

# لبعض السياسات الإدارية للشركات متعددة الجنسية

د. فاعلى محمد فاعلى  
مدير إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

تجريبية  
دراسة

مقدمة :

لقد أدى الاخذ بسياسة الانفتاح الاقتصادى بصرفى الفترة الاخيرة السى فتح المجال امام الاستثمارات الاجنبية للمساهمة فى مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ونظرا لان الشركات المتعددة الجنسية ، يمكن اعتبارها أحد المصادر الهامة لهذه الاستثمارات (1) فان الامر يتطلب الغاء الضوء على السياسات الادارية التى تنتهجها هذه الشركات فى تصير اعمالها بالخارج والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها لاستثمار النواحي الايجابية ، وتجنب النواحي السلبية او التقليل من اثارها ضامانا للفائدة المشتركة للشركة المستثمرة من ناحية ، والاقتصاد القومى من ناحية أخرى . وفى اطار هذا الهدف فان الدراسة والتحليل فى هذا البحث ستكون محكمة باعتبارين هما :-

الاول : الاقتصار فقط على بعض السياسات الرئيسية ، وليس كل السياسات الادارية للشركات المتعددة الجنسية .

الثانى : سيكون ذلك فى ضوء ما اثبتته نتائج الدراسات التطبيقية المنشورة فيما يتعلق بالسياسات محل الدراسة .

والشركة المتعددة الجنسية صفة تطلق على الشركات التى تمارس نشاطها فى أكثر من دولة من خلال تنظيم يقوم على أساس شركة " أم " تنتمى الى جنسية معينة ، ووحدات تابعة لها فى عدة دول أخرى ، وعلى الرغم من ان تلك الوحدات تخضع بدرجة او اخرى لرقابة الشركة الام الا ان كلا منها تكون مستقلة نسبيا بشكل يوفر لها مرونة التكيف مع الظروف المحلية التى تختلف

(1) بلغ نصيب الدول النامية ما يقرب من ٨٠% من اجمالى استثمارات هذه الشركات فى السنوات العشر الاخيرة .

Peter F. Drucker, People and Performance. The best of Peter Drucker in Management, (Harpers College press N.Y., 1977), P.212.

من دولة لآخرى . (١)

وقد تكون الوحدات في الخارج مملوكة بالكامل للشركة الام ، وهذا هو النمط التقليدي الذي كان سائدا خلال القرن التاسع عشر ، وقد تتدخل الدولة الضيفة كمالكة لجزء من الوحدة التابعة للشركة المتعددة الجنسية (عادة ٥١%) وفي هذه الحالة يمكن ان يطلق عليها نظام الملكية المشتركة . (٢)

وعلى الرغم من ان الشركات المتعددة الجنسية ليست منظمات حديثة العهد الا انها قد نمت نوا ملحوظا في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية تحت تأثير عدد من الدوافع التي من أهمها :- (٣)

١- فرص الربح . فقد أثبتت الدراسات التي اجرتها McKinsey & Co. على اكبر مائة شركة امريكية ان اكثر من نصف هذه الشركات تضاعفت ارباحها خلال عشر سنوات ( من ١٩٥٠ حتى ١٩٦٠ ) من عملياتها الخارجية ، وان اكثر من ربع هذه الشركات حقق ما يزيد على ٢٠% من اجمالي ارباحها عن عملياتها الخارجية ، وان معدل العائد على الاستثمار من هذه العمليات كان اكبر من مثيله عن العمليات الداخلية . وليس الامر مقصورا على الشركات الامريكية فقط ، بل ان هذه الحقيقة موجودة ايضا بالنسبة لكثير من الشركات التي تنتمي الى جنسيات اخرى مثل شركة Philips الهولندية وشركة Société Générale البلغارية .

- (١) - J. Baker and J. Ivancevich, "Multinational Management Staffing with American Expatriates", Economic and Business Bulletin", (Vol. 23, 1970)pp. 35.  
- Russel E. Cogan, "Management Development for Nationals Overseas", Personnel, (March-April 1973), P. 83.

(٢) يتحقق هذا النوع والذي يطلق عليه اسم ( Joint Venture ) حينما تنقسم المخاطرة في الاعمال اكثر من شركة واحدة ، فعلى سبيل المثال نجد أن مجموعة S S T هي نظام للمشاركة بين الشركات البريطانية والفرنسية .

(٣) Ernest Dale, Management, Theory and Practice, Mc Graw Hill Book Co., N.Y., 1965), PP. 623-625.

- ب - ضمان الاستقرار والنمو لنشاط المنظمة ، ففي بعض الصناعات لا يمكن أن يبدأ المصنع الا بطاقة او حجم اقتصادى معين ، عادة يفوق امكانيات الطلب المحلى وفي مثل هذه الاحوال فان نمو العمليات في الاسواق الخارجية يعتبر الضمان الحقيقى لاستقرار المنظمة ونموها فى المستقبل .
- ج - ان العمل فى الخارج يعطى فرصة لمزيد من الانفتاح على خبرات الدول الاخرى فى المجالات الفنية والتكنولوجية والادارية ، والاستفادة بهسده الخبرات فى تحقيق اهداف المنظمة ككل فى الاجل الطويل .
- ولكن يقابل الميزات السابقة عدة صعوبات تواجه الشركات المتعددة الجنسية فى الدول النامية ، من أهمها ما يأتى :-
- ١ - تزايد احتمالات الفشل بسبب اغتنام الفرصة فى موعدها ، ففي بعض مجالات الاعمال نجد ان الشركة قد تدخل مجال الاستغلال بعد ان تكون الفرصة الطيبة قد اغتنمتها شركات اخرى ( والمثال على ذلك شركات البترول ) .
  - ٢ - ان الهياكل الرئيسية للانتاج فى معظم الدول النامية قد تقف عبة امام امكانية نجاح المشروع مثل عدم كفاءة نظام المواصلات ، وانخفاض مستوى كفاءة اجهزة المرافق العامة كمرفق الكهرباء ، والمياه ، وصعوبة الاتصالات السلكية واللاسلكية . . . . . الخ .
  - ٣ - ان الايدى العاملة فى الدول النامية قد تكون رخيصة ، الا ان انخفاض مستوى كفاءتها قد يقضى على هذه الميزة ، او يقلل من أهميتها الى حد كبير .
  - ٤ - ان المواد الخام اللازمة للمصنع قد لا تكون متوافرة او لا يمكن توفيرها بالكميات والاسعار المخططة .
  - ٥ - ان انتشار نزعة القومية فى كثير من هذه الدول جعل النمط التقليدى القائم على اساس الملكية الكاملة للوحدة من جانب الشركة الام أمرا غير مقبول ، حيث أصبحت حكومات معظم هذه الدول تتدخل كمالكة للنصف على الاقل

٦ في راس مال الوحدة وما قد يترتب على ذلك من مشاكل تتعلق بتشكيل مجلس الادارة ، والاجور ، او تعيين المديرين ، ووضع الاهداف والاستراتيجيات وغيرها من المشاكل التي قد تؤثر على التشغيل السليم للوحدة .

### هل الشركات المتعددة الجنسية تيار حديث ؟

مع ان الشركات المتعددة الجنسية يمكن اعتبارها احد معالم التقدم الاقتصادي العالسي لفترة ما بعد الحرب الثانية ، الا ان هذا لا يعنى ان هذا النوع من الشركات لم يكن موجودا من قبل ، فقد شهد النصف الثانى من القرن التاسع عشر واولى القرن العشرين وجود امثلة كثيرة لها . فمثلا نجد ان شركة Siemens ما كادت تمشى الشركة الام فى المانيا عام ١٨٨٠ حتى تم بعد ذلك بفترة وجيزة تأسيس وحدتين تابعيتين لها فى كل من انجلترا والاتحاد السوفيتى ، كما ان كلا من شركات Fiat و McGormicks, Ford و Singer تعتبر من الامثلة الهامة للشركات متعددة الجنسية التى تأسست فى اوائل العشرين .<sup>(١)</sup>

### هل هى تيار أمريكى ؟

من المعتقدات الاخرى ، الخاطئة ، ان الشركات المتعددة الجنسية يمكن اعتبارها تيار أمريكى بالدرجة الاولى . وحقيقة الامر ان الشركات الامريكية قد أخذت زمام المبادرة فى هذا التيار خلال فترة الخمسينات وقد يرجع ذلك فى جزء منه الى ما تميز به الاقتصاد الامريكى خلال هذه الفترة من قوة ومثانة ، وفى الجزء الاخر - والا هم - الى السياسات المتحفظة لكثير من الحكومات الاوربية فى هذه الفترة والتي اتسمت بالتطرف فى اقلية المشروعات بعد الحرب الثانية ، ولكن ابتداءً من منتصف الستينات صارت حركة الشركات المتعددة الجنسية حركة عالمية فاقتمت الميدان عديد من الشركات الهولندية والسويسرية والسويدية والفرنسية والانجليزية واليابانية وبعض

دول أمريكا اللاتينية ، وعموما يمكن القول انه في بداية السبعينات كان أكثر من نصف الشركات المتعددة الجنسية شركات غير أمريكية ، وهذا يعنى ان الشركات الأمريكية لعبت دورا من هذا التاريخ قد تخلت عن زمام القيادة في هذا المجال لجنسيات أخرى .

### هل الحركة مقصورة فقط على الشركات الكبيرة في الحجم ؟

هناك اعتقاد آخر بان الشركات الكبيرة في الحجم فقط هي الاقدر من غيرها على دخول ميدان الشركات المتعددة الجنسية ، وقد اثبت الواقع العملي فعلا ان الشركات المتوسطة والصغيرة في الحجم ليست أقل نجاحا في هذا الميدان من الشركات الكبيرة . واحد الامثلة الهامة على ذلك احدى الشركات السويسرية لصناعة العدد الدقيقة التي بدأت نشاطها عام ١٩٦٠ والتي يمكن اعتبارها ضمن الشركات الصغيرة في الحجم سواء بمعيار رأس المال او بعدد العاملين تمارس نشاطها الان في كثير من أقطار العالم من خلال ١٢ وحدة تابعة لها ولا تغل مبيعاتها السنوية عن ٥٠ مليون دولار .<sup>(١)</sup>

### هل الميدان مقصور فقط على الشركات الصنعية ؟

هناك اعتقاد ايضا بان الميدان مقصور فقط على الشركات الصنعية ، وهذا اعتقاد خاطئ ، والدليل على ذلك أن المؤسسات المالية ( وخاصة البنوك ) تعتبر احد معالم النمو الحديث للشركات المتعددة الجنسية خاصة مع انتشار ظاهرة البنوك الدولية المشتركة ، حيث تساهم مجموعة من البنوك من جنسيات مختلفة في تأسيس وحدات دولية تدار بشكل مشترك ، وأحد الامثلة الهامة على ذلك مجموعة C C B التي تشترك فيها بنوك المانية وفرنسية وإيطالية . كذلك فقد دخلت الميدان منذ وقت مبكر الكثير من الشركات التجارية ، فمشركة Sears الأمريكية على سبيل المثال امتد نشاطها منذ عام ١٩٤٠ الى الكثير من الدول الأوروبية ودول أمريكا اللاتينية .

## السياسات الادارية المرتبطة بانشاء الوحدات فى الخارج

بعد هذه المقدمة التى استهدفت التعريف بالشركات المتعددة الجنسية ، نتاول فيما يلى بالدراسة والتحليل من واقع نتائج الدراسات الميدانية المنشورة بعدى السياسات المرتبطة بتظيم وادارة الوحدات الخارجية ، وسيتم التركيز هنا على ثلاث سيلمت رئيسية هى :-

- (أ) السياسة الخاصة بتظيم الشركة الأم وعلاقتها بالوحدات الدولية فى الخارج .
- (ب) سياسة اختيار وتعيين المديرين الذين سيقومون بالعمل فى ادارة هذه الوحدات .
- (ج) سياسة مكافأة المديرين العاملين فى الخارج .

### أولا : سياسة تظيم الشركة الأم وعلاقتها بالوحدات التابعة لها فى الخارج

وسيم التركيز فى هذا الجانب على نواح ثلاث هى :-

- (١) الهيكل التنظيمى للشركة الام .
- (٢) رقابة الشركة الام على الوحدات الخارجية .
- (٣) تكوين فريق الادارة العليا .

### الهيكل التنظيمى :

على الرغم من وجود بدائل هيكلية متووعة امام الشركات المتعددة الجنسية تستطيع الاختيار فيما بينها وفقا لظروف كل منها ، الا انه يمكن التفرقة عمليا بين مدخلين رئيسيين هما :- (١)

المدخل الاول : تكوين الهيكل التنظيمى للشركة الام على أساس الفصل بين العمليات

### الخارجية والعمليات الداخلية :

وفى هذه الحالة يتم انشاء قسم أو ( ادارة ) منفصلة للعمليات الدولية

(١) Clee Gilbert H. and Wilburm M., "Organizing world wide Business", Harvard Business Review, (Nov-Dec. 1964).

يكون مسئولاً عن دراسة الفرص الخارجية ، وتوجيه ورقابة العمليات في الخارج ، كما يمكن اعتباره حلقة الوصل بين الوحدات الخارجية والشركة الأم .

وقد يتم تنظيم كل من العمليات الداخلية والخارجية على أساس وظيفي أو على أساس سلعى أو على أساس المناطق أو على أساس مزيج من بعض أو كل ذلك وبهذا يكون هناك فصل تام بين كلا النوعين من العمليات ، وذلك لأغراض تخصيص الموارد والمحاسبة . ولعل الهدف الرئيسى من وراء هذا الفصل بين العمليات الداخلية والخارجية هو تحديد مدى مساهمة كل منهما في النتيجة الكلية للمنظمة ومن ثم تحديد مقدار الموارد والجهود التى يجب تخصيصها لكل منها وفقاً لأهميتها النسبية ، كذلك فإن فصل العمليات الدولية تحت إشراف جهاز مستقل يتيح الفرصة لاتخاذ قرارات أكثر واعيية . ومع ذلك فإن هذا الفصل قد يعقد مشكلة التنسيق والرقابة على المستوى الكلى للمنظمة بسبب انغماس كل جهاز في مجاله المحدود .

### المدخل الثانى : تكوين الهيكل التنظيمى للشركة الأم دون الفصل بين العمليات الداخلية والخارجية : (١)

وتكوين الهيكل التنظيمى فى هذه الحالة يفهم على أساس النظر لعمليات المنشأة الداخلية منها والخارجية ككل . وإيا كان التنظيم المتبع فى هذه الحالة ( وظيفى - سلعى - مناطق أو مزيج من كل ذلك ) فإن كل ادارة من ادارات الشركة الأم تكون مسئولة عن كل من العمليات الداخلية والخارجية .

وعلى الرغم من أن مثل هذا النمط يتيح فرصة أفضل للتنسيق والتكامل على المستوى الكلى للمنشأة إلا أن اختلاف طبيعة الخبرة المطلوبة للعمليات الخارجية عنها فى العمليات الداخلية قد يجعل إنشاء أى منها على حساب الآخر ، خاصة مع ندرة الكفاءات الادارية التى تستطيع الاضطلاع بكلا النوعين من المسئولية بنفس الدرجة من الكفاءة .

(١) يسمى هذا المدخل Global Approach

### ولكن ماذا عن الواقع العملي ؟

يتضح من نتائج الدراسات الميدانية التي أجريت على (١٧٠) شركة أمريكية و (١٢) شركة أوروبية متعددة الجنسية (٢٠١) أن الاتجاه الغالب في الشركات الأمريكية هو الأخذ بالمدخل الأول أى التنظيم على أساس الفصل بين العمليات الداخلية والخارجية - ولعل الدوافع الرئيسية وراء ذلك أن هذا الفصل يجعل الرقابة على العمليات الخارجية أكثر دقة ، كما يسهل عملية تحديد المسئولية عن كلا النوعين من العمليات . أما بالنسبة للشركات الأوروبية الأصل فإن الاتجاه الغالب فيها هو الأخذ بالمدخل الثانى وقد يرجع ذلك لأسباب املتها الضرورة على الشركات الأوروبية - حيث أن حجم - العمليات الخارجية لمعظمها يمثل الجزء الأكبر بالنسبة للحجم الكلى للعمليات ، مما جعل المديرين على مختلف المستويات على العلم كاف بطبيعة العمليات الخارجية نظرا لأنها تستحوذ على الجانب الأكبر من اهتمامهم خلال ممارستهم اليومية .

وقد حاول H. Schollhammer في الدراسة التى اجراها فى ١٢ شركة أمريكية متعددة الجنسية أن يدرس اثر هذا الاختلاف فى المدخل على الاداء الكلى للشركة مستخدما فى ذلك ثلاثة معايير للقياس هى ( معدل النمو فى المبيعات ، معدل النمو فى الأرباح ، معدل العائد على الاستثمار) فأتضح من نتيجة الدراسة أن اختلاف المنهج لم يكن له تأثير يذكر على اداء الشركة (٣) ، وهذا يعنى انه ليس هناك مدخل نموذجى يجب الالتزام به فى كل الظروف ، بل ان لكل شركة ان تأخذ بالمدخل الذى يلائم ظروفها الخاصة .

- Hans Schollhammer, "Organization Structures of Multinational corporations", Academy of Management Journal, (Sep.1971) pp. 345-365. (1)
- L.E. Fouraker and J.M. Stopford, "Organizational Structure and the Multinational Strategy", Administrative Science Quarterly (June, 1968), pp. 47-64. (2)
- Hans Schollhammer, op.cit., pp. 348. (3)



### رقابة الشركة الام على الوحدات الخارجية :

نظراً لان الوحدات الخارجية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الشركة الام - فهى تستأثر بجزء لا يستهان به من مواردها ، وتؤثر على ادائها الكلى - لذا فان الشركة الام - لابد ان يكون لها الحق فى ممارسة نوع من الرقابة على نشاط هذه الوحدات - الا ان هذه الرقابة يجب الا تكون معوقة لادائها الفعال - لان اختلاف الظروف الناحية لكل منها يتطلب ان يتوافر لها درجة كبيرة من المرونة وحرية التصرف فى اتخاذ القرارات .

ويعتمد الباحثون من الناحية العملية على عدة معايير للحكم على مدى استقلال الوحدات الخارجية اهمها :-

أ - عدد المستويات التنظيمية الفاصلة بين مدير الوحدة فى الخارج والمدير العام للشركة الام - حيث تشير الدلائل العملية (١) الى ان الوحدات التنظيمية التى تتميز بخصائص متشابهة ( مثل الحجم والفن التكنولوجى المستخدم) يمكن اتخاذ عدد المستويات الادارية فى الهيكل التنظيمى لكىل منها دليلاً على درجة المركزية او اللامركزية فتتزايد درجة اللامركزية بتزايد عدد المستويات الادارية والعكس صحيح . وقد استخدم H. Schollhammer هذا المعيار فى الدراسة التى اجراها فى اثنتى عشرة شركة متعددة الجنسية واتضح من نتيجة الدراسة انه فى اكثر من ٦٧% من الحالات يفصل بين مدير الوحدة فى الخارج والمدير العام للشركة الام ثلاثة مستويات ادارية على الاقل ، وفى ٢٣% من الحالات يفصل بينهما أقل من ثلاثة مستويات - مما يدل على زيادة الميل فى الاغلبية نحو اللامركزية ( جدول - رقم ١ ) .

( جدول رقم ١ ) : عدد المستويات الادارية الفاصلة بين مدير الوحدة في الخارج والمدير العام للشركة الام

عدد المستويات الادارية						موقع الشركة الام	عدد الشركات
٥	٤	٣	٢	١	٠		
			١		١	فرنسا	٢
		٢		١		المانيا	٣
		١	١			سويسرا	٢
	١	١				السلكة المتحدة	٢
	٢	١				الولايات المتحدة	٣

المصدر : Hand Schollhammer, op.cit, P. 357

ب - مدى تطبيق مفهوم مراكز الربحية ، ويقم هذا المفهوم على أساس انه فسى حالة التنظيمات المعقدة يفضل تقسيم المشروع الى عدد من الوحدات المتجانسة تكون كل منها مسؤولة عن اهداف ربحية محددة - وظالمان محاسبة ادارة الوحدة ستكون بنا على هذا الاساس ، فان الشركة الام تحظى ادارة هذه الوحدات ذلك القدر من السلطة المتكافئة مع مسؤوليتها .

ومن ثم فان تطبيق مفهوم مراكز الربحية من عدمه يمكن اتخاذه كموثر على مدى استقلال الوحدات ، وقد استخدمه " Schollhammer " في دراسته السابق الاشارة اليها - فاتفق ان ٥٩٪ من الشركات محل الدراسة تطبق هذا المفهوم كليا او جزئيا - اما بقية الشركات فانها لا تطبق المفهوم بالمرة ( جدول رقم ٢ ) .

## (جدول رقم ٢) : مدى تطبيق الشركات لمفهوم مراكز الربحية

عدد الشركات	موقع الشركة الام	مدى تطبيق مفهوم مراكز الربحية	
		تطبيقه كلياً او جزئياً	لا تطبقه بالمرة
٢	فرنسا	-	٢
٣	المانيا	٢	١
٢	سويسرا	١	١
٢	المملكة المتحدة	١	١
٣	الولايات المتحدة	٣	-

المصدر: Hans Schollhammer, op, cit, p. 358.

ج - ادراك مديري الوحدات الخارجية انفسهم لدرجة الاستقلال التي يتمتعون بها في اتخاذ القرارات حيث ان المؤشرات الرسمية وحدها لا تعطي دليلاً كافياً على درجة الاستقلال لان ذلك قد يكون مجرد حبر على ورق ، ومن ثم فان حكم المديرين انفسهم من واقع الممارسة العملية يمكن ان يكون من بين المؤشرات الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تقدير درجة الاستقلال الفعلي للوحدات وقد حاول Schollhammer في الدراسة المشار اليها ان يقيس ادراك المديرين في الشركات محل الدراسة لدرجة استقلالهم عن الشركة الام فتبين من نتيجة الدراسة ان الاغلبية تشعر - بدرجة كبيرة من الاستقلال ( جدول رقم ٣ ) وقد تأكدت هذه النتيجة ايضا في الدراسة التي اجراها Jean-Iuc في ٥٩ شركة اوروبية تعمل في الولايات المتحدة

(جدول رقم ٤) .

## جدول رقم ٣ : ادراك المديرين لدرجة استقلالهم عن الشركة الام

مجرد منفذ للتوجيهات										موقع الشركة الام	عدد الشركات
استقلال تلم											
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
				١			١			فرنسا	٢
				١	١		١			المانيا	٣
						١	١			سويسرا	٤
					١		١			الملكية المتحدة	٢
					١		٢			الولايات المتحدة	٣

Hans Schollhammer, Op.cit., P. 358

المصدر :

## جدول رقم ٤ : درجة رقابة الشركة الام على الوحدات الخارجية

النسبة المئوية للردود ( اجمالي ٥٩ شركة )	درجة الرقابة
٢٣٧	عدم وجود رقابة كلية
٢٤١	درجة محدودة من الرقابة المباشرة
٢١٢	درجة متوسطة من الرقابة المباشرة
٢١٠	رقابة محكمة على جميع الانشطة

Jean-Luc Rocour, "Management of European Subsidiaries in the United States" Management International (No. 1 1966) P. 21.

المصدر :

نستنتج مما سبق ما يأتي :-

- ١ - ان معظم الشركات متعددة الجنسية ( بغض النظر عن جنسية الشركة الام ) تميل الى اعطاء وحداتها في الخارج درجة كبيرة من الاستقلال بما يوفر لها المرونة الكافية لاتخاذ القرارات في ضوء الظروف المحلية لكل منها .
  - ٢ - ان رقابة الشركة الام في معظم الحالات تكون على القرارات الحيوية لـى مجالات النشاط الرئيسية وخاصة النشاط التمويلى والانتاجى ونشاط التصدير والاستيراد ( جدول رقم ٥ و ٦ ) .
  - ٣ - ليس هناك نمط وحيد للرقابة يصلح تطبيقه في مختلف الظروف ، لان درجة الرقابة التى يمكن ان تمارسها الشركة الام تكون محكومة عادة بعدد من العوامل اهمها :- (١)
- أ ) المنتجات : فهل خط منتجات الشركة محدود ؟ والمنتجات نمطية بشكل يجعل تركيز العمليات الانتاجية والتسويقية لدى الشركة الام اكثر فائدة من الناحية العملية ؟ ام ان خط منتجات الشركة عريض ومواصفات المنتج تخضع للظروف المحلية لكل سوق بشكل يجعل لا مركزية العمليات افضل من الناحية العملية ؟
  - ب ) الفن التكنولوجى : فهل مستوى الفن التكنولوجى المطلوب لخدمة المنتج يمكن توفيره على المستوى المحلى ؟ ام ان الامر يحتاج الى تدعيم مستمر من جانب الشركة الام ؟ ففي دراسة Jean-Truc السابق الاشارة اليها اتضح ان من اهم الاسباب التى شجعت على استقلال الوحدات التابعة للشركات الاوروبية في الولايات المتحدة ما يوفره التقدم التكنولوجى الدائم والمستمر في السوق الامريكية من ضمان لخدمة المنتج وتتميته .

Spencer Hayden, "Organizational Problems in Overseas Operations", Personnel, (March-April 1968), p.17. (١)

(ج) الاسواق : هل هناك تشابه في ظروف الاسواق التي يتم توزيع المنتج فيها بما يسمح بالتوجيه المركزي للجهود من الشركة الام ؟ ام ان هناك تباين في ظروف الاسواق يجعل هذه المركزية امرا معوقا للاداء الفعال ؟

(د) النواحي الادارية : ما هي طبيعة الفيد القانونية الموجودة في الدولة التي تعمل فيها هذه الشركات ؟ وما هي درجة التدخل الحكومي ؟ وما هي مشاكل الاتصالات والنقل وغيرها من الاعتبارات الادارية التي تؤثر في درجة استقلال الوحدات .

. وبوجه علم سواء اتاحت الشركة الام الاسلوب المعتدل في الرقابة ، او اطلقت العنان للوحدات بالنسبة لحرية التصرف فانه يجب ان تبقى لها اليد الطولى في المجالات الرئيسية الاتية :- (١)

- أ - الرقابة على المنتج أو مزيج المنتجات . فتحدد أي المنتجات التي يجب انتاجها او يجب التوقف عن انتاجها ، او إحلال منتج محل آخره ومعايير الجودة يجب ان تكون من الحقوق الرئيسية للشركة الام .
- ب - الرقابة على القرارات المالية الاستراتيجية وخاصة المتعلقة منها بتخصيص واستخدامات الموارد وتحديد هيكل التمويل .
- ج - الرقابة على اختياره ، ونقله ، وتربيته ، ومكانة رجال الادارة العليا في الوحدات .
- د - الرقابة على القرارات الرئيسية المتعلقة بعضوية مجلس الادارة ، وبرامج التوسع والانكماش وغيرها من القرارات الهامة التي يمكن ان تؤثر على الاداء الكلي للمنشأة .

جدول رقم ٥ : الانشطة التي تشملها رقابة الشركة الام  
في الوحدات الخارجية

الانشطة	توجد رقابة	لا توجد رقابة	عدم الاجابة
التعميم	٢٢٣	٢٢٤	٢٣
النواحي القانونية	٢٢٥	٢٦٦	٢٦
الانفراد	٢١٥	٢٢٨	٢٧
الاعلان	٢١٤	٢٨٠	٢٦
التسويق بوجه عام	٢١٢	٢٨٣	٢٥
بحوث المنتج	٢٣١	٢٤٩	٢٢٠
الانتاج	٢٣١	٢٥٣	٢١٦
خدمة المستهلك	٢٨	٢٨٥	٢٧
الصيانة	٢٨	٢٨٥	٢٧
الشراء	٢٣	٢٩٠	٢٧
نقل المنتجات	٢٧	٢٨٨	٢٥
نشاط التصدير والاستيراد	٢٤٧	٢٤٧	٢٦

جدول رقم ٦ : الأنشطة التي تشملها التقارير الشهرية التي ترسلها  
الوحدات الخارجية إلى الشركة الأم

الشركة	عدد التقارير الشهرية	النسبة المئوية لأنواع التقارير		
		تمويل	تسويق وبيع	نشاط فني وإنتاجي
أخرى				
أ	٨	٥٠	٢٥	٢٥
ب	١٤	٣٥	٣٠	٢٥
ج	١٢	٣٠	٤٠	٣٠
د	١٠	٤٠	٣٠	٢٠
هـ	١٤	٣٠	١٠	٤٠
و	٨	٣٠	٥٠	٢٠
ز	١٥	٢٥	٣٥	٢٥
ح	١١	٤٠	٢٥	٢٥
ط	١٦	٥٠	٢٥	١٥
ي	٢٠	٢٥	٤٠	١٠
ك	١٨	٣٠	٣٥	٢٠
ل	١٥	٤٠	٣٠	١٥

Hans Schollhammer, op.cit., P. 360.

المصدر :

#### تكوين فريق الإدارة العليا :

على الرغم من أن الشركات المتعددة الجنسية ليست حديثة العهد ، إلا أنه من أهم  
المشاكل الرئيسية التي مازالت تواجه معظمها ولا تجد حتى الآن حلالاً شافياً ، مشكلة  
فريق الإدارة العليا في الشركة ككل . وربما تكون النتيجة الوحيدة والتي لا خلاف عليها  
الآن في هذا المجال هي أن المداخل التقليدية لتكوين فريق الإدارة العليا  
لا توفر حلاً مناسباً للمشكلة .



وقد اتخذت الشركات المتعددة الجنسية مداخل مختلفة لعلاج المشكلة ، ومن أهم النتائج التي يمكن استخلاصها من تجارب هذه الشركات أن الأخذ بالمدخل التقليدي القائم على أساس اعتبار مجلس إدارة الشركة الأم أو أكبر الوحدات يجب أن يكون هو نفس مجلس إدارة الشركة ككل أو غير مقبول عمليا لأن المجلس بهـذا الشكل لا يعبر عن مصلحة جميع الوحدات بما يتجـ مجالا للتخيز لحساب وحدة معينة على حساب باقى الوحدات الأخرى. (١)

وبالنسبة لفريق الإدارة العليا لكل وحدة من الوحدات العاملة فى الخارج فإن قراراته يجب أن تكون فى ضوء الاستراتيجية العامة للشركة الأم مع مراعاة الظروف المحلية للوحدة وهذا يقتضى بالنسبة للإدارة العليا فى كل وحدة أن تكون السى جانب العامها باهداف واستراتيجيات الشركة الأم أن تكون ملمة أيضا بطبيعية المناخ السياسى والاقتصادى والاجتماعى للوحدة التى تدخل فى نطاق مسئوليتها .

وهناك ناحية أخرى يجب أن تؤخذ أيضا فى الاعتبار وهى أن الإدارة العليا العليا لمختلف الوحدات التابعة للشركة ليس من الضرورى أن يكون تشكيلها على نمط واحد من حيث العدد أو النوعيات لأن هذا الأمر قد يختلف من وحدة إلى أخرى تبعاً للظروف القانونية ومناخ الأعمال الذى تعمل فى إطاره كل وحدة .

#### ثانياً : سياسة اختيار وتعيين المديرين للعمل فى الخارج

وبالنسبة لهذه السياسة سيتم مناقشة ناحيتين : الأولى - مصادر الحصول على المديرين المطلوبين لإدارة الوحدات الخارجية . الثانية - ما هى المؤهلات التى يجب توافرها فى هؤلاء المديرين ؟  
أ - مدير من الوطن الأم أم من الوطن المضيف ؛

من المشاكل الأساسية التى تواجه الشركات متعددة الجنسية مشكلة اختيار المديرين اللازمين لإدارة الوحدات فى الخارج ، ومن الناحية العملية نجد أن

هناك اتجاهها يفضل الاستعانة بمديرين من الوطن الام للشركة وقد يكون ذلك بسبب افتقار بعض البلدان ( خاصة النامية ) للكفاءات الادارية المطلوبة ، او بسبب عدم الثقة الكافية في الكفاءات الادارية الموجودة في هذه المناطق ، والاعتقاد بان المدير من الوطن الام للشركة سيكون اكثر خبرة ، واكثر ولا ٢ ، واكثر رعاية وحرصا على مصالح الشركة ، وهناك اتجاه آخر ، وهو الاتجاه الغالب ويفضل الاعتماد على مديرين من المناطق المحلية في الاقطار المضيفة ، حتى يتيسر الحصول عليهم وقد يكون هذا الاتجاه نتيجة افتتاع داخلي من ادارة الشركة بان الاعتماد على مديرين من الدول المضيفة يجعل الشركة اكثر احساسا بظروف السوق ، واكثر العاما بالمناف الاجتمعي والسياسي والاقتصادي ومناف الاعمال بوجه عام ، كما يسهل عملية تعامل الشركة مع الاجهزة المحلية بالاضافة الى انه يدعم قيام الشركة بمسئولياتها الاجتماعية تجاه المنطقة ، ولكن قد يكون هذا الاتجاه ايضا بسبب عوامل خارجية لا دخل للادارة فيها مثل : ( ٢٤١ ) .

١- ان بعض القوانين المحلية قد تشترط نسبة معينة من الوطنيين عند التعيين في المراكز الرئيسية للشركة .

٢- تزايد الاتجاه الخاص بتاميم الوحدات الاقتصادية (كليا او جزئيا) فسي كثير من البلدان النامية وما يترتب على ذلك من فرض العناصر المحلية لادارة الوحدات .

٣- ان تكاليف ارسال مديرين من الوطن الام للشركة قد يكون مكلفا بدرجة اكبر بكثير من تكلفة الاستعانة بمديرين من المناطق المحلية خاصة اذا كان حجم العمليات الخارجية كبير ويحتاج الى عدد ضخم من الكفاءات الادارية .

(1) J. Ivancevich, "Selection of American Managers for Overseas Assignments", Personnel Journal, (March 1969), p. 189.

(2) Samir M. Youssef, "The Integration of Local Nationals into the Managerial Hierarchy of American Overseas Subsidiaries: an Exploratory Study", Academy of Management Journal, (Vol. 16 No. 1, 1973), P. 24.

وايا كانت دوافع تزايد الاعتماد على مديريين من المناطق المحليتان النقطة الهامة التي يجب ان تنتبه لها ادارة الشركة ان محاولة قصر الوظائف الادارية للهامة في الوحدات الخارجية على مديريين من الوطن الام للشركة يترتب عليه بعض الاثار السلبية الضارة بالشركة اهمها :-

أ - ان اخلاق باب الترقى امام الكفاءات الادارية المحلية ، وحرمانهم من الوصول الى المراكز الادارية العليا قد يدفع الكفاءات الممتازة الى الهروب من الشركة كما يقلل من اقبال ذوي الكفاءات المتميزة على وظائف الشركة عند الاعلان عن وظائف شاغرة .

ب - ان قصر الوظائف الادارية الرئيسية على مواطني الشركة الام يوصى الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين من مواطني الدولة المضيفه ، ففي دراسة حديثة اجراها احد الباحثين في احدى شركات الطيران الاوروبية الكبرى والتي لها وحدات تابعة في الولايات المتحدة لبحث اثر الاحتفاظ بالوظائف الاساسية في يد مديريين من مواطني الشركة الام على الروح المعنوية للموظفين الامريكيين العاملين في هذه الوحدات ، تبين ان اتباع مثل هذه السياسة جعلتهم اقل رضا ( بالمقارنة مع زملائهم من مواطني الشركة الام ) خاصة بالنسبة لسياسات التعيين والترقية (١) .

وقد تكون ادارة الشركة مقتنعة بضرورة تزايد الاعتماد على العناصر المحلية في ادارة الوحدات الخارجية الا ان نقص الكفاءات الادارية في هذه المناطق قد يشكل عقبة رئيسية امام تنفيذ هذه السياسة ، ومع ذلك فقد أثبت الواقف العملى ان مثل هذه المشكلة ليس من الصعب التغلب عليها متى تبهت لها الادارة منذ البداية ووضعت خطة منظمة لتدريب وتحمية الكفاءات المحلية على شغل الوظائف الادارية .

(١) Y. Zeira, E. Barari and D. Nundi, "Some Structural and Cultural Factors in Ethnocentric Multinational Corporations and employee morale", Journal of Management Studies (Feb. 1975), P. 66.

ب - ما هي المؤهلات التي يجب توافرها في المدير الذي يتم اختياره للعمل بالخارج :

يميل المسئولون عن الاختيار في بعض الشركات متعددة الجنسية الى اعطاء الاولوية خاصة لكل من المهارة الفنية والادارية عند تحديد معايير اختيار المديرين الذين سيعملون بالخارج ، ففي الدراسة التي اجراها E. Miller في ثلاث مسن الشركات الامريكية متعددة الجنسية بغرض التعرف على وجهة نظر المسئولين في هذه الشركات عن اختيار المديرين للعمل في الخارج فيما يتعلق بمعايير الاختيار ، تبين ان التركيز بالدرجة الاولى على الكفاءة الفنية والادارية كما هو مبين : ( بالجدول رقم ٧ ) .

جدول رقم ٧ : الاهمية النسبية لمعايير الاختيار  
من وجهة نظر المديرين المسئولين عن الاختيار

ترتيب الاهمية النسبية	المعايير
١	سجل ادائه الماضى فى الوطن
٢	المهام بجوانب العمل الذى سيفقم به
٣	مدى ادراكه وتفهمه للمشاكل الخاصة بالعمل
٤	مهاراته القيادية
٥	مهاراته الادارية
٦	مدى رغبته للعمل فى الخارج
٧	المعرفة بالشركة ( سياساتها ومشاكلها )
٨	السمعة
٩	مدى استعداد له لتحمل المسئولية العمول المعين له
١٠	سجل ادائه الماضى فى الخارج
١١	مدى استعداد له لتحمل مسئوليات اكبر
١٢	اتجاهات الزوجة بخصوص العمل فى الخارج
١٣	مدى الاستعداد للعمل مع موظفين الجانب

المصدر : E. Miller, "The Overseas Assignment: How Managers Determine who is to be selected", Michigan Business Review, May 1972, p. 12.

والسؤال الذى يتبادر الآن الى الذهن هو: هل المقدرة الفنية  
والادارية هي المتطلبات الوحيدة أو الاساسية التى تضمن نجاح المدير فى عمله  
بالخارج ؟

ولحسن الحظ فقد اعطت نتائج العديد من الدراسات الميدانية الاجابسة  
الصريحة على هذا السؤال ، وفى الدراسة التى اجراها J. Leontiades  
علم ١٩٧٣ على رؤساء ٢٤٦ شركة اوروبية فى الولايات المتحدة بغرض التعرف  
على مشاكل التكيف التى تواجه المدير الاوربي عند الانتقال للعمل فى الولايات  
المتحدة كان من اكثر هذه المشاكل اهمية مشكلة التفاعل الشخص والاجتماعى ، بينما  
كانت من اقل المشاكل اهمية وشكلة المهارات الفنية والمهنية كما يتضح من الجدول  
رقم ( ٨ ) .

جدول رقم ٨ : ترتيب الاهمية النسبية لمشاكل التكيف من وجهة نظر  
المديرين الاوربيين العاملين فى الولايات المتحدة

مشاكل التكيف	جميع الشركات	المانية	انجليزية	سويسرية	سويدية	فرنسية	اخرى
التفاعل الشخصى	١	١	١	١	٢	١	١
اللغة والمصطلحات	٢	٣	٣	٤	١	٢	١
طرق الاتصال	٣	٢	٢	٥	٤	٣	٤
التكيف الاجتماعى	٤	٥	٤	٢	٣	٥	٣
الثقافة	٥	٤	٥	٣	٥	٤	٥
المهارة الفنية والمهنية	٦	٦	٥	٤	٦	٤	٢

المصدر : J. Leontiades, "The Uprooted European Manager in America", European Busniss, (Winter 1973), P.64.

وفى الدراسة التى اجراها \* Y. Yoshino \* علم ١٩٦٨ على جميع

اعضاء مجلس ادارة ١٥ شركة امريكية - يابانية مشتركة مقرها في اليابان بغرض معرفة مشاكل التكيف التي تواجه المدير الامريكى في البيئة اليابانية فكانت اهم هذه المشاكل ما يأتى : - (١)

- أ - عدم الفهم الكافى من جانب معظم المديرين الامريكين لطبيعة المناخ السياسى والاجتماعى والاقتصادى في اليابان .
- ب - عدم تفهم المدير الامريكى لطبيعة نظام العمل اليابى ، وطبيعة سير الاعمال في الهيئة اليابانية .
- ج - ميل المدير الامريكى الى تفسير مشاكل العلاقات الشخصية التي تحدث بسبب العمل باعتبارها راجعة الى اختلافات حضارية بين البيئتين ، ففى حين ان معظم هذه المشاكل قد تكون عادية حتى في داخل نطاق البيئة الواحدة .

وفي الدراسة التي اجراها Ivancevich سنة ١٩٦٩ على ١٢٧ مدير امريكى يعملون في الخارج تبين ان من اقل الحاجات اشباعا لهؤلاء المديرين " في مقارنتهم بزملائهم في الوطن " الحاجات الاجتماعية وخاصة الحاجة الى تكوين صلات وعلاقات صداقة مع الاخرين ، والحاجة الى الامن . (١)

وفي الدراسة التي اجراها Vansina على طلبة السنة النهائية في كلية العلم التجارية ببلغاريا بغرض الوقوف على مدى استعدادهم لقبول اعمال خارج الوطن بعد تخرجهم ، تبين ان اكثر من ٤٠٪ من هؤلاء الطلبة غير مستعدين نفسيا للعمل في الخارج بسبب المشاكل الشخصية والاجتماعية التي قد تقابلهم عند العمل في الخارج في بيئة مختلفة تماما عن بيئة الوطن (جدول رقم ٩) .

(١) M.Y.Yoshino: "Administrative attitudes and Relationship in A foreign Culture" MSU Business topics (Winter 1968), PP. 59-66.

(٢) J. Ivancevich and J. Baker, "The Job Satisfaction of American Managers Overseas", MSU business topics (Summer 1969) PP. 72-78.

جدول رقم ٩ : اتجاهات الطلبة البلغاريين للعمل  
في الشركات الدولية

العدد النسبة المئوية		اتجاهات الطلبة
٧٧	٣٦%	يميلون للعمل في الخارج ومستعدون نفسيا لذلك
٨٨	٤١%	يميلون للعمل في الخارج ولكن غير مستعدين نفسيا لذلك .
٥١	٢٣%	يميلون للعمل في شركات محلية فقط
٢١٦	١٠٠%	اجمالي

المصدر : L. S. Vansina, "Internationalizing the Firm" International Studies of Management and Organization (Winter 1971-1972), P. 354.

نستنتج مما سبق ثلاث نتائج رئيسية هي :

أولاً - ان مشكلة تكيف المدير في البلد الاجنبي هي مشكلة شخصية بالدرجة الاولى وليست مشكلة فنية - فالمدير الذي يتم تعيينه للعمل بالخارج سيعمل في ظروف تكاد تكون مختلفة تماما عن الظروف في الوطن الام من النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ومناخ الاعمال عموماً - وهذا يتطلب ان - يؤخذ في الاعتبار عند تعيينه ليس فقط كفاءته الفنية والادارية - وانما يجب الاخذ في الاعتبار ايضاً بنفس الدرجة من الاهمية مجموعة اخرى من الموهلات الشخصية والتي يمكن ان تعينه على التكيف والتفاعل في البيئة الجديدة مثل : (٢٤١)

Russel E. Cogan, op.cit, P. 26

(١)

Spencer Hayden, "Personnel Problems in Overseas Operations" Personnel, (May - June 1968) P.22.

(٢)

Ivancevich \* عام ١٩٢٠ في عدد من الشركات الامريكية متعددة الجنسية بغرض التعرف على وجهة نظر كل من المسؤولين عن تعيين المديرين في الخارج ( ٣٢٦ مدير ) والمديرين العاملين في الخارج انفسهم ( ٣٠٠ مدير ) .

بالنسبة لاهم المعايير التي يجب ان تؤخذ في الاعتبار عند اختيار وتعيين المديرين للعمل في الخارج تقاربت وجهتي نظر المجموعتين في الاتفاق حول اهمية كل من العوامل الفنية والشخصية كما يتضح من الجدول التالي رقم (١٠) :

( جدول رقم ١٠ ) الأهمية النسبية لمعايير اختيار المدير للعمل في الخارج

العناصر	من وجهة نظر المسؤولين عن الاختيار	من وجهة نظر المعينين انفسهم
١- القدرة على تحقيق انجازات خاصة باستخدام موارد محددة .	(١) ٥٩٨	٥٧٨ (٥)
٢- الولاء للشركة	(١) ٥٩٨	٦٠٧ (٢)
٣- المعرفة الفنية للعمل الذي سيقوم به	(١) ٥٩٨	٥٦٣ (٧)
٤- اتجاهاته بالنسبة للاجانب	(٤) ٥٩٣	٥٨٢ (٣)
٥- رأى الزوجية	(٤) ٥٩٣	٦١٢ (١)
٦- رغبة المدير للعمل بالخارج	(٦) ٥٧٧	٥٤٠ (٩)
٧- مدى قدرته على تدريب ابناء الدولة المضيفة	(٧) ٥٧٠	٥٧٠ (٦)
٨- القدرة على التكيف مع البيئة الجديدة	(٨) ٥٦٦	٥٨٢ (٣)
٩- سجل ادائه في الوطن الام	(٩) ٥٦٠	٤٩٥ (١١)
١٠- حالته الصحية بوجه عام	(١٠) ٥٤١	٥٤٢ (٨)
١١- مدى المامه بلغة الدولة الاخرى	(١١) ٥٢٤	٥٢٩ (١٠)
١٢- مدى المامه بتاريخ وآداب وتقاليد الدولة التي سيعمل بها .	(١٢) ٣٩٣	٣٩٨ (١٢)
١٣- خبرته السابقة عن العمل في الخارج	(١٣) ٣٨٧	٣٩٨ (١٢)
١٤- السن ( اقل من ٤٥ سنة )	(١٤) ٣٤٧	٣٧٣ (١٤)

- كلما زادت النتيجة المعطاة كلما زادت اهميتها النسبية .



ثانياً :

مع تزايد أهمية الخصائص الشخصية عند تعيين المديرين للعمل في الخارج فإن المرء يتوقع أن يتزايد اعتماد القائمين بالاختيار على الاختبارات السيكولوجية التي يمكن أن تعينهم في الكشف عن مدى توافر الموهبات الشخصية المطلوبة إلا أن الواقع العملي - مع الأسف الشديد - يشير إلى عكس ذلك - فعلى الرغم من اقتناع بعض الشركات متعددة الجنسيات بأهمية القدرات والاستعدادات الشخصية - إلا أن اعتمادها على الاختبارات النفسية للكشف عن هذه النواحي مازال محدوداً إلى درجة كبيرة - ففي الدراسة التي أجراها Baker and Ivancevich \* عام ١٩٧١ السابق الإشارة إليها تبين أن ٢٧٩ من مجموعة المسئولين عن تعيين المديرين في الخارج أجابت بأن شركاتها لا تستعين بأية اختبارات نفسية في عمليات الاختبار ، أما النسبة الباقية والتي أجابت بأن شركاتها تستعين ببعض الاختبارات النفسية تبين أنها لا تستخدم أية إجراءات عملية أو علمية للتأكد من مدى فاعلية هذه الاختبارات ، وعند محاولة الاستفسار من المجموعة الأولى خلال المقابلات الشخصية عن الأسباب التي تعوق استخدامهم لهذا النوع من الاختبارات كانت أهم الأسباب ما يأتي :-

- أ - أن الاختبارات السيكولوجية مكلفة إلى حد كبير سواء من النواحي المالية أو من ناحية الوقت .
  - ب - تحتاج إلى معرفة سيكولوجية وأحياناً رياضية خاصة وهذه إمكانيات لا تتوفر في معظم القائمين على الاختيار .
  - ج - عدم توافر الوسائل الكافية لقياس مدى فاعلية الاختبارات التي يستعملها .
  - د - يرى البعض أن خبرة الشركات الأخرى والتي تستخدم هذه الاختبارات لا تؤكد فاعليتها في عملية الاختيار .
- ويتضح من تحليل الأسباب السابقة أن العيوب تكمن في الاختبارات السيكولوجية ذاتها بقدر ما تكمن في إمكانيات القائمين على الاختيار ومدى اهتمامهم

بها . ونظرا لما يمكن ان تقوم به مثل هذه الاختيارات من دور هام فـسـ عمليات اختيار وتعيين المديرين للعمل بالخارج فان الادارة العليا للشركات متعددة الجنسية يجب ان تولى هذه الناحية اهمية خاصة .

ثالثا-

ان تسهيل عملية تكيف المدير مع البيئة الاجنبية تستلزم ان تنظم الشركات متعددة الجنسية برامج ( اعداد للسفر ) يلتحق بها المدبرون الذين سيتم ايفادهم للعمل بالخارج يتم من خلال هذه البرامج اعطاؤهم معلومات كافية عن الاحوال الاقتصادية والسياسية ، ونظام العادات والتقاليد ، ونظم العمل اليومي ، بل وان امكن تدريبهم على لغة البلد الذى سيعملون فيه ، وحتى خطط لهذا النوع من البرامج بعناية كافية فانها يمكن ان تساعد الى حد كبير من التخفيف من آثار الصدمة الناتجة عن التفات الحضارى بين الوطن الام والوطن الاخر ، وهذا النوع من البرامج يمكن ان يشمل ايضا اسر المديرين المبعوثين للخارج باعتبارهم سيعانون ايضا من مشاكل التكيف ، وقد لا يتوافر للشركة امكانات اعداد وتنفيذ مثل هذه البرامج ، وفي هذه الحالة لا مانع من الاستعانة باجهزة تدريب خارجية للقيام بهذه المهمة .

وعلى الرغم من اهمية هذا النوع من البرامج الا ان الواقع العملى يشير الى عدم اهتمام كاف من جانب الشركات متعددة الجنسية بها ، ففى دراسة اجراها Baker and Ivancevich عام ١٩٧١ تبين أن اكثر من ثلثى الشركات محل الدراسة (اجمالي ١٢٤ شركة) لا يقوم بتشظيم او اعداد هذا النوع من البرامج وذلك على الرغم من ان عددا كبيرا من المديرين العلملين فى الخارج والتابعين لهذه الشركات قد تـسـروا من خلال المقابلات الشخصية اهمية وضرورة هذا النوع من البرامج لتسهيل عملية التكيف والاندماج فى البيئة الجديد .

### ثالثاً - مكافأة المديرين العاملين في الخارج

من بين الاسئلة الرئيسية التي تواجه الشركات متعددة الجنسية عند تحديد اجور المديرين العاملين في الخارج وتحتاج الى اجابة حاسمة ما يأتي :-  
هل سيحصلون على نفس الاجر الذي يحصل عليه زملاؤهم في الشركة الام ؟  
ام ان الامر يتطلب منحهم مزايا او بدلات اضافية تشجيعاً لهم وتمكيناً على مواجهة بعض الاعباء الاضافية في الخارج ؟ وما هي انواع تلك البدلات ؟ وما هي أسس منحها ؟ وما هي نوع العملة التي سيتم دفع المرتب بها هل العملة الوطنية للشركة الام او عملة الدولة المضيفة ؟ وكيف يمكن تفادي مشكلة الازدواج الضريبي على المرتبات والاجور ؟ وسنحاول فيما يلي الاجابة على الاستفسارات السابقة من خلال تحليل نتائج الدراسات العملية التي تمت في هذا المجال .

#### نفس الاجر لم مزايا اضافية :

هناك اتجاه عام من الناحية العملية يؤكد ان المديرين الذين توفدهم الشركات متعددة الجنسية للعمل بالخارج يحصلون على اجور اجمالية اعلى من زملائهم الذين يشغلون نفس المراكز في الوطن الام ، ويمكن ارجاع ذلك في الواقع لعدة أسباب رئيسية اهمها :- (١=٤)

- ١ - ندرة الكفاءات الادارية المؤهلة للعمل بكفاءة في بيئات اجنبية ذات لغات وعادات ، وتقاليد ، ونظم حياة تتباين في كثير من الاحيان عن ظروف الوطن الام .
- ٢ - العمل في كثير من الاحيان يكون في دول نامية تعاني من انخفاض مستوى

(١) Arch Patton, " Executive Compensation here and abroad", Harvard Business Review, (Sep.ect.1962) PP.144 - 152  
(٢) George F. Dickover, " Compensating the American Employee abroad", Financial Executive, (April 1966), PP 40 - 49.  
(٣) Hans Schollihammer, " The compensation of international executive," Msubusiness Topics, (winter 1969), PP 19-30  
(٤) Spencer Hayden , Op.cit, P 14-28.

المعيشة وعدم كفاءة نظم التعليم ، وانخفاض مستوى الرعاية الصحية والاجتماعية ، مما يجعل الكثير يتردد في قبول العمل في مثل هذه المناطق .

٣ - يعتقد بعض المديرين ان غيابهم عن الوطن الام قد يفوت عليهم الكثير من فرص الترقية في المركز الرئيسي للشركة .

ومع وجود مثل هذه الاسباب فان الشركات متعددة الجنسية تحاول اعطاء مزايا اضافية تحفيزا للعمل في الخارج . ولكن هل معنى ذلك ان المدير الذي يعمل في الخارج يجب ان يحصل على اجراساسى اكبر من زميله الذى يشغل الوظيفة في الشركة الام ؟ من الناحية المنطقية المحضة فان الاجر الاساسى يجب ان يتم تحديده وفقا لمستويات واعمال الوظيفة كما تحددها كسوف الوصف وليس وفقا لاختلاف المكان الجغرافى لاداء هذه الوظيفة ، وهذا معناه ان المدير الذى يتم ايفاده للعمل بالخارج يجب ان يحصل على نفس الاجر الاساسى للوظيفة المماثلة في الشركة الام لسببين :-

الاول : ان الاجر الاساسى يتم الاعتماد عليه في معظم الحالات كأساس لتحديد المزايا والبدلات الاضافية .

الثانى : ان الالتزام بهذه السياسة يجنب الشركة المشاكل التى قد تترتب على تخفيض اجر المدير عند عودته للشركة الام مستقبلا .

وهناك الكثير من الدلائل العملية التى تؤكد تسك الكثير من الشركات متعددة الجنسية بهذه السياسة حيث تقوم باعطاء نفس الاجر الاساسى للمراكز المتماثلة سواء في الداخل او الخارج مع اعطاء مسموحات وبدلات اضافية للمديرين العاملين في الخارج ، فما هى انواع هذه البدلات وما هى أسس منحها :

من واقع تحليل نتائج الدراسات العملية التى تمت في هذا المجال يتبين انه بالرغم من اختلاف نظم منافآت المديرين العاملين في الخارج من شركة لاخرى الا ان هناك اتفاقا كبيرا حول اربعة انواع رئيسية من البدلات هى : (٣٠٢٠١)

Arch Patton, op.cit, PP. 144-152.

George F. Dickover, op.cit., PP.40-49.

Hans Schollhammer, op.cit, PP.19-30.

(١)

(٢)

(٣)

(أ) بدل اغتراب :

وهذا البدل يعطى للمدير تعويضا له عن ترك وطنه الام بما ألفه فيه من تقاليد وعادات ونظم معيشة وعلاقات شخصية واجتماعية وانتقاله الى وطن آخر قد تختلف فيه هذه الامور كليا ، وكذلك تعويضا له عن الظروف الصعبة التي قد يواجهها مثل انخفاض مستوى المعيشة ، وانخفاض مستوى الرعاية الصحية والاجتماعية ، ومشاكل اللغة وغيرها من مشاكل التكيف عموما ، بالإضافة الى ما يفرضه عليه العمل في دولة اجنبية من مسؤوليات اضافية كمسئوليته عن تدريب المواطنين المحليين ونشاط العلاقات العامة .

وعادة يتم تحديد هذا البدل كنسبة مئوية من الاجر الاساسى تتراوح عموما بين ( ١٠ - ٣٠ ٪ ) وقد تتبع الشركة سياسة اعطاء نفس النسبة لجميع المديرين فى الخارج بغض النظر عن اختلاف المناطق الجغرافية ، وقد تحاول جعل هذه النسبة مختلفة من منطقة جغرافية لآخرى تبعا لاختلاف درجة الصعوبات والمشاكل التى يواجهها المدير فى المناطق المختلفة ، فشركات البترول على سبيل المثال تدفع عادة نسبة تصل الى ٢٥ ٪ من الاجر الاساسى نظرا لان العمل فى معظم الاحوال يتم فى مناطق نائية .

(ب) البدل الخلفى تكاليف المعيشة :

والغرض الاساسى من منح هذا البدل هو تمكين المدير الذى يعمل فى الخارج من المحافظة - قدر الامكان - على نفس مستوى المعيشة فى الوطن الام وذلك من منطلق ان المدير يجب الا يضار بسبب انتقاله للعمل فى بيئة اخرى وحتى يمكن تحقيق العدالة فى منح هذا البدل فان الامر يتطلب اجراء مقارنة دقيقة ومستمرة بين اسعار السلع الاساسية فى الدول المختلفة واسعارها فى الوطن الام ، ونظرا لان هذا الامر يفوق امكانيات شركة معينة بالذات ، لذلك فان الشركات الامريكية تستعين بما يسمى بدليل تكاليف المعيشة الذى تعده

الحكومة سنويا عن الاسعار المقارنة لمعظم السلع الاساسية في الولايات المتحدة والدول التي لها تمثيل دبلوماسي بها .

وحتى يكون التحديد اكثر دقة فان البعض يوصى (١) بان تقوم الشركات بحساب النسبة من الاجر الاساسي التي يتم انفاقها في الخارج والتي تتوقف بالطبع على حجم الاسرة والدخل الحقيقي لها ، ثم يتم على اساسها منح علاوة تكاليف المعيشة ، فاذا كان المدير الامريكى مثلا ينفق ما بين ٤٥ - ٥٥% من دخله الاساسي فسوى الخارج واذا كانت تكاليف المعيشة في الدولة الاجنبية تزيد بمقدار ٥% عن الولايات المتحدة فان علاوة تكاليف المعيشة بالنسبة للمديرين العاملين في هذه الدولة يجب ان تكون ٥% من نصف الاجر الاساسي ، ونظرا لان الاسعار ليست على مستوى ثابت فان الامر يتطلب لجراء هذه المقارنات بشكل دورى بحيث يتم تعديل النسبة وفقا لمعدلات التغير في الاسعار بمعنى ان النسبة يجب ان تتسم بالمرونة .

#### (ج) بدل السكن :

ويعطى هذا البدل لتعويض المدير في الخارج عن الزيادة التي قد يتكبدها في تكاليف السكن بالمقارنة بما يتحمله في الوطن الام لهذا البند ، ولتحديد هذا البدل تلجأ بعض الشركات الى المقارنة بين تلك النسبة من دخل الاسرة التي ينفقها المدير في الوطن على السكن وتعويضه عن اية زيادة من هذه النسبة يدفعها في الدولة الاجنبية ، فاذا كانت نسبة المنفق على هذا البند فسوى الولايات المتحدة مثلا يمثل ١٥% من دخل الاسرة بينما يتكلف في دولة اجنبية معينة ٢٠% فان الشركة تموض المدير عن هذا الفرق ، ففي الدراسة التي اجراها Schollhammer عام ١٩٦٩ (٢) في اثنتي عشرة شركة امريكية متعددة الجنسية تبين ان ٢٥% من هذه الشركات تموض المدير في الخارج عن اية زيادة في تكاليف السكن عن نسبة بين ٨ - ٢٠% من الاجر الاساسي ، اما بقية

George F. Dickover, op.cit., p. 40-49.

(١)

Hans Schollhammer, op.cit., p. 19-30.

(٢)

الشركات فانها تدفع بدل سكن ثابتا لجميع المديرين فى الخارج فى حدود ١٠% من الاجر الاساسى وذلك بغض النظر عن الموقع الجغرافى للعمل او تكاليف السكن الفعلية التى يتحملها ، كما أن ايا من الشركات محل الدراسة لا تقوم بخصم اية فروق اذا كانت تكاليف السكن الفعلية اقل من النسبة المقررة حيث تعتبر الشركات ان مثل هذه الفروق يمكن اعتبارها حوافز اضافية لتشجيع المديرين على العمل فى الخارج .

#### ( د ) نفقات تعليم الابناء :

تظن الكثير من الشركات الى ان من اهم العوامل التى تؤثر فى قرار المدير لقبول العمل فى الخارج أو رفضه مدى توافر التسهيلات التعليمية لابنائه ففى الدولة التى سينقل للعمل فيها ، لذلك فانها تحاول معاونة قدر استطاعتها فى ان يوفر لابنائه نفس نوع التعليم ( على الاقل ) الذى كان يمكن ان يلتحق به ابنائه فى الوطن الام ، ومن واقع نتائج الدراسات العملية يمكن الخروج بالملاحظات الاتية فيما يتعلق بمساهمة الشركات فى هذا البند :

١ - ان معظم الشركات تساهم بدرجة او باخرى فى نفقات تعليم الابناء ففى مراحل ما قبل الجامعة .

٢ - بالنسبة لنفقات التعليم الجامعى فان عددا قليلا من الشركات هو الذى يساهم فى جزء منها بصورة او باخرى .

ومع أن البدلات الاربعة السابق الاشارة اليها ( بدل الاغتراب - وبدل تكاليف المعيشة ، وبدل السكن ، وبدل التعليم ) هى البدلات الرئيسية التى تقوم معظم الشركات بدفعها للمدير الذى يعمل فى الخارج ، الا ان بعض الشركات تدفع انواعا اخرى من البدلات الاضافية مثل ( بدل سيارة - قيمة اشتراك المدير فى عضوية الاندية الاجتماعية - بدل صحراء وغيرها ) من انواع البدلات التى يتوقف تحديدها وظروف منحها على احوال كل شركة .

### ماهى العملة التى يتم بها دفع المرتب فى الخارج ؟

على الرغم من أن بعض الشركات تقوم بدفع مرتب المدير الذى يعمل فى الخارج بعملة الوطن الام ، الا ان الاغلبية تميل الى دفع جزء من المرتب بعملة الوطن الام والجزء الاخر بعملة الدولة المضيقة ولكن معظمها لا تميل الى الدفع بعملة الدولة المضيقة فقط ، ويرجع ذلك فى الواقع الى محاولة تجنب المديرين العاملين فى الخارج المشاكل المترتبة على تحويل العملة خاصة فى الدول التى تفرض قيود على ذلك او تتميز عملتها بعدم الاستقرار خصوصا وان معظم المديرين فى الخارج يدخر جزءا من دخله لانفاقه فى الوطن الام ، وبوجه عام فانه ليس هناك خلاف على نقطتين فى هذه الناحية :

- الاولى - ان تقرير المرتب والبديلات يجب ان يكون بعملة الدولة الام .
- الثانية - ان تحديد العملات التى سيتم الدفع بها ونسب كل منها الى المرتب يتوقف على ظروف الشركة من ناحية وظروف الدولة المضيقة من ناحية اخرى .

### وما هو الموقف بالنسبة لضريبة الدخل ؟

يتضح من تحليل نتائج الدراسات العملية ان جميع الشركات متعددة الجنسية تقريبا تعمل على تجنب المدير الذى يعمل فى الخارج اية اعباء ضريبية على المرتبات والاجور تزيد عما كان من الممكن تحمله فى الوطن الام وتتبع فى ذلك احد سياستين :

- الاولى : المقارنة بين العبء الضريبى الذى يتحمله فى الخارج والذى كان يجب ان يتحمله فى الوطن الام ، وتعويضه عن اية زيادة يتم دفعها فى الخارج ، أما اذا كان العبء الخارجى أقل فلا تحصل منه أية فروق وتترك له كحافز اضافى .
- الثانية : ان تستقطع منه قيمة الضريبة المقررة فى الوطن الام وتقوم الشركة



بالنهيابة عنه فى تحمل جميع الاعباء الضريبية فى الدولة الاخرى .  
 وواضح ان الطريقة الاولى قد تكون لها افضليتها خاصة من ناحية التحفيز .

### الخلاصة :

لقد تعرضت هذه الدراسة الى تحليل بعض السياسات الادارية المتعلقة  
 بادارة وتنظيم الشركات المتعددة الجنسية وذلك من واقع نتائج الدراسات العملية  
 ولقد كان التركيز بوجه الخصوص على سياسة تكوين الهيكل الادارى للشركة الام  
 وعلاقتها بالوحدات الخارجية وسياسة اختيار وتعيين المديرين فى الخارج وأسلوب  
 مكافآتهم ومن ابرز النتائج فيما يتعلق بهذه السياسات ما ياتى :-

أولا - هناك بدائل تنظيمية متعددة تستطيع الشركة الاختيار فيما بينها ،  
 الا ان الاختيار المناسب يحتاج الى اجابة مسبقة على النواحي الاتية :-  
 ما هى طبيعة وظروف العمل فى الخارج ، وما هى الاهداف الواقعية  
 التى يمكن تحقيقها فى ضوء هذه الظروف وما هو الشكل التنظيمى الذى  
 يساعد فى تحقيق تلك الاهداف ؟

ثانيا - ان المداخل التقليدية القائمة على أساس اعتبار مجلس ادارة الشركة  
 الام او اكبر الوحدات هو نفسه مجلس ادارة الشركة ككل لا يعطى حلا  
 مناسباً لمشكلة فريق الادارة العليا فى الشركات متعددة الجنسية ،  
 و يقتضى الامر ان يكون هذا الفريق غير مرتبط بادارة وحدة معينة  
 بذاتها .

ثالثا - ان تزايد الاعتماد على العناصر المحلية فى ادارة الوحدات الخارجية  
 فضلا عما يحققه للشركة الام من مزايا فى الاجل الطويل ، فانه يبرهن  
 على مدى احساس الشركة بمسئولياتها الاجتماعية تجاه الوطن المضيف  
 حيث تساعد هذه السياسة على تكوين جيل من الاداريين المدربين  
 لخدمة هذا الوطن وقد تواجه الشركة فى البداية بعض المصاعب

عند الاخذ بهذه السياسة الا ان التخطيط المبكر لعملية تدريب الوطنيين وتمييزهم يخفف من حدة هذه المصاعب الى حد كبير .

رابعاً : على الرغم من اهمية المهارات الفنية والادارية للنجاح في الوظيفة الادارية الا انه نظرا لان المشاكل التي يواجهها المدير عند الانتقال للعمل في الخارج هي مشاكل شخصية اكثر من كونها مهنية فان الامر يتطلب ان تعطى لكلا المجموعتين من العوامل نفس الدرجة من الاهمية عند اختيار المديرين للعمل بالخارج وهذا يتطلب ضرورة التحديد المسبق لمجموعة الخصائص الشخصية التي ينبغي توافرها في المدير والتي تعاونه على التكيف مع البيئة الجديدة - التاكيد من مدى توافر تلك الخصائص باستخدام الاختبارات السيكولوجية - تنظيم برامج تدريبية اعدادية يلحق بها المدبرون قبل سفرهم بفترة كافية يتم من خلالها اعطاؤهم معلومات كافية عن الدولة التي سيعمل بها في الخارج من مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية ، وتدريبهم على لغتها ان امكن ذلك ، على ان تلتحق اسرهم ايضا بهذه البرامج لانها تواجه نفس مشاكل التكيف في الخارج .

خامساً : على الرغم من عدم وجود اتفاق عام بين الشركات متعددة الجنسيات على سياسة موحدة لمكافحة المديرين العاملين في الخارج الا انه من الامور التي لا خلاف عليها بينهم ان المدير الذي يوقد للعمل بالخارج يجب الا يضار ماديا او اجتماعيا بسبب هذا العمل كما يجب ان تقر له السموجحات المناسبة تعويضا عما يقابله من مشاكل او صعوبات .

وهذا يتطلب عدم وجود سياسة جامدة للاجور ، حيث يجب ان تكون مثل هذه السياسة من المرونة بحيث توفر كافة الاغراض التي تشجع على العمل في الخارج خاصة مع ندرة الكفاءات التي يتوافر لديها الاستعداد لذلك .

- (1) Baker, J. and Ivancevich, J. " The assignment of american executives abroad : systematic, haphazard or chaotic? California management Review. spring 1971, PP 39-44.
- (2) Baker, J. and Ivancevich, J. " Multinational management staffing with american expatriates" , Economic and Business Bulletin, ( vol.23 , 1970 ) , PP.35-39 .
- (3) Cogan , R." management developement for nationals overseas" , personnel ( March-April 1973 ) , PP.24-30.
- (4) Dale, E. Management : Theory and practice, McGraw-Hill Book Co. 1965 .
- (5) Dickover, G." Compensating the american Employee abroad", Financial Executive, ( April 1966 ) , PP. 40 - 49 .
- (6) Drucker, P. People and Performance: The best of Peter Drucker on management, ( Harpers College press, N.Y., 1977).
- (7) Fouraker, L. and stopford, J." Organizational structure and the multinational strategy" administrative science quarterly, ( June 1968 ) , PP 47-64 .
- (8) Gilbert, C. and M. wilbur. "organizing worldwide Business" Harvard Business Review ( Nov.Dec. 1964 ) .
- (9) Gordon ,P."Organizational strategies : The case of foreign operations by non-us . Companies" , Journal of Comparative administration ( May 1970 ) , PP. 81 -108 .
- (10) Hayden, S. " Communications and Control prolems in overseas operations" , Personnel ( July- Aug. 1968 ) , PP 22-29 .
- (11) Hayden, S. " personnel Problems in overseas operations" , Personnel , ( May - June 1968 ) , PP. 14 - 28 .
- (12) Hayden , s. " Organizational problems in overseas operations " Personnel , (March - April 1968 ) , PP 15-25 .
- (13) Ivancevich , J. " Selection of American Mangers for overseas assignments " , personnel Journal ( March 1969), PP 189 - 200 .

- (14) Ivancevich, J. and Baker, J. "The need satisfaction of American Managers Overseas", NSU Business Topics, (Summer 1969), P.72.
- (15) Kaufmann, O. "strategies of expansion and organizational developement in European and American firms", The Journal of management studies, ( Feb. 1972 ), PP 82 - 96.
- (16) Leontiades, J. "The uprooted European Manager in America" European Business ( winter 1973 ), PP 62 - 66.
- (17) Miller, E. "The Overseas assignment: How managers Determine who is to be selected?" Michigan Business Review, ( May 1972 ), PP. 12-19.
- (18) Patton, A. "Executive compensation here and abroad", Harvard Business Review ( Sept-Oct- 1962 ) PP 144-152.
- (19) Rocour, J. "Management of European subsidiaries in the United States", Management International ( No. 1, 1966) PP. 13-27.
- (20) Schollhammer, H. "The Compensation of International Executive" MSU Business Topics, (Winter 1969) PP.19-30.
- (21) Schollhammer, H. "Organization structures of multinational Corporations", Academy of Management Journal (Sep. 1971) PP. 345-365.
- (22) Vansina, L. "Internationalizing The firm", International studies of management and Organization (Winter 1971-1972) PP.351 - 362.
- (23) Yoshino, M. "administrative attitudes and Relationslujs in a foreign culture" MSU Business Topics ( Winter 1968 ) P. 59
- (24) Youssef, S. "The integration of Local Nationals into the managerial Hierarchy of American overseas subsidiaries: an exploratory study", academy of management Journal(vol. 16, No.1, 1973) PP. 24 - 34.
- (25) ZeiRa, Y., Harari, E. and Nundi, D. "some structural and Cultural Factors in Ethnocentric multinational corporations and Employee morale" Journal of management studies ( Feb. 1975 ) PP. 66 - 82.
-