



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مطبوعة بعنوان:

إدارة الأعمال الدولية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

مالية وتجارة دولية

من اعداد الدكتور:

بن زيدان ياسين

الموسم الجامعي: 2022-2023

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل لإدارة الأعمال الدولية

الفصل الثاني: نظريات التجارة الخارجية

الفصل الثالث: العولمة وإدارة الأعمال الدولية

الفصل الرابع: التكامل والعولمة الاقتصادية

الفصل الخامس: الجات ومنظمة التجارة العالمية

الفصل السادس: بيئة الأعمال الدولية

الفصل السابع: إدارة الموارد البشرية الدولية

الفصل الثامن: التخطيط الاستراتيجي الدولي

الفصل التاسع: إستراتيجية القيادة والتنظيم في الأعمال الدولية

الفصل العاشر: التكتلات الاقتصادية الدولية

الفصل الحادي عشر: التسويق الدول

الفصل الثاني عشر: الإشكالات والتحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية

خاتمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تتنافس منظمات الأعمال اليوم في ما يمكن أن نسميه عالم بلا حدود Borderless World خاصة بعد التطور السريع والمستمر في مجال الاتصالات والمواصلات وظهور شبكة الإنترنت والمنظمات الافتراضية وغيرها من الأمور. لذلك يتطلب الأمر من مدراء منظمات الأعمال فهم البيئة الدولية ومتطلبات العمل فيها والتحديات التي يحتمل مواجهتها ومعرفة الفرص المتاحة التي يمكن أن تستغل ويتحقق منها عائد للمنظمة.

إن الأعمال الدولية تتباين في أشكالها وحجومها وأساليب إقامتها وطرق إدارتها وكذلك الظروف المحيطة بكل نوع منها. ويمثل التحدي الأخلاقي والتنوع الثقافي إشكالية أساسية تواجه الأعمال الدولية الخاصة الكبيرة منها والمؤثرة والتي يتطلب الأمر منها أن تتعلم تطبيقات إدارية تعني طبيعة التبادل والاختلاف الثقافي الحاد

إن المنظمات العاملة في البيئات الدولية تواجه تحديات لم تكن مألوفة في البيئات المحلية ومنها ما هو اقتصادي أو سياسي أو ثقافي أو اجتماعي أو قانوني. إن اتساع رقعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة وما يرتبط بهذا الاتساع من كثرة مكونات وتعقد نتيجة المنافسة والتشريعات والسياسات المختلفة للدول فإن الأمر يتطلب دراسة هذه الجوانب وفهمها لغرض التعامل معها بشكل صحيح.

الفصل الأول

مدخل لإدارة الأعمال الدولية

المبحث الأول: ماهية إدارة الأعمال الدولية

المطلب الأول: تعريف إدارة الأعمال الدولية

1- التعريف الإداري لإدارة الأعمال الدولية :

هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد، مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

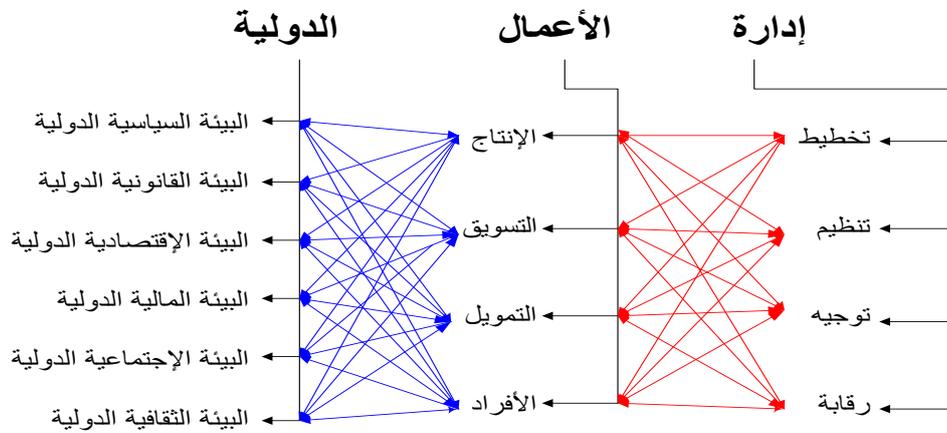
2- التعريف الاقتصادي لإدارة الأعمال الدولية:

هي تعاملات أو تبادلات تجارية بين أفراد أو مؤسسات بهدف إجراء عمليات تجارية في السلع والخدمات.

أي تتعامل مع اقتصاد أكثر من دولة تتميز عن غيرها من التبادلات التجارية بـ اتجاهين هما:

1- الديمومة (الاستمرارية) 2- الانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة)

وعليه يمكن تلخيص مفهوم إدارة الأعمال الدولية فيما يلي:



المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة الأعمال الدولية

امتازت العلاقات الدولية خلال الثلاثة عقود المنصرمة، بالنمو السريع و المتزايد للأعمال الدولية باختلاف مجالاتها وفي هذا المبحث سنتعرف على مفهوم الأعمال الدولية ومجالاتها المختلفة و كذا أنواعها. نلخصها فيما يلي:

تعريف 1: الأعمال الدولية هي الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم).

تعريف 2: الأعمال الدولية هي كل الأعمال و الفعاليات التي تدور و تسري بين دولتين أو أكثر

تعريف 3: الأعمال الدولية هي معاملات بين أفراد و منشآت من دول مختلفة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما و منشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى تتميز هذه المعاملات والعلاقات بالديمومة و التأثير المتبادل

تعريف 4: هي الأنشطة التي تتعدى الحدود الوطنية وتتضمن العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج الحدود الوطنية لتحقيق أهداف المنظمات.

المبحث الثاني: طبيعة و أشكال الأعمال الدولية

اتخذت الأعمال الدولية عدة أشكال بحسب نوعها نذكرها فيما يلي:

1- أنواع الأعمال الدولية من حيث النشاط

يمكن للمنشأة الدولية أن تمارس أنواعا مختلفة من الأعمال في أي دولة، فإما تكون منفردة أو

بصورة جزئية مع جهة أخرى، ومن هذه الأعمال نذكر:

1- التجارة الخارجية:-

هي مبادلات تجارية تتم في شكل عمليات تصدير و استيراد:

- حيث أن التصدير هو نشاط بيع سلع أو خدمات لمستهلك أجنبي من البلد الأم.
- و الاستيراد هو شراء مستلزمات من موردين متواجدين في بلد أجنبي لاستهلاكها أو استعمالها في البلد الأم.

2- تجارة الخدمات:

هي كافة أشكال التي تتعلق بمبادلة الخدمات بأنواعها من داخل الحدود الوطنية نحو الخارج. تسمى الدول المصدرة للخدمات بالدول " الخدمية أو المعلوماتية " بدلاً من الصناعية. والتجارة في الخدمات أصعب من السلع, لأنها تتطلب إنتقال الأفراد لإنتاجها أو إستهلاكها في الدول الأخرى. وهي تمثل ما بين 15-20% من التجارة الدولية.

3- الاستثمارات المباشرة و غير المباشرة :

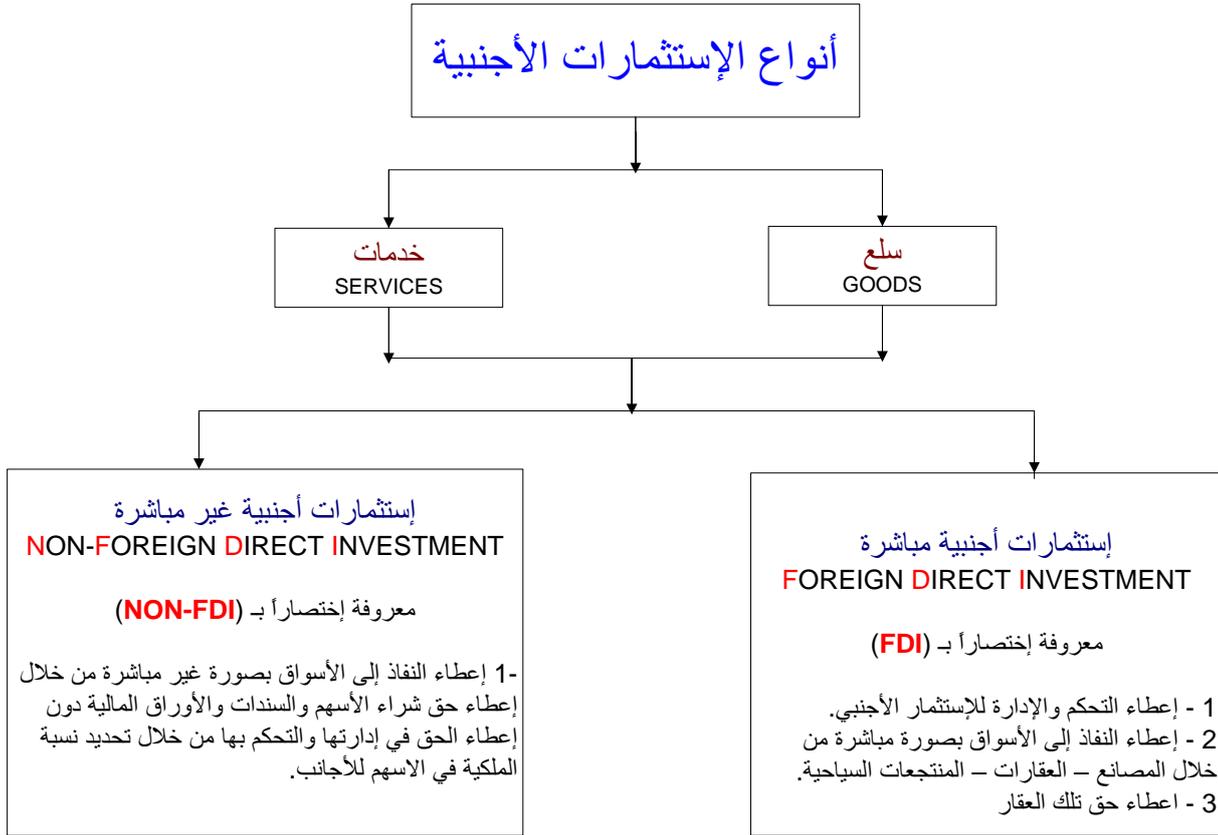
متمثلا في كافة أشكال الاستثمار. ونميز بين:

1-3- الإستثمار المباشر FDI:

امتلاك أو شراء شئ ملموس ومحدد في الشركة, وبذلك يوجد تأثير بدرجة ما على مسار الشركة كبيراً كان ذلك التأثير أو صغيراً.

2-3- الإستثمار الغير مباشر NON FDI:

شراء أوراق مالية كأسهم أو سندات بهدف الربح, لذلك يوجد حق غير مباشر في المنشأة, ولكنه لا يؤثر على مسارها.



المبحث الثالث: من يقوم بالأعمال الدولية ؟

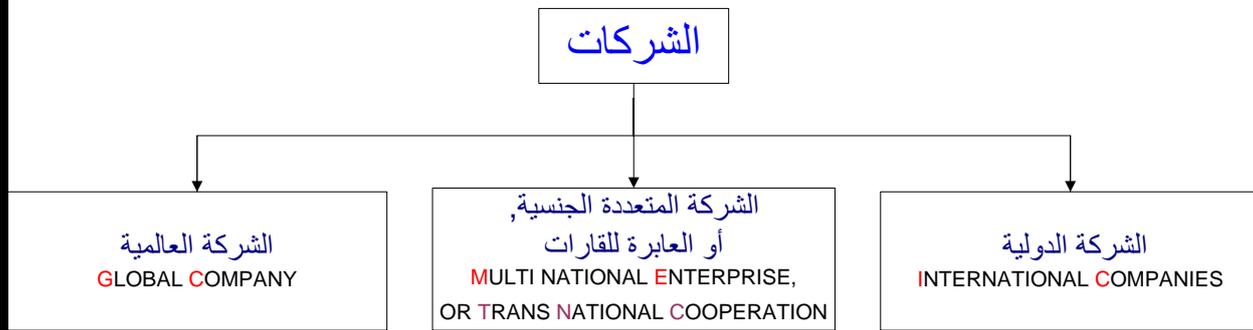
تعد إدارة الأعمال الدولية تلك المعاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة، هي تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى، هذه العلاقة تتميز بخاصتين وهما أن لها شيئاً من الديمومة وإن لنا تأثيراً عليهما- مهما كانت درجة ذلك التأثير

كما تعد عملية مستمرة هدفها صياغة استراتيجيات أعمال ، ومن ثم تنفيذها في الأسواق الدولية ، تستخدمها الشركات التي تنافس خارج حدودها الوطنية لتحقيق عوائد فوق المتوسط وسمعة وشهرة تضمن لها البقاء والمنافسة وموطئ قدم في أكثر من بلد.

كما تعتبر فرعاً من فروع الإدارة الدولية، وأحد مجالات الأعمال الدولية التي تعتمد منهجية علم إدارة الأعمال ولكن برؤية عالمية تمارسها المنظمات والشركات الهادفة للربح التي تعمل خارج حدودها الوطنية

وتمثل حزمة من الأفكار التي تتبلور في منظور مفاهيمي متكامل ، وسلوكيات للقيادة وفهم الثقافات المختلفة وأساليب الاتصال والتفاوض معها، واستراتيجيات لاستشراف بيئة الأسواق العالمية وديناميكياتها التنافسية، وعمليات لاستثمار الموارد البشرية والمالية والمادية والمعرفية".

شكل: من يقوم بالأعمال الدولية ؟



4- الفرق بين الشركات :

1- الشركة الدولية (1920م) INTERNATIONAL COMPANY:

- 1) تتواجد سلعيًا أو خدميًا في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة.
- 2) المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد). يشرف على إدارة شئون التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.
- 3) إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.
- 4) اتخاذ القرار مركزي إلى حد كبير في إدارة الفروع.

2- الشركة المتعددة الجنسية أو العابرة للقارات (1940م)

MULTI NATIONAL ENTERPRISE, OR TRANS NATIONAL COOPERATION

- (1) تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.
- (2) هناك مركز اقليمي لكل قارة (أكثر من موطن) يشرف على ادارة التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.
- (3) إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القارة بصورة مباشرة وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة.
- (4) اتخاذ القرار مركزي إلى حد مقبول في إدارة الفروع.

3- الشركة العالمية (1990 م) GLOBAL COMPANY :

- (1) تتواجد في كل قارات العالم. (العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات).
- (2) هناك مركز اقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن).
- (3) إستراتيجية وإدارة الفروع في الدولة ترتبط إرتباط مباشر بالمركز الاقليمي للدولة, يليه بصورة أقل إرتباطاً المركز القاري, يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم.
- (4) اتخاذ القرارات تكون لامركزية في أغلب الأحيان في إدارة الفروع.

المبحث الرابع: أنواع الأعمال الدولية

يجب أن تلاحظ الشركة الراغبة في ممارسة الأعمال الدولية المنهجية التالية:

هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدي الاستقرار السياسي.

مثل : نظم الحكم في الدولة – الوحدات السياسية – الأنظمة والتشريعات – التحيزات السياسية.

هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الإجتماعية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار الاجتماعي والثقافي.

مثل : العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات – اللغات – مهارات الإتصال.

هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات المالية بين الدول.

مثل : أسعار صرف العملات – أسعار الفائدة – السندات والأوراق المالية – الإقتراض.

هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الإقتصادية بين الدول.

مثل : حجم السوق – البطالة – التضخم – متوسط دخل الفرد – حالة العرض والطلب.

مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

التعامل مع ثقافات متعددة ومختلفة

التعامل مع بيئة تتسم بشدة المنافسة

التعامل مع قيود مالية وبخاصة أسعار صرف العملات

التعامل مع قيود السياسة التجارية

التعامل مع قيود انتقال الموارد البشرية

التعامل مع القيود الإنتاجية والتسويقية

التعامل مع الميزة التنافسية

وعليه يمكن تلخيص أنواع الأعمال الدولية فيما يلي:

أنواع الأعمال الدولية

<p>-5 عقود تسليم المفتاح : TURN-KEY</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية بتنفيذ وتطوير مشروع بصورة كلية أو جزئية وتابع لجهة محلية عامة أو خاصة بشروط معينة وبمقابل مادي ولفترة معينة. مثل : الإنشاءات والمباني – مشاريع البنى التحتية. تتحقق في المجال الخدمي</p>	<p>-4 عقود الإمتياز : FRANCHISING</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركات محلية باستخدام الإسم التجاري والعلامة التجارية لمنتج أو لخدمة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محددة. مثل : الوجبات السريعة (مثل مكدونالد) . تتحقق في المجالين الخدمي والسلعي **الشركة الام لاتتحمل التبعية القانونية</p>	<p>-3 عقود التصنيع : MANUFACTURING</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتصنيع وإنتاج وتسويق منتج سلعي تابع لشركة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محددة. مثل : تصنيع المواد الغذائية – صناعة الملابس – صناعة المعدات والآلات. تتحقق في المجال السلعي</p>	<p>-2 عقود الإدارة والتشغيل: MANAGEMENT OPERATION</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية لإدارة وتشغيل مشروع بصفة كلية أو جزئية تابع لجهة عامة أو خاصة مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترات محددة. مثل : الفنادق – المنتجعات السياحية – المطاعم – المستشفيات – الموانئ – البنى التحتية. تتحقق في المجال الخدمي</p>	<p>-1 عقود الوكالة: AGENT CONTRACT</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتسويق منتجات شركة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة لفترة محددة. مثل : الأجهزة الكهربائية – السيارات – المعدات – المواد الغذائية. تتحقق في المجال السلعي **الشركة الام تتحمل التبعية القانونية</p>
---	---	---	---	---

الفصل الثاني

نظريات التجارة الخارجية

المبحث الأول: ماهية التجارة الخارجية

بغية التعرف على ماهية التجارة الخارجية سيتم التطرق إلى ذلك من خلال المطالب أدناه.

المطلب الأول: مفهوم التجارة الخارجية

لا تستطيع أي دولة أن تعيش في عزلة عن الدول الأخرى، فهي غير قادرة على إنتاج كل ما تحتاجه من السلع والخدمات وإنما يقتضي الأمر أن تخصص الدولة في إنتاج السلع التي تتوفر لديها مزايا طبيعية أو مكتسبة وتعمل على تصدير الفائض منه، الأمر الذي يسمح لها بتغطية إستيراد السلع التي لا تتوفر لديها تلك المزايا، ويعد الفائض في الصادرات هو المحفز الأساسي للنمو الاقتصادي وذلك بالقيام باستثمارات جديدة تؤدي إلى زيادة الدخل الوطني ومنه رفع مستوى معيشة الأفراد والمساهمة في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية كالبطالة.

التعريف الأول: هي عمليات التبادل التجاري للسلع والخدمات وغيرها من عناصر الإنتاج المختلفة بين عدة دول لتحقيق منافع متبادلة لأطراف التبادل، وتتعلق التجارة الخارجية بالقواعد المنظمة لانتقال السلع والخدمات وتبادلها بين الدول وفي نطاق الأقاليم الجمركية والمناطق التجارية الإقليمية، كما يشمل مصطلح التجارة الخارجية اليوم .

- الصادرات والواردات السلعية المنظورة.

- الصادرات والواردات الخدمية غير المنظورة.

- الهجرة الدولية وتنقل اليد العاملة.

- الحركات الدولية لرؤوس الأموال.

قد تكون الدولة قادرة فنياً على إنتاج جميع أو جزء كبير من السلع التي تستوردها، ولكنها تفضل الإستيراد لبعض السلع التي يتم مقابل إستيرادها تصدير سلع أخرى من الإنتاج المحلي. ما يحدث إذاً هو أن كل دولة تتخصص في إنتاج السلع التي يتم إنتاجها بكميات تفوق حاجتها وتصدير الفائض لدولة أو دول على أن تستورد سلع أخرى منهم في المقابل.

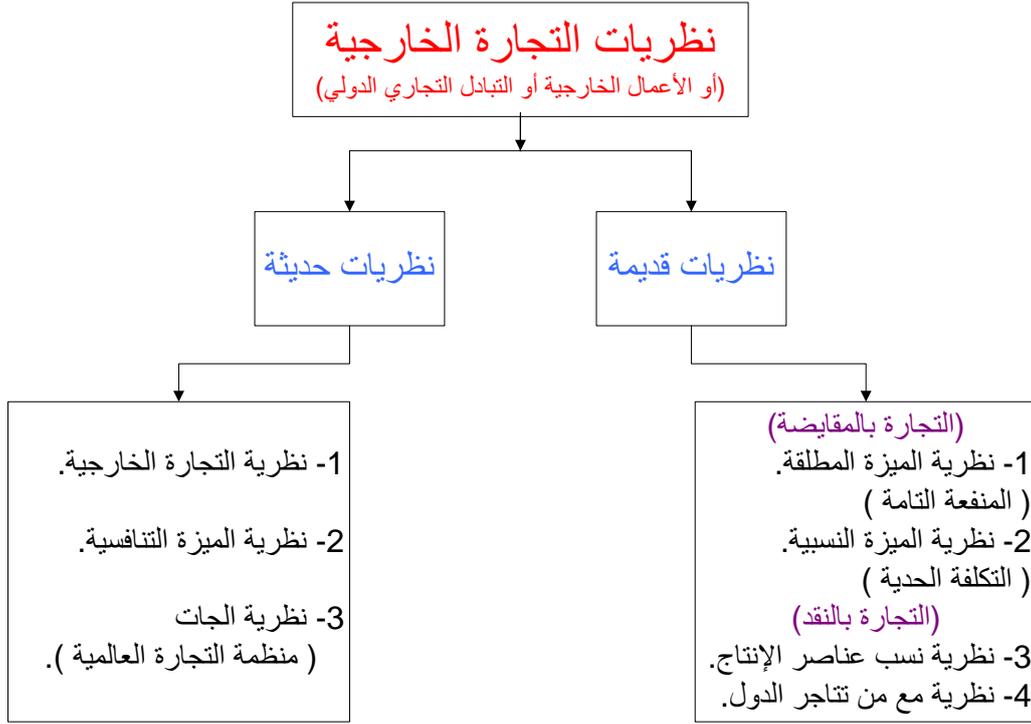
• كان هناك حضارات تتبادل تجارياً قبل كل النظريات السابقة بين أفراد وليس هناك قوانين تحكم هذه التبادلات ومن خصائصها انها :

1. تجارة عشوائية وبالمقايضة.
2. تبني علي الحاجة الاستهلاكية
3. تجارة غير ملزمة وغير مقننة.
4. تراعي الخصوصيات للحضارات والدول.
5. فكر يراعى الأفراد.

ومن هذه الحضارات:

- 1) الحضارات الإسلامية (رحلة الشتاء والصيف)
- 2) الحضارة اليونانية والفارسية (تجارة السلع)
- 3) حضارات دول البحر المتوسط (تجارة السلع والغذائية)

المبحث الثاني: نظريات التجارة الخارجية



المطلب الأول: النظريات القديمة

النظريات القديمة تحمل فكر اقتصادي يراعي خصوصية الدول والتخصيصية ضد المنافسة الدولية.

1- نظرية الميزة المطلقة ABSOLUTE ADVANTAGE THEORY:

أول من وضعها هو البريطاني آدم سميث عام 1787م (أبو الاقتصاد الحديث في كتابه ثورة الأمم).

تدعو هذه النظرية الدول إلى التخصص في الإنتاج على أساس المعايير التالية :

أ- العمل أساس القيمة.

- ب- ثبات تكلفة الوحدة مهما كان حجم إنتاجها.
- ت- إمكانية انتقال عناصر تقنية الإنتاج بين الدول (خارج الدولة).
- ث- سهولة انتقال عناصر الإنتاج في الدولة.
- ج- عدم وجود مصاريف للنقل والمواصلات والاستخراج.
- ح- منافسة تامة بين الصناعات في الدولة.
- خ- عمالة كاملة في الدول.
- د- مقايضة السلع بالسلع بدلاً من المال.
- وهذه النظرية عبارة عن فكر اقتصادي يراعي خصوصية الدول، والتخصيصية ضد المنافسة الدولية.

الانتقاد: عدم مقدرتها علي تبرير في حالة وجود تميز مطلق في أكثر من سلعة.

2- نظرية الميزة النسبية COMPARATIVE ADVANTAGE THEORY :

للعالم البريطاني ديفيد ريكاردو عام 1835م (علي المستوي الإقليمي).

وقامت هذه النظرية على مبدأ (العمل على أساس القيمة) أي أن ثمن السلعة يحدده كمية العمل المبذول لإنتاجها، وتسمى أيضاً (نظرية التكلفة النسبية). ولم تلغي النظرية السابقة بل اعتمدت على المعايير التي وضعها آدم سميث.

3- نظرية نسب عناصر الإنتاج FACTOR PROPORTION THEORY :

تنسب هذه النظرية إلى كلاً من العالمين الأسكتلنديين : هكشر و أولين. وقاما بإلغاء النظريتين السابقتين لعدم كفاءتهما بمجارة الواقع، وأسست علي أساس التجارة بالنقد لا علي المقايضة السلعية.

وقد قامت نظريتهم علي إفتراضين هما :

أ- مبدأ الوفرة النسبية للمواد (تقوم كل بلد بإنتاج السلع التي تعتمد علي العنصر الذي يتوفر فيه بكثرة) مثلاً كندا تنتج الأخشاب نظراً لكثرة الغابات ووفرة الأراضي، والصين تنتج الملابس نظراً لكثرة العمال ورخصها.

ب- مبدأ التبادل الدولي (يقوم كل بلد بتصدير السلع التي يمتلك عناصر إنتاجها بوفرة، ويستورد غير ذلك من البلدان الأخرى بناء علي السعر الدولي المنافس).

4- نظرية مع من تتاجر الدول؟ :

قدمها العالم إستفان لندر

وقد قامت هذه النظرية على أن الدول تستطيع أن تتاجر مع بعضها البعض بوجود المعايير التالية:

أ- التقارب الجغرافي والسياسي. ب- التقارب في مستويات

المعيشة.

ت- التقارب في العادات والتقاليد والأديان. ث- التقارب في الأذواق.

ج- التقارب في مستويات وحجم الأسواق.

المطلب الثاني: النظريات الحديثة

النظريات الحديثة تحمل فكر اقتصادي يراعي خصوصية الدول والمنافسة الدولية، وشمولية تحرير الأسواق، وفكر سياسي، واقتصادي وقانوني واجتماعي.

1- نظرية التجارة الخارجية EXTERNAL TRADE THEORY:

وقد قامت هذه النظرية على (لماذا تتاجر الشركات مع الخارج؟):

أ- الإستفادة من الطاقات الغير مستغلة. تنتج بأقل من طاقتها لأن السوق المحلي لا يستوعب كل ما تنتجه الشركة.

ب- تخفيض التكاليف. يتم ذلك عن طريق التوسع في الإنتاج، لذلك يتم البحث عن أسواق جديدة.

ت- تحقيق أرباح إضافية. تستطيع فرض سعر مرتفع للسلعة في بلدان تحتاج تلك السلع بكثرة.

ث- تنويع وتقليل المخاطر. الإعتماد على سوق واحد يزيد من المخاطر.

ج- الإستيراد وضمان الإمدادات. وفرة المواد الخام في بلدان أخرى بسعر أقل أو جودة عالية.

2- نظرية الميزة التنافسية COMPETITIVE ADVANTAGE THEORY:

وقامت في منتدى داو فوس الاقتصادي العالمي بسويسرا على أن مؤشر التنافس يبني على

ثمان عوامل:

1- درجة الإنفتاح في الدولة.

2- نوع الحكومة (نظام الحكم).

3- توفر المؤسسات المالية.

4- نوعية البنى الهيكلية في الدولة.

5- التقنية ودرجة تقدمها.

6- نوع الإدارة.

7- العمالة الوطنية.

8- مؤسسات المجتمع المدني.

مسببات الميزة التنافسية بين الدول

قام مايكل بورتر بعد دراسة أجراها بصياغة أربع مسببات تسمى (نموذج الماسة) وتؤدي إلى بناء

الميزة التنافسية والحفاظ عليها :

1- حالة الموارد :

- حجم ومهارة تكلفة العمالة.
 - وفرة ونوعية وتكلفة وسهولة النفاذ إلى الموارد الطبيعية.
 - مخزون المعرفة لدى الدولة بما في ذلك المعرفة التقنية والتسويقية التي تؤثر على جودة السلع والخدمات.
 - حجم وتكلفة رأس المال المتاح للصناعة.
 - نوع وتكلفة استخدام البنى الهيكلية.
- 2- حالة الطلب: إن ميزة الدولة التنافسية تزداد إذا كان هنالك طلب داخلي قوي لسلعها وخدماتها.

3- الصناعات المساعدة وذات الصلة : وجود تعاون بين مثلاً صانعي الأحذية ومنتجي الجلود في نفس الدولة, يعطيها ميزة تنافسية.

4- إستراتيجية وهيكل الشركة والمنافسة : إن إستخدام طريقة إدارية ناجحة, يستقطب أكفأ العاملين مما يزيد الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: سياسة الحماية علي مستوى الدولة

تقوم الدولة بوضع رسوم جمركية على السلع المستوردة أو قيود مثل كمية محددة من الإستيراد أو إلزام المؤسسات الحكومية بالشراء من المنتج المحلي.

1- التعريفات الجمركية CUSTOM TARIFFS:

فرض رسوم على السلع المستوردة إما لزيادة دخل الدولة من هذه الرسوم أو لحماية الإنتاج المحلي بحيث يصبح سعر السلعة المستوردة أعلى من المحلية.

2- الحصص QUOTAS:

تقوم الدولة بتحديد "حصّة" معينة لكل سلعة لا يسمح بإستيراد أكثر منها. أو أحياناً للسلع المصدرة كذلك. بدلاً من تحديد رسوم جمركية. وأحياناً يتم الأثنين معاً تحديد كمية معينة وإضافة رسوم أيضاً.

3- المعوقات الغير جمركية: نذكر منها

- شهادة المنشأ

- المواصفات والمقاييس

- التأمين الجمركي

- إعادة التثمين الجمركي

- تراخيص الاستيراد

- الدعم الداخلي للصناعات

- الفحص قبل الشحن.

4- أساليب الحماية والقيود الأخرى : هنالك أساليب أخرى غير وضع رسوم أو كمية محددة للواردات أو الصادرات، مثلاً كأن تضع الدولة قوانين تمنع من شراء منتج أجنبي في حالة تنفيذ المشاريع الحكومية، أو تضع عراقيل أمام السلعة الأجنبية، أو أن تتبنى شعارات تدفع المواطن لشراء المنتج المحلي

شكل: وسائل السياسة الحمائية

وسائل الحماية ضد تعسفات فكر التجارة الخارجية

التكتل والتكامل الإقتصادي

على مستوى مجموعة من الدول**

مراحل التكتل بين الدول :

ولإتمام ذلك, يجب إكمال الخطوات التالية , ولا يصح الإنتقال إلى خطوة حتى يتم الإنتهاء وتنفيذ الخطوة السابقة لها, بمعنى يجب الإنتهاء من تنفيذ الخطوة الأولى والثانية مثلاً للإنتقال إلى الخطوة الثالثة, وهكذا.

1- منطقة التجارة الحرة (FTA) FREE TRADE AREA :

وتعني إزالة جميع العوائق الجمركية والكمية والغير جمركية بين الدول الأعضاء في المنطقة.

2- إتحاد جمركي (CU) CUSTOM UNION :

ويعني توحيد التعرفة الجمركية الخارجية للدول الأعضاء في الإتحاد, تجاه الدول الأخرى (تحقيق نقطة الدخول الواحدة).

3- سوق مشتركة (CM) COMMON MARKETS :

ويعني توحيد سياسات وأجهزة انتقال عناصر الإنتاج بين الدول الأعضاء في السوق.

4- إتحاد مالي وإقتصادي (EFU) ECONOMIC FINANCIAL UNION :

ويعني توحيد السياسات الإقتصادية والمالية والتجارية والزراعية والبيئية بين الدول الأعضاء في الإتحاد.

5- إتحاد سياسي (PU) POLITICAL UNION :

ويعني توحيد السياسة الخارجية العامة للدول الأعضاء في الإتحاد تجاه دول العالم الخارجي.

على مستوى الدولة الواحدة**

• الرسوم الجمركية

CUSTOM TARIFFS

• نظام الحصص :

QUOTAS

• التعريفات الغير جمركية

NON CUSTOM TARIFFS

مثل :

- شهادة المنشأ,
- المواصفات والمقاييس,
- التأمين الجمركي .
- اعادة التثمين الجمركي.
- تراخيص الاستيراد.
- الدعم الداخلي للصناعات.
- الفحص قبل الشحن.

الفصل الثالث:

العولمة وإدارة الأعمال الدولية

تمثل المرحلة الاقتصادية التي يعيشها العالم ما يمكن أن يطلق عليه الاقتصاد العالمي Global Economy الذي تتشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة وتكون في إطار عالمي أكثر منها ضمن حدود محلية. يتأثر الاقتصاد اليوم بظاهرة العولمة Globalization والتي تعني زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصًا في مجال الاتصالات والمواصلات. وهنا سيكون التركيز على الجانب الاقتصادي من العولمة بالرغم من وجود مظاهر أخرى لهذه الظاهرة مثل العولمة الثقافية والسياسية وغيرها. لقد تحول العالم إلى قرية كونية بفضل التطور الهائل في الاتصالات والمواصلات وانتشار المعرفة وشبكة الإنترنت. إن الاقتصاد العالمي يتيح لمنظمات الأعمال فرصًا كبيرة من خلال التزود بالموارد أو زيادة فرص التصدير والبيع لكن منظمات الأعمال تواجه أيضًا تحديات تنافسية ليست بالقلية في إطار هذا الاقتصاد العالمي. لذلك فإن منظمات الأعمال بحاجة إلى تطوير مفاهيم الإدارة الدولية International Management والتي يقصد بها إدارة منظمات الأعمال التي لديها مصالح في أكثر من بلد واحد.

الاقتصاد العالمي Global Economy

الاقتصاد الذي تشابكت فيه العلاقات سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو المنافسة وتعدت الحدود الوطنية لتشمل كافة دول العالم.

العولمة Globalization

زيادة وتأثر التداخل والعلاقات الدولية الاقتصادية بكافة أشكالها بسبب تطور الاتصالات والمواصلات.

الإدارة الدولية International Management

إدارة الأعمال على مستوى دولي وخارج الحدود الوطنية.

فمنظمات مثل إدارة شركة ماكدونالدز McDonald's وبوينغ Boeing ومايكروسوفت Microsoft بحاجة إلى إدارة دولية يلعب فيها قياديون ومدراء لديهم المعرفة الكافية بالإدارة الدولية ومتطلباتها دورًا فاعلاً سواء على مستوى المنافسة أو فهم وإدراك التحديات الثقافية والتنوع وهؤلاء المدراء يطلق عليهم مدارء عالميون. Global Managers

* المدير المالي Global Manager

هو المدير الواعي بالثقافات المتنوعة للشعوب الأخرى ولديه معرفة بالشئون الدولية. إن المدراء العالميين لديهم إطلاع واسع على ثقافات الشعوب الأخرى وكيفية العمل على فهم التقاطع الثقافي الموجود بين هذه الثقافات ويمكنهم بناء ثقافة تنظيمية تستوعب هذه الثقافات. وهناك الكثير من مدارس وكليات إدارة الأعمال التي تقدم تخصصات محورها الأساس إدارة الأعمال الدولية.

المبحث الثاني: الانتقال باتجاه العالمية والتدويل

إن مراحل الانتقال باتجاه العالمية والتدويل تأتي في سياقات متصاعدة ومتعددة، فالمنظمة أو الأعمال المحلية Domestic Business هي منظمات الأعمال التي تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط ومن أمثلتها جميع الشركات الصناعية أو المالية الصغيرة أو المتوسطة التي تعمل في دولة معينة. أما الأعمال الدولية International Business فهي المنظمات التي تعمل وتقيم أساساً في دولة واحدة لكنها تزود بجزء معتبر من مواردها أو تحصل على جزء معتبر من عوائدها أو الاثنيين معاً من دول أخرى. وعادة ما تكون لهذا النمط من الأعمال جنسية واحدة وإن كان يعمل في أماكن متعددة مثال ذلك مخازن Sears الكندية الشهيرة حيث أن إيراداتها الشهيرة تأتي من أمريكا بنسبة 90% ومن كندا 10%. أما الأعمال متعددة الجنسيات Multinational Business فإنها تلك الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر

من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها. وفي إطار ملكية هذه الشركات وجنسيتهما يمكن أن نجد منظمات ثنائية الجنسية Binominal مثل شركة Shell الهولندية البريطانية حيث تكون الملكية والرقابة لكل من البلدين. وقد تكون الشركة متعددة الجنسيات وفي هذه الحالة فإن عددًا من الدول تتقاسم ملكية مثل هذه الشركات.

وأخيرًا فإن الأعمال العالمية Global Business هي الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية. ويمكن تصوير هذه المراحل بالشكل التالي:

* الأعمال المحلية Domestic Business

هي منظمات أعمال تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط.

* الأعمال الدولية International Business

منظمات الأعمال التي تعمل وتقيم أساسًا في بلد واحد لكنها تتزود أو تبيع في أقطار أخرى.

* الأعمال المتعددة الجنسية Multinational Business

الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج والتسويق في كل منها.

* الأعمال العالمية Global Business

هي الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية.



شكل (١ - ٥): مراحل تحول الأعمال باتجاه العالمية

الفصل الرابع:

التكامل والعولمة الاقتصادية

المبحث الأول: العولمة الاقتصادية

تحرير التجارة الخارجية و كذا ازدياد التكاملات الاقتصادية الأمر الذي تسبب في تحرر الاقتصاد، وبفضل تطور التقنيات، ظهر نوع من التدفق غير المقيد لرؤوس الأموال عبر حدود أكثر من دولة و الذي نقل المنشأة الاقتصادية نحو مرحلة متقدمة من التجارة دون مراعاة للحدود الجغرافية أو السيادة الوطنية وهو ما أطلق عليه " العولمة " التي جعلت من السوق العالمية واحدة مفتوح التنافس من دون حواجز وتحت ظل التطور التكنولوجي وانقيادا لشروط الهيئات والمنظمات الدولية.

المطلب الاول: العوامل المؤثرة في ظهور العولمة الاقتصادية

يتأثر الإقتصاد اليوم بظاهرة العولمة والتي تعنى (زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الإقتصاد العالمى بسبب زيادة التطور التكنولوجى خصوصا في مجال الاتصالات).

التغيرات الجذرية في البيئة الدولية

عولمة الاقتصاد.

انبثاق الشركات الكونية

انفجار المعلومات

التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة

تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.

التطور في منظمات الأعمال.

مرادفات تعكس تطور الأعمال التجارية :

1- أعمال دولية عام 1920 م INTERNATIONAL BUSINESS

2- العولمة الإقتصادية 1940م ECONOMIC – GLOBALIZATION

أ- إتفاقيات الجات 1947م GATT47

ب- مفاوضات جولة الأورغواي 1994م GATT94

ت- نشأة منظمة التجارة العالمية 1995م GATT++

3- البيئة العالمية للأعمال (النظام العالمي التجاري المتعدد الأطراف)

المطلب الثاني: أسباب ظهور العولمة الاقتصادية

نلخصها فيما يلي:

التقدم التكنولوجي:

حيث يتجلى تأثيره خاصة من خلال محاولة ابتداع طرق مختلفة لتلبية متطلبات المستهلكين في

الداخل والخارج وهو ما يوصف بـ "عولمة الإنتاج"، وكذا الاهتمام بجانب تحسين طرق النقل والتوصيل

والتحكم في الموارد عن طريق ثورة الاتصال التي ساهمة في تحسين جودة التواصل ومعالجة المعلومات.

المنافسة

تعتبر المنافسة أحد نواتج العولمة، حيث أن تطور التقنية والتكنولوجيا في المجال الاقتصادي، فقد خلقت العولمة نوعاً جديداً من المنافسة متمثلاً في المنافسة على التطوير والإبداع في الإنتاج من حيث النوعية والجودة.

إضافة إلى ما سبق، يمكن ذكر الأسباب التالية:

1- بروز فوائض مالية ضخمة خصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية ساهمت في زيادة حجم

الإنتاج السلعي والذي انعكس على فتح أسواق جديدة (1940م).

2- الرغبة الدولية لدى عدد من الدول الصناعية على تحرير التجارة الدولية (قيام اتفاقية

الجات 1947م).

3- تنامي قوة الشركات وتحولها من شركات دولية إلى متعددة الجنسية وعابرة للقارات (1940-

1960م).

4- إزدياد معدلات التكامل الاقتصادي (التكتلات الاقتصادية بين الدول 1960-1980م).

5- الرغبة الدولية في تحرير اقتصاديات الدول من خلال:

- رفع القيود الحكومية على أنشطة القطاع الخاص

- خصخصة الخدمات الحكومية. (1940-1993م)

6- إنهيار الإتحاد السوفيتي (النظام الاشتراكي للأعمال 1991م).

7- تطور علم المعلومات وعلم الحاسب الآلي.

8- تطور قطاعات الاتصالات والفضائيات.

المبحث الثاني: التكامل الاقتصادي

المطلب الأول: مفهوم التكامل الاقتصادي

في التكامل الاقتصادي تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافياً في العادة بزيادة إرتباطها إقتصادياً وذلك بفتح أسواقها أمام بعضها البعض وزيادة التعاون بينها. وهذا كان أحد أسباب إزدهار سوق الولايات المتحدة إذ تم التكامل الإقتصادي بين 50 ولاية وذلك بمثابة 50 دولة.

من مميزات التكامل الإقتصادي :

- 1- خلق فرض تجارية جديدة, بالذات بعد إزالة الحواجز الجمركية.
- 2- يؤدي إلى زيادة الإنتاج من نفس السلعة مما يؤدي إلى إنخفاض تكلفة الوحدة. مع الزيادة في جودتها نتيجة المنافسة.
- 3- الإتجاه إلى شراء المواد الخام من الدول المجاورة والتي كانت في السابقة أعلى نتيجة الحواجز الجمركية أو غير السياسية.
- 4- الزيادة في حجم التجارة مع زيادة الكفاءة يقودان إلى زيادة النمو الإقتصادي.

المطلب الثاني: مراحل وأشكال التكتلات الدولية

ولإتمام ذلك يجب إكمال الخطوات التالية , ولا يصح الانتقال إلى خطوة حتى يتم الإنتهاء وتنفيذ الخطوة السابقة لها, بمعنى يجب الإنتهاء من تنفيذ الخطوة الأولى والثانية مثلاً للانتقال إلى الخطوة الثالثة وهكذا.

1- منطقة التجارة الحرة (FTA) FREE TRADE AREA :

وتعني إزالة جميع العوائق الجمركية والكمية والغير جمركية بين الدول الأعضاء في المنطقة.

2- إتحاد جمركي (CU) CUSTOM UNION :

ويعني توحيد التعرفة الجمركية الخارجية للدول الأعضاء في الإتحاد, تجاه الدول الأخرى (تحقيق نقطة الدخول الواحدة).

3- سوق مشتركة (CM) COMMON MARKETS :

ويعني توحيد سياسات وأجهزة تنقل عناصر الإنتاج بين الدول الأعضاء في السوق.

4- إتحاد مالي وإقتصادي (EFU) ECONOMIC FINANCIAL UNION :

ويعني توحيد السياسات الإقتصادية والمالية والتجارية والزراعية والبيئية بين الدول الأعضاء في الإتحاد.

5- إتحاد سياسي (PU) POLITICAL UNION :

ويعني توحيد السياسة الخارجية العامة للدول الأعضاء في الإتحاد تجاه دول العالم الخارجي.

في المنطقة العربية فقد كانت هناك " إتفاقية السوق العربية المشتركة" ولكنها بقيت حبراً على ورق. ولكن مؤخراً تم إحياء "إتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية" بتنشيط البند الخاص بإنشاء منطقة تجارة حرة عربية، وفعلاً تم الإتفاق عام 1997 على أن تقوم كل دولة عربية بتخفيض رسومها الجمركية بمعدل 10% سنوياً أمام الدول العربية الأخرى، ووقعته 13 دولة، هم دول الخليج الست مع مصر وسوريا والعراق والأردن وليبيا والمغرب وتونس. على أن تنفذ فعلاً في عام 2007م.

الفصل الخامس:

الجات ومنظمة التجارة العالمية

يرى دعاة حرية التجارة أن تلك الحرية تقود إلى التوزيع الكاف في للموارد عالمياً حيث تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي تمتلك ميزة نسبية فيها وبذلك يزيد الإنتاج العالمي من السلع والخدمات وتزيد الرفاهية. ويقر نفس الدعاة أن هنالك أوضاعاً معينة قد تتضرر فيها دولة ما من التجارة الحرة وتبقيها في وضع متأخر وتحرمها من إظهار قدراتها الكامنة أو تطويرها، لذلك لا يمانعون من فرض قيود على التجارة الحرة في مثل تلك الأحوال بشرط أن تكون لفترة زمنية معينة.

المبحث الأول: نظرية الجات والاتفاقيات العامة للتعريفات والتجارة " جات "

General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)

المطلب الأول: لمحة تاريخية ومعلوماتية عن اتفاق الجات

الجات اختصار لعبارة باللغة الإنجليزية هي: ، وتعني "الاتفاق العام للتعريفات والتجارة"

(1) نشأت بعد الحرب العالمية الثانية بمبادرة أمريكية بريطانية وتحديدًا مع بداية الإعلان

عن تأسيس ثلاث منظمات هي:

أ- صندوق النقد الدولي IMF

ب- البنك الدولي للإنشاء والتعمير WB

ت- منظمة التجارة الدولية ITO.

(2) نشأت عام 1947م بعد رفض فكرة منظمة التجارة الدولية من الكونجرس الأمريكي (GATT 47). وأخذت حيزا التنفيذ في يناير 1948م في جنيف بسويسرا.

(3) تأسست سكرتارية خاصة لمتابعة شؤون الاتفاقية.

(4) تحرير التجارة في السلع فقط، وفي التطبيق تم التركيز علي السلع الصناعية وتركت السلع الزراعية والمنسوجات خارج الإطار.

(5) عدد الدول 23 دولة وهي الدول المؤسسة للاتفاق ويطلق عليها (الأعضاء المتعاقدين).

(6) كان الاتفاق غير ملزم للأطراف المتعاقدة.

(7) لم تكن هناك آلية واضحة وملزمة لفض المنازعات التجارية وأيضا مراجعة السياسات التجارية.

(8) عقدت ثمان جولات من المفاوضات الشاملة بين الاطراف المتعاقدة في مدن وسنوات مختلفة امتدت حوالي نصف قرن بدأتها في جنيف 1947-1948م وأخرها في الاورجواي عام 1993-1994م (GATT 94).

(9) في المرحلة الأخيرة تمت إضافة قطاعين ليكونا المثلث التجاري:

-التجارة في السلع GAT

– التجارة في الخدمات GATS

– حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة TRIPS.

(10) تم عقد اجتماع رسمي أخيرا في مدينة مراكش بالمغرب وأعلن عن ولأدت عصر جديد في العلاقات التجارية الدولية من خلال تحول الاتفاق الي منظمة التجارة العالمية WTO في يناير 1994م (GATT ++).

المطلب الثاني: أهداف اتفاقية الجات

1. العمل على تحرير التجارة الدولية.
2. إزالة العوائق أمام التبادل التجاري بين الدول.
3. حل المنازعات التجارية الدولية عن طريق المفاوضات.
4. تهيئة المناخ الدولي والإعداد لإنشاء منظمة التجارة العالمية.

شكل: أهداف اتفاقية الجات



المطلب الثالث: التطور التاريخي

1- جولات الجات التفاوضية :

الجولة	السنة	المكان	عدد الدول المشاركة	موضوع الجولة
الاولي	1947	جنيف	23	التعريفات الجمركية
الثانية	1949	أنسي	13	التعريفات الجمركية
الثالثة	1951	توركاي	38	التعريفات الجمركية
الرابعة	1956	جنيف	26	التعريفات الجمركية
الخامسة	1961-1960	ديلون	26	التعريفات الجمركية
السادسة	1976-1964	كينيدي	62	التعريفات الجمركية، مكافحة الإغراق
السابعة	1979-1973	طوكيو	102	التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، إطار للعلاقات التجارية
الثامنة	1993-1986	أورجواي	123	التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، الخدمات، الزراعية، المنسوجات، حقوق الملكية الفكرية، تسوية المنازعات، إنشاء منظمة التجارة العالمي

وتم التوصل إلى العديد من الإتفاقيات منها:

✍ العوائق الفنية أمام التجارة.

✍ قواعد التقييم الجمركي.

✍ الإجراءات الخاصة بتراخيص الإستيراد.

✍ إجراءات مواجهة الإغراق.

✍ الدعم والإجراءات المضادة.

✍ المشتريات الحكومية.

✍ التجارة في اللحوم البقرية.

✍ التجارة في منتجات الألبان.

✍ التجارة في الطائرات المدنية.

هـ التجارة في الخدمات.

هـ التجارة في السلع.

هـ حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة.

2- تنفيذ الجات (1947-1979) قبل جولة أوروغواي :

إن إتفاق الجات كان يهتم – في فحواه القانوني- بتحرير التجارة في كافة السلع، ولكن في التطبيق الفعلي، لم ينطبق ذلك إلا على السلع الصناعية، أما السلع الزراعية والمنسوجات والملابس، وهي السلع التي يملك العديد من الدول النامية ميزة نسبية في إنتاجها، فقد تُركت خارج هذا الإتفاق.

جولة أوروغواي

تميزت هذه الدورة بأنها تطرقت إلى مواضيع جديدة وصعبة :

1- إدخال تجارة الخدمات في المفاوضات والوصول إلى إتفاق بشأن تحريرها (إتفاقية الخدمات "جاتس")

2- الإتفاق بشأن مجال الزراعة في التفاوض والذي كان موضع خلاف بين الولايات المتحدة والإتحاد الأوروبي، وتم التوصل إلى إتفاق بشأن تحرير تجارة السلع الزراعية وتقليل الدعم الحكومي لها.

3- الإتفاق بشأن موضوع حماية الملكية الفكرية (حقوق التأليف والإختراع وإستخدام الإسم التجاري.....إلخ).

4- الإتفاق بشأن إجراءات الإستثمار المتعلقة بالتجارة مثل المحتوى المحلي للسلع المنتجة بواسطة مستثمر أجنبي وعمل إتفاقية بشأنها.

5- وأهم مما سبق هو إستحداث منظمة التجارة العالمية بدلاً من إتفاقية الجات, وبذلك أصبح للتجارة منظمة ترعاها مثلما للنظام النقدي الدولي (صندوق النقد) وللإستثمار الدولي والبنى الهيكلية (البنك الدولي).

وبعد الثمان جولات التفاوضية السابق ذكرها جرى الإعلان عن تأسيس منظمة التجارة العالمية وبدأت فعلياً في يناير 995 م

المبحث الثاني: منظمة التجارة العالمية

المطلب الأول: تعريف ومهام

تعتبر منظمة التجارة العالمية WTO منظمة دولية متخصصة من ضمن المنظمات المتخصصة الغير تابعة للأمم المتحدة ، تبنت إتفاقيات الجات GATT وطورتها بإضافة أحكام وبروتوكولات جديدة إليها ، وخصوصاً فيما يخص التجارة في الخدمات وحقوق الملكية الفكرية .

يكون الالتزام بالمنظمة وقواعدها نهائي ودائم لكل عضو من الأعضاء ، حيث أن الإلتزام بالجات كان غير كامل، ولكن يمكن للعضو الانسحاب من المنظمة متى شاء .

تغطي أحكام وقواعد المنظمة التجارة في السلع والتجارة في الخدمات والتجارة في حقوق الملكية الفكرية.

جميع الأعضاء في المنظمة متساوين في الأصوات (صوت واحد لكل دولة) والقرارات عادة تصدر بالتراضي، أي بدون تصويت ، إلا عند الاعتراض فتحتاج القرارات إلى أخذ الأصوات ، وتكون بأغلبية الثلثين أو الثلاثة أرباع أو الإجماع كلاً حسب خاصية الموضوع.

المهام الرئيسية للمنظمة :

تقوم بالإشراف على تنفيذ الإتفاقيات التي تم التفاوض عليها خلال الجولات الثمانية من مفاوضات الـ (GATT) تحت نظام الإلزام الموحد Single Undertaking، (أي الإلتزام بجميع ما ورد في تلك الإتفاقيات بشكل كلي وكامل وليس كما كانت قبل قيام المنظمة) ، حيث كانت تلتزم كل دولة بما تشاء وترفض ما تشاء (هناك بعض الإستثناءات الطفيفة كما سيرد فيما بعد).

تقوم بالتنظيم والإشراف التام على جميع المفاوضات التجارية بين الدول الأعضاء بعضها مع بعض ، وبينها وبين الدول الساعية للعضوية .

تقوم بالفصل في المنازعات التجارية بين الأعضاء عبر (هيئة تسوية المنازعات) وقد أصبحت هيئة متخصصة نافذة السلطة ، بعد قيام المنظمة .

تقوم المنظمة بمراقبة سياسات الدول التجارية للأعضاء فيما يخص الإلتزام بتطبيق الإتفاقات التي ترعاها .

تقوم بالتعاون مع المنظمات الدولية الأخرى مثل منظمة الأمم المتحدة و صندوق النقد الدولي ومجموعة البنك الدولي في جميع المجالات التي تتعلق بالتعاون الدولي لتحقيق السلام العالمي والعدالة والمساواة بين الدول ورفع مستوى المعيشة وزيادة مستوى الدخل العالمي وتحقيق الإستقرار النقدي والمالي والتجاري في العالم .

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لمنظمة التجارة العالمية MUST OF WTO

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ، وتكون هي بمثابة الدستور الرئيسي لعمل المنظمة ، وهي القاسم المشترك لجميع الإتفاقات التي تشرف على تطبيقها ، سواء كان بالنسبة للتجارة في السلع GAT، أو التجارة في الخدمات GATS، أو التجارة في حقوق الملكية الفكرية TRIPS .

أولاً: مبدأ الدولة الأولى بالرعاية (MFN) (GATT 47)

بموجب هذا المبدأ تمنح الدولة العضو جميع الصلاحيات أو المميزات التي خصصت لدولة معينة إلى جميع الدول الأعضاء، حيث تلتزم كل دولة عضو تقدم أي ميزة تفضيلية في تعاملها مع دولة أخرى بمنح المعاملة التفضيلية نفسها لجميع الدول الأعضاء في المنظمة، تحقيقاً لمبدأ عدم التمييز في المعاملات التجارية الثنائية. ويستثنى من ذلك المزايا المتبادلة في إطار الإتحادات الجمركية، ومناطق التجارة الحرة، بالإضافة إلى المعاملات التفضيلية الممنوحة من بعض الدول الصناعية لبعض الدول النامية.

ثانياً: مبدأ الشفافية (TRANSPARENCY) (GATT 47)

ويقصد به إلزام نشر معلومات واضحة ودقيقة عن جميع القوانين، والأنظمة، واللوائح الوطنية ذات الصلة بالقطاعات المدرجة تحت مظلة منظمة التجارة العالمية. وعلى الدولة العضو الإعلان عن جميع القوانين والأنظمة التي تحكم التجارة فيها بصفة عامة، أو بينها وبين الدول الأخرى مع مراعاة عدم التمييز في تطبيقها بين الدول الأعضاء في المنظمة، وتوضيح الأنظمة الحكومية الخاصة بدواعي المصلحة الوطنية أو الأمن القومي.

ثالثاً: مبدأ المعاملة الوطنية (NATIONAL TREATMENT) (GATT 47)

ويقضى هذا المبدأ في جوهره بعدم التمييز بين المنتجات المحلية، والمنتجات المماثلة لها من المستورد من حيث الرسوم المحلية، أو الضرائب، أو المواصفات القياسية، كما لا تميز الدولة بموجبه في معاملتها للسلع والخدمات الواردة مقارنة بالسلع والخدمات الوطنية.

رابعاً: مبدأ المعاملة الخاصة للدول النامية : (GATT 47)

إعطاء مميزات تجارية خاصة ومؤقتة مثل (فترة سماح زمنية أطول – ورسوم جمركية أقل) للدول النامية ، إذ تقر المنظمة بأن الدول النامية الأعضاء قد تحتاج إلى حماية الصناعة الوطنية الناشئة ذات الحساسية في مواجهة المنافسة الخارجية ، ولكنها تشترط أن تكون هذه الحماية في حدودها الدنيا ، وأن تقتصر على فرض الرسوم الجمركية المعقولة . كما تشترط قواعد المنظمة تخفيض التعريفات الجمركية عموماً ، وتحديد سقفها العليا عند مستويات منخفضة لا يجوز زيادتها في المستقبل ، مع التأكيد على ضرورة إزالة الحواجز الأخرى غير الجمركية ، على أن يعاد النظر فيها كل خمس سنوات.

خامساً: مبدأ التبادلية (النفاذ الي الاسواق) (GATT 94) : MARKET ACCESS (MA)

تقوم الدولة بفتح اسواقها للتبادل التجاري بما التزمت به.

سادساً: مبدأ تخفيض العوائق التجارية (REDUCTION OF TRADE BARRIERS :)

(GATT 94)

يجب على الدول الأعضاء بموجبه أن تعمل بإستمرار على تخفيض عوائق التجارة مثل (الحصص ، الرسوم الجمركية إلخ) التي تعيق إنسياب التدفق الحر للسلع والخدمات بين حدود الدول الأعضاء .

سابعاً: مبدأ المعاملة بالمثل (GATT 94) : RECIPROCITY

يحق بموجبه للدولة العضو اتخاذ تدابير وإجراءات ضد أي دولة أخرى مماثلة للإجراءات التي فرضتها ضدها .

ثامنا: مبدأ حماية البيئة (GATT++): PROTECTION OF ENVIRONMENT

تحتزم المنظمة الحاجة لحماية البيئة فيما يخص المعاملات التجارية على المستوى المحلي والدولي

المطلب الثاني: وظائف وأهداف المنظمة

(1) تحرير التجارة الدولية وتنظيمها، وترسيخ مبدأ المساواة في المعاملة، والإلتزام بقواعد مدونة السلوك في العلاقات التجارية الدولية .

(2) مراجعة وتعديل السياسات التجارية الوطنية للدول الأعضاء أو الساعين للعضوية، لتحقيق مزيداً من الشفافية في أنظمة التجارة الدولية .

(3) التعاون مع باقي المنظمات من اجل تنسيق وتناغم السياسات الاقتصادية العالمية.

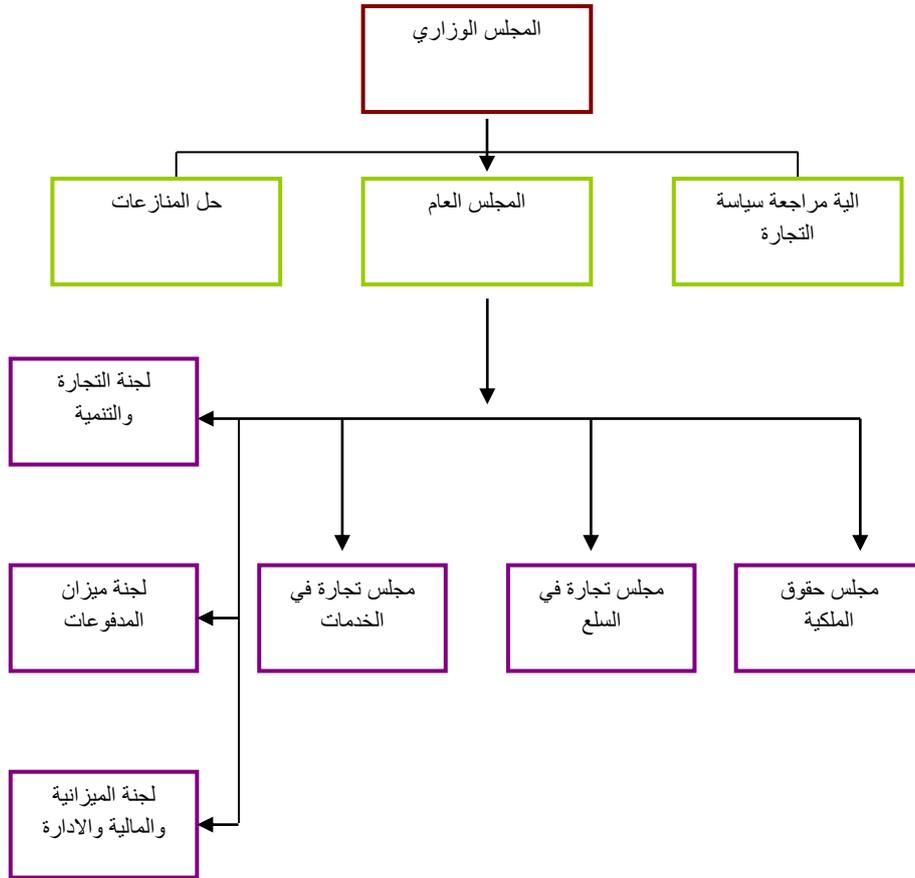
(4) التوسع في تكوين الإتحادات التجارية، مثل مناطق التجارة الحرة، والإتحادات الجمركية، والسوق المشتركة، لزيادة التعاون الدولي وتخفيف الحواجز بين الدول الأعضاء مع مرور الزمن .

(5) فض وتسوية المنازعات التجارية، من خلال وضع آلية فعالة لتطبيق القرارات والأحكام الصادرة.

(6) تخفيض الرسوم والحواجز الجمركية وجميع العوائق القانونية على التجارة العالمية بما في ذلك السلع والخدمات وحقوق الملكية الفكرية.

(7) تقوية القواعد الخاصة بمعالجة قضايا الدعم، والإعانات، والرسوم التعويضية، ومكافحة الإغراق، وإجراءات الوقاية منها.

الهيكل التنظيمي لـ WTO:



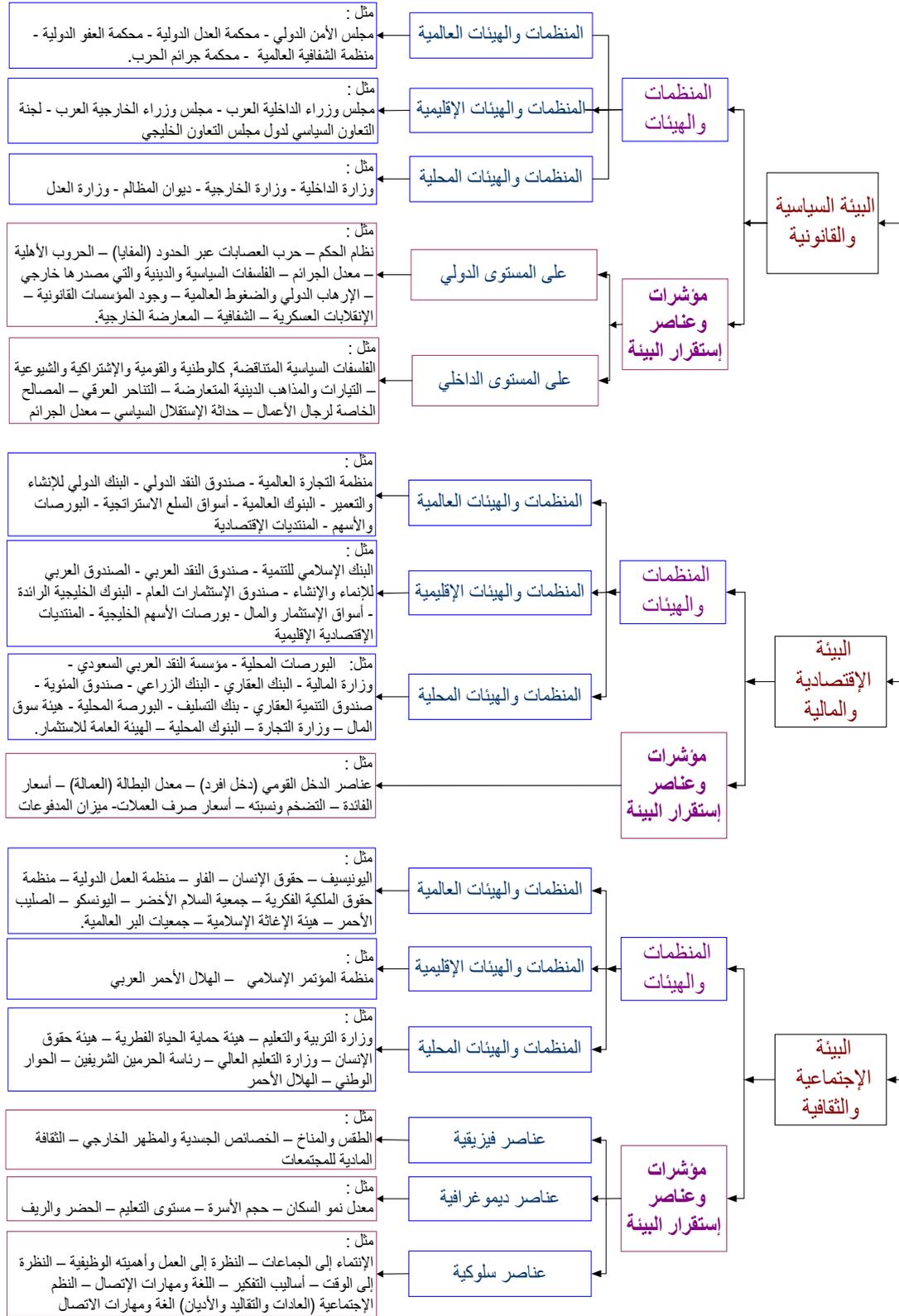
الفصل الخامس:

بيئية الأعمال الدولية

المبحث الأول: بيئة الأعمال الدولية

يُنظر إلى بيئة الأعمال الدولية على أنها تلك التوفيقية بين العوامل الاقتصادية، الإجتماعية والسياسية التي تؤثر على ثقة المستثمر وتعمل على تشجيعه وتحفيزه إلى استثمار أمواله في دولة ما دون الأخرى، إلا أن نصيب أي دولة من الإستثمارات يعتمد على طبيعة مناخها الاستثماري ودرجة كفاءته. - الوطني والأجنبي - ويمكن تعريف بيئة الأعمال الدولية بأنها: "البيئة التي يمكن للقطاع الخاص أن ينمو في رحابها بالمعدلات المستهدفة، حيث أن تهيئة هذه البيئة تعد شرطاً ضرورياً لإستقطاب المزيد من الإستثمارات".

الأبعاد البيئية لأعمال الدولية



المبحث الثاني: أبعاد بيئة الأعمال الدولية

المطلب الأول: البعد الاقتصادي

إن البعد الاقتصادي له أهمية خاصة لمنظمات الأعمال عندما تتعامل في البيئة الدولية ويشتمل هذا البعد على عناصر أساسية نشير إلى بعضها في أدناه: .التطور الاقتصادي: تصنف دول العالم على حسب مستوى دخل الفرد إلى دول متقدمة ، دول نامية أو دول عالم أول أو ثاني أو ثالث ، لذا فإن الشركات التي تعمل في البيئة الدولية غالباً ما تقيم إدارتها الرئيسية في الدول الصناعية المتقدمة .

يتباين التطور الاقتصادي من دولة إلى أخرى بشكل كبير حيث يمكن تصنيف دول العالم إلى دول متقدمة وأخرى نامية أو دول عالم أول أو ثاني أو ثالث. إن المعيار الأساسي في هذا التصنيف هو متوسط دخل الفرد Per Capita Income والذي يعني الدخل المتولد من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات في دولة معينة مقسوماً على عدد سكانها. فدول أوروبا وأمريكا واليابان وكندا هي دول متقدمة صناعياً وتتمتع بمتوسط دخل عالي جداً مقارنة بدول أخرى في آسيا وإفريقيا. لذا فإن الشركات التي تعمل في البيئة الدولية غالباً ما تقيم مقرات إدارتها الرئيسية في الدول الصناعية المتقدمة، ولكن هذا لا يمنع من استثمارها أموالاً طائلة في دول نامية في أمريكا اللاتينية وآسيا بالذات حيث أظهرت بعض الدول مؤشرات تطور عالية خصوصاً في مجال المعرفة والاتصالات. .البنى التحتية: هي البنى المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما والتي تسند الأنشطة الاقتصادية وتسهل أعمالها ، ومن أهم أنواعها طرق المواصلات وشبكات الاتصالات .

هي البنى المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما والتي تسند الأنشطة الاقتصادية وتسهل أعمالها، ومن أهم أنواعها طرق المواصلات والمطارات وإنتاج الطاقة وشبكات الاتصالات والمجاري وغيرها. كذلك فإن نظم التبريد والتكييف في البنايات والمصاعد والبنى التحتية العلمية مثل المعاهد

والجامعات والمختبرات ومركز البحث كلها عناصر تساعد على جذب الأعمال الدولية وتشجع الشركات على الدخول إلى الأسواق التي تتوفر فيها.

. الموارد والأسواق: عندما تدخل منظمة إلى أسواق دولية إنها تدرس مدى كفاءة السوق بتوفير متطلبات الإنتاج ورأس المال والكفاءات الإدارية . عندما تدخل شركة أعمال إلى سوق في دولة أخرى فإنها تقوم بتقييم مستوى الطلب على السلعة أو الخدمة التي ستنتجها وكذلك تدرس مدى كفاءة السوق بتوفير متطلبات الإنتاج من مواد أولية وعمال ورأس مال وأرض وكفاءة إدارية وغيرها.

. معدل التحويل: وهو معدل تحويل العملة الوطنية لبلد ما مقابل عملات البلدان الأخرى. وقد ظهر مصطلح مخاطرة العملة والذي يعني الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر صرف العملات.

هو معدل تحويل العملية الوطنية لبلد ما مقابل عملات البلدان الأخرى، حيث أن لتغير سعر الصرف اليومي أثر كبير في تحقيق أرباح أو خسائر للشركات العاملة في دول أخرى. وقد ظهر مصطلح Currency Risk أي مخاطرة العملة والذي يعني الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر الصرف للعملات.

المطلب الثاني: البعد السياسي (القانوني)

إن جذب الأعمال الدولية يعتمد بشكل كبير على طبيعة النظام السياسي الموجود في بلد ما ومدى استقرار الحكم فيه، فإن هذه الأعمال ستتعامل مع حكومات مختلفة عن تلك التي تعودت التعامل معها في بلادها. ويمكن أن نشير هنا إلى أهم ما يتضمنه هذا البند من عناصر وكالاتي:

. المخاطرة السياسية وعدم الاستقرار: وتعني احتمال خسارة موجودات أو أصول أو أرباح أو السيطرة الإدارية بسبب أحداث سياسية أو تصرفات من قبل حكومة الدولة المضيفة، لذا غالبا ما تقوم شركات الأعمال الدولية بإجراء تحليل المخاطرة السياسية (التنبؤ بمدى حصول أحداث

سياسية مؤثرة في الاستثمار) وأوضح مثال للمخاطرة السياسية هو عمليات التأميم التي تستولي بموجبها دولة ما على ممتلكات شركات عالمية وتحولها إلى شركات وطنية. كذلك فإن أعمال العنف الموجهة للعاملين في هذه الشركات بسبب المواقف السياسية لدولها من حكومات الدول المضيفة. وهناك نوع آخر من المخاطر يسمى عدم الاستقرار السياسي Political Instability حيث يتضمن الأحداث والثورات وأعمال الشغب الموجهة للحكومة المضيفة وتنعكس سلبياً بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال الشركات الدولية.

. القوانين والتشريعات: على مديري الشركات الدولية معرفة قوانين وتشريعات الدول التي سيستثمرون فيها. مثل القوانين الخاصة بحماية المستهلك والسلامة المهنية وتعبئة وتغليف المنتجات. لعل أهم ما يجب معرفته هو ازدياد عدد الاتفاقيات الدولية العظمى وكذلك التحالفات والتكتلات الاقتصادية مثل (الاتحاد الأوروبي ، والتكتل التجاري لدول أمريكا الشمالية (النافتا)، منظمة التجارة العالمية) . إذ تصدر الدول الكثير من القوانين والتشريعات والنظم التي تؤثر بشكل كبير على أعمال الشركات الدولية مثل القوانين الخاصة بحماية المستهلك والسلامة المهنية والأجور والنقابات العمالية وتعبئة وتغليف المنتجات لذا فعلى مدراء هذه الشركات أن يكونوا عارفين بقوانين وتشريعات الدولة التي سيستثمرون فيها

المطلب الثالث: البعد الإجتماعي الثقافي :

يلعب البعد الإجتماعي دور في نجاح الأعمال الدولية ، من المهم جدا معرفة المعتقدات والقيم المشتركة بين أفراد الشعب حتى تحصل ألفة بينهم وبين الشركة الدولية، وفيما يلي شرح لأهم عناصر البعد الثقافي الإجتماعي :

. اللغة :معرفة اللغة من قبل المدراء والعاملين مهمة جدا للأعمال الدولية وأحيانا يحتاج المدير إلى لغة وسيطة أخرى للتفاهم مع الآخرين في بعض الدول لتوضيح؛ إجراءات العمل ومناقشة الصفقات وشراء الموارد وغيرها.

الفضاء الفاصل بين الأفراد: فهو يشير إلى الجانب المادي حيث تفضل بعض الثقافات الخصوصية العالية والعمل في مكاتب واسعة ومعزولة في حين هناك فهم آخر في بعض الثقافات حيث يتم تقاسم المكاتب حتى أعلى مستوى الإدارات العليا. الاهتمام بالوقت: ويختلف هذا العنصر باختلاف الثقافات ، ومن مظاهر الاهتمام بالوقت تحديد جدول أعمال واعتماد ترتيب للقاءات وإنجاز الأعمال. الدين : ويجب مراعاة التزام الناس وحسب دينه ومعتقداتهم في العمل. العقود والاتفاقيات : بعض الدول قد تقبل إضافات وتعديلات على العقود كما أن بعض لدول قد لا تقبل أي تعديل وتؤكد على الالتزام التام ببودده.

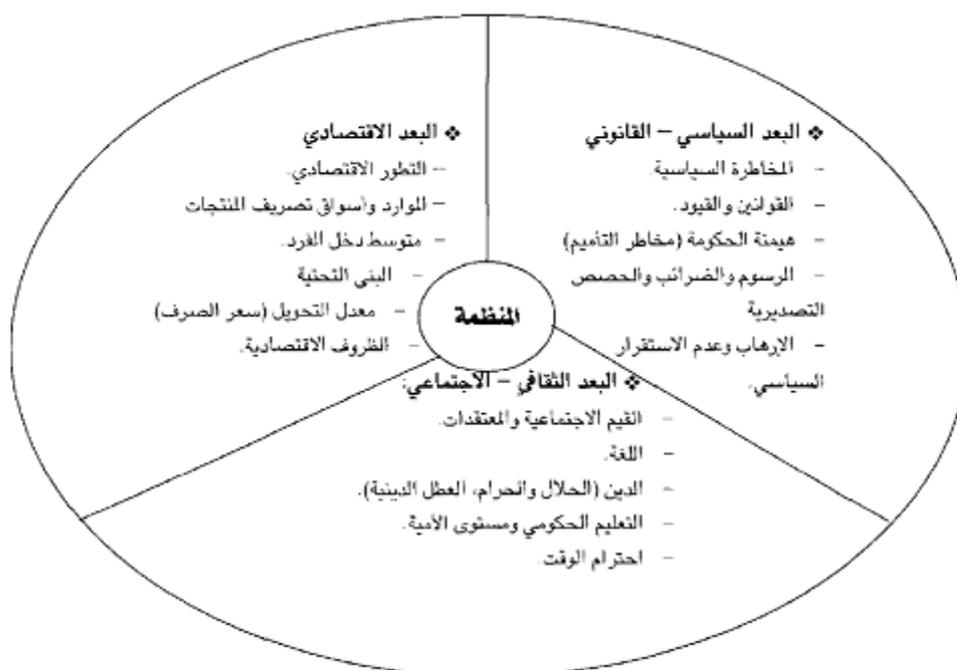
القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة:
من القيم الاجتماعية الأساسية في ثقافات هذه البلدان وهذه القيم هي:
. توزيع القوة: وتعنى مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير متساوي في المجتمع ومؤسساته وأفراده.
. تجنب عدم التأكد: وتعنى المدى الذي يكون فيه الأفراد والمجتمع متقبلين أو رافضين وغير مرتاحين للمخاطرة وعدم التأكد والتغيير.
. الفردية والجماعية: وتعنى درجة تأكيد المجتمع على الإنجاز الفردي والمصلحة الذاتية مقابل الإنجاز الجماعي ومصلحة المجموعه .
. الذكورة والأنوثة: وتعنى مدى تفضيل الإنجاز المالي والمركزي والاهتمام بالقيم الاجتماعية ونوعية

الحياة.

. الاهتمام بالوقت: وتعنى مدى تركيز المجتمع على التوجه المستقبلي بعيد الأمد أو قصير الأمد

والآني.

ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل الموالي:



شكل (٢ - ٥): أبعاد بيئة الأعمال الدولية الأساسية

أنواع المخاطر السائدة حاليا في بيئة الأعمال الدولية :

(1) تقلبات أسعار صرف العملة: تغيير سعر العملة في بلد تعمل الشركة الاجنبية يحدث تغيير في

تدفقات رأس المال بين الشركة الام وشركاتها التابعة لها في الاقطار الاخرى

(2) مخاطر التحويل المالي: وهو عدم قدرة الشركة علي اخذ او تحويل الارباح المكتسبة خارج القطر المستثمر فيه. وايضا تحويل راس المال في حلة التصفية.

(3) مخاطر سيادة الدولة: واصلها سياسي وهي عدم مقدرة او رغبة المدين (مؤسسة حكومية) في الوفاء بالتزاماتها تجاة الأصول المستثمرة للشركات.

(4) مخاطر اجتماعية مختلفة باختلاف الثقافات الدولية.

إستراتيجيات لدرء المخاطر على الإستثمارات والشركات في بيئة الأعمال الدولية:

(1) إستراتيجية التفاوض ومعرفة الأبعاد البيئية عن قرب.

(2) اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر.

(3) التخطيط الإستراتيجي للطوارئ.

(4) اللجوء إلى المحاكم الدولية.

(5) اللجوء إلى الإتفاقيات الثنائية والدولية.

الفصل الثامن

إدارة الموارد البشرية الدولية وتحدياتها

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية

تعد إدارة الموارد البشرية مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه . وتشمل هذه الممارسات والسياسات:

- تحليل الوظائف .
- تخطيط الاحتياجات والاستقطاب .
- الاختيار والتعيين .
- التدريب والتطوير .
- إدارة التعويضات .
- تقويم الأداء .
- إدارة العلاقات الصناعية .

أما إدارة الموارد البشرية الدولية IHRM فتعني :

- عملية اختيار وتدريب وتطوير ومكافأة الأفراد في المواقع الدولية .
- تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية و العالمية و المتعددة الجنسيات . تعد هذه المهمة أكثر تعقيداً من ممارستها في الشركات المحلية، و تشمل استقطاب العاملين و الاختيار و التعيين و التدريب و التطوير و الترقية و تنفيذ هذه المهمة تحت مظلة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة و بتناغم كامل معها.
- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية هي جزء من إستراتيجية الموارد البشرية على مستوى الشركة، هذه الإستراتيجية الأخيرة وفقاً للمنظور المعاصر هي شريك متساوي في عمليات صياغة الإستراتيجية الشاملة للشركة و تنفيذها و تقويمها.

كما تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية على أنها:

- مجموعة محددة من أنشطة التصرف التي تتبعها الشركة لتحقيق أهدافها.
- عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيف النظام المذكور مع البيئة المحيطة، و على تدعيم إستراتيجية الشركة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وعليه فان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية فهي: مجموعة الاستراتيجيات والممارسات الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه الشركة في ظل ظروف بيئية مختلفة عن بيئتها المحلية

المبحث الثاني: عناصر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية

تشمل عناصر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية ما يلي:

- أ. رصد المستويات البيئية المحيطة و المؤثرة.
- ب. تحليل المستويات البيئية باعتماد التقنيات الملائمة.
- ج. تحديد الاستراتيجيات الموجهة لإدارة التغيير و دعم الاستراتيجية الشاملة للشركة لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: رصد المستويات البيئية

و تشمل:

أ. مستوى البيئة الخارجية العامة:

و تضم:

1. العوامل السياسية
2. العوامل الاقتصادية
3. العوامل الثقافية
4. العوامل الإجتماعية
5. العوامل التكنولوجية
6. العوامل الديموغرافية

ب. مستوى البيئة الخارجية الخاصة : مثل المنافسون ، الموردون ، الزبائن ، سوق العمل ، أصحاب المصالح الخارجيين، الحكومة ، ومنظمات المجتمع المدني .

ج. مستوى البيئة الداخلية : رضا الموارد البشرية (أصحاب المصالح الداخليين)، ثقافة الشركة ، هيكل الوظائف والأجور، تنمية الشركة .

المطلب الثاني: تحليل المستويات البيئية

في هذه الخطوة يتم تحليل المستويات البيئية الثلاث باعتماد تقنيات ملائمة كما يلي:

أ.تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة، ومن تقنيات التحليل :

- المقارنة المرجعية .

- تحليل العوامل.

- مصفوفة العمليات البشرية ونمو قطاع الأعمال BG-HP

تعد هذه المصفوفة من التقنيات المعاصرة في تحليل وضع عمليات الموارد البشرية الحالي في مقابل

نمو الأعمال بالشركة.

من خلال التعرف على المربع الذي توصف به الشركة يمكن تحديد طبيعتها.

بناءً على مواصفات الشركة و مدى نمو الأعمال و مدى مساندة و مساهمة ممارسات الموارد البشرية يمكن تقسيم الشركة الى اربع فئات.

كل فئة من الفئات الأربع لها خصائص تميزها و هناك استراتيجية إدارة موارد بشرية ملائمة لها

ب. تحليل البيئة الداخلية ، ويشمل :

- تحليل العناصر الداخلية للشركة (الهيكل التنظيمي والوظيفي) .

- تحليل الاتجاهات والتغيرات في التدرج الوظيفي والترقية والتدريب والتطوير والإدارة بالأهداف

- مصفوفة رضا العامل وتطوير الشركة

أولاً: تحليل العناصر

وفقاً لهذه التقنية يتم تحليل العناصر الداخلية للشركة و الموارد البشرية و ثقافة الشركة و الهيكل التنظيمي و الوظيفي و طبيعة ممارسات ادارة الموارد البشرية.

من أبرز أدوات هذه التقنية: التقارير الدورية، نتائج تقييم الأداء، المقابلات، و الملاحظات، والاستبيان، و قوائم الفحص.

عن طريق هذه التقنية يمكن رصد نقاط القوة و الضعف و بالتالي اتخاذ القرارات لتطوير نقاط القوة و تقويض نقاط الضعف.

ثانياً: تحليل الاتجاهات

تحليل الاتجاهات و المتغيرات المتعلقة بممارسات التدرج الوظيفي و الترقية و التدريب و

التطوير و الادارة بالأهداف MBO و الادارة على المكشوف، يساعد على رسم خريطة اتجاهات

ممارسات ادارة الموارد البشرية و بالتالي مساعدة مديري HRM و IHRM على فهم مضامين الاتجاهات و المواقف المتغيرة و وضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها.

أبرز الأدوات في هذه التقنية هي طرح أسئلة و محاولة البحث عن اجابة لها. ابرز هذه الأسئلة:

هل توجد اتجاهات رئيسة في عمليات الموارد البشرية عامة و الموارد البشرية الدولية خاصة؟

هل يمثل ترك العاملين للعمل اتجاهاً رسمياً لشركتك في السنوات السابقة؟

هل تظهر التعويضات اتجاهات مختلفة متأرجحة بين العاملين في البيئة الدولية؟

ما التأثيرات المتوقعة لشركتك نتيجة لهذه الاتجاهات؟

هل يمكن توقع الاتجاهات المستقبلية للشركة بناءً على توقعات العاملين؟

ثالثاً: مصفوفة رضا العامل وتطوير الشركة ES – CD

Employee Satisfaction – Company Development Matrix

تعتبر من التقنيات المعاصرة و تشير الى مستوى صحة الشركة عبر مجموعة من الأبعاد أهمها:

استراتيجية الموارد البشرية، الربحية و زيادة رأس المال، ثقافة الشركة، و مستوى الانتاجية.

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً و نموذجياً في صحة الشركة و مستوى رضا العامل يشير الى

المستوى العام الغالب لصحة الشركة.

يقاس مستوى رضا العامل من خلال عملية مسح لتحديد مستوى الرغبة في العمل و المعنويات و

التعويضات.

آلية عمل المصفوفة تعتمد على تصور البيئة الداخلية للشركة من بعدين أساسيين هما: صحة الشركة و مستوى رضا العامل. توزع فاعلية بعد رضا العامل الى ثلاثة مستويات قياس (مرتفع، متوسط، منخفض) أما بعد صحة الشركة فمستوياته (ممتازة، جيدة، سيئة)

بذلك تكون المصفوفة ذات تسع نوافذ، و لكل نافذة خاصية تميزها.

المطلب الثالث: تحديد الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الدولية

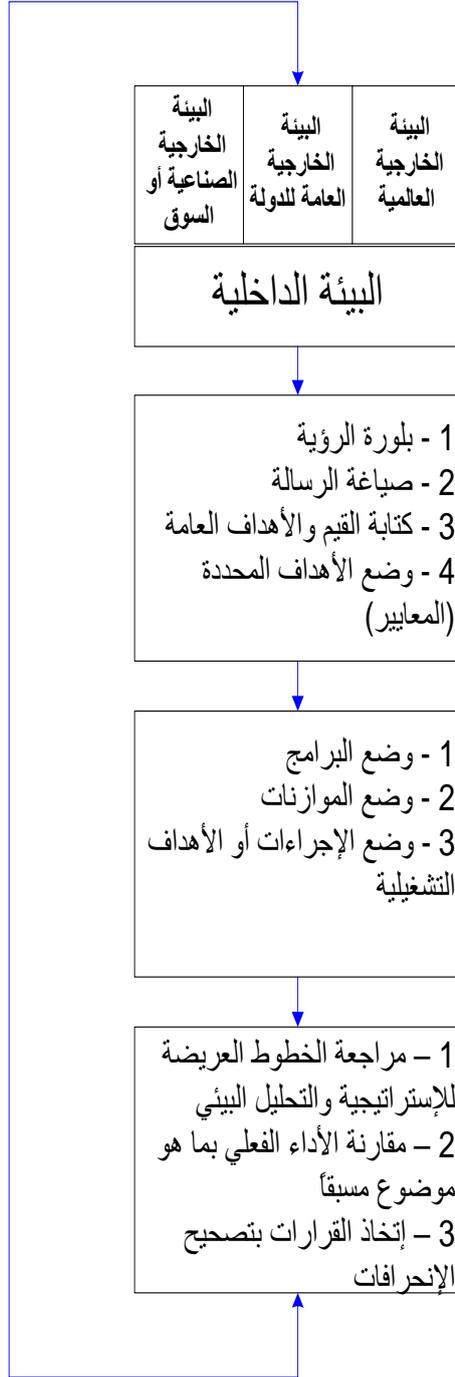
الاستراتيجيات الفرعية ست تشمل:

1. التوظيف الدولي (الاستقطاب والاختيار والتعيين).
2. التعويضات الدولية (المكافآت المباشرة وغير المباشرة).
3. التدريب والتطوير الدولي (تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة والخبرة في العمل الدولي).
4. تقويم الأداء الدولي .
5. علاقات العمل الدولية (المركزية ، نقابات العمال، تنظيمات أصحاب الأعمال، الاضرابات...
6. التكيف بعد العودة من العمل في الخارج .

الفصل الثامن

التخطيط الإستراتيجي الدولي

المبحث الأول: الفكر الإستراتيجي



لتنفيذ هذا الفكر نقوم بما يلي :

الخطوة الأولى :

دراسة البيئة

التحليل البيئي الذي يقوم بتحليل البيئة الخارجية أولاً والبيئة الداخلية ثانياً.

الخطوة الثانية :

تحديد الاستراتيجية: استراتيجيات

التوسع – استراتيجيات الإبقاء علي

الوضع – استراتيجيات الأكمائش.

الخطوة الثالثة :

تحديد الغايات:

تحديد الرسالة و تحديد الهدف

الخطوة الرابعة :

تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

وضع البرامج الوظيفية والسياسات

الخطوة الخامسة :

تقويم الإستراتيجية.

المبحث الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي الدولي

المطلب الأول: دراسة البيئة

أ- دراسة البيئة الداخلية: معرفة مصادر القوة ومصادر الضعف وذلك عن طرق تحليل مواردها

وإدائها وحصر الموارد المادية والمالية والبشرية وحقوق الامتياز وبراءات الاختراع

ب- دراسة البيئة الخارجية: دراسة مؤشرات وعناصر استقرار البيئة علي المنشأة.

ج- دراسة عناصر المناخ الاستثماري:

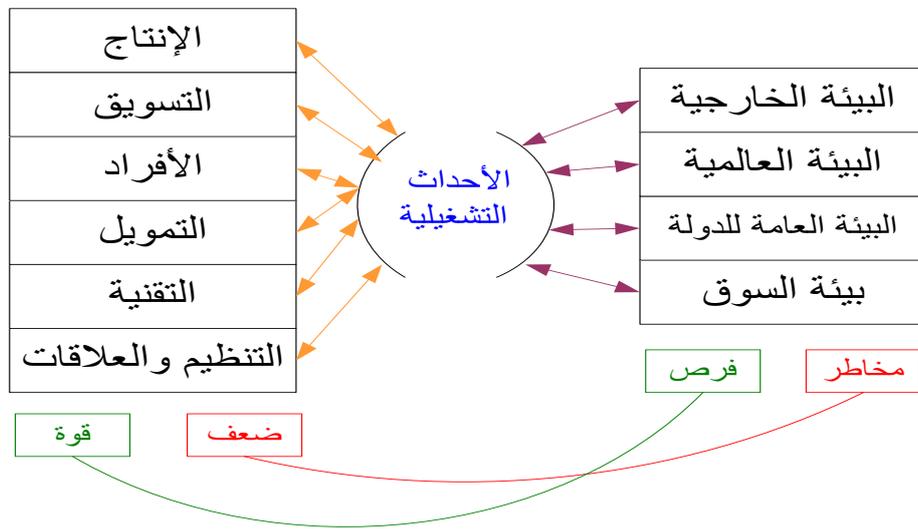
1- حجم السوق

2- سهولة العمليات

3- التكاليف والموارد المتوفرة

4- المخاطر

شكل: دراسة البيئة الداخلية والخارجية



المطلب الثاني: تحديد الإستراتيجية

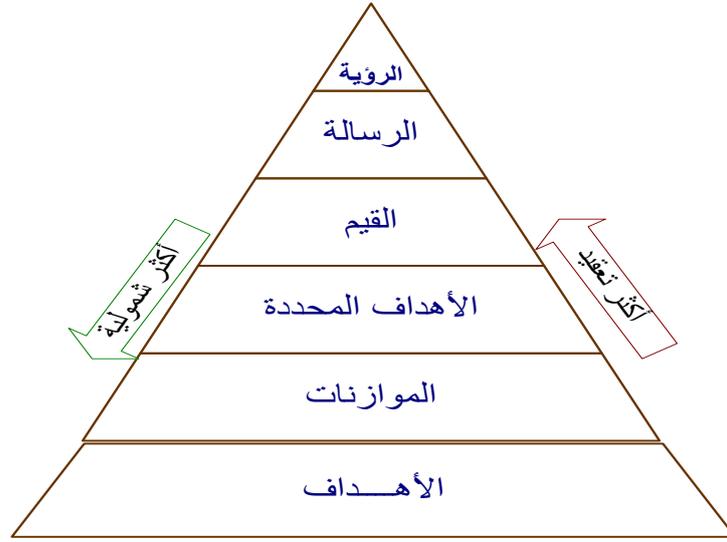
استراتيجيات دخول السوق الأجنبي:

- التصدير للسوق الأجنبي
- استغلال السوق بدون تملك حصة عن طريق:
 - أ- التراخيص
 - ب- عقود الامتياز
 - ت- عقود الادارة
 - ث- تسليم المفتاح

- غزو الأسواق بمساهمة:
 - أ- المشاركة المشتركة
 - ب- الملكية الكاملة
- التحالفات الإستراتيجية.
- شراء شركات جاهزة او البدء من الصفر.

المطلب الثالث: تحديد الغايات

- أ- صياغة الرسالة : اما رسالة مكتوبة او رسالة ضمنية.
- ب- وضع الأهداف



المطلب الرابع: تطبيق الإستراتيجية

انواع الاستراتيجيات:

1- استراتيجيات التوسع:

1- التنوع.

2- النمو والأرباح.

3- الإكتساب.

4- التركيز.

5- المشاركة والتحالفات.

2- استراتيجيات التنوع:

6- التكامل الأفقي.

7- التكامل الراسي.

8- التكامل الخلفي.

9- الشركات القابضة.

3- إستراتيجيات عدم النمو او التقلص

10-النمو المحدود.

11-التطوير المحدود

المطلب الخامس: الرقابة وتقييم الأداء (تقويم الإستراتيجية)

12-مراجعة الخطوط العريضة للإستراتيجية والتحليل البيئي

13-مقارنة الأداء الفعلي بما هو موضوع مسبقاً

14-إتخاذ القرارات بتصحيح الإنحرافات

المبحث الثالث: دوافع صياغة الاستراتيجية الدولية

يمكن تلخيص دوافع صياغة الاستراتيجية الدولية كالاتي:

1. نقل الكفايات (المقدرات) المتميزة

2. تحقيق اقتصادات الموقع

3. التحرك الايجابي على منحى الخبرة

المطلب الأول: نقل الكفايات المتميزة Core Competences

تعرف الكفايات المتميزة بأنها (مواطن القوة المنفردة التي تسمح للشركة بتحقيق الكفاءة المتفوقة و

الجودة و التحديث أو الاستجابة المتفوقة للزبون)

و مواطن القوة المذكورة تتحقق من خلال تقديم الشركة لمنتجات يصعب على الشركات الأخرى مجاراتها من حيث الجودة أو يصعب تقليدها

اذن، الكفايات المتميزة تعد حجر الزاوية للميزة التنافسية_كما أنها تساعد على خفض الكلف المرتبطة بعملية خلق القيمة و فرض السعر المناسب.

الشركات التي تتمتع بكفايات متميزة تستطيع تحقيق عوائد ضخمة من خلال ربطها تلك الكفايات و المنتجات بالأسواق الأجنبية.

و يعتبر مثال شركة ماكدونالدز هو الأشهر في هذا المجال، حيث أنها استثمرت كفاياتها المتميزة الموجودة بالداخل و دفعت بها الى الخارج في بلدان لا يوجد بها منافسين محليين يتمتعون بنفس الكفايات و المنتجات مما ساهم في زيادة أرباحها و زيادة حصتها السوقية.

المطلب الثاني: تحقيق اقتصاديات الموقع

تنشأ اقتصاديات الموقع عن مباشرة النشاط المرتبط بخلق القيمة في الموقع المثالي للنشاط في أي بقعة في العالم.

يؤدي تحديد الموقع النموذجي المرتبط بهذا الغرض الى:

أ. خفض كلف عملية خلق القيمة مما يخفض كلفة المنتجات.

ب. منح الشركة القدرة على تمييز منتجاتها و فرض سعر استثنائي عالي

بناءً على ذلك يمكن القول أن الشركة التي تنشر أنشطتها الخاصة بعملية خلق القيمة قد تستحوذ على مزايا تنافسية على حساب الشركات التي تركز أنشطتها في موقع واحد.

المطلب الثالث: التحرك الايجابي على منحى الخبرة

يشير منحى الخبرة الى امكانية الشركة بأن تتنبأ باتجاهات خفض كلفة انتاج الوحدة المضافة من المنتج عند مضاعفها عدد وحدات الانتاج في المستقبل.

خفض الكلف يمكن أن يتحقق عن طريق زيادة خبرة الموارد البشرية التي ستساهم في هذا التخفيض بمعدل ثابت قدره (20%-30%) في كل مرة يتضاعف فيها عدد الوحدات المنتجة

في ظل التنافس الدولي و الإدارة الدولية ليس المطلوب فقط تحقيق منحى الخبرة بل ضمان التحرك الايجابي على هذا المنحى.

يقصد بالتحرك الايجابي على منحى الخبرة التحرك الأسرع على مؤشرات التعلم و اقتصادات الحجم لتهيئة فرصة خفض كلف خلق القيمة و الاستحواذ على مزايا مرتبطة بالتكاليف على حساب المنافسين و بالتالي تحقق الريادة في التكاليف.

بلوغ التحرك الايجابي يحتاج الى:

أ. تبني سياسات تسعيرية و تسويقية تتسم بالجرأة لرفع معدلات الطلب بسرعة.

ب. بناء طاقة انتاجية قادرة على خدمة السوق العالمي

ج. اختيار الموقع لإنجاز و أداء الانشطة التي تخلق القيمة لتحقيق اقتصاديات الكلفة الناجمة عن تأثيرات منحى الخبرة مع اقتصاديات الموقع.

المبحث الرابع: مداخل صياغة الإستراتيجية الدولية

نظراً لأهمية صياغة الإستراتيجية الدولية لابد من وجود مداخل و منهجيات لصياغتها بشكل علمي منظم. و تكاد تتفق المصادر على وجود مدخلين للصياغة، هما:

أ. مدخل السيطرة – التركيز Control- Focus Approach

ب. مدخل الطير – السنجاب Bird – Squirrel Approach

الفصل التاسع:

إستراتيجية القيادة والتنظيم في الأعمال الدولية

المبحث الأول: القيادة الدولية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الدولية

القيادة هي الرأس في المنظمة كونها مسؤولة عن إحداث التأثير في سلوك المرؤوسين وتغييره من خلال ترجمة اتجاهاتهم ورغباتهم وتفاعلاتهم الى سلوكيات محددة هادفة .

القيادة الدولية : مجموعة العمليات التي تدرس وتحلل السوق التنافسي الذي تعمل المنظمة فيه، من خلال تشخيص خصائص المنافسة المستقبلية في القطاعات التي تعمل فيها الشركة، وبناء التصور المستقبلي حولها، وآليات التأثير في السلوك الإنساني، وتحديد متطلبات تمكين الموارد البشرية العاملة .

المطلب الثاني: أنماط القيادة الدولية

للقيادة الدولية أنماط مختلفة قد تختلف درجة ممارستها أو شيوع استخدامها باختلاف الثقافات، فالنمط المرغوب في ثقافة معينة قد يكون غير ذلك في ثقافة أخرى.

هناك تصنيفان أساسيان، نمط (تصنيف) رباعي و نمط سداسي و تلك الانماط حددت بعد دراسة أثر التغيرات الثقافية في البيئة الدولية.

أولاً: التصنيف الرباعي لأنماط القيادة الدولية:

- القيادة المباشرة : منح المرؤوسين حرية التوقع لنتائج العمل، وإعطاء ارشادات وإجراءات محددة، وتنسيق العمل.
- القيادة الداعمة: اعطاء اهتمام لحاجات المرؤوسين، وتقديم البرامج الترفهية وخلق جو و مناخ صداقة معهم في العمل .

- القيادة المشاركة: استشارة المرؤوسين والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم .

القيادة الموجهة : تأتي عن طريق تحديد الأهداف وتوجيه الانجاز والبحث في تحسين الأداء، وزرع الثقة في المرؤوسين .

ثانياً. التصنيف السداسي لأنماط القيادة الدولية

- القيادة الساحرة (الفاتنة): وفقاً لهذا النمط يكون القائد شخص ذو رؤية واضحة موجه للأداء بشكل سليم .

- قيادة الفريق : استخدام الدبلوماسية في التعامل مع المرؤوسين فضلاً عن ارساء قواعد التعاون بين فريق التابعين.

- قيادة الحماية الذاتية : القائد يكون ذو نزعة فردية لا يجيد العمل الجماعي ، ويميل لاتخاذ القرارات بشكل فردي .

- القيادة المشاركة : القائد يشجع على تفويض الصلاحيات والتمكين في صنع القرار ، والتحفيز على تحمل المسؤوليات.

- القيادة الإنسانية : يميل القائد للتعاطف مع المرؤوسين ويهتم بأمورهم أكثر من الاهتمام بالأهداف التنظيمية المنظمة .

- القيادة المستقلة : يعيش القائد عزلة وتمسك شديد برأيه ولا يسمح بالمشاركة .

المطلب الثالث: خصائص القيادة الدولية

خصائص القيادة الدولية تمثل انعكاساً للثقافة في كل بلد، و في ثلاثة اتجاهات هي (الشخصية، القوة، مدى التفويض).

أولاً: الخصائص الأساسية الثلاثة التالية للقادة تختلف في كل بلد

1. الشخصية :

- قوة الشخصية وتشمل الثقة بالنفس، الجرأة ، تقبل المخاطرة، السلطة ، القوة ، التواضع ، الكرامة ، التهذيب والأدب ، المعرفة والعلم و الاطلاع.

2.القوة الإدارية ، وتشمل :

- مدى التبعية للإدارة العليا ، استشارة المستويات الإدارية الأخرى ، الديمقراطية في الإدارة ، تطبيق القواعد و القوانين.

3.التفويض . (تفويض الصلاحيات من قبل المدير) .

كما تساهم القيادة الدولية في

1.السرعة في صناعة القرار .

2.المحافظة على المرونة .

3.التركيز على الرؤية .

المبحث الثاني: التنظيم في شركات الأعمال الدولية

المطلب الأول: مفاهيم حول التنظيم في شركات الأعمال الدولية

وظيفة التخطيط مهتمة بدراسة القدرات والطاقات الإنتاجية والمادية والعنصر البشري

المتوفر، ومن ثم يقوم على إعداد الخطط التفصيلية لكافة الأعمال المالية والتسويقية

والإنتاجية والقوى البشرية والفنية وغيرها، هذا في ضوء بحوث ودراسات عميقة حول كل النواحي حتى تكون الخطة قابلة للتطبيق، وتندمج مع أهداف شركة الأعمال الدولية، شرط أن يكون هناك مرونة لإدخال بعض التعديلات اللازمة على هيكل الخطة السنوية، وقد يكون التعديل كلي أو جزئي خلال التطورات غير المتوقعة التي قد تحصل أثناء العام، وهذا يُسمى بمرونة الخطة وقابليتها للتعديل والتكيف.

والتنظيم في شركات الأعمال الدولية يعني توزيع المهام والأعمال ومنح السلطات المطلوبة للأفراد المسؤولين، عن الاستخدام الرشيد العاقل للموارد الإنتاجية والموارد البشرية والموارد المالية المتوفرة، لتنفيذ البرامج وتطبيق الخطط التي تم تحديدها من قبل الإدارة العليا في كل الفروع الدولية للشركة.

وظائف التنظيم في شركات الأعمال الدولية:

1. تحديد الجهات المسؤولة عن القيام بتنفيذ كل أجزاء الخطة.
2. تحضير كل الموارد اللازمة التي تمكن الأجهزة في شركة الأعمال الدولية من تنفيذ الخطط والبرامج.
3. منح التفويض للسلطات المناسبة للأجهزة والأشخاص؛ لتمكينهم من تحمل المسؤولية تجاه الإدارة العليا، بالتالي منحهم القدرة على اتخاذ القرار الإداري والفني التي يرونها مناسب عند استخدامهم العنصر البشري والعنصر المادي الموضوع بتصرفهم. وتفويض السلطة في بعض الأوقات يمنح المزيد من الصلاحيات للإدارات الفنية، مثلاً عند دراسة واختيار مجموعة من البدائل لتحديد الآلات والتجهيزات والخطوط الإنتاجية من مصادر متنوعة، ثم يتم اتخاذ القرار النهائي لأجل اختيار أحد هذه الخيارات أو اختيار أكثر من خيار في بعض الأوقات. وفي نفس الوقت يتم إعطاء المدير المالي الحرية في عملية تحديد

مصادر المال اللازم؛ لتتم تغطية تكاليف تنفيذ الخطة سواء عن طريق التمويل الداخلي الذاتي، أو عن طريق القروض أو عن طريق طرح أسهم وسندات جديدة.

المطلب الثاني: تقسيمات التنظيمات الدولية

تنقسم التنظيمات الدولية إلى نوعين:

أ - من حيث اتخاذ القرار ب- من حيث أهمية الاتصال الإداري

أ - أنواع التنظيم الدولي من حيث إتخاذ القرار

1- أحادي : الشركة في الدولة الأم تتخذ القرارات دون مراعاة لإعتبارات الفروع في الدول الأخرى.

2 - تعددي : الفرع المحلي للشركة, له إستقلالية عامة.

3- إقليمي : يكون إتخاذ القرار سويماً على مستوى الإقليم تحت إدارة إقليمية عن الشركة الأم.

4- عالمي : قرارات مركزية للشركة الأم تهتم بالصورة العامة للشركة وتترك للفروع إتخاذ القرارات المساندة والتفصيلية.

ب - أنواع التنظيم من حيث العلاقة التنظيمية والإتصالات :

1- نموذج قسم إدارة الأعمال الخارجية.

2- نموج الشركة الخارجية المنفصلة.

3- نموذج التقسيم الوظيفي.

4- نموذج التقسيم الجغرافي.

5- التقسيم على أساس سلمي.

6- نظم مختلطة.

عناصر إختيار الهيكل التنظيمي الدولي :

1- حجم الأعمال الدولية لدى الشركة.

2- تاريخ الشركة وتطور عملياتها.

3- فلسفة الشركة وثقافتها التنظيمية.

4- نوعية عمل الشركة وإستراتيجيتها.

5- وجود الكوادر المؤهلة.

الفصل العاشر:

التكتلات الاقتصادية

المبحث الأول: مفهوم التكتلات الاقتصادية

لجأت الدول على مختلف مستوياتها، إلى تأسيس عدد من التكتلات الاقتصادية، خاصة بعد 1950، في محاولة من قبلها لمواجهة المشاكل الاقتصادية، وتعزز ذلك بعد العام 1990، حيث برزت على الساحة الدولية عدة تكتلات ومناطق للتجارة الحرة واتحادات جمركية وأسواق مشتركة. وتُعرف التكتلات الاقتصادية على أنها درجة من التكامل الاقتصادي الناشئة بين مجموعة دول متجانسة اقتصادياً وجغرافياً وثقافياً وتاريخياً، تجمعها مجموعة مصالح اقتصادية، بهدف تعظيم تلك المصالح، وزيادة التجارة الدولية البينية، تعزيزاً للعوائد المتحققة من التبادل التجاري بينها، مما يحقق درجة من الرفاه الاقتصادي لشعوب تلك الدول.

ويمكن تعريف التكتلات الاقتصادية على أنها منظمات دولية تنشأ نتيجة معاهدة بين أطراف المنظمة، تتشكل من خلالها حالة من التعاون بينها تحقيقاً لغايات اقتصادية بحتة، أو لغايات متعددة على رأسها التعاون الاقتصادي.

يشير مفهوم التكتل الاقتصادي إلى مجموعة الترتيبات التي تهدف إلى تعزيز حالة التكامل الاقتصادي بين مجموعة من الدول من خلال تحرير التبادل التجاري وتنسيق السياسات المالية والنقدية، وتحقيق نوع من الحماية لمنتجاتها الوطنية تجاه العالم الخارجي، بفرض تعريفه موحدة والتفاوض كعضو واحد على الاتفاقيات التجارية العالمية، من أجل تخفيض تكلفة التنمية عبر تخفيض تكاليف الاستيراد وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين المناخ الاستثماري بتوسيع دائرة السوق وتوحيد أو تقارب الرسوم والحوافز الخاصة بالاستثمار. وتنسيق السياسات الاقتصادية المختلفة، والمساعدة على مواجهة المشكلات والأزمات الاقتصادية.

وقد ساهمت عدة عوامل لظهور ظاهرة التكتلات الاقتصادية في العلاقات الدولية، حديثاً ومنها:

أ- العامل الجغرافي

حيث نشأت بعض التكتلات على أساس جغرافي مثل مجلس التعاون لدول الخليج العربي، واتحاد مصدري النفط العرب، والاتحاد الأوروبي، والاتحاد الإفريقي، وغيرها نتيجة التقارب المكاني بين هذه الدول.

ب- العامل الحضاري والثقافي

وتقوم التحالفات غالباً بين دول تتشاطر الثقافة والدين واللغة والحضارة، مثل جامعة الدول العربية والتي تقوم بدور اقتصادي من خلال صندوق النقد العربي، والاتحاد الأوروبي. الهموم المشتركة إذ تدفع وجود الهموم والتحديات المشتركة الدول، صوب بناء التحالفات الاقتصادية والتي غالباً ما تحقق فيها مصالح ومآرب سياسية، مثل أن تقوم الدول النامية بإنشاء كتل فيما بينها.

المبحث الثاني: أهداف، مزايا وخصائص التكتلات الاقتصادية

المطلب الأول: أهداف التكتلات الاقتصادية

تحقق التكتلات الاقتصادية جُملة من المزايا للدول الأعضاء بالتكتل منها: [٤] اتساع حجم السوق إذ تتحقق المنفعة للدول من خلال التكتل، عبر اتساع أسواق الدول المشاركة وتنامي العوائد الناشئة عن هذا التوسع. تحسين شروط التبادل التجاري يمنح التكتل الاقتصادي، قوة تفاوضية لصالح الدول الأعضاء في سبيل التحكم بشراء السلع وفقاً لمصالح التكتل، الذي يتشاطر الأعضاء فيه ذات السوق. زيادة فرص العمل عبر تبادل الأيدي العاملة ما بين الدول الأعضاء في التكتل.

أهداف التكتلات الاقتصادية

المطلب الثاني: أهداف التكتلات الاقتصادية

تقسيم العمل والتخصص والإنتاج

تنفيذ المشاريع الخدمية والإنتاجية من خلال القطاعين العام والخاص

التمتع بمركز تفاوضي يمكن الأعضاء من الحصول على شروط أفضل في عملية التبادل التجاري

زيادة التنافسية والكفاءة الإنتاجية. توحيد التقلبات الاقتصادية الدورية من كساد و رواج

تطوير القدرات التكنولوجية وتنميتها

حرية التنقل

إثراء الحياة الفكرية والثقافية.

المطلب الثالث: خصائص التكتلات الاقتصادية

القارية، إذ إن التكتل ينشأ داخل قارة بعينها كالاتحاد الأوروبي. تشارك فيها الدول المتقدمة

والنامية، بيد أن التكتلات التي تنشأ بين الدول القوية تكون قويةً هي الأخرى.

كل تكتل يبني على إستراتيجية معينة تجاه التكتلات الأخرى. تنوع نماذج التكتلات.

كما أن التكتلات الاقتصادية تركت أثراً على الدول المشكلة لها وعلى الساحة الدولية برمتها منها:

تأثير التكتلات القوية على الاقتصاد العالمي الجديد

حاجة التكتلات الخاصة بالدول النامية لإطار قانوني راسخ لتحقيق المكاسب

مساهمة التكتلات في تغير مكانة الدولة الاقتصادية عالمياً مثل الصراع الاقتصادي المحتدم بين الولايات المتحدة من جهة والصين من جهة آخر، ترك شعوراً لتغير الحالة الاقتصادية للولايات المتحدة الأمريكية.

تكوين آلية تنسيق اقتصادي عالمياً

تحرير التجارة العالمية.

المبحث الثالث: نماذج التكتلات الاقتصادية الدولية

المطلب الأول: التكتلات الاقتصادية في الدول المتقدمة

1- الاتحاد الأوروبي:

بدأ الإتحاد الأوروبي كمنطقة تجارة حرة بموجب اتفاقية " روما " عام 1958 ثم تدرج مستوى الاندماج وتعمق بشكل مستمر الى أن وصل عدد الدول الأعضاء في الإتحاد الى 25 دولة بعد انضمام دول أوروبا الشرقية، فأصبح من أكبر التكتلات الاقتصادية في العالم وأكثرها اكتمالا من حيث البني والهيكل التكاملية، ومن حيث الاستمرار في المسيرة التكاملية. ومن حيث الإمكانيات فإن هذا التكتل يهيمن تجاريا على أكثر من ثلث التجارة العالمية. ويحصل على أكبر دخل قومي في العالم، كما يعتبر أضخم سوق اقتصادي داخلي حيث بلغ عدد سكانه أكثر من 380 مليون نسمة وبمتوسطات دخل فردي مرتفعة نسبيا. ويلاحظ أن التكتل الاقتصادي الأوروبي يتخذ استراتيجية هجومية تجاه الاقتصاد العالمي ويسعى بكل قوة إلى أن يكون على رأس الشكل الهرمي للنظام الاقتصادي العالمي الجديد في القرن الحادي والعشرين، ويمكن أن نلتبس ذلك بجلاء من خلال تفحص أهداف هذا التكتل التي وإن كانت تركز على تقوية الهيكل والبني الاقتصادية للاتحاد، إلا أنها تنص بشكل واضح على سعي الاتحاد إلى دخول القرن الحادي والعشرين بصورة

تسمح له بأن يلعب دوراً أكثر فاعلية في كافة المجالات الاقتصادية بل وحتى السياسية. وهذا ما يدعم فرضية الترابط بين ظاهرة تنامي التكتلات الاقتصادية وما يشهده العالم من عولمة اقتصادية على جميع الأصعدة.

2- التكتل الاقتصادي لأمريكا الشمالية (NAFTA)

أنشئ هذا التكتل في نهاية العام 1993، ويضم كلا من الولايات المتحدة وكندا والمكسيك، وبالرغم من كونه لا يضم إلا ثلاث دول كبيرة، فإنه مثل أكبر منطقة تجارة حرة في العالم تقريبا بحجم اقتصاد يقارب 7 تريليونات دولار عند النشأة، وعدد منتجين ومستهلكين يناهز 360 مليون نسمة، كما يتجاوز الناتج المحلي الإجمالي 670 مليار دولار، وحجم التجارة الخارجية 1017 مليار دولار عام 1991، ناهيك عن الإمكانيات التي تتمتع بها الولايات المتحدة الأمريكية من مستويات تكنولوجية وصناعات متقدمة وثروات طبيعية وقدرات مالية هائلة. وإذا تفحصنا أهداف هذا الاتحاد نجدها لا تختلف كثيراً عن أهداف الاتحاد الأوروبي، فهي بعد تحقيق اقتصاد قوي للدول الأعضاء تعطي كل أولوياتها لتعزيز القدرة التنافسية مع التكتلات الاقتصادية الأخرى الصاعدة على المستوى العالمي وبالخصوص الاتحاد الأوروبي.

3- التكتل الاقتصادي الآسيوي :

يمكن تمييز محورين في هذا التكتل الاقتصادي :

الأول: رابطة جنوب شرق آسيا المعروفة باسم الآسيان :- (ASEAN)

يتكون هذا التكتل من ست دول هي: تايلاند، سنغافورة، ماليزيا، بروناي، إندونيسيا، الفلبين. وقد أنشئ في العام 1967 وكان هدفه في البدء سياسياً يتلخص بإقامة حلف مضاد للشيوعية، وبعد الأضرار التي لحقت بدول التكتل جراء السياسات الحمائية المتبعة من قبل الولايات المتحدة وأوروبا تجاه صادرات تلك الدول، أخذت تهتم بالتعاون الاقتصادي وهكذا إنشئت تكتل (الآسيان) الذي أرسى خطوة هامة على طريق تأسيس جبهة منظمة مضادة للتكتلات الاقتصادية الأخرى ثم أخذ دوره يتزايد في التجارة الدولية باستمرار، فبعد أن كانت صادرات المجموعة لا تمثل سوى 3% من إجمالي الصادرات العالمية، وحوالي 5.11% من إجمالي صادرات الدول النامية، وصلت هذه الصادرات إلى 5% من إجمالي الصادرات العالمية، وحوالي 18% من إجمالي صادرات الدول النامية.

الثاني : جماعة التعاون الاقتصادي لآسيا الباسيفيكية والمعروفة باسم :- (APEC)

تتكون هذه الجماعة من ثمانية عشر دولة على رأسها اليابان والصين وأستراليا والولايات المتحدة وكندا والمكسيك ونيوزيلندا وكوريا الجنوبية، ودول رابطة الآسيان. وقد جاء إنشاء هذا التجمع الاقتصادي العملاق كرد فعل على إعلان قيام أوروبا الموحدة عام 1992. و يسيطر التجمع على حوالي 50% من الناتج القومي الإجمالي العالمي والتجارة العالمية.

المطلب الثاني: التكتلات الاقتصادية في الدول النامية

تتميز التكتلات الاقتصادية في الدول النامية بضعفها وحاجتها الى المزيد من العمل والتنسيق ومن أهمها :

1- تجارب التكتل في أمريكا اللاتينية

أنشئت هذه الرابطة في العام 1961، و تضم كل من الأرجنتين، البرازيل، المكسيك، شيلي، بيرو، أورغواي، باراغواي، كولومبيا، والإكوادور، فنزويلا، وبوليفيا، وبذلك فهي تشمل كل قارة أمريكا اللاتينية الى جانب المكسيك. وأقتصر هذه الرابطة على تحرير التجارة دون أن يمتد إلى تحقيق الاتحاد الجمركي أو السوق المشتركة، وتميزت بتواضع أهدافها و تباطؤها في الانجاز، نتيجة التفاوت الكبير بين أعضائها، فالدول الثلاث الكبرى: الأرجنتين، والبرازيل، والمكسيك تمثل مساحتها وسكانها حوالي 70% من الدول الأعضاء في الرابطة، وهذا التفاوت الكبير في الإمكانيات كان السبب الرئيسي في فشل هذا التجمع

2- تجارب التكتل الإقليمي في آسيا:

في إطار المناطق التكاملية داخل آسيا، يمكن التمييز بين منطقة جنوب شرق آسيا التي أقامت رابطة جنوب شرق آسيا "الآسيان" التي سبق الإشارة إليها، أما في وسط آسيا فقامت منظمة التعاون الإقليمي للتنمية بين ثلاث دول آسيوية هي: إيران، باكستان، تركيا، في العام 1964 بعد استفادتها من مزايا التعاون الذي تحقق لها في إطار حلف بغداد، وتتميز دول هذا الإقليم بأنها متجاورة وبينها قدر من التوافق في النواحي السياسية والحضارية، وقد تجسد ذلك من خلال إبرام العديد من العقود والاتفاقيات بين الدول وإقامة المشاريع الاقتصادية المشتركة. غير أن قيام الثورة الإيرانية، ثم نشوب حرب العراقية -الإيرانية قد جمد أعمال المنظمة حتى العام 1985 الذي توصلت فيه الدول الأعضاء الى اتفاقية تقضي بإعادة هيكلة المنظمة وإحيائها تحت اسم (منظمة التعاون لاقتصادي)، وشكلت معاهدة أزمير الأساس القانوني لهذه المنظمة، وأجريت عدة تعديلات على هذه المعاهدة في العام 1990، كما أضيفت لها بروتوكولات في 1991، وفي سنة 1992 انضمت سبع دول جديدة إلى الدول الثلاث المؤسسة ليصبح العدد عشر دول، وهذه الدول

هي: أفغانستان، وست من دول آسيا الوسطى التي انفصلت عن الاتحاد السوفيتي وهي: أذربيجان، وأوزبكستان، وتركمنستان، وطاجاكستان، وكازاخستان، وقيرقيزيا. ولا تختلف أهداف المنظمة الجديدة عن سابقتها وإن كانت منحت اهتماما جديدا للبعد الدولي، فتضمنت أهدافها السعي إلى الاندماج التدريجي في الاقتصاد العالمي، وهي نفسها الفكرة التي اتخذتها مختلف التكتلات الاقتصادية في شتى أنحاء العالم

3- تجارب التكتل في الوطن العربي:

رغم توفر المقومات الاقتصادية والثقافية المطلوبة لقيام تكتل اقتصادي ناجح في الوطن العربي، إلا أن غياب شرط التوافق السياسي بين الأنظمة العربية وحالة عدم الاستقرار السياسي في بعض الدول العربية وقفت حائلا دون نجاح معظم تجارب التكتل في الوطن العربي، باستثناء تجربة دول مجلس التعاون الخليجي التي بدأت بإنشاء منطقة التجارة الحرة في العام 1981، ثم انتقلت الى مرحلة الاتحاد الجمركي في العام 2003 ورغم التقدم النسبي في الترتيبات والإجراءات المتخذة، جاء التقرير الاقتصادي الخليجي 2005-2006 ليؤكد على ضعف مؤشرات التكامل التجاري وانخفاض مستوى التجارة البينية الخليجية، وضعف مجالات الاستفادة من ارتفاع عوائد الصادرات النفطية؛ نتيجة ارتفاع الطلب على السلع المستوردة وضعف مستوى التنوع الإنتاجي في دول المجلس، جعلتها تتجه نحو الأسواق الخارجية، وأدى ذلك الى تسرب جزء كبير من الأموال الخليجية الى الخارج، وهذا الأمر يفرض على دول المجلس بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى التنوع الإنتاجي من السلع والخدمات التي تحظى فيها بميزة نسبية لزيادة مستوى التكامل الاقتصادي الخليجي.

الفصل الحادي عشر

التسويق الدولي

المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي

عند إدارة الأعمال الدولية يجب أن يتم الدخول للسوق بطريقة وأسلوب صحيح وناجح، لكن يوجد مجموعة من استراتيجيات الدخول للسوق الدولي يجب أن يتم معرفتها، من قبل المدير وقسم التسويق في شركة الأعمال الدولية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي

هو النشاط الذي يهتم بوظيفة التخطيط وعمليات الترويج والتسعير والقيام بتوزيع وخدمة السلعة، التي يقوم المستهلكين بطلبها عبر الحدود السياسية، شرط أن يتحقق الميزة التفضيلية والقيام بإجراء الاتصالات المطلوبة حول توزيع والتبادل للسلع والخدمات، عن طريق إحدى صيغ التعاقد الدولي، ويجب مراعاة انتقال الأفكار والتكنولوجيا وتسويقها لجانب السلع والخدمات.

هو عملية تعبئة موارد المنشأة لاختيار واستغلال الفرص في الأسواق الدولية بما يتماشى مع ويعزز أهداف الشركة الإستراتيجية على المدى الطويل والقصير.

الاختلافات بين التسويق المحلي والدولي:

- 1- بيئة التسويق وتتطلب ممارسة مختلفة للوسائل التسويقية.
- 2- القضايا والمشاكل في كل من الأسواق الداخلية والخارجية مختلفة.
- 3- المنهجية والاستقلالية لكل من منهما.

المطلب الثاني: فلسفة السوق الخارجي

استجابة الشركة للأسواق الخارجية تتأثر بفلسفات تختلف من شركة إلى أخرى وتمحور حول

ثلاث فلسفات رئيسية:

1- السوق الإضافي:

وهي الأقدم وتفترض ان السوق الخارجي شيء ثانوي او إضافي للسوق المحلي ويتمثل السوق الخارجي في زيادة الإرباح او التخلص من الفائض فقط.

2- فلسفة مجموعة الأسواق المحلية المتعددة (سوق في كل قطر):

وتهدف فيه الشركة الى رفع فعاليتها وكفاءتها في استغلال اقتصاديات الحجم الكبير وخبرتها في الانتاج وفي التسويق. وتفترض ان السوق المحلي ما هو الا سوق آخر من أسواق الشركة

3- فلسفة التسويق الدولي:

لا تنظر الشركة الى كل سوق على حده بل تتبنى فلسفة المنظومة الكاملة او الشاملة.

المبحث الثاني: استراتيجيات دخول السوق الدولي

دخول السوق الدولي والانتشار فيه يكون ضمن مجموعة من الأشكال، ومن هذه الأشكال:

1. عقود التصدير

وهو قيام الشركة المنتجة على إبرام اتفاقية لمدة محددة تلتزم بموجبها مع الشركات، أو الدول المستوردة بتوريد كميات محددة من منتجاتها، بناءً على قواعد محددة من حيث الكمية والنوع والتكلفة والسعر والتأمين وغيرها، وأن تقوم الشركة في الدولة الأم بتوسيع قاعدة النشاط التصديري من خلال توريد المنتجات بشكل منظم لشركة أو أكثر، ضمن قواعد يتفق عليها الطرفين وقيام الشركة المصدرة بزيادة حصتها السوقية لتغطية احتياجات السوق المستهدفة.

وتنقسم إلى:

أ- التصدير الفعّال.

ب- التصدير المحدود أو العرضي.

الاتفاقات التعاقدية :

هو النوع الأكثر انتشارًا في العلاقات بين منظمات الأعمال الدولية؛ حيث تقوم إحدى الشركات بعقد إتفاقيات عند الاتفاق مع شركة أخرى، تلتزم بموجبها الشركة الدولية بتقديم تكنولوجيا وخبرات للطرف الآخر.

وتنقسم إلى:

عقود الإدارة.

عقود الترخيص.

عقود تسليم المفتاح.

عقود تصنيع المفتاح.

عقود الامتياز.

قيام المشروعات المشتركة

هذا النوع من المشروعات يعبر عن المشاركة في الملكية بين شركة، أو أكثر من شركات الأعمال الدولية والطرف الثاني محلية؛ لغاية تحقيق مصالح مشتركة للأطراف المشاركة.

التحالفات الإستراتيجية : تنشأ التحالفات الإستراتيجية خاصة بين الشركات العملاقة التي ترجع ملكيتها للعديد من البلاد، التي تسود بينها علاقات منافسة عبر صيغة من العلاقات التعاقدية؛ لتحقيق الأهداف والمصالح بين الشركات المتحالفة مع بعضها البعض.

الشركات متعددة الجنسيات :

بدأت بالانتشار مع بداية القرن الماضي ونمت بطريقة واضحة في نهاية الحرب العالمية الثانية، في دول أوروبا الغربية و**اليابان** وكوريت سنغافورة و**الولايات المتحدة الأمريكية** وماليزيا.

الاستثمار الخارجي المباشر

في هذا النوع قيام الشركة الدولية الأجنبية باستثمار قسم من رأس المال في دولة أخرى، في مشروع إنتاجي أو خدمة مملوكة لها بشكل كامل، وهي التي تتحمل مسؤولية العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

الاندماجات :

في ظل البيئة التنافسية الدولية التي بدأت تظهر، خصوصاً عند ظهور منظمة التجارة العالمية وتحرير التجارة، أصبحت الشركات العالمية العظمى مهتمة بموضوع تقليل حدة التنافس من جهة وزيادة قدراتها.

المبحث الثالث: سياسات المزيج التسويقي

أ- سياسات المنتج:

التنميط - التصميم - التكييف - الموصفات - التشكيل والتنوع

ب- سياسات التسعير:

التدخل الحكومي - تنوع الأسواق - تنوع القناة التسويقية -

طول القناة التسويقية - سياسة السعر الثابت او المتغير

ت- الترويج:

عناصر المزيج الترويجي

1. الإعلان.

2. البيع الشخصي.

3. النشر.

4. تنشيط المبيعات

ث- سياسة الترويج الدولي:

1. سياسة الدفع: الهدف إمامك ويعتمد على أسلوب البيع

الشخصي

2. سياسة الجذب: الهدف خلفك، ويستخدم اساليب التغطية

الشاملة في الصحف والمجلات والمذياع والتلفاز.

ج- التوزيع:

1. التوزيع المادي. 2. التوزيع غير المادي.

الفصل الثاني عشر

الإشكالات والتحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية

المبحث الأول: : الإشكالات الأخلاقية في الأعمال الدولية

تثار أمام الأعمال الدولية العديد من التحديات والمشاكل يرتبط بعضها باختلاف وجهات نظر وتوقعات الدول المضييفة وإدارات هذه الشركات الدولية ويرتبط البعض الآخر بمجموعة كبيرة من انتقادات أخلاقية توجه للأعمال والشركات الدولية.

المطلب الأول: اختلاف وجهات النظر بين الأعمال الدولية والدولة المضييفة

تتوقع الدولة المضييفة Host Country وكذلك الشركة القادمة فوائد مشتركة لكلا الجانبين يحصلان عليها من جراء إقامة العمل الدولي. إن الدولة المضييفة تستفيد بالشكل التالي:

- ضرائب يمكن أن تستحصلها نتيجة هذه العمليات الجديدة.

- فرص عمل جديدة يمكن أن تحل أزمة البطالة.

- إقامة صناعات جديدة.

- تطوير الموارد المحلية واستخداماتها.

ولكن في نفس الوقت فإن للدول المضييفة العديد من الانتقادات الموجهة للأعمال الدولية المقامة فيها ومنها:

الشكوى من استنزاف الموارد بشكل كبير.

تحويل نسبة عالية من الأرباح إلى الدولة الأم. Home Country

التدخل بالشؤون الحكومية الداخلية.

- عدم احترام العادات والتقاليد والقوانين
 - عدم تطوير الشركات المحلية.
 - استقطاب الكفاءات المهمة المحلية للعمل فيها.
 - لا تنقل التكنولوجيا المتقدمة جدًا.
- وفي إطار نفس التوجه فإن الدولة الأم التي ينتهي إليها العمل الدولي أو الشركة الدولية تثير بعض التساؤلات والإشكالات أمام شركاتها العاملة في الدول الأخرى ومن أمثلة هذه الإشكاليات:
- نقل الوظائف إلى دول أخرى.
 - سحب جزء من رؤوس الأموال إلى أماكن أجنبية.
 - فقدان بعض الأسرار التكنولوجية والمعرفية المهمة.
 - تعريض سمعة الدولة الأم للخطر بسبب بعض الممارسات الخاطئة المحتملة.
- والآن بعد استعراض تحفظات كلا الطرفين (على مستوى الدولة) فإن للشركة أيضًا شكاواها وتحفظاتها على الدول المضيفة ومن أهمها:
- قيود على نقل الأرباح للخارج.
 - أسعار مبالغ فيها للمواد المحلية.
 - إجراءات عمل استغلالية.
 - قيود على سعر صرف العملة والتحويل الخارجي.
 - الفشل في الالتزام بالعقود والاتفاقات المبرمة.

المطلب الثاني: الإشكالات الأخلاقية Ethical Issues

تبرز بعض القضايا ذات البعد الأخلاقي في عمل الشركات الدولية في بلدان أخرى ومن أهم هذه الإشكالات:

Administrative

الإداري Corruption

-الفساد

يقصد به التورط في ممارسات غير قانونية لمصلحة العمل أو تحقيق مكاسب غير مشروعة للشركة. وفي كثير من الدول فإن الحكومات تحاسب الشركات العاملة في دولة أجنبية إذا ما مارست أنواعاً من الفساد الإدارية مثل دفع الرشاوي وغيرها من خلال قوانين وتشريعات سنتها لهذه الغاية.

العاملين Sweatshops

-استغلال

إن الترجمة الحرفية لهذا المصطلح هي "الورشة المجهدة" وتعني المعامل التي تستخدم عاملين بأجور منخفضة جداً وتشغلهم ساعات عمل طويلة في ظروف عمل سيئة. وتنتشر مثل هذه المصانع في دول آسيوية كثيرة.

Child

الأحداث Labor

أو

الأطفال

-تشغيل

التشغيل بوجبات عمل كاملة للأطفال والأحداث واستغلالهم لتحقيق أرباح عالية لا يمكن تحقيقها عند تشغيل العمال البالغين وخصوصاً في مجال الأعمال اليدوية كما هو الحال في كثير من الدول الآسيوية.

الاستنزاف البيئي والتلوث Pollution and Environment Exploitation

عادة ما تتغاضى الأعمال الدولية عن الكثير من الآثار السلبية التي تتركها على البيئة في الدولة المضيفة دون مراعاة لمبدأ مهم وهو التنمية المستدامة Sustainable Development والذي يعني الوفاء باحتياجات الأجيال الحاضرة دون الإضرار بمصالح الأجيال القادمة. وقد أصدرت منظمة التقييس العالمية حزمة الأيزو 14000 وهو عبارة عن معايير تمنح فيها شهادة بالالتزام بالسياسات البيئية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من الشكاوى ترفع بصدد قيام بعض الدول غير شركات معينة بدفن النفايات النووية والمخلفات الكيماوية في أراضي دول فقيرة أو نامية.

المبحث الثاني: الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة

إن الممارسات الإدارية المتمثلة بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة تكتسب أهمية خاصة في الأعمال الدولية حيث تأثير الثقافات المختلفة يؤدي إلى إضفاء خصوصية كل ثقافة عليها وبالتالي جعلها مختلفة عن ما تعوده المدراء في البيئة الوطنية. إن الإدارة المقارنة Comparative Management تهتم بدراسة الاختلافات بشكل منهجي ومنظم بين الدول والثقافات المختلفة بكل ما يتعلق بجوانب الإدارة. لقد شجعت المنافسة الحادة والاقتصاد العولمي على تطور هذا النمط من الإدارة ولجوء المدراء العالميين إلى التعمق في معرفته وتمكنهم من النظر إلى الاقتصاد العالمي الأبعاد التكنولوجية والاجتماعية للبيئة العالمية بعمق وفهم أكثر لتحقيق إنجاز أفضل.

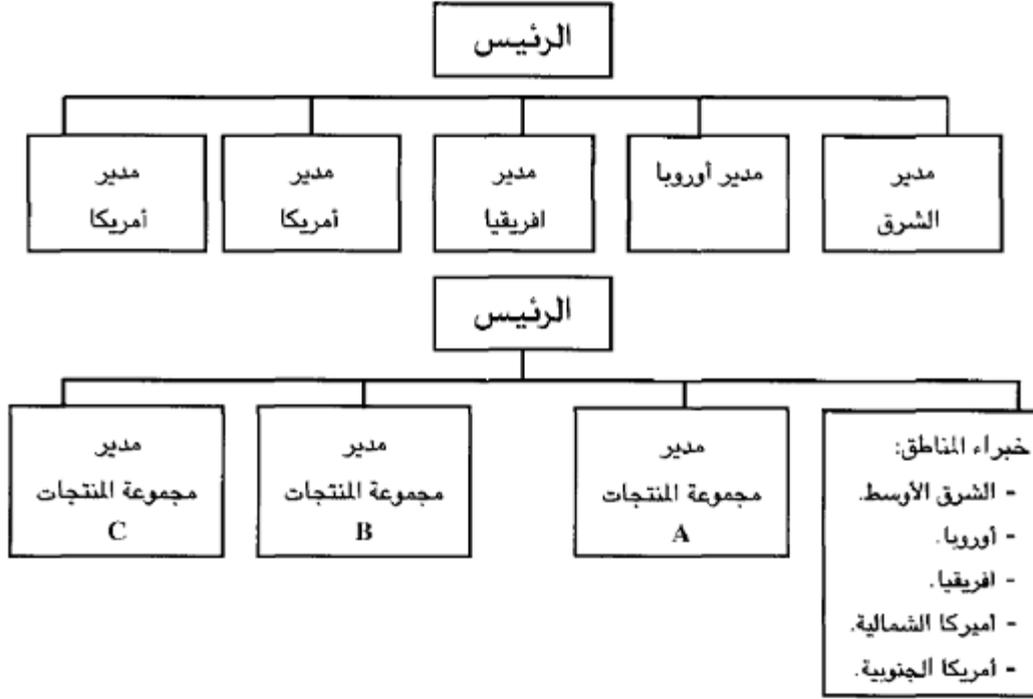
*التخطيط والرقابة Controlling and Planning

تواجه عملية التخطيط والرقابة تحديات حقيقية في بيئة الأعمال الدولية المعقدة. إن تكنولوجيا المعلومات تمثل التطور المهم والتحدي الحقيقي في هذا المجال فشبكات المعلومات وإمكانية نقل الوثائق والدخول إلى شبكة الانترنت ساعد في جعل فروع الشركة الواحدة ومكاتبها في مختلف الدول تتقاسم نفس قواعد المعلومات وتستفيد منها، كذلك أصبح بالإمكان عقد مؤتمرات افتراضية عبر الإنترنت أو اتخاذ قرارات دون الحاجة إلى المواجهة المباشرة واللقاء وجهًا لوجه. ومن الأمور الأخرى المهمة، يجب الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر السياسية والأحداث المحتملة التي تتعلق بالعملية وتشريعات الحكومة المحلية. لذا يجب دراسة البيئة جيدًا ومعرفة المؤثرات التي يمكن أن تغير الخطط الموضوعة وكذلك التفكير بأساليب مواجهة مثل هذه الأمور عند حصولها.

*التنظيم والقيادة Leadership and Organizing

إن الذهاب باتجاه الأعمال الدولية سيترتب عليه إجراء تغييرات تنظيمية مهمة مثل افتتاح أقسام جديدة وإيجاد مواقع وظيفية جديدة مثل نائب رئيس لشؤون العمليات الدولية أو مدراء أقسام

جديدة. وقد تطور المنظمات هياكلها لتتلاءم مع طبيعة أعمالها الدولية سواء بشكل جغرافي أو على أساس مجاميع المنتجات الموجهة إلى الدول المختلفة بإسناد متخصصين أو خبراء في كل منطقة من المناطق والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل (٥ - ٥): هياكل تنظيمية للأعمال الدولية

والملاحظ في الأعمال الدولية أن القيادة يفترض أن تعي ظواهر عديدة لكي تنجح منها التعامل مع عاملين من بلدان مختلفة (المغتربون Expatriates) يأتي بعضهم للعمل فترات زمنية قصيرة مثل الطلاب في فترات الصيف أو المهاجرين الذين يتخذون الدولة المضيفة وطناً لهم ومكاناً للعمل والعيش وهنا يفترض أن ينتبه المدير إلى أن هؤلاء حتى وإن حملوا جنسية الموطن الجديد (مواطن الشركة) فإنهم يحملون ثقافة وقيم بلدانهم التي جاؤوا منها كما هو الحال مع الأتراك في الشركات الألمانية والعرب المغاربة في الشركات الفرنسية. كذلك لا بد من الإشارة إلى خصوصية في النظرة للمدراء من قبل العاملين حيث أن بعض الثقافات تعتبر أي علاقة هي علاقة شخصية كما أن

بعضها الآخر يعتبر النقد الموجه إليه في العمل مسألة تهدر كرامة الفرد وتلحق عار بالعائلة، لذا فإن دراسة الثقافات قبل بدء الأعمال الدولية هو مسألة مهمة. وأخيرًا يمكن أن نشير إلى أن عملية تحفيز العاملين تختلف من بلد إلى آخر حسب ثقافة ذلك البلد، فالبعض يمكن أن يكون التحفيز المالي فيه غير مهم كما هو في البعض الآخر ومسألة إظهار الاحترام في مكان العمل واستخدام الكلمات المناسبة لتشجيع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وأنهم جزء من الشركة هو أمر ضروري في بعض البلدان، أكثر من بلدن أخرى.

*المنظمة المتعلمة عالمياً Global Learning Organization

رغم أن التطبيقات الإدارية المعتمدة في الإدارة هي في غالبيتها أمريكية أو أوروبية إلا أن النظريات الإدارية هذه يفترض أن تكيف وفق معطيات الثقافات المحلية والاختلافات بين الدول وكما أشارت دراسة (هوفستيد) المشار إليها سابقًا. إن هذا يعني أن المنظمات العاملة في البيئة الدولية يتوجب عليها تعلم لدروس من تجاربها وتجارب الآخرين والتكيف مع كل ثقافة على حدة ولعل أبرز النجاحات هو ما حققته اليابان حيث القدرة العالية لشركاتها على التعلم واكتساب الخبرات والتكيف السريع. وتتفاوت قابليات المنظمات والمدراء في الاستفادة من العمل في البيئة الدولية فالبعض منهم هو حامل للسلوك المرتبط بفكرة أن الممارسات الإدارية وأساليب الإدارة في بلده هي الأفضل من أي مكان آخر Ethnocentric Attitude وبالتالي فهو لا يتقبل أي أساليب إدارية أخرى ولا يكتسب أي خبرة دولية. وهناك من المدراء من يرى وجوب احترام أساليب الإدارة والعمل في الدولة المضيفة ويسمح للعاملين المحليين بإدارة العمليات ويستفيد بنفس الوقت ولكن بشكل محدود وتسمى هذه الحالة Polycentric Attitude. وأخيرًا فإن بعض الأعمال الدولية تسلك سلوكا يوفر لها حالة تعلم غنية جدًا مستفيدة من تجارب الآخرين المحليين (إضافة إلى تجربتها الخاصة. ويعتقد المدراء بأنه يجب الاستفادة من ممارسات الآخرين أينما كانوا وأن الموهبة يجب أن تقيم أيًا كان حاملها ومن أي جنسية أو دولة، وتسمى هذه الحالة Geocentric Attitude. إن المهم في هذه

الحالة الأخيرة وهو وجود معرفة الممارسات الجيدة والأفكار الجديدة مع ملاحظة أثر الثقافة المحلية فيها.

المبحث الثالث: التحديات المعاصرة لإدارة الأعمال الدولية

في ظل الأهمية المتزايدة للموارد البشرية الدولية، فإن لإدارة الأعمال الدولية تحديات متعددة:

1. التباين الثقافي واستقطاب العاملين من ثقافات مختلفة، و يتطلب هذا التحدي وجود آليات لإدارة هؤلاء العاملين ذوي التنوع و التعدد الثقافي.
2. كثرة عدد العاملين في الشركات الدولية والعالمية ومتعددة الجنسيات و تشتت أماكن عملهم في مناطق جغرافية واسعة.
3. توظيف المهارات والخبرات و المناورة فيها، اذ يتطلب الأمر مرونة عالية في تحويل المهارات والخبرات بين فروع الشركات، و هذا التحدي يستلزم آليات و إجراءات تضمن القيام بالمناورة بالموارد البشرية دون آثار عكسية.
4. نشر المعرفة والابتكار وهذا يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين فروع الشركة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.
5. تنمية وتطوير المهارات على أساس دولي. حيث يجب تحديد الكفاءات التي تتوفر لها القدرات و المهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي

مواجهة التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية الدولية

■ تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقويمه واختياره.

- تقدير كلفة إرسال العاملين للخارج بصحبة أسرهم و مقارنتها بكلفة و عائد الاعتماد على أبناء الدولة المضيفة.
- التحديد الدقيق لوصف و مواصفات الوظيفة موضحاً فيها جميع الحقوق والواجبات.
- تحديد نظم التعويضات وآليات تنفيذها .
- تحديد مساعدات إعادة التسكين مثل الإعاشة وبدلات النقل والمواصلات والتأثيث.
- التأييد والدعم الأسري الذي يشمل تهيئة ثقافية لأسرة المرشح للعمل بالخارج: تعلم اللغة و الثقافة و القيم و العادات و التقاليد.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

نسبة للمنافسة الشديدة و ضيق الأسواق المحلية اتجهت الشركات الطموحة ذات

الإمكانات الكبيرة إلى الخارج لضمان البقاء وتحقيق النمو.

حفزت البيئة العالمية بما تتضمنه من فرص و تحديات الشركات الطموحة لتنفيذ دور جديد في العمال الدولية خاصة في ظل الأهمية المتزايدة للتسويق الدولي الذي يهتم بابتكار تقنيات واستراتيجيات محكمة لاختراق الأسواق الدولية وهذا لأجل ضمان رضا الزبون عبر تنسيق أنشطة الجهود و العمليات يسهم في زيادة حجم مبيعات الشركة و بالتالي زيادة أرباحها و بالتالي عوائدها ومن ثم تعظيم ثروة الملاك و أصحاب المصالح الآخرين و في النهاية نجاح الشركة و بقائها مع إعطاء الأولوية لاستراتيجيات التنظيم و القيادة مع الاخذ بعين الاعتبار أهمية الإدارة الإستراتيجية والمالية الدولية

في كونها:

- أ- حقل معرفي يمكن أن يساهم في التعرف على الهياكل الدولية كمنظومات وشبكات عمل .
- ب- تساعد في تحديد العمليات الدولية التي تمارس في إطار البنى والهياكل الدولية.
- ج- تحدد الأدوار المالية التي تستخدم في التعاملات الدولية.
- د- توفر فهم للأحداث الدولية وآليات صناعة القرارات المالية لمواجهة تلك الأحداث.
- هـ - تكسب مديري المالية في الشركات معارف وخبرات ومهارات، توقع الأحداث الدولية وتشخيص مساراتها وتأثيرها خاصة في مجال الأعمال الإضافية (الخطر السياسي وخطر العملات).