

صفات المدراء الدوليين

أحدى السمات الأساسية لنجاح الشركات الدولية العابرة للحدود

* د. سامي ذياب محل

* م. حكمت محمد فليح

المستخلص

تناول البحث الحالي موضوع صفات المدراء الدوليين كإحدى السمات الأساسية لنجاح الشركات الدولية والتعرف على الدور الذي يلعبه المدراء الدوليين في نجاح وتقدم الشركات الدولية ومدى تأثيره عليها، وذلك من خلال الدراسة لخمس شركات عالمية من أصل ثلاثة عشر شركة قادة للسوق العالمية حتى نهاية ٢٠٠٦ محاولين استنباط أبرز الصفات التي تركز عليها في انتخاب مديريها الدوليين الذين أسهموا في إعطاء شركاتهم الريادة في مجال تخصصها الدولي، بأسلوب الدراسة الوصفية البحتة.

وقد تم معالجة مشكلة بحثية رئيسية مفادها بان الصفات العادية للمدير لم تعد كافية لإدارة الشركات المتعدد الجنسية والعابرة للحدود في ظل عالم القرية، والتوجه صوب الأعمال العالمية، ولابد من البحث عن صفات جديدة للمديرين العاملين في شركات من هذا النوع.

وقد بينت الدراسة أهمية صفات المدراء الدوليين وعلاقته الوثيقة بنجاح الشركات الدولية، وذلك من خلال دراسة البدائل لحل المشكلة بالاتجاه الصحيح في ظل عالم مليء بالتحديات، ولهذا جاءت هذه الدراسة هادفة إلى التعرف إلى المؤهلات وأبرز صفات القادة الإداريين الذين قادوا شركاتهم إلى النجاح من خلال تبني منهجية محددة ركزت على أبرز مشاكل تخبط المديرين الدوليين في إدارة الشركات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها إن نجاح الدول الكبرى مبني على نجاح شركاتها من خلال الريادة التي تبناها المديرين الناجحين.

Abstract

This paper discussed the characteristics of International managers as a part of main features for the success of International companies and to know the role that played by them in the success and progress of this companies and the extent of its effect.

By studying five of thirteen companies that leaded the International market till the end of 2006 trying to conclude the most important characteristics that concentrated when selecting their International managers . who share in their companies entrepreneurship in their global specialization .

The research tried to solve a main problem that the normal characteristics of the manager are Not yet enough to manage the International of companies in the Globalization era. So it is very important to search about new characteristics for the managers who will work in companies like that .

The study shows the Importance of the characteristics of International managers and its relationship to success them .by studying the alternations to solve this problem in a right way in a world that is full of threats , so this study aims is to know the qualifications and the most important characteristics of administrate leaders who leads their companies to success by adopting a certain approach that concentrate on the main problems that are resulting from bad managers ways.

The study reached some conclusions , one of them is that the success of grate nations is based on the success of their companies that reached it by entrepreneurship of the successful managers.

المقدمة

إن ابرز سمة للعصر الحديث هي شيوع ظاهرة شمول الدول بصفات شركاتها لدرجة تحول استخدام اللفظ الدال على الشركة ليدل على مواطنها فيقال مثلاً ارامكو للدلالة على السعودية وبرتش بتروليوم للدلالة على المملكة المتحدة وفورد نيابة عن أمريكا و تويوتا بنت اليابان البارة وهكذا، وهي صفة أملتها ظاهرة العالمية في المنظمات التي تمتد جذورها إلى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ولكنها خلال قرن واحد بدأت تبتلع الدول حيث يقال الآن دول الشركات وليست شركات الدول لأن تأثير هونداي اكبر بكثير من تأثير كوريا وتأثير هاليبرتون اكبر من تأثير أمريكا وهكذا.

واستمر الاتجاه نحو العالمية بشكل ملفت للنظر لدرجة أصبح فيها المستقبل الواعد قاصراً على الشركات التي تستطيع تدويل أعمالها، وقد خدم هذا التوجه العالمي التقدم المذهل بوسائل الاتصال لدرجة جعلت تصور رئيس هيئة مراقبة البيئة العالمية (مارشال ماكلوهن) يحول العالم إلى قرية صغيرة تصوراً في محله (الجنابي، ٢٠٠٥، ٧٠) والشركات الدولية اليوم في تسابق خدمة ظاهرة العولمة (globalization) لدرجة إن سوقها المستهدف أصبح العالم بأسره غير محاط بخطوط حمراء لهذا أو ذاك.

إذ إن الحصول على مركز الصدارة في سوق دولية بعينها يتطلب الحصول على الصدارة في كل السوق الدولية (drucker, 1988,10).

كذلك لم تعد الظاهرة قاصرة على اللاعبين القدامى (أمريكا وأوروبا) بل دخل لاعبين جدد تعلموا الرماية أفضل من أسيادهم فهذا أسد أسيا اليابان وهؤلاء نمورها الأربعة وتلك البرازيل التي انطلقت من قعر عالم الظلام وهذه الصين التي أماطت اللثام عن وجهها الأيديولوجي لتعلن أنها القوة الدولية الاقتصادية التي يجب أن يحسب حسابها اليوم. والحلبة العالمية للاعبين آخذة في التوسع، هذا يستوجب معرفة سمات هذه الشركات ومصادر قوتها ومن ثم معرفة مهارات قادتها القادرين على ترجمة رسالتها غير السهلة عبر العالم (طالب، 2001، ١٢١) وهل يمكن للجامعات وبيوت الخبرة ومعاهد التدريب أن تسهم في صقل مواهب بعض من قادتها، كل تلك تساؤلات يجب أن يجاب عنها لنساهم في توضيح هدف هذه الدراسة.

المحور الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتجلى مشكلة هذا البحث بان الصفات العادية للمدير لم تعد كافية لإدارة الشركات المتعددة الجنسية والعابرة للحدود في ظل عالم القرية، والتوجه صوب الأعمال العالمية، ولابد من البحث عن صفات جديدة للمديرين العاملين في شركات من هذا النوع ويمكن أن تبرز هذه المشكلة من خلال السؤال التالي :

ما هي الصفات التي يتمتع بها المديرين في الشركات الدولية التي حققت النجاح الباهر بوقت كان الفشل حليف الكثير من الشركات الأخرى التي لا يتمتع مديرها بصفات قيادية العاملة بنفس المضمون؟

ثانياً: أهمية البحث: تتطلع أكثر الشركات في العالم إلى ولوج ميدان التنافس الكوني أملاً في الحصول على ميزة تنافسية والبحث عن انسب مصادر للموارد بوقت أصبحت فيه تلك التسهيلات خاضعة لاعتبارات كثيرة تشكل فيها نظرية القوة ابرز تحدي لطموح تلك الشركات ومن هنا لابد للشركات الطموحة من البحث عن مؤهلات لقادتها الإداريين تجعل طموحها

ممكن بعالم أصبحت فيه تلك المؤهلات ميدان تنافس شديد جدا وأصبح المدير الناجح في خيار مطلق لم تعد فيه للجنسية والأصل والتبعية دور يذكر. من هنا تتجلى أهمية هذا البحث في البحث عن صفات جديدة للمديرين لسد النقص الحاصل بتلك الكفاءات على مستوى العالم.

ثالثاً: أهداف الدراسة : في ضوء أهمية الدراسة والتوجيهات الرئيسية لها، فإن هذه الدراسة صممت لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مؤهلات وصفات القادة الإداريين باعتبارهم مدراء دوليين يتولون إدارة الشركات الدولية والعابرة للحدود.

٢. التعرف على الدور الذي يلعبه المدراء الدوليين في نجاح وتقديم الشركات الدولية.

رابعاً: فرضية البحث

كلما استطاعت الشركة الحصول على مؤهلات عالية من مختلف منابع المعرفة كلما أثرت نفسها برأس مال فكري عالي ومتجدد تمكنت من الدخول إلى الميدان الدولي.

خامساً: مجتمع البحث الخاص بهذه الدراسة

تركز الدراسة على خمس شركات عالمية من أصل ثلاثة عشر شركة قادة للسوق العالمية حتى نهاية ٢٠٠٦ محاولين استنباط أبرز الصفات التي تركز عليها في انتخاب مديريها الدوليين الذين أسهموا في إعطاء شركاتهم الريادة في مجال تخصصها الدولي، بأسلوب الدراسة الوصفية البحتة.

سادساً: فترة البحث : غطت الدراسة الفترة من ١٩٩٦ لغاية ٢٠٠٦ وفي دراسة لخمسة من قادة السوق العالمية وكان لاختيار هذه المدة من المبررات الكثيرة نوجزه في الآتي :

١. نهاية القرن وبداية القرن الجديد.
٢. زيادة عدد الشركات الدولية من ٤٥٠٠٠ شركة في مطلع تسعينات القرن الماضي إلى ما يقرب ١٢٠٠٠٠ شركة عام ٢٠٠٦ تملك من الفروع مايربو على ٨٠٠٠٠٠ فرع منشرة عبر العالم.
٣. الثقل الكبير لمدى مساهمة هذه الشركات في الإنتاج العالمي بشقيه الخدمي والسلعي حيث إن هذه الشركات مسؤولة حالياً عن ٨٧% من الإنتاج العالمي للسلع و ٧٦% من الإنتاج العالمي للخدمات.
٤. زيادة التمركز العالمي رغم شيوع العولمة فهذا الاتحاد الآسيوي وذلك الأوربي والشرهة العالمية في ابتلاع كل ما هو صغير في الكيانات.
٥. العجز الواضح في تدبير كفاءات دولية في مجال الإدارة جعل طموح الشركات الدولية مهدد باستمرار نتيجة عدم القدرة على سد الثغرة بين المتطلبات العالمية للإدارة وبين قدرة مديريها على مسايرة تلك المتطلبات.

المحور الثاني

مفهوم الشركات عابرة الحدود ومتعددة الجنسية

ينظر المهتمين بالشركات عابرة الحدود والمتعددة الجنسية من خلال ثلاث اتجاهات

هي:

أ. **الاتجاه الأول:** وضع تعريفات محددة لهذه الظاهرة العالمية حيث تشمل الشركات التي تمارس عملها على المستوى العالمي وكان العالم مسرح لنشاطها وكثيراً ما تلجأ إلى الاندماج مع شركات عالمية من مستوى قريب لها أو تبتلع شركات اضعف منها ولا يشترط الربح في كل نشاطها واصغر دائرة نشاط لها بلدان في الأقل وحدها الأعلى مفتوح ويجب أن لا يقل نشاطها الخارجي عن ٤/١ من نشاطها في بلدها الأم (الجنابي، ٢٠٠٥، ١٢٣).

أو هي شركات لديها شبكة من الفروع في أقطار مختلفة وينظر مديروها لأسواق العالم بأكملها كمسرح لعملياتهم (A.V. Phatak, 1974, 21) أو هي شركات مملوكة للدولة أو خاصة أو تعاونية تمتلك تسهيلات للإنتاج أو الخدمات خارج بلدها وتمارس عملها وفق رؤية عالمية شاملة (عبود، ١٩٩٨، 6) كذلك ينظر إلى الشركات المتعددة الجنسية بأنها (الشركة التي تمتلك أو تدير وتتحكم بأنشطة اقتصادية في أكثر من بلد) (Dgmsza, 972, 4-6).

كذلك تعرف الشركات المتعدد الجنسية بأنها (تأخذ بالعالمية أسلوباً في الإدارة وتستثمر جزء من موجوداتها عالمياً وتنتج على مستوى العالم).

ب. **الاتجاه الثاني :** ينظر إلى الشركة متعدد الجنسية استناداً إلى معالمها العالمية وفق توفر مجموعة من الشروط الشكلية منها امتلاكها ستة فروع في الأقل أو أن تباع ٢٠% من إنتاجها في السوق الدولية أو أن لا تقل أرباح مبيعاتها في الدول الأخرى عن ٣٥% من إجمالي أصولها في البلد الأم (طالب، ٢٠٠١، ١٢٣).

ج. **الاتجاه الثالث :** هي شركات تمتلك وتدار من قبل أكثر من شريك عالمي بشرط ذوبان جنسيات مالكيها في جنسية الشركة الدولية فتصبح دالة لهم في كل مسرح نشاطها وعملياتها (السالمي، ٢٠٠٤، ١٨٣) من هنا يتضح مدى التعقيد في صيرورة وملكية وإدارة ومسرح عمليات الشركات متعددة الجنسية وعابر الحدود وكثير ما يتخذ من تعدد جنسيات مالكيها ملاذ للفرار من كثير من القيود القانونية والسياسية والضريبة المفروضة على بعض الشركات الدولية فهذه شركة (Benz) التي تتعامل مع إسرائيل والتي أدخلت في (Black sheet) عربياً تدخل الدول العربية بصيغة مشاركة مع Mercedes و (Volx wagen) تحت مسمى جديد هو شركة (Bmw) وهكذا .

من هنا نرى تشكيل الشركات الدولية عبر صيغ الشركات متعدد الجنسية هو محاولة لجمع كل عناصر القوة المتأتية من الاستثمارات تارة ومن الموارد تارة ومن الدول الحاضنة تارة أخرى لتعمل جميعها كجواز سفر يسهل للشركة المعنية التعامل مع المسرح الدولي ببسر وسهولة (جواد ، ٢٠٠٢، ١٠٠) وأدناه الترجمة الحرفية لرسالة مدير عام (TOYOTA) الموجهة إلى مندوب الشركة الإقليمي في أمريكا الشمالية والمؤرخة في ٢٠٠٥ / ٤ / ٦ والتي يلومه فيها محملاً إياه مسؤولية ضبابية الرؤيا في أسباب توجه (TOYOTA) إلى السوق في أمريكا الشمالية نص الرسالة :

(إننا نتجه إلى العالم كله ومن ضمنه أمريكا الشمالية من أجل امتصاص الطاقة الفائضة في مصانعنا كي نقلل كلف إنتاج الوحدة الواحدة ولنوزع المخاطر على أكبر عدد ممكن من الأسواق ، ولنقترب من مصادر مواردنا وعلى الأخص الطاقة ، مستفادين من العمالة الرخيصة خارج اليابان ولنسائر العولمة الاقتصادية ولنتخلص من الحماية الكمركية وأخيرا لنستفيد من العصا الغليظة لأمريكا في حماية أسواقنا)

وقد سميت هذه الرسالة لاحقا مفتاح الصناعة العالمية (K.OFGI) ويبدو إن (K.OFGI) هي ملخص لكل مسببات توجه الشركات إلى مزاولة نشاطاتها عبر العالم. (فراتش، ترجمة احمد أمين، ٢٠٠١ ، ١١٢) ولكن طرق باب الميدان الدولي ليس بالأمر اليسير ولا توجد هناك عصا سحرية نقفز عليها وبها إلى هذا العالم المحفوف بالتحديات، والذي يتطلب وقفة أكثر من جادة بغية معرفة تلك التحديات قبل الذهاب فريسة لها.

المحور الثالث // تحديات الانتشار الدولي

تعاني الشركات متعددة الجنسيات وعابرة الحدود المزيد من التحديات التي تجعل هدفها في غزو السوق العالمية ليس بالأمر الهين والسهل منها :
أ. تباين دائرة العمل بكل معناها السياسي الاقتصادي القانوني الحضاري التي تعتبر مسرحاً للمنظمات والشركات العالمية حيث زادت مخاطر هذا المسرح وتطلب رسم أكثر من إستراتيجية لمواجهة (نجم، ١٩٩٨ ، ٨).
ب. اختلاف الرؤيا والمصلحة بين الشركة الدولية والبلد المضيف لها بخصوص التمويل الخارجي والعمالة الوافدة والوطنية وعائدية ممتلكات الشركة في حالة التصفية (احمد، ٢٠٠١ ، ٧٠)

ج. صعوبة الاتصالات بين الشركة الأم وفروعها لاسيما في الدول التي لا تسمح بإقامة شبكات الهاتف النقال وهناك حساسية تجاه أي اتصال أجنبي في أرضها (أرشيدات، ٢٠٠٤ ، ٩٣).
د. صعوبة إجراء الموائمة المطلوبة بين هيكل الشركة الأم وهيكل مناسبة لفروعها مع ما تتطلبه البيئة الجديدة في البلدان المضيفة لها كما حصل لهونداي الكورية في العراق أثناء تنفيذها لشبكة السكك المحورية في العراق بمنتصف عقد الثمانينات (*)، بمعنى إن صفات المدير الدولي هي متغير معتمد على صفات العمل المطلوب منه القيام بها، ولهذا لا بد من الوقوف بشكل دقيق على خصائص الشركات متعددة الجنسية وبرز أشكالها. لتصبح دالة في تصميم صفات من يديرها.

إن نجاح هذه الشركات في طرق باب الميدان الدولي والنجاح فيه يستحق منا أكثر من وقفة تأمل باحثين عن سر هذا النجاح المذهل في بيئة عمل أقل ما قال عنها إنها مجهولة (ياسين، ٢٠٠٢ ، ٣١ - ٣٨).

* نفذت شركة هونداي الأعمال المدنية والميكانيكية لخط السكك المحورية بين كركوك وببجي وحديثة وبغداد وحصيبة الغربية، وقد رفضت هيئة الشركة شعبياً على الرغم من الثقافة العالمية التي استخدمتها بسبب استهلاك عاملها للحوم الكلاب وهي صفة يرفضها شعب العراق ذوا لخلفية إسلامية .

متطلبات التحول إلى العالمية

هناك جملة من الشروط يجب توافرها في الشركة كي تتحول من الميدان المحلي إلى الميدان الدولي منها :

أولاً: الربط بين هيكل الشركة ومتطلبات البيئة

إن عملية انطلاق الشركة من المحلية في أعمالها إلى العالمية تتطلب وضع أكثر من إستراتيجية تبنى على أساس أفضل موائمة مع البيئة الدولية الجديدة غير المعروفة من قبل الشركة وعاملها وهي إضافة إلى كونها جديدة في كل شي فهي دائمة التغير أيضاً، ولهذا تلجأ الشركات إلى وضع إستراتيجيات أمّني تستجيب لتشابك من هذا النوع (Johnson h. , 2006).

وابرز الصور والإستراتيجيات للأعمال الدولية هي:

١. الترخيص
٢. المشاريع المشتركة
٣. التصدير
٤. المشاركة في الإنتاج
٥. الحقول الخضراء
٦. تسليم المفتاح
٧. التعاقد المخفي
٨. المشاركة برأس المال الفكري

ويقصد بالترخيص إعطاء طرف محلي (فرد أو شركة) في البلد المضيف حق الإنتاج أو المتاجرة بسلعة أو خدمة شركة دولية بعينها مقابل دفع ثمن لهذا الترخيص إلى الشركة المرخصة بذلك وتتبع هذه إستراتيجية عندما تتمتع الشركة المرخصة بسمعة عالية تتجسد بعلامة تجارية لها قبول جماهيري في البلد المضيف (kotler , 2000, 697) كما هي حاله ترخيص شركة مرسيدس لشركة اوتامارسون التركية بالتجارة في المعدات والأجزاء ولصيانة شركة مارسيدس العالمية أو ترخيص شركة دانون الغذائية لشركة الصافي الخليجية في الاتجار بمشتقات الحليب المعروفة.

أما الإستراتيجية الثانية المتمثلة في إقامة المشاريع المشتركة فهي إستراتيجية ذات خطوة عالمية عالية لأنها تعتمد على توزيع المخاطرة بمحفظة أعمال وتأخذ هذه الإستراتيجية شكل من أشكال المشاركة بين الشركة الدولية وشركة محلية في الدولة المضيقة وبرز ميزة لهذه المشاركة هو الابتعاد عن شبح خطر نزع الملكية وسياسة الإرضاء للمسؤولين غير المحكومين بقانون وما أكثرهم في البلدان المضيقة وبالذات البلدان النامية، وقد اتبعت هذه الإستراتيجية الناجحة شركة Bachtal عند مشاركتها لشركة Fiat وشركة لافيرا في مجال الساحبات والحاصدات الزراعية في كل من أوروبا وأفريقيا وغرب آسيا.

وتتمثل الإستراتيجية الثالثة في محاولة الاختيار للسلع والخدمات الجديدة وغير المجربة في الأسواق العالمية أصلاً حيث تصدر إما من خلال شركة متخصصة في إدارة أعمال التصدير أو من خلال مكتب إقليمي موزع لمنطقة بعينها (خورشيد ، ٢٠٠٢ ، ٤٠) ، كما هي حال الغانم والقطب مع مرسيدس في منطقة الخليج أو شركة السايير مع تويوتا في الكويت، أو شركة RC السورية نيابة عن شركة Pepsi العالمية في مجال المشروبات، وصورة التصدير هي ابسط صورة للأعمال العالمية قليلة الخطورة ، ولكنها قد تؤثر في مرات عديدة على سمعة الشركة المصدرة في حالة عجز الموكل له عن القيام بكل متطلباته فيما وراء البحار كما هو حال عجز شركة الكبيسي عن مسابقة شركة همايون للأقمشة العالمية في العراق بعقد التسعينات.

أما إستراتيجية المشاركة في الإنتاج فهي إستراتيجية التفاعل الخلاق بين عناصر 5M

حيث تمثل المزاوجة الخلاقة بين عنصر الإدارة و المكننة الراقية للشركة الدولية وبين عنصر العمالة متدنية الخبرة في البلد المضيف والقناعة بنسب متدنية من الأجور وهنا يلعب التدريب لعبته الكبرى فهو يهيئ للشركة الدولية عمالة رخيصة قابلة لان تبذع بتكاليف تدريب معقولة جداً وأفضل صورة لهذا النوع من الشركات ما قامت به شركة Hyundai الكورية في استغلال السجناء من دول جنوب شرق آسيا فالسجين هنا يعمل بما لا يزيد عن قوته مقابل حرية مفترضة طويلة مدة محكومتيه يقضيها بخدمة هونداي فيما وراء البحار.

أما إستراتيجية الحقول الخضراء فهي تسمية رمزية لاستراتيجيات بناء المشاريع انطلاقاً من الصفر حيث يتاح للشركة حرية اختيار مواقعها على الأرض بأنسب مكان قياساً للموارد من جهة والسوق من جهة أخرى وقد انبثقت عنها إستراتيجية جديدة تسمى إستراتيجية السفينة الزرقاء (Blue ship) وهي إقامة مصانع عائمة في البحار تقترب وتبتعد عن السواحل، بناء على متطلبات الحاجة (الحموي، ٢٠٠٧، ١٣٦) كما هي شركات الأغذية المحفوظة ببحر العرب والمحيط الهندي.

أما إستراتيجية تسليم المفتاح فهي إستراتيجية خاصة بإنشاء المصانع والمجتمعات لصالح الدول المضيفة ولهذا تقتصر على الشركات ذات الباع الطويل في التصنيع الدولي ويغلب على الشركات من هذا النوع الريادة في مجال عملها التخصصي، وصفة التعاقد البارزة هي إن الشركة حال إنهاءها لعملها في البلد المضيف ترحل في الحال بعد تغطية مدة الصيانة المتفق عليها، وأفضل مثال لها في العراق شركة دوميز الفرنسية التي شيدت دور الضباط في عقد الثمانينات من القرن الماضي (هنودي، ٢٠٠٤، ٥٨) كذلك شركة مار وبيني اليابانية وتيوفان التي شيدت عشرة مستشفيات في محافظات العراق إضافة إلى ثمانية معاهد فنية لحساب وزارة التعليم العراقية. وكثير ما تفضل الدول النامية هذه الإستراتيجية لأنها تعجز عن القيام بأعمال رائدة وكبيرة إضافة إلى إن هذا النوع من الشركات لا يتدخل في أمور البلدان المضيفة من الناحية السياسية (البياتي، ٢٠٠٥، ٩٦).

إما إستراتيجية العمل المخفي كثيراً ما تلجأ بعض الشركات الدولية لاسيما العاملة في مجالات النفط ومصادر الطاقة إلى انتهاج أسلوب العمل المخفي تحت يافطات غير حقيقية، لكي تتأى بنفسها عن مخاطرة وضع اليد وسياسة التأمين التي سادت العالم في الربع الأخير من القرن الماضي وطالت عدد غير قليل من الشركات الدولية العاملة في مجال الطاقة وتلجأ هذه الدول إلى سياسة العمل المخفي من خلال التصريح لشركات مقبولة في البلدان المضيفة مقابل تزويدها بأسرار العمل التكنولوجي المحتكر من قبلها كما هو حال اتفاق شركة بكتل العاملة في مجال النفط مع شركة (Scop) العراقية على القيام بأعمال الصناعة النفطية في العراق مقابل تزويد الأولى للثانية بكل ماتحتاجه في مجال الصناعة النفطية والمحددة عالمياً (P.F.V.V.G) (*) والتي تعني كل الصناعات النفطية (الجلي، ١٩٩٩، ٤) .

وأخيراً ظهرت في الأفق بوادر إستراتيجية دولية جديدة هي إستراتيجية الاشتراك برأس المال الفكري وهي أعظم إستراتيجية في المجال الدولي، وتعني المشاركة بين الشركة ورعايا من البلد المضيف يتميزوا بامتلاكهم لأفكار خلاقة أو يحملوا تخصص عالي في احد المجالات أو استغلال برأت اختراع في البلد المضيف، كما هو الحال مشاركة TOYOTA سيارات شكلها الخارجي الخلاق (Hinry B., 2006,17) أو مشاركة شركة adidas للألعاب الرياضية مع بعض صناعات الجلود في تركيا وهكذا.

*Pipe , flange , value , venting and Gaskut

ثانياً : تلبية طلبات الزبائن :

وهو أبرز هدف وضعته الشركات المتعددة الجنسية لدرجة أنها اعتبرت سر نجاح الشركة الدولية يكمن في سرعة الاستجابة لما يريده عملائها منها (نجم، ١٩٩٨، ١٢) حيث أن إرادة العميل هي إرادة متشابكة فهو يطلب الجديد في التصميم، العمليات، المكونات، أي

امتلاك كل ما هو جديد وهذا يتطلب المزيد من التدريب والتعلم والتطوير كي لا تبقى الشركة تدور في دائرة الفشل والأزمات.

ثالثاً: الميل إلى الأفقية في الهياكل :

كانت المنظمات والشركات المحلية تميل في تنظيمها الإداري إلى الشكل ألقاوسي الذي يرفع الإدارة إلى الأعلى كثيراً ويدني الطبقات العاملة إلى الأسفل كلما استطاع ذلك غير أنه بتشوه خطوط الاتصال ونقل السلطة، همه الوحيد هو رفع الكفاءة ليصنع الربح. إلا أن هذا النموذج الإداري كان أول ضحايا التوجه إلى العالمية لأنها احتاجت إلى أنظمة مرنة تضع نصب اهتمامها الإبداع والتجديد بعيداً عن الاستقرار والاستكانة ولهذا مال شكل الشركات الدولية إلى نوع من التفطح التنظيمي الذي تزداد فيه مساحة الإشراف على كل مستوى مما يجعل المنظمة اقدر وأسرع على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية (Hinry B, 90 :2006) وهذا جيل من إدارة هونداي بشكل حير العالم إذ إن ١٦ شخص من مدراءها العاميين يمارسوا نشاطاتهم في ٥/٤ الأرض، ولكن الشركات الدولية لم تتحول إلى الهيكل المفطح فجأة وإنما مرت بأشكال هيكلية منها:

١. تبقى الشركة الأم مسؤولة عن كل الأعمال المركزية وتترك نهايات الأعمال سائبة لترخص لآخرين مزاولة بعض الأعمال في البلد المضيف أو ترخيص بالإنتاج أو المشروعات المشتركة وكثيراً ما تفتح بعض المكاتب التجارية لتتوب عنها في البلد المضيف كما هو حال مكاتب هالبرتون في عمان أو مكاتب هيتاشي في منطقة الخليج، وهو شكل غير مكلف في العلاقات الدولية للشركات ولا يحمل خطورة إلا أنه لا يلاءم الأعمال الكبيرة التي تتطلب إشراف دقيق من الشركة الأم (الجنابي ، ٢٠٠٥ ، ٣٢).

٢. عندما تشق الشركة طريقها في النجاح داخل الدولة المضيضة تعمل على إنشاء شركة تابعة لها هناك. وتلجأ إلى شكل من أشكال الأميبيية في الهيكل لا يشترط أن يتناسب وهيكل الشركة الأم وشرطه الأساس الملائمة مع بلد المهمة الجديدة، كما هو حال فروع TOYOTA في العالم حيث يبقى للشركة الأم الإشراف على إستراتيجية التسويق والتمويل وتفوض الأعمال الأخرى إلى فروع TOYOTA عبر العالم.

٣. إذا ما استطاعت الشركة الفرعية شق طريقها بنجاح تلجأ الشركة الأم إلى مكافأتها بأعطائها الاستقلال الذاتي على أن تبقى ضمن التنظيم العنكبوتي للشركة الأم ويحدث نوع من التفاهم على مناطق النفوذ والاستراتيجيات المستقبلية وشكل الصراع الواجب خوضه مع الشركات المنافسة (Hinry B. 2006,94) والمثال، شركة عنتر للساحبات الزراعية في العراق الشركة التي استقلت عن شركة زيتور العالمية مثال في صميم هذا الموضوع.

رابعاً : الاهتمام بالإبداع والريادة : يقال بان المنظمات والشركات الدولية التي تهتم بصناعة رأس المال الفكري قادرة على صناعة التاريخ والتي لا تهتم بذلك تصبح جزءاً من التاريخ وهو قول في محله (Drucher,1988) حيث إن الريادة على مستوى العالم لها متطلبات من أبرزها امتلاك المعرفة في التقانة والإدارة ونماذج الإفلات من الأزمة ومحولة صنع الأزمات للمنافسين وما صرف الشركات اليابانية على تطوير رأس المال الفكري الأمثال في صميم هذا الموضوع إذ تصرف TOYTOA ما يقرب من ١٢ % من ميزانيتها على تطوير الأفكار ويقول مديرها التنفيذي في غرب آسيا (إن الأفكار والأفكار فقط هي محور اهتمامنا في الألفية الجديدة) لان الصرف على تطوير رأس المال الفكري لا يدخل في خانة مصاريف الشركات بل في خانة الاستثمارات المؤجلة الربح .

خامساً : العلامة التجارية : تحاول الشركات الدولية أن تجعل من اسم الشركة ميزة تنافسية لها من خلال القيام بالأعمال الخلاقة التي تصنع ذلك، فيقال TOYOTA الناعمة في الاستخدام ويقال KAWSAK العمل الثقيل ويقال B.M.W الأمان ويقال (TOSHIBA) النغمة المسموعة ويقال (COLA) المنعشة وهكذا وهذه الميزة ستبقى تاريخياً تحفر مكانتها في

ذهن الزبون لتصبح على الدوام ضالته المفقودة (Kotler, 2000, 270).

سادساً : نظام المعلومات: ضرورة بناء نظام معلومات راقى ومتدفق دائماً لأن نظام من هذا النوع يرتب الأولويات في أذهان أصحابها فلم يعد اليوم رأس المال المادي الملموس هو صانع الثروة وإنما أصبح صانع ذلك هو رأس المال الفكري الضمان الأكيد لصناعة كل موجود (سلمان، ٢٠٠٨، ١٢) من صنع هذا الإحلال أليس نظام المعلومات المتدفق الدائم الذي بين الفعل والرد عليه في آن واحد، لدرجة إن اليابانيون ربطوا بين قوة المنظمة ومدى امتلاكها لشبكة معلومات كفوءة وزادوا في ذلك بالقول بأن المعلومات هي قوة وثروة خلاقة للشركة وقد لاحظت أغلب الشركات متعددة الجنسية بأن امتلاكها لنظام معلومات متدفق يوفر عليها تعدد المستويات الإدارية المشرفة، ولم تستطع شركة (NISSAN) اختزال مستوياتها الإدارية من ثلاثة عشر مستوى إلى خمس مستويات إلا بفضل امتلاكها لنظام معلومات مشهوداً له في كل آسيا والعالم (Oshama, 2004 , 173).

سابعاً : الابتكار: إن مسرح عمل الشركات متعددة الجنسية هو العالم بأسره، مما يعني لقاء العملاقة في سوق واحدة وهذا يجعل الشركات بوضع تنافس شديد لخدمة العملاء وهذا يتطلب منها ابتكارات جديدة في كل شي تقديم سلع وخدمات في منتهى الملائمة (طالب ، ٢٠٠١ ، ١٢٩) كذلك تحسين العلاقة مع كل الأطراف صاحبة المصلحة في إيجاد واستمرار تلك الشركة من العميل إلى المورد إلى المساهم إلى العامل إلى الخ... والابتكارات تلك تتم دائماً في مستويين (Hinry B. ٢٠٠٦ ، ٢١):

أولاً: المستوى المركزي أي في البلد الأم للشركة وفي مركزها الرئيسي كما هو حال ابتكارات TOYOTA في اليابان ثم انسياب ذلك الابتكار إلى فروع TOYOTA عبر العالم .

ثانياً: الابتكار والتجديد في الفروع أي في البلدان المضيفة لفروع TOYOTA عبر العالم وأفضل مثال لذلك ما حدث من تجديد لسيارات TOYOTA في استراليا من خلال فرعها هناك بإظهار نموذج (CAMRY) للسيارات في ربيع عام ١٩٩٩، ومنتجات RC للمشروبات في فرع COLA العالمية في سوريا عبر فرعها العالمي في دمشق -Nasem (r,2003,17).

ثامناً : التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في البشر

إن الميدان العالمي للشركات متعددة الجنسية جعل اعتمادها على مواردها البشرية المتاحة اعتماداً ليس في محله ولا بد لها الدخول إلى ميدان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل طوعي لا اضطراري رغم الكلف الباهظة لهذا المدخل ، لأن المدخل الاستراتيجي يتطلب رفع كفاءة الطاقة البشرية المتاحة إلى أعلى ما يمكن من خلال معاهد التدريب والتطوير والاستفادة من استشارات أرقى بيوت الخبرة العالمية والتي تتطلب في أوقات كثيرة حذف وظائف واستحداث أخرى لتلاءم التقدم التكنولوجي المذهل ببيئة اميبية الشكل لا تستقر على حال (Johusn.h,2006,40) من هنا وبعد هذا الاستعراض لشكل ومهام الشركات الدولية وميدانها العالمي وبيئتها المعقدة لابد لنا أن نعرف أفضل صفات للمدير العالمي القادر على ترجمة رسالة شركات من هذا النوع بميدان دولي اقل ما قال عنه انه مجهول.

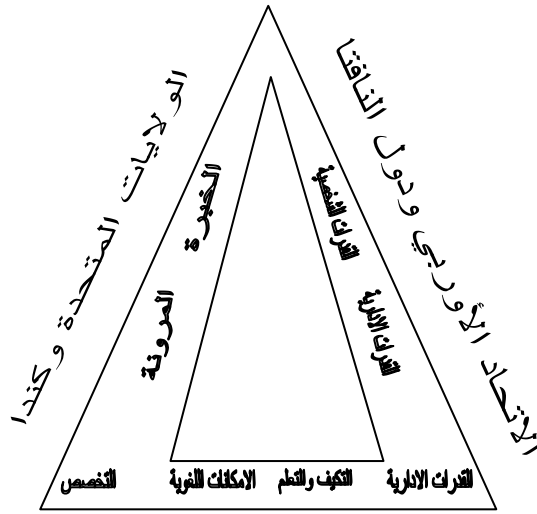
المحور الرابع

صفات مدراء الشركات عابرة الحدود ومتعددة الجنسيات والجهات التي ترفدها

أ. صفات المدراء الدوليون

ربط رواد الدراسات الإستراتيجية بالعالم بين مصير الدول الكبرى ومدى النجاح الذين تحرزهم الشركات الكبرى لدرجة إن (ديفد ليلينتان) مؤلف كتاب الشركات الكبرى الشهير أشار إلى أن مصير أمريكا كدولة كبرى يتقرر بضوء النجاح والفشل الذي تحرزهم شركاتها الكبرى، من خلال مساعدة مديروها التنفيذيين الذين يلعبون دوراً هاماً في تقرير مصير بلدانهم بتأثيرهم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي (السلمي ،١٩٨٨، ٢٨٩).

وعليه وتأسيساً على هذا الدور الهام لمدراء الشركات الدولية في بقاء أو زوال التأثير الفعالة للدول انهالت الأفكار وتزاحمت الدول في ميدان تطوير إمكانات مدراءها الدوليين لأنهم الضمانة الأكيدة لاستمرار جلوس دولهم على كرسي الصدارة العالمية في القوة والنفوذ، وقد تمخض عن هذا السباق بروز ثلاثة مدارس هامة في هذا المجال مثلت أضلاع مثلث رسم الملامح الأساسية لأبرز سمات المديرين الناجحين على المستوى الدولي وهي (أخبار الإدارة ،١٩٩٩، ٤٨-١٠).



اليابان ونمور آسيا

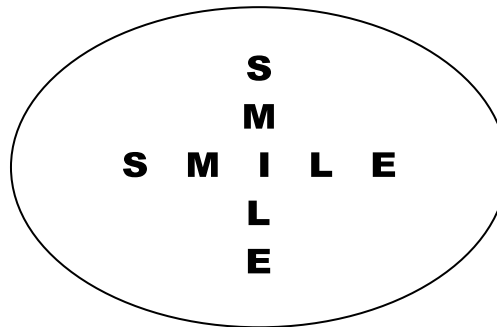
شكل (١)

المدارس الإدارية على المستوى الدولي

الشكل من إعداد الباحثان .

أ. ميز المدرسة اليابانية (مدرسة آسيا) بالنجاح المذهل في التزاوج بين قيم الولاء الأسري والولاء المهني (القريوتي، ٢٠٠١، ٢٤) نتج هذا التزاوج الناجح من خلال تطبيق نظرية الاستخدام المستديم الذي يعني ببساطة إن انتماء x من الناس لـ TOYOTA معناه أن يدرس في مدارس تمتلكها TOYOTA ويسكن شقة لنفس الشركة ويدرس أبناءه بمدارس تويوتا ويعالج في مستشفياتها ويلبس إنتاجها ويدفن موته في مقبرتها أي إن TOYOTA هي الأسرة

والقبيلة والمدرسة والمستشفى، هي الحاضر وكل المستقبل بحيث تحدث كل المباريات الفردية والجماعية على هذا الأساس، وبناء على نتائج هذا التزاوج بين القيم المهنية والقيم الأسرية وجد اتحاد الشركات الدولية اليابانية معايير اختياره للمديرين العاملين في شركاتها فيما وراء البحار في كلمة.



شكل (2) المدرسة اليابانية

الشكل من إعداد الباحثان .

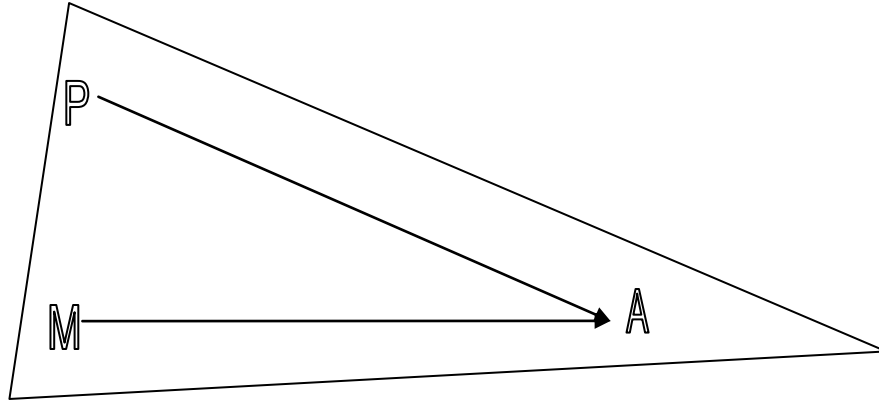
وقد وضعت بتعامد أفقي وعمودي محاط بدائرة لا تسمح بالإضافة أو التزوير ويعني ذلك الأحرف الأولية للصفات المطلوبة في المدير (طالب، ٢٠٠١، ١٣٠) وهي :

١. التخصص specialty ويضمن المهارة والمعرفة والقدرة.
٢. Management ability القدرة الإدارية.
٣. International دولي ومعناه الاستعداد للتكيف والتعلم.
٤. Language endeavor الإمكانات اللغوية والاجتهاد والقدرة على مواجهة الصعاب، فالمدير الياباني ماهر و إداري ومتكيف ومتوهم ومواجه للصعاب.

ب. صفات المدراء في الإتحاد الأوروبي والناقتا :

أما أبرز سمات المدراء في الإتحاد الأوروبي والناقتا فقد برزت من خلال دراسة أجريت على ١٥٠٠ مدير شركة عالمية عاملة في العالم وتؤمن إيمان مطلق بمبادئ أوروبا في هذا المجال وتشمل :

١. personal ability القدرات الشخصية.
٢. management ability القدرات الإدارية.



شكل رقم (٣) المدرسة الأوربية

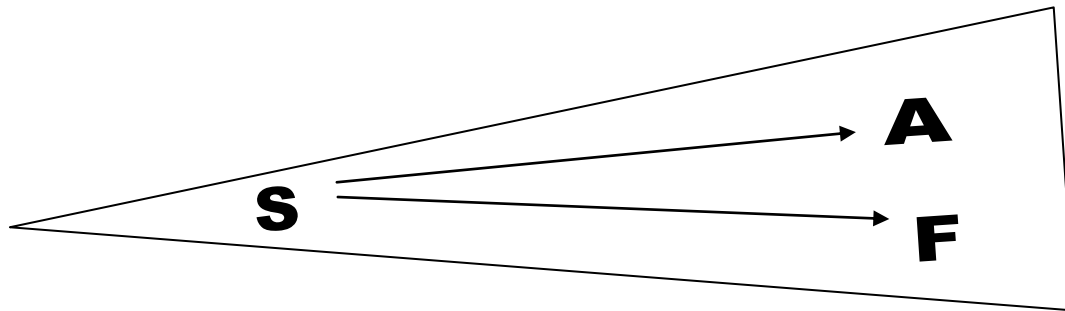
الشكل من إعداد الباحثان.

وتشمل الأولى القدرة على التكيف والتحمل وتشمل الثانية المهارات الإدارية المعرفة الوظيفة، القدرة اللغوية، التخصص، فن التفاوض وفن حل المشكلات (بارتلة وسوفت، ١٩٩٤ ، ١٦٧).

ج. أما المدارس الخاصة بأمريكا الشمالية :

فقد جاءت من خلال دراسة للأمم المتحدة وشملت ٧٠ شركة دولية مملوكة لأمريكا وكندا ولها فروع عبر العالم وقد بينت الدراسة ما يلي :

١. أجمعت الشركات المبحوثة على الخبرة (skill) المتأتية من العمل هي أول متطلبات المدير الدولي.
٢. جاءت المرونة flexibility لمتطلبات البيئة ثم التكيف والتأقلم adaptability بنفس درجة البعد واخذ الأنموذج الشكل التالي :

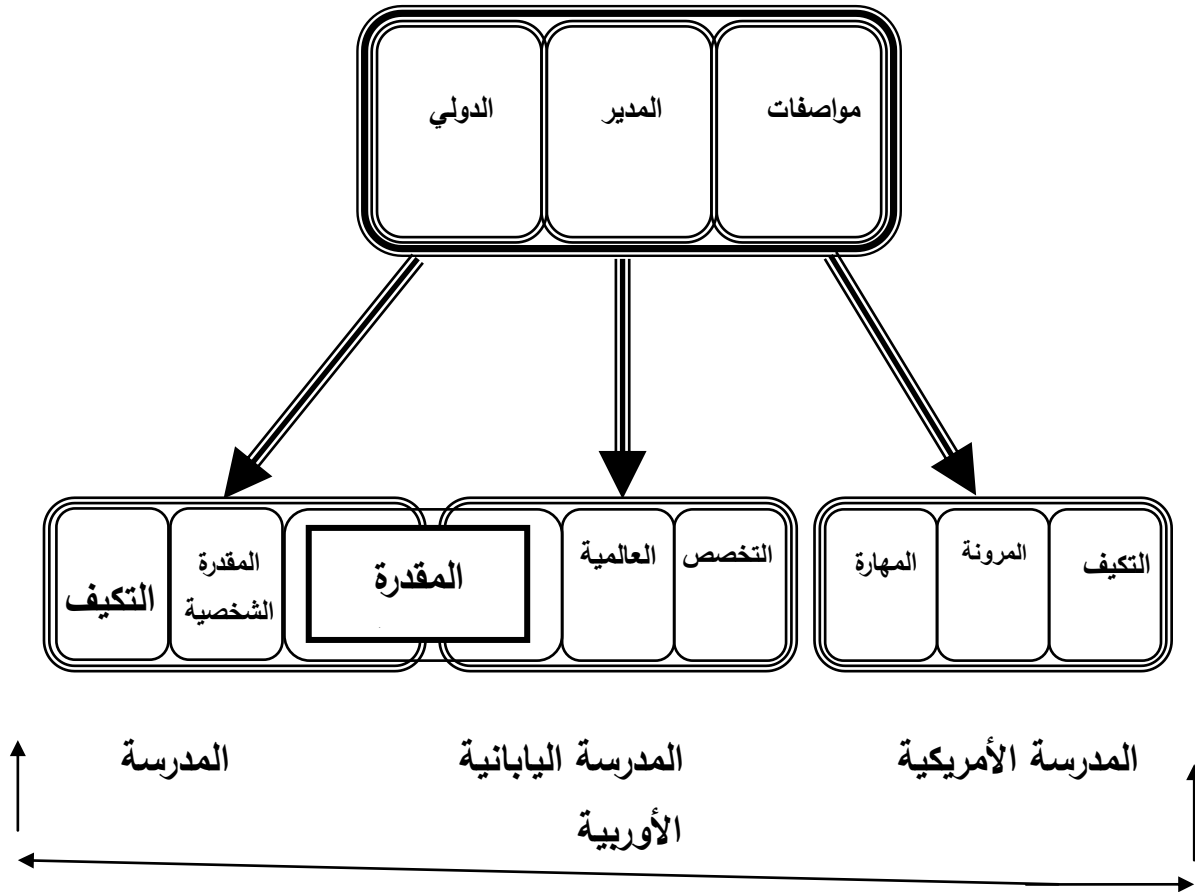


شكل رقم (٤) المدرسة الأمريكية

الشكل من إعداد الباحثان.

من هنا تبين إن المدارس الثلاث ورغم تباعدها الجغرافي إلا إن منطلقاتها فيها من القواسم المشتركة الكثير. ويمكن التوفيق بين المدارس الثلاث في مواصفات المدير الدولي

وبالشكل التالي.



شكل رقم (٥) القواسم المشتركة بين المدارس

الشكل من إعداد الباحثان.

من هنا يبدو إن المواصفات الأكثر أهمية في المدير الدولي هي التكيف والمرونة والتخصص وتأتي الخبرة السابقة والقدرة الشخصية والإدارية فيما بعد، على إن مصادر هذه المواصفات قد تبحث في البلد الأم أو المضيف وحتى من مصدر ثالث غريب عن الاثنين في آن واحد.

ب. الجهات التي ترفد الشركات بالمدراء الدوليين

من خلال اطلاعنا على مواصفات الدولية للمدارس الثلاث الواجب توفرها في من ينوي الالتحاق بالشركات متعددة الجنسية وعابرة الحدود غير إن الحصول على مدير بهذه المواصفات تجعل منه عملة أكثر من نادرة، وهو وأن فقد يكون عرضة للإغراء من قبل المنافسين لاسيما إذا علمنا أن مدراء من هذا النوع، أنانيون ولأهم لأنفسهم أكثر من ولأهم لشركاتهم، وغالبا ما تلجأ الشركات الدولية إلى: (طالب، ٢٠٠١، ١٣١)

١. ترقية مدراء يحملون جنسية الشركة نفسها وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لمنتسبي الشركة لأن نظرتهم تصبح نظرة شركاء لا أجراء. وهذا يسهل التفاهم بين كل منتسبي الشركة لأنهم ينطلقون من ذات اللغة ونفس التراث والعادات والتقاليد وغيبيها الوحيد الوحيد أنها تحرم الشركة من دماء جديدة وخبرات من ميادين أخرى.

٢. الاعتماد على مدراء تغريهم من شركات منافسة وهذا يجعل الشركة تحصل على خبرات

جاهزة لا تحتاج إلى التدريب الآن بل ينقلوا خبرات شركاتهم الأصلية إلى هنا وهم في الأغلب المسئولين عن سر نجاح الشركات الدولية، ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تضيع ولاء المنتسبين الأصليين وتخفف روحهم المعنوية بسبب تفضيل الشركة للغرباء عنها، إضافة إلى الفجوة الكبيرة بين ثقافة الشركة المعتادة وثقافة مديروها الجدد.

ج. تدريب المدراء الدوليين : مهما كان مصدر الحصول على المدراء الدوليين ومهما كانت

قدراتهم فإن الشركات متعددة الجنسية لجأت إلى إخضاعهم لبرامج تدريبية في منتهى القسوة والصعوبة لكي تلاءم مهامهم المعقدة ويكفي أن نشير إلى مدرستين تدريبيتين في هذا المجال :
 ١. **المدرسة اليابانية :** أفتتح مركز اتحاد الشركات اليابانية التي تمتلك فروع عبر العالم معهد متخصص في هذا المجال سمي (معهد الدراسات الدولية للوكالات الإقليمية) يشرف هذا المعهد على تدريب ٥٠٠٠ مدير في السنة يهيئهم لتولي مناصب إدارية عالمية من ضمنها سفراء اليابان في العالم ويخضع المتدرب فيها لبرامج تتضمن اللغة والكياسة وتقاليده الشعوب وأبرز فنون الاتصال الجماهيري مع الدخول بأدق التفاصيل كالملابس والألوان والمحبب من الأمور والمكروه منها عبر العالم.

٢. **المدرسة الغربية :** وتشمل اتحاد الشركات على طرفي الأطلسي وقد افتتحت هذه الشركات (معهد مواجهة التحديات والطوارئ) متخصص بأعداد جيل من المدراء لتولي مهام عبر العالم ويركز هذا المعهد على تزويد المتدرب ببرامج مطورة لإدارة الأزمة وفن إدارة الصراع واللياقة في ظل أبرز سبعة لغات عالمية معروفة مستنيرا بتجارب رائدة لقادة السوق العالمية مثل (Pepsi Cola) و (General Motors) وغيرها.

الاستنتاجات :

١. ربط رواد الدراسات الإستراتيجية بين نجاح الدولة وبين نجاح شركاتها العابرة للحدود لأن الشركات وليس الدول هي المسؤولة عن دوران مآكنة الإنتاج العالمي بشقيه السلعي والخدمي.
٢. من الصعوبة جدا جعل ولاء المدير الدولي ابدى لشركة ما لأن المدراء من هذا النوع يكون ولائهم لأنفسهم أكبر من ولائهم لشركاتهم.
٣. تتميز المدرسة اليابانية للإدارة الدولية بالمزج الخلاق بين الولاء الأسري والولاء المهني لدرجة ضاعت معها أنساب الناس وحلت محلها أسماء الشركات المنتمين إليها.
٤. ركزت المدرسة الأوروبية على نظرية الملامح الشخصية وتمنت لحدوث مزج خلاق بين الملامح الموروثة واللامح المكتسبة.
٥. ركزت المدرسة الأمريكية على المرونة في التعامل وجعلت الإبداع وليد أحسن توليفة بين المرونة والتخصص.
٦. لقد اشتركت المدارس الثلاث (اليابانية، الأوروبية، الأمريكية) في اعتبار التكيف للمدير الدولي وأسرته هو سر نجاح الشركات في القرن الجديد.

التوصيات :

- بناء على ما تقدم يوصي الباحثان بما يلي :
١. بما إن مصالح الدول امتزجت بمصالح شركاتها فعلى الدول أن تعي مسألة في غاية الخطورة وهي إن الشركات تركز على صناعة الفرص الآتية في حين صناعة المدراء عمل

- استراتيجي بطيء الثمار ولهذا على الدول أولاً والشركات بعد ذلك توفير معاهد التدريب ومراكز التطوير الإداري، واعتبار ما يصرف عليه استثمار مؤجل النتائج.
٢. ضرورة الاستفادة من التجربة اليابانية في محاولة ربط ولاء المدير بالشركة التي ينتمي إليها وفي ذلك نجاح كبير وكبح لجماح التجسس الصناعي في أوسع الحدود.
٣. ضرورة جعل التكيف ثقافة للمدراء وأسرههم لكي يزرع بذور الأيمان بثقافة الآخر وتشجيع التعامل بالغات العالمية الخمس الشهيرة.

المصادر :

المصادر والمراجع العربية

أولاً: الأطاريح والرسائل الجامعية

١. الجنابي، سامي ذياب محل، ٢٠٠٥، تحديات العمل في البيئة الخارجية والأداء التسويقي للشركات الدولية عابرة الحدود، العلاقة والأثر، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل ٢٠٠٥.

ثانياً: الدوريات

١. الجلبي المهندس عصام الجلبي، ١٩٩٩ احتياجات الصناعات النفطية، مجلة، النفط، العدد ٤، مطبعة وزارة النفط العراق.
٢. طالب، علاء فرحان، ٢٠٠١، صفات المدير الدولي في ظل ظاهرة منظمات الأعمال العالمية المستوى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة بابل، العدد ١،
٣. نجم، عبود نجم، ١٩٩٨، الجودة عالمية المستوى، تطور المفهوم والأسباب المؤدية إليه، مجلة العلوم الاقتصادية، مركز البحوث الاقتصادية، بنغازي ليبيا.
٤. خورشيد، فهمي ضيف الله، ٢٠٠٢، إستراتيجيات الشركات العابرة للحدود في الألفية الجديدة، مجلة مال وأعمال، العدد ٤، الدوحة، قطر.

ثالثاً: المنشورات

١. أخبار الإدارة، ١٩٩٩، نشرة فصلية تصدرها المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، مارس .

رابعاً: الندوات

١. سلمان، قيس حمد، ٢٠٠٨ رأس المال الفكري الضمان الأكيد لنجاح المنظمات في القرن الواحد العشرين، الندوة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، كانون الثاني، ٢٠٠٨ جامعة تكريت.

خامساً: الكتب

١. الساعي، عبود، ٢٠٠٤، دور الشركات الدولية في تقوية مراكز مؤسسيها، المطبعة الدولية، القاهرة، مصر.
٢. جواد، شوقي ناجي، ٢٠٠٢، إدارة الأعمال الدولية الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣. هيلاري، فراتش ، ترجمة احمد أمين ، ٢٠٠١ ، اختفاء الحدود، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ،القاهرة، مصر.
٤. احمد عبد الرحمن احمد، ٢٠٠١، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية.
٥. أرشيدات، توفيق احمد، ٢٠٠٤، حساسية الدول اتجاه الاتصالات العالمية ومخاطر الوقوع في شرك المسائلة، العلم للملايين، بيروت لبنان.
٦. ياسين، سعد غالب، ٢٠٠٢، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. الحموي، سعيد نزور، ٢٠٠٧ ، الأسواق العائمة في البحار، مطبعة الحامد، الأردن.
٨. هنودي، محمد صبيح، ٢٠٠٤ ، سياسات بناء المدن العربية في التسعينات، مطبعة الزمان الجديد، بغداد.
٩. البياتي، عباس حميد ، ٢٠٠٥ ، الغطاء الشرعي والقانوني لدخول الشركات الأجنبية إلى العراق، الرشاد، تونس .
١٠. السلمي، علي السلمي، ١٩٨٨، سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب القاهرة ، مصر.
١١. كريستوفر، بار تلت وسو فتر، ترجمة ، سعاد الطنبولي ، ١٩٩٤ ، الإجارة عبر الحدود، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.
١٢. أبو بكر بغيره، ١٩٩٢ ، الإدارة في البيئة الدولية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.

المراجع الأجنبية

1. A.V phalak , 1974, managing multinational corporations ,new York prac Ger publishers.
2. Hinry .B, 2006, TOYOTA and Skill . McGraw- Hill, New York
3. Johnson H. , 2006, Multinational co in the feld of doiney, Donald and sous, london,U K .
4. Kotler. , 2000 ,Marketing management , The millenulum edition. Priuted in ,USA ,2002 .
5. Nasem-R, 2003 ,Cola Branch in World, singaphora, difed&SonS .
6. OShama, 2004, Nissan Company , Addison Wesley, Longman iuc.
7. Peter drucher ,1988, transitional project management for the Global Market place progceeding internet Glosgow .
8. W –Dgmsza, 1972, multinational Business strategy, new York ,Mc Graw-hill.