

المحاضرة الأولى: التوجه نحو الأعمال الدولية

تمهيد:

سيتم الانتقال من المؤسسة المحلية إلى المؤسسة الدولية من خلال فهم أسباب هذا الانتقال وأهم الهياكل التنظيمية التي ستمر عليها، ثم تقديم فكرة عامة عن الإدارة الدولية للمورد البشرية.

1- دوافع التوجه نحو الأعمال الدولية:

تتجه الشركات في نموها إلى خارج حدود دولة ما بحثا عن أسواق جديدة، ويحكم ذلك العديد من الدوافع أهمها:

1. الاتفاقيات التجارية:

تزداد المعاملات التجارية بين الدول أو داخل إقليم معين، لذلك برزت العديد من الاتفاقيات التجارية مثل منظمة التجارة العلمية (World Trade Organization WTO)، الاتحاد الأوروبي (European Union EU)، اتفاقية التجارة الحرة في شمال أمريكا (North American Free Trade Agreement NAFTA)، تعاونية دول جنوب شرق آسيا (Association of South East Asian Nations ASEAN)، وهو ما يساهم في تخفيض العوائق التجارية وفتح الأسواق. حيث وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية نجحت أغلب الدول المتقدمة في تحرير تجارتها العالمية نتيجة سرعة نمو اقتصادها في كل أنحاء العالم.

جعل ذلك الحكومات المحلية والوطنية تدعم وتشجع الاستثمارات الأجنبية والتجارة الحرة، ونتيجة لذلك ظهرت مختلف التقسيمات التجارية للدول على غرار الدول المتقدمة مثل دول أوروبا الغربية، شمال أمريكا، آسيا من المحيط الهادي إلى الصين، جنوب آسيا، أمريكا اللاتينية، أوروبا الشرقية، الشرق الأوسط، وإفريقيا.

2. البحث عن أسواق جديدة وتخفيض التكاليف:

إن التنافس العالمي مع ارتفاع جودة المنتجات والخدمات جعل كل الشركات مجبرة على البحث عن أسواق جديدة لتعظيم عوائدها وتخفيض التكاليف.

3. سرعة وكثافة الاتصال العالمي:

نتيجة التطورات التكنولوجية والتوجه نحو الرقمية (الاتصالات السلكية، الانترنت مواقع الويب العالمية الواسعة WWW، الألياف الضوئية، الهواتف المحمولة الذكية.. الخ) جعل الاتصال عبر العالم أكثر سهولة وسرعة وهو ما يساهم في زيادة التناسق بين العمليات الدولية، فروع الشركات، سلاسل التوريد، كما يزيد من حدة المنافسة، كما يمكن من توفير معلومات عن معايير الحياة لمختلف شعوب العالم وطرق تفكيرهم ورغباتهم ما يساهم في خلق توقعات عالمية حول جودة الحياة.

4. التطور السريع وانتقال التكنولوجيا الجديدة:

يتم حاليا تطوير تكنولوجيات جديدة في العديد من دول العالم، ونظرا لارتفاع المستوى التعليمي في العالم وتطور الاتصال فإن هذه التكنولوجيات الجديدة سيحصل عليها كل من يشاء. وهو ما جعل الشركات تبحث عن الجودة العلمية للمنتجات.

5. تحسن التعليم العالمي و بروز مجموعة أساسية من المواهب العالمية:

تحسين التعليم في العالم مكن الشركات من إنتاج منتجات وخدمات عالمية نتيجة ارتفاع مستوى توقع رغبات المستهلكين في العالم. كما أنتج ذلك ظهور مواهب عالمية وأساسية تمكن الشركات من العمل في كل دول العالم.

6. ارتفاع مستوى السفر والهجرة:

فالسفر الدولي أصبح أسهل، أسرع وأرخص، فألاف الملايين من الأفراد يسافرون إلى دول مختلفة خلال كل عام من أجل أداء مهام دولية. هؤلاء الأفراد يتمكنون من التعرف على أنماط الحياة في الدول الأخرى والتي قد تكون أفضل من بلدانهم مما يجعل أذواقهم ورغباتهم وحتى سلوكياتهم تتغير. جزء كبير منهم يعترف بتوفير هذه الاختلافات الموجودة بين الدول لفرص إنتاج وتسويق المنتجات والخدمات. كما أن جزء كبير من الأفراد يهاجرون إلى دول أخرى بحثا عن فرص العمل الأفضل.

7. التشارك في المعرفة:

إن نشاط الشركات في كل دولة يمكنها من نقل فلسفتها تماما مثلما يتم نقل التكنولوجيا إلى الفروع الأجنبية وهو ما يسرع انتشار المعرفة.

8. التجارة الإلكترونية:

ساعد تطور تكنولوجيا الاتصال على إجراء المعاملات التجارية الكترونيا بين ثلاثة أطرف رئيسية هم المؤسسات، المستهلكين، والحكومات.

9. تكامل الثقافات وطلبات المستهلكين:

نتيجة التكامل بين الثقافات والقيم أصبحت طلبات المستهلكين أكثر شيوعا والتوجه نحو منتجات وخدمات معينة في كل العالم، وبالرغم من ذلك لا تزال التباينات الثقافية بين الدول تشكل تحدي لنشاط الشركات عبر حدود الدول.

2- نمو وسرعة الأعمال الدولية:

نتيجة سرعة تطور دوافع التوجه نحو الأعمال الدولية، فإن توجه الشركات نحو تدويل أعمالها أصبح أكثر سرعة وعدد، وهو ما يسميه البعض بالعولمة. وسواء تم استخدام مصطلح التدويل internationalization أو العولمة Globalization فذلك يشير إلى ارتفاع التفاعل والترابط والتكامل بين الأفراد، الشركات، الثقافات، والدول. وهو حقيقة جعلت الأعمال الدولية تستمر في النمو من حيث عدد ونوع المؤسسات التي تنشط في عدة دول، وحجم الاستثمارات الأجنبية.

وتشير الإحصائيات القومية سنة 2010 أن أكثر من 82000 شركة متعددة الجنسيات لها أكثر من 810000 فرع وتوظف أكثر من 77 مليون فرد في العالم. وهذا العدد في تزايد سنوي. بينما تعرف الاستثمارات الأجنبية انخفاض كبير في حجم الاستثمارات الأجنبية الجديدة في الفترة 2007-2009 نتيجة الأزمة الاقتصادية والمالية. وبالرغم من هذه الأزمة فهي لم تؤثر على نمو أسواق الدول السائرة في طريق النمو مثل دول BRIC (البرازيل، روسيا، الهند، والصين) (Briscoe et al, 2012).

بدأ التوجه نحو الأعمال الدولية مع الشركات الكبرى للدول المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ألمانيا، فرنسا، واليابان. ومن ثم مس الشركات الكبرى والمتوسطة في باقي الدول.

كما أن أغنى 500 شركة في العالم من حيث العوائد المالية موجودة في أكثر من 35 دولة في العالم حسب إحصائيات سنة 2000. وفي 2010 أصبحت 60 دولة تشمل قائمة 2000 شركة أفضل من حيث حجم المبيعات، الأرباح، الأصول، وسعر الأسهم السوقية (Briscoe et al, 2012).

إن هذه الإحصائيات وأخرى تؤكد زيادة مستوى التدويل نتيجة انفتاح الأسواق والتنافسية بين الشركات في خارج حدود الدولة الواحدة. وهو ما يفرض على هذه الشركات تطوير قدرتها التنافسية من خلال تخفيض التكاليف، الجودة الأعلى، سرعة الخدمات، خدمة الزبون (التوجه نحو الزبون)، والابتكار في كل من البلد الأم والبلدان المضيفة. ونتيجة لذلك على إدارة الموارد البشرية أن توظف، تطور، وتحفظ المواهب التي تحسن التنافسية العالمية للشركات.

1. الهيكل التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات:

تم تطوير مقاربات متكاملة حول التفاعل بين المحيط، الإستراتيجية، والهيكل). أول مثال عن الباحثين الذين اعتمدوا على هذه المقاربة (Bartlett and Gheshal, 2000) وقدم أربعة أنواع من هياكل الشركات متعددة الجنسيات هي: متعدد محليا multidomestic، دولي international، عالمي global، وأممي transnational.

أ. النموذج التنظيمي المتعدد محليا:

في الفترة ما بين الحربين العالميتين تميزت بارتفاع الإحساس بالقومية، حيث أصبحت الدول في تلك الفترة أكثر توجه نحو فرض الرسوم الجمركية والحماية التجارية. ميزت هذه الفترة اختلاف في تفضيلات المستهلكين وأنماط التواصل في ظل هذه الظروف كان هناك تفضيل للشركات الوطنية. لذلك فإن توجيه إستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات نحو مركزية الإنتاج بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتجميع بين صادرات عدة دول، كان أمر مستحيل في ظل ارتفاع الرسوم الجمركية والعوائق اللوجيستية، وحتى تستطيع الشركات متعددة الجنسيات التنافس مع الشركات الوطنية عليها إنشاء مصانع ومنشآت أجنبية فرعية. ونتيجة لاختلاف تفضيلات المستهلكين وارتفاع حواجز الاتصال أدى إلى التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات حيث أن للفروع الخارجية استقلالية عن المقر الرئيسي. وحاليا يتميز الهيكل المتعدد محليا بعدة خصائص. وأحسن مثال عن الصناعات التي تميل إلى هذا النوع من التنظيم هي صناعة المنتجات المحلية، حيث أن الشركات في مثل هذا النوع من الصناعات تفضل إتباع

إستراتيجية "تعدد المحليات" التي تعطي الأهمية للفرع في الاستجابة التنافسية. وهنا تكون المنتجات والخدمات مختلفة حتى تتوافق ومختلف الطلبات المحلية وهذا ما يعرف بهيكل الاتحاد اللامركزي. فتلجأ الشركات متعددة الجنسيات إلى التوجه نحو الملكية العائلية للفروع حيث أن الرقابة والتطبيق بين الفروع الخارجية يكون غير رسمي ويعتمد على الاتصال الشخصي المباشر مع مدراء الفروع، كما أنه يعتمد على الثقة في قرارات مدراء الفروع مع بعض الأنظمة الرقابة المالية البسيطة.

2. النموذج التنظيمي الدولي:

ميزت الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية نمو الطلب العالمي وكانت الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في هذه الفترة حيث أن أغلب الشركات الأوروبية كانت منشغلة بإعادة بناء أنشطتها المحلية في الوقت الذي لم تتأثر الشركات الأمريكية بالحرب العالمية الثانية تقريبا. وقامت الشركات الأمريكية بتطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة لذلك أصبحت مجبرة على البحث عن أسواق دولية نظرا لتوفر فرص كثيرة. وبدأت فيما بعد في إنتاج منتجاتها في الفروع الإنتاجية لها المتواجدة في أوروبا الغربية والدول المتقدمة.

وتعكس كلمة "الدولي" دورة حياة المنتج الدولية والتي توصف بالعملية الدولية، ويعد العامل الأساسي في نجاح العملية الدولية هو نقل المعرفة (خاصة التكنولوجيا) إلى الفروع. والتي تتطلب توزيع الابتكارات بعدما تم تطويرها في البلد الأم. إن المثال الكلاسيكي عن الصناعة الدولية هي صناعة الاتصالات، وفي ظل الهيكل التنظيمي الدولي فإن نقل المعرفة والخبرة إلى الدول الأقل تقدم تكنولوجي تعد هي المهمة الأساسية. وتبقى بعض الحرية للفروع في تبني المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، لكن التنسيق والرقابة من قبل المقر هو أكثر أهمية في ظل الهيكل الدولي مقارنة بالهيكل متعدد المحليات. فالفروع تابعة للمقر (الشركة الأم) من حيث المنتجات، العمليات والأفكار الجديدة.

"الاتحاد التنسيقي"، أو "الهيكل الوظيفي" هي أسماء أخرى تطلق على هذا النموذج التنظيمي الدولي. وللثقافة الإدارية لهذه الشركات تلاؤم كبير مع الهيكل الدولي، حيث تستند هذه الثقافة على الإدارة المحترفة، التي لها استعداد لتحمل المسؤولية، وفي ذات الوقت فإن الشركات هنا تستخدم نظم إدارية متطورة وموظفين متخصصين حتى تحافظ على الرقابة العامة.