

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد دولي

محاضرات في مقياس:

إستراتيجية إدارة الأعمال الدولية

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص اقتصاد دولي

إعداد: د. بونشادة نوال

السنة الجامعية 2021/2020

### 1. توصيف المقياس:

الطور	السنة	السداسي	الوحدة التعليمية	معامل المقياس	الحجم الساعي الأسبوعي
ماستر	الاولى	الثاني			

### 2. مسؤول المقياس:

الاسم واللقب	الرتبة	عدد سنوات تدريس المقياس	الانتماء الإداري	التخصص الدقيق	الهاتف	الايمل
نوال بونشادة	استاذ محاضر أ	3	الاقتصاد	ادارة الاعمال/تأمين اسلامي		Nawel_net2003@yahoo.fr

### 3. الوصف المختصر للمقياس:

يتناول البرنامج المقترح لهذا المقياس استعراض أهم الأطر النظرية لاستراتيجية إدارة الأعمال الدولية بدءا بإبراز مفاهيمه وخصائصه وأهم الوظائف التي يندرج ضمنها، كما يتضمن المقرر عرض مفصل لأهم هذه الوظائف من حيث الإدارة الإستراتيجية لكل من وظيفة التنظيم والموارد البشرية والتسويق والمالية كما نعرض على تأثير العناصر البيئية (القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والإيكولوجية.....) على القرارات الإدارية ذات البعد الاستراتيجي.

### 4. الأهداف العامة للمقياس:

- تكوين رصيد علمي من ثقافة إدارة الأعمال على المستوى الدولي وإبراز الأبعاد الاقتصادية والإستثمارية والتنموية للشركات الدولية؛

- إلقاء الضوء على صيغ الإدارة الدولية الحديثة أو التحالفات الإستراتيجية الدولية؛
- إثراء الحصيلة المعرفية والمكتسبات الثقافية للطلاب على مستوى تخصص الإقتصاد الدولي.

**5.مخرجات التعلم:** ما يفترض بالطلاب أن يكتسبه من مؤهلات علمية وعملية بعد نجاحه في

المقياس

- اكتساب حصيلة معرفية حول الشركات الدولية واستراتيجية إدارة جميع أعمالها.
- 6.المطلوبات المسبقة لدراسة المقياس:** ما يجب على الطالب أن يكون ملما به من أجل فهم واستيعاب مادة المقياس .

-أن يكون الطالب مكتسبا لحد أدنى من الثقافة الإدارية والمتعلقة أساسا بالبعد الإستراتيجي الذي يهتم بدراسة البيئة بجميع مكوناتها، لكي يتسنى له دراسة الشركات الدولية بجميع أنواعها وأشكالها من حيث إدارتها استراتيجيا.

**7.طرق تقييم المعرفة المكتسبة:** (التقييم المستمر/ الامتحان)

**8.البرنامج المفصل للمقياس:**

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال الدولية

المحور الثاني: بيئة الأعمال الدولية

المحور الثالث: التخطيط والإدارة الإستراتيجية للمنشآت الدولية

المحور الرابع: استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

المحور الخامس: استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية

المحور السادس: إدارة الموارد البشرية الدولية

المحور السابع: التسويق الدولي.

9. الرزنامة الزمنية لإنجاز برنامج المقياس : وفقا للرزنامة العادية 14 أسبوع دراسة.

يتم تقسيم البرنامج التكويني على الرزنامة الزمنية (14 أسبوع دراسة) تتضمن بالتفصيل محتوى ومادة كل أسبوع، على مستوى المحاضرة والتطبيق.

الموضوع	الأسابيع
ماهية إدارة الأعمال الدولية	الأسبوع 1
الأعمال الدولية في ظل العولمة والمنظمات المالية الدولية	الأسبوع 2
بيئة الاعمال الدولية 1	الأسبوع 3
بيئة الاعمال الدولية 2	الأسبوع 4
استراتيجية التنظيم للأعمال الدولية	الأسبوع 5
ماهية الإدارة الإستراتيجية للمنشآت الدولية	الأسبوع 6
ماهية التخطيط الاستراتيجي للأعمال الدولية	الأسبوع 7
استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية 1	الأسبوع 8
استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية 2	الأسبوع 9
التحالفات الاستراتيجية الدولية 1	الأسبوع 10
التحالفات الاستراتيجية الدولية 2	الأسبوع 11
ادارة الموارد البشرية الدولية	الأسبوع 12
التسويق الدولي 1	الأسبوع 13
التسويق الدولي 2	الأسبوع 14

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نعني بالأعمال الدولية تلك الأعمال التي تتعدى الحدود القومية والسيادية للدولة الأم. أو الأعمال التي تتعلق بأكثر من دولة أي أنها أعمال لنا فيها مصلحة مشروعة نود أن نراها تتحقق بالطريقة التي تخدم أهداف المنظمات الدولية التي تعمل فيها أو تديرها. أو هي المعاملات التي تنشأ بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة.

ويمكن القول بأن الأعمال الدولية هي تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما وبين منشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى. حيث تشتمل الأعمال الدولية على نقل كل من السلع والخدمات ورأس المال والتكنولوجيا والمعلومات وأنظمة الإشراف والإدارة من دولة الى دولة أخرى.

ومن السمات المعاصرة التي ميزت العلاقات الاقتصادية الدولية خلال الثلاثة العقود الأخيرة هي النمو الهائل للعلاقات التجارية والإستثمارية بين الدول كنتيجة حتمية للإنتتاح الإقتصادي وللتطور التكنولوجي الصناعي والمعلوماتي والإلكتروني والإعلامي. الأمر الذي استدعى معه أن تُخصص لها مادة علمية أكاديمية مستقلة تؤطر لنظريات ومفاهيم تربط بين الإقتصاد السياسي والمحيط الثقافي والإيكولوجي بين مختلف الدول.

تتناول هذه المطبوعة موضوع إدارة الأعمال الدولية، لتتناسب مع المتطلبات المبدئية لنيل مكاسب معرفية في هذا المجال، من حيث المفهوم والإطار النظري العام، وهي موجهة عموماً لكل الراغبين في فهم الجانب الإستراتيجي لإدارة الأعمال الدولية والإلمام بالتفاصيل المفاهيمية والنظرية والنقدية والتطبيقية في بعض الحالات، وخاصة منهم طلبة الجامعة للطور الثاني -الماستر-. خاصة في ظل ندرة نسبية للمراجع باللغة العربية خاصة تلك التي تتناول البرنامج المقرر حيث شكل هذا الأمر حافزاً قوياً لمساعدة الطلبة في إيجاد مرجع مهم تمكنهم من الإحاطة بالموضوع بجميع حيثياته ومضامينه.

من أجل ذلك، وتحقيقاً لهذا الهدف فقد تم تقسيم مضمون المحاضرات إلى ثمانية محاور كالاتي:

استهلت في محورها الأول بإعطاء القارئ نظرة مختصرة عن ماهية إدارة الأعمال الدولية ومبررات دخول عالم هذه الأعمال ثم مختلف أشكالها سواء كانت تجارة دولية أو استثمارات أجنبية، أما المحور الثاني فقد تضمن مسألة مكونات وعناصر بيئة الأعمال الدولية التي تتأثر وتؤثر في نشاطها وممارساتها خارج حدود الدولة الواحدة انطلاقاً من البيئة السياسية إلى البيئة الإقتصادية والثقافية والإجتماعية وحتى الإيكولوجية، ذلك أن هدف الشركات متعددة الجنسيات قد يتعارض مع أهداف البلد المضيف لذا وجب عليها دراسة هذه المتغيرات البيئية لمعرفة الفرص والتهديدات أو المخاطر التي يمكن أن تواجهها ومن ثم معالجتها وتصحيح المسار الإستراتيجي لهذه الكيانات العابرة للقارات.

في حين ناقش المحور الثالث الإطار المفاهيمي الشامل للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية للأعمال الدولية من خلال إبراز البعد الإستراتيجي للنشاط الدولي وهو العنصر المميز لهذه المحاضرات مقارنة بمحاضرات الطور الأول،

أما المحور الرابع فقد حُصص لإستراتيجية التنظيم والتي تسبقها عملية التخطيط الإستراتيجي كأحد أهم الوظائف الإدارية للشركات الدولية من خلال التطرق للهيكل التنظيمية المناسبة للأعمال الدولية وكذا مختلف العوامل المؤثرة في اختيار أنسبها.

وفي المحور الخامس، فقد تمت الإشارة فيه إلى مخلف استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية وعرض أمثلة عن كل استراتيجية.

أما المحور السادس فقد ناقش موضوع إدارة الموارد البشرية من حيث وظائفها واختيار العنصر البشري الكفاء في الشركات الدولية، في حين تناول المحور الثامن والأخير موضوع التسويق الدولي من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه.

وفي الأخير، نأمل أن يكون هذا الجهد المتواضع يمثل إضافة حقيقية ومنتجا ولبنة علمية لطلبتنا في مختلف الأطوار الأكاديمية التي تسهم في ترسيخ الفكر الإداري الإستراتيجي وتكسب مهارات وظيفية لخريجي هذا التخصص.

## المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال الدولية

لاشك بأن إدارة الأعمال الدولية هي فرع جديد من فروع إدارة الأعمال، فيُنظر إليها على أنها إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الوطنية وتتضمن العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج الحدود الوطنية لتحقيق أهداف المنظمات.

فتنقسم إلى ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

### 1/ إدارة، 2/ أعمال، 3/ دولية.

1/ الإدارة: والتي تمثل 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: والتي نعني بها 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، فعلى أن ندرس:

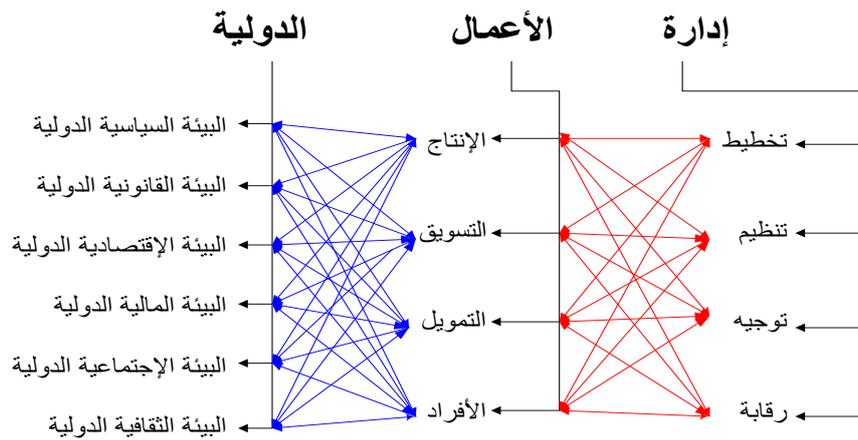
أ/ البيئة السياسية و القانونية: (البلد الأم هو البلد صاحب موطن الشركة، والبلد المضيف هو البلد التي ترغب الشركة الاستثمار فيها)، فنقصد بالبيئة السياسية والقانونية هي في الدولة المضيضة، والبيئة القانونية نقصد بها التشريعات والقوانين السائدة في الدولة المضيضة.

ب/ البيئة الاقتصادية والبيئة المالية: في الدولة المضيضة.

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

ويمكن للشكل الموالي أن يلخص ما سبق:

### الشكل رقم 1: مكونات مصطلح إدارة الأعمال الدولية



المصدر: فهد بن يوسف العيتاني: إدارة الأعمال الدولية، محاضرات الدورة التأهيلية الأولى، متوفر في الموقع

الالكتروني [qu.edu.iq](http://qu.edu.iq)

## أولاً: ماهية إدارة الأعمال الدولية

تعد إدارة الأعمال الدولية جزءاً من إدارة الأعمال، مستخدمة في ذلك المنهجية والقواعد والأسس والنظم نفسها، إلا أن منهاجها يستدعي معالجة أو بعداً دولياً دون إهمال البعد الداخلي لكل دولة، والأخذ بعين الاعتبار جملة الاختلافات السياسية والتشريعية والإجتماعية والمالية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية.

تباينت واختلقت مفاهيم إدارة الأعمال الدولية، سيتم التطرق إلى أهمها كما يلي:

1- حسب **bonald و Humcculloch** تعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الدولية<sup>1</sup>.

2- وعرفت إدارة الأعمال الدولية على أنها " أحد الفروع الحديثة لعلم إدارة الأعمال يتعامل مع القضايا والممارسات الإدارية المختلفة على مستويين أحدهما كلي والآخر جزئي ويختلف التطبيق لهذه الممارسات من دولة لأخرى ( أي يختلف عن بيئة الدولة أو الوطن الأم للشركة المعنية )"<sup>2</sup>.

ومن وجهة نظر إدارية بحتة فيمكن استنتاج أن العمل الدولي يتسم بخاصيتين أساسيتين هما:

- **الديمومة:** بمعنى أن الأعمال الدولية تستمر لفترات طويلة بين أعضائها، ولا بد أن يكون هناك تواصل عملي للأنشطة والممارسات التجارية خارج حدود الدولة الواحدة التي تقيم فيها الشركة الدولية.

- **علاقة التأثير والتأثر:** من المنطقي جداً أن تمارس الأعمال التجارية والاستثمارية خارج البيئة المألوفة للدول الأمر الذي يحتم عليها التعامل مع وفي بيئات مختلفة سياسية كانت

<sup>1</sup> طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 13.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 11.

أو اقتصادية أو اجتماعية وثقافية، لذلك فإن هذه الشركات لابد لها وأن تؤثر في هذه المتغيرات البيئية وأن تتأثر بها أيضا<sup>3</sup>.

- من التعريفات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

1- أن إدارة الأعمال الدولية أو الإدارة الدولية تمثل أحد الفروع الحديثة لعلم الإدارة.  
2- إذا كان واقع التباين والاختلاف في متغيرات وخصائص البيئة من دولة إلى أخرى قد يستلزم ضرورة تطويع وتكييف الممارسات الخاصة بإنجاز الوظائف الإدارية والأنشطة الوظيفية بالشركات متعددة الجنسيات بما يتواءم وظروف كل دولة فإن المبادئ والأسس الحاكمة لكل هذا واحدة.

3- أن الممارسات والأنشطة الوظيفية والوظائف الإدارية المختلفة التي تقع في دائرة علم إدارة الأعمال الدولية تتم على مستوى المنظمة أو الشركات الأجنبية وعلى مستوى الدولة ككل وبين الدول المضيفة والدول المصدرة للاستثمارات أى أن الدراسة في علم إدارة الأعمال الدولية تجمع بين التحليل على المستوى الجزئي والمستوى الكلي وكذلك على مستوى العلاقات الاقتصادية والسياسية الدولية.

4- من واقع التعاريف السابقة فيمكن أن تظهر مصطلحات جديدة في ميدان الإدارة مثل المدير الدولي ورجل الأعمال الدولي والخبير الدولي والشركات الدولية... الخ هذا بالإضافة إلى ظهور الكثير من فروع إدارة الأعمال الدولية مثل :

(1) إدارة التمويل الدولي.

(2) إدارة الأفراد الدولية.

---

<sup>3</sup> عبد الرحيم فؤاد الفارس، فراس أكرم الرفاعي، مدخل إلى الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 18-19.

(3) التسويق الدولي.

(4) إدارة الإنتاج والعمليات الدولية.

### ثانيا: مبررات دخول الأسواق الدولية والعالمية

هناك عدة أسباب تدفع الشركات والدول إلى دخول عالم الأعمال والتجارة الدولية والعالمية،

يمكن تلخيصها في العناصر التالية<sup>4</sup>:

- العمل على إشهار وتطوير أنظمة الشركة؛
- التحديث والتجديد لقوانين واستراتيجيات المنشأة؛
- التغلب على المنافسين الدوليين والمحليين؛
- زيادة الأرباح؛
- زيادة المبيعات؛
- دخول أسواق جديدة؛
- إشباع الأسواق المحلية؛
- الدخول في الأسواق العالمية؛
- صنع أسواق جديدة؛
- الدخول في الأسواق الأوروبية والأمريكية والأجنبية والأسواق الحرة والتجارة العالمية؛
- الحصول على ربح أكبر من العائدات والميزات والمنح التجارية كالإعفاء من الضرائب والجمارك وحرية ممارسة التجارة الدولية؛
- الحصول على التكنولوجيا وزيادة المعرفة الإدارية وزيادة الخبرات؛

---

<sup>4</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص ص

- التنوع الجغرافي وتنوع الأسواق؛
- إشباع الرغبات في الإدارات العليا؛
- الطموح إلى الدخول في بيئة التسويق العالمي؛
- الإستثمار المباشر؛
- المشاريع المشتركة؛
- سهولة الحصول على التراخيص؛
- مميزات التصدير والإستيراد حين الدخول في التجارة الدولية؛
- انشاء فروع عالمية للشركات.

### ثالثا: الأهداف الإستراتيجية للإدارة الدولية

تهدف الإدارة الدولية إلى تحقيق حزمة متنوعة ومتكاملة من الأهداف الإستراتيجية من بينها علي سبيل المثال لا الحصر:

#### 1- تحديد نطاق العمليات الدولية للمنظمة.

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

وتوجد عدة اعتبارات مهمة في تحديد نطاق العمليات الدولية من بينها تحليل علاقة المنتج / السوق وإستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة. إذ من الممكن أن تهتم الإدارة الدولية بأسواق

محددة ومعروفة مثلا بتكاليف منخفضة للدخول إليها أو بقلّة معوقات الدخول قياسا إلى أسواق أخرى ، أو أسواق تناسب المنظمة من حيث هيكل الطلب والمنافسة.

## 2- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة :

تهدف الإدارة الدولية إلى تحقيق أفضل استثمار للموارد المادية وغير المادية المتاحة، وضمان استخدام هذه الموارد بكفاءة وفاعلية، ويتطلب تحقيق هذا الهدف تخطيط وتنظيم الموارد وتشغيلها بطريقة ملائمة لقدرات المنظمة ولخططها الحالية والمستقبلية.

ومن الأمثلة المعروفة في هذا الصدد قرار شركة Sony في سنة 1989 م بشراء شركة الصناعات السينمائية Columbia بـ ( خمسة ) بلايين دولار لتحقيق عدة غايات، من بينها إعطاء قوة دفع قوية لمنتجاتها الالكترونية الفائقة التقنية في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية.

## 3- تكوين الجدارة المتميزة :

تسعى الإدارة الدولية إلى ضمان تنفيذ حزمة من أنشطة الأعمال المختلفة الكفيلة بتكوين

ميزة جوهرية ، أو مزايا استثنائية فريدة وخاصة بالمنظمة مقارنة بالمنافسين الآخرين في الأسواق المخدومة.

ومن بين هذه الأنشطة الحيوية :

- البحث الدائب عن تكنولوجيا فائقة وغير مسبوقه .
- الجودة المؤكدة والمنافسة .
- شبكة توزيع لوجستية ذات كفاءة مميزة .
- قدرات تنظيمية عالية.
- نشاط تسويقي فعال.

- قيادة في التكاليف .

وكل هذا من اجل تحقيق أو امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة **Sustainable Competitive Advantage** أي تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية مضمونة والمحافظة عليها طول الوقت.

#### 4-تحقيق هدف التعاضد:

يقصد بالتعاضد تحقيق أفضل ناتج ممكن لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد أو الأنشطة والأعمال بحيث يكون هذا الناتج حصيلة تفاعل العناصر المذكورة موضوع المشاركة ومعامل إضافي وليس مجرد ناتج لعملية الجمع الحسابي لها.

#### 5-إدارة وتنظيم الأعمال الدولية:

إدارة وتنظيم الأعمال الدولية تتضمن إدارة الأنشطة والعمليات الدولية للشركات الكونية ، الشركات المتعددة الجنسيات ، والشركات الدولية ذات النشاط الدولي الكثيف ، ويشمل أيضا الشركات ذات النشاط التصديري المحدود والتي تخطط للتوسع المستقبلي في مجالات التجارة والاستثمار الخارجي ، ومن ثم الاندماج في صورة أكبر في بيئة الأعمال الدولية.

#### رابعا: أشكال الأعمال الدولية

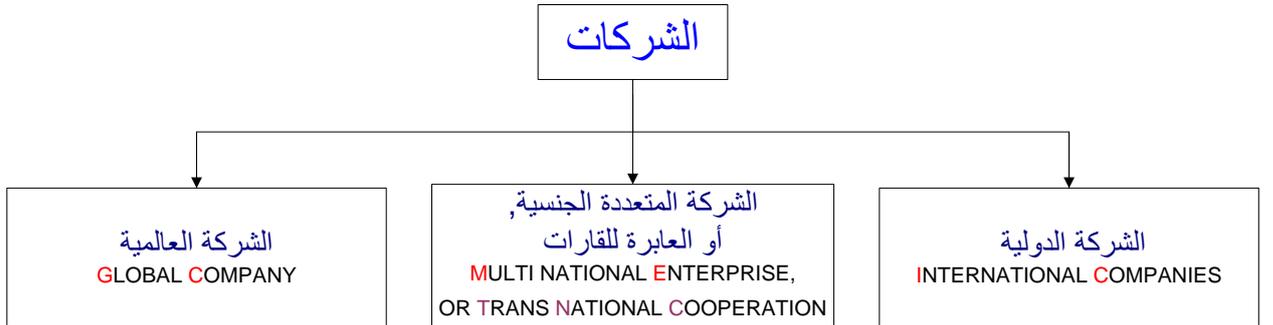
1-التجارة الخارجية: هي عملية تبادل السلع ماديا عبر الحدود السياسية للدولة إما داخلة إليها وتسمى الواردات أو خارجة منها وتسمى الصادرات كما تأخذ أيضا شكل خدمات تؤدي من رعايا دولة إلى دولة أخرى وتسمى الخدمات التي تؤدي

للغير بالصادرات غير المنظورة، وتسمى الخدمات التي يتم تلقيها من الغير بالواردات غير المنظورة<sup>5</sup>.

2- الاستثمارات الأجنبية المباشرة: والمتمثل في " تلك المشروعات التي يقيمها ويملكها ويديرها المستثمر الأجنبي إما بسبب ملكيته الكاملة للمشروع أو اشتراكه في رأس مال المشروع بنصيب يبرر له حق الإدارة<sup>6</sup>.

3- الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة: ويكون بشراء أوراق مالية في شكل أسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أجنبية.

### الشكل رقم 2 : من يقوم بالأعمال الدولية ؟



-الفرق بين الشركات :

#### 1- الشركة الدولية (1920م) :INTERNATIONAL COMPANY:

- تتواجد في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول.

مجدي شهاب وآخرون، أساسيات الإقتصاد الدولي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1998، ص 373<sup>5</sup>

دراز حامد عبد المجيد، السياسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 658<sup>6</sup>.

- المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد).
- إستراتيجيتها وإدارتها ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.

## 2- الشركة المتعددة الجنسية أو العابرة للقارات (1940م)

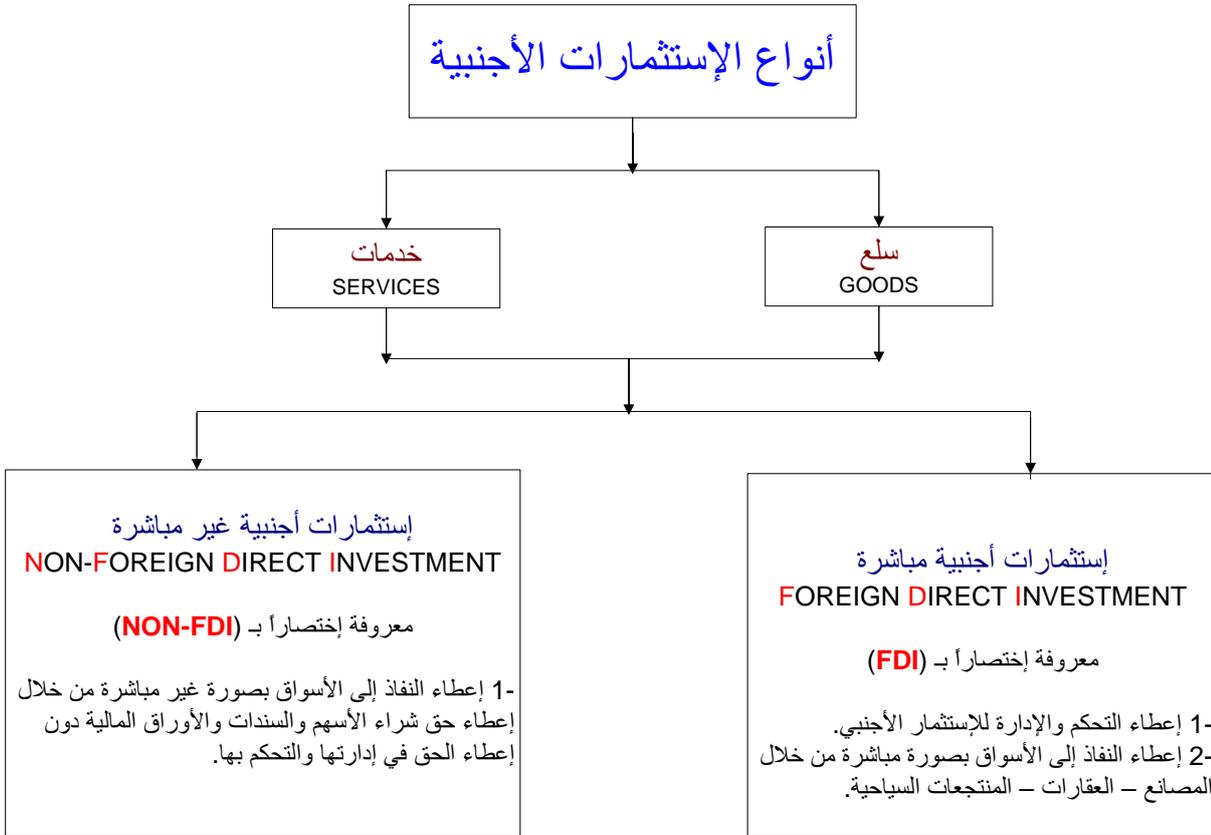
### MULTI NATIONAL ENTERPRISE, OR TRANS NATIONAL COOPERATION

- تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.
- هناك مركز رئيسي لكل قارة (أكثر من موطن).
- إستراتيجيتها وإدارتها ترتبط بالمركز الرئيسي الموجود في القارة بصورة مباشرة, وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة.

## 3- الشركة العالمية (1990م) : GLOBAL COMPANY

- تتواجد في كل قارات العالم.
- هناك مركز رئيسي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن).
- إستراتيجيتها وإدارتها ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمركز الرئيسي للدولة، يليه بصورة أقل ارتباطاً المركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم.

### الشكل رقم 3: أنواع الإستثمارات الأجنبية



المصدر: فهد بن يوسف العيتاني، مرجع سابق.

### خامسا: مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية:

تتعدد مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية ونستعرض فيما يلي هذه المداخل على النحو التالي:

#### 1- مدخل التصدير:

وهو أحد الطرق الهامة للدخول إلى الأسواق الدولية ، وينقسم إلى تصدير مباشر وغير مباشر. ويقصد بالتصدير الدولي الغير مباشر النشاط الذي يترتب علي قيام شركة ما ببيع منتجاتها إلي مستفيد محلي يتولي عملية التصدير إلى الأسواق في الخارج سواء كان المنتج بشكله الأصلي أو

بشكله المعدل.

أما التصدير المباشر فيتطلب وجود صلة مباشرة بين الشركة المنتجة والمصدرة في نفس الوقت ( الطرف البائع) والشركة المستفيدة ( الطرف المشتري) خارج البلد الأصلي للشركة المصدرة.

## 2- التراخيص (الامتياز):

تعتبر تراخيص أو امتياز الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية... الخ أحد الأساليب التي يمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى أي إنفاق استثماري. وتراخيص الإنتاج والتصنيع هي عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية الهندسية... الخ في مقابل عائد مادي معين. وقد يشمل الترخيص التصميمات الهندسية والصناعية، والتدريب، وأساليب ضبط الرقابة على الجودة، والتصميم الداخلي للمصنع (أو المتجر) وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل الترخيص.

## 3- الامتياز الدولي:

وهو شكل خاص من الترخيص الذي يسمح بموجبه للمرخص سيطرة أكبر على المرخص له ، مع ضرورة تقديم المساعدة المطلوبة حسب عقد الترخيص ، الامتياز الدولي هو أحد أشكال التدويل.

## 4- عمليات تسليم المفتاح:

وهو عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص الآتية:

- تقوم الدول المضيفة (المستثمر الوطني) بدفع أتعاب للطرف الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين

فيه.

- تتحمل الدول المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات والتمن (بالإضافة لتكاليف النقل وبناء القواعد... الخ). للطرف الأجنبي أو المورد.
- بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج. (من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات... الخ) يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

#### 5- عقود التصنيع :

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين الشركة متعددة الجنسيات وإحدى الشركات الوطنية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقية تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.

#### 6- عقود الإدارة:

أما عقود الإدارة، فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم الشركة متعددة الجنسيات بإدارة كل (أو جزء من) العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدول المضيفة لقاء عائد مادي معين (في شكل أتعاب) أو مقابل المشاركة في الأرباح ، وأبرز مثال على هذا النوع من المشروعات سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.

#### 7- التحالفات الإستراتيجية:

ويقصد بها اتفاقيات الأعمال التي تقوم من خلال شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينهما ، وتأخذ التحالفات الإستراتيجية أشكالاً مختلفة مثل الشراكة لنقل تكنولوجيا المعرفة ، الشراكة في التسهيلات الإنتاجية ، المساهمة في البحوث ، وتسويق المنتجات بالتقابل. ومن الأمثلة على التحالفات الإستراتيجية هو اتفاق شركة بنده مع المخازن الكبرى واتفاق بنده مع مؤسسة التعليم الفني.

## 8- الاستثمار المباشر:

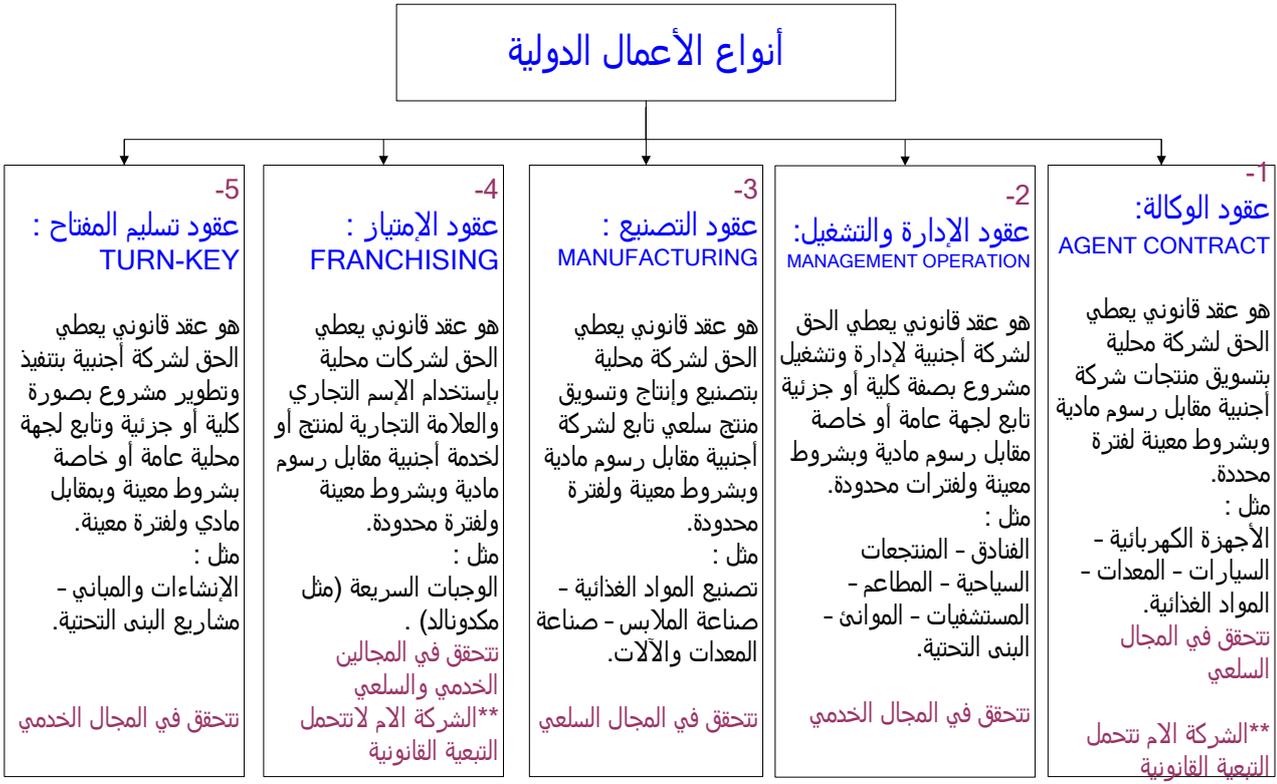
تفضل كثير من الشركات الدخول إلى الأسواق الدولية مباشرة من خلال امتلاك أصول في الدول المضييفة والاستثمار المباشر فيها. حيث تبدأ الشركات المستثمرة بشراء الأرض وبناء المصانع والتسهيلات الأخرى، وتوظيف أو نقل الكادر الإداري والفني، والمباشرة في عمليات التصنيع والتسويق والتوزيع.

## 9- الاستثمار المشترك:

ويعتبر من أشهر مداخل الدخول الحالية بالنسبة للعديد من الشركات ، حيث تقوم الشركات الدولية بدخول سوق البلد المضيف من خلال عمل مشروعات مشتركة ومن الأمثلة على ذلك القطاع المصرفي في المملكة حيث تحولت البنوك من بنوك سعودية إلى سعودية مشتركة ( استثمار مشترك ) ، وتأمل البلد المضيف أن تحقق العديد من الفوائد من خلال هذا المدخل.

والشكل الموالي يوضح هذه الصور والأشكال المختلفة لممارسة العمل الدولي:

## الشكل رقم 4: صور وأشكال الأعمال الدولية



المصدر: فهد بن يوسف العيتاني، مرجع سابق.

## خامسا: أشكال التكتلات في الأعمال الدولية

هو تفاهم أو تكتل مجموعة من الشركات م ج يتمركز تحت سيطرتها إنتاج أو تصريف الجزء الساحق من هذه البضاعة أو تلك سعيا وراء الربح المطلق، ومن أهم أشكال التكتلات لدينا<sup>7</sup>:

<sup>7</sup> سيدي محمد ساهل، إدارة الأعمال الدولية، ص 7، متوفر في الموقع الإلكتروني [auhd.edu.ye](http://auhd.edu.ye)

### - الكارتل **Cartel** :

وهو تكتل مجموعة من الشركات يتفق أصحابها على تقاسم أسواق التصريف، وعلى أسعار البيع ويحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها، غير أن هذه المؤسسات تصنع وتبيع المنتجات بشكل مستقل.

### - السنديكات **Syndicates** :

تكتل يتكون من شركات أكبر وأكثر تطورا من الكارتل، فأعضاؤه الذين ينتجون بصورة مستقلة، لا يحق لهم، وفق أحكام العضوية، بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم، بل يولفون لذلك جهازا تجاريا مشتركا.

### - التروست **Trusts** :

وهو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الأعضاء ملكية مشتركة، ويتقاضى فيه المالكون السابقون (الذين أصبحوا مساهمين) الأرباح وفقا لنسبة أسهمهم.

### - الكونسورسيوم **consortium** :

وهو اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المؤسسات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك والشركات التجارية وشركات النقل والتأمين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

## المحور الثاني: بيئة الأعمال الدولية

تعتبر بيئة الأعمال الدولية توليفة من العناصر والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتي تؤثر على طبيعة الإستثمارات وجذب المستثمر وتشجيعه إلى استثمار أمواله في دولة ما دون الأخرى.

لذا فيجب على الشركات الدولية أن تراعي متطلبات بيئة الأعمال مادامت أنظمة مفتوحة على بيئة خارجية تضم متغيرات توجه سلوكها، فمعرفة البيئة تعد مطلباً ضرورياً لاستمرارية هذه الشركات الدولية ونجاحها.

ويمكن تعريف بيئة الأعمال الدولية بأنها: " مجمل العوامل والأنظمة والقوانين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في اقتصاد ما، والتي تعمل على إيجاد فرص استثمارية جديدة، أو مجموعة الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية المؤثرة في توجيه رأس المال وتوطينه<sup>8</sup>.

وتضم العناصر البيئية مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة الشركة والتي تؤثر بشكل غير مباشر ( البلد المضيف) ومنها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإيكولوجية عناصر للبيئة الخارجية العامة، أما عناصر البيئة الخارجية الخاصة أو ما يعرف بالبيئة التنافسية فتضم مختلف المتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائها كالعلاء والمنافسين والموردين والممولين، وكذلك العناصر الداخلية للمنظمة والمتمثلة في العاملين والملاك والبيئة المادية ومجلس الإدارة والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة.

---

<sup>8</sup> الحمادي علي مجيد، واقع الاستثمار العربي وأثره على عودة الاستثمار العربية المهاجرة، شؤون استراتيجية، العدد 12، السنة الثالثة، دمشق، 2004، ص 128.

تمارس الأعمال الدولية في بيئة مختلفة عن بيئة الشركة الأم، ولذلك يتوقف نجاحها بالدرجة الأولى على فهم متغيرات البيئة العالمية وقدرتها على التكيف معها. ويمكن تقسيم عناصر البيئة الدولية إلى:

### أولاً: البيئة السياسية

تواجه معظم الشركات المحلية والتي تريد أن تنتقل إلى شركات دولية عدة تحديات منها اختلاف البيئة السياسية في البلد الأم عن البيئة السياسية في البلد المضيف . لذلك يجب على الشركات المحلية والتي تريد أن تمارس أعمال دولية في بلدان آخري أن تتعرف على سياسات البلد المضيف وأهم اللاعبين فيها وكيف تؤثر على أداء الشركة وتحاول التكيف معها لكي تنجح في دخول هذه الأسواق الجديدة.

وتتمثل عناصر البيئة السياسية على النحو التالي:

-**النظام الاقتصادي والقانوني:** ويعني النظام الاقتصادي الذي تتبعه الدولة ، هل تتبع نظام الاقتصاد الحر الذي تعمل فيه المبادرة الفردية دون قيود من خلال نظام السوق (العرض والطلب) . أم تتبع الدولة نظام التخطيط المركزي (لاشترائية) الذي تسيطر فيه الدولة على وسائل الإنتاج وتقرر ماذا ينتج وكيف يوزع. ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني ، ففي نظام الاقتصاد الحر يحمي القانون الملكية الخاصة وحرية التعاقد بينما لا يعترف بذلك نظام التخطيط المركزي<sup>9</sup> .

2-**حدة الشعور الوطني:** وهو الشعور الذي يسيطر على مواطني الدولة المضيفة تجاه الشركات الأجنبية، ويتراوح هذا الشعور من التعصب للشركات المحلية والكره الشديد للشركات الأجنبية

---

سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 35.<sup>9</sup>

إلى القبول للشركات الأجنبية والتعامل معها<sup>10</sup>.

### 3- مدى تدخل الدولة وتحكمها: تتدخل الدولة المضيفة في أعمال الشركات وذلك

بالمصادرة والتأميم ومنح التراخيص.

4-الاستقرار السياسي: تفضل غالبية الشركات الدولية الاستثمار والعمل في الدولة ذات الاستقرار السياسي والاستقرار الاقتصادي. ومن المؤشرات الدالة على الاستقرار السياسي الاضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية وتوزيع الدخل والرفاهية، حيث يفضل المستثمرون النظم الديمقراطية الراسخة، كما قد يلجأ النظام السياسي من هذا النوع إلى تغيير سياساته باستمرار، مثل تغيير الدعم، وفرض القيود على تحويل الأموال والأرباح إلى الخارج، والتدخل في تحديد الأسعار<sup>11</sup>.

### ثانيا: البيئة الثقافية والاجتماعية<sup>12</sup>

تفرد كل بيئة بخصائص ثقافية وبنية اجتماعية تميزها عن البيئة الأخرى، وقد تشترك أكثر من بيئة في خاصية معينة، وقد تختلف في خاصية أخرى، وهكذا نجد في العديد من البيئات خصائص مشتركة وخصائص مختلفة، فالدين خاصية تشترك بها البيئة الثقافية في أكثر من 45 دولة إسلامية، ومعنى ذلك أن من العبث الاستثمار أو التجارة في المشروبات الكحولية في هذه الدولة لأن الدين الإسلامي يحرم على المسلمين تعاطي مثل هذه المشروبات، أما اللغة العربية فهي خاصية لا تفرد بها جميع الشعوب والدول الإسلامية، فالدول العربية وحدها تفرد بهذه الخاصية. والشيء ذاته ينطبق على البيئات الأخرى. وعموماً يمكن تصنيف خصائص البيئة الثقافية على النحو التالي:

### - خصائص البيئة الجغرافية

<sup>10</sup> مصطفى كامل، عبد الغني حامد، إدارة الأعمال الدولية، لورد العالمية، البحرين، 2006، ص 47

علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، الأردن، 2007، ص 160-161.<sup>11</sup>

<sup>12</sup> عمر يحياوي، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص 38.39.

تختلف الدول عن بعضها البعض بالتنوع المناخي، والتكوين الجسدي للسكان وأشياء أخرى، فبعض الدول يتسم الطقس فيها بالحر الشديد مثل دول الخليج العربية، وبعض أجزاء من إيران، وبعض من أجزاء الهند وأفريقيا وغيرها، ودول أخرى معروفة بانخفاض درجة الحرارة فيها معظم أشهر السنة مثل أوروبا وبعض أجزاء آسيا مثل روسيا وتركيا، وغيرها من الدول يتسم الطقس فيها بالاعتدال معظم أشهر السنة مثل الدول المحيطة بالبحر الأبيض المتوسط كالأردن وسوريا وفلسطين، وشمال إفريقيا، وبعض أجزاء من تركيا وإيطاليا... الخ. وكذلك الأمر بالنسبة للاختلاف في التكوين الجسدي.

## 2- خصائص البيئة الحضارية

### أ- السلوك والجماعات:

تختلف دوافع السلوك بين فرد وآخر، أو بين جماعة وأخرى وفي مختلف المجتمعات، فانتداء الفرد إلى جماعة قد تفرض عليه أن يسلك سلوكا معيناً لمصلحة الجماعة، وهنا يكون سلوك الفرد هو بدافع الالتزام بشروط الانتماء في عضويتها وتحقيق مصلحتها، فالفرد هنا يرى أن مصلحته تتحقق من خلال المحافظة على مصلحة جماعته. والجماعات التي ينتمي إليها الأفراد في داخل بيئته (منطقته) عديدة، فالفرد ينظر إليه على أنه عضو في عشيرته، أو أسرته، وفي مكان عمله تجده ينتمي إلى جماعة رسمية أو غير رسمية (تنظيم غير رسمي)، وهذه الجماعات تعمل من خلال أعضائها على تحقيق مصالح جماعات العمل والعشائر والأحزاب التي ينتمون إليها، وبالتالي فإن لهذه الجماعات دور مهم في عملية اتخاذ القرارات، وفي إدارة الأعمال الدولية لا يمكن تجاهل مثل هذا السلوك في داخل الدوائر الحكومية أو الشركات أو حتى داخل العشائر.

### ب- الدين:

في العالم ثلاثة أديان إلهية هي الإسلام والمسيحية واليهودية، وقليلة هي الدول التي تنفرد بدين واحد من هذه الأديان، فالإسلام هو الديانة الأولى والرئيسية في أكثر من 45 دولة حول العالم، والمسيحية هي الديانة الأولى الرئيسية في دول أخرى كثيرة، أما اليهودية فلا تتركز كديانة رئيسية أولى إلا في منطقة واحدة هي فلسطين المحتلة، والأديان السماوية هي مصدر القيم

والاتجاهات والمعتقدات الأخلاقية وهي كذلك محددة للسلوك المادي والمعنوي للمؤمنين بهذه الأديان.

### ج- النظرة إلى الوقت:

هناك اختلاف في نظرة الناس إلى الوقت، فالنظرة القديمة للوقت مفادها أن الوقت حالة أبدية متعاقبة وتتجدد، تولد أشياء وتموت ثم تنشأ أشياء أخرى وتموت أخرى ولا نهاية لهذه الدورة الزمنية للخلق والفناء إلا بعلم الله . أما النظرة الحديثة للوقت فهي مختلفة تماما عن الماضي، فالوقت يتوجه بطريقة خطية له بداية وله نهاية وأن هناك حدودا للحياة والأعمال والفصول والتاريخ، وأن الوقت هو العنصر الحرج في قياس الإنتاجية والأرباح، وقياس الأجور وبالتالي إنجاز الأعمال والقيام بالمهام المطلوبة، وزيادة الإنتاجية بأقصر وقت ممكن

### د- النظرة إلى العمل:

العمل عبارة عن قيمة غير ملموسة مضمنه في الإنسان ،وهي قيمة متجددة ،ولكي تتجدد هذه القيمة لابد للإنسان أن يبذل جهدا في مجال معين لكي يحولها إلى شي ملموس (سلعة أو خدمة ) ،ويحصل مقابل ما بذل من عمل (جهد) علي اجر، وبالأجر يشتري الغذاء والكساء ،والمسكن ،وتتجدد مرة أخرى هذه القيمة.

### -الخصائص الديمغرافية (الإجتماعية)

تختلف الدول والشعوب عن بعضها البعض بالخصائص الأساسية والتي تميز سكانها عن غيرهم في جملة من الصفات، بعضها يتعلق بالهيكل العام للسكان والبعض الآخر في الوظائف والأنشطة التي يمارسها، ومعدلات النمو، والتعليم... الخ. وتؤثر معظم الخصائص في تفكير مديري التسويق في الشركات والمنتجين والتجار وخاصة في الأعمال الدولية وسنذكر بعضا من هذه الخصائص .

### أ-التركيب العمري للسكان:

لهذه الخاصية السكانية دلالة معينة لدراسي الأسواق، والمنتجين، ورجال البيع في الشركات المحلية والشركات متعددة الجنسية، فمثلا إذا كانت قاعدة الهرم السكاني في أي بلد عريضة أي أنها

تقع بين 45% - 49% لمن تتراوح أعمارهم بين 5- 14 سنة بين إجمالي السكان، فإنه يشير إلى معدلات النمو السكاني مثلما هو موجود في بعض الدول العربية مثل الأردن، والكويت، وسوريا، وفلسطين، والعراق. فيقال أن شعوب هذه الدول شابة وليست هرمة، أما الدول الأوروبية خصوصا وبعض الدول الأخرى المتقدمة صناعيا فلا تتوفر فيها مثل هذه الخاصية، لأن معدلات النمو السكاني فيها متدنية، وبالتالي يشار إليها بأنها شعوب هرمة.

### ب- معدلات النمو السكاني:

إذا كانت معدلات النمو في عدد السكان مرتفعة فإن ذلك يشير إلى اتساع الفئة العمرية الشابة لدى السكان، مثل الأردن، وسوريا ومعظم الدول العربية ماعدا مصر، وتونس. وتؤثر معدلات النمو السكاني على الإستراتيجية التي تضعها الشركات م.ج لدخول سوق معينة.

### ج- التعليم:

يؤدي ارتفاع معدل ومستوى المتعلمين إلى إحداث عدد من التأثيرات على الخصائص المميزة للسكان، مثل انخفاض معدلات الخصوبة (الولادات) عند المرأة، بسبب التأخر في سن الزواج ونتيجة لدخول الذكور والإناث في مراحل متقدمة من التعليم الجماعي، والالتحاق بالعمل، كما أنه يؤدي إلى انخفاض معدل الوفيات لأن التعليم يرفع من الوعي الصحي لمستوى المعيشة، وكلاهما يؤدي إلى زيادة النمو السكاني الطبيعي، ولزيادة التعليم من قدرة المتعلمين على استيعاب التكنولوجيا المتقدمة، وسهولة تطبيق التدريبات على أساليب العمل الجديد، والشركات المحلية والمتعددة الجنسيات تهتم بمثل هذه الأمور لأنه يسهل عليها ترويج سلعها وإبراز مزاياها وفوائدها، ويسهل عليها تصميم وإيصال حملاتها الإعلانية عن السلع الجديدة إلى الشريحة المقصودة.

### د- الأسرة:

يهتم رجال التسويق كثيرا بمعرفة الكيفية التي تتخذ بها قرارات الشراء داخل الأسرة، ومعرفة مدى تأثير كل من الزوج والزوجة والأبناء على قرارات الشراء، إن حجم الأسرة ومعدل نموها من الأشياء التي لها تأثير على قرار الشراء، فالأسرة الصغيرة لا تستهلك ولا تحتاج كميات

كبيرة نسبيا من السلع، وعدد مرات الشراء تكون أقل، بعكس الأسرة التي يزيد فيها عدد الأفراد عن أكثر من 5-6-7-10 حيث تحتاج إلى شراء كميات أكثر، الأسرة العربية عموما كبيرة بالمقارنة مع الأسرة الأوروبية منخفضة العدد والنمو، وحجم الأسرة واحتياجاتها تختلف من دولة إلى أخرى، وتبعاً لعدد أفراد الأسرة يتحدد حجم الاستهلاك وكذلك حجم وشكل المنزل، والسيارة التي يحتاجونها... الخ.

#### هـ. العادات والتقاليد:

تتأثر الأنماط الاستهلاكية للأفراد بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، ويمكن تعريف العادات والتقاليد بأنها مجموعة القواعد السلوكية والأعراف التي يلتزم بها الفرد العضو في الجماعة أو المجتمع الذي ينتمي إليه، وتختلف الشعوب عن بعضها في بعض العادات، وتتقارب في عادات أخرى، وتتجانس في عادات أخرى.

#### و- اكتساب العادات والتقاليد والأعراف:

اكتساب العادات والتقاليد من الاستراتيجيات السلوكية للشركات متعددة الجنسية التي ترغب بترويج برامجها التسويقية في دولة معينة، ولكي تنجح هذه الشركات فعليها أن تقيم اتصالات مع أفراد المجتمع من خلال لغة مشتركة، وبدون لغة يصعب التفاهم والتعرف على العادات والتقاليد والأعراف السلوكية لأفراد الشعب.

#### ثالثاً: البيئة الإقتصادية والمالية

تعتبر العوامل الإقتصادية من بين العوامل الهامة المؤثرة في بيئة الأعمال، فالمستثمر الأجنبي عند إتخاذ قرار الإستثمار يأخذ بعين الإعتبار الوضعية الإقتصادية للبلد المضيف، فاستقرار هذه العوامل قد يكون محفزا على جذب وتدفق الكثير من حجم الإستثمارات الأجنبية.

وتشمل العوامل الاقتصادية مجموعة من المؤشرات التي من خلالها يمكن تقييم الوضعية الاقتصادية لأي دولة والتي نوجزها فيما يلي<sup>13</sup>:

**- حجم السوق واحتمالات نموه مستقبلا:** فحجم السوق واحتمالات نموه من العوامل الهامة المؤثرة في قرارات توطين الإستثمار. فإتساع السوق يساعد بشكل كبير على تدفق المزيد من الإستثمارات الأجنبية المباشرة. وهذا على إعتبار أنّ دافع الشركات الأجنبية للإستثمار في دولة ما يرتبط إلى حد كبير بحجم السوق، دون أن يعنى ذلك أن الحجم هو الأساس في حد ذاته مقارنة بإحتمالات تطوره ونموه في المستقبل. فالمستثمر الأجنبي يكون أكثر إنجذابا للمناطق التي توفر فرصا جديدة للإستثمار لما تعرفه أسواقها من ديناميكية واتساع.

ومن المقاييس المستخدمة لقياس حجم السوق نجد متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وعدد السكان. حيث يعتبر المقياس الأول مؤشرا للطلب الجاري، أما الثاني فيعد مؤشرا للحجم المطلق للسوق وبالتالي لإحتمالات ما قد يكون عليه مستقبلا.

كما خلصت د راسات أخرى، إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين معدل نمو الناتج المحلي كمقياس لحجم سوق الدولة المضيفة وبين الاستثمار الأجنبي المباشر. حيث أن إرتفاع هذه المعدلات يعني زيادة إحتمالات تقدم الاقتصاد الوطني وتحسن مستوى أدائه، ومنه جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

**- القطاع المالي:** أظهرت التجارب بأن الدول التي تحظى بقطاع مالي ومصرفي متحرر ومتطور، هي في الغالب التي استفادت من الاستثمارات الأجنبية وحققت أداء إقتصاديا أفضل، كما برهنت هذه التجارب على أنّ نجاح الإصلاحات الهيكلية الكلية وقدرة الاقتصاد على مقاومة الصدمات الخارجية الفجائية ترتبط بدرجة سلامة القطاع المالي.

**- البنية التحتية:** تعتبر البنية التحتية من العوامل الاقتصادية الهامة والمؤثرة على تدفقات

<sup>13</sup> طالم علي، محاضرات إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018/2017، ص ص 35، 34

الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث تتجه هذه الاستثمارات نحو البلدان التي تتميز ببنية تحتية جيدة، كما نعني بالبنية التحتية التركيبية التحتية أو الأساسية وهو مصطلح يطلق على المنشآت والخدمات والتجهيزات الأساسية التي يحتاجها المجتمع مثل: وسائل المواصلات كالطرق والمطارات والسكك الحديدية ووسائل الإتصالات كشبكة الهاتف الثابت والنقال، الأنترنت والبريد بالإضافة إلى نظام الصرف الصحي وتمديدات المياه، وعليه فتعد البنية التحتية المطل الرئيسي لانسياب الاستثمارات الأجنبية خاصة في الدول النامية.

**-معدل التضخم:** ينتج التضخم عن زيادة العرض النقدي، بحيث يكون المتوفر في أيدي الأفراد من النقود أكثر من السلع والخدمات المعروضة مما يؤدي إلى إرتفاع الأسعار، وغالبا ما تعتبر معدلات التضخم المرتفعة مؤشرا على عدم إستقرار الإقتصاد الكلي وعجز الحكومة عن التحكم في السياسة الاقتصادية الكلية، ويقصد بالمعدلات العالية للتضخم ما يتجاوز عن % 10 سنويا، فإذا ما بلغ % 30 أو % 40 أو تجاوز % 100 سنويا يدخل منطقة الخطر سواء للاستثمارات الأجنبية أو الوطنية، وبذلك يمثل عائقا أمام الاستثمارات الأجنبية من خلال:

\*يتم إعادة توجيه المستثمرين من الأنشطة والاستثمارات طويلة الأجل إلى إستثمارات قصيرة الأجل؛

\*يؤدي التضخم عموما إلى تناقص رؤوس الأموال الأجنبية المستثمرة في الدولة وهجرتها إلى الخارج؛

\*تتأثر الاستثمارات الأجنبية الموجهة للتصدير لأن التضخم يؤدي إلى إرتفاع أسعار السلع والخدمات المنتجة في البلد المضيف، والتي سوف تجد منافسة على مستوى أسواق التصدير العالمية، فيقل الطلب عليها.

- كما شهدت البيئة المالية الدولية تحولات جمة وتوسعات في الأعمال وازدياد في عدد اللاعبين المشاركين فيها وبإمكاننا أن نجمل هذه التطورات في النقاط التالية<sup>14</sup>:

## 1- الزيادة الهائلة في حجم العمليات:

<sup>14</sup> المرجع نفسه.

زادت حجم العمليات المالية بين الدول منذ بداية الثمانينيات زيادة كبيرة، فقد قدرت أحد الدراسات حجم الأموال المنقولة عبر الحدود بحوالي 20 بليون سنويا. كما شهدت الأسواق المالية الرئيسية بنيويورك ولندن وطوكيو زيادة كبيرة في العمليات المالية بين الدول . ومن أهم أسباب هذه الزيادة ما يلي:

## 2- رفع القيود عن المعاملات المالية:

منذ بداية السبعينيات تم رفع القيود بالتدريج فتم أولا تعويم الدولار ، أعقب ذلك في السوق الأمريكي إلغاء اللائحة كيو ( Q ) . كما تم إنهاء الرقابة على الصرف في كثير من الدول والسماح بتحويل المبالغ عبر الحدود وكذلك السماح للمؤسسات المالية بدخول مجالات لم يكن مسموحاً لها بدخولها وفتح الأسواق عموماً أمام مستثمرين أجنب.

## - التقنية والأتمتة:

شهدت تقنية المعلومات تطورات كبيرة خلال السنوات الماضية وقد انعكس ذلك على سوق الأموال حيث حولت الأموال إلى بيانات ومعلومات وبذا أمكن نقلها بين الدول بسرعة البرق دون الحاجة إلى نقل الأموال ذاتها حيث أصبحت النقود مجرد أرقام في سجلات وبذا مكنت ثورة المعلومات من نقل هذا الكم الهائل. كما ساعدت التقنية والأتمتة في نقل ملكية المعاملات و تلقي وإرسال أوامر الشراء بين المصارف أو تبادل الأسهم في البورصات.

## 4-انتشار الأوراق المالية:

ازداد التعامل بالأوراق المالية كالأسهم والسندات العادية والسندات القابلة للتحويل والكمبيالات... الخ بطريقة ضخمة. فقد زاد عدد الأفراد الذين يملكون أسهما في البورصة أو من يشتركون في صناديق استثمارية وذلك لازدياد الدخل وازدياد الوعي الاستثماري. كما أدى تحول الشركات الخاصة إلى شركات مساهمة إلى خلق فرص استثمارية جديدة أمام كثير من المستثمرين . بالإضافة إلى ما سبق ساعدت التخصصية إلى طرح العديد من الأسهم للتداول ، كما قامت العديد من الحكومات في العالم بتمويل ميزانيتها عن طريق طرح سندات.

## - السلع المالية الجديدة:

في السابق كانت الأدوات الاستثمارية المالية محدودة ولكن الانتعاش وزيادة المتعاملين كان لابد أن يؤدي إلى إبداعات وابتكارات جديدة يعدها مصممو الخدمات المالية تلاءم المستثمرين وأوضاعهم المالية، ومنتجهم خيارات لاستخدام أموالهم. بالإضافة إلى تعدد أنواع الأسهم ما بين أسهم عامة ومفضلة و فئاتها أو السندات القصيرة والطويلة بدأت تظهر سلع جديدة. ومن الأمثلة على هذه السلع المالية الجديدة عقود الأجل والمبادلات.

كلما كبر حجم السوق كلما زادت فرص التخصص والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير والآن قد انفتحت الأسواق فيما بينها وأصبح بإمكان العمل في أكثر من سوق غدا الحجم الأمثل المطلوب للاستفادة من وفورات الحجم كبيرا. من الجانب الآخر هنالك تشابه متزايد في الطلب على الخدمات المالية في الدول المختلفة وتقارب في أساليب الصرافة مما جعل شركات بطاقات الائتمان مثلا تروج لبطاقتها في إعداد متزايدة من دول العالم. وكذلك نجد الصرافة الآلية في كل البلاد، خلاف طلبات المستثمرين المتشابهة، في الدول المختلفة للصناديق الاستثمارية... الخ.

ويمكن تلخيص مكونات وعناصر بيئة الأعمال في المخطط الموالي:

الشكل رقم 5: الأبعاد البيئية للأعمال الدولية

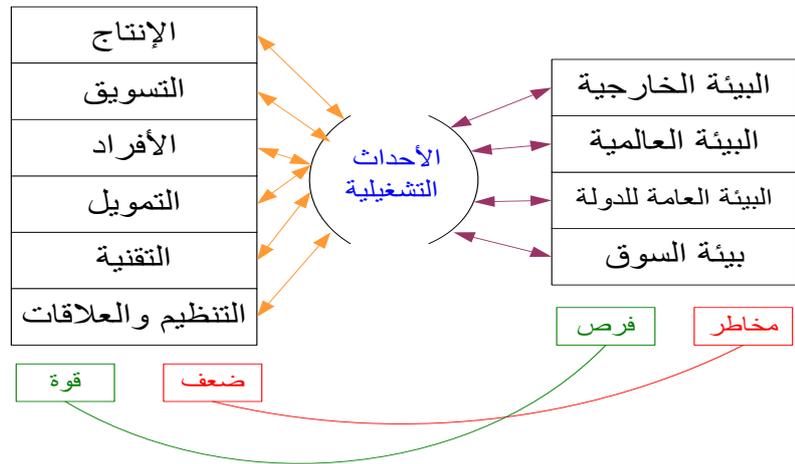
## الأبعاد البيئية لأعمال الدولية



## - دراسة البيئة

يجب على المنظمات الدولية دراسة متغيرات البيئة الداخلية للتعرف على قدراتها ومصادر قوتها ونقاط ضعفها، بالإضافة إلى دراسة مفرزات البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات أو المخاطر المحتملة ، وذلك بأن تقوم بما يعرف في أدبيات التحليل الاستراتيجي بتحليل SWOT.

### الشكل رقم 6: مفرزات دراسة البيئة الدولية للأعمال



المصدر: فهد بن يوسف العيتاني، مرجع سابق.

## المحور الثالث: التخطيط الإستراتيجي الدولي والإدارة الإستراتيجية للأعمال الدولية

### أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

إن منهج التخطيط الإستراتيجي يستند على الفهم العميق لبيئة المؤسسة وما يشتمل عليه من دراسة وتحليل الأسواق وخاصة المنافسين والعملاء، وتكوين نظرة فاحصة للظروف الحالية والمستقبلية، وتنمية القدرة على توقع التغيرات ذات التأثير الإستراتيجي على كيان ومستقبل المؤسسة<sup>15</sup>.

يعرف التخطيط الاستراتيجي على النطاق الدولي بأنه عبارة عن: عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف طويلة الأجل وكذلك خطة أو أسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية. ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة الشركة وأهدافها المستقبلية ومن ثم تخصيص الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف. ثانياً: أهميته<sup>16</sup>:

- المحافظة على العمليات والأنشطة المتنوعة للشركات في الأسواق الدولية.
- التنسيق والتكامل بين النشاطات والعمليات المتنوعة في ضوء التوجه الموحد للشركة. وكذلك التنسيق مع المركز الرئيسي.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة ككل وكفاءة العمليات بشكل خاص.

---

<sup>15</sup> عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر، 2014 ، ص13.

<sup>16</sup> www.kfs.edu.eg محاضرات إدارة الأعمال الدولية، متوفر على الموقع الإلكتروني

- تخفيض التكاليف (المواد، والعمل....) سواء من خلال البحث عن مواقع إنتاجية جديدة (أى أسواق) تتميز بانخفاض تكاليف عناصر الإنتاج أو التعامل مع موردين يمكنهم توريد احتياجات الشركة بتكلفة أقل.

- الاستفادة من جوانب القوة التي تتمتع بها الشركة.

- التوسعات الجديدة فى النشاطات وممارسة الأعمال خارج حدود الدولة الأم أو فى حالات الاستحواذ أو الاندماج أو شراء شركات جديدة.

- رغبة الشركات المحلية فى غزو أو الدخول إلى الأسواق العالمية.

- تمكن الشركات من التعامل مع الأخطار السياسية والمشاكل التي تترتب عليها.

**ثالثاً: مداخل تصميم وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي الدولي**

- المدخل الاقتصادي: طبقاً لهذا المدخل يتم تصميم الاستراتيجية على عدة أسس

هي:

- القيادة التكاليفية.

- تمايز المنتج.

- تقسيم الأسواق أو السوق الواحد إلى قطاعات.

ويمكن توضيح أهم خطوات التخطيط الإستراتيجي في المخطط الموالي:

### الشكل رقم 7: خطوات التخطيط الإستراتيجي



لتنفيذ هذا الفكر نقوم بما يلي :

#### الخطوة الأولى :

دراسة البيئة

التحليل البيئي الذي يقوم بتحليل البيئة الخارجية أولاً والبيئة الداخلية ثانياً.

#### الخطوة الثانية :

صياغة وبلورة الإستراتيجية.

#### الخطوة الثالثة :

تحديد الاستراتيجية

الخيار الاستراتيجي من منظور عالمي

#### الخطوة الرابعة :

تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

#### الخطوة الخامسة :

تقويم الإستراتيجية.

المصدر: فهد بن يوسف العيتاني، مرجع سابق.

## رابعاً: تعريف الإستراتيجية الدولية

المقصود بالإستراتيجية الدولية هي تصميم الأهداف الدولية طويلة الأجل ووضع الإستراتيجيات البديلة والمفاضلة بينهما لإختيار أفضلها (أنسبها ووفقاً للحاجة إليها).

ويمكن تعريفها كما يلي: هي خطة عمل شاملة علي مستوى الشركة الأم وفروعها". وتبني في ضوء نقاط قوتها والتعرف علي جوانب ضعفها. من اجل تغطية نقاط القوة والاستفادة من الفرص<sup>17</sup>.

### 1- الخطوات الرئيسية لتصميم الإستراتيجية الدولية

- تحليل ودراسة البيئة الخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات؛
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية بهدف تحديد جوانب القوة والضعف؛
- تحديد الأهداف ومجالاتها المختلفة: وتتمثل بعض مجالات الأهداف في الربحية، أهداف تسويقية، أهداف إنتاجية ، أهداف تمويلية، أهداف ترتبط بالموارد البشرية؛
- تحديد إستراتيجيات دخول الشركات الدولية للأسواق المضيفة.

### 2- عناصر تصميم الاستراتيجية الدولية

---

المرجع نفسه. 17

1- الأهداف طويلة الأجل التي تساهم في تنفيذ الرسالة : ويتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي: النمو، التوسع، الاستقرار، الهروب من المنافسة المحلية، تصريف المنتجات، غزو واختراق الأسواق.

2- المتطلبات المعلوماتية لتصميم الاستراتيجيات الدولية: والمتمثلة في المعلومات الداخلية وتعلق بالمنظمة ، والمعلومات الخارجية وتعلق بالمناخ الاستثماري وبيئة الدولة المضيفة .

### 3-أنواع الإستراتيجيات الدولية:

الإستراتيجيات العامة علي مستوى الشركة الأم

1- إستراتيجية النمو : وتتناول الثلاث بدائل التالية :

-استراتيجية التركيز

- إستراتيجية التكامل الرأسي

2- استراتيجية التنوع: وتأخذ استراتيجية التنوع أحد الشكلين التاليين: تنوع مركز أو تنوع مختلط

أهداف استراتيجية النمو:

- زيادة الأرباح من خلال المبيعات الدولية.
- البقاء والإستمرار في الصناعة.
- الإستجابة والتعامل مع ضغوط الأسواق الدولية وأسواق الدول المضيفة.
- غرس إنطباع ذهني عن الشركة الأم.

### 3- إستراتيجية الثبات والاستقرار

يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- عند إرتفاع تكلفة الانتاج او التسويق في الدولة الأم.
- ظهور منافسين جدد ( بالدول الأم - المضيفة ).
- تغيير تفضيلات العملاء.
- تشبع الدول المضيفة بالمنتجات الحالية.

-متطلبات استخدام هذه الاستراتيجية :

- ارتفاع مستوى التكنولوجيا في الصناعة.
- استقرار المناخ الاستثماري في الدول المضيفة.

### 4- الأستراتيجيات الدفاعية

وتستخدم عند مواجهة أزمات حادة من أجل تحقيق:

- البقاء والاستمرار.
- خفض التكاليف.
- منع الخسائر.

-أنواع الاستراتيجية الدفاعية

- الإلتفاف ؛

- إستراتيجية التجرد أو التخلص من الأصول؛

- إستراتيجية التصفية؛

- إستراتيجية الحشد.

### ثالثا: الإدارة الإستراتيجية الدولية

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها علم وفن توظيف الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية والفنية بهدف وضع القرارات اللازمة لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة في ظل بيئة متغيرة، ونظرا لارتفاع مستوى المخاطر نتيجة اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة ومع زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل<sup>18</sup>.

ووفقا لتعريف **Jauch & Glaueck** : تعبر الإدارة الإستراتيجية عن جملة القرارات والتصرفات التي تبني من خلالها المنشأة استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها. مما سبق نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية هي مفهوم متطور عن التخطيط الاستراتيجي فهي عملية قبلية ومستمرة وديناميكية حالية ومستقبلية.

---

<sup>18</sup> عبد الوهاب حسن عشموي، مرجع سابق، ص13.

## المحور الرابع: استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية

سنتناول ههنا المحور بالدراسة والتحليل الإستراتيجيات التالية:

### أولاً: التحالفات الاستراتيجية

من الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال الدولية الشركات أو المشروعات المشتركة الدولية . وتعرف بأنها تحالفات **Alliances** تتشكل بين منظمات في بلدين أو أكثر. وتأخذ الشركة المشتركة الدولية صفة التأسيس المشترك والملكية المشتركة بين شركات ذات جنسيات مختلفة.

وتهدف المشروعات المشتركة إلى التنويع والدخول إلى أنشطة أعمال جديدة ، دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الأجنبية ، إدخال منتجات أجنبية إلى الأسواق المحلية ، تعزيز أنشطة الأعمال الحالية .

وبصفة عامة تستخدم المشروعات المشتركة لتقوية أنشطة الأعمال الحالية من خلال عدة طرق منها ، الوصول إلى اقتصاديات الحجم ، الشراكة في البحوث والتطوير ، الشراكة في مجال التسويق والتوزيع ، دمج وحدات الأعمال الاستراتيجية ، امتلاك تكنولوجيا الأعمال المحورية ، دفع المنتجات إلى الأسواق الأجنبية. إلا أنه لكي تنجح المشروعات المشتركة هناك العديد من العوامل يجب أخذها في الحسبان .

### 1- مفهوم التحالفات الإستراتيجية

التعاون بين الشركات الدولية يأخذ أشكالاً متعددة مثل الشراكة لنقل تكنولوجيا المعرفة، الشراكة في التسهيلات الإنتاجية، المساهمة في البحوث، وتسويق المنتجات بالتقابل ومن خلال استخدام شبكات التوزيع الحالية.

كل هذه الأشكال من التعاون تعرف بصورة جماعية بالتحالفات الإستراتيجية الدولية **International Strategic Alliances**. وتعرف التحالفات الإستراتيجية بأنها اتفاقيات الأعمال التي تقوم من خلالها شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينهما، الشريك في التحالف الاستراتيجي الدولي قد يوافق علي المساهمة في أنشطة البحوث والتطوير، خبرات التسويق أو المهارة والمعرفة الإدارية.

وقد يأخذ التحالف الاستراتيجي عدة مصطلحات من بينها :

-التعاون الاستراتيجي، المساهمة، التنسيق، التحالف من الباطن، اتفاق بين المؤسسات، تنفيذ مشاور، اتفاق تعاقدي، اتفاق تعاوني، عمل جماعي، مشروع مشترك .

إذن فالتحالف الاستراتيجي يكمن في التعاون والتطوير الذي يركز على علاقة ثقة متبادلة، تسمح للوصول إلى أهداف محددة باتفاق مشترك, فهو عبارة عن نمط لعلاقات خاصة, تقوم في إطاره مؤسستان بربط علاقة متينة على الأمد الطويل تتجاوز إطار العلاقات التجارية العادية, وهو طريقة في الغالب يستعملها المستثمر الأجنبي ومرادها الاشتراك مع منتجين محليين و ذلك لإنجاز استثمار, حيث تقسم فيه الملكية و التحكم ,فالمستثمر الأجنبي يأخذ حصة من الشركة المحلية و بالمثل أو يتفق الاثنان على خلق شركة جديدة.

## 2- سمات التحالف الاستراتيجي

وبذلك يمكن القول أن هناك ثلاثة سمات أساسية لأي تحالف استراتيجي :

- 1- الشركات الأم يجب أن تظل مستقلة حتى بعد عمل التحالف.
- 2- الترتيبات التي تتم لها سمة الاعتمادية المتبادلة المستمرة وتكون فيها إحدى الشركات معتمدة على الشركات الأخرى .
- 3- بسبب الشركاء المستقلين يوجد عنصر من عناصر الشك فيما يتعلق بدوافع وسلوكيات

الطرف الآخر .

ومن الأمثلة علي التحالفات الإستراتيجية الدولية هو اتفاق شركة **Kodak** و **Fuji** المتنافستين في سوق الأفلام للعمل معنا ومع شركات **Nikon, Canon, Minolta** لتطوير معايير جديدة لأفلام الكاميرا.

### 3- فوائد التحالفات الإستراتيجية الدولية

من فوائد التحالفات الإستراتيجية ما يلي :

#### أ- سهولة الدخول إلي السوق الدولية **Ease Of Market Entry** .

اختيار الشريك الاستراتيجي من اجل تسهيل عملية الدخول إلي السوق الدولية يساعد في تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق هذا الهدف، ومن بينها بالطبع تكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي تتطلبها عملية الدخول إلي السوق. وتساعد في تكوين التحالف الاستراتيجي أنظمة وشركات الاتصال الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات الحاسوبية الفائقة التقنية وما تتمتع به من مرونة وسرعة وطاقات تشغيلية هائلة.

#### ب- المشاركة في المخاطر:

لا توجد اليوم أي شركة أو منظمة للأعمال حتى ولو كانت رائدة في مجال صناعتها تستطيع أن تكون بمنأى عن المنافسة الشديدة عند دخولها إلي أسواق جديدة، أو عند تطوير منتجات جديدة. التحالف الاستراتيجي يستخدم لتقليل المخاطر المترتبة علي المنافسة أو علي الأقل للسيطرة النسبية والمحدودة علي الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.

#### ج \_ المشاركة بالمعرفة والخبرات **Shared Knowledge Expertise**

من الأمثلة المعروفة علي الشراكة بأسلوب المشاريع المشتركة **Joint Venture** هو ما حدث بين شركة **Toyota** وشركة **GM**. في سنة 1982 م أغلقت شركة **GM** مصنعها القديم

للسيارات في كاليفورنيا بسبب عدم كفايتها، لكنها في سنة 1984م وافقت على إعادة فتح  
المصنع بعد الاتفاق المشترك مع شركة Toyota بأسلوب المشاريع المشتركة **Joint Venture**  
وقد أطلق على هذا المشروع الجديد **Nummi** اختصاراً لـ **New United Motor**  
**Manufacture** وأصبحت **Nummi** مملوكة للطرفين بالتساوي، أما الإدارة فقد كانت  
مسؤولية **Toyota** حيث تولى فريق إداري من الشركة مهام قيادة وتوجيه الشركة الجديدة .

#### د - التعاضد والميزة التنافسية:

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو  
مجالات أعمال في داخل المنظمة، أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس  
ميدان الصناعة.

ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل  
نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل، أو إن ارتباطاتها كانت من نمط ونوع  
مختلف عن السابق.

وعلى سبيل المثال شركة **Pepsi Co** دخلت في شراكة مع **Lipton**

**Thoms** وهو قسم من **Unilever** لإنتاج وتسويق شراب الشاي في أمريكا.

كذلك **Lipton** التي كان لها 50% من 400 مليون دولار لسوق العالم في شراب الشاي  
الجاهز دخلت في شراكة بخبراتها وعلامتها المميزة. وبالمقابل قدمت شركة بيبسي كولا خبراتها  
المكثفة وشبكات توزيعها في أمريكا للشركة الجديدة التي جاءت أيضاً كاستجابة تنافسية  
لاتفاقيات متشابهة عقدتها شركة كوكاكولا مع شركة **Nestle** في سنة 1995م.

#### 4 - أشكال التحالفات الإستراتيجية

عموما توجد عدة أشكال للتحالفات الإستراتيجية ونذكر منها ما يلي:

#### أ - التحالف بين المتنافسين:

هذه التحالفات تستلزم وجود شركات متنافسة بصورة مباشرة في نفس قطاع الصناعة، وعادة يكون هذا التحالف قصير الأجل، وفي معظم الأحيان لا يحقق الأهداف الإستراتيجية للطرفين.

#### ب- تحالفات الضعف:

تتكون بين شركتين أو أكثر بهدف توحيد إمكانياتهم وتحسين موقعهم في السوق. هذا النوع من التحالف يفشل أو يتلاشى في النهاية أو قد ينتهي إلى انتقال ملكية احد الأطراف إلى الطرف الآخر.

#### ج - تحالفات المتمايزين:

تتكون بين شركة ضعيفة وأخرى قوية، وفي معظم الأحيان يبقى الضعيف ضعيفا وتنتقل الملكية للأقوى، هذا النوع من التحالف لا يتعدى عمرة خمس سنوات. وقد يكون التحالف الاستراتيجي موجها للإنتاج، أو تحالف استراتيجي للتسويق والترويج، أو تحالف استراتيجي دولي في مجال البحوث والتطوير المشترك للتكنولوجيا. أو قد يكون تحالف استراتيجي شامل في كل مجالات الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الشركات الدولية أو المتعددة الجنسيات.

التحالفات على أساس التكنولوجيا **Technology based Alliances** وذلك بهدف الدخول إلى الأسواق الدولية كانت الدافع الرئيسي لتحالف شركة **AT&T** وشركة **Olivetti** الإيطالية في سنة 1984 م. وتحالف شركة **AT&T** وشركة **Philips** في **Netherlands** .

التحالف هو أساس الإنتاج **Production-based Alliances** هو السمة الجوهرية السائدة بين شركات صناعة السيارات في العالم. ويكفي أن نشير فقط إلى تحالف مجموعة **Rover**

البريطانية مع شركة **Honda** اليابانية على أساس الإنتاج وتصنيع بعض الموديلات بصورة مشتركة. كذلك تحالف شركة **Renault** الفرنسية مع شركة **Volvo** السويدية .

#### 4- أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية الدولية

في بعض الأحيان تفشل التحالفات الإستراتيجية الدولية لأسباب عديدة نذكر أهمها :

##### أ - مشكلة عدم التوافق في التحالف الاستراتيجي الدولي :

عدم التوافق في التحالف الاستراتيجي الدولي بين الشركات الرئيسية المتحالفة يعتبر السبب الأول في فشل التحالف. عدم التوافق يؤدي في معظم الأحيان إلى الصراع، التنافس، وبالتالي إلى نتائج ضعيفة في الانجاز. نذكر على سبيل المثال المشكلات التي ظهرت بين شركة Siemens وبالتحديد Siemens engineering oriented management وشركة GE والتي كان لها تأثير سلبي على صلات التعاون والشراكة بين الشركتين .

##### ب - مشكلة إدارة المعلومات :

وهي سبب مهم آخر لفشل التحالف الاستراتيجي الدولي. من البديهي أن يقتضى التحالف استعداد والتزام الأطراف المعنية بالتعاون المثمر بينهما والذي قد يتطلب قيام احد الأطراف بتقديم معلومات ثمينة وضرورية يحتاجها الشريك التالي . لكن في بعض الأحيان يفضل احد الشركاء الاحتفاظ بنوع المعلومات ذات العلاقة بالأسرار التكنولوجية أو المالية، أو التسويقية مما يؤدي ليس فقط إلى ظهور الخلاف، وإنما أيضا إلى فجوة معلوماتية تؤثر سلبا على إدارة التحالف الدولي . ومن الأمثلة على هذا النوع من الخلاف، المشاكل التي اعترضت التحالف بين

شركة **Mazda , Ford** للعمل على تصنيع السيارة الجديدة **Ford Escort** وذلك عندما رفضت الإدارة المختصة في شركة **Mazda** السماح للخبراء والعاملين في شركة **Ford** الدخول إلى مختبر البحوث، واستمرت المشاكل إلى أن تم التوصل بعد أسابيع من المفاوضات إلى اتفاق وسط بين الشركتين .

### ج - مشكلة توزيع الأرباح :

تظهر هذه المشاكل عندما لا يتم الاتفاق بصورة تفصيلية منذ البداية على مسائل فنية وإجراءات محاسبية ذات تأثير مباشر على حصة الأرباح والخسائر، أسلوب تحويل العملات، الحصة المطلوبة لإعادة الاستثمار في المشروع الجديد إلى غير ذلك من التفاصيل المالية الأخرى .

### د- فقدان الاستقلالية :

مثلاً يشترك المتحالفون في المخاطر والتكاليف والأرباح، يشترك هؤلاء في الرقابة والسيطرة على العمليات والأنشطة موضوع التحالف. لكن مع حدوث تغيرات في إستراتيجية الأعمال نتيجة التغير في بيئة الأعمال وظهور قوي منافسة جديدة سوف تتغير بالضرورة طرق إنجاز الأعمال وبالتالي أساليب وأنظمة الرقابة والسيطرة على العمليات الدولية، أو الصلاحيات والسلطات المخولة مما يؤدي بالطبع إلى ظهور الخلافات التي إذا لم تجد حلاً لها ستزداد تفاقمًا وخطورة علي وضع التحالف الدولي .

### هـ- تغير الظروف وظهور متغيرات أو اتجاهات جديدة :

من الأسباب المهمة لفشل التحالفات الإستراتيجية الدولية تغير الظروف الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها في بيئة الأعمال الدولية أو ظهور متغيرات جديدة مؤثرة على الأطراف الرئيسية في التحالف الاستراتيجي الدولي .

وقد يحدث أن تتغير المبررات الموضوعية أو العوامل الجوهرية التي شجعت الشركات المعنية علي الدخول في شراكة أو تحالف استراتيجي فيما بينها

### ثانيا: أسباب تكوين المشروعات المشتركة الدولية

الشركات أو المشروعات المشتركة الدولية هي تحالفات **Alliances** تتشكل بين منظمات في بلدين أو أكثر. الشركة المشتركة الدولية تأخذ صفة التأسيس المشترك والملكية المشتركة بين شركات ذات جنسيات مختلفة.

توجد عدة أسباب جوهرية لتكوين المشروعات المشتركة الدولية ، نذكر منها علي سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- 1- العمل من اجل تحقيق التكامل المنظم في المهارات والخبرات والتكنولوجيا التي تملكها منظمات مختلفة .
- 2- ضمان الدخول إلي الأسواق الدولية بسرعة وسهولة .
- 3- لسد الفجوة التكنولوجية بين المنظمات المتنافسة .
- 4- الاستجابة الإستراتيجية لتحديات المنافسة الشديدة في هيكل الصناعة أو في السوق.

### 1- أهداف المشروعات ( الشركات ) المشتركة الدولية

ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

### الشكل رقم8: أهداف المشروعات المشتركة الدولية

تستخدم المشروعات المشتركة الدولية لتحقيق أربعة أهداف إستراتيجية كما هو واضح في المصفوفة التالية		
لدفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الأجنبية	للتنوع والدخول إلى أنشطة أعمال جديدة	أسواق جديدة
لتعزيز أنشطة الأعمال الحالية	لإدخال منتجات أجنبية إلى الأسواق المحلية	أسواق حالية

وبصفة عامة تستخدم المشروعات المشتركة لتقوية أنشطة الأعمال الحالية من خلال عدة طرق منها :

#### أ- الوصول إلى اقتصاديات الحجم:

تستطيع الشركات الصغيرة عن طريق دخولها في شراكة فيما بينها أو مع شركة صناعية كبيرة تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم في المدخلات والعمليات والمخرجات، وفي منظومات التسويق والتوزيع، وفي البحوث والتطوير وجهود التحسين المستمر، بالإضافة إلى ضمان تدفق المواد والمكونات الضرورية للنظام الإنتاجي والتسهيلات المختلفة الناتجة عن الشراكة الجديدة.

#### ب- الشراكة في البحوث والتطوير :

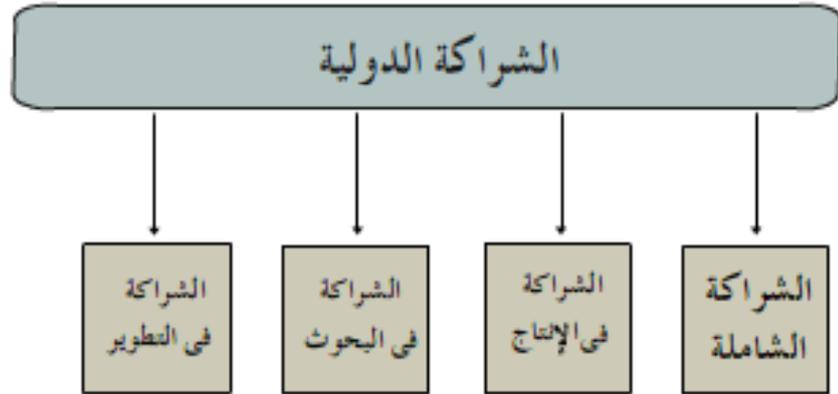
الشراكة الدولية **Joint Venture** قد تأخذ شكل توحيد الجهود والتعاون المنظم في مجال البحوث والتطوير كما يحصل اليوم بين الشركات الكونية في أمريكا وأوروبا واليابان. إن الدافع الرئيسي وراء البحث عن هذا الشكل من التحالف الاستراتيجي الدولي هو توفير الوقت والمال والجهد من اجل نوعية ارقى وتكنولوجيا اذكي.

#### ج- الشراكة في مجال التسويق والتوزيع :

ذكرنا من قبل بأن الشراكة الدولية في ميدان الأعمال أخذت أشكالاً مختلفة، وظهرت بدوافع إستراتيجية مختلفة تدرجت من الشراكة الشاملة إلى الشراكة في مجال الإنتاج والبحاث والتطوير... الخ، وفي الآونة الأخيرة ظهرت عدد من الشركات الدولية المشتركة في مجال التسويق والتوزيع وتقديم خدمات ما بعد البيع للشركاء في مختلف أسواق العالم.

ويمكن تلخيص ذلك في الشكل الموالي:

## الشكل رقم 9: أشكال الشراكات الدولية



المصدر: المرجع نفسه.

### د- دمج وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تختار الشركات المتعددة الجنسيات بعض وحدات أعمالها الإستراتيجية الدولية ذات النشاط المحدود أو الحجم المحدود لكي تندمج مع وحدات أعمال أخرى لمنافسين استراتيجيين في نفس قطاع الصناعة.

علي سبيل المثال قامت كلا من شركة **Peugeot** و **Fiat** بدمج عملياتها التصنيعية في **Argentina**

وذلك بسبب الأداء الضعيف لكلا من الشركتين في السوق الأرجنتينية، وبنفس الاتجاه قامت كلا من شركة **Volkswagen** و **Ford** بدمج وحدائهما في البرازيل وتشكيل شركة جديدة مملوكة للطرفين باسم **Auto Latina**.

### هـ- امتلاك تكنولوجيا الأعمال المحورية:

تدخل الشركات في مشروع الشراكة **Joint Venture** إذا أرادت الحصول علي تكنولوجيا متقدمة لأنشطة أعمالها المحورية، أو لاكتساب الخبرات والمهارات الضرورية لإدارة هذه التكنولوجيا وتطبيقها بكفاءة وفعالية تضمن تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية للشركة.

إنها شراكة من أجل التعلم واكتساب المهارات، وتنمية وتطوير القدرات التقنية والتنظيمية. وهذا ما حصل بالضبط بين شركة GM الأمريكية وشركة Toyota عندما دخلت كل من الشركتين في شراكة دولية بهدف تحقيق أهداف ومنافع للطرفين، من بينها علي الأقل سعي شركة GM إلى امتلاك المعرفة الضرورية لتصنيع سيارات الصالون الصغيرة بنوعية متميزة وتكاليف منخفضة كما تفعل دائما شركة Toyota .

## و- دفع المنتجات إلي الأسواق الأجنبية:

ذكرنا من قبل أن من أهم مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية مدخل التصدير المباشر أو غير المباشر إلى الأسواق الدولية، أو مدخل الترخيص بإشكاله المختلفة، أو العمل علي تأسيس وحدات إستراتيجية في مختلف أنحاء العالم، بالإضافة إلى مدخل المشروعات الدولية التي يجري تشكيلها في الأسواق المستهدفة، إلى غير ذلك من طرق الدخول الرئيسية إلى بيئة الأعمال الدولية.

## 2- شروط نجاح مشروعات الشراكة الدولية

من أهم هذه الشروط :

1- وضوح الرؤية والمسار والهدف والغرض من التحالف بصيغة الشركة الدولية المشتركة سواء في نوع محدد من أنشطة الأعمال الجوهرية للمنظمة أو في كل الأنشطة.

2- تحليل وفهم القدرات المتاحة ( من موارد مادية وغير مادية ) وخبرات تنظيمية، ومهارات متراكمة، وبيان الحاجات الموضوعية لتنمية أنشطة المنظمة من خلال مقارنة هذه الحاجات مع القدرات المتاحة.

3- تحليل وفهم الطاقات الإنتاجية وحاجات الأسواق.

- هل تحتاج لشريك أجنبي.
- ما هو العائد من الأجنبي.
- هل المشاركة أفضل صيغ الاستثمار.
- 4- تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية في المنظمة، ومعرفة الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال الدولية.
- 5- اختيار الشريك المناسب الذي يساعد في تحقيق أفضل حالات التعاضد في الموارد والتكنولوجيا والقدرات التنظيمية وذلك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية.
- 6- بعد اختيار الشريك المناسب لا بد من وضع إستراتيجية شاملة للأعمال والاتفاق حول عناصرها الرئيسية قبل وضع التحالف موضع التنفيذ.
- 7- تصميم عقد المشاركة ويتضمن :
  - حدد النشاط ونطاقه و التقنية المطلوبة.
  - حدد حقوق وواجبات كل طرف.
  - حدد المسؤوليات الإدارية لكل طرف.
- 8-الاتفاق التفصيلي حول إدارة الشركة الجديدة وأساليب العمل التي سوف تتبع، والأنظمة الإدارية، والوظائف والمهام، وهيكل السلطة والمسئولية، ونقاط صنع واتخاذ القرار، وضمان تشكيل هيكل تنظيمي يتصف بالكفاءة والمرونة والفعالية.
- 9- تحليل مناخ الاستثمار و الذي يتضمن :
  - المخاطر السياسية.
  - المخاطر الفنية.
  - المخاطر التسويقية.
  - المخاطر المالية.
- 10- ضمان تكوين ثقافة متجانسة وواحدة للشركة الجديدة، وحل الخلافات الناتجة عن الاختلافات القيمية، وتقاليده وأخلاقيات العمل وبخاصة إذا كان الأفراد من مشارب وبيئات وثقافات مختلفة.

11- التعاقد والاتفاق: ويتضمن إعداد بعض الجوانب والتي منها:

- الاعتبارات القانونية والتنظيمية.

- الإجراءات الحكومية، والترتيبات المالية.

- التوقيع.

12- تنفيذ الاتفاق: ويتضمن إعداد بعض الجوانب والتي منها:

- إحاطة الأطراف بتقدم العمل.

- إدارة الاختلافات الثقافية.

- مراعاة عدم المساواة.

- المرونة في تنفيذ الاتفاق.

ثالثا: إدارة الاندماج والامتلاك

1- مفهوم الاندماج والامتلاك:

عندما تندمج منظمتان أو أكثر مع بعضهم فان هذا الاندماج يسمى امتلاكاً إذا

كانت إحدى المنظمات هي المهيمنة بصورة حاسمة، ويسمى اندماجاً إذا كانت

المنظمات متساوية، ومن الأمثلة علي الاندماج ما تم بين **Security Pacific**

**Bank Of America** في سنة 1991 موالاندماج الذي تم بين **Chemical**

**Banking** وشركة **Manufacturers Hanover** وتكوين ثالث أكبر بنك

(بالموجودات) في الولايات المتحدة الأمريكية إلى جانب **Citicorp** و **Bank**

**America** .

وتوجد أمثلة عديدة عن حالات الاندماج أو الامتلاك العابرة للحدود في العالم كما

هو واضح في الجدول التالي :

## جدول رقم 1 : أمثلة عن حالات الاندماج أو الامتلاك

أمثلة عديدة علي حالات الاندماج أو الامتلاك العابرة للحدود في العالم

المستثمر Investor	Target / Partner الشريك / الهدف	قطاع الصناعة
Pepsi CO. (US) Unilever UK/ Netherlands	Knorr Elorza (spain) Lipton India (India)	المشروبات غير الروحية الطعام
Nestle Switzerland Pepsi Co (US)	Coca Cola (US)	المشروبات غير الروحية
Pepsi Co (US)	Unilever UK/ Netherland	Snack Food
Unilever UK. Netherland	General Mills BSN France	Snack Food

المصدر: المرجع نفسه.

### 2- فوائد عمليات الاندماج والامتلاك:

- 1- التوافق الاستراتيجي والتعاقد في الإنتاج والتسويق والتوزيع والأنشطة الأخرى.
  - 2- دمج الموارد المادية وغير المادية المتاحة واستثمارها بكفاءة عالية.
  - 3- الاندماج وتكوين شركة أكبر بدلا من المنافسة في نفس قطاع السوق أو في هيكل الصناعة.
  - 4- حل المشكلات المالية للطرفين وتخفيف الأعباء والالتزامات الأخرى.
  - 5- الحصول على حصة أكبر في السوق والدفاع عنها بقوة.
  - 6- توفير فرصة لإعادة هندسة عمليات وأنشطة الأعمال للشركة المندمجة الجديدة
- 3- مصاعب عمليات الاندماج والامتلاك :

إلى جانب المزايا المذكورة توجد مصاعب جمة تعيق عملية الاندماج أو الامتلاك

منها :

1- عدم ضمانة لتحقيق موائمة كاملة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للشركة الجديدة.

2- بالإضافة إلى وجود اختلافات غير عادية دائما في :

-أساليب العمل.

- ثقافة المنظمة.

- وأنظمة الأعمال المستخدمة .

مما يتطلب جهود حثيثة ومكثفة لإعادة تنظيم الأعمال وتكوين التجانس المطلوب.

#### 4- شروط تنفيذ الاندماج الاستراتيجي:

إن تنفيذ عملية الاندماج مع أية شركة صناعية، تجارية، أو خدمية يتطلب توفر شروط أكبر بكثير من مجرد الرغبات والأمني، بل وحتى توافق الإدارات بالتناظر مابين الشركات موضوع الاندماج.

إن الاندماج الاستراتيجي هو تغيير جوهري في حياة المنظمة و الإدارات والأفراد

العاملين، ويتطلب إدارة مدركة لشروط تنفيذ الاندماج التي تتمثل في :

1- كفاءة الإدارة التنفيذية المسؤولة عن توجيه وضبط التغيير

2- الثقافة التنظيمية التي تعكس بيئة التغيير.

3- قيم الأفراد الذين تؤثر أنشطتهم ومواقفهم على عملية التغيير.

4- الفجوة ما بين ثقافة وقيم ما قبل الاندماج والثقافة المطلوبة للشركة الجديدة.

**الشرط الأول:** يتصل بقوة وديناميكية القيادة الإدارية، ودرجة تجسيدها لقيم المنظمة، وتوافقها

مع تقاليد العمل الجماعي، وبالتالي مدى تأثيرها المباشر على الأفراد.

**الشرط الثاني:** بيئة التغيير والتي تعبر بالضرورة عن ثقافة المنظمة (المؤسسة). شكل ومضمون

بيئة التغيير الداخلية يتأسس في فضاء الثقافة التنظيمية ومن خلال انعكاس تحديات البيئة

الخارجية على المنظمة في الداخل. ويبقى الأثر الذي تتركه الإدارة الإستراتيجية واضح بصورة

كبيرة وبخاصة عندما تنجح المنظمة في تلبية احتياجات البيئة الخارجية، وعندئذ ستضاف عناصر الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية كقوى دافعة ومحفزة للإنجاز في قطاع الصناعة أو نشاط الأعمال المستهدف.

**الشرط الثالث :** تعتبر قيم ومعتقدات الأفراد الذين يتولون تنفيذ خطة التغيير الاستراتيجي شرط جوهري لنجاح عملية الاندماج، و ذلك لان قيم ومعتقدات الأفراد تعتبر عامل جوهري حاكم للنجاح أثناء التغيير، بل قد تقاوم التغيير باتجاه الاندماج لأسباب عديدة منها الطبيعة المحافظة لهذه القيم أو خوف الأفراد على أوضاعهم ومصالحهم.

**الشرط الرابع :** محاولة سد الفجوة مابين القيم التقليدية السابقة للاندماج وقيم وثقافة المنظمة الجديدة يعتبر شرط آخر لنجاح عملية التغيير الاستراتيجي وتحقيق درجة جيدة من القبول لخطة الاندماج. ولضمان مستوى أرقى من التوافق والانسجام في بنية المنظمة المندمجة.

#### **المحور الخامس : استراتيجية التنظيم في الشركات الدولية**

إذا كانت وظيفة التخطيط الاستراتيجي تهتم بتحديد الهدف المراد تحقيقه، فإن وظيفة التنظيم تسعى إلى إيجاد من سيقوم بهذا العمل وتسخير الموارد اللازمة لذلك. من خلال تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والمهام والصلاحيات على الوجه الدقيق، ووضع الإطار العام والهيكلي المناسب الذي يتم من خلاله التنفيذ.

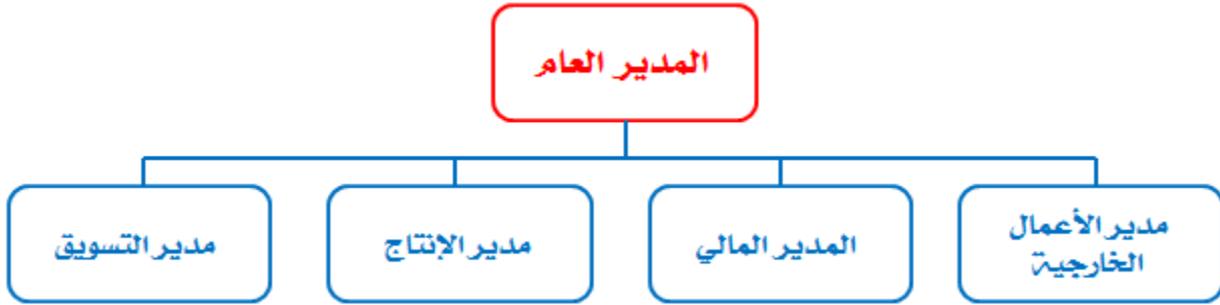
#### **أولاً: الهياكل التنظيمية الدولية**

هناك العديد من الأشكال والصور للهياكل التنظيمية الدولية منها:

#### **1- نموذج قسم الأعمال الخارجية**

وفقا لهذا النموذج هناك إدارة منفصلة للأعمال الخارجية تقف جنبا إلى جنب مع إدارة الشركة الاخرى المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر.

## الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي للأعمال الخارجية

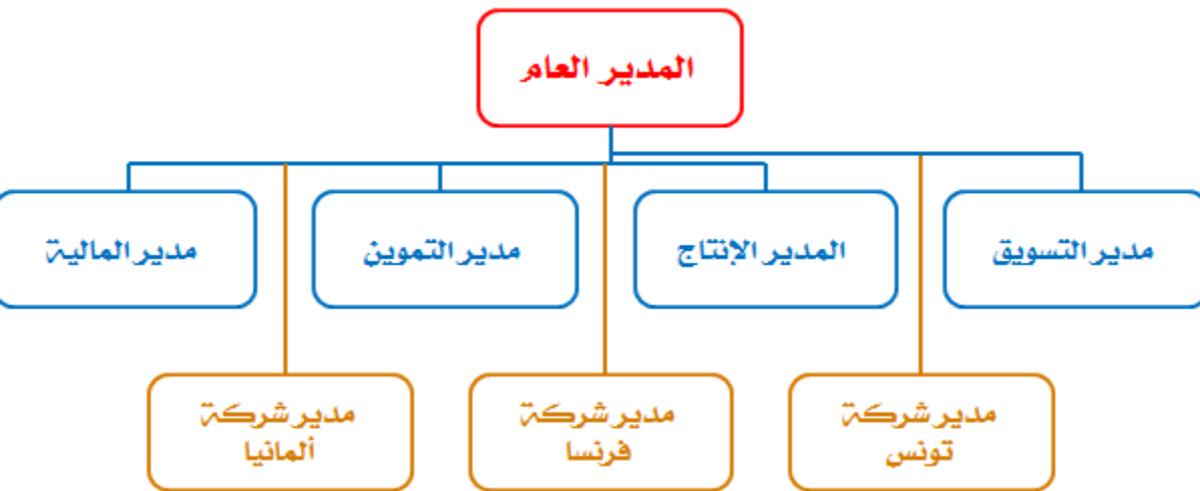


المصدر: هاني عرب، محاضرات إدارة الأعمال الدولية، متوفر في الموقع الإلكتروني [www.rsscirs.info](http://www.rsscirs.info)

## 2- نموذج الشركة الخارجية المنفصلة

في هذا النموذج تدار الأعمال الدولية كشركات أو أقسام منفصلة ويخصص لكل شركة مدير، يكون على اتصال مباشر ودائم بالشركة الأم. كما هو موضح في المخطط الموالي:

## الشكل رقم 11 : نموذج الشركة الخارجية المنفصلة



المصدر: المرجع نفسه.

### 3- نموذج التقسيم الوظيفي

يتم التقسيم في هذا النموذج تبعا للوظيفة الممارسة كالتسويق والإنتاج والمالية... فيكون مدير التسويق مثلا مسؤولا عن أنشطة هذه الوظيفة في جميع الأسواق محلية كانت أم دولية. مثلما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 12: نموذج التقسيم الوظيفي



المصدر: المرجع نفسه.

### 4- نموذج التقسيم الجغرافي

تبعا لهذا النموذج يأتي تحت المدير العام مديرو مناطق جغرافية مسؤولون عن كل العمليات في منطقتهم بما في ذلك الإنتاج والتسويق والمالية.... الخ.

### الشكل رقم 13: نموذج التقسيم الجغرافي



المصدر: المرجع نفسه.

5- التقسيم على أساس سلمي: وفقا لهذا النموذج يتم التقسيم التنظيمي على أساس المنتجات والسلع المنتجة.

6- النموذج المصنوفي: وهو النموذج الذي يجمع بين الأساس الوظيفي وعلى أساس المنتجات أو حتى التنظيم الجغرافي.

7- الهيكل القائم على فكرة إدارة المشروع.

ثانيا: محددات اختيار الهياكل التنظيمية الدولية<sup>19</sup>

هناك جملة من الاعتبارات يجب مراعاتها عند اختيار الهيكل التنظيمي الدولي الأنسب وهي:

8- حجم الأعمال الدولية لدى الشركة؛

9- تاريخ المنشأة وتطور أعمالها؛

10- فلسفة الشركة وثقافتها؛

11- نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها؛

هاني عرب، مرجع سابق.<sup>19</sup>

### المحور السادس: إدارة الموارد البشرية الدولية

أخذت ممارسات وأنشطة الموارد البشرية الدولية في الوقت الراهن حيزاً كبيراً من اهتمامات الدارسين والباحثين على المستويين المحلي والدولي، فهي 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.

#### أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية

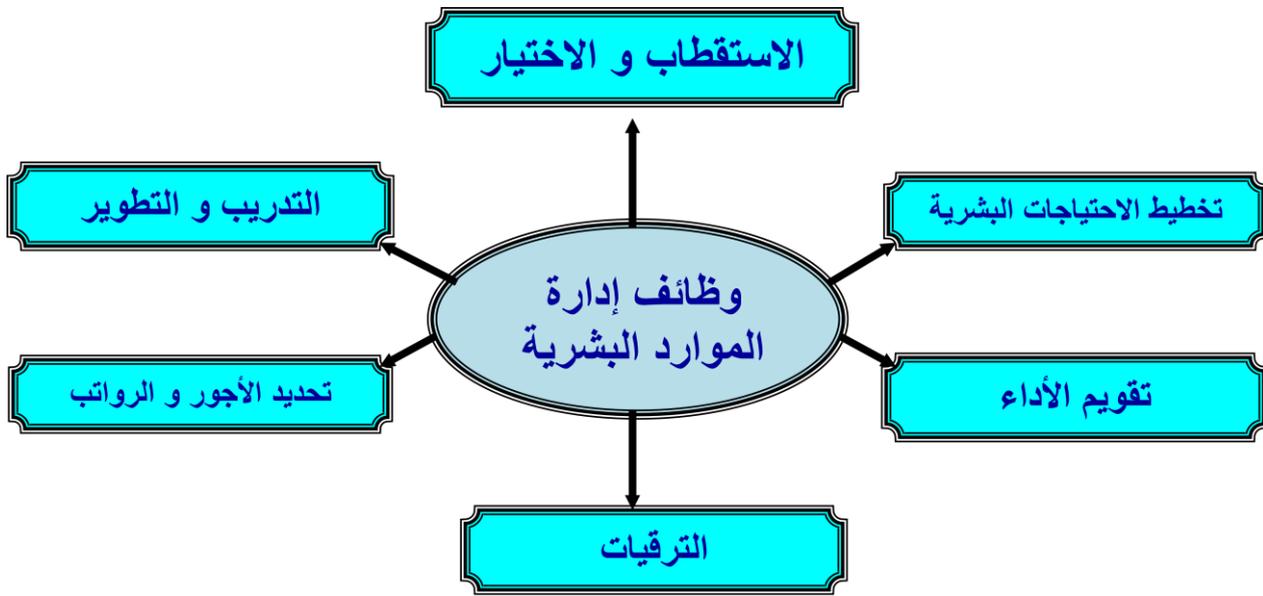
تتعاظم أهمية العنصر البشري لأية منظمة سواء أكانت تمارس نشاطها محلياً أم على المستوى الدولي. لأنه هو مصدر الإبداع في المنظمات، وهو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى الاستغلال الأمثل بما يؤدي إلى دفع وتطوير هذه المنظمات دائماً إلى الأفضل. دون إغفال أثر البيئة على هذا العنصر، ذلك أن للبيئة دوراً رئيسياً في مدى نجاح مدير ما في أدائه لمهامه.

ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام بالمديرين في البيئة الدولية. فالشخص قد ينجح نجاحاً باهراً في إدارته لمنظمة ما في بلد ما، هو ذات الشخص الذي قد يفشل فشلاً ذريعاً في إدارة منظمة مماثلة في بلد آخر. وقد يعزى السبب إلى مؤثرات البيئة. ولذلك فإن عملية اختيار المديرين لشغل الوظائف في البيئة الدولية، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم بالشكل المناسب، هي أمور تحكم الكفاءة والأداء لهؤلاء الأفراد ومنظمتهم بشكل كبير.

ويمكن تعريف إدارة المورد البشرية الدولية بأنها "الأنشطة المكتسبة التي تحدث عن طريق التطوير المستمر في اختيار القوى العاملة الفعالة داخل المؤسسات الدولية، من أجل تحقيق الأهداف الدولية الخاصة بالشركة، بالإضافة إلى تدريب العاملين وتقييمهم وتطوير أدائهم<sup>20</sup>.

ويمكن إبراز أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل عام في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم 14: وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: أحمد عبد الرحمان بلالي، محاضرات إدارة الأعمال الدولية، جامعة الملك فيصل، متوفر في الموقع الإلكتروني،

faculty.psau.edu.sa

<sup>20</sup> عبير محمد، إدارة الموارد البشرية الدولية، متوفر على الموقع الإلكتروني <https://mattn.com.sa/blog>

## ثانيا: الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية الدولية والمحلية<sup>21</sup>

تتم إدارة الموارد البشرية بالنشاطات التي تقوم بها المؤسسة في إدارة الرأس المال الفكري في المؤسسة على مستوى العالم، وذلك من خلال التوظيف والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويضات، وإدارة المواهب والابتكار.

ادارة الموارد البشرية في داخل الدولة أو في خارجها تقوم بنفس الوظائف والنشاطات مثال:

• تخطيط القوى العاملة؛

• تصميم الوظائف؛

• التوظيف والتعيين: في الدولة المضيفة؛

• التدريب والتطوير: في الدولة المضيفة؛

• الأجور والمكافآت؛

• إدارة الأداء؛

• الصحة والسلامة .

نلاحظ انه لا يوجد فرق بين مفهوم ادارة الموارد البشرية على المستوى المحلي ومفهوم إدارة الموارد البشرية على المستوى الاقليمي والدولي، حيث يؤدي كل منهما نفس النشاطات من حيث الممارسات والسياسات باستثناء وظيفة اختيار وتعيين وتدريب العاملين وتأهيلهم

---

زاهي ياسين، محاضرات الإدارة الدولية، كلية المدينة الجامعية بعجمان، متوفر على الموقع الإلكتروني

<sup>21</sup> [www.professorzahi.com](http://www.professorzahi.com)

للعمل في ظل ظروف بيئية مختلفة في الأسواق الدولية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع المنظمات الدولية. حيث الإدارة تتنوع:

1- الدولة المضيضة للشركة العالمية.

2- المركز الرئيسي الذي تنتمي اليه الشركة العالمية.

### مثال: شركة Hp

1- الدولة المضيضة للشركة العالمية

- الضريبة المفروضة في الدولة المضيضة؛

- الانتقال والتوجيه؛

- إدارة الأجانب؛

- العلاقة مع الدولة المضيضة؛

- اللغة وثقافة الدولة المضيضة .

ثالثاً: واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية<sup>22</sup>

أ- تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:

- فيما يختص بالوظيفة المراد شغلها على إدارة الموارد البشرية أن تحدد ما هو السلوك المطلوب في شغلها للأداء المرغوب. معرفة وتحليل ذلك أمر مهم جداً لتطوير إجراءات تحديد الأشخاص المناسبين وتدريبهم وتطوير معايير لتقييم صلاحيتهم وأدائهم. يشمل

---

<sup>22</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية الدولية، متوفر على الموقع الإلكتروني <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1578&SecID=50>

ذلك القدرات الفنية ونوعية الخبرات والتجارب المطلوبة في العمل الخارجي ومعرفة اللغات الأجنبية وهل تتطلب الوظيفة حجماً كبيراً من التعامل مع الآخرين؟ ...الخ.

- فيما يختص بالتنظيم على إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين وإلى أي درجة تتركز القرارات في الرئاسة وما مدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي. يتأثر ذلك بنوع الصناعة والخدمات التي تعمل فيها الشركة. في الخدمات مثلاً العنصر البشري أكثر أهمية من الصناعات التحويلية لكثرة الاحتكاك وكثرة العمل الإداري والحاجة لاتخاذ قرارات متنوعة بينما القرارات الروتينية أكثر حدوثاً في الصناعة.

- كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج أمر ضروري وذلك يعني معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف وإلى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم وإلى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية، هل يقيم في مجتمعات سكنية مع مواطنيه؟ هل سيبقى مدة طويلة أم قصيرة؟ وأيها أهم في عمله: المقدرة الفنية أم القدرة على التعامل مع الآخرين؟

#### ب- الاستقطاب:

- كيف نتعرف على الأشخاص الملائمين وأين نجدهم؟ داخل الشركة أم خارجها؟ فهناك أساليب متعددة في التجنيد فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية والإقليمية أو تختار من دولة لثلاثة. البعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن الموظفين الملائمين الذين لهم تجارب. وهناك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات التشغيل أو التوظيف أو ما يسمى Head Hunter ، وأحياناً

على تعليقات أو توصيات المتمرسين أو على الإشاعات وسمعة الأفراد والاتصالات غير الرسمية.

- وفيما يختص بالاختيار الفعلي، هنالك الاختبارات والتي أصبحت اقل شيوعاً ولا تناسب مستوى الوظيفة العالية. واحسن طريقة للاختيار هي المقابلات الطويلة لمعرفة ميول وقدرات المرشحين وأمزجتهم ونظرتهم للعمل في الخارج ومدى حساسيتهم وشفافيتهم للعلاقات الإنسانية. ويتضمن الاختيار مدى قبول أسرة المرشح للاغتراب ووقع الانتقال عليهم.

#### ج- التدريب والتطوير:

- يميز بعض الكتاب بين التدريب والتطوير على أساس أن التدريب للعمال وصغار الموظفين بينما التطوير للمديرين من الإدارة الوسطى فما فوق وعلى ذلك سنركز على التطوير للمديرين لأهم هم الفئة التي تعمل وتتعامل مع الخارج. كذلك نعرف التطوير على أنه عملية تكسبهم مهارات وخبرات وتوجهات تجعلهم أكثر كفاءة.

- هنالك جانب التطوير المهني والفني المتعلق بالجوانب الفنية كالتمويل والتسويق والإنتاج ثم هنالك الجانب الآخر الذي يعرفهم بثقافات الدول الأخرى للمديرين من البلد الأم ومن بلد ثالث أو يعرف المديرين من البلدان المضيفة بثقافة الشركة. وهنا نذكر بعض اهم الأشياء التي تقوم بها الشركات لمساعدة مديريها على التأقلم ليصبحوا مديرين ذوي فعالية وهي المحاضرات والأفلام والنشرات والكتيبات التنويرية عن البلد المضيف الذي

سيذهب إليه المدير والتي تصف اشياء مثل جغرافية البلد ومناخها والإسكان والتعليم فيها وثقافة هذا البلد.. الخ.

- بالإضافة إلى هذه الأشياء هنالك نشاطات أخرى تقوم بها الشركة لمساعدة مديريها على التأقلم كأن تخصص موظفاً في البلد المضيف ليستقبل الواصلين الجدد ويساعدهم في البحث عن مسكن ومدارس للأولاد ويعرفهم بالبلد الجديد ويأخذهم حولها ليعرفوا كيف يقضون أمور حياتهم اليومية. ليس ذلك فحسب، بل قد تقوم الشركة في البلد الأم برعاية أمور المدير المنقول كبيع أو تأجير منزله. هذه الأشياء يمكن أن تقوم بها الشركة نفسها إن كانت كثيرة بدرجة كافية كما تستطيع أن تستخدم بعض البرامج الجاهزة المخصصة لذلك أو أن تستعين بشركات خارجية متخصصة في ذلك كشركة بريطانية تقدم برامج للمديرين الذاهبين إلى الشرق الأوسط تستغرق عدة أيام.

## الجدول رقم 2: تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف

التأثير غير المباشر	التأثير المباشر
سلي	إيجابي
1/ مضاعفة التأثيرات الايجابية (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.
سلي	سلي
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/ تغير 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.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على: سيدي محمد ساهل، إدارة الأعمال الدولية، متوفر في الموقع الإلكتروني

auhd.edu.ye.

رابعاً: نظام التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات<sup>23</sup>: تقدم الشركات متعددة الجنسيات تعويضات وحوافز مرتفعة بالمقارنة لما تعرضه الشركات المحلية بغية:

1. استقطاب أفضل المهارات الإدارية والفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف؛

2. التعويضات والحوافز المرتفعة من جانب هذه الشركات يعمل على زيادة الأجور في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد، كما تعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف؛

3. إلى جانب الأجور تتحسن في الكثير من الصناعات: ظروف العمل، الخدمات الاجتماعية، والحوافز غير النقدية المقدمة في البلد المضيف.

#### - محددات البرامج التدريبية في الشركات متعددة الجنسيات:

توفر الشركات متعددة الجنسيات برامج تدريبية في فروعها الخارجية مماثلة لنوع ومستوى التدريب في المقر الرئيسي للشركة الأم ويختلف نوع التدريب فيها باختلاف:

- المستوى الوظيفي للعامل والصناعة؛
- نوع استراتيجية الدخول للشركة في السوق ( تملك أو شراكة)؛
- طبيعة التكنولوجيا المستخدمة؛
- الأساليب الإدارية المستخدمة في الشركات التابعة والتي تؤثر على حجم ونوعية التدريب.

وكمثال عن ذلك، فشركة **Daimler Benz** الألمانية المنتجة لسيارات **Mercedes** تقوم بتنفيذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية وتدريب سنويا 2500

---

<sup>23</sup> سيدي محمد ساهل، إدارة الأعمال الدولية، متوفر في الموقع الإلكتروني [auhd.edu.ye](http://auhd.edu.ye)

موظف في فروعها التابعة في الدول النامية<sup>24</sup>.

### خامساً: إدارة الموارد البشرية وتحديات الأعمال الدولية<sup>25</sup>:

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 العينات 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:

---

<sup>24</sup> سيدي محمد ساهل، مرجع سابق.

<sup>25</sup> عبد العزيز العنزي، مختصر مادة إدارة الأعمال الدولية، كلية الأقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الملك محمد بن سعود، م.ع.س، 1433هـ.

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 للإعاشة وبدلات النقل والمواصلات والتأثيث.

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

خامساً: كيف تؤثر الاختلافات بين الدول على إدارة الموارد البشرية؟

هناك تأثير دولي وتأثير بين الولايات داخل الدولة بسبب الآتي<sup>26</sup>:

---

المرجع نفسه.<sup>26</sup>

## 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 فتميل 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 تايوان 5.82 دولار وإنجلترا 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 حيث 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؟<sup>27</sup>:

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:

إن 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.

المرجع نفسه. 27.

- 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 من 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 المنتسبة 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 أما إذا كانت قليلة فنحضر مديرين من الدولة الأم.
- سجل الأداء للمرشحين: كلما كان خبراتهم متعددة وسيرتهم الذاتية عالية 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.

### 3/ عوامل خاصة بالبلد المضيف:

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

### -مصادر اختيار المديرين للعمل بالفروع الخارجية:

- 1/ الاعتماد على أبناء الدولة المضيضة؛
  - 2/ الاعتماد على الدولة الأم؛
  - 3/ يعتمد على أبناء دولة ثالثة بخلاف الدولة الأم والدولة المضيضة؛
- ومن جهة أخرى فإن كثيراً من الشركات متعددة الجنسيات ترى أن تعيين مديريها بالخارج يعد تأهيلاً أو مرحلة ضرورية للإعداد لتولي مناصب إدارية أعلى بالشركة الأم بعد ذلك.

### -سياسة التوظيف الدولية:

- 1/**Ethnocentric**: يؤيد تعيين أبناء الدولة الأم فى الوظائف الإدارية بالفروع الأجنبية فإن اتجاهاتهم وأسلوب الإدارة ومعايير التقييم تفوق أية أشياء يمكن أن تقدمها الدولة المضيضة.
- 2/**Polycentric**: يؤيد تعيين مديرين من بين أبناء الدولة المضيضة لأنهم الأقدر على تفهم ثقافة وسوق الدولة المضيضة.
- 3/**Geocentric**: يؤيد تعيين مدير كفاء بغض النظر عن جنسيته.

وتؤكد إحدى الدراسات التي أجريت على 338 فردا يعملون بالفروع الخارجية للشركات الدولية أن هناك خمسة عوامل أساسية تحدد نجاح المغترب فى أداء واجباته وهي:

- الإمام 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.

### الجدول رقم 3 : 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>	التوظيف من البلد الأم  <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>	التوظيف من البلد المضيف  <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>	التوظيف من بلد ثالث  <b>Geocentric</b>

المصدر: المرجع نفسه.

## المحور السابع: التسويق الدولي

في الوقت الراهن، يحضى موضوع التسويق الدولي باهتمام بالغ من طرف الباحثين الإقتصاديين والمهتمين، ويرجع ذلك إلى التطورات الهائلة التي شهدتها حركة التجارة الدولية وظهور التكتلات الإقتصادية والمناطق الحرة وما يتبعها من صراعات بين الدول أو بالأحرى بين المؤسسات للاستحواذ على أكبر حصة من الأسواق الدولية والعالمية.

### أولاً: مفهوم التسويق الدولي

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه "عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد"<sup>28</sup>.

وعرفه **Phillip Kotler** بأنه " لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته"<sup>29</sup>.

كما يعرفه **Charles Croué** بأنه عبارة عن منهجية تهدف إلى تعظيم الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الفرص المتاحة في الأسواق العالمية<sup>30</sup>

وعلى ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف التسويق الدولي على أنه مجموع الأنشطة والممارسات التي تسمح بوصول وتدفق السلع والخدمات على المستوى الدولي من تسعير وترويج وتوزيع بغية إشباع المستهلك وكسب ولاءه خارج حدود الدولة الواحدة.

---

<sup>28</sup> فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 19.

<sup>29</sup> بشير عباس العلاق، فحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999، ص 27.

<sup>30</sup> Charles Croue, Marketing international, 2<sup>ème</sup> ed, De Boeck université –Bruxelles, 1994, p 41.

## ثانيا: أهمية التسويق الدولي

تقوم فلسفة التسويق الدولي على إمكانية استفادا الطرفين أو كل الأطراف المشتركة في العملية في نفس الوقت، وتتجلى أهمية التسويق الدولي من خلال الفوائد التي تعود على الدولة في كل من الاستيراد والتصدير والاستثمارات الأجنبية<sup>31</sup>.

- الإستفادة من التصدير: يسمح بيع فائض المؤسسة من الإنتاج في الأسواق الدولية من الحصول على العملة الصعبة.

- الاستفادة من الاستيراد: لا تقتصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات وإنما الفائدة الأساسية هي في إتاحة الفرصة للحصول على بعض السلع بتكلفة أقل من إنتاجها محليا، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا يحقق فيها البلد المستورد اكتفاء ذاتيا.

- استفادة الدول النامية من الاستثمارات الأجنبية : حين تقدم المؤسسات الدولية على تصدير رؤوس الأموال والخبرات في شكل استثمارات طويلة الأجل داخل الدول الأخرى، وبالتالي إمكانية استفادة الدول النامية اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا من تشجيع الاستثمارات الأجنبية بها وتلك هي مراحل الالتزام في التسويق الدولي.

## ثالثا : أبعاد التسويق الدولي

تختلف درجة الاهتمام بالأسواق الدولية من طرف المؤسسات ويرجع ذلك الاختلاف إلى الإمكانيات المسخرة لها والإستراتيجيات المتبعة في ذلك ويمكن تميز هذه الدرجات من الاهتمام بالأسواق الدولية كالتالي<sup>32</sup>:

---

<sup>31</sup> صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي - نظم التصدير والإستيراد، مكتبة عين شمس، الطبعة 10، مصر، 2003، ص 22.

- في البداية تكون منتجات المؤسسة تباع في الأسواق الدولية بدون أي اهتمام أو تشجيع منها، وذلك من خلال تصريف الجزء الضئيل المتبقي من منتجاتها بواسطة منافذ توزيع لها الرغبة في ذلك.
- عند وجود فائض في منتجاتها بصفة مؤقتة، ولا تستطيع تصريفها في الأسواق المستهدفة محلي، تركز اهتمامها نحو الأسواق الدولية. فالمؤسسة هنا لا توجد لديها النية في التصدير وإنما تصريف الفائض من منتجاتها عند لزوم الأمر.
- مع تزايد الفائض من السلع تبدأ المؤسسة في التفكير الجدي لمحاولة بيع وتصريف منتجاتها في الأسواق الدولية، وذلك عن طريق عقد بعض الصفقات الصغيرة دون وجود عقود أو اتفاقات طويلة الأجل.
- إن ارتفاع درجة المنافسة وتزايد الطاقة الإنتاجية يجعل المؤسسات تبحث عن وسطاء دائمين محليين أو خارجيين معتمدين لمؤسسات أجنبية أخرى لوضع معهم تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها.
- بعد ذلك تلجأ المؤسسات إلى منح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص.
- في هذه المرحلة لا تنظر المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية على أنها عبارة عن تصريف فائض فقط، وإنما تدخل ضمن إستراتيجية معتمدة لغزو الأسواق الدولية وتزول فكرة الحدود الوطنية وتنظر للعالم بأكمله على أنه سوق لمنتجاتها.

#### رابعاً: منهج إدارة التسويق الدولي

---

محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، دار المستقبل، عمان، 1999، ص 392.32

هو إذن المنهج الذي يعنى بإدارة المسائل المتعلقة بخدمة الأسواق الدولية حيث يتعلق باتخاذ القرارات الأساسية والخاصة بـ:

- 13- الدخول و مزاولة أو عدم مزاولة الأعمال الدولية؛
- 14- التوقيت الزمني للدخول إلى الأسواق الدولية؛
- 15- نوع الأسواق الواجب الدخول إليها ( دول متقدمة أو دول نامية) ؛
- 16- كيفية الدخول و خدمة السوق الدولية، أي انتقاء الاستراتيجية المناسبة: مبادلات تجارية (تصدير و استيراد) ، أم استثمار خارجي ( مباشر مع تواجد حقيقي بعيد المدى أو غير مباشر).

#### خامسا: خصوصية التسويق الدولي

هناك تشابه كبير بينه و بين التسويق المحلي من حيث الفلسفة و الأدوات و التقنيات والنظريات إلا أن هناك بعض الخصوصيات التي ينفرد بها و التي ترجع أساسا إلى طبيعة ممارسته على مستوى البيئة الدولية ، ويمكننا حصرها في المجالات التالية:

- 17- الاختلاف بين السوقين المحلي و الدولي يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف الممارسات

فيهما.

- العمل عبر الحدود بالنسبة للأسواق الخارجية يستلزم أن هناك تحديات مختلفة (إجراءات قانونية واعتبارات و مشاكل خاصة أي مجموعة من المخاطر. )

- 18- يجب أن ينظر لعناصر المزيج التسويقي (المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج ) من

منظور دولي.

سادسا: الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي<sup>33</sup>:

يختلف التسويق الدولي عن التسويق المحلي بأنه ينصب أساسا على أن إدارة التسويق الدولي تختص في إنجاز الأنشطة التسويقية عبر بلدين ( مصدر ومستورد ) أو أكثر من ذلك. وبالتالي فإن البلد الواحد لا تربطه علاقة مع بلد واحد فقط، وأن الأنشطة التسويقية في التسويق الدولي أكثر شمولاً وسعة من التسويق المحلي، وأن التغير الحاصل في عملية انتقال السلعة أو الخدمة إلى بيئة خارجية أخرى وفق متغيرات جديدة تجعل الشركات في موقف تجر فيه على اتخاذ ما يمكن اتخاذه من قرارات لمجاهة تلك المتغيرات الخارجية.

وتتنوع البيئة التسويقية الدولية نتيجة للاختلافات في القوى الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية المؤثرة.

سابعا: سياسات المزيج التسويقي الدولي

### 1- سياسة المنتج

وتختلف استراتيجية تطوير المنتجات باختلاف أهداف التسويق الدولي مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

---

<sup>33</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج، الأردن، 2007، ص

#### الجدول رقم 4 : علاقة تطوير المنتجات بأهداف المؤسسة

طبيعة المنتج	معدل تطور تكنولوجي منخفض	معدل تطور تكنولوجي مرتفع
الأهداف التسويقية		
دخول السوق الدولية	تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتج المقدم	تقديم تشكيلة كبيرة من المنتج المقدم للسوق
الحفاظ على السوق الدولية	استمرار المنتجات الحالية. إدخال تعديلات بسيطة تتفق مع التعديلات في المنتجات المنافسة	إحلال تشكيلة جديدة للمنتج محل التشكيلة القديمة
تنمية السوق الدولية	إعادة تصميم المنتجات الحالية لجعلها أكثر جاذبية في مواجهة المنافسة ( تطوير تجاري )	تطوير شامل لأجزاء المنتج والتصميم له ( تطوير تجاري وفي معا )

المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، جامعة القاهرة، مصر، 1990، ص 95.

**2- مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الدولي**<sup>34</sup>: وهو مجموعة العناصر التي تسعى المشروعات أو الشركات من خلالها إلى تلبية رغبات واحتياجات العملاء في الأسواق وموائمتها وتصميمها ووفق أسس تسويقية لأنشطة بحوث السوق وسلوك المستهلك وطبيعة المنافسة حيث تتركز تلك العناصر في المنتج والتسعير والترويج والتوزيع وما يتضمنه كل عنصر من تفاصيل جزئية، بحيث تضمن تلك العناصر نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها والاستحواذ على أكبر شريحة من العملاء ومواجهة المنافسين.

**ج. المزيج التسويقي الدولي من حيث عنصر المنتج**: وهي عبارة عن الأنشطة والعناصر والإجراءات التسويقية التي تتخذها المؤسسة تجاه تكوين أبعاد المنتج النهائي والمنافع والخصائص

34 عادل خير الله ناصر بن عبد الله، فاييزة خير الله ناصر بن عبد الله، أثر مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الدولي على القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات القطاع الخاص الكويتية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 2020، 23، ص 459.

من خصائص ومواصفات وتمييز وتعبئة وتغليف و ضمان وصلاحية ... إلى غيره من عناصر والتي يتم تقديمها للعملاء في الأسواق الدولية وفق طبيعة السوق ومتغيراته.

د. المزيج التسويقي الدولي من حيث عنصر التسعير: والذي يشتمل على تحديد القيمة التي يتقبلها العملاء في الأسواق الدولية وتخدم استراتيجية التسعير والتسويق والمنافسة وتحقيق المنفعة للعملاء في السوق الدولي المستهدف وفق طبيعة السوق ومتغيراته .

ويمكن أن تتبع منظمات الأعمال الدولية عند طرح منتجاتها في الأسواق الدولية عدة استراتيجيات تسعيرية وهي<sup>35</sup>:

#### - إستراتيجية كشط السوق: stratégie d'écrémage -

أو ما تسمى باستراتيجية فترة الاسترداد السريعة، حيث يتم من خلالها تحديد سعر مرتفع للمنتج حيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق، التي يهملها الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفعاً، وعندما تقل الفرص البيعية يتم تخفيض السعر حتى يكون ملائماً للفئة التي تليها في السوق، هكذا يتم التخفيض باستمرار لكسب فئات جديدة. تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى استرداد رأس مالها المستثمر في الدول الأجنبية بأسرع وقت ممكن، الأمر الذي يدفعها إلى تحديد سعر منتجها بحيث يحقق معدلات عائد تساهم في سرعة استرداد أموال المؤسسة خلال الفترة المخططة لذلك، وعادة ما يتم تبني هذه الإستراتيجية في الدول التي تعاني من تقلبات سياسية واجتماعية سريعة مما يدفع بإدارة المؤسسة إلى عرض منتجاتها بسعر مرتفع، وتكون على استعداد للخروج السريع من السوق حين يتحقق هدفها وتسترد أموالها.

#### - إستراتيجية التغلغل في الأسواق الدولية-

تهدف المؤسسة من إتباع هذه الإستراتيجية إلى الحصول على حجم كبير من السوق وتحقيق الانتشار لمنتجاتها في الأسواق الدولية، فتقوم بتحديد سعر للمنتج يتناسب مع أكبر قدر ممكن

---

قرينات اسماعيل، محاضرات في التسويق الدولي، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أكلبي

محمد أولحاج البويرة، 2020/2019، ص ص 61،62<sup>35</sup>

من المستهلكين وفي نفس الوقت يغطي التكاليف الإجمالية للمنتوج ويفضل إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات التالية :

- 19- عندما تزيد حساسية السوق للسعر وعندما يجذب السعر المنخفض عدد كبير من المستهلكين، أي بمعنى كلما انخفض السعر ازداد الطلب على المنتوج؛
- 20- إذا كانت السلعة تواجه منافسة محتملة قوية؛
- 21- في حالة اتجاه تكلفة إنتاج وتسويق الوحدة للانخفاض مع زيادة الكميات المباعة مما يؤدي إلى الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم.

#### - إستراتيجية التميز السعرية: **Stratégie de prix différencie** -

قد تواجه العديد من المؤسسات مشكلة التعامل مع أسواق مختلفة في دول أجنبية متعددة وعرض منتجاتها في كل سوق منها بسعر مختلف، ويرجع ذلك الأمر إلى اختلاف القدرات الشرائية للمستهلكين وإختلاف النظم الجمركية والضريبية التي قد تفرض بعض الأعباء وبالتالي زيادة تكلفة المنتج في سوق ما.

وقد تتيح بعض المميزات والإعفاءات التي تقلل تكلفة المنتج في سوق أخرى، والأهم في ذلك أنه إذا لجأت المؤسسة إلى عرض منتجها بأسعار مختلفة في الأسواق الدولية أنه يجب تدعيم التميز في الأسعار بتميز في خصائص المنتج وذلك لتجنب تسرب المنتج رخيصة السعر إلى سوق عالية السعر

هـ. **المزيج التسويقي الدولي من حيث عنصر الترويج**: الجهود التسويقية التي يتم القيام بها من أجل إمداد العملاء في الأسواق الدولية بالمعلومات والمواصفات والمنافع عن المنتجات والخدمات وإثارة اهتمامهم وإقناعهم وإشباع احتياجاتهم وحثهم على استخدام وشراء تلك المنتجات والخدمات والاستمرار في التعامل معها مستقبلاً.

و. **المزيج التسويقي الدولي من حيث عنصر التوزيع**: الإجراءات التي يتخذها المسوق لتوفير المنتج أو الخدمة والأساليب التي يتم بها توصيلها إلى العملاء أو الموزعين وكذلك الطريقة التي يتم بها التخزين والتوزيع الجغرافي لتلك الأماكن في الأسواق الدولية وكذلك الوكلاء والوسطاء العاملين في التوزيع وإيصال الخدمات والمنتجات.

ز. القدرة التنافسية : وهي مجموعة من العناصر داخل المؤسسة والتي تمكنها من التفوق على المؤسسات المشابهة وتقديم الخدمات والمنتجات المتميزة بمستويات تفوق المنافسين، حيث تتركز تلك العناصر في جوانب تنظيمية أو تسويقية أو موارد مادية ومالية أو تكاليف نشاطها، وتظهر القدرة التنافسية في ربحية المؤسسة واستمرارها في ظروف المنافسة الشديدة وقدرتها المرنة على مواكبة المتغيرات والابتكار في مجال تخصصها.

### سابعاً: التجارة الإلكترونية

للكثير من الناس، يعني مصطلح التجارة الإلكترونية التجارة من خلال الأنترنت المسمى - الشبكة العنكبوتية العالمية ( الويب ( World Wide Web ( WWW ) فهي ( **Electronic Commerce Or e-Commerce** )، تشتمل الكثير من الأنشطة مثل: - تجارة الأعمال مع الأعمال الأخرى Be to Be، - تجارة الأعمال مع الأفراد أو المستهلكين، Be to C، ومختلف العمليات الداخلية التي تستخدمها الشركات في دعم أنشطة شرائها، وبيعها، وتوظيفها للأفراد، وتخطيطها.

#### 1- مفهومها وطبيعتها:

من التعاريف التقليدية للتجارة الإلكترونية أنها " تمثل شكلا من أشكال التعامل التجاري الذي ينطوي على تفاعل أطراف التبادل الكترونيا بدلا من التعامل المادي أو الاتصال المادي المباشر".<sup>36</sup>

#### 2- فوائدها:

ومن أهم فوائد التجارة الإلكترونية عموما:

22- توفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الدولية على

اختلاف أشكالها و أنماطها.

23- إمكانية الشراء من المكان الذي نتواجد فيه ( المكتب، البيت، السيارة.. الخ. )

---

محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التجارة الإلكترونية، دار الجنان، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 9.36

- 24- تمكين المستهلك من الحصول على منتجات ذات جودة عالية كنتيجة لزيادة المنافسة في الأسواق ( المحلية والدولية. )
- 25- معاينة المنتجات مباشرة ( اللون، الشكل.. الخ. )
- 26- تمكين الشركات من التخفيض في التكاليف التسويقية ( التوزيع والإعلان. )
- 27- تمكين الاتصال السريع و تسهل عملية التفاوض ( تقليل الجهد. )

### ثامنا: المناطق الحرة

تعتبر المناطق الحرة أحد أهم الأدوات التنموية لاقتصاديات الدول؛ لأنها تسهم بشكل فاعل في جذب الاستثمارات الخارجية وتشجع الاستثمارات المحلية، وتمنح التسهيلات في الموانئ والمراكز التجارية، بما يساعدها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، ودعم القاعدة التصديرية، وزيادة النمو الاقتصادي.

وتعرف المناطق الحرة على أنها: " مجال محدد إداريا أو جغرافيا خاضعا لنظام جمركي يسمح بحرية استيراد السلع والخدمات والعتاد ومواد أخرى إليها بهدف إنتاج مواد متجهة للتصدير أو التخزين"<sup>37</sup>.

### 28- خصائص المناطق الحرة

تقوم المناطق الحرة على مجموعة من الخصائص تتلخص فيما يلي<sup>38</sup>:

- المساحة الجغرافية المحددة للمنطقة الحرة:
- تنشأ المناطق الحرة غالبا بموجب تشريع أو مرسوم كما قد تنشأ دون ذلك.
- المنطقة الحرة معزولة جمركيا عن بقية أقاليم الدولة:

<sup>37</sup> قادري عبد العزيز، الإستثمارات الدولية، دار هومة، الجزائر، 2006، ص.129.

38 عبد القادر أحمد حفيظ برهام باعمر، ابراهيم فتوح، دور المناطق الحرة في التنمية الاقتصادية في سلطنة عمان (دراسة ميدانية على المنطقة الحرة بصلالة)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 3، 2019، ص.343.

- تعزل المنطقة الحرة عن بقية أقاليم الدولة المضيفة، وقد تعزل المنطقة الحرة بأسوار أو من خلال منافذ تتحكم بعملية الدخول والخروج منها، أو تحديد حدودها إداريا.
- المنطقة الحرة تخضع للسيادة الكاملة للدولة المضيفة:
- يتولى إدارة المناطق الحرة هيئات حكومية أو جهات مشغلة تقوم بتحديثها الدولة المضيفة لهذا الغرض،
- يمنح في المنطقة الحرة إعفاءات وحوافز ضريبية وجمركية وتسهيلات إجرائية بهدف تشجيع وجذب الاستثمارات إليها:
- تمنح معظم الدول بإنشاء المناطق الحرة في أقاليمها إعفاءات جمركية وضريبية وتتفاوت من إقليم دولة الى أخرى، والهدف منها استقطاب الاستثمارات الأجنبية والمحلية.
- أهداف المناطق الحرة:

من بين الأهداف الرئيسية لإنشاء المناطق الحرة ما يلي<sup>39</sup>:

- 29- إيجاد فرص عمل جديدة والمساهمة في مكافحة البطالة؛
- 30- تدريب عمالة صناعية ماهرة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛
- 31- فتح مصادر جديدة للنقد الأجنبي وتوسيع نطاق التجارة الخارجية؛
- 32- جلب التكنولوجيا؛
- 33- الرفع من التنافسية الدولية؛
- 34- التقارب الإقتصادي الإقليمي.

ويمكن توضيح انتشار المناطق الحرة عبر مختلف مناطق وأقاليم العالم في الجدول الموالي:

---

<sup>39</sup> حميد شاشوة، دور المناطق الحرة في الإندماج الإقتصادي المغربي، دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 7، العدد 3، جامعة الأغواط، 2016، ص325.

الجدول رقم 5: توزيع المناطق الحرة حسب المناطق الجغرافية الرئيسية عام 2019

النسبة من الإجمالي	عدد المناطق الحرة	
100	2296	الإجمالي
12.9	295	الإقتصاديات المتقدمة
8.30	191	الو.م أ
3.70	85	أوروبا
81.40	1869	الإقتصاديات النامية
9.40	215	افريقيا
52	1196	آسيا
16.80	385	الفلبين
5.90	135	الصين
2	45	ماليزيا
10	231	الهند
2	47	الإمارات
0.04	1	أوقيانوسيا
19.90	457	أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي
4.40	101	كولومبيا
3.10	71	جمهورية الدومينكان
5.70	132	الاقتصاديات الانتقالية
1.70	39	روسيا

المصدر: قادري عبد القادر، حوافز الإستثمار في المناطق الحرة كأحد السبل للتنمية في الإقتصاديات النامية،

مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد1، 2020 ص 113.

## قائمة المراجع :

- 1- طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 2- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 3- عبد الرحيم فؤاد الفارس، فراس أكرم الرفاعي، مدخل إلى الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 4- محمد سرور الحريري: إدارة الأعمال الدولية والعالمية، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 5- مجدي شهاب وآخرون، أساسيات الإقتصاد الدولي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1998.
- 6- دراز حامد عبد المجيد، السياسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 7- سيدي محمد ساهل، إدارة الأعمال الدولية، ص 7، متوفر في الموقع الإلكتروني [auhd.edu.ye](http://auhd.edu.ye)
- 8- الحمادي علي مجيد، واقع الاستثمار العربي وأثره على عودة الاستثمارات العربية المهاجرة، شؤون استراتيجية، العدد 12، السنة الثالثة، دمشق، 2004.
- 9- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر، الأردن، 2010.
- 10- مصطفى كامل، عبد الغني حامد، إدارة الأعمال الدولية، لورد العالمية، البحرين، 2006،
- 11- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، الأردن، 2007 .
- 12- عمر يحياوي، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017.
- 13- عبد الوهاب حسن عشناوي، الإدارة الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر، 2014 .
- 14- محاضرات إدارة الأعمال الدولية، متوفر على الموقع الإلكتروني [www.kfs.edug](http://www.kfs.edug) -
- 15- هاني عرب، مرجع سابق.

- 16- زاهي ياسين، محاضرات الإدارة الدولية، كلية الجامعة بعجمان، متوفر على الموقع الإلكتروني  
www.professorzahi.com
- 17- سيدي محمد ساهل، إدارة الأعمال الدولية، متوفر في الموقع الإلكتروني auhd.edu.ye
- 18- عبد العزيز العنزي، مختصر مادة إدارة الأعمال الدولية، كلية الأقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الملك محمد بن سعود، م.ع.س، 1433هـ.
- 19- فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- 20- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999.
- 21- Charles Croue, Marketing international, 2<sup>ème</sup> ed, De Boeck université -Bruxelles, 1994.
- 22- صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي - نظم التصدير والإستيراد، مكتبة عين شمس، الطبعة 10، مصر، 2003.
- 23- محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، دار المستقبل، عمان، 1999.
- 24- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج، الأردن، 2007.
- 25- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التجارة الالكترونية، دار الجنان ، عمان، الأردن، ط1، 2016،
- 26- عادل خير الله ناصر بن عبد الله ،فايزة خير الله ناصر بن عبد الله، أثر مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الدولي على القدرة التنافسية للمؤسسات- دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات القطاع الخاص الكويتية-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد2020، 23 .
- 27- قرينات اسماعيل، محاضرات في التسويق الدولي، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التحارية، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، 2020/2019.
- 28- محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، دار المستقبل، عمان، 1999.

- 29- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج، الأردن، 2007،
- 31- قرينات اسماعيل، محاضرات في التسويق الدولي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، 2020/2019.
- 30- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التجارة الالكترونية، دار الجنان ، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- 31- قادري عبد العزيز، الإستثمارات الدولية، دار هومة، الجزائر، 2006.
- 32 - عبد القادر أحمد حفيظ بهام باعمر، ابراهيم فتوح، دور المناطق الحرة في التنمية الاقتصادية في سلطنة عمان (دراسة ميدانية على المنطقة الحرة بصلالة )، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 3، 2019.
- 33 - حميد شاشوة، دور المناطق الحرة في الإندماج الإقتصادي المغربي، دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 7، العدد 3، جامعة الأغواط، 2016.
- 34- قادري عبد القادر، حوافز الإستثمار في المناطق الحرة كأحد السبل للتنمية في الإقتصاديات النامية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد1، 2020.
- 35- مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، جامعة القاهرة، مصر، 1990 .
- 36- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية الدولية، متوفر على الموقع الالكتروني <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1578&SecID=50>

فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	مكونات مصطلح إدارة الأعمال الدولية	01
17	من يقوم بالأعمال الدولية ؟	02
19	أنواع الإستثمارات الأجنبية	03
23	صور وأشكال الأعمال الدولية	04
36	الأبعاد البيئية للأعمال الدولية	05
37	مفرزات دراسة البيئة الدولية للأعمال	06
40	خطوات التخطيط الإستراتيجي	07
52	أهداف المشروعات المشتركة الدولية	08
54	أشكال الشراكات الدولية	09
61	الهيكل التنظيمي للأعمال الخارجية	10
61	نموذج الشركة الخارجية المنفصلة	11
62	نموذج التقسيم الوظيفي	12
63	نموذج التقسيم الجغرافي	13
65	وظائف إدارة الموارد البشرية	14

الصفحة	الجدول	الرقم
58	أمثلة عن حالات الاندماج أو الامتلاك	1
71	تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف	2
80	مزايا وعيوب استراتيجيات التوظيف في ش. م. ج	3
86	علاقة تطوير المنتجات بأهداف المؤسسة	4
92	توزيع المناطق الحرة حسب المناطق الجغرافية الرئيسية عام 2019	5

نماذج عن بعض الأسئلة المبرمجة في الإمتحانات:

1- الإدارة الدولية والأعمال الدولية وجهان لعملة واحدة .... ناقش مدى صحة أو خطأ هذه العبارة.

2- ما هي أهداف الشركات الدولية من ممارسة العمل الدولي؟

3- ما هي أهمية الأعمال الدولية بالنسبة للشركات الدولية؟

4- تعد منظمات الأعمال الدولية نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بمختلف عناصر البيئة، وضح في شكل أو مخطط أهم مكونات هذه البيئة؟ وما هي نواتج أو مفرزات دراسة متغيرات هذه البيئة على منظمات الأعمال؟

5-تسعى منظمات الأعمال الدولية من خلال الدخول في تحالفات استراتيجية مع المنافسين إلى تحقيق أهداف استراتيجية بالنظر إلى عدة أسباب ، أذكرها؟ مع إعطاء أمثلة عن بعض هذه التحالفات الدولية؟

6-هناك تشابه بين التسويق الدولي والتسويق المحلي من حيث الأدوات والتقنيات والنظريات، لكن هناك بعض الخصوصيات التي ينفرد بها، أذكرها؟ وما هي سياسات المزيج التسويقي الدولي؟

7-يعتبر تطوير رأس المال البشري من الأعمال الإستراتيجية على المستوى الإقتصادي الدولي، وتحققا لهذا الهدف ما هي أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية ؟

8- عرف التحالفات الإستراتيجية؟ واذكر أهم سماتها؟

- ما هي أشكال التحالفات الإستراتيجية؟

- ما هي أهم أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية؟

- ما هي أهم شروط نجاح التحالفات الإستراتيجية؟

- ما هي فوائد التحالفات الإستراتيجية الدولية؟

9- ما هي العوامل المؤثرة في اختيار مداخل الانتقال إلي الأعمال الدولية؟ اكتب نبذة

مختصرة عن مداخل الانتقال إلي الأعمال الدولية؟

- اشرح بالتفصيل التصدير كأحد مداخل الانتقال إلي الأعمال الدولية؟

- من وجهة نظرك الشخصية أي مداخل الانتقال إلي الأعمال الدولية يعتبر أفضل للدول

النامية؟

10- عرف البيئة السياسية؟ واذكر أهم عناصرها؟

- عرف البيئة القانونية؟ وشرح بالتفصيل كيفية تأثيرها على أعمال الشركات الدولية؟

- اشرح كيف تؤثر السياسة المالية والنقدية على الأعمال الدولية؟

- ما هي أهم المخاطر السياسية التي يمكن أن تتعرض لها الشركات الدولية في البلد

المضيف؟

11- عرف البيئة الثقافية ؟ واذكر أهم عناصرها؟

- ما هي خصائص البيئة الديموغرافية؟

- اشرح تأثير البيئة الثقافية على أعمال الشركات الدولية؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ