خاصة بعد التطور السريع والمستمر Borderless World تتنافس منظمات الأعمال اليوم في ما يمكن أن نسميه عالم بلا حدود في مجال الاتصالات والمواصلات وظهور شبكة الإنترنت والمنظمات الافتراضية وغيرها من الأمور. لذلك يتطلب الأمر من مدراء منظمات الأعمال فهم البيئة الدولية ومتطلبات العمل فيها والتحديات التي يحتمل مواجهتها ومعرفة الفرص المتاحة التي يمكن أن تستغل ويتحقق منها عائد للمنظمة. إن الأعمال الدولية تتباين في أشكالها وحجومها وأساليب إقامتها وطرق إدارتها وكذلك الظرف المحيطة بكل نوع منها . ويمثل التحدي الأخلاقي والتنوع الثقافي إشكالية أساسية تواجه الأعمال الدولية خاصة الكبيرة منها والمؤثرة والتي يتطلب الأمر منها أن تتعلم تطبيقات إدارية تعي طبيعة التبادل والاختلاف الثقافي الحاد. إن مجمل هذه القضايا Globalization and International Business سيتم التطرق إليها في فقرات هذا الفصل. أولاً : العولمة وإدارة الأعمال الدولية الذي تشابكت فيه Global Economy تمثل المرحلة الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم ما يمكن أن يطلق عليه الاقتصاد العالمي العلاقات من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة وتكون في إطار عالمي أكثر منها كافة دول العالم ضمن حدود محلية يتأثر التي تعني زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي Globalization الاقتصاد اليوم بظاهرة العولمة بسبب زيادة وتائر التداخل والعلاقات زيادة التطور التكنولوجي خصوصاً في مجال الاتصالات والمواصلات. وهنا سيكون التركيز على الجانب الاقتصادي من العولمة بالرغم من وجود مظاهر أخرى لهذه الظاهرة مثل العولمة الثقافية والسياسية وغيرها. لقد تحول العالم إلى قرية كونية بفضل التطور الهائل في الاتصالات والمواصلات وانتشار المعرفة وشبكة الإنترنت. إن الاقتصاد العالمي يتيح لمنظمات الأعمال فرصاً كبيرة من خلال التزود بالموارد أو زيادة فرص التصدير والبيع لكن منظمات الأعمال تواجه أيضاً تحديات الإدارة الدولية تنافسية ليست بالقليلة في إطار هذا الاقتصاد العالمي. لذلك فإن منظمات الأعمال بحاجة إلى تطوير والتي يقصد بها إدارة منظمات الأعمال التي لديها مصالح في أكثر من بلد International Management مفاهيم الإدارة الدولية بحاجة Microsoft المدير العالمي ومايكروسوفت * Boeing وبوينغ McDonald's واحد. فمنظمات مثل إدارة شركة ماكدونالدز إلى إدارة دولية يلعب فيها قياديون ومدراء لديهم المعرفة الكافية بالإدارة الدولية ومتطلباتها دوراً فاعلاً سواء على مستوى المنافسة أو المتنوعة للشعوب الأخرى ولديه معرفة بالشؤون الدولية. هو المدير الواعي بالثقافات فهم وإدراك التحديات الثقافية والتنوع وهؤلاء المدراء يطلق عليهم مدراء عالميون. إن المدراء العالميين لديهم اطلاع واسع على ثقافات الشعوب الأخرى وكيفية العمل على فهم التقاطع الثقافي الموجود بين هذه الثقافات ويمكنهم بناء ثقافة تنظيمية تستوعب هذه الثقافات. وهناك الكثير من مدارس وكليات إدارة الأعمال التي تقدم تخصصات محورها الأساس إدارة الأعمال الدولية. ـ الانتقال باتجاه العالمية والتدويل إن مراحل الانتقال باتجاه العالمية والتدويل تأتي في سياقات متصاعدة ومتعددة، فالمنظمة أو الأعمال المحلية Domestic Business. منظمات الأعمال هي التي تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط. ومن أمثلتها جميع الشركات الصناعية أو المالية الصغيرة أو المتوسطة التي تعمل في دولة معينة. أما الأعمال الدولية International Business فهي المنظمات التي تعمل وتقيم أساساً في دولة واحدة لكنها تتزود بجزء معتبر من مواردها أو تحصل على جزء معتبر من عوائدها أو الاثنين معاً من دول أخرى. وعادة ما تكون لهذا النمط من الأعمال جنسية واحدة وإن كان يعمل في أماكن متعددة مثال ذلك الكندية الشهيرة حيث أن إيراداتها الرئيسية تأتي من أمريكا بنسبة 90% ومن كندا 10 أما الأعمال متعددة Sears مخازن فإنها تلك الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام Multinational Business الجنسيات مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها. وفي إطار ملكية هذه الشركات وجنسيتها يمكن أن نجد منظمات ثنائية الجنسية الهولندية البريطانية حيث تكون الملكية والرقابة لكل من البلدين. وقد تكون الشركة متعددة Shell مثل شركة Binominal الجنسيات وفي هذه الحالة فإن عدداً من الدول تتقاسم ملكية مثل هذه الشركات. وأخيراً فإن الأعمال العالمية Global Business هي الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية. ويمكن تصوير هذه المراحل بالشكل التالي: ثانياً: أبعاد بيئة الأعمال الدولية إن المنظمات العاملة في البيئات الدولية تواجه تحديات لم تكن مألوفة International Business Dimensions في البيئات المحلية ومنها ما هو اقتصادي أو سياسي أو ثقافي أو اجتماعي أو قانوني إن اتساع رقعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة وما يرتبط بهذا الاتساع من كثرة مكونات وتعقد نتيجة المنافسة والتشريعات والسياسات المختلفة للدول فإن الأمر يتطلب دراسة هذه الجوانب وفهمها لغرض التعامل معها بشكل صحيح. سوف نتناول في هذه الفقرة ثلاثة أبعاد أساسية لبيئة الأعمال الدولية إن البعد الاقتصادي له أهمية خاصة Economic Dimension وعناصرها وكما موضح في الشكل التالي: ـ البعد الاقتصادي لمنظمات الأعمال عندما تتعامل في البيئة الدولية ويشتمل هذا البعد على عناصر أساسية نشير إلى بعضها في أدناه: ـ التطور

Summarized by © lakhasly.com

يتباين التطور الاقتصادي من دولة إلى أخرى بشكل كبير حيث يمكن تصنيف دول Economic Development الاقتصادي العالم إلى دول متقدمة وأخرى نامية أو دول عالم أول أو ثاني أو ثالث إن المعيار الأساسي في هذا التصنيف هو متوسط دخل الفرد والذي يعني الدخل المتولد من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات في دولة معينة مقسوماً على عدد Per Capita Income سكانها . فدول أوروبا وأمريكا واليابان وكندا هي دول متقدمة صناعياً وتتمتع بمتوسط دخل عالي جداً مقارنة بدول أخرى في آسيا وإفريقيا. لذا فإن الشركات التي تعمل في البيئة الدولية غالباً ما تقيم مقرات إدارتها الرئيسية في الدول الصناعية المتقدمة، ولكن هذا لا يمنع من استثمارها أموالاً طائلة في دول نامية في أمريكا اللاتينية وآسيا بالذات حيث أظهرت بعض الدول مؤشرات تطور عالية خصوصاً في مجال المعرفة والاتصالات. ـ البنى التحتية Infrastructures هي البنى المادية والتسهيلات الخدماتية في دولة ما والتي تسند الأنشطة الاقتصادية وتسهل أعمالها، ومن أهم أنواعها طرق المواصلات والمطارات وإنتاج الطاقة وشبكات الاتصالات والمجاري وغيرها. كذلك فإن نظم التبريد والتكييف في البنايات والمصاعد والبنى التحتية العلمية مثل المعاهد والجامعات والمختبرات ومراكز البحث كلها عناصر تساعد على جذب الأعمال الدولية وتشجع الشركات على الدخول إلى عندما تدخل شركة أعمال إلى سوق في دولة أخرى Resources and Markets الأسواق التي تتوفر فيها . ـ الموارد والأسواق فإنها تقوم بتقييم مستوى الطلب على السلعة أو الخدمة التي ستنتجها وكذلك تدرس مدى كفاءة السوق بتوفير متطلبات الإنتاج من هو معدل Exchange Rate (مواد أولية وعمال ورأس مال وأرض وكفاءة إدارية وغيرها. ـ معدل التحويل (سعر الصرف تحويل العملة الوطنية لبلد ما مقابل عملات البلدان الأخرى حيث أن لتغير سعر الصرف اليومي أثر كبير في تحقيق أرباح أو أي مخاطرة العملة والذي يعني الخسارة المحتملة Currency Risk خسائر للشركات العاملة في دول أخرى. وقد ظهر مصطلح إن جذب الأعمال الدولية Political– Legal Dimension بسبب تذبذب سعر الصرف للعملات. ـ البعد السياسي ـ القانوني يعتمد بشكل كبير على طبيعة النظام السياسي الموجود في بلد ما ومدى استقرار الحكم فيه، فإن هذه الأعمال ستتعامل مع حكومات مختلفة عن تلك التي تعودت التعامل معها في بلادها. ويمكن أن نشير هنا إلى أهم ما يتضمنه هذا البند من عناصر Political يمكن تعريف المخاطرة السياسية Political–Risk and Instability وكالاتي : ـ المخاطرة السياسية وعدم الاستقرار بأنها مخاطرة فقدان الموجودات أو الأصول أو الأرباح أو السيطرة الإدارية بسبب أحداث سياسية أو تصرفات من قبل Risk Political – Risk حكومة الدولة المضيفة. لذا فإن شركات الأعمال الدولية غالباً ما تقوم بإجراء تحليل المخاطرة السياسية وهو عبارة عن تنبؤ بمدى حصول أحداث سياسية مؤثرة في الاستثمار وعمل هذه الشركات. وأوضح مثال للمخاطرة Analysis السياسية هو عمليات التأميم التي تستولي بموجبها دولة ما على ممتلكات شركات عالمية وتحولها إلى شركات وطنية. كذلك فإن أعمال العنف الموجهة للعاملين في هذه الشركات بسبب المواقف السياسية لدولها من حكومات الدول المضيفة. وهناك نوع آخر حيث يتضمن الأحداث والثورات وأعمال الشغب الموجهة Political Instability من المخاطر يسمى عدم الاستقرار السياسي للحكومة المضيفة وتنعكس سلبياً بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال الشركات الدولية. ـ القوانين والتشريعات Laws and تصدر الدول الكثير من القوانين والتشريعات والنظم التي تؤثر بشكل كبير على أعمال الشركات الدولية مثل Regulations القوانين الخاصة بحماية المستهلك والسلامة المهنية والأجور والنقابات العمالية وتعبئة وتغليف المنتجات لذا فعلى مدراء هذه الشركات أن يكونوا عارفين بقوانين وتشريعات الدولة التي سيستثمرون فيها. ولعل أهم ما يجب معرفته في هذا البعد هو ازدياد عدد الاتفاقيات الدولية المنظمة لعمل الشركات الكبرى والتجارة وكذلك التحالفات والتكتلات الاقتصادية التي يمكن أن نشير إلى تأسس هذا التكتل المهم في عام 1958 لتحسين الظروف الاقتصادية European Union بعضها . 1– الاتحاد الأوروبي وقد European Economic Community والاجتماعية للدول الأعضاء وقد سمي ي في البداية المجموعة الأوربية الاقتصادية حيث يزيد عدد أعضائه الآن عن 22 دولة. ولعل أهم حدث أوروبي هو توحيد عملة الدول European Union تغير اسمه إلى كذلك يلعب البرلمان الأوروبي دورا فاعلا في إقرار السياسات الاقتصادية والاجتماعية. 2– .Euro "الأعضاء والتي تسمى "اليورو أقيم هذا التكتل في عام (NAFTA)North American Free Trade Agreement (التكتل التجاري لدول أمريكا الشمالية (نافتا 1994 بين الولايات المتحدة وكندا والمكسيك حيث يغطي أسواق يبلغ عدد سكانها 360 مليون نسمة. وأهم أهدافه تسهيل حركة العمالة والبضائع وتوحيد السياسات الاستثمارية وتوسيع فرص العمل في الدول الثلاثة ولعل أهم إنجازات هذا التكتل هو ما يسمى وهي مجموعة كبيرة من المصانع الأجنبية التي تعمل في المكسيك وتتمتع بامتيازات خاصة وأهم Maquilladoras "ماكيادوراس أهدافها توظيف العاملين المكسيكيين وتطوير مهاراتهم وتقليل حركة نزوح العاملين إلى الولايات المتحدة. 3– منظمة التجارة

Summarized by © lakhasly.com

تعتبر منظمة التجارة العالمية مؤسسة دولية مهمة انبثقت نتيجة التطور الحاصل للأعمال World Trade Organization العالمية
The General جات) والتي تمثل اتفاقية عامة للتجارة والتعرفة الدولية) GATT والتجارة الدولية حيث سبقتها منظمة
وتعتمد منظمة التجارة العالمية على إجراءات معينة أهمها الإعفاءات من الرسوم التي Agreement on Trade and Tariffs
حيث تحظى الدولة المستفيدة بمعاملة خاصة من قبل Nations Most Favored تمنح لبعض الدول وتسمى الدول الأكثر تفضيلا
والتي توفر الحماية للصناعات المحلية من المنافسة Protectionism جميع الدول الأعضاء المنظمة. كذلك هناك آلية الحماية
الأجنبية. ومن أهم ما توفره هذه المنظمة هو حل النزاعات المتعلقة بالتعرفة الجمركية والقيود التجارية المفروضة بين الدول. 4-
Association of South East Asian) وهناك عدد آخر من التحالفات والتكتلات التجارية منها على سبيل المثال الآسيان
والذي يضم أكثر من 30 دولة (Mercosur) وتضم عشرة دول من جنوب شرق آسيا وكذلك تكتل مركاسور ASEAN) Nation
من دول أمريكا الجنوبية والوسطى. ولا ننسى هنا منظمات أخرى في منطقتنا مثل أوبك ومجلس التعاون الخليجي وغيرها . وتثار
العديد من الإشكالات والتساؤلات أمام هذه التكتلات التي من المؤمل أن تلعب دوراً مهماً على صعيد الأعمال والتجارة الدولية
يلعب البعد Socio Cultural Dimension وتحقيق التوازن الاقتصادي بين مناطق العالم المختلفة. ـ البعد الاجتماعي الثقافي
الاجتماعي الثقافي دوراً حيوياً في نجاح الأعمال الدولية حيث أن فهم ثقافة الشعوب الأخرى تساعد على التفاهم معهم وبالتالي
تسهيل إنجاز الأعمال. وثقافة بلد معين تعني المعرفة والمعتقدات والقيم المشتركة بين أفراد الشعب وكذلك أنماط السلوك العامة
وطرق التفكير الشائعة بين أفراد المجتمع. وعندما تدخل الأعمال إلى بلد آخر غير مألوف قد يحصل لدى بعض العاملين ما يسمى
والتي تعني الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى بعض العاملين بسبب تعاملهم مع ، وفي Culture Shock صدمة الثقافة
الحقيقة فإن مدارس إدارة الأعمال والجامعات أفردت تخصصات لدراسة ثقافة الشعوب الأخرى مع التركيز على بعض ثقافات
Language عندما يكون توجه الطلاب نحو العمل في هذه البيئات الثقافية. وأهم عناصر البعد الثقافي الاجتماعي ما يلي: ـ اللغة
اللغة هي وعاء الثقافة والوسط الناقل لها والمساعد على فهمها، واللغة نفسها قد تتباين في الاستخدام والتعبير من مجتمع لآخر
فاللغة الإنجليزية لها خصوصياتها في أمريكا وبريطانيا وأستراليا وغيرها من الدول ومعرفة اللغة من قبل المدراء والعاملين مهمة
جداً للأعمال الدولية وأحياناً يحتاج المدير إلى لغة وسيطة أخرى للتفاهم مع الآخرين في بعض الدول لتوضيح إجراءات العمل
ومناقشة الصفقات وشراء الموارد وغيرها. ولا بد من الإشارة إلى أن الثقافات المختلفة تتعامل بطريقة مختلفة فهناك ما يسمى
حيث تكون معظم الاتصالات فيها مكتوبة أو شفهية وبكلمات Culture Low-Contextالثقافة ذات السياقات اللغوية الواطئة
دقيقة وواضحة جداً لذا فإن على المتلقي أن يقرأ بعناية أو ينصت بانتباه ليفهم ما يريد أن يقوله المرسل بالضبط. أما ثقافة
فإن الاتصالات تكون فيها بشكل كبير عن طريق وسائل غير شفهية أو كتابية High-Context Culture السياقات اللغوية العالية
بل تعتمد على لغة الجسد والإشارات والإيحاء الموقفي واستنباط ما مطلوب بناء على الفهم الضمني والعلاقات السابقة بين
الأطراف التي تطورت بحيث تجعل الأطراف يفهمون بعضهم البعض الآخر وما يريد وطريقة تفكيره. يحتمل هذا العنصر معنيين:
مجازي وحقيقي، أما الحقيقي، فهو يشير إلى الجانب المادي حيث تفضل بعض الثقافات الخصوصية العالية والعمل في مكاتب
واسعة ومعزولة في حين هناك فهم آخر في بعض الثقافات حيث يتم تقاسم المكاتب حتى أعلى مستوى الإدارات العليا كما هو
وهذا العنصر يختلف باختلاف الثقافات، فبعض الشعوب تحترم Time Orientation الحال في اليابان. ـ الاهتمام بالوقت
المواعيد ودقتها والالتزام بالوقت المحدد عكس شعوب أخرى. ومن مظاهر الاهتمام بالوقت تحديد جدول أعمال واعتماد ترتيب
فهي تعنى ثقافة الأفراد الذين تعودوا على إنجاز عدة Polychromic Culture للقاءات وإنجاز الأعمال. أما الثقافة متعددة التركيز
أعمال في وقت واحد، فنرى بعض المدراء عند لقائه بشخص أو مقابلة زبون يتعرض لعدة مقاطعات أثناء المقابلة لإنجاز أعمال أو
من Religion توقيع أوراق أو رد على تليفونات مما يجعل الزبون أو المراجع يصاب بالإحباط أو يشعر بعدم الارتياح. ـ الدين
المهم جداً معرفة التقاليد والشعائر الدينية في البلد الذي يزوره المدير أو يعمل فيه، فتأثير الدين يمتد ليشمل مختلف نواحي الحياة
للفرد فقد يصل إلى الأكل واللبس والسلوك. ويجب مراعاة التزام الناس وحسب دينهم ومعتقداتهم في العمل كذلك يجب احترام
تعتبر العقود من Contracts and Agreements الأيام المقدسة وأوقات الصلوات وغيرها من المناسبات. ـ العقود والاتفاقيات
الالتزامات المهمة التي يجب أن تحترم لكن في بعض الثقافات والدول يعتبر العقد نقطة البداية ويمكن أن يضاف عليه أو يعدل
باتفاق الطرفين عند بدء سريان هذا العقد في حين أن ثقافات أخرى لا يمكن أن تقبل أي تعديل وتؤكد على الالتزام التام ببنوده
وكذلك فإن بعض الشعوب تحترم الكلمة التي تعطى ولا يحتاج الأمر إلى كتابة عقد أو اتفاقية. ـ القيم الاجتماعية في الثقافات

Summarized by © lakhasly.com

تتباين الثقافات المختلفة لدى الشعوب في نظرتها وتعاملها مع الآخرين الذين Social Values in Different Cultures المختلفة يحملون قيماً وعادات وتقاليد مختلفة وكذلك تختلف النظرة لبعض القضايا الإنسانية الأساسية في الحياة الأمر الذي يجب أن يعيه حاول دراسة عدد كبير من العاملين في شركة Horsteder المدراء في الأعمال الدولية. وفي بحثه الشهير فإن العالم هو فستيد في 40 دولية مختلفة بلغ عددهم 116000 موظف وعامل، حيث ركز على أبعاد القيم الاجتماعية الأساسية في ثقافات هذه IBM وتعني مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة Power Distance البلدان وهذه القيم هي: 1- توزيع القوة المدى الذي يكون فيه Uncertainty Avoidance بشكل غير متساوي في المجتمع ومؤسساته وأفراده. 2- تجنب عدم التأكد الأفراد والمنظمات والمجتمع متقبلين أو رافضين وغير مرتاحين للمخاطرة وعدم التأكد والتغيير. 3- الفردية والجماعية درجة تأكيد المجتمع على الإنجاز الفردي والمصلحة الذاتية مقابل الإنجاز الجماعي Individualism and Collectivism ومصلحة المجموعة. ويسميها البعض السلوك الدفاعي أو السلوك الهجومي في إنجاز الأهداف بمعنى ما الذي يحفز الأفراد لإنجاز الأهداف المختلفة بأولويات متباينة. فالتركيز على النجاح المادي والمركزية في العمل وتحقيق الإنجازات البطولية مرتبطة بالتوجه في حين أن التركيز على القيم الاجتماعية وتطوير نوعية الحياة ورفاه Aggressive Behavior الذكوري أو السلوك الهجومي Time Orientation أي سلوك دفاعي إيجابي. 5- الاهتمام بالوقت Passive Behavior الآخرين وسعادتهم هو توجه أنثوي أو إلى أي مدى يركز المجتمع والأفراد والمنظمات على التوجه المستقبلي بعيد الأمد أو قصير الأمد والآني. ونظراً لأهمية هذا الموضوع واهتمام الباحثين ورجال الأعمال الدوليين به فإننا سنعرض الشكل التالي زيادة في الإيضاح. ثالثاً: أنماط الأعمال تتنوع طرق إقامة الأعمال الدولية ودخول أسواق الدول الأخرى حيث هناك Forms of International Business الدولية استراتيجيات مختلفة الآليات والمخاطرة ومدى الاهتمام بالسوق الدولية ويمكن أن نجمل هذه الاستراتيجيات في مجموعتين: ؟ في إطار هذا النمط من الاستراتيجيات يمكن أن نجد أعمال دولية Market Entry Strategies استراتيجيات الدخول إلى الأسواق تتزود بالمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج ومتطلبات الخدمات من مختلف أنحاء العالم وتسمى هذه باستراتيجية التزود العالمي (وتستفيد الشركات باتباعها هذا الأسلوب من التقسيم العالمي للعمل حيث يكن أن تحصل .Global Sourcing التجهيز (العالمي على منتجات وقطع ومواد أولية منخفضة الكلفة وبجودة عالية لأن المزود متخصص بإنتاج هذه المواد. أما النوع الثاني من فالتصدير هو بيع المنتجات المحلية في بلدان أو أسواق Exporting and Importing الاستراتيجيات فهو التصدير والاستيراد أخرى والاستيراد هو شراء منتجات أجنبية وبيعها في الأسواق المحلية وأخيرا فإن هناك استراتيجية أخرى هي الترخيص والامتياز فالترخيص هو اتفاقية تحصل بموجبها الشركة المرخص لها على حقوق تصنيع وبيع منتجات Licensing and Franchising شركة أخرى في منطقة محددة مقابل رسوم متفق عليها ويسمح لها باستعمال تكنولوجيا الإنتاج الخاصة وبراءة الاختراع أو العلامة التجارية. أما الامتياز فهو صيغة من صيغ الترخيص تشتري بموجبه الشركة المستفيدة حقوق استخدام الاسم التجاري وطرق يمثل هذا النمط وسيلة من وسائل Direct Investment Strategies العمل في موطنها . ؟ استراتيجيات الاستثمار المباشر الأعمال الدولية المباشرة حيث يتم استثمار مبالغ مالية ضخمة في إقامة أعمال دولية. وعادة ما تكون البداية من خلال الدخول يقصد بها استثمار مباشر على أساس ملكية مشتركة وتقاسم للمخاطر والتكاليف والموارد oint Venture بمشاريع مشتركة بنسب متفق عليها بين شركة أجنبية وأخرى محلية، وهي تحالفات استراتيجية تسهل الدخول للأسواق التي يصعب دخولها بشكل حيث يكون فرع الشركة في سوق أجنبية مستقلة تماماً Subsidiary منفرد أما النوع الآخر فهو الفروع المستقلة للشركات ومملوك للشركة الأم تماماً. ويعرض الشكل التالي ملخصاً للأفكار الواردة في أعلاه. رابعا: الإشكالات والتحديات الاخلاقية في تثار أمام الأعمال الدولية العديد من التحديات والمشاكل Ethical Challenges for International Business الأعمال الدولية يرتبط بعضها باختلاف وجهات نظر وتوقعات الدول المضيفة وإدارات هذه الشركات الدولية ويرتبط البعض الآخر بمجموعة وكذلك الشركة القادمة فوائد Host Country كبيرة من انتقادات أخلاقية توجه للأعمال والشركات الدولية. تتوقع الدولة المضيفة مشتركة لكلا الجانبين يحصلان عليها من جراء إقامة العمل الدولي. إن الدولة المضيفة تستفيد بالشكل التالي: ـ ضرائب يمكن أن تستحصلها نتيجة هذه العمليات الجديدة. ـ فرص عمل جديدة يمكن أن تحل أزمة البطالة. ـ إقامة صناعات جديدة. ـ تطوير الموارد المحلية واستخداماتها . ولكن في نفس الوقت فإن للدول المضيفة العديد من الانتقادات الموجهة للأعمال الدولية المقامة – Home Country فيها ومنها : ـ الشكوى من استنزاف الموارد بشكل كبير. ـ تحويل نسبة عالية من الأرباح إلى الدولة الأم التدخل بالشؤون الحكومية الداخلية. ـ عدم احترام العادات والتقاليد والقوانين. ـ عدم تطوير الشركات المحلية. ـ استقطاب

Summarized by © lakhasly.com

الكفاءات المهمة المحلية للعمل فيها . لا تنقل التكنولوجيا المتقدمة جداً. وفي إطار نفس التوجه فإن الدولة الأم التي ينتمي إليها العمل الدولي أو الشركة الدولية تثير بعض التساؤلات والإشكالات أمام شركاتها العاملة في الدول الأخرى ومن أمثلة هذه الإشكاليات: ـ نقل الوظائف إلى دول أخرى. ـ سحب جزء من رؤوس الأموال إلى أماكن أجنبية. ـ فقدان بعض الأسرار التكنولوجية والمعرفية المهمة. ـ تعريض سمعة الدولة الأم للخطر بسبب بعض الممارسات الخاطئة المحتملة. والآن بعد استعراض تحفظات كلا الطرفين (على مستوى الدولة فإن للشركة أيضاً شكاواها وتحفظاتها على الدول المضيفة ومن أهمها: ـ قيود على نقل الأرباح للخارج. ـ أسعار مبالغ فيها للمواد المحلية. ـ إجراءات عمل استغلالية. ـ قيود على سعر صرف العملة والتحويل الخارجي. ـ الفشل في الالتزام بالعقود والاتفاقات المبرمة. تبرز بعض القضايا ذات البعد الأخلاقي في عمل الشركات الدولية في بلدان أخرى ومن أهم هذه الإشكالات: ـ الفساد الإداري Administrative Corruption يقصد به التورط في ممارسات غير قانونية لمصلحة العمل أو تحقيق مكاسب غير مشروعة للشركة. وفي كثير من الدول فإن الحكومات تحاسب الشركات العاملة في دولة أجنبية إذا ما مارست أنواعاً من الفساد الإداري مثل دفع الرشاوى وغيرها من خلال قوانين وتشريعات سنتها لهذه الغاية. ـ استغلال العاملين Sweatshops إن الترجمة الحرفية لهذا المصطلح هي "الورشة المجهدة وتعني المعامل التي تستخدم عاملين بأجور منخفضة جداً وتشغلهم ساعات عمل طويلة في ظروف عمل سيئة وتنتشر مثل هذه المصانع في دول آسيوية كثيرة. التشغيل بوجبات عمل كاملة للأطفال والأحداث واستغلالهم لتحقيق أرباح عالية لا Child Labor ـ تشغيل الأطفال أو الأحداث يمكن تحقيقها عند تشغيل العمال البالغين وخصوصاً في مجال الأعمال اليدوية كما هو الحال في كثير من الدول الآسيوية. ـ الاستنزاف البيئي والتلوث Pollution and Environment Exploitation عادة ما تتغاضى الأعمال الدولية عن الكثير من الآثار السلبية التي تتركها على البيئة في الدولة المضيفة دون مراعاة لمبدأ مهم وهو التنمية المستدامة Sustainable Development والذي يعني الوفاء باحتياجات الأجيال الحاضرة دون الاضرار بمصالح الأجيال القادمة. وقد أصدرت منظمة التقييس العالمية حزمة الآيزو 14000 وهو عبارة عن معايير تمنح فيها شهادة بالالتزام بالسياسات البيئية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من الشكاوى ترفع بصدد قيام بعض الدول عبر شركات معينة بدفن النفايات النووية والمخلفات الكيمياوية في أراضي دول فقيرة أو نامية. خامساً : الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة Management Practices across Cultures إن الممارسات الإدارية المتمثلة بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة تكتسب أهمية خاصة في الأعمال الدولية حيث تأثير الثقافات المختلفة يؤدي إلى إضفاء خصوصية كل ثقافة عليها وبالتالي جعلها مختلفة عن ما تعوده المدراء في البيئة الوطنية. إن الإدارة المقارنة Comparative Management تهتم بدراسة الاختلافات بشكل منهجي ومنظم بين الدول والثقافات المختلفة بكل ما يتعلق بجوانب الإدارة. التخطيط والرقابة Planning and Controlling تواجه عملية التخطيط والرقابة تحديات حقيقية في بيئة الأعمال الدولية المعقدة. إن تكنولوجيا المعلومات تمثل التطور المهم والتحدي الحقيقي في هذا المجال فشبكات المعلومات وإمكانية نقل الوثائق والدخول إلى شبكة الإنترنت ساعد في جعل فروع الشركة الواحدة ومكاتبها في مختلف الدول تتقاسم نفس قواعد المعلومات وتستفيد منها ، كذلك أصبح بالإمكان عقد مؤتمرات افتراضية عبر الإنترنت أو اتخاذ قرارات دون الحاجة إلى المواجهة المباشرة واللقاء وجهاً لوجه. ومن الأمور الأخرى المهمة، يجب الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر السياسية والأحداث المحتملة التي تتعلق بالعملة وتشريعات الحكومة المحلية. لذا يجب دراسة البيئة جيداً ومعرفة المؤثرات التي يمكن أن تغير الخطط الموضوعة وكذلك التفكير بأساليب مواجهة مثل هذه الأمور عند حصولها. إن الذهاب باتجاه الأعمال الدولية سيترتب عليه إجراء تغييرات تنظيمية مهمة مثل افتتاح أقسام جديدة وإيجاد مواقع وظيفية جديدة مثل نائب رئيس لشؤون العمليات الدولية أو مدراء أقسام جديدة. وقد تطور المنظمات هياكلها لتتلاءم مع طبيعة أعمالها الدولية سواء بشكل جغرافي أو على أساس مجاميع المنتجات الموجهة إلى الدول المختلفة بإسناد متخصصين أو خبراء في كل منطقة من المناطق والشكل التالي يوضح ذلك. والملاحظ في الأعمال الدولية أن القيادة يفترض أن تعي ظواهر عديدة لكي تنجح منها التعامل مع عاملين من بلدان مختلفة يأتي بعضهم للعمل فترات زمنية قصيرة مثل الطلاب في فترات الصيف أو المهاجرين الذين يتخذون Expatriates ((المغتربون الدولة المضيفة وطناً لهم ومكاناً للعمل والعيش وهنا يفترض أن ينتبه المدير إلى أن هؤلاء حتى وإن حملوا جنسية الموطن الجديد (موطن الشركة فإنهم يحملون ثقافة وقيم بلدانهم التي جاؤوا منها كما هو الحال مع الأتراك في الشركات الألمانية والعرب المغاربة في الشركات الفرنسية. كذلك لا بد من الإشارة إلى خصوصية في النظرة للمدراء من قبل العاملين حيث أن بعض الثقافات تعتبر أي علاقة . هي. علاقة شخصية كما أن بعضها الآخر يعتبر النقد الموجه إليه في العمل مسألة تهدر كرامة الفرد وتلحق عار بالعائلة،

Summarized by © lakhasly.com

لذا فإن دراسة الثقافات قبل بدء الأعمال الدولية هو مسألة مهمة. وأخيراً يمكن أن نشير إلى أن عملية تحفيز العاملين تختلف من بلد إلى آخر حسب ثقافة ذلك البلد، فالبعض يمكن أن يكون التحفيز المالي فيه غير مهم - في البعض الآخر ومسألة إظهار الاحترام في مكان العمل واستخدام الكلمات المناسبة لتشجيع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وأنهم جزء من الشركة هو أمر ضروري في رغم أن التطبيقات الإدارية Global Learning Organization بعض البلدان أكثر من بلدان أخرى. ؟ المنظمة المتعلمة عالميا المعتمدة في الإدارة هي في غالبيتها أمريكية أو أوروبية إلا أن النظريات الإدارية هذه يفترض أن تكيف وفق معطيات الثقافات المحلية والاختلافات بين الدول وكما أشارت دراسة (هو فستيد) المشار إليها سابقاً. إن هذا يعني أن المنظمات العاملة في البيئة الدولية يتوجب عليها تعلم الدروس من تجاربها وتجارب الآخرين والتكيف مع كل ثقافة على حدة ولعل أبرز النجاحات هو ما حققته اليابان حيث القدرة العالية لشركاتها على التعلم واكتساب الخبرات والتكيف السريع.

Summarized by © lakhasly.com