

الفصل الثالث

الجوانب التطبيقية في إدارة الأعمال الدولية

الفصل التاسع

استراتيجية التخطيط واختيار الدولة المضيفة

- ١ - المرحلة ١ - دراسة البيئة الداخلية والخارجية.
- ٢ - المرحلة ٢ - وضع أهداف التخطيط الاستراتيجي.
- ٣ - المرحلة ٣ - تحديد استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية.
- ٤ - المرحلة ٤ - تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بدخول السوق الدولية
- ٥ - المرحلة ٥ - الرقابة على تنفيذ الخطط وتقويم الأداء.

obeykahn.com

استراتيجية التخطيط واختيار الدولة المضيفة

بعد أن تم التوقف بالتفصيل حول العوامل البيئية من سياسية واقتصادية وقانونية وثقافية واجتماعية والتي لا بد أن تهتم بها شركات الأعمال الدولية وتراعيها في البلدان المضيفة استجابة للمصالح المشتركة لهذه الأطراف، فإنه يتوجب على إدارات شركات الأعمال الدولية دراسة الخيارات والبدائل المطروحة أمامها من الدول والأسواق المستهدفة من حيث توفر شروط وظروف الاستثمار المناسبة الخاصة بعوامل الاستقرار والأمان ووفرة العائد الاقتصادي المجزي، من خلال الإمكانيات الاقتصادية والمادية المتاحة لدى الشرائح العريضة للمستهلكين في البلد المضيف. وقرار الشركة الدولية في النهاية يتوقف على شرطين أساسيين وهما : ظروف الشركة وإمكاناتها وقدرتها على التكيف مع الظروف الجديدة ومواجهة كافة المتغيرات الظاهرة والمتوقعة أولاً، وظروف البلد المضيف والمناخ الاستثماري والسياسي والاقتصادي السائدة ثانياً.

ومن أجل تقويم أوضاع الدولة المضيفة واختيارها كهدف للاستثمار أو التصدير لابد من الوقوف عند الجوانب التالية:

المرحلة الأولى- دراسة البيئة الداخلية والخارجية من حيث:

ليس بالضرورة أن يتواجد موقع الشركة الإنتاجي بالقرب من موقع السوق الاستهلاكي، حيث أن العديد من الدول والشركات تختار مواقع الإنتاج التي يمكن أن تتطلق من خلالها لتصدير منتجاتها إلى أسواق دولية أخرى. كما هو الحال بالنسبة لإقامة المصانع بالقرب من الموانئ البحرية والسكك الحديدية أو النقاط الحدودية أو في المناطق الحرة، ليتم بعدها تصدير الإنتاج كلياً أو جزئياً إلى الأسواق العالمية المستهدفة. في ذات الوقت الواقع الميداني يؤكد قيام العديد من الشركات الأمريكية باختيار مواقع لإنتاج سلعها في أوروبا لكي يسهل عليها دخول الأسواق الأخرى في إطار الاتحاد الأوروبي، والأمر نفسه ينطبق على الشركات الأمريكية واليابانية التي أنشأت لها العديد من المشاريع

الصناعية في الدول الآسيوية لتوفير نفقات وتكاليف النقل والتأمين والشحن التي يمكن أن تتحملها الشركة الدولية في حال أنتجت في البلد الأم وقامت بالتصدير إلى الأسواق الآسيوية. وقد يرتبط موضع اختيار موقع ومكان الإنتاج إلى جانب المسائل الاقتصادية ببعض المسائل القانونية والسياسية.

وهناك عوامل أخرى قد تؤثر في اختيار مكان الإنتاج كـرغبة الشركة الدولية في الحفاظ على أسرارها الصناعية وخاصة تلك منها المرتبطة بالاختراعات الحديثة لضمان تحقيق ميزتها التنافسية، حيث تفضل في هذه الحالة أن يكون مكان الإنتاج هو موقع الشركة الأم على أن تقوم بتصدير منتجاتها إلى الأسواق التي تختارها. وفي حال عدم استغلال الشركة لطاقتها الإنتاجية بالكامل فإنها تلجأ للاستفادة من تشغيل هذه الطاقات محلياً وتسعى لتصدير الفائض من الإنتاج.

ومن أهم العناصر الأخرى التي تحدد طبيعة ارتباط مكان الإنتاج بموقع السوق المستهدف نذكر: موضوع تكلفة الإنتاج بالنسبة للبديلين المطروحين (قرب موقع السوق أم بعيداً عنه)، ضمان قوة المركز التنافسي، بالإضافة إلى المسائل المرتبطة بالاعتبارات الثقافية، حيث أن الشركات الدولية لا تفضل نقل وتوطين التكنولوجيا المتقدمة في البلدان الأجنبية قبل تقادمها وظهور أجيال جديدة منها في البلد الأم.

:

-

تأثير الشركات الدولية بعدة عوامل عند اتخاذها قرار اختيار الدولة الهدف

للاستثمار أو التصدير وهي:

- أ - حجم الطلب الحالي والمتوقع في السوق.
- ب - توفر المرونة الكافية في إدارة النشاط لدى الدولة المضيفة.
- ج - مواءمة ظروف البلد المضيف لسياسات وظروف الشركة في موطنها الأصلي.
- د - العوائق القانونية.
- هـ - تكاليف عناصر الإنتاج وتوافر الموارد البشرية والمادية اللازمة.
- و - طبيعة السياسات الحكومية السائدة في المجال الاقتصادي لدى البلد المضيف
- ز - طبيعة المخاطر السياسية والمالية.
- ح - أثر البيئة التنافسية.

وفيما يلي نتناول شرح هذه العوامل بشيء من الإيجاز:

أ- حجم الطلب الحالي والمتوقع في السوق:

إذا كانت الشركة الدولية تنوي التصنيع والتسويق في نفس البلد المضيف فإنها تركز كثيراً على مسألة اختيار البلد الذي توجد فيه أسواق متعطشة لتلبية احتياجات المستهلكين من مؤسسات وأفراد حاضراً ومستقبلاً وبالتالي لابد للشركة الدولية من إجراء دراسات تستطيع أن تتبأ من خلالها بحجم الطلب الكلي الحالي والمتوقع استناداً إلى عدة مؤشرات منها: إجمالي الناتج الوطني والدخل الصافي، متوسط دخل الفرد السنوي، أنماط الاستهلاك، الميل إلى الإنفاق أم إلى الادخار، حجم الإنفاق الحكومي، معدل البطالة السائدة، معدل التضخم النقدي، معدلات النمو السكاني وغير ذلك. وتسعى الشركات الدولية للاهتمام أكثر بالدول التي تنمو فيها معدلات الطبقات الوسطى التي تشكل الحامل الأساسي في عملية الإنفاق والاستهلاك، لذلك نلاحظ توجه الشركات الدولية إلى بعض الأسواق الجديدة في آسيا كاليهند والصين وغيرها. هذا مع العلم أن حجم السوق يلعب دوراً محورياً في اختيار البلد المضيف، حيث نلاحظ أن دولاً صغيرة جداً من حيث عدد السكان يكون متوسط الدخل الفردي السنوي فيها عالياً جداً لا تستقطب الشركات الدولية بالمقارنة مع دول تكون متوسطات دخول الأفراد أقل بكثير لكن عدد السكان والمستهلكين الإجماليين فيها يفوق البلد الأول أضعافاً مضاعفة. مع الإشارة إلى أن الشركات الدولية تسعى لتلبية احتياجات السوقين في آن معاً.

ب- توفر المرونة الكافية في إدارة النشاط لدى الدولة المضيضة.

تفضل الشركات الدولية عادة التعامل مع الأسواق والدول التي تماثلها أو تشابهها من حيث اللغة وآليات العمل الإداري والفني والمالي، وتكون متقاربة من النواحي الثقافية والاجتماعية والأنماط الاستهلاكية.

ج- مواءمة ظروف البلد المضيف لسياسات وظروف الشركة في موطنها الأصلي.

تسعى إدارات شركات الأعمال الدولية للبحث عن البلدان والأسواق الهدافية التي تتشابه ظروفها مع ظروف وشروط العمل في الموطن الأصلي للشركة من حيث العمالة والتسويق والتمويل، بالإضافة إلى توفر قاعدة معلومات صحيحة عن البلد المضيف تساعد في اتخاذ القرارات السليمة. لكن الواقع يشهد على أن شركات الأعمال الدولية تمارس نشاطات واسعة في بلدان وأسواق تختلف تماماً عن ظروف وسياسات وشروط الشركة في البلد الأم.

د- العوائق القانونية:

من المسائل التي تركز عليها الشركات الدولية هي الأوضاع القانونية السائدة والتسهيلات التي يمكن أن تقدمها الدولة المضيضة للمستثمرين الأجانب، حيث تهتم هذه الشركات بموضوع إمكانية تملك كامل الأسهم دون أن تكون أية مساهمة محلية، وتهتم أيضاً بمسألة تحويل الأرباح وإخراج رأس المال من البلد المضيف، بالإضافة إلى بعض القيود الخاصة بالتصدير أو استخدام العملة المحلية والمواد المحلية باعتبارها مكونات في العملية الإنتاجية. وبالتالي بقدر ما يكون لدى الشركة الدولية حرية واسعة في ممارسة نشاطاتها بعيداً عن القيود القانونية في بلد من البلدان بقدر ما تتمسك بالعمل فيه.

هـ- تكاليف عناصر الإنتاج وتوافر الموارد البشرية والمادية اللازمة.

من الاهتمامات الرئيسية لشركات الأعمال الدولية هي البحث عن البلدان التي تكون فيها عناصر التكلفة المتمثلة بقوة العمل والمواد الأولية والضرائب والفوائد على رأس المال في حدودها الدنيا مما يعظم قدرتها التنافسية في أسواق الدولة المضيضة وخارجها نظراً لانخفاض تكاليف الإنتاج بالمقارنة معها في البلد الأم. كما وترتكز الشركات الدولية على مسألة توافر البنية التحتية المناسبة في البلد المضيف كالكهرباء والمياه والوقود وتقانات الاتصالات والخطوط الحديدية والموانئ والمطارات المتطورة وغير ذلك.

و- طبيعة السياسات الحكومية السائدة في البلد المضيف.

المتبع لحركة ونشاط رأس المال الأجنبي وتوجهاته في السنوات الأخيرة يلاحظ بأنها تتركز في مجموعة دول المحور المتقدمة بالإضافة إلى الصين وبعض البلدان الآسيوية نظراً لأن حكومات هذه البلدان تتبع إلى حد كبير سياسات تسودها الحرية والمرونة المناسبة في ممارسة النشاطات الاقتصادية المختلفة في إطار سيادة القانون وتوفير البيئة التكنولوجية المتقدمة والكفاءات البشرية المتميزة وغير ذلك. في ذات الوقت نلاحظ أن الكثير من الدول قد وضعت قوانين استثمار مشجعة جداً وتقدم تسهيلات وإعفاءات كبيرة إلا أن حركة رأس المال الأجنبي باتجاهها لا تزال ضعيفة جداً.

ولعل مرد ذلك يعود إما لأسباب سياسية أو لأخرى تتعلق بالإجراءات والأساليب والتعقيدات الإدارية السائدة، ولانتشار ظاهرة الفساد الإداري، وعدم القدرة على ضمان الحماية الكاملة للمستثمر الأجنبي.

ز- طبيعة المخاطر السياسية والمالية.

من المعروف أن رأس المال بشكل عام والأجنبي بشكل خاص يفضل الاستثمار الآمن بعيداً عن كافة أنواع المخاطر حتى ولو كانت نسبة العائد الاقتصادي منخفضة بالقياس مع بلد آخر تكون معدلات العائد الاستثماري فيه مرتفعة لكن مع درجة أعلى من المخاطر السياسية والمالية التي تتمثل بتقلبات أسعار صرف العملات، مصادرة رأس المال، تغير النظام الحاكم وتبعات ذلك على الاستثمارات القائمة، عدم الاستقرار السياسي والأمني وحالات الشعب التي تسود في بعض الدول المضيفة. ومن أهم المعايير التي تستند إليها الشركات الدولية في قياس درجة المخاطر المالية نذكر: القيمة المضافة- فترة الاسترداد - تحليل الحساسية- العائد الاستثماري - صافي الربح على المبيعات.

ح - أثر البيئة التنافسية.

تهتم الشركات الدولية بدخول الأسواق الخارجية التي يمكن من خلالها أن تمارس سيادة تنافسية في البلد المضيف خلال أطول فترة ممكنة لأن ذلك يحقق لها مزايا تستطيع من خلالها أن تحصل على المزيد من الأرباح. لذلك نلاحظ أن بعض الشركات تنتقل من سوق إلى آخر بهدف المحافظة على قدرتها التنافسية لأطول أمد ممكن.

إلى جانب العوامل السابقة الأكثر تأثيراً على قرار اختيار الدولة المضيفة للاستثمار من قبل الشركة الدولية تؤكد بعض الآراء الأخرى على أن تقويم المناخ الاستثماري واتخاذ القرار لصالح دولة دون سواها تعتمد على مجموعة من العوامل الإضافية التي سبق وعالجنا بعضاً منها عند الحديث عن البيئات المؤثرة، وهذه العوامل هي:

- معدل النمو الاقتصادي الحقيقي.
- درجة الاستقرار السياسي في سياق التطور التاريخي للبلد المضيف.
- حجم الطلب الحالي والمتوقع في السوق المستهدف.
- درجة الاعتماد على المساعدات والمعونات الإقليمية والدولية.
- حجم الدين الخارجي وتكاليف خدماته.
- حرية تحويل العملات إلى الخارج.
- القوة الشرائية للوحدة النقدية.
- سعر صرف العملة الوطنية حيال العملات الرئيسية.
- حجم الادخار الداخلي.

- بيان الهيكل التنظيمي السائد في أجهزة الإدارة العامة.

ثم تم تصنيف البلدان على أساس كل من المؤشرات السابقة وإعطاء درجة: منخفض، متوسط أو عالٍ (متناقص، ثابت، متزايد) كأن نقول مثلاً بأن معدل النمو الاقتصادي في أحد البلدان خلال السنوات الخمس الماضية هو ٥٪ سنوياً وبشكل ثابت أو تزايد من ٢ إلى ٧٪ مثلاً. وبالتالي يعطى لكل دولة تصنيفها الخاص بالنسبة للمناخ الاستثماري السائد فيها.

في هذا السياق يجب الإشارة إلى أنه ليس بمقدور كافة الشركات الدولية وخاصة تلك التي تنتج وتسوق تشكيلات سلعية متعددة، حيث أنها ستجد نفسها مضطرة لإجراء دراسة حول كل سلعة وفي مجموعة واسعة من الأسواق الدولية مما يحملها تكاليف مادية عالية من جهة وتستغرق زمناً طويلاً من جهة أخرى. لذلك تقوم الشركات الدولية بإجراء دراسات حول السلع المتماثلة وفي مجموعة من الأسواق المتشابهة ثم تتخذ القرار الملائم في ضوء نتائج هذه الدراسات.

المرحلة الثانية - وضع أهداف التخطيط الاستراتيجي:

أما بالنسبة للمرحلة الثانية من استراتيجية التخطيط الدولي فيها تتطلب:

أولاً - صياغة البعد الفعلي للشركة: حيث أنه من المعروف بأن لكل شركة أو مؤسسة رسالة أو أكثر تسعى من خلالها لتحقيق مجموعة من الأهداف القريبة والبعيدة سواء أكان الأمر يتعلق بالقيام بدور محدد من أجل إنجاز تقدم علمي في مجال معين يكون سبقاً على الصعيد الداخلي أو الخارجي، وقد ترمى إدارة الشركة أحياناً إلى المساهمة في تلبية الحاجات السوقية المتزايدة، أو إلى تقليص العجز في الميزان التجاري عن طريق زيادة حجم الصادرات، أو قد تضع الشركة في إطار رسالتها وأبعادها الاجتماعية مثلاً المساهمة في تشغيل العاطلين عن العمل في أحد المجتمعات وتقليص معدل البطالة وغير ذلك. إن تحديد رسالة المنظمة وأبعادها الفعلية يساعد الإدارة فيها على صياغة البرامج والخطط وتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. والأمثلة على ذلك كثيرة مثل التزام بعض الشركات بالحفاظ على بيئة نقية نظيفة، بينما تسعى شركات أخرى للاهتمام بتكريس البعد الثقافي لمجتمع من المجتمعات عن طريق الاهتمام بالمووروث الثقافي والعمل على تطويره بما يتماشى والتطورات الحاصلة في إطار الثقافات الإقليمية والعالمية شريطة الحفاظ على الهوية والخصوصية الثقافية للبلد أو المجتمع.

كما ويتوجب على شركات الأعمال الدولية أن لا تتساق فقط إلى تحقيق المزيد من الأرباح في الدول المضيفة والأسواق المستهدفة بغض النظر عن الوسائل والأساليب المتبعة، لا بل يجب عليها أن تحاول الاندماج في النسيج الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للدولة المضيفة وتثبيت التزامها عبر الممارسة الفعلية على أنها صاحبة رسالة ذات أبعاد اجتماعية أو ثقافية أو إنسانية إلى جانب سعيها لتحقيق الربح.

ثانياً - تحديد أهداف المنظمة بدقة: بعد أن تم التعرف على الرسالة والأبعاد الفعلية لعمل المنظمة فإنه يصبح من السهولة بمكان بعد دراسة الظروف البيئية في الدولة المضيفة تحديد الأهداف القريبة والبعيدة التي ستسعى الشركة لتحقيقها عبر سياسات عملية مترجمة إلى خطط وبرامج قابلة للتنفيذ والقياس والتقييم، شريطة أن تكون هذه الأهداف متسقة مع إمكانيات المنظمة وقدراتها من النواحي الإنتاجية والتقانية والمالية والبشرية وغير ذلك. ومن المعروف اقتصادياً وإدارياً بأن أي شركة تسعى إلى تعظيم عوائدها من عملياتها الاستثمارية واسترداد رأسمالها في أقصر فترة زمنية ممكنة. لكن هذا الأمر لا ينطبق على كافة الشركات وفي جميع المجتمعات، وتختلف أيضاً باختلاف شكل الملكية، حيث نلاحظ أن بعض الشركات وخاصة العامة منها تسعى لتقديم خدماتها بدون أرباح أو لقاء أرباح رمزية، في الوقت الذي نرى شركات أخرى لا هم لديها سوى تعظيم عوائدها. أما بالنسبة لبعض شركات الأعمال الدولية فأهدافها تختلف من مرحلة لأخرى ومن بلد لآخر، حيث تضع البعض منها أهدافاً لزيادة حصتها السوقية في بعض الأسواق المستهدفة مع الاكتفاء بأقل أرباح ممكنة، وربما ستعمل لاحقاً على زيادة أسعارها وأرباحها بعد أن تكون قد تمكنت من السوق الهدفية وفي العادة يتم تحديد الأهداف بشكل عام ثم يصار إلى تحديدها بشكل أكثر دقة أو تتم تجزئتها إلى أهداف فرعية حسب فروع الشركة وانتشارها في أكثر من منطقة جغرافية. وهناك سياسات دولية متعارف عليها عالمياً حيث أن الهدف الرئيسي للشركات الأمريكية يكمن في تحقيق المزيد من الأرباح في أقصر فترة زمنية ممكنة، بينما سياسات الشركات اليابانية تضع في أول اهتماماتها مسألة التغلغل إلى الأسواق الخارجية وزيادة الحصة السوقية ثم زيادة حجم المبيعات الكلي لتحقيق الأرباح المستهدفة.

المرحلة الثالثة: تحديد استراتيجية الدخول للأسواق الأجنبية:

لقد سبق ودرسنا هذا الموضوع في الفصول الأولى من هذا الكتاب لكننا وبهدف الحفاظ على السياق المتسلسل لمراحل التخطيط الاستراتيجي لشركات الأعمال الدولية فإننا نعدد فقط خيارات الشركة للدخول إلى الأسواق الأجنبية وهي:

- التصدير.
- إقامة علاقات تعاقدية من خلال نظام : منح التراخيص وعقود الإدارة والامتياز وتسليم المشاريع بالمفتاح.
- الاستثمار المباشر من خلال إقامة المشاريع المشتركة أو الملكية الكلية لرأس مال ووسائل الإنتاج.
- التحالفات الاستراتيجية من خلال شراء شركات قائمة في البلد المضيف أو البدء بإنشاء شركة من الصفر.
- الاندماجات والاستثمارات.

المرحلة الرابعة – تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بدخول السوق الدولية:

إن السياسات التي تعتمد عليها الشركات الدولية في تنفيذ استراتيجياتها لدخول الأسواق الدولية تنقسم إلى الأنواع التالية :

أ - سياسات الانتشار والتغلغل في أكثر من سوق من خلال السعي الدائم لتطوير هذه الأسواق ودخول أسواق جديدة شريطة أن يترافق ذلك مع إدخال تعديلات جوهرية على تصاميم وخصائص السلع المنتجة تؤدي إلى زيادة إقبال المستهلكين عليها وإلى تعاضل حجم مبيعاتها.

ب - السياسات التكاملية بشكل شاقولي أو أفقي أو خلفي والتركيز على إنشاء الشركات القابضة مما يعطى الشركة الدولية أبعاداً إضافية تستطيع من خلالها أن تزيد من تعاملاتها بتشكيلات سلعية أوسع وفي مناطق جغرافية أكثر وفي ميادين إنتاجية وخدمية متعددة ، بحيث يصبح لديها قدرات أكبر للسيطرة على الأسواق.

ج - السياسات الموقفية (الظرفية) التي تستخدمها بعض الشركات وفقاً للظروف السائدة ، حيث نلاحظ في بعض الحالات أن الشركات الدولية تغير أو تعدل مجال عملها أو قد تفكر بالانسحاب من السوق إلى حين أو حتى بشكل نهائي وفقاً للمعطيات المتوفرة

لدى إدارتها ولإمكانات التي بحوزتها. وقد تعتمد بعض الشركات الدولية إلى وقف نشاطاتها إلى حين في بعض الأسواق الخارجية لأسباب قد تعود للشركة ذاتها أو لظروف وشروط العمل في البلد المضيف.

وكما هو معروف فإن أي خطة وخاصة متوسطة وطويلة الأجل التي يتم وضعها على مستوى الشركات الدولية تقوم الإدارات بتقسيمها وتجزئتها إلى خطط وبرامج فرعية خاصة بالأقسام والوحدات والمنشآت أو الفروع التابعة للشركة، وربما أحياناً يتم التخطيط على مستوى قطاع بالكامل إذا كانت الشركة من خلال تحالفاتها مع مثيلاتها من الشركات قادرة على إعداد خطة على هذا المستوى.

والتخطيط هنا يتصل بموضوع قدرة الشركة على التركيز والتخصص في مجال معين بحيث يتم الاعتماد على إنتاج صنف واحد أو تشكيلة سلعية محدودة تمكن الشركة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم وميزات التخصص. أما إذا كانت الشركة تمتلك إمكانات كبيرة مالياً وبشرياً فإنها قد تلجأ لاتباع سياسة المنافسة والمزاومة في أكثر من سوق ومن خلال إنتاج تشكيلة إنتاجية واسعة إذا ضمنت نجاحها في هذه الأسواق وخاصة إذا كان لها فروع وقنوات توزيع منتشرة جغرافياً.

عندما يكون حجم السوق كبيراً في بلد من البلدان فإن إدارات الشركات الدولية تفضل التعامل معه بعد التعرف على بيئته الخاصة من النواحي الاقتصادية والثقافية والسياسية والقانونية وغيرها بدلاً من تكليف نفسها بأعباء دراسات عن بيئات أخرى دولية قد تكون فيها درجة المخاطرة عالية. أما في حال كون السوق محدوداً في بلد من البلدان وتكون إمكانات الشركة كبيرة فإنها بالتأكيد لن تقتصر على سوق بلد واحد بل ستسعى إلى البحث عن أسواق إضافية.

د- التخطيط على أساس الوظائف: تقوم الشركات الدولية في هذا الإطار بإعداد الخطة على أساس الوظائف الإدارية الفنية التالية:

□ خطة الإنتاج التي تم وضعها في ضوء عدة اعتبارات خاصة بالشركة مثل الطاقات الإنتاجية المتاحة والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة، واعتبارات مرتبطة بالأسواق مثل القدرة الاستيعابية للسوق ومواقع الإنتاج ونوعية السلع المطلوبة وغير ذلك.

□ خطة التسويق، ويتم إعدادها في ضوء الدراسات والبحوث التسويقية التي تجريها الدوائر المختصة عن الأسواق المستهدفة واحتياجات المستهلكها وأذواقهم وقدراتهم الشرائية وغير ذلك.

□ خطة الموارد البشرية التي تهتم بتوفير الأطر البشرية والفنية والإدارية القادرة على إعداد الخطط بشكل سليم وتنفيذها وتقويمها وتصحيح انحرافاتهما في حال وجودها. كما وتهتم الإدارة هنا بمسألة اختيار وتعيين المديرين والمستشارين وتحديد جداول الرواتب والأجور والتعويضات والمكافآت وقواعد الثواب والعقاب.

□ الخطة المالية التي يدور محورها حول تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ومصادرها وكيفية استخدامها بالاتجاه الذي يحقق أعلى عوائد استثمارية للشركة. وتهتم هنا الإدارة المالية بمصادر التمويل لتنفيذ البرامج والخطط المعتمدة وتأمين مستلزماتها وتحديد فيما إذا كانت هذه المصادر ذاتية أو داخلية أو عن طريق المؤسسات المالية الخارجية للحصول على القروض المطلوبة.

إن هذه الخطط الوظيفية التي يتم وضعها من قبل الإدارات المختصة في الشركات الدولية يجب أن تكون مبنية على أسس علمية محددة توضح المؤشرات الكمية والقيمية القابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة والمتوفرة لديها والتي يمكن توفيرها خلال فترة الخطة. كما أن الخطط الوظيفية هي بمثابة خطط جزئية تفصيلية تحدد بدقة كافة الإجراءات المطلوبة لتنفيذ هذه البرامج.

المرحلة الخامسة - الرقابة على تنفيذ الخطط وتقويم الأداء:

تعتبر عملية الرقابة وتقويم الأداء بالنسبة للخطط والبرامج من الوظائف الهامة التي تقوم بها إدارات الشركات، والرقابة بحد ذاتها تمثل ذلك النشاط الهادف إلى التأكد من أن ما يتم تنفيذه فعلاً هو متطابق أم لا مع الأهداف والمؤشرات الواردة في الخطة؟ كما وأن وظيفة الرقابة معنية بعملية كشف الانحرافات في حال حدوثها والتوجيه بشأن معالجتها في الوقت المناسب. وبما أن الرقابة لها أشكال مختلفة كالرقابة الجارية والسابقة واللاحقة والداخلية والخارجية، فإنه من المستحسن اعتماد نظام الرقابة السابقة التي يمكن أن تشير إلى الخلل قبل حدوثه من أجل تلافيه. وأعمال الرقابة تتم من قبل جهاز مختص يتلقى

البيانات والمعلومات عن سير التنفيذ من مصادرها المختلفة وبشكل دائم من خلال تقانات المعلومات وأنظمة الاتصال القائمة التي تمكن من الحصول على المعلومة خلال لحظات. كما وأن البعض من المراقبين في العديد من الشركات يعتمدون على التقارير الدورية عن سير العمل وعلى زياراتهم الميدانية لمواقع العمل للحصول على المعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية على مستوى اللجان الفنية ومجلس الإدارة حيث يتبادل المديرون المعلومات والبيانات ويقومون بتحليلها لاتخاذ القرارات الملائمة لمعالجة الأوضاع القائمة إذا كانت هناك بعض الانحرافات التي تستدعي ذلك.

كما وأن المتابعات المستمرة والتواصل الدائم فيما بين الأجهزة الرقابية والتنفيذية يقود في النهاية إلى تفعيل العمل وتصويبه وتقليص أو إلغاء الممارسات الخاطئة، وتقليل المنازعات إلى أدنى حد ممكن وتساهم أيضاً في خلق رؤية متقاربة فيما بين الفعاليات الإدارية.

وتستخدم في عملية تقويم الأداء عادة معايير مالية وأخرى إدارية مثل معدل العائد الاستثماري وفترة الاسترداد وإجمالي الربح ونسبة تخفيض التكاليف السنوية وزيادة الحصة السوقية للشركة في الأسواق الخارجية ونسبة نمو المبيعات، وتعتبر هذه المعلومات في غاية الأهمية لأنه من خلالها يمكن معرفة مواقع الخلل من جهة والحكم على كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري من جهة ثانية.

كما وتعتمد مؤشرات إدارية أخرى لتقويم المدراء الدوليين من خلال نجاحهم في إقامة علاقات ودية مع الدولة المضيفة وفعاليتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، كما أن العلاقة الايجابية فيما بين المدير والمرؤوسين وخلق روح الفريق في العمل وإعداد كوادرات الأنساق الثاني والثالث جميعها تعتبر مؤثرات إيجابية لصالح المدير الدولي.

وبشكل عام فإن الأنظمة الرقابية بالنسبة لشركات الأعمال الدولية يجب أن تكون بعيدة عن الحرفية في تطبيق اللوائح والتعليمات لكي لا تتجمد الأعمال وتصبح الإدارات رهينة الأنظمة وأسيرة للأجهزة الرقابية، بل من الأفضل لإدارات الشركة الدولية المركزية إعطاء قدر كاف من المرونة للإدارات الخارجية لكي تتخذ القرارات المناسبة في ضوء الظروف والمواقف السائدة في البلد المضيف، شريطة أن ينسجم ذلك مع الاتجاه العام للشركة وأهدافها النهائية، حيث أن بعض الأعمال تحتاج إلى اتخاذ قرار مباشر وفوري دون الرجوع إلى الإدارات المركزية في البلد الأم. من جهة ثانية فإن أساليب الرقابة الحرفية

والجامعة تقتل روح الإبداع والمبادرة والابتكار لدى الإداريين التي تعتبر من أهم شروط النجاح في العمل المؤسسي الداخلي منه والخارجي.

ترتبط الأهداف العريضة لأي نظام رقابي بمسالتين اثنتين : الأولى تتعلق بالمرجات المتمثلة بالبيانات والمعلومات الخاصة بالإنتاج وأداء العاملين وإنتاجية كل منهم وحجم المبيعات وإجمالي الأرباح وغير ذلك ، الثانية رقابة السلوك العام التي تتم من خلال إعداد الدليل الإرشادي لمختلف المواقع الإدارية والفنية في الهيكل التنظيمي للشركة في كافة الفروع.

والعناصر الرئيسية للنشاط الرقابي كما هو متعارف عليه في الأدبيات الإدارية

التقليدية تتضمن:

- ★ الأسلوب المتبع في عملية تخطيط كافة النشاطات في المنظمة الدولية.
- ★ الميزانية التقديرية السنوية التي توضح إيرادات واستخدامات الشركة.
- ★ النظام الخاص بإعداد ورفع التقارير بصورة دورية عن سير الأنشطة في كافة مفاصل ومواقع العمل.
- ★ الدليل الإرشادي -التوجيهي الذي يوجه العاملين حول كيفية وآلية الأداء الوظيفي.
- ★ الجانب الثقافي والسلوكي للمنظمة الدولية ومدى تحقيقها لرسالتها في البلد الأم والبلد المضيف انسجاما مع ثقافة المجتمعين.