

إدارة الأعمال الدولية


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

منشورات جامعة دمشق
كلية الاقتصاد

إدارة الأعمال الدولية

تأليف

الدكتور عبد اللطيف عبد اللطيف
الأستاذ
في قسم إدارة الأعمال

جامعة دمشق
١٤٣٢ - ١٤٣٣ هـ
٢٠١١ - ٢٠١٢ م


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

قائمة المحتويات	الصفحة

- قائمة المحتويات. ٥
- مقدمة. ١١

الجزء الأول: تطور الإدارة الدولية وبيئاتها. ١٥

الفصل الأول: التطور التاريخي للإدارة الدولية. ١٧

١- نبذة تاريخية عن الإدارة الدولية. ١٩

٢- أهمية الإدارة الفعالة في التجارة الدولية. ٢٧

الفصل الثاني: البيئة السياسية للإدارة الدولية. ٣١

١- علاقة الحكومة بالأعمال التجارية. ٣٣

٢- ميزات ومساوئ البيئة السياسية: ٣٦

٢-١-وجهة نظر الشركات الدولية. ٣٧

٢-٢-وجهة نظر الحكومة المضيفة. ٣٩

٣- الخطر السياسي: ٤٥

٣-١-نماذج الخطر السياسي. ٤٦

٣-٢-درجة التأثير وحساسية الشركة للخطر. ٤٨

٣-٣-تطور الخطر السياسي وإدارته الاستراتيجية. ٥١

٣-٤-مصادر المعلومات. ٥١

٣-٥-طريقة التعامل مع الخطر السياسي وتطويرها. ٥٣

٣-٦-إدارة الخطر السياسي. ٥٥

الفصل الثالث: البيئة الثقافية للإدارة الدولية. ٦١
١- تعريف الثقافة. ٦٤
٢- العوامل المكونة للثقافة. ٦٨
٣- أبعاد القيمة الثقافية: ٧٤
٣-١-نموذج هوفستيد للأبعاد الثقافية. ٧٤
٣-٢-مشروع غلوب للأبعاد الثقافية. ٧٩
٣-٣-أبعاد القيمة لدى ترومبينارز. ٨١
٤- الوسائل التي يستخدمها المدير في المهمات الخارجية. ٨٤
الفصل الرابع: البيئة الأخلاقية العالمية. ٨٩
١- أسباب اهتمام المديرين بالقضايا الأخلاقية. ٩١
٢- أخلاقيات العمل في مجال إدارة الأعمال الدولية. ٩٣
٣- المسؤولية الاجتماعية. ٩٧
٤- القضايا الأخلاقية التي تواجه الشركات المتعددة الجنسيات. ٩٨
٥- القضايا الأخلاقية للعاملين ضمن الشركات (م.ج). ٩٩
٦- العمال الأجانب وأخلاقيات العمل. ١٠١
الفصل الخامس: علاقات العمل الدولية. ١٠٥
١- تعريف علاقات العمل ومصطلحاته . ١٠٧
٢- الاضطرابات وإغلاق المصانع. ١٠٧
٣- مسؤولية النقابات. ١٠٨
٤- إجراءات الشكوى أو التظلم. ١٠٩
٥- علاقات العمل في الشركات المتعددة الجنسيات (العالمية). ١٠٩

٦- التوجهات المختلفة للشركات المتعددة الجنسيات تجاه نقابات العمال: ١١٠
٦-١-تدويل العمل المنظم. ١١٠
٦-٢-منظمات العمل الدولية. ١١٠

الجزء الثاني: تخطيط ورقابة العمليات الدولية. ١١٣

الفصل السادس: الاستراتيجية الدولية أو الكونية. ١١٥
١- ما هي الاستراتيجية الكونية؟ ١١٧
٢- التنسيق الإداري الاستراتيجي بين الاستجابة الوطنية والتكامل الواسع العالمي. ١٢٣
٣- المهارات الإدارية والاستراتيجية الدولية. ١٢٤
٤- الاستراتيجيات التنافسية والمجال الدولي. ١٢٥

الفصل السابع: التوجه الدولي وتطبيق الاستراتيجية الدولية. ١٢٩
١- معايير المقر المركزي لعمليات الاستيراد والتصدير. ١٣٤
٢- المقر في بلد ذواستراتيجيات مركزية. ١٣٨
٣- الشركات المتعددة الجنسيات وقرارات المقر. ١٤٤
٤- خيارات المقر للشركات المتكاملة عالمياً. ١٤٥
٥- بدائل الدخول في الأسواق الخارجية. ١٤٨
٥-١-التصدير. ١٤٨
٥-٢-الاستيراد. ١٥٣
٥-٣-الترخيص. ١٥٥
٥-٤-الامتياز. ١٥٦
٥-٥-التعاقد. ١٥٧

٥-٦-المشروعات المشتركة. ١٦٠

٦- الملكية الكلية للعمليات الخارجية. ١٦٥

٧- القدرات والصلاحيات الإدارية. ١٦٦

٨- التعاون الإداري. ١٦٧

الفصل الثامن: إدارة العمليات الدولية. ١٦٩

١- الحصول على المواد الأولية (المشتريات). ١٧١

٢- بعض المسائل المتعلقة بالإنتاج: ١٧٤

٢-١-إدارة الجودة الشاملة. ١٧٤

٢-٢-موقع التسهيلات. ١٧٥

٢-٣-التمركز والانتشار. ١٧٦

٣- أنواع التسهيلات. ١٧٧

٤- التجهيزات. ١٧٧

الفصل التاسع: التنظيم والرقابة في المنظمات العالمية. ١٧٩

١- البنية التنظيمية للشركات العالمية : ١٨١

١-١-هيكل أو بنية التصدير. ١٨٢

١-٢-القسم الدولي. ١٨٤

١-٣-الهياكل العالمية أو الكونية. ١٨٥

١-٤-الهياكل المتعددة الأبعاد. ١٨٧

٢- الربط بين الهيكل التنظيمي والرقابة: ١٨٨

٢-١-أهمية الرقابة. ١٨٨

٢-٢-آلية الرقابة في الشركات العالمية. ١٩٢

٢-٣-الرقابة الدولية عبر السياسات والإجراءات والخطط. ١٩٣

٢-٤-المركزية واللامركزية. ١٩٥
٢-٥-أنظمة المعلومات والرقابة. ١٩٧
٢-٦-تقييم الأداء في الشركات العالمية. ١٩٨

الجزء الثالث: سلوكيات الموارد البشرية في السياق العالمي. ١٩٩

الفصل العاشر: إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية. ٢٠١

١- العاملون في الشركات الدولية. ٢٠٣
٢- محددات التكيف الدولي. ٢٠٧
٣- معايير الاختيار للمهمات الدولية. ٢١٠
٤- تدريب وتطوير المدربين ٢١٤
٥- تقنيات تدريب التقاطع الثقافي . ٢١٥
٦- تدريب مواطني البلد. ٢١٩
٧- تعويضات الاغتراب. ٢٢٠
٨- عودة المغترب إلى وطنه. ٢٢٢
٩- عملية تكيف العائد من الاغتراب. ٢٢٤

الفصل الحادي عشر: الاتصالات والتفاوض في الإدارة الدولية. ٢٢٩

١- تعريف الاتصالات. ٢٣١
٢- الأبعاد الخمسة للاتصالات الإنسانية. ٢٣٢
٣- عوائق الاتصال. ٢٣٤
٣-١-العوائق اللغوية. ٢٣٤
٣-٢-العوائق الثقافية. ٢٣٦
٣-٣-العوائق الإدراكية. ٢٣٧

٣-٤-الاتصال غير الشفوي. ٢٣٩
٤- تحقيق الاتصال الفعال في الإدارة الدولية. ٢٤٠
٥- التفاوض في الإدارة الدولية. ٢٤١

الفصل الثاني عشر: الدوافع في السياق العالمي. ٢٤٧
١- الدوافع عبر تقاطع الثقافات. ٢٤٩
٢- تسلسل الحاجات في النطاق الدولي. ٢٥٢
٣- نظرية هيرتزبرغ في الدوافع في المجال الدولي. ٢٥٥
٤- نظام الحوافز. ٢٥٨

الفصل الثالث عشر: القيادة في المجال الدولي. ٢٦١
١- دور القادة الدوليين وبيئتهم. ٢٦٣
٢- تأثير التقانات على القيادة. ٢٦٦
٣- تقاطع الثقافات والقيادة ٢٦٦
٤- المشروع العالمي للقيادة.. الأبحاث الحديثة من قبل Globe. ٢٦٨

ملحق: قانون استثمار الأموال في الجمهورية العربية السورية (القانون رقم ١٠ لعام ١٩٩١) مع التعليمات المنفذة له و المعدل بالمرسوم التشريعي رقم ٧ الصادر عام ٢٠٠٠ . ٢٧٧

- قائمة المصطلحات العلمية. ٣٢٣

- قائمة المراجع. ٣٣٥

مقدمة:

يتميز علم الإدارة الدولية بأنه حديث نما وتطور مع تطور المنظمات الدولية وعلى الأخص الشركات المتعددة الجنسيات (م . ج) التي تعمل عبر الحدود الوطنية للبلدان التي تقيم بها فروعاً خارجية. ومما ساعد هذه الشركات العالمية على النمو والتطور التقدم التقني الذي حصل في مجال الاتصالات والمعلوماتية الذي ساهم في موت المسافات وجعل الكرة الأرضية قرية كونية . وبذلك عندما نتحدث عن المشروعات المتكاملة وإدارة الاعمال الحديثة يجب أن يكون ذلك مقروناً بالعالمية ونجاحها يجب أن يتجاوز الحدود الوطنية . ومتى نجحت وجب عليها أن تضع استراتيجيات عالمية وتطور طرائق جديدة في البحث والتطوير في مجال الإنتاج والتسويق. كذلك فإن ثمة حقيقة بدأت تظهر وهي أهمية إدارة الموارد البشرية من منظور جديد هو التركيز على البشر والثقافة .

هذا الكتاب يعتبر خطوة فعّالة لمساعدة الطلبة والباحثين والمديرين ليس فقط في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة،وإنما أيضاً في خلق أنظمة فعّالة للموارد البشرية على مستوى عالمي تسمح لنا بالكشف عن تأثير الثقافة الوطنية على عمل المنظمات وكيف يمكن للمدير الدولي أن يدير عمله عبر الثقافات الوطنية المختلفة لتصب في خدمة الفعالية التنظيمية .

كما يهدف هذا الكتاب أيضاً إلى معرفة كيفية الدخول إلى الأسواق العالمية واتخاذ القرار المناسب بذلك ، وتنمية المهارات والمعرفة التي يحتاجها المدير الدولي للعمل بشكل فعال مع الآخرين في بيئات عالمية مختلفة . لذا فقد حرصنا في هذا الكتاب على إعطاء أمثلة وشواهد قدر الإمكان من مختلف بلدان العالم لتوضيح طبيعة عمل المنظمات الدولية وإدارة أعمالها عبر تقاطع الثقافات.

ومن هنا يناقش الجزء الأول تطور الإدارة الدولية وبيئاتها، ويتألف من خمسة فصول يدرس الأول منها التطور التاريخي للإدارة الدولية وأهمية الإدارة الفعالة في التجارة الدولية.

ويختص الفصل الثاني بدراسة البيئة السياسية للإدارة الدولية فيوضح علاقة الحكومة بالأعمال التجارية، وميزات ومساوئ البيئة السياسية من وجهة نظر الشركات الدولية والحكومة المضيفة، ويدرس الخطر السياسي ونماذجه ومصادر معلوماته وحساسية الشركة للخطر ودرجة التأثير وتطوره وإدارته الاستراتيجية وكيفية التعامل معه وإدارته بالشكل الصحيح.

أما الفصل الثالث فيبحث في البيئة الثقافية للإدارة الدولية، حيث يعرف الثقافة، ويناقش العوامل المكونة لها وأبعاد القيمة الثقافية والوسائل التي يستخدمها المدير في المهمات الخارجية.

ويبحث الفصل الرابع في البيئة الأخلاقية العالمية من خلال دراسة أخلاقيات العمل في مجال إدارة الأعمال الدولية والمسؤولية الاجتماعية، والقضايا الأخلاقية التي تواجه الشركات المتعددة الجنسيات أو القضايا الأخلاقية للعاملين ضمن الشركة، وعلاقة العمال الأجانب بأخلاقيات العمل.

ويناقش الفصل الخامس علاقات العمل الدولية فيعرّف علاقات العمل، ويدرس حالات الاضطرابات وإغلاق المصانع ومسؤولية النقابات، وإجراءات الشكوى أو التظلم وعلاقات العمل في الشركات المتعددة الجنسيات (العالمية) والتوجهات المختلفة للشركات المتعددة الجنسيات تجاه نقابات العمال من حيث تدويل العمل المنظم ومنظمات العمل الدولية.

ويختص الجزء الثاني بدراسة تخطيط وتنظيم ورقابة العمليات الدولية، حيث يتألف من أربعة فصول يدرس الأول منها (الفصل السادس) الاستراتيجية الدولية أو

الكونية وتعريفها والتنسيق الإداري الاستراتيجي بين الاستجابة الوطنية والتكامل الواسع العالمي والمهارات الإدارية والاستراتيجية الدولية، والاستراتيجيات التنافسية الممكن اتباعها في المجال الدولي.

ويناقش الفصل السابع فكرة التوجه الدولي وتطبيق الاستراتيجية الدولية، فيعرض معايير المقر المركزي لعمليات الاستيراد والتصدير. والاستراتيجية المركزية الممكن اتباعها عند وجود المقر في بلد ما، وقرارات المقر وعلاقاتها بالشركات المتعددة الجنسيات، وخيارات المقر للشركات المتكاملة عالمياً، وبدائل الدخول في الأسواق الخارجية، والملكية الكلية للعمليات الخارجية والقدرات والصلاحيات الإدارية وفكرة التعاون الإداري.

أما الفصل الثامن فيناقش إدارة العمليات الدولية من ناحية الحصول على المواد الأولية (المشتريات)، وبعض المسائل المتعلقة بالإنتاج مثل إدارة الجودة الشاملة وموقع التسهيلات والتمركز والانتشار وأنواع التسهيلات والتجهيزات أيضاً.

ويختص الفصل التاسع بدراسة عمليات التنظيم والرقابة في المنظمة العالمية فيدرس البنية التنظيمية للشركات العالمية، وكيفية الربط بين الهيكل التنظيمي والرقابة من حيث أهميتها وآليتها والرقابة الدولية عبر سياسات الإجراءات و الخطط المركزية واللامركزية أو علاقة أنظمة المعلومات بالرقابة وكيفية تقييم الأداء في الشركات العالمية.

ويختص الجزء الثالث بدراسة سلوكيات الموارد البشرية في السياق العالمي، ويتألف من أربعة فصول، حيث يدرس الفصل العاشر إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية من ناحية أنواع العاملين في الشركات الدولية ومحددات التكيف الدولي ومعايير الاختيار للمهمات الدولية وتدريب وتطوير المديرين وتقنيات تدريب

التقاطع الثقافي وتدريب مواطني البلد وتعويضات الاغتراب وعودة المغترب إلى وطنه وعملية تكيف العائد من الاغتراب في وطنه الأم.

ويناقش الفصل الحادي عشر الاتصالات والتفاوض في الإدارة الدولية فيعرّف الاتصالات وأبعادها الخمسة وعوائق الاتصال اللغوية والثقافية والإدراكية والاتصالات غير الشفوية، وكيفية تحقيق الاتصال الفعال في الإدارة الدولية وأخيراً التفاوض ومراحله في ميدان الأعمال الدولية.

أما الفصل الثاني عشر فيدرس الدوافع وأهميتها في السياق العالمي، وما هو المقصود بها عبر تقاطع الثقافات، ونظرية تسلسل الحاجات أو نظرية هيرتزبرغ في الدوافع في المجال الدولي. وأخيراً يناقش الفصل نظام الحوافز في البيئة الدولية.

وأخيراً يناقش الفصل الثالث عشر القيادة في المجال الدولي من حيث دراسة دور القادة الدوليين وبيئتهم وتأثير التقنيات على القيادة والعلاقة بين تقاطع الثقافات والقيادة، والمشروع العالمي للقيادة، أي الأبحاث الحديثة المنفذة من قبل Globe.

الجزء الأول: تطور الإدارة الدولية ونشأتها.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الأول: التطور التاريخي للإدارة الدولية.

Historical Development of International Management

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـــ:

١- التطور التاريخي للإدارة الدولية والشعوب التي اهتمت بدراستها منذ القدم حتى الوقت الحاضر، والمراحل التي سلكتها حتى وصلت إلى حالتها الراهنة.

٢- توضيح أهمية الإدارة الفعالة في التجارة الدولية والتوضيحات التي تدل على مدى التشابك والتعقيد في العملية الإدارية، وأهمية التدريب في عالم الأعمال.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

١- نبذة تاريخية عن الإدارة الدولية:

أكثر ما يواجه المدير في الإدارة الدولية عند قيامه بالأعمال التجارية هو التحديات التي تفرضها عليه البيئة التي تتغير مع تغير الأزمان. هذا يعني أن التجارة الدولية قبل قرون مضت كانت عرضة لمتغيرات بيئية كبيرة منها الاتصالات ووسائط النقل، وحب المغامرة وكذلك الاختلافات في الثقافات واللغة والتوقعات وكذلك أشكال الحكومات الموجودة في حينها.

فالاغريق والفراعنة والفنيقيون والعرب مارسوا الأعمال الدولية والتجارة عبر الحدود منذ غابر الأزمان. وتجارة التوابل والحرير بواسطة القوافل شكلت تحدياً كبيراً من الناحية الادارية وذلك لأن التأمين على هذه القوافل من السلب والنهب الذي تتعرض له كان صعباً، وكذلك التنسيق في مواعيد الشحن سواء أكانت سفناً تستعد للإبحار عبر المحيطات أم قوافل برية. وتزدهر التجارة العالمية عندما تكون منتجات دولة ما مرغوبة من قبل بلدان أخرى في العالم. وكذلك عندما يتميز موقع ما بالخبرة والمهارات فتجعله متميزاً عن غيره من بقية المواقع.

كما ازدهرت التجارة مع اكتشاف القارات الجديدة، فالهولنديون والبريطانيون والإسبان بنوا أساطيل بحرية من أجل التجارة، وشركة الهند التجارية مشهورة في التاريخ في العمليات التجارية. هذه الشركات بشكل عام كانت لها علاقاتها المباشرة مع حكام الدول التابعة لها، واعتبرت حامية لمصالحها في البلدان التي تعمل فيها. لذا فقد منحتها بعض الحقوق التجارية وغير التجارية مثل تفويضها بالقنصليات في البلدان التي تتعامل معها. وكذلك أعطتها بعض الحقوق السياسية (مثل نشر القوات وإقامة التحالفات وتعيين بعض الحاكمين).

وتعتبر هذه الفترة أي من بدايات القرن الخامس عشر الميلادي وحتى نهاية القرن التاسع عشر العصر الذهبي للشركات الاحتكارية الاستعمارية الكبيرة التي

مارست التجارة عبر العالم كما أنها اتصفت أيضاً بحب المغامرة الفردية للبحث عن الثروة في مناطق نائية. وقد كان عنصر الخطورة يشكل حيزاً كبيراً قد يدفع المرء ثمناً باهظاً (حياته مثلاً) لكن عنصر الربح كان كبيراً جداً.

وتميزت هذه الحقبة أيضاً بالعلاقات الوطيدة بين ملوك أوروبا والمغامرين الذين يذهبون للاكتشافات ما وراء البحار. وذلك من أجل تقاسم الثروات والأرباح التي يجنيها هؤلاء المغامرون. ومن أهم الشركات التجارية التي أُنشئت في ذلك العصر الشركة البريطانية الأمريكية (بريطانيا) والشركة الفرنسية لمئة شريك وشركة شرقي الهند الانكليزية (بريطانيا). وكذلك شركة هولندا الشرقية (هولندا)، وكذلك شركة هولندا الغربية، وشركة الهند الشرقية- فرنسا، وشركة البرازيل التجارية البرتغال، شركة خليج هدسون (بريطانيا) وشركة هافانا الملكية (اسبانيا)، وشركة برشلونة الملكية (اسبانيا)، وغيرها من الشركات الإسبانية والفرنسية والهولندية. هذه الشركات أنشأت إمبراطورياتها مع الثورة الصناعية حيث انتقلت هذه الشركات من تجارة المنتجات الغريبةExotic إلى البضائع المصنعة. بدءاً من منتصف القرن التاسع عشر وحتى نهايته حيث غيرت هذه الثورة طبيعة المشروعات الأوروبية والأعمال التجارية إلى البحث عن المواد الأولية الرخيصة وما وراء البحار من أجل تصنيع منتجاتها.

وقد تزايدت المشروعات الأجنبية وأهمية استثماراتها لاقتصاديات البلدان التي تنتمي إليها هذه المشروعات مما شجع حكومات هذه البلدان على الاستعمار وأصبحت المستعمرات تعتمد بشكل كبير على الاستثمارات الخارجية والحكم الأجنبي مما سمح بالسيطرة اقتصادياً وسياسياً على هذه المستعمرات.

وقد وجد المستثمرون الأوربيون أن اليد العاملة المحلية غير جاهزة وغير مؤهلة لتسيير المصانع وإدارتها مما حدا بأصحاب المشروعات إلى استقدام اليد العاملة الماهرة

الأجنبية وكذلك الفنيين للقيام بالأعمال الهامة والأساسية في عملية الإنتاج وتسيير المصانع وبذلك زاد اعتماد المستعمرات على العاملين الأجانب.

نتيجة لهذا التطور وبنهاية القرن التاسع وبداية القرن العشرين أصبح التأثير الأوروبي مسيطراً على الحياة السياسية المحلية والاقتصادية والثقافية حيثما وجدت في جميع أنحاء العالم.

وهكذا فقد أصبحت الإدارة الدولية حاجة ملحة ومقبولة عبر الزمن بسبب النمو المتزايد في الشركات العالمية خلال القرن العشرين وعلى الأخص النصف الثاني من هذا القرن. واستمرت الشركات الأوروبية بممارسة دورها الأبوي من حيث مسؤولياتها في البلدان الموجودة بها. كما أن الشركات العملاقة ازدادت وخاصة شركات الولايات المتحدة الأمريكية التي بدأت أكثر فأكثر في التدخل في الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية، حيث قدمت البلدان المضيفة لهذه الشركات تنازلات كبيرة وهامة للمستثمرين الأجانب حتى إن بعض الشركات قد أصبحت قوية جداً ومجهزة تجهيزاً كاملاً، والمثال على ذلك شركات النفط في البلدان العربية وكذلك شركات الفواكه المتحدة في أمريكا اللاتينية التي منحت تنازلات كبيرة مثل: الحق بشراء الأراضي بأثمان بخسة، الإعفاء من الضرائب والرسوم على البضائع. كذلك بناء الخطوط الحديدية، والمنازل لعمالها وتقديم كافة الخدمات التي لا تستطيع الدولة تأمينها من خدمات تعليمية وصحية، وكذلك الحماية الخاصة التي لا تستطيع الدولة القيام بها.

وقد قاد انهيار الأسواق العالمية عام ١٩٣٠ والأزمات الاقتصادية التي تلتها بعض الشعوب للشعور بالحس الوطني، من أجل الحصول على الاستقلال كالثورة الكوبية، والثورة المصرية. والثورة السورية وفي أنحاء العالم. وغير ذلك، هذه الثورات كلها ساهمت في العداء للشركات الأجنبية التي كانت تتدخل في الشؤون الاقتصادية والسياسية المحلية لتلك البلدان المضيفة لها- وظهرت الرغبة جلية وواضحة في التخلص

من تلك الشركات تحقيقاً للحكم الذاتي بعيداً عن المحتل الأجنبي. وبذلك أممت الثورة المصرية قناة السويس، وقامت حكومة مصدق الايرانية أيضاً ببعض الإجراءات للضغط على الشركات الأجنبية العاملة في ايران...

هذه الموجة من الشعور بالحس الوطني والتحرر لم تمنع الشركات المتعددة الجنسيات من أن تتزايد رغم الاضطرابات وحركات التحرير في العالم، وذلك لأن التجارة العالمية قد ازدادت في تلك الفترة وساعدت على ظهور تلك الشركات من خلال بحثها عن الأسواق والمنتجات بطريقة عقلانية للوصول إلى الكفاية والكلفة المنخفضة في الإنتاج. وقد ساهمت الحرب العالمية الثانية في تطور نظام الاتصالات ونظام النقل العالمي، وكذلك تطورت تقنيات جديدة ساعدت على تنمية الأعمال وتطويرها لتأخذ طابع العالمية من وجهة نظر العمليات. وازدادت حدة الطلب على جميع أنواع الخدمات والبضائع واستفادت الشركات الأمريكية بشكل كبير منها وخاصة أن خطة مارشال أسهمت في بناء الاقتصاد الأوربي والياباني، مما دفع بالشركات الأمريكية إلى خارج السوق الأمريكي. وهكذا فقد أصبحت الشركات المتعددة الجنسية ظاهرة أمريكية تنظر إلى خارج السوق الأمريكي وخاصة أن رأس المال متوفر لديها في تلك الفترة مع أنه توجد شركات أوروبية، لكن الشركات الأمريكية سيطرت على الساحة العالمية تجارياً، وبين عام ١٩٥٠ وعام ١٩٧٠ ازدادت الاستثمارات الخارجية للشركات الأمريكية من ١٢ بليون إلى ٨٠ بليون دولار ولحقت بها بعد ذلك الشركات الأوروبية ثم اليابانية والكندية والبريطانية.

بدءاً من العام ١٩٧٠ ابتدأت العولمة تشق طريقها وتزايد ذلك مع عداء الحكومات تجاه الاستثمارات الخارجية التي قادت إلى مصادرة هذه الشركات وذلك بسبب سلوك الأمريكيين الذين يعتقدون أن طريقتهم في العمل هي الأصح دائماً وعدم الانتباه لثقافة الآخر.

وقد قامت الشركات الأمريكية ببيع ١٠ % من فروعها الخارجية وكذلك حدث انخفاض في عدد الفروع المحدثة من قبل هذه الشركات في الخارج. خلال تلك الفترة اقتحمت الشركات اليابانية بشكل كبير العالم ونجحت في بيع منتوجاتها في الأسواق الخارجية. وخلال فترة منتصف ١٩٧٠ وحتى منتصف ١٩٨٠ زادت الاستثمارات الخارجية في الولايات المتحدة الأميريكية بمعدل ٨٤ % بينما الاستثمارات الخارجية في الولايات المتحدة تزايدت بمعدل ٢٨٠ % كذلك فقد حدث تحول في طبيعة الملكية جعل من الصعب مقارنة اتجاهات الاستثمار. وعدد كبير من الشركات أصبحت فعلاً عالمية Global بحيث أن أسهم تلك الشركات تباع في الأسواق العالمية حول العالم، وباستطاعة الأفراد والمنظمات شراء تلك الأسهم والاستثمار بها، وبذلك فإن الأفراد والمنظمات يأخذون طابع "العولمة"، فاليابانيون يستثمرون في الأسواق الأميريكية والأميريكيون يستثمرون في الأسواق الأوروبية والاستراليون يستثمرون في الأسواق المالية جنوب شرق آسيا وهكذا.. ونتيجة لذلك فإن ملكية هذه الشركات لا يمكن تمييزها إن كانت فرنسية أو ألمانية أو أميريكية أو يابانية ....الخ.

مع هذه التطورات حدثت تغيرات أخرى على المستوى العالمي كظهور شركات متعددة الجنسيات من بلدان العالم الثالث والتحالفات العالمية. وكذلك شراء شركة لديون شركة أخرى عالمية.

حدث تطور هام في مجال الإدارة الدولية عندما أصبح عدد اللاعبين يتزايد أكثر فأكثر، فقد بدأ لاعبان اثنان إلى أن أصبحا ثلاثة فأربعة، ومن ثم عدة لاعبين في البنية الدولية ويكمن توضيح ذلك كما يلي:

تميزت فترة بعد الحرب العالمية الثانية وحتى عام ١٩٥٥ وهي فترة لاعبين اثنين فقط بوجود المنظمة نفسها أو المنشأة كلاعب أساسي والوكالات التجارية الأجنبية كلاعب ثانوي (الزبائن، الممولون، والشركاء).

وهكذا فإن البساطة كانت إحدى السمات الرئيسية لهذه الفترة، على اعتبار أن الشركة التي ترغب بإقامة صفقات تجارية ما عليها إلا أن تجري الترتيبات اللازمة لذلك، وكمثال إذا رغبت شركة كندية بإقامة عملٍ تجاريٍ مع إحدى الشركات البرازيلية لتسويق أحذية لبيعها في كندا فالغرض الوحيد إذاً هو عمل اتفاقية تجارية ترضي الطرفين وتؤمن مصالح الشركاء ككل. وخلال تلك الفترة أي ما بعد الحرب العالمية الثانية أضحت الشركات الأمريكية مسيطرة على الأسواق العالمية، فاليابان وأوروبا كانت قيد الإعمار من جراء الحرب وبذلك فإن الطلب على البضائع الأمريكية وآلاتها وتقنياتها كان شديداً. أما البلدان الأخرى وخاصة دول العالم الثالث فكان معظمها تحت نير الاستعمار أو مازالت في طور التحرير لذلك فإن السياسات الوطنية للاستثمار كانت تمر في طور التكوين. مما ساهم في جَعْل الشركات المتعددة الجنسيات تصبح أكبر وأقوى في الأسواق العالمية.

هذا النجاح الذي حققته الشركات الأمريكية المتعددة الجنسيات هو بفصل الإدارة الأمريكية الناجحة التي اعتبرت تجسيداً للإدارة (Management) وبذلك بدأت بقية الشركات الأخرى الناشئة اليابانية أو الأوروبية تقليد الإدارة الأمريكية وتبنيها كطرائق ناجحة في منتصف القرن العشرين.

وفيما بين عامي ١٩٥٥ و١٩٧٠ دخل لاعب ثالث على المسرح الدولي وهي الدولة المضيفة (host country) وذلك كنتيجة لفكرة القومية المتصاعدة وأن حكومات تلك البلدان كانت تشعر بالضعف أمام الشركات المرتبطة بالاستثمارات الخارجية وبذلك بدأت تضع القواعد الناظمة الجديدة لهذه الاستثمارات في الأعمال

التجارية وأعطتها أهمية كبيرة عند تسويات المشاكل العالقة بين الحكومات المضيفة وبين الشركات الأجنبية. وكمثال على ذلك :بعض الدول المضيفة كانت حكوماتها تطلب من الشركات الأجنبية أن تستثمر جزءاً من أرباحها في البلد المضيف محلياً. تميزت هذه الفترة أيضاً بدخول الشركات اليابانية والأوروبية على الساحة الدولية، وبدأت الدول الشيوعية بمساعدة البلدان الحاصلة على استقلالها حديثاً وبذلك فإن قوة الشركات الأمريكية التي كانت تتمتع بها بدأت بالتناقص مما جعل النجاح مهمة صعبة للشركات المتعددة الجنسية. لأن عامل الحكومة المضيفة بدأ يلعب دوراً هاماً على ساحة التجارة الدولية أيضاً.

وخلال الأعوام ١٩٧٠ حتى ١٩٨٠ رأينا التزايد في أهمية الحكومات للبلد الأم وكذلك دخل على ساحة الأعمال الدولية عامل رابع وهو المديرون الدوليون "International manager". كما أن تداخل الاقتصاديات الوطنية أصبح واضحاً واعترفت الحكومات الأم بأن نشاطات شركاتها المتعددة الجنسيات يمكن أن يكون لها تأثير كبير على البلد محلياً. وبذلك فكرت الحكومات أن تفرض وتحدد نشاطات شركاتها وهذا ما عقّد وزاد في صعوبة اتخاذ القرارات بالنسبة لهذه الشركات في مجال نشاطاتها الخارجية وخاصة أن الحكومات المسؤولة عنها بدأت تسأل وتنظم عمل هذه الشركات والتي ليس لها سلطة واضحة على موقعها الخارجي. وكمثال: إن شركة كندية ترى أن حكومتها الكندية تسعى إلى تنظيم نشاطاتها في البرازيل. لأنها ترى أن عمل هذه الشركة في البرازيل يقلّل من فرص العمل بالنسبة للسكان المحليين في كندا، ثمة قلق آخر يوضح دور اللاعبين الأربعة عندما يكون تعزيز وتقوية القوانين خارج حدود البلد وتوضح ذلك كما يلي:

إن شركة أمريكية لا عب أول ترغب بالعمل مع شريك في ليبيا شريك ثانٍ والحكومة الليبية شريك ثالث وافقت على ذلك ، إلاّ أن الحكومة الأمريكية كلاعب

رابع استخدمت قوانينها المحلية لتضغط خارجياً لمنع شركتها من التعامل مع الشركات الليبية والحكومة الليبية أيضاً ، ويمكنها أن تضغط على شركة أردنية أمريكية معاً بعدم السماح لها بتوريد بضائع مثلاً إلى العراق أو ليبيا وهكذا....

وتتضمن مرحلة تعددية اللاعبين الدوليين الأخيرة المجموعات ذات المصالح المختلفة والتي تعتبر أن نشاطات الشركات المتعددة الجنسية تؤثر على أعضائها. هذه البيئة يواجهها المديرون العالميون اليوم.

معظم المجموعات التي يتجاوز أعضاؤها الحدود الوطنية تعتبر مجموعات ذات مصالح خاصة (والمركزة على البيئة، الدين، المسائل العرقية) وكذلك الوكالات الدولية والتحالفات الاقتصادية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار من قبل الشركات العالمية.

غالباً ما تقوم المجموعات ذات المصالح الخاصة بتطوير سياسة قوية تؤدي مصالح الشركات العالمية إذا لم تُلبَّ مطالبها. كمثال: مجموعات البيئة حول العالم آثرت على المركز الرئيسي للتجارة سواء أكان ذلك محلياً أم في أي مكان آخر من العالم لتدخل قضايا الخضر (green) في القرارات الاستراتيجية العالمية. وعلى السواء أيضاً مجموعات خاصة بالنسبة للمسائل الأخلاقية مثل استغلال الأطفال في العمل وهكذا...

إن مرحلة تعددية اللاعبين في مجال التجارة والأعمال الدولية هي ذات طابع معقد حيث ميزان القوى غالباً ما يكون غير واضح ومتحولاً باستمرار ، وكنتيجة للحوادث الجارية حول العالم. ولكي يكون المديرون العالميون ناجحين يجب عليهم أن يكونوا على علم بالافاق الكلية المتغيرة وكيف يمكن أن تؤثر على نشاطات منشآتهم دائماً.

٢- أهمية الإدارة الفعالة في التجارة الدولية:

المديرون العالميون ليسوا فقط أناساً يتعاملون مع بيئة معقدة وغير مستقرة وغالباً ما يواجهون تحديات ناتجة عن طبيعة التجارة الدولية التي هي معقدة أيضاً وغير مستقرة. وتعرف التجارة الدولية بأنها القيام بأعمال تجارية عبر الحدود وبالتالي فإن الإدارة الدولية أيضاً هي إدارة النشاطات التجارية عبر الحدود الوطنية.

ويمكن من خلال هذين التعريفين أن نستدل عن الترابط بين الحدود ،الوطنية وتداخلها مع عملية الإدارة الدولية في الأعمال التجارية ،مما يجعل العملية صعبة ومعقدة ،لا بل غير مؤكدة في بعض الأحيان.

ويمكن ذكر بعض التوضيحات التي تدل على مدى التشابك والتعقيد في العملية الإدارية:

١- اختلاف العملات بالنسبة للدول والتعامل بها يتطلب تحويلها من عملة إلى أخرى ،والمديرون يجب أن يكونوا على علم بهذه العملات من أجل القيام بالنشاطات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة لذلك.

٢- للدول حوافزها وقيودها التي تضعها على التجارة، هذه الحوافز والقيود خاضعة للمفاوضات وعلى المديرين أن يكونوا حريصين على الاستفادة من الحوافز وان تكون لديهم القدرة على تخطي الحواجز وجَعْل تأثيرها على التجارة الدولية قليلاً بشكل يحقق للمنظمة أرباحاً معقولة.

٣- للدول أنظمتها السياسية والإدارية المختلفة، والنشاطات التجارية عبر الحدود ،تتأثر بتلك الأنظمة السياسية والادارية في كل مكان وكذلك التفاعلات (Interplay) السياسية داخل كل موقع من المواقع. والمديرون الدوليون عليهم أن يعملوا ضمن أنظمة سياسية متعددة ويديروا الأخطار ضمن الإيديولوجيات السياسية المختلفة.

٤- اختلاف الثقافات في البلدان المختلفة: من المعلوم أن النشاطات التجارية في البلدان المختلفة تحدث ضمن نطاق تلك التغيرات الثقافية. وطرائق الإدارة في موقع ما تختلف عنه في موقع آخر. ولهذا يجب على المديرين الدوليين أن يفهموا ويقدروا الاختلافات الثقافية ليتمكنوا من التعامل بشكل فعال مع الآخرين الذين قد يرون العالم بشكل آخر.

ولهذا من المهم جداً تجاه هذه التعقيدات والتغيرات غير المتوقعة التي تواجههم عالمياً وجب تأهيل وتطوير مديرين إداريين قادرين على إدارة الشركات العالمية.

وتقاطع الثقافات وفهمها هي أحد التحديات الأساسية للمديرين العالميين، إذاً هل يشكل فهم الثقافات وتقاطعها تحدياً رئيسياً للإدارة العالمية أو الدولية (Global)؟

بكل تأكيد إذا انتقل مدير من بلد لآخر فإنه سيواجه اختلافات متعددة في طريقة صنع الأشياء. فالكل يعتقد أن ما يقوم به من عمل في بلده هو الأفضل. فالمدير السعودي في أوروبا سيقوم بأشياء مختلفة كثيراً عن بلاده ،وكذلك المدير الياباني في أمريكا والصيني والكندي ،هذا التباين في العمل سيجعل من الصعب على أي مدير من المديرين أن يقوم بعمله دون أن يصطدم بمفاهيم ثقافية وطريقة عمل مختلفة عن بلده الأصلي ،وكمثال: إن مديراً بريطانياً يذهب للعمل في السعودية لا أعتقد أن باستطاعته تغيير قيادة سيارته من الشمال إلى اليمين ، بل عليه أن يفهم ذلك ويتأقلم مع قيادة السيارة على الشمال ،كما هو متّبع في البلد نفسه.

إن دراسة الإدارة الدولية هي بداية عملية تنمية وتطوير مهارات المديرين الدوليين ، ومدّهم بالخبرة والمعرفة الضرورية لإدارة المنظمات والشركات العالمية. وغالباً ما تكون الدراسات الأكاديمية الجامعية غير كافية للحصول على تلك الخبرة والمعرفة لفهم الإدارة الدولية للأعمال.

لذلك فإن للتدريب أهميته الخاصة في عالم الأعمال ، وإن المدير الفعال يحتاج كما يقول Lane & Distefano ١٩٨٨ إلى:

١- أن يكون قادراً على تجنب الحكم المسبق على الآخرين.

٢- أن يقر بأن المعرفة والإدراك يتأثران بالخلفيات الثقافية.

٣- أن يقبل بالآخرين ،وأن لا يشك بمعتقداتهم.

٤- أن يحترم سلوكيات الآخرين المختلفة عند الاتصال بهم.

٥- أن يتعاطف مع مشاعر الآخرين.

٦- أن يكون مرناً وحساساً للاختلافات الثقافية.

٧- أن يكون قادراً على الاستماع للآخرين.

٨- أن يقر بنقص الفهم لديه في بعض الأحيان.

تلك هي مهارات لا يمكن اكتسابها من خلال دراسة الكتب المدرسية. ولكن يمكن أن تنمو وتتطور مع الزمن من خلال الممارسة.

إن تنمية وتطوير خبرة المدير الدولي تحتاج إلى جهد مستمر ومتواصل حيث يكون باستطاعته التعلم وتحسين سلوكه القيادي ويأخذ دوره في قيادة العملية الإدارية الدولية عبر الحدود.

واليوم يعتبر جزءاً كبيراً من إدارة الأعمال Global دولياً، لذا فإن المديرين يواجهون بيئة معقدة وغير أكيدة ،مما يؤكد على أن دراسة الإدارة الدولية لها قيمتها وأهميتها، وهذا ما رأيناه في تلك المقدمة الوجيزة لتطور المشروعات بدءاً من عصر الاكتشافات وحتى يومنا هذا.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثاني: البيئة السياسية للإدارة الدولية.

Politicol Environnent of International Management

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـــ:

١- علاقة الحكومة بالأعمال التجارية، ومعرفة المدير الدولي لأنواع الحكومات الوطنية وكيفية التعامل معها.

٢- شرح وتوضيح ميزات ومساوئ البيئة السياسية من وجهة نظر الشركات الدولية، ومن وجهة نظر الحكومة المضيفة.

٣- البحث في ماهية الخطر السياسي ونماذجه ودرجة التأثير وحساسية الشركة للخطر وتطور هذا الخطر وإدارته الاستراتيجية، ومصادر معلومات الخطر، وطريقة التعامـــل معه، وكيفية تطوير هذه الطريقة، وإدارة الخطر السياسي أيضاً.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد:

نعلم جيداً أن الشركات العالمية تعمل عبر الحدود الوطنية في الكثير من بلدان العالم، لذا فإنه يتوجب على المدير المسؤول عن هذه الشركات أن يفهم النظم السياسية المختلفة لكل بلد من البلدان والقواعد الناظمة لهذا النظام لأنها ذات تأثير على العمليات التجارية التي تقوم بها تلك الشركات. وهكذا فإن البيئة السياسية تعتبر مكوناً هاماً في الإدارة الدولية لأنها تتيح الفرص وفي الوقت نفسه قد تقف حائلاً دون العمل في تلك البلدان.

المدير الذي يعمل في شركة محلية مرتبطة بالنظام السياسي المحلي من الطبيعي جداً أن يعرف كافة القواعد والإجراءات اللازمة للعمل. أما المديرون الدوليون فربما يواجهون بيئات سياسية غير مألوفة لديهم. أو أن الشركة قد تجد نفسها معرضة لهجوم وممارسات تمييزية في بعض الأماكن الأجنبية في العالم. عند ذلك يتوجب على المديرين أن يقدروا قيمة هذا التمييز ويقرروا كيفية التعامل مع المخاطر المرتبطة بالنظام السياسي الأجنبي لكل بلد.

١- علاقة الحكومة بالأعمال التجارية:

عندما نتحدث عن إدارة الأعمال الدولية فإننا نفترض أن البلدان تسمح بالمشاريع الخاصة وملكيتها الفردية، إلا أن الواقع في بعض الأحيان هو غير ذلك، وهذا يعود إلى طبيعة الحكومات الموجودة في البلدان المختلفة، لذا على المدير الدولي أن يعرف أنواع الحكومات الوطنية القائمة وتأثيرها على الأعمال التجارية وعلاقتها بها.

والحكومات بطبيعتها تنقسم إلى ثلاث مجموعات الرأسمالية والاشتراكية، والشيوعية. هذا التقسيم هو واقع قائم ،ولكن العالم حالياً يخضع لتغييرات هامة في الأيديولوجيات وبالتالي فإن الأنظمة السياسية تتغير شيئاً فشيئاً، هذا التقسيم يساعدنا على فهم العلاقة بين الحكومة والعمل التجاري وما يمكن أن يواجهه المديرون عند

ممارستهم أعمالهم.

فالرأسمالية كما هو معروف مرتبطة بالولايات المتحدة الأمريكية لأن نظامها قائم على الاعتقاد بالرأسمالية وحرية المشروع واقتصاد السوق كأساس للعمل التجاري والملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، والحكومة فقط تقدم الخدمات الضرورية التي لا يقوم بها القطاع الخاص.

الاشتراكية: تسود أوروبا بشكل عام وبعض الدول النامية، هذا النظام يسمح بدمج الملكية العامة لوسائل الإنتاج مع الملكية الخاصة لعوامل أخرى. والعنصر الأساسي لهذه الفلسفة تكمن في الحاجة لمراقبة الحكومة للصناعات التي تؤثر على رفاهية الشعب. ويرتكز ذلك على الاعتقاد بأن نظام السوق الحر لا يؤمن للناس مصالحها كما يجب.

الشيوعية: هناك بعض الدول مثل الصين الشعبية وكوبا وروسيا البيضاء وغيرها من الدول ،والفلسفة التي تتبعها هذه الدول هي الحاجة إلى اقتصاد موجه ومخطط لتأمين حاجات المواطنين وليستفيد عامة الشعب من الناتج المحلي للبلد. و الدولة هي الممولة وهي التي تحدد السوق (العرض) Supply وتقرر حاجات البلد. وهذا النظام يعجب به أولئك الذين يهتمون بحياة معينة يتساوى فيها الجميع. ولكن بالمقابل فإن عدم الكفاية التي تنتج عن هذا النظام كنتيجة للتباين بين العرض والطلب في السوق. تجعل من هذا النظام عرضة لبعض الهزات الاقتصادية والاجتماعية.

هذه اللمحة الموجزة عن الأنظمة السياسية في العالم لا تخلو كما ذكرنا من التغيرات التي تحدث في مجالات التقنية والاتصالات وتؤثر بدورها على طبيعة النظام كما أن محور القطب الواحد وسيادة الولايات المتحدة الأمريكية وطلبها الدائم أن تكون شعوب العالم مثلها، وأن تتبنى ثقافة الكوكا كولا والهمبرغر وغيرها.. تجعل من الشعوب الأخرى عرضة لضغوطات للتغيير في أنظمتها السياسية.

إن العلاقة بين هذه الأنظمة السياسية والتجارية والحكومية مختلفة. فإن كلا النظامين الشيوعي والرأسمالي متباعدان أما الاشتراكية فتقع في الوسط. هذا لا ينفي أن الأنظمة الرأسمالية يوجد بها بعض عناصر الاشتراكية في علاقة الحكومة بإدارة الأعمال. وكلما اقتربنا من الشيوعية ابتعدنا عن الأعمال الحرة. وكلما اقتربنا من الرأسمالية اقتربنا أكثر فأكثر إلى الأعمال الحرة.

وهكذا فإن الشركات العالمية عندما تدخل أسواق الدول الشيوعية تلاقي صعوبات لأن الأعمال التجارية والاستثمارات مراقبة ومسيطر عليها من قبل الدولة. بينما في الدول الرأسمالية نرى أن دخول الشركات العالمية أسواقها حر إلى حد ما والاستثمارات مفتوحة أيضاً نسبياً. إن اقتصاديات الدول فيما بعد تسعينيات القرن الماضي التي كانت خاضعة للنظام الشيوعي قد تطورت كثيراً وأخذت تحذو حذو الدول الرأسمالية باتجاه نظام السوق. كما أن الصين الشعبية بدأت تحرر اقتصادها وذلك بالتخفيف من الرقابة على الأعمال الحرة.و هذا ما يسهل إلى حد بعيد التجارة العالمية، ودخول الشركات العالمية أسواق تلك الدول للاستثمار بها. ومع ذلك فإن دور الحكومة كبير وهام، ولا بد لإدارة هذه الشركات من التعامل مع القوانين والأنظمة التي تضعها الحكومة لتنظيم دخول الشركات العالمية أسواقها. وفي الولايات المتحدة الأمريكية نفسها المشاريع الحرة مرغوبة ،ولكن الأجانب لا يرحب بهم دائماً. ولذلك على المديرين الذين يعملون في بيئة غريبة أن يتفحصوا الأيديولوجيات بالإضافة إلى الممارسات التي تقوم بها تلك الدول.

أما دول العالم الثالث وتحت ضغط المنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وغيرها من المؤسسات المالية فهي تابعة بإيديولوجيتها للرأسمالية العالمية وتمارس ضغطاً على الدول الفقيرة لتتغير أنظمتها الاقتصادية السائدة وتحرير التجارة الخارجية من القيود المفروضة عليها، وتشجيع الاستثمارات وفتح الأسواق أمام

الشركات العالمية.

وحرصاً من سورية على تشجيع المناخ الاستثماري فقد أصدرت القانون رقم ١٠ عام ١٩٩١ الذي يسمح لرؤوس الأموال الخارجية بالدخول للعمل في سورية مع إعطاء التشجيعات اللازمة لذلك. والذي أيضاً يسمح للشركات بإعادة أموالها إلى المصدر التي أتت منه وكذلك الأرباح التي تتيح لها النصوص القانونية الواردة في المرسوم كما صدرت بعض التعديلات اللازمة عام ٢٠٠٠ لتعطي المزيد من المزايا للشركات الأجنبية ورؤوس الأموال التي تستثمر في سورية، وهذه الخطوة طبعاً لم تخطها سورية وحدها فقد سبقها في ذلك معظم البلدان العربية في تحرير الاقتصاد من القيود المفروضة عليه. وخاصة في مجال الخصخصة والقطاع المصرفي والأسواق المالية.

طبعاً هذه السياسة المتبعة حالياً والتي تشجعها البلدان الرأسمالية والشركات العالمية لها مبرراتها أي محاسنها ومساؤها بالنسبة للبلد المضيف.

٢- ميزات ومساوئ البيئة السياسية:

إن إدارة شركة عالمية (متعددة الجنسيات) في بلدان مضيفة يتضمن بدون شك التفاعل مع الحكومات الممثلة لتلك البلدان. هذا التفاعل يمكن أن يكون مضيعة للوقت ومحبطاً ،لأن للشركات وجهة نظرها، وكذلك الحكومات في البلدان المضيفة لها وجهة نظر بنفس الحالة التي تُناقش من أجل الوصول إلى قرار يرضي الطرفين ، وسيناقش بعض تلك الأسباب التي تشكل وجهات النظر وإبداء بعض الاقتراحات لتحسين وجهات النظر لكل من الطرفين.

إن هدف الشركات المتعددة الجنسيات في نشاطاتها العالمية أن تقوم بعمليات تتناسب مع استراتيجياتها الشاملة لتؤمن عائداً من الربحية يتناسب مع المخاطر التي تتعرض لها الشركة في البيئة التي تعمل فيها. أما هدف الحكومة المضيفة المتعلق بالشركات المتعددة الجنسيات العاملة لديها فهو تحقيق ربح من خلالها يساهم في

أهدافها التنموية. لذا فإن نشاطات هذه الشركات بالنسبة للحكومات المضيفة تحظى باهتمام كبير منها وربما يكون من الضروري وضع القواعد الناظمة لعملها.

والأهداف التي تسعى إليها الشركة يجب ألاّ تتناقض وألاّ تكون محور خلاف. والمدير الدولي الناجح الفعال عليه أن يفهم وجهة نظر الحكومة المضيفة وأهدافها. وإذا فهمنا وجهات النظر لكل من الشركة المتعددة الجنسية والحكومة المضيفة لها عند ذلك نستطيع أن نتبين طبيعة الخلاف والنقاط التي يمكن أن يلتقي عندها كل من الطرفين لتحقيق أهدافه المرجوة.

٢-١- وجهة نظر الشركات الدولية: يمكن النظر إلى الاستثمارات الدولية بأنها مفيدة وإيجابية من خلال ما تحققه للدولة المضيفة من خلال النقاط التالية:

١-**تهيئة المال اللازم للتنمية والتطوير:** أول الأعمال التي تقوم بها الشركات العالمية تقديم رأس المال اللازم للقيام بعمليات الاستثمار ، وبالتالي فهي تسهم في خطط التنمية التي تتطلب أموالاً لإنجازها. وخاصة عندما يكون هناك صعوبة في إيجاد رأسمال من داخل البلد.

٢-**التحديث التقني:** الشركات العالمية تقدم للبلد المضيف تقنية حديثة يحتاج إليها البلد، وغالباً ما يكون البلد المضيف غير قادر للحصول عليها أو أنها غالية الثمن ولا يمكن الحصول عليها محلياً ،ولا بد من اللجوء إلى الخارج لتأمينها.

٣-**المهارات والخبرات الصناعية:** غالباً ما تقدم الشركات العالمية الخبرة والمهارات الفنية التي يحتاجها العاملون المحليون. إذ إن معظم البلدان وخاصة الدول النامية تحتاج إلى معرفة كيفية العمل (know - how) والخبرة الإدارية اللازمة والمهارات التقنية. لذا من السهل استقدام المهارات والخبرات عن طريق الشركات العاملة في البلد المضيف والتعلم منها.

٤-**دخول الأسواق الأجنبية:** الشركات المتعددة الجنسية يسهل عليها دخول

الأسواق الخاضعة للمراقبة، حيث تمارس تلك الشركات قدراً كافياً من الرقابة على تلك الأسواق. في حين أن البلدان الناشئة أو الصغيرة تجد صعوبة في الدخول إليها بطرقها الخاصة. وحتى البلدان الكبيرة بعض الأحيان تجد صعوبة في الدخول إلى الأسواق التي تسيطر عليها الشركات العالمية الكبيرة.

٥-**المساهمة في الميزان التجاري:** تساهم الشركات العالمية إيجابياً في الميزان التجاري للبلد المضيف وذلك إما عن طريق منتجاتها التي تطرحها في السوق وبذلك فإنها تعوض عن الاستيراد من الخارج أو عن طريق تصدير تلك المنتجات. وبذلك فإنها تسهم في إنقاص الاستيراد وزيادة التصدير.

٦-**تهيئة فرص عمل جديدة:** تسهم الشركات العالمية عند قيامها بالاستثمار في البلد المضيف بخلق فرص عمل جديدة على جميع المستويات، وخاصة أن البطالة تكون متفشية ،لا بل مزمنة بشكل كبير. لذا فإن خلق فرص عمل جديدة هو إيجابي بالنسبة للبلد المضيف ومطلوب أيضاً.

٧-**تزويد البلد المضيف بالقطع الأجنبي:** وذلك عن طريق الاستثمارات وأرباح التصدير وأهمية القطع الأجنبي تزداد عند الحاجة إلى دفع الديون الخارجية وكذلك البضائع المستوردة خارجياً.

٨-**الضرائب على الدخل:** تساهم الشركات العالمية أيضاً بالبلد المضيف في زيادة تحصيل الأموال وذلك عن طريق دفع ضرائب دخل الموظفين الذين يعملون لديها سواء أكانوا من أهل البلد أم من البلدان الأخرى. وبذلك نسهم في تنمية موارد الخزينة من الضرائب.

٩-**تشجيع وتطوير المقاولين:** تعتبر الشركات العالمية نفسها كمثال لمديري البلدان المضيفة وبداية مشجعة للمقاولين المحليين. وهذا يعتبر بشكل خاص هاماً للدول النامية التي ينقصها المديرون الماهرون والمقاولون المغامرون أصحاب

الأفكار الجديدة.

مع أن مديري هذه الشركات غير مرغوب فيهم معظم الأحيان ومعاملتهم غير لائقة، إلا أنهم يعتبرون أنفسهم مفيدين للبلد المضيف من خلال وجهات نظرهم المطروحة سابقاً.

٢-٢- وجهة نظر الحكومة المضيفة: فتوضحها بالأسباب التالية (علماً بأن الحكومة المضيفة قد ترى ما ذكر أعلاه إيجابياً إلا أنها تعتبر أن عمل تلك الشركات لديها مليء بالجوانب السلبية المذكورة أدناه):

١- الاعتمادية المتزايدة على الآخرين: إن توفير المصادر الضرورية من الرأسمال والتقنيه والخبرة يبدو إيجابياً. ولكن يمكن النظر إلى ذلك على أنه اعتماد متزايد على الأجانب.

إن بعض الدول النامية تعتقد أن الحاجة لتطوير الإمكانيات الداخلية أفضل من الاعتماد على الآخرين. والأبعد من ذلك يمكن أن ينظر إلى الشركات الأجنبية كحليف للنخبة في البلد المضيف ،وبالتالي فإن ذلك سيؤخر من التغييرات الاجتماعية وبذلك تدعم الشركات الوضع الذي هو في صالحها.

هذا الوضع لا يقتصر فقط على البلدان النامية ،لا بل فإنه توجد بلدان متقدمة مثل كندا لديها قلق أو هموم في هذا الشأن لأنها اعتمدت دائماً على المشاركة الخارجية من أجل التنمية الاقتصادية لديها على الأجانب وخاصة خلال الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية وهي فترة النمو الاقتصادي فقد كانت المساهمات الخارجية كثيفة إلى حد كبير. وقد وصلت السيطرة الأجنبية إلى ٧٥% في بعض القطاعات الصناعية وخاصة " قطاع الطاقة " مما أثار قلقاً لدى الجماهير الكندية.

وبالتالي فقد قامت الحكومة الفيدرالية بوضع قواعد ناظمة مرشدة للاستثمارات الخارجية في كندا وأسّسَت وكالة لإعادة النظر في الاستثمارات الأجنبية في عام

١٩٧٤ وكذلك القيود على قطاع الطاقة من خلال البرنامج الوطني للطاقة في عام ١٩٨٠.

هذه الرقابة الشديدة أعطيت الدعاية الكبيرة من قبل الحكومة والأوساط الإعلامية ،لكنها قوبلت بردود أفعال خارجية عدائية وبذلك هبطت الاستثمارات الخارجية إلى حد كبير. هذا الهبوط أدى إلى تغيير في الرأي العام في كندا. وكذلك تغيير في الموقف الحكومي مما أدى إلى إعادة النظر في الوكالة التي أحدثت عام ١٩٧٤ واستعيض عنها بوكالة تحت تسمية جديدة " الاستثمار في كندا " في عام ١٩٨٦.

وقامت بحملة دعائية كبيرة سمتها "كندا مفتوحة للأعمال" لإقناع المستثمرين بالعودة إلى كندا.

٢- الإنقاص من السيادة: إن توفير المصادر الضرورية وما ينتج عن الاعتماد على الشركات العالمية المتعددة الجنسيات يؤدي إلى فقدان الرقابة والسيطرة من قبل الحكومة المضيفة على طبيعة عمل هذه الشركات. وخاصة الدول الصغيرة النامية التي غالبا ما يتأثر اقتصادها الوطني ووضعها الاجتماعي ونظامها السياسي فيتجه نحو الأسوأ. والمثال على ذلك: تشجيع الاستهلاك بشكل عام أو فرض بعض القيم الثقافية الغربية عوضاً عن الثقافة المحلية، أو تشجيع حزب سياسي يعمل لمصالحها وبذلك يلحق الضرر بالبلد المضيف.

٣- زيادة الاستغلال: غالباً ما ينظر إلى الشركات العالمية على أنها لا تجدد مصادرها وتأخذ أرباحها وتعيدها إلى بلدها بدلاً من أن تستثمرها في البلد المضيف مانعين عن السكان المحليين المصادر المحلية القيِّمة لتحقيق مصالحها الخاصة على حساب المواطنين المحليين. بالإضافة إلى ذلك قد تنتج الشركات العالمية منتجات تزاحم الإنتاج المحلي، أو تقوم بصنع منتجات جديدة كمالية لا ضرورة لها وهذا ما يزيد في الاستهلاك وينقص من الادخار المحلي والاستثمار على السواء.

وفي هذا المجال علّقت سكرتارية الكومنولث فكتبت تقول:

" تهديد آخر يأتي من شركات الأعمال الأجنبية العديمة الأخلاق والمغامرة. التي جذبتها الصناعة السياحية، والنشاطات المالية الخارجية التي تعتمد عليها البلدان الصغيرة لضمان تقدمها الاقتصادي. ولب المشكلة هي السلطة الضعيفة وإدارة هـذه البلـدان الصغيرة وتشجيع تلك النشاطات الاقتصادية مما يؤدي إلى الفساد، والاحتيال والجرائم الاقتصادية وتجارة المخدرات والدعارة والتدخل السياسي " ص(٤١) بوفيت ماندين هوله،ريكس).

٤- التقنية القديمة أو غير الملائمة: غالباً تقدم الشركات المتعددة الجنسيات إما تقنية قديمة بطلت وأضحت خارج الاستعمال أو حديثة جداً. ويبدو في بعض الحالات، أنها تريد أن تتخلص من تقنيتها القديمة بإرسالها إلى البلد المضيف الذي تعمل فيه، أو أنها في بعض الحالات ترسل تقنية حديثة لا يوجد خبراء يفهمون عمل هذه التقنية بشكل جيد، ويعتقد قادة البلدان المضيفة أن الشركة العالمية لا تبدي اهتماماً للحاجات الحقيقية من التقنية للبلد ونادراً ما تكون هذه التقنية متلائمة أو متوائمة مع الحاجات المحلية الحقيقية.

٥- التخلص أو إزاحة الشركات المحلية: تشعر الشركات المحلية أنها لا تستطيع التنافس مع الشركات العالمية وأن فرصها الاستثمارية المحلية قد ضاعت وبالمقابل يعني هذا من جانب آخر تحول رأس المال المحلي إلى استثمار خارجي عندما يقرر صاحبه استثماره خارج البلد.

وأكثر من ذلك عندما تشكل البطالة هماً للحكومة، فإن بعض الحكومات تعتقد أن الاستثمارات المحلية تستخدم عمالاً بشكل كثيف بينما الاستثمارات الخارجية على العكس تستخدم رأس المال الكثيف وهكذا فإنه لا تأثير للاستثمارات الخارجية على العمالة، سيكون سلبياً من الواقع بشكل واضح.

٦- تدفقات القطع الأجنبي: الأرباح المحققة من الاستثمارات والتصدير يمكن أن تكون عرضة للتغير المفاجئ عبر الزمن من خلال شراء الآلات المستوردة والقطع التبديلية وإعادة الأرباح إلى بلد المستثمر لدفع الأرباح عن الأسهم أو التحويلات الجارية بين الشركات. وفي ضوء ذلك فإن المرء يعترف أن للحكومات المضيفة للشركات العالمية أسبابها بأن تكون حذرة من الاستثمارات الخارجية. وإذا فهم المديرون العالميون هموم وشجون الحكومات المضيفة فربما يكونون في وضع أفضل للتعامل بشكل ناضج مع ممثلي تلك الحكومات، وبذلك يصبح التفاوض بين ممثلي الشركات وقادة الحكومات المضيفة مضيعة للوقت . إما في بعض الأحيان، إذا لم يفهم أحدهما الآخر بشأن النقاط المذكورة سابقاً وإما أن يسود التفاهم ،وبذلك يساهمون في تحقيق الأهداف التي وضعتها الحكومات من أجل تنمية وتطوير الاقتصاد والدخل ورفاهية المجتمع والاستقرار السياسي.

٧- العلاقات المشتركة أو المختلطة: ترغب الدول المضيفة بالاستفادة الفعالة من الاستثمارات الخارجية المباشرة، مثل العوائد الاقتصادية الناتجة عن تحسين موازين المدفوعات، الزيادة في العمالة وزيادة القطع الأجنبي بالإضافة إلى بسط سلطتها ورفع مكانتها، ولكن الخوف من النتائج السلبية مثل فقدان السيادة، والاعتماد على التقنية، والرقابة الخارجية على القطاعات الصناعية الهامة، ينتج عن ذلك سياسات متعددة للبلد المضيف مصممة بشكل يجذب ويقيد الشركات العالمية المتعددة الجنسيات بالوقت نفسه فمن المحفزات مثلاً: الاعفاءات الضريبية ـــ فرض فوائد منخفضة أو حوافز على الضرائب، إعفاءات جمركية.

ومن المقيدات مثلاً: التقييد في استخدام القطع الأجنبي، إعادة الأرباح إلى البلد الآخر، استخدام التسهيلات المحلية من ملكية الأراضي والعقارات وغيرها...

وعلى المدير أن يفهم الغايات التي وضعت من أجلها هذه الحوافز والمقيدات

لأنها تؤمن له الفرص وكذلك معرفة التحديات المفروضة عليه، لكي يقلل من النتائج السلبية لتلك المقيدات ويعظم من الفوائد المرتبطة بتلك الحوافز، لأن نشاطات الشركة المحلية مرتبطة أو يجب أن تكون متطابقة مع الأنظمة المحلية ومقيداتها.

يوجد دائماً مساحة يستطيع الطرفان استخدامها في عملية التفاوض ،وناتج هذه المناقشات خاضع لقوة كل طرف من الطرفين في فرض شروطه.

من جهة إذا رأت الشركة أن موقعاً ما هام جداً بالنسبة لعملياتها وإذا كان لدى البلد المضيف شركات أخرى ترغب نفس الموقع، عند ذلك سيكون وضع البلد المضيف قوياً في المفاوضات ويستطيع أن يفرض شروطه وبذلك تقبل الشركة بالشروط التي يضعها البلد المضيف.

ومن جهة ثانية: عندما يكون البلد المضيف يرغب في جذب شركة أجنبية ما ولدى هذه الشركة عروض أخرى من دول أخرى لإقامتها هناك. فعند ذلك سيكون موقف البلد المضيف ضعيفاً نسبياً وتستطيع الشركة فرض الشروط التي ترغبها للاستثمار في البلد.

كما أن موقف الحكومات من بعضها البعض بالنسبة لكل من الشركة والبلد المضيف له تأثيراته على عملية التفاوض. وكلما كانت العلاقات جيدة فإنها تساعد على إقامة الاستثمارات في البلد المضيف ،والعكس صحيح عندما تكون العلاقة مقطوعة أو رديئة بسبب السياسات المتبعة في كلا البلدين. فإنها ستجعل مهمة الشركة صعبة لإنشاء فرع للشركة أو استثمارات في البلد المضيف.

وغالباً ما تلتقي أو تتفق مصالح الحكومة في الموطن الأصلي للشركة مع مصالح الشركات العالمية متعددة الجنسيات. وذلك بسب الأرباح التي تحققها تلك الشركات من الخارج ويعود إلى المساهمين في الوطن الأم على شكل أرباح على الأسهم للأموال المستثمرة كما يستفيد الموظفون أيضاً من العمليات الخارجية التي تقوم الشركة بدفع

أجور عالية لهم كما يستفيد البلد الأم من الضرائب المتزايدة بشكل عـــام، وطالمـــا أن المصالح مشتركة بين الشركة والحكومة المضيفة فسيستثمر الدعم من قبل الحكومة إلى هذه الشركة.

والقلق بخصوص تأثير الحكومات الوطنية ينظر إليه من خلال الحال المـــذكورة أدناه التي تلتقي بها مصالح الحكومة الاقتصادية الكلية للبلد مـــع مصـــالح الشـــركات المتعددة الجنسيات، ذلك يوجد تعارض في هذا الشأن.

" عبرت البهاماس Bahamas عن قلقها بشأن جارتها ذات القـــوة العظمـــى (أمريكا) التي حاولت أن تمارس قوانينها خارج حدودها وذلك بإرغـــام الشـــركات الحالية المؤسسة في بهاماس مع فروعها في الولايـــات المتحـــدة الأمريكيـــة أن تقـــوم بالافصاح عن عملياتها التجارية مخالفة بذلك قوانين البنوك في بهامـــاس وفـــتح ثغـــرة بمخالفة القوانين وخرق للسيادة الوطنية. ولأن البنوك تشكل قطاعاً مركزياً للاقتصـــاد البهامي فإن أعمالاً من هذا النوع تشكل تهديداً لدورها الحيوي كبنوك تعمل للخارج" (سكرتارية الكومنولث ص٢٩).

إن قرار الاستثمار في بلد خارجي ينظر إليه على أنه استثمار خارج البلد وبعض المجموعات ستتأثر بشكل سلبي من هذا القرار، وكمثال إن الوظائف ستنشأ في البلـــد المضيف وليس في البلد الأم. والممولون الأجانب سيختارون بدلاً من الممولين المحلـــيين للبلد المحلي، وأسعار بعض السلع قد تتغير من جراء ذلك. وضغوطات هذه المجموعات ستؤثر وتدفع الحكومة الوطنية في البلد الأم أن تقيد من نشاطات الشركات المتعـــددة الجنسيات. ولأن الحكومة والشعب ينظران ويتوقعان من الشركات أن تتصرف وتعمل مقدمة مصالح الوطن على مصالحها.

وهذا يقود إلى المطالبة من قبل الحكومة الوطنية التي تتضارب مصـــالحها مـــع مصالح الشركات الأجنبية وعلى الأخص إذا كانت الحكومة الوطنية تســـعى لمراقبـــة

نشاطات فروع الشركات العابرة للقارات لأسباب سياسية. عند ذلك يتعقد الوضع بالنسبة لفروع تلك الشركات. مثال ذلك: في الثمانينات من القرن الماضي أرادت الولايات المتحدة الأمريكية أن تفرض قيوداً على تصدير التكنولوجيا العالية التقنية إلى الاتحاد السوفييتي للانتقام والثأر من نشاطات الاتحاد السوفيتي في أفغانستان. بالطبع إن ذلك سهلٌ عندما يتعلق الأمر بالتصدير من الولايات المتحدة الأمريكية نفسها. ولكنه أكثر صعوبة عندما أرادت أن تقوم بذلك الشركات التابعة لها العاملة في أوربا. فقد أصر الأوربيون على أن تلتزم الشركات العاملة على أراضيها بالقوانين والأنظمة والسياسات في البلدان الأوربية نفسها. وبذلك بقيت فروع تلك الشركات في حيرة من أمرها حيث أن أي عمل تقوم به سيعادي هذه الحكومة أو تلك.

٣- الخطر السياسي political Risk:

إن تعددية الأنظمة السياسية المختلفة، والتعامل معها وأهداف الشركة الموحدة، والبلد المضيف، والبلد موطن الشركة الأم يظهر قدراً كبيراً من الشكوك في العمليات الاستثمارية الخارجية.

والهم الخاص للمديرين العالميين هو الخطورة السياسية المرتبطة بالنشاطات الخارجية. ويتضمن الخطر السياسي أنواعاً عدة تتراوح بين مصادرة الحكومة لموجودات الشركة إلى التشجيع الحكومي للمواقف السلبية تجاه الأعمال التجارية الدولية.

ويمكن تعريف الخطر السياسي: إمكانية حدوث نتائج غير مرغوبة لنشاط سياسي ما. وبالتالي فإن الخطر السياسي مرتبط بعدم التأكد أو الشك الناتج عن الأعمال والنشاطات السياسية.

٣-١- نماذج الخطر السياسي:

يمكن أن يُذكر ثلاثة نماذج للخطر السياسي الذي تواجهه الشركة:

١- المصادرة القسرية. ٢- التعليمات والقواعد الضارة بمصالح الشركة. ٣- التدخل في عمليات الشركة.

١- المصادرة القسرية: وهذا يحدث عندما ترغب الحكومة بمصادرة الأموال المنقولة وغير المنقولة لشركة ما رغم إرادتها، والأسوأ من ذلك ربما تصادر موجوداتها دون التعويض عليها، أو أن تقوم الحكومة ببيع موجودات الشركة محلياً وغالباً ما تكون الحكومة نفسها المشترية. والمصادرة القسرية تأخذ أشكالاً مثل تأميم (القطاع الصناعي أو تملك شركة بمفردها) وذلك لأسباب عدة منها: اعتقاد الحكومة أنها قادرة على استخدام الموجودات بشكل أفضل أو قد تعتقد الحكومة أن عملها هذا سيحسن من صورتها أمام الرأي العام المحلي الخ...

والمصادرة القسرية هي مقبولة في القانون الدولي طالما أن ذلك يرافقه تعويض سريع وعادل للشركة المستولى عليها. واستيلاء من هذا النوع لا يتضمن خسارة كاملة للأصول إلا إذا صادرتها الحكومة المحلية. والخسارة أكبر عندما تكون عملية التعويض بعملة غير مغطاة أو سندات حكومية غير قابلة للتداول، عند ذلك ستؤثر الخسارة لبعض فروع الشركة على عمليات الشركة ككل.

هذا النوع من الأخطار حدوثه أصبح قليلاً بالنسبة للاستثمارات الأجنبية. وربما كان ذلك قوياً في السبعينات من القرن الماضي ولكن في بداية الثمانينات تغير الاتجاه فأصبحت الحكومات تميل إلى الخصخصة في القطاع الصناعي وتراجع التأميم حتى في الدول الرأسمالية مثل فرنسا وغيرها والدول النامية أيضاً ومعظم البلدان العربية ومنها مصر باعت القطاع العام لديها إلى القطاع الخاص. والشركات العالمية تعلم الآن أن ظاهرة المصادرة القسرية أصبحت قليلة الحدوث.

٢- التدابير والتسويات الضارة: وتشمل هذه التسويات كل ما تفرضه الحكومات من متطلبات ضارة للشركة في بلد ما، مثل الضرائب على الدخل، التملك المحلي، المتطلبات الإدارية، التقييدات على إعادة الاستثمار، أو إعادة الأرباح إلى البلد الأم. وكل ما يتضمن أيضاً العمالة وكذلك موقع الشركة.

طبعاً هناك دائماً تسويات وأنظمة وقوانين على الشركة أن تعمل بموجبها وهذا لا يشكل خطورة بحد ذاته ولكن الخطورة تأتي من أن تقوم الحكومة بإجراءات وسن قوانين غير متوقعة تراها الشركات العاملة ضارة لمصالحها.

وكما هو معروف فإن الحكومات المحلية تسن قوانين لزيادة دخلها وتشجيع بعض أساليب التطوير والتنمية. وخاصة عندما يكون لدى الدولة أفضليات، عند ذلك يكون الهدف من القوانين واضحاً ومريحاً. والأمثلة عن ذلك كثيرة.

عندما ترغب الحكومة المحلية بإقامة قاعدة صناعية معقدة التركيب يتطلب ذلك تقنية متطورة تهتم بالموقع والتمويل وكذلك بنوعية التقنية وتطويرها. كذلك إذا أرادت الحكومة تشجيع المهارات الإدارية فإنها تضع تعليمات وأنظمة تتطلب تدريب المديرين المحليين وغير ذلك ...

ويجب أن يعلم مدير الشركات العالمية أن الحكومات لا تعوض الخسارات الناجمة عن هذا النوع من الضرر الذي لحق بها وذلك بعكس المصادرة القسرية وعليها أن تأخذ بعين الاعتبار كافة ما يترتب عليها من جراء هذه القوانين.

٣- التدخل في العمليات الجارية للشركات العالمية:

التدخل في العمليات يعني أن أي نشاط تقوم به الحكومة يجعل من الصعب على الشركة العالمية العمل بشكل فعال، وهذا النوع من الخطر يشمل تشجيع الحكومة على إيجاد نقابات عمالية قوية و التصريحات الحكومية عن مشاعرها العدائية تجاه الأجانب، والدعم الذي تقدمه الحكومة للشركات المحلية لتنشيط أعمالها التجارية ، بجعل هذه

الاعمال أو النشاطات هو في غير صالح الشركات الأجنبية التي تعمل محلياً.

إن الضرر يقع بالشركة العالمية من جراء مصادرة أموالها أو التعليمات التي تضعها الحكومة يكون لها أثرها المباشر على عمل الشركة . أما فيما يخص الخطر الأخير وهو التدخل في العمليات اليومية للشركة فقد يكون ضرره لاحقا، ويظهر ذلك من خلال الكلفة المتزايدة أو الانخفاض في كمية المبيعات أو الصعوبة في علاقات العمل وعلى الشركة إذاً أن تأخذ هذه الأمور بعين الاعتبار وتقدر أهمية هذا الخطر. وتفهم جميع المخاطر التي تواجهها والتي قد تحدث مستقبلاً.

٣-٢- درجة التأثير وحساسية الشركة للخطر:

أشارت الدراسات إلى أن درجة الخطورة التي تواجهها الشركات العالمية تعود إلى خصائص بلد ما وطبيعة العمليات التي تقوم بها هذه الشركات.

بالنسبة للبلد فإنه توجد بعض السمات الأساسية التي يجب أخذها بالاعتبار مثل نوعية الحكومة ومستوى التقدم الاقتصادي واستقرار النظام السياسي والاجتماعي يجعل من هذا البلد بشكل أقل أو أكثر خطراً من غيره.

أما بالنسبة للشركة: هناك بعض السمات مثل نوعية الصناعة والتقنية والملكية والإدارة كلها صفات قد تقلل أو تزيد من حساسية الشركة للخطر.

وهناك بعض الصفات للبلد مرتبطة بشكل عام بالخطر المتزايد وهي:

١- عدم الاستقرار للحكومة.

٢- عدم الاستقرار الاقتصادي.

٣- عدم الاستقرار الاجتماعي.

٤- الحروب والثورات.

٥- الإرهاب.

وكما هو ملاحظ فإن عدم الاستقرار مرتبط بالخطر وهذا يعني عدم التأكد

وعدم التأكد يعني الخطر وهكذا...

فالتغيير المستمر في الحكومة وعدم الاستقرار الاقتصادي والاضطرابات الاجتماعية كل ذلك يؤثر ويزيد في حساسية وخطورة الأعمال التجارية للشركة في بلد ما. وكذلك الحروب والثورات والعمليات الإرهابية المستمرة كلها تؤثر على مصالح العاملين في الشركة والعمل نفسه . وحينما توجد فجوة بين توقعات الناس وما يستطيعون الحصول عليه أو الوصول إليه ينتج عنه عداء نحو الأجانب، لأنهم أفضل حالاً من السكان المحليين أو العاملين المحليين.

أما فيما يخص الإرهاب فإننا نجده في أنحاء مختلفة من العالم مثل الأفغان العرب في الجزائر، والإرهاب الإسرائيلي في الأراضي الفلسطينية ووجوده يزيد من عدم الاستقرار والأمن في العالم.

والتعامل مع الإرهاب بالنسبة للشركات العالمية هو مشكلة بحد ذاته. إذ أن الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الغربية لا تسمح للشركات بدفع " فدية " للإرهابيين. كما تعتقد الشركات أنه يجب عليها حماية العاملين لديها. وبالتالي فهي مسؤولة عن التعويض على العاملين لديها في حال تعرضهم لأي خطر.

طبعاً هناك بعض الصناعات التي تخضع إلى حد كبير لخطورة عدم الاستقرار لأنها محورية بالنسبة لاقتصاد البلد، مثل الأعمال الاستخراجية والمقصود بذلك المصادر الطبيعية للبلد، (كالنفط والغاز والمعادن). وكذلك الشركات التي تُعنى بالبنية التحتية مثل (السكك الحديدية، الاتصالات، شركات الطيران) وغير ذلك وتاريخياً معروف ذلك بتدخل الدولة في هذا المجال.

هناك بعض الشركات العالمية ذات الصناعات المعقدة والمتكاملة . هذه العمليات تنحو إلى حد ما من تدخل الحكومة، لأنها معقدة وصعبة لا تستطيع الحكومة المضيفة القيام بها بنجاح ،كما أن الشركة الأم غالباً ما تسيطر على مصادر التمويل أو

الأسواق أو كليهما معاً. مما يجعلها في منأى عن القوانين والأنظمة التي تشرعها الحكومة المضيفة لتسوية بعض الأمور الاقتصادية والسياسية لديها.

الشركات العالمية العاملة في مجال التقنية العالية والتي تقوم بالأبحاث والتطوير لمنتجاتها أيضاً هي في منأى إلى حد ما عن تدخل الدول المضيفة في أمورها، لأن هذه الدولة لا تستطيع أن تحل محل الشركة العاملة ، كما أن ما يصدر عنها من قوانين وأنظمة لا تتأثر به كثيراً هذا النوع من الشركات الصناعية.

الشركات المنتجة للصناعات والتي مجال المنافسة لها قليل عالمياً، وهنا أيضاً مجال الدول المضيفة في التدخل معدوم تقريباً لأنها لن تجد شركة أخرى تحل محلها في إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة.

ملكية الشركة أيضاً تلعب دوراً في تدخل الحكومة المضيفة بشؤونها ، وخاصة أن الشركات الممتلكة كلياً من الخارج . فخطر تدخل الدولة أكبر من الشركات التي هي مملوكة محلياً أو بالمشاركة.

بنية الإدارة وتركيبتها يجب أن تؤخذ بالاعتبار، فجميع الإدارات الأجنبية عرضة للخطر وخاصة عندما تكون ملكيتها أجنبية كلياً. أما الإدارة عندما تكون محلية وإن كانت معرضة للخطر إلا أن كونها ليست بحاجة إلى الخارج والرقابة من قبل الشركة الأم على فروعها يقلل من حجم الخطورة عليها.

فيما يتعلق بحجم الشركة وكبرها فالنتائج متناقضة حول تأثير الخطر السياسي عليها.

ربما تكون الشركات الكبيرة محور اهتمام حكومة محلية للتأثير عليها ، ولكن في الوقت نفسه قد تكون هذه الشركة قوية لدرجة أن أي حكومة لا يمكن أن تؤثر عليها. وقد تكون شركة صغيرة، وسهل على الحكومة التدخل في شؤونها، ولكن النتائج السياسية التي ستحصل عليها غير مجدية ولا تعطي المردود المطلوب.

إن الخطر السياسي كما هو مبين أعلاه هو دالة كلا البلد والشركة. وفي إدارة الخطر على المديرين أن يأخذوا هذين العاملين في الحسبان.

٣-٣- تطور الخطر السياسي وإدارته الاستراتيجية:

إن إدارة الأنظمة الرسمية للخطر السياسي جديد نسبياً في الأعمال الدولية. وقد وجد كوبرين عام ١٩٧٩ أن تقييم الخطر السياسي في معظم الشركات العالمية كان غير رسمي لا بل هو نشاط ذاتي. فأحداث إيران في سبعينيات القرن الماضي وما بعدها وما نتج عنها من خسارة للشركات الأمريكية دعت الحاجة إلى معرفة أكبر بالمخاطر السياسية المرتبطة بالاستثمارات الخارجية.

كما إن أحداث الصين ١٩٨٩، أو أحداث الشرق الأوسط، وغزو العراق للكويت أيضاً ١٩٩٠ جعلت من تحليل الوضع السياسي وخطورته وإدارته أمراً هاماً لتقييم الوضع وخطورته على الاستثمارات في البلد المعني بالأمر.

ركزت الدراسات الأولية لمعظم الشركات على تقييم الخطر السياسي مرتبطاً بإمكانية فرص الاستثمار. وعلى التساوي أجريت دراسات أخرى ركزت على إدارة الخطر مقيمة احتمالاته. ومن ثم أخذ خطوات للتقليل من أثر الأخطار على عمليات الشركة ، ومن هنا فإن للمعلومات ومصادرها أهميتها الخاصة في هذه الدراسات.

٣-٤- مصادر المعلومات:

بقيت استراتيجيات الخطر السياسي معتمدة بشكل كبير على الأحكام الذاتية على الرغم من أن تقييماً أصبح أكثر رسمياً من قبل الشركات العالمية. هناك طرق عدة تستخدم لتساعدنا على الحكم من خلال المعلومات المتاحة. ولتقييم المخاطر يستخدم مقياس يتراوح بين شديد الخطورة .. إلى عديم الخطورة. هذه المعلومات تأتي من عدة مصادر:

أ- المصادر الخارجية: معظم هذه المعلومات تأتي من البنـــوك، المستشـــارين، المجلات الدورية والمراكز الخدمية التي تبحث في الخطر. هذه المصادر تقـــدم وجهـــات نظر متعددة بشأن الخطورة الناجمة عن الاستثمار في بلد معين. وعلـــى المـــديرين أن يختاروا منها ما يشاؤون لاتخاذ القرار المناسب. إلا أنه نظراً للتغيرات الســـريعة الـــتي تحدث في العالم فإن على المدير أن يعلم أن هذه المعلومات قد تصبح قديمة. واختيار بلد قد يكون جيداً في لحظة ما إلا أنه فجأة يتعرض لحوادث معينة فيجعلـــه بلـــدا غـــير مرغوب للاستثمار فيه، مثال الكويت قبل غزو العراق لها وبعده، أما العـــراق حاليـــاً فقليل من الدول تفكر بالاستثمار فيه طالما أن حفظ النظام والأمن مفقودان.

ب- المصادر الداخلية:

أهم المصادر الداخلية التي تقدم المعلومات هي الناس العاملة في هذا المجال سابقاً في الشركة الذين تتوفر لديهم خبرة في الشؤون الدولية و فروع الشركات في الخـــارج والمديرون الإقليميون، وكذلك بعض العاملين المتخصصين في الشركة وتحليل الخطـــر. وتستفيد الشركة من وجهات النظر هذه من خلال مقارنتها وتأخذ ما تريد منها.

وهناك أيضاً أنظمة على الحاسوب لدراسة وتحليل الخطـــر السياســـي للبلـــد وتتضمن معظم البلدان إن لم تكن كلها، والمعلومات التي تستخدمها هـــي داخليـــة، خارجية.

والأمثلة على ذلك إن إدارة نظام Xerox للخطر السياسي تتضمن الخطـــوات التالية:

١- كل مدير مؤسسة رئيسية يحضر تقريراً ربع سنوي ، يدون فيه أهم عشرة من القضايا السياسية البارزة في البيئة الموجود فيها فرع الشركة. هذه القضايا تحلل من زاوية تأثيراتها على شركة Xerox ومن ثم توضع الخطط لمواجهة كافـــة الحوادث المحتملة الوقوع.

٢- هذه التقارير تذهب إلى نائب مدير الشركة وكذلك مدير العلاقات الدولية في المقر الرئيسي اللذين يأخذان بالاعتبار كافة ما تتضمنه التقارير الواردة من المديرين.

٣- اتخاذ القرارات للإجابة عن الحوادث السياسية يقوم بعملها كل من نائب المدير العام وكذلك مدير العلاقات الدولية متضمناً ذلك توصيات المديرين الإداريين، وهذه القرارات تدخل ضمن نطاق خطة الشركة السنوية.

مثال آخر البنك الملكي الكندي Royal Bank of Canada يستخدم طريقة ترتيب يقيس بها الخطر النسبي التي يواجهها في كل بلد من بلدان العالم، هذه الطريقة تغطي اقتصاد البلد وتجارته وبيئته السياسية، ولكي يعطي محللو البنك ترتيباً لاقتصاد بلد ما فإنهم يقومون بفحص بنية اقتصاده والمصادر التي يمتلكها بما فيها المصادر الطبيعية، واتجاهاته المعاصرة والسياسات التي يتبعها بشأن الدين الخارجي، والسيولة النقدية ومستقبل الاقتصاد المتوقع. كما أن تقييم بيئة الأعمال تتضمن جودة ومهارات مجموعة العاملين وقادة رجال الأعمال. وكذلك البيئة التشريعية متضمنة قواعد الملكية، والضرائب والوضع المالي والتنافسي لأقوى الشركات المحلية للبلد. أما تقييم الوضع السياسي فيتضمن الاستقرار الحكومي ونوعية هذه الحكومة ومدى تمثيلها لمختلف قطاعات الشعب.

كذلك علاقاتها مع القوى الضاغطة ومدى تأثيرها عليها، والاضطرابات الاجتماعية، وعلاقاتها مع جيرانها والقوى العظمى وكندا نفسها.

بعد أن يحصل البنك على كافة المعطيات يبدأ بتصنيف البلدان من درجة الصفر (التي تعني الحالة الأسوأ) إلى درجة (١٠٠) الحالة الأفضل، ولجنة التقييم في البنك تعيد وتراجع وضع الثمانين دولة التي يتعامل معها البنك على الأقل مرة واحدة في السنة.

٣-٥- طريقة التعامل مع الخطر السياسي وتطويرها:

تشمل طريقة التعامل مع الخطر السياسي التقييم وإدارة الخطر معاً على السواء. فكيف تستطيع شركة أن تقدر درجة الخطر الموجود في أية حالة من الحالات وتقرر كيف يجب أن تتعامل مع هذا الخطر؟

١- إذا كان الخطر في بلد ما عالياً جداً. تتوقع الشركة عائداً مكافئاً للخطر. هذه العوائد ينظر إليها على أنها ربح للشركة ككل وليس للفرع الخارجي للشركة.

٢- إذا كانت العوائد العالية المتوقعة لا توازي الأخطار الكبيرة، فعلى الشركة أن تعيد النظر في هذه الفرصة وتجد طرقاً أخرى للتقليل من الخطر.

٣- إذا كانت العوائد المتوقعة تبرر الأخطار عند ذلك ستختار الشركة الطريقة التي يجب أن تتعامل بها للتعرف على المخاطر والتقليل من تأثيراتها: ويوضح (جريجوري ١٩٨٩) خمس خطوات للطريقة التي يجب أن تتعامل بها الإدارة مع الخطر السياسي.

١- **التعرف على الخطر:** والمقصود بذلك التعرف على السياسات الحكومية ونشاطاتها التي يمكن أن تؤثر على عمليات الشركة، وعلى الشركة أن تركز انتباهها على السياسات التي يحتمل أن تؤثر على عملياتها.

٢- **تقييم الخطر:** والغاية من ذلك هو تقييم احتمال حدوث هذه السياسات للحكومة ونشاطاتها وإمكانية تأثيرها على عمليات الشركة، وتستطيع القيام بذلك من خلال المعلومات المتوفرة لديها عن كل بلد.

٣- **اختيار تقنيات الإدارة:** هدف هذه الخطوة هو كيفية التعامل مع الخطر بعد التعرف عليه وذلك لكي تحافظ الشركة على مصالحها.

بعض الدول تقوم بعملية التأمين للمحافظة على شركاتها من الخسائر التي يمكن أن تقع في البلدان الأجنبية نتيجة للحوادث السياسية. وللولايات المتحدة الأمريكية وكالة اسمها شركة التأمين الخاصة لما وراء البحار وذلك للتأمين ضد مخاطر الاستيلاء،

والحرب، والعملة غير القابلة للتحويل. وفي بريطانيا دائرة ضمان التصدير. وفي كندا وكالة اسمها (فحص تنمية الصادرات).

وتقوم هذه الوكالات بالتأمين مقابل مبالغ تدفع من هذه الشركات للحفاظ على مصالحها.

٤- **تطبيق هذه التقنيات:** المقصود هنا هو اختيار أفضل طريقة مناسبة لشركة ما ووضعها موضع التنفيذ لتحافظ على قوتها التنافسية ويكون لديها القدرة على تضييع الفرص على الآخرين.

٥- **تقييم نجاح عمل إدارة الخطر:** والغاية من هذه الخطوة هو تقييم فعالية عمل إدارة الخطر السياسي ومدى حسن اختيارها لأفضل طريقة لحفظ مصالح الشركة. لأن عمل إدارة الخطر السياسي هو فعل مستمر بسبب التغييرات المفاجئة التي تحدث في العالم فتؤثر على هذه البلدان، والشركات التي تعلم البيئة السياسية والتحركات التي تحدث بها هي في وضع أفضل من غيرها لأنها تستيطع أن تتجنب النشاطات السياسية غير المرغوب بها.

٣-٦- إدارة الخطر السياسي:

هناك طريقتان للتعامل مع الخطر السياسي (جريجوري ١٩٨٩):

الأولى : دفاعية Defensive.

الثانية : تكاملية Integrative.

الطريقة الدفاعية: تعتمد هذه الطريقة على وضع كل ما هو هام من عمليات الشركة خارج متناول البلد المضيف وذلك للتقليل من اعتمادية الشركة على البلد المضيف، أو أن تجعلها ذات كلفة كبيرة إذا أراد التدخل في تلك العمليات، ونوجز أهم ما تستخدمه الشركة من تقنيات دفاعية للحفاظ على مصالحها:

١- التقنية المالية:

أ- تعظيم الاستثمار عن طريق القروض، والتقليل من الاستثمار عن طريق الأسهم، وبذلك فإن الحكومة المضيفة لا تستطيع أن تقوم بعمل يضر بمصالح الدائنين.

ب- الزيادة في رأس المال العامل من مصادر مختلفة متضمناً ذلك الحكومة نفسها، البنوك المحلية، المؤسسات الدولية، الممولين، والزبائن المحليين الخ. جميع هؤلاء سيتأثرون بأي فعل معاد قد تقوم به الدولة المضيفة، وبالتالي فإن ردود الفعل ستكون من هؤلاء للضغط على الحكومة من أجل الحفاظ على مصالحهم.

ج- الدخول في مشروع مشترك مع بلد ثالث: هذا يوزع الخطر على مجموعة الشركات، وبالتالي فإن إحدى هذه الشركات قد يكون لها تأثير على الحكومة المضيفة فيقلل من الخطر الذي يتعرض له المشروع.

د-الحصول على ضمانات من البلد المضيف للاستثمار: هذا يقوي من وضع الشركة في عقد الصفقات مع أنه قد يحدث أن البلد المضيف بعد فترة من الزمن قد لا يحترم هذه الضمانات، أو أن تزول الحكومة وتزول معها الضمانات بطلب من الحكومة الجديدة.

هـ التقليل من حفظ الأرباح محلياً، وهذا يقلل من كلفة قيادة الشركة لفروعها العاملة، وتوزيع الأرباح.

٢- تقنيات الإدارة:

أ-التقليل من استخدام المحليين في المواقع الحساسة واقتصار ذلك على المواقع الصغيرة البسيطة والرمزية، وهذا يؤمن للشركة الأم الرقابة على الأعمال من قبل مواطنيها.

ب- تدريب وتعليم المحليين في مقر قيادة الشركة، وهذا يؤمن فهم أهداف وغايات القيادة العامة في الإدارة من قبل المتدربين من البلد المضيف.

التقنيات اللوجستية:

أ- توضع الجزء الهام من عمليات الشركة خارج البلد المضيف. وهـذا يجعـل المشروع يعتمد على البلد الأم.

ب- تقسيم الإنتاج ومكوناته بين عدة بلدان، وهذا يقلل من اعتماد الشركة على فرع من فروعها.

ج- أن تكون مراكز البحث والتطوير في البلد الأم، وهذا يزيد من اعتماد فـروع الشركة على القيادة العامة في البلد الأم.

تقنيات التسويق:

أ- السيطرة على الأسواق حيث كان ذلك ممكناً (كأن يقوم فرع شركة بشراء مواد من فرع آخر لنفس الشركة الأم، طبعاً إن ذلك يصعب على البلد المضـيف أن يقوم بالعمليات المحلية لأنه لا يوجد لديه سوق جاهز للتصدير.

ب- حفظ وإبقاء الرقابة على النقل، وذلك يجبر البلد المضيف أن يطور وسائل نقل خاصة به إذا أراد السيطرة على فرع الشركة.

ج- العلامة التجارية: حفظ علامة تجارية واحدة قوية للشركة، وهذا يجعل مـن الصعب على الآخرين استخدام رموز الشركة واستغلالها.

٢- الطريقة التكاملية لإدارة الخطر السياسي:

وتهدف هذه الطريقة إلى جعل الشركة الأجنبية جزءاً لا يتجزأ من المجتمع المحلي (البلد المضيف) . وفي هذه الحالة تبدو الشركة كالمواطن الصالح المحلي وكل تدخل في شؤونها سيظهر وكأنه تهديد للاقتصاد الوطني، أما أهم الطرائق المستخدمة فتظهر على عدة مستويات وهي:

١- مستوى الإدارة:

أ- استخدام نسبة عالية من الموظفين المحليين في الشركة ولا سـيما في المواقـع

الهامة، وهذا يعطي فرع الشركة صورتها المحلية وأن الشركة تثق بموظفيها المحليين.

ب- ضمان أن العاملين الأجانب التابعين للشركة الأم يفهمون بيئة البلد المضيف وهذا يجنبهم الحالات التي يمكن أن يرتكبوا فيها أخطاء ناتجة عن عدم فهمهم لما يجري في البيئة التي يعملون فيها.

ج- عقد اتفاق مع العاملين المحليين وذلك لضمان أن القوى العاملة ستتحرك في حال قيام الدولة المضيفة بأعمال غير مرغوبة ومضرة بمصالح الشركة والعاملين فيها.

٢- مستوى العلاقات الحكومية:

أ- إقامة وحفظ قنوات الاتصال مع أعضاء من النخبة السياسية ، وهذا يبقي الشركة على معرفة بالحوادث السياسية ويسمح لها باتخاذ القرارات اللازمة لتجنب الحوادث غير المرغوبة.

ب- أن تتوفر الرغبة بالتفاوض مع البلد المضيف من أجل اتفاقات معينة، بل وإعادة التفاوض إذا كان ذلك ضرورياً وخاصة عندما تكون الاتفاقات غير عادلة. وهذا يقوي من وضع الشركة وبالتالي فأنها تستحق أن تكون لها الأفضليات على غيرها.

ج- تقديم الخبرة عند الحاجة لأن في ذلك تقوية للعلاقات بين الشركة وبين الحكومة المضيفة.

د- تقديم الخدمة العامة: وهذا يدعم العلاقة ويقويها مع الحكومة إذا قامت الشركات الأجنبية بتقديم خدمة عامة مثل التعليم، الصحة، النقل عندما يكون ذلك مناسباً.

٣- المستوى العملياتي:

أ- الاستثمار الأمثل للموقع وذلك عن طريق تنمية وزيادة مصادر التمويل

والاستخدام، والبحث والتطوير. وهذا يحسن من صورة الشركة المحلي ويقوي الاقتصاد الوطني.

ب- استخدام العقود الفرعية مع الموزعين المحليين والمهنيين كلما كان ذلك ممكناً وهذا يزيد من الاعتماد على المحليين، وبالتالي فإن أي عمل سلبي من قبل الحكومة سيكون له أثره على الاقتصاد المحلي.

٤- المستوى المالي:

أ- زيادة الأسهم في البلد المضيف -وهذا يشمل الدائنين المحليين - وبالتالي فإن أي عمل سلبي من قبل الحكومة سيؤثر على الدائنين أنفسهم.

أ- إقامة مشاريع مشتركة مع المساهمين المحليين. وهذا يؤمن أن المصالح المحلية ستؤخذ بعين الاعتبار في حال نجاح الشركة.

ب- تأمين عملية التسعير الداخلي بين فروع الشركات وكذلك بين إدارة الشركة وفرعها بشكل عادل، وهذا يطمئن الحكومات المحلية المهتمة بشؤون الشركات المتعددة الجنسيات وقدرتها على استخدام الأسعار الداخلية لتحرك الأرباح بين فروع الشركة.

ج- عمل نظام تقارير مفتوحة، وهذا نوع من الإفصاح، لأنه يسمح بالتعرف على الوضعيات المالية والمعلومات المحاسبية ، وهذا يضيف صورة مشرقة للشركة الأجنبية وفروعها ويعطي سمعة إيجابية في ضوء المصالح المحلية.

إن استخدام أي طريقة من الطريقتين له مزاياه ومساوئه وعلى الشركة أن تختار إما الأسلوب التكاملي وإمَّا الأسلوب الدفاعي لتحقيق أهداف الشركة وإبعاد الخطر السياسي عنها، أو أن تختار الاثنين معاً. والاهتمام الكبير من قبل المديرين العالميين هو تأمين حماية ومميزات معينة لها. وهذا يسهل على الشركة أن تعمل بنجاح. بفضل هذه المميزات التي أشرنا إليها مثل " الرقابة على التكنولوجيا "، أو استخدام العلامة

التجارية للشركة، نظام توزيع متطور ، مديرون عالميون مهرة وغير ذلك....الخ.

أما حماية مصالح الشركة فتتوقف على البيئة السياسية فكلما كانت البيئة إيجابية فإن استخدام الطريقة التكاملية هو المعمول به، أما إذا كانت البيئة سلبية فمن الأفضل استخدام الطريقة الدفاعية.

الفصل الثالث: البيئة الثقافية للإدارة الدولية.

Cultural Environment of International Management

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـــ:

١- تعريف الثقافة على أنها مجموعة من الرموز المتداخلة، والتعرف على العناصر الـــتي يتكون منها هذا التعريف ومناقشة المصطلحات التي تدل على تفوق ثقافة على أخرى.

٢- مناقشة العوامل المكونة للثقافة المتمثلة في اللغة والدين والتربية والنظام الاجتماعي ومستوى التطوير والتنمية.

٣- دراسة أبعاد القيمة الثقافية، لاسيما نموذج الأبعاد الثقافية لهوفســـتيد، ومشـــروع غلوب للأبعاد الثقافية، وأبعاد القيمة لدى ترومبينارز.

٤- تقديم الوسائل التي يستخدمها المدير في المهمات الخارجية.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد:

تقوم الأعمال الدولية بين بلدان متعددة عبر الحدود الوطنية لكل بلد من هـذه البلدان ، وبالتالي فإنه يتوجب على المدير الذي يقوم بتلك الأعمال أن يفهم ويـثمن الاختلافات الموجودة بين الأمم والبلدان وبيئتها الثقافية.

والمديرون الذين عملوا في بلدان أجنبية يقرون أن فهم ثقافة أهل البلـد الـذي يعملون به ضرورية للنجاح في العمل، كما أن المنظمات العاملة في بلدان متعددة والتي تدير عملها على المستوى الكوني ترى نفسها مضطرة للتفاوض مع المؤسسات الأجنبية ولكي تنجح في عملها فإنه يتوجب على المديرين فهم الخلفية الثقافية للنـاس الـذين يتفاوضون معهم. والمثال التالي يوضح ذلك:

يصف جراهام ١٩٨٥ النزاع الذي لا يمكن تجنبه بين مفاوضين من الولايـات المتحدة الأمريكية واليابان بسبب اختلاف الأسلوب في التفاوض الناتج عـن الخلفيـة الثقافية المتباينة لكل منهما. اليابانيون يأخذون وقتاً ويظلون صامتين وهذا يثير غضب الأمريكيين الذين يريدون ملء هذا الصمت بتنازلات كانت غالباً غير ضرورية. هـذا المثال يوضح قيمة المجاملة والتكيف مع نمط التفاوض من قبل الجانب الآخر.

هناك أيضاً التحالفات الدولية الاستراتيجية وهي الأكثر شيوعاً في عالم اليـوم، فهي تتضمن شركات (م.ج) وكذلك الدول تتحالف كما هو الحال في التحالف ضد العراق عند غزو الكويت وكذلك التحالف في الحرب على العراق، هذه التحالفـات تنجح عندما يتكيف كل عنصر من أعضاء هذا التحالف مع الاختلافات التي تصادف المتفاوضين ويقبلها.

سورية قبلت التحالف الأول ورفضت التحالف الثاني . ويُفسَّرُ قبول سـورية دخول التحالف الأول لأن إحدى الدول العربية اعتدت على دولة عربية أخرى جارة لها، فإذا أردنا أن ندع للقيم والتعاليم والعادات والتقاليد التي هي جزء من ثقافة العرب

عملاً بالحديث الشريف الذي يقول: " انصرْ أخاك ظالماً أو مظلوماً فقيل: كيف يا رسول الله فقال: إن كان مظلوماً فانصره، وإن كان ظالماً فاردعه عن ظلمه ".

أما الحرب الثانية على العراق التي شنتها قوات التحالف الأمريكية البريطانية ومن معها من العالم فهي حرب تهدف إلى احتلال جزء من الوطن العربي، وهذا شيء مناف لكل القيم العربية المؤمنة بحقها في الحياة، وسيادة نفسها في وطنها. هذا فضلاً عن أن التاريخ والجغرافيا واللغة والدين والعادات والتقاليد التي تجمع الشعوب العربية فيما بينها لتكون وحدة واحدة ذات مصير مشترك. هذه هي قيم المجتمع العربي، التي تعطي الأبعاد الحقيقية لوحدة الوطن العربي سواء أكان ذلك ضمن تحالفات أم اتحاد أو وحدة حقيقية بأبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

أيضاً هناك العلاقة بين المدير الدولي الذي يعمل في المركز بين الموظفين والعمال المحليين الذين لهم سلوكهم الخاص بهم، وتوقعاتهم التي يتوجب على المدير أن يفهمها حتى لا يحدث خلاف بينهما.

كذلك الصدمة التي يمكن أن تحدث بين عمال وموظفين قدموا من بلدهم الأصلي ليعملوا في بلد آخر والتي يمكن أن تؤثر على أداء هؤلاء العمال والموظفين لذا فإن فهم ثقافة أهل البلد الأصلي يمكن أن تساهم في تفاهم أفضل في مجالات العمل.

هناك أيضاً مظاهر الوظائف المختلفة في المنظمات مثل المحاسبة أو التسويق فيمكن أن تختلف في بلد عنه في آخر، ولذلك عند العمل في بلدان أجنبية يجب الانتباه إلى ذلك. فمثلاً مسك دفاتر الحسابات في بريطانيا، يختلف عن الطريقة الموجودة في أمريكا، ولذلك يصعب على أحدهم أن يعطي توضيحاً للبيانات المحاسبية.

هذه الأمثلة توضح أهمية الحاجة إلى فهم الثقافة في الإدارة الدولية.

١ – تعريف الثقافة:

هناك تعريفات متعددة للثقافة يعود معظمها للعاملين في مجال علم الإناسة

(anthropologists) الذين يدرسون الثقافة وتأثيرها على الناس. وهي ذات صلة وثيقة بالأعمال الدولية، وكذلك معاني كلمة ثقافة هي متعددة أيضاً.

وأصل الكلمة في اللاتينية، cultura، التي لها علاقة بكلمة cultus وتعني العبادة. والثقافة في معظم معانيها تشير إلى المعتقدات والقيم والمفاهيم المشتركة التي تتفق عليها أمة أو مجموعة من الناس، أو يمكن أن تعطي معنى اجتماعياً لخبوياً متضمناً تهذيب المعنى الحضاري لمجموعة من الإثنيات أو المجموعات البشرية والتعريف التالي "Terpstra and David" تربسترا ودافيد يحددان موضوع ما هو مقصود بالثقافة في علم الإدارة الدولية:

" الثقافة هي مجموعة من الرموز المتداخلة يمكن تعلمها، وتقاسمها وهي مفروضة على أبناء المجتمع الواحد كما توجههم لايجاد حلول للمشاكل التي يتعرضون لها، طالما أن تلك المجتمعات باقية على قيد الحياة.

هذا التعريف يتكون من عدة عناصر في أساسها هامة للإدارة الدولية منها:

١-الثقافة يمكن تعلمها: وهذا يعني أن الثقافة هي عملية تنشئة اجتماعية يُغذى بها الناس منذ الطفولة وحتى الكبر حيث يتعلم الفرد القواعد وأهم المبادئ التي تحكم الناس في تعاملها. وعندما يعيش الإنسان في مجتمع آخر له ثقافته الخاصة به يعني ذلك أن عليه أن يتفهم ثقافة الآخرين.

٢-الثقافة يتقاسمها مجموعة من الأفراد: وبالتالي فإنه يمكن دراسة هذه المجموعات وفهم الأشياء المشتركة التي تجمعهم.

٣-الثقافة تفرض نفسها: هذا يعني أن السلوك تحدده ثقافة الفرد من المجتمع الذي يعيش به وتؤثر عليه باللاشعور ، وبذلك تصبح الثقافة موجهة لسلوك الفرد ومفروضة عليه من خلال ما تعارف عليه أبناء المجتمع الواحد أو المجموعة الواحدة.

٤-الثقافة مجموعة من الأحاسيس والمشاعر وطريقة تفكير أو عمل أو فعل يقوم به الفرد، هذه المكونات تتفاعل مع بعضها البعض ولكن يمكن دراستها بشكل جزئي، وتشكل نظاماً متكاملاً.

٥-إنها توجه النشاطات الإنسانية، وبالتالي فإن الثقافة تساعد على فهم الكيفية التي يسلكها أفراد مجموعة ما تجاه حدث ما أو محرض في حالات مختلفة.

كل ما ذكر أعلاه يدل على أن الثقافة هي أساسية لمعرفة سلوك الإنسان، والمنظمات العالمية يتوقف نجاحها على الأقل في جزء منه على الكيفية التي يسلكها العاملون بطريقة تتناسب مع أهداف الشركة أو المنظمة، وحيث توجد الاختلافات الثقافية يجب على كل واحد من العاملين أن يتكيف مع ثقافة الآخر للوصول إلى سلوك أفضل ونتائج أحسن.

إن الاختلافات الثقافية بين شعوب العالم هي من نابجها الحضاري بمعنى أن كل شعب من الشعوب توصل إلى أفضل طريقة للبقاء على الحياة، واعتبر أن حل مشاكله الناتجة عن طريقة تعامله في الحياة هي الحالة المثلى، وعلّمها بعد ذلك للأجيال اللاحقة، إذا قبلنا بهذه المقولة أو هذا التفسير فإنه من السهل أن نرى لماذا تنمي الثقافات وتطور أفضليات مختلفة، وهذا ناتج عن أن الشعوب تتعامل مع بيئات مختلفة وتواجه مشاكل مختلفة تضطرها إلى التعامل مع ذلك بطرائق ووسائل مختلفة لتجد الحلول المناسبة، وبذلك تصبح الطريقة المثلى للتعامل بين أفراد المجتمع. وعندما نقبل بهذه الاختلافات الثقافية فإننا نكون قد خطونا خطوة نحو فهم أفضل لثقافة الآخر.

وقد تتمحور الثقافة حول بعض المصطلحات التي تدل على تفوق ثقافة على أخرى مثل "ETHNOCENTRISM" الايتنوسنتريزم هو أن نرى طريقتنا في الحياة هي الأفضل وهي الطريقة المثلى ، وأن ثقافة الآخر لا يمكن أن نراها إلا من خلال ثقافتنا نحن التي نعتبرها متفوقة، وأفضل من ثقافة الآخر، مثال: الثقافة الأمريكية

ومحاولة فرضها على العالم الآخر.

أو البروشاليزم Parochialism: وهي شبيهة للأتنوسنتريزم وتظهر أيضاً عندما يفترض الناس أن ثقافتهم هي الأفضل ، وهذا التفوق الثقافي ليس في مقارنة الثقافة المحلية مع ثقافة الآخر، ولكن يظهر من خلال عدم الاعتراف بالفروقات في الاختلافات الموجودة ويظهر ذلك من خلال نقص أو عدم معرفة ثقافة الآخر وجهله بها، ولهذا يمكن أن تسمى هذه الحال بضيق الأفق الثقافي لدى الآخر.

إن الاعتقاد بأن الثقافة لأمة ما، هي الأفضل بسبب جهل ثقافة الآخرين شيء شائع لدى المديرين الذين يتعاملون مع الناس في البلدان الأجنبية، ولذا عليهم أن ينتبهوا إلى سلوكهم ويغيروا في مواقفهم من خلال فهمهم لثقافة البلد المضيف لهم الذي يعملون معه.

وهناك طرائق يمكن من خلالها فهم ثقافة البلد الآخر، من خلال الطلب من الآخرين الذين يعرفون سكان البلد وصف ثقافتهم أو تحليلها من خلال الصفات أو الميزات المختلفة التي يتصف بها سكان البلد، أو مقارنة بين ثقافة البلد الأم والثقافة الأخرى، وهكذا ... هذه الطرائق تنير وتوضح طبيعة وميزات وصفات الثقافة الموجودة لدى البلد الآخر، والأمثلة التالية توضح كيف ينظر بعض الناس من دولٍ مختلفة إلى الأمريكيين:

- الكاريبيون يجدون زملاءهم الأمريكيين عديمي الصبر وأفظاظاً.
- الكنديون يجدون زملاءهم الأمريكيين أن العمل يأخذهم وليس لديهم وقت للأصدقاء والعائلة.
- الأوربيون يجدون زملاءهم الأمريكيين منعزلين وضيقي الأفق ومحدودين.
- اليابانيون: يجدون زملاءهم الأمريكيين متسرعين وقليلي الأدب.

هذه الدراسات تسمح بمعرفة أفضل لثقافة الشعوب الأخرى من خلال عملية

مسح وتقييم لصفات هذه الثقافة وبذلك تساعد المديرين على فهم أفضل للآخـــرين وخاصة عندما يعملون في مواقع خارج بلدانهم، من خلال مقارنة ثقافة البلد الأم مـــع الثقافات الأخرى.

٢- العوامل المكونة للثقافة:

هناك عدة عوامل مكونة للثقافة ولكن سنحاول شرح أهم المكونات التي تبدو ذات أهمية كبيرة لكفاية المنظمة وهي اللغة، الدين، التربية، الأنظمة الاجتماعية.

٢-١- اللغة:

تلعب اللغة دوراً هاماً في حياة الأمم فهي مرآة الثقافة ومتعددة بطبيعتها، فهـــي ليست فقط كلاماً يُتحدث به ولكنها أيضاً رموز ووسائل وحركـــات نســـتخدمها ونظرات نستعملها لتعطي معاني عديدة، لذا فإن إتقان اللغة وفهمها أمرٌ هام حـــتى لا تكون مصدر تخبط وسوء فهم على مستوى لغة الوطن الأم ولغة مكان العمل.

وبالنسبة للأعمال الدولية فإن اللغة تساعد المدير على:

١- تجميع المعلومات وتقييمها بدلاً من أن يستعين بآراء الخبراء، وباستطاعته أن يـــرى ويسمع ما يجري في الأسواق المحلية التي يعمل فيها.

٢- الدخول في المجتمع المحلي والاطلاع على ما يجري.

٣- الاتصالات من خلال قدرته على التعبير باللغة المحلية بدلاً من الاستعانة بمترجم محلي.

٤- زيادة قدرته وتأثيره في العمليات التجارية.

إن معرفة المدير للغة المحلية يجب أن تتجاوز المعرفة البسيطة. والمثال على ذلـــك: الاختلاف باللغة الإنكليزية المستخدمة في المملكة المتحدة (بريطانيا) والولايات المتحدة الأمريكية يحدث إشكالاً لدى الطرفين لاختلاف التعابير في اللغة الواحدة.

فعند المفاوض الأمريكي، تعبير "Tabling a Proposal" يعني تأخير القـــرار بينما في المقابل البريطاني يفهمون هذا التعبير " العمل الفوري الذي يجب القيام به ".

كذلك استخدام كلمة "bombed" في المفاوضات بالنسبة للبريطانيين يعني أن المفاوضات نجحت بينما العكس بالنسبة للأمريكان " أخفقت " والأمثلة كثيرة.

إن مفردات الكلمات أيضاً كثيرة، فصفات الله المذكورة في القرآن الكريم تتجاوز المائة، وكذلك الأسد له أسماء متعددة لا داعي لذكرها.. والجمل في اللغة العربية تكتب من اليمين إلى اليسار فتثير مشاكل كثيرة لرجال الدعاية والإعلان.

لذا يجب على المديرين أن يكونوا حذرين عند القيام باتصالات مع المحليين في البلد الذين يعيشون فيه وخاصة عند فكهم لرموز الكلمات المستعملة من قبل الآخرين، والكلمة في غير مكانها قد تجلب مصيبة لصاحبها، وخاصة عند استخدام رسائل سواء أكانت شفهية أم كتابية. ومع أن اللغة الإنكليزية هي لغة عالمية وهي اللغة المستخدمة في عالم الأعمال إلا أن ذلك لا يمنع المديرين من القيام بجهود حثيثة لحفظ وفهم لغة السكان المحليين، علماً بأن كلفتها قد تكون كبيرة من حيث الوقت والمال.

٢-٢- الدين "Religion":

للدين أهمية كبيرة في الأعمال الدولية، الدين يمثل المعتقدات والقيم والمثل التي يحتذى بها البشر عند قيامهم بأعمالهم، والدين له علاقة مباشرة بالثقافة وكما ذكرنا عند تعريفنا لكلمة الثقافة اللاتينية Cultus وتعني العبادة والدين هو عبادة الله والامتثال لتعاليمه الدنيوية والدينية.

وكل الأديان أنزلت تعليمات ملزمة للبشر تحضهم فيها على فعل الخير ونبذ الشر، فإن جميع المنظمات الدولية تهتم بالأبعاد الدينية للبلد الذي تعمل فيه من عدة نواح:

١) ما نوع الديانة التي يعتنقها أهل البلد.

٢) أهمية الدين في حياة أهل البلد بشكل عام.

٣) التعددية الموجودة للأديان في المجتمع بشكل عام.

٤) التسامح واحترام تنوع الديانات في المجتمع.

من المعلوم أن الديانة السائدة ستؤثر على نشاطات الأعمال مثل أيام العطل نهار الجمعة، ونهار الأحد فهي أيام دينية لا يعمل الناس خلال تلك الأيام. أيضاً الطعام مثال :لحم الخنزير محرم عند المسلمين .لذا فإنه يتوجب على المنظمات العاملة أن تبرمج أعمالها بحسب ما هو متعارف عليه في تلك البلاد وخاصة " الأمور الدينية "، لأن المعتقدات الدينية تؤثر على الإنتاج والاستهلاك. والمنظمة الفعالة ذات الكفاية العالمية تضع خططاً تتماشى مع هذه الاحتفالات والطقوس الدينية، وكذلك أيام العطل الرسمية، ومن هنا يترتب على المنظمة معرفة تلك الأيام التي تقام بها الاحتفالات بشكل مسبق حتى يتسنى للإدارة أو المدير أن يتأقلم مع واقع البلد والديانة السائدة فيه.

ويتوجب على الشركات العالمية أن يتوفر لديها الجدول الزمني للأعياد والاحتفالات الرسمية وأيام العطل الرسمية. وكذلك فإن معرفة الأديان التي يعتنقها الناس في شتى أنحاء المعمورة من الهندوسية إلى البوذية، إلى الإسلام والمسيحية وغير ذلك من الأديان ضروري للمديرين العاملين في بلدان أجنبية، حيث لكل دين تعاليمه الخاصة به ويجب أن تُحترم.

٢-٣- التربية Education:

للتربية دور هام في المجتمع وخاصة عندما يتعلق الأمر بالشركات العالمية وعلاقتها بالمجتمعات التي تعمل فيها، وهي عبارة عن عملية تعلم وتنشئة تربوية يحصل من خلالها أفراد المجتمع على المعلومات الضرورية ليأخذوا مكاناً لهم بالمجتمع، والتعلم عملياً جزء لا يتجزأ من الثقافة. واللغة كفيلة بنقل المعلومات من جيل إلى آخر، لذا فإنه يتوجب على الشركات الأجنبية العاملة أن تعلم طبيعة النظام التربوي القائم في بلد تعمل فيه لأنه ضروري لعملها.

فعملية التوظيف، وكذلك علاقة الشركة مع الموظفين المحليين ودرجة التعليم

التي حصلوا عليها والمهارات التي يمتلكونها تحدد درجة التدريب الذي يجب أن يخضعوا له من أجل تهيئتهم للعمل. وكلما كانت درجة التعليم عالية، كان سهلاً على الشركة أن تحصل على حاجاتها من الموظفين المؤهلين من البلد المحلي. والعكس كلما كانت درجة التعليم منخفضة كان على الشركة أن تطور برامج تدريبية ، وخاصة عندما تكون التقنية التي تستخدمها الشركة حديثة ومعقدة.

كما أن الأمية المنتشرة في بلد ما لا تساعد الشركة (م.ج) على تجنب مخاطر إنتاج السلع التي يدخل في تركيبها مواد ضارة للإنسان أو تحذيرات تكتب على غلاف المادة المنتجة ، وبالتالي قد يسبب ذلك ضرراً كبيراً للشركة المنتجة ناتجاً عن الجهل والأمية المتفشية بين السكان.

وفي بعض الأحيان قد تسبب الموت للمواطنين مما يجعل الشركة تبحث عن وسائل فعالة لتحذيرهم من الضرر الذي قد يحدث من جراء استخدام بعض المواد المنتجة، كذلك إذا أرادت الشركة القيام بحملة إعلانية لمنتجاتها وكانت درجة الأمية عالية في البلد المضيف عند ذلك لن تحقق الحملة الإعلانية غايتها التي وضعت وهي التعريف بمنتجاتها لدى جمهور المستهلكين بسبب الجهل وعدم القدرة على القراءة، مما يجعل فهم الدعاية والإعلان صعباً أو أن يترجم ترجمة خاطئة.

٢-٤- النظام الاجتماعي:

ويشمل كافة العادات والتقاليد التي يمارسها شعب من الشعوب، والشركات العالمية (Global Companies) تعمل ضمن هذه الأنظمة الاجتماعية ، وهذا يعني أن تتعايش مع هذه الأنظمة وخاصة إذا كان معظم العاملين لديها من السكان المحليين. ويجب على المدير أن يكون لديه إلمامٌ كافٍ بتلك الأنظمة في البلدان التي يوجد فيها فروع للشركة الأم وأن يقيم تأثيرها على عمليات تلك الفروع ، ومن ثم يقرر كيفية تواؤم أنظمة الشركة وممارساتها التقليدية مع الأنظمة الاجتماعية الجديدة.

هذه الأنظمة تؤثر على الطريقة التي يرتبط بها كل فرد مع الآخر، فالأسرة مثلاً في الدول الأوربية تقتصر على الأب والأم والأبناء، بينما تمثل في الدول العربية والشرق الأجداد والأحفاد أيضاً وبعض الأقارب. طبعاً هذا النوع من العلاقة يؤثر على الاستهلاك ويوجب أن يؤخذ بالاعتبار عند القيام بأبحاث السوق مثلاً، ثم هناك مسألة القرابة أو النسب وعلاقات الدم بين الأفراد، حيث للعلاقات العائلية طابع إلزامي . وهذا يجب أخذه بالاعتبار في إدارة الموارد البشرية في المناطق التي توجد فيها هذه العلاقة (أفريقيا مثلاً) ثم هناك مسألة الطبقات الاجتماعية.

نظام النخبة مثلاً في الهند يلعب دوراً هاماً في الأعمال التجارية وهذا النظام قوامه عدم التكافؤ. فالنظام الاجتماعي الهندي ينقسم إلى عدة طبقات: البراهمة Brahmins (طبقة المثقفين الدينيين) والكشاترياس Kshatriyas طبقة المحاربين والفاشياس Vaishyas طبقة التجار والسودراس Sudras، طبقة العمال والفلاحين، ولكل طبقة من الطبقات رموزها الأخلاقية، وعن طريق هذه الرموز يمكن أن يرتقي أحدهم إلى طبقة أخرى في حياته المستقبلية، وكل طبقة من الطبقات لها عاداتها وتقاليدها وطعامها الخاص بها، بفضل ولادته في هذه الطبقة أو تلك الخ.وفي شمال أمريكا مثلاً يعتبر نظام النخبة ليس فقط غريباً ولكن خطأ، لذا فإنه يجب علينا حين ننظر إلى الهند وعدد سكانها في العالم حوالي ربع العالم الأخذُ بعين الاعتبار بلداً كهذا، وعلى المدير الدولي إذا كان من شمال أمريكا أن لا يأخذ بقيمه وثقافته وينسى أن بلداً مثل الهند من العراقة والتاريخ والفلسفة والثقافة الموجودة يجب أن يتفاعل معها، ويجعل منظمته تعمل من خلال التعاون والتفاهم مع ثقافة الغير.

٢-٥- مستوى التطور والتنمية:

كثيراً ما نقرأ ونسمع تعبير بلدان العالم الثالث، البلدان المتطورة، البلدان الفقيرة، بلدان الشمال، بلدان الجنوب. كلها تسميات تعكس مدى التطور والتقدم الموجود في

هذه البلدان، ومستوى التطور يشير إلى عدة عوامل ، ولكن أهمها العامل الاقتصادي ويُقياس بمستوى الناتج القومي المحلي بالنسبة للأفراد وكما هو معلوم فإن هذا القياس هو إجمالي ويتجاهل النشاطات الاقتصادية غير المعلنة (Under Ground) أو كما يسمى الاقتصاد الثاني، أو اقتصاد الظل.

كما لا يأخذ بعين الاعتبار نوعية الحياة الحقيقية على جميع المستويات، هناك مقاييس أخرى تستحق الذكر مثل توزيع الثروة، كمية الاستهلاك اليومية، وأوقات الراحة، استهلاك الطاقة، والإحصائيات الديمغرافية المختلفة مثل (الأمية، الأعمار الطويلة) وكذلك إحصائيات الصحة (مثل معدل وفيات الأطفال، عدد الأطباء بالنسبة لأفراد المجتمع) هذه المقاييس تعطي فكرة حقيقية عن مستوى التطور الذي وصل إليه البلد، إلا أن استخدام الناتج القومي المحلي هو المقياس المعمول به عالمياً. والبلدان في العالم صنفت إلى دول: حضارية متقدمة كما يسمونها البلدان الثمانية المصنعة مثلاً، وبلدان العالم الثالث، أو البلدان الأقل تطوراً، ويتميز كل بلد من هذه البلدان بصفات تميزه عن الآخر.

ومن وجهة نظر الإدارة على القادم من بلدان غربية أن يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة بين هذه البلدان وأن يعلم أن درجة الفقر يمكن اكتشافها من طريقة حياة الناس في هذه البلدان. لذا فإن العاملين مستعدون للعمل بأجور منخفضة، وهذا يعني أن الشركات يمكن أن تجني أرباحها من التكلفة المنخفضة باستخدام الأيدي العاملة المحلية في صناعتها، كذلك علاقة التقنية بالكهرباء، وكلما كانت الكهرباء متوفرة كان انتقال التكنولوجيا أفضل إلى البلدان الأقل تطوراً.

والشركات الدولية مدعوة لاستخدام التنوع الثقافي في أي بلد تعمل فيه بالتقارب لتتلاءم مع المعايير المحلية أو البحث عن الكيفية التي يمكن جذب العمال المحليين ليتلاءموا مع ثقافة الشركة.

٣- أبعاد القيمة الثقافية

تنشأ المتغيرات الثقافية من خلال مجموعات من القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تتحلى بها جماعات مختلفة من الناس في مجتمع ما.

فالقيم هي افتراضات أساسية حول ما يجب أن تكون عليه الأشياء في مجتمع ما إنها مقاييس لاعتبار ما هو صحيح وما هو خطأ. ما هو جيد وما هو رديء. ويتم تطوير وغرس القيم وكذلك توضيحها. إنها تراكم تأثيرات الشروط الثقافية والاجتماعية المنعكسة من نفسية مجتمع ما. ولذا فإنه من الصعب جداً تغيير القيم. أما المعتقدات: فهي الإصرار على ما هو صحيح وما هو خطأ، جيد أو سيّئ، شيء غير موجود . ومعتقدات الناس كثيرة وهي قابلة للتغير بسهولة أكثر من القيم.

أما الاتجاهات: فهي عبارة عن أفكار مسبقة يحملها الأفراد حول سلوك معين، وعلى الرغم من أن الاتجاهات تتشكل ضمن سياق القيم الاجتماعية والمعتقدات الجماعية فإنها تكون على الغالب خاصة، وليس من الضروري أن تعكس اتجاهات الأفراد المعتقدات والقيم الاجتماعية. لذلك فقد تسبب الاتجاهات مصاعب حيوية مع العلاقات الأجنبية. إن مهمة الإدارة هي الوصول العميق إلى القيم الثقافية لمحاولة فهم القوى الأساسية التي تشكل السلوك في مجتمع ما.

٣-١- نموذج هوفستيد للأبعاد الثقافية:

تعتبر دراسة جيرت هوفستيد من أقدم وأكبر الأبحاث في الثقافات المختلفة محاولاً فهم أن القيم الإنسانية لها علاقة بالسلوك التنظيمي وفي السبعينات من القرن الماضي سأل هوفستيد أكثر من ١١٦٠٠ مدير من شركة IBM في أكثر من ٧٢ بلداً لكي يصل إلى نتائج يستطيع من خلالها مقارنة الفروق الثقافية المتعلقة بعلم الإدارة. وتوصل هو ورفاقه من خلال الدراسات على تقاطع الثقافات إلى وضع نموذج يدعى الأبعاد الأربعة للثقافة، ودراسته هذه كانت مثيرة للجدل لأنه يحاول تضييق

نماذج السلوك للبلدان دون الأخذ بالاعتبار الثقافات الفرعية داخل البلد الواحد. كما أن العينة التي اعتمد عليها كانت مقتصرة على شركة IBM المتعددة الجنسيات، وعلى الرغم من ذلك فقد ساهم نموذج هوفستيد في فهم القيم المتعلقة بالعمل بين العديد من البلدان، وبالتالي فقد وضح هذا النموذج الشكل السائد للسلوك في العديد من الثقافات المختلفة.

نموذج الأبعاد الأربعة:

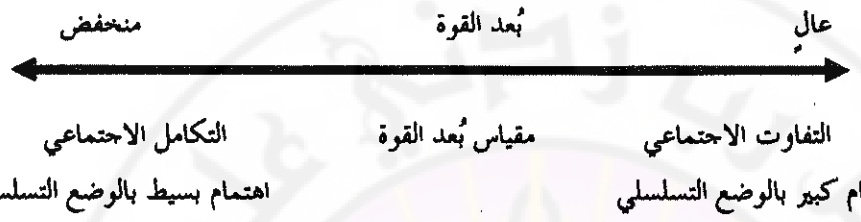
عرف هوفستيد الثقافة أنها مجموع القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات التي تدل على صفات مشتركة لمجموعة بشرية ما. لذلك فإن الثقافة تدل على المجموعة البشرية بنفس الدرجة التي تشرح فيها شخصية الفرد، وشرح بعد ذلك هوفستيد وقال إن النظم الثقافية التي أساسها القيم تشمل أبعاداً أربعة هي: بُعد القوة " Power distance " وتجنب الغموض " uncertainty Avoidance " والفردية " Individualism " وأخيراً الذكورية " Masculinity ".

وتم تعريف هذه الأبعاد من خلال الصفات الجماعية أو أصول القيم مثل الإنجازات والإبداع والاستقلالية، والتصميم الشخصي وغيرها للوصول إلى مقياس لصفات مجموعة بشرية ما.

هذه الأمور مجتمعة تعكس الميول النظرية لمجتمع ما وكيف يتفاعل مع المشكلات البشرية مع التأكيد على قوة وضعف كل من هذه القيم. وإن هذه الميول تستخدم في الأبحاث المتعلقة بتقاطع الثقافات والحالات الإدارية لإبراز الفروق بين القيم والنماذج في السلوك بين الأمم والمنظمات.

١) بُعد القوة: هذا البعد يعكس مستوى تقبل المجتمع للتوزيع غير المتساوي للقوة داخل المنظمات، ومن الطبيعي أن يكون هناك تفاوت في القوة في مكان العمل، كما تم إثبات ذلك في العلاقات الرتبوية بين الرؤساء والمرؤسين والثقافة التي تملك

درجة عالية من بُعد القوة تضع القيم العظيمة في حالة تسلسلية وسلطوية. وفي هـذا السياق فهي تملي على الأفراد الأقل قوة في مجتمع ما أو منظمة ما القبول بوضعهم. كما يتوقع منهم الخضوع إلى السلطات التي يتمتع بها عدد من أصحاب المراكز العليا والشكل التالي يوضح ذلك:



في البلدان التي تظهر بُعد قوة عالياً مثل (ماليزيا، الفيليبين، المكسيك، الدول العربية) يعترف الموظفون بسلطة الرئيس عبر احترام الموقع الفردي الرسمي في التدرج الرتبوي ، لذلك قلما يخترق الموظفون قرارات رؤسائهم ويتجاوزون سلسلة القيادة. وفي بلدان أخرى مثل الدانمارك، الولايات المتحدة الأمريكية، فنلندا، النمسا، في هذه الثقافات نجد أن الرؤساء والمرؤسين يتمتعون بصفة المشاركة في صنع القرار ولا يتوقع من الموظفين قبول السلطة بشكل مطلق .

٢) **الفردية:** هذا البُعد يشير إلى أن الأفراد يرغبون في اعتبار بأنفسهم وعائلاتهم فوق الآخرين وإهمال احتياجاتهم إلى المجتمع و في البلدان التي تقدر الفردية مثل أمريكا. بريطانيا واستراليا تؤكد على الإنجاز الشخصي والابتكار والاستقلالية والمغامرة كما يكافأ فيها المبادر المستقل نسبة إلى المجهود الجماعي.



تحديد الذات	مقياس الفردية	الجماعية
اهتمام عالٍ بالإنجاز		الاهتمام بالانسجام الجماعي
والتطور الشخصي		ضد الإنجاز الفردي

في بلدان مثل الباكستان وبنما حيث تسود فردية منخفضة تشجع على الانسجام الجماعي ومراعاة المعايير الجماعية والعلاقات العائلية واعتماد عاطفي للانتماء إلى المنظمة. وفي بلد كاليابان يؤمنون بالخير للجماعة أكثر من الفرد، وتمارس الجماعية الواسعة الانتشار الرقابة على الأفراد من خلال الضغط الاجتماعي والخوف من الإذلال.

وأشارت نتائج هوفستيد إلى أن الدول التي لديها معدل فردي عالٍ لديها معدلات أعلى في الناتج المحلي الإجمالي ونظام سياسي أكثر حرية من تلك الدول ذات معدلات فردية منخفضة.

٣) تجنب الغموض أو عدم التأكد: يعكس هذا البُعد درجة شعور الناس في مجتمع ما بالقلق من الأوضاع الغامضة، وإن الثقافة التي يكون بها عدم التأكد مرتفعاً تسعى إلى تخفيض الغموض مثل اليابان، البرتغال واليونان عن طريق القوانين والإجراءات الصارمة يلتزم بها الناس بشكل مباشر.



العلاقات الرسمية	عدم التأكد	العلاقات غير الرسمية
اعتبار كبير للهيكل والإجراءات		اهتمام بسيط بالهيكل والرقابة

في مجال الأعمال تظهر هذه القيمة من خلال قواعد وإجراءات رسمية مصممة لمنح أمان أكبر وثبات مهني أكبر، حيث يكون لدى المديرين نزعة نحو القرارات ذا ت المستوى المنخفض للمخاطرة.

العديد من دول أمريكا الجنوبية سجلت معدلاً منخفضاً في هذا الميدان. كما أن فرنسا سجلت معدلاً كبيراً في تجنب الغموض أكثر من جيرانها الأوربيين مما يدل على أنها لا تحتمل المقاييس الاجتماعية الغامضة.

من البلدان التي تسمح بالغموض وبتطبيق الأديان وتعاليمها في منظماتها الولايات المتحدة الأمريكية- كندا- بريطانيا وعدد من الدول الأوروبية.

٤) **الذكورة:** وهي البُعد الرابع للثقافة يعكس الدرجة التي يتلاءم بها السلوك الطموح مع نظم القيم في سياق الذكورة ضد الأنوثة. هذا البعد غير معني بالفروق البيولوجية ، ولكن بالسلوك الذي يسلكه كل جنس. والمجتمع الذي يسجل أرقاماً عالية في الذكورة، يعطي القيمة القطعية والجزم والتنافسية . هذه الأمور تعكس قيم الرجال الذين يفضلون السيطرة على الأحداث وتراكم الثروات وامتلاك الأشياء بالمقابل نجد أن قيم النساء تتأصل في انتشار العلاقات وردود الفعل الإنسانية، إضافة إلى أن السلوك التنافسي أقوى عند الرجال.



رقابة العلاقات	مقياس الذكورة	إنشاء وتكوين العلاقات
والتحكم بها		قلة الاهتمام بالقطعية
القطعية والجزم والسلوك التنافسي		والجزم والمنافسة

في المجتمعات ذات الذكورية العالية مثل اليابان وأستراليا والنمسا والمكسيك

يُتَوقَّع من النساء غالباً أن تبقى في المنزل للعناية بالعائلة. ومعظم المنظمات مسيطر عليها من قبل الرجال الذين يتمتعون بالحزم الذي يؤدي إلى المنافسة ، إضافة إلى الضغط الشديد في بيئة العمل. بينما في البلدان التي فيها معدل الذكورية منخفض مثل سويسرا والدانمارك، الصين، وأسبانيا، البرتغال و نيوزيلنده نجد أن النزاع وضغط العمل أقل ومزيداً من النساء في مناصب إدارية عالية حيث ظروف العمل أقل حزماً. وقد وجد هوفستيد أن المنافسة بين المنظمات أقل وضوحاً في مثل هذه المجتمعات حيث لا تعطي أيضاً قيمة كبيرة للإنجاز الفردي.

هذه القيم الأربعة للثقافة المقدمة من هوفستيد لا تعمل بشكل منفصل ولكنها مترابطة ومتفاعلة في تأثيراتها على سلوكيات واتجاهات العمل.

٣-٢- مشروع غلوب (Globe) للأبعاد الثقافية:

لقد أصبحت النتائج الحديثة الحالية للبحث حول الأبعاد الثقافية بالمتناول عن طريق فريق مشروع غلوب (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness القيادة العالمية وفعالية السلوك التنظيمي)، شمل الفريق ١٧٠ باحثاً جمعوا البيانات على مدى سبع سنين حول القيم الثقافية وخواص القيادة والممارسات من ١٨٠٠٠ مدير في ٦٢ دولة، هؤلاء المديرون من منظمات ذات تنوع واسع من الصناعات والأحجام من كل زاوية من الكرة الأرضية.

عرف الفريق تسعة أبعاد ثقافية تميز مجتمعاً من الآخر ولها مضامين إدارية هامة، وهي:

١- Assertiveness الحزم، ٢- التوجه المستقبلي، ٣- توجه الأداء، ٤- التوجه البشري، ٥- الاختلافات الجنسية، ٦ - تجنب عدم التأكد، ٧- بعد القوة، ٨- التجمعات المؤسساتية في مواجهة الفردية، ٩- التجمعات الداخلية (غير الرسمية).

سوف تتم مناقشة الأربعة الأولى فقط، هنا حيث إن البقية هي أبعاد مشابهة لتلك المبحوثة من قبل هوفستيد.

١- الحزم: يشير هذا البُعد إلى الدرجة التي يتوقع لها أن يكون الناس في مجتمع ما قساة مجاهين أو معارضين وتنافسيين مقابل التواضع والحساسية، النمسا وألمانيا على سبيل المثال هي مجتمعات عالية الحزم تقدر المنافسة وتتبنى اتجاه (القدرة على الفعل) هذا بالمقارنة مع السويد واليابان التي هي مجتمعات أقل حزماً تميل إلى تفضيل التفاعل والعلاقات الأكثر دفئاً وانسجاماً، استنتج فريق غلوب أن هذه المجتمعات لديها تعاطف مع الضعفاء وتؤكد على الولاء والوحدة.

٢- التوجه المستقبلي: يشير هذا البُعد إلى مستوى الأهمية التي يوليها المجتمع لسلوكيات التوجه المستقبلي كالتخطيط والاستثمار في المستقبل، سويسرا وسنغافورة متقدمتان في هذا البُعد حيث تميلان للتوفير للمستقبل ولديهما مدى زمني أطول للقرارات. هذا المنظور يقارن مع مجتمعات كروسيا والأرجنتين اللتين تميلان أكثر للتخطيط على المدى القصير وتؤكدان أكثر على الرضا الحالي.

٣- توجه الأداء: يقيس هذا البُعد أهمية وتطور الأداء والتفوق في المجتمع ويشير إلى ما إذا كان الناس مشجعين للكفاح من أجل التحسين المستمر، وتسجل سنغافورة وهونغ كونغ والولايات المتحدة نقاطاً عالية في هذا البُعد، ويعني هذا أن الناس يميلون لأخذ المبادرة ولديهم حس السرعة والثقة لإنجاز المهام.

بلدان مثل: روسيا وإيطاليا لديها معدلات منخفضة في هذا البُعد، حيث تقدم أولويات أخرى على الأداء مثل التقاليد، الولاء، والخلفية العائلية، ربط المنافسة بالهزيمة.

٤- التوجه البشري: يقيس هذا البُعد إلى أي درجة يشجع المجتمع الناس ويكافئهم لكونهم عادلين، إيثاريين، كرماء، مهتمين بالغير، ولطفاء. الأسبق في هذا البُعد بلدان مثل : الفيلبين، إيرلندا، ماليزيا، ومصر مما يشير إلى التركيز على التعاطف

مع الضعفاء ودعمهم. الأبوة والرعاية مهمة في هذه المجتمعات، والناس عادة ودودون ومتسامحون ويعيرون قيمة للانسجام. هذا بالمقارنة مع إسبانيا، فرنسا وألمانيا الغربية سابقاً، والتي تسجل معدلات منخفضة في هذا البُعد، حيث يعطي الناس في هذه الدول اهتماماً أكبر للقوة والممتلكات المادية بالإضافة للتطوير الذاتي.

من الواضح أن نتائج البحث هذه مفيدة للمديرين الذين يسعون للنجاح في التفاعلات عبر الثقافات، حيث يسمح توقع الاختلافات والتشابهات الثقافية للمدير بتطوير السلوكيات والمهارات المطلوبة للتصرف واتخاذ القرار بأسلوب يتناسب مع التوقعات والمعايير الاجتماعية الحضارية المحلية.

٣-٣- أبعاد القيمة لدى ترومبينارز:

تعتبر أبحاث فونس ترومبينارز (Fons Trompenaars) في مجال أبعاد القيمة للثقافة هامة بالنسبة للمدير الدولي حيث إن تلك الأبحاث غطت فترة زمنية مدتها عشرة أعوام وشملت (١٥٠٠٠) مدير من ٢٨ بلداً وتمثل ٤٧ ثقافة وطنية ، بعض هذه الأبعاد لم تناقش من قبل وتؤثر بشكل يومي على طبيعة الأعمال.

بالنسبة لبُعد العمومية مقابل الخصوصية عند ترومبينارز نجد أن الطريقة العمومية تطبق قواعد وأنظمة مستقلة بدون الأخذ بالاعتبار الظروف الفردية، بينما الطريقة الخصوصية أكثر انتشاراً في آسيا وإسبانيا وهي تضع على سبيل المثال الإقرار بالعلاقات الشخصية في المرتبة الأولى وتأخذ بالاعتبارات الخاصة. ووجد ترومبينارز مثلاً أن الأشخاص في مجتمع الخصوصية أكثرُ احتمالاً أن تنتقل المعلومات الداخلية لصديق من هؤلاء في المجتمع العمومية.

أما بُعد المحايد مقابل العاطفي: فالصينيون والإيطاليون والمكسيكيين يعبرون عن عواطفهم بشكل مفتوح حتى في أماكن العمل. في حين أن البريطانيين واليابانيين يعتبرون أن الكشف عن عواطفهم غير مهني وبذلك سيكون من الصعب فهمهم. أما

إلى أي مدى تذهب تلك العلاقة ، فالناس يميلون إما إلى علاقة خاصة معينة أو علاقة عامة. والمديرون ذوو التوجه نحو العلاقة الثقافية الخاصة الولايات المتحدة ـــ المملكة المتحدة. و في فرنسا يفصلون بين العمل والقضايا الشخصية، ويفصلون العلاقة بين عملهم وحياتهم الشخصية أيضاً ، وهم أكثر انفتاحاً وتوجهاً مباشراً. بينما في التوجه الثقافي العمومي المنتشر فإن السويد والصين يوجد انتقال من العمل إلى العلاقات الشخصية و العكس صحيح.

أما بُعد الإنجاز والعزويه أو النسبية، فإن السؤال الذي يمكن طرحه، منا هو مصدر النفوذ والوضعية التي يكتسبها الفرد في مجتمع ما. ففي مجتمع الإنجاز يعتبر الإنجاز الفردي هو المصدر للنفوذ والوضعية بمعنى أن ما يقدمه الفرد من أداء عالي المستوى في عمله ، وكذلك مستوى التعليم والخبرة الذي يقدمه هذا الفرد للمجتمع، ولذلك فإن النساء والأقليات والشباب لديهم غالباً فرصٌ متساوية للوصول إلى المناصب من خلال إنجازاتهم.

أما في المجتمعات ذات التوجه العزوي أو النسبي (ascription – oriented society) فإن نفوذ ووضعية الأفراد تستند إلى الطبيعة الاجتماعية العمر، الجنس إلخ .... وربما يكون الشخص قد ولد في مكان أو موقع ذي نفوذ فتوظيف شخص ما في أندونيسيا، كمثال، ربما يكون مبنياً على أساس من أنت أكثر منه في حالة ألمانيا أو أستراليا. والشكل التالي يوضح أبعاد القيمة لدى ترومبينارز:

المجتمع **Obligation** الالتزام الفرد



تشيلي إسبانيا اليابان فرنسا إيطاليا المملكة المتحدة السويد ألمانيا الولايات المتحدة الأمريكية

الخصوصية	العمومية
علاقات أنظمة شخصية	قواعد، أنظمة
ثقة متبادلة بين الأفراد	قانونية، عقود
الواجب نحو الأصدقاء	التزامات أكبر
والعائلة إلخ..	" الموضوعية Objectivity"
" النسبية " Relativity	"طريقة واحدة صحيحة"
"طرائق عديدة"	

المجتمع التوجه العاطفي في العلاقات **Relationships Emotional Orientation** الفرد



تشيلي إسبانيا فرنسا الولايات المتحدة الأمريكية السويد ألمانيا المملكة المتحدة اليابان

عاطفي	حيادي
الاتصال الطبيعي أكثر انفتاحاً	الاتصال الطبيعي مقتصر على
وحرية، معبر ومفصح	الأصدقاء المقربين والعائلة
عن نفسه	اتصالات دقيقة
لغة قوية بحسدة	من الصعب فهمها

المجتمع التورط في العلاقات **Involvement in Relationships** الفرد



تشيلي إسبانيا السويد اليابان إيطاليا ألمانيا فرنسا الولايات المتحدة الأمريكية المملكة المتحدة

منتشرة	محددة
غير مباشر	مباشرة
تتجنب المواجهة المباشرة	مجابهة متحدي
أكثر انغلاقاً باطني	منفتح ظاهري
يربط الحياة الخاصة بالعمل	يفصل بين العمل والحياة الخاصة

المجتمع	شرعية القوة والوضعية legitimization of Power and Status	الفرد

تشيلي اليابان	إسبانيا إيطاليا فرنسا	ألمانيا السويد المملكة المتحدة الولايات المتحدة الأمريكية
عزوي أو نسبي		الإنجاز
الوضعية تعتمد على الموقع		الوضعية تعتمد على الجدارة والإنجاز
العمر، التعليم، أو أية معايير أخرى		النساء والأقليات موجودين على
		أكثر المستويات في مكان العمل
أكثر انسجاماً لقوة العمل		القادمون الجدد، الشباب، والقادمون من
ذكورية بشكل رئسي		الخارج يحصلون على الاحترام إذا
الاختلاف يعتمد على معيار محدد.		أثبتوا أنفسهم.

من الواضح أن الكثير مما يحدث في العمل يمكن أن يفسر بالاختلافات في أنظمة القيمة الفطرية للأشخاص كما هو موصوف من قبل هوفستيد وترومبيازر في دراساتهم. والعلم بهذه الفروقات وكيف تؤثر على سلوك العمل يمكن أن تكون ذات فائدة عالية بالنسبة للمدير الدولي الذي يعمل في مجال الإدارة الدولية.

٤- الوسائل التي يستخدمها المدير في المهمات الخارجية:

إن أكثر المديرين نجاحاً على الصعيد الدولي هم القادرون على تنظيم سلوكهم ليكونوا أعضاء فعالين في المنظمات المتعددة الثقافات. وهذا لا يتضمن طبيعة الوظيفة فقط ولكن يتطلب القدرة على الحياة في مجتمع أجنبي والتكيف مع الفروقات الثقافية بين موظفيه وأعضاء مجتمع البلد المضيف. لا يوجد معادلة ثابتة لاكتساب هذه المهارات، ولكن يمكن للمديرين من خلال الوسائل المتعددة للتعليم والتدريب أن يصلوا إلى المستوى الثقافي الملائم الذي يسمح لهم بالقيام بمهامهم الخارجية على أكمل وجه، متيقظين للأخطاء الثقافية الفادحة، ولسوء الحظ فإن العديد من المديرين المغتربين، لا يستطيعون التواؤم أو التكيف، والعديد من الشركات متعددة الجنسيات

تتردد في إرسال مديرين إلى الخارج حيث يخشون الفشل في مهامهم.

يفيد البحث في تقاطع الثقافات أن المديرين الذين يفشلون في مهامهم، يعود ذلك إلى المشكلات المتعلقة بتعدد الثقافات، وليس بسبب عدم الكفاءة الفنية. وللأسف لا يمكن قياس معدل الفشل، ولكن عدد الخبراء الذين فشلوا بسبب تلك الصعوبات يقدر بضعف عدد المديرين المحليين. وتقدر نسبة المديرين الذين تعرضوا لعقبات مهنية بسبب المهام الخارجية بـ ٤٠%.

وفي الجانب الإيجابي، نجد أن سرعة انتشار العولمة فرض تعليماً دولياً. وقد أدت الجهود المبذولة من قبل ملاك الشركات في التدريب إلى تحسين توجهات المغتربين. وقد أدت التغيرات الهامة في مناهج الدراسة العالمية إلى تقليل عدد المشكلات في المهام الخارجية. كما يلاحظ إن لدى الشركات متعددة الجنسيات فرص عمل أفضل للمديرين الدوليين حيث أن المفاهيم التقليدية للتنافسية من خلال الأقسام أصبحت أقل أهمية. وقد أدى ذلك إلى مزيد من الطلب للمديرين القادرين على تنفيذ البرامج المبتكرة في المؤسسات متعددة الجنسيات. ونتيجة لذلك فقد بدأت الشركات بتوظيف العديد من المديرين المولودين في الخارج والذين تطوروا بفعل المهام الدولية. ونضرب أمثلة على الشركات الأمريكية مثل : فورد، IBM وكولجيت بالموليف GE وديجيتال، وهيوليت باكارد، وكومبال وهايتر ولكن المشكلات الثقافية مستمرة أو المديرين نادراً ما يقدرون التحديات التي تواجههم في المهمات الخارجية.

إن الجزء الهام في حل الأمور الثقافية في الفهم العميق للتنوع الثقافي. وإن هذا الفهم يتطور من خلال مسيرة من التعلم والخبرة التي تستطيع بناء فهم أفضل للثقافة الأم. وإن بحث هوفستيد في أبعاد القيم الثقافية يعطي نموذجاً ناقصاً.

ومثال على ذلك الفهم أن الأمريكيين يرسخون الفردية ولا يهتمون ببعد القوة وبتحملهم الغموض يساعد المديرون الأمريكيون على التحقق من أن قيمهم تستجيب

لقيم المجتمعات المختلفة. والتفسير العملي لهذا المثال يُظهر كيف أنه من الصعب على مدير أمريكي أن يرسخ عمله في اليابان أو المكسيك ، حيث إن كلا البلدين يتجنبان الغموض ويحافظان على علاقة واسعة في بُعد القوة ويعطيان قيمة بسيطة للفردية. وبالنتيجة فإن المدير الذي يفهم هذه القيم ومفارقاتها يستطيع تذليل الصدمة الثقافية.

إن المديرين الأمريكيين الذين يعملون في اليابان يتوقعون درجة معينة من الصدمة الثقافية، وبالفعل كتب الكثير عن السلوك الياباني في أدب علم الإدارة الأمريكي. لذلك فإن الأمريكيين الذين أخذوا وقتاً أكبر في دراسة النظم اليابانية سيكونون منتبهين للتنوع الثقافي، وقد لا يحدث هذا الانتباه في المكسيك اليوم، حيث إن العديد من الشركات الأجنبية تعمل هناك، ولا يلاحظ الناس ثغرات ثقافية مهمة. وإن المنظمات في المكسيك تحافظ على مسافة القوة أكثر من اليابان بكثير وإنهم يضعون فروقاً صارمة في الرتب والمراكز، ويعكس صنع القرار الصفات المميزة للأعراف الاجتماعية الكونفوشيوسية. وإن هذه الفروقات مدعومة بالتوقعات الاجتماعية وامتثال المجموعة إلى السلطة، كما أن الفردية في المكسيك أضعف من اليابان بكثير. ونتيجة لذلك، فإن العديد من الشركات الأمريكية لا تضع حدساً كسلوك مميز لزملائهم المكسيكيين، وبالمقارنة نجد أن اليابانيين العاملين في المكسيك لا يجدون صعوبة تذكر في التأقلم مع هذا المجتمع، بينما يواجه المديرون من جميع المجتمعات في الدول الأجنبية بعض الصدمات الثقافية. وبالنتيجة يجب على المديرين أن يفهموا نظم القيم الخاصة بهم قبل أن يقرروا فهم بيئة البلد المضيف. ويستطيع المديرون تحضير أنفسهم للحصول على مهام خارجية بواسطة تطوير مخطط ثقافي مقارن وصورة للبلد، ولكن لا يوجد بديل للخبرة العملية، ولا يوجد وثائق أو تقارير تستطيع شرح المناظر والأصوات والعطور والطعام ومستوى الحياة أو السلوك الذي يميز ثقافة أخرى، وإن الرحلات السياحية لا تعطي النظرة المطلوبة لأن السائح لا يشارك في الثقافة

المحلية. ويعتبر السفر خبرة ثمينة، ولكن بينما يتحمل السكان المحليون هفوات السياح، فإن المديرين لا يحصلون على الوقت الكافي للتأقلم مع محيطهم الجديد، ولا يمكن السكوت على الانتهاكات بسهولة، وبعض الهفوات الصغيرة تأخذ أبعاداً كبيرة.

ومثال على ذلك: عندما ذهب مدير بريطاني إلى سلطنة عُمان لعقد اتفاق، غلّف زجاجة جين اشتراها من المطار، وبعد المفاوضات الرسمية احتفل بشرب هذه الزجاجة كاملة في غرفته في الفندق. ولم يكن منتبهاً إلى أن الشرب ولو كان منفرداً غير مقبول حسب قانون البلد الإسلامي وعندما اكتشف هذا الأمر، طُلب منه مغادرة البلاد، وتم إقصاء شركته من عمان لأن العمانيين شعروا بأن المدير والشركة لا يحترمان قوانينهم.

وفي مثال آخر كان مدير أمريكي لشركة تأمين قد وصل إلى ألمانيا ليشارك في مفاوضات حول بعض المطالب و المستحقات ، وكان يلبس لباساً جيداً، ولكنه انتعل حذاء رعاة البقر. بدا الأمريكي وكأنه في جلسة غير رسمية، مما أزعج المديرين الأوروبيين، فشلت المفاوضات وعاد الأمريكي إلى بلاده وتم إخباره أن سلوكه أدى إلى إلغاء العقد. وكنتيجة نهائية خسرت شركته أعمال أخرى مع زبائنها الألمان.

إن كتباً كاملة سردت وسجلت الكثير من الهفوات الثقافية لرجال الأعمال، وعلى الرغم من أن الكثير من الأمثلة تبدو سخيفة ، فإن معظم هذه الأمثلة أعطت نتائج سلبيَّة على مرتكبيها. وإن دراسة هذه الكتب تضيء الطريق، ولكن النقطة الهامة تكمن في أنه يجب على المديرين العاملين في بيئة دولية أن يطوروا حساسيتهم الثقافية، إضافة إلى ذهنية متفتحة للتعامل مع المجتمعات غير المألوفة.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الرابع: البيئة الأخلاقية العالمية.

Global Ethical Environment

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـ:

١- توضيح الأسباب التي تجعل المديرين يهتمون بالقضايا الأخلاقية والتي تتعلق بالقرارات الإدارية التي تؤثر على حياة الناس والعدالة وتطبيق الأنظمة ووضع السياسات الإدارية للشركة.

٢- توضيح مفهوم أخلاقيات العمل في مجال إدارة الأعمال الدولية والمفاهيم المرتبطة به لا سيما النسبية الفردية والنسبية الثقافية، وتحديد ما هو شامل وعمومي.

٣- توضيح أثر المسؤولية الاجتماعية على الأعمال التجارية.

٤- مناقشة القضايا الأخلاقية التي تواجه الشركات المتعددة الجنسيات.

٥- مناقشة القضايا الأخلاقية للعاملين ضمن الشركات المتعددة الجنسيات.

٦- دراسة العلاقة بين العمال الأجانب وأخلاقيات العمل والهجرة الدولية.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد:

يُفترض أن جميع المجتمعات تطور أنظمة وقواعد العمليات التجارية والإدارية والصفقات التي تجريها وكيفية إدارة هذه العمليات.

فإدارة هذه العمليات نفسها تخضع لقواعد ومعايير متوازنة ومعروفة فلسفية خلقية دينية وقانونية ممتدة جذورها عبر أجيال عديدة لتأخذ نمط سلوك يتعامل به أفراد المجتمع، فالتعاليم الأخلاقية نصت جميعها على حُسن التعامل في الأمور الاقتصادية والاجتماعية بين البشر، وهناك من الأقوال المأثورة مثل: " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه " أو " من غشنا فليس منا "، وغير ذلك. وأغلب المجتمعات وضعت قوانين تحدد وتقيد سلوك الناس في التعامل بالمصالح العامة ، فتجيز ما هو صالح وتحرم ما هو ضار.

وإذا لم تكن القرارات التي يتخذها المديرون في صالح الشركة التي يعملون فيها وصالح العاملين أيضاً ومنسجمة مع الأعراف والقوانين ، فإن ذلك سينعكس على مصالح وأهداف الشركة والمجتمع سلباً.

من هنا فإن أخلاقيات العمل الإداري يمكن تعريفها " المبادئ الأخلاقية والمعايير التي ترشد السلوك في عالم الأعمال " لذا فإن الكثيرين منا يعتقدون أن أخلاقيات العمل تلامس مباشرة حياة مدير الأعمال.

١- أسباب اهتمام المديرين بالقضايا الأخلاقية :

يعدد برادي ١٩٩٠ Brady الأسباب التي تجعل المديرين يهتمون بالقضايا الأخلاقية لأن القرارات التي يتخذونها تؤثر في حياة الناس والمؤسسات التي يعملون فيها وهذه الأسباب هي:

١- القرارات الإدارية التي تؤثر على حياة الناس ورفاهيتهم مثل:

- من هو الشخص الأفضل ترقيته إلى منصب أعلى من بين الخمسة الأوائل

المقترحين؟

- هل يستطيع المدير أن يضبط استياءه وغضبه في مكان العمل بين عمال غاضبين محبطين؟
- ما هو الوضع المناسب للمدير للتفاوض مع النقابة؟
- هل يرتب المدير مكتباً خاصاً لموظف ما ناجح في عمله؟

هذه الأسئلة تطرح حالات معينة على المدير أن يواجهها بقرارات قد تكون جيدة ، وقد تكون غير نافعة فتؤثر في حياة الآخرين العاملين لديه، وغالباً ما تكون الأجوبة غير واضحة ، وقد لا تكون مرضية ولكنها تتضمن دائماً نفس السؤال هل ما قمت به كان جيداً، نافعاً، يستحقه العاملون أو لا يستحقونه؟

والضمير الإنساني دائماً يتحرك في هذه الاتجاهات.

٢- يجب توخي العدالة من قبل المديرين عندما يتخذون قراراتهم في توزيع موارد المنظمة "الشركة" : ومن ذلك نذكر منها:

- كيف يوزع المدير الأرباح هذا العام؟ هل يوزعها على العمال مثلاً؟ أم يحاول أن يخفض من أسعار منتجاته، أو أن يستثمر الأرباح في شراء معدات جديدة؟
- عند توزيع مكاتب جديدة مشتراة حديثاً، فمَنْ مِنَ العاملين يستحق أن يأخذ مكتباً جديداً؟
- كم من المبالغ يجب أن تمنحها المنظمة هذا العام للجمعيات الخيرية أو بعض المنظمات السياسية؟

والأجوبة على هذه الأسئلة واتخاذ قرارات بها هي في جوهرها أخلاقية، لأنها تحتاج إلى العدالة، والعدالة هي أيضاً جزء لا يتجزأ من مهام المدير اليومية .

ولكنّ التعامل مع قضية العدالة مهمة صعبة وليست بالسهولة كما يبدو، فعملية توزيع الموارد لا تعكس دائماً حالة التساوي بين الآخرين، لأنه في المقابل يوجد دائماً

من يبرر أخلاقياً الانحراف عن التوزيع العادل.

٣- تطبيق الأنظمة ووضع السياسات الإدارية للشركة:

إحدى المهمات الرئيسة للمدير هي وضع سياسات الشركة وأنظمتها والقواعد الناظمة للعمل، إن العلاقة بين المدير والأنظمة ليست حيادية أو آلية هي أداة للسيطرة وتوضع من أجل التطبيق إذا كانت لدى المدير حرية التصرف لتجنب استخدامها فعند ذلك تقع المسؤولية عليه وحده. وكثير من الحالات نراها في حياتنا اليومية في العمل مؤثرة في سير العمل نفسه.

مثلاً:

- ماذا يفعل المدير عندما يرى أن أحد موظفيه يستخدم بشكل مفرط الإجازة المرضية؟
- ما هي السياسة التي سيتبعها المدير في التأخير المستمر عن العمل؟
- إعداد وتهيئة الموظفين وتدريبهم، هل يطبقها المدير على كل الموظفين أم على بعض الأفراد؟ وخاصة عندما يتعامل مع مجموعة موظفين من ثقافات مختلفة.

هذه الأسئلة قد تكون الإجابة عنها سهلة عندما يتعامل المدير محلياً مع مجموعة من الموظفين المحليين، لكن عندما يتعامل مع أفراد من ثقافات مختلفة فإن مسؤوليته الأخلاقية في تلك الحالة هي وضع نظام قيم مشتركة، حيث التوقعات تكون عادلة وواقعية بالنسبة للجميع.

٢- أخلاقيات العمل في مجال إدارة الأعمال الدولية:

لكي نفهم أخلاقيات العمل في مجال إدارة الأعمال الدولية من المفيد أن نوضح بعض المفاهيم مثل :النسبية الفردية ، والنسبية الثقافية، وما هو شامل أو عمومي.

فالنسبية الفردية تعني أنه لا يوجد مبدأ مطلق لما هو خطأ أو صواب جيد، أو

رديء في أية حالة اجتماعية، وما هو صحيح بالنسبة لشخص ما قد يكون خطأ لدى شخص آخر هذا يترك للفرد نفسه للحكم عليه وما هو موجـــود في مجتمـــع ويعتـــبر مقبولاً فهو بالنسبة للآخرين في مجتمعات أخرى يعتبر خطأ، وهذا يعود للمعتقـــدات السائدة في هذا المجتمع ولكل فرد فقط من أفراد هذا المجتمع.

أما نسبية الثقافة فتعود إلى كل مجتمع فما هو رديء أو جيد، صحيح أو خطـــأ يكمن في الممارسات والعادات والتقاليد التي يؤمن بها كل فرد من أفراد هذا المجتمـــع فالطلاق محرم وهو في الإسلام مقبول، أبغض الحلال إلى الله في الـــدول الـــتي تعتنـــق الإسلام أو تعدد الزوجات مثلاً، أو الإجهاض هناك بعض الدول الغربية التي تقبل بمـــا هو محرم لدينا في الدول التي تعتنق الإسلام، ولكنه يمكن أن يكـــون مقبـــولاً لـــدى مجتمعات أخرى في العالم.

وتطبيق الثقافة النسبية على إدارة الأعمال الدولية يعـــني أن يتصـــرف حيـــال الأعمال كما يقول المثل " عندما تكون في روما، فاعمل كالرومان "نصـــف العقـــل مداراة الناس" أو " إذا كنت في قوم فاحلب في إنائهم " أي أن يطبقوا الثقافة النســـبية ويمارسوها كما هو معمول في البلد الأجنبي الذي يعملون به.

أما الشمولية: فتعني أنه توجد قواعد أخلاقية مكتوبة ومطبقـــة مـــن خـــلال المعاهدات والاتفاقيات التي يجب أن يعمل بها من قبل الشركات العالمية كما ينبع مـــن صميم المجتمع مبادئ أخلاقية شاملة تقود المجتمع، وكمثال الرشوة هناك إجماع عـــالمي في عالم إدارة الأعمال على تحريمها في القوانين، ولكن يختلف ذلك من دولة إلى أخرى فالبعض يطبق القوانين بحذافيرها والبعض يغض الطرف، ولكن جميع الناس في المجتمـــع يتفقون على أن الرشوة غير مستحبة أخلاقياً بل تشكل جرماً يعاقب عليه في القـــانون الجزائي.

أيضاً مثال آخر هو استقرارية المجتمع تتطلب أن يتفق الجميع على القـــيم مـــن

خلال التفاوض عليها وقبولها، بغض النظر عن الفردية النسبية أو الثقافية النسبية، لأن الجميع متفقون على أن المجتمع لن يتقدم إذا قام كل فرد بفعل ما يريد، وكذلك العامل إذا رغبت كل دولة أن تفعل ما تريد فعلى العالم السلام، ولذلك هنـــاك معاهـــدات وقوانين دولية، وأعراف دولية، ومؤسسات دولية يجب العمل من خلالها في مجال إدارة الأعمال الدولية.

عندما تتحدث عن الأخلاقيات في مجال إدارة الأعمال الدولية فأول ما يتبـــادر إلى ذهن القارئ من ممارسات لا أخلاقية على مستوى الأعمال هي الرشوة.

فالرشوة موجودة في كل المجتمعات تقريباً، فكلمة "بقشيش" معروفة جـــداً في وسطنا العربي وهي كلمة من زمن الحكم التركي العثماني عندما كانوا يعينون الـــولاة في مناصبهم وفي الإسبانية elsoborno وتعني ادفع "bayoff" وفي المكسيك الرشوة تعني la mordida وتعني العضة وبالألمانية schmiergeld، أي النقـــود المزيتـــة أو المشحمة أو هناك استعمال آخر لكلمة الرشوة وهي nutzliche Abgabe وتعـــني "هبة مفيدة"، وفي فرنسا تسمى Pot-de-vin قدح من الخمر. وفي الإيطاليـــة تعـــني bastarella أي "الظرف الصغير"، وفي سورية تستخدم " فنجان قهوة ".

وتأخذ الرشوة أشكالاً متعددة من دعوة إلى أحد المطاعم أو نزهـــة إلى أحـــد الأماكن أو المنتجعات أو إعطاء المجوهرات والهدايا وغير ذلك، ومهمـــا كـــان نـــوع الرشوة فهو يقود إلى زيادة في كلفة الأعمال التجارية ويقدر ذلك بحوالي من ٥ % إلى ١٠% حسب نوع البلد.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فإن رجال الأعمال الأمـــريكيين مســـؤولون أمام القانون الذي وضع إبان عهد الـــرئيس جيمـــي كـــارتر Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) والذي يشترط منع شركات الأعمال الأمريكية دفـــع رشاوى إلى المسؤولين الحكوميين لبلد ما للحصول على عقود تجارية. هذا القانون يميز

بين ثلاثة أنواع من الرشوة:

١-**الرشوة والابتزاز:** الرشوة هي إرادية وطوعية تقدم للقيام بعمل مخالف للقانون، أو أن يتعامل صاحب الرشوة معاملة خاصة فيها محاباة عن بقية الآخرين أمام القانون، أما الابتزاز فهو الدفع بالإكراه وإجبار شخص ما يبحث عن معاملة له حق فيها أو هو صاحب حق لا يمكن أن يصل إليه إذا لم يدفع مبلغاً ما.

٢-**الرشوة والنقود المزيتة:** والكلمة مصدرها الألمانية أي أن يقوم شخص بدفع مبلغ صغير لموظف بسيط يعمل في الإدارة لتسريع معاملة ما، والغاية هنا ليست مخالفة القانون ولكن تشجيع الموظف على القيام بواجباته وتأديتها بشكل سريع. وإلا فإن هذه المعاملة ستأخذ وقتاً أطول من أجل معالجتها. ويختلف هذا النوع من الدفع عن الرشوة بأنّ كمية المال المدفوعة هي قليلة، كونها لا تأخذ منحى لمخالفة القانون، ولكن للحصول على معاملة مفضلة.

٣-**الرشوة وعملاء الشركات الأجنبية:** غالباً ما تستخدم الشركات الأجنبية العاملة في بلد مضيف وكلاء لها محليين يعملون لتسهيل الأعمال التجارية بالوساطة عند المسؤولين عن طريق دفع مبالغ لهم.

فإذا كانت الشركة تدفع لعميلها أجراً يذهب جزء منه لرشوة المسؤولين عند ذلك فإن القانون يطبق وتحاسب الشركة عند اكتشاف أمر تقديم الرشوة.

وبهذا فإن القانون الأمريكي صمم لمنع دفع الرشاوى الكبيرة إلى المسؤولين في المناصب العليا، أما فيما يخص المبالغ الصغيرة التي تسرع عمل الشركة وتوفر عليها خسائر مادية إذا تأخرت تلك الأعمال فهذا لا يحاسب القانون الشركة عليه.

ومع ذلك فإن هذا القانون لا يوضح الحدود التي تعتبر المبالغ عالية لكي تكون رشوة ومن هم أصحاب المناصب العليا.

وقد انتقدت الشركات الأمريكية هذا القرار واعتبرته حجر عثرة في طريق

عملها أمام الشركات الأجنبية الأخرى التي تنافسها. وخاصة أن البلدان الأخرى لديها قوانينها التي تطبقها فقط داخل حدودها وليس خارجها، وتعتبر أن الرشوة هي جـــزء من العمل ويعتبر كلفة كبقية الأكلاف للأعمال التجارية التي تقوم بها الشركة.

ولكن في الحقيقة هل ساهم القانون الأمريكي لمحاربة الرشوة في منع الشركات الأمريكية من القيام بذلك.

إحدى الدراسات التي أجريت في هذا المجال بالنسبة لبعض الشركات الأمريكية التي كانت تدفع رشوة في بعض البلدان التي تتعامل معها قبل صدور القانون، والنتيجة أن التعامل التجاري مع هذه الدول لم يتأثر بعد صدور القانون، فكأنه غير موجود ولا فاعلية له.

٣- المسؤولية الاجتماعية:

إن التغيرات الاجتماعية التي حدثت في الولايات المتحدة مـــا بـــين ١٩٦٠ — ١٩٧٠ من القرن الماضي أثرت على الأعمال التجارية، هذه التغيرات مثل المساواة في القانون ـــ الحقوق المدنية، متطلبات البيئة وقضايا المستهلك أثـــرت علـــى الأعمـــال التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن هنا جاء مفهوم المسؤولية الاجتماعيـــة . إذ نستطيع القول إن المسؤولية الاجتماعية تعني أن الشركات الخاصة عليها مسؤوليات تجاه المجتمع أبعد من إنتاج البضائع وتقديم الخدمات لأن هذه الشركات لها جماهيرهـــا الخاصة بها غير حاملي الأسهم لتقدم لها الخدمة فقط.

وهناك أيضاً من يعتبر أن هذه الشركات أكثر من مؤسسات اقتصادية وعليهـــا أن تخصص جزءاً من مواردها لحل بعض المشاكل الاجتماعية العاجلة التي تسببها هذه الشركات . وفي الحقيقة أن تلك الشركات لها تأثيرها على البيئة والمجتمع ، وخاصة إذا كانت تنتج مواد ضارة أو سامة في البلد المضيف لها، ومن الشـــركات الأمريكيـــة، الشركة المتحدة كارباید Carbid المنتجة للمواد الضارة بالإنسان ، وبالتحديد تعمل

في الهند بمدينة بهلوبال فقد حدث تسرب للغاز وقتل ما يزيد عن ١٦٠٠ شخص و ٧٠٠شخص تأثروا جميعاً من هذا الحادث، ويمكن أن نتصور مدى الضرر الذي ألحقه هذا التسرب في المجتمع الهندي.

فقد تدخلت الحكومة الهندية لحل المشكلة الناجمة عن تسرب الغاز ودفعت الشركة الأمريكية ما يقارب ٤٧٠ مليون دولار للحكومة الهندية كتعويض لضحايا الحادث على أن تقوم عائلات الضحايا بإسقاط حقهم في المحاكم.

٤- القضايا الأخلاقية التي تواجه الشركات المتعددة الجنسيات:

إن هدف الشركة المتعددة الجنسيات هو التوسع في عملياتها عالمياً ، بينما بالمقابل الدول المضيفة هدفها توسيع العمليات التي تقوم بها هذه الشركات محلياً، هذا التناقض في أهداف الشركة وأهداف البلد المضيف يدفع بكليهما إلى اتخاذ إجراءات قد لا تكون في صالح هذا الطرف أو ذاك.

فمثلاً: إذا رغبت الشركة باستخدام تقنية عالية حديثة من أجل توفير اليد العاملة في البلد المضيف. ربما يحدث ذلك لدى الحكومة المضيفة انزعاجاً كبيراً لأن البطالة عالية عندها. وربما تفضل استخدام تقنية أقل حداثة يكون استخدام اليد العاملة أكثر. ولكن مع الوقت قد تحدث مفاوضات ويطلب إلى الشركة تغيير تقنيتها من أجل إحداث تطور تقني في البلد المضيف. وهذا يتزامن مع انتقادات توجه إلى الشركة أنها كانت غير مكترثة بتطور البلد من الناحية التقنية لخلق قاعدة صناعية متينة.

ومثال آخر :إذا استخدمت الشركة أفضل المديرين المحليين ذكاءً وقدرة على العمل في فروعها عند ذلك سينظر إليها على أنها تسحب أفضل الإداريين والعاملين في البلد وتستخدمهم ، وبذلك تحرم البلد المضيف من أفضل الناس لديها.

مثال آخر: إذا قامت الشركة بإعادة جميع الأرباح التي تجنيها من البلد المضيف إلى البلد الأم عند ذلك ستتهم بأنها تحرم البلد المضيف من إعادة استخدام الأرباح

وتوظفيها من جديد، لخلق فرص عمل جديدة وبناء اقتصاد قوي. وعلى العكس قد تتهم الشركة إذا قامت بتوظيف تلك الأموال من جديد بأنها ترغب في السيطرة على اقتصاد البلد.

من هنا يمكن طرح السؤال كيف يمكن أن نحكم أخلاقياً على أعمال كهذه: والجواب ربما يكمن في خلق علاقة إيجابية بين البلد المضيف والشركة (م.ج) العاملة فيه. واتحاد نقابات العمال يلعب دوراً بارزاً في تحقيق هذا النجاح، ولكن لهذا النجاح ثمنه بالنسبة للشركة حيث يصبح لها نفوذ وتأثير. وكذلك تكثر التوقعات والرغبات للمجتمع المحلي الذي تعمل به الشركة.

بالنهاية إن الشركات (م.ج) تكون مقبولة إذا شعرت السلطات المحلية أن فائدتها للاقتصاد وللمجتمع أكبر من تكلفتها. ولكن مع ذلك تبقى هناك قوى أخرى سياسية، أو مجموعات ضاغطة أو صحافة لها اعتباراتها في تقييم عمل هذه الشركات.

ويجب على الشركات (م.ج) أن تعطي انتباهاً دائماً لنوعية العلاقات مع المجتمع المحلي الذي تعمل فيه، وهذا يعني أن يقوم المديرون في هذه الشركات بالمحافظة على علاقات طيبة مع الأشخاص الهامين في مواقع عملهم. مثل رؤساء نقابات العمال، المجموعات الناشطة، الصحافة ، المنظمات الخيرية، والمنظمات الدينية، ودور المدير هنا هام كقطب الرحى ببناء جسر يسهل العمل للجميع.

٥- القضايا الأخلاقية للعاملين ضمن الشركات (م.ج):

رأينا في الفقرة السابقة القضايا الأخلاقية الناشئة عن العلاقة بين الشركات (م.ج) والبلدان المضيفة لها.

الآن سنبحث في القضايا الأخلاقية الناجمة عن العمل نفسه ضمن الشركات (م.ج) أي كيف تتعامل قيادة الشركة مع موظفيها وخاصة عندما يتعلق الأمر بإرسال موظف لإحدى فروعها بالخارج . ومن المعلوم أن تعيين أي موظف في أحد البلدان

التي لدى الشركة فرع فيها يعني لهذا الموظف راتباً جيداً ومركزاً محترماً يعين به ، وبالتالي فإن ذلك مرغوب جداً من قبل العاملين. والمشكلة هنا تعيين الشخص المناسب الذي يستحق هذا المنصب وأن لا يكون هناك محاباة لشخص دون آخر. والمطلوب هنا تطبيق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المركز الرئيسي. مقر الشركة الأم.

وكذلك تقييم كل من تتوفر فيهم شروط عملية الانتقاء والتعيين والسماح لكل مستوفٍ للشروط بغض النظر عن الجنس والدين واللون وأن يتقدموا بطلباتهم للتعيين في منصب بإحدى الشركات العالمية (وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث التمييز العنصري يلعب دوراً كبيراً في حياة المجتمع الأمريكي) (وقد سنت الولايات المتحدة قوانين بهذا النصوص) قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١ الذي يطلب من الشركات (م.ج) أن تكون أكثر حرصاً وتنظيماً في عملية اختيار الموظفين ليتطابق ذلك مع متطلبات قانون الحقوق المدنية.

ومن الإجراءات التي يجب أن تقوم بها الشركة:

- الإعلان عن الوظائف المتوفرة لديها في البلدان الأجنبية بطريقة علنية كما هو مطبق في البلد الأم.
- بالتالي لن يوافق الناس على ما يقال لهم بأنهم سيأخذون في المستقبل منصباً في أحد فروع الشركات العاملة من خلال اتفاق بين الشخص وقيادة الشركة.
- الإعلان لجميع العاملين بالخارج حيثما كانوا وفي أي فرع من فروع الشركات بالخارج بأنهم يجب أن يذعنوا لقوانين الحقوق المدنية الأمريكية. طالما أن القوانين الموضوعة في البلد المحلي (المضيف) يسمح بذلك.

وكما هو واضح فإن هذه القوانين وضعت لمنع إدارة الشركات والمتنفذين فيها من تعيين مديري الفروع كما يحلو لهم من خلال اتفاق يتم من خلف الأبواب لاختيار

الشخص الذي يريدونه دون إتاحة الفرصة لجميع العاملين في الشركة للتقدم لهذه الوظيفة في الخارج. وبذلك جاء القانون لتوخي العدالة والمساواة في المعاملة للجميع عند اختيارهم مدير لأحد الفروع العاملة في الخارج.

وبعد أن يختار هؤلاء الموظفون الجدد لمناصبهم في فروع الشركات الخارجية عليهم أن يخضعوا لتدريب يسمح لهم بتفهم الثقافات الأخرى قبل أن يلتحقوا بمناصبهم الجديدة. ولأنه من أخلاقيات العمل أن يحصل هؤلاء على تدريبات مكثفة تسمح لهم بالقيام بأداء عالٍ المستوى عندما يلتحقون بعملهم، وإلا فإنهم سيقعون تحت ضغوط نفسية عند ممارستهم للعمل قد تؤدي إلى فشلهم.

٦- العمال الأجانب وأخلاقيات العمل:

لو استعرضنا أسواق العمل العالمية لرأينا ملايين العمال الأجانب في أوربا، أمريكا، البلدان الغربية وغيرها.. هؤلاء العمال تركوا بلادهم الأصلية وتوجهوا إلى أسواق العمل الخارجية التي توفر لهم أجراً أكبر وحياة أفضل من بلادهم. ولكن هؤلاء العمال جاؤوا لكي يقوموا بأعمال لا يقوم بها أهل البلد نفسه والأمثلة عديدة فمنهم من يعمل خدماً في البيوت ومنهم من يعمل في جمع القمامة، أو عمالاً في المصانع والأعمال اليدوية وغير ذلك. هؤلاء العمال يشكلون جزءاً كبيراً من قوة العمل التي تساهم في بناء اقتصاد البلد الذي يعملون فيه ويساهمون في زيادة الناتج القومي الكلي. ومع ذلك فإن حقوقهم في المواطنة معدومة. والحياة التي يعيشونها هي كثيراً دون المستوى الذي يعيشه أبناء البلد الذي يعملون فيه وغالباً ما يعيشون منعزلين (Ghettos) إما بسبب لونهم أو دينهم أو مفاهيمهم أو العادات والطقوس التي يمارسونها في بلدهم الأصلي، وهذا ما يسبب خلافاً في بعض الأحيان فيما بينهم. أما المعاملة التي يتلقاها هؤلاء العمال المستضافين للعمل فغير عادلة لأن حقوقهم من المواطنة موضوع آخر غير متساوية مع أهل البلد الذي يعملون فيه ، وهذه بحد ذاتها

مشكلة أخلاقية. وإذا أخذنا دولة مثل ألمانيا بعد الحرب العالمية الثانية فإن عملية الإعمار التي تمت كانت في معظمها قائمة على العمال الأجانب ، وخاصة العمال الأتراك ، وفي فرنسا على العمال الجزائريين والأفارقة بشكل عام، وبسبب استقرار هؤلاء العمال في البلد الذي يعملون به فقد ظهرت مشكلة البطالة المتفشية في جميع البلدان الصناعية المتقدمة فساعدت على نمو أفكار فاشية متطرفة ضد العمال الأجانب الذين يُعتبرون سبباً كبيراً في عدم وجود وظائف وفقدان فرص العمل.

وبعض الحكومات أعادت النظر في سياسة استخدام العمال الأجانب بسبب المشاكل الاجتماعية المحيطة بظروف العمل والعاملين والبطالة المتفشية، ولتحد من العدد المتدفق للعمال الأجانب إلى بلادها وعلى الأخص في بلدان الاتحاد الأوربي. وقد سنت القوانين لمنع استقدام العمال الأجانب فوضعت نظام " المحاصصة " Quotas " لكل بلد. وكذلك منعت السوق السوداء للعمال، أي العمال الذين يأتون بدون أوراق رسمية إلى البلد. وخاصة أن هؤلاء العمال يعملون بأجور رخيصة ويستغلون من قبل أرباب العمل.

كذلك في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أصدرت الحكومة الفيدرالية قانون الإصلاح والرقابة على الهجرة، ولكن هذا لم يمنع من تدفق العمال المكسيكيين غير القانوني من الدخول إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

والدراسات التي أجريت برهنت على أن الهجرة الدولية عملية International Migration تمد وتدعم نفسها بنفسها بأسباب البقاء. أما في ألمانيا فقد وعدت الحكومة الألمانية المهاجرين الأتراك الذين يعودون إلى بلادهم بمساعدتهم عن طريق تقديم منح مالية لإقامة أعمال في بلادهم ، وكذلك فرنسا حاولت الشيء نفسه ولكن ذلك لم ينجح. وكذلك المساعدات التي تقدم إلى البلدان الفقيرة عن طريق التبادلات التجارية، والمساعدات التنموية الرسمية. وهذا ما قامت به

معظم الدول الأوربية وكندا وأمريكا الشمالية وغيرها.

إن استخدام اليد العاملة الأجنبية في العالم هو من صلب المشكلة الاجتماعية التي تعاني منها المجتمعات ويلامس القيم الأخلاقية لهذه المجتمعات ويدفعها للبحث عن معالجة ناجعة لإيجاد نظام عادل قائم على المساواة واحترام كرامة الإنسان طالما أن هؤلاء العمال الأجانب يساهمون في بناء اقتصاد البلد الذي يعملون فيه.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الخامس: علاقات العمل الدولية.

International Labor Relations

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـــ:

١- تعريف علاقات العمل كما وضعها هودجيت ولوثان.

٢- توضيح مفهوم الاضطراب وعلاقته بإغلاق المصانع.

٣- مناقشة المسؤولية الملقاة على عاتق النقابات.

٤- توضيح وتعريف إجراءات الشكوى أو التظلم.

٥- شرح وتوضيح فكرة علاقات العمل في الشركات المتعددة الجنسيات (العالمية).

٦- التعرف على التوجهات المختلفة للشركات المتعددة الجنسيات تجاه نقابات العمال لا سيما تدويل العمل المنظم ومنظمات العمل الدولية.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد:

من المعلوم أن دراسة علاقات العمل تتضمن علاقات إنسانية كما أنها تتعامل مع مسألة كيف يتم إنجاز العمل، وهذا يضفي صفة التعقيد عليها ضمن نطاق الأعمال الدولية. فالاختلافات الثقافية تؤثر على هذه العلاقات في كل مستوى من مستويات هيكل الشركة، وكذلك في كل جزء من أجزائها والتي تتضمن عادات وتقاليد العاملين أنفسهم، وطرائق الاتصال بين العاملين والإدارة تختلف في مظاهرها الثقافية، أما على مستوى المجتمع فيتضمن مظاهر مثل المتطلبات القانونية لإفراد الدول التابعين لها بما يخص التعويضات، والممارسات الإدارية الخاصة بها.

وسنتعرض في هذا الفصل إلى علاقات العمل الدولية والعمليات المختلفة المرتبطة بشكل عميق باستراتيجيات إدارة أنماط الشركات المتعددة الجنسيات.

١- تعريف علاقات العمل ومصطلحاته:

عرف هودجيت ولوثان ١٩٩١ Hodgetts & luthans علاقات العمل بالعملية التي من خلالها يحدد العمال والإدارة ، علاقات عملهم ، والتي لا تقتصر فقط على تحديد الأجور والتعويضات، والحصول على جزء من الأرباح وغير ذلك على العمل المنجز، ولكنها تتضمن أيضاً وصفاً للعمل والتقاعد، والتوقف عن الدفع، والفصل من العمل، وتسريح العمال الفائضين عن العمل، ومدة عقد العمل . وعقود العمل يتفاوض عليها من قبل اتحادات العمال والنقابات مع الإدارة وتتم ضمن عقد مكتوب ويمكن أن تكون فردية أو عقوداً جماعية تتفق عليها الأطراف المتفاوضة.

٢- الإضرابات وإغلاق المصانع:

الإدارة والعمال كلاهما مرتبطان بعقود العمل الجارية بينهما لمدة معينة، وعندما تنتهي مدة العقد تبدأ المفاوضات لعقود جديدة. وإذا لم يتوصل الطرفان إلى اتفاق

وانهارت المفاوضات أو فشلت، عند ذلك يلجأ العاملون إلى الاضراب عن العمل أو التوقف لكي يرغموا الإدارة على القبول بشروطهم، ومعظم عقود العمل في الولايات المتحدة الأمريكية تمنع الإضرابات طالما أن العقد ساري المفعول. الإضرابات المحظورة على العمال والتي تقع خلال فترة العقد يشار إليها بأنها إضرابات غير مشروعة (Hodgetts & Luthan).

وقد تلجأ إدارة الشركة إلى استخدام عمال آخرين في حال قيام الإضرابات التي تؤثر على عمل الشركة، ويكون ذلك مكلفاً لها مما يسبب بعض الخسائر، وبالمقابل فإن العمال لن يحصلوا على أجورهم طالما أنهم مضربون عن العمل، وبالتالي فقد تضطر النقابة إلى تعويض بعض أعضائها القليل من المال من أجل استمرار حياتهم اليومية، لذا فإن الجانبين الإدارة والنقابة من مصلحتهما الوصول إلى اتفاق يضمن مصالح الطرفين.

٣- مسؤولية النقابات:

بما أن النقابات تمثل العمال في عقود الاتفاقات الجماعية مع الإدارة على كافة المستويات و ذلك يختلف من بلد إلى آخر.

ففي أمريكا مثلاً: إن النقابات مكلفة بمسؤوليات، وهي أن تتأكد من أن الإدارة تنفذ من جانبها عقود الاتفاق التي تم التفاوض عليها، أما في ألمانيا فتقع المسؤولية على مجلس النقابات العمالية الذي يضم ممثلي الطرفين (القوة العاملة والإدارة)، والذين ينتخبون لتكوين المجلس العمالي، كما يدخل ضمن هذا المجلس ممثلو مالكي الأسهم بالإضافة إلى رئيس المجلس. هذا المجلس يقرر أن يفاوض على شروط العمل وظروف العاملين ويفاوض على معدلات الأجور من الحد الأدنى إلى الحد الأعلى، والخلافات التي تحدث بين الإدارة ومجلس العمال تحل عن طريق التحكيم. ويعتبر هذا المجلس من أقوى المجالس مقارنة ببقية الدول الأوربية وتأثيره كبير على أصحاب العمل والعاملين

معاً لتحقق المصلحة المشتركة.

٤- إجراءات الشكوى أو التظلم grievance Procedure:

والمقصود بذلك الشكاوى الرسمية التي يقدمها العمال للتظلم لأنهم لم يعاملوا حسب عقد الاتفاق ، ومعالجة ذلك يتضمن المخاطبة والمناقشة من أدنى المستويات في مجلس ممثلي العمال وحتى أعلى المستويات الإدارية، وعندما لا يصل الطرفان إلى حلٍ مرضٍ لكليهما يمكن عندئذ أن يعالج الموضوع عن طريق وسيط أو محكم.

الوسطاء والمحكمون: الوسيط مهمته أن يحكم بين الطرفين ويجمعها مع بعضهما للوصول إلى اتفاق يرضيهما، أما إذا كانت الفجوة كبيرة والخلاف مستعصياً عند ذلك يلجأ الطرفان إلى محكمة لحل الخلافات، وقرارات المحكمين ملزمة للطرفين لأنهما قبلا بداية بذلك.

وعندما تحدث خلافات دولية أو محلية يلجأ عادة إلى الوسطاء والمحكمين لحل النزاعات القائمة بين أرباب العمل والنقابات العمالية.

٥- علاقات العمل في الشركات المتعددة الجنسيات (العالمية):

من المعلوم أن الشركات العالمية يجب أن تتعامل مع المجموعات البشرية العاملة لديها حسب معايير اجتماعية أساسية مؤثرة في بيئة البلد المضيف، والأكثر من ذلك أنه على هذه الشركات أيضاً أن تضع استراتيجيات لعلاقات مختلفة من بلد إلى آخر.

فمثلاً في بلدان (مثل فرنسا، إيطاليا، وسويسرا) ينظر إلى علاقات العمل في نطاق أوسع لصراع الطبقات الاجتماعية والتي تقود غالباً إلى إضرابات عمالية، وبذلك فإن عامل الزمن بالنسبة للشركة هام للوصول إلى إنجاز أهدافها. بينما في اليابان (الامتثالية للعمل) هي القاعدة السائدة.

٦- التوجهات المختلفة للشركات المتعددة الجنسيات تجاه نقابات العمال:

لكي نفهم علاقات العمل ضمن النطاق الدولي، من المفيد أن نفهم التوجهات المختلفة للشركات المتعددة الجنسيات تجاه العمل المنظم، وبما أن علاقات العمل عبر الحدود الوطنية لكل دولة مختلفة فإن الشركات المتعددة الجنسيات تعتمد اللامركزية في علاقات العمل . وفي بعض الأحيان توضع هذه الوظيفة في الفرع الخارجي للشركة نفسها. ولكن في الوقت نفسه فإن القيادة العليا للشركة تحافظ على قدر معين من الإشراف.

٦-١- تدويل العمل المنظم:

نتيجة لتنامي الشركات المتعددة الجنسيات وقوتها فقد شعرت اتحادات نقابات العمال بالتهديد من قبلها، حيث بإمكان الشركة أن تحصل على مصادر التموين والتمويل لعملياتها من أماكن أخرى غير الأماكن التي تعمل بها. كما أنه بإمكانها أن تحول عمليات الإنتاج ، وبذلك فإن هذا التحدي قابله من قبل الاتحادات العمالية تشكيل ما يسمى بالسكرتارية الصناعية العالمية، وتعمل هذه السكرتارية من خلال منظمات عالمية. هذه السكرتارية تربط كافة الاتحادات الوطنية لتشكل شبكة عالمية في صناعات معينة مثال (صناعة الصلب) والهدف هو إقامة تنظيم عمالي دولي واحد لمواجهة الشركات العالمية والتفاوض وإجراء العقود معها.

٦-٢- منظمات العمل الدولية:

تأسست منظمة العمل الدولية في عام ١٩١٩ ومن أهم أهدافها وضع حد أدنى لمعايير ظروف العمل الإنسانية، بما فيها معايير الحد الأدنى للأجور وتشغيل الأطفال والنساء، وقيود قانونية ناظمة للتفاوض الجماعي وغير ذلك. وبعدها ظهرت جمعيات أخرى تمثل العمال في صناعات معينة لتعالج نفس القضايا، من هذه المنظمات اتحاد

نقابات العمل العالمي (WCL World confedcration labor) وكذلك اتحاد الصناعات العالمي (World Federation of Trade Union) (WFTU) والاتحاد الدولي لنقابات الصناعة الحرة(International confederation of free trade Union) (ICFTU) ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organization For Economic Cooperation and Development) (OECD).

وقد ابتدأت هذه المنظمات تهتم بممارسات الشركات العالمية ونشاطاتها في مجال العمل ، وعلى الأخص (ICFTU) الاتحاد الدولي لنقابات الصناعات الحرة التي استطاعت أن تكسب إلى جانبها منظمة العمل الدولية (ILO) وكذلك منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) ووكالة الأمم المتحدة للشركات العالمية العابرة (UNCTC) . وقد أصدرت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) إرشادات تهتم بتنظيم سلوك الشركات العالمية ولا سيما الفقرة المتنازع عليها (فقرة المظلة) أو القبعة (chapeau clause) والتي تنص على أن الشركات المتعددة الجنسيات يجب أن تلتزم بالإرشادات الموضوعة من قبل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (ضمن نطاق القانون والقواعد وعلاقات العمل السائدة وسياسات التوظيف المعمول بها في كل بلد من بلدان العالم التي تعمل بها). هذه العبارة متنازع عليها لأنها غامضة، فالشركات المتعددة الجنسيات تفسرها بأنها يجب أن تستجيب للقوانين المحلية، بينما النقابات تفهم العبارة Embellish بأن تحسين القواعد الناظمة الوطنية (المحلية) لدرجة أن الشركة يمكن أن تخالف تلك القواعد إذا كانت المخالفة تحدث لصالح العمل والعمال بمعنى أن مخالفة القواعد المحلية تقدم للعاملين ميزات أفضل.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الجزء الثاني: تخطيط ورقابة العمليات الدولية.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل السادس: الاستراتيجية الدولية أو الكونية.

Global Strategy

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـــ:

١- تعريف الاستراتيجية الكونية وتوضيح علاقتها مع الميزة التنافسية.

٢- معرفة كيفية التنسيق الإداري الاستراتيجي بين الاستجابة الوطنية والتكامل الواسع العالمي.

٣- تحديد المهارات الإدارية المطلوبة وعلاقتها بالاستراتيجية الدولية.

٤- مناقشة الاستراتيجيات التنافسية في المجال الدولي لا سيما استراتيجية الريادة في التكلفة والتمييز والتركيز واستراتيجية التنافس العريضة الشاملة أو التركيز الشامل أو التركيز الوطني أو الحماية لنشاط صناعي معين.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد:

القرارات الاستراتيجية معقدة بطبيعتها وخاصة بالنسبة للشركات العالمية، هذه التي يترتب عليها مهمة تقليدية هي تقييم قواها ونقاط ضعفها لكي تتلاءم مع البيئة التي تعمل فيها، ولكن عليها أن تقوم بذلك ضمن نطاق سياسات وثقافات وعمل وبيئة أخلاقية مختلفة حول العالم، وما هي نقطة قوة بالنسبة لشركة ما في البلد الأم قد تكون نقطة ضعف في بلد آخر، والعكس صحيح، والمثال على ذلك قد ترى شركة ما أن منتجاتها لم تعد مرغوبة في السوق المحلي الذي تعمل فيه بينما فرصها قوية جداً في أسواق أخرى عالمية لتحقق مزية على كل المنافسين لها. واستراتيجية الشركة هي بالأساس الطريقة التي تتخذها للبحث عن المنافسة بنجاح. وقد يقال أن الشركة منذ البداية عندما تقرر بناء مصنع خارج حدودها مرتبط مباشرة بالمنافسة بنجاح، ولكي يكون ذلك واضحاً أكثر سنحدث عن الاستراتيجية بمفهوم القرارات الهامة والحيوية التي تتخذها الشركة وتكون ذات أبعاد عميقة تؤثر في عملياتها التجارية، وبالتالي عندما تتخذ قرارها بالعمل على المستوى الدولي فهذا بحد ذاته قرار استراتيجي. بينما تغيير مورد للمواد الأولية بآخر ليس قراراً استراتيجياً بحد ذاته.

١- ما هي الاستراتيجية الكونية ؟

أخذت أهمية المنظور الكوني بُعدها في ضوء تجربة الشركات الأمريكية، فقد بدأت في الماضي هذه الشركات تحقق نجاحات ببساطة بتقديم كافة أنواع ما يحتاج السوق الاستهلاكي العريض الغني في الولايات المتحدة الأمريكية ، وبعد الحرب العالمية الثانية أصبحت الولايات المتحدة القوة الصناعية المهيمنة على العالم. إذ إن أوروبا بعد الحرب كانت مهتمة ببناء نفسها ومهتمة بإصلاح ما خربته الحرب، وبالتالي فإن منافسة الولايات المتحدة من قبل الدول الأخرى كانت قليلة جداً.

وفي القرن الماضي وخاصة العقد الأخير منه حدثت تطورات هامة بالنسبة للشركات الأمريكية لكي تعمل بشكل كوني (عالمي) بسبب:

- اتساع رقعة المستهلك والحد من الأنظمة التي تعيق التكامل الأوربي.
- التوجهات الدولية للمنتجين اليابانيين وإنقاص الحواجز التجارية بين أمريكا وكندا والمكسيك.
- استمرار منظمة التجارة العالمية (WTO) أو (الغات سابقاً) بالمفاوضات لتخفيض التعرفة الجمركية أو إزالة الحواجز الجمركية.
- التقدم التقني في مجال الاتصالات والنقل.

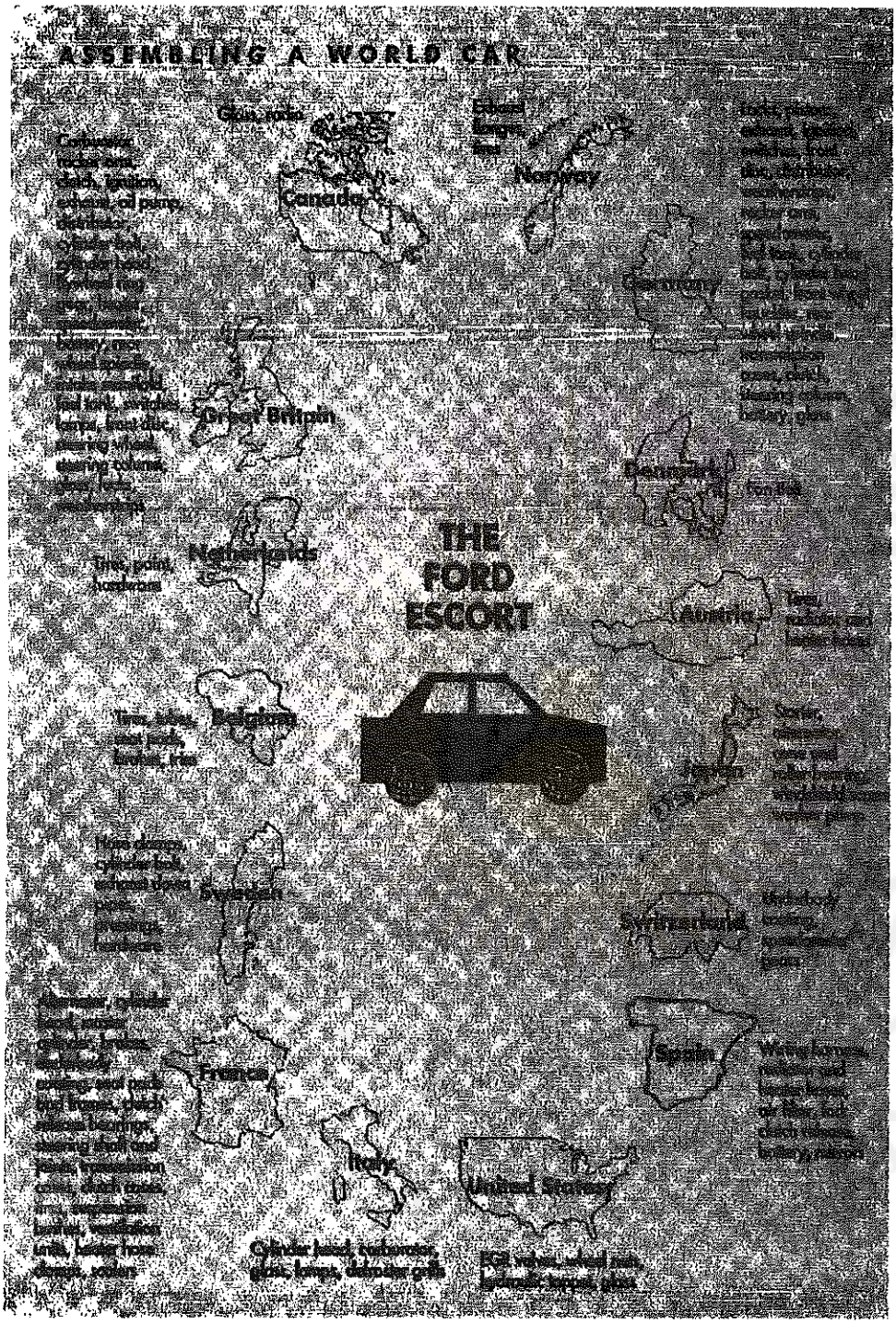
يحمل هذه التطورات أسهمت في تعزيز وترويج التجارة العالمية، وأثرت على عمل الشركات الأمريكية خارج الولايات المتحدة، حيث اعتبرت أنها تعمل في بيئة دولية أو كونية وأخذت ذلك بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها، وعندما تقرر شركة ما أن تصبح عالمية عليها أن تتعامل مع قضايا استراتيجية ، وخاصة عند تحقيقها لميزة ما أو المحافظة على الميزة التي تمتلكها على منافسيها.

وبالتالي يمكننا القول : إن الاستراتيجية الدولية لشركة ما هي إلا انعكاس للكيفية التي تشكل أو تكون بها مواردها وقواها لمتابعة هدفها وهي " الميزة التنافسية " حتى لا يقدر المتنافسون على إزاحتها من السوق. هذه الميزة التنافسية تأتي من خلال كلفة الإنتاج المنخفضة التي يسمح بها الإنتاج الكبير المخصص للسوق المحلية التي تتناسب مع أذواق المستهلكين. وعند قيامها بالتبادلات مع الخارج عليها أن توازن بين المطالب والممارسة في البلد الذي تعمل فيه مع المطالب والممارسات في البلدان الأخرى.

هذا الإنتاج الكبير يسمح للشركة العالمية بخلق ميزة تنافسية من خلال استراتيجية تكامل كونية ، إذ إنها تتميز عن الشركات المحلية بقدرتها على توزيع

إنتاجها الكبير الموحد على مستوى العالم ككل. والشركات العالميـــة يمكنـــها أيضـــاً الحصول على الحسومات الكبيرة في شراء المواد الأولية، فكلما كانت الكمية كـــبيرة كلما ازدادت الوفورات الاقتصادية. هذا التكامل الاقتصـــادي يســـمح لهـــا أيضـــاً بالوفورات في عملية التسويق وكذلك التقنيات الحديثة واللوجستية. مثال شركة فورد للسيارات الذي يوضحها الشكل رقم (١) يوضح وفورات الإنتـــاج الكـــبير، إذ أن المكونات الرئيسة للسيارة المنتجة مقتصرة على بعض البلدان، ففرنسا وإيطاليـــا تنـــتج جزءاً من المحرك الأسطوانة (cylinder) وفي ألمانيا تنتج أجهزة الإرسال ، وبذلك فإن اقتصاد الوفرة يمكن فورد أن ينتج سيارة (Escort) ايسكورت بأقل كلفـــة ممكنـــة. وبالتالي فهو يحقق ميزة تنافسية على الآخرين. إن الخيارات متعددة أمام الشركة العالمية المتكاملة حيث يمكنها، أن تبحث في جميع أنحاء المعمورة عن أرخص الأسعار للمـــواد الأولية ، كما أنها تحول جزءاً من تصنيع إنتاجها إلى المناطق التي تكون فيها اليد العاملة وفيرة ورخيصة، وتنتج جزءاً أيضاً من المكونات الرئيسة للإنتاج حيث تكون المهـــارة مطلوبة في بعض التقنيات المستخدمة. الاختلافات في الضرائب وتركيبتها والأســـواق المالية في البلدان المختلفة يسمح للشركة الكونية المتكاملة تشكيل نفسها بطريقة تخفف من عبء الضرائب ، كما تستفيد أيضاً من معدل الفائدة وتقلبات قيمة العملة حـــول العالم. هذه الفرص تعطي الشركة القدرة على متابعة اســـتراتيجية تكاملـــها العـــالمي العريض أو الواسع وتقوي ميزتها التنافسية على الشركات الأخرى.

وإذا استطاعت الشركة أن تحقق تلك الميزات وكثيراً ما يكون ذلـــك صـــعباً ، ولكن بفضل مهارة الإدارة والعاملين فيها يمكن للشركة أن تتابع استراتيجيها التكاملية الواسعة عبر العالم.


ASSEMBLING A WORLD CAR
THE FORD ESCORT
Canada
Norway
Great Britain
Germany
Denmark
Netherlands
Austria
Belgium
Switzerland
Sweden
Spain
France
Italy
United States

وإذا حدث أن كانت الصناعة المحلية منافسة قوية للشركات العالمية فعند ذلك على الشركة أن تتبع نظاماً مرناً لمعالجة المشاكل التي تعترضها وتحاول أن تبني استراتيجياتها بحسب رغبات وأفضليات المستهلك المحلي، وإلا ستفقد ميزات وفورات الإنتاج الكبير في الصناعة المحلية النمطية، ولن تستطيع أن تنافس في هذه الصناعة، ولذلك تعتمد الشركة ميزة التكامل الواسع عبر العالم.

وأيضاً عندما تكون هذه الصناعة مركزة على عمليات الإنتاج في مكان ما، فإن عمليات الشركة تميل للتشابك والتداخل، وإذا حدث قيام إضرابات عمالية في هذا المركز فعند ذلك سيحدث انقطاع في العمل، وبالتالي ستجد بقية فروعها في العالم متوقفة عن العمل (كما لو حدث إضراب في فرنسا التي تنتج جزء من محرك السيارة (cylinder) إذ عند ذلك سيتوقف العمل لإنتاج سيارة فورد ايسكورت. لذا فمن الأفضل للشركة أن يكون هناك مكان ثانٍ لإنتاج النوع نفسه من أجزاء المحرك الخ.. وهذا ما تفعله حتى الشركات المتكاملة عالمياً ولو أدى ذلك إلى الإنقاص في وفورات الإنتاج الكبير مثال شركة التركتورات كارتربلر Caterpillar Tactor company، الأمريكية التي اتبعت استراتيجية التكامل العالمي الواسع في إنتاج التراكتورات، بعد الحرب الثانية وحتى ١٩٨٢ حققت الشركة أرباحاً طائلة مستمرة . ولكن بعد عام ١٩٨٢ وخلال ثلاث سنوات خسرت ما يعادل ١١ بليون دولار أمريكي لأن زبائنها من دول العالم الثالث لم يستطيعوا تسديد ديونهم بسبب الظروف الاقتصادية وكثرة الديون الخارجية التي خفضت من مشتريات تلك الدول، وبنفس الوقت ارتفعت قيمة الدولار، وبذلك ارتفعت أسعار التراكتورات مما دفع المشترين الذين كانوا زبائن لدى شركة كارتربلر إلى التوجه إلى شركات عالمية أخرى.

هذا فيما يخص الميزة التنافسية في مجال الشركة المتكاملة عالمياً بشكل واسع وعريض . أما فيما يخص الشركة التي تقوم بإيجاد ميزة تنافسية من خلال استراتيجية

وطنية مستجابة فإن الشركة الأم تعطي فروعها في الخـــارج اســـتقلالية للاســـتجابة للشروط المحلية للسوق. هذه القدرة على الاستجابة السريعة للاختلافات في الأفضليات والتغيرات في الأنظمة عبر البلدان يعطي الشركة المستجيبة وطنياً ميزة على الشـــركات العالمية المتكاملة استراتيجيتها لأنها لا تستطيع بسرعة أن تغير في عملياتها في بلد ما دون أن تهدد عمليات البلد الآخر.

والمثال السابق لإنتاج السيارة العالمية ايسكورت فورد، يوضح ذلك إذا حدثت مشكلة في فرنسا عند ذلك ستتأثر كافة الفروع في العالم من جراء المشكلة، بينمـــا في الشركة التي تستجيب استراتيجياً للسوق المحلي وتنتج سيارة واحدة من نوع واحـــد فلن تتأثر بما يحدث في فرنسا.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن إذاً ، ماذا يجني فرع الشـــركة العـــالمي الـــذي يستجيب استراتيجياً للسوق المحلي من وراء سياسته هذه؟ علماً بأنـــه قـــد تنـــافس الشركات أو المصانع المحلية فرع الشركة العالمية في السوق.

الجواب: إن الميزات التي تجنيها الشركة العالمية هي التالي:

أ- الاتفاق المشترك بين جميع فروع الشركة على التعامل مع الخطر المالي للبلد.

ب- يمكنها توزيع كلفة الأبحاث والتطوير على كمية أكبر من حجم المبيعات.

ج- يمكنها تنسيق عملية التصدير من الأسواق المحلية بسهولة أكبر نتيجة لخبرتهـــا الدولية.

د- بعض المهارات والخبرات في مجال التقنية الحديثة يمكن تحويلها من فـــرع إلى آخر ، وبذلك فإن فروع الشركة العالمية تستفيد من بعضها بعضاً وتزيد من عملية التعلم.

وهـــذا فـــإن عمليـــة اســـتراتيجية التجـــاوب الوطنيـــة (National Responsiveness Strategy) توفر على الشركات الصناعية بعض الخصـــائص

والميزات التي تجعل أمر التكامل العالمي للشركة صعباً.

فالصناعات مثل الأغذية والملابس غالباً ما تخضع لأذواق المستهلكين وبالتالي فإن عملية تفضيل سلع عن أخرى موجودة بشكل متغير في الأسواق المحلية.

وبالتالي فإن عملية الإنتاج الكبير الواسع هي قليلة أو معدومة بعض الأحيان في الأسواق المحلية. كذلك فإن الحواجز الكبيرة أو العالمية مفروضة على التجارة العالمية وتضع فروع الشركة تحت منافسة كبيرة من قبل المصنعين المحليين. لذا فإن فروع الشركة العالمية تعمل غالباً ضمن السوق كما لو كانت من أهل البلد. والمثال على ذلك شركة باتا للأحذية (Bata) التي تتبع سياسة استراتيجية التجاوب الوطني وتفتخر بأنها تسهم في تطوير الاقتصاد الوطني للبلدان التي تعمل بها، كما تستفيد باتا من المعلومات التي تأتي من الفروع الأخرى في العالم للشركة. وينظر إلى هذه الشركة بأنها متعددة الوطنيات (Multi - domistic) وتستفيد من الميزات الكونية.

٢- التنسيق الإداري الاستراتيجي بين الاستجابة الوطنية والتكامل الواسع العالمي:

حتى تطبق بشكل فعال أية استراتيجية عالمية، تستخدم الشركات الفروقات الوطنية، مقياس الوفورات الاقتصادية والتآزر بين مختلف الفعاليات للوصول إلى ميزة تنافسية.

وعمل الإدارة العالمية الاستراتيجي هو استخدام كافة الموارد المكونة للميزة التنافسية إلى أقصى حد ممكن، وبما أن معظم الصناعات ليست كلها تكاملية عالمياً وليست كلها متعددة الوطنيات كاملاً من الضرورة إذاً على الشركات، أن تطور قدراتها للاستجابة إلى الحالتين التكاملية والوطنية على التوالي. وبذلك فإنهم يتبعون استراتيجية التنسيق الإداري في اتخاذ قراراتهم بحسب درجة ما تستحقه كل من العمليتين سواء أكانت التجاوب الوطني أو التكامل الدولي ، وتلعب المرونة دوراً هاماً

في تحقيق هذا التجاوب على المستوى المحلي والدولي ، ولكن الصعوبة في تطبيق استراتيجية التنسيق الإداري تكمن في المهارات الإدارية والحصول عليها . وبنية الشركة المرنة تتجاوب بشكل مناسب للضغوط التي تتعرض لها الاستجابة الدولية والوطنية.

وهذا يتطلب بالطبع مديرين ذوي مهارات عالية ومبدعين في عملهم ، لذا فإن الشركات العالمية تطور كوادرها القيادية من جنسيات متعددة وجميعهم لديهم مراكز وظيفية خارجية في فروع الشركة الأم.

٣- المهارات الإدارية والاستراتيجية الدولية:

طالما أن الشركات العالمية تبحث عبر الحدود عن ميزة تنافسية وتضع استراتيجياتها لتحقيق تلك الميزة التنافسية ، فإن ذلك يتطلب مهارات إدارية لكي تنجح الشركة. وعن هذه المهارات التي يجب أن يتحلى بها المدير الدولي نذكر منها ما يلي:

١-القدرة على الحصول على المعلومات ومعالجتها: وهذا يتطلب من المدير الدولي الوصول إلى معلومات دقيقة يستطيع أن يحللها بأفضل الطرائق الحديثة ويعطي النتيجة المطلوبة بأقصى سرعة ممكنة على شكل قرار أو اقتراح.

٢-استخدام أنظمة إدارة مختلفة ، وهذا يعني النظام الإداري " بنية المنظمة " يجب أن يكون مرناً ومتبايناً.

٣-إدارة التداخلات أو اتكالية فروع الشركة على بعضها بعض للنشاطات التي تقوم بها بحيث تكون عملية التعاون والتعلم من خلالها قائمة ومستمرة.

٤-إدارة التغيرات الاستراتيجية نظراً للتغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل بها فروع الشركة ، وعلى المديرين أن يعيروا انتباها إلى ذلك ويغيروا في استراتيجية الشركة ويركزوا اهتمامهم على المتغيرات التي تؤثر في عمل الشركة.

٥-إدارة الابتكار أو الإبداع: إن قدرة المديرين ومهاراتهم للاستفادة من ميـــزات الفرص الجديدة لزيادة القدرات مثلاً (أتمتة المكاتب، أو أتمتة الإنتاج) ومـــن ثم تعيين الفرص للأعمال الجديدة.

٦-وضع المرتكزات أو المحاور: على المديرين أن يكونوا يقظين للبحث عن أفكار رئيسة تعزز من وحدة الهدف والدافع للمنظمة المنتشرة في جميع أنحاء العالم.

٧-على المديرين أن يبنوا ويؤمنوا الثقة والعدالة في الشركة من خلال الاعتـــراف بشرعية الخلاف في الشركة. وهذا يتطلب من المديرين العمل على أن تتوافـــق مصالح العاملين في الشركة مع أهداف الشركة العالمية أو الشاملة.

٨-على المديرين عند وضع استراتيجياتهم الدولية أن يأخذوا بعين الاعتبار أيضـــاً كيفية تجنب بعض المنافسات الضارة بشركاتهم الصادرة عن ردود فعل محتكري السوق والعمل سواء كانوا عالميين أم محليين ومنعهم من الحصول على الميـــزة التنافسية.

٤- الاستراتيجيات التنافسية والمجال الدولي:

إن استراتيجية التكامل الدولي الشاملة واستراتيجية التجاوب الوطني التي بحثناها سابقاً ترتبط بأعمال بورتر حول استراتيجيات التنافس. وبحسب بورتر فإن الشركات الدولية والمحلية تستطيع أن تفوز على منافسيها بثلاث طرائق مهمة وأساسية.

١-الريادة في خفض التكلفة: وذلك من خلال الإدارة الجيدة للكلفـــة المرتبطـــة بالتطوير والإنتاج والتسويق للمنتج، بالتالي يمكنها تخفيض أسعارها عن أســـعار المنافسين لها في السوق أو أن تبيع بنفس سعر المنافسين في هذه الحالة، وهامش الربح سيكون مرتفعاً. شرط أن تستفيد الشركة من وفورات الإنتاج الكبير أو تخفيض النفقات الإضافية في الأبحاث والتطوير، وخدمات الإعلان وغير ذلك.

٢-التمايز أوالتفرد بالمنتج: ويعني ذلك أن السلعة التي تنتجها الشركة هي وحيدة

في السوق أو الخدمة التي تقدمها للزبائن بعد عملية البيع، أو إن العلامة التجارية الوحيدة في السوق هي الجودة العالية للمنتج.

٣-التركيز: والمقصود بذلك هو تعيين مدى العمليات الذي يمكن أن تعمل بـه الشركة في السوق، بعض الشركات تنتج منتجات متعددة لتصـل إلى قاعـدة عريضة تقدمها للمستهلك في حين أن بعض الشركات تركز على جزء ضـيق من السوق له خصوصيته مثل خدمة بعض المجموعات الصغيرة من المسـتهلكين المهملين من قبل الشركات الأخرى والتي لها خصوصية ما.

في ضوء ما تقدم كيف يمكن لشركة صناعية تعمل في المجال الـدولي أن تضـع استراتيجيات وتحصل على ميزة تنافسية أو أن تحافظ على الميزة التي تمتلكها.

هناك أربع استراتيجيات تنافسية يمكن أن تعتبر شاملة:

١-**استراتيجية التنافس العريضة الشاملة:** هذه الشركة تنافس على أساس قاعدة صناعية شاملة لسلسلة من المنتجات، مثال شركة (IBM) تنـافس في كافـة مجالات أسواق الحاسوب (computer) ومنتجاتها موجودة في كـل أنحـاء العالم، والمنافسون الذين يتبعون هذا النوع من الاستراتيجية يحصلون على الميزة التنافسية، إما من خلال الريادة في خفض التكلفة عن طريق الزيادة في الإنتـاج لتحقيق كلفة أقل بالوحدة المنتجة، أو من خلال استراتيجية التفرد بالسوق، أو التمايز IBM تتبع استراتيجية التمايز لأن منتجاتها تباع في كل الأسواق العالمية وتقدم خدمة بعد البيع وكذلك نوعية المنتج الذي تتفرد به في السوق.

٢-**استراتيجية التركيز الشامل:** هذه الاستراتيجية تتضـمن المنافسـة العالميـة الشاملة ولكن في جزء معين من صناعة معينة، وكثير من المنافسين لـ (IBM) يتبعون هذه الاستراتيجية مثل شركة "Burroughs" التي تنـتج الحاسـوب الكبير Compaq كومباك وآبل Appel ينافسون في الحواسـيب الصـغيرة

Micro computer والمعروف عن Compaq أنها ناجحة في صنع الحواسيب الصغيرة من حيث النوعية، كما أنها تطبق استراتيجية التركيز الشامل القائمة على التفرد أو التمايز في السوق.

٣-**استراتيجية التركيز الوطني:** بعض الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية تركز على سوق واحد وطني أو عدة أسواق وطنية ،وذلك إما بالتركيز على ميزة جعل كلفة المنتج منخفضة أو التمايز بين مختلف الأسواق، وهذه الاستراتيجية قريبة لاستراتيجية التحاوب الوطني التي تحدثنا عنها سابقاً.

٤-**استراتيجية الحماية لنشاط صناعي معين:** الشركات التي تتبع هذا النوع تبحث عن الحماية الحكومية لمواجهة منافسيها في بعض البلدان ،وخاصة العالم الثالث لكي تحصل على الميزة التنافسية ، هذه الاستراتيجية صعب تطبيقها على أساس شامل، وخاصة أن الشركات العالمية عند دخولها تفاوض الحكومات حول طبيعة الصناعات الموجودة في الأسواق المحلية.

على كل الأحوال فإن الطريقة التي يمكن لشركة عالمية أن تنافس غيرها تتوقف على صفات ونوعية الصناعة التي تعمل بها هذه الشركات. بعض الشركات تتبع النهج العالمي وأخرى تتبع نهجاً محلياً (السوق العربي) والتسهيلات التي تحصل عليها من البيئة هي مصدر قوة لها تقدم الميزة التنافسية للصناعة التي تعمل بها.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل السابع: التوجه الدولي وتطبيق الاستراتيجية الدولية.

International Orientation & International Strategy Implementation

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـــ:

١- مناقشة وتحديد معايير المقر المركزي لعمليات الاستيراد والتصدير.

٢- مناقشة حالة كون المقر في بلد والاستراتيجيات المركزية المتبعة.

٣- توضيح علاقة الشركات المتعددة الجنسيات وقرارات المقر.

٤- معرفة الخيارات المتوفرة للمقر في الشركات المتكاملة عالمياً.

٥- مناقشة بدائل الدخول في الأسواق الخارجية وأهمها التصدير والاستيراد والترخيص والامتياز والتعاقد والمشروعات المشتركة.

٦- مناقشة حالة الملكية الكلية للعمليات الخارجية.

٧- معرفة القدرات والصلاحيات الإدارية الواجب توافرها في المجال الدولي.

٨- مناقشة حالة التعاون الإداري في المجال الدولي.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للشركات العالمية المتعددة الجنسية هاماً جداً لتطبيق وإنجاز أهدافها، والتخطيط عملية وضع آلية للنشاطات التنظيمية المطلوبة لمقابلة وتنفيذ أهداف الشركة في التنافس لأنه يجب على الإدارة في لحظة ما أن تقرر أين تنافس، وكيف تنظم العمليات الخارجية وكيف تديرها؟

يحمل هذه الأسئلة تثير مسائل تخطيطية لا بد من التعامل معها، ومتى أصبحت النشاطات الأساسية للشركة حقيقة واقعة عند ذلك تتضح سلسلة المسؤوليات الإدارية لدى قيادة الشركة.

سنتعرض في هذا الفصل للقرارات المتعلقة بوضع الاستراتيجيات من خلال الأسئلة التي ذكرناها أعلاه وهي أين تنافس الشركة، ما هي الأماكن أو المقرات التي تنطلق منها العمليات الخارجية ومن ثم كيف تدير تلك العمليات. ومن المهم قبل ذلك أن نميز بين الشركات التي تستطيع من خلال خيارات متعددة اختيار المكان واستراتيجية الدخول إلى الأسواق العالمية وبين شركات لديها خيارات قليلة.

إن وضع آلية للتخطيط لا بد أن تعتمد على تصور لنموذج مسبق للمنافسة تأخذ بعين الاعتبار الوقت والموارد المتاحة لتقييم التنافس الدولي، وتتوفر للمديرين في المنظمات الدولية ظروف تتيح لهم حرية كاملة في اختيار أين ينافسون. وعملية وضع هيكلية لعملياتهم الخارجية من خلال دراسة وتفكير تأخذ بالحسبان المتغيرات الدولية عند صياغة خططهم واتخاذ القرارات المنافسة لاستخدام هذه الخطط.

والشركات العالمية التي تمتلك مصادرها الأصلية ونقاط قوتها واضحة ومعروفة تستطيع اتباع استراتيجية التكامل الدولي الواسعة للحصول على الميزة التنافسية، أو الحفاظ عليها إن كانت تمتلكها.

أما الشركات التي خياراتها قليلة فإنها تتبع استراتيجية التحاوب الوطني

وتستجيب للسوق المحلية لأن ذلك يحقق لها ميزة تنافسية.

والاستجابة للمنافسة من قبل الشركات تتم في بعض الأحيان من خلال ظروف غير متوقعة، لذا فإن عملية التخطيط تعطي أولوية لهذه الظروف لأنها تجبر المديرين على رد الفعل وقبول قرارات رغماً عنهم. وكمثال: مجموعة روبرتسون التسويقية في فيرجينيا، التي تأسست من قبل ثلاثة أشقاء بعد تخرجهم من الجامعة بدأت الشركة بمتجر صغير بتقديم هدايا صغيرة، ومع مرور الزمن توسعت بتنوع البضائع التي تقدمها من أقلام رخيصة، إلى قمصان، إلى مجوهرات، ومن ثم توسعت باستخدام التقنيات الحديثة فزاد انتاجها بشكل كبير وأصبحت تبحث عن التكلفة الأقل عن طريق المنتجات الخارجية. وأُجبرت الشركة على شراء قمصان، ألعاب، بضائع، جلود وعشرات المواد الأخرى عبر وسطاء تايوانيين للحفاظ على أسعار تنافسية خاصة مع ازدياد المنافسة واشتدادها على طلبات الزبائن...

قرر الإخوة روبرتسون التعاقد على التصنيع الخارجي خلال وجودهم في مؤتمر تجاري في هونغ كونغ، وخلال عام كانت الشركة قد تعاقدت مع شركات الشرق الأوسط على تصنيع منتجاتها، كما بدأت الشركة أيضاً تستورد من المكسيك، ووصلت صادراتها كندا والبلدان الاسكندنافية.

هذا المثال يوضح أن الشركة لم تخطط لكي تعمل في مجال العقود الخارجية، أو المصادر الدولية، ولكن اتخذت هذه القرارات بسبب النمو الكبير في صناعتها وكذلك بسبب المنافسة. لذا فإن ضغوط المنافسة تدفع بالشركات إلى أن تقوم بعمل ما. كما أن التغيرات في العلاقات التجارية الدولية يمكن أن تشجع على ردود أفعال مشابهة والأمثلة عديدة على ذلك: التغيرات في قوانين التجارة للاتحاد الأوروبي المقيدة، دفعت بالعديد من الشركات في آسيا وأمريكا الشمالية أن تؤسس مشاريع خارجية جديدة أو فروعاً أوروبية بدلاً من تصدير منتجات للعبور إلى الأسواق الأوروبية. أيضاً صانعو

السيارات اليابانيون أدركوا الحاجة لتأسيس مصانع محلية في الولايات المتحدة لمواجهة الحماية التجارية. مجموعة روفر الأوروبية تحالفت مع هوندا اليابانية لتأسيس منظمة تكون بوابة عبور إلى اليابان.

هناك أيضاً المواد المحدودة حيث الموارد تجبر الشركات على الاستثمار الخارجي لسنوات عديدة، فمنتجو النفط الكبار وجب عليهم القيام بعمليات حفر وتنقيب في الشرق الأوسط، وغرب أفريقيا، وبحر الشمال للحصول على بوابة عبور للاحتياطيات النفطية مقارنة بالعرض المحلي المحدود بشركات الصناعات الاستخراجية مثل صناعات التنقيب عن المعادن والمناجم والمنتجات الكيماوية إلخ...

الشركات الخدمية واجهت تحديات مماثلة سيتي جروب City group وبنوك دولية كبيرة أخرى يجب أن تتابع زبائنها، لذا قامت بتأسيس فروع تنجز عمليات تجارية وتحويلية ضخمة، وينطبق ذلك على شركات التأمين. وكالات الإعلان الشركات المحاسبية، وشركات السفر وغيرها.. والنقطة هنا هو أن النمو السريع في الشركات العالمية قد أجبرها على جعل قطاع الخدمات عالمياً أو دولياً. لأن هذه الشركات تتابع زبائنها أينما وجدوا خارجياً.

ربما تكون طريقة رد الفعل كاستجابة من قبل المديرين لاتخاذ قرارات رغماً عنهم بسبب المنافسة الشديدة، إلا أن اختيار المقر أو مكان العمل لديهم يوفر الحرية في التصرف وكذلك يدخلون الأسواق الخارجية وكيف يديرون نشاطاتهم لمواجهة المنافسة الدولية.

ويمكن للشركات التي ذكرناها سابقاً أن تستفيد بشكل أكثر من حرية التصرف عندما تخطط وتهيء عملية اتخاذ القرارات للدخول إلى الأسواق العالمية بشكل مسبق وسنرى في الفقرة القادمة خيار المقر أو المركز كاعتبار أولي في استراتيجية الانتقال باتجاه المنافسة الدولية.

١- معايير المقر المركزي لعمليات الاستيراد والتصدير:

كثيراً ما يواجه مديرو الشركات مشكلة اتخاذ القرار المتعلق بالمقر الذي يسهل للشركة عملها ويكون أقل تعقيداً لعمليات استيراد وتصدير بضائعها. لذا فإنهم يحتاجون إلى تحديد الأسواق الخارجية الأكثر ربحاً أو المورد الخارجي الأفضل لمدخلاتهم المطلوبة.

ومن جهة أخرى يواجه مدير الشركات المتكاملة عالمياً قرارات المقر الأكثر تعقيداً،لذا فإنه يبحث عن النموذج الشامل الأمثل للنشاطات الخارجية من خلال الارتباط بأهمية وقيمة الشركة.

وبين هذين الجانبين، حدد الباحثون نقطتين للتفريق بين الأنواع المختلفة لقرارات المقر الخارجية.

النقطة الأولى: استراتيجية بلد مركزي: تتركز به أعمال الشركة محلياً ومنها يتم اختيار بلدان خارجية محددة لعملياتها. هذه الخطوة تعتبر متقدمة بالنسبة للاستيراد والتصدير حيث يمكن للشركة أن تؤسس مكتب مبيعات خارجيّاً أو عمليات تصنيع.

النقطة الثانية: تترافق مع استثمارات خارجية كثيفة تتطلب تنسيقاً وتعاوناً رئيساً بين الأطراف الدولية. وتمثل هذه الحالة الشركات المتعددة الجنسية واختيار المقر لعمليات الاستيراد والتصدير ضمن ضوابط ومعايير يجب اتباعها لأن أي شركة تبحث عن التوسع من خلال صادراتها، عليها أولاً أن تولي أهمية للسوق الخارجي في صياغة استراتيجياتها وتأخذ بعين الاعتبار البدائل كالمنافسة الواسعة والتركيز العالمي والتركيز المحلي والمكان الملائم للحماية.

في البداية يمكن للشركات أن تبدأ باستراتيجية التركيز الوطني حيث تركز جهودها الأولى في عملية التصدير، فهي في هذه الحالة لن تكون الآمرة على خط الإنتاج أو الموارد التي تحتاجها. والشركات الصغيرة، قليلة الخبرة وتعمل كصيادي

الأهداف تبحث عن فرص محددة في أسواق معروفة جيداً. هذا يعني استراتيجية ذات تركيز وطني (بلد محدد).

فقط الذين لديهم منتجات غير عادية يجدون الفرص لضمان الحماية من خلال رخص خاصة أو عقود حكومية خارجية. وحتى الشركات الكبيرة مثل IBM، وفورد وشركة شل اعتمدت على استراتيجيات وطنية لسنوات عديدة قبل توجهها نحو الاستراتيجيات العالمية، لذا فإن المصدرين بغض النظر عن الحجم يواجهون معايير متشابهة عند اختيارهم المقر.

وعندما تقرر الشركات الدخول في الأعمال الدولية يجب أن تعتمد عند اتخاذها للقرارات على الميزة التنافسية المحتملة التي تستطيع إنجازها ضمن حدود استراتيجياتها. ويجب أن يذكر هنا أن خيارات الاستراتيجية العامة تتضمن تحقيق الكلفة المنخفضة والتمايز ودمجها مع بعضها قدر الإمكان..

مثال :شركة صغيرة مثل مجموعة روبرتسون التسويقية، المذكورة سابقاً تستطيع المنافسة بنجاح في صناعة حساسة للسعر من خلال المحافظة على تكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها. وهذه كانت القوة الحقيقية الأساسية للشركة كمنافس محلي. وعندما قررت الإدارة أن تنافس على الأعمال في كندا وأوروبا قامت بتحريات لتربح أسواقاً من خلال علاقة ـــ التكلفة ـــ السعر. وأنفقت الإدارة مبالغ طائلة على بحث تسويقي لمعرفة أين تستطيع أن تصدر منتوجاتها بنجاح ووجدت فرصاً مربحة محتملة في شرق كندا والبلدان الاسكندنافية، وبنفس الوقت فشلت في الأسواق الأوروبية، وفق معيار التكلفة والسعر (معيار التكلفة يتضمن تكاليف الإنتاج الفعلية، إضافة إلى تكاليف الشحن، والرسوم الجمركية، وتكاليف التوزيع الخارجي، وتكاليف الصفقات وكذلك التكاليف غير المباشرة كالتأمين وأجور الوسطاء).

نافست شركة IBM حتى نهاية الثمانينات بشكل رئيسي على أساس وطني

مع خط إنتاج محدد لكي تقلل من تعقيد نظام وتوزيع منتجاتها ولتحافظ أيضاً على الرقابة على أصولها الخارجية.

وقد وضعت الشركة خطوط إنتاجها من الكمبيوتر في بلدان محددة في فروع مملوكة ومدارة من قبل IBM وحين تمت إعادة التنظيم نتيجة ضغوط التوزيع الإقليمي لتوسيع نشاطاتها، واعتمدت الشركة على استراتيجية دخول أوروبا عبر المملكة المتحدة حيث تمتعت بسمعة قوية ومنافسة ضعيفة في السوق. لم تكن شركة IBM منافساً على أساس التكلفة الأقل ولكن نافست على أساس السمعة والاسم.

واليوم المنافسة حول العالم يتطلب من شركة IBM أن تتبع استراتيجية ترتبط بكل منطقة أي أن تأخذ بعين الاعتبار خصائص كل سوق، فمثلاً في الصين تنافس وفق تشكيلة إنتاج مختارة، بينما قيدت الشركة استثماراتها وتشكيلة منتجاتها في البلدان النامية حيث تجد مخاطر اقتصادية وسياسية مرتفعة.

أما بالنسبة لقرارات الاستيراد فتعتمد على معايير مشابهة لتلك في قرارات التصدير وتتشابه استراتيجياتها بشكل عام، الشركات المحلية التي تستورد (موادها الأولية) إمدادتها لا تتطلب بدائل استراتيجية ذات صلة بالتوسع العالمي أو الأسواق الخارجية. وإذا ركزت على بلدان محدودة كمصادر للتوريد عند ذلك يجب أن تكون حساسة للقيود التجارية، وتشريعات الاستيراد والتصدير والرسوم والمخاطر المصاحبة لعدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي وأي تغيير في العناصر يمكن أن يهدد قنوات أو تكاليف التوريد.

والشركة التي تستورد بضاعة نادرة كالمشتقات النفطية، يجب أن تنتبه إلى المنافسين الذين يرفعون الأسعار أو يفاوضون بمهارة أكبر على العقود المفضلة. وبلغة التجارة فإن المستورد سوف يتزود أو يستورد من مواقع خارجية مختارة تعرض المزيج الأفضل لمخاطر وتكاليف أقل.

معظم المستوردين يحتاطون لخيارات الاستيراد من أماكن متعددة. ويتضمن ذلك التعاقد مع محورين من أماكن متعددة ومع أن ذلك يرفع من التكاليف الإجمالية إلا أنه يقلل من مخاطر انقطاع التوريد من أحد المصادر وذلك من خلال ضمان مصادر توريد بديلة.

والمستوردون الذين لا يحتاطون لهذا الخطر هم عرضة لحوادث خارجة عن نطاق سيطرتهم في البلدان الموردة. وكمثال: خلال الثمانينيات من القرن الماضي "ويرلبول whirlpool" نافست كمصنع للأدوات الاستعمالية مع أسواق خارجية محددة في أمريكا الجنوبية وكانت من أفضل المصنعين لهذه الأدوات في العالم، ولكن ما لبثت ويرلبول أن خسرت حصتها السوقية لصالح الشركات الأوروبية واليابانية الكبرى. ولم تستطع المحافظة على أسواقها الخارجية ولا المنافسة بنجاح على عروض المواد الأولية الخارجية. خلال التسعينيات أعادت تنظيم وضعها لتزاحم على القيادة العالمية، ووصلت مبيعاتها إلى حد وضعتها في المرتبة الثانية بعد ماتسوشيتا Matsushita، هذا التحول نتج عن استراتيجية محسوسة للعولمة.

أولاً من خلال تملك شركة فيليبس Philips الهولندية للأعمال الخدمية مما سمح لويرلبول بالوصول إلى أوروبا. وثانياً بافتتاح خمسة فروع إقليمية في آسيا مع تسهيلات في ٢٢ دولة، توسعت النشاطات في أمريكا الجنوبية من سوق برازيلي مركزي إلى ١٨ سوفالاتينيا، هذا التنوع السريع واستراتيجية التوسع العالمي كان أساساً لتجارة ويرلبول Whirlpool قبل وضع الاستراتيجية الجديدة وجدت الشركة نفسها ضحية للمنافسين في كل الأسواق وحتى في سوقها المحلي وأرباحها تأثرت بشكل جدي بالأداء في أسواق مركزية محددة.

إن التضخم وعدم استقرار سعر الصرف في أمريكا الجنوبية غالباً حولت الأرباح إلى خسائر أيضاً لأن الشركة اعتمدت على تسهيلات من خلال مرافق

خارجية قليلة لتزويد مكونات الأجهزة، كذلك فإن التغييرات في تكاليف الإنتاج أو البيع تؤثر بشكل قوي على تكاليف العمليات. وفي عام ١٩٩٥ عكست ويرلبول هذه الأوضاع بتوزيع منتوجاتها على أكثر من خمسين موقعاً في العالم مما ساهم في التحوط (hedging) بتكاليف الإنتاج وقلل من الاعتماد على مرفق من المرافق الخارجية بنسبة من ١٠ إلى ١٣% من الناتج – كما أن التنوع في التسويق ومبادرات التنمية الإقليمية خفضت المخاطر المترافقة مع سعر الصرف وتغير ظروف السوق. وعلى التساوي بالأهمية قامت ويرلبول (Whirlpool) بإنشاء مجموعة من التحالفات الدولية، منوعة بذلك من خط إنتاجها. وكنتيجة لذلك دخل إلى الشبكة أكثر من ثلاثة آلاف متعامل أوروبي وآسيوي.

وبشكل مبسط، إن المستورد يبحث عن الموارد الخارجية الأقل تكلفة وذلك لتخفيض الأسعار المحلية، بعض المستوردين يبحثون عن منتجات أجنبية فريدة من نوعها، وفق هذه الحالة هم يحتاجون أن يضمنوا خطط التوريد للحفاظ على الميزات التنافسية. ومع ذلك عندما يبدأ المتنافسون بالدخول إلى قنوات التوريد فإن على المستورد أن يشدد أو يقوي نشاطاته الدولية. المصدرون يواجهون ظروفاً متشابهة عندما تدخل شركات أخرى إلى أسواقهم الخارجية أو عندما تبدأ الشركات المحلية بالتنافس. ولذلك إذا احتاط المصدر أو المستورد لهذه المخاطر بالارتباط بأسواق موردين آخرين فإن المنافسة تشكل تهديداً أقل.

٢– المقر في بلد ذو استراتيجيات مركزية:

تمثل الخطوة التالية سلسلة من النشاطات الخارجية للشركة لأن تتبنى استراتيجية بلد مركزي، هذا الخيار يمثل بالواقع علاقة تحكمية، وهي استراتيجية بمجال مجموعة مشاريع تعمل في الاستيراد والتصدير المحلي وبين مشاريع مواردها مخصصة للعمليات الخارجية.

هذه الاستراتيجية تشمل مدى واسعاً من النشاطات الخارجية الممكنة، والشركة التي تعتمد استراتيجية البلد المركزي تحاول التقليل من استثماراتها في التوزيع والإنتاج الخارجي. مثلاً: شركة خدمية يمكن أن تفتح بحذر فروع عمليات خارجية قليلة بشكل مشابه. مصدّر صغير يمكن أن يدخل هذا المستوى من الأعمال الدولية بتعيين مدير تسويق واحد يغطي البلد المضيف مع استثمارات قليلة وآلة ناسوخ (فاكس)، بينما مصدّر أكثر جرأة يؤسس مكتباً محلياً مع موظفين محليين وأجانب. ومستورد يمكن أن يقوم بالاستثمار في مرفق إنتاجي لضمان وارداته. أو ربما تؤسس الشركة فرعاً خارجياً مملوكاً بالكامل.

وتواصل الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية تراكم الاستثمارات الخارجية بشكل أكبر، وتتحمل بعض المسؤوليات الإدارية للعمليات الخارجية. هذه الشركات يمكن أن تصبح شركات متعددة الجنسية عندما تفتح فروعاً خارجية متنوعة أو وحدات أعمال مستقلة.

وبموجب استراتيجية البلد المركزي فإن وضعية الشركة لكل نشاط خارجي يجب أن يساعد على المنافسة في ذلك البلد، لذلك فإن قرار تحديد الموقع يتوقف بشكل قوي على ظروف البلد المضيف والمنافسة المحلية.

إن الشركة في مثل هذا الموقف تجري دراسة تحليلية لتشكيل لائحة قصيرة من البلدان المضيفة المحتملة ،ومن ثم تقيم الإدارة ميزات كل بلد على حدة كمضيف محلي محتمل للنشاطات أو كتحفظ ضد مخاطر العمليات وربما تتطلب المنافسة أيضاً الدخول بنفس الوقت إلى أكثر من موقع أو مقر خارجي في حين أن الاستراتيجية تحول دون تأسيس نشاطات متكاملة (مندمجة). وعملية البحث تتم لجمع معلومات صحيحة ودقيقة كافية لدعم القرارات الإدارية لخياراتها وتبدأ عادة بتحليل المخاطر السياسية ومن ثم تحلل ظروف الصناعة. وتصدر عن هذه التحريات خطط وسيناريوهات

يستبعدون منها البلدان غير المناسبة للاستثمارات الخارجية ومخاطر الأعمال المرتبطة ببلدان معينة وكذلك ببعض الصناعات الخدمية. ومن ثم يركز المديرون تحرياتهم وتحليلهم على المنافسة التي ستواجهها منظماتهم في كل موقع خارجي. وبالنهاية فإنهم يقومون بعناية بتحليل للشركة نفسها وإمكانياتها من أجل النجاح في كل موقع أو مركز خارجي يأخذونه بعين الاعتبار.

كذلك فإن قرار البلد المركزي يجب أن يأخذ بالحسبان العوامل الاجتماعية والثقافية، وبما أن الشركات التي تفضل هذه الاستراتيجيات تواجه عادة خيارات أولية في تحويل الموارد إلى ثقافات جديدة، وزبائن جدداً وموظفين جدداً. لذا فإنه يتوجب على إدارة الشركة أن تقبل تحدي العمل في بيئات خارجية مختلفة وبشكل خاص الشركات التي تعمل في أماكن متعددة عند ذلك يتطلب من الإدارة أن تنشأ هيئة محلية حساسة لهذه المتطلبات.

لذلك فإن على الشركة أن تهتم بالقيم الثقافية، أخلاقيات العمل، نماذج سلوك المستهلك، ومهارات العمالة، والاتجاهات الاجتماعية، والمتغيرات التعليمية، والإيديولوجيات من بين عوامل أخرى عديدة. وفي النهاية فإن الدولة التي تبدو كمرشح منطقي للتوسع على أساس عوامل المنافسة، يمكن أن يشكل ذلك خطأً كبيراً لشركة لا تستطيع أن تتكيف مع القضايا الاجتماعية والثقافية والتي يمكن أن تقيد ثقافة الشركة نفسها وقدراتها الإدارية.

وتنافس المحافظات والأقاليم داخل البلدان المضيفة على الاستثمارات الأجنبية الخارجية، وهذه الحالة نجدها في الولايات المتحدة الأمريكية ،كما نجد ذلك في البلدان النامية.. مثال: شركة نيسان اليابانية اختارت الولايات المتحدة الأمريكية لإقامة مصنع لصناعة الشاحنات وقد فضلت ولاية تينيسي على بقية الولايات للاستفادة من المزايا الضريبية وشبكة المواصلات. وغالباً ما تتمتع الأعمال الجديدة بمزايا مباشرة كبيرة

كالإعفاءات الضريبية (رسوم الصادرات والواردات) ومقرات العمل بدون أجرة، وتخصيص الأراضي، وقروض حكومية وغيرها من المزايا التي توفرها الحكومات ووكالات تنمية التجارة بهدف جذب الشركات المتعددة الجنسيات التي يكون مقرها في أيرلندا. جهود مماثلة لترويج وتنمية المشاريع في أسكوتلندا، شمال إنكلترا،

الصين وفرت محفزات للشركات الغربية، المكسيك عززت نجاحها الاقتصادي من خلال حذفها للبرامج الكبيرة، هذه السياسة بدأت في الظهور في جمهوريات الاتحاد السوفيتي السابق وأوروبا الشرقية. وتمارس المحفزات الحكومية تأثيراً أقل في قرار المكان الإجمالي من تأثيرها في اختيار الأماكن البديلة المشابهة.

إن العوامل الأكثر أهمية وتأثيراً على قرار الموقع أو المكان في استراتيجية البلد المركزي هي (١) عوامل البنية التحتية. (٢) المخاطر البيئية. (٣) مستغيرات السياسة الحكومية

(١)- عوامل البنية التحتية Infrastructure

تتوقف قرارات المكان أو الموقع عادة على إمكانية تسهيل عمليات النقل البري والجوي والبحري، وتسهيل معاملات الشحن، وسهولة الوصول إلى المستخدمين، والموارد البشرية ومهاراتها المناسبة.

والشركة التي ترغب بالقيام بنشاطاتها بالقرب من المنبع في البلد المضيف upstream activities ستركز بشكل خاص على العمالة الماهرة، الخبرات الإدارية المحلية، وعلى أنظمة التدريب والتعليم التي تشكل الدعم القوي لنمو المشاريع الخاصة وتطورها، وكذلك أنظمة الترويد (العرض) وإمكانية توفر الحصول على المواد الأولية المحلية، وأنظمة النقل والمواصلات الملائمة. وفي حال كانت نشاطات البحث والتطوير هامة فعند ذلك تقوم الشركة أو متخذو القرار بتشجيع مؤسسات التعليم العالي ودعم القدرات العلمية في البلد المضيف. وعلى العكس فإن الشركات المهتمة

بنشاطات محدودة فإنها تركز على العوامل التسويقية كوسائل الإعـــلام، والإعـــلان، تسهيلات المرافئ والخدمات الداعمة.

(٢)- مخاطر البيئة

الأعمال المنفردة والخطر السياسي يؤثران بقوة على قـــرار المكـــان والمقـــر في استراتيجيات البلد المركزي، وعلى الأخص بالنسبة للشركات الـــتي تبحـــث عـــن الاستقرار السياسي والترحيب من قبل قادة البلد المضيف تجاه المشـــروعات الخاصـــة وتطورها، والمنافسة الحرة في السوق. وكذلك فهي حساسة بالنسبة لقدرة البلد علـــى الانتقال السلمي للسلطة عند حدوث تغيير حكومي. كذلك تأخذ بعـــين الاعتبـــار المتغيرات الاقتصادية، كالتضخم، ومعدلات الأجور، الاســـتقرار النقـــدي، وتـــوفر الإحصائيات عن مستوى البلد والتوظيف، وكذلك علاقات الجوار بالنســـبة للبلـــد المضيف وهل هناك نزاعات بينها وبين جيرانها، وخاصة عندما تكون للشركة أسواقها الخاصة في تلك البلدان.

ومعظم الشركات تنظر إلى تقلبات سعر الصرف على أنه أكثر خطورة وأهميـــة بالنسبة لها، وكمثال: فإن قسم التجارة الدولية في الولايات المتحدة اعتبر البرازيل مـــن أهم الدول العشر في العالم للقيام باستثمارات خاصة في هذا البلد، ولكن مع ذلك فقد اعتبر المستثمرون الخاصون أن عدم التنبؤ بأسعار الصرف في هذا البلد، هو غير مشجع على الاستثمار مما أعاق دخول المستثمرين إلى هذا البلد.

(٣)- متغيرات السياسة الحكومية:

تؤثر السياسات الحكومية الرسمية على قرارات المركز أو المكان مـــن خـــلال تقييدها للأرباح وعدم السماح للشركة بإعـــادة الأربـــاح إلى البلـــد الأم للشـــركة المستثمرة، وفرض القيود البيروقراطية كإجراءات الترخيص التي تتطلب إجراءات ورقية أو قواعد إلزامية لا يمكن التنبؤ بها. كما يهتم أيضاً المديرون بـــالقوانين الموجـــودة في

البلدان التجارية التي تحمي: حقوق الامتياز، وضمان العلامات التجارية، وملكية براءات الاختراع. إضافة إلى ذلك بعض السياسات يمكن أن تشجع وتحفز على الاستثمار والتنمية والتطوير للمشاريع الخاصة كما رأينا أعلاه في حين البعض منها يمكن أن يعيق ويحول دون تحقيق الاستثمار الخارجي. وكمثال خفضت استراليا من الضرائب على الأرباح لجذب الاستثمار الأجنبي لتغري أو تجذب الشركات الأجنبية لإعادة قيادة ومقرات الشركات المحلية والعالمية إليها في وقت لا يزال مكتب الضرائب الأسترالي يشدد الرقابة على قواعد تحويل السعر، الأمر الذي أدى لأن تصبح الاستثمارات المحلية أقل جاذبية للشركات الأجنبية. ولذلك نرى أن شركة دولية مثل ميتسوبيشي يجب أن تسعر صادراتها بشكل أعلى مما هو متوقع وبالتالي عليها أن تدفع ضرائب أعلى في أستراليا مقارنة بمناطق التصدير الأخرى. السياسة الأكثر أهمية والتي يجب أخذها بعين الاعتبار تتضمن تأثير الضرائب على شركات الأعمال في بلد معين. مثلاً في بورتوريكو، لا يدفع المقيمون وشركات الأعمال أي ضرائب على الدخل، كذلك ألغت بورتوريكو الضرائب البلدية على الشركات المملوكة بالكامل للأجانب، الأمر الذي جعل من بورتوريكو وجهة للاستثمار الأفضل في منطقة التجارين، والمستغرب أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر بمثابة ملاذ ضريبي من قبل العديد من الشركات الأجنبية والمستخدمين غير المنتجين والذين يخضعون لقانون الضرائب على المستثمرين الخارجيين لعام ١٩٦٦ الذي أقره الكونغرس لجذب الاستثمارات اليابانية وصناديق الاستثمار الخارجية إلى الولايات المتحدة.

ومع أن القواعد معقدة فيما يخص هذه النقطة بالذات إلا أنها أعفت الشركات الأجنبية والمستثمرين غير المقيمين الأجانب من الضرائب على الأرباح الرأسمالية وعلى الأرباح الناتجة من بيع الأوراق المالية.

تجار البضائع والأوراق المالية الأجانب معفون من كل الضرائب الفيدرالية

الأمريكية، والأعمال الأخرى يمكن تجنب دفع الضرائب على الدخل السلبي مثل الإيجارات، الفوائد،الاميتازات " Royalties ". وكنتيجة لذلك فإن شركات: نيسان وتويوتا وهوندا والتي مقراتها في ولاية تينيسي، كينتاكي، وأوهايو تتمتع ببعض المحفزات الضريبية غير المتاحة للمنافسين المحليين.

٣- الشركات المتعددة الجنسيات وقرارات المقر:

تختار الشركات المتعددة الجنسية (م.ج) مقراتها وفقاً لمتطلباتها الفردية، والمعلوم أن المفهوم التقليدي للشركات (م.ج) يتمثل بشركة عالمية مع استثمارات أجنبية كبيرة ومسؤوليات إدارية لكن ليس في شكل تنظيم لمشروعات مترابطة عالمياً.

ونتيجة لذلك فإن معايير خصائص المقر بالنسبة لهذه الشركات متشابهة إلى حد ما مع الشركات التي تتبع استراتيجية بلد مركزية مع الفروقات بينهما. وتختلف بعض مظاهر الشركات (م.ج) عن الشركات في البلد المركزي من حيث الكثافة أكثر من المحتوى، فمشاريع البلد المركزي عادة تفتش عن مقر خارجي محدد أكثر من البحث عن نقاط دخول متعددة، وتقوم إدارتها بتقييم المرشحين (المقر) لتضييق مدى الخيارات عند اتخاذ قراراتها. وعلى العكس، الشركات (م.ج) تأخذ بعين الاعتبار نقاط دخول متعددة وتحتفظ بمدى واسع من الفرص مع تنوع أكبر في الاستثمارات الخارجية .ولذلك فإن قراراً معيناً للمقر يمثل جزءاً صغيراً من مخاطرها الكلية بالمقارنة مع نفس القرار الاستثماري لنظيرتها في البلد المركزي.

وبشكل لا يشابه مشاريع البلد المركزي التي تدمج الفعاليات في كل فرع من فروعها فإن الشركات (م.ج) المتنوعة تستطيع أن تكيف شكلها configuration لتتناسب مع فعاليات المنبع والمصب للشركة في مقر معين لقيود البلدان المضيفة.

وكمثال شركة كانون (CANON) تجري أبحاثها في مراكز التطوير، وكلها قريبة من مراكز البحث العلمي في أوروبا وأمريكا الشمالية، وللشركة أيضاً فروع

تصنيعية في البلدان القليلة التكلفة مثل ماليزيا وأندونيسيا، أكثر من ذلك فإنها تنمط فعالياتها في أوروبا لتدعم التسويق الإقليمي. ولكنها في أمريكا الشمالية تعتمد على فرق البيع في التسويق. وتحاول كانون "CANON" أن تربط عملياتها دولياً عن طريق تنظيم مقرها المحدد للعمليات وفقاً لحاجات السوق والميزة التنافسية لكل مقر خارجي.

وبشكل مشابه تقوم شركة طيران هونغ كونغ Cathay Pacific بتجميع الوظائف الحساسة العديدة في مقرات خارجية حيث أنشأت مقراً للتدريب تعادل قيمته ١٠٠ مليون دولار في أستراليا للاستفادة من عمالة البلد الفنية العالية المهارة، وبالمقابل فقد قامت الشركة نفسها بنقل كامل شبكة اتصالاتها للحجوزات والمحاسبة، والجدولة إلى الصين. هذه الوظائف روتينية يمكن أن يؤديها بفعالية أشخاص مهاراتهم محدودة وبتكلفة معقولة. في حين أن الشركة قامت بتأسيس أنظمة التسويق في لوس أنجلوس ولندن، ولكن احتفظت باستثمارات قليلة في اليابان من خلال عقود خدمية فرعية. كل قرار من هذه القرارات أخذ بعين الاعتبار معياراً مختلفاً يتناسب مع بعض العمليات مستجيباً بذلك للظروف المحلية، وقرارات أخرى تزود وتدعم الخدمات العالمية.

٤- خيارات المقر للشركات المتكاملة عالمياً:

يجب أن تشمل قرارات مواقع الشركات المتكاملة عالمياً جميع معايير التقييم المرشدة، كما على الإدارة أن تأخذ بالحسبان العلاقات البسيطة بين المنتجات المصدرة والأسواق الخارجية بالإضافة إلى العلاقات المعقدة الناتجة عن إدارة الفروع الخارجية المندمجة. كما على الشركة أن توازن في علاقاتها بين كل من عملياتها الداخلية والخارجية، وتعامل الشركة العالمية كل مقر كوحدة عمليات مستقلة بنفسها، في الوقت الذي يلعب كل فرع من الفروع دوراً في النتيجة النهائية للشركة المتكاملة.

والمزايا التقليدية الناتجة عن مقارنات اختيار المقر تفقد أهميتها من خلال التعاون الذي تقوم به وحدات العمل للشركة المرتبطة ببعضها بعضاً.

مثلاً: شركة فورد للسيارات أبدت اهتماماً بمازدا للحصول على عبور لسوق اليابان وأيضاً لنقل وظائف هندسية لأجزاء معينة إلى آسيا. بينما تستفيد مازدا من دخولها لفريق التصميم لدى فورد في أوروبا. فورد بنت مصنعها في المكسيك بالتعاون مع مهندسي العمليات اليابانيين وأعادت إنتاج السيارات مع مازدا في المكسيك، اليابان، وتايوان للأسواق الأمريكية والكندية والآسيوية في كل حالة من الحالات وزعت الشركة الهندسة- التصميم، المكونات الإلكترونية، التصنيع، التسويق، في مقرات خارجية متعددة لتستفيد من مزايا كل مقر.

وقرار اختيار المقر يجب أن يبحث قبل كل شيء عن أعظمية الإنتاج وذلك عن طريق تعيين نشاطات أو فعاليات محددة لكل وحدة من وحدات الإنتاج الخارجية، ومعايير التنافس أو التكاليف الفردية هي أقل أهمية من التعاون ضمن السلسلة القيمة الكلية، لذا فإنه من المفضل دائماً البحث عن اتخاذ قرار يأخذ بعين الاعتبار الكفاية الإنتاجية وأي تأثير مخصص للنشاط الإنتاجي يتوقف على الأفضليات التي تثير الانتباه إلى المعايير التقليدية عند مقارنة الميزات سواء أكان ذلك لإجراء التصنيع أو المكونات اللازمة لإتمام المنتج النهائي، وأفضل شكل نموذجي هو أن يكون مقر تجميع المنتج النهائي قريباً من الأسواق النهائية. بشكل يسمح بأن تجري تعديلات طفيفة على المنتج لتتلاءم مع الفروقات في تفضيلات المستهلك.

وإن شركة تبيع منتجات لماركات عالمية يمكن أن تعد نقاط التجميع النهائي للوصول المناسب لمراكز التوزيع الإقليمي. في مثل هذه الحالة فإن نشاطات اللف والحزم والخزن لها أهمية أكبر من عوامل التكلفة. وقرارات المقر في المنبع للنشاطات الإنتاجية غالباً ما تركز بشكل أكثر حدة على تكاليف وحدة الأعمال Business

Unit cost القيود التي يفرضها بلد المنشأ تلعب دوراً رئيسياً في قرار الموقع لأن الشركة العالمية منطقياً تنتج بضائعها عن طريق تجميع جهود وحدات الأعمال هذه والمنتجات تصبح مدخلات لمختلف النشاطات الخارجية في المصب. وإن أي تحول صغير في النشاطات من بلد لآخر يمكن أن يؤثر على تحديد بلد المنشأ للسلعة .وهذا يحدث تغيرات في تصنيف الصادرات من حيث الرسوم الجمركية وحصص الاسترداد.

والشركة المتكاملة عالمياً تأخذ بعين الاعتبار ثلاث مجموعات من العوامل عند عملية تشكيل مقراتها الدولية:

أولاً- قيمة النشاطات للسلسة وتخصيص المسؤوليات لوحدات الأعمال وذلك طبقاً للمعايير التقليدية في مقارنة الميزات لكل سلسلة أو لكل وحدة من وحدات الأعمال وتتضمن الأولويات الأكلاف للمخاطر السياسية، العوامل الاجتماعية والظروف البيئية مثل توفر الموارد والبنية التحية.

ثانياً- تعتبر الشركة ميزات أو خصائص السوق والصناعة التي تشكل المزايا التنافسية في مقراتها الخارجية، وتخص بذلك لتشمل حجم السوق، النمو والتطور، بنية الصناعة والاستراتيجيات المستخدمة من قبل المنافسين. وتتضمن أيضاً فرص نجاح المنافسة على أساس فروقات التكلفة المنخفضة للمنتج أو موضعيتها في السوق المتميزة.

ثالثاً- يجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار أين تؤسس وتنشئ مقرها لتحافظ على هويتها العالمية إما عن طريق الاستجابة للمنافسة الصناعية، وإما المبادرة بفتح أسواق جديدة. وليس هناك من معيار واحد سائد على بقية المعايير.

عوضاً عن ذلك كل شركة عالمية تؤكد على مجموعة واحدة من المعايير أكثر من البقية متوقفاً ذلك على طبيعة أعمالها. وشركات البترول مثل ايكسون وشل تنافس في صناعة البترول حيث النجاح يتطلب اقتصاد الوفورات، وتنجح هذه الشركات عن طريق الرقابة على التكاليف، لذلك فإن قرار الموقع للحصول على المواد الأولية

والإنتاج والتسويق يتأثر بشكل أولي باستراتيجيات التكلفة الأقل. وبالعكس شركات المنتجات الاستهلاكية مثل كولجيت، جامبل وبروكتر، بالموليف، تتنافس ببيع العلامة التجارية المختلفة، لذلك فإن مزاياها التنافسية الرئيسية تأتي من خلال عوامل السوق وتنافس الصناعة.

٥- بدائل الدخول في الأسواق الخارجية:

يعتبر اختيار المقر من المهمات الأساسية للشركة والتخطيط لذلك ضروري مسبقاً، لأنه يحدد الترتيبات الأساسية للمصالح الأجنبية للشركة. وخاصة عندما يكون توجهها عالمياً حيث يصبح الدخول إلى الأسواق العالمية ممكناً من خلال عدة طرائق تدعى بدائل الدخول أو استراتيجيات الدخول. ومعنى الدخول يتضمن فتح أسواق جديدة.

ويعتبر التصدير بديلاً استراتيجياً، والمبادرة الى الدخول في الأسواق الخارجية تتطلب انتباهاً كثيراً واليوم أن الأعمال الدولية تحتوي نشاطات كبيرة هي:

٥-١-التصدير:

يعتبر التصدير البديل الأساسي للدخول في الأسواق الخارجية .ويتضمن ذلك بيع المنتجات المصنعة محلياً في الأسواق الخارجية من خلال الوسطاء أو مراكز التوزيع الخارجي مع الاحتفاظ بمقرات التصنيع في بلدها الأصلي. وبذلك فإن الشركة المصدرة لا تحتاج إلى إجراء تغييرات تكنولوجية أو تنظيمية هامة إلا أنها تحتاج فقط إلى إيجاد قنوات توزيع للوصول إلى الأسواق الخارجية، وهذه هي الطريقة الأقل خطورة للتوسع في الأعمال الدولية.

وبشكل أولي ربما تكون هذه الطريقة مكلفة قليلاً، ولكن هي سهلة نسبياً عند الانسحاب من السوق الخارجي، وبموجب هذه الطريقة يتجنب المصدر الاستثمار الكثيف والمسؤوليات الإدارية من خلال استخدام وكلاء خارجيين لتسويق المنتجات

ولكن بالمقابل يكون للشركة أيضاً تأثير ضعيف حول الكيفية التي تسوق فيها منتجاتها خارجياً.

والشركات التي تسوق بالاعتماد على نفسها أكثر من الاعتماد على الوسطاء أو الوكلاء تدعى شركات التصدير المباشر. أما الذين يعتمدون على الوسطاء فيدعون بالمصدرين غير المباشرين.

يفوض المصدرون المباشرون الوسطاء بالبيع مباشرة إلى المشترين الخارجيين، وهم يتحملون مسؤولية اختيار الأسواق الخارجية، وإجراء الاتصالات مع الزبائن الخارجيين، ترتيبات الشحن، ومعالجة الوثائق المطلوبة للصفقات. وتحسباً لكل هذه المهمات المطلوبة فإنّ معظم الشركات الصغيرة تختار أن تصدر بشكل غير مباشر من خلال خدمات الوسطاء. أما الشركات الكبيرة عادة فقد تفضل هذا البديل وتوافق على إجراء عقود مع الوسطاء للتصدير إلى الأسواق الصغيرة والتي لا تبرر الاستثمارات في مقرات خارجية (facilities) لما وراء البحار. ومع ذلك فإن الشركات الكبيرة عادة تطور شبكات التصدير الخاصة بها لتمارس بعض الإجراءات الرقابية على عمليات التسويق.

والقرارات التي تخص التصدير المباشر وغير المباشر تتضمن تحليلاً معقداً أكثر من تجنب الوسطاء وتتبع الشركات عدة طرائق للدخول إلى الأسواق الخارجية.

I- التصدير المباشر Direct exporting:

يوفر التصدير المباشر ميزة احتفاظ المديرين بالرقابة ولكنهم يستطيعون استغلال هذه الميزة فقط إذا فهموا الأسواق الخارجية وكانت لديهم الخبرة في التفاوض مع الزبائن الأجانب، والمنتجات التي لا تحتاج إلى تعديل في المواصفات فإن مهمة المصدر الرئيسة هي اختيار قناة التوزيع المناسبة للوصول إلى الأسواق المستهدفة. ويتطلب من المديرين في هذه الحالة أن يتفاوضوا مع الزبائن على البيع من خلال هذه القناة. أما

أسواق المصدرين المباشرة فيتم من خلال ثلاث أقنية معترف بها:

١- الوكلاء الخارجيون (foreign Agent).

٢- تجار التجزئة الخارجيين (Foreign retailers).

٣- البيع المباشر للمستخدم الأخير (Direct sales to end-users).

الوكلاء الخارجيون (الأجانب): الوكيل الخارجي هو أي شخص أو شركة مخولة قانونياً باستيراد البضائع إلى أي مكان أو موقع خارجي، المصدر يمكن أن يبيع مباشرة إلى الوكيل كموزع أو تاجر جملة والذي بدوره يعيد بيع البضائع في السوق المحلي. معظم الوكلاء الخارجيين هم مواطنون أو شركات مسجلة قانونياً في البلد المستورد وللبضائع.

تجار التجزئة الأجانب: يستطيع المصدر أيضاً أن يبيع مباشرة إلى تجار التجزئة الأجانب، وهؤلاء التجار يعيدون بيعها في أسواقهم المحلية من خلال المخازن، الكاتلوجات، وترويج التسويق المباشر، والمعارض التجارية، والتسويق غير الهادف، وغير ذلك.

هذه الإمكانية توفر بديل جنرال للمقاولين أو أصحاب المشاريع ذوي المنتجات غير العادية، ويتحمل المصدرون عبء عقود التفاوض، نقل المنتجات، تنظيم الصفقات العالمية إلخ...

البيع المباشر للمستخدم الأخير: تشكل الصفقات بين الشركات المحلية والمستخدمين النهائيين في الخارج حجماً كبيراً من الصادرات مثلاً شركة بوينغ Boeing تبيع الطائرات مباشرة إلى شركات الطيران الأجنبية، الشركات التي تبيع الأدوية الطبية مباشرة إلى العيادات، المشافي، هيئات حكومية إلخ...

II – التصدير غير المباشر Indirect exporting:

يمكن للشركات أن تبسط عملية التصدير بالتسويق غير المباشر من خلال خبير

وسيط. وعندما يعالج أو يقوم شخص ما بالمفاوضات الخارجية والصفقات القانونية فإن هذه المساعدة تقلل من المسؤولية الإدارية، والأهم من ذلك أن هؤلاء الوسطاء لديهم علاقات تسويقية مختارة، عدة نماذج وسيطة تدعم عملية التصدير غير المباشر.

١- **وكلاء العمولة:** يعمل هؤلاء التجار كوسطاء لإيجاد منافذ لمنتجات المصدرين أو لإيجاد منتجات لمقابلة طلبات المستوردين الشرائية، وربما يتلقون أجوراً أو عمولات من طرف واحد أو من طرفي الصفقة التي عقدوها ولكن لا تتعدى مهمتهم دور الوساطة. وفي معظم البلدان الغربية يجب أن يكون وكلاء العمولة تجاراً مسجلين، يحملون رخصاً حكومية لمزاولة الأعمال. في بعض البلدان تستطيع الفروع الحكومية فقط أن تعمل كوكلاء، مثال ذلك روسيا حيث يعين الوكلاء من قبل وزارة التجارة الخارجية ويتفاوضون مع الشركات الأجنبية كممثلين عن المشاريع الروسية.

٢- **شركات إدارة التصدير:** وهي عبارة عن شركات أعمال خاصة، تعمل بموجب عقد كممثل للمنتج أو المصنع لصالح الشركات المصدرة. معظم هذه الشركات تطور سمعتها في صناعات محددة كالكيمائية والإلكترونية وتتعامل بصفقات تجارة التصدير في أسواق عديدة مختلفة. وذلك على عكس وكيل العمولة الذي يركز على بلد واحد، هذه الشركات تسوق حيثما وجدت صفقات بيع رابحة، ونادراً ما تتعامل مع منتجات عديدة في صناعة ما، ولكن يمكنها أن تمثل عدة شركات بنفس الوقت، وتوزيع أو تقسيم ولاءها يمكن أن يشكل خطراً محتملاً للمصدر لأن شركات أدلة التصدير تستطيع أن تمثل الشركات المنافسة. ونتيجة لذلك على المصدر غير المباشر أن يختار بعناية شركة إدارة الصادرات التي تتعامل بشكل ملائم أو وافٍ مع المنتجات المماثلة بدون اللعب على التنافس فيما بينها. وتمثل شركة إدارة الصادرات المصدرين

مباشرة وتبيع علامة منتجاتهم دون تعديل، ولكن ربما تكون مرخصة لوظائف أخرى مثل الشراء بكميات كبيرة لإعادة بيعها بأسماء علامات تجارية محلية، مقدمة خدمات ودعم يسهل توزيعها المادي.

٣-**شركات تجارة الصادرات:** قبل عام ١٩٨٢ كانت شركات تجارة الصادرات شركات خاصة مشابهة لشركات إدارة الصادرات ولكنها تمثل خطوط إنتاج معينة، وبعد أن أقر الكونغرس الأمريكي قانون شركة تجارة الصادرات عام ١٩٨٢ توسعت فعاليات هذه الشركات عن طريق برامج دعم مالي وقروض حكومية لزيادة التجارة من خلال المشترين الأجانب.

وتستطيع شركات تجارة الصادرات الآن أن تتاجر بالتصدير عن طريق البيع المباشر بينما تتعامل شركات إدارة التصدير فقط مقابل عمولة. تمتلك شركة تجارة الصادرات حقاً شرعياً بالبضائع التي تتعامل معها. إما من خلال الشراء المباشر أو بالضمان بشكل يؤمن للمصدر أن يحصل على قيمة المبيعات المصدرة. بالإضافة إلى ذلك يستطيع المصدرون تكوين شركات تجارة الصادرات الخاصة بهم، هذه الخطوة شائعة في اليابان حيث تعتبر شركات إدارة الصادرات قنوات التسويق الرئيسة لحوالي ٦٠% من إجمالي السلع المصدرة. وتحتفظ الشركات العالمية الرئيسة في أوروبا بشركات تجارة الصادرات غالباً وذلك بمساعدة حكومية هامة.

تجار التصدير أو معيدي التسويق: مع أنه يسمون بالسماسرة فإن تجار الصادرات هم بالحقيقة معيدي تسويق المنتجات المصدرة يشترون مباشرة من المصنعين ويصبحون مالكين شرعيين للبضائع ومن ثم يعيدون بيعها في الأسواق الخارجية، ونجاح هذه الأعمال يتوقف بشكل حساس على الخبرة في المفاوضات. فالمصنع يتفاوض على المبيع ليتوسع في أسواقه العالمية. في حين أن التجار يبحثون عن أفضل الشروط الممكنة في الشراء، وما زال تجار التصدير يقدمون قناة تصدير ملائمة

للمصنعين تريحهم من تحمل مسؤوليات التسويق الخارجي.

عادة يتجمع تجار الصادرات، ويتواجدون في المرافئ والمناطق الصناعية لأن العديد من نشاطاتهم يتضمن الخزن، اللف والحزم، الشحن، إلخ...

إن الخيار بين التصدير المباشر وغير المباشر وتطبيق القرارات بشكل تفصيلي يعتمد بشكل كبير على القدرات الإدارية للشركة. فالمشروع الذي له خبرة دولية قليلة ربما يفضل بديل السمسرة الأقل خطورة. وكلما تطور سوق منتجات الشركة، فإنها ربما تقرر أن تؤسس مركز توزيع خارجي لفرض رقابة على استراتيجيتها التسويقية وأنظمة التوزيع.

٥-٢-الاستيراد Importing

يعتبر الاستيراد استراتيجية شائعة للشركات العديدة في البلدان النامية والمتطورة، فالبلدان الغنية تستورد مواد أولية وسلعاً عندما تجد ميزات نسبية للاستيراد من أماكن خارجية، والدول النامية عادة تستورد الخامات وبعض السلع نصف مصنعة، والخدمات، والتقنيات المتقدمة.

ونستطيع أن نقول إنّ الاستيراد عكس التصدير مع خيارات متشابهة للتوجه مباشرة إلى الموردين الخارجيين أو العمل عبر وسطاء، بالمقابل ففي حالة الاستيراد غالباً يجب على الشركة أن تتطلع في بحثها خارجاً عن مصادر محددة جداً، أكثر من بحثها عن أسواق محتملة. نتيجة لذلك فإن التصدير هو تسويق بشكل رئيسي بينما الاستيراد هو تأمين للمواد المستوردة بشكل رئيسي، عادة تنجز الشركات هذا النشاط بطرائق عدة:

- الاستيراد من المنبع مباشرة.
- العقود الفرعية.
- الاستيراد بشكل غير مباشر.
- طرائق أخرى للاستيراد.

١-**الاستيراد المباشر**: ويتم ذلك عن طريق إرسال مفوضين للشراء من الخارج من قبل المديرين الدوليين. وحضور معارض دولية تجارية، كما أن التفاوض يتم أيضاً مع ممثلين للشركات الذين يحتفظون بمكاتب في بلدهم المحلي الخاص.

ويتم الاستيراد المباشر عن طريق الشراء بموجب عقود تتم مباشرة مع المصنعين الأجانب بعيداً عن تدخل الوسطاء، وعادة ينقل المصنعون الأجانب البضائع مباشرة من أماكنها إلى نقاط البيع المحلية،" تتطلب هذه الطريقة استثمارات خارجية قليلة ولا يحتاج المستورد لإدارة أصول أجنبية ولكنها تتطلب خبرة في التفاوض ومعلومات عن المورد الأجنبي والذي من منظوره ينافس كمصدر للأسواق الخارجية".

٢-**العقود الفرعية**: يتعاقد العديد من المستوردين المحليين على بضائع أجنبية، محددين نوع المنتجات التي يصنعها الموردون، كأن تلتزم شركة بإجراء عقود تصنيع فرعية مع شركات أجنبية، وتسلم بعد ذلك إلى نقاط بيع معنية للجهة التي قامت بطلب المنتجات. تعتبر هذه الشركة مستوردة دون أن تلتزم باستثمارات خارجية من أجل إنتاج البضائع والسلع ولكنّها تبقى ملزمة عند إجراء هذه العقود وتتحمل مخاطر تقلبات سعر الصرف وتغير الطلب المحلي على المنتجات.

٣-**الاستيراد غير المباشر**: وتتم هذه العملية بتعاقد المستوردين مع وسطاء لاستيراد البضائع التي يحتاجونها. ويعملون من خلال نفس القنوات كالمصدرين غير المباشرين. وهؤلاء الوكلاء والسماسرة يعملون لصالح زبائنهم المستوردين ويحصلون على عمولة وهي نسبة من قيمة العقود، يرتبون العقود ويعالجون التفاصيل الدقيقة لعملية الاستيراد.

٤-**طرائق أخرى للاستيراد**:

يشكل الاستيراد المباشر الطريقة الأكثر مصداقية لاستيراد البضائع، ولكن

الطريقة الأسهل هي التعاقد بشكل غير مباشر من خلال سمسار.. بعض المستوردين يستخدمون طرائق أخرى كأن يضعوا إعلاناً في المجلات التجارية والجرائد الأجنبية ليعلموا البائعين عن المنتجات التي يبحثون عنها وعن كيفية الاتصال بهم لتقديم العروض.

طريقة أخرى عامة هي التسجيل لدى وكالات حكومية محلية أو أجنبية للتجارة (مثال مؤسسات التجارة الخارجية) في سورية، وتحتفظ الصين بمكتب في نيويورك للتمثيل التجاري كما شكلت الصين والولايات المتحدة الأمريكية مجلس أعمال يحتفظ بقاعدة بيانات عالمية عن فرص الأعمال لكل من البلدين.

٥-٣- الترخيص:

يعتبر الترخيص نمطاً شائعاً من الأعمال الدولية في عصرنا هذا، وبموجب التعامل بالترخيص تتعاقد منشآت مع شركات أخرى تمنحها حق ملكية لاستخدام تقنية. براءات اختراع، علامات تجارية، سلع وخدمات محددة. والترخيص وسيلة بسيطة للتوسع بالتجارة الخارجية لأن المرخص له يتحمل المخاطر ويموّل الاستثمارات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

المرخص المحلي قد لا يعمل أكثر من منح حق استخدام الاسم التجاري مقابل مبلغ مالي.

مثال شركة ديزني منحت شركة هاميرو حق تصنيع ميكي ماوس في مصانعها في أوروبا وشرقي آسيا بالمقابل حصلت ديزني على حصة من مبيعات المنتج.

وتركز اتفاقيات الترخيص على التسويق للمنتجات خارجياً عبر وكلاء مرخصين ،وقد توسع الترخيص اليوم ليشمل المنتجات والخدمات.

يعتبر الترخيص خياراً فعالاً جزئياً للشركات الصغيرة التي تعاني من نقص في الموارد الإدارية التي تحتاجها للتوسع بشكل فعال في الأسواق العالمية. كذلك تجد

الشركات الكبيرة أن عمليات الترخيص تشكل مدخلاً لمنتجاتها في البلدان المضيفة.

الميزة الرئيسة للترخيص أنه يجنب الاستثمارات المباشرة في مقرات خارجية كما أنه يسمح للشركات أن تتجنب مخاطر الرسوم الجمركية، القيود التجارية (الحصص) قيود الاستيراد والتصدير.

والسلبية الرئيسية للترخيص هي نقص الرقابة، المُرخص يستطيع أن يراقب العمليات الخارجية فقط إلى الحد الذي تستطيع فيه الإدارة إلزام المرخص له في شروط العقد، في الواقع صاحب الرخصة الأجنبي يراقب النوعية، التسويق، والخدمات، الأداء الهامشي في تلك المجالات فإن المُرخص يمكن أن يعاني من أضرار في سمعته. وقد يعرض الترخيص براءات الاختراع، التقنيات أو حقوق النشر في البلدان التي لا تتوافر فيها حماية كافية للملكية. وهذا ما تهتم به الشركات العاملة في أوروبا الشرقية، روسيا والصين.

٥-٤-الامتياز Franchising:

يعتبر الامتياز شكلاً خاصاً من الترخيص يتعاقد بموجبه صاحب الامتياز ويتعهد بتقديم الأصول التي تشمل كامل عمل الشركة إلى المميز له مقابل بعض الأجور ومبالغ مالية معينة، وبموجب الامتياز يحصل المميز له على الحق بعرض وبيع وتوزيع السلع والخدمات بموجب نظام عمل محدد من قبل صاحب الامتياز. وتتنوع اتفاقيات الامتياز بشكل واسع حيث يقدم صاحب الامتياز الأمكنة، التجهيزات، المواد الأولية، الخدمات، العلامات التجارية، براءة الاختراع، أنظمة الإدارة، والإجراءات النمطية العملية. حيث تشكل هذه العناصر نظام العمل للشركة الأم.

كما يسمح الامتياز الدولي للشركة بدخول الأسواق الخارجية بشكل سريع مع شركة أثبتت نجاحاً في البلد المحلي، وهذا يعطي صاحب الامتياز ميزة تنافسية على بقية المنافسين المحليين، وفي الوقت نفسه تتضمن مخاطر استثمار قليلة نسبياً. والمميز له

خارجياً يحصل غالباً على أعمال تجارية ناجحة في البلد المضيف. ولكن يتحمل هـذا الشخص أو الشركة المميز لها مخاطر الاستثمار الرئيسي.

الامتيازات الخارجية هي أمثلة واضحة للتوسع العالمي لأصحاب المصالح الغربيين والمثال على ذلك شركة ماك دونالد حيث افتتحت مطعماً ضخماً في موسكو، وغيره من البلدان العالمية وكينتاكي في الصين هونغ كونغ، سينغافورة إلخ. مما شكل نقطة تحولات بالعلاقات بين الشرق والغرب — تواجه الامتيازات الدولية تحديات إدارية لأنها أصبحت القطاع الاقتصادي الأسرع نمواً في معظم البلدان الكبيرة، مع أن الامتيازات تتم فيها الأمور ببساطة إلا أنه يمكن أن تنشغل كثيراً في المفاوضات العالمية، تخطيط المقرات للتسهيلات، تدريب العمال الأجانب والمميز لهم، أيضاً استراتيجيات التسويق، تطوير السلع والخدمات التي تستهويها الثقافات المتباينة. لذلك يعرض الامتياز مدى واسعاً من المشاركة الدولية، وغالباً ما يصبح المميز له مستثمراً رئيسياً في التحالفات الخارجية.

٥-٥-التعاقد:

يشكل التعاقد الدولي نوعاً خاصاً لاستراتيجية الدخول في الأسواق العالمية. ويغطي مدى واسعاً من النشاطات والفعاليات وذلك بدءاً من الترتيبات الفردية لخدمات محددة وصولاً إلى التحالفات الهامة الطويلة الأجل، ومن خلال بداية هذا الطيف الواسع من الفرص، فإن شركة محلية تتصرف كمصدر صغير أكثر من مسوق للمنتجات إلى المشترين في البلد المضيف تدخل الشركة في اتفاقية لتقديم خدمات متخصصة.

وتعمل الشركة كمستشار " كمصدر للمعرفة"، خبير تقني، مهارات إدارية، وربما يكون ذلك من خلال جهود الأفراد أو من خلال الجهود التنظيمية في الطرف الآخر من الطيف، تتعاقد الشركات على بناء وتشغيل وتمويل العمليات التي تنتج

مشاريع جاهزة (المفتاح باليد) مثل إنتاج الطاقة، أنظمة النقل إلخ. بين هاتين النهايتين تتعاقد الشركات مع مشاريع أجنبية، أو حكومات لاستخدام المعادن، والنفط، إنتاج مشترك قابل للتصدير، أو مشروعات لتنمية الصناعة، مثل تأسيس مصانع للغذاء وغيرها.. عدة أنواع من العقود يمكن ذكرها في هذا المجال وهي:

١- العقود الخدمية.

٢- العقود المتنوعة.

٣- عقود المفتاح باليد Turn Key.

العقود الخدمية:

معظم هذه العقود استشارية، يقوم بها بعض المستشارين سواء أكان ذلك بشكل فردي أم منظمات بتقديم الخدمة وهي الخبرة إلى الجهة الطالبة سواء أكانت شركة أم هيئة حكومية أو الوكالات الدولية للتنمية والتطوير.. إلخ. هذه الخدمات معظمها يتعلق بالإدارة، معلومات عن أنظمة تقنية مقابل ذلك يحصل المستشارون على أجور أو عائدات دورية إلخ.. مثال ذلك منظمة تقدم خبرتها في مجال تطوير أنظمة المصارف، أو تداول الأوراق المالية إلخ.. وتنتهي ميزة الخدمة بانتهاء فترة العقد.

العقود المتنوعة: هذه العقود يمكن أن تشكل جزءاً من المشاريع المشتركة، وهي تضم متعاقداً رئيساً وضيفاً أجنبياً، مثال ذلك عندما يتعاقد مصنع محلي مع شركة أجنبية لتصنيع منتجات يكون تصنيعها في الخارج أقل كلفة. وتُصدَّر بعد ذلك هذه المنتجات إلى الأسواق الخارجية أو يستوردها البلد المحلي.

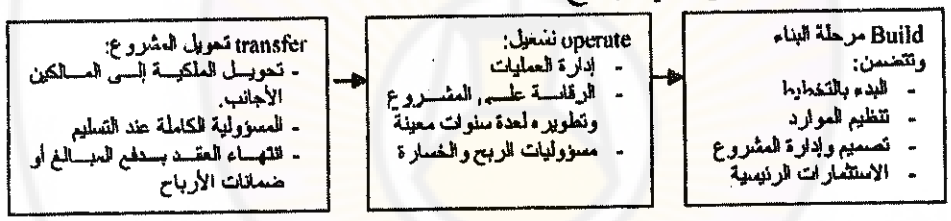
هذه العقود بالإضافة إلى اتفاقيات التصنيع تشمل أيضاً الخدمات الإدارية، التطوير التقني، عملية التصميم، عرض الأجهزة، التدريب، صفقات التبادل الخارجية والتوزيع.

هذه العقود لها صفة مؤقتة وتفقد المميزات التي تخلقها وهي العلاقات المشابهة لتلك بين الفروع الخارجية أو الشركات الأم. مثال :شركة أمريكية تُصنع ملابس

البلدان الآسيوية بموجب عقود محددة تضع العبء الرئيسي للتصنيع على الشركات الأجنبية. المتعاقد الأمريكي يصمم الملابس ويرسل مديرين للرقابة على الجودة والفنيين إلى مواقع التصنيع الخارجية.

عقود ابني- شغّل- حول (BOT) Build- Operate Transfer

وتسمى هذه العقود أيضاً عمليات المفتاح باليد "Turnkey operation" بموجب هذا العقد يقع على عاتق المتعاقد الرئيسي مسؤولية المشروع ككل بدءاً من مرحلة التخطيط إلى بناء كامل العمليات، وعندما يؤسس وينجز المشروع ويعمل في البلد المضيف، تحول المسؤولية الكاملة إلى المالكين. بمعنى آخر، الشركة الأجنبية تؤسس المشروع وتبنيه وتجعله يعمل وتنقل ملكيته بعد ذلك إلى البلد صاحب العلاقة – أي البلد المضيف والشكل التالي يوضح ذلك:



هذا النوع من العقود ظهر في السبعينيات من القرن الماضي كطريقة للتنمية الاقتصادية السريعة لمشاريع البنية التحتية الرئيسية. والشركات الكبيرة فقط والتحالفات الدولية تحاول أن تتعهد عقود BOT، وهذا النموذج ما زال يتطور كشكل من الأعمال الدولية، والعقود الأولى من هذا النوع كانت عبارة عن اتفاقيات قصيرة الأجل، ولكن اليوم معظم العقود تحدد ما بين من ٣ إلى ٥ سنوات.

يتجه اليوم هذا النوع من العقود BOT لكي يمتد لفترات أطول من ١٠ إلى ٢٠ سنة ويتفق المتعاقدون على التوظيف التدريجي للمقرات بالعمالة المحلية والإدارة وتأمين التدريب عند الحاجة، ومن ثم تحويل الملكية والمسؤولية إلى الجهة المعنية (عادة

الهيئات الحكومية) مقابل أجور معينة وضمانات الأرباح ويستطيع متعاقد الـ BOT الاعتماد على تدفق العائدات المستقبلية وتحويل أجور ضخمة بدون خلق منظمات خارجية دائمة، ولكن أي تكاليف زائدة للمشروع يمكن أن تخفض الأرباح بسرعة، كذلك فإن التضخم وتقلبات معدلات سعر الصرف الأجنبي يمكن أن تهدد المشروع.

وغالباً ما تمول عقود الـ BOT " المفتاح باليد " عن طريق تحالف المستثمرين وبذلك يحتاطون لأخطارهم الفردية، ومثال على هذا النوع من التعاقد هوب ويل الشركة القابضة Hopewell Holdings التي يبلغ رأسمالها بلايين الدولارات، وهي شركة بناء عملاقة متعهدة لحوالي ٢٠ مشروعاً في آسيا (الصين)، الفيليبين، اندونيسيا، وغيرها. هذه المشاريع متنوعة منها مصانع توليد الطاقة، معالجة مياه، كذلك فقد دخلت الشركات الأمريكية في هذا النوع من العقود في فيتنام. وكذلك الشركات الأوروبية لإنشاء مشاريع البنى التحتية وكلها تستعمل هذا النوع من العقود BOT.

٥-٦-المشروعات المشتركة Joint Ventures:

يمكن للشركات أن تتوسع خارجياً من خلال مشاريع مشتركة تضم شركات ومؤسسات من دول مختلفة لتشكل تحالفات تجارية، هذه هي الطريقة الأكثر شيوعاً لدخول الشركات في الأسواق الخارجية في كل مكان، وبذلك يمتلك كل شريك جزءاً من المشروع الجديد ومثل هذا التعامل يمكن أن يضم شركتين أو أكثر من الشركات الخاصة، شركات خاصة-وحكومية، مجموعات حكومية أجنبية، شبكة واسعة من المنظمات من دول عديدة.

وينشأ المشروع المشترك نتيجة لاتفاقيات تعاقدية بين شركة متعددة الجنسيات وشركة مضيفة أجنبية، حيث تساهم كل منها بنسبة معينة من رأس المال للمشروع المشترك الجديد. وحوالي ٧٠% من تلك المشاريع ينطبق عليها هذا الوصف في حين

أن الغرض الرئيسي هو توسع الأعمال لكلا الطرفين ضمن مخاطر محدودة بشكل يحقق أهداف التحالف.

وتعتبر المشروعات المشتركة السبيل القانوني الوحيد لتمارس شركة ما الأعمال التجارية في بلد حكومته تمنع الاستثمار الخارجي داخل حدودها إلا مع أطراف محلية ذوي مصالح مشتركة يشارك بشكل متساوٍ في السلطة الإدارية. ونجد ذلك في الصين، البرازيل، الهند، وسوريا، العربية السعودية، وغيرها.

ومع أن العقود تقيد ملكية الشركات الأجنبية بأقل من ٥٠% إلا أن بعض البلدان تتساهل بهدف جذب الاستثمارات الخارجية، والغاية من الاستثمار في هذا النوع من المشاريع المشتركة هو دمج قوى هذه الشركات وتوحيدها من أجل تحقيق النجاح..

وظهر مصطلح آخر متداول هو التحالف الاستراتيجي الدولي International Strategic Alliance (ISA) ليوسع معنى المشروع المشترك فيضم أو يشمل مجموعة شركات بدلاً من نموذج شركتين فقط، والأطراف المشاركة في هذه المشاريع ليست لديها بالضرورة أوضاع متساوية في هذا النوع من التحالف. والعديد من المشاريع المشتركة لا تعتمد على استثمارات في الأسهم ولكن على روابط تعاونية بين القدرات والطاقات الفردية، مثل قنوات التسويق، التكنولوجيا، البضائع والخدمات إلخ، وغالباً ما يكون التحالف الاستراتيجي الدولي عبارة عن تجمع لشركات متعددة بدلاً من أن تكون شركات مساهمة جديدة.

والشكل الأكثر شيوعاً للتحالف الاستراتيجي الدولي هو أن تنضم شركتان لتأسيس مقرٍ جديدٍ لتصنيع منتج جديدٍ، ويعقد هذا المشروع المشترك عن طريق استثمار أساسه الشراكة في الاستثمارات والمسؤوليات للأطراف المشاركة، وكمثال جنرال موتورز (GM) الأمريكية انضمت مع تويوتا "Toyota" اليابانية في

مشروع لتوسيع خط إنتاج السيارات الصغيرة في الولايات المتحدة، تويوتا ساهمت في التقنية والخبرة في إنتاج السيارات الصغيرة المطلوبة لإنتاج سيارات عالية الجودة، بينما ساهمت (GM) جنرال موتورز في التسويق والتوزيع لتدخل بسرعة في السوق الأمريكي، هذا المشروع الجديد مقره كاليفورنيا حيث ساهم به كل شريك بـ ١٠٠ مليون دولار بشكل نقدي وأصول للبدء في المشروع الجديد. وتضمن فريق الإدارة الأساسي عدداً متساوياً من المديرين اليابانيين والأمريكان، لتحمّل مسؤوليات البحث والتطوير R&D، تصميم المنتج، التصنيع المؤتمت، التوزيع، والإدارة حددت كلاً منها بدقة، وتخصيص الأرباح لتويوتا وجنرال موتورز قد حُددت طبقاً لصيغة معقدة ولكن دقيقة مبنية على المساهمة في الاستثمارات والأصول.

النمط السائد من المشاريع المشتركة تحول باتجاه ضمان الأسواق الجديدة، إما في البلد المضيف وإما في بلدان أخرى توجه إليها الجهود المشتركة للمشروع الجديد، وكنتيجة لذلك فإن العديد من المشروعات الجديدة المشتركة ربطت الشركات الأمريكية واليابانية مع الشركات الأوروبية لتؤمن بذلك العبور إلى منطقة التجارة الأوروبية المحلية.

أسباب عدة وراء هذه التحالفات بين الشركات العالمية فالبعض منها يسعى للحصول على الموارد النادرة، أو التصنيع بكلفة أقل، أو تجميع الشركات قواها لتشكل فرقاً للبحث والتطوير R&D وهذا ما سعت إليه وكان المحفز الرئيسي لشركات دي بونت "Dupont" وداتش للإلكترونيات الهولندية "Dutch electronic" وفيليبس "Philips" لتطوير الأقراص المدمجة "compact discs".

كذلك فإن الشركات تتجمع مع بعضها بعضاً لتوزيع العبء المالي لتطوير المنتجات، وهذا هو سبب تحالف كل من شركة بوينغ الأمريكية Boeing، وثلاث شركات يابانية مصنعة ووكالة الحكومة اليابانية التي ساهمت في تطوير بوينغ ٧٦٧.

وغالباً يتجمع الشركاء ليكملوا المهارات المطلوبة لترويج وطرح صناعات جديدة كلياً في الأسواق، مثلاً شركة Kubota اليابانية أكبر شركة منتجة للتجهيزات الزراعية لديها قدرات تصميم وتصنيع استثنائية ولكن وظيفة التسويق لديها كانت متركزة بشكل ضيق على الأجهزة الزراعية. وفي الوقت نفسه شركة سيليكون فالي Silicon Vally العاملة في تطوير أنظمة الكمبيوتر، لديها ابتكارات تقنية استثنائية لكن ليس لديها خبرة في التصنيع. كلتا الشركتين دخلتا معاً في مشروع مشترك لخلق حاسوب متطور يسيطر حالياً على هذا القطاع الصناعي.

وكقاعدة عامة ،فإن الشركات متعددة الجنسيات (م.ج) تؤسس تحالفاً استراتيجياً في البلدان النامية الأقل تطوراً لتنفيذ نشاطاتها في المنبع حيث المقرات وكلفة الموارد والأجور منخفضة. وهكذا فإن الشركات المتعددة الجنسيات تؤسس تلك المشروعات لزيادة الوفورات في الإنتاج أو اقتصاديات الحجم، أو ميزات تنافسية، وعلى العكس فإن الشركات المتكاملة عالمياً تتجه لأن تشكل تحالفاً استراتيجياً في البلدان المتطورة لتتكامل نشاطاتها في المصب أي الأسواق الخارجية. وهكذا فإنها تجمع قواها للبحث عن دخول الأسواق الخارجية أو الميزات التنافسية لأسواق إقليمية كما في الولايات المتحدة الأمريكية أو الاتحاد الأوروبي أو بلدان مثل الصين واليابان.

المديرون العاملون في المشاريع المشتركة يعملون ضمن الحد القاطع للأعمال العالمية لأن الشركاء لا يسهمون فقط في رأس المال بل بالخبرات حيث يجد المديرين أنفسهم منشغلين بشكل كبير في المجتمعات الخارجية.

وتعتبر المشروعات المشتركة الوسيلة المفضلة لإجراء الأعمال في البلدان التي لديها سياسات أو عملات غير مستقرة. والخطر المرتفع في هذه البيئات يزيد من مخاطر فشل المشروع نفسه لأنه يديره أشخاصٌ ذوو مصالح مختلفة وخلفيات ثقافية متعددة ويواجهون مشاكل تنسيق معقدة، أكثر مما هو موجود في مكان آخر.

ويتوقف نجاح التحالف على العوامل التالية التي أظهرت الأبحاث أهميتها وهي:

١-تضافر القوى ويظهر ذلك من خلال جمع المهارات والقدرات التنظيمية للشركات المتحالفة.

٢-توحيد الثقافات وتعاونها مع بعضها بعضاً إدارياً من خلال تطابق القيم وأخلاقيات العمل.

٣-تطابق الأهداف للشركاء المتحالفين في المشروع الجديد، وخاصة فيما يتعلق بالتوقعات المشتركة لدى الإدارة والعاملين في المنظمة.

٤-خلق مستويات للمشاركة بحيث تسمح بتوزيع المخاطر والأرباح بشكل متكافئ حسب نسبة كل من الشركاء ومساهمته في المشروع الجديد، والمقصود بذلك العدالة في التوزيع.

وعندما لا تستطيع الشركات المتحالفة الالتزام بالمعايير الأربعة فإنها ستواجه علاقات مزعزعة قد تشل نشاط المشروع المشترك. ويمكن أن ينهار هذا التحالف بشكل مبكر من جراء الاختيار الخاطئ للشركاء، أو الدخول باتفاقيات سريعة جداً دون تأسيس أرضية ذات قواعد متينة متطورة جداً لهذا التحالف.

حتى عندما تتم هيكلة التحالف الاستراتيجي بشكل جيد، فإن نسبة الثلث منها تتفكك عندما تسوء العلاقة بين الشركات أو تغير أولوياتها.

وتهدد عادة هذه المشاريع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الدولية، منها عدم الاستقرار السياسي، أو النزاعات بين حكومات المشتركين، ولذلك فإن التحالفات الاستراتيجية الدولية لا تعتبر بدائل قليلة المخاطر بل إنها تتطلب مهارة إدارة تقاطع الثقافات من قبل المتشاركين لكي تستطيع الوقوف في وجه تلك التهديدات.

٦-الملكية الكلية للعمليات الخارجية:

رأينا أن الشركات المتحالفة والتي تشكل مشروعاً جديداً تحدد ملكية كل شريك والسلطة التي يتمتع بها. لأن المشروعات المملوكة كلياً والتي تعمل في الخارج تخضع لرقابة وملكية كاملة من قبل الشركة الأم. هذا هو الشكل النهائي للتعامل الدولي في البلدان التي تسمح بالملكية الأجنبية، وهي تمثل أيضاً الخيار المتاح الأكثر خطورة ولكنها تضمن الرقابة الإدارية الأكثر شمولية.

وتعتبر الملكية الخارجية الكاملة أفضل نموذج لدخول الشركات الغربية إلى الأسواق العالمية حتى الآن، كما يفضل المديرون الغربيون فرض رقابة شاملة على العمليات أكثر من التخلي عنها لمديرين من البلد المضيف. وهذا هو الفرق بين مشروع ممتلك كلياً من قبل الشركة الأم ومشروع مشترك أو اعتبار أو أي شكل من أشكال الملكية حيث تتطلب المشاركة بالرقابة الإدارية على المشروع.

المنظمات في الصناعات التي تتم في أماكن متعددة تفضل غالباً الملكية الكاملة لفروعها الخارجية، وبعض الأحيان تستدعي القوانين المحلية ذلك كما في الخدمة المصرفية حيث تختلف عمل الأنظمة والسياسات القانونية بين معظم البلدان، وهذا يتطلب الملكية الأجنبية الكاملة وكمثال "Citigroup" سيتي جروب لديها أنظمة مصرفية دولية واسعة تتطلب رقابة محلية على النشاطات المصرفية، ونتيجة لذلك تتطلب استراتيجية سيتي جروب التركيز على مركز حساس يدير الصفقات المالية الكلية مع أن فروعها مسجلة وتدار محلياً. مع أن الشركة كانت من بين المؤسسات المالية الأولى التي توسعت دولياً. فإن أصولها (موجوداتها) في بلد ما غير مميزة عن بقية البلدان الأخرى.

وصناعة التأمين Insurance Industry كمثال تختلف بشكل محسوس في كل بلد والقليل يمارس أو يعمل بأنظمة متشابهة قانونية في أي مكان من تلك البلدان.

لذلك فإنه من المنطقي أن يقوم التأمين الدولي بتركيز مصالحه الكلية في مكان واحد. بالإضافة إلى ذلك بعض البلدان تتطلب ملكية محلية لتسجيل الأعمال التجارية.

لقد أصبحت مشروعات التحالف الدولي أكثر شيوعاً من الملكية الكلية للعمليات الخارجية، ومع ذلك فإن العديد من الشركات تجادل في أنها يمكن أن تتوسع بشكل سريع وتقلل من المخاطر من خلال وحدات أعمال أجنبية مستقلة. والذين يفضلون مشروعات التحالفات الاستراتيجية يشيرون إلى أن الشراكة في الملكية مع المحليين تفرض تحمل بعض المخاطر المالية وتساعد على تجنب صعوبات ترحيل العملة الصعبة إلى البلد الأم. وكذلك يمكن أن تواجه عداءً أقل من المواطنين والسياسيين في البلد المحلي مقارنة مع المشاريع الأجنبية المملوكة بالكامل.

إن الذين يفضلون الملكية الكاملة للعمليات الخارجية لا ينكرون صحة العديد من هذه المخاطر لكنهم يقولون أن الشركة الأم تستطيع عزل كل فرع خارجي من خلال التسجيل المستقل عن أي شيء يمكن أن يحدث للفروع الخارجية، لذا فإن المشاكل في وحدة أعمال واحدة سيكون لها تأثير ضعيف على العمليات العالمية، لذا فإن حجة وقوة أي من الموقفين السابقين يتوقف على حجم الاستثمار الخارجي مقارنة بممتلكات الشركة ككل. (وهذا ما رأيناه عند بحثنا للبيئة السياسية).

بشكل عام إن التملك يوفر مدخلاً سريعاً للأسواق الخارجية لأنه يوفر على الشركة الأم تجاوز العوائق التجارية وتجنب تعقيدات التأسيس، كما أنه يجنب مشاكل تكوين فريق عمل إداري دولي. وبذلك فإن الشركة تقوم بالعمل فور تملكها للشركة التي اشترتها.

٧- القدرات والصلاحيات الإدارية:

وتشكل الاعتبار الثالث للتطبيق الاستراتيجي في الإدارة أو بشكل أدق وأكثر تحديداً هو قدرة المدربين في الشركة على تطبيق الخطط الاستراتيجية وأفضل الخطط

الإدارية الموضوعة تتطلب من المديرين عمل أشياء قد تكون مستحيلة في ظل ثقافات متعددة وبيئات مختلفة. لذا فإن الصلاحيات الإدارية لها أهميتها في تطبيق الاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا. هذه الصلاحيات قد تقع فريسة اعتقادات معينة ناتجة عن مخاوف لدى الإدارة العليا أو المديرين، وقد لا تشجع التجارة العالمية نتيجة التحيز الشخصي للمديرين عند اتخاذهم قرارات خارجية محددة بشأن الاستثمارات.

فالعلاقات السابقة (الحرب الباردة) بين الشرق والغرب لها أثرها على التجارة الدولية، إذ لا يزال هناك أناس لا يرغبون في القيام بالأعمال التجارية بين دولهم. إنَّ الوضع الحالي في الشرق الأوسط والسيطرة الأمريكية تمنع بقية الدول من اتخاذ قرارات من التعامل مثلاً مع سورية، لذلك فإن المديرين في كل من جانبي التحالف لديهم أسبابهم الخاصة لممارسة صلاحيات إدارية قد لا تشجع التجارة العالمية.

بشكل واضح فإن القرارات الإدارية يمكن أن تعيد توجيه استراتيجية الشركة وتفسر لماذا تصبح فجأة منافساً عالمياً، ورغم أن المديرين مدفوعون لقيادة شركاتهم وفق خطة استراتيجية فعّالة إلا أن لشخصيتهم دوراً هاماً في صنع القرار.

٨-التعاون الإداري: عندما تتوافق الصلاحيات والامتيازات الإدارية مع الأهداف الأساسية للإدارة وعندما يتخذ المديرون قرارات تعطي الأولوية لاستراتيجيات التوجه الدولي فعند ذلك يتطلب التطبيق الصحيح لهذه الاستراتيجيات التعاون بين المدير العام للشركة وبقية مديري الفروع الخارجية بحيث يوجههم من أجل تنفيذ الخطة الموضوعة.

وقد ينهار التعاون لأسباب عديدة وقد وجد الباحثون أنماط سلوك شاذة للشركات الدولية، وتظهر مشاكل التطبيق في المشروعات ذات المقرات المتعددة أكثر منها في المشروعات المتكاملة عالمياً ضمن التشكيل المتعدد المراكز أو المقرات يتنافس

المديرون الأجانب في الفروع الخارجية والمغتربين في الشركة من خلال استراتيجيات بلد مركزي وبذلك يتعودون على الاستجابة لطرائق الأعمال المحلية.

وعلى العكس فإن المديرين في فروع الشركات الخارجية في شركة متكاملة عالمياً يتنافسون كجزء من شبكة مصالح تنظيمية وغالباً يعتمدون استراتيجيات واسعة لسلع وخدمات من ماركات عالمية.

ويتوقع المديرون في الشركات المتعددة المواقع الاستقلالية من خلال استراتيجية وطنية مركزية وأنظمة اتخاذ قرارات محلية في حين أن نظرائهم في الشركات المتكاملة عالمياً يتمتعون باستقلالية وسلطة اتخاذ قرار من خلال النشاطات المترابطة.

في الحقيقة: إن استراتيجيات الشركة يمكن أن تتعارض مع الأولويات المحلية وهذا من شأنه أن يقلق مديري الفروع لأن عملياتهم ستكون عرضة للخطر لتعارضها مع الأولويات المحلية.

هذا التناقض يظهر نمطين من السلوك:

الأول: يمكن أن ينتج من خلال نزاع ظاهر بين مديري الفروع ومديري مكاتب الشركة الأم.

والثاني: هو تقوية الدعم والوصاية من القمة.

وتبقى مشكلة الامتثال الإداري معقدة جداً أكثر من التفسير البسيط للاختلاف في الأولويات وأن الأفعال تنتج عن سلسلة اعتبارات نفسية واجتماعية تتعلق بطموح الفرد، وشخصيته، وقيم العمل والأخلاق المتمثلة في الإدارة.

الخلاصة: إن تطبيق الاستراتيجية للدخول في الأسواق العالمية هو معقد جداً بسبب قرارات الموقع، وأنماط الدخول كما رأيناها، ثم كيف يقوم المديرون المغتربون في بيئة وثقافة مختلفة بتنفيذ الأعمال المطلوبة لنماذج الاستراتيجية الجديدة. لذا فإن التطبيق يهتم بتنظيم موارد وقدرات الشركة وإعادة تنظيمها لمواجهة التحديات الدولية.

الفصل الثامن: إدارة العمليات الدولية.

International Operations Management

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـــ:

١- معرفة كيفية الحصول على المواد الأولية (المشتريات) في البيئة الدولية.

٢- مناقشة بعض المسائل المتعلقة بالإنتاج لاسيما إدارة الجودة الشاملة، وموقع التسهيلات، والتمركز والانتشار.

٣- مناقشة أنواع التسهيلات والتجهيزات المستخدمة في المجال الدولي.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد:

سنعرض في هذا الفصل البحث عن القرارات العملياتية من منظور شمولي عالمي، هذه القرارات يمكن أن تكون استراتيجية أو تكتيكية (أي لتحقيق غرض معين). وتشمل تلك القرارات الخطط الطويلة الأجل مثل موقع المصنع والحجم والتسهيلات. كما تشمل هذه القرارات أيضاً الأعمال اليومية مثل برامج الإنتاج وتاريخ تسليم المنتج، وهذه القرارات تعود كلها للمديرين التنفيذيين الذين يقومون بتلك العمليات سواء أكانت استراتيجية أم تكتيكية.

ويواجه مديرو العمليات الدولية مشكلة من نوع آخر هي كيفية التعامل بين المنظور الكلي ومنظور الشركات المتعددة الجنسية.

والتفكير بالمنظور الكلي (Global) يوجب على مديري العمليات أن يأخذوا بالحسبان ما هو متاح أو موجود وكلفة الموارد حول العالم لاختيار الموقع الأمثل للعمليات. إذاً عليهم التفكير بتعابير موحدة وعمليات عقلانية شمولية. بينما من منظور الشركات المتعددة الجنسيات على المديرين أن يفكروا في تصميم العمليات لكي تتناسب مع مختلف المواقع وتتأقلم عمليات الشركة مع المتطلبات المحلية،وبالتالي عليهم أن يفكروا بشكل إفرادي ووطني يناسب موقع العمليات،وسيتوضح مفهوم المنتج كخدمة أو سلعة والحصول على المواد الأولية (المشتريات) ومن ثم الإنتاج والتسليم.

١- الحصول على المواد الأولية (المشتريات): لكي تستطيع الشركة أن تقدم سلعة للجمهور الذي تتعامل معه لا بد لها من الحصول على المدخلات الأساسية لإنتاج هذه السلعة من مواد أولية، قوة العمل، الطاقة. وعلى المديرين أن يختاروا بين أفضل المصادر للحصول على تلك المدخلات،والطريقة التي يمكن الحصول عليها في الزمان والمكان بشكل فعال يحقق أهداف الشركة. لذلك من الأولويات على المديرين الدوليين أن يتعاملوا مع الملزمات والمقيدات ويعدلوا في أهدافهم إن اضطروا في ضوء

ذلك بحسب البيئة السياسية والثقافية. وسنأخذ بالاعتبار بعض المشاكل التي تواجه المدير الدولي للحصول على المدخلات.

١- درجة التكامل الشاقولي المرغوبة.

٢- مصدر المدخلات الوطنية ومن هم مزودوها.

٣- مسألة الوقت.

أ- درجة التكامل: تتوقف درجة التكامل الشاقولي على الأسواق ومزودي الشركة بالمواد الأولية، الاعتماد على مزود وحيد بالمواد الأولية، ويمكن أن تكون الشركة المزودة الوحيدة لنفسها، أي أن تشتري المواد التي تحتاجها من موردين آخرين بشكل جزئي، ويسمى ذلك تكاملاً جزئياً.

ومن جهة نظر المدير أو الإدارة فإن الفائدة التي تجنيها الشركة من قرارها هي الرقابة والسيطرة على مكونات عملية الشراء من حيث الكلفة والنوعية والمواعيد..الخ. إن اختيار مورد وحيد في عمليات الشراء تعني اختياره من بين عدة موردين ،وبذلك يخفف من الخطورة المرتبطة بأعمال الشراء ويخفف من كلفة المواد المشتراة.

إن اتخاذ قرار الشراء في الشركات العالمية معقد بسبب العلاقة الموجودة بين فرع الشركة والشركة الأم وبقية الفروع. ويوجد ثلاثة احتمالات يمكن العمل بها.

١-يمكن لفرع الشركة أن يتكامل عمودياً ويعني ذلك أن الفرع يهتم بالمدخلات بنفسه منفرداً بذلك.

٢-يمكن لفرع الشركة أن يتكامل عمودياً مع بقية فروع الشركة، بمعنى أن يحصل على المدخلات من بقية الفروع أو الشركة الأم.

٣-لا يوجد تكامل في فرع الشركة، الموردون جميعهم من خارج الشركة ككل.

كل قرار من هذه القرارات له تأثيراته المختلفة ليس فقط على الفرع وإنما على بقية الفروع والشركة الأم.

وخاصة أن الفروع فيما بينها لا تلتزم ببيع ما تنتجه إلى الفرع الآخر، أو ربما لا ترغب الشركة الأم بإعطاء فرع من الفروع أهمية خاصة ،وتحاول بيع منتوجها بسعر عالٍ، أو أن الفرع لا يرغب بالشراء من فرع آخر لكون النوعية والسعر لا يناسبانه. وهذا مما يخلق نوعاً من التضارب أو النزاع بالنسبة للإدارة يجب أن تتعامل معه. كذلك يوجد بعض المتغيرات السياسية بالنسبة للبلد الذي يعمل به فرع الشركة، وخاصة عندما تكون هناك تعليمات تنص على تفضيل شراء المواد الأولية من الموردين المحليين. ولذلك يبدو واضحاً مفهوم خطر البلد وأثره على التعامل التجاري مع بقية الفروع.

وكلما كان عدد فروع الشركة أكثر كانت الحالة معقدة أكثر، وبالتالي فإن اختيار المدير الدولي يجب أن يتم على أساس مبدأ كفاية الشركة وفعاليتها لتطوير نموذج للحصول على المدخلات الأساسية من حيث الكلفة والفعالية. لذا يجب التوفيق بين أهداف ومصالح كل فرع من الفروع والشركة الأم،ويتم التبادل على أساس الكلفة المقدرة والمقارنة مع الأرباح المأمول الحصول عليها.

٢ً المصدر الوطني: إن اختيار منشأ المورد بالنسبة للشركة العالمية له محاسنه ومساوئه. فالمحاسن تتجلى بأنه لدى المدير قاعدة واسعة من الموردين يستطيع أن يختار من بينهم من يقدم له أحسن العروض من حيث التكلفة والنوعية لمواجهة المتطلبات والحاجات الخاصة بالشركة، وذلك أفضل من أن تكون حكراً على مورد واحد لنفس البلد.

أما المصاعب التي يمكن أن تنشأ من جراء اختيار مورد وحيد فهي ناشئة عن الاختلافات في نوعية السلعة والخدمة وتكون غير متطابقة مع توقعات المدير. لذلك فإنه يفضل دائماً قبل انتقاء مورد أجنبي أن تتحرى عنه إدارة الشركة وتعلم مدى قدرته على تنفيذ المطلوب بأفضل الشروط الممكنة. كذلك تلعب المواصفات والمقاييس

دوراً في اتخاذ قرار اختيار المورد الذي يجب أن يتطابق مع المعايير المحلية ومتطلبات البلد.

كذلك فإن موطن المورد وجنسيته يمكن أن يكون لها معانيها السياسية والاجتماعية.

مثال: (المقاطعة العربية للبضائع والشركات التي تتعامل مع إسرائيل) أو أن بعض المستهلكين يقاطعون بعض البضائع المستوردة (مثال عدم شراء البضائع الأمريكية) احتجاجاً على غزو العراق أو بسبب دعمها لإسرائيل. كذلك فإن انتقال البضائع عبر حدود دولة أخرى يسبب بعض المصاعب للمشتري والبائع.

٣- عامل الزمن أو مسألة الوقت: إن مسألة توقيت شحن البضائع واستلامها أمر هام يجب أخذه بعين الاعتبار، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالاحتياطي المتوفر من المواد الأولية أو المخزون. وبالنسبة للمدير الدولي فإنه يجد نفسه في موقف صعب ومعقد عندما يرى أن البضائع المطلوبة قد تتأخر بسبب مرورها عبر دولة أخرى مما يسبب خللاً يجب التعامل معه عند حساب معادلة المخزون أي الاحتياطي المتوفر لدى الشركة من المدخلات. وخاصة عندما تتبنى الشركة مبدأ (Just -in- Time) فعند ذلك يصبح لعامل الزمن أهمية كبرى.

٢- بعض المسائل المتعلقة بالإنتاج:

تحدثنا في الصفحات السابقة عن المسائل المتعلقة بالمدخلات التي تخص إنتاج السلعة. وسنعالج أهم الأفكار المتعلقة بقضايا الإنتاج دولياً وخاصة فيما يتعلق بالمفاهيم التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من قرارات الإنتاج لا بل تدعم عملية الإنتاج وهي: إدارة الجودة الشاملة.

٢-١-إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M): يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بالتحسين المستمر للمنتج سواء أكان سلعة أم خدمة عن طريق إزالة كافة التغيرات

الطارئة التي يمكن أن تحدث خلال العملية الإنتاجية. وعلى المديرين الدوليين أن يدخلوا فكرة إدارة الجودة الشاملة لكي تعطيهم ميزة تنافسية في الأسواق العالمية .ويتجلى ذلك من خلال التركيز على المستهلك وتحسين العملية الإنتاجية والالتزام بذلك كلياً.

فالتركيز على المستهلك هو معرفة حاجته وتقديم السلعة أو الخدمة بنوعية جيدة ترضيه،والمستهلك هنا داخلي وخارجي، وقد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها.

أما تحسين العملية الإنتاجية والمقصود بذلك التكامل بالجهود المتتالية بين الطريقة والعمليات ضمن المنظمة،وكذلك الذين يتفاعلون مع العملية الإنتاجية من قيادة وقوة العمل لإنجاز إدارة الجودة الشاملة. ولا يمكن أن تتحقق إدارة الجودة الشاملة بدون فهم عميق لأهداف الشركة وأسباب وجودها. وهذا الفهم هام جداً بالنسبة للشركات العالمية لأن البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها الشركة معقدة جداً والنوعية " Quality تعني أشياء كثيرة لناس متعددين حسب طبيعة الشعوب ومدى ارتقائها الاستهلاكي. ولذا فإن الشركة العالمية تميز بين ما هو متشابه وما هو مختلف أو متباين في العمليات العالمية واستخدام ذلك من أجل خلق النوعية".

٢-٢-موقع التسهيلات Location of Facilities: التسهيلات يمكن أن تتوضع في أماكن لتستفيد إما من قربها من المدخلات أو من الأسواق أو أن تكون منتشرة في أماكن متعددة أو مركزة في مكان ما. فإذا كانت مصادر المدخلات قريبة من الأسواق الرئيسة عند ذلك يكون موقع التسهيلات قريباً من الأسواق ومصادر المدخلات معاً. إلا أن ذلك بالنسبة للشركات العالمية غير واقعي لأنها تتعامل مع الأسواق العالمية وتأخذ ما تحتاجه من المواد الأولية من أماكن متعددة حول العالم. إن أفضل موقع للتسهيلات هو حيث تستطيع الشركة أن تنتقل بسهولة بمواردها ومنتجاتها من موقع إلى آخر. وذلك يتوقف على عدة عوامل منها الحركية، الحجم والوزن والقدرة على تحمل النقل والمحافظة على طبيعة المادة وذلك طبعاً لنوعية المنتوج

المراد نقله.

٢-٣-التمركز والانتشار: إذا كانت استراتيجية الإنتاج مركزية فعند ذلك يكون عدد التسهيلات قليلاً، والعكس صحيح إذا كانت استراتيجية الإنتاج منتشرة حول العالم فعند ذلك يكون عدد التسهيلات كبيراً في مواقع متعددة. ولكل من الانتشار والتمركز محاسنه ومساوئه.

أما منافع التمركز فهي التنميط والفعالية اللذان يسهلان عملية الإنتاج على مدى واسع مما يخفض في كلفة المنتج. كذلك فإن عملية التنميط تسهل في إجراءات العمل وينتج عن ذلك نظام إداري مبسط. إن استراتيجية التمركز انشاؤها سهل وتعمل بشكل أفضل من استراتيجية التشتت. ومن الناحية العملياتية إن استراتيجية التمركز تقتضي نقل المدخلات إلى الموقع الرئيس أي مكان التسهيلات المركزي،ومن ثم بعد ذلك نقل البضائع إلى الأسواق. وهذا يزيد في النفقات والوقت وتعقيد نظام عمليات الإنتاج،مما يسبب إرباكات للإدارة ،وبالتالي فإن السهولة والفعالية المرتبطة بالمركزية لا تنفع عند مواجهة التعقيدات المذكورة أعلاه. وهذا ما يجعل عملية التمركز غير مجدية وخاصة إذا كانت الأسواق مبعثرة والمدخلات غير متوفرة في مكان واحد.

فيما يخص ميزات استراتيجية التشتت في الإنتاج أو اللامركزية فهي المرونة والتأقلم وخاصة عندما تكون المدخلات قادمة من دول مختلفة أو أن المنتج يجب أن يتناسب مع الأسواق المختلفة. وبالتالي فإن التنميط لا يمكن أن يكون ذا فائدة، وبهذه الحالة فإن مواقع التسهيلات يمكن أن تتوضع في عدة بلدان بحسب نشاطات الشركة.

وهذا يسمح للإدارة بالمرونة في الحصول على المواد الأولية من مجموعة موردين مختلفين يمكن أن تواجه بها حاجات الأسواق. ويمكن أن تزيد أو تنقص من الإنتاج في موقع ما بحسب مقتضيات الظروف الموجودة في الموقع. هذه الاستراتيجية تعكس عدم حاجة الشركة أن تعتمد على موقع تسهيلات واحد.

أما فيما يخص السلبيات التي تتعلق باستراتيجية توزيع الإنتاج في أكثر من موقع فهو ارتفاع كلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج المرتبطة بكميات الإنتاج القليلة. وكذلك فإن النظام الإداري سيكون أكثر تعقيداً بسبب إدارة عدة مواقع للتسهيلات، وعلى الإدارة أن تقارن أو توازن بين ميزات ومساوئ كل منها، وتقرر أي النظامين أفضل في ضوء المعطيات التالية، نوعية الإنتاج، عمليات الإنتاج، مصادر الحصول على المدخلات، والأسواق.

٣- أنواع التسهيلات:

تختلف التسهيلات باختلاف استراتيجية الإنتاج المنتقاة وتصميم التسهيلات يختلف باختلاف ذلك. واستراتيجية تمركز الإنتاج تستدعي تصميم تسهيلات واسعة، فعالة نمطية وربما تصميم تسهيلات مؤتمتة، بينما في استراتيجية توزع الإنتاج في أكثر من موقع يعني أن التسهيلات أصغر وربما كل واحدة منها فريدة من نوعها في التصميم لتواجه حاجات خاصة لموقع ما معين لإنتاج يتناسب مع أذواق المستهلكين المحليين.

ولاختيار موقع ما يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الصفات المميزة له قبل تصميم التسهيلات لذلك الموقع ،هذه الصفات هي مناخية، ثقافية، مادية، أو حكومية.

٤- التجهيزات:

تجهيزات الشبكة أو النظام هي الوسيلة التي من خلالها تصل المدخلات إلى موقع الإنتاج وكذلك المنتجات إلى المستهلك. التجهيزات الشبكية تتراوح بين البسيطة والمعقدة. والتجهيزات الشبكية تكون بسيطة عندما تكون المدخلات قريبة من المواقع المسهلة للإنتاج ،وكذلك عندما يكون مركز الإنتاج قريباً من أسواق التصريف. والعكس صحيح بالنسبة للتعقيدات في التجهيزات الشبكية حيث تكون التسهيلات الإنتاجية بعيدة عن مواقع الإنتاج أو مواقع الإنتاج بعيدة عن أسواق التصريف.

إن التطور الذي حدث في عملية نقل البضائع حول العالم والكلفة المنخفضة في الناقلات البحرية،وكذلك طائرات الشحن جعل من السهل نسبياً نقل البضائع نصف المصنعة والمصنعة كلياً حول العالم، مما زاد في التسهيلات باختيار المواقع الإنتاجية. ومن المهم جداً للشركات أن تعرف شبكات النقل الموجودة في البلدان النامية البعيدة ونظام التجهيزات،وذلك لكي تتحقق من المشاكل الممكنة والاختناقات التي يمكن أن تحدث في هذا النظام، والمرونة المتزايدة التي تقدمها وسائل النقل جعلت من شبكات التجهيزات جزءاً لا يتجزأ للقيام بالأعمال التجارية عالمياً. هذه الشبكات تكون فعالة إذا كانت كل الأجزاء تتناسب مع بعضها بعضاً وتدار بسهولة،وإن أي خلل يحدث في أجزاء الشبكة يُخلُّ بالنظام ككل. فالتأخير والمشاكل الناتجة عنه وهي من صفات شبكات النقل معروفة لدى الجميع. لذا يجب بناء شبكة قوية متماسكة الأجزاء لمواجهة المشاكل المحتملة الوقوع.

الفصل التاسع: التنظيم والرقابة في المنظمات العالمية.

Organizing And Controlling In global Organizations

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـــ:

١- توضيح البنية التنظيمية للشركات العالمية والمراحل التي مرت بها بدءاً من هيكل أو بنية التصدير ،فالقسم الدولي والهياكل العالمية أو الكونية ثم الهياكل المتعددة الأبعاد.

٢- تفسير امكانية الربط بين الهيكل التنظيمي والرقابة ،وتوضيح أهمية الرقابة في الشركات الدولية.

٣- شرح آلية الرقابة في الشركات العالمية.

٤- دراسة امكانية تحقيق الرقابة الدولية عبر السياسات والإجراءات والخطط.

٥- المركزية واللامركزية وأهميتها في الشركات الدولية.

٦- دراسة العلاقة بين أنظمة المعلومات والرقابة.

٧- دراسة عملية تقييم الأداء في الشركات العالمية.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد:

إن العلاقة القائمة بين التنظيم والرقابة هي نتيجة طبيعية لأن الهيكل التنظيمي مرتبط بنظام الرقابة والعكس صحيح. فالتنظيم يسمح للخطط الاستراتيجية ويزودها بآلية تسمح للإدارة بتنفيذ تلك الاستراتيجيات. والرقابة المستخدمة في الشركات الدولية محددة إلى حد ما بالهيكل التنظيمي الذي تختاره الشركة، ومهمتها قياس وتقييم الأداء في العمل وذلك حسب الخطط الموضوعة.

سنحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على تطور الهيكل التنظيمي للشركات العالمية وتحليل بعض الهياكل المشتركة بين مجموعة الشركات العالمية، ومن ثم سنأخذ بالاعتبار إعادة هيكلة الشركة والعلاقة بين البنية التنظيمية والرقابة، ثم بعد ذلك سننتقل إلى عملية الرقابة التي غايتها مقارنة ما هو مخطط من النشاطات ومدى تنفيذ هذه النشاطات وكلتا الوظيفتين تعملان على تحقيق أهداف المنظمة.

١-البنية التنظيمية للشركات العالمية:

كما ذكرنا سابقاً عند استعراضنا للتطور التاريخي للشركات العالمية،فإن معظمها في البداية شركات تابعة للولايات المتحدة الأمريكية،وبالتالي فهي الرائدة في هذا المجال. لذا فإننا سنلقي الضوء على تطور الهياكل والبنى التنظيمية لهذه الشركات.

نحن نعلم أن الهيكل التنظيمي أساس لإنجاز الأهداف بشكل فعّال،وهو الذي يزود المنظمة بالإطار اللازم للرقابة، كي يوضح الإدارات والأقسام المكونة للمنظمة ومدى ارتباطها ببعضها البعض من خلال نظام اتصالات يتم بين هذه الوحدات الإدارية. وعند تصميم الهيكل الإداري يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار القنوات المعدَّة لهذا الغرض. بحيث يتم التفاعل بين الجهاز الإداري المكون لهذه المنظمة والإدارة العليا. ونعني بهذا مدى ارتباط العنصر البشري بالهيكل التنظيمي وارتباط العمل بالتكنولوجيا. بجعل هذه المكونات تتفاعل مع بعضها لتنجز أهداف المنظمة. ويهمنا في هذا المجال أن

نوضح البنى العالمية للشركات (م.ج) وكيف يمكن تمييزها عن بقية هياكل الشركات الأخرى من خلال الحاجة للتنميط أو التأقلم مع مظاهر أخرى للشركة (م.ج) بما في ذلك ما تنتجه وتوزعه حول العالم.

فالشركات العالمية مرت بمراحل أربع وهي:

١- هياكل التصدير : export structures.

٢- القسم الدولي: International division.

٣- البنى أو الهياكل العالمية: global structures.

٤- الهياكل أو البنى المتعددة الأبعاد: multi dimensional structures.

وإن ذكرنا هذه الهياكل بشكل متتالي أو متعاقب ،فلأن معظم الشركات ابتدأت هكذا. بعض الشركات تجاوزت المرحلتين الأولى والثانية وبعضها بقي عند المرحلتين المذكورتين.

١-١-هيكل أو بنية التصدير:

الهيكل التنظيمي للتصدير إما أن يكون مقصوداً أو أن يأتي عفوياً أو بطريقة المصادفة "fortuitous" وكلاهما يقترح هيكلاً فعالاً يتناسب مع أعمال التصدير وغالباً ما يبدأ أصحاب الشركة بالعفوي وينتقلون بعد ذلك إلى البنية العالمية.

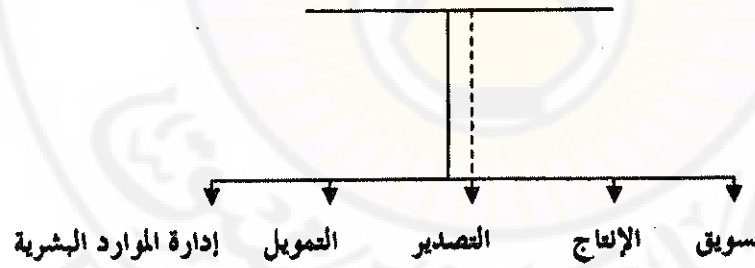
بالتصدير العفوي تقوم الشركة بهذه العمليات كما قلنا بالمصادفة أي إنها لا تبحث عن التصدير، ولكن بعض الزبائن الأجانب يتصلون بالشركة للقيام ببعض التوريدات المعينة من البضائع،وهذا لا يتطلب من الشركة سوى القيام بالعمل دون أي تغير في بنية الشركة. ولكن يؤخذ بعين الاعتبار أن تتم عملية التصدير في الوقت المحدد وبطريقة سليمة ومعظم الشركات تعتبر هذا العمل مؤقتاً،لذا تكلف شخصاً من العاملين لديها القيام بتسويق هذه السلع أو القيام بالعمليات اللازمة للتصدير. ويجب

هنا التفريق بين التسويق والعمليات في التصدير.

ففي حالة التسويق ،فإن ذلك يعني أن الشركة ستركز بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية، أما إذا كان التصدير يقع ضمن العمليات فهذا يشير إلى أن الشركة تهتم بتخصيص إنتاجها للتصدير مع بعض التركيز على بيع منتجاتها تلك في الأسواق، وعند ذلك ربما تعدل الشركة في منتجاتها عند الضرورة لتتناسب مع أذواق الأسواق الخارجية.

وعندما تنجح الشركة في مهمتها في التصدير خارجياً عفوياً تنتقل بعد ذلك إلى استراتيجية التصدير المقصود الهادف إلى البحث عن أسواق جديدة حيث الفرص تكون متاحة للشركة للقيام بعمليات التصدير. وبالتالي فإن هيكلية المنظمة ستتأثر بذلك وينشأ قسم أو وظيفة مهمتها القيام بعمليات التصدير تتعايش مع الهيكل القديم للشركة. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (٢) الهيكل التنظيمي التقليدي للشركة في المرحلة الأولى

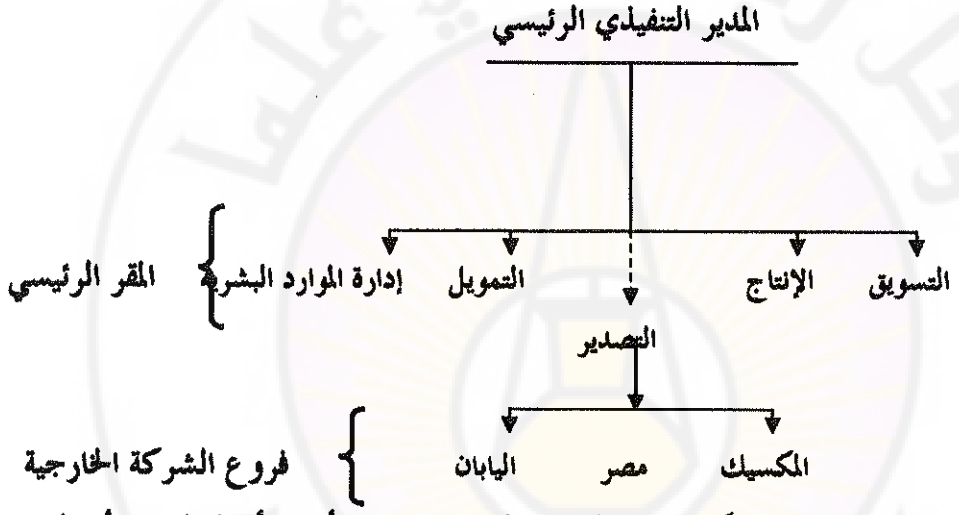


ويبدو من الشكل رقم (٢) أن الشركة تشكل إدارة أو قسماً، إلا أنه في الحقيقة غير ذلك. وتبقى مهمة الشركة الأساسية في الأسواق المحلية، ومهمة الرؤساء والمنفذين في هذه الحالة إعطاء الأهمية للأسواق المحلية دون الاهتمام بالبحث عن الفرص في الأسواق الخارجية.

١-٢-القسم الدولي:

عندما تقرر الشركة الانتقال إلى بناء هيكل يكون القسم الدولي أحد الأقسام أو الوظائف الرئيسة للشركة،وخاصة عندما تصبح فرص التصدير إلى الأسواق الخارجية ضمن الاستراتيجية التي تعتمدها الشركة لتسويق منتوجاتها أو خدماتها. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (٣) الشكل التنظيمي يتضمن قسم التصدير الدولي مع بقية الأقسام.



هذا القسم مكانه على الخط التنظيمي مع بقية الأقسام أو الوظائف، أو المنتوج أو التنظيم الجغرافي.

ويعتبر هذا الشكل المرحلة الوسط بين الشركة التي تعتبر أن نشاطها المحلي هو الأساس وبين الشركة العالمية التي تعتبر نشاطها أصبح دولياً.

كذلك فإن الشكل يوضح أن العمليات التي تتم مع بلدان مثل المكسيك أو مصر أو اليابان هي تحت إشراف نائب رئيس الشركة الذي بدوره يقدم إلى الرئيس المباشر تقريراً عن كافة النشاطات في مجال التصدير، ومهمة هذا القسم هو تخصيص الموارد وتنسيقها على مختلف النشاطات الخارجية، بحيث يستطيع القسم أن يتحاوب

مع كافة فرص السوق المتاحة.

١-٣- الهياكل العالمية أو الكونية:

الهيكل الكوني يشبه بقية الهياكل للمنظمات التي تمارس النشاط المحلي،ولكن استراتيجية الشركة تتضمن العالم كله وليس فقط النطاق المحلي الذي تعمل به، ويصبح هذا الهيكل التنظيمي مناسباً عندما تصبح الفرص العالمية والفوائد التي تجنيها الشركة من السوق العالمية أكثر من السوق المحلية. وهذا يمكن رؤيته بطرق عدة.

- مبيعات وأرباح الشركة الخارجية تنمو وتزداد بشكل أكبر من المبيعات والأرباح المحلية.
- حساب المبيعات الدولي أصبح ٥٠ % من المبيعات الإجمالية للشركة ككل.
- اتساع القسم الدولي من حيث الاستثمارات والموظفين، والموجودات، والحجم، بقدرات اتساع قسم الإنتاج.
- التطور الهام في مجال الخبرة والتجربة والمعرفة الدولية بالأسواق العالمية لدى الإدارة العليا ويمكننا أن نميز ثلاثة أنواع من الهياكل العالمية:

أ- هيكل وظيفي عالمي global functional structure.

ب- هيكل منتَج عالمي: global products structure.

ج- هيكل جغرافي عالمي: global area structure

١- الهيكل الوظيفي الكوني: هذا النموذج نراه في شركات الصناعات الاستخراجية (مناجم، بترول، الغاز الطبيعي وغير ذلك) حيث الحاجة كبيرة إلى معرفة كيف العمل (Know - how) الوظيفية شديدة الأهمية للنجاح، والخبرة الوظيفية المناسبة على أساس عالمي.

وكمثال نأخذه في هذا المجال، التنقيب وتكرير البترول هي صناعة واحدة متماثلة في جميع أنحاء العالم والشركات تعتمد دائماً على الخبرة العملية. لذا فإن الهيكل

الوظيفي الكوني هو المناسب.

من مساوئ هذا النوع من الهياكل أنه في بعض الأحيان غير فعال ومعيق للعمل لأن بعض الحاجات العملية تختلف من منتج لآخر ومن منطقة لأخرى في معظم الحالات،وخاصة عندما يتعلق الأمر بالعملية الإنتاجية والحاجة إلى الخبرة العملية حسب طبيعة المنتج.

٢- هيكل المنتج العالمي: هذا النوع من الهياكل يتبع الشركات المنتجة لعدة سلع مختلفة حيث تنتج وتسوق كل سلعة بطريقة مشابهة حول العالم، والخط الإنتاجي المختلف يحتاج إلى تقنيات مختلفة لأغراض كل خط إنتاجي،ولكن مع تنميط شامل لكل خط من الخطوط المنتجة للسلع المختلفة.

وكمثال: شركة منتجة للقهوة والتبغ، كل من هاتين السلعتين تحتاج إلى خبرة مختلفة عن الأخرى من أجل الإنتاج والبيع، ولكن كل منهما يمكن إنتاجه وبيعُهُ بطريقة متشابهة إجمالياً، هذا الهيكل يسمح بالتركيز على الحاجات المختلفة لكل مجموعة من السلع ويعطيها الأولوية في خدمة المنتج، كما يشجع الشركة على التغاضي أو إهمال الاختلافات الثقافية المحلية فينتج عن ذلك بعض المشاكل ،كما أنه يضاعف الأعمال بالنسبة للشركة، ويخلق بذلك عدم الكفاية بالنسبة لبعض المناطق.

٣- هيكل جغرافي بحسب المنظمة: ويتبع هذا الهيكل للشركات التي تنتج سلعاً على نطاق ضيق تختص به كل منطقة من المناطق،وذلك حسب حاجة أهل المنطقة فإذا كانت الشركة منتجة للدراجات أو العربات الصغيرة وتستخدم نفس التقنية في الإنتاج،أما بالنسبة لعملية التسويق فإن استخدامات السلعة حول العالم تختلف بحسب المناطق. لذا فإن توزيع السلعة وتسويقها سيختلف بحسب الاستخدامات.

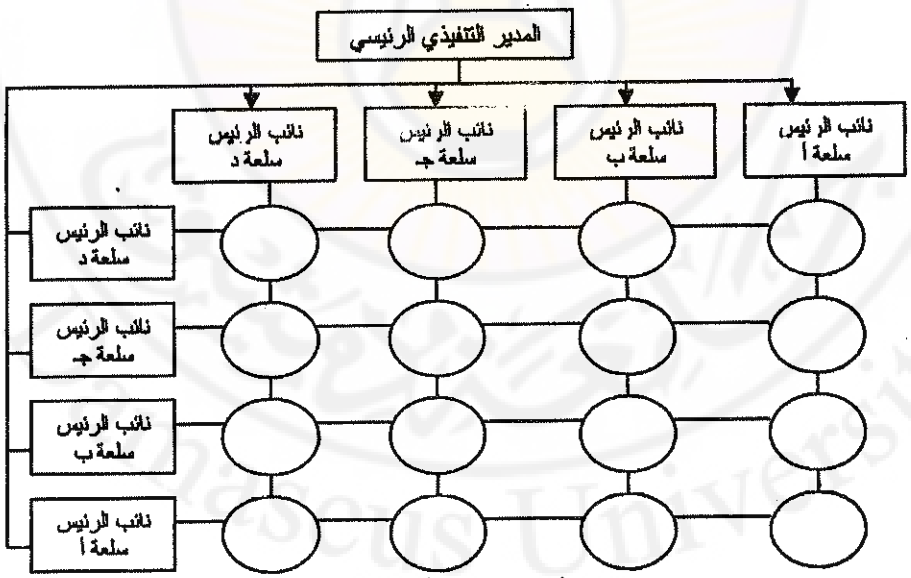
هذا الهيكل يسمح للشركة بالتركيز على الاختلافات الموجودة في المناطق ويدخل بعض التسهيلات في كل منطقة من المناطق، مما يزيد في تنميتها بحسب

الشروط الموضوعية لها.وبذلك يزيد في الاهتمام بالمناطق أكثر منه بالمنتج، مما يزيد في أبحاث التطوير وأن منتجاً ما يتطور في منطقة قد لا يدخل إلى منطقة أخرى من العالم، إن تبني أحد الهياكل العالمية يتوقف على الاستراتيجية الكونية للشركة.

١-٤- الهياكل المتعددة الأبعاد Multidimensional Structures:

إن الحاجة للتنسيق بين الهيكل الوظيفي والمنتج والمنطقة يقود إلى بعض التغيرات والمبادلات في المنظمة والخيارات غالباً، ما تكون بسيطة ومباشرة. وهذا يعني أن الشركة تتبنى هيكلاً ما لخط إنتاجي ما قد يكون الهيكل الوظيفي مناسباً أكثر من غيره، أو قد يكون بحسب المنتج أو حسب المنطقة الجغرافية وهكذا،وربما يكون هناك أفضلية لأكثر من هيكل بنفس الوقت. عند ذلك تتبنى الشركة الهيكل المتعدد الأبعاد الذي يعطي نفس الأهمية لنشاطات المنظمة والتنسيق بينها.

والهيكل المصفوفي هو أحد الهياكل المتعدد الأبعاد، وهذا الهيكل يعطي الأولوية للمنتج والمنطقة على السواء، كما يوضح ذلك الشكل رقم (٤):



الهيكل المتعدد الأبعاد العالمي

الهيكل المتعدد الأبعاد المصفوفي يسمح للشركة بأن تركز على مجموعات المنتجات والفعاليات المرتبطة بها مع الاعتراف بالحاجة للتمييز بين مختلف المناطق الجغرافية.

هناك بدائل أخرى للهياكل التنظيمية تختلف بحسب اختلاف الثقافات وطرائقها في الرقابة من خلال أنظمة السلطة والمسؤولية والنفوذ. فالشركات الأوروبية تختلف عن شركات أمريكا الشمالية بأنها تستخدم الهيكل التنظيمي للشركة الأم في فروعها الوطنية وتعاملها مع الهيكل كأنه وحدة منفصلة عن الشركة الأم ،ولكن تقدم تقاريرها بشكل مباشر للإدارة العليا. أما في المشروعات ذات الطابع الاقتصادي المركزي كالصين مثلاً،فالهياكل التنظيمية تدخل أو تمزج المستويات المختلفة للحكومة في المنظمة الصناعية.

٢- الربط بين الهيكل التنظيمي والرقابة:

الهيكل التنظيمي يحدد إلى درجة كبيرة نوع نظام الرقابة الفعال، لأن الهيكل المناسب يسهل التطبيق المناسب لنظام الرقابة، وكذلك يسهل انسياب المعلومات واتجاهاتها. وبذلك فإن نظام الرقابة يجب أن يصمم من خلال هيكل المنظمة الكلي، كما أن هيكل المنظمة يتطور مع تطور استراتيجيتها وأنظمة الرقابة يجب أن تستغير وتتناسب مع هذا التطور.

والتصميم الفعال لهيكل المنظمة العالمية ونظام الرقابة يمكّن المنظمة الدولية أن تراقب مصيرها بدلاً من أن تتركه للمصادفة.

٢-١-أهمية الرقابة:

تزداد أهمية الرقابة بازدياد شدة تعقيد المنظمة الداخلي وبيئتها الخارجية. إضافة إلى ذلك إن تفويض السلطة مطلوب حين تكون البيئة التي تعمل بها المنظمة في تغيير مستمر مما يتطلب درجة معينة من الرقابة المرتبطة بذلك. جميع هذه العوامل تسهم في

الحاجة إلى نظام رقابة رسمي يؤمن للمنظمة تحركاً بالإتجاه السليم. ويعطي الفرصة للأفراد والمجموعات أن تتصرف وتعمل بشكل فعال يمنع الانحرافات عن طريق قياسها ومطابقتها مع الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة، وتحذير المديرين وذلك عن طريق وضعهم في الصورة الصحيحة لعمل الأفراد في المنظمة.

إن طبيعة الأعمال الدولية تؤكد الحاجة الماسة إلى الأنظمة الرقابية الفعالة في الشركات الدولية، لأن هذه الشركات تعمل في بلدان متباعدة وبيئات مختلفة ومتغيرة وتعتمد على أناس متعددي الجنسيات لإنجاز خططها مما يدعو الإدارة إلى إيجاد نظام رقابي أكبر من حيث الأهمية مقارنة بالشركات المحلية.

ولتحقيق نظام رقابة دولي فعال فإن تصميمه يجب أن يتحلى بصفات متعددة بشكل عام، هذه الصفات هي:

١- **الدقة:** المعلومات عن الأداء في المنظمة يجب أن تكون دقيقة بمعنى هل الأداء الحالي متطابق مع الأداء المتوقع.وهذا يتم عن طريق نظام رقابة فعال. والحصول على الدقة صعب المنال، في العمليات الدولية،وذلك بسبب اختلاف الفهم المتوفر لدى الناس والجماعات عن الدقة.

٢- **احترام الوقت والدقة في المواعيد:** من المعلوم أن المعلومات تصبح مفيدة عندما تكون متاحة في الوقت المناسب بالنسبة للمديرين لكي يأخذوا القرارات الصحيحة أو يقوموا ببعض التغيرات في اللحظة المناسبة. واحترام الوقت والدقة في المواعيد تصبح صعبة بالنسبة للشركات العالمية وذلك بسبب البعد الجغرافي والاختلافات الثقافية، وقد يكون هناك بعض التأخير في وصول المعلومات من المناطق البعيدة مثلاً، بسبب وسائل الاتصالات (البريد الإلكتروني، الهاتف، الطيران ومواعيده .. الخ) وكذلك اختلاف الوقت بين بلد وآخر. كما أن البعد الثقافي له دوره أيضاً،فدول العالم الثالث بشكل عام لها نظرتها الخاصة بالنسبة

للوقت وتختلف بذلك عن الدول الغربية.

٣- **الموضوعية:** المعلومات يجب أن تكون موضوعية قدر الإمكان لكي تكون مفيدة في تصحيح الأخطاء الحاصلة في العمل. وتختلف الموضوعية أيضاً بل تصبح صعبة بسبب الانحرافات الفردية والآراء التي يمكن أن تؤثر في النتائج عند قياس أداء المنظمة. وتلعب الاختلافات الثقافية والوطنية دورها فتجعل من الصعب اكتشاف الانحرافات. لذا يجب الانتباه إلى المقاييس التي يجب استخدامها في قياس الأداء والتي لا تتأثر بالآراء الشخصية.

٤- **القبول:** إن النظام الرقابي يعمل بمجرد قبول الناس له وإلا فسيعملون على تخريبه، وبالتالي فإن المعلومات التي يزود بها النظام الرقابي ستكون غير دقيقة. لذا فإن تصميم النظام الرقابي في المنظمات الدولية، يجب أن يحظى باحترام المستخدمين له.

٥- **الفهم:** تكون المعلومات مفيدة عندما تكون سهلة الفهم على مستخدميها، وإلا فستكون محبطة وتقود إلى أخطاء في العمل أو تصبح عرضية لتجاهلها من قبل العاملين، لذا بقدر ما يكون النظام الرقابي واضحاً عند تصميمه تكون فعاليته أفضل. إلا أن اختلاف المواقع للشركة العالمية وفروعها في الخارج يجعل جمع المعلومات صعباً وذلك بحسب كل موقع من مواقع الشركة.

٦- **الكلفة:** إن نظام الرقابة الفعال يقدم خدمات ومنافع أكثر من كلفة وصفه في الخدمة. هذه المنافع تظهر عند اتخاذ القرارات المحتاجة إلى تدفق للمعلومات، لذا فإن هذا النظام يجب أن يكون مناسباً للمنظمة ككل. والتلاؤم بين نظام الرقابة والهيكل الإداري مفعم بشكل يدعم هذا التلاؤم.

٧- **خصوصية الشركة:** إن تصميم أي نظام للرقابة يجب أن يكون مستجيباً لخصائص الشركة ومواصفاتها والمعلومات المتوفرة عن مناطق الأداء التي هي هامة

لنجاح الشركة، وبما أن الشركة العالمية تدور عملياتها حول العالم فإن الرقابة المناسبة على الأغلب ستكون متباينة حول العالم أيضاً. لكن الشركة معنية بالرقابة على عملياتها ككل. والنظام الرقابي الفعال يدخل عملية التنميط والمواءمة ويحاول أن يوازن بينهما. لأن هذا النظام يتواءم أو يتأقلم مع الحاجات المحلية الضرورية مع الإبقاء على الرؤية العالمية الشاملة للشركة.

مما تقدم نستنتج أن بناء نظام رقابي للشركة العالمية يتضمن الخطوات الأساسية التالية:

- اتخاذ قرار بالنتائج المرغوبة النهائية.
- تبيان النتائج المرحلية التي ستقود إلى النتائج النهائية المرغوبة.
- وضع معايير للنتائج المرحلية.
- جمع المعلومات ومقارنتها مع المعايير الموضوعة.
- تبيان أسباب الانحرافات.
- تصحيح الأخطاء.
- مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة.
- إعادة النظر بالخطط والأهداف للدورة القادمة.

هذه الخطوات لا تعني أن نظام الرقابة له بداية ونهاية،وإنما هو في الواقع عملية مستمرة لأن النتائج الفعلية في أي مرحلة من المراحل تقود إلى تغيرات بالخطط والنشاطات.. والنتائج القصيرة الأمد تساعد على تغيير أو تعديل الخطط الطويلة الأجل. كما أن نظام الرقابة نفسه يمكن اختبار فعاليته باستمرار،وبالتالي يمكن تعديله أو تغييره لزيادة الفائدة المرجوة منه.

٢-٢-آلية الرقابة في الشركات العالمية:

هناك عدة طرائق للرقابة على العمليات في الشركة العالمية.

١- المحاسبة الدولية والتـــدقيق international Accounting and auditing:

نظام الرقابة المحاسبي والتدقيق هما جزءان أساسيان من نظام الرقابة لأي شـــركة ومصممان لقياس نتائج النشاطات التي تقوم بها الشركة على فترة زمنية معنية لتقيـــيم تلك النشاطات، والغاية من المعلومات المحاسبية هو إعطاء صورة عن الوضـــع المـــالي للشركة.

ومن ثم يصبح المديرون قادرين على تقييم وضبط الأداء المالي لها. وتصبح الرقابة أكثر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بالوضع العالمي الذي تعمل به الشركة لأن الإجـــراءات الرقابية والمعايير مختلفة حول العالم.

أما التدقيق فهو التأكد من أن المعلومات الموجودة في البيانات المحاسبية صحيحة. وتركز على موثوقية وصحة التقارير المحاسبية، كذلك فإن التدقيق والإجراءات المتبعـــة في هذا الشأن تختلف حول العالم مثلها مثل الأنظمة الرقابية.

والمتطلبات القانونية للتقارير المحاسبية تختلف من بلد لآخر، فيما يخص الوثائق، وتوقيت المعلومات المحاسبية وجمعها ونشرها علنياً على الجمهور، والشركات العالميـــة يجب أن تذعن، إلى كل هذه المتطلبات،كما أن هذه الشركات يجب أن تؤمن طريـــق الوصول إلى هذه المعلومات المطلوبة لتتخذ قراراتها.وتلعب الاختلافات الثقافيـــة دوراً بارزاً في الاتجاهات نحو جمع المعلومات والوثائق المطلوبة فيما يخص المعلومات الماليـــة وتوقيتها.

إن اختلاف الأعمال التجارية من مكان لآخر في العالم تجعل من الصعب توحيد الوثائق المحاسبية وتطبيقها على مختلف فروع الشركة. كذلك فإن النشـــاطات غـــير

القانونية تخلق صعوبات إضافية سواء أكان ذلك على مستوى السوق السوداء، في بعض الدول أو الفساد الإداري،وصعوبة الاتصالات عديدة شفهية كانت أم مكتوبة. بالهاتف أو بالبريد الإلكتروني. كذلك التوقيت المحلي له تداخلاته أيضاً في كل بلد في أنحاء العالم.

هذا كله يجعل الأمور صعبة بالنسبة للشركات العالمية فيما يتعلق بالمعلومات المحاسبية وعلاقتها بأداء الشركة لأن دقة المعلومات كما ذكرنا خاضعة لقوانين وإجراءات وممارسات تؤثر على أداء موقع من المواقع. وهذا الموقع يؤثر بدوره على أداء موقع آخر، والحكم النهائي على أداء الشركة الإجمالي ككل مرتبط بأداء هذه المواقع في أنحاء العالم.

٢-٣-الرقابة الدولية عبر السياسات والإجراءات والخطط:

الشركات الدولية تعتمد على خططها الموضوعة وعلى نظام الإجراءات والسياسات المعمول به كأساس للرقابة لتحقيق أهدافها.

فالرقابة والتخطيط مرتبطان ببعضهما بعضاً وخطة الشركة هي المقياس المعتمد الذي نقيس من خلاله نجاح أو فشل الشركة، وتعتمد الشركات العالمية الخطط المستقبلية الطويلة الأجل وتتراوح بين ١٠ إلى ٢٠ سنة، كما تعتمد الخطط القصيرة الأجل كمرشد للعمل لكل وحدة من وحدات الشركة. وهذه الخطط تشكل آلية رقابية تستخدمها الشركة في نشاطها اليومي لتحقيق الأهداف الموضوعة خلال فترة زمنية محددة. ويمكن قياس ذلك من خلال مفاهيم متعددة: مثل الربحية، الأسهم السوقية، حجم المبيعات، مستوى النفقات، الرقم الإجمالي للإنتاج، مستوى النوعية، مستوى التوظيف، الاستثمارات .. الخ.

هذه المقاييس واحدة بالنسبة للشركة وفروعها المتعددة. ويقاس الأداء على فترات محددة لمعرفة ما أنجز من الأهداف الموضوعة سابقاً في الخطة. وكما ذكرنا فإن

هذه الخطط تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل موقع من مواقع الشركة الخارجية. ويشترك في وضعها كل من الإدارة العليا والمديرين الإقليميين والمحليين،وبذلك يتحقق اشتراك الجميع في اتخاذ قرار الخطة،وتمثل وجهات نظرهم عند وضعها وتحديد الأهداف النهائية لها.

فالإدارة العليا تبدي وجهة نظر شمولية حول نشاط الشركة وتحرص على أن تكون جميع الوحدات مشاركة في وضع الأهداف النهائية.أما المديرون الإقليميون فمعرفتهم بنشاط الشركة ووحداتها وتفاعلاتها على المستوى الإقليمي يؤمن أن تلك الوحدات تساهم بشكل إيجابي قدر الإمكان في إنجاز الأداء المطلوب دون أن تؤثر سلبياً على بقية الوحدات.

أما المديرون المحليون فهم الأكثر معرفة بالظروف والبيئة المحلية والأكثر قدرة على تقرير ما هو ممكن إنجازه ضمن تلك الظروف.

أما فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات وعلاقتها بالرقابة، فيمكننا القول إنها وضعت لتمكين الإدارة من توصيل أفكارها وسلوك أفراد الشركة لتحقيق أهدافها وبذلك فإنها تعمل كرقابة على نشاطات الشركة.

فالسياسة ترشد في صنع القرار، والإجراءات هي مجموعة تعليمات مفصلة لتنفيذ النشاطات المعمول بها باستمرار.

وتنميط السياسات والإجراءات على المستوى الدولي بالنسبة للشركة المتعددة الجنسيات تعني أن جميع وحداتها تتبع ممارسات متماثلة تسهل الاتصالات والتنسيق ونقل الأفراد والمواد والخدمات بين الوحدات التابعة للشركة الأم. وبذلك فإن التنميط يسهم في توحيد صورة الشركة العالمية ويقلل من الارتباكات، ويبسط الإجراءات الرقابية على القيادة العليا للشركة. ولكن يبقى على المديرين الدوليين أن يتعودوا على العمل في بيئة متعددة الثقافات والتي في بعض الأحيان تعمل ضد تنميط الإجراءات والسياسات.

٢-٤-المركزية واللامركزية:

النظام الرقابي الدولي للشركة يختلف من حيث المركزية واللامركزية.فالمركزية تشير إلى درجة الرقابة التي تمسك بها القيادة العليا للشركة الأم بما يخص درجة الرقابة الممنوحة إلى فروع الشركة الخارجية.

وكلما كانت الشركات العالمية مركزية كلما كانت القيادة العليا هي المسيطرة على اتخاذ القرارات وإعلام فروعها في الخارج عن ذلك. والعكس صحيح بالنسبة اللامركزية حيث تقوم فروع الشركة باتخاذ القرارات وتبلغ القيادة العليا بذلك.

والشركات العالمية تبحث عن نظام رقابي يجمع بين المركزية واللامركزية يتناسب مع وضع الشركة والأنماط الإدارية التي تتعامل بها قياداتها.

هناك عدة عوامل تؤثر على قرار درجة الرقابة الذي يجب أن تحتفظ به القيادة العليا في الشركة،وهذا القرار يختلف من شركة إلى أخرى .هذه العوامل هي:

١- **الصناعة:** بعض الصناعات تميل إلى الرقابة المركزية مثل شركات صناعة الدواء التي تحتاج إلى جودة المنتج، أو لتحقيق وفورات اقتصادية من خلال عمليات التنميط مثل صناعة الغاز والبترول.

٢- **مواصفات فرع الشركة ونوعيته:** بعض فروع الشركة تكون مضطرة إلى الرقابة المركزية،بينما بعض الفروع الأخرى تتخذ نظاماً رقابياً لا مركزياً بسبب الظروف المحلية. الفروع المصنعة يميل معظمها إلى الرقابة المركزية لتستفيد من عملية التنميط في منتجاتها، بينما الفروع التي تقوم بالتسويق قد تكون لا مركزية. كانعكاس للصفات التي يتمتع بها السوق.

٣- **طبيعية الوظيفة:** الوظائف المحاسبية والمالية في الشركات العالمية تميل إلى أن تكون مركزية وبقية الوظائف مثل إدارة الموارد البشرية فتترك تحت رقابة فروع الشركة، أبحاث التنمية والتطوير تتبع نظام الرقابة المركزية،بينما إدارة العلاقات

العامة تترك للفروع.

٤- **فلسفة الشركة الأم:** ويقوم ذلك على اعتقاد الشركة بأهمية المركزية واللامركزية وأيهما أكثر كفاية وفعالية للشركة. وغالب الأحيان ذلك مرتبط بطبيعة الأعمال التجارية وخبرتها الدولية ونمط الإدارة الغالب للقيادة العليا في الشركة.

٥- **درجة الثقة للشركة الأم بفروعها الخارجية:** بقدر ما تكون للشركة الأم ثقة كبيرة في إدارة فروعها، فهي على الأرجح تميل إلى الرقابة اللامركزية، وهذه الثقة تأتي مع الزمن مما يجعل الشركة تبدأ بالرقابة المركزية ثم تتجه بعدها إلى الرقابة اللامركزية.

٦- **التماثل الثقافي:** التماثل الثقافي يؤثر على الرقابة المركزية لأن الناس يميلون بشكل عام إلى الثقة بالآخرين الذين لديهم نفس القيم والاتجاهات الثقافية، وبالتالي فإن الوحدات من الفروع الخارجية التي لديها نفس القيم والاتجاهات الموجودة لدى الشركة الأم غالباً ما يكون لديها الحرية في اتخاذ القرارات.

٧-**الميزات الخاصة للشركة:** إذا كانت التقنية تمثل ميزة خاصة للشركة وتساهم بشكل إيجابي في وضعها التنافسي، عند ذلك فإن الرقابة المركزية هي المسيطرة. وكذلك في بعض الأحيان تدريب العاملين عندما يكون ذلك حيوياً للشركة فإنها تقوم بالتدريب مركزياً.

ومهمة المدير الدولي أن يبحث عن التوازن المناسب بين الرقابة المركزية من قبل الإدارة العليا وبين إعطاء الحرية لفرع الشركة في اتخاذ القرارات المناسبة، وتختلف درجة المركزية واللامركزية عادة بين فرع وآخر للشركة العالمية. وقرار المركزية واللامركزية بالنسبة للشركة الدولية يجب إعادة تقييمه بين وقت وآخر بحسب الأوضاع العالمية والتغيرات التي تحدث في البيئة الدولية.

٢-٥-أنظمة المعلومات والرقابة:

إن انسياب المعلومات من القيادة العليا إلى فروع الشركات ومن فروع الشركات إلى القيادة العليا، وكذلك بين فروع الشركات المختلفة هو أداة لفعالية نظام الرقابة. لذا فإن تصميم نظام معلومات فعّال يتكامل مع تصميم نظام الرقابة.

إن التباعد بين الفروع مادياً واختلاف الثقافات يجعل من المهم أن تكون المعلومات مفهومة من قبل الجميع للإبقاء على نظام الرقابة من خلال التنظيم. لذا فإن تصميم النظام يمثل تحدياً رئيسياً يجب القيام به.وعند وضع هذا النظام أسئلة عدة يجب أخذها بعين الاعتبار.

١- ما نوعية المعلومات المطلوبة؟ يجب تمييز المعلومات على مختلف المستويات في الشركة، والنظام يوضع من أجل جمع هذه المعلومات في قاعدة بيانات.

٢- مسؤولية من جمع المعلومات: يجب تحديد الجهة المسؤولة عن جمع المعلومات وإعطاؤها السلطات والصلاحيات اللازمة لتهيئتها من مادة خام إلى معلومات ذات قيمة للشركة.

٣- على من تقع مسؤولية جمع المعلومات؟ أو من هو المستخدم لهذه المعلومات؟ يجب أن تعطى للأشخاص المعنيين باتخاذ القرارات بين القيادة العليا والمديرين والمحليين والإقليميين.

٤- ما هي صيغة هذه المعلومة؟ يجب أن تصاغ البيانات وتوضح على شكل معلومة تفيد في اتخاذ القرار.

٥- متى تكون المعلومات موجودة؟ أو بمعنى آخر توفر المعلومة من حيث التوقيت هام جداً.

هذه الأسئلة مهمة جداً عند تصميم نظام معلومات وهي وثيقة الصلة بالنظام الدولي للشركة العالمية من حيث المسافة والتباعد الثقافي الذي يؤثر في الإجابة عن هذه

الأسئلة. لذا يجب التفكير جيداً عند الإجابة عن هذه الأسئلة.

٢-٦-تقييم الأداء في الشركات العالمية:

الغاية من النظام الرقابي هو تقييم أداء الأفراد العاملين لديها للتأكد من أن النتائج المرجوّة منهم قد تحققت، وأن أهداف المنظمة المنشودة وصلت إلى الغاية المطلوبة بفضل جهود العاملين لديها.

والتقييم في الشركات العالمية صعب بسبب أن مديري الفروع الخارجية قد لا تتوفر لديهم السلطة الرقابية على نتائج وحداتهم، ومعظم القرارات في مشروع الشركات العالمية تأتيهم من الأعلى أي من القيادة العليا.

لذا فإن تقييم مديري فروع الشركات يجب أن يكون مبنياً على السلطة الرقابية أو المسؤولية التي بحوزة هؤلاء المديرين.

وكمثال: هل تعتبر مدير الفرع مسؤولاً عن التغيرات الحاصلة في البيئة والتي تؤثر في العوامل الاقتصادية، مثل التقلبات في سعر الصرف، معدل التضخم، مستوى التصدير والاستيراد الذي يصعب بعض الأحيان التنبؤ به، أو التغيرات المحلية في البلد الذي يعمل فيه فرع الشركة. التغيير في السياسات الحكومية مثلاً والنتائج المترتبة على ذلك. أو البيع من فرع إلى فرع آخر للشركة نفسها.

في موقع آخر ليس خاضعاً لأسعار السوق ولكن لسياسة الشركة الأم إذاً فإن هذا خارج نطاق مسؤولية مدير الفرع الخ.. لذا فإن التقييم يجب أن يحصل ضمن نطاق الرقابة التي يتمتع بها مدير الفرع وأن يقاس الأداء كما ذكرنا بالعلاقة مع الأهداف التي يجب إنجازها في الشركة مع التمييز بين العوامل الخاضعة للرقابة والعوامل التي لا يمكن مراقبتها لأنها خارج نطاق سلطة المدير.

الجزء الثالث: سلوكيات الموارد البشرية في السياق العالمي


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل العاشر: إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية.

Human Resources Management in Global Corporations

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـــ:

١- أنواع العاملين في الشركات الدولية سواء أكانوا عاملين وطنيين للشـــركات الأم، أم عاملين في البلد المضيف، أم عاملين من بلد ثالث أم مغتربين.

٢- دراسة أبعاد ومحددات التكيف الدولي من ناحية العمل خارج البلاد أو التفاعل مع أهالي البلد المضيف أو بيئة البلد المضيف والمهارات الضرورية للتعامل مع هذه الحالات سواء أكانت فردية أم ادراكية وغيرها.

٣- دراسة معايير الاختيار للمهمات الدولية والدراسات التي تمت عليها.

٤- توضيح امكانية تدريب وتطوير المديرين والحاجة إلى التـــدريب علـــى التقـــاطع الثقافي.

٥- دراسة تقنيات تدريب التقاطع الثقافي، وإمكانية تصميم عملية التدريب بحسب مراحل تقدم الشركة نحو العولمة الشاملة.

٦- دراسة امكانية التدريب والتطوير المستمر لمواطني البلد المضيف.

٧- تعويضات الاغتراب في الشركات العالمية بما فيها الراتب الأساسي ومكافأة الخدمة الخارجية، ومكافأة صعوبات البلد وعلاوة تكلفة المعيشة وعلاوة السكن والضـــرائب والمساعدات أو الاعانات الطارئة.

٨- حالة عودة المغترب إلى وطنه ومعاناته، والأشياء التي تحملها المهمـــة الدوليـــة في طياتها.

٩- عملية تكيف العائد من الاغتراب مع ثقافته المحلية بعد العودة.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد:

ما إنْ تبدأ الشركة في الدخول إلى الأسواق العالمية حتى يفرض عليها نوع من أنواع التحدي وهي مسألة الموارد البشرية، بمعنى آخر من هم المديرون الذين يجب اختيارهم لقيادة الفروع بالخارج ،وما هي الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم حتى يتم انتقاؤهم من بين مجموعة العاملين لدى الشركة الأم، كذلك مديرو الفروع هل من المفروض أن يوظفوا عدداً كبيراً من العاملين من سكان الموقع الذي يعمل فيه الفرع. وما هي الحسنات والمساوئ الناجمة عن اختيار مديرين للفروع الخارجية للشركة من الموطن الأصلي، ومن هم الأشخاص الذي يجب اختيارهم. كل هذه الأسئلة تطرح على إدارة الموارد البشرية عندما تقرر الشركة بأن تصبح عالمية. لذا لا بد في بداية هذا الفصل من تعريف للتعابير المستخدمة لتبيان مختلف أنواع العاملين في المجال الدولي.

١- العاملون في الشركات الدولية:

١-١-العاملون الوطنيون للشركة الأم Parent Country Nationals:

ويشير هذا التعبير (PCN) إلى العاملين المواطنين التابعين للدول التي يوجد بها مقر قيادة الشركة. أما كلمة Parent فتشير إلى قيادة الشركة وموطنها، وكلمة National فتشير إلى العاملين في الشركة.

والعاملون في الأعمال الدولية هم عادة المديرون، التقنيون، الخبراء في حل المشاكل والمنازعات، مديرو الفروع للشركات الدولية، والخبراء الذين يقدمون الخدمات والمساعدات لبعض فروع الشركات العاملة خارجياً. أيضاً يدخل ضمن العاملين الدوليين: الدبلوماسيون والموظفون الحكوميون وبعض الأفراد من القوات المسلحة وبعض العاملين الذي يعينون في الخارج ليعملوا هناك.

من ميزات إرسال بعض الموظفين أو العاملين إلى الخارج كونهم خبراء في المجال الذي يعملون به، ويعلمون جيداً كيف يسير العمل في البلد الأم وبذلك ينقلون هذه

المعرفة إلى العاملين في الخارج، وبالمقابل فإنهم يتعلمون أيضاً من الخارج أشياء كثيرة كثقافة الناس في البلد الخارجي، الأسواق العالمية كيف تعمل، وطبيعة المستهلكين وكيفية استقبالهم للسلع المنتجة من قبل الشركة إن كانوا مندوبين للشركات العاملة في الخارج. كذلك يكتسبون المعرفة والمهارات والخبرات المتوفرة لدى البلد الخارجي ويقدمونها للوطن الذي ينتمون إليه.

أما المساوئ الناجمة عن إرسال موظفين وعاملين إلى الخارج فهي الكلفة الزائدة الناجمة عن إعطائهم تعويضات الاغتراب، كذلك من المتوقع أن يتأخروا في إنجاز أعمالهم كالمعتاد نتيجة للظروف الجديدة التي تحتاج إلى زمن لكي يتأقلموا معها.

١-٢-العاملين في البلد المضيف Host Country Nationals:

"HCNS" العاملون في البلد المضيف،ويشير إلى الموظفين في الشركة التي هي بالأساس فرع للشركة الأم في الخارج،وهم من أبناء البلد الموجود به هذا الفرع، والمقصود بالبلد المضيف "Host Country" وتشير إلى البلدان التي يقع فيها فروع الشركة في الخارج، وكلمة "National" تعني مواطنية العاملين في هذا الفرع. كالسوري الذي يعمل في فرع شركة نستله السويسرية في محافظة اللاذقية مثلاً.

والميزة التي يستفيد منها فرع الشركة في توظيف أهل البلد، أنهم عارفون بطبيعة البلد والأعمال والميزة الموجودة فيها ويتكلمون اللغة المحلية ويعرفون ثقافة أهل البلد، ولا يكلف توظيف هؤلاء مبالغ كبيرة، والمساوئ التي يمكن أن تحدث هي عدم قدرة هؤلاء على فهم سياسة الشركة، وطبيعة عملها كشكل الاتصالات مع القيادة العليا للشركة في البلد الأم والتفاهم معها بسبب اختلاف الثقافات والممارسات التي يمكن أن تكون صعبة لاختلاف ووجهات نظرهم حول بعض المفاهيم في التدريب، والإنجاز والمساواة وأخلاقيات العمل والإنتاجية.

١-٣-العاملون من بلد ثالث third Country Nationals:

وهؤلاء العاملون من بلد يختلف عن بلد الشركة الأم وكذلك البلد المضيف مثلاً كأن يعمل مدير إقليمي في فرع لشركة يونانية في لبنان وهو من جنسية إيطالية أو أن يعمل من أصل هندي في سورية لحساب منظمة دولية مثل الإيكاردا في سورية.. الخ.

والميزة الأساسية من استخدام هؤلاء الخبراء من دول مختلفة من العالم هي التكلفة المنخفضة وتوفر الخبرة الكافية بالعمل الدولي.

١-٤-المغتربون Expatriates :

هو استعمال آخر في الإدارة الدولية لإدارة المصادر البشرية، ويشير إلى أن أي شخص يعيش ويعمل خارج بلده الأصلي، ويعتبر أداء المغترب هاماً جداً في نجاح الشركة، لذا فإن إدارة الموارد البشرية الدولية تهتم كثيراً بهؤلاء الأفراد العاملين وتبحث عنهم لأنهم يمتلكون الخبرة الضرورية، ويبدو هذا الاهتمام واضحاً بالتسهيلات التي تقدمها الشركة لهم لكي يتكيفوا مع الحياة الجديدة وثقافة العمل في المنظمة، هذه التكيفات ضرورية لأن معظم هؤلاء يغادرون موطنهم الأصلي وعائلاتهم ليعيشوا في موطن آخر مختلف من حيث البيئة الاجتماعية والثقافية فيه وسلوك وتصرفات أهل البلد المضيف لهم. الأمر الذي يحدث ما نسميه بالصدمة الثقافية "Culture chock" وتختلف هذه الصدمة مع استمرارية المدة التي يعيشها المغترب في الخارج،وتنقسم إلى أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: وتسمى مرحلة شهر العسل Honeymoon وتتميز هذه المرحلة بأن المغترب يفتن أو يعجب بالبلد المضيف وخاصة عندما تقدم جميع التسهيلات له، خدمة فنادق فاخرة وبعدها بيت كبير واسع مفروش ومجهز بأحدث الأدوات الكهربائية والمفروشات وكل شيء بالنسبة للمغترب جديد ومثير،ويضاف إلى ذلك طبيعة البلد المضيف وشعبه المضياف. كذلك فإن الشركة تقدم للمغترب كل ما

يحتاجه من دعم له ولعائلته من إيجاد مدارس خاصة للأولاد وتأمينات صحية ... الخ. هذه المرحلة مدتها من شهران إلى ثلاثة.

أما **المرحلة الثانية** وتسمى بالصدمة الثقافية **culture shock** لأن المغترب يتحول من إنسان مرحب به ومهيأة له كافة التسهيلات إلى إنسان آخر يواجه الحياة الحقيقية في البلد المضيف، وهنا تبدأ المعاناة فتظهر علامات الإحباط وعدم الرضا والارتباكات في العمل كما أن المسؤولين في الإدارة العليا في الشركة ليس لديهم الوقت دائماً لمساعدة المغترب في كل أموره المستمدة.

إذا كان المغترب متزوجاً فيُضاف عليه أعباء أخرى تجعل الحياة أكثر صعوبة فإما أن يتأقلم المغترب مع الحياة الجديدة أو يبدأ رحلة العد العكسي بانتظار انقضاء الفترة التي يجب أن يعمل بها في الخارج بموجب العقد الموقع من قبله مع إدارة الشركة.

والمرحلة الثالثة التي يمكن أن نسميها فترة التوافق أو التأقلم **Adjustment stage**: في هذه المرحلة يبدأ المغترب تفهم عادات أهل البلد والطريقة التي يتعامل بها الناس، بمعنى آخر يستوعب تدريجياً ثقافة أهل البلد وهذا العمل يتطلب جهداً كبيراً من المغترب يأخذ حوالي السنة تقريباً. وبعدها يدخل **المرحلة الأخيرة** وتسمى بمرحلة التمكن أو السيطرة: **Mastery stage** حيث يستطيع المغترب أن يعمل بشكل فعال مستفيداً من ثقافة أهل البلد التي تعلمها من عادات وتقاليد ومعايير والنشاطات المحلية للبلد المضيف. إلا أن ذلك لا يعني أن المغترب أحب كل عادات وتقاليد أهل البلد وإنما استطاع أن يتكيف معها.

هذه المرحلة تتضمن مرحلة عالية من النضج / التقاطع الثقافي للمغترب مع البلد المضيف ولا يصل إلى هذه المرحلة إلا بفضل الدراسة الواعية لثقافة أهل البلد والجهود التي يبذلها في هذا المضمار.

طبعاً لا يمكننا أن نعتبر كل المغتربين يمرون في هذه المراحل بنفس الطريقة

فالبعض يعرفون أشياء كثيرة عن البلد المضيف قبل أن يلتحقوا بعملهم الجديد.

كذلك فإن الاختلافات الفردية والشخصية، لكل مغترب تختلف عن الآخر وهذا يلعب دوراً في التكيف، فكثيراً ما تكون لدى الفرد مؤهلات عديدة يمتاز بها مثل حب الاستطلاع والاتصال بالآخرين، والرغبة بالتعرف على الآخر،... وكلما كانت درجة التكيف مرتفعة كلما زادت إنتاجية المغترب،ونوعية حياته ترتفع نحو الأفضل.

٢-محددات التكيف الدولي:

هناك على الأقل ثلاثة أبعاد للتكيف الدولي:

١- التكيف مع العمل خارج البلاد.

٢- التكيف والتفاعل مع أهالي البلد المضيف.

٣- التكيف مع بيئة البلد المضيف.

يوجد بعض المهارات غير المكتشفة تساعد المنظمات الدولية والأفراد المغتربين على التعامل مع هذه الأبعاد الثلاثة من هذه المهارات.

أ- المهارات الفردية أو البُعد الشخصي: وتشمل مهارات التقاطع الثقافي التي يمتلكها الشخص، وهي أهم بُعْدٍ يمتلكه الفرد المغترب لكي يتكيف عالمياً، وهناك مهارات أخرى هي مهارات الفعالية الفردية وتتمثل في قدرته في السيطرة على ضغوطات العمل والإحباطات اليومية، والعزلة واختلاف البيئة والمناخ، وتوفر أسباب الراحة المنزلية وقدراته هي الكفيلة بإنقاص الضغوطات التي يتعرض لها المغترب.

ثم هناك المهارات الفردية المتعلقة بالقدرات التقنية للمغترب Technical competence وهي فردية لإنجاز عمله بالخارج. والدراسات التي أجريت في هذا المجال برهنت على أنه توجد علاقة بين قدرات المغترب التقنية والتكيف في العمل بالخارج.

هذه المهارات تشمل أيضاً قدرة الفرد على تقوية البديل Reinforcement

substitution ويعني ذلك أن الفرد يستطيع أن يعوض عن النشاطات التي كان يقوم بها في بلده بالنشاطات الموجودة في البلد المضيف، مثل: بعض الألعاب الرياضية المتوفرة هناوهناك، وممارسة هذه النشاطات تجلب السعادة والمتعة والصحة للمغترب.

ب- مهارات العلاقة والاتصال: وتشمل هذه المهارات قدرة المغترب ورغبته وميوله بأن ينمي ويطور العلاقات مع أهل البلد المضيف،وهي ضرورية للأبعاد الدولية للتكيف. وقد برهنت الأبحاث على أن المغتربين الذين يقيمون علاقات صداقة وثيقة مع أهل البلد المضيف هم أفضل تكيفاً وإنتاجاً في عملهم. هذه العلاقة تساعد المغترب على الاطلاع بشكل أفضل على عادات وتقاليد أهل البلد. ويسهل عليه فهمها مما يزيد في مستوى الرضا والتكيف مع الواقع أكثر من أولئك المغتربين الذين يبقون صلاتهم مع غيرهم من المغتربين. وهناك أيضاً الرغبة في الاتصال willingness to communicate ويفترض هنا أن المغترب يعرف جيداً لغة أهل البلد ويتحدثها بطلاقة وقد برهنت التجارب أن طلاقة اللسان لا علاقة له بمستوى نمو وتطور العلاقة مع أهل البلد ،وإنما الجهود التي يبذلها المغترب لتعلم لغة أهل البلد ليصبح أكثر معرفة بثقافتهم ويتآلف معهم.

وقد تصبح طلاقة اللسان وفصاحة المغترب أداة قوية عندما يستخدمها استراتيجياً ليطور وينمي بشكل أعمق علاقات صحيحة مع أهل البلد، ومعظم الأحيان يستخدم المغتربون اللغة الدارجة أو المتداولة كاستراتيجية لتنمية الصداقة بينهم وبين أهل البلد، كحفظ الأمثال الجميلة والنكات وغير ذلك. وهنا يظهر المغترب بأنه مهتم بأهل البلد ومحب لثقافتهم وبالتالي يصبح أهلاً للثقة في أعينهم.

ج- المهارات الإدراكية: تُعنَى هذه المهارة بفهم وسلوك ودوافع أهل البلد وبقدر ما يمتلك الفرد هذه المهارة بقدر ما يستطيع معرفة الأسباب والدوافع وراء سلوك أهل البلد ويشعر بالراحة والاطمئنان بحضورهم، وهذا يخفف من الشك المتزامن

مع التقاطع الثقافي ويستطيع التنبؤ أكثر فأكثر بالسلوك المستقبلي لهؤلاء الناس، والأهم من ذلك هو عدم الحكم على الآخرين، بأنهم غير مؤهلين أو سيئين.. الخ. عندما يقولون أشياء ويواجهون حالات مربكة وغير طبيعية. لذا فمن الواجب على المغترب أن يجمع المعلومات بشكل صحيح لكي يستطيع تقييم الحالة أو الوضع المربك، ويتأقلم بشكل أفضل مع الواقع.

وكون المغترب لا يحكم بشكل مسبق على سلوك الأهالي يستطيع بشكل أوضح أن يتفاعل معهم فيزيد الرضا في العمل وتزداد أواصر الصداقة والمحبة بين بعضهم بعضاً.

بُعد خارج نطاق العمل وعلاقته بالتكيف الدولي: هناك متغيران اثنان يؤثران على درجة تكيف المغترب عالمياً هما: غرابة الثقافة وتكيف زوجة المغترب.وهناك دراسة تتنبأ بتكيف زوجة المغترب إيجابياً للأسباب التالية:

- قبول الزوجة بالمهمة الجديدة التي سيقوم بها زوجها منذ البداية.
- ابتداء المرأة بتدريب نفسها على تعلم بعض من ثقافة أهل البلد المضيف.
- مستوى المعيشة سيكون أفضل للمرأة في الخارج.
- بحث الشركة عن رأي المرأة فيما يخص اختيار زوجها للمهمة خارجياً.
- المرأة تستطيع أن تتكيف مع الثقافة غير المألوفة لديها في البلد المضيف.

بُعد العمل Job Dimension:

إنه لمن الطبيعي كي يكون المغترب ناجحاً عليه أن يتكيف ويسيطر ويقدم أداءً مقبولاً على جميع المستويات في عمله. وقد برهنت الدراسات بأنه توجد علاقة بين متغيرات العمل والتكيف.وهذه المتغيرات هي أربعة:

أ- وضوح الدور: وهذا يعني كيف يفهم المغترب مهمته الجديدة ومتطلبات عمله الجديد، وما هو متوقع منه في العمل، وبقدر ما يكون الدور واضحاً

يكون الشك في العمل قليلاً، وذلك يساعد على التأقلم بسرعة مع العمل.

ب- حرية التصرف: وهذا يتضمن المرونة في العمل والتوقعات والإجراءات والسياسات. وكلما كان نوع العمل يتسم بالمرونة فإن المغترب يتفاعل مع عمله ويؤثر فيه. وبذلك فإن التأقلم مع العمل لن يكون عملية صعبة.

ج- غرابة الدور: وهذا يشير إلى الاختلاف بين العمل الجديد وواجباته والمسؤوليات الملقاة على عاتق المغترب وبين عمله السابق، وبقدر ما يكون العمل الجديد غير مألوف لديه يبذل جهداً كبيراً للتأقلم معه.

د- خلاف الأدوار: إن خلاف الدور والصراع الناجم عنه يثبط، بل يمنع المغترب من التأقلم والتكيف مع عمله الجديد ،وبالتالي فإن ذلك سيؤثر على أدائه وسيزيد من ضغوط العمل،وذلك نتيجة لتنازع الأدوار الناجم عن الزاع القائم بينه وبين الأفراد في العمل الذين يرون أن أدوارهم قد تقلصت أو أنه يوجد عدم وضوح في حدود الأدوار المنصوص عنها في توصيف العمل، أو القواعد الناظمة له.

بُعد ثقافة المنظمة:

للمنظمات ثقافتها أيضاً، ولها أدوارها ومعاييرها، وتوقعاتها والعقوبات وإجراءات العمل جميعها مكتوبة وغير مكتوبة، وهي ذات تأثير على الموظفين في العمل، وعندما يحتل المغترب منصباً في الشركة عليه أن يتعلم ثقافة هذه الشركة وأن يتكيف معها أيضاً لكي يكون أداؤه جيداً. وتعامل ثقافة المنظمة من قبل المغترب مثل تعامله مع ثقافة البلد المضيف من حيث غرابة الثقافة، كما أن الدعم الذي يقدمه العاملون في المنظمة له دور كبير في تكيف المغترب في العمل.

٣- معايير الاختيار للمهمات الدولية:

يشكل اختيار المرشحين للتعيين في المهمات بالخارج تحدياً كبيراً بشكل عام

للمسؤولين سواء أكان ذلك على مستوى الشركات العالمية للحكومات أم لغيرها.

وقرار الاختيار غالباً ما يكون مبنياً على معايير دولية بشأنه، فالأنجلوساكسون يعتمدون اختيارات وتقييمات الذكاء وقياس القدرات التي تعتبر معياراً بالنسبة لهم، أما الجرمان فيعتمدون على نوعية الدراسة في بعض الوظائف، والتعيين في المناصب الدولية وأما اللاتين والشرقيون فيعتمدون مدى قدرو وانسجام الشخص على العمل ضمن المجموعة، وفي معظم الأحيان يكون من النخبة التي درست في مؤسسات تهيئ الأفراد للمناصب العليا،مثل المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا أو جامعة طوكيو في اليابان. والاختيارات إذا أجريت بالنسبة للثقافة اللاتينية فإنها تكون في معظمها حول شخصية الفرد ومهاراته الاجتماعية والقدرة على الاتصال، بينما اختيارات الانجلو سكسون تميل باتجاه الذكاء.

ومعظم المعايير المعتمدة في مجال اختيار العاملين ما وراء البحار مستقاة تقريباً من تجارب الشركات العابرة للقارات.

وقد أثبتت التجارب والأبحاث أنه حتى يكون المدير الدولي ناجحاً عليه أن يمتلك مؤهلات فردية وجماعية، وتنظيمية، وغالباً ما يكون السجل الوظيفي هو المرجع بالنسبة للمسؤولين حتى يقرروا إذا كان هذا المدير مؤهلاً للقيام بالمهمة المطلوبة.

والدراسة التي أجرتها تنغ "Tung" تبين أنه يوجد فقط ٥ % من الشركات تجري اختبارات لتحدد علاقات التقاطع الثقافي والمؤهلات التي يتمتع بها المرشح للعمل في المهمات الخارجية.

كذلك فإن زوجة المرشح للعمل في المهمات الخارجية تحتاج إلى أن تخضع إلى بعض الاختبارات في عملية الاختيار. وقد برهنت بعض الدراسات أن عدم قدرة الزوجة على التكيف غالباً ما يسبب الفشل للزوج في مهمته الجديدة.

معظم الشركات العالمية تميل عند ما تبدأ عمليات انتقاء المديرين لمناطق خارجية

معينة أن تختارهم من ضمن موظفيها العاملين لديها، ومع الزمن تتزايد عالمية الشركة فتتوجه نحو سياسة أكثر تعددية بحيث تعتمد على تعيين العاملين من المناطق المحلية المتواجدة فيها فروع الشركة بسبب الضغط المتزايد من الحكومات المحلية لاستخدام موظفين محليين في فروعها،أو تحديد أو تقليل الموظفين من مناطق أخرى.

أو بسبب الكلفة المرتفعة التي يتوجب على الشركة دفعها لاستخدام غير المحليين، وخاصة عندما تضطر الشركة لدفع ضرائب مزدوجة محلياً وللبلد الأم.

إضافة إلى ما ذكر،فإن الشركات العالمية شعرت بالتحسن الذي طرأ في بعض بلدان العالم على مستوى المديرين وقدراتهم التقنية. وهذا ما دفع بها إلى استخدام المحليين الذين يتمتعون بمهارات عالية ومعرفة للثقافة المحلية والنظام السياسي المحلي للبلد، ومع ذلك تبقى هناك علامة استفهام حول الرقابة على فرع الشركة.

والجدل ما زال قائماً بالنسبة لسياسة الاستخدام والتعيين التي يجب أن تتبعها إدارة المصادر البشرية.

فمثلاً: الشركات العالمية التي مقرها أوربا وآسيا تتبع سياسات متأثرة بثقافة الوطن الأم للشركة وسياستها، وبالنسبة لفروع الشركات اليابانية في سنغافورة وماليزيا والهند، فالترفيع في الشركة الأم تابع للإخلاص والتوقعات على المدى البعيد للشركة ينقل العاملين إلى فروعها بالخارج.

وفي شركة ميتسوبيشي فإن معايير الاختيار لتعيين موظفين تشبه إلى حد كبير أسلوب الشركات الغربية، في اختيار مرشحيها على أساس مجموعة مواصفات تسمى /SMILE/ وتعنى (S) التخصص (M) القدرة الإدارية (I) المرونة الدولية وتعني القدرة على التكيف عالمياً، (L) اللغة وسهولتها (E) القدرة على تحمل الصعاب.

إن تقرير سياسة اختيار وتعيين المديرين هي الخطوة الأولى ولكن وحدها لا تضمن النجاح. هناك عدة أسباب أخرى لا تضمن نجاح مهمة تعيين هؤلاء المديرين

في فروع الشركة خارجياً، إضافة إلى الانتقاء الرديء لهم. فمعظم الشركات الأمريكية مثلاً تعزو فشلها إلى التهيئة الضعيفة والتخطيط للفترة التي ينتقل المدير وعائلته إلى العمل الجديد، وأحد المتغيرات الهامة هو الاهتمام غير الكافي عند الانتقاء وتهيئة المدير وعدم ملائمة وتكيف الزوجة مع مهمة زوجها الجديدة كما ذكرنا سابقاً. وجميع الأبحاث التي أجريت في بعض الشركات الأمريكية والأوربية تذكر أن سبب فشل المغترب هو عدم قدرة الزوجة على التكيف مع البيئة الجديدة ويعتبر ذلك عاملاً هاماً وفعالاً للفشل. ونصف تلك الشركات التي أجريت بها الدراسات لا تقحم الزوجة في عملية المقابلات من أجل الانتقاء والتعيين في المهمات الخارجية، أما أهم العوامل المذكورة من قبل الباحثين والشركات العالمية بفشل المدير المغترب في مهمته الجديدة هي التالي:

أ- معايير الاختيار المتبناة من القيادة دون النظر في متطلبات المهمة.

ب- التهيئة والتدريب، والتوجيه غير الكافي السابق للتعيين.

ج- دعم الإدارة العليا غير الكافي أو أن يعمل المدير فقط ما تقول له الإدارة العليا.

د- عدم قدرة المدير على التكيف مع الثقافة المحلية وبيئة العمل.

ه- مشاكل المرأة والأطفال (ضعف التكيف وعدم السعادة العائلية).

و- الدعم غير الكافي فيما يخص التعويضات المالية.

ز- ضعف برامج التدريب المهنية، وإشكالات إعادة المغتربين إلى وطنهم.

هذه العوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية الاختيار المعتمدة على أساس المهمات المعينة من قبل الشركات،وكذلك يجب أن يتبع ذلك الخطط الطويلة الأجل. هذه الخطط يجب أن تعمل من أجل تهيئة وتدريب وتطوير المديرين المغتربين.

٤-تدريب وتطوير المديرين:

إن الحاجة إلى التدريب على التقاطع الثقافي (Cross Cultural- Training) ملحة ومهمة إلى حد كبير، وتضم برامج التدريب لتعلم المتدربين أهم المعاني للمظاهر الثقافية والمعايير، والقيم والتقاليد والسلوكيات لأهل البلد الذي عينوا به للقيام بمهمتهم الجديدة ولتحقق الأهداف المرجوة منهم. وكلما كان المدير عارفاً بأحوال أهل البلد كانت درجة تأقلمه بسرعة مع البيئة الجديدة. وكثير من الشركات الأمريكية لا تؤمن بأن التدريب يمكن أن يحسن من أداء المدير المغترب. ووجد الباحثون أن ٦٥% من الشركات الأمريكية لا تقدم أي نوع من التدريب قبل إرسالهم للعمل في فروع الشركة بالخارج.

لماذا لا تقوم بعض الشركات الأمريكية بإجراء التدريبات للموفدين للخارج؟.

هناك أربعة أسباب عامة بحسب رأي إدارة الشركات نفسها وهي:

١- الاعتقاد بأن البرامج التدريبية ليست ذات فعالية كافية.

٢- عدم الرضا من قبل المتدربين سابقاً عن البرامج التدريبية.

٣- عدم توفر الوقت الكافي بين الاختيار والالتحاق بالعمل في الخارج.

٤- نفقات التدريب.

هذه الأجوبة تعكس نوعاً من الهروب، لأن الحقيقة أنّ كل شيء يمكن تعديله وإصلاحه .فالبرامج التدريبية يمكن أن تصمم بشكل أكثر فعالية لتصبح مفيدة ويرضى عنها المتدربون،كما أن الوقت يمكن تعديله بحيث يصبح بالإمكان الالتحاق بالبرامج التدريبية بعد وصوله إلى البلد المضيف كما أن النفقات يمكن إيجاد حل لها عن طريق بعض المؤسسات المالية الراعية للعملية التدريبية.

والأبحاث والدراسات التي أجريت في التسعينيات من القرن الماضي وما بعدها حول جدوى التدريب إذا كان يعزز العلاقة ويطور الذات، والمهارات الإدراكية

والتكيف مع الثقافة الجديدة، ويحسن في أداء العمل.

وقد لاحظت هذه الأبحاث أنه توجد علاقة إيجابية بين تدريب التقاطع الثقافي والتوجه الذاتي والمهارات.وكذلك وجدت علاقة إيجابية بين تدريب التقاطع الثقافي وتعزيز وتشجيع العلاقة بين أهل البلد المضيف والمدير المغترب،وكذلك كانت العلاقة إيجابية في مجال المهارات الفردية والتكيف مع البيئة.

هذه الدراسات تؤكد مدى صحة تدريب التقاطع الثقافي للعاملين في الخارج وقد بدأت كثير من الشركات في اعتماد التدريب لموظفيها الموفدين للعمل في الخارج.

٥- تقنيات تدريب التقاطع الثقافي:

هناك عدة طرائق تساعد المديرين للفروع الخارجية على أهمية عملية التكيف، هذه التقنيات يمكن تصنيفها كما يلي:

١-دراسة مكان التعيين (المنطقة) من خلال الوثائق والبرامج عن جغرافية البلد، اقتصادياته، تاريخه السياسي الاجتماعي.. الخ.

٢-وضع المتدربين في حالات صعبة يمكن أن تواجههم فتؤثر على نجاح عملية التفاعل مع أهل البلد الذي سيعملون فيه من خلال سيناريو موضوع على شكل استبيان يجيب عنه المتدرب.

٣-التدريب على تعلم اللغة.

٤-التدريب على الحساسية.

٥-التحارب الحقلية، من خلال تعرض المتدربين لأناس من ثقافات أخرى غير ثقافة البلد الأم.

وتوصي Tung باستخدام طرائق التدريب هذه مع غيرها بطريقة عصرية مكملة لبعضها على مستويات أعلى للمتدربين بشكل يجعل المتدربين أكثر انخراطاً في كل طريقة من طرائق التدريب، وتلعب طريقة الوثائق والتفاعل الشخصي بمقارنتها مع

غيرها من الطرائق التدريبية،وخاصة عندما يعرف المتدربون الفرو قات الموجودة بين ثقافتهم وثقافة البلد المضيف.

ومن التقنيات التدريبية الأخرى ورشات العمل والحساسية،وكذلك التجارب الحقلية حيث تستدعي عائلة من البلد المضيف وتقوم الشركة بدفع النفقات، ثم تسكن عائلة المدير المغترب مع العائلة من البلد المضيف ليتم التآلف والتعارف ضمن برنامج معد لذلك.

معظم البرامج التدريبية تحدث في بلد المغترب الأم، وذلك قبل أن يلتحق المدير بعمله الجديد، ولكن من الأفضل أن يقوم المدير المغترب بالتدرب في البلد المضيف نفسه بعد الالتحاق. لما لذلك تأثير مباشر على المهارات،وذلك من خلال التغلب على مصاعب التكيف الثقافي، كالاتصالات المباشرة مع الأهالي والتفاعل معهم وغير ذلك.

وبدأت بعض الشركات تفكر بأنه لا بد من التدريب في مكان العمل مباشرة في المراحل الأولى من الالتحاق بالعمل الجديد في الفروع الخارجية لها،وذلك من أجل تكوين وتطوير مدير عالمي قادر على قيادة فرع الشركة في عالم متبدل.

وهذا ما تقوم به شركة جولجيت بالموليف العالمية حيث تدرب موظفيها من البداية على قيادة الشركة في الفروع الخارجية،ومن أجل ذلك تطور برامجها باستمرار باتجاه هذا الغرض،وهو إيجاد مدير عالمي قادر على فهم ما يدور في العالم والمتغيرات التي تطرأ عليه. إضافة إلى ذلك يقول جاريسون مدير التوظيف في الشركة نفسها بأنه على المديرين أن يحصلوا على مراتبهم العليا في الشركة ويصبحوا عالميين من خلال تدريبهم في مكان العمل ثم الالتحاق بعدها في مقر القيادة، وتحضيرهم لبلد المستقبل بعد قليل من السنوات،وهذا بنظره المدير العالمي (Global Manager) هو ذلك الرجل الذي رأى وعايش بيئات متعددة منذ البداية.

وهناك الأمثلة الكثيرة من بعض الشركات التي تقوم منذ البداية على تدريب

الموظفين الصغار عن طريق برامج معدّة لذلك.

شركة Asea Brown Boveri (ABB): ترسل حول العالم بشكل متناوب حوالي ٥٠٠ مدير إلى بلدان متعددة كل سنتين أو ثلاث من أجل تطوير كادر إداري من المغتربين الذين يدعمون استراتيجياتها العالمية.

شركة Pepsico: لديها برنامجها التوجيهي للمديرين الأجانب الذين تحضرهم إلى انولايات المتحدة الأمريكية لمهمة سنة كاملة في مصانعها الإنتاجية.

شركة British Telccom: تستخدم تقنيات تعليمية غير رسمية لإدخال موظفيها في الكيفية التي يمكن أن يتصلوا بها مع نظرائهم من العاملين في بلد التعيين حول العوامل الثقافية التي تنتظرهم أو يتوقعها هؤلاء المعنيون الجدد.

شركة هوندا في أمريكا: تقدم للمشرفين لديها وللمديرين تدريبات مكثفة باللغة اليابانية والثقافة ونمط الحياة،ومن ثم ترسلهم إلى طوكيو لمدة تزيد عن الثلاث سنوات إلى الشركة الأم في اليابان.

شركة جنرال الكتريك: تفضل أن يكون لدى المهندسين والمديرين نظرة شمولية إذا اختيروا أو لم يختاروا للتعيين للعمل في الخارج، وتقدم لهم الشركات تعلم اللغة النظامية والتدريب على التقاطع الثقافي لكي يكونوا مجهزين وقادرين على إدارة الأعمال مع الآخرين من كافة أنحاء العالم.

ومن المهم أن نتذكر دائماً أن البرامج التدريبية يجب دمجها في التوجه الشمولي أو العالمي للشركة مثلها مثل طرائق التوظيف يجب أن تصمم مع استراتيجية الشركة في الذاكرة.

مع أنه يبدو غير مجدٍ أن تصمم عملية التدريب بحسب مراحل تقدم الشركة نحو العولمة الشاملة أي تقسيم التدريب إلى مراحل حيث لكل مرحلة التصميم المناسب لها. هذه المراحل هي:

١-مرحلة التصدير Export stage: حيث تكون درجة التدريب فعالة، وتبدأ متدرجة وتصل إلى مرحلة متوسطة. ومحتويات البرنامج التدريبي تؤكد على المهارات الفردية، لدى الشخص، والثقافة المحلية، وقيم المستهلك والسلوك التجاري بالنسبة لمواطني البلد المضيف. يبدأ التدريب من المنخفض إلى المتوسط لفهم السياسات والمنتوجات للبلد الأم.

٢-مرحلة التعددية المحلية Multi domestic: وينطلق التدريب في هذه المرحلة من المتوسط إلى المرتفع ويركز محتوى التدريب على المهارات الفردية لكل شخص، الثقافة المحلية، نقل التكنولوجيا، إدارة الضغوط، والأعمال التجارية والقانون. أما في البلد المضيف فيبدأ التدريب لأشخاص البلد المحليين، من المنخفض إلى المعتدل مركزاً بشكل أولي على الإنتاج وأعمال وإجراءات الخدمات.

٣-مرحلة تعدد الجنسيات Multi National: وتكون درجة فاعلية التدريب أعلى من الوسط وتنتقل بعدها إلى مرحلة أعلى من سابقتها ويركز محتوى التدريب على المهارات التفاعلية الفردية، ونقل التكنولوجيا باتجاهين، نقل قيم الشركة الاستراتيجية الدولية، إدارة الضغوط، الثقافة المحلية والأعمال التجارية، وبالنسبة لمواطني البلد المضيف فيبدأ التدريب من المتوسط إلى المرتفع وتدريب أفراد البلد على التقنية، والمنتج، ونظام الخدمات وثقافة الشركة.

٤-المرحلة الكونية أو العالمية Global Stage: وفاعلية التدريب في هذه المرحلة تبدأ عالية ويركز محتوى التدريب على عمليات الشركة ككل ونظامها، وثقافة الشركة، والزبائن والمنافسين للشركة، وكذلك الاستراتيجية الدولية.أما مواطنو البلد المضيف فيعطى لهم برنامج تدريبي مرتفع في تنظيم الإنتاج الشمولي، وفعالية النظام، ثقافة الشركة، أنظمة الأعمال التجارية، وسياسات الإدارة

العالمية.

وتجب الإشارة هنا إلى أن تدريب مواطني البلد المضيف في المرحلة الأخيرة (المرحلة العالمية) يجب أن يحظى على مستوى عالٍ وفعالية تدريبية كبيرة أكثر من المراحل الثلاث السابقة ويصل إلى حد مستوى المدير المغترب للبلد الأم.

٦- تدريب مواطني البلد:

إن التدريب المستمر وتطوير مواطني البلد المضيف TCNC, HCNC والعاملين من بلد ثالث على المناصب الإدارية هو من الأهمية على المدى البعيد لنجاح الشركة المتعددة الجنسيات. وكجزء من سياسة التوظيف لفروع الشركة، واستمرارية تطوير هؤلاء العاملين يسهل التحول في سياسة التأهيل لأنها تحتاج فيما بعد إلى مديرين مؤهلين ذوي خبرات عالية عريضة مُزَوَّدين بخلفية ثقافية متداخلة ليأخذوا مكانهم سواء في البلد الأم أم في فروع الشركة خارجياً.

مثل هذه المهارات الإدارية مطلوبة بإلحاح في المشروعات اليابانية المشتركة والمثال على ذلك شركة تويوتا فريمونت كاليفورنيا، حيث يعمل المديرون والموظفون اليابانيون والأمريكيون جنباً إلى جنب ليتكيفوا ويندمجوا مع أهل البلد وثقافة الشركة.

أما الأمريكيون في الشركة فإنهم يساعدون اليابانيين الموظفين عن طيبة خاطر لكي يؤمنوا مستقبلهم في الشركة.

والشركات الأمريكية والأوربية العاملة في المملكة العربية السعودية تستخدم في مصانعها العرب والآسيويين في مجتمع تقليدي حيث يتفاعل المديرون الآسيويون وبقية العاملون من العرب مع التقنية الغربية والثقافية. وهذا بدوره يعكس اندماج مجموعات ثقافية متعددة بقيمها وتوقعاتها وعادات العمل لديها.

٧-تعويضات الاغتراب:

تختلف تعويضات الاغتراب بحسب كل شركة من الشركات العالمية من حيث التفاصيل ولكن معظم الشركات تدخل الاحتياطات التالية في معرفة التعويضات للمغتربين ويتضمن ذلك:

١-**الراتب الأساسي:** الغاية من الراتب هو السماح للمغترب بالحفاظ على القوة الشرائية للشخص في بلاد الاغتراب، وغالباً الراتب يغطي أكلاف السلع والخدمات والضرائب عن الدخل. وهذا الراتب يحدد غالباً بالمقارنة مع الوضع في بلد الاغتراب والوضع في البلد الأم. ويعتبر تعيين شخص ما خارج البلد كترفيع في عمله وبالتالي يعني ذلك ارتفاع في الأجر للمغترب.

٢-**مكافأة الخدمة الخارجية:** ويعطي هذا المبلغ الإضافي من الشركات للمغترب لكونه يعمل خارج بلده الأصلي، وهو تعويض للمغترب عن الإزعاجات والمضايقات، كونه يعيش في بيئة جديدة بعيدة عن الأهل والأصدقاء وكذلك الصعوبات التي يلاقيها في اللغة والحواجز الثقافية والمسؤوليات الكبيرة وكذلك الجهود التي يبذلها في العمل. وعادة تتراوح هذه النسبة، من ١٠% إلى ٣٠% من الراتب الأساسي وهي لا تخضع للضرائب.

٣-**مكافأة صعوبات البلد:** وتدفع هذه العلاوة عند بعض المغتربين في بلد يعتبر العمل فيه صعباً والحياة قاسية وغالباً ما يسمى Hardship country هناك بعض البلدان تعتبر صعبة أكثر من غيرها أو غالية أكثر من غيرها وبالتالي فإن العلاوة تكون مرتفعة، مثل بلد الصين في هونغ كونغ العلاوة ٢٠٠ دولار شهرياً، أما في الصين مقاطعة Bijing فتتراوح العلاوة من ٥٠٠ إلى ٩٠٠ دولار سنوياً.

٤-**علاوة تكلفة المعيشة:** وتعطى للمغترب لكي يحافظ على مستوى المعيشة المطلوب في بلد الاغتراب وتعتبر مدن مثل باريز ولندن المعيشة فيها غالية لذا يخصص لها علاوة أكبر من بقية المدن الأخرى في العالم، ويتغير أساس هذه مع معدل سعر القطع للعملة وتقلبات سعر صرف العملة ومؤشر كلفة الحياة في بلد المغترب.

٥-**علاوة السكن:** وهي تعتبر من أهم العلاوات في تعويضات الاغتراب بعد الراتب الأساسي،وغالباً ما تؤمن الشركات في بعض الأحيان بيوتاً لمغتربيها، أو تدفع لهم مبلغاً يعادل أجر البيت محلياً دون أن يخضع ذلك للضريبة.

٦-**الضرائب:** غالباً ما تعالج الشركات مشكلة ازدواجية الضرائب بالنسبة للمغتربين، لأن المغترب يجب أن يدفع ضريبة للوطن الأصلي وللبلد المضيف، فإما أن تقوم الشركة بدفع وتعويض الفرق على الأجر الصافي،أو أن تقوم بدفع الضرائب المطلوبة أجنبياً والتي هي زائدة عن الضريبة في بلد الأم.

٧-**المساعدات أو الإعانات الطارئة:** وغالباً ما تعود هذه التعويضات إلى فلسفة الشركة وحاجات المغترب وتتضمن هذه المساعدات، المدارس الخاصة لأولاد المغترب، النفقات الصحية، بطاقات سفر خلال العطل، علاوة السيارة، أثاث البيت، الاشتراك في النوادي الرياضية،منح لتعلم اللغة المحلية وغير ذلك..

هذه التعويضات تدفعها معظم شركات أميركا الشمالية والأوربية والشركات الآسيوية المتعددة الجنسيات،وإن كانت الشركات الأمريكية تميل إلى منح علاوات أكثر من بقية الشركات.

٨-عودة المغترب إلى وطنه Repatriation::

وتعني عودة المغترب إلى بلده الأصلي والتحضير والتخطيط لهذا الحدث مهم جداً للمغترب ومكان العمل في الوطن الأم على السواء. وكثيراً ما يفكر المغترب ماذا سيحدث له عند العودة إلى الوطن، وماذا سيحل به عند التحاقه بالعمل، ولكن المغترب لا يعود إلى الوطن فارغ اليدين بل لديه الكثير من الخبرة والمعرفة،وقد تكون ذات نفع للشركة والمهمة الدولية بحد ذاتها تفرض على المدير المغترب بيئة جديدة تحمل في طياتها الأشياء الكثيرة منها:

١-معاناة المغتربين كونهم أكثر استقلالية وانفرادية في عملهم ما وراء البحار وعملهم مغاير لجو العمل في المكتب سابقاً.

٢-للمغتربين تأثير مباشر على أداء فرع الشركة أكثر منه على الشركة الأم قبل أن يعينوا في مهمتهم.

٣-للمغتربين مسؤوليات واسعة وكبيرة وهامة في العمل بالمهمة الجديدة أكثر منه في الوظيفة التي كان يشغلها سابقاً في مقر الشركة الأم.

٤-أوضاع المغترب في العمل خارجاً تعتبر بالنسبة له كترفيع في عمله والاستقصاء الذي أجراه مندين هال وأددو حول طبيعة مهمة المغتربين الدولية وماذا اكتسبوا منها ومعظمهم أجاب:

أ- حوالي ٩٠% أجابوا أن خبراتهم قد ازدادت من منظور كلي للشركة وطبيعة عملياتها.

ب- حوالي ٨٥% أجابوا أن قدرتهم على الاتصال قد تحسنت مع أناس من خلفيات ثقافية متعددة.

ج- ٨٠% أجابوا أنهم الآن أكثر قدرة على فهم اتجاهات الأعمال الدولية بشكل أفضل من قبل،وذلك بسبب تعرضهم لأنظمة اقتصادية مختلفة

وثقافات متباينة وسياسات اقتصادية مختلفة.

د- حوالي ٥٠% أجابوا أنه خبرتهم تساعدهم على أن يكونوا موظفين أفضل.

هـ- حوالي ٦٠% أصبحوا أكثر تحفيزاً للمرؤوسين كنتيجة للعمل مع أفراد من ثقافات مختلفة.

هذه الفوائد التي يجنيها المغترب من مهمته الخارجية تدعو إلى الاعتقاد بأن المغترب فور عودته إلى الوطن سيأخذ المكان المناسب لوضع خبرته ومعرفته في خدمة الشركة ولكن واقع الحال كما يبدو غير ذلك.

بعض الباحثين وجدوا أن السياسات في شركات أمريكا الشمالية تجاه المغتربين هي التالي:

أشارت منظمة المستشارين للموارد أن ثلاثة أرباع الشركات الأمريكية تعطي إخطاراً قبل ستة أشهر للمغتربين بأنهم سيعودون إلى الوطن، ٣٠% منهم حصل على إخطار بأنه سيعود بعد ثلاثة أشهر، ٦٤% من المغتربين قالوا إنهم حصلوا على إخطار بالعودة إلى الوطن، وهذا يدل على أن الشركات لا تصرف وقتاً في التخطيط لعودة المغتربين من الخارج إلى الوطن.

بعض الدراسات أشارت إلى أن نصف المغتربين لا يعلمون ماذا سيكون عملهم عند العودة إلى الوطن وأنهم سيوضعون على قائمة الانتظار حتى يجدوا لهم العمل المناسب.

وعند مقارنة عملهم الجديد في الوطن مع عملهم في الخارج فإن عملهم الجديد أقل مسؤولية واستقلالية وسلطة، وغالباً ما يبدو ذلك كتخفيض لدرجة الموظف في المرتبة إذا ما قورنت بالمهمة التي عمل خلالها في الخارج، وأشارت الدراسة إلى أن ٧٧% من العاملين في الشركات الأمريكية خارجياً استلموا تخفيضاً في الرتبة عند عودتهم، وهذه هي الحقيقة للعائدين من الاغتراب بالنسبة لأمريكا الشمالية واليابان

والفنلنديين في الشركات المتعددة الجنسيات.

كذلك ٤٠% من المغتربين في الشركات الأمريكية قالوا إن خبرتهم قد استخدمت عند عودتهم للعمل في الشركة الأم للاستفادة منها.

٩-عملية تكيف العائد من الاغتراب:

إن عملية تكيف المغترب والعودة إلى ثقافته المحلية بعد أن عاش في الخارج فترة طويلة تتطلب صبراً، وغالباً ما يخيب أمل الشخص المغترب عند عودته للعمل، هناك عدة متغيرات تؤثر على تكيف المغترب أولها: عامل الوظيفة ويعتبر هام جداً في عملية تكيف وتأقلم العائد من الاغتراب، على اعتبار أنه معظم الأحيان قد لا يكون العمل كما ذكرنا سابقاً يحمل في طياته المسؤوليات والسلطة،وكذلك استخدام مهاراته في العمل، وبذلك يعتبر المغترب أن ذلك إنقاص لمرتبته في العمل.

وثانيها العوامل التنظيمية: إن السياسات التي تتبناها الشركة لهيكلة مصادرها البشرية فيما يخص العائدين من الاغتراب لها تأثيرها على عملية التأقلم على البيئة الجديدة في الوطن الأم، وقلائل تلك الشركات التي تتبنى برامج لإعادة عامليها من الخارج مما يسبب لهم عدم الأمان والتأكد بما سيحدث لهم، من حيث دفع أجورهم عند العودة ومكانتهم في التخطيط الجديد لسياسة الشركة وأين سيعينون، ووضعهم الضريبي وتأثره بالعودة. من الواضح أن معظم العائدين من الاغتراب يعانون من نقص في مستوى المعيشة فبعد أن كانت لهم كافة المزايا التي رأيناها سابقاً من بيت مريح وسيارة وخواد، كل ذلك مجاناً. يعود المغترب إلى الوطن ليرى نفسه بلا شيء، وبذلك يصبح مستوى المعيشة أقل مما كان سابقاً. وهذا يحدث طبعاً في كل الشركات العالمية، أمريكية أو يابانية أو أوربية كذلك يرى أن بلده نفسها قد تغيرت عما كانت عليه سابقاً. والشركة لم تعد كما كانت سابقاً والأصدقاء تغيروا والوجوه الجديدة كثيرة في الشركة، والتغيرات في تقنيات الشركة الأم تجعل مهارات المغترب ومعلوماته قديمة. من

أجل ذلك ولحل تلك المشاكل توضع برامج تدريبية لمساعدة المغتربين (العائدين إلى الوطن) وجعل حياتهم أفضل وتوقعاتهم حول الحياة أكثر سهولة وواقعية في الوطن. كذلك توضع بعض الاستراتيجيات وتسمى Transition strategy، استراتيجيات الانتقال والتحول تساعد العائد إلى الوطن على التأقلم والتكيف المريح. بعض الشركات تقوم بعمل تلك الاستراتيجيات،ومنها ما تسميه باتفاقيات الترحيل إلى الوطن، حيث تخبر المعين في المهمة الخارجية بعدد السنوات التي سيغيبها عن الوطن الأم، وتعده عند عودته بمركز خاص، وراتب ربما يكون أفضل أو مثل الوظيفة التي كان يحتلها قبل سفره للالتحاق بالمهمة الخارجية، في بعض الشركات تحتفظ بالمنزل الذي يقطنه المعين بالمهمة،إما باستئجاره منه وحفظه حتى يعود، وشركتا الألمنيوم واتحاد كارباید الأمريكيتان تقومان بعمل مخطط من هذا النوع للمديرين العائدين من المهمات الخارجية: هذه الخطط تقلل من الصدمة المالية لديهم.وتوجد استراتيجية ثالثة وهي استخدام التنفيذيين ذوي المناصب العالية كراعين للمديرين العاملين في الخارج تكون مهمتهم تعليمهم طرق الأداء،وكيفية الوصول إلى تحقيق مستقبل زاهر في عملهم وكذلك تخطيط عودتهم إلى الوطن.وتمتد مهمة هؤلاء الراعين من ستة أشهر إلى سنة قبل عودتهم إلى الوطن،وعندها تكون القيادة قد وجدت مكاناً مناسباً لهؤلاء القدامى في الشركة الأم قبل عودتهم. (Union Carbide) و(IBM) هاتان الشركات تستخدمان طريقة الراعي (sponser).

أيضاً هناك وسائل أخرى لإبقاء المدير المغترب على علم بما يجري في الوطن (الشركة الأم) وذلك بإطلاعه في كل مرة يأتي لقضاء العطلة على ما تقوم به القيادة من إجراءات وتغييرات ومشاريع جديدة مما يجعل المدير المغترب يشعر بأنه عضو من أعضاء مجموعة العاملين في المقر العام.

وقد أثبتت التحليلات أن استراتيجية فعالة تقدم للمدير المغترب نظام دعم فعال

يخفف من قلقه حول مستقبله المهني عندما يذهب للعمل في الخارج. وقد وجدت Tung من خلال أبحاثها أن الشركات العالمية الناجحة، الأوربية واليابانية والأمريكية والأسترالية، تقدم للمغتربين العائدين من الخارج:

١-برامج تعليمية.

٢-وحدة تنظيمية منفصلة متخصصة مهمتها الاعتناء بحاجات المغتربين.

٣-الحفاظ على الاتصال المستمر بين عمله في مقر الشركة العام وعمله في الخارج.

والدراسات الحديثة التي أجريت تدعم النتائج السابقة المذكورة أعلاه فقد وجدت أن معظم المديرين والعاملين في الخارج أجابوا بأن معظم المشاكل التي يتعرضون عند عودتهم إلى الوطن للالتحاق بعملهم في مقر الشركة الأم ما يلي:

١) التكيف مع الحياة بشكل عام عند العودة إلى الوطن.

٢) الرواتب والأجور (الرزمة المالية) أقل بكثير مما كانت عليه عندما كان في الخارج.

٣) أقل استقلالية في العمل عند الالتحاق بعمله في مقر الشركة الأم.

٤) عدم تقديم أية استشارات أو خدمات تنصح المدير العائد حول مستقبله المهني.

وهناك عدة اقتراحات من بعض الخبراء في هذا المجال للتخفيف من وطأة المشاكل عن العائد من الاغتراب من المديرين أو العاملين في الخارج.

١-تهيئة مناسبة احتفالية للترحيب بهم وبعائلاتهم سواء أكان ذلك رسمياً أم غير رسمي.

٢-الدعم لتسهيل عملية انخراط العائلة في الحياة من جديد.

٣-تقديم الاستشارات للعائدين من الاغتراب أو ورشات عمل لتسهيل عملية

التكيف.

٤-مساعدة الزوجة: استشارات عمل- تقارير مختصرة- وتقنيات المقابلات.

٥-تقديم الاستشارة والنصيحة التعليمية للأولاد.

٦-تزويد الموظف بمعلومات كاملة عن طريق شخص يسهل ذلك بتبيان المعرفة الجديدة والمهارات ليعطيها ومن ثم يعرضها على شكل حالة لمهارات جديدة.

٧-تقديم مكان آخر دولي للموظف والاستشارة والنصح عند العودة لكل العائلة إذا كانت الوظائف غير ممكنة.

٨-تدبير مقابلة مسبقة مع العائد من الاغتراب وزوجته لتقييم وجهة نظرهم بالمهمة وتقديم قضايا همّ المغترب.

وهذه الاقتراحات والتوصيات لاقت صدى عند بعض الشركات العالمية وبدأت باستخدامها.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الحادي عشر: الاتصالات والتفاوض في الإدارة الدولية.

Communications & Negotiation In International Management

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـــ:

١- تعريف الاتصالات على أنها عملية نقل المعلومات من المُرسل إلى المُستقبل.

٢- دراسة الأبعاد الخمسة للاتصالات الإنسانية.

٣- دراسة عوائق الاتصال في البنية الدولية بما فيها العوائق اللغويـــة والعوائـــق الثقافيـــة والادراكية وعوائق الاتصال غير الشفوي.

٤- دراسة إمكانية تحقيق الاتصال الفعال في الإدارة الدولية من ناحية تحســـين نظـــام التغذية الراجعة والتدريب اللغوي والتدريب الثقافي والزيادة في التعاون والمرونة.

٥- مناقشة حالات التفاوض في الإدارة الدولية، وتوضيح مراحل التفـــاوض في بنـــاء الثقة وإقامة العلاقة وتبادل المعلومات والاقناع و التنازلات و الاتفاق.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد:

من المعروف أن الثقافات تنتقل بشكل أو بآخر من خلال عملية الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات سواء أكان ذلك شفهياً أم كتابياً أم وسائل و تقنيات أخرى كالانترنيت مثلاً .

و تلعب الاتصالات دوراً حيوياً في العملية الإدارية عبر تقاطع الثقافات، خاصة عندما يتعلق الأمر بعملية التفاوض ، و العلاقة المتشابكة بين الثقافة و الاتصال تجعل من الصعب التفريق بينهما لأن كلا المفهومين يعتبران أحدهما رديفاً للآخر .

وفهم تلك العلاقة يسهل على المدير الدولي عملية الإدارة عبر تقاطع الثقافات وقدرتها على التخاطب عبر الحدود فتسهل عليه مهمة النجاح في إدارة الاعمال الدولية.

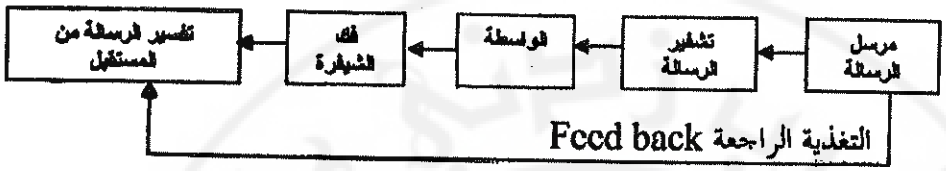
١-تعريف الاتصالات:

الاتصالات عملية نقل المعلومات من المُرسل إلى المُستقبل. ويتم ذلك عبر وسائل وتقنيات عديدة ويتهيأ للمرء أن ذلك عملية بسيطة، ولكن في الواقع وعند تحليل هذه العملية تظهر مصاعب عدة ومشاكل قد تحدث على المستوى الدولي، وينتج عن ذلك فشل في نقل المعلومات بشكل صحيح، مما يجعل إنشاء علاقة مع الجانب الآخر صعبة الحصول.

وهناك أمثلة كثيرة قد تحدث بالنسبة للمدير المغترب والذي يرغب بإقامة علاقة مع المحليين فيدخل في مواضيع لا يرغبها الجانب الآخر. ومن ذلك مثلاً: إن الفرنسيين لا يرغبون الحديث في مواضيع خاصة كأن تسأل عن العمر أو الراتب أو العمل الذي تقوم به أو المبلغ الذي دفعته ثمن هدية وغير ذلك..

وفي كل بلد من البلدان تقريباً هناك أمور خاصة لا يستحسن الحديث عنها، إذاً

فالمُرسل يريد أن يقول شيئاً من خلال الرسالة ليرد عليها، الذي عليه أن يفهمها لكي يرد عليها بواسطة نقل أخرى مثل الهاتف، البريد الإلكتروني، أو أن يكون ذلك مواجهة وبشكل شفوي والشكل التالي يوضح عملية الأشكال:



٢-الأبعاد الخمسة للاتصالات الإنسانية:

البُعد الأول: الاتصال عملية مستمرة ومتواصلة بين البشر والاعتقاد " أن علاقة الاتصال ستبقى كما هي اعتقاد خاطئ ، لأن الناس تتغير والظروف تتغير ونتيجة لتلك العلاقة تتغير الوسائل ، وبالتالي فإن مواضيع علاقة الاتصال تتغير.

البُعد الثاني: الاتصال يتضمن رسائل هادفة وتعبيرية، وعادة يقوم الناس بالاتصال ببعضهم البعض إما بشكل شفوي أو غير شفوي، وعندما يكون الاتصال هادفاً فإن الرسالة عادة تتضمن أقوالاً مباشرة مقصودة وواضحة لا لُبْسَ فيها، بينما في الرسائل غير الشفوية أو التعبيرية هي غير مباشرة وغير محددة، والرسائل التعبيرية كثيرة وخاصة عندما تتكلم والوجه غاضب مثلاً ، وهذا تعبير عن عدم الرضا إلى حد ما عن الشخص الذي نتحدث معه ...الخ.

البُعد الثالث: الاتصال مؤلف من وحدات متعددة الإشارات، الاتصالات الإنسانية تمر من خلال إشارات متعددة وليس فقط الكلمات مثل Kinesics والمقصود بذلك دراسة الاتصال من خلال وسائط معينة مثل الجسم، واللغة، وغير ذلك من الرسائل التعبيرية غير الشفوية، وكذلك Proxemic وتعني أيضاً دراسة الطريقة التي يستخدم بها الإنسان الفضاء المادي أو المكان لنقل رسائله، وكمثال في الولايات المتحدة الأمريكية يوجد أربع مسافات أو أبعاد يستخدمها الناس في الاتصال

على أساس وجهاً لوجه أو درجة القرب والبُعد بالنسبة للشخص المتحدث، فالدرجة الأولى intimate distance البُعد الحميمي عن شخص مقرب من شخص ما ، ويعني استخدام ذلك للاتصالات السرية، البُعد الشخصي: Personal distance وتستخدم للحديث مع العائلة أو الأصدقاء والمقربين. البُعد الاجتماعي: Social distance ويستخدم لعمل الصفقات التجارية أو الأعمال التجارية، ثم البعد الآخر Public distance ويستخدم للمناداة في الحديث في المكاتب أو حديث في مجموعة معينة من الناس .. الخ، وكذلك استخدام حاسة الشم olfactory والألوان والوقت وغير ذلك.

باختصار استخدام الحواس الخمسة بشكل عام للتعبير عن الاتصال غير المباشر في الثقافات المتعددة.

البُعد الرابع: يتوقف الاتصال على سياق الكلام ومعانيه، ويعني ذلك الدرجة التي يكون بها المتحدث والمستمع لديهما أرضية مشتركة من المعرفة والخبرة، وهذا طبعاً يحدث عندما يكون كلا الشخصين المتحدثين لديهما ماضٍ وتاريخ مشترك، أو على الأقل كل منهما يفهم الآخر وما يقصد إليه بحديثه ، وبالتالي فإن كلاً منهما يفهم ما بين السطور.

البُعد الخامس: يتوقف الاتصال على قدرات المتصلين بعضهم البعض، وإذا كان المُرسل والمُستقبل للرسالة قادرين على إرسال واضح واستقبال الرسالة وترجمتها وفهم معانيها بشكل صحيح من قبل المستلم عند ذلك تتعزز قيمة الاتصال، والعكس صحيح عندما تكون الرسالة ضعيفة التعبير وتفهم بشكل خاطئ من قبل المُستلم عند ذلك يحدث عدم فهم ينتج عنه سلوك آخر عكس ما يريده مُرسل الرسالة. وهذا ما يحدث مع المدير المغترب لأنه لا يستطيع التعبير بلغة أهل البلد المضيف ويحدث فهماً خاطئاً ناتجاً عن عدم قدرته توضيح قصده بجملة مفيدة. لكن اللغة نفسها بعض الأحيان لا

تفيد أمام التعابير الجسمية أو الحواس الأخرى فالإشارات الصادرة عن المدير المغترب قد تفهم أيضاً بشكل مغاير من قبل أهالي البلد المضيف . هذه الأبعاد الخمسة يمكن تطبيقها على كل الثقافات في العالم بدون استثناء إلا أنه لكل ثقافة خصوصياتها، وكل بعد له خصوصية في هذه الثقافة، والعمل مع الآخرين من ثقافات متعددة قد يكون مريحاً ومزعجاً، واللغة بحد ذاتها وسيلة اتصال ، ولكن استخدام قواعد اللغة له أصول بحسب المواقف ومحتوى البيئة التي يتم بها الاتصال.

٣-عوائق الاتصال Communication Barriers:

عدة حواجز أو عوائق مشتركة وثيقة الصلة بالإدارة الدولية: هذه العوائق هي اللغة، الإدراك، الثقافة، والاتصالات غير الشفوية.

٣-١-العوائق اللغوية:

من المهم جداً أن يكون المدير أو أي مسؤول في الإدارة العليا على معرفة تامة باللغة الأصلية للشركة الأم التي تتحدث بها قيادة الشركة، وإلا فإن الأخطاء ستكون كثيرة ويصعب العمل على المديرين العاملين لديها. وفي معظم الشركات العالمية يتحدث المديرون باللغة الإنكليزية للاتصال فيما بينهم، وبذلك يستطيع هؤلاء نقل المعلومات إلى زملائهم بالخارج.

وعلى الرغم من أن تقدماً قد حدث في تعليم اللغات فإنه لا يزال بطيئاً في بعض المناطق من العالم.

إن تعليم اللغات بداية جيدة ، ولكن من المهم أن نتذكر أنه لا يكفي فقط أن نتحدث اللغة التي تتكلم بها قيادة الشركة لاستمرارية أعمالها، ومعظم الشركات العالمية تطلب اللغة الإنكليزية كشرط أساسي للتعيين في المناصب الشاغرة لديها وبذلك يسقطون موضوع المهارات التي يجب أن يتمتع بها طالب الوظيفة من حيث القدرة على التفاعل مع الآخرين ، وتقنيات العمل نفسه هذا ما لاحظه Stout

ستاوت من خلال الدراسة التي قام بها. إضافة إلى ذلك فقد لاحظ عند مقابلته لبعض الناس من أجل الوظيفة أن الذين يقومون بعملية المقابلة لا يأخذون بعين الاعتبار ثقافة البلد لطالب الوظيفة، وبالتالي يسيئون فهم سلوك طالب الوظيفة، وما ينتابه من هدوء وخجل أثناء المقابلة ويحكمون عليه بعد ذلك بأنه غير واثق من نفسه.

كما أن هؤلاء الذين يعرفون اللغة ولكن لا يتحدثونها بطلاقة مما يجعلهم يخطئون في نقل المعلومة أو الرسالة التي يرغبونها. وقد قام ستاوت Stout بدراسة اللغة اليابانية لسنة واحدة ، ومن ثم قام بعد ذلك بمقابلة بعض طالبي الوظائف في الشركة بلغتهم المحلية ولاحظ أنه قام بعدة أخطاء. حتى إن إحدى طالبات الوظيفة اعترفت بأنها قامت بفعل الزنا مع أن ذلك لم يكن الموضوع الذي يسأل عنه. ولكن وقع ذلك بفعل عدم قدرته على استخدام اللغة اليابانية بمهارة جيدة مما دفعه إلى ارتكاب الأخطاء.

كذلك فإن الاتصالات المكتوبة أصبحت حديثاً موضع الاهتمام بسبب أن الكتابة الرديئة أو الضعيفة أضحت عائقاً أكبر من التكلم الرديء أو الضعيف للغة. والدراسة التي قام بها هيلدبرانت Hildebrant في فروع الشركة الأمريكية العاملة في ألمانيا. أكّدت أن اللغة مشكلة كبيرة عندما ترسل فروع الشركات اتصالات مكتوبة (رسائل أو تقارير.. الخ) إلى المقر الرئيسي للشركة الأم. وقد تبين أن الطريقة التي تكتب بها الرسائل والتقارير كانت باللغة الألمانية ، ومن ثم يعاد ترجمتها إلى الإنكليزية وترسل إلى شخص متخصص باللغة الإنكليزية ثم تعاد قراءتها. وبعد ذلك ترسل كتقرير إلى الجهة المسؤولة. وقد اعترف المديرون الألمان أنهم كانوا غير مرتاحين عند كتابتهم التقارير لأن اللغة المكتوبة بالإنكليزية ضعيفة مع أنهم يتحدثون الإنكليزية بطلاقة.

كذلك الترجمة لها مشاكلها أيضاً، عند نقل المعلومة من لغة إلى أخرى. والدراسة التي قام بها شيرمر هورن Schermerhorn في جامعة هونغ كونغ بمشاركة

١٥٣ طالباً وطالبة يدرسون أكثر من لغة، وأعطى نصاً بالإدارة باللغة الإنكليزية إلى مجموعتين من الطلاب وطلب منهم ترجمته إلى اللغة الصينية ثم إعادة كتابته لإنشاء نص باللغة الصينية كأداة للبحث. ودقق النص من قبل أستاذ خبير، ثم طلب بعد ذلك من المشاركين أن يجيبوا عن ثمانية أسئلة حول النص المعطى لهم وقد تبين له وجود فروقات بين المجموعتين اللتين شاركتا بالتجربة فالذين جاوبوا بالصينية أعطوا أجوبة مختلفة عن أولئك الذين أجابوا بالإنكليزية. وهذا ما قاد شيرمر هورن للاستنتاج بأن اللغة هي المفتاح الرئيسي، ولها الدور الهام في نقل المعلومة بين الثقافات، وأنه في أعمال إدارة تقاطع الثقافات يجب أن لا يسأل الأفراد في لغتهم الثانية بل باللغة التي يتحدثونها اللغة الأم.

٣-٢-العوائق الثقافية:

ترتبط العوائق الثقافية ارتباطاً وثيقاً بالعوائق اللغوية وكمثال: قام الباحثان سيمس وجايس Sims and Guice بمقارنة لـ ٢١٤ رسالة طلب استفسار كتبها مواطنون من أهل البلد يتكلمون اللغة الإنكليزية ومواطنون آخرون ولكن لغتهم الأولى غير اللغة الإنكليزية لاختبار فرضية أن العوامل الثقافية تؤثر على الاتصالات التجارية.

ومن بين الأشياء التي وجدها الباحثان أن الرسائل التي كتبت من قبل المواطنين من غير أهل البلد يستخدمون عبارات تفخيمية ومعلومات شخصية زائدة لا قيمة لها. وبذلك فقد اعتبرت مخالفة للمعايير المستخدمة في الاتصالات التجارية في أمريكا. وهذا ممكن الحدوث أيضاً بالنسبة للأشخاص الذين يتحدثون الإنكليزية أيضاً عندما يرغبون بالتخاطب مع الثقافات الأخرى، ومن هنا أتت ضرورة التدريب على استخدام معايير في الاتصالات التجارية عالمياً. طبعاً لم يقف الأمر عند هذه الدراسة بل تعدى ذلك إلى دراسات أخرى حول كتابة الرسائل حتى باللغة الإنكليزية، فهناك اختلاف بين أمريكا وبريطانيا. مثلاً عند كتابة الأخبار السيئة في الأعمال التجارية

فالأمريكان يبتدئون بمقدمة يحاولون فيها أن يكونوا حيادين ومفسرين للحالات أو للخبر المزعج.

بينما البريطانيين ينقلون الخبر المزعج مباشرة مع اعتذارهم عن ذلك. وعندما نقارن الرسائل التجارية بين الآسيويين والأمريكيين نجد فروقات كبيرة. ففي الرسائل الأمريكية الفكرة تكون واضحة من بداية الرسالة قبل أن يبدأوا بالشرح والدخول بالتفاصيل ،أما في حالة الرسائل الكورية فإن المعايير مختلفة عن الأمريكية حيث يبدأون بعرض الموضوع بشكل غير مباشر، وبالتالي فإن القارئ يتأخر في اكتشاف الفكرة الرئيسية من الرسالة.

وهذا ما دعا إلى القول بأن الأمريكان يكتبون رسائل فظة كما يراها القراء الكوريون والآسيويون بشكل عام، بينما القراء الأمريكيون يرون أن الرسائل الكورية غامضة.

٣-٣-العوائق الإدراكية:

الإدراك هو رؤية الفرد للواقع، وهذه الرؤية تختلف من شخص لآخر وتؤثر على حكمه على هذا الواقع، واتخاذ القرار المناسب. والمثال التالي يتضمن كيف أن حاملي الأسهم في اليابان الذين أدركوا أن حظوظهم بتحسين مهنهم هي أفضل مع الشركات الأمريكية لذلك قاموا بتغيير مهنتهم. ومثال آخر كيف أن ملاكي الفنادق في هونغ كونغ بدأوا بشراء الأملاك الأمريكية لأنهم أدركوا أنهم إذا استطاعوا تقديم نفس الخدمة ذات الجودة العالية في الفنادق فإنهم بذلك عند عودتهم للوطن سيسيطرون على الأسواق الأمريكية.

ومن هنا فإن فهم الدافع وإدراكه يلعب دوراً كبيراً في الإدارة الدولية. كذلك عدم إدراك الشيء أو الهدف يمكن أن يفعل الأثر العكسي ويصبح عائقاً عند الاتصالات،وكمثال لتوضيح ذلك،عندما قرر كلينتون دعوة رئيس تايوان لزيارة

الولايات المتحدة الأمريكية أدركت حكومة الصين الشعبية هذه الدعوة كحركة عدوانية تجاهها وقررت اتخاذ إجراءات من جانبها لتفهم حكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأن هذه الخطوة التي قامت بها مسيئة للعلاقات بين البلدين.

ومن هذه الإجراءات التي قامت بها الصين إجراء مناورات عسكرية على حدود تايوان كتحذير لها بأنها ليست دولة مستقلة كي لا تتمادى في طلب استقلالها. كما قامت حكومة الصين بإيقاف عقد لصنع السيارات من قبل الشركات الأمريكية وأعطته لشركة ميرسيدس بنز الألمانية وقيمة العقد تتجاوز البليون دولار.

ومن مشكلات الإدراك التي تقع أيضاً في مجال الإدارة الدولية بالنسبة للاتصال هو عند استخدام كلمات في الإعلانات يُساء ترجمتها من قبل الآخرين. وقد وجدت بعض الشركات العالمية أن تسميه بضائعها بكلمات معينة تدرك من قبل أهالي البلد الذي تسوق إليه البضاعة بشكل يسيء لسمعة السلعة ويؤثر على المبيعات، مثال شركة فورد أدخلت شاحنة صغيرة اسمها (Fiera) إلى بعض البلدان التي تتحدث الإسبانية،ولسوء الحظ فإن كلمة fiera تعني في الإسبانية المرأة العجوز القبيحة ،وهذا الاسم لم يشجع بيع هذه الشاحنة.

ومثال آخر شركة بيع منظفات الغسيل أرادت أن تقوم بحملة دعائية بالشرق الأوسط، وصورة الإعلان وضعت على الشكل التالي: من اليسار الثياب المتسخة في الوسط علبة المنظف،وبعدها الثياب النظيفة على اليمين. وبما أننا نحن في هذه المنطقة نقرأ من اليمين إلى اليسار فإن القارئ للإعلان سيدرك أن المنظف يوسخ الثياب بدلاً من أن ينظفها.

كذلك إدراك الفرد للآخرين يؤثر على عملية الاتصال في الإدارة الدولية، والمثل التركي يقول Doing it Right the First Time يوضح بعض الشيء الكيفية التي يجب أن يسلكها الفرد عندما يقوم بالأعمال التجارية باليابان.

٣-٤-الاتصال غير الشفوي:

ومن عوائق الاتصال أيضاً الاتصالات غير الشفوية التي سبق لنا شرحها،ويمكن أن تعكس إدراكاً خاطئاً للموقف فيؤثر على الاتصال الذي يتم عن طريق حركات الجسم أو لغة الجسم واستخدام المدى المكاني والنماذج التالية هامة جداً في عملية الاتصال بالنسبة للإدارة الدولية. وهي:

١- الاتصال بواسطة حركات الجسم (لغة الجسم) Kinesics: وتعابير الوجه، وخاصة الاتصال بالعين وهو ما يسمى Oculesics وهو نقل الرسائل من خلال استخدام العين والتحديق بها. وكذلك الاتصال بواسطة حركات معينة بالجسم، قد يسيء إلى فهم الآخرين وإدراكهم لطبيعة الحركة، وهناك أيضاً ما يسمى بـ haptics والتصافح بالأيدي أو القبلات وغير ذلك. وطبعاً هذه الأنواع من الاتصالات معظم الأحيان يساء فهمها من قبل المدير المغترب فيزيد الأمر تعقيداً في عملية الاتصال.

٢- الاتصال المكاني أو ما يسمى proxemics وهي الطريقة التي يستخدم بها الناس المكان لنقل رسائلهم. والمثال الحي على ذلك تصميم المكتب للمدير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يكون المكتب عريضاً، وحاجز من السكرتارية يقف حائلاً بينه وبين الزائرين الذين لا يرغب برؤيتهم ، بينما في اليابان مكتب المدير ليس كبيراً ويقضي معظم وقته مع موظفيه خارج المكتب. وبذلك فإن اليابانيين ليس لديهم مشاكل اتصال مباشرة مع رؤسائهم وبقاء المدير الياباني في مكتبه يُنظر إليه على أنه مؤشر على عدم الثقة أو الغضب من المجموعة التي يعمل معها.

٣- استخدام اللون في الاتصال ، وهذا ما يسمى Chromatics أي استخدام اللون كواسطة لنقل رسائل للاتصال لكل مجتمع من المجتمعات ألوانه التي تعني

شيئاً ما. ففي سورية مثلاً اللون الأبيض رمز للزفاف والأسود رمز للحداد، وهذا ينطبق على الولايات المتحدة أيضاً ، أما في هونغ كونغ فاللون الأحمر يستخدم للزفاف، الورود الصفر تعني في التشيلي عدم الحب، بينما في أمريكا تعني عكس ذلك. التعابير غير الشفوية تعكس أمراً مفيداً في الإدارة الدولية، وخاصة عندما ترغب بتقديم خدمة أو هدية أو ما شابه ذلك.

٤- تحقيق الاتصال الفعال في الإدارة الدولية:

ويتم ذلك عن طريق:

١- **تحسين نظام التغذية الراجعة:** وذلك بجعل النظام مفتوحاً بين الشركة الأم وبقية فروعها بالخارج . وهناك نوعان من نظام التغذية الراجعة الأول: شخصي personal ويتضمن (الاجتماعات، اللقاء الشخصي، المحادثات الهاتفية، البريد الإلكتروني الشخصي وغير ذلك). والثاني: غير شخصي أي حيادي impersonal يتضمن (التقارير، الميزانيات، الخطط الخ..) وهذا يساعد الفروع الخارجية على بقائها على اتصال مع الشركة الأم لتعلمها ما يجري معها وتتلقى التعليمات منها فيتحسن بذلك أداؤها ويساعد الشركة الأم بالرقابة المستمرة لتحقيق الأهداف المنشودة.

٢- **التدريب اللغوي:** وهي الطريقة الثانية لتحسين الاتصال في المجال الدولي. لأن المديرين في فروع الشركات في البلدان المضيفة معظمهم لا يتقن اللغة الإنكليزية بشكل جيد ولا يجيدون التخاطب مع نظرائهم في الشركة الأم، وكذلك من المفيد تعلم اللغة الأخرى عندما لا تكون لغة المقر العام الرئيس الإنكليزية، ولذلك فالتدريب على الاتصالات المكتوبة هام جداً كما ذكرنا سابقاً ويخفف من مشاكل الاتصال.

٣- **التدريب الثقافي:** إن فهم الثقافات ضروري لفهم الآخر والقدرة على

الاتصال معه وإلا فإنه من غير المحتمل أن ينجح الاتصال. وهذا هام جداً بالنسبة للشركات (م.ج) التي تعمل في الأسواق العالمية المختلفة. ومع أنه توجد اختلافات ثقافية بين البلدان فإنه يوجد قاسم مشترك أعظم بين بعض البلدان التي تتحدث الإسبانية، أو العربية، أو الإنكليزية أو الفرنسية. ومعرفته هامة جداً لهذه الشركات حتى تستطيع أن تعمل بشكل أفضل. وخاصة أن القيم والمعايير تكون غالباً متشابهة في هذه البلدان المتحدثة بلغة واحدة، ولذلك فإنه أصبح من الضروري بالنسبة للشركات تدريب ممثليها على هذه الثقافات المتعددة ذات القاسم المشترك.

٤- الزيادة في التعاون والمرونة: الاتصالات الدولية الفعالة تتطلب بشكل متزايد مرونة وتعاوناً من قبل الأطراف لتحسن مدى التعاون والفهم المشترك، وكل طرف من الأطراف يجب أن يكون مستعداً لتقديم القليل من أجل هذا التعاون المشترك وهذا ما تقوم به بعض الشركات اليابانية (الشركة العالمية للحواسيب المحدودة، حيث وضعت تعاليمها للتعاون على شكل تعليمات في قرص ترسله إلى جميع الشركاء في مشروع مشترك Joint venture للعمل على إنجاحه.

٥- التفاوض في الإدارة الدولية:

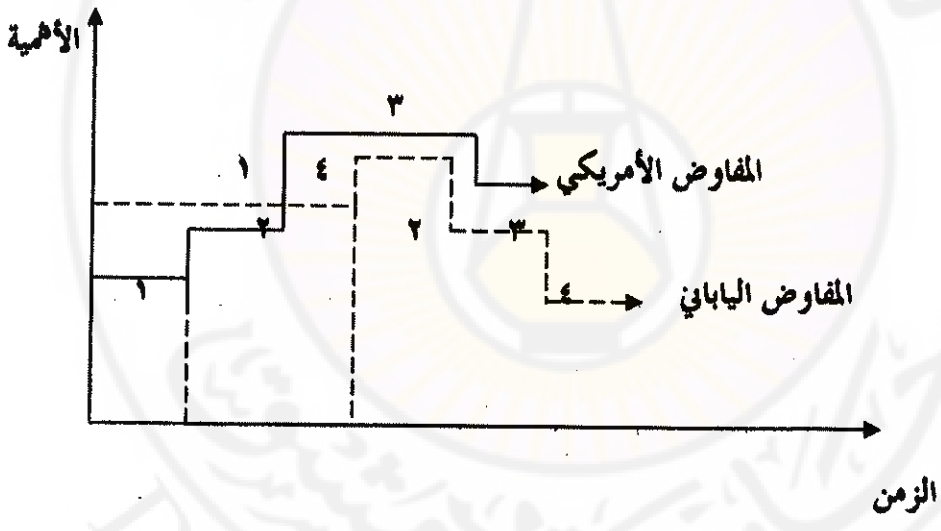
تعتبر المفاوضات عبر التقاطع الثقافي من أهم الحلبات للإدارة الدولية حيث يتم الاتصال بين الناس من أجل التفاوض، والأعمال لا تنجز في هذا المجال إلا من خلال التفاوض. وإذا اجتمع المتفاوضون على الطاولة بدون التفكير الجدي بالحواجز والتعقيدات التي يمكن أن تقع عبر تقاطع الثقافات في التفاوض. عندها يكون الاحتمال ضعيفاً بنجاح المفاوضات.

ويمكن تعريف التفاوض بأنه عملية مساومة تتم بين شخص أو أكثر أو أطراف أخرى بغاية الوصول إلى اتفاق أو حل يرضي الجميع.

وتمر عملية التفاوض من خلال أربعة مراحل، بناء الثقة أو العلاقة، المعلومات المتعلقة بالعمل، الإقناع، التنازلات والاتفاق.

وكل ثقافة من الثقافات تختلف بدرجة الأهمية والقيمة التي تعطيها كل مرحلة من مراحل التفاوض، وكذلك من حيث أهمية الوقت الذي ينفق على كل مرحلة أيضاً:

١ - **مرحلة بناء الثقة أو إقامة العلاقة:** هذه المرحلة تهتم بشكل خاص ببناء علاقة أساسها الثقة بالمفاوض الآخر. وسنعطي مثالاً على التفاوض بين الجانبين الأمريكي والياباني والشكل التالي يوضح ذلك.



مراحل التفاوض:

(١) = بناء العلاقة أو الثقة

(٢) = تبادل المعلومات

(٣) = الإقناع ـــ محاولة التأثير.

(٤) الاتفاق " التنازلات ".

بالنسبة لليابانيين المرحلة الأولى تعتبر من أهم المراحل في عملية التفاوض ويأخذون وقتاً طويلاً في بناء العلاقات مع الجهة المتفاوضة، وبالمقابل فإن الأمريكيين يعطون وقتاً أقل لهذه المرحلة من اليابانيين لأنها بنظرهم أقل أهمية ولا تستحق وقتاً طويلاً من أجل إنشاء علاقة مع الجانب الآخر، ويحاول اليابانيون بناء العلاقة خارج أوقات التفاوض حيث يقيمون المآدب ويحتفلون بضيفهم لإزالة كافة العوائق بين الطرفين المتفاوضين.

بينما الأمريكيون يحبون الحديث فقط في الأعمال، بينما الآخرون أي اليابانيون يريدون بناء الثقة أولاً.

٢- **تبادل المعلومات:** وتوضح هذه المرحلة واقع الحال لكل متفاوض وحاجاته وما يحتاجه أحدهم من الآخر والصعوبة في هذه المرحلة تكمن في إمكانية فهم الآخر، وضعه وحاجاته عند التفاوض، لأن رؤية الناس للمشاكل والواقع والعمليات التجارية تختلف باختلاف ثقافاتهم. ولذلك فإن عملية التفاوض تتطلب جهوداً مخلصة حثيثة لتوضيح وفهم الحالة وما يريده كل جانب من الآخر من خلال عملية تتقاطع بها الثقافات للوصول إلى مرحلة الإقناع. وكما يوضح الشكل فاليابانيون يولون هذه المرحلة أهمية ويعطونها وقتاً بينما الأمريكيون على العكس يعتبرونها متوسطة الأهمية وينفقون وقتاً أقل على هذه المرحلة نسبياً.

٣- **الإقناع:** ويتضمن التأثير على الجانب الآخر ليتبنى وجهة نظره أو موقفه أو ما يؤمن به. وكما هو ملاحظ في الشكل السابق فالأمريكيون يحاولون استباق الأمور. إقناع الجهة المفاوضة للموافقة على عروضهم وعطاءاتهم، وعقودهم الخ.. ويعتبرون هذه المرحلة من أهم المراحل في المفاوضات ويبذلون جهداً ووقتاً كبيراً من أجل الوصول إلى ما يبتغون، أما اليابانيون فيعتبرون أن هذه

المرحلة ما هي إلا نتيجة للتفاهم والثقة المتبادلة بين الطرفين المتفاوضين بينما الأمريكيون يعتبرون أن الإقناع يمكن أن يحدث بسرعة وذلك باستخدام المنطق والعقلانية دون الحاجة إلى علاقة حميمية حارة.

٤- **التنازلات والاتفاق:** كما هو ملاحظ من الشكل السابق فإن اليابانيين يقيمون هذه المرحلة بشكل أقل من الأمريكيين مع أنهم تقريباً يعطونها نفس الوقت الذي يعطيه الأمريكيون . وفي هذا المجال يلاحظ آدلر Adler أن الأمريكيين يفاوضون بشكل تتابعي بمعنى أنهم يناقشون ويحاولون الوصول إلى اتفاق على مسألة أو قضية معينة في وقت معين. ومن خلال عملية التفاوض فالأمريكيون يقومون بعمل تنازلات صغيرة متعددة، ويتوقعون بالمقابل من نظيرهم المتفاوض الآخر أن يبادلهم هذا الموقف، وبعدها تبدأ قائمة التنازلات الصغيرة المتعددة في الاتفاقية النهائية.

اليابانيون بالمقابل لا يميلون إلى إنفاق الوقت والجهد لتقديم تنازلات صغيرة يتوقعون من خلالها أن يبادلهم الجانب الآخر تنازلاً مماثلاً. وبدلاً من ذلك يودون رؤية عملية التفاوض ككل، يحاولون فهم حاجات الجانب الآخر ووجهة نظره، ويبنون الثقة ومن ثم يقومون بعمل تنازلات ينهون أو يغلقون بها المفاوضات.

أثر الاختلافات الثقافية على التفاوض : من الأهمية بمكان عند التفاوض الفعلي الفهم السليم لثقافة الجانب المتفاوض الآخر. وهذا يتضمن طبعاً، نماذج الاتصال، والسلوك الاجتماعي ؛ خطوات عدة مفيدة تسهم في المساعدة في عملية التفاوض، وأحد خبراء التفاوض أوصى بالخطوات التالية:

١- لا تحكم على ثقافة المفاوض الآخر بسرعة وخاصة أن اللغة، أو الشكل الشخصي، اللهجة وغير ذلك لا يمكن الاعتماد عليها، ويمكن أن ينتمي الجانب الآخر إلى أكثر من ثقافة.

٢- احذر النزعة الغربية لكلمة أفعل Doing فالعرب ومجموعة أمريكا اللاتينية، والآسيويون طرائق الحياة لديهم أو السلوك، الرائحة، المشاعر والأحاسيس والحديث تمتّن وتقوي العلاقة أكثر من كلمة أفعل.

٣- حاول أن تبطل النزعة لصياغة صورة بسيطة متماثلة مستقرة.

٤- لا تفترض أن جميع مظاهر الثقافة لها نفس المعاني في اليابان استشارة جميع الأطراف المناسبة لاتخاذ قرار أهم من تقديم هدية.

٥- الاعتراف بأن المعايير للتفاعل متضمنة الأجانب قد تختلف عن تلك المعايير للتفاعل بين المواطنين أنفسهم.

٦- لا تغالِ في التقدير بمعرفتك لثقافة الآخر أو نظيرك، مثال الأمريكي الذي يدرس اليابانية كتب بطاقة يتمنى فيها عيد ميلاد سعيد ونهاية سنة سعيدة باللغة اليابانية ولكن نسي حرفاً من الأحرف وكانت النتيجة أن أصبحت الرسالة " رجل ميت " لمانينا.

وهناك الأمثلة العديدة على أن ثقافة المجتمع تلعب دوراً هاماً في تحديد فعالية التفاوض وهذا صحيح إلى حد كبير عندما يكون المتفاوضون من ثقافات مختلفة مثل المجتمعات التي تنسب الأمور أو تعزوها للآخرين Ascription Society ومجتمع الإنجاز Achievement Society ففي المجتمعات العزوية الوضعية أساسها الولادة، القرابة، الجنس، العمر، والارتباطات الشخصية أما مجتمع الإنجاز، فالوضعية تحدد بالإنجاز وكنتيجة لذلك المدركات الثقافية يستطيع التأثير على حصيلة التفاوض.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثاني عشر: الدوافع في السياق العالمي.
Motives In Global Context

يهدف هذا البحث إلى تعريف الطالب بـــ:

١- مفهوم الدوافع عبر تقاطع الثقافات.

٢- نظرية تسلسل الحاجات في النطاق الدولي.

٣- نظرية هيرتزبرغ في الدوافع في المجال الدولي.

٤- نظام الحوافز في المجال الدولي.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد:

من المهام الأساسية للمدير الدولي: التخطيط الاستراتيجي لعمليات المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها، وتنظيم العمل، وتوزيع السلطات والصلاحيات على العاملين في الشركة، والانتباه إلى النشاطات اليومية ليرى كيف يتم إنجاز العمل وتنفيذ المهام الموكلة إلى كل فرد في المنظمة . وهذا بحد ذاته يعتبر من التحديات التي يواجهها المدير الدولي في العمل.

ودراستنا للدوافع والقيادة التي هي من مهام المدير العالمي ضمن نطاق الثقافات المختلفة لمعرفة الفوارق والاختلافات الموجودة ضمن العوامل الاجتماعية التي توضح لماذا يؤدي سلوك ما إلى زيادة الإنتاجية والرضا في العمل، وهل تقنيات القيادة والدوافع عالمية أم أساسها ثقافي؟

١- الدوافع عبر تقاطع الثقافات:

إن دوافع الفرد مرتبطة بشكل وثيق ببيئة العمل التي يعمل فيها، وكذلك بحياته الشخصية إلى حد كبير. هذه البيئة تتأثر غالباً بالمتغيرات الثقافية التي بدورها تؤثر على اتجاهات الفرد ومواقفه في العمل. وحتى نفهم هذه المواقف والاتجاهات علينا أن نبحث عن الحاجات والأهداف والتوقعات والقيم المتوفرة ضمن النظام الاجتماعي بغض النظر عن الجنسية أو الخلفية الثقافية للأفراد التي تقودهم وتحفزهم لإنجاز الأهداف التي يسعون إليها.

إن سوء فهم المتغيرات الثقافية في مكان العمل، ربما ينتج عنه فشل في تحفيز العاملين . والمثال التالي يوضح ذلك: إدخال خطة جديدة لمكافأة العاملين في تايلاند قد تفشل إذا كانت تسير ضد المعايير الاجتماعية لتعاون المجموعة في العمل. وقد تتراجع إنتاجية العاملين بدلاً من أن تزيد لأنهم يرفضون فكرة التنافس فيما بينهم.

ومن هنا تأتي الضرورة للبحث عن أهمية العمل بالنسبة للإنسان وكيف ينظر إلى هذا المفهوم عبر الثقافات المختلفة، ولأن دوافع الفرد تركز على الحاجات التي تؤثر بدورها على العمل نفسه.

معظم الناس ينظرون إلى العمل ويربطونه بالحاجات الاقتصادية مثل (الحصول على الأجر، من أجل تأمين المعيشة من طعام ومسكن وملبس وغير ذلك)، إلا أنه توجد معانٍ أخرى للعمل، أي ما يقدمه العمل للإنسان غير الأجر، كالمنزلة الاجتماعية، أو المكان القيادي في الشركة وغير ذلك.....

أما كيف ينظر الإنسان للعمل مقروناً بحياته الشخصية ، وهذا ما يعبر عنه التايلنديون من خلال كلمة عمل "Mgan " والتي تعطي نفس المعنى بالنسبة لكلمة اللعب "Play" ويميلون غالباً إلى إدخال فترات من اللعب خلال أيام العمل.

أما في الصين أو ألمانيا أو الولايات المتحدة فلديهم نظرة أخرى أكثر جدية تجاه العمل، وخاصة في الصين حيث يعمل الفرد طيلة أيام الأسبوع السبعة عدة ساعات مع فترات راحة قليلة. والدراسة التي قام بها "steers" ستيرز في عدة بلدان حول متوسط ساعات العمل ، وجد أن الكوريين يعملون ساعات طويلة ويأخذون عطلاً قليلة بينما نظراؤهم العمال في تايلند، هونغ كونغ، تايوان، سنغافورة، الهند واليابان، وأندونيسيا يعملون ساعات أقل. وخلصت الدراسة إلى أن الكوريين يعملون ويكدون بشكل أفضل ويعزى ذلك إلى إخلاصهم للشركة التي يعملون فيها وتوجهات المجموعة نحو الإنجاز والتأكيد على انسجام مجموعات العمل وعلاقات العمل التجارية. وفي دراسة أخرى حول معنى العمل قام بها جورج اينجلند "George Englend" مع مجموعة من الباحثين الدوليين وجد أن مفهوم مركزية العمل "Work centrality" المتعلقة بفكرة الإنسان حول الأهمية النسبية للعمل في حياته الشخصية مرتبطٌ بالمفاهيم التالية: الراحة، المجتمع، الدين، والعائلة . وقد دلت النتائج أنه بقدر ما يكون متوسط مركزية

العمل عالياً في حياة العمل يكون التزامه ودوافعه أكبر نحو العمل، وهذا هام للمديرين لأنه يساعدهم على فهم الفروقات في الدوافع على أساس ثقافة كل منهم، وكذلك الأسباب الخاصة لتقييم العمل، وما هي أنواع الحاجات المرضية التي تهيئها بنية العمل.

أما النتائج التي توصل إليها فريق العمل حول الرضا في العمل في البلدان التالية: اليابان، ألمانيا، بلجيكا، بريطانيا، يوغسلافيا، الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا من خلال الأسئلة التي طرحوها على العاملين في البلاد المذكورة أعلاه، فكانت على التوالي:

١- العمل يؤمن الدخل المطلوب للاستمرار في الحياة.

٢- العمل مرضٍ وممتعٍ.

٣- العمل يؤمن العلاقة الاجتماعية مع الآخرين.

٤- العمل يسهل الطريق لخدمة المجتمع.

٥- العمل يشغل الإنسان ويأخذ حيزاً من وقته.

٦- العمل يهيئ للفرد المنزلة والوضعية الاجتماعية المناسبة.

هذه الدراسة تساعد المديرين الدوليين أن يتوقعوا اتجاهات العاملين تجاه عملهم بشكل مسبق، وكذلك مظاهر العمل الهامة في حياتهم الشخصية والتي هي ذات معنى بالنسبة لهم. وهذا يهيئ للمديرين الطريقة التي يضعون بها خططهم التحفيزية لمواجهة حاجات العاملين.

هذه الاختلافات بين البلدان حول أهمية العمل والرضا عنه ودرجة المنفعة التي يتضمنها العمل ضمن البلد الواحد، كذلك فإن دخل الفرد من عمله يعتبر عاملاً هاماً بالنسبة لكل بلد، وكما يبدو فإن الدخلَ ذو تأثير كبير أكثر من كل العوامل الأخرى في العمل، وفي بلد كهولندا نرى أهمية العوامل موزعةً بشكل متساوٍ.

والتطبيقات الواسعة لمقارنات من هذا النوع حول العمل ومعانيه بالنسبة لكل

شعب من شعوب العالم مشتقة من اعتبارات ثقافية كاملة. والنسبة المتدنية التي أعطاها اليابانيون للوضعية والمكانة الموجودة في العمل كمثال، فهم يقترحون أن تلك الحاجات موجودة وراضون عنها في أمكنة أخرى في حياتهم وربما تكون العائلة، أو المجتمع.

أما في الشرق الأوسط وضمن المجتمعات العربية الإسلامية فإن الحضّ على العمل مأخوذ في معظمه من مفهوم الآيات القرآنية التي تحضُّ عليه والأحاديث الشريفة، ويلعب دوراً كبيراً في حياة شعوب المنطقة، وبالنسبة للمسلمين العمل فضيلة والتزام لإقامة التوازن في حياة الفرد الاجتماعية.

متغيرات أخرى تؤثر في معنى العمل وإدراكه، وكيف يرضى مختلف الحاجات وخاصة عندما تكون رفاهية البلد متوفرة وغناه النسبي مرتفعٌ. وهذا ما يجعل مستوى المعيشة مرتفعاً للناس وبالتالي فإن نظرتهم لمعنى العمل ستختلف عن أولئك السكان الذين لا يزالون يبحثون عن إرضاء حاجاتهم الأولية من طعام ومسكن وشراب. وكذلك الفوارق الاقتصادية بين بلد وآخر أظهرت اتجاهات مختلفة نحو معنى العمل، والدراسة التي قام بها فرنهام Furnham وآل وشملت ١٢٠٠٠ شاباً من ٤١ دولة في القارات الخمس، وقد وجدوا أن الشباب من الشرق الأدنى والأوسط هم أكثر تنافساً لكسب النقود، بينما شباب بلدان الشمال وشمال أمريكا سجلوا نسبة عالية في الأخلاق الرديئة وحب السيطرة (والصراع من أجل السيطرة) والدراسات من هذا النوع تظهر مدى تعقيد الأسباب في اختلافات الاتجاهات نحو العمل " الثقافة، الاقتصادية " وغيرها.. والتي يجب أخذها بالحسبان عند دراسة حاجات ودوافع الإنسان التي يحملها معه إلى مكان العمل.

٢- تسلسل الحاجات في النطاق الدولي:

كيف يعرف المدير العالمي ما الذي يحفز الناس في بلد معين، بالتأكيد من الاستنتاجات المبنية على خبرات وتجارب الآخرين الذين سبقوه وعملوا هناك أو

استدلالات عن طريق دراسة هيكل نموذجي للدوافع لما هو معروف عن ثقافة المنطقة التي يعمل بها إضافة إلى ذلك الدراسات المتوفرةعن الحاجات في بلدان معينة والتي تؤمن مقداراً آخر للمديرين لمعرفة تسلسل الحاجات.

بعض الأبحاث استخدمت نظرية ماسلو في الحاجات لدراسة الدوافع في البلدان الأخرى، والدراسة التقليدية التي قام بها كل من: هير، جيزيلي، وبورتر بعملية تقييم آراء ٣٦٤١ مديراً من ١٤ دولة، توصلوا إلى نتيجة أن حاجات ماسلو وعلى الأخص المستوى الأعلى هامة جداً على المستوى الإداري، علماً أن الدراسة أشارت إلى أن الدرجة التي أشبعت بها حاجاتهم لم تكن لتتماشى مع توقعاتهم.

وفي دراسة مماثلة لـ رونين Ronen لمعرفة ما إذا كانت قيم العمل والحاجات متشابهة عبر الجنسيات المختلفة وما إذا كانت الدوافع بحسب نماذج ماسلو وهيرتزبرغ يمكن تطبيقها عالمياً. وقد أخذ عينة من العمال الذكور المدربين من البلدان التالية (ألمانيا، كندا، فرنسا، اليابان، والمملكة المتحدة) ووجد أن التشابهات موجودة فعلاً متمثلة بتجمعات للحاجات المشتركة والأهداف عبر الجنسيات المتعددة. هذه التجمعات في الحاجات تشمل:

١- محتوى العمل وأهدافه (مثل منطقة العمل، وقت العمل، الشروط المادية للعمل، ميزات العمل الإضافية، وضخامة العمل.

٢- العلاقة بين العمال أنفسهم ورؤسائهم.

٣- تحديات العمل والفرص لاستخدام مهاراتهم.

وقد خلص رونين إلى نتيجة أن تجمع الحاجات ثابتة عبر الجنسيات المختلفة ، وأن نظرية ماسلو في الحاجات قد عززت مكانتها من خلال تلك التجمعات، إضافة إلى ذلك قال رونين إن نماذج هيرتزبرغ في الدوافع قد أكدت أيضاً من خلال تجمع الحاجات عبر الجنسيات المختلفة (Cross-National Need clusters) في الدراسة.

كذلك فإن آراء الناس حول كيفية إرضاء حاجاتهم تختلف عبر الثقافات أيضاً. وإن الأولويات فيما يخص الرضا في العمل كما هو واضح من الدراسة التي قام بها كل اليزور، وبورغ وهنت، وبيك حول هيكلية قيم العمل "دراسة مقارنة عبر الثقافة في مجلة السلوك التنظيمي ١٩٩١ أظهرت أن الصين وكوريا سجلتا أعلى الأرقام لمؤشر الانجاز" في أعلى الهرم التنظيمي لتسلسل الحاجات عامل تحقيق الذات (self actualization) بينما كان الخيار الأول لمؤشر العمل الممتع في كل من ألمانيا وهولندا والولايات المتحدة الأمريكية ، وهو نفس عامل تحقيق الذات.

والنتيجة الواضحة التي يمكن أن نصل إليها من خلال هذه الدراسات أن المديرين حول العالم لديهم حاجات متماثلة لكنها تختلف في مستوى الرضا عن العمل. متغيرات أخرى غير ثقافية قد تلعب دوراً مثل درجة التقدم الاقتصادي للبلد. وفي بلد مثل روسيا حيث يتم فيه تحول الاقتصاد من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق فقد وجد ايلينكوف أن المديرين الروس يؤكدون على ضمانة حاجات التملك مقارنة بالحاجات الأعلى التي هي تحقيق الذات أو الحاجات الاجتماعية وغير ذلك.

ومهما كانت الأسباب فإن شركات عديدة بدأت تعمل في بلدان مختلفة توفرت لديها الخبرة بنوعية الحاجات الظاهرة التي يتوقعها العمال في العمل. وشركة مازدا اليابانية عانت من هذه المشكلة في مصنعها بولاية ميتشجان في الولايات المتحدة الأمريكية.

فالشركات اليابانية تميل إلى منح التقدير، على شكل لوحة، إثارة انتباه، أو تصفيق والعمال اليابانيون يعتبرون تقديم الحوافز المادية إهانة لأن مكافأة كهذه تتطلب منهم أن يعملوا بشكل أكبر للوصول إلى المكافأة المادية، عوضاً عن ذلك تركز الشركات اليابانية على الأهداف العريضة للمجموعات، وأهداف الشركة الواسعة

مقارنة بالشركات الأمريكية التي تركز على الأهداف الفردية والإنجازات والمكافآت.

أما عند تطبيق نظرية ماسلو عبر الثقافات المختلفة يجب الأخذ بالاعتبار ترتيب الحاجات ضمن الهيكلية القائمة على تسلسل تلك الحاجات وليست الحاجات بحد ذاتها. لأن التسلسل الذي وضعه ماسلو يعكس الثقافة الغربية بينما في المجتمعات الشرقية حيث تسود ثقافة مختلفة فهي تركز على حاجات المجتمع أكثر من حاجات الأفراد. ويقترح "Nevis" نيفس هراركيه تسلسلاً أكثر دقة يعكس حاجات الصينيين على أربعة مستويات: ١) التملك، ٢) الحاجات المادية، ٣) الأمان، ٤) تحقيق الذات من خلال خدمة المجتمع.

هذه الحاجات الفردية من الصعب قياسها لأنها منسجمة ومتشابكة مع حاجات المجتمع، والواضح من هذه الثقافة أن المعتقدات السياسية في العمل بالصين تسيطر على جميع أوجه الدوافع، ويمكن الاعتماد على العمال في مجموعاتهم.وهذا بحد ذاته دافعٌ قويٌ.

وبقاء المرء بدون عمل في الصين ليس خياراً محقاً، بل الأهم بالنسبة للعاملين أن يبقوا أنفسهم كأعضاء فاعلين ومتعاونين ضمن مجموعة العمل، كذلك الأجر (النقود) تشكل دافعاً بالنسبة لهم ويرجع ذلك تاريخياً إلى عدم الأمان السياسي والكوارث الاقتصادية التي جعلت الحاجة إلى المحافظة على مستوى عال من الادخارات مستمرة. واستطلاعات الرأي عند " جالوب " المذكورة في كتاب التنافس عام ١٩٩٨ تشير إلى أن الأفضلية لدى الصينيين هو العمل المستمر ليصبحوا أغنياء، وبمقارنتهم بالأوروبيين والأمريكان الذين يعطون قيمة أكبر لتحقيق الذات والإنجاز على الثروة.

٣- نظرية هيرتزبرغ في الدوافع في المجال الدولي:

تعتبر ثنائية هيرتزبرغ الجوهرية والعرضية نموذجاً آخراً مفيداً في دارسة الدوافع عالمياً، وأبحاث هيرتزبرغ المستندة إلى النموذج الذي وضعه للحاجات حيث وجد مجموعتين من الحاجات، مجموعة العوامل الجوهرية، ومجموعة العوامل العرضية أو

الخارجية.

الدراسات التي استخدمت نموذج هيرتزبرغ في المجال الدولي قدمت بعض التبصر حول الدوافع في بعض بلدان العالم وما إذا كانت العوامل الجوهرية أو الخارجية يمكن تعميمها عبر الثقافات.

والأبحاث التي أجريت في اليونان على مجموعة من المديرين دلت على أن دوافع هؤلاء باتجاه طبيعة العمل نفسه، أما عدم الرضا فنتج عن البيئة المحيطة بالعمل نفسه. ودراسة أخرى في زامبيا أظهرت نفس النتائج نحو ثنائية الدوافع...

في هذه البلدان وجد الباحثون أن دوافع العمل ناتجة عن العوامل الجوهرية: فرص التقدم، وطبيعة العمل نفسه، وتوفير الوسائل المادية. والعوامل التي ينتج عنها عدم الرضا لم تكن لتشكل دافعاً كانت خارجية أو عرضية وهي العلاقات مع الآخرين. عدالة الممارسات التنظيمية، والمشاكل الخاصة.

كما أن نظرية هيزتزبرغ قد استخدمت في الدراسات المقارنة بين بعض البلدان المختلفة، ففي دراسة أجريت في كندا، والمملكة المتحدة، وفرنسا، واليابان عن رضا المديرين في العمل وتحديد الأهمية النسبية لعوامل الرضا في العمل.

فقد أظهرت دراسة كل من كانونغو ورايت (Kanungo and Wright) بعض النتائج المفيدة. بشكل عام يمكن استنتاج التالي من نتائجهم: أشار المديرون إلى أن العوامل الداخلية (الجوهرية محتوى العمل) كانت ذات أهمية أكبر من العوامل الرقابية التنظيمية الخارجية (الظروف المحيطة بالعمل) وقد وجدوا أيضاً فروقات عبر البلدان التي جرى بها الاستقصاء وعلى الأخص بين إنكلترا وفرنسا حول الناتج الذي يحصل عليه المديرون من العمل ومدى رضاهم النسبي عن هذا الناتج وقد وجد أن الفرنسيين يعطون أهمية كبيرة لضمان العمل والميزات الإضافية التي يمنحها العمل. بينما البريطانيون يستمدون رضاهم من العمل نفسه أي العوامل الجوهرية للعمل.

ودراسة أخرى قام بها لينكولن وأخذ عينة كبيرة من العمال عـــددهم ٨٣٢١ عاملاً وعاملة موزعين على ١٠٦ مصانع في اليابان والولايـــات المتحـــدة الأمريكيـــة ليختبر النموذج الياباني في الإدارة. التركيز في البحث على مجموعات العمل، حلقـــات الجودة، الاستخدام الطويل الأمد ومدى ارتباط ذلك بالرضـــا في العمـــل. ورأى أن تطبيقات الإدارة اليابانية في البلدين لها نفس التأثير الإيجابي والسلبي على اتجاهاتهم نحو العمل. ولاحظ لينكولن أن ولاء العاملين للشركة كان متماثلاً في البلدين إلا أن درجة الرضا في العمل كانت متدنية لدى اليابانيين وهذا عكس التوقعـــات المعروفـــة عـــن اليابانيين بحبهم للعمل المشترك والإنتاجية الكبيرة والعمـــل مـــدى الحيـــاة وولائهـــم للشركة. وهذه النتائج تدعو إلى الأخذ بعين الاعتبار دوافع أهمية المـــتغيرات الثقافيـــة المتضمنة للبحث عن الدوافع.

مع أن هذه النتائج تظهر إلى حد ما أن دوافع المديرين حول العـــالم مصـــدرها جوهري أكثر منه خارجي، ومع ذلك يبقى هناك شك حول عالمية نظريات ماســـلو وهيرتزبرغ، لأنه من الصعب أن تأخذ في الحسبان كافة المتغيرات الثقافية في البحـــث عن الدافع.

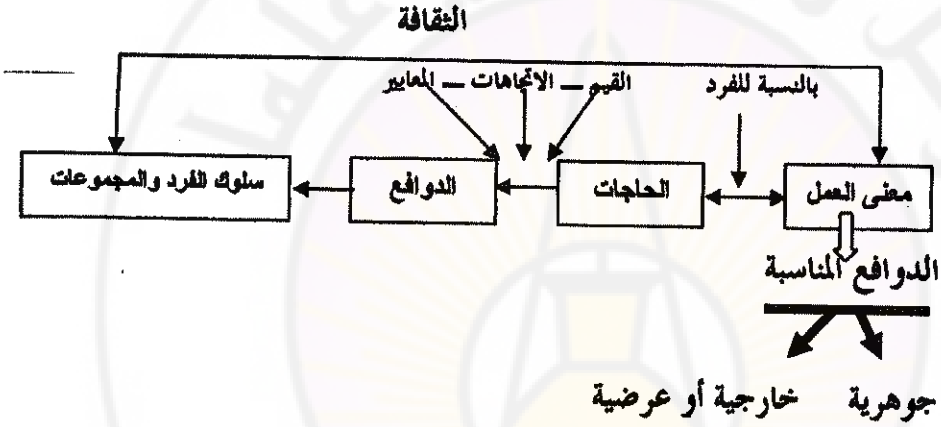
العوامل المختلفة في الدوافع لها معانٍ مختلفة أيضاً ضمن النطاق الثقافي ويجـــب أخذ ذلك بالاعتبار ودراسة كل حالة على حدة مع أخذ كافة المتغيرات الموجـــودة في البيئة الوطنية والثقافية للبلد.

وخلاصة القول هناك متغيرات ثقافية تؤثر على حث الناس بما يمكن الحصـــول عليه وبالتالي تؤثر على دوافعهم. وكمثال: إلى أي مدى يعتقد الناس أنهم يســـيطرون على قدرهم وأنهم ليسوا خاضعين لقوى خارجة عن إرادتهم.

فالمسلمون يؤمنون أن ما من شيء يحدث إلا بإذن من الله (ولذا الجواب دائمـــاً إن شاء الله نفعل كذا وكذا...) والأمريكيون لديهم الشعور القوي بالرقابة الداخلية

ويعتبرون أن العمل الجاد سينتج عنه تنفيذ العمل. والصينيون في هونغ كونغ يؤمنون بالحظ. أما في أمريكا الجنوبية فيؤمنون بأن الطالع الحسن هو أن يولد الإنسان لدى عائلة غنية، وهذا يجعل مهمة المدير العالمي صعبة إلى حد ما عند استقراء دوافع الناس الذين يعملون معه وعليه أن يعرف استخدام استراتيجيات مقنعة من أجل جعل الناس يعملون للحصول على إنتاجية عالية.

ويمكن توضيح دور الثقافة في الدوافع على الشكل التالي:



وعندما يفهم المدير معنى وما يعنيه العمل في حياة الفرد عند ذلك يستطيع أن يصمم نظام الحوافز وشروط العمل المناسبة ثقافياً ويقود الأفراد والمجموعات من العاملين ليسلكوا سلوكاً تتطابق به أهدافهم مع أهداف المنظمة.

٤ – نظام الحوافز:

إن الحديث عن الدوافع بدون الحديث عن الحوافز في العمل يجعل من الصعب على المدير تحقيق أهداف المنظمة، وإن تمييز وفهم مختلف أنماط الدوافع عبر الثقافات يقود إلى تصميم نظام للمكافآت بشكل متناسب.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً هناك نماذج مشتركة أو عامة للمكافآت

تختلف باختلاف المستويات في الشركة وأنواع الوظائف وترتكز على الخبرة والبحث عند الأمريكيين، هناك خمسة أنواع من الحوافز أو المكافآت وهي المالية، والوضعية الاجتماعية، ومحتوى العمل، والمهنة، والاحتراف.

وفي اليابان فإن نظام المكافآت يعتمد الأقدمية كأساس، ويؤكد على نظام العلاوات كما يميز بين القوى العاملة المؤقتة والدائمة، والقوى العاملة النظامية تحصل على مكافآت معتبرة وأفضل من القوى العاملة المؤقتة من حيث الأجر والأرباح وتخصيص الأعمال المفيدة، وبالمقابل فإن نظام المكافآت في الصين يختلف عن كثير من البلدان. فالأجور المنخفضة تعوض بالخدمات التي تقدمها الدولة من مسكن بدون أجر، ومدارس والعناية الطبية المجانية.. والكل متساوٍ بالمعاملة إلا أن دخول السوق المشروعات الحرة والإصلاحات الاقتصادية والتي تمت شجعت على المزيد من العمل للحصول على المزيد من الأجر.

وأحد الحوافز المادية الهامة هو التدريب الذي يعطي العمال نفوذاً أكبر.

بالنهاية إن الثقافة تلعب دوراً هاماً في تحديد نظام المكافآت والحوافز المناسبين حول العالم، والأنظمة التي ذكرناها أعلاه تعكس ثقافة المجتمع وخاصة عندما يكون المجتمع ككل هو غاية العمل لا الفرد كما هو في النظام الأمريكي.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثالث عشر: القيادة في المجال الدولي.

Leadership In Global Context

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بـــ:

١- دور القادة الدوليين وبيئتهم والمتطلبات الفعالة للقيادة العالمية.

٢- تأثير التقنيات على القيادة في المجال الدولي.

٣- عملية تقاطع الثقافات مع القيادة والأبحاث التي اهتمت بدراسة الموضوع.

٤- المشروع العالمي للقيادة والأبحاث الحديثة من قبل Globe.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تمهيد

إذا كانت القيادة فن جعل الآخرين يعملون، أو التأثير بهم لتحقيق أهداف معينة، فإنه لا بد من وجود أسلوب معين يستخدمه القائد أو أساليب متعددة في الوقت نفسه لتحقيق الأهداف، ودراستنا للقيادة في السياق الدولي ستنصب على الأسئلة التالية:

إلى أي حد وكيف تختلف ممارسة أنماط القيادة حول العالم؟ وما هي القوى التي تجعل الاختلافات في أنماط القيادة مستمرة، وأين تكمن تلك الاختلافات، وهل نقاط الالتقاء في بعض أنماط القيادة حول العالم فعلاً حاصلة، وكذلك ماذا تعني هذه الأسئلة للقادة عبر تقاطع الثقافات.؟

إن مهمة القائد عدا عن جعل الآخرين يعملون أو التأثير لتحقيق غايات معينة، هي مساعدتهم لتحقيق أهدافهم أيضاً. والمدير العالمي مدعو اليوم أكثر من أي وقت مضى حيث أصبحت المنافسة تتزايد بشكل أكبر وأكثر حين تتطلب منهم أن ينفتحوا على التغيير وأن يعيدوا التفكير في الطرائق التقليدية القديمة للقيادة.

١- دور القادة الدوليين وبيئتهم:

إن أكبر ميزة تنافسية للشركات العالمية أو الكونية في القرن الواحد والعشرين هي قدرتها على أن يكون لديها قادة كونيون فعالون. هذه الميزة التنافسية تشكل تحدياً ليس من السهل مواجهته. ومعظم الناس الذين يرتقون إلى مناصب قيادية يبرهنون على أنهم قادرون على قيادة الشركة في موطنهم الأصلي وضمن ثقافة بلدهم حيث سلوكهم يكون مقبولاً من قبل مواطنيهم. أما فيما يخص القادة الدوليين فعليهم أن يوسعوا آفاقهم استراتيجياً وكذلك معرفتهم بتقاطع الثقافات، ويطوروا نموذجاً قيادياً مرناً يمكن تطبيقه في أكثر من مكان.

والأبحاث الحديثة التي قام بها كل من موريسون Morrison وجرجيوسون Gregerson، وبلاك Black وتضمنت اللقاء مع ١٢٥ مديراً عالمياً في ٥٠ شركة. توصلوا إلى نتائج أن القادة الفعالين ذوي الكفاءة العالية يجب أن تتوفر لديهم المعرفة بالأعمال الدولية والتنظيم الدولي. ويفسرون المعرفة بالأعمال الدولية على أنها البراعة أو المهارة في اقتناص الفرص في الأسواق الدولية لمصلحة الشركة والرؤية الشاملة للقيام بالأعمال التجارية عالمياً. أما معرفة التنظيم عالمياً فيتطلب معرفة أساسية بموارد الشركة وقدراتها من أجل الفوز بالأسواق العالمية، وفهم كل خطوط الإنتاج لفروع الشركة وكيف تجري الأعمال ومعرفة أوضاع الناس على المستوى المحلي. وقد لخص كل من جرجيرسون وجوريسون وبلاك. أربع استراتيجيات تنموية شخصية والتي من خلالها تستطيع الشركات والمديرون تأمين متطلبات قيادة عالمية فعالة وهي ما يسمى بالـ /Four ts/ (٤ ت).

السفر: Travel، فريق العمل Teamwork، التدريب Training، وTransfers الانتقال من مكان إلى آخر.

والسفر يجعل المديرين يواجهون ثقافات واقتصاديات وسياسات وأنظمة مختلفة فيكسبهم ذلك معرفة وخبرة بشؤون البلاد الأخرى وأهلها. والعمل مع فرق عمل عالمية يعلم المديرين حين يعملوا على مستوى تفاعلي فيما بينهم عند معالجتهم لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالصفقات التجارية التي تجمع بين الثقافات المختلفة والنماذج الدولية في الأعمال.

مع أن حلقات التدريب (السيمينار) تلعب دوراً هاماً أيضاً، فإن معظم المديرين الدوليين أبدوا رأيهم حين قالوا أنّ مهمتهم الدولية كانت ذات تأثير كبير في تطوير خبرتهم قيادياً. والشركات العالمية بازدياد تطلب أن يكون لدى المديرين خبرة بالمهمات الخارجية لكي يتطوروا ويتقدموا باتجاه المناصب العليا. والنفع المتزايد

للشركة يتوقف على الكيفية التي تتم بها معالجة عملية التعيين في المنصب. وكذلك إعادة المغتربين إلى ديارهم.

وتتضمن القيادة العالمية الفعالة المقدرة على أن تلهم وتؤثر في تفكير واتجاهات ومواقف وسلوك الناس في أي مكان من العالم. وإن تفاعل القادة مع العاملين يؤثر على دوافع وسلوك هؤلاء وبالنهاية يؤثر على المناخ في الشركة ككل وعندما يكون هؤلاء القادة ضعيفين فإن تأثير ذلك سيكون سلبياً وتراكماته على الشركة ستكون سلبية وبالتالي يصعب على الشركة تحقيق أهدافها.

على المديرين المعينين لمهمات خارجية أن ينموا أو يزيدوا من فعالية قيادتهم عن طريق اهتمامهم بالأدوار المتعددة التي يقومون بها والتي قد تكون متضاربة فيما بينهما بعض الأحيان. هذه الأدوار هي:

١- ممثل للشركة الأم.

٢- مدير الشركة الإقليمي.

٣- مندوب المجتمع المحلي.

٤- مواطن من البلد المضيف أو بلد آخر.

٥- عضو نقابة مهنية.

٦- فرد في العائلة.

أما دور القائد فيتضمن التفاعل بين مجموعتين من المتغيرات، محتوى القيادة، وبيئة القيادة.

أما محتوى القيادة فيتضمن كل ما ينسب أو يُعزى إلى القائد والقرارات التي يجب أن يتخذها، أما بيئة القيادة فتشمل كل المتغيرات المتعلقة بالحالات الخاصة، وكلما كانت المتغيرات كثيرة ومتزايدة (مثل سياسية، واقتصادية، وثقافية) في العمل الإداري بالخارج فإن ذلك يتطلب مهارة قيادية أكبر.

وينتج عن دور القائد المتعدد الثقافات في القيادة، والاتصالات والدوافع ومهارات إدارية أخرى ضمن بيئات فريدة من نوعها دائمة التغير.

٢- تأثير التقانات على القيادة:

عامل إضافي آخر، هو التقنية التي أصبح تأثيرها على دور القائد العالمي وبيئته كبيراً، وتساهم إلى حد كبير بالتقليل من الفوارق في الدوافع والقيادة حول العالم. بعض الشركات مثل اتيال تل تظهر أو تبرز موقعها لركن إلكتروني مستخدمة تقنية لقيادة عالمية لتضع أنظمة لموظفيهما الموزعين جغرافياً ولتمكنهم من توسيع وتنسيق عملياتهم الدولية.

وفي حالة هذه الشركة فإن ذلك يتطلب تقوية وتفويض موظفيها بصلاحيات بشكل يسمح باللامركزية. والمدير الذي يدير عمله بشكل منفرد عليه أن يتحقق من أن الإنترنيت يغير في أسلوب القيادة لديه، والتعامل مع الموظفين وكذلك استراتيجية القيادة للمنظمة. إذا عليه أن يتأقلم مع السرعة الهائلة في البيئة المتعلقة بهذه التقنية، وكذلك الحاجة إلى قيادة تتحلى برؤية قيادية ضمن مجموعة صناعية ديناميكية جديدة ذات طابع تنافسي.

٣- تقاطع الثقافات والقيادة:

إن الأبحاث في مجال القيادة كثيرة جداً، والنظريات المتعددة تركز على سمات الفرد وتأثيره على التابعين أو المرؤوسين: نماذج التفاعل، علاقة الدور وتأثيره على أهداف العمل، وبالنهاية تأثير القائد والقيادة على ثقافة الشركة.

ومن المهم هنا أن نفهم كيف تتناسب المتغيرات الثقافية للمجتمع مع نظريات القيادة بشكل عام، وما تتضمنه ويمكن سحبه على المديرين الدوليين عند بحثهم عن القيادة حول العالم. ومع أن وظائف القيادة واحدة ومتشابهة ضمن الثقافات فما الذي

يجعل القيادة الفعالة تختلف عبر الثقافات.

ومعظم الدراسات والأبحاث أشارت إلى المقطع الجانبي المقبول بشكل عام للقائد والصورة التي لدى الناس في مختلف البلدان عن قائدهم تجعلهم يعجبون به فيصبح بالنسبة لهم معياراً مع الزمن مشكلاً موقعاً هاماً له دور رئيس في حياتهم.

فالمدرسة العليا في فرنسا تصنع من قادة، وكذلك في إيطاليا أيضاً ينظر إلى القادة نظرة رفيعة لتميزهم الاجتماعي والقوة السياسية التي يمتلكونها، أما أمريكا اللاتينية فتنظر إلى قادتها باحترام كامل كقيادة للمجتمع هامة جداً لتحقيق أهدافها. وفي ألمانيا فإن القادة محترمون لأنهم يملكون المعرفة الواسعة، وهم رسميون في التعامل مع الناس.

أما سلوك القيادة في الولايات المتحدة والأبحاث التي أجريت حولها فتتركز في معظمها على القائد الديمقراطي والقائد الأوتوقراطي. القائد المشارك أو الموجه، القائد الذي يهتم بالعمل. مقابل القائد الإنساني الذي يهتم بالعلاقة مع المرؤوسين وهكذا.. هذه الدراسات أجريت كلها في الغرب وتعكس رؤية العاملين لدى هذه البلدان.

أما القيادة الاحتمالية وعلاقتها بالمتغيرات الثقافية: فتعتبر من النظريات الحديثة في القيادة التي تقر بأنه لا يوجد نمط قيادة وحيدة تعمل بشكل جيد في كل الأوضاع والحالات. وهذا مرجعه إلى المعايير والمعتقدات الثقافية حول الدور الذي يجب أن يسلكه القائد في البلدان المختلفة حيث تختلف التوقعات نتيجة للمعايير والمعتقدات التي يؤمن بها الناس ويعملون بموجبها.

وهذا بالضبط ينطبق على المدير الدولي المعين في مهمة رسمية خارجياً حيث يطلب منه نمط معين من القيادة يستطيع من خلاله تحقيق الأهداف المسندة إليه.

٤-المشروع العالمي للقيادة..الأبحاث الحديثة من قبل (GLOBE):

Global Leadership and Organizational Effectiveness.

يشمل هذا المشروع شبكة تضم ١٧٠ عالماً في الاجتماع والإدارة من ٦٢ دولة لدراسة وفهم تأثير المتغيرات الثقافية على القيادة والعملية التنظيمية، مستخدمين الطرائق الكمية والنوعية في جمع المعلومات من ١٨٠٠٠ مدير في هذه الدول والتي تمثل معظم سكان العالم. وبهدف البحث إلى معرفة أي سلوك قيادي مقبول عالمياً وأي سلوك للقائد هو احتمالي ثقافياً. وكما هو متوقع فالسلوك القيادي الإيجابي مقبول عامة في كافة الأمكنة، وهذا السلوك الذي يتمتع به القائد هو التمتع بالثقة، المشجع " مفاوض فعال وناجح "، يتمتع بالمهارات الإدارية والاتصالات. وقادر على بناء فريق العمل، أما السلوك السلبي أو السمات السلبية فهي عدم قدرته على التعاون، فردي، ويتسم بالدكتاتورية، ولا يرحم.

هذه الأنماط القيادية والسلوكيات وجدوا أنها احتمالية ثقافياً.

(السمات) الكاريزما، مشارك وموجه لفريق العمل، حامي الذات، مشارك، إنساني واستقلالي وسلوك القائد الكارزمي كما هو وارد في البحث تعني أنه صاحب رؤية، وملهم لمرؤوسيه ويتوجه نحو الأداء. أما كونه موجهاً لفريق العمل فيعني ذلك أن سلوكه ينطوي على الدبلوماسية والاستقامة، والتعاون تجاه فريق العمل.

أما سلوك حماية الذات فيعني أنه قائد يعتمد على نفسه، وضميره حيّ يشعر بالآخر، والقائد المشارك سلوكه يعتمد على المشاركة في صنع القرار وتشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية، أما القائد الإنساني فمحب لمرؤوسيه، والقائد الاستقلالي فرديّ ونهجه مستقل عن الآخرين.

فالبلدان التي احتلت منزلة القائد المشارك واعتبرتها هامة تميل إلى اعتبار

الاستقلالية في القيادة غير هامة نسبياً. وتعتبر مصر من البلدان التي احتلت بها منـــزلة الاستقلالية والمشاركة كانت بنسب متساوية. هذه الطريقة في معالجة بحث (Globe) جلوب يمكن أن تكون مفيدة للمديرين المعينين في مهمات خارجية وتمكينـــهم مـــن ممارسة نمط القيادة المناسب ثقافياً.

وضمن مشروع البحث المذكور أعلاه أجريت مقابلات مع مديرين من بلـــدان مختلفة من قبل الباحثين وعلى رأسهم روبرت هاوس، وتوصلوا إلى نتائج أن وضـــعية وتأثير القادة يختلف إلى حد كبير عبر البلدان أو المناطق حسب القوى الثقافية السائدة، فالأمريكان والعرب، الآسيويون، والإنكليز، أوربا الشرقية، الفرنسيون، الألمان، أمريكا اللاتينية والروس، يميلون إلى تمجيد قادتهم علـــى الســـاحة السياســـية والتنظيميـــة. الهولنديون، والاسكندينافي، والألمان والسويسريون لديهم نظرة مختلفة حول القيـــادة. والتالي يوضح بعض التعليقات للمديرين الذين أجريت معهم المقابلة من مختلف البلدان في العالم.

- الأمريكيون يثمنون نوعين من القادة، ويبحثون عن القائد المساند الذي يعطي ويفوض صلاحياته ومسؤولياته ويسمح بالاستقلالية للمرؤوسين، ويحترمـــون أيضاً القائد، الجريء، القوي، الواثق، المحب للمخاطرة، (شخصية جون وايـــن الممثل السينمائي الراحل).
- الهولنديون يؤكدون على المساواة ويشككون في القيم القيادية، تعابير مثـــل، القائد والمدير يحملان وصمة عار، وإذا كان أب ما يشـــغل وظيفـــة مـــدير، فالتلاميذ لا يقرون بذلك لأصدقائهم في المدرسة.
- العرب يمجدون قادتهم طالما أنهم على رأس السلطة.
- الإيرانيون يبحثون عن القوة والنفوذ لدى قادتهم.
- الماليزيون يتوقعون من قادتهم سلوكاً متواضعاً، ووقوراً، وبسيطاً.

- الفرنسيون يتوقعون من قادتهم أن يكونوا مثقفين، ولديهم دراسة عالية في الفنون والرياضيات (هاوس وآل ١٩٩٩ Globe Leadership).

أبحاث أخرى تقدم رؤية لمستوى التفضيل النسبي لأنماط القائد الأوتوقراطي، والقائد الديمقراطي ومنها أبحاث هوفستيد في الأبعاد الأربعة التي رأيناها سابقاً تشكل نقطة انطلاق لدراسة توقعات القائد والمرؤوس والعلاقة بينهما.

ونستطيع أن نستنتج أن البلدان، التي اعتبر موظفوها بعد النفوذ هاماً جداً مثل (الهند، المكسيك، الفلبين) ربما يميلون إلى تفضيل نمط القيادة الأوتوقراطية والأبوية لأنهم يجدون الراحة أكثر في التمييز بين القائد والمرؤوس لأن ذلك يعفيهم من مسؤوليات غير واضحة حيث يطلب منهم اتخاذ قرارات معينة وهم لا يرغبون بذلك.

الموظفون الذين صنفوا بُعد النفوذ ضعيفاً مثل السويد مثلاً على الغالب يفضلون النمط القيادي الاستشاري، المشارك ويتوقعون أن ينتمي رؤساؤهم إلى هذا النمط من القيادة. وتوصل هوفستيد إلى نتيجة أن النمط القيادي الاستشاري المشارك في الإدارة الذي توصي به الدراسات والباحثون الأمريكيون يمكن أن يكون غير مثمرٍ ومنتجٍ في بعض الثقافات.

ولفهم القيادة في أية ثقافة على الباحثين أن يأخذوا بعين الاعتبار المرؤوسين أو التابعين (subordinatship) واتجاهاتهم نحو القائد والقيادة، لأن الدراسات كثيرة عن القادة وعن تغيير أدوارهم القيادية عندما تقتضي الحاجة.

لذا فإن الكثير يتوقف على المرؤوسين وظروف ثقافتهم، وعلى القادة أن يتجاوبوا مع المرؤوسين، وأبحاث هوفستيد تعكس القيم المتعلقة بالمرؤوسين وليست بالرؤساء.

كما صنف هوفستيد المعايير الأوتوقراطية النسبية بنفس الدراسة التي أجراها في البلدان التالية بدءاً من الأدنى انتهاءً بالأعلى وهي:

ألمانيا ـــ فرنسا ـــ بلجيكا ـــ اليابان ـــ إيطاليا ـــ الولايات المتحدة الأمريكية ـــ هولندا ـــ بريطانيا ـــ الهند، وصنفت الهند أعلى بلد تتبع النظام الأوتوقراطي ودراسة أخرى قام بها باحث فرنسي (Laurent) لوران حول السلطة الإدارية والمشاركة في تسع دول غربية، الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، أندونيسيا وتوصل إلى نتيجة أن أصل الجنسية له علاقة وتأثير هام على تصور الإدارة الفعالة وكمثال: الأمريكيون والألمان يقرون المشاركة أكثر من الإيطاليين واليابانيين. الأندونيسيون يرتاحون أكثر مع البنية أو الهيكل الأوتوقراطي.

المديرون في السويد، هولندا، الولايات المتحدة الأمريكية، الدانماراك، بريطانيا، يعتقدون بأن المرؤوسين يجب أن يشاركوا في حل المسائل بدلاً من أن يقوم المدير بإعطائهم الحلول، مقارنة بالمديرين من الدول: إيطاليا ـــ أندونيسيا ـــ اليابان، هذه النتيجة تعتبر بالنسبة لليابان متناقضة مع الاعتقاد السائد أن المديرين اليابانيين مشاركون للآخرين في صنع قراراتهم.

والدراسة الكلاسيكية التي قام بها كل من هير، جيزيل وبورتر حول الاختلافات في تقاطع الثقافات عن التوقعات في سلوك القيادة، حيث بلغ حجم العينة ٣٠٠٠ آلاف مدير في ١٤ دولة، وجدوا أن المديرين حول العالم يفضلون بشكل دائم تفويض السلطة والمشاركة، نفس المديرين يقدرون بشكل أقل مقدرة ورغبة المرؤوسين بأن يقوموا بدور فعال في عملية الإدارة.

وأشارت دراسات عدة لبعض البلدان أو بعض المناطق أن القيادة المشاركة غير فعالة وغير مناسبة، والمديرون في ماليزيا، أندونيسيا، تايلندا، والفلبين، يفضلون القيادة الأوتوقراطية. في حين أن سنغافورة وهونغ كونغ أقل أوتوقراطية.

الأتراك يفضلون القيادة السلطوية مثلهم مثل التايلنديين.

أما الشرق الأوسط ومن خلال الدراسة المنشورة في مجلة كاليفورنيا للإدارة عام

١٩٨٠ فتظهر أن المديرين لا يعيرون تفويض السلطة أهمية وأن الشركة الناجحة يجب أن يتوفر لديها مديرون أقوياء يتخذون قرارات بدون العودة إلى أحد. واستخدام السلطة في العلاقات الاجتماعية والعائلية له أهمية كبيرة وتأثير على سلسلة القيادة التي يجب إتباعها بدون تردد.

والدراسات أثبتت أنه يوجد عدم تفاهم بين النموذج العربي للنمط القيادي والنموذج الغربي، ويُعزى ذلك إلى عوامل ثقافية وطنية (بما في ذلك الاختلاف في الدين، والمنطق، ومفهوم الحقيقة، الحرية، والشرف، الأمانة، العائلة، الأصدقاء) ومعظم هذه العوامل تعود إلى التاريخ العربي والثقافة العربية، وهذا صعب الفهم على الأوربيين والأمريكان بشكل عام.

حيث يرى العرب الماضي كمرجع للمستقبل بينما الأمريكان ينظرون إلى المستقبل ربما لأن تاريخهم حديث العهد مقارنة بالتاريخ مع بقية القارات . ويتغير تأثير القيادة المشاركة في كل موقع من المواقع عندما تكون الخلفية الثقافية للعاملين من أصول مختلفة. مما يدعنا نستنتج أن ثقافة المرؤوس تعتبر كمتغير قوي يطغى على كل المتغيرات الأخرى في البيئة. هذه النتيجة تعززها الأبحاث التي أجريت في السعودية حيث وجد الباحثون أن القيادة المشاركة فعالة، لدى العاملين الأمريكيين أكثر منها لدى العاملين الآسيويين أو الأفارقة، ودراسة أخرى في مصنع أمريكي عن القيادة المشاركة نتج عنها أن درجة الرضا والاتصالات كانت عالية لدى العمال الأمريكيين أكثر منها لدى العمال المكسيكيين.

ويمكننا أن نستخلص من دراستنا احتمالية الثقافة وتأثيرها على عملية القيادة كما هو وارد في الشكل التالي:



هذا النموذج يوضح القيادة ـــ الدوافع مظهراً تأثيراً الثقافة القوي على دور القيادة ولو نظرنا من اليمين إلى الشمال لرأينا أن العوامل البيئية حتى الناتج يؤثر ويتأثر بالوضع القيادي السائد.

والمحتوى العريض الذي يعمل به القائد وما يتضمن من متغيرات يتطلب منه أن يعدل في نمط قيادته حسب المتغيرات المتعلقة بالعمل وظروفه والناس الذي يعملون

معه. والمتغيرات الثقافية (المعايير والقيم، الرقابة، الخ...) تؤثر على شخص كل من القائد والمرؤوس، ومجموعات العمل، وتشكل الحالة القيادية الفورية.

وتفاعل الرئيس والمرؤوس يشكل فيما بعد سلوك القائد (أوتوقراطي.. بيروقراطي ديمقراطي). وكذلك موقف المرؤوسين من الرئيس والحوافز. أثار الدوافع على مستوى الجهد المبذول والأداء، الرضا. والناتج عن هذا التفاعل، بمجموعة هذه العوامل تؤثر على إنتاجية الشركة والجودة الشاملة من جهة ومن جهة ثانية في العاملين (الرضا والمناخ التنظيمي السائد) وهنا النتائج والمكافآت هي محصلة ايجابية أو سلبية في حلقة الدوافع وعملية القيادة.

ويبدو من الأهمية أنه يتوجب على المديرين الدوليين الأخذ بعين الاعتبار احتمالية الثقافة عند تطبيقهم لنظرية القيادة الاحتمالية. كما يجب عليهم أن يعدلوا في سلوكياتهم طبقاً للبيئة السائدة، والمعايير والاتجاهات. وأية متغيرات أخرى سائدة في المجتمع.

ويجب على المديرين الدوليين القبول بالحاجة للإدارة ضمن ثقافات متنوعة حيث تمنع الأعراف والتقاليد بعض الأحيان تطبيق الأفكار الجيدة (إذا كانت من الخارج).

قد تنقل الشركات المتعددة الجنسيات التكنولوجيا وطرائق العمليات وكل أنواع الأفكار الجيدة التي يمكن أن تحسن العمليات الخارجية، ولكن أي محاولة لغرس نماذج جديدة من السلوك لدى الشركاء الأجانب قد تؤدي إلى كارثة. حيث يجلب الغرباء معهم نماذج متأصلة عن الممارسات التي يعتقدون أنها تعمل بشكل أفضل ويفسرون أن كل انحراف عن ذلك النموذج يؤثر على جودة القيادة، لذا فإن أصحاب النظرية الاحتمالية للقيادة، وعلى وجه الخصوص أنصار القيادة التحويلية يعتبرون هذا فهماً خاطئاً، وعلى المستوى العملي فإن الممارسات القيادية الأكثر فاعلية في بيئة ما

هي تلك الأكثر تطابقاً مع التوقعات الثقافية والانحراف في المجتمع.

يجب على القادة الدوليين بناء الوعي الثقافي وأن يوجدوا الانسجام بدلاً من التنافر، وأن يدمجوا الاهتمامات المتنوعة عبر مهارات العلاقات، بحيث تعكس مقارباتهم للمسؤوليات بوضوح اختلافاتهم الثقافية. وربما تحرك أبوي واسع الانتشار باتجاه القيادة المشاركة يقود التفاعلات بين المديرين والعاملين ويكون عمل الفريق القوة الفاعلة المحققة للأرباح. بحيث لا تبدل فقط المفاهيم التحفيزية بل أيضاً كيف تؤثر على سلوك القائد مستقبلاً.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

ملحق

قانون استثمار الأموال

في الجمهورية العربية السورية

القـــانون رقـــــم (١٠)

تاريخ ١٩٩١/٥/٤

مع التعليمات المنفذة له

والمعدل بالمرسوم التشريعي رقم (٧)

الصادر في ٢٠٠٠/٥/١٣

Damascus University

قانون رقم ١٠ [1]

تاريخ ١٩٩١/٥/٤

والمعدل وفق أحكام المرسوم التشريعي رقم /٧/

والمعدل بالمرسوم التشريعي رقم /٧/ الصادر ٢٠٠٠/٥/١٣

قانون استثمار الأموال

في الجمهورية العربية السورية

رئيس الجمهورية،

بناء على أحكام الدستور،

وعلى ما أقره مجلس الشعب بجلسته المنعقدة بتاريخ ١٤١١/١٠/١١ هـ الموافق لـ ١٩٩١/٤/٢٥م.

يصدر ما يلي:

المادة ١

يسري هذا القانون على استثمار أموال المواطنين العرب السوريين المقيمين والمغتربين ورعايا الدول العربية، والأجنبية في المشاريع الاستثمارية ضمن إطار خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العامة للدولة.

المادة ٢

يقصد بالتعابير التالية في معرض تطبيق أحكام هذا القانون المعنى الوارد إلى جانب كل منها:

أ- المجلس: المجلس الأعلى للاستثمار

---

(١) نشر في الجريدة الرسمية العدد رقم ١٨ مكرر/١٢ لعام ١٩٩١ ص(٩٩٩)،

ب رئيس المجلس: رئيس المجلس الأعلى للاستثمار

ج- المكتب: مكتب الاستثمار.

د- المشروع: المشروع الذي يقيمه شخص طبيعي أو اعتباري برأسمال محلي أو خارجي أو بكليهما والموافق على شموله بأحكام هذا القانون.

هـ - المستثمر: الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يحصل على ترخيص بإقامة مشروع وفق أحكام هذا القانون.

و- الجهة المختصة: الجهة العامة ذات العلاقة.

ز- المال الخارجي: المال الوارد أصولاً من الخارج من قبل مواطنين سوريين أو عرب أو أجانب.

الفصل الأول

مجالات الاستثمار

المادة ٣

تطبق أحكام هذا القانون على مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي يوافق عليها المجلس في المجالات التالية:

أ - المشاريع الزراعية بشقيها النباتي والحيواني بما في ذلك مشاريع تصنيع سائر المنتجات الزراعية.

ب - المشاريع الصناعية المتاحة للقطاعين الخاص والمشترك.

ج - مشاريع النقل.

د - المشاريع التي يقرر المجلس الموافقة على شمولها بأحكام هذا القانون.

المادة ٤

يراعى في الموافقة على المشاريع:

أ ـــ أن تكون منسجمة مع أهداف الخطة الإنمائية للدولة.

ب ـــ أن تستخدم ما أمكن الموارد المحلية المتاحة في الاقتصاد الوطني.

ج ـــ أن تساهم في إنماء الناتج القومي وزيادة فرص العمل.

د ـــ أن تؤدي إلى زيادة التصدير وترشيد الاستيراد.

هـ ـــ أن تستخدم الآلات والتقنيات الحديثة الملائمة لحاجات الاقتصاد الوطني.

و ـــ أن لا تقل قيمة الموجودات الثابتة المطلوب توظيفها في المشروع من الآلات والأدوات والتجهيزات والأجهزة والمعدات ووسائل النقل غير السياحية وسائر وسائل الإنتاج المستوردة بشكل نهائي لاستخدامها حصراً في المشروع عن عشرة ملايين ليرة سورية ويجوز تعديل هذا المبلغ بقرار من مجلس الوزراء.

الفصل الثاني

المجلس الأعلى للاستثمار

المادة ٥

أ ـــ يحدث مجلس أعلى للاستثمار يتألف من:

- رئيس مجلس الوزراء — رئيساً
- نائب رئيس مجلس الوزراء للشؤون الاقتصادية — نائباً للرئيس
- نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الخدمات)
- وزير الزراعة والإصلاح الزراعي)
- وزير النقل)
- وزير التموين والتجارة الداخلية)

- وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية) أعضاء
- وزير الصناعة)
- وزير الدولة لشؤون التخطيط)
- وزير المالية)
- مدير مكتب الاستثمار مقرراً

ب ـ يدعو رئيس المجلس لحضور اجتماعات المجلس من يراه مـن المختصين والمعنيين بالمواضيع المطروحة على المجلس دون أن يكون لهم حق التصويت.

المادة ٦[1]

يمارس المجلس الصلاحيات التالية:

أ ـ الموافقة للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين على إقامة مشاريع إنمائية وشمولها بأحكام هذا القانون وتصدر الجهة المختصة تنفيذاً لذلك، التراخيص اللازمة.

ب ـ تحديد مساهمة الدولة برأسمال الشركات المشتركة.

جـ ـ يصدر الترخيص بتأسيس الشركات المشتركة والمساهمة ومحدودة المسؤولية المشمولة بأحكام الفقرة (أ) من هذه المادة بقرار من رئيس مجلس الوزراء.

د ـ تكليف الجهات المعنية بإعداد دراسات جدوى اقتصادية أولية للمشاريع الإنمائية الواقعة في المجالات المحددة بهذا القانون.

هـ ـ اعتماد تقويم المال الخارجي المعد من قبل الجهة المختصة.

و ـ الترخيص للمستثمر العربي والأجنبي بتملك واستئجار الأراضي والعقارات اللازمة لاقامة المشاريع الاستثمارية أو توسيعها في حدود المساحة ومدة الإيجار التي تقدر في ضوء غايات المشروع والحاجة الفعلية له وتجاوز سقف الملكية المحدد في

---

(١) وفق التعديل الوارد بالمرسوم التشريعي رقم /٧/ الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٣م

القوانين والأنظمة النافذة بناءً على اقتراح الجهة المعنية خلافاً لأي نص نافذ.

ـ عند إلغاء المشروع أو تصفيته بشكل نهائي يترتب على المستثمر التخلي للغير وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة عن ملكيته الزائدة عن السقف المحدد قانوناً، كما يترتب على المستثمر العربي والأجنبي في هذه الحال التخلي عن ملكيته للأراضي العائدة للمشروع والأبنية المشادة عليها شريطة حصوله على موافقة مسبقة من المجلس إذا كان التخلي لصالح شخص غير سوري لإقامة مشروع استثماري، وتحدد فترة سنتين لتنفيذ عملية التخلي المذكورة.

المادة ٧

يجتمع المجلس بدعوة من رئيسه مرة كل شهرين على الأقل وكلما دعت الضرورة إلى ذلك.

المادة ٨

يحدث بقرار من رئيس مجلس الوزراء مكتب للاستثمار يرتبط بنائب رئيس مجلس الوزراء للشؤون الاقتصادية وتكون مهمته تهيئة ورفع المشاريع المحالة إليه من الجهات المختصة إلى المجلس ومتابعة تنفيذ قرارات المجلس وتلقي شكاوى المستثمرين والعمل على معالجتها والقيام بسائر الأعمال التي يكلف بها من قبل هذا المجلس.

المادة ٩

إن البيانات والمعلومات الخاصة التي يقدمها المستثمرون بشأن مشاريعهم غير معدة للنشر أو للتداول.

الفصل الثالث

الإعفاءات والمزايا والتسهيلات

المادة ١٠

تتمتع المشاريع الموافق عليها بالإعفاءات والمزايا والتسهيلات والضمانات وفقاً لأحكام هذا القانون.

المادة ١١

يحق للمشاريع المرخص بإقامتها وفق أحكام هذا القانون أن تستورد:

أ - جميع احتياجاتها من الآلات والآليات والأجهزة والتجهيزات والمعدات وسيارات العمل والباصات والميكروباصات المعدة لتخدم المشاريع وغيرها من المواد اللازمة لإقامتها أو توسيعها أو تطويرها.

ب - سيارات الخدمة السياحية.

ج - جميع المواد والمستلزمات اللازمة لتشغيل المشاريع.

تحدد الجهة المختصة عدد ونوعية مختلف وسائط النقل المذكورة في الفقرتين (أ و ب) من هذه المادة وفق الأسس التي يقرها المجلس.

وتتم عمليات الاستيراد المشار إليها في الفقرات السابقة دون التقيد بأحكام وقف ومنع وحصر الاستيراد ونظام الاستيراد المباشر من بلد المنشأ وأحكام أنظمة القطع.

المادة ١٢

أ - تعفى المستوردات المنصوص عليها في الفقرة (أ) من المادة /١١/ من هذا القانون من جميع الضرائب والرسوم المالية والبلدية، والجمركية وغيرها شريطة استخدامها حصراً في أغراض المشروع، ولا يجوز التخلي عنها إلا بموافقة المجلس وبعد

دفع الضرائب والرسوم المترتبة عليها في حالتها الراهنة.

ب - لا يجوز التخلي عن مستوردات المشروع المحددة في الفقرتين (ب و ج) من المادة (١١) من هذا القانون أو استخدامها في غير أغراض المشروع إلا بموافقة المجلس.

المادة ١٣[1]

أ - تعفى الشركات المشتركة المرخصة وفق أحكام هذا القانون وأسهمها وأموالها وأرباحها وتوزيعاتها من جميع الضرائب المفروضة على الدخل ومن ضريبة ريع العقارات والعرصات عما تملكه الشركة لتحقيق أغراضها ومهامها وذلك لمدة سبع سنوات اعتباراً من تاريخ بدء الإنتاج الفعلي أو الاستثمار وفقاً لطبيعة المشروع.

ب - تعفى المشاريع العائدة للأفراد أو الشركات غير المشتركة المرخصة وفق أحكام هذا القانون وأرباحها وتوزيعاتها من جميع الضرائب المفروضة على الدخل ومن ضريبة ريع العقارات والعرصات عما تملكه لتحقيق أغراضها ومهامها لمدة خمس سنوات اعتباراً من تاريخ بدء الإنتاج الفعلي أو الاستثمار وفقاً لطبيعة المشروع.

ج- تطبق على المشاريع الاستثمارية المرخصة وفق أحكام هذا القانون، بعد انقضاء فترتي الإعفاء المنصوص عليهما في الفقرتين (أ و ب) من هذه المادة، الإعفاءات الضريبية والمزايا الأخرى المنصوص عليها في القوانين والأنظمة الخاصة بها والمطبقة على المشاريع المماثلة غير المرخصة وفق أحكام هذا القانون لا سيما منها ما يلي:

ـ أحكام المرسوم التشريعي رقم /١٧٤/ تاريخ ١٩٥٢/٢/١٦ المتضمن إعفاء الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين الذين يتعاطون النقل البحري من التكليف بضريبة الدخل على الأرباح.

---

(١) وفق التعديل الوارد بالمرسوم التشريعي رقم /٧/ الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٣

ـ الفقرة /٣/ من المادة /٤/ من المرسوم التشريعي رقم /٨٥/ لعام ١٩٤٩ وتعديلاته المطبقة على المؤسسات والشركات والمشاريع الزراعية.

المادة ١٤[١]

أ- في حال تجاوز فترة تأسيس المشروع المرخص وفق أحكام هذا القانون مدة ثلاث سنوات تحسم مدة التجاوز من أصل مدة الإعفاء الضريبي المنصوص عليها في الفقرتين (أ و ب) من المادة /١٣/ من هذا القانون.

ب-يجوز للمجلس الأعلى للاستثمار ـ في حالات استثنائية يعود تقديرها إليه ـ أن يمنح المشاريع الاستثمارية مدة أو مدداً إضافية متصلة، بحيث لا تتجاوز فترة التأسيس للمشروع المرخص وفق أحكام هذا القانون خمس سنوات.

وفي هذه الحالة لا تحسم المدة الإضافية من أصل مدة الإعفاء الضريبي المنصوص عليها في الفقرتين (أ و ب) من المادة /١٣/ من هذا القانون.

المادة ١٥[٢]

تضاف بقرار من المجلس فترة إعفاء إضافية إلى فترتي الإعفاء الضريبي المنصوص عليهما في الفقرتين (أ و ب) من المادة /١٣/ من هذا القانون وذلك للمشاريع الجديدة التي سترخص من قبل المجلس ووفقاً لأحكام هذا القانون كما يلي:

أـ سنتان إذا تجاوزت حصيلة صادرات المشروع السلعية أو الخدمية المحولة قيمتها فعلاً إلى الجمهورية العربية السورية، سواء أكانت نقداً أم عيناً، وفق أنظمة القطع النافذة نسبة (٥٠ %) من مجموع قيمة إنتاجه خلال فترة الإعفاء الأصلية.

بـ سنتان إذا كان المشروع من المشاريع التي يرى المجلس أنها تتمتع بأهمية

---

(١) وفق التعديل الوارد بالمرسوم التشريعي رقم /٧/ الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٣.

(٢) وفق التعديل الوارد بالمرسوم التشريعي رقم /٧/ الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٣.

أساسية خاصة للاقتصاد الوطني في ضوء قيمة استثماراتها الرأسمالية أو القيمة المضافة التي تحققها أو مدى مساهمتها في إنماء الناتج القومي أو تشجيع التصدير أو زيادة فرص العمل واستخدامها مستوى عالٍ من التقنية العلمية و الفنية أو مساهمتها في الحفاظ على البيئة كمشاريع النقل البحري والصناعات الثقيلة والصناعات الدقيقة ذات التقنية العالية والأسمدة.. الخ.

جـ سنتان إذا أنشئ المشروع الاستثماري الصناعي أو الزراعي في إحدى المحافظات النامية: الرقة – الحسكة – دير الزور.

المادة ١٦[1]

أ – بالإضافة للتسهيلات المقررة في قوانين وأنظمة القطع المرعية، يحق للمستثمر أن يفتح لصالح مشروعه المرخص وفق أحكام هذا القانون حساباً بالنقد الأجنبي لدى المصرف التجاري السوري يقيد في الجانب الدائن منه:

١- (١٠٠%) مما هو مدفوع بالنقد الأجنبي من رأسمال المشروع ومن القروض التي يحصل عليها بالعملات الأجنبية.

٢- (٧٥ %) من حصيلة العملات الأجنبية الناتجة عن عائدات التصدير والخدمات المتحققة عن نشاطاته.

ويقيد بالجانب المدين من الحساب المذكور المبالغ اللازمة لتغطية جميع أعباء ومتطلبات واحتياجات المشروع من النقد الأجنبي، بما في ذلك الاستحقاقات المسموح بتحويلها للمغتربين ورعايا الدول العربية والأجنبية وللعاملين في المشروع من غير السوريين ومن في حكمهم وذلك وفق أحكام هذا القانون.

ب – خلافاً لأي نص نافذ، يحق للمستثمر استخدام أمواله من النقد الأجنبي في

---

(١) وفق التعديل الوارد بالمرسوم التشريعي رقم /٧/ الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٣.

تمويل المشاريع المرخص بتأسيسها وفق أحكام هذا القانون أو المساهمة برأسمالها أو شراء أسهمها.

ج – يجوز بقرار من المجلس تجاوز نسبة احتفاظ المصدر من حصيلة العملات الأجنبية الناتجة عن عائدات التصدير وفقاً لأنظمة القطع النافذة.

د- يجوز بقرار من المجلس وتبعاً لما تقتضيه طبيعة عمل المشروع السماح للشركات والمشاريع المرخصة وفق أحكام هذا القانون بفتح حسابات مصرفية خارجية لتأمين متطلباتها وتسديد التزاماتها وتحصيل مستحقاتها شريطة أن لا تتجاوز المبالغ المودعة في هذه الحسابات (٥٠%) من رأس المال المدفوع بالنقد الأجنبي.

هـ- يجوز بقرار من المجلس السماح للمشاريع والشركات المرخصة وفق أحكام هذا القانون أن تحول عند الحاجة جزءاً من موجوداتها بالقطع الأجنبي المودعة أصولاً لدى المصارف السورية إلى العملة السورية بهدف تغطية مستلزماتها وأعبائها المحلية وذلك بمن طريق تلك المصارف، وبسعر الصرف الفعلي في الأسواق المجاورة.

المادة ١٧

أ – يضع المصرف أموال المستثمرين المودعة لديه وفق أحكام الفقرة (أ) من المادة (١٦) من هذا القانون تحت تصرفهم عند الطلب ويتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك.

ب – يقوم المصرف باحتساب فوائد على المبالغ المودعة لديه بالنقد الأجنبي في حساب المشروع بما يتناسب ومعدلات الفوائد السارية.

المادة ١٨

يجوز للمستثمر أن يقترض لصالح مشروعه من مصارف الدولة، بالعملة المحلية بضمانة أمواله الخاصة ووفق الأنظمة المرعية لتلك المصارف.

الفصل الرابع

المشاريع المشتركة

المادة ١٩[1]

أ- تتخذ المشاريع المشتركة المرخصة بموجب أحكام هذا القانون والتي يساهم بها القطاع العام بنسبة لا تقل عن (٢٥%) من رأس مالها، شكل شركة مساهمة مغفلة أو شركة محدودة المسؤولية، ويجوز عند الاقتضاء بقرار من المجلس، أن تكون مساهمة القطاع العام نقداً أو عيناً مقابل عقارات أو تجهيزات أو معدات أو آليات جديدة أو مستعملة....الخ

ب- يضع المؤسسون مشروع النظام الأساسي للشركة المشتركة بما يتفق وطبيعة عملها وصيغة تكوينها، ويجوز أن يحدد في هذا النظام جنسية رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وعددهم وأعمارهم ومكافآتهم وتعويضاتهم وأصول انتخابهم أو تعيينهم ونسبة تمثيل غير السوريين في مجلس الإدارة وآلية العمل في المجلس وكذلك تحديد رأس مال الشركة وقيمة السهم بالعملة المحلية ومعادلها بالنقد الأجنبي أو العكس وذلك دون التقيد بأحكام القوانين والأنظمة النافذة لاسيما قانون التجارة رقم (١٤٩) لعام ١٩٤٩ وتعديلاته، ويصدر هذا النظام بقرار من رئيس مجلس الوزراء بعد موافقة المجلس عليه.

ج- يجوز للمجلس بقرار منه تطبيق حكم الفقرة (ب) من هذه المادة على الشركات المساهمة أو محدودة المسؤولية غير المشتركة المحدثة وفق أحكام هذا القانون لتنفيذ مشاريع مرخصة وفق أحكامه، وذلك في ضوء أهميتها من حيث تعدد أهدافها أو مشاريعها، أو حجم رأس مالها أو جنسية مؤسسيها.

---

(١) المعدل الوارد بالمرسوم التشريعي رقم /٧/ الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٣.

المادة ٢٠

أ – يكون للشركة المشتركة مجلس إدارة يمثل المساهمين وفق نسبة مساهمتهم في رأس المال، وتسمي الجهة المختصة ممثلي القطاع العام في مجلس الإدارة بنسبة ما يملكه هذا القطاع من أسهم.

ب – يتم تعين المدير العام من قبل مجلس الإدارة ولا يجوز للمدير العام الجمع بين وظيفته وبين رئاسة أو عضوية مجلس الإدارة.

المادة ٢١

أ – استثناءً من أحكام القانون رقم ١٣٤ لعام ١٩٥٨ والمرسوم التشريعي رقم ٤٩ لعام ١٩٦٢ وتعديلاتهما، يضع مجلس الإدارة نظام العاملين للشركة مع مراعاة أحكام قانون العمل رقم ٩١ لعام ١٩٥٩ وتعديلاته ويصدر بقرار من رئيس مجلس الوزراء.

ب – يصدر مجلس إدارة الشركة النظام المالي والنظام المحاسبي للشركة بالاستناد إلى النماذج المعدة لذلك من قبل وزارة المالية.

ج – تصدر أنظمة الشركة الأخرى بقرار من مجلس الإدارة.

المادة ٢٢[1]

أ– تعفى الشركات المشتركة المرخصة وفق أحكام هذا القانون من رسم الطابع المترتب على إصدار أسهمها وفق أحكام القانون رقم ١٥ لعام ١٩٩٣.

ب– تعفى الشركات المساهمة المغفلة غير المشتركة الجديدة التي تطرح أسهمها على الاكتتاب العام بنسبة لا تقل عن ٥٠% من رأسمالها، والتي سترخص وفق أحكام هذا القانون، من رسم الطابع المترتب على إصدار أسهمها المحدد وفق أحكام القانون

---

(١) وفق التعديل الوارد بالمرسوم التشريعي رقم /٧/ الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٣.

رقم ١٥ لعام ١٩٩٣.

ج- تعفى الشركات المساهمة القابضة التي تطرح أسهم مشاريعها وشركاتها على الاكتتاب العام بنسبة لا تقل عن (٥٠%) من أسهمها، والتي سترخص وفق أحكام هذا القانون، من رسم الطابع المترتب على إصدار أسهمها وفق أحكام القانون رقم (١٥) لعام ١٩٩٣.

الفصل الخامس

الأحكام الخاصة باستثمار المال الخارجي

المادة ٢٣

يشمل المال الخارجي ما يلي:

أ - النقد الأجنبي المحول من الخارج من قبل مواطنين سوريين أو عرب أو أجانب عن طريق أحد المصارف في الجمهورية العربية السورية أو بإحدى الطرق التي يوافق عليها مكتب القطع.

ب - الآلات والآليات والتجهيزات والمعدات وسيارات العمل والباصات والميكروباصات والمواد اللازمة لإقامة المشاريع الاستثمارية وفق أحكام هذا القانون أو توسيعها أو تجديدها أو تطويرها وكذلك المواد اللازمة لتشغيلها والمستوردة من الخارج.

ج - الأرباح والعوائد والاحتياطات الناجمة عن استثمار الأموال الخارجية في المشاريع الاستثمارية إذا زيد بها رأسمال هذه المشاريع أو إذا استثمرت في مشاريع أخرى موافق عليها وفق أحكام هذا القانون.

د - الحقوق المعنوية التي تستخدم في المشروعات وذلك كبراءات الاختراع والعلامات التجارية المسجلة في دولة من دول الاتحاد الدولي للملكية الصناعية، أو وفقاً

لقواعد التسجيل الدولية التي تضمنتها الاتفاقيات الدولية المعقودة في هذا الشأن.

المادة ٢٤[1]

أ - يسمح للمستثمرين من السوريين المغتربين ومن رعايا الدول العربية والأجنبية بعد انقضاء خمس سنوات على استثمار المشروع بإعادة تحويل قيمة حصتهم الصافية من المشروع بالنقد الأجنبي إلى الخارج على أساس القيمة الفعلية للمشروع بتاريخ التخلي ووفق التعليمات التنفيذية التي يصدرها المجلس بهذا الشأن.

ب - يجوز إعادة تحويل المال الخارجي إلى الخارج وبنفس الشكل الذي ورد به بعد انقضاء ستة أشهر من تاريخ وروده إذا حالت دون استثماره صعوبات أو ظروف خارجة عن إرادة المستثمر يعود تقديرها إلى المجلس، ويحق للمجلس أن يوافق في حالات خاصة على تحويل المال الخارج

إلى الخارج دون التقيد بالمدة المذكورة.

ج - يسمح سنوياً بتحويل الأرباح والفوائد التي يحققها المال الخارجي المستثمر وفق أحكام هذا القانون إلى الخارج.

المادة ٢٥

يترتب على مصرف سورية المركزي السماح بتحويل المال الخارجي المستثمر وفق أحكام المادة ٢٣ من هذا القانون مع أرباحه وعائداته إلى الخارج بالعملات التي ورد بها أو بأية عملة أجنبية قابلة للتحويل.

المادة ٢٦[2]

أ - تتمتع المشاريع والاستثمارات المرخصة وفقاً لأحكام هذا القانون بعدم

---

(١) وفق التعديل الوارد بالمرسوم التشريعي رقم /٧/ الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٣.

(٢) وفق التعديل الوارد بالمرسوم التشريعي رقم /٧/ الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٣.

المصادرة أو نزع الملكية أو الحد من التصرف في ملكية الاستثمار وعائداته إلا إذا كان لغرض المنفعة العامة ومقابل تعويض عادل، كما لا يجوز الحجز عليها إلا بقرار قضائي، وتسوى الخلافات في جميع هذه الحالات باللجوء إلى القضاء السوري المختص.

ب ـ تسوى نزاعات الاستثمار بين المستثمرين من رعايا الدول العربية والأجنبية المشمولة مشاريعهم بأحكام هذا القانون وبين الجهات والمؤسسات العامة السورية وفق ما يلي:

ـ عن طريق الحل الودي.

ـ وإذا لم يتوصل الطرفان إلى الحل الودي خلال فترة ستة أشهر من تاريخ تقديم إشعار خطي للتسوية الودية من قبل أحد طرفي الخلاف يحق لأي منهما اللجوء إلى إحدى الطرق التالية:

ـ اللجوء إلى التحكيم.

- أو اللجوء إلى القضاء السوري.

ـ أو اللجوء إلى محكمة الاستثمار العربية المشكلة بموجب الاتفاقية الموحدة لاستثمار رؤوس الأموال العربية في الدول العربية لعام ١٩٨٠.

ـ أو أن يتم تسوية الخلاف وفق أحكام اتفاقية ضمان وحماية الاستثمار الموقعة بين الجمهورية العربية السورية وبلد المستثمر.

ج ـ يجوز للمستثمرين من رعايا الدول العربية أو الأجنبية التأمين على أموالهم المستثمرة في المشاريع الموافق عليها لدى المؤسسة العربية لضمان الاستثمار أو لدى أية مؤسسة أخرى وذلك بموافقة الجهة المختصة.

الفصل السادس

أحكام عامة

المادة ٢٧

أ - يتقدم المستثمر إلى الوزارة المختصة بطلب الموافقة على إحداث المشروع وشموله بأحكام هذا القانون مرفقاً بالوثائق والثبوتيات التي تحدد مقومات وعناصر وأهداف المشروع وجدواه الاقتصادية والشكل القانوني الذي سيتخذه.

ب - تقوم الوزارة المختصة بدراسة المشروع وإبداء رأيها بصدده وتحيله إلى المجلس خلال مدة ٣٠ يوماً من تاريخ تقديم الطلب.

ج - يصدر المجلس قراره بشأن المشروع خلال مدة (٣٠) يوماً من تاريخ وصول الطلب إليه من الجهة المختصة.

د - يحق للمجلس أن يلغي قرار الموافقة إذا لم يقم صاحب المشروع باتخاذه الإجراءات الجدية للمباشرة بالمشروع خلال فترة سنة من تاريخ صدور قرار الترخيص ما لم تكن هناك أسباب مبررة يقبل بها المجلس لتمديد فترة التنفيذ.

المادة ٢٨

يتوجب على صاحب المشروع الموافق عليه ما يلي:

١- مسك دفاتر التجارة الأصولية المنصوص عنها في قانون التجارة.

٢- تقديم ميزانية سنوية وحساب أرباح وخسائر مصدقة من قبل محاسب قانوني خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية للمشروع.

٣- حفظ سجل خاص تدون فيه جميع التفاصيل المتعلقة بأموال المشروع التي تتمتع بموجب أحكام هذا القانون بإعفاءات أو مزايا أو تسهيلات وحركة هذه الأموال والتصرفات الطارئة عليها.

٤- تزويد المجلس والجهة المختصة بالمعلومات والبيانات التي تطلب من قبلها عن المشروع.

المادة ٢٩

يحق للمجلس أن يوقف بقرار منه سريان الإعفاءات والمزايا والتسهيلات الممنوحة للمشروع ـ كلاً أو جزءاً ـ وذلك في حال مخالفة صاحب المشروع لأحكام المادة /٢٨/ من هذا القانون وحتى يقوم بتنفيذ هذه الأحكام.

المادة ٣٠

أ - يترتب على المشروع الرسوم والغرامات الجمركية وفق القوانين والأنظمة الجمركية المرعية في حال استخدام المواد المشار إليها في المادة /١١/ من هذا القانون في غير أغراض المشروع أو جرى التخلي عنها دون موافقة المجلس.

ب- وفي حال تكرار المخالفة المنصوص عنها في الفقرة السابقة يحق للمجلس أن يقرر وقف استفادة المشروع من الإعفاءات والتسهيلات والمزايا المحددة في هذا القانون.

المادة ٣١[1]

يجوز بقرار من المجلس منح المزايا والتسهيلات المنصوص عليها في هذا القانون باستثناء الإعفاءات من الضرائب والرسوم، وذلك لأي من المشاريع القائمة قبل نفاذه أو التي تقام بعد نفاذه وغير المرخصة وفق أحكامه، وتسري عليها سائر الالتزامات المنصوص عليها فيه، بما في ذلك المشاريع السياحية، وتعتبر المادة ٣٤ من هذا القانون معدلة حكماً بما يتفق مع أحكام هذه المادة.

---

(١) وفق التعديل الوارد بالمرسوم التشريعي رقم /٧/ الصادر بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٣.

المادة ٣٢

في حال نقل ملكية المشاريع الموافق عليها ـ كلاً أو جزءاً ـ يحل المالك الجديد محل المالك السابق في الحقوق والالتزامات والواجبات المترتبة عليه بمقتضى أحكام هذا القانون والأنظمة والتعليمات الصادرة بشأنه وتخضع الأرباح الرأسمالية الناجمة عن بيع الموجودات الثابتة إلى ضريبة دخل الأرباح وفق القوانين والأنظمة النافذة.

المادة ٣٣

يستمر العمل بأحكام المرسوم التشريعي رقم ١٠ لعام ١٩٨٦ بالنسبة للشركات الزراعية المشتركة.

المادة ٣٤

تطبق على المشاريع السياحية أحكام القوانين والأنظمة المرعية المتعلقة بها.

المادة ٣٥

تبقى أحكام المرسوم التشريعي رقم (٣٤٨) لعام ١٩٦٩ [redacted] بالنسبة للمشاريع المحدثة بموجبه قبل نفاذ هذا القانون.

المادة ٣٦

تخضع المشاريع الموافق عليها إلى أحكام قانون التجارة رقم (١٤٩) لعام ١٩٤٩ وتعديلاته فيما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون.

المادة ٣٧

يسمح للخبراء والعمال والفنيين من رعايا الدول العربية والأجنبية العاملين في أحد المشاريع الموافق عليها بتحويل (٥٠%) من صافي أجورهم ومرتباتهم ومكافآتهم و (١٠٠%) من تعويضات نهاية الخدمة إلى الخارج بالقطع الأجنبي.

المادة ٣٨

يصدر رئيس مجلس الوزراء ـ رئيس المجلس الأعلى للاستثمار ـ التعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون.

المادة ٣٩

ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية.

دمشق في ٢٠ /١٠/ ١٤١١ هـ و ٤ / ٥ / ١٩٩١ م

رئيس الجمهورية

حافظ الأسد

Damascus University

قرار رقم ٧ م.و

التعليمات التنفيذية للقانون رقم (١٠) لعام ١٩٩١

رئيس مجلس الوزراء رئيس المجلس الأعلى للاستثمار.

بناء على أحكام المادة ٣٨ من القانون رقم ١٠ الصادر بتاريخ ١٩٩١/٥/٤.

وعلى ما ارتآه مجلس الوزراء في جلسته بتاريخ ١٩٩١/٥/٢٨.

وعلى ما أقره المجلس الأعلى للاستثمار في جلسته بتاريخ ١٩٩٠/٦/٨.

(يصدر التعليمات التنفيذية التالية:)

تعاريف

المادة١

يقصد بالتعابير التالية المعنى الوارد إلى جانب كل منها:

قانون الاستثمار: القانون رقم ١٠ الصادر بتاريخ ١٩٩١/٥/٤.

المجلس: المجلس الأعلى للاستثمار.

رئيس المجلس: رئيس المجلس الأعلى للاستثمار

المكتب: مكتب الاستثمار.

المشروع: المشروع الذي يقيمه شخص طبيعي أو اعتباري برأسمال محلي أو خارجي أو بكليهما والموافق على شموله بأحكام قانون الاستثمار.

المستثمر: الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يحصل على ترخيص بإقامة مشروع وفق أحكام قانون الاستثمار.

الجهة المختصة: الجهة العامة ذات العلاقة بالمشروع.

المال الخارجي: المال الوارد أصولاً من الخارج من قبل مواطنين سوريين أو عرب أو أجانب والمنصوص عليه في المادة ٢٣ من قانون الاستثمار.

المستفيدون من أحكام القانون

المادة ٢

تستفيد من أحكام قانون الاستثمار مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي يوافق عليها المجلس والتي تقام برأسمال محلي أو خارجي أو بكليهما من قبل الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين المبينين فيما يلي:

١ - المواطنون العرب السوريون في الجمهورية العربية السورية ومن في حكمهم.

٢ - المواطنون العرب السوريون المغتربون سواء كانوا محتفظين بجنسيتهم الأصلية أو حاصلين على جنسية بلد المهجر.

٣ - رعايا الدول العربية والأجنبية.

٤ - الأشخاص الاعتباريون ممن يرخص لهم المجلس بإقامة مشاريع وفق أحكام قانون الاستثمار.

مجالات الاستثمار

المادة ٣

يقصد بمشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنصوص عليها في المادة (٣) من قانون الاستثمار المشاريع التي تقام وفق أحكامه في المجالات التالية:

١ - المشاريع الزراعية سواء منها النباتية أو الحيوانية وما يتبعها أو يرتبط بها أو يكملها من أعمال ونشاطات مثل إقامة البيوت المحمية، ومخازن التبريد ومنشآت التصنيف وتعبئة وتغليف الخضار والفواكه (سواء أكانت هذه المواد من إنتاج المشروع أو من غير إنتاجه).

٢ - مشاريع تصنيع المنتجات الزراعية (نباتية أو حيوانية).

٣ – المشاريع الصناعية المتاح إقامتها من قبل القطاعين الخاص والمشترك.

٤ – مشاريع النقل.

٥ – المشاريع التي يوافق عليها المجلس في غير المجالات المذكورة أعلاه.

الأسس والضوابط التي يعتمدها المجلس في إصدار موافقته

المادة الرابعة

يقرر المجلس الموافقة على تشميل المشروع بأحكام قانون الاستثمار في ضوء الاعتبارات التالية:

– انسجام المشروع مع أهداف الخطة الإنمائية للدولة.

– مدى استخدامه للموارد المحلية المتاحة ومساهمته في إنماء الناتج القومي وزيادة فرص العمل

– إمكاناته في مجال زيادة التصدير وترشيد الاستيراد.

– استخدامه للآلات والتقنيات الحديثة الملائمة لحاجات الاقتصاد الوطني.

– أن لا تقل قيمة موجودا ته الثابتة التي يوظفهـا (آلات وآليـات وأدوات وتجهيزات وأجهزة ومعدات ووسائل نقـل غير سياحيـة وسائر وسـائل الإنتـاج المستوردة بشكل نهائي غيـر مؤقت) لاستخدامهـا حصراً في المشروع عن عشـرة ملايين ليـرة سورية أو ما يعادلها بالقطـع الأجنبـي المقـوم بسعر الصرف الجاري في الأسواق المجاورة وفق نشـرة أسعـار العملات الأجنبيـة التي يصدرها المصرف التجـاري السوري، ولمجلس الوزراء أن يعدل الحد الأدنى المذكور بقرار يصدر عـن رئيس مجلس الوزراء.

– يراعى أن تكون الآلات والأدوات والتجهيـزات والأجهـزة والمعـدات

ووسائل النقل غير السياحية وسائر وسائل الإنتاج المستوردة للمشاريع المحدثة وفق أحكام هذا القانون جديدة وغير مستعملة أو مجددة.

المجلس الأعلى للاستثمار

المادة ٥

اجتماعات المجلس:

آ- يجمع المجلس دورياً مرة كل شهرين على الأقل بدعوة من رئيسه.

ب- توجه الدعوة للاجتماع قبل الموعد المحدد بثلاثة أيام على الأقل ويرفق بالدعوة جدول أعمال الاجتماع وأوراق ووثائق المواضيع المطروحة للبحث.

ج- تكون اجتماعات المجلس صحيحة بحضور أغلبية أعضائه وتصدر القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين ممن لهم حق التصويت، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي فيه رئيس الجلسة.

المادة ٦

آ- للمجلس أن يشكل لجاناً من بين أعضائه لدراسة مواضيع أو قضايا محددة وتقديم الرأي بشأنها إلى المجلس ويمكن لهذه اللجان أن تستعين بمن تراه من الخبراء والفنيين من مختلف وزارات ومؤسسات الدولة ومن القطاعين الخاص والمشترك.

ب- يدعو رئيس المجل لحضور اجتماعاته من يراه من المختصين والمعنيين بالمواضيع المطروحة على المجلس دون أن يكون لهم حق التصويت.

المادة ٧

صلاحيات المجلس:

يتولى المجلس في نطاق اختصاصه كمرجع أعلى للاستثمار ما يلي:

آ- النظر في طلب إقامة المشروع المرفوع إليه من المكتب وفق النموذج المعد من

قبل الجهات المختصة مرفقاً بجميع الوثائق والمستندات المطلوبة.

- يصدر المجلس قراره خلال فترة ثلاثين يوماً من تاريخ رفع الطلب إليه من الجهة المختصة وتبلغ الوزارات والجهات المعنية الأخرى وصاحب العلاقة بالقرار المتخذ.

- تلتزم تلك الوزارات والجهات تنفيذاً للقرار الصادر بالموافقة بما يلي:

١- إصدار مختلف التراخيص اللازمة (الترخيص الإداري ـ الترخيص الصناعي).

٢- تأمين مختلف الخدمات الأساسية اللازمة للمشروع (كهرباء ـ مياه ـ وقود ـ هاتف..) على نفقة المستثمر.

ويتحمل المستثمر عند الاقتضاء النفقات الإضافية التي قد تترتب على ذلك.

- يكون قرار المجلس في حال الموافقة متضمناً بشكل خاص المعلومات التالية:

اسم المستفيد ـ الشكل الحقوقي للمشروع ـ رأسماله ـ غاياته ونوعية الإنتاج والطاقة الإنتاجية ـ مدة تنفيذه ـ تكالبفه الاستثمارية ـ مصادر تمويله الخارجية.

ويكون قرار المجلس في حال الرفض معللاً، على أنه يمكن للمجلس في هذه الحالة إعادة النظر في طلب الاستثمار إذا تقدم صاحب العلاقة بمعطيات جديدة أو مبررة لإقامة المشروع.

ب- تحديد نسبة مساهمة الدولة برأسمال المشاريع التي تتخذ شكل شركات مشتركة ـ مساهمة أو محدودة المسؤولية ـ وتحديد نوعية المساهمة عيناً أو نقداً أو بكليهما.

ج- الموافقة على مشاريع الأنظمة الأساسية للشركات المشتركة تمهيداً لإصدارها بقرار من رئيس مجلس الوزراء.

د- اعتماد تقويم المال الخارجي للمشروع الذي تعده الجهة المختصة.

هـ- الموافقة على تخصيص المشاريع بما يلزمها من وسائط النقل المختلفة بناء على تقدير الجهة المختصة.

و- الموافقة على طلبات تنازل أو دمج أو نقل ملكية المشاريع.

ز- البت في طلبات التخلي عن بعض مستوردات المشروع بيعاً في السوق الداخلية أو تصديراً في الأسواق الخارجية أو في طلب استخدامها في غير أغراض المشروع وفق أحكام المادة -١٢- من قانون الاستثمار.

ح- إصدار التعليمات التنفيذية الخاصة بالسماح للمستثمرين من السوريين المغتربين ومن رعايا الدول العربية والأجنبية بإعادة تحويل قيمة حصصهم الصافية من المشروع إلى الخارج على أساس القيمة الفعلية للمشروع على أن لا تتجاوز قيمة رأس المال المدخل من قبلهم بالنقد الأجنبي وذلك بعد انقضاء خمس سنوات على استثمار المشروع.

ط- الموافقة على إعادة تحويل المال الخارجي وبنفس الشكل الذي ورد به إلى الخارج بعد انقضاء ستة أشهر من تاريخ وروده، إذا حالت دون استثماره ظروف خارجة عن إرادة المستثمر يعود تقديرها إلى المجلس، وكذلك الموافقة في حالات خاصة على تحويل المال إلى الخارج دون التقيد بالمدة المذكورة.

ي- إلغاء قرار الموافقة إذا لم يقم صاحب المشروع خلال فترة سنة من تاريخ إبلاغه بقرار الترخيص باتخاذ الإجراءات الجدية للمباشرة بالتنفيذ ما لم يبرز أسباباً مبررة للتأخير يقبل بها المجلس لتمديد فترة التنفيذ، وفي جميع الأحوال فإن توقيع عقود التنفيذ وفق الأصول المتبعة والمتعارف عليها يعتبر من قبل الإجراءات الجدية في المباشرة.

ك- إقرار زيادة مدة الإعفاءات للمشاريع وفقاً لأحكام المادة -١٥- من قانون الاستثمار فيما إذا تجاوزت حصيلة صادرات المشروع السلعية أو الخدمية بالنقد

الأجنبي المحول فعلاً إلى الجمهورية العربية السورية عبر جهازها المصرفي ٥٠% من مجموع إنتاجه خلال فترة الإعفاء الأصلية.

ويعتمد المجلس في هذا الشأن الوثائق المصرفية الرسمية الصادرة عن مصرف سورية المركزي أو المصرف التجاري السوري بالإضافة إلى ميزانية المشروع السنوية وحساب الأرباح والخسائر.

ل- إيقاف سريان الإعفاءات أو المزايا أو التسهيلات الممنوحة للمشروع كلا أو جزءاً في حال عدم قيام صاحب المشروع بتنفيذ كل أو بعض الواجبات المترتبة عليه وفقاً لأحكام المادة ٢٨ من قانون الاستثمار والمتعلقة بمسك السجلات والدفاتر والحسابات وتزويد المجلس أو الجهة المعنية بالمعلومات والبيانات وذلك حتى قيام صاحب المشروع بتدارك هذه المخالفات.

وتعتبر فترة الإيقاف من أصل فترة الإعفاء الممنوحة للمشروع.

م- النظر في وقف استفادة المشروع من الإعفاءات والتسهيلات والمزايا المنصوص عليها في قانون الاستثمار بشكل كلي أو جزئي دائم أو مؤقت عند استخدام المواد والآلات والأدوات والمعدات وسيارات العمل والباصات والميكروباصات المعدة لتخديم المشروع أو غيرها من المواد اللازمة لإقامة المشروع أو توسيعه أو تطويره في غير أغراض المشروع، أو جرى التخلي عنها دون موافقة المجلس. وبشكل عام عند مخالفة شروط الترخيص يتوجب على المخالف تسديد الرسوم والغرامات الجمركية وفق القوانين والأنظمة الجمركية المرعية.

ن- البت في الطلبات المرفوعة من أصحاب المنشآت والمشاريع القائمة قبل صدور قانون الاستثمار للاستفادة من بعض المزايا والتسهيلات المنصوص عليها في القانون المذكور باستثناء الإعفاء من الضرائب والرسوم ويشترط في ذلك أن يلتزم أصحاب المنشآت والمشاريع بسائر الواجبات المنصوص عليها في القانون.

وفي جميع الأحوال فإن القرار الصادر بهذا الشأن عن المجلس يجب أن يتضمن بشكل تفصيلي المزايا والتسهيلات الممنوحة للمشروع القائم وفترة سريانها والشروط والواجبات المترتبة على صاحب العلاقة.

س- تكليف الجهات ذات العلاقة بإعداد دراسات اقتصادية وفنية لعدد من المشاريع الاستثمارية ذات الأولوية لتكون جاهزة لعرضها على بيوتات الاستثمار والمستثمرين.

ع- الإيعاز بإقامة ندوات أو لقاءات والدعوة لعقد مؤتمرات في الداخل والخارج بقصد الترويج للاستثمار في القطر والتعريف بفرصه.

ب- النظر في تطوير وتحديث التشريع الاستثماري في البلاد وإقرار الخطط المؤدية إلى توفير المناخ المناسب.

ص- النظر والبت في جميع الأمور والقضايا المتعلقة بالاستثمار.

مكتب الاستثمار

المادة ٨

إحداث المكتب:

يحدث مكتب باسم مكتب الاستثمار يرتبط بنائب رئيس مجلس الوزراء للشؤون الاقتصادية ويرأسه عامل برتبة معاون وزير.

المادة ٩

يتشكل المكتب من عدد من العاملين ممن لديهم المؤهلات والخبرات العلمية والعملية المناسبة وعلى الأخص في المجالات التالية:

- الشؤون الإدارية والقانونية.
- الشؤون المالية.

- الشؤون الاقتصادية.
- الشؤون الفنية.
- العلاقات العامة.

إلى جانب عدد من العاملين المساعدين ويصدر رئيس مجلس الوزراء قرار تشكيل المكتب.

المادة العاشرة

صلاحيات المكتب:

يتولى المكتب في نطاق اختصاصه المهام التالية:

أ - تلقي وتسجيل طلبات الاستثمار المرفوعة إلى المجلس من قبل الجهات المختصة والعمل على استكمال المعلومات والبيانات المتعلقة بكل طلب بالتعاون والتنسيق مع مختلف الجهات ذات العلاقة، وتهيئة ملف لكل طلب يتم توزيع نسخ منه على رئيس وأعضاء المجلس قبل ثلاثة أيام على الأقل من موعد اجتماعه.

ب - تسجيل المال المستثمر الوارد من الخارج بشكل نقد أجنبي أو مقدمات عينية أو حقوق معنوية بعد اعتماده من المجلس في سجل خاص، ويمكن للمكتب أن يصدر بالاستناد إلى هذا السجل شهادة تسجيل من الواقع الثابت بالسجل عن كل حصة من رأس المال المستثمر وتعتمد هذه الشهادة من مدير المكتب وعلى مسؤوليته.

ج - تسجيل محاضر ومقررات المجلس ومتابعة تنفيذها لدى مختلف الجهات المختصة ورفع تقارير متابعة للمجلس يتضمن مسيرة كل مشروع والمراحل التي وصل إليها والصعوبات والمشاكل التي تعترض سبيل التنفيذ واقتراح الحلول المناسبة بالتعاون مع تلك الجهات.

د - تلقي شكاوى المستثمرين والعمل على معالجتها ومساعدتهم لدى الجهات المعنية للحصول على مختلف التراخيص اللازمة لمشاريعهم لإقامة المشروع ومتابعة

أمورهم المتعلقة بتنفيذ المشروع ورفع مقترحات ووجهات نظر المستثمرين إلى المجلس في كل ما يمس أمور الاستثمار وتنفيذ المشاريع.

هـ - مسك السجلات والقيود اللازمة لمهمة المكتب في تطبيق أحكام قانون الاستثمار وبما يكفل حسن وسلامة التنفيذ بالإضافة إلى جمع وتنسيق ودراسة التقارير والبيانات الخاصة بالمشاريع بما في ذلك الموازنات وحساب الأرباح والخسائر ورفع تقارير دورية بشأنها إلى المجلس.

و- إعداد دراسات لمشاريع الأنظمة الأساسية للشركات المساهمة وشركة المساهمة ومحدودة المسؤولية المحدثة وفق أحكام قانون الاستثمار، ومشاريع تعديلها ورفع هذه المشاريع والدراسات المعدة حولها إلى المجلس للنظر بالموافقة عليها.

ز - إصدار نشرات وكتيبات وبيانات عن الاستثمار في الجمهورية العربية السورية وفق توجيهات المجلس وباللغتين العربية والأجنبية.

ح - التعاون مع مختلف الجهات العامة والخاصة والمشتركة لتنظيم حملات إعلامية في الخارج بين أوساط المغتربين السوريين ورعايا الدول العربية والأجنبية لتعريفهم بالفرص الاستثمارية المتاحة في الجمهورية العربية السورية في ظل قانون الاستثمار وذلك وفق توجيهات المجلس بهذا الصدد.

ط- جميع المهام الأخرى التي يكلفه بها المجلس.

المادة ١١

تلتزم جميع الجهات والدوائر والمؤسسات بتقديم التسهيلات والمساعدات للمستثمرين بهدف إنجاز معاملاتهم وقضاياهم دون تأخير كما تلتزم بالرد على استفسارات وتساؤلات المكتب خلال فترة أسبوع واحد من تسجيل طلب للاستفسار.

المادة ١٢

تبقى جميع البيانات والمعلومات التي يقدمها المستثمرون لأية جهة رسمية بما فيها المصارف والمتعلقة بإقامة وتنفيذ مشاريعهم غير قابلة للنشر أو التداول.

الإعفاءات والمزايا والتسهيلات

حول فتح حساب بالنقد الأجنبي

المادة ١٣

أ- يحق للمستثمر أن يفتح لصالح مشروعه المرخص وفق أحكام قانون الاستثمار حساباً بالنقد الأجنبي لدى المصرف التجاري السوري يقيد في الجانب الدائن منه:

١)- ١٠٠% مما هو مدفوع بالنقد الأجنبي من رأسمال المشروع ومن القروض التي يحصل عليها بالعملات الأجنبية.

٢)- ٧٥% من حصيلة العملات الأجنبية الناتجة عن عائدات التصدير والخدمات المتحققة عن نشاطاته وتباع نسبة الـ (٢٥%) المتبقية إلى المصرف التجاري السوري وفق الأسعار المشار إليها في المادة (٤) من هذه التعليمات.

ويقيد بالجانب المدين من الحساب المذكور المبالغ اللازمة لتغطية جميع أعباء ومتطلبات واحتياجات المشروع من النقد الأجنبي ومنها على سبيل المثال:

- قيمة الآلات والآليات والتجهيزات وسيارات العمل والمواد اللازمة لإقامة وتشغيل المشروع أو تطويره أو توسيعه.
- المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والمواد المساعدة لعملية الإنتاج.
- قطع التبديل وتجديد الآلات المستهلكة.
- أقساط القروض والفوائد المستحقة على قروض المشروع بالنقد الأجنبي.

- الاستحقاقات المسموح بتحويلها سنويا المغتربين ورعاية الدول العربية والأجنبية من فوائد وأرباح وكذلك الاستحقاقات المسموح بتحويلها للخارج للعاملين في المشروع من غير السوريين أو من في حكمهم عن طريق المصرف التجاري السوري بعد اعتمادها من المكتب.

- المبالغ التي تستحق على المشروع ويلزم بسدادها وتحويلها إلى الخارج بالنقد الأجنبي وعن طريق المصرف التجاري السوري استناداً إلى الأوراق والمستندات الأصولية.

- المصاريف اللازم تسديدها في الجمهورية العربية السورية بالنقد الأجنبي.

- أقساط التأمين التي يلزم المشروع بتسديدها بالنقد الأجنبي.

- مكافآت وتعويضات أعضاء مجالس إدارة الشركات لغير السوريين ومن في حكمهم.

ب - يعتبر المشروع مسؤولاً مسؤولية كاملة عن توفير كامل احتياجاته من النقد الأجنبي وفق الطرق الأصولية ولا تلتزم أية جهة رسمية في الجمهورية العربية السورية بتأمين أي مبلغ بالنقد الأجنبي لصالح المشروع أو لأصحاب المشروع.

المادة ١٤

يحق للمستثمر توظيف النقد الأجنبي الجاري في حيازته داخل القطر، أو النقد الأجنبي الموجود في الخارج والذي يقوم بإدخاله إلى القطر أصولاً، وذلك في تمويل المشاريع المشمولة بأحكام قانون الاستثمار أو في المساهمة برؤوس أموالها أو شراء أسهمها، ودون أن يطاله في ذلك أي نص جزائي نافذ.

المادة ١٥

آ- يلتزم المصرف بوضع أموال المستثمرين المودعة لديه وفق أحكام الفقرة /آ/

من المادة ١٦ من قانون الاستثمار تحت تصرفهم عند الطلب ويتخذ جميع الإجـــراءات الكفيلة بتحقيق ذلك.

ب- يحتسب المصرف فوائد على المبالغ المودعة لديه بالنقد الأجنبي في حساب المشروع بما يتناسب ومعدلات الفوائد السارية.

ج- يجوز للمستثمر أن يضع بعض موجوداته من النقد الأجنبي بحساب بمحمـــد لدى المصرف التجاري السوري.

د- يسلم للمستثمر دفتر شيكات خاص بالمستثمرين يحصر اســـتعماله لصـــالح المشروع.

هـــ- يقوم المصرف التجاري السوري بتحويـــل جميـــع أعبـــاء ومتطلبـــات واحتياجات المشروع من النقد الأجنبي وفق أحكام هذه التعليمات.

المادة ١٦

يحق للمستثمر أن يقترض لصالح مشروعه من مصارف الدولة بالعملـــة المحليـــة بضمانة أمواله الخاصة الموجودة في الجمهورية العربية السورية ووفق الأنظمة المرعيـــة لتلك المصارف.

الإعفاءات والمزايا والتسهيلات الأخرى

المادة ١٧

تعتبر المشاريع وحدات اقتصادية قائمة بذاتها بصرف النظر عن مالكها وتتمتـــع بالإعفاءات والمزايا والتسهيلات المنصوص عليها في قانون الاستثمار والمدرجة في هذه التعليمات.

المادة ١٨

أ- للمشاريع أن تستورد دون التقيد بأحكام منع وتقييد وحصـــر الاســـتيراد

ونظام الاستيراد المباشر وأحكام أنظمة القطع ما يلي:

١)- جميع احتياجاتها من الآلات والآليات والأجهزة والتجهيزات والمعدات وسيارات العمل بما فيها الباصات والميكروباصات المعدة لتخديم المشاريع وغيرها من المواد اللازمة لإقامتها أو تطويرها أو توسيعها.

٢ - سيارات الخدمة السياحية.

٣ - جميع المواد والمستلزمات اللازمة لتشغيل المشروع (المواد الأولية والنصف مصنعة والمصنعة وكافة المواد اللازمة لعملية الإنتاج والتي تعتبر جزءاً من أجزاء المنتج النهائي وعنصراً من عناصر تكوينه).

وتحدد الجهة المختصة عدد ونوعية مختلف وسائط النقل في ضوء حاجة المشروع وضمن الأسس التي يقرها المجلس.

ب- تعفى مستوردات المشروع المبينة في البند (١) من هذه المادة من الضرائب والرسوم المالية والبلدية والجمركية وغيرها شريطة استخدامها حصراً في أغراض المشروع.

ج- لا يجوز للمشروع التخلي عن أي من المستوردات المحددة في البند (١) من الفقرة (أ) من هذه المادة ما لم يحصل على موافقة المجلس وبعد أن يدفع الضرائب والرسوم المترتبة عليها في حالتها الراهنة بما في ذلك ضريبة الأرباح الرأسمالية المنصوص عليها في المادة (٣٢) من قانون الاستثمار ووفق الأنظمة النافذة.

كما لا يجوز للمشروع التخلي عن أي من المستوردات المحددة في البندين (٣٥٢) من الفقرة (أ) من هذه المادة أو استخدامها في غير أغراض المشروع إلا بموافقة المجلس وبعد قبوله بالأسباب المبررة لهذا التصرف، ولا يدخل في شمول تطبيق أحكام هذه المادة عبوات المواد المستوردة (طبليات ــ براميل...) ومخلفات التصنيع والهدر والعوادم وفق النسب العالمية المعتمدة.

يقصد بالمستوردات في معرض تطبيق الفقرة (أ) من المادة (١٢) من قانون الاستثمار كل ما يتم استيراده من آلات وآليات وأجهزة وتجهيزات ومعدات وسيارات العمل والباصات والميكروباصات لتخديم المشاريع وغيرها من المواد اللازمة لإقامتها أو توسيعها أو تطويرها والتي يتم التخلي عن أي منها للغير بصورة إفرادية قبل الاستعمال أو بعده بموافقة المجلس أما التخلي عما ذكر والذي يتم في حال نقل ملكية المشروع الموافق عليه كلا أو جزءاً فتطبق عليه أحكام المادة ٣٢ من قانون الاستثمار.

المادة ١٩

أ- تعفى المشاريع العائدة للأفراد أو الشركات غير المشتركة وأرباحها وتوزيعاتها من جميع الضرائب المفروضة على الدخل، ومن ضريبة ريع العقارات والعرصات (بما في ذلك الضريبة على ريع الآلات) عما تملكه لتحقيق أغراضها ومهامها وذلك لمدة خمس سنوات اعتباراً من تاريخ بدء الإنتاج الفعلي أو الاستثمار وفقاً لطبيعة المشروع.

ب- تتخذ المشاريع المشتركة المرخصة وفق أحكام قانون الاستثمار والتي يساهم فيها القطاع العام بنسبة لا تقل عن (٢٥%) من رأسمالها شكل شركة مساهمة مغفلة أو شركة محدودة المسؤولية، وتعفى هذه الشركة وأسهمها وأموالها وأرباحها وتوزيعاتها من جميع الضرائب المفروضة على الدخل ومن ضريبة ريع العقارات والعرصات (بما في ذلك الضريبة على ريع الآلات) عما تملكه الشركة لتحقيق أغراضها ومهامها وذلك لمدة سبع سنوات اعتباراً من تاريخ بدء الإنتاج الفعلي أو الاستثمار وفقاً لطبيعة كل مشروع من مشاريعها المرخصة بموجب أحكام قانون الاستثمار.

ج- يقصد بتاريخ بدء الإنتاج أو الاستثمار الفعلي في معرض تطبيق الفقرتين أ و ب من هذه المادة التاريخ الذي يتم فيه الإنتاج أو الاستثمار التجاري.

د- تبدأ فترة التأسيس في معرض تطبيق أحكام المادة (١٤) من قانون الاستثمار من اليوم التالي لتاريخ نشر قرار الترخيص الصادر عن الجهة المختصة بإقامة المشروع في الجريدة الرسمية.

المادة ٢٠

تضاف بقرار من المجلس إلى مدة الإعفاء المنصوص عليها في المادة (١٣) من قانون الاستثمار سنتان إضافيتان، إذا تجاوزت حصيلة صادرات المشروع السلعية أو الخدمية بالنقد الأجنبي المحول فعلاً إلى الجمهورية العربية السورية عبر جهازها المصرفي (٥٠%) من مجموع إنتاجه خلال فترة الإعفاء الأصلية وذلك في نهاية المدة.

المادة ٢١

تعفى الشركات المساهمة المحدثة وفق أحكام قانون الاستثمار من ضريبة رسم الطابع المترتبة على إصدار أسهمها.

الأحكام الخاصة باستثمار المال الخارجي

المادة ٢٢

يضع المؤسسون مشروع النظام الأساسي للشركة المشتركة بما يتفق وطبيعة تكوينها ويصدر هذا النظام بقرار من رئيس مجلس الوزراء بعد موافقة المجلس عليه.

المادة ٢٣

أ - تعتبر الشركات المشتركة المحدثة وفق أحكام قانون الاستثمار من شركات القطاع الخاص ولا تسري عليه الأحكام والقيود الواردة في النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بشركات القطاع العام مهما بلغت نسبة مساهمة الدولة وجهات القطاع العام فيها.

المادة ٢٤

آ- استثناء من أحكام القانون رقم ١٣٤ لعام ١٩٥٨ والمرسوم التشريعي رقم ٤٩ لعام ١٩٦٢ وتعديلاتهما يضع مجلس الإدارة نظام العاملين للشركة المشتركة مع مراعاة أحكام قانون العمل رقم ٩١ لعام ١٩٥٩ وتعديلاته ويصدر بقرار من رئيس مجلس الوزراء.

ب- يصدر مجلس إدارة الشركة النظام المالي والنظام المحاسبي للشركة بالاستناد إلى النماذج المعدة لذلك من قبل وزارة المالية وتصدر أنظمة الشركة الأخرى بقرار من مجلس إدارة الشركة.

المادة ٢٥

أ – يدير الشركة مجلس إدارة مؤلف من عدد من الأعضاء يحددها نظامها الأساسي، ويتم تعيين ممثلي القطاع العام بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير المختص.

ب- يجري تعيين المدير العام للشركة من قبيل مجلس الإدارة ولا يجوز للمدير العام الجمع بين وظيفته وبين رئاسة أو عضوية مجلس الإدارة.

الأحكام الخاصة بإحداث
شركات مشتركة مساهمة التي تطرح أسهمها
على الاكتتاب العام

المادة ٢٦

تقديم طلبات التأسيس:

أ – يقدم المؤسسون طلب الترخيص بتأسيس الشركة المشتركة المساهمة الوزارة المعنية مرفقاً بدراسة أولية لجدواها الاقتصادية وموضحاً غاياتها وأهدافها ورأسمالها والمشاريع التي تزمع إقامتها وأسماء المؤسسين ونسبة مساهمتهم في رأسمال الشركة

والنسبة التي ستطرح على الاكتتاب العام.

ويمكن أن يتضمن طلب الترخيص تفويض شخص أو أكثر بالتوقيع على مشروع النظام الأساسي للشركة وعلى نصه النهائي.

ب- تبدي الوزارة المعنية رأيها في الجدوى الاقتصادية للشركة ومدى توافقها مع أهداف التنمية الاقتصادية في القطر وذلك خلال فترة ٣٠ يوماً على الأكثر من تاريخ تسجيل الطلب لديها مستوفياً الشروط القانونية ومرفقاً بجميع الوثائق المطلوبة وترفعه إلى المجلس عن طريق المكتب مع بيان جهة القطاع العام التي تقترحها لتكون مساهمة في الشركة.

وللوزارة المعنية أن تطلب من المستثمر تقديم المعلومات والوثائق التي تساعدها على دراسة الموضوع شريطة أن لا يؤدي ذلك إلى تأخير إحالة الطلب إلى المجلس لأكثر من ثلاثين يوماً.

ج- يبت المجلس في الطلب المرفوع إليه خلال فترة لا تزيد عن ثلاثين يوماً من تاريخ تسجيله أصولاً في المكتب ويصدر رئيس مجلس الوزراء في حال موافقة المجلس قرار تأسيس الشركة ووفق النموذج المرفق.

د- إذا تعددت مشاريع الشركة وتعلقت أغراضها بعدة وزارات يقدم طلب التأسيس مباشرة إلى المجلس الذي يحيله إلى الوزارات المعنية لبيان رأيها كل فيما يخصها على ضوء الجدوى الاقتصادية للمشروع ومدى توافقه مع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوافي المجلس بالنتيجة خلال فترة لا تزيد عن ٣٠ يوماً على الأكثر من تاريخ تسجيل الطلب لديها أصولاً حيث يتخذ نفس الإجراءات المنصوص عليها في الفقرة /ج/ أعلاه.

المادة ٢٧

إجراءات تأسيس الشركة المشتركة المساهمة:

آ- يتولى المؤسسون من القطاع الخاص وبالتنسيق مع جهة القطاع العام التي ستساهم في رأسمال الشركة القيام بتنظيم عمليات الاكتتاب ومراقبتها والقيام بجميع الأعمال المترتبة على المؤسسين وفق ما هو منصوص عليه في قانون التجارة السوري رقم ١٤٩ لعام ١٩٤٩ وتعديلاته.

ب- ينظم بيان الدعوة إلى الاكتتاب متضمناً المعلومات المنصوص عليها في قانون التجارة وينشر هذا البيان في الجريدة الرسمية وفي صحيفتين يوميتين على الأقل في مركز الشركة الرئيسي وفي صحيفة على الأقل في كل من المدن التي يكون فيها مركز للاكتتاب.

ج- يبقى باب الاكتتاب مفتوحاً لمدة شهرين.

د- إذا جاوزت الاكتتابات عدد الأسهم المطروحة توزع الزيادة غرامة بين المكتتبين ويراعى جانب المكتتبين بعدد ضئيل من الأسهم.

هـ- إذا لم تبلغ الاكتتابات بما في ذلك مساهمة الدولة خلال فترة الاكتتاب ثلاثة أرباع مجموعة الأسهم فيجوز تمديد هذه الفترة لمدة مماثلة بقرار من الوزير المختص فإذا بقيت نسبة الاكتتاب بعد انقضاء الفترة الجديدة أقل من ثلاثة أرباع مجموعة الأسهم تطبق أحكام المادة ١١٢ من قانون التجارة إلا إذا قامت الجهة المختصة وبموافقة المجلس بتغطية الأسهم التي لم يتم الاكتتاب عليها.

و- إذا بلغت الاكتتابات ثلاثة أرباع الأسهم على الأقل دون أن يغطي كاملها بما في ذلك مساهمة الدولة تتم متابعة عمليات التأسيس كما لو تغطت الأسهم بالكامل.

ز- يجري الاكتتاب في مصرف أو أكثر من المصارف السورية في القطر وفي المصارف التي يوافق عليها المصرف التجاري السوري في الخاريج للاكتتابات الخارجية.

ح- يدفع عند الاكتتاب ٥٠% من القيمة الاسمية لكل سهم ويسدد الباقي خلال المدة التي يحددها النظام الأساسي ويتم تسديد اكتتابات المغتربين السوريين ورعايا الدول العربية والأجنبية بالقطع الأجنبي على أساس السعر المتداول في الأسواق المجاورة ووفق نشرة أسعار العملات الأجنبية التي يصدرها المصرف التجاري السوري.

ط- تخضع الشركة لأحكام قانون التجارة الصادر بالمرسوم التشريعي رقم ١٤٩ لعام ١٩٤٩ وتعديلاته فيما لم يرد عليه نص في قانون الاستثمار كما تخضع لأحكام نظامها الأساسي وهذه التعليمات.

الأحكام الخاصة بتأسيس الشركات المشتركة المساهمة التي لا تطرح أسهمها على الاكتتاب العام والشركات محدودة المسؤولية

المادة ٢٨

يسري على الشركات المشتركة المساهمة التي لا تطرح أسهمها على الاكتتاب العام والشركات المشتركة المحدودة المسؤولية أحكام قانون الاستثمار وأنظمتها الأساسية والمواد (٢٠-٢١-٢٢-٢٣-٢٤) من هذه التعليمات ويطبق عليها في غير ذلك أحكام قانون التجارة الصادر بالمرسوم رقم ١٤٩ لعام ١٩٤٩ وتعديلاته سواء في إجراءات تأسيس الشركات أو إشهارها أو إدارتها.

الأحكام الخاصة بتأسيس المشاريع من قبل الأفراد أو الشركات غير المشتركة

المادة ٢٩

أ – يقدم المستثمر أو من ينوب عنه أصولاً طلب إقامة المشروع الذي تعود ملكيته إلى فرد أو شركة غير مشتركة إلى الجهة المختصة وفق النموذج الذي تعده الجهة المذكورة مرفقاً بكافة الوثائق المطلوبة ويقيد الطلب بتاريخ وصوله في سجل خاص ويسلم صاحب العلاقة إيصالاً برقم قيد الطلب وتاريخ تسجيله.

ب- تقوم الجهة ذات العلاقة بدراسة طلب المستثمر وتحيله إلى المجلس مشفوعاً برأيها فيه وذلك خلال فترة لا تزيد عن ثلاثين يوماً من تاريخ تسجيل الطلب لديها.

ج- يقوم المجلس بدراسة الطلب في أول اجتماع يلي وصول الطلب إليه وللمجلس أن يطلب من الجهة ذات العلاقة أو من المستثمر أية بيانات أو إيضاحات أو مستندات إضافية يراها ضرورية للبت بالموضوع.

د- يصدر المجلس قراره بالموافقة خلال فترة شهر من تاريخ تسجيل الطلب لديه متضمناً الأسس والقواعد المقررة لتنفيذ المشروع بما في ذلك شكله القانوني وأهدافه ورأسماله المستثمر والتكاليف الاستثمارية وقيمة المواد والأدوات والتجهيزات المطلوب استيرادها من الخارج ومصادر التمويل.

هـ- يحق لصاحب العلاقة تقديم تظلم إلى المكتب مباشرة في حال عدم الموافقة على طلب إقامة المشروع وللمجلس أن يعيد النظر في ضوء المستندات أو الإيضاحات الجديدة التي يتقدم بها صاحب العلاقة.

المال الخارجي

المادة ٣٠

يشمل المال الخارجي ما يلي:

أ - النقد الأجنبي المحول من الخارج من قبل مواطنين سوريين أو عرب أو أجانب عن طريق أحد المصارف في الجمهورية العربية السورية أو بإحدى الطرق التي يوافق عليها مكتب القطع والمودع في حساب خاص تحت الاستثمار باسم المستثمر لدى المصرف التجاري السوري كما ويسجل في السجل الخاص لدى المكتب المنصوص عنه في الفقرة /ب/ من المادة ١٠ من هذه التعليمات بالاستناد إلى شهادة صادرة عن المصرف صاحب العلاقة.

ب - الآلات والآليات والتجهيزات والمعدات وسيارات العمل والباصات والميكروباصات والمواد اللازمة لإقامة المشاريع الاستثمارية وفق أحكام هذا القانون أو توسيعها أو تجديدها أو تطويرها وكذلك المواد اللازمة لتشغيلها والمستوردة من الخارج على أن يتم تحديد عددها وكمياتها ومواصفاتها من قبل الجهة المختصة التي رخصت بإقامة المشروع. ويتم تسجيل قيمتها في السجل الخاص لدى المكتب استناداً إلى الفواتير والمستندات المالية الأصولية الصادرة عن الجهة المصدرة وبعد تدقيقها من الجهة المختصة وعلى مسؤوليتها.

ج- الحقوق المعنوية التي تستخدم في المشروعات وذلك كبراءات الاختراع والعلامات التجارية المسجلة في دولة من دول الاتحاد الدولي للملكية الصناعية، أو وفقاً لقواعد التسجيل الدولية التي تضمنتها الاتفاقيات الدولية المعقودة بهذا الشأن ويتم تقدير قيمة هذه الحقوق بالاستناد إلى الأعراف الدولية ومن قبل لجنة برئاسة مدير المكتب وعضوية مدير مكتب دائرة حماية الملكية في وزارة التموين والتجارة الداخلية

ومدير مركز الاختبارات والبحوث الصناعية وخبير مالي عن وزارة المالية وعضو عن اتحاد غرف التجارة والصناعة وخبير يعينه صاحب المشروع.

د- الأرباح والعوائد والاحتياطات الناجمة عن استثمار الأموال الخارجية في المشاريع الاستثمارية إذا زيد بها رأسمال هذه المشاريع أو إذا استثمرت في مشاريع أخرى موافق عليها وفق أحكام قانون الاستثمار.

واجبات المستثمرين

المادة ٣١

يتوجب على صاحب المشروع الموافق عليه ما يلي :

١- مسك دفاتر التجارة الأصولية المنصوص عنها في قانون التجارة .

٢- تقديم ميزانية سنوية وحساب أرباح وخسائر مصدقة من قبل محاسب قانوني خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية للمشروع يقدم نسخاً منها إلى كل من الجهة المختصة ومكتب الاستثمار لدى المجلس.

إن تقديم الميزانية السنوية وحساب الأرباح والخسائر إلى الجهات المذكورة آنفاً لا يغني عن تقديم البيانات الضريبية إلى الدوائر المالية وفقاً للأحكام المنصوص عليها في قانون ضريبة الدخل الصادر بالمرسوم التشريعي رقم ٨٥ لعام ١٩٤٩.

٣- مسك سجل خاص أصولي تدون فيه جميع التفاصيل المتعلقة بأموال المشروع التي تتمتع بموجب أحكام هذا القانون بإعفاءات أو مزايا أو تسهيلات وحركة هذه الأموال والتصرفات الطارئة عليها ويكون جاهزاً لإطلاع الجهات المختصة.

٤- تزويد المجلس والجهة المختصة بالمعلومات والبيانات التي تطلب من قبلها عن المشروع.

المادة ٣٢

في حال نقل ملكية المشاريع الموافق عليها كلاً أو جزءاً يحل المالك الجديد محل المالك السابق في الحقوق والالتزامات والواجبات المترتبة عليه بمقتضى أحكام قانون الاستثمار وهذه التعليمات وتخضع الأرباح الرسمالية الناجمة عن بيع الموجودات الثابتة إلى ضريبة دخل الأرباح وفق القوانين والأنظمة المرعية.

ولا يعتبر انتقال ملكية المشروع عن طريق الإرث محققاً لأرباح رأسمالية خاضعة لضريبة دخل الأرباح وإنما تخضع واقعة الانتقال لأحكام المرسوم التشريعي رقم ١٠١ لعام ١٩٥٢.

أحكام عامة

المادة ٣٣

يحق للمستثمرين من رعايا الدول العربية أو الأجنبية التأمين على أموالهم المستثمرة في المشاريع الموافق عليها وفق أحكام قانون الاستثمار لدى المؤسسة العربية لضمان الاستثمار أو أية مؤسسة ضمان أخرى ضد الأخطار غير التجارية وذلك بموافقة وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية.

المادة ٣٤

آ- تعطى معاملات المستثمرين وفق أحكام قانون الاستثمار الأفضلية في الإنجاز لدى مختلف الجهات الرسمية وتكلف الوزارات المعنية عاملاً بمرتبة لا تقل عن معاون مدير لمتابعة أمور المستثمرين وقضاياهم ومساعدتهم في إنجاز معاملاتهم لدى وزارته والجهات العامة الأخرى ذات العلاقة.

ب- للمستثمر أن يتقدم في أي وقت بتظلم إلى المكتب يوضح فيه الصعوبات والمشاكل التي يتعرض لها وعلى المكتب اتخاذ الإجراءات والمتابعات اللازمة لإيجاد

الحلول المناسبة مع الجهات ذات العلاقة وذلك خلال فترة لا تتجاوز أسبوعين من تاريخ تسجيل التظلم لديه.

المادة ٣٥

يستمر العمل بأحكام المرسوم التشريعي رقم ١٠ لعام ١٩٨٦ بالنسبة للشركات الزراعية المشتركة، ولا تخضع هذه الشركات لأحكام قانون الاستثمار سواء ما كان منها قائماً بتاريخ نفاذه أو التي سيتم إحداثها بعد التاريخ المذكور.

المادة ٣٦

تطبق على المشاريع السياحية أحكام القوانين والأنظمة المرعية المتعلقة بها.

ولا تخضع هذه الشركات لأحكام قانون الاستثمار سواء ما كان منها قائماً بتاريخ نفاذه أو التي سيتم إحداثها بعد التاريخ المذكور.

المادة ٣٧

تبقى أحكام المرسوم التشريعي رقم ٣٤٨ لعام ١٩٦٩ سارية المفعول بالنسبة للمشاريع المحدثة بموجب أحكامه قبل نفاذ قانون الاستثمار، ولا تخضع هذه المشاريع إلى أحكام القانون المذكور.

المادة ٣٨

تخضع المشاريع الموافق عليها بموجب قانون الاستثمار إلى أحكام قانون التجارة رقم ١٤٩ لعام ١٩٤٩ وتعديلاته فيما لا يتعارض مع أحكام قانون الاستثمار.

المادة ٣٩

يسمح للخبراء والعمال والفنيين من رعايا الدول العربية والأجنبية العاملين في أحد المشاريع الموافق عليها بموجب قانون الاستثمار بتحويل (٥٠%) من صافي أجورهم ومرتباتهم ومكافآتهم و ١٠٠% من تعويضات نهاية الخدمة إلى الخارج بالقطع

الأجنبي الناجم عن نشاطات المشروع.

المادة ٤٠

يصدر المجلس القرار اللازم لتنظيم عمليات تداول أسهم الشركات المساهمة بهدف تشجيع المواطنين على استثمار مدخراتهم في شراء الأسهم وتسجيل إجراءات تداولها وتوفير المعلومات الأساسية عن تلك الشركات وسير أعمالها ونشاطاتها، ويعتبر القرار الصادر بهذا الشأن جزءاً لا يتجزأ من هذه التعليمات.

المادة ٤١

تنشر هذه التعليمات وتبلغ من يلزم للتقيد والعمل بموجبها اعتباراً من تاريخه..

دمشق في ١٠/٦/١٩٩١

رئيس مجلس الوزراء

Damascus University

قائمة المصطلحات العلمية

A

Acclimation	تأقلم
Accommodation	تأمين وسائل الراحة ـــ تسوية الخلافات
Acquired-needs theory	نظرية الحاجات المكتسبة
Adaptation	تأقلم، مواءمة
Administrative heritage	الإرث الإداري
Advisory risk assessment	تقرير استشاري لتقييم الخطورة
Affective conflict	خلاف ناتج عن التفاعل بين المجموعات
Analytical risk assessment	الطرائق التحليلية لتقييم الخطورة
Arbitration	تحكيم
Attitude	اتجاه ـــ موقف
Avoidance	تجنب

B

Bargaining	مقايضة ـــ مساومة
Belief	اعتقاد
Build-operate-transfer	عقد بناء وتشغيل مصنع جاهز
Business ethics	أخلاقيات الأعمال

C

Career development	تطور في السيرة المهنية

Chance factors	عوامل احتمالية (الصدف)
Channel	قناة اتصال
Charismatic leadership role	دور القيادة الكارزمية
Chronemics	عامل الزمن والموقف منه
Codetermination	حق تقرير مشترك
Cognitive conflict	خلاف معرفي بناء
Collective bargaining	مساومة جماعية
Communication	اتصال
Comparative advantage	ميزة نسبية
Competitive advantage	ميزة تنافسية
Competitive analysis	تحليل تنافسي
Competitive strategy	ميزة استراتيجية
Configuration	التشكيل
Conflict	نزاع ـــ خلاف
Confucian dynamism	دينامية كونفوشية
Content theory	نظرية الرضا عن العمل
Contingency theory	النظرية الاحتمالية
Convergence	تقارب ـــ نقطة التقاء
Coordination	تنسيق
Coordinative head	مسؤول منسق للنشاطات الدولية
Corporate responsiveness	تجاوب الشركة
Corporate social responsibility	مسؤولية الشركة الاجتماعية

Country of origin	بلد المنشأ
Country risk	خطر البلد
Craft union	النقابة الحرفية
Creeping Incrementalism	الزيادة في القيمة الناتجة عن التوسع في العمل
Cross-cultural development	تهيئة وتطوير العاملين على المهمات الخارجية
Cross-cultural management	إدارة مصالح شركة ما عبر الحدود الوطنية وغالباً ذات ثقافات مختلفة
Culture	ثقافة
Culture assimilator	استيعاب الثقافة عن طريق التدريب
Cultural relativism	الثقافة النسبية
Cultural sensitivity	الحساسية الثقافية

D

Decoding	حل أو فك الشيفرة (الرسالة)
Defensive risk management strategy	استراتيجية دفاعية لإدارة الخطر
Density	كثافة
Disintegration	الانحلال الناتج عن التوسع الكبير في الأعمال
Distributive negotiation	تفاوض إفرادي
Diversity	التنوع
Downstream activity	نشاط عند المصب
Dual concern model	نموذج حصة مزدوجة (مصفوفة حلول متضاربة)

E

Encoding	ترميز أو تشفير الرسالة
Enterprise union	نقابة المشروع
Environmental scanning	مسح بيئي
Ethical imperialism	سلطة أخلاقية
Ethical relativism	النسبية الأخلاقية
Ethical standards	القواعد أو المقاييس الأخلاقية
Ethnocentricity	الاعتقاد بتفوق ثقافة أمة ما على أخرى
Exchange control	الرقابة على التبادلات التجارية
Exchange relationship	علاقة متبادلة قائمة على التعاون
Expatriate	المغترب الذي يعمل خارج بلده
Expectancy theory	نظرية التوقع
Exporting	تصدير
Export department	دائرة التصدير
Expropriation	مصادرة الحكومة لأملاك الغير مع التعويض لها

F

Foreign corrupt practices act (FCPA)	قانون ممارسات الفساد الأجنبي ـــ قانون أمريكي لمنع ممارسات الفساد بالنسبة للأعمال التجارية
Foreign subsidiary	فرع شركة أجنبي
Franchising	امتياز

G

Generic strategies	استراتيجيات عامة
Global group	مجموعة مسؤولة عن الأعمال دولياً
Global integration	تكامل دولي
Global integration strategy	استراتيجية التكامل الدولي
Globalization / localization imperative	قدرة الشركة على التكامل عالمياً لتحقيق أهدافها وفي الوقت نفسه تطور قدراتها التنافسية محلياً كمشروع محلي ضمن سوق محلية
Global manager	المدير العالمي
Global matrix	هيكل تنظيمي على شكل مصفوفة
Global organization	منظمة عالمية
Global platform	منظمة دولية في بلد ما تنطلق منها عمليات الشركة
Global think	عملية تفكير مجموعة

H

Host-country national (HCN)	العامل المحلي في البلد المضيف للشركة الأجنبية
Human resource development	تنمية المورد البشري

I

Importing	استيراد
Import substitution strategy	استراتيجية الاستيراد البديلة
Individual development plan (IDP)	خطة تنمية مهنية

Individualism	الفردية
Industry union	نقابة (اتحاد) الصناعة
Information processing theory	نظرية معالجة وسير المعلومة
Information technology	تقنية المعلومات
Innovation	الابتكار ـــ الإبداع
Instrumental leadership role	دور القيادة الأدائية
Integrative negotiation	تفاوض جماعي
Integrative risk management strategy	استراتيجية تكاملية لإدارة الخطر
Intercultural communication	الاتصال بين الثقافات
Intercultural negotiation	تفاوض عبر الثقافات
Inter group conflict	نزاع بين مجموعة وأخرى
International business	الأعمال الدولية
International contraction	تعاقد دولي
international division	قسم مسؤول عن النشاطات الدولية
International general manager	مدير عام دولي
International human resource management (IHRM)	إدارة الموارد البشرية الدولية
International labor organization (ILO)	منظمة العمل الدولية
International management	الإدارة الدولية
International strategic alliance	استراتيجية تحالف دولي
Interpersonal communication	الاتصال بين الأفراد
Interpersonal dialogue	حوار بين الأفراد

Intercultural communication	الاتصال ضمن الثقافة الواحدة
Intra group conflict	نزاع بين أفراد المجموعة الواحدة
Intrinsic interests	مصالح جوهرية
Intuitive risk assessment	التقييم الحدسي للخطر
invention	اختراع

J

Job redesign	إعادة تصميم العمل
Joint venture	مشروع مشترك

K

Kinesics = body language	لغة تعابير الجسم (يدين، رأس، وكـــل تعابير الوجه.. إلخ)

L

Labor relations	علاقات العمل
Leadership	القيادة
Licensing	ترخيص
Life cycle theory	نظرية دورة الحياة
Lock out	إغلاق مصنع من قبل رب العمل

M

Management grid	شبكة إدارية
Masculinity	الذكورة

Mediation	الوساطة
Media richness	قدرة وسائل الإعلام على نقل المعلومة
Meta communication	المعنى المتضمن في رسالة الاتصال سواء أكان مقصوداً أم لا
Motivation	دافع
Multicultural team	فريق متعدد الثقافات
Multilocal	الشركة التي تنافس محلياً وتبقي عملياتها الخارجية مستقلة الواحدة عن الأخرى
Multilocal corporation	شركة متعددة العمليات الخارجية تدار محلياً
Multinational corporatjn (MNC)	شركة متعددة الجنسيات تعمل بشكل مباشر ولها فروعها الخارجية

N

National responsiveness strategy	استراتيجية التجاوب الوطني
National union	الاتحاد الوطني
Need hierarchy	تسلسل الحاجة
Negotiation	تفاوض
New leadership	قيادة جديدة

O

Oculesics	الاتصال بلغة العين
Overseas branch	فرع خارجي (ما وراء البحار)

P

Para language	الإتصالات الشفوية التعبيرية كما تشمل الكلمات الصريحة للرسالة
Parent country national (PCN)	مواطن من بلد الشركة الأم ويعمـــل في أحد فروعها في الخارج
Paternalism	الطريقة الأبوية في الإدارة (الأبوية)
Path-goal theory	نظرية المسار ـــ الهدف
Political risk	الخطر السياسي
Power distance	بُعد النفوذ أو القوة
Predeparture training	التدريب الذي يحصل عليه المغترب قبل الالتحاق بعمله
Prenegotiation	نشاطات تفاوض تمهيدية
Proxemics	أنماط سلوكية مشتركة لمجتمعات متقاربة الخصخصة
Privatization	
Purpose mission and philosophy (PMP)	التعريف بالشركة وأهـــدافها وفلســـفة وجودها

R

Receiver	متلقي الرسالة
Relational network	شبكة اتصالات مترابطة ذات أقنية متعددة الأبعاد
Relational skills	مهارات الاتصال
Repatriation	العودة إلى الوطن

Representative head	رئيس أو مدير إقليمي
Representative team	فرق محلية
Rule of law	حكم القانون
Rule of man	حكم الفرد

S

Sender	مرسل الرسالة
Skills development	تنمية المهارات
Social charter	صك اجتماعي
Social contract	العقد الاجتماعي
Stability zone	نشاط يزاوله المغترب للترويح عن النفس
Stakeholder	المستفيدين من نشاط الشركة
Strategic intent	الهدف (المقصد) الاستراتيجي
Subsidiary team	فرق عمل لفرع الشركة في البلد المضيف
Substantive issues	قضايا جوهرية
Succession plan	خطط مهنية رسمية
Superordinate goal	هدف سامي
Swot analysis	التحليل الاستراتيجي لمواطن القوة والضعف، الفرص، والتهديدات

T

Team development	تطوير الفريق
Technology transfer	نقل أو تحويل التقنية

Third country national (TCN) عامل يعمل لحساب شركة أجنبية خارج بلده

Total quality management (TQM) إدارة الجودة الشاملة

Trading company شركة تجارية

Triad تعني هذه الكلمة في الأعمال الدولية المناطق الإقليمية للتجارة العالمية في أمريكا، وأوربا، وآسيا

Trait approach مفهوم السمات في القيادة

Transformational leadership القيادة التحويلية

Transnational corporation (TNC) شركة عابرة الحدود متكاملة عالمياً

Transnational management support system نظام الدعم لإدارة شركة متكاملة عالمياً

Transnational team فريق عالمي من دول متعددة

Transpatriate المدير الدولي الذي ليس لديه مركزاً في وطنه الأم

Two – factor theory نظرية العاملين في الدافع

U

Uncertainty avoidance تجنب عدم التأكد أو الريبة

Upstream activity نشاط عند المنبع

V

Value القيمة

Value chain مجموعة من النشاطات المتميزة والمتداخلة مترابطة من خلال عملية تنسيق متسلسلة

Vertical integration تكامل رأسي

W

Wholly owned foreign operation	فرع أو قسم خارجي تملكه وتراقبه الشركة الأم
Work centrality	التركيز على العمل
Works council	مجلس ممثلي الأعمال

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

قائمة المراجع

١- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠١): إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٢- أحمد، عبد الرحمن أحمد (٢٠٠١): إدارة الأعمال الدولية،دار المريخ، الرياض.

٣- كريستوفر أ.بار تلت، سومنترا جو شال (١٩٩٤): الإدارة عبر الحدود: الحلول بين الأقطار، ترجمة: سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.

٤- Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal, (٢٠٠١): Transnational Management: text, cases and Reading in Cross-Border Management. (٣rd ed.), McGraw-Hill Book co., Singapore.

٥- Beamich, Paul w, & others (١٩٩١): International Management: text and cases. Richard D.Irwin, Inc.

٦- Cheng, Joseph L.c & Michael A. Hitt (٢٠٠٢): Managing Transnational firm: Resources, Market Entry and Strategic Alliances, Advances in international management, Vol. ١٤,Elsevier LTD.

٧- Cheng, Joseph L.C & Michael A. Hitt (٢٠٠٤): Managing Multinationals in a knowledge economy: economics, culture and Human Resources, Advances in International Management, vol. ١٥, Elsevier LTD.

٨- Czinkota, Michael R. & others (٢٠٠٥): International Business, South western Thomas corporation, U.S.A.

٩- Daniel, John D. & others (٢٠٠٤): International

Business: environment and operations, Pearson education, Inc. upper saddle River, N.J.

١٠-Deresky, Helen L. (٢٠٠٣): International Management: Managing across Borders and Cultures, (٤th ed.), Prentice Hall Inc.

١١- Gooderham, Paul N. &odd Nodhaug (٢٠٠٣): International Management: cross Boundary challenges, Blackwell Publishing, LTD.

١٢- Hall, Mark Mandan & others (١٩٩٥): Global Management. Blackwell publishers, U.K

١٣- Hill, Charles W.L (٢٠٠١): Global Business today, (٢nd ed), McGraw – Hill, Inc.

١٤- Hodgetts, Richard M. & Fred Luthans (٢٠٠٣): International Management: Culture, strategy and Behavior, (٥th ed). McGraw – Hill, Inc.

١٥- Hodgetts, Richard M& Alan M. Rugman (١٩٩٥): International Business: A strategic Management approach, McGraw – Hill, Inc., New York.

١٦- Holt, David H. & Karen W. Wigginton (٢٠٠٢): International Management (٢nd ed), Harcourt college publishers.

١٧- Humes, Samuel (١٩٩٣): managing the multinational: confronting the Global – local Dilemma, prentice – hall Inc., New York.

١٨- Khambata, Dara, Riad Ajami (١٩٩٢): International Business: Theory and Practice, Macmillan Publishing, Inc.,

١٩- Lane, Henry W. & others (٢٠٠٠): International Management Behavior, (٤th ed). PWS – Kent Publishing co., Boston.

Damascus University

المدقق اللّغوي
د.نبيل أبو عمشة

- حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات -

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University