

صفات المدير الدولي في ظل ظاهرة منظمات الاعمال العالمية المستوى

السيد علاء فرحان طالب*

1 - المدخل

وزاد عددها ودورها في ظل
العولمة (Globalization) وأصبح تأثيرها واضحا"
عل الشعوب ، وأصبحت اسواقها الحقيقية العالم
أجمع ، وأصبح التنافس أكبر بكثير من التنافس
على سوق واحدة او منطقة جغرافية واحدة كما
يقول عالم الادارة بيتر دريكر (Peter
Drucker) (1974) " ان الحصول على
مركز الصدارة في احد الاسواق العالمية المتقدمة
يستوجب الحصول على مركز الصدارة في كافة
الاسواق العالمية وعلى وجه البسيطة " وهو ما
يطلق عليه الاقتصاديين في العصر الحديث اسم "
اقتصاد عبر الامم" .

الا ان هذه الظاهرة لم تقتصر على الولايات
المتحدة الامريكية واوربا وانما ظهر لاعبين جدد
في مجال المنافسة العالمية (كاليابان وكوريا) ،
حيث اصبح لهم منظماتهم المنافسة للآخرين في
السوق العالمية .

لذا فأن المستقبل قد يصبح قاصرا" على منظمات
الاعمال التي تستطيع ان تتواءم مع متطلبات
تحويل اعمالها والخروج الى المنافسة العالمية قد
اصبح ضرورة غير اختيارية للمنظمات التي
تسعى الى البقاء والنمو .

ان اهمية هذا البحث تتبع من الاهتمام المتزايد
بالمنظمات العالمية المستوى ودورها الان في ظل
العولمة وتأثيرها في الاقتصاد العالمي وحياة

المجلة العراقية للعلوم الادارية

ارتبط العصر الحديث بظاهرة عالمية قديمة
الجنور حديثة التطور هي ظاهرة " عالمية
منظمات الاعمال" التي تمتد جذورها الى ما قبل
القرن التاسع عشر ، الا ان الاختراعات العلمية
والفنية التي ظهرت في القرن التاسع عشر في كل
من اوربا والولايات المتحدة الامريكية ، ساعدت
في بروز هذه المنظمات التي تصنع وتنتج سلعا"
في العديد من الدول ، ومن امثلتها شركة
(سيمنس) الالمانية التي ظهرت في الخمسينات من
القرن التاسع عشر وامتازت بانتشار فروعها في
كل من انكلترا وروسيا وشركة (ماكورميك)
وشركة (سنجر) لمكائن الخياطة وغيرها ، الا ان
الاتجاه نحو العالمية قد تزايد في اوائل القرن
العشرين وتحولت العديد من الشركات العالمية
منها (الشركات السويسرية للكماثيات) ، وفي
الستينات منه ظهرت منظمات اخرى لازالت
موجودة ليومنا هذا ، مثل شركة (يونيليفر) و
(رويال دش) وزاد عددها بعد تطور تقنية
الاتصالات والمواصلات وعملت على تقريب
الشعوب من بعضها ، حتى تحققت في الثمانينات
بفضل الاقمار الصناعية نبوة (مارشال ماكوهان)
، الذي اعلن في الستينات ان العالم بفعل التقدم
المذهل في وسائل الاعلام يتجه لأن يكون قرية
عالمية صغيرة (بعيرة - 1942) .

* أستاذ مساعد / المعهد الفني - كربلاء

مجلة (1) العدد (1) 2001

الشعوب ، مما تطلب معرفة الصفات والخصائص المميزة لهذه المنظمات والتي تجعلها في هذه القوة والدور ، وما هي الصفات والمهارات التي يجب ان تتوفر في المدير الدولي الذي سيقود تلك المعلومات ؟ وكيف يمكن لمراكز التدريب والتنمية الادارية ان تقوم برسالتها في اعداد القيادة لتلك المنظمات ؟ تلك التساؤلات يجب عنها البحث وهي اهداف يسعى الى تحقيقها ، ويمثل مساهمة متواضعة نصفها بين ايدي طلبة ادارة الاعمال والمتخصصين في الادارة الدولية ورجال الاعمال العرب ومنظماتهم ، حتى ينتبهوا الى ان على المنظمات العربية ان تتكيف مع الحقيقة الراهنة في تقلص العالم الى حد يجعل السوق العربية هدف الغزو بالنسبة لمنظمات الاعمال العالمية المستوى .

٢ - مفهوم منظمات الاعمال العالمية

المستوى

تناولت الاديبيات الادارية مفهوم منظمة الاعمال العالمية المستوى من زاويتين الاولى : وهي ما درجت عليه من خلال وضع تعريفات واضحة ومحددة لها ، ومنها تعريف (ارنولد فاتاك) (A.V.Phatak) (Phatak, 1974) بأنها " شركة لديها شبكة من الفروع في اقطار مختلفة وينظر مديروها لاسواق العالم بأكملها كمسرح لعملياتهم " وتعريف (ديميزا) (W. Dymysza , 1972) فيرى بأنها " تعبير عام يشمل الشركات ذات المستوى المتفاوت من الاتجاه الدولي في اعمالها وتصل في مراحلها الاخيرة وتسمى متعددة الجنسية " ان يرى (ديميزا) ان

الشركات المتعددة الجنسية هي حالة متقدمة من الشركات العالمية المستوى .

ويعرفها (عبود ، 1998) بأنها " شركة قد تكون خاصة او تعاونية او مملوكة للدولة ، تمتلك تسهيلات الانتاج او الخدمات خارج بلدها وتمارس عملياتها الخارجية المختلفة وفق رؤية عالمية شاملة".

اما الزاوية الثانية: فتعرف المنظمة العالمية المستوى من خلال معالمها العالمية وفق توافر عدد من المعايير ، فنجد البعض حدد عدة معايير لاطلاق صفة المنظمة العالمية على أي منظمة أعمال ، ومنها وجود ستة فروع لها في الخارج ، او ان يكون (20%) من مبيعاتها في الاسواق الخارجية ويكون لها انظمة توزيع في الاسواق الخارجية الاساسية التي تمكنها من تحقيق التداؤب العالمي (Globalsynergy) واخيرا " الرؤية والقدرات الاستراتيجية عالمية المستوى .

ويحدد (توماس هيلين) (هيلين وهنجر) معايير " للمنظمة العالمية بأنها تلك التي تعمل في عدد من الانشطة تتراوح بين التصدير والاستيراد والانتاج المتكامل في الدول الاجنبية ، او التي لها (20%) من اصولها في دول اخرى ، وكذلك تصبح الشركة عالمية المستوى اذا وصلت مبيعاتها وارباحها الناتجة من اعمالها في الدول الاخرى نسبة (35%) من الاجمالي على الاقل.

وعلى ضوء ما سبق نجد ان منظمة الاعمال تعتبر منظمة عالمية المستوى عند توافر المعايير التالية:-

أ- الاخذ بالمنظور العالمي في الادارة واتخاذ القرارات ، حيث يقوم متخذو القرارات بدراسة فرص الاعمال في جميع بلدان العالم ، وقد لا يكون لها اعمال في جميع البلدان وانما بعض منها ، أي توافر الرؤية والقدرات الاستراتيجية عالمية المستوى .

ب- استثمار جزء كبير من موجودات الشركة على المستوى العالمي ، وتصبح عالمية في تقدير الخبراء اذا استثمرت (20%) من موجوداتها في دول اخرى ، واذا كانت مبيعات الشركة وارباحها الناتجة عن اعمالها في الدول الاخرى نسبة (35%) من اجمالي ذلك .

ج- تقوم الشركة بالانتاج عالميا وتدير مصانعها في عدد من الدول وتتراوح بين خطوط للتجميع ومصانع متكاملة .

د- الشركة التي تعمل في عدد من الانشطة تتراوح بين التصدير والاستيراد والانتاج المتكامل في الدول الاخرى ، وتكون صياغة مهمتها تدل على ذلك .

٢-١ الاتجاه الى العالمية :-

تورد الادبيات اغلادارية عدة اسباب تدفع منظمات الاعمال الى التوسع في اعمالها الى العالمية ومنها:-

- بهدف تحقيق زيادة المبيعات والارباح عن طريق التوسع في منافذ التوزيع واستغلال فرص النمو ، مما يجعلها تنتج نحو الاسواق العالمية لامتناسص الطاقة الفائضة وتقليل

تكلفة الوحدة المنتجة ، وحتى تتمكن من توزيع المخاطر الاقتصادية على اكبر عدد من الاسواق وخير مثال على ذلك ما حصل لشركة (فورد) عندما انخفضت حصة الشركة في الاسواق الامريكية الى اقل من (25%) في عام 1980 ، عوضت ذلك بما حققته الشركة في اسواق بريطانيا من خلال زيادة حصتها السوقية الى (32%) .

- تمكن منظمات الاعمال من اكتساب مزايا تنافسية من خلال السعي الى انشاء امكانات انتاجية قليلة التكلفة في مواقع قريبة من الموارد الاولية او القوى العاملة الرخيصة كما هو الحال في التصنيع في مناطق جنوب شرق آسيا ، او تمكينها من الحصول على التقنية الجديدة والحديثة عن طريق المشروعات المشتركة .

- تستطيع من خلال هذا الاتجاه تأمين مصادر المواد الاولية عن طريق المشاركة العالمية في البحث عن او تصنيع ونقل وتسويق المواد الاولية كما هو حاصل مع شركات المطاط بامتلاكها لمزارع المطاط في جنوب شرق آسيا

- الاتجاه نحو العولمة الاقتصادية نتيجة لتطور طرق ووسائل الاتصالات بين مختلف دول العالم .

- للتخلص من الحماية الكمركية التي تفرضها بعض الدول على بعض المنتجات التي ترد الى اسواقها .

- لخلق المركز المؤثر في القرار السياسي لبعض الدول التي ترتبط معها في مصالح اقتصادية او التي تحتاج لها الشركات في عمليات تسويقها ونتاجها .

٢-٢ - صعوبات الاتجاه الى العالمية :-

وعلى الرغم من المزايا التي يحققها الاتجاه نحو العالمية الا ان هناك صعوبات تتعلق بالتوسع العالمي منها (نجم ، 1998) :-

- اختلاف البيئة الخارجية (السياسية ، الاقتصادية ، القانونية ، الحضارية) التي تعمل فيها المنظمات العالمية ، جعلتها اكثر عرضة للمخاطر واكثر حاجة لرسم استراتيجيات المناسبة لمواجهة المخاطرة المحتملة .

- المعاملات المعقدة بين المنظمات العالمية المستوى والدول المختلفة التي تعمل بها بسبب السيادة المستقلة لكل منها .

- البعد الجغرافي واختلاف الممارسات التجارية وغيرها من العوامل التي تؤدي الى صعوبة الاتصالات بين الشركة الام والفروع التابعة لها .

- الحاجة الكبيرة لتصميم نظم المعلومات اللازمة لعملية التخطيط للاختلاف الكبير بين دولة واخرى فيما يتعلق بالوفرة والعمق والمصادقية فيها .

- صعوبة تحليل الهيكل التنافسي الحالي والمستقبلي في عدد من الدول نتيجة

التفاوت في هيكل الصناعة والممارسات التجارية فيها .

- تواجه المنظمات العالمية المستوى ليست التفاوت في البيئات القومية للدول التي تعمل فيها فحسب وإنما قد تواجه المنظمات الاقليمية وتشريعاتها مثل (السوق الاوربية المشتركة ، منظمة التجارة الحرة بأمريكا اللاتينية) ، اضافة الى مؤسسات الامم المتحدة مثل البنك الدولي ومؤسسة النقد الدولي وغيرها .

٣ - صفات وخصائص منظمات

الاعمال العالمية المستوى

قبل التطرق الى اهم الصفات والخصائص المطلوبة في المدير المتوقع نجاحه في ادارة هذه المنظمات ، لابد من بيان تلك الصفات المميزة لهذا النوع من منظمات الاعمال والتي تلقي بظلالها عند وضع معايير الاختيار له .

تتحلى منظمات الاعمال العالمية المستوى بصفات تجعلها متميزة عن بقية المنظمات وقادرة على ممارسة اعمالها ومواجهة ظروف البيئة الخارجية التي تعمل بها نوردها :-

اولاً: التكامل والتكامل :-

تعتبر هذه الخاصية من خصائص النجاح المطلوبة في المنظمات العالمية المستوى لممارسة اعمالها الدولية والانطلاق من الاسواق المحلية الى الاسواق الدولية ، وتضع عدة استراتيجيات لتحقيق ذلك تختار افضلها لدخول السوق الاجنبية او عند انشاء مصانع لها في دولة اخرى منها (نجم ، 1998) :-

التصدير :-

وهي شراء شركة موجودة فعلا" في الدولة المضيفة بهدف السيطرة الكاملة على أعمالها وتحقيق المنافع المتبادلة والتراكمية ، اذا اشترت الشركة العالمية شركة لديها منتجات مكملة قوية وشبكة توزيع جيدة ، مثال ذلك ما قامت به شركة (نسلته) السويسرية حيث اشترت عدة شركات هي شركات (بيتش نط) (Beech Nut) المنتجة لطعلم الاطفال وشركة (Libby, McNeill and liby) لصناعة العصير وشركة (ستوفر) وهي شركة فنادق وأطعمة مجمدة والهدف منها استكمال منتجاتها .

ز- البناء من الصفر :-

تلجأ الشركة عند الرغبة في شراء ممتلكات شركة اخرى عن طريق اسلوب يطلق عليه (الحقول الخضراء) او بمعنى اخر ان تبني الشركة مصانع لها من الاساس وهذا الاسلوب يعطي الشركة العالمية حرية تصميم مصانعها واختيار الموردين والقوى العاملة .

ح- المشاركة في الانتاج :-

جاء عالم الادارة (بيتر دركر) بهذا الاسلوب الذي كما يرى بأنه يجمع بين مهارات العمل والتقنية الحديثة المتوفرة في الدول المتقدمة وبين العمالة ذات التكلفة القليلة في الدول النامية ، حيث تقوم الشركات العالمية المستوى بإنشاء مصانع للتجميع لها في الدول النامية ، وخير مثال ما قامت به شركات (Texas instruments) حيث أنشأت مصانع لها على حدود المكسيك .

ط- العقود الادارية :-

ويعتبر وسيلة مناسبة لتقليل المخاطر واختبار سلعة جديدة ويتم بوسائل مختلفة ، حيث تفضل بعض منظمات الاعمال العالمية التصدير اما من خلال شركة متخصصة في ادارة اعمال التصدير او من خلال وكيل او موزع عند الرغبة في دخول الاسواق الاجنبية .

الترخيص :-

ويقصد به اعطاء الشركة للرخصة حقوق انتاج او بيع السلعة لمنظمة في الدولة المضيفة وتدفع الشركة المرخص لها للشركة المرخصة عمولة مقابل ما تقدمه من خدمات فنية وتصلح هذه الاستراتيجية عند تمتع المنظمة بعلاقة تجارية مرموقة ولكن ليس لديها الموارد لدخول الاسواق الخارجية .

المشروعات المشتركة :-

تحظى هذه الاستراتيجية بأهمية كبيرة لدى المنظمات العالمية ، حيث تحصل بموجبها على حقوق ملكية عالمية مقابل قدر اقل من المخاطرة وتتخذ المشروعات عادة شكل مشاركة بين المنظمة العالمية ومنشأة اخرى في الدولة المضيفة وتحقق مزايا منها تقليل مخاطر نزع الملكية والمضايقات من قبل المسؤولين في الدول المضيفة ، وخير مثال لذلك شركة (iBA) الامريكية التي حققت مركز مرموق في الاسواق العالمية ومع هذا لم تستطع الاستغناء عن المشاركة في الاعمال مع (40) شركة عالمية منها بعض الشركات الكبرى في اليابان .

و- الشراء :

عملها ، ذلك هدف وضعته المنظمات العالمية المستوى ضمن استراتيجياتها ، الا ان سرعة الاستجابة لا تقتصر على ذلك وانما لكل ما يدور في عالم التكنولوجيا والمعلومات وينعكس ذلك في سرعة اتخاذ القرارات وامكان تبديل المسارات الاستراتيجية للمنظمات ، وتطوير نظم واساليب العمل ، وتطوير وتحديث المواد التدريبية واساليب التدريب وسرعة الاستشفاء من أي أزمة او مشكلة ادارية .

ثالثا: التنظيم الاداري المناسب :-

لقد كانت الانتاجية من خلال تقسيم العمل والتخصص هي الهدف الاسمي للهيكل التقليدي للمنظمات ولم يكن مطلقا لها تبني صفات الايداع والاختراع والتجديد ، واليوم منظمات الاعمال في حاجة الى هياكل تستطيع تحقيق السرعة والتآلف والمرونة بدلا من تحقيق النظام والتكرار والاستقرار ، ذلك هو شكل الهيكل التنظيمي للمنظمات العالمية المستوى ، حيث تعمل بهياكل تشهد تفلطحا ملحوظا تزداد فيه مساحة الاشراف لكل مستوى اداري مما يجعل المنظمة اقدر على الاستجابة للتغيرات في البيئة الدولية التي تعمل في اطرافها وهذا لم يتم الا بمساعدة نظم المعلومات التي تسهل على المدير ان يقوم بالاشراف على اكثر من (200) موظفا ، حتى اطلق خبراء الادارة على مدى الاشراف بمدى الاتصال ، اذن التفلطح والمصفوفة هي سمة الهياكل التنظيمية لمنظمات الاعمال العالمية المستوى حيث يصورها احد هم على صورة فرقة او كسترا .

لما لمنظمات العالمية المستوى من مهارات ادارية عالية اتبعت هذه الاستراتيجية حيث تستخدم جانب من هذه المهارات على شكل عقود ادارية في مساعدة الشركات في الدولة المضيفة مقابل اجر محدود ولمدة محدودة ، واستخدمت هذه العقود مع الدول النامية بشكل كبير التي يتوفر لديها رأس المال ولكن تنقصها القوى العاملة الكفوة.

ي- عمليات تسليم المفتاح :-

وتشمل عقودا لانشاء مصانع للتشغيل مقابل اجر معين ، حيث يتم تسليم هذه العمليات والمصانع الى الدولة المضيفة عند استكمال العمل وتستخدم هذا الاسلوب المنظمات العالمية التي تقوم بإنتاج المعدات الصناعية التي تورد منتجاتها للمشروع والتي تباع منتجاتها وخدماتها للدولة المضيفة .

ك- ترتيبات التعاقد من الباطن :-

عند شعور المنظمات العالمية بأن اعمالها قد تتعرض الى نزع الملكية من قبل حكومات الدول المضيفة تلجأ الى التعاقد مع الدول او المنظمات الاجنبية للحصول على الموارد الاولية مقابل تقديم موارد معينة تمتلكها الشركة واستخدمت هذه الاستراتيجية شركات البترول الكبرى ، حيث تتعاقد مع بعض الشركات للقيام بالبحث والتقيب مقابل حصة من مبيعات البترول المستخرج .

ثانيا: سرعة الاستجابة :

ان سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء هي سر التفوق في المستقبل كما يراها عالم التسويق (ثيودور ليفيت) (نجم ، 1998) وان المنظمة صاحبة اسرع استجابة واسرع مبادرة سوف تكون هي المنظمة التي تحرز التفوق والقيادة في مجال

في علاقتها مع اسواقها وبناء الهيكل التنظيمي
لعملياتها وبرامجها هي (نجم ، 1998) :-
(فيليبس) (N-V philips Gloeilamp
enfabrieken) ويمثل الجدول رقم (1) مراحل
التطور والبناء التنظيمي في كل مرحلة نمو
للشركات العالمية

الا ان اغلب الشركات العالمية اتجهت اعمالها الى
نمط تنظيم المصفوفة التي تجمع بين المنتج
والمنطقة الجغرافية لانه يعطي الوحدات الجغرافية
السعة والقوة اللامركزية كما يوضح ذلك شكل
رقم (1)

رابعا: التميز بالجودة عالمية المستوى لمنتجاتها
(World - chass Quality)

بما ان منظمات الاعمال العالمية المستوى تتنافس
وتعمل في سوق واحدة على مستوى العالم لابد من
التميز بجودة منتجاتها ، لان الجودة لديها لم تعد
ترتبط بالاسواق المحلية او الوطنية ، وانما
اصبحت تخضع لقواعد ومواصفات عالمية
ومعايير تميز عالمية ، حتى تستطيع التفوق والبقاء
في السوق العالمية ، مما جعل مفهوم الجودة
عالمية المستوى مسألة خيار لابد لهذه المنظمات
ان تعمل وتستمر وتتطور على اساسه ، ويقصد
بمفهوم الجودة عالمية المستوى (WCQ) (نجم ،
1998) بأنها "التميز في او اكثر من ابعاد الجودة
على النطاق العالمي ولقد حدد (كارفن) (D.A
Garvin) ثمانية ابعاد للجودة هي (الاداء ،
السمات ، المعولية ، التماثل ، طول فترة الخدمة ،

المجلة العراقية للعلوم الادارية

الا ان منظمات الاعمال العالمية المستوى لم
تتحول فجأة الى منظمات وانما مرت بثلاث اطوار
المرحلة الاولى : الدخول المبني :-

عندما يسترعي انتباه منظمة سوق معين وتسوق
منتجاتها اليه بعد دراسة حاجاته ورغباته ، يتم
التسويق في هذه المرحلة اما من خلال التصدير
المباشر او الترخيص بالانتاج او المشروعات
المشتركة او بناء المكاتب التجارية المحلية الا ان
الشركة الام تبقى مسؤولة عن جميع الاعمال
الوظيفية ذلك شكل هيكلها التنظيمي خلال هذه
المرحلة.

المرحلة الثانية : التنمية المبكرة :-

عند نجاح الشركة الام بوجود قوى ومزيد من
خطوط المنتجات في الاسواق الاجنبية ، تعمل
على انشاء قطاع اعمال او شركة في الدولة
المضييفة ، حيث تجعل تنظيمها في هذه المرحلة
بأن تتم بعض الوظائف محليا" مثل تطوير
المنتجات والتمويل والتسويق وباقي العمليات من
مهام الشركة الام وبالتطور تمنح الشركات المحلية
الاستقلال والاكتفاء الذاتي كلما زادت قوة .

المرحلة الثالثة : مرحلة النضج :-

عند نجاح فروع الشركة العالمية في الاسواق
الاجنبية وزيادة مهارات مدراءها المحليين تقوم
بدعم وتعزيز تنظيمها الاداري الاقليمي ومنحا
الاستقلال لرسم السياسات وتحديد الاجراءات
الادارية وتصبح الشركة المحلية (الفرع) مستقلة
تماما" لها مساهمون محليون واسهمهم تتداول في
السوق كما حدث في حالة شركة (نورث امريكان
فيليبس) التي كانت في الاصل فرع لشركة

مجلد (1) العدد (1) 2001

قابلية الخدمة ، السمة الجمالية والجودة المنظورة) ، الا ان التميز لايعني التفوق الشامل في كل ابعاد الجودة وانما التميز في واحد او اكثر من ابعادها ، اذن مفهوم عالمية الجودة التي تميز به منتجات منظمات الاعمال العالمية هي الجودة وفق رؤية عالمية للتميز .

خامسا: الميزة التنافسية :-

تتحلى منظمات الاعمال العالمية المستوى بالمزايا التنافسية ليس بالاعتماد على اقتصاديات الحجم المتوفر نتيجة التكتل والاندماج بل على اساس اقتصاديات الحجم والنطاق (Scale ands Economics) ويتم ذلك من خلال تقسيم القطاعات الكبيرة في المنظمة الى قطاعات مسامية صغيرة تعبر عن حاجات العملاء في نطاق عاداتهم وتقاليدهم وثقافتهم بما يحقق التنوع (اقتصاديات النطاق) في توحيد او التجميع في تشكيلات تؤدي عناصرها النمطية الى تحقيق اقتصاديات الحجم (نجم ، 1998) .

سادسا: الاستثمار العالي في رأس المال الفكري :-

تضع منظمات الاعمال العالمية المستوى استراتيجيات تتطلب سيطرة كاملة على المقدره العقلية والمعرفية تحت شعار بأنه لكي تكون المنظمة في موقف تنافسي في جميع انحاء العالم فإن الامر يتطلب زعامة في جميع مجالات المعرفة الهامة : تقنية ، تسويق ، ادارة وسيطرة ، تصميم ونماذج ، او ما يسمى " رأس المال الفكري " وخير مثال ما يشير اليه خبير الادارة

مجلد (1) العدد (1) 2001

بيتر دركر بأن الشركات اليابانية تدفع المبالغ الكبيرة في سبيل الوصول الى المعرفة سواء من خلال اشراك عدد من الافراد في خبرة الحاسب الآلي او من خلال استثمارات مع آخرين في انتاج مواد او علوم الوراثة ، او تمويل بحوث في جامعات غربية وان الهدف منه ليس عائد مادي (ارباح) بل الحصول على المعارف التي سوف ينتجها شركاؤهم والسيطرة عليها او على الاقل اولوية استخدامها (دركر ، 1991) .

وكذلك نجد الحال لدى الشركات العالمية الامريكية والاوربية التي تستثمر الاموال في اعمال البحث والتطوير الخاص بهم طبقا للنموذج الياباني .

سابعا: التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري :-

تعمل المنظمات العالمية المستوى بجانب قيامها بالتخطيط للتسويق والانتاج والتمويل ايضا القيام بالتخطيط للاستثمار البشري سواء على المستوى المركزي او المحليات ، بما يضمن حسن اختيار مواردها البشرية والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم وبالتالي رفع الكفاءة العالمية الكلية للمنظمة وخاصة في ظل العوامل التي تفرض نفسها على المنظمات العالمية كأوسع حجمها جغرافيا" وتنوع وظائفها والمنافسة الحادة وضرورة تحسين الجودة والخدمات وتقديم الافكار ومجابهة التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغير في الوظائف والهيكل التنظيمية واحلال وظائف محل وظائف اخرى لذا نجد هذا النوع من المنظمات تسعى الى تكوين نوعية جديدة من

المجلة العراقية للعلوم الادارية

العاملين الذين تتوفر لديهم قدرات ومهارات ادارية عالية في التحليل والتخطيط والتنفيذ وقبول التغيير والابتكار.

ثامنا : التجديد والابتكار :-

تعمل المنظمات العالية المستوى في عالم تزداد فيه المنافسة ، أي ان هناك دائما من يحاول ان يخدم العملاء بشكل افضل منها ليفوز بهم ، اذن عليها ان تحاول اكثر وهذا يتطلب منها ابتكار اتجاهات جديدة في كل شيء ، تقديم سلع افضل واكثر ملاءمة وتنوعا وسهولة في الادارة والاصلاح وانتاج الخدمات بشكل افضل وتحسين نظام التعامل مع العملاء والموردين وزيادة كفاءة العمل في المكاتب ونظم التوزيع ، لذا لا بد من الابتكار والتجديد ، حتى اصبح نفسه دافعا هاما نحو العالمية ، فنجد الابتكار يتم في المنظمات العالمية من خلال مستويين : الاول المركزي ويسمى (الابتكارات المركزية) والتي تتم في داخل الشركة الام مستخدمة مواردها المركزية في ذلك سواء من اجل خلق منتج او عملية جديدة يتم استغلالها على مستوى العالم ، وتعد شركة " ماتسوشيتا " اليابانية للاجهزة الكهربائية ملكة الابتكارات المركزية بلا منازع ، اما المستوى الثاني ويتم على مستوى الفروع للشركة ويسمى " الابتكارات المحلية " ، وهنا تستخدم الفروع الوطنية للشركة قدرتها ومواردها الخاصة لخلق ابتكارات تستجيب لاحتياجات بيئتها المحلية وتعتبر شركة " فيليبس " للاجهزة المنزلية سيدة المبتكرات المحلية والرائدة فيها ، بالاضافة الى

مجلة (1) العدد (1) 2001

نجاحها في الابتكارات المركزية ، حيث ان خلق الابتكارات المحلية هي انعكاس للميراث الاداري للشركة والاختيار الاستراتيجي لديها نحو الاستجابة لاحتياجات السوق المحلية (بارتلت وسونتر ، 1994) .

تاسعا: نظم المعلومات المتطورة :-

تحت تأثير عصر المعلومات او ثورة المعلومات تغير مفهوم ما يؤلف الموجودات وما يخلق الثروة لدى الامم جذريا فقد اصبح رأس المال العقلي اهم نسبيا من رأس المال المادي ولم تعد المعلومات قوة فحسب بل عادة قوة وثروة ايضا وهي معرفة تطبق على العمل فتعمق قيمته المضافة ، تلك هي نظرة المنظمات العالمية المستوى لاهمية المعلومات ودورها حتى بنت نظم معلومات حديثة مزودة بأحدث التقنيات والمعرفة البشرية لمعالجة تلك المعلومات ، مستفاد من خدمات شبكة الانترنت لتأمين الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف فروعها ووحدات عملياتها واسواقها في مختلف العالم ، حتى اصبح تأثيرها على هياكلها التنظيمية واضحا وخير مثال شركة (ماسي فيرجسون) (Massy Ferguson) العالمية معقدة التنظيم مكونة من اربعة عشر طبقة ادارية وبعد ادخال نظم المعلومات الحديثة اصبح هيكلها التنظيمي يتكون من ستة مستويات فقط (دركر ، 1991).

٤- صفات المدير الدولي ومصادر

الحصول عليه وانماطه

المجلة العراقية للعلوم الادارية

بعد توضيح الصفات المميزة للمنظمات العالمية المستوى ، لابد من استكمال ذلك بتحديد الصفات للمدير المرجح نجاحه في هذه المنظمات بتلك الصفات والذين لهم الدور الكبير في قيادتها وخلق التميز لديها ، حيث يشير الى اهمية الدور (دافيد ليلينتان) (David lilientnal) في كتابه " الشركات الكبيرة " ان مصير امريكا يتقرر الى حد كبير بمدى نجاح منظمات الاعمال الكبرى وبالتالي فهو يتوقف على مساعدة المديرين التنفيذيين الذين بما لديهم من تأثير اجتماعي وسياسي واقتصادي يلعبون دورا " هاما في تقرير هذا المصير (السلمي ، 1988) .

اولا: صفات المدير الدولي :-

استخدمت المنظمات العالمية المستوى سواء اليابانية او الامريكية او الاوربية معايير تكاد تكون متقاربة لتحديد الصفات للمدير المرجح نجاحه في هذه المنظمات ، فنجد (ويس ديكر) رئيس مجلس ادارة شركة (فيليبس) الهولندية يحدد الصفات المرغوبة عند الاختيار لمدير المستقبل بقوله " لايجب علينا البحث عن المهارات المهنية والبراعة التجارية فحسب ولكن علينا ايضا ان نبحث عن قدرة المدير واستعداده للانصات للآخرين ، وانفتاحه وسلامة تفكيره ، ومهارات الاتصال لديه ، والفهم والمعرفة بالتطورات الاجتماعية .

اما شركة " ماتسوشيتا " اليابانية ، فأختصرت تجربتها في اختيار المديرين للعمل في فروعها بالخارج في كلمة (SMILE) وهي مختصر مشتق

من الاحرف الاولى للصفات المطلوبة في المدير وهي (بارتلت وسونتر ، 1994) **اولا:** التخصص (Speciality) ويضمن (المهارة ، القدرة ، المعرفة المطلوبة) .

ثانيا: القدرة الادارية (Management ability) وبخاصة القدرة التحفيزية .

ثالثا: دولي (International) ويتمثل في الاستعداد للتعلم والقدرة على التكيف .

رابعا: الامكانات اللغوية والاجتهاد (Language Facility K Endeavor) وابعادها (الحيوية ، المثابرة ، الاصرار في وجه الصعوبات) وهنا يلاحظ تشابها مع المعايير التي حددها (ديكر) لمديري شركة فيليبس.

اما شركة (ان ، أي ، سي) فتضع صفات المدير في صفتان هما الشخصية وابعادها (الحيوية ، القدرة على التكيف ، التحمل ، الفضول) ، والمقدرة وابعادها (المهارات الادارية ، المعرفة الوظيفية ، القدرة اللغوية، مهارات التفاوض ، القدرة على حل المشكلات) (بارتلت وسونتر ، 1994) .

ويشير (د. ابو بكر بعييرة نقلا عن Richard . F) (بعييره ، 1992) الى بعض الدراسات التي تناولت تحديد الصفات المثالية للمديرين في المنظمات العالمية المستوى ومنها دراسة شملت (1161) مدير في اربعين بلدا ، وحددت تلك الصفات في الجدول (2).

ويظهر من الجدول (2) ان التكيف الثقافي للمدير وعائلته قد جاءت بالمرتبة الاولى بنسبة (20%) ،

ثم بعدها القدرة على القيادة ، والمعرفة بخصائص العمل ، ثم بقية العناصر الأخرى .

وفي دراسة أخرى شملت (70) فرعا لشركات اجنبية عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ، قد بينت المعايير المستخدمة في اختيار المديرين الدوليين (جدول رقم (3))

يتبين من الجدول (3) ان الخبرة جاءت بالمرتبة الاولى ثم التكيف والمرونة وبقية المعايير الأخرى. مما تدل الدراسة على اهمية التكيف بالنسبة للمديرين الدوليين لانهم يعملون في بيئة خصائصها مختلفة عن خصائص البيئة في بلدهم . يتضح مما سبق ان الصفات المطلوبة لدى المدير الدولي ، اضافة الى المهارات المهنية والقدرات الشخصية المتمثلة بالقدرة على ابداء الاراء واقامة العلاقات وقدرة التأثير في الآخرين ، البراعة التجارية والروية العالمية المستوى ، وقدرته على التكيف الثقافي مع البيئة التي يعمل فيها وخاصة انه يعمل في بيئة تمتاز باختلاف المنطلقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية فيها ، كما يجب التحلي بالقدرة على التحدث بأكثر من لغة وخاصة لغة الدولة المضيفة التي يعمل فيها ، لان قضية اللغة تعتبر في الكثير من الحالات عقبة في سبيل انسجام العاملين الاجانب مع المجتمع الذي يعملون فيه ، ودفعت الصعوبات اللغوية بعض الدول التي لها منظمات عالمية الى اعادة النظر في موضوع تدريس اللغات الاجنبية بمؤسساتها التعليمية كما حصل في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث شكلت عام 1981 لجنة من قبل الرئيس الأمريكي لتقييم وضع تدريس اللغات الاجنبية في المجتمع ثم

وضع برنامج لتحسين اللغات لتحسين اللغات ورصدت له مبلغ (180) مليون دولار ، كذلك الحال لبعض المنظمات العالمية المستوى ، حيث تضع تعليم اللغات ضمن مقررات برامج تنمية المديرين .

ثانياً: مصادر الحصول عليهم :-

يعتبر المدير الدولي بالصفات السابقة عملة نادرة من غير السهل الحصول عليه وعند الحصول عليه قد يفقد نتيجة الاغراءات من المنظمات المنافسة لان مثل هؤلاء المديرين يكون ولاءهم لنفسهم اكثر من ولاءهم للمنظمات العاملين فيها ، لذا لا بد من البحث عن مصادر للحصول على المديرين بما يلي (Richard & Anant , 1967) :-

مديرون من البلد الام المنظمة :-

تفضل المنظمات العالمية المستوى ان يتولى الوظائف الاساسية في وحدتها والفروع التابعة لها في الدول المضيفة اشخاص ينتمون الى البلد الاصلي لهذه المنظمات ، أي من مخزونها الداخلي ، لان ذلك بنظرهم يحقق المزايا التالية :-

- ضمان ولاء المديرين للمنظمة التي يعملون فيها في حالة حصول صراع بين المنظمة والدولة المضيفة .

- سهولة الاتصال بين المركز للشركة الام والفروع التابعة لها ، لان طرفي الاتصال يستندان الى خلفية ثقافية واحدة (اللغة ، العادات) .

المجلة العراقية للعلوم الادارية

مجلد (1) العدد (1) 2001

- ضمان جودة تفسير سياسات المنظمة الام
لانها تعتقد بكفاءة تدريب هؤلاء المديرين
ومعرفة المسار الوظيفي السابق لهم ،
فوجد شركة (فيليبس) تضع برنامج لتحديد
المسار الوظيفي الى (1500) مدير من
عموم الشركة لاختيار الافضل عن الحاجة
لادارة بعض الفروع .

الا ان اسلوب التعيين هذا يحد من قدرة المنظمة
على استثمار المواهب الادارية الموجودة في
المخزون العالمي ، ويجعلها امام مشكلة التكيف
الثقافي للمديرين .

مديرون من الدولة المضيفة :-

بسبب نمو الشعور القومي لدى الدول المضيفة
لاعمال المنظمات العالمية المستوى واتهامها لها
بالاستقلال السياسي والاقتصادي ، اضافة الى
زيادة عبء مشكلة التكيف الثقافي للمديرين
وعوائلهم ، غيرت تلك المنظمات من اساليبها في
اختيار مديرين للفروع في تلك الدول ، واصبحت
تعتمد على عناصر من الدولة المضيفة ولما يحققه
لها من مزايا منها :-

- سهولة انجاز العمليات في الدولة المضيفة
لالمام المديرين المحليين بلغة البلد وثقافته
ومعرفتهم بحاجات ورغبات المستهلكين
فيها .

- التخلص من مشكلة التكيف الثقافي التي
تواجه المديرين وعوائلهم .

- تقليل الاعباء المالية الناجمة من استخدام
مديرين من البلد الاصلي للمنظمة مقارنة
بتكاليف المديرين المحليين .

وابرز الامثلة لذلك هي شركة (بروكتر وجاميل)
حيث اكتشف بعد مرور عشرات السنين في اتباع
اسلوب تعيين مديرين الفروع من البلد الاصلي
للشركة ، بأن هذا الاسلوب يحول دون احساس
بالبيئة المحلية ، مما جعل الشركة تصنع برنامج
للتعيين قائم على تدويل المديرين ، فعملت على
استقطاب الطلبة الاجانب الذين يحضرون للدراسة
في كليات ادارة الاعمال الامريكية الدائرة فتمنحهم
فرصة التعرف على الشركة الام ثم تتعاقد معهم
وتنقلهم الى بلدهم لادارة فروع الشركة هناك .

واعتمدت هذا الاسلوب بعض الشركات اليابانية
مثل شركة (ماتسوشيتا) (وسايلو) ، الا ان هذه
الشركات عانت من مشكلة وهي اقتناع المديرين
من غير اليابانيين بأن مستقبلهم الوظيفي محدود
بالشركة الوطنية ويختصر على بعض الوظائف
التي لايرغب فيها اليابانيون .

مديرون من بلدان اخرى :-

في بعض الاحيان ، تلجأ المنظمات العالمية
المستوى الى اختيار المديرين من بلدان اخرى
غير الدول المضيفة لادارة فروعها ، وتتبع هذا
الاسلوب عند عدم توافر الكفاءة الادارية في تلك
الدول ، فمثلا" الشركات الامريكية تقوم باستخدام
افراد من اصل كوبي لشغل الوظائف الرئيسية
بفروعها في امريكا الجنوبية .

ثالثا: تدريب وتنمية المديرين :-

تعمل المنظمات العالمية المستوى بعد اختيار
المديرين تنمية قدراتهم الكامنة ، لذا وضعت

برامج للتدريب والتنمية الادارية تكون فاعلة لتحقيق هذا الغرض ، وعادة ما يكون لدى المنظمة اهداف من وراء جهودها هذه ، منها الترسخ في اذهان المديرين الرؤية العامة والقيم المشتركة والتي تسمى في شركة (ماتسوشيتا) اليابانية بالتدريب الثقافي والروحي ، والتماسك التنظيمي في شركة " فيليبس " الهولندية ، والقاء التعليم في شركة (يونيليفر) ويهدف ايضا الى توسيع قاعدة وجهات النظر والقدرات الادارية وتنمية الاتصالات والعلاقات الادارية.

فوجد شركة (ماتسوشيتا) تضع برنامج تدريبي خلال السنة اشهر الاولى من التعيين قائم على تدريب ثقافي ومعنوي مكثف ليتعلم هؤلاء الافراد عقيدة الشركة والوصايا السبع فحسب وانما يدرسون ايضا الفلسفة الاكثر شمولاً " لكرنوسوكي ماتسوشيتا " وفي نهاية البرنامج يتم تقسيم الافراد الى مجموعات صغيرة برأسها قائد منها كي تستمر المناقشات حول كيفية ترجمة الفلسفة الى مسؤوليات يضطلعون بها يوميا - اضافة الى ممارسة شؤون العاملين في كل وحدة مسؤولية التدريب المعنوي .

وفي اوائل السبعينات ، بنت الشركة مركز للتدريب لما وراء البحار ، خصص للتدريب المديرين على ادارة عملياتها في انحاء العالم عن طريق تحسين مهاراتهم اللغوية ، وينتسب اليه اكثر من خمسة الاف طالب كل عام لتعليم اللغات الانكليزية والاسبانية والصينية ، وتهدف برامج المركز كذلك الى توسيع قاعدة الاداء الدولية لدى الطلبة وجعلهم اكثر حساسية وتجاوب اتجاه غيرهم

مجلد (1) العدد (1) 2001

من الجنسيات الاخرى (بارتل و سونتر ، 1994) اما شركة (ان، اي، سي) فقد انشأت عام 1980 معهدا للدراسات الدولية ، ووضعت البرامج لتدويل القدرات الادارية للشركة .

اما الشركة (يونيليفر) فقد انشأت كلية التدريب الدولية ، حيث يتم فيها تجميع المديرين من جميع البلدان بهدف بناء علاقات وروابط بينهم ، كما يشير مدير شؤون العاملين في المؤسسة وزيادة مهاراتهم الادارية اضافة الى التدريب في مؤسسات التعليم ، هناك التعليم اثناء العمل وخلال المسيرة الوظيفية للفرد ، فوجد شركة (فيليبس) الهولندية ، اتبعت اسلوب نظام الدورات الوظيفي لتنمية قدرات الافراد واعتبر بمثابة حجر الزاوية لادارة ذوي المستقبل المرموق وخاصة اثناء العشرة او الاثني عشر سنة الاولى من خدمتهم الوظيفية حيث يتم تعيينهم لمدة ثلاث الى خمس سنوات في الفروع الدولية للشركة وتدويرهم بينها لاكتساب المهارات المتنوعة ، حيث تهدف من هذا النظام تكوين مجموعة من المديرين الدوليين والتخلص من ضغوط ما تسميهم بجماعة الرباط الخانق من المديرين المغتربين او ما تطلق عليهم " المافيا الهولندي " الذين ينتقلون من مؤسسة وطنية الى اخرى وفق رغباتهم دون اعتبارات للولاء لاي منظمة .

وكانت اساليب ادارة المسار الوظيفي لدى شركة (يونيليفر) مشابهة الى شركة (فيليبس) بتقل المديرين بين عدة وظائف خلال السنين الاولى من تاريخهم الوظيفي لاكتساب المهارات المتنوعة واعدادهم لشغل الوظائف الرئيسية في فروعها ولم

المجلة العراقية للعلوم الادارية

المضيف لفرع المنظمة . مما يجعله متكيف ثقافياً مع البيئة وقل تعرض لردودها السلبية .

النمط الثاني:- المدير العالمي (Global Manager) وهو المدير الذي يعمل وفق معايير عالمية تتخطى الخصائص المميزة للبيئة المحلية المضيفة ومجسداً " قيم العمل التجاري المرتبطة بالربح والكلفة والسعر والجودة .. الخ .

وهو موجه نحو العالم . وهذا النمط هو السائد في المنظمات العالمية المستوى وفي فروعها . كما يشير الى ذلك درتوام (Dirwhitwan) المدير التنفيذي لاحد الشركات الاوربية ، اذ يرى ان الشركات الاوربية في وول ستريت ارسلت (500) من افرادها لادارة عملياتها في اوربا ومنحهم فترة ستة اشهر الى سنة لفرض اسلوب الادارة الامريكية هناك .

النمط الثالث :- المدير المحلي - العالمي (Local Global Manager) وهو المدير الذي يحقق التوازن بين الاهداف والمعايير المحلية والعالمية ويسعى الى تحقيق منتجات عالمية المستوى على اساس كل بيئة او مجتمع ، أي تحقيق المعايير العالمية المرتبطة بقيم التجارة العالمية مع استجابة فعالة لحاجات الزبائن في البيئة المحلية.

يقتصر التدريب فيها على المخزون الداخلي للشركة من العاملين وانما شمل المئات من مديري الفروع الخارجية .

اما شركة (موبيل) الامريكية تعد برنامجاً قائماً على اجراء مقابلة للمدير المراد ارساله للعمل في الفروع الخارجية لمدة اربعة ساعات بهدف تزويده بالمعلومات عن الطبيعة الفنية للعمل الذي يشغله وكل التفاصيل عن البيئة الجديدة بمختلف جوانبها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بهدف خلق التكيف الثقافي لديه .

اذن هناك برامج تدريبية تعد من قبل منظمات الاعمال الدولية للمديرين المرشحين للعمل في فروعها الخارجية ، تتم بعضها في مراكز تدريبية متخصصة لهذا الغرض تنصب على تعليم القدرات الادارية واللغوية للفرد وكيفية التكيف الثقافي مع بيئة العمل الجديدة ، اضافة الى البرامج التدريبية التي تتبعها اثناء الخدمة الوظيفية ومنها الدوران الوظيفي لاكتساب المهارات المتعددة .

رابعاً:- انماط المديرين في منظمات الاعمال العالمية المستوى

هناك ثلاث انماط للمديرين العاملين في هذه المنظمات هي (نجم ، 1999) :-

النمط الاول :- المدير المحلي (Local Manager) وهو المدير الذي يعمل في المنظمة العالمية المستوى ويكون موجهاً نحو قيم ومعايير البلد المضيف (Host - Country Oriented) ومجسداً " لقيم البيئة المحلية ويكون هؤلاء من ابناء البلد

الخاتمة

يتضح مما سبق ان منظمات الاعمال العالمية المستوى ظاهرة قديمة النشأة حديثة التطور ، تمتد جذورها الى ما قبل القرن التاسع عشر وتطورات خلاله وزاد عددها ودورها خلال القرن العشرين وسوف يتسع في ظل العولمة وتأثيرها الواضح على حياة الشعوب ، حتى اصبح الخروج الى العالمية ضرورة غير اختيارية للمنظمات التي تسعى للبقاء والنمو .

حظيت بعناية بالادبيات الادارية الا انها اختلفت في تحديد مفهومها وتناولته في زاويتين الاولى: وضعت تعريف واضح ومحدد لها والثاني: تعريفها من خلال مدى توافر عدد من المعايير كنسبة اصولها ومبيعاتها وارباحها في خارج بلدها (الام) كمؤشر على العالمية كما انها تتصف بخصائص جعلتها بهذه القوة والدور هي (التكامل والتكامل ، سرعة الاستجابة ، التنظيم الاداري المميز ، الجودة العالمية المستوى لمنتجاتها ، الميزة التنافسية ، الاستثمار العالي في رأس المال الفكري ، التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري ، التجديد والابتكار ، نظم المعلومات المنظورة) وعلى مستوى تلك الخصائص حددت معالم الصفات والمهارات المطلوب توافرها في المدير الاولي الذي سيقود تلك المنظمات .

فأستخدمت المنظمات العالمية سواء اليابانية او الامريكية او الاوربية معايير تكاد تكون متقاربة لتحديد الصفات للمدير المرجح نجاحه في هذه المنظمات ، تمثلت بالاضافة الى المهارات المهنية والقدرات الشخصية والرؤية العالمية المستوى

مجلد (1) العدد (1) ٢٠٠١

وبقدرته على التكيف الثقافي مع البيئة الخارجية واجادة التحدث بأكثر من لغة .

الا ان المدير الدولي بالصفات السابقة عملة نادرة من غير السهل الحصول عليه وعند الحصول عليه قد يفقد نتيجة الاغراءات من المنظمات المنافسة ، لذا لا بد من البحث عن مصادر للحصول على حاجة المنظمات منهم ، فنجدها تحصل على المديرين من ثلاثة مصادر هي (البلد الام للمنظمة ، الدولة المضيفة ، بلدان اخرى) ولتهيئة مديرين بهذه الصفات والمهارات لا بد من توافر مراكز تدريبية فنجد تلك المنظمات تتبع برامج تدريبية متعددة تم بعضها في مراكز تدريبية متخصصة تابعة لتلك المنظمات لتعليم القدرات الادارية واللغوية للمديرين وكيفية التكيف الثقافي مع البيئة الخارجية للعمل ، اضافة الى برامج تدريبية تم تنفيذها اثناء الخدمة الوظيفية ومنها الدوران الوظيفي لاكتساب المهارات المتعددة .

كما ان المدير في هذه المنظمات في ثلاث انماط هي (المدير المحلي الموجه نحو قيم ومعايير البلد المضيف للمنظمة) والمدير العالمي الذي يعمل وفق معايير عالمية تتخطى الخصائص المميزة للبيئة المحلية المضيفة واخيرا" المدير المحلي - العالمي الذي يحقق التوازن بين المعايير المحلية والعالمية .

وفي الختام نضع البحث كمساهمة متواضعة بين ايدي رجال الاعمال العراقيين والعرب والمنظمات العامة للاستفادة منه في بناء منظمات اعمال عربية عالمية المستوى تتحلى ولو بجزء من تلك

المجلة العراقية للعلوم الادارية

الخصائص ويديرها مديرين بصفات المديرين
الدوليين لضمان النجاح لها

الهوامش

- ١- د. نادية الهادي ، الادارة الدولية تحدي
التقدم الاداري للدولة النامية ، دار النهضة
العربية للطباعة والنشر ، بيروت 1989 .
ص ٧٦.
- 2- Peter Drucher ., Tranational project
management For The Globalmarket place
progceeding internet Glogosow, 1988.p.10
- 3- A.V.phalak, Managng Multinational
Corporations Newyork, prae Ger
publishers, 1974, p21 .
- 4- W.Dgmsz . A, Multinational Business
strategy, New york Mc Graw – Hill, 1972.
Pp.4.6
- ٥- د. نجم عبود نجم ، العولمة والمحلية-
نشرة ادارة المصارف صادرة عن ثم
المصارف - المعهد العالي للمهن الشاملة درنة
. 2000، ص ٦ .
- ٦- توماس وهلين ودافيد هنجر- الادارة
الاستراتيجية - ترجمة محمود عبد الحميد
وزميله معهد الادارة العامة - الرياض -
ص ٤١٨.
- ٧- تيودور ليفت - الادارة الحديثة - ترجمة
نفين غراب - الدار الدولية للنشر والتوزيع ،
القاهرة - 1994 . ص 157.
- ٨- توماس وهيلين ودافيد هنجر - مصدر
سابق ص 444.
- ٩- د. نجم عبود نجم - الجودة عالمية
المستوى- تطور المفهوم والاسباب المؤدية

ليه- مجلة العلوم الاقتصادية - مركز البحوث
الاقتصادية - بنغازي 1998- ص 8.

١٠- د. نجم عبود نجم ، ادارة الخدمة - مجلة
الادارة العامة - العدد الاول - الرياض 1997

- ص 277.

١١- بيتر دراكر - الادارة للمسـتقبل -
التسعينات وما بعدها - ترجمة د. صليب
بطرس - الدار الدولية للنشر والتوزيع -

القاهرة 1991 - ص ٢٧٤ .

١٢- د. سعيد ويس - استراتيجيات تخطيط

الاستثمار البشري في المؤسسات العربية -
مركز وايس للاستشارات الادارية - القاهرة
1995 - ص 62.

١٣- كريستوفر أ. بارنلت وسوفنتر - الادارة

عبر الحدود الحلول بين الفطرية - ترجمة
سعاد الطنبولي - الجمعية المصرية لنشر
المعرفة والثقافة العالمية - القاهرة 1994 .
ص ١٦٢ .

١٤- د. علي السلمي - سياسات واستراتيجيات

الادارة الدول النامية - مكتبة غريب - القاهرة
1988 . ص 289 .

١٥- كريستوفر أ- بارنلت وسوفنتر جوتال-

مصدر سابق .

١٦- د. ابو بكر بعيرة - الادارة في البيئة

الدولية - منشورات الجامعة المفتوحة طرابلس
1992 ص 92 - 93 .

Richard F. GonZalez and Anant R.Neg
andhil, The united states Executive :
Hisorientation and Career Patt erns East
lansing Mich igan stat uhiver sitg, Graduate
chool op Business . 1967 .

المجلة العراقية للعلوم الادارية

٢٠٠١

مجلد (١) العدد (١)

الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة
العالمية 1994 .

٨-د. نادية الهادي ، الادارة الدولية تحدي التقدم
الاداري للدول النامية - دار النهضة العربية
للطباعة والنشر بيروت 1989 .

٩-د. نجم عبود نجم - الجودة عالمية المستوى
- تطور المفهوم والاسباب المؤدية ليه -
مجلة العلوم الاقتصادية - مركز البحوث
الاقتصادية - بنغازي 1998 .

١٠- _____ ، ادارة الخدمة - مجلة
الادارة العامة - العدد الاول - الرياض
1997 .

١١- _____ . العولمة والمحلية - نشرة
صادرة من قسم المصارف ، المعهد العالي
للمهن الشاملة ، درنة 2000 .

١٢- _____ - اخلاقيات الادارة في عالم
متغير - كتاب تحت الطبع ، 1999 .

ب- المراجع الاجنبية :

- 1- A.V.phatak , Managing Multinational Corporations Newyork, prae Ger publishers, 1974 .
- 2- Peter drucker . , Tranational project management For The Globalmarket place proceeding internet Glosgow, 1988 .
- 3- W.D.ymszA, Multinational Business strategy, New York McGraw - Hill, 1972. Pp.4.6.
- 4- Richard F.GonZalez and Anant R.Neg andhil, and united states Executive : Hisorientation and Career Patt erns East lansing Michigan stat uhiver sity, Graduate s school of Business . 1967 .

١٧- كريستوفر أ- بارثلت وسوفنتر اجوتال-
مصدر سابق .

١٨- د. نجم عبود نجم - اخلاقيات الادارة في
عالم متغير - كتاب تحت الطبع 1999 - ص
17 .

المراجع

أ- المراجع العربية :

١- ابو بكر بعيرة - الادارة في البيئة الدولية -
منشورات الجامعة المفتوحة طرابلس -
1992 .

٢- بيتر دراكر - الادارة للمستقبل - التسهينات
وما بعدها ترجمة صليب بطرس - الدار
الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة 1991 .

٣- توماس هبلي ودافيد هنجر - الادارة
الاستراتيجية ترجمة محمود عبد الحميد
وزميله ، معهد الادارة الرياض 140 .

٤- تيودور ليفيت الادارة الحديثة ترجمة نفين
غراب الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة
1994 .

٥- د. سعيد ويس - استراتيجيات تخطيط
الاستثمار البشري في المؤسسات العربية
مركز وايس للاستشارات القاهرة 1995 .

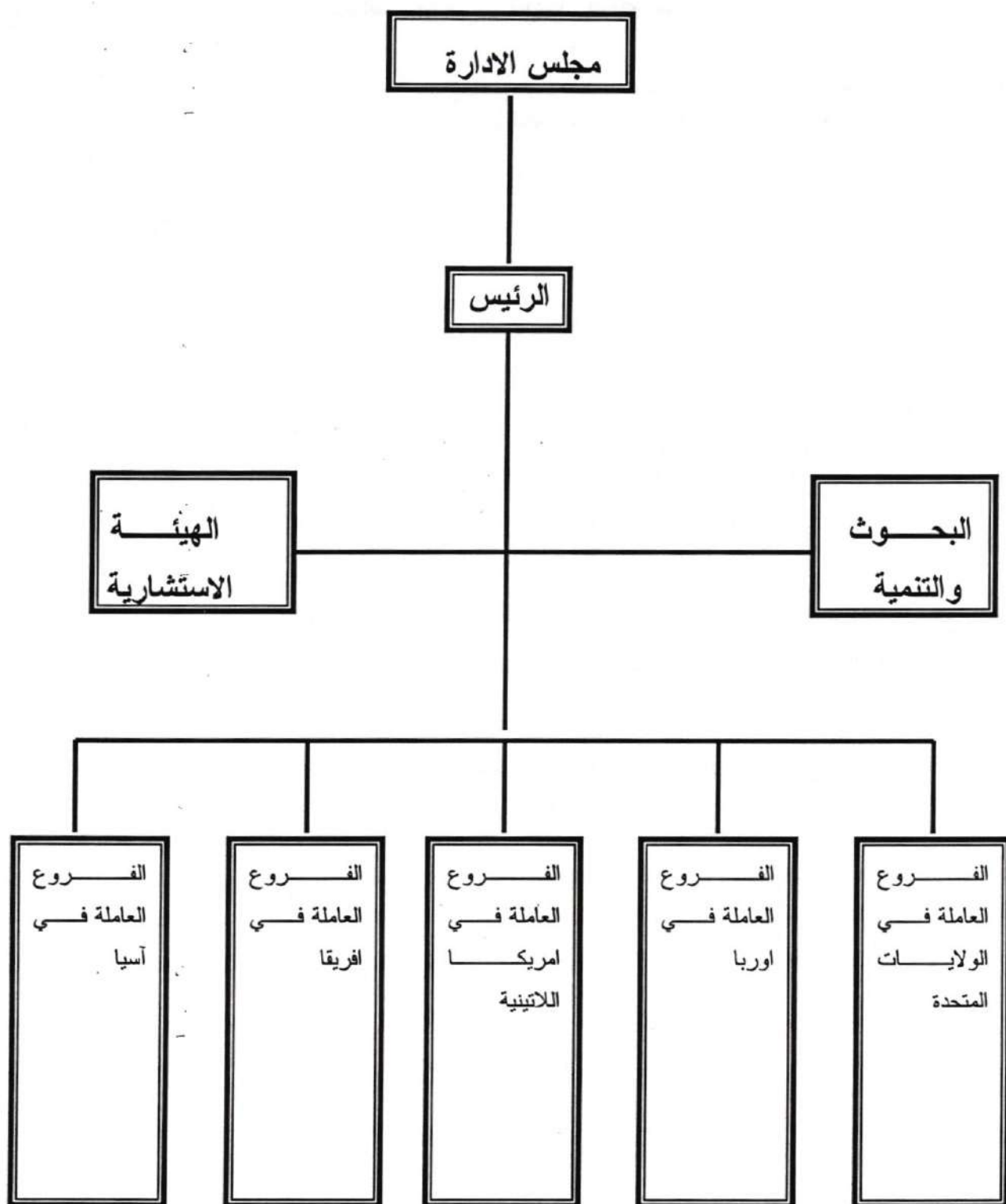
٦- علي السلمي د. - بهدت - سياسات
واستراتيجيات الادارة في الدول النامية مكتبة
غريب القاهرة 1988 .

٧- كريستوفر أ. سوفنتر اجوتال الادارة عبر
الحدود بين القطرية ترجمة سعاد الطنبولي

جدول رقم (١)
النشاط العالمي والهيكل التنظيمي

المرحلة	نشاط الشركة	التنظيم المسؤول عن النشاطات الدولية	المدير المسؤول
الاولى	التصدير المباشر وغير المباشر ولكن حجم التجارة محدود	ادارة التصدير	مدير التصدير ويتبع مدير التسويق المحلي .
الثانية	زيادة اهمية التصدير تقديم المنشأة على الترخيص بالانتاج وتستثمر في الانتاج في الاسواق	قطاع التصدير قطاع النشاط الدولي	مدير القطاع مدير العملية الدولية عادة يلقب نائب الرئيس .
الثالثة	الاجنبية تزيد الاستثمارات الدولية تعاظم وانتشار الاستثمار الدولي تنوع نشاط الاعمال الدولية	نشأ شركة عالمية مركزية كفرع مملوك للأمم . هيكل تنظيمي عالمي على اساس المناطق الجغرافية وخطوط المنتجات والوظائف اداري مشروع يتم ايضا توفير جهاز مساعد دولي .	رئيس يختار من نواب الرئيس . عدم وجود مدير واحد مسؤول عن الاعمال الدولية .

شكل رقم (1)
الهيكل التنظيمي لشركة عالمية ناشئة



جدول رقم (2)

الصفات المطلوبة للمدير في المنظمات العالمية

النسبة	الصفة
20%	قدرة الزوجة والاطفال على التكيف الثقافي
19%	القدرة على القيادة
14%	المعرفة بخصائص العمل
13%	المعرفة بلغة وعادات البلد المضيف
13%	التعليم الجيد
12%	احترام اهل وقوانين البلد المصنف
4%	الخبرات السابقة في المجال الدولي
4%	الرغبة في العمل في الخارج
1%	خصائص اخرى متفرقة
100%	المجموع

جدول رقم (3)

المعايير المستخدمة

النسبة	المعيار
42.9%	الخبرة
40%	التكيف والمرونة
34.3%	المعرفة الفنية بطبيعة العمل
34.3%	الكفاءة والمقدرة والاداء السابق
22.9%	العبقرية الادارية
11.4%	المهارات اللغوية
10%	القدرة على العطاء
10%	الرغبة في العمل في الخارج
7%	العلاقة مع الادارة
5.7%	مستوى التعليم
5.7%	القدرة على الخلق والابداع
4.3%	الاستقلال في الرأي
4.3%	القدرة على الاتصال
2.9%	النضج العقلي
2.9%	نفس المعايير المستخدمة محليا