كمصدر لرأس المال، وفي الجانب الثاني يتعين على الشركة زيادة نشر المهارات وتكثيف برامج التدريب لزيادة الانتاجية والجودة. ويوضح الجدول التالي قيمة الرواتب التي تدفعها الشركات متعددة الجنسية لمدرائها حسب تصنيفهم الى مدير ممتاز، مدير جيد، مدير مبتدئ في عدد من البلدان وخبراتهم كما يلي:

مدير ممتاز: خبرة 6-10 سنوات، لديه من 11-50 مرسوم يعمل داخل الشركة.
مدير جيد: 4-6 سنوات لديه 11-50 مرسوم.
مدير مبتدئ: 1-3 سنوات لديه 3-10 مرسومين.

مدراء خبرات ادارية
دوليين في الشركات
كانوا يدركون أهمية

عمل في ش.م.ج هي
شركة الأم والشركة

تة التابعة:

يف تم تدريبه في بلد

عمل في أي منطقة من

لدة لتحقيق الاتصال

العولمة) تعمل على

بالبحث عن مدراء

في الفترة الأخيرة

تدريروا في الولايات

جدول رقم (4-11)

متوسط رواتب المدراء العاملين في ش.م.ج في بعض العواصم العالمية⁽¹⁾
(بالألف دولار أمريكي)

مكان العمل	المدبر الممتاز	المدبر الجيد	المدبر المبتدئ
طوكيو	154	95	59
زيوريخ	145	94	61
هونغ كونغ	137	72	38
فرانكفورت	132	84	53
سنغافورة	113	57	28
تايبي	105	60	34
باريس	101	63	39
سيئول	93	57	35
كوالا لامبور	79	35	16
لندن	76	45	27
جاكارتا	61	24	10
بانكوك	56	26	12
سيدني	68	41	33
مانيلا	42	21	11
هوشي منه	21	12	7
بكين	11	8	5

ومن حيث مدى رغبة المدراء العمل في الخارج، نجد الأمريكيين والأوروبيين مستعدون كبداية العمل كمدراء في الخارج للحصول على مهارات ادارية دولية، والمدراء الماليزيين الذين يتقنون لغات أجنبية مثل اللغة الصينية بطلاقة هم المصدر

المفضل لدى الشركة
الى اخر بل ينتقلون
المحترفين، مثلاً: البنوك
لتبعث بمدراءها
الصناعية. وهناك الع
للمحافظة عليهم في
الاسيويين لا تختلف
المحترفين للعمل تشا
بالاضافة الى الرواتب
الصينية على سبيل
مغترين للعمل في
الأخرى، ومن أجل
وخصومات على
الصحية، والأنشطة
وتذاكر السفر الخ
تدريب المدراء الدوليين
تقدم الشركة
نطاق عالمي، ومن ه
1- برامج اعداد
2- برامج التدريب
3- برامج اعداد
4- تدريب المدبر
البروتوكولات
5- برامج الادارة

المفضل لدى الشركات الصينية، والمدراء الدوليون لا ينتقلون فقط عبر الحدود من بلد الى اخر بل ينتقلون بين صناعات مختلفة. وتحافظ بعض الشركات على مدرائها المحترفين، مثلاً: البنوك السنغافورية تستثمر الأموال في قطاعات الكترونية أو غيرها لتبعث بمدريائها هناك للإشراف أو لإدارة استثماراتها في هذه القطاعات الصناعية. وهناك العديد من الشركات تعمل على زيادة الرواتب وتقديم حوافز واسعة للمحافظة عليهم في الشركة. وفي الجدول (4-11) يمكن ملاحظة أن رواتب المدراء الآسيويين لا تختلف كثيراً عن أمثالهم الأوروبيين أو الأمريكيين. ولجذب المدراء المحترفين للعمل تنشأ منافسة شديدة بين الشركات على تقديم المزايا والحوافز المغرية بالإضافة إلى الرواتب العالية لاستقطابهم. وفي وقتنا الحالي نجد ظاهرة الشركات الصينية على سبيل المثال قد دربت أعداداً كبيرة من المدراء الصينيين لارسالهم كمندوب مغتربين للعمل في الشركات الصينية م.ج العاملة في الخارج وغيرها من الشركات الأخرى، ومن أجل ذلك تقدم هذه الشركات مزايا كبيرة مثل السكن المؤثث مجاناً، وخصوصاً على المشتريات العامة، السيارة، تعليم الأبناء، الاجازات، الرعاية الصحية، والأنشطة الرياضية والترفيهية في النوادي، والبونص، الاعفاء من الضرائب، وتذاكر السفر... الخ.

تدريب المدراء الدوليين World Managers Training:

تقدم الشركات م.ج العديد من برامج التدريب للمدراء المرشحين للعمل على نطاق عالمي، ومن هذه البرامج ما يلي:

- 1- برامج اعداد المديرين للقيام بزيارة عمل للدول المضيقة للاستثمار.
- 2- برامج التدريب على استخدام اللغة.
- 3- برامج اعداد المديرين لكتابة تقارير مختصرة عن البلد المضيف.
- 4- تدريب المدير وأسرتة على التعامل مع الثقافة السائدة في البلد المضيف، البروتوكولات والأعراف الاجتماعية، الضيافة، المناسبات الدينية... الخ.
- 5- برامج الادارة العامة للمدراء في معاهد متخصصة، مخصصة لغير الإداريين.

مواصم العالمية

التدريب المبتدئ

مريكيين والأوروبيين
ممارات ادارية دولية،
تطلاقاً هم المصدر

6- برامج تقنيات التفاوض ضمن الأعراف التجارية في البلد المضيف.

وهناك برامج أخرى تقدم للمدراء بحسب الحاجة والبيئة التي سيعمل فيها، مثل: برامج مهارات حل النزاعات، والتعامل مع مختلف المواقف الحرجة، وكيفية حل المشكلات المحتملة مع الحكومة المضيئة، وكيفية تكوين شبكة من العلاقات العامة والخاصة، والتدريب على نطق اللهجات اللغوية وغير ذلك كثير. وللتدريب كما نعرف فوائد كثيرة من حيث أنه يبرز الجوانب الثقافية في مجتمع ما وكيفية استخدام ذلك كأداة لكسب ولاء الأفراد والجماعات في البلد المضيف كما تساعد على سرعة التفاعل الثقافي في الوسط الاجتماعي في البيئة الجديدة. ويشمل التدريب كذلك أسرة المدير أثناء الإقامة في الخارج. ومن المتغيرات الحديثة في الأعمال الدولية هو عولمة المدراء المحليين، فقد بدأت الشركات متعددة الجنسية تدرك أهمية هذا الموضوع من زاويتين هما:

1- عدد المدراء الدوليين الذين يحتاجهم خلال السنوات العشر القادمة.

2- عدد المدراء المحليين الذين يمكن ترشيحهم واعدادهم لكي يصبحوا مدراء دوليين يتعاملون مع الأعمال الدولية.

فبالنسبة للشركات العربية ومنها الأردنية فهذا الموضوع ما زال غائبا عن اهتماماتها في الوقت الذي تسعى فيه ولوج الأسواق الدولية، والشركات العربية عندما تشعر بم حاجتها الى مثل هذا المستوى من المدراء تستعين غالبا بمدراء دوليين من غير العرب مقابل أجور وحوافز مادية ومعنوية خيالية. أما الجامعات العربية فهي غير مدركة لأهمية هذا الموضوع حتى الان فهناك جامعة واحدة فقط كما أعلم تمنح درجة البكالوريوس في تخصص الأعمال الدولية وهي جامعة الملك سعود بالملكة العربية السعودية. أما بعض الجامعات الأخرى فانها تكتفي فقط بتدريس هذه المادة لطلبة التخصص في ادارة الأعمال. وبالنسبة للشركات م.ج.ج الأجنبية فهي تعمل على حل تلك المشكلات في اعداد المدراء الدوليين عن طريق التركيز على اكسابهم مهارات التحدث باللغة المحلية للدولة المضيئة بالإضافة الى اللغات الدولية الرئيسة أو واحدة منها، والتركيز على إكساب المرشحين للعمل في الخارج كمدراء دوليين الخبرة في

الأعمال الدولية لكي يصبحوا منافسين لغيرهم من المدراء، مما يعني إتقان مهارات وظيفية وخبرة متقدمة في الأعمال الدولية. ومن الناحية السلوكية، تذكر المراجع العلمية والدراسات أن مسألة التطبيع الاجتماعي تبنها بصورة خاصة الشركات الأوروبية، لأن عملية التطبيع الاجتماعي مفيدة جدا خاصة عند نقل مدراء من البلد الأم أو من البلد الثالث إلى البلد المضيف، مثلا المدير الدولي من شركة فيليبس في السعودية إلى دولة الإمارات العربية المتحدة أمر سهل للغاية أو من الأردن إلى سوريا أو البحرين أو من ألمانيا إلى فرنسا هذا النوع من التنقلات سهل للغاية، أما نقل مدير دولي من فرع شركة L.G في طوكيو إلى الأردن فهنا تكمن الصعوبة حيث يحتاج هذا المدير إلى برنامج تدريب لإعداده للعمل في الطبيعة الاجتماعية الأردنية. عموما، إن تخطيط وتنمية الموارد البشرية مسألة حيوية للشركات متعددة الجنسيات فهي تركز على أهميتها بنفس المستوى الذي تركز فيه على تخطيط وتنمية مواردها المالية وأرباحها، فالشركات الأوروبية واليابانية تعطي لهذا الموضوع حقه من العناية خاصة بالنسبة لمواطنيها الموظفين والمدراء المغتربين، ولهذا الشركات معاهد ومراكز لاعداد المدراء والموظفين الدوليين أهمها ما يلي:

1- مركز المعلومات الدولي (فارنهام كاستل) (Farnham Castle)

تأسس هذا المعهد في بريطانيا عام 1953 لاعداد الأفراد في مهن ادارية وفنية للعيش خارج بريطانيا، يعطي المركز أهمية للمعارف التدريبية التالية:

- فهم المنطقة الإقليمية بكاملها (مثل منطقة الشرق الأوسط، منطقة البلقان، منطقة جنوب شرق آسيا، منطقة الكاريبي، منطقة شمال افريقيا...الخ).
- فهم كل بلد على حدة (اللغات، المساحة، عدد السكان، التجانس الاجتماعي، العلاقات السياسية مع البلد المضيف...الخ).
- فهم البيئات الاجتماعية المحلية وبيئة العمل في البلد المضيف، والثقافة، والعادات والتقاليد، والمناسبات الدينية والاجتماعية...الخ.

ويقدم المركز برامج تدريب أخرى مثل مساق الوعي الثقافي تعليمات المشروع، حلقات في الأعمال الدولية وغيرها.

2- المعهد الدولي للدراسات والتدريب:

Institute For International Studies and Training

تأسس عام 1967 في طوكيو بتمويل من الحكومة البريطانية وبعض قطاعات الأعمال. يقدم المعهد منهج دراسي مكون من أربعة أجزاء هي:

أ- اللغات الأجنبية.

ب- الإدارة الدولية والاقتصاد.

ج- موضوعات دراسية أخرى والتدريب عليها في الخارج.

د- محاضرات يقدمها مدراء دوليين خارجيين يتم استضافتهم لفترات قصيرة.

3- المعهد الياباني الأمريكي للترجمة Japan-U.S.A Translation Institute

هذا المعهد تمت إقامته في طوكيو عام 1945 لتوفير التدريب على المحادثة والترجمة لموظفي الحكومتين اليابانية والأمريكية باللغتين الإنجليزية واليابانية، ثم تحول عام 1973 ليصبح معهداً للدراسات الدولية ليشمل إلى جانب تأهيل المترجمين وتعليم اللغات إعداد أخصائيين في الاتصالات الدولية، والأعمال الدولية، وإعداد دراسات أخرى في مختلف المجالات الدولية.

4- معهد الخدمات التعليمية الياباني Japan Educational Services Institute

تأسس عام 1971 لتوفير التدريب لعائلات اليابانيين المغتربين العاملين في الشركات اليابانية م.ج. في المعهد برامج كثيرة ذات علاقة بالمغترين وعائلاتهم تحتوي على التوجيه، والاستشارات، والتكيف الاجتماعي في بيئات مختلفة.

مدراء شركة براون الأسيوية ABB Asea Brown Boveri (5)

تم تأسيس شركة براون عام 1987 عند اندماج شركتين أوروبيتين كبيرتين هما شركة آسيا (ASEA) التي تأسست عام 1890 وهي شركة سويدية، وشركة براون بوفيري (Brown Boveri) السويسرية التي تأسست عام 1991. بدأت الشركة الجديدة باسمها الجديد (شركة براون الأسيوية) بالدخول عبر الأطلسي من خلال تملك

الاستثمارات في 60 شركة أمريكية. ومن أهم الاستثمارات الرئيسية التي اشترتها هي شركة التركيبات الهندسية بقيمة 1.6 مليار دولار، ونقل وتوزيع عمليات شركة وايت وستنغ هاوس (White Westing House) عام 1989، وقد كانت الإدارة العامة لشركة براون في سويسرا. إن جميع أنشطة شركة براون تغطي 50 إقليم تجاري، وجميع هذه الأقاليم التجارية موحدة في ثمانية فروع تجارية وكل فرع يرأسه مدير إقليمي، وفي كل بلد يوجد العديد من الأقاليم التجارية مما يعني أن إدارة الفرع (الشركة التابعة في بلد ما) تتم بالتناوب بين المدراء الإقليميين في البلد. شركة براون لها ما مجموعه 1200 شركة، وهذه الشركات تدير حوالي 4500 مركز ربحي، فشركة براون تفضل تأسيس شركة جديدة في كل إقليم تجاري في أي بلد. رئيس مجلس إدارة شركة براون يقيم في المركز الرئيسي. والإدارة العليا هناك تتألف من رئيس مجلس الإدارة و13 عضو في اللجنة التنفيذية، هؤلاء جميعهم مسؤولون عن الاستراتيجية العالمية للشركة وأدائها. ويتألف الأعضاء من جنسيات مختلفة منهم سويديون، وسويسريون، ألماني، أمريكيان وهم يقيمون خارج زيورخ أي المركز الرئيسي العامة للشركة. وتجتمع اللجنة التنفيذية مرة كل ثلاثة أسابيع في أي مكان في العالم.

المدراء الإقليميون Regional Managers:

المدراء الإقليميون هم أعضاء اللجنة التنفيذية، كل مدير منهم يرأس فرع تجاري واحد (مثل فرع أجهزة الغسالات، الأواني المنزلية، الثلاثيات... الخ) إلى جانب كونه مديراً إقليمياً بالإضافة إلى بعض المهام الاستشارية الأخرى، كما أنه مسؤول عن الاستراتيجية العالمية للفرع التجاري، والتكاليف، ومعايير الجودة، وإدارة الأفراد عبر الحدود. على سبيل المثال: المدير الإقليمي المسؤول عن إدارة القسوة البيعية (متدوبي المبيعات) هو سويدي، والإدارة العامة في مدينة مانهايم في ألمانيا. فهو يشرف على 25 مصنع في 16 بلداً وكل من هذه الوحدات تعمل كشركة مستقلة، ومن مهام المدير الإقليمي إلى جانب وظيفته المشاركة في وضع الاستراتيجية العالمية والسماح لكل شركة بالاستقلال في التنفيذ تحت شعار "فكر عالمياً واعمل محلياً". ومن شأن ذلك أن يخفض تكاليف الإدارة، وتحسين التصاميم، والمرونة في الإنتاج لتلبية احتياجات

Institute For Inte
ية وبعض قطاعات

ترات قصيرة.

Japan-U

على المحادثة والترجمة
ية، ثم تحول عام
يل المترجمين وتعليم
ة وإعداد دراسات

Japan Educa

لغتين العاملين في
ن وعائلاتهم تحتوي

بيتين كبيرتين هما
ية، وشركة براون
ت الشركة الجديدة
من خلال تملك

العملاء المحليين. يتألف مجلس الإدارة (Management Board) من المدراء الاقليميين، وممثلين من خارج الادارة العامة، ورؤساء شركات كبرى في المجموعة، ومن الممكن أن ينعقد مجلس الادارة او يقيم في أي مكان مثل المانيا، أمريكا، كندا، السويد، النرويج، البرازيل. ودورهم هو إعطاء استراتيجية دولية للمراجعة والتدقيق، وتقييم مستوى الأداء، وحل المشكلات، والتنسيق بين الفروع، ويجتمع المجلس أربعة مرات في السنة. وهناك نقطة مهمة تجب الإشارة إليها وهي أن الموظفين في الأقاليم غير مسؤولين عن ممارسة أي نشاط رسمي من الأنشطة الحساسة مثل الشراء، أو البحث والتطوير (R.D)... الخ، لكن هناك لجنة تضم عددا من ذوي المواصفات والمؤهلات الخاصة تحاول التنسيق في هذه الأمور بين مختلف الشركات المحلية. أما المدير الاقليمي فيوزع المعلومات الخاصة والتفصيلية على الرؤوسين في الشركات الـ 25 المشاركة في المجموعة، بالإضافة الى التنسيق الوظيفي من خلال دعوة جميع المديرين الوظيفيين للاجتماع مرة أو مرتين في السنة لتبادل المعلومات التفصيلية حول الموضوعات الحساسة. وهناك مدير تجاري اخر مسؤول عن فرع ألمانيا، والنمسا، ايطاليا وأوروبا الشرقية، يقيم في ألمانيا مسؤول عن مجاله التجاري وهو تركيب المواد. ويتم تعيين المدراء والموظفين المهنيين والاداريين غالبا من مواطني الأم (من الأقاليم) بهدف تقليل المشاكل البيئية وللاستجابة لضغط الحكومة المضيفة. وبخصوص التقارير التي ترفع للادارة العامة فكل مدير تنفيذي اقليمي يتولى هذه المسؤولية حيث تتجمع كل التقارير لا في الادارة العامة في سويسرا. يظهر من خلال توزيع الأدوار بين المدراء بأنه على درجة عالية من التجاوب بين الادارة العامة والشركات التابعة في كل بلد، وبين المدراء الاقليميين في مختلف المناطق وفي مختلف البلدان، كما يظهر مدى الاستقلالية التي يتمتع بها المدراء والفروع التابعة لها، ومن الصعب تخفراط أي مدير في مثل هذه الأنشطة الواسعة والمعقدة بدون تأهيل وتنمية مستمرة لمهارات المدراء الدوليين، وكما لاحظنا أن شركة براون تركز على التوظيف من بيئات مختلفة وخاصة البيئة المحلية للبلد المضيف، وهي ذات السياسة التي تتبناها حاليا معظم الشركات متعددة الجنسيات.

1- أعتقد أن هذه

ظاهرة البطالة

ذلك، حيث تلاحظ

الخارجية (مجرد

2- تقرير التنمية لـ

Columbia Journal of

مصدر سيق

تزيد كلما طالت فترة

5- أنظر المرجع

مراجع وحواشي الفصل الحادي عشر

1- أعتقد أن هذه الأرقام فيها مبالغة كبيرة، فلو قاربت هذه الأرقام الدقة، لاختفت ظاهرة البطالة في العديد من الدول على الأقل، والصحيح قد يكون العكس من ذلك، حيث نلاحظ زيادة معدلات البطالة كلما زادت ش.م.ج من أنشطتها الخارجية (مجرد فرضية).

2- تقرير التنمية للبنك الدولي 2006، أقرص 194، 231

3- H.V.Perlmutter , The Tortuous Evaluation of Mc, Colombia Journal of world Business Feb.1969, p.12-18

4- V.k.BHlla and S.shiva Ramu

مصدر سبق ذكره ص 274، بالطبع لاتبقى هذه الرواتب ثابتة مع الزمن فهي تزيد كلما طال فترة بقاء المدير في عمله في الشركة.

5- أنظر المرجع (4) ص 276.

المدراء الاقليميين،
موقعة، ومن الممكن
كندا، السويد،
ة والتدقيق، وتقييم
جلس أربعة مرات في
بين في الأقاليم غير
الشراء، أو البحث
صقات والمؤهلات
أما المدير الاقليمي
الـ 25 المشاركة في
التدريسين الوظيفيين
حول الموضوعات
إيطاليا وأوروبا
الواد. ويتم تعيين
تأليم) بهدف تقليل
التضارير التي ترفع
حيث تتجمع كل
حوار بين المدراء بأنه
ة في كل بلد، وبين
مدى الاستقلالية
مدير في مثل هذه
المدراء الدوليين،
مختلفة وخاصة البيئة
معظم الشركات