

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق – كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة أعمال 2007 – 2008

أبعاد الإدارة الدولية

إعداد الطالبة : دانيا صالح الناطور

إشراف الدكتور : علي إبراهيم الخضر

أبعاد الإدارة الدولية

المحتويات :

مقدمة.

الفصل الأول: مفهوم الإدارة الدولية و أهميتها :

ً1.مفهوم إدارة الأعمال الدولية.

2ً.أهمية إدارة الأعمال الدولية في عالم اليوم.

3ً.إدارة الأعمال الدولية والتسويق الدولي.

الفصل الثاني: العولمة و إدارة الأعمال الدولية: 1ً.العولمة و أثرها على نشاط الإدارة الدولية .

2ً.العوامل التي أدت إلى ظهور علم إدارة الأعمال الدولية:

\_عولمة الاقتصاد وانبثاق الشركات الكونية.

\_التطور في هيكلية منظمات الأعمال.

\_تسارع التغير في بيئة الأعمال الدولية.

\_التجارة العالمية وتحريرها.

\_الثورة العلمية ( التكنولوجية ) في مجالي المعلومات و الاتصالات.

\_التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة والتركيز على الموارد البشرية.

\_التنافس الهجومي في الأسواق المحلية والدولية.

:الفصل الثالث: الشركات الدولية

تطور عمل الشركات الدولية..1ً

2ً. الشركات الدولية من حيث الأهداف والأنماط.

الفصل الرابع: المدير العالمي:

ً.واجبات المدير العالمي:1

إجراء عملية مسح السوق.\_

تنمية تصور محدد خاص بالمشروع.\_

دراسة الميزة التنافسية.\_

امتلاك فريق العمل القادر على التعامل مع التعقيدات العالمية.\_

\_تعظيم القيمة وتقليل التكلفة.

\_الالتزام بالقيم الأساسية.

\_ دراسة الثقافات المتباينة وأساليب الحياة المختلفة.

علاقة المديرين العالميين مع بعضهم ..2ً

حالة عملية لشركة دولية(شركة ماكدونالد). \*

قائمة المراجع .\*

مقدمة:

نشأت التجارة بين البلدان المختلفة منذ آلاف السنين؛ يقول تعالى:

" لإيلاف قريش, إيلافهم رحلة الشتاء والصيف ".

إن هذه الرحلة كانت من أجل التجارة ولكن على الرغم من ذلك فإن إدارة الأعمال الدولية لم تبدأ في الظهور كعلم إلا مع بداية الستينات من هذا القرن وقد بدأ هذا الظهور على وجه الخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية بغرض مساعدة الاقتصاد الأميركي (واقتصاديات الدول الكبرى ) على التغلغل في اقتصاديات الدول الأخرى، إلا أن الجانب الايجابي لهذا العلم من وجهة نظر الدول النامية هو مساعدة هذه الدول على الخروج باقتصادياتها خارج حدودها، ويساعدها كذلك على فهم عمل الشركات الدولية التي تعمل داخل حدودها وترشيد التعامل معها وتحسين شروط التعامل مع هذه الشركات حماية لاقتصاديات الدول النامية . وقد أخذت التجارة بين الدول تتزايد ويتسع نظامها مع تطور وسائل النقل والمواصلات والاتصالات ومع قيام نظام الإنتاج الكبير ولكنها تزايدت تزايداً غير مسبوقاً في العقود الأخيرة من هذا القرن حتى أن حجم التجارة الدولية قد ارتفع في عام 1997 إلى6,3 تريليون دولار بينما لم يكن قبل 20 عام يتعدى الـ 200 مليون دولار. خلال نفس الفترة زاد حجم الاستثمار الأجنبي المباشر من 211 بليون دولار إلى 3,2 تريليون دولار. واليوم عندما ينظر أي منا إلى ساعته ليعرف الوقت سيجد أن ساعته يابانية أو سويسرية ، و إذا ما أراد أن يسمع الراديو فقد يجده يابانيا أو أميركيا أو بريطانيا حتى سيارته قد تكون ألمانية أو فرنسية أو كورية أو إيرانية ؛ أمثلة كثيرة تدل على أن العالم قد أصبح قرية صغيرة واتصل يبعضه اتصالا عضوياً وثيقا سواء على المستوى الاقتصادي أو السياسي أو العسكري أو التكنولوجي أو الثقافي؛ فلم تعد للحدود الجغرافية الفاصلة بين الدول أهمية تذكر, مما يجعل من الضروري دراسة علم إدارة الأعمال الدولية الذي على الرغم من أنه فرع جديد من فروع إدارة الأعمال الكثيرة إلا أنه يعد من أهمها على الإطلاق خصوصاً في هذا الزمان زمن العولمة.

الفصل الأول

مفهوم الإدارة الدولية و أهميتها

1ً.مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

\_ هي العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة دولياً على كفاءة وفعالية ([[1]](#footnote-2))

\_ هي الدراسة العلمية المنتظمة للمعايير والمفاهيم الإدارية والتي لها إما جذور أو مؤثرات عبر الحدود...

أي أنها دراسة لعلم الإدارة عندما تتخطى حدود الدولة الواحدة وبالتالي فكل رجل أعمال أو مدير يعمل بشركة دولية يمتد نشاطها لأكثر من دولة واحدة أصبح يعمل في مجال إدارة الأعمال الدولية ([[2]](#footnote-3))

إن تعاريف إدارة الأعمال الدولية متعددة نذكر أهمها:([[3]](#footnote-4))

\_ تعريف دونالد بول وزميله :

" إدارة الأعمال الدولية هي إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود القومية "

\_ تعريف زينوتا وزملائه :

" تتضمن إدارة الأعمال الدولية العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة لتحقيق أهداف أفراد ومنظمات ".

من التعريفين السابقين يتضح ما يلي:

1. هناك إدارة للأعمال التي تتم داخل حدود الدول وعندما تمارس المنظمة (أو الفرد) أعمالاً تتعدى حدود دولتها فإنها في هذه الحالة تدير أعمالاً دولية, في كلا الحالتين نحن أمام " إدارة أعمال " ولكن هناك بالتأكيد فروقاً كبيرة بين إدارة الأعمال داخل الوطن وبين إدارة الأعمال داخل عدة أوطان.

وهنا تجدر الإشارة إلى العلاقة ما بين الإدارة الدولية وإدارة الأعمال([[4]](#footnote-5)):

حيث إن إدارة الأعمال الدولية جزء من علم إدارة الأعمال ويعد اختصاص مهم من تخصصاته العديدة التي تشترك بخيط منهجي واحد ومتماسك متمثلاً بمبادئ وقواعد علم إدارة الأعمال وبالاقتراحات العامة المقبولة كأسس لنظرية الإدارة والتنظيم.

إن الإدارة الدولية هي أكثر تخصصات الإدارة تعقيداً وتطوراً وأكثرها تأثيراً وتأثرّاً بالبيئة الدولية متغيراتها وفرصها وتهديداتها.

إن وظيفة الإدارة الدولية تنشأ من اندماج منظمة الأعمال بالبيئة الدولية بدرجات متفاوتة من حيث حزمة الأنشطة والعمل وحجم الموارد ورأس المال المستثمر. كما أنه من الجدير بالذكر أن المنظمة وكذلك إدارتها لا تتصف بالدولية إلا عندما تكون أنشطة الأعمال الدولية شيئاً جوهرياً في وجود المنظمة وأحد مبررات وجودها واستمرارها وليس اختيارا وقتياً ما يلبث أن ينقضي. وبذلك يمكن القول أن إدارة الأعمال الدولية لا تختلف عن إدارة الأعمال إلا في بيئتها ومتغيرات ومتحديات الأعمال الدولية التي تفرض وظائف وأدوار ومهام جديدة.

إن رجل الأعمال عندما يمارس أنشطته داخل دولة واحدة تتكلم لغة واحدة وذات ثقافة واحدة فهو يدير أعماله داخل بيئة واحدة متجانسة أما مدير الأعمال الدولية فيمارس أنشطته داخل عدة بيئات ذات ثقافات واقتصاديات وعملات مختلفة ويتعرض لتشريعات وقيود وصراعات مختلفة فهو يدير أعماله داخل هذه البيئات المختلفة وهذا ما يتطلب منه تفهم هذه الاختلافات حتى يتمكن من العمل بكفاءة وفعالية.

2. إن العمليات الدولية ( النشاطات الدولية ) تتخذ صوراً عديدة منها ما يلي :

1- عمليات التجارة الدولية ( استيراد وتصدير كافة السلع والخدمات )

2- عمليات الاستثمار الدولي المباشر, وذلك عندما يمتلك المستثمر الأجنبي ويدير مشروعاً في بلد غير بلده

3- عمليات الاستثمار الدولي الغير المباشر, وذلك عندما يشتري المستثمر أسهماً في شركة في غير بلده

4- عمليات منح التراخيص, أي أن تحصل شركة سورية مثلا على حق إقامة مشروع يحمل اسما لشركة أجنبية وتنتج وتوزع سلعها تحت إشرافها وندفع لها مقابلاً مالياً ( كتراخيص بينتون وأدي داس )

5- عقود الإدارة، أي عندما تقوم بعض الشركات المتعثرة بإبرام عقود مع شركات ومنظمات دولية ناجحة لتقوم هذه الأخيرة بإدارة كافة النشاطات لهذه الشركات لقاء رسوم معينة .

6- السياحة والنقل, أي أن تقوم شركات السياحة والنقل البحري والبري والجوي ذات الطابع الدولي بممارسة أنشطتها بالتعاون مع العديد من الشركات الوطنية وفق اتفاقيات ثنائية تبرم لمدة زمنية تتراوح بين ( 5 إلى 10 سنوات ) تكون قابلة للتجديد وتمثل تجارة الخدمات 20 % من إجمالي التجارة الدولية

7- عقد تسليم المفتاح , أي أن تقوم الشركة الأجنبية بالتعاقد مع جهة وطنية لإنجاز كافة الأعمال المتعلقة بدراسات الجدول والتصاميم الفنية والهندسية وتنفيذ الأعمال الإنشائية والكهربائية وتركيب وتجريب الآلات ومن ثم تسليم المنشأة جاهزة للإنتاج

8- عقود الإنتاج الصناعي , أي أن تقوم شركات الأعمال الدولية بالتعاقد مع بعض الشركات الوطنية في الدولة المضيفة لكي يقوم أحد الأطراف بدلاً عن الآخر بإنتاج سلع واحدة أو تشكيلة سلعية واسعة مع استخدام علامة الشركة واسمها التجاري, ومن ثم يتم نقل هذه المنتجات إلى أسواق الشركة الأم أو إلى أسواق أخرى. و يطلق على هذا الشكل من التعاون بين الشركات "الإنتاج بالوكالة".

9- عقود الوكالة , التي يقوم بموجبها الطرف الأصيل بتوكيل الطرف الوكيل بتسويق كل أو بعض منتجاته لصالح طرف ثالث مقابل عمولة معينة.(يعد ها الشكل من التعاون مناسباً لنشاطات الاستيراد والتصدير) .

3. بما أن هذه التعاريف تركز على الأنشطة الدولية لذلك فإن إدارة الأعمال الدولية هي فن بالإضافة إلى كونها علم ، ولكن يجب الإشارة إلى أن هذا العلم يتوقف استخدامه على خبرة المدير ومن ثم فإن نجاح المنظمة في إدارة الأعمال الإدارة الدولية يتوقف على خلفيتها العلمية ومدى المعلومات التي تمتلكها حتى تستطيع أن تتناول وتعالج قضايا دولية في بيئات مختلفة لكل منها مواصفاتها وظروفها الخاصة.

.أهمية الإدارة الدولية في عالم اليوم:2ً

إن هناك مجموعة من العوامل تجعل من بيئة الأعمال الدولية بيئة معقدة وغير أكيدة نذكر منها :

1- اختلاف الأنظمة السياسية والإدارية بين الدول وتأثر النشاطات التجارية عبر الحدود بها .

2- اختلاف الثقافات في البلدان المختلفة وتأثر النشاطات التجارية الدولية بتلك التغيرات.

3- اختلاف العملات بالنسبة للدول مما يتطلب تحويلها من عملة إلى أخرى.

4- اختلاف الحوافز والقيود التي تضعها الدول على التجارة الدولية.

إذاً فالمديرون العالميون يتعاملون مع بيئة معقدة وغير مستقرة وبالتالي فهم يواجهون تحديات معقدة وغير مستقرة أيضاً ناتجة عن طبيعة التجارة الدولية, وهذا ما يعطي لدراسة الإدارة الدولية أهمية كبرى.

إدارة الأعمال الدولية والتسويق الدولي:.3ً

تعريف التسويق الدولي :

هو تحديد حاجات العميل الدولي وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين المحليين والدوليين والتنسيق بين الأنشطة التسويقية في ظل القيود البيئية.

فالتسويق الدولي يهتم بتخطيط و ترويج و تسعير و توزيع وخدمة السلع التي يتطلبها المستهلك النهائي عبر الحدود السياسية . وهذا ما يتطلب إجراء الدراسات والبحوث حول احتياجات المستهلكين الدوليين, ومن ثم تصميم و تطوير المنتجات التي يرغبون بها, مع استخدام أساليب الترويج المناسبة لكل سوق من الأسواق الخارجية , وبما يحقق التميز على المنافسين .

كما وتجدر الإشارة إلى أن النشاط التسويقي الدولي لا يشمل السلع الملموسة والخدمات فحسب بل أيضاً الأفكار و التكنولوجيا و المعرفة.

أما عن العلاقة بين إدارة الأعمال الدولية وبين التسويق الدولي,فإن هناك علاقة عضوية متينة بينهما؛ فالتسويق الدولي ينشأ إذا ما بدأت المنظمة في طرح منتجاتها في أسواق خارج مقر المنظمة وهنا تظهر الحاجة إلى إدارة التسويق الدولي , أما إذا استثمرت المنظمة أموالاً في أسواق خارجية فتظهر الحاجة إلى إدارة الأعمال الدولية التي تتسع أنشطتها لتشمل أنشطة إدارة التسويق الدولي.

الفصل الثاني

العولمة و إدارة الأعمال الدولية

1ً.العولمة و أثرها على نشاط الإدارة الدولية :

إن مصطلح العولمة من احدث وأهم المفردات التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة في مختلف أنحاء العالم.

ويتفق معظم العلماء على أن العولمة تشير على عمليات التقارب والاتصال والانفتاح التي اكتسبتها العلاقات الاجتماعية على مستوى العالم والاعتماد المتبادل بين الشعوب التي بات يشكل أهم خصائص حياة الناس في تفاعلاتهم ومعاملاتهم التي تبدو كما لو كانت تحدث في مكان واحد بلا حدود أو مسافات .

أما على صعيد العمل فتعرف العولمة على أنها التوجه نحو عالم اقتصادي شامل ومتكامل؛ ويتجلى ذلك في مجالات التسويق والتمويل والإنتاج ومجال النقل.

و يصور صندوق النقل الدولي العولمة بأنها : " مستوى متصاعد من التكامل الحثيث للأسواق السلعية والخدمية ورؤوس الأموال ".

إذاً : نستطيع أن نقول بأن العولمة هي عملية تأثر الأفراد المحليين بالقوى العالمية المتنامية, الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تفاعل ثقافي على مستوى أكبر وأعم.

ولقد تطورت العولمة بشكل متزايد ولكنه بطيء متأثرة بمجموعة من العوامل منها الحربين العالميتين الأولى والثانية التي نتج عنها أشكال جديدة من التعاون الاقتصادي بين الأمم الصناعية المتقدمة تضمنت ظهور البنك الدولي وصندوق النقد الدولي واتفاقية الجات.

يلي الحربين العالميتين سقوط جدار برلين عام 1989 وانهيار الاتحاد السوفييتي عام 1992 الأمر الذي حث على انتشار الديمقراطية في العالم جنباً إلى جنب مع تحرير الأسواق العالمية من القيود السابقة التي كانت تكبلها.

لقد أصبح الاتجاه نحو العولمة أحد الأهداف الرئيسية لمنظمات الأعمال الدولية وذلك للبحث عن الموارد البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً وعن رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية وعن الأسواق الكبيرة لتصريف المنتجات وتوزيع الخدمات . وهذا كله نتيجة لما فرضته العولمة من تحرير للتجارة الدولية و تقليص لتدخل الدولة في الشأن الاقتصادي ومن انتشار للتكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية و الشركات المتعددة الجنسيات وغير ذلك من العوامل التي تدفع المنظمات الدولية اليوم إلى تبني العولمة كأحد أهدافها الرئيسية .

2ً- العوامل التي أدت إلى ظهور علم إدارة الأعمال الدولية:  
إن علم إدارة الأعمال الدولية لم يظهر من فراغ وإنما جاء كنتيجة للتغييرات الجوهرية في بيئة الأعمال الدولية, ومن هذه التغييرات نذكر ما يلي:

أولاً: عولمة الاقتصاد وانبثاق الشركات الكونية:

تزداد اقتصاديات العالم اندماجاً فيما بينها وتتسع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية والتجارة الدولية والمعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال بين هذه الاقتصاديات بصورة لم يسبق لها مثيل.

وتتضح صورة العولمة الاقتصادية في تزايد قوة وتأثير الشركات متعددة الجنسيات وفي ظهور الشركات الكونية التي تكونت نتيجة الاندماج الكثيف بين الشركات المتعددة الجنسيات, بحيث تقوم إدارات هذه الشركات مجتمعة بإدارة الشركات الكونية.

Coca-Cola و كمثال على الشركات الكونية نذكر شركة

التي انتقلت إلى مصاف الشركات الكونية في معظم أنشطة أعمالها الرئيسية.

ثانياً: تسارع التغير في بيئة الأعمال الدولية :

يتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان والمكان ويظهر هذا التغيير في البيئة التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية السياسية للعالم وهذا ما انعكس على عدم استقرار بيئة منظمات الأعمال الدولية من جهة وتزايد نسب المخاطرة فيها من جهة أخرى.

فمنظمات الأعمال الدولية أصبحت عرضة لمخاطر ائتمانية و تحويلية ومخاطر التقلبات الكبيرة في أسعار الصرف والفائدة والعوائد وكذلك مخاطر التقلبات المفاجئة في أسعار الطاقة وسياسات تسعير الخدمات والسلع وغير ذلك من المخاطر التي تجعل من الصعوبة إدارة منظمات الأعمال بالقرن الحادي والعشرين بنفس الأدوات التقليدية السابقة التي أصبح من الضروري تطويرها بما يستجيب للتطورات العلمية والتقنية.

التطور في هيكلية منظمات الأعمال: ثالثاً:

لقد كان من السائد أن الشركات والمنظمات الكبيرة تعتبر ذات حجم أمثل لأمور تتعلق بالوفورات المادية الكبيرة في مجالات الإنتاج و التوزيع وتأمين المستلزمات الصناعية المختلفة ولكن في وقتنا الراهن ظهرت اتجاهات جديدة تؤكد أهمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وكما وظهرت مفاهيم جديدة لم تكن معروفة سابقاً كالهندسة ( إعادة هيكلة المنظمات بما يتلاءم مع المستجدات التقنية ) .

كما وظهرت الحاجة إلى إنشاء أقسام ووظائف جديدة داخل المنظمة الواحدة وأصبحت إنتاجية العامل في تزايد مستمر نظراً لتعاظم الطاقة الإنتاجية وتخفيض حجوم العمالة بفعل التقدم التكنولوجي.

وهذا لا يتعارض أبدا مع [[5]](#endnote-2)تعمق الاتجاه نحو المزيد من النمو والاتساع و الاندماج بين الشركات وازدادت أهمية الشركات الكبرى واتسع تأثيرها الاقتصادي والتكنولوجي في اقتصاديات العالم بالنظر لاعتبارات رأس المال وحجم الأعمال والقوة الاقتصادية

وفي بيئة الأعمال المعقدة يزداد اتجاه الشركات الصناعية القوية إلى امتلاك أو شراء شركات أخرى أو الاندماج مع شركات ناجحة في ميدانها الاقتصادي وتكوين شركة جديدة أكثر قوة وأكبر قدرة على المنافسة والسيطرة في عالم الأعمال .

رابعاً: التجارة العالمية وتحريرها:

على الرغم من أن العوامل السابقة قد سهلت إبرام وتنفيذ عمليات التبادل التجاري في ما بين الدول ولكن من أهم المعالم التي ساهمت إلى حد كبير في تحرير وتدويل التجارة خلال السنين الماضية هي الاتفاقية العامة للتجارة وللتعريفات الجمركية - الجات – التي تشكلت في عام 1947

وعقدت منذ تاريخ إنشائها حتى الآن من جولات تفاوضية من أجل تحرير التجارة وتخفيض الرسوم الجمركية كان آخرها في الأورغواي نوقشت خلاها مجلات جديدة متنوعة غطت لأول مرة ليس فقد ميدان الخدمات فحسب بل تعدته لتشمل مجلات الزراعة والاستثمار وحقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النسخ.

لقد تطورت هذه الاتفاقية خلال الفترة ما بين 1947 و 1995 حيث كان عدد الدول الأعضاء 23 دولة ليصبح 127 دولة في عام 1995

وفي عام 1993 تم الاتفاق على إحداث كيان تنظيمي جديد مشتقا عن (W.T.O)اتفاقية الجات هو منظمة التجارة العالمية

ولقد ظهرت هذه المنظمة نتيجة لأهمية إنجاز الأعمال التجارية والاقتصادية بطريقة تؤدي إلى رفع مستوى المعيشة وضمان التوظف الكامل مع زيادة حجم الدخل الحقيقي والطلب الفعال بطريقة مستقرة مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد العالمية وذلك لتحقيق التنمية المستمرة.

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية أكبر المساهمين الماليين في المنظمة فهي تدفع حوالي 16 % من ميزانية المنظمة.

المنظمة عبارة عن منبر للمفاوضات التجارية وهي تعمل حالياً على تيسير جولة محادثات التجارة العالمية في الدوحة وتقدم المنظمة خدمة تحكيم هامة في الخلافات التجارية الدولية.

تقدم المنظمة المساعدة الفنية والتدريب للدول النامية، كما أن أهمية حصول الدول النامية والدول الأقل نمواً على نصيب من التجارة العالمية يتوافق واحتياجات التنمية الاقتصادية في بلادهم على أساس التخفيض المتوازي في الرسوم الجمركية والقيود أمام التجارة الدولية.

ويتم اتخاذ جميع قرارات المنظمة بالإجماع بين الدول الأعضاء البالغ عددها 147 دولة ويتم التصديق عليها من قبل برلمانات هذه الدول.

وتدير المنظمة وتنفذ الاتفاقيات المتنوعة وتعمل كمنتدى للمفاوضات التجارية المتعددة الأطراف وتشرف على السياسات التجارية القومية وتتعاون مع المؤسسات الدولية الأخرى العاملة في مجال صناعة السياسات الاقتصادية على المستوى الكوكبي.

كما و تسوي المنازعات التجارية بين البلاد حيث تمثل هذه المنازعات أمام محاكم من ثلاثة موظفين تجاريين وتقام القضايا بواسطة حكومات هذه البلاد ويناظر هؤلاء الموظفون تلك القضايا سراً فإذا ما قررت هيئة المنازعات أن الأحكام التجارية لبلد ما مناقضة لإحدى اتفاقيات منظمة التجارة العالمية فيجب أن توافق هذه البلد قوانينها مع متطلبات منظمة التجارة العالمية ويجب أن تدفع تعويضات دائمة للبلد التي أقامت القضية وإلا فسوف تواجه بفرض عقوبات اقتصادية عليها.

من أهم مبادئها مبدأ عدم التحيز مما يعمل على ضمان وجوب التعامل مع المنتجات المتماثلة من مختلف الدول بنفس الطريقة.

بالإضافة إلى مبادئ أخرى هي : مبدأ الشفافية، مبدأ المعاملة التجارية التفضيلية ومبدأ التبادلية.

إن الاتفاقيات التي تم إبرامها في ظل منظمة التجارة العالمية ( وعددها 28 اتفاقية) تقع في ستة شرائح عريضة هي:

1- الاتفاقية المتعددة الأطراف على التجارة في البضائع

2- الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات

3- اتفاقية الجوانب التجارية المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية

4- التفاهم حول قواعد وإجراءات الحكم في تسوية المنازعات

5- آلية مراجعة السياسة التجارية

6- اتفاقيات التجارة الجماعية

إذاً إن المنظمات الاقتصادية المعاصرة لا تستطيع أن تعمل في إطار محيطها المحلي والإقليمي بل يجب أن تسعى للتوجه نحو العالمية وإلا فإنها ستخرج من ساحة النشاط بسبب التراجع أو الإفلاس نظراً لعدم مراعاتها ظروف وطرق العمل في بيئة دولية مفتوحة.

الثورة العلمية ( التكنولوجية ) في مجالي المعلومات و الاتصالات: خامساً:

مرت البشرية في التاريخ الحديث بالعديد من الثورات التي غيرت جذرياً نمط الحياة الذي اعتادت عليه منذ الأزل بدءاً بعصر النهضة مروراً بالثورة الصناعية في القرنين الماضيين إلى الثورة المعلوماتية في الثمانيات والتسعينات من القرن الماضي.

إن الثورة التكنولوجية هي الثالثة بعد الثورتين الزراعية والصناعية الأكبر والأكثر عمقاً على مدى التاريخ مما تحمله من تغييرات جذرية في حياة البشرية وطرق عيشها الذي انعكس على حد كبير على طرائق وأدوات الأعمال الإنتاجية منها والإدارية حيث حل الإنسان الآلي مكان الإنسان الطبيعي في عالم النتاج والصناعة والتصميم وأصبحت المصانع ذات حجوم قليلة ولكن بطاقات إنتاجية عالية قادرة على إنتاج تشكيلات سلعية متنوعة في زمن قياسي نسبياً.

1- ثورة المعلومات:

التي بدأت أولى خطواتها مع غزو الإنسان للفضاء الكوني عام 1957 والتي تمكنت من خلالها البشرية في نهاية القرن العشرين من امتلاك أكثر من 2,5 مليار جهاز استقبال إذاعي وأكثر من 2 مليار جهاز استقبال تلفزيوني وأكثر من 10 آلاف صحيفة يومية. كما كان لها أثراً كبيراً على توسيع دائرة نشاطات وعلاقات الشركات الداخلية والخارجية، كما وساهمت في خلق فرص جديدة للعمل بشكل غير مسبوق وفرض إعادة هيكلة والمهارات المطلوبة لأدائها في غالبية المنظمات والمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية وخاصة في مجلات التجارة والتعليم بوساطة الجامعات الافتراضية ومنظوماتها المختلقة . كما وشهدت الحقبة الأخيرة من القرن العشرين ولوج شبكة الانترنت العالمية حيز الاستخدام الفعلي واسع النطاق بل وأصبحت شبكة الانترنت العالمية أشد تأثيراً في عالم اليوم وبعد أن كان عدد مستخدمي شبكة الانترنت في العام 1993 حوالي 90 ألف مستخدم قفز هذا الرقم ليصبح 580 مليون مستخدم في عام 2004 ويتنبأ البعض بأن يصل هذا الرقم إلى المليار في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.

وتجدر الإشارة إلى إن التجارة الالكترونية ( عبر الانترنت ) قد مكنت الشركات من الاعتماد على انجازات الغير في تصريف أعمالها وتأمين احتياجاتها وتسويق منتجاتها وتحصيل مستحقاتها المالية خلال زمن قياسي وبتكلفة قليلة كما وفرت للشركات الصناعية فرص بديلة لتوظيف أموالها التي كانت تحتفظ بها على هيئة مخزون من مواد أولية أو نصف مصنعة أو سلع جاهزة ( التي أصبحت تصنع بناءً على طلبيات مسبقة ) .

2- ثورة الاتصالات:

ما أن دخل العالم القرن العشرين حتى صار يعيش ثورة شاملة شملت تقنيات الاتصال والإعلام وانحسرت المسافات الجغرافية أمام القدرات التكنولوجية لوسائل الاتصال الحديثة وتم تسخيرها وتوظيفها لخدمة نقل المعلومات وتبادلها بين المجتمعات البشرية.

لقد أحدثت ثورة الاتصالات هذه مفاهيم جديدة في علاقات المدراء بمرؤوسيهم وعلاقات الموظفين مع جغرافية أعمالهم، فلم يعد البعد المكاني لأداء المهمة بالنسبة للموظف ذا أهمية تذكر مقارنة مع البعد الزمني حيث أصبح من الممكن أداء المهمات في منزل الموظف أو في أي مكان آخر شريطة أن يتم الانجاز في المواعيد المحددة مما وفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة اللازمين للانتقال الدائم من و إلى أماكن العمل.

إن المنظمات الإنتاجية والخدمية تجد صعوبة في التعاون مع مخرجات الثورة التكنولوجية المتسارعة بفضل ظهور أجيال كثيرة وخلال فترة زمنية قصيرة مما يحتم استمرارية التغيير والتطوير وتدريب العناصر البشرية على المستجدات التقانية وتحمل تكاليف شرائها واستخداماتها المنتفعة.

أخيراً .. لقد أدت الثورة العلمية إلى ظهور نظام جديد لخلق الثروة لا يقوم على العضلات والآلات كما هو الحال سابقاً بل على العقل. فلقد انتهى عصر الاقتصاد الذي يعتمد على الصناعة وأصبحت المعرفة هي مفتاح النمو الاقتصادي في القرن الحادي والعشرين.

سادساً : التنافس الهجومي في الأسواق المحلية والدولية:

نتيجة تدويل التجارة وتحريرها فقد أصبحت الشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء تمارس مختلف أشكال المنافسة في سبيل الدفاع عن مصالحها سواء في الأسواق الداخلية والخارجية.

وقد تأخذ هذه المنافسة شكل استراتيجيات هجومية نذكر منها ما يلي:

1- زيادة المساحات الجغرافية التي تغطي احتياجات المنظمة من السلع والخدمات على الصعيدين المحلي والدولي .

2- استخدام أسلوب الدخول الهادئ والتدريجي إلى الأسواق الجديدة عن طريق طرح منتجات محددة بمواصفات جيدة مع تقديم خدمات نوعية مرافقة .

3- السعي لافتتاح أسواق جديدة خارج حدود البلد بطريقة مدروسة وباستخدام أساليب جاذبة للمستهلكين .

4- العمل على قيادة السوق من خلال اعتماد سياسات تنافسية ليس بمقدور الآخرين تجاوزها ( إما عن طريق السعر أو عن طريق تعزيز خدمات ما بعد البيع).

5- مواجهة المنافسين وتحديهم داخلياً وخارجياً باعتماد كافة الوسائل التي تمكن من جذب المستهلكين عبر استخدام الأدوات التسويقية المناسبة.

إذاً لا يوجد حقل في إدارة الأعمال كان عرضة للتغيير البنيوي الجوهري المتنوع والمتعدد الأبعاد في العقد الأخير على الأقل مثل الإدارة الدولية كوظيفة ونشاط وموضوع وهو تغيير فرضته ظواهر وتحديات شاملة رافقت الثورة المعلوماتية، انفجار المعرفة، كونية الأعمال، كونية المنافسة، ظهور مجتمعات المعرفة ، ثورة الاتصال ، ازدياد المنافسة على عناصر الجودة – الوقت – الخدمة – المرونة والتقانة الفائقة وبالتالي فإن الإدارة الدولية تمثل استجابة موضوعية لهذه الظواهر ولتعقيد بيئة الأعمال واندماج الأسواق العالمية بصورة لا يسبق لها مثيل.

سابعاً: التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة والتركيز على الموارد البشرية:

إن الاقتصاد الحديث في عالم اليوم هو اقتصاد معرفة قائم على أن العقل البشري هو أساس القدرة في عملية خلق الأفكار والمنتجات الجديدة وتطوير وتحسين المنتجات الحالية كما أنها.

وفي ظل هذا الاقتصاد أصبحت المنظمات الدولية تولي أهمية خاصة لمواردها البشرية سواء من ناحية التعليم والتدريب والتأهيل أو من ناحية تفضيل العمل في إطار الفريق المتكامل أو من ناحية اعتبار الموارد البشرية في المنظمة الثروة الأعظم مقارنة مع بقية عناصر الإنتاج لأنها وحدها التي تملك الخيرة والمعرفة.

إن اقتصاد اليوم لا يستطيع إن يعمل لمدة 30 ثانية بدون شبكات ونظم حاسوبية مما يزيد من أهمية امتلاك المعرفة.

الفصل الثالث

الشركات الدولية

تطور عمل الشركات الدولية:.1ً  
1- العمل على المستوى المحلي:

يعتمد المشروع المحلي على السوق الداخلي فقط دون أي استثمارات أجنبية مباشرة للدخول في المجال العالمي ولكن بإمكان هذه المشروعات الدخول إلى الأسواق العالمية عن طريق ترخيص منتجاتها أو خدماتها في الخارج إما بواسطة منح حقوق الامتياز أو التصدير إلى المؤسسات الخارجية ولكن في مثل هذا المجال التجاري الحر يمكن للأعمال المحلية أن تفقد سوقها المحلي أمام شركات أخرى عالمية منافسة لها.

2- العمل على المستوى العالمي:

عندما يصل النشاط الخارجي لبعض الشركات المحلية إلى قدر معين من التقدم فإنه قد تبرز الحاجة إلى إنشاء إدارة للعمليات الدولية تراقب الصفقات عبر الحدود عن طريق منح حقوق الامتياز أو التراخيص أو من خلال تصدير المنتجات كما يمكن أن يزيد مستوى الأعمال العالمية من خلال فتح أفرع للمبيعات في بلدان أجنبية أخرى أو الدخول في شراكة مع مشروع أو عمل أجنبي.

3- تكوين شركة متعددة الجنسيات:

إن التوسع العالمي لأي مشروع يرافقه وجود أفرع له في بلدان مختلفة ويتم ذلك من خلال عمليات الاندماج أو الاكتساب أو ابتكار عمليات جديدة.

يتم توزيع المهام جغرافياً بين الفروع بحيث يركز كل فرع في بلد ما على إدارة المشروع و القيام بعدد من العمليات و خدمة الزبائن في ذلك البلد.

4- تكوين شركة كونية:

إن الشركة الكونية تتشكل نتيجة اندماج عدة شركات متعددة الجنسيات تشترك جميعها في إدارة الشركة الكونية .

و تتوجه الشركة الكونية إلى العالم كسوق واحدة وتعمل في ضوء إستراتيجية كونية تشمل عملية تصنيع ، تسويق، تمويل، وبحوث وتطوير لمنتجات وخدمات ذات مواصفات نوعية عالية التقنية , وتوزيعها من خلال شبكة عالمية معقدة في كل أنحاء العالم .

كما وتملك الشركات الكونية قواعد انطلاق قوية في أمريكا وأوروبا ودول الباسيفيك الآسيوية.

الكونية في مجال تصنيع إلى في الوصول(GE) وقد نجحت شركات مثل شركة

محركات الطائرات, مجال الصناعات البلاستيكية, وأنشطة التصنيع الطبية.

2ً. الشركات الدولية من حيث الأهداف و الأنماط:([[6]](#footnote-6))  
ً1.تعريف الشركات الأجنبية:

الشركة الأجنبية هي الشركة التي تملك أو تدير بصورة مباشرة أو غير مباشرة نشاطاً استثمارياً سواء في مجال الإنتاج أو التسويق الخدمات خارج الدولة الأم فذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي يقع في دائرتها الأنشطة المذكورة.

2ً.تعريف الشركات الدولية:

في تعريفه لهذا النوع من الشركات ذكر ليفنجستون أن الشركة الدولية هي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر.

والمقصود بالشخصية المستقلة للشركة الدولية عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يخص ممارسة أنشطتها المختلفة في الدول الأجنبية.

أنماط الشركات الدولية: \*\*

قدم بيرلامتار محاولة لتصنيف أنماط الشركات الدولية كما يلي :

1- النمط المركزي وحيد الجنسية:

في ظل هذا النمط تكون الشركة وحيدة الجنسية ( وطنية ) أساساً ولكنها تمتلك فروعاً إنتاجية في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية ويتم اتخاذ جميع القرارات الرئيسية في المركز الرئيسي للشركة بالدولة الأم.

جانب الضعف في هذا النمط يتمثل بعدم توافر القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في الدولة المضيفة حيث تحاول الشركة بالدرجة الأولى فرض معاييرها الثقافية والاقتصادية والسلوكية المعمول بها بالدولة الأم في الدول المضيفة دون النظر إلى الفروق أو التباين في متغيرات البيئة وظروفها بين الدولتين.

2- النمط اللامركزي:

بالمقارنة مع النمط الأول نجد أنه في ظل هذا النمط توجد درجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في كل فروع الشركة في الخارج كما أنه من المحتمل أن تقل درجة رقابة الشركة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية كما أن هذا النمط تتعدد فيه الجنسيات المالكة للشركة

أما نقطة الضعف الرئيسية في هذا النمط تتأثر في صعوبة الرقابة الشاملة على الفروع سواء كانت رقابة على الانجاز أو الممارسات الإدارية في كل فرع.

3- النمط الجغرافي:

يتميز هذا النمط بالتكامل والانتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم كما تتميز الشركة بكبر الحجم وتوافر الموارد المادية والبشرية والفنية.

إن الشركات الدولية وفقاً لهذا النمط تتأثر بخصائص البيئة الثقافية في الدولة الأم مما يعتبر إحدى نقاط الضعف الخاصة بهذا النمط.

أهداف الشركات الدولية:([[7]](#footnote-7))\*\*

تحقق الشركات لدى دخولها إلى الأسواق الدولية عدة أهداف هي :

1- زيادة المبيعات:

إن سوق دولة واحدة مهما اتسع فلن يكون باتساع السوق العالمية لذلك فلدى دخول الشركة الدولية السوق العالمية فإنها توسع السوق أمامها وتزيد مبيعاتها وبالتالي تزداد أرباحها وتنخفض التكلفة المتوسطة للوحدة.

2- تحسين الموارد:

تستورد الشركات الكثير من الخامات ومستلزمات الإنتاج من شركات أجنبية أخرى وتسعى الشركة من وراء ذلك إلى تحقيق منافع متمثلة بانخفاض تكلفة المواد المستوردة.

3- الإفادة من التنويع في الأسواق ومصادر الموارد:

إن الشركة التي تمارس نشاطاً دولياً تتميز بتنوع أسواقها ومصادر أموالها وبالتالي فهي لا تتعرض لأخطار التقلبات التي تحدث إذا ما كانت الشركة تمارس نشاطها في سوق واحدة ( محلية ) كما أن التنويع في مصادر الحصول على الموارد يحمي الشركة من المشكلات التي تحدث لإحدى هذه الشركات أو إحدى هذه الدول.

4- تخفيض أخطار المنافسة:

الشركة قد تلجأ للأسواق الخارجية لتحقيق أرباح تمكنها من صرف المزيد على الحملات الإعلانية وأنشطة الترويج داخل بلدها وذلك في مواجهة منافس حالي أو مرتقب وهي بدخولها السوق الأجنبية وتدعيمها لموقفها داخل البلد تحرم منافسها من الحصول على هذه الميزة.

3ً.الشركات المتعددة الجنسيات(العابرة للقارات):

يعتبر ميشيل كرتمان أن الشركة المتعددة الجنسيات هي كل شركة تستمد أكثر من 10 % من رقم أعمالها من الخارج.

ولكن من أكثر التعاريف شيوعاً وقبولاً هو ما قدمه فرنون في هذا الخصوص, فهو يعرفها بأنها:

المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في 6 دول أجنبية أو أكثر.

تتمتع هذه الشركات بقدرتها الفائقة في تجاوز الحدود الجغرافية بين الدول

نظراً لاشتراك دول كثيرة في ملكيتها و ارتباطها بتعاقدات و اتفاقات مع العديد من الحكومات مما يمكنها من تجاوز مسألة الفوارق السياسية و الاقتصادية والاجتماعية بين الدول .

إن الشركات المتعددة الجنسيات انبثقت بصفة أساسية من الصناعات ذات المنتجات المتميزة بعلاماتها التجارية وذات النشاط الكثيف في أنشطة الترويج , الإعلام ، البحوث والتطوير.وقد حافظت معظم هذه الشركات على دورها وأهميتها منذ عام 1914 بل إنها أصبحت منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي إلى الآن القوة الاقتصادية الرئيسية الأولى في العالم. وكمثال عليها نذكر شركات :

(Gillette ,Ford Motor ,Eastman Kodak )  
وتقديرات الأمم المتحدة تشير إلى أن الشركات المتعددة الجنسيات تمثل 75% من تجارة السلع , و80% من تجارة التكنولوجيا مع العلم أن عدد الشركات المتعددة الجنسيات بلغ 37 ألف شركة وأن 90% منها توجد مقرّاتها الرئيسية في الدول الصناعية المتقدمة.

إن الشركة المتعددة الجنسيات تساهم في زيادة حجوم الاستثمارات و توطين التكنولوجيا وتشغيل العمالة وكذلك تحسين ظروف المنافسة في البلد المضيف , وظهور مثل هذه الشركات في دول العالم الثالث ( الدول شبه المتقدمة ) مثل كوريا الجنوبية والبرازيل والأرجنتين وجنوب إفريقيا يعتبر أحد المظاهر الحديثة لتقدم مثل هذه الدول ,حيث أنها تساهم في تحسين الوضع المعيشي في الدول النامية من جراء الأجور المرتفعة نسبياً والتي تدفع للعاملين المحليين, وكذلك فهي تسمح بإمكانية تحول اقتصاد البلد نحو العالمية من خلال عمليات التصدير . ولكن قد يكون لها تأثيراً سلبياً على ثقافة البلد المضيف وكذلك على سياسته الوطنية و قد تسيطر على بعض القطاعات الاقتصادية والصناعات المحورية فيه وهذا يختلف من بلد إلى آخر تبعاً لقوة القوانين والأنظمة السائدة في البلد المضيف.

الفصل الرابع

المدير العالمي

المدير العالمي:

إن المدير العالمي هو الشخص المسؤول عن إدارة أعمال شركته عندما تتعدى نشاطاتها حدود الدولة الأم و تمتد لتشمل عدة دول أخرى, وبالتالي فهو يدير أعماله داخل عدة بيئات مختلفة مما يفرض عليه تحديات كثيرة تتطلب منه القيام بعدة واجبات بالإضافة إلى تحليه بمجموعة من الصفات والمهارات .

واجبات المدير العالمي:.1ً

في ظل هذا النظام الاقتصادي العالمي الذي تفرضه العولمة فإنه يتوجب على المدير العالمي أولاً وقبل كل شيء أن يكون من أكثر المتطلعين على مفهوم العولمة من أجل إدراك معناها في مجال العمل في صفة عامة والتعرف على أهميتها لمنظمته بالتحديد كي يستطيع التعامل مع تحديات العولمة وتعقيداتها كما أنه يحتاج إلى معرفة مستوى تقدم منظمته في عملية العولمة وإمكان تحقيق المزيد من التقدم في هذا المجال.  
وكذلك يتوجب عليه أن يحدد إمكانات العمل وفرصه على المستوى العالمي ويتمكن له ذلك من خلال قيامه بما يلي :

1ً- إجراء عملية مسح السوق:

يجب على المدير العالمي أن يراقب البيئة العالمية المحيطة بالمشروع حتى يتمكن من تحديد المخاطر والفرص ذات التأثير على المنظمة.

إن التشابه بين ما يفضله العملاء العالميون يمثل أفضل الفرص لاستثمارات عديدة كبيرة تعتمد على اقتصاديات الحجم.

كما أن مراقبة البيئة العالمية يتضمن أيضاًً معرفة اتجاهات الصناعة السائدة وميول العملاء وتحركات المنافسين فيما يتعلق بالمنتجات والأسعار كذلك التعرف على أساليب التكنولوجيا الجديدة والمتغيرات القانونية والتشريعية والتنظيمية بالإضافة إلى الأساليب الجديدة والخاصة بالتسويق والتوزيع ومصادر التوريد.  
ويتوجب على المدير العالمي أن يبحث عن فرص الأسواق الصاعدة وانتهازها كذلك عليه تركيز انتباهه على الإمكانات والفرص التي من شأنها تمييز المنظمة في الأسواق العالمية.

2ً- تنمية تصور محدد خاص بالمشروع:

يجب أن يتوافر للمشروع بشكل عام والمدير بشكل خاص مجموعة من المعلومات المحددة التي سيتم في ضوئها وضع الأهداف الإستراتيجية له من هذه المعلومات معرفة من هم العملاء المستهدفين وأماكن تواجدهم ومعدل تغييرهم وبناءً على ذلك يمكن معرفة أي الخدمات والمنتجات يمكن لها النجاح وأي منها يحتاج إلى إجراء بعض التعديلات والتحسينات الطفيفة.

3ً- دراسة الميزة التنافسية:

إن القدرة على التنافس تنبع من ثلاثة مصادر رئيسية:

1- التميز الفني : وهو القدرة على خلق المعلومات واستيعابها وتطبيقها في المنظمة

2- التميز التشغيلي ( الإنجازي ) : وهو القدرة على تنمية الأنظمة والأساليب العالمية.  
3- التميز في العلاقات: ويعتمد على العمل بشكل كفء مع الأطراف ذات العلاقة (عملاء – شركاء – زملاء ).

4ً- امتلاك فريق العمل القادر على التعامل مع التعقيدات العالمية:

من مسؤوليات المدير العالمي أيضاً اجتذاب المواهب المتميزة العالمية وتطويرها والاحتفاظ بها؛ فلا يمكن لأي مدير أن يحقق النجاح عالمياً إذا لم تمتلك منظمته فريق عمل متميز وموهوب , فالمدير يعتمد على العاملين لديه لتحقيق أهداف المنظمة سواء العلنية منها (إرضاء العملاء) أو حتى الضمنية (تحقيق الربح).

من وسائل اجتذاب العامل الموهوب نذكر ما يلي : و  
 - منحه الفرصة لأداء عمل مبتكر

- منحه دعماً أسرياً

- منحه فرصاً عالمية

- التنمية المهنية

- المكافآت والتقدير الوظيفي

- السفر حول العالم.

يجب أن تتنوع مهارات هذا الفريق مما يشجع على الابتكار والتجديد.

5ً- تعظيم القيمة وتقليل التكلفة:  
يتضمن أي مشروع عدة أنشطة تؤدي إلى خلق القيمة المضافة وتعظيمها من جهة وإلى الحد من التكلفة من جهة أخرى.  
من أمثلة تلك الأنشطة تطوير الإنتاج وعملية التسويق ويجب على المنظمة أن تحدد هذه الأنشطة ولن تتمكن من ذلك إذا لم تبدأ أولاً وقبل كل شيء بتحديد المسؤوليات وتحويل هيكل المشروع وإطاره إلى شبكة عالمية عن طريق الإجراءات والممارسات في موضوعها الصحيح قبل وضع الميزانية وإعداد التقارير وما إلى ذلك.  
6ً- الالتزام بالقيم الأساسية :

يجب على المنظمة العالمية أن تحدد مجموعة العناصر الجوهرية ( القيم الأساسية ) للمشروع التي لا يجب أن تتغير أو على الأقل تتغير ببطء . حيث أن التزام الشركة تجاه هذا القيم يشير إلى النزاهة والمصداقية تجاه العملاء والشركاء.

7ً- دراسة الثقافات المتباينة وأساليب الحياة المختلفة:

فعلى المدير أن يدرك حقيقة وجود ثقافات مختلفة وأن كل الشعب يتقبل ثقافته ويعيش في إطاره وهنا يتوجب عليه التكيف مع هذه الثقافات ولا يكون ذلك بالتبني التام وإنما بالاحترام والاستعداد للتعلم حتى يكون باستطاعته استخدام ما هو مفيد منها في أسلوب عمله.

ويمكن له ذلك من خلال القراءة والبحث عن دورات تدريبية عبر الثقافات وتنمية الصداقات مع الزملاء في الخارج والسفر المتكرر إلى الخارج ومن خلال الأبحاث أو حتى من خلال الاجتماع مع مستشارين مختصين للتعرف على طبيعة البلد الأجنبي وثقافته.

8ً- أخيراً يجب أن يحرص المدير على أن تكون منظمته بمثابة حاضنة لأفضل الأفكار وأكثرها تميزاً وابتكاراً.

كما وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل والتي من الواجب على المدير العالمي(بشكل خاص وعلى المنظمة العالمية ككل بشكل عام ) التحلي بها, نذكر منها:

1- اتصافه بالمرونة فيما يتعلق بتغيير الظروف والأحوال وتحت وطأة الضغوط.

2- اتصافه بالصبر والواقعية.  
3- قدرته على التعلم من الخبرات الماضية.  
4- تحليه بذهن منفتح قادر على تقبل ثقافات الآخرين وآرائهم وحتى ولو كان الآخرون على خلاف.  
5- القدرة الدائمة على الثبات والالتزام حتى في أعلى أحوال عدم اليقين والغموض.

6- أن يكون مستعداً للتكيف مع تحديد خطوط حمراء لا يجوز تخطيها.

.- أن يتعاطف مع مشاعر الآخرين7

- أن يقر بنقص الفهم في بعض الأحيان.8

إن تلك المهارات لا يمكن اكتسابها خلال دراسة الكتب المدرسية بل إنها تنمو وتتطور مع الزمن من خلال ممارسة الإدارة الدولية وهذا ما يتطلب من المدير العالمي جهد مستمر ومتواصل ليحسن سلوكه القيادي وتعزيز دوره في قيادة العملية الإدارية عبر الحدود.

علاقة المديرين العالميين مع بعضهم :.2ً

ينبغي على المديرين العالميين التعاون بشكل بناء عبر الحدود حتى يتسنى لهم على إحراز التطور في مجال العمل العالمي كما ينبغي البحث عن قنوات الاتصال ووسائل التفاهم المشترك مع الثقافات المختلفة بالرغم من الحواجز التي تخلقها الاختلافات اللغوية كما يجب اكتساب القدرة على رؤية العالم من وجهة نظر الثقافات الأخرى.

إن هذا كله يساهم في:

1- تكوين علاقات جيدة بين المديرين.

2- زيادة قدراتهم على الإقناع.

3- مساعدتهم على إدراك نوعية أساليب المفاوضات والتكيف مع الصراعات في الإدارة.  
4- خلق شبكة واسعة من العلاقات داخل المنظمة وخارجها مما يتيح الاستفادة من الدعم والمعلومات والخبرة المكتسبة نتيجة لذلك.

حالة عملية لشركة دولية

شركة ماكدونالد([[8]](#footnote-8))

" تعتبر شركة ماكدونالد شركة عالمية لتسويق الهمبرغر على المستوى الدولي وللشركة إحدى عشر ألف محلاً في 50 دولة وتبلغ مبيعاتها على المستوى العالمي نحو 19 مليار دولار سنوياً وتبلغ مبيعات ماكدونالد نحو ضعف مبيعات أكبر منافسيها إبرجركينج ويبلغ عدد المرتادين لمحلات ماكدونالد يومياً نحو 18 عشر مليون شخص.  
وتقدم الشركة كل ثانية 145 وجبة همبرغر وقد بلغت الشركة هذه المكانة من خلال نظام تسويقي حديث ومتطور حيث تفهم الشركة كيفية تقديم الخدمة المناسبة لعملائها وإشباع رغباتهم.

وقبل ظهور الشركة كان الأمريكيون يتناولون الهمبرغر من خلال المطاعم العادية والتي تقدم الهمبرغر بمستوى لا يرضي العملاء، ومن خلال ديكورات غير جذابة ومستوى نظافة متدني ومناخ تشيع فيه الضوضاء.  
وفي عام 1955 قام" راي كروك " وهو رجل بيع في نحو الخمسين من عمره في ذلك الوقت كان يقوم ببيع أداء العمل في مجموعة تتكون من سبع مطاعم يملكها موريس ماكدونالد وأعجبه أسلوبهم في تقديم الوجبات السريعة وتحقيقهم يحجم مبيعات يبلغ نحو 2,7 مليون دولار وقد رأى راي توسيع سلسلة هذه المطاعم عن طريق شراء حق الامتياز ونجح في تنمية مبيعاتها بسرعة. وبمرور الوقت اتخذ قراره بتحسين ديكور المحلات ووضع قائمة طعام وإضافة أطعمة جديدة وفتح محلات جديدة في المواقع التي تتميز بكثافة الحركة فيها. وقد قامت فلسفة " راي " على الاهتمام بالجودة ، سرعة الخدمة, النظافة, اختيار عاملين يتسمون بالمودة .  
ومنع " راي " التدخين داخل المطاعم مع توجيه اهتمام كبير للأطفال, وقد نبغ مدير الشركة في إدارة فن خدمة العميل ودربت الشركة العاملين فيها على ذلك من خلال ما أسمته (( جامعة ماكدونالد )) كما اهتمت بتحسين تقنيات إنتاج الهمبرغر وتبسيطها وتخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم خدمة سريعة.  
وقد اتبعت الشركة سياسة تستهدف تلاؤم كل فرع من مجتمع المنطقة التي يتواجد فيها والمساهمة في تنمية هذه المنطقة.

وقد قامت الشركة بتوحيد أسلوب عملها في مطاعمها خارج الولايات المتحدة

( 2700 مطعم ) مع المواءمة بين أذواق المواطنين المحليين وطريقة صنع وتتبيل الهمبرغر مع تقديم بعض السلطات المحلية التي تناسب مواطني كل دولة.

وعندما افتتحت الشركة فروعاً لها في روسيا كسبت إقبال الشعب الروسي على الرغم من الصعوبات الجمة التي واجهتها لقد اضطرت الشركة إلى تدريب الموردين والموظفين بل وصل الأمر إلى تدريب العملاء ذاتهم وقد أحضرت الشركة خبراء قائمين لها من كندا, لتعلم المزارعين الروس كيفية إنتاج البطاطس بجودة مناسبة لمستوى ماكدونالد وأقامت الشركة مزارع خاصة بها لإنتاج الحليب بالمستوى المطلوب وعينت الشركة نحو 630 موظفاً لم يكن بعضهم يعرف شكل الدجاج واستغرق تدريب العاملين على صناعة اللحم وعمل السندوتشات والشطائر وقتاً طويلاً.أما تدريب العاملين على تقديم الخدمة مصحوبة بابتسامة ترحيب بالعميل, فقد تطلب وقتاً أطول وقد اضطرت الشركة إلى تدريب العملاء ذاتهم حتى أن أي منهم لم يرى ولم يتعامل من قبل مع مطاعم الوجبات السريعة. حيث ينتظر العملاء في صفوف ويشاهدون خلال انتظارهم أفلاماً للفيديو تشرح كل شيء عن الهمبرغر وكيفية طلب الأصناف المرغوبة من الموظف بل وكيفية سداد قيمة المشتريات وقد صاحب كل ما سبق تنفيذ سياسة ماكدونالد المتعلقة بخدمة البيئة وقد دعت الشركة نحو 700 من الأطفال اليتامى لحضور حفل الافتتاح كما تبرعت بإيرادات اليوم الأول لصندوق رعاية الأطفال وكنتيجة طبيعية لذلك نجحت ماكدونالد في موسكو نجاحاً كبيراً ويبلغ عدد عملاءها اليومي في موسكو نحو 50 ألف عميل يومياً.  
وتجري شركة ماكدونالد تنفيذ خطة طموحة لفتح مزيد من الفروع في دول جديدة كالصين حيث تحوي أحد الفروع في الصين على 29 ماكينة نقدية ونحو 700 كرسي وتبلغ مساحته 28000 قدم مربع.وتؤمن الشركة أن العميل هو الذي منح لها الفرصة أن تصبح عالمية وضخمة إلى هذا الحد.

وبينما تحتل الشركة مكان الصدارة ضمن سلاسل مطاعم الوجبات السريعة في الولايات المتحدة. فإنها تتوسع بإطراء على مستوى العالم أجمع. "

قائمة المراجع:

\*إدارة الأعمال الدولية - دكتور علي إبراهيم الخضر – 2007 – كلية الاقتصاد جامعة دمشق.

\*الإدارة في إطار العولمة-مكتبة لبنان ناشرون-2004

\*إدارة الأعمال الدولية – أستاذ عمرو حامد – 1999 – الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.

\* إدارة الأعمال الدولية – دكتور عبد السلام أبو قحف – 2001 – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية.

\* إدارة الأعمال الدولية – دكتور طاهر مرسى عطية – 2001 – كلية التجارة – بورسعيد جامعة قناة السويس.

\* إدارة الأعمال الدولية – دكتور عبد اللطيف – 2005 – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق.

\* إدارة الأعمال الدولية – دكتور سعد غالب ياسين – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الزيتونة الأردنية.

1. سعد غالب ياسين – إدارة الأعمال الدولية – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية [↑](#footnote-ref-2)
2. عمرو حامد – إدارة الأعمال الدولية – الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا – 1999 [↑](#footnote-ref-3)
3. طاهر مرسى عطية – إدارة الأعمال الدولية – كلية التجارة بورسعيد جامعة قناة السويس – 2001 – ص 14 [↑](#footnote-ref-4)
4. سعد غالب ياسين – إدارة الأعمال الدولية – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية [↑](#footnote-ref-5)
5. [↑](#endnote-ref-2)
6. عبد السلام أبو قحف – إدارة الأعمال الدولية – كلية التجارة جامعة الإسكندرية 2001 [↑](#footnote-ref-6)
7. طاهر مرسى عطية – إدارة الأعمال الدولية - كلية التجارة بورسعيد جامعة قناة السويس - 2001 [↑](#footnote-ref-7)
8. طاهر مرسى عطية – إدارة الأعمال الدولية - كلية التجارة بورسعيد جامعة قناة السويس - 2001 - ص 56 [↑](#footnote-ref-8)