



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مخبر البحث: مخبر إدارة الابتكار والتسويق MIM

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الدولية

موضوع الأطروحة:

## دور القائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية دراسة حالة

تحت إشراف:

-د. بوشنة يحي

من إعداد الطالبة:

- نوارى خيرة

أعضاء لجنة المناقشة

|              |                      |                      |                      |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| رئيسا        | جامعة سيدي بلعباس    | أستاذ التعليم العالي | أ. د. صحراوي بن شيحة |
| مشرفا ومقررا | جامعة سيدي بلعباس    | أستاذ محاضر قسم أ    | د. بوشنة يحي         |
| ممتحنا       | جامعة سيدي بلعباس    | أستاذ محاضر قسم أ    | د. داتو سعيد عماد    |
| ممتحنا       | جامعة عين تموشنت     | أستاذ محاضر قسم أ    | د. كوديد سفيان       |
| ممتحنا       | المركز الجامعي البيض | أستاذ محاضر قسم أ    | د. بن علال بلقاسم    |
| ممتحنا       | جامعة سيدي بلعباس    | أستاذ محاضر قسم أ    | د. قادري علاء الدين  |

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

رَبِّ اَوْزَعْنِيْ اَنْ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِيْ اَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى

وَالِدَيَّ وَاَنْ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَاَدْخِلْنِيْ بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصّٰلِحِيْنَ

صدق الله العظيم.

"سورة النمل الآية 19"

# إهداء

إلى كل من علمني حرف في هذه الحياة الفانية،

لروح أبي الزكية الطاهرة،

و روح أُمي العزيزة الغالية التي لولا مجهوداتها لما

أكملت هذا العمل المتواضع،

إلى روح أختي الغالية رحمة الله عليها،

إلى سندي زوجي الغالي وأبنائي،

لأخواني و أخواتي حفظهم الله،

لجميع أهلي وأصدقائي، لكل هؤلاء أهدي هذا العمل

المتواضع.



# شكر و عرفان

أول الشكر لله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام ، وبنعمته تتم

الصالحات فله الشكر حتى يرضى والشكر بعد الرضا والصلاة

والسلام على المصطفى الأمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

أجمعين. ثم كامل الشكر والتقدير الفاضل للدكتور الأستاذ:

صحراوي بن شيحة " ، على تفضله لمساعدتنا في هذا العمل ، ولما

له من جهد فاضلة ومقترحات قيمة، جزاه الله عنا أفضل الجزاء.

كما يعود الفضل كذلك لأستاذي المشرف: بوشتة يحيى

على مجهوداته وتوجيهاته المثمرة.

ولا يوفتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة

هذا العمل المتواضع وتسخيرهم وقتنا لنا.



# فهرس المحتويات

|                |       |
|----------------|-------|
| إهداء          | ..... |
| شكر وعرفان     | ..... |
| فهرس المحتويات | ..... |
| قائمة الجداول  | ..... |
| قائمة الاشكال  | ..... |

## المقدمة العامة

|    |       |                                 |
|----|-------|---------------------------------|
| 1  | ..... | 1. تقديم إشكالية الدراسة        |
| 4  | ..... | 2. المعالجة المنهجية للدراسة    |
| 6  | ..... | 3. عرض وتحليل الدراسات السابقة  |
| 13 | ..... | 4. هيكلة الدراسة وخطتها البحثية |

## الفصل الأول

### القائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية

|       |       |  |
|-------|-------|--|
| تمهيد | ..... |  |
| 17    | ..... | 1. مؤسسات الأعمال الدولية                              |
| 17    | ..... | 1.1. المؤسسات الدولية                                  |
| 20    | ..... | 2.1. مستويات مؤسسات الأعمال الدولية                    |
| 25    | ..... | 3.1. الهياكل التنظيمية لمؤسسات الأعمال الدولية         |
| 30    | ..... | 4.1. انماط الهياكل التنظيمية الدولية وأبرز خصائصها     |
| 33    | ..... | 2. الإدارة الدولية                                     |
| 33    | ..... | 1.2. مفهوم الإدارة الدولية                             |
| 34    | ..... | 2.2. تطورات الإدارة الدولية                            |
| 37    | ..... | 3.2. ممارسات الإدارة الدولية                           |
| 40    | ..... | 4.2. وظائف الإدارة الدولية                             |
| 43    | ..... | 3. القائد الإستراتيجي الدولي                           |
| 43    | ..... | 1.3. القيادة الدولية                                   |
| 51    | ..... | 2.3. مفاهيم أساسية للقيادة الإستراتيجية                |
| 56    | ..... | 3.3. القادة الدوليون الإستراتيجيون                     |
| 61    | ..... | 4.3. مهارات القائد الإستراتيجي                         |
| 67    | ..... | 5.3. التحديات التي تواجه القائد الإستراتيجي عبر الحدود |
| 70    | ..... | 6.3. العوامل التي تساهم في فشل القادة الإستراتيجيين    |
| 72    | ..... | خلاصة الفصل  |



## الفصل الثاني

### إستراتيجيات القادة الدوليون على مستوى بيئة الأعمال الدولية

|  |     |
|--|-----|
| تمهيد  | 75  |
| 1. تحليل بيئة الأعمال الدولية  | 75  |
| 1.1. البيئة الدولية  | 77  |
| 2.1. مكونات بيئة الأعمال الدولية                                     | 86  |
| 3.1. تحليل البيئة الدولية  | 87  |
| 4.1. أدوات التحليل البيئي  | 95  |
| 2. نماذج ومداخل القادة الدوليون في بناء و صياغة الإستراتيجية الدولية | 95  |
| 1.2. مفهوم الإستراتيجية الدولية                                      | 96  |
| 2.2. الإدارة الإستراتيجية الدولية                                    | 97  |
| 3.2. نماذج حقيقية الأعمال في صياغة الإستراتيجية الدولية              | 104 |
| 4.2. مداخل القادة الإستراتيجيين في صياغة وبناء الإستراتيجية الدولية  | 107 |
| 3. إستراتيجيات القادة الدوليون                                       | 107 |
| 1.3. الإستراتيجيات الدولية للدخول إلى الأسواق العالمية               | 111 |
| 2.3. الإستراتيجيات الدولية (العالمية) الشاملة                        | 116 |
| 3.3. الإستراتيجيات الوظيفية  | 123 |
| 4.3. تطوير الإستراتيجيات على المستوى الدولي                          | 124 |
| خلاصة الفصل  |     |

## الفصل الثالث

### إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية

|   |     |
|---|-----|
| تمهيد   | 127 |
| 1. مفاهيم أساسية لإدارة المخاطر وتصنيفاتها على المستوى الدولي | 127 |
| 1.1. المخاطر  | 130 |
| 2.1. أنواع المخاطر  | 133 |
| 3.1. تصنيفات المخاطر على مستوى الأعمال الدولية                | 141 |
| 4.1. إدارة المخاطر  | 145 |
| 2. إستراتيجية إدارة المخاطر                                   | 145 |
| 1.2. مفهوم إستراتيجية إدارة المخاطر                           | 145 |
| 2.2. خطوات إدارة المخاطر                                      | 151 |
| 3.2. السيناريوهات في إدارة المخاطر                            | 155 |
| 4.2. إستراتيجيات في إدارة المخاطر                             |     |

|     |  |
|-----|--|
| 158 | 3. مهارات القادة الإستراتيجيين في إدارة المخاطر الدولية. |
| 158 | 1.3. التفكير الإستراتيجي                                 |
| 162 | 2.3. الذكاء الثقافي.                                     |
| 167 | 3.3. التفاوض الدولي                                      |
| 169 | 4.3. أخلاقيات الأعمال الدولية                            |
| 174 | 5.3. نقل المعرفة   |
| 179 | خلاصة الفصل  |

## الفصل الرابع

### دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية

|       |  |
|-------|--|
| ..... | تمهيد  |
| 182   | 1. أسلوب الدراسة و تحليل نتائجها             |
| 182   | 1.1. تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة          |
| 186   | 2.1. مجتمع البحث و العينة المستهدفة          |
| 187   | 3.1. الإطار المنهجي للدراسة                  |
| 192   | 4.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 193   | 5.1. خصائص عينة الدراسة                      |
| 197   | 2. تحليل وتفسير محاور الإستمارة              |
| 197   | 1.2. إختيار صدق و ثبات أداة الدراسة          |
| 199   | 2.2. إختيار التأكيد من طبيعة التوزيع         |
| 199   | 3.2. عرض نتائج الدراسة                       |
| 211   | 3. إختيار الفرضيات                           |
| 211   | 1.3. إختيار الفرضية الرئيسية الأولى          |
| 215   | 2.3. إختيار الفرضية الرئيسية الثانية         |
| 224   | 3.3. إختيار الفرضية الرئيسية الثالثة         |
| 226   | 4.3. إختيار الفرضية الرئيسية الرابعة         |
| 232   | الخاتمة                                      |
| ..... | المراجع                                      |
| ..... | الملاحق                                      |



# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 58     | مجالات العقلية الدولية ( العالمية ) .                     | 01    |
| 64-65  | أهم مهارات القادة الدوليون.                               | 02    |
| 136    | مؤشرات المخاطر القطرية السياسية                           | 03    |
| 138    | مؤشرات المخاطر القطرية الاقتصادية                         | 04    |
| 165    | أبعاد الذكاء الثقافي                                      | 05    |
| 176    | الفرق بين المعرفة الصريحة و الضمنية                       | 06    |
| 187    | توزيع الاستبيانات المسترجعة                               | 07    |
| 191    | توزيع فقرات الإستبيان                                     | 08    |
| 191    | درجات مقياس ليكرت الخماسي                                 | 09    |
| 194    | توزيع أفراد عينة الدراسة                                  | 10    |
| 196    | توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خصائص المؤسسة                | 11    |
| 198    | نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك          | 12    |
| 199    | نتائج إختبارات الطبيعة                                    | 13    |
| 200    | إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد البيئة الداخلية       | 14    |
| 201    | إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد البيئة الخاصة         | 15    |
| 202    | إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد البيئة الكلية         | 16    |
| 203    | إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد التفكير الإستراتيجي   | 17    |
| 204    | إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد الذكاء الثقافي        | 18    |
| 205    | إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد التفاوض الدولي        | 19    |
| 206    | إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد أخلاقيات العمل الدولي | 20    |
| 207    | إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد نقل المعرفة           | 21    |



## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 208    | إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد "قبل حدوث الخطر"   | 22    |
| 209    | إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد "اثناء حدوث المخاطر"   | 23    |
| 210    | إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد "بعد حدوث الخطر"   | 24    |
| 211    | معامل الارتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية                 | 25    |
| 212    | معامل الارتباط بين المهارت اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الداخلية للمؤسسة                                   | 26    |
| 213    | معامل الارتباط بين المهارت اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخاصة للمؤسسة                                     | 27    |
| 213    | معامل الارتباط بين المهارت اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخارجية للمؤسسة                                   | 28    |
| 214    | نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (ANOVA)   | 29    |
| 215    | تحليل نتائج معاملات الانحدار المتعدد   | 30    |
| 216    | معامل الارتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية                 | 31    |
| 217    | نتائج الإنحدار الخطي البسيط ما بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية | 32    |
| 218    | معامل الارتباط بين إمتلاك القائد لمهارات التفكير الإستراتيجي و إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية           | 33    |
| 219    | معامل الارتباط بين إمتلاك القائد لمهارات الذكاء الثقافي و إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية                | 34    |
| 220    | معامل الارتباط بين إمتلاك القائد للمهارات التفاوض الدولي و إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية               | 35    |
| 221    | معامل الارتباط بين إمتلاك القائد لمهارات اخلاقيات العمل الدولي و إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية         | 36    |
| 222    | معامل الارتباط بين إمتلاك القائد لمهارات نقل المعرفة و إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية                   | 37    |

## قائمة الجداول

| الصفحة  | عنوان الجدول   | الرقم |
|---------|--|-------|
| 222     | نتائج تحليل التباين للإتحاد المتعدد (ANOVA)  | 38    |
| 223     | تحليل نتائج معاملات الإتحاد المتعدد  | 39    |
| 225     | معاملات الإرتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و بين كافة مراحل إدارة مخاطر                    | 40    |
| 227     | إختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بسنوات الخبرة  | 41    |
| 227     | نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الإختلافات حسب مستوى سنوات الخبرة.             | 42    |
| 228     | إختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بتصنيف المؤسسة حسب النوع                                       | 43    |
| 229     | نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الإختلافات حسب مستوى تصنيف المؤسسة حسب النوعية | 44    |
| 234-233 | نتائج إختبار الفرضيات  | 45    |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 20     | أنواع المؤسسات و الإنتقال بين مراحلها                            | 01    |
| 21     | المؤسسة الدولية ضمن نشاط الأعمال الدولية                         | 02    |
| 22     | الشركة متعددة الجنسيات في بيئة نشاط الأعمال الدولية              | 03    |
| 24     | المؤسسات العالمية  | 04    |
| 26     | هيكل وحدة الأعمال الدولية  | 05    |
| 27     | هيكل التنظيم الجغرافي  | 06    |
| 28     | هيكل التنظيم المصرفي   | 07    |
| 29     | هيكل التنظيم الشبكي  | 08    |
| 30     | أنماط الهياكل التنظيمية  | 09    |
| 35     | مراحل تطور الإدارة الدولية                                       | 10    |
| 46     | أبعاد القيادة الدولية  | 11    |
| 67     | المهارات اللازمة للقيادة الإستراتيجيين في مؤسسات الأعمال الدولية | 12    |
| 68     | تحديات القادة الدوليون عبر الثقافات                              | 13    |
| 78     | مكونات البيئة الدولية  | 14    |
| 88     | أهم متغيرات التحليل الرباعي SWOT                                 | 15    |
| 91     | تحليل القوي الخمس لـ Porter                                      | 16    |
| 93     | سلسلة قيم المؤسسة  | 17    |
| 98     | النموذج العام للمصفوفة BCG                                       | 18    |



## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 101    | مصفوفة McKinsey                                      | 19    |
| 102    | نموذج مصفوفة شال Sheel matrix                        | 20    |
| 112    | الإستراتيجيات الدولية على مستوى المؤسسة              | 21    |
| 115    | نموذج Porter للإستراتيجيات التنافسية الشاملة         | 22    |
| 117    | الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الدولية | 23    |
| 129    | سلوكيات القادة في تفضيل المخاطرة                     | 24    |
| 131    | أنواع المخاطر حسب درجة المخاطرة                      | 25    |
| 132    | أهم مخاطر مؤسسات الأعمال                             | 26    |
| 133    | المخاطر الأربعة للأعمال الدولية                      | 27    |
| 135    | العوامل الأساسية لمخاطر البلد                        | 28    |
| 144    | نموذج لإدارة المخاطر والفرص                          | 29    |
| 146    | خطوات إدارة المخاطر                                  | 30    |
| 149    | مصفوفة المخاطر                                       | 31    |
| 159    | العناصر الخمسة للتفكير الإستراتيجي                   | 32    |
| 171    | السلوك الإداري و الأخلاقي                            | 33    |
| 173    | أساسيات تبني منهج الأخلاقيات في الإدارة الدولية      | 34    |
| 178    | انموذج نقل المعرفة عبر الحدود                        | 35    |
| 189    | انموذج الدراسة                                       | 36    |

## الملخص:

يهدف البحث إلى دراسة المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي ودورها في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي الملائم لمثل هذه البحوث، ولاختبار فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل ( التفكير الإستراتيجي ،الدكاء الثقافي ،التفاوض الدولي ،أخلاقيات العمل الدولي ،نقل المعرفة )و المتغير التابع ( إدارة المخاطر ) ، تم الاعتماد على الإستبيان لجمع البيانات ، وزعت (52) إستماره على الإطارات العليا في مؤسسات محل الدراسة و باستخدام برنامج (spss v25) والأساليب الإحصائية خلصت الدراسة إلى ما يلي:

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين متغيرات بيئة الأعمال الدولية.

3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين كافة مراحل إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية تعزى لسنوات الخبرة.

5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية تعزى لتصنيف المؤسسة حسب النوعية.

## **Abstract :**

The research is to study the necessary skills for the strategic leader and its role in managing the risks of international business enterprises, using the descriptive and analytical approach appropriate for such research, so that in order to test the hypotheses study and define the relationship between the independent variable (strategic thinking, cultural intelligence, international negotiation, international business ethics, transfer Knowledge) and the dependent variable (risk management). The questionnaire was relied upon to collect data. (52) questionnaires were distributed in a group of international business insitutions in, using the (spss v25) program and using statistical methods. The study concluded the following:

- 1- There is a statistically significant relationship between the necessary skills for a strategic leader and risk management in international business enterprises.
- 2- There is a statistically significant relationship between the necessary skills for a strategic leader and between the factors of the international business environment.
- 3- There is a statistically significant relationship between the necessary skills for a strategic leader and all stapes of risk management in international business enterprises.
- 4- There are statistically significant differences between the necessary skills for a strategic leader in international business organizations due to experience.
- 5- There are statistically significant differences between the skills needed for a strategic leader in international business organizations due to the institution's classification according to quality.

# المقدمة العامة

1. تقديم إشكالية الدراسة.

2. المعالجة المنهجية للدراسة.

3. عرض وتحليل الدراسات السابقة.

4. هيكلية الدراسة وخطتها البحثية.



## 1. تقديم إشكالية الدراسة:

في ظل العولمة أصبحت مسألة الإنفتاح على العالم و ممارسة الأعمال الدولية حتمية لا مفر منها، وخاصة مع ظهور مصطلح مجتمع التنافسية، الذي أصبحت تفرضه متغيرات البيئة الدولية على مؤسسات الأعمال، مما نتج عنها مخاطر أصبحت تهدد كيانها وتواجدها الحالي والمستقبلي، بحيث أصبحت بيئة هذه المؤسسات تكتنفها مخاطر تتصف بالتعقيد والتنوع، سألهم في تعزيزها وتقويتها التعدد في مصادرها ومسبباتها، وكذا الدرجة العالية من حالات عدم التأكد والغموض الذي يلفها، الأمر الذي جعل تحقيق التميز يتطلب الاعداد الجيد، وباعتبار تغيرات البيئة تشكل تحدي صعب و كبير يستوجب التحدي له ومحاولة التقليل من تأثيراته، هذه التحديات تستلزم وجود قيادة قادرة على إدارة المخاطر عبر الحدود.

وإن إدارة المخاطر ما هي إلى ممارسات لعمليات اختيار فعالة لعدة بدائل وطرق، قصد التقليل من أثر التهديدات التي تواجه مؤسسات الأعمال، وهي عنصر أساسي من عناصر الإدارة الإستراتيجية، فهي أسلوب منهجي يطبق على نطاق المؤسسة، الأمر الذي يدعم تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية من خلال تطبيق نهج استباقي في تحديد المخاطر وسيرها وتقييمها وتحديد الأولويات المتعلقة بمراقبتها في المؤسسة بأكملها، وبما أنها تساعد المؤسسة في الإستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم التيقن، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات.

يتوقف التعامل مع هذه المخاطر على قدرة القيادة في إدارتها للمخاطر التي تواجه نشاطات الأعمال الدولية بدء بمحاولة التنبؤ بها، مروراً على احتوائها وتقليل آثارها وانتهاءً بمعالجة نتائجها والإستفادة منها، معتمدة في ذلك على مهارات إستراتيجية ديناميكية في تحديد مستقبل المؤسسة واتجاه الأعمال فيها.

ولقد تعرضت الكثير من المؤسسات الدولية و الشركات العالمية إلى الكثير من المخاطر و ذلك لإخفاق قيادتها في عملية التحليل و الدراسة لأهم المخاطر التي تعترض أهداف مؤسساتهم، فهي تحتاج إلى قياده من نوع خاص و هي القيادة الإستراتيجية أو إلى قائد دولي إستراتيجي، يكون مختلف تماماً على القائد المحلي، بحيث يكونوا قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة عالية في أي مكان من العالم، ولذا أصبح من الضروري إيجاد قيادات

تفكر و تخطط وتنفذ بطريقة إستراتيجية شامله و مرنه من خلال إجراء التنبؤات و تقديم سيناريوهات تمكنهم من إعداد إستراتيجيات قادرة على الإستجابة لكافة التطورات العلمية و التقنية التي تفرضها العولمة .

وعلى القادة الإستراتيجيون زيادة إدراك مهارات التعامل مع المخاطر المرتبطة بالإدارة الدولية بشكل عام والقيادة الإستراتيجية بشكل خاص فهي تحتاج لقائد تتوافر فيه المواصفات الدولية التي تؤهله للوقوف أمام مخاطر بيئة الأعمال الدولية، لان طبيعة الدور تحتم عليهم التحلي بمهارات وخصائص لرفع مستوى الأداء، وإدارة التحديات الكبيره والمخاطر التي تواجه مؤسساتهم، وأن يكونوا أكثر وعيا للقضايا الدولية وعلى تغييرات البيئة الدولية التي تؤثر على نشاط مؤسساتهم قبل قيامهم ببناء إستراتيجياتهم.

إن القائد الإستراتيجي الدولي بحاجة إلى مجموعة جديدة من المهارات الفريدة، والتي عند الاستفادة منها، ستمكنهم من مواجهة التحديات العالمية بشكل فعال، وإدارة المخاطر بأسلوب علمي يمكنه من التقليل من حالات عدم التاكيد والغموض الذي يميز بيئة النشاط الدولي، واثبات التواجد والإنتشار عبر الأسواق العالمية، والتكيف مع بيئات جديدة من خلال ممارسات ومهارات إستراتيجية تتيح لهم التعرف على طبيعة البلد الأجنبي وثقافته، إعتقادا على القراءة والبحث وتنمية الصداقات وبناء العلاقات بالإضافة لإتقان جودة الإتصال مع الآخرين كما يولون أهمية كبيرة لدراسة ومعرفة المخاطر المحتملة الحدوث والمشكلات الناجمة على العمليات خارج الحدود.

والواضح أن القادة الإستراتيجيين يحتاجون إلى مجموعة من المهارات اللازمة للتعامل مع كافة مراحل إدارة

المخاطر التي تفرضها التحديات العالمية هي: التفكير الإستراتيجي، الذكاء الثقافي، نقل المعرفة، أخلاقيات العمل الدولي، التفاوض الدولي.

## 1.1. إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة السؤال الرئيسي وفقا لمناقشة إشكالية الدراسة أعلاه كالآتي: هل يوجد دور للمهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية؟ ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية والتي تصاغ كما يلي:

1- ما هو مفهوم الإدارة والقيادة الدولية؟

2- ماهي أهم مهارات القادة الإستراتيجيون على مستوى الإدارة الدولية؟

3- ماهي أهم الإستراتيجيات التي يعتمدها القادة في مؤسسات الأعمال الدولية؟

4- هي أهم المخاطر التي تواجه القادة الإستراتيجيون في بيئة الأعمال الدولية؟

5- هل يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي للمهارات اللازمة وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية؟

6- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي للمهارات اللازمة وبين كافة مراحل إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في المؤسسات الدولية؟

## 2.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية تمت صياغة مجموعة من الفرضيات، كقاعدة ينطلق منها مناقشة موضوع الدراسة، واعتمادا على الأدبيات المرتبطة بها والمتغيرات المتعلقة بها، قمنا باقتراح الفرضيات التالية:

### 1.2.1. الفرضية الأولى:

في بيئة الأعمال الدولية التي تتميز بالتعقيد والتنوع المستمر، يمتلك القائد الإستراتيجي مهارات لازمة تساعده في دراسة وتحليل جميع العوامل البيئية، من أجل رصد الفرص والتهديدات التي تحتويها.

### 1.2.2. الفرضية الثانية:

في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية، نحتاج إلى قائد إستراتيجي، يفكر ويخطط بطريقة إستراتيجية، يمتلك مهارات أساسية تؤهله إلى العمل في السياق الدولي.

### 1.2.3. الفرضية الثالثة:

يهتم القادة الإستراتيجيون بعمليات إدارة المخاطر بكافة مراحلها من خلال تقييم وتعريف المخاطر و ثم تحليلها والإستجابة لها وفي الأخير تقييمها ومراقبتها في إطار إستراتيجي ممنهج.

### 1.2.4. الفرضية الرابعة:

في الإدارة الدولية يعتبر القادة الأستراتيجيون رأس مال بشري، يمتلكوا مهارات لازمة تجعلهم أكثر فعالية داخل مؤسسات الأعمال الدولية.

## 2. المعالجة المنهجية للدراسة:

### 1.2. منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث:

أ) الجانب الوصفي: من خلال الاعتماد على مراجعة الكتب ومقالات مذكرات والدوريات والدراسات السابقة

المرتبطة بالقيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر وإدارة الأعمال الدولية.

ب) المنهج التحليلي: لجأنا إلى المنهج التحليلي كأسلوب لدراسة المتغيرات في الجانب التطبيقي، وقمنا بتدعيم

الدراسة بتحليل بيانات استبيان خصص لدراسة دور القائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال

الدولية.



## 2.2. حدود الدراسة:

حددت الدراسة في ثلاثة مجالين:

(1) المجال المكاني: مجموعة من مؤسسات الأعمال الدولية التي تمارس نشاطاتها في الجزائر.

(2) المجال الزمني: طبقت الدراسة خلال الفترة من 2019/06/01 إلى غاية 2020/08/06،

استغرقت الدراسة هذا الوقت نظرا لبعض الصعوبات التي واجهتها الباحثة ولاسيما جائحة كورونا التي صعبت

في عملية استرجاع الإستبيانات.

## 3.2. مجتمع البحث والعينة المستهدفة:

يتكون مجتمع البحث من القيادات العليا بمؤسسات الأعمال الدولية، واختيار عينة الدراسة لم يكن عشوائياً

وإنما كانت عينة مستهدفة قصدية خاصة وأنها تعتبر من الخطوط الهامة لإجراء دراستنا الميدانية، لكونها دراسة

على المستوى الإستراتيجي وعلى هذا الأساس فقد وزع الإستبيان على إطارات عليا الممثلة بمسؤولين من مديرين

عامين، وإطارات وسطى المتشككين من مديرين فرعيين، رؤساء أقسام ومصالح.

## 4.2. أهمية الدراسة:

(1) الأهمية التي يكتسيها الموضوع خاصة في ظل التطورات المستمرة في إدارة الأعمال الدولية إذ يعتبر البحث

من أحدث البحوث التي تناولت القيادة الدولية الإستراتيجية.

(2) يعد الإهتمام بالقيادة الدوليين من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الدولية، بالنظر الذي يلعبه القائد في

مواجهة البيئات متعددة الثقافات.

(3) أهمية القيادة الإستراتيجية والتعرف على انماطها ومهاراتها وأساليبها وأبرز التحديات التي تواجهها في بيئة

النشاط الدولي.

(4) تعدد وتعقيد متغيرات البيئة الدولية وعدم إستقرارها، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الإهتمام بإدارة المخاطر.

5) التعرف على أهم المخاطر التي تعترض القادة في صياغة الإستراتيجية الدولية.

## 5.2. أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على أهمية ودور القائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية كما تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف:

1) التعرف على ممارسات وظائف الإدارة الدولية وتكييف الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات.  
2) تحديد المهارات والخصائص لدى القادة الإستراتيجيين وكذا أبرز التحديات التي تواجه نشاطات الإدارة الدولية.

3) التعرف على الإستراتيجيات التي يعتمدها قادة المؤسسات في بيئة الأعمال الدولية.

4) تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات الدولية.

5) التعرف على العلاقة بين مهارات القائد الإستراتيجي الدولي وإدارة المخاطر في المؤسسات الدولية

6) تحديد أثر مهارات القادة الإستراتيجيين الدوليين على إدارة المخاطر في المؤسسات الدولية.

## 3. عرض وتحليل الدراسات السابقة:

لقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة والتي لها علاقة جزئية بموضوع البحث، ولحدثة موضوع البحث لاحظنا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع في شقيه النظري والتطبيقي، فعلى مستوى المحلي يعتبر البحث من أولى الدراسات التي تناولت جوانبه الأساسية، كما لمسنا هذه الندرة على مستوى الدراسات العربية، أما الدراسات الأجنبية فقد تناول العديد من الباحثين إهتمام كبير للموضوع وخاصة من جانب القيادة الدولية، وعليه سيتم عرض بعض الدراسات السابقة والتي نذكر منها:

1.3. دراسة (م.م. ضرغام حسن عبده، 2016)<sup>1</sup> بعنوان: " أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة إستطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف " .  
(1) أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال من خلال (ثقافة الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، التوجه الإستراتيجي، والرقابة) وريادة الأعمال من خلال (الإجراءات الإستباقية، تحمل المخاطر والإبداع وانتهاز الفرص) حيث استهدفت الدراسة 32 مديرا ورئيس قسم في 11 مصرف تجاري.

(2) نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى ان ممارسات القيادة الإستراتيجية كان لها أثر في عملية تعزيز ريادة الأعمال، كما اكدت الدراسة على دعم الابداعات والمهارات والأفكار الجديدة، وبناء ثقافة التفكير الريادي وبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في عملية وضع الحلول.  
حيث أوصت الدراسة إلى تطوير الكفاءات التي تمتاز بالصفات القيادية والعمل على تدريبها للمساعدة في صناعة قادة المستقبل.

<sup>1</sup> ضرغام حسن عبده، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال -دراسة إستطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة العزي للعلوم الإقتصادية، المجلد 13، العدد 39، (313-348)، 2016.

### 2.3. دراسة (Ratiba Bouhali et al, 2015)<sup>1</sup> بعنوان: "أدوار القائد للإبتكار، التفكير

الإستراتيجي و التخطيط".

(1) أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية القيادة من خلال الشخص القادر على إتقان وتحديد الفرص، حتى يستطيع أن يكون قائداً مبدعاً ومفكراً إستراتيجياً وتحديد الأهداف والتكتيكات والإجراءات التي غالباً ما تتغير وفقاً للبيئة الخارجية وغيرها من الطوارئ التي تعترض عمل المنظمة.

(2) نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى أن التفكير الإستراتيجي لدى القادة يساعد على الحفاظ على ثبات الهدف والإتجاه من خلال التركيز على القيم والرؤية، وتحديد مقاييس النجاح والإجراءات المرتبطة بشكل صحيح لتحقيق الهدف.

### 3.3. دراسة (Paula Caligiuri , Ibraiz , 2012)<sup>2</sup> بعنوان : "الكفاءات الديناميكية عبر

الثقافات و فعالية القيادة العالمية".

(1) أهداف الدراسة:

تمت الدراسة على تحليل البيانات لعينة من قادة العالم مكونه من 420 مفردة، من أجل تحديد التأثير بين الكفاءات الديناميكية عبر الثقافات (الخبرة بين الثقافات، الخبرة غير الثقافية) وفعالية القيادة العالمية من خلال المهارات الفردية (الإنفتاح، الإنبساط وعدم التعصب).

<sup>1</sup>Ratiba Bouhali, Yousra Mekdad, Hind Lebsir, Linda Ferkha, **leader Roles for Innovation Strategic Thinking and Planning**, Procedia –social and behavioral Sciences , 181, ( 72–78), 2015.

<sup>2</sup>Paula Caligiuri, Ibraiz Tarique, **Dynamique cross-cultural competencies and global leadership effectiveness**, Journal of World Business, 47, (612–622), 2012.



## (2) نتائج الدراسة:

خرجت الدراسة بالإستنتاجات التالية: تبين أن هناك تأثير مشترك لخصائص الفردية للقادة على الخبرة بين الثقافات. وبينت الدراسة أن الخبرة الثقافية تتطور من خلال الأنشطة المتعلقة بالعمل وغير المرتبطة بالعمل، كما تشير النتائج أن الإختبار والتطوير على حد سواء أمر بالغ الأهمية لبناء وتدريب فعال للقادة العالميين. وأوصت الدراسة بالقيام بالمزيد من البحوث المستقبلية لإختبار الفرضيات والنموذج المقترح في هذه الدراسة مع إضافة متغيرات جديدة مثل الالتزام التنظيمي واتخاذ القرار وقوة الشخصية.

4.3. دراسة (Beata Bajcar et al , 2015)<sup>1</sup> بعنوان : " عندما يصبح القادة إستراتيجيين نظرة على محددات أساليب القيادة من خلال علاقتهم مع التفكير الإستراتيجي ".  
(1) أهداف الدراسة:

تطرقت الدراسة إلى دور ممارسات التفكير الإستراتيجي في تحديد أساليب القيادة من خلال تحديد الإرتباط بين التفكير الإستراتيجي للقادة وأنماط القيادة، حيث طبقت الدراسة على 296 مديراً من مختلف المؤسسات الإقتصادية بولندا، وزعت إستبانات لتقييم وقياس 51 عنصر من مؤشرات التفكير الإستراتيجي و110 عنصر من مؤشرات أساليب القيادة.

## (2) نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة على أن عمليات التفكير الإستراتيجي للقادة تلعب دوراً تنظيمياً مهماً في ممارسات والعلاقات للمختلف القيادات، كما أن التفكير الإستراتيجي يفعل المرونة والإبتكار والفعالية لدى القادة الإستراتيجيين.

<sup>1</sup> Beata Bajcar , Jolanta Babiak , CzeslawS.Nosal , **When leaders become straregists .A new look at determinants of leadership styles through Their relationship with strategic thinking** ,Procedia Manufacturing ,3, ( 3669-3676) ,2015.

5.3. دراسة ( JaseR.Ramsey ,2016 )<sup>1</sup>. بعنوان : "تطوير القادة العالميين : القيادة التحويلية".

(1) أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء الثقافي والخبرة الدولية، حيث طبقت على مجموعة من القادة العالميين من الشركات متعددة الجنسيات العاملة بالبرازيل قسمت العينة على مجموعتين (البرازيليون، والأجانب)، شملت الدراسة 190 قائداً عالمياً يعملون في 12 شركة بحيث تكون هذه الشركات تتميز بـ: التفاعل المستمر مع الثقافات الأخرى، تنوع الأنشطة العالمية.

(2) نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط بين القيادة التحويلية والذكاء الثقافي، كما أن هناك تأثير قوي للخبرة الدولية على القيادات التحويلية. وأن القائد العالمي ذو مستوى عالي من الذكاء الثقافي يصبح لديه مهارات عالية في القيادة التحويلية، لأنه أكثر قدرة على فهم الاختلافات في الثقافات الأخرى والتكيف بشكل مناسب مع البيئات المختلفة.

كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التي تفحص تأثير الذكاء الثقافي في سلوكيات القادة العالميين.

6.3. دراسة (ناصر بن مصارع، 2015) بعنوان : "إدارة المخاطر و دورها في إستراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات و الكوارث".

(1) أهداف الدراسة:

تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على المخاطر التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وتحدد سلامتها وبالتالي تؤثر على فعاليتها. حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في

<sup>1</sup> Jase R.Ramsey ,Raina M.Rutti, Melanie P.Lorenz,Livia L. Brakat ,**Developing global transformational leaders**,Journal of World Business,806,2016.

<sup>2</sup>ناصر بن مصارع رشيد العنزي، إدارة المخاطر ودورها في إستراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث، رسالة دكتوراه، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015.

جامعة الملك سعود وجامعة محمد ابن سعود وجامعة الأمير سلطان بالرياض وعينة الدراسة بلغ عددها 189 قيادي.

## (2) نتائج الدراسة:

أظهرت أن درجة توفير إمكانيات إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام هي درجة منخفضة، وأن درجة تأهيل وتدريب منسوبي مؤسسات التعليم العالي على مواجهة المخاطر هي درجة منخفضة، أن وجود إدارة للمخاطر في مؤسسات التعليم العالي تساعد في مواجهة التحديات بدرجة عالية. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الإدارية العليا بمؤسسات التعليم العالي بإنشاء إدارة للمخاطر في مؤسساتهم تعمل على تقييم المخاطر المختلفة وإدارتها بالطرق العلمية، وتوفير فرص التدريب الاحترافي لمنسوبي مؤسسات التعليم العالي على مواجهة الأزمات والمخاطر المحتملة.

### 7.3 دراسة (Ihsan Eken, Anette Craven, Osman Ozturgut ، 2014)

بعنوان: " أنماط القيادة والذكاء الثقافي "، **Leadership styles and cultural intelligence<sup>1</sup>**  
(1) أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التكيف المعقد للقيادة في البيئات متعددة الثقافات وفهم العلاقة بين أنماط القيادة والذكاء الثقافي، وباستخدام الإستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات من 29 فرد من العمداء والرؤساء ونواب الرؤساء من جامعة خاصة في جنوب تكساس، قام الباحثون بالمقارنة بين ثلاث أبعاد لأنماط القيادة (ديمقراطي، إستبدادي، فوضوي) بأربعة ابعاد للذكاء الثقافي (دافعي، معرفي، إستراتيجي، سلوكي) للتحديد علاقة الارتباط بين أنماط القيادة والذكاء الثقافي.

<sup>1</sup> Ihsan Eken, Anette Craven, Osman Ozturgut, **Leadership styles and cultural**, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, vol 11(3) , (154-165), 2014. publication at <https://www.researchgate.net/publication/316844396>

(2) نتائج الدراسة:

وخلصت الدراسة لعدم وجود علاقة بين أساليب القيادة وأبعاد الذكاء الثقافي.

8.3. دراسة (طارق مفلح، 2014)<sup>1</sup> بعنوان: "القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات".

(1) أهداف الدراسة:

يهدف البحث للتعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، بلغ حجم العينة 391 قائدا من جميع الدوائر الحكومية، حيث قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات المتوافرة لدى القائد الإستراتيجي (التوجه الإستراتيجي، استثمار القرارات الإستراتيجية تنمية وتطوير راس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة، التعليم المستمر) وذلك في التعامل مع المخاطر والازمات في كافة مراحلها.

(2) نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر وهو كما أوصت الدراسة بإتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات وهو مايمثل بالإهتمام بكافة مراحلها.

9.3. الفجوة البحثية والجوانب الإضافية للدراسة الحالية:

لقد كانت الدراسات السابقة مرتعاً خصبا إنهلنت منه الدراسة الحالية، بحيث شكلت رافداً أساسياً لها للوصول إلى الإشكالية المطروحة والفرضيات الرئيسية، كما لاحظنا أن بعض منها ركزوا على القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية أو القيادة التقليدية (المحلية)، أما البعض الآخر وخاصة البحوث الأجنبية فقد تناولت القائد الإستراتيجي الدولي بالدراسات الميدانية و التطبيقية توصلت إلى نتائج تعكس واقع القائد وأهم الخصائص التي

<sup>1</sup> طارق مفلح جمعة أبو حجر، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.

يجب أن يكون عليها القائد مثل، التفكير الإستراتيجي، التفكير العالمي، الخبرة الثقافية، والذكاء الثقافي، والتفاوض الدولي.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الكثير من الجوانب والمجالات حيث ركزت هذه الدراسات السابقة إما على القيادة الإستراتيجية أو إدارة المخاطر أو القيادة الدولية منفردة. أما الدراسة الحالية فتناولت المتغيرات الثلاثة مجتمعة مبرزة في ذلك دور القائد الدولي الإستراتيجي في إدارة المخاطر في المؤسسات الدولية. وتعتبر من أولى الدراسات التي ربطت بين متغير القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية مقترحين في ذلك مهارات أساسية لازمة للقائد الاستراتيجي أمام تحديات بيئة النشاط الدولي، كما قمنا بإضافة إدارة المخاطر بكافة مراحلها معتمدين في ذلك على توصيات دراسة أبو حجر 2014.

#### 4. هيكلة الدراسة وخطتها البحثية:

تتضمن هيكلة الدراسة وخطتها البحثية: نموذج الدراسة الإفتراضي، والمحاور الأساسية في خطتها البحثية. وذلك كمايلي:

**المقدمة:** تعتبر من الجانب المنهجي العام للدراسة والذي يبنى عليه تصميم الفصول الأخرى وهي تتضمن، تقديم للإشكالية، المعالجة المنهجية للدراسة، عرض الدراسات السابقة وأخيراً هيكلة الدراسة وخطتها البحثية.

**الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى القيادة الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال الدولية مبرزا في ذلك مفهوم المؤسسات الدولية وأهم مستوياتها، كما تطرقنا إلى القيادة الدولية كمفهوم جديد على أدبيات إدارة الأعمال الدولية وأخيراً سلطنا الضوء على أهم الخصائص والمهارات اللازمة للقادة الإستراتيجيون لمواكبة تحديات الإدارة الدولية.

**الفصل الثاني:** تطرقنا إلى أهم متغيرات البيئة الدولية وأهم الأدوات المساعدة في تحليل البيئة الأعمال ورصد الفرص وبناء الإستراتيجية الدولية، كما قمنا بشرح لأهم نماذج ومداخل القادة الدوليين في بناء وصياغة الإستراتيجية الدولية. كما تطرقنا لاستراتيجيات القادة الدوليين على مستوى بيئة الأعمال الدولية.



**الفصل الثالث:** تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر وتصنيفاتها على المستوى الدولي، وكذا مراحل بناء

إستراتيجية إدارة المخاطر وفي الأخير قدمنا شرح وافى للمهارات اللازمة للقادة الإستراتيجيين في إدارة المخاطر.

**الفصل الرابع:** هو الفصل التطبيقي حيث قمنا بدراسة علاقة وتأثير المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة

المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

**الخاتمة:** تدرج فيها نتائج الدراسة وتطبيقاتها، اقتراحاتها وآفاقها.

# الفصل الأول: القائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية.

● تمهيد.

1. مؤسسات الأعمال الدولية.

2. الإدارة الدولية.

3. القائد الإستراتيجي الدولي.

● خلاصة الفصل.

## تمهيد:

شهد العالم تغيرات ضخمة على كافة الأصعدة، وكلها قادتنا إلى ما يسمى اليوم بالعوالم، مما حفز المؤسسات الإقتصادية إلى نقل أنشطة أعمالها إلى ما عبر الحدود، وفي ظل تنامي هذه المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتفرع علاقاتها و تشابكها ، أصبحت من الضروري البحث على قيادة إستراتيجية تشكل محورا تركز عليه و مع هذا توجد بعض التساؤلات العالقة في الذهن بخصوص الإدارة الدولية و بالتحديد إدارة الموارد البشرية ، إلى أي مدى يمكن لقادة المؤسسات الدولية التعامل بفعالية مع التنوع و التعقيد الإستراتيجي الدولي (العالمي)، وكيف يمكن أن يكون قائدا إستراتيجياً؟ لذلك خصص هذا الفصل لتوسيع الفهم و التصورات الصحيحة حول المؤسسات الدولية بصفة عامة و الإدارة الدولية بصفة خاصة ثم نخوض في القيادة الإستراتيجية و بالتحديد القائد الإستراتيجي وسنتناول كل هذا في المباحث التالية :

## 1. مؤسسات الأعمال الدولية.

## 2. الإدارة الدولية.

## 3. القائد الإستراتيجي الدولي.

## 1. مؤسسات الأعمال الدولية.

تتميز مؤسسات الأعمال الدولية بالنمو المستمر في حجم النشاط الإقتصادي وتنوع المنتجات والخدمات لتحقيق أفضل قدر في تلبية أذواق المستهلكين العالميين، وإزادات أهمية هذه المؤسسات وإتساع تأثيرها الإقتصادي والتكنولوجي في إقتصاديات العالم، وإنتشارها الواسع عبر مناطق جغرافيا مختلفة، وإندماجها عبر ثقافات مختلفة ومواجهة المنافسة الشديدة في بيئات ديناميكية ومعقدة.

## 1.1. المؤسسات الدولية:

## 1.1.1. مفهوم المؤسسة:

لقد قدمت للمؤسسة مجموعة من التعاريف، إختلفت حسب مراحل تطورها، وحسب تطور الإقتصاد والإتجاهات ودخول العولمة وعصر التكنولوجيا كعناصر أساسية في تغيير المفاهيم، ومن أهم هذه التعاريف:

"المؤسسة هي وحدة أو منظمة تتبع نظاماً إقتصادياً تمارس من خلاله نشاط إنتاجي سلعي أو خدمي بغية تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>، كما عرفت أيضاً "المؤسسة هي إرتباط لمجموعة من العوامل لتحقيق أهدافها منها إنتاجية أو خدمية مع أعوان إقتصاديين في إطار قانوني ومالي وإجتماعي معين، مع تحديد مكان وجود المؤسسة والحجم ونوع النشاط الذي تقوم به"<sup>2</sup>، وتعرف على أنها "شكل إقتصادي وتقني وقانوني وإجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الإجتماعي، تهدف لإنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة"<sup>3</sup>، كما تعرف "بأنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية

<sup>1</sup> فوزي محيريق، مدخل لإقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020، ص 25.

<sup>2</sup> ناصر عدون، إقتصاد المؤسسة، دار الحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 08.

<sup>3</sup> صمويل عبود، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 58.

(طبيعية أو غيرها )، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين و توليفة محددة قصد إنجاز و أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".<sup>1</sup>

ركزت التعاريف السابقة على الإطار القانوني والإقتصادي والإجتماعي في تنظيم العمل، كما أعتبرت المؤسسة مجموعة من العوامل، تعمل من أجل هدف معين، وباستغلال جميع الموارد والطاقات، لذا نخلص من التعاريف السابقة، أن المؤسسة هي كيان معنوي يقوم على مجموعة من الأسس والتنظيمات، بمشاركة جميع الأفراد والطاقات والموارد يتم فيها إنتاج الخدمات والسلع وتحقيق جميع الأهداف.

### 2.1.1. مفهوم مؤسسة الأعمال الدولية:

قدم الباحثون عدة تعريفات لمؤسسة الأعمال الدولية، فمن جهته قام Porter M بتقديم تعريف لمؤسسات الأعمال الدولية على أنها "المنهج و العمل الدولي الذي يحتفظ بمقر قوي في بلد واحد ولكن لديه إستثمارات في مواقع أجنبية متعددة"<sup>2</sup>، في حين عرف Phatak A المؤسسة الدولية بأنها "مؤسسة تمتلك مجموعة من الفروع في مناطق مختلفة، ينظر قادتها للعالم بأكمله مسرح لنشاطاتهم، ولي أجل ذلك يخصصون الموارد المالية و الفنية و الإدارية بالطرق المؤدية لإنجاز أعمالهم وتحقيق أهدافهم".<sup>3</sup>

وفي دراسة أجرتها مجلة International Business عن التنظيم للأعمال الدولية، ذكرت أن الكثير من المديرين يعتبرون أن المؤسسة تصبح عالمية حين تبلغ مبيعاتها و أرباحها من العمليات الخارجية حوالي 35% من

<sup>1</sup> أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص15.

<sup>2</sup> Craig Berman, **Characteristics-Global-Corporation**, Updated January 22, 2019,

أنظر الموقع التالي: <https://bizfluent.com/list-6768434.html>

<sup>3</sup> Arvind Phatak, **Managing multinational corporation**, Preager Publishers, NewYork, 1974, p21.

إجمالي المبيعات و الأرباح<sup>1</sup>، واستخدم Robock et Simmonds التعبير الدولي ومتعددة الجنسيات ليؤديا

نفس المعنى هو "مجموعة من الشركات يسيطر عليها مركز رئيسي واحد وتنتشر عملياتها في دول مختلفة"<sup>2</sup>.

ويؤكد Jack Berhman أن الخاصية الرئيسية للمؤسسات الدولية هي محاولتها النظر للأسواق القومية

المختلفة كأنها سوق واحد وذلك لدرجة التي تسمح بها الحكومات.<sup>3</sup>

وهي المؤسسة التي تمتلك أو تتحكم في أنشطة إقتصادية في أكثر من بلد، سواء من خلال الإستثمارات

المباشرة أو غير المباشرة بحيث<sup>4</sup>:

(1) تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد.

(2) تدير طاقاتها وفروعها وفقاً لإستراتيجية واحدة.

(3) تشكل إطار لنقل الأموال والأفراد والسلع والأفكار، سواء بين رئاستها وفروعها أو بينها وبين زبائنها

والشركات الأخرى.

ومن خلال التعاريف السابقة تعرف المؤسسة الدولية بأنها المؤسسة التي تدير مجموعة من الفروع

والشركات التابعة في أكثر من بلد، من خلال تطوير إستراتيجيات وفق مستوى النشاط الدولي، بغية تحقيق

أهدافها وتلبية متطلبات المستهلك الدولي.

<sup>1</sup> نادية الهادي، الإدارة الدولية: تحدي التقدم الإداري للدول النامية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1989، ص78.

<sup>2</sup> Stefan Robock, Kenneth Simmonds, **International Business and multinational enterprises**, RD Irwin, 1973, p79.

<sup>3</sup> نادية الهادي، مرجع سابق، ص 75.

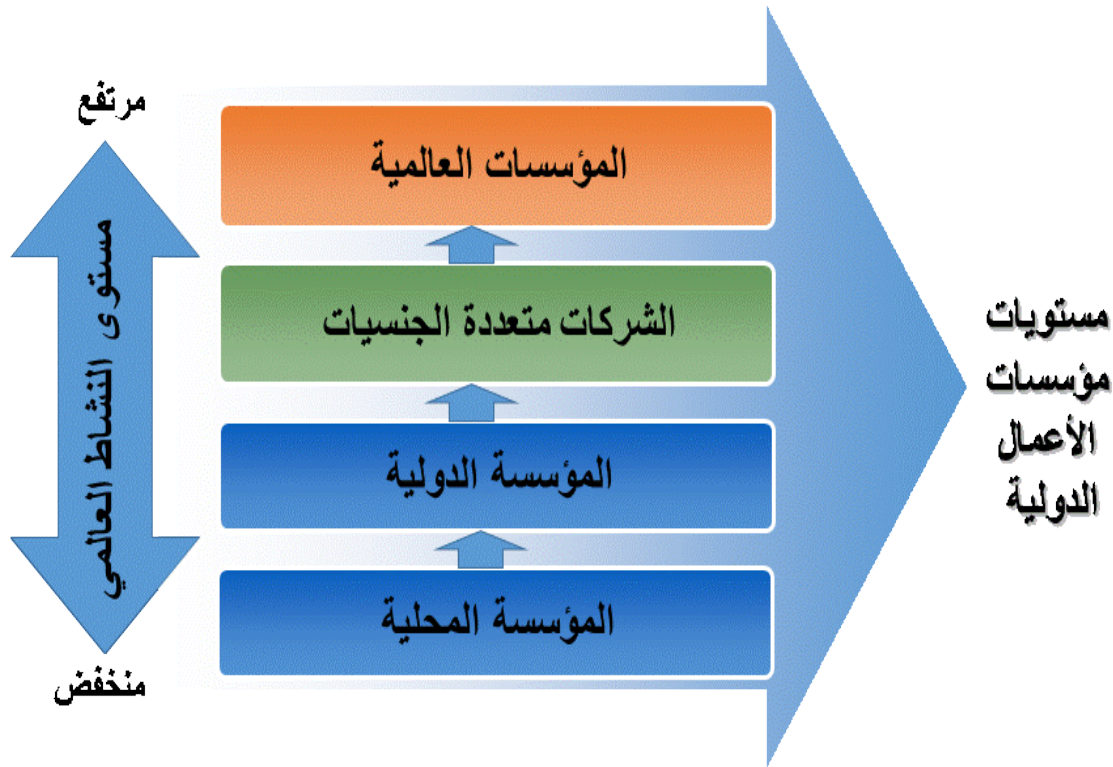
<sup>4</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=eX8uflMEiog>.



## 2.1. مستويات مؤسسات الأعمال الدولية:

يُميز بعض المختصين عموماً في إدارة الأعمال الدولية بين ثلاث مستويات المؤسسة الدولية وتكون قاعدة ومحور أعمالها في موطنها، الشركة متعددة الجنسيات وهي التي تتخذ أكثر من موطن لهذه الأعمال، المؤسسة العالمية وهي مرحلة متقدمة، لا يصبح فيها موطن محدد للمؤسسة، لخصت هذه المستويات في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنواع المؤسسات والانتقال بين مراحلها.



المصدر: زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي، دار اليازوري

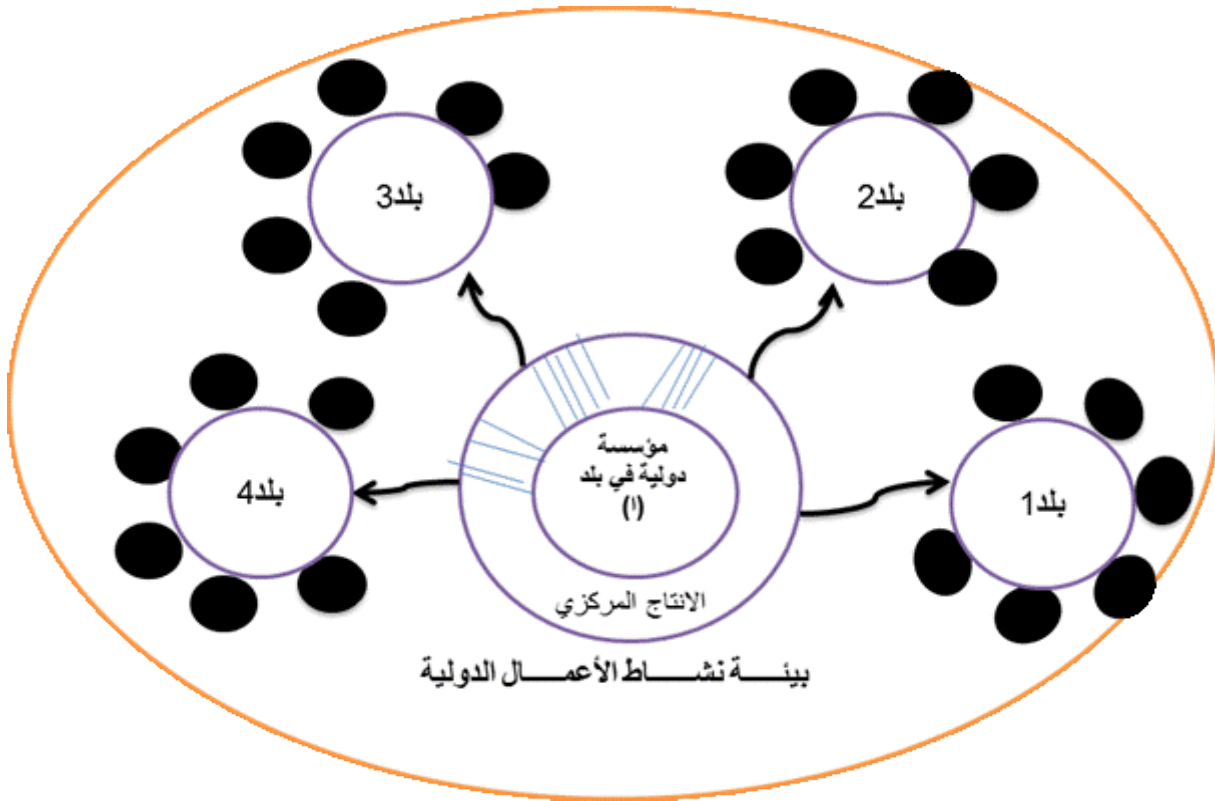
العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 42.

يُشير الشكل أعلاه إلى تطورات مستويات المؤسسات الدولية عبر أربع مراحل أساسية، تتعلق المرحلة الأولى بالمؤسسة المحلية، التي تعتمد فيها المؤسسة على الأسواق المحلية لتسويق منتجاتها وخدماتها، وعندما تخدم المؤسسة السوق المحلي وتحقق الكثير من النجاحات والأرباح، وللحفاظ على الحصص السوقية تلجئ إلى فتح أسواق جديدة أخرى سواء كانت دول مجاورة أو بعيدة، وهنا تنتقل من المحلية إلى العمل الدولي وتسمى بالمؤسسة الدولية.

1.2.1. المؤسسة الدولية:

ظهر هذا النوع عام 1920 وتكون قاعدة ومحور أعمالها في موطنها (البلد الأم)، تنافس في عدد من الدول وضمن مجموعة قليلة مختارة من الأسواق، حيث أن إستراتيجية إدارة الفروع وإتخاذ القرار يكون مركزي إلى حد كبير<sup>1</sup>، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): المؤسسة الدولية ضمن نشاط الأعمال الدولية.



المصدر: أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية: مدخل منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2012، ص 58.

✓ خصائص المؤسسة الدولية:

- (1) تقوم بالإنتاج المحلي والتسويق الدولي.
- (2) تُعطي مسألة مراعاة الثقافة الوطنية.

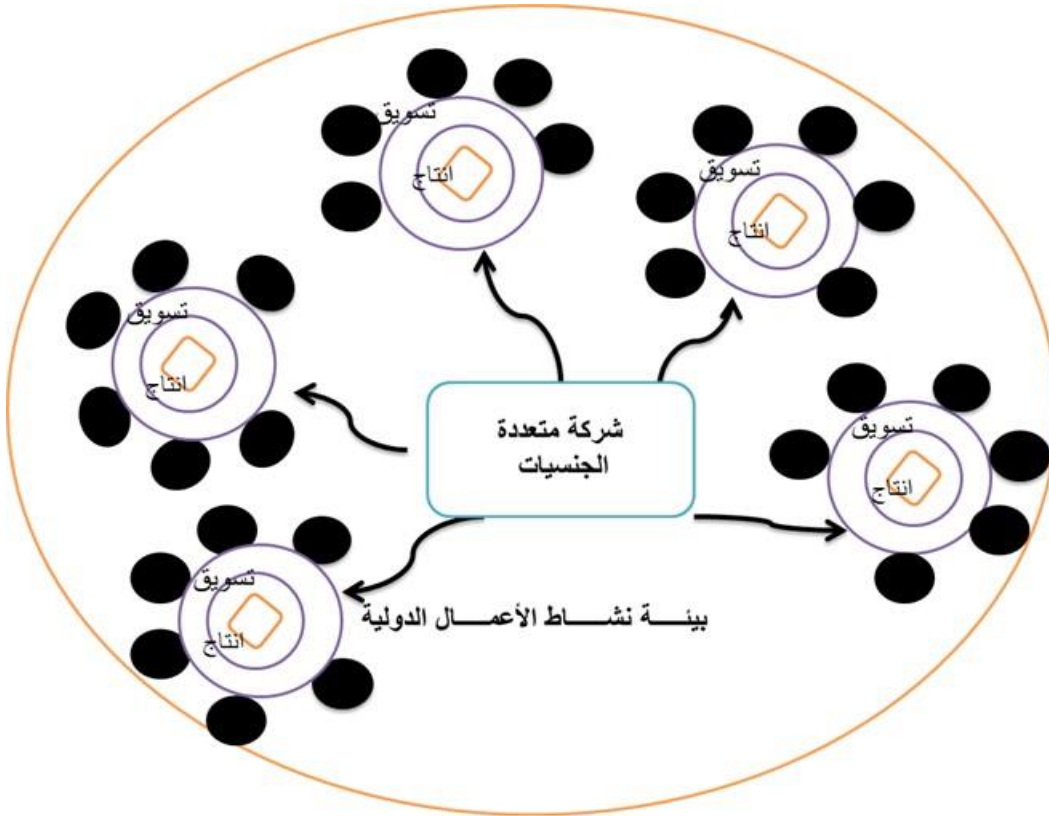
<sup>1</sup> فهد بن يوسف العيتاني، إدارة الأعمال الدولية، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة، السعودية، ص 4.

(3) تختار مديري تسويقها من البلدان المسوق إليها.

### 2.2.1. الشركات متعددة الجنسيات:

بدأت نشاطها عام 1940 وهذه المؤسسات لها الكثير من الأعمال التجارية والعمليات في أكثر من بلد، ويقوم كل فرع من الفروع (الدول المضيفة) بصياغة إستراتيجية خاصة به وفقاً لمتطلبات سوقه الوطني، حيث يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة<sup>1</sup>، وهذا ما يبرزه الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): الشركة متعددة الجنسيات في بيئة نشاط الأعمال الدولية.



المصدر: أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 61.

<sup>1</sup> فهد بن يوسف العيتاني، مرجع سابق، ص 5.

## ✓ خصائص الشركات متعددة الجنسيات:

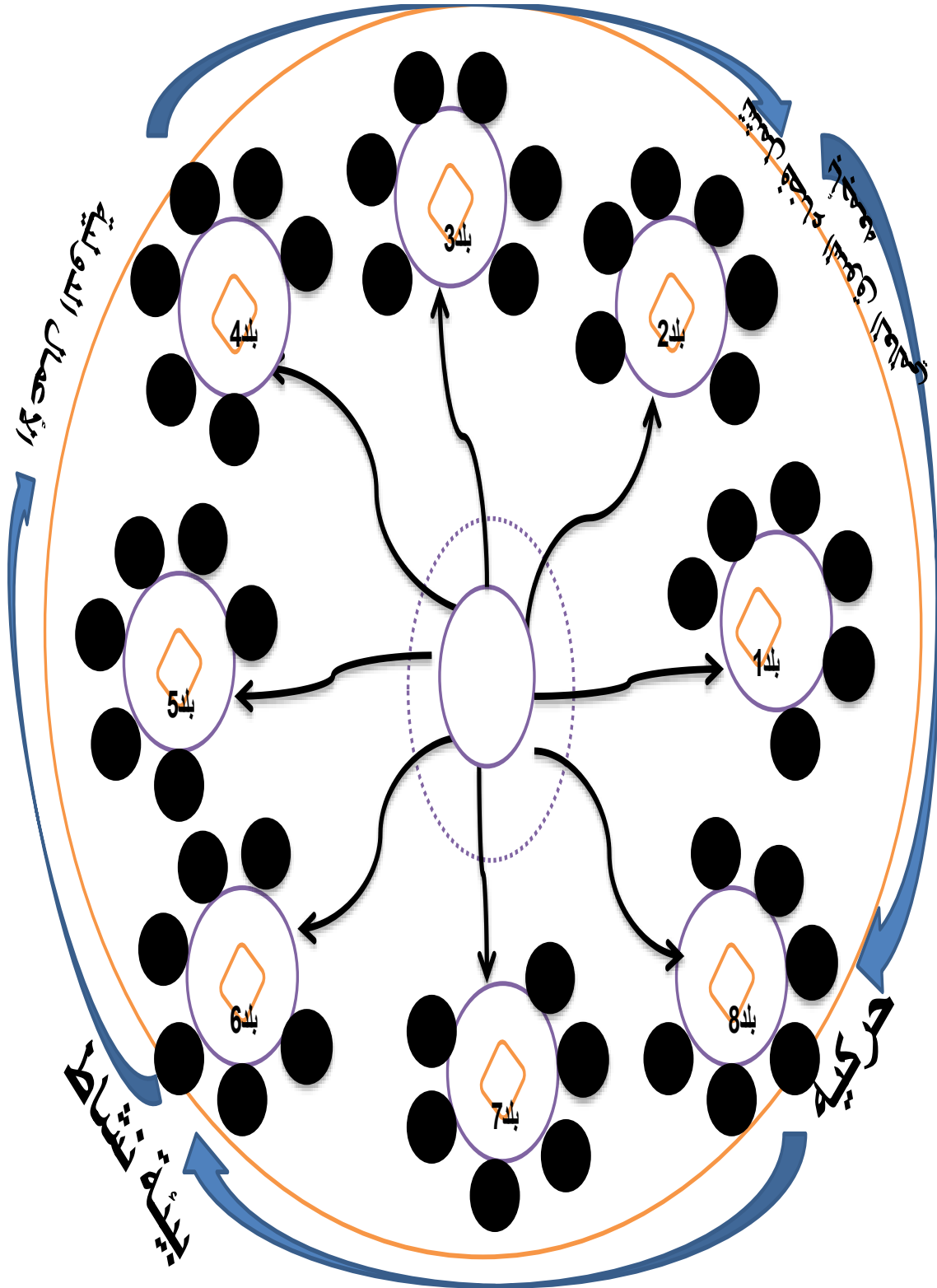
- 1) تقوم بالإنتاج والتسويق في بلدان متعددة.
- 2) تهتم بإستراتيجية التغيير.
- 3) تحكمها في النشاطات الإقتصادية في أكثر من بلد.
- 4) تتميزها بالمرونة الجغرافية.
- 5) تراعي الثقافة التنظيمية.
- 6) تدريب وتطوير مهارات القادة الإستراتيجيين.

## 3.2.1. المؤسسات العالمية:

ظهر هذا النوع في سنة 1990، وهي الشركات التي لا وطن لها حيث إنتشرت وتوسعت في كل القارات ولذلك سميت بالعالمية أو العابره للحدود، وهي بذلك تعد مرحلة متقدمة ولاحقة للشركات الدولية، تعمل على قيادة السوق العالمي باتخاذ مركز إقليمي ومركز رئيسي لكل دولة. وفي هذه المرحلة تكون الملكية و الرقابة و الإدارة العليا موجودة في كل دولة حسب الإنتشار الدولي للمؤسسة<sup>1</sup>، سوف يتم توضيحه في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، الإدارة العالمية للمنظمات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 29.

الشكل رقم (04): المؤسسات العالمية.



المصدر: أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية: مدخل منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 63.

## ✓ خصائص المؤسسات العالمية:

تتميز المؤسسات العالمية بعدة خصائص أهمها:<sup>1</sup>

- (1) تبحث عن فرص في الأسواق العالمية، وأماكن ذات مواد أولية وعمالة متميزة لتحقيق رؤيتها العالمية.
  - (2) تحتاج إلى جهود بحث وتطوير مستمرة وإلى الإهتمام بدراسة الثقافات الوطنية للدول والأماكن المستهدفة.
  - (3) التنافس على العالمية من خلال التنوع والتغيير والإبتكار.
  - (4) تتخذ من العالم كله موطناً لها.
  - (5) زيادة الحاجة للقادة الدوليين.
  - (6) زيادات مهارات القادة الدوليين في الإلمام بالتنوع الثقافي والخبرات في الدول المضيفة.
- تُشير الأبحاث الحالية إلى قلة عدد المؤسسات التي تُصنّف في قائمة المؤسسات العالمية الحقيقية، وقد كشفت دراسة حديثة للشركات المدرجة ضمن قائمة فورتشن جلوبال 500، أنّ تسع شركات منها فقط، تُخطّط حدودها إلى العالمية بالفعل، بناءً على قياس كيفية توزيع مبيعاتها في عدد من الدول على مستوى العالم. هذه المؤسسات هي: كانون، وكوكاكولا، وفليكسترونكس، وIBM، وإنتل، وLVMH، ونوكيا، وفيليبس، وسوني.

## 3.1. الهياكل التنظيمية للمؤسسات الأعمال الدولية:

تختلف الهياكل التنظيمية في المؤسسات الدولية حسب مستوى النشاط ومدى التوسع الجغرافي بالإضافة إلى تنوع المشاريع وإمتدادها عبر العالم ومن أهم هذه الهياكل:

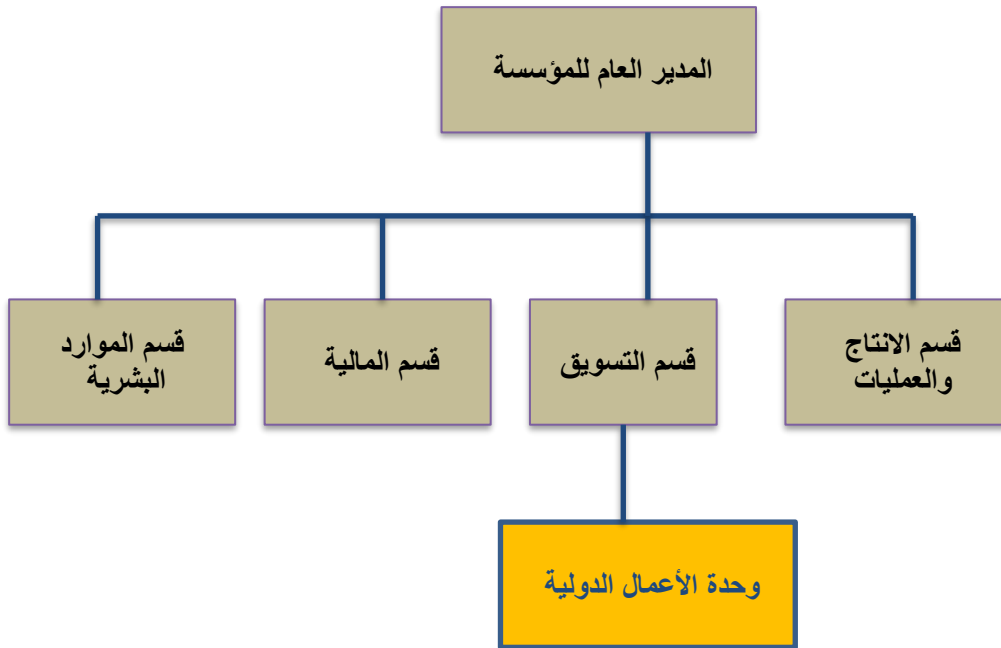
<sup>1</sup> أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية: مدخل منهجي متكامل، مرجع سابق، ص62.



## 1.3.1. هيكل وحدة الأعمال الدولية:

يعتمد هذا الهيكل عندما تقرر المؤسسة دخول مجال نشاطات الأعمال الدولية، عن طريق إستحداث وحدة أعمال دولية مسؤولة عن عمليات تصدير السلع والخدمات بتوجيه مباشر من مدير التسويق، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): هيكل وحدة الأعمال الدولية.

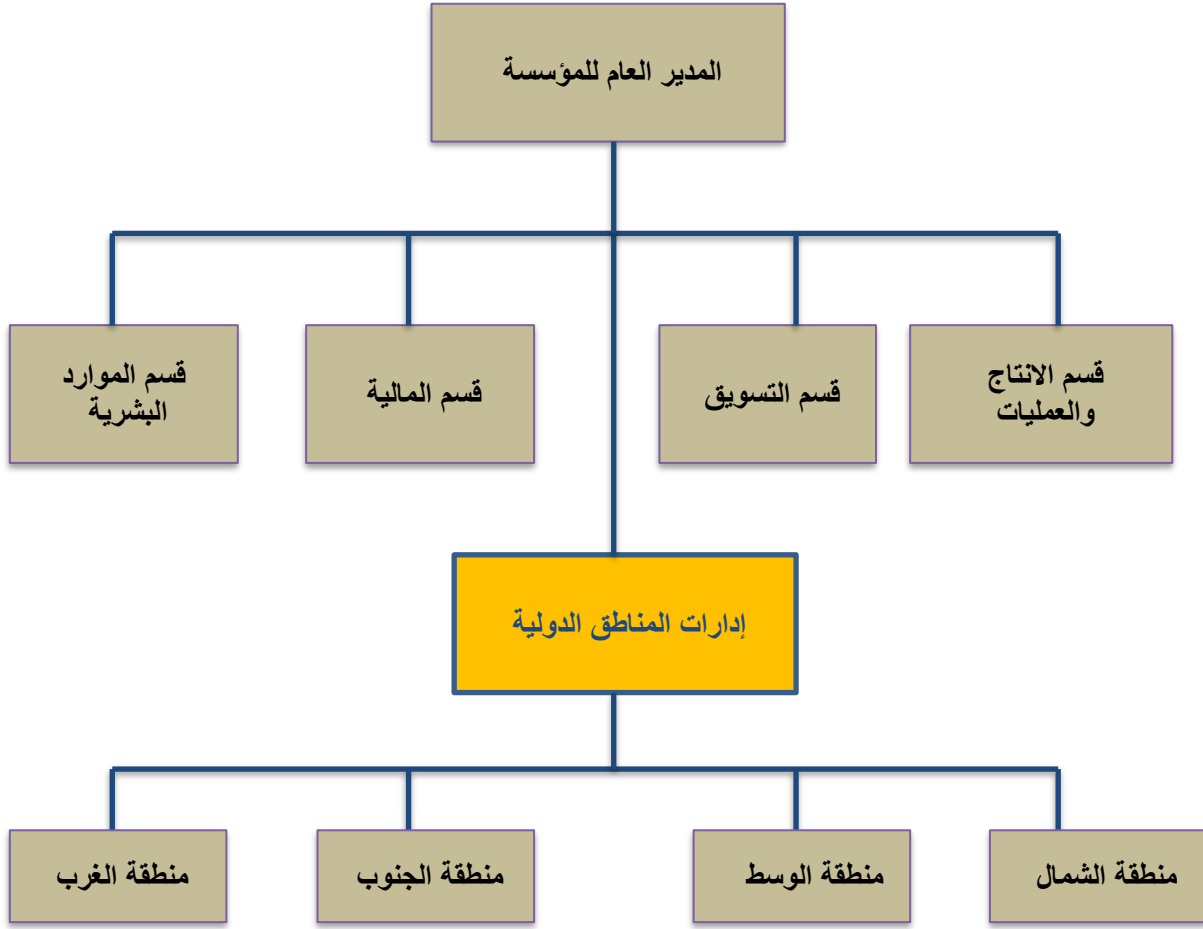


المصدر: علي عباس، إدارة الأعمال الدولية: المدخل العام، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 52.

## 2.3.1. هيكل التنظيم الجغرافي:

يعتمد هذا الهيكل عندما تتوسع أعمال المؤسسة دوليا ولا تستطيع وحدة الأعمال الدولية بإدارة كافة النشاطات، مما يدفع هذه المؤسسات بتعيين قادة مسؤولون عن إدارة المناطق الجغرافية وتسيير مباشر لعمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية لكل سوق من أسواقها، يتناسب هذا التنظيم مع المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا البسيطة غير المعقدة، والشكل التالي يوضح أساسيات الهيكل:

الشكل رقم (06): هيكل التنظيم الجغرافي.

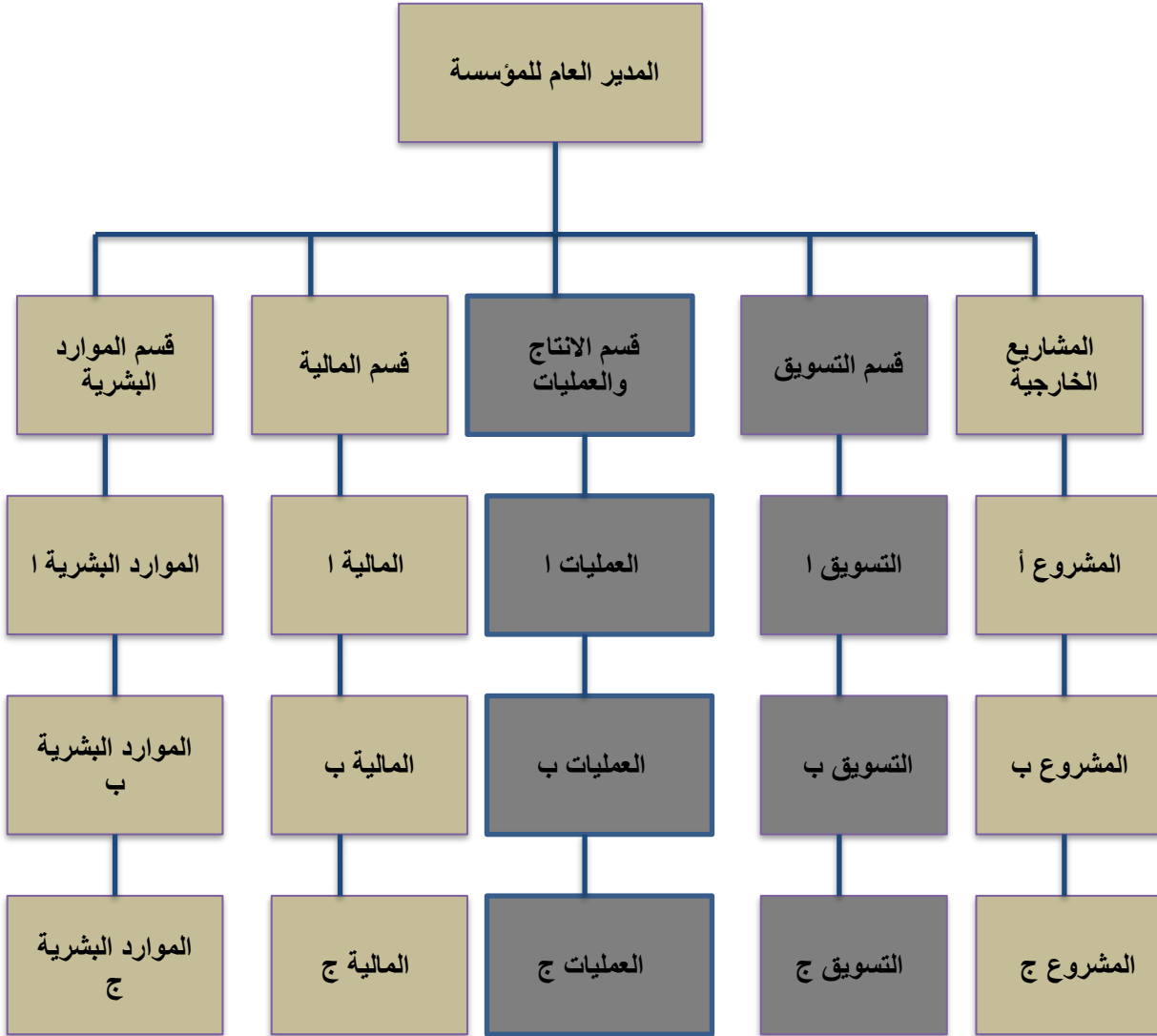


المصدر: زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 157.

### 3.3.1. هيكل التنظيم المصفوفي:

يَعتمد هذا الهيكل عند الجمع بين الهياكل الإدارية والمشاريع المتعددة، ويستلزم تنسيق عالي بين رؤساء الأقسام الوظيفية وبين مدراء المشاريع، وتتناسب هذه الهياكل مع مؤسسات الصناعات ذات التكنولوجيا العالية، وهذا ما نوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): هيكل التنظيم المصفوفي.



المصدر: زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 42.

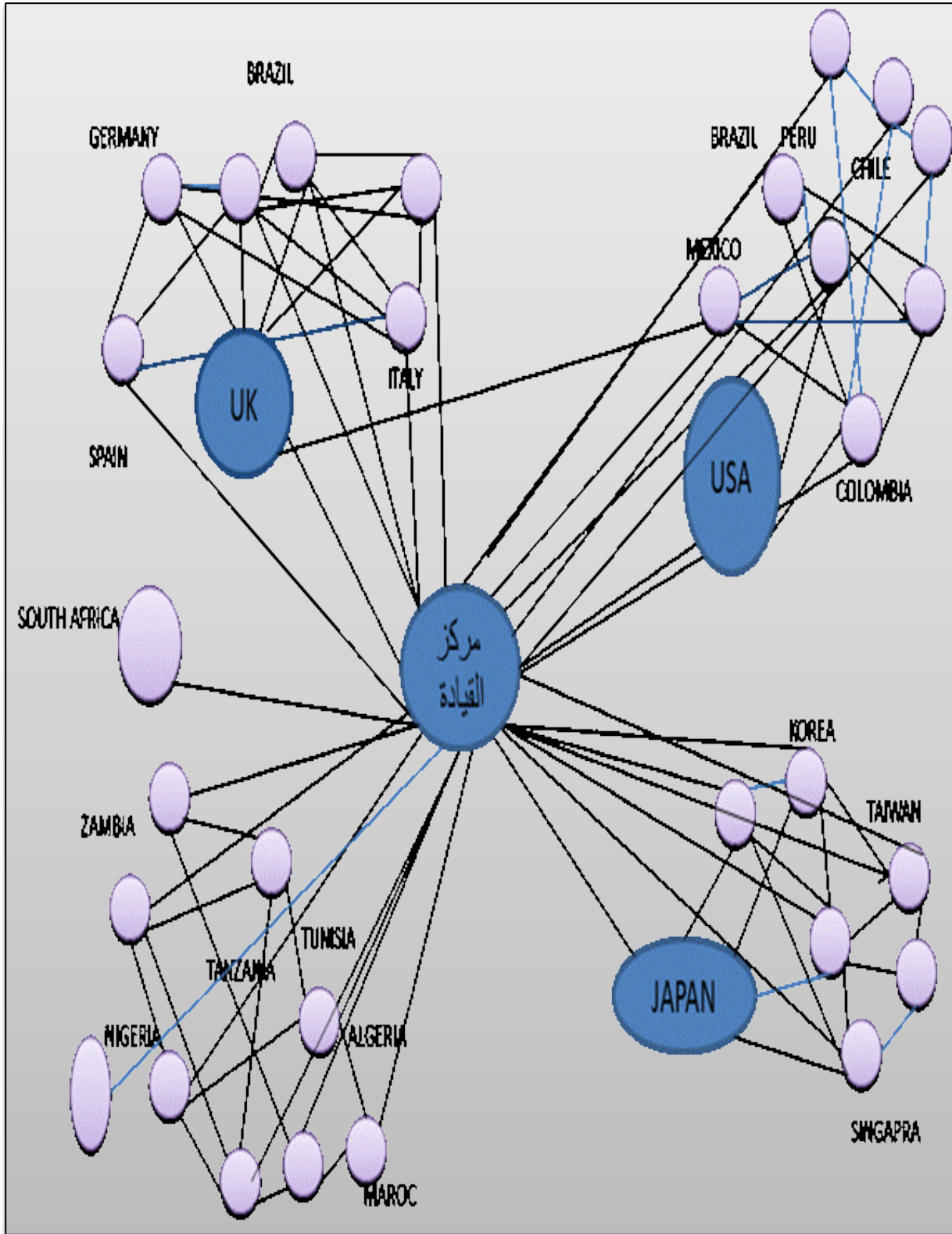
#### 4.3.1. الهيكل التنظيم الشبكي:

يعتبر من أحدث نماذج التنظيم الدولي الذي فرضته ظاهرة عولمة الأعمال، يعتمد هذا الهيكل على تكنولوجيا

المعلومات لربط المؤسسة الدولية مع فروعها وعملاءها ومموليها، تقوم القيادة المركزية للمؤسسة الأم بتنسيق والربط

بين كافة الأطراف في أي منطقة من العالم، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (08):

الشكل رقم (08): هيكل التنظيم الشبكي.



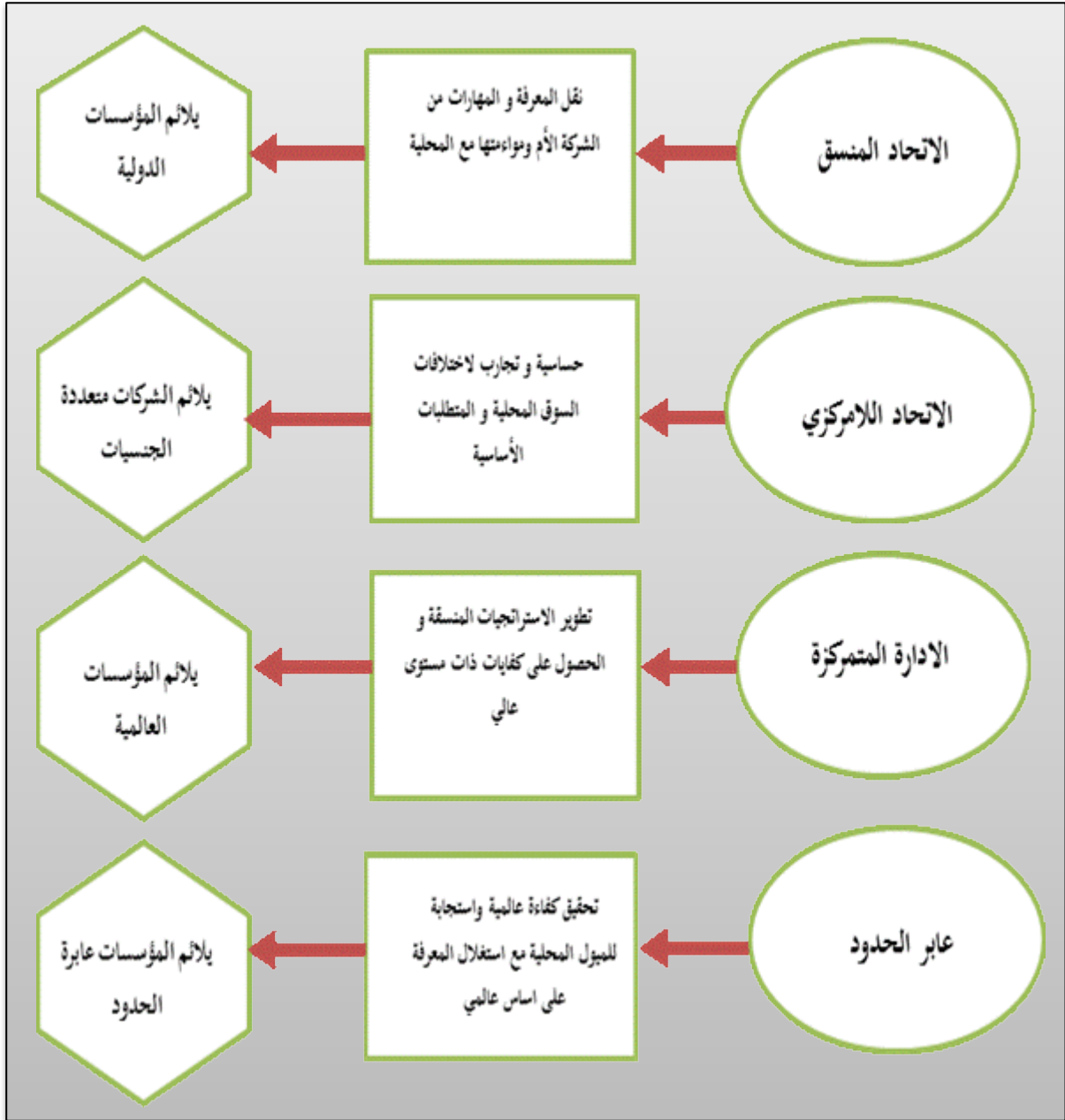
المصدر: زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 160.

4.1. أنماط الهياكل التنظيمية الدولية وأبرز خصائصها:

طُرحت أدبيات الإدارة الدولية أربعة أنماط للهيكلة التنظيمي الدولي وهي الإتحاد المنسق، والإتحاد اللامركزي

والإدارة الممركزة و الهيكل العابر للحدود<sup>1</sup>، وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): أنماط الهياكل التنظيمية.



المصدر: أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 435.

<sup>1</sup> أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 427.

يبرز الشكل السابق أنماط الهيكل التنظيمي وهي على التوالي:<sup>1</sup>

#### 1.4.1. الإتحاد المنسق:

نمط يرتكز على فرض الشركة الأم لنفوذها على العمليات الدولية و عن طريق الأفكار الجديدة والتطورات الإقليمية، بهدف نشر القدرات و الموارد في البلدان المضيفة، ومن أبرز خصائصه التنسيق و السيطرة ونقل المعرفة من البلد الأم إلى مجموع الفروع الأخرى، تكون المؤسسة وحيدة وطنية ولكنها تمتلك فروع في دول وأسواق أجنبية ويتم إتخاذ القرار و إدارة الفروع على مستوى القاعدة (البلد الأم) بشكل مركزي<sup>2</sup>، أما جوانب الضعف فتظهر في عدم القدرة على التكيف مع تغيرات بيئة الدول الأجنبية، أي أن المؤسسة الدولية تحاول فرض معاييرها الثقافية والإقتصادية و السلوكية دون مراعاة الاختلافات البيئية في الدول المضيفة.<sup>3</sup>

#### 2.4.1. نمط الإتحاد اللامركزي:

إتحاد لا مركزي للأصول و المسؤوليات غير رسمي، وعقلية إستراتيجية مستيطرة، ترى أن العمليات الخارجية للمؤسسة بمثابة وزارة عمل وطنية، ومن أبرز خصائصه هيمنة اللامركزية في إدارة الأصول و السلطات لتمكين العمليات الخارجية من الإستجابة للأذواق المختلفة التي تتميز بها الأسواق الوطنية للبلدان المضيفة، يتميز هذا النمط بدرجة كبيرة من الإستقلالية و الحرية في إتخاذ القرار في كل فرع من الفروع بالدول الأخرى، كما تعدد فيه الجنسيات المالكة للمؤسسة<sup>4</sup>، أما جوانب الضعف تتمثل في صعوبة الرقابة الشاملة على الفروع سواء أكانت رقابة على الإنجاز أو الممارسات الإدارية في كل فرع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص: 428-434.

<sup>2</sup> سامح عامر، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص: 22.

<sup>3</sup> مصطفى كافي، إدارة الأعمال الدولية، دار الأكاديميون، عمان، الأردن، 2014، ص: 39.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 132.

<sup>5</sup> مصطفى كافي، مرجع سابق، ص: 40.



## 3.4.1. نمط الإدارة المتمركزة:

نمط يقوم على أساس مركزية الأصول، والموارد والمسؤوليات، حيث تُستخدم عمليات عبر الحدود للوصول إلى الأسواق الأجنبية، مع دور محدود للفرع يتمثل في المبيعات والخدمات، ومن أبرز خصائصه، مركزية القرار مع حرية محدودة لفرع المؤسسة في خلق المنتجات وصياغة إستراتيجيات جديدة، يلائم المؤسسات العالمية التي تنظر للأسواق العالمية كسوق واحد متكامل.<sup>1</sup>

## 4.4.1. نمط عابر الحدود:

تطوير هيكل يستغل مزايا التكامل الهالمي والتكليف المحلي معاً، بإعتماد شبكة عالمية تلي فيها الشركات التابعة الوطنية إحتياجات أسواقها الوطنية، من أهم خصائصه، إنتشار وتوزيع العمليات على مواقع متعددة ومتفرقة، ويعد ذلك أمراً حيوياً في ظل التنافس العالمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص ص: 428-434.

<sup>2</sup> أحمد صالح، مرجع نفسه، ص ص: 428-434.

## 2. الإدارة الدولية.

يُعتبر علم الإدارة الدولية علم حديث نَمى وتطور مع تطور المؤسسات الدولية وخاصة الشركات متعددة الجنسيات، وبقاء هذه المؤسسات على قيد الحياة في بيئة التنافس العالمي والتحديات المتغيرة والمعقدة لهذه البيئة يتطلب ممارسة فاعلة للإدارة الدولية.

## 1.2. مفهوم الإدارة الدولية.

الإدارة الدولية هي مجموعة من النظم والقواعد والقوانين ذات الخصائص المحددة التي تجمع بين الجوانب العلمية والعملية والنظرية والتطبيقية بهدف تحقيق أهداف إدارية محددة للوصول إلى نتائج مرضية، وينطبق تعريف الإدارة بمفهومها العادي على الإدارة الدولية إلا أن الفرق يكمن في نطاق العمل حيث تمتد الإدارة الدولية لتشمل المستهلك الدولي والأسواق الدولية.<sup>1</sup>

يُنظر Ducker.P للإدارة الدولية "بأنها عبارة عن وظيفة هادفة يقوم بها المدراء، و تركز الإدارة الدولية على مجموعة من الأسس و القوانين و المبادئ التي تسعى المؤسسات الإدارية تطبيقها وتحقيقها"<sup>2</sup>، أما C.Charles فعرّفها على أنها "جزء من البحث الدائم عن تحسين الأداء في جميع مستويات المنظمة (اللوجيستية ، التوظيف والتدريب ، الإنتاج ، المراجعة المحاسبية ، توحيد التدقيق ، البحث ، التسويق)، تفرض المؤسسة إجراءات إدارة الوظائف على جميع أولئك الذين لديهم نفس المسؤوليات، من أجل تحقيق أهدافها بغض النظر عن البلد الذي تعمل فيه".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الشركات الدولية، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص09.

<sup>2</sup> Durcker Peter, **The Patrice Management**, New Yourk, Herber B, 1982.

<sup>3</sup> Charles Croué, **Marketing international un consommateur local dans un monde global**, De boeck, Paris, 7edition, 2015, p38.

في حين ركزوا بعض الباحثين على مفهوم العملية في تقديم تعاريفهم للإدارة الدولية، فعرفها Keegan بأنها "عملية تحسين الموارد و تركيز أهداف المنظمة من خلال الفرص المتاحة من السوق العالمية"<sup>1</sup>، كما أشار Luthans et Doh بأنها "عملية تطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة في بيئة متعددة الجنسيات"<sup>2</sup>، في حين عرفها سعد غالب ياسين بأنها " العملية الإدارية المستمرة و الشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق إستراتيجيات أعمال متكاملة و قادرة على تمكين المؤسسة من المنافسة دولياً بكفاءة و فعالية "<sup>3</sup>، وعرفتها Lorraine et al بأنها "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة المؤسسة والتي تستخدم المديرين لتحقيق أهدافها عندما تشارك في أنشطة أو مهام عبر الحدود خارج دولتها القومية"<sup>4</sup>.

وعلى ضوء المفاهيم السابقة يمكن تعريف الإدارة الدولية على أنها مجموعة من الوظائف والممارسات والمهارات التي تقوم على التخطيط، التنظيم والقيادة والرقابة عبر بيئات مختلفة وأمام ثقافات متعددة.

## 2.2. تطورات الإدارة الدولية:

كان النمو السريع و المتواصل في مجال الإدارة الدولية خلال العقود، من أكثر السمات التي ميزت هذه الفترة التاريخية من العلاقات الدولية على الصعيدين الإقتصادي و السياسي، فقد تزايد إنفتاح معظم الأسواق العالمية على بعضها البعض حتى أصبح حقيقة واقعة بين الدول<sup>5</sup>، كما ينحصر تطور الإدارة الدولية بأربعة مراحل رئيسية وفق الشكل التالي :

<sup>1</sup> Caligiuri. P, Tarique. I, **Predicting effectiveness in global leadership activities**, Journal of World Business, 2009.

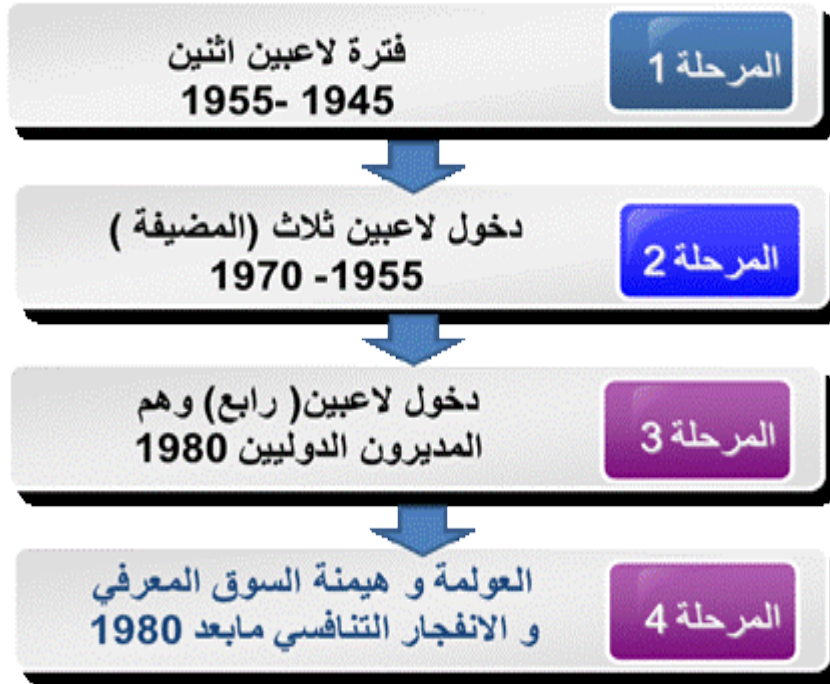
<sup>2</sup> Lorraine Eden et al, **International Business, International Management, and International Strategy :What's in a Name?**, in International Studies of Management and Organization, vol40, n°4, 2010, PP 54-68 ,p57, document disponible en ligne <https://www.researchgate.net/publication/259855089>, consulté le 17/12/2018 .

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، الطبعة العربية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، ص13.

<sup>4</sup> Lorraine Eden et al, op.cit, p55.

<sup>5</sup> علي عباس، إدارة الأعمال الدولية: المدخل العام، مرجع سابق، 2016، ص23.

الشكل رقم (10): مراحل تطور الإدارة الدولية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: عبد اللطيف عبد اللطيف، الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص ص: 20-24.

### 1.2.2. المرحلة الأولى: فترة لاعبين اثنين.

تميزت فترة بعد الحرب العالمية الثانية وحتى عام 1955 و هي فترة لاعبين اثنين فقط بوجود المؤسسة نفسها أو المنشأة كلاعب أساسي والوكالات التجارية الأجنبية كلاعب ثانوي (الزبائن، الممولون والشركاء)<sup>1</sup>، ومن إحدى سمات هذه الفترة بروز الولايات المتحدة الأمريكية التي أصبحت مسيطرة على الأسواق العالمية بعد إختيار الإقتصاد الياباني و الدول الأوروبية، هذا النجاح الذي حققته الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية هو بفضل الإدارة الأمريكية الناجحة التي اعتبرت تجسيدا للإدارة، حيث إتمدت بقية الشركات الأخرى الناشئة الأوروبية أو اليابانية الإدارة الأمريكية كنموذج ناجح منتصف القرن العشرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 22.

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع نفسه، ص 23.

## 2.2.2. المرحلة الثانية: دخول لاعبين ثلاثة.

وبين عامي 1955 و1970 دخل لاعب ثالثاً على المسرح الدولي و هي الدولة المضيفة ،التي أصبحت تضع القوانين الناظمة الجديدة للإستثمارات و الأعمال التجارية داخل ترابها ،كما تميزت بدخول الشركات اليابانية و الأوروبية في الساحة الدولية بالإضافة إلى تراجع نصيب الشركات الأمريكية في الأسواق أين أصبح عامل البلد المضيف يجسد دوراً هاماً على الساحة الدولية.<sup>1</sup>

## 3.2.2. المرحلة الثالثة: دخول لاعبين (أربع).

خلال الأعوام 1970 حتى 1980 دخل لاعباً رابعاً على ساحة الأعمال الدولية هو عامل المديرون الدوليون ( international manger )، تتضمن هذه المرحلة تعددية اللاعبين الدوليين المجموعات ذات المصالح المختلفة و التي ترى أن نشاطات المؤسسات العالمية تؤثر على أعضائها ،في بيئة معقدة يكون فيها ميزان القوى غير واضح وغير مستقر،ولكي يستطيعوا المديرون العالميون تحقيق أهدافهم يجب عليهم أن يكونوا على علم بالأفاق الكلية المتغيرة وكيف يمكن أن تؤثر على عمل مؤسساتهم.<sup>2</sup>

## 4.2.2. المرحلة الرابعة: العولمة.

تميزت المرحلة بإتساع نطاق العولمة و هيمنة السوق المعرفي و الانفجار التنافسي ، وظهر ممارسات وفلسفات جديدة تمثل المفتاح الأساسي للإستراتيجيات التنافسية بالإضافة إلى إعتداد التعاملات الإلكترونية، و فجرت المنافسة المعتمدة على المعرفة وأدى ذلك إلى تقدم دول مقابل تراجع البعض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص23.

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع نفسه، ص24.

<sup>3</sup> زكريا مطلق، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي، مرجع سابق، ص51.

## 3.2. ممارسات الإدارة الدولية:

يتطلب الأمر في الإدارة الدولية للقيام بالأعمال بالشكل الصحيح وإتخاذ القرارات للوصول للأهداف، إلى ممارسات إدارية وعناصرها المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، والمسماة أيضاً بالعمليات الإدارية الدولية.

## 1.3.2. التخطيط الدولي:

يعد التخطيط أساس ممارسات الإدارة الدولية، ويعنى التخطيط بعملية وضع أهداف المؤسسة مع تحديد الإمكانيات اللازمة مع مراعاة زمن التنفيذ، وإن الناتج من عملية التخطيط في الإدارة الدولية يتمثل في وضع خطة شاملة وخطط فرعية لإختيار أفضل البدائل وتحقيق أهدافها التنظيمية<sup>1</sup>، وهو العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي و الحاضر من أجل التنبؤ بالمستقبل كما يهدف إلى تحديد الأهداف و يشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط و كذا الإطار الزمني لإنجاز الأهداف<sup>2</sup>، ويعرف على أنه التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، هو عمل يسبق التنفيذ يشمل وضع خطة شاملة وخطط فرعية، كما يعتبر إحدى وظائف المدير الدولي.<sup>3</sup>

## 2.3.2. التنظيم الدولي:

يُعتبر التنظيم وظيفة أساسية من الوظائف الإدارية. وعنصراً رئيسياً من عناصر الإدارة الدولية، و هو الأداة التي من خلالها تستطيع الإدارة تنفيذ خططها و إستراتيجياتها و أهدافها المرجوة، وفي وصفه للتنظيم يقول فايول fayal يبين العلاقات بين الأنشطة و السلطات، أما ارين بلنكت ويموند اشر فقد وصف وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية و المادية من خلال هيكل رسمي بين المهام و السلطات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح العامري، طاهر الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص 203.

<sup>2</sup> محمد أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي القومي: منهج المستقبل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص 19.

<sup>3</sup> زياد قبلا، الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، 2010، ص 33.

<sup>4</sup> محمد هاني، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 26.

والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة و وظائف المؤسسة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها كالإدارة المالية وإدارة التسويق وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة ومسؤولية التفويض والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه عملية جمع الموارد و الأنشطة في وحدات بطريقة منطقية و مناسبة ، و تتضمن تحديد آليات الإتصال و التنسيق بين الأقسام و الفروع الدولية و وضع كل ذلك في رسم تخطيطي يسمى الهيكل التنظيمية الدولية.<sup>2</sup>

### 3.3.2. الرقابة الدولية:

إن طبيعة الأعمال الدولية تؤكد الحاجة الماسة لنظام رقابي فعال في المؤسسات الدولية ، لأن هذه المؤسسات تعمل في بيئات معقدة ومتغيرة وتعتمد على أفراد ذات ثقافات مختلفة ، مما يدعو لوضع نظام رقابي دولي يعتمد على الدقة و الموضوعية و إحترام الوقت و الدقة في المواعيد<sup>3</sup> ، كما يقول هنري فايول " تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها " .

وتُشير الرقابة الدولية على أنها تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية إتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زياد قبلا، مرجع سابق، ص37.

<sup>2</sup> علي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 42.

<sup>3</sup> عبد اللطيف عبد الطيف، مرجع سابق، ص199.

<sup>4</sup> زياد قبلا، مرجع سابق، ص44.



يطمح القادة الدوليون أن يكون لديهم نظام شامل ودقيق للرقابة، لمساعدتهم في التأكد من أن الأحداث تتماشى مع الخطط الموضوعة، إن مثل هذا النظام ممكن التحقيق شرط أن تتوفر له مستلزمات ومبادئ لكي يصبح فاعلا فعلا، ومن أبرز هذه المبادئ هي: يجب أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط وإحتياجاته، يجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الإنحرافات بسرعة، على النظام الرقابي أن يكون مفهوما، يجب تزويد المرؤوسين بتغذية عكسية عن الأداء.<sup>1</sup>

### 4.3.2. القيادة الدولية:

إنَّ نجاح القيادة في الإدارة الدولية مرتبط بالقدرة على دراسة وفهم الاختلاف والتباين عبر الثقافات، تلعب القيادة الدولية وأدوارها وطبيعتها أنماطها دورا جوهريا في تطوير عمل المؤسسات وتوسيع دائرة النشاط من المحلي إلى الدولي، لذا فعلى قادة المؤسسات أن يدركوا أن نمط وأسلوب القيادة الدولية يختلف باختلاف وتعدد الثقافات. إنَّ القيادة هي عملية التأثير في الآخرين من أجل إنجاز الأهداف و الأعمال المطلوبة، ورسائل السلوك الإنساني في بيئات متعددة الثقافات، وتعتبر وظيفة القيادة بالنسبة للقادة الدوليين وظيفة صعبة ومعقدة وذلك إنطلاقا من أن نمط قيادي مرغوب في بلد ما في حين يكون تهجيا في بيئة أخرى<sup>2</sup>، وإنَّ القيادة الدولية تحاول الإجابة على التساؤلات التالية : ما الإتجاه الذي يسير عليه العالم؟ ما هو مستوى قوة المؤسسة أمام تحديات إدارة الأعمال؟ ما هي تطلعات المؤسسة أمام العالم الجديد؟

<sup>1</sup> [https://www.facebook.com/univmooha/posts/1862449860542594?\\_\\_tn\\_\\_=K-R](https://www.facebook.com/univmooha/posts/1862449860542594?__tn__=K-R), consulté le 12/07/2019.

<sup>2</sup> زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي، مرجع سابق، ص: 174-175.

## 4.2. وظائف الإدارة الدولية:

تُمارس مؤسسات الأعمال الدولية مجموعة من الأنشطة الأساسية في سبيل تحقيق أهدافها، وتتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المؤسسة إدارة متخصصة بها، ولكل إدارة مسؤول عن الوظائف الإدارية المتمثلة بعمليات التصنيع، والتسويق الدولي، إدارة الموارد البشرية الدولية والمالية الدولية، وتكتسب هذه الوظائف أهمية خاصة في الأعمال الدولية.

## 1.4.2. إدارة الموارد البشرية الدولية:

يُقصد بإدارة الموارد البشرية مجموعة من النشاطات الخاصة باجتذاب الأفراد والإحتفاظ بهم وتطويرهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد<sup>1</sup>، أما إدارة الموارد البشرية الدولية فتعني تطوير قابلية الموارد البشرية لإحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية، ومتعددة الجنسيات و العالمية، ونظرا للتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية على النطاق الدولي، تعد هذه المهمة أعقد من ممارستها في المؤسسات المحلية، ومن أهم هذه التحديات:

✓ التباين الثقافي واستقطاب العاملين من ثقافات مختلفة.

✓ كثرة عدد العاملين بالمؤسسات الدولية وتشتت أماكن عملهم في مناطق جغرافيا.

✓ توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة في كل فروع المؤسسة.

✓ تدريب الكفاءات وتنمية قدراتهم لتمكينهم للعمل في النطاق الدولي.

بشكل عام تحصل المؤسسات الدولية على مواردها في إدارة الموارد البشرية من ثلاثة مصادر رئيسية: البلد

المضيف، البلد الأم وبلدان أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منصور العريقي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011، ص 45.

<sup>2</sup> محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص ص: 246-250.

## 2.4.2. التسويق الدولي:

وهو عبارة عن مجموع الجهود التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك الدولي خارج الحدود الجغرافيا للمركز الرئيسي للمؤسسة و تستخدم الإدارات مع مراعاة المزيج التسويقي خاص لكل بيئة تنشط فيها<sup>1</sup>، ويختلف التسويق الدولي عن التسويق المحلي في البيئة المستهدفة و المنهج و الأدوات فضلاً على طريقة إدارة المزيج التسويق الدولي والإستراتيجية التسويقية التي تأخذ ثلاث اشكال:<sup>2</sup>

✓ **السوق الإضافي:** تعتبر المؤسسة السوق الدولي سوق ثانوية من خلال تصدير الفائض إلى الأسواق

الأجنبية، ويكون الاندماج محدود في بيئة الأعمال الدولية.

✓ **الأسواق المحلية المتعددة في الخارج:** تنظر الشركات متعددة الجنسيات إلى البيئة الدولية باعتبارها أسواق

مختلفة ومتنوعة في إحتياجاتها وخصائصها.

✓ **السوق الكونية:** تنطلق من نظرة واحدة ومتكاملة للعالم كسوق واحدة، وتعمل الإدارة التسويقية على

تكثيف نشاطاتها على مستوى الأسواق العالمية بمستويات مختلفة.

## 3.4.2. التصنيع الدولي:

ترتبط وضيقة الإنتاج الدولي بالتساؤلات التالية: ماذا يجب أن ننتج؟ ولماذا ننتج؟ وأين ننتج؟ وعن طريق من؟

ولمن؟ وتعتمد على إتخاذ قرارات الإنتاج الخاصة بالفروع المختلفة وبالمركز الرئيسي ونقل المعرفة للغير وشروط

النقل<sup>3</sup>، كما تصطدم المؤسسات الدولية بأشكال معقدة من التصنيع الدولي المباشر، أو عن طريق المشاركة في

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية: إستراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية ومتعددة الجنسية والعالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 76.

<sup>2</sup> سعد ياسين، مرجع سابق، ص 319.

<sup>3</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص 76.

إنتاج أو تجميع المكونات في عدة أقطار وتوزيع المنتج النهائي إلى الأسواق و الفروع المتعددة و المتباعدة عبر العالم والإلتزام بالموصفات العالمية<sup>1</sup>.

#### 4.4.2. الإدارة المالية الدولية والمحاسبة:

تتّهم الإدارة المالية و المحاسبية في المؤسسات الدولية على معرفة الوضع المالي و الإقتصادي، والبحث على مصادر التمويل و تعيين إستخداماتها، كما تقوم على تحديد نسبة الأرباح والعوائد المالية من ممارسة نشاطات التجارة الدولية، بالإضافة إلى إدارة مخاطر التضخم، وتقلبات الأسعار و صرف العملات، و التحليل المالي للقرارات الإستثمارية، و إدارة رأس المال العامل لشركة الأم<sup>2</sup>، من جهة أخرى فان هناك إرتباط وتكامل بين وظيفتي الإدارة المالية و المحاسبة الدولية.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق السبيعي، المدير الدولي المستقبلي من وجهة نظر رجال الأعمال المعنيين في المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (بدون سنة نشر)، ص 15.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، الأسس العلمية والقوانين المتبعة في إدارة منظمات المال والأعمال الدولية والعالمية، دار القلم، بيروت، لبنان، 2016، ص122.

## 3. القائد الإستراتيجي الدولي.

يتوقف نجاح المؤسسات الدولية على وجود قيادة فعالة، وإن أكبر ميزة تنافسية للمؤسسات الدولية (العالمية) هي قدرتها على أن يكون لديها قادة يمتلكون مهارات إستراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة نحو تحقيق غايات وأهداف مؤسساتهم، وإقتناص الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الدولية.

## 1.3. القيادة الدولية:

وفي إطار تقديم مفاهيم العامة تطرقنا للقيادة الدولية بشكل عام، أما الآن فسوف نشعر في إيضاح مفهوم تفصيلي للقيادة الدولية، في بداية الأمر نقف عند مفهوم القيادة بصفة عامة أو ما يطلق عليها في بعض الأحيان بالقيادة التقليدية للتحديد الإختلاف بين القيادة العامة والقيادة الدولية.

## 1.1.3. مفهوم القيادة الدولية:

مما شك فيه أن مصطلح القيادة ينظر إليه من زوايا متعددة تعكس إختلاف وجهات النظر للكتاب الذين شكّلوا أدبيات القيادة، حيث يُشير P.Crosby بأن "القيادة هي أن القائد يختار الأفراد بعناية ثم يقوم بتوجيههم"<sup>1</sup>. ويُعرفها W.Prenctice بأنها "إنجاز الهدف من خلال توجيه الأفراد"<sup>2</sup>، ووصف J.Rost القيادة بأنها "علاقة قوية قيمة بين القادة والأتباع الذين يقومون بتغيرات تبرز أهدافهم المشتركة"<sup>3</sup>. وعلى غرار القيادة التقليدية، هناك عدة مفاهيم وتعريفات للقيادة الدولية (العالمية) سوف نذكر منها:

<sup>1</sup> Crosby P. B, **The absolutes of leadership**, Jossey-bass, San Francisco, 1997, p2.

<sup>2</sup> Prentice W.C.H, **Understanding leadership**, Harvard business: review the mind of the leader, Boston HBS, 2005, p 151.

<sup>3</sup> Rost J. C, **Leadership for the twenty-first Century**, Westport, CT: Praeger, 1993, p102.

تعريف C. Smith الذي إعتبرها بأنها "العملية الإجتماعية التي تتجاوز الحدود الثقافية والتأثير على الأفراد والإستراتيجيات و المهام والمجموعات والثقافية التنظيمية من خلال إستيعاب معايير وقيم ثقافية متنوعة"<sup>1</sup>.

و وفق Goldsmith et al "هي التعاون الفعال وبناء العلاقات و التحالفات و الشراكات داخل البيئة الجديدة و المعقدة و المتغيره"<sup>2</sup>، أما Javidan et Beechler فيرى أنها "عملية التأثير على الأفراد و الجماعات و المنظمات (داخل وخارج حدود المؤسسة ) التي تمثل أنظمة ثقافية و سياسية في تحقيق أهداف المؤسسات الدولية"<sup>3</sup>، كما عرفها Croué Charles بأنها "جزءاً من البحث الدائم عن التحسينات في الأداء، على جميع مستويات المؤسسة (الدمج والتدقيق)، تفرض إجراءات إدارية حسب الوظيفة على جميع أولئك الذين لديهم نفس المسؤوليات ، بغض النظر عن البلد الذي تعمل فيه الشركة ، طالما أنها أثبتت أنها تكتسب القدرة التنافسية"<sup>4</sup>. و عرف Veronica et al بأنها "تعبئة الآخرين لفهم الأمور ذات الأهمية المحلية و الدولية و العمل على إغتنام الفرص و تحسين الظروف"<sup>5</sup>، في حين يرى Osland and Bird "هي عملية التأثير على تفكير المجتمع العالمي ومواقفه وسلوكياته للعمل معاً بشكل تآزري من أجل رؤية مشتركة وهدف مشترك"<sup>6</sup>، و عرفها B.Sbastian et al بأنها "العمليات و الإجراءات التي يؤثر بها الفرد على مجموعة من العناصر الداخلية

<sup>1</sup> Teresa Witt, **leadership charaterstiesc ontribating to outstanding global leadership in the pharmaceutical industry**, these doctorat of education organisational leadership, 2012, p43.

<sup>2</sup> Erik Magner, **A Quantitative Correlative Analysis: Attributional Relationship between Servant Leadership and Global Leadership**, Doctor of Philosophy in Global Leadership Indiana Institute of Technology, Indiana Tech, 2012, p47.

<sup>3</sup> Teresa Witt, Op cit, p44.

<sup>4</sup> Charles croué, Op cit, p38.

<sup>5</sup> Veronica B et al, **Leading with world in mind**, Asia society, Harvard graduate school of education, 2016, p18.

<sup>6</sup> Teresa Witt, Op cit, p45.

و الخارجية من الثقافات والإختصاصات متعددة الجنسيات في سياق يتميز بصعوبة المهمة وتعقد العلاقات"،<sup>1</sup> وصفها الدوري و صالح بأنها " مجموعة العمليات التي تدرس وتحلل بعناية السباق التنافسي الذي تجد الشركة نفسها فيه عن طريق تشخيص خصائص التنافس في المستقبل مجال أنشطة العمل التي تريد الشركة أن تمارسه ، وبناء التصور المستقبلي ورسم آليات التأثير في السلوك الإنساني في البيئات المختلفة".<sup>2</sup>

وتأسيساً على ما تقدم نرى بأن القيادة الدولية هي مجموعة من الممارسات والمهارات، لتوجيه العاملين والأفراد نحو رؤية مشتركة، من أجل تحقيق الأهداف مع التركيز على تنوع الثقافات وتعدد البيئات التي تنشط فيها المؤسسة.

### 2.1.3. الفرق بين القيادة المحلية والقيادة الدولية:

يمكن القول أن القيادة الدولية تختلف عن القيادة المحلية من حيث درجة الترابط و إمتداد الحدود و التعقيد و التحديات الأخلاقية والتعامل مع التوترات الإجتماعية و السياسية، والتعرف على نماذج وأنماط مختلفة، بالإضافة لبناء التعلم المستمر، ونقل المعرفة عبر الثقافات ، ويرى الباحثون أن القيادة الدولية أكثر تعقيدا من القيادة المحلية في ما أن مسؤوليات و ممارسات القيادة الدولية تمتد عبر الثقافات و التعامل مع وجهات نظر مختلفة ، كما تختلف عن القيادة المحلية بسبب طبيعة النتائج التي يمكن أن تنتجها السياق العالمي في الأفراد، مما يؤدي إلى خوض تجارب تنتج تفكيراً جديداً في الفرد، و وجهات نظر عالمية و فطنة إدراكية لا يكتسبها الأشخاص الذين لا يمرون بهذه السلسلة من التجارب.

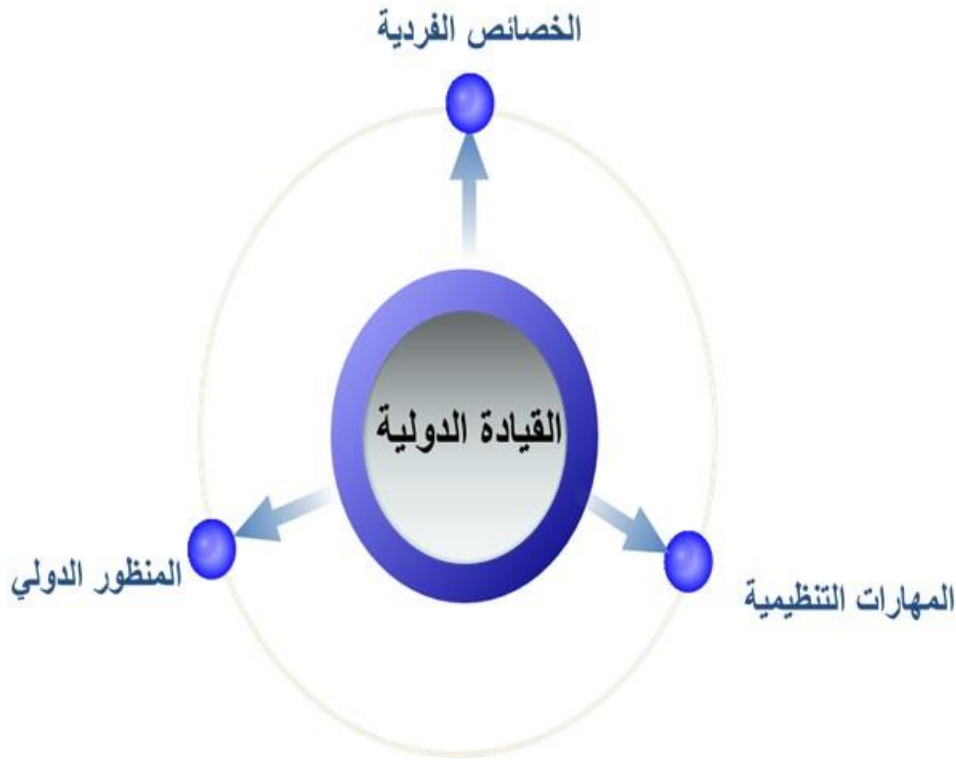
<sup>1</sup> B.Sbastian reiche et al ,**contextualizing leadership: a ty pology of global leaderships roles**, journal of international business studies,2016, p12,document disponible en ligne <https://www.researchgate.net/publication/310513309>,consulté le 18/12/2018.

<sup>2</sup> زكريا مطلق، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي، مرجع سابق، ص 176.

## 3.1.3. أبعاد القيادة الدولية:

يوجد ثلاث أبعاد للقيادة الدولية ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): أبعاد القيادة الدولية.



Source: <https://www.et.byu.edu/Weidman-center/global-leadership-model>.

يمكن تلخيص أبعاد القيادة الدولية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

✓ البعد الأول: الخصائص الفردية.

وهي عبارة عن السمات الشخصية والخصائص التي يتمتع بها القائد الدولي مثل الإلتزام بمعايير النزاهة والتعامل مع القضايا الأخلاقية واتخاذ القرارات الحكيمة، الوعي الذاتي والسعي للتحسين المستمر ومواجهة المخاطر من خلال التفكير السليم.

<sup>1</sup> <https://www.et.byu.edu/Weidman-center/global-leadership-model>, consulté le 14/12/2018.



## ✓ البعد الثاني: الخصائص التنظيمية.

وهي المهارات الأساسية التي يجب على القائد الدولي أن يفهمها وينفذها في المنظمة، يطور ويمارس مهارات فعالة، يفهم ديناميكية المجموعة والعمل الجماعي، التعبير عن الرؤية وصياغة الإستراتيجية وضع خطط لتحقيق الأهداف المشتركة.

## ✓ البعد الثالث: المنظور العالمي والثقافي.

وهي مدى إندماج القائد في الأعمال الدولية وقدرته على فهم وتقبل الثقافات عبر العالم، وفهم تأثير الإقتصاد العالمي والبيئة التجارية الدولية على المنظمات والمجتمعات، يقدر قيمة تأثير الثقافة والتنوع في تكوين المؤسسات الدولية وإطار عملها، معالجة التغيرات البيئية مثل تغيير المناخ والنمو السكاني، المياه ..... الخ.

## 4.1.3. أنماط القيادة الدولية:

تختلف أنماط القيادة الدولية باختلاف تعاملها وممارستها في ثقافات مختلفة وحسب المواقف المعاشة في البيئة الدولية ولذلك فإن النمط المرغوب في ثقافة معينة قد يكون ليس كذلك في ثقافة أخرى ومن هذا المبدأ يمكن تقسيم أنماط القيادة إلى صنفين الأول يشمل أربعة أنماط والثاني يشمل ستة أنماط.

## (1) التصنيف الرباعي لأنماط القيادة الدولية:

وعلى ضوء هذا التصنيف تتمثل أنماط القيادة الدولية في مايلي:<sup>1</sup>

## ✓ القيادة المباشرة:

هي القيادة التي تكون في ميدان العمل و يكون الإتصال مباشر مع هيئة التنفيذ و فرق العمل<sup>2</sup>، ويمارسها القادة في كل فرع من فروع المؤسسة عبر العالم، وتمتاز القيادة بوضع التكتيكات والقدرة على إتخاذ القرار في

<sup>1</sup> زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص177.

<sup>2</sup> نوال الأشهب، أساسيات القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص78.

الأوقات الطارئة ، وتمثلها الإدارة العليا وقيادات العمل العليا في المؤسسة، وأبرز ممارساتها إعطاء المرؤوسين حرية التوقع لنتائج العمل وإرشادهم و تنسيق العمل.<sup>1</sup>

### ✓ القيادة الداعمة:

إنبثقت القيادة الداعمة عن النظرية الحديثة "مسار الهدف" حيث تقوم على تقليل الإجهاد و الإحباط لدى الموظفين وخاصة عندما تكون المهام معقدة وخطيرة<sup>2</sup>، وتُعرف بأنها القيادة المتوددة القريبة من الأتباع والتي تظهر الإهتمام بأوضاعهم وإحتياجاتهم ، ومن أهم ممارساتها الإهتمام بحاجات المرؤوسين و تحسين مستوى العلاقات معهم ، وظهرت هذه النظرية عندما أصبحت أساليب الإدارة أكثر تعقيدا في السبعينيات و الثمانيات و بدأت المؤسسة تبحث عن أنواع مختلفة من القادة للإدارة التنوع البيئي و الثقافي.<sup>3</sup>

### ✓ القيادة المشاركة:

يرتبط مفهوم القيادة المشاركة بمفهوم الديمقراطية بشكل كبير ،تقوم على مبدأ إشراك العاملين في إتخاذ القرار ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها ،وإعطاء العاملين الحرية في التعبير على آرائهم وقدراتهم ،مما يساهم في زيادة الثقة بين العاملين وتطبيق سياسات و إستراتيجيات الشركة بنجاح<sup>4</sup>، ولا تعتبر القيادة عملاً فردياً وخاصة عندما تكون الظروف متحديّة وعاجلة ،وإن التركيز على الأعمال الدولية (شبكات المعلومات ،التجارة الإلكترونية ،التحالفات العالمية ) كلها تعتبر شهادة للحقيقة التي تقول بأن الإستراتيجيات العالمية الأكثر تعقيداً تعتمد على فلسفة 'نحن و ليس أنا'.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> <https://specialities.bayts.com/fr/specialities/a/303257/>, consulté le 04/01/2019.

<sup>2</sup> Tariq- Abdehalim .net/news/Article.77, consulté le 04/01/2019.

<sup>3</sup> <https://meemapps.com.term>, consulté le 05/01/2019.

<sup>4</sup> بسام الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 20، 2018، ص45.

<sup>5</sup> عبد العزيز الأسمرى، القيادة الإستراتيجية ودورها في مواجهة الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015، ص12.

## ✓ القيادة الموجهة:

تقوم على تحديد الأهداف الصعبة ، ثم متابعة و مراقبة الأداء ، تحتم القيادة الموجهة بزرع الثقة في المرؤوسين لتحسين الأداء وتوجيههم وتحفيزهم على الإبداع. ويتضمن إعلام المرؤوسين بالهدف (العمل المطلوب ) وتوجيههم بشأن كيفية الإنجاز بالإضافة إلى تحسين أداء الفريق.<sup>1</sup>

## (2) التصنيف السداسي لأنماط القيادة الدولية:

وفي دراسة علمية أخرى توصلت إلى تحديد ستة أنماط قيادية في مجال الإدارة الدولية تتمثل على النحو

التالي:<sup>2</sup>

✓ القيادة الساحرة: ومن أبرز ممارساتها تحديد رؤية واضحة، توجه العمل بشكل سليم العمل.

✓ قيادة الفريق: طبقا لهذا النمط فإن القيادة تهتم بإرساء قواعد التعاون بين المرؤوسين.

✓ قيادة الحماية الذاتية: ومن أهم ممارساتها إتخاذ القرارات الفردية والعمل الإنفرادي.

✓ القيادة المشاركة: تهتم القيادة المشاركة بتفويض السلطة والتمكين في صنع القرارات وتحفيز المرؤوسين.

✓ القيادة الانسانية: تقوم على تنمية روح التعاون بين الأفراد في محيط العمل وتنمية الأداء وتطويره في جو

يسوده التفاهم، تهتم القيادة الإنسانية بالمرؤوسين وتعاطفه معهم والإهتمام بالحاجات الإنسانية أكثر من

العمل التنظيمي.

✓ القيادة المستقلة: تتميز القيادة المستقلة بالعزلة وعدم إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات.

وبناءً على الأبحاث المقدمة في مجال الإدارة والقيادة الدولية لتحديد النمط القيادي الأكثر قبولا، توصلت

الأبحاث، أن النمط القيادي المشارك الأكثر قبولا في أي مكان، وهذا النمط جدير بالإهتمام لأنه يُحقق صفقات

<sup>1</sup> صلاح النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص115.

<sup>2</sup> زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص180.

تجارية فعالة، عمل متصل دائم، تعاون مستمر، ومدبرين موهوبين يعملون على بناء الفرق وتحفيزهم نحو الأهداف المرجوه.

### 5.1.3. نماذج القيادة الدولية:

تُميز نوعين من النماذج على مستوى القيادة الدولية، تختلف حسب التصميم الإداري، تقييم الأداء و السيطرة وأساليب الإدارة وركزت بعض أدبيات الإدارة الدولية على:<sup>1</sup>

#### (1) النموذج الغربي:

- ✓ يعتمد النموذج الغربي على بيروقراطية قليلة مع تفويض عالي للسلطة.
- ✓ يستخدم نظام معلومات وتقنية تخطيط معقدة، أساليب إدارية معاصرة وعلمية أكثر.
- ✓ اتخاذ قرار جماعي، أنظمة سيطرة متقدمة لتقييم الأداء.
- ✓ تتعلق الأفراد بشكل مغلق و عام.

#### (2) نموذج الشرق الأوسط:

- ✓ يعتمد على بيروقراطية عالية مع مركزية أكبر و نفوذ السلطة في القمة.
- ✓ إتخاذ القرارات فردية على المستوى الأعلى للإدارة، ضعف أنظمة تقييم الأداء.
- ✓ يعتمد نظام الإتصالات على الوضع الإجتماعي، النفوذ والتاثير العالي.

<sup>1</sup> زكريا مطلق، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 187.

## 2.3. مفاهيم أساسية للقيادة الإستراتيجية:

القادة الإستراتيجيون هم أفراد يحدثون تغييراً إيجابياً هاماً في المؤسسات من خلال تحديد الرؤى وصياغة إستراتيجيات تشمل أهداف طويلة المدى وترتيب الهياكل التنظيمية والعمليات، والتكيف في ثقافات متعددة تحت ظروف التعقيد الزمني والجغرافي والثقافي، وقبل التطرق للقيادة الإستراتيجيين، سوف نقوم بتقديم مفاهيم أساسية للإستراتيجية وللقيادة الإستراتيجية بصفة عامة.

## 1.2.3. الإستراتيجية:

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية Strategos و التي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها الجنرال، ثم إنتقل هذا المفهوم من الإستخدام العسكري إلى الإستخدام المدني في إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى تخصيص كل طاقات المؤسسة وتعبئتها بإتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.<sup>1</sup>

عرفها دراكر P.Drucker بأنها "عملية مستمره لتنظيم الموارد و القرارات الحالية وتوفير المعلومات و الجهود الكفيلة لتنفيذها و تقييم النتائج بواسطة منظومة معلوماتية متكاملة و فعالة"<sup>2</sup>، ولقد تم تعريف الإستراتيجية من قبل شاندرلر A.Chandler بأنها "تحديد المؤسسة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات"<sup>3</sup>، ويعرفها ماستنبرغ H.Mintzberg بأنها "الخطة أو الإتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفاً ما و هي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب والمكان أو الموقع و هي المنظور"<sup>4</sup>، كما أطلق عليها "العناصر الخمس للإستراتيجية 5ps" وهي على التوالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص45.

<sup>2</sup> أكرم العنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون: مفاهيم نظرية ومدخل علمية- دراسة حالة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2017، ص27.

<sup>3</sup> عائشة الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية - الرقابة والحوكمة، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2017، ص: 22-23.

<sup>4</sup> محمود الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 18.

<sup>5</sup> أكرم العنابي، مرجع سابق، ص: 26-27.

- ✓ **خطة:** سلسلة من الأفعال المقصودة، وينظر إليها كنشاط مقصود للتعامل مع المواقف المتباينة، وتنقسم الخطة إلى القسم الأول يعد قبل الأنشطة اللازمة والقسم الثاني يعد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها.
- ✓ **مناورة:** مجموعة من الحيل والخدع تستخدم لخداع الخصم أو المنافس، لمواجهة تهديدات معينة.
- ✓ **أفمؤذج:** أسلوب في عملية تدفق الأفعال والأنشطة المختلفة خلال عمليات التنفيذ.
- ✓ **مركز:** وسائل لتحديد وضعها القائم في بيئاتها التنافسية، وما تكتسبه من مركز يعكس عملياتها ومنتجاتها وخدماتها.
- ✓ **منظور:** أغراض المؤسسة وتصوراتها وتوجهاتها المرتبطة برسالتها وقيمها، ومشاركة جميع مستوياتها.
- أما أنسوف H. Ansoff فقد عرف الإستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المؤسسة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد والأهداف التي ينبغي تحقيقها<sup>1</sup>، أما فليك W. Glueck فيرى بأن الإستراتيجية ماهي إلى خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمؤسسة مع تحديات البيئة، وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.
- وتعتبر مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المؤسسة وطموحاتها على المدى البعيد وبالشكل المرغوب<sup>3</sup>.
- وتعرف الإستراتيجية بأنها الإتجاه بعيد المدى للمؤسسة وبمعنى أشمل هي الإتجاه أو المجال الذي تتبناه المؤسسة على المدى الطويل الذي يحقق لها المزايا من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة بغرض تحقيق أهدافها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، عمان، الأردن، 2016، ص 59.

<sup>2</sup> محمود الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، مرجع سابق، ص 45.

<sup>4</sup> منصور العريفي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011، ص 27.

وهي عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة، وإضافة قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون<sup>1</sup>. ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف مختصر للإستراتيجية: ما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل ووضعيتها في المدى البعيد.

### 2.2.3. القيادة الإستراتيجية:

يُعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأ الإهتمام بها في العقد الأخير من القرن العشرين، وتمثل أحد الأدوار الإستراتيجية الرئيسية لكل من المديرين العامين والموظفين في استخدام كل ما لديهم من معارف وطاقة وحماس لتوفير القيادة الإستراتيجية لمؤسسيهم وتطوير مؤسسة عالية الأداء، وإن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يتطلب قيادة قادرة بحيث تضمن الإتصالات الفعالة وخلق إحساس بالمطالب الملحة و الرئيسية والتأكد من أن الجميع قد فهموا الإستراتيجية و التوجهات العامة الواردة فيها.<sup>2</sup>

يُعرف Selznik القيادة الإستراتيجية بأنها "القيادة المعروفة بإهتمامها بتطور المؤسسات بالكامل تتضمن تغيير أهدافها و قدراتها، ويعرفها Hitt et al بأنها " القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة أو جزء من المؤسسة وهي القدرة على التوقع و التصور و الحفاظ على المرونة وتفويض الآخرين، لإحداث التغيير الإستراتيجي عند الضرورة".<sup>3</sup>

ومن خلال ماسبق تعتبر القيادة الإستراتيجية قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير والتصرف والتأثير في الآخرين، من أجل رؤية إستراتيجية واضحة وتحقيق الأهداف على المدى البعيد.

<sup>1</sup> محمد حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الكتب، مصر، 2008، ص 11.

<sup>2</sup> صالح العامري، طاهر الغالي، مرجع سابق، ص ص: 283-284.

<sup>3</sup> Michael A. Hitt et al, **Strategic Management Competitiveness and globalisation**, 4th.South Western college publishing. USA.2001, p486.

## 3.2.3. القائد الإستراتيجي:

هم شخص موجود في أجزاء مختلفة من المؤسسة يستخدم عمليات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة المؤسسة الوصول إلى رؤيتها و رسالتها<sup>1</sup>، وهو الذي يقوم بعمليات الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لها و يطبق القرارات الإستراتيجية ثم يقوم ويراقب النتائج<sup>2</sup>، وهو الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية كما أنه المسؤول بالدرجة الأولى على إدارة المؤسسة و نجاحها وفشلها<sup>3</sup>، والقائد الإستراتيجي هو المسؤول عن تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض<sup>4</sup>.

القائد الإستراتيجي يقوم بتجميع المعلومات عن حاضر المؤسسة ومستقبلها والمرحلة الإنتقالية بينهما، ولديه القدرة على إستيعاب المعرفة الشمولية بما يدور حوله ويعمل على توزيع المعرفة ونشرها بين التابعين لديه فيعلمهم ويزيد قوتهم ونفوذهم. وعند الحديث عن القائد الإستراتيجي فهو القائد الذي يجب أن تجتمع فيه كل صفات القائد العادي وكونه إستراتيجي فهذا يعني أنه لديه رؤية واضحة لأهداف المؤسسة وكما لديه المام بمتغيرات البيئة يتأثر بها وتأثر فيه<sup>5</sup>.

القادة الإستراتيجيون هم شاغلوا وظائف الإدارة العليا في المؤسسة، كما يعتبرون المسؤولون عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة وعادة ما يشمل مستوى المدير أو الرئيس الأعلى ونائبه وهؤلاء القادة يركزون على التخطيط الإستراتيجي في أعمالهم وذلك لتحقيق النمو والإنتشار في المؤسسة، وتحقيق الكفاءة والفعالية لمؤسسة وتسعى المؤسسة في ظل القائد الإستراتيجي إلى الإهتمام بدرجة أساسية على التفاعل بين المؤسسة وبيئتها

<sup>1</sup> عبد الرحمان سيف، وظائف المدير الناجح، دار المعتز، عمان، الأردن، 2017، ص 24.

<sup>2</sup> ياسر محمد خليل، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، (123-144)، 2017، ص 132.

<sup>3</sup> عبد الرحمان سيف، مرجع سابق، ص 24.

<sup>4</sup> نعيم الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والإقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 42.

<sup>5</sup> نعيم الجهني وآخرون، مرجع نفسه، ص 44.



الخارجية<sup>1</sup>، و قد أورد الباحثون خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة و هي:<sup>2</sup>

- ✓ التعرف من مواقعهم العليا على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ.
- ✓ إرساء دعائم الثقافة التنظيمية وتحفز أفراد المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية.
- ✓ العمل على بقاء المؤسسة في حالة إستجابة للظروف المتغيرة ومرونة الفرص والتهديدات.
- ✓ التأكد من روح الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.
- ✓ قيادة عملية التغيير.

### 4.2.3. الأدوار التيسيرية للقادة الإستراتيجيون:

#### (1) المركز الإداري:

يقوم القائد على توضيح الرؤيا حول الأهداف المخطط لها وتقديم الدعم وتفويض بعض المسؤوليات، وتوجيه مرؤوسيهم بشكل متواصل لتحقيق هدف المؤسسة، ويستخدم القائد مركزه الإداري في البعض المواقف التي تستدعي الموقع الإداري مثل حالات المخاطر والأزمات التي تتطلب التفكير المنهجي والتحليل وسرعة إتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

#### (2) المركز التشاركي:

يعمل القائد في المركز التشاركي في نفس المستوى مع مرؤوسيه حيث يكون بينهم من أجل تقديم التوضيحات والعمل المشترك وإحترام الآراء ويقوم القائد بإشراك مرؤوسيه في تحليل المواقف وإتخاذ القرارات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قرينو الحسين، مهارات التفكير الإبتكاري الإستراتيجي لدى القائد لتدعيم تنافسية المؤسسات على المدى البعيد، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 6، (149-186)، 2012، ص174.

<sup>2</sup> صاحب الجنابي، إستراتيجيات القيادة والاشراف، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019، ص 32.

<sup>3</sup> رقرافي يمينة، كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر مثال ولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه علوم إدارة الافراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، ص141.

<sup>4</sup> رقرافي يمينة، مرجع سابق، ص142.

## (3) المركز الرقابي:

يقوم القائد بممارسة سلوكاً يجعله يتراجع دائماً بأن يوجه فريقه ويترك مجالاً للحرية ويبقى ملاحظاً ويحمل مسؤوليته مسؤولية إدارة الموارد والعمليات لبلوغ أهداف المؤسسة كما يتيح لهم مسؤولية التفويض لكن مع الرقابة المستمرة<sup>1</sup>.

## 3.3. القادة الدوليون الإستراتيجيون:

في نهاية القرن العشرين ظهر "القائد الدولي" كحقيقة إدارية جديدة، في مجال التعقيد الثقافي والجغرافي، وبرزت أهمية القادة الدوليون في المهارات الإدارية الفعالة في تعامل مع عمليات وأنشطة ممتدة عبر الحدود، وطبيعة الدور تفرض عليهم التحلي بمهارات بالتفكير الإستراتيجي وتحديد الرؤيا المستقبلية ليصبحوا قادة دوليون إستراتيجيون.

## 1.3.3. مفهوم القادة الدوليون:

في بداية الأبحاث كان ينظر للقادة الدوليون على أنهم الأفراد الذين ينقلون أنشطتهم خارج حدود البلد الأم، فعرّفهم (Gregersen et al) "القادة الدوليون هم الذين يقومون بإرشاد المؤسسات التي تمتد إلى دول متنوعة"<sup>2</sup>، كما عرف Mcgall et Hollenbeck القادة الدوليون هم أولئك الذين يقومون بنشاط عالمي مع تعدد أشكال الإدارة الدولية ويركزون على المهارات و القدرات وعلى ماذا يجب القيام به و على مدى عبور الحدود"، وأشار Caligiuri et Tarique "إن القادة الدوليين موظفون رفيعو المستوى مثل المديرين التنفيذيين و نواب الرؤساء و المديرين الذين يعملون بأنشطة القيادة الدولية، يلعب القادة الدوليون دوراً مهماً في التطوير و خلق الميزة التنافسية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رفرافي بمينة، مرجع نفسه، ص143.

<sup>2</sup> Veronica B et al, Op cit, p18.

<sup>3</sup> Caligiuri. P, Tarique.I, Op cit.

أما مع تطور الأبحاث وفي سنة 2013 قدم Mendenhall تعريف ليضم صعوبة المهمة والخاصة بتعامل القادة مع البيئات متعددة الثقافة، فأشار بأن " القادة العالميون هم أفراد يحدثون تغييراً إيجابياً هاماً، من خلال بناء المجتمعات وتنمية الثقة و ترتيب الهياكل التنظيمية و العمليات في إطار يشمل أصحاب المصلحة متعددين عبر الحدود ، و المهام الخارجية العابرة للحدود و الثقافات المتعددة تحت ظروف التعقيد الزمني و الثقافي و الجغرافي و الثقافي"<sup>1</sup>، وأضافا كل من Cabrera et Unruh أن "القادة الدوليون يمتلكون روح المبادرة و المواطنة الدولية ، مهاراتهم تسمح لهم بالتواصل مع الآخرين عبر الحدود ، ريادتهم تمكنهم من خلق قيمة من خلال تلك الاتصالات"<sup>2</sup>، وعرف Jay Clark "القائد الدولي هو الشخص الذي يقود المؤسسة عبر ثقافات متعددة باستخدام النظم و العمليات و العلاقات في بيئات معقدة"<sup>3</sup>، كما عرف Veronica et al "القادة الدوليون يميلون إلى فهم وجهات النظر الثقافية و التواصل عبر الإختلافات، و تحفيز الآخرين و المشاركة في بيئات إجتماعية متنوعة"<sup>4</sup>.

ومن خلال نظرة فاحصة للتعريفات السابقة، فقد ركزت الأدبيات على تعريف القائد الدولي فقط، عدم ذكر الدور الأساسي الإستراتيجي الذي يلعبه القائد الدولي، وعليه قامت الباحثة بتقديم تعريف للقائد الإستراتيجي الدولي: هم افراد يمتلكون مهارات إستراتيجية تسمح لهم بالتواصل مع الآخرين في بيئات متعددة الثقافات، يركزون على أخلاقيات العمل الدولي ونقل المعرفة عند نقل أنشطتهم خارج حدودهم.

<sup>1</sup> Mark E. Mendenhall, **leadership and the birth of global leadership**, book global leaderchip 2e, 2 eddition, Routledge .2013, p 19-20.

<sup>2</sup> Angl Cabrera ,Gregory Unruh ,**Being global :How to think ,Act , and lead in a transformed world** ,boston ,MA, harvad business Review,2012,p24.

<sup>3</sup> Jay Clark, PhD,**Five principales of global leadership–how to manage the complexities of global leadership**, 2015.

<sup>4</sup> Veronica B et al, Op cit, p18.

## 2.3.3. مكونات ومجالات العقلية الدولية عند القادة الإستراتيجيين:

إن جوهر تطوير عقلية عالمية هو تحقيق الوعي الذاتي والوعي الآخر، والوعي بالعلاقة بين السياق وخصائص الذات والآخرين. ما مقدار سلوكي "أنا" وكم منه يتأثر بسياقي؟ أو، بشكل أنسب، متى وكيف يتأثر سلوكي بشكل أو بآخر بسياقي؟ متى وكيف هذا هو الحال<sup>1</sup>، والجدول التالي يوضح أربع أنواع للعقلية الدولية للقادة في السياق الدولي:

## الجدول رقم (1): مجالات العقلية الدولية (العالمية).

| المؤسسات   | الأفراد  |         |
|--|--|---------|
| النوع الثالث: معرفة مؤسستي الخاصة<br>أفهم مؤسستي وكيف ترتبط خصائصها وفعاليتها بالسياق الذي نحن فيه.                                      | النوع الأول: معرفة الذات<br>أفهم نفسي وكيف أنا مرتبط بالسياق الذي أنا فيه.   | الذات   |
| النوع الرابع: معرفة المؤسسات الأخرى<br>فهم كيف ترتبط خصائص وفعالية المؤسسات من البلدان والثقافات الأخرى الموجوده في نفس السياق العالمي . | النوع الثاني: معرفة الآخرون<br>فهم كيف أن خصائص الأفراد من البلدان الأخرى والثقافات مرتبطة بالسياقات التي نعمل فيها. | الآخرون |

Source: Henry W. Lane, Martha L. Maznevski, **International Management Behavior Global and Sustainable Leadership**, TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, UK, 7 Edition, 2015, p23.

(1) النوع الأول: معرفة الذات. تتضمن عقلية القادة الدوليين مفهوم الذات، سواء كأفراد أو كجزء من المؤسسة، ويجب أن تتضمن العقلية الدولية (العالمية) معرفة شاملة عن الثقافة. يمكن اعتبار الثقافات، أو العمر

<sup>1</sup> Henry W. Lane, Martha L. Maznevski, **International Management Behavior Global and Sustainable Leadership**, TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, UK, 7 Edition, 2015, p23.

أو الدين، أو منطقة البلد، على سبيل المثال، ثقافات، ويمكن أن يكون الشخص عضوًا في العديد من الثقافات.

(2) النوع الثاني: معرفة الآخرين. بالطبع، تخلق السياقات المختلفة افتراضات وأنظمة قيم مختلفة. هذا هو الجزء

الأكثر وضوحًا حول الاختلافات الثقافية. من السهل أن ترى الناس من ثقافات مختلفة يدركون نفس الموقف بشكل مختلف، تفسير ما يلاحظونه بشكل مختلف، تقييم الوضع بشكل مختلف، واتخاذ مختلف الإجراءات، إن العقلية العالمية تعني تجاوز هذه الملاحظات المدنية الفائقة وفهم الطبيعة الأعمق لهذه الاختلافات وتأثيرها.

(3) النوع الثالث: المعرفة حول مؤسستي الخاصة. وبالمثل، تتطلب العقلية العالمية فهم كيفية تأثير المنظمات التي

تشكل جزءًا منها (العائلات ومجموعات الأقران والمؤسسات والشركات) بسياقتها. معظم الشركات لديها خاصة التراث الإداري الذي تطور في ثقافة وطنهم. وهذا يعني أنه قد يكون هناك تحيز ثقافي محتمل في إستراتيجيتها وأنظمتها وممارساتها - "الطريقة التي تتم بها الأشياء في بلد المقر الرئيسي".

(4) النوع الرابع: المعرفة بالمنظمات الأخرى. تسمح المعرفة حول المؤسسات الأخرى والعلاقة مع سياقها للقادة

بالتكيف باستمرار مع الأعمال وحالات الطوارئ السياقية. هذا ما يساعد القائد على تحديد معايير الأداء التي يمكن تطبيقها عالمياً، ثم تكييفها مع سياقات مختلفة.

### 3.3.3. خصائص وصفات القادة الإستراتيجيين في السياق الدولي:

لا يوجد اتفاق كامل حول خصائص وصفات القادة الدولي بين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أنه

ومن خلال مراجعة الأدبيات يمكن إجمال هذه الخصائص بما يلي: <sup>1</sup>

1- القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية.

<sup>1</sup> Hodgetts Richard , Fred Luthans, **International Management: culture –strategy and behaviour** ,4th, McGraw Hill school education, New York, USA, 2000.

2- الإستقلالية والإعتماد على النفس: وهذه الصفة هامة للمدير الدولي نظراً لقلة الكادر الموثوق الذي يحيط به ويعينه بالمقارنة مع الشركة في البلد الأم التي تملك إطراراً كبرى من المستشارين الفنيين الذين يزودون المديرين بالعون والنصيحة.

3- الصحة الجسدية والعاطفية التي تمكن المدير الدولي من مواجهة تحديات البيئة الطبيعية السابق ذكرها.

4- الموازنة بين العمر من جهة، والخبرة والتأهيل من جهة أخرى، إذ أن الواقع أثبت أن المديرين الأصغر عمراً هم أكثر تلهفاً للوظائف الدولية، وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية، ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر، وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة.

5- المهارات اللغوية: فعلى الرغم من أن اللغة الإنكليزية هي اللغة الأساسية في الأعمال الدولية، إلا أن ذلك لا يلغي أهمية تعلّم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف (في حال كانت لغتها الأم غير الإنكليزية). في حين حدد مصطفى كافي مجموعة من الخصائص و السمات التي تساعد على العمل في البيئات الدولية المختلفة ومنها:<sup>1</sup>

- الإدراك الإستراتيجي وإمتلاك الرؤية الإستراتيجية.

- إدراك الإختلاف الثقافي بين البيئات المختلفة.

- القدرة على قيادة الفريق الدولي.

- القدرة على توفير التمويل الدولي.

- القدرة على تحقيق التسويق الدولي.

- إمتلاك القدرة على الحصول على المهرفة والمعلومات المطلوبة للعمل في البيئة الدولية.

<sup>1</sup> مصطفى كافي، مرجع سابق، ص 347.

كما قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توفرها في القائد الدولي، اختزلها

العديد من الكتاب إلى سبعة صفات هي القدرة على:<sup>1</sup>

1- التطوير وإستخدام مهارات إستراتيجية عالية.

2- إدارة التغيير والتحول.

3- إدارة التنوع الثقافي.

4- تصميم هياكل تنظيمية مرنة والعمل ضمنها.

5- القدرة على العمل ضمن مجموعات و فرق.

6- الإتصال.

7- التعلّم ونقل المعرفة في المنظمات.

### 4.3. مهارات القائد الدولي الإستراتيجي:

تحتاج المؤسسات الدولية إلى قادة قادرين على قيادة أعمال المؤسسة على نطاق دولي وعالمي، ويحتاج هؤلاء القادة إلى مهارات تمكنه من إدارة المسؤوليات والتحديات التي تمتد عبر الحدود وعبر الثقافات المختلفة (التحديات الأخلاقية، بناء الفرق، والتعامل مع وجهات نظر مختلفة)، وقبل التطرق لأهم مهارات القادة الدوليون نعرض على مفهوم المهارات.

### 1.4.3. مفهوم المهارات:

عرف Jean G المهارة بأنها "القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة والمتناسقة

<sup>1</sup> محمد القحطاني، مرجع سابق، ص 255.

و المتكيفة مع الإدراكات المهنية<sup>1</sup>، كما عرفها Jean M على أنها " معارف وسلوكيات متحركة أو قابلة للتحرير بك بغية القيام بمهمة محددة<sup>2</sup>، وأن المهارة هي القدرة على إنجاز الأداء و إستخلاص النتائج وحل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية و الكفاءة<sup>3</sup>.

ويجب الأخذ بعين الإعتبار الفرق بين المهارة و المهارات حيث أن المهارات تلك الموارد التي يمتلكها الفرد لأداء مهامه، بينما المهارة هي معرفة و إختيار مزج و تعبئة الأفراد ، كما أن الحديث عن المهارات يكون بصيغة الجمع لأن الفرد يمتلك مجموعة من المهارات وليس مهارة واحدة فقط<sup>4</sup>.

### 2.4.3. أنواع المهارات:

تختلف المهارات بإختلاف نوع و طبيعة العمل وهي على النحو التالي:<sup>5</sup>

#### (1) التخصص:

✓ **مهارات متخصصة:** تنفرد في مجال واحد.

✓ **مهارات عامة:** وهي تلك المهارات التي تخص أكثر من مجال و يمتلكها عامة أفراد المؤسسة.

#### (2) التسيير:

✓ **مهارات تقنية:** موجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر أين يكون الهدف من النشاط محدد مسبقاً.

✓ **مهارات تكتيكية:** تظهر عند تحديد الأهداف أثناء القيام بالعمل.

✓ **مهارات إستراتيجية:** وهي الخاصة بالمزايا التنافسية لأنها نادرة وصعبة التقليد ومخفية للمنافسين.

<sup>1</sup> Jean Gy Millet, **La compétence**, édition d'organisation, Paris, 2006, p283.

<sup>2</sup> Jean Mrie Pertty, **dictionnaire des ressources humaines**, edition vuibert, Paris, 1998, p08.

<sup>3</sup> وائل إدريس، خالد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019، ص 32.

<sup>4</sup> فليون مراد، القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص ص: 24-25.

<sup>5</sup> حجازي إسماعيل، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 94.



## 3) التنظيمية:

- ✓ المهارات الفنية: مجموع المهارات المطلوب توافرها لدى قادة المؤسسات.
- ✓ المهارات السلوكية: مرتبطة بالمستوى الأعلى، حيث أنها تتميز بالقدرة على التواصل مع الآخرين.
- ✓ المهارات الفكرية: مرتبطة بمستوى الإدارة العليا، وهي المهارات المرتبطة بالرؤيا الشاملة والحكمة.

كما صنفت المهارات من حيث الشكل إلى:

- ✓ مهارات ظاهرة: وهي التي يعرف بها الفرد وتظهر أثناء ممارسة عمله.
- ✓ مهارات باطنة: لا تظهر إلا في حالة نادرة وهي صعبة النقل والتقسيم.

## 3.4.3 مهارات القادة عبر الحدود:

والجدول رقم (02) يتضمن تلخيص لأهم المهارات التي قدرها الباحثون من خلال الدراسات العربية

والأجنبية.

## الجدول رقم (02): أهم مهارات القادة الدوليين.

| الكاتب Auteur                 | المهارات Comptencies   |
|-------------------------------|--|
| Alder and Bouthlomre<br>1992  | التوجه العالمي - التفاعل عبر الثقافات - الخبرة الدولية - التكيف<br>و الانتقال - التعلم التآزري.  |
| Will and Barham 1992          | مهارات المعرفية - القوة العاطفية - النضج النفسي.   |
| P. Williams 2002              | مهارات العلاقات (مستوى عالى من العلاقات - الإتصالات - حل<br>المشاكل).<br>المهارات الشخصية ( الإحترام - الصدق - الإنفتاح التسامح )                    |
| Jokinen 2005                  | الخصائص الذاتية (الوعي الذاتي - التحول - الفضول)<br>الخصائص العقلية (التفاؤل - التنظيم)<br>السلوكيات (مهارات الإجتماعات - مهارات الشبكات - المعرفة ) |
| 2005 أمانة بواشري بنت بن ميره | الثقافة ، التفكير الاستراتيجي ، اللغة ، التقانة ، التعلم ، التفاوض .   |
| Caligu 2006                   | العمل مع الفريق عبر الثقافات - التفاعل مع العملاء من مختلف البلدان<br>- التحدث أكثر من لغة - التخطيط الإستراتيجي - التفاوض .                         |
| Tubbs and Schulz 2006         | الفهم الكامل - تعدد المواقف - قيادة الدافعية - الإتصال - الإبتكار<br>و الإبداع - قيادة التغيير - العمل الجماعي .                                     |
| Caligui and Tarique<br>2009   | الإتصال الفعال - التفاعل عبر الثقافات - الخبرة الدولية .   |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Bird and Mendnehall 2012</b></p>         | <p>الذكاء المعرفي: (التخطيط الإستراتيجي - التغيير - البراعة التنظيمية - إدارة الاجتماعات).</p> <p>إدارة الأراد والعلاقات: (مهارات التعامل - التواصل بين الثقافات - التمكين إدارة الفريق).</p> <p>إدارة الذات: ( المرونة - التفكير العالمي - قوة الشخصية ).</p>      |
| <p><b>Vilet 2013</b></p>                       | <p>التعامل مع الغموض - التكيف وإضافة القيمة - نماذج أعمال متعددة</p>  |
| <p>أحمد علي صالح 2012.</p>                     | <p>الثقافة ونقل المعرفة عبر الثقافات.</p> <p>التفاوض و أخلاقيات الأعمال عبر الثقافات.</p>   |
| <p>زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح 2013.</p> | <p>الشخصية - القوة - ومدى التفويض.</p>  |
| <p><b>Clawson 2014</b></p>                     | <p>الوعي الذاتي - الحساسية الثقافية - التواضع - الفضول - الصدق - التفكير الإستراتيجي - الصبر - حسن الكلام والتفاوض.</p>   |
| <p><b>HsiuChing Ko 2015</b></p>                | <p>المهارات الشخصية (النزاهة - التعلم الذاتي - الإخلاص)</p> <p>المهارات القيادية (العمل الجماعي - تطوير السلوك المناسب - الإتصالات - تمكين المرؤوسين).</p> <p>المهارات الأساسية (مهارات التواصل - الذكاء الثقافي - القدرة اللغوية - المعرفة والمهارات المهنية).</p> |
| <p><b>DejayClarek 2015</b></p>                 | <p>النزاهة - الأهداف - التضحية - الإنضباط - الشفقة.</p>   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات والبحوث السابقة.

ومن خلال نظرة فاحصة للمهارات الواردة، فإننا نرى أن هناك تقارباً كبيراً في توصيف لمهارات القائد الدولي والتي كانت معظمها تركز على مهارات الحالة (الشخصية)، ومهارات المهمة (الوظيفية)، كما ركزوا الباحثين على قدرة القادة على التفكير الإستراتيجي والإتصال بين الثقافات والنزاهة في الأعمال بالإضافة إلى قدرة حل المشاكل التي تعترض مهام الإدارة الدولية.

ومن خلال تفحص الأدبيات السابقة، سيتم التطرق في الدراسة الحالية على المهارات التالية للقائد الإستراتيجي التي تناولتها كل من دراسة أحمد علي صالح 2012، وآمنة بواشري بنت ميرة 2006، وClawson 2014 وHsiuChing Ko 2015، والتي تعتبر الأشمل والأنسب تمهيداً لإستخدامها في الجانب التطبيقي للبحث وقياس دورها في إدارة المخاطر. ولأننا بصدد دراسة القائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية فإن أول مهارة يتميز بها القادة الدوليون هي التفكير الإستراتيجي ومن ثم الذكاء الثقافي، أخلاقيات العمل الدولي، التفاوض، نقل المعرفة، وسيتم إستعراض هذه المهارات تفصيلاً في الفصل الثالث والتي يمكن إبرازها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية.

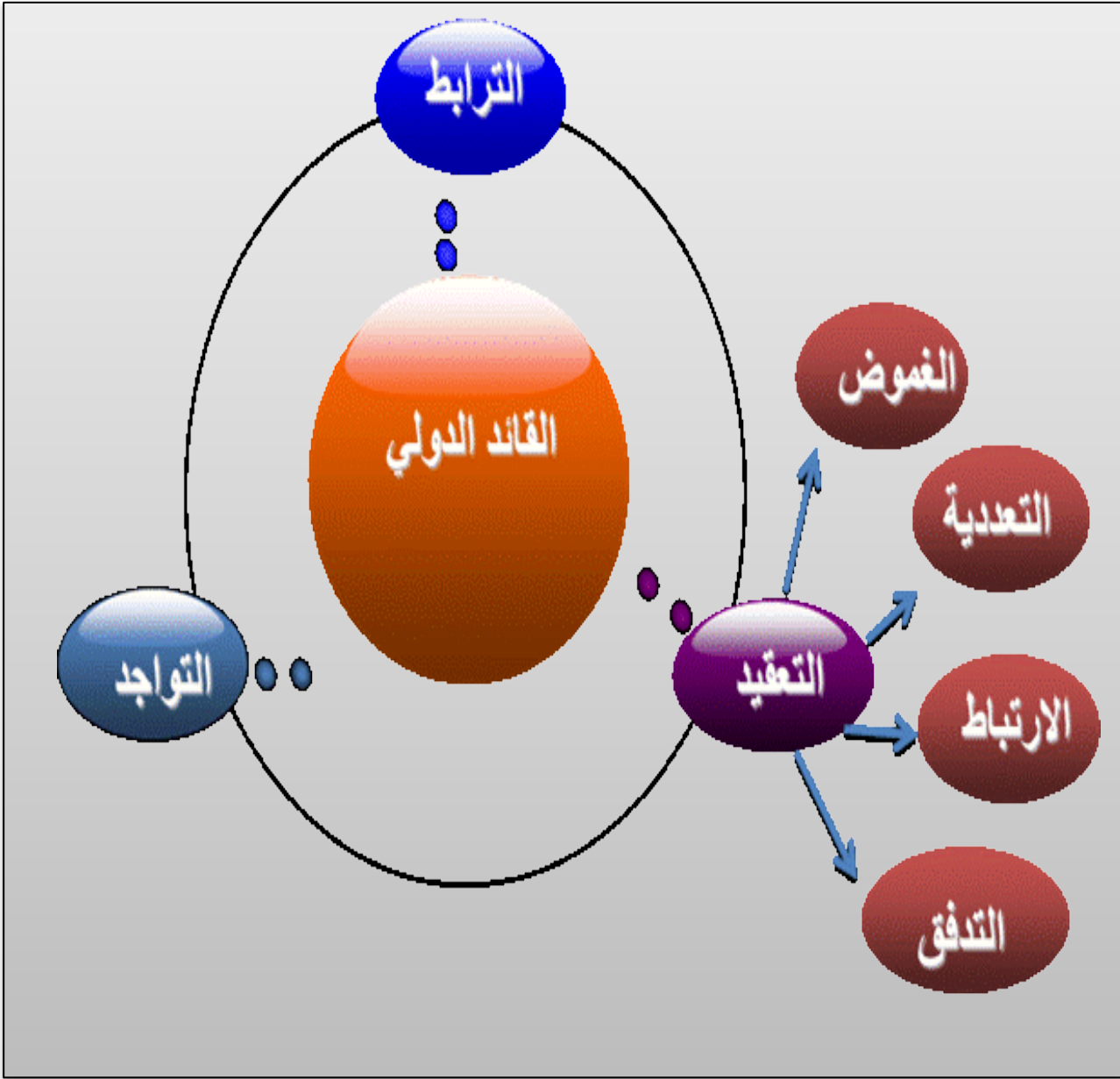


المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى الدراسات والمراجع السابقة.

### 5.3. التحديات التي تواجه القائد الإستراتيجي عبر الحدود:

يعمل القادة الإستراتيجيون ضمن إطار دولي يشمل حالات معقدة والاندماج في عمليات وأنشطة ممتدة على الحدود، وإدارة عمليات التحويل المادي والتعامل مع أصحاب مصلحة متعددين، وإدارة مشاريع مشتركة، والعمل في ثقافات متعددة، والتعامل مع معلومات سريعة التحول والحركة مما يجعلهم أمام تحديات تعيق مسار أعمالهم الدولية، ويمكن توضيح أهم التحديات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): تحديات القادة الإستراتيجيون عبر الحدود.



المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً لدراسة:

Adnan Ul Haque et al ,A Comparison of Effectiveness of global leaders and Domestic leaders in ERI, global journal management and business research,USA , vol 17 ,n° 3 , 2017.

## 1.5.3. التعقيد:

يبين الشكل السابق أن هناك أربعة أبعاد من التعقيد في السياق الدولي والتي تسبب معًا مجموعة كبيرة من

التحديات التي غالبًا ما تكون غير متوقعة وغير قابلة للتنبؤ بطبيعتها، وهي:<sup>1</sup>

## (1) التعددية:

شروط أساسياً في التعقيد حيث أن القادة الإستراتيجيون يواجهون في أدوارهم العديد من النماذج والمظاهر المختلفة حيث تظهر جلياً في تعدد المنافسين وتزايد عدد الكيانات وتعدد الثقافات والحكومات وأصحاب المصلحة بالمقارنة مع نظائهم المحليين بالإضافة إلى التعدد في سلسلة القيمة.

## (2) الإعتماد المتبادل:

والشروط الثاني للتعقيد يعكس الترابط بين رأس المال والمعلومات والأشخاص على المستوى العالمي ولذلك لم تعد الأفراد والمؤسسات معزولة، وفي المقابل تسمح التكنولوجيا بالتواصل السريع داخل المؤسسات والصناعات والدول، ومن أجل الحفاظ على القدرة التنافسية يتعين على هذه المؤسسات أن تدخل في تحالفات وترابطات من خلال الإستعانة بمصادر خارجية والتعامل مع تحديات البيئة العالمية.

## (3) الغموض:

يدفع الغموض وعدم اليقين إلى الحاجة للوصول لمزيد من المعلومات وتطبيق الاحتمالات والسيناريوهات على النتائج ونستنتج من ذلك أن الغموض يكمن في عدم القدرة على تفسير المعطيات والمعلومات بطريقة توجه العمل بفعالية،"اللامبالاة، والإتصالات غير الخطية، ونقص البيانات الدقيقة هي متغيرات مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بالغموض وتؤدي إلى زيادة التعقيد.

<sup>1</sup> Adnan Ul Haque et al, A **Comparison of Effectiveness of global leaders and Domestic leaders in ERI**, global journal management and business research, USA, vol 17, N°3, 2017, pp :12-13-14.

## 4) التغيير والحركة:

وهو الشرط الأخير للتعقيد الدولي ويعني الحركة والسرعة والتغير المستمر في المعلومات والموارد، النظام العالمي كله يتحرك باستمرار وبالتالي هناك تقلبات مستمرة.

## 2.5.3. التواصل (التربط):

وهو عبارة عن إنشاء روابط وعلاقات وإتصالات وتنسيق عبر الحدود التنظيمية والجغرافيا والخارجية من أجل نقل الأفكار والمعلومات والقرارات والموهبة والموارد حيثما تكون هناك الحاجة إليهم.

## 3.5.3. التواجد البعد الزمني والمكاني:

يشير البعد الثالث لتحديات القادة الدوليين إلى درجة الإستقطاب الجغرافي، أي ما يعرف بدرجة التواجد ويعكس البعد الزمني والمكاني، وفي بعض الأحيان يتعين على القادة التحرك جسدياً عبر الحدود الجغرافيا، وليس التواصل عبر التقنيات الافتراضية ولذلك يتطلب الانتقال الفعلي من أجل الإنخراط في التفاعل مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يتواجدون عبر مواقع مختلفة عبر العالم.

## 6.3. العوامل التي تساهم في فشل القادة الإستراتيجيين:

في السياق الدولي تعترض القادة الإستراتيجيين تحديات كبيرة داخل بيئة الأعمال الدولية ومن خلال مشاريع الإستثمار التي يطلقونها في الدول الأجنبية و هناك بعض العوامل التي تؤدي لفشل القادة في تحقيق أهدافهم خارج حدود أوطانهم نذكر منها<sup>1</sup>:

✓ فشل في بناء العلاقات.

✓ عدم التوافق بين ثقافة المؤسسات.

<sup>1</sup>Right Management, **Why global leaders succeed and fail insight from ceos and human resource professionals**, Insights from CEOs and Human Resource Professionals, 2011, p12.



- ✓ عدم تقديم نتائج مقبولة.
- ✓ نقص التدريب المناسب.
- ✓ نقص الرؤية وعدم وجود إتجاه واضح.
- ✓ ضعف الأساليب والمهارات الدولية.
- ✓ ضعف التواصل.
- ✓ عدم وجود الدافعية.
- ✓ ضعف الذكاء الثقافي.
- ✓ غير قادر على الفوز بدعم المرؤوسين.

## خلاصة الفصل:

القائد الإستراتيجي له دور فعال في تطوير مؤسسات الأعمال، و تحقيق أهدافها نحو العالمية ومنحها التطور والنمو و التكيف مع تطورات الإدارة الدولية، من خلال مهارات وخصائص وأنماط تختلف من بيئة إلى أخرى وتؤهلهم ليصبحوا قادة فاعلين في بيئات متعددة الثقافات، وإن المهارات الأساسية للقائد الإستراتيجي تتمثل في قدرتهم على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة و تحويلها إلى واقع من خلال وضع الخطط، و التواصل مع العاملين وإحداث التغييرات اللازمة في الهيكل و الثقافة، كما تحتم طبيعة الدور الإهتمام أكثر بالهيكل التنظيمية للمؤسسة من خلال تطوير مستويات الأعمال الدولية و الإنتقال عبر مراحلها.

# الفصل الثاني: إستراتيجيات القادة في بيئة الأعمال الدولية.

● تمهيد.

1. تحليل البيئة الأعمال الدولية.

2. نماذج ومداخل القادة الدوليين في بناء وصياغة الإستراتيجية الدولية.

3. إستراتيجيات القادة الدوليين.

● خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يري Durker.P أن جودة قادة المؤسسات وأدائهم هما الميزتان الوحيدتان الفعالتان اللتان يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بهما في السوق التنافسية، وأن القائد عنصر فعال صانع للحياة في كل مؤسسة. وليتمكن قادة المؤسسات الدولية التنافس بكفاءة وبقوة في بيئة الأعمال الدولية، فإنهم يحتاجون إلى تقييم شامل لعوامل بيئة النشاط وتحليل وصياغة إستراتيجية دولية على ضوء المعطيات الناتجة، وباستخدام أدوات تحليل ورصد بيئة الأعمال الدولية، ونظراً لتعدد وحدات الأعمال الإستراتيجية، يستخدم القادة نماذج معروفة في الفكر الإستراتيجي، وتطبيق إستراتيجيات أعمال في أسواق مختلفة، وينظرون على أن العالم مجموعة من الأسواق والطاقات الكامنة، ولحشد وتوجيه وإدارة موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، لذا ستحاول في هذا الفصل تقديم لرصد وتحليل البيئة الدولية ومن ثم الخوض في النماذج والمداخل التي يعتمدها قادة المؤسسات في صياغة الإستراتيجية الدولية، وأخيراً سوف نتطرق لأنواع الإستراتيجيات التي يعتمدها القادة في الأسواق الدولية، وهذا عن طريق تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث:

## 1. تحليل بيئة الأعمال الدولية.

## 2. نماذج ومداخل القادة الدوليين في بناء وصياغة الإستراتيجية الدولية.

## 3. إستراتيجيات القادة الدوليين.

**1. تحليل بيئة الأعمال الدولية:**

إن مؤسسات الأعمال الدولية تواجه تحديات لم تكن مألوفة في البيئات المحلية، وإن اتساع رقعة البيئة الدولية المعقدة وغير المستقرة وتوفرها على الكثير من العناصر التي يمكن أن تشكل مؤثرات توجه سلوك المؤسسة، ونتيجة للمنافسة الشديدة والسياسات المختلفة للدول، فإن الأمر يتطلب دراسة جميع الجوانب لغرض التعامل معها بالشكل الصحيح والتكيف مع التطورات المختلفة في البيئة التي تكون نسب المخاطرة فيها عالية.

**1.1. البيئة الدولية:****1.1.1. مفهوم البيئة:**

نتيجة للدور الفعال الذي تلعبه عوامل البيئة في التأثير على أنشطة مؤسسات الأعمال وتحديد إستراتيجياتها، فقد أعطى المختصون والباحثون إهتماماً كبيراً بهذا المفهوم فتعددت التعاريف التي أعطيت للبيئة وإن أقرب هذه التعاريف إلى الفهم هو التعريف القائل: "هي جميع العوامل والمتغيرات السياسية، الاجتماعية، الإقتصادية والثقافية الواقعة خارج حدود المؤسسة".

وتعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل و المتغيرات الداخلية و الخارجية ( سواء يمكن قياسها أم لا ) و التي تقع

داخل حدود التنظيم أو خارجه المؤثرة في كفاءة و فعالية الأداء التنظيمي.<sup>1</sup>

**2.1.1. مفهوم البيئة الدولية:**

إن بيئة الأعمال الدولية تختلف باختلاف طبيعة العمل حيث أن المؤسسة تعمل في أكثر من بيئة و تتأثر بها، وإن لكل بيئة خصائص تختلف عن خصائص البيئة الأخرى وعليه فيمكن تعريف البيئة الدولية على أنها كل ما يحيط بالمؤسسة ويؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي مجموع المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر في

<sup>1</sup> بلال السكارنة، الإستراتيجية والنخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص136.

مسارها الإستراتيجي،<sup>1</sup> وتمثل بيئة الأعمال الدولية مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات التي تؤثر على فعالية أداء المؤسسات الدولية، بالإضافة إلى كل من ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية، والتجمعات الإقتصادية العالمية والعلاقات على مستوى الدول و الإختلافات الثقافية بينها،<sup>2</sup> وتستمد دراسة بيئة الأعمال أهميتها من خلال المخاطر والفرص التي تحتويها، وتعتبر المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالبيئة المحيطة بها.

### 3.1.1. خصائص البيئة الدولية:

تتميز بيئة الأعمال الدولية بعدة خصائص أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ **التفرد أو التميز:** حيث تختلف هذه البيئة من مؤسسة لأخرى حتى وإن لم يختلفوا في نوع المتغيرات، فالتباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هاته المتغيرات على كل منها.
- ✓ **الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية:** فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر وسرعة التغير.
- ✓ **صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية:** حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هاته المتغيرات، أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بما كان.
- ✓ **التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية:** فالمتغيرات السياسية تتأثر بالمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.
- ✓ **التنوع:** يشير إلى عدم التجانس في خصائص وإحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة الدولية.

<sup>1</sup> محمود الصميدعي، ردينة يوسف، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص37.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص208.

<sup>3</sup> شريف بوقصبة، إمكانيات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية في ظل العولمة -دراسة حالة سوناطراك الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص84.

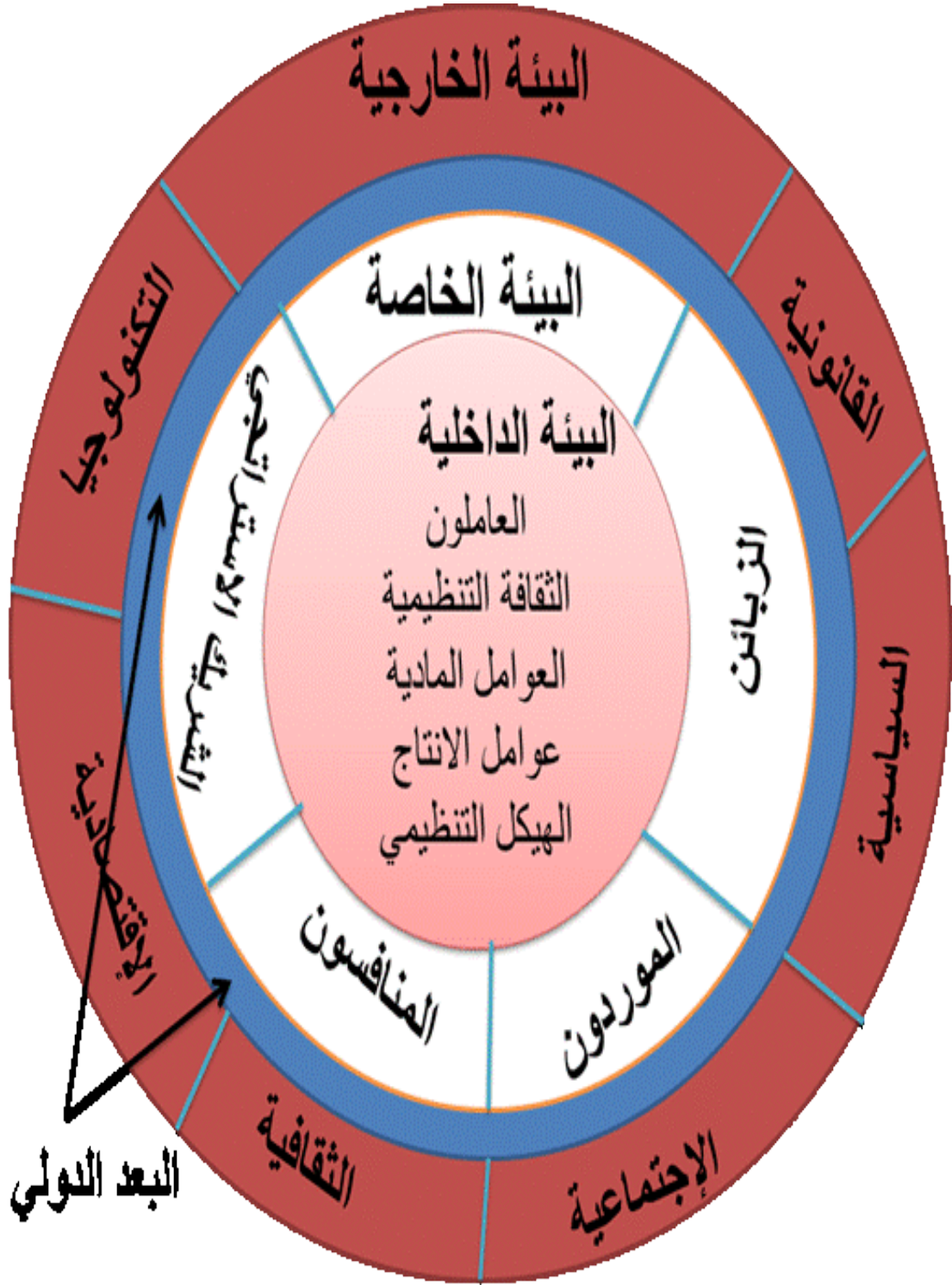
- ✓ **عدم التأكيد:** يعتبر Ansoff البيئة أنها متقطعة ومفاجئة ، مما يجعل من الصعب التنبؤ بتطورها وتحوّلها وإن الكثير من التغيرات و التقلبات في البيئة الدولية لا يمكن توقعها أو التنبؤ بها أو احتساب احتمالات حدوثها كما يصعب إدراكها و السيطرة عليها<sup>1</sup>.
- ✓ **التعقد:** ويشير إلى مدى تعدد عناصر ومكونات البيئة الدولية.

### 2.1. مكونات بيئة الأعمال الدولية:

تتكون بيئة الأعمال الدولية من بيئتين رئيسيتين هما بيئة داخلية وبيئة خارجية اللتان تتأثران بالبعد الدولي، وعلى هذا الأساس، يُظهر لنا الشكل رقم (14) أهم متغيرات والقوى المؤثرة في نشاط مؤسسات الأعمال الدولية.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 50-51.

الشكل رقم (14): مكونات البيئة الدولية.



المصدر: مصطفى كافي، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 124.



## 1.2.1. البيئة الداخلية:

هي كل السلوكيات و التصرفات و القرارات التي تصدر من الأطراف المتعاملة بصفة مباشرة مع المؤسسة الدولية، وتشمل كافة العناصر الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة كما تهتم بكافة العناصر المرتبطة بوظائف المؤسسة من إنتاج وتمويل ونقل وتخزين وتسويق، والسياسات و الإستراتيجيات الناتجة من الأطراف المتعاملة مثل المساهمين وملاك والمستثمرين والحكومة و المجتمع،<sup>1</sup> وتحدد البيئة الداخلية للمؤسسة من مجموع العوامل التالية:<sup>2</sup>

## (1) الهيكل التنظيمي:

تستخدم المؤسسات الدولية نماذج مختلفة من الهياكل التنظيمية وتعمل على تحديثها حسب المتغيرات والأحداث التي تتعرض لها المؤسسة ، فتعمل على تكييف تنظيمها وفق حاجة البيئات المحلية و الدولية التي تعمل بها.<sup>3</sup>

## (2) الثقافة التنظيمية:

منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والطرائق التي يتم إنجاز المهام وفقها والإفتراضات والمعتقدات التي يشارك في الإلتقاء حولها أعضاء التنظيم.

## (3) العوامل التسويقية:

تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة و فاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة و إستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة، من خلال زيادة حجم المبيعات و نصيب الشركة في الأسواق الدولية (نسبة الإنتاج الأجنبي إلى الإنتاج المحلي) ، وتحقيق وفورات الحجم عن طريق تكامل العمليات الدولية و الجودة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سامح عامر، مرجع سابق، ص 308.

<sup>2</sup> زفر حسين، تحليل البيئة الداخلية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، المرحلة 4، 27/01/2013، تحميل من الموقع [http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34477 /](http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34477)

<sup>3</sup> علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 41.

<sup>4</sup> سامح عامر، مرجع سابق، ص 73.

## 4) العوامل الإنتاجية:

هي تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المؤسسة بتقديمها إلى أسواق الدولة الأم أو أسواق الدولة المضيفة مع مراعاة مدى توافق المنتجات مع رغبات المستهلكين وأذواقهم المختلفة.<sup>1</sup>

## 5) عوامل إدارة الموارد البشرية:

يُقصد بإدارة الموارد البشرية مجموع الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة الدولية، مع تزويدهم بالتدريب و التطوير وتقييم الأداء و الثقافة، تزداد إدارة الموارد البشرية تعقيداً كلما زاد عدد العاملين في الشركات متعددة الجنسيات وزاد انتشارها الجغرافي في مناطق مختلفة.<sup>2</sup>

## 6) العوامل المالية:

تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية و الحاسبية و بالإستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة وإن عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة تظهر من خلال تحديد مصادر الأموال و كيفية استخدامها و إجراء عمليات التخطيط المالي و الرقابة والتحليل المالي ، فضلاً عن معرفة و تحديد درجة السيولة و الربحية في المنظمة و ضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية و الخارجية و تقدير أعباء الديون و القيام بعملية التقييم و الرقابة المالية الحالية و بيان الموقف المالي للمنظمة.<sup>3</sup>

## 2.2.1. البيئة الخارجية:

ويقصد بها جميع العوامل التي يصعب على المؤسسات الدولية السيطرة عليها أو التحكم فيها<sup>4</sup>، وتنقسم البيئة الخارجية إلى:

<sup>1</sup> ظفر حسين، مرجع سابق.

<sup>2</sup> علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سابق، ص52.

<sup>3</sup> ظفر حسين، مرجع سابق.

<sup>4</sup> عبد الجبار مندبل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، الأردن، 2002، ص30.

(1) البيئة الخارجية الخاصة أو التنافسية:

وهي العوامل المرتبطة بشدة مع المؤسسة و التي تؤثر على خدمة الزبائن:<sup>1</sup>

"هي ذلك المحيط القريب من المؤسسة الإقتصادية و الذي يتضمن كلا من : الزبائن ،الموردون ، المنافسين

..... الخ فالتأثير يكون متبادل بين هذا المحيط و المؤسسة "<sup>2</sup> ،ويمكن تلخيص عوامل البيئة التنافسية فيما يلي :

✓ **الموردون و مقدموا الخدمات:** تبعا للتطور المتسارع لتكنولوجيات الإتصال و كذلك لوسائل النقل في ظل

القريبة الكونية أصبحت تعاملات المؤسسة الإقتصادية تتجاوز الحدود المحلية إلى الدولية ، وبالتالي تعاملها مع

موردين دوليين يتعددون باختلاف أنشطتها و تختلف تأثيرا تم عليها باختلاف قوتهم التفاوضية أمامها ، أما

مقدموا الخدمات فهم عبارة عن هيئات دولية لها دور مهم في دعم المؤسسة الإقتصادية وأنشطتها في مختلف

المجالات ومن أهمها:<sup>3</sup>

– **الهيئات الإستشارية الدولية:** تقدم للمؤسسات إستشارات في مختلف المجالات.

– **هيئات النقل والتأمين الدولي:** توفر خدمات النقل والتأمين.

– **الهيئات الدولية الإعلامية:** إيصال المؤسسات بالجمهور، وعرض مخرجاتها لهم عن طريق بيانات

منهجية وإعلامية بالتالي تدعيم مركزها التنافسي.

✓ **الزبائن:**

يعتبرون من أهم العوامل التي تؤثر في قرارات المؤسسة ويعتبرون أساس نجاحها، فالمعرفة الجيدة لمتطلبات العملاء

يكسبها فرصا يمكن استغلالها، لذا لا بد من دراسة سلوكيات وثقافة المستهلك الدولي من أجل تلبية حاجاته

<sup>1</sup> فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، سوريا، 2002، ص15.

<sup>2</sup> عبد الجبار مندبل، مرجع سابق، ص31.

<sup>3</sup> شريف بوقصبة، مرجع سابق، ص74.

و رغباته الكونية<sup>1</sup>، ومن أهم النقاط الواجب دراستها:<sup>2</sup>

- نوعية المستهلكين وتقسيماتهم.
- الخصائص الديمغرافية للمستهلك الدولي.
- التعرف على سلوك المستهلكين وتفصيلاتهم وأنماط إستهلاكهم.

#### ✓ المنافسون:

هم جميع المؤسسات التي تنافس فيما بينها في نفس الصناعة، فيحدث بينهم صراعات على الموارد المتاحة في البيئة، ويجب على المؤسسات الدولية معرفة و تحديد منافسيها المحليين و الدوليين، عددهم و منتجاتهم، وأيضاً أساسيات الإدارة وأيضاً التنبؤ بالمنافسين الجدد و كيفية التصدي لهم.<sup>3</sup>

#### ✓ الشريك الإستراتيجي:

مؤسستان تعمل مع بعضها البعض في مشاريع مشتركة وتسمح لها هذه الشراكة في الدخول إلى أسواق ومجالات عمل جديدة.<sup>4</sup>

### 1.2.3. البيئة الخارجية الكلية:

هي مجموع العوامل المحيطة بالمؤسسة، وتسمى أيضاً بيئة التعامل الغير مباشر وأن نجاح المؤسسة مرتبط بقدرتها على التكيف مع العوامل المكونة من:

#### (1) العوامل السياسية:

البيئة السياسية لها تأثير كبير على المؤسسات العاملة في نطاق إدارة الأعمال الدولية، فنظم السياسية لها تأثير فعال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، و من خلال دراسة عوامل البيئة السياسية الدولية يمكن القادة الدوليين معرفة

<sup>1</sup> صالح العامري، طاهر الغالي، مرجع سابق، ص120.

<sup>2</sup> عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 116.

<sup>3</sup> صالح العامري، طاهر الغالي، مرجع سابق، ص120.

<sup>4</sup> صالح العامري، طاهر الغالي، المرجع نفسه، ص121.

طريقة التعامل مع المؤسسات الحكومية والأجهزة الحكومية و المؤسسات الخاصة للدول المستهدفة<sup>1</sup>، و من بين أهم هذه العوامل:

✓ نظام الحكم السائد

✓ درجة الاستقرار السياسي.

✓ المخاطر السياسية.

✓ الارهاب العالمي.

وتعمل الحكومات عموماً على دعم الصناعات بنوعيتها الأجنبية والمحلية وتشجيعها ومساندتها أو العكس من ذلك، وإن درجة الإستقرار السياسي والتنبؤ بالأحداث المحتملة في الأسواق له إجتذاب الإستثمارات الأجنبية في ذلك البلد كما يساعد مؤسسات الأعمال الدولية في تجنب المخاطر الناجمة عن عدم الإستقرار.

## (2) العوامل القانونية:

تتمثل في مجموعة القوانين و اللوائح الحكومية المنظمة للسوق المحلية للدول المضيفة ، لذلك يجب على المؤسسات الدولية دراسة قوانين الدول الأجنبية، قوانين فرض الضرائب على الأرباح، وتحويل الأموال إلى الخارج، قوانين الملكية، قانون الإستيراد و التصدير ، فبعض قوانين الدول تعتبر مشجعة للإستثمار الأجنبي والبعض الأخر تعتبر معوقة للإستثمار و التصدير بالإضافة للعوامل التشريعية و التنظيمية الدولية<sup>2</sup>، وتشمل كلا من:

✓ القانون الدولي: الذي يعمل على تأسيس علاقات أوثق بين الدول في تعاملاتها مع بعضها البعض، أما بخصوص دوره في فض النزاعات التجارية والإستثمارية فله دور ضعيف ولا تأثير له في مجال الأعمال الدولية.

<sup>1</sup>سامح عامر، مرجع سابق، ص34.

<sup>1</sup>علي عباس، إدارة الأعمال الدولية: المدخل العام، مرجع سابق، ص ص: 262-263.

✓ **قوانين المنظمات الدولية:** وهي قوانين تصدر من منظمات دولية توفر ضمانات متبادلة بين المؤسسات الإقتصادية الدولية والدول، ومن بين هذه المنظمات: الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي مجموعة البنك الدولي وهذه القوانين تلزم إلا الدول المنطوية تحت هذه المنظمات.

✓ **الاتفاقات الثنائية:** تعتبر إتفاقات لحفظ الحقوق والإستثمارات للأفراد والمؤسسات والدول، وتتفق على إعطاء حق الإقامة، والإستثمار والتجارة بين الدولتين، كما يتم أيضاً الإتفاق على جهات فض النزاعات المحتملة، فهناك مثلاً : إتفاقيات الصداقة، إتفاقيات الشراكة، إتفاقيات التعاون، إتفاقيات التجارة.

✓ **التعاون الإقليمي:** وهو عبارة عن إتفاقات دولية تلجأ إليه الدول لتوثيق علاقاتها التجارية مع الدول الأخرى مثل: إتفاقيات التكامل الإقتصادي، دول الاتحاد الأوروبي، دول مجلس التعاون الخليجي.

### (3) العوامل الاقتصادية:

لدخول المؤسسات النطاق الدولي يجب عليها أن تراعي إقتصاديات الدول التي تتعامل معها ولا تقتصر الدراسة على حجم المبيعات، التضخم، مستويات الدخل وأسعار الفائدة بل يتعدى إلى الإمكانيات الموجودة داخل هذه الدول الأجنبية كالعمالة والمواد الخام بالإضافة إلى الإستفادة أيضاً من التسهيلات المالية الممنوحة من هذه الدول إلى المؤسسات الدولية والإستثمارات الأجنبية، وعلى مدى الحرية والتقييد في عمليات الإستيراد والتصدير.<sup>1</sup>

### (4) العوامل الثقافية:

تعتبر الثقافة مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في المجتمع، وتنفرد كل بيئة بخصائص ثقافية تميزها على البيئات الأخرى، كما يمكن أن تشترك أكثر من بيئة في خاصية واحدة، وأن البيئة الثقافية التي يتميز بها الشعوب والجماعات المتعايشة فيها لها تأثير مباشر أو غير مباشر على سلوكياتهم وأنماط حياتهم

<sup>1</sup> سيد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص150.

وطرق إستهلاكهم ومن أهم الخصائص الثقافية الدين و اللغة و الأسرة و العادات و التقاليد . ما يلزم المؤسسات الدولية مراعاة تقاليد وعقائد المجتمعات التي تتعامل معها وتسوق لها منتجاتها ، كما تأخذ في اعتبارها التنوع الثقافي للمستهلك الدولي.<sup>1</sup>

### (5) العوامل الإجتماعية:

وهي عبارة عن كل المتغيرات المحددة لطبيعة المجتمع المستهدف ومن أهم المتغيرات الديمغرافية (نسبة السكان ، هيكل السكان وتوزيع السكان ) و المتغيرات المعيشية للأفراد (مستوى الدخل ، المستوى التعليمي و الحالة الصحية والغذائية) وتمثل الإتجاهات الإجتماعية قوة تأثير هامة في السوق ومن أهمها:<sup>2</sup>

✓ **الخصائص السكانية:** حيث يمكن أن يتأثر حجم المبيعات ونمو السوق بالمتغيرات في معدل السكاني وتوزيع الأعمال ، وإتجاهات التمركز الجغرافي للأفراد داخل الدول المضيفة.

✓ **الدخل الفردي:** تفاوت دخول الأفراد من مجتمع إلى آخر له تأثير في الطلب الخاص بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات الدولية.

### (6) عوامل التكنولوجيا:

تشمل جميع متغيرات مجال التكنولوجيا المؤثر على المؤسسات الدولية كما تشمل أيضاً التطور العلمي والمعرفي و البنية التحتية العلمية للمجتمعات ، وتشكل العوامل التكنولوجية تهديداً كبيراً لبقاء المؤسسات الدولية على الحياة ، لذا تعتمد على قدراتها على تطوير مقدراتها التكنولوجية ، فتعتمد على تحسين المنتجات وابتكار منتجات جديدة و تطوير طرق تسويقها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص325.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص374.

<sup>3</sup>Ayysh Verma, **Macro factors affecting busniss envirenement**, Slide Share.net, 2012.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية والاتصالات أهم جزء من التطور التكنولوجي، حيث ساهمت في تطوير العمليات التجارية عبر الدول ومن أهم خصائص البيئة التكنولوجية:

- ✓ إكتشاف التغيرات التكنولوجية.
- ✓ رصد الفرص عبر التطور التكنولوجي.
- ✓ زيادة البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا عبر العالم.
- ✓ حصر العالم في قرية صغيرة.
- ✓ المخاطر وعدم اليقين المصاحبة للتطور التكنولوجي.

#### 4.2.1. البعد الدولي:

تُعتبر البيئة الدولية من أهم عناصر البيئة الكلية للأعمال، فنظراً للتغير التنافسي وسرعة تأثيره على أعمال المؤسسة، تسعى هذه المؤسسات إلى دراسة ووظائفها ومزاياها وعيوبها، وتعمل البيئة الدولية بمبدأ الشمولية و العولمة و وحدة السوق إنتاجاً واستهلاكاً وتحول العالم إلى قرية صغيرة ومن أهم عواملها:<sup>1</sup>

- ✓ معرفة التأثير الإيجابي والسلبي المحتمل للأحداث الدولية.
- ✓ رصد سرعة وتغير المعلومات في الأسواق الدولية.
- ✓ فهم الفروقات الثقافية والاجتماعية بين الدول.

#### 3.1. تحليل البيئة الدولية:

في حال انتهاء عمليات صياغة الرؤية ووضع الرسالة، يقوم القادة الإستراتيجيون بتحديد الحالة التي هم عليها الآن، باستخدام أدوات تحليل بيئي تتوافق بين ما في البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، وما تحتويه البيئة الدولية من مخاطر وتهديدات وما تتضمنه من المتغيرات الدولية والقوى الخارجية.

<sup>1</sup> Aaysh Verma, Op.cit.



## 1.3.1. مراحل التحليل البيئي:

تتم عملية التحليل البيئي من خلال المسح البيئي و جمع المعلومات،الرصد و التنبؤ ثم التقييم و التغذية الراجعة وفقاً لما يلي:<sup>1</sup>

✓ جمع البيانات: تحديد الإشارات المبكرة للمتغيرات والإتجاهات البيئية.

✓ المراقبة والرصد: وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت مواقف حدسية منها وتقوم بتصنيف جميع البيانات الخاصة بتحديد التوجه الإستراتيجي.

✓ التحليل والتنبؤ: بعد عملي الجمع والتصنيف السابقتين، تقوم المؤسسة على العمل على رسم إتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل، وتحديد مداها ودرجة تأثيرها وفترة إستمرارها من خلال الطرق الكمية والنوعية للتنبؤ.

✓ التغذية الراجعة: تقوم المؤسسة بتغذية جميع العمليات الإستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها، لتعديل عناصر التوجه الإستراتيجي الذي وضعته سابقاً.

## 4.1. أدوات التحليل البيئي:

تعتمد عملية التحليل البيئي على مجموعة من الأدوات تقوم على تحديد المركز التنافسي والإستراتيجيات العامة للمؤسسة ومن أهمها:

## 1.4.1. التحليل الرباعي SWOT:

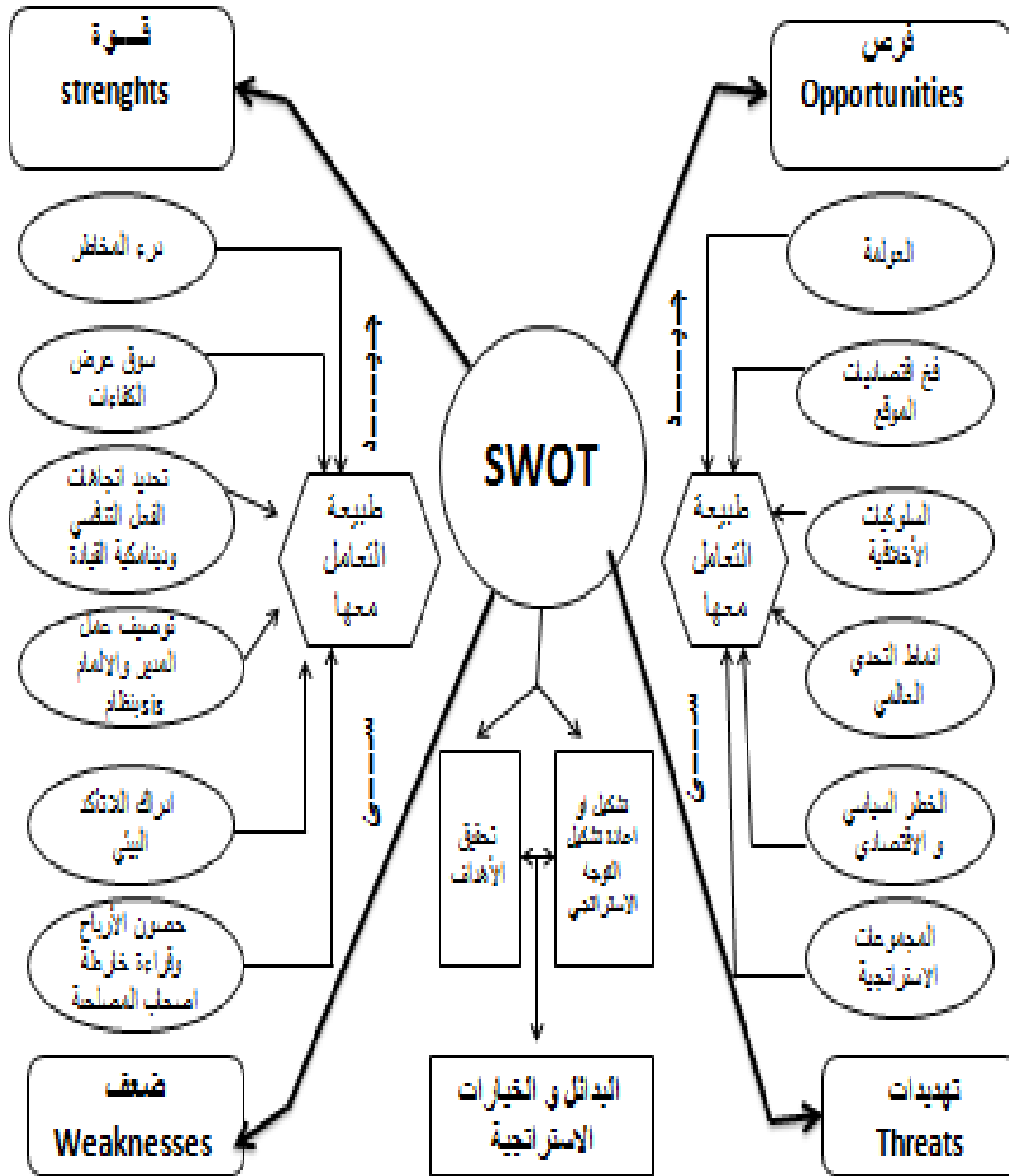
يعد تحليل المصفوفة أو ما يطلق عليه تحليل SWOT أحد المكونات التفكير والإختيار الإستراتيجي حول موقف المؤسسة ،وأول من إبتدعه آلبرتهامفري (Albert Humphry) من جامعة ستانفورد، ويمثل أحد الأدوات الشائعة في مجال التحليل البيئي بشقيه ،الخارجي و الداخلي وستند هذا المفهوم إلى إفتراض أساسي أن

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، مرجع سابق، ص150.

نجاح صياغة الإستراتيجية مرتبط في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة (القوة ،الضعف) و الموقف

في بيئتها الخارجية (الفرص ،التحديات) ،<sup>1</sup>و الشكل رقم 15 يمثل أهم متغيرات التحليل الرباعي SWOT :

الشكل رقم (15): أهم متغيرات التحليل الرباعي SWOT.



المصدر: أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 364.

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 238.

تمثل الحروف الإنجليزية الأربعة (SWOT) أربع كلمات في اللغة الإنجليزية ، قوة Strenghths ، ضعف Weaknesse ، تهديدات threats ، فرصة Opportunities وهي العناصر الأساسية والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المنشآت، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التحليل الإستراتيجي عن طريق :

### 1) تحليل البيئة الداخلية:

تتركز عملية تحليل البيئة الداخلية على كل العوامل التي يمكن السيطرة عليها ، وتشمل كافة طاقات وإمكانات المؤسسة و مستوى أنشطتها الوظيفية للإنتاج ،التسويق،المالية،و الموارد البشرية بالإضافة إلى تقييم ثقافة المنظمة، المناخ التنظيمي والقدرات الإدارية لقيادة ،وتحديد عناصر القوة و الضعف وربطها مع نتائج تحليل بيئتها الدولية وتحديد الأنشطة و الوظائف اللازمة في استثمار القوة داخل المؤسسة و اغتنام الفرص خارجها.<sup>1</sup>

✓ **نقاط القوة:** وهي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانات جيدة تعزز وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. وتعتبر الجوانب المفيدة لتنظيم قدرات المؤسسة البشرية والقدرات العلمية والموارد المالية والمنتجات والعلامات التجارية.

✓ **نقاط الضعف:** هي نواحي النقص الذي تعاني منه المؤسسة الموجود فعلاً والجوانب من عملك الذي ينتقص من القيمة التي تقدمها أو وضعك غير الملائم تنافسياً الذي يحد من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة أمامها.

### 2) تحليل البيئة الخارجية:

يعتمد تحليل البيئة الخارجية على جميع العوامل الخارج على سيطرة المؤسسة وتتمثل في العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والإجتماعية والثقافية وتكنولوجيا أو ما يسمى برصد البيئة المجتمعي العامة والتي تؤثر بشكل

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص130.

مباشر أو غير مباشر على نشاطاتها وتحقيق أهدافها، ويتم عن طريق مراجعة البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والمخاطر، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة حتى تخدم عملية صياغة الإستراتيجية الدولية.

✓ **الفرص:** أي الظروف الخارجية المحيطة و المكاسب المتاحة أو المتدفقة للمؤسسة في مكان وزمان معين ،أو

إتجاهات معينة تسهل الوصول إلى هدفك وتحقيق أفضل نسبة مبيعات.<sup>1</sup>

✓ **التحديات:** هي عبارة عن مشكلة إضطراب البيئة، وهي تلك الأحداث أو الخسائر المحتملة والتي إذا ما

حصلت فسوف تسبب خطراً وأثار سلبية على المؤسسة ،وفي حال عدم وجود تسويق أو إستجابة أو أي رد

فعل يؤثر على ربحية المؤسسة و تمنعها من بلوغ أهدافها.<sup>2</sup>

### 2.4.1. تحليل PESTEL:

يمثل تحليل PESTEL أحد أدوات التحليل البيئي بالإعتماد على مجموعة من متغيرات البيئة الخارجية وهي

على النحو التالي : السياسي ( Political ) ، الإقتصادي ( Economic ) ، الإجمالي ( Social ) ،

التكنولوجي ( Technologic ) ، القانوني ( Legal ) ، ويتطلب النموذج قيام الشركة الأم و الشركات

متعددة الجنسيات بتحليل المتغيرات البيئية و الإقليمية و الدولية ،ودراسة هذه المتغيرات لمعرفة احتمال ومدى

تغيرها في المستقبل و لتتمكن من جمع البيانات و المعلومات التي تساعد على تطوير المنتجات وتقدير تكلفة

التطوير في ضوء ظروف و متغيرات بيئة الدول المضيفة.<sup>3</sup>

### 3.4.1. بورتر والقوى الخمس:

في عام 1982 قدم Porter فكرة المنافسة الواسعة إنطلاقاً من مدى شدة المنافسة داخل السوق الذي

تنشط فيه أمام قوى مزاحمة أخرى من الداخلين المحتملين، المنتجات البديلة، العملاء، الموردون، إذ يخلص بورتر من

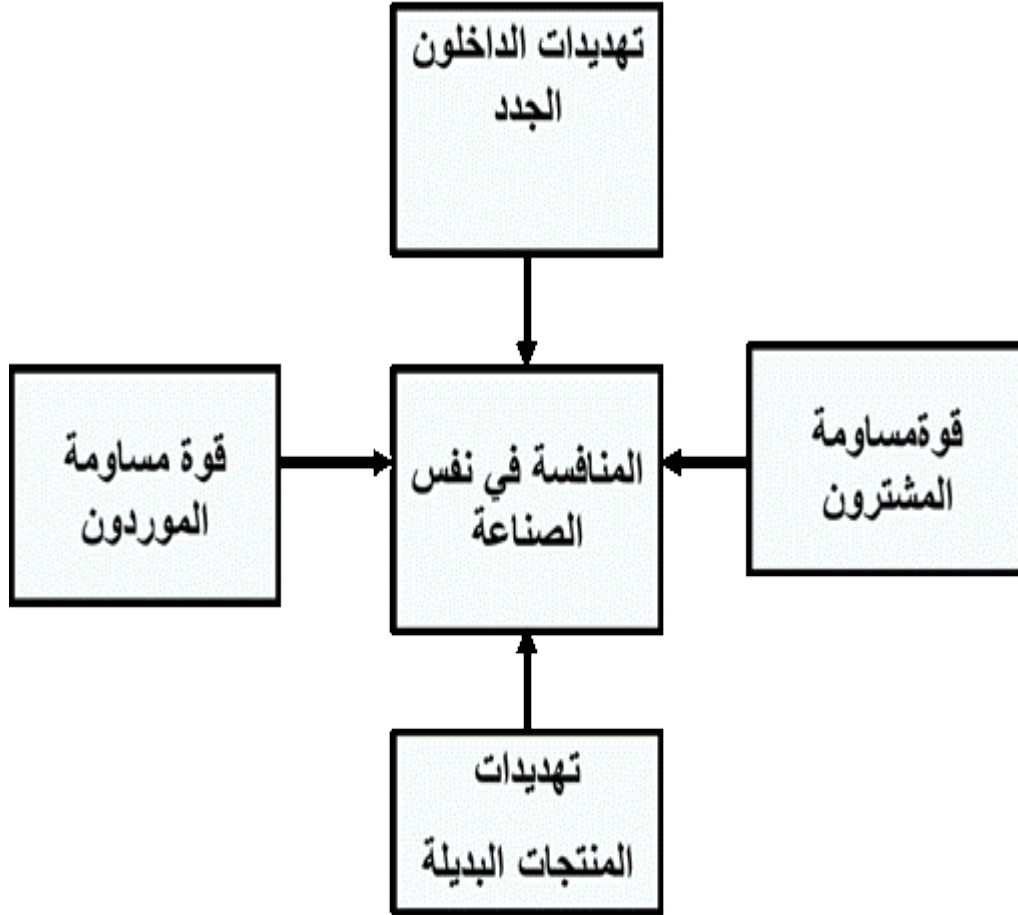
<sup>1</sup> أيمن الديراوي، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط - المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة السودان 2018، ص 74.

<sup>2</sup> أيمن الديراوي، مرجع نفسه، ص 74.

<sup>3</sup> سامح عامر، مرجع سابق، ص 78.

هذا النموذج، إلى أنه كلما زادت قوة أي من هذه العوامل الخمسة زادت التهديدات للمؤسسة في تحقيق مزايا تنافسية، و الشكل رقم (16) يوضح نموذج تحليل القوى الخمس لـ Porter.

الشكل رقم (16): تحليل القوى الخمس لـ Porter.



المصدر: عبد الباري درة، ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 174.

يتبين من خلال هذا الشكل أن عوامل المنافسة الخمسة لبورتر تشمل مايلي:

✓ **المنافسة في نفس الصناعة:** تُبين شدة التنافس وكثافة المنافسين و تختلف صور التنافس، فمنها المنافسة السعرية من خلال تخفيض الأسعار وجذب السوق، أو المنافسة التي تبحث عن التفوق أو التمايز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زكريا الدوري، أحمد صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وأبحاث، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 97.

- ✓ **تهديدات الداخلون الجدد :** يقصد بهم المؤسسات التي لم تدخل في المنافسة بعد ، غير أن لديها القدرة على المنافسة عندما ترغب بذلك ، ويعتبر عامل المنافسة للمنافسين المحتملين مؤشراً مهماً على إرتفاع عوائق دخول الصناعة ، وتمثل تلك التهديدات في الولاء للعلامة التجارية ، ومزايا التكلفة المطلقة.<sup>1</sup>
- ✓ **تهديدات المنتجات البديلة:** وهي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات العملاء بنفس الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة، فكلما زادت قوة هذه المنتجات زادت التهديدات للمؤسسة وأصبحت أكثر ضعفاً.<sup>2</sup>
- ✓ **قوة مساومة المشتريين:** وهي قوتهم في المساومة، وتتأثر قوتهم من خلال نزعة المشتريين لدفع الأسعار نحو الهبوط، مرة بعد مرة، هذا الدافع من قبل عدد من المشتريين، ربما يدفع البعض منهم للتحويل من المنتجات والخدمات الخاصة بالمؤسسة ، مما يحملها تكلفة هذا التحويل واستفادة آخرين من المنافسين فان ذلك يعتبر عامل ضعف على المؤسسة.<sup>3</sup>
- ✓ **قوة مساومة المورددين :** من خلال تقييم مدى سهولة رفع الأسعار من قبل المورددين، حيث يسعى بعض من المورددين للتفرد بالمنتج أو الخدمة، وبذلك تكون لهم القوة والسيطرة على المؤسسة ، مما يحملها تكلفة التحويل من واحد إلى آخر من المخرجات وخاصة إذا كان أمام المؤسسة عدد أقل من الخيارات، وكلما كانت بحاجة إلى مساعدة المورددين، ازدادت قوة المورددين وضغوطها على المؤسسة.<sup>4</sup>

#### 4.4.1. تحليل سلسلة القيمة:

يستخدم سلسلة القيم عند M Porter لتحليل البيئة الداخلية على مستوى المؤسسة ككل كما يعبر على مختلف مراحل التي يمر بها المنتج (التصميم، التصنيع، التسويق، التوزيع) والتداخل بها من أجل خلق القيمة لربائتها.

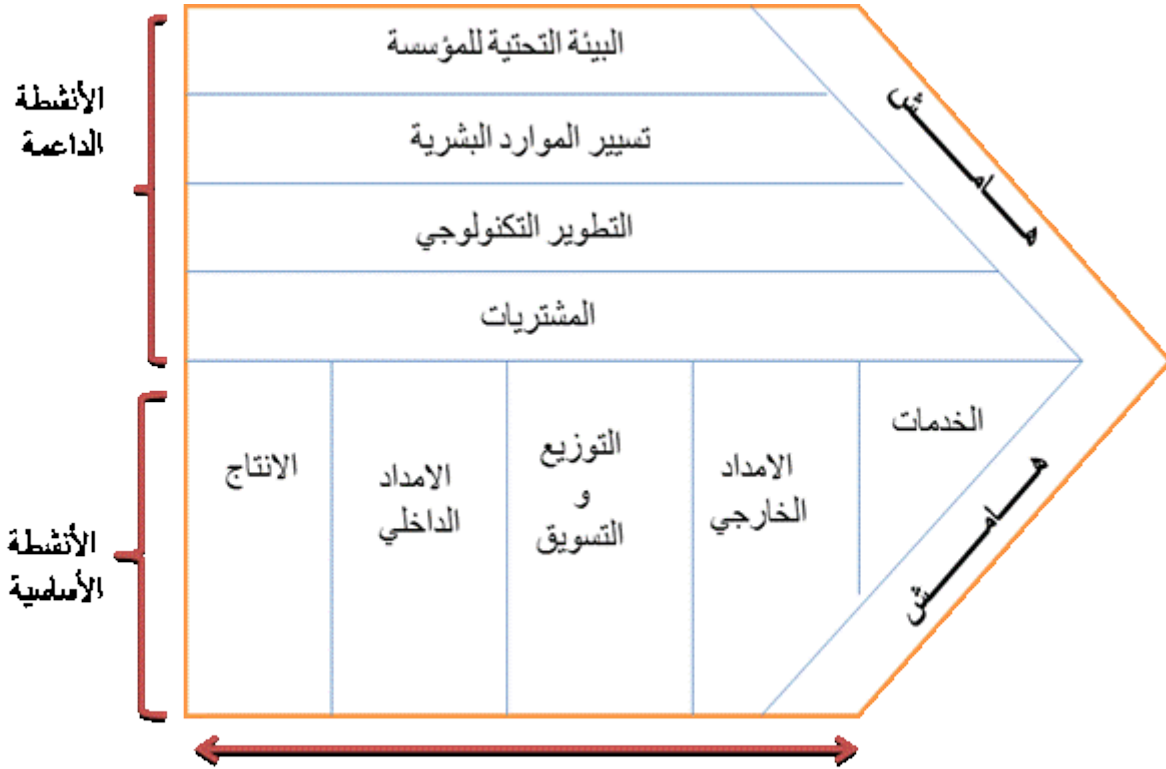
<sup>1</sup> عبد الباري درة، ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 174.

<sup>2</sup> عبد الباري درة، ناصر جرادات، مرجع نفسه، ص 174.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة، قطر، 2014، ص 216.

<sup>4</sup> مجيد الكرخي، المرجع نفسه، ص 216.

الشكل رقم (17): سلسلة قيم المؤسسة.



المصدر: مداح عربي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2015، ص 194.

يقوم النموذج بتقسيم المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية وكشف جميع نقاط القوة والضعف تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

(1) **الأنشطة الرئيسيّة:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

- ✓ **الإمداد الداخلي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.
- ✓ **الإنتاج:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.
- ✓ **الإمداد الخارجي:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

✓ **التسويق والتوزيع:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

✓ **الخدمات:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

(1) **الأنشطة المساعدة (الداعمة):** وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ **بنية المؤسسة:** وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية... الخ.

✓ **تسيير الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

✓ **التنمية والتطوير التكنولوجي:** أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

✓ **المشتريات:** الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.

<sup>1</sup>M.Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod Edition, Paris, 1999, PP: 57 – 59.



## 2. نماذج ومداخل القادة الدوليون في بناء وصياغة الإستراتيجية الدولية.

تسعى المؤسسات الدولية لتدعيم مركزها التنافسي من خلال تنظيم الأداء والتأقلم والتكيف مع أصعب الظروف التي تواجهها، ومنه فإن صياغة الاستراتيجية الدولية أصبحت من الأمور الجوهرية والمصيرية، فينبغي على القادة الإستراتيجيين أن يتبعوا مناهج ومداخل لصياغة الإستراتيجيات بشكل عملي ومنظم، حيث تتفق معظم الدراسات على مجموعة من النماذج وأهم هذه النماذج لصياغة الإستراتيجية الدولية.

## 1.2. مفهوم الإستراتيجية الدولية:

الإستراتيجية الدولية هي خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقاتها بالمتغيرات المختلفة لبيئتها الدولية من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى<sup>1</sup>، كما تعرف أيضاً بأنها توجه تفكيري عملي مشتق من السياسة العامة للمؤسسة تقوم بتوجيه الخيارات الجغرافيا للمؤسسة<sup>2</sup>، و عرفت على أنها عملية تحديد رؤية المؤسسة و رسالتها وأهدافها على المدى الطويل و ذلك عندما تقوم المؤسسة بنقل نشاطاتها خارج حدودها ، و تأخذ هذه العملية أبعاداً إضافية<sup>3</sup>، في حين تم الإشارة لها بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات من خلالها تبيع المؤسسة سلعها أو خدماتها خارج السوق المحلية.<sup>4</sup>

وهي إستراتيجية تقوم من خلالها المؤسسة ببيع سلعها وخدماتها خارج سوقها المحلي ، وأخذ الأساليب الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية هو أن الأسواق الدولية تعطي فرصاً جديدة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو فحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص144.

<sup>2</sup> Charle.croue, Op.cit.

<sup>3</sup> Arabinda Bhandari, **international busniss strategy**, January 2018, document disponible en ligne <https://www.researchgate.net/publication/322789850>, p563, consulté le 15/07/2019.

<sup>4</sup> Michael A. Hitt et al, **Strategic Management Compétitiveness and globalisation**, 4th.South Western college publishing. USA.2001, p54.

<sup>5</sup> بلال السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص232.

## 2.2. الإدارة الإستراتيجية الدولية:

يرى kolter أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات و أهداف و إستراتيجيات و خطط لمحفظة أعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة<sup>1</sup>، ويمكن القول بأنها تمثل مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد الإتجاه الإستراتيجي وخلق مزايا مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها<sup>2</sup>، وعرفها Fred R بأنها فن وعلم وصياغة وتنفيذ القرارات متعددة الوظائف، التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتتركز الإدارة الإستراتيجية على منهج إدارة التسويق و التمويل، المحاسبة و الإنتاج والعمليات و البحث و التطوير ونظم المعلومات لتحقيق النجاح التنظيمي.<sup>3</sup>

وتعتبر تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها هي نقطة إنطلاق الإدارة الإستراتيجية وهي عملية ديناميكية ومستمرة وأي تغيير في أحد المراحل يستلزم تغييراً في المراحل الأخرى.

الإدارة الإستراتيجية عملية تحديد لرسالة الأساسية و الأهداف طويلة الأجل و كذلك خطة وأسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية<sup>4</sup>، وهي مجموعة المعارف التي تجيب على الأسئلة حول تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات الحديثة وهي مهتمة أساساً بمحددات أداء المؤسسة و تساعد الإدارة الإستراتيجية على تقييم الوضع الحالي و المستقبلي للمؤسسات من خلال ( الفرص و التهديدات و القوة و الضعف ) مع تحديد العوامل التجارية الدولية في إستراتيجيات المؤسسة .

وفي الإدارة الإستراتيجية سيقوم القادة الدوليون بمايلي:

<sup>1</sup> عبد السلام أبوقحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص64.

<sup>2</sup> صالح رشيد، إحسان جلاب، الإدارة الإستراتيجية: وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص54.

<sup>3</sup> Fred R David, **Strategic management: concept, case**, 13th ed, Pearson education, London, 2011, p 06.

<sup>4</sup> سامح عامر، مرجع سابق، ص68.

- 1) زيادة القدرة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات الدولية.
- 2) بناء القدرات لقيادة وخدمة العملاء عبر الحدود الوطنية والدولية.
- 3) توليد أفكار مضادة للحدس حول تغيير الحقائق الجيوسياسية.
- 4) المشاركة في تخطيط السيناريو (الأفضل أو الأسوأ) لرسم المواقف المستقبلية التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1.2.2. متطلبات صياغة الإستراتيجيات الدولية:

إذا كانت المؤسسة الموجودة في الأسواق الدولية فعليها أن تواكب متغيرات البيئة التنافسية في هذه الأسواق من خلال:<sup>1</sup>

- 1) تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإستراتيجية الأعمال الدولية فهل يكون الهيكل التنظيمي التابع لإستراتيجية الجديدة مناسب أم أن الإستراتيجية تتوافق مع الهيكل التنظيمي القديم.
- 2) تحديد وتحليل العلاقة بين التفكير الإستراتيجي الجديد والثقافة التنظيمية السائدة، هل المطلوب تغيير ثقافة المؤسسة أم تجديدها أم تكييفها.
- 3) إعداد الكوادر الإدارية المسؤولة عن تنفيذ إستراتيجية الأعمال.

### 3.2. نماذج حقيقية الأعمال في صياغة الإستراتيجية الدولية:

ولتحديد نوعية الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة يستخدم القادة أدوات تحليلية معروفة في الفكر الإستراتيجي وفي تطبيق إستراتيجيات الأعمال تعرف بنماذج تحليل الحقيقة، أو مدخل حقيقة الأعمال، وإن أكثر من 50 من المؤسسات الدولية تعتمد على نماذج تحليل المحفظة عند تقييمها للبدائل الإستراتيجية ، ونظرا لعددتها الكبير فسوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج والتي تساعد القادة الإستراتيجيون في الكشف عن نقاط القوة

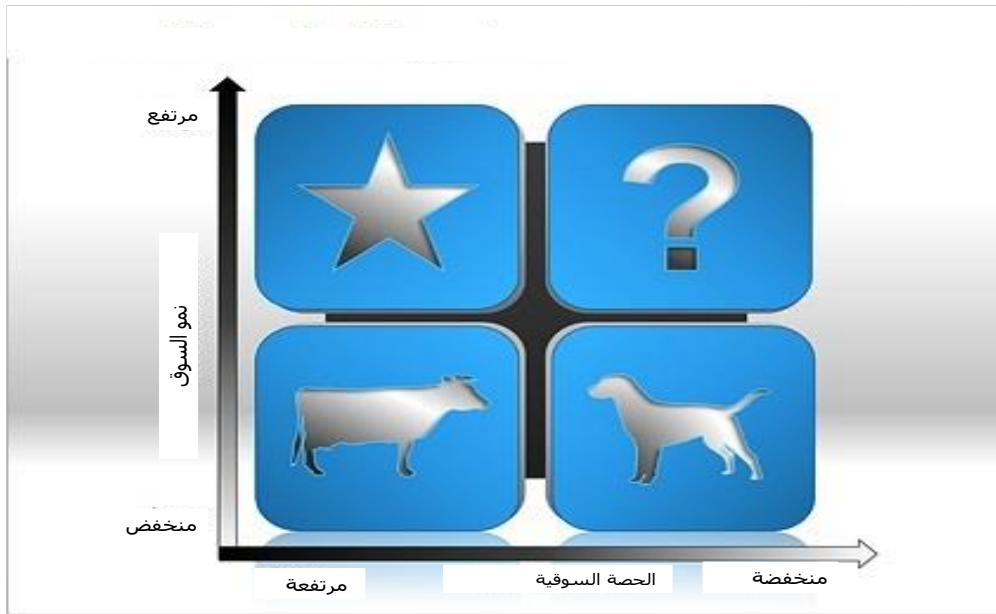
<sup>1</sup>هاني العمري، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال العالمية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 19.

والضعف سواء على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظيفي أو على مستوى المؤسسة ككل، كما تساعد هذه النماذج في تقويم المعلومات داخل البيئة وتكاملها ومن بين هذه النماذج:

### 1.3.2. نموذج (BCG):

وهو أحد أهم وأشهر نماذج تحليل حقيبة الأعمال قدم لأول مرة من قبل جماعة Boston الإستشارية. نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في درجة نمو السوق (الموقع التنافسي النسبي)، يعد من أهم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات، ويعتمد نموذج (BCG) على مفهوم الفرص والتهديدات التي تتعرض لها الشركة الأم و فروعها من قبل المؤسسات المنافسة لها في السوق العالمي، يفترض النموذج أربع (04) على مستوى النمو .

#### الشكل رقم (18): النموذج العام للمصفوفة BCG.



Source :<http://tiba-market.blogspot.com/2012/07/bcg.html>, consulter le

07/12/2018.

يتكون الشكل النموذج العام لمصفوفة BCG من البعد الأول : المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن الحصة السوقية داخل السوق الدولي ، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فيعبر على درجة نمو السوق ، ومن خلال مصفوفة BCG تنتج أربعة بدائل إستراتيجية<sup>1</sup> :

**(1) البديل الأول:** إستراتيجية المنافسة أو البقرة الحلوب CASH COW ومن خلال هذا البديل يمكن للمؤسسة من تحقيق حصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض، وبذلك تحقق المؤسسة أقل تكلفة مع أكبر قدر من التدفقات النقدية.

**(2) البديل الثاني:** إستراتيجية القناة الإختيار السهل ومن خلال هذا البديل يمكن للمؤسسة من تحقيق حصة تسويقية منخفضة ومعدل نمو منخفض، فتصبح المؤسسة مهددة بالانسحاب من السوق أو من جزء ونلجأ إلى إستراتيجية التصفية نظراً لتدهور الأرباح وركود المنتجات، مما يدفع المؤسسة الأم إلى مزج بعض الأنشطة وحذف بعض المنتجات وتخفيض إستثماراتها لحاجاتها للأموال.

**(3) البديل الثالث:** إستراتيجية القيادة التمييز والنجومية، ويتضمن هذا البديل حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو عال، وهنا تكون المؤسسة بحاجة للمزيد من الإستثمارات وإنتشار نشاطها والحفاظ على مستواها التنافسي وذلك من خلال الإنفاق على البحوث والإبتكار.

**(4) البديل الرابع:** إستراتيجية المغامرة، أو ما يعرف بالقطط البرية أو علامة الإستفهام، ويتضمن حصة سوقية منخفضة، وهنا المؤسسة بحاجة للمزيد من الأموال لزيادة حجم الإستثمارات، ولكن لا يقابلها تدفقات نقدية داخلية للمؤسسة نظراً لارتفاع تكلفة الإنتاج ومحاولة المؤسسة الحفاظ على السوق فتلجأ بتوزيع نشاطاتها على الفروع بإستخدام أسلوب التخصيص الوظيفي حتى تلقى المنتجات رواجاً وإقبالاً عليها في أسواق الدول المضيفة.

<sup>1</sup> سامح عامر، مرجع سابق، ص76.

## 2.3.2. نموذج مصفوفة Mc Kinsey

نموذج McKinsey (ماكينزي) من أدوات التحليل الإستراتيجي تم اقتراحه من طرف مكتب الإستشارات ماكينزي التابع لشركة جنرال إلكتريك الذي يسمى أحياناً عليها أي نموذج جنرال إلكتريك GE خلال السنوات الأولى للسبعينات. ويعتبر هذا النموذج كميّاً، فهو يدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة على عكس نموذج BCG الذي يعتبر كميّاً، ويركز هذا النموذج في تقييمه على بعدين أساسيين:<sup>1</sup>

**(1) المحور العمودي:** ويتم عليه تمثيل بعد الوضعية التنافسية وتقاس بدرجة التحكم في عوامل النجاح من طرف المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، والتي تشير إلى مدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة النشاط الإستراتيجي، والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق... إلخ، وتصنف من قوية إلى ضعيفة.

**(2) المحور الأفقي:** ويتم عليه تمثيل بعد جاذبية النشاط ولا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية مجال النشاط الإستراتيجي، ويتم تصنيفها من قوية إلى ضعيفة، ومن بين أهم متغيرات جاذبية النشاط (عوامل السوق، مصدر القيمة، إقتصاديات الحجم، حواجز الدخول، مخاطر المنتجات البديلة، قوانين التجارة الدولية). والشكل الموالي يبين البنية العامة لمصفوفة McKinsey.

<sup>1</sup> <https://hrdiscussion.com/hr95417.html>, consulté le 14/13/2019.

## الشكل رقم (19): مصفوفة McKinsey.

|                   |        | جانبية الصناعة |        |       |
|-------------------|--------|----------------|--------|-------|
|                   |        | قوية           | متوسطة | ضعيفة |
| الوضعية التنافسية | قوية   | A              | A      | B     |
|                   | متوسطة | A              | B      | C     |
|                   | ضعيفة  | B              | C      | C     |

المصدر : محمد خطاب ، مصفوفة (جنرال إلكترونيك) الداخلي والخارجي (IE Matrix) ، أنظر الموقع التالي

<https://www.business4lions.com/2018/07/IE-Matrix.html>:

ويمكن تقسيم هذه المصفوفة إلى ثلاثة أقسام رئيسية لكل منها تطبيقات إستراتيجية مختلفة:<sup>1</sup>

✓ القسم الأول: تشمل الخلايا (A) و الإستراتيجيات الأكثر مناسبة هي "إستراتيجية النمو والتوسع" وذلك

باختيار البدائل التالية: التكتيف، إختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتج، أو "إستراتيجية التكامل" وذلك باختيار البدائل التالية التكامل الرأسي للأمام، أو للخلف أو الأفقي.

✓ القسم الثاني: يقع فيه الخلايا (B) التي يمكن أن يدار بأفضل ما يمكن من خلال إستراتيجيات دفاعية

ويستفاد هنا أيضاً بإستراتيجية النفاذ إلى السوق وتنمية المنتج.

✓ القسم الثالث: يقع فيه خلايا (C) والأكثر مناسبة هي إستراتيجية "التصفية والتخلص".

## 3.3.2. نموذج مصفوفة Sheel:

يُعتبر من النماذج التي اقترحت في المساهمة في عملية صياغة الإستراتيجية الدولية، وضعتها شركة شال

النفطية، كما استخدمتها العديد من المؤسسات العالمية، وهي محصلة تطوير مصفوفة بوسطن BCG وذلك حتى

<sup>1</sup>محمد خطاب ، مصفوفة (جنرال إلكترونيك) الداخلي والخارجي، تحميل من-<https://www.business4lions.com/2018/07/IE-Matrix.html>

Matrix Matrix.html

يمكن إستخدامها في مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية و كمية مختلفة<sup>1</sup> ، تتضمن المصفوفة تسعة خلايا يمكن استخدامها في تسعة مواقف من خلال التركيز على محورين أساسيين يتمثلان فيما يلي:

**(1) المحور الأفقي:** الذي يعبر عن ربحية السوق ما يقابله معدل نمو في مصفوفة BCG وتحدد ربحية السوق من خلال نوع السلعة، معدل نمو السوق، موقف الصناعة والظروف البيئية، ويمكن تقسيم درجة ربحية السوق على المحور الأفقي إلى جذاب متوسط وغير جذاب.

**(2) المحور الرئسي:** والذي يعبر عن المركز التنافسي للمؤسسة ويقابل الحصة السوقية في مصفوفة BCG ويتحدد المركز التنافسي من خلال المتغيرات التالية (بحوث السوق والمنتج)، ويمكن تقسيم المركز التنافسي على المحور الرأسي إلى قوي متوسط وضعيف. و في الشكل رقم (20) يوضح نموذج مصفوفة شيل Sheel و مختلف الإستراتيجيات الملائمة لها.<sup>2</sup>

الشكل رقم (20): نموذج مصفوفة شال Sheel matrix.

|                 |       | ربحية السوق       |                  |                  |
|-----------------|-------|-------------------|------------------|------------------|
|                 |       | غير جذاب          | متوسط            | جذاب             |
| المركز التنافسي | قوي   | التحرك و الانطلاق | التحرك الانسحابي | عدم الاستثمار    |
|                 | متوسط | المحاولات الجادة  | التقدم الحضر     | التحرك الانسحابي |
|                 | ضعيف  | القيادة           | النمو            | التجنب           |

Source :<https://www.wisdomjobs.com/e-university/marketing-management-tutorial-294/the-shell-directional-policy-matrix-9697.html>, consulté le 19/02/2020.

<sup>1</sup> سعد العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019، ص 56.

<sup>2</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، إستخدام نموذج شال Sheel DPM في التخطيط الإستراتيجي ، 2014/12/26 ، تحميل من موقع . consulté le 19/02/2020.<https://hrdiscussion.com/hr95419.html>



- ✓ **التحرك والانطلاق:** في هذا الموقف تكون فرص الربحية المرتبطة بالمستقبل كبيرة مما يسهل وضع إستراتيجيات النمو والتوسع حيث تنطوي على الإختيار ما بين تحقيق نمو في حجم الحصة السوقية للمؤسسة أو الحفاظ على إستمرار الوضع الحالي.
- ✓ **المحاولات الجادة:** ينطوي هذا الموقف على تكثيف الجهود والإستفادة من جاذبية أرباح السوق من خلال نتائج الإستثمار وفي مثل هذه الظروف قد ترغب المؤسسة في توجيه فائض التدفق النقدي الذي يحققه المنتج في زيادة الإستثمارات لصالح نفس المنتج.
- ✓ **القيادة:** تهدف الإستراتيجية في مثل هذا الموقف إلى الحفاظ على نفس الوضع، وقد تحتاج إلى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات في الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسي على الرغم من أن المكاسب المحققة تكون كبيرة.
- ✓ **التحرك الإنسحابي:** يظهر هذا البديل مرتين على مستوى المصفوفة، وفي ظل هذا الموقف لا تتحقق تدفقات ذات قيمة ومن ثم فالإستراتيجية المناسبة تتمثل في تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها في أي مجال آخر.
- ✓ **التقدم الحذر:** في هذا الموقف يكون لبعض الإستثمارات ما يبررها ولكن معظم هذه الإستثمارات يجب أن يتم بحذر شديد، إذ أن المركز التنافسي متوسط وكذا ربحية السوق متوسطة الجاذبية.
- ✓ **النمو:** يجب أن يسمح الإستثمار في المنتج بنموها مع نمو السوق ويلاحظ أن المنتج في هذه الحالة يحقق تدفق يكفي لتمويل الذاتي ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التي تأتي من منتج آخر.
- ✓ **عدم الإستثمار:** المنتجات التي تكون في هذا الموقف من المحتمل أن تحقق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة كل عام، ولكن إجمالي الخسائر يفوق إجمالي الأرباح خلال فترة وجودها في هذا الموقف، ومن ثمة فإنه من غير المرغوب فيه أن تصل المنتجات إلى هذه المرحلة.

✓ **التجنب** : موقف المؤسسة في هذه الحالة يتشابه تمامًا مع موقف المنتج في نهاية دورة حياته لذلك ينبغي إحلال المنتج بمنتج آخر في السوق، مادام لديه القدرة على تحقيق أرباح، وينبغي اعتبار هذه الأرباح أحد مصادر التدفقات التي تستخدم للإففاق على منتجات أخرى، لكن الجهود التي تبذل لزيادة الأرباح في هذه المرحلة تتسم بأنها قصيرة الأجل.

#### 4.2. مداخل القادة الإستراتيجيين في صياغة وبناء الإستراتيجية الدولية:

يقوم القادة الإستراتيجيون بانتهاج ثلث مداخل لصياغة الإستراتيجية تتمثل في مايلي:

##### 1.4.2. مدخل Mintzberg 1973:

لقد حدد Mintzberg ثلاث إتجاهات أساسية تستخدم في صياغة الإستراتيجية: الإتجاه الريادي، التكيفي والتخطيطي:<sup>1</sup>

- 1) **الإتجاه الريادي (الملتزم)**: في هذا الإتجاه تصاغ الإستراتيجية من قبل شخص واحد قوي، يكون التركيز على الفرص أولاً ثم تأتي التهديدات ثانياً وإن الهدف المسيطر على صناع القرار هو نمو المؤسسة.
- 2) **الإتجاه التكيفي**: يشار إليه أحياناً عندما يكون العمل بدون خطة أي تصاغ الإستراتيجية كردة فعل لظروف طارئة أو لبعض والمشكلات القائمة، ويتمتع صاحب القرار الإستراتيجي بالمرونة والتكيف مع أي حدث عارض.
- 3) **الإتجاه التخطيطي**: يقوم على أساس تنظيم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وإستثمار الفرص وتجنب التهديدات وتقديم تصورات وتنبؤات للمدى الطويل تصاغ من خلالها الإستراتيجية، كما يستخدم لتحليل الشامل للمؤسسة ولتطوير إستراتيجيات تضمن تحقيق الأهداف المخطط لها.

<sup>1</sup> نعيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم. الأهمية والتحديات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص136.

## 2.4.2. نموذج Mile &amp; Snow :

قام الباحثان Mile & Snow بإجراء دراسة حول طريقة صياغة الإستراتيجية تتمحور الإشكالية حول هل تظهر الإدارة العليا نماذج ثابتة في صياغة الإستراتيجية؟ وبناءاً على نتائج الدراسة استنتج الباحثان أن صياغة الإستراتيجية تقودها سلوكيات هي:<sup>1</sup>

✓ الأساليب المميزة للإدارة في إدارة البيئة.

✓ قيم الإدارة فيما يخص الصفات الداخلية للمؤسسة.

وما دام هذين السلوكيين مستقرين نسبياً فإن الإدارة تظهر نماذج ثابتة في صياغة الإستراتيجية:

(1) المنقبون: ويعد نموذج ملائم في البيئات الديناميكية التي تتميز بالحركة و النمو و التغيير المستمر، وتحمل

المخاطر و البحث المستمر على الفرص التسويقية، يقوم النموذج على التقييم الدائم.<sup>2</sup>

(2) المدافعون: وهو نقيض لنموذج المنقبون فهم يفترضون بأن البيئة مستقرة وداعمة للمؤسسة مما لا يحفزهم على

التوسع البحث عن مجالات جديدة للتغيير، إذ يعتمدون على الحفاظ على زبائنهم الحاليين ونموذج مناسب

عند مرحلة الإنحدار للمنتج.<sup>3</sup>

(3) الملحدون: وهو النموذج الذي تتبعه المؤسسات التي تسعى إلى إحداث مزيج بين فلسفة المدافعين و المنقبين

وتعمل في كل الأسواق (المستقرة وغير المستقرة) من أجل مراقبة سلوك المنافسون.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>نعيم الظاهر، مرجع سابق، ص137.

<sup>2</sup> سعد العنزي، جواد راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم -مداخل -تطبيقات، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص200.

<sup>3</sup>وفاء سلطان، زينب مكار، مصادر اللاتأكد البيئي وإستراتيجيات مجابتهها: دراسة تطبيقية لشركة كهرباء العامة محافظة البصرة، مجلة دراسات البصرة، السنة الثامنة، العدد 16، 2013، ص 74.

<sup>4</sup> خالد مرخان، وآخرون، تحليل دور التوافق الإستراتيجي الإستراتيجيات الأعمال وفق نموذج (mile and snow) في الذكاء التنافسي (دراسة مقارنة بين شركة سي سي لصناعة المشروبات وشركة حياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل)، مجلة زانكو للعلوم الانسانية، العدد 6، الحجم 21، 2017، ص17.

4) المستجيبون: ويدعى أيضاً نموذج ردة الفعل، ويعتبر النموذج الأقرب إلى المدير و القائد عندما تفشل النماذج الثلاثة السابقة، فإن المؤسسة لا يوجد لديها مدخل أو منهج للتعامل مع المنافسة فإنها عادة تكون متخبطة في سلوكها الإستراتيجي.<sup>1</sup>

### 3.4.2. نموذج Chafée 1985:

توصلت الباحثة Chafée بعد دراستها للمجموعة من البحوث والدراسات الأدبية المنشورة أن هناك ثلاث أنواع لصياغة الإستراتيجية:<sup>2</sup>

- 1) الخطية: يقوم على تحديد الأهداف طويلة الأمد وتتبنى الإدارة سلسلة من القرارات والنشاطات والخطط الموحدة وتحديد الأهداف التنظيمية، وترتبط المؤسسة ببيئتها فتقوم بتنويع أسواقها ومنتجاتها.
- 2) التكيفية: تسعى إلى تحقيق أعلى موائمة بين الموارد والمهارات وبين الفرص والمخاطر وبين أهداف المؤسسة التي تطمح إلى تحقيقها، وتميز بين وجهتي نظرة مختلفة الأولى هي التأثيرية والثانية ردة الفعل فتقوم بتغيير أسلوبها وتنويع نمط تسويقها.

3) التفسيرية: يعطي بعداً أكثر عمقاً للنموذج التكيفي من خلال الإستعانة بمفاهيم ومضامين ثقافة

المؤسسة أو في ميدان الإدارة الرمزية، ويمكن للقادة الإستراتيجيين أن يؤثروا على تكوين الإتجاهات الإيجابية في صياغة أو تنفيذ الإستراتيجية ويتمثل دورهم في تنقيح وتنقية المعلومات وتصنيفها والإستمرار في ذلك حتى تتم صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وفاء سلطان، زينب مكار، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> نعيم الظاهر، مرجع سابق، ص 143.

<sup>3</sup> سعد المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، المجلد الثاني، دار البازوري، عمان، الأردن، 2019، ص ص: 41-42.

## 3. إستراتيجيات القادة الدوليين:

بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالتحليل البيئي فيتوجب على القادة الدوليين تحديد وصياغة أحد البدائل الإستراتيجية المثلى لغزو الأسواق المستهدفة وهذا يمنحها أكبر قدرة من السيطرة على عملياتها وأنشطتها على المستوى الدولي ويمكن إيجازها في مايلي:

## 1.3. الإستراتيجيات الدولية للدخول إلى الأسواق العالمية:

## 1.1.3. إستراتيجية التصدير:

يعتبر التصدير أحد الإستراتيجيات الرئيسية إلى الدخول إلى الأسواق الدولية، حيث يتم تصنيع المنتجات في البلد الأم وبيعها في الأسواق الأجنبية مباشرة من قبل المؤسسة بذاتها أو من خلال وكلاء أو شركات متخصصة<sup>1</sup>، ويعرف على أنه تلك العملية التي تتعلق بالسلع والخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمين أو غير المقيمين في البلد بغض النظر إذا كانوا متواجدين داخل الحدود الإقليمية أو خارجها،<sup>2</sup> وتنقسم إستراتيجية التصدير إلى:

## 1) إستراتيجية التصدير غير المباشر:

التصدير غير المباشر هو الطريقة الأكثر اعتماداً لدخول الأسواق، حيث تتولى عملية التصدير جهات خارجية (وكالات التصدير، التاجر المصدر، مؤسسات إدارة التصدير و المجموعات التعاونية التصديرية) سواء كانوا من البلد نفسه أو من خارج البلد مهمتهم شراء السلعة من المؤسسة الأم ثم إعادة بيعها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسن حريم، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص224.

<sup>2</sup> عبد الوهاب شمام، آمال بوسمينة، التحالف الإستراتيجي ودوره في دخول المؤسسات للأسواق الدولية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد 01، (33-45)، 2014، ص35.

<sup>3</sup> عبد الوهاب شمام، آمال بوسمينة، مرجع سابق، ص35.

## (2) إستراتيجية التصدير المباشر:

تتولى المؤسسة المنتجة (الأم) العملية التصديرية بدلاً من توكيلها إلى جهات أخرى خارجية ، فالتصدير المباشر يفتح للمؤسسة فرصاً كبيرة للإحتكاك بالسوق وإقامة البحوث و الدراسات.<sup>1</sup>

وتعتبر إستراتيجية التصدير الأقل مخاطرة في التوسع في الأعمال الدولية حيث لا تحتاج المؤسسة المصدرة إلى إجراء تغيرات تنظيمية أو تقنية هامة ولكن تحتاج إلى عمليات تسويق لمنتجاتها نحو الإستهلاك العالمي.<sup>2</sup>

## 2.1.3. إستراتيجية الإتفاقيات التعاقدية:

تعتبر هذه الإستراتيجيات الأكثر شيوعاً ضمن العلاقات بين المؤسسات الدولية، حيث تقوم هذه الأخيرة ،على إبرام الإتفاقيات فيما بينها ،تلتزم المؤسسة بموجبه بتوفير التكنولوجيا و الخبرات و المعارف للطرف الثاني دون أن تتحمل الأعباء المادية أو إستثمارات مالية إتجاه هذا الأخير.<sup>3</sup>

## (1) إستراتيجية التراخيص:

عقود التراخيص هي عبارة عن مجموعة من الترتيبات بموجبها تمنح المؤسسات الدولية ترخيص أصول معنوية غير ملموسة ( براءات إختراع ، الأسماء التجارية ، طرق و أساليب عمل ) للمؤسسة الممنوحة مبالغ مالية و رسوم يتفق عليها الطرفين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب شمام، آمال بوسمينية، المرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup> حسن حرير، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص225.

<sup>3</sup> علي الخضر، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007، ص46.

<sup>4</sup> عبد الوهاب شمام، آمال بوسمينية، مرجع سابق، ص37.

**(2) إستراتيجية عقود تسليم المفتاح:**

ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية حيث تلتزم مؤسسة دولية ببناء مشروعات متكاملة تسلّم إلى المالك، وتلتزم المؤسسة الدولية بنقل المعرفة و المعدات و الآلات للتشغيل بالإضافة إلى تدريب العاملين ، مثال: بناء المستشفيات و الفنادق و المشاريع الكبرى.<sup>1</sup>

**(3) إستراتيجية المشروعات المشتركة:**

تعتبر المشروعات المشتركة من الأساليب الشائعة للدخول في الأسواق الجديدة ، وتحقق المؤسسات الدولية عدة مزايا بفضل إتباع هذه الإستراتيجية من أهمها :الإستفادة من معرفة الشريك المحلي بظروف وعوامل التنافس داخل الدولة المضيفة ، مشاركة المخاطر وتكاليف مع الشريك المحلي ، بالإضافة أن إستراتيجية المشروعات المشتركة تعتبر من أهم الإستراتيجية التي تسهل الدول المضيفة إجراءات تطبيقها.<sup>2</sup>

**(4) إستراتيجية الإستثمار الأجنبي المباشر:**

ينطوي الإستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي للمشروع سواء كان مشروع للتسويق أو التصنيع أو الإنتاج، ويمكن تصنيف الإستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسين هما:

**✓ إستراتيجية الإستثمار المشترك:**

وهو تعاون بين طرفين أو أكثر على الإستثمار بإنتاج أو بناء أنظمة توزيعية للوصول للأسواق الدولية أو يشارك طرف أو أكثر من دولتين مختلفتين في مشروعات أعمال بصفة دائمة ، ولا تقتصر المشاركة في الحصة المالية بل تمتد إلى الخبرة و التسيير ، وبراءة الإختراع و الإسم التجاري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب شمام، آمال بوسمينة، مرجع سابق، ص37.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية: الإطار العلمي -التوصيف المنهجي -الدليل العلمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الإسكندرية للتنمية الثقافية والسياحية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص101.

<sup>3</sup> Pazarlma.blogspot.com/04/2014/plog-posthtml, consulté le 06/09/2019.

## ✓ إستراتيجية الإستثمارات المملوكة بالكامل:

يعتبر إنشاء فروع مملوكة بصفة عامة من أكثر الإستراتيجيات تكلفة للوصول إلى الأسواق الدولية ، حيث تتحمل المؤسسة جميع المخاطر و التكاليف المرتبطة بنشاطها خارج حدود الدولة وتتميز المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية بالتفوق التكنولوجي الذي يكسبها مزيداً من التفوق و السيطرة و الميزة التنافسية ، كما تحقق المؤسسات نوعاً من الرقابة المحكمة على معظم عملياتها في مختلف الدول مما يحفزها إلى إتباع إستراتيجية عالمية.<sup>1</sup>

## 3.1.3. إستراتيجية عقود التصنيع وعقود الإدارة:

## (1) إستراتيجية عقود تصنيع المنتجات:

لقد انتشرت هذه العقود في السنوات الأخيرة بين العديد من المؤسسات و الشركات متعددة الجنسيات ، تقوم مؤسسة دولية السماح بتصنيع سلعة أو أكثر من قبل شركة محلية عن طريق إبرام عقد تتعهد فيه المؤسسة الدولية بتوفير المساعدات و الإمكانيات المادية ونقل التكنولوجيا.<sup>2</sup>

## (2) إستراتيجية عقود الإدارة:

وهي عبارة عن إتفاقية تتعهد فيها المؤسسات الدولية بتقديم المساعدات الإدارية و المعرفة التطبيقية و الخدمات الخاصة إلى شركة أخرى مقابل مبلغ معين ، أي تقوم المؤسسة الدولية بتصدير خدماتها و خبراتها إلى مؤسسة أخرى شريطة حصولها على مبالغ مالية أو تحصل على نسبة محددة من الأرباح الصافية أو من عائد المبيعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص:101-102.

<sup>2</sup> علي الخضر، مرجع سابق، ص 46.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص85.



## (3) إستراتيجية عقود الإمتياز:

الإمتياز لا يختلف كثيراً على الترخيص ويختلف عنه في مدة الآجال ( المدى الطويل) بالإضافة أن الإمتياز يستخدم كثيراً في المؤسسات الخدمائية أما الترخيص تختص به المؤسسات الصناعية، والإمتياز عبارة عن حق تمنحه المؤسسات الدولية إلى مؤسسات معينة لبيع منتجاتها أو إستخدام براءة إختراع علامة تجارية ، وتقوم المؤسسة المانحة للإمتياز بمساعدة الشركة الممنوحة بأداء أعمالها بشكل مستمر مقابل رسوم إمتياز تشكل نسبة معينة من عائدات المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2.3. الإستراتيجيات الدولية (العالمية) الشاملة:

## 1.2.3. الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

يُمكن للقادة زيادة ربحية الشركة من خلال متابعة الإستراتيجيات التي تقلل من التكاليف أو من خلال اتباع الإستراتيجيات التي تضيف قيمة إلى منتجات المؤسسة، والتي تُمكن المؤسسة من رفع الأسعار، يمكن للقادة زيادة معدل نمو أرباح الشركة بمرور الوقت من خلال اتباع إستراتيجيات لبيع المزيد من المنتجات في الأسواق الحالية أو عن طريق اتباع إستراتيجيات لدخول أسواق جديدة<sup>2</sup>، وهذا مايمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص230.

<sup>2</sup> Charles W. L. Hill, **International Business, Competing in the global marketplace**, 9th Ed, McGraw-Hill Companies, Inc, New York, 2013, p418.

الشكل رقم (21): الإستراتيجيات الدولية على مستوى المؤسسة.



Source :Charles W. L. Hill, International Business, Competing in the global marketplace , 9th ed, McGraw-Hill Companies, Inc, New York, 2013, p435.

### 1) الإستراتيجية الدولية:

تُركز المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التقييس العالمية على زيادة الربحية ونمو الأرباح من خلال جني تخفيضات التكلفة التي تأتي من وفورات الحجم وتأثيرات التعلم وإقتصادات الموقع؛ وهذا هو هدفهم الإستراتيجي أي متابعة إستراتيجية منخفضة التكلفة على نطاق عالمي. تتركز أنشطة الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير الخاصة بالمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التقييس العالمية في مواقع قليلة مواتية، ويفضلون تسويق منتج موحد في جميع أنحاء العالم حتى يتمكنوا من جني أقصى فوائد من وفورات الحجم وتأثيرات التعلم، كما أنها تميل لاستخدام ميزة التكلفة لدعم التسعير العدواني في الأسواق العالمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Charles W. L. Hill, International Business, Competing in the global marketplace, Op.cit, p436.

## (2) إستراتيجية الإستجابة للظروف المحلية:

تركز إستراتيجية التوطين على زيادة الربحية من خلال تخصيص سلع أو خدمات الشركة بحيث توفر توافقاً جيداً مع الأذواق والتفضيلات في الأسواق الوطنية المختلفة، يكون التوطين أكثر ملائمة عندما تكون هناك إختلافات جوهرية بين الدول فيما يتعلق بأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم، وحيث لا تكون ضغوط التكلفة شديدة للغاية. من خلال تخصيص عرض المنتج للطلبات المحلية، تزيد المؤسسة من قيمة هذا المنتج في السوق المحلية، مما يتيح للمؤسسة خفض التكاليف من خلال تحقيق بعض الإقتصاديات الحجم في السوق المحلية<sup>1</sup>، من الأمثلة على الإستراتيجيات المحلية عروض منتجات ماكدونالدز في الهند، إنَّ هذه الشركة التي تشتهر بتقديم شطائر الهامبرغر لا تقدِّم أي منتجات مكوَّنة من اللحم البقري أو لحم الخنزير في الهند نظراً لتفضيل سكانها للأطعمة النباتية، إلى جانب تقديمهم للأبقار؛ بل تقدِّم مطاعم شركة ماكدونالدز لزيائنها في الهند أصنافاً أخرى تجنُّباً للتسبُّب في إستيائهم، ومن هذه الأصناف: شطائر مكوَّنة من البطاطا والبازلاء ، أو شطائر مكوَّنة من الفاصوليا والبازلاء الخضراء والبصل والجزر، أو شطائر مكوَّنة من جبن بانير الهندي، إنَّ اللحوم الوحيدة التي تبيعها مطاعم شركة ماكدونالدز في الهند هي الدجاج والسمك. بالإضافة إلى ذلك، يتم إجراء تعديلات على المنتجات لكي تناسب الأذواق المحلية التي تميل إلى تفضيل الأطعمة الغنية بالتوابل.

## (3) إستراتيجية عبر الحدود القومية:

هي إستراتيجية دولية تقدم من خلالها المؤسسة منتجات موحدة عبر أسواق عالمية<sup>2</sup>، تطبق المؤسسات مثل هذه الإستراتيجية إذا كانت تواجه ضغوطاً شديدة لخفض النفقات وكذلك الإستجابة للظروف المحلية، في هذه الحالة يواجه القائد الدولي تحدياً كبيراً في كيفية التوازن بين المتطلبات المتعارضة لخفض التكاليف و التكيف مع

<sup>1</sup> Charles W. L. Hill, Op.cit, p437.

<sup>2</sup> Michael A. Hitt et al, **strategic management: concept and cases**, 8th edition, southwestern cengage learning, USA, 2009, P221.

الظروف المحلية، و لكي تستطيع المؤسسة البقاء في سوق المنافسة الدولية يجب عليها أن تبذل أقصى جهودها للإستجابة المحلية وخفض التكاليف معاً.<sup>1</sup>

#### 4) إستراتيجية المنتج النمطي:

تُطبق هذه الإستراتيجية إذا كانت الشركة تواجه ضغوطاً متزايدة لخفض التكاليف، ولا تواجه مثلها للتكيف مع الظروف المحلية، وعليه يجب الاهتمام بزيادة الربحية من خلال خفض النفقات التي تتحقق من إقتصاديات الحجم، وأثار التعلم، وإقتصاديات الموقع<sup>2</sup>، فإن الإستراتيجية العالمية تفترض نمطية أكثر للمنتجات عبر الأسواق المحلية، نتيجة لذلك، فإن الإستراتيجية التنافسية مركزة ومسيطر عليها من قبل المركز الرئيس للمؤسسة، وطبقاً لذلك، فإن الإستراتيجية العالمية ينتج عنها مخاطر منخفضة، إلا أنها قد تتنازل عن فرص النمو في بعض الأسواق المحلية، أما لأن احتمال تحديد الفرص في هذه الأسواق قليل أو لأن الفرص تتطلب تحقيق إستجابة محلية للمنتج، ولكن في الواقع هذه الإستراتيجية لا تستجيب للأذواق المحلية ومن الصعوبة إدارتها بسبب الحاجة إلى إستراتيجيات التنسيق وقرارات التشغيل في البلدان التابعة لها.<sup>3</sup>

### 2.2.3. إستراتيجيات التنافسية الدولية (الإستراتيجيات على مستوى الوحدات):

قدم M. Porter نموذجاً للمنافسة الشاملة على مستوى الوحدات والذي يطلق عليه عجلة الإستراتيجية التنافسية، اذ حدد الإستراتيجيات بالكلفة الأدنى أو مايسمى بقيادة التكلفة الشاملة أو التمايز بمنتجات وخدمات على مستوى السوق أو إستراتيجيات التركيز والتمايز معاً في قطاع معين أو خط منتجات خاصة والشكل رقم (22) يوضح هذه الإستراتيجيات:

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الأعمال الدولية مرجع سابق، ص 271.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع نفسه، ص 270.

<sup>3</sup> صرصار فاطمة الزهرة، إستراتيجيات المنظمات العالمية: دراسة حالة لمجموعة من الشركات العالمية، أطروحة دكتوراه علوم في الإقتصاد العالمي، جامعة تلمسان، 2018، ص 63.

الشكل رقم (22): نموذج Porter للإستراتيجيات التنافسية الشاملة.

|                 |         |                  |                  |           |
|-----------------|---------|------------------|------------------|-----------|
|                 |         | الميزة التنافسية |                  |           |
|                 |         | تكلفة منخفضة     | تمييز المنتج     |           |
| المجال التنافسي | الواسع  | قيادة التكلفة    | التمايز          | أقل تكلفة |
|                 | التركيز | التركيز          |                  |           |
|                 | الضيق   | التركيز بالتكلفة | التركيز بالتمايز |           |

Source: Porter M.E, competitive strategy techniques for analysis and competitors, 1980, p48.

### (1) إستراتيجيات قيادة التكاليف الدولية:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق التفوق على المنافسين والسيطرة على السوق من خلال الإستثمار الأمثل للموارد و الإنتاج حتى تتمكن من تقديم سلع و خدمات بأقل التكاليف بالمقارنة مع تكلفة المنافسين و بيعها بأقل الأسعار.<sup>1</sup>

### (2) إستراتيجيات التمايز الدولية:

تعتبر من أكثر الإستراتيجيات تطبيقاً وشيوعاً بين المؤسسات الدولية والمتعددة الجنسيات، وهي إستراتيجية الأفراد بخصائص إستثنائية في مجال الصناعة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تكوين صورة محبب حول منتجاتها وخدماتها، هذه الصورة تتضمن قناعة بأن ما تقدمها المؤسسة أو أحد فروعها أو وحدات أعمالها الإستراتيجية يعتبر فريد و متميز بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسين داخل السوق الدولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص161.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص161

**3) إستراتيجية التركيز الدولية:**

تركز هذه الإستراتيجية على قطاع معين من العملاء أو خط إنتاج أو منطقة جغرافيا معينة ،وتتبع إستراتيجية التركيز إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التميز<sup>1</sup> ،و المقصود بذلك هو تعيين مدى العمليات الذي يمكن أن تعمل به المؤسسة في السوق ، بعض المؤسسات تنتج منتجات متعددة لتصل إلى قاعدة واسعة عريضة تقدمها للمستهلك ، في حين بعض المؤسسات تركز على جزء ضيق من السوق له خصوصيته<sup>2</sup>، معنى ذلك أن المؤسسة وفق لهذه الإستراتيجية تتعامل مع مجموعة من المستهلكين في قطاع معين من السوق و ليس السوق بأكمله<sup>3</sup> .

**3.3. الإستراتيجيات الوظيفية:****1.3.3. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية:**

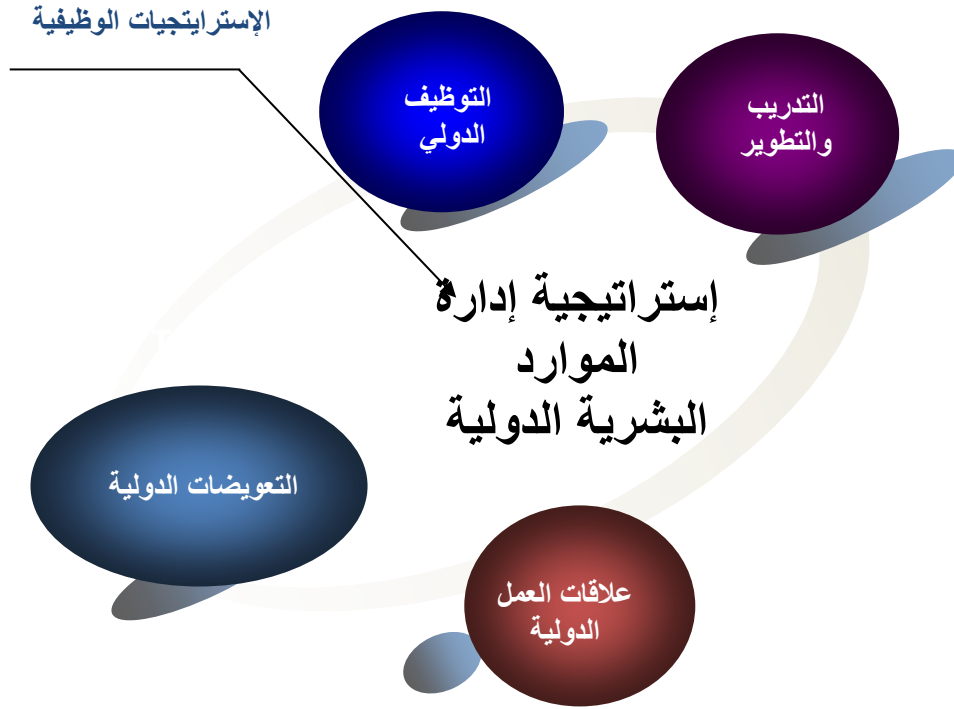
تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عملية تتضمن إجراء تحليل بيئي للموارد البشرية وصياغة الإستراتيجية والأهداف والتوجهات الأساسية في ضوء رصف ومحاذاة فاعلة مع إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وتعني مجموعة الإستراتيجيات والممارسات الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق الأهداف لمواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة في ظل ظروف بيئية تختلف عن بيئتها المحلية، ومن خلال الشكل رقم (23) نوضح أهم الإستراتيجيات الفرعية لإستراتيجية الموارد البشرية الدولية:

<sup>1</sup> جمال مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص319.

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص137.

<sup>3</sup> سعد علي العنزي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، منظور عالمي، دار البازوري، عمان، الأردن، 2019، ص57.

الشكل رقم (23): الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الدولية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية، ودراسة عبد اللطيف عبد اللطيف، الإدارة الدولية.

### 1) إستراتيجية التوظيف الدولي:

عملية ثلاثية الأبعاد تتضمن إستقطاب الموارد البشرية بالكم والنوع المحدد في صياغة الإستراتيجية الدولية واختيار الأنسب منهم و تعيينهم في مركز المؤسسة و في فروعها الخارجية ، و تشمل عناصر إستراتيجية التوظيف الدولي مايلي:<sup>1</sup>

✓ **الإستقطاب:** عملية البحث على الموارد البشرية في أسواق العمل الداخلية والخارجية لسد الشغور في المركز الرئيسي للمؤسسة الأم أو في أحد فروعها.

<sup>1</sup> زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص ص: 524-525.

✓ الإختيار الدولي: عملية جمع المعلومات عن الأفراد الذين تم استقطابهم لإتخاذ القرار باختيار الأنسب منهم التعيين الدولي: قرار إستراتيجي يمثل عقدا بين المؤسسة والفرد ولا يمكن فسخ إلا في حالة إخلال معين بشروطه.

## (2) إستراتيجية التعويضات الدولية:

تمثل مجموعة العوائد التي تدفعاها المؤسسات للأفراد العاملين مقابل أدائهم للأعمال والمهام المسندة إليهم، وتختلف التعويضات بحسب كل مؤسسة ولكن معظم المؤسسات الدولية تدخل الإحتياطات التالية في معرفة التعويضات للعاملين في فروعها الخارجية وأهمها: مكافأة صعوبات البلد، علاوة تكلفة المعيشة والسكن ، مكافأة الخدمة الخارجية بالإضافة للمساعدات و الإعانات الطارئة.<sup>1</sup>

## (3) إستراتيجية التدريب والتطوير الدولي:

تناول إستراتيجية تدريب وتطوير مهارات ومعارف المشرفين والإداريين الدوليين سواء كانوا من الدولة الأم، أو الدولة المضيفة أو البلد الثالث، وهي مجموعة البرامج المتخصصة التي من شأنها الرفع من إمكانيات وقدرات الأفراد العاملين في المؤسسات الدولية وتمكينهم من مواجهة حدة المنافسة ورفع القيمة داخل مؤسساتهم، وكذا القدرة على إدارة التباين الثقافي بين الأفراد وزيادة التفاعل بين العاملين المغتربين بالفروع الدولية، وتتضمن مستويات التدريب والتطوير الدولي مايلي:<sup>2</sup>

-تدريب العاملين على التباين داخل المؤسسة وخارجها.

-التدريب على تأثير الميول والإتجاهات على السلوك الفردي بين العاملين.

-تدريب العاملين على استيعاب ثقافة المنطقة وما تحويه من تعليمات على البيئة والتوجه الثقافي.

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 232-233.

<sup>2</sup> زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص: 279.



- التدريب على مهارات التحدث بلغة البلد المضيف، تساعد الموظفين على التكيف مع بيئتهم وتحسين أدائهم مع زملائهم ومرؤوسيههم.

#### 4) إستراتيجية علاقات العمل الدولية:

وهي إحدى الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية وهي العملية التي من خلالها يتم الإتفاق بين إتحدات ونقابات العمال و الإدارة علاقات عمله، وتتعلق بالعاملين وحقوقهم و واجباتهم ، و لا تقتصر على تحديد الأجور و التعويضات و لكن تتضمن كذلك التقاعد و التوقف عن العمل و الإضراب و الفصل و عقود العمل التي يتم التفاوض عليها ، وتتضمن عقد مكتوب و يمكن أن تكون عقود فردية أو جماعية تتفق عليها الأطراف المتفاوضة.<sup>1</sup>

#### 2.3.3. إستراتيجية التسويق الدولي:

تعرف إسترات جية التسويق بأنها منطق التسويق الذي تأمل المؤسسة من خلاله أن تحقق العلاقات المرجحة مع زبائنها من خلال:

- الفوز بالمشاركة في العقول: عن طريق تجزئة السوق وتشخيص السوق المستهدف.
  - الفوز بالحصة السوقية عن طريق قيادة التكتيك نحو التحديد: التنويع الأنسب، البيع الفعال، والمزيج التسويقي.
  - الفوز بالمشاركة في القلوب عن طريق تحقيق القيمة: ترسيخ العلامة التجارية، ترسيم العمليات ووصف الخدمات.
- وعلى الرغم من تشابه الوظائف الأساسية للتسويق المحلي والتسويق الدولي، إلا أن الأسواق العالمية غالباً ما تختلف بشكل كبير بسبب متغيرات البيئة الدولية المعقدة والغير مستقرة، ويقوم قادة التسويق الدولي باختيار مجموعة من البدائل الإستراتيجية من خلال تنميط أو تكيف المزيج التسويقي الدولي وفي بعض الأحيان صياغة مزيج تسويقي مختلفاً تماماً، ولذا على قادة التسويق الدولي أن يخططوا لمجموعة من الإستراتيجيات التسويقية عن طريق:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 422.

<sup>2</sup> محمود الصميدعي، ردينة يوسف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 142.

-تقييم الأسواق الأجنبية المحتملة.

-تحليل البدائل العديدة للمزيج التسويقي.

-صياغة إستراتيجية المزيج التسويقي، للمنتج، السعر، الترويج، والتوزيع وقوى البيع التي تستخدم في تلك

الأسواق بأفضل شكل. وتعتمد إستراتيجية التسويق الدولي على أربع إستراتيجيات فرعية:

### (1) إستراتيجية المنتج:

يعتبر المنتج حجر الأساس في الإستراتيجية التسويقية ، يبحث القادة على جميع الأساليب من أجل تلبية رغبات المستهلك الكوني و يكون المنتج أكثر ملائمة لكل سوق خارجي ، فيجدون القادة أنفسهم امام خيارين عليهم أن يختاروا بينهما، إما نمطية المنتج أو تعديله لكل السوق ، في حالة نمطية المنتج و توحيد مواصفات المنتج الدولي فإن المؤسسة ستحقق و فورات الحجم في الإنتاج والبحث والتطوير ،زيادة ولاء المستهلك ،تدعيم الصورة الذهنية لبلد المؤسسة الأصلي ،وفي حالة إختيار تعديل المنتج الدولي فانه يكون تحت تأثير مجموعة من العوامل أهمها إختلاف ظروف الإستهخدام ،إختلاف متوسط دخل الفرد و أذواقه ، تأثير القيود الجمركية ودرجة التعديل<sup>1</sup>. وفي صياغة إستراتيجيات المنتج يجب أن يتذكر قادة التسويق الدولي بأن المنتج هو أكثر من كونه شيئاً مادياً ، فالمنتج الكلي الذي يشتريه المستهلك هو المنتج المادي ،بالإضافة إلى الإسم التجاري ،المنافع المختلفة ،الضمان خدمات قبل وبعد البيع ، التعليمات الخاصة بالإستهخدام ، التعبئة و التغليف.<sup>2</sup>

### (2) إستراتيجية الترويج الدولي:

الترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي ،وهو الإتصال الذي يضمن الفهم بين المؤسسة و المستهلكين لإحداث إجراء إيجابي نحو الشراء ،وتحقيق الثقة المستمرة بالمؤسسة والمنتج (السلعة ،الخدمة التي يقدمها)<sup>3</sup> ،وتعمل

<sup>1</sup> حداد نور الهدى، علي زيان محند واعمر، التسويق الدولي وسبل النفاذ للأسواق الخارجية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد6، رقم 16، جامعة شلف، 2017، ص372.

<sup>2</sup> محمود الصميدي، ردينة يوسف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص163.

<sup>3</sup> محمود الصميدي، ردينة يوسف، مرجع نفسه، ص167.

مختلف إستراتيجيات الترويج الدولي على خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة ويتم صياغتها وفقا لذلك فهي تعمل

على إبراز مختلف الخصائص المميزة للمنتج<sup>1</sup>، وهناك إستراتيجيتان رئيسيتان في الترويج وهي:<sup>2</sup>

✓ **إستراتيجية الدفع:** يسعى قادة التسويق الدولي إلى تحقيق أهدافهم المتعلقة بتوزيع منتجاتهم وزيادة المبيعات من

خلال تركيز الجهود الترويجية على أعضاء منافذ التوزيع، حيث يتم ترويج المنتج إلى أقرب حلقة له في قناة

التوزيع، يتم التركيز على عنصر البيع الشخصي، وتناسب هذه الإستراتيجية مع المنتجات ذات الأسعار

والجودة المرتفعة والمنتجات الجديدة وفي حالة ضعف ميزانية الترويج.

✓ **إستراتيجية الجذب:** حيث تسعى قادة التسويق الدولي على تحقيق أهدافها المبيعية من خلال تخطي وسطاء

البيع بتركيز جهودها الترويجية على المستهلك النهائي مباشرة، من خلال إقناعهم بشراء المنتج ومن ثم خلق

الطلب عليه ويتم التركيز على سياسة الإعلان وتناسب هذه الإستراتيجية مع طرح منتجات جديدة

والمنتجات منخفضة الأسعار.

### (3) إستراتيجية التسعير الدولي:

يعد التسعير العنصر الثالث في المزيج التسويقي الدولي ،و يعتبر مسألة مهمة ومعقدة في عملية صياغة

إستراتيجية المزيج التسويق ،حيث تؤثر قرارات التسعير على الوظائف الأخرى للمؤسسة ،و تحدد بشكل مباشر

الإيراد الإجمالي للمؤسسة وهي المحدد الرئيسي لمجمل أرباحها<sup>3</sup>،وعلى قادة المؤسسة أن يدرسوا بعناية عناصر نظام

التسعير الدولي ،كذلك يجب أن تستند إستراتيجية التسعير إلى تحليل عميق ودقيق يشمل جميع مكونات

<sup>1</sup> قرينات سماعيل، مسأمة الإستراتيجية التسويقية في تحسين تنافسية المؤسسة، مجلة معارف، قسم العلوم الإقتصادية، البيرة العدد21، (396)- (411)، 2016، ص408.

<sup>2</sup> حداد نور الهدى، علي زيان محمد واعمر، مرجع سابق، ص373.

<sup>3</sup> محمود الصميدي، ردينة يوسف، مرجع سابق، ص170.

البيئة والعوامل المؤثرة في عملية تحديد السعر في الأسواق العالمية<sup>1</sup>، ومن بينها هذه العوامل، التكاليف الكلية على مستوى التكنولوجيا المستخدمة، القوانين و النظم الدولية، مستوى الطلب، وشدة المنافسة.

#### 4) إستراتيجية التوزيع الدولي:

إن تطوير إستراتيجيات التوزيع يكون صعبا في الوطن الأم و لكنه يكون أكثر صعوبة على الصعيد الدولي، حيث يجب على قادة التسويق الدولي القيام بوظيفتين بدلا من واحدة هي:<sup>2</sup>

-أخذ المنتجات إلى الأسواق الأجنبية (التصدير).

-توزيع المنتجات ضمن كل سوق (التوزيع الأجنبي).

ويستند إختيار التوزيع في جانب مهم منه إلى جملة متغيرات منها: نوعية المنتج المسوق، وأهداف المؤسسة، و المستهلك و المستهدف، وشدة المنافسة و شبكة منافذ التوزيع في السوق، و وفرة الوسطاء، و يبقى على قادة إدارة التسويق إختيار المنفذ التسويقي الذي يحقق الموازنة بين التكاليف المتوقعة، و بين القدرة على تغطية السوق و بين قدرة المؤسسة على تشغيله<sup>3</sup>، وتأخذ إستراتيجية التوزيع بعين الإعتبار مساحات القرار الخاصة بكثافة التوزيع، وطول منفذ التوزيع:<sup>4</sup>

✓ **كثافة التوزيع:** تأخذ الابعاد التالية: التوزيع المكثف وهو توزيع وواسع النطاق يهدف للوصول إلى مجموعات

واسعة وكبيرة من المستهلكين، والتوزيع الإنتقائي والمحدود يقتصر على سلع وبضائع محددة.

طول منفذ التوزيع: وهي المسافة الفاصلة بين البضائع والمنتج للسلعة وبين المستهلك النهائي، وتكون منافذ التوزيع

الخاصة بالسلع المتداولة وواسعة الإنتشار منافذ طويلة نوعا ما مقارنة بالمنتجات محدودة الإنتشار.

<sup>1</sup> شوقي جواد، هيثم حجازي، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 242.

<sup>2</sup> محمود الصمدي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 172.

<sup>3</sup> شوقي جواد، هيثم حجازي، مرجع سابق، ص: 250-251.

<sup>4</sup> شوقي جواد، هيثم حجازي، مرجع نفسه، ص 252.

✓ الإمداد الدولي: تعنى قرارات الإمداد الدولي في الغالب، بأمر توفير السلعة ونقلها والسيطرة عليها من أجل تنفيذ الطلبات التي ترد إلى المخازن بأقل تكلفة ممكنة.

### 5) إستراتيجية البحث والتطوير :

يقصد بإستراتيجية البحث و التطوير تلك العملية الإبداعية التي تتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون المعرفة و إستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>، ويزيد إهتمام هذه الإستراتيجية بالجوانب المتعلقة بالمنتجات و تطويرها و إعتداد حالي الإبداع و الابتكار ، بالإضافة إلى تحسين العمليات الإنتاجية و الإدارية باستخدام التطور التقني والتكنولوجي من أجل تخفيض التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

### 4.3. تطوير الإستراتيجيات على المستوى الدولي:

ينبغي أن يدرك القادة الدوليون ان الوضع التنافسي في أي صناعة ومجال لا يبقى ساكناً، فهناك دائماً منافسون جدد، وهذا يتطلب دائماً يقظة إستراتيجية ومواكبة مستمرة لرصد التغيرات المحتملة التي قد تؤثر على الوضع التنافسي للمؤسسة، واتخاذ إجراءات إستباقية لتقليل النفقات، وعليه فإن أي إستراتيجية تتبناها المؤسسة لا تدوم طويلاً في ظل إستمرار تزايد المنافسة وغيرها من المخاطر الطارئة، ومن ثم الإنتقال نحو إستراتيجية جديدة أكثر كفاءة وفعالية، أي أن الإستراتيجية الدولية قد لا تكون قابلة للحياة على المدى الطويل. للبقاء على قيد الحياة ، تحتاج المؤسسات القادرة على التحول إلى إستراتيجية المنتج النمطي أو ربما إستراتيجية عبر الحدود القومية قبل المنافسين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري درة، ناصر جرادات، مرجع سابق، ص205.

<sup>2</sup> سعد المحمدي، مرجع سابق، ص95.

<sup>3</sup>Charles W. L. Hill et Gareth R. Jones , **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, Ninth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, USA, 2008, p265.

## خلاصة الفصل:

تسود بيئة الأعمال الدولية في الوقت الراهن ظروف متغيرة ومضطربة وتحديات مصحوبة، حيث أصبح من الضروري العمل على تحليلها من خلال رصد المخاطر وإقتناص الفرص التي تحتويها، وإدارة علاقة التأثير والتأثر بجميع عواملها العامة والخاصة بالإضافة إلى السياق الدولي، ما يستلزم على القادة الإستراتيجيين تشخيص ورصد طبيعة التحديات المحتملة وصياغة إستراتيجيات دولية وفق مداخل ونماذج الفكر الإستراتيجي، وتختلف صياغة الإستراتيجية حسب مستوى النشاط الدولي، وحسب نوعية الأسواق الدولية وطبيعة المستهلك الدولي وثقافته.

# الفصل الثالث: إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية

● تمهيد.

1. مفاهيم أساسية لإدارة المخاطر وتصنيفاتها على المستوى الدولي.

2. إستراتيجية إدارة المخاطر.

3. المهارات اللازمة للقادة الإستراتيجيين في إدارة المخاطر.

● خلاصة الفصل.

## تمهيد:

ولما كانت إدارة المخاطر عنصرا رئيسيا في الإدارة الإستراتيجية، ومع أن جميع الموظفين مسؤولون على إدارة المخاطر، فالمسؤولية النهائية تقع على عاتق القيادة العليا للمؤسسة، وأن تطوير إستراتيجيات الأعمال في معظم الأحيان ينطلق من خلال المخاطر التي تعترض أهداف المؤسسة، يأتي من التهديدات والفرص التي تبرز في بيئة الأعمال الدولية بالإضافة إلى قوة تأثير المنافسين، وأن المهارات الأساسية للقيادة تتمثل في قدرتهم على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة و تحويلها إلى الواقع من خلال وضع الخطط و التواصل مع العاملين و إقتناص الفرص ومواجهة المخاطر، ولذلك خصص هذا الفصل لتحديد مفهوم لإدارة المخاطر وإستراتيجية إدارة المخاطر على مستوى الدولي، والتطرق إلى أهم المهارات اللازمة للقيادة الإستراتيجيون لإدارة المخاطر في جميع مراحلها من خلال المباحث التالية:

1. مفاهيم أساسية لإدارة المخاطر وتصنيفاتها على المستوى الدولي.

2. إستراتيجية إدارة المخاطر.

3. المهارات اللازمة للقيادة الإستراتيجيين في إدارة المخاطر.



## 1. مفاهيم أساسية لإدارة المخاطر وتصنيفاتها على المستوى الدولي.

من الضروري التأكد على فهم القيادة العليا لأي مؤسسة لأهمية إدارة المخاطر، والعمل على تبني منهج ثقافة إدارة الخطر الذي يعتبر الأساس المتين لتدليل الصعاب وتجاوز التحديات التي تعترض عمليات وفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة ودعم وتقرير ممارسة التعامل مع الخطر جزء لا يتجزأ من نشاطات العاملين.

## 1.1. مفاهيم أولية للمخاطر:

## 1.1.1. مفهوم الخطر:

عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (ITA) المخاطر بأنها "إحتمال حدوث أي أحداث سيكون لها تأثير على تحقيق الأهداف و تقاس المخاطر بتأثيرها و احتمالات وقوعها<sup>1</sup>، أما تعريف (COSO) للخطر فهو "إحتمال حدث سيحدث يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف و التي قد تمنع إنشاء القيمة أو تضعف القيمة الموجودة<sup>2</sup>، ويعرف دليل ISO /IEC المخاطر على أنها مزيج من احتمال و وقوع حدث وتبعاته ، والحدث يكون سلبياً أو إيجابياً، فرصة أو تهديد ويقاس الخطر بشدة تأثيره و احتمال وقوعه<sup>3</sup>.

ويعرف المختصون المخاطر بأنها مزيج من التأثير والإحتمال حيث المخاطر = التأثير X الإحتمال، وهي حالة يوجد فيها التشتت قابل للقياس الكمي في النتائج المحتملة لأي نشاط ويمكن تصنيفه بعدة طرق، ويمكن تعريفها بالأحداث المستقبلية غير المؤكدة التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية والمالية للمؤسسة. وتعرف المخاطر على أنها عدم اليقين في النتائج سواء كانت فرصة إيجابية أو تهديد سلبى للأفعال

<sup>1</sup>The Institute of Internal Auditors (IIA), **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**, Issued, October 2008, Revised, October 2010, p37.

<sup>2</sup>The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), **Enterprise Risk Management**, Integrated Framework Application Techniques , September 2004,p4.

<sup>3</sup>The International Organization for Standardization (ISO) & International Electrotechnical Commission(IEC) , International Standards 31010,Risk Management – Risk assessment techniques; Switzerland,2009,73

والأحداث<sup>1</sup>، كما تعتبر الأحداث المستقبلية غير المؤكد و التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و المالية للمؤسسة.

### 2.1.1. الخطر والمخاطرة:

هناك خلط لغوي و إداري بين الخطر و المخاطرة فالمخاطرة هي المجازفة و أعمال و قرارات إدارية يقوم بها الفرد بينما يعتبر الخطر تهديدات خارجية تواجه الفرد أو المؤسسة<sup>2</sup>، أي أنه مع إنعدام لأي فائدة للخطر نجد أن المخاطرة مثمرة ومرجحة، وبالتالي المخاطرة واجبه على قائد المؤسسة القيام بها من أجل تحقيق عائد متوقع ويمكن التخطيط لها قبيل حدوثها في حين تنشأ المخاطر عن طريق فعل خارجي مفاجئ ويخرج عن السيطرة، والمخاطرة مصطلح مرتبط بالخطر و تحكمه مجموعة من البديهييات يمكن حصره في :

- لا توجد أنشطة بدون مخاطرة فالخطر مصاحب في كل الظروف.
- المخاطرة جزء لا يتجزأ من عمليات صنع القرار.
- يوجد علاقة عكسية بين المخاطرة والقائد.

### 3.1.1. حالات إتخاذ القرار في ظل المخاطرة:

وتنقسم حالات المخاطرة إلى ثلاث حالات:

(1) حالة التأكد: و هي الحالة يؤدي فيها إتخاذ القرار إلى نتيجة واحدة و معروفة وأن صاحب القرار يعرف

النتيجة التي ينتهي إليها قراره ويكون بدراية كاملة عن جميع المعلومات في المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> The Orange Book, **Management of Risk: Principles and Concepts**, HM Treasury, 2004, p9.

<sup>2</sup> دان بوج، إدارة المخاطر المالية في الإستثمارات والمشروعات، كتب المدير ورجل الأعمال، السنة العاشرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، العدد 22، القاهرة، 2002، ص 02.

<sup>3</sup> فراس الزبيدي، العلاقة بين العائد والمخاطرة وأثرها في القيمة السوقية للأسهم -دراسة عينة من شركات القطاع المصرفي سوق العراق للأوراق المالية، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 16، العدد 2، (231-243)، 2014، ص 236.

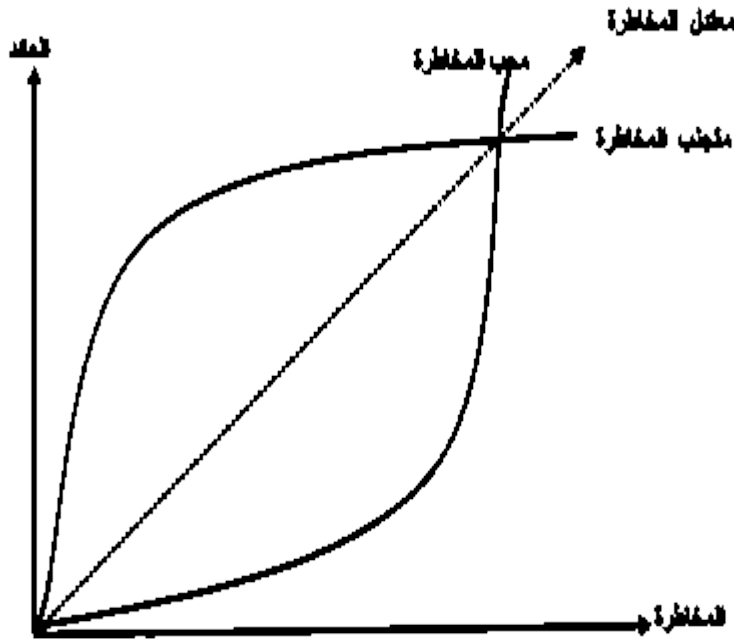
(2) حالة عدم التأكد: هي حالة يؤدي فيها اتخاذ القرار إلى مجموعة من النتائج الممكنة و لا يعلم مقدما ما يحدث من ظروف عند إختيار البديل ، ولا توجد الإحتمالات الممكنة لصياغة القرارات مما يجعل القرار في هذه الحالة من أصعب المواقف.<sup>1</sup>

(3) حالة المخاطرة: هي حالة يؤدي فيها اتخاذ القرار إلى واحدة من مجموعة نتائج ممكنة و يكون صاحب القرار بدراية كاملة باحتمالات وقوع هذه النتائج و تعد هذه الحالة معرفة جزئيا بالمستقبل.<sup>2</sup>

#### 4.1.1. سلوكيات القادة الإستراتيجيين في تفضيل المخاطرة:

يختلف القادة والمستثمرون بإتجاهاتهم في تفضيل المخاطرة ، وذلك في تحديد ثلاث سلوكيات أساسية لتفضيل المخاطرة وهذا ما سوف يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (24): سلوكيات القادة في تفضيل المخاطرة.



المصدر: زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 137.

<sup>1</sup> Bohouti.blogspot.com /2015/05/blog-post-769.html, consulté le 02/01/2020.

<sup>2</sup> فراس الزبيدي، مرجع سابق، ص 237.

يوضح الشكل ثلاث اتجاهات في تفضيل المخاطرة وهي:<sup>1</sup>

(1) **المتجنب للمخاطرة:** وهذا السلوك ينطبق على القادة الإستراتيجيين الذين يرغبون بعائد متوقع أكبر لتعويض

المخاطرة المحتملة، لذا فان قانون تناقص المنفعة الحدية ينطبق على هذا السلوك، أي تحقيق منفعة حدية

متناقصة كلما زاد العائد على الإستثمار، أما العلاقة بين العائد ودرجة المخاطرة بالنسبة لهذا النوع فهي علاقة

عكسية بمعنى أن المستثمر يبدي إهتماما متناقصا تجاه عنصر المخاطرة كلما توقع عائدا أعلى على الإستثمار.

(2) **المحب للمخاطرة:** سلوك القائد هنا يوصف بالمغامر، الذي يحقق منفعة حدية متناقصة من العائد كلما زاد

دخله المحقق من الإستثمار. أما بالنسبة لعنصر المخاطرة فإن هذا النوع يكون متحفظا، لدرجة أن قبوله

بالمزيد منها مرهون بتوقعاته في الحصول على عائد أعلى ولكن مع مراعاة أن حساسيته تجاه عنصر المخاطرة

متزايدة.

(3) **معتدل المخاطرة:** قانون ثبات المنفعة الحدية للإستثمار بمعنى أن العلاقة بين العائد على الإستثمار والمنفعة

الحدية المحققة منه تكون بالنسبة لهذا النوع ثابتة، ويتسم سلوك هذا النوع من القادة الإستراتيجيين تجاه عنصر

المخاطرة بالجمود، أي أن مستوى المخاطرة التي يكون مستعدا لتحملها لا يتغير أيا كان معدل العائد على

الاستثمار الذي يتوقعه، مما يجعل هذا النوع محايدا تجاه عنصر المخاطرة .

## 2.1. أنواع المخاطر:

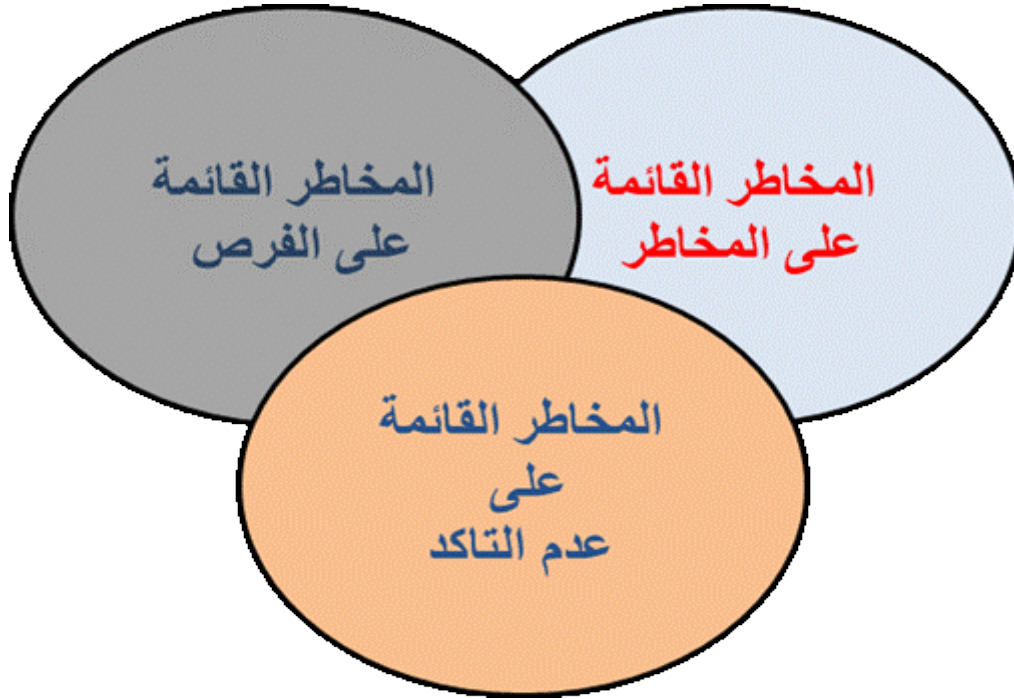
### 1.2.1. أنواع المخاطر حسب درجة المخاطرة:

هناك ثلاثة أنواع من المخاطر: المخاطر القائمة على الفرص، المخاطر القائمة على عدم اليقين، المخاطر

القائمة على المخاطرة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> هزاع مفلح، إدارة الإستثمار والمخاطر الإستثمارية، كلية الاقتصاد، جامعة حماه، 2018، ص18.

الشكل رقم (25): أنواع المخاطر حسب درجة المخاطرة.



Source: Risk management guide for small business, NSW Department of State, Regional Department, and Global Risk Alliance, 2005, p10.

(1) المخاطر القائمة على الفرصة: هناك جانبان أساسيان : المخاطر المرتبطة بعدم إغتنام الفرصة (الفرصة الضائعة) وجانب المخاطر المرتبطة بالفرصة وهذا القرار يتم بقبول المخاطر المرتبطة بالفرصة ثم تنفيذ عمليات التقليل من أثارها السلبية و تعظيم العوائد و المكاسب.<sup>1</sup>

(2) المخاطر القائمة على حالة عدم التأكد: وهو الخطر القائم على عدم اليقين وهو الخطر المرتبط بأحداث غير معروفة و غير متوقعة وتتسم بندرة البيانات وتكون نتائجه مبهمه و يصعب تحديدها كميأ أو التنبؤ بها.<sup>2</sup>

(3) المخاطر القائمة على المخاطرة: الخطر القائم على المخاطرة يعلم احتمالاته ونسبة حدوثه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Risk management guide for small business, NSW Department of State, Regional Department, and Global Risk Alliance, 2005, p10.

<sup>2</sup> Risk management guide for small business, Ibid, p10.

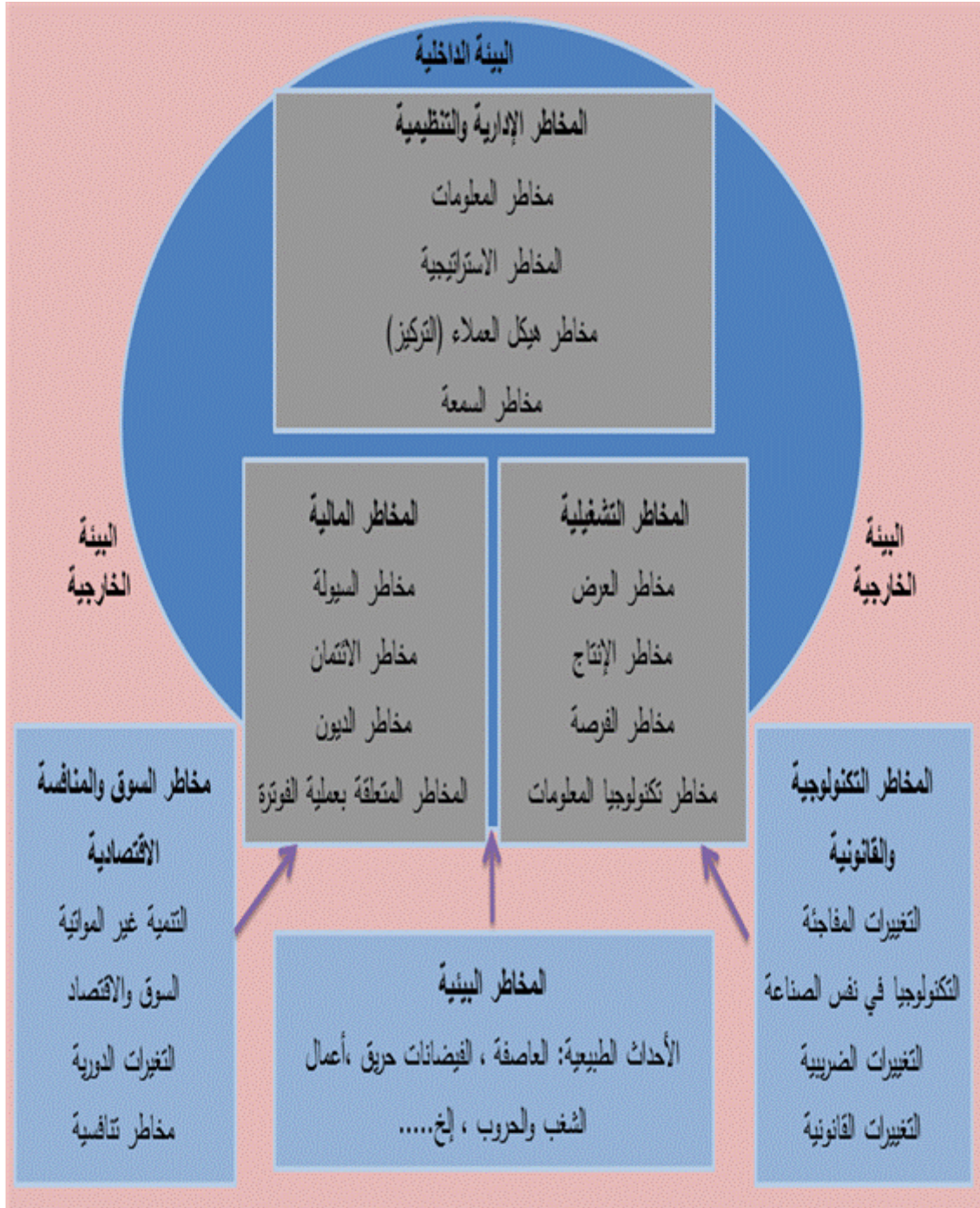
<sup>3</sup> محمد الفاتح المغربي، التمويل والإستثمارات في الإسلام، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص87.



1.2.2. أنواع المخاطر حسب مسبباتها:

ويمكن تصنيف المخاطر حسب مسبباتها في مؤسسات الأعمال الدولية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (26): أهم مخاطر مؤسسات الأعمال.



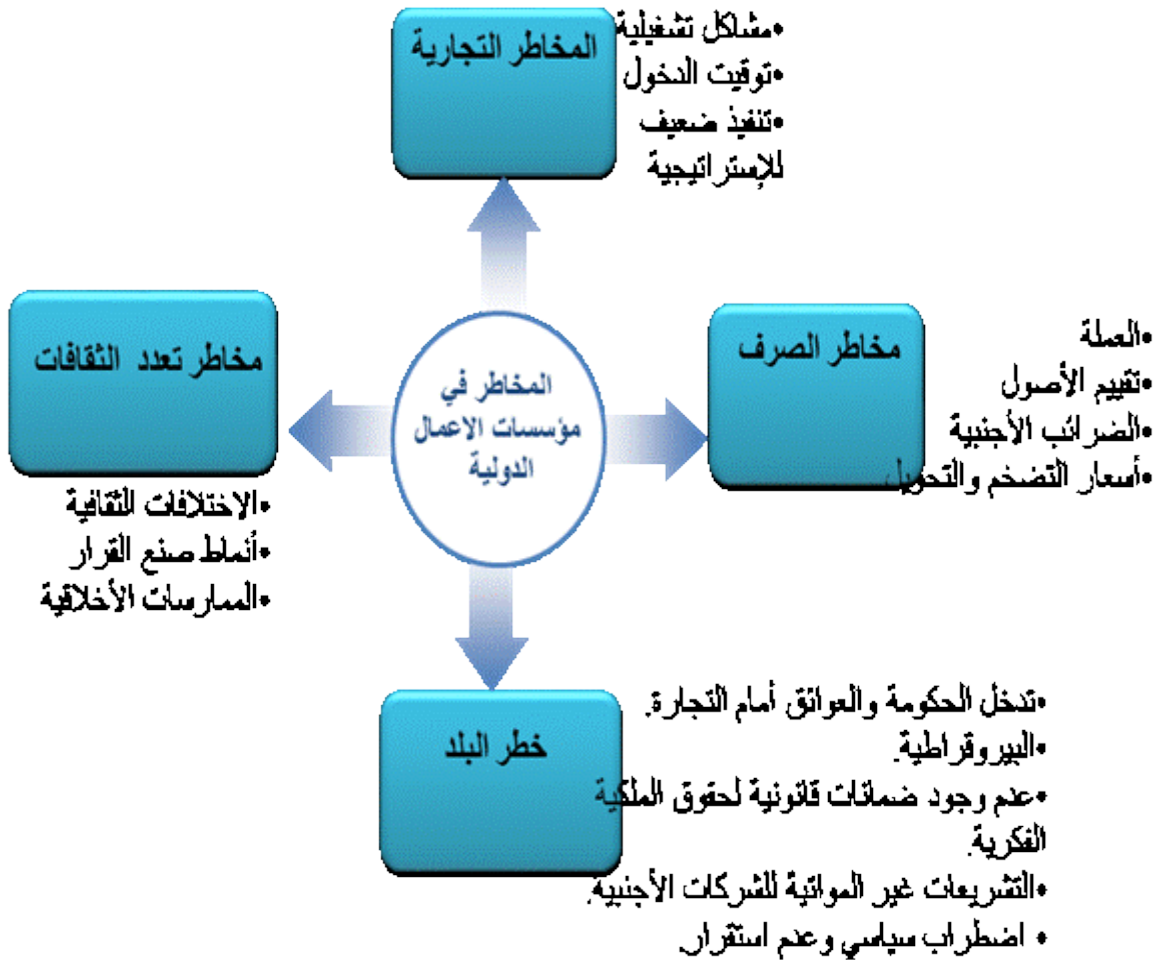
Source : Urs F, Stefan H, Bruno L, Thomas D, pe Gestion des risques, Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises, N°18, mai 2017, p4.

ويعرض على الشكل أمثلة لأهم المخاطر الناتجة عن عوامل البيئة الداخلية: المخاطر الإدارية والتنظيمية، المخاطر التشغيلية والمخاطر المالية، وأهم عوامل البيئة الخارجية: المخاطر القانونية والتكنولوجية، مخاطر السوق والمنافسة والمخاطر البيئية، وقد ينتج بعض المخاطر الأخرى من تداخل عوامل البيئة الداخلية والخارجية معا.

### 3.1. تصنيفات المخاطر على مستوى الأعمال الدولية:

ترتبط مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية بجميع عناصر ومتغيرات بيئة الأعمال الدولية، مخاطر البلد، والمخاطر التجارية، ومخاطر الصرف، والمخاطر بين الثقافات، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): المخاطر الأربعة للأعمال الدولية.



Source: <https://sites.google.com/site/ibwvietnam/4-risks-in-internatioconsulter> le 02/04/2019.

## 1.3.1. مخاطر البلد:

مخاطر البلد هي الخطر الأول الذي يجب على القادة إدارته عندما يعبرون الحدود المحلية، وتشير مخاطر البلد للآثار الضارة المحتملة على عمليات الشركة والربحية الناتجة عن التطورات في البيئة السياسية والقانونية والإقتصادية في بلد أجنبي، وتشمل مخاطر البلد إمكانية تدخل الحكومة الأجنبية في أنشطة الشركات التجارية. وتعرف مخاطر البلد بأنها المخاطر الناتجة عن فعل أو قرار من حكومة أو عن أي حدث أو قرار سياسي إداري أو دولي ، مما ينتج عنه خسائر مالية و إقتصادية<sup>1</sup> ،على سبيل المثال هناك احتمال لإلغاء تصريح الإستيراد أو التصدير ، إندلاع الحرب أو الإضطرابات المدنية ، وتعتبر تحليل مخاطر البلد عملية معقدة و دقيقة بالنظر للعوامل التي تنطوي عليها، على سبيل المثال ، قد تقيد الحكومات الوصول إلى الأسواق ، وتفرض إجراءات بيروقراطية على المعاملات التجارية ، وتحد من مقدار الدخل المكتسب الذي يمكن للشركات جلبه من العمليات الأجنبية. تختلف درجة تدخل الحكومة في الأنشطة التجارية من بلد إلى آخر، حيث تتميز سنغافورة وإيرلندا بحرية إقتصادية كبيرة، أي بيئة إقتصادية ليبرالية إلى حد ما. على النقيض من ذلك، تتدخل الحكومتان الصينية والروسية بانتظام في الشؤون التجارية<sup>2</sup>.

تقوم المؤسسات الدولية بقياس مخاطر البلد من خلال مؤشرات قطرية، ومن أهم هذه المؤشرات، مؤشر كوفاس **coface** ، شركة التأمين الفرنسية للتجارة الخارجية ( Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur ) هي شركة تأمين طويلة الأمد لتأمين الائتمان. يوفر حوالي 50000 شركة حول العالم حلول تأمين إئتماني لحماية تجارتهم من المخاطر المالية لعملائهم، يتعامل مع عنصري رئيسيين من المخاطر: السياسية والتجارية، في بداية كل عام تنظم كوفاس مؤتمرا حول تطور مفهوم مخاطر الدولة حول العالم،

<sup>1</sup> عبد الحميد برحومة، عنزة برياش، مخاطر مناخ الإستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر -دراسة تحليلية لمؤشرات خطر البلد للفترة 2000-2012، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد10، (228-243)، 2013، ص233.

<sup>2</sup> <https://sites.google.com/site/ibwvietnam/4-risks-in-internatio>, consulter le 18/12/2019.



تقدم لك بوابة EI هذا العام نظرة إلى الوراثة على هذا المفهوم وتطبيقه العملي في السياسة والعالم الغربي. كما تم تقييم 13 قطاعاً رئيسياً تم تقييمها على مستوى عالمي يعتمد مؤشر مخاطر الائتمان على 70 عامًا من خبرة Coface ، البيانات المالية المنشورة للشركات المدرجة في 6 مناطق رئيسية من العالم ، تؤخذ 5 مؤشرات مالية في الاعتبار: رقم الأعمال والربحية ونسبة الديون الصافية والتدفق النقدي والمطالبات التي يلاحظها المحكمون<sup>1</sup>، أنظر (الملحق رقم 4 و5)، ويمكن تصنيف العوامل التي تؤثر على مخاطر البلد على النحو التالي:

الشكل رقم (28): العوامل الأساسية لمخاطر البلد.



المصدر: من إعداد الباحثة.

1) مخاطر سياسية : وهو احتمال حدوث تغيير في سياسة الدولة المضيفة أو بيعتها من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء المؤسسة الأجنبية ،أي خطر فقدان المال بسبب التغيرات التي تحدث في الحكومة أو البيئة التنظيمية للبلد إما أعمال الحرب و الإرهاب و الحواجز التجارية و الانقلابات العسكرية كلها أمثلة على المخاطر السياسية ،وتنقسم المخاطر السياسية إلى نوعين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تقرير المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات لسنة 2019.

<sup>2</sup> زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي، مرجع سابق، ص220.

✓ **مخاطر عامة:** وتمثل المخاطر السياسية الناجمة على القرارات الإستراتيجية أو الجوهريّة لحكومات الدولة المضيفة، وتنتشر تأثيراتها على جميع المجالات والقطاعات.

✓ **مخاطر خاصة:** وتمثل المخاطر السياسية الناجمة عن القرارات الخاصة بالدول المضيفة وتؤثر على بعض القطاعات الإقتصادية أو بعض الإستثمارات أو المشروعات الأجنبية أو فرض ضرائب على نوع معين من الأنشطة الإقتصادية، أما مؤشرات قياس المخاطر القطرية السياسية فيوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مؤشرات المخاطر القطرية السياسية.

| النقاط | المخاطر                        | التسلسل |
|--------|--------------------------------|---------|
| 12     | درجة إستقرار الحكومي           | 1       |
| 12     | الشروط الإقتصادية و الإجتماعية | 2       |
| 12     | خريطة الإستثمار                | 3       |
| 12     | وجود نزاع الخارجي              | 4       |
| 12     | وجود نزاع داخلي                | 5       |
| 6      | الفساد                         | 6       |
| 6      | تدخل الجيش في السياسة          | 7       |
| 6      | التوترات الدينية               | 8       |
| 6      | سيادة القانون و النظام         | 9       |
| 6      | التوترات العرقية               | 10      |
| 6      | مصادقية الممارسات البيروقراطية | 11      |
| 4      | نوعية الديمقراطية              | 12      |
| 100    |                                | المجموع |

Source: International country risk guide methodology.

## (2) المخاطر القانونية:

يمكن تعريف المخاطر القانونية على أنها احتمال قيام شريك تجاري بخرق العقد أو مصادرة حقوق الملكية. عندما تكون المخاطر القانونية في بلد ما عالية، قد تفعل شركة دولية تتردد في الدخول في عقد طويل الأجل أو إتفاقية مشتركة مع شركة في ذلك البلد. على سبيل المثال، في السبعينيات عندما أقرت الحكومة الهندية قانوناً يطالب جميع المستثمرين الأجانب بالدخول في مشاريع مشتركة مع الشركات الهندية، أغلقت شركات أمريكية مثل IBM و Coca-Cola استثماراتها في الهند. لقد اعتقدوا أن النظام القانوني الهندي لا ينص على حماية كافية لحقوق الملكية الفكرية ، مما يخلق خطرًا حقيقيًا للغاية غير أن شركائهم الهنود قد يصادرون الملكية الفكرية للشركات الأمريكية والتي تعد بمثابة IBM و Coca-Cola جوهر ميزتها التنافسية.<sup>1</sup>

## (3) المخاطر الإقتصادية:

يمكن تعريف المخاطرة الإقتصادية على أنها احتمال أن تتسبب سوء الإدارة الإقتصادية في تغييرات جذرية في بيئة الأعمال التجارية لبلد ما والتي تضر بالربح والأهداف الأخرى لمشروع تجاري معين. وهي المخاطر المرتبطة بالوضع المالي للبلد والقدرة على سداد ديونه، والمخاطر الإقتصادية ليست مستقلة عن المخاطر السياسية، قد تؤدي سوء الإدارة الإقتصادية إلى اضطراب إجتماعي كبير وبالتالي مخاطر سياسية. ومع ذلك ، فإن المخاطر الإقتصادية تبرز كقمة منفصلة لأنه لا توجد دائمًا علاقة فردية بين سوء الإدارة الإقتصادية والاضطرابات الإجتماعية ،<sup>2</sup> تعد حركات المؤشرات الإقتصادية في البلد الأجنبي مثل الناتج المحلي الإجمالي والبطالة والقوة الشرائية والتضخم ، وما إلى ذلك ، قياسات مهمة للمخاطر الإقتصادية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Charles W. L. Hill, **International Business, Competing in the global marketplace**, 9th Ed, McGraw-Hill Companies, Inc, New York, 2013, p93.

<sup>2</sup> Charles W. L. Hill, *Ibid*, p93.

<sup>3</sup> April Xuemei Hou ,**Risk Management in International Business** ,Society of Actuaries, issue 27,2013,p23.

الجدول رقم (04): مؤشرات المخاطر القطرية الإقتصادية.

| النقاط | المخاطر  | التسلسل |
|--------|--|---------|
| 5      | معدل دخل الفرد   | 1       |
| 10     | معدل النمو الاقتصادي                                   | 2       |
| 10     | معدل التضخم  | 3       |
| 15     | نسبة العجز او الفائض في ميزانية الناتج المحلي الاجمالي | 4       |
| 10     | نسبة وضعية الحساب الجاري للناتج المحلي الاجمالي        | 5       |
| 50     |  | المجموع |

Source: International country risk guide methodology.

### 2.3.1. مخاطر الصرف

تشير مخاطر العملات (يشار إليها أيضًا بالمخاطر المالية) على مخاطر التقلبات الضارة في أسعار الصرف. التذبذب شائع في أسعار الصرف، أو قيمة عملة ما من حيث عملة أخرى. تنشأ مخاطر العملة لأن المعاملات الدولية تتم في الغالب بأكثر من عملة وطنية. عندما تصدر شركة Graceland Fruit، Inc. التي تتخذ من فرانكفورت مقراً لها في ميشيغان، الكرز المجفف إلى الحلويات في اليابان، سيتم دفعها بالين الياباني. عندما تقلب العملات بشكل كبير، يمكن تخفيض قيمة أصول الشركة وأرباحها وإيرادات التشغيل. يمكن أن تزيد تكلفة إستيراد الأجزاء أو المكونات المستخدمة في تصنيع المنتجات التامة الصنع زيادة كبيرة إذا ارتفعت قيمة العملة التي تم تحديد الواردات بها بشكل حاد. قد يكون للتضخم والظروف الإقتصادية الضارة الأخرى التي تمر بها دولة واحدة عواقب فورية على أسعار الصرف بسبب تزايد الترابط بين الإقتصاديات الوطنية<sup>1</sup>، ويمكن تصنيفها إلى:

(1) **مخاطر المعاملات** : تشمل عادة سندات القبض و الدفع المخصصة بالعملة الأجنبية، وتنشأ هذه المخاطر

من عملية الشراء من الموردون الأجانب أو البيع للعملاء الأجانب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://sites.google.com/site/ibwvietnam/4-risks-in-internatio>, consulté le 02/04/2020.

<sup>2</sup> محمود الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سابق، ص291.

(2) **مخاطر النقل** : إن البيانات المالية للمؤسسة يجب توضيحها بعملة واحدة ، فإن المؤسسات ذات العمليات

الدولية سيكون لها موجودات ومطلوبات وإيرادات ونفقات بأكثر من عملة ويجب على البيانات المالية أن

تنقل الموجودات و ما شأها من عملات مواقعها إلى العملة الأصلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 1.3.3. المخاطر التجارية:

تشير المخاطر التجارية إلى الخسارة أو الفشل المحتملة للشركة نتيجة لإستراتيجيات أو أساليب أو إجراءات

العمل سيئة التطوير أو المنفذة<sup>2</sup>، وهو عدم القدرة المالية المؤقتة أو الدائمة للمشتري على دفع مبلغ المعاملات التي

التمتع تسويتها في حدود المواعيد المتفق عليها ويمكن أن يكون نزاعاً يتعلق بنوعية البضائع أو عدم تنفيذ أحد بنود

العقود ، فإن خطر عدم التسديد و الوفاء بالعهد يمثل تهديدا كبيرا مما يعرض المؤسسة المصدرة لخطر النقص

النقدي عن طريق السداد من عملاءها<sup>3</sup>، قد يتخذ القادة إختيارات سيئة مثل اختيار شركاء العمل وتوقيت دخول

السوق والتسعير وإنشاء ميزات المنتج والسمات الترويجية. في حين أن مثل هذه الإخفاقات موجودة أيضاً في

الأعمال التجارية المحلية، فإن العواقب تكون عادة أكثر تكلفة عندما يرتكبونها في الخارج، على سبيل المثال، في

الأعمال التجارية المحلية، قد تنهي الشركة موزعاً سيئ الأداء ببساطة مع إشعار مسبق، ومع ذلك في الأسواق

الخارجية، يمكن أن يكون إنهاء شركاء الأعمال مكلفين بسبب اللوائح التي تحمي الشركات المحلية، قد يؤدي تسويق

المنتجات الرديئة أو الضارة أو عدم تلبية توقعات العملاء أو الفشل في تقديم خدمة عملاء مناسبة إلى الإضرار

بسمعة الشركة وأدائها الدولي.

وهي عدم القدرة المالية المؤقتة أو الدائمة للمشتري على دفع مبلغ المعاملات التي التزم بتسويتها في حدود

المواعيد المتفق عليها ، و يمكن أن يكون نزاعاً يتعلق بنوعية البضائع أو عدم تنفيذ أحد بنود العقود ، فإن خطر

<sup>1</sup> محمود الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع نفسه، ص301.

<sup>2</sup> <https://sites.google.com/site/ibwvietnam/4-risks-in-internatio>, consulté le 02/04/2020.

<sup>3</sup> D1n7iqs60b2ad.could.front.net /document pdf /5385d9397dccb.pdf, consulté le 17/02/2019.

عدم التسديد و الوفاء بالعهد يمثل تهديداً كبيراً ، مما يعرض المؤسسة المصدرة لخطر النقص النقدي عن طريق السداد من عملاءها .<sup>1</sup> ومن أهم المخاطر التجارية ضعف التعامل ، مشاكل التشغيل ، توقيت الدخول ، ضغط المنافسة

والتنفيذ السيئ للإستراتيجية.

#### 1.3.4. المخاطر بين الثقافات:

من خلال النظر في الثقافة كنظام من القيم والقواعد التي يتم مشاركتها بين مجموعة من الأشخاص والتي عندما تُشكل معاً تشكل تصميمًا للعيش، والقيم تعني أفكارًا مجردة حول ما تعتقد المجموعة أن كن جيدًا وصحيحًا ومرغوبًا فيه. ولكن بشكل مختلف، القيم هي إفتراضات مشتركة حول كيف يجب أن تكون الأمور المعايير، تعني بالقواعد والتوجيهات الإجتماعية التي تصف السلوك المناسب في مواقف معينة. سنستخدم مصطلح المجتمع للإشارة إلى مجموعة من الأشخاص الذين يشتركون في مجموعة مشتركة من القيم والأعراف. في حين أن المجتمع قد يكون مكافئًا لبلد ما ، فإن بعض الدول تضم العديد من المجتمعات (أي أنها تدعم الثقافات المتعددة) ، وبعض المجتمعات تتبنى أكثر من بلد واحد.<sup>2</sup>

إن إدارة المخاطر بين الثقافات مهمة لأداء الأعمال التجارية على المستوى الدولي، ويمكن أن يسبب الاختلاف في الثقافة مخاطر كبيرة للمؤسسات الدولية والعالمية، لذا يجب تحليل ثقافي شامل قبل الدخول إلى أي بلد آخر، حتى تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها وخدماتها وفقاً للعادات وتقاليد وثقافات السكان المحليين. وإن الاختلافات في اللغة وأنماط الحياة والمواقف والعادات والدين تهدد سوء الفهم الثقافي، كما تعيق الأخطاء الثقافية فعالية القادة الأجانب. الاختلافات اللغوية قد تؤدي إلى إستراتيجيات الأعمال دون المستوى الأمثل وتعيق التواصل الفعال.

<sup>1</sup> D1n7iqs60b2ad.cloudfront.net/document .pdf/5385d9397dccb, consulté le 17/12/2019.

<sup>2</sup> Charles W. L. Hill, **International Business, Competing in the global marketplace**, Op.cit, p101.

يشير الخطر بين الثقافات إلى موقف أو حدث حيث يعرض سوء الإتصال الثقافي بعض القيم الإنسانية للخطر. يُشكل الخطر عبر الثقافات الاختلافات في اللغة وأتماط الحياة والعقليات والعادات والدين. تميل القيم الفريدة للثقافة إلى أن تدوم طويلاً وتنتقل من جيل إلى آخر. تؤثر هذه القيم على عقلية الموظفين وأسلوب عملهم وأتماط التسوق الخاصة بالمشتريين. تختلف خصائص العملاء الأجانب اختلافاً كبيراً عن خصائص المشتريين في السوق المحلية. اللغة هي البعد الحاسم للثقافة. بالإضافة إلى تسهيل الاتصال، تعتبر اللغة نافذة على أنظمة القيم والظروف المعيشية للأشخاص. على سبيل المثال، تحتوي لغات الإسكيمو على كلمات مختلفة لكلمة "ثلج" بينما يستخدم الأزيك في أمريكا الجنوبية نفس الكلمة الأساسية الجذعية للثلج والجليد والبرد. عند الترجمة من لغة إلى أخرى، يكون من الصعب غالباً العثور على كلمات تنقل نفس المعاني. على سبيل المثال، كلمة واحدة مكافئة للطعم غير موجودة في العديد من اللغات. مثل هذه التحديات تعيق التواصل الفعال وتسبب سوء الفهم. سوء الفهم بسبب الاختلافات الثقافية يؤدي إلى استراتيجيات تجارية غير مناسبة وعلاقات غير فعالة مع العملاء، كما يحتاج القادة دائماً إلى فهم الطبيعة البشرية والاختلافات في الشخصية وهذا ليس بالأمر الجيد<sup>1</sup>.

#### 4.1. إدارة المخاطر:

##### 1.4.1. مفهوم إدارة المخاطر:

هي العملية التي يتم من خلالها التأكد بأن الأحداث غير المرغوبة و المتعلقة بالأمر و التي يترتب عليها خسائر لا تحدث<sup>2</sup>، وهي عملية مستمرة من اتخاذ وتنفيذ القرارات التي من شأنها تقليل إلى حد مقبول من تأثير أو حالة عدم التأكد المتعلقة بالتعرض إلى المخاطر التي لها تأثير على المؤسسة ، بمعنى آخر هي الميل الطبيعي للمؤسسة بإتجاه الموازنة بين الفرص و التهديدات<sup>3</sup>. وتعرف بأنها العمليات التي تحدد بواسطتها المؤسسات مخاطرها

<sup>1</sup> <https://sites.google.com/site/ibwvietnam/4-risks-in-internatio>, consulté le 02/04/2020.

<sup>2</sup> محمد الحي، إستخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، 2014، سوريا، ص14.

<sup>3</sup> محمد الحي، مرجع نفسه، ص14.

ومن ثم تتخذ أي أفعال مطلوبة لمراقبة الانحرافات عن المخاطر الحقيقية و التعرض لهذه المخاطر<sup>1</sup>، كما تعتبر وظيفة مستقلة مسؤولة عن تخطيط، التوجيه وتنظيم مقياس لتخفيض وتسكين و السيطرة على التأثيرات المحتملة على المؤسسة من المخاطر التي تنشأ جراء عملياتها<sup>2</sup>، عرفها معهد إدارة الخطر (IRM) على أنها جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منتظم لمواجهة الأخطار الصافية لأنشطتها ، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومحفظة كل نشاط<sup>3</sup> ، كما عرفها Heinz وWillimas بأنها تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها و قياسها و السيطرة عليها<sup>4</sup>، وتتميز عمليات إدارة المخاطر من خلال توجهاتها الإستراتيجية و التكتيكية ، فمن حيث التوجه الإستراتيجي في إدارة المخاطر فتعني كيف يمكن أن تضيف إدارة المخاطر قيمة للمؤسسات الأعمال إما من وجهة النظر التكتيكية فهي تعني كيف تعمل إدارة المخاطر بشكل حقيقي في أداء مهامه.<sup>5</sup>

وهي تحديد و تقييم وترتيب أولويات المخاطر ثم تقييمها ،تنسيق وتطبيق إقتصادي للموارد من أجل تقليل احتمال حدوثها و أخيرا مراقبتها و التحكم فيها ، كما تعتبر تأثير للأحداث غير المرغوب فيها مقابل لتعظيم و تحقيق الفرص<sup>6</sup>، إدارة المخاطر عملية تنفذ من طرف جميع أفراد المؤسسة و في جميع المستويات التنظيمية ،تؤخذ في الإعتبار عند تطوير الإستراتيجية ، موجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة<sup>7</sup>، وقد تم تعريفها كذلك بأنها التوصل إلى و سائل متجددة للتحكم في الخطر و الحد من تكرار تحقق حوادثه و التقليل من حجم الخسائر و تحقيق درجة

<sup>1</sup> صادق الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر، دار البازوري، عمان، الأردن، 2016، ص 34.

<sup>2</sup> David Campbell, **Risk management Guid for small business, Global risk alliance**, py LTD Jointly with NSW departement of state and regional developent, 2005, p7.

<sup>3</sup> The Insititude of Risk Management, **A Risk Management Standards**, London , Airmic Puplishing ,2002,p02.

<sup>4</sup> طارق حماد، إدارة المخاطر: (أفراد -شركات -مصارف)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 146.

<sup>5</sup> صادق الشمري، مرجع سابق، ص 34.

<sup>6</sup> <https://an.wikipedia.org/wiki/risk-management>, consulté le 05/04/2020.

<sup>7</sup> Philippe Christelle, Serge Villepelet, **Le management des risques de l'entreprise**, Iinstitut de l'audit interne, editions d'organisation ,2005, p5.



الخطر ومن ثن التحكم فيها. هي وظيفة مستقلة مسؤولة عن تخطيط ، توجيه ، وتنظيم مقياس لتخفيض و تسكين و السيطرة على التأثيرات المحتملة على المؤسسة من المخاطر التي تنشأ جراء عملياتها.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق قمنا بتعريف إدارة المخاطر بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات تتم في مراحل متتابعة من أجل تحديد وتعريف ومراقبة المخاطر التي تهدد أهداف المؤسسة.

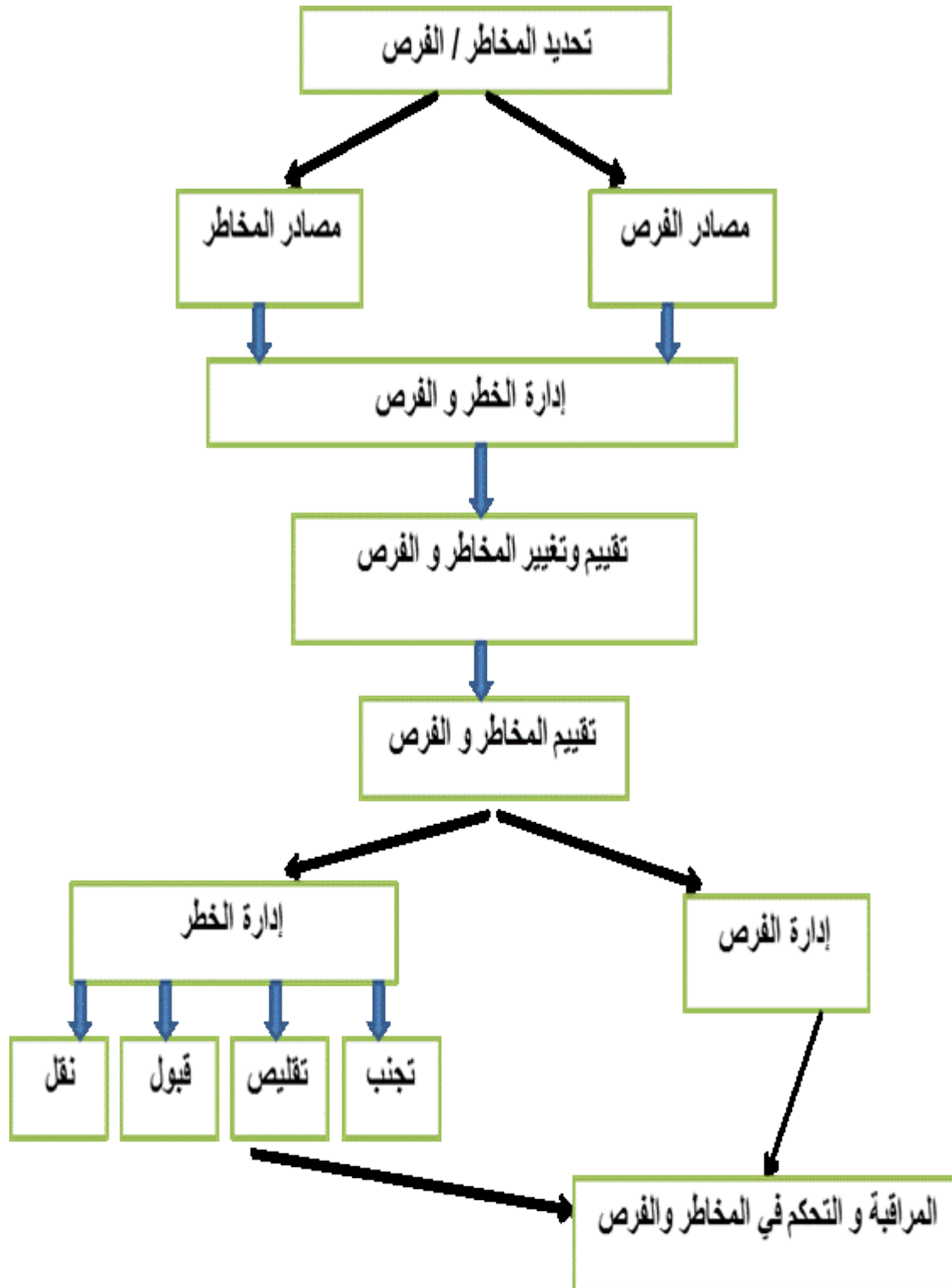
#### 2.4.1. إدارة المخاطر والفرص:

تم تسمية المؤسسات التي تستغل بنجاح وتحمي الفرص الحالية وتستكشف الابتكارات المستقبلية، وكل ذلك أثناء إدارة المخاطر، "المؤسسات البارعة"، هذه المؤسسات قادرة على الإهتمام بنجاح منتجاتها وعملياتها السابقة مع اقتناص الفرص التي ستحدد المستقبل. إنشاء مؤسسات تدير المخاطر السلبية وتركز على خلق القيمة من خلال الإستفادة من الفرص، ويتطلب نظام لتحديد وإدارة وقياس ومراقبة كل من المخاطر والفرص داخل هيكل الإدارة القائمة. مثل هذا النظام يشمل:

- 1) التحديد الفعال للمخاطر والفرص، بما في ذلك: مصادر الخطر، مصادر الفرصة.
- 2) الإدارة الفعالة للمخاطر والفرص، بما في ذلك: تقييم وتغيير الرغبة في المخاطرة، تقييم المخاطر والفرص، إدارة المخاطر وإدارة الفرص، مراقبة ونظام مراقبة الإدارة لمراجعة الإستراتيجية والتكاليف والفوائد، والهيكلي، والنظم، والرغبة في المخاطرة وهذا ما سوف يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> David Campbell, Op cit, p9.

الشكل رقم (29): نموذج لإدارة المخاطر والفرص.



Source: Tamara Bekefi et al, **Managing Opportunities and Risks**, the Society of Management Accountants, Canada, 2008, p8.

## 2. إستراتيجية إدارة المخاطر :

مهما كانت قدرات القادة الدوليين في التنبؤ بالمخاطر والتهديدات، إلا أنهم يصادفون مخاطر متعددة وغير محتملة، والتعامل مع هذه المخاطر يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل إستراتيجية واتخاذ القرار المناسب بين مجموعة من التصرفات والخيارات المطروحة وهذا ما يعرف بإسم إستراتيجية إدارة المخاطر.

## 2.2. مفهوم إستراتيجية إدارة المخاطر :

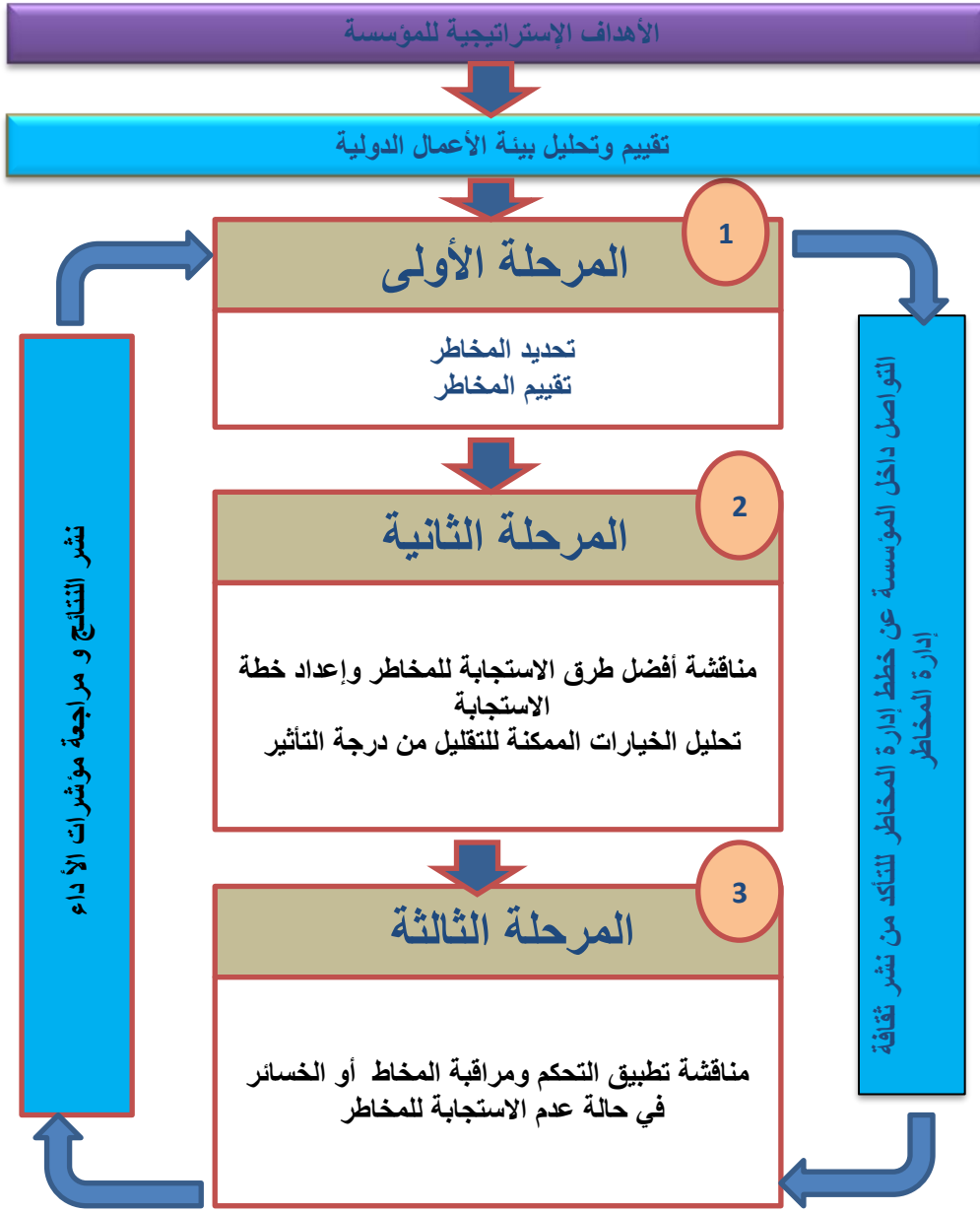
هي عملية الأخذ بالمخاطر المحسوبة، وهي وسيلة نظامية لتحديد المخاطر و ترتيب أولوياتها و تطبيق الإستراتيجيات للتقليل منها<sup>1</sup>، وهي تحديد المخاطر المحتمل أن يكون لها تأثير على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها حيث تتضمن كلا من الوقاية من المخاطر المحتملة و الإكتشاف المبكر للمخاطر، فهي عملية مستمرة يشترك فيها جميع أفراد المؤسسة في جميع مستوياتها وفروعها، وهي عملية تحديد وتقدير وتخفيف أي مخاطر تؤثر أو متأصلة في إستراتيجية عمل الشركة وأهدافها الإستراتيجية وتنفيذها.

## 2.2. خطوات إدارة إستراتيجية إدارة المخاطر في بيئة الأعمال الدولية:

كما تقترح الباحثة وإستنادا للدراسات السابقة يمكن حصر الخطوات الأساسية لإستراتيجية إدارة المخاطر إلى ثلاث مراحل وهذا ما يبينه الشكل التالي:

<sup>1</sup> أحمد جلال، إدارة الأزمات المالية، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص81.

الشكل رقم (30): خطوات إدارة المخاطر.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على أدبيات إدارة المخاطر.

قبل الشروع في الخطوات الأساسية لإدارة المخاطر يجب على القادة الإستراتيجيين رسم الأهداف الإستراتيجية حتى يستطيعون التنبؤ بالأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيقها، ثم تليها عملية تحليل شاملة لبيئة الأعمال الدولية لرصد جميع المخاطر والتهديدات من خلال التمييز بين المخاطر والفرص، ثم تبدأ عمليات وخطوات إدارة إستراتيجية المخاطر في بيئة الأعمال الدولية على النحو التالي:

## 1.2.2. المرحلة الأولى: تحديد وتقييم المخاطر المحتملة.

## (1) تحديد المخاطر:

بعد تحليل و تقييم لبيئة الأعمال يتم تحديد المخاطر التي تؤثر على عمليات وأنشطة المؤسسة يتم تصنيفها من حيث الأهمية و الأولوية و درجة التأثير ، كما تقوم على إعداد السيناريوهات والتخطيط للتعامل مع المخاطر قبل وقوعها و يوجد الكثير من الأساليب المختلفة في تحديد المخاطر أهمها:<sup>1</sup>

✓ **العصف الذهني:** الإجتماعات الدورية بالمؤسسات يخصص فيها وقت للعصف الذهني يشارك فيه الحاضرين في تحديد المخاطر المحتمل حدوثها في كل مرحلة من مراحل العمل وتعتبر هذه الإستراتيجية من الطرق الفعالة في تحديد المخاطر.

✓ **تحليل السلامة الوظيفية:** وترتكز هذه الإستراتيجية على تقسيم الأعمال إلى عدة أنشطة ويتم دراسة كل نشاط على حدا لتحديد مخاطره ودراستها والتحكم بها في المستقبل.

✓ **سيناريو تحقيق الهدف:** تضع المؤسسات سيناريوهات مختلفة لتحقيق الأهداف فيتم تحليلها ودراستها والتعرف على كل المخاطر التي قد تعرقل تحقيق هذه الأهداف والإستفادة من الفرص المتاحة في تحقيقها.

✓ **قائمة المخاطر الشائعة أو المسبقة:** في العديد من الكيانات يوجد قوائم كبيرة من المخاطر المحتملة الناتجة من العمل على مشروع مماثل من قبل أو تحليل لمخاطر المنافسين في السوق مما يولد هذه القائمة.

✓ **رأي الخبراء:** نقصد هنا بالخبراء غير العاملين مع المؤسسات من الذين لديهم باعاً في مثل هذه الأعمال، وبالتأكيد سوف يضيفون الكثير من المخاطر المستقبلية الغير متوقعة وأيضاً المتخصصين في مجال الإستشارات المالية و الإقتصادية الذين يستخدمون كم كبير من المعلومات المسبقة و التحليلات الحالية للسوق في تحديد المخاطر للمؤسسات، و يتم التعرف على المخاطر عن طريق:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://ar.alkhuzam.com> le 07/01/2020, consulté le 14/03/2020.

<sup>2</sup> Shefa El Sagga, **Risk Management**, 12/06/2011, P 19.

- التحديد المعتمد على الأهداف : إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.
- التحديد المعتمد على السيناريو : في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.
- التحديد المعتمد على التصنيف : وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- مراجعة المخاطر الشائعة : في العديد من المنظمات هناك قوائم بالمخاطر.

## (2) تقييم المخاطر :

بعد عملية تحديد المخاطر سيتوفر لدينا قائمة كبيرة منها و تزداد الصعوبة في التعامل مع كل هذه المخاطر دفعة واحدة لذلك يجب تصنيفها درجات من حيث الأشد أثر و خطورة للتعامل معها بالسرعة المطلوبة إلى الأقل تدريجياً، هذا نشاط يجب القيام به بشكل مستمر، ويمكن تقييم المخاطر بناءً على عاملين مدى احتمالية حدوث هذه المخاطر و مستوى الخطر المترتب على حدوثها لتبيان نوع الحسائر و التهديدات و الأسباب الكامنة خلفها و معرفة كيفية مواجهتها سواء بتخفيفها أو إزالتها أم صنع الفرصة و يمكن تقدير هذه العوامل بإعداد مصفوفة المخاطر كما هو موضح بالشكل الموالي:

## الشكل رقم (31): مصفوفة المخاطر.

| احتمالية حدوث المخاطر |       |       |      |          | التأثير / الحدوث | مدى تأثير المخاطر في حالة حدوثها |
|-----------------------|-------|-------|------|----------|------------------|----------------------------------|
| منخفض جدا             | منخفض | متوسط | عالي | عالي جدا |                  |                                  |
|                       |       |       |      | Risk1    | عالي جدا         |                                  |
|                       |       |       |      | خطر1     | عالي             |                                  |
|                       |       |       |      |          | متوسط            |                                  |
|                       |       | Risk2 |      |          | منخفض            |                                  |
|                       |       |       | خطر2 |          | منخفض جدا        |                                  |

Source :<https://ar.alkhuzam.com>, consulté le 14/03/2020.

## 2.2.2. المرحلة الثانية: مواجهة المخاطر.

مخطط المواجهة مع الخطر تتجسد في عملية إيجاد الخيارات المختلفة واستنتاج الأفعال الكفيلة بتعظيم الفرص وتقليل التهديدات التي يمكن أن تعترض طريق تحقيق الأهداف، وتتضمن تحديد مسؤوليات الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالتجاوب مع الخطر.

## 1) الإستجابة للمخاطر:

وبعد عملي التحليل والتقييم للمخاطر فتقوم المؤسسة بتصنيف الإنحرافات المفيدة بالفرص والإنحرافات الضارة بالمخاطر، وتسعى المؤسسات من خلال الإستعداد للعواقب ومعرفة كيفية الإستجابة لأنواع المخاطر المختلفة

✓ الإستجابة للمخاطر السلبية والتهديدات:

تم الإستجابة للمخاطر السلبية باستخدام مجموعة من التقنيات تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع

مجموعات رئيسية:

• تجنب المخاطرة: إذ أن تجنب المخاطرة يعني الإبتعاد عنها نهائياً، تعني إيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما.

• نقل المخاطرة لطرف ثالث: قد تكون هذه الطريقة هي الحل العملي الأمثل إذا كانت المخاطرة مرتفعة جداً سوف بأن تنقل المخاطرة إلى طرف ثالث ونقل أثر المخاطرة ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة.

• التقليل من حدة المخاطرة: ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من الإحتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.<sup>1</sup>

• القبول بالمخاطرة: أي قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراء وذلك يكون في حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفض جداً واحتمالية الحدوث منخفضة.

#### ✓ الإستجابة للمخاطر الإيجابية (الفرص):

وبعد التعرف على الفرص المرتبطة بالمخاطر يتم التحسين عن طريق<sup>2</sup>:

- الإستغلال: أي تحقيق الفرصة والإستفادة منها من خلال تخفيض الوقت وتخفيض التكلفة.
- المشاركة: أي إشراك طرف آخر لاغتنام الفرصة.
- التحسين: زيادة إحتمالية الفرصة كزيادة الموارد.
- القبول: الإستعداد للإستفادة من الفرصة في حالة ظهورها.

<sup>1</sup> <https://ar.alkhuzam.com>, consulté le 07/01/2020.

<sup>2</sup> سلوى علي، نعم نعمة، تحليل مخاطر المشروعات وفق نظام إدارة المشاريع الإحترافية: دراسة حالة شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 96، المجلد 29، (82- 101)، 2017، ص 90.



## 3.2.2. المرحلة الثالثة: التحكم ومراقبة المخاطر.

## (1) التحكم في المخاطر:

تتطلب إدارة إستراتيجية المخاطر الفعالة نظام لتقديم التقارير و المراجعة ،لتأكد من التحديد الفعال للمخاطر وطرق معالجتها وإن إجراءات التحكم و السيطرة في المخاطر ملائمة و تمشي وفق لما خطط له ، و يجب إجراء المراجعة المستمرة للإستراتيجيات والبدائل المطروحة ، كما تقوم على مراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير ، و تقديم سجلات بقائمة المخاطر وطرق معالجتها و تحديد الدروس المستفادة لتقييم و معالجة المخاطر مستقبلا<sup>1</sup>.

## (2) التواصل داخل:

كل العاملين والذين لهم علاقة بالنظام يجب أن يكون لديهم إدراك ووعي من خلال إطلاعهم على خطط إدارة المخاطر وفهم أهم الخطوات التي من خلالها يتم تطبيق هذه الخطط حتى يتسنى لهم المشاركة الفعالة من خلال تواصلهم فيما يخص عمليات إستراتيجية إدارة المخاطر.

## 3.2. سيناريوهات في إدارة المخاطر:

تحتاج إدارة المخاطر إلى ما يعرف بالتفكير عن طريق بناء السيناريوهات فافتراض المستقبل والتنبؤ بمعطيات البيئة الخارجية للمؤسسة، وكيف تؤثر سلبا أو إيجابا على أهداف المؤسسة والكفيلة بإيجاد الطرق والحلول لها.

<sup>1</sup>ورده العباشي، إدارة المخاطر والإستراتيجيات المستقبلية: دراسة حالة شركة المعادن بالملكة العربية السعودية، دراسات قانونية، الحجم 11 العدد

## 1.3.2. مفهوم السيناريوهات:

برزت الحالة إلى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الإستراتيجي بسبب المخاطر والتحديات التي تواجهها المؤسسات وخاصة في بيئة الأعمال الدولية التي تتسم بحالات عدم التأكد من جهة وصعوبة التكيف معها بالأساليب التقليدية و التنبؤية قصيرة المدى من جهة أخرى<sup>1</sup>، يعتبر السيناريو أحد الأساليب المستخدمه في الدراسات المستقبلية الأكثر شيوعاً، وتأتي كلمة سيناريو scenario من الفنون المسرحية و السينمائية ، حيث ينظم التسلسل في الأحداث و الشخصيات ،والسيناريو أداة للتنبؤ بالمستقبل ،بغض النظر عن الوصول إلى هدف معين ،ويرى آخرون أن السيناريو وسيلة لصنع المستقبل ،وأداة للتخطيط ودعم اتخاذ القرارات في المستقبل المبني على الظروف البيئية الممكنة<sup>2</sup>، وهو أحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية إذ تبحث الكثير من المؤسسات عن ممارسات جديدة من أجل البقاء في البيئة التنافسية للأعمال<sup>3</sup>، وعرف السيناريو على أنه مرحلة سابقة على مرحلة التخطيط الإستراتيجي لأنه يرمي إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلياً وعلى ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية ،ويعتبر تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجه قبل الشروعهم في التخطيط لأنها تعمل على زيادة وعيهم بأهمية البيئة الخارجية<sup>4</sup>.

إن وضع السيناريوهات في عملية التخطيط الإستراتيجي تجعل القادة يفهمون الطبيعة الدينامكية و المعقدة للبيئة و التفكير في حل المشكلات و المخاطر بطريقة إستراتيجية و توليد مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي

<sup>1</sup> زكريا الدوري، أحمد صالح، الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم، إستخدام أسلوب السيناريو في الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي، دراسات إجتماعية المعهد المصري للدراسات، 2018، ص 11.

<sup>3</sup> ماجد الفنلاوي، محمد الكرعوي، إستخدام أنماط التفكير السيناريو لدعم إستراتيجيات متخذي القرار: دراسة تحليلية من كلي ات جامعة الكوفة، مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 07، العدد 22، (44-28)، 2017، ص 31.

<sup>4</sup> زكريا الدوري، أحمد صالح، الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 34.

يمكن إتباعها في ظل الظروف المختلفة، و وضع السيناريو في التخطيط يدفع قادة المؤسسات إلى التفكير خارج الصندوق، و توقع ماقد يتعين عليهم القيام بها أمام المخاطر ومواقف الصعبة<sup>1</sup>.

أحد أسباب فشل التخطيط الإستراتيجي على المدى الطويل هو أن القادة الإستراتيجيين، في حماسهم الأولية لتقنيات التخطيط، قد ينسون أن المستقبل لا يمكن التنبؤ به بطبيعته. حتى أفضل الخطط الموضوعة يمكن أن تنهار إذا حدثت حالات طارئة غير متوقعة، وهذا يحدث طوال الوقت في العالم الواقعي. يؤدي الإدراك بأن عدم اليقين إلى صعوبة التنبؤ بالمستقبل إلى أن قاد المخططين في Royal Dutch Shell بدقة إلى وضع نهج السيناريو للتخطيط. ينطوي تخطيط السيناريو على صياغة خطط تستند إلى سيناريوهات ماذا لو حول المستقبل. في تمرين تخطيط السيناريو النموذجي، تكون بعض السيناريوهات متفائلة، وبعضها متشائم.

انتشر نهج السيناريو للتخطيط بسرعة بين الشركات الكبيرة. وجدت إحدى الدراسات أن أكثر من 50٪ من شركات Fortune 500 تستخدم شكلاً من أشكال أساليب تخطيط السيناريو. وربما فعلت شركة Royal Dutch Shell النفطية أكثر من غيرها لإقامة مفهوم تخطيط السيناريو، وتجربتها تدل على قوة النهج.

### 2.3.2 أنواع السيناريوهات:

(1) سيناريوهات إستطلاعية: وهي تستطلع الوضع المستقبلي كما هو دون توجهات إستهدافية وتنطلق من الحاضر إلى المستقبل وأنواعها:

✓ السيناريو المرجعي: وهو سيناريو إستمرار الوضع القائم.

✓ السيناريو المتفائل: وافترض حدوث تحسن في الوضع الراهن نتيجة للإصلاحات الجديدة.

<sup>1</sup> Charles W Hill, Careth R Jone, **Strategic management :an integrated approach**, 9 edition, South western, USA, 2010, p p: 26-27.

✓ السيناريو المتشائم: وهو يمثل عجز النظام على الإستمرار وفقدان القدرة على النمو والوصول للوضع الكارثي.

(2) سيناريوهات استهدافية: وهي تصور وضع مستقبلي معين إلى الوصول إليه وهي تنطلق من المستقبل إلى الحاضر.

3.3.2. خطوات بناء السيناريوهات في مراحل الخطر:

(1) إختيار فريق بناء السيناريوهات وفق الخصائص التالية:

✓ حسن ذاتي عالي وإدراك متميز.

✓ إتقاط نقاط الضعف بمهارة عبر ضوضاء البيئة.

✓ خبرة في النظرة إلى المصالح الأوسع.

✓ السماح بالغموض.

(2) تأسيس غرفة عمليات لبناء السيناريوهات وفق المواصفات التالية:

✓ توافر قواعد بيانات واسعة.

✓ توافر نظم دعم القرار والنظم الخبيرة.

(3) تحديد المخاطر المحتمل وقوعها:

✓ وضع الإفتراضات.

(4) إجراء الترابطات بإعتماد الخيالية والتصور.

✓ إعداد أشكال السيناريوهات بشكل تختلف معطيات إحداهم على الأخر لتنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها في المستقبل.

(5) كتابة النص القصصي للسيناريوهات لشرح تسلسل الأحداث التي أدت على التغير في شكل البيئة.

6) إطلاق التفكير لمناقشة السيناريوهات المقترحة وتحليل وتشخيص المخاطر الإستراتيجية المختلفة التي ينتجها كل سيناريو وفحص صحة الافتراضات.

#### 4.2. إستراتيجيات في إدارة المخاطر:

##### 1.4.2. إستراتيجية السداد الكامل عند الطلب أو الدفع بالحساب المفتوح:

تسعى الشركة للحصول على 100 % من الأموال المستحقة الدفع في وقت الطلب، قبل بدء الخدمة. مثل هذا النهج يجعل من الممكن تمويل العمليات، وخفض التكاليف المالية والإدارية، والقضاء على مخاطر عدم السداد. قد يكون من الصعب استخدام هذه الطريقة لمصدر بداية أو شركة ليس لديها مجال كبير للتفاوض.

##### 2.4.2. إستراتيجية رسالة الاعتماد:

إنه إلتزام مشروط بالدفع الصادر عن مؤسسة مالية. عن طريق هذه الرسالة، تتعهد المؤسسة بدفع مبلغ محدد لمورد منتج أو خدمة مقابل تسليم، خلال فترة زمنية محددة، مستندات تثبت أن البضائع قد تم إرسالها أو تم تقديم الخدمة خطاب الاعتماد يحمي كل من البائع والمشتري خلال المعاملة. يتم تضمين شروط البيع ووصف دقيق للغاية للشحنة. الأموال محفوظة طالما كانت الرسالة سارية ولا يمكن للمشتري إستخدامها.

##### 3.4.2. إستراتيجية رسالة الضمان رسالة الاعتماد الإحتياطي:

يتم استخدامه لضمان الملاءة المالية وليس لها الوظيفة الأساسية المتمثلة في صرف النقود بدلا من ذلك، فهي تهدف إلى تأمين دفع المبلغ بموجب شروط العقد.

##### 4.4.2. إستراتيجية التأمين على الائتمان:

يقدم تغطية تأمينية على مستحقات التصدير للشركة مقابل الحصول على علاوة. يستخدم على نطاق واسع، ويمكن استخدامه لتمويل المشتري بشكل غير مباشر من خلال السماح للشركة بطرق دفع أكثر مرونة.

## 5.4.2. إستراتيجية العوامة.

طريقة شائعة تتمثل في بيع بعض المستحقات أو جزء من الحسابات المستحقة القبض لطرف ثالث، ونقل المخاطر (جزئياً) وعمليات التمويل. بالنسبة للعميل، إنه منتج تمويل قصير الأجل يمول من خلاله مبيعاته المحلية أو الأجنبية عن طريق بيع مستحقاته في مقابل نقود فورية، دون الحاجة إلى انتظار تاريخ استحقاق الدفع. العوامة هي أيضاً حل لحل بعض مشاكل السيولة التي غالباً ما تنشأ عن نمو المبيعات. حتى في حالة وجود تقنيات أخرى للحد من مخاطر الائتمان، فإن هذه الطرق الخمسة توفر خيارات مثيرة للإهتمام للشركة التي تتطلع إلى تطوير أنشطتها دولياً،<sup>1</sup> كما يجب على القادة التركيز على:<sup>2</sup>

✓ إتقان مثالي لإستخدام وسائل الدفع والائتمان الدولية.

✓ معرفة جيدة بعروض الخدمات المختلفة المتاحة للسيطرة على المخاطر في البلدان المستهدفة وكذلك حدود هذه

الخدمات: البنوك، والتأمين على الائتمان، والمعلومات التجارية، وجمع الديون.

✓ معرفة شاملة بالأسس في القانون التجاري الدولي.

## 6.4.2. إستراتيجيات في إدارة مخاطر البلد:

إن تحقيق النجاح في العمل الدولي يتطلب من القادة بالإضافة إلى المعرفة و القدرات و المهارات فهم كامل و تعامل نجاح مع تعقيدات البيئة السياسية و الإقتصادية و التشريعية وأن هناك الكثير من المتغيرات قابلة للتعديل و التغيير و حتى الإلغاء وهناك العديد من البدائل و الإستراتيجيات أمام القائد الدولي لمواجهة المخاطر المختلفة،

<sup>1</sup> <https://www.desjardins.com/coopmoi/entreprises/fiches-conseils/quels-risques-lies-commerce-international-comment-gerer/index.jsp>, consulté le 18/12/2019.

<sup>2</sup> <https://www.lemoci.com/actualites/pays-marches/2-les-specificites-des-risques-a-international/>, consulté le 18/12/2019.

وذلك بعد عملية تحليل حسية و شاملة و التنبؤ بشكل دقيق و سليم للمخاطر المحتملة .و يمكن تطبيق

الإستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

### (1) الإستراتيجية الدفاعية (الوقائية):

تقوم المؤسسة بالعمل على تقليل الإعتمادية على البلد المضيف أو تحميل هذا الأخير تكاليف كبيرة في حال التدخل في عمليات المؤسسة ومن بين هذه الأساليب: تعظيم الإستثمار عن طريق القروض والتقليل من الإستثمار عن طريق الأسهم، وبذلك فان الحكومة المضيضة لا تستطيع تقوم بعمل يضر بمصالح الدائنين.

الحصول على ضمانات من البلد المضيف للإستثمار وهذا يقوي وضع المؤسسة في عقد الصفقات.<sup>2</sup>

### (2) إستراتيجية الإندماج (التكامل):

هناك عدة إستراتيجيات يعتمدها القادة الإستراتيجيين لحماية مؤسساتهم من المخاطر البلد ، يكون قبل الدخول إلى البلد المضيف و المتمثلة في التفاوض المسبق الذي يتم عن طريق إبرام إتفاقية بين الطرفين حول التوقعات أو إعطاء نوع من الضمانات وتهدف هذه الطريقة إلى جعل المؤسسة الأجنبية جزءاً لا يتجزأ من المجتمع المحلي (البلد المضيف) ، أم أهم الأساليب المستخدمة في كالأتي :إستخدام نسبة عالية من الموظفين المحليين في المؤسسة ، إقامة مشاريع مشتركة مع المساهمين المحليين ، وهذا ما يؤمن مصالح المؤسسة.<sup>3</sup>

فكلما كانت البيئة إيجابية فان إستخدام الطريقة التكاملية هو المعمول به ،فأما إن كانت البيئة سلبية فمن الأحسن استخدام الطريقة الدفاعية<sup>4</sup> ، كما يمكن أيضا اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر و هناك حاليا العديد من المؤسسات الدولية و الإقليمية التي تؤمن من المخاطر البلد (السياسية ، الإقتصادية و القانونية).<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص ص: 127-128.

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 60.

<sup>3</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع نفسه، ص 62.

<sup>4</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع نفسه، ص 64.

<sup>5</sup> أحمد أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية ،2001، ص ص:175-177.

## 3. مهارات القادة الإستراتيجيون في إدارة المخاطر الدولية.

بالإعتماد على الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت المهارات الأساسية للقادة الإستراتيجيين في الإدارة الدولية، فقد تطرقنا بشكل عام في الفصل الأول لهذه المهارات والتي سوف نستخدمها في الدراسة الحالية.

## 1.3. التفكير الإستراتيجي:

إقترن استخدام التفكير الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية بعملية صنع القرار الإستراتيجي وضع السيناريوهات للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات كما ترتبط برامج التفكير الإستراتيجي بتحليل عناصر بيئة الأعمال والتنبؤ بأثرها المستقبلي على المؤسسة.

## 1.1.3. مفهوم التفكير الإستراتيجي:

وفقا H.Mintzberg و في سنة 1994 الذي وضع مفهوم التفكير الإستراتيجي في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته و أبعاده و وضع حدوده مع المصطلحات الأخرى، فعرفه على "أنه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة، وينجم عنه منظور متكامل للمؤسسة من خلال عمليات تركيبه ناجمة عن حسن توظيف الحدس و الإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية"<sup>1</sup>، و يعرف التفكير الإستراتيجي "بأنه الطريق الإبتكاري للتفكير في كيفية الرؤيا المستقبلية للقضايا المتوقعة و التنبؤ بالفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة"<sup>2</sup>، كما عرف على "أنه تفكير يستشرف المستقبل و يحدد إتجاه المنظمة لإستثمار الفرص و المتغيرات المستقبلية ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى الواقع"<sup>3</sup>، ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات و المهارات

<sup>1</sup> حسين الجبوري، التفكير الإستراتيجي: منهج متكامل للمستقبل مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2017، ص 127.

<sup>2</sup> حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الكتب، مصر، 2008، ص 31.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015، ص 22.

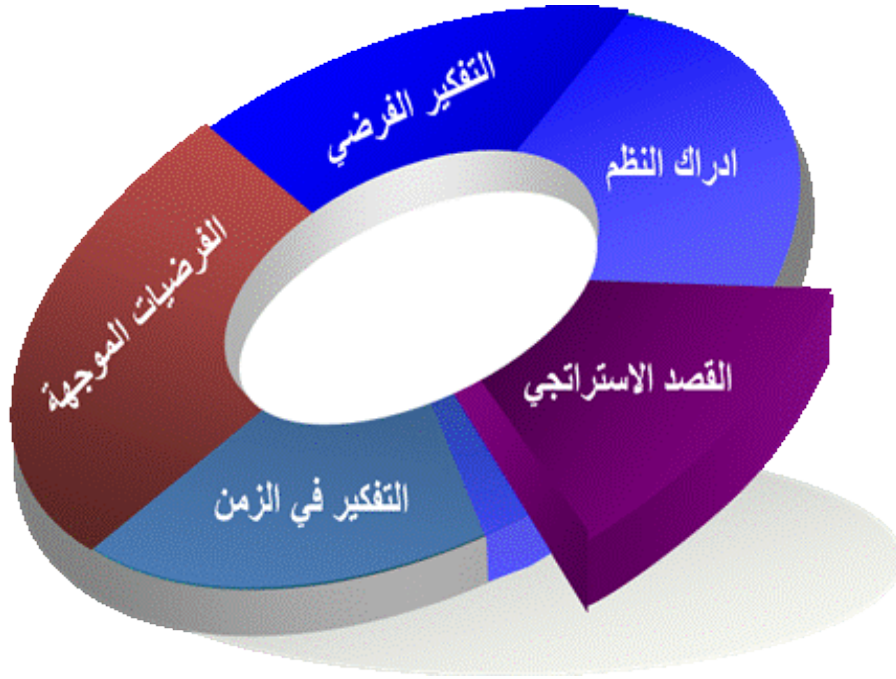


الضرورة لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية و ممارسة الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>، وعرف على أنه " ينطلق من التأمل العميق لإستشراف المستقبل و تحديد الإتجاه الذي يقود المؤسسة للإستفادة من الفرص و مواجهة التحديات و المتغيرات المستقبلية"<sup>2</sup>.

### 2.1.3. عناصر التفكير الإستراتيجي:

بالإعتماد على آراء H.Mintzberg طورت الباحثة Liedtka في سنة 1998 نموذج للتفكير الإستراتيجي يتضمن خمسة أبعاد وهي (القصد الإستراتيجي ، إدراك النظم ، التفكير الفرصي ، الفرضيات الموجهة ، التفكير في الوقت ) وسيتم عرض هذه الأبعاد في الشكل الموالي:

الشكل رقم (32): العناصر الخمسة للتفكير الإستراتيجي.



المصدر: حسين الجبوري، التفكير الإستراتيجي - منهج متكامل للمستقبل مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2017، ص 206.

<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> حسين الجبوري، مرجع سابق، ص 158.

ومن خلال الشكل رقم يمكن عرض هذه الأبعاد بإيجاز كمايلي:

(1) **القصد الإستراتيجي**: يتمحور القصد الإستراتيجي في توجه الإدارة العليا في بلوغ أهدافها الإستراتيجية المستقبلية بتقليد المنافس بقصد المبادرة.

(2) **إدراك النظم**: أوضح هذا البعد شمولية التفكير الإستراتيجي و أن توسيع عملية التفكير الإستراتيجي لتشمل متغيرات خارج حدود المؤسسة ،ليفتح باب للإبداع و الابتكار.<sup>1</sup>

(3) **التفكير الفرصي**: لا بد من الاعتراف بفرص جديدة كما يجب استيعاب الإستراتيجيات، فإن قدرة المفكرين الإستراتيجيين تتجلى في انتهاز فرص جديدة كبيرة على الفور والإجابة عليها عند ظهورها.<sup>2</sup>

(4) **الفرضيات الموجهة**: ويعرف باسم عنصر (التوجه نحو الفرضيات) حيث أن التفكير الإستراتيجي يتضمن التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير أكيدة تقود إلى فرضيات وبدائل جديدة تكون أكثر ملائمة مقارنة مع سابقتها.<sup>3</sup>

(5) **التفكير في الوقت**: الاعتراف بأن المستقبل يرتبط بالماضي، لأن الماضي له قيمة تنبؤية للمستقبل، أي أن عيوننا شاخصة للمستقبل مستفيدين من تجربة الحاضر والماضي.<sup>4</sup>

### 3.1.3. التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي:

إن التفكير الإستراتيجي هو مصطلح شامل. وهو يعني تحليل وإستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد ومن ثم وضع الخطة التي من شأنها رسم الإجراءات ذات التأثير الإيجابي الأكبر قدر ممكن من أجل تحقيق هدف محدد مسبقا. فالتفكير الإستراتيجي يمتد تأثيره إلى صياغة وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال وأداء المؤسسة الإجمالي. ويشمل

<sup>1</sup> حسين الجبوري، مرجع سابق، ص 205.

<sup>2</sup> صبرينة ترغني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القرارات الإبداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم التسير، جامعة بسكرة، 2015، ص 109.

<sup>3</sup> صبرينة ترغني، المرجع نفسه، ص 109.

<sup>4</sup> صبرينة ترغني، المرجع نفسه، ص 109.

أيضاً التحليل الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والتنظيم والرقابة وحتى إستراتيجية القيادة، لذلك فإن التفكير الإستراتيجي يغطي أساساً جميع الجوانب التي يمكن وصفها بأنها "إستراتيجية"<sup>1</sup>.

### 4.1.3. القائد والتفكير الإستراتيجي:

نظراً لدينامكية و صعوبة العمل على المستوى الدولي الذي يعتبر تحدياً كبيراً لكافة المؤسسات، الأمر الذي يتطلب من قادتها التميز بالتفكير الإستراتيجي و الذي يتطلب مايلي:<sup>2</sup>

- 1- إدارة التغيير في مجالات العمل.
- 2- الابتعاد عن أساليب العمل النمطية وبيروقراطية الإدارة، وتحديث أساليب جديدة.
- 3- إدارة الابتكار.
- 4- إستشراف المستقبل عن طريق التأمل والتفكير في الأوضاع المستقبلية للمؤسسة.
- 5- تحليل الموقف البيئي ورصد الفرص وتجنب التهديدات.

### 5.1.3. أنماط تفكير القادة الإستراتيجيين في إدارة المخاطر:

وقد أشار Mason إلى الأنماط الرئيسية للتفكير القادة الإستراتيجيين الذي أسس أربعة أنماط وهي:<sup>3</sup>

- 1) **نمط التفكير الشمولي:** يقع ضمن إطار التفكير التركيبي، يهتم القائد الإستراتيجي بوضع إطار عام للمشكلة أو الخطر موضع القرار معتمداً على خبرته المتراكمة وسرعة تنفيذ الإستراتيجية الملائمة.
- 2) **نمط التفكير التجريبي:** يعد أحد اصناف التفكير التركيبي، إذ يهتم القائد الإستراتيجي بخصر العوامل العامة للمخاطر، ويقوم بتعميمها بشكل إنتقائي لإبراز عناصرها وأسسها.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مرجع سابق، ص60.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، مرجع سابق، ص51.

<sup>3</sup> أكرم سالم العنابي، مرجع سابق، ص 104.

(3) **نمط التفكير التشخيصي:** النمط التشخيصي ينظر إلى واقع الأمور وملاحظتها التفصيلية وصولاً إلى مؤشراتهما

العملية التي ترتبط إرتباطاً مباشراً من الخطر، كما يسهل اختيار البديل المناسب ومعالجة المشاكل والمخاطر.

(4) **نمط التفكير التخطيطي:** يتطلب هذا النمط تركيزاً أقل على توافر الأسباب الكامنة وراء المشكل أو الخطر.

وتتفق أنماط التفكير التخطيطي مع العمليات والموضوعات التي تخضع للغة الأرقام والبيانات من خلال ربط

النتائج بالأسباب.

### 2.3. الذكاء الثقافي:

لا بد من تسليط الضوء على مفهوم الذكاء الثقافي لأنه أداة فعالة لتحفيز القادة الإستراتيجيون على التعلم

وتطوير شخصيتهم وزيادة العلاقات الخاصة بمؤسساتهم، هذا يفتح بوابة عالمية لتجارب جديدة وبشكل متواصل

وهذا ما يوفر دافع التعلم للبحث عن كل ما هو جديد ومهم عالمياً وهذا يؤهلهم للتعامل مع المتطلبات المتجددة

لثقافة القادة في عصر العولمة.

### 1.2.3. مفهوم الذكاء الثقافي:

على الرغم من أن هذا المفهوم الجديد نشأ من علم النفس التنظيمي، إلا أنه دخل أدبيات الإدارة الدولية بعد

وقت قصير من بدايته، تهدف هذه البنية إلى عكس القدرة على التعامل بفعالية مع أشخاص من ثقافات مختلفة.

فحضي مفهوم الذكاء الثقافي العديد من المهتمين سعياً منهم للحصول على مفهوم دقيق وشامل ومن بينهم:

Earley and Ang الذي عرف الذكاء الثقافي على أنه قدرة الفرد على التكيف بفعالية مع المحيط الثقافي

الجديد<sup>1</sup>، أي أن الذكاء الثقافي هو استخدام الصفات و المهارات المختلفة من أجل التكيف و الاندماج في

الثقافات المختلفة . وعرف بأنه قدرة الفرد على جعل نفسه مفهوماً أمام الآخرين عن طريق إيجاد تعامل مثمر في

<sup>1</sup>Ihsan Eken et al, **Leadership Styles and Cultural Intelligence**, Journal of Leadership, Accountability and Ethics , vol 11(3) , 2014,p157.

الحالات التي تمتاز بالإختلاف الثقافي<sup>1</sup>، أي أنه يتضمن القدرة على التصرف بطريقة مناسبة في حالة وجود ثقافات مختلفة مع القدرة على إمتلاك عقل منفتح يستوعب المعلومات الجديدة والغريبة عن تلك الثقافات، ويوضح MacNab et al أن "الذكاء الثقافي يشير إلى مجموعة من المهارات والسمات التي تسمح للفرد بالتفاعل بشكل أكثر فعالية مع البيئات الثقافية الجديدة"<sup>2</sup>، يقول Kim et Dyne أنه حتى تكون قادرًا على التعامل مع الأعمال والمهام الدولية الأكثر تعقيدًا ، فإن تفسير أوجه التشابه والإختلاف في التنوع الثقافي وأن يتم تحديده وحيويته في التعلم عن الثقافات الجديدة أمر لا بد منه في البيئات متعددة الثقافات<sup>3</sup>، وعرفته الريان على أنه نوع من أنواع الذكاء الذي يصف مقدرة الأفراد على التكيف في البيئات المغايرة لبيئتهم الأصلية ومقدرتهم على تبني الأنماط السلوكية المناسبة في المواقف المتنوعة ثقافياً التي تكون حصيلة فهمهم وتقبلهم لتلك الثقافات<sup>4</sup> .

### 2.2.3. الذكاء الثقافي عند القادة الإستراتيجيون:

يحتاج القادة لإدارة أعمالهم بنجاح، إلى التعلم والتكيف والعيش في ثقافات متنوعة، فإن القائد الفعال في البيئة المحلية يجب أن يكون فعالاً أيضاً في البيئات الأجنبية، و يعد الذكاء الثقافي أمراً ضرورياً للأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية في بيئات العمل الدولية ،ولا تقتصر فعالية القادة في الخبرة المهنية بل تتعدى إلى معرفة كيفية العمل بفعالية مع أشخاص من ثقافات وخلفيات مختلفة ،إن القادة يتعاملون مع الكثير من التحديات عبر الثقافات المختلفة ،لذا عليهم تبني معايير الذكاء الثقافي وتنفيذها لتحقيق أهداف مؤسساتهم ،أنه لتكون قادراً على التعامل مع الأعمال والمهام الدولية الأكثر تعقيداً ، وتفسير ماهية أوجه التشابه والإختلاف في التنوع الثقافي ويتم تحديدها

<sup>1</sup>كريم هلال، زينب جاسم، الذكاء الثقافي وعلاقته بالفتح الذهني لدى طلبة جامعة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد36، (276-292)، 2017، ص281.

<sup>2</sup>MacNab, B, Brislin, R, et Worthley R, **Experiential cultural intelligence development: context and individual attributes**. The International Journal of Human Resource Management, 23(7),( 1320-1341), 2012, p 1327.

<sup>3</sup>Ihsan Eken et al, Op cit, p157.

<sup>4</sup>إحسان جلاب، سحر رهيو، الذكاء الثقافي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2015، ص67.

ونشيط في تعلم الثقافات الجديدة شرط لاغنى عنه في البيئات متعددة الثقافات، ويحدد نيبرسون أربعة أبعاد للذكاء الثقافي<sup>1</sup> :

(1) الذكاء اللغوي: المهارات اللغوية اللازمة للتفاعل مع الناس ثقافات أخرى.

(2) الذكاء المكاني: القدرة على تكييف السلوكيات في البيئات المختلفة.

(3) الذكاء اتجاه الأفراد: القدرة على فهم نمط الفرد الثقافي.

(4) الذكاء الشخصي: الإستجابة بشكل مناسب مع أفراد آخرين.

تؤثر الأعمال الدولية بعمق على قادة اليوم في استيعاب الثقافات المتنوعة حيث ينوون الإستثمار أو اقتحام أسواق جديدة. وكون القائد مختصًا ثقافيًا ليس مهارة مفضلة ولكنها مهارة مطلوبة داخل أي مؤسسة تقريبًا من أجل تعظيم الأداء التنظيمي والربحية.

<sup>1</sup>Tagreed Issa Kawar, **Gross-Cultural Differences in management international** ,Journal Business and social science, vol3(06),2012,(105-111),p107.

## الجدول رقم (05): أبعاد الذكاء الثقافي.

| الأبعاد           | عبارات تدلُّ على تمتُّع الفرد بالذكاء الثقافي  |
|-------------------|--|
| البعد فوق المعرفي | أنا واعٍ بالمعرفة الثقافية التي أستخدمها عند التعامل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة.<br>أنا واعٍ بالمعرفة الثقافية التي أطبقها عند التفاعل مع ثقافات متنوعة. |
| البعد المعرفي     | أعرف النظم القانونية والإقتصادية للثقافات الأخرى.<br>أعرف القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى.   |
| البعد التحفيزي    | أستمتع بالتعامل مع أشخاص من ثقافات مختلفة.<br>أستمتع بالعيش في بيئات ثقافية لستُ معتادًا عليها.  |
| البعد السلوكي     | أغيّر سلوكي غير اللفظي إذا كان التفاعل مع ثقافات أخرى يتطلب ذلك.<br>أغيّر تعابير وجهي إذا كان التفاعل مع ثقافات أخرى يتطلب ذلك.                                |

Source: Jacob Eisenberg G et al, **Can Business Schools Make Students Culturally Competent? Effects of Cross Cultural Management Courses on Cultural Intelligence**, Academy of Management Learning & Education, v12 (4), (603-621), 2013, p610.

## 3.2.3. الذكاء الثقافي وإدارة المخاطر:

ينطوي الذكاء الثقافي في التعامل مع المخاطر على الجوانب التالية<sup>1</sup>:

**1) البعد الثقافي المعرفي:** يساعد القادة على تقدير كيفية تشكل الأنظمة ونماذج السلوكيات والتفاعلات ضمن الثقافة، ولماذا تختلف السلوكيات والتفاعلات عبر بيئات ثقافية مختلفة، أن هذا الفهم مهم لإضفاء الصفات المتماثلة على السلوكيات التي تمت ملاحظتها في سياقات ثقافية مختلفة، وهو أمر بالغ الأهمية بالنسبة للإحكام السليمة واتخاذ القرار في الأوضاع المتنوعة ثقافياً. فضلاً عن معرفة عامة حول النظم الإقتصادية والقانونية وطبيعة التفاعل الاجتماعي والأعراف والتقاليد والمعتقدات الدينية، الحرف التراثية واللغة في تلك الثقافة

<sup>1</sup> Jacob Eisenberg G et al, **Can Business Schools Make Students Culturally Competent? Effects of Cross Cultural Management Courses on Cultural Intelligence**, Academy of Management Learning & Education, v12 (4), (603-621), 2013 ,p610.

المتنوعة، وبعبارة أخرى معرفة المدراء لأنفسهم بوصفهم جزء من البيئة المحيطة، إذ إن هذا البعد متضمن لنظم ومعايير ثقافية التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات.

**المعرفة:** وهي معرفة القادة بالمعايير والممارسات والإتفاقيات في مختلف الثقافات، وفهم أساسيات التفاعل بين الثقافات التي يتم الحصول عليها عن طريق التجارب التعليمية والشخصية، ومعرفة المزيد عن الثقافات التي ينون العمل بها.

### (2) البعد الثقافي الدافعي:

يهتم العديد من مدراء المنظمات بالتعامل مع إداريين ينتمون لمنظمات أخرى، وبعبارة أخرى يعزز هذا البعد ثقة المدراء واندفاعهم للعمل مع وجود التحديات والصراعات المرافقة للعمل في ظل المواقف الثقافية المتقاطعة. فضلا عن إدراكهم للفروقات الثقافية للمنظمات المحلية والدولية.

**اليقظة:** وتعبر عن مستوى وعي القادة وقدرتهم على التخطيط في ضوء التفهم الثقافي، ووضع نهج واع للتفاعلات بين الثقافات.

### (3) البعد الثقافي السلوكي:

قابلية المدراء على تعديل سلوكهم اللفظي وغير اللفظي لكي يتوافق مع مختلف الثقافات، وبذلك يتضمن وجود مرونة من الإستجابات المناسبة لمختلف المواقف فضلا عن إمتلاك القدرة على تغيير السلوك اللفظي باستخدام المفردات المعبرة وغير اللفظي، المتمثلة بتعابير الوجه والحركات وفقا لما يريده الآخرين أو ما يتطلبه الموقف من خصوصية، وبعبارة أخرى يشير هذا البعد، إلى قدرتهم على توليد السلوكيات والإجراءات عند التفاعل مع الآخرين لتعكس بشكل مناسب العملية الإدراكية والدافعية.

. **المهارات والسلوكيات:** وهو القدرة على توجيه الإنتباه والطاقة نحو التعلم والعمل في المواقف التي تتميز بالإختلافات الثقافية من خلال تحفيز الأفراد للتعامل مع بيئات متعددة الثقافات وأن يكونوا أكثر فعالية.



## 3.3. التفاوض الدولي:

نتيجة لتوسع نطاق ومجال الأعمال الدولية، أدى إلى زيادة أهمية التفاوض الدولي وبالرغم من أن أساسيات التفاوض يتم تطبيقها على المستويين المحلي والدولي إلا أن هناك إختلافات في التطبيق من دولة إلى أخرى وفي بعض الأحيان داخل نفس البلد.

## 1.3.3. مفهوم التفاوض الدولي:

التفاوض هو سلوك طبيعي يستخدمه الانسان عند التفاعل مع محيطه وإن إتمام التفاوض بنجاح يتطلب ممارسة بصورة مختلفة بإختلاف مجالاته و أهدافه وإتباع إستراتيجيات و تكتيكات و إجراءات و لغات مختلفة<sup>1</sup>، أما التفاوض الدولي يشير إلى كلمة الدولية والتي تعني التفاوض بين الدول أو عبر القارات و التفاوض الدولي يحدث دائماً بين الحكومات وكذلك بين الأفراد و الشركات حيث الحيل و المساومات عبر الحدود التي تحتاج إلى مفاوضين ذو خبرة أكثر<sup>2</sup>، التفاوض هو عملية يجتمع فيها كيانان أو أكثر معاً لمناقشة المصالح المشتركة والمتضاربة من أجل الوصول إلى اتفاق المنفعة المتبادلة ومن أجل المفاوضات الدولية لإنتاج تآزر طويل الأمد ، وليس مجرد حلول قصيرة الأجل ، يحتاج الأفراد المشاركون في التفاوض بدرجة بالجوانب متعددة الثقافات في هذه العملية.

والتفاوض منهج لإدامة الحياة عبر الثقافات عن طريق خلق التفاهات المشتركة وعقد الصفقات المتنوعة وحل الصراعات المختلفة.

## 2.3.3. مراحل التفاوض:

تم عملية التفاوض في السياق الدولي على عدة مراحل<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أمجد درادكة، شذى البقمي، إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، مجلة النجاح للأبحاث المجلد 10(31)، 2017، ص1667.

<sup>2</sup> محمد عواد، التفاوض الدولي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2015، ص1.

<sup>3</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 254-255.

**(1) مرحلة بناء الثقة أو إقامة العلاقة:**

تختص هذه المرحلة ببناء علاقات بالمفاوض الآخر أساسها الثقة ففي الواقع فإن المفاوضون الأمريكيون يعطون وقتاً أقل لهذه المرحلة بينما تعتبر من أهم المراحل عند اليابانيين الذين يأخذون وقتاً طويلاً في بناء العلاقات مع جهة المفاوضين.

**(2) مرحلة تبادل المعلومات:**

تعتبر المرحلة عرض واقع حال لكل متفاوض، وفهم وتوضيح ما يحتاجه أحدهم من الآخر، تتطلب جهداً كبيراً في عملية الفهم والإتصال في بيئة تتقاطع فيها فاليابانيون يولون هذه المرحلة أهمية ويعطونها وقتاً، فيما يعتبرونها الأمريكيون متوسطة ويولون لها وقتاً كثيراً.

**(3) الإقناع:**

وتتضمن هذه المرحلة قدرة المفاوض في التأثير على الجانب الآخر، واقناع الجهة المفاوضة للموافقة على عروضهم وعطاءاتهم وعقودهم فهي نتيجة للتفاهم والثقة المتبادلة بين طرفي التفاوض.

**(4) التنازلات والاتفاق:**

وهي آخر مراحل التفاوض فبعد فهم حاجات الجانب الآخر ووجهة نظره يبنون الثقة ثم تأتي عملية التنازل التي تنهي وتغلق عملية التفاوض.

**3.3.3. فعالية القادة في التفاوض الدولي:**

إن النجاح الذي يحققه كل طرف في التفاوض الدولي يتوقف على قدرة والمهارات الشخصية للقادة إذ يتطلب منهم التعامل مع أطراف أخرى وقدرات متميزة ومهارات عالية، وعلى مستوى الإدارة الدولية يتم التفاوض مع فريق أجنبي الأمر الذي يستدعي دراسة الخصائص الشخصية للطرف الآخر وفهم قيمه ومعتقداته وسلوكياته، في حين تختلف عملية التفاوض من ثقافة إلى أخرى في اللغة، والتكيف الثقافي، وأساليب التفاوض، ومقاربات حل

المشكلات، والإفتراسات الضمنية، والإيماءات وتعبيرات الوجه، ودور الإحتفال والشكليات، ويحتاج المفاوض

الدولي إلى مهارات تؤهله إلى لإدارة المخاطر أهمها<sup>1</sup>:

- (1) قوة التحمل ونضج الشخصية.
- (2) إجادة فن الإستماع ، الإتصالات ،سرعة الملاحظة و اليقظة .
- (3) تصور المخاطر في مجملها وعدم الخوض في التفاصيل.
- (4) تحليل المواقف ومعرفة جوانبها المختلفة ليصل إلى المعلومات اللازمة التي تكون له زاد أثناء التفاوض.
- (5) القدرة على إتخاذ القرارات وحسن تصرف اثناء حدوث الخطر.
- (6) المعرفة القانونية والإقتصادية أثناء عملية التفاوض.

ويمكن القول إجمالاً أنه لابد للمفاوض الدولي أن يكتسب مهارة الإقناع من خلال إستخدام خصائصه الشخصية و إكتساب مهارات أخرى من خلال التعلم و التدريب و تراكم الخبرات، و القيام بتطويرو تكييف هذه المهارات و الخصائص أبعاد وأطراف العملية التفاوضية عبر الحدود، و فهم الإختلافات الثقافية و السلوكية الأساليب التفاوضية<sup>2</sup>.

### 4.3. أخلاقيات الأعمال الدولية:

#### 1.4.3. مفهوم أخلاقيات الأعمال:

قبل التطرق بتحديد مفهوم أخلاقيات الأعمال لابد من تقديم تعريف للأخلاق أولاً.

<sup>1</sup> فاروق سيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، مؤسسة طيبة، القاهرة، مصر، 2010، ص12.

<sup>2</sup> باربارا اندرسون، التفاوض الفعال، مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص78.

ويقصد بمصطلح الأخلاق ( Ethics ) مجموعة المبادئ و المعايير و القيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة في ما يخص الصواب أو الخطأ<sup>1</sup>، وتعرف أخلاقيات العمل بأنها الدراسة و التحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً آخذ في عين الإعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد و المجموعات .

كما تعرف أخلاقيات العمل بأنها مجموعة من المبادئ تدور حول أربعة عناصر أساسية هي : القيام بالعمال الهادفة ، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين ، وعدم الخداع في أي تعاملات و عدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الآخر<sup>2</sup> ، أما الأخلاقيات الإدارية فإنها تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم.

### 2.4.3. العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

يستمد الأفراد سلوكهم الأخلاقي متأثرين بثلاث عناصر أساسية مهمة و هي الشخص بذاته ، و المؤسسة التي يعمل فيها و البيئة التي ينشط فيها<sup>3</sup>:

#### (1) القائد أو الفرد:

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل مرتبطة تكوينه العائلي والشخصي، فالقادة الذين يستندون بقاعدة قوية من الأخلاق المكتسبة سواء من عائلته ودينه وقيمه وغيرها فإن ثقتهم بأنفسهم تكون قوية وتكون

<sup>1</sup>مهديد فاطمة الزهراء، ترسيخ أخلاقيات العمال كآلية لتفعيل عملية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريج، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، (245-270)، 2017، ص 253.

<sup>2</sup> عطالله النويقة، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 43 العدد1، (115-138)، 2016، ص 119.

<sup>3</sup> زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار البازوري، عمان، الأردن، 2012، ص:290-291.

قراراتهم رشيدة ومتجانسة، فالقيم الأخلاقية تجعل القادة أكثر صوابا حتى في الظروف الغامضة والمعقدة والضغوطات الكبيرة.

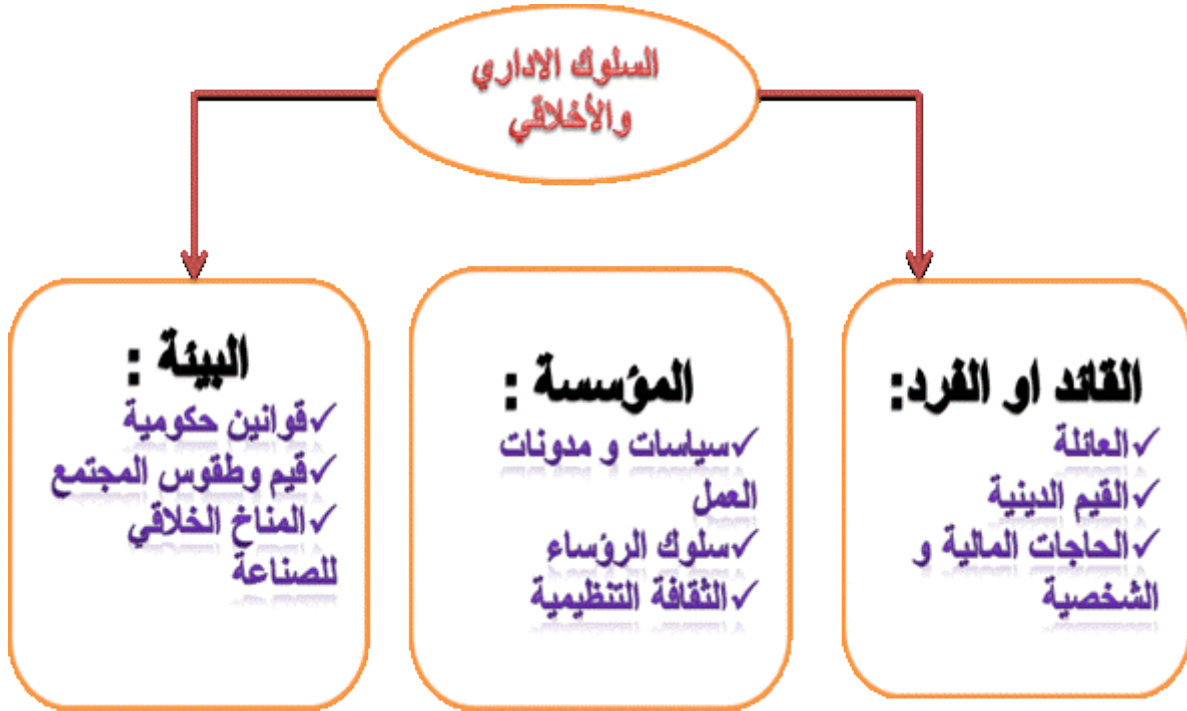
### (2) المؤسسة:

إن للمؤسسة تأثيرا واضحا في أخلاقيات العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة بالإضافة إلى قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافز وغيرها.

### (3) البيئة:

تعمل مؤسسات الأعمال في بيئة تتأثر بالقوانين الحكومية والتشريعات وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة، بحيث تعطي هذه القوانين والتشريعات تصورا عن طبيعة المناخ السائد في الصناعة، وهذه تؤثر بدورها في سلوكيات قادة هذه المؤسسات والشكل رقم (33) ويوضح ما قد سبق.

الشكل رقم (33): السلوك الإداري والأخلاقي.



المصدر: زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص 291.

**3.4.3. أخلاقيات العمل الدولي:**

وهي عبارة عن توليفة المبادئ و القيم الأخلاقية المختارة من ثقافات متعددة و التي تعكس القواسم المشتركة و المقبولة من تلك الثقافات نسبيا و تتبناها المؤسسات التي تمارس أنشطتها خارج الحدود الوطنية كدستور لتمييز الأنشطة الأخلاقية من غير الأخلاقية.<sup>1</sup>

وعرفها الدوري بأنها مجموعة المعايير و المبادئ التي تحكم السلوك الأخلاقي للعاملين في الميدان الدولي ، مما يحقق توازن منطقي بين خصوصية القيم و المعتقدات المحلية ومتطلبات القيم و المعتقدات الدولية من جهة ، وإرساء قاعدة تواصل مبنية على الإحترام المتبادل مع البيئات الدولية المختلفة.<sup>2</sup>

**4.4.3. سياسيات تبني منهج الأخلاقيات في الإدارة الدولية:**

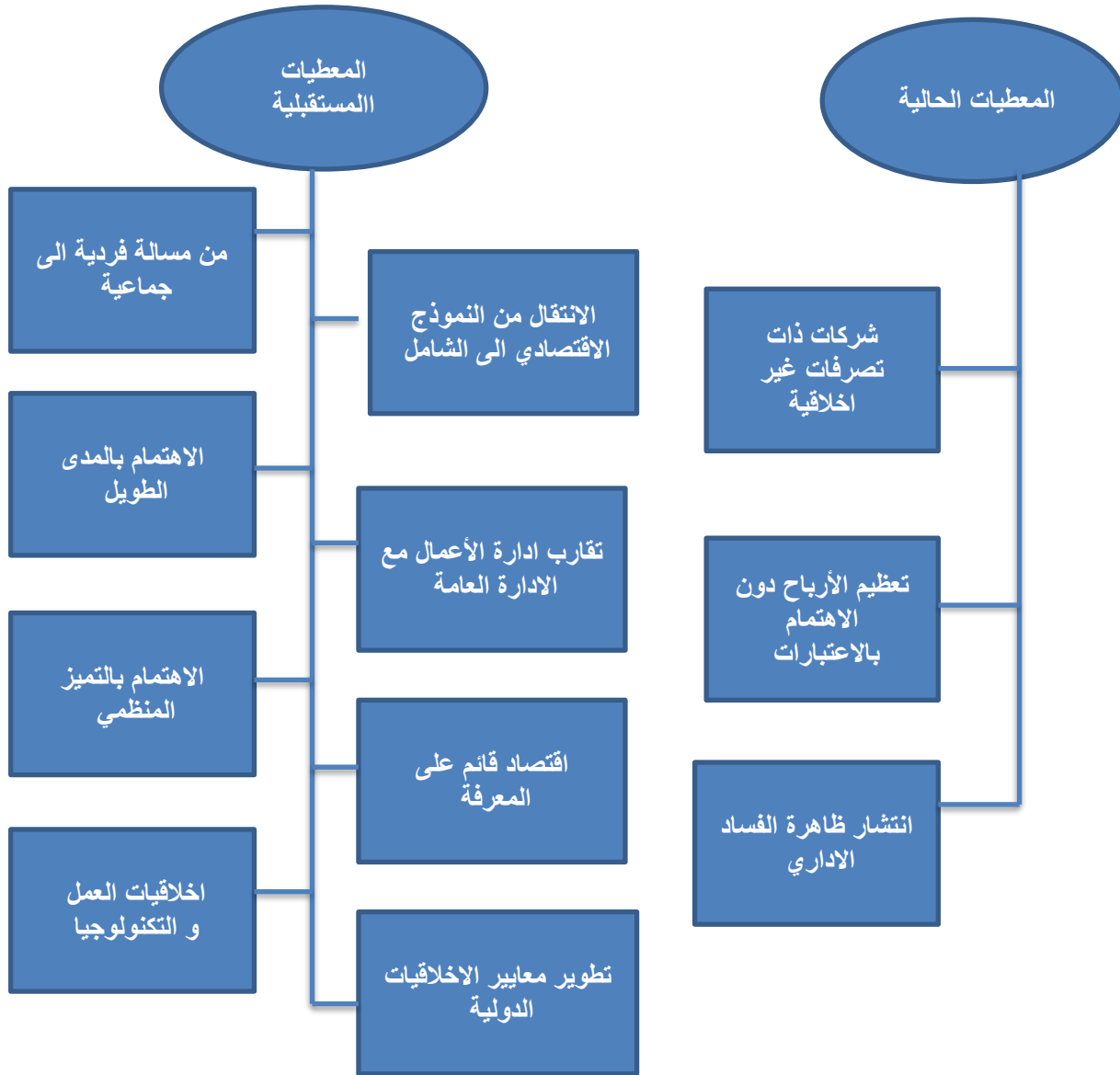
من خلال مراجعة الأدبيات ومصادر المتخصصة تبين وجود جانبين دفعا لتبني الأخلاقيات في العمل الدولي أولهما متعلق بما يفرزه الواقع الحالي ، والثاني متعلق بما يتطلبه المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 258.

<sup>2</sup> زكريا الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص: 436 - 437.

<sup>3</sup> زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 437.

الشكل رقم (34): أساسيات تبني منهج الأخلاقيات في الإدارة الدولية.



المصدر: زكرياء الدوري، أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 437.

ومن الشكل نلاحظ أهم المعطيات الحالية التي تؤثر بوجود الخروق في الجوانب الأخلاقية:

(1) الإحساس المتزايد بأن المؤسسات الخاصة أم العامة أصبحت في تصرفاتها غير أخلاقية.

(2) السعي وراء تعظيم الربح دون مراعاة الجانب الأخلاقي.

(3) الفساد الإداري.

أما المعطيات المستقبلية للإهتمام بتبني أخلاقيات الإدارة الدولية تتمثل في:

- ✓ الانتقال من النموذج الواحد إلى النموذج المتعدد والمعايير المتعددة التي تضم المعايير الأخلاقية والاجتماعية.
- ✓ الانتقال من المصلحة الشخصية إلى المصلحة الذاتية المستنيرة.
- ✓ الحاجة إلى أخلاقيات الإدارة العامة.
- ✓ لإهتمام بالمنطقة الأخلاقية البيضاء والإبتعاد عن المنطقة الرمادية غير الأخلاقية.

### 5.3. نقل المعرفة:

علق بيتر دراكر قائلاً " نحن نعلم أن مصدر القيمة هو شيء يتمثل بشكل خاص في المعرفة البشرية، وإذا إستخدمنا المعرفة في المهام التي نعرف كيف ننجزها بشكل واضح فنحن نطلق عليها الإنتاجية ، و إذا استخدمنا المعرفة في المهام التي تعتبر جديدة و مختلفة فإننا نطلق عليها الإبتكار.<sup>1</sup>

### 1.5.3. مفهوم نقل المعرفة وأهميتها وأنواعها:

#### (1) مفهوم المعرفة:

تعددت الإتجاهات التي تناولت مفهوم المعرفة حيث بعضها إهتم بالجانب التاريخي إذ تطرق إلى نشأتها وتطورها لإبراز العمق التاريخي لها، أما الجانب الآخر فتطرق إلى الجوانب اللغوية كضرورة للمعرفة ومن أبرز هذه التعاريف:

"المعرفة هي نتيجة لمعالجة البيانات التي تخرج بمعلومات و التي يؤدي فهمها و استيعابها إلى معرفة "<sup>2</sup>.

وعرفت بأنها معتقدات فردية تزيد من قدرة الفرد لإتخاذ إجراءات فعالة، حيث يقصد بالإجراءات الفعالة بمجموع المهارات والأنشطة الذهنية تلزم القيام بالفعل.

<sup>1</sup> عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2019، ص14.

<sup>2</sup> داود المحمدي، نقل المعرفة التنظيمية وأثرها في أداء منظمات الأعمال (حالة شركة القطاع العام الصناعي في سوريا)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2013، ص23.



(2) أهميتها:

- ✓ تكمن أهمية المعرفة في مايلي<sup>1</sup>:
- ✓ تحفز الإبداع المتواصل لأفراد المؤسسة وجماعاتها.
- ✓ تحول المعرفة المؤسسات إلى مجتمعات معرفية.
- ✓ بناء وتشبيد عقول بشرية عالية التميز.
- ✓ تظهر كفاءات إدارة المعرفة في إدارة المخاطر وحل المشكلات.
- ✓ الحفاظ على التميز التنافسي للمؤسسات الأعمال.
- ✓ تخفيض التكاليف ورفع الموجودات الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

(3) أنواع المعرفة:

- قدم الفيلسوف مايكل بولاني (Polanyi Micheal) سنة 1966 تصنيفين للمعرفة و هما من أشهر التصنيفات إستخداماً حيث ميز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة:<sup>2</sup>
- ✓ **المعرفة الصريحة**: وهي المعرفة التي يمكن تدوينها وتنفيذها من خلال اللغات الرسمية والمنهجية في الكتب وقواعد البيانات والمكتبات.
  - ✓ **المعرفة الضمنية**: ترتبط بشكل وثيق بالأفراد لأنها تعتمد على الحدس والقيم ووجهات النظر التي تم تطويرها من خلال الخبرة. والجدول رقم (06) يحدد الفرق بين المعرفة الصريحة والضمنية.

<sup>1</sup>داود الحمدي، مرجع نفسه، ص24.

<sup>2</sup>Ryan K.Lahti, Micheal M. Beyerlein, **Knowledge transfer and management consulting: A look at the firm**, business horizpns, (65-74), 2000,p 66.

## الجدول رقم (06): الفرق بين المعرفة الصريحة والضمنية.

| المعرفة الضمنية                         | المعرفة الصريحة (الواضحة)                              |
|---|--|
| معرفة الخبرة                            | المعرفة العقلانية                                      |
| القدرة على التكيف مع الظروف الإستثنائية | القدرة على الإنتاج                                     |
| القدرة على التعاون المشترك في الرؤية    | القدرة على تنظيم الرؤيا إلى رسالة ثم إلى مبادئ تشغيلية |
| المعرفة المتزامنة (هنا - وهناك)         | المعرفة المتسلسلة                                      |
| المعرفة التماثلية                       | المعرفة الرقمية (النظرية)                              |
| نقل المعرفة من شخص إلى آخر              | نقل المعرفة من خلال السلع و الخدمات                    |

المصدر: عامر عبد الرزاق، عبد المحسن ناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري، الأردن، عمان، 2015، ص28.

كما قدم ميشال زاك M.Zack تصنيفاً آخر للمعرفة في مؤسسات الأعمال وقسمها إلى:<sup>1</sup>

- ✓ **المعرفة الجوهرية:** وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة والتي تقوم بدورها كسمة للدخول إلى الصناعة، وتشير إلى الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة.
- ✓ **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية تنافسية، وتشير إلى الحد المقبول من المعرفة التي تضمن للمؤسسة بقاءها في التنافس.
- ✓ **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم خلال الإبداع والتغيير.

<sup>1</sup> محمود جمعة، حيدر نوري، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، بغداد، 2015، ص21.

## 2.5.3. نقل المعرفة:

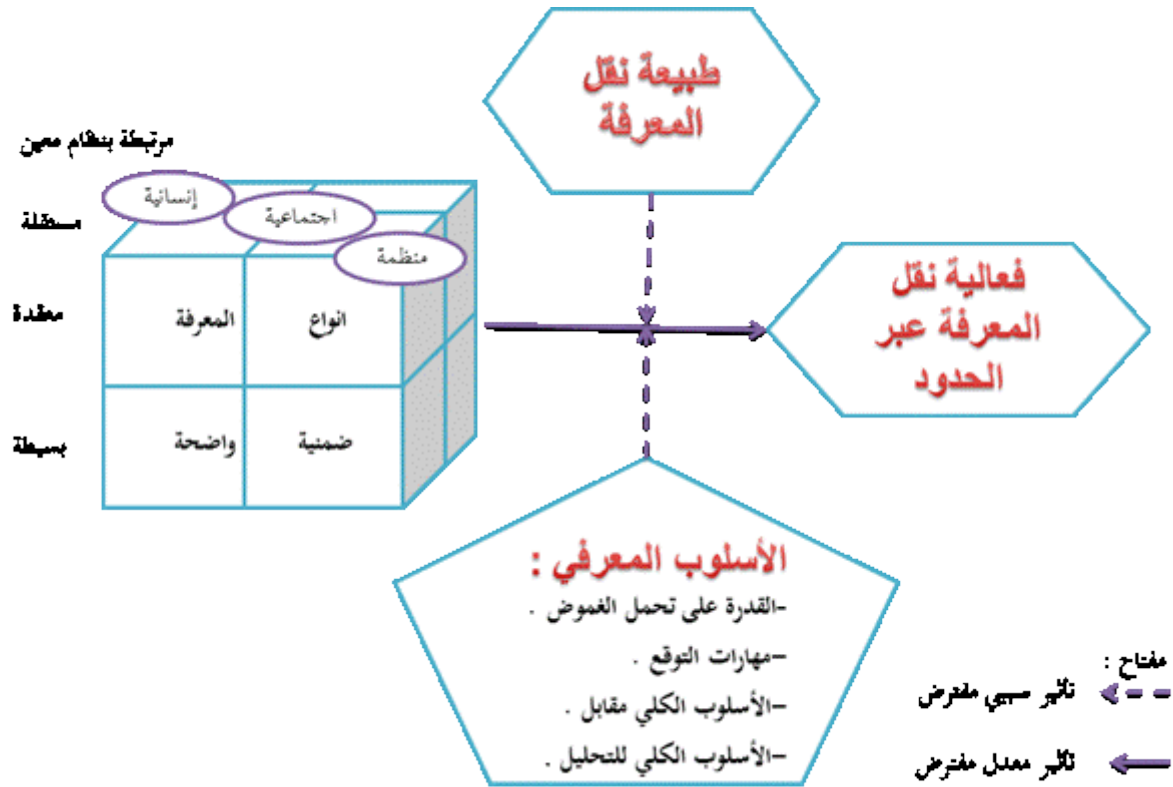
هي العملية التي تتأثر من خلالها وحدة واحدة (مؤسسات، مجموعات، إدارات، أقسام) بتجربة وحدة أخرى<sup>1</sup>. كما ينظر إلى المعرفة على أنها عملية تقوم فيها المؤسسة بإعادة إنشاء مجموعة معقدة من العمليات والتقنيات والمحافظة عليها في بيئة عمل جديدة. وتعتبر نقل المعرفة داخل المؤسسة بمثابة العملية التي توفر المؤسسة المعرفة لأفرادها، فتقوم من خلال ذلك بتوسيع قواعد المعرفة والإستفادة من المهارات الفريدة بطريقة فعالة. ويمكن التمييز ما بين نقل المعرفة الخارجية ونقل المعرفة الداخلية حيث تشير عملية نقل المعرفة الخارجية إلى عملية تبادل المعلومات والتقنيات والخبرات مع مجموعات خارج التنظيم، وتشير عملية نقل المعرفة الداخلية إلى تبادل المعلومات بين الوحدات والفروع التي تنتمي للمؤسسة.

## 3.5.3. نقل المعرفة عبر الحدود:

نقل المعرفة عبر الحدود في العمليات الدولية تشمل نقل المعرفة الضمنية، التي تقع في مسؤولية الفرد ، والمعرفة الصريحة ، والتي يتم تسجيلها بوضوح في التقارير والوثائق ، والتي يتم توضيحها والتقاطها بين الموظفين في المقر الرئيسي والفروع التابعة عبر الحدود ، سيكون الموظفون أكثر استعدادًا لتبادل المعرفة ونقلها عبر الحدود إذا تمت معاملتهم على قدم المساواة من قبل القادة وإذا كانت هناك علاقة قوية وثقة بين بعضهم البعض، يمكن للقائد الإستراتيجي استغلال معرفته في تكوين مجتمعات العمل الدولية والفرق متعددة الوظائف بعد عمليات نقل أنشطتهم عبر الحدود لتعزيز التزام الموظف وتقليل الغموض في التعاون عبر الحدود بين الموظفين من مختلف البلدان والأعراف ، ويمكن توضيح فعالية نقل المعرفة عبر الحدود من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup>Argote.L, Ingram.P, **Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms**, Organizational behavior and human decision processes (82:1), 2000, pp. 150-169

الشكل رقم (35): انموذج نقل المعرفة عبر الحدود.



المصدر: أحمد صالح، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 210.

## خلاصة الفصل:

إدارة المخاطر هي مجموعة الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها ، و إدارتها بشكل جيد و التعرف على المخاطر ومعالجتها، وفي الأخير تقييمها ،إضافة فإن إدارة المخاطر تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة ، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفض كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ،لذلك يحتاج القادة الإستراتيجيين أن يتحلوا بمهارات لازمة تسمح لهم بإدارة المخاطر بفعالية ، في ضوء مجمل المعطيات السابقة نستنتج أن على القادة الدوليين أن يعتمدوا في بناء الإستراتيجيات في السياق الدولي عبر تأسيس الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة و رسالتها و قيمها وأهدافها ،من خلال اعتماد التفكير الإستراتيجي منهجا و الذكاء الثقافي ممارسة للتكيف مع تعدد الثقافات عبر الحدود، وممارسة تحفيز على تشارك في نقل المعرفة ،و المشاركة في الاتصالات والتفاوض الدولي للحل المشاكل والحد من المخاطر من خلال ممارسة الأخلاق الدولية بين الثقافات وصناعة القرارات الإستراتيجية.

# الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية.

● تمهيد:

1. الإطار المنهجي للدراسة.

2. تحليل وتفسير محاور الإستمارة.

3. اختبار فرضيات الدراسة.

● خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن دراستنا النظرية لدور القائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية كانت بمثابة مدخل لهذا الفصل التطبيقي والذي من خلاله سنحاول إسقاط أهم عناصر الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي. ودراسة العلاقة بين المهارات اللازمة للقادة الإستراتيجيين لإدارة المخاطر في مجموعة من المؤسسات الدولية ولهذا فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أسلوب الدراسة وتحليل نتائجها من الإطار المنهجي للدراسة وبعدها قمنا بتحليل وتفسير محاور الإستمارة وإختبار الفرضيات، من خلال المباحث التالية:

1. أسلوب الدراسة وتحليل نتائجها.

2. تحليل وتفسير محاور الإستمارة.

3. إختبار فرضيات الدراسة.

1. أسلوب الدراسة وتحليل نتائجها.

1.1. تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة.

من أجل إسقاط المفاهيم التي تطرقنا لها في الجانب النظري، قمنا باختيار 06 مؤسسات أعمال دولية منها: العمومية، الخدمائية والخاصة، يتم من خلال هذا استعراض عام لهذه المؤسسات محل الدراسة.

1.1.1 مجمع شيالي:



هو مؤسسة صناعية خاصة ذات أسهم، تأسست سنة 1980، تعمل في تصنيع أنابيب الغاز الصرف الصحي والمياه والري، إستطاع المجمع ان يغطي متطلبات السوق الوطنية والسوق الإفريقية بتقنيات تكنولوجيا حديثة ب أكثر من 2500 عامل موزعين على جميع وحدات المجمع، يمتلك المجمع طاقة بشرية عالية المستوى بحيث يشكل الإطارات والمديرين الفرعيين 21% من مجموع عمال المؤسسة ذوي مهارات وخبرات عالية، زيادة على ذلك تبذل المؤسسة مجهودات مميزة في تطوير إطاراتها داخل الوطن وخارجه، كما يطمح المجمع لزيادة أنشطته الدولية إلى أسواق العالمية أخرى.



2.1.1. بنك البركة الجزائري:



لقد نشأت مجموعة البركة الدولية في سنة 1980 بجدة في المملكة العربية السعودية، برأس مال يقدر 200 مليون ريال سعودي، وقد توحدت البنوك التابعة للمجموعة بتاريخ 22 جوان 2002 بمملكة البحرين، تأسس فرع بنك البركة الجزائر سنة 1994 من خلال إستراتيجية دولية تتمثل في مصرف إسلامي برأس مال مختلط (عام وخاص) بين مجموعة البركة بنسبة 55.90 % و بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بنسبة 44.10 %، يتميز بإنتشار جغرافي واسع في مختلف الدول العربية، يمتلك بنك البركة الجزائر إطارات وقيادة فاعلة قادرة على تغطية الإحتياجات الإقتصادية، في مجالات الخدمات المصرفية و أعمال التمويل و الإستثمار وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، تطمح قيادة البنك لزيادة التوسع في مختلف مناطق الوطن .

3.1.1. مؤسسة سوناطراك:



## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير، وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات البحر تحتل المركز الثاني عشر في ترتيب مؤسسات النفط في العالم حسب ما أورده بيان صدر عن وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية والمركز الأول في أفريقيا وحوض البحر الأبيض المتوسط، وثاني أكبر مصدر لغاز الطبيعي المسال وغاز النفط المسال وثالث مصدر للغاز الطبيعي في العالم، تواجد مؤسسة سوناپارك في مناطق عدة من العالم، تتوفر على كم هام من القادة الاستراتيجيين يديرون المؤسسة من خلال تحليل شامل للبيئة الدولية و صياغة إستراتيجيات عالمية وشراكة دولية مكنتها من غزو أسواق إفريقيا وعالمية.

### 4.1.1. بنك BNP PARIBAS:



BNP PARIBAS هو بنك الخدمات المالية لشركة فرنسية مقرها في باريس ، و يقع المقر الرئيس العالمي الثاني في لندن، تشكل البنك من خلال اندماج بنك ناسيونال دي باريس (BNP) ، و باريبا في عام 2000 ويعد واحدا من أكبر البنوك في العالم، في 2012 أصبح بنك BNP PARIBAS في المرتبة الرابعة باعتبارها أكبر بنك في العالم ، على أساس إجمالي الأصول ، الأسواق المحلية الأربعة BNP باريبا هي فرنسا وإيطاليا و بلجيكا ، ولوكسمبورج ، كما أن لديها عمليات التجزئة الكبيرة في الولايات المتحدة وبولندا وتركيا و أوكرانيا ، وشمال أفريقيا ، فضلا عن العمليات المصرفية الإستثمارية واسعة النطاق في نيويورك ، لندن ، هونج كونج ،

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

وسنغافورة ، اما فرع الجزائر فقد أنشئ سنة 2002 ، باستراتيجية استثمار أجنبي مباشر ، يقدم الخدمات المصرفية التجارية في قطاع المالية ، بما في ذلك الودائع والقروض وبطاقات الائتمان، يشغل البنك 1500 عامل و اطار يمتلكون مهارات عالية في التعامل مع التعدد الثقافي داخل و خارج البنك .

### 5.1.1. مجمع حسناوي:



تأسست أول مؤسسة من مجمع حسناوي عام 1974 كمؤسسة ذات طابع معنوي في مجال البناء و الأشغال العمومية ، أخذت المؤسسة شكل مجمع ذات أسهم سنة 2008 ، بتجميع 5 وحدات ، وتنتقل إلى مرحلة النمو وتوسع النشاط للحصول على الإستقلال وتلبية إحتياجات مواد البناء للمواقع المختلفة للشركة ، حيث تم إنشاء وحدات جديدة خاصة بمواد البناء وشركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية (إنشاء ورشة عمل الحديد وأول وحدة إنتاج الخرسانة الجاهزة ووحدة إنتاج مواد البناء) لدعم تنفيذ المشاريع، مع إنشاء العديد من المشاريع المشتركة مع شركاء أجنب و إنشاء شركة النقل و دخول مجال الإتصالات، وقام المجمع بتلبية السوق المحلية و الدولية من خلال منتجاته في مجال الأشغال العمومية و الرخام والجرانيت، وسيكون التصدير منفذاً مهماً لكميات الإنتاج ، يطمح المجمع إلى تحقيق رؤية إستراتيجية من أجل تحسين البيئة العمرانية باختيار احسن مواد بناء و استخدام أحدث التقنيات .



تعد مؤسسة كوندور من أكبر المؤسسات شهرة في مجال صناعة الإلكترونيات، بدأت نشاطها عام 2003 بشكل فعلي، وهي مؤسسة خاصة ذات أسهم، يبلغ عدد موظفيها أكثر من 5000 عامل موزعين على جميع وحداتها عبر التراب الوطني، إستفادت من توظيف إطارات عالية المستوى، تقوم المؤسسة على إستراتيجية التنوع في منتجاتها و خفض التكاليف، وإستطاعت قيادتها من إختراق الأسواق العربية و الإفريقية، كما أبرمت العديد من إتفاقيات الشراكة في مجال الإستهتراد و شراء التراخيص من بعض الدول وخاصة مع المؤسسة الصينية HISENS لإعادة تصنيع منتجاتها في الجزائر.

## 2.1. مجتمع البحث والعينة المستهدفة:

يتكون مجتمع البحث من القيادات العليا بمؤسسات الأعمال الدولية، و اختيار عينة الدراسة لم يكن عشوائياً وإنما كانت عينة مستهدفة قصدية خاصة وأنها تعتبر من الخطوط الهامة لإجراء دراستنا الميدانية، لكونها دراسة على المستوى الإستراتيجي وعلى هذا الأساس فقد وزع الإستبيان على إطارات عليا الممثلة بمسؤولين من مديرين عامين، وإطارات وسطى المتشككين من مديرين فرعيين ورؤساء أقسام، وإطارات، و تم توزيع 82 قائمة إستبيان بالغتني الفرنسية و العربية، استرجعنا منها 52 إستمارة موزعة كما هو موضح في الشكل الآتي :

الجدول رقم (07): توزيع الإستبيانات المسترجعة.

| عدد الإستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي | عدد الإستثمارات المسترجعة | عدد الإستثمارات الموزعة | المؤسسة                 |
|--|---------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 12                                       | 12                        | 20                      | مجمع شيبالي             |
| 04                                       | 04                        | 10                      | بنك البركة الجزائر      |
| 04                                       | 04                        | 04                      | بنك BNP PARIPAS الجزائر |
| 15                                       | 15                        | 20                      | سوناطراك                |
| 10                                       | 10                        | 20                      | مجمع شركات حسناوي       |
| 07                                       | 07                        | 08                      | CONDOR للإلكترونيات     |
| 52                                       | 52                        | 82                      | المجموع                 |

المصدر: من إعداد الباحثة.

الملاحظ من خلال الشكل أنه لم يسترجع سوى 52 قائمة من الإستبيانات الموزعة القابلة للمعالجة والتحليل أي بمعدل 63% واخذها بعين الإعتبار في تحليل نتائج الدراسة عن طريق معالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية والإنسانية Spss.

3.1. الإطار المنهجي للدراسة:

1.3.1. منهج وحدود الدراسة:

(1) منهج الدراسة: إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي:

أ) المنهج الوصفي: من خلال الإعتقاد على مراجعة الكتب ومقالات مذكرات والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر وإدارة الأعمال الدولية.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

ب) المنهج التحليلي: لجأنا إلى المنهج التحليلي كأسلوب لدراسة المتغيرات في الجانب التطبيقي، وقمنا بتدعيم الدراسة بتحليل بيانات إستبيان خصص لدراسة دور القائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية.

### 2) حدود الدراسة:

حددت الدراسة في ثلاثة مجالات:

أ) المجال المكاني: مجموعة من مؤسسات الأعمال الدولية التي تمارس نشاطاتها في الجزائر.

ج) المجال الزمني: طبقت الدراسة خلال الفترة من 2019/06/01 إلى غاية 2020/08/06

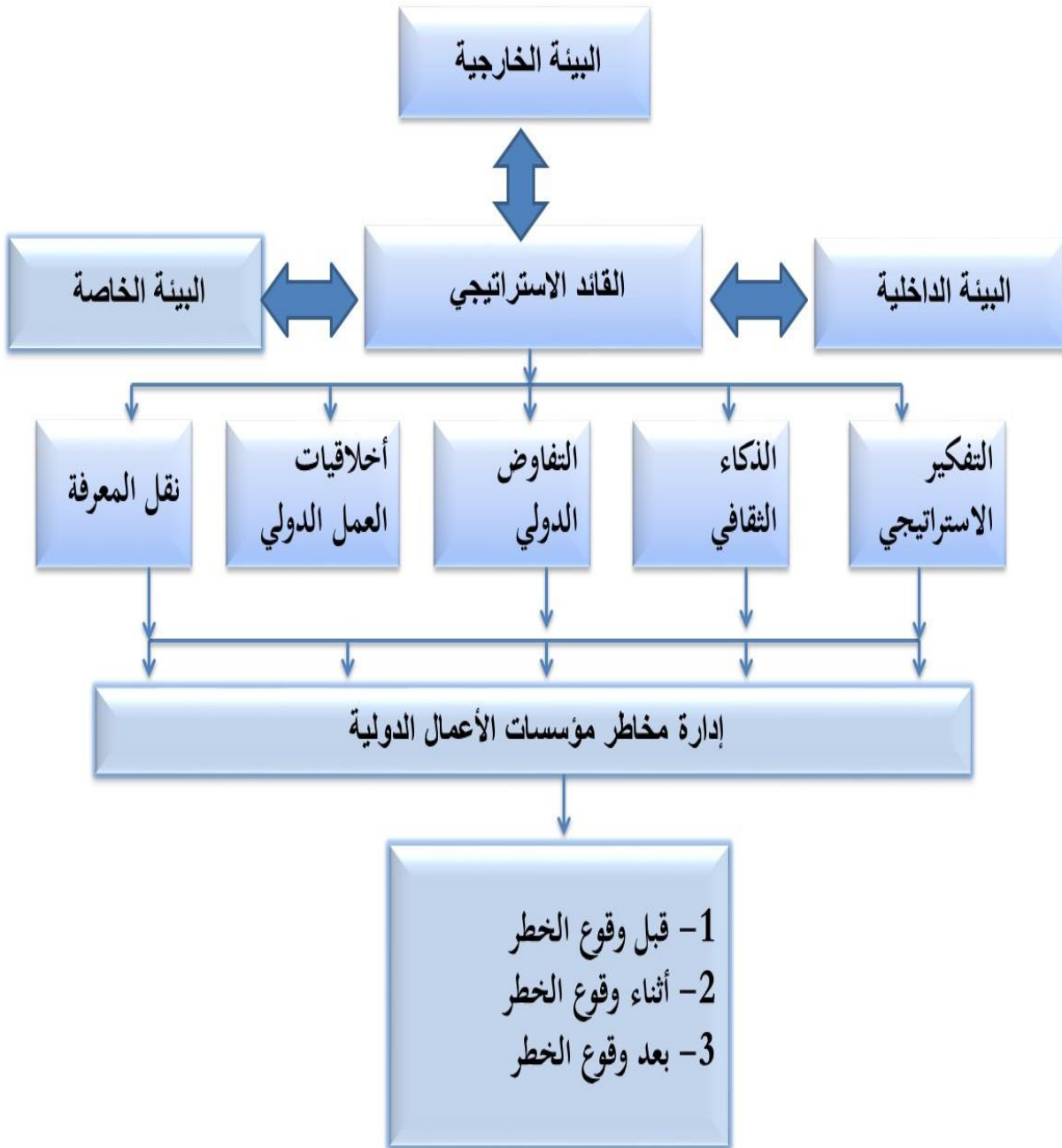
استغرقت الدراسة هذا الوقت نظرا لبعض الصعوبات التي واجهتها الباحثة ولاسيما جائحة كورونا التي صعبت في عملية إسترجاع الإستبيانات.

### 2.3.1. نموذج الدراسة:

استناداً إلى إشكالية الدراسة وفرضياتها فقد تم تصميم نموذج الدراسة، الذي ينطلق من فكرة علاقة المهارات

اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية.

الشكل رقم (36): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

### 3.3.1. أدوات جمع البيانات:

تفرض خصوصية البحث الإستعانة بجملة من الأدوات للحصول على البيانات اللازمة، حيث تم الإعتماد على:

✓ المصادر والمراجع النظرية.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

✓ المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الإجتماعي.

✓ الإستبيان: يعتبر الإستبيان الطريقة الأكثر ملاءمة، فيما يخص هذا النوع من البحوث، وقمنا بتصميم

إستمارة إستبيان وجهت لمدراء واطارات مجموعة من مؤسسات الأعمال الدولية، ولتعرف على " دور

القائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية "، واتبعنا الخطوات التالية في إعدادها:

✓ الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والإستفادة منها في صياغة فقراتها.

✓ تم تحديد الأبعاد الرئيسية بما يتوافق مع المضمون النظري لفصول الدراسة.

✓ تم عرض الإستبانة على مجموع من الأساتذة ذوي الخبرة في مجال الإحصاء وإدارة الأعمال. الملحق رقم

(01) يبين أسماء المحكمين.

✓ وفي ضوء آراء المشرف والمحكمين تم تعديل فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل

فاستقرت فقرات الإستبيان على 70 سؤال. ملحق رقم (02).

يتكون الإستبيان من (02) قسمين:

(1) القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات التعريفية على المبحوثين (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، الدخل

الفردى وسنوات الخبرة بالإضافة للمعلومات حول مجموعة من المؤسسات الدولية محل الدراسة.

(2) القسم الثاني: وعبارة عن مجموع فقرات تتضمن المتغيرات المستقلة والتابعة عددها (59) فقرة مقسمة إلى

ثلاث محاور على النحو التالي:

المحور الأول: بيئة الأعمال الدولية ومكون من 15 فقرة، ثلاث (03) مجالات.

المحور الثاني: مهارات القائد الإستراتيجي ومكون من 25 فقرة، وخمس (05) مجالات.

المحور الثالث: إدارة المخاطر ومكون من 18 فقرة، وثلاث (03) مجالات.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:



الجدول رقم (08): توزيع فقرات الإستبيان.

| عدد الفقرات | المحور الثالث: إدارة المخاطر | عدد الفقرات | المحور الثاني: مهارات القائد الإستراتيجي | عدد الفقرات | المحور الأول: بيئة الأعمال الدولية |
|-------------|------------------------------|-------------|--|-------------|------------------------------------|
| 05          | 1. قبل وقوع الخطر            | 05          | 1. التفكير الإستراتيجي                   | 06          | 1. البيئة الداخلية                 |
| 08          | 2. اثناء وقوع الخطر          | 04          | 2. الذكاء الثقافي                        | 05          | 2. البيئة الخاصة التنافسية         |
| 05          | 3. بعد وقوع الخطر            | 04          | 3. التفاوض الدولي                        | 05          | 3. البيئة الكلية                   |
|             |                              | 05          | 4. أخلاقيات العمل الدولي                 |             |                                    |
|             |                              | 07          | 5. نقل المعرفة                           |             |                                    |
| 18          | المجموع                      | 25          | المجموع                                  | 11          | المجموع                            |

المصدر: إستبيان الدراسة.

وقد تم تدرج الإستجابة على فقرات الإستبيان تدرجاً خماسياً (تدرج ليكرت Likert Scale) إذ كانت

أوزانه بين موافق بشدة 1/غير موافق بشدة 5. الملحق رقم (2).

الجدول رقم (09): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

| الإستمارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
|           | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد تم تحليل المقياس وفقاً للمعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.80$$

وهكذا أصبح طول الفئة كالتالي:

- 1) قيم المتوسط المرجح التي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1.80) دال على مستوى منخفض.
- 2) قيم المتوسط المرجح التي تتراوح بين (1.80 إلى أقل من 2.60) دال على مستوى منخفض.
- 3) قيم المتوسط المرجح التي تتراوح بين (2.60 إلى أقل من 3.40) دال على مستوى متوسط.
- 4) قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى 5) دال على مستوى مرتفع جدا.

#### 4.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت الإستفادة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات والإجابة عن

تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

✓ اختبار الفاكرونباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم وعدم تناقضه مع نفسه، ويأخذ قيم تتراوح

ما بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقترب من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقترب من الصفر كان

الثبات منخفضاً.

✓ معامل صدق المحك: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل

الثبات.

✓ المتوسطات الحسابية: لحساب القيمة التي مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي

العام لكل محور.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي: التأكد من خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي وتحديد الأساليب الإحصائية

المناسبة.

✓ الإنحراف المعياري: للمعرفة مدى تشتت وإنحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات

متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية.

✓ تحليل الإنحدار الخطي البسيط: لإختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

✓ تحليل الإنحدار المتعدد: لإختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

✓ اختبار T للعينات المستقلة: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة.

✓ تحليل التباين الحادي: لتحديد جودة النموذج وما مدى صلاحيته في اختبار متغيرات الدراسة.

### 5.1. خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة متمثلة في (الجنس، السن المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية)، يمكن تحديد خصائص مفردات الدراسة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة.

| المتغيرات         | التكرارات                 | النسب المئوية % |
|-------------------|---------------------------|-----------------|
| الجنس             | ذكر                       | 53.8            |
|                   | أنثى                      | 43.2            |
| السن              | من 18 إلى 28 سنة          | 9.6             |
|                   | من 29 إلى 39 سنة          | 44.2            |
|                   | من 40 إلى 50 سنة          | 40.4            |
|                   | أكثر من 50 سنة            | 5.8             |
| الحالة الإجتماعية | متزوج                     | 82.7            |
|                   | أعزب                      | 13.5            |
|                   | مطلق                      | 3.8             |
| المؤهل العلمي     | ثانوي                     | 5.8             |
|                   | ليسانس                    | 40.4            |
|                   | ماستر                     | 48.1            |
|                   | ماجستير                   | 3.8             |
|                   | دكتوراه                   | 1.9             |
| الدخل الفردي      | أقل من 100.000 دج         | 44.4            |
|                   | من 100.000 إلى 200.000 دج | 44.2            |
|                   | أكثر من 200.000 دج        | 11.5            |
| سنوات الخبرة      | أقل من 5 سنوات            | 34.6            |
|                   | من 5 إلى 10 سنوات         | 25              |
|                   | من 11 إلى 15 سنة          | 23.1            |
|                   | أكثر من 15 سنة            | 17.3            |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss 25.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- **الجنس:** تعتمد المؤسسات محل الدراسة على ما نسبته 53.8% من مفردات الدراسة على الذكور وما نسبته 43.2 من الإناث، ومن خلال النسب المئوية المبينة سابقا نجد أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وهذا ما يفسر أن النسبة الأكبر للقادة الإستراتيجيين في المؤسسات الدولية هم من الذكور لما تقضيه طبيعة المهمة وحساسية المنصب.
- **السن:** يتضح أنه نسبة 44.2% و 40.4% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 39 و 50 عام وهذا يدل على أن النسبة الأكبر لقادة المؤسسات ذوي الأعمار المتوسطة، وهذا ما يقتضيه المنصب من مسؤولية وخبرة.
- **الحالة الإجتماعية:** نجد أن ما نسبته 82.7% من مفردات الدراسة هم من المتزوجين أما ما نسبته 13.5% كانت لصالح فئة أعزب أما آخر نسبة كانت لفئة المطلقين بنسبة 3.8%.
- **المؤهل العلمي:** يتضح من خلال الجدول أن نسبة 48.1% من الأفراد الذين يشغلون مناصب عليا بالمؤسسات المبحوثة متحصلون على شهادة ماستر، و 40.4% متحصلون على شهادة ليسانس، و 3.8% متحصلون على شهادة ماجيستر، و 1.9% دكتوراه، و 5.8% ثانوي وهي كلها مستويات تعليمية تؤهل حاملها إلى تقلد مناصب في المسويات العليا الإستراتيجية للمؤسسات .
- **الدخل الفردي:** نلاحظ أن نسبة 23% يتقاضون أقل 100.000 دج و 23% يتراوح الدخل الشهري لديهم ما بين 100.000 دج و 200.000 دج، فيما تبقى النسبة لأقل لفئة أكثر من 200.000 دج.
- **سنوات الخبرة:** اختلاف عدد مفردات الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى نسبة في الفئة التي خبرتهم أقل من 5 سنوات حيث بلغت 34.6 وجاءت في المرتبة الثانية الفئة (من 5 إلى 10

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

سنوات) بنسبة 25%، في المرتبة الثالثة جاءت الفئة (من 11 إلى 15 سنوات) بنسبة 23.1% وفي

المرتبة الرابعة الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 17.3%.

كما قمنا بتحديد خصائص مؤسسات الأعمال محل الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق خصائص المؤسسة.

| المتغيرات                       | التكرارات                | النسب المئوية % |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------|
| إسم المؤسسة                     | سونطراك                  | 28.8            |
|                                 | شياي                     | 23.1            |
|                                 | بنك البركة               | 7.7             |
|                                 | كوندور                   | 13.5            |
|                                 | حسناوي                   | 19.2            |
|                                 | بنك PNB                  | 7.7             |
| المنطقة                         | شرق                      | 7.7             |
|                                 | غرب                      | 69.2            |
|                                 | وسط                      | 23.1            |
| تصنيف المؤسسة حسب النشاط الدولي | دولية                    | 59.6            |
|                                 | عالمية                   | 26.9            |
|                                 | متعددة الجنسيات          | 13.5            |
| تصنيف المؤسسة حسب النوعية       | محلية                    | 84.6            |
|                                 | أجنبية                   | 15.4            |
| تصنيف المؤسسة حسب رأس المال     | أقل من 10 مليون دينار    | 5.8             |
|                                 | من 10 إلى 99 مليون دينار | 50              |
|                                 | 100 مليون دينار فأكثر    | 44.2            |
| المجموع                         | 52                       | 100             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss 25.

2. تحليل وتفسير محاور الإستمارة.

1.2. إختبار صدق وثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي:

1.1.2 صدق وثبات الأداة:

1) صدق الأداة: تهدف إلى التأكد من أن أداة القياس التي تم استخدامها تقيس بالفعل ما ينبغي قياسه بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الإعتماد على نوعين من الصدق هما:

2) الصدق الظاهري: من أجل التأكد من صدق الأداة تم عرض الإستمارة على مجموعة من المحكمين ، كما هو موضح في الملحق رقم (01) بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الإستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، و بناء على آراء المحكمين عدلت الصياغة و تم حذف بعض العبارات و إستبدالها بعبارات أكثر وضوحا ، ووضعت الإستمارة في صورتها النهائية في الملحق رقم (02) و(03).  
✓ صدق المحك: تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

2.1.1 ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس مفردات الدراسة وبنفس الشروط، وقد قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ ومعاملات الصدق بطريقة صدق المحك، وتظهر قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك لمتغيرات الدراسة المستقلة وأبعادها المكونة لها، والمتغير التابع وأبعاده المكونة له في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك.

| فقرات                          | عدد العبارات | معامل الفاكرونباخ | معامل صدق المحك |
|--------------------------------|--------------|-------------------|-----------------|
| البيئة الداخلية                | 06           | 0.558             | 0.746           |
| البيئة التنافسية               | 05           | 0.669             | 0.817           |
| البيئة الكلية                  | 05           | 0.717             | 0.846           |
| بيئة الأعمال الدولية           | 16           | 0.779             | 0.882           |
| التفكير الإستراتيجي            | 05           | 0.728             | 0.853           |
| الذكاء الثقافي                 | 04           | 0.794             | 0.819           |
| التفاوض الدولي                 | 04           | 0.704             | 0.839           |
| أخلاقيات العمل الدولي          | 05           | 0.791             | 0.889           |
| نقل المعرفة                    | 07           | 0.818             | 0.904           |
| محور مهارات القائد الإستراتيجي | 25           | 0.925             | 0.961           |
| قبل وقوع الخطر                 | 05           | 0.798             | 0.891           |
| أثناء وقوع الخطر               | 08           | 0.903             | 0.950           |
| بعد وقوع الخطر                 | 05           | 0.701             | 0.837           |
| محور إدارة المخاطر             | 18           | 0.937             | 0.967           |
| المحاور ككل                    | 59           | 0.934             | 0.966           |

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.779 و 0.937) بينما بلغت لجميع فقرات الإستمارة 0.934، حيث تعتبر قيمة  $\text{Alpha} \geq 0.60$  مقبولة من الناحية التطبيقية في البحوث الخاصة بالعلوم الإدارية والعلوم الإجتماعية، كما ظهرت نتائج قيمة صدق المحك مرتفعة لكل المقاييس حيث تراوحت بين (0.882 و 0.967) بينما بلغت لجميع فقرات الإستمارة (0.966) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.



## 2.2 اختبار التأكيد من طبيعية توزيع بيانات العينة.

قبل إجراء أي إختبار على البيانات التي تم تفرغها في برنامج SPSS، نقوم بالتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك من أجل إتباع أسلوب الإختبارات (المعلمية واللامعلمية)، حيث تم إجراء إختبار Kolmogorv-Smirnov عند مستوى معنوية 5%، لأن العينة المدروسة أكبر من 50، سوف نقوم بإختبار الفرضيات التالية:  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي،  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي)، والجدول رقم (13) يوضح نتائج إختبار الطبيعة للبيانات:

### الجدول رقم (13): نتائج إختبارات الطبيعة Tests de normalité.

| كلموغروف - سميرنوف Kolmogorv-Smirnov |             |               | المحاور                   |
|--------------------------------------|-------------|---------------|---------------------------|
| الإختبار الإحصائي                    | درجة الحرية | مستوى الدلالة |                           |
| 0.755                                | 52          | 0.057         | مهارات القائد الاستراتيجي |
| 0.097                                | 52          | 0.200         | البيئة الدولية            |
| 0.553                                | 52          | 0.521         | إدارة المخاطر             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن المعنوية في كل الإختبارات أكبر من 5%، وبالتالي نقبل الفرض الصفرية

القائلة: بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، نرفض الفرضية البديلة، وعليه يمكن إجراء الإختبارات المعلمية (البارامترية).

### 3.2. عرض نتائج الدراسة:

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الإستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة.

1.3.2 عرض وتحليل فقرات المحور الأول: البيئة الدولية

(1) تحليل فقرات البيئة الداخلية للمؤسسة:

يتم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة درجة تحليل كل فقرة من فقرات مجال البيئة الداخلية

للمؤسسة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد البيئة الداخلية.

| الرقم                | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التعليق |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 12                   | تقوم المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية.            | 4.04            | 0.522             | 2       | مرتفع   |
| 13                   | معظم العاملين بالمؤسسة ذو مهارات عالية .                      | 3.75            | 0.883             | 6       | مرتفع   |
| 14                   | تستطيع المؤسسة أن تتكيف مع أي طارئ داخلي.                     | 3.85            | 0.872             | 5       | مرتفع   |
| 15                   | تعتبر المؤسسة الجودة عاملاً إستراتيجياً لزيادة حصتها السوقية. | 4.21            | 0.723             | 1       | مرتفع   |
| 16                   | يتم تحديد نقاط القوة وتطويرها داخل مؤسستكم.                   | 3.94            | 0.669             | 3       | مرتفع   |
| 17                   | يتم البحث عن نقاط الضعف للبيئة الداخلية والعمل على علاجها.    | 3.92            | 0.710             | 4       | مرتفع   |
| المتوسط العام للمحور |   | 3.951           | الانحراف المعياري | 0.506   |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss .

من الجدول رقم (14) يمكن إستخلاص أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة رقم (15) بقيمة

4.21 وانحراف معياري 0.723، فيما تأتي الفقرة رقم (12) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.04

وانحراف معياري يساوي 0.522، وهذا يدل على معظم قادة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة يوافقون وبدرجة

مرتفعة على ضرورة الإهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة وخاصة من جانب الجودة والتحليل الإستراتيجي للمؤسسة.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.951 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.506، ما يعزز درجة الأهمية التي يولها القادة الإستراتيجيين بتحليل البيئة الداخلية التي تمثل الحجر الأساس للإنتقال من مختلف مراحل العمل الدولي.

### (2) تحليل فقرات البيئة الخاصة التنافسية:

يتم الإستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لمعرفة درجة تحليل كل فقرة من فقرات مجال البيئة التنافسية أو الخاصة للمؤسسة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد البيئة الخاصة.

| الرقم                | العبارات  | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | التعليق |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 18                   | نهتم بصياغة إستراتيجيات دولية لزيادة الحصة السوقية.                     | 4.06            | 0.502             | 3       | مرتفع   |
| 19                   | تنتج المؤسسة سلعة مطابقة للمواصفات الدولية.                             | 4.17            | 0.706             | 1       | مرتفع   |
| 20                   | تُسأهم المعلومات في زيادة الإستجابة لمتطلبات العملاء.                   | 3.94            | 0.752             | 4       | مرتفع   |
| 21                   | استخدام طرق علمية في عملية تخطيط المنتج ومهارات اختيار المزيج التسويقي. | 4.07            | 0.639             | 2       | مرتفع   |
| 22                   | الإستجابة السريعة اتجاه نشاطات وتحركات المنافسين.                       | 3.81            | 0.715             | 5       | مرتفع   |
| المتوسط العام للمحور |   | 4.007           | الإنحراف المعياري | 0.439   |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss.

من الجدول رقم (15) يمكن إستخلاص أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة رقم (19) بقيمة 4.17 وبنحراف معياري يساوي 0.706، فيما تأتي الفقرة رقم (21) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.07 وبنحراف معياري يساوي 0.639، وهذا يدل على معظم قادة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة يوافقون

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

وبدرجة مرتفعة على ضرورة الإهتمام بالبيئة الخاصة للمؤسسة وخاصة من جانب الإهتمام بتطوير منتجاتهم وفق

المواصفات الدولية وتطوير إستراتيجية فرعية للمزيج التسويقي للمنتج.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 4.001، بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.439، ما يعزز درجة

الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين للبيئة الخاصة التنافسية للمؤسسة، من خلال التركيز على إستراتيجيات

دولية تتلائم والمنافسة الدولية.

### (3) تحليل فقرات البيئة الخارجية:

يتم الإستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لمعرفة درجة تحليل كل فقرة من فقرات مجال البيئة

الخارجية للمؤسسة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد البيئة الكلية.

| الرقم                | العبارات  | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | التعليق |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 23                   | يتم تحليل عوامل البيئة الخارجية.  | 3.96            | 0.441             | 2       | مرتفع   |
| 24                   | نقوم بالبحث المستمر عن المعلومات المتعلقة بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة. | 3.98            | 0.505             | 1       | مرتفع   |
| 25                   | يتم رصد الفرص والعمل على اقتناصها في الأسواق الدولية.                     | 3.65            | 0.764             | 5       | مرتفع   |
| 26                   | يتم تحديد التهديدات والتغيرات السلبية في بيئتها الخارجية والتكيف معها.    | 3.67            | 0.802             | 4       | مرتفع   |
| 27                   | يتم الاستفادة من التطورات الإقليمية والدولية لتطوير إستراتيجيات ملائمة.   | 3.83            | 0.760             | 3       | مرتفع   |
| المتوسط العام للمحور |   | 3.796           | الإنحراف المعياري | 0.432   |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

من الجدول رقم (16)، يمكن إستخلاص أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة رقم (24) بقيمة 3.98 وبإنحراف معياري يساوي 0.505، فيما تأتي الفقرة رقم (23) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.07 وإنحراف معياري يساوي 0.441، وهذا يدل على معظم قادة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على ضرورة الإهتمام بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والبحث المستمر على المعلومات التي تنشط فيها من خلال بحوث التسويق واليقظة الإستراتيجية.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.796 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.432، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين للبيئة الكلية للمؤسسة مما تحويه من فرص إيجابية وتحديات تؤثر على الإستراتيجيات العامة للمؤسسة.

### 3.2. عرض وتحليل فقرات المحور الثاني: مهارات القائد الإستراتيجي.

#### 1) تحليل فقرات التفكير الإستراتيجي:

يتم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لمعرفة درجة تحليل كل فقرة من فقرات مجال التفكير الإستراتيجي كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (17): إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد التفكير الإستراتيجي.

| الرقم                | العبارات  | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | التعليق |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 28                   | نعمل على تبنى خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة.                             | 3.98            | 0.610             | 2       | مرتفع   |
| 29                   | لدى القيادة رؤية ورسالة تعمل على تحقيقها.                               | 4.02            | 0.505             | 1       | مرتفع   |
| 30                   | يتم تحديد الخيارات الإستراتيجية وفق للتحليل البيئي.                     | 3.92            | 0.479             | 3       | مرتفع   |
| 31                   | يتم تطوير إستراتيجيات الدولية بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي. | 3.88            | 0.583             | 5       | مرتفع   |
| 32                   | نهتم بمشاركة جميع المستويات في وضع الخطط الإستراتيجية.                  | 3.90            | 0.693             | 4       | مرتفع   |
| المتوسط العام للمحور |   | 3.942           | الإنحراف المعياري | 0.400   |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

من الجدول رقم (17)، يمكن إستخلاص أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة رقم (29) بقيمة 4.02 وبإنحراف معياري يساوي 0.505، فيما تأتي الفقرة رقم (28) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.98 وإنحراف معياري 0.610، وهذا يدل على معظم قادة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على ضرورة إمتلاك القادة الإستراتيجيين للرؤية واضحة ورسالة يعملون على تحقيقها في المدة البعيد من خلال إستراتيجية واضحة ومكتوبة.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.942 بقيمة انحراف معياري تساوي 0.400، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين للتبني التفكير الإستراتيجي من أجل صياغة إستراتيجيات واضحة من خلال رؤية بعيدة المدى ورسالة يتبناها جميع أفراد المؤسسة، تتوافق مع متغيرات البيئة الدولية.

### (2) تحليل فقرات الذكاء الثقافي:

يتم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لمعرفة درجة تحليل كل فقرة من فقرات مجال الذكاء الثقافي كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد الذكاء الثقافي.

| الرقم                | العبارات  | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب           | التعليق |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|-------------------|---------|
| 33                   | نهتم بإدراك الاختلافات في الثقافات الخارجية الدولية (الزبائن، الموردون، المنافسون). | 3.90            | 0.693             | 1                 | مرتفع   |
| 34                   | يتم الفهم و الإحترام للمعتقدات و القيم في مختلف الدول التي تعمل بها المؤسسة.        | 3.85            | 0.687             | 4                 | مرتفع   |
| 35                   | يتم تطوير المهارات اللغوية والتحدث بأكثر من لغة.                                    | 3.88            | 0.676             | 2                 | مرتفع   |
| 36                   | نهتم بإنتاج سلع تتلاءم مع إحتياجات كل بلد أجنبي.                                    | 3.87            | 0.742             | 3                 | مرتفع   |
| المتوسط العام للمحور |   | 3.879           | 0.550             | الإنحراف المعياري |         |

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

من الجدول رقم (18) يمكن إستخلاص أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة رقم (33) بقيمة 3.90 وبإنحراف معياري يساوي 0.693، فيما تأتي الفقرة رقم (35) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.88 وإنحراف معياري يساوي 0.676، وهذا يدل على معظم قادة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على الإختلافات في البيئات متعددة الثقافات، كما يجب إحترام المعتقدات والقيم للدول المضيفة. كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي 3.879 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.550، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين لإمتلاك الذكاء الثقافي، لأنه أداة فعالة لتحفيز على التعلم وتطوير شخصيتهم وزيادة العلاقات الخاصة بمؤسساتهم، كما يفتح بوابة علمية لتجارب جديدة وبشكل متواصل، ويؤهلهم للتعامل مع المتطلبات المتجددة في بيئات متعددة الثقافات.

### 3) تحليل فقرات التفاوض الدولي:

يتم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لمعرفة درجة تحليل كل فقرة من فقرات مجال التفاوض الدولي، كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (19): إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد التفاوض الدولي.

| الرقم | العبارات  | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | التعليق |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 37    | يتم تهيئة مناخ ملائم لتفاوض دوليا.                                    | 3.75            | 0.622             | 3       | مرتفع   |
| 38    | نهتم بإتقان جميع الأدوات والأساليب والحيل التي تحقق التفاوض الناجح.   | 3.73            | 0.795             | 4       | مرتفع   |
| 39    | نقوم بتقديم مقترحات وتنازلات في موضوع التفاوض في البلد المضيف.        | 3.76            | 0.764             | 2       | مرتفع   |
| 40    | نقوم على تعديل وتكييف الأهداف والإستراتيجيات في عملية التفاوض الدولي. | 3.79            | 0.637             | 1       | مرتفع   |
|       | المتوسط العام للمحور  | 3.754           | الإنحراف المعياري |         | 0.515   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

من الجدول رقم (19) يمكن إستخلاص أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة رقم (40) بقيمة 3.79 وبإنحراف معياري يساوي 0.637، فيما تأتي الفقرة رقم (39) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.76 وإنحراف معياري يساوي 0.764، وهذا يدل على أن معظم قادة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على ضرورة التعديل والتكيف في الأهداف الإستراتيجية في عمليات التفاوض عبر الحدود وتقديم مقترحات وتنازلات عند عملية التفاوض في البلدان المضيفة.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.754 بقيمة انحراف معياري تساوي 0.515، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين لعمليات التفاوض والتواصل مع الأطراف الأجنبية، لأن عملية التفاوض تختلف من ثقافة إلى أخرى في اللغة، والتكيف الثقافي، وأساليب التفاوض، ومقاربات حل المشكلات، والإفتراضات الضمنية، والإيماءات وتعبيرات الوجه، ودور الإحتفال والشكليات.

### 4)تحليل فقرات أخلاقيات العمل الدولي:

يتم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لمعرفة درجة تحليل كل فقرة من فقرات مجال أخلاقيات

العمل الدولي كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد اخلاقيات العمل الدولي.

| الرقم                | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب           | التعليق |
|----------------------|--|-----------------|-------------------|-------------------|---------|
| 41                   | يتم مكافأة الإداريين ذوي السلوك الأخلاقي.                    | 3.73            | 0.770             | 5                 | مرتفع   |
| 42                   | نهتم بوضع مدونة دستور أخلاقي في المؤسسة.                     | 3.96            | 0.484             | 2                 | مرتفع   |
| 43                   | نعمل على تحجيم و مكافحة السلوكيات غير الأخلاقية.             | 3.85            | 0.849             | 4                 | مرتفع   |
| 44                   | نهتم بتطبيق النزاهة في معاملات الأعمال الدولية.              | 3.98            | 0.610             | 1                 | مرتفع   |
| 45                   | نقوم بمقاومة التأثيرات الجانبية عند القيام بالأعمال الدولية. | 3.90            | 0.603             | 3                 | مرتفع   |
| المتوسط العام للمحور |  | 3.884           | 0.493             | الإنحراف المعياري |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss.



## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

من الجدول رقم (20)، يمكن إستخلاص أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة رقم (44) بقيمة 3.98 وبإنحراف معياري يساوي 0.610، فيما تأتي الفقرة رقم (42) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.96 وإنحراف معياري يساوي 0.484، وهذا يدل على معظم قادة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة ضرورة تطبيق النزاهة في المعاملات الدولية ووضع دستور أخلاقي في المؤسسة.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.884 بقيمة انحراف معياري تساوي 0.493، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين لأخلاقيات العمل في بيئات متعددة الثقافات من خلال الإبتعاد على الرشوة والفساد، العملية الأخلاقية التي تسيء للمؤسسة والمنتجات بصفة عامة وللقادة أنفسهم بصفة خاصة.

### 5) تحليل فقرات نقل المعرفة:

يتم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لمعرفة درجة تحليل كل فقرة من فقرات مجال نقل المعرفة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد نقل المعرفة.

| الرقم | العبارات  | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | التعليق |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 46    | نُتْم بتطوير عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية، تكنولوجيا، أعمال جيدة). | 3.83            | 0.964             | 3       | مرتفع   |
| 47    | يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة.                | 3.90            | 0.774             | 1       | مرتفع   |
| 48    | وضع أنظمة معلومات و اتصالات تساعد على إتخاذ القرارات الإستراتيجية.  | 3.88            | 0.704             | 2       | مرتفع   |
| 49    | تولي الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية والإبتكارية لدى الموظفين.      | 3.73            | 0.843             | 6       | مرتفع   |
| 50    | يتم إقامة دورات و ملتقيات لإكتساب خبرات دولية.                      | 3.79            | 0.848             | 4       | مرتفع   |
| 51    | نقوم بالإهتمام بالدراسات و البحوث التطويرية.                        | 3.77            | 0.703             | 5       | مرتفع   |
| 52    | نُتْم الإدارة بتهيئة و إعداد قادة دوليين للمستقبل.                  | 3.56            | 0.873             | 7       | مرتفع   |
| 0.547 | المتوسط العام للمحور  | 3.780           | الإنحراف المعياري |         |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

من الجدول رقم (21) يمكن إستخلاص أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة رقم (47) بقيمة 3.90 وبإنحراف معياري يساوي 0.637، فيما تأتي الفقرة رقم (48) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.88 وإنحراف معياري يساوي 0.704، وهذا يدل على معظم قادة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة من الإستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة، وضع أنظمة معلومات وإتصالات تساعد على إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

### 3.3.2. عرض وتحليل فقرات المحور الثالث: إدارة المخاطر.

يتم الإستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لمعرفة درجة تحليل كل فقرة من فقرات مجال إدارة المخاطر كما يوضحه الجدول الموالي:

#### (3) المرحلة 1: قبل حدوث الخطر.

الجدول رقم (22): إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد "قبل حدوث الخطر".

| الرقم                | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التعليق |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 53                   | نهتم باستخدام الأساليب العلمية بالتنبؤ بالمخاطر.          | 3.88            | 0.646             | 1       | مرتفع   |
| 54                   | نهتم بوضع خطط استراتيجية لرصد المخاطر في بيئة الأعمال.    | 3.79            | 0.572             | 4       | مرتفع   |
| 55                   | يتم وضع قائمة بالمخاطر المحتملة.                          | 3.87            | 0.595             | 2       | مرتفع   |
| 56                   | يتم تعيين فريق مختص لتحديد والتعريف بالمخاطر المحتملة.    | 3.85            | 0.538             | 3       | مرتفع   |
| 57                   | يتم تصنيف المخاطر المحتملة حسب احتمال حدوثها ودرجة أثرها. | 3.48            | 0.874             | 5       | مرتفع   |
| المتوسط العام للمحور |   | 3.773           | الإنحراف المعياري | 0.403   |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

من الجدول رقم (22) يمكن استخلاص أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة رقم (53) بقيمة 3.88 وبإنحراف معياري يساوي 0.646، فيما تأتي الفقرة رقم (55) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.87 و إنحراف معياري يساوي 0.595، وهذا يدل على معظم قادة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة بالإهتمام باستخدام الأساليب العلمية بالنتبؤ بالمخاطر، وتعيين فريق مختص لتحديد والتعريف بالمخاطر المحتملة مع وضع قائمة بالمخاطر المحتملة.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.773 بقيمة إنحراف معياري يساوي 0.403، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين لتحديد المخاطر والتنبؤ بها، وإعداد السيناريوهات من أجل تحديد أثرها وإحتمال حدوثها، للتقليل من درجة حدوثها.

### 4) مرحلة 2: أثناء حدوث الخطر.

الجدول رقم (23): إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد "أثناء حدوث المخاطر".

| الرقم | العبارات  | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | التعليق |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 58    | تصنف المخاطر حسب درجة التأثير والخطر.                               | 3.85            | 0.724             | 7       | مرتفع   |
| 59    | يتم تحليل كمي ونوعي للأخطار.  | 3.83            | 0.706             | 6       | مرتفع   |
| 60    | استخدام أساليب علمية لتحليل الخطر.                                  | 3.81            | 0.768             | 8       | مرتفع   |
| 61    | تنفيذ إستراتيجيات سلبية للخطر (التفادي) -التحويل -التخفيف -القبول). | 3.92            | 0.652             | 5       | مرتفع   |
| 62    | اعتماد إستراتيجيات إيجابية للخطر (الاستغلال -المشاركة -التحسين).    | 4.00            | 0.626             | 1       | مرتفع   |
| 63    | يتم الاتصال مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالخطر.                     | 3.87            | 0.715             | 4       | مرتفع   |
| 64    | نتم بالتعاون مع كافة مستويات الإدارة لمواجهة الخطر.                 | 4.00            | 0.626             | 1       | مرتفع   |
| 65    | نقوم باتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر.                         | 3.94            | 0.777             | 3       | مرتفع   |
|       | المتوسط العام للمحور  | 3.901           |                   |         | 0.517   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

من الجدول رقم (23) يمكن استخلاص أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت على التوالي للفقرتين رقم (62 و64) بقيمة 4.00 وبانحراف معياري يساوي 0.626، فيما تأتي الفقرة رقم (65) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.94 وانحراف معياري يساوي 0.777، وهذا يدل على معظم قادة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على الإهتمام بإعداد إستراتيجيات إيجابية من أجل المنع والتقليل من حدوث الخطر كما يركزون على إشراك جميع المستويات في عملية إدارة المخاطر.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.901 بقيمة انحراف معياري تساوي 0.517، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين لهذه المرحلة الحساسة، من أجل إعداد إستراتيجيات مناسبة وإتخاذ القرار السليم في مواجهة المخاطر.

### 5) المرحلة الثالثة: بعد حدوث الخطر.

جدول رقم (24): إجابات مفردات الدراسة حول فقرات بعد "بعد حدوث الخطر".

| الرقم                | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التعليق |
|----------------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 66                   | نقوم بتقييم ومراجعة خطوات إدارة المخاطر.                       | 4.00            | 0.560             | 2       | مرتفع   |
| 67                   | نقوم بتأكد أن الإجراءات المعتمدة حققت النتائج المطلوبة.        | 3.98            | 0.464             | 3       | مرتفع   |
| 68                   | يتم وضع سجل للمخاطر المعالجة للاستفادة منها مستقبلاً.          | 3.71            | 0.750             | 5       | مرتفع   |
| 69                   | يتم الاتصال بكافة الأطراف لتوضيح أثر الخطر وطريقة التعامل معه. | 4.06            | 0.461             | 1       | مرتفع   |
| 70                   | نقوم بتدريب وتحسين أداء الفريق استعداداً لمخاطر أخرى.          | 3.90            | 0.634             | 4       | مرتفع   |
| المتوسط العام للمحور |  | 3.930           | الانحراف المعياري | 0.358   |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Spss.

من الجدول رقم (24) يمكن إستخلاص أنه أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة رقم (69) بمتوسط حسابي يساوي 4.06، وبانحراف معياري يساوي 0.461، فيما تأتي الفقرة رقم (66) في المرتبة الثانية بمتوسط

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

حسابي يساوي 4.00، وإنحراف معياري يساوي 0.560، وهذا يدل على معظم قادة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على عملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر والإنصال بكافة الأطراف لتوضيح أثر الخطر وطريقة التعامل معه.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.930، بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.358، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الاستراتيجيين للمرحلة الأخيرة من عمليات إدارة المخاطر، التي تتم فيها عمليات التقييم والمراقبة للإستراتيجيات والقرارات بتأكد أن الإجراءات المعتمدة حققت النتائج المطلوبة.

### 3. إختبار الفرضيات.

بعد القيام بتحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستمارة، سيتم في هذا المبحث تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة الاختبار الفروض كما هو محدد في منهجية الدراسة.

### 1.3. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي ومتغيرات بيئة الأعمال الدولية. تقوم هذه الفرضية على دراسة الارتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين متغيرات بيئة الأعمال الدولية على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى قوة علاقة الارتباط الخطي بين المتغيرين.

الجدول رقم (25): معامل الارتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و متغيرات بيئة الأعمال الدولية

| القيمة الإحتمالية (Sig) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية الرئيسية الأولى   |
|-------------------------|-----------------------|---|
| *0.000                  | 0.713                 | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين متغيرات بيئة الأعمال الدولية . |

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

يبين الجدول رقم (25) أن معامل الارتباط يساوي 0.713 وأن القيمة الإحصائية (Sig) تساوي 0.000

وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات

اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين متغيرات بيئة الأعمال الدولية عند مستوى دلالة 5%.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

### (1) الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة إرتباط ما بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و متغيرات البيئة الداخلية.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و متغيرات البيئة الداخلية.

الجدول رقم (26): معامل الارتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الداخلية للمؤسسة.

| القيمة الإحصائية (Sig) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية الفرعية الأولى   |
|------------------------|-----------------------|--|
| *0.001                 | 0.446                 | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الداخلية . |

\* ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (26) أن معامل الارتباط يساوي 0.446 وأن القيمة الإحصائية (Sig) تساوي 0.001

وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية المهارات

اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الداخلية للمؤسسة عند مستوى دلالة 5%.

### (2) الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخاصة.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخاصة.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

الجدول رقم (27): معامل الارتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخاصة للمؤسسة.

| القيمة<br>الإحتمالية (Sig) | معامل بيرسون<br>للارتباط | الفرضية الفرعية الثانية   |
|----------------------------|--------------------------|---|
| *0.000                     | 0.467                    | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخاصة. |

\* ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (27) أن معامل الارتباط يساوي 0.467 وأن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخاصة للمؤسسة عند مستوى دلالة 5%.

### (3) الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخارجية.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخارجية.

الجدول رقم (28): معامل الارتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخارجية للمؤسسة.

| القيمة<br>الإحتمالية (Sig) | معامل بيرسون<br>للارتباط | الفرضية الفرعية الثانية   |
|----------------------------|--------------------------|---|
| *0.000                     | 0.771                    | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخارجية. |

\* ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (28) أن معامل الارتباط يساوي 0.771 وأن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخارجية للمؤسسة عند مستوى دلالة 5%.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

أما أثر المتغيرات مجتمعة على المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي فيمكن إختبارها من خلال نموذج الإنحدار

المتعدد، ويمكن معرفتها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد (ANOVA)

| مستوى الدلالة                         | قيمة F | مربع المتوسط              | درجة الحرية | مجموع المربعات            |          |
|---------------------------------------|--------|---------------------------|-------------|---------------------------|----------|
| 0.000                                 | 26.804 | 1.843                     | 3           | 5.529                     | الإنحدار |
|                                       |        | 0.069                     | 48          | 3.301                     | الخطأ    |
|                                       |        |                           | 51          | 8.830                     | المجموع  |
| معامل التحديد المصحح: $\bar{R}=0.603$ |        | معامل التحديد $R^2=0.626$ |             | معامل الارتباط: $R=0.791$ |          |

\* ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (29) أن قيمة F بلغت 26804 وهي ذات دلالة إحصائية  $\text{sig}=0.000$

وهي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وعليه سيتم ثبوت صلاحية نموذج الحالي لوصف العلاقة بين المهارات

اللازمة للقائد الإستراتيجي وبيئة الأعمال الدولية.

وتأسيساً على ماتقدم أصبح بالإمكان إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لقياس أثر كل متغير مستقل على

المتغير التابع، ويوضح الجدول رقم (30) نتائج معاملات معادلة الإنحدار لأثر المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي

على إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية.

ومن خلال معامل التحديد الذي بلغت قيمته  $R^2=0.626$ ، وهذا يعني متغيرات البيئة مجتمعة تفسر

62.6% من نموذج الإنحدار المقدر، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.



الجدول رقم (30): نتائج معاملات الإنحدار المتعدد.

| المتغيرات       | معاملات الإنحدار ( $a_n$ ) | قيمة t | مستوى الدلالة Sig |
|-----------------|----------------------------|--------|-------------------|
| الحد الثابت     | 1.036                      | 3.132  | 0.003             |
| البيئة الداخلية | 0.156                      | 2.017  | 0.049             |
| البيئة الخاصة   | 0.034                      | 0.339  | 0.736             |
| البيئة الخارجية | 0.741                      | 8.556  | 0.000             |

\* ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن قيمة المعنوية بالنسبة للمعامل الثابت ( $a_0$ )  $\text{Sig} = 0.03 < 0.05$

ليست معدومة وتساوي 1.036 ، وأن قيمة المعاملين ( $a_1, a_2$ ) للمتغيرين المستقلين ( البيئة الخارجية ، البيئة

الداخلية) ليسوا معدومين وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، فيما نلاحظ أن قيمة معامل

( $a_3$ ) للمتغير (البيئة الخاصة) غير معدومة لكن ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  أي أن

متغيرات البيئة الخاصة ليست لها تأثير مباشر على المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي، وبالتالي تكتب معادلة

نموذج الإنحدار المقدر على الشكل التالي :

$$\hat{y} = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n$$

أي

$$\text{المهارات اللازمة} = \widehat{1.036} + 0.156 \text{ البيئة الداخلية} + 0.741 \text{ البيئة الخارجية}$$

2.3. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين

إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_0$  : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين إدارة المخاطر في

مؤسسات الأعمال الدولية.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

تقوم هذه الفرضية على دراسة الارتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية بناءً على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى قوة علاقة الارتباط الخطي بين المتغيرين.

الجدول رقم (31): معامل الارتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

| القيمة<br>الإحتمالية (Sig) | معامل بيرسون<br>للارتباط | الفرضية الرئيسية الثانية   |
|----------------------------|--------------------------|--|
| *0.000                     | 0.758                    | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية . |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول رقم (31) أن معامل الارتباط يساوي 0.758 وأن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية عند مستوى دلالة 5%.

ولدراسة طبيعة الإنحدار بين المتغيرين ودرجة التأثير وكتابتها على شكل معادلة خطية على شكل  $Y=ax+b$ ، لابد من إجراء اختبار الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين والجدول رقم (32)، يوضح نتائج الاختبار.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

الجدول رقم (32): نتائج الإنحدار الخطي البسيط ما بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

| المعاملات coefficients |       |          | النموذج       |
|------------------------|-------|----------|---------------|
| B                      | t.    | المعنوية |               |
| 1.274                  | 4.008 | 0.000    | الثابت        |
| 0.674                  | 8.210 | 0.000    | إدارة المخاطر |
| R square : 0.758       |       |          | Sig :0.005    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (32) أن قيمة R square يساوي =0.758 عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وهو يدل على نسبة التباين المفسر من طرف المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي، ويمكن كتابة الإرتباط على شكل معادلة من الدرجة الأولى  $Y=ax+b$ ، كما تبين أن قيمة معامل الثابت = 1.274 وقيمة معامل إدارة المخاطر يساوي 0.674 وهما غير معدومتان وذات دلالة إحصائية عند  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي: نكتب معادلة نموذج الإنحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

المهارات اللازمة =  $1.074 + 0.674$  إدارة المخاطر.

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية  $H_0$  التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ونقول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية:

(1) لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات التفكير الإستراتيجي وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

$H_0$ : لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات التفكير الإستراتيجي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_1$ : توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات التفكير الإستراتيجي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

الجدول رقم (33): معامل الارتباط بين إمتلاك القائد لمهارات التفكير الإستراتيجي وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

| الفرضية الفرعية الأولى  | معامل بيرسون للإرتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|---|-----------------------|-------------------------|
| لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات التفكير الإستراتيجي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية . | 0.672                 | *0.000                  |

\* الإرتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول رقم (33) أن معامل الإرتباط يساوي 0.672 وأن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد للمهارات التفكير الإستراتيجي وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية عند مستوى دلالة 5%.

(2) لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات الذكاء الثقافي وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_0$ : لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات الذكاء الثقافي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_1$ : توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات الذكاء الثقافي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

الجدول رقم (34): معامل الارتباط بين إمتلاك القائد الاستراتيجي للمهارات الذكاء الثقافي وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

| الفرضية الفرعية الثانية   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|---|-----------------------|-------------------------|
| لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات الذكاء الثقافي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية. | 0.626                 | *0.000                  |

\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (34) أن معامل الارتباط يساوي 0.626 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي للمهارات الذكاء الثقافي وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية عند مستوى دلالة 5%.

(3) لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الاستراتيجي لمهارات التفاوض الدولي وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_0$ : لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات التفاوض الدولي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_1$ : توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات التفاوض الدولي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

الجدول رقم (35): معامل الارتباط بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات التفاوض الدولي وإدارة المخاطر

في مؤسسات الأعمال الدولية.

| الفرضية الفرعية الثالثة  | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|--|-----------------------|-------------------------|
| لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات التفاوض الدولي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية . | 0.628                 | *0.000                  |

\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

#### المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (35) أن معامل الارتباط يساوي 0.628 وأن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد

الإستراتيجي لمهارات التفاوض الدولي وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية عند مستوى دلالة 5%.

4) لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الاستراتيجي لمهارات أخلاقيات العمل الدولي وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_0$ : لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات أخلاقيات العمل الدولي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_1$ : توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الاستراتيجي لمهارات أخلاقيات العمل الدولي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

الجدول رقم (36): معامل الارتباط بين إمتلاك القائد الاستراتيجي لمهارات أخلاقيات العمل الدولي وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

| الفرضية الفرعية الرابعة  | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|--|-----------------------|-------------------------|
| توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الاستراتيجي لمهارات أخلاقيات العمل الدولي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية . | 0.573                 | *0.000                  |

\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (36) أن معامل الارتباط يساوي 0.573 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات أخلاقيات العمل الدولي وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية عند مستوى دلالة 5%.

(5) لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات نقل المعرفة وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_0$ : لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات نقل المعرفة وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_1$ : توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات نقل المعرفة وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

الجدول رقم (37): معامل الارتباط بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات نقل المعرفة وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

| الفرضية الفرعية الخامسة   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|---|-----------------------|-------------------------|
| لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات نقل المعرفة وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية. | 0.651                 | *0.000                  |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (37) أن معامل الارتباط يساوي 0.651 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات نقل المعرفة وإدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية عند مستوى دلالة 5%.

سوف نقوم بتحديد أثر إمتلاك القائد الإستراتيجي للمهارات اللازمة على إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية ولدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع نستعين بنموذج الإنحدار المتعدد للمعرفة أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى تقدير صلاحية النموذج وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد (ANOVA)

| مجموع المربعات            | درجة الحرية | مربع المتوسط               | قيمة F | مستوى دلالة                           |
|---------------------------|-------------|----------------------------|--------|---------------------------------------|
| 4.162                     | 5           | 0.832                      | 13.539 | 0.000                                 |
| 2.829                     | 46          | 0.062                      |        |                                       |
| 6.991                     | 51          |                            |        |                                       |
| معامل الارتباط: $R=0.772$ |             | معامل التحديد: $R^2=0.595$ |        | معامل التحديد المصحح: $\bar{R}=0.551$ |

ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.



## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

يتضح من نتائج الجدول رقم (38) أن قيمة F بلغت 13.539 وهي ذات دلالة إحصائية  $\text{sig}=0.00$

وهي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وعليه سيتم ثبوت صلاحية نموذج الحالي لوصف العلاقة بين المهارات

اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة المخاطر.

وتأسيساً على ماتقدم أصبح بالإمكان إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لقياس أثر كل متغير مستقل على

المتغير التابع ويوضح الجدول رقم (39) معاملات نتائج معاملات معادلة الإنحدار لأثر المهارات اللازمة للقائد

الإستراتيجي على إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية.

ومن خلال معامل التحديد الذي بلغت قيمته  $R^2=0.595$ ، وهذا يعني مهارات القائد الإستراتيجي مجتمعة

تفسر 59.5% من نموذج الإنحدار المقدر، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

الجدول رقم (39) تحليل نتائج معاملات الإنحدار المتعدد.

| المتغيرات                | معاملات الإنحدار ( $a_n$ ) | قيمة t | مستوى الدلالة<br>Sig |
|--------------------------|----------------------------|--------|----------------------|
| الحد الثابت              | 1.420                      | 3.704  | 0.001                |
| الذكاء الثقافي           | 0.263                      | 3.070  | 0.004                |
| أخلاقيات العمل<br>الدولي | 0.160                      | 1.279  | 0.207                |
| التفاوض الدولي           | 0.364                      | 3.105  | 0.003                |
| نقل المعرفة              | 0.263                      | 3.471  | 0.002                |
| التفكير الإستراتيجي      | 0.621                      | 6.416  | 0.000                |

ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن قيمة المعنوية بالنسبة للمعامل الثابت ( $a_0$ )  $\text{Sig} = 0.001 < 0.05$

ليست معدومة وتساوي 1.420، وقيمة المعاملات ( $a_1$ ،  $a_2$ ،  $a_3$ ،  $a_4$ ) للمتغيرات المستقلة ( التفكير

الإستراتيجي، الذكاء الثقافي، التفاوض الدولي، نقل المعرفة ) ليست معدومة وذات دلالة إحصائية عند مستوى

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، فيما نلاحظ أن قيمة معامل ( $a_5$ ) للمتغير أخلاقيات العمل الدولي غير معدومة وتساوي 0.160 ولكن ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.005$  أي أن إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات أخلاقيات العمل الدولي ليست لها تأثير مباشر على إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية. وبالتالي تكتب معادلة نموذج الانحدار المقدرة على الشكل التالي :

$$\hat{y} = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n.$$

$$\hat{y} = 1.420 + 0.621 \text{ النقل المعرفة} + 0.263 \text{ التفاهوس الدولي} + 0.364 \text{ الذكاء الثقافي} + 0.263 \text{ التفكير الاستراتيجي}$$

حيث  $\hat{y}$  الدالة المقدرة لنموذج الانحدار المتعدد .

وبناءً على ما سبق يتم رفض فرضية العدم  $H_0$  التي تنص على عدم وجود علاقة بين مهارات القائد الإستراتيجي وإدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وإدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية.

### 3.3. إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين كافة مراحل إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_0$  : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين كافة مراحل إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين كافة مراحل إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

تقوم هذه الفرضية على دراسة الارتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين كافة مراحل إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية بناءً على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى قوة علاقة الارتباط الخطي بين المتغيرين.

الجدول رقم (40): معاملات الارتباط بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين كافة مراحل إدارة مخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.

| إدارة المخاطر |                |                  |                | المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي |                                     |
|---------------|----------------|------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| إدارة المخاطر | بعد وقوع الخطر | أثناء وقوع الخطر | قبل وقوع الخطر | معامل الارتباط                      |                                     |
| 0.672         | 0.523          | 0.546            | 0.683          | معامل الارتباط                      | التفكير الإستراتيجي                 |
| 0.000         | 0.000          | 0.000            | 0.000          | (Sig)                               |                                     |
| 0.626         | 0.509          | 0.523            | 0.598          | معامل الارتباط                      | الذكاء الثقافي                      |
| 0.000         | 0.000          | 0.000            | 0.000          | (Sig)                               |                                     |
| 0.628         | 0.453          | 0.578            | 0.584          | معامل الارتباط                      | التفاوض الدولي                      |
| 0.000         | 0.001          | 0.000            | 0.000          | (Sig)                               |                                     |
| 0.573         | 0.419          | 0.528            | 0.527          | معامل الارتباط                      | أخلاقيات العمل الدولي               |
| 0.000         | 0.000          | 0.000            | 0.000          | (Sig)                               |                                     |
| 0.837         | 0.518          | 0.630            | 0.522          | معامل الارتباط                      | نقل المعرفة                         |
| 0.000         | 0.000          | 0.000            | 0.000          | (Sig)                               |                                     |
| 0.758         | 0.583          | 0.678            | 0.697          | معامل الارتباط                      | المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي |
| 0.000         | 0.000          | 0.000            | 0.000          | (Sig)                               |                                     |

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نستخلص من الجدول رقم (40) مايلي:

(1) للمهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي علاقة إرتباط قوية بكافة مراحل إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية

وجاء ترتيب المراحل بدءاً من أعلى القيم لمعامل الإرتباط بيرسون كما يلي:

المرحلة الأولى: قبل وقوع الخطر بقيمة معامل إرتباط = 0.697 و عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المرحلة الثانية: اثناء وقوع الخطر بقيمة معامل إرتباط = 0.678 و عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المرحلة الثالثة: بعد وقوع الخطر بقيمة معامل إرتباط = 0.583 و عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

(2) أما ترتيب علاقة المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وكافة مراحل إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية

جاءت كالآتي:

- التفكير الإستراتيجي بقيمة معامل إرتباط = 0.672 و عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

- نقل المعرفة بقيمة معامل إرتباط = 0.626 و عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

- الذكاء الثقافي بقيمة معامل إرتباط = 0.628 و عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

- التفاوض الدولي بقيمة معامل إرتباط = 0.573 و عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

- أخلاقيات العمل الدولي بقيمة معامل إرتباط = 0.837 و عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

وتعزز النتائج الدور المهم للإمتلاك القائد الإستراتيجي لنمط التفكير الإستراتيجي ونقل المعرفة والذكاء الثقافي.

#### 4.3. إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية تعزى

للخصائص العامة لأفراد العينة ومؤسسات محل الدراسة.

(1) الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في

مؤسسات الأعمال الدولية تعزى لسنوات الخبرة.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية

تعزى لسنوات الخبرة.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية

تعزى لسنوات الخبرة.

ولاختبار معنوية هذه الاختلافات تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل إجراء هذا النوع من الإختبار لابد من

إستخدام إختبار تجانس التباين بين المجموعات، والجدول رقم (41) لموالي يظهر نتائج هذا الإختبار.

الجدول رقم (41): إختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بسنوات الخبرة.

| اختبار Levene | درجة الحرية 1 | درجة الحرية 2 | مستوى المعنوية |
|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 1.308         | 3             | 48            | 0.283          |

ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الإختبار غير دال معنويا حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.283) وبالتالي التباين بين مستويات

سنوات الخبرة متباين، لذلك يمكن إتمام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم (42).

الجدول رقم (42): نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة

الإختلافات حسب مستوى سنوات الخبرة.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|----------------|
| بين المجموعات  | 0.665          | 3           | 0.222          | 1.302           | 0.284          |
| داخل المجموعات | 8.165          | 48          | 0.170          |                 |                |
| المجموع        | 8.830          | 51          |                |                 |                |

ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لدور المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر المؤسسات الدولية

من الجدول رقم (42) نلاحظ أن الإختبار غير دال إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين آراء العينة حول المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي ترجع لعامل سنوات الخبرة.

(2) الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية تعزى لتصنيف المؤسسة حسب النوعية.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية تعزى لتصنيف المؤسسة حسب النوعية.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية تعزى لتصنيف المؤسسة حسب النوعية.

ولإختبار معنوية هذه الإختلافات تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل إجراء هذا النوع من الإختبار لابد من إستخدام إختبار تجانس التباين بين المجموعات، والجدول رقم (43) لموالي يظهر نتائج هذا الإختبار. الجدول رقم (43): إختبار تجانس التباين بين المجموعات الخاصة بتصنيف المؤسسة حسب النوع.

| اختبار Levene | درجة الحرية 1 | درجة الحرية 2 | مستوى المعنوية |
|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 6.639         | 1             | 50            | 0.013          |

ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الإختبار غير دال معنوياً حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.013) وبالتالي التباين بين مستويات سنوات الخبرة متباين، لذلك يمكن إتمام إختبار تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم (44).

الجدول رقم (44): نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة

الإختلافات بتصنيف المؤسسة حسب النوع.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|----------------|
| بين المجموعات  | 0.016          | 1           | 0.016          | 0.090           | 0.765          |
| داخل المجموعات | 8.814          | 50          | 0.176          |                 |                |
| المجموع        | 8.830          | 51          |                |                 |                |

ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن الإختبار غير دال إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة .765،

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين آراء العينة حول

المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي ترجع لعامل تصنيف المؤسسة حسب النوع.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على العلاقة بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية ، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من قادة مجموع من مؤسسات الأعمال الدولية ، كما تمت الإشارة إلى الإطار المنهجي للدراسة و الإجراءات التي قمنا بالمرور عليها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، معتمدين في ذلك على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات المجمعة و اختبار الفرضيات العامة ، وكخلاصة لما سبق يمكن القول بأن للقائد الإستراتيجي دور وعلاقة في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية.



# الخاتمة

1. النتائج النظرية للدراسة.

2. النتائج الميدانية للدراسة.

3. التوصيات والمقترحات.

في ضوء تحليل بيانات الدراسة النظرية والميدانية واختبار صحة الفرضيات، توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، وكذا قمنا بصياغة مجموعة من التوصيات والإقتراحات.

### 1. النتائج النظرية للدراسة:

- 1) تقوم مؤسسات الأعمال الدولية بالنشاطات التجارية أو الإستثمار خارج الحدود الجغرافيا، عبر مستويات مختلفة وهياكل تنظيمية تتماشى مع طبيعة النشاط الدولي.
- 2) الإدارة الدولية علم ظهر مع تطور العمليات التجارية الدولية، وتعتمد الإدارة الدولية على مجموعة من الوظائف والممارسات القادرة على إدارة التحديات التي تفرضها أنشطة الاعمال الدولية.
- 3) تتطلب الأعمال الدولية قيادة فاعلة وعلى قادة دوليون يفكرون بطرق إستراتيجية وبعقلية عالمية، يستطعون من خلالها إدارة التعقيد البيئي والتعدد الثقافي في عبر الحدود.
- 4) تتأثر المؤسسات الدولية بجميع عوامل البيئة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، مما يفرض على قادة المؤسسات العمل على تحليل وتشخيص شامل للبيئة التي تنشط فيها، من اجل إقتناص الفرص وإجتناوب التهديدات معتمدنا في ذلك على مجموع من أدوات التحليل البيئي.
- 5) الإستراتيجية الدولية هي رسالة المؤسسة ورؤيتها على المدى البعيد في بيئة النشاط الدولي، ويعتمد القادة الإستراتيجيين على مجموعة من النماذج والمداخل في صياغات الاستراتيجيات الدولية، تتبنى هذه المداخل منهج الفكر الإستراتيجي.
- 7) تتميز بيئة الأعمال الدولية بعدة مخاطر أهمها: مخاطر البلد، مخاطر التعدد الثقافي في داخل المؤسسات، وتعدد الثقافات في البيئات الدولية، مخاطر تجارية بالإضافة إلى مخاطر الصرف والعملات التي تعتبر من أهم التحديات تواجه القائد الإستراتيجي عند نقل انشطتهم خارج الحدود الجغرافيا.

8) إدارة المخاطر ماهي إلا جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية، تقوم على صياغة إستراتيجية دولية لإدارة المخاطر في كافة مراحلها، عن طريق التعرف على المخاطر وتقييمها ومن ثم معالجتها وكذا إحتوائها وتقييمها كمرحلة أخيرة.

9) تساعد المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية منها التفكير الإستراتيجي، الذكاء الثقافي، أخلاقيات العمل الدولي، التفاوض الدولي ونقل المعرفة عبر الحدود.

## 2. النتائج الميدانية:

### 1) نتائج إختبار الفروض

بينت إختبارات الفروض الرئيسية وفروعها النتائج التالية:

الجدول رقم (45): نتائج إختبار الفرضيات.

| النتيجة            | الفرضيات  |
|--------------------|---|
| عدم ثبوت صحة الفرض | الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين متغيرات بيئة العمال الدولية.                |
| عدم ثبوت صحة الفرض | 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الداخلية.  |
| عدم ثبوت صحة الفرض | 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخاصة.  |
| عدم ثبوت صحة الفرض | 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي والبيئة الخارجية.  |
| عدم ثبوت صحة الفرض | الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وبين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية |
| عدم ثبوت صحة الفرض | 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات التفكير الإستراتيجي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية .  |

|                    |  |
|--------------------|--|
| عدم ثبوت صحة الفرض | 2- لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات الذكاء الثقافي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية  |
| عدم ثبوت صحة الفرض | 3- لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي لمهارات التفاوض الدولي و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.   |
| عدم ثبوت صحة الفرض | 4- لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي للمهارات أخلاقيات العمل الدولي و بينا المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية .   |
| عدم ثبوت صحة الفرض | 5- لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين إمتلاك القائد الإستراتيجي للمهارات نقل المعرفة و بين إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية  |
| عدم ثبوت صحة الفرض | الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و بين كافة مراحل إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال الدولية.                        |
| عدم ثبوت صحة الفرض | 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و بين مرحلة قبل وقوع الخطر في مؤسسات الأعمال الدولية.   |
| عدم ثبوت صحة الفرض | 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و بين مرحلة أثناء وقوع الخطر في مؤسسات الأعمال الدولية.   |
| عدم ثبوت صحة الفرض | 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي و بين مرحلة بعد وقوع الخطر في مؤسسات الأعمال الدولية.   |
| ثبوت صحة الفرض     | الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الاستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية تعزى للخصائص العامة لافراد العينة و مؤسسات محل الدراسة. |
| ثبوت صحة الفرض     | 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية تعزى لسنوات الخبرة.  |
| ثبوت صحة الفرض     | 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي في مؤسسات الأعمال الدولية تعزى لتصنيف المؤسسة حسب النوعية .   |

(ب) النتائج العامة:

(1) درجة قبول المبحوثين لمتغيرات البيئة الداخلية كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.951 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.506، ما يعزز درجة الأهمية التي يولها القادة الإستراتيجيين بتحليل متغير البيئة الداخلية التي تمثل الحجر الأساس لإنتقال من مختلف مراحل العمل الدولي.

(2) قبول المبحوثين لمتغيرات البيئة الخاصة (التنافسية) كان مرتفعاً، بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 4.001 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.439، ما يعزز درجة الأهمية التي يولها القادة الإستراتيجيين للبيئة الخاصة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على إستراتيجيات دولية تتلائم والمنافسة الدولية.

(3) قبول المبحوثين لمتغيرات البيئة الكلية كان مرتفعاً، بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.796 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.432، ما يعزز درجة الأهمية التي يولها القادة الإستراتيجيين للبيئة الكلية للمؤسسة مما تحويه من فرص إيجابية وتحديات تؤثر على الإستراتيجيات العامة للمؤسسة.

(4) قبول المبحوثين للمهارات التفكير الإستراتيجي كان مرتفعاً، بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.942 بقيمة إنحراف معياري يساوي 0.400، ما يعزز درجة الأهمية التي يولها القادة الإستراتيجيين للتبني التفكير الإستراتيجي من أجل صياغة إستراتيجيات واضحة من خلال رؤية بعيدة المدى ورسالة يتبناها جميع أفراد المؤسسة، تتوافق مع متغيرات البيئة الدولية.

(5) قبول المبحوثين للمهارات الذكاء الثقافي كان مرتفعاً، بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.879 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.550، ما يعزز درجة الأهمية التي يولها القادة الإستراتيجيين لإمتلاك الذكاء الثقافي، لأنه أداة فعالة لتحفيز على التعلم وتطوير شخصيتهم وزيادة العلاقات الخاصة بمؤسستهم، كما يفتح بوابة عالمية لتجارب جديدة وبشكل متواصل، ويؤهلهم للتعامل مع المتطلبات المتجددة في بيئات متعددة الثقافات.

6) قبول المبحوثين للمهارات التفاوض الدولي كان مرتفعاً، بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.754 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.515، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين لعمليات التفاوض والتواصل مع الأطراف الأجنبية، لأن عملية التفاوض تختلف من ثقافة إلى أخرى في اللغة، والتكيف الثقافي، وأساليب التفاوض، ومقاربات حل المشكلات، والإفتراضات الضمنية، والإيماءات وتعبيرات الوجه، ودور الإحتفال والشكليات.

7) قبول المبحوثين للمهارات أخلاقيات العمل الدولي كان مرتفعاً، بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.884 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.493، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين لأخلاقيات العمل في بيئات متعددة الثقافات من خلال الإبتعاد على الرشوة والفساد، والعملية الأخلاقية التي تسيء للمؤسسة والمنتجات بصفة عامة وللقادة أنفسهم بصفة خاصة.

8) قبول المبحوثين للمهارات نقل المعرفة كان مرتفعاً، بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.780 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.547، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين لعمليات نقل المعرفة والخبرات في الأعمال الدولية ولاسيما في المجال التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية والتجارة الإلكترونية.

9) قبول المبحوثين لمرحلة قبل حدوث الخطر كانت مرتفعة، بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.773 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.403، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين لتحديد المخاطر والتنبؤ بها، وإعداد السيناريوهات من أجل تحديد أثرها وإحتمال حدوثها لتقليل من درجة حدوثها.

10) قبول المبحوثين لمرحلة أثناء حدوث الخطر كانت مرتفعة، بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.901 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.517، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين لهذه المرحلة الحساسة، من أجل إعداد إستراتيجيات مناسبة وإتخاذ القرار السليم في مواجهة المخاطر.

11) قبول المبحوثين لمرحلة أثناء حدوث الخطر كانت مرتفعة، بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3.930 بقيمة إنحراف معياري تساوي 0.358، ما يعزز درجة الأهمية التي يولوها القادة الإستراتيجيين للمرحلة الأخيرة من عمليات إدارة المخاطر، التي تتم فيها عمليات التقييم والمراقبة للإستراتيجيات والقرارات التي يجب إتخاذها ويتأكد أن الإجراءات المعتمدة حققت النتائج المطلوبة.

12) للمهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي علاقة إرتباط قوية بكافة مراحل إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية وجاء ترتيب المراحل بدءاً من الأعلى لقيم معامل الإرتباط بيرسون كما يلي:

- المرحلة الأولى: قبل وقوع الخطر بقيمة معامل إرتباط 0.697 وعند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- المرحلة الثانية: اثناء وقوع الخطر بقيمة معامل إرتباط 0.678 وعند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .
- المرحلة الثالثة: بعد وقوع الخطر بقيمة معامل إرتباط 0.583 وعند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

أما ترتيب علاقة المهارات اللازمة للقائد الإستراتيجي وإدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية جاءت كالآتي:

(1) التفكير الإستراتيجي بقيمة معامل إرتباط 0.672 وعند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

(2) نقل المعرفة بقيمة معامل إرتباط 0.626 وعند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

(3) الذكاء الثقافي بقيمة معامل إرتباط 0.628 وعند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

(4) التفاوض الدولي بقيمة معامل إرتباط 0.573 وعند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

(5) أخلاقيات العمل الدولي بقيمة معامل إرتباط 0.837 وعند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وتعزز النتائج الدور المهم للإمتلاك القائد الإستراتيجي لنمط التفكير الإستراتيجي ونقل المعرفة والذكاء الثقافي من أجل إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال.

### 3. التوصيات والمقترحات:

- 1) زيادة الإهتمام بالقيادة الدولية خاصة الإستراتيجية حيث تعتبر الحجر الاساس في المؤسسة لتحقيق الأهداف بكفاءة.
- 2) تطوير أسلوب قيادة يتماشى والتطورات الإقليمية والدولية في مجال الإدارة الدولية.
- 3) على القائد الإستراتيجي الاطلاع على التقانة وأحدث العلوم فيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية ووسائل الاتصال الحديثة.
- 4) زيادة استعداد القادة الإستراتيجيين إلى فهم ديناميكية التعدد الثقافي في إدارة الموارد البشرية وفي البيئات التي تنشط فيها المؤسسة.
- 5) يجب على القادة الإستراتيجيين الدوليين إستخدام مزيج من هذه التقنيات لتحديد مخاطر أي بلد، وكذلك المخاطر المرتبطة بأي إستثمار أو أمن دولي فردي.
- 6) التركيز على إستشراف مستمر للمستقبل وإعداد السيناريوهات من أجل تقليل المخاطر المفاجئة، وإقتناص الفرص.
- 7) جعل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من تحقيق أهداف مؤسسات الأعمال الدولية، وبالتالي المساعدة في ضمان تحقيق تلك الأهداف.
- 8) تحسين التخطيط والبرمجة وإتخاذ القرارات وتعزيز تنفيذ هذه الجوانب من خلال ضمان وجود فهم شامل ومُهيكل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وفرص.
- 9) تدريب وتطوير قادة دوليين قادرين على مواكبة تغيرات البيئة الدولية وما تحويه من مخاطر وتحديات.
- 10) على قادة المؤسسات والمستثمرين إتباع الأسلوب العلمي في رصد الفرص والمخاطر ومغريات جذب الإستثمار في الدول الأجنبية.
- 11) التعرف على المؤشرات القطرية للمخاطر من أجل تفادي المخاطر السياسية ومخاطر البلد.



(12) التعرف على مؤشرات جذب الإستثمار في البلدان العالمية والإقليمية.

(13) تخصيص أقسام خاصة بالإدارة المخاطر في المؤسسات الدولية، وتكوين فريق خاص بعمليات إدارة المخاطر.

# المراجع

1. المراجع باللغة العربية.

2. المراجع باللغة الأجنبية.

3. المواقع الإلكترونية.

## 1. المراجع باللغة العربية:

### 1.1. الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، سحر عناوي رهيو، الذكاء الثقافي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2015.
2. أحمد جلال، إدارة الأزمات المالية، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2016.
3. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
4. أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
5. أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية: مدخل منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2012.
6. أكرم سالم العنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرون: مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة حالة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
7. باربارا اندرسون، التفاوض الفعال، مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
8. بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
9. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
10. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
11. حجازي إسماعيل، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

12. حسين حريم، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
13. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
14. حسين محمد جواد الجبوري، التفكير الإستراتيجي: منهج متكامل للمستقبل مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2017.
15. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي وإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
16. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وأبحاث، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
17. زكريا مطلق الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنه، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
18. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
19. سعد بن مرزوق السبيعي، المدير الدولي المستقبلي من وجهة نظر رجال الأعمال المعنيين في المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بدون سنة نشر.
20. سعد علي حمود العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.

21. سعد علي حمود العنزي، إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2014.
22. سعد علي حمود العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم - مداخل - تطبيقات، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
23. سعد علي ريجان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثاني)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.
24. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
25. سيد محمد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006.
26. شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
27. صاحب عبد مرزوك الجنابي، إستراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019.
28. صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.
29. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
30. صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
31. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2016.
32. صمويل عبود، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
33. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: (أفراد - شركات - مصارف)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

34. عامر عبد الرزاق عبد المحسن ناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري، الأردن، عمان، 2015.

35. عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019.

36. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2017.

37. عبد الباري درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى تطبيقي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

38. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، 2002.

39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.

40. عبد الرحمان أحمد سيف، وظائف المدير الناجح، الطبعة الأولى، دار المعتز، عمان، الأردن، 2017.

41. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

42. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

43. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

44. عبد اللطيف عبد اللطيف، الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

45. على مصيلحي شريف، محمد منير محمد، محمد محمود أبو خشبة، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.

46. علي إبراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007.
47. علي محمد عباس، إدارة الأعمال الدولية: المدخل العام، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
48. علي محمد عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
49. فاروق سيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، مؤسسة طيبة، القاهرة، مصر، 2010.
50. فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية: إستراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية ومتعددة الجنسية والعالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
51. فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018.
52. فهد بن يوسف العيتاني، إدارة الأعمال الدولية، المرجع الأساسي: أحمد بن عبد الرحمان أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001.
53. فوزي محيريق بن الجليلي، مدخل لإقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020.
54. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، سوريا، 2002.
55. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة، قطر، 2014.
56. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
57. مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2015.
58. محمد أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي القومي: منهج المستقبل، مجموعة النيل العربية، 2016.

59. محمد الفاتح المغربي، التمويل والإستثمارات في الإسلام، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
60. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج إستراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
61. محمد سرور الحريري، إدارة الشركات الدولية، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016،
62. محمد سرور الحريري، الإدارة العالمية للمنظمات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
63. محمد سرور الحريري، الأسس العلمية والقوانين المتبعة في إدارة منظمات المال والأعمال الدولية والعالمية، دار القلم، بيروت، لبنان، 2016.
64. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الكتب، مصر، 2008.
65. محمد عبد المنعم إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية: الإطار العلمي - التوصيف المنهجي - الدليل العلمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الإسكندرية للتنمية الثقافية والسياحية، الإسكندرية، مصر، 2015.
66. محمد عواد، التفاوض الدولي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2015.
67. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
68. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
69. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009،
70. محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة ديالى، بغداد، 2015.



71. مداح عربي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2015.
72. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، شركة دار الأكاديميون، عمان، الأردن، 2017.
73. منصور إسماعيل العريفي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011.
74. منصور إسماعيل العريفي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011.
75. نادية الهادي، الإدارة الدولية: تحدي التقدم الإداري للدول النامية، دار النهضة العربية، بيروت، 1989.
76. ناصر عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
77. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم — الأهمية والتحديات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
78. نعيم بن عطالله الجهيني، شايع بن خالد القحطاني، مرفت محمد السعيد مرسي، خالد بن عبد العزيز الشمالان، عائض بن خلف الرشيد، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والإقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018.
79. نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
80. هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال العالمية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008.
81. هزاع مفلح، إدارة الإستثمار والمحافظة الإستثمارية، كلية الإقتصاد، جامعة حماه، سوريا، 2018.
82. هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.
83. وائل محمد إدريس، خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019.

## 2.1. الرسائل الجامعية:

84. أيمن حسن الديراوي، أثر الإدارة الإستراتيجية على اداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط - المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة السودان، 2018.
85. داود سليمان المحمدي، نقل المعرفة التنظيمية وأثرها في أداء منظمات الأعمال (حالة شركة القطاع العام الصناعي في سوريا)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2013.
86. رفاقي يمينة، كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر مثال ولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه علوم إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017.
87. زياد خليل قبلان، الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، 2010.
88. شريف بوقصبة، امكانيات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة -دراسة حالة سوناطراك الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
89. صبرينة ترغني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القرارات الإبداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه منشوره علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
90. صرصار فاطمة الزهرة، إستراتيجيات المنظمات للعالمية -دراسة حالة لمجموعة من الشركات العالمية، دكتوراه علوم في الإقتصاد العالمي، جامعة تلمسان، 2018.
91. عبد العزيز الأسمرى، القيادة الإستراتيجية ودورها في مواجهة الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015.

92. محمد الحبي، إستخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية، أطروحة دكتوراه، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2014.
- 3.1. المقالات والملتقيات الوطنية والدولية و الدوريات:
93. أجدد درادكة، شذى البقمي، إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بإتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، مجلة النجاح للأبحاث، المجلد 31(10)، 2017.
94. بسام الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 20، 2018.
95. حداد نور الهدى، علي زيان محمد واعمر، إستراتيجيات التسويق الدولي وسبل النفاذ للأسواق الخارجية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 6، الحجم 16، جامعة شلف، 2017.
96. خالد أمين مرخان، بشروان عمر أومر، زانا مجيد صادق، تحليل دور التوافق الإستراتيجي لإستراتيجيات الأعمال وفق نموذج (mile and snow) في الذكاء التنافسي (دراسة مقارنة بين شركة سي سي لصناعة المشروبات وشركة حياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل)، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، العدد 6، الحجم 21، 2017.
97. دان بوج، إدارة المخاطر المالية في الإستثمارات والمشروعات، كتب المدير ورجل الأعمال، السنة العاشرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، العدد 22، القاهرة، 2002.
98. سلوى علي، نغم نعمة، تحليل مخاطر المشروعات وفق نظام إدارة المشاريع الإحترافية: دراسة حالة شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 96، المجلد 29، (82 -101)، 2017.
99. ظفر ناصر حسين، تحليل البيئة الداخلية، كلية الادارة والاقتصاد ،لقسم قسم الادارة الصناعية، المرحلة 4، 2013.

100. عبد الحميد برحومة، عنتره برياش، مخاطر مناخ الإستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر -دراسة تحليلية لمؤشرات خطر البلد للفترة 2000-2012، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد10، (228-243)،2013.
101. عبد الوهاب شمام، أمال بوسمينه، التحالف الإستراتيجي ودوره في دخول المؤسسات للأسواق الدولية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد 01، (33-45)،2014.
102. عطالله بشير النويقة، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 43 العدد1، (115-138)،2016.
103. فراس خضير الزبيدي، العلاقة بين العائد والمخاطرة وأثرها في القيمة السوقية للأسهم -دراسة عينة من شركات القطاع المصرفي سوق العراق للأوراق المالية، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 16، العدد 2، (231-243)،2014.
104. قرينات سماعيل، مساهمة الإستراتيجية التسويقية في تحسين تنافسية المؤسسة، مجلة معارف، قسم العلوم الإقتصادية، البويرة، العدد21، (396-411)، ديسمبر2016.
105. قرينو الحسين، مهارات التفكير الإبتكاري الإستراتيجي لدى القائد لتدعيم تنافسية المؤسسات على المدى البعيد، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد6، (149-186)،2012.
106. كريم فخري هلال، زينب علي جاسم، الذكاء الثقافي وعلاقته بالنتفتح الذهني لدى طلبة جامعة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد36، (281-292)،2017.
107. ماجد جبار الفنلاوي، محمد ثابت الكرعاعي، إستخدام أنماط التفكير السيناريو لدعم إستراتيجيات متخذ القرار: دراسة تحليلية من كليات جامعة الكوفة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 07، العدد 22، (28-44)،2017.

108. محمد عبد العظيم، إستخدام أسلوب السيناريو في الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي، دراسات إجتماعية المعهد المصري للدراسات، 20 سبتمبر 2018.
109. مهدي فاطمة الزهراء، ترسيخ أخلاقيات الأعمال كآلية لتفعيل عملية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريج، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، (245-270)، 2017.
110. ورده بلقاسم العياشي، إدارة المخاطر والإستراتيجيات المستقبلية: دراسة حالة شركة المعادن بالمملكة العربية السعودية، دراسات قانونية، الحجم 11 العدد 23، (21-42)، 2016.
111. وفاء علي سلطان، زينب شلال مكار، مصادر اللاتأكد البيئي وإستراتيجيات مجابتهها، دراسة تطبيقية لشركة كهرباء العامة -محافظة البصرة، مجلة دراسات البصرة، السنة الثامنة، العدد 16، 2013.
112. ياسر محمد خليل، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، (123-144)، 2017.
113. تقرير المؤسسة العربية لضمان الإستثمار وائتمان الصادرات لسنة 2019.
2. المراجع باللغة الأجنبية:
- 1.2. الكتب:
114. April Xuemei Hou, **Risk Management in International Business**, Society of Actuaries, issue27, 2013.
115. Arvind Phatak, **Managing multinational corporation**, Preager Publishers, New York, 1974
116. Charles Croué, **Marketing international un consommateur locale dans un monde global**, De boeck, Paris, 7 edition, 2015.
117. Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, Ninth Edition, Southwestern Cengage Learning, Mason, USA, 2008.

118. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, Ninth Edition, Southwestern Cengage Learning, Mason, USA, 2008.

119. Charles W. L. Hill, **International Business, Competing in the global marketplace**, 9th Ed, Mc Graw-Hill Companies, Inc, New York, 2013.

120. Charles W. L. Hill, **International Business, Competing in the global marketplace**, 9th Ed, McGraw-Hill Companies, Inc, New York, 2013.

121. Crosby P. B, **The absolutes of leadership**, Jossey-bass ,San Francisco, 1997

122. David Campbell, **Risk management Guid for small business, Global risk alliance**, py LTD Jointly with NSW departement of state and regional developent, 2005.

123. Durcker P, **The Patrice Management**, New Yourk, Herber B, 1982.

124. Fred.R David, **Strategic management –concept, case**, 13thed, Pearson education, London, 2011.

125. Henry W. Lane, Martha L. Maznevski ,**International Management Behavior Global and Sustainable Leadership** , TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, UK, 7 Edition,2015.

126. Hodgetts Richard, Fred Luthans, **International Management: culture – strategy and behaviour**, 4th, McGraw Hill school education, New York, USA, 2000.

127. Jay Clark. PhD, **Five principales of global leadership-how to manage the complexities of global leadership**, 2015.

128. Jean Gy Millet, **La compétence**, édition d'organisation, Paris, 2006.

129. Jean Mrie Perty, **dictionnaire des ressources humaines**, edition vuibert, Paris,1998.

130. M. Porter **competitive strategy techniques for analysis and competitors**, 1980.

131. M.Porter, **l'avantage concurrentiel**, dunod edition, Paris,1999.

132. Mark E. Mendenhall, **leadership and the birth of global leadership**, book global leaderchip 2e, 2th eddition, Routledge .2013.

133. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management Competitiveness and globalisation**, 4th. South Western college publishing. USA. 2001.

134. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic management : concept and cases**, 8th edition, south western cengage learning, USA, 2009.

135. Philippe Christelle, Serge Villepelet, **Le management des risques de l'entreprise**, Institut de l'audit interne, editions d'organisation.

136. Rost J. C, **Leadership for the twenty-first Century**, Westport, CT: Praeger, 1993, p102.

137. Stefan Hyman Robock, Kenneth Simmonds, **International Business and multinational enterprises**, RD Irwin, 1973.

138. Tamara Bekefi, Marc J. Epstein , Kristi Yuthas, **Managing Opportunities and Risks**, the Society of Management Accountants, Canada, 2008.

139. The Orange Book, **Management of Risk: Principles and Concepts**, HM Treasury, 2004.

140. Veronica B, Flossie C, Jessica K, Aparna P, **Leading with world in mind**, Asia society, Harvard graduate school of education, 2016.

2.2. الرسائل العلمية:

141. Teresa. Witt, **leadership charatersties contributing to outstanding global leadership in the pharmaceutical industry**, these doctorat of education organisational leadership, 2012.

142. Erik Magner, **A Quantitative Correlative Analysis: Attributional Relationship between Servant Leadership and Global Leadership**, Doctor of Philosophy in Global Leadership Indiana Institute of Technology, Indiana Tech, 2012.

143. Adnan ul haque ,Eran Aydin, Elif Uysal ,**A Comparison of Effectiveness of global leaders and Domestic leaders in ERI**, global journal management and business research,USA , vol 17 ,N° 3 , nov ,2017.
144. Angl Cabrera ,Gregory Unruh ,**Being global :How to think ,Act , and lead in a transformed world** ,boston ,MA, harvad business Review,2012.
145. Arabinda Bhandari ,**internationalbusniss strategy** , january2018
146. Argote. L, Ingram. P, “**Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms,**” Organizational Behavior and Human Decision Processes (82:1), 2000.
147. B.sbastian reiche ,Allan Bird, E.Mark Mendenhall ,S.Joyce Osland, **contextualizing leadership :a ty pology of global leaderships roles** , journal of international business studies,2016,
148. Caligiuri. P, Tarique. I, **Predicting effectiveness in global leadership activities**, Journal of World Business, 2009.
149. İhsan Eken ,Osman Özturgut,Annette E. Craven, **Leadership Styles and Cultural Intelligence**,Journal of Leadership, Accountability and Ethics , vol 11(3) 2014 · January 2014
150. **International country risk guide methodology.**
151. Jacob Eisenber,Hyun Jung Lee, Frank Bruck, Barbara Brenner, Marie-Therese Claes, Jacek Acek Mironski, Roger Bell,**Can Business Schools Make Students Culturally Competent ? Effects of Cross Cultural Management Courses on Cultural Intelligence**, Academy of Management Learning & Education, Vol. 12, N°4, (603-621), 2013.
152. Lorraine Eden, Li Dai and Dan Li,**InternationalBusiness,International Management, and International Strategy :What’s in a Name ?**,in International Studies of Management and Organization,vol40,N°4, (54-68 ) anuary 2010.



153. MacNab, B., Brislin, R., Worthley, **Rexperiential cultural intelligence development: context and individual attributes**. The International Journal of Human Resource Management, 23(7), 2012.
154. Prentice W.C.H, Understanding **leadership**, Harvard business: review the mind of the leader, Boston HBS, 2005.
155. Right management, why **global leaders succeed and fail insight from ceos and human resource professionals**, Insights from CEOs and Human Resource Professionals, 2011.
156. Risk management guide for small business, NSW Department of State and Regional Department and Global Risk Alliance, 2005.
157. Ryan K. Lahti, Micheal M. Beyerlein, **Knowledge transfer and management consulting: A look at the firm**, business horizons, (65-74), 2000.
158. Tagreed Issa Kawar, **Gross-Cultural Differences in management international**, Journal Business and social science, vol3, N°06, 2012,
159. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), **Enterprise Risk Management, Integrated Framework Application Techniques**, September 2004.
160. The Institute of Risk Management, a Risk Management Standards, London, Airmic Publishing, 2002.
161. The Institute of Internal Auditors (IIA), **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**, Issued, October 2008, Revised, October 2010.
162. The International Organization for Standardization (ISO) & International Electrotechnical Commission (IEC), **International Standards 31010, Risk Management – Risk assessment techniques**; Switzerland, 2009.
163. Urs F, Stefan H, Bruno L, Thomas D, "pe Gestion des risques", Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises, N°18, mai 2017.

146. <https://bizfluent.com/list-6768434-Characteristics-Global-Corporation.html>, By: Craig Berman, Updated January 22, 2019.
147. <https://www.researchgate.net/publication/259855089>.
148. [https://www.facebook.com/univmooha/posts/1862449860542594?\\_\\_tn\\_\\_=K-R](https://www.facebook.com/univmooha/posts/1862449860542594?__tn__=K-R)
149. <https://www.researchgate.net/publication/310513309>
150. <https://www.et.byu.edu/Weidman-center/global-leadership-model>.
151. <https://specialities.bayts.com/fr/specialities/a/303257/>.
152. Tariq- Abdehalim .net/news/Article77.
153. <https://meemapps.com.term>.
154. <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34477,22/20/2016>
155. <https://www.researchgate.net/puplication/322789850>.
156. <https://sites.google.com/site/ibwvietnam/4-risks-in-internatio>
157. [D1n7iqs60b2ad.could.front.net /document/pdf/5385d9397dccb.pdf](http://D1n7iqs60b2ad.could.front.net/document/pdf/5385d9397dccb.pdf)
158. <https://an-wikipedia.org/wiki/risk-management>.
159. Shefa El Sagga, Risk Management, 12/06/2011?
160. <https://www.desjardins.com/coopmoi/entreprises/fiches-conseils/quels-risques-lies-commerce-international-comment-gerer/index.jsp>
161. <https://www.lemoci.com/actualites/pays-marches/2-les-specificites-des-risques-a-linternational/>
162. <https://www.wisdomjobs.com/e-university/marketing-management-tutorial-294/the-shell-directional-policy-matrix-9697.html>.
163. <https://www.slideshare.net/ibc-business-strategy/dealing-with-risks-in-international-business>.
164. <https://ar.alkhuzam.com>.
165. [Bohouti.blogspot.com /2015/05/blog-post-769.html](http://Bohouti.blogspot.com/2015/05/blog-post-769.html),

166. <https://hrdiscussion.com/hr95419.html>, استخدام نموذج شال SheelDPM في المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية, التخطيط الاستراتيجي . 2014/12/26.
167. <https://specialities.bayts.com/fr/specialities/a/303257/>.
168. <https://www.business4lions.com/2018/07/IE-Matrix.html>, محمد خطاب (IE Matrix مصفوفة جنرال إلكترونيك)
169. [Pazarlma.blogspot.com/04/2014/plog-posthtml](http://Pazarlma.blogspot.com/04/2014/plog-posthtml).
170. [Ayysh Verma, Macro factors affecting busniss envirenement, Slide Share.net, Publied on April, 2012](http://Ayysh Verma, Macro factors affecting busniss envirenement, Slide Share.net, Publied on April, 2012).
171. <https://www.coface.fr/Actualites-Publications/Publications/Evaluations-du-risque-sectoriel-fevrier-2020>
172. <https://www.youtube.com/watch?v=eX8uflMEiog>.

# الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين.

ملحق رقم (2): الإستبيان باللغة العربية.

ملحق رقم (3): الإستبيان باللغة الفرنسية.

ملحق رقم (4): خريطة تقييم مخاطر البلد.

ملحق رقم (5): تقييم مخاطر لبعض القطاعات الاقتصادية العالمية.

الملحق رقم (1): قائمة المحكمين .

| الرقم | الاسم واللقب                 | التخصص                   | الجامعة               |
|-------|------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| 01    | أ.د صحراوي بن شيحة           | تسويق دولي               | جامعة سيدي بلعباس     |
| 02    | د.عبد الفتاح داودي           | إقتصاد دولي              | المركز الجامعي غليزان |
| 03    | د.خلود عطية أحمد الفليت      | الفلسفة في إدارة الأعمال | جامعة غزة فلسطين      |
| 04    | د-طارق مفلح جمعة ابو<br>حجير | الفلسفة في إدارة الأعمال | جامعة غزة فلسطين      |
| 05    | د.سايح حمزة                  | إدارة الأعمال            | المركز الجامعي البيض  |
| 06    | د.داتوعيماد سعيد             | إدارة المعرفة والإبتكار  | جامعة سيدي بلعباس     |
| 07    | د.صلعة سمية                  | إقتصاد دولي              | المركز الجامعي البيض  |
| 08    | د.ستي سيد احمد               | طرق كمية في التسيير      | المركز الجامعي إليزي  |

## الملحق رقم (2): الإِستبيان باللغة العربية

### إِستبيان

السادة الأفاضل: المدراء التنفيذيين، رؤساء الأقسام، ..... حفظكم الله  
تحية طيبة وبعد /

الإِستبيان الذي أمامكم يتضمن مجموعة من المتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة بصدد تحضير رسالة

دكتوراه في علوم التسيير " دور القائد الإستراتيجي في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية".

آملين الإجابة على فقراتها خدمةً للبحث العلمي، لذا نرجو من حضرتكم ملاحظة مايلي:

- إن إجاباتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة تعزز من قيمة النتائج.
- قراءة فقرات الاستمارة بدقة وتمعن قبل الإجابة.
- الرجاء الإجابة على جميع الاستمارة دون إستثناء.
- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على ما ترونه مناسب.
- ستجدون أمام كل عبارة عدد من الخيارات، المطلوب اختيار بديل واحد فقط بوضع إشارة (X).
- لا داعي لذكر الاسم أو التوقيع على الإِستمارة.

شاكرين حسن تعاونكم.

1. الخصائص العامة للأفراد العينة:

1- الجنس:

ذكر:  أنثى:

2- السن:

من 18 إلى 28 سنة

من 29 إلى 39 سنة:

من 40 إلى 50 سنة:

أكثر من 50 سنة:

3- الحالة الاجتماعية:

متزوج:  اعزب:  مطلق:

4- المؤهل العلمي

ثانوي:

ليسانس:

ماستر:

ماجيستر:

دكتوراه:

5- الدخل الفردي:

أقل من 100.000...:  من 100.000 إلى 200.000...:  أكثر من 200.000...:

6- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات:  - من 5 إلى 10 سنوات:

من 11 إلى 15 سنة:  - أكثر من 15 سنة:

❖ معلومات حول المؤسسة:

7- إسم المؤسسة:

8- المنطقة:

9- تصنيف المؤسسة حسب النشاط الدولي:

دولية:

عالمية:

متعددة الجنسيات:

10- تصنيف المؤسسة حسب النوعية:

محلية:  أجنبية:

11- تصنيف المؤسسة حسب راس المال:

أقل من 10 مليون دينار:

من 10 إلى 99 مليون دينار:

100 مليون دينار فأكثر:

2. بيئة الأعمال الدولية:

| 1  | البيئة الداخلية  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 12 | تقوم المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية .            |            |       |       |           |                |
| 13 | معظم العاملين بالمؤسسة ذو مهارات عالية .                       |            |       |       |           |                |
| 14 | تستطيع المؤسسة أن تتكيف مع أي طارئ داخلي.                      |            |       |       |           |                |
| 15 | تعتبر المؤسسة الجودة عاملاً استراتيجياً لزيادة حصتها السوقية . |            |       |       |           |                |
| 16 | يتم تحديد نقاط القوة وتطويرها داخل مؤسستكم.                    |            |       |       |           |                |
| 17 | يتم البحث عن نقاط الضعف للبيئة الداخلية والعمل على علاجها.     |            |       |       |           |                |



| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | البيئة الخاصة التنافسية  | 2  |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
|                |           |       |       |            | تُتَم بصياغة إستراتيجيات دولية لزيادة الحصة السوقية .                      | 18 |
|                |           |       |       |            | تُنتج المؤسسة سلعة مطابقة للمواصفات الدولية.                               | 19 |
|                |           |       |       |            | تُسأَم المعلومات في زيادة الإستجابة لمطالبات العملاء.                      | 20 |
|                |           |       |       |            | استخدام طرق علمية في عملية تخطيط المنتج و مهارات اختيار المزيج التسويقي .  | 21 |
|                |           |       |       |            | الإستجابة السريعة اتجاه نشاطات وتحركات المنافسين.                          | 22 |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | البيئة الكلية  | 3  |
|                |           |       |       |            | يتم تحليل عوامل البيئة الخارجية .  | 23 |
|                |           |       |       |            | نقوم بالبحث المستمر عن المعلومات المتعلقة بالبيئة التي تَنشط فيها المؤسسة. | 24 |
|                |           |       |       |            | يتم رصد الفرص والعمل على اقتناصها في الأسواق الدولية.                      | 25 |
|                |           |       |       |            | يتم تحديد التهديدات و التغيرات السلبية في بيئتها الخارجية والتكيف معها .   | 26 |
|                |           |       |       |            | يتم الاستفادة من التطورات الإقليمية و الدولية لتطوير استراتيجيات ملائمة .  | 27 |

### 3. مهارات القائد الإستراتيجي:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | التفكير الإستراتيجي  | 1  |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|----|
|                |           |       |       |            | نعمل على تَبني خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة .                          | 28 |
|                |           |       |       |            | لدى القيادة رُؤية و رسالة تعمل على تحقيقها.                            | 29 |
|                |           |       |       |            | يتم تحديد الخيارات الإستراتيجية وفق للتحليل البيئي.                    | 30 |
|                |           |       |       |            | يتم تطوير إستراتيجيات دولية بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي . | 31 |
|                |           |       |       |            | تُتَم بمشاركة جميع المستويات في وضع الخطط الإستراتيجية.                | 32 |

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | 2  |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
|                |           |       |       |            | الدكاء الثقافي   |
|                |           |       |       |            | 33 نهنم بإدراك الإختلافات في الثقافات الخارجية الدولية(الزبائن ،الموردون، المنافسون) |
|                |           |       |       |            | 34 يتم الفهم والإحترام للمعتقدات والقيم في مختلف الدول التي تعمل بها المؤسسة.        |
|                |           |       |       |            | 35 يتم تطوير المهارات اللغوية و التحدث بأكثر من لغة.                                 |
|                |           |       |       |            | 36 نهنم بإنتاج سلع تتلاءم مع إحتياجات كل بلد أجنبي .                                 |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | 3  |
|                |           |       |       |            | التفاوض الدولي   |
|                |           |       |       |            | 37 يتم تهيئة مناخ ملائم للتفاوض دوليا.   |
|                |           |       |       |            | 38 نهنم بإتقان جميع الأدوات و الأساليب و الحيل التي تحقق التفاوض الناجح .            |
|                |           |       |       |            | 39 نقوم بتقديم مقترحات وتنازلات في موضوع التفاوض في البلد المضيف.                    |
|                |           |       |       |            | 40 نقوم على تعديل و تكييف الأهداف و الإستراتيجيات في عملية التفاوض الدولي .          |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | 4  |
|                |           |       |       |            | أخلاقيات العمل الدولي  |
|                |           |       |       |            | 41 يتم مكافأة الإداريين ذوي السلوك الأخلاقي.   |
|                |           |       |       |            | 42 نهنم بوضع مدونة دستور أخلاقي في المؤسسة .   |
|                |           |       |       |            | 43 نعمل على تحجيم و مكافحة السلوكيات غير الأخلاقية .                                 |
|                |           |       |       |            | 44 نهنم بتطبيق النزاهة في معاملات الأعمال الدولية.                                   |
|                |           |       |       |            | 45 نقوم بمقاومة التأثيرات الجانبية عند القيام بالأعمال الدولية .                     |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | 5  |
|                |           |       |       |            | نقل المعرفة  |
|                |           |       |       |            | 46 نهنم بتطوير عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية ،تكنولوجيا ،أعمال جيدة ) .              |
|                |           |       |       |            | 47 يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة .                             |
|                |           |       |       |            | 48 وضع أنظمة معلومات و اتصالات تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.                |
|                |           |       |       |            | 49 تولي الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية و الابتكارية لدى الموظفين .                  |
|                |           |       |       |            | 50 يتم إقامة دورات و ملتقيات لاكتساب خبرات دولية.                                    |
|                |           |       |       |            | 51 نقوم بالاهتمام بالدراسات و البحوث التطويرية .                                     |
|                |           |       |       |            | 52 نهنم الإدارة بتهيئة و إعداد قادة دوليين للمستقبل.                                 |

#### 4. إدارة المخاطر:

| أولاً  | قبل وقوع الخطر   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 53     | نتم باستخدام الأساليب العلمية بالتنبؤ بالمخاطر.                    |            |       |       |           |                |
| 54     | نتم بوضع خطط إستراتيجية لرصد المخاطر في بيئة الأعمال.              |            |       |       |           |                |
| 55     | يتم وضع قائمة بالمخاطر المحتملة .                                  |            |       |       |           |                |
| 56     | يتم تعيين فريق مختص لتحديد والتعريف بالمخاطر المحتملة .            |            |       |       |           |                |
| 58     | يتم تصنيف المخاطر المحتملة حسب احتمال حدوثها ودرجة اثرها.          |            |       |       |           |                |
| ثانياً | اثناء وقوع الخطر   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 58     | تصنف المخاطر حسب درجة التأثير والخطر .                             |            |       |       |           |                |
| 59     | يتم تحليل كمي ونوعي للأخطار .                                      |            |       |       |           |                |
| 60     | استخدام أساليب علمية لتحليل الخطر.                                 |            |       |       |           |                |
| 61     | تنفيذ إستراتيجيات سلبية للخطر (التفادي -التحويل -التخفيف -القبول). |            |       |       |           |                |
| 62     | اعتماد إستراتيجيات إيجابية للخطر (الاستغلال -المشاركة -التحسين).   |            |       |       |           |                |
| 63     | يتم الاتصال مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالخطر.                    |            |       |       |           |                |
| 64     | نتم بالتعاون مع كافة مستويات الإدارة لمواجهة الخطر .               |            |       |       |           |                |
| 65     | نقوم باتخاذ القرار المناسب في مواجهة الخطر .                       |            |       |       |           |                |
| ثالثاً | بعد وقوع الخطر   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 66     | نقوم بتقييم و مراجعة لخطوات إدارة المخاطر.                         |            |       |       |           |                |
| 67     | نقوم بتأكد أن الإجراءات المعتمدة حققت النتائج المطلوبة .           |            |       |       |           |                |
| 68     | يتم وضع سجل للمخاطر المعالجة للاستفادة منها مستقبلا .              |            |       |       |           |                |
| 69     | يتم الاتصال بكافة الأطراف لتوضيح أثر الخطر وطريقة التعامل معه.     |            |       |       |           |                |
| 70     | نقوم بتدريب وتحسين أداء الفريق استعداداً لمخاطر أخرى.              |            |       |       |           |                |

ملحق رقم (3): الإستبيان باللغة الفرنسية.

## Questionnaire

Distingués invités: cadres, chefs de département, etc.

Salutations /

Le questionnaire que vous avez devant vous contient un ensemble de variables liées au sujet de l'étude dans la préparation d'un doctorat en sciences de gestion "**Le rôle de leader stratégique dans la gestion des risques du management international.**"

- Dans l'espoir de répondre aux paragraphes du service consacré à la recherche scientifique, veuillez noter les points suivants:
- Votre réponse est utilisée à des fins de recherche scientifique uniquement, et la précision de la réponse augmente la valeur des résultats.
- Lisez attentivement les paragraphes du formulaire et examinez-les avant de répondre.
- Veuillez répondre à tous les formulaires sans exception.
- Veuillez répondre sur la base de la réalité existante et non de ce que vous pensez être approprié.
- Veuillez répondre sur la base de la réalité existante et non de ce que vous pensez être approprié.
- Vous aurez un certain nombre d'options devant chaque énoncé, une seule option devant être sélectionnée avec un signe(x).
- Pas besoin de mentionner le nom ou de signer le formulaire.

Merci pour votre coopération.

# 1.Des renseignements généraux concernant le questionnaire :

1- le Sexe : Homme

Femme

## 2- L'Age :

De 18-28 ans :.....

De 29 a 39 ans :.....

De 40 a 50 ans :.....

Plus de 51 ans :.....

## 3. Statut social:

Marié :

Célibataire

Absc

## 4- Le niveau d'instruction :

Secondaire :.....

Licence :.....

Master :.....

Magister :.....

Doctorat :.....

## 5- l'expérience :

Moins de 5 ans :.....

De 5 ans a 10 ans :.....

De 11 ans a 15 ans :.....

Plus de 15 ans : .....

## 6-Salaire :

.Moins de 100.000

De 100.000 a 200.000

plu de 200.000

## 7- Nom de l'organisation:

## 8- Zone :

## 9-Classement par activité internationale :

International:.....

Global:.....

Multinationale:.....

## 10- Classement par activité:

Local.....  Étrangère.....

## 11- Classement par capital :

Moins de 10 Million Dinars :.....

De 10 millions à 99 Million Dinars :.....

100 millions de dinars et plus :.....

## 2. Environnement commercial international:

| 1  | Environnement interne   | Je refuse | Non D'accord | Neutre | D'accord | Abso/ D'accord |
|----|---|-----------|--------------|--------|----------|----------------|
| 12 | L'organisation effectue une analyse stratégique de l'environnement interne. |           |              |        |          |                |
| 13 | La plupart des employés sont hautement qualifiés.                           |           |              |        |          |                |
| 14 | L'organisation peut s'adapter à toute urgence interne.                      |           |              |        |          |                |
| 15 | La qualité est un facteur stratégique pour augmenter la part de marché.     |           |              |        |          |                |
| 16 | Les forces sont identifiées et développées au sein de votre organisation.   |           |              |        |          |                |
| 17 | Les faiblesses de l'environnement interne sont recherchées et travaillées.  |           |              |        |          |                |

| <b>2</b> | <b>Environnement concurrentiel</b>  | Je refuse | Non D'accord | Neutre | D'accord | Abso/ D'accord |
|----------|---|-----------|--------------|--------|----------|----------------|
| 18       | Nous sommes intéressés par la formulation de stratégies internationales pour augmenter la part de marché.               |           |              |        |          |                |
| 19       | L'entreprise fabrique une marchandise conforme aux normes internationales.  |           |              |        |          |                |
| 20       | L'information contribue à une réactivité accrue aux exigences du client.  |           |              |        |          |                |
| 21       | Utilisation de méthodes scientifiques dans le processus de planification des produits et de sélection du mix marketing. |           |              |        |          |                |
| 22       | Réponse rapide aux activités et aux mouvements des concurrents.   |           |              |        |          |                |
| <b>3</b> | <b>Macro Environnement</b>  | Je refuse | Non D'accord | Neutre | D'accord | Abso/ D'accord |
| 23       | Les facteurs d'environnement externe sont analysés.   |           |              |        |          |                |
| 24       | Nous recherchons en permanence des informations sur l'environnement dans lequel l'organisation évolue.                  |           |              |        |          |                |
| 25       | Les opportunités sont surveillées et saisies sur les marchés internationaux.  |           |              |        |          |                |
| 26       | Les menaces et les changements négatifs dans leur environnement externe sont identifiés et adaptés.                     |           |              |        |          |                |
| 27       | Les développements régionaux et internationaux sont utilisés pour développer des stratégies appropriées.                |           |              |        |          |                |

### 3. Leader stratégique Compétences:

| <b>1</b> | <b>réflexion stratégique</b>  | Je refuse | Non D'accord | Neutre | D'accord | Abso/ D'accord |
|----------|---|-----------|--------------|--------|----------|----------------|
| 28       | Nous travaillons sur un plan stratégique clair et écrit.  |           |              |        |          |                |
| 29       | Le leadership a une vision et un message à réaliser.  |           |              |        |          |                |
| 30       | Les options stratégiques sont identifiées selon Analyse environnementale.   |           |              |        |          |                |
| 31       | Le développement de stratégies internationales pour l'avenir d'une manière compatible avec les exigences du changement.                 |           |              |        |          |                |
| 32       | Nous sommes intéressés par la participation de tous les niveaux à l'élaboration de plans stratégiques.                                  |           |              |        |          |                |
| <b>2</b> | <b>Intelligence culturelle</b>  | Je refuse | Non D'accord | Neutre | D'accord | Abso/ D'accord |
| 33       | Nous sommes intéressés à comprendre les différences entre les cultures étrangères internationales (clients, fournisseurs, concurrents). |           |              |        |          |                |
| 34       | La compréhension et le respect des croyances et des valeurs dans les différents pays dans lesquels elles opèrent Fondation.             |           |              |        |          |                |
| 35       | Le développement des compétences linguistiques et de parler plus d'une langue.  |           |              |        |          |                |
| 36       | Nous sommes intéressés à produire des produits adaptés aux besoins de chaque pays étranger.   |           |              |        |          |                |

| <b>3</b> | <b>Négociation internationale</b>   | Je refuse | Non D'accord | Neutre | D'accord | Abso/ D'accord |
|----------|---|-----------|--------------|--------|----------|----------------|
| 37       | La création d'un climat favorable aux négociations au niveau international.                   |           |              |        |          |                |
| 38       | Nous prenons soin de tous les outils, méthodes et astuces pour réussir la négociation.        |           |              |        |          |                |
| 39       | Nous faisons des propositions et des concessions en matière de négociation dans le pays hôte. |           |              |        |          |                |



|          |   |           |              |        |          |               |
|----------|---|-----------|--------------|--------|----------|---------------|
| 40       | Nous devons modifier et adapter les objectifs et les stratégies dans le processus de négociation internationale.          |           |              |        |          |               |
| <b>4</b> | <b>Ethique des affaires internationales</b>   | Je refuse | Non D'accord | Neutre | D'accord | Abso/D'accord |
| 41       | Les administrateurs sont récompensés avec une conduite éthique.   |           |              |        |          |               |
| 42       | Nous sommes intéressés à développer un code d'éthique moral dans l'institution.   |           |              |        |          |               |
| 43       | Nous travaillons à réduire et à combattre les comportements immoraux.   |           |              |        |          |               |
| 44       | Nous sommes concernés par l'application de l'intégrité dans les transactions commerciales internationales.                |           |              |        |          |               |
| 45       | Nous résistons aux effets secondaires lors des affaires internationales.  |           |              |        |          |               |
| <b>5</b> | <b>Transfert de connaissances</b>   | Je refuse | Non D'accord | Neutre | D'accord | Abso/D'accord |
| 46       | Nous sommes intéressés à développer des facteurs de réussite uniques (ressources humaines, technologie, bonnes affaires). |           |              |        |          |               |
| 47       | Les connaissances accumulées sont utilisées dans les affaires de l'institution.   |           |              |        |          |               |
| 48       | Développer des systèmes d'information et de communication pour aider à prendre des décisions stratégiques.                |           |              |        |          |               |
| 49       | Prendre la direction de l'importance du travail créatif et novateur du personnel.   |           |              |        |          |               |
| 50       | Nous travaillons à établir des cours et des forums pour acquérir une expertise internationale.                            |           |              |        |          |               |
| 51       | Nous sommes intéressés par la recherche et le développement   |           |              |        |          |               |
| 52       | Nous sommes intéressés par la création et la préparation de leaders internationaux pour l'avenir.                         |           |              |        |          |               |

#### 4. MANAGEMENT DES RISQUES:

| 1  | Avant le danger  | Je refuse | Non D'accord | Neutre | D'accord | Abso/ D'accord |
|----|--|-----------|--------------|--------|----------|----------------|
| 53 | Des méthodes scientifiques sont utilisées. pour prédire les risques.   |           |              |        |          |                |
| 54 | Nous sommes intéressés par l'élaboration de plans de surveillance stratégique des risques dans l'environnement international.. |           |              |        |          |                |
| 55 | Une liste de risques potentiels est développée.  |           |              |        |          |                |
| 56 | Une équipe est chargée d'identifier et d'identifier les risques.   |           |              |        |          |                |
| 57 | Les risques potentiels sont classés par niveau de probabilité et par niveau d'impact.  |           |              |        |          |                |

| 2  | Pendant l'occurrence du danger   | Je refuse | Non D'accord | Neutre | D'accord | Abso/ D'accord |
|----|--|-----------|--------------|--------|----------|----------------|
| 58 | Les risques sont classés par degré d'impact et risque.   |           |              |        |          |                |
| 59 | Analyse quantitative et qualitative des .risques   |           |              |        |          |                |
| 60 | Utiliser des méthodes scientifiques pour analyser le risque.                                     |           |              |        |          |                |
| 61 | Mise en œuvre de stratégies de risque négatif (évitement, conversion, atténuation, .acceptation) |           |              |        |          |                |
| 62 | Adopter des stratégies de risque positives (exploitation, participation, amélioration).          |           |              |        |          |                |
| 63 | .Toutes les parties liées sont contactées  |           |              |        |          |                |
| 64 | Nous veillons à coopérer avec tous les niveaux de direction pour faire face au danger.           |           |              |        |          |                |
| 65 | Nous prenons la bonne décision face au danger.   |           |              |        |          |                |

| <b>3</b> | <b>Après l'occurrence du danger</b>  | Je refuse | Non D'accord | Neutre | D'accord | Abso/ D'accord |
|----------|--|-----------|--------------|--------|----------|----------------|
| 66       | Nous évaluons et examinons les étapes de la gestion des risques.                                 |           |              |        |          |                |
| 67       | Nous nous assurons que les procédures approuvées ont obtenu les résultats requis.                |           |              |        |          |                |
| 68       | Un registre des risques traités est développé pour une utilisation future..                      |           |              |        |          |                |
| 69       | Toutes les parties sont contactées pour clarifier l'impact du risque et savoir comment le gérer. |           |              |        |          |                |
| 70       | Nous formons et améliorons les performances des équipes en prévision d'autres risques.           |           |              |        |          |                |

**Remarque :** les risques liés ont ce recherche sont des risques stratégiques dans l'environnement de management international et ce ne pas des risques sécurité.

# ملحق رقم (4): خريطة تقييم مخاطر البلد.

**coface**  
FOR TRADE

## CARTE DES ÉVALUATIONS PAYS

### 162 PAYS PASSÉS À LA LOUPE

#### UNE MÉTHODOLOGIE UNIQUE

- Une expertise macroéconomique en matière d'appréciation des risques pays
- L'appréhension de l'environnement des affaires
- Les données microéconomiques à travers 70 ans d'expérience en matière de paiement

#### RISQUE D'IMPAYÉS DES ENTREPRISES



#### DÉGRADATIONS

##### AMÉRIQUES

| Pays                   | Évaluation |
|------------------------|------------|
| Argentine              | D          |
| Belize                 | C          |
| Bolivie                | C          |
| Brazil                 | C          |
| Canada                 | A1         |
| Chili                  | B          |
| Colombie               | B          |
| Costa Rica             | E          |
| Cuba                   | E          |
| Equateur               | D          |
| États-Unis             | A1         |
| Guatemala              | D          |
| Guyana                 | D          |
| Haiti                  | D          |
| Honduras               | D          |
| Jamaïque               | C          |
| Mexique                | C          |
| Nicaragua              | D          |
| Panama                 | B          |
| Paraguay               | B          |
| Pérou                  | A4         |
| République Dominicaine | E          |
| Salvador               | D          |
| Suriname               | D          |
| Trinité et Tobago      | B          |
| Uruguay                | A4         |
| Venezuela              | E          |

##### AFRIQUE

| Pays           | Évaluation | Pays                       | Évaluation |
|----------------|------------|----------------------------|------------|
| Afrique du Sud | C          | Maroc                      | B          |
| Algérie        | D          | Maurice                    | B          |
| Angola         | D          | Mauritanie                 | C          |
| Bénin          | B          | Mozambique                 | D          |
| Botswana       | B          | Namibie                    | C          |
| Burkina Faso   | D          | Niger                      | C          |
| Burundi        | E          | Nigeria                    | D          |
| Cameroun       | C          | Ouganda                    | C          |
| Cap Vert       | C          | Rép. Centrafricaine        | D          |
| Cote d'Ivoire  | B          | Rép. Démocratique du Congo | D          |
| Djibouti       | C          | République du Congo        | D          |
| Égypte         | C          | Rwanda                     | A4         |
| Erythrée       | E          | Sao Tomé-et-Principe       | D          |
| Ethiopie       | C          | Sénégal                    | A4         |
| Gabon          | C          | Sierra Leone               | D          |
| Ghana          | B          | Soudan                     | E          |
| Guinée         | D          | Tanzanie                   | C          |
| Kenya          | B          | Tchad                      | D          |
| Libéria        | D          | Togo                       | C          |
| Libye          | E          | Tonésie                    | C          |
| Madagascar     | C          | Zambie                     | D          |
| Malawi         | D          | Zimbabwe                   | E          |
| Mali           | D          |                            |            |

##### MOYEN-ORIENT

| Pays                     | Évaluation |
|--------------------------|------------|
| Arabie saoudite          | C          |
| Bahreïn                  | B          |
| Émirats Arabes Unis      | A4         |
| Irak                     | E          |
| Iran                     | E          |
| Israël                   | A3         |
| Jordanie                 | C          |
| Koweït                   | A4         |
| Liban                    | D          |
| Oman                     | C          |
| Qatar                    | A4         |
| Syrie                    | E          |
| Territoires Palestiniens | D          |
| Yémen                    | E          |

##### ASIE-PACIFIQUE

| Pays                      | Évaluation |
|---------------------------|------------|
| Afghanistan               | E          |
| Australie                 | A1         |
| Bangladesh                | C          |
| Cambodge                  | C          |
| Chine                     | B          |
| Corée du Nord             | E          |
| Corée du Sud              | A3         |
| Hong Kong/RAS             | A3         |
| Inde                      | B          |
| Indonésie                 | A4         |
| Japon                     | A2         |
| Laos                      | D          |
| Malaisie                  | A4         |
| Maldives                  | C          |
| Mongolie                  | C          |
| Myanmar                   | D          |
| Népal                     | C          |
| Nouvelle-Zélande          | A2         |
| Pakistan                  | D          |
| Papouasie-Nouvelle-Guinée | B          |
| Philippines               | B          |
| Singapour                 | A1         |
| Sri Lanka                 | C          |
| Taiwan                    | A3         |
| Thaïlande                 | A4         |
| Timor-Leste               | E          |
| Vietnam                   | B          |

##### EUROPE ET CEI

| Pays               | Évaluation | Pays              | Évaluation |
|--------------------|------------|-------------------|------------|
| Albanie            | D          | Lituanie          | A4         |
| Allemagne          | A1         | Luxembourg        | A2         |
| Arménie            | D          | Macédoine du Nord | C          |
| Autriche           | A2         | Malte             | A2         |
| Azerbaïdjan        | B          | Moldavie          | C          |
| Belgique           | B          | Monténégro        | C          |
| Biélorussie        | C          | Norvège           | A2         |
| Bosnie Herzégovine | D          | Ouzbékistan       | B          |
| Bulgarie           | B          | Pays-Bas          | A2         |
| Chypre             | A4         | Pologne           | A4         |
| Croatie            | B          | Portugal          | A1         |
| Danemark           | A2         | Roumanie          | B          |
| Espagne            | A3         | Royaume-Uni       | A4         |
| Estonie            | A1         | Russie            | C          |
| Finlande           | A2         | Serbie            | B          |
| France             | A1         | Slovaquie         | A4         |
| Géorgie            | C          | Slovenie          | A4         |
| Grèce              | B          | Suède             | A2         |
| Hongrie            | A4         | Suisse            | A2         |
| Irlande            | A4         | Tadjikistan       | D          |
| Islande            | A3         | Tchéquie          | A4         |
| Italie             | B          | Turkménistan      | D          |
| Kazakhstan         | B          | Turquie           | C          |
| Kirghizistan       | D          | Ukraine           | B          |
| Lettonie           | A4         |                   |            |

Source : <https://www.coface.fr/Actualites->

Publications/Publications/Evaluations-du-risque-sectoriel-fevrier-2020

## الملحق رقم (5):

### تقييم مخاطر لبعض القطاعات الاقتصادية العالمية.

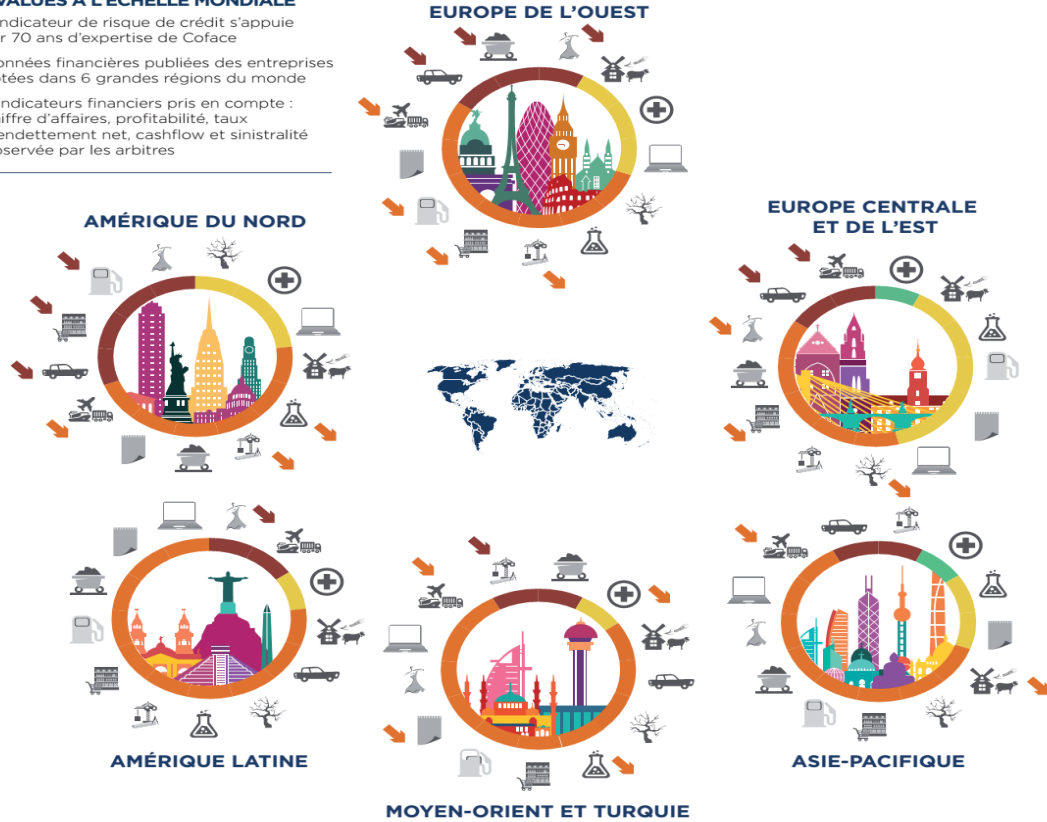
## ÉVALUATIONS DU RISQUE SECTORIEL 2<sup>e</sup> trimestre 2020

### 13 SECTEURS MAJEURS ÉVALUÉS À L'ÉCHELLE MONDIALE

L'indicateur de risque de crédit s'appuie sur 70 ans d'expertise de Coface

Données financières publiées des entreprises cotées dans 6 grandes régions du monde

5 indicateurs financiers pris en compte : chiffre d'affaires, profitabilité, taux d'endettement net, cashflow et sinistralité observée par les arbitres



Source : <https://www.coface.fr/Actualites->

Publications/Publications/Evaluations-du-risque-sectoriel-fevrier-2020