

مقرر

الإدارة الدولية

ل. د. عبد الله ظهري

جامعة الدمام

كلية العلوم التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال . المستوى السادس

اعداد وتجميع الملخص:

SOONAA

الإدارة الدولية . الفصل [1] . مباشر [1]

الفصل الأول: مقدمة لإدارة الأعمال الدولية:

- المحتويات:**
- 1- تعريف مفهوم إدارة الأعمال الدولية
 - 2- الاستثمار المباشر وغير المباشر
 - 3- أنواع الأعمال الدولية الأخرى
 - 4- الشركات متعددة الجنسية والأعمال الدولية

1. تعريف مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

الأعمال الدولية: " معاملات بين أفراد ومنشآت بين دول مختلفة "

أو " تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما، ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى "

التعاملات التي تتم على المستوى الدولي والتي يتم وصفها بأعمال دولية تتسم بخاصيتين:

- دائمة وليست عارضة أو مؤقتة
- من خلالها يتم انتقال السلع (تجارة السلع) أو الخدمات (تجارة الخدمات) أو رأس المال (قروض أو منح وإعانات رسمية) ، أو في شكل تبادل عمالة العمالة وأشخاص وتقنية.

2. الاستثمار المباشر وغير المباشر:

- **الاستثمار المباشر:** "شراء وتملك أصول خارجية في شركات عاملة، أو المساهمة فيها" والمعنى هنا امتلاك أو شراء شيء ملموس ومحدد، وبذلك يصبح لنا تأثير بدرجة ما على مسار المنشأة أو الشركة التي نساهم بها.
- **الاستثمار غير المباشر:** "شراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى" ونشتري هذه الأوراق المالية بهدف الربح، حيث يكون لحاملها حق غير مباشر في تلك المؤسسة، لكنه لا يؤثر أو يسيطر على مسارها.

3. أنواع الأعمال الدولية

- **الترخيص Licensing :** تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية، أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل التزامات مالية تدفعها الشركة المحلية (الفنادق العالمية وشركات المياه الغازية).
- **تسليم المفتاح Turn – Key :** هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق، وتنفذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل، يشمل هذا تشييد مطار أو طريق، مستشفى أو مصنع، مجمعات عقارية... إلخ، تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح، بمعنى أن المشروع جاهز للتشغيل، وطبعاً يتم ذلك بمقتضى اتفاق، وهناك ضمانات تشغيل وعقود صيانة لكن التزام الشركة الأكبر عادة ينتهي بالتشغيل.

➤ **عقود الإدارة Management Contracts :** تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر، قد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة، كما نجد في الفنادق والمستشفيات، لكن ذلك ليس بالضرورة، ومقابل القيام بالإدارة، تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصيباً من الأرباح (مثل شركات أجنبية تدير مستشفيات ومرافق أخرى في دول عربية وخليجية).

➤ **عقود التصنيع Manufacturing Contracts :** هي اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل حيث تقوم شركة بانتاج سلعة لحساب شركة أخرى خارج القطر وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها (مثال: قيام شركات تايوانية بالإنتاج لحساب أي بي إم الأمريكية، أو قيام شركات من هونج كونج بإنتاج ملابس لحساب هارودز الإنجليزية أو لحساب شركات خليجية مثل الأصيل).

➤ **عقود الوكالة/ الوكلاء Agency Contracts :** عقد الوكالة هو اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (المنتج)، بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي، يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم، وهو مجرد وسيط أو ممثل، حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع، كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة، ويجوز أن تشمل عقود الوكالة الخدمات أيضاً .

4. الشركات متعددة الجنسية والأعمال الدولية:

الشركة المتعددة الجنسيات (Multinational Corporation) هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة كما يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلاد أجنبية متعددة على الرغم من أن إستراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم Home Country، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة Host Countries . راجع جدول ص 45.

SOONAA

الإدارة الدولية . الفصل [2]

الفصل الثاني: نظريات التجارة الخارجية

المحتويات:

- أولاً: نظرية الميزة المطلقة
- ثانياً: نظرية الميزة النسبية
- ثالثاً: نظرية نسب عناصر الإنتاج
- رابعاً: لماذا تتاجر الشركات مع الخارج؟

أولاً: نظرية الميزة المطلقة

مؤسس النظرية: آدم سميث العالم الاقتصادي الشهير

مفهوم النظرية:

- تنتج بعض الدول سلع معينة بطريقة أكثر كفاءة من دول أخرى، هذا يعني أن هذه الدول تمتلك ميزة مطلقة في إنتاج هذه السلع
- لكل بلد ميزة مطلقة في سلعة ما، وإذا ما تخصص كل بلد في إنتاج السلعة التي له فيها ميزة مطلقة، وإذا كانت التجارة حرة بين البلدان، فيستطيع ذلك البلد الحصول عن طريق الاستيراد على السلعة أو السلع التي ليست لها فيها ميزة مطلقة، عن طريق مبادلتها بالسلع التي له فيها ميزة مطلقة سيتحصل عليها بتكلفة أقل مما سيكلفه إنتاجها بنفسه، وسيزيد الإنتاج العالمي من السلعتين، وتزيد الرفاهية.

مثال افتراضي:

هناك بلدين هما الولايات المتحدة وبريطانيا، وأن هناك سلعتين هما القمح والنسيج فقط. يستطيع كلا البلدين أن ينتج كلتا السلعتين ولكن بكفاءة مختلفة فالولايات المتحدة مثلاً أكفاً من بريطانيا في إنتاج القمح، أي أن لها ميزة مطلقة في إنتاج القمح، وعلى النقيض من ذلك، تنتج بريطانيا النسيج بكفاءة أكثر مما تستطيع الولايات المتحدة، دعنا نفترض أن الإنتاجية تحسب على أساس الزمن الذي يستغرقه الإنتاج، وأن أرقام الإنتاجية كانت في البلدين كالتالي:

إنتاج عشرة أيام عمل		
نسيج بالطاقة	قمح بالطن	
20	90	الولايات المتحدة
60	30	بريطانيا

المثال يوضح أن للولايات المتحدة ميزة مطلقة في إنتاج القمح، حيث إن عشرة أيام من وقت المزارع الأمريكي تنتج قمحاً مقداره ثلاثة أضعاف ما يستطيع المزارع البريطاني أن ينتجه في نفس المدة، من الجانب الآخر، يتفوق العامل البريطاني على العامل الأمريكي في إنتاج النسيج ولذلك تكون لبريطانيا ميزة مطلقة في إنتاج النسيج.

كيف تبدأ التجارة بين البلدين؟ وكيف تتحدد أسعار التبادل بينهما؟

تتحدد أسعار التبادل على أساس نظرية "العمل أساس القيمة" التي تقول أن قيمة أي سلعة من قيمة العمل المبذول فيها، مقاساً بحجم الزمن الذي يتطلبه صنعها، فالسلعة التي يستغرق صنعها يومين، تكون قيمتها ضعف قيمة السلعة التي يستغرق صنعها يوماً واحداً، على هذا الأساس، تكون أسعار ما قبل التجارة في البلدين كالتالي:

• السعر في الولايات المتحدة : 1 طن قمح = 2/9 طاقة نسيج.

• أي طن قمح (4 ½) = 1 طاقة نسيج.

• السعر في بريطانيا: 1 طن قمح = 2 طاقة نسيج

• أي ½ طن قمح = 1 طاقة نسيج.

نتجت أسعار التبادل من حجم الوقت الذي يستغرقه إنتاج السلع في البلدين، وبما أن عشرة أيام في الولايات المتحدة تنتج 90 طناً قمحا إذا ما استغلت في زراعة القمح، كما تنتج 20 طاقة نسيجا إذا ما استغلت في صناعة النسيج، تصبح قيمة 90 طناً قمحا معادلة أو مساوية لقيمة 20 طاقة نسيجا، نسبة لتساويهما في حجم العمل المبذول فيهما، وهكذا دواليك تتحدد الأسعار في كل بلد، ومع هذه الأسعار، سيجد البلدان أن من الأفضل لهما التخصص كل في السلعة التي له فيها ميزة مطلقة.

سيجد المزارع الأمريكي أنه يستطيع الحصول على أكثر من $2/9$ طاقة، مقابل كل طن قمح، إذا ما بادلته مع الصانع البريطاني بدلاً من مبادلة قمحه مع الصانع الأمريكي، من الجانب الآخر، سيجد الصانع البريطاني أنه يستطيع أن يحصل على أكثر من $1/2$ طن قمح بمبادلة الطاقة الواحدة مع المزارع الأمريكي بدلاً من المزارع البريطاني، المزارع الأمريكي على استعداد أن يقبل أي سعر لقمحة يزيد على $2/9$ طاقة للطن، بينما الصانع البريطاني على استعداد أن يقبل أي ثمن لنسيجه يزيد على $1/2$ طن قمح مقابل كل طاقة نسيج يقدمها، وهكذا يجد الإثنان أنه من الأفضل لهما الدخول في التجارة عبر الحدود، وسيتحدد السعر النهائي ليكون بين هذين السعيرين، سيكون سعر القمح للطن الواحد منه ما بين 2 طاقة (سعره في بريطانيا)، و $2/9$ طاقة (سعره في الولايات المتحدة).

كذلك سيزيد الإنتاج العالمي مع التخصص، افترض أن: كل موارد الولايات المتحدة وطاقتها تعادل 2.000 يوم عمل، وأن كل موارد بريطانيا تعادل 1.000 يوم عمل، ماذا سيكون حجم الإنتاج في كل بلد وفي المجموع لو أن كل بلد لم يتخصص ولم يتاجر، بل أنتج السلعتين بتفريغ نصف عماله لإنتاج كل سلعة؟ أي أن الولايات المتحدة تخصص ألف يوم عمل لإنتاج القمح، والألف الأخرى في إنتاج النسيج، كما تفرغ بريطانيا نصف عمالها للعمل في زراعة القمح، والنصف الآخر لصناعة النسيج، أي 500 يوم عمل في كل منهما، على ذلك يكون الإنتاج كما يلي:

- في الولايات المتحدة: 1.000 يوم في إنتاج القمح تنتج : $9.000 = 90 \times 100$ طن قمح.
- : 1000 يوم في إنتاج النسيج تنتج : $2.000 = 100 \times 20$ طاقة
- في بريطانيا : 500 يوم في إنتاج القمح تنتج : $1.500 = 50 \times 30$ طن قمح
- : 500 يوم في إنتاج النسيج تنتج : $3.000 = 50 \times 60$ طاقة نسيج
- إجمالي إنتاج الدولتين : $10.500 = 9.000 + 1.500$ طن قمح
- : $5.000 = 2.000 + 3.000$ طاقة نسيج.

الإنتاج مع التخصص: الآن افترض أن كل بلد سيتخصص في السلعة التي له فيها ميزة مطلقة، وأن الولايات المتحدة ستركز كل طاقتها أي 2.000 يوم عمل في إنتاج القمح، بينما تركز بريطانيا كل مواردها، أي الألف يوم عمل لديها في إنتاج النسيج، كم سيكون حجم الإنتاج الكلي؟

- إنتاج القمح في (الولايات المتحدة): $18.000 = 200 \times 90$ طن قمح
 - إنتاج النسيج في (بريطانيا): $6.000 = 100 \times 60$ طاقة نسيج
- بمقارنة الإنتاج في الحالتين، نجد أن إنتاج كلتا السلعتين أكثر في حالة التخصص

ثانياً: نظرية الميزة النسبية:

تسمى هذه النظرية أيضاً نظرية التكلفة النسبية Comparative Costs، وترجع هذه النظرية إلى الاقتصادي البريطاني المشهور ديفيد ريكاردو الذي عاش في القرن قبل الفات، بنى ريكاردو نظريته على أساس نفس نظرية "العمل أساس القيمة" أي أن قيمة أي سلعة يحددها حجم العمل الذي يكفي لإنتاجها أي ما يستغرقه إنتاجها من وقت، على ذلك يكون ثمن السلعة التي يستغرق إنتاجها يومين ضعف ثمن السلعة التي يستغرق إنتاجها يوماً واحداً.

الولايات المتحدة وبريطانيا، ينتج كل منهما القمح والنسيج، إلا أن الإنتاجية مختلفة في كل منهما، فالولايات المتحدة تنتج كل واحدة من السلعتين بدرجة أكفأ، أي أرخص مما تستطيع بريطانيا، وضع ريكاردو معدلات الإنتاج التالية لوحدة زمنية متساوية في كل من البلدين (عشرة أيام عمل مثلا):

	القمح	النسيج
الولايات المتحدة	90 طن	120 طاقة
بريطانيا	30 طن	60 طاقة

توضح الأرقام أن عشرة أيام عمل في الولايات المتحدة تستطيع إنتاج 90 طنا من القمح، أو 120 طاقة من النسيج، بينما تنتج بريطانيا 30 طنا من القمح، أو 60 طاقة نسيجا في نفس الفترة الزمنية، حصيدا المزارع الأمريكي في عشرة أيام هي 90 طنا قمحا، بينما حصيدا المزارع البريطاني في عشرة أيام هي 30 طنا فقط، وكذلك حصيدا الصانع الأمريكي أعلى من قرينه البريطاني في نفس المدة، وبذلك يتفوق الأمريكي على قرينه البريطاني في مجال النسيج ومجال القمح، إذا كانت الولايات المتحدة تنتج كلا من السلعتين بتكلفة أقل، لماذا إذن يقوم التبادل التجاري بينهما؟

- في الولايات المتحدة : 1 طن قمح = 1.33 طاقة نسيج
- أي ½ طن قمح = 1 طاقة نسيج
- في بريطانيا : 1 طن قمح = 2 طاقة نسيج
- أي ½ طن قمح = 1 طاقة نسيج

بالرغم من أن للولايات المتحدة ميزة مطلقة في إنتاج السلعتين، فإن ميزتها في إنتاج القمح أقوى من ميزتها في إنتاج النسيج، يستطيع المزارع الأمريكي أن ينتج من القمح في عشرة أيام ثلاثة أضعاف ما ينتجه المزارع البريطاني في نفس الفترة، بينما يستطيع الصانع الأمريكي أن ينتج من النسيج في عشرة أيام ضعفي ما ينتجه البريطاني في نفس الفترة، والأمريكي أكفأ في الثنتين، لكنه أكثر كفاءة في القمح منه في النسيج مقارنة بالبريطاني، لذا يكون من مصلحة الولايات المتحدة لو أنتجت قمحا فقط واستبدلت فائضها مع بريطانيا طالما ستحصل على أكثر من 1.33 طاقة نسيج مقابل طن واحد من القمح، لأنها لن تستطيع أن تحصل على ذلك المعدل في داخل البلد.

أما بريطانيا، فبالرغم من أنه ليست لها أي ميزة مطلقة في إنتاج أي من السلعتين بل لها تخلف مطلق في كليهما لكن وضعها أقل سوءاً في حالة النسيج منه في حالة القمح وستستفيد بريطانيا من التخصص في النسيج، ومقايضة فائضها بالقمح، طالما تستطيع أن تحصل على ما يفوق نصف طن من القمح مقابل كل طاقة نسيج وهو سعره داخل بريطانيا.

إن للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين، وميزة نسبية في القمح، وتخلفا نسبيا في النسيج، من الجانب الآخر لبريطانيا تخلف مطلق في السلعتين، لكن تخلفها أقل في حالة النسيج منه في حالة القمح، ولذا نقول إن لها تخلفا مطلقا في القمح وميزة نسبية في النسيج، على هذا ستقوم التجارة بين البلدين، حيث ينتج كل منهما السلعة (أو السلع) التي له فيها ميزة نسبية، ويتحصل من خلال المقايضة والاستيراد على السلعة أو السلع التي له فيها تخلف نسبي، هكذا نرى أن اختلاف معدلات التبادل الداخلية بين البلدين يدعوهم إلى التخصص ومن ثم تبادل الفائض، وبذلك تتحقق مكاسب للبلدين.

ثالثا: نظرية نسب عناصر الإنتاج:

افتراضات النظرية:

- تختلف أسعار عناصر الإنتاج نسبة للاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل كل بلد، أجور العمال مثلا تكون منخفضة نسبيا في البلدان كثيرة السكان، وتنخفض أسعار المواد الخام في البلاد التي تستمتع بموارد طبيعية جمة، كذلك ترتفع أسعار الأرض في البلاد قليلة المساحة وهكذا دواليك.
- تحتاج السلع المختلفة إلى كميات مختلفة، أي نسب متفاوتة من مدخلات الإنتاج، بعض السلع تحتاج إلى عمالة أكثر من احتياجها لمواد خام، وتعرف بالسلع ذات الكثافة العمالية العالية، بعض السلع الأخرى تحتاج إلى موارد طبيعية عالية مثل الأخشاب التي تحتاج إلى مساحة كبيرة من الغابات أكثر من احتياجها لعمال أو آلات، ولذا تُسمى بالسلع كثيفة الأرض.

طبقا لهذه النظرية:

- سيقوم كل بلد بإنتاج السلع التي تعتمد على العنصر الذي يتوافر فيه بكثرة، وبما أن الأخشاب مثلا تتطلب كثافة أرضية رطبة، سيقوم بلد مثل كندا التي تتوافر بها غابات كثيرة بإنتاج الأخشاب، بالمثل ستخصص الصين التي بها كثافة سكانية عالية، بإنتاج السلع التي تتطلب كثافة عمالية عالية مثل صناعة الملابس، وتقوم البلاد الرأسمالية التي يتوافر فيها رأس المال بكثافة بإنتاج السلع التي تتطلب كثافة رأسمالية عالية (آليات وخلافه) كالسيارات وهكذا.
- حينما يتم التبادل الدولي، ستكون صادرات كل بلد من السلع التي يتميز في إنتاجها نسبيا (أي السلع التي تتوافر لديه نسبيا عناصر إنتاجها) وتكون أسعارها (نفقات إنتاجها) لذلك السبب منخفضة نسبيا عن الأسعار السائدة في أماكن أخرى من العالم، ويستورد كل بلد تلك السلع التي يحتاج إنتاجها إلى عناصر إنتاج غير موجودة محليا أو يعاني فيها عجزا نسبيا، وبذا تخلص النظرية إلى قيام الدول بإنتاج وتصدير السلع التي تستخدم بكثافة العناصر المتوافرة بكثرة لديها.

رابعاً: لماذا تتاجر الشركات مع الخارج؟

1 . الاستفادة من الطاقة غير المستغلة:

قد تجد شركة ما أن لديها طاقة فائضة غير مستغلة، أي إنها تنتج بأقل من طاقتها الكاملة، مثل مصنع أحذية أو خلافة يعمل لمدة عشر ساعات في اليوم بدلا من أن يعمل 16 ساعة، أو ورديتين في اليوم بدلا من ثلاث بدون أن تكون هناك مشكلة مواد أو طاقة أو عمالة، والسبب هو أن السوق المحلية لا تستطيع استيعاب كل ما تنتجه الشركة إذا ما اشغلت بكامل طاقتها الممكنة، لذا تجد الشركة أن السوق المحلية مشبعة في الوقت الذي لديها طاقة فائضة تمكنها من مضاعفة الإنتاج بل أكثر، هنا تبدأ الشركة في البحث عن أسواق إضافية خارجية.

2 . تخفيض التكاليف:

التوسع في الإنتاج من شأنه تخفيض التكاليف، خاصة إذا كانت السلعة تتطلب إنشاءات وآليات ضخمة، أي عندما تكون التكاليف الثابتة عالية، هنا وطبقا لقانون اقتصاديات الحجم الكبيرة، تنتشر التكاليف الثابتة مع التوسع، وتوزع على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وبذا تقل التكلفة الثابتة للسلعة الواحدة، أي يقل متوسط التكلفة الثابتة، التوسع في الإنتاج يقتضي وجود أسواق، ولذا نجد الشركة التي تود أن تخفض من تكلفة الوحدة المنتجة بزيادة الإنتاج تبحث عن أسواق إضافية، وبذلك قد تلجأ للتجارة الخارجية.

3 . تحقيق أرباح إضافية:

كثيراً ما تختلف مرونة الطلب على سلعة ما من بلد لبلد، فقد تكون السلعة في طور مختلف في دورة حياتها في بلد ما عن الطور الذي هي فيه في البلد الأول، وبذلك تتمكن الشركة من فرض سعر للسلعة أعلى في البلد المستورد منه في البلد الأصلي، وبذلك تحقق أرباحاً أعظم مما لو باعت كل إنتاجها محليا، تستطيع الشركة رفع السعر في البلد التي يكون طلبها قويا، وتخفيضه في البلد الذي يكون فيه الطلب مرنا، وبذا تحقق أرباحاً إضافية.

4 . تنويع وتقليل المخاطر:

الإعتماد على سوق بلد واحد يعرض للمخاطر، 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 تكون للشركة أسواق في بلدان عديدة، تستطيع أن تعوض خسائرها في بلد بمبيعاتها وأرباحها من بلد آخر.

SOON

الفصل الثالث - الادارة الدولية

الفصل الثالث : نظريات الاستثمار الأجنبي

المحتويات:

- أولاً: نظريات الاستثمار الأجنبي

- ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

أولاً: نظريات الاستثمار الأجنبي

1. نظريات الاحتكار:

تبحث هذه النظريات عن الإجابة لظاهرة الاستثمار في تركيبة السوق الذي فيه تستأثر شركة ما بوضع أو تمتلك ميزة الشيء الذي يدفعها أو يمكنها من الاستثمار في الخارج، وتشتمل هذه النظريات على ثلاث نظريات:

• نظرية الشركة الأولى في الميدان:

يرجع دخول كثير من الشركات مجال الأعمال الدولية طبقاً لهذا التفسير، إلى كون كل منها كانت الشركة الأكثر قدماً في مجال سلعة معينة، تقدم الشركة هنا منتج جديد تماماً لم يألفه السوق المحلي من قبل، وبمجرد أن تبدأ تلك الشركة في العمل في إنتاج هذا المنتج الجديد، نجدها تعمل لتحسين أسلوب إنتاج تلك السلعة، مما يمنحها قدرات فنية وتقنية غير متاحة للآخرين، الشيء الذي يمكنها من تخفيض تكلفة إنتاجها باستمرار، وبالتالي إلى تملك ميزة تنافسية من جراء تحسين الإنتاج بطريقة دائمة. مع ثبات السيطرة في السوق المحلي، يأتي التفكير في السوق الخارجي، وتأتي الأعمال الدولية كتطور طبيعي، إما لمنع المنافسة المحتملة في أسواق البلدان الأخرى، أو لربط القنوات التسويقية في بلد كانت الشركة تصدر له فتقوم الآن بالاستثمار فيه.

• نظرية الاستثمار (الاحتكار):

تشير هذه النظرية إلى أن الدافع الأساسي للاستثمار في الخارج هو القوة الاحتكارية، تفترض هذه النظرية أن العمل في بيئة خارجية غريبة بعيدة عن المقر الأصلي للشركة شيء مكلف في حد ذاته وعائق مثبط، وللتغلب على هذه التكاليف الإضافية والعوائق، يجب أن تمتلك الشركة الأجنبية التي تستثمر في الخارج وتستأثر بميزة قوية من نوع ما، مثل امتلاك تقنية جديدة غير معروفة، أو إدارة مبدعة مقننة، أي أن الشركة تمتلك شيئاً ذا قيمة عالية في سوق بلدها، وعلى الأخص في سوق البلد الذي تستثمر فيه، وتتمكن من خلال استغلال ذلك الشيء النادر الذي تستثمره، من أن تحقق عوائد تعوضها عن التكاليف الزائدة الناجمة عن العمل في سوق البلد المضيف.

• نظرية الاستثمار الأجنبي كرد فعل لنشاط المنافس:

استثمار الشركة في الخارج يأتي كرد فعل لتحرك قامت به شركة محلية منافسة، كقيام شركة كوكاكولا بالاستثمار في الصين بعد قيام شركة بيبسي كولا بدخول السوق الروسي، أو قيام شركة فورد الأمريكية بالاستثمار في صناعة السيارات اليابانية كرد فعل لقيام شركة هوندا اليابانية ببناء مصنع في الولايات المتحدة.

2. نظرية دورة حياة السلعة:

تستخدم هذه النظرية إطار دورة حياة السلعة المعروف كمدخل لتفسير التجارة والاستثمار الخارجيين، في النظرية المحلية لدورة حياة السلعة تمر مبيعات السلعة بعدة مراحل (الميلاد - النمو - الصعود - الثبات - الضعف - ثم الفناء) وتتفاوت مبيعاتها صعوداً ونزولاً مع تلك المراحل، هنا يفترض أن السلعة تمر في دورة حياتها بالإنتاج المحلي، ثم التصدير، ثم الاستثمار الخارجي، ثم التدهور وفيمايلي شرح وتوضيح لهذه العناصر:

المرحلة الأولى: الإبداع والإنتاج والبيع في نفس البلد:

تأتي السلع الجديدة كاستجابة لحاجة السوق، وبما أن السوق المحلي أقرب إلى ملاحظتنا، لكون معرفتنا بحاجاته أكبر، ولذا تكون السلع الجديدة في العادة استجابة لحاجة السوق المحلي ويتركز البيع في السوق المحلي فقط وان امكن تصدير نسبة بسيطة للخارج.

المرحلة الثانية: النمو والتصدير:

في هذه المرحلة، تزيد الصادرات إلى الدول الغنية الأخرى، وتمدها الشركة المبدعة من مصانعها في البلد الأول، كذلك ينمو الطلب محلياً في الدول الغنية الأخرى، الزيادة والنمو في المبيعات يمثلان حافزاً لتطويع وسائل الإنتاج.

المرحلة الثالثة: النضج والاستثمار:

في هذه المرحلة، يبدأ إنتاج السلعة في الدول التي كانت تستوردها، خاصة الدول الغنية الأخرى، وتجد الشركة وضعها في الأسواق التي كانت تصدر إليها بات مهددا إما بظهور منتجين محتملين جدد، واما لأن الدول المستوردة بدأت تفرض رسوما جمركية على واردات تلك السلعة، نسبة لزيادة قيمة ما يستورد منها، من الجانب الآخر، يكون السوق قد اتسع في البلد المستورد، ووسائل الإنتاج صارت Standardized أي نمطية، وأصبح عامل الأجور مهما في اقتصاديات الإنتاج، هنا تجد الشركة أنه من الخير لها أن تشيد وحدات إنتاجية في البلد المستورد لتمون السوق من الداخل، وتقطع الطريق على المنافسين المحتملين.

المرحلة الرابعة: انخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة:

في هذه المرحلة، تفقد الشركة الأصلية تحكمها في السلعة، ويظهر منتجون آخرون في الدول الغنية بل والفقيرة أيضا، حيث إن السلعة صارت مألوفة وشعبيتها تكون قد زادت، ووسائل إنتاجها أضحت معروفة ونمطية، ليس من الضروري أن تبدأ مبيعات تلك السلعة في الانخفاض في جميع أنحاء العالم في هذه المرحلة، لكن مبيعات الشركة الأولى التي طورت السلعة تكون قد بدأت في الانخفاض في هذه المرحلة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

الشركات العالمية لا تتخذ قرارها النهائي بمؤشر واحد او اثنين كما يحدث محليا، بل ان عملية صنع القرار عملية طويلة ومتواصلة، وترتكز على الدراسة المستفيضة والمتعمقة لثلاثة عوامل:

- القدرة على الإنتاج في البلد المضيف.
- وجود السوق الكافي لمنتجاتها في البلد المضيف أو البلدان المجاورة المستقرة سياسيا.
- القدرة على الاحتفاظ بالأرباح وتحويلها.

So0onA

الإدارة الدولية - الفصل الرابع

الفصل الرابع: ميزان المدفوعات وأسعار العملات

المحتويات:

أولاً: مفهوم ميزان المدفوعات ثانياً: أقسام ميزان المدفوعات ثالثاً: أسعار صرف العملات

أولاً: مفهوم ميزان المدفوعات

” بيان حسابي يسجل قيم جميع السلع والخدمات والهبات والمساعدات الأجنبية، وكل المعاملات الرأسمالية، وجميع كميات الذهب النقدي الداخلة والخارجة إلى ومن بلد ما خلال فترة معينة من الزمن عادة سنة“

أو ” بيان حسابي يسجل قيم جميع المعاملات الاقتصادية التي تتم بين القطر المعني، وبقيّة الأقطار المتعاملة معه“

- ينقسم الحساب إلى جانبين، أحدهما مدين، والآخر دائن: يحوي الجانب المدين سجلاً لجميع المعاملات التي ينتج عنها مدفوعات من البلد المعني إلى الدول الأخرى، أما الجانب الدائن فيحتوي على سجل لجميع المعاملات التي تنتج عنها دخول مدفوعات أجنبية إليه
- الصادرات تؤدي إلى زيادة المدفوعات الأجنبية إلى البلد ومن ثم تقيد في الجانب الدائن بينما تقيد الواردات في الجانب المدين حيث إنها تؤدي إلى زيادة مدفوعات البلد للخارج.

ثانياً: أقسام ميزان المدفوعات:

1. الحساب الجاري أو المعاملات الجارية: Current Account.
2. حساب رأس المال أو المعاملات الرأسمالية: Capital Account.
3. حساب الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والأصول السائلة

1. الحساب الجاري أو المعاملات الجارية: Current Account:

يتكون الحساب الجاري من جزءين هما:

(أ) الميزان التجاري: ويشمل التجارة المنظورة، أي صادرات وواردات السلع.

(ب) ميزان التجارة غير المنظورة: والتي تتكون من صادرات وواردات الخدمات (عائد ومنصرف المواصلات والاتصالات، كأجور النقل والشحن، إيرادات الموانئ، البريد والبرق، إيرادات شركات التأمين والمدفوع للتأمين، السفر والسياحة الخارجية .. إلخ).

- بعد رصد الحسابات الدائنة، تقارن مع إجمالي الحسابات المدينة للوصول إلى الميزان، فإذا ما زادت الصادرات عن الواردات، نقول إن لدينا فائضاً، وإذا ما زادت قيمة الواردات عن الصادرات يصبح لدينا عجز

- ويختص الميزان التجاري بالسلع المنظورة، أما الميزان الجاري فيأتي بعد إضافة السلع غير المنظورة، ومن الممكن أن يكون هناك عجز في الميزان التجاري، لكن الفائض في ميزان السلع غير المنظورة قد يكفي لتغطية العجز التجاري ويزيد، ليصبح الميزان الجاري في صالح البلد، والفائض في الميزان الجاري يدل على قوة المركز الاقتصادي للبلد .

2. حساب رأس المال أو المعاملات الرأسمالية: Capital Account:

يسجل هذا الحساب المعاملات الرأسمالية والتي تنقسم إلى نوعين:

أولاً : المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل:

هي المعاملات التي تزيد فترتها عن عام واحد مثل، الاستثمارات المباشرة، والقروض طويلة الأجل (من مصادر خاصة كالبنوك التجارية، أو من حكومات ومؤسسات دولية) تسجل القروض الرأسمالية الأجنبية الآتية من الخارج، وأقساط سداد القروض الرأسمالية الوطنية المقرضة للخارج وكذلك الاستثمارات التي يقوم بها الأجانب في البلد، كلها تسجل في الجانب المدين بينما تسجل الاستثمارات في الخارج والقروض المقدمة للخارج في جانب الدائن (قاعدة: المقبوضات من الخارج تسجل في الجانب المدين.. المدفوعات للخارج تسجل في الجانب الدائن)

ثانياً المعاملات قصيرة الأجل:

هي المعاملات التي يقل طول فترتها عن سنة، تسجل رؤوس الأموال قصيرة الأجل الداخلة في الجانب الدائن، بينما تسجل الخارجة في الجانب المدين، تتحرك هذه المعاملات بشكل تلقائي عند:

- الهرب أو الخوف من بعض الظروف غير الملائمة، كالحرب والتضخم والاضطرابات السياسية
- الرغبة في تحقيق دخل أكبر مثل شراء أصول أجنبية أو سندات أو ودائع لفترة قصيرة الأجل.
- بغرض المضاربة عند توقع تغيرات في القيمة الدولية للعملة الوطنية لأحد البلدان لأسباب اقتصادية وغير اقتصادية مباشرة، حيث يقوم المضاربون بتحويل أموالهم لعملة البلد التي يتوقعون ارتفاع قيمة عملتها.

3. حساب الاحتياطيات الدولية من الذهب النقدي والأصول السائلة:

- يتم ترحيل صافي الحساب الجاري لتتم مقارنته بصافي حساب رأس المال، حيث يغطي الفائض في أيهما العجز الحادث في الآخر، وفقاً للوضع الفعلي، أي أن العجز في أيهما يخصم من الفائض في الآخر، لنصل إلى ميزان المدفوعات، فإذا كان الحساب الجاري فائض يساوي مائة مليون ريال على سبيل المثال وبحساب رأس المال عجز يصل دولار خمسين مليون دولار – يرحل صافي ميزان المدفوعات لينعكس في تسويات تتم في حساب الاحتياطيات الدولية
- يُسجل في هذا الحساب صافي التغيرات في الاحتياطيات الدولية السائلة في سنة من السنين، وذلك بغرض إجراء التسوية الحسابية لاصافي العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات.
- العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات، هو النتيجة النهائية أو الرصيد الصافي للمعاملات الجارية والمعاملات الرأسمالية معاً، ويتحقق فائض عندما يكون مجموع الدائن في المعاملات الجارية والرأسمالية أكبر من مجموع المدين في نفس تلك المعاملات.
- تتم التسوية الحسابية للعجز أو الفائض بواسطة التحركات في الحسابات، أو في عناصر الاحتياطيات الدولية وبذا يصبح ميزان المدفوعات متوازياً من الناحية الحسابية، بمعنى أن يحدث تكافؤ أو تعادل حسابي بين مجموع العناصر الدائنة والعناصر المدينية، إذا كان هناك عجز في ميزان المدفوعات مثلاً، يتم تمويل ذلك العجز من حساب الاحتياطيات، بمعنى أن يتحرك بعض منها للبلدان الدائنة

تشتمل عناصر الاحتياطيات الدولية على ما يلي:

- الذهب النقدي لدى السلطات المركزية النقدية، وهو يختلف عن الذهب الذي يملكه الأفراد للزينة ويتعامل فيه الصاغة، كما أنه لا يشمل الذهب المستخرج من المناجم الذي تبيعه الدول المنتجة مثله مثل أي سلعة، يسمى الذهب النقدي Monetary Gold وهو ما تحتفظ به البنوك المركزية كأرصدة.
- رصيد العملات الأجنبية والودائع الجارية التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية والبنوك التجارية التي تقع تحت رقابة السلطات النقدية، وليس من الضروري أن تكون تلك الأرصدة داخل البلاد، بل يكفي أن تكون تحت تحكمها أو باسمها في الخارج.

- ❑ الأصول الأجنبية قصيرة الأجل (مثل أذونات الخزانة الأجنبية والأوراق التجارية الأجنبية التي بحوزتنا، والتي هي التزامات على الحكومات والشركات الأجنبية والمواطنين الأجانب تجاه الدولة) لدى السلطات النقدية والتي يمكن التصرف فيها وتسجيلها بأسعار ثابتة عند الضرورة.
- ❑ الأصول الوطنية قصيرة الأجل (أذونات خزانة الدولة والأوراق التجارية التي تمثل التزامات على الحكومة ومواطنيها المقيمين) والتي تحتفظ بها السلطات الأجنبية والبنوك الأجنبية.
- ❑ الودائع التي تحتفظ بها السلطات الأجنبية والبنوك الأجنبية لدى البنوك الوطنية.
- ❑ مبيعات الأصول الأجنبية طويلة الأجل، التي تحتفظ بها السلطات النقدية، أو التي يحتفظ بها المواطنون المقيمون إذا أمكن للسلطات النقدية ضمها إلى حيازتها.
- ❑ موارد صندوق النقد الدولي المسموح للدولة باستخدامها وفقاً للاتفاق مع الصندوق.
- ❑ أي قروض تُنظم خصيصاً بالاتفاق بين السلطات النقدية والبلدان الأجنبية لتسوية العجز في ميزان المدفوعات.

❖ اختلال التوازن: Disequilibrium

- ❑ يحدث التوازن عندما يكون مجموع العناصر الدائنة في الحاسبين الجاري والرأسمالي مساوياً لمجموع العناصر المدينة في نفس الحاسبين، وعندها لا يُحتاج إلى أي تسويات أو تحركات في الاحتياطيات الدولية، وهذا هو التوازن الاقتصادي الحقيقي المقصود، والتوازن الاقتصادي قد يتحقق بالمصادفة، ولا يستدعي حينها أي تسوية كما ذكرنا، لكن إذا لم يكن هناك توازن بالمعنى الاقتصادي، فذلك ما يستدعي التسوية بتحريك الاحتياطيات، وعندها يحدث التوازن الحسابي.
- ❑ العجز أو الخلل قد يكون مؤقتاً، مصدرة ظروف طارئة، كالجفاف الذي يصيب محصولات البلد فتقل صادراتها، ويقل بالتالي عائد تلك الصادرات، بينما لا ينخفض حجم وارداتها بمقدار مماثل أو كأن تعاني الصناعة في بلد ما من مشاكل تقود إلى انقطاع المواد الخام عنها وتقل الصادرات الصناعية بذلك، بينما يبقى كل شيء آخر ثابتاً، في مثل تلك الحالات، تكون النتيجة عجزاً حاداً في ميزان المدفوعات إلا إذا ظهر فائض في الحساب الرأسمالي لسبب أو لآخر.
- ❑ يشير العجز الدائم الذي يستمر عدة سنوات إلى وجود خلل أساسي في الاقتصاد، أو ما يسمى "عدم توازن في التركيبة الاقتصادية" أو في البناء الهيكلي للاقتصاد Structural Disequilibrium، مما يعني أن الدولة فشلت في موازنة مدفوعاتها حيث إنها تستورد بأكثر مما تصدر، إذا لم تستطع أن تزيد حجم صادراتها بما يكفي لتغطية وارداتها أو أن تقلل الطلب على الواردات لتتساوى مع الصادرات، فهي إذن تشتري بأكثر مما تبيع، يحدث ذلك، إما لأن صادراتها فقدت جزءاً من قدرتها التنافسية وكفاءتها الإنتاجية لم تعد في مستوى كفاءة منتجي الدول الأخرى، أو لأنها عجزت عن أن تزيد من إنتاج صادراتها بما يكفي الزيادة في الواردات، من الجانب الآخر، يكون إنتاجها المحلي غير قادر على تغطية السوق المحلي، ومنافسة المستورد، ولذا تجد نفسها مضطرة إلى الاستيراد.

ثالثاً: اسعار صرف العملات :

تعتمد التجارة الداخلية على نظام عملة واحدة، بينما تتضمن التجارة الخارجية استخدام عملتين أو أكثر: عملة البلد التي ينتمي إليها البائع، وعملة البلد التي ينتمي إليها المشتري، ولهذا ينشأ سوق الصرف الأجنبي وهو عبارة عن عدد من البنوك والوسطاء والمنظمات الأخرى التي تعمل في سوق الصرف عن طريق الوساطة والمضاربة والمتاجرة في بيع وشراء العملات الأجنبية

1. سعر الصرف في ظل قاعدة الذهب: The Gold Standard:

قبل قيام الحرب العالمية الأولى (1914 – 1919) كان نظام قاعدة الذهب هو النظام السائد، الذي في ظله تحدد قيمة العملة بوزن من الذهب الخالص، حيث يمكن مبادلة هذه العملة بالذهب أو مبادلة الذهب بهذه العملة بسعر رسمي ثابت.

من خلال هذه الطريقة الطريقة ترتبط أسعار العملات المختلفة بشبكة أسعار الصرف الثابتة، حيث تتم مبادلة العملات بقيمة ما فيها من ذهب، فإذا تحدد سعر عملة ما بثلاثين وحدة للأونصة الذهبية مثلاً، بينما سعر عملة أخرى 45 وحدة للأونصة، تصبح قيمة الوحدة من العملة الأولى تساوي قيمة وحدة ونصف وحدة من العملة الثانية ($45 : 30 = 1 : 1,5$) هذه النسبة (أي نسبة وزن الذهب) تُسمى "سعر التبادل" وإذا كانت الدولتان تسيران على قاعدة الذهب، يتحدد سعر الصرف بين عمليتهما على أساس هذه النسبة.

2. قاعدة تبادل الذهب: Gold – Exchange Standard

بعد الحرب العالمية الأولى، انهار نظام قاعدة الذهب، واسس صندوق النقد الدولي نظام قاعدة تبادل الذهب، والذي فيه أصبح الدولار الأمريكي العملة الوحيدة التي يمكن تبادلها مع الذهب بسعر ثابت هو 35 دولاراً للأونصة الواحدة، وكان على كل دولة أن تحدد سعر عملتها مقابل الدولار الأمريكي، وبذلك تكون كل عملة قابلة للتبادل مع الذهب بطريقة غير مباشرة حيث تكون العملة متداولة، ويمكن مبادلتها بالدولار، ومن ثم إلى الذهب، إذا أريد ذلك، وأصبح الدولار الأمريكي مثله مثل الذهب (As Good As Gold) وكانت وزارة الخزانة الأمريكية على استعداد لمبادلة الذهب بالدولار بالسعر المحدد، والوحيدة الملزمة بذلك.

3. نظام العملات الحرة (المعوّمة): Floating Fates

في ظل النظام الجديد، أصبح الدولار الأمريكي مع الجنيه الإسترليني، هما عملتا التجارة الدولية، خاصة الدولار وبصورة متزايدة بوصفه عملة الدولة الوحيدة التي على استعداد لتحويل أي دولارات إلى ذهب، وبذلك الطريقة أصبحت الولايات المتحدة وكأنها بنك العالم المركزي، وصارت كل دولة تحتفظ باحتياطياتها في شكل ذهب ودولارات أمريكية أساساً، وبعد ذلك أي عملات أجنبية قابلة للتحويل بالدولار كالمارك والفرنك

لأسباب متعددة قررت الولايات المتحدة الأمريكية فك ارتباط الذهب والدولار بسعر ثابت، وعوّمت الدولار مقابل الذهب، أصبح سعر الذهب مقابل الدولار (وبالتالي مقابل العملات الأخرى) متقلباً صعوداً ونزولاً طبقاً للعرض والطلب، وسعر الذهب حالياً أضعاف سعره عندما كان ثابتاً والذي كان 35 دولاراً للأونصة، كان ذلك أول بوادر تعويم العملات أمام بعضها البعض، إذ لم يمض وقت طويل حتى بدأت الدول الصناعية الأخرى في تعويم عملاتها أمام الدولار، بعد أن كانت ثابتة القيمة بالدولار، ليس ذلك فحسب، بل إنها عوّمت أسعار عملاتها أمام بعضها البعض، وأصبح سعر كل عملة مقوماً بعملة أخرى، يتفاوت صعوداً ونزولاً اعتماداً على قوى الطلب والعرض.

So0onA

الإدارة الدولية - الفصل الخامس البيئة السياسية والقانونية

المحتويات:

- أولاً: البيئة والمخاطر السياسية
- ثانياً: تعارض المصالح بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة
- ثالثاً: الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية
- رابعاً: إجراءات يتخذها البلد موطن الشركة الأجنبية
- خامساً: مخاطر مصدرها دولة ثالثة
- سادساً: استراتيجيات درء المخاطر
- سابعاً: البيئة القانونية

أولاً: البيئة والمخاطر السياسية

- الشركة المحلية تعمل في منظومة قطرية، لكنها عندما تعبر عملياتها الحدود تدخل بيئة مختلفة سياسياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً وعليها ان تتعامل مع كل بيئة بحسب طبيعتها وخصائصها
- أهم اللاعبين في البيئة السياسية هم: حكومة البلد المضيف بنفوذها في سن القوانين والإجراءات، ثم أجهزتها الإدارية التي لها سلطة التنظيم وتنفيذ القوانين وتحصيل الضرائب، ثم الجماعات ذات المصالح والفئات المهنية التي تؤثر على البيئة السياسية
- أهم عناصر البيئة السياسية المؤثرة على المنشأة:

- النظام الاقتصادي والقانوني: يعبر النظام الاقتصادي في الدولة عن فلسفتها الاقتصادية، هل تتبع نظام الاقتصاد الحر حيث يخضع السوق لقوى العرض والطلب؟ أم تتبع الدولة نظام التخطيط المركزي (الاشتراكية) الذي فيه تسيطر الدولة على وسائل الإنتاج وتقرر ماذا ينتج وكيف يوزع؟ ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني ففي نظام الاقتصاد الحر، يحمي القانون الملكية الخاصة وحرية التعاقد، بينما لا يعترف بذلك نظام التخطيط المركزي، هذان النظامان يمثلان طرفي نقيض، وليس هناك نظام صرف، وتتفاوت الأنظمة في مقدار الحرية الاقتصادية التي تمنحها، كذلك تتفاوت النظم القانونية في مدى الحماية التي تقدمها للمستثمر المحلي أو الأجنبي.

- حدة الشعور الوطني: الشعور الوطني يتعلق بالاخلاص والانتماء للوطن، ووضع المصالح الوطنية فوق أي اعتبار عالمي، وتتبع من هذا الشعور، ضغوط على الشركات الأجنبية، وكلما زاد ذلك الشعور حدة وتعمقاً كلما زادت وتعمقت مشاكل الشركات الأجنبية في الأقطار التي تعمل فيها(قاومت حكومة بريطانيا مثلاً محاولات شركات السيارات الأمريكية شراء شركات سيارات بريطانية، وكيف اضطر مكتب الاستثمار الكويتي في لندن أن يبيع نصف حصته في شركة بريتيش بترليوم بناء على أوامر الحكومة البريطانية، وحالياً تقاوم اليابان محاولات الولايات المتحدة فتح أسواق العديد من السلع والخدمات اليابانية، مما بدأ يولد شعوراً عدائياً عند الشعب الياباني ضد الأمريكيين)

- مدى تدخل الدولة وتحكمها: تتدخل الدولة المضيفة بالمصادرة والتأميم، المصادرة تعني أخذ الملكية مع التعويض أو بدون، أما التأميم فيعني قصر النشاط المعين على المواطنين، مما يعني إجبار الأجانب على بيع أصولهم ربما بالخسارة أو حتى مصادرتها، تتدخل الدولة أيضاً بتحديد الأسعار وتنظيم الاستيراد والتصدير ورقابة النقد والضرائب ومنح التراخيص، وتختلف الدول في مدى تدخلها، وحجم تأثير ذلك على الشركات الأجنبية، كذلك قد تتدخل الدولة الأم بمنع التصدير، أو تطلب من شركات بلدها الحصول على إذن مسبق قبل الاستثمار في الخارج، تدخل الدولة في الاقتصاد يحدث حتى في النظام الرأسمالي.

- الاستقرار السياسي: يقود الاستقرار السياسي مع السياسات الاقتصادية الملائمة إلى ازدهار النشاط الاقتصادي، وتلك هي نوعية البيئة التي تفضلها الشركات الأجنبية، مع الاستقرار السياسي يصبح التخطيط سهلاً، وتنفيذ الخطط ميسوراً، إلا إذا كانت الحكومة عدائية نحو

الشركات الأجنبية أو نحو الشركة المعينة، فلا تفضل الشركة ذلك حتى وإن كانت الحكومة مستقرة، هنالك مقاييس عديدة للاستقرار السياسي من بينها مؤشرات التماسك الاجتماعي أو عدمه كالأضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية وكذلك المؤشرات الاقتصادية المختلفة.

ثانياً: تعارض المصالح بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة:

1- تعارض المصالح في المجال الاقتصادي:

تنصب الأهداف الاقتصادية للحكومات عموماً في أشياء مثل: النمو الاقتصادي المتواصل، التوظيف الكامل للموارد البشرية والرأسمالية، استقرار الأسعار، التوازن الداخلي والخارجي، وتوزيع عادل للدخل، وتقيد السياسات المتبعة لتحقيق ذلك نشاط الشركات المحلية والأجنبية، لأن عمليات الشركات الأجنبية قد تكون متعارضة مع عمل هذه السياسات، ولإيضاح ذلك، دعونا نناقش بعض هذه السياسات، وكيف يمكن أن تحبطها عمليات الشركات الدولية.

□ **السياسة النقدية:** تسعى الدولة المضيفة للتحكم في سعر عملتها، وعرض النقود داخل القطر، لكن ذلك ليس من الضروري أن يتفق مع أهداف الشركة الأجنبية، اليابان مثلاً كانت تمنع مواطنيها من استخدام مدخراتهم لشراء سندات أجنبية، بينما يسهل لعب الشركات الاستثمارية الأجنبية لتلك المدخرات، وبينما تعمل حكومة الصين لإبقاء سعر عملتها (اليوان) ثابتاً حتى لا تنخفض الصادرات وتزيد البطالة والواردات، تشعر الشركات الأجنبية العاملة هناك أن قيمة اليوان أقل مما يجب، وأن أرباحها من العمل في الصين أقل من قيمتها الافتراضية عند تحويلها بالدولار

□ **السياسة المالية:** هي المتعلقة بالإيرادات والإنفاق الحكومي، الضرائب مصدر أساسي لإيرادات كثير من الدول التي تريدها لإنجاز مشروعاتها المحلية، فالدول دائماً تبحث عن ممولين تفرض عليهم ضرائب، والشركات الأجنبية تبدو هدفاً سهلاً مقارنة بالشركات الوطنية، من الجانب الآخر، تبحث الشركات الأجنبية عن وسائل لتخفيف العبء الضريبي، وربما تنهرب بالتسجيل في شركات وهمية في بلاد التي تمنح امتيازات ضريبية أو الدول قليلة القيود منخفضة الضرائب، من حيث الإنفاق، قد يكلف وجود الشركة الأجنبية إنفاقاً إضافياً لإنشاء طرق، أو تقديم خدمات في أماكن نائية من البلد المضيف.

□ **السياسات الحمائية وسياسات التنمية الاقتصادية:** عندما تقوم الدولة بوضع حواجز جمركية أو غير جمركية أمام الواردات، من الطبيعي أن تتأثر الشركات الأجنبية المصدرة إلى ذلك البلد، وتشعر أن سوقها مهدد، الدولة قد تفعل ذلك لتشجيع الصناعة المحلية، أو لتخفيض الواردات، إذا كان لديها عجز في ميزان المدفوعات، كذلك قد تفرض الدولة المضيفة على الشركات التي لها عمليات إنتاجية داخل القطر، أن تستخدم المواد أو العمالة المحلية أو أن تتخذ شريكاً محلياً في الوقت الذي قد تشعر الشركة أن المواد المحلية غير ملائمة، أو أن العمالة المحلية، غير مؤهلة، أو أنها لا تريد شريكاً يطلع على أسرارها، تجد الشركات الأجنبية أن عليها أن تتعامل مع هذه الأوضاع بتغيير إستراتيجيتها أو ربما إدارة هذه القيود.

2- تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية:

هناك مجالات أخرى غير اقتصادية، أو هي اقتصادية لكن بطريقة غير مباشرة، قد تتعارض فيها أهداف الشركة الأجنبية مع الأهداف الحكومية السياسية، بمعنى أن ما تقوم به الشركة وهي تسعى وراء أهدافها الاقتصادية، قد يحبط أو يمنع تحقيق المصالح المشروعة للدولة حتى وإن لم يكن هناك خلاف في المجال الاقتصادي، فيما يلي أهم تلك الاتهامات الموجهة نحو الشركات الدولية:

❑ **استعمار اقتصادي:** في البلدان المستعمرة سابقاً، هناك عدم ثقة وشك في نوايا تلك الشركات الدولية التي ينظر إليها كنوع من الاستعمار لكن بشكل جديد، (اقتصادي بدلاً من عسكري)، ويربط البعض بين الشركات الأجنبية وسياسات البلد الأم، وتولد عدم الثقة هذا من التجارب التاريخية التي كانت فيها التجارة والشركات تأتي من وراء مدافع المحتل الأجنبي وينعكس ذلك في سياسات معادية لهذه الشركات.

❑ **الأمن القومي والسياسة الخارجية:** قد ترى الدولة المضيفة أن تحكم الشركات الأجنبية في قطاعات إستراتيجية معينة مضر بالاقتصاد الوطني، ولذا قد تمنعها من دخول تلك القطاعات أو تتحكم في أعمالها بأن تفرض عليها أسعاراً أو توزيعاً معيناً أو تمنعها من التصدير، كذلك أحياناً نجد أن الشركات ملزمة باتباع سياسة خارجية لا تتفق مع أهدافها كمقاطعة بلد معين.

❑ **تشويه الإرث الثقافي والديني:** كثيراً ما تنتهم الشركات الأجنبية باستيراد مثل وقيم مخالفة لقيم البلد المضيف من ذلك زيادة النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وبناء صورة جذابة لمستهلكي أنواع من السلع، وتسعى الشركات الأجنبية أحياناً لتحسين سلوك مبعوض ومحرم في البلد المضيف، والشركات الدولية متهمة بإفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع إن لم تضر، ابتداءً من إدمان الكوكاكولا والتدخين إلى الأغذية المحفوظة المضرة واللبس إلى آخره، بل إن الشركات لا تتورع عندما يمنع استهلاك سلع معينة في بلدانها الأصلية، أو يحدد لأسباب صحية أو بيئية أن تروجها خارج بلدانها.

❑ **اتهامات أخرى:** هناك مجالات أخرى عديدة تشعر فيها الدول المضيفة أن هناك مساويء تأتي مع الشركات الأجنبية تدفع الدول إلى تقييد عمل الشركات الأجنبية، مثلاً تهمة استخدام تقنية غير ملائمة لموارد البلد كاستخدام أساليب إنتاج تقلل من استخدام البشر في بلد فيها عمالة مكثفة، مما يعمق مشكلة البطالة، أو بيع التقنية بسعر احتكاري عال في شكل الإتاوات العالية التي تفرضها على من ترخص لهم باستخدام تقنية مملوكة للشركة، كذلك هناك إتهام بالتهرب من دفع الضرائب.

ثالثاً: الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية

1. **إجراءات محايدة:** وهي إجراءات لا تفرق بين الشركات الأجنبية والمحلية، وإنما المقصود بها جميع الشركات، ولكنها غالباً تؤثر على الشركات الأجنبية أكثر مما تؤثر على الشركات المحلية، ومنها ما يلي:

● أن يحتل مواطنو الدولة المضيفة وظائف عليا، ومقاعد في مجالس إدارة الشركات.

● إجبار الشركات العاملة في التصدير أن تبيع في السوق المحلي بسعر محدد يدعم الاستهلاك المحلي.

● تحديد نسبة دنيا للمحتوي المحلي في كل منتج على الشركات الالتزام به.

● معاملة احتياجات الشركات من العملة الصعبة بأفضلية عادية، وبذلك لا تنهياً للشركات الأجنبية العملة الصعبة الضرورية.

2. **إجراءات منحازة:** تهدف مثل هذه الإجراءات إلى إعطاء الشركات المحلية ميزة فوق الشركات الأجنبية الأصل تماماً مثلما تفعل الحواجز الجمركية، من ذلك:

● السماح فقط بالاستثمار الأجنبي، إذا كان هناك شركاء محليون، وأحياناً بنسبة تفوق 50%، كانت الهند وكذلك الصين تصران على ذلك حتى عهد قريب.

● فرض رسوم أو ضرائب عالية على الشركات الأجنبية العاملة في البلد.

● عدم السماح للشركات الأجنبية بالاقتراض من البنوك المحلية.

3. الحرمان من الأصول المملوكة: قد يكون ذلك حرماناً كاملاً أو قد يكون جزئياً، أو قد يتضمن مجرد الحرمان من استخدام الأصول لفترة وجيزة أو طويلة، الشيء الذي سيضعف الشركة على أي حال، الحرمان الكامل يعني المصادرة التي قد تشمل شركة معينة أو صناعة بأكملها، والمصادرة على أي حال، ليست حرماناً بالضرورة إذا صاحبها تعويض، فالمصادرة حق من حقوق السيادة تجيزه القوانين والديساتير، بما فيها القانون الدولي لكل حكومة على شريطة أن يتلقى من تتم مصادرة ممتلكاتهم تعويضاً كافياً. المصادرة قد تحدث مع التعويض أو بدون، وهناك من يفرقون بينها وبين الاستيلاء الذي يكون دائماً بدون تعويض Expropriation vs. Confiscation أما التأميم فهو يهدف إلى قصر نشاط اقتصادي معين على المواطنين فقط، مما يعني إجبار الشركة الأجنبية على البيع بأي سعر أو تعريضها للمصادرة.

رابعاً: إجراءات يتخذها البلد موطن الشركة الأجنبية:

قد تفرض الدولة موطن الشركة الخارجية، قواعد لسلوك شركاتها في الخارج، أو قوانين متصلة بسياساتها الخارجية أو الداخلية، على الشركات من ذلك البلد مراعاتها، وهي بذلك تحد من حرية قرارها، نذكر هنا منع الشركات العربية الحكومية العاملة في الخارج من التعامل أو المساهمة في شركات الخمور، أو الشركات التي تدير محال القمار، أو الشركات التي تتعامل مع العدو الإسرائيلي، لا يقتصر هذا النوع من التحكم على الدول الإسلامية والعربية، فهناك القانون الأمريكي المطبق على الشركات الأمريكية، والذي يحظر التعامل مع كوبا، أو يحدد التعامل مع الصين في سلع معينة، بالإضافة إلى ذلك، قد تسن الدولة قوانين محلية تمنع شركاتها في الخارج من الإتيان بأي فعل من شأنه أن يؤثر سلباً على النشاط الاقتصادي داخل تلك الدولة.

خامساً: مخاطر مصدرها دولة ثالثة:

تتمثل المصادر الخارجية للمخاطر السياسية في فلسفات سياسية أو دينية مصدرها دولة ثالثة (تصدير الثورات) أو الأحلاف الدولية والضغوط العالمية من الدول الأخرى، أو حرب عصابات في دولة مجاورة أو الإرهاب العالمي، قد تحتضن دولة ثالثة فلسفة ترى في التعامل التجاري مع الغرب تعامل غير مرغوب، وتسعى إلى التأثير على جيرانها بتلك الأفكار، مما يؤثر على المناخ الاستثماري في الدولة الجارة المضيفة، أو إذا كانت الدول المجاورة للدولة المضيفة للاستثمار غير مستقرة وبها حروب عرقية أو حروب عصابات، فقد تنتقل المعارك إلى الدول المضيفة عندما تتعقب فرقة محاربة أخرى لجأت إلى الدولة المضيفة، مما يهدد سلامة الممتلكات والعمليات في الدولة الأخيرة، كذلك العضوية في حلف دولي قد تجر الدولة المضيفة إلى اتخاذ إجراءات مثل مقاطعة منتجات بلد أو شركة (م.ج)، مساهمة لأعضاء الحلف أو قد تدفعها لذلك ضغوط دولية، إلخ، على هذا يتسع مجال تحليل المخاطر ليشمل، لا مجرد عناصر الوضع السياسي في الدولة المضيفة، بل الأوضاع السياسية في الدول المجاورة

سادساً: استراتيجيات درء المخاطر:

هناك عدة استراتيجيات تطبقها الشركات للتعامل مع المخاطر السياسية، نتضح فيما يلي:

- **التفاوض المسبق:** على الشركة الأجنبية توقع المصاعب والوصول إلى تفاهم مع البلد المضيف قبل الدخول في الاستثمار حول التغيرات التي يمكن أن تحدث وما سيحدث للشركة حينها، مثل هذا التفاوض قد يؤدي إلى اتفاقية تبرم بين الطرفين لتحديد الحقوق والواجبات على كل جانب .
- **التأمين ضد المخاطر:** تقوم الشركة بالتأمين ضد المخاطر ومن ثم تقوم شركات التأمين بتقديم تعويض للشركة المتأثرة في حالات الحروب والاضطرابات والمصادرة التي تمنع الشركة من العمل أو تحد من نشاطها ملحقه بها خسائر وأضراراً.

□ **التكيف:** قد تتغير النظرة الحكومية كما تتغير أساليب الحكومة وتتبدل الأوضاع التي تواجهها الشركة بأوضاع جديدة غير التي كانت سارية عند اتخاذ القرار، والدخول في استثمارات داخل البلد، في هذه الحالة، بمقدور الشركة أن تصر على تفسير الاتفاقية كما تراها (إن كانت هناك اتفاقية) وتمسك بالنص أو أن تحاول الشركة التكيف مع الوضع الجديد

□ **التخطيط للطوارئ:** بعد أن تبدأ الشركة في العمل، فقد تجد طوارئ أخرى، ولذا ينبغي على الشركة أن تكون لديها خطة تحدد ما ستفعله إذا ما حدثت اضطرابات في البلد الذي تعمل فيه، ويفرض ذلك على الشركة أن تعرف مواطن ضعفها وإجراءاتها العادية، وتطرح أسئلة على نفسها مثل: كيف تحمي الشركة ممتلكاتها ومنشآتها عند حدوث اضطرابات؟ هل الإجراءات الحالية مناسبة؟ أي المديرين سيكون في خطر؟ يتطلب ذلك استقراء الأوضاع، ومعرفة ما سيحدث قبل وقوعه، وعلى كل شركة أن تكون لها مصادرها الخاصة عن الأوضاع في كل بلد كالسفارات والغرف التجارية والجماعات الأجنبية والتجمعات المهنية

سابعاً: البيئة القانونية:

الجوانب القانونية الخاصة بالأعمال الدولية:

■ **اللجوء إلى المحاكم:** بعض المجتمعات تفضل اللجوء للمحاكم للفصل في النزاعات، بينما في مجتمعات أخرى يفضل المتنازعون المصالحة

■ **الترجمة:** بما أن التعامل يتم بين جنسيات ولغات مختلفة، تكتسب الترجمة أهمية إضافية عند صياغة الاتفاقية، ويجب حينها التفكير في كيف سيفسرها القاضي أو المحكم إذا اضطرت الطرفان للجوء إليهما.

■ **قانون من نطبق:** ليست هناك محاكم دولية محايدة تنظر في النزاعات التي أحد طرفيها مستثمر أجنبي أو شركة، وليست هناك هيئة دولية ترخص الشركات، فهل للشركة وطن أو جنسية واحدة؟ أم هل لها أكثر من جنسية؟ طبقاً لوجهة النظر الأمريكية الترخيص للشركة، أي شركة، بالعمل هو عمل من أعمال السيادة، وجنسية الشركة من جنسية الدولة المرخصة لها، من الجانب الآخر، ترى بعض الفلسفات القانونية في بلاد أخرى أن قيام الشركة هو اتفاق بين أفراد وليس عملاً من أعمال السيادة، ولذا ليس من الضروري أن تكون جنسية الشركة هي جنسية الدولة المرخصة لها بالعمل

النظم القانونية التي تخضع لها الشركات:

تخضع الشركة الأجنبية بدرجات متفاوتة إلى ثلاث مجموعات من القوانين:

□ قوانين البلد الأم، والذي هو بلد ومقر الشركة الأصلي الذي يتحكم في خروجها ويؤثر على نشاطها بقدر ما يستطيع

□ قوانين البلد المضيف، وهي أكثر القوانين تأثيراً على عمليات ومنشآت الشركة في ذلك البلد

□ القانون الدولي الذي يمكن أن تلجأ إليه عند الحاجة

الإدارة الدولية - الفصل [6] - البيئة الثقافية والاجتماعية

المحتويات:

أولاً: عناصر البيئة الثقافية

ثانياً: الموائمة بين الثقافات المختلفة

أولاً: عناصر البيئة الثقافية:

الثقافة: مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى

البيئة الثقافية: هي المتغيرات الثقافية المتعددة (معارف، معتقدات، قيم،..ألخ) والتي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فتفرز امام المنظمة فرص يمكن استثمارها وتهديدات يجب مواحتها

البيئة الثقافية في مجال الأعمال الدولية: هي المتغيرات الثقافية التي تسود الأسواق الدولية التي تستهدفها الشركات الدولية وتشتمل البيئة الثقافية على العناصر التالية:

1. العناصر الفيزيكية: Physical Factors

وهذه بدورها تتعلق بمجموعتين رئيسيتين هما:

(أ) **عناصر الطقس والمناخ:** من حر وبرد وأمطار وجفاف، وهذه لها أثر واضح في تحديد الحاجات الإنسانية، ونوع السلع المطلوبة، وهي تشمل أشياء ظاهرة مثل عدم جدوى الترويج للملابس الصوفية الثقيلة في المناطق الحارة، إلى ضرورة تصميم السيارات والمكيفات لتلائم الطقس السائد في منطقة السوق الذي تستهدفه

(ب) **الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي:** 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، ولا تستطيع منشأة أن تتجاهل هذه الفروق والتي تنعكس في تصميم السلع مثل الملابس والأثاث والأحذية والماكينات والسيارات، من حيث بعد المقود من المقعد، ووضع الأزرار والمقابض والمكابح بالنسبة لطول الفرد ومتوسط عرض الصدر وذلك في حالة السيارة

(ت) **الثقافة المادية:** وتشتمل على كل شيء من صنع الإنسان من السكن إلى الأهرام، ما هي الأدوات والعدد والآليات التي يستخدمونها وما مدى تنوعها، كيف يصنعونها (أي تقنية يستخدمون)؟ ولماذا يصنعونها؟ مثال: السكن واستعمالاتها في الأكل وتحضير الطعام، وصناعاتها ونوعها (كهربائي، عادي) تعكس معاني كثيرة عن ثقافة أهل البلد ومستوى التقنية فيه، ومدى تحكمهم في بيئتهم كما تعكس قيمهم، والاهتمام بالمعمار والفنون التشكيلية وأشكال المباني وحجمها وطولها، كلها لها مدلولات مختلفة، كما أن البنى الهيكلية (المباني) الموجودة تحدد نوعية السلع التي تستخدم في القطر، وبالتالي تحد أسلوب الحياة فيه.

2. العناصر الديمغرافية: Demographic Factors

تتصف العناصر الديمغرافية (السكانية) في كل بلد بخصائص معينة لها أثر واضح على الأسواق والممارسات في كل بلد، أهم هذه الخصائص هي:

(أ) **معدل النمو السكاني:** يؤثر معدل النمو ليس فقط على حجم السكان مستقبلاً، ولكنه يؤثر أيضاً على تركيبة السكان الحالية، معدل 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، والبلدان النامية عادة ذات معدلات نمو مرتفعة، أما البلدان الصناعية ففيها معدلات نمو منخفضة، مما قاد إلى تقلص أسواق السلع التي تستخدمها فئات الأطفال والمراهقين.

(ب) **حجم الأسرة:** يختلف حجم الأسرة بين البلدان، وبينما تعني الأسرة في البلدان الغربية الأسرة "النواة" أو الأسرة المباشرة (الأب والأم والأطفال)، نجد الأسرة الممتدة في الدول النامية تشمل الجد والجدة والأعمام والخالات وأبناء العمومة. يؤثر حجم الأسرة على حجم البيوت والأثاث المطلوب، كما يؤثر على حجم العبوة المرغوب في تصميم السلع.

(ج) **التعليم:** يؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام، وبالتالي على النمط الاستهلاكي، ونوعية السلع المرغوبة مثلما يؤثر على فعالية الوسائل الترويجية المختلفة والقنوات المستخدمة، ونوعية الرسالة الإعلانية، وذلك من النواحي التسويقية، أما من ناحية الإنتاج والتدريب فمستوى الأمية مهم جداً، كذلك مستوى التعليم العام، ووجود المعاهد التدريبية، إذ تتطلب الصناعة الحديثة القدرة على التعامل مع آليات معقدة نوعاً ما وقراءة الإرشادات الخاصة بها، كما تتطلب أن تكون العمالة سهلة التدريب، الشيء الذي يحققه حد أدنى من التعليم.

(د) **الحضر والريف:** وجود مجتمعين داخل البلد، أحدهما متأخر، والآخر متقدم، ومنفصلان، بحيث ينحصر التقدم في واحد، ويبقى الآخر غير متأثر ولا تصله الأساليب الحديثة، أمر نجده في كثير من البلاد، وقد لاحظ الكثيرون ومن بينهم معد هذه المذكرات في دراسة سابقة (Root & Ahmed, 1979)، أن الشركات الأجنبية تجذبها المراكز الحضرية في البلدان النامية كمواقع لمنشآتها الصناعية إذ تكون فيها العمالة المتدربة متوافرة نسبياً، ولأن الخدمات المساعدة تتركز في هذه المراكز، وتبتعد الشركات عن المناطق النائية الأكثر تخلفاً، الشيء الذي يساهم بدوره في تعميق الفوارق بين المناطق المختلفة في القطر

3. العناصر السلوكية: Behavioral Factors

(أ) **بنية المجتمع (فرد أم مجموعة):** الانتماء إلى جماعة يؤثر على أداء العمل في المنظمات، من حيث بث الجماعة في العمل، والتكاتف مع الإدارة، وأحياناً ضدها، فالياباني يشعر بأنه جزء من مجموعة قد تتخذ الشركة هوية لها، والجماعات داخل المنظمات لها دور في تشكيل التنظيم غير الرسمي الذي قد يكون عاملاً مساعداً لإنجاز العمل أو محبطاً له، من الجانب الآخر، بعض المجتمعات تركز على الفردية ولا تنظر إلى الفرد من حيث أصله وجماعته، في المجتمعات الغربية الفرد هو أساس بنية المجتمع، وما أن يبلغ الفرد عمراً معيناً إلا ويستقل في سكنه وماله. هذه الاعتبارات مهمة جداً في إدارة الأعمال الدولية، خاصة في مجال التعيين والتخديم والترفيه والنقل

(ب) **الحراك الاجتماعي:** ينقسم المجتمع عادة إلى طبقات، ولكنها تختلف في حدة الفوارق بين الطبقات، وسهولة الانتقال من طبقة إلى أخرى، في المجتمع الأمريكي مثلاً الفوارق ليس حادة في الأكل والمظهر والانتقال إلى طبقة أعلى متاح، وعلى النقيض من ذلك، نجد المجتمع الهندي حيث الفوارق واضحة والفصل بين الطبقات حاد والانتقال من طبقة إلى أخرى امر يكاد يكون مستحيل، وطبقاً للديانة الهندوسية الطبقات هي: الحكام، العلماء، التجار، الحرفيون ثم المنبوذون، والكل يولد ويموت في طبقته، ولا يحدث اختلاط أو تزاوج، المجتمع الإنجليزي وسط بين الاثنين، وحينما يكون الحراك الاجتماعي صعباً، فإن ذلك لا يشجع روح الريادة والرأسمالية والتجارة.

(ج) الدين: دراسة منظومة العبادات والقيم الأخلاقية لكل دولة يعد من الضرورات الأساسية للشركات التي تسعى لدخول الأسواق الدولية حتى تتمكن من التواصل مع عملائها وفهمهم وتحليل سلوكياتهم (عادات المسلمين في شهر رمضان)

(د) النظرة إلى العمل: لماذا يعمل الناس؟ وما الذي يدفعهم لذلك؟ خاصة بعد إشباع الحاجات الأساسية؟ كيف يتم الربط بين العمل والنتائج؟ كيف ينظر لأهمية وقت الفراغ والراحة من العمل؟ ماهي المحفزات على العمل والانتاج (مادية ام معنوية ام الاثنان معاً؟)

(هـ) نوع المهنة ومجال العمل: تختلف المجتمعات في نظرتها للمهن ومجال العمل (حكومي، خاص) ويؤثر هذا في قدرة الشركات الدولية على اجتذاب الكفاءات للعمل بها. أشارت دراسات عديدة إلى أن الناس تختلف في كل بلد من حيث وضعها في هرم الحاجات، فقد وجدت دراسة علمية أن العاملين في شركة عالمية معينة في بلدان اسكندنافيا وهولندا يعطون أهمية أكبر للحاجة إلى الانتماء مما يعطون لتحقيق الذات ودلالة ذلك أن تطبيق أساليب التحفيز الجماعية ستكون له فاعلية أكبر من تطبيق الأساليب الفردية، عموماً أوضحت الدراسات أن البلدان تختلف من حيث أهداف واحتياجات العاملين، وأن توقعات العاملين تختلف، ففي اليابان مثلاً يتوقع الموظف أن العامل أنه سيبقى مع الشركة التي ينضم إليها منذ دخوله سوق العمل إلى أن يتقاعد.

(و) النظم الاجتماعية: تختص هذه بالقواعد الموجهة لسلوك الأفراد داخل مجتمعهم، بدءاً من العرف والعادات، مروراً بالتقاليد، وصولاً إلى القوانين، فكل مجتمع يضع قواعد تحدد السلوك المقبول والمتوقع فيه من خلال نظم معينة تختلف في مدى إلزاميتها وهل يصر المجتمع على تقيد أفرادها بها أم لا، الأعراف مثلاً هي ما تعارف عليه الناس في مناسبات معينة وليس هنالك إلزام باتباعها ولذا لا يعاقب المجتمع من يخالفها كإقامة حفل الزواج في "قصر أفراح"، أما العادات والتقاليد فكل ما يفعله المجتمع تجاه من يخالفها قد يكون النظر إليه شذراً أو الاستغراب فيمن يخالفها، أما القيم فالمجتمع يصر على التقيد بها، ومن ينتهكها يتعرض لعقوبة من مجتمعه قد تشمل المقاطعة أو تجنبه ورفض مصاهرته والتعامل معه، أما القوانين فهي تمثل النظم التي يصر المجتمع على اتباعها، ويعاقب من يخالفها مادياً بحرمانه من وقته (الحبس) أو ماله (الغرامة) أو أكثر من ذلك، ولذا على الشركات الأجنبية والمحلية أن تراعى هذه القيم

(ز) اللغة والاتصالات: لكل لغة خاصيتها ومرجعيتها، ولذا تكتسب معرفة لغة البلد التي تعمل فيها المنشأة الدولية أهمية خاصة، وتنتشر بعض اللغات في بلدان كثيرة، مما يسهل الأداء وتحقيق الأهداف، من الضروري معرفة لغة البلد الذي تعمل فيه الشركة أو على الأقل أن تعتمد على من يجيدون لغة البلد. إحدى الشركات العالمية نقلت إعلانها عن مسحوق غسل الملابس المستعملة في الغرب إلى إحدى الدول العربية بدون تعديل، في الإعلان صورة ملابس متسخة موضوعة على اليسار ونفس الملابس وهي نظيفة على يمين الصورة، وبينهما في الوسط مسحوق الغسيل، وبما أن اللغتين العربية والعبرية تقرأن من اليمين، أتت نتيجة الإعلان عسكية، حيث يرى الناظر ملابس نظيفة لكنها اتسخت في نهاية الصورة

بالإضافة إلى اللغة المسموعة، هنالك ما يسمى باللغة الصامتة، وهي لغة الإشارات، والإيماءات، والحركات الجسدية، وتعابير الوجه التي قد تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة كهز الرأس يميناً ويساراً الذي قد يعني الموافقة في ثقافة ماء، والرفض في أخرى، أو وضع الأرجل على المكتب في وجود الآخرين الشيء الذي لا يرى الأمريكي فيه شيئاً، بينما يعتبره الشرقي إساءة، معنى الألوان يختلف من بلد لبلد، فالأبيض لون الحداد للمرأة السودانية، بينما هو الأسود عند المرأة المصرية، في حين أن الأسود لون الاحتشام عند المرأة الخليجية، وفي مخاطبة الآخرين، يحتفظ الأمريكي بمسافة بينه وبين محدثه، بينما يرى اللاتينيون في ذلك تعالياً و صلفاً.

هناك 3 رؤى ووجهات نظر لتوائم الشركات الدولية مع الثقافات المختلفة في الأسواق التي تستهدفها:

الأولى هي وجهة النظر التعددية التي لا ترى إلا الفوارق، وتركز عليها، وتعامل كل وضع وكل شخص أجنبي وكأنه مختلف تماماً، يطغى الشعور بالاختلافات على هذه الرؤية وهي ترى أن كل موقف محلي في البلد المضيف هو موقف فريد لا تنطبق عليه الأساليب الإدارية والتعليمات الصادرة من الرئاسة في المقر، تطلب الإدارة المحلية في فرع الشركة في البلد المضيف أن تمنح سلطات وتفويضاً واسعاً لاتخاذ القرارات على حسب ما ترى، أو قد تقوم الرئاسة من تلقاء نفسها بترك قدر كبير من القرارات لإدارة الفرع، هذا التوجه يحد من ابداعات الشركات الدولية في الأسواق التي تستهدفها.

الثانية هي الرؤية الأحادية التي تركز على تطبيق نفس الأساليب المتبعة في البلد الأم على اعتبار أنها الأمثل، وأنها التي يجب أن تراعى في الإدارة، وفي تصميم المزيج التسويقي وإدارة الموارد البشرية وغير البشرية، تجاهل هذه الفروقات قد يضر الشركة الدولية كثيراً، وقد يؤدي إلى القرار الخاطئ، يدرك بعض أصحاب هذه النظرة وجود الاختلافات، لكنه يصر على كون التغيير مهماً، أما البعض الآخر فمغمور برؤياه الضيقة ولا يرى سواها.

الرؤية الثالثة بين النقيضين ومزيج من الرؤية الأولى والثانية، يحمل ملامح الأصل في البلد الأم، ولامح من البلد المضيف، وهذا التوجه الأكثر ملائمة لتعامل الشركات الدولية مع المتغيرات الثقافية في الأسواق الدولية، على سبيل المثال وفي التعامل مع منظومة القيم من السهل قبول تغيير أو إبداع، إذا كان لا يتعارض مع القيم الأساسية في المجتمع الذي تعمل فيه الشركة الدولية، وحتى إذا كان يتعارض مع قيمة هامشية، فليس من الصعب تبنيه، أما إذا كان يتعارض مع قيمة أساسية فسيرفض، يمكننا ذكر أمثلة عديدة كمأكولات ومشروبات محرمة على الشركات الأجنبية تفادي تقديمها أو الترويج لها، وضرورة إعطاء العاملين وقتاً لأداء الشعائر الدينية.

الإدارة الدولية - الفصل [7] - البيئة المالية

المحتويات:

منظمات تعمل لتحرير التجارة

منظمات تعمل لتحرير التجارة.

منظمة التجارة العالمية: World Trade Organization

بعد الحرب العالمية الثانية، كان تفكير معظم الدول متجهاً حينها إلى تكوين منظمة للتجارة الخارجية، لتشجيع التبادل التجاري بين الدول، بل إنه تم فعلاً اجتماع في هافانا نتج عن ميثاق هافانا الداعي إلى قيام منظمة للتجارة، وقد وقعته 56 دولة عام 1947م، إلا أن الولايات المتحدة خاصة مجلس الكونجرس، عارض الانضمام إلى المنظمة خوفاً من فقدان حق اتخاذ قرارات سيادية لمنظمة لا تسيطر عليها الولايات المتحدة، ولذا اكتفى بالعمل من خلال اتفاقية هي اتفاقية الجات المعروفة، الآن وبعد خمسين سنة من ذلك، وفي آخر دورة للجات (دورة أوروغواي) الموقع عليها في مراكش في أبريل 1994م، وافق المتعاقدون على خلق منظمة التجارة العالمية، وأصبح كل الأطراف المتعاقدين في الجات أعضاء في المنطقة الجديدة، والتي قامت رسمياً في يناير 1995م ومقرها جنيف بسويسرا، وقد نصت اتفاقية الإنشاء على أن للمنظمة أربع مهام هي:

□ تقديم منبر لأعضائها للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف، وإطار لتنفيذ نتائجها.

□ إدارة إجراءات تسوية النزاعات.

□ إدارة آلية استعراض السياسات التجارية.

□ التعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين ووكالاتهما، من أجل تنسيق وتناغم السياسات الاقتصادية العالمية.

أهم مبادئ المنظمة:

□ مبدأ الدولة الأولى بالرعاية **Most Favored Nation**: هذا المبدأ منصوص عليه في اتفاقية الجات أيضاً، ويقصد به أن على أي

دولة عضو تمنح ميزة تجارية لدولة عضو أخرى، أن تمنح تلك الميزة لجميع الدول الأخرى الأعضاء في المنظمة أيضاً.

□ *مبدأ الشفافية **Transparency**: ويقصد بذلك نشر المعلومات حول القوانين واللوائح الوطنية، والممارسات الشائعة التي قد تؤثر

على التجارة، وذلك بشكل واضح، كذلك تعني الشفافية أن تقتصر حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية على القيود الجمركية

فقط، حيث إن القيود غير الجمركية غير مقبولة، كونها ستاراً لا يعرف ما وراءه ويصعب تتبع آثارها.

□ *مبدأ المعاملة الوطنية **National – Treatment**: وهو مبدأ متضمن في الجات أيضاً، ويقضي في جوهره التزام الدول الأعضاء

بمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب والمواصفات.

الإدارة الدولية - الفصل [8] - التخطيط الاستراتيجي الدولي

المحتويات:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط: تحديد الأهداف، وتحديد العمل الضروري لتحقيقها.
- التخطيط الاستراتيجي: تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية، ومن ثم تحديد اتجاهات واهداف المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- عندما تعمل المنظمة في الأسواق الدولية تصبح البيئة أوسع شاملة عدة أقطار وربما عدة قارات.

ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

1- دراسة البيئة:

أ. البيئة الداخلية: بدراسة البيئة الداخلية تسعى الشركة الى معرفة وتحديد قدراتها قبل ان تحدد اهدافها وتستخدم في ذلك اساليب متعددة لدراسة وتحليل القدرات الداخلية (Swot Analysis) أي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، تتعلق نقاط القوة والضعف بأوجه قصور داخلية بينما تنشأ الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية المحيطة بالشركة.

ب. البيئة الخارجية: وتعني بدراسة المتغيرات الديموغرافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والطبيعية والتكنولوجية في البيئة المحيطة أو الأسواق المستهدفة.. وتضع الشركة مؤشرات للمفاضلة بين الأسواق الدولية التي تستهدفها (درجة المخاطرة، متوسط دخل الفرد،.. إلخ) ويجب هنا ان تستخدم اكبر عدد ممكن من المؤشرات حتى تتخذ قرارات صحيحة (قد يكون متوسط دخل الفرد في بلد ما منخفض لكن الاحتياجات والفرص كبيرة في هذا البلد).. يمكن للمنشأة أن تنتهج الأسلوب التدريجي الذي يفاضل بين البلدان على مراحل، وفي كل مرحلة يستبعد بعض الأقطار على أساس مؤشر واحد، ثم ينتقل إلى المؤشر التالي.

ج. دراسة المناخ الاستثماري: يقصد بمناخ الاستثمار هو مجمل العناصر القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار. هناك تسعة عناصر يمكن في مجموعها أن تكون أهم العناصر المحفزة للمستثمر:

- **حجم السوق Market Size:** هناك مؤشرات متعددة تقيس حجم السوق المستهدف (متوسط دخل الفرد ومعدل نموه، نسبة الصناعة في الدخل القومي، نسبة عدد اهل الحضر الى عدد اهل الريف، حجم المبيعات).
- **سهولة القيام بالعمل التجاري Ease of Doing Business:** بدأت مجموعة البنك الدولي في السنوات الأخيرة بتصنيف الدول طبقاً لسهولة القيام بعمل تجاري، ويعمل مؤشر مكون من عدة مؤشرات فرعية ابتداء من تقديم طلب العمل وانتهاء بالتصفية إذا كانت الشركة ستصفى، وفيما بين هذين، هناك أمور الضرائب، تطبيق العقود، حماية الملكية ... إلخ وكل واحد من هؤلاء يشمل عدد الإجراءات المطلوبة، الزمن الذي تستغرقه الإجراءات، التكلفة.

- **التكاليف والموارد المتوافرة Costs and Available Resources:** في الصناعة الاستخراجية أهم اعتبار هو توفر المعدن المراد استخراجه، وهل هو كاف بما يبرر استثماراً طويلاً المدى، كذلك تكلفة المواصلات والشحن عامل مهم، لأن المنتج قد يؤخذ لأسواق بعيدة، وهذان الاعتباران قد يكونان كافيين لاتخاذ القرار من عدمه، وفي الصناعات التحويلية لوحظ أن توافر العمالة المدربة وكلفتها عاملان حاسمان في القرار، وقد يضاف إليهما عوامل أخرى مثل التقنية المستخدمة وملاءمتها لوضع البلد، واقتصاديات الإنتاج.
 - **المخاطر Risks:** يقلل علو المخاطر المختلفة من جاذبية البلد كموقع للاستثمار أو كسوق له، معدل عائد 20 % مثلاً في بلد شديد المخاطر، قد يكون أقل تفضيلاً من معدل عائد يساوي 10 % في بلد قليل المخاطر، و "جبين" رأس المال أصبح شيئاً يستشهد به، وما يعنيه الناس بذلك أن رأس المال يهرب من الأوضاع المحفوفة بالمخاطر، ولن يبقى صاحبه ليستثمر في مكان مجهول المستقبل، أو يتوقع له عدم الاستقرار ومعاداة رأس المال. ولا توجد بلد أو سوق بلا مخاطر (سبق شرح وتوضيح المخاطر في فصل سابق).
- هناك وسائل عديدة لمقارنة البلدان من حيث جاذبية الاستثمار والمخاطر المتوقعة حيث يتم تصنيف كل بلد على حدة على أساس الإعتبارات أعلاه، ويمكن إعطاء كل قطر درجة معينة أو تصنيفاً معيناً في كل عنصر على حدة، ثم يتم جمع الدرجات لاختيار القطر صاحب أعلى درجة إجمالية. كما يمكن إعطاء أوزان مختلفة لكل عنصر طبقاً لأهميته. مثال: يوضح ان القطر س أفضل من القطر ص بعد حساب الدرجات.

القطر / العنصر / الوزن	القطر س	القطر ص
الدرجة المقدرة	المعادلة بعد الوزن	الدرجة المقدرة
حجم السوق (2)	أ (ممتاز = 90 فأعلى	2x 90 = 180
سهولة العمليات (1)	ب = 80 الى أقل من 90	80x1 = 80
التكاليف (1)	ج = 70 الى أقل من 80	70x 1 = 70
المخاطر (1) رر / الإدارة الدولية / د. عبدالله طهري جع: مخجل الى ادارة الأعمال الدولية / د. يمن 70	د = 60 الى أقل من 70	70x 1 = 70

الباحثان جونسون وشيهي (Johnson & Sheehy, 1996) اختارا عشرة عناصر لمؤشرهما عن "الحرية الاقتصادية"، وكلها تتعلق بسياسات حكومة البلد المضيف في التجارة الخارجية، والأسعار والأجور والضرائب وحقوق الملكية، وهو مكون من عشرة عوامل متساوية الوزن هي:

- 1- حرية الأعمال.
- 2- حرية التجارة.
- 3- الحرية المالية
- 4- حجم الحكومة.
- 5- الحرية النقدية.
- 6- حرية الاستثمار.
- 7- حرية التمويل.
- 8- حرية الملكية.
- 9- الحرية من الفساد.
- 10- حرية العمل.

2- صياغة الرسالة:

توضح الرسالة الغرض من وجود المنشأة وما تقدمه لأسواقها وعملائها ومجتمعها بصفة عامة.

رسالة الخطوط السعودية: "أن تكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه"

رسالة سابك: " تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من خلال الابتكار والتفوق في عملياتنا التشغيلية، مع تحقيق تطلعات كافة القطاعات المتعاملة معنا "

رسالة شركة زين الكويتية: "أن نعرز وضعنا كشركة رائدة عالمياً في مجال خدمات الهاتف النقال والبيانات بتقديم خدمات من الدرجة الأولى لكل عملائنا أينما كانوا في العالم"

3- تحديد الأهداف:

بعد تصميم الرسالة تحدد الشركة اهدافها التي تسعى الى تحقيقها، يجب ان تكون الأهداف محددة ومكتوبة وقابلة للقياس وطموحة ويدركها الجميع في المنشأة ادارات واقسام وافراد.

4- تحديد الاستراتيجية:

صنف (بورتر) الاستراتيجيات الى ثلاثة تصنيفات:

- إستراتيجية الريادة في التكلفة (Cost-leadership): التي تسعى إلى المنافسة من خلال تخفيض السعر.
 - إستراتيجية التميز (عن الآخرين): بإعادة تشكيل المنتج ليلئم فئة معينة (Differentiation).
 - إستراتيجية التركيز على جزء من السوق (Focus).
- وتحدد الشركة هنا استراتيجية دخولها السوق (تصدير، حقوق امتياز، تسليم مفتاح، ادارة،...الخ).

5- تطبيق الاستراتيجية:

يقتضي تطبيق الإستراتيجية تقسيمها إلى أجزاء تقوم بها جماعات معينة وحتى داخل هذه الجماعات هنالك تقسيم إضافي.

وهناك مستويات مختلفة من التخطيط الإستراتيجي يمكن إجمالها فيما يلي:

- مستوى الصناعة عالمياً أو المستوى الإقليمي.
- مستوى الشركة
- مستوى الوحدة.

6- الرقابة وتقييم الأداء:

الرقابة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعية، واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف، إنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف، على ضوءها نستطيع أن نحكم على الأداء، ويتطلب ثانياً وجود نظام معلومات يتابع الأداء في مناطق مجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات المتلقاة، ويقدم كمعلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة.

الإدارة الدولية . الفصل [9] . استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

المحتويات:

- أولاً: وظيفة التخطيط والتنظيم
- ثانياً: امثلة عملية
- ثالثاً: موقع اتخاذ القرارات
- رابعاً: الهيكل التنظيمي
- خامساً: العوامل المؤثرة في تصميم استراتيجية التنظيم

أولاً: وظيفة التخطيط والتنظيم:

التخطيط: تحديد الهدف، والعمل المطلوب لتحقيقه ..

التنظيم : توزيع العمل، ومنح السلطة اللازمة لتنفيذه على الوجه المطلوب.

والسؤال هنا: كيف يكون وضع التنظيم على المستوى الدولي؟

ثانياً: امثلة عملية:

- **المشكلة في التنظيم الدولي:** موارد الشركة تكون عادة في بيئة بينما الفرص (والتهديدات) في بيئة أخرى، علماً بأن الفرص متنقلة، وتختفي في بلد لتظهر في بلد آخر، ويؤدي ذلك إلى فقدان التوازن في الموارد والفرص، والمهم هو أن يسمح تنظيم الشركة بتوجيه الموارد الفائضة في مكان إلى الأماكن التي بها توسع في الفرص وشح في الموارد. ومن ثم تصبح القرارات الخاصة بالتنظيم ذات أهمية كبيرة ومؤثرة في التعامل مع هذه المشكلة.
- **شركة أريكسون:** قامت قبل عام (1999م) بنقل رئاستها من السويد إلى إنجلترا، لتكون قريبة من أسواقها بدلاً من أن تبقى في السويد تتخذ القرارات وتوجه فروعها في البلاد الأخرى، وجدت الشركة السويدية الأصل أن سوقها الحقيقي خارج السويد ومع قرب إنجلترا من السويد، كان أمامها بديلان إما توجيه فروعها من السويد مركزياً أو تركها يتخذ قراراتها بنفسها لكنها بدلاً من ذلك أتت ببديل ثالث جديد وهو، انتقل إلى أكبر أسواقك والذي منه تستطيع أن تشرف على جميع عملياتك وتتخذ قرارات أحسن.
- **شركة "زين" للاتصالات الكويتية،** نقلت رئاستها إلى البحرين، عندما وجدت أن أعمالها خارج الكويت (في الشرق الأوسط وأفريقيا) بلغت حجماً يقتضي أن تدار من موقع أقل قيوداً، هذه مراحل متقدمة من العولمة والتنظيم تفقد الشركة فيها جنسيتها بعد أن كانت "متعددة الجنسية".
- **شركة كرايسلر الأمريكية** (بعد إندماجها مع مرسيدس) القرارات الاستراتيجية لتتخذ في خارج الولايات المتحدة.

ثالثاً: موقع اتخاذ القرارات:

- ما هي درجة اللامركزية المناسبة؟ أي نوع من القرارات يتخذ في المركز؟ وأي نوع يترك للوحدات الموجودة في الخارج؟ وما هو مدى التفويض المناسب؟
- أحياناً يكون التفويض أكثر من اللازم، وتؤخذ الشركة بتفرد الوضع المحلي، وتترك للمديرين المحليين (في المقر الرئيسي) مجالاً كبيراً يفوق المطلوب، وبذلك تضيق على الشركة المتعددة الجنسية فرص التنميط والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، ويكون هناك تشنيت للجهود ومضاعفاتها من غير داع، من الجانب الآخر الإصرار على مركزية القرار قد تنتج عنه قرارات خاطئة لا تتلاءم مع الوضع المحلي.

• تعتمد درجة التفويض في اتخاذ القرارات في الشركات الدولية على عدة عوامل:

- طبيعة السلعة وأساليب تسويقها، ومدى الحاجة إلى إعادة تصميمها لتلائم الأذواق وأساليب الاستعمال المحلية.
- عنصر الوقت إذ تقتضي بعض المواقف في الوضع المحلي اتخاذ القرارات بسرعة، ولا يكون الوقت كافياً لمراجعة الرئاسة بشأنها
- قدرات وتدريب المديرين المحليين، ومدى استيعابهم لأهداف الشركة وسياساتها الإنتاجية والتسويقية والإرشادات المكتوبة عندها.
- اعتبارات خاصة بثقافة الشركة عامة وأهدافها، فالمدیر المحلي (الموقع الرئيسي للشركة) قد لا يرى الصورة كاملة ويعمل على تحقيق أهداف الفرع دون مراعاة لأهداف الشركة العليا.

رابعاً: الهيكل التنظيمي:

تختص وظيفة التنظيم بتقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ووضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ، وتتطلب هذه العناصر إعداد الهيكل التنظيمي المناسب، والذي فيه تتم أو ينبغي أن تتم هذه الأشياء، وتتضح العلاقة بين أجزائه المختلفة، وعلى المستوى الدولي، هناك بدائل وأشكال مختلفة، مثلما نجد على المستوى المحلي، وتختار كل شركة دولية الهيكل الذي يلائمها ويمليه تطورها وتاريخها.

وفيما يلي نماذج مختلفة للهيكل التنظيمية على المستوى الدولي:

1- نموذج قسم الأعمال الخارجية:

• في هذا النموذج (ص 313 المرجع) تكون هناك إدارة منفصلة للأعمال الخارجية تقف جنباً إلى جنب مع إدارات الشركة الأخرى المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر. يكون على رأس العمليات الخارجية مساعد مدير عام، له وضع إداري مماثل لمديري الإدارات الآخرين، الذين هم مساعدو مدير عام في الوقت نفسه، لكن مدير العمليات الخارجية، يظل معتمداً على تعاون المديرين الآخرين، حيث لا سلطة له عليهم.

• **مزايا النموذج:** يعطي العمليات الخارجية صوتاً مسموعاً بفصلها ووضع مساعد مدير عام كمدير لها، بدلاً من أن تكون العمليات الخارجية مبعثرة بين الأقسام الأخرى المختلفة، يبرز هذا النظام مكانة أصحاب الخبرات العالمية، ويكون مجالاً لاكتسابهم مزيداً من الخبرات العالمية، ويوثق معرفتهم بإجراءات التصدير، ويزيد إلمامهم بأوضاع البلاد الخارجية، كذلك يزيد هذا الهيكل من تماسك العمليات الدولية، ويوحدها كمجموعة تعمل سوياً.

• **عيوب النموذج:** مديري الأقسام الأخرى يهتمون أساساً بمسؤوليتهم المحلية إذ إن العمليات الخارجية ليست مسؤوليتهم، لذا فقد يعطون أسبقية متدنية لمطالب إدارة العمليات الخارجية إذا ما طلبت إعادة تصميم سلعة ما على سبيل المثال، أو زيادة الكمية المنتجة منها والمطلوبة من مدير الإنتاج، أو نقل موظفين مطلوب من مدير شؤون الموظفين، أو تخصيص أموال من المدير المالي، وفي هذا الوضع، تجد العمليات الخارجية نفسها تتنافس مع الإدارات المحلية على الموارد، ويصبح التنسيق بينها صعباً.

• العديد من الشركات السعودية التي لها عمليات دولية، تتبع هذا النمط التنظيمي، فشركة صافولا السعودية مثلاً، قد دخلت هذه المرحلة، حيث أنشأت حديثاً إدارة لتعني بأعمالها الخارجية، من مصانع في البحرين وتونس، إلى تصدير لمصر والسودان وغيرهما، كذلك لمجموعة بن لادن السعودية تنظيم مماثل (ص 314 المرجع).

2- نموذج الشركة الخارجية المستقلة:

- في هذا النموذج، تدار الأعمال الدولية كشركات أو أقسام منفصلة، ولكل شركة تعمل في بلد مدير، هو أيضاً مساعد للمدير العام للشركة الأم، التي يتبع لها، وعلى صلة مباشرة به، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة (ص 315 المرجع).
- في هذا النموذج، تكون كل شركة من الشركات التابعة في الخارج تحت الإدارة العليا مباشرة، تتلقى منها التعليمات، وترفع إليها التقارير الدورية، وتلجأ إليها مباشرة عند الملمات وكل شركة بذلك تعتبر وحدة منفصلة، وكأنما هي ابنة أخرى للشركة الأم، وعلى خلاف نظام نموذج قسم الأعمال الخارجية، لا تتنافس الأعمال الدولية في النموذج مباشرة مع الأقسام المحلية الأخرى للشركة الأم، وقد لا يلتقي مديروها بالمديرين الآخرين، ناهيك عن التنسيق أو المنافسة معهم، بل قد تتنافس الأعمال الدولية مع بعضها كتنافس شركة مستقلة مع شركة أخرى للحصول على الموارد، واهتمام المدير العام.
- **مزايا النموذج:** يعطي استقلالية للشركات التابعة في الخارج ويساعد هذا النظام في تدريب الكوادر، واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذاك، كذلك تقود هذه الصلة المباشرة مع المدير العام إلى تسهيل وحل مشاكل كل شركة في الخارج خاصة عند حدوث أزمات، حيث يكون للشركة التابعة ما يشبه "الخط الساخن" مع المدير العام، وتقوي تلك الصلة المباشرة من موقف الشركة التابعة في أي مفاوضات مع البلد المضيف، وعموماً يقل "التشويش" الذي يمكن أن يحدث في الاتصالات لقلة الطبقات الإدارية، وهو نظام مفيد إذا كانت لعمليات كل قطر أهمية خاصة.
- **عيوب النموذج:** لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، إذ تعمل كل شركة تابعة لوحدها، كما أن المسؤوليات عادة تكون مقننة بصورة رسمية، ويعتمد كل شيء على طبيعة علاقة المدير المحلي مع المدير العام، كانت الشركات الأوروبية في السابق تطبق هذا بكثرة ولكنها بدأت تتخلي عنه منذ السبعينيات.
- **مثال لتطبيق النموذج:** شركة "مجموعة عبد الطيف جميل" السعودية والتي هي واحدة من أكبر الشركات العربية والسعودية، إذ أنشأت مجموعة مستقلة هي "مجموعة جميل للاستثمارات الخارجية والعقارية" لإدارة استثماراتها في بريطانيا والجزائر وغيرهما.
- النماذج والأنظمة السابقة تفرق ما بين الأعمال المحلية والأعمال الخارجية، كما أنها غالباً ما تركز على الأعمال المحلية، لكن عندما تتطور أعمال الشركة الخارجية وتنمو، تزداد أهمية الأعمال الخارجية، وقد تبدأ الشركة معاملة أعمالها الخارجية بنفس الأهمية التي تعطيها لأعمالها المحلية، وترى نفسها كشركة مواجهة بأسواق في عدة أقطار تعاملها على قدم المساواة، هذه مرحلة متقدمة في تطور الشركة، وفي طريقها إلى تلك المرحلة، يبدأ الهيكل التنظيمي يأخذ أشكالاً تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع التي تنتجها، أو على أساس المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها أو تخدمها.

3- نموذج التقسيم الوظيفي:

- في هذا النموذج، يتم التقسيم على أساس وظيفي، أي الوظيفة الإدارية كالتسويق والإنتاج والتمويل، وفي هذا النظام، يكون هناك مدير للتسويق مسؤولاً عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أو خارجية، ويكون مسؤولاً لدى المدير العام، كذلك يكون المدير المالي مساعداً للمدير العام ومسؤولاً عن الجوانب المالية في جميع عمليات الشركة محلية وأجنبية (ص 316 المرجع).
- **مزايا النموذج:** هذا النموذج نادر الاستخدام دولياً رغم انتشاره على المستوى المحلي، وهو يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة، كالشركات الاستخراجية التي تعمل في مجال المعادن، وحتى إذا كانت خطوط الإنتاج عديدة، فالمهم هو تشابه المنتجات من

حيث وسائل تسويقها وتمويلها، فمنتجات الشركات البترولية محدودة لكنها كلها تسوق وتمول وتنتج بنفس الطريقة، سواء أكانت بنزين أم كيروسين أم زيت محركات، في مصر أو في ألمانيا أو بيرو، ونفس الشيء ينطبق على تسويق منتجات العناية الشخصية كصابون التواليت ومعجون الأسنان والشامبو، كما يشجع هذا التقسيم التخصص الوظيفي، وبمركز القرار، وهو بذلك يقلل من تكرار الوظيفة أو المهمة، فبدلاً من مسئول تسويق لكل سلعة أو لكل شركة، تتوحد الوظيفة في إدارة واحدة.

- **عيوب النموذج:** ضيق النظرة عند كبار المديرين، وصعوبة وضع إستراتيجية شاملة بسبب ذلك، كذلك تفقد العمليات العالمية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية، كذلك يتضمن هذا النموذج تطويراً للإجراءات، وإضعافاً للمدير المحلي، بسبب تشابك المسؤولية، وعدم وحدة السلطة الأمر، حيث يكون مدير التسويق المحلي في البلد "س" مسئولاً أمام المدير المحلي إدارياً، وأمام مدير التسويق الدولي فنياً.

4- نموذج التقسيم الجغرافي:

هنا يأتي تحت المدير العام مديرو مناطق جغرافية مسئولون عن كل العمليات في منطقتهم، بما في ذلك الإنتاج والتسويق والتمويل (انظر المرجع ص 317). ينجح هذا النموذج عندما يكون حجم العمليات كبيراً، ولا تغطي منطقة أو بلد على كل أعمال الشركة متعددة الجنسية، تتساوى المناطق في الأهمية، ويدير كل منطقة مساعد مدير عام، وهذا النموذج مفيد عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلانم كل منطقة، وللتسيق على مستوى المنطقة التي عادة ما تكون متشابهة في كثير من خصائصها، كذلك يستخدم هذا النموذج عندما تكون السلعة نمطية، ولا تتطلب تقنية عالية لكن المنافسة حادة في الأسواق، مما يستدعي تركيزاً على التسويق في كل منطقة لوحدها. ويعيب النموذج صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة، ويصبح هذا النظام معقداً إذا تعددت السلع المتعامل فيها.

5- نموذج التقسيم على أساس سلعي:

- يقوم الهيكل التنظيمي على أساس وجود إدارة منفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة من السلع المتشابهة، وعلى رأس كل منها مدير مسئول عن تلك السلعة أو المجموعة السلعية على مستوى كل الدول التي توجد فيها عمليات للشركة متعددة الجنسية، كمدير للأغذية، ومدير للأدوية، ومدير للأثاث في شركة تجارية عالمية. النموذج مفيد في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى، إما في خصائصها الطبيعية أو في أساليب تسويقها، أو أساليب التمويل الخاصة بها، وكذلك ينبغي أن يكون لكل سلعة أو مجموعة سلعية سوق كبير بما فيه الكفاية.
- ويعيب النموذج صعوبة في التنسيق بين المجموعات السلعية، حيث يجب التخصص الرؤية، وقد يمنح التخصص مدير سلعة ما من رؤية أهمية السلع الأخرى، كذلك هناك خطورة تشتيت الجهود، حيث يكون لكل سلعة مختلفة رجال تسويق ورجال تمويل .. إلخ، مما يحرم الشركة من توحيد الجهود والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير في التسويق أو التمويل أو الإنتاج.

6- نموذج النظم المختلطة (المصفوفة):

يجمع هذا النظام بين الأساس الوظيفي لتقسيم الأعمال، وبين التنظيم على أساس المنتجات، أو حتى التنظيم الجغرافي، في هذا النظام، تكون هناك مجموعات، كل مجموعة فيها مسئولة عن نشاط معين، وتكون المجموعات متداخلة ومتعاونة، تكون هناك إدارات دائمة لكنها تعتمد على موارد وأفراد الإدارات الأخرى في تنفيذ مشروعاتها، كأن يكون هناك تعاون بين إدارة سلعة أو مجموعة سلعية معينة مع الإدارة الخارجية، ويعمل موظفون من كل إدارة في وحدة خاصة بمنطقة جغرافية معينة، تكون تحت مسؤولية مدير وحدة أو مدير المنطقة، ويرفع العاملون في الوحدة تقارير إدارية لمدير الوحدة، وتقارير فنية لمدير الإدارة التي أتوا منها (المرجع ص 320).

خامساً: العوامل المؤثرة في تصميم استراتيجية التنظيم:

1- حجم الأعمال الدولية لدى الشركة:

من الطبيعي أنه إذا كانت نسبة الأعمال الدولية في أعمال الشركة قليلة، أقل من 5% من إجمالي المبيعات مثلاً، فلن تحتاج الشركة إلى أن تعدل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك، أما إذا وصلت النسبة 10% فربما احتاجت الشركة إلى أن تنشئ وحدة خاصة للأعمال الدولية، وتركز جهودها على الأعمال المحلية، لكن عندما تفوق الأعمال الدولية نسبة معينة، 40 أو 50% مثلاً، يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بهيكلها الذي أنشأته حينما كانت النسبة العظمى من أعمالها محلية.

2- تاريخ المنشأة وتطور عملياتها:

إذا كانت الشركة جديدة على الأعمال الدولية، فلن يكون لديها الميول لتغيير هيكلها ليلانم العمليات الدولية لكن مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن، ستجد الشركة أن الأعمال الدولية ليست شيئاً عارضاً بل شيئاً باقياً وأساسياً في الشركة، مما يستدعي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لاستيعاب الأعمال الدولية، وسيكون لدى مديرها الثقة لتبني أشكال أكثر تعقيداً.

3- فلسفة الشركة وثقافتها:

توجه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية، يؤثران حتماً في النموذج التنظيمي المختار، فإذا كان للمديرين إلمام بالثقافات الأخرى، أو فهم وتقدير لها، وكانت نظرتهم للعولمة والأعمال الدولية كشيء ضروري وحتمي في عالم اليوم، أي أن نظرتهم ليست أحادية، فسيميلون لإعطاء الأعمال الدولية حيزاً كبيراً في إدراته.

4- نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها:

بهذا نقصد نوعية المنتجات التي تتعامل فيها الشركة، وهل لديها خطوط إنتاج عميقة ومتوسعة أم محدودة، وهل تعمل في أماكن متفرقة من العالم أم بلدان قليلة، كذلك برامج الشركة وتوسعها المستقبلي واقتصاديات النظم المختلفة .. إلخ، فكلما تنوعت منتجات الشركة، وكلما تعددت مناطق عملياتها، كلما اختارت نموذجاً يعكس ذلك النوع، كالنموذج السلعي أو الجغرافي.

5- وجود الكوادر المؤهلة:

وجود كوادر مؤهلة لها خبرات دولية عن الأعمال في البلاد الأخرى، ولها قدرات على العمل في المناطق المختلفة والتأقلم على بيئتها، يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج إلى آخر، ويسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار.

المحتويات:

أولاً: التسويق الدولي وفلسفته ثانياً: دراسة وتحليل الأسواق ثالثاً: سياسات المزيج التسويقي

أولاً: التسويق الدولي وفلسفته.

- التسويق الدولي والمحلي متشابهان في كون كل منهما إدارة لعملية التبادل المريح بين المنشأة وعملائها، وكلا النشاطين يهتم ويعمل على إشباع رغبة المستهلكين بطريقة أكفأ من طريقة المنافسين، إلا أن التسويق الدولي والمحلي يختلفان في ثلاثة أشياء هي:
 - ✓ الاختلافات الداخلية بين بيئة السوقين، وهو الذي يتطلب ممارسات مختلفة للوسائل التسويقية.
 - ✓ الأسواق الخارجية تتضمن العمل عبر الحدود، وعلى هذا فلها قضايا ومشاكل مختلفة.
 - ✓ لكل منهما منهج وأدوات مستقلة.
- هناك 3 فلسفات تحدد توجهات التسويق الدولي:

❖ فلسفة السوق المحلي الإضافي:

– هذه الفلسفة هي الأقدم بين الثلاث فلسفات، وتمثل المرحلة الأولى في تطور فكر وتوجهات التسويق الدولي للشركة واول عهدها بالأعمال الدولية . تفترض هذه الفلسفة أن الأسواق الخارجية شيء ثانوي أو إضافي للسوق المحلي في الوطن الأصلي، فالسوق المحلي هو عماد أعمال الشركة، والسوق الخارجي عمل هامشي تستطيع المنشأة الحياة بدونه مكتفية بالسوق المحلي، وينظر للسوق الخارجي كفرصة لتحقيق أرباح إضافية، أو للتخلص من إنتاج فائض، أو مجرد فرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير إن وجدت.

– المنشآت التي تطبق هذه الفلسفة عادة تطبق تطبيق المفهوم "الإنتاجي" أي التوجه بالمنتج (أنتج قدر ما تستطيع) أو مفهوم "المبيعات ويعني التركيز على ممارسة جهود في بيع المنتجات. هذه المنشآت لا تطبق المفهوم التسويقي الحديث (التوجه بالتسويق) الذي يجعل المستهلك بؤرة الاهتمام، فكل ما تهتم به الشركة في ظل هذه الفلسفة هو إطالة دورة حياة السلعة بإدخالها في أسواق أخرى، ولا تقوم الشركة بعمل تعديلات فيها لتلائم احتياجات المستهلكين في الدول الأخرى بأكثر مما يتطلبه القانون في بلد أو آخر، وبالرغم من أن احتياجات المستهلكين قد تختلف بين البلدان، تفترض المنشأة أن كل ما يطلبه المستهلكون في الخارج هو السلعة التي تنتجها في أي صورة كانت.

❖ فلسفة الأسواق المحلية المتعددة:

– تختلف البيئات في الأسواق الدولية ومن ثم تختلف الخصائص والاحتياجات. في ظل هذه الفلسفة تفترض الشركة متعددة الجنسية هنا:

(أ) أن كل سوق يختلف عن الآخر ويستطيع المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة.

(ب) بالإمكان تحقيق وفورات بتنسيق وتكامل نشاطات الشركة في كل سوق، وذلك للاستفادة من الميزة الإنتاجية التي تتمتع بها في كل سوق.

– تفترض الشركة متعددة الجنسية في ظل هذه الفلسفة أن كل سوق بما في ذلك السوق المحلي، له نفس الأهمية التي للآخر، والسوق المحلي ما هو إلا سوق آخر من أسواق الشركة. تعمل الشركة طبقاً لهذه الفلسفة لاستغلال الفرص الموجودة في كل سوق بالكامل، مما يعني تفصيل المزيج التسويقي لكل سوق على حدة ليلائم وضع ذلك السوق وخصائصه. هذه الإستراتيجية حديثة العهد نسبياً، وتمثل بدون شك تقدماً وتحسناً فوق الإستراتيجية الأولى التي ترى في السوق الخارجي مجرد زوائد وإضافات.

❖ فلسفة التسويق العالمي:

- تتبنى هذه النظرة فلسفة المنظومة الكاملة أو الشاملة للتسويق محلياً أو خارجياً، وبدلاً من النظر إلى كل شجرة وكأنها نساج لوحدها، نرى صورة الغابة بكاملها، هنا لا ينظر إلى كل سوق على حدة، ولكن على أساس المساهمة النسبية لكل سوق في تحقيق أهداف الشركة الكلية. في ظل هذه الفلسفة من الممكن أن يقوم فرعاً في بلد من البلدان بدعم فرع آخر ليحقق إنجازات في مواجهة المنافسين بينما تعني الفلسفة السابقة (الأسواق المحلية المتعددة) أن كل بلد مركز ربحي لوحده، ويجب أن يكون النشاط في ذلك البلد مربحاً في ذاته.
- في ظل هذه الفلسفة يتم النظر إلى السوق العالمي كشرائح مختلفة وتحديد مدى وجود شرائح مستهلكين متشابهة الخصائص عبر البلدان، ومن ثم تصميم سلعة نمطية لكل شريحة، ومن ثم يتواجد جزء من كل شريحة في بلد مختلف، وهناك فعلاً صناعات فيها احتياجات ذات طبيعة عامة أو عالمية ليست محكومة بالضرورة بطبيعة كل بلد مثل الصناعات الإلكترونية، والساعات والمشروبات الغازية، الحاسبات الإلكترونية، وكثيراً ما تكون احتياجات المستهلكين متماثلة في كل بلد مع تعديلات طفيفة، و تصميم الشركة السلعة بأشكال مختلفة ليناسب كل شكل شريحة معينة في السوق مهما كان موطن تلك الشريحة. وبعض السلع الأخرى أسواقها أسواق وطنية وليست عالمية، مثل الأغذية والملابس والخدمات مما يجعل كل شركة تتبنى سياسات واستراتيجيات وطنية.

ثانياً: دراسة وتحليل الأسواق.

تشتمل دراسة وتحليل الأسواق الدولية على تحديد حجم السوق لمعرفة إن كانت به قوة شرائية كافية يمكن من خلال خدمتها جني أرباح كافية. تقوم الشركة متعددة الجنسية بتقدير حجم السوق المرتقب أو المحتمل. ويتم أيضاً تقدير حجم المبيعات الفعلي من كل المستوردين والمنتجين، ثم بعد ذلك يتركز التقدير على تحديد حجم مبيعات المنشأة من السلعة التي تنتجها. يتم أيضاً تحديد الدخل القومي، ومتوسط نصيب الفرد منه، ودرجة نمو ذلك الدخل، ويتم تقسيم الاقتصاد الكلي إلى قطاعات، ومعرفة أحجامها النسبية، ودرجة اعتمادها وتأثرها ببعض وأي قطاع يستخدم منتجات أي قطاعات أخرى، ويتم النظر في تركيبة الواردات والصادرات، خاصة أن الواردات تعطي مؤشراً عن حجم السوق للسلعة المستوردة، بعد إكمال الصورة بحجم الإنتاج المحلي، تجمع الشركة معلومات عن مبيعات السلعة التي تتعامل فيها من ناحية عامة، وعن أعداد المنافسين الآخرين، وحجم إنتاجهم إن وجد، وتحلل تلك الأرقام المختلفة للحصول منها على تقديرات للمبيعات في السنين القادمة.

ثالثاً: سياسات المزيج التسويقي.1- المنتج (السلعة): تختلف تصميمات السلع المقدمة في الأسواق الدولية وذلك للأسباب التالية:

- أسباب قانونية: لكل بلد قوانين خاصة بالموصفات والمقاييس التي يجب أن تكون عليها السلعة مثل الحجم والمكونات ودرجة التحمل وكتابة المحتويات على غلاف الأغذية المعلبة.. الخ
- أسباب ثقافية: تقتضي فروقات في التصميم لتلائم الأذواق في كل بلد، بعض السلع نجحت بدون أدنى محاولة لتغيير السلعة، مثل فراخ كنتاكي الشهير وماكدونالد
- أسباب اقتصادية: قد تضطر الشركة لتطوير سلعة أرخص ثمناً لتلائم ضعف الدخل في بلدان معينة (شركة فيات الإيطالية تقدم سيارة في السوق الروسي بمواصفات وسعر أقل من سعرها في السوق الأوروبي).
- أسباب بيئية: يزداد الوعي البيئي كل يوم، وتزداد الضغوط على الشركات (م.ج)، أن تحافظ على البيئة في تصميمها للسلع وتقنية الإنتاج.

2- التسعير: هناك عدة اعتبارات في تحديد سياسات تسعير المنتجات في الأسواق الدولية:

- **التدخل الحكومي في الأسعار:** قد يكون هذا عاملاً أو يؤثر على سلع محددة فقط، وقد تحدد الدولة السعر بدقة، كما نجد في كثير من الأدوية، أو تضع حدوداً قصوى للسعر، في حالة التسعير الحكومي، لا يعد السعر متغيراً تحت تحكمنا، ولا نستطيع استخدامه كسلاح تنافسي أو لزيادة المبيعات، يقود التسعير الحكومي الشركة إلى البحث عن وسائل أخرى لزيادة المبيعات، مثل اعتماد التقسيط "المريح"، أو استخدام المنشطات الأخرى مثل الكوبونات التي تحرم بعض الدول استخدامها (ألمانيا).
- **تنوع الأسواق:** تختلف حالة الطلب من سوق لسوق، من حيث المرونة وأهمية السعر في الطلب على السلعة، في بعض الأسواق يكون للسعر أهمية كبرى بسبب ضعف الدخل في البلد أو كثرة المنافسين، أو بسبب كون السلعة في مرحلة مختلفة في دورة حياتها، حيث تكون جديدة في بلد، بينما هي وصلت مرحلة الانخفاض في المبيعات في بلد آخر.
- **طول القناة التسويقية:** كلما كان التوزيع مباشراً بين المنتج والمستهلك، كلما تحققت وفورات يمكن أن تنعكس في السعر، لكن إذا كان أسلوب التوزيع في بلد خارجي يتميز بتعدد الوسطاء، وطول القناة التسويقية بين المنتج والمستهلك، يقود ذلك إلى ارتفاع الأسعار، لأن كل وسيط يضع هامشاً ربحياً لنفسه، وبذلك يتضخم السعر ويزداد والسلعة في طريقها إلى المستهلك، النظام التسويقي السائد في البلد هو الذي يحدد عدد الوسطاء، ويختلف طول القنوات التسويقية بين البلدان اعتماداً على ظروف وتاريخ كل بلد.
- **أسعار العملات:** التغيير في القوة الشرائية لكل عملة داخل بلدها، يعني أن أسعار المدخلات غير ثابتة، وبالتالي التكلفة غير ثابتة ولا بد أن ينعكس ذلك في السعر، لذا يجب وضع التضخم في الاعتبار.

3- الترويج:

المزيج الترويجي يتكون من عدة عناصر أو أدوات هي: الإعلان، البيع الشخصي، النشر، وتنشيط المبيعات، وعلى المستوى العالمي القرار التسويقي يحدد أي مزيج من هذه الأربعة نستخدم وعلى أي نركز؟ يعتمد المزيج الملائم على نظام التوزيع القائم في البلد، وعلى التكلفة، وسعر السلعة، وعلى نظرة المستهلكين، في بعض البلدان مثلاً، ينظر المستهلكون بريية إلى الإعلان الصحفي عن الخدمات الطبية كالجراحة، بينما هي شيء عادي في بلدان أخرى، وعموماً إذا كان للمنشأة تحكم في شبكة التوزيع، وسيطرة على تجار الجملة والقطاعي، يمكن استخدام سياسة الدفع مع البائعين والتجار الذين بدورهم يقومون بدفع المشتري، أما إذا كانت السلعة من السلع الميسرة التي تباع في السوبر ماركت، حيث الخدمة ذاتية فهنا تستطيع أن تستخدم سياسة الجذب بالإعلان واستخدام الوسائل واسعة النطاق.

4- التوزيع:

عندما تدخل شركة سوقاً خارجياً ستجد أن عليها الاعتماد على نظم وشبكات التوزيع الموجود فيه، والعمل من خلال الوسطاء الموجودين، إذ من الصعب عادة تنظيم شبكة جديدة. و تختلف نظم تجارة التجزئة بين بلدان تكون فيها تجارة التجزئة مركزة في أيدي محال قليلة ضخمة أو بلدان تكون فيها تجارة التجزئة مشتتة يقوم بها عدد كبير من المحال الصغيرة (تجارة التجزئة مثلاً مركزة في الكويت ومشتتة في مصر المملكة). في المنافسة الحالية في الأسواق العالمية وجد أن أحد أسباب تفوق المنتجين اليابانيين هو الدقة في المواعيد والتسليم المنتظم الملتزم بمواعيد دقيقة، إذ لا يحب الوسطاء أن يحملوا مخزناً عالياً، لأن ذلك مكلف كما ندرى، وإذا وجدوا أن بإمكانهم أن يعتمدوا على منتج محدد يسلم شحناته في المواعيد المتفق عليها، سيوفر ذلك عليهم حمل مخزون كبير، كما يمكنهم من مقابلة التزاماتهم وتزويد عملائهم بيسر، يعرف هذا النهج، الدقة في المواعيد والتسليم المنتظم بنظام "جت" وهي الحروف الأولى من Just-in-Time.

الإدارة الدولية. الفصل [11]. الادارة المالية الدولية

المحتويات:

أولاً: مفهوم الادارة المالية الدولية	ثانياً: المحاسبة في الأعمال الدولية
ثالثاً: الضرائب في الأعمال الدولية	رابعاً: الإدارة المالية الدولية: (تمويل الشركات دولياً)
خامساً: ادارة مخاطر التضخم	سادساً: ادارة مخاطر تقلب أسعار صرف العملات

أولاً: مفهوم الادارة المالية الدولية.

تتعلق الإدارة المالية بإيجاد الأموال اللازمة لتمويل العمليات الرأسمالية والتشغيلية بأقل تكلفة ممكنة، وكذلك إدارة الأموال الموجودة في أي لحظة، بحيث تحقق دخلاً، وفي الوقت نفسه تكون متاحة عند الحاجة لها، وعلى ذلك فلإدارة المالية شقان، الشق الأول: خاص بإيجاد الأموال ويسمى "تمويل الشركات"، والشق الثاني: خاص بإدارة الأموال المتاحة، ويسمى "إدارة الاستثمار"، هذا على المستوى المحلي، أما على المستوى الدولي، فهناك التعقيدات الناتجة من وجود عملات مختلفة، وسلطات نقدية مختلفة وبالتالي أسعار فائدة (تكلفة رأس مال) مختلفة، وبورصات ونظم مصرفية مختلفة، إلخ، مما يعطي بعداً مختلفاً، ويتطلب معاملة مختلفة عن المعاملة المالية المحلية.

ثانياً: المحاسبة في الأعمال الدولية.

تعني الإدارة المالية بتدبير الموارد المالية للشركة والتحكم فيها، وهي بذلك تعتمد على المعلومات الكافية والموقوتة، فإدارة الأصول المالية لا تقوم بدون توافر معلومات عن طبيعة وحجم تلك الموارد، من الجانب الآخر، وظيفة المحاسبة والرقابة المالية هي تجميع وتحليل البيانات المالية للاستخدام الداخلي والخارجي، هنالك إذن ارتباط وثيق بين وظيفة المحاسبة ووظيفة الإدارة المالية، إذ إن الأخيرة لا بد أن تقوم على قاعدة من البيانات المالية، وذلك ما تقدمه المحاسبة.

مع ازدياد الاعتماد المتبادل والتداخل بين اقتصاديات الدول المختلفة والنمو المتواصل في حجم الأعمال الدولية، تطل المحاسبة الدولية برأسها، ويمكن النظر إلى هذا الجانب الدولي من ثلاث زوايا، **هناك أولاً:** المنظمات الدولية كالأمم المتحدة، ولجنة المعايير المحاسبية الدولية التي تصدر مبادئ وإرشادات متعلقة بالأعمال الدولية، **والمستوى الثاني** يتعلق بالشركات نفسها، وما هي المبادئ والمعايير التي تتبعها في عملياتها الدولية، **أما المستوى الثالث** الذي ينظر به إلى المحاسبة الدولية، فهو دراسة المعايير والقواعد المحاسبية والتدقيقية والضرائبية التي توجد داخل قطر معين ومقارنتها بتلك التي في الأقطار الأخرى.

هناك عدة اختلافات تتضح في ممارسة النشاط المحاسبي على المستوى الدولي:

- **اختلاف النظم القانونية:** كل دولة تترك للجمعيات المهنية الأهلية أن تضع معاييرها وقواعدها المحاسبية، المعايير أكثر دقة وتفصيلاً في الولايات المتحدة وبريطانيا، بينما هي أقل تفصيلاً في ألمانيا.
- **الضرائب:** تختلف أنظمة الضرائب من دولة لأخرى، حيث يختلف تحديد ما هو خاضع للضريبة، وما هو معفي، وما هي البيانات التي يقدر العبء الضريبي على أساسها
- **اختلاف معدلات التضخم:** معدلات التضخم العالية تجعل التكلفة الأصلية غير ذات معنى، كما أنها تضخم الربح، مما يتطلب حساب الدخل لمعرفة حجم الربح الحقيقي وهو ما يختلف من دولة لأخرى.

- **اعداد الحسابات المجمعة:** للشركات الأجنبية عمليات في عدة دول، لكن عليها في نهاية الأمر أن تعد حسابات مجمعة، وذلك ما يقتضيه القانون في البلد الأم عادة، وبخلاف مقتضيات القانون، تريد الإدارة أن تنظر نظرة كلية إلى عملياتها المختلفة، وتجميع الحسابات ليس مجرد ترجمة عملات فقط، لكن قد يعني إعادة حسابات الأصول والأرباح لتتلاءم مع تعريفات وقوانين كل بلد.
- **دخول أسواق رأس المال الأجنبية:** الشركات اليوم تبحث عن التمويل في أكثر من بلد، وتختار ما يلائمها من العروض أياً كانت وسيلة التمويل: قرض مصرفي، سندات، أسهم ... إلخ، وعليها أن تقدم حسابات ختامية لتساعد المقرضين والمساهمين في قرارهم، وهذا يعني أن تعيد صياغة حساباتها الختامية بطريقة يفهمها الممولون في كل بلد، وهذه قد تكون مكلفة أحياناً.
- **مقارنة الأداء:** تؤثر نتائج الأداء التي تعكسها البيانات المحاسبية في قرارات الاستثمار والتمويل والاستحواذ ... إلخ، ومع حجم الأموال الضخم الذي ينتقل بين الدول يتضح حجم المشكلة وصعوبة اتخاذ القرارات (كيف نقارن أداء تويوتا في اليابان بأدائها في ألمانيا، استناداً على حسابات ختامية صادرة في دول مختلفة).
- **اختلاف جودة وكمية المعلومات المحاسبية:** تختلف درجة الشفافية في البلدان المختلفة، ويعني ذلك أن بإمكان المديرين في بعض الدول أن يفعلوا أشياء لا يستطيع نظراؤهم في دول أخرى القيام بها.
- **اختلافات شكلية:** مشتملات التقرير السنوي، شكل الحسابات، مسميات الحسابات، مستويات التفصيل في البيانات المقدمة.

النظم المحاسبية الموحدة:**هيئة المعايير المحاسبية الدولية (IASB) تشكلت لتحقيق اهداف متعلقة بتوحيد النظم المحاسبية :**

- (أ) تطوير معايير محاسبية دولية على درجة عالية من الجودة والوضوح ممكنة التطبيق، بها شفافية ومعايير مشتركة لمساعدة متخذي القرارات في الأسواق المالية.
- (ب) الترويج لتطبيق هذه القوانين بصرامة.
- (ج) العمل على تلاقي وتقابل النظم المحاسبية في الدول المختلفة.

ثالثاً: الضرائب في الأعمال الدولية.

تشكل الضرائب عامل أساسي في اختيار موقع الاستثمار، وفي الشكل التنظيمي الذي يتخذه الاستثمار (فرع أم شركة "مستقلة")، وفي نوع الاستثمار (مباشر أم غير مباشر)، وفي التحويل والتسعير الداخلي وتحريك الأموال. في الولايات المتحدة ضريبة الدخل الشخصي، والأعمال، هما أهم مصدر لإيرادات الحكومة الاتحادية، بينما تستخدم أغلب الدول الأخرى مزيجاً من الضرائب المباشرة (دخل وأعمال)، والضرائب غير المباشرة مثل ضريبة المبيعات، وتتفاوت الأسعار الضريبية في الدول الصناعية الرئيسية ما بين 35% من دخل الشركة كما في الولايات المتحدة إلى 19% منه في ألمانيا (انظر الجدول ص 356)

- **الازدواج الضريبي:** يحدث الازدواج الضريبي عندما تدفع الشركة الخارجية التابعة ضرائب عن دخلها في البلد المضيف، وتدفع الشركة الأم للبلد الأم ضرائب مماثلة عن نفس الدخل، لمنع هذا الازدواج الضريبي تعفي الشركة الأم من الضرائب داخل بلدها بقدر ما دفعت من ضرائب في البلد الخارجي، ويسمى هذا Foreign tax credit أي تخفيض الضريبة المستحقة محلياً بمقدار ما دفع في الخارج.

➤ **الاتفاقيات الضرائبية:** لمنع الازدواج الضريبي بين البلدان، ولتشجيع الاستثمار البيني، يقوم قطران بالتوقيع على اتفاقية ضرائبية تخفض الضرائب على مواطني البلد الأول المستثمرين في البلد الثاني، وبالعكس.

➤ **التخطيط الضرائبي:** التخطيط الضرائبي جزء من التخطيط المالي، يتعين على الشركات وضعه في الاعتبار عند تخطيط الاستثمار وتخطيط العمليات، فالشركات تنفر من البلدان عالية الضرائب، و الضرائب أيضاً عامل مهم في اختيار الشكل التنظيمي، وهل تكون الوحدة الخارجية فرعاً أم شركة مستقلة؟ وإذا كانت الشركة الأم تتوقع خسائر في عملياتها في بلد ما، فقد يكون من الأحسن لها أن يتخذ الاستثمار شكل فرع للشركة الأم، لأنها عندئذ تستطيع أن تخصم تلك الخسائر من دخلها المجمع، وبذلك تدفع ضرائب أقل في بلدها الأصلي. الضريبة اعتبار مهم في حساب الجدوى الاقتصادية للاستثمار تدخلها الشركات في حساب الأرباح والخسائر عند تخطيط الاستثمار، وعلى الشركة (م. ج) أن تدرس قوانين الضرائب في كل بلد، وتقدر توقعات الضريبة وتحدد مقدماً مستوى الأرباح التي تنوي توزيعها خلال عمر الاستثمار، خاصة في المدى المتوسط، كما أن على الشركة أن تبحث عن الأساليب المشروعة لتخفيض العبء الضرائبي.

رابعاً: الإدارة المالية الدولية: (تمويل الشركات دولياً).

➤ **التمويل الانتمائي:** يتم التمويل بالدين، إما من خلال الاقتراض من البنوك مباشرة أو من خلال السندات ومشتقاتها، ونتيجة التحولات الكبيرة الحادثة في بيئات الأعمال والبيئة المالية على وجه التحديد من رفع للقيود على العمليات، وسهولة الاتصالات، وتضخم حجم الوحدات العاملة، أصبح بمقدور الشركات أن تبحث عن القروض في أماكن عديدة خلاف وطنها الأصلي في بنوك عالمية ومحلية، كما صار بإمكانها أن تطرح سندات مقومة بعملات متداولة في أكثر من سوق خلاف بلدها الأصلي، بل إن سهولة الحصول على التمويل، إن ندرة رأس المال لم تعد عائقاً أمام أي فكرة جيدة في أي بلد، حيث يمكن جمع الأموال من أماكن عديدة خارج مقر الشركة.

➤ **المصادر الداخلية للأموال:** مثلما تستطيع الإدارة على المستوى المحلي أن تحرك الأموال بين الإدارات المحلية المختلفة، هنالك فرصة أكبر لذلك على المستوى الدولي لتوافر أموال عند فرع أو شركة تابعة يمكنها الاستغناء عنها إلى حين، لتستفيد منها شركة زميله، بل إن واجب الإدارة العليا أحياناً يفرض عليها تشجيع ذلك أو فرضه على شركاتها المختلفة، حين ترى أن الأموال التي عند الفرع "س" مثلاً، يستحسن أن تحول للشركة التابعة "ص"، الروابط الداخلية بين الشركات التابعة والزميلة مهمة جداً كمصدر لتمويل عمليات هذه الشركات، وإذا وزعت شركة تابعة أرباحاً للشركة الأم، تستطيع تلك الشركة الأم إقراضها لشركة أخرى تابعة لها في بلد ثان أو تقديمها كمساهمة رأسمالية فيها.

➤ **رأس المال العامل:** يشمل رأس المال العامل: النقد باسم الشركة لدى البنوك، والمخزون السلعي، والحسابات المدينة، (تحت التحصيل)، والحسابات الدائنة، وتتعدد إدارة رأس المال العامل عبر البلدان بسبب القوانين الحكومية التي تضع قيوداً على التحويل بسبب اختلاف معدلات التضخم بين البلدان، والتغير في أسعار العملات، وإذا أخذنا إدارة النقد السائل، نجد الإدارة السليمة تقتضي الآتي:

✓ معرفة احتياجات الشركة التابعة، واحتياجات الشركات الزميلة، وكذلك احتياجات الرئاسة.

✓ معرفة أحسن وسيلة مشروعة لتحويل النقد الزائد من الشركة التابعة إلى المركز.

✓ معرفة أحسن وجهة لاستخدام النقد بعد ذلك.

خامساً: ادارة مخاطر التضخم.

الأقطار التي تعاني من معدلات تضخم عالية، هي في العادة أيضاً صاحبة عملة متدهورة لأن تدهور قوة العملة الشرائية في الداخل، يقود طبيعياً إلى تدهور قوتها الشرائية في الخارج وبالتالي يندهور سعر صرف تلك العملة. رد الفعل الطبيعي في حالة التضخم، يتمثل في إخراج الأموال بسرعة من القطر صاحب معدل التضخم العالي، أو استثمارها داخله، لكن في أصول عينية لا تتأثر سلباً بالتضخم كعقار وما شابه إذا كان إخراج الأموال صعباً، هناك أيضاً اللجوء إلى رفع أسعار المنتجات عند ارتفاع أسعار المدخلات، أما إذا كانت قوانين الأسعار تجعل رفع أسعار المنتجات غير ممكن أو محكوماً بحدود غير كافية، لا يعد ذلك خياراً متاحاً، وعلى الشركة أن تبحث عن وسائل أخرى بعمل تعديلات في السلعة كتغيير نوعية مكوناتها أو حجم العبوة أو التغليف، أو حتى تغيير الاسم أو الماركة التجارية، ومن ثم بيعها بأسعار مختلفة، محاربة آثار التضخم تقتضي المقدرة على التنبؤ بمعدلاته، وذلك جزء من الإدارة والتخطيط في مجالات كثيرة.

سادساً: ادارة مخاطر تقلب أسعار صرف العملات.

- يؤدي احتمال التغير في سعر العملات إلى ثلاثة أنواع من الانكشافات:

- **الانكشاف المحاسبي:** يحدث عند ترجمة البيانات المالية (الحسابات الختامية) من عملة البلد المضيف إلى عملة المقر أو أي عملة أخرى، في الوقت الذي تكون فيه قيمة هذه العملات أمام بعضها البعض قد تغيرت.
- **انكشاف التبادل:** التغير في قيمة الحسابات الدائنة أو المدينة، والذي فيه يتغير المبلغ المدفوع أو المستلم، عندما تحين ساعة السداد بسبب تغير سعر العملة ما بين وقت الالتزام ووقت السداد.
- **الانكشاف الاقتصادي:** تتغير قيمة الشركة ككل، عندما يؤثر التغير في سعر العملة على عمليات الشركة المستقبلية، كأن يصبح التصدير الذي تعتمد عليه الشركة غير مجد لارتفاع أسعار السلعة المصدرة في سوقها بأن يرتفع سعر الدولار مثلاً.

- تتضمن إدارة مخاطر تقلب أسعار العملات أربعة بنود رئيسية هي:

- تحديد وقياس حجم الانكشاف.
- تصميم وتنفيذ نظام معلومات يرصد ويتابع الانكشاف وأسعار العملات.
- وضع استراتيجية للحماية من الانكشاف.
- تحديد من المسؤول عن تنفيذ الإستراتيجية.

الإدارة الدولية . الفصل [12] . إدارة الموارد البشرية الدولية

المحتويات:

أولاً: اختيار المديرين	ثانياً: التحديات التي تواجه المدير الأجنبي
ثالثاً: الخصائص المطلوبة في المدير الدولي	رابعاً: واجبات إدارة الموارد البشرية في شركة متعددة الجنسيات
خامساً: مكافآت المديرين في الدول المختلفة	سادساً: إدارة العمالة

مقدمة:

تختص إدارة الموارد البشرية محلياً، بإيجاد وتدريب وتطوير وتحفيز ومكافأة العاملين، بعد أن حددت هدفك والعمل المطلوب إنجازه، ووزعت ذلك العمل وسلطاته ومسؤولياته، يبقى التأكد من وجود من يقوم بذلك العمل وتعبئته للقيام به، هذا على المستوى المحلي، أما حينما تصبح للشركة أعمال دولية فتتعدد المسألة بظهور متغيرات جديدة، أحد هذه المتغيرات هو العدد الهائل من العاملين في الشركات متعددة الجنسية، والثاني هو تشتت وانتشار هؤلاء العاملين في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة، وقد يكونون كلهم من جنسية الشركة الأم، أو من جنسيات خلاف ذلك. (أنظر جدول أعداد العاملين في الشركات الدولية ص 386)

□ إيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الشركات والمؤسسات على المستوى المحلي، ولكنها تأخذ أبعاداً أكثر تعقيداً في الأعمال الدولية، المطلوب هو العثور على أشخاص يوائمون بين الأهداف العليا للشركة متعددة الجنسية، وبين الأهداف المحلية للشركة المنتسبة والأوضاع المحلية، أشخاص يفهمون البيئة المحلية، ومتشربون لثقافة وسياسات الشركة متعددة الجنسيات (م. ج) يعرفون متى يطبقون الممارسات التي تعلموها في الشركة الأم، ومتى يتجاوزونها أو يعدلونها – وهنا تصبح القدرة على التمييز أساسية، وتصبح مسألة اختيار المديرين أمراً حيوياً للشركة متعددة الجنسيات

□ هنالك جانبان لإدارة الموارد البشرية في الأعمال الدولية، ويتعلق الجانب الأول بالكوادر الإدارية: كيف نتعرف ونعثر على الكوادر الملائمة، ثم كيف نختارها ونحفزها، وننمي ونطور قدراتها، ويتعلق الجانب الثاني بالعمالة في الوظائف الدنيا: كيف نتعامل معها ونحفزها ونضمن تعاونها في تحقيق أهداف الشركة، الجانبان هما إذن ذوو "الياقات البيضاء"، وذو "الياقات الزرقاء" كما اصطلح على تسميتها.

أولاً: اختيار المدراء.

تصنف عوامل اختيار المدراء في الشركات الدولية الى ثلاث مجموعات رئيسية، المجموعة الأولى منها تتعلق بمؤثرات مصدرها الشركة متعددة الجنسيات:

□ نسبة الملكية في الشركة الخارجية: والتي إذا كانت منخفضة تعني طبيعياً أن الشركة متعددة الجنسيات لن يكون لها صوت مسموع في الاختيار.

□ نوع الصناعة التي تعمل فيها الشركة: حيث لوحظ أن صناعة الخدمات (بنوك، إدارة، استشارات) تستوعب موارد بشرية بكثافة أكبر من الصناعات التحويلية، وبالمثل تتطلب خبرات أكثر، مما يرجح اختيار المديرين من بلد الشركة الأم أكثر من المحلي.

□ درجة التقنية في الصناعة المعنية: حيث كلما كانت الصناعة في مجال متقدم كلما عنى ذلك بزيادة الاعتماد على الكوادر الأجنبية من البلد الذي طورت فيه تلك التقنية الحديثة.

□ سوق السلعة المتعامل فيها: وإلى أي درجة تكون مواصفات تلك السلعة نمطية من وجهة نظر مستخدميها، فإذا كان للسلعة سوق عالمي لا يتطلب تعديلات فيها من سوق لآخر، لا يصبح من الضروري أن يكون مدير الشركة المنتجة من البلد المضيف.

عوامل خاصة بالأفراد المرشحين:

- الكفاءة والخبرة. - سجل الأداء. - القدرة على التأقلم. - مدى التزام المرشح بالدولية. - تقبل أسرته لمتطلبات العمل بالخارج.

الاختيار من البلد الأم مقارناً بالاختيار من البلد المضيف:

➤ تكلفة المديرين الأجانب أعلى كثيراً من تكلفة المديرين المحليين، هنالك تكاليف إضافية على الشركة تحملها في حالة المديرين القادمين من البلد الأم من مواصلات له ولأسرته وبدل سكن وبدل مشقة ... إلخ.

➤ لا يحتاج المدير المحلي المنشأ إلى تأقلم مثلما يحتاج المدير الأجنبي، بل إن ذلك التأقلم أحياناً يستدعي مرور فترة طويلة تكون إنتاجية المدير الأجنبي فيها متدنية، وفي ذلك خسارة على الشركة

➤ تعيين الأجانب وإهمال المديرين المحليين قد يؤدي إلى مقاومة محلية، لأن المحليين يشعرون في تلك الحالة، بأن ليست أمامهم فرص للتقدم في الشركة، مما يحبطهم ويقل عطاءهم ويؤثر على صورة الشركة لدى الرأي العام المحلي

ثانياً: التحديات التي تواجه المدير الأجنبي.

□ تحديات البيئة الفيزيائية المحلية: بالإضافة إلى الطقس والمناخ الذي غالباً ما يختلف عن الطقس والمناخ في وطنه، هناك مستوى الحياة والمعيشة الذي غالباً ما يقل عن المستوى الذي ألفه المدير الأجنبي طوال حياته، هناك أيضاً جانب العناية الصحية، وهل هي في مستوى الخدمات الصحية الكافي، والتطبيب وتعليم الأطفال ومدارسهم... إلخ.

□ تحديات البيئة الاجتماعية: هناك أشياء خاصة بالسلوك المتوقع من المدير الأجنبي، ومن أفراد أسرته عليه أن يراعها، وما يجعل الأمر صعباً هو أن معرفة القواعد الخاصة بالسلوك وما هو متوقع منه تقتضي وتستغرق وقتاً فماًذا يفعل إلى أن يكشفها وحتى بعد معرفتها، يواجه مشكلة التكيف معها.

□ تحديات فنية ومهنية: في العادة لا يرتقي حجم العمل في الشركة التابعة داخل البلد المضيف إلى حجم العمل في الرئاسة، فالوحدات الصناعية تكون أصغر، والأقسام الإدارية أصغر، ليس ذلك فحسب، بل إن التقنية قد تكون أقل حداثة وأساليب التسويق والتمويل المحلية مختلفة، وهذه أشياء صعبة القبول، وتحد يفشل فيه الكثيرون، وهو المقدرة على التفكير بطريقة مختلفة

□ تحديات من العلاقة مع الحكومات والرئاسة: على المدير الأجنبي للشركة المنتجة لشركة متعددة الجنسيات واجبات إضافية لا يقوم بها وهو في الرئاسة، لكنه في الخارج مسئول عن "تسويق"، شركته واسمها، وهذه من المهام التي تقوم بها عادة الإدارة العليا في بلده، وبذلك الصفة يجد المدير الأجنبي أن عليه أن يقود حياة اجتماعية نشطة بصفته رسول شركته، وفي جانب العمل، عليه أن يشترك في مفاوضات واجتماعات مع مسئولين حكوميين ورؤساء دول أحياناً.

ثالثاً: الخصائص المطلوبة في المدير الدولي.

- القدرة على تطوير واستخدام مهارات إستراتيجية عالية.
- القدرة على إدارة التنوع الثقافي.
- القدرة على إدارة العمل داخل هياكل تنظيمية مرنة.
- القدرة على التواصل.
- القدرة على إدارة التغيير والتحول.
- تفهم نحو الثقافات الأخرى.
- القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعة وفرق.
- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات.
- الياقة بدنية ونضج عقلي.

رابعاً: واجبات إدارة الموارد البشرية في شركة متعددة الجنسيات.

- (1) **تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:** فيما يختص بالوظيفة المراد شغلها، على إدارة الموارد البشرية أن تحدد ما هو السلوك المطلوب في شغلها للأداء المرغوب، ويشمل ذلك القدرات الفنية ونوعية الخبرات والتجارب المطلوبة في العمل الخارجي، ومعرفة اللغات الأجنبية، وهل تتطلب الوظيفة حجماً كبيراً من التعامل مع الآخرين. فيما يختص بالتنظيم، على إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين، وإلى أي درجة تتركز القرارات في الرئاسة، وما مدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي. كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج، أمر ضروري، وذلك يعني معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف، وإلى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم، وإلى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية، هل يقيم في مجتمعات سكنية مع مواطنيه؟ هل سيبقى مدة طويلة أم قصيرة؟ وأيهما أهم في عمله: المقدرة الفنية أم القدرة على التعامل مع الآخرين؟
- (2) **الاستقطاب:** بعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية والإقليمية، أو تختار من دولة لثالثة، البعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن الموظفين الملائمين الذين لهم تجارب، وهناك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات الترخيم أو ما يسمى Head Hunters، صيادي الكفاءات.

(3) **التدريب والتطوير:** يتم من خلال عدة أساليب تتضح فيما يلي:

- المحاضرات والأفلام والنشرات والكتيبات التثويرية عن البلد المضيف الذي سيذهب إليه المدير، والتي تصف أشياء مثل جغرافية البلد ومناخه والإسكان والتعليم فيه ... إلخ.
- التثوير الثقافي الذي يشرح ثقافة البلد بدءاً من أساليب التحية والحديث والسلوك في الشارع ومع الآخرين وقيم البلد والأشياء الممنوعة والتوقعات من الفرد كاللبس والأكل والمجاملات، ومعنى الإيماءات والإشارات المختلفة.
- التثوير الثقافي الذي يتخطى مجرد تعريف الفرد بثقافة البلد الآخر بالتركيز على لعب الدور في أوضاع ومواقف اجتماعية بتمثيل تلك الأدوار مع مندوب آخر، أو إعطاء المتدرب اختبارات عما سيفعل في مواقف معينة يلتقي فيها بأفراد من الثقافات الأخرى، كذلك يمكن أن تشمل هذه التثويرات تدريب الحساسية.
- دراسة اللغة.
- الزيارات الميدانية التي تمنح المرشح للعمل في بلد ما فرصة زيارة ذلك البلد بنفسه، وقضاء فترة قصيرة فيه، يتعلم فيها عن البلد ويكون فيها توقعات عما سيلقيه، مما سيساعده في التحضير لذلك.

➤ أخذ المديرين الصغار الجدد من البلدان المضيضة إلى رئاسة الشركة لقضاء فترة قد تمتد إلى شهور، يتشرب فيها ثقافة الشركة وسياساتها وأهدافها، بالإضافة إلى ثقافة البلد الأم، تفعل ذلك شركات جيليت وماكدونالدز وبروكتور وجامبل التي تأخذ صغار المديرين إلى بوسطن (جيليت)، أو إلى جامعة ماكدونالدز.

4) المكافآت المالية والأجور: لكل شركة عادة جدول رواتبها المحلي، والذي يمثل نقطة الانطلاق، لكن حتى على المستوى المحلي، هناك بدلات وعلاوات إضافية تعكس صعوبة الوظيفة أو أوضاعها الخاصة أو أهميتها تضاف إلى الراتب الأساسي، على المجال الدولي أيضاً هناك الراتب الأساسي، والذي يمكن أن يكون "أساسياً" محلياً وعالمياً، لكن تضاف إليه بدلات تعكس الأوضاع في كل بلد للشركة فيه أعمال، وتختلف هذه البدلات والعلاوات الإضافية فوق الراتب الأساسي من بلد لآخر (بدل التأمين والضمان الاجتماعي، تكاليف المعيشة، علاوات إضافية).

خامساً: مكافآت المديرين في الدول المختلفة.

مكافآت المديرين الأمريكيين عالية جداً، مقارنة بالمكافآت لغير المديرين في أمريكا، وبمكافآت المديرين في أوروبا واليابان، فالفارق كبير جداً مقارنة باليابان، حيث المكافآت أكثر ديمقراطية، وكذلك في دول أوروبا الغربية، جزء كبير من مكافأة المدير الأمريكي مصدره ما يسمى خيارات الأسهم Stock Options حيث يمنح المدير راتباً محدداً يضاف إليه ما يسمى حق شراء عدد من الأسهم بقيمة محددة حالياً، لكنها تشتري مستقبلاً، وهدف ذلك هو ربط مكافأة المدير بأدائه، حيث يفترض أن الأداء الجيد للمدير سيرفع من قيمة الأسهم، وبذا سيعمل المدير على تحسين قيمة حقوق المساهمين بتحقيق الأرباح ليرتفع سعر السهم بالبورصة، وللمدير أن يحتفظ بالفارق بين الثمن الذي ستباع له به الأسهم وبين سعرها في البورصة، وتمثل خيارات الأسهم حالياً أكبر مكون لمكافأة المديرين في الولايات المتحدة وفي نهاية عام 1998م بلغت أكبر مكافأة 576 مليون دولار لمدير شركة والت ديزني منها 6 مليون راتب و570 مليوناً خيارات أسهم.

سادساً: العمالة.

– الشركات عموماً تفضل الاعتماد على العمالة المحلية، لأن العمالة الوافدة مؤقتة، حيث يفكر الوافدون دائماً في العودة لبلادهم وأسرهم، كذلك العمالة الوافدة تتطلب إنفاقاً إضافياً على السفر والإسكان، لكن الشركات مضطرة إلى ذلك لأن الأجور الأساسية إقتصادية، وقد استخدمتهم في كثير من مشاريع "تسليم المفتاح" ومشاريع أخرى دائمة، ويدور حولها جدل (أي العمالة الوافدة) في دول أوروبا وفي الشرق الأوسط، مفاده كيفية الاستغناء عنها، وما هي تكلفتها الاجتماعية؟ وحالياً تسعى الدول إلى تقليل اعتمادها على ذلك بتدريب الكوادر المحلية، وبتبني الأساليب الإنتاجية ذات الكثافة الرأسمالية، والتي تتطلب قدراً أقل من العنصر البشري.

□ تختلف أسس تحديد الأجور بين البلدان، وتعتمد على عدة عوامل أهمها، الإنتاجية: حيث ترتفع الأجور، مع ارتفاع إنتاجية العمال، بالإضافة إلى ذلك، تؤثر عوامل الطلب والعرض على مستوى الأجور والبدلات، ثم هناك القوانين، حيث تضع بعض الدول حداً قانونياً أدنى لا تنخفض دونه الأجور، وأخيراً هناك المفاوضات بين العاملين والشركة أو الصناعة، تتباين أيضاً أساليب الدفع ما بين أجر مقطوع أو تجزأ لتشمل حوافز وبدلات.

□ لا تستطيع الشركة متعددة الجنسيات أن تدفع أجوراً أقل من الأجور السائدة في البلد المضيف، بل إنها عادة تدفع أجوراً أعلى من الأجور السائدة في البلدان منخفضة الأجور، لأن الشركة متعددة الجنسيات عادة أعلى إنتاجية، وفلسفتها هي اجتذاب أعلى الكفاءات، عموماً على الشركة أن تحدد سياسة واضحة في هذا المجال.

- البدلات أيضاً تتباين من بلد لآخر، وهي مهمة، لأن الأجر وحده لا يكفي، وهي تختص بالسكن والمواصلات والأطفال في البلدان التي تشتد فيها المنافسة أو توجد بها أزمة سكن أو مواصلات، تضطر الشركة (م.ج) لتقديم تلك البدلات لعمالها، هناك أيضاً البدلات والتعويضات التي يفرضها القانون لبعض ظروف العمل الشاقة أو الخطرة التي تستدعي تقديم بدل تعرض للعمال لتعويضهم عن خطر الإصابة والحوادث، ثم هناك بدلات الاستغناء والفصل التعسفي. أما في دول أوروبا الغربية، فتكلفة العاملين عالية، وفصلهم صعب، كما يدفع لهم للتأمين الاجتماعي نسبة كبيرة من الراتب (65%) عند فقدان الوظيفة، وإجازات العاملين مدفوعة الأجر أطول كثيراً عند الأوروبي مقارنة بالأمريكي في اليابان فصل العمال والاستغناء عنهم، أمر غير معروف، خلافاً للممارسات في الدول الغربية، فالعامل والموظف الياباني يبقى مع الشركة اليابانية إلى أن يتقاعد، أما في الدول العربية الإسلامية فتسعى الدولة لحماية العاملين من مخاطر الفصل لعدم وجود تعويضات أو بدل شهري يدفع للعاطلين

- فيما يختص بالمقارنة في تكلفة العمالة بين البلدان، فإن المقارنة ذات شقين، إذ إنها تأخذ الأجور والبدلات من جانب، ثم تأخذ الإنتاجية في الاعتبار من الجانب الآخر، ولذا قد تبدو الأجور والبدلات عالية إذا أخذنا أجر العامل الأمريكي عند مقارنته بأجر العامل الهندي مثلاً، لكن عندما ننذكر الإنتاجية، وأن إنتاج الأول في اليوم أو الساعة أضعاف إنتاج الثاني في نفس المدة، لا تبدو تكلفة العمالة الأمريكية عالية، وتكلفة العمالة ذات طابع ديناميكي، لأن الأجور والبدلات تتغير كما تتغير الإنتاجية.

- أيضاً هناك صراعات ومشكلات متعددة تبرز بين النقابات وبين الشركات الدولية تتعلق بحقوق العاملين بتلك الشركات وهي مشكلات يجب ان يكون لدى الشركة المتعددة الجنسيات القدرة على حلها وبناء علاقات جيدة مع جهات الضغط في الأسواق الدولية.

ولله الحمد انتهى المقرر .. دعواتي لكم بالتوفيق ..