

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

إدارة الأعمال المالية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة أعمال

من إعداد: د. علي حسين

السنة الجامعية 2025 - 2026

الصفحات	التعيين
3-1	المقدمة
13-3	المحور الأول: مقدمة لإدارة الأعمال الدولية
26-14	المحور الثاني: بيئة الأعمال الدولية — من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق
44 -27	المحور الثالث: نظريات التجارة والاستثمار الأجنبي المباشر والتدويل
60-45	المحور الرابع: الشركة المتعددة الجنسيات وكيف تختلف عن الشركات الوطنية
77 -61	المحور الخامس: تنظيم وهيكلية العمليات الدولية
91-78	المحور السادس: القيادة الدولية
108-92	المحور السابع: إدارة التسويق والإمداد والمالية في العمليات الدولية
125-109	المحور الثامن: الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية الدولية
142-126	المحور التاسع: الإدارة عبر الثقافات
145-143	الخاتمة
158-146	المراجع



المقدمة



تأتي هذه المطبوعة البيداغوجية في مقياس إدارة الأعمال الدولية استجابةً للحاجة المتزايدة إلى فهم التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي المعاصر، حيث لم تعد المؤسسة الاقتصادية محكومة بحدودها الوطنية الضيقة، بل أصبحت تتحرك داخل فضاء دولي متشابك تتفاعل فيه الأسواق، وتتقاطع فيه المصالح، وتتسارع فيه تدفقات السلع والخدمات ورؤوس الأموال والمعرفة والتكنولوجيا. وفي هذا السياق، لم تعد إدارة الأعمال الدولية موضوعاً متخصصاً يهم فئة محدودة من الشركات الكبرى فحسب، بل غدت مجالاً معرفياً ومهنياً أساسياً لكل طالب في علوم التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، ولكل فاعل يسعى إلى فهم منطق التنافس في الاقتصاد العالمي المعاصر (Hill, 2021; Peng, 2019).

لقد أدت العولمة الاقتصادية، والثورة الرقمية، وتنامي دور الشركات متعددة الجنسيات، واتساع التجارة الإلكترونية، وتسارع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال بصورة جذرية، بحيث أصبح المدير المعاصر مطالباً بتجاوز المنظور المحلي التقليدي نحو منظور أكثر شمولاً وقدرةً على استيعاب التعقيد الدولي. فالإدارة في السياق الدولي لا تقتصر على توسيع النشاط خارج الحدود، وإنما تعني التعامل مع بيئات قانونية وسياسية وثقافية واقتصادية متباينة، وإدارة المخاطر المرتبطة بأسعار الصرف، وتنسيق العمليات عبر فروع متعددة، وبناء استراتيجيات تسويقية وتنظيمية ومالية وبشرية قادرة على التكيف مع شروط السوق العالمية (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2019; Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2020).

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه المطبوعة إلى تقديم بناء علمي متدرج ومتكامل لمفاهيم إدارة الأعمال الدولية ونظرياتها وأدواتها التطبيقية، بما يسمح للطالب بالانتقال من الفهم التأسيسي للمفاهيم إلى التحليل الأعمق للظواهر الدولية، ثم إلى استيعاب الانعكاسات العملية لهذه الظواهر على مختلف وظائف المؤسسة. وقد تم تنظيم محتوى المطبوعة في تسعة محاور مترابطة، تبدأ بتحديد ماهية إدارة الأعمال الدولية ودوافعها وأشكال التواجد في الأسواق العالمية، ثم تنتقل إلى تحليل بيئة الأعمال الدولية وتحولاتها من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، قبل التطرق إلى النظريات المفسرة للتجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر والتدويل. بعد ذلك، تعالج المطبوعة الشركة متعددة الجنسيات بوصفها الفاعل المحوري في الاقتصاد العالمي، ثم تدرس تنظيم وهيكلية العمليات الدولية، والقيادة الدولية، وإدارة الوظائف التشغيلية الدولية من تسويق وإمداد ومالية، وإدارة الموارد البشرية الدولية، وصولاً إلى الإدارة عبر الثقافات باعتبارها من أكثر أبعاد الأعمال الدولية حساسية وتعقيداً.

وتنبع أهمية هذا البناء من كونه لا يكتفي بعرض المعارف النظرية المجردة، بل يسعى إلى الربط المستمر بين التحليل الأكاديمي والواقع العملي الذي تعيشه المؤسسات الدولية اليوم. فالمقصود من هذا المقياس ليس فقط تعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية، وإنما تمكينه من تطوير قدرة تحليلية وتفسيرية تساعد على قراءة الظواهر الدولية بمنهج علمي، وفهم منطق قرارات الشركات في التدويل، وتحليل تأثير الاختلافات الثقافية والمؤسسية على الاستراتيجية والأداء، واستيعاب الكيفية التي تتكامل بها مختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة الدولية.

وعليه، يمكن القول إن هذه المطبوعة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف البيداغوجية الأساسية، من أهمها:

تمكين الطالب من استيعاب المفاهيم والنظريات الأساسية في إدارة الأعمال الدولية.

تنمية قدرته على تحليل البيئة الدولية الاقتصادية والسياسية والثقافية والمؤسسية.

فهم منطق تدويل المؤسسات وأشكال حضورها في الأسواق الخارجية.

استيعاب خصوصية الشركات متعددة الجنسيات من حيث الهيكلة والقيادة والعمليات.

تطوير القدرة على الربط بين الأبعاد الاستراتيجية والوظيفية والإنسانية للأعمال الدولية.

ترسيخ وعي نقدي بأهمية الثقافة والأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية في التسيير الدولي.

وبذلك، تمثل هذه المطبوعة أداة بيداغوجية مرجعية تروم مرافقة الطالب في بناء تصور متكامل عن إدارة الأعمال الدولية، بوصفها حقلاً معرفياً متعدد الأبعاد يجمع بين الاقتصاد والإدارة والمالية والتسويق والموارد البشرية والثقافة، ويقتضي فهماً مركباً لآليات العمل في عالم يتزايد اندماجه وتعقيده يوماً بعد يوم (UNCTAD, 2023).



المحور الأول: مقدمة لإدارة الأعمال الدولية



المحور الأول: مقدمة لإدارة الأعمال الدولية

تمهيد المحور

يُعدّ هذا المحور الأول حجر الأساس الذي تنبني عليه سائر محاور مقياس إدارة الأعمال الدولية، إذ يضطلع بمهمة تأسيسية جوهرية تتمثل في تمكين الطالب من استيعاب الإطار المفاهيمي والمعرفي الذي يحكم هذا الحقل الأكاديمي الحيوي. فقبل الخوض في التفاصيل التحليلية المتعلقة بالبيئة الدولية أو الاستراتيجيات العالمية، لا بد من بناء قاعدة معرفية صلبة تجيب عن الأسئلة الجوهرية الأولى: ما إدارة الأعمال الدولية؟ ولماذا تتوجه المنظمات نحو الأسواق الخارجية؟ وكيف تختار أشكال تواجدها في المسرح العالمي؟

إن العالم المعاصر يشهد تحولات عميقة في هياكل الإنتاج والتوزيع والتبادل التجاري، وقد باتت الحدود الجغرافية عاجزة عن تقييد حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال والمعلومات. في هذا السياق، أضحت فهم آليات إدارة الأعمال على المستوى الدولي ليس ترفاً أكاديمياً، بل ضرورة حتمية لكل مدير أو صانع قرار أو باحث اقتصادي يسعى إلى التعامل الرشيد مع متطلبات الاقتصاد المعولم.

الأهداف التعليمية للمحور

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

🎯 **الهدف المعرفي الأول:** تعريف إدارة الأعمال الدولية تعريفاً علمياً دقيقاً، والتمييز بينها وبين الإدارة المحلية من حيث الطبيعة والتعقيد والأبعاد.

🎯 **الهدف المعرفي الثاني:** استيعاب التطور التاريخي لحقل إدارة الأعمال الدولية كمرحلة حتمية نشأت استجابةً لمتطلبات التكامل الاقتصادي العالمي.

🎯 **الهدف التطبيقي الأول:** تصنيف وتحليل الدوافع التي تدفع المنظمات نحو التدويل، والتمييز بين عوامل الدفع الداخلية وعوامل الجذب الخارجية.

🎯 **الهدف التطبيقي الثاني:** التعرف على الأشكال المتعددة للتواجد في الأسواق الدولية، وتقييم كل شكل من حيث درجة المخاطرة والالتزام بالموارد.

🎯 **الهدف التحليلي:** ربط المفاهيم النظرية بالواقع التطبيقي من خلال قراءة نقدية لتجارب المنظمات التي اختارت مسار التدويل.

أولاً: ماهية إدارة الأعمال الدولية وتطورها التاريخي

1.1 التعريف والمفهوم

تُعدّ إدارة الأعمال الدولية من أكثر الحقول المعرفية ديناميكية وتشعباً في علوم التسيير المعاصرة، وقد تعددت تعريفاتها تبعاً لتعدد زوايا تناول ومستويات التحليل. فمن منظور وظيفي، يعرفها (Griffin & Pustay, 2020, p. 4) بأنها "مجموع المعاملات التجارية التي تتم بين طرفين أو أكثر من دول مختلفة، سواء كانت هذه المعاملات تجارية خاصة أو حكومية، وتشمل المبيعات والاستثمارات والنقل عبر الحدود الوطنية". أما من منظور إداري أكثر شمولاً، فيُعرفها (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2019, p. 6) بأنها "تطبيق الوظائف الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في بيئة دولية متعددة الثقافات والأنظمة القانونية والاقتصادية".

ما يجمع هذه التعريفات هو عنصر مشترك محوري: تجاوز الحدود الوطنية. فإدارة الأعمال الدولية ليست مجرد امتداد هندسي للإدارة المحلية، بل هي نمط مغاير كيفياً يفرض على المدير التعامل مع درجة عالية من التعقيد البيئي والغموض القراري. (Hill, 2021) وهذا ما يجعلها حقلاً مستقلاً بذاته لا فرعاً ثانوياً من فروع الإدارة العامة.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح "الأعمال الدولية" يحمل في طياته ثلاثة أبعاد متكاملة (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2020):

- البُعد الجغرافي: انتشار الأنشطة التجارية عبر حدود دولة واحدة أو أكثر.
- البُعد التنظيمي: إدارة موارد وعمليات متعددة الجنسيات بكفاءة وفعالية.
- البُعد الاستراتيجي: اتخاذ قرارات تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات المعقدة بين البيئات الدولية المتباينة.

1.2 التطور التاريخي لحقل إدارة الأعمال الدولية

إن فهم الجذور التاريخية لأي حقل معرفي يُعدّ شرطاً أساسياً لاستيعاب حاضره واستشراف مستقبله. وتمتد جذور الأعمال الدولية إلى آلاف السنين، حيث عرفت الحضارات القديمة أشكالاً من التبادل التجاري العابر للحدود، كطريق الحرير الذي ربط آسيا بأوروبا عبر القرون الوسطى. غير أن الأعمال الدولية بمفهومها الحديث لم تتشكل إلا في مراحل تاريخية متتابعة يمكن تصنيفها على النحو الآتي: (Verbeke, 2013)

أ- المرحلة الاستعمارية (القرن الخامس عشر – القرن التاسع عشر):

تميزت هذه المرحلة بسيطرة الشركات الاحتكارية الكبرى، كشركة الهند الشرقية البريطانية والهولندية، التي مارست أنشطة تجارية واسعة النطاق في المستعمرات. وقد ارتكزت هذه الأنشطة على نمط الاستخراج والتصدير، مع غياب شبه تام لمفهوم الاستثمار المتبادل.

ب- مرحلة الثورة الصناعية وما تلاها (القرن التاسع عشر – النصف الأول من القرن العشرين):

أفضت الثورة الصناعية إلى نشوء شركات صناعية كبرى، مما فتح الباب أمام التوسع الإنتاجي خارج الحدود. وشهدت

هذه المرحلة البدايات الأولى للاستثمار الأجنبي المباشر، حيث بدأت شركات أمريكية وأوروبية بإنشاء مصانع في الخارج (Dunning & Lundan, 2008).

ج- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: (1945 – 1980)

مثّلت هذه المرحلة نقطة تحول فارقة، إذ شهد العالم نشوء مؤسسات دولية منظّمة للتجارة والمال كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي وما عُرف بـ "الجات". وانتشرت الشركات المتعددة الجنسيات على نطاق غير مسبوق، مما استوجب تطوير نظريات وأدوات إدارية جديدة قادرة على استيعاب تعقيدات الإدارة عبر الحدود. (Buckley & Casson, 1976)

د- مرحلة العولمة المتسارعة (1980 – حتى اليوم):

يُجمع الباحثون على أن العقود الأخيرة شهدت تحولات هيكلية عميقة في طبيعة الأعمال الدولية، مدفوعة بثلاثة محركات رئيسية: (Friedman, 2005; Stiglitz, 2017)

- الثورة التكنولوجية: التي أحدثت ثورة في تكاليف التواصل والنقل.
- التحرير التجاري: من خلال تفكيك الحواجز الجمركية وغير الجمركية.
- التكامل الإقليمي: عبر كتلات كالاتحاد الأوروبي ومنطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية.

1.3 الفرق بين الإدارة المحلية وإدارة الأعمال الدولية

إن الفارق بين النمطين ليس مجرد توسع في النطاق الجغرافي، بل يمتد ليشمل أبعاداً جوهرية متعددة. يلخص الجدول التالي أبرز هذه الفوارق:

معايير المقارنة	الإدارة المحلية	إدارة الأعمال الدولية
نطاق العمل	داخل حدود دولة واحدة	عبر حدود دولتين أو أكثر
العملة المستخدمة	عملة واحدة	عملات متعددة مع مخاطر الصرف
الإطار القانوني	نظام قانوني واحد	أنظمة قانونية متعددة ومتباينة
البيئة الثقافية	ثقافة متجانسة نسبياً	تعدد ثقافي يستلزم إدارة التنوع
درجة التعقيد البيئي	معتدلة	مرتفعة جداً
مستوى المخاطر	أدنى نسبياً	مرتفع ومتشعب
الميزة التنافسية	محلية المنشأ	ذات طابع عالمي متعدد المصادر

(Peng, 2019; Hill, 2021)

يؤكد (Peng, 2019, p. 9) أن "الانتقال من الإدارة المحلية إلى الدولية يستلزم إعادة برمجة ذهنية شاملة للمدير، تتجاوز مجرد اكتساب معرفة بأسواق جديدة، لتشمل تطوير قدرة على التفكير في منطق متعدد الأطر والأنظمة المتداخلة."

ثانياً: دوافع وأسباب التدويل

2.1 الإطار التحليلي لدوافع التدويل

يُعدّ فهم الدوافع التي تحرك المنظمات نحو الأسواق الدولية مسألة ذات أهمية استراتيجية قصوى، لأنها تحدد طبيعة النهج المتبع في التدويل ومدى استدامته. وقد أسهمت الأدبيات الأكاديمية في بناء إطار تحليلي ثنائي المحور يصنف هذه الدوافع إلى عوامل دفع داخلية (Push Factors) وعوامل جذب خارجية (Pull Factors) (Cavusgil et al., 2020; Daniels et al., 2019).

غير أن بعض الباحثين يذهب إلى نموذج أكثر تفصيلاً يُعرف بـ "النموذج الدوافعي الرباعي" الذي يقسم أسباب التدويل إلى أربعة محاور كبرى: (Dunning, 1993)

1. دوافع البحث عن الموارد (Resource-Seeking Motives)

2. دوافع البحث عن الأسواق (Market-Seeking Motives)

3. دوافع البحث عن الكفاءة (Efficiency-Seeking Motives)

4. دوافع البحث عن الأصول الاستراتيجية (Strategic Asset-Seeking Motives)

2.2 عوامل الدفع الداخلية

تنشأ عوامل الدفع من داخل البيئة المحلية للمنظمة أو سوقها الوطني، وتدفعها دفعاً نحو البحث عن فضاءات خارجية. ومن أبرز هذه العوامل:

أ- تشبع السوق المحلي:

عندما يبلغ المنتج مرحلة النضج في دورة حياته بالسوق المحلي، وتنخفض معدلات النمو إلى مستويات ضئيلة، تغدو الأسواق الخارجية منفذاً حيوياً لتجديد منحى النمو. (Vernon, 1966) وقد أثبتت نظرية دورة حياة المنتج الدولية لـ Vernon أن كثيراً من المنتجات الأمريكية توسعت خارج حدودها مدفوعة أساساً بتشبع أسواقها الداخلية.

ب- حدة المنافسة الوطنية:

في الصناعات شديدة التنافسية حيث تتآكل الهوامش الربحية، قد يمثل التوجه نحو أسواق دولية أقل تشبعاً أو ذات بنية منافسة مختلفة استراتيجية للهروب من "الاستحواذ التنافسي" المدمر. (Porter, 1990) وهنا يبرز مفهوم الأسواق "الزرقاء" التي تسعى فيها الشركة إلى إيجاد فضاء تنافسي جديد.

ج- تراجع المبيعات المحلية والأزمات الاقتصادية:

تُمثل الأزمات الاقتصادية الوطنية محفزاً قوياً للتوجه نحو الخارج، إذ تلجأ المنظمات إلى التنوع الجغرافي كاستراتيجية لتحوط المخاطر وتوزيعها عبر بيئات اقتصادية متعددة غير مترابطة. (Rugman & Verbeke, 2004)

د- الطاقة الإنتاجية الفائضة:

تُفضي الطاقة الإنتاجية الفائضة إلى ارتفاع التكاليف الثابتة للوحدة المنتجة، مما يدفع المنظمات إلى البحث عن أسواق تصريف خارجية تستوعب هذه الطاقة وتحقق اقتصاديات الحجم الكبير. (Krugman, Obstfeld & Melitz, 2018)

2.3 عوامل الجذب الخارجية

في المقابل، تنبع عوامل الجذب من خصائص الأسواق أو البيئات الدولية الخارجية التي تستقطب المنظمات وتحفزها على التوسع نحوها:

أ- الوصول إلى الموارد الطبيعية والمادية:

يشكّل الوصول إلى مواد خام رخيصة أو نادرة أحد أقدم دوافع التدويل وأكثرها استقراراً عبر التاريخ. فقد هيمنت شركات النفط الدولية الكبرى على خرائط الاستثمار العالمي مدفوعةً بهذا الدافع الجوهري. (Dunning & Lundan, 2008) كما تتوجه شركات التعدين والزراعة نحو مناطق بعينها بسبب توافر الموارد الطبيعية بتكاليف تنافسية.

ب- العمالة الماهرة بتكلفة منخفضة:

تُعدّ قضية تكاليف العمالة من أكثر العوامل استحضاراً في قرارات التدويل، ولا سيما في قطاعات التصنيع والخدمات المعلوماتية. فقد وُجّهت شركات التكنولوجيا الكبرى مراكز تطويرها نحو الهند والصين بحثاً عن كفاءات تقنية عالية بتكاليف أقل بكثير مقارنة بالدول الأصل. (Bhagwati, 2004)

ج- حجم السوق وإمكانات النمو:

تُشكّل الأسواق الناشئة الكبرى، كالصين والهند والبرازيل وإندونيسيا، قطباً جذاباً استثنائياً بحكم حجم سكانها المتنامي وطبقتها الوسطى الصاعدة. إذ يرى (Prahalad, 2006) أن "قاعدة الهرم الاقتصادي" تمثل سوقاً ضخمة لم تُستثمر بعد بالشكل المناسب.

د- حوافز الاستثمار في الدول المضيفة:

تلجأ كثير من الدول إلى تقديم حوافز تنافسية جاذبة للاستثمار الأجنبي، تشمل الإعفاءات الضريبية، وتوفير البنية التحتية، وتخفيف القيود التنظيمية. وقد شكّلت هذه الحوافز محددات رئيسية في قرارات توطيد الاستثمار لدى الشركات متعددة الجنسيات. (UNCTAD, 2022)

هـ- التفوق التكنولوجي والميزة التنافسية:

تسعى بعض الشركات إلى الوجود الدولي بهدف اكتساب تقنيات جديدة أو امتصاص معارف متقدمة غير متاحة في بيئتها المحلية، وهو ما يُعرف بـ "الاستثمار الاستراتيجي في الأصول المعرفية". (Kogut & Zander, 1993)

2.4 اقتصاديات الحجم كمحرك رئيسي للتدويل

تُقدّم الأدبيات الاقتصادية مفهوم "وفرات الحجم" (Economies of Scale) بوصفه أحد أقوى المبررات الاقتصادية للتدويل. فعندما توزع الشركة تكاليفها الثابتة على كميات إنتاجية كبيرة تستهدف أسواقاً عالمية واسعة، ينخفض متوسط تكلفة الوحدة الواحدة بشكل ملحوظ، مما يمنحها مزايا تنافسية كبيرة في التسعير والربحية (Krugman et al., 2018).

يُضيف (Porter, 1990, p. 33) بعداً استراتيجياً مهماً حين يُشير إلى أن "الشركات التي تتنافس عالمياً تستطيع تشغيل طاقاتها الإنتاجية بشكل أكمل وتحقيق اقتصاديات حجم تجعل من الاستحالة على المنافسين المحليين مضاهاتها من حيث التكلفة". وبذلك يتحول التدويل من مجرد استراتيجية للنمو إلى أداة دفاعية لحماية الموقع التنافسي.

في السياق ذاته، يُفرّق الباحثون بين نوعين من وفرات الحجم في السياق الدولي: (Verbeke, 2013)

- وفرات الحجم الداخلية: المرتبطة بتكاليف الإنتاج والعمليات داخل المنظمة.
- وفرات الحجم الخارجية: المرتبطة بالتجمعات الصناعية (Clusters) والشبكات الدولية.

ثالثاً: أشكال التواجد في السوق الدولية

3.1 الإطار التصنيفي لأوضاع الدخول الدولي

لعل اختيار الشكل الملائم للدخول إلى الأسواق الدولية من أكثر القرارات الاستراتيجية حساسيةً وتعقيداً في مسيرة تدويل أي منظمة. ويرى (Root, 1994, p. 1) أن "قرار وضع الدخول يحدد بشكل حاسم ليس فقط حجم الموارد المُلتزمة، بل كذلك طبيعة المخاطر المواجهة والعوائد المتوقعة من التواجد الدولي". وتتوزع هذه الأشكال على محور تصاعدي يمتد من أدنى درجات الالتزام والمخاطرة إلى أعلاها: (Koch, 2001)

3.2 التجارة الخارجية (التصدير والاستيراد)

تُمثل التجارة الخارجية البوابة الأكثر شيوعاً وأقلها تعقيداً للدخول إلى الأسواق الدولية، وتتخذ شكلين رئيسيين:

أ- التصدير المباشر:

تتولى فيه المنظمة بنفسها تسويق وبيع منتجاتها في الأسواق الأجنبية، سواء عبر قوة مبيعات خاصة أو مكاتب تمثيل خارجية. ويتيح هذا النمط درجة أعلى من التحكم في السوق وعلاقات مباشرة مع العملاء، غير أنه يستلزم استثمارات أعلى في البنية التحتية التسويقية الدولية. (Hollensen, 2020)

ب- التصدير غير المباشر:

تلجأ فيه المنظمة إلى وسطاء متخصصين (وكلاء، موزعون، شركات تجارة دولية) يضطلعون بمهام التسويق والتوزيع في الأسواق الخارجية. وتكمن ميزته الأساسية في انخفاض التكاليف وتقليل المخاطر، غير أنه يُفضي إلى فقدان السيطرة على عناصر التسويق المهمة. (Cavusgil et al., 2020)

وقد وثّقت إحصاءات منظمة التجارة العالمية أن قيمة تجارة السلع العالمية بلغت نحو 25 تريليون دولار عام 2022، مع تزايد مستمر في حصة تجارة الخدمات التي اقتربت من 7 تريليونات دولار (WTO, 2023)، مما يعكس الحجم الهائل لهذا الشكل من أشكال الأعمال الدولية.

3.3 الترخيص والامتياز التجاري

أ- الترخيص: (Licensing)

يُعرفه (Contractor, 1981, p. 23) بأنه "اتفاق تعاقدية تمنح بموجبه شركة (المُرخص) حقوق استخدام أصل ملكيتها الفكرية—من براءات اختراع وعلامات تجارية وأسرار تصنيع—إلى شركة أجنبية (المُرخص له) في مقابل عوائد مالية (Royalties) وفق شروط محددة". وتبرز أهمية هذا النمط في القطاعات التكنولوجية الكثيفة المعرفة، كصناعة الأدوية والبرمجيات والكيمويات.

/المزايا: انخفاض تكاليف الدخول وتلافي المخاطر السياسية في الدول المضيفة.

/المخاطر: احتمال نقل المعرفة إلى منافسين محتملين وصعوبة ضبط جودة المنتج في الخارج. (Hill, 2021)

ب- الامتياز التجاري: (Franchising)

يُمثل الامتياز شكلاً أكثر شمولاً من الترخيص، إذ يمنح المُميّز (Franchisor) الحق للمُمتماز (Franchisee) بتشغيل نموذج أعمال متكامل وفق معايير دقيقة تشمل العلامة التجارية والعمليات والخدمات والتسويق. (Alon, 2006) ومن أبرز نماذجه العالمية: ماكدونالدز، وسبستوي، وهيلتون الفنادق، التي نجحت في الانتشار العالمي الواسع عبر هذا النمط. يُشير (Doherty, 2007) إلى أن الامتياز التجاري الدولي أصبح أحد أسرع أشكال التدويل نمواً، حيث تجاوز عدد نقاط الامتياز العاملة على المستوى العالمي ثمانية ملايين منفذ في مطلع العقد الثالث من الألفية الثالثة.

3.4 التحالفات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة

أ- التحالفات الاستراتيجية: (Strategic Alliances)

يُعرفها (Doz & Hamel, 1998, p. 4) بأنها "شراكة بين شركتين مستقلتين أو أكثر تُقرران العمل معاً لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة، مع احتفاظ كل منهما باستقلاليتها القانونية والتشغيلية". وقد تشمل التحالفات التعاون في البحث والتطوير، والإنتاج، أو التسويق.

ب- المشاريع المشتركة: (Joint Ventures)

تتجاوز المشاريع المشتركة مستوى التحالف لتتضمن إنشاء كيان قانوني جديد مستقل يمتلكه الشركتان المشاركة بحصص متفق عليها، وتتقاسم من خلاله رأس المال والمخاطر والقرارات الإدارية. (Kogut, 1988) وتُعدّ هذه الآلية شائعة الاستخدام في الأسواق التي تفرض قيوداً على التملك الأجنبي الكامل، كما كان الحال في الصين قبل الإصلاحات الأخيرة.

تُفيد الدراسات أن المشاريع المشتركة تواجه معدل فشل مرتفعاً نسبياً يقترب من 50% على المدى البعيد، ويُعزى ذلك بصورة رئيسية إلى الصراعات الثقافية وإشكاليات الحوكمة المشتركة. (Park & Russo, 1996)

3.5 الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI - Foreign Direct Investment)

يُمثل الاستثمار الأجنبي المباشر الشكل الأعلى تعقيداً والأكبر التزاماً ضمن منظومة أشكال التواجد الدولي. ويُعرفه صندوق النقد الدولي بأنه "الاستثمار الذي يهدف إلى الحصول على مصلحة دائمة في مؤسسة تعمل في اقتصاد مغاير لاقتصاد المستثمر، مع تأمين قدر من التأثير الفعلي في إدارتها. (IMF, 2009, p. 100)"

وينقسم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين رئيسيين: (UNCTAD, 2022)

أ- الاستثمار الأفقي: (Horizontal FDI)

يحدث حين تُكرّر الشركة الأم نشاطها الإنتاجي ذاته في الدولة المضيفة، مستهدفةً السوق المحلية فيها. وهو الشكل الأكثر شيوعاً في الصناعات التي تتميز بتكاليف نقل مرتفعة أو حواجز جمركية عالية.

ب- الاستثمار العمودي: (Vertical FDI)

يتضمن نقل مراحل مختلفة من سلسلة القيمة إلى دول متعددة وفق منطق التخصص والكفاءة النسبية. فقد تنقل الشركة مرحلة التصنيع إلى دولة ذات عمالة رخيصة، في حين تحتفظ بالبحث والتطوير في بلدها الأصل.

وعلى صعيد الشواهد الإحصائية، أكدت تقارير منظمة الأونكتاد أن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمية بلغت نحو 1.3 تريليون دولار في عام 2022، على الرغم من التراجع الملحوظ مقارنة بذروة ما قبل جائحة كوفيد-19 (UNCTAD, 2023).

3.6 عقود الإدارة وعقود تسليم المفتاح

أ- عقود الإدارة: (Management Contracts)

يقوم مبدأ هذا النمط على تقديم الشركة لخبراتها الإدارية وكوادرها المتخصصة إلى شركة أجنبية مقابل أتعاب محددة، دون أن تمتلك أصولاً إنتاجية في الدولة المضيفة. وينتشر هذا النمط بشكل خاص في قطاعات الفنادق والصحة والمطارات. (Hollensen, 2020)

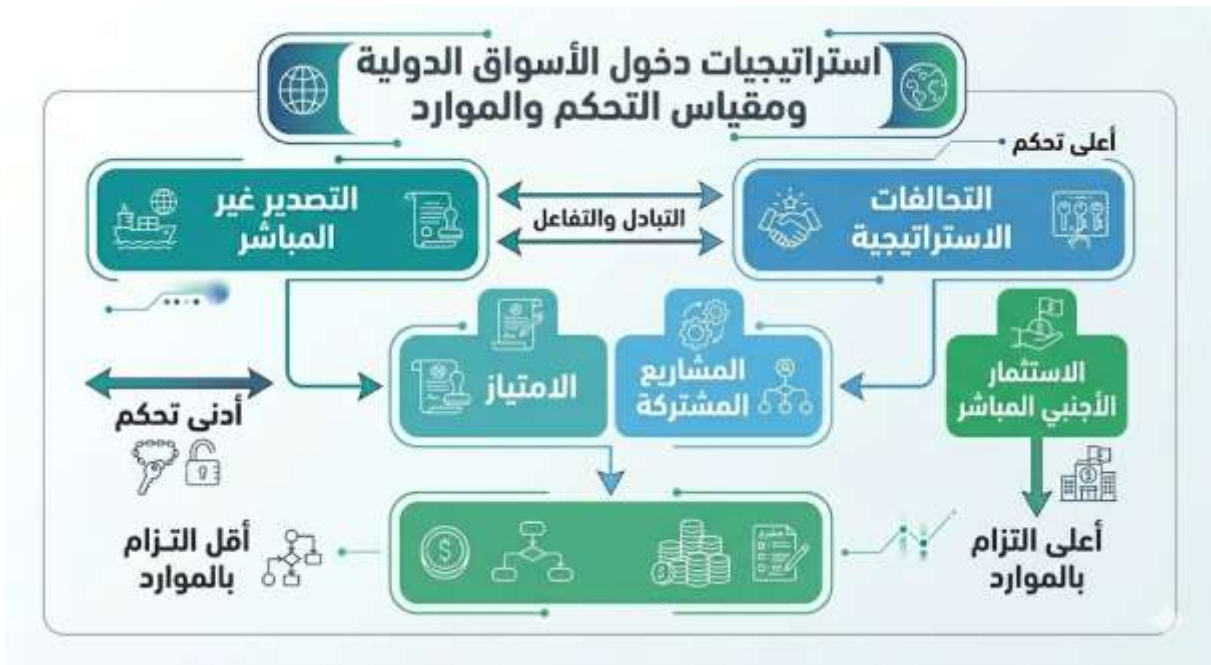
ب- عقود تسليم المفتاح: (Turnkey Contracts)

تتعهد فيها الشركة ببناء منشأة صناعية أو إنتاجية كاملة وتسليمها للمالك جاهزة للتشغيل الفوري. وتشمل هذه العقود عادةً التصميم والتشييد وتوريد المعدات والتدريب وضمانات الأداء. وتلجأ إليها الدول النامية في مشاريع التنمية الاستراتيجية كمحطات الطاقة ومصافي النفط والمجمعات البتروكيماوية. (Root, 1994)

3.7 معايير اختيار شكل التواجد الدولي الأنسب

لا يوجد شكل مثالي واحد للتواجد الدولي يصلح لجميع الحالات، بل يتوقف الاختيار الأمثل على جملة من المتغيرات المتشابهة. ويقترح (Koch, 2001) نموذجاً قراراً يأخذ بعين الاعتبار:

1. خصائص السوق المستهدف: حجمه، ومدى تنافسيته، وطبيعة المستهلك فيه.
 2. البيئة القانونية والتنظيمية: مدى انفتاح الدولة المضيفة على الاستثمار الأجنبي.
 3. قدرات الشركة الذاتية: مواردها المالية والبشرية ومستوى خبرتها الدولية.
 4. طبيعة المنتج أو الخدمة: هل تستلزم تخصيصاً محلياً؟ وهل يمكن نقلها أو ترخيصها؟
 5. أهداف الشركة الاستراتيجية: هل تسعى إلى الحضور قصير المدى أم الاندماج العميق مع السوق؟
- يُلخص الشكل التالي العلاقة بين درجة التحكم ومستوى الالتزام بالموارد في أشكال التواجد الدولي المختلفة:



(Koch, 2001; Hollensen, 2020)

خاتمة المحور

يُختتم هذا المحور التأسيسي بعدد من الاستخلاصات المعرفية التي تُشكّل الإطار المرجعي لما سيليه من محاور:

أولاً: إدارة الأعمال الدولية ليست مجرد إدارة محلية موسّعة جغرافياً، بل هي حقل معرفي مستقل يتمتع بمنطقه التحليلي الخاص وأدواته المنهجية المتميزة، ويفرض على المدير الدولي كفاءات استثنائية في التعامل مع التعقيد والتعدد والغموض البيئي. (Hill, 2021; Peng, 2019).

ثانياً: قرار التدويل لا يُتخذ في فراغ، بل ينبثق من تفاعل ديناميكي بين عوامل دفع تنشأ من قصور البيئة المحلية وضغوطها، وعوامل جذب تنبع من فرص البيئة الدولية وإغراءاتها. والمنظمة الرشيدة هي التي تُحسن قراءة هذه العوامل وتوظيفها في بناء استراتيجية تدويل واضحة ومستدامة. (Dunning, 1993; Cavusgil et al., 2020)

ثالثاً: لا يوجد شكل مثالي موحد للتواجد الدولي يُجزأ عنه. فكل نمط من أنماط الدخول إلى الأسواق الخارجية—من التصدير البسيط إلى الاستثمار الأجنبي المباشر—يحمل معه مزاياه وتكاليفه ومخاطره، وإن الاختيار الأمثل لا يستقيم إلا عبر تحليل موضوعي دقيق يوازن بين قدرات المنظمة الذاتية ومتطلبات البيئة الدولية المستهدفة (Root, 1994; Koch, 2001).

رابعاً: يكشف التطور التاريخي لحقل إدارة الأعمال الدولية عن حقيقة ثابتة: إن العولمة ليست ظاهرة عابرة بل مسار تاريخي تراكمي لا رجعة فيه، يفرض على المنظمات والحكومات والأفراد على حدٍ سواء إعادة النظر في أساليب التفكير وأنماط العمل وخرائط المنافسة. (Friedman, 2005; Stiglitz, 2017)

جسر الربط بالمحاور اللاحقة

يُمثل هذا المحور نقطة انطلاق لرحلة أكاديمية أعمق في أسرار إدارة الأعمال الدولية. فقد أرسى المفاهيم الأساسية وشكّل الإطار التصوري العام الذي سَتُبْنى عليه المحاور التالية، والتي ستتناول بالتفصيل والتحليل:

- البيئة الثقافية والمؤسسية للأعمال الدولية.
- نظريات التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر.
- الاستراتيجيات التنافسية في السياق العالمي.
- إدارة العمليات الدولية وسلاسل الإمداد العابرة للحدود.
- التمويل الدولي وإدارة مخاطر الصرف.



المحور الثاني: بيئة الأعمال الدولية — من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق



تمهيد المحور

إذا كان المحور الأول قد أرسى الإطار المفاهيمي العام لإدارة الأعمال الدولية، فإن هذا المحور الثاني يأخذ بيد الطالب إلى عمق البيئة التي تعمل فيها الشركات الدولية، ويضعه أمام حقيقة جوهرية لا مفر من استيعابها: إن الأعمال الدولية لا تجري في فراغ، بل تنغرس في سياقات اقتصادية ومؤسسية متباينة ومتحولة باستمرار. فالمدير الدولي الذي يجهل طبيعة النظام الاقتصادي السائد في البلد الذي يستهدفه، أو يغفل عن فهم الحقبة التحولية التي يمر بها، يُعرض مشاريعه لمخاطر جسيمة يمكن تفاديها بالمعرفة الكافية.

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات هيكلية عميقة على مستوى الأنظمة الاقتصادية، ربما كان أبرزها انهيار المنظومة الاشتراكية في نهاية الثمانينيات ومطلع التسعينيات من القرن الماضي، وما أفرزه ذلك من اندفاع عشرات الدول نحو تبني نماذج السوق الحرة. وفي الوقت ذاته، تشهد الاقتصادات الرأسمالية العريقة ذاتها تحولاً جذرياً من نموذج إنتاجي صناعي إلى نموذج معرفي رقمي يعيد رسم ملامح المنافسة العالمية من جذورها. وفهم هذين التحولين المتوازيين يُعد شرطاً لازماً لكل من يروم الإمساك بخيوط إدارة الأعمال في الساحة الدولية.

الأهداف التعليمية للمحور

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

🎯 **الهدف المعرفي الأول:** التمييز بوضوح بين النماذج الاقتصادية الكبرى (الاقتصاد المخطط، اقتصاد السوق، الاقتصاد المختلط)، وفهم المنطق الفلسفي والمؤسسي لكل نموذج.

🎯 **الهدف المعرفي الثاني:** استيعاب مفهوم الاقتصاد الانتقالي والآليات المؤسسية التي يتم من خلالها الانتقال من نموذج اقتصادي إلى آخر، مع استحضار أبرز التجارب الدولية في هذا المجال.

🎯 **الهدف التحليلي الأول:** مقارنة استراتيجيتي "التحول التدريجي" و"العلاج بالصدمة" في ضوء نتائجهما الاقتصادية والاجتماعية، وتقييم تداعياتهما على بيئة الأعمال الدولية.

🎯 **الهدف التطبيقي الأول:** تحليل التحديات والفرص التي يواجهها المدير الدولي عند دخول الأسواق الانتقالية، وتحديد المخاطر المؤسسية المصاحبة لهذا الدخول.

🎯 **الهدف المعرفي الثالث:** فهم ملامح الاقتصاد القائم على المعرفة والتحول الرقمي، وإدراك انعكاساتهما على استراتيجيات الشركات الدولية ونماذج أعمالها.

🎯 **الهدف التحليلي الثاني:** ربط التحولات الاقتصادية الكبرى بالمتغيرات الإدارية التشغيلية، من خلال قراءة نقدية للجداول المقارنة والشواهد الإحصائية المعروضة.

أولاً: خريطة الأنظمة الاقتصادية العالمية — الإطار التصنيفي

1.1 لماذا يهم نوع النظام الاقتصادي المدير الدولي؟

قبل الخوض في تفاصيل التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، لا بد من الإجابة عن سؤال جوهري: لماذا ينبغي للمدير الدولي أن يُعنى أصلاً بنوع النظام الاقتصادي السائد في الدولة التي يستهدفها؟

الإجابة واضحة: لأن النظام الاقتصادي هو الذي يُحدد من يملك وسائل الإنتاج، ومن يقرر الأسعار، ومن يتحكم في تدفق رؤوس الأموال والسلع، وما مدى حرية المنافسة الأجنبية في استئثار حصص السوق. (Hill, 2021) فالشركة التي تدخل اقتصاداً تُهيمن عليه الدولة وفق منطق التخطيط المركزي ستواجه قواعد لعبة مختلفة كلياً عن تلك التي تنشط في سوق حرة تنافسية. ويذهب (Peng, 2019, p. 71) إلى أن "فهم المؤسسات الاقتصادية الرسمية وغير الرسمية في البلد المضيف هو الركيزة الأولى لأي استراتيجية دخول ناجحة".

1.2 الاقتصاد المخطط مركزياً: المنطق والآليات والقيود

يقوم الاقتصاد المخطط مركزياً على فرضية فلسفية أساسية مفادها أن الدولة، بحكم إمكانية وصولها إلى المعلومات الشاملة وقدرتها على التنسيق الكلي، أقدر من آليات السوق العمياء على تخصيص الموارد تخصيصاً أمثل يخدم الصالح العام. (Kornai, 1992) وقد تجسد هذا النموذج بأجلى صوره في الاتحاد السوفيتي ودول الكتلة الاشتراكية خلال القرن العشرين، وإن احتفظ بأشكال معدلة منه في بعض الدول حتى اليوم ككوريا الشمالية وكوبا.

تتجلى السمات الرئيسية لهذا النموذج في: (Lavigne, 1999)

أ- الملكية العامة لوسائل الإنتاج:

تمتلك الدولة المصانع والأراضي الزراعية والمرافق العامة وجميع الأصول الإنتاجية الكبرى. ولا توجد في هذا النموذج ملكية خاصة حقيقية للأدوات الإنتاجية الكبرى، مما يُقلص دوافع الابتكار والمخاطرة والاستثمار الخاص.

ب- التخطيط المركزي للإنتاج والتوزيع:

تُحدد خطط الإنتاج الخمسية (أو متعددة السنوات) ما يجب إنتاجه وبأي كميات وبأي أسعار وكيف يُوزَّع، بمعزل عن إشارات السوق وآليات العرض والطلب. وقد أفضى هذا إلى مشكلات هيكلية متكررة في الندرة والفائض والتخصيص غير الكفاء للموارد. (Kornai, 1992)

ج- تحديد الأسعار إدارياً:

تُعيَّن الأسعار بقرار سياسي وليس وفق ندرة الموارد أو قوى السوق، مما يُفضي إلى تشويه إشارات السعر وإهدار المعلومات الاقتصادية التي تُشكل العصب الحيوي لكفاءة التخصيص في ظل السوق. (Hayek, 1945)

د- الانغلاق النسبي على الاستثمار الأجنبي:

تتعامل الاقتصادات المخططة عموماً مع الاستثمار الأجنبي المباشر بريبة أيديولوجية عميقة، وتفرض عليه قيوداً صارمة

حماية للمشروع العام وتحاشياً لـ "التبعية الاقتصادية". وهذا ما يجعل دخول الشركات الدولية إلى هذه الأسواق محفوفاً بعقبات جسيمة. (Dunning & Lundan, 2008)

1.3 اقتصاد السوق: المبادئ والآليات والأثر على الأعمال الدولية

في النقيض من ذلك، يركز اقتصاد السوق على مبدأ أن التفاعل الحر بين العرض والطلب — عبر آلية الأسعار — هو الأكفأ في تخصيص الموارد الشحيحة بين الاستخدامات المتنافسة (Smith, 1776) كما استشهد به في (Hill, 2021) وفي هذا النموذج:

- الملكية الخاصة مصونة قانونياً وتمثل دافعاً أساسياً للاستثمار والابتكار.
- المنافسة تُحرك الكفاءة وتدفع نحو خفض التكاليف وتحسين الجودة.
- حرية الدخول والخروج من الأسواق تُتيح التوزيع الديناميكي للموارد.
- الحكومة تضطلع بدور تنظيمي وتصحيحي لإخفاقات السوق، لا بدور التخطيط والتوجيه المباشر (Stiglitz, 2017).

من منظور الأعمال الدولية، تُتيح اقتصادات السوق بيئة أكثر استقطاباً للاستثمار الأجنبي، إذ تضمن قواعد أكثر وضوحاً وشفافية لحماية حقوق الملكية وتحويل الأرباح والمنافسة العادلة. (World Bank, 2022)

1.4 الاقتصاد المختلط: الواقع بين النموذجين

من الناحية العملية، لا يوجد اقتصاد سوق خالص أو اقتصاد مخطط مطلق في عالم اليوم. فمعظم الاقتصادات تقع على طيف يمتد بين النموذجين، وهو ما يُعرف بـ "الاقتصاد المختلط" الذي يجمع بين آليات السوق وتدخل الدولة بدرجات متفاوتة. (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2019) فالولايات المتحدة الأمريكية التي تُعدّ رمزاً للرأسمالية تنفق ما يزيد على ثلث ناتجها المحلي الإجمالي عبر الميزانية الحكومية، فيما تتدخل دول الاتحاد الأوروبي في تنظيم الأسواق بمستوى يفوق ما تفعله الولايات المتحدة بكثير. كذلك الصين التي تصنّف نفسها رسمياً "اقتصادية السوق" تجمع بين تدخل حكومي واسع النطاق وقطاع خاص ديناميكي يتمتع بهامش كبير من الحرية. (Naughton, 2018)

يُلزم هذا الواقع المعقد المدير الدولي بتجنب التصنيفات المجردة والتعامل بدلاً من ذلك مع الخصوصية المؤسسية لكل اقتصاد على حدة، محلاً مستوى التدخل الحكومي الفعلي في مجاله تحديداً ودرجة فاعلية آليات السوق في القطاع الذي يستهدفه. (Peng, 2019)

ثانياً: الاقتصاد الانتقالي — مفهومه وآلياته واستراتيجياته

2.1 تعريف الاقتصاد الانتقالي وحدوده المفاهيمية

ظهر مصطلح "الاقتصاد الانتقالي" أو "التحولي" (Transitional Economy) في الأدبيات الاقتصادية بشكل مكثف إثر انهيار المنظومة الاشتراكية في أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي في الفترة الممتدة بين عامي 1989 و1991. ويُعرفه (Lavigne, 1999, p. 5) بأنه "ذلك النظام الذي يمر بمرحلة تحول منهجي وشامل من نموذج التخطيط المركزي القائم على هيمنة الدولة نحو نموذج اقتصاد السوق القائم على المنافسة والملكية الخاصة وحرية الأسعار".

غير أن الباحثين يُنّهون إلى أن "الانتقال" ليس مساراً خطياً بسيطاً يمضي من نقطة A إلى نقطة B، بل هو عملية غير خطية مليئة بالتعقيدات والتقلبات والتراجعات المحتملة. (Åslund, 2007) ويُميز (Roland, 2000) بين بُعدين متلازمين في عملية التحول:

- التحول الاقتصادي: تحرير الأسعار، الخصخصة، بناء الأسواق المالية.
 - التحول المؤسسي: بناء منظومة قانونية وتنظيمية تحمي حقوق الملكية وتُرسّخ سيادة القانون.
- ويُجمع معظم الباحثين على أن التحول المؤسسي أصعب وأطول أمداً من التحول الاقتصادي التقني، وأنه الأكثر تحدياً لنتائج عملية الانتقال على المدى البعيد. (North, 1990; Roland, 2000)

2.2 الأبعاد الثلاثة لعملية التحول الاقتصادي

البُعد الأول: التحرير الاقتصادي (Economic Liberalization)

يُشير التحرير الاقتصادي إلى مجموعة السياسات الرامية إلى الحد من تدخل الدولة في العمليات الاقتصادية وإطلاق قوى السوق، وتشمل ثلاثة مسارات رئيسية: (Fischer & Sahay, 2000)

أ- تحرير الأسعار:

يُعَدّ تحرير الأسعار من آليات التخطيط المركزي الخطوة الأولى والأكثر فورية في مسار الانتقال. وتستلزم هذه الخطوة إلغاء الدعم الحكومي وتركها تحددها قوى السوق. غير أن الآثار التضخمية لهذه الخطوة قد تكون صادمة، إذ ارتفعت الأسعار في روسيا بنسبة تجاوزت 2500% عام 1992 إثر تحرير الأسعار المفاجئ. (Åslund, 2007)

ب- تحرير التجارة الخارجية:

يتضمن إزالة القيود الجمركية وغير الجمركية على الاستيراد والتصدير، وفتح الباب أمام المنافسة الأجنبية التي كانت محظورة أو مقيدة. وقد أسهم هذا الانفتاح في تسريع اندماج اقتصادات الدول الانتقالية في منظومة الاقتصاد العالمي، وإن اكتنفته في بعض الأحيان آثار اجتماعية مؤلمة كإفلاس الصناعات الوطنية أمام المنافسة الخارجية.

ج- تحرير الاستثمار الأجنبي:

فتح الباب أمام الاستثمار الأجنبي المباشر وإتاحة الفرص للشركات الدولية بالاستحواذ على أصول في الأسواق الانتقالية. وقد مثل ذلك نقطة جذب محورية للشركات الدولية الباحثة عن فرص نمو في أسواق جديدة.

البُعد الثاني: الخصخصة وإعادة الهيكلة (Privatization & Restructuring)

تُعدّ الخصخصة العمود الفقري لعملية التحول نحو اقتصاد السوق، إذ تنطوي على نقل ملكية المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص بأشكال متعددة: (Megginson & Netter, 2001)

- الخصخصة عبر الطرح العام في البورصة: إتاحة أسهم الشركات العامة للبيع في أسواق المال.
 - البيع المباشر لمستثمرين استراتيجيين: وهنا تبرز الفرص الكبرى للشركات الدولية التي قد تستحوذ على مؤسسات حكومية ضخمة بأسعار تفاوضية.
 - برامج قسائم الخصخصة (Voucher Programs): توزيع "قسائم" مجانية على المواطنين تُخوّلهم استبدالها بأسهم في الشركات المُخصّصة، وهو النهج الذي اتبعته تشيكوسلوفاكيا وروسيا في تسعينيات القرن الماضي.
- وقد أبرزت تجارب الخصخصة في دول الانتقال أن النتائج تتباين تبايناً كبيراً تبعاً لجودة الحوكمة وحماية حقوق الملكية ومدى كفاءة الأسواق المالية المصاحبة. (Frydman & Rapaczynski, 1994) فبينما سارت الخصخصة في بولندا وهنغاريا وتشيكيا وفق مسار منظم أسهم في تحسين كفاءة المؤسسات، تحولت في روسيا إلى أداة لتركيز الثروة في أيدي نخبة ضيقة من "الأوليغارشية" نتيجة للثغرات المؤسسية والفساد. (Åslund, 2007)
- من منظور الأعمال الدولية، تُمثل عمليات الخصخصة فرصاً استثمارية نادرة؛ إذ دخلت شركات دولية كبرى إلى أسواق أوروبا الشرقية ودول رابطة الدول المستقلة من خلال الاستحواذ على شركات مُخصّصة بتكاليف أقل بكثير من تكلفة إنشاء مشاريع جديدة من الصفر. (UNCTAD, 2022)

البُعد الثالث: بناء المؤسسات الداعمة للسوق (Institution Building)

يُميز (North, 1990) بين المؤسسات الرسمية (القوانين والأنظمة والعقود) والمؤسسات غير الرسمية (الأعراف والثقافة والقيم الاجتماعية السائدة)، ويرى أن كليهما ضروري لاشتغال الاقتصادات الرأسمالية بكفاءة. وفي سياق الانتقال الاقتصادي، تبرز الحاجة الحادة إلى:

- منظومة قانونية وقضائية مستقلة وفعّالة: لحماية حقوق الملكية وإنفاذ العقود، وهي الركيزة الحاسمة التي بدونها لا يمكن لاستثمار أجنبي جاد أن يثق في استدامة وجوده.
- قطاع مالي متطور: يشمل بنوكاً تجارية فاعلة وأسواق مال وأدوات تمويل متنوعة تُتيح توجيه المدخرات نحو الاستثمارات الأكثر إنتاجية.

- أجهزة تنظيمية مستقلة: تضمن المنافسة العادلة ومكافحة الاحتكار وحماية المستهلك.
 - محاربة الفساد وبناء الشفافية: إذ يُشكّل الفساد العائق الأكبر أمام الاستثمار الأجنبي في كثير من الاقتصادات الانتقالية. (Transparency International, 2022)
- ويُقرّ (Rodrik, 2007, p. 14) بأن "الصفات الاقتصادية التقليدية كالخصخصة وتحرير التجارة لا تُحدث أثرها المتوقع إذا لم تكن مدعومة بمؤسسات قانونية ورقابية راسخة، وهي المؤسسات التي يتطلب بناؤها جيلاً كاملاً في أحسن الأحوال".

2.3 استراتيجيتان في التحول: التدرج مقابل الصدمة

تُمثل المقارنة بين نهجَي التحول الاقتصادي أحد أخصب الجدالات في الأدبيات الاقتصادية الدولية، وتكتسب أهمية عملية كبيرة للمدير الدولي لأنها تُلقي ضوءاً ساطعاً على العلاقة بين السياسات الاقتصادية ودرجة استقرار بيئة الأعمال.

أ- نهج الصدمة (Shock Therapy)

يقوم هذا النهج على افتراض أن التحول الجذري والسريع وعلى جميع المحاور دفعة واحدة هو السبيل الأنجع، لأن الإصلاحات الجزئية قد تعيق بعضها بعضاً وتُفضي إلى حالات وسطى غير مستقرة. (Sachs, 1994) ويتضمن هذا النهج:

- تحرير فوري وشامل للأسعار.
- خصخصة سريعة وواسعة النطاق.
- تثبيت اقتصاد كلي مدعوم برقابة صارمة على الميزانية.
- انفتاح تجاري فوري دون مراحل تدريجية.

الحالة الروسية: اعتمدت روسيا هذا النهج في الفترة 1992-1994 تحت وطأة ضغوط صندوق النقد الدولي والبنك الدولي. وقد أفضت السرعة المتناهية للإصلاحات في غياب بنية مؤسسية داعمة إلى نتائج مأساوية: انكمش الناتج المحلي الإجمالي بنسبة تجاوزت 40% بين عامي 1991 و1998، وارتفعت معدلات الفقر ارتفاعاً حاداً، وأفضت عمليات الخصخصة المتسارعة إلى ظاهرة "الأوليغارشية" التي سيطرت على ثروات هائلة في غياب آليات حوكمة رادعة (Stiglitz, 2002). وقد انعكس ذلك سلباً على ثقة المستثمرين الأجانب الذين تحفظوا على ضخ استثمارات كبيرة في بيئة مضطربة مؤسسياً وقانونياً.

ب- نهج التحول التدريجي (Gradualism)

يرتكز هذا النهج على منطق مختلف جوهرياً: يُفضّل التغيير المدروس والمتسلسل الذي يتيح الوقت الكافي لبناء المؤسسات الداعمة ويُقلل الصدمات الاجتماعية. (Roland, 2000) وتُجسّد الصين النموذج الأبرز لهذه المقاربة.

الحالة الصينية: انتهجت الصين منذ 1978 مساراً تدريجياً قائماً على مبدأ "تلمس الحجارة للعبور النهر (摸着石头过河)" المنسوب إلى دنغ هسياو بينغ. تجلّت ملامح هذا النهج في: (Naughton, 2018)

- البدء بإصلاح القطاع الزراعي قبل الصناعي.
 - إنشاء "المناطق الاقتصادية الخاصة" كمختبرات محدودة لآليات السوق قبل تعميمها.
 - الحفاظ على سيطرة الدولة في القطاعات الاستراتيجية مع السماح للقطاع الخاص بالنمو في قطاعات أخرى.
 - الانفتاح التدريجي على الاستثمار الأجنبي المباشر وفق شروط تحمي الصناعة الوطنية.
- أسهم هذا النهج في تحقيق معدلات نمو استثنائية تجاوزت 9% سنوياً لأربعة عقود متتالية، مع تراجع نسبة الفقر من أكثر من 88% عام 1981 إلى أقل من 1% عام 2019. (World Bank, 2022)

مقارنة شاملة بين النهجين:

معيارالمقارنة	نهج الصدمة	التحول التدريجي
سرعة التحول	فورية وشاملة	تدريجية ومتسلسلة
الأثر الاقتصادي قصير المدى	صادم وانكماش	أكثر استقراراً نسبياً
الأثر الاقتصادي بعيد المدى	متباين حسب السياق	ناجح في الحالة الصينية
المخاطر الاجتماعية	مرتفعة جداً	معتدلة
جاذبية الاستثمار الأجنبي	منخفضة في البداية	متصاعدة تدريجياً
أبرز التجارب	روسيا، بولندا (بدرجة أقل)	الصين، فيتنام
المتطلبات المؤسسية	تُفترض موجودة مسبقاً	تُبنى بالتوازي مع التحول

(Åslund, 2007; Roland, 2000; Naughton, 2018)

2.4. الاقتصادات الانتقالية من منظور المدير الدولي: الفرص والمخاطر

تُفرز بيئة الاقتصادات الانتقالية مزيجاً فريداً من الفرص الاستثنائية والمخاطر الجسيمة التي يتعين على المدير الدولي الحاذق أن يُحسن قراءتها والتعامل معها:

أولاً — الفرص الاستثنائية:

- الأسواق البكر عالية الإمكانات: تُتيح الاقتصادات الانتقالية أسواقاً لم تشبعها المنافسة بعد، مع طبقة وسطى ناشئة متزايدة الاستهلاك تتطلع إلى السلع والخدمات التي وفّرت منها محدودية العرض في ظل الاقتصاد المخطط. (Prahalad, 2006)

- فرص الاستحواذ والشراكات الاستراتيجية: تُتيح عمليات الخصخصة اقتناء أصول إنتاجية قيّمة—مصانع وشبكات توزيع وعلامات تجارية محلية—بتكلفة أقل بكثير من قيمتها الحقيقية.
- الميزة التنافسية للسبق: الشركات التي تجرؤ على الدخول المبكر إلى هذه الأسواق وتُحسن بناء علاقاتها ومواقعها تستفيد من "مزايا المحرك الأول (First-Mover Advantages)" وتُرسّخ وجودها قبل تدفق المنافسين (Lieberman & Montgomery, 1988).

ثانياً — المخاطر الجسيمة:

- مخاطر غياب سيادة القانون: في اقتصادات لا يزال نظامها القانوني في طور البناء، قد تكون عقود الاستثمار غير قابلة للتنفيذ الفعلي، وحقوق الملكية الفكرية عرضة للانتهاك.
 - مخاطر الفساد وعدم الشفافية: تُصنّف معظم الاقتصادات الانتقالية في مراتب منخفضة على مؤشرات الشفافية الدولية، مما يُرتّب تكاليف معاملات غير رسمية مرتفعة. (Transparency International, 2022)
 - مخاطر التقلب السياسي: قد تُفضي الاضطرابات السياسية إلى تراجع مفاجئة عن مسار الانفتاح، أو إلى تأميم الأصول الأجنبية.
 - مخاطر العملة وعدم الاستقرار الكلي: شهدت كثير من الاقتصادات الانتقالية موجات تضخمية حادة وتراجعا في قيمة عملاتها أفضى إلى خسائر فادحة للمستثمرين الأجانب.
- يرى (Meyer & Peng, 2005, p. 603) أن "الأطر المؤسسية في الاقتصادات الانتقالية تُحدد القيود التي تواجه الشركات الدولية، والمحرك الأساسي لاختلاف استراتيجياتها عن تلك المعمول بها في الأسواق المتطورة."

ثالثاً: التحول نحو اقتصاد المعرفة والرقمنة

3.1 مفهوم اقتصاد المعرفة وإشكالية التعريف

يُضاف إلى مشهد التحولات الاقتصادية الكبرى بُعد تحليلي ثانٍ لا يقل أهمية: التحول من الاقتصاد الصناعي التقليدي نحو "اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy)"، وهو التحول الذي يشمل الاقتصادات المتقدمة والناشئة على حد سواء، وإن بوتائر ودرجات متباينة.

يُعرف (OECD, 1996, p. 7) اقتصاد المعرفة بأنه "الاقتصاد الذي يركز على إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها محركاً رئيسياً للنمو وخلق الثروة وتوفير فرص العمل في جميع الصناعات". ويوسع (Drucker, 1993) هذا المفهوم ليشمل الانقلاب الجوهري في عوامل الإنتاج، إذ تحوّل العامل الأساسي للثروة من الأرض ورأس المال والعمل اليدوي إلى "رأس المال المعرفي" و"رأس المال البشري".

وتتمثل أبرز ملامح هذا الاقتصاد في: (Stiglitz & Greenwald, 2014)

- مركزية الابتكار: لم يعد الابتكار موقفاً عرضياً بل بات عملية منهجية مستمرة هي شريان الحياة للمنظمات في البيئة التنافسية الجديدة.
- اللاملموسية (Intangibility): الأصول الأكثر قيمة في الاقتصاد الجديد—كالخوارزميات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية والبيانات—لا يمكن لمسها أو رؤيتها.
- تناقص تكاليف التكرار: على خلاف السلع المادية، المنتجات المعرفية كالبرمجيات يمكن تكرارها بتكلفة هامشية تقترب من الصفر.
- اقتصاديات الشبكة (Network Effects): تزداد قيمة المنتجات المعرفية كلما ازداد عدد مستخدميها.

3.2 محركات التحول نحو اقتصاد المعرفة

تعمل ثلاثة محركات متشابكة على دفع عجلة التحول نحو اقتصاد المعرفة في السياق الدولي (Cavusgil et al., 2020; Hill, 2021):

المحرك الأول: ثورة المعلومات والاتصالات (ICT Revolution)

أعادت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات رسم ملامح الاقتصاد العالمي من جذوره، من خلال ما أحدثته من تخفيض جذري في تكاليف التنسيق والاتصال والمعاملات عبر الحدود. فبينما كان إرسال صورة من الولايات المتحدة إلى اليابان يستغرق أياماً ويكلف مئات الدولارات في ثمانينيات القرن الماضي، بات اليوم يتم في أجزاء من الثانية مجاناً عبر شبكة الإنترنت. وقد أدت هذه الثورة إلى: (Friedman, 2005)

- تلاشي أثر المسافة الجغرافية في كثير من قطاعات الخدمات.
- نشوء سلاسل قيمة عالمية (Global Value Chains) بالغة التعقيد تتوزع مراحلها عبر قارات متعددة.
- بروز نماذج أعمال جديدة كالتيجارة الإلكترونية، والخدمات السحابية، والعمل عن بُعد.

المحرك الثاني: التحول نحو الخدمات (Tertiarization of Economies)

شهدت اقتصادات العالم المتقدم تحولاً هيكلياً عميقاً في تركيبة قوى العمل والنتائج الاقتصادية لصالح قطاع الخدمات على حساب الصناعة التحويلية والزراعة. فقد كشفت إحصاءات منظمة العمل الدولية أن قطاع الخدمات يستوعب حالياً أكثر من 50% من إجمالي العمالة العالمية، وتجاوزت حصته من الناتج المحلي الإجمالي لدول مجموعة السبع نسبة 75. (ILO, 2022). ففي الولايات المتحدة انخفض العمال في التصنيع من 19.4 مليون عام 1979 إلى نحو 12.8 مليون عام 2023، في حين ارتفع عدد العاملين في الخدمات ارتفاعاً هائلاً ليُشكّل الغالبية العظمى من القوى العاملة (Bureau of Labor Statistics, 2023).

المحرك الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

يرتكز اقتصاد المعرفة ارتكازاً أساسياً على جودة رأس المال البشري وكثافته المعرفية. وقد أصبحت الدول التي تستثمر في التعليم العالي والبحث والتطوير والتدريب المهني تحتل مواقع متقدمة في سلاسل القيمة العالمية، مما يُعمّق الفجوة بينها وبين الدول التي لا تزال تعتمد على عوامل الإنتاج التقليدية من موارد طبيعية وعمالة رخيصة. (Romer, 1990)

3.3 الجدول المقارن الموسّع: من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد المعرفة

يُقدّم الجدول التالي مقارنة شاملة تغطي الأبعاد الحاسمة لثلاثة نماذج اقتصادية، مع إبراز التداعيات الإدارية المترتبة عليها:

البُعد التحليلي	الاقتصاد المخطط	اقتصاد السوق التقليدي	اقتصاد المعرفة/الرقمي	التأثير على الإدارة الدولية
دور الدولة	مسيطر ومخطط مباشر	منظّم وداعم للقطاع الخاص	ميسّر وموفر بنية تحتية رقمية	تباين في إطار العمل التنظيمي
محرك النمو	الإنتاج المادي الكثيف	الاستثمار الرأسمالي والابتكار	المعلومات والابتكار الرقمي	ضرورة الاستثمار المكثف في R&D
العمالة المطلوبة	عمالة يدوية وفنية	تنوع مهاري متوازن	خبراء المعرفة والتكنولوجيا	الحاجة لإدارة المواهب الدولية
نطاق العمل	محلي/إقليمي محدود	وطني مع توسع دولي تقليدي	عالمي رقمي بلا حدود جغرافية	تلاشي الحواجز الجغرافية التقليدية
طبيعة الأصول	مادية وملموسة	مادية وبعض غير الملموسة	أصول معرفية ورقمية لامللموسة	تحدي حماية الملكية الفكرية دولياً
آلية التسعير	إدارية بقرار مركزي	السوق الحرة	خوارزميات ديناميكية وتسعير تفاعلي	تعقيد استراتيجيات التسعير الدولي
المنافسة	غائبة أو مقيدة جداً	محلية ودولية تقليدية	تنافس عالمي فوري عبر المنصات	ضرورة مراقبة المنافسة العالمية
دورة الابتكار	بطيئة ومركزية	معتدلة وتنافسية	متسارعة ومستمرة	الابتكار أداة بقاء لرافاهية
نموذج الأعمال	تقليدي خطي	متعدد ومتطور	منصات، اشتراكات، اقتصاد مشترك	إعادة هيكلة نماذج الأعمال باستمرار

(OECD, 1996; Drucker, 1993; Cavusgil et al., 2020; Hill, 2021)

3.4 النماذج الاقتصادية الجديدة في ظل الرقمنة

أبرزت ثورة التكنولوجيا الرقمية نماذج اقتصادية مستحدثة تُعيد تعريف مفهوم الأعمال الدولية وتُلقي بظلالها على إدارة المنظمات العابرة للحدود:

أ- الاقتصاد المشترك: (Sharing Economy)

يقوم هذا النموذج على تحقيق الاستفادة القصوى من الأصول غير المستغلة من خلال منصات رقمية تُيسّر التواصل بين المزودين والمستخدمين. نجحت شركات كـ "أوبر" و "إير بي أن بي" في بناء إمبراطوريات اقتصادية عالمية دون امتلاك أصول تقليدية كبيرة (سيارات أو غرف فندقية)، مما يُجسّد التحدي الجذري الذي يُشكّله هذا النموذج للصناعات التقليدية. (Sundararajan, 2016) ويُقدّر حجم سوق الاقتصاد المشترك عالمياً بأكثر من 1.5 تريليون دولار بحلول عام 2030. (PwC, 2022)

ب- العملات الرقمية واللامركزية المالية:

أفضى ظهور تقنية "بلوكتشين" والعملات المشفرة إلى طرح تساؤلات جوهرية حول مستقبل الأنظمة المالية الدولية

وآليات التسويات عبر الحدود. وعلى الرغم من أن هذه التقنيات لا تزال في مرحلة التطور والتقنين التنظيمي، فإنها تُلَوِّح بإمكانية تخفيض تكاليف التحويلات المالية الدولية وتسريع التسويات بشكل جذري. (Tapscott & Tapscott, 2016)

ج- الذكاء الاصطناعي وأتمتة الأعمال الدولية:

يُحدث الذكاء الاصطناعي ثورة في عمليات الشركات الدولية، من التحليل التنافسي وتوقع اتجاهات السوق، إلى أتمتة سلاسل الإمداد وتخصيص تجارب العملاء في بيئات ثقافية متعددة. ويتوقع تقرير (McKinsey Global Institute, 2023) أن الذكاء الاصطناعي قادر على أتمتة ما يصل إلى 30% من المهام في معظم المهن بحلول عام 2030، مما يُرتَّب إعادة هيكلة شاملة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية.

د- التجارة الإلكترونية العابرة للحدود: (Cross-Border E-Commerce)

تُنتِج التجارة الإلكترونية لشركات صغيرة ومتوسطة الحجم الوصول إلى أسواق عالمية كانت حتى وقت قريب حكرًا على الشركات متعددة الجنسيات الكبرى. وقد قفزت قيمة التجارة الإلكترونية العابرة للحدود من 300 مليار دولار عام 2015 إلى ما يزيد على 785 مليار دولار عام 2021، مع توقعات بتجاوز 5 تريليونات دولار بحلول 2030. (UNCTAD, 2023)

3.5 تحديات اقتصاد المعرفة في سياق الأعمال الدولية

على الرغم من الفرص الهائلة التي يُتيحها اقتصاد المعرفة، فإنه يُفرز في الوقت ذاته تحديات جسيمة تستوجب إعادة النظر في المقاربات الإدارية التقليدية للأعمال الدولية:

أ- تحدي حماية الملكية الفكرية:

يُشكّل غياب أو ضعف تطبيق حقوق الملكية الفكرية في بعض الأسواق الدولية عائقاً حاسماً أمام انتشار الشركات المعتمدة على المعرفة. وتُقدّر الغرفة التجارية الأمريكية خسائر الشركات الأمريكية من القرصنة وانتهاكات الملكية الفكرية دولياً بأكثر من 225 مليار دولار سنوياً. (GIPC, 2022)

ب- الفجوة الرقمية: (Digital Divide)

تتباين الدول تبايناً كبيراً في مستوى البنية التحتية الرقمية وجاهزيتها للاقتصاد الرقمي، مما يُعيق استفادة الدول النامية من ثمار التحول الرقمي ويُعمّق الفجوات الاقتصادية القائمة. وتُشير إحصاءات الاتحاد الدولي للاتصالات إلى أن نحو 2.7 مليار شخص لا يزالون بمعزل عن شبكة الإنترنت عالمياً. (ITU, 2022)

ج- التنظيم الدولي للبيانات والخصوصية:

باتت البيانات تُعدّ "نقط القرن الحادي والعشرين"، غير أن الأطر التنظيمية الدولية المتباينة لمعالجة البيانات وحماية الخصوصية—كاللائحة الأوروبية GDPR والتشريعات الصينية المقابلة—تُرتَّب تعقيدات قانونية وتشغيلية جسيمة للشركات الدولية العاملة في بيئات تنظيمية متعددة. (Schwartz & Peifer, 2017)

د- أمن المعلومات والفضاء الإلكتروني:

كلما تعمّقت الرقمنة كلما تصاعدت مخاطر الاختراق الإلكتروني وتهديدات الأمن السيبراني، التي تُكبد الشركات العالمية

خسائر تقدّرها التقارير المتخصصة بما يزيد على 8 تريليونات دولار سنوياً بحلول عام 2023 (Cybersecurity Ventures, 2023).
(2022).

خاتمة المحور

استخلاصات جوهرية

يُفضي استعراض مضامين هذا المحور إلى جملة من الاستخلاصات التي تُشكّل إضافة حقيقية لرصيد الطالب المعرفي في مقياس إدارة الأعمال الدولية:

أولاً: إن البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها الشركات الدولية ليست معطًى ثابتاً بل هي نظام ديناميكي في حالة تحول مستمر. وإدراك هذه الديناميكية هو الشرط الأول لبناء استراتيجيات دولية قابلة للتكيف والاستدامة في مواجهة التغيير. (Peng, 2019; Daniels et al., 2019)

ثانياً: يكشف تحليل تجارب الاقتصادات الانتقالية أن لا وصفة سحرية موحدة لنجاح عملية التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق؛ فالنتائج تتحدد إلى حد بعيد بجودة البنية المؤسسية والإطار القانوني والإرادة السياسية، وليس فقط بطبيعة الحزمة الاقتصادية المعتمدة. (North, 1990; Rodrik, 2007)

ثالثاً: لا ينبغي للمدير الدولي أن يتعامل مع الاقتصادات الانتقالية بمنطق ثنائي مُبسّط: فرص فحسب أو مخاطر فحسب. بل هي بيئات مركّبة تحتضن في آن واحد فرصاً استثنائية نادرة ومخاطر مؤسسية وقانونية وسياسية جسيمة تستلزم استراتيجيات متخصصة في إدارة المخاطر. (Meyer & Peng, 2005)

رابعاً: التحول نحو اقتصاد المعرفة لا يمس القطاعات التقنية وحدها، بل يعيد تعريف قواعد اللعبة في جميع الصناعات تقريباً. وعلى الشركات الدولية—بصرف النظر عن قطاعاتها—أن تُعيد النظر في نماذج أعمالها وكفاءاتها المحورية وهياكل تكاليفها في ضوء الواقع الرقمي المستحدث. (Drucker, 1993; Stiglitz & Greenwald, 2014)

خامساً: تُشكّل مسألة التنظيم الدولي لاقتصاد الرقمنة—من الملكية الفكرية إلى البيانات وأمن الفضاء الإلكتروني—إحدى أبرز القضايا الخلافية في أجندة الحوكمة الاقتصادية العالمية، وستبقى ذات تأثير محوري على استراتيجيات الشركات الدولية في العقود القادمة. (Schwartz & Peifer, 2017; UNCTAD, 2023)

جسر الربط بالمحاور اللاحقة

وقف هذا المحور عند حدود التحولات الكبرى في الأنظمة الاقتصادية بوصفها الإطار الخارجي الحاكم لعمل الشركات الدولية. بيد أن البيئة التي تواجهها هذه الشركات لا تقتصر على البُعد الاقتصادي وحده، بل تمتد لتشمل أبعاداً سياسية وقانونية وثقافية لا تقل تعقيداً وتأثيراً. وهو ما ستتناوله المحاور اللاحقة بالتحليل المعمّق، من خلال دراسة البيئة السياسية والقانونية للأعمال الدولية، ثم الثقافة وأثرها في استراتيجيات التسيير الدولي، وصولاً إلى نظريات التجارة الدولية وأطر الاستثمار الأجنبي المباشر



المحور الثالث: نظريات التجارة والاستثمار

الأجنبي المباشر والتدويل



تمهيد المحور

إذا كان المحور الأول قد أرسى المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال الدولية، وكشف المحور الثاني عن طبيعة البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها الشركات العابرة للحدود، فإن هذا المحور الثالث يأخذ منحى أعمق وأكثر تأصيلاً، إذ يسعى إلى الإجابة عن أسئلة جوهرية طالما أُرقت الاقتصاديين والمديرين الدوليين على حدٍ سواء: لماذا تتاجر الدول مع بعضها أصلاً؟ وما الذي يُحدد اتجاهات التجارة الدولية و أنماطها؟ وكيف تُقرر الشركات الدخول إلى الأسواق الدولية والانتشار فيها؟ وما العوامل التي تجذب الاستثمار الأجنبي المباشر نحو وجهات بعينها؟

إن النظريات التي يتناولها هذا المحور ليست مجرد تراكم فكري أكاديمي بعيد عن الواقع، بل هي خرائط تحليلية وأدوات استراتيجية توجه قرارات الشركات وسياسات الحكومات في آنٍ معاً. فنظرية المزايا النسبية لا تزال حاضرة في صياغة اتفاقيات التجارة الدولية، وإطار OLI لدينيغ يستخدمه المديرون في تقييم جدوى الاستثمار الأجنبي، ونموذج أوبسالا يُلهم استراتيجيات التوسع الدولي للشركات الناشئة. وإدراك هذه الصلة الوثيقة بين النظرية والتطبيق هو ما يمنح هذا المحور قيمته البيداغوجية الخاصة.

الأهداف التعليمية للمحور

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

🎯 **الهدف المعرفي الأول:** استيعاب التطور التاريخي للفكر النظري في مجال التجارة الدولية، من النظريات الكلاسيكية المبكرة إلى الأطر الحديثة القائمة على الميزة التنافسية.

🎯 **الهدف التحليلي الأول:** مقارنة النظريات الكلاسيكية (المزايا المطلقة، المزايا النسبية، هكشر-أولين) من حيث المنطلقات الفكرية والافتراضات والقدرة التفسيرية، وتقييم نقاط قوتها وحدودها.

🎯 **الهدف التطبيقي الأول:** توظيف إطار الميزة التنافسية للأمم لبورتر في تحليل القدرة التنافسية الدولية لقطاع صناعي أو دولة بعينها.

🎯 **الهدف المعرفي الثاني:** فهم نموذجي التدويل الرئيسيين (أوبسالا والشركات المولودة عالمياً)، والتميز بينهما من حيث المنطلقات والتطبيقات والبيئات الملائمة لكل منهما.

🎯 **الهدف التحليلي الثاني:** تحليل المحددات الثلاثة للاستثمار الأجنبي المباشر وفق إطار OLI لدينيغ، وتطبيقها في تقييم قرارات الاستثمار الدولي.

🎯 **الهدف التقييمي:** قراءة نقدية لمحدودية النظريات التقليدية أمام تحديات بيئة الأعمال المعاصرة، واستحضار النظريات التكميلية الرامية إلى سد هذه الفجوات.

أولاً: الفكر الكلاسيكي والنيوكلاسيكي في تفسير التجارة الدولية

1.1 مرحلة ما قبل الكلاسيك: المذهب التجاري (Mercantilism)

قبل أن تُرسي النظريات الكلاسيكية أسس الفهم الحديث للتجارة الدولية، هيمن على الفكر الاقتصادي الأوروبي بين القرنين السادس عشر والثامن عشر ما يُعرف بـ "المذهب التجاري (Mercantilism)"، الذي اعتبر ثروة الأمة مرادفة لما تمتلكه من معادن نفيسة (ذهب وفضة). وبناءً على هذه الفرضية، نادى المذهب التجاري بضرورة تحقيق فوائض تجارية دائمة—أي تصدير أكثر مما يُستورد—وفرض قيود صارمة على الواردات لصالح الصناعة الوطنية (Krugman, Obstfeld & Melitz, 2018).

وقد شكّل هذا المذهب الخلفية الأيديولوجية للسياسات الاستعمارية الأوروبية، إذ كانت المستعمرات تُعدّ مصادر للمواد الخام ومستودعات للبضائع المُصنّعة في الدول الأم. غير أن القيود الجوهرية لهذا التصور—لا سيما افتراض أن التجارة لعبة صفرية لا يربح فيها إلا طرف على حساب آخر—جعلته عاجزاً عن تفسير الفوائد المتبادلة للتجارة الحرة التي بينتها النظريات اللاحقة (Hill, 2021).

1.2 نظرية المزايا المطلقة — (Absolute Advantage) آدم سميث

المنطلق الفلسفي والمضمون النظري

جاء آدم سميث في كتابه الخالد "ثروة الأمم" (1776) ليُفوّض دعائم المذهب التجاري من أساسها، ويُرسي منطقاً مختلفاً جذرياً في تفسير التجارة الدولية. انطلق سميث من مبدأ أن تخصص العمل ومبدأ القسمة يُولّدان ثروة حقيقية بصرف النظر عن المعادن المتراكمة، وطبّق هذا المنطق على مستوى الدول (Smith, 1776)، كما استشهد به في (Krugman et al., 2018).

تقوم نظرية المزايا المطلقة على مبدأ بسيط ومنطقي: يجب أن تتخصص كل دولة في إنتاج السلعة التي تنتجها بكفاءة مطلقة أعلى من الدول الأخرى، أي بكميات أكبر من نفس الكمية من الموارد، ثم تُتبادل فوائض إنتاجها مع الدول الأخرى. ففي المثال الكلاسيكي، إذا كانت إنجلترا تُنتج وحدة من القماش بساعة عمل واحدة في حين تحتاج البرتغال لساعتين، وكانت البرتغال تُنتج وحدة من الخمر بساعة عمل في حين تحتاج إنجلترا لثلاث ساعات، فإن المنطق الاقتصادي يميل على كل دولة التخصص في مجال ميزتها المطلقة والتبادل مع الأخرى (Hill, 2021).

القيمة والحدود

قدّمت نظرية المزايا المطلقة إضافة نوعية جوهرية بإثباتها أن التجارة ليست لعبة صفرية بل نشاط يُولّد مكاسب متبادلة. غير أنها واجهت نقداً جوهرياً: ماذا لو كانت دولة ما تتمتع بميزة مطلقة في إنتاج جميع السلع؟ هل يعني ذلك أنه لا مجال للتجارة المفيدة؟ هذا الإشكال هو ما دفع ريكاردو لتطوير مفهوم أعمق وأكثر شمولاً (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2019).

1.3 نظرية المزايا النسبية — (Comparative Advantage) ديفيد ريكاردو

الاختراق النظري الكبير

يُمثل مفهوم المزايا النسبية الذي طوّره ديفيد ريكاردو عام 1817 واحداً من أكثر المبادئ الاقتصادية عبقرية وأعمقها أثراً في تاريخ الفكر الاقتصادي. يُؤكد ريكاردو أنه حتى لو كانت دولة ما تتمتع بميزة مطلقة في إنتاج جميع السلع، فإن التجارة المتبادلة تظل مُجدية لكلا الطرفين، شريطة أن تخصص كل دولة في إنتاج السلعة التي تكلفتها الفرصة فيها أدنى نسبياً مقارنة بالدولة الأخرى (Ricardo, 1817)، كما استشهد به في (Krugman et al., 2018).

المثال التوضيحي الكلاسيكي:

إنتاج وحدة قماش (ساعات عمل)	إنتاج وحدة خمر (ساعات عمل)	
100	120	إنجلترا
90	80	البرتغال

في هذا المثال، تمتلك البرتغال ميزة مطلقة في كلا السلعتين (تحتاج ساعات أقل). لكن المزايا النسبية تُبيّن أن:

• تكلفة الفرصة للقمّاش في البرتغال = $80/90 = 1.125$ وحدة خمر.

• تكلفة الفرصة للقمّاش في إنجلترا = $120/100 = 0.833$ وحدة خمر.

أي أن إنجلترا تمتلك ميزة نسبية في القماش (تكلفة فرصة أدنى)، والبرتغال في الخمر، وعليه يُفيد كلا البلدين التخصص والتبادل حتى وإن كانت البرتغال أكفأ في الجميع (Krugman et al., 2018).

الانعكاسات على الأعمال الدولية

تُقدّم نظرية المزايا النسبية تبريراً اقتصادياً راسخاً لعمولة سلاسل الإمداد وظاهرة "الإسناد الخارجي" (Outsourcing) التي تلجأ إليها الشركات الدولية. فحين تنقل شركة أمريكية تصنيع منتجاتها إلى فيتنام، أو تُحوّل مراكز خدمة عملائها إلى الهند، فإنها تُطبّق ضمناً منطق المزايا النسبية: إنجاز كل مرحلة من مراحل الإنتاج في البلد الذي تكلفتها الفرصة فيه أدنى (Daniels et al., 2019) وقد وسّع (Dornbusch, Fischer & Samuelson, 1977) هذا النموذج ليشمل طيفاً واسعاً من السلع لا سلعتين فحسب، مؤكدين أن الدول ستُصدّر كل السلع التي تتمتع بميزة نسبية فيها وستستورد ما عداها.

1.4 نموذج هكشر-أولين — (Heckscher-Ohlin Model) عوامل الإنتاج كمحدد للتجارة

المضمون النظري

انتقل الاقتصاديان السويديان إيلي هكشر وبيرتيل أولين بالتحليل خطوة إلى الأمام، مستفسرين عن المصدر العميق للمزايا النسبية: من أين تأتي تكاليف الفرصة المتباينة بين الدول؟ وكان جوابهما أن الاختلاف في وفرة عوامل الإنتاج —

أرض وعمل ورأس مال — بين الدول هو الذي يُؤلّد المزايا النسبية (Heckscher, 1919; Ohlin, 1933)، كما استشهد بهما في (Krugman et al., 2018).

تقوم فرضية النموذج الجوهريّة على أن: ستصدّر كل دولة السلع كثيفة عامل الإنتاج الوفير لديها، وستستورد السلع كثيفة العامل النادر. فالدول الغنية برأس المال كالولايات المتحدة واليابان ستصدّر السلع رأسمالية الكثافة كالآلات والطائرات، في حين ستصدّر الدول الغنية بالعمالة الرخيصة كبنغلاديش وكمبوديا السلع عمالية الكثافة كالنسيج والملابس.

مفارقة ليونتيف (Leontief Paradox)

اعتُبر نموذج هكشر-أولين لسنوات طويلة الركيزة النظرية المرجعية لتفسير أنماط التجارة الدولية، إلى أن جاء الاقتصادي الروسي-الأمريكي واسيلي ليونتيف عام 1953 ليُفجّر مفارقة إحصائية صادمة: أثبتت دراسته التطبيقية على الاقتصاد الأمريكي أن الولايات المتحدة — وهي من أغنى الدول برأس المال — كانت تُصدّر سلعاً عمالية الكثافة وتستورد سلعاً رأسمالية الكثافة، وهو عكس ما تتنبأ به النظرية تماماً (Leontief, 1953)، كما استشهد به في (Krugman et al., 2018).

أثارت هذه المفارقة موجة من التفسيرات والتنقيحات النظرية، أبرزها:

- الفصل بين أنواع العمل: كون العمالة الأمريكية كثيفة رأس المال البشري (مهارات وتدريب) وليس فقط عمالة بسيطة.
- تأثير الطلب المحلي: شكل تفضيلات المستهلك الداخلي في تحديد أنماط الإنتاج.
- الحواجز التجارية: التشوهات الناجمة عن السياسات الحمائية التي تُفسد التوقعات النظرية.

1.5 النظريات الحديثة: ما وراء عوامل الإنتاج التقليدية

أ- نظرية الفجوة التكنولوجية (Technology Gap Theory)

يرى (Posner, 1961) أن الابتكار التكنولوجي بحد ذاته — لا وفرة عوامل الإنتاج التقليدية — يُؤلّد مزايا نسبية مؤقتة. فالدولة التي تُطوّر منتجاً جديداً تحتكر تصديره مؤقتاً حتى تستطيع الدول الأخرى استيعاب التكنولوجيا وتطبيقها. وهذا يفسّر لماذا تُهيمن الولايات المتحدة واليابان وألمانيا على صادرات التكنولوجيا المتقدمة رغم ارتفاع تكاليف عمالتها.

ب- نظرية دورة حياة المنتج الدولية (International Product Life Cycle)

طوّر (Vernon, 1966) نموذجاً ديناميكياً يُفسّر تطور أنماط الإنتاج والتصدير عبر مراحل دورة حياة المنتج:

- مرحلة التقديم: يُنتج المنتج في دولة الابتكار (عادةً دولة متقدمة) ويُصدّر للخارج.
- مرحلة النضج: يتحول الإنتاج تدريجياً نحو دول أخرى متقدمة قادرة على التصنيع بكفاءة.

- مرحلة التوحيد: يُنقل الإنتاج إلى الدول النامية التي توفر تكاليف أدنى، وقد تُصبح مُصدّرة للمنتج نفسه إلى دولة الابتكار الأصلية.

وقد جسدت هذه النظرية بدقة مسار صناعات كالإلكترونيات والاستهلاكية والسيارات التي بدأت في الولايات المتحدة واليابان قبل أن تنتقل تدريجياً إلى كوريا الجنوبية ثم الصين ثم فيتنام. (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2020)

ج- نظرية التجارة الجديدة (New Trade Theory)

أسهم (Krugman, 1980) في تطوير نظرية التجارة الجديدة التي تُفسّر ظاهرة التجارة داخل الصناعة الواحدة (Intra-Industry Trade)، وهي ظاهرة لا تستطيع النظريات الكلاسيكية تفسيرها: لماذا تُصدّر ألمانيا وفرنسا سيارات لبعضهما في الوقت ذاته؟

يكنم الجواب في اقتصاديات الحجم الكبير وتفضيلات التنوع لدى المستهلكين. فحين تخصص شركة بعينها في نوع معين من السلع وتُنتجها بحجم كبير يُخفّض تكاليف الوحدة، تستطيع تصدير فائضها حتى لو كانت الدولة المستوردة تمتلك صناعة مماثلة. وهكذا تنشأ تجارة أفقية قائمة على التمييز في المنتجات والتخصص ضمن الصناعة الواحدة لا على التباين في عوامل الإنتاج. (Krugman, 1980)

تحمل هذه النظرية دلالة استراتيجية بالغة: الحكومات يمكنها من حيث المبدأ "خلق" مزاي تنافسية عبر دعم صناعات بعينها للوصول بها إلى حجم الإنتاج الذي يُتيح لها المنافسة عالمياً، وهو ما يُعرف بـ "سياسة الصناعة الاستراتيجية". (Brander & Spencer, 1985)

1.6 الميزة التنافسية للأمم — مايكل بورتر

الإطار المفاهيمي للماسة

في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" (1990)، انتقد بورتر النظريات الكلاسيكية لافتقارها إلى الاستيعاب الكافي لدور الشركات والبيئة الأعمال المحيطة في تحديد القدرة التنافسية الدولية. وطوّر بديلاً تحليلياً شاملاً عُرف بـ "ماسة بورتر" (Porter's Diamond)، التي تتألف من أربعة محددات رئيسية يتشابك بعضها مع بعض في نظام تفاعلي متكامل (Porter, 1990):

المحدد الأول: ظروف عوامل الإنتاج (Factor Conditions)

يتجاوز بورتر مفهوم العوامل البسيطة كالأرض والعمل الرخيص، ليُقدّم تصنيفاً مزدوجاً:

- العوامل الأساسية: (Basic Factors) الموارد الطبيعية والمناخ والموقع الجغرافي والعمالة غير الماهرة. وهي عوامل موروثية تملكها الدولة دون جهد استثماري.

- العوامل المتقدمة (Advanced Factors): البنية التحتية الرقمية، الكوادر البشرية المؤهلة عالياً، مراكز البحث والتطوير، والقدرات المعرفية المتخصصة. وهي عوامل مُصنَّعة تُبنى بالاستثمار الواعي في التعليم والتدريب والبحث.

ويؤكد بورتر أن العوامل المتقدمة هي التي تُشكّل الركيزة الحقيقية للميزة التنافسية المستدامة في الاقتصاد العالمي، في حين تنزع العوامل الأساسية نحو الأفل مع تحولات الاقتصاد نحو المعرفة. (Porter, 1990)

المحدد الثاني: ظروف الطلب المحلي (Demand Conditions)

يرى بورتر أن خصائص الطلب المحلي تُشكّل بيئة ضغط وتحفيز مستمرة تدفع الشركات نحو الابتكار والتحسين المستمر. فالمستهلك المحلي المتطلب والواعي — كالمستهلك الألماني في قطاع السيارات، أو الياباني في الإلكترونيات — يُرغم الشركات على رفع سقف الجودة والمواصفات، مما يُعدها للمنافسة على المستوى العالمي. (Porter, 1990) ويُشير (Hill, 2021, p. 192) إلى أن "الدول التي يتميز طلبها المحلي بالرقى والاشتراكية تولّد شركات أكثر استعداداً للمنافسة الدولية".

المحدد الثالث: الصناعات المرتبطة والداعمة (Related and Supporting Industries)

لا تنشأ الميزة التنافسية في فراغ، بل تتشكّل في حوض شبكة من الصناعات المتصلة والموردين المتخصصين. فنجاح إيطاليا في صناعة الأحذية الجلدية الفاخرة لا ينفصل عن قوة صناعة الجلود الإيطالية وتصميم الأزياء والآلات المتخصصة. وهذا ما يُسمى بـ "التجمع الصناعي (Industrial Cluster)" الذي يُولّد تدفقاً حراً للمعرفة ويُقلّص تكاليف التوريد ويُعزّز الابتكار الجماعي. (Porter, 1990)

المحدد الرابع: استراتيجية الشركة، هيكلها، والمنافسة المحلية (Firm Strategy, Structure, and Rivalry)

يرى بورتر أن حدة المنافسة بين الشركات المحلية في نفس القطاع هي من أقوى محركات الابتكار والكفاءة. فالضغط التنافسي الداخلي يُجبر الشركات على التطوير المستمر وخفض التكاليف وتحسين الجودة، مما يُهيئها للمنافسة العالمية بصورة طبيعية. وليس من قبيل الصدفة أن أبرز مُصدري السيارات الألمانية — بنز ومرسيدس وفولكسفاغن وبي إم دبليو وأودي — يتنافسون بضراوة في السوق المحلية ذاتها. (Porter, 1990)

دور الحكومة والصدفة كعاملين مكملين:

أضاف بورتر عاملين مكملين للماسية الرباعية:

- الحكومة: تُؤثر في كل محدد من المحددات الأربعة عبر سياساتها التعليمية والتجارية والصناعية، دون أن تكون هي المصدر المباشر للميزة التنافسية.
- الصدفة: الأحداث غير المتوقعة كالاختراعات العلمية المفاجئة أو الحروب أو الأزمات الدولية التي تُعيد رسم خرائط الميزة التنافسية.

تطبيق ماسة بورتري في التحليل الإداري:

الصناعة	الدولة	المحدد الرئيسي للميزة
صناعة الرقائق الإلكترونية	تاوان/كوريا	عوامل إنتاج متقدمة + منافسة محلية حادة
صناعة الأدوية	سويسرا/ألمانيا	عوامل متقدمة + صناعات داعمة
البرمجيات	الهند	عوامل إنتاج (كفاءات تقنية) + تكلفة
السياحة	فرنسا/إيطاليا	ظروف طلب متطورة + موارد طبيعية وتراثية
صناعة النفط	المملكة العربية السعودية	عوامل أساسية (موارد طبيعية)

(Porter, 1990; Hill, 2021)

ثانياً: عمليات التدويل — نماذج النمو الدولي للشركات

2.1 الإطار النظري لعمليات التدويل

تُعدّ نظريات التدويل بالإجابة عن سؤال مختلف عن تلك الذي تُعالجه نظريات التجارة: ليس لماذا تتاجر الدول بل كيف تتوسع الشركات دولياً، وما التسلسل والمنطق الذي يحكم هذا التوسع. وقد تطور هذا الحقل الفرعي بشكل لافت منذ ستينيات القرن الماضي، مُفرزاً نموذجين متعارضين في منطلقاتهما وتوقعاتهما (Johanson & Vahlne, 1977; Knight & Cavusgil, 2004).

2.2 نموذج أوبسالا (Uppsala Internationalization Model)

النشأة والمنطلقات

نشأ نموذج أوبسالا عام 1977 على يد الباحثين السويديين يان يوهانسون وجان-إيريك فالهن في جامعة أوبسالا، استناداً إلى دراسة تجريبية للشركات الصناعية السويدية وكيفية توسعها الدولي. (Johanson & Vahlne, 1977) ويرتكز النموذج على نظرية التعلم السلوكي التي تؤكد أن المعرفة المتعلقة بالأسواق الأجنبية تُكتسب تدريجياً من خلال الخبرة الميدانية المتراكمة، وأن مستوى الالتزام بالسوق الأجنبي يتناسب طردياً مع حجم المعرفة المكتسبة عنه.

الآليات الأساسية للنموذج

يقوم نموذج أوبسالا على مفهومين محوريين متشابكين: (Johanson & Vahlne, 1977, 2009)

أ- سلسلة التأسيس: (Establishment Chain)

تُصف مسار التوسع الدولي عبر مراحل متتابعة ذات التزام متصاعد:



ب- مفهوم البعد النفسي: (Psychic Distance)

يُقصد به مجموع العوامل التي تُعيق تدفق المعلومات بين الدولة الأم والدولة المضيفة، وتشمل الفوارق اللغوية والثقافية والتعليمية والتجارية والتطور الصناعي. ويتوقع النموذج أن الشركات ستبدأ توسعها الدولي نحو الدول ذات البعد النفسي الأصغر (الأقرب ثقافياً ولغوياً)، قبل التوجه نحو الأسواق الأبعد والأكثر غرابة (Johanson & Vahlne, 1977) وهذا يُفسّر مثلاً لماذا تدخل الشركات الجزائرية تقليدياً الأسواق العربية والمغاربية قبل الأسواق الآسيوية أو اللاتينية، أو لماذا تتوجه شركات أمريكية أولاً نحو كندا والمملكة المتحدة قبل أسواق أكثر تباعداً ثقافياً.

المراجعة النظرية لعام 2009

راجع يوهانسون وفالين نموذجهما عام 2009 في ضوء التحولات التي أحدثتها العولمة وثورة المعلومات. وأضافا بعداً شبكياً (Network Dimension) جوهرياً، إذ أصبحت العلاقات والشبكات التجارية التي تنتسب إليها الشركة تؤثر تأثيراً جوهرياً في مسار ومحطات توسعها الدولي. فالشركة التي تنتمي إلى شبكة من الشركاء الدوليين قد تُسرّع تدويلها بكثير مقارنة بنظيرة تعمل باستقلالية تامة (Johanson & Vahlne, 2009).

تقييم نقدي للنموذج

على الرغم من إسهاماته الجوهرية، يواجه نموذج أوبسالا انتقادات جوهرية: (Andersen, 1993)

- يُبالغ في التركيز على التدرج ويُهمل حالات التدويل السريع غير التقليدية.
- يُبنى على افتراض أن المعلومات تُكتسب حصراً من الخبرة الميدانية، متجاهلاً دور البحث السوقي المنهجي.
- يُقلّل من أهمية الاستراتيجية الواعية المدروسة لصالح التعلم التكيفي التدريجي.

- لا يفسّر بشكل مُقنع ظهور الشركات المولودة عالمياً التي تتحدى منطقته من الأساس.

2.3 الشركات المولودة عالمياً (Born Global Firms)

الظاهرة وسياقها

في مطلع تسعينيات القرن الماضي، رصد الباحثون ظاهرة مستحدثة تتحدى المنطق التدريجي لنموذج أوبسالا: ظهور شركات تبدأ نشاطها الدولي منذ التأسيس أو خلال السنوات القليلة الأولى من عمرها، دون المرور بمراحل التدرج التقليدية. وقد وثّقت دراسة (McKinsey, 1993)، كما استشهد بها في (Knight & Cavusgil, 2004) للشركات المُصدّرة الأسترالية أن عدداً كبيراً منها بات يُسوَّق منتجاته عالمياً منذ تأسيسه. وقد أطلق على هذه الشركات مصطلح "المولودة عالمياً (Born Globals)" أو "الشركات الدولية الجديدة (International New Ventures — INVs)" (في إشارة إلى Oviatt & McDougall, 1994).

المحددات والخصائص

تتميز الشركات المولودة عالمياً بخصائص هيكلية ومؤسسية مميزة (Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994):

أولاً — على مستوى القيادة والرؤية:

- قيادة تمتلك رؤية عالمية مسبقة (Global Mindset) تسبق التأسيس، مُشكّلة غالباً من تجارب دولية وشبكات معارف واسعة.
- رواد أعمال ذوو خبرة في بيئات متعددة الثقافات، قادرون على قراءة إشارات السوق العالمية بسرعة.

ثانياً — على مستوى المنتج والتموضع:

- منتجات أو خدمات ذات طابع عالمي يُخاطب سوقاً دولياً متجانساً لا سوقاً محلياً بعينه.
- كثيراً ما تتخصص في مجالات ضيقة ومتخصصة (Niche Markets) تُتيح لها التميز رغم محدودية مواردها.
- اعتماد كبير على الملكية الفكرية والأصول المعرفية التي يسهل تدويلها دون الحاجة لاستثمارات ضخمة في الأصول المادية.

ثالثاً — على مستوى التوجه الاستراتيجي:

- نسبة المبيعات الدولية إلى إجمالي المبيعات مرتفعة منذ السنوات الأولى (غالباً تتجاوز 25% خلال السنوات الثلاث الأولى).
- التوجه الاستباقي نحو فرص عالمية بدلاً من الانتظار التدريجي لنضج السوق المحلي.

العوامل الممكنة لظاهرة المولودة عالمياً

أسهمت جملة من التحولات البيئية في تهيئة الأرضية لانتشار ظاهرة الشركات المولودة عالمياً (Cavusgil et al., 2020; Knight & Cavusgil, 2004):

- انخفاض تكاليف الاتصال والنقل: أتاحت ثورة الاتصالات والتجارة الإلكترونية للشركات الصغيرة الوصول إلى أسواق عالمية بتكاليف كانت حكرًا سابقاً على الشركات الكبرى.
- تجانس الاحتياجات العالمية: في قطاعات كالتيكنولوجيا والترفيه والموضة والتعليم الإلكتروني، تتقارب احتياجات المستهلكين عالمياً بما يُتيح تقديم حلول موحدة.
- نضج أسواق رأس المال المخاطر: توافر تمويل مبكر يُتيح للشركات الناشئة متابعة فرص عالمية قبل استنفاد مواردها الذاتية.
- شبكات الأعمال الدولية: توفر الشبكات المهنية ورابطات رجال الأعمال روابط وقنوات تواصل تُختصر دورات التعلم التقليدية.

شواهد تطبيقية

تُجسّد شركات كـ"سبوتيفاي" السويدية التي أطلقت خدماتها في عدة دول أوروبية خلال سنتها الأولى، و"زوم" الأمريكية التي غزت الأسواق العالمية بسرعة استثنائية، نماذج صارخة للشركات المولودة عالمياً في قطاع التكنولوجيا. كما تنتمي كثير من شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) الناشئة في الأسواق الناشئة إلى هذه الفئة، إذ تستهدف منذ نشأتها عملاء في أسواق متعددة عبر تطبيقاتها الرقمية.

وتُشير الدراسات الحديثة في سياق الأسواق الناشئة—كالجزائر والمغرب وتونس—إلى أن تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة نحو دول ذات مؤسسات مستقرة وبيئة أعمال موثوقة يُسهم بشكل ملحوظ في تحفيز ابتكارها وتحسين أدائها المالي على المدى البعيد. (Haddoud, Onjewu & Nowiński, 2019)

2.4 مقارنة شاملة بين نموذج أوبسالا والشركات المولودة عالمياً

معيار المقارنة	نموذج أوبسالا	الشركات المولودة عالمياً
منطق التدويل	تراكمي وتدرجي	فوري واستراتيجي
دور المعرفة	مكتسبة من الخبرة الميدانية	مكتسبة من الشبكات والرؤية
موقف من المخاطر	تجنب المخاطر عبر التدرج	قبول المخاطر الحسابية
اختيار الأسواق	الأقرب نفسياً أولاً	يُحرّكه الفرصة لا القرب
حجم الشركة	كبيرة ومتوسطة تقليدياً	غالباً صغيرة ومتخصصة
القطاعات الملائمة	التصنيع التقليدي	التكنولوجيا والخدمات المتخصصة
دور القيادة	إدارة تقليدية تتعلم تدريجياً	قيادة بمسبق رؤية عالمية
مسار النمو	بطيء ومنهجي	سريع وانتشاري

(Johanson & Vahlne, 1977, 2009; Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994)

ثالثاً: محددات الاستثمار الأجنبي المباشر — نموذج OLI لدينينغ

3.1 السياق النظري لإطار OLI

يُعدّ إطار OLI (المعروف أيضاً بـ "نموذج النموذج الانتقائي" أو "نموذج دينينغ") الإطار النظري الأكثر شمولاً وقبولاً في تفسير محددات الاستثمار الأجنبي المباشر وتوجهاته. طوّره الاقتصادي البريطاني جون دينينغ منذ سبعينيات القرن الماضي وطوال مسيرته الأكاديمية (Dunning, 1977, 1988, 2001)، ويجمع في إطار تحليلي متكامل ثلاث مجموعات من المزايا التي تُفسّر لماذا تختار الشركات الاستثمار في الخارج ولماذا تختار جهات بعينها دون غيرها.

3.2 المزايا الثلاث في إطار OLI

المزايا الأولى: مزايا الملكية (Ownership Advantages — O)

تُشير مزايا الملكية إلى الأصول الخاصة التي تمتلكها الشركة وتُميّزها عن منافسيها في الدول المضيفة، وتُعوضها عن أعباء كونها "غريبة" عن السوق المحلي (Liability of Foreignness). وتشمل هذه المزايا: (Dunning, 1988)

أ- الأصول الملموسة الخاصة:

- التكنولوجيا والعمليات الإنتاجية المتقدمة غير المتاحة للمنافسين.
- الوصول إلى موارد خام أو شبكات توزيع حصريّة.
- الحجم والقدرات التمويلية التي تُتيح اقتصاديات الحجم الكبير.

ب- الأصول غير الملموسة:

- العلامات التجارية القوية ذات الحضور العالمي والولاء الجماهيري.

- براءات الاختراع والأسرار التجارية وحقوق الملكية الفكرية.
 - القدرات التنظيمية والإدارية المتميزة والثقافة المؤسسية الفريدة.
 - الشبكات التجارية والعلاقات مع الموردين والموزعين.
- الفكرة المحورية هنا أن الشركة التي تفتقر إلى مزايا ملكية مميزة لن تستطيع تعويض "أعباء الغرابة" (تكاليف التكيف مع بيئة غير مألوفة) وستُهمز أمام المنافسين المحليين الذين يعرفون سوقهم جيداً (Hymer, 1976)، كما استشهد به في (Dunning & Lundan, 2008).

المزايا الثانية: مزايا الموقع (Location Advantages — L)

تُجيب مزايا الموقع عن السؤال الثاني: لماذا يختار المستثمر وجهة بعينها دون غيرها؟ وتتصل هذه المزايا بخصائص الدولة المضيفة التي تجعلها أكثر جاذبية لاحتضان الاستثمار الأجنبي: (Dunning, 1993)

أ- المزايا الاقتصادية:

- وفرة الموارد الطبيعية والمواد الخام الاستراتيجية.
- انخفاض تكاليف العمالة مع توافر المهارات المطلوبة.
- حجم السوق المحلي وإمكانات نموه.
- قرب الدولة من أسواق مستهدفة أخرى (الموقع الاستراتيجي).

ب- المزايا السياسية والمؤسسية:

- الاستقرار السياسي وسيادة القانون.
- الحوافز الضريبية وإعفاءات الاستيراد والتصدير.
- الاتفاقيات التجارية الإقليمية والدولية التي تُيسر الوصول إلى أسواق أوسع.
- جودة البنية التحتية (نقل، اتصالات، طاقة).

ج- المزايا الاجتماعية والثقافية:

- القرب الثقافي واللغوي من الشركة الأم.
- جودة منظومة التعليم والبحث العلمي.
- التقاليد التجارية والسمعة القانونية للدولة.

وتُلقي هذه المزايا ضوءاً كاشفاً على ظاهرة "التركيز الجغرافي" للاستثمار الأجنبي المباشر؛ إذ تستأثر عشر دول فقط بما يزيد على 70% من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي (UNCTAD, 2022)، في مقدمتها الولايات المتحدة والصين وهولندا والمملكة المتحدة، وذلك بفضل مزاياها الموقعية المتعددة ومتنوعة الأبعاد.

المزايا الثالثة: مزايا التدويل (Internalization Advantages — I)

تُعالج المزايا الثالثة سؤالاً حاسماً وجوهرياً: حتى لو توافرت مزايا الملكية ومزايا الموقع، لماذا تختار الشركة الاستثمار المباشر في الخارج بدلاً من الترخيص للشركات المحلية أو التعاقد معها؟ (Dunning, 1977)

الجواب يكمن في مفهوم "فشل السوق" (Market Failure) "في ظروف معينة يكون من الأكفأ إجراء المعاملات داخل حدود الشركة بدلاً من الاعتماد على أسواق خارجية، وذلك بسبب: (Buckley & Casson, 1976)

- صعوبة تسعير المعرفة: الأصول المعرفية والتكنولوجية يصعب تقييمها وبيعها في السوق الخارجية دون خطر نقلها لمنافسين محتملين.
- مخاطر انتهاك الملكية الفكرية: في الأسواق ذات الحماية القانونية الضعيفة، يُفضّل الترخيص الداخلي للحفاظ على الأسرار التقنية.
- ضمان الجودة والاتساق: إبقاء الإنتاج والتوزيع تحت السيطرة المباشرة يضمن الحفاظ على معايير الجودة المطلوبة.
- استيعاب المعلومات غير المتماثلة: الشركة الأم تمتلك معلومات لا يستطيع الشريك الخارجي الاطلاع عليها أو التحقق منها.

3.3 التكامل بين المزايا الثلاث: متى يحدث الاستثمار الأجنبي المباشر؟

يُقدّم (Dunning, 1988) قاعدة تحليلية واضحة: لا يتجه الاستثمار الأجنبي المباشر إلا عندما تتوافر المزايا الثلاث معاً. وحين يغيب أحدها، يكون ثمة خيار أنسب:

مزايا الملكية (O)	مزايا الموقع (L)	مزايا التدويل (I)	الخيار الاستراتيجي المُرجَّح
متوفرة ✓	متوفرة ✓	متوفرة ✓	الاستثمار الأجنبي المباشر
متوفرة ✓	متوفرة ✓	غائبة ✗	الترخيص أو الامتياز
متوفرة ✓	غائبة ✗	متوفرة ✓	التصدير من الدولة الأم
غائبة ✗	متوفرة ✓	—	لا توجه نحو التدويل

(Dunning, 1988; Hill, 2021)

3.4 تطبيقات إطار OLI حالات تحليلية

الحالة الأولى — تويوتا في الولايات المتحدة:

- مزايا الملكية: تكنولوجيا إنتاجية متقدمة (نظام تويوتا للإنتاج)، علامة تجارية ذات سمعة عالمية، كفاءات هندسية راسخة.
- مزايا الموقع: ضخامة السوق الأمريكي وقوته الشرائية، تجنب الرسوم الجمركية، إرضاء المستهلك المحلي والرأي العام.
- مزايا التدويل: صعوبة نقل تكنولوجيا الإنتاج المتقدمة عبر الترخيص مع ضمان الجودة.
- الخيار: استثمار مباشر عبر إنشاء مصانع في ولاياتي كنتاكي وإنديانا.

الحالة الثانية — ماكدونالدز في الجزائر:

- مزايا الملكية: نموذج أعمال مُحكم، علامة تجارية عالمية، نظام إدارة الجودة، خبرة تشغيلية واسعة.
- مزايا الموقع: سوق استهلاكي ضخم، طبقة وسطى آخذة في النمو، تزايد الثقافة الاستهلاكية الغربية.
- مزايا التدويل: إمكانية نقل نموذج الأعمال عبر الامتياز التجاري (تغيب مزايا التدويل)، مما يُفسّر اعتماد ماكدونالدز على الامتياز لا الاستثمار المباشر الكامل.

3.5 أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على الدول المضيفة

تشعب آثار الاستثمار الأجنبي المباشر على الدول المضيفة وتتضارب حولها وجهات النظر الأكاديمية، ويمكن تصنيفها إلى آثار إيجابية ومخاوف جدية:

أولاً — الآثار الإيجابية الموثقة:

- نقل التكنولوجيا والمعرفة: تحمل الشركات الأجنبية تقنيات وأساليب إدارية تنتقل تدريجياً إلى الشركاء المحليين والموردين والعمالة عبر ما يُعرف بـ "التسرب المعرفي" (Blomström & Kokko, 1998) (Knowledge Spillovers).
- خلق فرص العمل: تُوفر الاستثمارات الأجنبية فرص عمل مباشرة وغير مباشرة في سلاسل التوريد الداعمة.
- تنمية رأس المال البشري: تدريب العمالة المحلية على معايير الإنتاج الدولي يُسهم في بناء قدرات بشرية مستدامة.
- زيادة الإيرادات الضريبية: الشركات الأجنبية تُسهم في الوعاء الضريبي الوطني رغم حزم الحوافز الممنوحة لها.

- تحسين ميزان المدفوعات: الصادرات الناجمة عن الاستثمار الأجنبي تُحسن الميزان التجاري للدولة المضيفة (UNCTAD, 2022).

ثانياً — المخاوف والانتقادات:

- الاستيلاء على السوق: قد تُهيمن الشركات الأجنبية على أسواق معينة وتُقصي الشركات الوطنية الضعيفة.
- تحويل الأرباح: قد تُسرف الشركات الأجنبية في تحويل أرباحها للخارج بدلاً من إعادة استثمارها محلياً.
- التبعية الاقتصادية: الاعتماد المفرط على الاستثمار الأجنبي يُعرض الاقتصاد لمخاطر الانسحاب المفاجئ في حالات الأزمات.
- التلاعب الضريبي: (Tax Avoidance) توجه بعض الشركات متعددة الجنسيات إلى الجناح الضريبية عبر آليات التسعير التحويلي (Transfer Pricing) يُقلص الحصيلة الضريبية للدول المضيفة. (Stiglitz, 2017)

3.6 النظريات التكميلية لمحددات الاستثمار الأجنبي المباشر

لا يقتصر تفسير الاستثمار الأجنبي المباشر على إطار OLI وحده، بل تتكامل معه نظريات أخرى تُضيء جوانب مختلفة:

أ- نظرية التدويل القائم على الموارد: (Resource-Based View of Internationalization)

يرى (Barney, 1991) أن الاستثمار الأجنبي المباشر يمثل في جوهره مسعى لاستثمار الموارد والكفاءات الجوهرية للشركة في أسواق أوسع، أو اكتساب موارد جديدة غير متاحة في السوق الأصلي.

ب- نظرية عدم الكمال في السوق: (Market Imperfection Theory)

يؤكد (Hymer, 1976)، كما استشهد به في (Dunning & Lundan, 2008) أن الاستثمار الأجنبي المباشر يحدث لأن الشركات تسعى للاستفادة من "احتكارية" مزاياها التنافسية في أسواق يشوبها عدم الكمال، حيث يكون التنافس المحلي غير متكافئ.

ج- نظرية التدرج لكوغوت: (Kogut's Real Options Theory)

يُقدّم (Kogut, 1991) الاستثمار الأجنبي المباشر بوصفه "خيارات حقيقية (Real Options)" تمنح الشركة مرونة التصعيد أو التراجع وفقاً للمستجدات، مما يُقيّد المخاطر ويُتيح الاستجابة التكيفية للتغيرات البيئية.

رابعاً: التكامل التحليلي — نحو رؤية شاملة لنظريات الأعمال الدولية

4.1 الخريطة التكاملية للنظريات

يُلاحظ الطالب المتأمل أن النظريات المستعرضة في هذا المحور ليست متنافسة بل متكاملة، كل منها يُضيء زاوية مختلفة من الصورة الكبرى:



4.2. حدود النظريات ومواطن القصور

على الرغم من الثراء النظري الكبير لهذا المحور، ينبغي التنبيه إلى أن هذه النظريات لا تخلو من قيود تستوجب الإقرار بها:

- افتراضات التبسيط: تستند النظريات الكلاسيكية إلى افتراضات مُبَسَّطة قد تُبعدُها عن الواقع المعقد، كافتراض سوق العمل الكاملة والمعلومات الكاملة وغياب تكاليف النقل.
- التحيز الغربي: طُوِّرت معظم هذه النظريات في سياقات غربية، مما يستدعي حذراً في تعميمها على الأسواق الناشئة ذات الخصوصية المؤسسية المغايرة. (Peng, 2019)
- تحديات الرقمنة: تُعيد الاقتصادات الرقمية رسم حدود التجارة والاستثمار، مما يُضعف القدرة التفسيرية للنماذج التقليدية التي بنيت على أساس السلع المادية والتجارة عبر الحدود الجغرافية (Cavusgil et al., 2020).
- إشكالية الديناميكية: كثير من هذه النظريات ذات طابع ثابت (Static)، في حين تتطلب بيئة الأعمال المتحولة إطاراً تحليلية ديناميكية قادرة على استيعاب التحولات المتسارعة.

خاتمة المحور

يُفضي المسار المعرفي في هذا المحور إلى جملة من الاستخلاصات التأسيسية التي تُغني رصيد الطالب في مقياس إدارة الأعمال الدولية:

أولاً: تعاقبت نظريات التجارة الدولية عبر قرون متتالية كاشفةً عن تنامٍ مستمر في القدرة التفسيرية وتعمّق في الفهم. فمن التبسيط الكلاسيكي للمزايا المطلقة والنسبية إلى تعقيد ماسة بورتير ونظرية التجارة الجديدة، يتجلى أن تفسير ظاهرة التجارة الدولية استلزم إدراجاً تدريجياً لعوامل أكثر تعقيداً كالابتكار والتميز في المنتجات والبُنى الصناعية (Krugman et al., 2018; Porter, 1990).

ثانياً: يُظهر التعارض بين نموذج أوبسالا والشركات المولودة عالمياً أن "مسار التدويل الواحد الأمثل" وهم لا حقيقة؛ فطريق التدويل يتحدد بالتفاعل بين خصائص الشركة وبيئتها وطبيعة قطاعها وديناميكيات السوق المستهدف. والمدير الذكي هو الذي يُتقن قراءة هذه التفاعلات لاختيار مسار التدويل الأنسب لسياقه تحديداً (Johanson & Vahlne, 2009; Knight & Cavusgil, 2004).

ثالثاً: يُقدّم إطار OLI لدينينغ أداةً تحليلية متكاملة تُمكن المدير الدولي من تقييم جدوى الاستثمار الأجنبي المباشر بمنهجية علمية، من خلال تشرح العوامل الثلاثة المحددة لنجاح هذا الاستثمار أو إخفاقه. وتطبيق هذا الإطار بموضوعية وعمق يُقلّص بشكل ملحوظ من مخاطر القرارات الاستثمارية الدولية (Dunning & Lundan, 2008).

رابعاً: لا ينبغي للمدير الدولي الاكتفاء بنظرية واحدة، بل عليه توظيف هذه النظريات توظيفاً تكاملياً متعدد المستويات: نظريات التجارة لفهم بيئة التنافس، وماسة بورتير لتحديد مصادر الميزة، ونماذج التدويل لاختيار مسار التوسع، وإطار OLI لتقييم قرارات الاستثمار الأجنبي.

جسر الربط بالمحاور اللاحقة

أرسى هذا المحور الإطار النظري الاقتصادي والإداري الذي يُفسّر لماذا وكيف تتحرك الشركات نحو الأسواق الدولية. غير أن الإجابة عن هذين السؤالين لا تكتمل دون استحضار بُعدين جوهريّين لم يتطرق إليهما هذا المحور بالتفصيل: البُعد السياسي والقانوني الذي يُقرر طبيعة القواعد الرسمية الحاكمة للأعمال الدولية، والبُعد الثقافي والاجتماعي الذي يُحدد كيفية التعامل مع الشركاء والعملاء والعمال في بيئات مغايرة. وهذان البُعدان يشكّلان محور الدراسة في المحاور التالية.



المحور الرابع: الشركة المتعددة الجنسيات
وكيف تختلف عن الشركات الوطنية



تمهيد المحور

بعد أن أرست المحاور السابقة الأطر النظرية والبيئية التي تعمل ضمنها الأعمال الدولية، يحين الوقت للانتقال إلى الفاعل الرئيسي في المسرح الاقتصادي العالمي المعاصر: الشركة المتعددة الجنسيات (Multinational Corporation - MNC). فإذا كانت الدول هي الوحدات الأساسية في نظريات التجارة الكلاسيكية، فإن الشركات المتعددة الجنسيات باتت اليوم تُشكّل المحرك الفعلي للاستثمار والابتكار والتكامل الاقتصادي العالمي، بل إن حجم مبيعات بعضها يتجاوز الناتج المحلي الإجمالي لكثير من الدول ذات السيادة.

إن فهم ماهية الشركة المتعددة الجنسيات ومنطق عملها وكيفية اختلافها الجوهرية عن الشركات الوطنية لا يمثل ترفاً أكاديمياً، بل ضرورة عملية لكل مدير يروم العمل في بيئة دولية أو التعامل مع هذه الكيانات العملاقة شريكاً أو منافساً أو مورداً. فالشركة المتعددة الجنسيات تخضع لمنطق تشغيلي واستراتيجي مغاير يستدعي أدوات تحليلية ومهارات إدارية مختلفة تماماً عن تلك التي تكفي للتعامل مع الشركات المحلية.

الأهداف التعليمية للمحور

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

🎯 **الهدف المعرفي الأول:** تعريف الشركة المتعددة الجنسيات تعريفاً علمياً دقيقاً، والتمييز بينها وبين المفاهيم المجاورة كالشركة الدولية والشركة العالمية والشركة عبر الوطنية.

🎯 **الهدف المعرفي الثاني:** استيعاب الخصائص الهيكلية والتشغيلية المميزة للشركات المتعددة الجنسيات، وإدراك مصادر قوتها وهيمنتها في الاقتصاد العالمي.

🎯 **الهدف التحليلي الأول:** مقارنة الشركات المتعددة الجنسيات بنظيراتها الوطنية وفق أبعاد تحليلية متعددة، مع التركيز على أوجه الاختلاف الجوهرية في الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية.

🎯 **الهدف التطبيقي الأول:** تحليل الأنماط التنظيمية المتعددة للشركات المتعددة الجنسيات (متعددة المحلية، دولية، عالمية، عبر وطنية)، وتقييم ملاءمة كل نمط لسياقات بيئية محددة.

🎯 **الهدف التحليلي الثاني:** تقييم التحديات الإدارية الخاصة بالشركات المتعددة الجنسيات من مخاطر سعر الصرف والتسعير التحويلي وإدارة التنوع الثقافي، وتحديد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

🎯 **الهدف التقييمي:** قراءة نقدية للأثار الاقتصادية والاجتماعية للشركات المتعددة الجنسيات على الدول المضيفة، مع استحضار مختلف وجهات النظر الأكاديمية في هذه المسألة الخلافية.

أولاً: مفهوم الشركة المتعددة الجنسيات وتطوره

1.1 إشكالية التعريف والمفاهيم المتداخلة

يُعاني مصطلح "الشركة المتعددة الجنسيات" من تعدد في التعريفات وتداخل مع مصطلحات مجاورة يستوجب التوضيح والتمييز الدقيق. فقد استخدم الباحثون عدة مصطلحات يتباين أصحابها في مدلولاتها أحياناً ويتقاطعون فيها أحياناً أخرى: (Rugman & Collinson, 2012)

- الشركة المتعددة الجنسيات: (Multinational Corporation/Enterprise — MNC/MNE) المصطلح الأكثر شيوعاً في الأدبيات الأكاديمية والمؤسسية، ويُشير إلى شركة تملك وتدير عمليات في أكثر من دولة.
 - الشركة الدولية: (International Company) تستخدم أحياناً للدلالة على شركة تمارس أنشطة دولية (كالتصدير) دون بالضرورة امتلاك أصول إنتاجية في الخارج.
 - الشركة العالمية: (Global Company) تُستخدم للإشارة إلى شركة تتعامل مع العالم كسوق موحد وتنسق استراتيجيتها مركزياً على المستوى العالمي.
 - الشركة عبر الوطنية: (Transnational Corporation — TNC) المصطلح المفضل لدى الأمم المتحدة ومنظمة الأونكتاد، ويُستخدم بمعنى مرادف للشركة المتعددة الجنسيات في معظم التقارير الدولية الرسمية.
- وفي سياق هذا المحور، سنتبنى التعريف الذي يُقدمه: " (Dunning & Lundan, 2008, p. 3) الشركة المتعددة الجنسيات هي مؤسسة تنخرط في الاستثمار الأجنبي المباشر وتملك أو تُسيطر على أنشطة تُضيف قيمة في أكثر من دولة"، وهو تعريف يجمع بين ثلاثة معايير محورية: الملكية، السيطرة، والتشغيل عبر الحدود.

1.2 التطور التاريخي للشركات المتعددة الجنسيات

لا تُعدّ الشركات المتعددة الجنسيات ظاهرة حديثة النشأة، وإن كانت قد بلغت ذروة قوتها وانتشارها في العقود الأخيرة. يُميّز المؤرخون الاقتصاديون بين عدة مراحل في تطور هذا الكيان التجاري: (Jones, 2005)

المرحلة الأولى — الشركات الاستعمارية التجارية (القرن السابع عشر — القرن التاسع عشر):
تُمثّل شركات كـشركة الهند الشرقية البريطانية (1600) والهولندية (1602) أولى النماذج الفعلية للشركات العاملة عبر الحدود. وقد تميزت بسيطرتها الشبه المطلقة على الموارد الاستخراجية في المستعمرات، وببنية حوكمية تجمع بين الطابع التجاري والسلطة الشبه-سياسية. (Jones, 2005)

المرحلة الثانية — الشركات الصناعية العابرة للحدود: (1870 — 1945)
مع الثورة الصناعية وانتشار التصنيع، بدأت شركات أمريكية وأوروبية كبرى في إنشاء مصانع خارج حدودها الوطنية. فأنشأت شركة سينغر للخياطة (Singer) مصنعها في اسكتلندا عام 1867، وتوسعت شركة ستاندرد أويل (Standard

(Oil) في مجال استخراج النفط عالمياً. وفي هذه المرحلة، كان التدويل يسير في اتجاه واحد غالباً: من الدول المتقدمة نحو الأسواق والمصادر في الدول النامية. (Dunning & Lundan, 2008)

المرحلة الثالثة — الهيمنة الأمريكية: (1970 — 1945)

شهدت حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية انتشاراً استثنائياً للشركات الأمريكية الكبرى في أوروبا وآسيا وأمريكا اللاتينية، مدفوعةً بمكانة الدولار كعملة احتياطية عالمية وبالتقدم التكنولوجي الأمريكي وبتفوق نماذج الإدارة الأمريكية في تلك الحقبة. وقد أثار هذا التوسع حفيظة المفكر الفرنسي جان-جاك سيرفان-شريبير في كتابه الشهير "التحدي الأمريكي" (1967) الذي حذر من هيمنة الشركات الأمريكية على الاقتصادات الأوروبية (Servan-Schreiber, 1967)، كما استشهد به في (Jones, 2005).

المرحلة الرابعة — التعددية القطبية وصعود الجنوب (1970 — حتى اليوم):

تكرست الهيمنة الأمريكية تدريجياً مع صعود شركات يابانية وأوروبية وكورية وصينية وهندية تنافس بقوة في الأسواق العالمية. وباتت الشركات المتعددة الجنسيات القادمة من الأسواق الناشئة — ما يُعرف بـ "متعددات الجنسيات الناشئة" (Emerging Market Multinationals) — تُشكل ظاهرة متنامية تتحدى النماذج النظرية التقليدية (Ramamurti & Singh, 2009). وتُشير تقارير الأونكتاد إلى أن عدد الشركات المتعددة الجنسيات عالمياً يتجاوز اليوم 100,000 شركة أم تُسيطر على ما يزيد على 500,000 فرع أجنبي. (UNCTAD, 2022)

1.3 المعايير الكمية والنوعية لتعريف الشركة المتعددة الجنسيات

اعتمد الباحثون والمنظمات الدولية معايير متعددة للتمييز بين الشركات المتعددة الجنسيات وسواها (Rugman & Collinson, 2012; UNCTAD, 2022):

أ- المعايير الكمية:

- امتلاك أصول إنتاجية في دولتين على الأقل.
- تجاوز نسبة المبيعات الدولية عتبة معينة من إجمالي المبيعات (تتراوح عادةً بين 25% و30%).
- وجود تدفقات استثمار أجنبي مباشر صادرة أو واردة موثقة.

ب- المعايير النوعية:

- التوجه الاستراتيجي العالمي في القرارات التشغيلية والاستثمارية.
- التنسيق المركزي أو الشبكي للعمليات المتوزعة جغرافياً.
- امتلاك "الرؤية العالمية (Global Mindset)" في القيادة والحوكمة.

ويُقدّم مؤشر "التأهيل الدولي" (Transnationality Index — TNI) الصادر عن الأونكتاد مقياساً مركّباً يجمع بين نسبة الأصول الخارجية والمبيعات الخارجية والتوظيف الخارجي إلى مجاموعها الكلي، ويستخدمه المحللون لقياس درجة تدويل الشركات. (UNCTAD, 2022)

ثانياً: الخصائص المميزة للشركات المتعددة الجنسيات

2.1 الانتشار الجغرافي وتنوع المخاطر

يُمثّل الانتشار الجغرافي الواسع أبرز الخصائص الهيكلية للشركات المتعددة الجنسيات وأكثرها وضوحاً. غير أن هذا الانتشار ليس مجرد توسع مكاني، بل يحمل قيمة استراتيجية عميقة تتمثل في تنوع المحفظة الاقتصادية الجغرافية. (Rugman, 2005) (Geographic Portfolio Diversification)

فحين تتوزع أنشطة الشركة عبر عشرات الأسواق في قارات مختلفة، تستطيع استيعاب الصدمات الاقتصادية الإقليمية بشكل يتعدى على الشركة الوطنية المحصورة في سوق واحد. فإذا شهد الاقتصاد الأوروبي ركوداً، قد تُعوّض عنه الشركة متعددة الجنسيات بنمو عملياتها في آسيا أو أمريكا اللاتينية. وقد وثّقت الدراسات أن الشركات متعددة الجنسيات تتمتع بتقلبات أرباح أقل حدة مقارنة بنظيراتها المحلية المُعرّضة بالكامل لصدمات السوق الواحد (Rugman & Verbeke, 2004).

يُضاف إلى ذلك أن الانتشار الجغرافي يُوفّر مزاي التحكيم التنظيمي (Regulatory Arbitrage)، إذ تستطيع الشركة توجيه استثماراتها نحو البيئات ذات الإطار التنظيمي الأكثر ملاءمة لنوع نشاطها، واختيار أماكن التأسيس القانوني والضريبي وفق منطق تحسين الكلفة الإجمالية.

2.2 ضخامة الموارد والقوة الاقتصادية

تتمتع الشركات المتعددة الجنسيات الكبرى بحجم موارد استثنائي يُعيد رسم خرائط القوى الاقتصادية العالمية. ففي عام 2022، بلغت إيرادات شركة وول مارت وحدها ما يزيد على 572 مليار دولار، وهو رقم يتجاوز الناتج المحلي الإجمالي لأكثر من 150 دولة من أصل 195 دولة في العالم. (Fortune, 2023; World Bank, 2022) وتمتلك شركات كآبل وأرامكو وميكروسوفت قيمةً سوقية تفوق الثروة الوطنية الإجمالية لكثير من الدول النامية.

وتنبثق هذه القوة الاقتصادية من عدة مصادر متشابكة: (Hill, 2021; Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2020)

أ- مزايا الحجم الكبير: (Economies of Scale)

القدرة على الإنتاج بكميات ضخمة تُخفّض التكلفة الحدية للوحدة وتُمكن من التسعير التنافسي في الأسواق العالمية. فشركة تويوتا التي تُنتج أكثر من 10 ملايين سيارة سنوياً تستطيع توزيع تكاليف البحث والتطوير والتصميم على قاعدة إنتاجية هائلة يستحيل على منافس محلي صغير مضاهاتها.

ب- مزايا النطاق: (Economies of Scope)

القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات باستخدام بنية تحتية مشتركة (مصانع، شبكات توزيع، أنظمة تقنية). فشركة أمازون تستخدم بنيتها التحتية اللوجستية ذاتها لبيع ملايين المنتجات وتقديم الخدمات السحابية.

ج- مزايا نقل المعرفة الداخلي:

تستطيع الشركة المتعددة الجنسيات نقل الابتكارات التكنولوجية والممارسات الإدارية المتميزة من وحدة إلى أخرى ضمن شبكتها الداخلية بسرعة وفعالية تفوق ما يُتيحها السوق الخارجي. وهذه القدرة على "الرفع التنظيمي (Organizational Leverage)" تُشكل ميزة تنافسية جوهرية لا تملكها الشركات الوطنية. (Kogut & Zander, 1993)

د- الوصول إلى أسواق المال العالمية:

تستطيع الشركات الكبرى متعددة الجنسيات الاقتراض من أسواق مالية عالمية بتكاليف تمويل أدنى مما هو متاح للشركات الوطنية، والإصدار في بورصات متعددة لتوسيع قاعدة المستثمرين وتنويع مصادر التمويل (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2019).

3. التكامل العملياتي العالمي

يُمثل التكامل العملياتي عبر الحدود السمة الأكثر تمييزاً للشركات المتعددة الجنسيات عن مجرد مجموعة من الشركات المستقلة التي تتشارك اسماً تجارياً. ويتجلى هذا التكامل في عدة مستويات: (Bartlett & Ghoshal, 1989)

أ- تكامل سلسلة القيمة: (Value Chain Integration)

تتوزع مراحل سلسلة قيمة المنتج—من البحث والتطوير إلى التصنيع والتسويق وخدمة ما بعد البيع—عبر دول متعددة وفق منطق الميزة التنافسية النسبية. فتُصمَّم منتجات شركة أبل في كاليفورنيا، وتُصنَّع مكوناتها في اليابان وتايوان وكوريا، وتُجمَّع في الصين، وتُسَوَّق وتُباع في 175 دولة. هذه "سلاسل الإمداد العالمية (Global Supply Chains)" هي الشكل الأكثر ظهوراً للتكامل العملياتي. (Gereffi & Korzeniewicz, 1994)

ب- تكامل وظائف الدعم: (Support Functions Integration)

تُدار وظائف كالمحاسبة والموارد البشرية وتقنية المعلومات والقانون في كثير من الأحيان من مراكز مشتركة (Shared Service Centers) تخدم عدة دول في آنٍ معاً، مما يُخفِّض التكاليف الإدارية ويُعزِّز التوحيد.

ج- تكامل المعرفة والابتكار:

تُشكِّل شبكات الابتكار الداخلية في الشركات المتعددة الجنسيات الكبرى ما يُعرف بـ"النظام الموزع للبحث والتطوير"، حيث تتوزع مراكز الابتكار في مواقع جغرافية متعددة تُغذِّي بعضها بمعطيات بعض. وهكذا قد تُطوِّر وحدة الشركة في سيليكون فالي خوارزمية يُطبِّقها المهندسون في إسرائيل ويُسوِّقها الفريق الآسيوي في الصين والهند (Dunning & Lundan, 2008).

ثالثاً: أوجه الاختلاف الجوهرية عن الشركات الوطنية

3.1 إطار المقارنة متعدد الأبعاد

الاختلاف بين الشركة الوطنية والشركة المتعددة الجنسيات ليس مجرد اختلاف في الحجم أو الانتشار الجغرافي، بل هو اختلاف نوعي يمس جوهر المنطق الإداري والتحديات التشغيلية. يُعبر (Peng, 2019, p. 149) عن هذه الحقيقة بوضوح: "الإدارة الدولية ليست إدارة محلية أضيفت إليها بعض الاعتبارات الثقافية، بل هي نمط إداري مختلف جذرياً يستلزم إعادة بناء الأدوات والأطر التحليلية."

3.2 تعدد العملات ومخاطر سعر الصرف

تُمثل إدارة المخاطر المرتبطة بتقلبات أسعار صرف العملات أحد أبرز التحديات التي تواجهها الشركات المتعددة الجنسيات دون نظيراتها الوطنية. فحين تحتسب الشركة الوطنية إيراداتها وتكاليفها بعملة واحدة، تجد الشركة متعددة الجنسيات نفسها أمام مصفوفة معقدة من العملات يتفاعل بعضها مع بعض في سياق متقلب (Eiteman, Stonehill & Moffett, 2022).

تتجلى مخاطر الصرف في ثلاثة أشكال رئيسية يُميّزها الباحثون: (Madura, 2021)

أ- مخاطر المعاملة: (Transaction Exposure)

تنشأ عند تعاقد الشركة على معاملات مالية مستقبلية (مبيعات أو مشتريات) بعملة أجنبية. فإذا تعاقدت شركة جزائرية على تصدير بضاعة بالدولار الأمريكي، وانخفضت قيمة الدولار قبل تاريخ الاستحقاق، فقدت جزءاً من قيمة صفقتها بالدينار.

ب- مخاطر التحويل/الترجمة: (Translation Exposure)

تنشأ عند إعداد القوائم المالية الموحدة للمجموعة بعملة واحدة (عملة الشركة الأم)، بينما تعمل الفروع بعملات محلية مختلفة. فتقلبات أسعار الصرف تؤثر على القيمة الدفترية للأصول والالتزامات والنتائج المالية للفروع الأجنبية.

ج- مخاطر الاقتصاد/التشغيل: (Economic/Operating Exposure)

وهي الأعمق أثراً والأصعب قياساً، إذ تُشير إلى التغيرات في القيمة الحقيقية للتدفقات النقدية المستقبلية للشركة نتيجة تقلبات أسعار الصرف على المدى البعيد. فتراجع قيمة عملة الدولة المضيفة قد يُفقد الشركة قدرتها التنافسية في تلك السوق أو يُرغمها على مراجعة استراتيجية التسعير والإنتاج بأكملها.

وللتحوط من هذه المخاطر، تلجأ الشركات المتعددة الجنسيات إلى أدوات إدارة مالية متخصصة كعقود الخيارات (Options)، والعقود الآجلة (Forward Contracts)، وعقود المستقبلات (Futures)، وعمليات المقايضة (Swaps)، فضلاً عن التحوط الطبيعي عبر موازنة الإيرادات والتكاليف بالعملة ذاتها. (Eiteman et al., 2022) وهذه أدوات تحليلية تقع خارج نطاق التحديات التي يواجهها المدير الوطني كلياً.

3.3. التعقيد القانوني والضريبي متعدد الأنظمة

تعمل الشركة الوطنية ضمن نظام قانوني واحد تعرف قواعده وإجراءاته وآليات تطبيقه. في المقابل، تواجه الشركة المتعددة الجنسيات غابة من الأنظمة القانونية والضريبية المتباينة أحياناً والمتعارضة أحياناً أخرى (Daniels et al., 2019).

أ- تعدد الأنظمة القانونية:

تنتمي الدول إلى مدارس قانونية مختلفة تؤثر على طريقة إبرام العقود وتسوية النزاعات وحماية حقوق الملكية وقوانين الشركات:

- القانون المدني (Civil Law) يعتمد على قوانين مُدَوَّنة شاملة وهو السائد في فرنسا وألمانيا وكثير من الدول العربية.
- القانون العرفي (Common Law) يعتمد على السوابق القضائية المتراكمة وهو السائد في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وكثير من الدول الكومنولث.
- القانون الديني (Religious Law) كالشريعة الإسلامية التي تؤثر على قوانين التجارة والعقود في دول الخليج وغيرها.
- القانون البيروقراطي (Bureaucratic Law) السائد في الاقتصادات ذات الطابع الاشتراكي كـ بعض دول آسيا (Hill, 2021).

هذا التعدد يُرتّب على الشركة المتعددة الجنسيات ضرورة الاستعانة بمستشارين قانونيين متخصصين في كل دولة تعمل فيها، وصياغة عقودها وتصرفاتها التجارية وفق ما يقتضيه كل نظام.

ب- تعقيد النظام الضريبي الدولي والتسعير التحويلي:

تواجه الشركات المتعددة الجنسيات تحدياً فريداً من نوعه في إدارة التزاماتها الضريبية عبر أنظمة ضريبية متعددة تتباين معدلاتها وقواعدها وأساليب تطبيقها. ومن أبرز الظواهر الاستراتيجية الخاصة بهذه الشركات ما يُعرف بـ "التسعير التحويلي" (Transfer Pricing):

يُشير التسعير التحويلي إلى تحديد أسعار المعاملات الداخلية بين وحدات الشركة المتعددة الجنسيات في دول مختلفة (بيع منتجات، تقديم خدمات، منح تراخيص)، وهو ما يُتيح نظرياً توجيه الأرباح نحو الوحدات الموجودة في الدول ذات المعدلات الضريبية المنخفضة (Avi-Yonah, 2007). فإذا باعت الشركة الأم منتجاً لفرعها في دولة ذات ضريبة مرتفعة بسعر مرتفع يُقلّص أرباح الفرع المحلية، ثم يُحوّل ما تبقى من هامش نحو فرع آخر في دولة ذات ضريبة منخفضة، فإن المجموعة تُقلّص عبئها الضريبي الكلي.

وقد باتت هذه الممارسة محل رقابة دولية مشددة، إذ أطلقت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 2015 إطار عمل BEPS (تآكل القاعدة الضريبية ونقل الأرباح) الذي يسعى إلى ضمان خضوع الشركات للضريبة في مكان توليد القيمة الفعلي. (OECD, 2015)

ج- الازدواج الضريبي والمعاهدات الضريبية الدولية:

قد تُعرّض أرباح الشركة المتعددة الجنسيات للضريبة في دولة الفرع ودولة الأم معاً، مما يؤدي إلى ازدواج ضريبي مُرهق. وللتخفيف من هذا العبء، أبرمت الدول شبكة واسعة من المعاهدات الضريبية الثنائية (Double Tax Treaties) تُحدد آليات تقسيم الوعاء الضريبي وتجنب التقاطع. (Avi-Yonah, 2007)

3.4 الجدول المقارن الشامل: الشركة الوطنية في مواجهة الشركة المتعددة الجنسيات

وجه المقارنة	الشركة الوطنية	الشركة المتعددة الجنسيات	التداعي الإداري
العملة	عملة واحدة محلية	عملات متعددة	إدارة مخاطر الصرف والتحوط المالي
الإطار القانوني	نظام قانوني واحد	أنظمة قانونية متعددة ومتباينة	الحاجة لفريق قانوني متخصص بكل دولة
النظام الضريبي	ضريبة واحدة	ضرائب متعددة + التسعير التحويلي	تحسين الهيكل الضريبي العالمي
الثقافة التنظيمية	متجانسة نسبياً	تنوع ثقافي عميق	إدارة التنوع والتواصل عبر الثقافات
استراتيجية السوق	تركيز محلي	توازن التوحيد والتكيف	الاختيار بين استراتيجيات متعددة
المخاطر البيئية	سياسية واقتصادية محلية	مضاعفة عبر بيئات متعددة	أنظمة رصد وإدارة المخاطر الدولية
الموارد البشرية	كفاءات محلية	كفاءات متعددة الجنسيات	إدارة المواهب الدولية والتعيينات الخارجية
التمويل	أسواق مالية محلية	أسواق مالية عالمية متنوعة	الوصول لتكاليف تمويل أدنى
الحوكمة	هيئة تنظيمية واحدة	هيئات رقابية متعددة	الامتثال للمعايير الدولية المتعددة
التخطيط الاستراتيجي	أفق محلي	تكامل المنظور المحلي والعالمي	بناء كفاءات التفكير متعدد الأطر

(Hill, 2021; Peng, 2019; Daniels et al., 2019)

3.5 إدارة التنوع الثقافي: التحدي غير المرئي

يُمثل التنوع الثقافي البُعد الأكثر خصوصية في تمييز الشركات المتعددة الجنسيات عن نظيراتها الوطنية. فإذا كانت الأخيرة تعمل في بيئة ثقافية متجانسة نسبياً يشترك فيها الموظفون والمديرون والعملاء في القيم الأساسية والافتراضات الضمنية حول طريقة العمل، فإن الشركة المتعددة الجنسيات تجمع بين موظفين من خلفيات ثقافية متباينة قد تُفضي إلى سوء فهم متبادل وتعارض في أساليب القيادة والتواصل والتفاوض. (Hofstede, 1980)

تُشكّل دراسة هوفستيد عبر 40 دولة (1980) ثم 70 دولة لاحقاً المرجع الأكثر توثيقاً في هذا الشأن، إذ كشفت عن أبعاد ثقافية جوهرية تتباين بين الدول وتؤثر بعمق في السلوك التنظيمي:

- الفردية مقابل الجماعية: هل يُقدّر الإنجاز الفردي أم العمل الجماعي؟

- بُعد المسافة من السلطة: ما مدى قبول التسلسل الهرمي ومركزية القرار؟
- تجنب الغموض: ما مدى الراحة مع عدم اليقين والمبادرة؟
- التوجه الزمني: هل تغلب الفورية قصيرة المدى أم التخطيط بعيد الأفق؟

وتُترجم هذه الفوارق الثقافية إلى تحديات إدارية ملموسة في الشركات المتعددة الجنسيات (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010):

- أساليب تحفيز الموظفين تتباين تبعاً لقيمهم الثقافية.
- أساليب القيادة المحبذة (تشاركية مقابل توجيهية) تتفاوت بين الثقافات.
- تفضيلات التواصل (مباشر/ صريح مقابل غير مباشر/ ضمني) تؤثر في ديناميكيات الفريق.
- تصورات الوقت والالتزام بالمواعيد والإجراءات تتباين تبايناً حاداً بين الثقافات الغربية والآسيوية والعربية.

رابعاً: التصنيفات الهيكلية للشركات المتعددة الجنسيات

4.1 نموذج بارتليت وغوشال: الأنماط الأربعة

طوّر الباحثان كريستوفر بارتليت وسومانترا غوشال إطاراً تصنيفياً جوهرياً يُميّز بين أربعة أنماط هيكلية للشركات المتعددة الجنسيات، كل منها يُعكس فلسفة استراتيجية مختلفة في التوازن بين الضغطين المتعارضين: **الضغط نحو التكامل العالمي** (Global Integration) و**الضغط نحو التكيف المحلي** (Local Responsiveness) (Bartlett & Ghoshal, 1989):

النمط الأول: الشركة متعددة المحلية (Multi-domestic Company)

المنطق الاستراتيجي: تُعامل كل سوق محلي باعتباره حالة مستقلة تستلزم تكييفاً خاصاً. السلطة والموارد مَفُوضَة إلى الفروع المحلية التي تتمتع باستقلالية واسعة في تكييف المنتجات والتسويق وأحياناً الإنتاج.

الخصائص:

- درجة عالية من التكيف المحلي ودرجة منخفضة من التكامل العالمي.
- مناسبة للقطاعات التي تتباين فيها تفضيلات المستهلكين تبايناً حاداً بين الدول (الأغذية، الإعلام، الخدمات المالية الشخصية).
- مثال: مجموعة يونيليفر في مجال المنتجات الغذائية حيث تختلف وصفاتها وعلاماتها بين الهند وأوروبا وأفريقيا.
- القيود: تكاليف عالية ناجمة عن تكرار الوظائف وغياب اقتصاديات الحجم.

النمط الثاني: الشركة الدولية (International Company)

المنطق الاستراتيجي: تُطوّر الكفاءات الجوهرية والمعرفة في الشركة الأم ثم تُنقل إلى الفروع الأجنبية التي تتمتع بهامش تكيف محدود. السلطة الاستراتيجية مركزية في المقر الرئيسي.

الخصائص:

- درجة معتدلة من التكامل العالمي ودرجة معتدلة من التكيف المحلي.
- مناسبة للشركات التي تمتلك أصولاً معرفية قوية تحتاج إلى نشرها دولياً مع قدر من التكيف.
- مثال: شركات التكنولوجيا الكبرى في مرحلة التوسع الأولى.

النمط الثالث: الشركة العالمية (Global Company)

المنطق الاستراتيجي: تُعامل العالم كسوق موحد وتُقدّم منتجات موحدة بإستراتيجية مركزية متجانسة. الكفاءة الكونية والتكامل العالمي يتصدران الأولويات على حساب التكيف المحلي.

الخصائص:

- درجة عالية جداً من التكامل العالمي ودرجة منخفضة من التكيف المحلي.
 - مناسبة للقطاعات التي تتجانس فيها تفضيلات المستهلكين عالمياً وتسود اقتصاديات الحجم الكبير.
 - مثال: شركة إنتل لمعالجات الحاسوب، شركة بوينغ للطائرات التجارية.
- القيود: الهشاشة أمام الاحتياجات المحلية المتباينة وخطر فقدان الصلة بالمستهلكين في بعض الأسواق.

النمط الرابع: الشركة عبر الوطنية (Transnational Company)

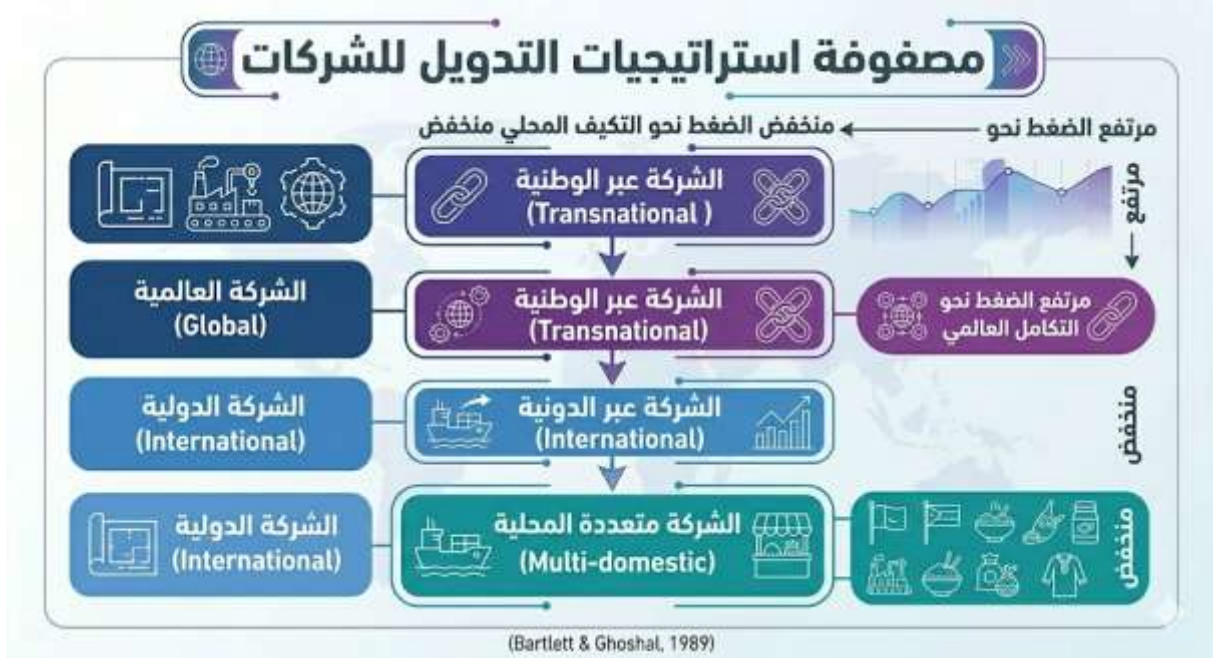
المنطق الاستراتيجي: يمثل هذا النمط "الكأس المقدسة" لنموذج بارتليت وغوشال: تحقيق التكامل العالمي والتكيف المحلي معاً في آنٍ واحد، من خلال بنية تنظيمية شبكية مرنة تتبادل الكفاءات أفقياً بين الوحدات الجغرافية بدلاً من نقلها عمودياً من الأم إلى الفروع.

الخصائص:

- درجة عالية من التكامل العالمي ودرجة عالية من التكيف المحلي في آن.
- كل وحدة قطرية تمتلك كفاءات خاصة تُساهم بها في شبكة المجموعة الكلية.
- مثال: شركة ABB للطاقة الكهربائية، شركة بروكتر آند غامبل في نموذجها المتطور.

القيود: شديدة التعقيد في الإدارة وتستلزم قدرات تنسيق عالية جداً، وكثيراً ما يبقى هذا النمط طموحاً نظرياً يصعب تحقيقه بالكامل. (Bartlett & Ghoshal, 1989)

4.2 الإطار المصنفي لاستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات



خامساً: التحديات الإدارية الخاصة بالشركات المتعددة الجنسيات

5.1 معضلة التوحيد مقابل التكيف

تمثل المعضلة بين التوحيد العالمي (Standardization) والتكيف المحلي (Adaptation) أم التوترات الاستراتيجية في الشركات المتعددة الجنسيات، وهي معضلة تطال قرارات المنتج والتسعير والترويج والتوزيع وإدارة الموارد البشرية (Cavusgil et al., 2020).

حجج التوحيد:

- تحقيق اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق.
- بناء هوية علامة تجارية عالمية متماسكة ومتجانسة.
- تبسيط إدارة سلسلة الإمداد وخفض التعقيد.
- استثمار أثر التعلم عبر الأسواق.

حجج التكيف:

- استيعاب الفوارق الثقافية واللغوية في تفضيلات المستهلكين.

- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية المحلية.
 - بناء ولاء المستهلك المحلي من خلال الإحساس بالقرب.
 - مواجهة المنافسين المحليين الذين يمتلكون فهماً عميقاً للسوق.
- وجد (Levitt, 1983) أن العولمة تدفع نحو تجانس الأذواق والتفضيلات مما يُبرر التوحيد، في حين يُجادل (Douglas & Wind, 1987) بأن اختلاف البيئات الثقافية والتشريعية يجعل التكيف ضرورة لا خياراً. والممارسة المثلى في الواقع تتمثل في مبدأ "فكر عالمياً وتصرف محلياً" (Think Globally, Act Locally) الذي يُحاول التوفيق بين الجانبين وفق طبيعة كل قطاع وكل سوق.

5.2 إدارة العمليات الدولية في ظل المخاطر السياسية

تواجه الشركات المتعددة الجنسيات بُعداً إضافياً من المخاطر يغيب كلياً عن أفق الشركات الوطنية: المخاطر السياسية (Political Risks) التي قد تُهدد العمليات أو تُعطل التدفقات المالية أو تُعرض الأصول للمصادرة (Kobrin, 1979).

تشمل هذه المخاطر:

- مخاطر الاستملاك والتأميم: قيام الحكومة بالاستيلاء على أصول الشركة الأجنبية تعويضاً أو دون تعويض كافٍ.
- مخاطر القيود على تحويل العملة: منع الحكومة تحويل أرباح الفروع إلى عملة الشركة الأم.
- مخاطر عدم الاستقرار السياسي: الانقلابات والاضطرابات والحروب التي تُعطل العمليات.
- مخاطر التغيير التنظيمي المفاجئ: تعديل قوانين الاستثمار الأجنبي أو الضرائب أو معايير المنتجات بصورة تُرهق عمليات الشركة.

وللتحوط من هذه المخاطر، تلجأ الشركات المتعددة الجنسيات إلى التأمين ضد المخاطر السياسية) عبر مؤسسات كالمؤسسة الدولية لضمان الاستثمار MIGA التابعة لمجموعة البنك الدولي(، وإلى الهيكل القانونية الذكية للعقود، وإلى بناء علاقات مع أصحاب المصلحة المحليين تُعزز الحضور المجتمعي وتُصعب قرارات الإجلاء المفاجئ. (Kobrin, 1979)

5.3 الحوكمة الشركاتية في السياق الدولي

تُواجه الشركات المتعددة الجنسيات تحديات حوكمة فريدة تنبع من تشعب أصحاب المصلحة وتباين التوقعات والمتطلبات عبر الحدود: (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009)

- تضارب توجهات المساهمين: قد يُمثل المساهمون دولاً ومصالح متباينة تجعل بناء توافق استراتيجي تحدياً مستمراً.

- إدارة أصحاب المصلحة المتعددين: الحكومات والمجتمعات المحلية والنقابات العمالية والجهات التنظيمية في دول مختلفة تُمثل أطرافاً ذات مطالب متعارضة أحياناً.
- الشفافية والإفصاح: التزامات الإفصاح المحاسبي والمالي تتباين بين البيئات التنظيمية، مما يجعل التوحيد الاختياري وفق المعايير الدولية (IFRS) خياراً استراتيجياً لبناء المصداقية العالمية.

سادساً: الآثار الاقتصادية والاجتماعية للشركات المتعددة الجنسيات

6.1 جدلية الأثر: قراءة متوازنة

يُعدّ تقييم أثر الشركات المتعددة الجنسيات على الدول المضيفة—ولا سيما الدول النامية—من أكثر القضايا خلافًا في الأدبيات الاقتصادية الدولية والنقاش السياسي العالمي. وتنقسم وجهات النظر الأكاديمية بين متحمسين للدور الإيجابي لهذه الشركات وناقدين متحفزين على هيمنتها ومنعكساتها. (Rugman & Collinson, 2012)

6.2 الآثار الإيجابية الموثقة

أ- نقل التكنولوجيا ورفع الإنتاجية:

أثبتت دراسات متعددة وجود "تسرب تكنولوجيا" (Technology Spillovers) "من الشركات الأجنبية إلى الشركات المحلية، يتم عبر تدريب العمالة وعلاقات التوريد والمنافسة التحفيزية. وقد وثّقت (Blomström & Kokko, 1998) أن الصناعات المحلية في وجود منافسة أجنبية تُسجل معدلات نمو في الإنتاجية أعلى من نظيراتها المحمية.

ب- التوظيف والتدريب:

توفر الشركات الأجنبية وظائف مباشرة وغير مباشرة (عبر سلاسل التوريد)، وكثيراً ما تدفع رواتب أعلى من نظيراتها المحلية، وتقدّم برامج تدريب ترفع من مستوى رأس المال البشري. (UNCTAD, 2022)

ج- تنمية صادرات الدول المضيفة:

تدمج الشركات المتعددة الجنسيات الدول المضيفة في سلاسل القيمة العالمية وتيسّر لها الوصول إلى أسواق التصدير التي يصعب على الشركات المحلية الصغيرة اختراقها منفردة. (Gereffi & Korzeniewicz, 1994)

6.3 المخاوف والانتقادات

أ- الاستغلال البيئي والاجتماعي:

أُتهمت بعض الشركات المتعددة الجنسيات بالبحث عن "الجنات التنظيمية" (Regulatory Havens)، أي نقل عملياتها الأكثر تلويثاً أو استغلالاً نحو الدول ذات الرقابة البيئية والعمالية الأضعف. (Stiglitz, 2017)

ب- التهرب الضريبي وتآكل الإيرادات العامة:

تُقدّر بعض الدراسات أن الشركات المتعددة الجنسيات تُحرم الدول النامية سنوياً من إيرادات ضريبية تبلغ مئات المليارات من الدولارات عبر ممارسات التسعير التحويلي والتهبؤ في الجنات الضريبية. (Cobham & Janský, 2018)

ج- الهيمنة على صنع القرار الوطني:

تُثير الضخامة الاقتصادية للشركات المتعددة الجنسيات مخاوف بشأن قدرتها على التأثير في صياغة السياسات الحكومية بما يخدم مصالحها على حساب المصلحة العامة، وهو ما يُعرف بظاهرة "اسر الدولة" (State Capture) (Stiglitz, 2017).

د- تهميش الشركات المحلية:

قد تُفضي الهيمنة السوقية للشركات الأجنبية إلى تهميش الشركات المحلية الصغيرة والمتوسطة التي تفتقر إلى القدرة التنافسية اللازمة لمجاراة الشركات العملاقة في التسعير والجودة والتسويق.

خاتمة المحور

تتلور من مسار هذا المحور جملة من الاستخلاصات ذات القيمة العلمية والتطبيقية:

أولاً: إن الشركة المتعددة الجنسيات ليست مجرد شركة وطنية موسّعة جغرافياً، بل هي كيان تنظيمي مغاير جوهرياً في منطقته الإداري وتحدياته التشغيلية وأدواته الاستراتيجية. وإدراك هذا الاختلاف النوعي هو المنطلق الأساسي لأي مدير يروم العمل الكفء في سياق دولي. (Bartlett & Ghoshal, 1989; Peng, 2019).

ثانياً: تنبثق قوة الشركات المتعددة الجنسيات من ثلاثة مصادر متشابكة: ضخامة الموارد المادية والمعرفية، والتكامل العملياتي عبر الحدود، والانتشار الجغرافي الذي يُتيح تنوع المخاطر والتحكيم التنافسي. وهذه المصادر الثلاثة مجتمعة تُفضي إلى مزايا هيكلية تتعذر على الشركات الوطنية بلوغها. (Dunning & Lundan, 2008).

ثالثاً: تواجه الشركة المتعددة الجنسيات تحديات لا مثيل لها في الإدارة الوطنية: مخاطر سعر الصرف، التعقيد القانوني والضريبي، إدارة التنوع الثقافي، معضلة التوحيد والتكيف، والمخاطر السياسية. وكل هذه التحديات تستلزم أدوات تحليلية ومهارات إدارية متخصصة. (Eiteman et al., 2022; Hofstede et al., 2010).

رابعاً: الأثر الاقتصادي والاجتماعي للشركات المتعددة الجنسيات على الدول المضيفة قضية لا تحتل إجابة بسيطة؛ فالفوائد والمخاطر تتشابك بصورة تستلزم سياسات عامة رشيدة تُعظّم الفوائد وتُقلّص الأضرار، وهو ما يجعل حوكمة الشركات المتعددة الجنسيات مسألة استراتيجية وطنية ودولية معاً. (Stiglitz, 2017; UNCTAD, 2022).

جسر الربط بالمحاور اللاحقة

كشف هذا المحور عن طبيعة الشركات المتعددة الجنسيات وما يُميّزها عن الشركات الوطنية، غير أن فهم كيفية اتخاذها لقراراتها الاستراتيجية وكيفية إدارتها لعملياتها في بيئات ثقافية وسياسية متباينة يستلزم التعمق في محاور لاحقة تتناول بالتفصيل:

- البيئة الثقافية وأثرها في الإدارة الدولية وبناء الاستراتيجيات.
- الاستراتيجيات التنافسية في السياق العالمي وآليات الاختيار بينها.



- إدارة الموارد البشرية الدولية في سياق التنوع والتعدد.
- التمويل الدولي وإدارة مخاطر الصرف بالتفصيل التقني.



المحور الخامس: تنظيم وهيكلية العمليات الدولية



تمهيد المحور

إذا كانت المحاور السابقة قد أجابت عن أسئلة "لماذا" و"أين" و"كيف" تذهب الشركات إلى الأسواق الدولية، فإن هذا المحور الخامس يتصدى لسؤال جوهري مختلف لا يقل أهمية: كيف تُنظّم الشركة نفسها داخلياً لتُدير عملياتها الدولية المتشعبة بكفاءة وفعالية؟ إذ لا تكفي الرؤية الاستراتيجية الطموحة وحدها لضمان النجاح في الأسواق الدولية، ما لم تكن مدعومة بهيكل تنظيمي ملائم وآليات تنسيق ورقابة فعالة تُترجم هذه الرؤية إلى ممارسات تشغيلية يومية متسقة.

تُشير الأدبيات الإدارية إلى أن كثيراً من إخفاقات الشركات في أسواقها الدولية لم تكن نتيجة ضعف في الاستراتيجية بل في التنفيذ الهيكلي؛ إذ تصطدم استراتيجيات بالغة الدقة بهياكل تنظيمية غير ملائمة أو آليات تنسيق قاصرة، فتتحول إلى ترف فكري لا يُفضي إلى نتائج ميدانية. وهذا ما يجعل إتقان فن تصميم الهيكل التنظيمي الدولي وإدارة آليات التنسيق والرقابة عبر الحدود من أكثر الكفاءات الإدارية أهمية وندرة في الوقت ذاته.

يعيش المدير الدولي في قلب توتر استراتيجي دائم بين ضغطين متعاكسين: ضغط التكامل العالمي الذي يدفع نحو التوحيد والمركزية لتحقيق الكفاءة، وضغط الاستجابة المحلية الذي يتطلب التكيف واللامركزية لخدمة المستهلكين المتباينين. وإيجاد التوازن الأمثل بين هذين الضغطين—في كل قطاع وفي كل مرحلة من مراحل تطور الشركة—هو جوهر ما يتناوله هذا المحور.

الأهداف التعليمية للمحور

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

🎯 **الهدف المعرفي الأول:** استيعاب المنطق الاستراتيجي الذي يحكم تصميم الهياكل التنظيمية في الشركات الدولية، وفهم العلاقة الجدلية بين الاستراتيجية والهيكل.

🎯 **الهدف المعرفي الثاني:** وصف الأنماط الهيكلية الرئيسية للشركات الدولية (القسم الدولي، الهيكل الجغرافي، هيكل المنتج العالمي، الهيكل المصفوفي، الهيكل الشبكي)، وتحديد الخصائص المميزة لكل نمط.

🎯 **الهدف التحليلي الأول:** تقييم مزايا وعيوب كل نمط هيكلي، وتحديد الظروف الاستراتيجية والبيئية الملائمة لتطبيق كل منها.

🎯 **الهدف التطبيقي الأول:** تحليل آليات التنسيق والرقابة المستخدمة في الشركات الدولية وتقييم ملاءمتها لسياقات تشغيلية محددة.

🎯 **الهدف التحليلي الثاني:** استيعاب معضلة المركزية واللامركزية وتقييم العوامل المحددة للتوازن الأمثل بينهما في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

🎯 **الهدف التقييمي:** قراءة نقدية للتحويلات المعاصرة في تصميم الهياكل الدولية في ضوء متطلبات الرقمنة والاقتصاد المعرفي والشبكات الدولية.

أولاً: الإطار النظري لتصميم الهياكل التنظيمية الدولية

1.1 العلاقة الجدلية بين الاستراتيجية والهيكل

انطلقت دراسة تصميم الهياكل التنظيمية أكاديمياً من المقولة الشهيرة التي أطلقها المؤرخ الاقتصادي ألفريد تشاندلر: "الهيكل يتبع الاستراتيجية" (Chandler, 1962, p. 14) (Structure Follows Strategy) "وقد استنتج تشاندلر من خلال دراسته التاريخية لكبرى الشركات الأمريكية أن تغير الاستراتيجية التنافسية يستلزم تعديل الهيكل التنظيمي لاستيعاب المتطلبات الجديدة، وإلا أُصيبَت الكفاءة التشغيلية بالعطب.

غير أن الأبحاث اللاحقة أثبتت أن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل ليست أحادية الاتجاه. فـ (Hall & Saias, 1980) يبين أن الهيكل القائم يؤثر بدوره في القرارات الاستراتيجية المستقبلية، إذ تميل المنظمات إلى اختيار الاستراتيجيات التي يُمكنها هيكلها الحالي من تنفيذها. ويُخلص (Miles & Snow, 1978) إلى أن الهيكل التنظيمي الأمثل هو الذي يتوافق مع استراتيجية الشركة وبيئتها ونظامها التقني في آنٍ واحد، في إطار ما أسماه "نظرية التوافق" (Fit Theory) "

في السياق الدولي تحديداً، يرى أن الهيكل التنظيمي ينبغي أن يُحقق توازناً دقيقاً بين ثلاثة ضغوط متزامنة (Bartlett & Ghoshal, 1989; Prahalad & Doz, 1987):

- ضغط الكفاءة العالمية: توحيد العمليات واستغلال اقتصاديات الحجم.
- ضغط الاستجابة المحلية: التكيف مع الاحتياجات والظروف البيئية الخاصة بكل سوق.
- ضغط التعلم العالمي: نقل المعرفة والابتكار بين وحدات الشركة المختلفة.

1.2 العوامل المحددة للهيكل التنظيمي الدولي

قبل استعراض أنماط الهياكل التنظيمية، لا بد من تحديد العوامل التي تُحدد اختيار الهيكل المناسب. ويُقدّم (Stopford & Wells, 1972) في نموذجهما الكلاسيكي متغيرين محوريين:

أ- تنوع المنتجات الأجنبية: (Foreign Product Diversity) يُشير إلى مدى اتساع تشكيلة المنتجات التي تُقدّمها الشركة في أسواقها الخارجية. كلما اتسعت هذه التشكيلة كلما دعت الحاجة إلى هياكل قائمة على المنتج.

ب- حجم المبيعات الأجنبية: (Foreign Sales Volume) يُشير إلى وزن الأسواق الدولية في مجموع أعمال الشركة. كلما ارتفع هذا الوزن كلما استدعى الأمر هياكل أكثر تعقيداً وتخصصاً.

ويرى (Egelhoff, 1988) أن مستوى التدويل والتنوع الجغرافي وطبيعة الصناعة هي المتغيرات الحاسمة في تحديد الهيكل الملائم، مُضيفاً أن التكنولوجيا المستخدمة والديناميكيات التنافسية قد تُفرض قيوداً تُعدّل مسار الاختيار الهيكلي.

ويُضيف (Galbraith, 2000) بُعداً تكنولوجياً: فمتطلبات نقل المعلومات ومعالجتها تُحدد إلى حد بعيد نمط الهيكل الملائم؛ إذ يُمكن للشركات في عصر الرقمنة تبني هياكل أكثر تفككاً ومرونة مما كان مُتاحاً في ظل تقنيات الاتصال التقليدية.

ثانياً: الأنماط الهيكلية في الشركات الدولية

2.1 نموذج التطور الهيكلي للشركات الدولية

طوّر (Stopford & Wells, 1972) نموذجاً تطورياً يصف المسار الذي تسلكه الشركات في تطوير هياكلها التنظيمية مع تصاعد انخراطها الدولي، يبدأ بالقسم الدولي ويتطور نحو الهياكل العالمية الأكثر تكاملاً. غير أن التطور الهيكلي في الواقع لا يسير بصورة خطية دائماً، إذ كثيراً ما تتخطى الشركات مراحل أو تُدمج بين أنماط هيكلية مختلفة لتصميم هياكل هجينة تناسب ظروفها الخاصة. (Egelhoff, 1988)

2.2 القسم الدولي (International Division Structure)

المفهوم والمنطق

يُمثّل القسم الدولي أبسط وأقدم الأشكال الهيكلية للتعامل مع الأنشطة الخارجية. يقوم هذا النمط على الفصل الإداري بين الأنشطة المحلية والأنشطة الدولية، بحيث تُجمّع جميع العمليات خارج الحدود الوطنية تحت مظلة قسم مستقل يُدار من مدير واحد (أو فريق إداري) يرفع تقاريره مباشرة إلى الرئيس التنفيذي أو مجلس الإدارة (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2019).



الشروط الملائمة والمزايا

يُناسب هذا الهيكل الشركات التي تكون فيها المبيعات الدولية منخفضة النسبة إلى المبيعات الإجمالية (عادةً أقل من 30%)، وتلك التي لا تزال في مراحلها الأولى من التدويل، وحيث تكون تشكيلة المنتجات المُقدّمة دولياً محدودة أو متجانسة. (Stopford & Wells, 1972)

تتجلى مزايا هذا الهيكل في:

- البساطة الإدارية: يُبقي على الهيكل المحلي دون تغيير ويُضيف فقط واجهة إدارية للأنشطة الخارجية.
- تركيز الخبرة الدولية: يجمع المعرفة والكفاءات الدولية في وحدة واحدة مما يُسهّل بناء التخصص.
- سهولة الإدارة الأولية: يُخفّف من تعقيد إدارة العمليات الدولية في مرحلة التعلم الأولى.

القيود والعيوب

يواجه هذا الهيكل قيوداً هيكلية تُبرز مع نضج التدويل: (Hill, 2021; Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2020)

- الانفصال الاستراتيجي: قد يُفرز فجوة بين الأنشطة المحلية والدولية وصراعاً على الموارد بينهما.
 - الحواجز المعلوماتية: صعوبة نقل المعرفة التقنية والتسويقية بين القسم الدولي وأقسام المنتجات المحلية.
 - محدودية التوسع: مع نمو الأنشطة الدولية يتحول القسم الدولي إلى عبء إداري ضخم يفقد مرونته.
- يُلاحظ (Egelhoff, 1988, p. 45) أن "القسم الدولي ينجح في مرحلة التعلم الأولى ولكنه يُصبح عائقاً أمام النمو عندما تُشكّل الأنشطة الدولية جزءاً كبيراً من أعمال الشركة، حيث تتطلب الكثافة العملياتية هيكلأ أكثر تكاملاً وتخصصاً".

2.3 الهيكل الجغرافي العالمي (Global Geographic Structure)

المفهوم والمنطق

في الهيكل الجغرافي العالمي، تُقسّم العمليات الكاملة للشركة—بما فيها العمليات المحلية—إلى مناطق جغرافية، يتولى كل منها مدير إقليمي يتمتع بصلاحيات واسعة على جميع الوظائف (إنتاج، تسويق، موارد بشرية، مالية) ضمن نطاقه الجغرافي. (Daniels et al., 2019)



الشروط الملائمة والمزايا

يُعدّ هذا الهيكل الأنسب في الحالات التالية: (Stopford & Wells, 1972; Hill, 2021)

- حين تتباين الاحتياجات والتفضيلات بين الأسواق الجغرافية تبايناً حاداً يستوجب استجابة محلية سريعة.
- في القطاعات التي تُشكّل فيها الكلف اللوجستية والإنتاجية المحلية عنصراً استراتيجياً حاسماً.
- حين تمتلك الشركة تشكيلة محدودة من المنتجات تُباع في جميع الأسواق.
- في الشركات التي يُشكّل فيها القرب من المستهلك ميزة تنافسية محورية.

تتجلى المزايا الرئيسية في:

- الاستجابة المحلية الفائقة: يتمتع المديرون الإقليميون بالمرونة والاستقلالية اللازمين للتكيف مع ظروف كل سوق.
- الفهم العميق للبيئة المحلية: التركيز الجغرافي يُولّد خبرة موضوعاتية متراكمة في ثقافة وقانون واحتياجات كل منطقة.
- قِصر سلسلة القيادة: القرارات تُتخذ بالقرب من الواقع الميداني مما يُسرّع الاستجابة.

القيود والعيوب

في المقابل، يُفرز هذا الهيكل تحديات هيكلية جوهرية: (Cavusgil et al., 2020)

- تكرار الوظائف: كل منطقة تُطوّر قدراتها الخاصة في الإنتاج والتسويق والمالية مما يُفضي إلى ازدواجية مكلفة.
- ضعف التنسيق العالمي: تتشكّل ثقافات إقليمية متباينة قد تُصعّب التنسيق وتقاسم المعرفة بين المناطق.
- مخاطر الانفصال عن استراتيجية المنتج: يميل مديرو المناطق إلى إعطاء الأولوية للمتطلبات المحلية على حساب الاتساق العالمي في منتجات الشركة وعلامتها التجارية.

2.4 الهيكل القائم على المنتج عالمياً (Global Product Structure)

المفهوم والمنطق

في هذا النمط الهيكلي، تُقسّم الشركة بناءً على خطوط المنتجات أو الأعمال، حيث يتحمل كل مدير منتج مسؤولية شاملة وعالمية عن منتجه أو خطه الإنتاجي: من البحث والتطوير إلى الإنتاج والتسويق والمبيعات في جميع الأسواق الجغرافية. (Daniels et al., 2019)



الشروط الملائمة والمزايا

يُعدّ هذا الهيكل الأنسب في الحالات التالية: (Stopford & Wells, 1972; Egelhoff, 1988)

- في الشركات ذات التشكيلة المتنوعة والمعقدة من المنتجات التي تتطلب خبرة تقنية متخصصة لكل فئة.
- حين تكون المنتجات معيارية (Standardized) وتستهدف احتياجات متجانسة نسبياً عبر الأسواق.
- في الشركات التي تُشكّل فيها التكنولوجيا والبحث والتطوير ميزة تنافسية محورية تستوجب مركزية الإدارة.
- حين يكون هدف اقتصاديات الحجم الكبير أولوية استراتيجية قصوى.

أبرز المزايا:

- الكفاءة العالمية: التخصص المتعمق في كل خط منتجات يُمكن من تحقيق اقتصاديات حجم ونطاق لا تتاح مع التشتت الجغرافي.
- التنسيق التقني العالمي: يضمن الاتساق في الجودة والمواصفات التقنية عبر جميع الأسواق.
- الاستجابة لديناميكيات الصناعة: يُمكن مدير المنتج من الاستجابة السريعة للتحوّلات التنافسية والتكنولوجية على المستوى العالمي.

القيود والعيوب

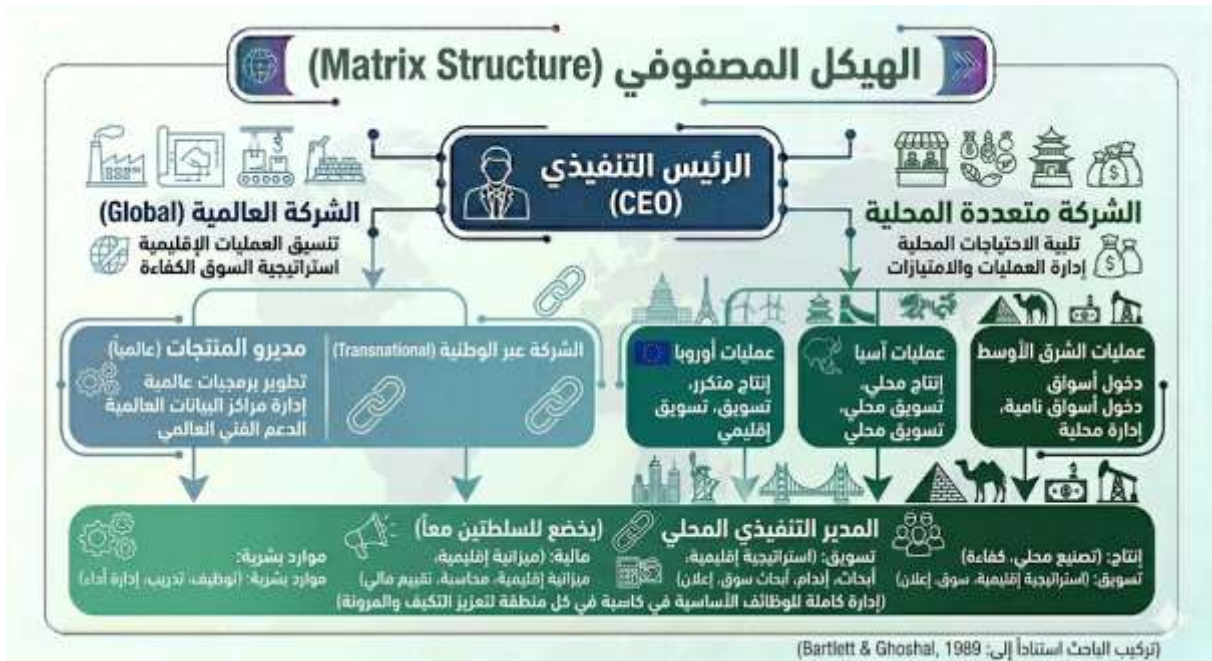
يُفرض هذا الهيكل تحديات في الجانب المحلي: (Hill, 2021; Cavusgil et al., 2020)

- ضعف الاستجابة المحلية: قد يتجاهل مديرو المنتجات الاحتياجات الخاصة بكل سوق محلي بسبب التركيز على الاتساق العالمي.
- الازدواجية الجغرافية: تجد كل وحدة منتج نفسها مضطرة لبناء شبكة توزيع وتسويق خاصة بها في كل سوق مما يؤدي إلى تكرار مكلف.
- صعوبة إدارة عملاء متعددي الاحتياجات: العملاء الذين يحتاجون منتجات من خطوط متعددة يواجهون تشتتاً في نقاط اتصالهم مع الشركة.

2.5 الهيكل المصفوفي (Matrix Structure)

المفهوم والمنطق

يُمثل الهيكل المصفوفي المحاولة الأكثر طموحاً للتوفيق بين متطلبات التكامل العالمي ومتطلبات الاستجابة المحلية في آن واحد. يقوم هذا النمط على إنشاء سلطة مزدوجة حيث يرفع كل مدير تنفيذي تقاريره في الوقت ذاته إلى رئيسين: مدير المنتج/الأعمال (البُعد العالمي) والمدير الجغرافي (البُعد المحلي). (Davis & Lawrence, 1977)



الشروط الملائمة والمزايا

يُناسب الهيكل المصفوفي الشركات التي تواجه ضغطاً متساوياً من اتجاهين: التكامل العالمي من جهة، والاستجابة المحلية من جهة أخرى. ويصلح بشكل خاص في: (Davis & Lawrence, 1977; Hill, 2021)

- قطاعات تتطلب تكييفاً تقنياً وتسويقياً متزامناً بحسب المنتج والسوق معاً.
- الشركات الكبرى ذات التشكيلة الواسعة والحضور الجغرافي المتوسع.

- البيئات ذات التعقيد العالي التي تتطلب قرارات تُدمج اعتبارات متعددة.

أبرز المزايا النظرية:

- التوازن الاستراتيجي: يُحاول الدمج بين الكفاءة العالمية والاستجابة المحلية في إطار هيكلي واحد.
- تدفق المعلومات الثري: القنوات التواصلية المتعددة تُثري تدفق المعلومات وتُدمج وجهات نظر متباينة.
- تطوير المديرين: يُجبر المديرين على التفكير في اعتبارات متعددة الأبعاد مما يُسرّع نضجهم الإداري.

القيود والعيوب

يُطلق كثير من الممارسين على الهيكل المصفوفي لقب "الهيكل الذي يُنجز فيه العمل رغم الهيكل لا بفضل" (Davis & Lawrence, 1977)، في إشارة إلى جملة من الإشكاليات الجوهرية:

- صراع السلطة وتداخل الأدوار: ازدواجية إعداد التقارير تُفضي في الغالب إلى صراعات بين مديري المنتجات ومديري المناطق حول الأولويات وتخصيص الموارد.
- بطء صنع القرار: ضرورة التوافق بين أكثر من رئيس تُطيل دورة اتخاذ القرار وتُخفّض رشاقة الاستجابة.
- ضبابية المساءلة: حين يتقاسم أكثر من مسؤول سلطة على وحدة معينة، يُصعب تحديد المسؤولية عن النتائج مصدرًا دائماً للغموض.
- ارتفاع تكاليف التنسيق: يستلزم هذا الهيكل آليات اتصال وتنسيق مكثفة تُؤدّ تكاليف إدارية مرتفعة.

وقد نوّه (Peters & Waterman, 1982) في كتابهما الشهير "بحثاً عن التميز" إلى أن كثيراً من الشركات الكبرى الناجحة تجنبت الهيكل المصفوفي أو تخلت عنه بعد التجربة، واستعاضت عنه بهياكل أبسط معززة بآليات تنسيق غير رسمية قوية.

2.6 الهيكل الشبكي والافتراضي (Network and Virtual Structures)

المفهوم والمنطق

مع ثورة تكنولوجيا المعلومات وتصادد اقتصاد المعرفة، برز نمط هيكلي مستحدث يتجاوز الأشكال الهرمية التقليدية: الهيكل الشبكي (Network Structure) أو ما يُعرف أحياناً بـ "منظمة الفضاء الخالي" (Hollow Corporation) أو "الشركة الافتراضية" (Miles & Snow, 1986).

يقوم هذا النمط على تركيز الشركة على كفاءاتها الجوهرية (Core Competencies) وإسناد بقية الأنشطة إلى شبكة من الشركاء الخارجيين المتخصصين، سواء كانوا موردين أو شركاء استراتيجيين أو متعاقدين مستقلين، مع الاحتفاظ بالتنسيق والتكامل من خلال منصات تكنولوجية وعلاقات تعاقدية. (Castells, 1996)

يُجسّد هذا النمط بامتياز شركات كـ"نايك" التي تُركّز على التصميم والتسويق وتُسند الإنتاج بالكامل لمورديها الآسيويين، و"أبل" التي تمتلك بنية شبكية معقدة من الموردين والشركاء الإنتاجيين حول العالم.

المزايا والقيود

المزايا:

- أقصى مرونة: القدرة على التكيف السريع مع تحولات السوق من خلال إعادة تشكيل الشبكة.
- تركيز على الميزة التنافسية الجوهرية: توجّه كل الموارد نحو ما تُتقنه الشركة أكثر من غيرها.
- تخفيض التكاليف الثابتة: تحويل جزء كبير من الكلف الثابتة إلى كلف متغيرة.

القيود:

- صعوبة ضمان الجودة: الرقابة على جودة المنتج تصبح تحدياً حين يتوزع الإنتاج عبر شبكة من الموردين المستقلين.
- مخاطر الاعتماد المفرط: يُؤلّد الاعتماد على موردين محددين هشاشة أمام الانقطاعات في سلسلة الإمداد (كما كشفت عنه أزمة كوفيد-19).
- الحماية المعرفية: صعوبة الحفاظ على الأسرار التكنولوجية في ظل الانفتاح على عدد كبير من الشركاء الخارجيين.

2.7 مقارنة شاملة بين الأنماط الهيكلية

معيار المقارنة	القسم الدولي	الهيكل الجغرافي	هيكل المنتج العالمي	الهيكل المصنوعي	الهيكل الشبكي
درجة التعقيد	منخفضة	متوسطة	متوسطة	عالية جداً	متوسطة-عالية
الاستجابة المحلية	محدودة	عالية	منخفضة	متوسطة-عالية	متغيرة
التكامل العالمي	منخفض	منخفض-متوسط	عالي	عالي	عالي
كفاءة التكلفة	متوسطة	منخفضة	عالية	متوسطة	عالية
نقل المعرفة	محدود	إقليمي	عالمي للمنتج	متعدد الاتجاهات	عبر الشبكة
الملاءمة لمرحلة التدويل	أولى	متوسطة	متوسطة-متقدمة	متقدمة	متقدمة-رقمية
الملاءمة لتنوع المنتجات	منخفض	منخفض	عالي	عالي	متغير
المسؤولية والمساءلة	واضحة	واضحة	واضحة	ضبابية	معقدة

(Stopford & Wells, 1972; Bartlett & Ghoshal, 1989; Davis & Lawrence, 1977; Miles & Snow, 1986)

ثالثاً: آليات التنسيق والرقابة الدولية

3.1 الإطار المفاهيمي: ما وراء رسم المخططات الهيكلية

يُميل التفكير التقليدي في التنظيم الدولي إلى الانشغال بتصميم الهياكل الرسمية (الخرائط التنظيمية وخطوط السلطة) على حساب بُعد لا يقل أهمية: آليات التنسيق والرقابة التي تُشكّل العصب الحيوي لأي هيكل تنظيمي. يُصوّر (Mintzberg, 1979, p. 2) هذه المعضلة بجلاء: "التنسيق هو جوهر العمل التنظيمي، فبدونه لا يعدو الهيكل كونه مجرد رسم فارغ على ورق."

وفي السياق الدولي تحديداً، تتضاعف أهمية التنسيق بسبب تشعب العمليات جغرافياً وتباين البيئات الثقافية والتنظيمية. فالفروع الأجنبية تميل بطبيعتها نحو تطوير هوية واستقلالية محلية، مما يستوجب آليات رقابة وتنسيق متطورة تُضمن التوافق مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمجموعة دون إخماد روح المبادرة المحلية (Nohria & Ghoshal, 1994).

3.2 آليات التنسيق: أنواعها ومستوياتها

تتعدد آليات التنسيق في الشركات الدولية وتتراوح بين الرسمية الصارمة وغير الرسمية المرنة (Galbraith, 1973; Martinez & Jarillo, 1989):

أ- آليات التنسيق الرسمية

1- التسلسل الهرمي (Hierarchy)

الآلية الأقدم والأكثر بساطة: تُحدّد الأولويات وتُحسّم الخلافات عبر الرجوع إلى المستوى الإداري الأعلى. وتكمن محدوديتها في أنها تُحمّل الإدارة العليا عبئاً تنسيقياً يفوق طاقاتها مع تصاعد حجم وتعقيد العمليات الدولية.

2- التخطيط والميزانية المركزية:

تعتمد الشركات المتعددة الجنسيات على دورات تخطيط منهجية تجمع وحداتها الجغرافية والوظيفية في توافق حول الأهداف والموارد والأولويات لمدة زمنية محددة. وتُشكّل دورات الميزانية السنوية والخطط متعددة السنوات ركيزة رئيسية لتنسيق العمل بين المركز والفروع. (Goold & Campbell, 1987)

3- لجان التنسيق وفرق العمل متعددة الوظائف:

تُنشئ الشركات الكبرى لجاناً دائمة أو مؤقتة تجمع ممثلين من مناطق ووظائف متعددة للبت في القرارات التي تتجاوز نطاق مسؤولية وحدة واحدة. وقد أثبتت فرق العمل المتعددة الوظائف (Cross-Functional Teams) فعاليتها الاستثنائية في تسريع الابتكار وتخفيض الحواجز بين الوحدات. (Katzenbach & Smith, 1993)

4-نظم المعلومات الإدارية المتكاملة:

تُوفّر منصات تكنولوجيا المعلومات المتكاملة) كأنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP بنية تحتية معلوماتية مشتركة تُتيح للمركز والفروع الوصول إلى بيانات موحدة وتُسهّل الرقابة والتنسيق في الوقت الفعلي. (Doz & Prahalad, 1991)

ب- آليات التنسيق غير الرسمية

1-التنشئة التنظيمية والتحوّل الثقافي:

يُعدّ غرس ثقافة مؤسسية قوية ومتماسكة تتجاوز الحدود الوطنية من أكثر آليات التنسيق استدامةً وأعمقها أثراً. حين يتشارك مديرو فروع الشركة في القيم الجوهرية وأساليب التفكير وأعراف اتخاذ القرار، تُنسّق قراراتهم دون الحاجة إلى توجيه مركزي مستمر. (Bartlett & Ghoshal, 1989)

2-التدوير الوظيفي ونقل المديرين:

يُشكّل تنقّل المديرين بين الفروع الجغرافية المختلفة والمقر الرئيسي أداةً تنسيقية غير مرئية لكنها بالغة الأثر: يحمل هؤلاء المديرون في انتقالاتهم ثقافة المجموعة ومعرفتها ضمنية وشبكات علاقاتها الداخلية، مما يُعزّز التنسيق الأفقي بين الوحدات. (Nohria & Ghoshal, 1994)

3-مجتمعات الممارسة: (Communities of Practice)

تُشير هذه الآلية إلى الشبكات غير الرسمية من المتخصصين في مجالات بعينها (التسويق، التقنية، الموارد البشرية) الذين يتبادلون المعرفة والخبرات عبر الوحدات الجغرافية المختلفة. وقد وثّق (Wenger, 1998) كيف تُشكّل هذه المجتمعات شرياناً حيوياً لتدفق المعرفة في الشركات الكبيرة.

3.3 آليات الرقابة الدولية: الأنواع والمستويات

تُشير الرقابة (Control) في السياق التنظيمي الدولي إلى مجموع الآليات التي تُستخدم لضمان التوافق بين سلوك الوحدات الجغرافية وأهداف الشركة الاستراتيجية الكلية. ويُميّز (Ouchi, 1979) بين ثلاثة أنماط للرقابة يتفاوت كل منها في طريقة اشتغاله وملاءمته:

أ- الرقابة البيروقراطية (Bureaucratic Control)

تعتمد الرقابة البيروقراطية على منظومة من القواعد والإجراءات والسياسات الموثقة التي تُحدد كيفية التصرف في مواقف بعينها. وتشمل أدلة الإجراءات التشغيلية الموحدة (SOPs)، وسياسات الموارد البشرية، ومعايير الجودة، وأطر الامتثال القانوني. (Ouchi, 1979)

مميزاتها: وضوح التوقعات وسهولة التدقيق والإنثبات ومحدودية الغموض.

قيودها: الصرامة تُفضي إلى ثقل بيروقراطي يُعيق المبادرة المحلية والاستجابة المرنة، وتصلح أقل في البيئات الديناميكية المتقلبة.

ب- الرقابة بالنتائج (Output Control)

تركّز هذه الآلية على تحديد الأهداف والمؤشرات المقيسة وقياس النتائج، دون التدخل في الكيفية التي تحقق بها الوحدة هذه الأهداف. وتشمل أهداف المبيعات والربحية والحصة السوقية ورضا العملاء وغيرها من المؤشرات الكمية القابلة للمقارنة. (Ouchi, 1979)

مميزاتها: تمنح الوحدات استقلالية كافية في أسلوب العمل مع المحافظة على التوافق مع الأهداف الاستراتيجية. قيودها: قد تُحفّز السلوكيات قصيرة المدى على حساب الاعتبارات الاستراتيجية بعيدة الأفق، وتضعف أمام الأهداف غير القابلة للقياس الكمي السهل كالابتكار وبناء العلاقات.

ج- الرقابة الثقافية (Cultural/Normative Control)

تُمثّل الآلية الأكثر تطوراً وتعقيداً: بدلاً من فرض قواعد خارجية أو أهداف مرقّمة، تسعى إلى بناء هوية مؤسسية مشتركة وقيم جوهرية متشاركة تجعل الموظف يتصرف وفق توقعات الشركة من تلقاء ذاته لا لأنه ملزم بذلك. (Ouchi, 1980)

يتضمن بناء الرقابة الثقافية استثمارات مكثفة في:

- برامج التوجيه والتنشئة المؤسسية للموظفين الجدد.
 - التدريب والتطوير المستمر على قيم ورؤية المجموعة.
 - التواصل المنهجي لتعزيز الانتماء المؤسسي.
 - نقل المديرين ذوي الثقافة المؤسسية العميقة إلى الفروع الجديدة لتلقيح ثقافتها.
- مميزاتها: تتجاوز حدود القواعد المكتوبة وتُغطي المواقف غير المتوقعة التي لا يستوعبها دليل الإجراءات. تُؤلّد التزاماً ذاتياً وليس مجرد امتثال شكلي.
- قيودها: تستلزم استثمارات ضخمة في الوقت والتكلفة، ويصعب قياسها وتقييمها. وقد تُشكّل عائقاً أمام التكيف المحلي إذا أُسيء تطبيقها.

3.4 نموذج تكامل آليات الرقابة

تلجأ معظم الشركات المتعددة الجنسيات في الواقع إلى توليفة متكاملة من الآليات الثلاث، إذ لا تكفي أي منها وحدها. ويرى (Nohria & Ghoshal, 1994) أن الشركات الأكثر نجاحاً تُحقق ما أسماه "التمييز المتكامل" (Differentiated Fit)، حيث تُطبّق أنماطاً مختلفة من الرقابة في علاقتها مع وحدات مختلفة تبعاً لخصائص كل وحدة ودرجة استقلاليتها الاستراتيجية:

نوع الوحدة	النمط المناسب للرقابة	المبرر
وحدات الإنتاج المعيارية	بيروقراطية + نتائج	أنشطة قابلة للتوحيد والقياس
وحدات البحث والتطوير	ثقافية + نتائج	تتطلب إبداعاً وخبرة ضمنية
فروع التسويق المحلية	نتائج + ثقافية	تحتاج مرونة مع توافق قيمي
وحدات سلسلة الإمداد	بيروقراطية عالية	الدقة والتوحيد أولوية قصوى

(Nohria & Ghoshal, 1994; Ouchi, 1979)

رابعاً: معضلة المركزية واللامركزية في الشركات الدولية

4.1 الإطار التحليلي

تُعدّ مسألة التوزيع المثلى لسلطة القرار بين المقر الرئيسي والفروع الأجنبية من أكثر القضايا إلحاحاً وتكراراً في الإدارة الدولية. فكل شركة متعددة الجنسيات تجد نفسها أمام خيار متجدد: هل تُركز السلطة لضمان الاتساق والكفاءة؟ أم تُفوضها للفروع لضمان الاستجابة المحلية والمبادرة؟ (Doz & Prahalad, 1991)

4.2 حجج المركزية

تُستدعى المركزية (Centralization) حين تُرجّح الاعتبارات الآتية: (Goold & Campbell, 1987)

- تحقيق اقتصاديات الحجم: قرارات كالشراء وتطوير التكنولوجيا وإدارة العلامة التجارية تُعظّم فوائدها حين تُتخذ مركزياً على مستوى المجموعة.
- الاتساق الاستراتيجي: قرارات بالغة الأثر الاستراتيجي (كقرارات الدخول لأسواق جديدة أو الانسحاب) تستلزم رؤية موحدة يوقّرها المقر الرئيسي.
- حماية الأصول المعرفية: قرارات تتعلق بالملكية الفكرية والتكنولوجيا الحساسة تستوجب سيطرة مركزية صارمة.
- إدارة المخاطر المتكاملة: الرقابة على المخاطر المالية والقانونية والسمعية تتطلب منظوراً إجمالياً توقّره المركزية.

4.3 حجج اللامركزية

في المقابل، تُستدعى اللامركزية (Decentralization) حين تُرجّح الاعتبارات الآتية: (Bartlett & Ghoshal, 1989)

- الاستجابة لخصوصية السوق المحلي: قرارات التسعير والتكيف للمنتج والتواصل الثقافي مع المستهلك تستوجب معرفة محلية عميقة لا تملكها الإدارة المركزية.

- تحفيز المبادرة والابتكار المحلي: الوحدات التي تتمتع بصلاحيات قرار حقيقية تكون أكثر استعداداً لتطوير حلول إبداعية مُلائمة لبيئتها.
- سرعة الاستجابة: القرارات المتخذة محلياً تكون أسرع وأكثر ملاءمة للمستجدات الميدانية.
- رفع روح معنوية المديرين المحليين: الشعور بالمسؤولية الحقيقية يُعزّز الالتزام ويُقلّص دوران الكفاءات الدولية.

4.4 عوامل تحديد التوازن الأمثل

لا يوجد معادلة جاهزة لتحديد التوازن المثلى بين المركزية واللامركزية، غير أن الأبحاث تُقدّم جملة من العوامل المحددة (Doz & Prahalad, 1991; Hill, 2021):

العامل	يدفع نحو المركزية	يدفع نحو اللامركزية
التنوع الثقافي والمؤسسي للأسواق	منخفض	مرتفع
حساسية المنتج للثقافة المحلية	منخفضة	مرتفعة
حجم وأهمية السوق المحلي	صغير/ ثانوي	كبير/ استراتيجي
طبيعة الصناعة	كثيفة التكنولوجيا	كثيفة الخدمات المحلية
نضج الكفاءات المحلية	منخفضة	مرتفعة
درجة التكامل في سلسلة القيمة	عالية	منخفضة
قرارات التسعير والعلامة التجارية	مركزية	مرنة محلياً

خامساً: التحولات المعاصرة في تصميم الهياكل الدولية

5.1 تأثير الرقمنة على الهياكل التنظيمية الدولية

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً جوهرياً في إمكانات التصميم الهيكلي للشركات الدولية، إذ أتاحت نماذج تنظيمية كانت مستحيلة التطبيق في السابق: (Castells, 1996)

- العمل الموزع الافتراضي: أصبح بمقدور فرق العمل العابرة للحدود والمناطق الزمنية التنسيق والتعاون بكفاءة لم تكن ممكنة قبل عقدين.
- تفكيك الهياكل الهرمية: تُتيح منصات التواصل الداخلي (Slack و Microsoft Teams) التواصل الأفقي المباشر بين الوحدات الجغرافية دون المرور بالتسلسل الهرمي.
- الشفافية المعلوماتية: أنظمة ERP و BI تُتيح للمقر الرئيسي رؤية وقت حقيقي لأداء الفروع الجغرافية، مما يُخفّض الحاجة إلى آليات رقابة بيروقراطية مكثفة.

- الأتمتة وإعادة تصميم العمليات: تحوّل كثير من المهام الروتينية نحو الأتمتة يُتيح إعادة تركيز الطاقات البشرية على القيمة المضافة الاستراتيجية.

يُحذّر (Galbraith, 2014) من أن التحول الرقمي لا يُلغي الحاجة إلى الهيكل التنظيمي بل يُغيّر طبيعته المطلوبة: الهياكل الأنجح في الاقتصاد الرقمي ليست الأبسط أو الأكثر مركزية بالضرورة، بل تلك الأكثر قدرة على الاستفادة من الشبكات وتدفق المعرفة في الوقت الفعلي.

5.2 نحو الهياكل الرشيقية (Agile Structures)

في ظل البيئة المتقلبة وسريعة التحول التي تتسم بما يُسمى في الأدبيات الإدارية الحديثة بـ "VUCA" (التقلب، عدم اليقين، التعقيد، الغموض)، باتت الشركات الدولية تتحرك نحو "الهياكل الرشيقية (Agile Structures)" التي تجمع بين الاستقرار الهيكلي والمرونة الديناميكية: (Doz & Kosonen, 2010)

- فرق متعددة الوظائف ذاتية الإدارة: وحدات عمل صغيرة تمتلك صلاحيات القرار اللازمة دون الرجوع المستمر للتسلسل الهرمي.
- هياكل "المنصة والوحدات": مزيج بين نواة مركزية ثابتة (تحمي الكفاءات الجوهرية والقيم المشتركة) ووحدات طرفية مرنة قابلة للتشكيل والتكيف.
- بنية بيانات ومعرفة مشتركة: منصات معرفية تتيح الوصول الديمقراطي إلى المعلومات عوضاً عن احتكارها في المستويات الهرمية العليا.

خاتمة المحور

يُخرج هذا المحور الطالب بجملة من الاستخلاصات التي تُثري كفاءاته التحليلية والتطبيقية:

أولاً: الهيكل التنظيمي في الشركات الدولية ليس قراراً تقنياً بحتاً بل استراتيجياً يعكس فلسفة الشركة في التوازن بين ضغطي التكامل العالمي والاستجابة المحلية. ولا يوجد هيكل مثالي واحد يصلح لجميع الشركات والظروف، بل إن الهيكل الأنسب يتحدد بالتشخيص الدقيق لطبيعة الاستراتيجية والبيئة والصناعة وقدرات الشركة (Chandler, 1962; Bartlett & Ghoshal, 1989).

ثانياً: آليات التنسيق والرقابة ليست مجرد أدوات تقنية بل هي في جوهرها نظام لبناء المعنى المشترك وتوحيد التوجهات بين وحدات جغرافية متباعدة ومتباينة ثقافياً. والاستثمار في الرقابة الثقافية وبناء هوية مؤسسية متجانسة يُشكّل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة يصعب تقليده. (Ouchi, 1980; Bartlett & Ghoshal, 1989)

ثالثاً: معضلة المركزية واللامركزية لا تحلّ بمعادلة ثابتة، بل تستدعي حكماً إدارياً دقيقاً يُعيد ضبطه مع تحول الظروف الاستراتيجية والبيئية. والمدير الدولي المتميز هو الذي يُتقن تشخيص المتغيرات المحددة لهذا التوازن في سياق شركته وقطاعه وأسواقه تحديداً. (Doz & Prahalad, 1991)

رابعاً: تُعيد الثورة الرقمية تشكيل إمكانات الهيكل التنظيمي الدولي من أساساتها، مُتيحةً نماذج تنظيمية أكثر مرونة وشبكية وقدرة على تدفق المعرفة في الوقت الفعلي. والشركات التي تُحسن توظيف هذه الإمكانيات في إعادة تصميم هياكلها ستمتلك ميزة تنسيقية حاسمة في الاقتصاد العالمي المتسارع. (Galbraith, 2014; Castells, 1996)

جسر الربط بالمحاور اللاحقة

كشف هذا المحور عن الأطر الهيكلية والتنسيقية التي تعمل ضمنها الشركات الدولية. غير أن أي هيكل تنظيمي—مهما بلغت دقته وملاءمته—لا يُنتج نتائج المرجوة دون أن يُسكن فيه رأس مال بشري مؤهل وقادر على العمل بكفاءة في بيئات ثقافية متعددة. لذا تستدعي المحاور اللاحقة التعمق في إدارة الموارد البشرية الدولية وكيفية اختيار وتأهيل وإدارة الكفاءات في السياق العالمي، فضلاً عن بُعدي الثقافة والأخلاق اللذين يُشكّلان المحيط الحيوي الذي تعيش فيه الهياكل التنظيمية.



المحور السادس: القيادة الدولية





تمهيد المحور

بعد أن استعرضت المحاور السابقة الأطر الاقتصادية والهيكلية التي تعمل ضمنها الأعمال الدولية، يحين الوقت للانتقال إلى العامل الأكثر تأثيراً والأصعب قياساً في معادلة النجاح الدولي: القيادة. فكل الهياكل التنظيمية المحكمة والاستراتيجيات المدروسة والموارد الوفيرة تبقى مجرد إمكانات كامنة ما لم يوجد قائد قادر على استنهاضها وتحويلها إلى نتائج ملموسة في بيئة دولية بالغة التعقيد والتنوع.

تُمثل القيادة في السياق الدولي مستوىً مغايراً نوعياً من التحدي الإداري. فالقائد الذي أثبت كفاءته في سوقه المحلي كثيراً ما يجد نفسه أمام إعادة اختبار جذرية حين ينتقل إلى قيادة فرق متعددة الجنسيات أو حين يتعامل مع شركاء وعملاء من خلفيات ثقافية مغايرة. فمهاراته التقنية قد تبقى صالحة، لكن أسلوبه في التواصل والتحفيز وبناء الثقة وإدارة الخلاف يحتاج إلى إعادة معايرة عميقة.

يُضاف إلى ذلك أن القائد الدولي يواجه أسئلة أخلاقية وقيمة بالغة التعقيد: كيف يتعامل مع ممارسات فساد سائدة في بعض الأسواق؟ وما الحدود الأخلاقية التي لا يتجاوزها حتى حين يكون التجاوز مقبولاً محلياً؟ وكيف يوفق بين ولائه لقيم شركته وواجبه تجاه المجتمعات المحلية التي يعمل فيها؟ هذه الأسئلة تجعل من القيادة الدولية ممارسة متعددة الأبعاد تستدعي نهجاً إنسانياً وأخلاقياً يتجاوز مجرد الكفاءة التقنية.

الأهداف التعليمية للمحور

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

الهدف المعرفي الأول: تعريف القيادة الدولية وتمييزها عن القيادة في السياق المحلي، واستيعاب الكفاءات الجوهرية التي يتطلبها القائد الفعّال في البيئات متعددة الثقافات.

الهدف المعرفي الثاني: فهم أبعاد الذكاء الثقافي (CQ) والذكاء العاطفي (EQ) وكيفية توظيفهما في بناء علاقات قيادية فعّالة عبر الثقافات.

الهدف التحليلي الأول: تحليل تأثير الاختلافات الثقافية على أساليب القيادة وممارسات التحفيز والتواصل وإدارة الفريق، مستعيناً بنظريات القيادة العابرة للثقافات كنموذج GLOBE.

الهدف التطبيقي الأول: تقييم المعضلات الأخلاقية التي يواجهها القادة الدوليون وتطبيق أطر تحليلية منهجية للتعامل معها بصورة مسؤولة.

الهدف التحليلي الثاني: ربط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بمتطلبات القيادة الدولية الفعّالة، واستيعاب العلاقة التكاملية بين الأداء الاقتصادي والأثر الاجتماعي والبيئي.

الهدف التقييمي: قراءة نقدية لتحديات تطوير القادة الدوليين واستشراف الكفاءات القيادية المطلوبة في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة بالإشارة إلى تجارب الأسواق الناشئة.

أولاً: ماهية القيادة الدولية وخصائصها

1.1 التمييز بين القيادة المحلية والقيادة الدولية

تبدأ مقارنة القيادة الدولية بالتساؤل الجوهرى: هل تختلف القيادة الدولية اختلافاً نوعياً عن القيادة المحلية أم هي امتداد طبيعي لها؟ يُجيب معظم الباحثين بأن الفرق جوهرى وليس شكلياً. فرغم أن المبادئ الأساسية للقيادة الفعّالة—كوضوح الرؤية وبناء الثقة وتمكين الفريق—تبقى ذات قيمة عبر السياقات، فإن تطبيقها يتطلب إعادة معايرة عميقة حين يتنوع الفريق ثقافياً ويتباين سياقه المؤسسي. (House et al., 2004)

يُعرّف (Mendenhall et al., 2013, p. 22) القيادة الدولية بأنها "عملية التأثير في الأفراد والمجموعات وتنظيم أنشطتهم نحو تحقيق أهداف تمتد عبر الحدود الوطنية والثقافية". وما يجعل هذه العملية نوعياً مختلفة هو أن القائد هنا لا يُؤثر في أشخاص يشاركونه منظومته القيمية ومرجعياته الضمنية، بل في أفراد قد يحملون تصورات مغايرة جذرياً عن معنى الالتزام والاحترام والإنجاز والسلطة والوقت والعلاقة بين الفرد والجماعة.

وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن معدل فشل المهام الدولية للمديرين (Expatriate Failure Rate) يتراوح بين 16% و40% في الدول الغربية، وترتفع في بعض السياقات إلى ما يفوق ذلك بكثير (Brookfield Global Relocation Services, 2016) والسبب الرئيسى المستخلص في أغلب الدراسات ليس القصور التقني بل إشكاليات التكيف الثقافي والعجز عن قيادة فرق متنوعة بفعالية. (Caligiuri, 2006)

1.2 أبعاد التعقيد في القيادة الدولية

يواجه القائد الدولي تعقيداً متعدد الأبعاد يستوجب التحليل المنهجي: (Osland, 2008)

البُعد الأول — التعقيد الثقافي:

تتباين الثقافات في منظومة القيم الجوهرية ونمط التواصل وفهم السلطة والوقت والمخاطرة، مما يجعل سلوكاً قيادياً مُقدّراً في ثقافة ما مُستهجنًا في أخرى. فالمدير الأمريكى الذي يُشجّع مرؤوسيه على الاعتراض العلني على قراراته تجلية للشفافية والمشاركة قد يُفاجأ بأن هذا النمط يبعث على الإحراج ويُزعزع هيئته في ثقافات آسيوية أو عربية تُقدّس احترام التسلسل الهرمي.

البُعد الثاني — التعقيد الأخلاقي:

يصطدم القائد الدولي بمعضلات أخلاقية لا نظير لها في القيادة المحلية: ممارسات الفساد المتعارف عليها، معايير العمل المتباينة، الضغوط لاستيعاب الممارسات المحلية المخالفة لقيم الشركة الأم. وكل موقف يستلزم تحليلاً أخلاقياً دقيقاً يوازن بين النسبية الثقافية والمبادئ الكونية. (Donaldson, 1996)



البُعد الثالث — التعقيد السياقي-المؤسسي:

يعمل القائد الدولي في بيئات ذات قواعد رسمية وغير رسمية متباينة، ويتعامل مع أطراف متعددة (حكومات، نقابات، جماعات ضغط) لا وجود لها في سياقه الأصلي أو لا تحمل الوزن ذاته.

البُعد الرابع — التعقيد التنظيمي الداخلي:

إدارة فريق موزع جغرافياً يعمل في مناطق زمنية متعددة وبلغات مختلفة وعبر منصات افتراضية تستلزم كفاءات تواصلية وتنسيقية مغايرة لتلك الكافية في الفريق المتواجد في مكان واحد.

ثانياً: الكفاءات الجوهرية للقائد الدولي

2.1 نموذج الكفاءات القيادية الدولية

تُقدّم الأدبيات الأكاديمية نماذج متعددة لتصنيف الكفاءات الضرورية للقائد الدولي الفعال. ولعل أكثرها شمولاً وقبولاً ما طوّره (Mendenhall et al., 2013) في إطار يُنظّم الكفاءات في ثلاث حزم متكاملة:

الحزمة الأولى — كفاءات بناء العلاقات: (Relationship Building)

تشمل الانفتاح الثقافي، والتعاطف، وبناء الثقة عبر الثقافات، والقدرة على التشبيك الاجتماعي في بيئات غير مألوفة.

الحزمة الثانية — كفاءات التغيير والتكيف: (Change & Adaptation)

تشمل الرشاقة المعرفية (القدرة على إعادة تأطير المواقف عبر عدسات ثقافية مختلفة)، والتعلم المستمر من التجارب، والمرونة في مواجهة الغموض وعدم اليقين.

الحزمة الثالثة — كفاءات الرؤية والتأثير: (Vision & Influence)

تشمل القدرة على إلهام فرق متنوعة نحو رؤية مشتركة، والتأثير في غياب السيطرة المباشرة، وبناء تحالفات استراتيجية عابرة للحدود.

2.2 الذكاء الثقافي (CQ) (Cultural Intelligence — CQ)

المفهوم والأبعاد

يُعدّ مفهوم "الذكاء الثقافي (CQ)" من أكثر المفاهيم إسهاماً في تجديد فهمنا للكفاءات اللازمة للعمل الدولي. طوّره (Earley & Ang, 2003) استلهاماً من نظرية الذكاء المتعدد، وعرفاه بأنه "قدرة الفرد على التكيف الفعال مع سياقات ثقافية متنوعة ومغايرة". وقد قاسا هذه القدرة عبر أربعة أبعاد متميزة: (Ang et al., 2007)

أ- الذكاء الثقافي المعرفي: (CQ - Knowledge)

امتلاك المعرفة العميقة بالأنظمة الثقافية المختلفة: قيمها وأعرافها وتقاليدها ونظمها الاجتماعية. ويشمل فهم الأطر النظرية لتصنيف الثقافات (كأبعاد هوفستيد وتريانديس).



ب- الذكاء الثقافي الدوافعي: (CQ - Motivational)

الرغبة الحقيقية والدافعية الذاتية لفهم الثقافات الأخرى والتفاعل معها بإيجابية وانفتاح. وهو البُعد الذي يُميّز من يتفاعل مع الاختلاف الثقافي بفضول وانهمار ممن يتعامل معه بمقاومة وقلق.

ج- الذكاء الثقافي فوق المعرفي: (CQ - Metacognitive)

الوعي الذاتي بالمنظومة الثقافية الذاتية ومراقبة كيفية تأثيرها في تفسير سلوك الآخرين. يُتيح هذا البُعد للقائد تجنب "العمى الثقافي: (Cultural Blindness)" افتراض أن الآخرين يُفكّرون ويتصرفون وفق المنطق الثقافي الذاتي.

د- الذكاء الثقافي السلوكي: (CQ - Behavioral)

القدرة على تعديل السلوك اللفظي وغير اللفظي (أسلوب الكلام، الإيماءات، المسافة الجسدية، التواصل البصري) بما يُناسب الأعراف الثقافية السائدة في كل سياق.

وقد أثبتت الدراسات أن الذكاء الثقافي يُنبئ بدرجة فاقت الذكاء العام (IQ) والشخصية بنجاح المديرين في مهامهم الدولية ورضاهم عن العمل في بيئات متنوعة. (Ang et al., 2007; Rockstuhl et al., 2011)

2.3 الذكاء العاطفي في السياق الدولي (Emotional Intelligence — EQ)

طوّر (Goleman, 1995) مفهوم الذكاء العاطفي ليشمل خمسة مكونات أساسية: الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، الإدارة العلاقاتية، والتحفيز الذاتي. وفي السياق الدولي تكتسب هذه المكونات أبعاداً إضافية خاصة (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002):

الوعي الذاتي في السياق الدولي:

يتجاوز الوعي بالمشاعر الذاتية ليشمل الوعي بالأحكام المسبقة الثقافية الذاتية والتحيزات الإدراكية المترسبة في المرجعية الثقافية الأصلية. فالقائد الذي لا يدرك أن "الوقت يساوي المال" افتراض ثقافي غربي لا حقيقة كونية، سيصطدم بسوء فهم متكرر في الثقافات التي تُقدّم جودة العلاقة على كفاءة الوقت.

الإدارة العلاقاتية العابرة للثقافات:

القدرة على بناء ثقة حقيقية مع شركاء من خلفيات ثقافية مغايرة تستلزم أكثر من مجرد اللياقة الاجتماعية؛ إنها تتطلب قدرة على التواصل في أوضاع المعنى المتعددة، والتعرف على ما يُشكّل "الإهانة" و"الكرامة" في كل ثقافة، وإدارة مواقف الصراع بأدوات تتوافق مع أعراف كل سياق.

يُشير (Caligiuri, 2006, p. 224) إلى أن "القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يُتقنون تعديل سلوكهم التواصلية وتحقيق الألفة مع الشركاء الثقافيين المختلفين بصورة أسرع وأعمق من أقرانهم ذوي الذكاء العاطفي المنخفض، مما ينعكس مباشرة على أداء فرقهم وفاعلية تفاوضهم."

2.4 الرؤية العالمية (Global Mindset)

المفهوم وأبعاده

يُشير مفهوم "الرؤية العالمية" إلى منظومة قيم ومعارف وتوجهات تُمكن القائد من التأثير الفعّال في أفراد وظروف ومجموعات تتجاوز الحدود الجغرافية والثقافية. (Javidan & Bowen, 2013) ويُفَرّق (Javidan et al., 2010) بين ثلاثة أبعاد متكاملة للرؤية العالمية:

أ- رأس المال الفكري العالمي: (Global Intellectual Capital)

يشمل المعرفة بالأعمال الدولية والمعرفة الثقافية المتنوعة وقدرة التعقيد المعرفي اللازمة لاستيعاب المعلومات المتناقضة في سياقات غير مألوفة. القائد ذو رأس المال الفكري العالمي المرتفع يستطيع فهم ديناميكيات الأعمال في سوق ناشئة تحكمها بيئة مؤسسية مغايرة، ويُعدّل تحليلاته وقراراته وفقاً لذلك.

ب- رأس المال النفسي العالمي: (Global Psychological Capital)

يتضمن الانفتاح على التجارب الجديدة والثقة بالنفس في البيئات الغامضة والشغف الحقيقي بالاختلاف والتنوع. القادة ذوو رأس المال النفسي العالمي المرتفع لا يُقاومون الغموض بل يجدون فيه حافزاً للتعلم.

ج- رأس المال الاجتماعي العالمي: (Global Social Capital)

يشمل القدرة على بناء شبكات علاقات موثوقة عبر الثقافات، وتكييف التواصل اللفظي وغير اللفظي، والتفاوض الفعّال عبر الأطر الثقافية المتباينة.

وقد أثبت (Javidan et al., 2010) من خلال الدراسة GLOBE أن الرؤية العالمية تُنبئ بكفاءة القائد الدولي أكثر من الخبرة الدولية المجردة (مدة الإقامة خارج البلد)، مما يعني أن التطوير المنهجي للرؤية العالمية أجدى من مجرد تراكم الخبرات الجغرافية دون انعكاس واعٍ عليها.

2.5 المرونة القيادية والتكيف الأسلوبي

يُلحّ الباحثون على أن فاعلية القيادة الدولية تتوقف على القدرة على تكييف أسلوب القيادة بحسب السياق الثقافي لا تطبيق أسلوب موحد في جميع الأحوال. ويستلزم ذلك أولاً فهم الأبعاد الثقافية التي تُحدد التوقعات القيادية في كل بيئة.

تُقدّم دراسة (GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness الضخمة التي استغرقت عشر سنوات وشملت 62 مجتمعاً و17,000 مدير (House et al., 2004) توصيفاً شاملاً لستة أبعاد ثقافية تُحدد توقعات القيادة:



البُعد الثقافي	التعريف	مثال على التأثير في القيادة
المسافة من السلطة	مدى قبول التفاوت في توزيع القوة	قيادة توجيحية في ثقافات المسافة العالية، تشاركية في المنخفضة
تجنب الغموض	مدى الراحة مع عدم اليقين والقواعد غير الرسمية	التخطيط المفصل مقابل المرونة الإجرائية
التوجه الجماعي	القيمة النسبية للمجموعة مقابل الفرد	التحفيز الجماعي مقابل المكافأة الفردية
التوجه نحو الإنجاز	قيمة الأداء والتميز	التركيز على النتائج مقابل الجهد والولاء
التوجه الإنساني	قيمة الرحمة والإيثار والعلاقات الشخصية	أسلوب القائد الراعي مقابل الموجه للمهمة
التساوي بين الجنسين	مدى توزيع السلطة بالتساوي بين الجنسين	قبول القيادة الأنثوية وديناميكيات الفريق المختلط

(House et al., 2004)

وقد توصّل الباحثون في GLOBE إلى وجود "نمط قيادي عالمي" تُقدّره معظم الثقافات كالرؤية وحسن التوجيه والنزاهة والتحفيز، غير أن طريقة تجسيد هذه الصفات في السلوك القيادي اليومي تتباين تبايناً ملحوظاً بين السياقات الثقافية المختلفة. (House et al., 2004)

ثالثاً: نظريات القيادة في البيئات الدولية

3.1 القيادة التحويلية عبر الثقافات

تُعدّ نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي طوّرها (Burns, 1978) وطوّرها لاحقاً (Bass, 1985) من أكثر النظريات القيادية بحثاً في السياق الدولي. يقوم القائد التحويلي على إلهام أتباعه لتجاوز مصالحهم الآنية نحو أهداف أعلى، عبر أربع آليات: الجاذبية الكارزمية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتحفيز الإلهامي (Bass & Riggio, 2006).

وقد أثبتت الدراسات المقارنة أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بمعدلات أداء أعلى وإبداع أكبر وولاء مرتفع في سياقات ثقافية متنوعة. (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) غير أن هذه الارتباطية لا تعني أن القيادة التحويلية تُمارَس بالأسلوب ذاته في جميع الثقافات:

- في الثقافات ذات المسافة العالية من السلطة (كالعديد من الدول الآسيوية والشرق الأوسطية)، تكتسب الجاذبية الكارزمية المرتكزة على الهيبة والخبرة ثقلاً أكبر.
- في الثقافات الجماعية (كاليابان وكوريا)، يتقدم بُعد رعاية المجموعة وصون الانسجام الجماعي على الاعتبارية الفردية.
- في الثقافات الفردانية عالية تقدير الإنجاز (كالولايات المتحدة وأستراليا)، تبرز الاستثارة الفكرية والتحدي كأداة تحفيزية محورية. (Dickson, Den Hartog & Mitchelson, 2003)



3.2 نموذج القيادة الخادمة في السياق الدولي

أحدث مفهوم "القيادة الخادمة" (Servant Leadership) الذي أطلقه (Greenleaf, 1977) أثراً واسعاً في الأدبيات القيادية، إذ يعكس فلسفة القائد الذي يضع خدمة مرؤوسيه وتمكينهم وتطويرهم في صميم أولوياته. ويكتسب هذا المفهوم أهمية بالغة في السياق الدولي لأنه يُحدّ من النزعة "الإمبريالية الثقافية" (Cultural Imperialism) التي قد يقع فيها القائد الأجنبي حين يُحاول فرض نموذج القيادي دون مراعاة ثقافة الفريق المحلي. (Liden et al., 2008)

أظهرت الدراسات أن القيادة الخادمة تُحقق نتائج مرتفعة في ثقافات متعددة ذات توجه جماعي وإنساني عالٍ، إذ يتوافق إيثار القائد وانشغاله بنمو مرؤوسيه مع القيم الثقافية المتجذرة في هذه المجتمعات. (Liden et al., 2008)

3.3 قيادة الفرق الافتراضية الدولية

فرضت العولمة الرقمية نمطاً جديداً من التحديات القيادية: إدارة الفرق الافتراضية الدولية (International Virtual Teams)، وهي فرق تعمل عبر الحدود الجغرافية والمناطق الزمنية معتمدةً على تقنيات التواصل الرقمي دون اجتماع وجهاً لوجه منتظم. (Duarte & Snyder, 2006)

تُفرز هذه الفرق تحديات قيادية خاصة:

أ- بناء الثقة في غياب التواصل المادي المباشر:

في الفرق التقليدية تبنى الثقة عبر التفاعل اليومي وإشارات غير لفظية عديدة. أما في الفرق الافتراضية فالثقة تُبنى بصورة رئيسية عبر الوفاء بالالتزامات والاتساق في السلوك والتواصل الاستباقي الواضح. (Jarvenpaa & Leidner, 1999)

ب- إدارة الفوارق الزمنية والثقافية في التواصل:

تتباين الثقافات في تفضيلاتها للتواصل الفوري (Synchronous) مقابل المتأخر (Asynchronous)، وفي توقعاتها من حيث سرعة الرد وشمولية المعلومات المشاركة وأسلوب الاتفاق والاختلاف. (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010)

ج- مواجهة العزلة وضعف الانتماء:

يُعاني أعضاء الفرق الافتراضية كثيراً من الشعور بالعزلة وضعف الانتماء المؤسسي. ويتولى القائد الدولي الفعال معالجة هذه الإشكالية عبر إنشاء ممارسات تواصلية منتظمة تُؤدّ إحساساً بالترابط وتُديم الهوية الجماعية. (Duarte & Snyder, 2006)

رابعاً: الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية في القيادة الدولية

4.1 المعضلات الأخلاقية في السياق الدولي

يُجمع الباحثون على أن الأخلاقيات في الإدارة الدولية أشد تعقيداً وإلحاحاً منها في الإدارة المحلية، وذلك بسبب تشعب الأطراف وتباين المرجعيات القيمية وتفاوت الأطر التشريعية بين الدول (Donaldson, 1996; Weaver, Treviño & Cochran, 1999).



تُصنّف المعضلات الأخلاقية التي تواجه القادة الدوليين في عدة فئات:

أ- الفساد والرشوة

تُمثّل ظاهرة الفساد واحدة من أكبر التحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية. فبينما تُجرّم قوانين كالFCPA الأمريكي (Foreign Corrupt Practices Act, 1977) والUK Bribery Act البريطاني (2010) الرشوة في أي مكان في العالم، تتعامل بعض الثقافات مع "المدفوعات التيسيرية" بوصفها جزءاً طبيعياً من ثقافة الأعمال.

يُقدّم (Donaldson, 1996) إطاراً تحليلياً للتمييز بين نوعين من الاختلافات الثقافية في الأعمال:

- الاختلافات في الأعراف الأخلاقية التي يمكن للشركة استيعابها والتكيف معها محلياً.
- الانتهاكات للحقوق الإنسانية الجوهرية التي لا تقبل الاستيعاب وتستوجب الرفض المبدئي بصرف النظر عن الثقافة السائدة.

وبين هذين القطبين تقع منطقة رمادية واسعة تستلزم حكماً أخلاقياً دقيقاً يُوازن بين احترام التنوع الثقافي والتمسك بالمبادئ الأخلاقية الكونية.

ب- معايير العمل وحقوق العمال

تتباين تشريعات العمل تبايناً حاداً بين الدول في مجالات: الحد الأدنى للأجور، ساعات العمل، الأمان الوظيفي، حق التنظيم النقابي، وظروف بيئة العمل. وكثيراً ما تتعرض الشركات متعددة الجنسيات لانتقادات بسبب اللجوء إلى وجهات تصنيع تتمتع بمعايير عمل أدنى لتخفيض تكاليف الإنتاج. (Stiglitz, 2017)

واجهت شركات كبرى كـ"نايك" و"آبل" موجات واسعة من النقد بسبب ظروف العمل لدى مورديها في آسيا، مما اضطرها إلى إعادة النظر في سياسات مراقبة سلاسل التوريد وتطوير معايير مسؤولية اجتماعية أكثر صرامة. (Locke, 2013)

ج- المسؤولية البيئية

يُطرح السؤال الأخلاقي الحاد: هل يحق للشركة نقل عملياتها الأشد تلويثاً إلى الدول ذات المعايير البيئية الأضعف؟ وقد تعرضت شركات عديدة لكوارث بيئية مدمرة في دول نامية—كما حدث في بهوبال بالهند عام 1984—أسفرت عن خسائر بشرية هائلة وأزمات سمعائية طويلة الأمد. (Shrivastava, 1987)

تتسع اليوم شهية المستثمرين والمستهلكين والحكومات للمطالبة بمعايير بيئية مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى القانوني، مما يجعل الالتزام البيئي الطوعي استراتيجية تنافسية لا مجرد واجب أدبي. (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014)

4.2 أطر تحليل المعضلات الأخلاقية الدولية

يقترح الباحثون جملة من الأطر المنهجية التي تُعين القائد الدولي على التعامل مع المعضلات الأخلاقية:



أ- اختبار الانقطاع الأخلاقي (Ethical Discontinuity Test) لدونالدسون:

يطرح (Donaldson, 1996) مجموعة أسئلة يجيب عنها القائد قبل قبول ممارسة محلية مثيرة للشك:

1. هل تنتهك هذه الممارسة حقاً أساسياً من حقوق الإنسان المعترف بها كونياً؟
2. هل غياب هذه الممارسة في بلدنا الأصلي مرتبط بالحد من استغلال العمال أو المستهلكين؟
3. هل نقبل هذه الممارسة بدافع القبول الثقافي الحقيقي أم بدافع تعظيم الربح فحسب؟

ب- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) كإطار أخلاقي:

يرى (Freeman, 1984) أن الشركة مدينة بالمسؤولية لجميع أصحاب المصلحة (المساهمين، العمال، المجتمع المحلي، البيئة، الحكومة) لا للمساهمين وحدهم. وفي السياق الدولي يتسع دائرة أصحاب المصلحة ليشمل أطرافاً في دول متعددة قد تتعارض مصالحهم.

ج- اختبار الصحيفة الأمامية: (Front Page Test)

أداة تحليلية عملية تُلزم القائد بتصور كيف سيبدو قراره إذا نُشر على الصفحة الأولى لصحيفة واسعة الانتشار في بلد الشركة الأصلي والبلد المضيف معاً. يُساعد هذا الاختبار على الكشف عن الفجوات بين التبرير الداخلي والمقبولية الخارجية.

4.3 المسؤولية الاجتماعية للشركات في السياق الدولي (CSR)

المفهوم والتطور

تجاوزت المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility — CSR) في السنوات الأخيرة كونها ممارسة خيرية طوعية إلى باتت ركيزة استراتيجية في منظومة إدارة الشركات الدولية. يُعرّفها (Carroll, 1991) عبر هرمه الرباعي الشهير الذي يرتب المسؤوليات تصاعدياً:





وفي السياق الدولي، تتشعب أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتشمل:

- المسؤولية تجاه المجتمعات المحلية في الدول المضيفة: بما يتجاوز مجرد الامتثال للقانون المحلي.
- معايير سلاسل التوريد الدولية: مراقبة ظروف العمل والبيئة لدى الموردين في الدول النامية.
- الحوكمة والشفافية: الالتزام بمعايير الإفصاح والمساءلة في جميع الأسواق التي تعمل فيها.

المسؤولية الاجتماعية للشركات كميزة تنافسية

قدّم (Porter & Kramer, 2011) تحولاً مفاهيمياً جوهرياً بطرح مفهوم "القيمة المشتركة" (Creating Shared Value)، الذي يذهب إلى أن المسؤولية الاجتماعية لا تتعارض مع الربحية بل تُعززها حين تُصاغ بذكاء استراتيجي. فالشركة التي تستثمر في تطوير موردين محليين في الدول النامية تبني مزايا تنافسية مستدامة تتجاوز مجرد تحقيق صورة إيجابية.

وقد أثبتت الدراسات التجريبية الواسعة أن الشركات ذات الالتزام الأعلى بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) تُحقق أداءً مالياً أفضل على المدى البعيد وأكثر استقراراً في مواجهة الأزمات. (Eccles et al., 2014)

خامساً: القيادة الدولية في سياق الأسواق الناشئة

5.1 خصوصية القيادة في البيئات الانتقالية

تستدعي الأسواق الناشئة نمطاً قيادياً يُراعي خصوصيتها المؤسسية والثقافية التي تتميز عموماً بـ (Meyer & Peng, 2005):

- ضعف نسبي في البنية المؤسسية الرسمية (قانونية وتنظيمية ومالية).
 - أهمية استثنائية للشبكات الاجتماعية وعلاقات الثقة الشخصية.
 - ديناميكيات سياسية تؤثر بصورة مباشرة في بيئة الأعمال.
 - تنوع داخلي كبير داخل المجتمع الواحد بين الحضري والريفي والتقليدي والحديث.
- يُنَبِّه (Ramamurti & Singh, 2009) إلى أن نماذج القيادة الغربية تحتاج إلى "ترجمة" حين تُطبّق في الأسواق الناشئة؛ فمفاهيم كالتفويض والمساءلة الفردية والتغذية الراجعة المباشرة لها دلالات مختلفة تبعاً للبنية الثقافية والمؤسسية السائدة.

5.2 القيادة الابتكارية وريادة الأعمال في الرؤى الاقتصادية الوطنية

شهدت السنوات الأخيرة تصاعداً ملحوظاً في الاهتمام بدور الشركات المتعددة الجنسيات في دعم مساعي التنوع الاقتصادي في الدول النامية والناشئة من خلال ما يُعرف بـ "الشراكات الاستراتيجية للتنمية". وتتجلى هذه الظاهرة بصورة لافتة في الأسواق الخليجية والعربية التي أطلقت رؤى اقتصادية طموحة تتقاطع مع أهداف الشركات الدولية.



رؤية السعودية 2030 تسعى إلى تطوير اقتصاد متنوع يُقلّص الاعتماد على النفط ويُعزّز القطاعات الإنتاجية والخدمية والترفيهية. وتُتيح هذه الرؤية فرصاً استثمارية هائلة للشركات المتعددة الجنسيات التي تُحسن توافق استراتيجياتها مع أولويات التنمية الوطنية. (AlMazrouei & Zacca, 2015)

رؤية عُمان 2040 تُولي أهمية محورية لتطوير رأس المال البشري العُماني وتمكين القطاع الخاص وتنويع مصادر الدخل. وتُفضّل في إطارها الاستثمارات الأجنبية التي تُسهم في نقل المعرفة وتطوير القيادات المحلية لا تلك التي تكتفي بالاستغلال الاقتصادي.

يكتسب هذا التقاطع بين أهداف الشركات الدولية وطموحات الدول المضيفة أهمية استراتيجية بالغة للقائد الدولي الواعي؛ إذ يُتيح بناء "شرعية محلية" (Local Legitimacy) "تفوق ما يُوفره الالتزام القانوني الصرف، وتُعزّز استدامة الحضور الدولي وتُبني علاقات موثوقة مع أصحاب المصلحة المحليين. (Kostova & Roth, 2002)

تؤكد الدراسات في سياق الأسواق الناشئة العربية أن القادة الدوليين الأكثر نجاحاً هم الذين يتبنّون ما يُسميه " (Haddoud, Onjewu & Nowiński, 2019) نموذج القيادة التكاملية": الجمع بين الكفاءة التقنية العالمية والانغماس الثقافي المحلي والالتزام الصادق بمساهمة أعمالهم في التنمية الوطنية.

5.3 تطوير القادة الدوليين: الاستراتيجيات والتحديات

التحديات الهيكلية في تطوير القادة الدوليين

يُقرّ معظم قادة الشركات متعددة الجنسيات بأن نقص القادة الدوليين المؤهلين يُشكّل أحد أبرز العوائق أمام تنفيذ استراتيجياتهم العالمية. (Caligiuri, 2006) ويُعزى هذا النقص إلى عدة عوامل متشابكة:

- طول دورة تطوير القيادة الدولية مقارنة بسرعة التوسع الدولي.
- محدودية الأدوات التقليدية لاختيار المديرين المعيّنين دولياً (التركيز على الأداء المحلي وإغفال الكفاءات الثقافية).
- معدلات عالية من رفض الموظفين للتعيينات الدولية لدواعٍ شخصية وعائلية.

استراتيجيات تطوير القادة الدوليين

تلجأ الشركات المتعددة الجنسيات الناجحة إلى مقاربات متعددة في بناء قياداتها الدولية: (Caligiuri & Tarique, 2012)

أ- التعيينات الدولية المنظّمة: (Structured International Assignments)

تُعدّ الإقامة الفعلية في بيئة ثقافية أجنبية أقوى أداة لتطوير الكفاءات القيادية الدولية، شريطة أن تكون مدعومة بإعداد قبلي وتأهيل ثقافي ودعم أثناء الإقامة ومتابعة بعد العودة. وتعتمد شركات كـ "شل" و "بروكتر أند غامبل" و "يونيليفر" منذ عقود على دورات التعيين الدولي بوصفها المدرسة الفعلية لقياداتها العليا.



ب- برامج التطوير القيادي المتعدد الثقافات:

تتيح هذه البرامج تجارب مكثفة في البيئة الدولية—زيارات ميدانية، مشاريع دراسية مقارنة، جلسات مع قادة من ثقافات متعددة—تُسرع دورة التعلم وتُولد وعياً ثقافياً متعمقاً.

ج- التدريب المتعمد على الذكاء الثقافي:

أثبتت الدراسات أن الذكاء الثقافي قابل للتطوير من خلال تدريب منهجي مُركّز يجمع بين المعرفة الثقافية النظرية والتطبيق السلوكي المتأمل. (Ang & Van Dyne, 2008)

د- التعيينات الدولية القصيرة والمشاريع الافتراضية:

توفر مهام العمل الدولية القصيرة (Short-term Assignments) والمشاريع المشتركة مع فرق من ثقافات مختلفة تجارب تطويرية قيّمة بتكلفة ومخاطر أدنى من التعيينات الدولية الكاملة.

خاتمة المحور

استخلاصات جوهرية

يُخرج مسار هذا المحور الطالب بجملة من الاستخلاصات ذات الأهمية الإدارية والإنسانية:

أولاً: القيادة الدولية الفعّالة ليست امتلاكاً لمهارة تقنية إضافية بل تحولاً في المنظور الإنساني والمعرفي. فالقائد الدولي المتميز هو الذي يُعيد تشكيل علاقته مع الاختلاف—إذ يرى فيه مصدر إثراء لا مصدر تهديد—ويطوّر قدرة حقيقية على رؤية العالم من منظورات ثقافية متعددة في آنٍ واحد. (Earley & Ang, 2003; House et al., 2004)

ثانياً: الذكاء الثقافي (CQ) والرؤية العالمية (Global Mindset) ليسا سمات فطرية تُولد معها بل كفاءات قابلة للتطوير والتنمية المنهجية. والاستثمار في تطوير هذه الكفاءات—على مستوى الفرد والمنظمة—يُشكّل أحد أكثر الاستثمارات عائداً في اقتصاد يزداد اندماجاً وتعقيداً. (Ang & Van Dyne, 2008)

ثالثاً: أخلاقيات الأعمال في السياق الدولي ليست ترفاً فكرياً بل ضرورة استراتيجية. فالشركات التي تُقيّد قياداتها بالمبادئ الأخلاقية حتى في أشد البيئات إغراءً لتجاوزها تبني سمعة وثقة لا تستطيع المنافسة الوصول إليها بأي ثمن آخر، وتُحصّن نفسها من الأزمات السمعية المدمرة التي دمرت شركات عريقة. (Donaldson, 1996; Porter & Kramer, 2011)

رابعاً: يكتسب التقاطع بين أهداف الشركات الدولية والرؤى التنموية للدول المضيفة—في الأسواق العربية والناشئة—أهمية متصاعدة في تحديد الشركات القادرة على بناء حضور دولي مستدام. والقائد الذي يُحسن صياغة هذا التقاطع ويُترجمه إلى شراكات تنموية حقيقية يُؤسّس لنموذج قيادي يتجاوز نمط الاستغلال قصير الأمد نحو بناء قيمة مشتركة طويلة الأمد. (Porter & Kramer, 2011; Haddoud et al., 2019)

جسر الربط بالمحاور اللاحقة

استكشف هذا المحور البُعد الإنساني والقيادي في الأعمال الدولية. غير أن القيادة الدولية الفعّالة لا تعمل في فراغ، بل تحتاج إلى سياق مؤسسي داعم يشمل منظومة إدارة الموارد البشرية الدولية المناسبة: كيف تختار الشركة المديرين الدوليين وكيف تُعدّهم وكيف تُعيدهم وكيف تُحافظ على مواهبها العالمية؟ هذه الأسئلة وغيرها ستكون محور الدراسة في المحاور اللاحقة التي تتناول إدارة الموارد البشرية الدولية والعلاقة بين الثقافة والتسيير.



المحور السابع: إدارة التسويق والإمداد والمالية في العمليات الدولية



تمهيد المحور

تتويجاً لمسار أكاديمي متراكم عبر المحاور السابقة التي أرست المفاهيم وحللت البيئات وفككت الهياكل واستكشفت القيادة، يأتي هذا المحور السابع ليُترجم كل ذلك إلى واقع تشغيلي ملموس: كيف تُدار الوظائف التسويقية واللوجستية والمالية يومياً في الشركات العابرة للحدود؟ فالاستراتيجية الدولية مهما بلغت من الدقة والطموح لا تُفضي إلى نتائج ما لم تُترجم إلى ممارسات وظيفية متكاملة تُوصل القيمة إلى العميل العالمي بكفاءة وفاعلية.

يكتسب هذا المحور أهمية خاصة لأنه يقع في ملتقى ثلاثة حقول وظيفية تتداخل وتتشابك في السياق الدولي بصورة تفوق كثيراً ما هو قائم في الأعمال المحلية. فالقرار التسويقي المتعلق بتكليف المنتج يؤثر في مرونة سلسلة التوريد ويُعقد إدارة المخزون وتكاليف النقل. وقرار التوسع في سوق جديد يستلزم تمويلاً دولياً ويُفرز تعرضاً لمخاطر العملة. وانقطاع في سلسلة الإمداد يُحدث ضغطاً مالياً فوراً ويُفوّت فرصاً تسويقية. هذا التشابك الوظيفي هو ما يُشكّل جوهر الإدارة التشغيلية الدولية ويُعظم تحدياتها.

كما تكتسب هذه المحاور الوظيفية الثلاثة راهنيةً استثنائية في ضوء التحولات المتسارعة التي أعادت رسم ملامحها: ثورة التسويق الرقمي وتجارة البيانات، والتحولات العميقة التي كشفت عنها جائحة كوفيد-19 في هشاشة سلاسل التوريد العالمية، والعمولة المالية التي جعلت من أسواق رأس المال شبكة واحدة يتردد صدى هزاتها عبر القارات.

الأهداف التعليمية للمحور

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- 🎯 **الهدف المعرفي الأول:** استيعاب خصوصية التسويق الدولي وتمييزه عن التسويق المحلي، وفهم معضلة التنميط مقابل التكيف وعواملها المحددة.
- 🎯 **الهدف التحليلي الأول:** تحليل عناصر المزيج التسويقي الدولي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) وتقييم خيارات التوحيد والتكيف في كل عنصر وفق السياق الثقافي والتنافسي.
- 🎯 **الهدف المعرفي الثاني:** فهم بنية سلاسل القيمة العالمية وإدارة اللوجستيات الدولية والتحديات المعاصرة لسلاسل التوريد في ظل الاضطرابات العالمية.
- 🎯 **الهدف التطبيقي الأول:** تطبيق مفاهيم إدارة مخاطر سلسلة التوريد الدولية وتقييم استراتيجيات بناء المرونة في مواجهة الانقطاعات.
- 🎯 **الهدف المعرفي الثالث:** استيعاب المفاهيم الأساسية للإدارة المالية الدولية: ميزان المدفوعات، أسعار الصرف، التمويل الدولي، وآليات التحوط المالي.
- 🎯 **الهدف التحليلي الثاني:** تقييم خيارات التمويل الدولي المتاحة للشركات وتحليل أثر تقلبات أسعار الصرف على الأداء المالي للعمليات الدولية.
- 🎯 **الهدف التقييمي:** قراءة نقدية للتحولات الرقمية في الوظائف التشغيلية الدولية الثلاث واستشراف التداعيات الإدارية المترتبة عليها.

أولاً: التسويق الدولي

1.1 ماهية التسويق الدولي وخصائصه

يُعرّف (Cateora, Gilly & Graham, 2020, p. 10) التسويق الدولي بأنه "أداء الأنشطة التجارية التي توجّه تدفق السلع والخدمات من منتج ما إلى مستهلكين في أكثر من دولة". وعلى الرغم من أن هذا التعريف يبدو امتداداً طبيعياً للتعريف المحلي للتسويق، فإن السياق الدولي يُضيف إليه طبقات من التعقيد تُقلّب كثيراً من المسلّمات التي تنجح في السوق الواحدة.

يُمثّل التسويق الدولي حقلاً يستلزم من المسوّق القدرة على قراءة البيئات الثقافية والاقتصادية والقانونية المتباينة واستيعاب تأثيرها في قرارات المنتج والسعر والتوزيع والترويج، مع الحفاظ على الاتساق في الهوية التجارية للشركة عبر الحدود. (Hollensen, 2020)

وتُميّز الأدبيات بين ثلاثة مستويات للانخراط الدولي التسويقي: (Cateora et al., 2020)

- **التسويق الخارجي: (Foreign Marketing)** توجيه جهود التسويق نحو أسواق خارج الدولة الأصلية دون تكامل استراتيجي.
- **التسويق متعدد الدول: (Multinational Marketing)** تطوير استراتيجيات تسويقية متكيفة مع كل سوق على حدة.
- **التسويق العالمي: (Global Marketing)** معاملة العالم ككتلة سوقية واحدة متجانسة نسبياً ووضع استراتيجية تسويقية موحدة أو شبه موحدة.

1.2 معضلة التنميط مقابل التكيف: جوهر القرار التسويقي الدولي

تُمثّل المعضلة بين التنميط (Standardization) والتكيف (Adaptation) الجدل الأعمق والأطول عمراً في الأدبيات التسويقية الدولية. فمنذ مقالة (Levitt, 1983) الاستفزازية التي أعلن فيها أن العولمة تدفع نحو تجانس الأذواق وتجعل التنميط الشامل الاستراتيجية المثلى، والنقاش مستمر بين المدافعين عن منطق الكفاءة العالمية ومنطق الاستجابة المحلية.

أ- حجج التنميط

يرتكز المؤيدون للتنميط على جملة من المبررات الاقتصادية والتنافسية: (Levitt, 1983; Cavusgil & Zou, 1994)

- اقتصاديات الحجم: الإنتاج بكميات كبيرة لسوق عالمي يُخفّض التكلفة الحدية للوحدة.
- تناسق الهوية: علامة تجارية عالمية موحدة تبني قيمة أكبر وتُعزز الولاء.
- سهولة الإدارة: برامج تسويقية موحدة أسهل في التخطيط والتنسيق والرقابة.

- التطابق مع التقارب العالمي للأذواق: انتشار الثقافة الشعبية العالمية يقرب التفضيلات في فئات منتجات معينة.

ب- حجج التكيف

في المقابل، يستند المدافعون عن التكيف إلى: (Douglas & Wind, 1987; Zou & Cavusgil, 2002)

- تباين الاحتياجات الفعلية: الفوارق الثقافية واللغوية والمناخية والاقتصادية بين الدول تولّد احتياجات مختلفة حقيقية لا تمحوها العولمة.
- الأطر التنظيمية المتباينة: قوانين سلامة المنتجات ومعايير البيئة والتشريعات الإعلانية تفرض تكييفات إلزامية.
- تفضيل الهوية المحلية: كثير من المستهلكين يؤلون الأفضلية للمنتجات التي تتحدث "لغتهم الثقافية".
- شدة المنافسة المحلية: المنافسون المحليون يعرفون السوق بعمق أكبر ويُهدّدون الشركة الأجنبية المتصلّبة في نموذج موحد.

ج- نحو نموذج توليفي: التنميط التكيفي

يرى غالبية الباحثين المعاصرين أن ثنائية التنميط/التكيف مُبسّطة، ويميلون نحو نموذج توليفي يُعرف بـ"التنميط التكيفي (Adapted Standardization)" أو مبدأ "فكر عالمياً وتصرف محلياً" الذي يُقدّمه: (Zou & Cavusgil, 2002) توحيد ما يمكن توحيدده من عناصر العلامة التجارية والقيم الجوهرية والمنصة التكنولوجية، مع تكييف ما يستوجب التكيف من صياغة الرسائل التسويقية والتعبئة والنكهات والقنوات.

ويُقدّم (Kotler & Keller, 2016) توصيةً عملية بتقييم كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي على حدة بدلاً من اتخاذ قرار كلي: فقد يُوحّد المنتج في حين يُكيّف التسعير والترويج.

1.3 المزيج التسويقي الدولي: تحليل كل عنصر

أ- المنتج الدولي (International Product)

يُشير (Czinkota & Ronkainen, 2013) إلى خمسة مستويات من القرارات المتعلقة بالمنتج في السياق الدولي:

1-التنميط الكامل للمنتج:

تطرح الشركة منتجاً متطابقاً في جميع الأسواق دون تعديل. ينجح هذا النهج في فئات كالمعدات الصناعية والأدوية والتكنولوجيا عالية الدقة حيث تُهيمن المواصفات التقنية على قرار الشراء.

2- تكيف الاتصالات دون المنتج:

يبقى المنتج موحداً لكن تتكيف الرسالة التسويقية. مثال: دراجات نارية هوندا الموحدة تُسوّق في الولايات المتحدة بوصفها وسيلة ترفيه، وفي دول آسيا بوصفها وسيلة نقل اقتصادية.

3- تكيف المنتج دون الاتصالات:

يُعدّل المنتج ليتلاءم مع الاحتياجات المحلية مع الحفاظ على الرسالة التسويقية. مثال: ماكدونالدز تُقدّم البرغر المحلي في كل بلد مع الحفاظ على مفهوم "الوجبة السريعة الممتعة".

4- تكيف المنتج والاتصالات معاً:

التكيف الشامل الذي يستلزم استثمارات أعلى ويُناسب الأسواق ذات الفوارق الثقافية الجذرية.

5- ابتكار منتج جديد:

تطوير منتج مصمم أساساً لسوق معينة ينبثق من حاجات محلية فريدة.

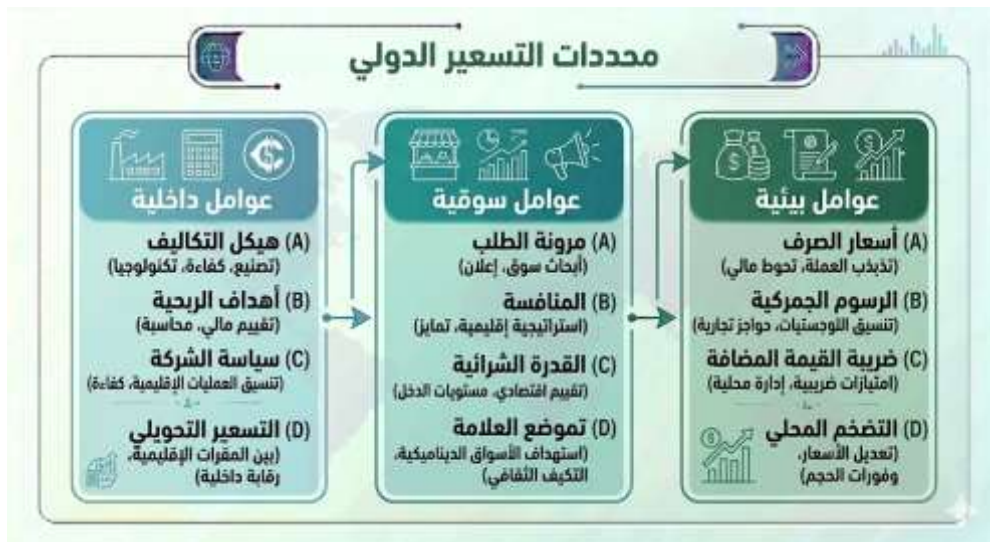
اعتبارات خاصة بالسياق العربي والإسلامي:

يستلزم التسويق في الدول ذات الأغلبية المسلمة استيعاب متطلبات الحلال في المنتجات الغذائية والمستحضرات الصيدلانية ومنتجات العناية، فضلاً عن القيود المتعلقة بالمحتوى الإعلاني وأعراف عرض المرأة وتوقيت الحملات في المناسبات الدينية (Ramadan)، الأعياد الوطنية. (وتُشير تقارير متخصصة إلى أن سوق الحلال العالمي تجاوز 2.3 تريليون دولار عام 2022 مع نمو سنوي يتجاوز 6.5% (DinarStandard, 2022))

ب- التسعير الدولي (International Pricing)

يُعدّ التسعير الدولي من أكثر عناصر المزيج تعقيداً، إذ يتشابك فيه عوامل لا نظير لها في التسعير المحلي (Cateora et al., 2020):

العوامل المؤثرة في التسعير الدولي:



ظاهرة الانجراف السعري: (Price Escalation)

تُشير إلى ارتفاع السعر النهائي في الدولة المستوردة عن سعر البلد الأصلي نتيجة تراكم التكاليف الإضافية: رسوم جمركية، تكاليف شحن ونقل، هوامش الوسطاء، وتكاليف الامتثال التنظيمي. وقد تُفضي هذه الظاهرة إلى إخراج المنتج من نطاق قدرة المستهلكين في الأسواق المستهدفة. (Hollensen, 2020)

استراتيجيات التسعير الدولي الرئيسية:

- **التسعير بالتكلفة مضافاً إليها الهامش (Cost-Plus Pricing):** إضافة هامش ربح ثابت إلى مجموع التكاليف. بسيط لكنه يتجاهل ديناميكيات السوق.
- **التسعير التنافسي (Competitive Pricing):** تحديد السعر بالنظر إلى أسعار المنافسين في كل سوق.
- **التسعير وفق قيمة المستهلك (Value-Based Pricing):** تسعير المنتج بناءً على القيمة المدركة لدى المستهلك لا بناءً على التكلفة. الأكثر تطوراً والأصعب تطبيقاً في السياق الدولي.
- **التسعير التحويلي (Transfer Pricing):** تحديد أسعار المعاملات الداخلية بين وحدات الشركة عبر الحدود، وهو ما تناولناه بالتفصيل في المحور الرابع.

ج- التوزيع الدولي (International Distribution)

يُمثل تصميم قنوات التوزيع في الأسواق الدولية تحدياً لوجستياً ومؤسسياً معقداً. يتباين النظام التوزيعي بين الدول تبانياً حاداً: ففي اليابان يتسم بالتعدد الطبقي والعلاقات الطويلة الأمد، وفي الولايات المتحدة بالمركزية والكفاءة، وفي الدول النامية بالتشتت وسيطرة التجار الفرديين الصغار. (Cateora et al., 2020)

وتواجه الشركة الدولية خيارات جوهرية في بناء قنوات توزيعها:

- **الدخول المباشر:** إنشاء شبكة توزيع خاصة (مكاتب مبيعات، مراكز توزيع) تُتيح سيطرة أعلى بتكلفة استثمارية أكبر.
- **الدخول غير المباشر:** الاستعانة بموزعين أو وكلاء محليين يمتلكون الشبكات والمعرفة المحلية.
- **التجارة الإلكترونية:** تجاوز القنوات التقليدية والوصول المباشر للمستهلك عبر المنصات الرقمية.

التجارة الإلكترونية العابرة للحدود كمُحوّل للتوزيع الدولي:

أعادت التجارة الإلكترونية رسم خرائط التوزيع الدولي بشكل جذري. فمنصات كـ"علي بابا" و"أمازون" و"شوبيفاي" تُتيح لشركات صغيرة الوصول إلى مستهلكين في عشرات الدول دون الحاجة إلى شبكة توزيع تقليدية مكلفة. وقد قفزت قيمة التجارة الإلكترونية عابرة الحدود من 300 مليار دولار عام 2015 إلى ما يزيد على 785 مليار دولار عام 2021 (UNCTAD, 2021). (2023).

غير أن هذه القناة لا تخلو من تحديات: لوجستيات التسليم الأخيرة (Last-Mile Delivery) في الدول النامية، وضرائب الاستيراد، وإدارة المرتجعات الدولية، والدفع الإلكتروني عبر أنظمة متباينة. (Hollensen, 2020)

د- الترويج الدولي (International Promotion)

يستلزم الترويج في البيئات الدولية تكييفاً أعمق من أي عنصر آخر في المزيج التسويقي، إذ هو الأكثر ارتباطاً بالثقافة واللغة والمرجعيات الاجتماعية. وتتباين قرارات الترويج في المحاور التالية: (Czinkota & Ronkainen, 2013)

الإعلان عبر الثقافات:

تتباين الثقافات في تفضيلها للمضامين الإعلانية تبعاً لأبعاد مثل الفردانية/الجماعية، وتجنب الغموض، والمسافة من السلطة. فالإعلانات الأمريكية تميل للتباهي المباشر بالمزايا والتقنيات، في حين تُفضّل الإعلانات اليابانية الإيحاء والجماليات والانسجام. وقد أسفرت حملات إعلانية لم تُراعِ هذه الفوارق عن كوارث تسويقية مدوية—كحملة شركة بيبسي في الصين التي تُرجمت شعارها ترجمةً خاطئة غيّرت معناها كلياً. (Cateora et al., 2020)

العلاقات العامة والتسويق المحلي:

في ثقافات تُقدّم العلاقات الشخصية على الإعلان التجاري، تكتسب أنشطة العلاقات العامة والرعاية والتسويق المجتمعي أهمية استراتيجية تفوق الإعلان التقليدي.

التسويق الرقمي والمحتوى:

أفرز التسويق الرقمي ثورة في الترويج الدولي: منصات التواصل الاجتماعي تُتيح استهدافاً دقيقاً بتكلفة أدنى بكثير من الإعلان التقليدي. غير أن المنصات الشائعة تتباين بين الدول: فبينما تهيمن فيسبوك وإنستغرام في الغرب، تسود WeChat وWeibo في الصين، و LINE في اليابان وتايلاند، وإنستغرام وتويتر في الدول العربية مع تفاوتات ملحوظة.

1.4 البحث التسويقي الدولي: أداة لفهم الأسواق المتنوعة

يُعدّ البحث التسويقي الدولي أصعب إجراء وأكثر ضرورةً من نظيره المحلي، لأن القرارات المبنية على مفاهيم ثقافية مشوهة قد تكلف الشركة خسائر فادحة. وتواجه الشركات في أبحاثها الدولية تحديات من ثلاثة أنواع (Malhotra, Birks & Wills, 2012):

أ- تحديات المقارنة عبر الثقافات:

المفاهيم التسويقية كـ "الجودة" و "القيمة" و "الرضا" تحمل معاني متباينة عبر الثقافات، مما يجعل الأداة البحثية المصممة في بيئة ثقافية قاصرة عن قياس البناء الفكري ذاته في بيئة مختلفة.

ب- تحديات الترجمة وصحة الأداة:

الترجمة الحرفية لاستبيانات البحث قد تُفقد المعنى المقصود أو تُولّد معانٍ غير مقصودة. وتستلزم الجودة البحثية استخدام تقنية "الترجمة المزدوجة" (Back-Translation) "لضمان الصحة المعنوية.

ج- تحديات الوصول إلى البيانات:

تتباين الدول في مدى توافر البيانات الثانوية وجودتها، وفي أعراف الاستجابة للبحوث الاستطلاعية، وفي القيود التنظيمية على جمع البيانات وتخزينها.

ثانياً: إدارة الإمداد والسلاسل الدولية للتوريد

2.1 مفهوم سلسلة التوريد العالمية وتطورها

تُشير سلسلة التوريد (Supply Chain) إلى الشبكة المتكاملة من المؤسسات والأنشطة والموارد المعلوماتية المشاركة في تصميم المنتج وتوريد موارده الخام وإنتاجه وتسويقه وتوزيعه حتى وصوله إلى المستهلك النهائي (Chopra & Meindl, 2016). أما "سلسلة القيمة العالمية (Global Value Chain — GVC)" فتشير تحديداً إلى توزيع مراحل هذه السلسلة عبر دول متعددة وفق منطق الميزة النسبية (Gereffi & Korzeniewicz, 1994).

شهدت العقود الأربعة الأخيرة تحولاً هائلاً في نمط سلاسل التوريد، إذ تفككت هياكلها العمودية التقليدية ونشأت شبكات أفقية معقدة تمتد عبر القارات. فمنتج كهاتف الجوال المعاصر قد يحتوي على مكونات من عشرات الدول: لوحات إلكترونية تايوانية، بطاريات كورية، شاشات يابانية، معالجات أمريكية التصميم صينية التصنيع، كل ذلك مجمّع في مصنع واحد قبل توزيعه في أسواق عالمية (UNCTAD, 2022).

2.2 محركات تعقيد سلاسل التوريد الدولية

تتعدد العوامل التي تُضاعف من تعقيد إدارة سلاسل التوريد في السياق الدولي (Chopra & Meindl, 2016; Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2008):

أ- الفوارق الزمنية والجغرافية:

نقل البضائع عبر القارات يستغرق أسابيع، وهذا يُفرز ضرورة التخطيط بأفاق زمنية أطول وإدارة مخزون أكبر أو الحصول على معلومات أكثر دقة للتنبؤ بالطلب.

ب- التعقيدات الجمركية والتنظيمية:

كل حدود دولية تعني إجراءات جمركية وشهادات منشأ وفحوصات جودة ومتطلبات وثائقية تُضيف تكاليف وتأخيرات. وتتباين هذه الإجراءات تبايناً كبيراً بين الدول، مما يستلزم كفاءات متخصصة في الامتثال الجمركي الدولي.

ج- مخاطر تقلبات أسعار الصرف:

تؤثر تقلبات العملات على تكاليف المواد الخام المستوردة والعقود الدولية، مما يُضيف طبقة من عدم اليقين إلى التخطيط المالي لسلسلة التوريد.

د- تعدد الموردين والمخاطر المرتبطة:

الاعتماد على موردين في دول متعددة يُعرض الشركة لمخاطر متنوعة: كوارث طبيعية، إضرابات عمالية، اضطرابات سياسية، وتقلبات تشريعية.

2.3 دروس جائحة كوفيد-19: إعادة النظر في هشاشة سلاسل التوريد

كشفت جائحة كوفيد-19 عن هشاشة بنيوية عميقة في سلاسل التوريد العالمية التي طالما مُدحت بوصفها نموذجاً للكفاءة. فحين توقفت المصانع الصينية في مطلع عام 2020، وجدت شركات عالمية في قطاعات السيارات والإلكترونيات والأدوية نفسها بلا مكونات أساسية، وعجزت عن الاستمرار لأسابيع (McKinsey Global Institute, 2020).

أبرزت الجائحة إشكاليات هيكلية متعددة (Sheffi, 2020)

- التركيز الجغرافي المفرط: تمركز إنتاج مكونات حيوية في دولة واحدة يُؤكّد نقطة ضعف استراتيجية حرجية.
- ضعف الشفافية في الطبقات الثانوية للتوريد: كثير من الشركات لم تكن تعلم من يُصنّع مكوناتها في الطبقات الثانية والثالثة من سلسلة التوريد.
- الهوس بالمخزون الصفري: نموذج "الإنتاج في الوقت المناسب (Just-in-Time)" الذي كان يُحتفى به كفاءةً مثلى أثبت أنه يفتقر إلى هوامش الأمان اللازمة في أوقات الأزمات.

استدعت هذه الدروس إعادة التفكير في نماذج سلاسل التوريد، وبرز مفهوم "الاستعادة الجزئية" (Reshoring) و"القرب الصديق" (Friendshoring) كاستراتيجيات لإعادة التوازن بين الكفاءة والمرونة (Shih, 2020).

2.4 استراتيجيات بناء مرونة سلسلة التوريد الدولية

استجابةً للاضطرابات المتكررة، تتبنى الشركات الدولية منظوراً متوازناً يجمع بين الكفاءة والمرونة عبر (Chopra & Meindl, 2016; Sheffi, 2020):

أ- التنوع الجغرافي للمصادر: (Geographic Diversification)

توزيع التوريد بين موردين في مناطق جغرافية متعددة يُقلّص المخاطر المرتبطة بتعطّل منطقة بعينها. وقد بدأت شركات كبرى كأبل وسامسونغ بتوزيع تصنيعها بين الصين والهند وفيتنام وغيرها.

ب- بناء مخزون استراتيجي: (Strategic Inventory)

الاحتفاظ بمخزون احتياطي من المكونات الحيوية والاستراتيجية يُتيح استمرارية التشغيل في أوقات الانقطاعات.

ج- التعاقد مع موردين احتياطيين: (Dual/Multi-Sourcing)

الاتفاق المسبق مع موردين بديلين يمكن تفعيلهم عند تعطل المورد الرئيسي.

د- الشفافية الكاملة في سلسلة التوريد: (Supply Chain Visibility)

توظيف تقنيات كالبلاكشين وإنترنت الأشياء (IoT) لتتبع المكونات والبضائع في الوقت الفعلي عبر جميع طبقات سلسلة التوريد.

2.5 التحولات التكنولوجية في إدارة اللوجستيات الدولية

يشهد قطاع اللوجستيات الدولية ثورة تكنولوجية متسارعة تُعيد رسم ملامحه: (Chopra & Meindl, 2016)

الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات: (AI & Business Intelligence)

تُتيح خوارزميات الذكاء الاصطناعي التنبؤ بالطلب بدقة استثنائية، وتحسين مسارات التوزيع في الوقت الفعلي، والتشخيص المبكر للانقطاعات المحتملة في سلسلة التوريد. وتُقدّر تقارير متخصصة أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في اللوجستيات قادر على تخفيض تكاليف التشغيل بما يتراوح بين 15% و20% (McKinsey Global Institute, 2022).

إنترنت الأشياء (IoT) في تتبع الشحنات:

تُتيح أجهزة الاستشعار الذكية المضمنة في الشحنات تتبعها في الوقت الفعلي، ورصد ظروف التخزين (درجات الحرارة، الرطوبة) لضمان سلامة البضائع الحساسة.

الأتمتة والروبوتات في مراكز التوزيع:

تُثوّر الروبوتات الذكية عمليات التخزين والفرز والتعبئة في مراكز التوزيع الكبرى، مُحققَةً سرعة ودقة تفوق القدرة البشرية بمراحل مع تخفيض تكاليف التشغيل.

الطائرات المسيّرة (Drones) والمركبات ذاتية القيادة:

تُختبر تقنيات التوصيل بالطائرات المسيّرة والسيارات ذاتية القيادة في عدة أسواق للتغلب على إشكاليات التسليم الأخيرة (Last-Mile Delivery) التي تتمثل ما بين 28% و53% من إجمالي تكاليف الشحن & (Gevaers, Van de Voorde & Vanelander, 2011).

ثالثاً: الإدارة المالية الدولية

3.1 محاور الإدارة المالية الدولية: إطار شامل

تُمثّل الإدارة المالية الدولية (International Financial Management) الركيزة الثالثة للعمليات الدولية. وتتمحور حول ثلاثة محاور رئيسية متشابكة: (Eiteman, Stonehill & Moffett, 2022)

- فهم البيئة المالية الدولية (أسواق الصرف، ميزان المدفوعات، الأسواق المالية الدولية).
- إدارة المخاطر المالية الخاصة بالعمليات الدولية.
- اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية (التمويل، التوزيع، إدارة رأس المال العامل) في السياق العالمي.

3.2 ميزان المدفوعات: المرآة المالية للعلاقات الدولية

المفهوم والمكونات

يُعرّف ميزان المدفوعات (Balance of Payments — BOP) بأنه سجل منهجي لجميع المعاملات الاقتصادية بين المقيمين في دولة ما والمقيمين في بقية دول العالم خلال فترة زمنية محددة. (IMF, 2009) ويتكون من ثلاثة حسابات رئيسية:

أ- الحساب الجاري: (Current Account)

يُسجّل تدفقات السلع (الميزان التجاري) والخدمات والدخل وتحويلات المدفوعات الجارية. الفائض فيه يعني أن الدولة تُصدّر أكثر مما تستورد، والعجز يعني العكس.

ب- حساب رأس المال والمالية: (Capital & Financial Account)

يُسجّل تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والمحفظي والقروض الدولية وحركة الاحتياطيات الدولية.

ج- حساب الأخطاء والسهو:

يُعالج الفجوات الإحصائية الناجمة عن صعوبة قياس جميع المعاملات الدولية بدقة.

أهمية ميزان المدفوعات للمدير الدولي:

يقدّم ميزان المدفوعات معلومات حيوية للمدير الدولي: (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2019)

- استدامة عجز الحساب الجاري يُنذر باحتمال تراجع قيمة العملة المحلية، مما يؤثر في ربحية العمليات.
- تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر تكشف عن مستوى جاذبية الدولة للاستثمار وثقة المستثمرين الأجانب.
- احتياطيات النقد الأجنبي تُشير إلى قدرة الدولة على الدفاع عن عملتها في أوقات الأزمات.

3.3 أسواق الصرف الأجنبي وإدارة مخاطر العملة

أ- أسواق الصرف الأجنبي (Foreign Exchange Markets)

تعدّ أسواق الصرف الأجنبي أضخم الأسواق المالية العالمية وأكثرها سيولة، إذ يتجاوز حجم تداولاتها اليومية 7.5 تريليون دولار وفقاً لآخر مسح صادر عن بنك التسويات الدولية. (BIS, 2022) وتعمل هذه الأسواق على مدار الساعة عبر شبكة إلكترونية تربط البنوك والمؤسسات المالية والشركات حول العالم.

تتكون هذه الأسواق من طبقتين: (Madura, 2021)

- سوق الفوري: (Spot Market) تُنجز فيه المعاملات بالأسعار الحالية الفورية مع تسوية خلال يوم إلى يومي عمل.

- سوق العقود الآجلة: (Forward Market) تُتفق فيه الأطراف على سعر صرف محدد لمعاملة مستقبلية في تاريخ لاحق، وهو أداة تحوط أساسية للشركات الدولية.

ب- نظريات تحديد أسعار الصرف

تُقدّم الأدبيات عدة نظريات لتفسير تحركات أسعار الصرف: (Madura, 2021)

1- نظرية تعادل القوة الشرائية: (Purchasing Power Parity — PPP)

تنص على أن سعر الصرف بين عمليتين يتحرك على المدى الطويل بما يعكس الفرق في معدلات التضخم بين البلدين. وهي أداة مرجعية مفيدة لتقييم ما إذا كانت عملة ما مُقيّمة بأكثر من قيمتها الحقيقية أو أقل منها.

2- نظرية تعادل أسعار الفائدة: (Interest Rate Parity)

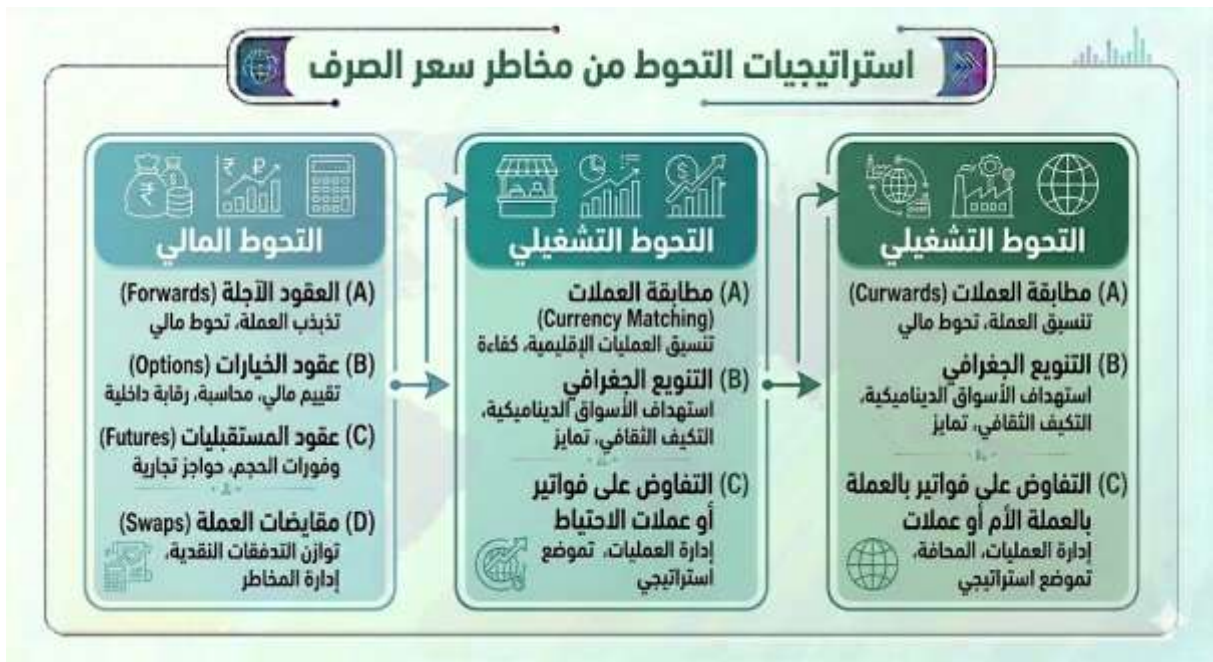
تري أن الفرق في أسعار الفائدة بين دولتين يُعكس في الفرق بين سعر الصرف الفوري والأجل بين عمليتهما. وتُستخدم هذه النظرية في تسعير العقود الآجلة.

3- نموذج ميزان المدفوعات:

يربط تحركات سعر الصرف بديناميكيات ميزان المدفوعات: الفوائض التجارية المستمرة تُعزّز العملة والعجزات تُضعفها.

ج- استراتيجيات التحوط من مخاطر العملة

تتوافر للشركات الدولية منظومة متنوعة من أدوات التحوط: (Eiteman et al., 2022)



العقود الآجلة: (Forward Contracts)

تتفق الشركة مع بنكها على بيع أو شراء كمية محددة من عملة أجنبية في تاريخ مستقبلي بسعر يُحدّد اليوم. تُزيل هذه الأداة عدم اليقين المرتبط بتقلبات العملة وتُتيح التخطيط المالي الدقيق.

عقود الخيارات: (Currency Options)

تمنح الشركة الحق (لا الالتزام) في بيع أو شراء عملة بسعر محدد في تاريخ مستقبلي. توفر مرونة أعلى من العقود الآجلة (يمكن عدم تنفيذ الخيار إذا تحرك السعر لصالح الشركة) لكنها تستلزم دفع علاوة. (Premium)

التحوط الطبيعي: (Natural Hedge)

تُلائم الشركة بين تدفقاتها النقدية الواردة والصادرة بالعملة ذاتها. فالشركة التي تبيع في اليورو وتشتري مستلزماتها من الفضاء الأوروبي تُلغي جزءاً من تعرضها لمخاطر الصرف دون لجوء للأدوات المالية المعقدة.

3.4 مصادر التمويل الدولي**أ- التمويل عبر الأسواق المالية الدولية**

تُتيح العولة المالية للشركات الدولية الوصول إلى مصادر تمويل أوسع بكثير مما تُوفّره أسواقها المحلية (Eiteman et al., 2022):

سوق اليوروبوند: (Eurobond Market)

تُصدر فيه سندات بعملة مغايرة لعملة بلد الإصدار، مما يُتيح للشركات الكبرى الحصول على تمويل طويل الأجل بتكاليف تنافسية من مستثمرين دوليين. وقد نما هذا السوق ليتجاوز حجمه 25 تريليون دولار. (BIS, 2022)

سوق الأسهم الدولية:

الإدراج في بورصات دولية متعددة (كبورصة نيويورك ولندن وهونغ كونغ) يُوسّع قاعدة المستثمرين ويُعزّز إمكانات التمويل.

القروض المشتركة: (Syndicated Loans)

تقنية تمويلية تُوزّع فيها مجموعة بنوك دولية قرضاً كبيراً، مما يُتيح للشركة الحصول على تمويل ضخّم بمخاطر موزعة.

ب- مؤسسات التمويل الدولية

تُقدّم المؤسسات المالية الدولية تمويلاً متخصصاً لمشاريع التنمية والاستثمار في الدول النامية: (Daniels et al., 2019)

البنك الدولي للإنشاء والتعمير: (IBRD)

يُقدّم قروضاً بشروط ميسرة للدول النامية لتمويل مشاريع البنية التحتية والتعليم والصحة والبيئة. وهو مصدر تمويل غير مباشر للشركات الدولية التي تفوز بعقود المشاريع الممولة من البنك.

مؤسسة التمويل الدولية: (IFC)

الذراع الخاصة لمجموعة البنك الدولي، تُقدّم تمويلاً مباشراً وضمانات للشركات الخاصة العاملة في الأسواق الناشئة.

صندوق النقد الدولي: (IMF)

يُقدّم قروضاً لدعم الدول التي تواجه أزمات في ميزان مدفوعاتها، مما يؤثر في سياسات أسعار الصرف والاقتصاد الكلي في الدول المضيفة للاستثمارات الأجنبية.

مؤسسة ضمان الاستثمار متعدد الأطراف: (MIGA)

تُقدّم تأميناً ضد المخاطر السياسية (التأميم، منع التحويل، الحرب) للشركات الأجنبية المستثمرة في الدول النامية.

3.5 إدارة رأس المال العامل في السياق الدولي

يُمثّل إدارة رأس المال العامل (Working Capital Management) في الشركات متعددة الجنسيات تحدياً ذا أبعاد متعددة تفوق نظيره المحلي: (Eiteman et al., 2022)

أ- إدارة السيولة والمراكز النقدية:

تواجه الشركة متعددة الجنسيات ضرورة إدارة أرصدة نقدية موزعة بين دول متعددة وعملات مختلفة. وتلجأ كثير من الشركات إلى إنشاء "مراكز نقدية إقليمية (Cash Pooling Centers)" تجمع فيها السيولة الفائضة من جميع الفروع لإعادة توظيفها بكفاءة.

ب- إدارة الحسابات المستحقة والذمم الدائنة الدولية:

تتباين أعراف شروط الائتمان التجاري بين الدول تبايناً حاداً؛ فبينما تُسود شروط الدفع الفوري في بعض الأسواق الآسيوية، تتراوح فترات الائتمان في دول أوروبية بين 60 و120 يوماً. وهذا التباين يُولّد تحديات في إدارة التدفقات النقدية وتكاليف التمويل.

ج- التسعير التحويلي وإدارة الضرائب الدولية:

تعرضنا لهذا الموضوع في المحور الرابع، وهو يُمثّل في جوهره قراراً متعلقاً بإدارة رأس المال العامل ضمن سياق الحوكمة الضريبية الدولية.

3.6 التمويل الإسلامي في العمليات الدولية

يكتسب التمويل الإسلامي أهمية متصاعدة في عمليات الشركات الدولية العاملة في الأسواق العربية والإسلامية. يقوم هذا النظام على مبادئ شرعية جوهرية تُحرّم الفائدة (الربا) وتُحرّم الغرر (المخاطر المجهولة) وتُلزم بربط التمويل بأصول حقيقية. (Hassan & Lewis, 2007)

تشمل أبرز الأدوات المستخدمة في التمويل الإسلامي الدولي:

- الصكوك (Sukuk): البديل الإسلامي للسندات، يُمثل حصصاً في ملكية أصول حقيقية. وقد نما سوق الصكوك العالمي ليتجاوز 800 مليار دولار. (IIFM, 2022)
- المراجعة: تمويل شراء أصول بسعر مؤجل معلوم يتضمن هامش ربح متفقاً عليه.
- المشاركة: شراكة في رأس المال وتقاسم الأرباح والخسائر.
- الإجارة: عقود تأجير تمويلي تُتيح استخدام الأصول دون ملكيتها.

3.7 العولمة المالية وتداعياتها على الشركات الدولية

أفضت العولمة المالية—التحرير المتزايد لتدفقات رأس المال الدولية وتكامل الأسواق المالية—إلى تحولات جوهرية في بيئة الإدارة المالية للشركات الدولية: (Stiglitz, 2017)

الفرص:

- وصول أوسع لمصادر تمويل أرخص وأكثر تنوعاً.
- قدرة على توزيع المخاطر المالية عبر أسواق متعددة.
- إمكانية الاستفادة من الفروق في أسعار الفائدة بين الدول.

المخاطر:

- سرعة انتقال الأزمات المالية عبر الحدود: كشفت أزمة 2008 أن التكامل المالي يُحوّل الأزمة المحلية إلى إعصار عالمي في غضون أسابيع.
- تذبذب تدفقات رأس المال قصير الأجل التي تُعرض الأسواق الناشئة لضغوط على عملاتها ومخزوناتهما.
- تصاعد الرقابة التنظيمية الدولية (Basel III)، FATF، BEPS التي تُضيف التزامات امتثال متصاعدة.

رابعاً: التكامل بين الوظائف الثلاث في السياق الدولي

4.1 نموذج التكامل الوظيفي الدولي

لا تعمل الوظائف الثلاث (التسويق، اللوجستيات، المالية) في جزر منعزلة، بل تتشابك وتتكامل في منظومة عملياتية متصلة. يوضح الشكل التالي هذا التكامل:



4.2 الرقمنة كمُكامل للوظائف التشغيلية الدولية

تؤدي الرقمنة دوراً محورياً في تكامل الوظائف الثلاث على مستوى دولي؛ إذ تُزيل الحواجز المعلوماتية التقليدية وتُتيح التنسيق الفوري: (Chopra & Meindl, 2016)

- منصات التجارة الإلكترونية: تدمج التسويق والتوزيع والدفع في منظومة رقمية واحدة تُختصر دورات التسليم وتُخفض تكاليف الوساطة.
- أنظمة ERP الدولية: تُوحّد بيانات التسويق واللوجستيات والمالية في منصة واحدة تُتيح رؤية شاملة للعمليات.
- تحليل البيانات الضخمة: (Big Data Analytics) تُمكن من رؤية أعمق حول سلوك المستهلك الدولي وتحسين التنبؤ بالطلب وتحسين التسعير في الوقت الفعلي.
- الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء: روبوتات المحادثة (Chatbots) متعددة اللغات تُتيح خدمة عملاء دولية على مدار الساعة.

خاتمة المحور

يُخرج هذا المحور الطالب بمنظومة من الاستخلاصات التشغيلية والاستراتيجية:

أولاً: التسويق الدولي الفعّال لا يُختزل في نقل حملة تسويقية محلية ناجحة إلى أسواق أجنبية، بل يستلزم إعادة بناء فهم عميق للمستهلك وسياقه الثقافي والاقتصادي في كل سوق. ومعضلة التنميط مقابل التكيف لا تحلّ بخيار كلي، بل بتحليل دقيق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي على حدة. (Levitt, 1983; Zou & Cavusgil, 2002)

ثانياً: كشفت الاضطرابات المتراكمة—من جائحة كوفيد-19 إلى التوترات التجارية الجيوسياسية—أن الكفاءة وحدها معيار قاصر لتقييم سلاسل التوريد الدولية، وأن المرونة والقدرة على التكيف باتت ركيزتين استراتيجيتين لا تقلان أهمية. وإعادة بناء سلاسل تعتمد مبدأ التنوع والشفافية والتكنولوجيا هو الرهان الاستراتيجي للعقد القادم. (Sheffi, 2020)

ثالثاً: الإدارة المالية الدولية ليست امتداداً للمالية المحلية بل منظومة متخصصة تستلزم فهماً عميقاً لآليات أسواق الصرف ومخاطر العملة وأدوات التحوط والمؤسسات المالية الدولية. والمدير الدولي الذي يُهمل البُعد المالي لقراراته التشغيلية يُعرض أرباح شركته لمخاطر غير مرئية قد تُطيح بمكاسب تشغيلية جبارة. (Eiteman et al., 2022)

رابعاً: الرقمنة لا تُحدّث كل وظيفة من هذه الوظائف الثلاث بشكل منفصل، بل تُعيد تعريف الحدود بينها وتُتيح تكاملاً وظيفياً لم يكن ممكناً من قبل. والشركات التي تستثمر في بناء منظومة بيانات متكاملة تربط التسويق باللوجستيات بالمالية في وقت فعلي تمتلك ميزة تشغيلية تنافسية جوهرية في الاقتصاد العالمي المتسارع.

جسر الربط ببقية المقياس

يُشكّل هذا المحور الحلقة التطبيقية التي تُترجم المحاور النظرية الستة السابقة إلى ممارسات وظيفية يومية. وقد استكملت المحاور مجتمعةً بناء منظومة معرفية شاملة لإدارة الأعمال الدولية: من المفاهيم التأسيسية والبيئات الاقتصادية والنظريات التفسيرية، إلى الشركات متعددة الجنسيات وهيكلها وقياداتها ووظائفها التشغيلية. ويُوصى الطالب بقراءة هذه المحاور قراءة تكاملية، واستحضار الروابط بينها في كل تحليل حالة أو مشروع تطبيقي، إذ جوهر إدارة الأعمال الدولية هو القدرة على رؤية هذه المنظومة ككل متكامل لا كأجزاء منفصلة.



المحور الثامن: الدور الأساسي لإدارة الموارد

البشرية الدولية



تمهيد المحور

في ختام مسيرة أكاديمية متراكمة عبر محاور هذا المقياس، يتصدى هذا المحور الثامن للعامل الذي يُشكّل في نهاية المطاف المحور الذي تدور حوله جميع العمليات الدولية: الإنسان. فمهما تطورت الاستراتيجيات وتطورت الهياكل التنظيمية واستثمرت التقنيات، يبقى رأس المال البشري الكفاءة الوحيدة التي لا يمكن نسخها أو استيرادها بالكامل، والميزة التنافسية الأعصى على التقليد في الاقتصاد المعرفي العالمي.

تُعدّ إدارة الموارد البشرية الدولية (International Human Resource Management — IHRM) من أكثر الحقول الوظيفية تعقيداً وحساسيةً في منظومة الأعمال الدولية. فهي لا تكتفي بتطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية التقليدية على نطاق جغرافي أوسع، بل تضطلع بمهمة نوعية مغايرة: التوفيق بين متطلبات التكامل العالمي للشركة وضرورات التكيف مع البيئات الثقافية والقانونية العمالية المتباينة في الدول المضيفة، وبناء قوة عاملة قادرة على العمل بكفاءة في تقاطع هذه المتطلبات المتعارضة.

تكتسب هذه القضايا أهمية استراتيجية متصاعدة في سياق الأسواق الناشئة، ولا سيما في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي تشهد تحولات عميقة في سياسات "توطين" الوظائف وتطوير الكفاءات الوطنية ضمن رؤى اقتصادية طموحة، مما يجعل قرارات التوظيف الدولي ومتطلبات تطوير المواهب المحلية في صميم التفاوض الاستراتيجي بين الشركات متعددة الجنسيات والحكومات المضيفة.

الأهداف التعليمية للمحور

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

🎯 **الهدف المعرفي الأول:** تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية وتمييزها عن إدارة الموارد البشرية المحلية، وفهم أبعاد التعقيد الإضافية في السياق الدولي.

🎯 **الهدف المعرفي الثاني:** استيعاب الأنماط الأربعة لاستراتيجيات التوظيف الدولي (Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, Geocentric) وإدراك الافتراضات والتداعيات الاستراتيجية لكل نمط.

🎯 **الهدف التحليلي الأول:** تحليل دورة إدارة المغتربين الكاملة من الاختيار والإعداد إلى التعيين والعودة، وتقييم التحديات في كل مرحلة.

🎯 **الهدف التطبيقي الأول:** تصميم حزم تعويض دولية متوازنة تُعالج الفوارق في تكاليف المعيشة والضرائب وتحافظ على الإنصاف الداخلي والخارجي.

🎯 **الهدف التحليلي الثاني:** تقييم استراتيجيات التدريب والتطوير الثقافي في الشركات الدولية وقياس أثرها على أداء المغتربين ونجاح المهام الدولية.

🎯 **الهدف التقييمي:** قراءة نقدية لسياسات توطين الوظائف في الأسواق الناشئة وتقييم تداعياتها على استراتيجيات التوظيف والتطوير في الشركات متعددة الجنسيات.

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية وخصوصيتها

1.1 التعريف والمفهوم

يُعرّف (Dowling, Festing & Engle, 2017, p. 5) إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها "مجموع الأنشطة التي تضطلع بها المنظمة لإدارة مواردها البشرية على المستوى الدولي بهدف تحقيق أهدافها وإكسابها ميزة تنافسية على منافسها". ويُميز هذا التعريف بين ثلاثة أنواع من الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات:

- **المغتربون: (Expatriates/PCNs — Parent Country Nationals)** مواطنو دولة الشركة الأم المُعيّنون في فروعها الأجنبية.
- **مواطنو الدولة المضيفة: (HCNs — Host Country Nationals)** مواطنو الدولة التي يعمل فيها الفرع الأجنبي.
- **مواطنو دولة ثالثة: (TCNs — Third Country Nationals)** أفراد من دولة لا هي دولة الشركة الأم ولا الدولة المضيفة.

1.2 الفارق بين إدارة الموارد البشرية المحلية والدولية

يُحدد (Morgan, 1986) ثلاثة أبعاد تُميّز IHRM عن نظيرتها المحلية:

البُعد الأول — اتساع نطاق الأنشطة:

تشمل IHRM وظائف إضافية لا وجود لها في السياق المحلي: إدارة ضريبة الدخل للموظفين الدوليين، إدارة العلاقات مع حكومات متعددة، التعامل مع متطلبات تصاريح العمل والإقامة، وتقديم الدعم للأسر المرافقة.

البُعد الثاني — تنوع أنواع الموظفين:

التعامل مع الفئات الثلاث (مغتربين، مواطنين محليين، مواطنين من دول ثالثة) يستلزم سياسات مصممة خصيصاً لكل فئة مع الحفاظ على الإنصاف الداخلي.

البُعد الثالث — التدخل في الحياة الشخصية:

يُفرض على الشركة الدولية التدخل في حياة موظفيها الشخصية بصورة تبدو غير مألوفة في الإدارة المحلية: مساعدة الأسرة في التكيف، وإيجاد مدارس للأطفال، والتعامل مع إشكاليات الزوج/الزوجة المرافق.

ويُضيف (Schuler, Budhwar & Florkowski, 2002) بُعداً رابعاً: **تصاعد درجة الخطورة** — فالقرارات الخاطئة في إدارة الموارد البشرية الدولية أكثر تكلفةً وأصعب تصحيحاً من نظيراتها المحلية؛ فشل مهمة مغترب في اليابان قد يكلف ما يزيد على 250,000 دولار. (Caligiuri, 2006)

1.3 عوامل تعقيد إدارة الموارد البشرية الدولية

تشابك جملة من العوامل لتجعل إدارة الموارد البشرية في السياق الدولي أشد تعقيداً مما عليه في السياق المحلي (Dowling et al., 2017):

أ- التعقيد الثقافي:

تتباين الثقافات في منظومة القيم المتعلقة بالعمل: ما يُشكّل حافزاً في ثقافة ما قد يكون محايداً أو سلبياً في أخرى. فالمكافأة الفردية العلنية التي تُحفّز الموظف الأمريكي قد تُخرجه في ثقافة يابانية تُقدّم الانسجام الجماعي على التميز الفردي.

ب- التعقيد القانوني والتشريعي:

تتباين تشريعات العمل تبايناً حاداً: فالعقود المحددة المدة المعتادة في كثير من الدول الأوروبية محظورة أو مُقيّدة في دول أخرى. ومعايير الفصل من الخدمة وحقوق التقاعد وساعات العمل تختلف اختلافاً جوهرياً. والجهل بهذه الفوارق يُعرّض الشركة لمخاطر قانونية ومالية جسيمة.

ج- تعقيدات التعويض والضرائب:

تُحدّد كل دولة معدلات ضريبة دخل مختلفة ومعايير متباينة للمزايا المعفاة، مما يجعل تصميم حزم التعويض الدولية عملية حسابية بالغة التعقيد تستلزم مستشارين متخصصين.

د- التعقيد العلائقي مع الحكومات:

تُعَلّي بعض الدول من اشتراطات توظيف المواطنين وتقيّد حرية توظيف المغتربين، مما يُجبر الشركات على التفاوض المستمر مع الجهات التنظيمية المحلية حول سياساتها الاستخدامية.

ثانياً: أنماط التوظيف الدولي

2.1 إطار Perlmutter للتوجهات الإدارية

يُعدّ نموذج (Perlmutter, 1969) الإطار الأكثر استخداماً في تصنيف التوجهات الإدارية للشركات الدولية في ما يتعلق بالتوظيف. طوّره هوارد بيرلمتر لوصف "عقلية" الشركة تجاه إدارة عملياتها الدولية، وسرعان ما تبناه الباحثون كأداة لفهم استراتيجيات التوظيف. ويشمل النموذج أربعة توجهات أصبحت تُعرف اختصاراً بـ "EPRG"

2.2 النمط المركزي المنشأ (Ethnocentric Orientation)

المنطق الاستراتيجي

ينطلق هذا النمط من افتراض ضمني مفاده أن الكفاءات الإدارية والثقافة التنظيمية الأمثل تتركّزان في دولة الشركة الأم، وأن نقلهما إلى الفروع الأجنبية يُستلزم بعث مديريين من أبناء الدولة الأصلية (Parent Country Nationals)

PCNs) يحملونهما معهم. وبموجب هذا النمط، يشغل المغتربون المناصب الإدارية الرئيسية في الفروع الأجنبية فيما يُوظَّف المحليون في المستويات التشغيلية الدنيا. (Perlmutter, 1969)

المزايا

- ضمان انتقال الثقافة والمعرفة الضمنية: المغترب المنبثق من الشركة الأم يحمل فهمًا عميقًا لقيمها وإجراءاتها وأسلوب عملها يصعب نقله بأي طريقة أخرى.
- تعزيز التحكم المركزي: يُسهم المديرون القادمون من الشركة الأم في ضمان انسجام قرارات الفروع مع الاستراتيجية الكلية.
- بناء إدارة عليا ذات هوية مؤسسية موحدة: توحيد خلفية الفريق القيادي يُسهِّل التنسيق وتقليل سوء الفهم.

القيود والانتقادات

- ارتفاع تكاليف التعيين الدولي: يتجاوز متوسط تكلفة إرسال مغترب مع أسرته للخارج لثلاث سنوات ثلاثة أضعاف راتبه السنوي. (Brookfield Global Relocation Services, 2016)
- محدودية فهم السوق المحلي: المدير الأجنبي مهما بذل من جهد يبقى دون المستوى في استيعاب دقائق السوق المحلي وشبكاته العلاقاتية.
- إحباط الكفاءات المحلية: يرى المسؤولون المحليون الموهوبون أن سقف ترقيتهم محدود مسبقاً، مما يُفقد الشركة مواهبها الأنجع.
- مخاطر الفشل الثقافي: دراسات متعددة كشفت أن معدلات فشل المغتربين مرتفعة بشكل لافت (Caligiuri, 2006).

2.3 النمط اللامركزي المحلي (Polycentric Orientation)

المنطق الاستراتيجي

يُقرّ هذا النمط بأن لكل سوق خصوصيته التي لا يُتقن فهمها والعمل ضمنها إلا أبناءؤها. لذا تُفوّض إدارة الفروع الأجنبية إلى مواطني الدولة المضيفة (Host Country Nationals — HCNs) الذين يمتلكون المعرفة الثقافية واللغوية وشبكات العلاقات المحلية. (Perlmutter, 1969)

المزايا

- العمق في فهم السوق المحلي: المدير المحلي يُجيد قراءة إشارات السوق وتأويل تصرفات المستهلكين والمنافسين.
- انخفاض التكاليف الإجمالية: الاستغناء عن حزم التعويض المرتفعة للمغتربين يُخفّض التكلفة التشغيلية.

- قبول أفضل من الجهات الحكومية المحلية: الوجود المحلي في القيادة تُعزّز الشرعية المحلية وتُقلّص الاحتكاك مع الجهات التنظيمية.

- استجابة أسرع للتغيرات المحلية: القيادة القريبة من الواقع أقدر على الاستجابة الفورية للمتغيرات.

القيود والانتقادات

- خطر انفصال الفروع عن استراتيجية المجموعة: التفويض الكامل للمحليين قد يُؤلّد "مملكات إقليمية" تُطوّر أجنداتها الخاصة المنفصلة عن الرؤية الكلية.
- صعوبة نقل المعرفة بين الفروع: الشركة التي تُدار فروعها بالكامل من محليين لكل دولة تجد صعوبة في تبادل الممارسات الجيدة بينها.
- محدودية الخبرة الدولية: المديرون المحليون قد يفتقرون إلى الخبرة الدولية الكافية للتعامل مع القضايا العابرة للحدود.

2.4 النمط الإقليمي (Regiocentric Orientation)

المنطق الاستراتيجي

يسعى هذا النمط إلى التوفيق بين مزايا النمطين السابقين، من خلال توظيف أفراد من نفس الإقليم الجغرافي لإدارة فروع الشركة ضمن ذلك الإقليم. فتُوظّف الشركة مديراً من المغرب لإدارة فرعها في الجزائر، أو مديراً سنغافورياً لقيادة عملياتها في ماليزيا، مستفيدةً من القرب الثقافي واللغوي والمعرفة الإقليمية مع تجنب التكاليف الباهظة للمغتربين من الدولة الأم. (Rugman, 2005)

المزايا والقيود

المزايا:

- تكاليف أدنى مقارنة بالمغتربين من الدولة الأم.
- قرب ثقافي ولغوي يُسهّل التواصل والتكيف.
- بناء حوض من المواهب الإقليمية يُعزّز التكامل داخل المنطقة.

القيود:

- قد تبقى فجوات ثقافية ومؤسسية حتى بين دول الإقليم الواحد.
- قد يواجه المدير الإقليمي تحفظات من المجتمع المحلي تجاه "الأجنبي الإقليمي".
- يحتاج إلى بنية تحتية إقليمية متكاملة قد تفتقر إليها بعض الشركات.

2.5 النمط الجيومركزي (Geocentric Orientation)

المنطق الاستراتيجي

يُمثل هذا النمط الطموح القيادي الأعلى في منظومة EPRG: البحث عن الأكفاء والأجدر بغض النظر عن جنسيته أو أصله الجغرافي. في ظل هذا النمط تصبح معايير الكفاءة والخبرة والملاءمة الثقافية هي المحدد الوحيد للتعين، وتُعامل موارد الشركة البشرية كمحفظة عالمية واحدة تُوزَّع وفق احتياجات الشركة لا وفق جنسية الفرد. (Perlmutter, 1969)

المزايا

- استثمار أفضل الكفاءات عالمياً: لا تُضَيَّع الشركة موهبة بسبب الجنسية أو الموقع الجغرافي.
- بناء هوية عالمية حقيقية: يُعزِّز ثقافة مؤسسية تتجاوز الانتماء الوطني وتتجلى فيها "روح الشركة العالمية".
- تنمية قادة بمنظور متعدد الثقافات: المديرون الذين يتنقلون عبر ثقافات متعددة يكتسبون خبرات تجعلهم أكثر قدرة على قيادة فرق متنوعة.

القيود

- التكلفة والتعقيد الإداري: نمط التوظيف الجيومركزي يستلزم استثمارات ضخمة في تطوير نظم إدارة الموارد البشرية العالمية وتوحيدها.
- قيود الهجرة وتصاريح العمل: الحدود السياسية لا تزال تفرض قيوداً على حرية تحريك الموارد البشرية عبر الدول.
- مخاطر استنزاف المواهب من الأسواق الناشئة: قد يُفضي هذا النمط إلى هجرة الأدمغة من الدول النامية التي يجتذب مواهبها فرص أفضل في الدول المتقدمة.

2.6 جدول مقارنة شامل بين الأنماط الأربعة

المعيار	Ethnocentric	Polycentric	Regiocentric	Geocentric
المناصب العليا في الفروع	مغتربون من الشركة الأم	مواطنو الدولة المضيفة	مواطنو الإقليم	الأكفاء عالمياً
الكلفة النسبية	مرتفعة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة (تنسيق)
التحكم المركزي	عالٍ	منخفض	متوسط	متوازن
الاستجابة المحلية	ضعيفة	عالية	متوسطة-عالية	عالية نظرياً
نقل المعرفة الدولية	قوي	محدود	إقليمي	شامل
الملاءمة الثقافية	محدودة	عالية	متوسطة	متغيرة
الحواجز التنظيمية	متوسطة	منخفضة	منخفضة-متوسطة	مرتفعة
مرحلة التدويل الملائمة	مبكرة	متوسطة	متوسطة-متقدمة	متقدمة

(Perlmutter, 1969; Dowling et al., 2017; Rugman, 2005)

ثالثاً: إدارة المغتربين — دورة حياة المهمة الدولية

13.1 الإطار العام لإدارة المغتربين

تُمثّل إدارة المغتربين (Expatriate Management) الجانب الأكثر تعقيداً وتكلفةً في منظومة IHRM فالمهمة الدولية ليست مجرد تغيير موقع جغرافي للموظف، بل هي تجربة إنسانية شاملة تمسّ هويته المهنية وحياته الشخصية وأسرته بالكامل. وتتكون دورة حياة المهمة الدولية من خمس مراحل متتابعة تستلزم كل منها إدارة متخصصة (Dowling et al., 2017):



13.2 الاختيار والتقييم (Selection & Assessment)

معايير الاختيار التقليدية وقصورها

درجت الشركات تاريخياً على الاعتماد على معايير تقنية بحتة في اختيار المغتربين: الكفاءة التقنية في المجال الوظيفي، وسجل الإنجاز المحلي، والخبرة المهنية. غير أن الدراسات التطبيقية كشفت أن هذه المعايير وحدها لا تُنبئ بنجاح المهمة الدولية (Caligiuri, 2006).

يرصد (Tung, 1981) في دراسته الرائدة أن السبب الرئيسي لفشل المغتربين ليس القصور التقني بل إشكاليات التكيف الثقافي والشخصي: عدم قدرة الزوج/الزوجة على التكيف، صعوبة تكيف الأطفال في المدارس، والميل للتمسك بالهوية الثقافية الأصلية ورفض الانخراط في السياق الجديد.

الكفاءات المُنبئة بنجاح المغترب

أفرزت عقود من الأبحاث التطبيقية تحديد منظومة الكفاءات الشخصية الأكثر ارتباطاً بنجاح المهمة الدولية (Caligiuri, 2000; Mendenhall et al., 2013):

أ- الكفاءات الشخصية:

- الثبات العاطفي والمرونة النفسية: القدرة على التعامل مع الغموض وعدم اليقين والإجهاد الثقافي.
- الانفتاح على التجارب الجديدة: (Openness to Experience) واحدة من سمات الشخصية الكبرى الخمس تُنبئ قوياً بنجاح التكيف الثقافي.
- الفضول الثقافي: الاهتمام الحقيقي بفهم الأنظمة الثقافية المختلفة والتعلم منها.
- القدرة على التعامل مع الإحباط: المهام الدولية تنطوي على عقبات بيروقراطية وثقافية تستلزم صبراً استثنائياً.

ب- الكفاءات الاجتماعية:

- مهارات التواصل عبر الثقافات: القدرة على نقل الرسائل وفهمها بدقة في سياقات ثقافية مغايرة.
- بناء شبكات علاقات في بيئات جديدة: القدرة على تكوين صداقات مهنية وشخصية خارج الشبكة المألوفة.

ج- الكفاءات الأسرية:

- استعداد الأسرة للانتقال: يُعدّ العامل الأسري الأكثر تنبؤاً بمآلات المهمة الدولية: فتكيّف الزوج/الزوجة واندماجه في المجتمع الجديد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المغترب ومدى رضاه عن مهمته (Caligiuri, Hyland & Joshi, 1998).

أدوات تقويم المغتربين المحتملين

تستخدم الشركات الدولية جملة من أدوات التقويم لاختيار أنسب المرشحين: (Dowling et al., 2017)

- الاختبارات النفسية: كمقياس الشخصية الكبرى الخمس (Big Five) الذي يكشف عن مستوى الانفتاح والثبات العاطفي.
- تقويم الذكاء الثقافي: (CQ Assessment) قياس مستوى الاستعداد الثقافي عبر المقاييس المعتمدة كمقياس Ang et al. (2007).
- مقابلات الكفاءات السلوكية: استكشاف كيف تعامل المرشح في الماضي مع مواقف تستلزم التكيف والمرونة الثقافية.
- تقويم الأسرة: جلسات استشارية مع الزوج/الزوجة لتقييم استعدادهما واستكشاف مخاوفهما.

3.3 الإعداد والتدريب قبل السفر (Pre-departure Training)

يُشكّل الإعداد والتدريب المهني قبل التعيين الدولي استثماراً حاسماً في نجاح المهمة. وتعدد مستويات هذا التدريب تبعاً لدرجة "صعوبة" الدولة المضيفة ومدى التباين الثقافي: (Mendenhall & Oddou, 1985)

المستوى الأول — المعلومات الأساسية:

تقديم معلومات عملية عن الدولة المضيفة: تكلفة المعيشة، الخدمات المتاحة، قوانين الإقامة، الإجراءات البيروقراطية. يصلح للمهام القصيرة في أسواق ذات تباين ثقافي محدود.

المستوى الثاني — التوعية الثقافية: (Cultural Awareness)

برامج تُعرّف المغترب بالأبعاد الثقافية للدولة المضيفة وكيفية انعكاسها على أعراف العمل والتواصل والقيادة. تشمل ورش عمل وشهادات من مغتربين سابقين ومحاكاة لمواقف ثقافية مغايرة.

المستوى الثالث — التدريب التجريبي المعمق: (Experiential Training)

يشمل تجارب انغماس ثقافي (Immersion)، ولقاءات مع مواطنين من الدولة المضيفة، وزيارات ميدانية قصيرة قبل التعيين الرسمي. يصلح للمهام في أسواق ذات تباين ثقافي عالٍ وأهمية استراتيجية كبرى.

التدريب اللغوي:

تُقدّر الدراسات أن المغتربين الذين يتعلمون ولو الأساسيات من لغة الدولة المضيفة يُحققون معدلات تكيف ورضا أعلى بشكل ملحوظ من أقرانهم الذين يعتمدون كلياً على الإنجليزية. (Dowling et al., 2017)

تدريب الأسرة:

تتضمن البرامج الأكثر شمولاً برامج إعداد موازية للزوج/الزوجة والأطفال، تُغطي آليات البحث عن مدارس ملائمة وفرص للاندماج الاجتماعي وإدارة الإجهاد الثقافي.

3.4 مراحل التكيف الثقافي: منحنى الصدمة الثقافية

وثّق الباحثون أن معظم المغتربين يمرون بمراحل متتابعة في مسار تكيفهم مع الثقافة الجديدة، يُمثّلها ما يُعرف بـ "منحنى U" (U-Curve Model) (Lysgaard, 1955)، كما استشهد به في: (Dowling et al., 2017)



المرحلة الأولى — شهر العسل: (Honeymoon)

يُسيطر على المغترب في البداية حماس وانهمار بكل ما هو جديد في البيئة المضيفة. يُبالغ في تقدير الإيجابيات ويُقلّل من شأن التحديات.

المرحلة الثانية — الصدمة الثقافية: (Culture Shock)

مع التعرض المتراكم لمواقف لا تفي توقعاته الثقافية بها، تبدأ مرحلة الإحباط والقلق وأحياناً العداء تجاه الثقافة المضيفة. وهي المرحلة التي يرتفع فيها خطر الفشل والعودة المبكرة.

المرحلة الثالثة — الاستيعاب: (Adjustment)

يبدأ المغترب بفهم قواعد اللعبة الثقافية الجديدة وتطوير استراتيجيات تكيف وظيفية تُتيح له التعامل الفعّال مع البيئة المضيفة. وهذه المرحلة تستلزم في الغالب دعماً مؤسسياً ومرشداً محلياً (Buddy/Mentor).

المرحلة الرابعة — التكيف المزدوج: (Bicultural Competence)

يصل المغترب الناجح إلى قدرة على التنقل الحر بين الثقافتين دون التخلي عن هويته الأصلية، وهو ما يُشكّل قمة النضج الثقافي ومصدر قيمة استثنائية للشركة.

3.5 تصميم حزم التعويض الدولية**التحديات الجوهرية في التعويض الدولي**

يُعدّ تصميم حزم التعويض الدولية (International Compensation) من أكثر المسائل تعقيداً في IHRM، إذ تتشابك فيها متطلبات متعارضة: (Dowling et al., 2017)

- الإنصاف الداخلي: (Internal Equity) الموظف ذو المهام والمستوى الإداري ذاتهما في دولتين مختلفتين.
- الإنصاف الخارجي: (External Equity) التنافسية مقارنة بالحزم التي تقدمها الشركات المنافسة في الدولة المضيفة.
- القدرة الشرائية الفعلية: ضمان أن الموظف المغترب لا يعاني من تراجع في مستوى معيشته.

المنهجيات الرئيسية لتصميم التعويض الدولي**أ- نهج الحفاظ على مستوى المعيشة: (Home-country Balance Sheet Approach)**

الأكثر شيوعاً في الشركات الكبرى، يهدف إلى ضمان ألا يتضرر المغترب مادياً من قبوله للمهمة الدولية، مع منحه مزايا إضافية تُشجّعه على الانتقال. يُحسب الراتب الإجمالي بمعادلة تأخذ بعين الاعتبار (Eiteman, Stonehill & Moffett, 2022):



ب- نهج السوق العالمي: (Global Market Approach)

تُحدد الشركة رواتب تنافسية وفق معايير السوق العالمي لكل وظيفة بصرف النظر عن جنسية شاغلها. يُناسب الشركات التي تتبنى النمط الجيومركزي وتبني قوة عاملة ذات تنوع حقيقي.

ج- نهج المعايير بالدولة المضيفة: (Host-country Approach)

تُدفع لمغتربين رواتب على أساس معايير سوق الدولة المضيفة. أقل تكلفة لكنه قد يُفضي إلى إنصاف منخفض حين تكون معايير السوق المحلي أدنى بكثير من معايير الدولة الأم.

إشكالية التكافؤ الضريبي (Tax Equalization)

تُواجه الشركات إشكالية ضريبية جوهرية: قد يُعرّض المغترب للضريبة في كلتا الدولتين (الأم والمضيفة). وللتعامل مع هذه الإشكالية، تُطبّق معظم الشركات الكبرى سياسة "التكافؤ الضريبي" التي تضمن ألا يدفع المغترب ضريبة أعلى مما كان سيدفعه لو بقي في دولته الأصلية، مع تحمّل الشركة الفرق. وهذا يستلزم حسابات ضريبية دقيقة يُنجزها متخصصون في الضرائب الدولية. (Dowling et al., 2017)

3.6 تقييم أداء المغتربين: معضلة العدالة

يواجه تقييم أداء المغتربين تحديات منهجية عميقة تستلزم مقاربات مختلفة عن تقييم الموظف المحلي (Dowling et al., 2017):

أ- إشكالية من يُقيّم:

هل يُقيّم المغترب من قِبَل الشركة الأم (تحكم قد يكون بعيداً عن الواقع الميداني) أم من قِبَل الإدارة المحلية (قد تفتقر إلى المعايير المقارنة الملائمة)؟ وتلجأ الشركات الناجحة إلى نماذج تقييم هجينة تُدمج كلا المنظورين.

ب- إشكالية العوامل البيئية:

أداء المغترب يتأثر بعوامل بيئية خارج سيطرته: فداءً ضعيف في سوق تعصف به أزمة اقتصادية أو فساد مؤسسي لا يُعكس ضعفاً حقيقياً في كفاءة المدير. وتستلزم العدالة التقييمية تمييز هذه العوامل الخارجية.

ج- إشكالية المعايير المزدوجة:

هل يُقيّم المغترب بمعايير الشركة الأم أم بمعايير تُعكس واقع السوق المحلي؟ وغالباً ما تُفضي المعايير الموحدة إلى ظلم حين تتجاهل الفوارق الجوهرية في ظروف التشغيل.

3.7 إدارة العودة (Repatriation Management)

تُعدّ مرحلة عودة المغترب إلى دولته الأصلية من أكثر المراحل إهمالاً في منظومة إدارة المغتربين، رغم أنها الأشد تأثيراً على قرار الشركة بمواصلة استخدام هذه الكفاءة أم خسارتها. وتكشف الأبحاث أن نسبة مرتفعة من المغتربين الذين يُنجزون مهامهم الدولية بنجاح يُغادرون شركاتهم في غضون سنتين من عودتهم. (Suutari & Brewster, 2003)

أسباب إشكاليات العودة:

- صدمة العودة الثقافية: (Reverse Culture Shock) المغترب الذي اعتاد على أسلوب حياة وعمل في الخارج يجد صعوبة في إعادة التكيف مع بيئته الأصلية التي تغيّرت بدورها.
- إشكالية الوضع المهني: المنصب الذي يُعوّد عليه المغترب (مديراً مستقلاً لفرع) يعود بعده إلى موقع أدنى في التسلسل الهرمي.
- الشعور بعدم تقدير الخبرة المكتسبة: كثير من المغتربين العائدين يجدون أن الشركة لا توظّف الخبرات والكفاءات الدولية التي اكتسبوها.

استراتيجيات إدارة العودة الفعّالة:

- بناء خطة مسار وظيفي واضحة قبل إرسال المغترب تُحدد المنصب الذي سيشغله عند عودته.
- تعيين مرشد (Mentor) في الشركة الأم يتابع تطورات المغترب ويُمثله في مناقشات التطوير الوظيفي.
- إشراك المغتربين العائدين في تدريب زملائهم ونقل خبراتهم كإجراء يُعزز شعورهم بالتقدير.
- إنشاء مجتمعات ممارسة للمغتربين العائدين تُتيح تبادل الخبرات وتُكوّن شبكة معرفية ثمينة.

رابعاً: التدريب والتطوير في السياق الدولي**4.1 استراتيجيات التدريب الثقافي**

يرى (Bhawuk & Brislin, 1992) أن التدريب الثقافي الفعّال يجب أن يُعالج ثلاثة مستويات متداخلة:

المستوى الأول — المعرفة الثقافية: (Cultural Knowledge)

فهم الحقائق والأعراف والقيم السائدة في الثقافة المستهدفة. هذا المستوى ضروري لكنه غير كافٍ وحده لضمان التكيف الفعال.

المستوى الثاني — الوعي الثقافي: (Cultural Awareness)

إدراك كيف تختلف ثقافة الفرد الخاصة عن الثقافة المستهدفة وكيف تؤثر هذه الاختلافات في تفسير السلوكيات والمواقف.

المستوى الثالث — المهارات الثقافية: (Cultural Skills)

القدرة على تعديل السلوك بفاعلية استجابةً للمعطيات الثقافية المختلفة. هذا المستوى يتطلب ممارسة تجريبية لا مجرد تلقٍ نظري.

4.2 برامج تطوير القادة الدوليين

تستثمر الشركات الدولية الكبرى في برامج تطوير قيادي دولية متكاملة تجمع بين: (Caligiuri & Tarique, 2012)

برامج التعريض للتنوع الثقافي: (Cross-cultural Exposure Programs)

مشاريع قصيرة المدى تُتيح لمديرين واعدن العمل في فرق متعددة الثقافات داخل الشركة، أو الزيارات الميدانية لأسواق متنوعة.

التعلم بالعمل الدولي: (Action Learning — International)

مجموعات من المديرين الواعدين متعددي الجنسيات يعملون على مشكلة استراتيجية حقيقية تواجه الشركة في سوق معين، مما يُدمج التطوير القيادي مع إنجاز مهام ذات قيمة فعلية.

التدريب على المحاكاة الثقافية: (Cultural Simulation)

برامج محاكاة تُضع المديرين في سيناريوهات ثقافية مركبة وتُتيح لهم تجريب ردود فعل مختلفة وقياس نتائجها في بيئة آمنة.

خامساً: العلاقات العمالية الدولية**5.1 تعدد نماذج العلاقات العمالية**

يتباين نظام العلاقات العمالية تبايناً حاداً بين دول العالم، مما يُفرز على الشركات متعددة الجنسيات التعامل مع منطق مؤسسي مختلف في كل موقع تشغيلي: (Dowling et al., 2017)

أ- النموذج الأنجلوسكسوني (المملكة المتحدة، الولايات المتحدة، أستراليا):

يتسم بعلاقات عمالية فردية نسبياً، مع نقابات قطاعية أو مهنية، وتفاوض لامركزي على مستوى المؤسسة، وتدخل حكومي محدود نسبياً في شؤون العمل.

ب- النموذج الاجتماعي الأوروبي (ألمانيا، دول الشمال):

يتميز بتمثيل قوي للعمال في مجالس إدارة الشركات (Codetermination) في ألمانيا، واتفاقيات تفاوض جماعية واسعة النطاق، وحماية قوية للحقوق العمالية يصعب تجاوزها.

ج- نماذج الأسواق الناشئة:

تتباين تبايناً كبيراً: ففي الصين تهيمن النقابات الرسمية التابعة للحزب الحاكم، وفي دول الخليج تُنظّم علاقات العمل وفق نظام الكفالة، وفي دول أفريقيا جنوب الصحراء تختلط الأعراف القبلية مع التشريعات الحديثة.

5.2 التعامل مع النقابات الدولية

تسعى النقابات الدولية إلى تنسيق موقفها أمام الشركات متعددة الجنسيات لتجاوز استراتيجية "التحكم التنظيمي" التي تمارسها الشركات (نقل العمليات إلى مواقع أكثر مرونة عمالياً حين تواجه ضغوطاً نقابية). وتتجلى هذه الجهود في (Dowling et al., 2017):

- التحالفات النقابية الدولية (Global Union Federations) التي تجمع نقابات قطاعية من دول متعددة.
- اتفاقيات الأطر الدولية (International Framework Agreements — IFAs) التي تُلزم الشركات بمعايير عمل دنيا في جميع مواقعها العالمية.
- الضغط عبر منظمة العمل الدولية (ILO) التي تُصدر اتفاقيات دولية تُشكّل معيار المرجعية الدولي لحقوق العمال.

سادساً: توطين الوظائف في الأسواق الناشئة

6.1 مفهوم توطين الوظائف وسياقه

بات توطين الوظائف (Workforce Localization) ضرورة استراتيجية وليس مجرد التزام تنظيمي في معظم أسواق الشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا الناشئة. تسعى هذه السياسات إلى استبدال القوى العاملة الأجنبية تدريجياً بمواطنين من الدولة المضيفة في مناصب قيادية وتقنية متخصصة. (Harry, 2007)

تتجلى أبرز سياسات التوطن في:

- السعودية في المملكة العربية السعودية: نظام "نطاقات" الذي يُلزم الشركات الخاصة بنسب توطين متصاعدة تختلف بحسب حجم الشركة وقطاعها.
- الإماراتية (Emiratization) في الإمارات: تستهدف رفع نسبة المواطنين في القطاع الخاص إلى مستويات محددة.
- التعمين في سلطنة عُمان: يشكّل ركيزة محورية في رؤية عُمان 2040 لبناء اقتصاد مستدام.

- الجزائر في الجزائر: سياسة تُعطي أولوية للكوادر الجزائرية في الاستثمارات الأجنبية العاملة على الأراضي الجزائرية.

6.2 التوترات الاستراتيجية في التوطين

يخلق توطين الوظائف توترات استراتيجية حقيقية تواجه الشركات متعددة الجنسيات (Harry, 2007; Al Ariss & Syed, 2011):

- التوتر بين الكفاءة والامتثال: ضغوط التوطين قد تدفع نحو تعيين مواطنين لا يمتلكون بعد الكفاءات المطلوبة، مما يُخاطر بجودة الأداء التشغيلي.
- التوتر بين التخطيط قصير وطويل الأمد: التوطين المتسرع قد يُضعف الأداء على المدى القصير رغم استدامته الاستراتيجية على المدى البعيد.
- التوتر بين متطلبات الشركة الأم والقوانين المحلية: بعض الأدوار تستلزم خبرات دولية متخصصة يصعب توفيرها محلياً على المدى القريب.

6.3 استراتيجيات ناجحة في التوطين

تتبنى الشركات التي نجحت في التوطين بصورة مستدامة مقاربات متكاملة: (Harry, 2007)

- أ- الاستثمار المبكر في تطوير المواهب المحلية:
الشركات التي تستثمر في برامج منح دراسية وتدريب مهني للمواطنين قبل سنوات من توظيف المناصب تبني رصيداً بشرياً يُمكنها من التوطين دون المساس بالجودة.
- ب- نماذج التوجيه المزدوج: (Dual Mentorship)
تعيين مغترب ومواطن محلي في دور تكاملي: المغترب يُتقن الكفاءة التقنية والمعرفة المؤسسية، والمواطن يُتعلم ويُطور بينما يُوفّر المعرفة الثقافية المحلية. ومع النضج المهني للمواطن يُستغنى تدريجياً عن المغترب.
- ج- الشراكة مع الجامعات والمؤسسات التعليمية المحلية:
بناء برامج مشتركة تُصمّم مناهج دراسية تُلبّي احتياجات سوق العمل الفعلية وتُخرّج كوادر جاهزة للانخراط في مناصب متقدمة.

خاتمة المحور

استخلاصات جوهرية

يُخرج هذا المحور الطالب بمنظومة من الاستخلاصات المتكاملة:

أولاً: إدارة الموارد البشرية الدولية ليست نسخة مكبرة من إدارة الموارد البشرية المحلية، بل حقل وظيفي ذو منطق مستقل يستلزم فهم التعقيدات الثقافية والقانونية والضريبية والإنسانية التي تُلازم كل قرار من قرارات التوظيف والتطوير والتعويض في السياق الدولي. (Dowling et al., 2017)

ثانياً: اختيار نمط التوظيف الدولي (EPRG) هو قرار استراتيجي يعكس فلسفة الشركة في الاندماج مع الأسواق المضيفة، ولا يوجد نمط مثالي واحد يصلح للجميع. النمط الأنسب يتحدد بتقريب دقيق لمرحلة التدويل وطبيعة الصناعة والسياق التنافسي والبيئة التنظيمية في كل دولة مضيضة. (Perlmutter, 1969)

ثالثاً: إدارة المغتربين استثمار ضخم يتجاوز الاعتبار المالي البحت؛ فهي في جوهرها استثمار في بناء جسور إنسانية بين ثقافات تُشكّل قاعدة التكامل التشغيلي الدولي. وإهمال الإعداد المنهجي والدعم المؤسسي المستمر وإدارة العودة يُبدد هذا الاستثمار ويُحوّله إلى عبء لا ميزة. (Caligiuri, 2006)

رابعاً: سياسات توظيف الوظائف في الأسواق الناشئة ليست مجرد عبء تنظيمي بل فرصة استراتيجية للشركات التي تُحسن قراءتها؛ إذ يُتيح التوظيف الناجح بناء شرعية محلية عميقة وشبكات علاقاتية لا تملكها الشركات المتمسكة بالعمالة الأجنبية، فضلاً عن المساهمة في التنمية الوطنية التي تُولّد بيئة أعمال أكثر استقراراً وازدهاراً على المدى البعيد.

خاتمة المقياس: نحو رؤية تكاملية

اختتمت هذه المحاور الثمانية رحلة أكاديمية متراكمة في عالم إدارة الأعمال الدولية. من المفاهيم التأسيسية في المحور الأول إلى البيئات الاقتصادية والنظريات التفسيرية، مروراً بالشركات متعددة الجنسيات وهياكلها وقياداتها ووظائفها التشغيلية، وصولاً إلى الركيزة الإنسانية في هذا المحور الأخير.

الرسالة الجوهرية التي تُؤسس عليها هذه المطبوعة البيداغوجية هي أن نجاح الأعمال الدولية لا يتحدد بعامل منفرد—مهما بلغ من الأهمية—بل هو حصيلة تكامل منظومي بين الاستراتيجية والهيكل والقيادة والعمليات والموارد البشرية، في مواجهة بيئة دولية شديدة التنوع والتقلب. والمدير الدولي المتميز هو الذي يُتقن قراءة هذه المنظومة ككل متكامل، ويُحسن توظيف أدواتها التحليلية في مواجهة تحديات واقعية متجددة.



المحور التاسع: الإدارة عبر الثقافات



تمهيد المحور

يُشكّل هذا المحور التاسع الذروة الإنسانية في مسار مقياس إدارة الأعمال الدولية، إذ يتناول الظاهرة الأكثر تأثيراً والأصعب قياساً في معادلة النجاح الدولي: الثقافة. فبينما يستطيع المدير الدولي استيعاب الأطر القانونية والمالية المتباينة من خلال الدراسة المنهجية والاستشارة المتخصصة، يظل التعامل مع الاختلافات الثقافية الأعمق تحدياً وأبعدها عن الحلول الجاهزة، لأنه يمس جوهر الكيفية التي يُدرك بها البشر العالم ويُفسّرون السلوكيات ويتخذون القرارات.

يُعبّر (Hofstede, 1980) عن هذه الحقيقة بعبارته الشهيرة التي تصف الثقافة بأنها "البرمجة الجماعية للعقل التي تُميّز أعضاء مجموعة أو فئة بشرية عن أخرى". هذه "البرمجة" تعمل في معظم الأحيان خارج دائرة الوعي الواضح: فالمدير لا يُدرك عادةً أنه يُفسّر الصمت في الاجتماع كعلامة على الموافقة الضمنية بسبب ثقافته، أو أنه يتوقع صراحةً مباشرة لأن ثقافته تُعلّم أن الغموض احترام منقوص. وحين تلتقي ثقافتان في طاولة تفاوض أو في فريق عمل مشترك، تتصادم هذه "البرمجيات" المختلفة بطريقة صامتة كثيراً ما تُؤلّد سوء فهم متبادل وخسائر تجارية فادحة.

يتكامل هذا المحور مع المحاور السابقة ليُكمل الصورة: فالهيكل التنظيمية التي درسناها في المحور الخامس تُؤثّر فيها وتتأثر بها الأعراف الثقافية المحلية. واستراتيجيات التسويق التي تناولناها في المحور السابع تفشل حين تتجاهل السياق الثقافي للمستهلك. والقيادة التي استكشفناها في المحور السادس تحتاج إلى الذكاء الثقافي لتكون فعّالة عبر الحدود. وإدارة الموارد البشرية المعروضة في المحور الثامن تتوقف في مآلاتها على قدرة الشركة في إدارة التنوع الثقافي داخلها.

الأهداف التعليمية للمحور

بعد الانتهاء من دراسة هذا المحور، يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

🎯 **الهدف المعرفي الأول:** تعريف الثقافة تعريفاً علمياً دقيقاً وفهم مستوياتها ووظائفها في تشكيل السلوك التنظيمي والتجاري.

🎯 **الهدف المعرفي الثاني:** استيعاب الأبعاد الستة لنموذج هوفستيد وفهم كيفية توظيفها في تحليل الفوارق الثقافية بين الدول وتدابيرها على الإدارة الدولية.

🎯 **الهدف التحليلي الأول:** تطبيق نظرية السياق الثقافي لإدوارد هول على تحليل أنماط التواصل المتباينة وتقييم تأثيرها في التفاوض والعمل الجماعي الدولي.

🎯 **الهدف التحليلي الثاني:** مقارنة النماذج الثقافية الكبرى (هوفستيد، هول، تروم بيناارس، GLOBE) من حيث قدرتها التفسيرية وحدودها المنهجية.

🎯 **الهدف التطبيقي الأول:** توظيف الأطر الثقافية في تحليل مواقف إدارية دولية واقعية من التفاوض والقيادة والتسويق وإدارة الفرق متعددة الجنسيات.

🎯 **الهدف التقييمي:** تقييم استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي في الشركات الدولية وقراءة نقدية للتحديات والفرص التي يطرحها التنوع الثقافي على المستوى التنظيمي.

أولاً: الثقافة — المفهوم والأبعاد والوظائف

1.1 تعريف الثقافة وإشكاليات المفهوم

تُعدّ الثقافة من أكثر المفاهيم ثراءً وأعسرها تحديداً في العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ إذ رصد (Kroeber & Kluckhohn, 1952)، كما استشهد بهما في (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) أكثر من 160 تعريفاً للثقافة في الأدبيات الأكاديمية. وعلى الرغم من هذا التعدد، يتقاطع معظمها حول عناصر جوهرية مشتركة:

يُعرف (Tylor, 1871)، كما استشهد به في (Hofstede et al., 2010, p. 5) بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعرف وجميع القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع". أما (Hofstede, 1980, p. 25) فيعرّفها بصورة أكثر إجرائية بأنها "البرمجة الجماعية للعقل التي تُميّز أعضاء مجموعة بشرية عن أخرى".

وقد طوّر (Schein, 2010) نموذجاً ثلاثي المستويات لفهم الثقافة يُجسّده في صورة "جبل الجليد الثقافي":



الافتراضات الجوهرية هي الأكثر تأثيراً في السلوك التنظيمي والأصعب تغييراً، لأنها تعمل في مستوى اللاوعي الجمعي وتُحدد ما يُعدّ "طبيعياً" و"منطقياً" و"صحيحاً" دون أن يدرك أصحابها أنها مجرد افتراضات ثقافية لا حقائق كونية.

1.2 خصائص الثقافة ووظائفها

تُسم الثقافة بخصائص جوهرية تُحدد طبيعة التعامل معها في سياق الأعمال الدولية (Hofstede et al., 2010; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998):

أ- الثقافة مُكتسبة لا فطرية:

لا يُولد الإنسان بثقافته، بل يكتسبها عبر عمليات التنشئة الاجتماعية الممتدة من الأسرة والمدرسة والدين والمجتمع. وهذا يعني أن الثقافة قابلة للتعليم ومنه قابلة للتعديل—وإن كان ذلك يتطلب جهداً واعياً ووقتاً كافياً.

ب- الثقافة مشتركة جماعياً:

الثقافة ليست خاصية فردية بل منظومة معنى مشتركة بين أعضاء الجماعة. وهذا ما يُتيح التواصل والتنسيق الاجتماعي والتوقعات المتبادلة في غياب اتفاقيات صريحة.

ج- الثقافة ضمنية وغير واعية في معظمها:

الجزء الأكبر من البرمجة الثقافية يعمل تحت عتبة الوعي الواضح. نحن نطبق قواعدنا الثقافية دون أن ندركها حتى حين نصطدم بمن يُطبق قواعد مختلفة. وهذا ما يجعل التدريب على الوعي الثقافي ضرورة لا كمالاً.

د- الثقافة مستقرة وببطء متغيرة:

تتغير الثقافات عبر الأجيال لا الأيام. ورغم ما تُحدثه العولمة من ضغوط نحو التقارب الثقافي، تظل الهويات الثقافية العميقة متجذرة ومقاومة لمحاولات التوحيد السريع (Huntington, 1996).

وظائف الثقافة في سياق الأعمال الدولية:

- التنسيق الضمني: توفر الثقافة المشتركة إطاراً تفسيرياً مشتركاً يُقلّص تكاليف التواصل داخل الجماعة.
- المعنى والهوية: تُزوّد أفراد الجماعة بشعور بالانتماء والهوية يُعزّز التضامن.
- إطار التفاوض: تُحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض في المعاملات التجارية.
- تصفية المعلومات: تُشكّل إطار المرجعية الذي يُفسّر الأفراد من خلاله السلوكيات ويُحكمون على النوايا.

ثانياً: نموذج هوفستيد للأبعاد الثقافية

2.1 خلفية الدراسة ومنهجيتها

تُعدّ دراسة جيرت هوفستيد أضخم وأكثر الدراسات التجريبية استشهاداً في مجال الثقافات المقارنة. انطلقت في أواخر الستينيات وسبعينيات القرن الماضي من خلال استبيانات موجّهة لأكثر من 116,000 موظف من العاملين في شركة IBM في 40 دولة في مرحلتها الأولى، قبل أن تتوسع لتشمل 76 دولة في تحديثاتها اللاحقة (Hofstede, 1980; Hofstede et al., 2010).

بدأ هوفستيد بتحديد أربعة أبعاد ثقافية رئيسية، ثم أضاف بُعداً خامساً بالتعاون مع الباحث الكندي مايكل بوند بعد دراسة شملت مجتمعات شرق آسيا، وأخيراً أضاف بُعداً سادساً بالتعاون مع ميخائيل مينكوف (Hofstede et al., 2010).

يُلاحظ الباحثون أن الدراسة رغم ضخامتها تعرّضت لانتقادات منهجية جوهرية أبرزها: (McSweeney, 2002)

- اقتصرها على موظفي شركة واحدة قد لا يُمثّلون التنوع الداخلي لثقافة بلدهم.
 - التحليل على مستوى الدولة يُخفي التباين الهائل داخل المجتمع الواحد.
 - تجميد الثقافة في لحظة تاريخية رغم تطورها المستمر.
- غير أن هذه الانتقادات لم تُلغ القيمة التحليلية للأبعاد بل دفعت نحو استخدامها بحذر أكبر كنقطة انطلاق للتحليل لا كحكم نهائي على أي مجتمع.

2.2 البُعد الأول: مسافة السلطة (Power Distance Index — PDI)

المضمون النظري

يقيس هذا البُعد "مدى قبول الأعضاء الأقل قوة في المجتمعات والمؤسسات والمنظمات لتحقيق أن السلطة تُوزّع بشكل غير متساوٍ والتوقع بأن ذلك سيظل قائماً". (Hofstede et al., 2010, p. 61) "ولا يقيس البُعد مدى التفاوت الفعلي في السلطة بل مدى قبوله من قِبَل الأطراف الأضعف.

الثقافات ذات المسافة العالية من السلطة: (High PDI)

تتسم بقبول واسع للتسلسل الهرمي والمركزية وعدم المساواة. يُتوقع من الرئيس أن يكون الأمر النهائي، ويُتوقع من المرؤوس الطاعة لا المناقشة. ومن أعلى الدرجات في هذا البُعد: ماليزيا (100)، العالم العربي (80)، الفلبين (94)

الثقافات ذات المسافة المنخفضة من السلطة: (Low PDI)

تتسم بتفضيل اللامركزية والمشاركة في القرار وانخفاض التسلسل الهرمي. يُتوقع من المديرين الاستشارة لا الإملاء. ومن أدنى الدرجات: الدنمارك (18)، النمسا (11)، إسرائيل (13)

الانعكاسات الإدارية الدولية

الجانب	ثقافة PDI عالية	ثقافة PDI منخفضة
أسلوب القيادة المفضّل	توجيهي وحاسم	تشاركي واستشاري
التواصل مع الرئيس	رسمي ومن خلال القنوات الرسمية	غير رسمي وعلى الخط المباشر
اتخاذ القرار	مركزي من القمة	لامركزي وتشاركي
رد فعل المرؤوس	تنفيذ لا مناقشة	حق بل واجب التساؤل
هيكل تنظيمي مُفضّل	هرمي بطبقات متعددة	مسطّح بخطوط قيادة قصيرة

(Hofstede et al., 2010)

التطبيق في الأسواق العربية:

تتسم معظم الدول العربية بمسافة سلطة مرتفعة، مما ينعكس على بيئة الأعمال في عدة مظاهر: قرارات الشراء تتطلب موافقة القمة الإدارية، الاجتماعات ذات الطابع الرسمي تُقدّم على الجلسات غير الرسمية، وقرب المسؤول من صاحب القرار الأعلى يُشكّل رصيماً تفاوضياً محورياً لا يمكن تجاهله. (Kabasakal & Bodur, 2002)

2.3 البُعد الثاني: الفردانية مقابل الجماعية (Individualism vs. Collectivism — IDV)

المضمون النظري

يُعدّ هذا البُعد من أكثر أبعاد هوفستيد توثيقاً في الأدبيات وأشدّها ارتباطاً بالسلوك التنظيمي الدولي. ويُشير إلى المدى الذي يتحدد فيه الهوية الأساسية للفرد بـ"أنا" منفردة أم بـ"نحن" جماعية: (Hofstede et al., 2010)

الثقافات الفردانية: (High IDV)

يُعرّف الأفراد بهوياتهم الشخصية ومنجزاتهم الذاتية. العلاقات بين الناس فضفاضة وانتقائية. الحقوق الفردية أولى من واجبات الجماعة. من أعلى الدرجات: الولايات المتحدة (91)، أستراليا (90)، المملكة المتحدة (89)

الثقافات الجماعية: (Low IDV)

الأفراد يُعرّفون أنفسهم بانتمائهم للجماعة (الأسرة، القبيلة، المجموعة الدينية، الشركة). الولاء للمجموعة يسبق المصالح الشخصية. العار الجماعي والشرف الجماعي محوريان. من أدنى الدرجات: غواتيمالا (6)، إكوادور (8)، بنما (11)، كما تتسم معظم الدول العربية بجماعية مرتفعة.

الانعكاسات الإدارية الدولية

تتجلى الفروق بين الثقافات الفردانية والجماعية في مجالات حاسمة للإدارة الدولية. (Triandis, 1995; Hofstede et al., 2010):

في التحفيز والمكافأة:

- الثقافات الفردانية: المكافأة الفردية المرتبطة بالإنجاز الشخصي أشد تحفيزاً.
- الثقافات الجماعية: المكافأة الجماعية وتقدير إسهام الفريق أكثر تحفيزاً، والإبراز الفردي قد يُخرج.

في التفاوض التجاري:

- الثقافات الفردانية: التفاوض فردي وسريع، التوقيع على العقد يُغلق الاتفاق.
- الثقافات الجماعية: يستلزم التفاوض بناء الثقة الشخصية أولاً، القرارات تُتخذ جماعياً وتحتاج وقتاً أطول، والعقد يُفتتح فيه العلاقة لا يُختمها.

في إدارة الموارد البشرية:

- الثقافات الفردانية: التوظيف يستند إلى الكفاءة الشخصية والمهارة.
- الثقافات الجماعية: توظيف أبناء الأسرة والمعارف مقبول اجتماعياً وقد يُنظر إليه بوصفه واجباً أخلاقياً تجاه الجماعة.

2.4 البُعد الثالث: تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance Index — UAI)

المضمون النظري

يقيس هذا البُعد "مدى شعور أعضاء الثقافة بعدم الارتياح من حالات الغموض وعدم اليقين" (Hofstede et al., 2010, p. 191). والبُعد لا يقيس الخوف من المخاطرة بحد ذاتها بل الضيق من الغموض وعدم القدرة على التنبؤ.

الثقافات ذات تجنب العالي لعدم اليقين: (High UAI)

تميل إلى وضع قواعد صارمة وإجراءات مُفصّلة للتعامل مع الغموض. تُفضّل اليقين والوضوح والتنظيم. القوانين والأنظمة شيء إيجابي حتى إن كانت تعسّر الحياة. من أعلى الدرجات: اليونان (112)، البرتغال (104)، دول أمريكا اللاتينية.

الثقافات ذات تجنب المنخفض لعدم اليقين: (Low UAI)

تُرحّب بالمرونة والابتكار وعدم اليقين. القواعد تُوضع فقط حين تكون ضرورية. يُنظر إلى الغموض كفرصة لا تهديد. من أدنى الدرجات: سنغافورة (8)، جامايكا (13)، الدنمارك (23).

الانعكاسات الإدارية الدولية

يتجلى هذا البُعد في مناحٍ عدة من حياة المنظمة الدولية: (Hofstede et al., 2010)

- في التخطيط والإجراءات: الثقافات العالية في UAI تُصوّت لصالح خطط مفصّلة وإجراءات موثّقة وسياسات واضحة. الثقافات المنخفضة تُفضّل المرونة والتكيف اللحظي.
- في الابتكار وريادة الأعمال: الابتكار الذي ينطوي على مخاطرة وغموض يلقي قبولاً أوسع في ثقافات UAI منخفضة. وهذا يُفسّر جزئياً لماذا تنبثق كثير من الشركات الناشئة الرائدة من بيئات أنجلوسكسونية وإسكندنافية.
- في التفاوض والتعاقد: الثقافات العالية في UAI تُصرّ على عقود مفصّلة تُغطي كل الاحتمالات. الثقافات المنخفضة قد تكتفي بعقود موجزة وتُعول على المرونة والثقة في التعامل مع المستجدات.

2.5 البُعد الرابع: الذكورة مقابل الأنوثة (Masculinity vs. Femininity — MAS)

المضمون النظري

يُشير هذا البُعد—على عكس ما قد يُوحى به الاسم—إلى طيف من القيم المجتمعية المتعلقة بالإنجاز والتنافسية مقابل الرعاية وجودة الحياة:

الثقافات الذكورية: (High MAS)

تُقدّر الإنجاز والبطولة والحزم ومكافأة الأداء الفردي المميز. الطموح الوظيفي وتحقيق النجاح المادي غايات مُعلنة ومُقدّرة اجتماعياً. من أعلى الدرجات: اليابان (95)، المكسيك (69)، إيطاليا (70)، الفنزويلا (73)

الثقافات الأنثوية: (Low MAS)

تُقدّر التعاون والتواضع وجودة الحياة والرعاية للضعيف. "العيش للعمل" مقابل "العمل للعيش". تُصغر فجوات الأجور المقبولة اجتماعياً. من أدنى الدرجات: السويد (5)، النرويج (8)، هولندا (14)

الانعكاسات الإدارية الدولية

يُحدد هذا البُعد ما يُشكّل حافزاً مُقدّراً اجتماعياً في كل ثقافة: (Hofstede et al., 2010)

- في إدارة النزاعات: الثقافات الذكورية تميل إلى حسم النزاعات بالمواجهة والتنافس، في حين تُفضّل الأنثوية التوافق والتسوية.
- في أساليب التفاوض: الثقافات الذكورية غالباً ما يتسم بالصرامة والتنافسية، في حين يُبنى في الأنثوية على الانسجام والعلاقة.
- في سياسات الموارد البشرية: الثقافات الذكورية تُوجّه نحو التقييم الأداء الفردي وبرامج الترقى التنافسية، في حين تُعلي الأنثوية من شأن التوازن بين العمل والحياة وبرامج الرفاهية الجماعية.

2.6 البُعد الخامس: التوجه طويل المدى مقابل قصير المدى (Long-term vs. Short-term Orientation — LTO)

المضمون النظري

أُضيف هذا البُعد لاحقاً نتيجة دراسات على مجتمعات شرق آسيا وجدت أن الأبعاد الأصلية الأربعة لم تستطع تفسير الأداء الاقتصادي الاستثنائي للنموذج الآسيوية بصورة كافية. يقيس البُعد مدى توجه المجتمع نحو الحاضر والماضي مقابل المستقبل: (Hofstede & Bond, 1988)

التوجه طويل المدى: (High LTO)

ينصبّ الاهتمام على المستقبل وما يستلزمه من صبر وادخار وتضحية في الحاضر. القيم المُقدّرة: المثابرة والتوفير واستمرارية العلاقات والولاء. ومن أعلى الدرجات: كوريا الجنوبية (100)، الصين (87)، اليابان (88)

التوجه قصير المدى: (Low LTO)

يُركّز على الحاضر والماضي وما يفرضه من التزامات اجتماعية وشعائر دينية ومتعة فورية. القيم المُقدّرة: الاستقرار

الشخصي والوفاء بالالتزامات الاجتماعية وعدم التفريط في المبادئ الموروثة. ومن أدنى الدرجات: باكستان (0)، نيجيريا (13)، الفلبين (27).

الانعكاسات الإدارية الدولية

تتجلى آثار هذا البُعد بوضوح في أساليب التخطيط والاستثمار (Hofstede et al., 2010)

- في التخطيط الاستراتيجي: الشركات في الثقافات طويلة المدى تُعلي من شأن الاستثمارات التي تبني ميزة تنافسية مستدامة حتى على حساب ربحية الأجل القصير. هذا يُفسّر جزئياً لماذا تصبر الشركات اليابانية والكورية على بناء العلاقات التجارية طويلة الأمد بينما قد يميل المستثمر الغربي قصير المدى إلى الخروج السريع.
- في التفاوض التجاري: الثقافات طويلة المدى تستثمر وقتاً أطول في بناء الثقة وتُقيّم الشريك التجاري بمنظور مديد قبل الالتزام.
- في التعامل مع المستجدات: التوجه طويل المدى يُشجّع على التكيف مع الظروف المتغيرة حتى حين يتطلب ذلك التخلي عن موروثة وأعراف سابقة، في حين يُقاوم التوجه قصير المدى أحياناً الابتكار الذي يُهدد الموروث الثقافي.

2.7 البُعد السادس: الاسترسال مقابل ضبط النفس (Indulgence vs. Restraint — IVR)

المضمون النظري

أضاف (Minkov, 2007)، كما استشهد به في (Hofstede et al., 2010) هذا البُعد السادس والأحدث الذي يقيس "مدى سيطرة الرغبات البسيطة والمتعة على السلوك:"

الاسترسال العالي: (High IVR)

المجتمعات التي تُجيز لأفرادها إشباع دوافع الاستمتاع والحياة الهنيئة. الناس أكثر ميلاً للتفاؤل وإظهار المشاعر الإيجابية وتقدير أوقات الفراغ. ومن أعلى الدرجات: فنزويلا (100)، المكسيك (97)، دول أمريكا اللاتينية عموماً.

ضبط النفس العالي: (High Restraint)

المجتمعات التي تُقيّد إشباع الدوافع وتُجبر أفرادها على ضبط النفس عبر معايير اجتماعية صارمة. أقل تفاؤلاً نسبياً وأقل ميلاً لإظهار المشاعر الإيجابية. ومن أعلى الدرجات في ضبط النفس: باكستان (0)، مصر (4)، المجر (31)، دول شرق آسيا والعالم الإسلامي عموماً.

الانعكاسات الإدارية الدولية

يكتسب هذا البُعد أهمية بالغة في: (Hofstede et al., 2010)

- استراتيجيات التسويق والإعلان: تستجيب الثقافات الاسترسالية للإعلانات التي تُروّج للمتعة والحرية والتحرر. في المقابل، يستلزم الإعلان في الثقافات عالية ضبط النفس مراعاة القيم المحافظة والاستعاضة عن نداءات المتعة الفردية بنداات الالتزام والمسؤولية.
- إدارة الفرق: أعضاء الفريق من الثقافات الاسترسالية يُبدون دوافع أعلى نحو التعبير الذاتي والمبادرة الشخصية.
- التفاوض وبناء العلاقات: في الثقافات الاسترسالية يُشكّل الترفيه الاجتماعي والأنشطة غير الرسمية جسراً حيوياً لبناء العلاقات التجارية.

2.8 ملخص الأبعاد الستة وتطبيقاتها

يُقدّم الجدول التالي ملخصاً تحليلياً متكاملًا للأبعاد الستة:

البُعد	القطب الأعلى	القطب الأدنى	التأثير الأبرز في الإدارة الدولية
مسافة السلطة (PDI)	قبول التراتبية (ماليزيا، العرب)	المساواة (الدنمارك، النمسا)	أسلوب القيادة، آليات القرار
الفردانية (IDV)	استقلالية الفرد (USA, UK)	الانتماء للجماعة (آسيا، عرب)	التحفيز، التفاوض، الحوكمة
تجنب عدم اليقين (UAI)	الحاجة لليقين (اليونان، البرتغال)	قبول الغموض (سنغافورة)	التخطيط، الابتكار، التعاقد
الذكورة (MAS)	الإنجاز والتنافس (اليابان)	الرعاية وجودة الحياة (السويد)	التفاوض، المكافآت، النزاعات
التوجه الزمني (LTO)	صبر وادخار (الصين، كوريا)	حاضر وموروث (باكستان)	الاستراتيجية، التخطيط
الاسترسال (IVR)	إشباع الرغبات (أمريكا اللاتينية)	ضبط الرغبات (إسلامي، آسيوي)	التسويق، الترفيه، الفرق

(Hofstede et al., 2010)

ثالثاً: السياق الثقافي عند إدوارد هول

3.1 نظرية السياق الثقافي (High vs. Low Context Cultures)

قدّم الأنثروبولوجي الأمريكي إدوارد هول في كتابه "اللغة الصامتة" (1959) و"التواصل بما وراء الثقافة" (1976) أطراً مفاهيمية أعمق أثراً في فهم الاتصال والسلوك غير اللفظي عبر الثقافات. وأبرز إسهاماته نظرية السياق الثقافي: يرى هول أن الرسالة التواصلية الحقيقية تنبثق من مصدرين: الرسالة الصريحة (ما يُقال) والرسالة الخفية (من يقوله، ومتى، وأمام من، وبأي إيماءات وإشارات جسدية). والثقافات تتباين في النسبة التي يحملها كل مصدر من المعنى الإجمالي (Hall, 1976):

الثقافات ذات السياق العالي: (High Context — HC)

تنقل فيها الرسالة جزءاً كبيراً من معناها عبر السياق: العلاقات القائمة، المكانة الاجتماعية، لغة الجسد، الصمت، التوقيت. الكلمات الصريحة أقل من المعنى الفعلي. والتواصل يفترض خلفية مشتركة وفهماً ضمناً غير مُقال:

- أمثلة: اليابان، الصين، كوريا، دول عربية، إيران، أفريقيا، أمريكا اللاتينية.

الثقافات ذات السياق المنخفض: (Low Context — LC)

تنقل فيها الرسالة معظم معناها من خلال الكلمات الصريحة المباشرة. لا يُفترض وجود تفاهم ضمني: ما يجب قوله يُقال صراحةً. الوضوح والدقة اللغوية قيم تواصلية مركزية:

- أمثلة: ألمانيا، الولايات المتحدة، دول الشمال الأوروبي، أستراليا، كندا.

3.2 مظاهر الفارق بين السياقين في بيئة الأعمال

يتجلى الفارق بين ثقافتَي السياق العالي والمنخفض في مناحٍ عديدة من حياة الأعمال الدولية (Hall, 1976; Gately & Graham, 2020):

أ- في التفاوض التجاري:

جانب التفاوض	السياق العالي	السياق المنخفض
بناء العلاقة قبل الأعمال	ضروري وقد يستغرق وقتاً طويلاً	محدود، يُريد الانتقال للموضوع سريعاً
قراءة "لا" ضمنية	الرفض لا يُقال مباشرة	الرفض يُقال بوضوح
دور الصمت	يحمل معنى (تفكير، اعتراض خفي)	يُفسَّر كفراغ يجب ملؤه
العقد المكتوب	يُوثَّق العلاقة لكن لا يُستبدلها	يُشكَّل الاتفاق الفعلي النهائي
التفاوض عبر وسيط	شائع ومقبول	أقل شيوعاً وقد يُفسَّر كضعف

ب- في التواصل التنظيمي اليومي:

- في الثقافات HC يُتوقع من المدير قراءة حاجات مرؤوسيه دون أن يُعبّروا عنها صراحةً.
- نقد الأداء في الثقافات HC يتم بأساليب غير مباشرة تُحافظ على "الوجه" (Face-saving)؛ النقد الصريح قد يُشكِّل إهانة علنية مدمرة للعلاقة.
- في الثقافات LC المطلوب مباشر وواضح: ما لم يُقل لا يُعدّ مطلوباً.

ج- في التسويق والإعلان:

- إعلانات الثقافات HC تعتمد كثيراً على الإيحاء والجماليات والرمزية بدلاً من الوصف الصريح للمنتج.
- إعلانات الثقافات LC تُقدِّم المعلومات بشكل مباشر ومفصّل وتعتمد على الحجة العقلانية.

3.3 إسهامات هول الأخرى: الوقت والمسافة الجسدية

أضاف هول بُعدين مكمّلين لا يقلان أهمية في فهم التواصل الثقافي الدولي:

أ- ثقافة الوقت: أحادية الوقت مقابل متعددة الوقت (Monochronic vs. Polychronic)

يُميّز هول (Hall, 1983) بين نمطين في التعامل مع الوقت:

الثقافة أحادية الوقت: (Monochronic — M-time)

تُعامل مع الوقت كخط متسلسل: مهمة واحدة في كل وقت، الجداول الزمنية مُقدّسة، الانقطاع والتأخير ضربٌ من الإهانة. ترتبط هذه الثقافة عموماً بالثقافات LC ألمانيا، الولايات المتحدة، دول الشمال الأوروبي.

الثقافة متعددة الوقت: (Polychronic — P-time)

يُعامل فيها الوقت بصورة مرنة ومتداخلة: عدة مهام ومحادثات في الوقت ذاته، العلاقات أهم من الجداول، الوقت يُمدد حين تستدعي العلاقة الإنسانية ذلك. ترتبط عموماً بالثقافات HC دول عربية، أمريكا اللاتينية، حوض البحر المتوسط. تُفضي هذه الفجوة إلى توترات تشغيلية حين يتشارك فريق دولي في مشروع مشترك: ما يُعتبره المدير الألماني "تأخيراً غير مقبول" قد يُعدّه نظيره المغربي "مرونة طبيعية أمام ضرورات اجتماعية". وإدارة هذا الفارق تستلزم بناء قواعد صريحة مشتركة متفق عليها بدلاً من افتراض فهم كل طرف لتوقعات الآخر.

ب- المسافة الجسدية الاجتماعية: (Proxemics)

طوّر هول مفهوم "علم المسافات (Proxemics)" الذي يُشير إلى الأنماط الثقافية في استخدام المسافة الجسدية في التواصل. (Hall, 1966) وحدد أربع مسافات: المسافة الحميمة، الشخصية، الاجتماعية، والعامة. وتباين الثقافات في ما تعتبره مسافة "مريحة" في كل سياق:

- الثقافات العربية واللاتينية تُفضّل مسافات أقرب جسدياً في التواصل الاجتماعي.
 - الثقافات الشمالية الأوروبية والأنجلوسكسونية تُفضّل مسافات أبعد.
- وإغفال هذا الفارق يُؤدّ شعوراً بالاختراق أو بالبرود الاجتماعي يُؤثّر سلباً في جودة العلاقات المهنية.

رابعاً: نماذج تكميلية في الثقافات المقارنة

4.1 نموذج تروم بينارس وهامبدن-تيرنر

طوّر فونس تروم بينارس وتشارلز هامبدن-تيرنر نموذجاً مكتملاً يتضمن سبعة أبعاد ثقافية، مستندين إلى مقابلات مع أكثر من 15,000 مدير من 28 دولة. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) وأبرز إسهاماتهما التمييز بين ثلاثة محاور:

أ- كيفية التعامل مع الناس:

- الكونية مقابل الخصوصية: (Universalism vs. Particularism) هل تُطبَّق القواعد بشكل موحد على الجميع أم تُعدَّل بحسب العلاقة والسياق؟
- الفردانية مقابل الجماعية: مشابه لُبُعد هوفستيد.
- المحايدة مقابل العاطفية: (Neutral vs. Affective) هل يُخفي الأفراد مشاعرهم في بيئة العمل أم يُعبِّرون عنها علناً؟
- الخصوصية مقابل الانتشار: (Specific vs. Diffuse) هل تنفصل العلاقة المهنية عن الشخصية أم تتداخلان؟

ب- كيفية التعامل مع الوقت:

- التسلسل مقابل التزامن: مشابه لثنائية هول أحادي/متعدد الوقت.

ج- كيفية التعامل مع البيئة:

- الداخلي مقابل الخارجي: (Internal vs. External Control) هل يُعتقد بأن الإنسان يتحكم في محيطه أم يُعتقد بالتسليم لقوى خارجية؟

4.2 مشروع: GLOBE الثقافة والقيادة عبر المجتمعات

يُمثِّل مشروع (GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness بحثاً ضخماً شمل 62 مجتمعةً و17,000 مدير وامتد أكثر من عشر سنوات. (House et al., 2004) قاس المشروع تسعة أبعاد ثقافية مستلهمةً جزئياً من هوفستيد لكنها تُضيف تمييزاً جوهرياً بين "القيم الفعلية" (كيف هو الواقع؟) و"القيم المثالية" (كيف يجب أن يكون؟).

وأُسفر عن تصنيف المجتمعات في عشر مجموعات ثقافية (Clusters) متجانسة نسبياً، من أبرزها:

- المجموعة العربية: الجزائر، مصر، المغرب، قطر، تركيا: تتسم بمسافة سلطة عالية، وجماعية قوية، وتجنب عالٍ لعدم اليقين.
- المجموعة الأنجلوسكسونية: تتسم بفردانية مرتفعة ومسافة سلطة منخفضة وتوجه للأداء.
- مجموعة كونفوشيوسية آسيا: تُولي الانسجام الجماعي والتسلسل الهرمي أهمية استثنائية.

خامساً: التطبيقات الإدارية للأطر الثقافية

5.1 إدارة التفاوض الدولي عبر الثقافات

يُمثّل التفاوض التجاري الدولي الميدان الذي تتجلى فيه الفوارق الثقافية بأشد صورها حدةً وبأعلى تكاليف الجهل بها. يُقدّم (Salacuse, 2004) دراسة لـ 12 عاملاً ثقافياً تُحدد أسلوب التفاوض:

العامل الأول — الهدف من التفاوض:

- المفاوضون الغربيون (خاصةً الأمريكيون) ينظرون إلى التفاوض كعملية لإبرام عقد.
- المفاوضون الآسيويون والعرب كثيراً ما يُدركون التفاوض كمناسبة لبناء علاقة، والعقد يأتي كنمرة طبيعية لهذه العلاقة.

العامل الثاني — الموقف من الوقت:

- المفاوض الأمريكي يريد التسريع وإتمام الصفقة في أقل وقت ممكن.
- المفاوض الياباني قد يستغرق أسابيع وأشهرًا يُكرّسها لبناء الثقة وضمان القرار الجماعي.
- الضغط من أجل التسريع في سياق يُقدّر بناء العلاقة قد يُفسّر كانهدام احترام وقد يُطيح بالصفقة.

العامل الثالث — التواصل بالرفض:

- في الثقافات HC الرفض نادراً ما يُقال مباشرةً. "سنأخذ الأمر بعين الاعتبار" في اليابانية كثيراً ما تُعني "لا".
- المفاوض من ثقافة LC قد يُخطئ في تفسير الصمت أو التحفظ كاهتمام ضمني.

العامل الرابع — بناء الثقة:

- في الثقافات LC الثقة تُبنى على السمعة المهنية والوثائق والأداء الموثق.
- في الثقافات HC الثقة تُبنى على المعرفة الشخصية المتراكمة والتوصيات من أطراف موثوق بها في شبكة العلاقات.

5.2 إدارة الفرق متعددة الثقافات

تُمثّل الفرق متعددة الثقافات (Multicultural Teams) مختبراً حياً لتحديات الإدارة عبر الثقافات. تكشف الأبحاث عن وجه مزدوج لهذه الفرق: (Earley & Mosakowski, 2000)

الوجه الإيجابي — إمكانات ثرية:

- تنوع المنظورات يُثري التحليل ويُولّد حلولاً إبداعية لم تكن تظهر في فريق متجانس.
- الحضور في أسواق متعددة أسهل حين يضم الفريق أعضاء من هذه الأسواق.
- التعلم المتبادل يُعزّز الكفاءة الثقافية لجميع الأعضاء.

الوجه التحدي — مخاطر سوء الفهم:

- الاختلاف في أسلوب التواصل يُؤلّد توترات وسوء فهم متراكم.
 - اختلاف معايير الجدية والالتزام بالمواعيد يُخلق احتكاكاً.
 - الأعضاء من الثقافات ذات التسلسل الهرمي قد يتحفّظون عن المشاركة الفعّالة في النقاشات الجماعية.
- تُقَدّم (Brett, Behfar & Kern, 2006) أربع استراتيجيات لإدارة الفرق متعددة الثقافات:

1. الموائمة الهيكلية: وضع قواعد صريحة مشتركة للتواصل وصنع القرار بدلاً من افتراض فهم مشترك.
2. التدخل المباشر: حين يظهر سوء فهم، مواجهته مباشرة لا تجاهله أماً في انحساره.
3. الخروج من المأزق: في الحالات الحادة قد يكون إعادة تصميم مهام الفريق وفق نقاط قوة كل عضو ضرورياً.
4. التواصل المزدوج: الجمع بين التواصل الصريح والتنبيه للإشارات الضمنية.

5.3 التكيف الثقافي في استراتيجيات التسويق الدولي

كما تناولنا في المحور السابع، يُشكّل الفهم الثقافي العميق ركيزة لاستراتيجيات التسويق الدولي. وفيما يلي بعض التطبيقات المحددة:

المنتج والتسمية:

- إطلاق أسماء منتجات في ثقافات مختلفة دون التحقق من دلالاتها المحلية أفضى إلى كوارث تسويقية شهيرة. فسيارة "نوبا" (Nova) "من سيفروليه بدت جذابة في الولايات المتحدة لكنها تُقرأ بالإسبانية "لا تسير" (No va) "
- الألوان حاملة لمعانٍ ثقافية متباينة: الأبيض يرمز إلى الحداد في الصين واليابان، والأحمر للخطر في بعض الثقافات وللبهجة في أخرى.

التواصل الإعلاني:

- الثقافات HC تستجيب للإعلانات التي تبني جواً وعلاقة وتُوحى بالمعنى. الثقافات LC تُفضّل الإعلانات المعلوماتية الواضحة التي تُقدّم حججاً صريحة لاختيار المنتج.
- الفكاهة في الإعلان شديدة الحساسية الثقافية: ما يُضحك في ثقافة قد يُسيء في أخرى.

سادساً: استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي في المنظمات الدولية

6.1 من التجانس إلى التنوع: مسار استراتيجي

يُصنّف (Cox, 1994) المنظمات في ما يتعلق بإدارة التنوع الثقافي في ثلاثة مستويات:

أ- المنظمة الأحادية: (Monolithic Organization)

تُهيمن عليها مجموعة ثقافية واحدة وتُتوقع من الأقليات الثقافية الاندماج في الثقافة السائدة. تخسر هذه المنظمات كثيراً من القيمة الكامنة في التنوع وتُعاني من معدلات دوران عالية للكفاءات الثقافية المتنوعة.

ب- المنظمة التعددية: (Plural Organization)

تُحسّن تمثيل المجموعات المختلفة لكنها لا تزال تُبقي الثقافة السائدة مُهيمنة على مراكز القرار. تُقلّص التحيزات الصارخة لكنها لا تستثمر التنوع بفاعلية.

ج- المنظمة متعددة الثقافات: (Multicultural Organization)

تُدمج التنوع الثقافي في صميم ثقافتها المؤسسية وتُعطي من قيمة الاختلاف كمصدر ابتكار. الأصعب تحقيقاً والأبعد مدىً في بناء الميزة التنافسية.

6.2 بناء الكفاءة الثقافية المؤسسية

لا يكفي أن يمتلك القادة كفاءات ثقافية فردية؛ بل يستلزم الأمر بناء الكفاءة الثقافية المؤسسية (Organizational Cultural Competence) التي تُشير إلى امتلاك المنظمة ككيان لأنظمة وعمليات وممارسات تُمكنها من العمل الفعّال في بيئات متعددة الثقافات (Cross et al., 1989)، كما استشهد بهم في: (Ang & Van Dyne, 2008)

أ- السياسات والإجراءات المراعية للتنوع:

مراجعة سياسات الموارد البشرية والتسويق والتشغيل لضمان خلوّها من التحيزات الثقافية الضمنية.

ب- بنية المعرفة الثقافية المؤسسية:

بناء مستودعات معرفة تُجمّع الدروس المستخلصة من التجارب الدولية وتُتيح الوصول إليها للموظفين في جميع المواقع.

ج- برامج التنمية الثقافية المنهجية:

تطوير برامج تدريبية على جميع المستويات لا للمغتربين والمديرين الدوليين فحسب، بل لجميع من يتعاملون مع بيئات ثقافية متنوعة.

د- قياس وتقييم الأداء الثقافي:

إدراج مؤشرات قياس التنوع الثقافي والكفاءة الثقافية في أنظمة تقييم الأداء المؤسسي.

6.3 التنوع الثقافي كميزة تنافسية

يُجادل (Earley & Mosakowski, 2000) وآخرون بأن المنظمات التي تُتقن إدارة التنوع الثقافي تستطيع تحويله من مصدر احتكاك إلى مصدر ميزة تنافسية فعلية عبر:

- الابتكار المتسارع: تنوع المنظورات يُؤلّد حلولاً إبداعية لا تنشأ في الفرق الثقافية المتجانسة.

- الاستجابة السوقية الأعمق: الفرق التي تضم أعضاء من ثقافة السوق المستهدف أقدر على فهم احتياجات هذا السوق وتفسير إشارات.
- جذب المواهب العالمية: المنظمة المعروفة بثقافتها الشاملة تستقطب أفضل الكفاءات من أكبر مجمع للمواهب على مستوى العالم.
- التفاوض الأكثر فاعلية: الفريق التفاوضي الذي يضم فهماً ثقافياً عميقاً يحقق اتفاقيات أكثر جودة وأقل تكلفة ومخاطر.

خاتمة المحور

استخلاصات جوهرية

يُخرج مسار هذا المحور الطالب بمنظومة من الاستخلاصات الجوهرية:

أولاً: الثقافة ليست زخرفة طارئة على الأعمال الدولية بل عاملاً بنيوياً يُشكّل الطريقة التي يُعالج بها الأفراد المعلومات ويُفسّرون السلوكيات ويتخذون القرارات. ومن يُهمل هذا البُعد في قراراته الإدارية الدولية يُعرّض مشاريعه لمخاطر لا تراها الأدوات المالية والتنافسية التقليدية. (Hofstede et al., 2010; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998)

ثانياً: تُقدّم نظريات هوفستيد وهول وتروم بينارس و GLOBE أطراً تحليلية قيّمة للتعامل مع الاختلافات الثقافية، لكنها تبقى مجرد أدوات تحليلية لا وصفات جاهزة. فالخطورة تكمن في تحويل هذه الأبعاد إلى قوالب صارمة أو قوالب نمطية (Stereotypes) تختزل تعقيد المجتمعات في أرقام. والاستخدام الصحيح لهذه الأطر هو بوصفها نقطة انطلاق للتحليل لا حكماً نهائياً على ثقافة بعينها.

ثالثاً: إدارة التنوع الثقافي في المنظمات الدولية مسار متصاعد التعقيد يبدأ بالوعي (معرفة الفوارق) ويمر بالقبول (احترام الاختلاف والتخلي عن الحكم المسبق) وصولاً إلى الاندماج (توظيف الفوارق كمصدر قوة وميزة تنافسية حقيقية). وهذا المسار يستلزم استثمارات في التطوير الثقافي على المستوى الفردي والمؤسسي تُقاس نتائجها بسنوات لا أشهر. (Cox, 1994; Earley & Mosakowski, 2000)

رابعاً: في السياق العربي والجزائري تحديداً، يكتسب هذا المحور أهمية مضاعفة لأن الشركات الجزائرية التي تروم التدويل تواجه تحدياً مزدوجاً: التكيف مع ثقافات الأسواق المستهدفة من جهة، وتقديم نفسها بصورة تستوعب خصوصيتها الثقافية دون أن تجعلها عائقاً أمام التكامل مع شركاء دوليين متنوعين. وإتقان هذه المعادلة الدقيقة هو ما يُميّز المدير الدولي الجزائري المتمكن.



الخاتمة



تُفضي هذه المطبوعة، في مجموع محاورها، إلى استخلاص علمي أساسي مفاده أن إدارة الأعمال الدولية ليست مجرد امتداد جغرافي للإدارة المحلية، بل هي نمط إداري نوعي يقوم على التعامل مع التعقيد والتعدد والتغير المستمر في البيئة العالمية. فالمؤسسة التي تنخرط في النشاط الدولي لا تواجه فقط أسواقاً جديدة، وإنما تدخل في منظومة متشابكة من المتغيرات الاقتصادية والمؤسسية والثقافية والقانونية والسياسية، وهو ما يجعل نجاحها رهيناً بقدرتها على بناء رؤية استراتيجية شاملة، وهيكل تنظيمي مرن، وقيادة واعية، ووظائف تشغيلية متكاملة، ورأس مال بشري قادر على العمل بفعالية في بيئات متعددة الثقافات.

لقد بينت المحاور المختلفة للمطبوعة أن ظاهرة التدويل لا يمكن فهمها من زاوية واحدة. فهي في جانب منها نتيجة لفروق المزايا النسبية والتنافسية بين الدول، وفي جانب آخر تعبير عن منطق الشركات الباحثة عن الأسواق والموارد والكفاءة والأصول الاستراتيجية. كما أنها تتجسد تنظيمياً في صعود الشركة متعددة الجنسيات، التي أصبحت فاعلاً رئيسياً في تشكيل خرائط الاستثمار والتكنولوجيا والتشغيل على المستوى العالمي. وفي الوقت نفسه، تكشف التجربة الدولية أن نجاح هذه الشركات لا يرتبط فقط بحجمها أو بمواردها، بل بمدى قدرتها على التوفيق بين التكامل العالمي والاستجابة المحلية، وبين التوحيد والتكيف، وبين منطق الكفاءة ومنطق الشرعية المحلية.

كما أظهرت المطبوعة أن البعد الثقافي يظل من أكثر الأبعاد حسماً في تفسير نجاح أو إخفاق الأعمال الدولية. فالاختلافات في القيم وأنماط التواصل والإدراك والسلطة والعلاقات والوقت لا تُعد مسائل هامشية، بل هي محددات جوهرية لطبيعة القيادة، وفعالية التفاوض، وإدارة الفرق، وتصميم الرسائل التسويقية، وتقييم الأداء، وبناء الثقة بين الشركاء. ومن ثم، فإن المدير الدولي الناجح ليس فقط من يمتلك المعرفة التقنية أو القدرة التحليلية، وإنما من يملك كذلك الحساسية الثقافية، والذكاء العاطفي، والمرونة السلوكية، والقدرة على التعلم والتكيف المستمر.

ومن جهة أخرى، أبرزت هذه المطبوعة أن الوظائف الإدارية في السياق الدولي لا تعمل بصورة منفصلة، بل في إطار تكامل عضوي بين التسويق والإمداد والمالية والموارد البشرية والقيادة والتنظيم. فالقرار التسويقي يؤثر في سلسلة التوريد، وهذه الأخيرة ترتبط بالتمويل وإدارة المخاطر، بينما تتوقف فعالية الجميع على جودة القيادة وكفاءة الموارد البشرية. لذلك، فإن الفهم المنهجي لإدارة الأعمال الدولية يقتضي دوماً تجاوز النظرة التجزئية نحو رؤية نسقية ترى المؤسسة الدولية كمنظومة متكاملة تعمل داخل بيئة عالمية متغيرة.

كما لا ينبغي إغفال أن الأعمال الدولية اليوم لم تعد تُقاس فقط بقدرتها على تحقيق الربحية والنمو، بل أصبحت تُقاس أيضاً بمستوى التزامها بالأخلاقيات، وبمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية، وبقدرتها على المساهمة في التنمية المحلية للدول المضيفة، ونقل المعرفة، وبناء القيمة المشتركة. وهذا ما يجعل من إدارة الأعمال الدولية حقلاً لا يهتم المؤسسة وحدها، بل يمتد أثره إلى الدولة والمجتمع والاقتصاد العالمي بأسره.

وعليه، فإن القيمة الحقيقية لهذه المطبوعة لا تكمن فقط في عرضها لمجموعة من المفاهيم والنظريات والنماذج، بل في سعيها إلى بناء طريقة تفكير لدى الطالب، قوامها الربط بين المحلي والعالمي، وبين النظرية والتطبيق، وبين التحليل

الاقتصادي والإداري والثقافي. ومن شأن هذا البناء أن يُمكن الطالب من الانتقال من موقع المتلقي للمعلومة إلى موقع المحلل القادر على تفسير الظواهر واتخاذ مواقف علمية منها، وهو الهدف الأسعى لأي تكوين جامعي رصين.

وفي الختام، يمكن التأكيد أن مقياس إدارة الأعمال الدولية لا يمثل فقط مادة دراسية ضمن البرنامج الجامعي، بل يشكل مدخلاً معرفياً ضرورياً لفهم عالم الأعمال المعاصر، بكل ما يطرحه من فرص وتحديات وتحولات. ومن ثم، فإن هذه المطبوعة ينبغي أن تُقرأ باعتبارها قاعدة تأسيسية مفتوحة، تدفع الطالب إلى المزيد من البحث، والتحليل، والاطلاع على التجارب الدولية، ومتابعة المستجدات التي يعرفها الاقتصاد العالمي، حتى يظل فهمه للأعمال الدولية فهماً حياً ومتجدداً ومتصلاً بواقع الممارسة.



المراجع



- **Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009).** Codes of good governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 376–387.
- **Al Ariss, A., & Syed, J. (2011).** Capital mobilization of skilled migrants: A relational perspective. *British Journal of Management*, 22(2), 286–304.
- **AlMazrouei, H., & Zacca, R. (2015).** Expatriate leadership competence and its impact on organizational innovation and performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 373–395.
- **Alon, I. (2006).** *Service franchising: A global perspective*. Springer.
- **Andersen, O. (1993).** On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- **Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2008).** *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. M.E. Sharpe.
- **Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007).** Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
- **Åslund, A. (2007).** *How capitalism was built: The transformation of Central and Eastern Europe, Russia, and Central Asia*. Cambridge University Press.
- **Avi-Yonah, R. S. (2007).** *International tax as international law: An analysis of the international tax regime*. Cambridge University Press.
- **Barney, J. B. (1991).** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- **Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989).** *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- **Bass, B. M. (1985).** *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- **Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006).** *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- **Bhagwati, J. (2004).** *In defense of globalization*. Oxford University Press.
- **Bhawuk, D. P. S., & Brislin, R. (1992).** The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(4), 413–436.
- **BIS. (2022).** *Triennial central bank survey of foreign exchange and over-the-counter (OTC) derivatives markets in 2022*. Bank for International Settlements.

- **Blomström, M., & Kokko, A. (1998).** Multinational corporations and spillovers. *Journal of Economic Surveys*, 12(3), 247–277.
- **Brander, J. A., & Spencer, B. J. (1985).** Export subsidies and international market share rivalry. *Journal of International Economics*, 18(1–2), 83–100.
- **Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006).** Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84(11), 84–91.
- **Brookfield Global Relocation Services. (2016).** *Global mobility trends survey*. Brookfield GRS.
- **Buckley, P. J., & Casson, M. (1976).** *The future of the multinational enterprise*. Macmillan.
- **Bureau of Labor Statistics. (2023).** *Employment situation summary*. U.S. Department of Labor. <https://www.bls.gov>
- **Burns, J. M. (1978).** *Leadership*. Harper & Row.
- **Caligiuri, P. (2000).** The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67–88.
- **Caligiuri, P. (2006).** Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219–228.
- **Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012).** Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612–622.
- **Caligiuri, P., Hyland, M. A. M., & Joshi, A. (1998).** Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 598–614.
- **Carroll, A. B. (1991).** The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- **Castells, M. (1996).** *The rise of the network society*. Blackwell.
- **Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020).** *International marketing* (18th ed.). McGraw-Hill Education.
- **Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994).** Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
- **Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020).** *International business: The new realities* (5th ed.). Pearson.

- **Chandler, A. D. (1962).** *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- **Chopra, S., & Meindl, P. (2016).** *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (6th ed.). Pearson.
- **Cobham, A., & Janský, P. (2018).** Global distribution of revenue loss from corporate tax avoidance: Re-estimation and country results. *Journal of International Development*, 30(2), 206–232.
- **Contractor, F. J. (1981).** *International technology licensing*. Lexington Books.
- **Cox, T. H. (1994).** *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler.
- **Cybersecurity Ventures. (2022).** *Cybercrime to cost the world \$8 trillion annually in 2023*. Cybersecurity Ventures.
- **Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013).** *International marketing* (10th ed.). Cengage Learning.
- **Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2019).** *International business: Environments and operations* (16th ed.). Pearson.
- **Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1977).** *Matrix*. Addison-Wesley.
- **Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003).** Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 729–768.
- **DinarStandard. (2022).** *State of the global Islamic economy report 2022*. DinarStandard.
- **Doherty, A. M. (2007).** The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184–205.
- **Donaldson, T. (1996).** Values in tension: Ethics away from home. *Harvard Business Review*, 74(5), 48–62.
- **Dornbusch, R., Fischer, S., & Samuelson, P. A. (1977).** Comparative advantage, trade, and payments in a Ricardian model with a continuum of goods. *American Economic Review*, 67(5), 823–839.
- **Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987).** The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 19–29.
- **Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017).** *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.

- **Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998).** *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business School Press.
- **Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010).** Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- **Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1991).** Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 145–164.
- **Drucker, P. F. (1993).** *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- **Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006).** *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- **Dunning, J. H. (1977).** Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Eds.), *The international allocation of economic activity* (pp. 395–418). Macmillan.
- **Dunning, J. H. (1988).** The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
- **Dunning, J. H. (1993).** *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley.
- **Dunning, J. H. (2001).** The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190.
- **Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008).** *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Edward Elgar.
- **Earley, P. C., & Ang, S. (2003).** *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- **Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000).** Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26–49.
- **Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014).** The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- **Egelhoff, W. G. (1988).** *Organizing the multinational enterprise: An information-processing perspective*. Ballinger.
- **Eiteman, D. K., Stonehill, A. I., & Moffett, M. H. (2022).** *Multinational business finance* (16th ed.). Pearson.
- **Fischer, S., & Sahay, R. (2000).** The transition economies after ten years. *IMF Working Paper*, WP/00/30. International Monetary Fund.
- **Fortune. (2023).** *Fortune Global 500*. Fortune Media.

- **Freeman, R. E. (1984).** *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- **Friedman, T. L. (2005).** *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus and Giroux.
- **Frydman, R., & Rapaczynski, A. (1994).** *Privatization in Eastern Europe: Is the state withering away?* Central European University Press.
- **Galbraith, J. R. (1973).** *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.
- **Galbraith, J. R. (2000).** *Designing the global corporation*. Jossey-Bass.
- **Galbraith, J. R. (2014).** *Designing organizations: Strategy, structure, and process* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- **Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (Eds.). (1994).** *Commodity chains and global capitalism*. Praeger.
- **Gevaers, R., Van de Voorde, E., & Vanellander, T. (2011).** Characteristics and typology of last-mile logistics. In C. Macharis & S. Melo (Eds.), *City distribution and urban freight transport* (pp. 56–71). Edward Elgar.
- **GIPC. (2022).** *Measuring the magnitude of global counterfeiting*. Global Innovation Policy Center, U.S. Chamber of Commerce.
- **Goleman, D. (1995).** *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- **Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002).** *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- **Goold, M., & Campbell, A. (1987).** *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Blackwell.
- **Greenleaf, R. K. (1977).** *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- **Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2020).** *International business: A managerial perspective* (9th ed.). Pearson.
- **Haddoud, M. Y., Onjewu, A. K. E., & Nowiński, W. (2019).** The determinants of SMEs' export entry: A systematic review of the literature. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 349–368.
- **Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980).** Strategy follows structure! *Strategic Management Journal*, 1(2), 149–163.
- **Hall, E. T. (1959).** *The silent language*. Doubleday.

- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Doubleday.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hall, E. T. (1983). *The dance of life: The other dimension of time*. Anchor Books.
- Harry, W. (2007). Employment creation and localization: The crucial human resource issues for the GCC. *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 132–146.
- Hassan, M. K., & Lewis, M. K. (Eds.). (2007). *Handbook of Islamic banking*. Edward Elgar.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35(4), 519–530.
- Hill, C. W. L. (2021). *International business: Competing in the global marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hollensen, S. (2020). *Global marketing* (8th ed.). Pearson.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
- Huntington, S. P. (1996). *The clash of civilizations and the remaking of world order*. Simon & Schuster.
- IIFM. (2022). *IIFM sukuk report: A comprehensive study of the global sukuk market* (11th ed.). International Islamic Financial Market.
- ILO. (2022). *World employment and social outlook: Trends 2022*. International Labour Organization.
- IMF. (2009). *Balance of payments and international investment position manual* (6th ed.). International Monetary Fund.
- ITU. (2022). *Measuring digital development: Facts and figures 2022*. International Telecommunication Union.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.

- **Jarillo, J. C., & Martinez, J. I. (1989).** The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 489–514.
- **Javidan, M., & Bowen, D. (2013).** The "global mindset" of managers: What it is, why it matters, and how to develop it. *Organizational Dynamics*, 42(2), 145–155.
- **Javidan, M., Teagarden, M., & Bowen, D. (2010).** Making it overseas. *Harvard Business Review*, 88(4), 109–113.
- **Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977).** The internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- **Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009).** The Uppsala internationalization process model revisited. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- **Jones, G. (2005).** *Multinationals and global capitalism: From the nineteenth to the twenty-first century*. Oxford University Press.
- **Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002).** Arabic cluster: A bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37(1), 40–54.
- **Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993).** *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- **Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004).** Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- **Kobrin, S. J. (1979).** Political risk: A review and reconsideration. *Journal of International Business Studies*, 10(1), 67–80.
- **Koch, A. J. (2001).** Selecting overseas markets and entry modes: Two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65–75.
- **Kogut, B. (1988).** Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
- **Kogut, B. (1991).** Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science*, 37(1), 19–33.
- **Kogut, B., & Zander, U. (1993).** Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625–645.
- **Kornai, J. (1992).** *The socialist system: The political economy of communism*. Princeton University Press.
- **Kostova, T., & Roth, K. (2002).** Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Krugman, P. R. (1980). Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade. *American Economic Review*, 70(5), 950–959.
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2018). *International economics: Theory and policy* (11th ed.). Pearson.
- Lavigne, M. (1999). *The economics of transition: From socialist economy to market economy* (2nd ed.). Macmillan.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41–58.
- Locke, R. M. (2013). *The promise and limits of private power: Promoting labor standards in a global economy*. Cambridge University Press.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
- Madura, J. (2021). *International financial management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. (2012). *Marketing research: An applied approach* (4th ed.). Pearson.
- McKinsey Global Institute. (2020). *Risk, resilience, and rebalancing in global value chains*. McKinsey & Company.
- McKinsey Global Institute. (2022). *Scaling AI in supply chain operations*. McKinsey & Company.
- McKinsey Global Institute. (2023). *The economic potential of generative AI*. McKinsey & Company.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences: A failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118.
- Megginson, W. L., & Netter, J. M. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321–389.
- Mendenhall, M. E., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47.

- Mendenhall, M. E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G. R., Stevens, M. J., Maznevski, M., & Stahl, G. K. (Eds.). (2013). *Global leadership: Research, practice, and development* (2nd ed.). Routledge.
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 600–621.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Morgan, P. V. (1986). International human resource management: Fact or fiction. *Personnel Administrator*, 31(9), 43–47.
- Naughton, B. (2018). *The Chinese economy: Adaptation and growth* (2nd ed.). MIT Press.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491–502.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- OECD. (1996). *The knowledge-based economy*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2015). *Explanatory statement: OECD/G20 base erosion and profit shifting project*. OECD Publishing.
- Osland, J. S. (2008). Overview of the global leadership literature. In M. E. Mendenhall et al. (Eds.), *Global leadership: Research, practice, and development* (pp. 34–63). Routledge.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Park, S. H., & Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42(6), 875–890.
- Peng, M. W. (2019). *Global business* (4th ed.). Cengage Learning.

- **Perlmutter, H. V. (1969).** The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9–18.
- **Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982).** *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- **Porter, M. E. (1990).** *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- **Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011).** Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- **Posner, M. V. (1961).** International trade and technical change. *Oxford Economic Papers*, 13(3), 323–341.
- **Prahalad, C. K. (2006).** *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing.
- **Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987).** *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Free Press.
- **PwC. (2022).** *The sharing economy: Sizing the revenue opportunity*. PricewaterhouseCoopers.
- **Ramamurti, R., & Singh, J. V. (Eds.). (2009).** *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge University Press.
- **Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011).** Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ). *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840.
- **Rodrik, D. (2007).** *One economics, many recipes: Globalization, institutions, and economic growth*. Princeton University Press.
- **Roland, G. (2000).** *Transition and economics: Politics, markets, and firms*. MIT Press.
- **Romer, P. M. (1990).** Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5), S71–S102.
- **Root, F. R. (1994).** *Entry strategies for international markets* (Rev. ed.). Lexington Books.
- **Rugman, A. M. (2005).** *The regional multinationals: MNEs and global strategic management*. Cambridge University Press.
- **Rugman, A. M., & Collinson, S. (2012).** *International business* (6th ed.). Pearson.
- **Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004).** A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3–18.
- **Sachs, J. (1994).** *Poland's jump to the market economy*. MIT Press.

- **Salacuse, J. W. (2004).** Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. *Ivey Business Journal*, 69(1), 1–6.
- **Schein, E. H. (2010).** *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- **Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002).** International human resource management: Review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41–70.
- **Schwartz, P. M., & Peifer, K. N. (2017).** Transatlantic data privacy law. *Georgetown Law Journal*, 106(1), 115–179.
- **Sheffi, Y. (2020).** *The new (Ab)normal: Reshaping business and supply chain strategy beyond Covid-19*. MIT CTL Media.
- **Shih, W. C. (2020).** Global supply chains in a post-pandemic world. *Harvard Business Review*, 98(5), 82–89.
- **Shrivastava, P. (1987).** *Bhopal: Anatomy of a crisis*. Ballinger.
- **Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2008).** *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- **Stiglitz, J. E. (2002).** *Globalization and its discontents*. W. W. Norton & Company.
- **Stiglitz, J. E. (2017).** *Globalization and its discontents revisited*. W. W. Norton & Company.
- **Stiglitz, J. E., & Greenwald, B. C. (2014).** *Creating a learning society*. Columbia University Press.
- **Stopford, J. M., & Wells, L. T. (1972).** *Managing the multinational enterprise*. Basic Books.
- **Sundararajan, A. (2016).** *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT Press.
- **Suutari, V., & Brewster, C. (2003).** Repatriation: Empirical evidence among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132–1151.
- **Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016).** *Blockchain revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world*. Portfolio/Penguin.
- **Transparency International. (2022).** *Corruption perceptions index 2022*. Transparency International.
- **Triandis, H. C. (1995).** *Individualism and collectivism*. Westview Press.

- **Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998).** *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- **Tung, R. L. (1981).** Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68–78.
- **UNCTAD. (2022).** *World investment report 2022*. United Nations Conference on Trade and Development.
- **UNCTAD. (2023a).** *World investment report 2023*. United Nations.
- **UNCTAD. (2023b).** *Digital economy report 2023*. United Nations Conference on Trade and Development.
- **Verbeke, A. (2013).** *International business strategy* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- **Vernon, R. (1966).** International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
- **Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999).** Integrated and decoupled corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539–552.
- **Wenger, E. (1998).** *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- **World Bank. (2022a).** *Doing business 2022: Comparing business regulation in 190 economies*. World Bank Group.
- **World Bank. (2022b).** *World development indicators*. World Bank Group.
- **WTO. (2023).** *World trade statistical review 2023*. World Trade Organization.
- **Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002).** The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40–56.