



التسويق و الأعمال الدولية



التسويق و الأعمال الدولية

الفهرس

الفصل الأول : إدارة الأعمال الدولية

- ماهية إدارة الأعمال الدولية
- الاستثمار المباشر و الاستثمار الغير مباشر
- أهمية الأعمال الدولية و أنواعها
- الشركات متعددة الجنسية و الأعمال الدولية
- الإشكالات الأخلاقية في الأعمال الدولية
- الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة

الفصل الثاني : نظريات التجارة الخارجية

- النظرية الحديثة
- لماذا تتاجر الشركات مع الخارج
- الميزة التنافسية للدول

الفصل الثالث : نظريات الاستثمار الخارجي

- نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة
- لماذا تستثمر الشركات في الخارج ؟
- الاستثمار الأجنبي و اقتصاد الدولة المضيفة

الفصل الرابع : بيئة إدارة الأعمال الدولية

- البيئة السياسية و القانونية
- البيئة الثقافية و الاجتماعية
- البيئة المالية: المنظمات الاقتصادية و المالية الدولية و الأسواق

الفصل الخامس : تنظيم ووظائف الأعمال الدولية

- التخطيط الاستراتيجي الدولي
- وظيفة التخطيط و التنظيم
- الهيكل التنظيمي

الفصل السادس : التسويق الدولي

- التسويق الدولي
- دراسة و تحليل الأسواق
- تسويق الخدمات
- واجبات إدارة الموارد البشرية في شركة متعددة الجنسيات

التسويق و الأعمال الدولية



الفصل الأول إدارة الأعمال الدولية

- ماهية إدارة الأعمال الدولية
- الاستثمار المباشر و الاستثمار الغير مباشر
- أهمية الأعمال الدولية و أنواعها
- الشركات متعددة الجنسية و الأعمال الدولية
- الإشكالات الأخلاقية في الأعمال الدولية
- الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة

إدارة الأعمال الدولية



هي من الأقسام الحديثة التي تفرعت من علم إدارة الأعمال يهدف إلى تنظيم شؤون المنظمات ووضع الخطة المنهجية التي تدير عليها لمواكبة تحديات الأسواق والقدرة على الاستمرار والمنافسة، وتختص الإدارة الدولية بدراسة مجريات الأمور والاستراتيجيات التي تؤهل المنظمة على المنافسة الدولية بكفاءة و فاعلية

ماهية إدارة الأعمال الدولية

هي معاملات بين أفراد و منشآت بين دول مختلفة ، هي تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما و منشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دول أخرى هي العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة علي تمكين المنظمة من المنافسة دوليا بكفاءة و فاعلية .

هي إدارة الأنشطة التي تعبر الحدود الوطنية و تتضمن العمليات التي تنشأ و تنفذ خارج الحدود الوطنية لتحقيق أهداف المنظمة

منهجية إدارة الأعمال و مكائتها من إدارة الأعمال

تعد إدارة الأعمال الدولية جزءا من إدارة الأعمال فهي تستخدم إلى حد كبير نفس المنهجية و تطبق نفس المنهجية و تطبق نفس القواعد و النظم و لكن مع الأخذ في الاعتبار الوضع الدولي الخارجي دون إهمال الوضع الداخلي لكل دولة و أساليب العمل فيها

الاختلافات الواجب مراعاتها :

- تباين و اختلاف الوحدات السياسية و التشريعية للدول
- تنوع السياسات الوطنية و النزعات القومية
- اختلاف العادات و التقاليد و الأعراف
- اختلاف النظم النقدية و المصرفية
- اختلاف الأسواق الدولية كم حيث الحجم و التوجهات

طبيعة و مجال الأعمال الدولية :

تركز دراسة الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة و الناتجة عن كون الشركة الدولية تعمل في أكثر من دولة

تركز دراسة الأعمال الدولية دراسة الظروف البيئية الفريدة التي تتواجد فيها الشركة من دولة إلى أخرى

نظرا لأن كل دولة تنفرد بظروف بيئية مختلفة فإن المعايير و المتغيرات في كل منها تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للشركة الدولية التي تريد في الاستثمار أو الإقامة في الدولة الأجنبية

الشركات الدولية تقوم بدراسات على مناخ الاستثمار في البلد المحدد الاستثمار فيه مثل الأنظمة القانونية ، معدلات التضخم ، الاستقرار السياسي

تتميز طبيعة الأعمال الدولية أنها تعمل في ظروف عدم التأكد بصفة عامة على عكس المنشآت الوطنية التي تعمل في السوق المحلية تكون على معرفة تامة بالسوق يتطلب من الشركة الدولية جهد كبير لتعرف قواعد السوق الدولية في ظروف تخضع للتغيير السريع فلا بد من التأكد من قراراتها

الشركة الدولية

هي شركة تمتلك أنشطة اقتصادية في أكثر من دولة

خصائص الشركة الدولية:

- امتلاك طاقة إنتاجية في أكثر من دولة
- إدارة كل هذه الطاقات و الشركات بإستراتيجية واحدة
- نقل الأموال و الموظفين و السلع و الأفكار و الحسابات بين الرئاسة و شركاتها و بين الشركات المختلفة و بين الشركة الدولية و عملائها في الدول الأخرى

يميز علماء الإدارة الدولية الفرق بين الشركة الدولية و الشركة المتعددة الجنسية و الشركة العالمية

الشركة الدولية لها قاعدة هي موطنها

الشركة متعددة الجنسيات تتخذ أكثر من موطن لها

الشركة العالمية لا موطن لها من حيث التوجه و النظرة إلى أعمالها

الشركات



أولاً : العمل الدولي

المقصود بالأعمال الدولية:

- الأعمال التي تتعلق بأكثر من دولة أي أنها أعمال عبر الحدود فيها مصلحة مشروعة تتحقق بالطريقة التي تخدم أهداف المنشأة.

- هي المعاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة.
- هي تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما وبين منشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى.
- تشتمل الأعمال الدولية على نقل كل من السلع والخدمات ورأس المال والتكنولوجيا والمعلومات وأنظمة الإشراف والإدارة من دولة إلى أخرى.

ثانياً: المنظمات الدولية:

- هي المنظمات التي تهتم وتشارك في التجارة الدولية أو الاستثمار عبر الحدود السياسية والجغرافية للدولة الواحدة، تتميز المنظمة الدولية بالآتي:
- 1- ممارسة المنظمة الدولية ومتعددة الجنسيات لأنشطتها الوظيفية (الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية) خارج حدود الدولة الأم.
 - 2- ممارسة الأنشطة التي تنطوي على الكثير من العمليات والمعاملات تتمثل في نقل التكنولوجيا والمعرفة الإدارية والخدمات والسلع ورأس المال إلى دول أخرى.
 - 3- تهتم بكافة المشكلات التنظيمية والإدارية والتقنية المرتبطة بتدفق رؤوس الأموال والأفراد والمنتجات والخدمات إلى الدول المضيفة.
 - 4- تأثير العوامل البيئية في الدول المضيفة على ممارسة الأنشطة الوظيفية والإدارية للمنظمات الدولية ومتعددة الجنسيات تكون في العادة أكثر حدة وحساسية بالمقارنة بالمنظمات الوطنية سواء كانت عامة أو خاصة.

ثالثاً: مفهوم الإدارة الدولية:

- هي العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة دولياً بكفاءة وفعالية.
- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الدولية.
- يستلزم ضرورة تطويع وتكييف الممارسات الخاصة بإنجاز الوظائف الإدارية والأنشطة الوظيفية بالشركات متعددة الجنسيات بما يتواءم وظروف كل دولة فإن المبادئ والأسس الحاكمة لكل هذا واحدة.

الملامح الفعالة للإدارة الدولية:

- أشكال هيكلية مرنة.
- فرق مكونة من مديرين ممثلين دولياً.
- قيادة تتمتع بمهارات متنوعة ملائمة للسياق الدولي.
- الدافعية ملائمة للتنوع.
- ثقافات تنظيمية مميزة.
- طرق ونظم الاتصال.
- التفاوض من أجل تحقيق مصلحة جميع الأطراف.
- نظم وممارسات لإدارة الموارد البشرية تعكس ديناميكيات العمل في سياق عالمي.

كيف تضع الشركة الدولية عملياتها:

وضع استراتيجية :

أ- قوة محلية.

ب- قوة دولية أو تنافسية

أ- القوة المحلية:

نسميها مؤشرات البيئة المحلية (بيئة الدولة الأم)، وهي نقاط القوة والضعف

ب- البيئة التنافسية الدولية:

فيها نوعين من القوة: الفرص والتهديدات (، وهذا التحليل الرباعي اسمه تحليل

SWOT

صور العمليات الدولية:

1- التصدير : أول نشاط ممكن أن تبدأ به الشركة دولياً.

2- السياحة والنقل : إنشاء فنادق (استثمار أجنبي مباشر).

دوافع المنظمات الدولية للعمل فيما وراء الحدود الوطنية:

1- التغيير التكنولوجي السريع:

في مجالات النقل والاتصالات ، يجعل الاستثمارات العالمية أكثر جدوى من الناحية الفنية

والاقتصادية (انخفاض تكلفة النقل ، السرعة ، تدني المخاطرة).

بسبب التغير التكنولوجي السريع، مما دفع الكثير من الدول المنظمات التابعة لها إلى تكثيف عمليات التنسيق والتكامل التكنولوجي في مجالات الصناعة.

بعض التوضيحات التي تدل على مدى التشابك والتعقيد في العملية الإدارية الدولية:

- اختلاف العملات بالنسبة للدول والتعامل بها يتطلب تحويلها من عملة لأخرى والمديرون يجب أن يكونوا على علم بهذه العملات من أجل القيام بالنشاطات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة لذلك.
- للدول حوافزها وقيودها التي تضعها على التجارة الدولية، هذه الحوافز والقيود خاضعة للمفاوضات وعلى المديرين أن يكونوا حريصين على الاستفادة من الحوافز وأن تكون لهم القدرة على تخطي الحواجز وجعل تأثيرها على التجارة الدولية قليلاً بشكل يحقق للمنظمة أرباحاً معقولة.
- للدول أنظمتها السياسية والإدارية المختلفة والنشاطات التجارية عبر الحدود تتأثر تلك الأنظمة السياسية والإدارية، فالمديرون الدوليون عليهم أن يعملوا ضمن أنظمة سياسية متعددة ويديروا الأخطار ضمن الأيدولوجيات السياسية المختلفة.
- اختلاف الثقافات في البلدان المختلفة فيجب على المديرين الدوليين أن يفهموا ويقدرُوا الاختلافات الثقافية بين الدول ليتمكنوا من التعامل بشكل فعال مع الآخرين، ولذلك فإن فهم الثقافات هي إحدى التحديات الأساسية للمديرين العالميين.

تختلف التشريعات والقوانين الحاكمة للكيفية التي ينبغي بها معاملة الموظفين وماهية حقوقهم تبعاً للبلد المضيف. قضايا إدارة الموارد البشرية تكتسب أبعاداً جديدة فعندما يتعلق الأمر بالاستقطاب والتعيين قد تفضل المنظمات الدولية اختيار الأفراد يتمتعون باحتكاك وخبرة دولية واتجاهات عقلية قابلة للتكيف / مرنة.

الاستثمار المباشر و الاستثمار الغير مباشر



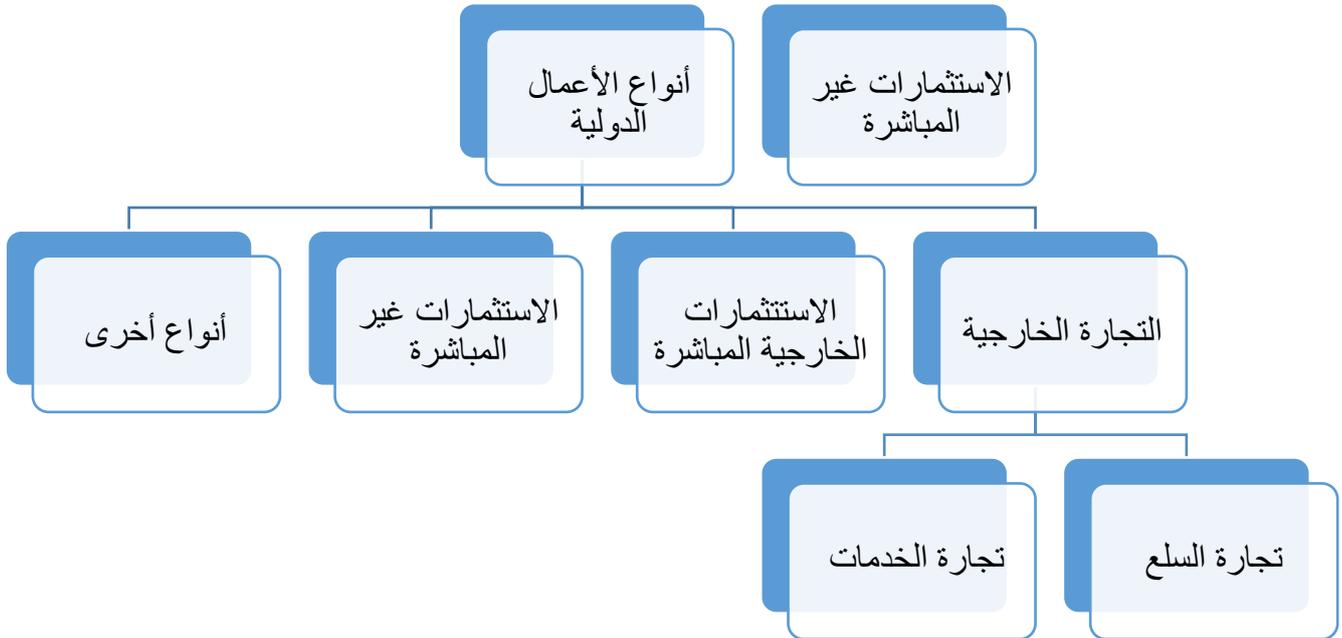
الاستثمار الغير مباشر	الاستثمار المباشر
<p>يكون بشراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها منظمة أخرى و يتم شراء هذه الأوراق المالية بهدف الربح يكون لصاحبها حق غير مباشر في تلك المنظمة و لكنه لا يؤثر على مسارها</p>	<p>المقصود به شراء و تملك أصول خارجية في منظمات عاملة أو مساهمة من خلال شيء مادي محدد يصبح له تأثير بدرجة ما على مسار المنظمة التي تم المساهمة فيها</p>

أهمية الأعمال الدولية و أنواعها

أهمية إدارة الأعمال الدولية

- ١- تساعد في زيادة التجارة الخارجية بين الدول بعضها البعض.
- ٢- تساعد في زيادة الاستثمارات المباشرة وغير المباشرة.
- ٣- تساهم في زيادة معدل التنمية الاقتصادية في البلدان.

أنواع الأعمال الدولية



أولا : التجارة الخارجية

تجارة السلع:

ازداد حجمها بعد الحرب العالمية الثانية و تساهم الدول الصناعية فيها بأكثر نسبة

تجارة الخدمات

تملك دورا أساسيا في اقتصاد الدولة و تملك أكبر حصة من مجموع القطاعات الأخرى ،

أصعب من تجارة السلع لأنها تتطلب انتقال أفراد لإنتاجها في الدول الأخرى و قد تتطلب

قيام منشآت في الخارج

ثانيا " : الاستثمارات الخارجية المباشرة

يعرف الاستثمار المباشر بأنه تملك أصول أو أنشطة اقتصادية خارجية و التحكم فيها مهما

كانت درجة تلك التحكم ، مجال كبير لعمليات المنظمات الدولية ، ذو حجم ضخم و لكن أقل

من حجم التجارة الخارجية

يتطلب انتقال رأس المال و الكوادر البشرية الإدارية و الفنية و الموارد الأولية

و هي أكثر تعقيدا من التجارة الخارجية و تتطلب ترتيبات و إجراءات أكثر

ثالثا " : الاستثمارات الغير مباشرة

تختص بتملك أوراق مالية في منظمات خارجية و هي في الغالب قصيرة الأجل و حجمها

صعب التقدير ، تتصف بوجود درجة قليلة من التحكم بيد المستثمر لأسباب قانونية و غيرها

أنواع أخرى من الأعمال الدولية

- عقود الترخيص :

تقوم شركة أجنبية بالسماح لأخرى في بلد آخر باستعمال تقنية طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل مبلغ معين تدفعه الشركة المحلية

- عقود تسليم المفتاح :

تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق و تنفذ هذا المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل

- عقود الإدارة :

تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أتعاب أو نصيب في الأرباح

- عقود التصنيع:

تعقد الشركة المتعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية في الدولة المضيفة بتصنيع أو إنتاج سلعة معينة أي اتفاقيات إنتاج بالوكالة

- عقود الوكالة:

فقط تكون في مجال التصدير و التسويق و عقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين بتوظيف الطرف الثاني(الوكيل) لبيع أو تسهيل بيع سلع أو منتجات لطرف ثالث مقابل عمولة عن كل صفقة

الشركات متعددة الجنسية و الأعمال الدولية



هي شركاتٍ تخضع في ملكيتها تحت سيطرة جنسيات متعددة حول العالم، بحيث يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة أيضاً، وتمارس هذه الشركات نشاطاتها المختلفة في البلاد الأجنبية المختلفة، على الرغم من أن استراتيجياتها وخططها وسياساتها تكون موجهة للعمل في دولة معينة تعرف باسم الدولة الأم، و يتجاوز عمل هذه الشركات الحدود الوطنية الإقليمية للدولة الأم ، ويتسع لدول أخرى تعرف باسم الدول المضيفة.

تعتمد هذه الشركات في عملها على سوق متعدد الدول و يمتلك أصحاب هذا النوع من الشركات حرية كبيرة في نقل الموارد وعناصر الإنتاج، وكذلك نقل التكنولوجيا المستخدمة من مكانٍ لآخر، و تتعدد أساليب الإنتاج في هذا النوع من الشركات .

الإشكالات الأخلاقية في الأعمال الدولية

تتأثر الأعمال الدولية بمجموعة من المشاكل بعضها يرتبط باختلاف وجهات نظر الدول المضيفة و يرتبط بعضها بانتقادات أخلاقية توجه للأعمال الدولية :

- استنزاف الموارد بشكل كبير
- تحويل نسبة عالية من الأرباح إلى الدولة الأم
- التدخل بالشئون الداخلية
- عدم احترام العادات و التقاليد و القوانين
- عدم تطوير الشركات المحلية
- استقطاب الكفاءات المهمة المحلية للعمل فيها
- لانتقل التكنولوجيا المتقدمة جدا

كما تظهر بعض المشاكل ذات البعد الأخلاقي مثل :

- ١- الفساد الإداري التورط في مخالفة القوانين لتحقيق مكاسب
- ٢- استغلال العاملين تعني توظيف عاملين بإجور قليلة و ساعات عمل طويلة
- ٣- تشغيل الأطفال و استغلالهم لتحقيق أرباح عالية
- ٤- الاستنزاف البيئي و التلوث:

هي ممارسة الأعمال الدولية دون ماعة الأضرار الملحقة بالبيئة

الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة



من الممارسات الإدارية الهامة في الأعمال الدولية ما يعرف بالإدارة المقارنة و تعني حقل معرفي يعني بدراسة اختلافات الإدارة بين الثقافات و الدول

التخطيط و الرقابة :

ساعدت تكنولوجيا المعلومات في التطور في هذا المجال فشبكات المعلومات و إمكانية نقل الوثائق و الدخول إلى شبكة الانترنت ساعدت فروع الشركة الواحدة و مكاتبها في مختلف الدول أن تتشارك نفس قواعد المعلومات و تستفيد منها

التنظيم و القيادة

يترتب عليه تغيرات تنظيمية مثل إيجاد مواقع و وظيفة جديدة أو مدراء أو أقسام جديدة حتى تتلائم مع طبيعة الأعمال الدولية

أسباب ممارسة الأعمال الدولية:

١- الاتجاه نحو العولمة :

إن التطور الملحوظ في مجال التكنولوجيا و الاتصالات و المعلومات جعل من العالم قرية واحدة حيث تقاربت احتياجات الأفراد من الثقافات المختلفة لتصبح سوقا عالميا واحدا فتستطيع المنظمات الدولية أن تستفيد من ذلك عند تخطيط عملياتها التسويقية لتأكيد قدرتها على المنافسة و إنتاج منتجات عالمية موحدة و مسوقة بنفس التوجه العالمي

٢- ضغوط المنافسة المحلية

تضطر أحيانا بعض الشركات تحت ضغوط المنافسة الشديدة في أسواقها المحلية للتفكير في البحث عن أسواق أخرى خارجية لتصريف منتجاتها و تتميز بإنخفاض حدة المنافسة

٣- إطالة دورة حياة المنتج :

قد يمر المنتج بمراحل دورة حياة مختلفة في أسواق الدول المختلفة فالتصدير قد يساهم في إطالة مرحلة النمو لدورة حياة منتج معين

٤- برامج المعونات الأجنبية:

تساعد برامج المعونات الأجنبية للدول النامية على فتح أسواق جديدة للدول الصناعية في هذه البلدان

٥- ظهور أسواق جديدة:

أدى التوجه نحو الأخذ بنظام اقتصادي حر الكثير من البلدان إلى ظهور أسواق جديدة للنمو و التوسع للمنظمات الدولية

٦- الاستفادة من الإنتاج الزائد و خفض التكاليف

٧- استقرار تقلبات السوق:

من خلال الأسواق الدولية لاتعود الشركات تتأثر بالتغيرات الاقتصادية و تغير أذواق و متطلبات المستهلك و التقلبات الموسمية في الاقتصاد الوطني

٨- الحصول على حصة في السوق الدولي :

من خلال الاستثمار الأجنبي تتعلم الشركة المزيد من الخبرات من منافسيها و الوسائل التي يستخدموها للحصول على حصة في الأسواق الدولية

٩- تشبع السوق المحلي :

في كثير من الأحيان يصل السوق المحلي لبعض المنتجات إلى مرحلة التشبع و بالتالي يجب البحث عن أسواق جديدة لهذه المنتجات

١٠- الحصول على ميزات ضريبية :

تفضل بعض المنظمات دخول الأسواق الدولية للحصول على الميزات الضريبية أو الجمركية التي تمنحها الدول الأجنبية لجذب هذه المنظمات

التسويق و الأعمال الدولية



الفصل الثاني

نظرية التجارة الخارجية

- النظرية الحديثة
- لماذا تتاجر الشركات مع الخارج
- الميزة التنافسية للدول

نظرية التجارة الخارجية



التجارة الخارجية هي حركة السلع والخدمات وإنتقال رأس المال بين أقطار العالم المختلفة وما يتعلق بهذا الإنتقال عبر الحدود من عمليات تجارية ممكنة كالنقل والتأمين والخدمات الإضافية الأخرى.

أولا : نظريات التجارة الخارجية :

دراسة التطور التاريخي للتجارة الدولية يساعد بشكل أفضل على فهم ما وصلت إليه الأحوال الاقتصادية لمختلف البلدان

الاهتمام بدراسة الخلفيات التاريخية يساعد على فهم الظروف والافكار و المفاهيم الاقتصادية التي كانت سائدة خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر مازال الكثير منها قائما حتى الآن

تلك الظروف أثارت بعض الاقتصاديين في تلك الفترة ومنهم خاصة آدم سميث .

تراكم المعرفة العلمية من جهة وبيان المسار التاريخي لتسلسل الاحداث والوقائع الاقتصادية من جهة أخرى.

النظريات الكلاسيكية

نظرية مبدأ الفائدة المطلقة

على الدولة أن تصدر السلعة التي تكون كلفتها أقل من الدول الأخرى و المقابل تستورد السلعة التي تكلفتها لو أنتجتها بنفسها أكثر من دولة أخرى

اختلاف التكاليف بين الدول حسب مبدأ الفائدة المطلقة يعود لاختلاف عوامل مدخلات الإنتاج و خاصتا تكلفة الأيدي العاملة و تمثل محددات رئيسية لتكلفة الإنتاج في الدول المختلفة و مدخلات الإنتاج تعتمد على مزايا طبيعية و مزايا مكتسبة

لقد حاولت هذه النظرية ،كغيرها من نظريات التجارة الخارجية، تفسير أسباب قيام التبادل الدولي . صاحب هذه النظرية هوالاقتصادي المعروف آدم سميث، وتمثلت فرضياتها فيما يلي:

فرضيات النظرية:

- افتراض اعتماد التبادل الدولي على المقايضة بدل النقود
- ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج
- سهولة انتقال عناصر إنتاج ما بين الصناعات داخل الدولة الواحدة وصعوبة انتقال هذه العناصر ما بين الدول
- إسقاط تكاليف النقل و المواصلات

- افتراض المنافسة التامة.

مضمون النظرية

قائم على أساس اختلاف التكاليف العائد لاختلاف مدخلات عوامل الإنتاج، خاصة اليد العاملة.

من الأفضل للبلدين التخصص فيما لكل منهما فيه ميزة مطلقة

الخلاصة

تصريف الإنتاج الفائض عن حاجة الاستهلاك المحلي و تستبدله بشيء ذو نفع أكبر

التغلب على ضيق السوق المحلي

الشرط الأساسي لقيام التجارة الخارجية هو وجود ميزة مطلقة بالنسبة للمنتجات التي

تصدرها الدولة أي أن المنتجين في هذه الدولة يجب أن تتوفر لهم جميع الإمكانيات

و المقومات ليستطيعوا أن ينتجوا سلعا أكثر مما يستطيع المنتجون في دولة أخرى

عناصر الإنتاج :

العمل - الطبيعة - رأس المال

على الرغم من الأساس الصحيح للتجارة الدولية الذي تضعه هذه النظرية إلا يوجد

بعض الانتقادات الموجهة إليها

لم تأخذ مسألة توزيع المكاسب بين الدولتين و لو أن أحد الدولتين تتمتع بميزة

مطلقة في إنتاج السلعتين فهل يوجد سبب لقيام التجارة بين البلدين

نظرية الميزة النسبية

صاحب النظرية هو الاقتصادي المعروف ديفيد ريكاردو الذي انطلق من نفس فرضيات سلفه سميث وحاول أن يفسر أسباب قيام التبادل الدولي اعتماداً على فكرة أن العمل هو أساس القيمة

فإن اختلاف معدلات التبادل الداخلية سيدعو إلى التخصص وتبادل الفائض للبلدين بنى ريكاردو نظريته على أن العمل أساس القيمة أي قيمة السلعة يحددها وقت العمل المبذول في صناعتها أو إنتاجها و قد افترض :

- صعوبة انتقال عناصر الإنتاج بين القطاعات الصناعية داخل حدود الدولة
- ثبات تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة من السلع مهما كان حجم إنتاجها
- إمكانية مقايضة السلع ببعضها ببعض بدلاً من استخدام النقود كوسيلة للبيع أو الشراء

- وجود بلدين يتبادلان السلع
- توظيف كامل لكل العمالة
- تكاليف الشحن و النقل لا تدخل ضمن حسابات تكلفة الوحدة من الإنتاج و حود منافسة كاملة في السوق المحلي

الانتقادات

تبسيط الفروض فهي لم يأخذ في الاعتبار إدخال العامل النقدي و استحالة انتقال عوامل الإنتاج بين الدول و ثبات التكاليف و لم توضح القيود التي تحكم معدل التبادل التجاري

نظرية نسب عوامل الإنتاج

تفسر اختلاف النفقات النسبية بين أطراف الدول المتبادلة على أساس اختلاف

الإمكانات المتوفرة من كل عنصر من عناصر الإنتاج

- اختلاف درجة ندرة أو وفرة عوامل الإنتاج متجهة لأخرى و داخل الدولة الواحدة

- العامل التقني و النسب المختلفة من عوامل الإنتاج

- تطرح هذه النظرية في سياق النظرية النسبية التي لم تحاول أن تفسر بدقة

اختلاف النفقات من بلد لآخر، فإن هذه النظرية حاولت ذلك مرجعة السبب إلى

اختلاف الكميات المتوفرة من كل عنصر من عناصر الإنتاج في تلك الدول .

- تنسب هذه النظرية إلى الاقتصاديين هكشر و أولين ،الذين وضعوا نظريتهما على

أساس نقدي و حاولا تفسير أسباب وجود المزايا النسبية التي تؤدي لقيام التجارة

الدولية:

- فرضيتا النظرية:

- تختلف أسعار عناصر الإنتاج لاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد

المعني فالأجور تكون رخيصة نسبيا في البلدان كثيرة السكان ، وتنخفض أسعار

المواد الخام في البلدان التي تحتوي على موارد طبيعية معتبرة منها ،

- تحتاج السلع المختلفة إلى نسب أو كميات مختلفة من عناصر الإنتاج فبعضها يحتاج

لعمالة أكثر أي أنها كثيفة العمالة وأخرى كثيفة رأس المال ...

- يتم التبادل الدولي سيقوم كل بلد بتصدير السلع التي يتميز في إنتاجها نسبيا

- ستكون أسعارها (نفقات إنتاجها) منخفضة نسبياً، و بالمقابل يستورد ما يعاني فيه عجزاً نسبياً من عناصر الإنتاج
- أي أن الدول تنتج وتصدر بالتالي السلع التي تستخدم عناصر الإنتاج التي تتوفر لديها بكثرة

الانتقادات

- تتجاهل عوامل أخرى مثل نظام الحاكم - درجة تنافس السوق - مستوى التعليم و الثقافة - درجة المهارة المكتسبة للقوى العاملة - أحوال الإنتاج - تجاهلت بعض عوامل الإنتاج

نظرية دورة حياة المنتج في التجارة الدولية

- وضحت أن الأداء و السلوك التصديري للشركة يتأثر بخصائص السلعة و فسرت أسباب التبادل التجاري على مستوى الشركات إلا إنها تعاني من المشاكل التالية
- ليس من الضروري أن تمر جميع أنواع السلع بنفس المراحل
- ركزت في تفسيرها لسلوك التسويق الدولي على أنواع معينة من السلع ذات التقنية الفنية العالية
- تجاهلت العديد من العوامل الأخرى الداخلية ذات العلاقة بأهداف و فلسفة الشركة و خصائص متخذي القرارات

لم توضح كيفية إمكانية تحسين مستوى الأداء التصديري للشركات و العوامل
المحددة لنجاحها

النظرية الحديثة

ظل نظرية الميزة النسبية هي السائدة بين الاقتصاديين ولكن هناك قلة متزايدة ترفض
وتشكك في افتراضات النظرية:

فالبعض يرفض فرضية ثبات التكلفة ووفرة العناصر محليا تكلفة الوحدة يميل إلى
الانخفاض مع زيادة الانتاج مما قد يقود إلى الاحتكار عبر قيام الشركات متعددة الجنسية
بتخفيض الاسعار للتخلص من المنافسين

يحتاجون بإمكانية جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية فالميزة النسبية يمكن أن
تنشأ بالتركيز على صناعات بعينها

يرون كذلك أن هناك أسبابا أخرى قد تفسر التخصص (أسباب تاريخية أو الصدفة أو الحماية)

لوحظ كذلك أن اعتماد الدول على التجارة الخارجية يرتبط بمدى حجمها وبالتالي تنوع

ظروفها وثرواتها (الدول الكبيرة ذات المساحات الواسعة تميل للالكفاء الذاتي) مما

يستدعي من الدول الصغيرة أن تكون أكفأ فيما تخصص فيه

من هنا جاءت النظريات الحديثة للتجارة الخارجية لتجيب عن السؤال التالي:

لماذا تتاجر الشركات مع الخارج

- الاستفادة من الطاقة غير المستغلة

- تخفيض التكاليف
- تحقيق أرباح إضافية
- تنويع و تقليل المخاطر
- الاستيراد و ضمان الإمدادات

الميزة التنافسية للدول

محاولة الشركة الدولية كسب حصة سوقية أكبر من خلال خفض التكلفة ثم خفض الأسعار

ماهي الميزة التنافسية

تشير إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة و تحقق لها

موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة

يمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة أن تكون ذات تكاليف منخفضة

تنتج بتكاليف تنافسية و تبيع بسعر منخفض أو تميز منتجاتها بشيء أي إبداع في المنتجات

أو انطباعيا عن طريق الإعلانات و الاسم و الشهرة

للميزة التنافسية بعدان

البعد لداخلي

تبني ميزة تنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة يتم استغلالها و الاستثمار

فيها بشكل يحقق ميزة تنافسية

البعد الخارجي

هي التعامل مع الأطراف الخارجية على أسس راسخة من القوة و السيطرة و الثبات

تنافسية مرتبطة بالميزة و هي الإبداع و استراتيجيات التنافس

الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من

تلك المستخدمة من قبل المنافسين و تمكنهم من الفوز عليهم

التسويق و الأعمال الدولية



الفصل الثالث

نظريات الاستثمار الخارجي

- نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة
- لماذا تستثمر الشركات في الخارج ؟
- الاستثمار الأجنبي و اقتصاد الدولة المضيغة

نظريات الاستثمار الخارجي



مفهوم الاستثمار

مفهوم الاستثمار بشكل عام، هو عملية وضع المال في شيء ما اليوم بهدف تحقيق الربح المادي على المدى البعيد. بمعنى آخر الاستثمار: هو عبارة عن فعل يقوم به المستثمر، في استخدام مبلغ معين من المال لشراء شيء ما من أجل تحقيق عوائد مادية، أو لبيع هذا الشيء في المستقبل مع تحقيق أرباح

تعريف الاستثمار الأجنبي

عبارة عن إنشاء مشروعات جديدة في الدولة المضيفة، أو إضافة إلى رصيد الآلات والمعدات بواسطة المستثمرين الأجانب، أو شراء المستثمرين الأجانب للشركات المحلية في الدولة المضيفة والاستثمار نوعان ..

يكون استثمار داخليا أو ا استثمار خارجيا (أجنبي) ويقصد بالاستثمار الأجنبي كل استثمار خارج الحدود الوطنية للمستثمرين وبذلك يعد استثمار أجنبيا للبلد المستثمر فيه. أما جهة الاستثمار فهي إما أن تكون دولة أو مجموعة دول أو شركة أو مجموعة شركات أو حتى أفراد .

نوعين من الاستثمار الأجنبي.. فهو إما أن يكون استثمار مباشر أو استثمار غير مباشر... ويقصد بالنوع الأول (المباشر) على أنه استثمار طويل الأجل ويتضمن مصلحة دائمة وسيطرة كيان مقيم في اقتصاد ما (متمثلا بالشركة المقر) على مشروع مقام في اقتصاد آخر وهنا يمارس المستثمر الأجنبي درجة مهمة من التأثير على إدارة المشروع المقام في بلد آخر غير بلده الأم

إن أهمية الاستثمار الأجنبي تتمثل في إعطاء قوة دفع للاقتصاد المحلي بتحسين قدرته على التفاعل مع الاقتصاد العالمي والمشاركة في العملية الإنتاجية الدولية بحيث يكون هذا الاستثمار جزءا من الرافعة التي تنقل الاقتصاد إلى أساسي اقتصاد أكثر كفاءة مرتبط بالاقتصاد العالمي ومساهم في العملية الإنتاجية الدولية.

الاستثمار الأجنبي المباشر يعكس الهدف من الحصول على فائدة مستقرة من قبل كيان مقيم في بلد المستثمر المباشر في كيان مقيم في بلد آخر غير بلد المستثمر شركة الاستثمار الأجنبي المباشر

الفائدة المستقرة تعني وجود علاقة تجارية طويلة بين المستثمر المباشر والمؤسسة المضيفة

له نوعان الاستثمار المباشر و يكون في الموجودات الرأسمالية أو الملموسة

استثمار مالي يكون في الموجودات المالية

مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر

هو الاستثمار الذي يقام في دولة مضييفة إلا أن ملكيته أجنبية و تؤول لفرد أجنبي أو شركة

غير وطنية و يكون طويل الأمد مع رقابة إدارية يمارسها كيان اقتصادي متوطن في

اقتصاد بلد مضييف

الاستثمار المالي أو الغير مباشر

استثمار في الخارج ولكن دون رقابة إدارية من قبل المستثمر و يختلف عن الاستثمار

الأجنبي المباشر :

- بيئة نظامية مشجعة على الاستثمار
- رقابة حكومية على الأوراق المالية و عمليات التداول
- إمكانية التنويع الاستثماري
- كلفة منخفضة نسبيا

نظريات الاستثمار الأجنبي

النظرية الاقتصادية التقليدية

تفترض أن الأيدي العاملة و رأس المال هما عنصران يمكن نقلهما من بلد إلى آخر و أن

اختلاف الموارد الطبيعية و اختلاف تكلفة الإنتاج و اختلاف العائد على رأس المال تساعد

على التخصص و من ثم التجارة بين الدول و تفترض أن عناصر الإنتاج تنتقل من بلد الوفرة إلى بلد الندرة

العائد على رأس المال يكون أكبر في بلد الندرة لذا يستمر تدفق رأس المال من بلد الوفرة إلى بلد الندرة حتى يتساوى العائد في كلا البلدين عندها يتوقف الاستثمار عيوب هذه النظرية لاتفسر انتقال رأس المال من البلد و إليه

نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة

بحثت نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة عن الإجابة لظاهرة السوق الذي تتأثر فيه شركة ما أو تمتلك ميزة شيء الذي يدفعها أو يمكنها من الاستثمار في الخارج و تضم النظرية الاحتكارية ثلاث نظريات هي :

- نظرية الشركة الأولى في الميدان
- نظرية الاحتكار
- نظرية الاستثمار الأجنبي المباشر كرد فعل لنشاط المنافسة

و إلى جانب النظريات الاحتكارية هناك نظرية دورة حياة المنتج إلا أكثر النظريات التي

لاقت قبولا في تفسيرها للاستثمار الأجنبي هي النظرية الانتقائية

وطبقا لهذه النظرية فإن الاستثمار الأجنبي المباشر يظهر عندما تتحقق ثلاث شروط للشركة
ميزة تملكها الشركة:

فالشركة تمتلك أحد المزايا التنافسية الفريدة التي تمكنها من تجنب المنافسة مع الشركات الأجنبية في الوطن الأم للشركة الأجنبية و التوجه إلى الاستثمار في الخارج

ميزة الموقع :

كالتمركز في موقع أجنبي يجب أن يكون أكثر ربحية من العمل في موقع محلي

ميزة الاستيطان :

فالشركة تحقق منفعة أكبر من خلال قيامها بالأنشطة الأجنبية بنفسها بدلا من إسنادها إلى شركة أجنبية

دوافع الشركات للاستثمار الأجنبي

- استثمار أجنبي يبحث عن الموارد
- استثمار يبحث عن الكفاءة
- استثمار يبحث عن الخدمات
- استثمار يبحث عن الأسواق



كشف حساب يوضح قيمة قيمة جميع الصادرات و الواردات و التحويلات المالية من و إلى كل دولة في فترة زمنية محددة بالإضافة إلى كميات الذهب النقدي الداخلة و الخارجة من تلك الدولة

مكونات ميزان المدفوعات :

- الحساب الجاري يشمل التجارة الصادرات و الواردات من السلع و الخدمات
- حساب رأس المال يشمل الاستثمارات المباشرة و القروض
- حساب الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي و الأصول السائلة

لماذا تستثمر الشركات في الخارج ؟

تستثمر الشركات لتنمية طاقتها الانتاجية و تمكينها من مرافقة تطور الطلبات في الحاضر و المستقبل و بالتالي التمكن من تحقيق ارباح اضافية.

تستثمر الشركات كذلك لتطوير طاقتها الانتاجية و تحديثها قصد مجابهة الاستثمارات المنافسة.

الاستثمار الأجنبي و اقتصاد الدولة المضيضة

هناك فريق معارض لدور الشركات متعددة الجنسيات لأضرارها الاقتصادية و الفكرية و الثقافية

- الاستثمار الأجنبي يؤدي إلى تناقص الإذخارات بسبب اتفاقيات عدم المنافسة التي تشترطها هذه الشركات أو تطلبها من الدول المضيضة
- هذه الشركات لا تستثمر أرباحها في البلد المضيف و إنما تحولها إلى البلد الأم فإن نشاطات هذه الشركات يؤدي إلى إضعاف المشاريع المحلية
- يؤدي نشاطات هذه الشركات إلى إنخفاض توفر العملة الصعبة بسبب استيرادها للمعدات الرأسمالية و كذلك بسبب تحويل أرباحها و دفع عمولات و أجور الإدارة و الفوائد على الديون و تأثيرها على الصرف سلبي
- لاتساعد على تحسين الوضع الضريبي لأنها تأخذ في المقابل إعفاءات ضريبية و حوافز و سماعات

- لاتساعد في تطوير الخبرات الإدارية و التكنولوجيا
- تسبب خللا اقتصادي لأن دورها في التنمية غير ثابت و غير متوازن
- لها دور في تشويه ثقافة البلد فهي في الغالب تنتج منتجات غير مناسبة قد تحتاجها طبقة معينة مما يؤدي إلى نشو أنماط من الاستهلاك غريبة عن ثقافات البلد و عاداته

- تؤثر في البيئة تلوث واختلال توازن بيئي
- ذات نفوذ على المخزون الوطني و الأيدي العاملة فتمارس من خلاله الضغوط على الحكومات

الآثار المتوقعة على اقتصاد البلد المضيف:

أولاً: تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على ميزان المدفوعات:

إن تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على ميزان المدفوعات للبلد المضيف يمكن أن يتحقق عن طريق عدة قنوات

-الأول عن طريق التأثير الإيجابي على حساب رأس المال بميزان المدفوعات الذي تسجل فيه تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر باعتبارها إضافة له، وذلك في بداية تدفق هذه الاستثمارات للبلد المضيف «الأثر المباشر أو المبدئي». أ

- الثاني عن طريق التأثير على الميزان التجاري للبلد المضيف من حيث التوسع في التبادل التجاري «الصادرات والواردات»

مع دول العالم. الثالث هو التحويلات الخاصة بالارباح والرسوم الإدارية ورسوم حقوق الامتياز التي تدفعها الشركة التابعة للشركة الأم مقابل الحصول على حق استخدام اسم وشعار ونظام عمل الشركة الأم وغيرها من البنود المرتبطة بالاستثمارات الأجنبية من البلد المضيف نحو الخارج مما يؤثر سلباً على ميزان المدفوعات.

ثالثاً: تأثير الاستثمار الأجنبي على الاستثمار الوطني الخاص

تحدد الأدبيات الاقتصادية بعض القنوات التي قد يؤثر فيها الاستثمار الأجنبي المباشر في البلد المضيف على نظيره الوطني الخاص. بعض هذه التأثيرات ايجابية تؤدي إلى زيادة معدل الاستثمار الوطني الخاص وبعضها سالبة تؤدي إلى انخفاض الاستثمار الوطني. التأثيرات الإيجابية

تأتي عن طريق توفير فرص استثمارية وطنية في الصناعات التكميلية من خلال قيام المنشآت المحلية بتوزيع منتجات المستثمر الأجنبي وإمداده بمستلزمات الإنتاج «التكامل الأفقي والعمودي»، أو عن طريق نقل وتوطين التكنولوجيا التي تؤثر على مدى كفاءة المنشآت المحلية في استخدام عناصر الإنتاج الذي يساعدها على تقليل تكاليف الإنتاج وتعظيم الأرباح مما يشجع على دخول مستثمرين جدد إلى السوق.

في المقابل قد يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر على معدل الاستثمار الوطني الخاص عن طريق سعر صرف عملة البلد المضيف الذي يحدث في حالة تدفق استثمارات أجنبية مباشرة بشكل كبير مما يؤدي لزيادة في سعر صرف العملة والذي يؤثر سلباً على القدرة

التنافسية للمنشآت المحلية في تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية. أيضاً تعتمد درجة تأثير هذه الاستثمارات على الكيفية التي يدخل فيها الاستثمار الأجنبي للبلد المضيف. كما أن درجة التأثير تختلف في حالة قيام المستثمر الأجنبي بتقديم سلعة جديدة في السوق أو سلعة منافسة للسلع المحلية الموجودة. ففي الحالة الأولى لا يوجد أي تأثير سلبي على المنشآت المحلية بل ربما تأثير إيجابي عن طريق التكامل الأفقي أو العمودي.

رابعاً: تأثير الاستثمار الأجنبي على سوق العمل:

عادة ما يتم نقاش تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على سوق العمل في إطار تأثيره على توفير فرص عمل جديدة، وزيادة الأجور، ورفع الكفاءة الإنتاجية للعمالة.

أما تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على توفير فرص عمل جديدة في سوق العمل للبلد المضيف فهذا أمر غير مسلم به، بل قد يؤدي إلى زيادة معدل البطالة. فمن جهة تشير بعض الفرضيات إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر يقوم بدور هام في الحد من مشكلة البطالة في البلد المضيف من خلال التوظيف المباشرة في المنشآت الأجنبية، بالإضافة إلى طرق غير مباشرة من خلال زيادة فرص العمل في الصناعات المحلية التكميلية الأمامية والخلفية. ولكن هذا التأثير يعتمد بشكل كبير على طريقة إنشاء الاستثمار الأجنبي المباشر، فإذا كان تأسيساً، فهذا بدون شك سوف يوفر فرص عمل جديدة. بينما في حالة الاندماج والاستحواذ، قد يؤدي هذا النوع من الاستثمارات إلى زيادة معدل البطالة نظراً

لسعي الشركة الجديدة للاستغناء عن بعض العاملين بسبب التقنية المستخدمة أو استبدال العمالة المحلية بأخرى أجنبية. كذلك يعتمد هذا التأثير على القطاع الذي يعمل فيه المستثمر الأجنبي المباشر.

في المقابل هناك شبه إتيافق بين جميع الدراسات بأن المستثمر الأجنبي المباشر يدفع أجراً أكبر من نظيره الوطني بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتطوير والتدريب الوظيفي مما يرفع الكفاءة الإنتاجية للعمال.

تأثير الاستثمار الأجنبي على النمو الاقتصادي للبلد المضيف:

إن الاستثمار الأجنبي المباشر يساهم في عملية النمو الاقتصادي من خلال بعض القنوات إن الاستثمار الأجنبي المباشر يشكل عنصراً مهماً من عناصر تكوين الدخل القومي لإسهامه في تكوين رأس المال الثابت.

يقدم المعرفة التقنية المطلوبة التي تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية للصناعات التي يعمل فيها المستثمر الأجنبي. يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي للبلد المضيف من خلال تأثيره على العناصر الاقتصادية «الاستثمار الخاص، وميزان المدفوعات، وسوق العمل.»

هذا يجعل عملية تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي للبلد المضيف معقدة جداً ولا يمكن تأكيد أن الاستثمار الأجنبي يساعد على تحقيق معدلات مرتفعة في

النمو الاقتصادي. فمثلاً ربما يساعد الاستثمار الأجنبي على تحسين الميزان التجاري للبلد المضيف من خلال الزيادة في حجم وقيم صادراتها، ولكنه في المقابل ربما يؤدي إلى خروج بعض المنشآت المحلية من السوق مما يؤثر سلباً على معدل الاستثمار الوطني الخاص. فإذا كان تأثير هذه الاستثمارات على ميزان المدفوعات أكبر من تأثيرها على الاستثمار الوطني الخاص، فإن تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر سيكون موجباً والعكس صحيح.

أن تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على اقتصاد البلد المضيف يعتمد على التفاعل الديناميكي لمجموعة من العوامل الاقتصادية والتنظيمية، والتشريعية، والسياسية بالإضافة إلى عوامل تعتمد على نوع الاستثمار الأجنبي المباشر «زراعي، صناعي، أو خدمي»، والأسباب وراء الاستثمار في البلد المضيف، وطريقة دخول الاستثمار الأجنبي «جديد، أو عن طريق الاندماج أو الاستحواذ»، وسياسات الدولة المضيفة اتجاه هذه الاستثمارات، وبيئتها الاستثمارية.

التسويق و الأعمال الدولية



الفصل الرابع بيئة الأعمال الدولية

- البيئة السياسية و القانونية
- البيئة الثقافية و الاجتماعية
- البيئة المالية: المنظمات الاقتصادية و المالية الدولية و الأسواق

البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية)

تضم مختلف العناصر التي تقع خارج حدود و سيطرة المنظمة و التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر (البلد المضيف)

- العملاء : هم الأفراد الذين يستهلكون سلع و خدمات المنظمة
- المنافسون : جميع المنظمات التي تنافس المنظمة بهدف الحصول على الموارد أو العملاء
- الموردون : المنظمات التي توفر الموارد البشرية أو المادية
- الممولون : كل جهة توفر أموال للمنظمة مثل البنوك و المؤسسات المالية

البيئة الخارجية العامة :

تضم مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود و سيطرة المنظمة و التي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر (البلد المضيف) و تتضمن :

- العوامل السياسية و القانونية : القوانين و التشريعات و نظام الحكم
- العوامل الاقتصادية : الوضع الاقتصادي و التضخم و السياسات المالية و النقدية
سعر الفائدة و سعر الصرف و العملات الأجنبية
- العوامل الاجتماعية و الثقافية : الأعراف و القيم الاجتماعية ، التعليم ، السكان
- العوامل التكنولوجية : مورد التكنولوجيا ، شروط التطوير و الحصول عليها

• العوامل الايكولوجية : المحافظة على البيئة - جماعات الضغط - المسؤولية

الاجتماعية و أخلاقيات العمل

أبعاد بيئة الأعمال الدولية :

تمثل مجموعة الفرص و التحديات التي يجب مراعاتها و التعامل معها و فهم المخاطر التي

سوف تواجهها منظمات الأعمال في بيئة دولية

• البعد السياسي و القانوني بمثابة خطر البلد

• البعد الاقتصادي بمثابة خطر تجاري و مالي

• البعد الاجتماعي بمثابة خطر اجتماعي

البيئة السياسية و القانونية

في البيئة السياسية يوجد سياسة و حكومة البلد الأم الذي فيه مقر الشركة و أصلها ،

حكومة البلد المضيف بنفوذها من سن القوانين و الإجراءات و أجهزتها التي لها سلطة

التنظيم و تنفيذ القوانين و تحصيل الضرائب ،

المعنيين أصحاب المصالح و الفئات المهنية التي تؤثر على البيئة السياسية و التي بدورها

تؤثر على عمليات الشركة الخارجية

أولا : البيئة السياسية



مكونات البيئة السياسية

النظام الاقتصادي و القانوني هل تتبع الدولة نظاما حرا أم نظاما التخطيط المركزي

حدة الشعور الوطني مدى تنامي النزعة القومية بالبلد المعني

مدى الاستقرار السياسي كلما كان هناك استقرار سياسي كلما أثر ذلك على الازدهار

مدى تدخل لدولة و تحكمها مثل المصادرة و التأميم و تحديد الأسعار و الحد من الواردات

المخاطر السياسية

هي احتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيفة أو بيئتها من شأنه أن يؤثر سلبا على

أداء الشركة الأجنبية المعنية

يوجد نوعين من المخاطر السياسية الدولية :

- مخاطر عامة و هي المخاطر التي تتعرض لها كل المنظمات بدون استثناء
 - مخاطر خاصة و هي التي تواجه صناعة معينة أو شركة أو مشروع محدد
- تنقسم المخاطر الخاصة إلى :

- مخاطر تؤثر على الملكية و قد تؤثر على جزء منها أو تؤثر عليها كليا
- مخاطر تؤثر على العمليات و تؤثر على التدفق النقدي معدل العائد على الاستثمار و هو يتعلق بمخاطر العمليات مثل فرض تشغيل عدد معين من العمالة المحلية و تحديد الأسعار

الإجراءات

- الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية
- إجراءات محايدة لاتفرق بين الشركات المحلية و الدولية
- إجراءات منحازة إعطاء الشركات المحلية مميزات عن الشركات الدولية

تعارض الأهداف بين الشركة الدولية و الدولة المضيفة

تركز الصراعات تاريخيا بين الشركات الأجنبية و طموحات الدولة المضيفة مثل وقع نشاط الشركة على التنمية الاقتصادية ، تهديد السيادة الوطنية

تتأثر النظرة إلى الصراع بالخلفية و النظر نحو الاقتصاد الحر و بالشعور الوطني و التوجه نحو العالمية و ذلك من جانب البلد المضيف

أما من وجهة نظر الشركة فالأهداف الاقتصادية و الاجتماعي و العقائدية و كذلك الأدوات و السياسات المستخدمة لتحقيق الأهداف كل ذلك عبارة عن عدة عوامل قد تحد من نشاط الشركة يجب أن يكون لها قدرة على التنبؤ و التكيف معها فهي تعكس تغيرات في الأسبقيات الوطنية و السياسية

تعارض المصالح في المجال الاقتصادي

هدف الحكومات في هذا المجال هو التنمية و زيادة النمو الاقتصادي و تحقيق الاستقرار في الأسعار ، في ميزان المدفوعات ، في العمالة ، قد تتعارض مع توجهات المنظمات الدولية في :

- مجال السياسات النقدية

تسعى الدولة المضيفة للتحكم في سعر عملتها
التعارض قد ينتج من تهريب الأموال من بعض الشركات ، تحويل الأرباح ، التمويل عبر الشركة الأم بالخارج في حالة فرض الدولة قيود على التمويل

السياسات المالية

هي السياسة الخاصة بالإنفاق و الإيراد الحكومي فالضرائب و الإعفاءات الضريبية تؤثر على الإيرادات و قد تتواجد الشركات في بعض المناطق قد يشكل عبئاً على الدولة من حيث توفير التجهيزات و المرافق

أسعار العملات و موازين المدفوعات

عند العجز تلجأ الدولة إلى تخفيض الواردات و تشجيع الصادرات و قد تلجأ إلى تخفيض عملتها المحلية مما قد لا يتلاءم و مصالح هذه الشركات

السياسة الحمائية الظاهرة و المقيدة و سياسات التنمية الاقتصادية

عندما تقوم الدولة بوضع حواجز جمركية أو غير جمركية أمام الواردات من الطبيعي أن تتأثر الشركات الأجنبية المصدرة إلى ذلك البلد و تشعر أن سوقها مهدد الدولة قد تفعل ذلك لتشجيع الصناعة المحلية أو لتخفيض الواردات ، تجد الشركات الأجنبية أن عليها أن تتعامل مع هذه الأوضاع بتغيير استراتيجياتها

تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية

مثل اعتبار البعض بأنها استعمار اقتصادي ، استخدام تقنية غير ملائمة للدولة ، شؤون الإرث الثقافي و الديني أثرها على الأمن القومي و السياسة الخارجية ، اتهامات التهرب الضريبي

ثانيا: البيئة القانونية



بعض الجوانب القانونية في الاستثمار الخارجي

اللجوء إلى المحاكم

يختلف من بلد إلى بلد حيث أن بعض المجتمعات تفضل اللجوء للمحاكم للفصل في

النزاعات بينما في مجتمعات أخرى يفضلون المصالحة

الترجمة

تكتسب الترجمة أهمية إضافية عند صياغة الاتفاقية و كيف سيفسرها القاضي أو المحكم

إذا اضطر الطرفان للجوء إليهما

اختيار المستشار القانوني

يقوم المحامي بمهام كثيرة مثل التوثيق و الضرائب

النظم القانون التي تخضع لها الشركات :

- القانون الدولي
- قوانين البلد الأم
- قوانين البلد المضيف
- الشرع الإسلامي

استراتيجيات تجنب المخاطر

تتم على ثلاثة مراحل

الإجراءات المتخذة قبل الدخول للبلد

- التفاوض المسبق
- التأمين ضد المخاطر

احراءات عند بدء و أثناء العمليات

يكون الأساس هو التمسك بالاتفاقيات و عدم التنازل عن الحقوق مع اللجوء لإجراءات

التحكيم الدولية المعروفة في حالة النزاع

الإجراءات البعدية

التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ

ثالثا البيئة الثقافية و الاجتماعية



الثقافة هي مجموعة المعارف و المعتقدات و الفنون و القيم و العادات و القدرات التي تميز مجموعة من البشر عن غيرها

عناصر البيئة الثقافية:

1-العناصر الفيزيائية

دراسة الخصائص الطبيعية لسكان البلد المعني و تأثيره على الأعمال الدولية سلوك المواطنين تقسم إلى

- خصائص الطقس و المناخ
- المظهر الخارجي للسكان
- الثقافة المادية العمارة التقنية الفنون

٢-العناصر الديمغرافية

هي التي تتعلق بجوانب السكانية التي تؤثر على مجال إدارة الأعمال و هي خصوصيات كل بلد و يتمثل أهميتها في

- معدل نمو السكان
- حجم الأسرة
- التعليم
- العلاقات الأسرية
- القضايا المتعلقة بتمركز السكان

٣-العناصر السلوكية

تتعلق بجوانب قضايا القيم و العقيدة و النظرة العامة للأشياء مثل العرقية و الجماعات الدينية حسب طبيعة كل مجتمع

- النظرة إلى العمل
- أهمية نوع المهنة
- النظم الاجتماعية كقواعد موجهة لسلوك الفرد
- اللغة و التواصل

الموائمة بين الثقافات المختلفة:

يزداد التقارب المتزايد في أساليب الحياة في دول العالم المختلفة و تظل الفوارق في الثقافة و أسلوب الحياة و القيم باقية و يجب معرفة الدرجة التي تؤثر بها الرؤى المختلفة على أداء المنظمات و إلى أي مدى يجب عليها أن تتكيف معها



التفاوض و الفوارق الاقتصادية

التفاوض هو الاتفاق على تضييق الخلافات و الوصول إلى نتيجة يرضاها الطرفان المتفاوضان من خلال الحوار

- مرحل التفاوض
- الإعداد
- العملية التفاوضية
- الاتفاق
- التنفيذ



يقصد بالبيئة المالية للأعمال الدولية كافة المنظمات و المؤسسات المالية و الأفراد
المستثمرين و البنوك و شركات التأمين و غيرهم من العاملين في مجال الأعمال الدولية
المتواجدة في بلدان و ظروف مختلفة حيث :

يتفاعلون مع بعضهم البعض و يعرضون المال على المستثمرين الباحثين عنه
يبيعون و يشترون الأوراق المالية كالأسهم و السندات و العملات الأجنبية

الباحثين عن تحقيق الثروة

و بذلك تتكون سوق واحد

تتدفق عليه مبالغ مالية ضخمة

ترتبط بين أجزائه نظم اتصالات متقدمة و فورية و متعددة الطرق و الأساليب

البيئة المالية الدولية ساحة كبيرة تتدفق فيها الأموال بشكل كبير مختلف السلطات النقدية في كل بلد و هي المؤسسات المالية الإقليمية و البنوك و الشركات العالمية و المحلية و الأفراد و المؤسسات

أولا منظمات تعمل لتحرير التجارة

منظمة التجارة العالمية

هي من أهم المنظمات الداعية إلى تحرير التجارة و تأسست عام ١٩٩٥ م في جنيف

مهام المنظمة

- تقديم منابر للأعضاء للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف و إطار لتنفيذ نتائجها
- إدارة إجراءات تسوية النزاع
- إدارة آلية استعراض السياسات التجارية
- التعاون مع صندوق النقد و البنك الدولي و وكالاتهما من أجل تنسيق السياسات الاقتصادية العالمية

أهم مبادئ المنظمة

مبدأ الدولة بالرعاية يقصد به أن على أي دولة عضو تمنح ميزة تجارية لدولة عضو أخرى أن تمنح تلك الميزة لجميع الدول الأخرى الأعضاء في المنظمة أيضا

مبدأ الشفافية

نشر المعلومات حول القوانين و اللوائح الوطنية و الممارسات الشائعة التي قد تؤثر على التجارة بشكل واضح

تقتصر حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية على القيود الجمركية فقط

مبدأ المعاملة الوطنية

هو التزام الدول الأعضاء بمنح المنتج نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول و التسعير و الضرائب و المواصفات

ثانياً منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات و التجارة :

صندوق النقد الدولي

منظمة دولية تأسست عام ١٩٤٤ م باتفاقية برايتون وودز نسبة للمدينة التي انعقدت فيها الاجتماعات

تمت نشأته لإعادة ترتيب الوضع النقدي أثر انهيار قاعدة الذهب و انهيار التجارة و الاقتصاد العالميين

رأس مال الصندوق و إدارة الصندوق

- يبلغ عدد الأعضاء في الصندوق نحو ١٨٤ دولة
- يشرف على أدائه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الأعضاء و مجلس المديرين التنفيذيين
- يتم التصويت على قرارات المجلس وفق لنظام الحصص

- حجم التأثير في قرارات المجلس تزيد أو تقل تبعا لحجم مساهمة كل دولة في رأسمال الصندوق

أهداف الصندوق

- تشجع التبادل النقدي بين الدول الأعضاء و تسهيل و توسيع التجارة ما بين الدول
- العمل على ثبات صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالعملات الجارية للدول الأعضاء
- التخلص من قيود الصرف الأجنبي
- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات
- يعمل الصندوق كمستشار مالي و نقدي لكل الدول
- كما يقدم المساعدة الفنية و المالية على التدريب و تنفيذ السياسات الاقتصادية الكلية و الهيكلية

وظائف الصندوق و مجالاته

- تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء
- تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعاتها بإشتراط تدابير معينة
- تبادل الآراء و التشاور

الصندوق يطبق سياسة التكيف الهيكلي

هو اشتراط على الدولة المقترضة أن تطبق داخليا سياسة تقشفية بهدف تحقيق التوازن في ميزانها التجاري و ميزان المدفوعات و الحد من معدلات التضخم و اتخاذ عدة تدابير لذلك



ثالثا منظمات تعمل في تمويل التنمية و الاستثمار

على عدة مستويات

- المستوى الدولي البنك الدولي للإنشاء و التعمير
- المستوى الإقليمي الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي
- المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا
- المستوى القطري الصندوق السعودي للتنمية
- الصندوق و الكويتي للتنمية الاقتصادية

البنك الدولي

هو أحد المؤسسات المالية التابعة للأمم المتحدة الذي تم إنشاؤه عام ١٩٤٤ م بنفس الاتفاقية التي تم إنشاء الصندوق الدولي بها

أهداف البنك الدولي للإنشاء و التعمير

- العمل على نمو التجارة العالمية و المحافظة على التوازن بين موازين المدفوعات و تشجيع استثمار الأموال الدولية
- تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة
- منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية في الدول الأعضاء

وظائف البنك الدولي للإنشاء و التعمير

- تقديم القروض للدول الأعضاء التي لاتستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية
- منح ائتمان متوسط و طويل الأجل لمساعدة الدول المحتاجة في مشاريع البنى الهيكلية و كذلك التجهيزات ذات الطابع الخاص بشراء المعدات و الآلات الزراعية بشروط ميسرة
- ضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية
- انتعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشاريع الإنتاجية
- تقديم المساعدات الفنية للدول الأعضاء

رابعاً : مؤسسات تعمل ضمن ضمان الاستثمار و الخدمات المساعدة

مثل

- الوكالة الدولية لضمان الاستثمار
- الوكالة العربية للاستثمار

الوكالة الدولية لضمان الاستثمار

تأسست عام ١٩٨٨ م في كوريا الجنوبية

هي عضو في مجموعة البنك الدولي

تعمل بإدارة مستقلة عنه

تعمل على تحقيق أهدافها من خلال التأمين على الاستثمارات الأجنبية من المخاطر

السياسية

تقديم الضمانات للمنشآت الدولية و كذلك للمقرضين

تعمل بالتعاون مع البلدان النامية لجذب الاستثمارات إليها



الأسواق المالية و النقدية

شهدت البيئة المالية للأعمال الدولية تطورات للأسواق المالية و النقدية و القيام بتحويلات

مالية دولية بسبب الزيادة الكبيرة في حجم العمليات المالية

رفع القيود عن المعاملات المالية و تطور التقنية و نظم المعلومات و سرعة التحويل و

انتشار الأوراق المالية و كبر حجم المؤسسات المالية

أولا السوق المالية الدولية

مفهوم السوق المالي الدولي

يقصد به ذلك الإطار الذي يجمع بائعي الأوراق المالية بمشتري تلك الأوراق بغض النظر

عن الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع أو المكان الذي يتم فيه

تنتشر الأسواق المالية في أنحاء العالم بين بائعون و مشترون تجمعهم وسيلة اتصال توفر لهم التفاهم و الاتفاق حول تبادل العملات

فقد يكون الاتصال

- مباشر وجه لوجه
- غير مباشر

عن طريق وسائل الاتصال المختلفة فاكس تلكس برید انترنت برید الكتروني
عن طريق أشخاص يعملون في السوق المالية سمسرة وسطاء وكلاء

السوق المالية الدولية

هي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة المالية بين المودعين و المستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة و عوائد مجزية لأموالهم و بين الشركات و الحكومات الباحثة عن السيولة و التمويل و تلعب البنوك التجارية و المؤسسات المالية دورا هاما مهما في هذه الوساطة أن ممارسة الأعمال عبر الحدود الوطنية يعني التعامل مع أكثر من عملية واحدة و لذلك يشمل هذا العمل مخاطر التبديل و هي المخاطر النظامية الإضافية على تدفقات الشركة الناتجة عن التغييرات في معدلات التبديل و هدف إدارة المخاطر تخفيض تأثيرها

ثانيا تصنيف الأسواق المالية

- أسواق العملة
- أسواق القروض و السندات
- أسواق الأسهم (البورصات)
- دوليا : بورصة نيويورك - بورصة طوكيو - بورصة لندن
- عربيا : بورصة القاهرة - بورصة الرياض - بورصة دبي

يمكننا ضمن منظور معين أن نميز ما بين النوعين التاليين للسوق المالي هما

سوق النقد

إن الأسواق النقدية هي الأسواق التي تتعامل بالأوراق قصيرة الأجل و هي عبارة عن أدوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيها (استعادة أصل المبلغ الذي أقرضه مضافا عليه قيمة العائد المتفق عليه)

و من أهم أدواته الأوراق التجارية ، اليورو دولار ، شهادات الإيداع القابلة للتداول تتميز أدوات الدين بكونها :

- قابلة للتداول في الأسواق المالية
- لها قدرة عالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة
- تمتاز بتدلي المخاطر المصاحبة لعوائدها

سوق رأس المال

هو السوق الأوراق المالية طويلة الأجل الذي يضمنه عقد الصفقات المالية و الاستثمارية طويلة الأجل و من أهم أدواته / الأسهم السندات

و لكي يحصل على الكفاءة و الفعالية يجب توفر أدوات الاستثمار المناسبة الأكثر إنتاجية و الأقل تكلفة و توفر سوق ثانوى ملائم

مؤشرات الأسواق



لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء و مؤشرات ثانوية و هي تعطي رقما قياسيا للأسعار و الأسهم مكونات من عدة شركات يتابع المساهمون تحركاتها و من أشهرها

- مؤشر داوجنز الأمريكي المكون من ٣٠ شركة كبرى
- مؤشر نيكاي للبورصات اليابانية
- مؤشر فوتسي البريطاني
- مؤشر داكس الألماني

ثالثا الأوراق المالية المتداولة في سوق النقد

الأوراق التجارية و هي عبارة عن

- أداة دين قصيرة الأجل
 - تصدر عن البنوك و الشركات المساهمة الموثوق بها
 - الهدف من إصدارها هو حصول البنوك على الأموال عند الحاجة إليها
 - من خلال بيعها إلى الوسطاء أفرادا أو مؤسسات
- من عيوبها أنها غير مضمونة بأي أصول رأسمالية حيث أن الضامن هي سمعة البنك أو الشركة التي أصدرتها

اليورو دولار

إن كلمة اليورو لا تشير هنا الأوروبية بل هو مصطلح معروف و متداول في مجال عمل الأسواق المالية الدولية و المقصود به هنا هو العملات الوطنية

المودعة في بنوك خارج البلد الأصلي للعملة

اليور ودولار

سوق كبيرة في أسواق النقد العالمية نتيجة الطلب الهائل من طرف الشركات المتعددة الجنسيات لتمويل عملياتها عبر كافة أنحاء العالم

**كما تعتمد الدول النفطية كثرن لمبيعاتها النفطية و غير النفطية
لتمويل ميزان مدفوعاتها الخارجية**

شهادات الإيداع القابلة للتداول

هي ورقة مالية أصدرها البنوك التجارية تثبت أنه تم بموجبها إيداع مبلغ محدد لمدة سنة أو أقل بسعر فائدة الذي تمنحه البنوك التجارية على الودائع العادية

تتميز هذه الأوراق (شهادات الإيداع)

- قابلية تداولها في السوق النقدية قبل حلول تاريخ استحقاقها
- كما تستعملها البنوك كوسيلة للحصول على الأموال

من عيوب شهادات الإيداع

- لا يمكن استرداد قيمتها من البنك أو الشركة التي أصدرتها قبل حلول استحقاقها
- كما يمكن لحاملها أن يبيعها أو يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الاستثمار و شركات الوساطة المالية بالإضافة إلى البنوك التجارية

الكمبيالات

و هي عبارة : أداة دين قصيرة و متوسطة الأجل لاتزيد مدتها عن ٥ سنوات

يصدرها أفراد أو شركات أو دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات أو البنوك أو أفراد آخرين

هي عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة

يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها

كما يمكن بيعها لطرف آخر و الذي يمكن بدوره يبيعها لطرف ثالث

غالبا ما يتعامل بها السماسرة و البنوك التجارية

أذونات الخزنة وهي

أداة دين قصيرة الأجل تصدرها الحكومة مدتها تتراوح من ٣ أشهر إلى ٦ أشهر إلى ٩ أشهر أو سنة

يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية

يمكن بيع الأذن الواحد يخصم قيمته الاسمية عند الإصدار

تصدر الأذونات الحكومية بقيم متدرجة

من مزايا أذونات الخزينة الحكومية

أن أرباحها معفاة من الضرائب مما يشجع شركات الوساطة المالية على الإدخار و شرائها

تضع الحكومة شروطا مغرية لشرائها و تحقيقها عائدا مجزيا لحاملها

القبولات المصرفية

و هي عبارة عن أدوات دين تصدرها الشركات التجارية

إنها مضمونة السداد من البنك التجاري الذي تتعامل معه الشركة يتولى البنك الضامن دفع

قيمة الحوالة في حالة عدم تمكن الشركة من دفع قيمتها للمورد

تستخدم بكثرة من جانب المستوردين المحليين عند شرائهم بضاعة من الخارج

من مزايا القبولات المصرفية

إنها قابلة للتداول بخصم في السوق الثاني من جانب شركات الوساطة و السماسرة

تعتبر أداة مقبولة على نطاق واسع في المعاملات الدولية

التسويق و الأعمال الدولية



الفصل الخامس

تنظيم ووظائف الأعمال الدولية

- التخطيط الاستراتيجي الدولي
- وظيفة التخطيط و التنظيم
- الهيكل التنظيمي

تنظيم ووظائف الأعمال الدولية



الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن وضع وتصميم خطة ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية

التخطيط الاستراتيجي الدولي

يقصد به العملية التي يتم تحديدها من قبل المنظمة لإدارة عملياتها الدولية لغرض صياغة استراتيجيتها الدولية وهي عملية تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من قبل الشركة الدولية بهدف اتخاذ القرارات قصيرة أو طويلة الأمد لكي تبقى في عالم الأعمال .

تقييم بيئة المنشأة و نقاط قوتها الداخلية و الخارجية و من ثم تحديد المهام و النشاطات طويلة و قصيرة المدى فيما يختص بالشركة المحلية فبيئتها محدودة و لكن عندما تخرج إلى المجال الدولي تصبح البيئة أوسع و أشمل

مراحل التخطيط الدولي الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي الدولي يتكون من عدة مراحل متداخلة ذات تغذية رجعية كالتالي :

1- دراسة البيئة

دراسة البيئة الداخلية

تتعرف المنشأة على مصادر قوتها و ضعفها و ذلك بتحليل مواردها و أدائها تحليل

SWOT أي تحليل نقاط القوة و الضعف و حصر مواردها المادية و المالية و

البشرية المباشرة و الغير مباشرة تحليل تسلسل القيمة

دراسة البيئة الخارجية

يكون بدراسة مفاضلة بين البلدان ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة و الاستعداد

لأوضاع البلاد المختارة

استخدام عنصر واحد أساسي على أساسه تستبعد عددا من البلاد

الأسلوب التجريبي يتم على أساس المفاضلة بين البلدان في مراحل و في كل

مرحلة يستبعد بعض الدول على أساس مؤشر واحد ثم ينتقل إلى المؤشر الثاني

الاعتبارات المهمة قبل اتخاذ القرار الاستثماري في بلد ما:

- المناخ الاستثماري

هو مجمل العناصر القانونية و الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية التي تكون البيئة

التي يتم فيها الاستثمار

- العوامل المؤثرة على المناخ الاستثماري

حجم السوق

سهولة القيام بالعمل التجاري

التكاليف و الموارد المتوفرة

درجة المخاطرة

٢- تحديد الأهداف

تحديد الرسالة

يراعى عند صياغتها أن تكون متناسبة لحجم الشركة و مكتوبة و محددة بوضوح و

أحيانا تكون ضمنية يفهمها الجميع فهي التي ترشد و توجه أعمال المنشأة و تحدد

الأهداف

تحديد الهدف

الهدف هو تحقيق أكبر ربح و يكون منصوص عليها و أن تكون قابلة للقياس و

محددة بفترة زمنية و أن يصاغ بشكل عام ثم فرعي على مستوى المناطق أو

الوظائف المختلفة

٣- تحديد الاستراتيجية

استراتيجية دخول السوق الدولي

- تختلف حسب حجم الاستثمارات التي تخصصها الشركة لذلك السوق و مدى تحكمها في العمليات فيه و قربها و مباشرتها للعمليات بنفسها أم من خلال آخرين
- التصدير للسوق الخارجي يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق و هو قليل المخاطر
- استغلال السوق بدون تملك حصة خلال علاقات تعاقدية الترخيص لمنتج محلي ، عقود امتياز ، عقود إدارة ، مشروع تسليم مفتاح
- غزو الأسواق عن طريق المساهمة في المشاؤيع أو الملكية الكاملة
- التحالفات الاستراتيجية
- شراء شركة جاهزة أم البدء من الصفر
- تختار الشركة الاستراتيجية المناسبة للعوامل البيئية و الاقتصادية و لمواردها بعد مقارنة كل عامل

٤- تطبيق الاستراتيجية

- يتم تقسيم الاستراتيجية إلى أجزاء تسندها إلى أفراد معينين لتنفيذها
- تجزئة و تنسيق العمليات يطلب وضع استراتيجية لكل وظيفة
- وضع البرامج هي مجموعة من الموارد المختارة لتحقيق مهمة معينة في فترة زمنية محددة

وضع السياسات

هي قواعد ارشادية تعكس توجه و تخدم أهدافها و هي إما سياسات عامة أو سياسات تختص بوظائف معينة أو بلد معين
وضع الإجراءات أي الخطوات المطلوبة لتنفيذ تلك السياسات و البرامج

٥- الرقابة و تقييم الأداء

الرقابة هي تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعية و اتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف عن الأداء و الأهداف الموضوعية و هذا يتطلب وجود خطة لها أهداف

وجود نظام معلومات لمتابعة الأداء في مناطق عمل الشركة المختلفة
المعايير العامة في تقييم الأداء

- معايير مالية و إدارية
- معايير أداء المديرين
- العلاقة مع الدولة المضيفة

وظائف التخطيط الاستراتيجي الدولي

١. مساعدة ادارة الشركة لتحديد الاهداف الكلية للشركات في اطار وحدة واحدة
٢. المساعدة في تصميم واختيار الهيكل الاستراتيجي المناسب للشركات ككل
٣. المساعدة في تحقيق الأهداف الكلية

٤. تحديد الأدوار التي تؤديها الاطراف الرئيسية في الشركات في الاطار الكلي على المدى الطويل .

٥- تحديد أسلوب التعامل مع المخاطر

وظيفة التخطيط و التنظيم

التخطيط

تحديد الأهداف و الوسائل التي يتم من خلالها الوصول إلى الهدف

التنظيم

تحديد و حث الأفراد على بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف

آليات اتخاذ القرارات

يتم تحديد المواقع الإدارية المؤهلة و المفوضة باتخاذ القرارات المختلفة لمعالجة كافة

الجوانب المرتبطة بنشاطات الشركة و بشكل عام فإن اتخاذ القرارات على المستوى

العالمي تكون مركزية

الهيكل التنظيمي

التنظيم الإداري وظيفته تقسيم و توزيع الأعمال و تحديد السلطات و الصلاحيات ووضع

الهيكل التنظيمي الذي يمكن العاملين في مختلف مواقعهم من تنفيذ الأعمال المطلوبة

منهم حيث يتم تحديد مواقع و خطوط الاتصال بين كافة الهيكل التنظيمي بشكل متكامل

و دون أي تعارض أو ازدواجية في المهام و الأعمال و تختار شركات الأعمال الدولية الهيكل التنظيمي الذي يتناسب و حجم العمل و طبيعة الإنتاج فيها و التوزيع الجغرافي لفروعها الخارجية في الدول المختلفة

الشركات تختار هيكلها التنظيمي ليتلائم مع متطلبات العولمة الاقتصادية و شركات تحتفظ بنفس هيكلها التنظيمي و لكنها تطوره ليتناسب مع التطورات الحادثة في فروعها الخارجية و تقوم بتحويل المدراء و الفنيين من و إلى الوحدات التنظيمية إدارات الشركات الدولية تهتم بعقد اللقاءات التشاورية و المؤتمرات التخصصية بين كوادرها في الدول المختلفة بهدف الاستفادة من الخبرات المتراكمة التعاون و التنسيق من أجل تحقيق الأهداف العليا للشركة و فروعها

المقومات الأساسية لاختيار شكل التنظيم :

١-تاريخ الشركة و تطور أعمالها

إذا كانت الشركة جديدة أو جديدة على الأعمال الدولية فلن تكون لديها الرغبة لتغيير هيكلها ليلاءم الأعمال الدولية

مع اكتساب الخبرة و مرور الزمن يتأكد أن الأعمال الدولية ليست شيئاً عارضاً و يتعين ملائمة الهيكل معها .

٢- ثقافة الشركة

يؤثر توجه المديرين و نظرتهم للأعمال الدولية في النموذج التنظيمي المختار

فكلما كان لديهم المام بالثقافات الأخرى واندماج في العولمة كلما كانوا أكثر لإعطاء الأعمال الدولية حيزا كبيرا في إدارتهم.

٣- حجم وطبيعة عمل الشركة

حجم الأعمال الدولية في الشركة إذا كانت الأعمال الدولية قليلة بالنسبة لإجمالي أعمال الشركة فلن تحتاج الشركة لتعديل هيكلها المحلي

و نوعية المنتجات التي تتعامل بها، وما إذا كان لديها خطوط إنتاج عميقة ومتوسطة أم محدودة، وهل تعمل في أماكن متفرقة من العالم أم في بلدان محدودة.

برنامج الشركة وتوسعها المستقبلي واقتصاديات النظم المختلفة

٤- توافر الخبرة الدولية لدي عناصر الشركة

وجود كوادر مؤهلة لها خبرات في الأعمال الدولية وقدرة على العمل في مناطق مختلفة والتأقلم في بيئتها من شأنه أن يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج إلى آخر و يسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار

وظيفة التنظيم تتمثل في تحديد من سيقوم بهذا العمل و تهيئة الموارد اللازمة لتمكين المكلفيت بالعمل من الإنجاز

أي أن وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ

على المستوى الدولي تكتنف العملية جملة من التعقيدات بفعل تعقيدات المسافة المادية و ما يرتبط بها من مركزية و لامركزية و كذلك المسافة الثقافية و الأوضاع السياسية في البلد المضيف

الهيكل التنظيمية الدولية

يوجد العديد من أشكال الهياكل التنظيمية التي يجب اختيارها بما يتلاءم و إمكانيات احتياجات المنظمة منها



١- نموذج قسم الأعمال الخارجية

٢- يكون هناك فرع للأعمال الخارجية مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنبا إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها مع السوق المحلي في بلد المقر

مزايا نموذج قسم الأعمال الخارجية

- يعطي الأعمال الخارجية صوتا مسموعا بفصلها بتعيين مساعد مدير عام كمدير لها
- يبرز مكانة أصحاب الخبرات العالية و يشكل مجالا لاكتسابهم مزيدا من الخبرات
- يزيد من تماسك الأعمال الدولية و يوحدتها كمجموعة عمل تعمل سويا

العيوب أو المساوىء

- اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية
- وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تنافس الإدارات المحلية على الموارد
- انعدام التنسيق مع بقية الإدارات
- لا يناسب هذا النموذج الأعمال الدولية ذات الحجم الكبير و إنما يصلح للأعمال الخارجية الصغيرة

٢-نموذج الشركة الخارجية المنفصلة

وفق هذا النموذج تدار الأعمال الخارجية كشرركات أو أقسام منفصلة لكل عمل في بلد مدير مستقل يخضع للمدير العام و هو بمثابة مساعد له يتبع له مباشرة بغض النظر عن الهيكل التنظيمي في البلد الأم

مزايا النموذج

- يعطي استقلالية للشركات التابعة في الخارج الأمر الذي يفضله البلد المضيف
- يساعد على تدريب الكوادر واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو البلد الأم

- يقوى الصلة المباشرة مع المدير العام في البلد المضيف و يسهل التعامل مع المشاكل المختلفة

مساوىء النموذج

لايساعد على وضع سياسة دولية موحدة بحيث يعتمد كل شيء على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي و المدير العام

النظم السابقة تفرق ما بين الأعمال الدولية و الأعمال المحلية و هي غالبا ما تركز على الأعمال المحلية

لكن عندما تتطور أعمال الشركة و تنمو و تزداد أهمية الأعمال الخارجية لتحصل على نفس الأهمية مع الأعمال المحلية

في المرحلة المتقدمة يبدأ الهيكل التنظيمي بأخذ أشكالاً تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع أو المناطق الجغرافية أو على الشكل المختلط

٣-النموذج الوظيفي في التنظيم الإداري/ نموذج التقسيم الوظيفي

يتم تصميم الهياكل التنظيمية على أساس الوظائف الإدارية و الفنية

أي أن كل وظيفة مسئولة عن المهام الداخلية و المهام الخارجية لدي المدير العام

مميزاته

يناسب هذا التقسيم الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة و متكاملة

التركيز في صنع و اتخاذ القرارات و يقلل من التكرار و الإزدواجية في الأعمال الوظيفية

العيوب

عدم إعطاء العمليات الدولية الأهمية التي تستحق التعامل معها من منظور محلي و
صعوبة وضع استراتيجيات شاملة للشركة

٤- النموذج الجغرافي في التنظيم الإداري

يعين لكل إقليم جغرافي مدير مسئول عن نشاطات الشركة الأم في هذه المنطقة و
يتناسب مع الشركات التي تنتج سلعة واحدة

مميزاته السرعة في اتخاذ القرار والتوفير في تكاليف النقل و الإنتاج

عيوبه صعوبة التنسيق بين الإدارات و سيطرة الاعتبارات الإقليمية على الاعتبارات الأخرى
يكون هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك ضرورة المزيج التسويقي ليلاءم كل منطقة و
للتنسيق على مستوى المنطقة

يستخدم عندما تكون السلعة نمطية و لا تتطلب تقنية عالية غير أن المنافسة حادة في
الأسواق مما يستدعي التركيز على كل منطقة على حدى و تركز الإدارة العليا على
الاستراتيجيات و تترك القرارات التشغيلية لمديري المناطق

٥- نموذج التقسيم على الأساس السلعي

تشكيل إدارة مستقلة و منفصلة لكل سلعة و يعين مدير مسئول عن كل سلعة على
مستوى جميع الدول للشركة الدولية

يكون هذا النموذج مفيدا في حالة وجود سلع مختلفة على أن يكون لكل مجموعة سوق

كبير

٦- نماذج أخرى مختلطة

هو الهيكل القائم على فكرة المشروع و الهيكل القائم على نظام المصفوفة

نظام المصفوفة

يجمع بين النمط الوظيفي ونمط التقسيم على أساس المنتجات أو حتى التقسيم الجغرافي

ضمن مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة بهدف تدعيم منتجات أو مشاريع

معينة

يتعرض العاملون الى سلطتين الأولى رأسية وظيفية الثانية أفقية من الاقسام

إن الفكرة الأساسية هي إجبار المديرين من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق

والتوافق وكسر الحواجز الجغرافية أو الوظيفية أو السلعية

المزايا :

- كفاءة اكبر في استخدام الموارد
- السرعة و المرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة
- خدمة اكبر للعملاء
- تنسيق كبير بين الأقسام الوظيفية
- تطوير دائم للمهارات الإدارية العامة والمتخصصة
- توسيع الوظائف للعاملين.

- الغموض في السلطة
- نمو الصراعات بين الهياكل
- كثرة اللقاءات والنقاشات الطويلة .
- الحاجة الى التدريب في مجال العلاقات
- سيطرة بعض الأطراف

الهيكل القائم على فكرة إدارة المشروع:

تكون كل عملية تقوم بها الشركة عملية متكاملة تضعها الشركة في مشروع مستقل وتشكل له فريق عمل مستقل ومدير للمشروع يحدث ذلك في المنشآت التي تتصف أعمالها بعدم الاستمرارية أو عدم نمطية الانتاج كأعمال عقود تسليم المفتاح

- يتطلب الأمر التركيز على العمليات وليس على الوظائف
- تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة استخدام فرق العمل .
- تمكين العاملين من اتخاذ القرار ذات التأثير الكبير في الأداء
- الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات.
- التركيز على المهارات المتعددة للعاملين
- تعليم وتدريب الأفراد كيفية المشاركة في العمل مع الآخرين .
- بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء ومنع التنافس بين الإدارات.

التسويق و الأعمال الدولية



الفصل السادس التسويق الدولي

- التسويق الدولي
- دراسة و تحليل الأسواق
- تسويق الخدمات
- واجبات إدارة الموارد البشرية في شركة متعددة الجنسيات

إعداد المنشأة الدولية لاستراتيجية تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية، من المتطلبات الأساسية لتأمين البقاء و الاستمرار في الأعمال الدولية .فالبداية المنطقية لتكوين استراتيجية العمل المناسب في المنشآت المتعددة الجنسيات هو وجود فهم واضح :بماهي الاستثمارات التي ستقوم بها ؟ وما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الاستثمارات ؟ بالإضافة إلى مفهوم وفلسفة التنظيم العام الذي تطبقه لتحقيق هذه الأعمال .فقد تعتمد المنشآت الدولية عدة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية حيث تتفاوت هذه الأساليب بناء على درجة :

- قابليتها ورغبتها في مزاولة الاعمال الدولية،
- إمكانياتها المادية و المالية و البشرية
- تصورها واستراتيجيتها قصيرة أو بعيدة المدى
- الفرص والتهديدات التي تفرزها بيئة الاعمال الدولية،
- مدى اندماج المنظمة في الاعمال الدولية الاستثمار المباشر أو غير المباشر

أسلوب الدخول إلى السوق الدولية التملك، الشراكة، استثمارات مالية ..

- و قد تفضل المنشآت الدولية أسلوب عن آخر بناء على تصورها، وإمكانياتها، وتجربتها، الاستراتيجية التي تعتمدها للدخول إلى الاسواق الدولية . ففي كل الاحوال ، يتعين عليها إعداد خطة استراتيجية وإدارتها بحكمة وفقا ل أهداف التي تريد بلوغها
- الفرص و التهديدات التي تواجهها
- و الإمكانيات التي تتوفر لديها

الادارة الاستراتيجية

هي القرارات و العمليات التي تبني من خلالها المنظمات استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها

استراتيجيات الدخول إلى الأسواق :

- تملك للمشروع بنسبة % ١٠٠
- استثمارات مشتركة تكون فيها نسبة التملك أقل من ١٠٠ % .
- تحالفات استراتيجية .

استراتيجية التملك التام

تعد هذه الاستراتيجية الطريقة الا سراع لتحقيق تواجد مميز في السوق و كذلك تحقيق الربحية، و هو أمر تفضله الشركات متعددة الجنسيات .فالمنشأة الدولية بقدراتها المالية والفنية تستطيع من التأثير بصفة عميقة في أي نظام لسوق معينة إذا ما عملت بصورة مستقلة لأنها تستطيع الاستفادة من الفروقات المحلية في كلفة رأس المال، والعمالة و رضا العملاء

كما تفضل المنشأة الدولية العمل في ظل نظام رقابي مركزي مع الشركة الأم، وتملك بنسبة ١٠٠%

الفرص غيرمتوفرة باستمرار بسبب القيود التي تفرضها الدول المضيفة بخصوص تملك
الاجانب داخل حدودها الجغرافية

استراتيجية الشراكة

قد تضطر المنظمة الدولية للشراكة والدخول التدريجي في السوق من خلال الاستثمارات
المشتركة أو عن طريق العقود الاخرى وذلك نتيجة لقوانين بعض البلدان أو بفعل بعض
الظروف الأخرى

و تتضمن استراتيجية الشراكة، مساهمة الشركة المتعددة الجنسيات مع شركة محلية في
إنشاء شركة جديدة بالشراكة في البلد المضيف حيث يتم التفاوض بخصوص جملة من
الالتزامات والاصول لكلا الطرفين .

و يترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقا على شكل عقد أو حصة. و من أمثلة هذه
القابلة للنقل؛ النسخ، العلامة التجارية، براءات الاختراع و المهارات و المعرفة

كما أن هنا أشكال أخرى من الاتفاقيات تحصل بين الشركات الدولية و الشركة المحلية
الراغبة في الدخول باستثمارات مشتركة في السوق المحلية ، من ضمنها عقود التكنولوجيا
(الترخيص) الذي يكون بديلا مناسباً للاستثمار المباشر عندما لاتتوفر الخبرة اللازمة لدي
الشركة الأجنبية أو وجود قيود صعبة لدخول السوق في شكل استثمار مباشر

أو عندما يكون هناك مخاطرسياسية في البلد المضيف

التحالفات الاستراتيجية

مفهوم التحالف الاستراتيجي :

هو عبارة عن اتفاقية تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك

تعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر للدخول في تحالف حول إحدى المشاريع

يكون التحالف في شكل اتفاقية قصيرة الاجل تتضمن حل مشكلة

نظرا لل صعوبات الكبيرة التي تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الاسواق الدولية، قد تعتمد الكثير من المنشآت أسلوب التحالف

اسباب قيام التحالف الاستراتيجي : تسعى المنشآت إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الدخول في تحالفات استراتيجية مع المنافسين الحقيقيين له

نظرا لعدة أسباب من ضمنها :

- تسهيل الدخول إلى السوق
- تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة لتطوير منتج جديد
- تدخل الشركات في تحالفات استراتيجية بغرض الحصول على معايير تقنية لصناعتها.

محددات التحالف الاستراتيجية

يمكن تصنيف أسباب قيام التحالفات الاستراتيجية إلى مبررات :

- اقتصادية

- التقدم التكنولوجي

- فرص السوق .

وجود فروقات بارزة في البدائل الاستراتيجية التي تبنتها الشركات المتعددة الجنسيات في

صناعات عديدة، وفي هذا الشأن هناك عاملان يلعبان أدوارا هامة

هناك جانبان مهمان في التحالفات الاستراتيجية هما التكلفة و الالتزامات المتبادلة بين

الشركاء، هذا الجانب يساعد كثيرا كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه و تقاسم

التكاليف المترتبة عن المخاطر ،المخاطرة تكون منخفضة تكون الاتفاقيات المعقودة

التحالفات طويلة الأجل، وذات رؤوس أموال كبيرة، حيث يكون بإمكان الشركتان اقتسام أي

مخاطر أخرى

من الجوانب المهمة في التحالفات الاستراتيجية هو البحث و التطوير للسلع و الخدمات

تتقاسم الشركات عملية البحث و التطوير حيث تتكفل كل واحدة بتطوير جزء من الاجزاء

المكونة للسلعة .خاص بالسلع

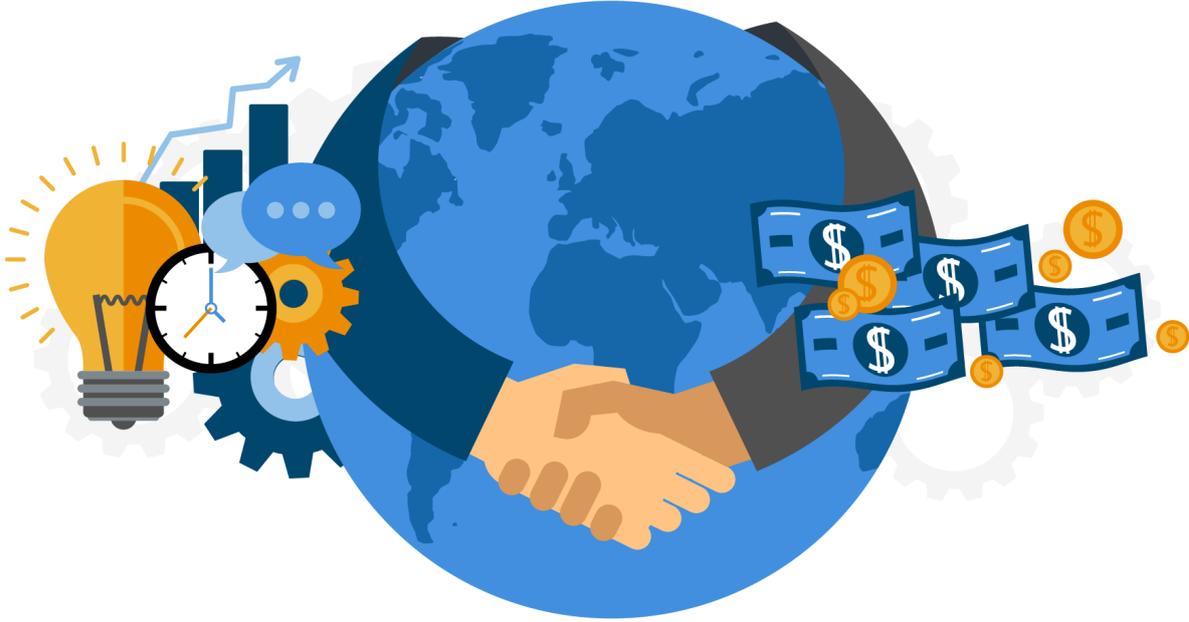
منافع التحالفات الاستراتيجية :

- موارد مكملة

- المشاركة في المخاطر

- تقليل المنافسة رأس المال ووقت الوصول للسوق الدولي

التسويق الدولي



امتداد التسويق ليشمل العالم الخارجي مهم بالنسبة للشركات أو بالنسبة للدولة فالمنشأة كوحدة إنتاجية يؤدي إلى اتساع النطاق السوقي لمنتجاتها و تحقق الكثير من العائدات الاقتصادية بالنسبة للدولة يوفر العملات الأجنبية

التسويق الدولي

هو القيام بالأنشطة الهادفة إلى تخطيط و تسعير و توزيع لتدفق سلع و خدمات الشركة و المستهلكين و المستخدمين في أكثر من دولة مع تحقيق أرباح

التسويق خارج حدود الدولة يكون ممتلىء بالعقبات و لذلك تهتم الشركات بإجراء بحوث التسويق الخارجي و تطوير المزيج التسويقي له ليتلائم مع متطلبات العميل العالمي يتطلب ممارسة الانشطة التسويقية عبر الحدود القومية التعرف على البيئات الثقافية المختلفة للدول. فدراسة وتحليل الهوية الثقافية لهذه الدول تتيح لرجل التسويق الدولي إمكانية التوجيه الصحيح للحملات الترويجية وتخطيط سياسات التسعير والتوزيع الخاصة بمنتجاته.

مهام رجل التسويق الدولي

يكون ملم بالبيانات و الأخبار و الأحداث العالمية و البيئات التسويقية المختلفة بحيث يستطيع :

- تصميم المزيج التسويقي الدولي المناسب للأسواق العالمية
- مراعاة التنسيق بين الأنشطة التسويقية على المستوى الدولي
- تحقيق التكامل بين الأنشطة التسويقية و الأنشطة الأخرى في الشركة
- فلسفة السوق المحلي الإضافي

التسويق الدولي و المحلي متشابهان في أن كلاهما إدارة لعملية تبادل مريح بين المنظمة و عملائها و كلاهما يلبي احتياجات المستهلكين و لكن الاختلاف في البيئة التسويقية فالأسواق الخارجية تتطلب العمل عبر الحدود و ما ينتج عنه من مشاكل مختلفة عن التسويق المحلي و لكل منهما منهج و أدوات مستقلة

تعتبر بعض الشركات أن الأسواق الخارجية شيء إضافي فالسوق المحلي عماد أعمال الشركة بينما السوق الخارجي عمل هامشي لتحقيق أرباح إضافية

فلسفة مجموعة الأسواق المحلية المتعددة

ترى أن كل سوق يختلف عن الآخر و يستطيع المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة و بالإمكان تحقيق وفورات بتنسيق و تكامل نشاطات المنظمة في كل سوق

فلسفة السوق العالمي الموحد

هي نظرة شاملة للتسويق محليا أو خارجيا لاينظر إلى كل سوق على حدى و لكن على أساس المساهمة النسبية لكل سوق في تحقيق أهداف المنظمة الكلية

دراسة و تحليل الأسواق

تبدأ دراسة السوق بتحديد حجم السوق لمعرفة إن كانت به قوة شرائية كافية يمكن من خلالها تحقيق أرباح كافية قبل أن تبدأ في اختيار المزيج التسويقي المناسب

المزيج التسويقي الدولي

تتكون عناصر المزيج التسويقي الدولي من أربعة عناصر أساسية (كما هو الوضع في التسويق المحلي مع اختلاف المضمون)

سياسات المنتج :

على نفس الفلسفات التسويقية الثلاث نحو السلعة التي تتعامل بها

• الشركة تبيع ما تصنع

• الشركة تصنع ما تبيع

• الشركة تكيف ما تصنع لاحتياجات السوق

و بناء عليه يتم اتخاذ القرار بتصميم و إعادة تصميم السلع لتناسب الأسواق

سياسات التسعير

فيما يختص بطرق التسعير، يمثل التسعير على اساس التكاليف مضافا اليه هامش الربح

المناسب، يحدد حسب

• التدخل الحكومي في الأسعار

• تنوع الأسواق

• طول القناة التسويقية

• أسعار العملات

• سياسات السعر الثابت و المتغير

الترويج:

سياسة الدفع :

يتم التركيز على أسلوب البيع الشخصي بمعرفة العملاء و التحدث إليهم

سياسة الجذب :

يتم استخدام أساليب التغطية الشاملة في الإعلانات المختلفة

سياسات التوزيع

عندما تدخل شركة سوقا خارجيا ستجد إما أن تعتمد على نظم و شبكات التوزيع الموجودة و العمل من خلال الوسطاء الموجودين أو تنشأ شبكة جديدة و تتغلب على كل الصعوبات

بحوث التسويق الدولي:

التقدم التكنولوجي في مجال الإنتاج ، كان الدافع الرئيسي لزيادة حجم الإنفاق على البحوث والتطوير ، بهدف تحديث خطوط الإنتاج وتطوير وتهيئة المنتجات ولما كان هذا الأمر ينطوي على مخاطر عالية اتجهت العديد من الشركات الي البحث عن شكل من اشكال التعاون في مجال بحوث التسويق الدولي . لتخفيض نفقات البحوث والتطوير من ناحية. ولتوسيع نطاق السوق والحفاظ على الوضع التنافسي لهذه الشركات في الاسواق العالمية من ناحية اخرى.

ما الذي تريده الشركة ان تعرفه عن السوق العالمي قبل اتخاذ قرار بالتعامل معه ؟

الشركة تحتاج لبعض المعلومات عن الجوانب التالية:

- معلومات عن الفرص التسويقية في السوق الخارجي.
- معلومات عن عناصر المزيج التسويقي المناسبة للسوق الخارجي
- معلومات عن الاختلافات الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والسكانية.
- معلومات عن الاتجاهات التنافسية المختلفة.
- معلومات عن العملاء وخصائصهم، واتجاهاتهم

مصادر الحصول على المعلومات عن الاسواق الدولية :

ومن اهم مصادر هذه المعلومات البيانات الثانوية، والتي يصعب توافرها بالدقة المطلوبة، علاوة على ارتفاع تكاليفها. ولذلك تعتمد الشركات في الحصول على هذه المعلومات، على البيانات الأولية التي تتميز بإمكانية ملاءمتها لاحتياجات موقف معين. وبصفة عامة فإن تجميع البيانات الثانوية أو الأولية عن الأسواق العالمية غالبا ما يكتنفها الكثير من المشكلات



تسويق الخدمات

الخدمات تتصل بنشاطات و عمليات محصلتها الأساسية شيء غير ملموس و لكنه يسد احتياجات مثل التأمين

خصائص أسواق الخدمات الدولية

- الحماية الزائدة
- الاحتكاك المباشر عند التبادل
- وجود اقتصاديات في تمركز الخدمات المتشابهة جغرافيا

متطلبات تسويق الخدمات الدولية

يتطلب تسويق الخدمات دوليا تكييفا خاصا في الجوانب التالية

- مجال التوظيف
- المرونة الاستراتيجية و التكتيكية
- التمايز في المنتجات
- الترويج
- شبكات الاتصال

واجبات إدارة الموارد البشرية في شركة متعددة الجنسيات

- تحليل الوظائف و البيئة و التنظيم
- الاستقطاب
- التدريب و التطوير
- التأقلم عند العودة
- المكافآت المالية و الأجور

العوامل المؤثرة في اختيار المديرين

- نسبة الملكية في الشركة الخارجية
- نوع الصناعة
- درجة التقنية
- سوق السلعة المتعامل معها
- عمر الاستثمار و الشكل التنظيمي و التكلفة

عوامل خاصة بالأفراد المرشحين

- الكفاءة و الخبرة
- سجلات الأداء
- القدرة على التأقلم
- مدى الالتزام بالدولية
- تقبل أسرته للعمل بالخارج

عوامل خاصة بالبلد المضيف

- التقدم الفني و التقني
- الاستقرار السياسي
- توفر كفاءات محلية
- مدى تحكم الدولة في الاستثمار و قوانين الهجرة

الخصائص المطلوبة في المدير الدولي

- القدرة على تطوير و استخدام مهارات استيراجية عالية
- القدرة على إدارة التغيير و التحول
- القدرة على إدارة التنوع الثقافي
- تفهم الثقافات الأخرى
- القدرة على تصميم العمل داخل هياكل تنظيمية مرنة

- القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات و غرق عمل
- القدرة على التواصل

مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية:

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها بكفاءة وفاعلية في الأسواق الدولية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. لا يوجد فرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية على المستوى المحلي ومفهوم إدارة الموارد البشرية على المستوى الإقليمي الدولي، حيث يؤدي كل منهما نفس النشاطات من حيث الممارسات والسياسات باستثناء وظيفة اختيار وتعيين وتدريب العاملين وتأهيلهم للعمل في ظل ظروف بيئية مختلفة في الأسواق الدولية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع المنظمات الدولية.

أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات الدولية لعدة أسباب من أهمها:
1- اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها بما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة، قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للمنشأة.

٢- اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت الدولية أعمالها، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكييف ظروف المنظمة وسياساتها وفقاً لهذه المتغيرات.

٣- إن استثمار المنشآت الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرض الشركة للكثير من مخاطر الاستثمار في هذه المناطق مثلاً (حالات التأميم والمصادرة) ذلك وجب أن تكون لدى هذه المنشآت الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية ومحاولة استقرار نتائجها ومدى تأثيرها على المنظمة.

٤- لكل هذه الأسباب نجد أن الشركات الدولية متعددة الجنسيات تولي اهتماماً أكبر لتخطيط احتياجاتها من القوى العاملة بشكل مسبق وفي متسع من الوقت

مسئوليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية:

إن إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية تختلف عن إدارتها بالشركات المحلية في نقاط هي:

- التعرض للمخاطر الناجمة عن وضع البيئة الخارجية وتقلباتها السياسية والاقتصادية بالبلد المضيف.
- تنوع الوظائف وتعددتها بالنسبة للكوادر العاملة في خارج البلد الأم.
- الاختلافات الثقافية بين هذه الكوادر والمواطنين في البلد المضيف.

إدارة الموارد البشرية على صعيد الشركات الأعمال الدولية المتعددة الجنسيات تزداد تعقيداً بالمقارنة مع الأوضاع في الشركات المحلية، فهي المكون الأساسي لأي عمل، وكثير

من الشركات تعتبر الموارد البشرية بمثابة الأصول الأكثر قيمة ، وهذا التوجه هو الذي جعل مسألة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الدولية وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتحفيزهم وتعويضهم في غاية الأهمية ويجب أن تمارس عبر إدارة متخصصة هي إدارة الموارد البشرية الدولية.

الهيكل التنظيمي:

-يحدد نمط الهيكل الذي تتخذه الشركة الدولية إلى أي مدى تستطيع الاستيعاب والتكيف مع التنوع في قوة عملها وتكون السلطات محددة بشكل واضح.

-الهيكل المناسبة للمنظمات الدولية شبكية.

-ينبغي أن يساعد الهيكل في الجمع بين موظفين متنوعين معاً وتمكينهم من التواصل والعمل معاً بكفاءة.

-مرناً بحيث يستطيع الموظفون الوافدين الجدد من تكيف أنفسهم مع التنظيم وليس هيكلاً يحاول إرضاء الجميع.

-يجب أن تكون هناك إمكانية لتعديل الهيكل حتى على أساس كل قرار.

-يأخذ في الاعتبار تعقيد المهام الجاري أدائها، منسجم مع النظم التي يعاد فيها تحديد الأدوار باستمرار.

النمط العام هو قيام قطاع العمليات الدولية بالمقر الرئيسي بالإشراف على الشركات التابعة لمؤسسة عالمية في الخارج والتأكد من أن غايات هذه القطاعات تتناسب مع غايات ورسالة المؤسسة.

بمرور الوقت من الممكن منح الفروع قدرأ من الاستقلالية لكن نظام المسؤولية أمام قطاع العمليات الدولية يستمر في أغلب الأحوال.

الآليات الهيكلية:

يتم استخدام أنماط متنوعة من آليات التنسيق للمحافظة على تماسكها وترابطها ككيان موحد مثل الاجتماعات واللقاءات والاتصالات وجود معايير واضحة لتقييم الأداء.

تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:

بسبب التطور والتعقيد في بيئة الأعمال وخروجها من حدودها المحلية إلى العالمية تغيرت طبيعة الوظائف المطلوبة وتنوعت المهارات والخبرات اللازمة للأداء ، وفرضت متغيرات جديدة في مقدمتها التكيف مع التنوع والاختلافات الثقافية والعمل في المنظمات الدولية مما أضاف مهمات جديدة على إدارة الموارد البشرية لإدارة وتحليل وتوصيف الوظائف. إدارة الموارد البشرية العاملة في المنظمات الدولية أو التي تحتاج إليها المنظمات لدخولها الأسواق الدولية تختلف عن إدارة الموارد البشرية المحلية ، لأن المنظمات الدولية تحتاج إلى خصائص بشرية معينة تؤهلها لإدارة عملياتها في الخارج، لأن العمل في الخارج له خصوصيته وبيئته المستقلة ومتغيراته التي قد تختلف تماماً عن المتغيرات المحلية ولذلك تكون الخطوات كالتالي:

1-تبدأ عملية تحليل الوظائف بجمع الحقائق والمعلومات عن التنظيم الإداري القائم وعن الوظائف نفسها المرتبطة بنشاط المنظمة الدولية.

٢- حصر الوظائف القائمة في الهيكل التنظيمي تعتبر الخطوة الثانية بعد جمع المعلومات والحقائق عن التنظيم الإداري.

٣- جمع المعلومات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة لأن ذلك يحدد القدرات الذهنية والجسمية المطلوبة لشاغلها ، وفي إطار هذه العملية تتم معرفة كيف يؤدي الموظف وظيفته.

٤- التعرف على التقسيمات الرئيسية والفرعية للتنظيم وخطوط السلطة والاتصال والقوانين والتشريعات التي تحكم العمل.

كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها الموظف المغترب 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 الموظف مع موظفين مختلفين عن بيئته الأصلية.

وصف الوظائف:

إن الوصف الوظيفي يعني بتحديد واجبات ومسؤوليات موظف معين بوحدة من الوحدات التنظيمية الدولية.

تخطيط الاحتياجات والاستقطاب:

إن التخطيط في إدارة الموارد البشرية يعني بتحديد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معاً، إضافة إلى تحديد الطلب والعرض المتوقع من الموارد البشرية.

الاختبار والتعيين:

تقوم على أساس إجراء المقابلات والاختبارات بالنسبة للمتقدمين . تقوم بعض المنظمات بإجراء اختبارات نفسية لمعرفة مدى جاهزية المرشحين وملاءمتهم للمهام الدولية في بيئة الاغتراب. واستبعاد الأفراد غير المناسبين اعتماداً على توصيف الوظائف الذي يتضمن تحديداً دقيقاً مفصلاً لمسؤوليات الوظيفة وشروطها ومطالبها والسمات والخصائص الواجب توفرها فيمن يصلح لأن يقوم بشغلها على الوجه الأكمل.

تدريب وتطوير العاملين:

إن التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين في الشركات التي تعمل على نطاق دولي واكسابهم معارف ومهارات جديدة من أجل زيادة وتحسين انتاجيتهم فيما يحقق أهداف المنظمة.

المقصود بالتدريب الدولي:

البرامج المتخصصة التي من شأنها زيادة مقدرات الأفراد العاملين في المنظمات التي تعمل على نطاق دولي وتمكينهم من مواجهة حدة المنافسة التي تواجهها منظماتهم وبالتالي تقليل الخسائر التي يمكن أن تتكبدها نتيجة التباين الثقافي بين الأفراد العاملين في تلك المنظمات وزيادة التفاعل والانسجام بين العاملين الجدد وزملائهم العاملين بالفروع الدولية.

أربع مستويات التدريب والتطوير الدولي:

المستوى الأول:

التدريب على أثر الاختلافات الثقافية وزيادة إدراك المرشح للعمل بهذه الاختلافات وتأثيرها على نتائج عمله.

المستوى الثاني:

التدريب على تأثير الميول والاتجاهات الايجابية والسلبية على السلوك بالشكل الذي يمكنه من التفاعل مع رؤوسيه الأجانب.

المستوى الثالث:

تزويد المرشح للعمل في السواق الدولية بالمعارف والخبرات الحقيقية عن الدول المضيفة وطبيعة التركيبة السكانية والمستوى الثقافي والاجتماعي والتكنولوجي والمستوى الاقتصادي.

المستوى الرابع:

إكساب المرشح للعمل في الأسواق الدولية مهارات متعلقة بتعلم اللغة والقدرة على التكيف مع ظروفه ومتغيرات البيئة الجديدة.

أنواع برامج التدريب والتطوير الدولي:

١-برنامج الوعي الثقافي

يهدف هذا البرنامج إلى تزويد الموظفين المغتربين بمجموعة القيم الثقافية وكذلك المعتقدات التي سوف تواجه المرشح للعمل بالفروع الخارجية.

٢-نظام عقد الصفقات العالمية

يهدف هذا البرنامج إلى تدريب المديرين على كيفية التفاوض وعقد الصفقات بحسب ظروف العمل الدولية.

٣- برنامج نقل التكنولوجيا عبر الثقافات المختلفة -

يهدف هذا البرنامج إلى تبصير الموظفين بكيفية تأثير القيم الثقافية على قبوله للتكنولوجيا والتعليم الفني.

٤- برنامج البروتوكولات الدولية

يهدف هذا البرنامج إلى تزويد الموظفين بأساليب التعامل مع الأفراد في مختلف البلدان التي يعملون فيها.

٥- برنامج تعليم اللغات

يهدف هذا البرنامج إلى تقديم مجموعة من الخدمات تشمل الترجمة والتفسير والتدريب في ظل التنوع الثقافي وتقديم الاستشارات في مجال اللغات وكذلك التدريب من خلال معلمين معتمدين يأخذون في اعتبارهم حاجات الموظفين أكثر من مجرد تقديم منهج محدد سلفاً.

أهم الوسائل التي تعتمدها الشركات لمساعدة موظفيها من خلال عملية التدريب والتطوير:

-إلقاء المحاضرات وعرض الأفلام وتقديم الكتيبات الخاصة عن البلد المضيف يلي ذلك

جولة اطلاعية على هذا البلد للتعرف عليه وعلى بيئته ميدانياً.

-التعريف بثقافة أهل البلد وتقاليد وأنماطه السلوكية.

-استخدام طريقة المحاكاة وتبادل الأدوار لإيصال المعلومات المطلوبة للموظف عن الأوضاع السائدة في البلد المضيف.

-إكساب الموظفين والمدراء المهارات اللغوية الخاصة بالبلد المضيف.

-تعريف المدراء المحليين بأهداف ورسائل الشركة الأم وثقافتها من خلال إعطائهم فرصة للتعرف على الشركة في البلد الأم وعلى طبيعتها وتقاليدها وأساليب إدارتها.

الرواتب والأجور:

تعتبر الأجور من وجهة نظر العاملين في المنظمات التي تعمل على نطاق دولي وسيلة أساسية لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية، وهي سبب في إندفاعهم للعمل وزيادة إنتاجيتهم ومواجهة حدة المنافسة التي تواجهها شركاتهم في الأسواق الدولية.

تقييم الأداء:

إن إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم برامج تقييم الأداء.

ففي كل عملية تقييم لا بد من وجود معايير خاصة تعتمد عليها برامج تقييم الأداء لتحديد الانحرافات عما هو مخطط له في المعايير ، ومحاولة تصحيح الانحرافات أولاً بأول.

التأقلم عند العودة:

عودة المغترب هي واحدة من التحديات التي تواجهه في مهمتها الدولية. بدأت المنظمات بالاهتمام بهذا الجانب والقيام بعدة أمور لمساعدة مديريها وموظفيها على التأقلم عند

العودة مثل برامج تدريب العودة وقطع الوعود والضمانات لاستمرارية المسار المهني للمغترب.

مصادر الحصول على الموظفين:

تسعى الشركة الدولية للحصول على الموظفين والإداريين من مصادر مختلفة، فبالنسبة لهذه الفئة فإن مصادر الحصول عليهم تتم من خلال المصادر التالية:

أولاً : المصدر الداخلي:

أي من بين العاملين في الشركة وفروعها ويتم التعامل مع هذا المصدر عن طريق: الحراك الأفقي: أي من خلال التنقلات بين الموظفين العاملين في إدارات الشركة وفروعها الخارجية.

الحراك العمودي: ويتم ذلك عندما تقوم الشركة الدولية بترقية موظفيها الإداريين من وظائفهم الحالية إلى وظائف أعلى، وينطوي هذا الأسلوب على أهمية خاصة لأنه يشكل المصدر الأول للحصول على الموظفين أصحاب الكفاءة الذين يتم ترشيحهم للقيام بمهام إشرافية متقدمة سواء من الشركة الأم أو من العاملين في فروعها في الدولة المضيفة

ثانياً: المصدر الخارجي:

على الرغم من أن المصدر الخارجي هو المفضل لدى الشركات بالنظر إلى مزاياه العديدة من حيث زيادة استقرار الموظفين ورفع معنوياتهم وسهولة اندماجهم في الأعمال اليدوية والمحافظه على أنماط الاتصال الداخلي بين الفروع والمركز من جهة وبين مدراء الفروع أنفسهم من جهة أخرى، إلا أن الاعتماد المطلق على هذا المصدر ليس مناسباً في

كل الأحوال، لذلك تلجأ الشركة الدولية إلى المصدر الخارجي للاستفادة من الخبرات الجديدة، وإمكانية التغيير في العادات والقيم القديمة وإثراء الثقافة وأساليب العمل الحالية بأفكار بناءة وتعتمد هذه الشركات المصادر التالية:

1- طلبات التوظيف التي تصل إلى المركز أو الفروع.

2--الجامعات والمعاهد العليا.

3-الموظفين العاملين في شركات دولية مماثلة.

احتياجات الكادر الوظيفي الدولي:

يتكون الكادر الوظيفي من مجموعتين:

- مجموعة الإداريين التنفيذيين الذي تم تدريبهم وتوظيفهم والحفاظ عليهم في الشركة.

- مجموعة غير الإداريين الذين تم تدريبهم وتوظيفهم من أجل القيام بمهام خارجية وهم العمال والتقنيون.

تحديد المهارات الوظيفية للإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية:

المهارات والقدرات اللازمة للقيام بمهام وواجبات الوظيفة في مقر الشركة الأم المهارات والقدرات اللازمة للقيام بمهام وواجبات الوظيفة في البلد المضيف

1- مهارات فنية.- مهارات التكيف مع ظروف العمل الجديدة مثل مهارات الصبر والتحمل.

2- مهارات وظيفية. مهارات يتطلبها موقع العمل الجديد وأهمها مهارات الاتصال كاللغة، الثقافة، العادات والتقاليد.

3- مهارات إدارية

تحديد المهارات الوظيفية:

يعتمد تحديد المهارات والقدرات للإداريين الدوليين في الأعمال الدولية على نوع فلسفة الكادر الوظيفي الذي تختاره الشركة، ويمكن بصورة عامة تصنيف هذه المهارات إلى:

أ- مجموعة المهارات الوظيفية التي يحتاجها الأفراد العاملون في مقر الشركة الأم.

ب- مجموعة المهارات الوظيفية التي يحتاجها الموظفون العاملون في الفروع التابعة للبلد المضيف.

مصادر الحصول على الموارد البشرية الدولية:

1- من البلد الأم

يؤيد تعيين أبناء الدولة الأم في الوظائف الإدارية بالفروع الأجنبية فإن اتجاهاتهم وأسلوب الإدارة ومعايير التقييم تفوق أية أشياء يمكن أن تقدمها الدولة المضيفة.

2- من البلد المضيف:

يؤيد تعيين من أبناء الدولة المضيفة لأنهم الأقدر على تفهم ثقافة وسوق الدولة المضيفة.

3- التوظيف من بلد ثالث:

يؤيد تعيين مدير كفاء بغض النظر عن جنسيته.

تؤكد إحدى الدراسات التي أجريت على ٣٣٨ فرد يعملون بالفروع الخارجية للمنظمات

الدولية أن هناك خمسة عوامل أساسية تحدد نجاح المغترب في أداء واجباته وهي:

- الإلمام بمتطلبات الوظيفة وتوافر المستوى المناسب من الدافعية للقيام بها.
- مدى توافر المهارات الإنسانية للتفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات جيدة معهم.
- مدى القدرة على التكيف.
- مدى الانفتاح الثقافي.
- الحالة العائلية ومدى ارتباط الفرد بها.

مزايا ومساوئ اختيار العاملين من البلد الأم:

المزايا:

1- الولاء للشركة.

2- الكفاءة التقنية.

3- سهولة الرقابة.

المساوئ:

1- صعوبة التكيف مع البيئة الأجنبية.

2- تكاليف عالية للتدريب.

3- الضغوط المستمرة في مكان العمل.

4- مشكلات التكيف الأسرية.

إن اختيار هؤلاء العاملين من البلد الأم يكون على حساب العاملين في البلد المضيف مما يولد شعوراً لدى الآخرين بعدم الرضا لأن فرص تقدمهم الوظيفي محدودة وربما معدومة.

مزايا اختيار العاملين من البلد المضيف:

- سهولة إنجاز أعمال المنظمة في البلد المضيف بسبب معرفة العاملين الكاملة بلغة البلد وثقافته.

- التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للمنظمات الدولية.

- التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام عاملين من البلد الأم.

مساوئ هذا الاختيار هو عدم قدرة العاملين على فهم سياسة المنظمة في البلد الأم وطبيعة عملها.

من بلد ثالث:

أي أن العاملين يتم اختيارهم من بلد يختلف عن بلد المنظمة الأم كذلك البلد المضيف، يتم اللجوء إلى هذا الخيار كمحاولة للتخلص من بعض مساوئ الخيارين السابقين كالكلفة العالية والشعور القومي المناهض وقلة الخبرة والكفاءة.

تظهر قضية التكيف الثقافي بطبيعة الحال من اختلاف المنطلقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمعات وبالتالي للأفراد، فلكي ينسجم شخصان من الناحية الثقافية ، لا بد أن تحتوي خلفياتهما بعض القواسم المشتركة.

التحديات التي تواجه الموارد البشرية في بلد الاغتراب:

- تحدي البيئة الطبيعية.
- تحدي البيئة الاجتماعية.
- التحديات المهنية.
- تحدي العودة.

أ-تحدي البيئة الطبيعية:

كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين كما يندرج تحت هذا البند أيضاً مستوى الخدمات في بلد الاغتراب ومستوى الرعاية الصحية والبعد عن الأهل والأصدقاء والافتقار لبعض العادات والهوايات.

ب-تحدي البيئة الاجتماعية:

بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الاغتراب يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الاغتراب، وبالتالي يصبح غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع، مما يعرضه لما يسمى بالصدمة الثقافية بعد شهرين أو

ثلاثة أشهر من وصوله إلى بلد الاغتراب . لذلك وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين للإغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وإرسالهم بجولات إطلاعية إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية.

ج-التحديات المهنية:

الناجمة عن اختلاف طبيعة التقنيات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم، وعن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين وعن محدودية الشركة من حيث الحجم.

د-تحدي العودة:

وهذا التحدي يتعلق بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في بلد الاغتراب، ويعني صعوبة قدرتهم على التكيف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلدهم الأم مقارنة مع الماضي، كما أنهم قد يتعرضون لإقصائهم في وظائف غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم والتطور.

إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية:

مجموعة من الخصائص التي تميز أفراد مجموعة عن غيرها والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل:

النوع الاجتماعي ، العرق، القدرات العقلية والجسدية، والتوجه والخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي، والدين، واللغة والخبرات العملية والتنظيمية.

إن كل هذه الحقائق الثقافية التي يأتي بها الموظفون إلى مكان العمل تؤثر على حياتهم العملية وحتى المسار التنظيمي الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمون إليها.



تأثير المتغيرات الثقافية على بيئة العمل متعددة الثقافات:

- العرق بعض العرقيات تتصادم بالرفض مع الميل لعرقيات أخرى تميز في الممارسات التنظيمية السلم الوظيفي والترقية
- بلد المنشأ علاقات وتاريخ البلدان يؤثر على علاقات الموظفين كحالات الاستعمار فتتولد الأحكام والصور النمطية.
- الدين يؤثر على المواقف والسلوكيات بطبيعة الدين ودرجة التدين.
- النوع الاجتماعي محدد للأدوار داخل المنظمة وضابط لدرجة المساواة ونسبة التمييز.
- السن محدد لمدى القدرة على التكيف والمرونة فكبار السن أقل تكيفاً من صغارهم.

الاختلافات الثقافية المنظمة الدولية:

هي منظمة تستوعب الاختلافات الثقافية وفقاً لطبيعتها الدولية والهرمية وبإمكانها الاستفادة من التنوع الثقافي من خلال إدارة فعالة حيث يمكن لأي موظف من المساهمة في المنظمة بتسخير كل إمكانياته.

التعدد الثقافي طبيعة وميزة داخل المنظمة الدولية وموجود على كل المستويات فتركيبها البنيوية الداخلية والمتمثلة في جملة الموظفين الدوليين من مختلف النوع الاجتماعي والأديان والأعراق واللغات والخبرات المهنية والقدرات اللغوية للعمل ضمن بيئة تنظيمية مشكلة بذلك بيئة عمل غير متجانسة.

الاختلافات الثقافية داخل المنظمة الدولية تولد جملة من الآثار السلبية منها:

-خلق جو من الاضطراب الإداري من خلال سيادة ظروف عدم اليقين والارتباك والاحباط.

-وضع حواجز أمام المشاركة الكاملة خاصة للأقليات والنساء.

-صعوبة الاتصال بين فرق العمل المختلفة ثقافياً داخل المنظمة الدولية.

-نقص الأداء وزيادة التكاليف من خلال التغيب والدوران الوظيفي.

الإيجابيات:

-تعزيز الرأسمال البشري والتنظيمي من خلال قدرتها على جذب واستبقاء مواهب وذوي

القدرات المعرفية من خلال الفرص التي تتيحها لهم كما أن التعدد يمكنهم من الاستفادة

من بعضهم من خلال برامج التدريب.

-إن التعدد الثقافي يؤدي إلى الإبداع لأن الاختلاف يؤدي لطرح تنوع في الأفكار ووجهات
وخيارات متعددة وبدائل خلاقة تمكن المنظمة من اختيار أفضلها والأمر لا يتعلق بعددها.
-نوعية البدائل المطروحة وبالتالي القدرة على حل المشاكل الإدارية من خلال جو التنافس
الناتج عن التعدد الثقافي.

-يؤمن ما يسمى بالمرونة التنظيمية فيما بين موظفي المنظمة الدولية.

التعدد الثقافي هو قيمة إضافية داخل المنظمات الدولية إذا تمكنت هذه الأخيرة من اتخاذ
الإجراءات والتدابير اللازمة للاستفادة منه للوصول إلى الشرعية من خلال الاعتراف
بالاختلافات الثقافية كأمر طبيعي في الإنسانية وكميزة تنظيمية تمكن المنظمة الدولية من
الاستفادة من إيجابياته.

كاستراتيجية إدارية طويلة المدى تمكن من تسخير كافة الإمكانيات لخدمة المنظمة الدولية
واستجابة عاجلة للمشاكل التي قد تفرزها الاختلافات الثقافية والتي يفرض عليها تجسيد
مبدأ احترام الآخر ضمن الممارسات التنظيمية خاصة من منطلق أنه التزام أخلاقي.

إن إدارة التنوع الثقافي والأداء التنظيمي الناجح هو جملة الممارسات التعليمية مع الرغبة
للتعرف والتعلم والانفتاح على الثقافات الجديدة والتعامل واستيعاب كل الاختلافات
الثقافية.

ينبغي النظر لبيئة العمل متعددة الثقافات كعملية جهد دائم ومستمر ومتبادلة واعتبارها
جزء من العمل اليومي للمنظمة.

الراتب:

المساواة في الأجور تساهم في إدارة التعدد الثقافي والأداء التنظيمي إدارته في الأجر تتطلب التطبيق الكامل لمبدأ المساواة في الأجر ونظام الأجور على أساس الأداء حيث يتم تصميم هيكل التعويضات ومحددات الأجور والاستحقاقات وفقاً للمبادئ المشتركة والنظر إلى الأفراد من حيث معارفهم ولقدراتهم وكفاءتهم.

القيم:

القيم الأساسية في المؤسسات المتعددة الثقافات هي التي تحقق لها الترابط والتماسك والتي تغرسها في كل فرع موجود في ثقافة جديدة ويعتقها موظفيها المنحدرين من خليط متنوع من الثقافات بحيث تربط الموظفين معاً بغض النظر عن الخلفية الثقافية وتغرس في موظفي منظماتها في جميع أنحاء البلدان المختلفة وحدة الهدف والإحساس بالتوحد مع هذه القيم بحيث تضمن عدم حدوث صدام بين الثقافات الأخرى الموجودة في البلد المضيف مما يؤثر على الأداء.

القيم الأساسية يجب أن تعطي قوة للعمل وأن تتمتع بالخبرة اللازمة لنشرها عبر ثقافات مختلفة يجب الحرص على غرس أخلاقيات العمل في الموظفين.

تؤثر القيم الأساسية على جميع الجوانب الأخرى في العمل التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتسوية الصراعات والاتصال وإدارة الموارد البشرية.

أهم القيم:

"احترام الثقافات والتقاليد الأخرى"

تفضل مثل هذه الشركات توظيف مغتربين لا يظهرون فقط كفاءات مهنية بل أيضاً مهارات الإدارة في السياقات الثقافية المختلفة ، بعض المنظمات تعتبر الكفاءة المهنية شرطاً ضرورياً ولكن ليس كافياً لشغل منصب إداري.

الاتصال المؤسسي الفعال:

هو مجموعة من القيم المحورية في المنظمات المتعددة الثقافات وتكون واحدة بغض النظر عن مكان الفرع موجود في أي بلد.

علاقة إدارة الموارد البشرية وقيم المنظمة المتعددة الثقافات:

إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في عملية الاختيار والتعيين بحيث لا يتم توظيف إلا الأفراد القادرين على الالتزام بقيم المنظمة في أي بلد.

في بعض الأحيان يتضح أن بعض الموظفين لا يحبون العمل مع أشخاص من بلاد غير بلدهم فتقوم إدارة الموارد البشرية ببرامج تدريبية للتوجيه والإرشاد هدفه القضاء على التحيز وكيفية التواصل بشكل أفضل معاً وتقبل الفوارق مما يجعل الموظفين يدركون أنهم يشتركون جميعاً في هذه القيم الأساسية بغض النظر عن البلد الذي جاءوا منهم. عملية ترسيخ القيم الأساسية عملية مستمرة وتتطلب المراقبة والتقييم وإعادة التقييم بصورة متواصلة ثم يتم استبعاد الموظفين الذين لم يستطيعوا تطبيق هذه القيم بعد برامج

التدريب والتوجيه والإرشاد.

كما يتضمن التدريب على الاتصال في الثقافات الأخرى وتعريف الموظفين بالقواعد الحاكمة للاتصال والتفاعل والسلوك في ثقافة أخرى مثل متى يمكن التكلم ومع من وكيف

ينبغي مخاطبة الآخرين وماهية السلوكيات المناسبة والانضباط الذاتي وكيفية التعاون مع بعضهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم.

تزداد إمكانيات الاتصال والتفاعل بدرجة كبيرة لو كان الموظفين المغتربون يجيدون لغة الثقافة التي يعملون بها.

صفات المدير الدولي:

إن النجاح في العمل الدولي أياً كان مجاله ، سواء في المجال الدبلوماسي أو في المنظمات الإقليمية والدولية أو في الأعمال الدولية ، يتطلب قدرات وميولاً خاصة في القائمين به لا تتوفر بسهولة.

في إدارة الأعمال الدولية يكتسب الأمر أهمية مضاعفة لأن الممارسات وطرق الأداء في البلد المضيف قد تكون ليست على كفاءة أو قد تتضمن مجالات جديدة للمنظمة.

خلفاً للدبلوماسي أو البيروقراطي الذي يعمل في منظمة دولية ، قد لا يستطيع الإداري في الشركة الدولية في الخارج الانتظار لمراجعة رئيسه.

إن رئاسة الشركة في البلد الأم قد لا تكون في وضع لإعطاء تعليمات لعدم كفاية المعلومات المتوفرة لديها ، وعلى هذا لن تفيد مراجعة الرئاسة كثيراً في مثل هذه الحالة ، فإيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه المنظمات والمؤسسات على المستوى المحلي ولكنها تأخذ أبعاداً أكثر تعقيداً في الأعمال الدولية.

المطلوب هو العثور على أشخاص يوائمون بين الأهداف العليا للشركة المتعددة الجنسية وبين الأهداف المحلية للشركة المنتسبة والأوضاع المحلية ، أشخاص يفهمون البيئة

المحلية ومنتشرون لثقافة وسياسات الشركة يعرفون متى يطبقون الممارسات التي تعلموها في الشركة الأم ومتى يتجاوزونها أو يعدلونها.

تصبح القدرة على التمييز أساسية وتصبح مسألة اختيار المديرين أمراً حيوياً للشركة.

إن المدير الدولي الجيد عبارة عن عملة نادرة من الصعب الحصول عليها ، وحتى عندما يتم

الحصول على هؤلاء المديرين فإنه من السهل جداً فقدانهم عن طريق إغراءات من

منظمات أخرى مالم تأخذ المنظمة التي يعملون فيها هذا الأمر في الحسبان عند تقديرها

لمكافآتهم ومزاياهم المالية ويمكن بشكل رئيسي تحديد مصادر الحصول على المديرين

الدولين فيما يلي:

1-مديرون من البلد الأم:

تفضل كثير من الشركات الدولية متعددة الجنسيات وغيرها من المنظمات المماثلة أن

يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات والفروع التابعة لها في الخارج أشخاص ينتمون إلى

البلد الأصلي لهذه الشركات والمنظمات لأن مثل هذا الأمر يحقق لها المزايا التالية:

أ-ولاء هؤلاء المديرين للمنظمة في حالة نشوب نزاع بينها وبين السلطات المحلية في البلد

المضيف ، فلو نشب النزاع وكان المديرون الرئيسيون من مواطني البلد المضيف لانحاز

هؤلاء المديرون في الغالب إلى مصالح بلادهم ضد مصالح المنظمة التي يعملون معها.

ب-سهولة الاتصال بين رئاسة المنظمة والوحدات التابعة لها في الخارج وذلك لأن طرفي

الاتصال في مثل هذه الحالة يستندان إلى خلفية ثقافية واحدة (اللغة ، الدين والعادات

الاجتماعية).

ت-إن اختيار المديرين الرئيسيين من البلد الأصلي يضمن أيضاً جودة تفسير سياسات المنظمة وذلك لأن المنظمة تكون في العادة متأكدة من كفاءة تدريب مثل هؤلاء المديرين وإلمامهم بمختلف السياسات الرئيسية.

الدول المضيفة في العادة لا تحبذ اتجاه سيطرة مديرين من البلد الأم على فروع المنظمة أو الشركة الموجودة بها، ذلك لأسباب واضحة أغلبها ذات علاقة بالشعور القومي، بالرغم من ذلك فإن الإحصائيات لا تزال تشير إلى سيطرة اتجاه استخدام مديرين من البلد الأم على فروع الشركات والمنظمات الدولية.

بصفة عامة يمكن القول إن الشركات الدولية، مهما كانت جنسيتها، تجد نفسها منحازة إلى الاعتماد على المديرين الرئيسيين في الفروع من بين مواطني البلد الأصلي، وذلك في الظروف الآتية:

-عندما تكون الشركة جديدة في مجال العمليات الدولية.

-إذا كان لدى الشركة ميل في خلق طبعة من المديرين الرئيسيين بها ذوي خبرة في المجال الدولي.

-إذا كان الفرع أو الوحدة التابعة لا تتمتع باستقلال كبير بحكم طبيعتها ، وإنه من الضروري دمج أعمالها بشكل شبه كامل مع العمليات الرئيسية للشركة.

-إذا كانت أعمال الشركة ذات طبيعة تكنولوجية وفنية تتطلب حماية خاصة، وكذلك الأعمال المالية ، خاصة إذا كانت الشركة تعد قوائم مالية موحدة لعملياتها الدولية.

-إذا كانت أعمال الفرع أو الوحدة الأجنبية ذات أمد زمني قصير لا يبرر بذل جهود كبيرة من الشركة في تطوير كوادر إدارية محلية لها.

-إذا كان المجتمع في البلد المضيف تسيطر عليه انقسامات عرقية أو دينية بحيث يؤدي اختيار مدير محلي من عرق أو دين معين إلى تعريض الفرع لمشاعر كراهية من الفئات المعادية الأخرى.

٢-مديرون من البلد المضيف:

مع نمو الشعور القومي لدى دول العالم الثالث، حيث تمارس المنظمات الدولية أغلبية أنشطتها، تعالى الاتهام بالاستغلال السياسي والاقتصادي والاجتماعي لثروات وشعوب البلدان المضيضة من قبل المنظمات، وجدت المنظمات الدولية أنه لزاماً عليها أن تغير قدر الإمكان من أسلوب اختيار موظفيها الرئيسيين في البلدان المضيضة وأصبحت السياسات الرئيسية لبعض المنظمات الدولية في هذا المجال هي محاولة الاعتماد على عناصر من البلد المضيف في إدارة عملياتها.

أبرز الأمثلة على ذلك ويحقق أسلوب اختيار المديرين الرئيسيين في الفروع والوحدات التابعة للمنظمة الدولية من بين مواطني البلد المضيف المزايا التالية:

١-سهولة إنجاز أعمال المنظمة في البلد المضيف وذلك لأن المديرين في هذه الحالة يكون لديهم إمام كامل بلغة البلد وثقافته.

٢-التخلص من مشكلة التكيف الثقافي التي تواجه المديرين وعائلاتهم عند الانتقال من بيئة إلى أخرى والتي قد تمثل مشكلة كبيرة للمنظمات.

٣-التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للمنظمات ومصالحها في البلد المضيف، حيث إن وجود مدير محلي يرأس فرع المنظمة يعطي عنها انطباعاتاً حسناً لدى سلطات ومواطني البلد المضيف.

٤-التخفيف من الأعباء الناجمة عن استخدام مديرين قادمين من البلد الأصلي للمنظمة إذا ما قورنت هذه التكلفة بالمبالغ التي يمكن دفعها لمديرين مستخدمين محلياً إذا تم توافرهم

٣-ديرون من بلد ثالث:

في الكثير من الأحيان لأسباب مختلفة يصبح اختيار مديرين للفروع الأجنبية من بين مواطني البلد الأصلي غير ممكن عملياً، ومن ناحية أخرى تجد الكثر من الشركات أن استخدام مديرين للفروع من البلد المضيف تصاحبه

قد حاولت الكثر من المنظمات الدولية التخفيض من حدة المشكلات المترتبة على مثل هذا الوضع وذلك عن طريق اللجوء إلى استخدام مديرين من بلد ثالث لشغل المناصب الإدارية في فروعها بالخارج.

٥-تحديات العودة:

قد يستغرب البعض كيف تغدو العودة إلى الوطن تحدياً أمام المدير الأجنبي العائد إلى رئاسة منظمته وموطنه. بعض المنظمات العالمية التي لا تعطي الموضوع حقه من

الأهمية تاركة مدراءها العائدين يعانون في صمت . يتعدى هذا التعدي مجرد التكلفة أو إعادة التأقلم حيث يفترض أنهم لن يلاقوا مشاكل في ذلك لكنهم يلاقون.

أولاً: المشكلة المالية:

عندما يكتشف المدير العائد أن ارتفاع تكاليف الحياة في بلده قد جعل شراء منزل وتأثيثه وشراء سيارة ومتطلبات أخرى فوق حجم مدخراته.

ثانياً: الوضع المميز:

بعد أن كان الرجل الأول في الخارج يجد أنه مجرد واحد من عشرات . قد يجد نفسه خارج مجرى الأمور فالمنظمة لا تشركه في القرارات ولا تستفيد من خبراته والفرص قد فاتته واقترانه قد تخطوه بمراحل لأنهم لم يغادروا أبداً بينما تلاشت الأهمية الاجتماعية التي كان يلقاها في الخارج وتلاشى معها الوهج والأضواء التي كانت مركزة عليه.

أحياناً بل من الطبيعي أن يعود متأثراً بالثقافة التي عرفها في الخارج، يظهر أثر ذلك في نظرتة للأمور بل قد يحمل معه بعض تقاليدها ، قد ينفر منه زملاؤه، بعض العائدين يظنون يعانون صدمة حضارية عكسية لفترة ليست بقصيرة.

خصائص المدير الدولي:

١- القدرة على تطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية.

٢- القدرة على إدارة التغيير والتحول.

٣- القدرة على إدارة التنوع الثقافي.

٤- القدرة على تصميم والعمل داخل هياكل تنظيمية مرنة.

٥- القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات وفرق.

٦- القدرة على التواصل.

٧- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات

تتطلب النظرة الدولية القدرة على العمل في عالم متغير وتفهم ثقافة الآخرين (لا أحادية التوجه)، يتطلب العمل الدولي تعديل الهيكل التنظيمي لمواجهة المتغيرات مما يستدعي المرونة ، كذلك أهمية العمل كفريق يؤكد عليها محلياً وعالمياً. أما القدرة على التواصل والتعلم ونقل المعرفة فهي مهمة محلياً أيضاً لكي تتضاعف أهميتها في الثقافات المختلفة.

المكافآت المالية للمديرين الدوليين:

الراتب الأساسي الذي يمكن أن يكون "أساسي" محلياً وعالمياً لكن تضاف إلى الراتب بدلات تعكس الأوضاع في كل بلد للمنظمة فيه أعمال وتختلف هذه البدلات والعلاوات الإضافية فوق الراتب الأساسي من بلد لآخر. يمكن إجمالها في ثلاث مجموعات:

١- بدلات التأمين والضمان الاجتماعي:

عادة للمنظمة الأم في موطنها برامج صحية وبرامج تقاعدية منها برامج عامة وتديرها السلطات وبرامج إضافية خاصة وقد تشارك المنظمات في كليهما بأن تخصص من مرتب الموظف مبلغاً معيناً وتدفع المنظمة ما يساويه للمؤسسة العامة. المهم ألا يفقد المدير

المغترب هذه الميزات ويمكن أن تستمر الترتيبات القديمة مع وجود المدير في الخارج في حالة الضمان الاجتماعي.

أما التأمين الصحي فيجب أن ترتب المنظمة لانضمام موظفيها لبرامج تأمين صحي في البلد المضيف وتتحمل وتساهم كما يساهم المدير في رسوم مثل ذلك البرامج. وإذا كانت هنالك مطالبات إضافية من جانب حكومة البلد المضيف لإشراك موظفي المنظمة في البرنامج، على المنظمة الأم أن تتكفل بذلك. المهم ألا يتضرر الموظف وإلا فسيقل ذلك من جاذبية العمل في الخارج.

٢- العلاوات المختلفة:

هناك علاوات مختلفة تقدمها المنظمات لمديريها في الخارج ناشئة من العمل في الخارج يجب على المنظمة أن تتكفل بها. يوجد علاوة إعادة تأهيل أو إقامة، هي تكاليف إيجار المنزل الجديد وتأثيثه وتدبير الاحتياجات اللازمة للإقامة في مدينة جديدة. كذلك قد تعطي المنظمة علاوة تعليم أطفال لأن نوع التعليم الذي يناسب أبناء المدير قد لا يكون عادة متوفراً في المدارس الحكومية قليلة التكاليف وإنما قد يجده في مدارس خاصة بالجاليات الأجنبية عادة مكلف.

تضطر المنظمة لمنح علاوة سكن حيث قد ينقل المدير إلى بلد يكون الإسكان المناسب فيها نادراً ومكلفاً.

علاوة مشقة تمنح إذا كان العمل في بلد نائي بعيد عن أسباب الراحة ومنعزل أو فيه اضطرابات. قد يضطر المدير لأن يترك أسرته وراءه ويعيش حياة المعسكرات المعزولة بدون أية ترفيه.

٣-تكلفة المعيشة:

أهم علاوة هي علاوة غلاء المعيشة إذا كان مستوى الحياة وتكاليفها عالية جداً فسيكون ذلك سبب مشقة للمدير ولن يوافق أحد بالذهاب وسيتضرر المدير المغترب.

نظام المكافآت:

المنظمات الدولية ترمي من وراء أنظمة المكافآت المالية التي تقدمها للعاملين فيها إلى تحقيق الأغراض الرئيسية التالية:

١-الحفاظ على القوى العاملة الموجودة في المنظمة وذلك تجنباً لتسرب هذه القوى إلى منظمة أخرى تدفع مرتبات ومزايا أفضل.

٢-جذب قوى عاملة جديدة ذات كفاءة عالية مع ما يحققه مثل هذا الأمر للمنظمة من مكاسب كبيرة، حيث يأتي مثل هؤلاء الأشخاص في العادة وقد اكتسبوا مهارات وخبرات مع منظماتهم السابقة.

التكيف الثقافي للمديرين الدوليين:

المدير الدولي بقدر ما هو مهم وحيوي بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فهو أيضاً ذو تكلفة عالية تحتم على المنظمة أن تحافظ على وجوده بها أطول مدة ممكنة حتى يمكنها تحقيق عائد على استثماراتها فيه، شأنها في ذلك شأن أي أصل من أصول المنظمة الأخرى.

من خبرة المنظمات الدولية في هذا المجال فإن من أكبر الأسباب التي تؤدي إلى حرمان هذه المنظمات من خدمات الكثير من مديريها الدوليين في الأماكن التي يخصصون لها، هو عدم قدرتهم على التكيف مع أنماط المعيشة بها.

تكون قدرة المدير على التكيف الثقافي مع بيئته الجديدة هي أحد العوامل الرئيسية التي يجب أن تراعى عند اختياره.

أهم ثلاث نواحي يجب أن تراعى عند اختيار المدير الدولي:

- ١- مدى استقلالية الشخص وقدرته على إحراز نتائج بإمكانيات محدودة.
- ٢- الإخلاص للمنظمة الأم.
- ٣- المعرفة الفنية بطبيعة العمل الذي سيسند إليه.

التكيف الدولي للموارد البشرية:

هناك نمطين أساسيين من التكيف يجب على الموارد البشرية أن تقوم بهما عندما تذهب في مهمة دولية:

الأول: التكيف التوقعي:

الذي ينفذ قبل مغادرة الأفراد موطنهم الأم.

الثاني: التكيف داخل البلد.

الذي ينفذ ميدانياً في البلد المضيف.

محددات التكيف الدولي:

١-المهارات الفردية أو البعد الشخصي:

تشمل مهارات التقاطع الثقافي التي يمتلكها الشخص، وهي تعد أهم ما يمتلكه الموظف المغترب لكي يتكيف عالمياً، مهارات أخرى هي مهارات الفعالية الفردية تتمثل في قدرته في السيطرة على ضغوطات العمل، الإحباطات اليومية والعزلة واختلاف البيئة والمناخ وتوفر أسباب الراحة المنزلية وقدراته الكفيلة بإنقاص الضغوطات التي يتعرض لها. المهارات الفردية المتعلقة بالقدرات التقنية للمغترب الفردية لإنجاز عمله في الخارج. تشمل هذه المهارات قدرة الفرد على تقوية البديل أي يستطيع أن يعوض عن النشاطات التي كان يقوم بها في بلده بالنشاطات الموجودة في البلد المضيف.

٢-مهارات العلاقات والاتصال:

تشمل هذه المهارات قدرة المغترب ورغبته وميوله بأن ينمي ويطور العلاقات مع أهل البلد المضيف، برهنت الأبحاث على أن الموظفين المغتربين الذين يقيمون علاقات صداقة وثيقة مع أهل البلد المضيف هم أفضل تكيفاً وإنتاجاً في عملهم، هذه العلاقة تساعد المغترب على الاطلاع بشكل أفضل على عادات وتقاليده أهل البلد، يسهل عليه فهمها مما يزيد في مستوى الرضا والتكيف مع الواقع أكثر من أولئك المغتربين الذين يبغون صلاتهم مع غيرهم من المغتربين.

٣-المهارات الإدراكية:

تعني هذه المهارات بفهم سلوك ودوافع أهل البلد بقدر ما يمتلك الفرد هذه المهارة بقدر ما يستطيع معرفة الأسباب والدوافع وراء سلوك أهل البلد ويشعر بالراحة والاطمئنان بحضورهم.

٤- خارج نطاق العمل:

هناك متغيران اثنان يؤثران على درجة تكيف المغترب عالمياً هما:

٥- بعد العمل:

كي يكون المغترب ناجحاً عليه أن يتكيف ويسيطر ويقدم أداء مقبولاً على جميع المستويات في عمله ، هذه المستويات هي أربعة:

وضوح الدور:

كيف يفهم المغترب مهمته الجديدة ومتطلبات عمله الجديد ، ما هو متوقع منه في العمل ، بقدر ما يكون الدور واضحاً بقدر ما يكون الشك قليلاً في العمل، يساعد على التأقلم بسرعة مع العمل.

حرية التصرف:

يتضمن المرونة في العمل والتوقعات والإجراءات والسياسات ، وكلما كان نوع العمل يتسم بالمرونة فإن المغترب يتفاعل مع عمله ويؤثر فيه.

غرابة الدور:

يشير إلى الاختلاف بين العمل الجديد وواجباته والمسؤوليات الملقاه على عاتق المغترب وبين عمله السابق ، بقدر ما يكون العمل الجديد غير مألوف لديه يبذل جهداً كبيراً للتأقلم معه.

خلاف الأدوار:

إن خلاف الدور والصراع الناجم عنه يمنع المغترب من التأقلم والتكيف في عمله الجديد بالتالي فإن ذلك سيؤثر على أدائه وسيزيد من ضغوط العمل.

٦- بعد ثقافة المنظمة:

للمنظمات أيضاً ثقافتها وأدوارها ومعاييرها وتوقعاتها والعقوبات وإجراءات العمل جميعها مكتوبة وغير مكتوبة ، هي ذات تأثير على الموظف في العمل، وعندما يحتل المغترب منصباً في المنظمة عليه أن يتعلم ثقافة هذه المنظمة ، يتكيف معها يكون أدائه جيداً، تعامل ثقافة المنظمة من قبل المغترب مثل تعامله مع ثقافة البلد المضيف من حيث غرابة الثقافة ، كما أن الدعم الذي يقدمه العاملون في المنظمة له دور كبير في تكيف المغترب في العمل.

المراجع

أ.د. أحمد عبد الرحمن أحمد.(٢٠١٤)، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية ، دار المريخ للنشر	-١
د.صالح مهدي محسن العامري.(٢٠١٤) ، د.ظاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال ،	-٢