

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة في مقياس
إدارة الموارد البشرية الدولية

من إعداد الدكتور : بوكرواح عبد الله
أستاذ محاضر ب

السنة الجامعية 2019/2018

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
01	المحاضرة الأولى: مدخل لإدارة الأعمال الدولية و الشركة الدولية
01	1- مفهوم الأعمال الدولية:
02	2- مفهوم إدارة الأعمال الدولية:
04	3- أهمية وأهداف إدارة الأعمال الدولية:
06	4- العوامل المؤثرة في ظهور وتطور إدارة الأعمال الدولية:
07	5- أشكال الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية.
16	المحاضرة الثانية: بيئة و تنظيم الأعمال الدولية
16	1- مكونات البيئة الدولية
22	2- التنظيم في المؤسسات الدولية
27	3- الإستراتيجية الدولية و الهيكل التنظيمي :
28	4- أنماط المؤسسات الدولية
34	المحاضرة الثالثة: تبنى إستراتيجية دولية للمؤسسة الاقتصادية
34	1-تعريف الإستراتيجية الدولية
35	2-أبعاد الإستراتيجية الدولية
36	3-التوجهات الإستراتيجية الدولية للمؤسسة
38	4-مداخل الإستراتيجية الدولية
39	5- تحديات إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي
41	المحاضرة الرابعة: مدخل للإدارة الدولية للموارد البشرية
41	1- مفاهيم عامة حول الإدارة الدولية للموارد البشرية
42	2- الفرق بين الإدارة الدولية للموارد البشرية و الإدارة المحلية للموارد البشرية
44	3- أهمية الإدارة الدولية للموارد البشرية
46	4- مجالات نشاط الإدارة الدولية للموارد البشرية
46	5- مداخل إدارة الموارد البشرية للبيئة الدولية

48	6- بيئة الإدارة الدولية للموارد البشرية
51	المحاضرة الخامسة: الوظائف الأساسية للإدارة الدولية للموارد البشرية
51	1- عناصر عملية تخطيط الموارد البشرية
53	2- تحديد المهارات الوظيفية
54	3- توظيف الموارد البشرية على المستوى الدولي
59	4- التدريب و التطوير في الأعمال الدولية
63	5- تسيير أداء الموظف الدولي
66	المحاضرة السادسة: التعويضات و التسويق الداخلي في البيئة الدولية
66	1- أهداف التعويضات الدولية
67	2- المحتويات الرئيسية لبرامج التعويضات الدولية
69	3- نماذج تحديد أجور الموظفين الدوليين
74	4- مفهوم التسويق الداخلي
76	5- مفهوم الزبون الداخلي
77	6- أهداف التسويق الداخلي
78	7- إجراءات التسويق الداخلي
79	المحاضرة السابعة: اكتشاف و تطوير القادة الدوليين
79	أولاً: اتخاذ القرار و القيادة في بيئة الأعمال الدولية
81	1- طبيعة القيادة الدولية و تحدياتها
83	2- أنماط القيادة الدولية
85	3- بعض نماذج القيادة الدولية
85	4- عملية اتخاذ القرارات في الأعمال الدولية
86	5- فرق العمل و الجماعات في الأعمال الدولية
87	ثانياً: كيفية اكتشاف المدير الدولي
87	1- مدراء المركز و الفروع ومهامهم

88	2- عملية اختيار المدير الدولي:
90	3- خصائص و أدوار المدير الدولي
91	4- تدريب و تطوير المدراء الدوليين
94	المحاضرة الثامنة: توظيف و تسيير المواهب الدولية العالمية
94	1- مفهوم إدارة المواهب البشرية
95	2- خصائص المهويين
97	3- أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية
98	4- مميزات قائد المواهب
101	5- أهمية إدارة المواهب
101	6- نظام لتحفيز و جذب المواهب
103	7- حرب المواهب بين الشركات الدولية
105	المحاضرة التاسعة: إدارة مسار الاغتراب و علاقات العمل في البيئة الدولية
105	1-التحديات التي تواجه الموظفين المغتربين
106	2- عودة المدراء المغتربين
107	3- المسار الوظيفي و التنمية الذاتية للأفراد
108	4- علاقات العمل و الأخلاقيات الدولية

المقدمة :

تعتبر إدارة الموارد البشرية الدولية مجالاً حيويًا له أهميته البالغة في الارتقاء بالموارد البشرية إلى مستوى العالمية في الأداء المتميز، و في عصرنا الراهن و ما يشهده من متحولات و متغيرات تقودها عولمة الأعمال التي فرضتها القوى الاقتصادية و التكنولوجية للشركات المتعددة الجنسية، خاصة بعد عولمة النشاطات والأسواق و التي نشأت نتيجة عدة عوامل من بينها تطور الأسواق و اتساعها، اتجاه أغلب الدول إلى اعتماد اقتصاد السوق، المنافسة الدولية (عولمة الأسواق) بالإضافة إلى الثورة التكنولوجية الهائلة و التقدم الكبير في وسائل الاتصالات و ما ينجر عنه من انتقال سريع و كبير للسلع و الخدمات بين الدول، حيث لم تعد هناك أسواق محلية أو إقليمية متفرقة بل اندمجت جميعها تقريباً في سوق واحدة بعدد كبير من المنتجات و هذا ما أقام نظام عالمي جديد للأعمال والذي كرس فيه التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال في حربها لاقتناص الفرص و غزو الأسواق في مختلف دول العالم و تمثل التنافسية تحدياً متزايداً الخطورة فبعد أن كانت السلع و الخدمات تنتج من أجل شعب معين في دولة معينة أصبحت هذه السلع و الخدمات تنتج من قبل شعوب مختلفة و من دول مختلفة للوفاء باحتياجات السوق العالمية بدلاً من السوق المحلية بمعنى أن الشركة العالمية تنتظر إلى العالم كله كوحدة واحدة تقوم بعمل استثماراتها، شراء إمداداتها، إجراء بحوثها و تصميم منتجاتها أينما أمكنها ذلك بأعلى جودة و أقل تكلفة.

إن هذا التغيير في أشكال المنافسة و هيكلها يفرض على المؤسسة إيجاد أساليب جديدة لتكوين قوة تنافسية أكبر تحفظ و تضمن بقاءها في السوق العالمي و يفرض عليها التوجه الدولي عبر استراتيجيات تدويلية من أجل خلق نشاط اقتصادي دولي و هذا ما يتطلب القدرة على التكيف مع البيئة الدولية و القدرة على التسيير على المستوى الدولي.

المحاضرة الأولى:

مدخل لإدارة الأعمال الدولية و الشركة الدولية

1 مفهوم الأعمال الدولية:

نظرا للنمو السريع والمتواصل في حجم التجارة الدولية الناتج عن انفتاح معظم الأسواق العالمية على بعضها البعض، بدأت تتضح مفاهيم جديدة في ميدان إدارة الأعمال والاقتصاد، والتي من بينها إدارة الأعمال الدولية وقبل التطرق إلى هذا المفهوم سنحاول إيضاح ماهية الأعمال الدولية وكيف أعطيت الصفة الدولية وكيف تختلف عن الأعمال المحلية.

إن مفهوم الأعمال الدولية في الوقت الحاضر لم يتضح بعد نظرا لعدة أسباب أهمها حداثة ظهور إدارة الأعمال الدولية كتخصص مهم في إدارة الأعمال ولأن أنشطة وعمليات الأعمال الدولية مترابطة ومتداخلة مع حقول وتخصصات أخرى مثل إدارة الأعمال، الاقتصاد، الإدارة الإستراتيجية، القانون والعلوم السياسية، لكن هذا المفهوم يفرض نفسه بحكم أن مؤسسة اقتصادية في الوقت الحالي تعمل في سوق محلي لكن تجد لها علاقات تجارية أو صناعية مع خارج حدود بلدها الأم كما تقوم أيضا بالبحث عن أسواق خارجية لتصريف سلعها.

لم يتوصل بعد الكتاب والمهتمون بمفهوم الأعمال الدولية إلى تعريف عام وشامل لهذا الموضوع يعتمد على الجميع، فاخترنا بعض التعاريف من بينها:

- شيفا رامو (shiva Ramu): الذي عرف الأعمال الدولية بأنها أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر.⁽¹⁾

⁽¹⁾عباس علي، إدارة الأعمال الدولية، الإطار العام، الحامد للنشر، الأردن، 2007، ص22.

- حسب تعريف آخر للدكتور أحمد عبد الرحمن: " الأعمال الدولية هي معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة، هي تجارة و/أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأول في دولة أخرى.⁽¹⁾

• دراسة التعريفات السابقة وغيرها نجد أنها تتفق على بعض المفاهيم التي تميز بوضوح بين الأعمال الدولية والمحلية وهذه المفاهيم هي:

أ - الأعمال الدولية تتعلق بالاستثمار في بلد آخر أو بيع وشراء السلع أو الخدمات عبر حدود دولتين أو أكثر.

ب - الأعمال الدولية ليست عمليات عابرة تتوقف بانتهاء العمل أو الاستثمار أو الصفة التجارية، وإنما هي دائمة ولصاحب العمل تأثيراً فاعلاً فيها.

ج - المنشآت صاحبة الأعمال الدولية تنفذ عملياتها عبر حدود دولتين أو أكثر أما المنشآت صاحبة الأعمال المحلية فتكون عملياتها داخل حدود الدولة الوطنية.

د - الأعمال الدولية تتكون من نوعين من العمليات التشغيلية الأولى هي المعاملات الاقتصادية والتي هي في الأساس انتقال رؤوس الأموال أما النوع الثاني من العمليات فهو التفاعل بين الشركات متعددة الجنسية والمجتمع في البلد المضيف.⁽²⁾

2 مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

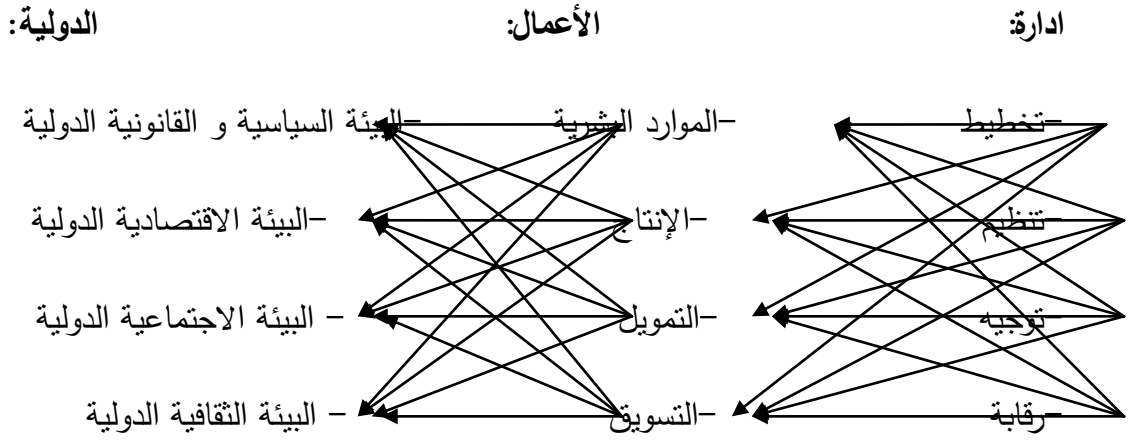
إن مجال دراسة الأعمال الدولية مجال دراسة حديث نسبياً وقد بدأ الاهتمام بهذا المجال قبل أربعة أو خمسة عقود عن طريق توسع الدراسات المتعلقة بالأعمال الدولية إلى جانب الطلب المتزايد من الدارسين والعاملين في هذا المجال، حيث أن وظيفة إدارة الأعمال الدولية في المؤسسة ناتجة من اندماج هذه الأخيرة بالبيئة الدولية بدرجات متفاوتة من حيث حزمة الأنشطة، العمليات، حجم الموارد ورأس المال المستثمر، ومهما تكن درجات التفاوت في التوجه نحو نشاط الأعمال الدولية فإن المؤسسة تتصف بالدولية، وكذلك إدارتها إذا تميزت أنشطتها الموصوفة أعلاه بالديمومة والتواصل.

⁽¹⁾ أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2001، ص 16.

⁽²⁾ عباس علي، إدارة الأعمال الدولية، المرجع السابق، ص 22-23.

يمكن القول أن إدارة الأعمال الدولية جزء من علم إدارة الأعمال فهي تخصص جديد يشترك بخيط منهجي واحد ومتناسك ممثلا بمبادئ وقواعد علم إدارة الأعمال كما تعتبر من بين أكثر تخصصات الإدارة تعقيدا أو تطورا وأكثرها تأثيرا وتأثرا بالبيئة الدولية ومتغيراتها، في نفس الوقت فإن تدريس إدارة الأعمال الدولية يعتبر في حد ذاته مدخلا منهجيا لدراسة وتحليل وظائف المؤسسة الدولية من تسويق دولي، إنتاج دولي، تمويل دولي، إدارة موارد بشرية دولية... إلخ

الشكل رقم 1.1: العلاقة في بيئة الأعمال الدولية



المصدر: هاني عرب، إدارة الأعمال الدولية، ملتقى البحث العلمي، متاح على الموقع: www.rsscscs.com، 2012/11/05.

توجد عدة تعاريف لإدارة الأعمال الدولية من بينها:

- **التعريف الأول:** إدارة الأعمال الدولية هي جزء من علم إدارة الأعمال كما أنها تستخدم إلى درجة كبيرة نفس المنهجية وتطبق كثيرا من نظم وقواعد إدارة الأعمال عموما. حقيقة الأمر أنه من الصعب دراستها لمن لم يدرس إدارة الأعمال لأن فيها بعدا إضافيا سيستدعي معالجة خاصة وبما أنها دولية فإنها ذات بعد خارجي ونتطرق بالضرورة إلى الوضع الداخلي في كل دولة وأساليب الأعمال والتجارة في أكثر من دولة، الشيء الذي إذا لم تأخذه

في الحسبان سيعني تحديد قراراتنا الاستشارية وفشلها في تحقيق أهداف المنشأة التي ندير أو نعمل بها.(1)

- **التعريف الثاني:** مفهوم إدارة الأعمال الدولية هو الدراسة العلمية المنتظمة للمعايير والمفاهيم

الإدارية والتي لها إما جذور أو مؤثرات عبر الحدود... أي أنها دراسة لعلم الإدارة عندما نتخطى حدود الدولة الواحدة وبالتالي فكل رجل أعمال أو كل مدير يعمل بشركة دولية يمتد نشاطها لأكثر من دولة واحدة أصبح يعمل في مجال إدارة الأعمال الدولية.(2)

- **التعريف الثالث:** الإدارة الدولية هي العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المؤسسة من المنافسة دولياً، بكفاءة وفعالية.(3)

• من التعاريف السابقة نستخلص أن مفهوم إدارة الأعمال الدولية ينقسم إلى مدخلين، المدخل الأول هو أن إدارة الأعمال الدولية تعتبر علم حديث ينتمي إلى إدارة الأعمال ويختص بدراسة العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الدولي، أما المدخل الثاني فإن إدارة الأعمال الدولية عبارة عن وظيفة حديثة في المؤسسة تهتم بتخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة الوظائف الأساسية للمؤسسة مع مراعاة الأبعاد البيئية بين الدول، وقد ظهرت هذه الوظيفة الحديثة كنتيجة للحاجة الموضوعية التي أفرزتها بيئة الأعمال الدولية، الأسواق العالمية والتحديات المتغيرة والمعقدة لهذه البيئة.

3 أهمية وأهداف إدارة الأعمال الدولية:

تتجلى لنا أهمية إدارة الأعمال الدولية من خلال صعوبة القيام بأعمال المؤسسة على المستوى الدولي في ظل بيئة معقدة وديناميكية بما تتضمنه من متغيرات اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وقانونية وهي متغيرات من الصعب جداً إن لم يكن من المستحيل السيطرة عليها، أو التحكم في اتجاهاتها، ولذلك فإن كل ما تستطيع إدارة الأعمال الدولية القيام به، هو العمل العقلاني الجاد في محاولة التأثير بالبيئة الدولية لصالح المؤسسة والتقليل من أضرار التهديدات أو تحييدها، والعمل من أجل استثمار أكثر الفرص المتاحة.

(1) أحمد عبد الرحمن احمد، مرجع سابق، ص16

(2) عمرو حامد،

(3) هاني العمري، الإدارة الاستراتيجية في البيئة العالمية، مذكورة في مادة الاعمال الدولية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2007، متاح على (www.rsscra.info) URL (2011/12/15).

أما الأهداف التي تصبوا إليها إدارة الأعمال الدولية في المؤسسة فهي كما يلي:

أ - تحديد نطاق العمليات الدولية للمؤسسة:

تحاول إدارة الأعمال الدولية تحديد نطاق أو مجال الأعمال الذي تسعى إلى الدخول والمنافسة فيه، كذلك تحديد المنتجات أو الخدمات المؤهلة للمنافسة في ضوء معايير النوعية، التكلفة، الخدمة والوقت، وقد تختار إدارة الأعمال الدولية سوقا رئيسيا مهما كمرحلة أولى ثم الانتقال والتوسع إلى الأسواق العالمية، والمهم في هذا السوق أن يكون بمثابة الملاذ الأول وقاعدة الانطلاق في توسيع نطاق العمليات الدولية للمؤسسة.

- مثال: يرتبط نطاق العمليات باهتمام الإدارة في سلسلة متنوعة من المنتجات أو الخدمات المترابطة أو غير المترابطة كما هو الحال في النطاق الرئيسي لعمليات شركة Disney الذي يشمل الو.م.أ، اليابان وفرنسا في الوقت الذي تمتد فيه أنشطة توزيع أفلام الشركة وتسويقها إلى مئات البلدان في العالم⁽¹⁾

ب - الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة:

تهدف إدارة الأعمال الدولية إلى تحقيق أفضل استثمار للموارد المادية وغير المادية المتاحة، وضمان استخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية. ويتطلب تحقيق هذا الهدف المهم تخطيط وتنظيم الموارد وتشغيلها على المستوى الدولي وبطريقة ملائمة لقدرات المؤسسة ولخططها الحالية والمستقبلية.

ج - تكوين الكفاءات المتميزة:

تسعى إدارة الأعمال الدولية إلى ضمان تنفيذ حزمة من أنشطة الأعمال المختلفة الكفيلة بتكوين ميزة جوهرية، أو مزايا فريدة وخاصة بالمؤسسة مقارنة بالمنافسين الآخرين في الأسواق المحلية، ومن بين هذه الأنشطة الحيوية البحث الدائب عن تكنولوجيا فائقة وغير مسبوق، نوعية تنافسية، شبكة توزيع لوجيستكية كفوة، قدرات تنظيمية عالية ونشاط تسويقي فعال وقيادة في التكاليف وكل هذا من أجل تحقيق أو امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة وإستراتيجية

⁽¹⁾ هاني العمري، مرجع سابق، ص7.

د - تحقيق هدف التعاضد:

يقصد بالتعاضد تحقيق أفضل ناتج لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد أو الأنشطة والأعمال بحيث يكون هذا الناتج حصيلة تفاعل العناصر المذكورة موضوع المشاركة، ومعامل إضافي وليس مجرد ناتج لعملية الجمع الحسابي لها، ومن المهم تحديد كيف يمكن لكل عنصر من عناصر المشاركة التعاضدية أن يعمل بصورة فعالة ومفيدة مع العناصر الأخرى.

هـ - إدارة وتنظيم الأعمال الدولية:

من البديهي القول بأن إدارة الأعمال الدولية تتولى توجيهه وتخطيط وتنظيم أنشطة الأعمال الدولية من تسويق، إنتاج وتمويل دولي وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والفرص وعناصر القوة التي تتمتع بها المؤسسة، كما تتولى اختيار مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية وصياغة وتطبيق الإستراتيجية الدولية.

4 العوامل المؤثرة في ظهور وتطور إدارة الأعمال الدولية:

لم تظهر إدارة الأعمال الدولية من فراغ، وإنما جاءت وليدة التغيرات الجوهرية لبيئة الأعمال الدولية والتطور النوعي لنظرية وتطبيق إدارة الأعمال.

من الممكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في تطوير الإدارة الدولية، التغيرات الجذرية والدراماتيكية في البيئة الدولية، عولمة الاقتصاد، انبثاق الشركات الكونية، التطور في منظمات الأعمال، انفجار المعلومات، كونية المنافسة، الانتقال إلى مجتمعات المعرفة، وتسارع التغيير النوعي والكمي في بيئة الأعمال... إلخ⁽¹⁾

ويمكن حصر أهم هذه العوامل فيما يلي:

- التغيرات الجذرية في البيئة الدولية.
- عولمة الاقتصاد.
- انبثاق الشركات الكونية.
- انفجار المعلومات.

⁽¹⁾ هاني العمري، مرجع يسابق، ص9.

- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.
- تسارع التغيير الكمي في بيئة الأعمال .
- التطور في منظمات الأعمال.

5- أشكال الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية:

قبل التطرق مباشرة إلى مناقشة مختلف أشكال الدخول في الأعمال الدولية، لا بد لنا أن نحاول حصر بعض العوامل المؤثرة في قرار اختيار المدخل المناسب لكل مؤسسة، فهو قرار مرتبط بالإستراتيجية الدولية وبالفرص الموجودة والمتوقعة في الأسواق المستهدفة، فضلا عن تأثير العوامل والمتغيرات البيئية كدرجة شدة المنافسة ونوع القيود والعوائق التي تمنع أو تحدد عملية الدخول إلى الأسواق الدولية، هذا من جهة ويرتبط قرار الاختيار من جهة أخرى بخصائص المؤسسة الداخلية لما له من أثر على باقي قرارات وظائف المؤسسة وفيما يلي بعض أهم العوامل المؤثرة في عوامل قرار الاختيار:⁽¹⁾

- 1 طبيعة الاختلاف بين الدول المضيفة، من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، النظام السياسي المطبق، والأهداف التي تسعى إلى بلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي؛
- 2 حجم المنشأة، أهدافها، ودرجة دولية نشاطها، وعدد الأسواق العالمية التي تخدمها؛
- 3 أنواع وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها إلى السوق الدولي، ومجالات النشاط...؛
- 4 عوامل ترتبط بالأرباح والتكاليف المتوقعة، ومتطلبات الاستثمار المالية والفنية، والأخطار التجارية والغير تجارية؛
- 5 درجة المنافسة في الأسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه الشركات الدولية

*كما أشار S.Urban إلى وجود عوامل أخرى تتمثل في:⁽²⁾

- 1 -دورة حياة المنتج؛
- 2 -سرعة التطورات التكنولوجية؛
- 3 -المسافة بين البلدان الأصلية المستهدفة؛

⁽¹⁾ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص98.

⁽²⁾ sabine Urban, « Management Interactionnel », éd Litec, Paris, 1993, P100.

4 - حجم السوق المحلي؛

5 - السياسة الصناعية والتجارية والنقدية للبلد المضيف؛

6 - مدى تلاؤم طموح وأهداف المؤسسات الدولية مع الإستراتيجية المسطرة.

- توجد عدة أشكال للانتقال إلى الأعمال الدولية منها أشكال تقليدية معروفة مثل التصدير

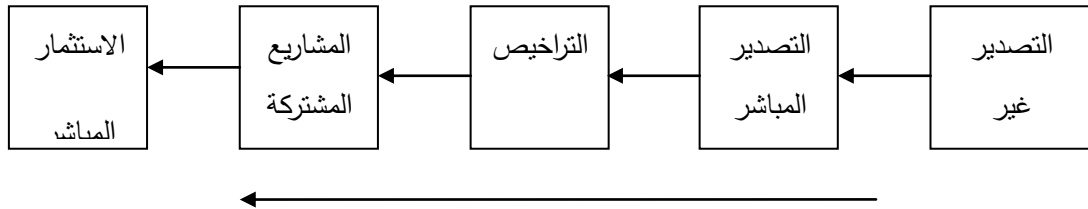
المباشر وغير المباشر، الاستثمار الأجنبي المباشر، ومنها أشكال خاصة تتمثل في

الاتفاقيات التعاقدية والتحالفات الإستراتيجية.

- لقد أشار Kotler إلى وجود خمسة أشكال لاقتحام الأسواق الدولية تتمثل في الشكل

التالي:

الشكل رقم 2.1 : أشكال غزو الأسواق الدولية



مقدار التعهد - الخطورة - الأرباح المقدره

المصدر: PH, Kotler et B, Dubois : OP.cit-P395

إن أشكال الانتقال إلى الأعمال الدولية متعددة ومختلفة ولهذا سنحدد أهمها وأكثرها استخداما في

المحيط الدولي وهي كالتالي: التصدير المباشر وغير المباشر، الاتفاقيات التعاقدية، الاستثمار

الأجنبي المباشر، التحالفات الإستراتيجية.

1 التصدير:

يكفي في هذا النوع من الأعمال الدولية أن تبدأ الشركة بالتصدير إلى السوق الخارجي

وتولي البيع مباشرة لتجار الجملة أو التجزئة.⁽¹⁾

فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية

وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من أرباح

⁽¹⁾عباس علي، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص28.

مضافة وتوسع ونمو وانتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيا جديدة وغيرها⁽¹⁾

*إن عمليات التصدير كثيرة ومختلفة وتصنف إلى نوعين:

أ- التصدير المباشر:

يتطلب وجود صلة مباشرة بين المؤسسة المنتجة والمصدرة في نفس الوقت والمؤسسة المستفيدة خارج البلد الأصلي للمؤسسة المصدرة، حيث يفيد التصدير المباشر في تعميق معرفة وخبرة الشركة بالأسواق الدولية، ويساعدها على زيادة كفاءة الإدارة في ميدان الأعمال الدولية أيضا. ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة قنوات، تتمثل في:⁽²⁾

- **قسم تصدير محلي:** حيث تخصص المنشأة في بلدها الأصلي قسما خاصا لعمليات

التصدير، وبإشراف مدير يرأس مجموعة مستخدمين. وتتحصر مهام القسم في أداء كافة الأنشطة المتعلقة بالتصدير، والقيام بعمليات البيع الفعلي للمنتجات، وتقديم المساعدة التسويقية للمنشأة في مجال الأسواق الخارجية.

- **فرع الجمعيات الدولية أو الخارجية:** أو ما يسمى بمفهوم الشركة التابعة، وتسمح هذه الأخيرة من تحقيق سيطرة أكبر في السوق الدولية، ويتعامل الفرع بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات (بيع، تخزين، توزيع، ترويج).

- **الوكلاء أو الموزعين الأجانب:** يمكن أن تتعاقد المنشأة مع وكلاء أو موزعين أجنبي لغرض بيع منتجاتها نيابة على المنشأة. وفي هذا الإطار، يمنح للوكلاء الحقوق الخاصة التي تسمح لهم إمكانية تمثيل الشركة في بلدهم.

⁽¹⁾فريد النجار: تسويق الصادرات العربية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص15.
⁽²⁾محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم"، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 2000، ص276.

ب- التصدير غير مباشر:

يتمثل التصدير غير المباشر في النشاط الذي يترتب عن قيام مؤسسة ما ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج إلى الأسواق في الخارج سواء كان المنتج بشكله الأصلي أو المعدل.

*مثال: (1)

إذا قامت شركة Hewlett-Packard وهي شركة أمريكية بشراء المعالجات الصغيرة من شركة Intel الأمريكية أيضا وذلك لاستعمالها في تصنيع أجهزة الكمبيوتر، وتصدير هذه الأجهزة المتكاملة التصنيع إلى السوق الأوروبية، فإن هذا يعني أن المعالجات الصغيرة لشركة Intel قد صدرت بصورة غير مباشرة إلى أوروبا.

ويعتمد التصدير غير المباشر على الوسطاء المستقلين، المتمثلين في: (2)

- المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم بيعها للخارج لحسابه الخاص.
- وكالة التصدير المحلية: تعمل على البحث في الأسواق الخارجية للسلع المحلية، والتفاوض مع المستوردين الأجانب، مقابل عمولة معينة.
- المؤسسة التعاونية: تقوم هذه المؤسسة بالأنشطة التصديرية نيابة عن عدة منتجين، وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها، الإدارية وغالبا ما يستعين بهذه المؤسسة منتجو السلع الأساسية أو الأولية كالمنتجات الزراعية أو الحيوانية.

وينتج التصدير غير المباشر، جملة من المزايا، نلخصها في النقاط التالية: (3)

- لا يحتاج إلى تقدير كبير من الأموال.
- يتضمن مخاطر أقل.
- يسهل في القيام بعملية تجميع البيانات والمعلومات الخارجية من قبل رجل التسويق، أو الممثل في السوق الخارجي.

(1) هاني العمري، مسار إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص22.

(2) محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجيات التسويق، مدخل كمي تحليلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2000،

ص 286.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار النهضة العربية، 2001، ص361.

2 الاتفاقيات التعاقدية:

الاتفاقيات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى مضيئة، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الأولى إلى الثانية دون أي استثمارات لأصول مادية من طرف المؤسسة الأم.⁽¹⁾

وفيما يلي نستعرض أهم أنواع الاتفاقيات وأكثرها استعمالا في المعاملات الدولية:

أ - الترخيص:

هنا تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك تلك الشركة مقابل إتاحة تدفعا الشركة المحلية⁽²⁾

والشيء الإيجابي هنا بالنسبة للمؤسسة مانحة الترخيص هو الدخول إلى سوق دولية بمخاطر محدودة أما بالنسبة للمؤسسة المرخص لها فتستفيد من الخبرة الإنتاجية والإدارية أو شهرة المنتج أو العلامة جاهزة دون البدء من التلاشي.

ب عقود تسليم المفتاح:

هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل يشمل هذا تشييد مطار أو طريق، مستشفى أو مصنع، مجمعات عقارية... إلخ. تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح بمعنى أن المشروع جاهز للتشغيل وطبعاً يتم ذلك بمقتضى اتفاق وهناك ضمانات تشغيل وعقود صيانة لكن التزام الشركة الأكبر عادة تنتهي بالتشغيل.⁽³⁾

(1) عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهود لدار النشر، مصر، 1996، ص361.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص26.

(3) أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص26.

ج عقود التصنيع وعقود الإدارة:

تتمثل عقود التصنيع في عقد اتفاقيات بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية بالدولة المضيفة، يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة المحلية نيابة عن المؤسسة الدولية بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقية إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.

أما عقود الإدارة فهي التزام شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر، قد يكون تصميم المنشأة وأسمها من عمل الشركة المديرة كما نجد في الفنادق والمستشفيات لكن ذلك ليس بالضرورة، مقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعابا أو نصيبا من الأرباح⁽¹⁾

د - صفقات التعاقد من الباطن:

عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسستين أو فرعين من فروعها) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو تزويد أو تصدير قطع غيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتزويدها للأصل⁽²⁾

3 الاستثمار الأجنبي المباشر:

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار، سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج أو أي نوع من النشاط الإنتاجي والخدمي ويعني هذا إمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين.

(1) أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص26.
(2) عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص124.

أ - الاستثمار المشترك:

من الممكن أن تجد مؤسسات لا تقتنع بالأشكال السابقة لدخول الأعمال الدولية، إذ تود أن تكون لها سيطرة على العمليات الإنتاجية والتسويقية ولو بنسب معينة، فعند ذلك يحصل اتفاق بين المؤسسة الأم ومؤسسة محلية في الدولة الأجنبية على القيام بهذه المهام وتحمل كافة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

حسب عباس علي فالاستثمار المشترك هو نوع آخر من أنواع الأعمال الدولية، وبموجب هذه الأعمال تقوم الشركة الدولية بالدخول في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث، ويختلف مقدار حصة المشاركة بحسب الاتفاق⁽¹⁾

ب - الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

تمثل مشروعات الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أعلى درجات المخاطرة عند دخول الأسواق الدولية، وبالرغم من ذلك يعتبر أكثر أنواع الاستثمارات تفضيلاً لدى المؤسسات الدولية، وبالمقابل نجد أن الكثير من البلدان النامية المضيفة تتردد كثيراً بل وترفض في معظم الأحيان التصريح لهذه المؤسسات بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار ويعز ذلك إلى تخوف هذه البلدان من التبعية الاقتصادية لهذه المؤسسات وما يترتب عليها من آثار سلبية على الصعيدين المحلي والدولي.

- وتقوم هذه الطريقة في الأصل ببناء على عملية نقل المؤسسة بأكملها إلى سوق دولي معين أو بعبارة أخرى نقل مهاراتها الإدارية والفنية والتسويقية والتمويلية، ومهاراتها الأخرى إلى بلد مستهدف في شكل مؤسسة تحت سيطرتها الكاملة من شأنه أن يمكن المؤسسة من استغلال خبرتها التنافسية بالكامل.⁽²⁾

(1) عباس علي، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص39.

(2) عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص39.

4 التحالفات الإستراتيجية:

في ظل الواقع الاقتصادي الحالي الذي يتميز بعولمة النشاطات والأسواق أصبح من الضروري القيام بالتحالف الاستراتيجي الذي يعتبر مدخل مهم في ميدان الأعمال بغرض الدخول أو التوسع في السوق الدولية والذي يتطلب وجود تعاون بناء ومثمر بين شركتين أو أكثر.

- يقصد بالتحالفات الإستراتيجية (التجارية والاقتصادية) إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف المتنافسة من السوق، يؤدي هذا التحالف إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.⁽¹⁾
- ويرجع اختيار أسلوب التحالفات الإستراتيجية، كشكل من أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية بدلا من الأشكال الأخرى (التصدير، الاستثمار الأجنبي المباشر وغير مباشر) إلى عدة أسباب، نلخصها فيما يلي:⁽²⁾

- 1- قد يصعب على الشركة بمفردها أحيانا تغطية تكاليف المنتجات الجديدة، مثل المعدات الطبية، والأدوية المرتفعة الأسعار، والسلع الإلكترونية والسيارات وغيرها... لذا تلجأ الشركات إلى البحث عن شركاء استراتيجيين؛
- 2- قد لا تتوفر المعطيات التكنولوجية لدى شركة واحدة، ومن ثم تضطر الشركات إلى إقامة تحالفات في شكل تعاون، تهدف إلى تبادل وتكامل التكنولوجيات، وتحقيق قدر من الزيادة في الأسواق؛
- 3- تعتبر التحالفات الإستراتيجية العالمية الوسيلة الوحيدة لتحقيق التعلم وتنشيط المعرفة ويجنب المخاطر والأزمات أو المشاركة في الخسائر؛
- 4- قد تكون التحالفات الإستراتيجية العالمية الأسلوب الوحيد لدخول الأسواق الإقليمية أو العالمية.

⁽¹⁾فريد التجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص14.

⁽²⁾فريد التجار، مرجع سابق، ص32-33.

- خلق سوق جديد يستجيب لمتطلبات المنشأة؛
 - النمو السريع والحاصل في الاتصالات (الإنترنت، الفاكس،...) مما يسهل المعاملات التجارية، والاتصال بالمستهلكين، وبالوكلاء، وبالفروع وبسرعة؛
 - الحصول على أكبر ربح من خلال الاعتماد على اقتصادية الحجم، وتحقيق التكاليف، وزيادة رقم أعمال المنشأة.
- أ - الحماية من المنافس:** وترجع إلى الأسباب التالية:⁽¹⁾
- متابعة الزبائن من الخارج، لحمايتهم من أنشطة المنافسين؛
 - استخدام الإنتاج الأجنبي لتحقيق التكاليف، من خلال الاستفادة من الأيدي العاملة الرخيصة، والمواد الأولية، أو الطاقة؛
 - حماية الأسواق الأجنبية، من خلال إقامة المشاريع في البلد المضيف، بدلا من التصدير المكلف في بعض الأحيان؛
 - قيام المنافسين بالإنتاج المحلي؛
 - الحصول على التكنولوجيا والمعرفة الإدارية، من خلال الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير؛
 - توسيع نطاق التوزيع في مناطق جغرافية متنوعة، لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات وعوائد مستقرة في فترات الركود الاقتصادي الوطني، حيث يكون هناك فائض في الخارج ومن تم الهروب من المنافسة.
- ب الظروف الاقتصادية والسياسية:** وتتمثل في الأسباب التالية:⁽²⁾
- الاستقرار السياسي في البلد المضيف؛
 - مدى الاستفادة من الإعفاءات الجمركية، والضريبة المقدمة من طرف الحكومة؛
 - تحريك اقتصاد الدولة الأجنبية والقضاء على الركود الاقتصادي؛
 - الهروب من الضرائب المرتفعة؛
 - تحقيق مصالح سياسية؛
 - القضاء على البطالة في الدول الأجنبية؛

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص264.
(2) فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شهاب الجامعية، مصر، 1999، ص512.

المحاضرة الثانية:

بيئة و تنظيم الأعمال الدولية

تختلف بيئة الأعمال الدولية عن البيئة المحلية في درجة تعقيدها و درجة ديناميتها ، و لهذا فهي تؤثر على نشاط المؤسسة الراغبة في تدويل نشاطها من خلال تحليل البيئة الدولية و اختيار المدخل المناسب في إطار تبنيها للإستراتيجية الدولية بالإضافة إلى تأثيرها في صياغة الهيكل التنظيمي للأعمال الدولية .

1- مكونات البيئة الدولية :

أ. البيئة الاقتصادية :

تمر البيئة الاقتصادية للإدارة الدولية بتغيرات ربما أكثر سرعة من نظائرها السياسية والقانونية ، فزيادة عدد الشركات التي بدأت في الدخول إلى الأسواق العالمية و التوسع في عملياتها وأنشطتها خارج حدود أراضي الدولة الأم أثر بشكل كبير على الاقتصاد العالمي (1).

فالعمل في البيئة الدولية يتطلب من المدير الدولي القيام بدراسة كل المتغيرات الاقتصادية في البيئة الدولية ، و تنقسم المتغيرات الاقتصادية في البيئة الدولية إلى قسمين كما يبيئه الجدول التالي :

جدول العوامل الاقتصادية المؤثرة في مخاطر البلد

عوامل اقتصادية محلية :
1. النمو الاقتصادي و سياسات الاستثمار في البلد .
2. مدى التنوع الاقتصادي و حالات السوق .
3. معدلات التضخم و مستوياته الحالية و اتجاهاته المستقبلية .

(1) عبد السلام أبو قحف ، أساسيات إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 159 .

4. السياسات النقدية المتبعة .
5. السياسات المالية و العجز في الموازنة .
6. متانة الأسواق المالية و العجز في الموازنة .

عوامل اقتصادية دولية :

1. ميزان المدفوعات (هل هو سالب أم موجب)
2. التجارة الدولية و تشمل :
 - مدى مساهمة التجارة في تكوين الناتج القومي الإجمالي .
 - استقرار الإيرادات التجارية .
 - مدى تنوع الصادرات .
 - مرونة الطلب على الصادرات .
 - مرونة الطلب على الواردات (الأجهزة الكهربائية ، الكماليات ، درجة الاكتفاء الذاتي من الغذاء ، أو مدى الاعتماد على استيراده من الخارج) .
3. رأس المال الدولي للبلد :
 - أ. العملة الوطنية :
 - نقاط القوة و الضعف .
 - استقرار أسعار الصرف للعملة .
 - جودة أسواق الصرافة .
 - مدى السيطرة على أسواق الصرافة .
 - ب. الديون :
 - الدين الإجمالي .
 - الدين قصير الأجل كنسبة من الدين الإجمالي .
 - نسبة الدين .
 - ج. الموارد المالية الدولية :
 - الاحتياطات الدولية .
 - القدرة على الاقتراض من السوق الدولي .
 - تواريخ إعادة سداد الدين .

- تصنيف الائتمان و سياساته .
- استقلالية التدفقات الرأسمالية الداخلية .
- نسبة الاستثمار الكلي الممول من الخارج .

المصدر : د. علي عباس إدارة الأعمال الدولية ، دار الحامد للنشر ، الأردن ، ط1 2003
ص 251-252 .

ب. البيئة الثقافية :

تختلف كل دولة من دول العالم عن الأخرى في درجة تجانس مجتمعا من حيث التكوين الثقافي ، و يقصد بكلمة " تجانس المجتمع " مدى انسجامه مع ذاته و مع بيئته ، و يختلف مدى التجانس بين المجتمعات تبعا لمساحتها الجغرافية و عدد السكان و مستوى الدخل و السلالات و الدين ... إلخ. (1)

إن للبيئة الثقافية و الاجتماعية التي تتفرد بها الشعوب و الجماعات المتعايشة فيها تأثيرا مباشرا و غير مباشر على أنماط حياتهم و طريقة استهلاكهم أو استخدامهم للسلع ، مما يجعل من السؤال الأبدي الذي يطرحه دائما مديرو الشركات و هو ما الذي يحتاجه المستهلك ؟ ما هي رغباته ؟ و ما هو السعر المناسب بالنسبة لدخله ؟ و ما هي الشريحة التي ستوجه لها السلعة ؟ (2)

و تنقسم المتغيرات الثقافية و الاجتماعية في البيئة الدولية إلى عوامل محلية و أخرى دولية حسب الجدول التالي :

(1) إدارة الأعمال الدولية ، عباس علي ، مرجع سابق ، ص 262 .

(2) عباس علي ، إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، 265 .

جدول العوامل الاجتماعية و الثقافية المؤثرة في مخاطر البلد

العوامل الاجتماعية و الثقافية محلية :
<p>1. مدى التجانس السكاني .</p> <p>أ. دينية (مدى تعدد و تنوع الديانات و المذاهب و الطوائف الدينية ... إلخ) .</p> <p>ب. التعدد اللغوي (هل تسود لغة واحدة أم عدة لغات) .</p> <p>ج. أسباب طبقية ، و يقصد بذلك مدى الفروقات (الصراع) و الاختلافات بين الطبقات الاجتماعية ، من حيث درجات الغنى و الفقر و الطبقات الثقافية (متعلمين و أميين ... إلخ) و هل تتسبب هذه الاختلافات الطبقية بوجود صراع طبقي داخل المجتمع ؟</p> <p>2. مدى التماسك أو الانقسام الاجتماعي و الثقافي داخل البلد .</p> <p>3. المزاج النفسي للسكان و أخلاقيات العمل ، الثقة بين الناس ، الصدق في التعامل ، علاقات الصداقة و الولاء و الانتماء للشركة .</p> <p>4. البطالة ، حجمها ، سلوكها ... إلخ .</p> <p>5. مدى اهتمام الناس بالأنشطة السياسية و اتجاهاتها .</p> <p>6. مدى تكرار الإضرابات ، و الاضطرابات ، و الاحتجاجات ... إلخ ضد الحكومة .</p>
العوامل الاجتماعية و الثقافية الدولية :
<p>1. الروابط الإقليمية مع الدول المتجاورة من حيث :</p> <p>أ. الروابط الدينية .</p> <p>ب. الروابط اللغوية .</p> <p>ج. الروابط التاريخية .</p> <p>د. الروابط الاجتماعية .</p> <p>2. العداة مع الدول المتجاورة للأسباب التالية :</p> <p>أ. الاختلافات الدينية .</p> <p>ب. الاختلافات اللغوية .</p> <p>ج. الاختلافات العرقية .</p> <p>د. الاختلافات الاقتصادية .</p> <p>هـ. الاختلافات التاريخية .</p>

ج. البيئة السياسية و القانونية :

تشمل البيئة السياسية للدول المضيفة ثلاث أبعاد ، وهي : البيئة السياسية للدولة المضيفة ، البيئة السياسية للدولة الأم و البيئة السياسية الدولية (1).

1. البيئة السياسية للدولة المضيفة :

تتباين الدول تباينا كثيرا من حيث اتجاهاتها و ميولها نحو الاستثمار الأجنبي ، فهناك بعض الدول المضيفة التي ترغب في فرض سيادتها على عمليات الشركة الدولية عن طريق فرض لوائح وقوانين منظمة مثل : زيادة الضرائب و الرسوم على الشركات الأجنبية ، تقييد حرياتها في الاستثمار في بعض المجالات الحساسة مثل : صناعة الأسلحة و الاتصالات ، الطاقة ، الموارد الطبيعية في بعض الأحيان .

و قد تتدخل حكومة الدولة المضيفة في تحديد الأسعار بحجة حماية اقتصادها الوطني و منشآتها الاقتصادية ، مما قد يؤثر على ربحية الشركة الأجنبية مما يدفع لانسحابها من الدولة بعد تأثر أرباحها .

و قد تلجأ الدول التي تعاني من عجز مزمن في موازين مدفوعاتها و ندرة شديدة في العملة الصعبة إلى فرض بعض الإجراءات كاختيار المنشآت الدولية إلى شراء العملة الصعبة من البنك المركزي لشراء مستلزمات إنتاجها من الخارج .

و في الأخير يجدر بالذكر إلى أن البيئة السياسية الداخلية أو الدولية في الدولة المضيفة تؤثر بدرجة كبيرة على الشركات العالمية ، فإذا غيرت الحكومات سياساتها ينبغي على المدير أن يعيد النظر في إستراتيجية المنشأة و ممارساتها المختلفة حتى تتلاءم مع التحديات و التغيرات التي حدثت في سياسة تلك الحكومات.

2. البيئة السياسية للدولة الأم :

يمكن للبيئة السياسية للدولة الأم أن تحد من حرية عمليات المنشأة محليا أو دوليا على حد سواء فعلى سبيل المثال تمنع الولايات المتحدة الشركات الأمريكية من التعامل مع كمبوديا ، الفيتنام ، كوريا الشمالية و ليبيا ، و يمكن أن تحد من المنتجات التي يمكن لشركاتها أن تبيعها

(1) عمرو خير الدين ، مرجع سابق ، ص 164 .

في الخارج إذا كانت المنتجات ذات أهمية تكنولوجية و عسكرية كبيرة مثل : الصواريخ ، العتاد العسكري الجد متطور وغيرها .

3. البيئة السياسية الدولية :

يقصد بالبيئة السياسية الدولية العلاقات السياسية بين دولتين أو أكثر ، و تعتبر العلاقات السياسية بين الدولة المضيفة و الدولة التي تنتمي إليها الشركة الدولية أحد الأبعاد الهامة ، بحيث تتأثر الشركات الدولية بالسياسات الخارجية المتبعة من طرف حكومة الدولة المضيفة .

و من جهة النظر الاقتصادية يمكن الاستعانة بعدة مؤشرات للتنبؤ بالخطر السياسي في أي دولة ، و من بين هذه المؤشرات ما يلي :⁽¹⁾

- **المؤشرات الاقتصادية** : تتمثل هذه المؤشرات في : مستوى الناتج الوطني ، معدل التضخم ، حركة رأس المال ، الديون الخارجية ، مدى وفرة السلعة و المنتجات الغذائية و درجة الاعتماد على سلعة معينة .
 - **المؤشرات السياسية** : من بين هذه المؤشرات : العلاقة مع الدول المجاورة ، درجة الديمقراطية ، شرعية الحكومة ، مدى تدخل الجيش في السلطة ، الدخول في صراعات مع دول أجنبية .
 - **المؤشرات الاجتماعية** : و تشمل ما يلي : درجة التقدم الحضاري ، مدى تواجد الجماعات الدينية المتطرفة ، الفساد ، الرشوة ، التوترات الطائفية .
- نستخلص مما سبق بأن القوانين و الأنظمة التي يفرضها النظام السياسي في بلد معين قد تكون قيودا تحد من قدرة المؤسسة على دخول سوق ذلك البلد ، كما قد تكون فرصا تحفز على الدخول و عليه يمكن القول أن تحليل البيئة السياسية ضرورة حتمية بالنسبة للمدير الدولي قبل اتخاذ قرار الدخول أو الاختيار بين الأسواق الدولية المتاحة .

د . البيئة التكنولوجية :

لاشك أن البيئة التكنولوجية (الفنية) تتغير بدرجة عالية من السرعة و في نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الأعمال و النشاطات و فرصها على المستوى الدولي ، كما أن

⁽¹⁾ عبد السلام أبو قحف ، التسويق الدولي ، مرجع سابق ، ص 60 .

هذا التغيير سوف يستمر في المستقبل ، فسهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر و التقدم في
المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في الدول
النامية⁽¹⁾ ، كما تساعد التكنولوجيا على إنتاج السلع و الخدمات بتكلفة أقل و بجودة عالية و
نتيجة لذلك فإن المستهلك العالمي في عصرنا الحاضر يفضل الحصول على السلع الأكثر تقدما
من الناحية التكنولوجية، و هذا يتطلب من المنشأة أن تواكب التطورات التكنولوجية بهدف تحسين
متطلبات الإنتاج و المنتجات و دراسة مدى إمكانية استخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف تقليل حدة
المنافسة التي تواجهها في السوق الدولي .⁽²⁾

نستخلص مما سبق أن البيئة التكنولوجية الدولية تختلف اختلافا كبيرا عن البيئة المحلية
سواء من ناحية التهديدات أو من ناحية الفرص ، مما يستوجب على المدير الدولي الأخذ بعين
الاعتبار هذا الاختلاف في صياغة و تطبيق الإستراتيجية الدولية .

2- التنظيم في المؤسسات الدولية:

يعتبر التنظيم تحديد المسؤولية و منح السلطة المتكافئة وفق الموارد المطلوبة لتمكين
أصحاب المسؤولية من القيام بها ، التنظيم بذلك هو توزيع العمل و منح السلطة اللازمة لتنفيذه
على الوجه المطلوب هذا على المستوى المحلي و ماذا عن المستوى الدولي ؟ حيث الانتشار
الجغرافي و المسافات الثقافية و الأوضاع السياسية في البلد المضيف و غيرها تلعب دورا مهما
في عملية التنظيم .

1. التنظيم على المستوى الدولي :

تختلف البيئة الدولية عن البيئة المحلية من خلال الفرص و التهديدات التي تواجهها
المؤسسة و يعتبر التنظيم من المفاتيح الأساسية للتنفيذ الفعال لأي إستراتيجية تتبعها المؤسسة .
يعتبر حجم الشركة و درجة تنوع نشاطاتها و مدى تنوع أسواقها، و إمكانياتها المالية
والبشرية و التقنية، و درجة الرقابة المرغوب تحقيقها على النشاطات أو العمليات أو الفروع ...
وغيرها من العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي و كذلك أسلوب تصميم عمليات

(1) عبد السلام أبو حنف ، أساسيات إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 163 .

(2) توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص 42 .

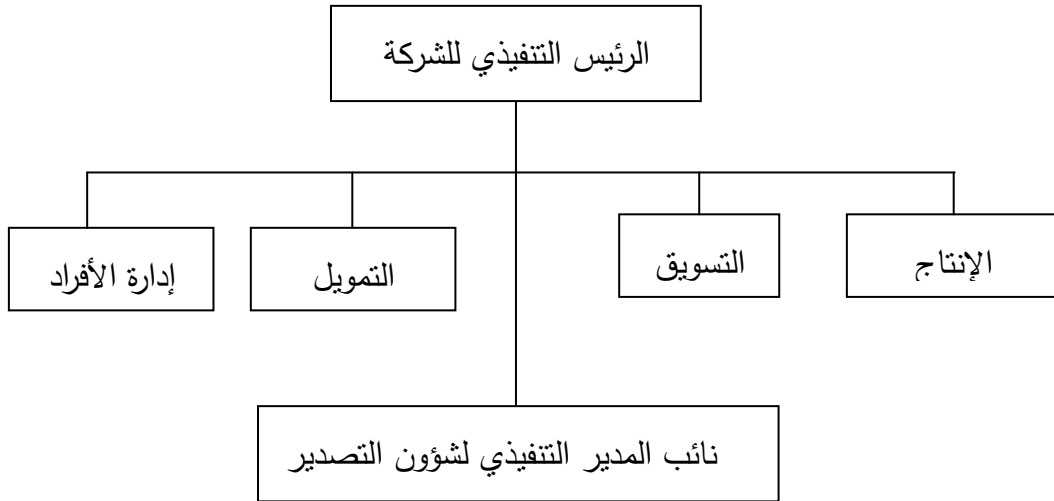
الشركة بصفة عامة ، كما يتأثر الاختيار العام بعوامل بيئية متعددة داخل السوق المضيف ، و سوق الدولة الأم فضلا عن طبيعة نشاط الشركة و درجة تكامله و تغييره ، و فلسفة الإدارة العليا ، و درجة الاهتمام ببحوث التنمية و التطوير ... و غيرها (1).

2. نماذج الهياكل التنظيمية الدولية :

تختص وظيفة التنظيم بتقسيم العمل و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات و وضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ ، و على المستوى الدولي هنالك بدائل و أشكال مختلفة و تختار كل شركة دولية الهيكل الذي يلائمها و يملية تطورها و تاريخها .

أ. نموذج الهيكل التنظيمي في المرحلة الأولى لدخول الأسواق العالمية :

نموذج الهيكل التنظيمي في المرحلة الأولى



المصدر : أبو قحف عبد السلام ، أساسيات إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 258 .

في هذا النموذج نجد أن نائب المدير لشؤون التصدير يكون تابع مباشرة للرئيس التنفيذي للشركة ، و قد تكون تبعية المدير المسؤول عن التصدير إلى إدارة التسويق بالمركز الرئيس بالدولة الأم (2) و توضح مزايا و عيوب هذا النموذج في الجدول التالي :

(1) عبد السلام أبو قحف ، أساسيات إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 255 .

(2) أبو قحف عبد السلام ، أساسيات إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 258 .

جدول مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي في المراحل الأولى

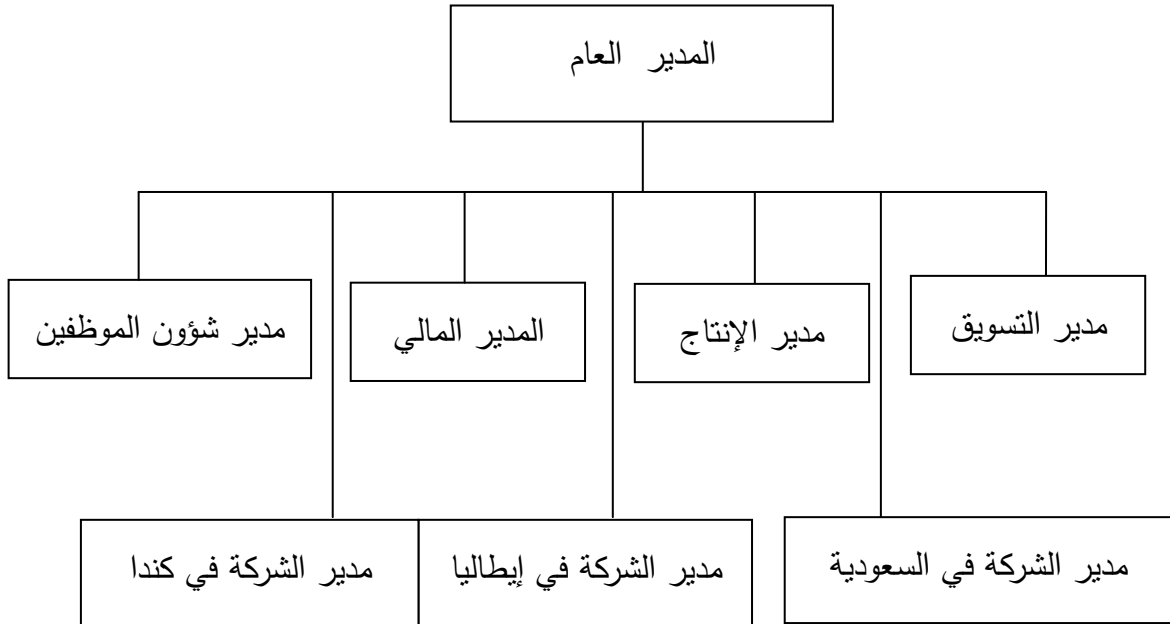
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - فصل إدارة العمليات الخارجية عن باقي الأقسام . - يبرز إمكانيات أصحاب الخبرات العالمية - يزيد من تماسك العمليات الدولية و يوحدتها كمجموعة عمل سويا. 	<ul style="list-style-type: none"> - قد يهمل مسؤولو باقي الأقسام العمليات الخارجية و يركزون فقط على الأعمال المحلية. - قد يحدث تنافس و صدام بين قسم الأعمال الدولية و باقي الأقسام. - هذا النموذج يقتصر على حجم الأعمال الدولية الصغير

المصدر: من إعداد الطالب

ب. نموذج الشركة الخارجية المنفصلة :

في هذا النموذج تدار الأعمال الدولية كمؤسسات أو أقسام منفصلة و لكل مؤسسة تعمل في بلد آخر مدير هو أيضا مساعد للمدير العام للشركة الأم التي يتبع لها و على صلة مباشرة به بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة .

نموذج الشركة الخارجية المنفصلة



المصدر : هاني عرب ، مرجع سابق ، ص 52 .

و الجدول التالي يوضح مزايا و عيوب هذا النموذج :

جدول مزايا و عيوب الشركة الخارجية المنفصلة

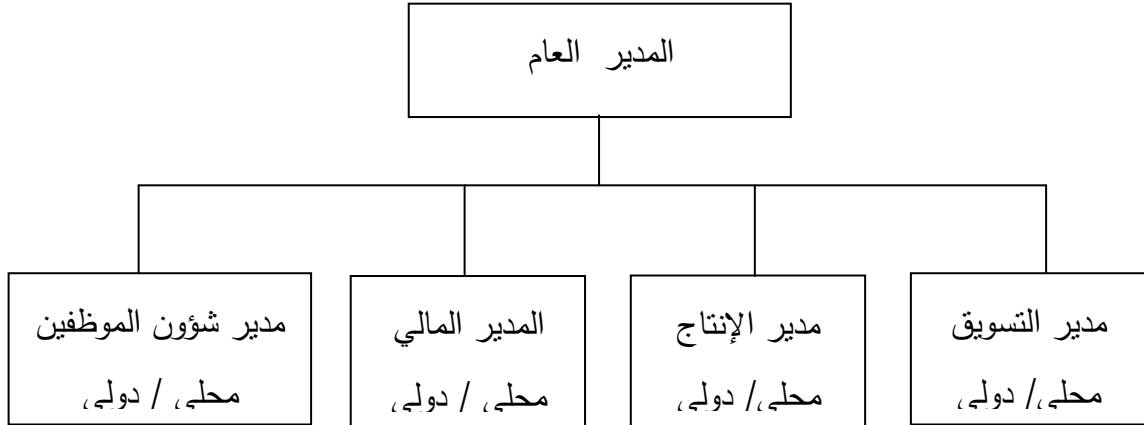
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none">- يعطي هذا النموذج استقلالية للشركة التابعة في الخارج- يساعد هذا النظام في تدريب الكوادر واكتساب الخبرات في البلد المضيف- يقلل التشويش في الاتصالات لقلة المستويات الإدارية	<ul style="list-style-type: none">- لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة- يعتمد على طبيعة علاقة المدير المحلي مع المدير العام

المصدر: من إعداد الطالب

ج- نموذج التقسيم الوظيفي :

في هذا النموذج يتم التقسيم على أساس وظيفي كالتسويق و الإنتاج و التمويل ، وعلى سبيل المثال في هذا النظام يكون هناك مدير للتسويق مسؤول عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أو خارجية و يكون مسؤولا لدى المدير العام .

نموذج التقسيم الوظيفي



و الجدول التالي يوضح مزايا و عيوب هذا النموذج :

جدول مزايا و عيوب التقسيم الوظيفي

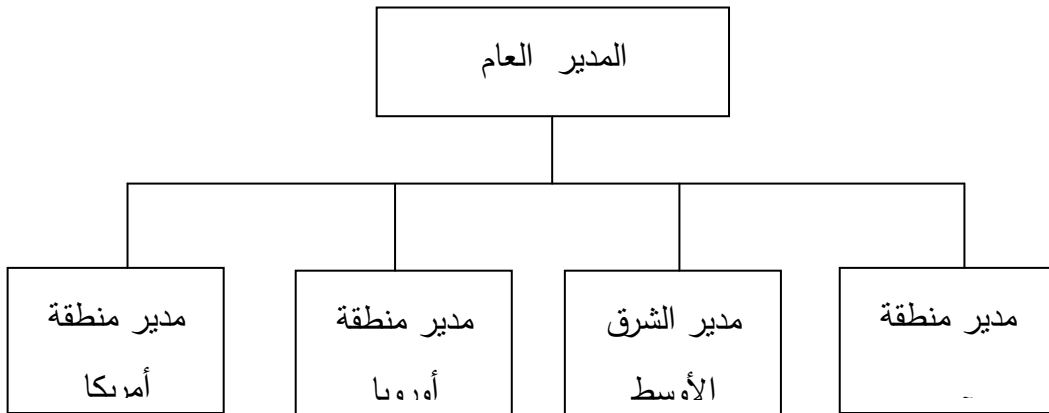
المزايا	العيوب
<p>- يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة و متكاملة أو تتشابه منتجاتها من حيث وسائل تسويقها و تمويلها ، كالشركات الاستخراجية التي تعمل في مجال المعادن</p> <p>- يشجع التخصص الوظيفي و يركز القرار من تكرار الوظيفة أو المهمة.</p>	<p>- ضيق النظرة عند كبار المديرين و صعوبة وضع إستراتيجية شاملة.</p> <p>- تفقد العمليات العالمية خصوصيتها بسبب تشابك المسؤولية و عدم وحدة السلطة الأمره حيث يكون مدير التسويق في البلد (س) مسؤولاً أمام المدير المحلي إدارياً وأمام مدير التسويق الدولي</p>

المصدر: من إعداد الطالب

ج. نموذج التقسيم الجغرافي :

تناسب هذه الطريقة المؤسسات التي تولى النشاط التسويقي أهمية خاصة و تتصف التكنولوجيا بها بالثبات إلى حد ما ، وذلك مثل شركات السلع الاستهلاكية غير المعمرة و الأدوية والمعدات الزراعية و في هذا التنظيم يكون مديري كل منطقة مسؤول عن قوى البيع و قنوات التوزيع وغيرها من الأنشطة التسويقية .⁽¹⁾

نموذج التقسيم الجغرافي



⁽¹⁾ قريبات اسماعيل ، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة ، مذكرة ماجستي ر ، جامعة البلدية ، 2005/2004 ، ص 23 .

الجدول التالي يوضح مزايا و عيوب التقسيم الجغرافي :

جدول مزايا و عيوب نموذج التقسيم الجغرافي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none">- مفيد عندما يكون حجم العمليات كبير- مفيد عندما يكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلاعم كل منطقة- يستخدم هذا النموذج عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية- ينجح هذا النموذج عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة	<ul style="list-style-type: none">- صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة- يصبح هذا النظام معقد إذا تعددت السلع المتعامل فيها- قد يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة المتعددة الجنسية من بلد إلى آخر

المصدر: من إعداد الطالب.

3. الإستراتيجية الدولية و الهيكل التنظيمي :

إن فكرة الملائمة بين الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المؤسسة هي إحدى أهم الأفكار الواردة في الدراسات الإدارية لعدد كبير من علماء الإدارة و تشير هذه الدراسات إلى ضرورة تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل و الإستراتيجية .

يعتبر الهيكل التنظيمي متغير تابع لإستراتيجية المؤسسة حيث من الصعب بل و من الخطأ أن نأتي بإستراتيجية الأعمال الدولية للمؤسسة لكي نؤسس بالحجم و الاتجاه على الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة .

السؤال الجدير بالطرح و التفكير ، و الجدير بالبحث عن الإجابة الصحيحة هو إلى أي مدى يمكن أن يتلاءم كل نوع من أنواع إستراتيجية الأعمال التي سبق أن ناقشناها مع الأنماط المعروفة والمحددة أيضا للهيكل التنظيمية (1).

و فيما يلي جدول يوضح العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي.

(1) هاني العمري ، مرجع سابق ، ص 110 .

جدول العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي

نوع إستراتيجية الأعمال	نوع الهيكل التنظيمي
1. إستراتيجية التمييز التسويقية 2. إستراتيجية التمييز بالقطاع المستهدف	الهيكل التنظيمي البسيط
1. إستراتيجية قيادة قلة التكاليف 2. إستراتيجية التميز التسويقية	هيكل التنظيم البيروقراطي
1. إستراتيجية التمييز 2. إستراتيجية التمييز بالقطاع المستهدف	هيكل التنظيم النظامي
1. إستراتيجية التنوع 2. الإستراتيجيات المختلطة	هيكل التنظيم التقسيمي

المصدر : هاني العمري ، مرجع سابق ، ص 111 .

4- أنماط المؤسسات الدولية:

تحتل المؤسسات الدولية حيزا هاما في الاقتصاد العالمي الرأسمالي، فهي مسؤولة عن أغلب التعاملات الاقتصادية الدولية سواء كانت خاصة أو عمومية، لكنها تختلف عن بعضها البعض نظرا لاختلاف درجة اندماجها في الأعمال الدولية أيضا لاختلاف التنظيم المعتمد بداخلها.

وفي هذا السياق تظهر لنا الأسئلة التالية: متى تصبح المؤسسة مؤسسة دولية؟ ما هي أنماط المؤسسات الدولية؟ وبماذا تتميز؟ كل هذه الأسئلة سيتم الإجابة عليها في هذا المطلب.

1 مفهوم المؤسسة الدولية:

لقد تعددت تعاريف المؤسسة الدولية وهذا لاختلاف معايير تحليل وتوصيف نشاط هذه المؤسسات من قبل المهتمين بهذا المجال، وقبل عرض مختلف التسميات لهذه المؤسسات أود أن أشير إلى تركيزي على مصطلحات المؤسسة الدولية في هذا البحث.

أ- الشركة الأجنبية: هي الشركة التي تملك أو تدير بصورة مباشرة أو تمارس (بصورة غير مباشرة) نشاطا استثماريا سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي يقع في دائرتها الأنشطة المذكورة.⁽¹⁾

ب- المؤسسة الدولية: ذكر لفرنجستون 1981 Livingstone أن المؤسسة الدولية هي تلك التي تتمتع بشخصية مستقلة* وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر⁽²⁾

ج- الشركات المتعددة الجنسيات:

هي أكثر التعاريف شيوعا وقبول للشركة متعددة الجنسيات ما قدمه فرنون Vernon في هذا الخصوص، يعرف فرنون الشركة متعددة الجنسيات بأنها " المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر"⁽³⁾

د- المؤسسة غير الوطنية:

هي تقريبا بمعنى المؤسسات متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الأول كبديل للثاني ربما بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام اصطلاح المؤسسات التي تمتلك وتدير وتسيطر على أصول مولدة للدخل في أكثر من دولة واحدة.⁽⁴⁾

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن المؤسسة تكتسب صفة الدولية بمجرد مباشرتها للأعمال الدولية أما اختلاف التسميات فهو ناتج عن اختلاف معايير التصنيف ودرجة اندماجها في البيئة الدولية، وحتى تكون المؤسسة دولية يجب أن تتوفر الخصائص التالية:⁽⁵⁾

- أن تكون أنشطتها في أحد المجالات التالية: التصدير أو الاستثمار الأجنبي أو كليهما.

(1) عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، مصر، 2003، ص142.
* الشخصية المستقلة حسب لفرنجستون تعني عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة

(2) عبد السلام أبو قحف، دراسات إدارة الأعمال ، ط1، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص142.

(3) عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص142.

(4) عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص33.

(5) أحمد فلاح، التسويق الدولي في عالم متغير، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001/2001، ص121.

- دخول الشركة أو ممارسة أنشطتها في (أو مع) أكثر من دولة أجنبية.
- إدارة نشاطاتها من وجهة نظر "دولية".
- تميز أنشطتها بالديمومة والتواصل، أي يجب أن تكون الأعمال الدولية شيئاً جوهرياً في وجود الشركة وأحد أهم مبررات وجودها واستمرارها، وليست اختباراً وقتياً أو اهتماماً عابراً ما يلبث أن يفتر وينقضي.

2 أنماط المؤسسات الدولية:

لقد اختلفت أنماط المؤسسات الدولية نظراً لاختلاف آراء الباحثين وسنتطرق فيما يلي لتصنيف كل باحث:

- حسب تصنيف **بيرلمتار Perlmutter** للمؤسسات الدولية يمكن عرضها كالآتي:⁽¹⁾
 - أ **النمط المركزي وحيد الجنسية:** في ظل هذا النمط تكون الشركة وحيدة الجنسية (أي وطنية) أساساً، ولكنها تمتلك فروعاً إنتاجية في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية، ويتم اتخاذ جميع القرارات الرئيسية في المركز الرئيسي للشركة بالدولة الأم.
 - ب **النمط اللامركزي:** بالمقارنة بالنمط الأول، نجد أنه في ظل هذا النمط توجد درجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في كل فروع الشركة بالخارج، كما أنه من المحتمل أن تقل درجة رقابة الشركة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية كما أن هذا النمط تتعدد فيه الجنسيات المالكة للشركة.
 - ج **النمط الجغرافي:** يتميز هذا النمط من الشركات المتعددة الجنسيات بالتكامل والانتشار الجغرافي، في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم، كما تتميز الشركة بكبر الحجم وتوافر الموارد المادية والبشرية والفنية.
- حسب تصنيف **دينغ « Duning »** يوجد أربع أنواع من الشركات الدولية وهي كالآتي:⁽²⁾
 - أ **الشركات الصناعية متعددة الجنسيات:** يسعى هذا النوع من الشركات إلى تحقيق درجة عالية هي التكامل في النشاط، التكامل الرأسي الأمامي (نحو السوق والمستهلك)، والتكامل الرأسي الخلفي (نحو المواد الخام ومستلزمات الإنتاج والتسويق وغيرها). وهذا

(1) عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 144.

(2) عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 246.

النوع يعتبر موجهًا بكل من السوق والتكلفة في آن واحد كما نجد أن الشركات تقوم بممارسة أو انجاز نشاط معين في مختلف دول العالم.

ب الشركات التجارية متعددة الجنسيات: وهنا نجد أن الشركة المعنية لها مركز إنتاجي

واحد، حيث تعتمد عليه كثيرا أو كليا في التصدير المباشر. وفي هذا الشأن يرى لفينجستون، أن هذا النوع من الشركات لا تعتبر شركات دولية، إذا لم تمتلك فروعًا لتسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية.

ج الشركات المتعددة الملكية: يظهر هذا النوع من الشركات إذا تعدت جنسيات ملاكها

على المستوى الدولي، أو نمو إحدى الشركات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات دولية أخرى، أو اندماجها مع بعض الشركات في بعض الدول المضيفة.

- حسب تصنيف فرنون وليفنجستون فهو يركز على ثلاث محاور رئيسية هي درجة التكامل وطبيعة النشاط والتنوع التكنولوجي ومن واقع هذه المحاور تم تصنيف هذه الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: (1)

أ- المجموعة الأولى (G1): وتحتوي على كل الشركات متعددة الجنسية المتكاملة رأسياً، حيث يكون المستوى التكنولوجي مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الاستخراجية والصناعية.

ب المجموعة الثانية (G2): وتشمل الشركات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقياً، وفيها يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع ولكنه أقل حساسية ومن الناحية السياسية بالمقارنة بالصناعات الاستخراجية كالبتروكيمياويات.

ج المجموعة الثالثة (G3): وهي تنطوي أساساً على الشركات متعددة الجنسيات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة النامية عن طريق الاستثمار المباشر أيضاً، ففي هذه المجموعة تقوم الشركات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج السلع التي تدهور الطلب عليها (الأسباب ترجع إلى التقدم التكنولوجي أو تشبع السوق المحلي أو ظهور سلعة بديلة لها في السوق الوطني... إلخ) في إحدى الدول النامية. مثال ذلك قيام شركة فولكس فاجن بإنتاج السيارة فولكس في البرازيل. كما أن من بين الأسباب التي تجبر هذه الشركات على نقل نشاطها الإنتاجي إلى الدول النامية - بغض النظر عن

(1) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 145-146.

المستوى التكنولوجي الذي تم نقله - ارتفاع نفقات الإنتاج في الدول الأم (أجور العمال، المواد الخام... إلخ) وبالتالي فهي تستخدم الدول النامية (حيث تتحقق فيها تكاليف الإنتاج) كمراكز إنتاجية بغرض التصدير إلى الأسواق العالمية الأخرى بما فيها أحيانا الدولة الأم حيث يكون سعر البيع منخفض نسبيا وبالتالي تستطيع المؤسسة غزو هذه الأسواق على أساس المنافسة السعرية.

3 مميزات وخصائص الشركات المتعددة الجنسيات:(1)

- أنها منشأة خاصة ذات طابع حكومي؛
- هدفها الأساسي هو تحقيق الربح؛
- أنها تعمل بواسطة عدد كبير من الشركات ذات شخصية قانونية مستقلة، أو بواسطة شركات فرعية، وهذا بين الصيغة التعددية لعمل هذه الشركات؛
- أنها تتواجد في عدة دول، فهي تعبر الحدود الدولية.

أما معرفة كبر حجم المؤسسات فهو ممكن من خلال ثلاث مجالات:(2)

- ضخامة حجم المبيعات، ففي عام 1980 حققت شركة إكسون مبيعات تقدر بـ 103 مليار دولار، زيادة عن عام 1979 بنسبة (30%)؛
- أنها تستخدم عدد كبير من العاملين، فشركة جنرال موتورز الأمريكية، استخدمت ما يقارب 800 ألف شخص، بينما استخدمت شركة فورد وفيليبس حوالي 400 ألف شخص لكل واحد منها؛
- الحجم الكبير لانتشارها في العالم، فشركة IBM، لها فروع في أكثر من 80 بلد، وشركة موبيل في 62 بلد، أما شركة ITT في 40 بلد.

وتركز هذه الشركات نشاطها في بعض القطاعات المحددة مثل السيارات، خدمات التأمين، المالية، السياحة، ولها إستراتيجية مالية اقتصادية، ونقدية مستقلة، عكس الشركات الوطنية التي ترتبط بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

(1) سعد حقي توفيق، مبادئ العلاقات الدولية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص66.

(2) سعد حقي توفيق، مبادئ العلاقات الدولية، مرجع سابق، ص66.

4 الأسباب التي تدفع المؤسسة لممارسة أعمالها الدولية:

توجد العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة لممارسة الأعمال الدولية، وتختلف هذه الأسباب حسب بيئة كل مؤسسة الداخلية أو الخارجية، ويمكن تصنيف هذه الأسباب في ثلاث محاور رئيسية هي:

ج زيادة الأرباح والمبيعات: وتتمثل في الأسباب التالية:⁽¹⁾

- انخفاض الطلب في السوق المحلي، مما يؤدي إلى ظهور فائض في العرض، مما يدفع بالمنشأة إلى البحث عن أسواق جديدة في دول أجنبية، تتميز بنمو سكاني واقتصادي، وبطلب فعال؛

⁽¹⁾ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 274.

المحاضرة الثالثة:

تبني إستراتيجية دولية للمؤسسة الاقتصادية

يؤكد كوتلر (PH.KOTLER) بأن نجاح وبقاء نمو وكيثونة المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف (ADAPTATION) والتفاعل (INTERACTION) مع الظروف المحيطة بها⁽¹⁾

وعليه فإن المؤسسة التي تريد دخول الأسواق الدولية لابد لها من تفكير إستراتيجي دولي. أي يجب على المؤسسة أن تقوم بصياغة إستراتيجية دولية عامة تتيح لها القدرة على التكيف والتفاعل مع ظروف البيئة الدولية.

1-تعريف الإستراتيجية الدولية:

"الإستراتيجية الدولية هي خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة كما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي و بيئته بمتغيراتها المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى"⁽²⁾

كما تعرف أيضا بأنها "توجه تفكيري/عملي مشتق من السياسة العامة للمؤسسة يقوم بتوجيه الخيارات الجغرافية للمؤسسة"⁽³⁾

كما تعبر الإستراتيجية الدولية عن مجموعة من الخيارات متاحة للمؤسسة تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

⁽¹⁾ جنادي كريم، أهمية وظيفة التسويق للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في اقتصاد السوق، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2001/2000 ص33.

⁽²⁾ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص144.

⁽³⁾ Charles crone ,Marketing international,op.cit-p517.

-اختيار ميدان نشاط المؤسسة.

-اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة لنشاطها (تخصص, تميز...)

-اختيار التنظيم والهيكل التنظيمي المناسب.

-تخصيص موارد المؤسسة.

2- أبعاد الإستراتيجية الدولية:

يمكن حصر أبعاد الإستراتيجية الدولية في النقاط التالية:⁽²⁾

*تحديد نمط دخول المؤسسة للأسواق الدولية: ويقصد به المفاضلة بين الطرق و المسارات المتاحة لغزو الأسواق الدولية, واختيار الأمتل منها الذي يتناسب مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

*تصميم منتجات وخدمات عالمية:إن تصميم منتجات وخدمات عالمية موحدة أمر يصعب تحقيقه في الواقع العملي, إلا أنه مع تطور وسائل الاتصال و سيادة فكرة العولمة في شتى المجالات أصبح هناك نوع من التجانس في الطلب العالمي خاصة في بعض القطاعات تستغلها بعض المؤسسات لتصميم منتجات عالمية لمؤسسة BENTON-بينتون لملايس الشباب.

*اختيار مراكز نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية: المؤسسة التي تمارس أنشطتها على المستوى الدولي لا تعطي الأولوية لأية منطقة جغرافية لكي تصبح مركزا أساسيا لأداء أنشطتها المختلفة, فقرار اختيار مراكز النشاط يخضع لقانون الميزة النسبية للأسواق, فتقوم مثلا باتخاذ ألمانيا مركزا للبحوث, وبريطانيا مركزا للتطوير, والمكسيك مركزا للحصول على المادة الخام, والولايات المتحدة الأمريكية مركزا للتجميع ما قبل النهائي, وإيرلندا مركزا للتجميع النهائي.

*تطوير برامج تسويقية دولية: يقصد بتطوير برامج تسويقية دولية استخدام المؤسسة لنفس الأسلوب أو المحتوى لواحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي في الأسواق الدولية وهذا لا يعني إما أن يكون التنميط الكامل لعناصر هذا البرنامج ينبغي أن يتسم بالمرونة.

(1) pasco.berho :marketing international,4edition-paris.2002-p24.

(2) عمرو خير الدين, التسويق الدولي, مرجع سابق.ص 222.

*القيام بتحركات تنافسية على نطاق دولي: يقصد بها التكامل بين نشاطات المؤسسة عبر الدول بدل التحرك في بلد واحد، ويقصد كذلك استخدام الأرباح المحققة في بلد معين لدعم النشاطات التي تقوم بها في بلد آخر، ويقصد بالتنافسية على نطاق دولي، هو مهاجمة المؤسسة الدولية في أسواقها المحلية حتى تتحقق قدرتها التنافسية في عملية دخول الأسواق الدولية.

3- التوجهات الإستراتيجية الدولية للمؤسسة:

يعتبر التوجه نحو الأسواق الدولية قرار إستراتيجي ومصيري بالنسبة للمؤسسة وبالتالي عليها الاختيار بعناية فائقة بديل من البدائل المتاحة لها بما توافق مع مواردها وتوجهاتها، ومن بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة لتدويل نشاطها:

أ- إستراتيجية التخصص والتنوع:⁽¹⁾

*إستراتيجية التخصص la stratégie de spécialisation: تختار هذه الإستراتيجية عادة المؤسسات الصغيرة بحيث تقوم بتركيز جهودها نحو سوق منتج واحد وخدمته بكفاءة عالية و ذلك من خلال الاستفادة من إحدى الميزات التنافسية التالية:

-السيطرة بالتكاليف: أي إنتاج سلع بتكلفة منخفضة و الاستفادة من حصة سوقية كبيرة وبالتالي تعظيم الأرباح.

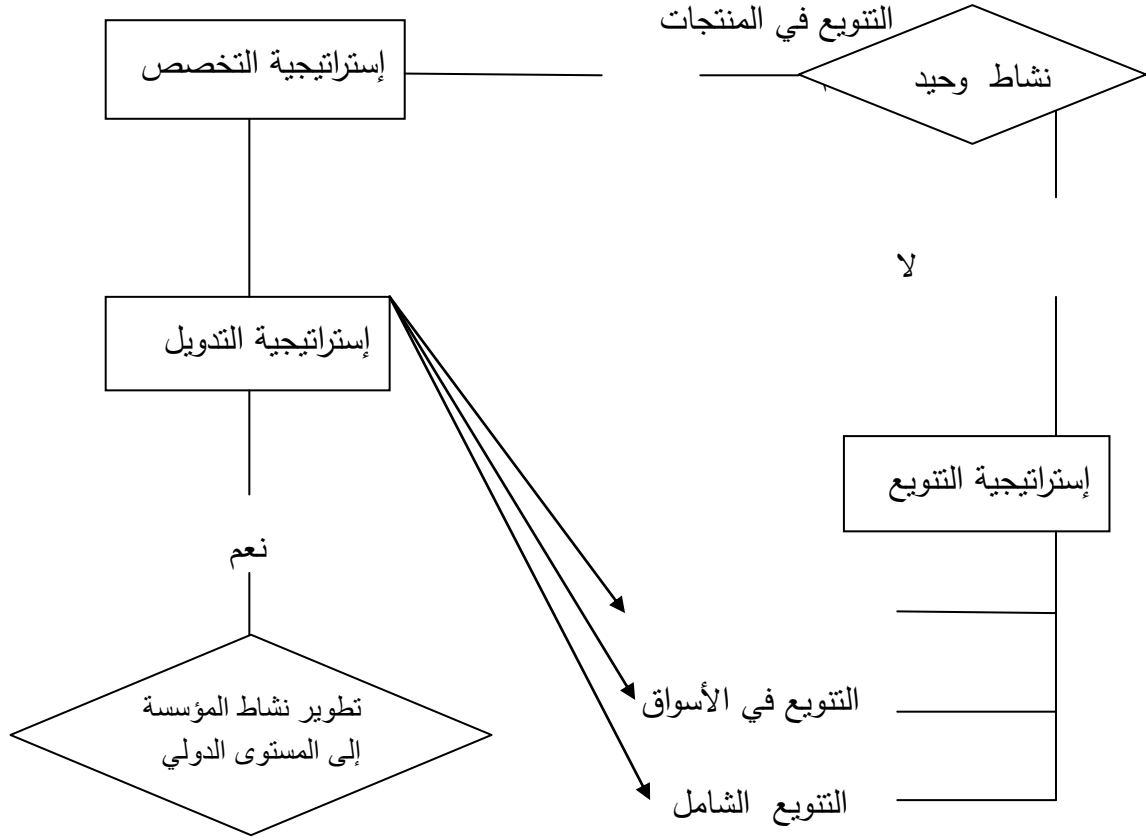
-تميز المنتجات: إنتاج منتجات ذات خصائص متميزة عن باقي المنتجات الأخرى الموجودة في السوق يصعب تقليدها من طرف المنافس.

*إستراتيجية التنوع la stratégie de diversification : تعتمد من طرف المؤسسات الكبيرة التي تكون قادرة على اختراق أسواق جديدة أو تطوير أو اكتشاف منتجات جديدة أخرى.

الشكل الموالي يوضح كل من الإستراتيجيتين:

⁽¹⁾ pasco corrine, commerce international, 2ème ed, Dunod, Paris, p27..

التوجه الاستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسة



المصدر.: Pasco corrine, commerce international, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, p27.

ب- إستراتيجية التركيز و التوسع ⁽¹⁾: كما يمكن للمؤسسة تبني إحدى الإستراتيجيتين عند عملية تطوير أنشطتها نحو الأسواق الدولية.

* إستراتيجية التوسع la stratégie de dispersion: تخترق المؤسسة في البداية مجموعة من الأسواق وبصورة كبيرة في عدة مناطق جغرافية (دول) متفرقة غالبا ما تكون هذه المؤسسات ذات رؤوس أموال كبيرة تسمى بالمؤسسات voltigeuse.

* إستراتيجية التركيز la stratégie de concentration: في هذه الإستراتيجية المؤسسات تخترق الأسواق خطوة بخطوة فعند تحقيق العائد من الاستثمار الأول تنتقل إلى السوق الثاني تدعى هذه المؤسسات بـ Enracinées.

⁽¹⁾ pasco corrine, commerce international, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, p27..

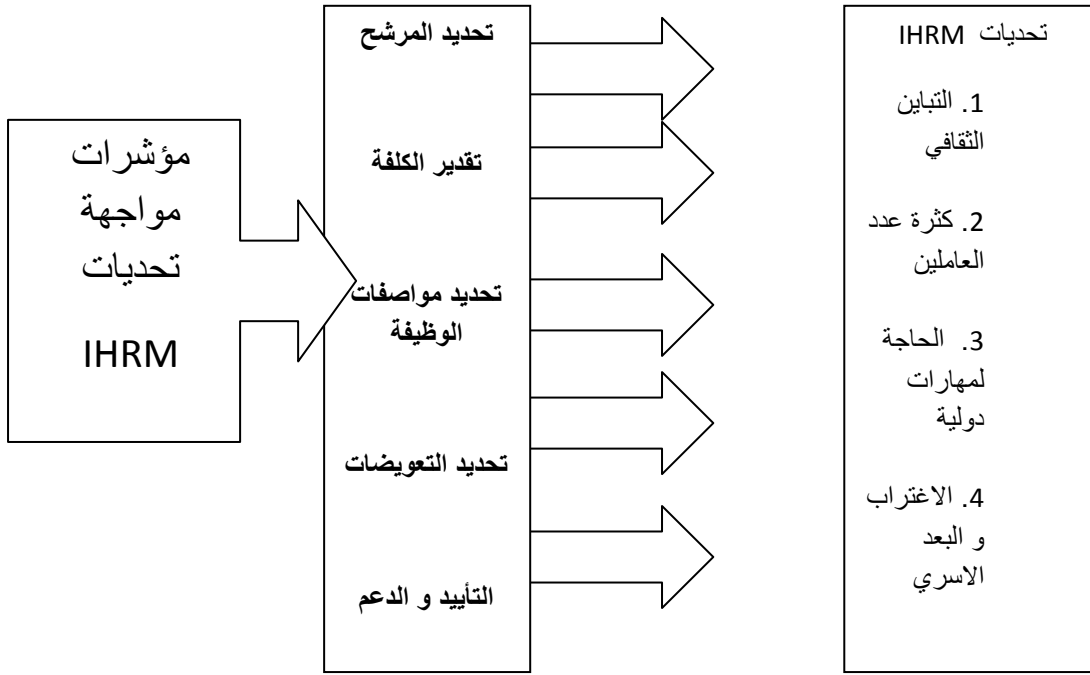
4-مداخل الإستراتيجية الدولية:

وتتضمن مداخل الإستراتيجية الدولية مدخلين أساسيين هما:

أ-مدخل العولمة: في هذا المدخل تتعامل المؤسسة مع العالم كسوق عالمي غير مختلف، وتقوم المؤسسة هنا بعمليات عالمية وتطوير منتجات قياسية.

ب-مدخل التأقلم: هذا المدخل يعتبر أكثر ملائمة للمؤسسات ذات صناعات متعددة البلدان، وتحدد المنافسة في هذه الصناعات على أساس بلد مقابل بلد و ليس على أساس عالمي.

مؤشرات مواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية في البيئة الدولية



المصدر: زكريا مطلق الدروي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 262 .

5- تحديات إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي

إن الاقتصاد العالمي الحديث يتطلب من المؤسسات أن تحول نفسها إلى شركات عالمية قادرة على التنافس مع أي شخص في أي مكان وفي أي وقت. وهذه الضرورة يعني أن على المؤسسات أن تتفوق في عدد من الأبعاد التي تخلق مستوى من المزايا التنافسية. "إذا كان

الاعتماد على العمال المحليين أو على اليد العاملة الأجنبية، فإن رأس المال البشري هو أهم مصدر الميزة التنافسية في الاقتصاد العالمي" ويؤكد غارى بيكر من جامعة شيكاغو (حائز على جائزة نوبل) أن الدول تتنافس مع بعضها البعض على الموارد البشرية القيمة و النادرة كما تنافسوا على الذهب أو النفط سابقا. فرانك سميث، نائب رئيس التطوير التنظيمي والتدريب في Wyeth-Ayerst للأدوية " يصرح أن مردودا كبيرا للعولمة هو القدرة على جمع أفضل المواهب من أي مكان لها القدرة على حل أكبر المشاكل، تناقص عدد السكان في البلدان المتقدمة الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 45 سنة لن يخلق منافسة أكبر على البقاء فحسب وإنما أيضا تزيد من صعوبة تخطيط خلافة المواهب المحالة على التقاعد، وستقدم هذه التغيرات تحديات عديدة للمديرين الفنيين الموارد البشرية فهم أمام تحدي تطوير القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة عن المواهب في جميع أنحاء العالم من أجل فعالية استخدام إستراتيجية الإمداد البشري أو استيراد العمال المؤقتين من الخارج.¹

لذلك و من أجل تهيئة هؤلاء المدراء و خاصة المدراء الدوليين الذين يصلحون للعمل في بيئة الأعمال الدولية التي تتصف بمجموعة الصفات المتمثلة في الآتي:²

1. عولمة الأسواق المحلية و الوطنية.

2. عولمة التقنيات و الاتصالات.

3. عولمة المعلومات و البيانات.

4. العولمة المالية.

5. عولمة الموارد البشرية و اختلاف ثقافتهم و قيمهم.

هذه جميعا تجعل المدير الدولي ذو طبيعة خاصة و يرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب و منها:

أ. توجه المؤسسات الاقتصادية نحو الأعمال الدولية.

ب. كثافة الأعمال و توسعها في المؤسسات الاقتصادية.

ج. تعقيد الأعمال و البيئة الدولية لمؤسسات.

¹Charles M Vance and Yongsun Paik, M.E Sharpe, Managing a global workforce , New York, 2006, P 79.

² عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 100.

- د. تعقيد متغيرات البيئة الدولية و سرعة التغيرات فيها.
- هـ. بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في المؤسسات الاقتصادية مغايرة عن الأنماط التنظيمية التقليدية شكلا و مضمونا.
- و. المتغيرات الديموغرافية التي تميزت بحدوث انفجارات سكانية ضخمة.
- ز. تداخل الثقافات و النظم الاجتماعية السائدة.
- م. اتساع الفجوة و التباين بين المهارات الوظيفية الملائمة و المهارات التي تركز عليها النظم التعليمية و التدريبية.
- إن عملية الدخول إلى العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية تعني أن على المدراء في المؤسسات أن يعملوا على خلق موازنة بين مجموعة معقدة و متعددة من الأفكار و القضايا المترابطة مع الخبرات الجغرافية المختلفة و الثقافات و القيم و القوانين و خبرات الأعمال المختلفة و المتنوعة وهذه جميعها تصب في:¹
1. تحديد المرشح للعمل بالخارج و تقويمه و اختياره .
 - 2.تقدير كلفة إرسال العاملين للخارج و تقويمه و اختياره .
 3. التحديد الدقيق لوصف و مواصفات الوظيفة موضحا فيها جميع الحقوق و الواجبات .
 4. تحديد نظم التعويضات و آليات تنفيذها .
 5. تحديد مساعدات إعادة التسكين و التي تشمل الإعاشة و بدلات النقل و المواصلات و التأثيث.
 6. التأييد و الدعم الأسري، الذي يشمل تهيئة ثقافية لأسرة المرشح للعمل في الخارج من تعلم اللغة و الثقافة و العادات و القيم و التقاليد.

¹ زكريا مطلق الدروي، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 261

المحاضرة الرابعة:

مدخل للإدارة الدولية للموارد البشرية

1. مفاهيم حول الإدارة الدولية للموارد البشرية :

لقد كانت هناك الكثير من الكتابات المبكرة في الإدارة الدولية للموارد البشرية، حيث كانت لا تركز على هذه التسمية الحديثة (الإدارة الدولية للموارد البشرية)، وبدلاً من ذلك شهدنا الكثير من الكتابات حول إدارة المغتربين (انظر على سبيل المثال: العمل الحديث لـ: Ivancevich 1969، 1985 Mendenhall and Oddou، 1982 Torbiorn)، فضلاً عن التدفقات الكبيرة من البحوث المشتركة حول تعدد الثقافات (1980 Hofstede، 1986 Laurent)، أو المقارنات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (Sparrow and Hiltrop، 1990 Pieper) (1994) وتماشياً مع ازدياد أدبيات الإستراتيجية التجارية الدولية (1986 Porter، Prahalad، 1987 and Doz، 1989 Bartlett and Ghoshal) والتي أبدت الاهتمام بإدارة الأفراد عبر الشركات الدولية.¹

وردت عدة تعاريف فيما يخص هذا المصطلح كونه حديث و مازال قيد التوضيح ، و كونه على المستوى الدولي و بالتالي فالآراء تكون مختلفة حسب الأفكار و الخلفيات لمختلف الباحثين ، و من بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

- هي عملية تدبير و استقطاب و استخدام الموارد البشرية و تنميتها و تطويرها لتحقيق أهداف التوجه العالمي للشركة .⁽²⁾
- هي تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفرع الشركات الدولية ، متعددة الجنسيات ، العالمية و تنفيذ هذه المهمة تحت مظلة الإستراتيجية الشاملة للشركة و بتناغم عالٍ معها .⁽³⁾

¹ PAUL SPARROW, CHRIS BREWSTER and HILARY HARRIS, Globalizing Human Resource Management, Routledge, 2004, London p23.

⁽¹⁾ عائدة خطاب و آخرون ، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات الدولية ، الأهرام ، القاهرة ، 2007 ، ص34 .

⁽²⁾ زكريا مطلق الدوري ، أحمد على صالح ، مرجع سابق ، ص260 .

- إدارة الموارد البشرية الدولية عملية معقدة و تزداد تعقيدا كلما زاد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسية ، و زاد تشتتها و انتشارها في مناطق جغرافية واسعة و بلدان مختلفة ، وقد يكون جميعهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات مختلفة .(1)
- يعرف كل من جريفين Griffin و بوستي Pustay إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة لتحقيق أهداف الشركة الدولية م ج ، مع تزويدهم بالتدريب و التطوير و تقييم الأداء و الثقافة .(2)
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الإدارة الدولية للموارد البشرية هي مختلف العمليات العادية لإدارة الموارد البشرية ، لكن يمكن الاختلاف في الأهداف ، حيث أن الإدارة الدولية للموارد البشرية تعمل على تحقيق أهداف التوجه الدولي للمؤسسة و هذا بتطوير قابليات مواردها البشرية للتكيف مع المنافسة و البيئة الدوليتين .

2. الفرق بين الإدارة الدولية للموارد البشرية و الإدارة المحلية للموارد البشرية:

سنستعرض فيما يلي أهم العوامل التي جعلت من الإدارة الدولية للموارد البشرية مختلفة عن مثيلتها المحلية :

أ. حجم المسؤولية :

في المؤسسة متعددة الجنسية يكون حجم المسؤولية أكبر في الإدارة الدولية للموارد البشرية ، حيث تكون مسؤولة عن عدد أكبر من الوظائف و الأنشطة ، فقسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة متعددة الجنسية ، يرتبط بعدد من الأنشطة و التي لا توجد في مجال الإدارة التقليدية للموارد البشرية ، و من هذه الأنشطة : إعادة التوطن ، و تقديم و تعريف الأفراد و عائلاتهم المنقولين من أو إلى دول أخرى ، و الاستشارات الضريبية للأفراد في الدولة الموجودة بها ، و المساعدة في خدمات مثل : الإسكان و بناء علاقات وطيبة مع حكومة الدولة المضيفة ، لتسهيل الحصول على تأشيرات الدخول ، و الإشراف على خدمات الترجمة اللغوية ، وهذا على مستوى الوثائق الخاصة بالعمل ، وعلى المستوى الشخصي مثل : عقود الإسكان ، و المعاملات الشخصية في البنوك .(3)

ب. الحاجة إلى اتساع الأفق :

(3) عبد الرحمان أحمد ، إدارة الأعمال الدولية ، دار المريخ ، عمان ، 2001 ، ص 369 .

(4) عباس علي ، الإدارة الدولية للموارد البشرية ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 52-53 .

(1) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 363 .

ينبغي على مديري و ممارسي الإدارة الدولية للموارد البشرية توسيع مجالات خبرتهم ، لتشمل معرفة الثقافات الأجنبية المتعددة ، و ممارسات الموارد البشرية ، و الأطر القانونية ، و أيضا الأعمال على المستوى العالمي و القضايا و الشؤون السياسية و الاقتصادية و التي تؤثر على فعالية قراراتهم و ممارستهم المتعلقة بالموارد البشرية في المجال الدولي .⁽¹⁾

ج. التحكم و السيطرة :

إن المسافات الجغرافية التي تفصل بين المركز و الفروع ، و التنوع المستمر للمنتجات و المهارات و المعارف يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية ، إن هذه المشكلة تؤثر بصورة مباشرة على إدارة الموارد البشرية الدولية خاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الموظفين و الإجراءات و القواعد المنظمة للعمليات الإنتاجية ، و تأخذ بعدا أكثر تعقيدا يؤثر على الانجاز الفعلي لأطقم الإداريين وفي العلاقات التنسيقية مع المركز.⁽²⁾

د. التعامل بمنظور أوسع، بما في ذلك خبرة ومعرفة القوانين و الممارسات الثقافية للدول الأجنبية؛

هـ. معالجة وإدارة مزيج أوسع من المستخدمين، إضافة إلى التعقيد في لوائح إدارة المهام والتعامل مع برامج مختلفة للتعويزات و المزايا.

و. تأثيرات خارجية أكثر تعقيد، مثل معالجة المسائل الناتجة عن تعدد الحكومات، العملات، الثقافات و اللغات.³

3. أهمية الإدارة الدولية للموارد البشرية :

إن المؤسسة التي تريد أن تضع موطأ قدم لها في الأسواق العالمية أو زيادة حصتها السوقية باقتحامها أسواقا جديدة يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية من خلال منظور دولي يتجاوز الحدود المحلية ، ولا يكون ذلك إلا من خلال تأهيلها ثقافيا و اجتماعيا ، والاهتمام بالبرامج التطويرية الخاصة بالمعاملات الدولية ، وتبرز أهمية الإدارة الدولية للموارد البشرية من خلال العناصر التالية :⁽⁴⁾

⁽²⁾ رواية حسن ، المرجع السابق ، ص 364 .

⁽¹⁾ عباس علي ، الإدارة الدولية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 57 .

³ DENNIS R, BRISCOE, RANDALL S.SCHULER and LISBETH CLAUS, INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, Routledge, third edition 2009, NEW YORK ,P 27.

⁽²⁾ عبد العزيز الندوي ، مرجع سابق ، ص 87-88 .

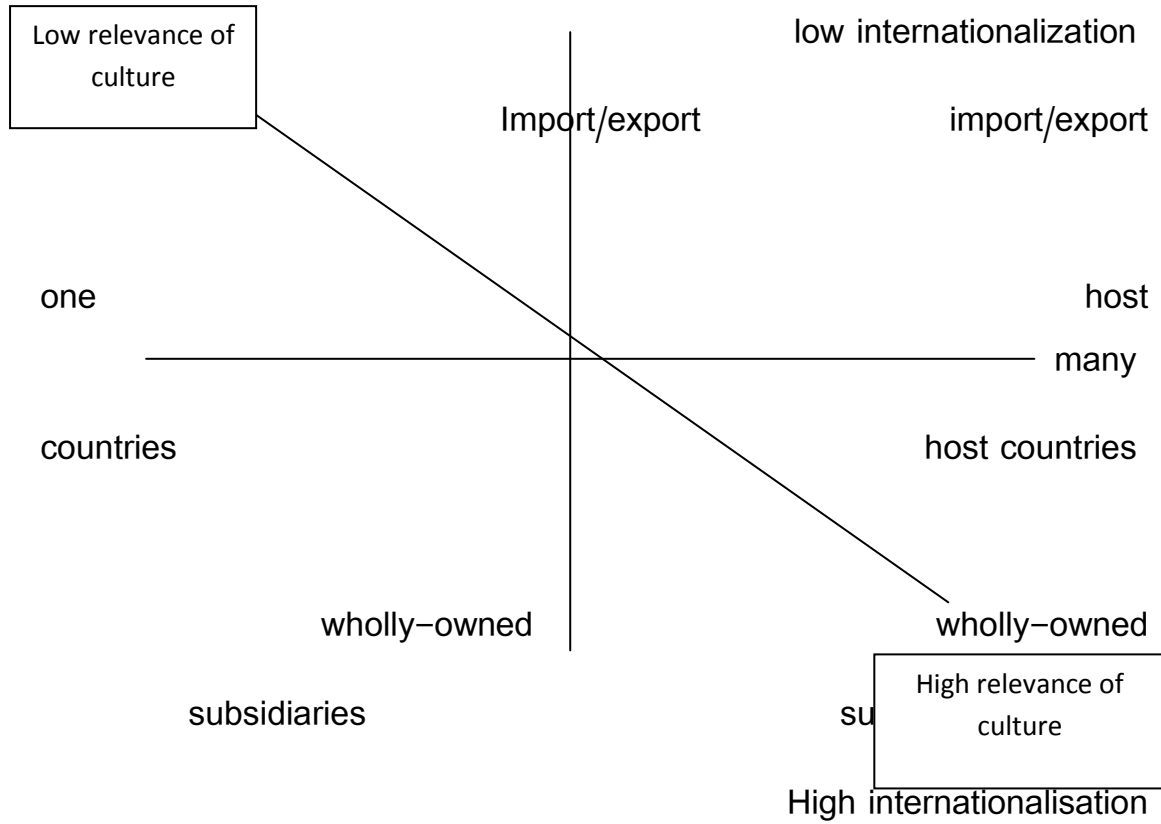
أ. اتساع الرقعة الجغرافية :

إن عمل الشركات العالمية تشكل المرحلة الرابعة من المراحل الخاصة بتطوير منظمات الأعمال المحلية و انتقالها إلى العالمية التي تتميز بأن مساحة عملها جغرافيا كبيرة و واسعة جدا و تنتشر في مواقع جغرافية على مساحات واسعة قد تمتد على مساحة الكرة الأرضية بكاملها و هذا يتطلب أهمية وجود موارد بشرية كفؤة و قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة و الفاعلة بشكل لا مركزي بعيدا عن الإدارة الرئيسية للمؤسسة و بذلك فإن هذا النمط من العمل و السعة الجغرافية الواسعة تجعل عملية الاهتمام بالموارد البشرية في البيئة الدولية مهم و ضروري من ضرورات نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .

ب. اختلاف النظم الاجتماعية :

إن الانتشار الواسع على مساحات جغرافية بعيدة و في دول و مجتمعات متباعدة في توجهاتها الاجتماعية و الثقافية و التقاليد و كذلك الاختلاف في الأنظمة السياسية و الاقتصادية المعمول بها في هذه الدول تجعل عملية قيادة و إدارة المؤسسات و العاملين فيها و العاملين معها تحتاج إلى أن تعمل المؤسسات على إجراء التكيف مع الظروف السائدة في تلك المجتمعات و البلدان و العمل على مواجهة المتغيرات المختلفة و إجراء التغييرات اللازمة في ظروف و واقع المؤسسات بما يجعلها تتلاءم مع الاختلافات الموجودة في النظم الاجتماعية و الاقتصادية و هذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية إدارة مهمة و ضرورية في البيئة الدولية باعتبارها الإدارة التي تستخدمها المؤسسات الدولية لخلق هذا التوافق .

أهمية ثقافة البلد المضيف في السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية في الشركات
المتعددة الجنسيات



Source : MONIR H.TAYEB, international human resource management,
Oxford university press, New York, 2005, p97

ج. توفير القدرة العالية :

توفر القدرة العالية لغرض زيادة إمكانية المؤسسات للتنبؤ بالاتجاهات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية المتوقعة في المجتمعات المختلفة ، حيث أن التوسع الكبير يجعل المؤسسات تقع تحت تأثير الاتجاهات السياسية و الاقتصادية للدول و الأنظمة الحاكمة و لذلك و لأجل أن لا تقع المؤسسات في مطبات كبيرة أو تواجه مشاكل في جوانبها المختلفة يتطلب أن تملك المؤسسات قدرات عالية و كوادر متطورة في مجالات متخصصة تساعد على استقراء المستقبل و التنبؤ بالاتجاهات السياسية و الاقتصادية لأجل مواجهتها و تجعل المنظمة تعمل على الوصول إلى أهدافها بكفاءة و فاعلية .

4. مجالات نشاط الإدارة الدولية للموارد البشرية : (1)

- الشركة الأم أو المركز الأصلي أو الرئيسي .
 - الشركات التابعة أو الفروع الدولية بالبلاد المضيف .
 - بلاد أخرى قد تكون مصدرا للعمالة أو للمدخلات الأخرى .
- و تتطلب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية النشاط ضرورة تحقيق التوازن بين الاعتبارات التالية :

- الاستقلالية بالنسبة لعلاقة المركز الرئيسي و الفروع الدولية .
- التنسيق بين السياسات و الإجراءات الخاصة بالمركز الرئيسي و الفروع الدولية .
- المرونة : أي القدرة على التكيف للظروف المحلية بالبلد المضيف .
- الرقابة : أي مدى الرقابة التي يمارسها المركز الرئيسي على الفروع الدولية .

5. مداخل إدارة الموارد البشرية للبيئة الدولية:

إن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية تختلف عن إدارتها بالمؤسسات المحلية في نقاط تبدو واضحة للعيان و هي التعرض للمخاطر الناجمة عن وضع البيئة الخارجية و تقلباتها السياسية و الاقتصادية بالبلد المضيف ، وكذلك تنوع الوظائف و تعددها بالنسبة للكوادر العاملة في خارج البلد الأم ، وكذلك الاختلافات الثقافية بين هذه الكوادر و المواطنين في البلد المضيف .

1. أسباب دخول إدارة الموارد البشرية في المجال الدولي :

يعد وعي إدارة الموارد البشرية بالسبب أو الأسباب التي تدفع بها نحو المحيط الدولي ، و نوع و درجة الانخراط في هذا المحيط بمثابة عاملين مهمين قبل البدء في تشكيل الإستراتيجية ، أي كان نوع أو مستوى هذه الإستراتيجية .(2)

و تتمثل الأسباب التي تدفع إدارة الموارد البشرية للدخول في المحيط الدولي في الجدول التالي :

(1) عائدة خطاب و آخرون ، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات الدولية ، الأهرام ، القاهرة ، 2007 ، ص

(2) دلهوم حكيمة ، المرجع السابق ، ص 121 .

جدول أسباب توجه إدارة الموارد البشرية للدخول في المحيط الدولي

الأسباب الهجومية	الأسباب الدفاعية
<ul style="list-style-type: none"> - بروز الشركات الأجنبية كمنافس قوي على العمالة المؤهلة . - رفع المستوى المعيشي لمسؤولي إدارة الموارد البشرية . - كسب ميزة تنافسية عالمية من خلال الموارد البشرية . 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من تجارب المنظمات الرائدة - الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات . - الانتشار في عمليات البحث و الاستقطاب إلى سوق العمل الدولي للبحث عن أفضل العناصر .

المصدر : دلهوم حكيمة ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية ، مذكرة ماجيستر ، جامعة الجزائر ، 2010/2011 ، ص 121 .

2. ممارسات إدارة الموارد البشرية في المجال الدولي: (1)

- أ. تحديد الاحتياجات الآنية و المستقبلية من الموارد البشرية .
- ب. رسم سياسات اختيار أو استقطاب المديرين و الخبراء و الاستشاريين المؤهلين و المديرين بما يتلاءم مع متطلبات التطور العالمي بما يحقق الكفاءة اللازمة لشغل المراكز الدولية، إن من سمات الشركات الدولية تجميع عدد كبير من المديرين و العاملين القادمين من بيئات و ثقافات و حضارات متباينة و ربما مختلفة اختلاف ، و إن خلط هذه الكوادر مع بعضها البعض في سبيل إخراج عمل منتج و فعال أمر في غاية الصعوبة ، و من هنا فإن إدارة الموارد البشرية الدولية لا تختار الكوادر البشرية بشكل أحادي فحسب و إنما عليها أن تختار تلك التوليفة التي تحقق التلاحم الذي تنشده الشركة انطلاقا من توجه دولي .
- ج. وضع آليات للتنسيق بين المركز الرئيسي و الفروع و العاملين في مناطق مختلفة و ذلك بأساليب حديثة غير تقليدية ، و وضع الاستراتيجيات المرنة و الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات الدقيقة .
- د. التعليم و التدريب من منطلق عالمي و ذلك بتصميم البرامج التدريبية التي تحقق ذلك و توصيف محتوياته و اختيار الأوقات المناسبة لتنفيذها و الاستعانة بالمدرسين المتميزين في هذا المجال ، فهذه الشركات تعتمد على سياسات معينة لتدريب الأفراد المحليين و الأجانب للعمل جنبا إلى جنب بالتدريب ، و بطريقة عملية يتعلمون بها كيفية الموازنة بين الحاجة للمبادرة المحلية مع الاحتياج في نفس الوقت لرقابة المركزية ، و الحاجة لفهم الطرق العلمية ، و أيضا

(2) طارق علي جماز، مرجع سابق، ص 83-84.

- لتفهم الطرق الخاصة بالشركة ، و موازنة الاحتياج لشغل الوظائف بمهارات إدارية متنوعة متعاقبة مع الاحتياجات الفردية للاستقرار و هكذا .
- هـ. المناورة في الخبرات و المهارات مما يتطلب مرونة عالية في نقل الخبرات و المهارات بين الفروع دون أن يترتب على ذلك آثار سلبية على أحد الفروع .
- و. تنمية روح البحث و التجديد و الابتكار و الإبداع و العمل على نشر المعرفة بين الفروع المختلفة للمؤسسة .
- ز. إعداد نظم للأجور و الرواتب و التعويضات و الترقيات و الجزاءات و الحوافز
- ح. التطوير التنظيمي ، و تخطيط المسارات المهنية على المستوى العالمي .
- ط. محاولة خلق مناخ من التوافق و الانسجام بين العاملين من جنسيات و ثقافات مختلفة مما يخلق تفاعل إيجابيا ينعكس على المؤسسة و مصالحها .
- ي. تقييم و تقويم أداء العاملين بناء على معايير علمية حديثة .

6. بيئة الإدارة الدولية للموارد البشرية:

إن البيئة التي تحيط بالمؤسسة الدولية أو ذات توجه دولي تؤثر بطريقة مباشرة على إدارتها لمواردها البشرية ، و بالتالي تصبح إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة خارجية دولية لا تتوفر عنها معرفة أو معلومات كافية بل تسعى للحصول عليها حتى تتمكن من العمل و النجاح فيها .

تعرف البيئة الدولية لإدارة الموارد البشرية على أنها " كافة العوامل و الأطراف التي تقع خارج سلطة إدارة الموارد البشرية و التي تعتبر مهمة لبقائها » .⁽¹⁾ لأنه

إن بلورة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعمل في محيط دولي تتطلب من مديريها ضرورة تقييم نقاط القوة و مواطن الضعف لديها ، علاوة على تقييم الفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها ، وفي مثل هذه الحالة يكون لزاما على الإدارة التوصل إلى إجابات علمية محددة على الأسئلة التالية، و التي تمثل الإجابة عنها تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف لدى المؤسسة الدولية مقارنة بغيرها من المنافسين على هذا المستوى و في المجال الوظيفي الذي تعمل به ، ومنها :⁽²⁾

(1) عباس علي ، مرجع سابق ، ص 32 .

(2) عبد الناصر محمد علي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة ،

2005 ، ص 239-240 .

- ما درجة المفاضلة بين مخرجات المؤسسة و المخرجات العالمية التي تقدمها المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال ؟
- هل توجه الأنشطة الدولية للمؤسسة باتحادات عمالية أو نقابية قوية أو مؤثرة في تلك البلدان؟
- هل الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة أكثر تدريباً و أكثر فعالية مقارنة بالموارد البشرية لدى منافسيها الدوليين ؟
- ما مدى قدرة المؤسسة على إستيعاب التباينات الثقافية و التنوعيات الأخرى الحاصلة بين وطن المؤسسة الأم و أوطان فروعها الدولية ؟
- إن تحليل البيئة الدولية يستدعي القيام بالعديد من الخطوات الهامة و المطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة على القيام بهذه الدراسة و هي : (1)

1. جمع المعلومات عن البيئة :

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط الإستراتيجي حيث لا بد من تحديد نوعية و مصادر الحصول على المعلومات و تحديد الشخص المسؤول عن ذلك .

أ. تحديد نوعية المعلومات المطلوبة :

و ذلك من خلال إعداد قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها و عناصرها و التي يتعلق أغلبها ب :

- الصراعات القومية و الدولية .
- النظرة إلى المستخدمين الأجانب .
- المؤسسات الدولية .
- القوانين الدولية .
- ب. تحديد مصادر الحصول على المعلومات من أهمها :
- الوزارات و الهيئات الحكومية .
- المجالات العالمية المتخصصة .
- النشرات عبر الإنترنت .
- التقارير و النشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية و الدولية .

(3) عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، الميسرة للطباعة والنشر ، عمان ، 2004 ، ص 155 .

ج. اختيار الجهة المسؤولة عن جمع المعلومات :

يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم و المستمر للمعلومات و تقديمها في شكل يسهل فهمه و تحليله و تخزينه و تشغيله ، كون أن البيئة الدولية تتسم بالديناميكية ، كما يجب أيضا ملاحظة و دراسة الأهمية النسبية للمعلومات و توقيت جمعها .

2. الكشف عن الفرص و التهديدات البيئية :

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات يستدعي تفاديها و التخلص منها ، و تشير الفرص إلى أوضاع حسنة لإدارة الموارد البشرية و مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية على منافسيها ، أما التهديدات فتعني حدوث مشاكل و أضرار محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية الدولية ينبغي تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

توجد العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن من خلالها ، وعن طريقها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية ، و يكون ذلك من خلال استعراض المعلومات و البيانات التي تم جمعها و تحليلها ثم دراستها ، و مناقشتها من مختلف الأوجه لتحديد تأثيرها المحتمل و محاولة التنبؤ بطرق و اتجاهات المتغيرات البيئية على إدارة الموارد البشرية ، سواء في المستقبل القريب أو البعيد ، و ذلك عن طريق استخدام أحد النماذج التالية : السلاسل الزمنية و تحليل الاتجاهات ، بناء النماذج ، أسلوب دلفي ، تحليل الإنذار و غيرها .

3. تحليل الفرص و التهديدات :

إن عملية تحليل أنواع الفرص و التهديدات تقدم لإدارة الموارد البشرية احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله هذه الإدارة من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات و تلك الفرص ، مما يساعدها على توجيه جهودها نحو اقتناص الفرص و مواجهة التهديدات .

المحاضرة الخامسة:

الوظائف الأساسية للإدارة الدولية للموارد البشرية

لقد وردت العديد من المفاهيم لتخطيط الموارد البشرية الدولية، إلا أن المفهوم الذي يمكن تحديده: هي مجموعة من العمليات و الأنشطة و الإجراءات التي تحدد حاجة الشركة الدولية من الموارد البشرية و تساهم في ضمان الحصول على هذه الموارد بالعدد و النوعية الملائمة و المؤهلة لانجاز العمل في الوقت المناسب و بما يعطي الشركة الدولية ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المؤسسات الأخرى (Schuler).

وبذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية الدولية تساهم في تحقيق مجموعة من الجوانب بالنسبة إلى المؤسسة الاقتصادية و التي تتحدد فيما يلي:¹

1. أن تخطيط الموارد البشرية الدولية يساهم في تحقيق أهداف معقدة على مستوى الفرد و المؤسسة و المجتمع.
2. أن تخطيط الموارد البشرية الدولية يساهم في تقليل التكاليف المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية المختلفة من حيث كونها الإدارة التي تجيب على مجموعة التساؤلات و هي:
 - ما كم و نوع الموارد البشرية المطلوبة.
 - كيف يمكن الحصول على هذه الموارد.
 - متى و أين يمكن الحصول على هذه الموارد.
3. أن تخطيط الموارد البشرية العالمية يساهم في مساعدة المؤسسة على حسن و توزيع و استخدام الموارد البشرية المتاحة التي تجعل المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية.

1- عناصر عملية تخطيط الموارد البشرية:

تتحدد عناصر عملية تخطيط الموارد البشرية من الجوانب التالية:

- أ. إجراء عملية المسح و التقييم البيئي:

¹ عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص 171

تعتبر عملية مسح البيئة الداخلية و الخارجية للشركة الدولية الخطوة الأولى في خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية و التي تم شرحها بشكل تفصيلي في فصل سابق من هذا الكتاب و تتجسد في تحديد المهام و المتغيرات المتاحة للمؤسسة في بيئتها الداخلية و الخارجية و التي على ضوءها يمكن تحديد حجم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها لإجراء التغيرات المطلوب إجرائها في الموارد البشرية التي يمكن أن تساهم في بناء الإطار العام للمؤسسة.

ب. وصف الأهداف:

تعمل المؤسسة على وصف الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية حيث أن العديد من المؤسسات تعتبر أن التغيير في أنظمة إدارة الموارد البشرية تأتي كجزء من أهداف استراتيجية المؤسسة التي ترتبط في تحسين خدمة الزبون الذي يشكل الجزء الأهم و الأساسي في تحديد أهداف المؤسسة و أهداف إدارة الموارد البشرية فيها و التي تتمثل في:

- تحديد الجوانب الكمية و النوعية التي يمكن تحقيقها من خلال الموارد البشرية.
- تحديد أهداف الموارد البشرية التي تتشكل جزء من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- وضع جدول زمني لعملية التخطيط للموارد البشرية.

و يمكن أن نلاحظ أن واحد من الأهداف الرئيسية لخطة الموارد البشرية في المؤسسة هو الوصول إلى الأهداف التي يمكن أن تتطور مستقبلا لذلك لا بد من وجود جدول زمني لعملية تخطيط الموارد البشرية و تكامل الأنشطة المرتبطة بعملية التخطيط لغرض إتمامها بشكل كامل و شامل و بهذه الخطوة فإن المؤسسة بحاجة إلى تحديد ما يلي:

- (1) ما هي الإجراءات التي يمكن أن تستخدم في صياغة و تقييم سياسات و تطبيقات جديدة للموارد البشرية التي تتلائم مع طبيعة الأنشطة الجديدة في العمل.
 - (2) تطوير الخطط و تحديد الجدول الزمني المطلوب لغرض التنسيق التام بين الموارد البشرية المتخصصة و مدراء الخطوط الذين يكونون مسؤولين عن وضع خطط الأعمال المختلفة و إيجاد الوقت الملائم بحيث يغطي الخطة الكاملة بشكل كامل و ناجح.
- ج. تطوير الخطط الخاصة بسياسات و تطبيقات الموارد البشرية

على ضوء تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للشركة الدولية و الأهداف الموضوعية للشركة و للموارد البشرية العاملة فيها، يمكن تحديد المتغيرات التي تساهم في تطوير الخطط و السياسات و التطبيقات المرتبطة بالموارد البشرية بما يؤدي إلى الحصول على موارد بشرية تتناسب مع الحاجة و الأهداف المحددة للمؤسسة و بما يؤدي إلى تطوير العمل بالشكل الذي يساهم في

تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تتفوق بها على المؤسسات المنافسة و تحقق أهدافها بكفاءة و فاعلية.

2- تحديد المهارات الوظيفية:

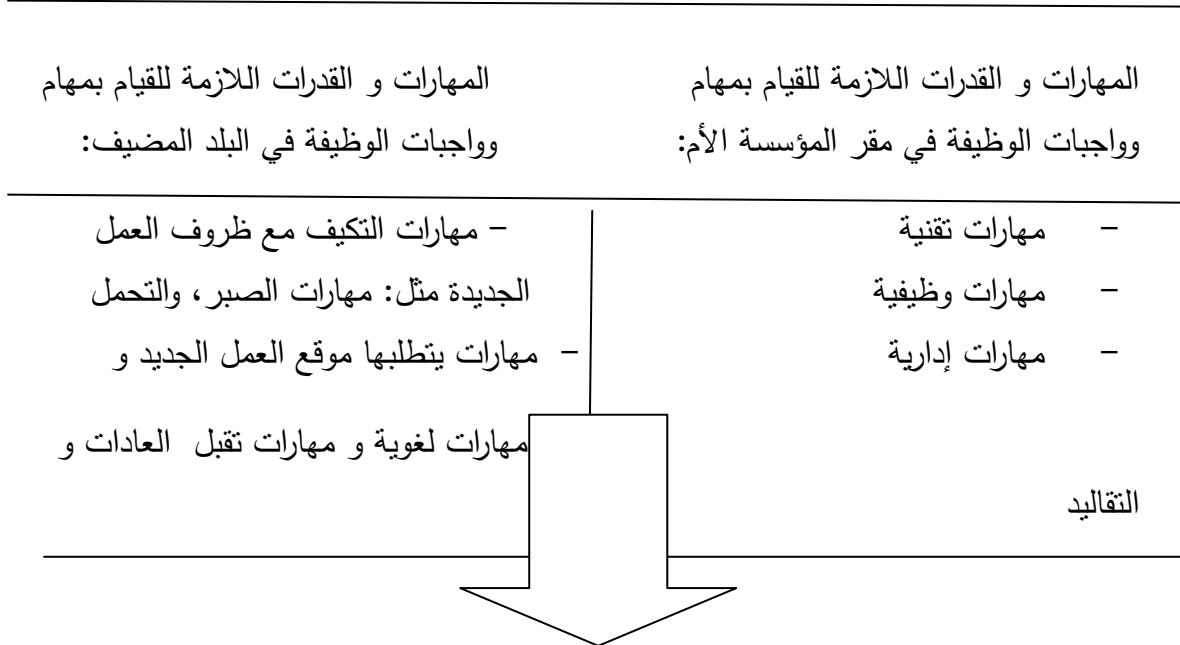
يعتمد تحديد نوع المهارات و القدرات للإداريين الدوليين في الأعمال الدولية على نوع فلسفة الكادر الوظيفي الذي تختاره المؤسسة، و يمكن بصورة عامة تصنيف هذه المهارات إلى مجموعتين هما:

أ. مجموعة المهارات الوظيفية التي يحتاجها الأفراد العاملين في مقر المؤسسة الأم.

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

و يوضح البيان التالي المهارات الضرورية لكلا المجموعتين و التنسيق بين مهارات و معارف الموظفين العاملين في مقر المؤسسة الأم و مهارات نظرائهم العاملين في فروع المؤسسة في الدول المضيفة:

تحديد المهارات للإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية



تحسين فرص النجاح للمهام الدولية

المصدر: عباس علي، مرجع سابق، ص 72.

وتعمل الشركات المتعددة الجنسية عادة على تحديد و تعريف المهارات الضرورية قبل إيفاد الموظف في مهمة خارجية للعمل في إحدى فروعها أو لتقديم الإرشادات و الاستشارات لأكثر من فرع في نفس الدولة المضيفة أو أكثر من دولة، و يتركز اهتمام المؤسسة الأم على التحديد الدقيق لمهارات الموظف الدولي قبل إيفاده على إدارة شؤون العمليات الإنتاجية و العمليات التسويقية، و التأكد من عمق فهمهم لمعنى و مضمون جودة هذه العمليات بالنسبة للمؤسسة و المستهلكين، و التعرف على البيئة الديمغرافية، و هكذا يتم تحديد المهارات و القدرات الضرورية لجميع الأفراد في المهام الدولية، و تضاف إلى تلك المهارات معارف أخرى تساعدهم في أداء عملهم مثل كيفية التكيف مع ظروف العمل الجديدة التي تشمل اللغة و التغيير الثقافي و البيئة الاجتماعية الجديدة و الثقة بالنفس، و توفر المؤسسة هذه المعارف بطرق و أساليب مختلفة مثل الكتيبات، و أشرطة العرض، أو من خلال المحاضرات التي ينظمها مدراء دوليون سبق لهم العمل لفترة طويلة في واحدة أو أكثر من الدول المضيفة. و هنا يمكن التوقف لنتذكر حجم التكاليف الباهظة التي تتحملها المؤسسة مقابل إعداد الموظف الإداري من البلد الأم قبل و بعد التحاقه للعمل بوظيفته في ذلك البلد، و لهذه الأسباب و غيرها ترى معظم المؤسسات الأجنبية أن من الأفضل البحث عن هذه المهارات و القدرات لدى أشخاص مؤهلين من البلد المضيف، و لكن الحصول على مثل هؤلاء الأشخاص المؤهلين بالعدد و النوعية المطلوبة ليس متوفرا بالنظر إلى أن أنظمة التعليم الجامعي و العالي في الكثير من دول العالم الثالث لا تقوم بإعداد مواردها البشرية للعمل في الأعمال الدولية لمواجهة الطلب المتزايد على هذه النوعية من الموارد البشرية، و كان هذا من الأسباب الأخرى التي دفعت بالشركات متعددة الجنسية لتوظيف المدراء و الإداريين وفق الأسلوب العرقي أو الجغرافي و إرسالهم إلى حيث تكون الحاجة إليهم في فروع المؤسسات الخارجية، و مثل هذه الأساليب لا تستطيع المؤسسات التي تدار بأسلوب المركزية الإدارية القيام بها خاصة المؤسسات اليابانية.¹

3- توظيف الموارد البشرية على المستوى الدولي:

يعتبر استقطاب العمالة و اختيارها في ظل العولمة جد حساس ، لذا يزداد الاعتماد على العمل التعاقدى ، فالسوق له متطلبات و مواصفات تستدعي من المؤسسات تميزا فائقا يتطلب عمالة تتفق و طبيعة عصر العولمة ، و من ثم لا بد أن تركز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكونية على العمليات الكونية في الاختيار و التدريب . (2)

¹ عباس علي، مرجع سابق، ص 73.

(1) عباس علي، مرجع سابق ، ص 51 ، 52 .

أظهرت دراسة في أمريكا أن حوالي 25 % من المديرين الأمريكيين فشلوا في استكمال مهامهم خارج الوطن و عادوا قبل أن يكملوها تاركين لها دون تفكير في إكمال أو رجوع و ذلك نتيجة لعدم قدرتهم على التوافق مع الظروف الدولية الجديدة ، كما أنه في معظم حالات الفشل الأمريكي المسجلة تبين أن خلفها مشاكل تتصل بالاعتبارات الأسرية . (1)

و في هذا الصدد يشير Tung إلى بعض المشكلات التي تواجه الإداريين في حالة اغترابهم و ترحالهم أو في حالة عودتهم إلى الوطن ، تكمن أساسا في عدم القدرة على التوافق مع الظروف الدولية الجديدة و هذا راجع إلى العوامل التالية : (2)

- فشل الإدارة إما في القيام بتخطيط الموارد البشرية أو في ربط هذا التخطيط بالتخطيط الإستراتيجي العام للمؤسسة ، مما يجعلها تغفل عن فحص قدرات العناصر البشرية المرشحة للاغتراب .
- تركيز الإدارة عند المفاضلة بين المرشحين بشكل مبالغ فيه على القدرات الفنية لهم على حساب مهارات التكيف مع التباين الثقافي .
- عدم أخذ زوجة المرشح أو بقية أسرته في الاعتبار عند اختيار المرشحين للعمل بالخارج .
- فشل الإدارة في إعداد و تدريب المختارين و أسرهم لمواجهة الظروف الثقافية الجديدة . و لا تقل معايير الاختيار و التعيين عن التدريب و التأهيل للعمل ، كعوامل تؤثر على نجاح الأفراد الأجانب في العمل في المؤسسات في الدولة المستثمر بها ، فمعايير الاختيار التي تعتمد على الكفاءة الفنية لا تؤدي إلى النجاح في المؤسسات الدولية ، حيث تلعب الخصائص الشخصية دورا هاما في زيادة فرص و احتمالات النجاح للعمل خارج الوطن الأم أو في مؤسسات متعددة الجنسية ، و من ضمن هذه الخصائص : (3)

- أ. الصبر و المثابرة : و الذي يفيد في النجاح عندما لا تسير الأمور على ما يرام .
- ب. المبادرة : حيث لا يوجد من يملئ على الفرد ما يحدث في الخطوة التالية .
- ج. التكيف و المرونة : التي تفيد في زيادة درجة قبول الأفكار و الطرق الجديدة في العمل .

(1) عبد الناصر علي حمودة ، مرجع سابق ، ص 257 .

(1) عبد الناصر علي حمودة ، المرجع السابق ، ص 257 .

(2) رواية حسن ، مرجع سابق ، ص 387 .

لذلك كان من الضروري أن يعطي اهتمام خاص إلى ممارسات التوظيف في الأقسام الدولية و هناك ثلاثة مصادر تساعد المؤسسة في استقطاب الأفراد العاملين من أجل توظيفهم في عمليات دولية : (1)

- الأول : ترسل المؤسسة أفراد من مواطنيها الأصليين و يطلق على هذا النوع من الموظفين : " أبناء البلد " .
 - الثاني : يمكن للشركة أن تستأجر موظفين من جنسية البلد المضيف و هم مواطنو ذلك البلد من أجل إدارة العمليات الدولية .
 - الثالث : يمكن للمؤسسة أن تستأجر موظفين من جنسيات بلد ثالث و هم ليس من مواطنين البلد الأم و لا من مواطنين البلد المضيف .
- و يتمتع كل مصدر من هذه المصادر الثلاث ببعض الفوائد و العيوب المعينة و يوضح الجدول التالي بعض أهم الفوائد الرئيسية لهذه المصادر الثلاثة ، ومعظم المؤسسات العالمية تجمع ما بين هذه المصادر الثلاث سوياً ، بينما نرى البعض الآخر يميل إلى استخدام مصدر واحد أو مصدرين .

جدول فوائد مصادر الاستقطاب الدولي

موظفين من بلد ثالث	موظفين أبناء البلد (المغتربين)	موظفين البلد
- خبرة واسعة .	- موهبة متوفرة ضمن الشركة	- أقل تكلفة .
- توجه دولي .	- رقابة عظيمة و محكمة .	- تفضيل مواطنين
- متعددين اللغات .	- قادرين على الحركة .	- حكومات البلد .
		- معرفة البيئة و الثقافة و سهولة اللغة .

المصدر : يوسف الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 637 .

كما نلاحظ أنه من خلال المراحل المبكرة للتوسع الدولي غالباً ما ترسل المؤسسات عمالاً من قومياتها الأصلية لإنجاز الفعاليات ، و خصوصاً في البلدان الأقل تطوراً ، أو العمل مع حكومات محلية .

(3) يوسف حجيم الطائي و آخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، 2006، ص

أما في المراحل المتأخرة من التوسع الدولي فتميل المؤسسات بصورة عامة إلى استخدام موظفين من جنسية البلد المضيف ، و هناك ثلاث أسباب لهذا الاتجاه و هي : (1)

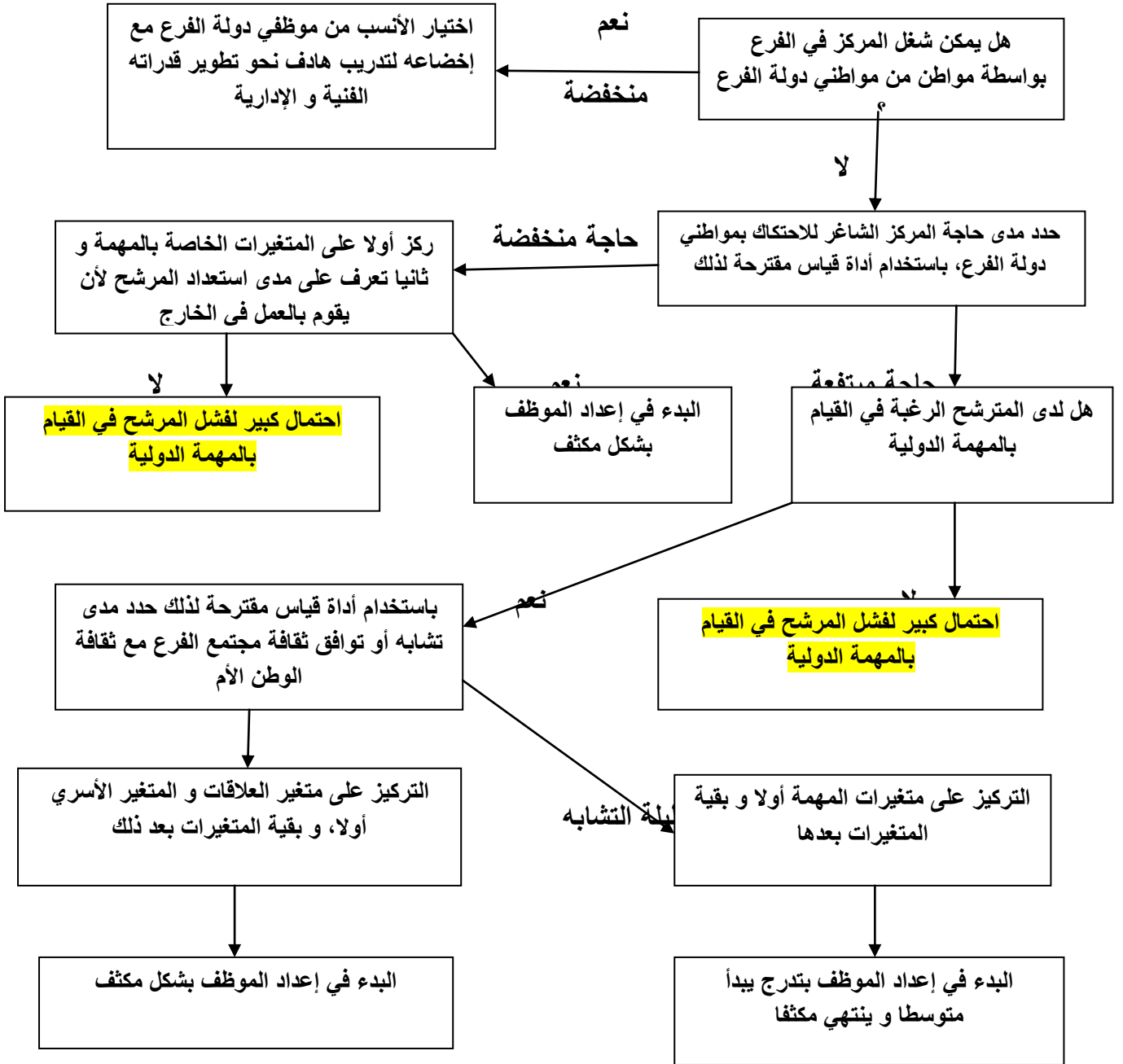
أ. أن استئجار مواطنين محليين لا يكلف كثيرا لأن المؤسسة لا تقلل حول تكاليف مغادرة الوطن و النقل و السماح بالدراسة .

ب. لأن الحكومات المحلية عادة ما ترغب بوظائف جيدة لمواطنيها ، يتم استئجار موظفين أجنب .

ج. إن استخدام الموهبة المحلية يجنب مشكلة التعامل مع كيفية ضبط ثقافة البلد المضيف . و في فترة متأخرة برز اتجاه لا يحبذ استخدام موظفين من نفس جنسية المؤسسة في مواقع الإدارة العليا ، ففي معظم الحالات ترغب الشركات الدولية أن تعين موظفين من مختلف الجنسيات و في مناصب متقدمة ، لكي تتجنب التأثير القوي للبلد الأم .

(1) يوسف الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 638.

نموذج مقترح لاختيار المدير الدولي المغترب



المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 259.

4. التدريب و التطوير في الأعمال الدولية:

من أبرز النتائج المترتبة على تنامي ظاهرة انتقال الموارد البشرية عبر الحدود الدولية ظهور مجموعات كبيرة من الموظفين الذين تقتضي مسؤوليتهم العمل عبر مواقف دولية متنوعة، و في ظل أطر ثقافية متباينة، و بهذا الخصوص يشير Price 2001 إلى أن عولمة الأسواق جلبت معها تحديات كبيرة للمؤسسات، و أن هذه التطورات ساهمت بدورها في ظهور المؤسسات التي تعمل على تجميع أفراد و جماعات من ثقافات دولية و تنظيمية متباينة.

عند ممارسة الشركات الدولية لأنشطتها عادة ما تظهر أمام موظفيها الكثير من المعضلات ذات الصلة بالتشابك أو التصارع الثقافي و التي قد يترتب عنها الكثير من الضغوط المربكة، أو قد تمكن من تطوير مواقف إبداعية للتعاون الفعال، ففي دراسة Black and Mendenhall 1990 على سبيل المثال، وجد أن نسبة 27 إلى 41% من المديرين الذين انخرطوا في وظائف خارج أوطانهم اضطروا إلى تركها بسبب ضعف أو انعدام قدرتهم على التكيف مع ثقافات و هياكل قيم جديدة، و في نفس السياق فإن نسبة كبيرة من الفشل التفاوضي يمكن إرجاعها إلى نقص القدرة على فهم أو استيعاب الفروق الثقافية لدى الأطراف المتفاوضة.¹

يتناول موضوع تدريب و تطوير مهارات و معارف المشرفين و الإداريين الدوليين ، سواء كانوا من الدولة الأم أو الدولة المضيفة أو من بلد ثالث ، فالتدريب كما نعلم مجموعة من الأنشطة و الأساليب التي تستهدف صقل المهارات و القدرات الأساسية للأفراد و إثراء معارفهم ، فمثلا تقوم الشركات بتصميم برامج تدريب لمساعدة الموظفين على إتقان لغة معينة في البلد المضيف الذي سيعملون فيه ، أو للتدريب على ممارسة مهارات تتعلق باستخدام آلات و معدات جديدة في العمل ، أو لإنجاز و تطوير صناعات جديدة.⁽²⁾

و من الملاحظ أن نشاط تدريب و تنمية الموارد البشرية العاملة في مواقف التنوع الثقافي يمكن أن يعطي العديد من الأهداف ، فهو قد يمكن من توجيه عناصر العمل نحو كيفية التأقلم مع الضغوط الكثيرة المميزة للمهام الدولية ، و قد يستخدم في تقوية مهارات التعامل مع الأفراد في الثقافات الأخرى ، أو في تنمية الفهم و تصحيح الانطباعات عن البلدان و المواقف غير

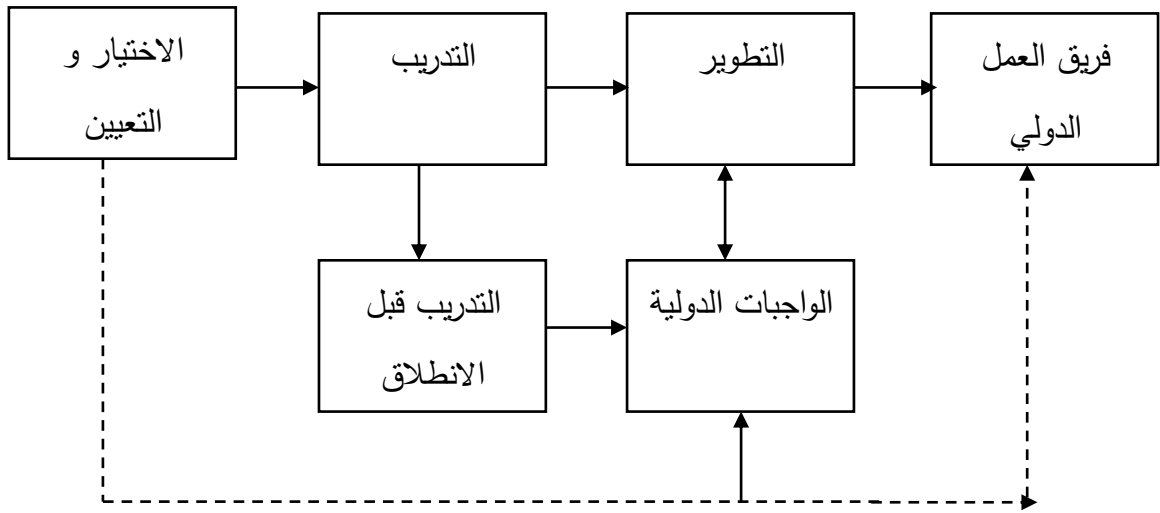
عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية،¹2005، ص 267.

(1) عباس علي ، إدارة الموارد البشرية الدولية ، مرجع سابق ، ص 79 .

المألوفة و يعد تحقيق أعلى درجات التوافق و التأقلم مع الثقافات الجديدة و تنمية القدرة على الأداء الفعال داخل المواقف و الثقافات الجديدة أهم أهداف هذا النشاط .⁽¹⁾

التدريب هو مجموعة من الجهود الإدارية و التنظيمية المستمرة و الهادفة لإجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الأفراد العاملين الحالية و المستقبلية و تمكينهم من أداء العمل و الإيفاء بمتطلباته بشكل أعلى ، و بذلك فهو يشكل وظيفة مهمة للمؤسسة الدولية و للموارد البشرية العاملة فيها و للمجتمع الذي تتواجد فيه .⁽²⁾

التدريب و التطوير الدولي



المصدر : عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سابق ، ص 188 .

• تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي:

تعتبر هذه الخطوة المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب وتتضمن هذه المرحلة الجوانب التالية:

1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي على المستوى العالمي.

2- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي على المستوى العالمي والتي يمكن أن تتحدد في:³

⁽²⁾ عبد الناصر علي حمودة ، مرجع سابق ، ص 267 .

⁽¹⁾ عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سابق ، ص 187 .

³ Tony Edwards and Chris Rees, international human resource management, Pearson Education, London, 2006, P 202.

-كيفية تكوين فريق من العمل الدولي متعدد الثقافات.

-تصميم الاستراتيجيات الدولية.

-حل الصراعات الموجودة عبر الثقافات المختلفة.

-تنمية المهارات وحل المشاكل الموجودة في المؤسسات الدولية.

-كيفية عمل واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

-تنمية وتطوير أساليب تقويم الأداء للموارد البشرية.

-تنمية وتطوير أنماط القيادة في المؤسسة الدولية.

3- تحديد أساليب التدريب والتي يتم اختيارها على ضوء أهداف البرنامج التدريبي ونوع التدريب المطلوب.

4- تحديد الوقت الملائم لتنفيذ البرنامج التدريبي بشكل لا يؤثر سلبا على المؤسسة أو على الموارد البشرية وفي الوقت الذي يعطي أكبر نتائج إيجابية للبرنامج التدريبي.

5- تحديد مكان أو موقع تنفيذ البرنامج التدريبي وهو عامل مهم في نجاح البرنامج التدريبي وارتباط المتدرب بعملية التدريب والمؤسسة معا.

6- تنفيذ البرنامج التدريبي وتعتبر هذه الخطوة من الخطوات التي تأطر جميع الجهود المبذولة لإنجاح عملية التدريب لأن التنفيذ الناجح يكمن إيجابيا على المؤسسة والموارد البشرية (المتدربين) والبرنامج التدريبي ويساهم في تحقيق أهداف التدريب وأهداف البرنامج التدريبي.

* توجد على الأقل أربعة عناصر أساسية من برامج التدريب والتنمية والتي تؤهل الموظفين للعمل دوليا: (1)

1- التدريب اللغوي: يعتبر التدريب على اللغة أمرا جوهريا، و يفضل أن يكون جزءا أساسيا من برامج التدريب قبل المغادرة، و هناك ثلاثة جوانب مترابطة في علاقتها بقدرة المرشح على التواصل مع الآخرين و هي:

- اعتبار اللغة الانجليزية كلغة للأعمال الدولية.

- التدريب على مهارات التحدث بلغة البلد المضيف.

- التعريف باللغة المشتركة في المؤسسة.

(1) عباس علي، مرجع سابق، ص 340.

2- التدريب الثقافي: لقد حددت الباحثة (Tung) خمسة خطوات أو مراحل للتدريب الثقافي قبل المغادرة تختلف بحسب نوع العمل، البلد المضيف، مدة الإقامة و هي:

أ- برامج دراسة المنطقة: و ما تحتويه من تعليمات عن البيئة و التوجه و الثقافة.

ب- دروس حول ثقافة الطعام و التغذية: بما في ذلك الذهاب إلى مطاعم البلد المضيف في بلد الأم، مثلًا تنتشر المطاعم الصينية، العربية و الإيطالية و الهندية في معظم بلدان العالم، و المطاعم هذه تعكس ثقافة الغذاء في كل بلد، و يمكن التعرف عليها من خلال تذوقها، و تشمل طريقة تناول الطعام.

ج- برامج تدريب الحساسية: من أجل تهيئة الفرد ليكون أكثر حساسية نحو أساليب اتصال الأفراد بين بعضهم البعض، فيتعلم المغترب قبل مغادرته إلى البلد المضيف كيف يصغي، كيف يتحدث، كيف يصبر، كيف يبدي موافقته أو اعتراضه، كيف يدخل في المواقف، و كيف يستمر فيه و كيف يخرج منه.

3- الزيارات التمهيدية: من الأساليب المفيدة في توجيه الموظفين الدوليين هو إيفادهم في زيارات تمهيدية إلى البلد المضيف، إن التخطيط الجيد للزيارات التمهيدية للمرشحين و زوجاتهم توفر فرصة تسمح لهم بتقييم إمكانياتهم للقيام بمهامهم في البلد المضيف، و مثل هذه الرحلات كذلك تؤدي إلى إدخال المرشحين للاعتراب في بيئة الأعمال الدولية، و تشجعهم أكثر على الالتحاق ببرامج التدريب قبل المغادرة.

4- التدريب الدولي للمواطنين: غالبًا ما يحصل أن تقوم الشركات الدولية بنقل القوى العاملة في فروعها من بلدهم الأصلي، إما إلى إدارتها العليا، أو إلى عمليات الفروع في بلدها، و هناك دوافع مختلفة تقدمها لطواقم المدراء و الموظفين و الفنيين الذين يتم نقلهم و من الأمثلة على ذلك: شركة جنرال إلكتريك كانت قد نقلت فنيين و موظفين من فروعها في البلدان المضيفة للتدريب الفني و الوظيفي في مشاريعها في الولايات المتحدة الأمريكية.

إن المؤسسات التي تبحث عن النجاح المتواصل في العمل الدولي يجب أن تأخذ على عاتقها تأهيل المدراء لإكسابهم المهارات التالية:⁽¹⁾

1- القدرة على استغلال الفرص الإستراتيجية.

2- القدرة على إدارة المؤسسات بطريقة لامركزية.

⁽¹⁾ DENNIS R, BRISCOE, RANDALL S.SCHULER and LISBETH CLAUS,OP, p 246.

- 3- أن يكون على علم ودراية بالمسائل الدولية.
- 4- أن يكون مدركا لقضايا التنوع والاختلاف.
- 5- أن يكون كفاء في علاقاته الشخصية مع الآخرين.
- 6- أن يكون ماهرا في بناء المجتمع.

✓ جامعة موتورولا ترى أن التعليم حق الموظف بالإضافة إلى المسؤولية. كل موظف في شركة موتورولا، بصرف النظر عن جنسيتهم أو مكان عملهم يجب أن يتلقى تدريب لا يقل عن 45 ساعة في السنة. هذا التدريب عادة يتم عن طريق جامعة موتورولا، وهي أشهرها وأوسعها من بين جامعات الشركات في العالم. جامعة موتورولا نظام عالمي في مجال الأعمال التجارية، مقسمة إلى أربع مناطق: أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا والأمريكتين ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ. ولكل منطقة فريق من خبراء التدريب لتنفيذها في مواقع مختلفة في 20 بلد.¹

5- تسيير أداء الموظف الدولي:

ويتحدد مفهوم تقييم الأداء بأنه: نشاط مهم في أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى التأكد من أن أداء الفرد في عمله في المؤسسة كان بشكل كامل وناجح وفاعل⁽²⁾

أما فيما يخص المؤسسات ذات التوجه الدولي فإن تقييم الأداء يعد من أنسب الوسائل المتاحة للمؤسسة الأم لتحقيق الرقابة، وعلى الرغم من تقييم أداء المديرين الدوليين عادة ما يركز على قياس مخرجات معينة كالربح المحقق والنصيب السوقي والإنتاجية، إلا أن (Menden (1991 و hachi and Oddou يريان ضرورة اتساع نطاق التقييم ليشمل مؤشرات تعكس مدى تحقق التوافق مع ثقافة الدولة أو المجتمع الذي يمارس فيه الفرع نشاطه مع ضرورة تنفيذ عمليات التقييم مصحوبة بوعي كامل بالفرص و العوائق الموجودة في تلك الدولة، وهذا يعني بصفة عامة ضرورة وضع عملية التقييم في الإطار الثقافي أو المجتمعي الذي تتم فيه⁽³⁾

¹ Charles M Vance and Yongsun Paik, M.E Sharpe, OP, P 174.

⁽²⁾ عبد العزيز النداوي، مرجع سابق، ص 193.

⁽³⁾ عبد الناصر علي حمودة، مرجع سابق، ص 261.

وتختلف عملية تقييم الأداء عبر الدول و الثقافات المختلفة وفي جوانب متعددة ومنها:⁽¹⁾

- 1- أهداف عملية تقييم الأداء.
- 2- خصائص ومنهجية المقيم.
- 3- تكرار عملية التقييم.
- 4- الافتراضات المحددة لعملية تقييم الأداء.
- 5- كيفية توضيح نقاط القوة والضعف في الأداء.
- 6- ماهي الفرص الموجودة أمام الموارد البشرية للاستجابة نحو نتائج تقييم الأداء.
- 7- نوعية العوامل والوسائل المستخدمة لتحفيز العاملين في المؤسسة واستمرارهم في تحقيق الأداء العالي الجيد.

* مراحل عملية تقييم الأداء⁽²⁾

تتحدد مراحل عملية تقييم الأداء بمايلي:

- 1- وضع توقعات الأداء: لأجل أن تضع الإدارة توقعات الأداء يجب أن تعمل مع إدارة الموارد البشرية على تحديد التوقعات التي يمكن أن تتحقق في أداء الموارد البشرية أي أن تعمل الإدارة مع الموارد البشرية على وضع وصف واضح ودقيق للمهام وللنتائج التي ينبغي ممارستها و الوصول إليها ووضع المعايير اللازمة لقياس هذا الأداء.
- 2- مراقبة التقدم في أداء المؤسسة وأداء الموارد البشرية قياسا إلى المعايير الموضوعية.
- 3- قيام المؤسسة بقياس الأداء الفعلي لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بشكل إجمالي وبشكل فردي والتعرف على حقيقة الأداء الفعلي المحقق.
- 4- إعداد تقارير الكفاءة الدورية التي يمكن أن تكون لتغذية عكسية تعود إلى الفرد والمؤسسة بالمؤشرات الايجابية والسلبية المرتبطة بالأداء.

⁽¹⁾ عبد العزيز الندوي، مرجع سابق، ص 193 - 194.

⁽²⁾ عبد العزيز الندوي، المرجع السابق، ص 195 - 196.

5- اتخاذ القرارات المطلوبة على ضوء ما توصلت إليه المؤسسة والمتعلقة بحركة الأفراد كنتائج لعملية تقويم الأداء كالترقية والنقل والتعيين والتقاعد وغيرها.

6- وضع الخطط والبرامج المرتبطة بعملية تطوير الأداء الحالي والتي تعتبر نتائج معبرة عن عملية تقييم الأداء والمتمثلة بمجموعة من البرامج المتنوعة والمختلفة ذات تقييم أداء العاملين في المؤسسات ذات التوجه الدولي وفق معايير أداء تقليدية لم تعد مناسبة وفقدت فعاليتها بفعل تأثيرات العولمة الاقتصادية يحتم إحلالها بنظم تقييم أداء وفق الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، ومن أهم معايير تقييم أداء العاملين في إطار التوجه الكوني مايلي:

-القدرة على التخيل و القدرة على الإحساس بالواقع.

-القدرة على تصور الأجزاء داخل الكيانات أو القدرة على التحليل.

-فعالية العلاقات بين البشر.

-القدرة على التصور و التحرير.

-حوافز الانجاز والطموح والسيطرة الانفعالية.

المحاضرة السادسة:

التعويضات و التسويق الداخلي في البيئة الدولية

من القضايا ذات الاهتمام في إدارة الموارد البشرية الدولية هو تحديد التعويضات و الأجور، وتعمل المؤسسات الدولية ما بوسعها للاحتفاظ بنظام تعويضات وحوافز تنافسية كما هو موجود في المؤسسات الدولية الأخرى، ومن أجل ذلك تقوم بوضع حزمة من التعويضات والأجور لموظفيها خلال عملهم في المقر الرئيسي للمؤسسة أو في الفروع الموجودة في الدول المضيفة، ونظام التعويضات عادة ما يتم إعادة النظر فيه في نهاية كل سنة أو سنتين حيث يتم تقييمه على أساس مقدار العرض والطلب على المهارات الإدارية و الفنية في سوق العمل المحلي أو الدولي، وخاصة المهارات الإدارية ذات المستوى العالي، والتعليمات الحكومية والقوانين السارية وعوامل أخرى، فالمدرء التنفيذيين والإداريين في الشركات الألمانية يتلقون تعويضات بدل التنقل، وفي الشركات اليابانية يتلقى موظفوها الهدايا (رحلات وإجازات)⁽¹⁾.

إن الإدارة الناجحة لتعويضات الموارد البشرية في الأعمال الدولية تتطلب معرفة قوانين العمل، الضرائب، الجمارك، قوانين البيئة و خبرات المستخدمين في كل دولة أجنبية على حدة، كما تحتاج إلى التآلف مع التغيرات المستمرة في أسعار العملة و تأثير التضخم على رواتب و أجور العاملين، كما تحتاج إلى فهم لماذا و متى عليها تقديم الحوافز الضرورية في بلد ما.

1- أهداف التعويضات الدولية:

عند النظر لسياسات التعويضات للموارد البشرية الدولية، فإن الشركات تسعى من وراء ذلك تحقيق الأهداف التالية:¹

أ- تحقيق الانسجام مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة و التنظيم، و مع حاجاتها من الوظائف.

ب- أن تعمل سياسة التعويضات على جذب الموظفين و الاحتفاظ بهم في المجالات حيث تكون المؤسسات بحاجة إليهم للعمل في مشاريع الاستثمار الهامة، و أن تكون منافسة لسياسة

⁽¹⁾ عباس علي، الإدارة الدولية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 85- 86 .

¹ Charles M Vance and Yongsun Paik, M.E Sharpe, Managing a global workforce, OP, p 274.

التعويضات المعمول بها في المؤسسات الأخرى، و أن تعمل على تحفيز العمليات الخارجية، و تحقيق المساواة الضريبية، و تعويض التكاليف التي تتحملها المؤسسة في هذا المجال.

ج- أن تسهل سياسة التعويضات تنقلات الموظفين و المدراء الدوليين وفق أسلوب التكلفة الأكثر كفاءة للمؤسسة.

د- أن تأخذ السياسة في الاعتبار العدالة و المساواة في طبيعة العمل.

• كما أن للموظفين الدوليين عددا من الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها:

أ- يتوقع الموظف من السياسة المتبعة أن توفر له الحماية المالية مثل العائد المناسب، الضمان الاجتماعي، و تكاليف المعيشة في البلد الذي يعمل فيه.

ب- يتوقع الموظف من عمله في الخارج أن توفر له فرصة الحصول على المال من خلال دخله و مدخراته.

ج- يتوقع الموظف الحصول على تكاليف السكن المناسب، و تعليم أطفاله و وسائل الترفيه و الراحة.

د- يتوقع الموظف من سياسة المؤسسة أن توفر له فرصة التقدم و الترقية على مساره الوظيفي، و أن توفر له العمل بعد عودته إلى بلده الأم.

2- المحتويات الرئيسية لبرامج التعويضات الدولية:¹

أ- الراتب الأساسي: بالنسبة للموظف المحلي فهو مبلغ نقدي يقابل تصنيف الرتبة والذي على أساسه تحسب التعويضات الأخرى، أما بالنسبة للموظف الدولي المغترب فيعني أساسا حزمة متكاملة من العلاوات و البدلات المختلفة أي ما يحصل عليه الموظف المحلي بالإضافة إلى مكافآت خاصة بالمهمة الدولية.

ب- إغراءات الخدمة في الخارج: غالبا ما يمنح مواطني بلد المؤسسة الأم علاوات إضافية لإغرائهم لقبول تعيينهم في الخارج و تعويضات إضافية لأي مهام صعبة تقتضي التنقل و السفر، وفي ظروف معينة يتم تحديد حجم المهمة و مدتها.

¹ Anne Wil-Harzing and Joris Van Ruysseveldt, international human resource management, 2nd Edition, SAGE Publication, LONDON,2004, p 314.

ج- العلاوات: مثل علاوات تكاليف المعيشة التي تجلب عادة اهتمام المؤسسة و الموظف، تحتسب على أساس الاختلاف في حجم الإنفاق بين البلد المضيف و البلد الأصلي، و في هذه الحالة يكون من الصعب تحديد هذه العلاوة، و لحل هذه الإشكالية تقوم المؤسسات اللجوء إلى خدمات المؤسسات الاستشارية العاملة في هذا المجال و التي تملك معلومات حديثة و مفصلة حول تكاليف المعيشة، أسعار السكن، تكاليف الدراسة و التسلية، ضريبة الدخل و أي مدفوعات أخرى، كما توجد أيضا علاوات خاصة بتغطية تكاليف السفر و الإجازات نحو البلد الأم .

د- علاوة تغيير موقع العمل: تشمل تكاليف الحركة و الشحن و التخزين، و تكاليف شراء سيارة بالإضافة إلى الفروقات الضريبية إذا كان موقع العمل الجديد في بلد آخر.

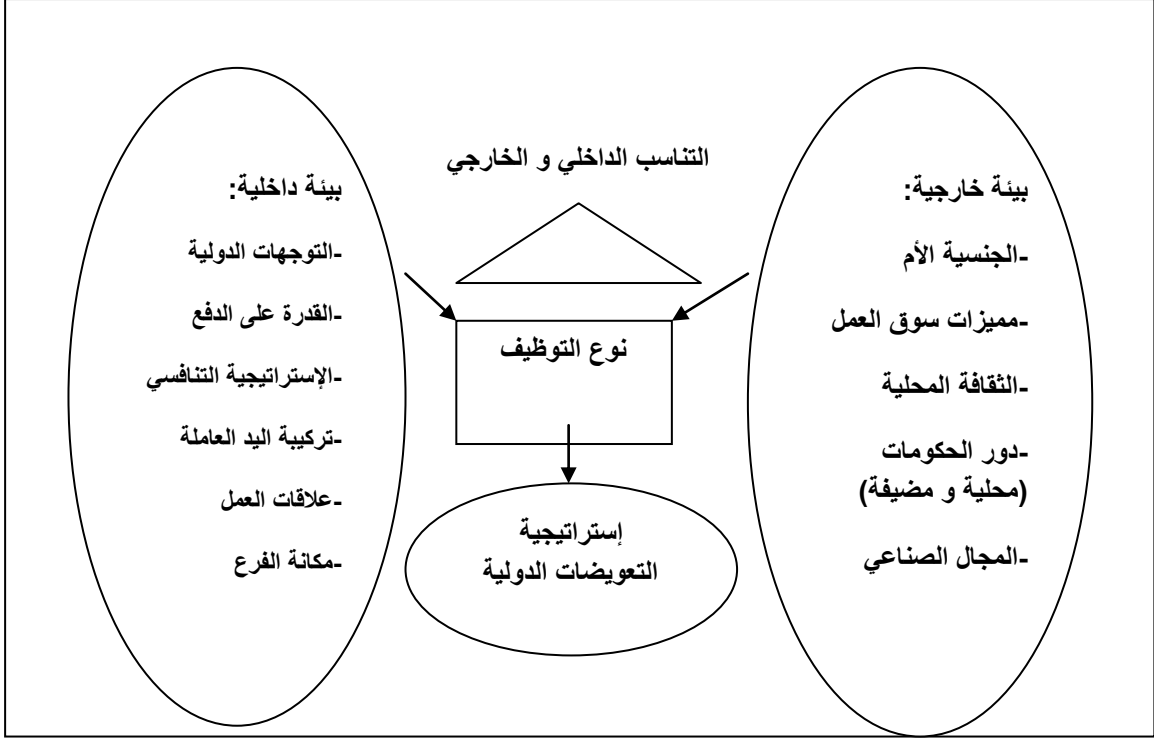
جدول تكاليف تعيين المدير المغترب من بلد الشركة الأم

التكاليف	التعويضات المباشرة و غير المباشرة
130.000 دولار أمريكي	الراتب الأساسي
12.000	سيارة و سائق
3.000	الرعاية الصحية
13.000	الضمان الاجتماعي
97.000	السكن
10.000	تذاكر السفر
25.000	مدارس خاصة
10.000	أخرى
300.000	المجموع

المصدر: عباس علي، مرجع سابق، ص 288.

و الشكل التالي يوضح المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات تأثير مباشر على تحديد قيمة الأجور الدولية:

المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على الأجور الدولية



المصدر: Anne Wil-Harzing and Joris Van Ruysseveldt, OP, p 311.

3- نماذج تحديد أجور الموظفين الدوليين:

من الملاحظ أن تكاليف الموارد البشرية الدولية تزداد تعقيدا إلى درجة باتت معها التكاليف الاجتماعية للاستخدام الدولي عالية جدا من الناحيتين النقدية و الإدارية، مما يتوجب إعداد دراسات أخرى لمعالجة هذه المشكلة، و يمكن تناول هذه المشاكل بالدراسة من خلال نموذجين، الأول: نموذج متوسط الأجور في السوق، و الثاني: نموذج الميزانية، و سوف نقوم بوصف النموذجين و مناقشة المزايا و العيوب لكل منهما:¹

أ - نموذج متوسط الأجور في السوق:

إن الخصائص الرئيسية في هذا المدخل يمكن تلخيصها من خلال الشكل التالي:

¹ عباس علي، مرجع سابق، ص 296.

عناصر نموذج متوسط الأجور في السوق

- الاعتماد على معدلات الأجور في السوق المحلي
- الاعتماد على المقارنات الإحصائية الميدانية للتعويضات ل:
 - الموظفين من البلد المضيف
 - المغتربين من نفس المواطنين
 - المغتربين من نفس الجنسية
- التعويضات على أساس متوسط نتائج المقارنات
- الأجر الأساسي و المنافع الإضافية التي يمكن تقديمها في الدول منخفضة الأجور.

المصدر: عباس علي، مرجع سابق، ص 296.

ووفقا لهذا النموذج يتم تحديد الراتب الأساس للمغتربين متعددي الجنسيات على أساس هيكل الراتب المعمول به في البلد المضيف حيث يتعين على الشركة الدولية الحصول على المعلومات من خلال الإحصائيات الخاصة بالتعويضات المحلية، ثم تقرر إما أن تعتمد مواطني البلد المضيف، و المغتربين من نفس الجنسية و إما المغتربين من جميع الجنسيات كحالة مرجعية.

يمكن تلخيص مزايا و عيوب هذا النموذج في الجدول التالي:

جدول مزايا و عيوب نموذج متوسط الأجور في السوق

المزايا	العيوب
- المساواة بين الموظفين من البلد المضيف	- اختلاف التعويضات لنفس الموظف في
- البساطة في احتساب التعويضات	وظائف أخرى
- يتناسب مع البلد المضيف	- اختلاف التعويضات للمغتربين من نفس
- المساواة بين مختلف الجنسيات	الجنسية في دول أخرى
	- احتمال حدوث مشاكل

المصدر: عباس علي، مرجع سابق، ص 297.

نلاحظ أن المزايا تحقق المساواة بين الموظفين من البلد المضيف، و سيكون هذا أكثر جاذبية للمغتربين من البلد الأم و المغتربين من بلد ثالث، لأنه أصبح بإمكانهم اختيار موقع

العمل في البلد الذي سيحصلون عليه في بلدانهم الأصلية، كما يتصف هذا النموذج بالبساطة و سهولة استيعاب المغتربين لمضمونه، كما أن النموذج ذاته يمكن المغتربين من الانسجام أكثر مع زملائهم من مواطني البلد المضيف و يحقق المساواة النسبية بين مختلف الجنسيات.

الجدول التالي يوضح إحصائية الفروقات في تعويضات الموظفين في أربعة وظائف في الشركات م ج العاملة في قطاع الصناعة في 26 بلدا:

جدول تعويضات الأفراد في الشركة م ج في قطاع الصناعة في 26 بلدا (بالدولار الأميركي / سنة)

الدولة	المدير التنفيذي	مدير الموارد ب	المحاسب	الموظف الإداري
الأرجنتين	861000	327000	64000	18000
استراليا	646300	236000	57000	30000
بلجيكا	655400	286300	64000	34400
البرازيل	600000	287700	45000	10700
كندا	742300	188100	45000	36400
الصين	95000	85300	15000	3100
فرنسا	541000	224200	70000	35000
ألمانيا	422000	190000	61400	37000
هونغ كونغ	635200	211400	57000	17000
إيطاليا	567700	254200	57400	30000
اليابان	545000	236000	59200	52000
ماليزيا	351000	131000	24600	7500
المكسيك	649000	240000	41600	14500
هولندا	621100	217200	49000	28000
نيوزلندا	258100	112.000	38500	16000
سنغافورة	626000	240000	52000	17000
جنوب افريقيا	406300	180000	43200	8000
كوريا الجنوبية	194500	110000	41400	18000

23000	56400	197000	400000	إسبانيا
33000	43500	166400	440300	السويد
41500	66200	175200	449000	سويسرا
12000	31000	103000	180000	تايوان
6500	19200	98200	145200	تايلند
29000	108000	268400	720000	بريطانيا
45000	66000	306200	1404000	الولايات المتحدة
11400	41000	272300	609100	فنزويلا

المصدر: عباس علي، مرجع سابق، ص 299.

ب نموذج الميزانية:

إن خصائص هذا النموذج الأكثر استخداما على نطاق واسع في الوقت الحاضر في مجال التعويضات في الشركات الدولية م ج تظهر في الشكل التالي:

عناصر نموذج الميزانية

- الهدف الأساسي هو المحافظة على مستوى المعيشة كما هو في البلد الأصلي للمغترب، بالإضافة إلى عوامل الجذب الأخرى
- مستوى الأجور في البلد الأصلي و المنافع هي أساس هذا النموذج
- الحوافز المالية (مثل مكافآت طبيعة العمل للمغترب، و بعض البدلات) تضاف لجعل حزمة العوائد للموظف أكثر جاذبية
- أفضل نظام تعويضات يمكن استخدامه في شركة م ج

المصدر: عباس علي، مرجع سابق، ص 300.

كما نلاحظ من أن هذا النموذج يهدف إلى الاحتفاظ بالمغتربين، خصوصا زملاء من أبناء المؤسسة الأم، و الاستعاضة عن تكاليف التعيينات من الدول الأخرى، من خلال الاحتفاظ بنفس مستوى المعيشة لهم بالإضافة إلى المنافع المالية الأخرى لجعل حزمة العوائد أكثر جاذبية، و ربط النموذج بالنسبة لمواطني البلد المضيف، و المغتربين من بلد ثالث بهيكل الرواتب الأساسية المعمول به في بلدانهم الأصلية. مثلا المدير التنفيذي الأمريكي الذي يتم تعيينه في البلد

المضيف للاستثمار يتلقى حزمة التعويضات على أساس الراتب الأساسي الذي كان عليه في وظيفته في الولايات المتحدة و التي ستكون أكثر من الراتب الأساسي لنظيره من البلد المضيف. و يقول رينولد (Reynold) يوجد أربعة فئات من الإنفاق يتعرض لها المغتربون الذين ينطبق عليهم النموذج و هي:¹

- 1 جضاءة و خدمات: المغتربون من بلد الشركة الأم ينفقون المال على الكثير من الأشياء مثل الطعام، الرعاية الصحية، الملابس، الأثاث، الترفيه، التنقل و الرعاية الصحية.
 - 2 المسكن: يتحمل المغتربون من بلد الشركة الأم أجور سكن عالية.
 - 3 ضريبة الدخل: يتحمل المغترب دفع الضريبة في البلد المضيف و في بلده الأصلي.
 - 4 المبلغ المتبقي: يدفع منه نسبة معينة للدخار، يدفع منه مقابل شراء بعض المنافع، يدفع جزء منه لصندوق التقاعد، يدفع جزء منه على استثمارات، بالإضافة إلى تكاليف تعليم الأبناء في الجامعات، ضريبة الضمان الاجتماعي، و أشياء أخرى.
- و لنموذج الميزانية مزايا و عيوب، و التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:
- جدول مزايا و عيوب نموذج الميزانية للتعويضات الدولية**

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • المساواة بين: - التعيينات - المغتربين من جنسية واحدة • تقديم التسهيلات للمغتربين • يسهل التواصل بين جميع الموظفين من مختلف الجنسيات 	<ul style="list-style-type: none"> • ينتج عنه تباينات بين: - المغتربين من مختلف الجنسيات - المغتربين و الموظفين من البلد المضيف • من الصعب إدارة هذا النموذج: - ينطوي على مضامين عنصرية - 56 بالمائة من المدراء الامريكيين يفشلون في مهامهم في البلد المضيف على الرغم من حزمة العوائد الكبيرة التي يحصلون عليها

المصدر: عباس علي، مرجع سابق، 302.

¹ DENNIS R, BRISCOE, RANDALL S.SCHULER and LISBETH CLAUS, OP, p 253.

كما نلاحظ هناك مزايا للنموذج الأولى: يوفر النموذج المساواة بين التعيينات الأجنبية و المساواة بين العاملين من نفس الجنسية.

الثانية: تساوي القوة الشرائية بين المغتربين من بلد الشركة الأم، و المغتربين من بلد ثالث و الموظفين من البلد المضيف، الثالثة: تسهل التواصل بين مختلف الموظفين من جميع الجنسيات.

و هناك عيبان أساسيان في نموذج الميزانية، الأول: أن هذا النموذج يخلق تباينات مهمة بين المغتربين من مختلف الجنسيات، و بين المغتربين من بلد الشركة الأم من جهة، و الموظفين من البلد المضيف من جهة أخرى، و تنشأ مشاكل عندما يتم تعيين موظف مغترب براتب و منافع أعلى بكثير من نظيره في الوظيفة من البلد المضيف و خاصة عندما يكون مستوى الأداء متساوي، أو في حالات يكون فيها أداء المغترب من بلد الشركة الأم أضعف.

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة والاقتصاديات المبنية على المعرفة والجودة، ظهر مفهوم جديد يدعى التسويق الداخلي، بحيث يعتبر أن الوظائف التي يؤديها العاملون والعمل على إشباعها، وتحقيق رضا هؤلاء قد ينعكس على مستوى جودة الأداء، وتحقيق رضا الزبون وكسب مكانة في السوق، ويرتكز دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن، وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات العاملين، وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط بهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين مستوى جودة مخرجاتها مما ينعكس على رضا الزبائن في النهاية.

4- مفهوم التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن.¹

¹ حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد6 ، 2003 ، ص2 .

يركز مفهوم التسويق الداخلي على أهم عنصر من عناصر المؤسسة وهو العنصر البشري، فهذا الأخير هو الذي يعتمد عليه في تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما ينادي به الفكر الإداري الحديث. والتسويق الداخلي هو تطبيق أساليب تسويقية على العاملين باعتبارهم زبائن داخليين.¹ كذلك أن التسويق الداخلي هو: "النظر إلى الموظفين على أن هم زبائن فيما بينهم، أي أنهم زبائن ويرى **Berry** داخل المؤسسة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة."²

وقد اقترح **Kotler** أن مؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها أن تتبع وظائفها للعاملين بها قبل أن تباع خدماتها للزبائن في الخارج. "حيث أن المؤسسة إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاحها في جلب زبائن خارجيين والحفاظ على هم يعتبر أمر صعب التحقيق."³

ويتضح من هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي، من أجل القضاء على المقاومة التنظيمية من قبل الموظفين للتغيير، و تقليل حدة الصراعات بين الوظائف والأقسام، و العمل على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل منسق و متكامل، و بعبارة أخرى مفهوم التسويق الداخلي هنا يعني أنه أداة لتنفيذ أي إستراتيجية سواء موجه للداخل أو الخارج، و تبعا لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه تحقيق تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام و الإدارات المختلفة تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية. التغلب على المقاومة للتغيير وحيث أن التعريف الذي قدمه كل من روبيق و أحمد لا يركز على قضية التعامل مع الموظف كمستهلك، و لكنه يؤكد على ضرورة استخدام التقنيات التسويقية في الجهود التي تسعى إلى: إثارة دافعية (تحفيز) الموظفين وتحقيق رضاهم. التوجه بالمستهلك. التعاون و التكامل الوظيفي) التنسيق الوظيفي.⁴

¹ Lewis Robert, Hospitality marketing: the internal approach, Comal hotel and Restaurant Quarterly, Vol30. NO3, 1989, P43.

² Berry Leonard .E, The Employee as customer, Journal of Rating Banking, Vol3, No: 01, 1981, P 35.

³ رشيد منصورية، الحاج عرابية، غريب بولرياح، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي، مجلة الباحث، العدد 14/2014، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 348.

⁴ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص130 .

ويمكن حصر النقاط الأساسية للتسويق الداخلي فيما يلي¹ :

- 1- التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية؛
- 2- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة، وهو يعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي؛
- 3- الاتصالات هي نقطة حاسمة لنجاح التسويق الداخلي؛
- 4- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب ميزة تنافسية؛
- 5- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في تقليص الصراع داخل المؤسسة؛
- 6- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة؛
- 7- التسويق الداخلي هو تطوري: أي يشمل التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام والوظائف، وله دور مهم في المساعدة بإيجاد التوازن ما بين التسويق و العمليات (المشاكل التي تناقش تحت مظلة عناصر المزيج التسويقي).
- 8- يستخدم التسويق الداخلي في تسيير وتسهيل روح الإبداع؛ و يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة، وكذلك عندما يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المقترحة هو الأسلوب السائد. وعندما يدرك أفراد التنظيم أهمية علاقات الزبون الداخلي فإنه من السهل جداً تغيير اتجاهاتهم، كما أن مفهوم الزبون الداخلي يعطي بعداً كلياً وجديداً للمهام المنجزة داخل المؤسسة، وهذا يعني أن عملية صنع الجودة في الخدمات ليست وظيفة محصورة في الأقسام المرئية فقط للزبائن في الخارج، وإنما هي وظيفة جميع أقسام المؤسسة .

5- مفهوم الزبون الداخلي :

من المعروف أن الزبائن هم أفراد من خارج المؤسسة ولديهم علاقة بهذه الأخيرة، حيث تسعى المؤسسة إلى تلبية طلبات هؤلاء الزبائن بهدف تحقيق هدفها، إلا أن هناك علاقة تفاعلية تحدث داخل المؤسسة بين المستخدم ومقدم الخدمة، وكذلك بين أطراف شبكة العمل. فالزبون المتصل بالعاملين والأقسام في المؤسسة، عليه أن يحصل على دعم الآخرين في الأقسام داخل المؤسسة، التي عليها أن تتعاون إذا كان عليها أن تقدم خدمة أو منتج ذو جودة عالية².

¹ تسيير العجائمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2005، ص 312.

² رشيد مناصرية، الحاج عرابية، غريب بولرباح، مرجع سابق، ص 348.

6- أهداف التسويق الداخلي :

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين وبناء بيئة تنظيمية مستقرة، تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

أ- **تنمية ثقافة المؤسسة:** وهي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها، ومن أمثلتها: العمل دائماً على حق، السرعة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة... لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

-تمكين العاملين من فهم رسالة المؤسسة؛

-تنمية توجهات العاملين نحو الأسواق؛

-تنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة.

ب- **الحفاظ على ثقافة المؤسسة و توجهاتها:** وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم، وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل. لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا هي:

-ضمان أن الممارسات التسييرية داخل المؤسسة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو المستهلك والسوق؛

-ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين عليها، والتي تمكنهم من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

ج- **تقديم سلع وخدمات جديدة:** حيث يلعب التسويق الداخلي دوراً هاماً كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة، ول هذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا هي:

-جعل العاملين على دراية كاملة بالإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم سلع وخدمات جديدة؛

-أن تكون هناك مناعة كافية لدى العاملين بماهية الإستراتيجية التسويقية بصفة عامة، والإستراتيجيات الترويجية على وجه الخصوص؛

-أن يكون العاملين على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم، وهم بصدد العمل على تطبيق الإستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة.

¹ المرجع السابق، ص 349.

7- إجراءات التسويق الداخلي :

وتتمثل في¹:

- أ- اختيار العاملين :تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف أيضا إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص، ومتطلبات الوظيفة أي تحقيق التوازن بين هاتين المجموعتين؛
- ب- التدريب :يمكن تعريف التدريب أنه تغيير في السلوكيات والاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف، ورفع مهارات الفرد في أداء العمل؛
- ج- التحفيز: ويمكن تعريفه بأنه نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه، وبالتالي فالحوافز هي مؤثرات قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني، حيث تضعها إدارة المؤسسة من أجل حث الأفراد على تبني سلوكيات و اتجاهات معينة، لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا؛
- د- الاتصال الداخلي :بمعنى إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاستخدامها في مجال العمل بكفاءة، ويعتمد نجاح برنامج التسويق الداخلي على مدى التعاون بين جميع العاملين في جميع إدارات المؤسسة؛
- هـ- التمكين :ويمكن تعريف التمكين على أنه إعطاء العاملين السلطة اللازمة لتحقيق رغبات الزبون، وبالتالي يكمن جوهر التمكين في أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل على خدمة الزبون و إرضائهم.

¹ رشيد مناصرية، الحاج عرابية، غريب بولرباح، مرجع سابق، ص 350.

المحاضرة السابعة :

اكتشاف و تطوير القادة الدوليين

هناك أمر مهم يجب أخذه في الاعتبار في العلاقات الشخصية و السلوكية في الأعمال الدولية و هو القيادة، فالقيادة ما هي إلا سلوك من جانب شخص هو المدير أو القائد الذي يؤثر على سلوك الآخرين، بحيث يقبلون قيادته و يطيعون أوامره، أما القيادة فهي عملية توجيه المرؤوسين نحو إنجاز الهدف و تتميز القيادة الناجحة في قدرتها على التأثير الإيجابي على المرؤوسين و كسب رضاهم، و يجدر بنا في هذا السياق التفريق بين القيادة و الرئاسة، فالأولى تعني التأثير الإيجابي و غير القسري، أما الرئاسة فتعني التسلط على المرؤوسين و إجبارهم على القيام بعمل ما سواء كانوا على دراية فيه أم لا، و القيادة بهذا المعنى تختلف عن الإدارة التي تتضمن بذل الجهد المنظم لجميع الموارد و استغلالها بالشكل المطلوب لانجاز الأهداف التنظيمية بأقل وقت و بأقل التكاليف و بأفضل مستوى من الجودة.

1. اتخاذ القرار و القيادة في بيئة الأعمال الدولية

1- طبيعة القيادة الدولية و تحدياتها:

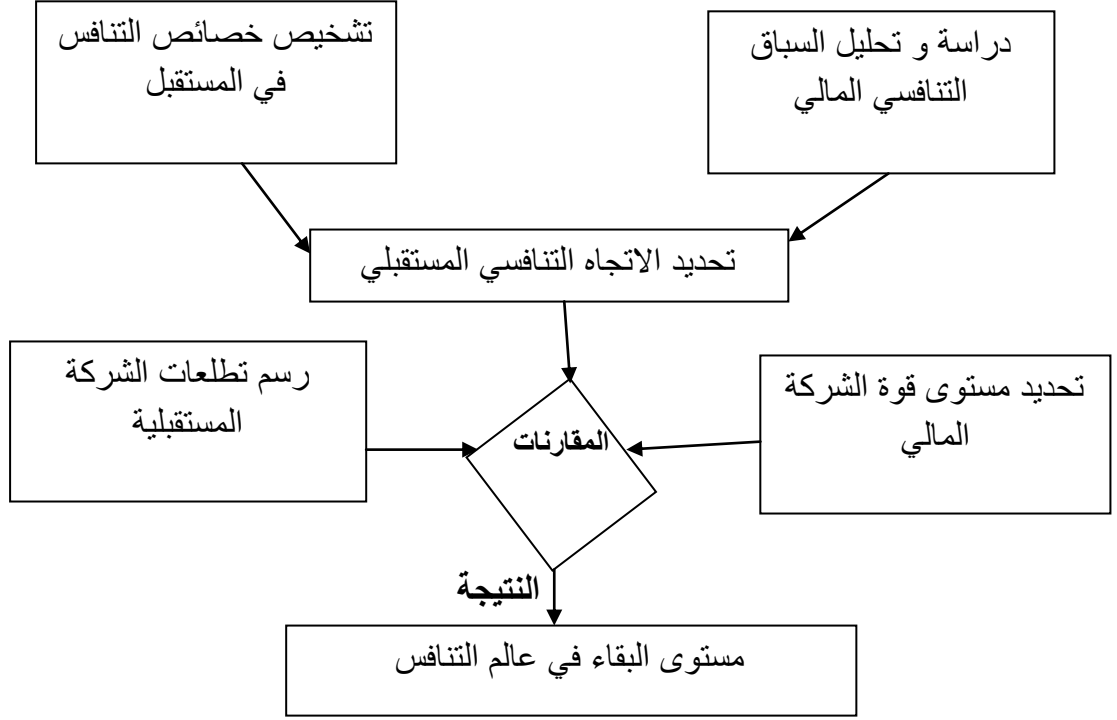
إن وظيفة القيادة بالنسبة للمديرين الدوليين وظيفة معقدة انطلاقا من حقيقة أن السلوك الذي قد يكون جديرا بالثناء في أمريكا قد يكون تهجما فعلا في الخارج، ففي أمريكا اللاتينية مثلا حيث يتوقع أن الرئيس إلى حد بعيد قائد مستبد، فإن محاولات الإدارة بالمشاركة يمكن أن تؤدي بشكل فعلي إلى نتائج عكسية، على الجانب الآخر يعطي المديرين اليابانيون قيمة للاتفاق الجماعي في الرأي، و نادرا ما يقبلون نوعية القائد الأميركي الذي يتحمل المسؤولية و الذي يرغب في اتخاذ كل القرارات، و ربما تكون أفضل التصميمات كما أوضح روبنسون أن تكون جميع خطتك المتعلقة بالموارد البشرية الدولية في توافق مع القيم و الاتجاهات و التطبيقات في المجتمع المحيط بك.

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 قدماً إلى البيانات التنافسية والتقنية والتنظيمية فضلاً عن استشراف طريق الشركة المستقبلي كي تبني تنظيمها وتزدهر في ذلك السياق، لأن القيادة الدولية الفاعلة عن طريق عقولها الإستراتيجية هي الكفيلة بتكيف الشركة لمواجهة متطلبات البيئة التنافسية.

و بناء على ذلك يمكن تعريف القيادة الدولية على أنها: مجموعة العمليات التي تدرس و تحلل بعناية السباق التنافسي الذي تجد الشركة نفسها فيه عن طريق تشخيص خصائص التنافس في المستقبل مجال أنشطة العمل التي تريد الشركة أن تمارسها، و بناء التصور المستقبلي و رسم آليات التأثير في السلوك الإنساني في البيئات الثقافية المختلفة، و تحديد متطلبات تمكين الموارد البشرية العاملة، و بالتالي فإن القيادة الدولية تحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما الاتجاه الجديد الذي سيسير عليه العالم؟
 - 2- ما مستوى قوة الشركة المالية؟
 - 3- ما تطلعات الشركة إزاء الاتجاه العالمي الجديد؟
 - 4- هل أن مستوى قوة الشركة الحالي قادر على الإيفاء بتطلعاتها المستقبلية؟
- و يوضح الشكل التالي طبيعة القيادة الدولية و مضامينها الأساسية:

طبيعة القيادة الدولية و مضامينها الأساسية



المصدر: زكريا مطلق، مرجع سابق، ص 155.

2- أنماط القيادة الدولية:

للقيادة أنماط مختلفة قد تختلف درجة ممارستها أو سيشرع استخدامها باختلاف الثقافات، فالنمط المرغوب في ثقافة معينة قد يكون ليس كذلك في ثقافة أخرى.

و بالتالي تبقى هذه المسألة نسبية تحددها طبيعة الثقافة و المواقف المعاشة في البيئات المختلفة، و بشكل عام حددت الدراسات المعاصرة تصنيفين لأنماط القيادة الدولية، الأول يشمل أربعة أنماط و الثاني يشمل ستة أنماط، علما أن الأنماط سواء الأربعة أو الستة حددت بعد دراسة أثر المتغيرات الثقافية في البيئة الدولية.

و الآتي عرض لهذين التصنيفين من الأنماط:

أ- التصنيف الرباعي لأنماط القيادة الدولية، هي:

1. القيادة المباشرة، و أبرز ممارساتها منح المرؤوسين حرية التوقع لنتائج العمل، إعطاء إرشادات محددة، و الإجراءات المطلوبة، و تنسيق العمل.
2. القيادة الداعمة: و أبرز ممارساتها إعطاء اهتمام لحاجات المرؤوسين، و تقديم البرامج الترفيهية لهم، و خلق مناخ صداقة معهم في وحدة العمل.
3. القيادة المشاركة: و تحقق من خلال استشارة المرؤوسين و الاهتمام بأرائهم و مقترحاتهم.
4. القيادة الموجهة: و تأتي عن طريق تحديد الأهداف و توجيه الانجاز، و البحث عن تحسين الأداء، التأكيد على التميز في الأداء، زرع الثقة بالمرؤوسين بأنها على درجة عالية من الأداء المتميز.

ب- التصنيف السداسي لأنماط القيادة الدولية:

في دراسة عالمية أخرى شخصت ستة أنماط قيادية في العمل الدولي تبعا لمتغير الثقافة و اختلافها بين البلدان، و هذه الأنماط هي:¹

1. القيادة الساحرة: وفقا لهذا النمط فإن القائد يكون شخص ذو رؤية واضحة، مهم لدى المرؤوسين، موجه للأداء بشكل سليم.
2. قيادة الفريق: استنادا لهذا النمط فإن القائد يعتمد الدبلوماسية أساسا في تعامله مع المرؤوسين، فضلا عن إرساء قواعد التعاون بين فريق التابعين.
3. قيادة الحماية الذاتية: طبقا لهذا النمط فإن القائد هو ذو نزعة فردية لا يجيد العمل الجماعي، يميل لاتخاذ القرارات انفراديا.
4. القيادة المشاركة: وفقا لهذا النمط فإن القائد يشجع على تفويض الصلاحيات و التمكين في صنع القرارات و يحفز المرؤوسين على تحمل أعباء المسؤوليات و النهوض بها.
5. القيادة الإنسانية: طبقا لهذا النمط فإن القائد يكون رحيم بالمرؤوسين، يتعاطف معهم كثيرا و يسعى لتحقيق حاجاتهم و يهتم بأمورهم أكثر من الاهتمام بالأهداف التنظيمية للشركة.

¹ زكريا مطلق، مرجع سابق، ص 164.

6. القيادة المستقلة: استنادا لهذا النمط فإن القائد يعيش عزلة و تمسك شديد برأيه و لا يسمح بالمشاركة.

3- بعض نماذج القيادة الدولية:

يبين الجدول التالي مقارنة بين النموذجين الغربي و نموذج الشرق الأوسط في الإدارة الدولية، باعتماد ستة محددات تنظيمية وهي: التصميم التنظيمي، أنماط صناعة القرار، تقييم الأداء و السيطرة، سياسات القوة البشرية، الاتصالات و أساليب الإدارة.

جدول مقارنة بين نماذج الإدارة الدولية في الشرق الأوسط و الغرب

المحددات التنظيمية	نموذج الشرق الأوسط	النموذج الغربي
التصميم التنظيمي	بيروقراطية عالية، مركزية عالية مع نفوذ و سلطة في القمة، علاقات غير واضحة، بيئة غامضة و بيئة تنظيمية غير متوقعة	بيروقراطية قليلة، تفويض أكثر من السلطة، تركيب و بشكل نسبي غير مركزي
أنماط صناعة القرار	القرار يتم صناعته في المستوى الأعلى من الإدارة و عدم استعداد لتقبل خطورة عالية مرتبطة مع صنع القرار	تقنية تخطيط معقدة، إدارة معتدلة لصناعة القرار، نظام معلومات إدارية معقد.
تقييم الأداء و السيطرة	ميكانيكيات سيطرة غير رسمية تحقق روتيني من الأداء، الانتقال لأنظمة تقييم الأداء القوية	أنظمة سيطرة متقدمة و مقبولة و تركز على تقليل التكاليف
سياسات القوة البشرية	اعتماد عالي على الارتباطات الشخصية و الوصول للشخص من خلال أصله الاجتماعي الصحيح لملي الوظائف الرئيسية و سلطوية	مؤهلات الشخص هي الأساس للقرارات التي يتم اختيارها، تأكيد أقل على شخصية القائد وزن ذو اعتبار لنمط القائد و أداءه التأكيد

عالية و تعليمات صادقة و اتجاهات إدارية عديدة	عادة على المساواة و تقليل الاختلافات، الناس يرتبطون مع بعضهم بشكل حر وعادة صداقات ليست ذات ارتباط قوي.
الاتصالات	تعتمد النغمة على الاتصالات، الوضع الاجتماعي، النفوذ، التأثير العائلي و هي عوامل موجودة، سلسلة الأوامر يجب إتباعها بحزم، الناس يرتبطون مع بعضهم بشدة و بشكل محدد و الصداقة شديدة و بها ارتباط قوي
أساليب الإدارة	عموما قديمة و غير معاصرة عادة معاصرة وفيها علمية أكثر.

المصدر: زكريا مطلق، مرجع سابق، ص 165.

- ❖ و فيما يلي بعض من المواصفات أو السلوكيات الواجب توفرها لدى القادة الدوليين:¹
1. امتلاك رؤية و القدرة على التواصل بطريقة فعالة، رشيدة و محفزة من أجل إلهام أعضاء الفريق وأيضا التصرف كعامل للتغيير.
 2. التقييم الدوري لأداء الأفراد في البيئة الدولية، ومعرفة دورهم في تحقيق الأهداف الدولية.
 3. حيازة معرفة مهمة حيال الأسواق و المنافسين الدوليين.
 4. القيام بالخيارات الأحسن فيما يخص الأشخاص المحتملين للقيام بمهمات دولية.
 5. القيام بدور المعلم و المدرب، عن طريق المحاضرات و اللقاءات من أجل اكتشاف المواهب، تطويرها و مدهم بالخبرات و المعارف المطلوبة للعمل الدولي

¹ Jean M. Trudel, Marie-Hélène Racine, La gestion des ressources humaines dans une organisation à vocation internationale : un défi pour la P.M.E, 5eme congrée international de l'académie de l'entrepreneuriat, P 8.

4- عملية اتخاذ القرارات في الأعمال الدولية:

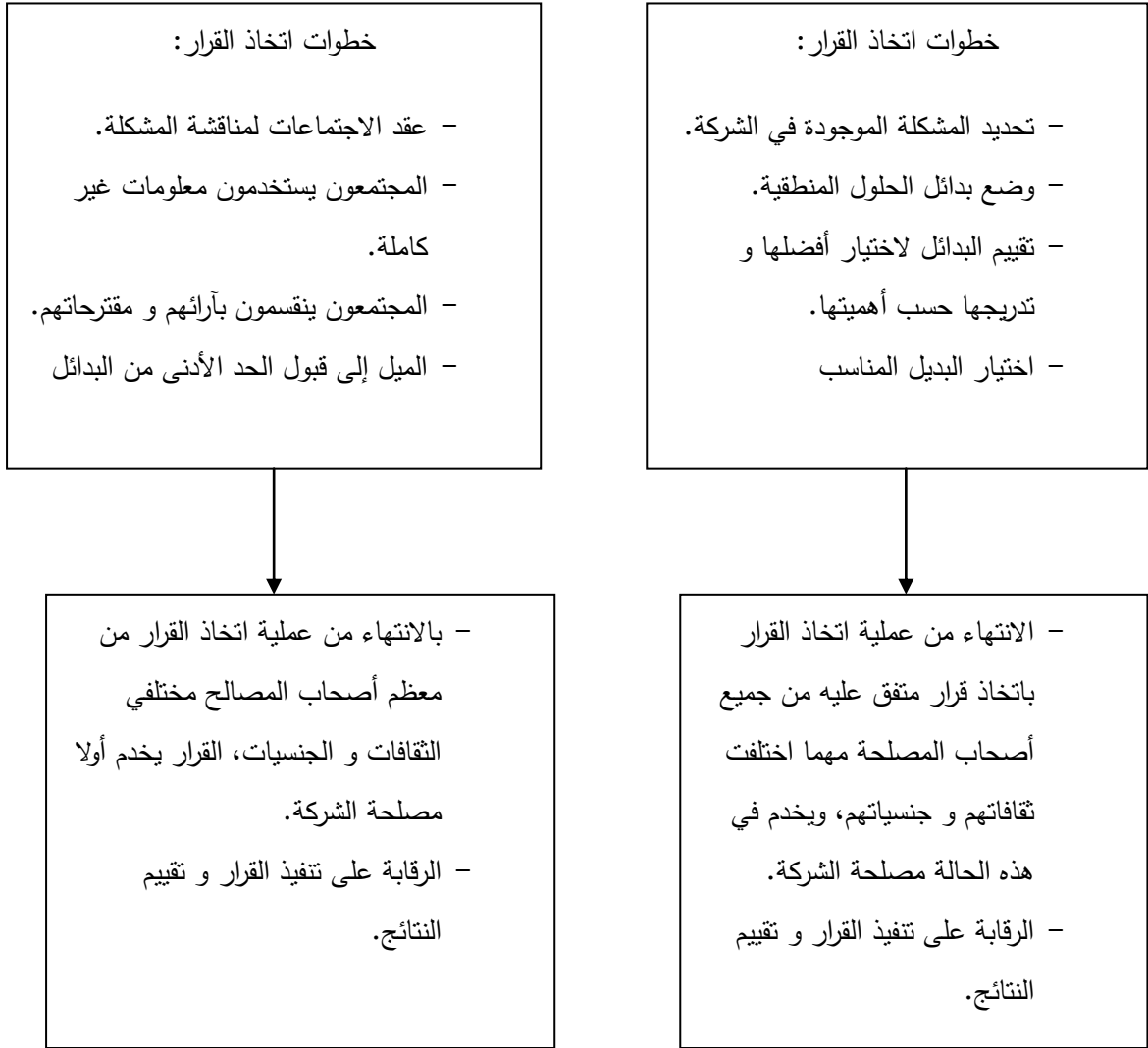
من المجالات ذات الأهمية في الأعمال الدولية هو مجال اتخاذ القرارات في شركة يعمل فيها أفراد متعددي الجنسيات و الثقافات، إن تعريف القرار عبارة عن عملية تقييم بدائل الحلول المطروحة لمعالجة مشكلة معينة و اختياره من بين بديلين أو أكثر لحل المشكلة.

يوضح الشكل التالي نماذج اتخاذ القرارات:

نماذج عملية اتخاذ القرارات في الأعمال الدولية

النموذج الوصفي

النموذج الكمي (المعياري)



المصدر: عباس علي، مرجع سابق، ص 137.

5- فرق العمل و الجماعات في الأعمال الدولية: ¹

من الممارسات السلوكية المهمة للمدراء الدوليين نفهم أهمية مشاركة فرق و جماعات العمل، بغض النظر عن ما إذا كانت الشركة محلية أو دولية صغيرة أو كبيرة الحجم، أو متعددة الجنسيات، لأن جزءا كبيرا من عملهم يتم إنجازه بواسطة عمل الأفراد مع بعضهم البعض كأعضاء في جماعة العمل الواحدة الذي يتم بناءه على شكل لجنة أو فريق عمل.

إن استخدام أسلوب الجماعات و فرق العمل من جانب الشركات يتكرر بصورة مستمرة، لأن نظريات الأعمال تؤكد على أن الإنتاجية تزيد باستخدام هذا الأسلوب و تقل عندما يعملون بصورة انفرادية، وعليه فإن أسلوب العمل الجماعي الذي تستخدمه الشركات و المدراء على نطاق واسع في مختلف دول العالم، وهناك أنواع مختلفة من الجماعات و الفرق، فنيا يمكن تعريف جماعة العمل بأنها تجمع بين الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك لصالح المؤسسة، أما فريق العمل فهو نوع من أنواع الجماعات و التي تتحدد مسؤوليته عن إنجاز عمل واحد ينتهي بانتهاء المهمة الموكولة إليه، و من مهام فريق العمل المتميز في الشركات الدولية:

أ- أن يكون الفرد قادرا على الالتزام بقواعد و أنظمة العمل ضمن الفريق، فكل عضو يجب أن يكون له دور مساهم في إنجاز مهمة الفريق.

ب- ترسيخ الأعراف السلوكية بين أعضاء الفريق، فالأعراف عبارة عن مستويات (معايير) للسلوك، مثلا كيف يجب أن يكون اللباس، كيف يلتزم العضو بمواعيد بداية الاجتماعات، النتائج المترتبة على الغياب عن الاجتماع، كيف يتكلم الشخص في الاجتماعات، كيف يطرح وجهة نظره و أفكاره حول الموضوع.

ج- أن يكون أعضاء فريق العمل مترابطين أي أن يكونوا متفهمين لموضوع النقاش و الهدف الذي يريدون تحقيقه، و أن يحترم كل عضو آراء و أفكار الآخرين، و أن يتواصلوا بين بعضهم البعض بصورة جيدة.

¹ عباس علي، مرجع سابق، ص 144.

د- إشراك أعضاء من التنظيم الغير رسمي في في تشكيل فرق العمل و الانسجام معهم بغض النظر عن توجهات التنظيم الرسمي، وعلى الشخص الذي يقود و يوجه الفريق الاستماع جيدا لأرائهم و أفكارهم.

II. كيفية اكتشاف المدير الدولي

من الموضوعات الهامة في ميدان الإدارة الدولية للموارد البشرية هو تكوين المدراء الدوليين، بالنظر إلى أن متخذي القرارات تقع على عاتقهم مسؤولية نجاح أو فشل المهام التي يتم إيفادهم للقيام بها في فروع الشركات الدولية حول العالم، و بالتالي فإن تكوينهم له خصوصية مختلفة عن نظرائهم في الأعمال المحلية.

1- مدراء المركز و الفروع ومهامهم:

إن توظيف المدراء الدوليين يشمل فئتين: الأولى فئة مدراء الفروع التابعة لمركز الشركة الأم، وهم الأشخاص الذين تم تكوينهم لإدارة أنشطة الشركة في فروعها العاملة في الدول الأجنبية، و الثاني: المدراء الذين يعملون في مركز الشركة الأم في الخارج و العمليات الإقليمية المحلية، وهذين البعدين مترابطان مع بعضهما بشكل متين، فمن الناحية العملية فإن الفئة الثانية يمثلون الإدارة العليا، وهم يختارون و يقيمون مدراء الفروع في الخارج، وكلا الفئتين من المدراء مترابطتين في كونهما على وعي كامل بأهمية التوفيق بين احتياجات التكيف مع الاختلافات البيئية و الحاجة إلى عولمة الكفاءات العاملة في الشركة

إن عملية التوفيق بين هذين الجانبين معقدة، و تعتمد على عوامل مثل: فلسفة التوظيف التي تتبعها الشركة مثلا فلسفة التوظيف العرقي مقابل فلسفة التوظيف ذات التركيز العرقي المتنوع وعلى عدد العمليات في مختلف الدول التي يتم إنجازها بصورة عرقية، مقابل الاعتماد المتبادل للمدراء على بعضهم، فعندما تطبق الشركة فلسفة التنوع العرقي في التوظيف ولديها فروع أجنبية فإنه لا بد من وجود إتحاد فوقي (فدرالي) للعمليات التي تعتمد على الاستقلالية في العمل، ولا يوجد إلا قدر قليل من المساعي لفرض مستوى معيناً من الممارسات، أو فرض ثقافة مؤسسية

معينة في الخارج عندما تتبع الشركة فلسفة التوظيف العرقي، وفي هذه الحالة يصعب تحقيق الاعتمادية بين مدراء الفروع في مختلف الدول أثناء تنفيذ العمليات و ذلك بسبب اختلاف الثقافة، و مهما يكن الأمر، فإن على الشركة الدولية أن تعرف أين تقف بين هذين البعدين، و إلا فإنها ستقع في مأزق يصعب عليها الخروج منه، لأن التكنولوجيا و السياسات و أسلوب الإدارة يمكن أن تتطور في مكان، و تصبح أقل تطوراً في مكان آخر، و المدراء الدوليون في الإدارة العليا و الفروع هم المسؤولون عن إدخال أو عدم إدخال الخبرات الجديدة إلى البلد الذي يعملون فيه.

2- عملية اختيار المدير الدولي:

من المعلوم أن المدير الدولي المغترب يواجه صعوبات كبيرة في التكيف في بيئة العمل الدولية، لأسباب عديدة مثل صعوبة الاتصالات مع المدراء الآخرين من جنسيات مختلفة، و مع موظفي الحكومة و المجتمع في البلد الذي يقيم فيه، و ينتج عن هذه الصعوبات في اللغة، التعبير، و الشعور بالعزلة صعوبات إضافية أخرى عند اختيار المدير الدولي، إن معظم حالات فشل المدراء الدوليين في مهامهم ناتج عن مثل هذه الصعوبات مما يؤدي إلى فشل نحو 15-50 % من المدراء الذين يتم اختيارهم لإنجاز مهام خارجية، إن فشل المدراء الدوليين يتمثل بفشل الشركة في تطبيق السياسات التي تحدد مواصفات المدير الدولي الذي لم يسبق له العمل في دول أخرى، و تتحمل الشركات الدولية تكاليف إضافية عالية مقابل فشل المدراء في أداء مهامهم.

و تذكر إحدى الإحصائيات بأن معدل التكلفة لكل مهمة فاشلة للشركة يمكن أن تكون ثلاثة أضعاف مثلتها في المهمات المحلية التي يقوم بها المدراء داخل دولهم، و يذكر البحث الإحصائي المذكور حول هذا الموضوع بأن ما بين 16-40 % من المدراء الأميركيين الذين يتم اختيارهم لمهام التطوير في الخارج يعودون من مهامهم قبل إنجازها، و أن نسبة 70 % منهم يندمون على قبولهم لمهامهم الخارجية منذ البداية.

و حول أسباب فشل المدراء الأميركيين المغتربين ذكرت الدراسة ما يلي:

- 1- عدم القدرة على التكيف في بيئات مختلفة بسبب الابتعاد عن الزوجة و الأبناء، الأصدقاء و الأماكن التي اعتادوا التردد عليها في بلدانهم.
- 2- عدم قدرة المدير الأجنبي على التكيف مع العمل الجديد لأسباب تتعلق بالتباينات الثقافية بين العاملين في فرع الشركة، و مع البيئة الاجتماعية و الثقافية و الحضارية.
- 3- صعوبة التفاهم مع الآخرين لأسباب تتعلق باللغة.
- 4- عدم القدرة على التكيف مع المسؤوليات الدولية الضخمة و الجديدة.

❖ الاعتبارات التي يجب أخذها عند اختيار المدراء الدوليين:¹

- 1- التحامل المحلي: مدى قبول دوائر البلد المضيف لخلفية المدير كجنسه و دينه و سلوكه عامل مهم يؤثر على فعاليته، قد يكون شخصا كفؤ بالرغم من عدم قبول المجتمع الجديد لخلفيته العرقية أو الدينية وكلما يحتاجه هو فرصة لإظهار مقدرته و وقتا ليثبت أنه فرد قادر بالرغم من ذلك، لكن هل تملك الشركة ذلك الوقت و هل تستطيع الانتظار فالشركات لها مشاكل كافية من غير حاجة لأن تضيف بعدا و تعقيدات جديدة.
- 2- المقدره الفنية: و هذه مهمة جدا للشركة و لا يمكن المبالغة فيها و هي أحيانا المبرر للرواتب العالية التي يتقاضاها الأجانب.
- 3- القدرة على التأقلم: يختلف الأفراد في مقدرتهم على التكيف مع حياة و تقاليد مختلفة ليس في العمل فقط و إنما خارج العمل، في التسوق و أمور أسرته من مدارس للأطفال و الحياة الاجتماعية و مدى تقبل الزوجة و اندماجها و قدرتها على الاندماج في المجتمع الجديد و شغل نفسها، مثل هذه المهام تتطلب شخصا مسافرا واسع الأفق لا يستغرب للعادات الغريبة و يا حبذا لو كان ولوعا بالأسفار يلتقط اللغات الأجنبية بسرعة.
- 4- الالتزام بالعالمية: و هي أن يرى الشخص أن الأعمال الدولية ليست مجرد مهمات طارئة و مؤقتة بل جزء أساسي من أعمال الشركة وليست فقط إلزاما عابرا على كل فرد أن يؤديه، و هذا أمر نادر و شخص من الصعب العثور عليه، كذلك من المهم أن

¹ أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 267.

تكون لديه الرغبة الميول و أن يرى أن العمل الدولي سيفيده في مستقبله العملي و يزيد من فرص ترقبته و تقدمه في هرم الشركة الدولية و يزيد من كفاءته و خبراته بما يمكنه من الإسهام في تقدم الشركة و تحقيق أهدافها.

3- خصائص و أدوار المدير الدولي:

إن المدير الدولي يعتبر ذو طبيعة و خصوصية تجعله يختلف عن بقية المدراء في مؤسسات الأعمال الأخرى، و هذه الخصوصية تأتي بسبب توجه المؤسسات نحو الأعمال الدولية بدرجة كثيفة و معقدة و كذلك يعود إلى التعقيد في متغيرات البيئة العالمية التي يعمل فيها المدير و في إطارها و بذلك فإن المهارات و القدرات و الخصائص المطلوب توفرها في المدير العالمي تختلف عن الخصائص المطلوب توفرها في المدير المحلي وفي جوانب مختلفة و متعددة منها:

1

1- الإدراك الاستراتيجي وامتلاك الرؤيا الإستراتيجية.

2- فهم و إدراك الاختلاف الثقافي و القدرة على التأقلم معه.

3- القدرة على العمل في قيادة الفريق الدولي.

4- امتلاك قدرات خاصة في التمويل الدولي.

5- امتلاك المدير قدرات و مهارات خاصة بالتسويق الدولي.

6- امتلاك المدير مهارات و قدرات في الحصول على المعلومات و قدرة على التنبؤ و التحليل.

7- مهارات خاصة في مجال الإصغاء للآخرين و القدرة على خلق الثقافة التنظيمية الإيجابية للمؤسسة.

❖ أدوار المدير الدولي:

¹ عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سابق، ص 89-90.

رغم تباين أنشطة المدراء و أدوارهم التي ترتبط باختلاف الأهمية النسبية لأدوار المدير الدولي، إلا أنه يمكن أن نضع أدوارا للمدير الدولي في ثلاثة مجموعات رئيسية و وفقا إلى نوع و طبيعة الشركة الدولية و كذلك المستوى الإداري و الوظيفة التي يشغلها المدير الدولي¹:

1- الأدوار الشخصية : تتكون هذه المجموعة من الأدوار في الوظائف الرئيسية التي يمارسها المدير و في تفاعله مع الآخرين من خلال عملية الاتصال و الدور القيادي الذي يمارسه و المرتبطة في التمثيل الرسمي للمؤسسة و تحفيز العاملين و توجيههم و إجراء الاتصالات مع العاملين داخل المؤسسة و مع الإدارات التنفيذية لوحدات الأعمال الدولية و كذلك مع الجهات الخارجية للمؤسسة.

2- الأدوار المعلوماتية: يعتبر هذا النوع من الأدوار المهمة في عمل المدير الدولي وذلك لارتباطها في نظم و شبكة المعلومات التي فرضت نوع من الوظائف الجديدة على المدراء الدوليين بشكل خاص إذ أن المدير الدولي بدون معلومات لا يمكنه من أداء مهامه في التوجيه و الرقابة و أنشطة الشركة الدولية و الوحدات التابعة لها.

3- الأدوار القرارية: هذا النوع من الأدوار التي يمارسها المدير الدولي و التي تجعل منه و بحكم موقعه في الشركة الدولية صانع لقراراتها، التي تسهم في إحداث التغيير المطلوب في مختلف مجالات العمل، بدءا من الهيكل التنظيمي للشركة الدولية إلى معالجة الاضطرابات و الصراعات التي تنشأ داخل الشركة الدولية، إضافة إلى القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد المتاحة للشركة الدولية و مراقبة استخدامها وفقا إلى طبيعة أهدافها، إضافة إلى كونه الشخص الذي يقوم بالتفاوض مع الجهات الخارجية الأخرى و عقد الصفقات مع الأطراف ذات العلاقة مع الشركة الدولية.

4- تدريب و تطوير المدراء الدوليين:

إن عملية اختيار المدراء الدوليين هي الخطوة الأولى لربط المدير الدولي بعمله الجديد، أما الخطوة الثانية فهي تدريب المدير على القيام بالمهام و المهارات المعارف الجديدة و اللازمة

¹ Tony Edwards and Chris Rees, OP CIT, p 220

لتكوينه كمدير دولي ناجح، و من أجل ذلك تستخدم الشركات الدولية متعددة الجنسيات برامج التدريب المكثف لإكساب المدراء المهارات المطلوبة للنجاح في الدول الأجنبية.

أما التطوير الإداري فهو مفهوم أكثر شمولية أي أنه لا يشمل أداة تدريب وحدها، حيث يتطلب تطوير مهارات المدراء لما هو أبعد من حدود مهامهم الوظيفية داخل الشركة، و هكذا فإن التدريب جزء من برامج التطوير الإداري، فالمدیر المحتمل إيفاده لمواقع وظيفية متعددة و لعدد من السنوات لاكتساب الخبرة و العمل في بيئات ثقافية حساسة، بالإضافة إلى التعرف و التواصل مع مدراء الشركة الآخرين في الفروع التابعة، و هؤلاء لا يحتاجون إلى برامج تدريب و تطوير تقدم لهم على فترات دورية منتظمة (أسبوع بعد أسبوع، أو أسبوعين بعد أسبوعين) و هو ما يدعم من الحاجة إلى تنقلات مدراء الإدارة العليا و الخبراء بين الفروع الدولية التابعة للشركة الأم حاملين معهم أساليب و خبرات عمل دولية جديدة للإدارة و المدراء التنفيذيون في الفروع، أو لاكتساب الخبرة و الثقافة للمدراء المتوقع إيفادهم في المستقبل.

أ- التدريب الثقافي: تهدف برامج التدريب الثقافي إلى تعريف المدير بثقافة البلد المضيف، فهناك رأي يقول بأن الشخص إذا فهم ثقافة البلد المضيف فإن احتمال بقائه لفترة أطول فيه ستكون أكثر، و لذلك تقوم الشركات بتصميم برامج تدريب للمدراء و الموظفين المغتربين قبل إيفادهم و بعد وصولهم إلى البلد المضيف، و يتعلق محتوى هذه البرامج التدريبية على التعرف بثقافة المجتمع هناك، و التعرف بتاريخه، الاقتصاد، الدين، الأطعمة و المستوى المعيشي، كما يحتوي التدريب كلما أمكن ذلك ترتيب رحلات تعريفية للبلد المضيف قبل بداية المهمة، و الهدف من هذا التدريب هو إزالة الصدمة الثقافية الأولى و طمأنته قبل نقله رسميا للعمل هناك، و تبقى المشكلة الأخرى و هي مسألة تكيف الزوجة و الأبناء و لذلك من الطبيعي إلحاق الأسرة بكاملها بهذه البرامج التدريبية الثقافية.

ب- التدريب على اللغة: على الرغم من أن اللغة الإنجليزية هي اللغة الأولى للأعمال الدولية إلا أن هذا لا يمنع أو يحول دون تعلم لغة البلد المضيف، لأن ذلك يعزز من روابط التعاون و العلاقات الاجتماعية و الثقافية بين المدير المغترب و نظرائه من المدراء مواطني الدولة المضيفة و موظفيه التابعين، مما يساهم في تعزيز و زيادة الإنتاجية، كما يساعده على التكيف في البيئة الثقافية التي يعيش فيها لمدة طويلة، حتى و إن لم يجيد لغة البلد بصورة تامة، و في

دراسة للباحث بيكرز Bakerz على 74 مديرا تنفيذيا أميركيا يعملون في الشركات م ج ، وجد أن 23% منهم فقط يعترفون بأن اللغة الأجنبية كانت ضرورية لمساعدتهم في أعمالهم، و هذا واضح من أن شركاتهم لم تقدم لهم أي برنامج تدريب لتعلم لغة البلد الذين يعملون فيه لمساعدتهم على تحسين كفاءة موظفيهم التابعين، و تمكينهم من تعزيز علاقتهم بثقافة البلد المضيف.

ج- التدريب العملي: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تقديم المساعدة للمدير المغترب و أسرته على طمأنة أنفسهم يوما بعد يوم على الحياة في البلد المضيف، حتى يتكيفوا مع روتين العمل الجديد بنجاح، و تقديم الدعم المعنوي لهم لإقامة علاقات اجتماعية مع الأصدقاء، و خاصة مع أبناء الجالية المقيمين في البلد المضيف، و هكذا يتعين على الشركات أن تختار العائلات الأكثر قدرة على الاندماج في العلاقات الاجتماعية، خاصة الأسر التي مضى على إقامتها في البلد المضيف فترة طويلة، و تعمل الشركات الدولية على إقامة روابط اجتماعية بين أسر المدراء بوسائل مختلفة و كما ذكرنا من خلال الحفلات، و النوادي الرياضية، و الزيارات المنزلية، و الاهتمامات و الأنشطة المشتركة، ليتشكل فيما بعد مجتمعا للمدراء المغتربين و أسرهم، و مثل هذه الجهود مفيدة جدا للتكيف مع البيئة الثقافية و الاجتماعية.

المحاضرة الثامنة :

توظيف و تسيير المواهب الدولية العالمية

إن التطور الذي شهدته إدارة الأعمال الدولية في السنوات الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكاراً إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة وتخطيط الموارد والمواهب الإدارية، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم إدارة المواهب في الإدارة. وأصبح الاهتمام بالمواهب في إدارة الأعمال الدولية ضرورياً لتحقيق أداء عالٍ، وظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة في المواهب الإدارية وإدارتها، وزاد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على مفهوم الاهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية الدولية.

تعتبر الموهبة قضية العصر، إذ أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وتغيير المألوف وإبداع جديد متطور دائماً، ولا يتسنى ذلك للمجتمعات النامية إلا بالاعتماد على دور كل فرد من أفرادها عامة والموهوبين خاصة، فتقدم الأمم ورفقيها مرهون بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني.

1- مفهوم إدارة المواهب البشرية:

تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس في عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، ورد مصطلح ومفهوم وعملية إدارة الموهبة في التسعينيات واستمر بعد تكييفه، واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها¹¹.

¹¹ David G. Collings, Global Talent Management The Law Of The Few, Poznań University Of Economics Review, Volume 9 Number 2, 2009, P 156.

كما أنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة الشركة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة في الشركة حالياً، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي.

كما أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

وتعرف إدارة المواهب أيضاً بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.

2- خصائص الموهوبين:

الموهوبون تلك الفئة التي وصفت بأصحاب التفكير خارج الصندوق، مجازاً لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد والجامد ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون على الروتين الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات.

ولقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار والتي تثبت جدواها وصدقها من خلال التطبيق والتجريب وتتمثل هذه الخصائص كما يتبين بالجدول التالي:

جدول السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

م	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
1	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية إلى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
2	الاستقلالية	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه.
3	الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف ويعطي أفكاراً وحلولاً جديدة وغير مألوفة.
4	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية.
5	المثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
6	الطلاقة	يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
7	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، وميال لاستكشاف المجهول.
8	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله.
9	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.
11	النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها.
12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.

13	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين.
14	القيادة	يظهر نضوجا واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك.
15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية.
16	الحس بالمسئولية	يوزن الأمور ويتحمل مسئولية أعماله وقراراته.
17	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
19	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحدث أكثر من معنى أو حل.
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها.

Source : Tarique, I and R. Schuler (September 2012), Global Talent Management Literature Review, SHRM Foundation ,p 263.

3- أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب البشرية:

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمصطلح إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي¹:

أ- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء، وتعدد التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام وأصبح عهد اليوم هو عهد المتخصص.

¹ Jordan Siegel, global talent management at NOVARTIS, HARVARD business school, 2008, p 10.

ب- ارتفاع مستويات التعليم:

لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد من أسلافهم، والأهم من هذا أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد أقل تعليماً منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي إلى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات.

ج- تعقد المهام الإدارية:

وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

د- زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى.

4- مميزات قائد المواهب:

يظن بعض المديرين أن إدارة الموظفين الموهوبين أسهل من إدارة الموظفين العاديين، والصحيح أن أداء الموظفين الموهوبين ونتائجهم تفوق أداء الموظفين العاديين بنسبة لا تقل عن 75% ولقد تصل أحياناً إلى 300% أي ثلاثة أضعاف.

إلا أن إدارة الموهوبين هي بلا شك أصعب من إدارة العاديين، وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للموهوب التي تكون أكثر اهتزازاً وتقلباً من الموظف العادي، فالمبتكرون أقل استقراراً من الناحية النفسية من أقرانهم العاديين، فهم يحتاجون مزيداً من الاهتمام والاعتناء فإن لم يكن المدير كفوئاً وقائداً ناجحاً ولم تكن متطلبات العمل في الشركة الدولية تستدعي وجود موظفين موهوبين ولم تكن بيئة العمل بحاجة للموهوبين، فمن الأفضل الاعتماد على العاديين.

كما يرجع إلى طبيعة المهام التي تسند إلى الموظفين الموهوبين غالباً ما تكون أهم وأكثر وأخطر من المهام التي تسند إلى الموظفين العاديين، فكثيراً ما يكون الموهوب مسئولاً عن عدد كبير من المهام التي يعهد بها إليه رؤسائه من كافة الأقسام، لأن كل الرؤساء يريدون إنجاز الجزء الذي يخصهم من المهمة بشكل جيد، ولا يتقون سوى في موظف موهوب يمكن الاعتماد عليه، ويجعل متابعة المدير للموظف أكثر صعوبة وتعقيداً.

❖ لذلك يجب أن يتميز مدير الموهوبين بخصائص معينة، من هذه الخصائص¹:

أ- الثقافة:

فالمواهب ثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب، ويشترك قادة المواهب في تبني مبدأ واحد يقول بأن " الفارق بين النجاح والفشل يكمن في الأسلوب الذي تختاره للمضي في حياتك"، كما يؤمنون بأن المعرفة والقدرات أهم من السلطة والنفوذ.

ب- الاختيار والتعيين:

فالاختيار فن لا يجيده سوى القادة المحترفون الذين تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات، ويقوم هذا الاختيار على مبدأ التفاهم والتحاور بين القادة وأعضاء فريق العمل، حتى يؤمن كل منهم بقدراته، وأن المكان الذي يعمل به هو المكان المناسب ومن ثم يقوى لديهم دافع النجاح.

ج- التدريب:

الموهوب في حاجة دائمة لإستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن المواهب لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة القائد الذي يسارع في تدريب الموظفين الموهوبين للعمل على صقل المواهب بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم، ويحتاج القائد في ذلك لمعرفة جيدة بطبيعة عمل المؤسسة وتحديد ما يرغبه من الشخص المتدرب في ظل نظام من التقييم الموضوعي الدقيق.

¹ David G. Collings, OP CIT, p 192.

د - الاتصال:

إدارة الموهوبين تحتاج من القادة التمتع بخبرة الاتصال وتوصيل الرسائل بفعالية، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية حتى في حالات الفوضى.

هـ - المسؤولية:

إدارة المواهب تحتم على المسؤولين تولي مهام تقييم أداء الموظفين بنوع من المسؤولية استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقتلان المواهب ويثران جوا من الضغائن لا يساعد على الإنجاز والإبداع.

و - الذكاء العاطفي:

فالمواهب النابعة من الذكاء دائمة الحاجة إلى التنمية والتنشيط، وفي إدارة المواهب يجب أن يكون القائد متمتعاً بالذكاء، ومن ثم لديه مرونة في التعامل مع الموهوبين في مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير.

ز - إدارة الصراع:

لا تكاد تخلو المؤسسات من الصراع، والموهوبون هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فموهبتهم تهدد الأشخاص المتقاعسين، والصراع يحتاج إلى الحكمة في الإدارة والاستماع المتكافئ لجميع الأطراف، وحسن إدارة الحوار في ضوء السعي الدائم للتوصل إلى اتفاق عادل يرضي جميع الأطراف ويفيد مصلحة العمل.

م - التخطيط:

فالإدارة علم يحتاج للمزيد من التنظيم والتخطيط من خلال عدد من السياسات والاستراتيجيات الواضحة المعالم سواء بالنسبة للقائد أو أعضاء فريق العمل، وخارطة المواهب هي أحد طرق حل المشكلات، وتتضمن هذه الخارطة التعريف برسالة المؤسسة في ضوء الإمكانيات الحالية والتوقعات المستقبلية.

5- أهمية إدارة المواهب:

يؤكد العديد من كتاب الإدارة على أن عددا هائلا من الشركات الدولية لا تستمد مزاياها التنافسية من تقديم أقل الأسعار أو أحدث التقنيات أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمدتها من كونها مرنة و مبتكرة، وهذه المزايا التنافسية منبعها الحقيقي هم الموظفون الموهوبون، وأشار كل من هاسكينز و شافر (Haskins and Shaffer 2010) على أن أهمية إدارة المواهب تكمن في الآتي:

- أ- التركيز على المناصب و المراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.
- ب- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة و استكشاف الطاقات الكامنة.
- ج- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.
- د- تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
- هـ- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- و- المحافظة على المواهب و ضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المؤسسة.

6- نظام لتحفيز و جذب المواهب:

إن وضع نظام جيد للمكافآت والمزايا المالية يساعد الشركات الدولية على سد احتياجاتها من القوى العاملة بشكل فعال سواء أكان ذلك في المدى القصير أم في المدى الطويل. وفي العادة فإن الشركات الدولية ترمي من وراء أنظمة المكافآت المالية التي تقدمها للعاملين فيها إلى تحقيق الأغراض الرئيسية التالية:

- أ- الحفاظ على القوى العاملة الموجودة في الشركة وذلك تجنباً لتسرب هذه القوى إلى شركات أخرى تدفع مرتبات ومزايا أفضل.
- ب- جذب قوى عاملة جديدة ذات كفاءة عالية مع ما يحققه مثل هذا الأمر للشركة من مكاسب كبيرة، حيث يأتي مثل هؤلاء الأشخاص في العادة وقد اكتسبوا مهارات وخبرات مع شركاتهم السابقة، مثلاً في عام 1980م تمكنت شركة (كرايسلر) الأمريكية لصناعة السيارات من الحصول عن طريق الإغراءات المالية على ثمانية أشخاص من شركة فولكسفاغن خبراء في صناعة السيارات الصغيرة ، وكان مثل هذا الأمر ذا أهمية خاصة بالنسبة لشركة (كرايسلر) لأنه جاء في فترة كانت الشركة تعاني من خسائر متوالية بسبب هبوط الطلب على السيارات الأمريكية الكبيرة المفرطة في استهلاك الوقود، وقد قدرت بعض المصادر بأن هؤلاء الأشخاص الثمانية يضعون تحت تصرف شركة (كرايسلر) حوالي 200 سنة خبرة في مجال صناعة السيارات.

ونفس الشيء أيضاً فعلته شركة (كرايسلر) عندما استقطبت (ICocca) رئيساً لها من شركة (فورد) للسيارات مقابل مرتب كبير ومزايا عينية أخرى، وكذلك استقطابها ل (Dauch) كنائب للرئيس من شركة (فولكسفاغن أمريكا) بعد أن أغرت شركة (كرايسلر) بمرتب كبير. وقد قامت هذه العناصر الجديدة ذات الخبرة الطويلة، بنقل شركة (كرايسلر) من شركة خاسرة (لم تنقدها من إعلان إفلاسها إلا دعم الحكومة الأمريكية لها بقروض كبيرة) إلى شركة مجددة في صناعة السيارات تحقق أرباحاً باضطراد.

كما أن من الأمثلة الواضحة على استخدام المزايا المالية في استقطاب الكفاءات الإدارية العالية ما أقدمت عليه الحكومة البريطانية في عام 1980م من إحضار أحد خبراء الإدارة الأمريكيين ليتولى رئاسة شركة الصلب البريطانية التي كانت تعاني من متاعب مالية وعمالية وتنظيمية، وذلك مقابل 4.1 مليون دولار.

ج- كما أن أحد الأهداف الرئيسية الأخرى التي يرمى نظام المكافآت المالية الجيد في الشركات الدولية - شأنها في ذلك شأن غيرها من المؤسسات إلى تحقيقها، هي عملية إثارة حوافز الأفراد للعمل، وبالرغم من أن درجة تأثير المكافآت المادية في دفع الأفراد للعمل بحماس تتأثر بدرجة كبيرة بالثقافة السائدة في مجتمع ما، إلا أن أغلب الكتابات والأبحاث الإدارية تؤكد على ضرورة أهمية الحوافز المادية كمؤثر مباشر في رفع الإنتاجية أو خفضها.

وفي العادة تكون المكافآت المالية للمديرين الدوليين من مرتب أساسي مضافاً إليه نسبة تتغير بتغير مستويات غلاء المعيشة في مختلف مناطق العالم، وربما بعض العلاوات الأخرى (مثل تكاليف تعليم الأطفال، الإعفاء من الضرائب... الخ). وتعتبر الشركات الدولية الأمريكية رائدة في مجال دفع مكافآت عالية لمديريها لدرجة ربما وصلت إلى حد الخيال. مثل شركة (MGM) وصلت فيها مكافآت الرئيس التنفيذي، من مرتب ومزايا أخرى إلى خمسة ملايين دولار في السنة.

ويبدو أن الاتجاه بالنسبة لدخل رؤساء الشركات الكبرى هو في الزيادة المضطربة.. ففي إحدى التحقيقات التي أجريت مؤخراً حول هذا الموضوع تبين أن (Icocca) رئيس شركة (كرايسلر) قد حقق دخلاً من شركته خلال عام 1987م بلغ ثمانية عشر (18) مليون دولار.

هذا ومن أجل تحقيق أهداف نظام المكافآت والمزايا المالية المذكورة أعلاه، تحرص الشركات الدولية دائماً على المحافظة على القيمة الشرائية للعالمين معها أينما ذهبوا، وذلك عن طريق تعديل مرتباتهم بما يتماشى ومستويات غلاء المعيشة في مناطق العالم المختلفة، وتوجد الكثير من المؤسسات التي تقوم بدراسات دورية لاختلاف مناطق العالم من حيث الغلاء والتغيرات التي تطرأ على ذلك، ومن أهم المؤسسات التي تقوم بذلك هيئة الأمم المتحدة، ومصرف الاتحاد

السويسري في زيورخ، ومؤسسة (Business International) في نيويورك، وغيرها من المؤسسات والمكاتب الاستشارية ذات الصلة.

7- حرب المواهب بين الشركات الدولية:

لقد فرض تطور الاقتصاد العالمي عموماً و قطاع الصناعة التكنولوجية خصوصاً، حملة معطيات جديدة لا تزال تتكشف تباعاً، و كان آخرها المكانة الكبيرة التي باتت تعطي لأصحاب المواهب و الكفاءات المميزة بين الموارد البشرية و الواقع أن مكانة الكفاءات كانت دوماً تحظى باعتراف الجميع، ولكن الحاصل الآن هو تبدل دور الكفاءة الكبيرة و شراهة الشركات في الاستحواذ عليها، ولأن المعروف من هذه الكفاءات أقل من المطلوب، بات هناك ما يشبه حرب الأدمغة بين الشركات، حرب من أهم أسلحتها المكافآت و المرتبات الضخمة، ومن أبرز خسائرها الولاء الوظيفي والأمان.

إن نقص الكفاءات يلوح غمامة سوداء ، تُظهر هذه العبارة، وهي من حديث لمتخصصين في الموارد البشرية، قلقاً متزايداً اليوم تجاه ندرة الكفاءات وتخوفاً من تفاقم المشكلة في المستقبل حيث أنه في الوقت الحالي أصبح الموظفون الموهوبون هم المفتاح السري لنجاح و ازدهار الشركات و بالتالي زيادة المنافسة بين الشركات على هذه المواهب بل وصل الحد إلى نشوء شركات مختصة في اصطياد العقول (headhunting) و هذا لاستقطاب المواهب المطلوبة القادرة على استحداث نشاط جديد أو تطوير منتجات و تقنيات جديدة توفر عوائد كبيرة للشركات بالمقارنة مع الفوارق البسيطة في الموارد المضافة.

أما على مستوى ادارة الموارد البشرية فظهرت وظيفة جديدة تدعى ادارة المواهب مهمتها استقطاب العقول و المواهب و الحفاظ عليها عن طريق المكافآت المالية، وضع مسارات مهنية بطريقة تناسب كل فرد و الاستقرار الوظيفي و ضمان عقود طويلة الأمد بالإضافة إلى دعم و تطوير مهارات الموظفين.

مثال: في عام 2006، أعلنت شركة كيا الكورية لتصنيع السيارات (تابعة حالياً لشركة هيونداي الكورية) عن انضمام مصمم السيارات الألماني بيتر شراير Peter Schreyer (الشهير بتصميمه لشكل سيارة أودي تي تي الرياضية والتي توجت 25 سنة من العمل لدى فولكس فاجن

و أودي) إلى فريق عملها. عقب انضمامه، ترأس بيتر مكاتب التصميم الفني لدى كيا في كل من: فرانكفورت، لوس انجلوس، طوكيو و كوريا. في عام 2010 بدأت طرازات سيارات كيا التي صممها بيتر تباع في الأسواق العالمية.

في شهر يونيو 2010، أعلنت كيا عن تخطيها مليون سيارة مباعه في السنة، وعن تحقيقها زيادة في مبيعاتها العالمية قدرها 49.2 % في نصف الأول من 2010. قبل مقدم بيتر، وكما يقول هو، كانت سيارات كيا بلا هوية واضحة، فتارة تشبه السيارات اليابانية وتارة تعود لأصولها الكورية. انطلاقا من هذا العام 2010، ستبدأ تجد سيارات كيا جديدة ذات طابع خاص ومميز، بداية من طراز سبورتاج الذي يحقق مبيعات كبيرة غير مسبوقه.

ما يوضحه هذا المثال هو أن شركة كيا أدركت أنها غير قادرة على المنافسة في السوق العالمي اعتمادا على الكوريين فقط، ولذا لم تخش تأسيس مكاتب تصميم فني خارج الأراضي الكورية. أدركت كيا أنها بحاجة لمهندس ومصمم عبقرى ومبتكر ليقود هذه الفرق الفنية، وحين عثرت عليه استمالته وجعلته يعمل لديها. لم تطلب كيا المستحيل منه، فالأمر احتاج 3 سنوات حتى ظهرت نتائج عبقرية بيتر الألماني.

المحاضرة التاسعة:

إدارة مسار الاغتراب و علاقات العمل في البيئة الدولية

العمل في بيئة غريبة ليس سهلاً، فالضغوط النفسية و الاجتماعية قد تجعل الموظف الأجنبي يشعر و كأنه منفي من بلده و يعاني من القلق و من صدمة ثقافية، و هذه الظاهرة السيكولوجية تؤدي إلى الشعور بالخوف و الإعياء و الضعف و الإرباك، و عندما يشعر المغتربون في بلد بعيد من الناحية الجغرافية يفقدون الشعور بثقافتهم مما يسبب لهم الإرباك و عدم الثقة في النفس و رفض البيئة الجديدة.

❖ الاغتراب و تسيير الحركية الدولية

1- التحديات التي تواجه الموظفين المغتربين:

إن الموظفين المغتربين في بلد بعيدة يواجهون عند عودتهم إلى وطنهم صعوبة في التأقلم و التكيف بسهولة مع ثقافتهم و مجتمعهم مرة أخرى، و لم يكونوا على معرفة أو إدراك بأنهم سيفقدون جزءاً مهماً من ثقافتهم عندما ينتقلون للعيش في بيئة و ثقافة جديدة مختلفة، و هكذا يتلقون صدمة جديدة غير متوقعة عند عودتهم إلى بلدانهم الأصلية حيث يجدون أن أشياء كثيرة تغيرت، و أولها عدم قدرتهم على التأقلم في العمل في شركتهم التي أوفدتهم للعمل في الخارج، و يجدون أن كافة المناصب الإدارية القيادية و قد شغلها أشخاص كانوا أقل منهم قبل سفرهم للخارج، و أن أصدقائهم انتقلوا إلى أقسام أو فروع أخرى، و عندما لا يجدون المكان الوظيفي المناسب لهم يشعرون بأنهم أشخاص غير مرحب بهم، و هذه صدمة أخرى، أضف إلى ذلك إدراكهم بأن مستوى الحياة قد تغير في بلدهم، و هكذا تتولد عندهم فكرة أخرى و هي العودة إلى عملهم في البلد المضيف، و هكذا يدرون في حلقة مفرغة.

هناك العديد من الأبحاث التي تزايدت خلال العقدین الأخيرین و التي حاولت إيجاد الحلول الخاصة بمشاكل الاغتراب، بالنظر إلى الطلب و الحاجة المتزايدة للموظفین الدولیین، وقد أجمعت معظم تلك الأبحاث على المبادئ التالية:¹

- على الشركات الدولية إعطاء الحرية المطلقة للموظف الإداري في قبول أو رفض المهام الخارجية التي تعرض عليه.
- أن يكون لديهم فكرة و خلفية كافية مسبقا حول طبيعة العمل في وظائفهم الجديدة سواء كانوا مدراء أو إداریین.
- أن تكون لديهم فكرة واضحة حول طبيعة المهام التي سيقومون بها في شركتهم بعد عودتهم من مهامهم الخارجية.
- أن يكون للموظفین المغتربین مرشدا يحمي مصالحهم في الحياة الاجتماعية أثناء تاديتهم لمهامهم في الخارج و بعد عودتهم إلى بلدانهم الأصلية.
- الربط بين أداء المهام الخارجية للموظفین المغتربین و المسار الوظيفي في شركتهم، وتحديد المدة الزمنية التي تستغرقها مهامهم الخارجية.

2- عودة المدراء المغتربین:²

من القضايا بالغة الأهمية و التي لم يتم التطرق إلى دراستها و هي عملية إعداد و تدريب المدير المغترب عند عودته إلى وطنه، و نادرا ما يتضمن عقد العمل أي نصوص تتعلق بوضع و مكانة المدير الدولي المغترب عند إعادته إلى الشركة الأم أو فروعها في وطنه، و حول هذا الموضوع طورت شركة مونسانتو Monsanto و هي شركة عالمية تعمل في مجال الزراعة و المخصبات الكيميائية، برنامجا لإعادة المدراء المغتربین إلى وطنهم، و لديها 100 مدير يعملون في الإدارة العليا و في الفروع الأجنبية، و يتضمن برنامجها تقديم التدريب الثقافي عند إيفادهم للخارج و عند عودتهم إلى وطنهم، فالمدراء عند عودتهم إلى الوطن يتلقون تدريبات ثقافية لسد

¹ عباس علي، مرجع سابق، ص 79.

² Charles M Vance and Yongsun Paik, M.E Sharpe, OP CIT, p 222.

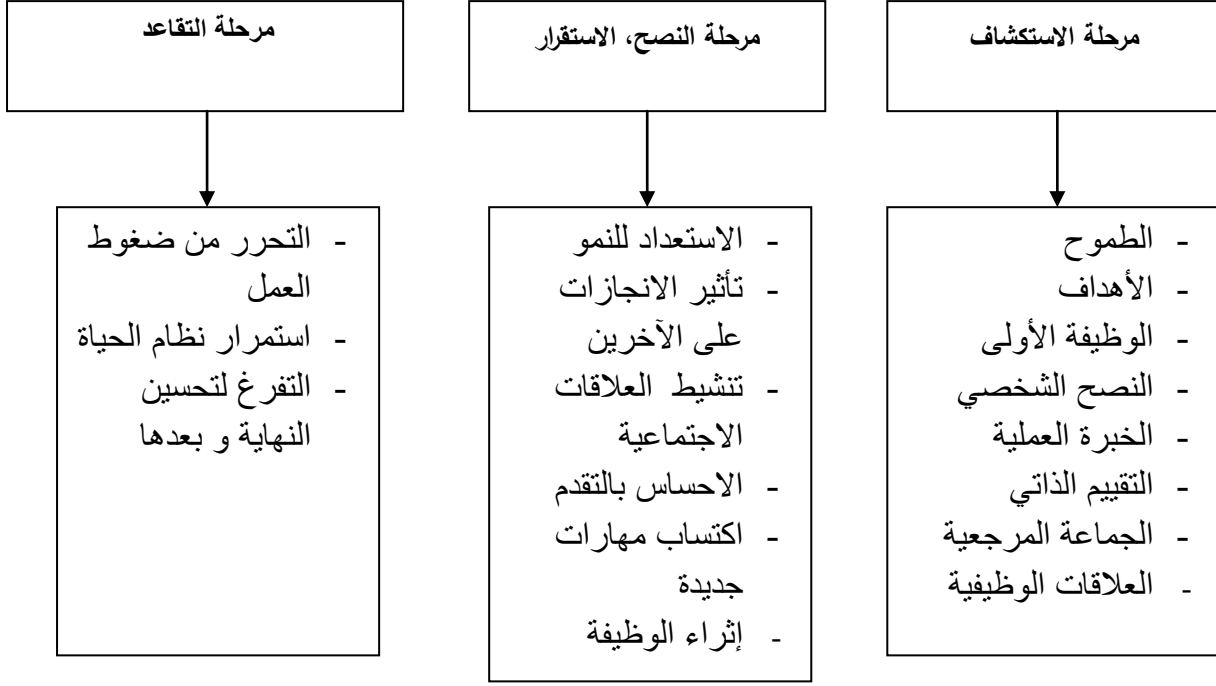
الفجوة الثقافية التي نشأت عندهم أثناء غيابهم عن وطنهم، كما يتضمن البرنامج تعريفهم بنوعية الفرص المتوفرة لهم في البلد الأم و في الشركة، و يشرحون لهم كافة المتغيرات و المستجدات الإدارية و التنظيمية التي تمت في غيابهم، و في المقابل يطلب من المدراء العائدين تقديم شرح واف للخبرات التي اكتسبوها في مجال الأعمال الدولية، و إثراء موظفي الشركة بأفكارهم و خبراتهم التي اكتسبوها في الدول التي عملوا فيها، كما يتضمن برنامج إعداد و تأهيل المدراء العائدين بدائل عديدة لبداية عمل جديد إما في الشركة ذاتها، أو في شركة أخرى مماثلة أو العودة مرة أخرى إلى البلد الذي كان فيه، أو إلى الفروع الأخرى في بلد أجنبي آخر.

3- المسار الوظيفي و التنمية الذاتية للأفراد:

يعتبر المسار الوظيفي عبارة عن تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات و قدرات الفرد و احتياجات الشركة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات و الإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و الشركة على مدار حياة الفرد الوظيفية، إذن يعتبر إدراك الفرد لإمكانياته و قدراته الحالية هو الذي يحدد قبوله أو رفضه للعمل في وظيفة معينة، أما قبول الفرد للعمل في وظيفة تعرض عليه من قبل شركة دولية، فيجب أن لا يتم بصورة تلقائية تحت ظروف و ضغط الحوافز و التعويضات التي تقدمها الشركة له، و قد يكون هذا من الأسباب التي تؤدي إلى فشل بعض الموظفين التنفيذيين و الفنيين في الاستمرار في عملهم لفترة أطول، فالأساس هنا هو إدراك مستقبلهم الوظيفي و مسارات تطوره، فمن حق الموظف بغض النظر عن جنسيته أن يتطور و يتغير في أدائه الوظيفي و المادي، و المسار الوظيفي لا تتعلق فوائده متغيراته بالفرد وحده، و إنما بالشركة التي يعمل فيها، فهي عملية متبادلة المنافع بين الطرفين، فالفرد تقع عليه مسؤولية العمل الناجح للتقدم في مساره الوظيفي و المحافظة على صفاته السلوكية التي تؤهله لشغل وظيفة أعلى في مساره الوظيفي.

الشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة في احتمالات النجاح أو الفشل في إعداد المسار الوظيفي:

العوامل المؤثرة في احتمالات النجاح أو الفشل في إعداد المسار الوظيفي



المصدر: عباس علي، مرجع سابق، ص 348.

❖ علاقات العمل و الأخلاقيات الدولية

تلعب علاقات العمل دورا تنظيميا مهما داخل الشركات الدولية، و من هنا تأتي أهمية دراسة هذا المطلب، حيث أن الشركة الدولية تنشط بعيدا عن قوانين البلد الأم بل تكون تحت قوانين البلد المضيف، و التي تعكس عادة ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية و قوانينها و ثقافتها.

1- التعاون بين الاتحادات العمالية و إدارة الشركة: ¹

يطلق على التعاون المشترك بين الاتحادات العمالية و إدارة الشركات بعملية تبادل الأدوار، فمن خلال الاتفاقيات التي تعقد بين ممثلي الاتحاد و بين الشركة يتم تحديد الدور الذي يؤديه كل طرف بطريقة تؤدي إلى ما يجب على كل منهما عمله للحفاظ على حقوق و مصالح الطرف

¹ عباس علي، مرجع سابق، ص 219.

الآخر، و ينص العقد على التواصل حتى نهاية المدة المحددة له، و البدء بالمفاوضات لتوقيع عقد جديد، و يشارك في المفاوضات ممثلين عن حكومة البلد المضيف.

و المشكلة الحقيقية التي تنشأ في الأعمال الدولية هي لمن يتبع العمال المغتربين، هل يتبع هؤلاء للاتحادات العمالية في البلد الأم أم إلى الاتحادات في البلد المضيف، بعض الدول لا يوجد فيها اتحادات عمالية، و عليه كيف يتم حماية و حفظ حقوق المغتربين، فبعض الدول مثل ألمانيا يخضع العمال لقوانين الاتحادات العمالية هناك فهي توفر لهم مظلة حماية مثلهم مثل زملائهم الألمان، و لا تتدخل في هذا الشأن الاتحادات العمالية في بلدانهم الأصلية، و في دول أخرى يتم عقد الاتفاقيات العمالية بين الاتحادات من كلا البلدين و ينص العقد على الحفاظ على الحقوق المتبادلة للعمال و الموظفين في كلا البلدين، و تتضمن الاتفاقيات من هذا النوع مساواة الحقوق الممنوحة للعمال في كلا البلدين (اتفاقيات العمل الدولية).

2- المسؤولية الاجتماعية في الأعمال الدولية:

هناك شيئاً غير مألوف يتبلور الآن في السوق العالمية، ويتحدى كافة المبادئ الكلاسيكية التي يتم تعليمها في كل كليات إدارة الأعمال، فجودة المنتجات، والأسعار التنافسية لن تصبح بعد الآن هي العوامل الأكثر أهمية في معادلة النجاح التجاري، حيث ستكون هناك عوامل أخرى، ففي السوق العالمية الآخذة في التطور يتبلور أمامنا الآن عامل استراتيجي ثالث بدأ يلعب دوراً ملموساً ألا وهو عامل "المسؤولية الاجتماعية".

والمقصود بالمسؤولية الاجتماعية في هذا السياق تحمل الشركات لمسؤولياتها عن المجتمع أو المجتمعات التي تعمل بها بالإضافة إلى ما تضطلع به من مسؤولية بحكم طبيعتها في إنتاج السلع، وأداء الخدمات.

ومسؤولية الشركات الاجتماعية تعني مسؤوليتها في مساعدة المجتمع على مواجهة التحديات التي تعترضه، ومنها على سبيل المثال لا الحصر تحدي التغير المناخي، وأمن الطاقة، والرعاية الصحية، ومواجهة الفقر.

وهذا الاتجاه العملي الجديد القائم على جودة المنتج والأسعار المنافسة والمسؤولية الاجتماعية ينتشر بشكل محسوس في الوقت الراهن في نفس الوقت الذي تستمر فيه الشركات المتعددة الجنسيات في اكتساب قوة اقتصادية غير مسبوقه كما تدل على ذلك كافة الإحصائيات. فتلك الإحصائيات تشير على سبيل المثال إلى أن ثلث التجارة العالمية قد أصبح يتم بين الشركات

الكبرى المتعددة الجنسيات وليس بين الدول. ففي الوقت الراهن نجد أن هناك عدداً متزايداً من قادة الشركات المتعددة الجنسيات أصبحوا يؤكدون أن أنجح المشروعات الاقتصادية في عالم الغد، هي تلك التي ستكون لديها الرغبة والاستعداد لتخصيص الوقت والجهد اللازم لإدماج المسؤولية الاجتماعية في سياساتها وإذا ما استمر هذا الاتجاه في النمو بمعدلاته الحالية، فإن الأمر المؤكد هو أنه سيؤدي في نهاية المطاف إلى تغيير الطريقة التي تمارس بها الشركات العملاقة أنشطتها.

لأول وهلة قد تبدو مبادرة المسؤولية الاجتماعية، وكأنها إحدى حيل العلاقات العامة التي تمارسها الشركات من أجل تعزيز نفوذها، وتعظيم أرباحها، خصوصاً أن الدراسات والأبحاث التي أجريت على 300 شركة من الشركات الكبرى في العالم، قد أثبتت أن جُل اهتمام تلك الشركات يتركز على الاستفادة من الفرص التجارية وعلى تحقيق الأرباح الطائلة وتوسيع حصتها السوقية.

هذا ما قد يبدو على السطح، ولكن هناك أيضاً العديد من الشواهد القوية التي تبين أن الشركات العالمية الكبرى قد أصبحت تميل إلى التركيز على اعتبارات أخرى بالإضافة إلى الاعترافات السابقة.

فهذه الشركات أصبحت تميل أكثر نحو تخصيص المزيد من الأموال للاستثمار في التقنيات وأنواع الطاقة الصديقة للبيئة، ومنها على سبيل المثال طاقة الرياح التي تعد من أنظف أنواع الطاقة، والتي تمثل أسرع مصادر الطاقة نمواً في الوقت الراهن في مختلف أنحاء العالم. ليس هذا فحسب، بل إن تلك الشركات الكبرى، وبعضها يعد من رواد صناعة السيارات في العالم، قد أصبحت -حسب ما ينشر من إحصائيات - تتفق المزيد من الأموال في الاستثمار فيما يعرف بالحلول الخضراء أي على التقنيات الأكثر صداقة للبيئة.

❖ يمكن للمؤسسات أن تعمل لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في ثلاثة مجالات هي: أصحاب المصالح، البيئة الطبيعية و الرعاية الاجتماعية، بعض الشركات تعترف بمسؤوليتها الاجتماعية في المجالات الثلاث المذكورة، و تعمل بجدية لتحقيقها، بينما بعض الشركات الأخرى لا تلتزم إلا بواحد أو اثنين من هذه المجالات، و بعضها الآخر لا يعترف بمسؤوليته في أي مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية.

لقد حاول المهتمون بدراسة هذا الموضوع تحديد أساليب لإدارة السلوك الأخلاقي، و توصلوا إلى أن الشركات الدولية عادة ما تبذل جهوداً نشطة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، و كما لاحظنا من

قبل و هو أن الناس يؤيدون بأن يكون للشركات الدولية دورا أكبر، و آخرون يعتقدون و يرون بأن الدور الحالي لهذه الشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية هو كبير بحد ذاته في الوقت الحاضر، و لا نستغرب هنا القول أن هناك شركات اختارت بنفسها دورا كبيرا في هذا المجال، و شركات اختارت دورا محدودا، إن الأساليب التي يمكن للشركات من خلالها الاهتمام بالتزاماتها تجاه المجتمع تتدرج من الأقل إلى الأعلى درجة من المسؤولية عن ممارستها الاجتماعية.

3- تنظيم المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية في الأعمال الدولية:

جرت محاولات عديدة لتشريع و تنظيم السلوك الأخلاقي و المسؤولية الاجتماعية في الأعمال الدولية، و جرت مناقشات مستفيضة لعشرات القوانين و اللوائح، وعلى أية حال فإننا سنعرض باختصار عينة من هذه اللوائح و القوانين التنظيمية:¹

- قانون مكافحة الفساد الأجنبي:

تم إقرار هذا القانون من قبل الكونغرس الأميركي عام 1997 و ينص القانون على منع الشركات الأميركية أو موظفيها، و وكلائها دفع أو عرض الرشاوى على أي حكومة أجنبية أو أحد وزرائها للتأثير على مواقفها أو سياستها من أجل الحصول منهم على الصفقات، و يشمل المنع حتى تلك المعاملات التي توقع داخل الولايات المتحدة و يتم تنفيذها خارج الحدود، و مثال على ذلك، قام اثنين من المدراء التنفيذيين في شركة موبيل أويل الأميركية عام 2003 بانتهاك قانون مكافحة الفساد، عندما شارك ممثلي الشركة في اتفاقيات وصلت قيمتها 78 مليون دولار دفعت للعديد من الوزراء في حكومة كازاخستان، من أجل السيطرة على حقول النفط في هذا البلد، و تلقى أحد المدراء التنفيذيين مبلغا مقداره 2 مليون دولار كعمولة على جهوده في إقناع هؤلاء الوزراء بقبول الرشوة و توقيع اتفاقية النفط.

- قانون تعويض الأضرار الأجنبي:

تم تحرير هذا القانون في الولايات المتحدة الأميركية عام 1989 و أعطي صفة الاستعجال لإقراره، و يتعلق هذا القانون بالشركات الأميركية متعددة الجنسية، بأنها مسؤولة عن أي شتم أو

¹ عباس علي، مرجع سابق، ص 232.

إساءة لحقوق الإنسان من خلال علاقاتها مع حكومة أجنبية مقابل تحقيق منفعة لصالحها من وراء هذا السلوك، و مع ذلك قامت محاكم الاستئناف الأميركية بالالتفاف حول القانون عندما سمحت لمواطنين من بورما بأن يتقدموا بدعاوي ضد الجهات التي تقوم بتزويد المعارضة البورمية بالأسلحة لاستخدامها ضد الحكومة، و هناك قضايا أخرى أثرت في نيويورك و نيو جيرسي تتهم شركة IBM و مجموعة سيتي جروب City Group و شركات أخرى بأنها كانت تستفيد من سياسات التمييز العنصري في جنوب إفريقيا.

- اتفاقية مكافحة الرشوة التابعة لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية:

تم تطوير هذه الاتفاقية و المصادقة عليها في كندا عام 2000، و وقعت عليها 33 دولة حول العالم، و تنص هذه الاتفاقية على مكافحة الرشوة، في التعاملات التجارية في الأعمال الدولية، و فوضت ممثلها في فروع الشركة بإيقاع العقوبات على المرتشي، و دافعي الرشوة، و التي نصل إلى حد السجن لمن يتعامل بالرشوة.

- منظمة العمل الدولية:

و أخيرا فإن منظمة العمل الدولية، أخذت لها دورا مسئولا، و أصبحت اليوم مراقبا رئيسيا على قوانين و ظروف العمل في المصانع في الدول المتقدمة و النامية، مثل بنغلاديش، كمبوديا، الفلبين، و وجد أن أصحاب المصانع في هذه الدول أن قيام المنظمة بجولات تفتيشية يؤسس لدور بالغ الأهمية في تأسيس علاقات عمل دولية جديدة مع الشركات متعددة الجنسية.

و هناك قوانين و لوائح كثيرة جدا، و اتفاقيات جماعية و ثنائية أخرى تسهم في رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية و مكافحة الفساد في الأعمال الدولية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى ادارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
2. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، 2005.
3. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
4. تسيير العجاردة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2005.
5. جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد السيد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2003.
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
7. خالد عبد الرحيم مطر، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، 2000.
8. راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
9. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتنمية و تخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
10. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صلاح، ادارة الأعمال الدولية، دار اليازوري، الأردن، 2008.
11. سعد حقي توفيق، مبادئ العلاقات الدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
12. سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2006.
13. سهيلة محمود عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، 2000.
14. السالم هاجم أبو قريش، الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات، دار هومه، الجزائر، الطبعة الثانية، 2013.
15. صالح مهدي طاهر محسن، الإدارة و الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008.

16. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
17. عباس علي، ادارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار الحامد للنشر، الأردن، 2007.
18. عباس علي، ادارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2003.
19. عباس علي، الإدارة الدولية للموارد البشرية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
20. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
21. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2003.
22. عبد السلام أبو قحف، أساسيات في ادارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي، مصر، 2003.
23. عبد السلام أبو قحف، دراسات في ادارة الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
24. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
25. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر، 1996.
26. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005.
27. عبد الباري إبراهيم، زهير الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرون، دار وائل، عمان، 2010.
28. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
29. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى، القاهرة، 1999.
30. عايدة سيد خطاب و آخرون، ادارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات الدولية، دار الأهرام، القاهرة، 2007.
31. عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية، دار الأبحاث، الجزائر، 2009.
32. عبد الناصر محمد علي حمودة، ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005.
33. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، المسيرة للطباعة و النشر، عمان، 2004.
34. عبد العزيز النداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009.
35. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003.

36. فريد النجار، تسويق الصادرات العربية، دار قباء للنشر، القاهرة، 2002.
37. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر، مصر، 1999.
38. فريد النجار، ادارة الأعمال الاقتصادية و العالمية، مؤسسة شهاب الجامعية، مصر، 1999.
39. فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
40. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
41. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 2000.
42. مصطفى محمود أبوبكر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.
43. مصطفى مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1994.
44. محمد سعيد أبو سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
45. ناصر دادى عدون، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
46. هاني العمري، الادارة الاستراتيجية في البيئة العالمية، مذكرة في مادة ادارة الأعمال الدولية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2007، متاح على: URL (www.rsscra.com) (2011/12/15).
47. هاني عرب، ادارة الأعمال الدولية، ملتقى البحث العلمي، متاح على URL (www.rsscra.com) (2011/12/15).
48. يوسف حجيم الطائي و آخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، 2006.

ب- الأطروحات و الرسائل:

1. أحمد فلاح، التسويق الدولي في عالم متغير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2002.

2. بنية عمار، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء، السنة الجامعية 2006/2005.
3. جنادي كريم، أهمية وظيفة التسويق للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في اقتصاد السوق، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2001/2000.
4. حسين يرقى، استراتيجيه تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2008-2007.
5. دلهوم حكيم، إستراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر -3، 2011/2010.
6. صبوغ عبد الحفيظ، واقع و آفاق ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس.
7. موهوبي فوزيل، ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر -3، 2009/2008.
8. قربينات إسماعيل، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2005/2004.

ج- المجلات و الملتقيات:

1. حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية-حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 1/ ديسمبر.
2. خالدي محمد، قراءة تحليلية في وضع السلامة والصحة المهنية بالجزائر وفقاً لمعايير العمل الدولية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد الرابع.
3. رياض عبد القادر، سياسة الأجور و دورها في المحافظة على الموارد البشرية، مجلة المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، العدد 4/2015.
4. رشيد مناصرية، الحاج عرابة، غريب بولرباح، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي، مجلة الباحث، العدد 14/2014، جامعة ورقلة، الجزائر.
5. زهية موساوي، الإستراتيجية و ادارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2002.
6. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 مارس 2004.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Mohamed Meziane, Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie, synthèse élaboré dans ALGRH.
2. Charles M Vance and Yongsun Paik, M.E Sharpe, Managing a global workforce , New York, 2006.
3. PAUL SPARROW, CHRIS BREWSTER and HILARY HARRIS, Globalizing Human Resource Management, Routledge, London, 2004.
4. DENNIS R, BRISCOE, RANDALL S. SCHULER and LISBETH CLAUS, INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, Routledge, third edition, NEW YORK, 2009.
5. Tony Edwards and Chris Rees, international human resource management, Pearson Education, London, 2006.
6. Anne Wil-Harzing and Joris Van Ruysseveldt, international human resource management, 2nd Edition, SAGE Publication, LONDON, 2004.
7. David G collings, Geoffrey T Wood and Paula M Caligiuri, the routledge companion to international human resource management, Routledge, London, 2015.
8. David G. Collings, Global Talent Management The Law Of The Few, Poznań University Of Economics Review, Volume 9 Number 2 , 2009.
9. Lewis Robert, Hospitality marketing: the internal approach, Comal hotel and Restaurant Quarterly, Vol30. NO3, 1989.
10. Berry Leonard .E, The Employee as customer, Journal of Rating Banking, Vol3, No: 01, 1981.
11. Jean M. Trudel, Marie-Hélène Racine, La gestion des ressources humaines dans une organisation à vocation internationale : un défi pour la P.M.E, 5eme congrée international de l'académie de l'entrepreneuriat.
12. Tarique, I and R. Schuler (September 2012), Global Talent Management Literature Review, SHRM Foundation.
13. Jordan Siegel, global talent management at NOVARTIS, HARVARD business school, 2008.
14. José Alouche et Géraldine Schmidt, les outils de la décision stratégique, T2, depuis 1980, édition la découverte, Paris, 1995.
15. Philip Kotler, marketing management, 6th prentice Hall, Inc, New Jersey, 1988.
16. Pasco Berho, marketing international, 4eme edition, Paris, 2002.
17. R.Schuler and S.Jackson, linking competitive strategies with human resource management practices, Academy of management executive, 1987.
18. Sabine Urban, Management international, ed Litec, Paris, 1993.
19. William Anthony and others, human resource management, a strategic approach, New York, the Dryden press, 1999.
20. Philip G.Benson, Emerging Themes in international Management of Human Resources, IAP publishing, Charlotte, north Carolina, 2010.
21. Timothy Dean Keeley, International Human Resource Management in Japanese Firms, LTD Chippenham, Wiltshire, Great Britain, 2001.
22. Michael Losey and others, The future of Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2005.