

الأكاديمية العربية الدولية  
منصة أعد



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

مختصر مادة  
إدارة الأعمال الدولية

## تعريف إدارة الأعمال الدولية

إدارة الأعمال الدولية هي فرع جديد من فروع إدارة الأعمال، لذلك تتعدد تعاريفها كثيراً، فيُنظر إليها على أنها: هي إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الوطنية وتتضمن العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج الحدود الوطنية لتحقيق أهداف المنظمات.

## أقسام إدارة الأعمال الدولية ثلاثة:

1/ إدارة، 2/ أعمال، 3/ دولية.

1/ الإدارة: وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

أ/ التخطيط: تحديد الأهداف والوسائل التي من خلالها نصل للهدف.

ب/ التنظيم: تحديد مجموعة الأنشطة التي من خلالها أستطيع الوصول للخطة التي وضعتها.

ج/ التوجيه: حفز وحث الأفراد على بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف السابق وضعها.

د/ الرقابة: التأكد من أن ما خطط له قد تحقق، فهي عبارة عن المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.

2/ الأعمال: شركة الأعمال سوف تمارس أعمال (الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد والمشتريات والمخازن...).

أ/ الإنتاج: تحويل المدخلات إلى المخرجات.

ب/ التسويق: تسويق (تصريف) ما تم إنتاجه.

ج/ التمويل: تحديد مصادر الأموال واستخداماتها.

د/ الأفراد: أهم وظيفة لأي منشأة محلية أو منشأة دولية.

3/ الدولية: تعني أن الشركة تمارس عملها خارج حدود الوطن على نطاق دولي، فعلياً أن ندرس:

أ/ البيئة السياسية والقانونية: (البلد الأم هو البلد صاحب موطن الشركة، والبلد المضيف هو البلد التي ترغب الشركة الاستثمار فيها)، فنقصد بالبيئة السياسية والقانونية هي في الدولة المضيضة، والبيئة القانونية نقصد بها التشريعات والقوانين السائدة في الدولة المضيضة.

ب/ البيئة الاقتصادية والبيئة المالية: في الدولة المضيضة.

ج/ البيئة الاجتماعية والثقافية: العادات والتقاليد في الدولة المضيضة.

## التعريف الاقتصادي لإدارة الأعمال الدولية:

هي تعاملات أو تبادلات تجارية بين أفراد أو مؤسسات بهدف إجراء عمليات تجارية في السلع والخدمات عبر اقتصاديات دولية، أي أنها تتعامل مع اقتصاد أكثر من دولة وتتميز عن غيرها من التبادلات التجارية بعنصرين هما:

1/ الديمومة (الاستمرارية)، 2/ الانتشار الجغرافي (التواجد التجاري).

## أنواع الاستثمارات الأجنبية:

1/ سلع.

2/ خدمات: سلسلة الفنادق والمطاعم وشركات النقل...

## أقسام الاستثمارات في السلع والخدمات:

1/ استثمارات أجنبية مباشرة: استثمارات في شيء مادي ملموس على أرض الواقع في الدولة المضيضة.

2/ استثمارات أجنبية غير مباشرة: الاستثمار في الأوراق المالية في الأسهم والسندات وشهادات الإيداع، ولا تعطي هذه الاستثمارات الحق في الإدارة فمهما تملك عدد أسهم في شركة ما فلا يملك الحق في الإدارة ومن هنا جاء اسم استثمار أجنبي غير مباشر فهو لا يتحكم في قرار الشركة أو يؤثر فيها.

## الاستثمار الأجنبي الغير مباشر تتحدد علاقة المستثمر بالشركة في ضوء نيته من الاستثمار كالتالي:

- إذا كانت نية المستثمر شراء الأسهم والسندات بنية إعادة بيعها وتحقيق أرباح إضافية، فإن علاقة المستثمر بالشركة لا تحظى باهتمامه بالضرورة.
- إذا كانت نية المستثمر شراء الأسهم والسندات بنية السيطرة على الشركة أو المشاركة في إدارتها، فإن عملية الشراء في هذه الحالة قد تصبح استثماراً مباشراً.
- وبناء عليه قد يتحول الاستثمار الأجنبي الغير مباشر إلى استثمار مباشر وهذا شائع، ولكن من النادر التحول من

استثمار أجنبي مباشر إلى غير مباشر.

### الأعمال والاستثمارات في الدول النامية:

هناك زيادة واضحة وكبيرة في تنامي هذه الاستثمارات تنبئ عن اهتمام متزايد من جانب الشركات الدولية بالاستثمار في الدول النامية كأسواق ومناطق إنتاج بسبب وفرة الموارد والمواد الخام والتسهيلات الممنوحة وأجور العمالة المنخفضة والمساحات الواسعة بأسعار زهيدة وبذلك تكلف الإنتاج تكون قليلة، وكان التركيز بشكل أكبر على دول شرق آسيا بسبب الاستقرار السياسي والثقافي والتكنولوجيا والعمالة الفنية لديها مهارة ومحترفة ورخيصة الأجور لذلك حصلت على أكثر من نصف هذه الاستثمارات، ثم دول أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي حوالي الربع، ثم أوروبا ووسط آسيا (الشيوعية سابقاً) من 10 إلى 20%، ثم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نسبة ضعيفة جداً ومتذبذبة لأن العمالة غير مدربة وتعتبر منطقة ساخنة ومضطربة سياسياً ورأس المال جبان يهرب إذا وجد عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي وسياسات مالية مضطربة وعدم استقرار تشريعي في القوانين والأنظمة.

والاستثمارات العربية البينية المباشرة (من دولة عربية إلى أخرى) لم تخلو من تذبذبات ولكنها في تزايد، وجاءت في المرتبة الأولى دول الخليج في الاستثمارات الصناعية والمصرفية، أما استثمارات الدول العربية خارج الدول العربية فهي في ازدياد وهي أقوى من الاستثمارات العربية البينية المباشرة والسبب في ضعف الاستثمارات العربية البينية:

1/ أن المستثمر العربي يبحث عن البيئة المستقرة.

2/ قوانين الدول الغربية تشجع في الاستثمار لديها وتمنح مزايا وتسهيلات وعدم وضع القيود في تحويل الأرباح...

### طبيعة ومجال الأعمال الدولية:

- تركز دراسة الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة والناجمة عن كون الشركة الدولية تعمل في أكثر من دولة.
- دراسة الأعمال الدولية تكون منسجمة مع الظروف البيئية الفريدة التي تتواجد فيها الشركة من دولة لأخرى.
- نظراً لأن كل دولة تنفرد بظروف بيئية مختلفة، فإن المعايير والمتغيرات الموجودة في كل منها تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للشركة الدولية التي ترغب في الاستثمار أو الإقامة في الدولة الأجنبية.
- على الشركات الدولية إذا أرادت النجاح في أعمالها أن تقوم بعمل الدراسات التي تركز على الموضوعات الخاصة بمناخ الاستثمار في ذلك البلد مثل: الأنظمة القانونية، معدلات التضخم، الاستقرار السياسي...
- تتميز طبيعة الأعمال الدولية بسمة تنفرد بها، وهي أنها تعمل في ظروف عدم التأكد بصورة عامة، على عكس المنشآت الوطنية التي تعمل في السوق المحلية، حيث تتمتع بمعرفة جيدة بالسوق المحلية ذاتها.
- تمارس الشركة الدولية قواعد اللعبة في السوق الدولية في ظل ظروف غامضة ومتناقضة وتخضع للتغير السريع، مما يتطلب من الشركة الدولية جهداً أكبر للتأكد من قراراتها المتعلقة بإدارة أعمالها الدولية.
- منظور الأعمال الدولية ينطوي على معنى معقد، ونقصد بذلك أن بناء الفلسفة والمنظور الدولي الخاص بالشركة يبدأ من مستوى الإدارة العليا وبالتالي فإن وضع المبادئ الإرشادية يعتبر من أولى المهام الإستراتيجية التي يفكر فيها المدير الدولي.
- دمج المنظور الدولي في قائمة الأهداف الأساسية للشركة يساعد المديرين على مختلف المستويات الإدارية في التركيز على الفرص والمخاطر المتاحة خارج نطاق السوق المحلي.
- المرحلة الأولى لتحويل الشركة المحلية إلى شركة دولية تمارس الأعمال الدولية يبدأ من صياغة الفلسفة العامة والمنظور الدولي لهذا النشاط الواسع، ويتضمن هذا التوجه وضع المبادئ الإرشادية التي ستسير عليها الشركة في السوق الدولي.

### تعريف الأعمال الدولية بصفة عامة:

- نشاط تجاري يتعدى مدهاء وانتشاره الحدود الجغرافية لصانع أو تاجر الخدمة أو السلعة.
- تعريف د. سعد ياسين: معاملات وإجراءات الأعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات وشركات أعمال تستهدف الربح أو مؤسسات عامة وأجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدي أو أكثر.

### مفهوم الإدارة الدولية:

- هي العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة

**على تمكين المنظمة من المنافسة دولياً بكفاءة وفعالية.**

- **كفاءة:** استغلال الموارد بأفضل استغلال ممكن أو فعل الأشياء بطريقة صحيحة تركز على الوسيلة.
- **فعالية:** فعل الأشياء الصحيحة تركز على الغاية أو الهدف، فالفعالية تشمل من الكفاءة.

**ميدانها:** أنشطة الشركات الكونية المتعددة الجنسية والشركات الدولية التي تستهدف الربح.  
**وظائفها:** هي مهام وظائف الإدارة الإستراتيجية الدولية.  
**بدراسة التعريفات السابقة يتضح أن:**

- 1/ الأعمال الدولية تتعلق بالاستثمار في بلد آخر أو بيع وشراء السلع أو الخدمات عبر حدود دولتين أو أكثر.
- 2/ الأعمال الدولية ليست عمليات عابرة تتوقف بانتهاء العمل أو الاستثمار أو الصفقة التجارية، وإنما هي دائمة ولصاحب العمل تأثير فاعل فيها.
- 3/ المنشآت صاحبة الأعمال الدولية تنفذ عملياتها عبر حدود دولتين أو أكثر، والمنشأة صاحبة الأعمال المحلية تكون عملياتها داخل حدود الدولة الوطنية.
- 4/ الأعمال الدولية تتكون من نوعين من العمليات التشغيلية:

- **أ/ العمليات الاقتصادية:** انتقال رؤوس الأموال بأشكال وصور مختلفة كالاستثمارات أو القروض أو المساعدات، كذلك تقوم الشركات الدولية بالاستيراد والتصدير من وإلى دول أخرى.
  - **ب/ التفاعل بين الشركات متعددة الجنسيات والمجتمع في البلد المضيف.**
- دوافع الشركات الدولية للعمل فيما وراء الحدود الوطنية**

- 1/ **التغيير التكنولوجي السريع:** في مجالات النقل والاتصالات، مما يجعل الاستثمارات العالمية أكثر جدوى من الناحية الفنية و الاقتصادية (انخفاض تكلفة النقل، السرعة، تدنى المخاطرة).
- 2/ **تزايد الضغوط التنافسية:** بسبب التغيير التكنولوجي السريع، مما دفع الكثير من الدول والشركات التابعة لها إلى تكثيف عمليات التنسيق والتكامل التكنولوجي في مجالات الصناعة.
- **التكامل الأفقي:** أن الشركة تعقد تحالفات مع الشركات المماثلة لها فإذا لم تستطع المنافسة، فالتكامل الأفقي هو التوسع الأفقي أي كسب سوق من خلال الاندماج من خلال شركات أخرى.
- **التكامل الرأسي:** أن الشركة تمتلك مراحل الإنتاج السابقة أو حاجات التوزيع اللاحقة.

**أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة الدولية وإدارة الأعمال:**

- **وجه التشابه:** أن إدارة الأعمال والإدارة الدولية تمارسان وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة...
- **وجه الاختلاف:** في درجة ممارسة تلك الوظائف، فهناك تخطيط على مستوى المنظمة لكن تمارس نشاطها على مستوى محلي وتلك بالتخطيط على مستوى دولي.
- **فهما متماثلتان لكن مختلفتان من حيث نطاق ممارسة الوظائف، فالإدارة الدولية جزء من علم إدارة الأعمال.**

**أهمية إدارة الأعمال الدولية:**

- أصبحت إدارة الأعمال الدولية حاجة ملحة ومقبولة عبر الزمن بسبب النمو المتزايد للشركات العالمية خلال النصف الثاني من القرن العشرين.
- حدث تطور هام في مجال الإدارة الدولية عندما أصبح عدد اللاعبين يتزايد أكثر فأكثر.
- مرحلة تعددية اللاعبين في مجال التجارة والأعمال الدولية هي ذات طابع معقد حيث ميزان القوي غالباً ما يكون غير واضح و متحولاً باستمرار وكنتيجة للحوادث الجارية في العالم.
- لكي يكون المديرون الدوليون ناجحين يجب عليهم أن يكونوا على علم بالآفاق الكلية المتغيرة وكيف يمكن أن تؤثر على نشاطات منشأتهم دائماً.
- المديرون العالميون ليسوا فقط أناس يتعاملون مع بيئة معقدة وغير مستقرة، بل غالباً ما يواجهون تحديات ناتجة عن طبيعة التجارة الدولية التي هي معقدة أيضاً وغير مستقرة.

**بعض التوضيحات التي تدل على مدى التشابك والتعقيد في العملية الإدارية الدولية:**

- اختلاف العملات بالنسبة للدول والتعامل بها يتطلب تحويلها من عملة لأخرى والمديرون يجب أن يكونوا على

- علم بهذه العملات من أجل القيام بالنشاطات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة لذلك.
- للدول حوافزها وقيودها التي تضعها على التجارة الدولية، هذه الحوافز والقيود خاضعة للمفاوضات وعلى المديرين أن يكونوا حريصين على الاستفادة من الحوافز وأن تكون لهم القدرة على تخطي الحواجز وجعل تأثيرها على التجارة الدولية قليلاً بشكل يحقق للمنظمة أرباحاً معقولة.
- للدول أنظمتها السياسية والإدارية المختلفة والنشاطات التجارية عبر الحدود تتأثر بتلك الأنظمة السياسية والإدارية، فالمديرون الدوليون عليهم أن يعملوا ضمن أنظمة سياسية متعددة ويديروا الأخطار ضمن الإيديولوجيات السياسية المختلفة.
- اختلاف الثقافات في البلدان المختلفة فيجب على المديرين الدوليين أن يفهموا ويقدرُوا الاختلافات الثقافية بين الدول ليتمكنوا من التعامل بشكل فعال مع الآخرين، ولذلك فإن فهم الثقافات هي إحدى التحديات الأساسية للمديرين العالميين.

### العوامل التي ساهمت (أدت) للاحتمام بمجال إدارة الأعمال الدولية:

- 1/ حدوث تغيرات في البيئة الدولية: أدى إلى:
  - 2/ انبثاق الشركات الكونية: التي تُمارس نشاطها على مستوى العالم أجمع، أدى إلى:
  - 3/ التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:
    - المجتمعات الصناعية: كل الإدارات والمديرين هدفهم زيادة الإنتاجية، وبالتالي اهتموا بالثورة الصناعية.
    - مجتمع المعرفة: يُركز على كيفية اكتساب المعلومات، وكيفية التزود باستمرار المعرفة.
  - 4/ التطور في منظمات الأعمال: التحول من أن نكون قليلي الاهتمام بإدارة الأعمال الدولية إلى زيادة الاهتمام بها، أدى لـ:
  - 5/ عولمة الاقتصاد "العولمة": العالم أصبح قرية صغيرة كله يدور في فلك واحد، أدى إلى:
  - 6/ انفجار المعلومات: بسبب الثورة المعلوماتية بسبب زيادة روافد العلم والمعرفة.
- ### أهداف الإدارة الدولية:

- 1/ الاستثمار الأمثل للموارد: الشركة قبل أن تُمارس نشاطها على نطاق دولي دائماً تكون السوق المحلية تشبعت أمامها، فلم يعد قادراً على استيعاب إنتاج تلك الشركات.
- 2/ تحقيق ميزة تنافسية: الفرق بين الميزة النسبية والميزة التنافسية:
- الميزة النسبية: تمتع الشركة بميزة لا تكون موجودة لدى أي شركة أخرى، ونحن في عصر لم تعد تتوفر فيه المزايا النسبية.
- الميزة التنافسية: محاولة الشركة كسب حصة سوقية أكبر من خلال خفض التكلفة ثم خفض الأسعار.
- 3/ تحقيق هدف التعاون المشترك: بين الشركة الدولية وشركات أخرى في الدولة المضيفة.
- 4/ إدارة وتنظيم الأعمال الدولية: وجود علم متخصص يهتم بالأعمال الدولية.
- 5/ تحديد نطاق العمليات الدولية للمنظمة: هذا النطاق بمعنى حصة استيعابية في السوق الدولي.

### كيف تضع الشركة الدولية عملياتها:

- وضع إستراتيجية: تضعها في ضوء نوعين من القوة: (1/ قوة محلية، 2/ قوة دولية أو تنافسية).
  - أ/ القوة المحلية: نسميها مؤشرات البيئة المحلية (بيئة الدولة الأم)، وهي (نقاط القوة والضعف (SW Strengths) (Weaknesses)).
  - ب/ البيئة التنافسية الدولية: فيها نوعين من القوى: (الفرص (Opportunities) (والتحديات (Threats)، وهذا التحليل الرباعي اسمه تحليل SWOT.
- ### صور العمليات الدولية:

- 1/ التصدير: أول نشاط ممكن أن تبدأ به الشركة دولياً.
- 2/ السياحة والنقل: إنشاء فنادق (استثمار أجنبي مباشر).
- 3/ منح التراخيص: اتفاقية بين الشخص المرخص والشخص المرخص له، بناءً عليها المستثمر الدولي

باستغلال العلامة مقابل ما يدفعه للشركة المرخصة على أن يلتزم بحدود جودة معينة يُتفق عليها في عرض الاتفاق.

**وظائف المؤسسة:** وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.  
**البدائل:** (اختيار الدولة، آليات التنظيم والرقابة): ما هي الدولة الأمثل للاستثمار، بناءً على تقييم البدائل الإستراتيجية لدخول كل سوق.

### عمليات الإدارة الدولية:

عملية الإدارة الدولية هي عبارة عن سلسلة من الأنشطة الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) المتدفقة والمتكاملة، تهدف إلى صياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال الدولية، وتنفيذ عملية الرقابة والتقييم واتخاذ القرارات.  
**خلاصة التعريف:**

- بناء على ما سبق يُمكن القول بأن إدارة الأعمال الدولية هي: (العلم الذي يبحث قضايا واقتصاديات الاستثمار الدولي والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الاستثمار).
- وأيضاً نستطيع القول أن إدارة الأعمال الدولية هي: (عملية تطبيق لمفاهيم وأساليب الإدارة في بيئات متعددة ومختلفة الجنسية)، وهذا ينسحب على وظيفة المدير الدولي وكذلك على وظائف الشركات فالتخطيط سوف يختلف عن التخطيط المحلي والتنظيم والتوجيه والرقابة...  
**لماذا ندرس إدارة الأعمال الدولية؟:**

- لأن الشركات الدولية تمثل جانباً هاماً ومؤثراً على المستوى العالمي.
- الشركة التي مجال النشاط الدولي سوف تواجه نشاط لم يسبق لها التعامل معه كالاستيراد والتصدير.
- يتطلب عملها الفعالية والكفاءة وأن يفهم المديرون هذا الاختلاف الذي ينتج عن البيانات الخارجية التي تتعامل معها كالبيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتقنية والسياسية...

### مراحل الإدارة الدولية:

#### 1/ صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيا عامة وواضحة:

- **الرؤيا:** الحلم الذي ترغب الشركة الوصول إليه، والرؤيا يصعب تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية للشركة.
- **الرسالة:** الأنشطة التي أمارسها لكي اصل إلى الرؤيا، (الرؤيا تأتي قبل الرسالة).

#### 2/ صياغة الأهداف.

#### 3/ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية.

#### 4/ المفاضلة بين الاستراتيجيات الدولية المتاحة.

#### 5/ تطبيق ومراقبة إستراتيجية الأعمال الدولية على مستوى المنظمة ووحدات أعمالها.

#### الشركات المتعددة الجنسيات :

### تعريفها:

**تعريف (ليفنغ ستون):** الشركة الدولية هي التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أو أكثر، ويقصد بالشخصية المستقلة عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة.  
**تعريف (فرنون):** الشركة الدولية ش.م.ج المنظمة التي يزيد رقم أعمالها عن **100 مليون دولار** والتي تملك تسهيلات أو فروع إنتاجية في **ست دول أجنبية** أو أكثر.

### مقارنة التعريفين:

- يركز فرنون على عنصر **الحجم** (مقاساً برقم أعمالها)، بينما ستون يهتم أكثر **بدرجة الحرية** في ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم.
- يشترط فرنون أن تمارس الشركة نشاطاً إنتاجياً في ست دول أو أكثر، بينما ستون يرى أن ممارسة الشركة لأي نشاط إنتاجي في دولة واحدة أو أكثر يضيفي عليها صفة الدولية.

**تعريف رولف:** يرى أنه لكي تصبح الشركة دولية يجب أن تصل نسبة مبيعاتها الخارجية أو عدد العاملين في الخارج أو **حجم الاستثمار في الدول الأجنبية حوالي 25%** من إجمالي عدد العاملين أو من إجمالي حجم المبيعات أو من حجم

## الاستثمار الكلي.

## الشركة عبر الوطنية – ترانس ناشيونال:

الشركة عبر الوطنية هي بالتقريب الشركة متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبديل للثاني (للتقليل من الآثار النفسية السياسية للدول النامية من جراء استخدام اصطلاح متعددة الجنسيات).

• **عبر الوطنية:** أي أنها تعتبر عابرة للأوطان.

## أنماط الشركات متعددة الجنسيات:

• 1/ النمط المركزي وحيد الجنسية.

• 2/ النمط اللامركزي.

• 3/ النمط الجغرافي.

• 4/ الشركات متعددة الملكية.

1/ **النمط المركزي وحيد الجنسية:** في ظل هذا النمط تكون الشركة وحيد الجنسية أي وطنية أساساً، ولكنها تمتلك فروعاً إنتاجية في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية، ويتم اتخاذ جميع القرارات في المركز الرئيسي للشركة بالدولة الأم.

## الضعف في النمط المركزي:

• لا تتوفر لديه القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في الدول المضيفة: الشركة الدولية تحاول 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:** 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.

## الفروق بين النمط المركزي والنمط اللامركزي:

وجه المقارنة	النمط المركزي	النمط اللامركزي
جنسية الشركة	جنسية واحدة	أكثر من جنسية (متعدد الجنسيات)
الرقابة على الفروع	رقابة شديدة وصارمة	تقل درجة الرقابة على الفروع في الأسواق الأجنبية
حرية التصرف	محدودة ومقيدة	مطلقة، لا مركزية في اتخاذ القرار

## الضعف في النمط اللامركزي:

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

3/ **النمط الجغرافي:** يتميز بالتكامل وبالانتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم، كما تتميز الشركة بكبر الحجم وتوفر الموارد المادية والبشرية والفنية، ويعاب على هذا النمط أن الانتشار الجغرافي الواسع يقلل من درجة الرقابة الشديدة على أنشطة الفروع.

## الضعف في النمط الجغرافي:

• إن تأثر النمط الجغرافي بخصائص البيئة الثقافية في الدولة الأم (بصفة خاصة في المراحل الأولى من بداية النشاط) ومحاولة الالتزام بها أو فرضها في الدول المضيفة تعتبر إحدى جوانب الضعف الخاصة بهذا النمط.

4/ **نمط الشركات متعددة الملكية:** هذه الشركة يمتلكها أكثر من فرد من جنسيات مختلفة، ويظهر هذا النوع إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي، أو نمو إحدى الشركات الوطنية عن طريق اندماجها بشركة دولية أخرى، فالشركة الوطنية بمستثمر وطني تندمج مع شركة أجنبية أخرى، تكون شركة متعددة الملكية.

**تصنيف آخر للشركات متعددة الجنسيات (ش.م.ج):** قدم (فرنون وليفنجستون) تصنيفاً آخر يركز هذا التصنيف على ثلاثة محاور رئيسية هي: (1/ درجة التكامل، 2/ طبيعة النشاط، 3/ نوع التكنولوجيا المستخدمة).

1/ **المتكاملة رأسياً:** أن الشركة تمتلك كل سلاسل الإمداد والتمويل السابقة أو التالية له، والمستوى التكنولوجي فيها مرتفع، ولكنها أكثر حساسية من الناحية السياسية في الدول المضيفة فهي تكره مثل هذا التكامل، حيث يكون المستوى

التكنولوجي مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الاستخراجية والصناعية.

**2/ طبيعة النشاط:** تشمل ش.م.ج المتكاملة أفقياً وفيها يكون المستوى التكنولوجي مرتفعاً ولكنه أقل حساسية من الناحية السياسية بالمقارنة بالصناعات الاستراتيجية كالبتترول مثلاً، ومن أمثلة الصناعات التي تنتمي لهذه المجموعة صناعة المنظفات والمنتجات الغذائية، وهناك بعض أنواع التكنولوجيا تنتمي لهذه المجموعة يتم نقلها إلى الدول المضيفة قد تتصف بالتخلف أو انخفاض مستواها عن ذلك المستخدم في الدول المتقدمة (الدول الأم للشركات متعددة الجنسيات).

● **متكاملة أفقياً:** أي أنها لا تستطيع أن تمتلك لا الشركات التي تسبقها بالإنتاج ولا التي تليها بالإنتاج فتحاول أن تندمج مع الشركات في نفس المستوى.

**3/ نوع التكنولوجيا المستخدمة:** تنطوي أساساً على الشركات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة النامية عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر، وتقوم هذه الشركات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي ينخفض مستوى الطلب عليها (لأسباب ترجع إلى التقدّم التكنولوجي أو تشبع السوق المحلي أو ظهور سلعة بديلة لها في السوق الوطني) في إحدى الدول النامية، وهذا أسوأ أنواع الاستثمار الأجنبي.

### منهجية إدارة الأعمال الدولية

يجب أن نلاحظ الشركة عند ممارسة أعمالها على النطاق الدولي أن:

- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار السياسي، مثل: نظم الحكم في الدولة - الوحدات السياسية - الأنظمة والتشريعات - التحزبات السياسية.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاجتماعية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار الاجتماعي والثقافي، مثل: العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات - اللغات - مهارات الاتصال.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات المالية بين الدول، مثل: أسعار صرف العملات - أسعار الفائدة - السندات والأوراق المالية - الاقتراض.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاقتصادية بين الدول، مثل: حجم السوق - البطالة - التضخم - متوسط دخل الفرد - حالة العرض والطلب.

### العالم بلا حدود

تضم منظمات الأعمال اليوم في ما يمكن أن نسميه عالم بلا حدود (Borderless world) وخاصة بعد التطور السريع في مجال الاتصالات والمواصلات (مثل ظهور شبكة الانترنت)، وهذا ذلك يتطلب من مدراء منظمات الأعمال مايلي:

- 1/ فهم البيئة الدولية ومتطلبات العمل فيها.
- 2/ التحديات التي يحتمل مواجهتها.
- 3/ معرفة الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها وتحقيق عائد منها.

### العولمة وإدارة الأعمال الدولية:

**العولمة Globalization:** مرحلة اقتصادية يعيشها العالم اليوم (الاقتصاد العالمي) حيث تتشابك العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسه تعدت الحدود الوطنية، وللعولمة مظاهر أخرى كالعولمة الثقافية والسياسية...

### أنواع (مستويات) الأعمال:

- 1/ أعمال محليه (Domestic Business): منظمات تعمل في بلد واحد فقط تمارس نشاطها داخل حدود الوطن.
- 2/ أعمال دولية (International Business): منظمات تقيم وتعمل أساساً في دولة واحدة لكنها تزود بمواردها أو تحصل على جزء ملموس من عوائدها أو الاثنتين معاً من دول أخرى.
- 3/ الأعمال متعددة الجنسية (Multinational Business): منظمات أعمال لديها عمليات إنتاج وتسويق دوليه واسعة.
- 4/ الأعمال العالمية (Global Business): أعمال عابره للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي جنسيه أو بلد، وهي النوع الشامل في إدارة الإدارة الدولية.

**لاحظ مايلي:** يرتبط نمو الشركة المحلية لكي تتحول إلى شركة دوليه بعمليتين ذات علاقة هما:



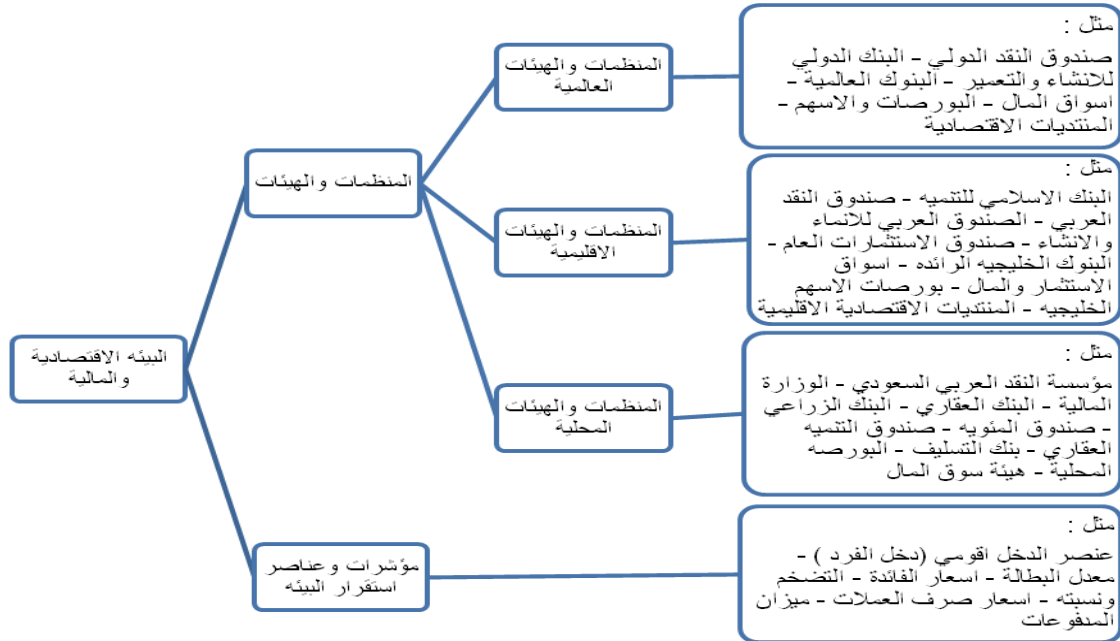
- الانتشار الجغرافي لموارد الشركة.
- التغييرات في الهيكل التنظيمي للشركة.

### مراحل وخصائص نمو الشركة المحلية وتحويلها لشركة متعددة الجنسيات (5 مراحل):

الأنواع (المراحل)	الهيكل التنظيمي	الخصائص
1/ شركة محلية	التصدير من خلال قسم التسويق	يكون لدى الشركة حد أدنى من التنوع السلعي والسوقي, صادرات أوليه, لا يوجد جهد متخصص في هذا المجال.
2/ شركة تصديرية	قسم التسويق كوحدة تنظيمية منفصلة	طلبات سلعية أجنبية مبكرة, مع وجود جهد متخصص في هذا المجال.
3/ شركة دولية	قسم دولي	التركيز على التصدير, ودخول أسواق أجنبية باستخدام استراتيجيات بسيطة.
4/ شركة متعددة الجنسيات	هيكل سلعي متوسط	النمو من خلال التنوع
5/ شركة عبر الأممية	تنظيم شبكي على درجة عالية من التعقيد	العولمة والعقلية.

### البيئة الاقتصادية

عناصر البعد الاقتصادي: (التطور الاقتصادي/ الموارد وأسواق تصريف المنتجات/ متوسط دخل الفرد/ البنية التحتية/ معدل التحويل (سعر الصرف)/ الظروف الاقتصادية).



1/ التطور الاقتصادي: الدول تختلف في تطورها الاقتصادي وفي تصنيفها فهناك دول العالم الأول والثاني والثالث...، ودول متقدمة صناعية ونامية، (معياري هذا التصنيف هو متوسط دخل الفرد) ويعني الدخل المتولد من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات مقسوماً على عدد السكان.

2/ البنية التحتية: البنية المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما.

3/ الموارد والأسواق: تقييم مستوى الطلب على السلعة أو الخدمة ودراسة مدى كفاءة السوق بتوفير متطلبات الإنتاج.

4/ معدل التحويل سعر الصرف: معدل تحويل العملة الوطنية مقابل العملات الأخرى، وظهر مصطلح مخاطر العملة ويعني الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر الصرف.

أنواع المخاطر المالية السائدة حالياً في بيئة الأعمال الدولية:

1/ تقلبات أسعار العملة.

2/ مخاطر التحويل المالي.

3/ مخاطر سيادة الدولة.

4/ مخاطر اجتماعية مختلفة لاختلاف الثقافات الدولية.

استراتيجيات درء المخاطر على الاستثمارات والشركات في بيئة الأعمال الدولية:

1/ إستراتيجية التفاوض ومعرفة الأبعاد البيئية عن قرب.

2/ اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر.

3/ التخطيط الاستراتيجي للطوارئ.

4/ اللجوء إلى المحاكم الدولية.

5/ اللجوء إلى الاتفاقيات الثنائية والدولية.

اتفاقية التجارة العالمية (الجات)

الظروف الدولية التي هيأت لنشأة النظام التجاري العالمي الجديد:

1/ زيادة حدة المنافسة على الأسواق الخارجية.

2/ ارتفاع أسعار النفط عالمياً، وتراجع الأداء الاقتصادي في الدول الصناعية المتقدمة.

3/ ظهور أهمية ومكانة الخدمات وحقوق الملكية الفكرية في الدول الصناعية المتقدمة: أصبح الاهتمام في التفكير مهم جداً مع الاهتمام بزيادة الرأس المال الفكري، وفي العقود الماضية كان الاهتمام برأس المال المادي، واتضح أن رأس المال الفكري على العقول وتنمية الابتكار والإبداع لدى الأفراد مهم جداً لأنه سينعكس على حركة التجارة وبالتالي ظهرت اتفاقية رأس المال الفكري والذي يسمى اتفاقية تجارة الخدمات.

4/ ما أدت إليه زيادة دعم القطاع الزراعي في الإتحاد الأوربي.

5/ ما أدى إليه ضعف آلية تسوية المنازعات في الجات 1947م.

الاختلاف بين منظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات:

1/ الجات عبارة عن اتفاقية متعددة الأطراف ولكن ليس لها قاعدة مؤسسية بل تدار بواسطة سكرتارية صغيرة الحجم، وأما منظمة التجارة العالمية فإنها مؤسسة دائمة وذات سكرتارية خاصة.

2/ طبقت الجات على أساس مشروط حتى وإن كانت الحكومات بعد أكثر من أربعين عاما تعاملها وكأنها التزام دائم، وأما التزامات منظمة التجارة العالمية فهي نهائية.

3/ ركزت اتفاقية الجات على جانب السلع فقط، بينما وسعت منظمة التجارة العالمية المجال فشملت أشياء إضافية أخرى منها: تجارة الخدمات مثل: الخدمات المالية المختلفة، الخدمات السياحية وخدمات النقل والاتصالات، وحقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة مثل: (براءة الاختراع وحقوق المعرفة الفنية).

4/ نظام فصل المنازعات في منظمة التجارة العالمية أكثر تفصيلاً ودقة وأسرع في التنفيذ من النظام الذي كان يستخدم في الجات.

5/ توسيع نطاق عدم التمييز في المشتريات الحكومية بين الموردين الأجانب بحيث يشمل عدم التمييز في مجالات الخدمات كالأشغال العامة والمقاولات ومشتريات الحكومة الإقليمية والمحلية والمرافق العامة.

6/ تحديث الإجراءات المتعلقة بمستندات التجارة الدولية مثل: قواعد التثمين الجمركي وأذونات الاستيراد ومعاملات المناطق الحرة والاتحادات الجمركية.

تعريف عام بمنظمة التجارة العالمية:

- تعتبر منظمة التجارة العالمية WTO منظمة دولية متخصصة من ضمن المنظمات المتخصصة الغير تابعة للأمم المتحدة، مثل: (اليونيسكو)، وتبنت منظمة التجارة العالمية اتفاقيات الجات GATT وطورتها بإضافة أحكام وبروتوكولات جديدة إليها وخصوصاً فيما يخص التجارة في الخدمات وحقوق الملكية الفكرية.
- يكون الالتزام بالمنظمة وقواعدها نهائي ودائم لكل عضو من الأعضاء، حيث أن الالتزام بالجات كان غير كامل، ولكن يمكن للعضو الانسحاب من المنظمة متى ما شاء.

- تغطي أحكام وقواعد المنظمة التجارة في السلع والتجارة في الخدمات والتجارة في حقوق الملكية الفكرية.
- جميع الأعضاء في المنظمة متساوون في الأصوات (صوت واحد لكل دولة) والقرارات بالتراضي أي بدون تصويت، إلا عند الاعتراض فتحتمل القرارات إلى أخذ الأصوات، وتكون بأغلبية الثلثين أو الثلاثة أرباع أو الإجماع كل حسب خاصية الموضوع.

### لماذا ندرس منظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات؟:

- لأن هذا يؤثر على نشاط الشركات متعددة الجنسيات والشركات الدولية في تعاملاتها وتحركاتها بين الدول مع بعضها البعض.
- اتفاقية الجات تطبق على السلع فقط أما منظمة التجارة العالمية تمتد إلى أن تشمل على السلع والخدمات ورأس المال الفكري.

### المهام الرئيسية لمنظمة التجارة العالمية:

- تقوم بالإشراف على تنفيذ الاتفاقيات التي تم التفاوض عليها خلال الجولات الثمانية من مفاوضات (GATT) تحت نظام الإلزام الموحد (أي الالتزام بجميع ماورد في تلك الاتفاقيات بشكل كلي وكامل وليس كما كانت قبل قيام المنظمة)، حيث كانت تلتزم كل دولة بما تشاء وترفض ماتشاء (هناك بعض الاستثناءات الطفيفة).
- تقوم بالتنظيم والإشراف التام على جميع المفاوضات التجارية بين الدول الأعضاء بعضها مع بعض، وبينها وبين الدول الساعية للعضوية.
- تقوم بالفصل في المنازعات التجارية بين الأعضاء عبر هيئة تسوية المنازعات، وقد أصبحت هيئة متخصصة نافذة السلطة بعد قيام المنظمة.
- تقوم المنظمة بمراقبة سياسات الدول التجارية للأعضاء فيما يخص الالتزام بتطبيق الاتفاقيات التي ترعاها.
- تقوم بالتعاون مع المنظمات الدولية الأخرى مثل: منظمة الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي ومجموعة البنك الدولي في جميع المجالات التي تتعلق بالتعاون الدولي لتحقيق السلام العالمي والعدالة والمساواة بين الدول ورفع مستوى المعيشة وزيادة مستوى الدخل العالمي وتحقيق الاستقرار النقدي والمالي والتجاري في العالم.
- منظمة التجارة العالمية هي من تأسست أولاً قبل اتفاقية الجات بغرض المحافظة على مصالح الدول الأعضاء ويصدر فيها القرار بالتصويت وبالتراضي.

### المبادئ الأساسية لمنظمة التجارة العالمية :MUST OF WTO:

- 1/ مبدأ الدولة الأولى بالرعاية:** بموجب هذا المبدأ تمنح الدولة العضو جميع الصلاحيات أو المميزات التي خصصت لدولة معينة إلى جميع الدول الأعضاء، حيث تلتزم كل دولة عضو تقدم أي ميزة تفضيلية في تعاملها مع دولة أخرى بمنح المعاملة التفضيلية نفسها لجميع الدول الأعضاء في المنظمة، تحقيقاً لمبدأ عدم التمييز في المعاملات التجارية الثنائية، ويستثنى من ذلك المزايا المتبادلة في إطار الاتحادات الجمركية، ومناطق التجارة الحرة، بالإضافة إلى المعاملات التفضيلية الممنوحة من بعض الدول الصناعية لبعض الدول النامية.
- 2/ مبدأ الشفافية:** إلزام نشر معلومات واضحة ودقيقة عن جميع القوانين والأنظمة واللوائح الوطنية ذات الصلة بالقطاعات المدرجة تحت مظلة منظمة التجارة العالمية.
- 3/ مبدأ المعاملة الوطنية:** يقضي بعدم التمييز بين المنتجات المحلية، والمنتجات المماثلة لها من المستورد من حيث الرسوم المحلية أو الضرائب أو المواصفات القياسية، كما لا تميز الدولة بموجبه في معاملتها للسلع والخدمات الواردة مقارنة بالسلع والخدمات الوطنية.
- 4/ مبدأ المعاملة الخاصة للدول النامية:** إعطاء مميزات تجارية خاصة ومؤقتة مثل (فترة سماح زمنية أطول – ورسوم جمركية أقل) للدول النامية، إذ تقر المنظمة بأن الدول النامية الأعضاء قد تحتاج إلى حماية الصناعة الوطنية الناشئة ذات الحساسية في مواجهة المنافسة الخارجية، ولكنها تشترط أن تكون هذه الحماية في حدودها الدنيا، وأن تقتصر على فرض الرسوم الجمركية المعقولة، كما تشترط قواعد المنظمة تخفيض التعريفات الجمركية عموماً، وتحديد سقفها العليا عند مستويات منخفضة لا يجوز زيادتها في المستقبل، مع التأكيد على ضرورة إزالة الحواجز الأخرى غير الجمركية، على أن يعاد النظر فيها كل خمس سنوات.

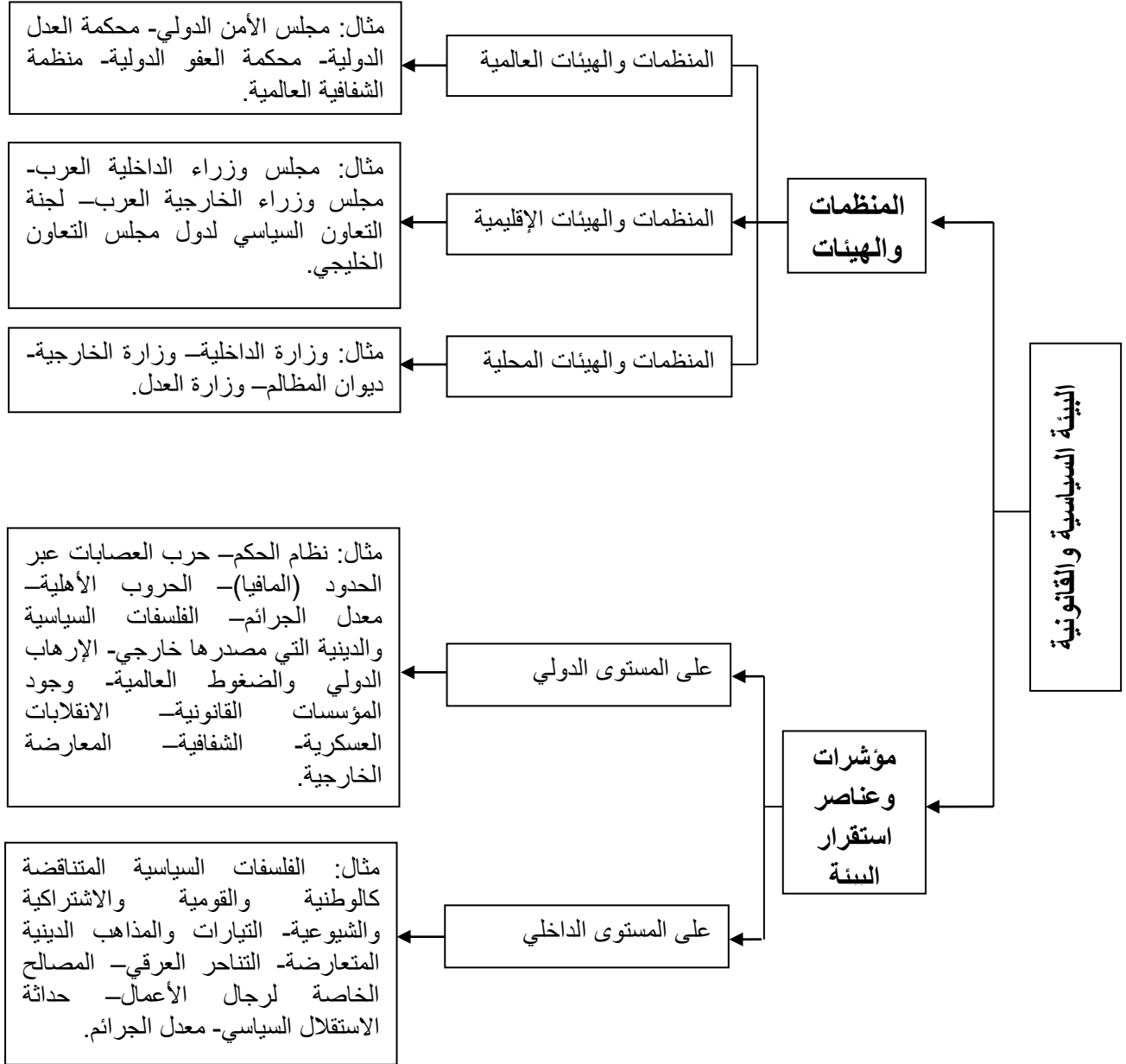
**15 مبدأ التبادلية (النفاد إلى الأسواق):** تقوم الدولة بفتح أسواقها للتبادل التجاري بما التزمت به (سواء بالتصدير أو الاستيراد).

**16 مبدأ تخفيض العوائق التجارية:** يجب على الدول الأعضاء بموجبه أن تعمل باستمرار على تخفيض عوائق التجارة مثل: (الحصص, الرسوم الجمركية...) التي تعيق انسياب التدفق الحر للسلع والخدمات بين حدود الدول الأعضاء.

• **الحصص:** هي إلزام الشركة الدولية بالاستيراد في ما لا يزيد عن حد معين.

**17 مبدأ المعاملة بالمثل:** يحق بموجبه للدولة العضو اتخاذ تدابير وإجراءات ضد أي دولة أخرى مماثلة للإجراءات التي فرضتها ضدها.

### البيئة السياسية والقانونية:



**المدير الدولي:**

- أهم قطب متغير له تأثيره على نشاط الشركة الدولية.
- المدير الذي يعمل في شركة محلية مرتبطة بالنظام السياسي المحلي من الطبيعي جداً أن يعرف كافة القواعد والإجراءات اللازمة للعمل وهذا يجعله أكثر اتقاناً بالعمل داخل الدولة.
- المدير الدولي ربما يواجه بيانات سياسية غير مؤلفة لديه.

**سياسة البلد الأم والبلد المضيف:**

البلد الأم يوجد فيه مقر الشركة، والبلد المضيف الذي تمارس فيه النشاط، مع العلم بأنه قد توجد بالبلد الأم سياسات تؤثر على أعمال المنشأة الدولية.

**أهم اللاعبين في البيئة السياسية:**

**1/ حكومة البلد المضيف:** تؤثر حكومة البلد المضيف بنفوذها على عملية سن القوانين والإجراءات والتشريعات، ثم بيروقراطيتها (أجهزتها الإدارية) لها سلطة التنظيم وتنفيذ القوانين وتحصيل الضرائب، ومعنى البيروقراطية التمسك بالسلطة المكتبية والتعنف باستخدام الإجراءات.

**2/ الجماعات ذات المصالح والفئات المهنية:** الجماعات التي لها مصالح في الدولة المضيضة تؤثر هناك جماعات المقربة من السلطة وبالتالي هذه الجماعات لها مصالح معينة قد تفرض على حكومة الدولة المضيضة كي تصدر قرار معين بهدف الحد من الاستثمارات الأجنبية حتى تجعل الشركات المحلية تعمل، هذه الجماعات لها مصلحة في أنها تحد من الاستثمارات الأجنبية ودخول الاستثمارات الأجنبية للدولة المضيضة بغرض يخلو لها الجو في داخل البلد.

- **ملاحظة هامة جداً:** ليس المهم الحوادث والأوضاع السياسية، وليس المهم أن يكون هناك عدم استقرار سياسي لكن المهم هو مدى وقع تأثير عدم الاستقرار على الشركة.

**عناصر البيئة السياسية من وجهة نظر المنشأة الدولية:**

**1/ النظام الاقتصادي والقانوني:** فلسفة الدولة الاقتصادية، هل تتبع نظام الاقتصاد الحر الذي تعمل فيه المبادرات الفردية دون قيود من خلال نظام السوق (العرض والطلب) أم تتبع الدولة نظام التخطيط المركزي (الاشتراكية) الذي تسيطر فيه الدولة على جميع وسائل الإنتاج وتقرر ماذا ينتج وماذا يوزع.

**2/ حده الشعور الوطني:** الإخلاص للوطن ووضع المصالح الوطنية فوق أي اعتبار عالمي، وينتج من هذا الشعور ضغوط على الشركات الأجنبية، فكلما زاد حده الشعور الوطني في الدولة المضيضة كلما كان ذلك صعب على الشركات الدولية أن تمارس نشاطها بأمان واستقرار، ولكن عليها أن تبرر وجودها وعليها أن تثبت للمواطن في الدولة المضيضة أنها ليست استعمارية وأنها جاءت لكي تقدم خدمة جديدة للمستهلك وتفيد الاقتصاد الوطني وتستفيد في آن واحد (مبدأ المصلحة المتبادلة).

**3/ مدى تدخل الدولة المضيضة وتحكمها:** بالمصادرة أو التأميم، والمصادرة أخذ الملكية مع التعويض للشركة الدولية أو بدونها، أما التأميم فيقصد به قصر ممارسة نشاط معين على المواطنين، مما يعني إجبار الأجانب على بيع أصولهم ربما بالخسارة أو حتى مصادرتها، كما قد تتدخل الدولة المضيضة بتحديد الأسعار وتنظيم الاستيراد والتصدير والرقابة على النقد والضرائب...

**4/ الاستقرار السياسي:** يقود الاستقرار السياسي مع السياسات الاقتصادية الملائمة إلى ازدهار النشاط الاقتصادي، إلا إذا كانت الحكومة عدائية نحو الشركات الأجنبية.

- من مؤشرات الاستقرار السياسي: الاضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية وأنماط توزيع الدخل. المخاطر السياسية:

- 1/ **مخاطر عامة:** تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية دون تمييز بين شركة وأخرى.
- 2/ **مخاطر خاصة:** تتعرض لها شركة أجنبية دون غيرها، وتنقسم إلى **قسمين أساسيين** هما:
  - أ/ **مخاطر تؤثر على الملكية:** وقد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.
  - ب/ **مخاطر تؤثر على العمليات:** وبالتالي **على التدفق النقدي ومعدل العائد** (حرية التسعير، تعيين الموظفين، استخدام المكونات المحلية في الإنتاج والتحويل...)، وأغلب المخاطر من هذا النوع (مخاطر العمليات).

## العوامل السياسية المؤثرة على مخاطر البلد المضيف:

## 1/ عوامل محلية:

## أ/ النظام السياسي في الدولة:

- القوة السياسية للحكومة.
- قدرة الحكومة على مقاومة الضغوط المتنوعة، والقدرة على التغيير بدون فلاق أو صراعات.

## ب/ جماعات الضغط والنفوذ السياسية لها:

- فلسفتها وأهدافها.
- السياسات والتكتيكات التي تنتهجها.

## ج/ موظفي الحكومة:

- عدد الموظفين والمؤهلين.
- قدرتهم واستعدادهم لاتخاذ قرارات صعبة.
- قدرتهم على تنفيذ الخطط.

## د/ مجموعة المعارضة:

- احتمالات حدوث انقلابات على الحكم.
- فلسفة وأهداف جماعات المعارضة القوية.

## هـ/ حكومة البلد المضيف:

- من حيث الكفاءة، والروتين في انجاز المعاملات، والمرونة ومدى تجاوبها مع المطالب الشعبية.

## 12 عوامل دولية:

## أ/ احتمال نشوء صراع مقلق من خارج البلد.

## ب/ العلاقات مع الشركاء التجاريين.

## ج/ علاقة البلد الأم للشركة مع بلدان أخرى قد تتعرض لمشكلة معينة.

## تعارض المصالح الاقتصادية بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة:

1/ السياسة النقدية: بتقليل عرض النقود ورفع تكلفة التمويل عن طريق تثبيت الأسعار مما يلجئ ش.م.ج إلى الحصول على تمويل خارجي من الشركة الأم أو من زميلاتها من الخارج حتى لا يتأثر نشاطها، وهذا التصرف قد يشعر البلد المضيف بأنه غير قادر على التحكم في السياسة النقدية داخل الدولة.

2/ السياسة المالية: تتعلق بالإيرادات والإنفاق الحكومي والضرائب، وتقوم كثير من الدول النامية بتقديم إعفاءات ضريبية للشركات الأجنبية مما يقلل الدخل الحكومي.

3/ أسعار العملات وموازن المدفوعات: سعر العملة أن الشركات الأجنبية قد تتدخل بهدف فهم مسببات سياسة الحكومة المضيفة في هذا المجال، والدولة المضيفة قد تتدخل وتخضع سعر عملتها وعندما تتدخل الدولة المضيفة وتخضع سعر الصرف الخاص بعملتها فإنها تؤثر سلباً على نشاط الشركة الدولية، فإذا كانت الشركة الدولية محققة مليون وعلى أساس أن سعر الصرف 3 مثلاً ففي هذه الحالة حققت ثلاثة ملايين، أما إذا انخفض سعر الصرف بـ 2 ففي هذه الحالة نشاط الشركة يتأثر بذلك الانخفاض.

والشركة عندما يكون عندها عجز في ميزان المدفوعات تسعى إلى زيادة الصادرات وتقليل الواردات، وبالتالي عندما تعتمد حكومة الدولة المضيفة إلى زيادة الصادرات وتقليل الواردات فإنها بذلك تواجه تعارض في المصلحة مع الشركة الدولية التي ترغب في التصدير لتلك الدولة فتواجه بان الدولة لا ترغب في الاستيراد ولكنها ترغب في التصدير، وفي هذه الحالة يحصل نوع من التعارض في المصالح الاقتصادية، وقد تكتفي الدولة بتخفيض قيمة عملتها كما تفعل أمريكا اللاتينية فهي دائماً وكلا الأسلوبين (تخفيض سعر العملة/ وزيادة الصادرات أو تقليل الواردات) له تأثير سلبي على الشركة ويختلف وقعه من شركة لأخرى.

4/ السياسة الحمائية: قد تقوم الدولة المضيفة بوضع حواجز جمركية بهدف التقليل من الواردات وزيادة الصادرات، وبذلك تعاني الشركات الدولية التي تقوم بالتصدير إلى ذلك السوق (الدولة المضيفة) مما يدفعها لتغيير إستراتيجيتها إما

بتخفيض الأسعار أو تغيير المنتج أو حتى التفكير في تشييد وحدات إنتاجية لتموين السوق من الداخل.

**15 سياسات التنمية الاقتصادية:** فحماية الصناعة الوليدة لها ما يبررها من وجهة النظر الاقتصادية، والشركات الدولية تترك ذلك وتتكيف معه، إلا أن المبالغة في تطبيق هذا المفهوم قد يتعارض مع رغبة تلك الشركات في ترشيد عملياتها الإنتاجية على المستوى الدولي، فبعض الدول المضيفة تطلب من الشركات الأجنبية ضرورة أن تكون وجود نسبة محددة من مكونات السلعة التي تنتجها الشركة من أصل محلي.

### التعارض في المصالح غير الاقتصادية:

**1/ الأمن القومي والسياسة الخارجية:** قد ترى الدولة المضيفة أن تحكم الشركات الأجنبية في قطاعات إستراتيجية معينة قد يضر بالاقتصاد الوطني، أو أن اعتماد البلد على شركات أجنبية أو مصادر خارجية يمثل تهديداً للأمن القومي للبلد، ولذلك يمنع ذلك البلد الاستثمار الأجنبي ويشجع الاستثمار المحلي كما يمنع الاستثمار الأجنبي في القطاعات الإستراتيجية.

**2/ تشويه الإرث الثقافي والديني:** كثيراً ما تتهم الشركات الأجنبية باستيرادها مثل وقيم مخالفة لقيم البلد المضيف مثل: زيادة النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وبناء صورة جذابة لمستهلكي أنواع معينة من السلع مثل السجائر والخمر، وعموماً الشركات الدولية متهمة بإفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع إن لم تضر ابتداء من إدمان الكوكاكولا والتدخين إلى الأغذية المحفوظة المضرة بالصحة ناهيك عن تعليم الشباب أسلوب معين للبس وغيرها من العادات السيئة.

**3/ استخدام تقنية غير ملائمة:** يُفترض أن تعكس التقنية المستخدمة في بلد ما نسب توفر عناصر الإنتاج فيه، بمعنى أن تستخدم الدول الغنية تقنية ذات كثافة رأسمالية عالية، وتستخدم الدول كثيفة السكان تقنية ذات كثافة عمالية، يقول متهموا الشركات العالمية أنها تستخدم في البلاد النامية كثيفة السكان نفس التقنية التي تستخدمها في البلاد المتقدمة، مما يضر بالدول النامية ويؤدي إلى زيادة تعطل القوى البشرية فيها.

**4/ بيع التقنية بأسعار عالية للدول النامية:** يرى البعض أن الشركات الأجنبية تتبع تقنياتها للدول النامية بسعر عال أكثر مما ينبغي، وأن الإتوات المفروضة على من تُرخص لهم باستعمال تقنياتها تفوق التكلفة كثيراً واحتكارية.

**5/ التهرب من دفع الضرائب للدولة المضيفة:** فالشركات الدولية متهمة بالتهرب من دفع الضرائب المستحقة عليها للدول المضيفة، وأن لها أساليبها المحاسبية والإدارية التي تعطي صورة مضللة لأدائها حتى لا تقوم بدفع الضرائب، وأنها تزيد من حجم تكاليفها الحقيقية حتى لا تنكشف أرباحها الحقيقية ولا تستحق عليها ضريبة.

**6/ استخدام التسعير الداخلي:** فالشركات الدولية تستخدم أسلوب مصطنع (التسعير الداخلي أو سعر التحويل) في العمليات التي تتم بينها وبين الشركات التابعة أو الزميلة أو المرتبطة بها في بلدان أخرى بحيث تضخم أسعار واردات الشركة من تلك الشركات لتدفع لهم مبالغ طائلة، وفي نفس الوقت تقلل من قيمة ما تبعث به لهم وبهذه الطريقة تتمكن الشركات من تحويل أكبر قدر من العملة الصعبة من الدول المضيفة، خاصة إذا كانت تلك الدولة المضيفة تمارس رقابة على النقد.

### الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية:

#### 1/ إجراءات محايدة:

لا تفرق بين الشركات المحلية والشركات الأجنبية، ولكنها غالباً تؤثر على الشركات الأجنبية بدرجة أكبر من الشركات المحلية، مثل:

- أن يحتل مواطنو الدولة المضيفة وظائف عليا في مجلس إدارة الشركات الأجنبية.
- وضع قواعد للأسعار الداخلية (داخل فروع الشركة) تسهل من عملية تحصيل الضرائب.
- إجبار الشركات العاملة في التصدير على أن تبيع في السوق المحلي بسعر محدد يدعم الاستهلاك المحلي.
- تحديد نسبة من المحتوى المحلي في كل منتج تنتجه الشركات.
- معاملة احتياجات الشركات من العملة الصعبة بأفضلية عادية.

#### 2/ إجراءات منحازة:

تهدف إلى إعطاء الشركات المحلية ميزة فوق الشركات الأجنبية، مثل:

- السماح فقط بالاستثمار الأجنبي إذا كان هناك شركاء محليون: وأحياناً بنسبة تفوق 50% مثلما تفعل الصين الآن

(وهنا هدف قصير الأجل وهو تدريب المواطنين في البلد المضيف وهدف طويل الأجل وهو الاعتماد مستقبلاً على الصناعة المحلية).

- فرض رسوم أو ضرائب عالية على الشركات الأجنبية.
- استخدام الوكالات الحكومية للبحث عن الموظفين والعمال الذين تحتاجهم الشركات الأجنبية في الدولة المضيفة.
- عدم السماح للشركات الأجنبية بالاقتراض من البنوك المحلية.

### 3/ الحرمان من الأصول المملوكة:

قد يكون هذا الحرمان حرماناً كاملاً أو جزئياً (أصول ثابتة أو متغيرة) والحرمان الكامل يعني المصادرة التي قد تشمل شركة معينة أو صناعة بأكملها، فالمصادرة هي حق من حقوق السيادة لكل حكومة تجيزه القوانين والديساتير بما فيها القانون الدولي شريطة أن تتلقى الشركة الدولية تعويضاً لا بد أن يتسم بثلاثة خصائص أساسية (كافياً وأنياً وفعالاً):

- **كفاية التعويض:** أن يكون بسعر السوق العادل.
- **آنية التعويض:** أن يتم فوراً وبدون تأخير.
- **فعالية التعويض:** أن يتم بالعملة الصعبة.

وغالياً الشركات الدولية لا تلجأ للدول المضيفة التي تلجأ لمثل هذه الإجراءات وهي المصادرة لأن الشركة سوف تخرج خاسرة من هذه الصفقة لان المفروض تأخذ تعويض ولكن غالباً الدولة المضيفة يصعب عليها تطبيق هذه الخصائص.

### إستراتيجيات درء المخاطر السياسية:

**1/ إجراءات يجب أن تسبق القرارات الاستثمارية (وقائية) مثل: (التفاوض المسبق):** على الشركة الأجنبية توقع المصاعب والوصول إلى تفاهم مع البلد المضيف قبل الدخول في الاستثمار حول التغيرات التي يمكن أن تحدث وماذا سيحدث للشركة حينها.

**2/ اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر:** هناك العديد من منظمات التأمين التي تقدم تعويضاً للشركة المتأثرة في حالات الحروب والاضطرابات والمصادرة التي تمنع الشركة من العمل أو تحد من نشاطها ملحقة بها خسائر أو أضرار.

**3/ استراتيجيات تتخذ عند بدء العمليات** مثل: الإصرار على تنفيذ الاتفاقية أو التكيف والتسوية مع الأوضاع الحكومية الجديدة في الدولة المضيفة.

**4/ التخطيط للطوارئ:** بعد أن تبدأ الشركة الأجنبية نشاطها قد تواجه طوارئ أخرى لذا ينبغي عليها أن يكون لديها خطة بديلة تحدد ما ستفعله إذا حدثت اضطرابات في البلد المضيف.

### علاقة الحكومة بالأعمال التجارية:

نفترض أن البلدان تسمح بالمشاريع الأجنبية، إلا أن الواقع غير ذلك، وهذا يعود لطبيعة الحكومات، لذا على المدير الدولي أن يعرف أنواع الحكومات الوطنية القائمة وتأثيرها على الأعمال التجارية وعلاقتها بها.

### طريقة التعامل مع الخطر السياسي وتطويرها:

تشمل طريقة التعامل مع الخطر السياسي التقييم وإدارة الخطر معاً، وكيف تستطيع شركة أن تقدر درجة الخطر الموجود في أية حالة من الحالات، وتقرر كيف يجب أن تتعامل مع هذا الخطر؟:

**1/ إذا كان الخطر في بلد ما عالياً جداً:** تتوقع الشركة عائداً مكافئاً للخطر، وهذه العوائد ربح للشركة ككل وليس للفرع الخارجي فحسب.

**2/ إذا كانت العوائد العالية المتوقعة لا توازي الأخطار الكبيرة:** على الشركة أن تعيد النظر في هذه الفرصة وتجد طرقاً أخرى للتقليل من الخطر.

**3/ إذا كانت العوائد العالية المتوقعة تبرر الأخطار:** عند ذلك ستختار الشركة الطريقة التي يجب أن تتعامل بها للتعرف على المخاطر والتقليل من تأثيراتها.

### خطوات التعامل مع الخطر السياسي:

- 1/ التعرف على الخطر:** أي التعرف على السياسات الحكومية ونشاطاتها التي يمكن أن تؤثر على عمليات الشركة الدولية.
- 2/ تقييم الخطر:** تقييم احتمال حدوث هذه السياسات للحكومة وإمكانية تأثيرها على عمليات الشركة.
- 3/ اختيار تقنيات الإدارة:** كيفية التعامل مع الخطر بعد معرفته، لتحافظ الشركة على مصالحها.



**4/ تطبيق هذه التقنيات:** اختيار أفضل طريقة ووضعها موضع التنفيذ، لتحافظ على قوتها التنافسية ويكون لديها القدرة على تضييع الفرص على الآخرين.

**5/ تقييم نجاح عملية إدارة المخاطر.**

**طرق إدارة الخطر السياسي: (1/ دفاعية، 2/ تكاملية):**

**1/ الطريقة الدفاعية:** تعتمد على وضع كل ما هو هام من عمليات الشركة خارج متناول البلد المضيف، للتقليل من اعتمادية الشركة على البلد المضيف، أو أن تجعلها ذات تكلفة عالية إذا أراد التدخل في تلك العمليات.

**أهم التقنيات الدفاعية:**

**1/ التقنية المالية:**

- تعظيم الاستثمار عن طريق القروض والتقليل من الاستثمار عن طريق الأسهم: وبذلك فإن الحكومة المضيضة لا تستطيع أن تقوم بعمل يضر بمصالح الدائنين.
- الزيادة في رأس المال العامل من مصادر مختلفة: متضمناً ذلك الحكومة والبنوك المحلية والمؤسسات الدولية.. لأن جميع هؤلاء سيتأثرون بأي رد فعل معادٍ قد تقوم به الدولة المضيضة.
- الدخول في مشروع مشترك مع بلد ثالث: بقصد توزيع الخطر على مجموعة الشركات.
- الحصول على ضمانات من البلد المضيف للاستثمار: يقوي من وضع الشركة في عقد الصفقات.
- التقليل من حفظ الأرباح محلياً: هذا يقلل من كلفة قيادة الشركة لفروعها العاملة وتوزيع الأرباح.

**2/ تقنيات الإدارة:**

- التقليل من استخدام المحليين في المواقع الحساسة: واقتصار ذلك على المواقع الصغيرة البسيطة والرمزية، وهذا يؤمن للشركة الأم الرقابة على الأعمال من قبل مواطنيها.
- تدريب وتعليم المحليين في مقر قيادة الشركة: يؤمن فهم أهداف وغايات القيادة العامة في الإدارة من قبل المتدربين من البلد المضيف.

**3/ وضع التقنيات اللوجستية (لوجستية: سرعة تمديد المهام للشركة):**

- وضع الجزء الهام من عمليات الشركة خارج البلد المضيف: يجعل المشروع يعتمد على البلد الأم.
- تقسيم الإنتاج ومكوناته بين عدة بلدان: هذا يقلل من اعتماد الشركة على فرع من فروعها.
- أن تكون مراكز البحث والتطوير في البلد الأم: يزيد من اعتماد فروع الشركة على القيادة العامة في البلد الأم.

**4/ تقنيات التسويق:**

- السيطرة على الأسواق كلما كان ذلك ممكناً: الشراء من الفروع الأخرى للشركة.
- حفظ وإبقاء الرقابة على النقل: يجبر البلد المضيف أن يطور وسائل نقله إذا أراد السيطرة على فرع من الشركة.
- العلامة التجارية: حفظ علامة تجارية واحدة للشركة يجعل من الصعب استخدام رموز الشركة واستغلالها.

**2/ الطريقة التكاملية:** تهدف إلى جعل الشركة الأجنبية جزء لا يتجزأ من المجتمع المحلي للبلد المضيف بحيث تتحقق المصلحة المشتركة بين الطرفين.

**أهم الطرق المستخدمة في الطريقة التكاملية:**

**1/ على مستوى الإدارة:**

- استخدام نسبة عالية من العاملين المحليين في الشركة: لاسيما في المواقع الهامة، وهذا يعطي فرع الشركة صورتها المحلية.
- ضمان أن يلمهم العمال الأجانب للشركة بيئة البلد المضيف.
- عقد اتفاق مع العاملين المحليين لكسب ولأهم وضمن وقوفهم مع الشركة في حال عزم الحكومة إضرارها.

**2/ على مستوى العلاقات الحكومية:**

- إقامة وحفظ قنوات الاتصال مع أعضاء النخبة السياسية لأجل أن تتوفر الرغبة بالتفاوض مع البلد المضيف.
- تقديم الخبرة عند الحاجة لأن في ذلك تقوية للعلاقات بين الشركة وحكومة البلد المضيف.

- تقديم الخدمة العامة (الصحة التعليم النقل...) مما يدعم العلاقة مع الحكومة.
- **واستخدام كل طريقة من الطريقتين له مزاياه وعيوبه،** فليس هناك طريقة مثلى تستخدم في كل الظروف والأحوال، ولو كانت الشركة الدولية لها علاقة طيبة بحكومة الدولة المضيفة تعتمد (الطريقة التكاملية)، ولو كانت الشركة الدولية تتوجس خوفاً من حكومة الدولة المضيفة فتزيد من اعتمادها على (الطريقة الدفاعية).
- إن حماية مصالح الشركة تتوقف على البيئة السياسية فكما كانت البيئة السياسية في الدولة المضيفة إيجابية مستقرة ولا يوجد تناحر وظيفي وليس هناك صراع ولا انقلابات على الحكم فإن استخدام الطريقة التكاملية هو المعمول به.
- **أثر البيئة القانونية للدولة المضيفة على أعمال الشركات الدولية:**
- هناك صلة وثيقة بين البيئة السياسية والبيئة القانونية.
- **التكتلات الاقتصادية الموجودة:**

### 1/ الإتحاد الأوروبي (European Union):

- تأسس عام 1958 لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء (ست دول) سمي بداية بالمجموعة الأوروبية الاقتصادية (EEC) والآن عدد أعضائه يزيد عن 22 دولة وأهم أحداثه توحيد العملة (اليورو) لأعضائه، وهذا يجعل عملية التحرك بين الدول والاتفاقيات بين الشركات الدولية التي تعمل بين الأعضاء سهلة.
- **2/ التكتل التجاري لدول أمريكا الشمالية (نافتا):**

- تأسس عام 1994 بين الولايات المتحدة وكندا والمكسيك، وأهم أهدافه:

- ✓ **أ/ تسهيل حركة العمالة والبضائع.**
- ✓ **ب/ توحيد السياسات الاستثمارية:** قلل المشاكل التي من الممكن أن تحصل بين الشركة الدولية وحكومية الدولة المضيفة بسبب توحيد السياسة الاستثمارية وتوحيد العملة.
- ✓ **ج/ توسيع فرص العمل (القضاء على البطالة).**
- أهم إنجازاته:

- ✓ **ماكيدوراس:** وهو عدد كبير من المصانع الأجنبية تعمل في المكسيك ولها امتيازات خاصة، وأهم أهدافه:
  - توظيف العاملين المكسيكيين وتطوير مهاراتهم.
  - تقليل حركة نزوح العاملين المكسيكيين إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

### 3/ منظمة التجارة العالمية (Wto):

- مؤسسة دولية انبثقت نتيجة الأعمال والتجارة الدولية وسبقها منظمة أبحاث (Gatt).

### 4/ الآسيان (Asean):

- تضم عشرة دول من جنوب شرق آسيا؛ هناك مايسمى بالنمور الآسيوية دول جنوب شرق آسيا سنغافورة وماليزيا والصين هذه الدول تسمى آسيان وعمل هذا التكتل لتوحيد السياسات الاستثمارية بين الدول وبنفس الوقت لديها سياسات حمائية لحماية الصناعات المحلية من المنافسة الأجنبية إلى أن تقف على أرجلها وتحقق معدلات عالية من النجاح.

### 5/ مركاتور (Mercosur):

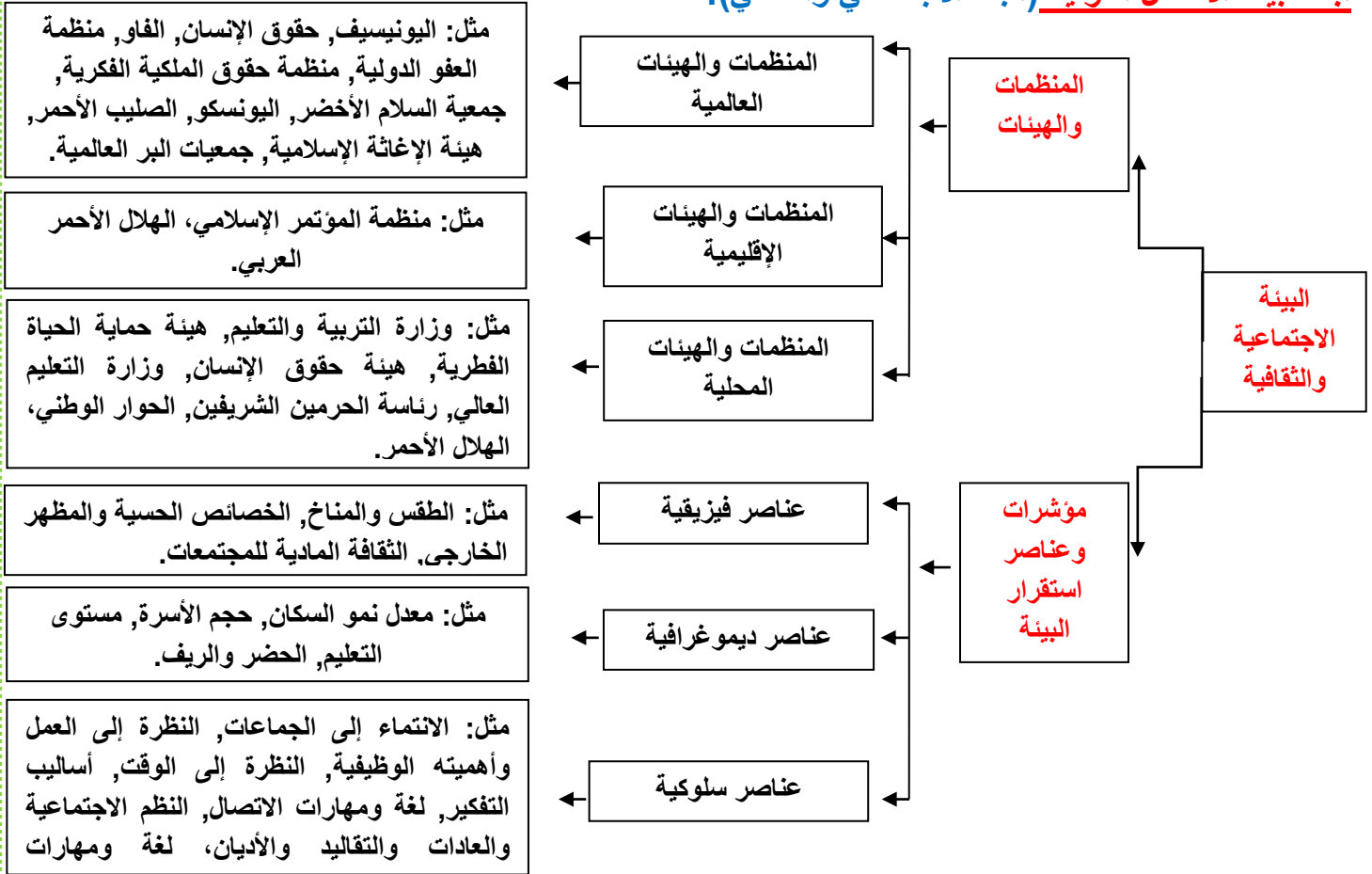
- يضم أكثر من 30 دولة من أمريكا الجنوبية والوسطى.
- وهناك منظمات أخرى كالأوبك والأوابك...؛ هذه المنظمات الاقتصادية كانت ناشئة بسبب أساسي وهو الحفاظ على مصالح الشركات الدولية ومحاولة تحقيق أرباح.

### الدولة المضيفة ماذا تستفيد من الشركة الدولية:

- 1/ الحصول على ضرائب على نشاط الشركة الدولية (استفادة مالية).
- 2/ استفادة غير منظورة وهي القضاء على البطالة أو تقليل نسبة البطالة (استفادة مالية غير مباشرة).
- 3/ زيادة درجة المنافسة في الدولة المضيفة وبالتالي في ظل النظام الاقتصادي الحر (الرأسمالي) دائماً المنافسة تعود بالنفع على المستثمر وعلى المستهلك، فالمستهلك يستفيد من زيادة عدد المنتجات المعروضة في السوق وبالتالي تخفيض الأسعار، والمستثمر يستفيد من زيادة معدلات توزيع المنتجات في الدولة المضيفة وبالتالي تزيد الإنتاجية ومعدل العائد

## المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

## أبعاد بيئة الأعمال الدولية (البعد الاجتماعي والثقافي):



## عناصر البعد الاجتماعي والثقافي:

- 1/ اللغة، 2/ الفضاء الفاصل بين الأفراد، 3/ الاهتمام بالوقت، 4/ الدين، 5/ العقود والاتفاقيات.
- 1/ اللغة: وعاء الثقافة والوسط الناقل لها والمساعد على فهمها، وطرق تعامل الثقافات مع اللغة كالتالي:
- أ/ ثقافة (Low- Context Culture): الاتصالات مكتوبة أو شفوية ولكنها دقيقة وواضحة ومحددة.

## مزايها:

- ✓ تكون دقيقة
- ✓ يمكن نعتمد عليها كمصدر رسمي أو كوثيقة رسمية أو كدليل قانوني عند الحاجة

## عيوبها:

- ✓ لا تستطيع كمتصل تكتب كل الأمور التي تحتاجها لأن المكان والزمان لا يسعفك.
- ✓ لا تستطيع أن ترسل مشاعرك كرسالة للمتلقي.

ب/ ثقافة (High- Context Culture): الاتصالات بوسائل تعبيرية أو تلميحات إضافة إلى المكتوبة أو الشفهية. وبالتالي في وسائل الاتصال الحديثة اللغة التي تعتمد على الاتصالات المكتوبة والشفهية أقصر، والوسائل التعبيرية هي أفضل أنواع الاتصالات.

## 2/ الفضاء الفاصل بين الأفراد:

أ/ مجازي: هو اللغة الصامتة في الثقافة التي تفصل بين الأفراد المتحاورين.

ب/ حقيقي: هو الجانب المادي حيث تفضل بعض الثقافات الخصوصية العالية على عكس بعض الثقافات الأخرى.

3/ الاهتمام بالوقت: يختلف باختلاف الثقافات، فظهر مصطلحين وهما:

**أ/ (الثقافة أحادية التركيز):** للدلالة على الأفراد الذين يقومون بعمل واحد في الوقت الواحد.

**ب/ (الثقافة ثنائية التركيز):** للدلالة على الأفراد الذين يقومون بأكثر من عمل في وقت واحد.

**4/ الدين:** المؤثر القوي في حياة الفرد من كل النواحي، لذلك يجب مراعاة واحترام ديانات الناس في العمل.

**5/ العقود والاتفاقيات:** العقود من الالتزامات الواجب احترامها، والعقود في الثقافات أنواع:

**أ/ تعتبر العقد نقطه بداية:** يمكن أن يضاف عليه أو يعدل عليه باتفاق الطرفين (عقد مبدئي).

**ب/ لا تقبل أي تعديل:** تؤكد على الالتزام التام ببند العقد وأنه وثيقة لا يجب المساس بها ولا التعديل عليها.

**ج/ تعتبر أن الكلمة هي العقد:** ولا تحتاج لكتابه أي شيء في المجتمعات التي لديها قيم ومعتقدات دينية عالية ملزمه.

### القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة (social values):

العالم (هوفستيد) قام بعمل بحث على العاملين في شركه (أي بي ام) في أربعين دولة وركز على أبعاد القيم الاجتماعية الأساسية في ثقافات هذه البلدان وخلص إلى أن هذه القيم هي:

**1/ توزع القوة:** قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير متساوي في المجتمع.

**2/ تجنب عدم التأكد:** مدى قبول أو رفض الأفراد المخاطر أو التغيير وعدمه.

**3/ الفردية والجماعية:** درجه تأكد المجتمع على الانجاز والمصلحة الذاتية مقابل الانجاز الجماعي ومصالحه المجموعه.

**4/ الذكورية والانوثية:** السلوك الهجومي أو السلوك الدفاعي في انجاز الأهداف، والذي يحفز الأفراد على انجاز الأهداف بأولويات متباينة:

**أ/ التركيز على النجاح المادي والمركزية في العمل:** وتحقيق الانجازات البطولية مرتبطة بالتوجه الذكوري (هجومي).

**ب/ التركيز على القيم الاجتماعية وتطوير نوعيه الحياة:** ورفاهية الآخرين هو توجه أنثوي (سلوك دفاعي ايجابي).

**5/ الاهتمام بالوقت:** مدى تركيز المجتمع على التوجه المستقبلي (بعيد الأمد أو قصير الأمد والآني الفوري).

### أنماط الأعمال الدولية

طرق إقامة الأعمال الدولية ودخول أسواق الدول الأخرى متنوعة، وهناك استراتيجيات مختلفة الآليات والمخاطر ومدى الاهتمام بالسوق الدولية، وهذه الاستراتيجيات مجموعتين:

**1/ استراتيجيات الدخول إلى الأسواق Market Entry Strategies:** وهي تدخل كمصدرة أو مستورده.

**2/ استراتيجيات الاستثمار Direct Investment Strategies.**

**1/ استراتيجيات الدخول إلى الأسواق: أنواعها:**

**أ/ إستراتيجية النزود العالمي (التجهيز العالمي):** هي الاستفادة من التقسيم العالمي للتزود بالمواد الأولية والمنتجات والخدمات وشرائها من مختلف أنحاء العالم لاستخدامها محلياً، (أعتمد على الدول المنتجة لخامات معينة وأتزود منها من المواد الخام، اعتماداً على مبدأ أساسي في إدارة الأعمال نسميه التخصص وتقسيم العمل وهو من أهم المبدأ التي تعتمد عليها الشركات الدولية في استراتيجيات الدخول للأسواق).

**ب/ إستراتيجية التصدير والاستيراد:** بيعاً وشراءً مع الأسواق الخارجية، ويشترط في التصدير أن تستمر إستراتيجية التصدير والاستيراد بشكل مستمر، لأن الأعمال الدولة يجب أن تتسم بالاستمرارية.

• **التصدير:** هو بيع المنتجات المحلية في أسواق أخرى.

• **الاستيراد:** هو شراء منتجات أجنبية للأسواق المحلية.

**ج/ إستراتيجية الترخيص والامتياز:**

• **الترخيص:** هو اتفاقية تدفع بموجبها شركة ما حقوق إنتاج وبيع منتجات شركة أخرى (مثل ترخيص شركة بيبسي في المملكة والكويت... تحصل على ترخيص لإنتاج البيبسي في دولة معينة فتستخدم العلامة العالمية بمقابل وتدفع للشركة صاحبة العلامة هذا المقابل).

• **الامتياز:** هو بيع الاسم التجاري، وطرق العمل لشركات أخرى مثل ماكдонаلدز وكنتاكي... وكان هذا ترخيص يستخدم الاسم بمقابل وتدفع لشركة الأم صاحبة العلامة مقابل معين متفق عليه وتوقع اتفاقيات وهناك شروط جزائية يوقع عليها الطرفين في حالة عدم الالتزام ببند العقد أو بنود الاتفاقية.

**2/ استراتيجيات الاستثمار المباشر:** استثمار مبالغ مالية ضخمة في إقامة أعمال دولية وعادة تكون البداية من خلال:

**أ/ مشاريع مشتركة:** مشروع سعودي أمريكي مشترك مثلاً، وهو استثمار مباشر على أساس ملكية مشتركة وتقسيم للمخاطر والتكاليف والموارد بنسب متفق عليها.

**ب/ الفروع المستقلة للشركات:** فروع لشركات أجنبية في دول معينة مملوكة بالكامل للشركة الأم ومستقلة تماماً في عملها، وهذه الفروع المستقلة دائماً يحكم عليها بالفشل بسبب أنها تحاول تطبيق قيم وخصائص وعادات الدولة الأم على الدولة المضيفة.

**الإشكاليات والتحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية:**

**1/ اختلاف وجهات النظر بين الأعمال الدولية والدولة المضيفة، 2/ الإشكاليات الأخلاقية.**

**1/ اختلاف وجهات النظر بين الأعمال الدولية والدولة المضيفة:**

**الدولة المضيفة والشركة القادمة يتوقعان فوائد مشتركة لكل منهما:**  
**استفادة الدولة المضيفة:**

أ/ الضرائب.

ب/ فرص عمل تساعد في حل أزمة البطالة.

ج/ إقامة صناعات جديدة.

د/ تطوير الموارد المحلية واستخداماتها.

**الانتقادات من قبل الدولة المضيفة للأعمال الدولية:**

أ/ تحويل نسبة عالية من الأرباح إلى الدولة الأم.

ب/ التدخل في الشؤون الداخلية للدولة المضيفة.

ج/ عدم تطوير الشركات المحلية.

د/ عدم احترام القوانين والعادات والتقاليد.

هـ/ استقطاب الكفاءات المهمة المحلية للعمل بها.

و/ لا تنقل التكنولوجيا المتقدمة جداً.

**إشكالات الدولة الأم أمام شركاتها العاملة في الدول الأخرى:**

أ/ نقل الوظائف إلى دول أخرى.

ب/ سحب جزء من رؤوس الأموال إلى أماكن أجنبية.

ج/ فقدان بعض الأسرار التكنولوجية والمعرفية المهمة.

د/ تعريض سمعة الدولة الأم للخطر بسبب بعض الممارسات الخاطئة المحتملة.

**شكاوى وتحفظات الشركة على الدولة المضيفة:**

أ/ قيود على نقل الأرباح للخارج.

ب/ أسعار مبالغ فيها للمواد المحلية.

ج/ إجراءات عمل استغلالية.

د/ قيود على سعر صرف العملة والتحويل الخارجي.

هـ/ الفشل في الالتزام بالعقود والاتفاقيات الموقعة.

**2/ الإشكالات الأخلاقية:**

**الإشكالات التي من الممكن أن تحدث في الدولة المضيفة وتؤثر على أداء الشركات الدولية:**

**أ/ الفساد الإداري:** ممارسات غير قانونية لمصلحة العمل (كدفع الرشاوي...).

**ب/ استغلال العاملين:** الشركة الدولية تستغل العاملين في الدولة المضيفة ولا تعطيهم أجور مرتفعه بعكس مدرائها.

**ج/ تشغيل الأحداث والأطفال:** لتحقيق أرباح عالية.

**د/ الاستنزاف البيئي والتلوث:** الايزو 14000 تركز على المنظمات التي تحافظ على البيئة.

**الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة:**

**الإدارة المقارنة:** تهتم بدراسة الاختلافات بما يتعلق بجوانب الإدارة بشكل منهجي ومنظم بين الدول والثقافات المختلفة.

**العناصر التي تتأثر بهذه الثقافات:**

**1/ عناصر التخطيط والرقابة:** في الثقافة اليابانية المدير يؤمن بالتخطيط وليس لديه أي نسبة من العشوائية، وفي بعض الثقافات الأخرى المدير لديه كل العشوائية وليس لديه أي نظرة مستقبلية ولا خطة مستقبلية. أما في الرقابة: فالمدير في الدول المتقدمة يؤمن ويهتم بثلاثة أنواع من الرقابة:

- **الرقابة السابقة:** رقابة وقائية أي قبل وقوع الخطأ.
- **الرقابة المصاحبة:** أثناء إجراء الاستثمارات.
- **الرقابة العلاجية (اللاحقة):** بفرض حصول خطأ.

**12 عناصر التنظيم والقيادة:**

- **المدير بثقافة معينة تجده منظم جداً** يضع كل شيء في مكانه والمدير الدولي والمحك هو الذي يضع اعتباره أن يضع هيكل تنظيمي شبكي وهذا التطبيق بدعم المدير الدولي على نفس المسافة من أي فرد داخل الشركة الدولية وبالتالي هو يتخذ سياسة الباب المفتوح بينه وبين موظفة من هنا نضمن عدم الوقوع بالأخطاء بالأصل.
- **بعض الثقافات تؤمن بالنمط الديمقراطي** وهو النمط الذي يعتمد على الثواب في تحفيز المرؤوسين لا يعتمد على التهديد ويتقبل النقد من مرؤوسيه والمدير الديمقراطي هو من يؤمن بحرية الرأي والانتقاد من مرؤوسيه .
- **المدير الدكتاتوري أو الأوتوقراطي** الذي يتحكم في مرؤوسيه ويعتمد على نظرية  $x$  (هناك نظريتين في توجيه المرؤوسين  $x$   $y$  نظرية  $x$  نظره سلبية على العاملين تقول أنهم لا يحبون العمل ويجب إجبارهم عليه، ونظرية  $y$  نظره ايجابية للعاملين وتقول أنهم هم طموحين ويبحثون عن العمل ويحبون العمل).

**13 المنظمة المتعلمة عالمياً: هي التي تبحث عن كل جديد وتستقطب الخبرات.****التسويق الدولي**

إن امتداد نشاط التسويق ليشمل العالم الخارجي، يعد أمراً بالغ الأهمية سواء بالنسبة للمنشأة ذاتها، أو بالنسبة للدولة، فمن حيث المنشأة كوحدة إنتاجية ترجع هذه الأهمية إلى اتساع النطاق السوقي لمنتجاتها، وتحقيق الكثير من العائدات الاقتصادية، أما بالنسبة للدولة فيستمد التسويق الدولي أهميته من العملات الأجنبية التي يوفرها لعلاج الخلل في ميزان المدفوعات خاصة للدول النامية.

**مفهوم وإطار التسويق الدولي:**

**التسويق الدولي:** هو عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود القومية، بغرض إشباع رغبات وحاجات المجتمع.

والتسويق الدولي هو فرع من فروع إدارة الأعمال الدولية، والتسويق الدولي يأتي بعقبات ذات طبيعة خاصة وهذه العقبات تأتي كونه يتعامل مع بيئة دولية بيئة غير معروفة تتسم بالغموض وعدم التأكد بعكس بيئة التسويق في الأعمال المحلية، وعوامل عدم التأكد على النطاق الدولي تؤدي للعديد من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها داخل السوق العالمي، مثل النظم السياسية والاقتصادية والضريبية المختلفة.

وتشير عوامل عدم التأكد المحيطة ببيئة التسويق الدولي إلى أهمية إعطاء عناية خاصة لبعض الممارسات التسويقية المختلفة، كالعناية بدراسات وبحوث التسويق الخارجي.

**دور رجل التسويق الدولي:**

يجب على رجل التسويق الدولي أن يكتسب حساسية للبيانات التسويقية المختلفة، بحيث يصبح قادر على ممارسة الجهود التسويقية على المستوى الدولي وهذا أمر يتطلب تحقيق العديد من الأمور منها:

**1/ تصميم المزيج التسويقي الدولي المناسب للأسواق العالمية:** لا تتعامل مع جميع البيئات التسويقية بمزيج تسويقي واحد وإلا سوف تفشل لا محالة.

**ب/ مراعاة التنسيق بين الأنشطة التسويقية المؤداة على المستوى الدولي:** عناصر المزيج التسويقي أربعة (منتج (Product) وسعر (Price) ومراكز توزيع (Place) وإعلان (Promotion)) فيجب أن تكون أنشطة ترويجية متكاملة وهناك تناغم وانسجام بين هذه العناصر الأربعة.

**ج/ تحقيق التكامل بين الأنشطة التسويقية والأنشطة الأخرى في المنشأة:** تكامل بين الأنشطة التسويقية وباقي الأنشطة في المنظمة التي هي الإنتاج والتسويق والتمويل وأنشطة الموارد البشرية والمشتريات والمخازن...

**حقيقة هامة:** تختلف البيئة التسويقية بشكل كبير فيما بين الدول حتى ولو كانت تنتمي لنفس المنطقة الجغرافية, أو تشترك معها في نفس الجذور الثقافية بسبب وجود العديد من العوامل مثل: العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والاتفاقات الدولية والمنافسة العالمية والمنظمات الدولية.

### أسباب ممارسة الأعمال الدولية:

1/ الاتجاه نحو العولمة (أو الدولية).

2/ ضغوط المنافسة المحلية.

3/ إطالة دورة حياة المنتج: التصدير قد يساهم في إطالة مرحلة النمو لدورة حياة منتج معين.

4/ برامج المعونات الأجنبية: تساعد برامج المعونات الأجنبية للدول النامية على فتح أسواق جديدة للدول الصناعية في هذه البلدان, حيث تشترك معظم هذه البرامج في صرفها على شراء سلع وخدمات من الدول المانحة, إلا في حالة عدم توافر مثل هذه السلع لدى هذه الدول.

5/ ظهور أسواق جديدة: أدى التوجه نحو الأخذ بنظام الاقتصاد الحر في الكثير من البلدان شرقاً وغرباً إلى ظهور أسواق جديدة للنمو والتوسع للمنظمات الدولية, وقد حدث ذلك في دول أوروبا الشرقية, والشرق الأوسط مثلاً.

6/ الحصول على ميزات ضريبية: التي تمنحها الدول الأجنبية لجذب هذه المنظمات, وتأخذ هذه الميزات صوراً عديدة كإعفاءات الضريبية.

7/ تشجيع السوق المحلي: تمثل الأسواق الدولية في هذه الحالات بديلاً جذاباً للنمو.

8/ الحصول على حصة في السوق الدولي: من خلال الاستثمار الأجنبي تتعلم الشركة المزيد من الخبرة من منافسيها والوسائل التي يستخدمونها للحصول على حصة في الأسواق الدولية.

9/ استقرار تقلبات السوق: من خلال العمل بالأسواق الدولية لا تعود الشركة أسيرة للتغيرات الاقتصادية وتغير أذواق ومتطلبات المستهلك وكذا التقلبات الموسمية في الاقتصاد الوطني.

10/ الاستفادة من الإنتاج الزائد والرغبة في خفض التكاليف: لدينا مبدأ إداري أن الإنتاج الكبير دائماً ما يصاحبه تكاليف منخفضة, وبالتالي يمكن تسعير المنتج بسعر أقل من المنافسين وجذب حصة أكبر من السوق الدولي.

### أساليب وطرق الدخول للأسواق الدولية:

(1) التصدير، (2) الاتفاقات التعاقدية، (3) الاستثمار المباشر، (4) المشروعات المشتركة).

### 1/ التصدير:

تلجأ المنظمات إلى سياسات التصدير لمنتجاتها للحد من مخاطر التعامل دولياً, وللمزايا التي يوفرها التصدير لهذه المنظمات, مثل انخفاض تكلفة التصدير بالمقارنة بالبدائل الأخرى, كما يعد من أسهل البدائل للبدء في التعامل مع الأسواق الدولية, علاوة على كونه وسيلة جديدة للحصول على الخبرة العالمية.

### 2/ الاتفاقات التعاقدية:

تمثل هذه الاتفاقات ارتباطات طويلة الأجل بين منظمات دولية ومنظمة في دولة أخرى, ويتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من الطرف الأول وتأخذ الأشكال التعاقدية صوراً عديدة منها عقود التصنيع وعقود الترخيص وعقود الامتياز وعقود تسليم المفتاح وعقود الإدارة.

### أهم الأشكال التعاقدية:

**أ/ عقود التصنيع:** التصنيع في دولة أجنبية من خلال وكيل في شكل شركة محلية ترتبط بعقد مع الشركة الدولية التي تنتقل لها في العادة التكنولوجيا والمساعدة الفنية وفي حالات كثيرة قد لا تستطيع الشركة الدولية العثور على شركة محلية (وكيل) لديها القدرة على تصنيع المنتج عند المستويات المطلوبة للجودة والكميات ومن ثم لا تصبح مثل هذه العقود بديلاً متاحاً لدخول الأسواق الأجنبية, ومن عيوب هذه الطريقة إن الشركة الدولية قد تواجه خطر خلق منافس قوي لها في المستقبل يتمثل في الشركة المحلية المتعاقدة معها كوكيل في السوق الدولية.

**ب/ عقود الترخيص:** تمثل هذه العقود مجموعة من الترتيبات التي بمقتضاها يوفر مانح الترخيص أصول مادية غير ملموسة للمرخص له نظير مقابل مادي يدفعه الأخير للأول وهذه الأصول قد تكون حق استخدام الاسم أو العلامة التجارية أو حق استخدام اسم الشركة أو براءة أو حق المعرفة الإنتاجية.

### ويلزم المرخص له بما يلي:

- إنتاج سلعة مانح الترخيص.
- تسويق السلعة المنتجة في مناطق جغرافية محددة.
- دفع مقابل مالي لمانح الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحقق من تسويق هذه السلعة.
- المرخص له يتحمل مسؤولية التسويق علاوة على مسؤولية الإنتاج.

### مزايا وعيوب استخدام عقود الترخيص:

المزايا	العيوب
1/ لا يحتاج الترخيص لتدفقات رأسمالية خارجة فهو وسيلة سهلة وسريعة لدخول الأسواق لعالمية.	1/ لا يناسب الترخيص تلك الشركة التي لا تمتلك أي ميزة تكنولوجية أو اسم أو علامة تجارية.
2/ الاعتماد على خبرة الشركة المحلية المرخص لها وبالتالي يساعد الترخيص على مواجهة موانع الاستيراد ذو التكلفة المتزايدة.	2/ ضئالة المقابل المالي المدفوع من المرخص له لمانح الترخيص.
	3/ عدم سيطرة الأخير على البرنامج الإنتاجي والتسويقي للطرف الأول.

### تتطلب الإدارة الجيدة لهذه العقود أهمية مراعاة مايلي لتقليل المخاطر المرتبطة بهذه العقود:

- الاختيار الجيد المرخص له، حيث الارتباط بين طرفي العقد طويل الأجل.
  - التوثيق الجيد لبنود العقد لحماية مصالح وحقوق الطرفين.
  - استخدام آليات تضمن أن يظل المرخص له في حاجة إلى خبرة ومعرفة مانح الترخيص.
  - تقديم المساعدة للمرخص له في حل المشكلات الإنتاجية والتسويقية.
  - تنظيم عملية الترخيص في شكل سياسات وخطط واضحة، ووجود مدير مسئول عن هذا الترخيص.
- ج/ عقود الامتياز:** تعتبر أحد صور عقود الترخيص، حيث تقوم شركة دولية بمنح حق أو امتياز أداء عمل معين بطريقة وفترة وفي مكان محدد لشركة محلية في دولة أخرى، بمعنى أن الشركة المانحة للامتياز تعطي ترخيصاً للشركة الحاصلة على الامتياز يخول لها تنظيم وأداء عمل معين تحت الاسم التجاري للشركة صاحبة الامتياز نظير مقابل مالي من الحاصل على الامتياز، وبذلك تعتبر صفة الاستمرارية من الخصائص المميزة لهذه العقود.

### مزايا وعيوب عقود الامتياز:

المزايا	العيوب
1/ تقليل المخاطر السياسية .	1/ ضئالة الأرباح.
2/ انخفاض تكلفة التوسع في الأسواق الدولية.	2/ السيطرة غير الكاملة على العقد.

- د/ عقود تسليم المفتاح:** وفقاً لهذه العقود تلتزم إحدى الشركات الدولية ببناء مشروع متكامل وتسليمه إلى الجهة المالكة، وقد تتحمل الشركة الدولية تدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإمداده بالمعدات اللازمة للتشغيل كما حدث عند إقامة السد العالي في مصر، وكذلك يحدث عند إقامة مستشفى مجهزة للتشغيل وتسليمها للحكومة مثلاً.
- هـ/ عقود الإدارة:** تعطي هذه العقود الحق لشركة دولية بإدارة العمليات اليومية فقط لإحدى المشروعات في دولة أجنبية، بمعنى أن هذه العقود لا تمنح الشركة الحق في استخدام سلطة اتخاذ القرارات، أو تغيير السياسات الإدارية للمشروع ومنها سياسة توزيع الأرباح.

### مزايا وعيوب عقود الإدارة:

المزايا	العيوب
1/ الاستغلال الكامل للميزة التنافسية للشركة الدولية.	1/ الحاجة إلى موارد رأسمالية وإدارية كبيرة ومصحوبة بدرجة من المخاطرة.
2/ تخفيض تكلفة إمداد السوق المستهدف بالمنتج.	2/ قد يؤدي سوء تفسير المعلومات فشل بعض المشروعات الاستثمارية.
3/ خلق مزايا تسويقية عديدة للشركة الدولية لتواجدها في السوق المحلي وقربها من المستهلك النهائي.	3/ ارتفاع تكاليف بدء المشروع الاستثماري، وطول فترة استردادها، وصعوبة الانسحاب من السوق في حالة الفشل.

### 3/ الاستثمار المباشر:

يمثل استخدام هذه الطريقة أعلى درجات المخاطر عند دخول الأسواق العالمية، حيث تقوم الشركة الدولية بالاستثمار



المباشر في مشروعات إنتاجية مملوكة لها بالكامل في السوق المستهدف.

### مزايا وعيوب الاستثمار المباشر:

المزايا	العيوب
1/ الاستغلال الكامل للميزة التنافسية للشركة الدولية.	1/ الحاجة إلى موارد رأسمالية وإدارية كبيرة ومصحوبة بدرجة من المخاطرة.
2/ تخفيض تكلفة إمداد السوق المستهدف بالمنتج.	2/ قد يؤدي سوء تفسير المعلومات لفشل بعض المشروعات الاستثمارية.
3/ خلق مزايا تسويقية عديدة للشركة الدولية لتواجدها في السوق المحلي وقربها من المستهلك النهائي.	3/ ارتفاع تكاليف بدء المشروع الاستثماري وطول فترة استردادها، وصعوبة الانسحاب من السوق في حالة الفشل.

### 4/ المشروعات المشتركة:

تتشابه المشروعات المشتركة مع الاستثمار المباشر من حيث درجة المخاطرة العالية المصاحبة لاستخدام الأسلوبين، ويمكن النظر إلى هذه المشروعات على أنها اشتراك في الملكية بنسبة معينة بين شركة دولية وأخرى محلية في سوق مستهدف لتحقيق مكاسب.

### مزايا وعيوب المشروعات المشتركة:

المزايا	العيوب
1/ تحقيق عوائد أكبر وسيطرة على الإنتاج والتسويق.	1/ مرتبط بدرجة عالية من المخاطرة.
2/ توفير المعلومات المرتدة عن السوق المستهدف واكتساب خبرة في مجال التسويق الدولي.	2/ يحتاج لاستثمارات كبيرة في رأس المال والموارد البشرية.
3/ خطر المصادرة أو التأميم أقل.	3/ صعوبة تحقيق التكامل بين المشروع ومجموع العمليات الدولية للشركة الأجنبية، لتعارض أهداف وحاجات ومصالح واهتمامات كل من الشريك الوطني بالسوق المحلي والشركة الدولية.

### ملحوظة هامة:

- بشكل عام يمكن القول بأن أنماط دخول المنظمات إلى الأسواق العالمية يختلف باختلاف حجم وطبيعة نشاط هذه المنظمات، فالشركات الصغيرة قد تستمر في استخدام التصدير للدخول إلى السوق العالمي، بخلاف بعض الشركات الكبرى التي تتجه نحو الترخيص والاستثمارات المباشرة والمشروعات المشتركة، كما أن شركات الخدمات تسلك طرقاً مختلفة لدخول السوق الأجنبي بحيث تحقق قدراً أكبر من السيطرة على عملياتها، وإن كانت ستتحمل مقابل ذلك درجة عالية من المخاطرة.
- أقل نمط من المخاطر وأقل نمط من السيطرة هو التصدير وبالتالي يلائم المشروعات صغيرة الحجم، يليه مباشرة الترخيص أكبر مخاطرة من الترخيص وأكثر سيطرة من الترخيص، ثم يأتي الاستثمار المباشر أكثر خطورة من سابقه لأنه يتطلب رأس مال كبير، ثم أعلى المخاطرة والسيطرة وهي المشروعات المشتركة.

### عناصر المزيج التسويقي:

لا تختلف عناصر المزيج التسويقي في الشركات الدولية عنه في الشركات المحلية، ولكن الذي يختلف هو أسلوب ممارسة كل وظيفة ونطاق ممارسة كل وظيفة وأهم المتغيرات التي تشملها كل وظيفة، وعناصر المزيج التسويقي:

### (1/ تخطيط المنتجات، 2/ التسعير، 3/ الترويج، 4/ التوزيع):

- 1/ **تخطيط المنتجات:** عندما تقرر إحدى الشركات الدخول في السوق العالمي فإن إمامها ثلاثة بدائل في هذا الشأن:
- أ/ **المنتج النمطي:** دخول الشركة في السوق العالمي بمنتج مماثل تماماً للمنتج المطروح في السوق المحلي.
- ب/ **المنتجات المعدلة:** قيام الشركة بإجراء تعديلات في خصائص ومواصفات المنتج المحلي ليلئم ظروف السوق الخارجي، ويعتبر هو الأكثر شيوعاً في تخطيط المنتج للسوق العالمي.
- ج/ **تطوير منتج جديد للأسواق الخارجية.**

2/ **التسعير:** هو إعطاء للمنتج قيمة نقدية تعادل ما انفق عليه من تكاليف ضمن دخل هامش ربح معين، ويعتبر تخطيط السياسة السعرية في مجال التسويق الدولي أكثر تعقيداً منها في التسويق المحلي، لتعدد المتغيرات التي تواجهها

الشركة ذات التأثير في تخطيط هذه السياسة، وفيما يختص بطرق التسعير فيمثل التسعير على أساس التكاليف مضافاً إليه هامش الربح المناسب أكثر الطرق استخداماً في التسويق الدولي، وبشكل عام تتعلق الاعتبارات الأساسية لتخطيط السياسة السعرية للمنتج في السوق الأجنبي بما يلي:

• إمكانية تنميط السياسة السعرية.

• تحديد السعر المناسب.

• تفاصيل شروط البيع.

• معدلات تغيير سعر العملة.

**3/ التوزيع:** تتطلب سياسات التوزيع للمنتجات في الأسواق العالمية ضرورة تحديد قناة التوزيع المستخدمة، ووسائل التوزيع المادي لهذه المنتجات، وبصفة خاصة تعتبر التكلفة عاملاً مؤثراً في تصريف المنتجات السلعية في السوق الأجنبي، فيتطلب إنشاء قناة لتوزيع السلع استثمارات كبيرة وتكاليف مرتفعة على البحوث والنواحي الإدارية، كما أن تكاليف التوزيع المادي لهذه السلع عالية، علاوة على اعتبارات العبوة والغلاف، والتي تحتل أهمية خاصة عند المستهلك الأجنبي، كما تتطلب سياسة التوزيع في التسويق الدولي أهمية مراعاة عملية الائتمان، والمستندات والتوثيق ووسائل النقل المساعدة...

**4/ الترويج:** اختلاف الهوية الثقافية للشعوب يجب مراعاته عند التخطيط للحملات الترويجية الخاصة بتسويق المنتجات السلعية في السوق العالمي، ومن ثم فإن القرارات الخاصة باختيار الوسائل الترويجية المناسبة للسوق العالمي تتطلب ضرورة مراعاة احتياجات هذه الأسواق، وأي من هذه الوسائل يمكن أن تلائم هذه الاحتياجات في ضوء الهوية الثقافية للمستهلك الأجنبي، وبشكل عام فإن الميل لدى بعض الشركات نحو تنميط الأساليب الترويجية، يمكن أن يحقق نجاحاً في حالة تزايد درجة التشابه بين الأسواق وخاصة ذات المكونات الثقافية المتقاربة، كأسواق دول جنوب شرق آسيا.

#### بحوث التسويق الدولي:

إن سرعة وثيرة التقدم التكنولوجي في مجال الإنتاج، كان الدافع الرئيسي لزيادة حجم الإنفاق على البحوث والتطوير، بهدف تحديث خطوط الإنتاج وتطوير تهيئة المنتجات، ولما كان هذا الأمر ينطوي على مخاطر عالية اتجهت العديد من الشركات إلى البحث عن شكل من أشكال التعاون في مجال بحوث التسويق الدولي لتخفيض نفقات البحوث والتطوير من ناحية، ولتوسيع نطاق السوق والحفاظ على الوضع التنافسي لهذه الشركات في الأسواق العالمية من ناحية أخرى...

#### اتجاهات بحوث التسويق الدولي:

**1/ قيام بعض الشركات على اختلاف جنسيتها بالتعاون معاً في برنامج لتطوير بعض الأجزاء والمكونات الإنتاجية الأساسية:** كإنتاج مواتير الطائرات أو أجهزة الاتصال الحديثة، كما قد تقوم بعض الشركات بالحصول على المكونات المطلوبة لمنتجاتها من شركة أخرى بدلاً من الإنفاق على إنتاجها أو محاولة تطويرها، وهذا اتجاه أسرع وأقل تكلفة للحفاظ على الوضع التنافسي لخليط المنتجات التي تقوم الشركة بإنتاجها.

**2/ الاستفادة من المواهب البحثية المنتشرة في العالم:** المواهب وخاصة المنخفضة التكاليف قد تكون منتشرة في دول أخرى غير الدولة الأم للشركة الدولية (كالهند وتايوان وكوريا...) التي يتوافر بها عدد من المهارات البشرية بتكلفة أقل، فالهند مثلاً لديها أكبر عدد من المهندسين في العالم بعد أمريكا وروسيا، ولذلك اتجهت بعض الشركات الإلكترونية (كنتكساس الأمريكية) إلى نقل نشاط البحوث والتطوير للهند للاستفادة من المهارات البشرية ذات التكاليف المنخفضة.

#### ما الذي تريد الشركة أن تعرفه عن السوق العالمي قبل اتخاذ قرار التعامل معه:

1/ معلومات عن الفرص التسويقية في السوق الخارجي.

2/ معلومات عن عناصر المزيج التسويقي المناسبة للسوق الخارجي.

3/ معلومات عن الاختلافات الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والسكانية.

4/ معلومات عن الاتجاهات التنافسية المختلفة.

5/ معلومات عن العملاء وخصائصهم واتجاهاتهم.

6/ معلومات عن النواحي الجغرافية كالمناخ والطرق...

#### مصادر الحصول على المعلومات عن الأسواق الدولية:

من أهم مصادر هذه المعلومات البيانات الثانوية، التي يصعب توافرها بالدقة المطلوبة، علاوة على ارتفاع تكاليفها،

لذلك تعتمد الشركات في الحصول على هذه المعلومات على البيانات الأولية التي تتميز بإمكانية ملاءمتها لاحتياجات موقف معين، وتجميع البيانات الثانوية والأولية عن الأسواق العالمية غالباً تواجه مشكلات عديدة، منها:

- **مشكلة العائد والتكلفة المرتبطة بالبحوث:** غالباً ما يفوق ارتفاع تكلفة البحوث العائد المتوقع منها.
- **مشكلة نقص البيانات الثانوية:** تدفع الشركات لتحمل تكاليف إجراء بحوث التسويق باستخدام البيانات الأولية.
- **مشكلة صعوبة استخدام بعض وسائل الاستقصاء:** كانهخفاض كفاءة الخدمة البريدية، وعدم توفر التليفون، وزيادة نسبة الأمية وخاصة في الدول النامية.

### مصادر الحصول على البيانات:

1/ **مصادر بيانات ثانوية:** تأتي بها من الدفاتر.

2/ **مصادر البيانات الأولية:** من خلال استقصاء العملاء داخل تلك الأسواق.

### الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنشأة، والتجربة اليابانية خير دليل على ذلك فالإدارة استطاعت أن تحقق النمو الاقتصادي ليس بفضل الموارد المادية أو الطبيعية إنما بفضل عناصر بشرية قادرة لديها من المهارات والكفاءة والعزيمة ولديها من الطموح ما يمكنها من الوصول إلى أعلى درجات النجاح.

### تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف:

التأثير غير المباشر	التأثير المباشر
سلبي	إيجابي
1/ مضاعفة التأثيرات الإيجابية (زيادة القوة الشرائية، تحسين السيولة النقدية، تحقيق الرفاهية...).	1/ خلق فرص عمل إذا كان المشروع جديداً
2/ نقل خبرات فنية وإدارية جديدة إلى القوى العاملة المحلية.	2/ منح أجور أعلى مقابل زيادة الإنتاجية.
3/ جذب الكفاءات للعمل في فروع ش.م.ج	3/ استحداث وظائف وأعمال إضافية في البلد المضيف.
سلبي	سلبي
1/ تقليل فرص العمل إذا كان المشروع على شكل تملك مشروع قائم.	1/ نقص الوظائف في البلد الأم للشركة.
2/ خلق مشاكل مع نقابات العمال.	2/ تغيير الأجور في البلد المضيف والبلد الأم.
3/ حدوث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق.	3/ دخول شركات استثمارية أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد.

- **التأثير المباشر الذي يلقي أثراً مباشراً على الدولة المضيفة، والغير مباشر يؤثر على الدولة المضيفة ولكن عن طريق عوامل أخرى وليس مباشرة.**

### إدارة الموارد البشرية وتحديات الأعمال الدولية:

بمجرد أن تمارس الشركة نشاطها على النطاق العالمي فإنه تتزايد أعداد الموظفين العاملين بالخارج، حيث تشير نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على 351 شركة أن كل شركة لها على الأقل موظف يعمل بالخارج، كما أن 67% منها لديها موظفين بالخارج من 1 إلى 40 موظفاً، وباقي الشركات لديها أكثر من 41 موظفاً، و20% من هذه التعيينات كانت لأجل قصير (سنة فأقل)، و50% لمدة ثلاث سنوات، و30% لمدة 5 سنوات فأكثر.

### التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية على المستوى الدولي:

- 1/ **قضية توظيف المهارات:** حيث يتطلب الأمر سهولة تحويل المهارات المختلفة بين فروع الشركة بغض النظر عن أماكنها.
- 2/ **نشر المعرفة والابتكار:** يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعرفة والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة بغض النظر عن مصدرها ونشأتها.

**3/ تنمية وتطوير المهارات على أساس دولي:** حيث يجب تحديد الكفاءات التي يتوافر لديها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي.

**مشكلة تعيين موظف في الخارج ومكافأته:** هذا من الناحية العملية يتطلب الأخذ في الاعتبار الآتي:

**1/ تحديد المرشح للعمل بالخارج:** وتقييمه واختياره بالإضافة إلى المهارات الفنية للعمل والسمات الشخصية الأساسية للعمل بالخارج مثل الحساسية الثقافية ومهارات التعامل الشخصي والمرونة.

**2/ تقدير التكلفة:** تحديد تكلفة إرسال الموظف للخارج هو وأسرته، حيث متوسط تكلفة الإرسال تصل إلى ثلاث أو خمس أضعاف أجر الموظف قبل السفر.

**3/ خطابات التعيين:** تحديد مواصفات الوظيفة والأجر الواجب دفعه لشاغلها يجب صياغته بشكل رسمي في شكل مستند أو خطاب.

**4/ نظام المكافآت:** هناك عدة نظم لمكافآت العاملين بالخارج، مع اخذ بالاعتبار اختلاف مستويات المعيشة في دول العالم، فإن هناك عدة مراحل متعارف عليها لنظم المكافأة أو الأجر وتشمل الأجر الذي يمنح للعاملين بالداخل مضافاً إليه بعض الأجر الإضافية ومكافآت الوصول والمغادرة.

**5/ مساعدات إعادة التسيكين:** المعين بالخارج يحتاج بعض الأثاث كالإعاشة وبدلات النقل والمواصلات والتأثيث.

**6/ الدعم و التأييد الأسري:** تحتاج أسرة المرشح للعمل بالخارج إلى تهيئة ثقافية وتدريب على اللغة ومساعدات تعليمية أخرى.

**كيف تؤثر الاختلافات بين الدول على إدارة الموارد البشرية:**

هناك تأثير دولي وتأثير بين الولايات داخل الدولة بسبب الآتي:

**1/ العوامل الثقافية:**

- تؤدي الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول إلى وجود اختلافات مماثلة في إدارة الموارد البشرية بين فروع الشركة العاملة بالخارج، فمثلاً خطط وحوافز اليابان تركز على حوافز العمل الجماعي، بينما في الغرب تركز على الحوافز الفردية، وتشير دراسة أجريت على 330 مديراً يعملون في هونج كونج والصين وأمريكا إلى أن الأمريكيين يركزون على الأداء الوظيفي، والصينيين على تحقيق التوافق البيئي، وهونج كونج يقعون موقعاً وسطاً بين الطرفين.
- وفي دراسة قام بها Hofstede المجتمعات المختلفة تتباين في بعد القوة، أي أنها تختلف من حيث درجة توزيع القوة أو السلطة داخل الإدارة، فالمكسيك مثلاً لا تراعي المساواة في توزيع عناصر القوة بين الإدارة والعمال، وهي بذلك تختلف عن دولة مثل السويد.
- كما تناول Hofstede تأثير القيم السائدة في العمل حيث أوضح أن كل من اليابان وأستراليا يحتلان مرتبة عالية في هذا المجال مقارنة بدولة مثل الدنمارك وشيلي حيث يضعف فيها تأثير القيم، فمثلاً في المكسيك يتوقع العاملون أن يكون المديرين بعيدون عنهم كما أنهم يكونون أكثر رسمية بدلاً من عدم الرسمية.
- وفي الواقع إن وضع قائمة بالاختلافات الثقافية بين الدول أمر صعب ومعقد للغاية، ففي ألمانيا مثلاً لا يأتي الموظف متأخراً عن عمله حتى ولو لبضع دقائق كما أنه يلتزم بالشكل الرسمي في التعامل مع رؤسائه.
- والاختلافات الثقافية عادة ما تطلب المزيد من الفهم بغرض تفادي الوقوع فيما يسمى بالصدمة الثقافية وتفادياً لذلك فإن العديد من الشركات تبذل جهوداً ملموسة في هذا الصدد حيث تقوم شركة Intel مثلاً بعمل كتيبات تصف مختلف أنواع المعلومات التي يجب أن يعرفها الفرد قبل سفره للعمل بالولايات المتحدة.

**2/ العوامل الاقتصادية:**

- تؤثر الاختلافات الاقتصادية بين الدول في ممارسات إدارة الموارد البشرية، في منظمات الاقتصاد الحر تركز سياسات إدارة الموارد البشرية على عنصر الكفاءة والإنتاجية وخفض العمالة، أما في النظم الاشتراكية فتتميل سياسات إدارة الموارد البشرية إلى الاحتفاظ بالعمالة حتى لو كان ذلك على حساب التضحية بالكفاءة أو الفاعلية وذلك تقديراً للبعد الاشتراكي.

**3/ العوامل المتعلقة بتكلفة العمالة:**

- تؤثر الاختلافات في تكلفة العمل بين الدول على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تتباين هذه التكلفة بين الدول، ففي المكسيك تبلغ تكلفة ساعة العمل للعمالة الإنتاجية 1.51 دولار وفي تايلاند 5.82 دولار وانجلترا 13.17 دولار وأمريكا 17.20 دولار وألمانيا 31.88 دولار، وبالإضافة إلى التكاليف السابقة فهناك نوعية أخرى من التكاليف يجب أخذها في الاعتبار وهو اختلاف عدد ساعات العمل السنوية من دولة إلى أخرى ففي البرتغال يبلغ إجمالي عدد ساعات العمل السنوية 1980 ساعة في حين تصل في ألمانيا إلى 1648 ساعة.

#### 4/ العوامل المتعلقة بالعلاقات الصناعية:

- تختلف العلاقات الصناعية – وخاصة تلك التي تنشأ بين العامل والنقابة وجهة العمل- من دولة لأخرى ففي ألمانيا مثلاً يكون للعامل الحق في المساهمة في وضع سياسات الشركة وبالتالي يكون للعاملين ممثلين في مجلس الإدارة، حيث يتم اختيار نائب لرئيس مجلس الإدارة يكون ممثلاً عن العمال.

#### لماذا تزداد نسبة فشل عمليات التعيين بالفروع الخارجية؟:

##### 1/ أسباب الفشل من وجهة نظر المديرين الأمريكيين:

- أ/ عدم قدرة المرافق على التكيف.
- ب/ عدم قدرة المدير على التكيف.
- ج/ وجود مشاكل عائلية.
- د/ عدم النضج الشخصي للمديرين.
- هـ/ عدم القدرة على تحمل المسؤوليات الكبيرة للعمل بالخارج.

##### 2/ أسباب الفشل من وجهة نظر المديرين الأوروبيين:

- السبب الرئيسي للفشل يرجع لعدم قدرة المرافق على التكيف مع ظروف المعيشة الجديدة بالدولة المضيفة.

##### 3/ أسباب الفشل من وجهة نظر اليابانيين:

- أ/ عدم القدرة على تحمل المسؤوليات الكبيرة للعمل بالخارج.
- ب/ وجود صعوبات أو مشاكل بالعمل الجديد.
- ج/ وجود مشاكل شخصية وعاطفية.
- د/ انخفاض القدرات الفنية.
- هـ/ عدم قدرة المرافق على التكيف.

#### العوامل المؤثرة في اختيار المديرين للعمل بالشركات الدولية:

##### 1/ عوامل مصدرها الشركة متعددة الجنسيات مثل:

- نسبة الملكية في الشركة الخارجية: فإذا كانت منخفضة فإن هذا يعني أن الشركة متعددة الجنسيات لن يكون لها صوت مسموع في عملية اختيار المديرين.
- نوع الصناعة التي تعمل فيها الشركة: حيث لوحظ أن صناعة الخدمات (بنوك، إدارة، استشارات) تستوعب موارد بشرية بكثافة أكبر من الصناعات التحويلية، وبالمثل تتطلب الخدمات خبرات أكبر مما يرجح اختيار المديرين من بلد الشركة الأم.
- درجة التقنية في الصناعة المعنية: فكلما كانت الصناعة في مجال متقدم كلما زاد الاعتماد على الكوادر الأجنبية من البلد الذي طورت فيه تلك التقنية.
- سوق السلعة المتعامل فيها: وإلى أي درجة تكون مواصفات تلك السلعة نمطية من وجهة نظر مستخدميها، فإذا كان للسلعة سوق عالمي لا يتطلب إجراء تعديلات فيها من سوق لآخر، فلا يصبح من الضروري أن يكون مدير الشركة المنتجة من البلد المضيف.
- عمر الاستثمار والشكل التنظيمي للشركة وكذلك التكلفة.

##### 2/ عوامل خاصة بالأفراد المرشحين:

- الكفاءة والخبرة: كلما كانت الكفاءة والخبرة في الدولة المضيفة عالية كلما نعتمد على مديرين منها إذا كانت

قليلة فنحضر مديرين من الدولة الأم.

- **سجل الأداء للمرشحين:** كلما كان خبراتهم متعددة والـ C.V. عالي في الدولة الأم نأخذ من الدولة الأم والعكس.
- **القدرة على التأقلم:** كلما قلت قدرة المدير من الدولة الأم على التأقلم في الدولة المضيفة أدى ذلك للجوء لتعيين مديرين من الدولة المضيفة حتى نتغلب على المخاطرة الناتجة من عدم التكيف مع ظروف البيئة المضيفة.
- **مدى التزام المرشح بالدولية:** عنده ثقافة دولية يعلم ما هي العولمة ومعنى الاحتكاك بالعالم...
- **مدى تقبل أفراد أسرته لمتطلبات العمل بالخارج.**

### 1/3 عوامل خاصة بالبلد المضيف:

- مستوى نمو وتقدم البلد الفني.
- درجة الاستقرار السياسي.
- مدى تحكم الدولة في الاستثمار وقوانين الهجرة.
- مدى توفر الكفاءات محلياً.

### مصادر اختيار المديرين للعمل بالفروع الخارجية:

#### 1/ الاعتماد على أبناء الدولة المضيفة.

#### 2/ الاعتماد على الدولة الأم.

#### 3/ يعتمد على أبناء دولة ثالثة بخلاف الدولة الأم والدولة المضيفة.

- ومن جهة أخرى فإن كثيراً من الشركات متعددة الجنسيات ترى أن تعيين مديرين بالخارج يعد تأهيلاً أو مرحلة ضرورية للإعداد لتولي مناصب إدارية أعلى بالشركة الأم بعد ذلك.

### اقتراحات عند اختيار عاملين خارج الحدود:

- يجب عدم التسرع في اعتماد أوراق أي مرشح طالما أن هناك تحفظات عليه.
- إذا كانت لديك أية أسئلة حول المستندات الخاصة بالمرشح فحاول أن تحصل على أصل تلك المستندات.
- التأكد من هوية المؤسسة التعليمية التي تخرج منها المرشح وفي ذلك يمكنك مراجعة الجهة الرسمية المختصة أو السفارة.
- أرسل فاكساً للمؤسسة التعليمية مرفقاً به المستندات المرسله والخاصة بالمرشح للتأكد من صحة هذه المستندات.
- إذا كان من الضروري قبول أوراق المرشحين من دول عديدة ليست بينك وبينها علاقات دبلوماسية (مثل إيران مع الولايات المتحدة) فإنه من الضروري أن يوقع المرشح على تعهد صريح بأن المعلومات الموجودة في المستندات صحيحة.
- تأكد من صحة أوراق المرشح الأجنبي حتى ولو كان خريجاً لإحدى المؤسسات التعليمية داخل بلدك.
- كن على دراية بالمؤشرات التي تتم عن وجود شكوك في أوراق المرشح كتقديمه لصور مستندات غير واضحة.

### سياسة التوظيف الدولية:

**1/Ethnocentric:** يؤيد تعيين أبناء الدولة الأم في الوظائف الإدارية بالفروع الأجنبية فإن اتجاهاتهم وأسلوب الإدارة ومعايير التقييم تفوق أية أشياء يمكن أن تقدمها الدولة المضيفة.

**2/Polycentric:** يؤيد تعيين مديرين من بين أبناء الدولة المضيفة لأنهم الأقدر على تفهم ثقافة وسوق الدولة المضيفة.

**3/Geocentric:** يؤيد تعيين مدير كفاء بغض النظر عن جنسيته.

تؤكد إحدى الدراسات التي أجريت على 338 فرد يعملون بالفروع الخارجية للشركات الدولية أن هناك خمسة عوامل أساسية تحدد نجاح المغترب في أداء واجباته وهي:

- الإلمام بمتطلبات الوظيفة وتوافر المستوى المناسب من الدافعية للقيام بها.
- مدى توافر المهارات الإنسانية للتفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات جيدة معهم.
- مدى القدرة على التكيف.
- مدى الانفتاح الثقافي.

- الحالة العائلية ومدى ارتباط الفرد بها.

### مزايا وعيوب استراتيجيات التوظيف في ش. م. ج:

العيوب	المزايا	إستراتيجية التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة التكيف في البلدان الأجنبية.</li> <li>• ارتفاع تكلفة التدريب.</li> <li>• الضغوط المستمرة في مكان العمل.</li> <li>• مشكلات التكيف الأسرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التآلف مع أهداف الشركة.</li> <li>• الولاء للشركة.</li> <li>• الكفاءة التكنولوجية.</li> <li>• سهولة الرقابة على عمله.</li> </ul>	<b>التوظيف من البلد الأم</b> <b>Ethnocentric</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة الرقابة على عمل الموظف.</li> <li>• صعوبة الاتصال.</li> <li>• ضعف فرص العمل المتاحة أمام الموظفين المحليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التآلف مع البلد المضيف.</li> <li>• انخفاض تكلفة الحفاظ على الموظف.</li> <li>• إمكانية ترقية الموظفين المحليين.</li> <li>• الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة للتوظيف المحلي.</li> </ul>	<b>التوظيف من البلد المضيف</b> <b>Polycentric</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحيز للبلد المضيف.</li> <li>• منافسة المواطنين المحليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدراء دوليون.</li> <li>• أقل تكلفة.</li> </ul>	<b>التوظيف من بلد ثالث</b> <b>Geocentric</b>

تم بحمد الله