

## الفصل الأول

### مقدمة لإدارة الأعمال الدولية

مقدمة

إدارة الأعمال الدولية مجال دراسة حديث نسبياً وقد بدأ الاهتمام بهذا المجال قبل ثلاثة أو أربعة عقود وحالياً تتسابق الجامعات في إدخاله إلى مناهجها، كذلك أكدت كثير من الهيئات التعليمية القومية في البلدان المتقدمة ضرورة تضمين إدارة الأعمال الدولية في أي برنامج لدراسة إدارة الأعمال.

#### ماهية إدارة الأعمال الدولية

توحي كلمة دوليه بأنها أعمال تتعلق بأكثر من دولة أي أنها أعمال عبر الحدود لنا فيها مصلحة مشروع، وبالطريقة التي تخدم أهداف المنشأة.

تعرف الأعمال الدولية على أنها:

"معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة، هي تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى."

وهذه العلاقة ليست علاقة عابرة تنتهي بإكمال المعاملة أو إنهاء الصفقة.. إنما هي من وجهة نظر إدارية علاقة تتميز بخاصيتين وهما:

1- إن لها شيئاً من الديمومة (دائمة).

2- يتم التبادل الاقتصادي بين الدول من خلال انتقال السلع كما في التجارة. (الانتشار الجغرافي).

الاستثمار المباشر و الغير المباشر

#### الاستثمار المباشر:

نعني به شراء وتملك أصول خارجية في شركات عامله أو المساهمة فيها. والمعنى هنا امتلاك أو شراء شيء ملموس ومحدود وبذلك يصبح لنا تأثير بدرجة ما على مسار الشركة التي نساهم بها.

## الاستثمار الغير مباشر:

يكون بشراء أوراق ماله كاسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى. وتشتري هذه الأوراق المالية بهدف الربح لذلك يكون أصحابها حق غير مباشر في تلك المؤسسة لكنه لا يؤثر على مسارها.

✓ من ذلك نستنتج أن الشركة الدولية:

"هي الشركة التي تمتلك أنشطه اقتصاديه في أكثر من قطر."

✓ أهم صفات الشركات الدولية :

1 - امتلاك طاقة انتاجيه في أكثر من قطر.

2- ادارة كل هذه الطاقات و الشركات باستراتيجيه واحده.

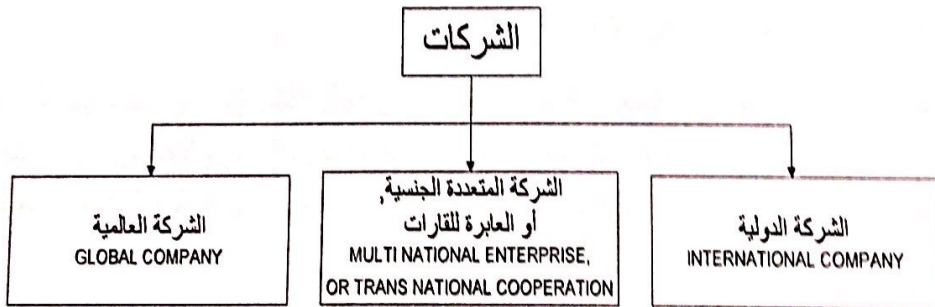
3- نقل الأموال والموظفين والسلع والأفكار والحسابات بين الرئاسة وشركاتها وبين الشركات المختلفة وبين الشركة الدولية وزبائنها في الدول الأخرى.

يميز علماء الإدارة الدولية و بين الشركة الدولية والشركة متعددة الجنسية والشركة العالمية.....

فالأولى : لها قاعدة هي موطنها ومحور اعمالها.

الثانية : تتخذ أكثر من موطن لها.

الثالثة : فلا موطن لها من حيث التوجه والنظرة الى اعمالها و تعتبر هذه مرحلة متقدمة.



أهمية الأعمال الدولية و أنواعها

التجارة والاستثمار الخارجيان ليسا شيئاً جديداً فقد عرفهما العالم ونعرفهما نحن العرب والمسلمون منذ أمد بعيد.. ولكن الجديد هو ضخامة حجمها وازدياد ذلك الحجم.

## أنواع الأعمال الدولية:

أولاً: التجارة الخارجية: و تنقسم الى قسمين،

• تجارة السلع

• تجارة الخدمات.

ثانياً: الاستثمارات الخارجية المباشرة

ثالثاً: الاستثمارات غير المباشرة

رابعاً: بعض أنواع الاعمال الدولية الأخرى

## أولاً: التجارة الخارجية

✓ تجارة السلع

• ازداد حجمها مع السنين بعد الحرب العالمية الثانية. إذ تمت بأكثر من ثمانين ضعفا في نصف القرن المنتهي. وبالنظر إلى العقود الأخيرة فقد تضاعفت حجم صادرات السلع عدة مرات.

• أما من حيث التوزيع الجغرافي فتساهم الدول الصناعية بنسبة تتفاوت من 60% إلى 70% من التجارة الدولية.

• وهنا نحب أن نلفت النظر إلى أن الصين التي كانت العاشرة في الترتيب قفزة كبيرة لتصبح الأولى فعليا، كما انضمت الهند إلى نادي الكبار وكل ذلك يوضح تزايد أهمية التجارة ودور هاتين الدولتين المتعاضم في الاقتصاد العالمي.

• حصة المملكة العربية السعودية هي الأكبر بين دول الشرق الأوسط حيث أن نصيب المملكة من إجمالي صادرات الشرق الأوسط كان يتفاوت ما بين الربع والخمس من الإجمالي خلال عقد الثمانينات وفاق ذلك في التسعينات وما بعدها طبقا لإحصائيات صندوق النقد الدولي.

✓ تجارة الخدمات

• تملك دوراً أساسياً في اقتصاد أي دولة. و يزيد دورها كلما نما القطر.

• تمثل أكبر حصة من مجموع القطاعات الأخرى.

• تعتبر أصعب من تجارة السلع. لأنها تتطلب انتقال الأفراد لإنتاجها أو استهلاكها في الدول الأخرى، وقد تتطلب قيام منشآت في الخارج.

• حصة الدول المتقدمة تفوق الدول النامية بمراحل.

### ثانياً: الاستثمارات الخارجية المباشرة

- ويعرف الاستثمار المباشر بأنه تملك أصول أو أنشطة اقتصادية خارجية والتحكم فيها مهما كانت درجة ذلك التحكم.
- الاستثمار المباشر مجال كبير لعمليات الشركات الدولية وهو بالمثل ذو حجم ضخم، إلا أنه ليس بمثل ضخامة حجم التجارة الخارجية.
- يتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية الإدارية والفنية بالإضافة إلى الموارد الأولية أو شبة المصنعة ولذا عملية الاستثمار الخارجي أكثر تعقيداً من التجارة الخارجية وتتطلب ترتيبات وإجراءات أكثر وبهذا مخاطرها أكثر.
- الاستثمارات الخارجية أكثر تعقيداً من التجارة الخارجية. (لذا تأتي الاستثمارات الخارجية المباشرة بعد التجارة الخارجية في الأهمية كاعمال دولية)

### الاستثمارات الأجنبية المباشرة

- بناءً على ما سبق ففي التجارة تتركز الاستثمارات الأجنبية في الدول المتقدمة حيث استقبلت ما يفوق 75% من الاستثمارات الكلية أحياناً وقد كانت الولايات المتحدة دوماً أكبر متلقٍ لكن مع بداية الألفية الثالثة بدأت حصة الدول المتقدمة تقل لصالح الدول النامية والاقتصاديات تحت التحول بل أن حصة الصين صارت الأولى عالمياً.
- إن تذبذب حصة الدول النامية النسبية من إجمالي الاستثمارات الدولية المباشرة رغم الزيادة المطلقة فيها خاصة في ما قبل التسعينيات لكن هناك زيادة واضحة وكبيرة في عقد التسعينيات وما بعده تنبئ عن اهتمام متزايد من جانب الشركات الدولية بالاستثمار في الدول النامية كأسواق ومناطق إنتاج. إلا أن هذه القفزة لم توزع بالتساوي بين الدول النامية.
- ومن الطبيعي أن حجم هذه الأموال يتأثر كثيراً بأسعار النفط صعوداً أو نزولاً لكن ما نحاول تأكيده في هذه الأرقام هو أهمية الأعمال الدولية للبلاد العربية أفراداً ومؤسسات وأنها مجال يتطلب إعداد قدرات ومهارات لإدارة هذه الأصول وتأهيل الشباب المتعلم في مجالها.
- أما استثمارات الدول العربية خارج الدول العربية فهي في ازدياد وهي أقوى من الاستثمارات العربية البينية المباشرة.

### ثالثاً: الاستثمارات الغير مباشرة

- تختص الاستثمارات الغير مباشرة بتملك أوراق ماليه في مؤسسات خارجية، فهي في العادة لا يتبعها تحكم في الاستثمارات وهي في الغالب قصيرة الأجل وحجمها عالمياً صعب التقدير لأسباب عديدة منها أن المستثمرين عادة أفراد وشركات و أعدادهم بالملايين، ويدخلون ويخرجون من السوق بمعدل دوران عالي. لكن الاستثمارات غير المباشرة تبقى نوعاً مهماً من أنواع الأعمال الدولية.

• كذلك توجد معظم الاستثمارات الخارجية العربية في الدول الغربية في شكل استثمارات غير مباشرة .

• تتصف الاستثمارات غير المباشرة بوجود درجة قليلة من التحكم بيد المستثمر ولأسباب عملية قانونية ومحاسبية وغيرها .

• أسواق المال العالمية هي المجال الأكبر لهذه الاستثمارات غير المباشرة على المستوى الدولي .

#### رابعاً: أنواع الأعمال الدولية الأخرى

عقود الترخيص: تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد أخرى باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل مبلغ معين تدفعه الشركة المحلية .

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 ذلك تشييد مطار أو طريق أو مستشفى أو مصنع .... الخ. تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح بمعنى إن المشروع جاهز للتشغيل .

عقود الإدارة: تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل اجر. قد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة كما نجد في الفنادق والمستشفيات لكن ذلك ليس بالضرورة. ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصيباً في الأرباح .

عقود التصنيع: هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة او خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام احد الطرفين بتصنيع او انتاج سلعه معينه وربما وضع علامة الشركة الاخرى عليها وشحنها اليها فهي اذن اتفاقيات انتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل .

عقود الوكالة أو الوكلاء: وهي فقط تكون في مجال التصدير والتسويق وعقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها احد الطرفين (الأصل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو (المستهلك النهائي أو الصناعي). يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكه السلع إلى أن تكتمل المبادلة .

#### الشركات متعددة الجنسيات

- تقوم بأنواع النشاط المذكورة شركات خاصة وتطلق عليها عدة أسماء كالشركات الدولية و العالمية أو عبر الوطنية أو الشركات متعددة الجنسية والاسم الأخير ما يستعمله الأكاديميون بكثرة .
- أما متى تصبح الشركة عالميه أو دوليه وليست محليه فهناك من يضع نسباً أو حدوداً دنياً لحجم النشاط الدولي قبل أن تصبح الشركة دوليه كأن لا يقل ذلك عن عشرة بالمائة من مبيعات الشركة الكلية لكننا هنا سنكتفي بالقول أن للشركة نسبة معتبرة من مبيعاتها مصدرها أعمال دوليه وكان

المعيار المستخدم في قياس الحجم لاختيار الالف شركة الاولى كان القيمة السوقية لأصول الشركة ولا تتغير هذه الارقام من سنة لسنة لكن هناك بعض التغيرات في المدى الطويل .

- هذه الشركات هي نتيجة للعولمة.
- يري ديكن أن الشركات متعددة الجنسية هي أكثر الشركات قوة، منفردة وراء التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي وعزا ذلك إلى :

1 - تحكيمها في نشاط اقتصادي في اكثر من قطر .

2- قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول .

3- مرونتها الجغرافية.

- لهذه الشركات شبكات داخلية و شبكات خارجية مع شركات و مؤسسات أخرى

مناهج إدارة الأعمال الدولية

أوجه التشابه : إدارة الأعمال الدولية هي جزء من علم إدارة الأعمال كما أنها تستخدم إلى درجة كبيرة نفس المنهجية وتطبق كثيراً من نظم وقواعد إدارة الأعمال عموماً.

الاختلاف الوحيد : يكمن الاختلاف أن " إدارة الأعمال الدولية ذات بعد خارجي وتتطرق للوضع الداخلي في كل دولة وأساليب الأعمال والتجارة في أكثر من دولة وذلك لتحديد قراراتنا الاستثمارية وفشلها في تحقيق أهداف المنشأة .. "

بينة إدارة الأعمال الدولية

\*العادات والتقاليد. \*الوسطاء. \*أجهزة الدولة الأم ونظمها ومؤسساتها.

\*المنظمات العالمية والاتفاقيات. \*المجموعات الاقتصادية. \*شركات متعددة الجنسية.

وعموماً الاختلافات التي تميز إدارة الأعمال المحلية عن إدارة الأعمال الدولية تنشأ من كون العلاقات الاقتصادية الدولية تتميز عن العلاقات الاقتصادية داخل البلد الواحد. ويمكن أن نقول إن أسباب ذلك التمايز يرجع إلي الحقائق التالية:

1- تباين واختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول.

2- اختلاف العادات والتقاليد.

3- تنوع السياسات الوطنية والنزاعات القومية.

4- اختلاف النظم النقدية والمعرفية. 5- اختلاف الأسواق بين الدول.

## مسببات العولمة

العولمة في إدارة الأعمال هي مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات أعمالها دون اعتبار للحدود.

أما مسبباتها.....

- 1- تحرير التجارة الدولية. رفع الحواجز أمام تدفق السلع والخدمات من جانب الدول.
- 2- ازدياد التكامل الاقتصادي. يشمل تسهيل انتقال عناصر الإنتاج بالإضافة إلى انتقال السلع كما يتضمن تنسيق السياسات بين الدول وربما توحيد العملة لكنه عادة يشمل عددا أقل من الدول.
- 3- تحرير الاقتصاديات : وهنا نلاحظ ثلاثة توجهات رئيسية:
  - (أ) رفع القيود الحكومية على أنشطة القطاع الخاص،
  - (ب) خصخصة الخدمات الحكومية،
  - (ج) انهيار الشيوعية
- 4- التقنية : وتؤثر من ثلاث جوانب رئيسية:
  - (أ) ابتداء طرق الإنتاج الشامل،
  - (ب) تحسين المواصلات والنقل،
  - (ج) تحسين وسائل نقل ومعالجة المعلومات .

## الفصل الخامس : الاستثمار الأجنبي و اقتصاد الدولة المضيفة

### مقدمة

- الاستثمار الأجنبي لم يكن مثار جدل وحسب بل قامت حوله نظريات ثوريه راديكالية وصلت ذروتها في الفكر الماركسي الذي يري في الاستثمار الأجنبي توسعا رأسماليا وامتداد للاستعمار. من الجانب الاخر عزز التعصب الوطني المناهض لكل ما هو أجنبي من ذلك وارتبط الاستثمار الأجنبي فعلا بالمستعمر الأجنبي بل أن بعض البلدان غزتها الشركات الأجنبية أولا ومهدت للمستعمر بعد ذلك مثلما حدث في الهند.

- أما الان فقد انتهى زمن الاستعمار و الإمبراطوريات وأمست الدول المستعمرة سابقا بزمَام أمرها و اكدت استقلاليتها ومع النصف الثاني من القرن العشرين ميلادي انضمت عشرات الدول الى صف الدول المستقلة.

- في الوقت الحالي ومنذ بأية الثمانينيات خفت حده الجدل وفقد كثير من مضامينه العقائدية والنعرة القومية وأصبح ينظر الى الاستثمار الأجنبي نظرة برجماتية فهو ليس خيرا كله وليس شرا كله.

- الشركات الأجنبية ذات أثر كبير لاشك في ذلك ولها وقع على اقتصاد أي بلد تعمل فيه. ترحب الدول بالأموال و التقنية التي يجلبها الاستثمار الأجنبي و بالأسواق التي يفتحها المستثمرون الأجانب لصادرات تلك الدول لكن تلك الدول في نفس الوقت تخشى من تأثير الشركات السلبية على موازين مدفوعاتها وعلى شركاتها المحلية وتخاف الدول فوق ذلك الآثار السياسية التي قد يأتي بها ذلك الاستثمار.

- دول العالم اليوم كما اسلفنا غيرت من نظراتها بدرجة كبيرة الدول النامية بادت في تحرير اقتصادياتها وهي تعمل لجذب المستعمرين الأجانب بعد فشل سياسات عقدي الستينيات والسبعينيات الاشتراكية.

- ومن جهة نظر الدولة المضيفة أصبح اذن من المهم جدا معرفة اثر كل استثمار اجنبي على اقتصادها وعلى تحقيق الاهداف القومية.



## أثر الاستثمار الأجنبي على ميزان المدفوعات

- يعكس ميزان مدفوعات كل بلد مركزها المالي في تعاملها مع باقي دول العالم وقدرتها على اقتناء موارد وسلع خارجية والكل يعمل على تقليص عجزه في التعامل مع باقي العالم بل لتحقيق فائض ان أمكن والنشاط الأجنبي بالضرورة ذو اثار على ميزان المدفوعات قد تكون موجبة وقد تكون سالبة.
- قد يقود الاستثمار الى عجز في ميزان المدفوعات لكن علينا أن نوازن بين ذلك وبين اثار الاستثمار الاخرى فهو قد يحقق زيادة في الدخل القومي التي تقود بدورها الى زيادة الميل الى الاستيراد وبالتالي زيادة العجز أو قد يقود الاستثمار الى توفر السلع وبالتالي الى ثبات الاسعار ما يهمننا هو الأثر الكلي والصورة الشاملة.
- كذلك يختلف الاثر طبقا لنوع الاستثمار وللسياسات التي تتبعها الشركة في مجال الانتاج والتسويق وتحويل الارباح .. الخ
- الاستثمار الأجنبي قد يأخذ شكل استثمار مباشر جديد تبدأ في الشركة عملا جديدا تماما وتبادر بتشديد منشة انتاجيه او قد تقوم الشركة بشراء شركة عاملة، في الحالة الاولى تضطر الدولة لاستيراد مواد وماكينات واليات... الخ لكنها لن تستورد شيئا في الحالة الثانية وذلك في البداية على الاقل , وهنا يختلف الاثر المبدي فعندما تقوم الشركة الاجنبية بتحويل ارباح الى الخارج فذلك اثر سلبي واضح على ميزان المدفوعات. لكن اذا قامت الشركة بدلا عن ذلك بإعادة استثمار الارباح محليا في التوسع في اعمالها في البلد المضيف فسيكون الاثر ايجابيا أو على الاقل محايدا.
- من جانب الدول المصدرة لراس المال دول موطن الشركات الاجنبية هناك تساؤل عما يؤدي الى الاستثمار في الخارج و أثره على التصدير، يتساءل النقاد:
- ليس الاستثمار بديلا للتصدير, ألا يؤدي القيام بالاستثمار في الخارج كاستثمار الامريكي في اليابان الى تقليل الصادرات الأمريكية الى اليابان؟ من الجانب الاخر هناك من يقول بالعكس أي ان الاستثمار في الخارج يؤدي الى زيادة التصدير لأن الشركة الأمريكية المستثمرة ستسحن اليات و ماكينات.. الخ من امريكا لإنشاء المصنع باليابان وبذلك يؤدي الاستثمار في الخارج الى زيادة الصادرات ولذا الاستثمار ليس بالضرورة بديلا للتصدير بل مكملا له في تلك الحالة.

## أثر الاستثمار الأجنبي على الدخل والعمالة

- إذا كانت العمالة غير كاملة في بلد ما أي ان هناك موارد بشرية غير موظفة فان قيام استثمار اجنبي في ذلك البلد يمثل دون شك اضافة للدخل القومي في ذلك البلد وللعمالة فيه وقيام الشركة بفتح أسواق جديدة والتصدير اليها هو اضافة للدخل بغض النظر عن اثره على العمالة في البلد لان الصادرات من مكونات الدخل القومي وزيادتها تزيد الدخل القومي.
- هذه حتى الان هي الفوائد المباشرة وهناك فوائد وتكاليف اخرى غير مباشرة لا يمكن تجاهلها وهي ما يسمى بالاقتصاديات و اللاقتصاديات. فقد يؤدي تشغيل الشركة الاجنبية الى قيام صناعات وشركات حولها تمدها بالمواد أو تشتري منها مكونات تعالجها بعد ذلك بسعر أرخص مما كانت ستشتري به أو قد تهين الشركة الأجنبية للشركات المحلية من حولها تقنية ما كانت الشركات المحلية ستحصل عليه من الجانب الاخر قد يؤدي الاستثمار الأجنبي هذا الى زيادة تكاليف الانتاج للآخرين برفعه أسعار المواد او الاجور... الخ وهناك ايضا منافع يجب ادخالها مثل الضرائب التي تدفعها الشركة الاجنبية فهذه تعد زيادة في الدخل الحكومي قد لا تظهر في الحسابات العادية.
- الاستثمار الاجنبي يساعد في رأي الكثيرين في نمو الانتاج المحلي و تحسن توزيع عناصر الانتاج.
- الاستثمارات الاجنبية تستفيد عموما او تسعى للاستفادة من السوق المحلي كمصدر لراس المال.
- وعودة الى تقييم أثر الشركات الاجنبية على اقتصاد البلد المضيف نذكر ان هناك عدة طرق لذلك والطريقة التي ناقشناها هي طريقة المنافع الصافية وهناك طرق أخرى لتحديد حجم المنافع لكنها جميعا متشابه المنهج.
- تقارن طريقة اخرى بين قيمة الموارد المستعملة في المشروع بقيمة المنتج مقيما كما لو أنه مستورد أي انها تحسب قيمة الموارد المستخدمة في الانتاج بالعملة المحلية بينما تحسب قيمة المنتج بالعملة الاجنبية ثم تقسمه القيمة بالعملة الاجنبية على التكلفة بالعملة المحلية. وكلما قلت تلك النسبة كلما قلت جاذبية المشروع.

## نقل التقنية و الادارة

التقنية مورد قابل للاستهلاك يتكون من معلومات وقدرات وسبل استخدام وتحكم في الموارد بغرض انتاج وتوزيع السلع والخدمات المرغوبة اقتصاديا واجتماعيا وتختلف التقنية عن العلوم الصرفة لا التقنية تهتم بتطبيق المعارف العلمية بينما تركز العلوم الصرفة على معرفة خصائص الاشياء والعلاقات فيما بينها.

### وتنقسم التقنية الى عدة تصنيفات:

- 1 - تقنية صلبة، وتشمل الاليات والرسوم.
  - 2 - تقنية ناعمة تتمثل في اساليب الادارة والتسويق.
  - 3 - تقنية متقدمة ( اخر صيحة)
  - 4 - تقنية قديمة
  - 5 - تقنية محزومة: تأتي فقط كجزء من حزمة او اتفاق ومرتبطة به.
  - 6 - تقنية حرة متاحة عند الصانعين.
- التقنية ليست شيئا يمكن شراؤه بحرية.
  - عملية نقل التقنية عملية معقدة تتطلب احينا التوثيق والتدريب وتصميمات ودعما فنيا ويمكن ان تنتقل التقنية من خلال التجارة والاستثمار وعقود الادارة والتراخيص وعمليات تسليم المفتاح.
  - من أهم الفوائد او الميزات التي تعزي الى الاستثمار الاجنبي هي أن من احسن الوسائل ان لم يكن خير وسيلة لنقل التكنولوجيا الإنتاجية والمهارات الادارية من بلد الى بلد خاصة من الدول المتقدمة الى الدول النامية.
  - سوق التقنية سوق احتكاري وليس من السهل شراء التقنية فيه والشركات التي تستثمر في الخارج يفترض انها تستأثر بامتلاك قدرات فنية او ممتلكات خاصة غير متاحة للآخرين و لا توجد إلا لديها.
  - في الصناعات الناضجة والمرافق العامة الاستثمار الاجنبي ليس ضرورة ويمكن الحصول على التقنية بدونه لكن في الصناعات الدقيقة والمتخصصة يصعب ذلك.
  - اذا تخطت الدول في نظرتها الى أحسن طريقة لاستيراد التقنية. وتتفادى كثير من الدول الملكية الأجنبية الكاملة وتسعى الى الشراكة على الاقل أي ان يكون هناك شريك محلي.

الخدمات وحساب قيمة المشروع:

- تظهر المحاسبة المالية الموقف المالي وقيمة المشروع من وجهة نظر الشركة الخاصة أو الفرد المالك لكنها لا توضح قيمة المشروع للمجتمع ككل وهو الامر الذي يسعى الاقتصاديون لتقديره فيقيسون ما يمكن قياسه ويقدرن قيما لما يصعب قياسه وياخذ صانعوا القرار في الدولة ذلك التقدير ليحددوا ان كان للاستثمار الاجنبي المقترح جدوى تسمح بقيامه.

حوافز وقيود:

- الحوافز: توضع الحوافز اساسا لجذب الاستثمار الاجنبي للبلد وتوجيهه نحو مجالات معينة أو مناطق بعينها تسعى الدول للحصول على التقنية المتقدمة بهذه الطريقة لنمية مواردها وتحسين منتجاتها وتوسيع اسواق صادراتها من خلال الشركات الأجنبية أو الاستفادة من قدرات الشركات الأجنبية لتنمية المناطق المختلفة في القطر وزيادة العمالة والدخل القومي فيه. تضمن الدولة هذه الحوافز المتقدمة في تشريع ونظام قانوني يعكس هذه السياسة ويعمل لتحقيقها.

- القيود: تبدأ هذه القيود أو لا بتحديد المجالات التي يسمح بالاستثمار فيها حيث تكون هناك قطاعات مقفولة أمام المستثمر الاجنبي لأسباب استراتيجية لا تريد البلد أن تعتمد فيها على الأجانب. بالإضافة الى قيود الملكية هناك قيود في قوانين بعض البلدان على حجم اقتراض الشركة الأجنبية من سوق المال المحلي أو عدد العاملين من الأجانب في الوظائف العليا أو الدنيا ليس ذلك فحسب بل تقود الدولة بمساعدة شركاتها الوطنية ودعمها في وجه المنافسة الأجنبية.

فعالية نظم الاستثمار الاجنبي

■ لا تكاد قوانين بلد تخلو من نظام الاستثمار الاجنبي خاصة في الدول النامية يختلف النظام السعودي من حيث أنه لا يذكر الضمانات التي تقدم عند المصادرة لأن فلسفة الدولة الاقتصادية لا تعرف المصادرة.

■ وتتشابه القوانين من حيث الحوافز يعني انه لن يكون لبلد ميزة فوق البلدان الأخرى من هذه الناحية وبذا تكون الحوافز بين البلدان تلغي جاذبية البلدان لبعضها البعض. الحوافز اذن ضرورية وليست كافية لجذب الاستثمار الاجنبي وأن ما يجذب المستثمر الاجنبي ليس الاعفاءات بل وجود السوق والطلب الفعال أو المادة الخام المطلوبة أهم من وجود حوافز و اعفاءات أو عدمها.

■ ما يهم المستثمر الاجنبي فعلا هو مناخ الاستثمار العام الذي يشمل حجم السوق وسهولة العمليات والتكلفة والمخاطر السياسية.

## الفصل السادس

### بيئة ادارة الاعمال البيئة السياسية و القانونية

#### البيئة و المخاطر السياسية

في البيئة السياسية هناك أولا سياسة وحكومة البلد الام الذي فيه مقر الشركة و اصلها.

أهم اللاعبين في البيئة السياسية هم :

حكومة البلد المضيف بنفوذها من سن القوانين و الاجراءات ثم بيروقراطيتها (أجهزتها الادارية) التي لها سلطة التنظيم وتنفيذ القوانين وتحصيل الضرائب. وهناك أيضا الجماعات ذات المصالح والفئات المهنية التي تؤثر على البيئة السياسية والتي بدورها تؤثر على عمليات الشركة الخارجية

أهم عناصر البيئة السياسية من وجهة نظر المنشأة :

- النظام الاقتصادي والقانوني
- حدة الشعور الوطني
- مدى تدخل الدولة و تحكمها
- الاستقرار السياسي

#### المخاطر السياسية و الاقتصادية

تعرض المنشأة الأجنبية التي لها نشاط في بلد خارج مقرها الى اثار الحوادث السياسية في البلد المضيف أو اثاره التغيير في العلاقات السياسية الخارجية لذلك البلد وقد يكون لذلك اثر سلبي.

المخاطر السياسية: هي احتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيئة أو بيئتها من شأنه أن يؤثر سلبا على أداء الشركة الأجنبية المعنية.

ويقسم بعض الكتاب المخاطر السياسية الى نوعين:

مخاطر عامة: تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية بدون فرز.

مخاطر خاصة: تواجه شركة أجنبية أو صناعة معينة أو مشروعاً بعينه.

وتنقسم الى نوعين:

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

(ب) تؤثر على العمليات وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل العائد.

الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية :  
إجراءات محايدة : لا تفرق بين الشركات المحلية والدولية .  
إجراءات منحازة : إعطاء الشركات المحلية ميزة مثل الحواجز الجمركية .  
تعارض الاهداف بين المنشأة الدولية و الدولة المضيفة

تركز الصراعات تاريخيا بين الشركات الأجنبية وطموحات الدولة المضيفة حول أشياء مثل: وقع نشاط الشركة على التنمية الاقتصادية في الدولة, تهديد السيادة الوطنية ... الخ. وتتأثر النظرة الى الصراع بالخلفية الفلسفية والنظر نحو الاقتصاد الحر وبالشعور الوطني والتوجه نحو العالمية وذلك من جانب البلد المضيف.

أما من وجهة نظر الشركة فالأهداف الاقتصادية والاجتماعية والعقائدية وكذلك الأدوات والسياسات المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف كل ذلك عبارة عن عدة عوامل قد تحد من نشاط الشركة و الشيء المهم هو القدرة على التنبؤ لها أو التكيف معها فهي تعكس تغيرات في الأسبقيات الوطنية والسياسية.

#### تعارض المصالح الاقتصادية

السياسة النقدية (تسعى الدولة المضيفة للتحكم في سعر عملتها وعرض النقود داخل القطر لكن ذلك ليس من الضروري أن يتفق مع أهداف الشركة الأجنبية)  
السياسة المالية (وهي المتعلقة بالإيرادات و الانفاق الحكومي)

#### السياسات الحمائية وسياسة التنمية الاقتصادية :

عندما تقوم الدولة بوضع حواجز جمركية أو غير جمركية أمام الواردات من الطبيعي أن تتأثر الشركات الأجنبية المصدرة الى ذلك البلد وتشعر أن سوقها مهدد، الدولة قد تفعل ذلك لتشجيع الصناعة المحلية أو لتخفيض الواردات. تجد الشركات الأجنبية أن عليها أن تتعامل مع هذه الأوضاع بتغيير استراتيجيتها أو ربما مداراة هذه القيود.

#### تعارض المصالح في المجالات الغير اقتصادية

هناك مجالات اخرى غير الاقتصادية أو هي اقتصادية لكن بطريقة غير مباشرة قد تتعارض فيها أهداف الشركة الأجنبية مع الأهداف الحكومية السياسية. ونستعرض هنا أهم تلك الاتهامات الموجهة نحو الشركات الدولية:

- استثمار اقتصادي
- الأمن القومي والسياسة الخارجية
- تشويه الإرث الثقافي و الديني
- اتهامات أخرى : استخدام تقنية غير ملائمة لموارد البلاد مثل استخدام أساليب إنتاج ثقيل من استخدام البشر مما يعمق مشكلة البطالة

### البيئة القانونية

#### بعض الجوانب القانونية في الاستثمار الخارجي:

1 - اللجوء الى المحكم: نلاحظ أولا الميل للجوء للمحاكم يختلف من بلد لبلد حيث بعض المجتمعات تفضل اللجوء للمحاكم للفصل في النزاعات بينما في مجتمعات أخرى يفضل المتنازعون المصالحة خاصة في الدول الشرقية.

2 - الترجمة: بما أن التعامل يتم بين جنسيات ولغات مختلفة تكتسب الترجمة أهمية إضافية عند صياغة الاتفاقية ويجب في كيف سيفسرها القاضي أو المحكم اذا اضطر الطرفان للجوء اليهما.

3 - قانون من تطبيق: ليست هناك محاكم دولية محايدة تنظر في النزاعات التي أحد طرفيها مستثمر أجنبي أو شركة وليست هناك هيئة دولية ترخص للشركات فهل للشركة وطن أو جنسية واحدة أم هل لها أكثر من جنسية طبقا لوجه النظر الأمريكية الترخيص للشركة أي شركة بالعمل هو عمل من أعمال السيادة و جنسية الشركة من جنسية الدولة المرخص لها.

4 - اختيار المستشار القانوني: في بعض البلدان يقوم المحامي بمهام كثيرة خاصة في البلدان التي تتبع القانون العام وفي البلدان التي تتبع القانون الإداري نجد تخصصات كاليابان مثلا التي بها خمس مهن قانونية للمحامين كمحامي توثيق ومحامي ضرائب.... الخ. والتوثيق نفسه قد يقوم به المحامي فقط في بلد وقد يكون مهنة لغير المحامي في بلد آخر. حاليا تحتفظ الشركات الكبرى خاصة الأمريكية بمستشار قانوني كموظف دائم بالشركة.

النظم القانونية التي تخضع لها الشركات : قانون البلد الأم و البلد المضيف و الشرع الإسلامي

## الفصل السابع

### بيئة ادارة الاعمال البيئة الثقافية و الاجتماعية

#### البيئة الثقافية و الاجتماعية

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

#### عناصر البيئة الثقافية

تنقسم العناصر الى ثلاثة عناصر ذات اثر محسوس على القرارات و الممارسات.

1 - العناصر فيزيقيه: (طبيعية): وهذه بدورها تتعلق بمجموعتين رئيسيتين:

عناصر الطقس و المناخ، الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي (الطول والوزن واللون).

2 - العناصر الديمغرافية: و حيث تتضمن:

معدل النمو السكاني، حجم الأسرة، التعليم، الحضرة والريف.

3 - العناصر السلوكية: و تتضمن:

بيئة المجتمع، الحراك الاجتماعي، الدين والنظرة الى العمل، اهمية نوع المهنة، النظم الاجتماعية، اللغة والاتصالات

#### الموانمة بين الثقافات المختلفة

يزداد الحديث عن التقارب المتزايد في اساليب الحياة في دول العالم المختلفة وتظل الفوارق في الثقافة وأسلوب الحياة والقيم باقية ومؤثرة والمهم معرفة الدرجة التي تؤثر بها الرؤى المختلفة على أداء المنشآت والى أي مدي علينا التكيف معها.

#### التفاوض و الفوارق الثقافية

التفاوض هو الاتفاق على تضييق الخلافات والوصول الى نتيجة يرضاها الطرفان المتفاوضان من خلال الحوار والأخذ و الرد.

#### مراحل التفاوض تبدأ:

1. الاعداد. 2. العملية التفاوضية.

3. الاتفاق 4. التنفيذ



## الفصل الثامن

### بيئة ادارة الاعمال

البيئة المالية: المنظمات الاقتصادية و المالية الدولية

أولاً: منظمات تعمل لتحرير التجارة

1- منظمة التجارة العالمية:

وهي من أهم المنظمات الداعية الى تحرير التجارة وأسست عام 1995 م بجنيف

وقد نص الاتفاق على ان للمنظمة اربع مهام:

1- تقديم منابر للأعضاء للمفاوضات التجارية متعددة الاطراف و اطار لتنفيذ نتائجها.

2- ادارة اجراءات تسوية النزاعات

3- ادارة الية استعراض السياسات التجارية

4- التعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين ووكالاتهما من أجل تنسيق وتناغم السياسات الاقتصادية العالمية.

أهم مبادئ المنظمة

للمنظمة مبادئ وقواعد عديدة أهمها ما يلي:

مبدأ الدولة بالرعاية:

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

مبدأ الشفافية: ويعني أمرين

(أ) ويقصد بذلك نشر المعلومات حول القوانين واللوائح الوطنية والممارسات الشائعة التي قد تؤثر على التجارة وذلك بشكل واضح.

(ب) تقتصر حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية على القيود الجمركية فقط.

مبدأ المعاملة الوطنية:

وهو التزام الدول الأعضاء بمنح المنتج نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب و المواصفات.

تالياً: منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات

#### 1- صندوق النقد الدولي:

تم انشاؤه عام 1944م في مدينة بريتون وودز بالولايات المتحدة الأمريكية.

ويهدف الصندوق الى خلق منظمة دائمة تعمل على:

- 1- تشجيع التعاون النقدي بين الدول الأعضاء
- 2- العمل على ثبات أسعار صرف العملات
- 3- التخلص من قيود الصرف الأجنبي
- 4- مساعدات الدول التي تعاني من اختلال ميزان المدفوعات.

#### وظائف الصندوق:

- 1- تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء
- 2- تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في ميزان المدفوعات.
- 3- تبادل الآراء و التشاور.

- رأس المال 145 بليوناً بعد زيادته بنسبة 50% عام 1990 بواسطة ادارته العليا.
- يدير الصندوق مجلس محافظين وزراء ماليات الدول الأعضاء ومجلس مديرين تنفيذيين له رئيس هيئة ادارية ويجتمع مرة كل عام
- تساهم الدول الأعضاء في رأس مال الصندوق بنسب مختلفة حسب الدخل القومي والوزن التجاري، و تسدد الحصة بالذهب أو بالدولار والباقي بالعملة الوطنية
- للدول الخمس الكبرى أكبر حصص في رأس المال بالإضافة الى المملكة العربية السعودية.
- يتم التصويت على قرار الصندوق بنظام الحصص. أي أن تأثير الدولة في ادارة الصندوق يعتمد على حجم حصتها في رأس المال.

#### 2- صندوق النقد العربي:

أنشأ صندوق النقد العربي عام 1976 م ومقره أمانة أبو ظبي وتساهم فيه جميع الدول العربية و هو يشبه صندوق النقد الأجنبي في أهدافه و ادارته ويجتمع مرة كل عام.

### أهداف الصندوق هي:

- 1 - تصحيح الاختلال في موازين الدول الأعضاء.
- 2 - استقرار أسعار صرف العملات بين الدول الأعضاء.
- 3 - تطوير الأسواق المالية العربية
- 4 - تنسيق مواقف الدول الأعضاء في مواجهة المشكلات النقدية و الاقتصادية الدولية.
- 5 - تسوية المدفوعات بين الدول الأعضاء.

### ثالثاً: منظمات تعمل في تمويل التنمية و الاستثمار

#### 1- البنك الدولي للإنشاء و التعمير.

انشئ عام 1944م بموجب نفس اتفاقية صندوق النقد الدولي. والعضوية في هذا الصندوق من شروط العضوية في البنك.

#### الإدارة ورأس المال:

- رأس المال تقريبا 11.5 مليار تقريبا.
- ادارة البنك مماثلة لإدارة صندوق النقد
- يعمل كالمصارف التجارية لأنه يعتمد في تمويل عملياته على الأموال التي يقترضها من السوق أكثر من اعتماده على رأس المال

#### أهداف البنك:

- 1 - العمل على نمو التجارة العالمية
- 2 - تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة
- 3 - منح القروض الى المؤسسات الاقتصادية الخاصة الى الدول الأعضاء.

#### 2- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي

اتخذ قرار انشائه في مؤتمر القمة العربية عام 1967 م وبدأ مزاولة العمل في دولة الكويت عام 1974 م وتساهم كل الدول العربية في تمويله.

### المدافه

- 1 - تمويل المشاريع الاقتصادية ذات الطابع الاستثماري في الدول العربية.
- 2 - تشجيع توظيف الأموال العامة والخاصة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- 3 - توفير الخبرات والمعونات الفنية في مجالات التنمية الاقتصادية.

البيئة القانونية

### البنك الإسلامي للتنمية:

انشاء البنك في جده عام 1974 م .

### ومن أهم أهدافه:

- 1 - المشاركة في رؤوس أموال المشروعات الانتاجية في الدول الأعضاء
- 2 - المساعدة في تنمية التجارة الخارجية بين دول الأعضاء
- 3 - قبول الودائع واجتذاب الأموال بأي وسيلة شرعية أخرى
- 4 - منح قروض لتمويل المشروعات الانتاجية في القطاعين العام والخاص في دول الأعضاء.

## الفصل العاشر

### التخطيط الاستراتيجي الدولي

- يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ويمكن تعريفه بأنه "تحديد الأهداف وتحديد العمل الخاص وتحقيقها".
- أما التخطيط الاستراتيجي فقد عُرف بأنه "تقديم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية ومن ثم تحديد المهام والنشاطات طويلة وقصيرة المدى". و فيما يخص بالشركة المحلية فبيئتها محدودة ولكن عندما تخرج إلى المجال الدولي تصبح البيئة أوسع وأشمل.

### مراحل التخطيط الدولي الاستراتيجي

و التخطيط الدولي عملية تتكون من عدة مراحل متداخلة ذات تغذية رجعية، ويمكن أن نذكر هذه المراحل كالتالي:

دراسة البيئة	تحديد الغايات	تحديد الاستراتيجية	تطبيق الاستراتيجية	الرقابة والتقييم اللاحق
(أ) دراسة البيئة الداخلية.	(أ) تحديد الرسالة.	(أ) إستراتيجية دخول السوق.	(أ) وضع البرنامج الوظيفية.	
(ب) دراسة البيئة الخارجية.	(ب) تحديد الهدف.	(ب) الاستراتيجيات المحلية و الدولية.	(ب) وضع البرنامج و السياسات.	

أولاً: دراسة البيئة

#### أ- البيئة الداخلية:

على المنشأة أن تعرف مصادر قوتها وضعفها أولاً و ذلك بتحليل مواردها وأدائها بأن تقوم بما يعرف بتحليل SWOT أي تحليل نقاط القوة والضعف و حصر مواردها المادية و المالية و البشرية المباشرة وغير المباشرة. وهذا التحليل يسمى تحليل تسلسل القيمة.

#### ب - دراسة البيئة الخارجية:

و يكون بدراسة المفاضلة بين البلدان أولاً ومن ثم وضع الإستراتيجية المناسبة والنهوض لأوضاع البلدان المختارة.

- استخدام عنصر واحد أساسي على أساسه تستبعد عددا كبير من البلدان مثلا متوسط دخل الفرد.

المتطلب التجريبي يتم على أساس الفاضلة بين البلدان في مراحل وفي كل مرحلة يستبعد بعض الأقطار على أساس مؤشر واحد ثم ينتقل الى المؤشر التالي.

الخلاصة: من المهم أن تبني الشركة الدولية قرارها على أكبر عدد ممكن من المؤشرات وان تنظر الى القطر في مجمله أي الى مناخ الاستثمار في ذلك القطر.

- و هناك اعتبارات مهمة قبل اتخاذ القرار الاستثماري في بلد ما، هذه الاعتبارات يمكن أن نجملها فيما يلي:

المناخ الاستثماري: المقصود بمناخ الاستثمار هو مجمل العناصر القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار.

أهم العوامل المؤثرة على المناخ الاستثماري: حجم السوق، سهولة القيام بالعمل التجاري، التكاليف والموارد المتوافرة، درجة المخاطرة.

ثانياً: تحديد الغايات

صياغة الرسالة: ويراعى الأمور التالية:

- يمكن أن تكون الرسالة متواضعة وتناسب حجم المنشأة.
- ليس من الضرورة أن تكون الرسالة مقننة ومصاغة في كلمات بليغة وموضوعة على الوجهة.
- أحياناً تكون الرسالة مكتوبة ومحددة بوضوح وأحياناً تكون ضمنية يفهمها الجميع بدون أن يعبروا عنها.
- وجود الرسالة أمر مهم لأنها ترشد وتوجه اعمال المنشأة وعلى ضوئها تحدد الأهداف.

وضع الهدف:

- الهدف هو تحقيق أعظم قدر ممكن من الأرباح.
- لا بد أن تكون هناك أهداف وهي أيضاً يمكن أن تكون رسمية ومنصوصاً عليها كما تفعل الشركات الأمريكية والغربية ويمكن أن تكون ضمنية غير منصوص عليها لكن الجميع يفهمها ويعرفها كالشركات اليابانية.

شروط الأهداف:

- أن تكون قابلة للقياس (كمية، رقمية، نسبية).
- أن يكون محدد بفترة زمنية.
- أن يصاغ بشكل عام ثم بشكل فرعي على مستوى المناطق أو الوظائف المختلفة.

### ثالثاً: تحديد الاستراتيجية

قسم ديفيد الاستراتيجية الى اربعة انواع رئيسية هي:

- 1 - استراتيجيات تكامل (خلفي، امامي، او افقي)
- 2 - استراتيجيات تغلغل او تطوير للمنتج او السوق.
- 3- استراتيجيات تنوع.
- 4- استراتيجيات تفهقر.

من الجانب الأخر هناك تصنيف Porter الشائع الى:

- 1 - استراتيجيات الريادة في التكلفة.
- 2 - استراتيجيات التميز (الميزة التنافسية).
- 3 - استراتيجيات التركيز على جزء من السوق.

### نموذج بيرلميوتر و التخطيط الاستراتيجي

طبق بيرلميوتر النموذج (الأحادي - تعددي - اقليمي، عالمي) حيث إن هذا المنظور مع العامل الاقتصادي (التكلفة والعائد) مع العامل السياسي (سياسة الدولة المضيفة) يحدد كيفية التخطيط للشركة الدولية. حيث إن المنظور الأحادي يكون توجهه هو الأرباح والأرباح فقط بينما في المنظور التعددي يصبح السعي للقبول من أهل البلد المضيف والشرعية هو الذي يوجه مهمة الشركة بينما في المنظور الإقليمي والعالمي لكلا الربح والقبول دور مهم في تحديد رسالة الشركة.

### تحديد استراتيجية دخول السوق الأجنبي

تتفاوت الاستراتيجيات التي يمكن بها للمنشأة أن تستغل السوق وذلك التفاوت مصدره حجم الاستثمارات التي تخصصها لذلك السوق ومدى تحكمها في العمليات فيه وقربها ومباشرتها للعمليات بنفسها أم من خلال آخرين.

1- التصدير للسوق الخارجي: يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق وهو عادة أحسن خيار لأنه قليل المخاطر لقلّة الاستثمار.

2- استغلال السوق بدون تملك حصة (علاقات تعاقدية): الترخيص لمنتج محلي، عقود الامتياز، عقود الادارة، مشاريع تسليم المفتاح.

3- غزو الأسواق عن طريق المساهمة: المشاركة (المشاريع المشتركة)، الملكية الكاملة.

### 4- التحالفات الإستراتيجية

5- شراء شركة جاهزة أم البدء من الصفر

### تحديد الاستراتيجية (الخلاصة)

وفي النهاية أية إستراتيجية تختار الشركة تعتمد على العوامل البيئية السياسية والاقتصادية وعلى موارد الشركة.

يجب على كل شركة أن تقارن اقتصاد يات كل بديل (التكلفة والعائد) لتحديد الإستراتيجيات التي تناسبها.

### رابعاً: تطبيق الاستراتيجية

يتم تطبيقها بتقسيمها الى اجزاء تقوم بها جماعات معينة وحتى داخل هذه الجماعات يوجد تقسيم اضافي.

هناك مستويات مختلفة لمستويات التخطيط الاستراتيجي يمكن اجمالها فيما يلي:

- 1 - مستوى رئاسة الشركة.
- 2 - مستوى الصناعة عالمياً أو المستوى الاقليمي.
- 3 - مستوى الشركة التابعة.
- 4 - مستوى الوحدة.

### وضع الاستراتيجيات الوظيفية

تجزئة وتنسيق العمليات يتطلب وضع استراتيجية لكل وظيفة.

وضع السياسات: هي قواعد ارشادية تعكس توجه الشركة وتخدم أهدافها وهي اما سياسات عامة أو سياسات تختص بوظائف معينة أو بلد معين.

البرامج: هي مجموعة من الموارد المختارة لتحقيق مهمة معينة في فترة زمنية محددة

وضع السياسات و البرامج يأخذنا الى المرحلة الاخيرة وهي التنفيذ. وطبعاً يمكن ان تكون هناك خطوات أكثر دقة كالإجراءات المطلوبة لتنفيذ تلك البرامج.



خامساً: الرقابة و تقييم الأداء

الرقابة: هي تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للحظة الموضوعه واتخاذ الاجراء اللازم في حالة الانحراف.

وهذا يتطلب

(أ) وجود خطة لها أهداف

(ب) وجود نظام معلومات لمتابع الأداء في مناطق مجالات عمل الشركة المختلفة.

المعايير العامة في تقييم الأداء:

- معايير مالية و ادارية.
- معايير أداء المديرين.
- العلاقة مع الدولة المضيفه مجال من المهم تقييم الأداء فيه.

## الفصل الثاني عشر

### التسويق الدولي

هو القيام بالأنشطة الهادفة الى تخطيط, تسعير, توجيه والترويج لتدفق سلع وخدمات الشركة الى المستهلكين والمستخدمين في أكثر من قطر مع تحقيق ربح.

التسويق الدولي و فلسفاته: التسويق الدولي والمحلي متشابهان فيما يلي:

- كلاهما ادارة لعملية التبادل المربح بين المنشأة و عملائها.
- كلاهما يعمل على اشباع رغبة المستهلكين بطريقة أكفا.

بينما يختلفان فيما يلي:

- الاختلافات الداخلية بين بيئة السوقين.
- الأسواق الخارجية تتضمن العمل عبر الحدود وعلى هذا فلها قضايا ومشاكل مختلفة.
- لكل منهما منهج و أدوات مستقلة.

### فلسفات التسويق الدولي

أولاً: فلسفة السوق المحلي الاضافي

هي أقدم الفلسفات الثلاثة. وهي انعكاس لممارسات الشركات الصغيرة اذ تفرض هذه الفلسفة أن الأسواق الخارجية شيء ثانوي أو اضافي للسوق المحلي في الوطن الأصلي, فالسوق المحلي عماد أعمال الشركة, بينما السوق الخارجي عمل هامشي تستطيع المنشأة الحياة بدونه مكتفية بالسوق المحلي ولا بأس من سوق خارجي لتحقيق أرباح اضافية.

ثانياً: فلسفة مجموعة الاسواق المحلية المتعددة

1- أن كل سوق يختلف عن الآخر ويستطيع المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة.

2- بالإمكان تحقيق وفورات بتنسيق وتكامل نشاطات الشركة في كل سوق.

هذه الإستراتيجية حديثة العهد نسبياً وتمثل بدون شك تقدماً وتحسناً فوق الإستراتيجية الأولى التي ترى في السوق الخارجي مجرد زوائد و اضافات.

## فلسفة السوق العالمي الواحد

تتبنى هذه النظرة فلسفة المنظومة الكاملة أو الشاملة للتسويق محابا أو خارجيا. وهنا لا ينظر الى كل سوق على حدة ولكن على أساس المساهمة النسبية لكل سوق في تحقيق اهداف الشركة الكلية.

## دراسة و تحليل الاسواق

تبدأ دراسة الاسواق بتحديد حجم السوق لمعرفة ان كانت به قوة شرائية كافية يمكن من خلال خدمتها جني ارباح كافية قبل ان تبدأ الشركة في اختبار المزيج التسويقي المناسب.

## سياسات المزيج التسويقي

### سياسات المنتج:

على خط مواز للفلسفات التسويقية الثلاث يمكن ان نتصور فلسفات موازية نحو السلعة التي نتعامل فيها وذلك كالآتي:

- 1 - نحن نبيع ما نصنع.
  - 2 - نحن نصنع ما نبيع.
  - 3- نحن نكرف ما نصنع لاحتياجات السوق.
- وهنا يتعلق القرار بتصميم و اعادة تصميم السلع لتناسب الاسواق والى أي درجة نقوم بذلك.

### سياسات التسعير:

- 1 - التدخل الحكومي في الأسعار.
- 2 - تنوع الاسواق.
- 3 - طول القناة التسويقية
- 4 - أسعار العملات
- 5 - سيامية السعر الثابت و المتغير.

الترويج:

### 1 - سياسة الدفع.

يكون الهدف أمامك والدفع كسياسة ترويجية تعني التركيز على أسلوب البيع الشخصي الذي فيه تتحدث الى المشتري المحتمل عن قرب

### 2 - سياسة الجذب.

يكون الهدف خلفك. والجذب كسياسة ترويجية تعني استخدام اساليب التغطية الشاملة في الصحف والمجلات والمذياع والتلفاز، الخ

سياسات التوزيع:

يناقش التوزيع عادة من جانبين التوزيع المادي و الغير مادي. وسنقتصر هنا على التوزيع الغير مادي.

عندما تدخل شركة سوقا خارجيا ستجد أن عيها الاعتماد على نظم وشبكات التوزيع الموجود فيه والعمل من خلال الوسطاء الموجودين اذ من الصعب عادة تنظيم شبكة جديدة و اذا كانت هناك منافسة في السوق من منتجين اخرين فستلاقي الشركة صعوبة في استخدام الشبكة الموجودة.

تسويق الخدمات دولياً

ان الفرق غير واضح دائما فكثير من المنتجات هي خليط من الاثنين لكن الخدمات تتصل بنشاطات وعمليات محصلتها الأساسية غالبا سيء غير ملموس وقد عرفت الخدمات على أنها تتصل بأشياء غير ملموسة يتولد عنها اشباع كالتأمين أو أشياء ملموسة يتولد عنها اشباع مباشر كالمواصلات او اشياء ملموسة تولد الاشباع سويا عندما تشتري مع سلع وخدمات أخرى كالتسليف.

### خصائص أسواق الخدمات الدولية:

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

متطلبات تسويق الخدمات الدولية

يتطلب تسويق الخدمات دوليا تكييفا خاصا في جوانب عديدة نذكر منها

- 1 - مجال التوظيف
- 2 - المرونة الاستراتيجية والتكتيكية
- 3 - التمايز في المنتجات
- 4 - الترويج
- 5 - شبكات الاتصال

## الفصل الرابع عشر ادارة الموارد البشرية الدولية

### اختيار المديرين

#### العوامل المؤثرة في اختيار المديرين

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

#### عوامل خاصة بالأفراد المرشحين.

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

#### عوامل خاصة بالبلد المضيف

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

#### اختيار مديري الشركات التابعة:

هل نختار مدير من البلد الأم، أم المضيف، أم بلد ثالث؟

النظرية الأحادية الاختيار من البلد الأم .

النظرية التعددية الاختيار من البلد المضيف

النظرية الإقليمية الاختيار على مستوى الإقليم

النظرية العالمية : الاختيار من أي بلد في العالم

الاختيار من البلد الأم مقارنة بالاختيار من البلد المضيف

- التكلفة : أجور، مواصلات، سكن، تنقل ...
- سهولة التأقلم
- الخوف من مقاومة محلية

التحديات التي تواجه المدير الأجنبي:

البيئة الفيزيائية المحلية (الطقس، مستوى المعيشة، الترفيه ...

البيئة الاجتماعية (السلوكيات، اللغة، الدين، العادات ...

فنية و مهنية (حجم العمل، مستوى التقنية أي هل هي وليدة أم أكثر ...

العلاقة مع الحكومات و الرئاسة (مسؤوليته عن اسم الشركة تعني مسؤوليته عن اسم البلد الأم ..

تحديات العودة (بعد العودة قد يهمل نتيجة فقدته وضعه المميز السابق في بلده، التأثر بالثقافات ...

مزايا تعيين مدير من البلد المضيف

إذا كان تعيين أو اختيار مدير أجنبي تحيطه صعوبات فماذا عن البديل الوطني وما هي مزاياه؟

- معرفة المدير الوطني ببيئة وثقافة البلد المضيف
- اختيار مدير وطني قد يساعد المبيعات والمعنويات
- المدير الوطني أقل تكلفة
- أحياناً يتطلب قانون البلد المضيف اشراك المحليين في الإدارة.

الخصائص المطلوبة في المدير الدولي

- القدرة على تطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية.
- القدرة على ادارة التغيير والتحول
- القدرة على ادارة التنوع الثقافي
- تفهم نحو الثقافات الأخرى
- القدرة على تصميم العمل داخل هياكل تنظيمية مرنة
- القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات وفرق
- القدرة على التواصل

- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات
- القدرة على التفاوض
- لياقة بدنية ونضج عقلي

#### واجبات ادارة الموارد البشرية الدولية

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