أولا: مقدمة في إدارة الأعمال الدولية

من السيمات التي ميزت العلاقات الدولية في الوقت الراهن، هو النمو السريع في مجالات إقتصادية متعددة وبالأخص في مجالات التبادل التجاري والإستثمارات والأدوات المالية (التدفقات المالية والمالية)، ومن ثم نجد أن نمو إدارة الأعمال الدولية يتحقق من خلال التكنولوجيا الصناعية والإنتاج التي تدخل ضمنها الأساليب والأدوات وأنظمة الإنتاج الحديثة والمتطورة التي تتماشى وفق البيئة العالمية. على غرار ذلك نجد التكنولوجيا المعلوماتية (IT) والإتصالات التكنولوجية مثل نظام التحويل الفوري للأموال ، بالإضافة إلى ذلك إنتشار المراكز المالية.

من جانب التأصيل العلمي للأعمال الدولية نجدها على أنها أي نشاط تجاري لمنتج أو سلعة أو خدمة يتعدى مداها إنتشار الحدود الجغرافيا لبلد ما، كما يقصد بها أيضا المعاملات التي بين الأفراد أو المؤسسات من دول مختلفة، كما أنها إحدى فروع علم الإدارة الحديثة التي تتضمن خطة تسيير وفقها الدولة من أجل مسايرة تحديات الأسواق العالمية في إطار القدرة على التنافس والإستمرار ضمن الكفاءة والفعالية الإقتصادية.

وتعرف الأعمال الدولية (International Business) على أنها مجموعة الأنشطة التي تمارس في الأعمال الخاصة والعامة والتي تؤثر في أفراد ومنظمات أكثر من دولة واحدة، هذا التأثير قد يكون ضمن الحالة الاقتصادية لهذه الدول،كما تعرّف بأنها معاملات وإجراءات الأعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات وشركات أعمال تستهدف الربح أو مؤسسات عامة والأجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدين أو أكثر، وتُعد الأعمال الدولية النسبة الأكبر والأكثر نمواً في الأنشطة الكلية للتجارة والمال والأعمال في العالم، ومن الصعب جداً أن نجد شركة أو مؤسسة تعمل في مجال سوقها المحلي فقط ومن دون أن تكون لديها أية علاقة تجارية أو صناعية في الخارج، أو أن توجد شركة تعمل خارج إطار مساحة وقواعد لعبة الأعمال الدولية وبعيدة التأثر عن متغيرات وتحولات البيئة الدولية.

أما الإدارة الدولية International Management، فهي إحدى مجالات الأعمال الدولية، تركز على أنشطة وعمليات الشركات التي تستهدف الربح، ولا تتناول قضايا الاقتصاد الدولي، التجارة والمعاملات التجارية بين الدول، أو إدارة المؤسسات العامة الدولية

من مزايا إدارة الأعمال الدولية نجدها أنها:

- إستثمارات (تشغلية . تجارية أو مالية) تتم في بلد أخر (غير بلد الأم)

-ليست عابرة (ظرفية) وتتسم بالديمومة.

-تتم من خلال أنواع وأشكال مختلفة (عبر إنتقال رأسمال) أو التفاعل بين شركات مختلفة .

على غرار ذلك نجد أن هناك عدة أسباب دفعت المؤسسات الدولية للعمل خارج إطار الحدود ومنها نجد:

-التغير التكنولوجي السريع في مجالات النقل والإتصالات مما يجعل الإستثمارات العالمية أكثر جدوى من الناحية الإقتصادية (إنخفاض التكاليف التشغيلية ، تكاليف النقل، العمل ، وتدني المخاطر).

-زيادة التنافسية ، حيث ينتج عنها تكثيف التنسيق والتكامل في مختلف المجالات الإقتصادية.

في إطار التحول نحو العالمية في إدارة الأعمال الدولية يجب التدرج نحو الأعمال التالية :

- **الأعمال المحلية** : هي منظمات أعمال تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها فى بلد واحد فقط

–الاعمال الدولية : هي منظمات الأعمال التي تعمل وتقيم أساسا في بلد واحد ولكن تتزود وتبيع منتجاتها في بلد أخر
–الأعمال المتعددة الجنسيات : هي منظمات الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دوليه واسعه في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج والتسويق في كل منها
–الأعمال العالمية : هي منظمات الأعمال العابرة للحدود الوطنيه ولا ترتبط بأي بلد أو جنسيه

ثانيا: بيئة الأعمال الدولية

تم من خلال هذه المحاضرة التطرق إلى البيئة ، الأعمال ضمن العلاقة تفاعلية التي تحقق التنسيق من خلال التحكم في المخاطر الأربعة *the four risk of international business* والمتمثل في مايلي

الخطر التجاري : والمتمثل في : ضعف التعامل الأجنبي –مشاكل التشغيل في البلد المضيق –توقيت الدخول لسوق معينة –ضعف المنافسة –التنفيذ السيء للإستراتيجة	الخطر الثقافي: وتندرج عناصره فيمايلي: –الإختلافات الثقافية –التفاوض –أسلوب إتخاذ القرار –المعاملات الأخلاقية.
–الخطر المالي : والمتمثل في : –سعر الصرف –تقييم رأس المال –الضرائب والرسوم. –التضخم وأسعار التحويل.	خطر البلد: يتشكل من خلال : –تدخل الحكومة،الحماية،الحواجز التجارية والإستثمارية –البيروقراطية، (التأخر في العمل الإداري) –غياب قوانين الملكية الفكرية. –الإخفاق الإقتصادي –عدم الإستقرار

ثالثا : الإدارة الإلكترونية في ظل الأعمال الدولية

الإدارة الإلكترونية قد ذهبت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال لاسيما شبكة الأنترنيت كأداة تسمح لوصول الإدارة إلى حالة أفضل ، "هي:" عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بإعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل إستخدام الورق و تبسيط الإجراءات القضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا ، كما "هي خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء و إيجاد ألية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء

الحوكمة الإلكترونية تعرف بأنها: "إستخدام التكنولوجيا وخاصة تطبيقات الأنترنيت المبنية على شبكات المواقع الإلكترونية لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات الحكومية وتوصيلها وخدمة المواطنين وقطاع الأعمال والدوائر الحكومية الأخرى بشفافية عالية وبكفاءة فعالة وبعدالة" ، أما البنك الدولي فيعرفها على أنها: "إستخدام تقنية المعلومات من شبكات

محلية وإنترنت من قبل الأجندة الحكومية لتقديم الخدمات المناطة بتلك الأجندة للمستفيدين بأسلوب أسرع و أدق بعيدا عن البيروقراطية"، كما أنها" قدرة القطاعات الحكومية على توفير الخدمات، وإنجاز المعاملات عبر شبكة الانترنيت بسرعة ودقة و بتكاليف ومجهود أقل من خلال موقع واحد عبر الشبكة.

يذهب المتخصصين الى ان تحديد مفهوم الإدارة الالكترونية أو ما يطلق عليه ب E–Management، يقتضي بالضرورة ابراز العلاقة بينها و بين مختلف المصطلحات الأخرى منها الحكومة الالكترونية او الحكومة على الخط gouvernment en ligneاو الحكومة الافتراضية cyber gouvernment ، حيث يرى هذا الاتجاه ان كل المصطلحات السابقة تودي إلى ذات المعنى بالرغم من ان مصطلح الحكومة اكبر واصبح محتواه المعتاد ضيق و ذلك من خلال حصره في الجانب الإداري فقط

وفيما يتعلق **بالإدارة الإلكترونية وبيئة الأعمال تمت الإشارة إلى المفاهيم التكنولوجية** ذات الصلة :

-**الذكاء الإقتصادي** : ذلك النشاط المنظم الذي يساعد المؤسسة على معرفة ما يجب معرفته عن بيئتها ومنافسيها، مع توفير الحماية اللازمة لإرثها المعرفي بمنع منافسيها من معرفة ما لا يجب معرفته عنها، وبذلك فإن هذا المفهوم يهدف لاستشراف التغيرات واستباقها وفك غموض المستقبل، "كما أنه : عمليات جمع وتفسير المعلومات حول نشاطات المنافسين الحاليين أو المحتملين لاكتشاف نقاط ضعفهم أو نقاط قوتهم"

-**ذكاء الأعمال** bi: مجموعة من الأدوات تعمل على استخراج المعرفة من قواعد البيانات، بحيث تمكن هذه المعرفة المنظمات من اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية، كما يساعد نظام ذكاء الأعمال على تحليل البيانات المستقاة من مصادر داخلية أو خارجية وتقديمها في شكل معلومات، أيضا يمكن لذكاء الأعمال المنظمات من الحصول على المعلومات الدقيقة.

-**الذكاء الاصطناعي**: الذكاء الاصطناعي هو مصطلح شامل لسلسة متطورة من التقنيات التي شهدها العالم على مدى الماضية ولهذا السبب لا يوجد تعريف موحد للذكاء الاصطناعي ليعمل في جميع السياقات و يخدم جميع المستخدمين فهو فرع علم الحاسب الذي يتعامل مع محاكاة السلوك الذكي في أجهزة الكمبيوتر، و قدرة الماكينة على تقليد السلوك البشري ،هو أيضا مجموعة النظريات والتقنيات المستخدمة لإنتاج آلات قادرة على محاكاة الذكاء البشري وذلك باستخدام خوارزميات قوية لتوفير الإجابات الفعالة والمخصصة للمستخدمين من خلال الجمع بين الأجهزة والبرامج ويعمل الذكاء الاصطناعي على تعبئة المعرفة متعددة التخصصات كالإلكترونيات وعلوم الكمبيوتر والرياضيات . ويستند في الغالب على :

- **البيانات الضخمة الحوسبة السحابية : البرامج والبيانات مفتوحة المصدر**

-**التجارة الإلكترونية**: تتعدد مفاهيم المتعلقة بالمصطلح نظرا لحداثته ، لكن تشير إلى التعاملات والمعاملات (بيع، شراء) عبر الشبكات الافتراضية (الانترنيت)

و من نماذجها(التطبيقات) نجد:

CIB.les cartes interbancaire

DAB : distributeurs automatique de billets

TPE ; les terminaux de paiement électronique

B2B : business to business

C2C : consumer to consumer

G2C : government to consumer

P2P : Peer to Peer

A2C : Administration to consumer

Man : **Metropolitan Area Network**

lan : **Local Area Network**

Wan : **Wide Area Networ**

-**الشبكات المالية العالمية** : منظمات مالية مملوكة للأعضاء وتقوم بتقديم خدمة على مستوى عال من الكفاءة وبتكلفة مناسبة. مثل نظام سويفت(SWIFT ،

: The **S**ociety for **W**orldwide **I**nterbank **F**inancial **T**elecommunications

الأعمال الإلكترونية كنموذج للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبيئة الأعمال

الإدارة الإلكترونية هي إفرازات عالم الأنترنيت والتجارة الإلكترونية

-النظام المعلومات (بيئة في ظل الإدارة الإلكترونية)والذي يتشكل من المدخلات، العمليات(المراجعة)، المخرجات، التغذية العكسية (الراجعة)

Put-process-output-feed back

4-الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الأعمال الدولية

الإدارة هي علم وفن بالدرجة الأولى، وتندرج ضمن تسير الوظائف الإدارية والمتمثلة في التنظيم، التخطيط، التوجيه والرقابة التخطيط الإستراتيجي حسب PETER DRUCKER على أنه العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر، بطريقة منهجية مع معرفة مستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات مع قياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات بواسطة توافر نظام التغذية العكسية للمعلومات كما تمت الإشارة إلى العناصر :

-**التخطيط**: يقصد به التصور والتفكير الذهني المنظم في الأهداف المتوقع إنجازها بأقل تكلفة وأكبر عائد

-**الموارد البشرية** :تتمثل في الأفراد التي تقوم عليها المؤسسات والإدارات بالدرجة الأولى في ظل الكفاءة والفعالية والأداء المتميز .

-**الإستراتيجية**: كلمة يونانية تعني فن الحرب وتتمثل في الخطة الشاملة لتحديد كيف ستحقق المؤسسة مهمتها وتواجه التحديات التي تحيط بها، بهدف ضمان الإستمرارية والبقاء.

- ركائز الإستراتيجية: التموقع، التركيز، الإنسحاب والهجوم .

أما المصفوفات التي تتعلق بالإستراتجيات المطبقة تتمثل في :

DAS :domaines d'activité stratégique

BCG : boston consulting global

SWOT : **S**trengths - **W**eaknesses - **O**pportunities – **T**hreats

حيث يتضمن نموذج swot نقاط القوة ونقاط الضعف ، الفرص والتهديدات ، وينصب إهتمام النموذج في دراسة

البيئة الداخلية والخارجية

-استراتيجية الموارد البشرية (الإستقطاب، الإختيار. التعين ، المسار المهني، الأجور، الحوافز)

تتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للموارد البشرية في:

-يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في توفير العمالة (كم ونوع) خاصة الكفاءات.خاصة التي تتماشى مع متطلبات التطورات التكنولوجية في العمل (E-work)

-تسمح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالإختيار الأمثل للأفراد من سوق العمل الخارجي.

-رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا

(الأداء تتمثل في المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها)

تتجسد علاقة التخطيط بالموارد البشرية :

-العلاقة مع الاستقطاب

-العلاقة مع الإختيار والتعين.

-العلاقة مع التدريب

-العلاقة مع مسار الوظيفي.

-في إطار اختيار الإداريين للعمل تم تطبيق نموذج (SMILE) وهو مختصر مشتق من الأحرف الأولى للخصائص المطلوبة في المدير وهي:

- التخصص (**S**pecialty) وتشمل (المهارة، القدرة، المعرفة المطلوبة).
- القدرة الإدارية (**M**anagerial Ability) وتتضمن (القيادة واتخاذ القرار والتحفيز).
- الانفتاح الدولي (**I**nternational) وتشمل الاستعداد للتعلم والقدرة على التكيف مع العالم الخارجي.
- الإمكانات اللغوية (**L**anguage Facility) وتتضمن معرفة الإداري بأكثر من لغة أو معرفة بلغة البلد الذي تمارس بها الشركة نشاطها في الأقل.
- الاجتهاد (**E**ndeavor) وتتضمن أبعاد (الحيوية، المثابرة، الإصرار في مواجهة الصعوبات).