



# إدارة الأعمال الدولية

الدكتورة

هايدي محمد نجيب



إن العالم في عصرنا هذا يواجه أكبر التطورات الإدارية والتحويلات النقدية والتغيرات البيئية في منظمات الأعمال الدولية نظراً لزيادة عدد الشركات وكبر المنشآت الدولية ولوجود دول خارجية داعمة لأنظمة وسياسات الإدارات حجم الحديثة في منظمات الأعمال الدولية ووجود أنظمة للتجارة العالمية.

ونظراً للنمو السريع في العلم والتقدم العلمي والتقني والتكنولوجي وللانفجار الهائل في المعلومات والمعارف المختلفة من جوانب الحياة الكثيرة وعلى ذلك كلما زادت الأعمال والمهام وتعددت المسؤوليات والوظائف تعقدت الأنظمة الإدارية وظهرت مبادئ أنظمة التقسيم الوظيفي والتخصص العملي في كل المؤسسات الدولية والمالية والشركات العالمية والتجارية.

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

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

ومن سبل مواجهة هذا التحدي الجديد تنمية ثقافة واعية ومستوعبة لأبعاد هذا الجديد وغاياته وآلياته، وتعد المراجع والمصادر العلمية أحد أبرز قنوات تأسيس الثقافة

المذكورة، ويعد موضوع إدارة الأعمال الدولية المصدر الأساس الذي يتناول بالتفصيل مضامين ومكونات هذا الجديد، لتوضح من خلالها الغرض الأساسي من الأعمال الدولية كميدان أكاديمي للبحث والدراسة من جهة وكأنشطة تتعلق بالأعمال التي تعبر الحدود القومية سواءً كانت سلع، خدمات رؤوس أموال موارد بشرية تكنولوجيا من جهة أخرى، وكاستراتيجيات تبين كيفية العبور خارج الحدود وأين تنافس؟ وكيف تنافس؟ ومتى تدخل الأسواق الدولية الجديدة؟ وبأية وسيلة أو شكل من جهة ثالثة، وكسلوكيات توضح الاختلافات الثقافية الدولية، ومتطلبات القيادة.

وفي الختام أشكر الله عز وجل ان وفقني في إعداد وتجميع المادة العلمية لهذا الكتاب وأن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

**والله الموفق والمستعان**

**د/ هايدي محمد نجيب**

## المحتويات

- الفصل الأول: المنظمات الدولية ..... ٥
- الفصل الثاني: المرتكزات الفكرية لإدارة الأعمال الدولية ..... ١٧
- الفصل الثالث: الإطار الثقافي لإدارة الدولية ..... ٤٨
- الفصل الرابع: القيادة الدولية ..... ٧٩
- الفصل الخامس: التفاوض الدولي ..... ٩٤
- الفصل السادس: إدارة الموارد البشرية الدولية ..... ١١٤

## الفصل الأول: المنظمات الدولية

### مقدمة:

إن وجود المنظمات الدولية وتناميها من أهم ما يميز المجتمع الدولي المعاصر، لما لها من أهمية في المحافظة على متطلبات العيش بإنسانية وكرامة داخل المجتمعات كافة، فقد تطور مصطلح المنظمات الدولية بسرعة كبيرة واتسع نطاقها، وتدخلت في تنظيم جوانب متعددة من الأنشطة التي كانت متروكة إلى عهد قريب للدول، ونتيجة للتطور الهائل في مختلف المجالات وخاصة في وسائل المواصلات والاتصالات الدولية، فرض على المجتمع الدولي أن يضع الطرق التي تنظم وتنسق العلاقات والمصالح بين الدول من خلال إنشاء منظمات دولية تتولى تنظيم المصالح الدولية بين الدول بشكل يحقق المنافع المتبادلة.

ويعود تاريخ بدء المنظمات الدولية إلى القرن التاسع عشر وتؤكد في القرن العشرين واتسع نطاقه في القرن الواحد وعشرين، حيث عرف القرن التاسع عشر ثورة صناعية وعلمية صاحبها تطور هائل في وسائل النقل والاتصالات، وهو ما دفع إلى ظهور أولى المنظمات الدولية تمثلت في اللجنة المركزية للملاحة على نهر الراين

١٨١٥، وتبعته اللجنة الأوروبية للدانوب، ١٨٥٦، كما عرف القرن التاسع عشر عقد العديد من المؤتمرات الدولية بسبب الحاجة إلى المصالحة والسلام ومن أهمها مؤتمر لاهاي ١٨٩٩، ومع بداية القرن ٢٠ شهد العالم نزاعات مميتة ظهر معها جليا عدم كفاية الآليات التي كانت موضوعة والمتمثلة في المؤتمرات والمعاهدات - في الحد من الصراعات القائمة وفي تعزيز التعاون الدولي الذي أصبح ضرورة حتمية، كما تزايد الوعي بوجود مصالح مشتركة تستدعي التعاون الدولي، لذا لجأت الدول إلى خلق آليات جديدة تمثلت في مؤسسات للتعاون الدائم أخذت شكل كيانات منفردة لها إرادة خاصة بها، وهدفها تحقيق أهداف مشتركة عن طرق دمج دول العالم في نظام موحد.

وفي السطور التالية نتناول مفهوم المنظمات الدولية، خصائص المنظمات الدولية، عناصر المنظمة الدولية، اختصاصات المنظمات الدولية، أنواع المنظمات الدولية الهيكل التنظيمي للمنظمات الدولية.

## مفهوم المنظمات الدولية:

تعرف المنظمة الدولية بأنها هيئة دولية دائمة تضم مجموعة من الدول، تتمتع بإجارة مستقلة، هدفها حماية المصالح المشتركة للدول الأعضاء (الفتلاوي، ٢٠١٠م)، ويعرفها (الحديثي، ٢٠١٠م) بأنها هيئة أنشأتها عدد من الدول بإرادتها للإشراف على شأن من شؤونها، وتمنحها اختصاصات ذاتية تباشرها هذه الهيئة في المجتمع الدول وفي مواجهة دول الأعضاء أنفسهم.

وتعرف المنظمة الدولية وفق لميثاق الأمم المتحدة الصادر في عام ١٩٩٤م بأنها منظمة غير هادفة للربح وأعضائها أفراد أو جماعات من المواطنين ينتمون إلى دولة واحدة أو أكثر وتتحد نشاطاتهم بفعل الإرادة الجماعية لأعضائها، استجابة لحاجات أعضاء واحدة أو أكثر من الجماعات التي تتعاون معها المنظمة غير الحكومية (عبد المجيد، ٢٠٠٠م). ويعرفها أبو حماد (٢٠١١م) بأنها منظمة غير حكومية لا تهدف إلى الربح، وقد تكون صغيرة أو كبيرة، وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها يعمل على مستويات وطنية، أو إقليمية، أو دولية، أو عالمية. وتعرف أيضا المنظمة الدولية

بأنها مؤسسة أو هيئة أو منظمة غير حكومية وغير ربحية تتكون من مجموعة من الأشخاص التابعين لدولة معينة أو لعدة دول، تم إنشاؤها بمقتضى ميثاق يحدد رؤيتها ورسالتها وأهدافها ويمنحها مجموعة من الموارد التي تساعد في إنجاز هدفها الأساسي وخدمة وتنمية وتطوير المجتمع وتعزيز الأمن والسلم الأهليين.

### **خصائص المنظمات الدولية:**

تتميز المنظمات الدولية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المنظمات الحكومية والمحلية، وفيما يلي مجموعة من الخصائص للمنظمات الدولية:

١. منظمات رسمية تقدم خدمات مباشرة وغير مباشرة للمجتمع من أجل التنمية والتطوير.

٢. تعتبر المنظمات الدولية منظمات اجتماعية خارجة عن السوق الاقتصادية والتنافس، لذا فهي لا تسعى للربح.

٣. تقوم المنظمات على الجهود التطوعية لمجموعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة.



٤. لكل منظمة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع

اللوائح وتعديل هذه اللوائح.

٥. تمارس المنظمات عملها ضمن السياسات العامة للدول بعيداً عن التقلبات

السياسية.

٦. تعتمد في تمويلها على ما تجمعته من تبرعات وهبات ووصايا دولية.

٧. توفر المنظمات الدولية جهد كبير على الدول مثل المشروعات الاجتماعية.

٨. أسلوب العمل داخل هذه المنظمات يتميز بالصرامة حيث لا تستطيع تعديل

نظامها، وقواعد العمل فيها وأهدافها إلا وفق دليل إجراءات معد وفقاً لميثاق

تأسيسها.

٩. الرقابة على المنظمات تخضع لبعض الأجهزة المتخصصة كالاتحاد العام

للمؤسسات الدولية، والاتحادات الإقليمية، وبالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية

المتخصصة.

## عناصر المنظمات الدولية:

يتضح من تعريف المنظمة الدولية أن المنظمات الدولية تتطلب توافر

العناصر الآتية:

١. دولة أو مجموعة من الدول: تمثل المنظمة الدولية مجموعة من الدول وهذا

لا يعني أنه لا يمكن لدولة واحدة إقامة منظمة دولية، بل أن تطور المنظمات

الدولية شهد أنه بإمكان دولة معينة إقامة منظمة خيرية دولية قد تحمل اسما

يدل على هذه الدول، وتعمل وفق سياسات هذه الدولة العليا.

٢. صفة الدوام: يجب أن يكون إنشاء المنظمة الدولية بشكل دائم وليس لتحقيق

غرض معين تنتهي بانتهائه، ويقصد بالدوام توافر صفة الاستمرارية فلا

يتصور وجود منظمة مؤقتة ذلك لأن المنظمة الدولية غير الدائمة تفقد

استقلالها وتبقى معلقة بإدارة الدول في حين تعمل المنظمة الدولية في حماية

مصالح الدول الأعضاء بصورة دائمة، ولا يقصد بصفة الدوام أن تعمل أجهزة

المنظمة كلها بصفة دائمة دون توقف وإنما يكفي أن تكون المنظمة قادرة على

ممارسة نشاطها في أي وقت تراه مناسباً لتحقيق أهدافها.

٣. الإدارة الخاصة بالمنظمة: إن أهم ما تتميز به المنظمة أن لها إدارة مستقلة

عن إدارة الدول الأعضاء وبهذا تتميز عن المؤتمرات الدولية، فالمنظمة الدولية

تملك إدارة قانونية مستقلة خاصة بها، وتتمتع بمجموعة من الاختصاصات

وإدارة خاصة طبقاً لمعاهدة إنشائها، والإدارة الخاصة المستقلة للمنظمة تعنى

أنها تمارس أعمالها من دون أن تخضع لتوجيهات دولة معينة في المنظمة.

٤. الصفة الدولية: غالباً ما تقوم المنظمات الدولية بين الدول عن طريق أشخاص

طبيين يمثلونها في المنظمة، وتخضع لأحكام القانون الدولي فالمنظمة

الدولية تضم مجموعة من الدول الأعضاء كل منها تتمتع بالشخصية القانونية

الدولية، هذه الدول جميعها اجتمعت في هذه المنظمة لتكون شخصية قانونية

دولية جديدة تعمل على حماية مصالحها.

٥. معاهدة دولية: لا يمكن أن تنشأ منظمة دولية بدون معاهدة دولية تعقدها

الدول الراغبة في إنشاء منظمة، وعرفت اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات

المعقودة عام ١٩٦٩ المعاهدة بأنها "اتفاق دولي بين دول بصورة خطية

وخاضع للقانون الدولي، سواء أثبت في وثيقة وحيدة أو في اثنين أو أكثر من

الوثائق المترابطة، وأياً كانت تسميته الخاصة"، ويشترط أن تكون معاهدة

إنشاء المنظمة مكتوبة، فلا يعتد بالاتفاقات الشفوية بين الدول وبغض النظر عما إذا كان الاتفاق الخطي بوثيقة واحدة، أو أكثر من الوثائق المترابطة، والسبب في ذلك كون المعاهدات الدولية المكتوبة يجعلها أكثر وضوحاً وأيسر امتثالاً للقانون الدولي، لأنها تتضمن أحكاماً واضحة وضعتها الدول لتنظيم العلاقات بينها، وسهولة الرجوع إليها .

## **اختصاصات المنظمات الدولية:**

يوجد مجموعة من الاختصاصات للمنظمات الدولية وهي كالتالي:

١. تقديم المشاريع التنموية، وتقديم توصيات ومقترحات.
٢. تقديم آراء وتصريحات متعلقة.
٣. البحث والدراسة.
٤. اختصاص الرقابة.
٥. اختصاص في إصدار البيانات.
٦. اختصاصات دولية، مثل عقد المعاهدات الدولية أو تعديل معاهدات قائمة.

## أنواع المنظمات الدولية:

يوجد أنواع مختلفة من المنظمات الدولية ويمكن التمييز بين المنظمات الدولية من حيث نطاق عضويتها، ومجال نشاطها وطبيعة هذا النشاط.

### ١. من حيث نطاق العضوية:

تنقسم تلك المنظمات الدولية إلى منظمات عالمية وأخرى إقليمية، فالمنظمة العالمية هي المنظمة التي تضم كل الدول أو تسمح بإمكانية انضمام كل الدول إليها كمنظمة الأمم المتحدة والبنك العالمي ومنظمة العمل الدولية.

أما المنظمة الإقليمية فهي تلك المنظمة الجزئية التي لا تضم في عضويتها إلا عدداً محدوداً من الدول بالنظر لوجود أربطة تضامن محدودة تجمع فيما بينها، وتتنوع روابط التضامن فقد تكون جغرافية كمنظمة الوحدة الإفريقية، ومنظمة الدول الأمريكية أو أمنية كمنظمة حلف شمال الأطلسي أو اقتصادية كمنظمة الدول المصدرة للبترول، بل قد تتواجد أكثر من أربطة للتضامن كجامعة الدول العربية، فروابط التضامن العربي حضارياً وجغرافياً ساعدت على إنشاء هذه المنظمة الإقليمية.

## ٢. من حيث مجال النشاط:

يمكن تقسيم المنظمات الدولية إلى منظمات شاملة، وأخرى نوعية، فالمنظمات الدولية الشاملة تختص بكل النشاطات السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كمنظمة الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية، أما المنظمات الدولية النوعية فيقتصر نشاطها على مجال معين، فقد يكون اقتصادياً كالبنك العالمي، أو ثقافياً كمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، أو اجتماعياً كمنظمة العمل الدولية

## ٣. من حيث طبيعة النشاط:

تتنوع النشاطات التي تباشرها المنظمات الدولية فهي تشمل نوعين: نشاط سلوكي، وآخر مادي أو عملي، فالنشاط السلوكي عبارة عن تكوين قواعد دولية عامة أو خاصة أو العمل على تنفيذ ما سبق تقريره من قواعد في إطار المنظمات الدولية، فتأخذ شكل إنشاء الاتفاقيات والقرارات الدولية ومراقبة احترام وسريان هذه الأعمال القانونية ومثال ذلك منظمة العمل الدولية، أما النشاط المادي أو العملي فيتحقق لدى قيام المنظمة ذاتها بالتصرف والإدارة، وذلك بمقتضى الوسائل والموارد التي تملكها

أو عن طريق تلك التي تضعها الدول الأعضاء تحت تصرفها فعناصر النشاط المادي أو العملي تكمن في وجود سلطة تقوم باتخاذ القرار من خلال إدارة أو جهاز معين يتم تكوينه لغرض معين، مع وضع الوسائل المالية والمادية والبشرية تحت تصرفه كعمليات حفظ السلام عن طريق القوات الدولية وبرامج المساعدات الدولية كبرنامج الأمم المتحدة للتنمية.

### **الهيكل التنظيمي للمنظمات الدولية:**

واقع الأمر أن الهيكل التنظيمي للمنظمات غير الحكومية بصفة عامة، والمنظمات الدولية على وجه الخصوص بما يقوم عليه من أجهزة ولجان رئيسية وفرعية، وما يرتبط به من فروع ومكاتب خارج نطاق المنظمة، إنما يتوقف ضيقاً أو اتساعاً وتنوعاً على العديد من الظروف والعوامل ذات الصلة بتاريخ المنظمة، ونطاق عملها أو مجالات اهتمامها ذلك بالنسبة إلى الصالح العام المشترك للمجتمع الذي تباشر فيه مهام أعمالها، فضلاً عن نطاق العضوية في المنظمة ومدى تشعب علاقتها واتصالاتها بالغير من الدول والمنظمات الدولية الحكومية على اختلاف نمط العضوية فيها وتنوع اختصاصها ، وتوجد منظمات دولية يختزل هيكلها التنظيمي

في وجود مدير تنفيذي يتولى إدارة المنظمة. مع عدد من المديرين الذين يشكلون معاً فريق اللجنة أو الأمانة التنفيذية للمنظمة، وقد يتجسد الهيكل التنظيمي للمنظمات الدولية في مجلس الأمناء الذي تكون له سلطات تنفيذية يتولى بمقتضاها إدارة أعمال المنظمة أمانة بدعم من رئيسية وبعض الأمانات الإقليمية أو الفرعية تتولى إدارة أعمال المنظمة في بلد المقر.



## تقييم دوري

١. المنظمات الدولية تقدم خدمات مباشرة وغير مباشرة للمجتمع من أجل التنمية والتطوير. (صحيح)
٢. المنظمات الدولية تسعى للربح كأهداف رئيسية لها. (خطأ)
٣. جهود المنظمات الدولية تعتمد بشكل رئيسي على الجهود التطوعية للأفراد المهتمين بالخدمة العامة. (خطأ)
٤. كل منظمة دولية تستمد سياستها من النظام الأساسي لها وتمتلك حق تشريع اللوائح وتعديلها. (صحيح)
٥. المنظمات الدولية تمارس عملها بشكل مستقل عن السياسات العامة للدول. (خطأ)
٦. تعتمد المنظمات الدولية في تمويلها على التبرعات والهبات والوصايا الدولية. (صحيح)
٧. المنظمات الدولية لا تقدم جهداً كبيراً على الدول ومشروعاتها الاجتماعية. (خطأ)
٨. يمكن تعديل نظام وقواعد العمل في المنظمات الدولية بسهولة ومرونة. (خطأ)
٩. الرقابة على المنظمات الدولية تقتصر على بعض الأجهزة المتخصصة كالاتحاد العام للمؤسسات الدولية فقط. (خطأ)

## الفصل الثاني: المرتكزات الفكرية لإدارة الأعمال الدولية

### نشأة علم إدارة الأعمال الدولية

بدأت دراسة العمليات الدولية في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات في

الولايات المتحدة الأمريكية.

وكان السبب الرئيسي لظهور مثل هذا العلم هو تدهور مستوى الصادرات

الأمريكية للبلاد المختلفة في هذه الفترة فبدأ من هنا البحث عن الأسباب التي أدت

إلى هذا التدهور وكان من هذه الأسباب:

عدم وجود القدرة على التعامل مع الأسواق العالمية الأجنبية فأدى ذلك إلى

الاهتمام بدراسة اللغات الأجنبية مثل اللغة الإسبانية، الألمانية، الفرنسية، لغات

الشرق الأقصى، فبدأت وزارة التعليم الأمريكية تدعم إنشاء مراكز لدراسة اللغات حتى

يتم فهم الأسواق العالمية وتسهيل عملية التعامل معها مما يؤدي بذلك إلى زيادة

عملية الصادرات.

فبدأت دراسة الثقافات الأجنبية مثل العادات والتقاليد وبالتالي تطور دور وزارة التعليم الأمريكية من دعم إنشاء مراكز الدراسات الثقافية الأجنبية وظهرت مراكز الشرق الأوسط، مراكز دراسة الشرق الأقصى، مركز لدراسة الدول الاشتراكية، الدول الأوروبية، دول أمريكا اللاتينية، وغرض قيام هذه الثقافات هو تدعيم المركز التنافسي للشركات الأمريكية في الأسواق العالمية.

**ومن الطبيعي أن دراسة اللغات الأجنبية للعالم الخارجي وكذلك ثقافته** ستعكس على قدرتنا على فهم طبيعة الطلب بالأسواق الأجنبية مما يسهل من عملية التعامل معها والنجاح في الوصول إليها.

بالتالي كانت دراسة اللغات والثقافات الأجنبية بداية الاهتمام الطبيعي بالأبعاد الدولية لإدارة الأعمال، ولكنها لم تكن البداية الكافية بالنسبة لحجم ونوعية التغيرات العالمية السائدة في بداية حقبة.

## تعريف إدارة الأعمال الدولية – مفهوم إدارة الأعمال الدولية

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

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

وتعرف إدارة الأعمال الدولية على أنها التعاملات الاقتصادية التي يتم تنظيمها وتنفيذها عبر الحدود الإقليمية للدول المختلفة بغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالأشخاص والمؤسسات المسؤولة عن هذه التعاملات” وهذه التعاملات الاقتصادية يمكن أن تتضمن المجالات الآتية:

أولاً: التجارة الدولية: سواء كانت تجارة دولية في السلع أو الخدمات.

ثانياً: الاستثمار الدولي: وهذا ينقسم إلى قسمين:

#### أ- الاستثمار الدولي المباشر **Investment Direct Foreign**

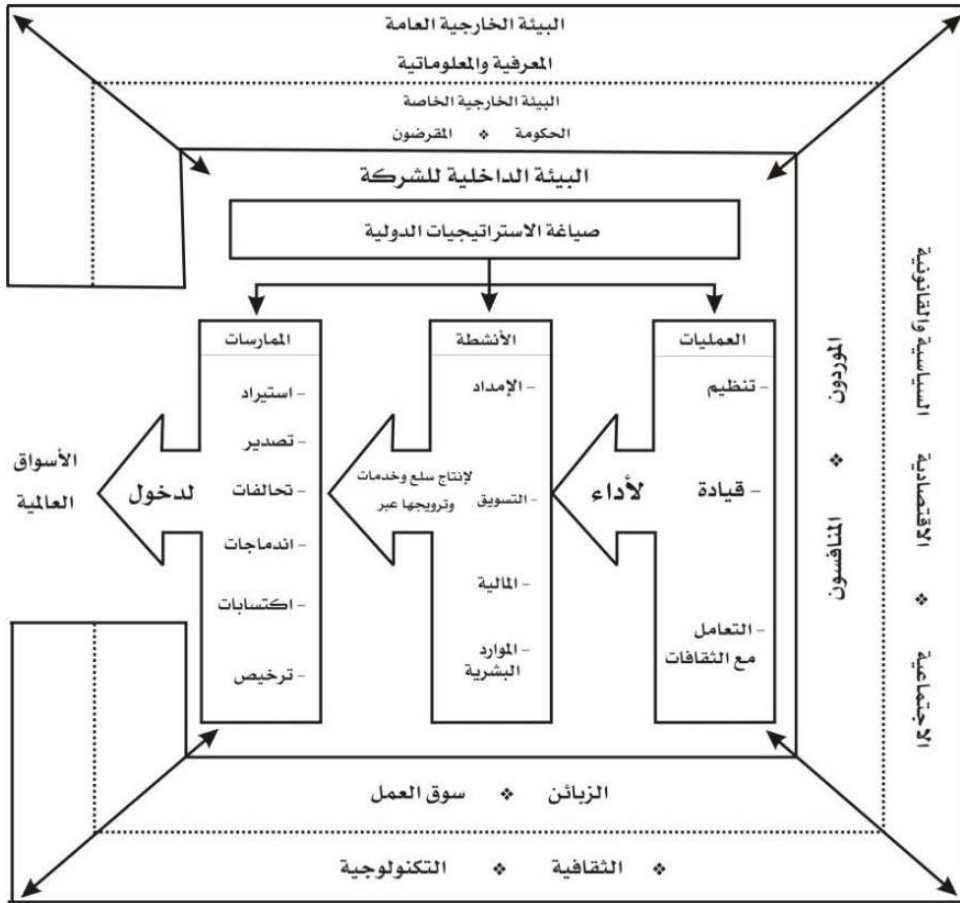
وهنا يتحكم المستثمر الأجنبي إدارياً في استثماراته الخارجية بالدول المضيفة لهذه الاستثمارات.

#### ب- الاستثمارات غير المباشرة **Investment Portfolio**

وهي مثل استثمارات الحوافز المالية حيث تكون نسبة المساهمة محدودة في المشروعات المقامة بالدول الأجنبية والغرض الأساسي هو تحقيق عائد مادي مناسب من التواجد في هذه الدول.

ثالثاً: التقنية **Technology**: والمقصود هنا عمليات الحصول على التقنية المتقدمة من الشركات المختلفة حول العالم سواء على هيئة الآلات متقدمة أو معرفة فنية في صورة تراخيص الإنتاج **Licensing** أو ما شابه ذلك.

رابعاً: الأفراد **People**: ويعني بذلك انتقال الأفراد عبر الحدود المختلفة بحثاً عن فرص أفضل للعمل والرزق سواء انتقلوا كأفراد أو كعاملين في شركات دولية مختلفة.



## مفهوم الإدارة الدولية

**كيف يختلف مجال إدارة الأعمال الدولية عن مجال الإدارة المحلية (في**

**الأسواق القومية)؟**

يلاحظ أن خروج الشركات العاملة في دولة ما من سوقها القومي إلى الأسواق الأجنبية يعرضها للكثير من المتغيرات التي قد تكون جديدة عليها فمثلاً لو حاولت إحدى

الشركات المصرية العمل في دولة الإمارات العربية الشقيقة لوجدت أن ظروف العمل

مختلفة بالرغم من التقارب الحضاري والتاريخي بين البلدين.

فمثلاً هناك اختلافات فيما يتعلق بالآتي:

– النظام السياسي.

– الثقافة والعادات والتقاليد المحلية.

– القوانين والقواعد المنظمة للعمل.

– النظام الضريبي.

– مستوى التقدم التقني.

– النظام المصرفي.

– نظام التسويق المحلي.

– عملة الدولة.

– طبيعة النظام الاقتصادي وتوجهاته بصفة عامة.

فهذه العناصر لا تختلف داخل حدود الدولة الواحدة فمثلاً لو مارست الشركة نشاطها في القاهرة، أو الإسكندرية، أو بورسعيد، أو السويس أو أسوان وأسيوط فلا يوجد اختلاف في الظروف ولكن بمجرد عبور الحدود القومية تعتبر كل هذه العناصر متغيرات تختلف من دولة إلى دولة أخرى ويجب أخذ ذلك في الحسبان للنجاح في الأسواق الدولية.

### **أنواع الشركات والانتقال بين مستوياتها (مراحلها):**

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

#### **أ- الشركات المحلية Domestic Companies**

وهي الشركات التي تنتج لإشباع الأسواق المحلية، ويكون عائدها كبير لأن المنتج أو الخدمة محلي مع عدم وجود منافسة في أغلب الأحيان، والتنظيم الملائم لهذا النوع من الشركات غالباً ما يكون التنظيم المركزي، أما بصدد تباين الثقافة فليس له وجود لأن هذه الشركات تنتج وتسوق في بيئة واحدة متجانسة ثقافياً في



مقابل ذلك تحتاج الشركات المذكورة إلى الأسواق العالمية للبحث عن مصادر التمويل أو / والمواد الخام أو والتكنولوجيا أو / والموارد البشرية.

### ب- الشركات المصدرة **Exporting Companeis**

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

### ج- الشركات الدولية **International Companeis**:

هي الشركات التي تقيم أساساً في دولة واحدة وتكون لها جنسية واحدة، لكن تفتح فروعاً، عادةً، في الدول المجاورة الأقرب لها. ويتركز اهتمامها في موضوع التسويق بعد الإنتاج، ومن خصائص هذه الشركات أن التكنولوجيا المتعمدة من قبلها تصبح مشتركة بين فروعها، وتواجه منافسة كبيرة مما تنعكس على انخفاض العائد المتحقق، فضلاً عن ذلك عليها مراعاة الثقافة المحلية **National Culture** لدولة

الفرع المضيف لتقليل المسافة النفسية وعلى هذا الأساس تصبح مسألة تدريب المديرين على ثقافة الدولة المضيفة في غاية الأهمية، لتمكينهم (المديرين) من تسويق السلع والخدمات التي تنتجها شركاتهم.

#### د- الشركات متعددة الجنسيات **Multinational Componeis**:

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

- تكون لها أكثر من جنسية.
- تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من بلد.
- تملك مرونة جغرافية عالية.
- تحقق عوائد عالية من الأعمال الدولية تصل إلى ٤٠٪ من مجموع أرباحها.
- تركز اهتمامها على التسعير أكثر من ترويج السلع والخدمات.

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

### هـ- الشركات العالمية Global Companies

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

- تصيغ استراتيجيات دولية متعددة وعلاقة ومتغيرة باستمرار.
- تكون متعددة الثقافات وتقوم على التنوع والتناقض وتستفيد من كل المتغيرات، فعندما تخسر في مكان تعوض بالربح في مكان آخر.
- تملك مديرون متميزون يساعدهم استراتيجيون بارعون في التسويق والانتاج والتمويل والموارد البشرية.
- تحصل على التمويل من أي مكان في العالم وتخصصه لتطوير منتجات

• إدارة مشروعات متنقلة وبالتالي لا تواجه مشكلات تمويلية.

• تنافس نفسها وكأنها تعملت وانقسمت على نفسها بحيث تنافس فروعها

الإقليمية في مضمار عالمي مفتوح.

أما أهم متطلبات زيادة فاعلية أداء هذه الشركات هي الخبرة التامة بدراسة الثقافات الوطنية و التنظيمية ( National Organizational Culture & ) في داخل الشركة وخارجها.

وبعد هذا العرض لأشكال الشركات، هناك سؤال يطرح نفسه على مائدة النقاش:

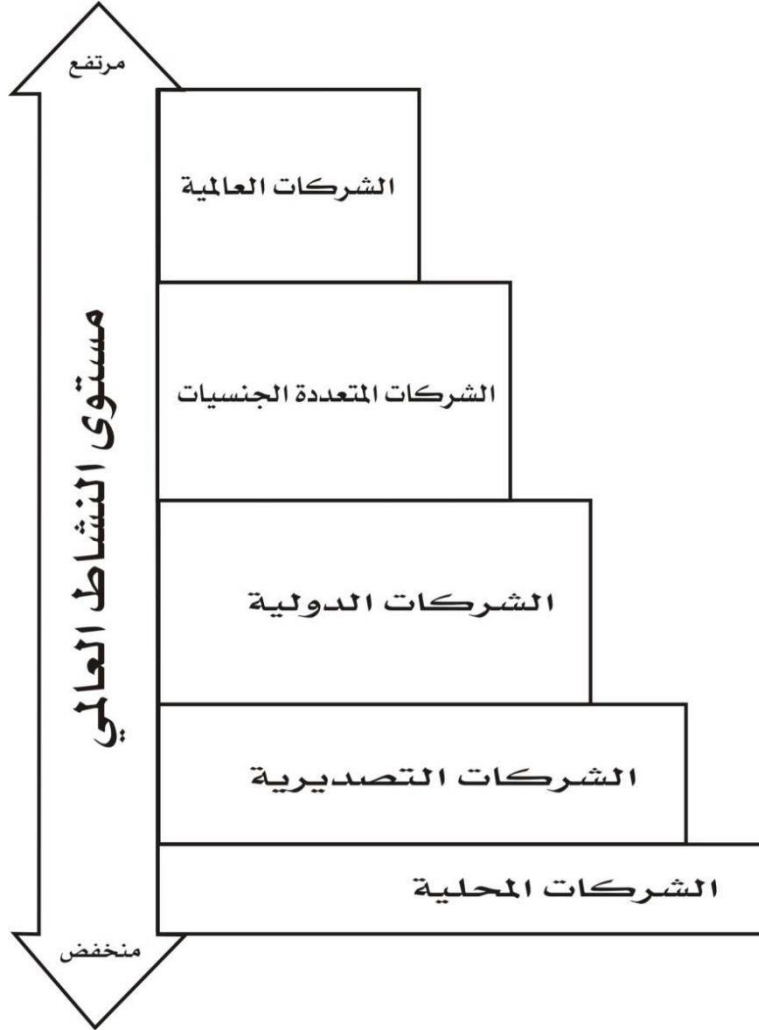
مفاده: (هل تُعد الأشكال آنفة الذكر مؤشر تصنيف فقط؟ أم يمكن أن تكون مراحل

تنتقل من خلالها الشركة الواحدة من مرحلة إلى آخر إلى أن تصل العالمية؟).

والجواب: في نفس الوقت الذي تُعد الأشكال السابقة مؤشر تصنيف للشركات، فهي

تُعد بمثابة مراحل يمكن اعتمادها من قبل الشركة الواحد للانتقال باتجاه العالمية.

ويوضح الشكل التالي أنواع الشركات وآلية الانتقال بين مراحلها.

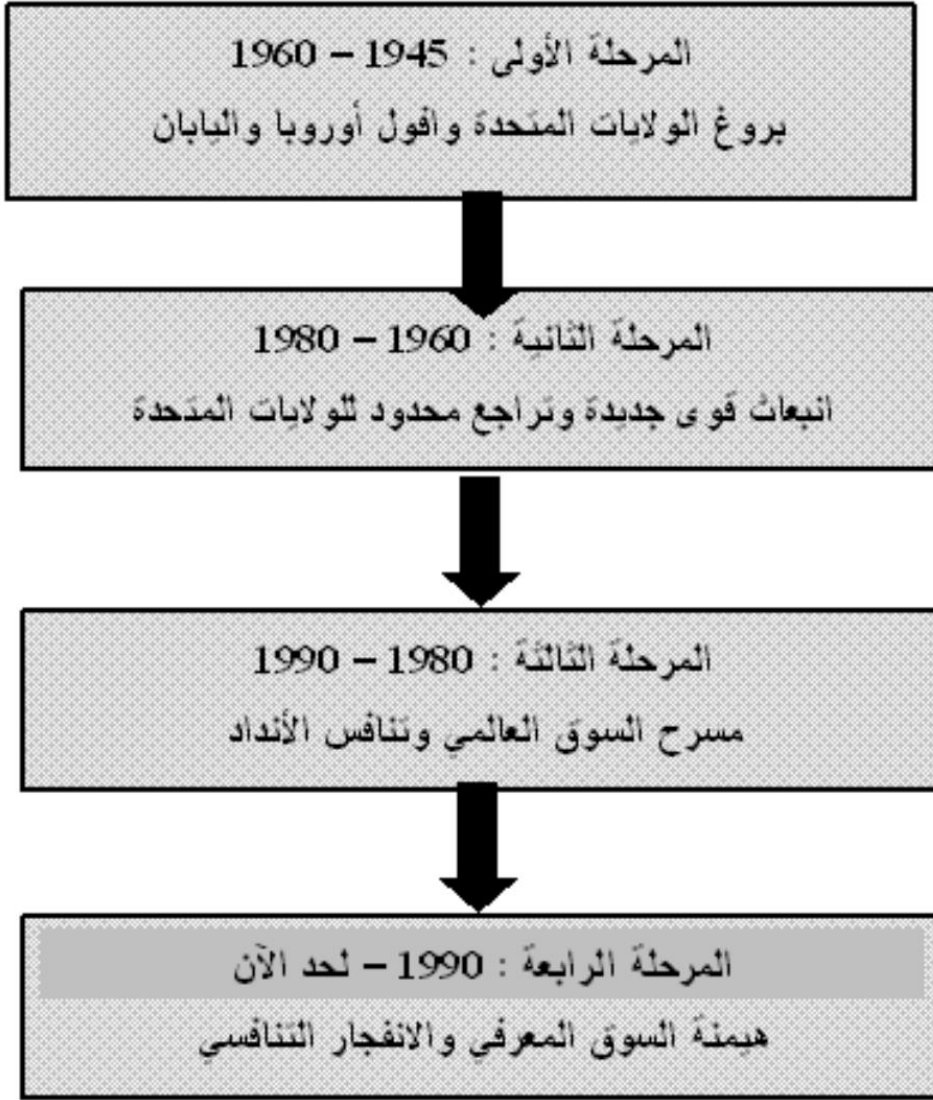


أنواع الشركات والانتقال بين مراحلها

### مراحل تطور الإدارة الدولية:

تطور الإدارة الدولية ينحصر بأربع مراحل رئيسة، ويصور الشكل التالي

هذه المراحل:



### مراحل تطور الإدارة الدولية

وفيما يلي توضيح لأبرز ملامح هذه المراحل:

أ- المرحلة الأولى: بزوغ الولايات المتحدة وأقول أوروبا واليابان (١٩٤٥-١٩٦٠)

عند نهاية الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥ ، كانت الصناعة في أوروبا قد دمرت بالكامل وغدت تتللمل تحت الأنقاض وكذلك الحال بالنسبة إلى اليابان التي أصبحت ركام وآثار الدمار في كل مكان مقابل هذا فإن البنى التحتية للولايات المتحدة الأمريكية كانت سليمة وفاعلة لأنها لم تتأثر في الحرب التي كانت تدار خارج أراضيها، حيث أنتج الاقتصاد الأمريكي خلال المدة (١٩٣٦-١٩٤٥) ما مجموعه (٨٦٣٣٠) دبابة و (٢٩٤٦٠٠) طائرة و (٦٥٠٠) قطعة بحرية، وأنفق على مشروع مانهاتن الذي تولى إدارة إنتاج القنبلة النووية (٢) مليار دولار في حينها، لذلك شكل الاقتصاد الأمريكي من حيث قوته نسبة (٥٠٪) من قوة اقتصاد دول العالم في عام ١٩٤٥، وسجل نمواً زاد على (٣٠٠) خلال مدة الحرب وتتمية لها، وأمام هذا الواقع لم يظهر منافس سوقي حقيقي بعد الحرب أمام سلع وخدمات الولايات المتحدة التي كان يباع كل ما ينتج منها بالكامل في جميع أنحاء العالم، فخلال الخمسينات بيعت السيارات الأمريكية التابعة لشركات المحركات الأمريكية) التي الآن جزء من شركة كرايسلر وفورد إلى دول العالم بنسبة (١٠٠٪)، وكذلك قامت شركات الكهرباء الأمريكية بتصدير منتجاتها إلى أنحاء كبيرة من العالم، كذلك لم تواجه صناعات

الحديد والصلب الأمريكية، أي منافس ونتيجة لهذا الوضع، كان في نهاية الخمسينات

(٧٠) شركة من أصل (١٠٠) شركة كبرى في العالم مقرها الولايات المتحدة.

ب- المرحلة الثانية: انبعث قوى جديدة وتراجع محدود للولايات المتحدة (١٩٦٠ -

١٩٨٠)

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



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

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

### ج- المرحلة الثالثة مسرح السوق العالمي وتنافس الأنداد (١٩٨٠-١٩٩٠)

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

١. شعور الصناعيون ورجال الأعمال في الولايات المتحدة بالخطر الياباني، لذلك بدأوا باستخدام وتقليد طرق منافسيهم في ترويج إنتاجهم من خلال تقليل الكلفة وتحسين الجودة. فقد قامت شركتي (فورد وكرايسلر) باتباع خطوات هوندا) وتويوتا) من خلال التأكيد على جودة المنتج واستطاعت من خلال ذلك استعادة أسواقها المفقودة، كما جعلت المنافسة الشركات الأمريكية تهتم بأقسام البحث والتطوير التي تم إهمالها في منتصف القرن العشرين.

٢. استطاعت الكثير من الشركات الأوروبية واليابانية والكندية الدخول إلى أسواق

الولايات المتحدة من خلال بناء مصانع هناك أو تأسيس فروع، ولكن غالباً

يتم ذلك من خلال شراء شركاء ومصانع أمريكية وإدارتها كجزء من استراتيجية الشركة العالمية، إيماناً من تلك الشركات بأن (التواجد في الولايات المتحدة يجعلك تعرف بوجود تقنية جديدة مثل ظهورها بأشهر في السوق، لهذا ستبقى متقدماً في المجال التكنولوجي).

٣. في نهاية الثمانينات كانت المناطق السوقية للأنداد المتنافسين كما موضح في الجدول الآتي:

معدل الحصة السوقية	المناطق السوقية	
٣٢%	الولايات المتحدة وكندا	١
٢٤%	الاتحاد الاوروبي	٢
١٦%	اليابان	٣
٢٨%	بقية العالم	٤
١٠٠%	المجموع	

د- المرحلة الرابعة هيمنة السوق المعرفي والإنفجار التنافسي (١٩٩٠ - لحد الآن)

تقرز ملامح هذه المرحلة عدداً من المؤشرات أهمها:

١. اتساع نطاق ظاهرة العولمة وحدوث تغيرات في هيكله الكثير من الصناعات مثل (الإلكترونيات والسيارات والكيمائيات والطيران)، لأنها تيقنت من أن حصولها على أسواق في جميع أنحاء العالم وتنافسها مع غيرها بكفاءة لتحقيق البقاء، يستلزم تغيير أسلوبها التصنيعي والتسويقي والبحثي ( ٢٦ Pastay & Griffin, ٢٠٠٣)، لذلك أخذت الشركات تنفق مبالغ كبيرة على "البحث والتطوير D&R" تصل بعض الأحيان إلى حد الخيال، فعلى سبيل المثال بلغت المصاريف اليومية على البحث والتطوير في الولايات المتحدة وبريطانيا وألمانيا الغربية واليابان حوالي (٦٣٠) مليون دولار في اليوم الواحد كل ذلك من أجل تحسين نواحي المنتج كافة، فمثلاً، شركات الطيران لا تبحث عن الأمان في الطائرات فقط بل إلى تحسين نوع الكراسي التي يجلس عليها المسافرين والإسراع في خدمتهم ومحاولة إبقائهم أقل فترة في المطارات.... إلخ.

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

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

- الأصغر: أي أصغر حجم ممكن للمصنع وللمنتج حجماً ووزناً.
- الأرخص أي أدنى مستوى لكلف الإنتاج.
- الأسرع: في قدرته على تلبية احتياجات الزبائن. ومن الأمثلة الواقعية على شعار المصنع الفعال ما يلي:

**الأصغر:** تحاول الولايات المتحدة الأمريكية إنتاج حاسوب لا يزيد حجمه عن علبة

السجائر الصغيرة يقوم بخزن عشرة أضعاف ما في مكتبة الكونغرس الأمريكية.

- تستخدم الآن من (٥٠-٧٠) رطل من الألياف الزجاجية لتوصيل عدد من

المكالمات الهاتفية لما يقوم به استخدام طن من الأسلاك النحاسية. -وزن

الحاسوب النقال (٠.٨٣) كغم وقوته أضعاف الحاسوب الضخم.

**الأرخص:** تقليل العمل المعاد (Re-Work) أو التالف إلى ما نسبته أقل من

(٠.٠٠٠٠٠٥%).

- تقليل حجم القوة العاملة الفنية داخل المصانع، فمثلاً شركة ميكروسيستمز

الأمريكية الصناعية للكمبيوتر كان عدد العاملين فيها (١٦) ألف وأصبح

العدد فيما بعد (٨) ثمانية فقط بفعل التكنولوجيا المتقدمة واستطاع هذا العدد

القليل تحقيق أرباح مقدارها (٦) مليار دولار.

- تطبيق سياسة الخطأ الصفرى (Zero Defect) التي تؤكد على الفحص

الكامل لوحدات الإنتاج وتوفير المعلومات الرقابية، بما يجعل التالف في

الإنتاج مساوياً إلى الصفر.

الإسراع شركة تويوتا اليابانية قلصت مدة تطوير المنتج إلى (١٨) شهر وهي مدة قياسية، كما أنها تقوم بتسليم سيارة حسب طلب الزبون في غضون (٧٢) ساعة فقط.

٣. انتشار الإنترنت بشكل كبير، حيث كان عدد الحواسيب في أوائل الثمانينات (٥٠) ألف جهاز حاسوب أصبح في عام ٢٠٠٣ حوالي (١٧٠) مليون جهاز ، كذلك ارتفع عدد مستخدمي الإنترنت من (٢٧٥) مليون شخص عام ١٩٩٩ إلى (٣٧٥) مليون شخص عام 2000.

### **الإدارة الدولية بين ضرورات الممارسة ومحذورات الدخول**

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

أولاً: ضرورات الدخول إلى الإدارة الدولية تتلخص بضرورات ممارسة الإدارة الدولية بالعوامل الآتية:

١ . عوامل السوق المحلية: الاعتماد على سوق بلد واحد فيه ما فيه من مخاطر

فعندما تركز الحياة الاقتصادية في ذلك البلد ويحل الكساد تجد الشركة المحلية

مبيعاتها في انخفاض وأرباحها في تدهور وربما تتعرض لخسائر وعلى العكس

من ذلك عندما يكون للشركة أسواق في بلدان عديدة تستطيع أن تعوض

خسائرها في بلد بمبيعاتها وأرباحها من بلد آخر حيث أنه نادراً ما يتزامن

الكساد في أكثر من بلد أو على الأقل ليس بالضرورة أن يتزامن.

وعلى أساس ما تقدم نلاحظ أن المصانع الموجودة في أقطار مثل ( سنغافورة

وسويسرا وهولندا على سبيل المثال وجدت من المناسب العبور بمنتجاتها خارج الحدود

المحلية، لأن أسواقها لا تستوعب بعد منتجاتها من ناحية وإن التوسع السوقي هو

أفضل وسائل النمو من جهة أخرى.

وكذلك الحال بالنسبة لصناعة السيارات الأمريكية حيث كانت هذه الصناعة

خلال كل تاريخها الماضي موجهة نحو الأسواق المحلية، ولكن منذ منتصف

السبعينات واجهت هذه الصناعة كساداً شديداً في الأسواق الأمريكية مما جعل بعضها

يشرف على حافة الإفلاس (مثل شركة كرايسلر ثالث كبرى شركات صناعة السيارات



في أمريكا)، وقد أدى مثل هذا الهبوط الشديد على طلب السيارات في السوق المحلية

إلى اتجاه أغلب الشركات الأمريكية إلى محاولة الدخول إلى الأسواق العالمية.

٢. عوامل التكلفة: تساهم " الأسواق العالمية في تخفيض تكلفة السلع

والخدمات، عن طريق:

- اقتصاديات الحجم، إذ تنتزع الكلف الثابتة على عدد كبير من الوحدات

المنتجة مما يسهم في خفض الكلفة الثابتة للوحدة الواحدة، ولتحقيق ذلك لا

بدّ من وجود أسواق إضافية لتصريف السلع والخدمات، وهذه الأسواق هي في

دول أخرى.

- رخص أجور الموارد البشرية في الخارج، حيث تبلغ معدل كلفة الساعة الواحدة

لأجور العمل في أمريكا (٣.١٣) دولار بينما في هونك كونك (٠.٢٧) دولار

وفي كوريا (٠.٣٣) وفي سنغافورة (٠.٢٩) دولار، وهذا يعني أن الأجور

في أمريكا تعادل (١٠.٤٣) مرة عن متوسط الأجور في هذه الدول، وبالتالي

فهذه إشارة واضحة لأهمية الاستثمار في الخارج. (Muller & Barnel ١٩٩٤:١٢٧)

.(Muller

٣. عوامل لوجستية دعم الإمدادات: وتمثل المواد الأولية والخدمات، حيث أن توافر المواد الخام في مناطق العالم دون أخرى وبالذات في الدول النامية التي لا تستطيع خبراتها الفنية المحلية من استثمارها قد دفع بالكثير من الشركات إلى أن تعبر حدودها إلى الخارج والدخول في مجال العمليات الدولية (Robinson, ١٩٨١: ١٦٠). فعلى سبيل المثال تحصل الكثير من شركات القهوة على البن من أمريكا الجنوبية، ويشتري اليابانيون منتجات الغابات من كندا، وتستورد الكثير من الدول النفط من أقطار أوبك.

#### ٤. عوامل تكنولوجية وتشمل المؤشرات الآتية:

- الاتصالات ووسائل النقل والمعلومات فقد أصبح من السهولة الآن عقد الصفقات التجارية عبر البريد الإلكتروني، كما أن سرعة السفر سهلت الكثير من التنقلات والشحن التجاري.
- المعلوماتية التي تزودها شبكة الإنترنت إذ أن معظم الصفقات تتم الآن عن طريق الإنترنت حيث يستطيع تاجر من اليابان أن يشتري بضاعة من بريطانيا ويتم دفع المال عن طريق مصرف في هولندا. وهكذا.

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

ثانياً: محددات ومحاذير الدخول إلى الإدارة الدولية تكمن محاذير الدخول إلى الإدارة الدولية بالآتي:

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

▪ مرت الولايات المتحدة في منتصف عام ١٩٧٩ بأزمة نقص الوقود المكرر وذلك نتيجة لتحكم شركات النفط الأمريكية في ذلك وحاولت وزارة الطاقة الأمريكية إجبار الشركات على زيادة كمية الوقود المكرر ولكن

هذه الشركات هددت بعدم إحضار النفط الخام إلى أمريكا وبيعه بدلاً من ذلك في أوروبا، مما جعل وزير الطاقة الأمريكي يحجم عن اتخاذ أية إجراءات ضد هذه الشركات بل واعتذر لها علناً عبر وسائل الإعلام.

- هناك أقل من عشر شركات دولية تتحكم في أغلب تجارة العالم في مجال البوكسايت والنحاس والرصاص والألمنيوم والحديد والخام والموز والشاي، إذ ثلاث شركات فقط تتحكم بما نسبته (٧٠٪) من إنتاج وتسويق الموز في العالم، كما أن ست شركات فقط تسيطر على (٦٠٪) من تجارة البوكسايت و (٧٠٪) من تجارة العالم من الألمنيوم.

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

- مخاطرة عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية دون تمييز.
- مخاطرة خاصة تواجه شركة أجنبية معينة أو صناعة معينة أو مشروعاً بذاته، وتقسم بدورها إلى اتجاهين هما:

أ. مخاطر تؤثر على الملكية وقد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.

ب. مخاطر تؤثر على العمليات وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل العائد.

ج. عوامل أخلاقية وتنعكس هذه العوامل بالممارسات الآتية للشركات الدولية:

- زيادة النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وإفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تتفح.
- الترويج لسلع تم منعها أو حدد استهلاكها في بلدانها الأصلية لأسباب صحية أو بيئية، مثل تصدير التبغ والترويج له في الدول
- النامية بعد أن حددت قوانين الدول المتقدمة من استهلاكه.
- فضائح الفساد الإداري، فمثلاً فضيحة (Water Gate) في أمريكا في السبعينات أماطت اللثام عن الدور الكبير الذي تلعبه (تبرعات) الشركات الكبيرة في توجيه مصير انتخابات رئاسة الجمهورية هناك، كما تم أيضاً كشف النقاب عن العديد من الرشاوي الدولية، التي

شملت مسؤولين على مستوى حكومي عال في دول مثل هولندا، اليابان إيطاليا، السعودية، مصر ، المغرب، والتي بلغت قيمتها (٤٠٠.٠٠٠.٠٠٠ أربعمائة مليون دولار). وفي ضوء الطروحات السابقة وتأسيساً عليها ، يمكن تصوير ضرورات الإدارة الدولية ومحذوراتها بالنموذج الآتي:



ويمكن تقليل منطقة المحذورات ومحاولة سحبها وتدويرها في منطقة الضرورات لتشجيع ممارسة الإدارة و ذلك من خلال:

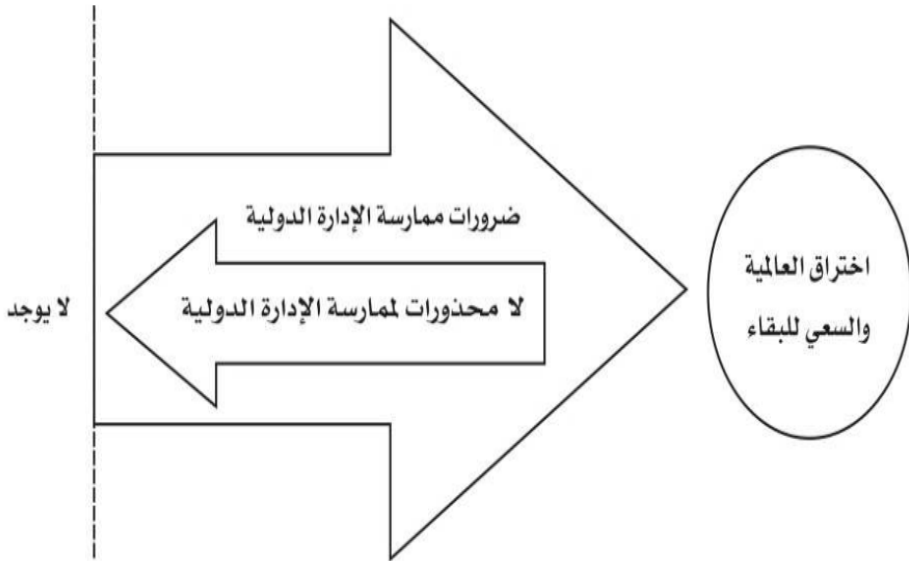
١. زيادة الشفافية في التعامل بين الشركات والدول المضيفة من خلال اطلاع كل منهم الآخر عن شروطه وحدود عملياته وغاياته الأساسية.

٢. الالتزام العالي بأخلاقيات العمل الإداري من قبل الشركات وبناء قواعد ثقة

رصينة بينها وبين البلدان المضيفة وبخلافه تكون مستعدة لتقبل كل أنواع

التبعات القانونية والدولية.

وإذا ما حققنا ما تقدم فستكون صورة النموذج السابق بالشكل الآتي:



مشاعر سلبية عالية

منطقة الحياد

مشاعر ايجابية عالية

## تقييم دوري

١. الشركات المحلية تستهدف أسواقًا عالمية وتعتمد على الاقتصادات الكبرى في تطوير أنشطتها. (خطأ)

• الحل: خطأ - الشركات المحلية تستهدف الأسواق المحلية فقط وتعمل ضمن نطاق اقتصادي محدود لإشباع الاحتياجات المحلية.

٢. الشركات المصدرة تسعى للتوسع في الأسواق الخارجية للبحث عن فرص تسويقية خارج حدود البلاد. (صحيح)

• الحل: صحيح - الشركات المصدرة تسعى لتصدير منتجاتها أو خدماتها إلى الأسواق الخارجية لتوسيع نطاق تسويقها.

٣. الشركات الدولية تحاول تأسيس فروع في الدول المجاورة فقط. (خطأ)

• الحل: خطأ - الشركات الدولية تحاول تأسيس فروع في عدة دول بالإضافة إلى دول المحيط الجغرافي لتوسيع نطاق أعمالها.

٤. الشركات متعددة الجنسيات تعمل بشكل مستقل في كل بلد توجد فيه ولا تشارك التكنولوجيا بين فروعها. (خطأ)

• الحل: خطأ - الشركات متعددة الجنسيات تحاول توحيد التكنولوجيا والعمليات عبر فروعها لتحقيق التنسيق والكفاءة في أنشطتها الدولية.

٥. الشركات العالمية تعتمد على استراتيجيات دولية متعددة ومتغيرة باستمرار. (صحيح)

• الحل: صحيح - الشركات العالمية تحاول تطوير استراتيجيات دولية متعددة ومتغيرة باستمرار لتلبية احتياجات الأسواق العالمية المتغيرة.



## الفصل الثالث: الإطار الثقافي للإدارة الدولية

### أولاً: الإطار الفكري للثقافة الدولية:

أن العمل الدولي يتطلب تلاقي ثقافات متعددة وبالتالي تفاهم مشترك وتفاوض تعاوني متفتح لبناء الأفكار وصياغة الخطط والتوجهات واستيعاب التباين في الأفكار، وهذا بحد ذاته يحتاج إلى جهد كبير وإدراك واسع لمفهوم الثقافة عامة والثقافة في العمل الدولي خاصة وانطلاقاً من أهمية ذلك جاء الفصل الحالي ليسعى إلى تحقيق الأهداف المذكورة في بدايته.

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

#### 1- مفهوم الثقافة:

اصطلاح الثقافة (Culture) ، كما نستخدمه اليوم، يرجع إلى عهد حديث نسبياً رغم أن اللغة العربية واللغات الأوروبية قد عرفت اللفظ منذ عهد بعيد ولكن هذا اللفظ لم يتخذ معنى محدداً إلا على أيدي علماء الاجتماع المعروفين بالأنثروبولوجيين، الذين استبعدوا كثيراً من معاني هذا اللفظ الأخرى كمعنى (التثقيف، التهذيب، التربية... وأصبحوا يستعملونه كاصطلاح للدلالة على كل ما صنعه أي شعب من

الشعوب أو أوجده لنفسه من مصنوعات يدوية محرمات، نظم اجتماعية سائدة، أدوات وأساليب التعبّد، وباختصار كل ما صنعه الإنسان أينما وجد.

ومنذ ذلك الحين بدأت تطرح للثقافة مفاهيم وتعريفات متعددة حتى وجد في إحدى الدراسات بأن مصطلح ( الثقافة ) يحمل أكثر من (١٦٤) تعريفاً ومن هذه المفاهيم المتعددة ما يأتي:

- الثقافة: (مجمّل التراث الاجتماعي، أو أسلوب حياة المجتمع وعلى ذلك فكل شعب في الأرض، ثقافة، بمعنى أن به أنماطاً معينة من السلوك والتنظيم الداخلي لحياته والتفكير والمعاملات التي اصطّلت عليها الجماعة في حياتها والتي تتناقلها الأجيال المتعاقبة، عن طريق الاتصال والتفاعل الاجتماعي وعن طريق الاتصال اللغوي والخبرة بشؤون الحياة والممارسة لها).
- الثقافة: مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما، وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس هذه القيم وأية رموز أخرى ذات معنى تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم البعض وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخل المجتمع).

• الثقافة: (مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات

والقدرات التي تميز مجموعة بشرية من أخرى).

ورغم الاختلافات المظهرية في المفاهيم السابقة إلا أنها تؤكد على مضامين

مشتركة ذات طبيعة جوهرية، يمكن تلخيصها بالآتي:

- أن الثقافة تعكس أسلوب حياة كل مجموعة من المجموعات البشرية وطريقة اندماجها.

- أن للثقافة تأثير مباشر وغير مباشر على أنماط حياة المجموعة، وطريقة استخدام، واستهلاك السلع والخدمات.

- أن الثقافة تعد مرشد لإدارة الشركات الدولية لأنها تبصر تلك الإدارة بممارسات وأنماط وتفاعلات المجتمعات الجديدة والتي تختلف عن بيئة مجتمعها التي تعيش بها.

## ٢- خصائص الثقافة

تحدد خصائص الثقافة بما يأتي:

▪ أنها تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية وتعد من اختراع واكتشاف الإنسان.

■ أنها تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف يتوارثها الخلف عن السلف عن طريق المخلفات المادية والرموز اللغوية، كما أنها تنتقل من وسط اجتماعي إلى وسط اجتماعي آخر.

■ أنها قابلة للتعديل والتغيير، إذ يلجأ كل مجتمع وكل جيل إلى تغيير نماذجها وفق ما يحيط به من ظروف خاصة تميزه عن سواه من المجتمعات والأجيال الأخرى.

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

### ٣- الثقافة والنظم الاجتماعية:

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

والنظم الاجتماعية تمثل الوسائل التي تؤثر بها الجماعة على الأفراد أي القواعد التي بمقتضاها تسيّر الجماعة الفرد وفق النماذج التي تراها. كما يعبر عنها نماذج منظمة للسلوك، توجه أعمالنا ومواقفنا.

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

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

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

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

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

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

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

و. النظم اللغوية: ما تتعلق بنماذج التفاهم والاتصال بين الأفراد والمجتمع والتعبير

عما يجول في خواطرهم كالحركات والإرشادات واللغة والكتابة وغيرها من

الوسائل المستخدمة لنقل المعاني من شخص إلى آخر.

ز. النظم الاقتصادية تتمثل بالقواعد التي يسير عليها المجتمع في شؤون إنتاجه

وتبادل وتوزيع واستهلاك منتجاته وتشريعات عماله.... إلخ.

ح. النظم القانونية: ما تتمثل بالقواعد والقوانين التي يلتزم بها المجتمع في تحديد

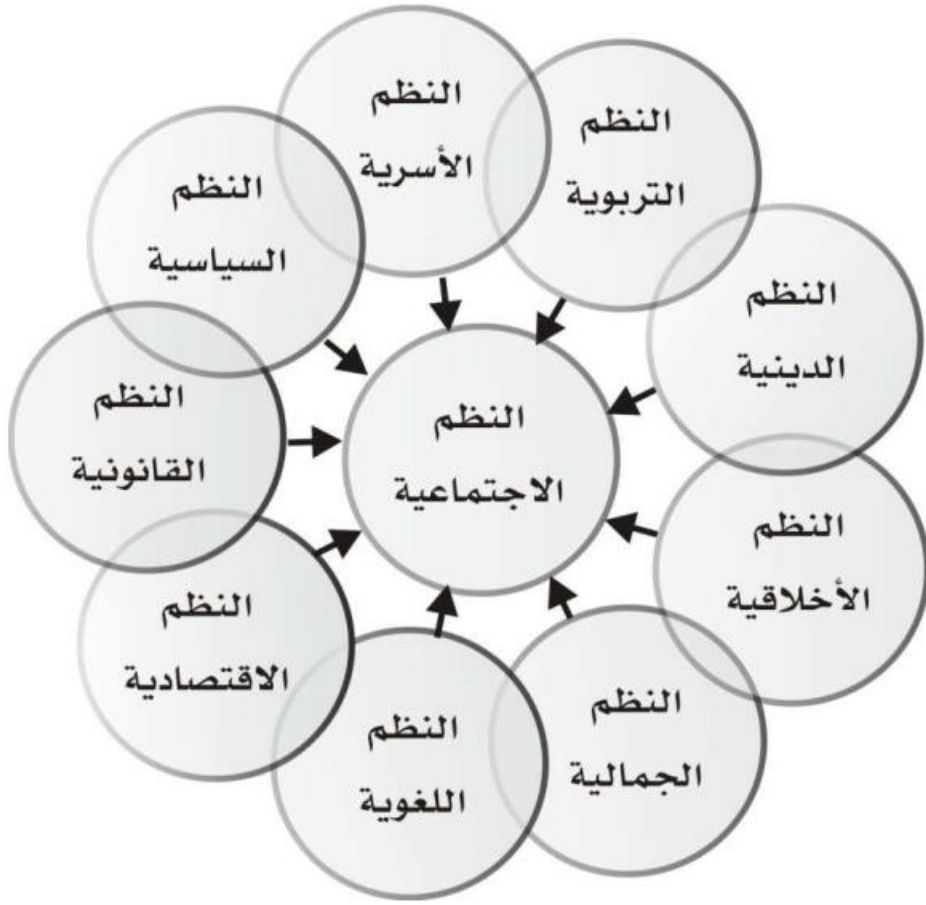
معاملات الأفراد بعضهم مع بعض في الأمور المدنية والتجارية وفي توقيع

الجزاءات وتقسيم المسؤوليات والتشريعات.

ط. النظم السياسية تتصل بتنظيم شؤون الحكم وأسسها وتقسيم السلطات وتنظيم

علاقة الهيئة الحاكمة بالأفراد وبالمجتمعات الأخرى.

ويمكن تصوير المنظومة الخاصة بالنظم الاجتماعية بالشكل التالي:



النظم الاجتماعية

#### ٤- مداخل دراسة الثقافة

هناك عدة مداخل لدراسة الثقافة هي:



▪ **المدخل التصنيفي:** يرتكز هذا المدخل في دراسة الثقافة على إعداد قوائم

لمؤشرات تدرس على أساسها الثقافات والحضارات ومن ثم تتم المقارنة بينها

في حالة كل مؤشر ويتفاوت عدد المؤشرات وأحياناً يصل إلى (٧٠) مؤشراً.

▪ **المدخل القيمي:** ينطلق هذا المدخل في دراسة الثقافة على أساس تحديد قيم

المجتمعات وإجراء المقارنات ما بينها واستخلاص الاتجاهات منها.

▪ **المدخل النظامي** يرتكز هذا المدخل في دراسة الثقافة على أساس أن كل

مجتمع يتكون من منظومة كلية مكونة من عدد من منظومات اجتماعية

تتفاعل مع بعضها مثل النظم الأسرية، التربوية، الأخلاقية.

▪ **المدخل التركيبي** ينطلق هذا المدخل في دراسة الثقافة على أساس أن الثقافة

هي مجموعة عناصر رئيسة محدودة تتفرع منها عناصر جزئية.

وسنعمد هنا المدخل التركيبي في دراسة الثقافة، لأنه يلائم كثيراً الإدارة الدولية من

جهة ولفهمها وبسهولة من قبل القارئ من جهة أخرى.

## **ثانياً: أنموذج عناصر الثقافة:**

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

## ١ - عناصر البيئة الثقافية

تقسم عناصر البيئة الثقافية إلى ثلاث مجالات أساسية، هي:

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

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

استراتيجية متكاملة ذات رسالة واضحة وغايات محددة وأهداف واضحة وخيارات عملية.

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

إن ما تقدم يعطينا صورة واضحة عن أهمية دراسة الخصائص الجسدية من قبل الشركة الدولية وضرورة تضمينها في استراتيجيتها. لأن إغفال تلك الخصائص يعني

صناعة منتجات أو تقديم سلع لا تلائم الخصائص المطلوبة في السوق المعني وبالتالي فقدان الشركة لربائنها في هذا السوق الذي سيؤدي إلى تقليل الحصة السوقية للشركة وانخفاض عوائدها وسيطرة منافسيها على المناطق التي فقدتها.

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

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

■ **حجم الأسرة على الشركات التي تروم دخول السوق الدولية** مراعاة مؤشر حجم الأسرة لأنه من المؤشرات الحساسة لقرار اختيار أي الأسواق الدولية الأنسب، فهناك بلدان تتميز بمحدودية عدد أفرادها مقابل بلدان أخرى تتميز بكبر عدد أفرادها أو متوسط عدد أفرادها. إن صغر أو توسط أو كبر حجم الأسرة يؤثر

تأثيراً مباشراً على حجم الإسكان والأثاث والملابس والمنتجات وحتى طريقة التعبئة والتغليف.

■ التعليم يؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام وبالتالي على النمط الاستهلاكي ونوعية السلع المرغوبة مثلما يؤثر على فاعلية الوسائل الترويجية المختلفة والقنوات المستخدمة وبنوعية الرسالة الإعلانية وذلك من النواحي التسويقية.

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

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

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

■ الدين: إن دراسة منظومة العبادات والقيم الأخلاقية لكل دولة يعد من الضرورات الأساس للشركات التي تروم الدخول إلى الأسواق الدولية، لتتمكن من الاتصال بزبائنها في هذه الدول والتحدث إليهم ولفهم السلوك الذي يحقق أهدافهم فمثلاً لا يمكن إظهار نوع من الامتعاظ إذا قام المسلم من الاجتماع، من قبل أديان أخرى، لأداء الصلاة، ولا يجوز كذلك للأوروبي أو الآسيوي تناول الطعام في شهر رمضان وسط المسلمين الصائمين لأن ذلك يتعارض مع قيمهم وعاداتهم.

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

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

لكن المشكلة هنا تكمن في كيفية تصميم هذه الشركات لحملاتها الترويجية؟ لأن هناك الكثير من اللغات ضمن البلد الواحد، ولمعالجة هذه المشكلات قامت الشركات اليابانية بإنفاق مبالغ ضخمة على تعليم موظفيها لغات عديدة منها العربية الألمانية، الإنكليزية، الفرنسية لكي تضمن هذه الشركات تحقيق موطئ قدم في الأسواق الدولية لهذه الدول وتسهيل عملية التبادل مع زبائنها.

- اللغة غير المنطوقة وهي لغة الإشارات والإيماءات والحركات الجسدية وتعابير الوجه التي قد تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة لاحظ الشكل التالي:



الولايات المتحدة  
هذا جيد



ألمانيا  
أنت مجنون



فرنسا  
صفر



اليابان  
النقود  
خاصة للتغيير

اللغة الغير منطوقة



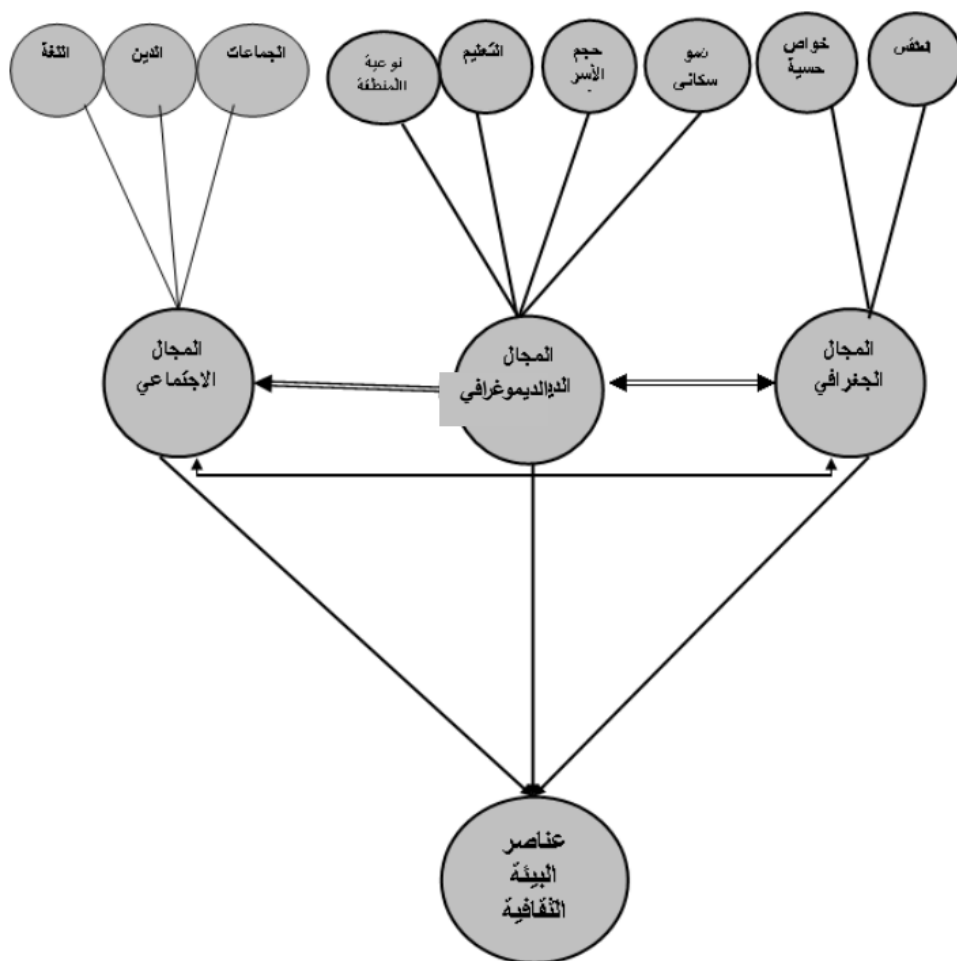
وكذلك هز الرأس يميناً ويساراً الذي قد يعني الموافقة في ثقافة ما والرفض في أخرى او وضع الأرجل على المكتب في وجود الآخرين الشيء الذي لا يرى الأمريكي فيه شيئاً بينما يعتبره الشرقي إساءة، كذلك دلالة الألوان تختلف من بلد الى آخر فاللون الأبيض لون الحداد للمرأة السودانية بينما هو الأسود عند المرأة العراقية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

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

## ٢- نموذج عناصر البيئة الثقافية

بعد أن ناقشنا عناصر البيئة الثقافية نقدم في الأدنى النموذج التكاملي لحركية

هذه العناصر والذي يعكسه الشكل التالي:



نموذج عناصر البيئة الثقافية

### ثالثاً: الثقافة وإدارة الدولية

تركز هذه الفقرة على تشخيص علاقة الثقافة بالإدارة الدولية عبر مناقشة

العناوين الآتية:

## ١- تحديد أنواع الثقافات الدولية

تتباين الثقافات الدولية من حيث مفرداتها اللغوية وسياقاتها وآليات ممارستها،

لذلك على الشركة أن تحدد هذه الثقافات، والتي قد تكون واحد وأكثر مما يأتي:

- ثقافة ذات سياقات لغوية واطئة Low – Context culture
  - ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها مكتوبة أو شفوية دقيقة واضحة محددة.
  - ثقافة ذات سياقات لغوية عالية Hig – Context culture
  - ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها بوسائل تعبيرية أو تلميحات إضافة إلى المكتوبة والشفوية.
  - ثقافة أحادية التركيز Monochromic culture
  - ثقافة الأفراد والمديرين الذين يميلون إلى إنجاز عمل واحد في وقت واحد.
  - ثقافة متعددة التركيز Polychromic culture
  - ثقافة الأفراد الذين تعودوا على إنجاز عدة أعمال في وقت واحد.
- ٢- الموازنة بين الثقافات المختلفة يمثل الطريق نحو الإدارة الدولية:

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

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

وأمام وجهتي النظر السابقة تقف الشركات الدولية حائرة بين خيارين:

**الأول:** هل تؤمن بأن كل شخص أجنبي يختلف تماماً عن الآخر الموجود

في البلد الأم للشركة؟ وإيمانها هذا يتطلب منح صلاحيات واسعة لفروع الشركة قد يصل إلى حد تفاصيل دقيقة غير مسيطر عليها من قبل المركز.

**والثاني:** هل تؤمن بأن التشابه بين متطلبات الأشخاص هو الأمر السائد ولا

اختلاف بين البلد الأم والبلد الآخر؟ وإيمانها هذا يعني أن برامجها التسويقية والموارد

البشرية والإنتاجية تكون موحدة بين المركز والفروع، وبالتالي فإنها تهمل تماماً

الفروقات وهذا أمر غير صحيح قد يضر في أداء الشركة وبالتالي تعرضها لصدمة

شديدة هي الصدمة الثقافية Cluture shock والتي تعني الغموض وعدم الارتياح

الذي يتولد لدى بعض العاملين بسبب تعلمهم مع ثقافة جديدة غير معروفة وغير

مألوفة.

لذلك على الشركة الدولية اتباع خيار ثالث هو الخيار (الهجين) ويؤكد هذا

الخيار على الموازنة بين معطيات الخيار الأول من خلال الاهتمام بخصوصية فروع

الشركة، ومعطيات الخيار الثاني من خلال الإيمان بوجود قضايا مشتركة بين فروع

الشركة لا تختلف اختلافات جوهرية ذات تأثير على أداء الشركة.

ويمكن تحقيق الموازنة بين خصوصية الفروع في البلدان المضيفة والبلد الأم،

عبر اعتماد الخطوات الآتية:

- تشخيص الخصوصيات الثقافية للفروع في البلدان المضيفة من خلال:

- اللقاءات مع مواطني الفروع والاستفسار المباشر منهم عن هذه الخصوصيات. المعاشة الميدانية المباشرة لممثلي إدارة الشركة الأم في بلدان الفروع.

- التجارب السابقة للشركات والمؤسسات الأخرى.

• تحديد القضايا الثقافية المشتركة بين البلد الأم والفروع في البلدان المضيفة، عبر:

- الجولات الميدانية في أسواق الفروع.

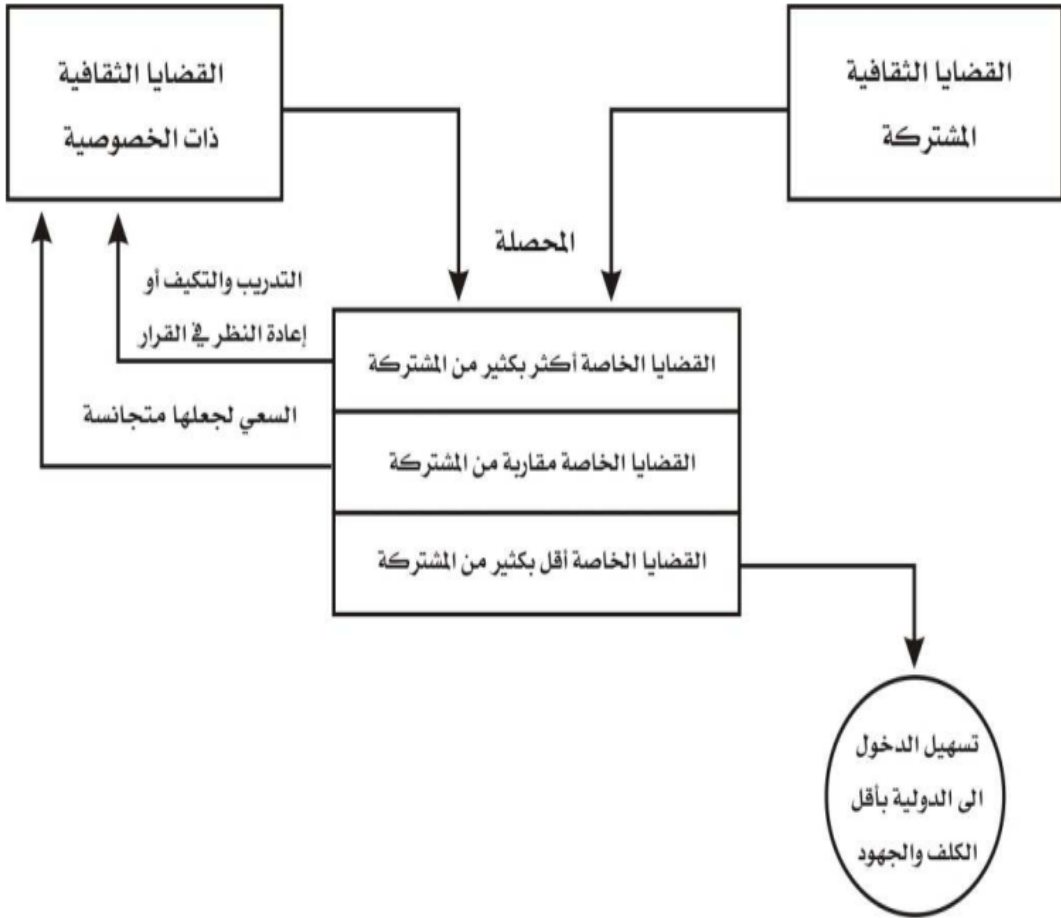
- اللقاءات المباشرة مع عينات من مواطني الفروع.

- الاستئناس برأي الوجوه الاجتماعية ورؤساء المناطق الإدارية والبلدية.

إن الخطوتين السابقتين تحدد لنا القضايا الثقافية ذات الوجه المشترك وذات الوجه الخاص.

• تحديد مستوى التقارب أو التباعد بين العناصر المشتركة والعناصر ذات الخصوصية، فكلما كانت العناصر المشتركة أكثر من الخصوصيات شجع ذلك نحو الدولية وبأقل الكلف، وبعبكسه كلما كانت عناصر الخصوصية أكثر

تطلب الأم من الشركة الأم التكيف هذه الخصوصيات عبر التدريب، أو إعادة النظر في قرار دخولها الى الدولية، ويجسد الشكل التالي منهجية المواءمة بين الشركة الأم والفروع.



المتغيرات الثقافية المؤثرة في اتصالات الاعمال الدولية

### ٣- تحديد الهيكل الاجتماعي والثقافي شرط من شروط الإدارة الدولية

#### الفاعلة.

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

ومن الدراسات المهمة التي تناولت موضوع إدارة الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال الدولية، وفي التعامل مع الثقافات المتعددة ، الدراسة التي قدمها Geet Hostede والتي جاءت نتيجة بيانات استبيان شمل ١٦٠.٠٠٠ عامل في شركة IBM وممن يعملون في خمسين بلد. تضمن الاستبيان ١٥٠ سؤالاً تعكس الفوارق الجوهرية بين البلدان التي شملتها الدراسة. وقد تمثلت هذه الفوارق بأربعة أبعاد هي:

#### • بعد السلطة Power Distance



الدرجة التي يكون فيها التأثير والسيطرة موزعة بشكل غير متساوي بين الأفراد والمؤسسات داخل ثقافة معينة بالذات. فإذا كان معظم الناس في المجتمع يدعمون التوزيع غير المتساوي للسلطة يندرج المجتمع ضمن الفئة العالية في بعد السلطة، والعكس صحيح إذن. بعد السلطة يشير إلى المدى الذي تستطيع فيه الجماعة تحمل الفوارق في السلطة والثروة لذلك، فإن المديرين الذين يعملون في مجتمعات ذات درجة قليلة من بعد السلطة سوف يتوقعون بالتأكيد وجود دعم عام للحقوق والفرص المتساوية. فالمديرين في أمريكا وكندا يساندون بصفة عامة أسلوب الإدارة بالمشاركة، على عكس المديرين في فرنسا والهند والمكسيك مثلاً الذين لا يستخدمون إلا نادراً أسلوب الإدارة بالمشاركة الجماعية، ذلك لأن الإدارة في هذه البلدان أقرب بكثير إلى الأسلوب الاوتوقراطي في الممارسة الإدارية.

### • تجنب عدم التأكد (تفادي الخطر) Uncertainty Avoidance

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

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

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

### • الفردية مقابل الجماعية Individualism Versus Collectivism

مدى توقع الفرد للحرية الشخصية حيث يكون مسؤولاً عن نفسه فقط مقابل الجماعة وقبول المسؤولية نحو الأسرة أو العشيرة أو الأمة على نقيض الفردية توجد الجماعة التي تعني منظومة اجتماعية ثقافية تنسج حركة الفرد والعائلة والجماعة في

سياق واحد وموقف متجانس اتجاه مشكلات المجتمع وبطريقة تحقق نوع من الالتزام الذاتي اتجاه الجماعة.

### • الرجولية Masculinity

الدرجة التي يفرق فيها المجتمع بين دور الرجل والمرأة ويركز على قيم الأداء الرجولية والإنجازات الواضحة.

### رابعاً: الثقافة والتفاوض الدولي:

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

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

للتفاوض عدة مراحل تبدأ بالإعداد للتفاوض ثم العملية التفاوضية نفسها ثم الاتفاق ثم التنفيذ. والإعداد والتخطيط للتفاوض يعني دراسة وضعك وإمكانيتك وأهمية الموضوع لك ولشركتك كما تدرس وضع الطرف الآخر وأهمية الأمر له ثم تحدد الحد الأدنى الذي يتقبله والحد الأقصى الذي ستسعي للاقتراب منه وبعد ذلك تحدد استراتيجيتك التفاوضية هجومية كانت أم تعاونية أم دفاعية وأخيراً تختار فريقك. كل هذا ضروري على المستوى المحلي وعند التفاوض مع جنسيات مختلفة يتطلب الأمر منك جهداً إضافياً.

وفيما يخص بمدى الاهتمام بالإعداد والتخطيط للتفاوض بين الجنسيات المختلفة فقد وجدت بعض الدراسات أن نصف المفاوضين المكسيكيين لا يعدون

للتفاوض وأن المفاوضات البريطاني في هذا المجال لا يبذل الجهد الكافي بينما المفاوضات الأمريكي هو صاحب أكثر الأساليب فعالية. وقد بحثت الدراسة الأخيرة الفروقات في الأهمية التي يوليها المدير السعودي والمدير العربي غير السعودي في السعودية للإعداد للتفاوض فلم تجد فروقات تذكر وكلاهما يرى أن الإعداد جداً مهم.

وفيما يختص بالعملية التفاوضية نفسها فقد لاحظ بعض الدارسين أن الجنسيات تختلف في سلوكها خلال العملية وفي هذا الصدد كتب أحدهم أن أسلوب المفاوضات الأمريكي مقارنة بالمفاوضات العربي يتسم بالتركيز على النهج العملي (النفعي) بينما يميل المفاوضات العربي إلى استخدام الخطاب العاطفي وأن الأخير ينظر إلى المواعيد على أنها مجرد مؤشرات عامة وأنه يميل إلى اتخاذ موقف متطرف لكنه يؤمن بالتنازل ويتوقع ذلك من الطرف الآخر. كذلك يسعى المفاوضات العربي إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر ولهذه الأسباب يجد المفاوضات الأمريكي أن التفاوض مع العربي مريح أكثر من التفاوض مع جنسيات أخرى عديدة.

أما بعض الفروق الثقافية الأخرى فهي في حجم السلطة الممنوحة للمفاوض حيث لدى المفاوضات الأنجلوساكسوني عادة سلطة لعقد الاتفاق أكثر من المفاوضات

الشرقي الذي كثيراً ما يتوقف طالباً مراجعة رئيسه في الوطن الشيء الذي يتضايق منه المفاوض الغربي ويراه مضيعة للوقت. كذلك يهتم المفاوض الغربي بالجانب العملي ويود أن ينهي العملية في أسرع وقت بينما يهتم المفاوض الشرقي بالإكراميات ومعرفة الطرف الآخر ونظراته طويلة المدى. وعلى ذكر الإكراميات في بعض الثقافات حمل الهدايا للمفاوض ضرورة أساسية. أما من حيث اللغة فهي تمثل إشكالية خاصة إذا كانت هناك حاجة لمترجم مما قد يخلق سوء فهم. وبينما يميل الغربيون إلى التوثيق وتفصيل كل شيء يفضل الشرقيون اتفاقاً عاماً دون تفاصيل.

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

## تقييم دوري

١. الثقافة تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية وتعد من اختراع واكتشاف الإنسان. (صحيح)
  ٢. النظم الاجتماعية تشمل القواعد والقوانين التي يلتزم بها المجتمع في تنظيم شؤون الحكم والعلاقات بين الأفراد. (صحيح)
  ٣. النظم التربوية تتصل بتنشئة الأطفال وتحكم في طرق إعداد الفرد وتنشئته ليتمثل نظام المجتمع. (صحيح)
  ٤. النظم الجمالية والفنية تشمل معايير الفن والذوق والجمال وتتضمن الرسم والموسيقى والأدب. (صحيح)
  ٥. النظم الدينية تشمل النماذج الدينية والمفاهيم الخلقية وتعبيرات العبادة في الثقافة. (صحيح)
  ٦. النظم الاقتصادية تتعلق بطرق إنتاج وتبادل وتوزيع واستهلاك الموارد الاقتصادية في المجتمع. (صحيح)
  ٧. النظم القانونية تشمل القوانين والقواعد التي يلتزم بها المجتمع في تنظيم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات. (صحيح)
  ٨. النظم الاجتماعية تشمل فقط القوانين المكتوبة والمدونة رسمياً. (خطأ)
- الحل: خطأ - النظم الاجتماعية تشمل أيضاً القوانين غير المكتوبة والعادات والتقاليد والقيم التي يتبعها المجتمع.

## الفصل الرابع: القيادة الدولية

### أولاً: طبيعة القيادة الدولية وتحدياتها

إن وظيفة القيادة بالنسبة للمديرين الدوليين وظيفة معقدة انطلاقاً من حقيقة أن السلوك الذي قد يكون جديراً بالثناء في أمريكا قد يكون تهجماً فعلاً في الخارج. ففي أمريكا اللاتينية مثلاً- (حيث يتوقع أن الرئيس إلى حد بعيد قائد مستبد، فإن محاولات الإدارة بالمشاركة يمكن أن تؤدي بشكل فعلي إلى نتائج عكسية. وعلى الجانب الآخر، يعطي المديرون اليابانيون قيمة للاتفاق الجماعي في الرأي، ونادراً ما يقبلون نوعية القائد الأمريكي الذي يتحمل المسؤولية والذي يرغب في اتخاذ كل القرارات. وربما تكون أفضل التصميمات كما أوضح روبنسون أن تكون جميع خطتك المتعلقة بالموارد البشرية الدولية في توافق مع القيم والاتجاهات والتطبيقات في المجتمع المحيط بك.

وفكرة مشاركة الموظف مهمة في الإدارة الدولية، حيث تختلف الثقافات بشكل كبير في درجة تفضيل مشاركة الموظف. وفي بعض الدول يسمح للعاملين بمشاركة حقيقية في منظمات منشآت أوروبية معينة تشمل تلك الموجودة في ألمانيا، والسويد،



ونيوزلاند، ولوكسمبورج، والدنمارك، وايرلندا، وفرنسا، والنرويج. ومجال العمال هي كيانات تتكون من ممثلي العمال (أو كلا من العمال والإدارة في بعض الأحيان) وهي يجب أن تكون في دول كثيرة طرفاً في قرارات الشركة التي يتعين اتخاذها فيما يتعلق بأحوال العمال والتعيين والفصل والترقية والتعويض.

وفي دول أخرى كثيرة ، يكون للعمال حق أدبي (وليس قانونياً بالضرورة) أن يكونوا على علاقة بالقرارات الميدانية في العمل. ففي السويد - على سبيل المثال فقد قطع إثراء الوظيفة خطوات واسعة عظيمة، حيث تم تنظيم صناعة السيارات (ساب) و (فولفو) الآن على هذا النمط. وفي الولايات المتحدة الأمريكية وأماكن أخرى، فإن أساليب مثل دوائر الجودة، والتخطيط تشجع مدخلات العامل وتتجمع لجان المفاوضات اتحاد العمال أو غيره بشكل دوري في الشركات في دول كثيرة للتفاوض بشكل جماعي مع الإدارة، وفي بعض الدول، مثل استراليا، فإن التفاوض الإجباري هو القاعدة، ويتم فرض التفاوض عن طريق المحاكم ولجان تحكيم شبكات العمل على مستوى الدولة أو على مستوى الولاية. وبإيجاز، فإن درجة تدخل العامل في

القرارات المتعلقة بالعمل تختلف بشكل كبير من ثقافة إلى ثقافة، مع الأخذ في

الحسبان التفضيلات الثقافية للقيادة الأوتوقراطية في مواجهة القيادة المشاركة.

وعلى أساس ما تقدم فإن بقاء الشركات على قيد الحياة في التنافس العالمي،

في القرن الحادي والعشرين، يتطلب ممارسة فاعلة للقيادة الدولية، تؤكد على النظر

قديماً إلى البيئات التنافسية و التقنية والتنظيمية فضلاً عن استشراف طريق الشركة

المستقبلي كي تبني تنظيمها وتزدهر في ذلك السياق. لأن القيادة الدولية الفاعلة عن

طريق عقولها الاستراتيجية هي الكفيلة بتكيف الشركة لمواجهة متطلبات البيئة

التنافسية.

وبناء على ذلك يمكن تعريف القيادة الدولية، على أنها مجموعة العمليات

التي تدرس وتحلل بعناية السباق التنافسي الذي تجد الشركة نفسها فيه عن طريق

تشخيص خصائص التنافس في المستقبل في مجال أنشطة العمل التي تريد الشركة

أن تمارسها، وبناء التصور المستقبلي ورسم آليات التأثير في السلوك الإنساني في

البيئات الثقافية المختلفة، وتحديد متطلبات تمكين الموارد البشرية العاملة، وبالتالي

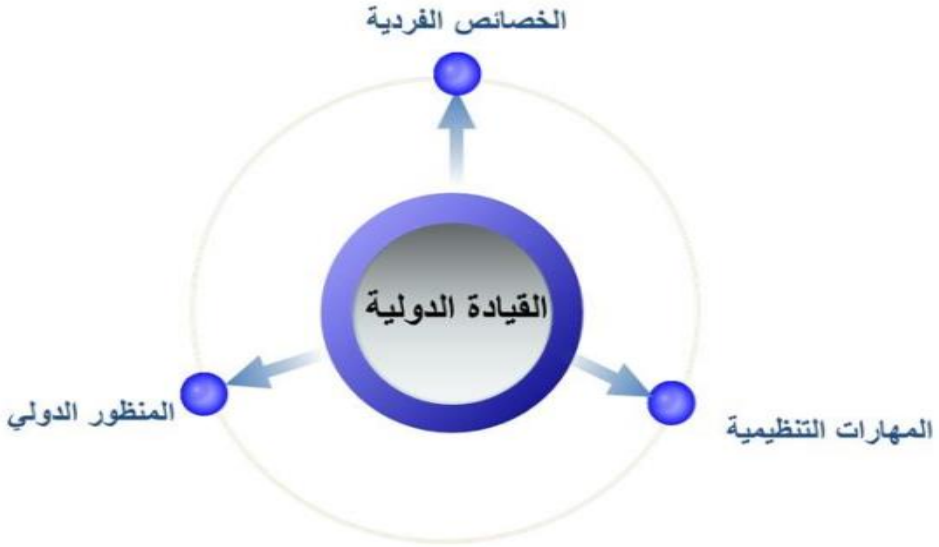
فإن القيادة الدولية، تحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما الاتجاه الجديد الذي سيسير عليه العالم؟
- ٢- ما مستوى قوة الشركة المالية؟
- ٣- ما تطلعات الشركة إزاء الاتجاه العالمي الجديد؟
- ٤- هل أن مستوى قوة الشركة الحالي قادر على الإيفاء بتطلعاتها المستقبلية؟

## ثانياً: أبعاد القيادة الدولية

يوجد ثلاث أبعاد للقيادة الدولية ويمكن توضيح

ذلك من خلال الشكل التالي :



ابعاد القيادة الدولية

يمكن تلخيص أبعاد القيادة الدولية في النقاط التالية:

### **البعد الأول: الخصائص الفردية.**

وهي عبارة عن السمات الشخصية والخصائص التي يتمتع بها القائد الدولي مثل الإلتزام بمعايير النزاهة والتعامل القضايا الأخلاقية واتخاذ القرارات الحكيمة الوعي الذاتي والسعي للتحسين المستمر ومواجهة المخاطر من خلال التفكير السليم.

### **البعد الثاني: الخصائص التنظيمية.**

وهي المهارات الأساسية التي يجب على القائد الدولي أن يفهمها وينفذها في المنظمة، يطور ويمارس مهارات فعالة، يفهم ديناميكية المجموعة والعمل الجماعي، التعبير عن الرؤية وصياغة الإستراتيجية وضع خطط لتحقيق الأهداف المشتركة.

### **البعد الثالث: المنظور العالمي والثقافي.**

وهي مدى اندماج القائد في الأعمال الدولية وقدرته على فهم وتقبل الثقافات عبر العالم، وفهم تأثير الاقتصاد العالمي والبيئة التجارية الدولية على المنظمات

والمجتمعات، يقدر قيمة تأثير الثقافة والتنوع في تكوين المؤسسات الدولية وإطار عملها معالجة التغيرات البيئية مثل تغيير المناخ والنمو السكاني، المياه .. الخ.

### **ثالثاً: أنماط القيادة الدولية**

تختلف أنماط القيادة الدولية باختلاف تعاملها وممارساتها في ثقافات مختلفة. المواقف المعاشة في البيئة الدولية ولذلك فإن النمط المرغوب في ثقافة معينة قد يكون ليس كذلك في ثقافة أخرى ومن هذا المبدأ يمكن تقسيم أنماط القيادة إلى صنفين الأول يشمل أربعة أنماط والثاني يشمل ستة أنماط.

#### **(١) التصنيف الرباعي لأنماط القيادة الدولية:**

وعلى ضوء هذا التصنيف تتمثل أنماط القيادة الدولية في مايلي:

#### **القيادة المباشرة:**

هي القيادة التي تكون في ميدان العمل و يكون الاتصال مباشر مع هيئة التنفيذ و فرق العمل ٢، ويمارسها القادة في كل فرع من فروع المؤسسة عبر العالم ، وتمتاز القيادة بوضع التكتيكات والقدرة على إتخاذ القرار في الأوقات الطارئة ،

وتمثلها الإدارة العليا وقيادات العمل العليا في المؤسسة، وأبرز ممارساتها إعطاء المرؤوسين حرية التوقع لنتائج العمل وإرشادهم و تنسيق العمل.

### القيادة الداعمة:

انبثقت القيادة الداعمة عن النظرية الحديثة "مسار الهدف حيث تقوم على تقليل الإجهاد و الإحباط لدى الموظفين وخاصة عندما تكون المهام معقدة وخطيرة ، وتُعرف بأنها القيادة المتوردة القريبة من الأتباع والتي تظهر الإهتمام بأوضاعهم وإحتياجاتهم ، ومن أهم ممارساتها الإهتمام بحاجات المرؤوسين و تحسين مستوى العلاقات معهم ، وظهرت هذه النظرية عندما أصبحت أساليب الإدارة أكثر تعقيدا في السبعينيات و الثمانيات و بدأت المؤسسة تبحث عن أنواع مختلفة من القادة للإدارة التنوع البيئي و الثقافي.

### القيادة المشاركة:

يرتبط مفهوم القيادة المشاركة بمفهوم الديمقراطية بشكل كبير ، تقوم على مبدأ إشراك العاملين في إتخاذ القرار ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها ، وإعطاء العاملين الحرية في التعبير على آرائهم وقدراتهم ، مما يساهم في زيادة الثقة بين

العاملين وتطبيق سياسات و إستراتيجيات الشركة بنجاح، ولا تعتبر القيادة عملاً فردياً وخاصة عندما تكون الظروف متحديّة وعاجلة ، وإن التركيز على الأعمال الدولية (شبكات المعلومات ،التجارة الإلكترونية ،التحالفات العالمية ) كلها تعتبر شهادة للحقيقة التي تقول بأن الإستراتيجيات العالمية الأكثر تعقيداً تعتمد على فلسفة "نحن و ليس أنا".

### القيادة الموجهة:

تقوم على تحديد الأهداف الصعبة ، ثم متابعة ومراقبة الأداء ، تهتم القيادة الموجهة بزرع الثقة في المرؤوسين لتحسين الأداء وتوجيههم وتحفيزهم على الإبداع. ويتضمن إعلام المرؤوسين بالهدف (العمل المطلوب ) وتوجيههم بشأن كيفية الإنجاز بالإضافة إلى تحسين أداء الفريق.

### (٢) التصنيف السداسي لأنماط القيادة الدولية :

وفي دراسة عالمية أخرى توصلت إلى تحديد ستة أنماط قيادية في مجال

الإدارة الدولية تتمثلت على النحو التالي :

- القيادة الساحرة: ومن أبرز ممارساتها تحديد رؤية واضحة، توجه العمل بشكل سليم العمل.
- قيادة الفريق طبقا لهذا النمط فإن القيادة تهتم بإرساء قواعد التعاون بين المرؤوسين.
- قيادة الحماية الذاتية ومن أهم ممارساتها إتخاذ القرارات الفردية والعمل الإفرادي.
- قياده المشاركه تهتم القياده المشاركه بتفويض السلطة والتمكين في صنع القرارات وتحفيز المرؤوسين.
- القياده الانسانية: تقوم على تنمية روح التعاون بين الأفراد في محيط العمل وتنمية الأداء وتطويره في جو يسوده التفاهم، تهتم القيادة الإنسانية بالمرؤوسين وتتعاطف معهم والاهتمام بالحاجات الإنسانية أكثر من العمل التنظيمي.
- القياده المستقلة: تتميز القيادة المستقلة بالعزلة وعدم إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات.



ذلك ويعتبر النمط القيادي المشارك هو النمط الأكثر قبولا في أي مكان، وهذا النمط جدير بالإهتمام لأنه يُحقق صفقات تجارية فعالة وعمل متصل دائم وتعاون مستمر ومديرين موهوبين يعملون على بناء الفرق وتحفيزهم نحو الأهداف المرجوة.

## رابعاً: القيادة الدولية في العالم الرقمي

ماذا تعني القيادة في العالم الرقمي الذي تتميز فيه المنظمات بمرونة عالية وخطوات تحدي سريعة؟ وما الذي يقود تلك المنظمات لـ ( e-BUSSINESS ) عن ذلك قال (JOMEI CHANG): أن القيادة في (e-BUSSINESS) تختلف عن القيادة في المنظمات التقليدية خاصة في (صناعة القرار، المرونة، والرؤية المستقبلية). ونوضح ذلك في السطور التالية:

١- صناعة القرار بسرعة: المديرون في كل المنظمات ليس لديهم

البيانات التي يحتاجون لها عند صناعة القرار لكن المشكلة هي في

(e- BUSINESS) الوضع يتغير بسرعة وتزداد شدة المنافسة، القادة

في (e-BUSINESS) يرون انفسهم كعدائين. وعادة يستخدمون

مصطلح الوقت للانترنت والذي هو اشارة للسرعة العالية خلال العمل

في بيئة (e-BUSINESS) يجب ان يتعلم القادة الدرس الوحيد والمهم لكل واحد منهم وهو انت تجمع البيانات ولهذا تستطيع عمل القرار ذو الاعتبار ولا تستطيع عمل هذا إلا من خلال الانترنت. ٢

٢- المحافظة على المرونة: بالاضافة للسرعة فان القادة في (e-BUSINESS) بحاجة لمرونة عالية ويجب عليهم ان يكونوا قادرين على ادارة المجموعة او المنظمة عندما يجدون ان هناك شيء لا يسير وفقاً لما مخطط أو أن هناك تغيرات أو مستجدات طارئة يجب احتوائها وهذا يتطلب مرونة كافية ومحسوبة.

٣- التركيز على الرؤية: بالرغم من ان القيادة ذات الرؤية مهمة لكل منظمة فان السرعة العالية مطلوبة في بيئة العمل والناس العاملين في منظمات e Business يطلبون من قادتهم أداء وتوضيح وإرشاد أكثر من قادة المنظمات التقليدية والتي تقدم ارشادات للموظفين، مثل كتيب الإرشاد الرسمي . عادة لأن ذلك غير موجود في (e-BUSINESS) والمسؤولية تصبح مسؤولية القادة لتقديم ارشادات

عن رؤيتهم لأن العامل الاضافي (التكنولوجيا) والتي أصبحت عامل

مؤثر في قدرتها على دور القادة العالمين والبيئة وربما المساهمة في

تقليل الاختلافات في الدافعية والقيادة حول العالم.

فمن المعروف أن الانترنت يغير من نماذج القيادة وكذلك في تفاعل القادة

مع الموظفين و ايضا القيادة الاستراتيجية للمنظمات ولهذا فهم يتكيفون مع البيئة

ذات السرعة العالية لـ (e-business) فضلا عن القيادة ذات الرؤية في المجموعة

الجديدة والكاملة من الديناميكيات التنافسية.

# تقييم دوري

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## الفصل الخامس : التفاوض الدولي

### مقدمة:

تلتزم الدول في القانون الدولي الحديث بتسوية منازعتها بالطرق السلمية، ولم يكن هذا الالتزام قائماً قبل ميثاق الأمم المتحدة حيث كان للدول حرية تسوية منازعتها عن طريق القوة العسكرية، بل إن هذه القوة واستخدامها كانت من أهم مظاهر السيادة. وتتقسم وسائل التسوية السلمية إلى وسائل مباشرة بين الأطراف المتنازعة مثل المفاوضات، والتحقيق، والقضاء، والتحكيم. فوفقاً للفصل السادس من ميثاق الأمم المتحدة والمعنون بالتسوية السلمية لحل المنازعات، أقر في المادة "٣٣" الفقرة الأولى على الاتي " يجب على كل أطراف أي نزاع من شأن استمراره أن يعرض حفظ السلم والأمن الدوليين للخطر أن يلتمسوا حله - بادئ ذي بدء - بطريق المفاوضة والتحقيق والوساطة والتوفيق والتحكيم والتسوية القضائية، أو أن يلجئوا إلى الوكالات والتنظيمات الإقليمية أو غيرها من الوسائل السلمية التي يقع عليها اختيارها ".

ونلاحظ من نص المادة السابقة أن المفاوضات جاءت أولى الوسائل السلمية الواجب إتباعها نظراً لأهميتها والدور الذي لعبته في العديد من القضايا التي حلت على المجتمع الدولي. وترکز في السطور التالية على المفاوضات كأحد أهم وسائل فض المنازعات بالطرق السلمية، و أكثرها شيوعاً من حيث الوقوف على نظرياتها ومهاراتها والإستراتيجيات التي تنطوي عليها، ومحاولة التطرق إلى الاختلاف بين عملية المفاوضات كأداة هدفها الوصول إلى اتفاق مشترك لحل النزاع القائم بين الأطراف المتنازعة ، وعملية المساومة التي تعد ظاهرة غالبية على العديد من المفاوضات والتي من خلالها تتغير الاتفاقات والالتزامات للأطراف .

وتحتل المفاوضات الدولية مكانة بارزة في الساحة الدولية عبر العصور كافة، وعلى الرغم مما قد يبدو ظاهرياً في بعض مراحل التاريخ من سيطرة نهج القوة وتراجع لنهج الحوار، إلا أن التفاوض يظل أداة رئيسة لا غنى عنها لإدارة العلاقات الدولية، سواء لتسوية الصراعات أو لإدارة حالات التعاون اللامحدودة بين الوحدات الدولية العديدة ، فضلاً عن كم هائل من المؤسسات الدولية التي أصبحت تزاحم الدول في الساحة الدولية في مجالات لا حصر لها ، اقتصادية وسياسية وإنسانية و اجتماعية

. ولما كان المجتمع الدولي لا يعرف - إلا فيما ندر - سلطة فوقية مماثلة لما تعرفه الدول، ولما كان تطور الحياة الدولية قد أدى إلى تحريم الحروب - حتى إذا كان هذا التحريم ما زال نظرياً في حالات كثيرة - فإن الحوار أصبح الأداة الأساسية لإدارة الكم الهائل من التفاعلات والعلاقات بين هذه الوحدات الدولية.

## **تعريف المفاوضات :**

تعددت التعريفات التي قدمت للمفاوضات الدولية، غير أنها تنطوي على ثوابت مشتركة، ويختلط مفهوم التفاوض لدى البعض بمجموعة أخرى من المفاهيم التي قد تتكامل معه أو تشكل جزء منه أو قد تختلف عنه، مما قد يؤدي إلى نتائج غير سليمة، وهذا يتطلب منا توضيح تلك المفاهيم المختلفة على النحو التالي:

١. التفاوض عملية ديناميكية تهدف إلى السلام والاستقرار في العلاقات الدولية.

٢. التفاوض هو عملية تبادل العبارات الشفهية والكتابية التي تهدف لحل الصراع

وتجنب استخدام القوة.

٣. التفاوض هو عملية تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى

تسوية للنزاع القائم بينهم.



٤. التفاوض هو وسيلة يتم استخدامها من قبل الأطراف المشاركين في العملية التفاوضية، بقصد تنظيم وتنمية علاقاتهم المتبادلة استناداً إلى ما يجمع بينهم من مصالح مشتركة.

٥. التفاوض عبارة عن عملية تتم بين طرفين أو أكثر تحاول حسم نزاع ما، حول موضوع أو شيء معين.

وفقاً للتعريفات التي قدمت للمفاوضات الدولية نجد أن ثمة قواسم مشتركة بينها من حيث مضمونها يمكن إجمالها على النحو التالي:

١. الأطراف: أن المفاوضات عادةً ما تتم بين طرفين أو أكثر، فلا يمكن تصور وجود طرف يتفاوض مع نفسه، فلا تكون المفاوضات أحادية الجانب كما في حالة المساومة التي يملئ طرف إرادته على الطرف الآخر.

٢. التنازع: وجود قضية أو موضوع ما متنازع عليه أو وجود نقاط اختلاف حول هذا الموضوع أو تلك القضية، بمعنى آخر اختلاف الآراء بين الأطراف.

٣. الاتفاق: إن الهدف النهائي لعملية المفاوضة هو محاولة الوصول إلى اتفاق ينهي النزاع القائم ويوحد الآراء.

٤. الإرادة الضمنية: وهي تعنى قبول أطراف النزاع للجلوس على طاولة المفاوضات من أجل التوصل لاتفاق، وذلك دون استخدام أي ورقة ضغط من قبل الطرف الآخر، بمعنى أن الأطراف مجتمعة قبلت العملية التفاوضية بمحض إرادتها مع الأخذ في الاعتبار المصلحة الوطنية فقط، أو المصلحة الخاصة في حالة المفاوضات التجارية.

**تعريف المساومة: هي عملية استخدام أساليب قسرية أو ورقة ضغط؛ لحمل الطرف الآخر على الإذعان لمطالبه.**

يتضح مما سبق، وجود تباين بين عملية المفاوضة وعملية المساومة، وثمة خلط دائم بين هاتين العمليتين من قبل البعض، واعتبارهما عملية واحدة، أي أن عملية المساومة جزء فرعى من عملية المفاوضة، وأن المساومة هي المحصلة الوسطى أو النهائية للمفاوضة، وبذلك يعتقد هؤلاء أن حدوث المساومة أثناء المفاوضات يعد وضعاً طبيعياً.

إن المفاوضات تتميز بالمرونة والسرية اللتين تؤديان إلى تضيق شقة الخلافات إذا كانت القوى السياسية المتنازعة متكافئة، أما إذا لم تكن متكافئة فقد يؤدي ذلك إلى ضرر يصيب الدولة الضعيفة في حالة خضوعها لسلطة الدولة القوية عن طريق المساومة.

**ويمكن توضيح الفرق بين المفاوضة والمساومة في النقاط التالية:**

١. المساومة هي فائز - خاسر، أما المفاوضة هي فائز - فائز .
٢. المساومة تنطوي على اهتمامات متعارضة، بينما المفاوضة تنطوي على اهتمامات عامة ومشتركة.
٣. المساومة هي عملية تنافسية، بينما المفاوضة هي عملية تعاونية.
٤. المساومة تركز على القوة، بينما المفاوضة تركز على الثقة والمعلومات.
٥. الاندفاع أو عدم العقلانية والعواطف غالباً تساعد على المساومة، بينما يمثلون عوامل عارضة في المفاوضة.
٦. الاتصالات المحرفة والمشوشة يمكن أن تساعد على تحقيق المساومة، ولكنها تحول دون تحقيق حل المشاكل المشتركة في المفاوضة.

متى يمكن اللجوء للتفاوض أو التساوم:

يمكن اللجوء للمفاوضة كأسلوب حل بينما يمكن اللجوء للمساومة  
للمشكلات عندما: عندما:

\*اهتماماتك ومصالحك متوافقة مع  
\*اهتماماتك ومصالحك تكون  
الطرف الآخر.  
متعارضة بدرجة كبيرة مع الطرف  
الآخر.

\*تكون أضعف أو عندما تكون القوة  
\*تتمتع بدرجة أكبر من القوة  
تقريباً متعادلة.

\*تحتاج للاحتفاظ بعلاقات طيبة ومستمرة  
بالمقارنة بالطرف الآخر.

\*لا تحتاج للاحتفاظ بعلاقات طيبة  
لفترة طويلة مع الطرف الآخر.  
و مستمرة لفترة طويلة مع الطرف  
الآخر.  
\*تثق في الطرف الآخر.

\*يكون الاتفاق صعب التوصل إليه.  
\*لا تثق في الطرف الآخر.

\*الطرف الآخر موجه بأسلوب حل \*يكون من السهل تطبيق وتنفيذ

المشاكل و لا يبدو أنه مساوم. الاتفاق.

\*الطرف الآخر يتبع المساومة

بشكل واضح

ووفقاً للمناقشة والتحليل سألني الذكر ، من الممكن استنتاج أن المفاوضات عبارة عن مفهوم قائم بذاتها ، و أن المساومة - أيضاً - عملية قائمة بذاتها لها من الأدوات والأساليب ما يختلف تماما عن المتبعة في الأولى ، ومن ثم لا يجب الخلط بين العمليتين و التعامل معهما في إطار متحد ، بيد أن يوجد حالات عديدة من عمليات التسوية تنطوي على العمليتين معاً ، وذلك على نحو معين فقد تبدأ التسوية بالمفاوضة وسرعان ما تتحول إلى المساومة ، وعلى النقيض من ذلك فقد تبدأ التسوية بالمساومة ولكن نظراً لامتلاك طرف معين لأوراق معينة لم تكن في حسابات الطرف البادئ بالمساومة أو لمهارة الطرف الواقع عليه المساومة فتتحول الأمور إلى حالة

تكافئ الطرفين وبالتبعية تتحول للمفاوضة . ويمكن القول - للتوضيح - أن الحالات التي تنطبق عليها مفهوم المفاوضات هي المفاوضات التجارية، بينما أغلب المفاوضات السياسية تعد مساومات وليست مفاوضات، وتوجد حالات قليلة ينطبق عليها وصف المفاوضات.

## **المفاوضات علم أم فن:**

يواجه مجتمعنا العربي عقبات عديدة في طريق محاولاته الدؤوبة حيناً و المترددة في حين آخر، نحو التطور إلى أوضاع أفضل وظروف أكثر صحية، وفي مقدمة هذه العقبات، تلك الأوهام التي روجها البعض حول وجود تناقض بين العلم والممارسة، و هو وهم لا يقل خطورة عن التناقض السابق المزعوم بين أهل الثقة و أهل الخبرة، ولقد فات مروجو هذه الأوهام أن صناعة المستقبل الأفضل غير ممكنة بغير سيادة النظرية والمنهجية العلمية لكافة مناحي الحياة، وأن الفجوة الحقيقية بين المتقدمين وغير المتقدمين هي في الأساس فجوة العلم والتكنولوجيا والعجز عن اللحاق بركاب العصر.

وإذا كان البعض يتصور في صحة هذا التناقض الوهمي في العديد من مجالات الحياة الاجتماعية، فإن هذا الزعم مؤسف في مجال الدبلوماسية والتفاوض؛ حيث لا يمكن للممارسة أن تحقق أهدافها دون تناول علمي ومنهجي واستخدام رشيد لأدواتها، ولسعيها لتحقيق أهدافها. ويسئ إلى هذه القضية، وللمستقبل بالتالي، بعض المخلصين والجادين، الذين يرون بحسن نية، أو بتأثير من رؤية نابغة من منطق العلوم الطبيعية، أن مجالات الدبلوماسية والتفاوض لا موضع حقيقي للعلم فيها، أو على الأقل يضعون هذه المجالات الاجتماعية في مرتبة أدنى من العلم الطبيعي، ومهما كانت دوافع هؤلاء أو غيرهم فإن كافة هذه التصورات تصب في مجرى واحد، يغفل حقائق كثيرة حول طبيعة و مفهوم العلم، كما يغفل تراثاً ضخماً للفكر والاجتهاد الإنساني عبر التاريخ وعبر الأماكن.

ولكى يتم حسم هذا الخلاف ، ومع التسليم برأي البعض بأن التفاوض يحتاج إلى قدرات فنية ومواصفات وسمات شخصية يتمتع بها المفاوض، وتجعله ينفرد بمفرده دون غيره من الآخرين بتحقيق نتائج مرضية لقادته، فإن العلم قد يسد العجز لدى الآخرين من خلال تدريبهم على أساليب مهارات وخطط و استراتيجيات العملية التفاوضية، بيد أن يمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك، أن نتائج العلم قد تفوق القدرات



الشخصية للأفراد، ولكن النتيجة الأكثر إيجابية والحل الأمثل هو الربط بين العلم والفن، فخلاصة القول - في هذا الصدد - إذا أمكن وتوافر لدى البعض أفراد بمواصفات فريدة، وندعمهم بالجانب العلمي، فإن النتائج التي سوف تتحقق - بلا شك - على أرض الواقع تمثل أحلام يتطلع إليها الجميع ويهدف إلى تحقيقها، ومن ثم فإن العلم والفن وجهين لعملة واحدة لا يتصور فصلهما.

## أهداف العملية التفاوضية:

تقسم المفاوضات من حيث الغرض إلى:

١. مفاوضات ممتدة: ترتيبات قائمة مطولة، غايتها الإبقاء على الوضع

الراهن.

٢. مفاوضات التطبيع: وتهدف لوضع نهاية للعنف أو لإنشاء علاقات

دبلوماسية.

٣. مفاوضات إعادة توزيع الحصص: والهدف منها تحويل الملكية من طرف

لطرف آخر.

٤. مفاوضات ابتكارية: إنشاء علاقات جديدة أو التزامات بين الأطراف.

٥. مفاوضات التأثيرات التي لا تدخل في حيز الاتفاقات: مثل الدعاية،

الاستخبارات، ثني المعارض.

## **خطوات التفاوض:**

تمر العملية التفاوضية بالعديد من المراحل التي تتوج في نهاية المطاف بالاتفاق، أو قد تنتهي بالفشل نظراً لعدم الوصول لاتفاق، وتجب الإشارة هنا إلى أن كل مرحلة تشكل بذاتها جولة مستقلة من جولات عملية التفاوض قد يحقق طرف ما نتائج مرضية في إحدى الجولات دون الأخرى. وليس هناك اتفاق بين المختصين على مراحل محددة للتفاوض، بيد أن ثمة خطوط عريضة لتلك العملية أتفق عليها الجميع، وعلى سبيل الإجمال، يمكن القول إن مراحل العملية التفاوضية تتحدد في النقاط التالية:

### **أولاً: مرحلة الإعداد للتفاوض :**

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة المعتمدة على

الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه.

ومن يملك المعلومات أيضاً، يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتماداً على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر، فعلى المفاوض أن يكون متأكداً من كل الأهداف، التي يرمى إلى تحقيقها. كما تشتمل تلك المرحلة على العديد من المسائل أهمها: مكان المفاوضات، وإعداد جدول الأعمال، واللغة المستخدمة في التفاوض، وترتيب الجلوس على مائدة المفاوضات، وسرية أو علنية الجلسات، والتغطية الصحفية والإعلامية، والزمن المحدد للجلسات، وعملية رفع أعلام الأطراف المشتركة.

### ثانياً: مرحلة بدء التفاوض :

وتعد تلك المرحلة هي الفيصل والجزء الأخطر في عملية التفاوض - قد تمثل مرحلة المخاض- و تتبع تلك الأهمية من تقابل قوتين متضادتين، كل طرف له مصالح متعارضة مع الطرف الآخر، وتتطوي على تبادل التأثير والتأثر، فضلاً عن مدى قوة المفاوضات العلمية والذهنية والجسدية التي يعتمد عليها أثناء تلك المرحلة التي

تتطلب الجهد والمثابرة؛ نظراً لامتداد فترتها الزمنية في بعض الحالات، كما أن بعض نماذج حالات التفاوض يوجد بها من المناورات ما يرمى إلى إيقاع الطرف الآخر في فخ الإرهاق، وذلك من خلال إطالة فترة المفاوضات، أو بدء المفاوضات مع الجانب الآخر عقب وصوله دون إعطائه قسطاً من الراحة.

ويتم تبادل وجهات النظر في تلك المرحلة بهدف الوصول إلى نقاط اتفاق مشتركة، ويجب على الأطراف في بداية تلك المرحلة التطرق أولاً إلى الجوانب المشتركة للمشكلة محل التفاوض؛ وتجنب المناقشة في نقاط الاختلاف التي من شأنها أن تهدم العملية التفاوضية برمتها.

### ثالثاً: مرحلة الاتفاق:

وهي المرحلة المرتقبة والتي قامت المفاوضات من أجل التوصل إليها، وعند الوصول لاتفاق مشترك، يتم تحديد جدول أعمال الفترة المستقبلية، ومن ثم التوقيع بالأحرف الأولى على بنود الاتفاق الذي توصل إليه الأطراف المتفاوضين لحين عرض الاتفاق على البرلمان للتصديق عليه وخروج الاتفاق إلى حيز الوجود. وفي

بعض حالات المفاوضات قد يكون للمفاوض أوراق اعتماد تمكنه من التوقيع النهائي على الاتفاق؛ ومن ثم تكون هذه هي المرحلة الأخيرة للمفاوضات.

#### رابعاً: مرحلة التصديق:

عقب انتهاء العملية التفاوضية والتوقيع عليها بالأحرف الأولى، يتم عرض الاتفاق على البرلمان ليتم التصويت عليه بالموافقة أو الرفض، فإذا تمت الموافقة عليه داخل البرلمان، فتكن الاتفاقية بذلك سارية و تخرج الى حيز النفاذ، وتلتزم بها الدولة في مقابل الأطراف الأخرى والمجتمع الدولي.

### استراتيجيات التفاوض

١. التمتع باتجاهات إيجابية نحو استراتيجية مكسب/ مكسب.
٢. محاولة دائماً أخذ حاجات الأطراف الأخرى في الحسبان.
٣. إعطاء بعض التنازلات كي نحصل على ما نرغب.
٤. الاعتقاد في التعاون.
٥. ضرورة إدراك أهمية مبدأ الأخذ والعطاء في المفاوضات.

يتضح من العرض السابق مدى أهمية المفاوضات، سواء على المستوى السياسي أو الاقتصادي، فيجب الأخذ في الاعتبار دائماً التحضير والمثابرة لتلك العملية التي قد تكون سبباً في نعيم أمة ما أو شقاء أمة أخرى.

يمكن القول أن أهم ما يجب أخذه في الاعتبار هو تجنب الأحكام المطلقة، والرؤية غير الشاملة للأمور، وينبغي التحليل الدقيق لملف المفاوضات والمشكلة المعنونة، يتسنى أيضاً تحديد مفصل ودقيق لأهداف التفاوض وأن تأخذ هذه الصياغة في اعتبارها كافة أبعاد الموقف الداخلي واستطلاع آراء كافة اللاعبين الوطنيين الآخرين، إن عملية المعرفة العميقة والشاملة للعوامل التي تشكل السلوك التفاوضي للطرف أو الأطراف الأخرى تعد من أهم العمليات التي تأتي بنتائج حميدة، قد يكون أيضاً المفاضلة بين فريق المفاوضات نقطة ايجابية تدعم ملف التفاوض، خاصة إذا ما تم إضافة عنصر المواءمة بين كافة التخصصات والخلفيات الشخصية والعملية - على حد سواء - للفريق المنوط بالعملية التفاوضية.

وأخيراً ضرورة النظر الى المفاوضات على أنها عملية فنية وعلمية في آن واحد، فيجب أن تنطوي على الفريق الذي به من لهم الحس الفني والمهارة؛ جنب إلى جنب

مع من له إرث علمي، كي يتحقق التوازن المرغوب الذي يؤدي بفريق المفاوضات الى تحقيق مصالح دولتهم والارتقاء بأمتهم في مقدمة الأمم.

## تقييم دوري

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## الفصل السادس: إدارة الموارد البشرية الدولية

### أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية

نتيجة التطور والتعقيد في بيئة الأعمال وتحولها من الحدود المحلية الضيقة الى العالمية، الأمر الذي أدى الى تغير طبيعة الوظائف المطلوبة وتنوع المهارات والخبرات التي فرضتها المتغيرات الجديدة من أجل التكيف مع الثقافات الجديدة، والعمل في المنظمات الافتراضية وفرق العمل الافتراضية مما أضاف مهمات جديدة على إدارة الموارد البشرية.

### تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية الدولية من قبل الباحثين نذكر منها ما

يلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها : " تطوير الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفرع الشركات الدولية، ومتعددة الجنسيات، والعالمية وتعد هذه المهمة أعقد من ممارستها في الشركات المحلية وتشمل استقطاب العاملين التعيين

التعويض التدريب، التطوير والترقية وتنفيذ هذه المهمة تحت الاستراتيجية العامة للشركة".

وتعرف أيضا: مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها بكفاءة وفعالية في الأسواق الدولية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة".

## **ثانيا: سمات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية**

إن إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية تختلف عن إدارتها بالشركات المحلية في نقاط يمكن توضيحها فيما يلي:

١. التعرض للمخاطر الناجمة عن وضع البيئة الخارجية وتقلباتها السياسية والاقتصادية بالبلد المضيف.

٢. تنوع الوظائف وتعددتها بالنسبة للكفاءات العاملة في خارج البلد الأصلي.

٣. الاختلافات الثقافية بين الكفاءات والمواطنين في البلد المضيف.

٤. أن وظائف إدارة الموارد البشرية العاملة على المستوى الدولي للأعمال هي

ذاتها المعمول بها على المستوى المحلي للأعمال مع فارق واحد وهو أن

الأولى تخضع لقوانين العمل الدولية والمحلية أما الثانية فتخضع لقوانين العمل المحلية فقط.

٥. أن العاملين في مجال الأعمال الدولية هم من جنسيات وبلدان مختلفة أما العاملين في الشركة المحلية في غالبيتهم من أبناء البلد.

٦. أن العاملين يتم تأهيلهم مسبقا للعمل في مجال الأعمال الدولية أما العاملين في الشركات المحلية فيتلقون تعليمات تقتصر على الأعمال المحلية.

### **ثالثا: ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية**

يمكن ايجازها في النقاط التالية:

١. تحديد الاحتياجات الآنية والمستقبلية من الموارد البشرية.
٢. رسم سياسات اختيار واستقطاب المدربين والخبراء والاستشاريين المؤهلين بما يتلاءم مع متطلبات التطور العالمي الذي يضمن شغل المراكز الدولية.

٣. وضع آليات التنسيق بين المركز الرئيسي والفروع والعاملين القادمين من بيئات

وثقافات مختلفة من خلال استعمال أساليب حديثة غير تقليدية ووضع

الاستراتيجيات المرنة والاستعانة بتكنولوجيات المعلومات الدقيقة.

٤. التعليم والتدريب من منطلق عالمي وذلك بتصميم البرامج التدريبية التي تحقق

ذلك وتوصيف محتوياتها واختيار الأوقات المناسبة لتنفيذها والاستعانة

بالمدرين المتميزين في هذا المجال، بطريقة عملية يتعلمون بها كيفية الموازنة

بين الحاجة للمبادرة المحلية مع الاحتياج في نفس الوقت لرقابة المركزية

والحاجة لفهم الطرق العلمية وفهم الطرق الخاصة بالشركة وموازنة الاحتياج

لشغل الوظائف بمهارات إدارية متنوعة مع الاحتياجات الفردية للاستقرار.

٥. تنمية روح البحث، التجديد والابداع والعمل على نشر المعرفة في الفروع

المختلفة حيث تجدر الملاحظة أن مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية الدولية

تشمل الشركة الأم (الأصلية أو الرئيسية)، الشركات التابعة أو الفروع الدولية

بالبعد المضيف بلدان أخرى قد تكون مصدر للعمالة أو المدخلات الأخرى.

٦. إعداد نظم للأجور، الرواتب التعويضات والترقيات والحوافز.

٧. محاولة خلق جو ملائم من التوافق والانسجام بين العاملين والانسجام بين

الثقافات المختلفة مما يخلق تفاعلا ايجابيا ينعكس على الشركة ومصالحها.

٨. تقييم وتقويم أداء العاملين بناء على المعايير العلمية الحديثة.

### **رابعا: أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية:**

يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية في النقاط التالية:

١. اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى

عالي من الكفاءة تكون قادرة على اتخاذ القرارات الرئيسية الهامة بمعزل عن

الإدارة العليا.

٢. اختلاف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية في المناطق التي تمارس فيها

الشركات الدولية أعمالها، الأمر الذي يستوجب إدارة قادرة على تكييف ظروف

الشركة وسياساتها وفقا لهذه المتغيرات.

٣. استثمار الشركات الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرضها للكثير

من مخاطر الاستثمار في تلك المناطق لذلك يستوجب أن يكون لهذه الشركات

الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية الاقتصادية، والتشريعية ومحاولة استقرار نتائجها ومدى تأثيرها على الشركة.

## خامسا: الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية

يمكن إبراز أهم نقاط الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية في

النقاط التالية:

١. مشكلات التنقل بين الدول : هناك العديد من القيود والصعوبات القانونية،

الاقتصادية والثقافية على حركة الموظفين الإداريين والتنفيذيين من دولة الى أخرى في الوقت الذي تكون فيه شركة متعددة الجنسيات بحاجة ملحة الى سد النقص في احتياجاتها من سوق العمل مما يرفع تكاليف أعمالها الدولية.

٢. أسواق العمل: تختلف أسواق العمل من بلد الى آخر ففي هذه الأسواق مزيجا

من الأفراد الذين يملكون مهارات وكفاءات عالية من مختلف الأعمار وكل منهم يعمل في بلده بأجر وظروف مختلفة، إن هذا العرض من قوة العمل في أي سوق عرضة للطلب من جانب الشركات متعددة الجنسيات التي تبحث

عن أسواق العمل التي تتميز بنوعية جيدة من المهارات والمعارف العلمية والتقنية.

٣. الأساليب والممارسات الإدارية : إن السلوكيات والقيم المختلفة تشكل مشكلة حقيقية للموظفين الدوليين وأصحاب العمل نظرا لصعوبة فهم مثل هذه الممارسات والسلوكيات من ناحية وتعدد التنسيق بين مراكز القيادة الإدارية والموظفين التابعين.

٤. التحكم والسيطرة: نظراً للمسافة الجغرافية التي تفصل بين المركز والفروع والتنوع المستمر للمنتجات والخدمات المهارات والمعرف يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية وهذه المشكلة تؤثر بشكل رئيسي على إدارة الموارد البشرية الدولية، خاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الموظفين الإداريين وفي العلاقات التنسيقية مع المركز.

## **سادسا: التغيرات العالمية وأثرها على إدارة الموارد البشرية:**

### **خصائص وصفات المدير الدولي:**

يمكن إبرازها في النقاط التالية:



١. القدرة على التكيف مع التباين والاختلاف الثقافي.

٢. الصحة الجسدية والنفسية التي تمكن المدير الدولي من مواجهة التحديات

المختلفة. المهارات اللغوية: ضرورة تعلم المديرين لغة البلد المضيف إذا كانت

اللغة المعتمدة غير اللغة الإنجليزية.

٣. الموازنة بين العمر والخبرة والتأهيل من جهة أخرى وللحصول على التوازن

المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكنة من أفراد من أعمار

مختلفة.

## **تكيف الموارد البشرية الدولية**

من خلال ما تم التطرق إليه في العنصر السابق فيما يتعلق بالمدير الدولي

ودوره الحيوي بالنسبة للشركة التي يعمل بها، إلا أنه يعتبر ذو تكلفة عالية يستدعي

من الشركة الحفاظ على وجوده أطول مدة ممكنة حتى تستطيع تحقيق عائد على

استثمارها فيه ومن هذا المنطلق أصبح موضوع التكيف الثقافي والعوامل المختلفة

مجال واسع للدراسة، بحيث قامت إحدى الدراسات بتوجيه سؤال على مجموعة من

المسؤولين عن عمليات التوظيف في الولايات المتحدة وتوجيه نفس السؤال خارجها

ويتمثل السؤال فيما يلي:

ماهي أهم ثلاث نواحي يجب مراعاتها عند اختيار المدير الدولي؟

فكانت الاجابات في الولايات المتحدة كما يلي:

• استقلالية الشخص وقدرته على تحقيق نتائج بإمكانيات محدودة.

• الإخلاص للشركة الأم.

• المعرفة التقنية الفنية بطبيعة العمل.

. أما اجابات المسؤولين خارج الولايات المتحدة فكانت اجاباتهم كما يلي:

رأي الزوجة في مدى قبول الوظيفة من عدمها.

الإخلاص للشركة الأم.

القدرة على التكيف الثقافي.

وتجدر الملاحظة أنه يجب مراعات نمطين أساسيين هما: التكيف التوقعي قبل مغادرة الأفراد موطنهم الأم، التكيف داخل البلد الذي ينفذ ميدانيا في البلد المضيف.

## **أثر التحديات العالمية على إدارة الموارد البشرية:**

يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية :

- **تحدي التنوع في المزيج الثقافي :** أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع موارد بشرية من ثقافات لغات وجنسيات مختلفة كل هذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية وضع استراتيجيات تتلاءم مع تباين الاختلاف في القيم، واتجاهات الأفراد الأمر الذي فرض على إدارة الموارد البشرية تبني أساليب حديثة لمواجهة هذه التحديات منها:

١. الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية بما يمكنها من مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال على المستوى العالمي واستغلال الفرص المتاحة عالميا ومواجهة التهديدات التي تفرضها العولمة.

٢. تبني رؤية عالمية والخروج من الإطار المحلي تماشياً مع ظاهرة

العولمة.

٣. تحديث برامج تدريب وصقل المهارات المطلوبة التي تتماشى مع

التقنيات الحديثة.

٤. القدرة على فهم وإدراك الاختلافات البيئية المختلفة.

٥. القدرة على التعامل والانسجام مع الثقافات المختلفة.

٦. القدرة على العمل في قيادة الفريق الدولي.

• **تحدي المنافسة:** تعتبر المنافسة من بين أهم التحديات إدارة الموارد البشرية

خصوصاً في ظل تباين قيم واتجاهات الأفراد، حيث أن أهم ما يميز بيئة

العالمية اليوم هو انفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة وأبرز اهتمامات

الشركات العالمية اليوم هو المنافسة العالمية الأمر الذي يحتم على إدارة

الموارد البشرية استقطاب المورد البشري الكفاء في إطار عالمي أي أنها لا

تكون محصورة على الأفراد ذوي لمهارات والخبرات بالحدود الوطنية.

- **التحدي التكنولوجي:** زيادة لاعتماد التكنولوجي في العالم فرض على إدارة الموارد البشرية تبني طرق حديثة في أدائها حيث نجد برامج التعلم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، آلية العمل عن بعد...الخ.

## المراجع:

الحريري، محمد سرور. (٢٠١١) إدارة الاعمال الدولية والعالمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (٢٠١٩) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة "رؤية مقترحة"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٩ العدد ١، ص ص ١٤٥ : ١٦٤.

الدوري، زكريا مطلق؛ صالح، أحمد علي. إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

خيرة، نوارى. (٢٠٢١) دور القائد الاستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية دراسة حالة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، الجزائر.

شهاب، مفيد محمود. (١٩٩٣). المفاوضات الدولية: علم و فن. ندوة المفاوضات الدولية، الرياض: معهد الدراسات الدبلوماسية ، وزارة الخارجية،

٢٠٣ - ٢٣٨ .مسترجم من

<http://search.mandumah.com/Record/391490>

ختيري، وهيبة، بلحوت، عبدالمجيد، و بوعلاقة، نورة. (٢٠٢٠). دور إدارة

الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال،

مج ٤، ع ٢ ، ١٥٩. 173 -