

أولاً : مفاهيم ومصطلحات : يعد حقل إدارة الأعمال الدولية حقلاً حديثاً نسبياً برغم وجود ممارسات قديمة له ، وانطلاقاً من ذلك نجد الكثير من الخلط واللاوضوح في مفهومه ، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الفقرة في محاولة لتوضيح كيف ولد هذا الحقل وما مفهومه وعلاقته مع المصطلحات الأخرى .

أ- الأعمال : مجموعة الأنشطة والمعاملات والاجراءات التي تمارس أما داخل حدود الوطنية وتسمى (أعمال محلية) أو خارج الحدود الوطنية وتسمى (أعمالاً دولية) .

ب- الإدارة : عملية تنسيق أنشطة العمل واثماتها بكفاءة وفعالية مع الآخرين وبواسطتهم ، وكما هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه وتنفيذ ورقابة لمجموعة من الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية بغية تحقيق أهداف المنظمة .

وقد أشار بيتر داركر إلى أن الإدارة مهنة واحتراف وهي شيء مستقبل عن الملكية أو الرتبة أو السلطة ، فهي وظيفة موضوعية ينبغي أن تكون مبنية على أساس متين من مسؤولية الأداء والالتزام به ، وهي احتراف وعمل تخصصي نظام ، وانطلاقاً من كون الإدارة عملاً تخصصياً فهي تكون (إدارة عامة) إذا مورست في المشروعات غير الهادفة للربح ، وتكون (إدارة أعمال) إذا مورست في الشركات والمنظمات الهادفة للربح .

ت- الدولية : عبور الحدود الوطنية وتأسيس أنشطة وأعمال خارجها مع أكثر من دولة (دولتين فأكثر) وعلى وفق قوانين وأنظمة واجراءات مختلفة عن المعمول بها في البيئة الوطنية ، إن كل إدارة شركة سواء كان لديها ارتباط دولي أم لا تحتاج لزيادة وعيها بما يحدث دولياً في أسواقها وصناعاتها ، وإن تفاعل الإدارة والأعمال الدولية وتلاقح مضامينها وممارساتها ينتج عنه (إدارة عامة دولية) أو (إدارة عامة محلية) أو (إدارة أعمال دولية) أو (إدارة أعمال محلية) .

ث- الإدارة العامة الدولية : وهي مجموعة أنشطة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنفيذ ، الرقابة) التي تعتمدها المنظمات والهيئات والمؤسسات العامة ذات النشاط الدولي من أجل انجاز ومعاملاتها واتفاقياتها وخلق تفاعل تنظيمي هادف على مستوى اقليمي ودولي ومن أبرز المنظمات والهيئات التي تعمل بهذا التوجه (منظمة الأمم المتحدة ، منظمة التجارة العالمية ، منظمة العمل الدولي ، جامعة الدول العربية ، منظمة أوبك)

ج- ادارة الاعمال الدولية : وهي نظام فرعي من انظمة الادارة الدولية يمكن تعريفه... (عملية تخطيط وتنظيم وقيادة وتنفيذ ورقابة المجموعة من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية بغية تحقيق اهداف منظمات الاعمال الدولية التي تعمل خارج الحدود الوطنية بكفاءة وفاعلية .

ح- منظمات (شركات الصنف العالمي : شركات ذات قدرة على التنافس والتباري مع اي شركة وفي اي مكان واي وقت لامتلاكها (مقدرات جوهرية) أبرزها التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، والعمل الافتراضي، والابتكار المتجدد، ودعم التكنولوجيا .

خ- الادارة الدولية : ومن ابرز مفاهيمها :

- ❖ مجموعة المعاملات واجراءات الاعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات وشركات واعمال تستهدف الربح او مؤسسات عامة واجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدين او اكثر .
- ❖ أنشطة المؤسسات الخاصة والعامة التي تشمل نقل وتحريك المواد الخام والسلع نصف المصنعة وتامة الصنع والخدمات والافراد والتكنولوجيا بين البلدان، وباستخدام وظائف المحاسبة والاستشارات القانونية والانشطة المصرفية .
- ❖ مجموعة الأنشطة التي تمارس في الأعمال الخاصة والعامة والتي تؤثر في افراد ومنظمات اكثر من دولة واحدة ، هذا التأثير قد يكون في الحالة الاقتصادية لهذه الدولة او في مهاراتها، او درجة ما تملكه من معرفة

ويستخلص من المفاهيم السابقة ، أن الاعمال الدولية :

- ❖ تمثل معاملات واجراءات بين بلدين او اكثر تقوم بها مؤسسات خاصة او عامة .
- ❖ تشكل العصب الاساسي لنمو أنشطة التجارة والمال والخدمات والاعمال في العالم .

ثانياً : اهمية ادارة الاعمال الدولية

تنطلق أهمية إدارة الأعمال الدولية ابتداء من منظورها المفاهيمي الذي يبصر المنظمات بالمنافع الديناميكية التي تتحقق من جراء العمل في الميدان الدولي ، تلك المنافع المتأتية من :

- ❖ التركيز على التخصص .
- ❖ اعادة توزيع الموارد المنافسة .
- ❖ استخدام كفو للموارد الموظفة بالكامل .

مما يؤدي بدوره الى ارتفاع الدخول والذي يتيح موارد اضافية للأغراض الاستثمارية ، كما تسهم ادارة الاعمال الدولية في بناء المعمارية التنظيمية للشركات التي تمارس العمل الدولي وتختار الهيكل التنظيمي الملائم لأنشطتها وعملياتها والذي يجد اعلى موانمة مع استراتيجياتها مما يجعلها شركات مساهمة بشكل فاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، لان هذه الشركات لها امكانيات لها امكانيات انتاجية في عدد من الدول وقدرة على وظائف متعددة .

تتلخص اهداف ادارة الاعمال الدولية بما يلي :

- 1- زيادة الوعي بوجود فوارق في ممارسات ادارة الاعمال الدولية من بلد الى بلد ، في محاولة لفهم اسباب اختلاف الممارسات من جهة ، واكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع تلك الاختلافات من جهة اخرى .
- 2- اكتساب زبائن جدد ، اذ يقدم التوسع في اسواق عالمية وفق منهجية علمية احتمالات الحصول على ايرادات وارباح متزايدة وتحقيق نمو طويل المدى ، بحيث تصبح الشركة خياراً جذاباً بشكل خاص عندما تنضج الاسواق المحلية للشركة .
- 3- تخفيض كلفة الإنتاج وتعزيز القدرة التنافسية للشركة عن طريق زيادة التحرك الايجابي على منحنى الخبرة، والذي يعني التحرك الاسرع على مؤشرات التعلم واقتصاديات الحجم لتهئية فرصة خفض كلف خلق القيمة والاستحواذ على مزايا مرتبطة بالكلفة على حساب منافسيها وبالتالي تحقيق الريادة في الكلفة .
- 4- توزيع مخاطر الاعمال على قاعدة اكبر من السوق، وذلك عن طريق مد العمل إلى عدد من الدول بدلا من الاقتصار على التعليمات الموجودة في السوق المحلية الخاصة بها اذ نرى بعض الشركات التي تعمل في دول متعددة تناور في عملها، فعلى سبيل المثال، اذا انخفضت اقتصاديات بعض الدول الاسيوية في مدة زمنية معينة يمكن للمبيعات المرتفعة في أميركا اللاتينية او اوروبا دعم مكانه الشركة وتعزيزها موقفها. وفي بعض الحالات ، غالباً ما نجد الشركات التي تعمل في مجالات تعتمد على الموارد الطبيعية (مثل : البترول ، الغاز ، والمعادن والمطاط والاشخاب) نفسها امام ضرورة العمل في الميادين الدولية ، لان امدادات المواد الخام الجذابة غالبا ما توجد في الدول الأجنبية .
- 5- تحرير عقليات المديرين وطاقتهم الادارة وصناع القرار من النظرة المحلية المحدودة ، وجعلها عقليات جواله عالمية من خلال تدريبهم على النظرة الكلية وتقليل الاثر السلبي للنظرة الضيقة، عن طريق تماد تقنية (الطائرة الحوامة) اذ تصور هذه التقنية للمديرين انهم في طائرة حوامة تبدأ بالصعود إلى اعلى ليتم رؤية الموقع الكلي والصورة الشاملة لأنشطة الشركة وتوزيعها من اعلى ، لأعطائهم فكرة لتطوير النظرة الشمولية والن لا يكون حل المشكلات الجزئية على حساب الصورة الكلية للعمل .
- 6- تعزيز قدرات المديرين في مجال تشخيص الفرص الربحية واجهاض التهديدات المتوقعة، عن طريق خلق الوقت والسرعة المناسبين للاستجابة والاندفاع نحوها، وتبصيرهم بان مدير الاعمال الدولي لا يؤمن بقانون ثابت بحكم مواعيد ظهور الفرص، وعلية أن يمارس التنويع والتغيير العالي والمستمر في محفظة افكاره الاستراتيجية انطلاقاً من مبدئين : هما (لا تضع بيضك في سلة واحدة) و(إن غدا سيأتي دائماً بشكل مختلف) .

- 7- الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة، وذلك بالاستثمار في الموارد الملموسة وغير الملموسة وضمان استخدامها بكفاءة وفاعلية ، من خلال تخطيط وتنظيم الموارد واستغلالها بأفضل طريقة تلائم قدرات المنظمة وخططها واستراتيجياتها الحالية والمستقبلية .
- 8- بناء المقدرات الجوهرية المتميزة من خلال تنفيذ حزمة من الأنشطة ذات العلاقة بالبحث المستمر عن التكنولوجيا غير المسبوقه ، والجودة العالية والمنافسة، وسلسلة تجهيز كفوة مع قدرات تنظيمية عالية ونشاط تسويقي وكفوي فعال، وذلك للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة .
- 9- الوصول إلى هدف التداؤب الذي يحقق قيمة مضافة للمنظمة .

رابعاً : خصائص ادارة الاعمال الدولية :

إن أبرز خصائص ادارة الاعمال الدولية ، تتمركز في تعاملها مع قضايا حرجة ومصيرية تتميز بالتغيير والاختلاف والاستقرار المستمر ، هذه القضايا لا تتعامل بها ادارة الاعمال المحلية لو يكون التعامل بها محدودة لان تأثير قليل جدا وهذه الخصائص :

أ- التعامل مع الاختلافات الثقافية : من المعلوم أن كل بلد له عاداته وتقاليده وظروفه الثقافية الخاصة ويجب على ادارة الاعمال الدولية لا تغيب عنها تلك الحقيقة اذا ارادت ان تحقق اهدافها في ظل ظروف تنافسية شديدة التعقيد، لذلك عليها التعرف على الظروف الثقافية لكل بلد تتعامل فيه وان تحترم تلك الظروف وتسعى الى التكيف معها وتلبية حاجاتها ورغباتها .

ب- التعامل مع القيود المالية وبخاصة اسعار صرف العملات : القيود الصعبة التي تتعامل معها ادارة الاعمال الدولية ، هو سعر الصرف (Exchange Rate) والذي يمثل سعر عملة ما مقومة بعملة أخرى ، اذ ان اسعار صرف تتغير من يوم الى يوم استجابة للتغيرات في ظروف العرض والطلب في اسواق الصرف، فالتعاملات الدولية تتطلب مدفوعات ومقبوضات بالعملات الأجنبية والتي يجب أن تتم تحويلها إلى العملة المحلية، من خلال اسعار الصرف ، وهي بدورها عرضة للتغير ويترتب على هذه العملية اخطار وتعقيدات غير موجودة في عمل ادارة الاعمال المحلية .

ت- التعامل مع القيود السياسات التجارية : أن الحكومات الوطنية يمكن أن تفرض العديد من القيود على التعاملات الدولية التي لا يمكن فرضها على التعاملات الداخلية، وتتضمن هذه القيود :

- ❖ الرسوم الجمركية (Tariffs) ، وتمثل ضرائب على السلع المستوردة .
- ❖ الحصص على الواردات (Import-Quotas) ، والتي تضع حدا اقصى للكميات من سلعة ما التي يسمح بها للدخول الى البلد .

❖ الرقابة على الصرف (Exchange Control) ، وفيه يقوم بلد ما بتقييد قدرة مواطنيها على تحويل أموالهم إلى عملات أجنبية أخرى . مثل من الريبية او الريال الى الدولار .

ث- التعامل مع القيود انتقال الموارد البشرية : تعد عملية انتقال الموارد البشرية والأيدي العاملة من أكثر القيود التي تتعامل معها إدارة الأعمال الدولية صعوبة مقارنة بالقيود الأخرى بسبب الإجراءات القانونية والآليات التنظيمية والطبيعية وتباين مستوى الإدراك والثقافة واللغة .

ج- التعامل مع قيود الاعتبارات الانتاجية والتسويقية : أن الاختلاف في أنماط الطلب وأساليب المبيعات ومتطلبات السوق والانتاج تجعل مهمة إدارة الأعمال الدولية أكثر صعوبة من إدارة الأعمال ومن ثم يكون استخدامها للمفارش والوسادات الأمريكية محدودة للغاية . كما أن الصادرات الأمريكية لأوروبا من الأدوات الكهربائية يجب أن تتم تعديلها من (110) فولت إلى (240) فولت لتتلائم مع التيار الكهربائي في أوروبا . وكذلك فإن السيارات المصدرة إلى كل من اليابان والمملكة المتحدة ، وتتطلب أن تكون عجلة القيادة فيها على الجانب الأيمن ، حيث أن اليابانيين والبريطانيين يقودون سياراتهم على الجانب الأيسر من الطريق . والخلاصة هي أن على إدارة الأعمال الدولية تعديل خططها واستراتيجيتها لإجراء بعض التعديلات الخاصة في تصميم منتجاتها لكي يتمكنوا من اختراق الأسواق العالمية .

ح- التعامل مع الميزة التنافسية : بالنظر لعدم وجود بلد في العالم قادر على إنتاج كل ما يحتاج إليه فإن التركيز يجري الآن على ما يسمى بنظرية الميزة التنافسية ، التي وضعها البروفيسور بورتر الأستاذ بجامعة هارفورد ، والتي تعني القدرة الصناعية لبلد ما على التجديد والتحديث وصولاً إلى مستويات تقنية وإنتاجية أعلى . ووفقاً لهذه النظرية يمكن لبلد ما أن يكون قوياً في السوق العالمية عن طريق الاستخدام الأفضل للتقنية . ولتدبير صناعة الزهور في هولندا فقد اكتشف الباحثون أن هولندا لم ينعقد لها لواء الريادة في مجال الزهور لتمتع البلد بالمناخ المثالي ، بقدر ما كان ذلك نتيجة لإنشاء مراكز أبحاث لدراسة زراعة الزهور ، فضلاً عن تغليفها وتعبئتها وشحنها مما أعطى لهذا البلد امتياز التنافس . واليوم تستحوذ هولندا على صناعة الزهور تركز على رأس مال مقداره ثلاثة بلايين دولار قابلة للزيادة كما تستحوذ على (60 %) من تجارة الزهور العالمية .

❖ الحصص على الواردات والتي تضع حدة أقصى للكميات من سلعة ما التي يسمح بها للدخول إلى البلد .

❖ الرقابة على الصرف وفيه يقوم بلد ما بتقييد قدرة مواطنيها على تحويل أموالهم إلى عملات أجنبية أخرى . مثل من (الروبية) او (الريال) الى الدولار .

خ- التعامل مع قيود انتقال الموارد البشرية : تعد عملية انتقال الموارد البشرية والأيدي العاملة من أكثر القيود التي تتعامل معها إدارة الأعمال الدولية صعوبة مقارنة بالقيود الأخرى بسبب الإجراءات القانونية والآليات التنظيمية والطبيعية البشرية وتباين مستوى الإدراك والثقافة واللغة .

د- التعامل مع قيود الاعتبارات الانتاجية والتسويقية : أن الاختلافات في أنماط الطلب وأساليب المبيعات ومتطلبات السوق والانتاج ، تجعل مهمة إدارة الأعمال الدولية أكثر صعوبة من إدارة الأعمال ومن ثم يكون استخدامها

للمفارش والوسادات الأمريكية محدودة للغاية . كما ان الصادرات الأمريكية لأوروبا من الادوات الكهربائية، يجب أن يتم تعديلها من (110) فولت الى (240) فولت لتتلاءم مع التيار الكهربائي في اوروبا. وكذلك فان السيارات المصدرة إلى كل من اليابان والمملكة المتحدة، تتطلب ان تكون عجلة القيادة فيها على الجانب الأيمن ، حيث ان اليابانيين والبريطانيين يقودون سياراتهم على الجانب الأيسر من الطريق . والخلاصة هي أن على ادارة الاعمال الدولية تعديل خططها واستراتيجياتها لإجراء بعض التعديلات الخاصة في تصميم منتجاتهم لكي يتمكنوا من اختراق الاسواق العالمية .

د- التعامل مع الميزة التنافسية : بالنظر لعدم وجود بلد في العالم قادر على انتاج كل ما يحتاج اليه فان التركيز يجري الآن على ما يسمى بنظرية الميزة التنافسية، التي وضعها البروفيسور بورتر الاستاذ بجامعة هارفرد ، والتي تعني القدرة الصناعية لبلد ما على التجديد والتحديث وصولاً إلى مستويات تقنية وانتاجية اعلى. ووفقاً لهذه النظرية يمكن لبلد ما أن يكون قوية في السوق العالمية عن طريق الاستخدام الأفضل للتحديث والتقنية . ولتتدبر صناعة الزهور في هولندا فقد اكتشف الباحثون أن هولندا لم ينعقد لها لواء الريادة في مجال الزهور لتمتع هذا البلد بالمناخ المثالي ، بقدر ما كان ذلك نتيجة لإنشاء مراكز ابحاث لدراسة زراعة الزهور، فضلاً عن تغليفها وتعبئتها وشحنها، مما أعطى لهذا البلد امتياز التنافس . واليوم تستحوذ هولندا على صناعة زهور تتركز على رأس مال مقداره ثلاثة بلايين دولار قابلة للزيادة كما تستحوذ على (60%) من تجارة الزهور العالمية .

خامساً : تحديات ادارة الأعمال الدولية : يواجه منهج ادارة الاعمال الدولية وممارساته تحديات عديدة منها داخلية واخرى خارجية وعلى النحو الآتي :

مجموعة العوامل الداخلية :

1- درء (مواجهة) المخاطر : وتمثل مجموعة القرارات والاجراءات التي تتخذها الحكومات والهيئات الوطنية لمواجهة المخاطر الناجمة عن أنشطة الشركات العالمية، والتي سيكون عنصر اللاتاكيد والمفاجأة فيها عالية . وتشمل :

❖ الإغراق السلمي : يعني الإغراق في مجال السلع بيع السلعة في الأسواق الأجنبية بسعر أقل من سعر الكلفة وللإغراق السلمي ثلاثة أنواع هي :

❖ الإغراق الإفتراضي : ويحدث عندما تقوم شركة عالمية ببيع منتجاتها بالخارج بأسعار منخفضة ، بهدف القضاء على المنافسين ومن ثم تتحكم في السوق، وذلك بنية فرض سيطرتها على السوق، ثمن ترفع الاسعار مستغلة وضعها الاحتكاري .

- ❖ الاغراق المستمر : ويشير الى مرونة الطلب في السوق المحلية اقل منها في الاسواق الاجنبية وبالتالي تقوم الشركة العالمية بتجديد اسعار منخفضة في الاسواق الأجنبية، اذ يواجه منافسة لا يواجهها في الاسواق المحلية، ومثل هذا النوع من الاغراق يضر بالمنتجين في الدولة التي تباع فيها السلعة .
- ❖ اغراق المدخلات المفضل : يحدث عندما تكون الواردات قد تم تصنيعها من مواد خضعت للإغراق في البلدان التي تم تصنيع السلع النهائية بها .

وأمام هذه المخاطر من الاغراق تقوم الدول المضيفة بفرض الرسوم المضادة لإغراق الواردات، والتي قد تكون عالية جدا تصاحبها شروط محددة النشاط الشركة الام وفروعها .

- ❖ الاغراق البيئي : ويشير الى محدودية المعايير البيئية الوطنية وانخفاض فاعلية قياسها فيما يتعلق بالتلوث الصناعي. مما يجعل الكثير من الشركات العالمية تستغل هذه المسألة لنقل تلوثها إلى بلدان أخرى. وكانت احدى نقاط معارضة الولايات المتحدة (للفاتا) هي أن المعايير البيئية في المكسيك منخفضة . وان ذلك يؤدي إلى زيادة تدفق الاستثمارات الأجنبي المباشرة الى هناك. ولمعالجة هذه المسألة تقوم الدول والهيئات باصدار تعليمات او تشديد الرقابة او فرض الغرامات الكبيرة على الشركات العالمية بشكل يستنزف الكثير من ارباحها ويقلل من مساحة نشاطها .

2- المخاطرة السياسية : وهي احتمالية أن تسبب القوى السياسية تغييرات هامة وغير متوقعة في بيئة الدولة بحيث تؤثر بشكل كبير في فرص وتشغيل المشاريع والأنشطة التنموية، أو هي تغييرات كامنة في الظروف السياسية التي تسهم في تدهور مراكز الشركات وانشطتها .

3- المحافظة على السيادة : وتتمثل في الحفاظ على سيادة الدولة من عمليات الاحتكار من قبل الشركات ذات النشاط الدولي وبالتالي التأثير في القرار السياسي لهذه الدول وهناك الكثير من الأمثلة الواقعية على ذلك، ففي سبيل المثال هناك اقل من عشر شركات دولية تتحكم في اغلب تجارة العالم في مجال البوكسايت والنحاس والرصاص والالمنيوم والحديد والخام والموز والشاي، اذ توجد ثلاث شركات فقط تتحكم بما نسبته (7%) من انتاج وتسويق الموز في العالم، كما أن ست شركات فقط تسيطر على (60%) من تجارة البوكسايت و(70%) من تجارة العالم من الالمنيوم .

4- ضعف سوق عرض الكفاءات : من التحديات الرئيسية لممارسة ادارة الاعمال الدولية، وهو ضعف سوق عرض الكفاءات الإدارية، اذ لا تتوافر في مركز الشركة المعنية او في مناطق استثماراتها كفاءات ادارية متميزة تمتلك عقولاً استراتيجية قادرة على ادارة اعمالها وقيادة مرافقها كافة، لاسيما اذا ما عرفنا أن السياق التنافسي بين الشركات، وبخاصة في مجال الاعمال الدولية الهادفة للربح وسعي كل منها لتوسيع حصتها السوقية على حساب الاخرى ، هي (حرب عقول بعقول)، وهذا ما أيدته نتائج المسح الذي أجرته مجلة (Industry Week) عام (1998)، وشمل اعضاء مجلس الادارة ومديرين تنفيذيين في (78) شركة صناعية في اوروبا والولايات المتحدة،

واليابان، اذ طلب منهم تحديد مهماتهم المستقبلية والتي تمحورت حول توافر عدد كاف من رؤوس الأموال الفكرية الماهرة والخبرة .

مجموعة العوامل الخارجية :

1- العولمة .

2- فخ اقتصاديات الموقع : اقتصاديات الموقع تمثل مجموعة المنافع الاقتصادية التي تنتج عن أداء الأنشطة التي تخلق القيم في افضل موقع لأداء ذلك الناشط في العالم، مع الأخذ بنظر الاعتبار كلف النقل والعوائق التجارية .

وعلى هذا الأساس يجب على المديرين ان يفكروا استراتيجية بتنمية شبكة عالمية لانشطة خلق القيم يتم فيها وضع كل نشاط في اقل مواقع انتاجية كلفة دون نسيان أي عامل حرج . الا ان الواقع يشير الى وقوع الكثير من المديرين في فخ اقتصاديات الموقع نتجية لانهارهم بمواقع معينة دون دراستها من الجوانب كافة واغفال عوامل معينة، فمثلا نيوزيلاندا قد تتمتع بمزايا نسبية في عمليات تجميع السيارات، ولكن ارتفاع كلف النقل يجعلها موقعة غير اقتصادي لخدمة الأسواق الدولية، وهذا ما جعل الشركات الامريكية تنقل انشطتها من آسيا إلى المكسيك، اذ تتمتع المكسيك من حيث الموقع بثلاث مزايا بالمقارنة بالعديد من الدول الآسيوية وهي: الأجور المنخفضة ، والقرب الجغرافي من سوق امريكا الواسع مما يقلل كلفة النقل، واتفاقية التجارة الحرة بين المكسيك، وامريكا، وكندا، التي ازالته القيود التجارية بين هذه الدول .

3- معضلة السلوكيات الأخلاقية : تتلخص معضلة السلوكيات الأخلاقية التي تعد احد ابرز تحديات ادارة الاعمال الدولية بالمؤشرات الآتية :

أ- الفساد الاداري : تورط شركات الأعمال ذات النشاط الدولي بممارسات غير قانونية او شرعية لمصلحة العمل او بهدف تحقيق مكاسب .

ب- استغلال العاملين: عن طريق ما يسمى بالورشة المجهدة وهي مصانع توظف عاملين بأجور متدنية جداً ولساعات طويلة وفي ظل ظروف عمل سيئة .

ت- تشغيل الأطفال : واستغلالهم لتحقيق ارباح عالية بدون اي حقوق .

ث- إفساد النمط الاستهلاكي : عن طريق زيادة النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع او الترويج لسلع ثم منعها او حدد استهلاكها في البلدان الأم للشركات الأسباب صحية أو بيئية. مثل تصدير التبغ والترويج له في الدول النامية بعد ان حدت قوانين الدول المتقدمة من استهلاكه .

سادساً : مستويات شركات الأعمال الدولية ونماذجها ستناقش هذه الفقرة :

المقصود بالمستويات وترتيبها (هرميتها) :

أ- المقصود بالمستويات : درجة عمق الشركة في مزاولة نشاط الاعمال الدولية الهادف للربح وحدود او مساحة نطاقها التنافسي، وتكون هذه الدرجة ضمن ثلاثة مستويات (عميق بدرجة كبيرة، عميق بدرجة متوسطة، عميق بدرجة قليلة)، أما النطاق التنافسي فيكون اما (ضيقة، أو متوسطة، او واسعة) .

ب- تراتبية (هرمية) شركات الاعمال الدولية: أشارت الادبيات والدراسات الميدانية المتخصصة، أن تراتبية شركات الاعمال الدولية تأخذ التدرج الآتي :

1- الشركة المحلية : شركة تنتج لإشباع الاسواق المحلية ، والتنظيم الملائم لها غالبا ما يكون (المركزي) ، ولا وجود لأثر التباین الثقافي عليها لأنها تنتج وتسوق ضمن بيئة متجانسة ثقافية .

وتحتاج هذه الشركة إلى الأسواق الدولية للبحث عن مصادر التمويل، والمواد الخام، والتكنولوجيا، والموارد البشرية. لذلك فان درجة عمق هذه الشركة في النشاط الدولي قليلة، ويصور الشكل (9). الشركة المحلية ضمن بيئة نشاط الاعمال الدولية .

2- الشركة الدولية : شركة مركزها في بلد واحد ولها جنسية واحدة، تنافس في بلدين أو أكثر وضمن مجموعة قليلة مختارة من الاسواق. عن طريق الاستثمار المباشر وغير المباشر (المحفظي) .

وابرز خصائصها ما يأتي :

أ- تقوم بالانتاج محلية والتسويق دولية.

ب- تعطي مسألة مراعاة الثقافة الوطنية أهمية متميزة .

ت- تختار مديري تسويقها من البلدان المسوق اليها .

3- الشركة ثنائية التسمية : شركة شراكة بين جنسيتين اثنتين ، الغرض منها تطوير المعرفة من خلال تبادل الخبرات، أو/ وزيادة الحصة السوقية عن طريق فتح منافذ تسويقية جديدة .

ومن الأمثلة على هذا النوع من الشركة (دانلوب وبييرللي – انجليزية / ايطالية لانتاج الاطارات) و(سيمبرت - كليبر كولومبوس – نمساوية / فرنسية لانتاج الاطارات ايضاً) و(توكس فاجن وفوكر – المانية / هولندية لصناعة الطائرات)

4- الشركة متعددة الجنسيات : شركة لها الكثير من الاعمال التجارية والعمليات في اكثر من بلد ، ويقوم كل فرع من فروعها بصياغة استراتيجيته الخاصة به وفقاً للمتطلبات سوقه الوطني .

ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع من الشركات شركة (Dell) للحواسيب والتي تمتلك الآن ثلاثة مصانع للتصنيع والتسويق في أيرلندا وشركة (IBM) إذ أن قسم خدماتها العالمية ساعد الشركة على تقديم خدمة ذات نوعية عالية للزبائن في مزيد من الدول أكثر من أي صناعة منافسة ، وشركة (جنرال اليكتريك GE) إذ لها نشاط أعمال تجارية في سوق رئيسي حول العالم بما فيها الصين، حيث أن نشاطها التجاري يمتد من جهاز التصوير الطبي للبلاستيك للتأمين ، وفي مجال صناعة السيارات ، فكل مصنع رئيسي له نشاط تجاري متعدد الجنسيات .

ومن أهم خصائص هذا النوع من الشركات، ما يأتي :

- أ- تقوم بالإنتاج والتسويق في بلدان متعددة في نفس الوقت .
 - ب- تهتم باستراتيجية التسعير .
 - ت- تراعي الثقافة التنظيمية بسبب التقاء موظفين وعاملين من ثقافات وبيئات مختلفة .
 - ث- تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من بلد .
 - ج- تميزها بالمرونة الجغرافية .
- 5- الشركة العالمية : شركة تحاول أن تجعل مواصفات إجراءاتها عالمية في جميع المناطق ، وهي بذلك تعد مرحلة متقدمة ولاحقة للشركة الدولية ومتعددة الجنسيات، تتسابق ضد المنافسين الآخرين من أجل الوصول إلى قيادة السوق العالمية من خلال تنميط عملياتها على مجالات واسعة وفي ميادين أو مجالات وظيفية ذات أفق عالمي .

وعلى أساس ما تقدم ، فإن أبرز خصائص هذه الشركة :

- أ- تبحث في العالم عن :
 - ❖ فرص السوق .
 - ❖ تشخيص تهديدات المنافسين .
 - ❖ مصدر المنتجات والمواد الأولية والخام والتمويل .
 - ❖ الموارد البشرية المتميزة .
 - ❖ أماكن تحقيق رؤيتها العالمية .
- ب- تحتاج إلى :
 - ❖ جهود بحث وتطوير مستمرة .
 - ❖ الاهتمام بدراسة الثقافات الوطنية والتنظيمية في آن واحد

ت- تتنافس على :

❖ اجراء السبق واعتماد استراتيجية المتحرك الأول

❖ قيادة العالمية من خلال التنويع وادارة التغيير والتحسين المستمر والهدم الخلاق .

ث- تتخذ من :

❖ العالم كله موطناً لها .

❖ فضاء السوق وليس مكان السوق اساس تفكيرها ورؤيتها.

6- الشركة عابرة الحدود : شركة تسعى إلى تحقيق كفاءة عالمية المستوى والاستجابة للميول المحلية (القومية) المتنوعة، مع القدرة على تطوير واستغلال المعرفة على أساس عالمي في آن واحد .

وجاءت الرؤية (ثلاثية الأبعاد) سابقة الذكر من ادراك العقول الاستراتيجية في الشركات الى الحاجة لانشاء وادارة نوع مختلفة تماما من الشركات ذات النشاط العالمي غير الاشكال الخمس آنفة الذكر. يقوم على الاحتفاظ ببعض الموارد داخل الوطن الأم، والبعض الآخر بالخارج، ويوزع ما دون ذلك بين العمليات المحلية (القومية) المتعددة ونتيجة لذلك يظهر تشكيل مركب للاصول والقدرات الموزعة والمتخصصة في آن واحد وهذا النوع الجديد هو (الشركات عابرة الحدود)، وتعني البادئة (عابرة، او عبر، او ما وراء) الحاجة الى بنية مؤسسية متعددة الابعاد والى عملية ادارية مرنة، لا تقيد بها حدود معينة ولا تحتكر قراراتها ومواردها جهة بينها ولا تحكمها نمطية ثابتة في التنظيم وتنفيذ الانشطة ومن هذا المنطلق أطلق بعض الكتاب على هذا النوع من الشركات بشركات (اللدول) .

في اشارة الى ان هذا النوع من الشركات يجمع بين موارده المتفرقة من خلال منظومة تعاونية قوية فيما بينها، فقد يعتمد الفرع الموجود في سنغافورة على فرع تصنيع بعض المكونات بالجملة في استراليا، او المكسيك او المانيا، وقد تعتمد الفروع الكبرى للمبيعات في انحاء العالم بدورها على سنغافورة من اجل تصريف منتجاتها النهائية ومثل هذا الاعتماد الداخلي قد يكون متبادلا اقرب من كونه متعاقباً

وعلى هذا الأساس تكون مهمة العقول الاستراتيجية في الشركات عابرة الحدود ، تفصيل الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفروع المحلية بالشكل الذي يعكس الاهمية الاستراتيجية للبيئات المحلية ودورها في تحقيق الاعتماد المتبادل فيما بينها، وهناك اربعة ادوار يمكن للفروع المحلية أن تلعبها بالاستناد إلى بعدي (الاهمية الاستراتيجية للبيئة المحلية) و(مستوى الموارد والقدرات المحلية) وكما هو موضح في المصفوفة التالية :

الأهمية الاستراتيجية للبيئة المحلية	مرتفع	الثقب الأسود : وضع غير مقبول استراتيجياً ، ومهمة الفرع المحلي إيجاد وسيلة للخروج من هذا الدور غير المحدود ، بوحدة من التكتيكات الآتية ❖ فتح نافذة للاستشعار واستغلال المعلومات . ❖ التقاط المنتجات التي لا تجذب المنافسين ❖ التحالفات	قائد استراتيجي : أهمية استراتيجية ومستوى موارد وقدرات مرتفعان ، مهمة الفرع المحلي (كقائد استراتيجي) شريك أساسي لرئاسة الشركة في تطوير وتنفيذ الانطلاقات الاستراتيجية العريضة وتحليل التهديدات والفرص .
	منخفض	منفذ : مستوى وقدرات وأهمية استراتيجية منخفضة ، مهمة الفرع المحلي المحافظة على الوجود التجاري للشركة وتوليد موارد تديم العمليات الاستراتيجية والابتكارات	مشارك : مستوى موارد وقدرات مرتفع وأهمية استراتيجية منخفضة ، مهمة الفرع المحلي استثمار الموارد والقدرات في تنفيذ عمليات عالمية أوسع نطاق
		منخفض	مرتفع
	مستوى الموارد والقدرات المحلية		