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. أولاً : العولمة وإدارة الأعمال الدولية تمثل المرحلة الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم ما يمكن أن يطلق عليه الاقتصاد العالمي Global Economy الذي تشابكت فيه العلاقات من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة وتكون في إطار عالمي أكثر منها كافة دول العالم ضمن حدود محلية يتأثر الاقتصاد اليوم بظاهرة العولمة Globalization التي تعني زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي 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. 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 مفاهيم الإدارة الدولية International Management والتي يقصد بها إدارة منظمات الأعمال التي لديها مصالح في أكثر من بلد واحد. فمنظمات مثل إدارة شركة ماكدونالدز McDonald's وبوينغ Boeing * المدير العالمي ومايكروسوفت Microsoft بحاجة 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. الانتقال باتجاه العالمية والتدويل إن مراحل الانتقال باتجاه العالمية والتدويل تأتي في سياقات متصاعدة ومتعددة، 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 الجنسيات Multinational Business فإنها تلك الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام 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 Global Business وفي هذه الحالة فإن عدداً من الدول تتقاسم ملكية مثل هذه الشركات. وأخيراً فإن الأعمال العالمية International Business هي الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية. ثانياً: أبعاد بيئة الأعمال الدولية إن المنظمات العاملة في البيئات الدولية تواجه تحديات لم تكن مألوفة في البيئات المحلية ومنها ما هو اقتصادي Dimensions 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 وعناصرها وكما موضح في الشكل التالي: ـ البعد الاقتصادي – Economic Dimension التطور الاقتصادي Economic Development يتباين التطور الاقتصادي من دولة إلى أخرى بشكل كبير حيث يمكن تصنيف دول العالم إلى دول متقدمة وأخرى نامية أو دول عالم أول أو ثاني أو ثالث إن المعيار الأساسي في هذا التصنيف هو متوسط دخل الفرد Per Capita Income والذي يعني الدخل المتولد من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات في دولة معينة مقسوماً على عدد سكانها . فدول أوروبا وأمريكا واليابان وكندا هي دول متقدمة

Summarized by © lakhasly.com

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، ـ البنى التحتية Infrastructures – الموارد والأسواق Resources and Markets – سعر الصرف (معدل التحويل) Exchange Rate – القانوني ـ البعد السياسي Political– إن جذب الأعمال الدولية يعتمد بشكل كبير على طبيعة النظام السياسي الموجود في بلد ما ومدى استقرار Legal Dimension الحكم فيه، لذا فإن شركات الأعمال الدولية غالباً ما تقوم بإجراء تحليل المخاطرة السياسية Political – Risk Analysis وهو عبارة عن تنبؤ بمدى حصول أحداث سياسية مؤثرة في الاستثمار وعمل هذه الشركات. وأوضح مثال للمخاطرة 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. ـ القوانين والتشريعات Laws and Regulations تصدر الدول الكثير من القوانين والتشريعات والنظم التي تؤثر بشكل كبير على أعمال الشركات الدولية مثل 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. 1– الاتحاد الأوروبي European Union تأسس هذا التكتل المهم في عام 1958 لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء وقد سمي ي في البداية المجموعة الأوربية الاقتصادية European Economic Community وقد تغير اسمه إلى European Union حيث يزيد عدد أعضائه الآن عن 22 دولة. 2– التكتل التجاري لدول أمريكا الشمالية (نافتا North American Free Trade Agreement(NAFTA) أقيم هذا التكتل في عام 1994 بين الولايات المتحدة وكندا والمكسيك حيث يغطي أسواق يبلغ عدد سكانها 360 مليون نسمة. 3– منظمة التجارة العالمية World Trade Organization تعتبر منظمة التجارة العالمية مؤسسة دولية مهمة انبثقت نتيجة التطور الحاصل للأعمال والتجارة الدولية حيث سبقتها منظمة GATT (والتي تمثل اتفاقية عامة للتجارة والتعرفة الدولية The General Agreement on Trade and Tariffs وتعتمد منظمة التجارة العالمية على إجراءات معينة أهمها الإعفاءات من الرسوم التي تمنح لبعض الدول وتسمى الدول الأكثر تفضيلا Nations Most Favored حيث تحظى الدولة المستفيدة بمعاملة خاصة من قبل جميع الدول الأعضاء المنظمة. 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 وتحقيق التوازن الاقتصادي بين مناطق العالم المختلفة. ـ البعد الاجتماعي الثقافي Socio Cultural Dimension يلعب البعد 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 صدمة الثقافة Culture Shock والتي تعني الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى بعض العاملين بسبب تعاملهم مع ، تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة. وأهم عناصر البعد الثقافي الاجتماعي ما يلي: ـ اللغة Language 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. فالمجازي يمثل اللغة الصامتة في الثقافة التي تفصل بين الأفراد المتحاورين فاستخدام بعض العبارات يمكن أن يجعل الأمور المطلوبة مفهومة وواضحة في بعض الثقافات في حين أن الأمر يحتاج إلى الكثير من التفسير والشرح لكي تفهم بشكل جيد. وهذا العنصر يختلف باختلاف الثقافات، فنرى بعض المدراء عند لقائه بشخص أو مقابلة زبون يتعرض لعدة مقاطعات أثناء المقابلة لإنجاز أعمال أو توقيع أوراق أو رد على تليفونات مما يجعل الزبون أو المراجع يصاب بالإحباط أو يشعر بعدم الارتياح. ـ الدين Religion – العقود والاتفاقيات Contracts and Agreements تعتبر العقود من 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 المختلفة Social Values in Different Cultures تتباين الثقافات المختلفة لدى الشعوب في نظرتها وتعاملها مع الآخرين الذين يحملون قيماً وعادات وتقاليد مختلفة وكذلك تختلف

Summarized by © lakhasly.com

النظرة لبعض القضايا الإنسانية الأساسية في الحياة الأمر الذي يجب أن يعيه المدراء في الأعمال الدولية. المدى الذي يكون فيه الأفراد والمنظمات والمجتمع متقبلين أو رافضين وغير مرتاحين للمخاطرة وعدم التأكد والتغيير. 4- الذكورة والأنوثة فالتركيز على النجاح المادي والمركزية في العمل وتحقيق الإنجازات البطولية مرتبطة Masculinity Versus Femininity في حين أن التركيز على القيم الاجتماعية وتطوير نوعية الحياة Aggressive Behavior بالتوجه الذكوري أو السلوك الهجومي Time أي سلوك دفاعي إيجابي. 5- الاهتمام بالوقت Passive Behavior ورفاه الآخرين وسعادتهم هو توجه أنثوي أو ونظراً لأهمية هذا الموضوع واهتمام الباحثين ورجال الأعمال الدوليين به فإننا سنعرض الشكل التالي زيادة في Orientation الإيضاح. تتنوع طرق إقامة الأعمال الدولية ودخول أسواق الدول الأخرى حيث هناك استراتيجيات مختلفة الآليات والمخاطرة Market ومدى الاهتمام بالسوق الدولية ويمكن أن نجمل هذه الاستراتيجيات في مجموعتين: ؟ استراتيجيات الدخول إلى الأسواق وهي تحالفات استراتيجية تسهل Direct Investment Strategies استراتيجيات الاستثمار المباشر ؟ Entry Strategies حيث يكون فرع Subsidiary الدخول للأسواق التي يصعب دخولها بشكل منفرد أما النوع الآخر فهو الفروع المستقلة للشركات الشركة في سوق أجنبية مستقلة تماماً ومملوك للشركة الأم تماماً. ويعرض الشكل التالي ملخصاً للأفكار الواردة في أعلاه. رابعا: تثار أمام الأعمال Ethical Challenges for International Business الإشكالات والتحديات الاخلاقية في الأعمال الدولية الدولية العديد من التحديات والمشاكل يرتبط بعضها باختلاف وجهات نظر وتوقعات الدول المضيفة وإدارات هذه الشركات الدولية ويرتبط البعض الآخر بمجموعة كبيرة من انتقادات أخلاقية توجه للأعمال والشركات الدولية. ؟ اختلاف وجهات النظر بين الأعمال الدولية والدولة المضيفة ـ ضرائب يمكن أن تستحصلها نتيجة هذه العمليات الجديدة. ـ إقامة صناعات جديدة. ـ عدم احترام العادات والتقاليد والقوانين. ـ عدم تطوير – Home Country تحويل نسبة عالية من الأرباح إلى الدولة الأم الشركات المحلية. 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 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 إجراءات عمل استغلالية. وفي كثير من الدول فإن الحكومات Administrative Corruption الفساد الإداري – Ethical Issues ؟ الإشكالات الأخلاقية تحاسب الشركات العاملة في دولة أجنبية إذا ما مارست أنواعاً من الفساد الإداري مثل دفع الرشاوى وغيرها من خلال قوانين وتشريعات سنتها لهذه الغاية. 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. ـ تشغيل وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من الشكاوى ترفع بصدد قيام بعض الدول عبر شركات Child Labor الأطفال أو الأحداث معينة بدفن النفايات النووية والمخلفات الكيمياوية في أراضي دول فقيرة أو نامية. إن الممارسات الإدارية المتمثلة بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة تكتسب أهمية خاصة في الأعمال الدولية حيث تأثير الثقافات المختلفة يؤدي إلى إضفاء Comparative خصوصية كل ثقافة عليها وبالتالي جعلها مختلفة عن ما تعوده المدراء في البيئة الوطنية. إن الإدارة المقارنة تهتم بدراسة الاختلافات بشكل منهجي ومنظم بين الدول والثقافات المختلفة بكل ما يتعلق بجوانب الإدارة. ومن Management الأمور الأخرى المهمة، لذا يجب دراسة البيئة جيداً ومعرفة المؤثرات التي يمكن أن تغير الخطط الموضوعة وكذلك التفكير وقد تطور المنظمات Leadership and Organizing بأساليب مواجهة مثل هذه الأمور عند حصولها. ؟ التنظيم والقيادة 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 يأتي بعضهم للعمل Expatriates (يفترض أن تعي ظواهر عديدة لكي تنجح منها التعامل مع عاملين من بلدان مختلفة (المغتربون فترات زمنية قصيرة مثل الطلاب في فترات الصيف أو المهاجرين الذين يتخذون 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. 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

Summarized by © lakhasly.com

البعض الآخر ومسألة إظهار الاحترام في مكان العمل واستخدام الكلمات المناسبة لتشجيع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وأنهم جزء من الشركة هو أمر ضروري في بعض البلدان أكثر من بلدان أخرى. المنظمة المتعلمة عالميا Global Learning Organization رغم أن التطبيقات الإدارية 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