



خطة بحث دكتوراه

المدير الدولي المستقبلي من وجهة نظر رجال الأعمال
المعنيين في المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية

إعداد الباحث

سعد بن مرزوق السبيعي

جميع الحقوق محفوظة © [الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي](http://www.abahe.co.uk)

الفصل الأول مقدمة البحث

المقدمة

مشكلة الدراسة والحاجة إليها

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

المصطلحات المستخدمة

المقدمة :

تتلاحق التطورات والتغيرات في كثير من مجالات الحياة الإنسانية، فهناك التطورات التكنولوجية والتطورات الاقتصادية والتطورات السياسية والتطورات الثقافية والاجتماعية، ولقد كان للتطورات الالكترونية تأثيرا ملحوظا وفاعلا على كل التطورات السابقة، فالاتصالات عن بعد أسهمت في تحقيق كثير من الانجازات سواء في إدارة المؤسسات أو الشركات أو في دعم عمليات اتخاذ القرار بصرف النظر عن بعد المسافة، كما أنها أسهمت في تخفيض تكاليف الاتصال وتوفير حجم كبير من البيانات والمعلومات وغيرها .

"جاد الرب، سيد" 2006م وقد أدت التطورات والتغيرات السابقة إلى تغيرات وتطورات أخرى في مجال إدارة المنظمات واستخدام أساليب واستراتيجيات إدارية حديثة ومبتكرة مثل إستراتيجية تخفيض الحجم، تخفيض التكاليف، والتحسين المستمر للجودة، والبقاء والنمو في عالم الأعمال وغيرها،

ويرى "ياسين، غالب" 2007م انه من الحقول التي طالها التغير حقل إدارة الأعمال كان عرضة للتغير البنوي، التغيير الجوهرى المتنوع والمتعدد الأبعاد في العقد الأخير على الأقل مثل الإدارة الدولية كوظيفة ونشاط وموضوع. وهو تغيير فرضته ظواهر وتحديات شاملة رافقت الثورة المعلوماتية، انفجار المعرفة، ثورة الاتصالات، ازدياد شدة المنافسة على عناصر الجودة، الوقت، الخدمة، المرونة، والتقانة الفائقة. ومن ناحية أخرى، تمثل الإدارة الدولية استجابة موضوعية لهذه

الظواهر، ولتعقيد بيئة الأعمال واندماج الأسواق العالمية، وانبثاق أسواق جديدة، وظهور قواعد جديدة للعبة الأعمال الدولية بصورة لم يسبق لها مثيل .

ويوضح "ياسين ,غالب"2007م انه لم تعد تكفي مبادئ وأدوات إدارة الأعمال بمداخلها التقليدية والحديثة لتلبية احتياجات منظمات الأعمال ذات العمليات والأنشطة الدولية، أو الشركات الكونية والمتعددة الجنسيات التي تستند على كفاءتها الجوهرية في صياغة وتطبيق استراتيجيات الأعمال الشاملة كشرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المؤكدة .كمالا تستطيع هذه المداخل أن تقدم القدرات التنظيمية والفنية الأزمة لاتخاذ قرارات إستراتيجية تتعلق بعمليات إدارة التحالفات الإستراتيجية الدولية، وإدارة الشراكة الدولية ،وتخطيط عمليات الاندماج ، والاستحواذ ،أو أى شكل منهم من أشكال تحقيق التعاضد الداخلي والخارجي. وقبل ذلك إدارة وتخطيط عملية الانتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية ، وما يرافق هذا الانتقال من تغيير استراتيجي لا يشمل فقط إعادة الهيكلة التنظيم ،وإعادة هيكلة النظم الإدارية والفنية والرئيسية والمساندة ،وإنما قد يتطلب الأمر تنفيذ برنامج شامل لا عادة هندسة الأعمال .

كما يوضح "ياسين ,غالب"2007م إن حقل وتخصص الإدارة الدولية يتضمن أنشطة وعمليات ذات علاقة مباشرة بحقل الإدارة الإستراتيجية من جهة وبوظائف ومهام جديدة ذات طبيعة خاصة بالإدارة الدولية وبأنشطتها وعملياتها في الأسواق العالمية . وهذه العلاقة المزدوجة والارتباط المتكامل والمتبادل للإدارة الدولية مع الإدارة الإستراتيجية ،ومع حزمة الأنشطة والعمليات الدولية التي تتولى تنفيذها

إستراتيجية المنظمة سواء على المستوى الكوني ، أو على مستوى الأسواق والأقطار الإقليمية .لذا فان إدارة الأعمال الدولية ترى من منظور شمولي واسع أو من منظور وظيفي متكامل أو وفق مدلول جغرافي متجانس ومتشابه .

فالمدخل إلي إدارة الأعمال الدولية يتناول بالبحث الدراسة كافة المجالات بشكل شمولي دون الغوص في العمق لدراسة التفاصيل الكلية لكل النشاطات التي تمارس في إطار إدارة الأعمال الدولية وخاصة بالنسبة لـ :نظريات التجارة الخارجية ,والبيئة السياسية والقانونية والاجتماعية , البيئة المالية ,تنظيم ووظائف الأعمال الدولية ,إدارة الموارد البشرية وغير ذلك. والشركات متعددة الجنسيات , يتم التركيز فيها على أهم الوظائف التي تمارسها هذه الشركات كا الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك .أوعلى دراسة الإستراتيجية الشاملة لهذه الشركات . أما الناحية الجغرافية , فيتم تقسيم العالم إلي مناطق جغرافية متشابهه ومتجانسة مع بعضها من حيث البيئات الاقتصادية والسياسية والقانونية وغيرها مثل مجموعة الاتحاد الأوروبي ,دول جنوب شرق آسيا ,دول أمريكا الجنوبية ,مجموعة الدول العربية . أما القطاعية فتتم على مستوى عالمي :بحيث يتم التركيز والاهتمام على نوع واحد من الصناعات ,كصناعة الحديد والصلب ,السيارات ,الأدوية ,البذور الزراعية . أما المدخل الوظيفي في إدارة الأعمال الدولية فيتطرق إحدى الوظائف من منظور دولي ,ومنها التمويل أو إدارة الموارد البشرية على مستوى عالمي 'وقد اختار الباحث المدخل الأخير (المدخل الوظيفي) وبالتحديد إدارة الموارد البشرية ويتمثل في المدير لهذه الشركات الذي يمثل الأساس في أي تغير في أنشطة الشركة

التي تخدم الأهداف التي من أجلها أنشئت الشركة كما انه المحرك الرئيسي للتطوير والتغير والتحالفات الإستراتيجية كما يقوم بعدة ادوار رئيسية في تسيير أعمال الشركة عبر مجموعة من البرامج المخطط لها بدقة وعناية لذا كان من الضروري أن يكون للمدير الدولي خصائص وصفات خاصة منها التخصص وتشمل المهارة في القيادة المحترفة للعمل، القدرة على تسيير الأمور ومواجهة أعباء العمل، المعرفة المطلوبة بكل ما يتطلبه عمله باستخدام أحدث التقنيات المعلوماتية والتقنية، والقدرة الإدارية وتتضمن القيادة على أسس وقواعد قانونية وتجارية مقننة تهدف لخدمة أهداف الشركة واتخاذ القرار السليمة والصحيحة المناسبة والتحفيز على الإنتاج والجودة والسرعة في انجاز الأعمال، والانفتاح الدولي على العالم لمعرفة كيفية الدخول للعالم من أوسع أبوابه لكسب المعرفة والخبرة التي تساعد في فتح العالم للشركة أو المؤسسة و الاستعداد للتعلم والقدرة على التكيف مع العالم الخارجي، والإمكانيات اللغوية والتي تتضمن معرفة الإداري بأكثر من لغة حتى يسهل التواصل بينه وبين العالم من حوله، والاجتهاد ويتضمن الحيوية والمثابرة، الإصرار في مواجهة الصعوبات التي تواجهه بشكل خاص او الشركة بوجه عام، وكذلك في الإبداع والابتكار في الأساليب للوصول للغاية المنشودة التي تطمح الشركة للوصول إليها.

2/ مشكلة الدراسة والحاجة إليها :

تحتاج الشركات الدولية في إدارتها إلى مدراء ذو خصائص ومؤهلات تساعد في تحقيق الأهداف الخاصة بالشركة ، حيث يتحدد لكل شركة أهداف تسعى لتحقيقها من أجل ترسيخ دورها في عالم الأعمال التجارية . وبالرغم من اتساع وتباين الأنشطة التجارية التي تقوم بها الشركات الاستقرار الإداري والتنظيم الهيكلي المناسب له تأثير إيجابي يتمثل في العطاء والانتماء وارتفاع مستوى الإنتاجية ويؤدي هذا بالضرورة إلى ارتقاء إلى الهدف المنشود .

ويمثل إيجاد المدير ذو الخبرات اللازمة لتسيير الشركة لتحقيق أهدافها احد الصعوبات التي تواجهها الشركة لان إيجاد شخص ذو مواصفات معينة لا بد ان يكلف الشركة ماديا من حوافز تساهم في تحفيزه لاستلام القيادة والإبداع في ذلك ومن تلك الحوافر التأمين الصحي والمرتب العالى والمكافأة ومصروفات السفر والإقامة وغيرها . إن نجاح الشركة في تحقيق أهدافها يرتبط بخبرات معينة لا بد أن تتوفر في الإدارة مثل الخبرة الإدارية والاستبصار المستقبلي واتخاذ القرارات السليمة وكذا المقدررة الإدارية المستمرة التي تساعد بفاعلية في الاستقرار والعمل دون مشاكل أو عوائق تمنع تحقيق الفريق لطموحاته .

ومن أهم عوامل نجاح الشركة في تحقيق أهدافها هو تخفيض تكلفة الإنتاج وجودة الإنتاج وفتح منافذ للتسويق وتعيين مدراء ذو كفاءات عالية وخبرات مناسبة لمتطلبات العمل مما سبق تتحدد أهمية إخضاع هذه المشكلة للدراسة في محاولة من الباحث لتحديدها وإيجاد الحلول لها .

3/ أهداف وفروض الدراسة :

1/3 أهداف الدراسة :

الهدف الأول / تحديد أهمية تكوين المدير الدولي من وجهة نظر رجال الأعمال السعوديين والمغاربة.

الهدف الثاني :إيجاد موصفات عامة للمدير الدولي المستقبلي وفق مقاييس علمية محددة ومقننة عن طريق أهل الاختصاص .

الهدف الثاني : تحديد نظام النظم والقوانين التي تساهم في تكون المدير الدولي بما يتناسب مع المتغيرات العالمية .

2/2 فروض الدراسة :

يمكن تطوير مهارات المدير الدولي القيادية وفق إجراءات وشروط .

الغرض الأول : تتحدد فروض الدراسة حسبما تسفر عنه استطلاعات رأي رجال الأعمال .

الغرض الثاني : إخضاع النظام والقوانين التطويرية الإدارية للتشريع الدين الإسلامي الحنيف والنظم والقوانين الدولية.

4/ المصطلحات المستخدمة :

الإدارة :

يعرف "الغزو,فاتن"2010م الإدارة بأنها الاستخدام الفعال والكفاء للمواد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في (التخطيط ,التوجيه, الرقابة)بغرض تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

الأعمال الدولية :

عرف "جاد الرب,سيد"2006م الأعمال الدولية بأنها كل الأعمال الخاصة أو العامة والتي تهتم بالمعاملات الدولية على مستوى دولتين أو أكثر معرفة .

أدارة الأعمال الدولية:

و عرف "احمد,احمد"2008م إدارة الأعمال الدولية بأنها معاملات بين أفراد ومنشآت مختلفة ,هي تجارة و/أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى يميز علاقتها بنظرة إدارية الديمومة وتأثيرنا على تلك العلاقة بدرجات متفاوتة .

المدير:

و عرف "حريم,حسين"2010م المدير هو شخص يعين من قبل جهة مختصة مسؤولاً عن وحدة تنظيمية معينة (قسم أو إدارة أو منظمة ككل),ليشرف على تخطيط وتنظيم أنشطة وأعمال تلك الوحدة وتوجيه العاملين فيها والتحقق من حسن سير الأداء في سبيل تحقيق أهداف الوحدة .

القيادة

و عرف "الغزو,فاتن"2010م القيادة هي التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي انجاز الأهداف .

القيادات الإدارية :

ويعرف "زبير ,نادية"2006م القيادة الإدارية بأنها بوجه عام القدرة على التأثير في سلوك الآخرين قصد بلوغ أهداف معينة للمنظمة

الفصل الثاني

القراءات النظرية والدراسات السابقة والمرتبطة

أولاً : القراءات النظرية .

ثانياً : الدراسات السابقة والمرتبطة :

* الدراسات العربية .

* الدراسات الأجنبية .

أولاً: القراءات النظرية :

1-الاعمال الدولية

1-1 يعرض " جواد, شوقي " 2002م لمحة عن التطور التاريخي لممارسة الأعمال الدولية :

- قبل 4000 عام الفينيقيين المصريين في منطقة البحر المتوسط وبعض دول اوربا استيراد المواد الأولية وتصدير السلع مثل الأقمشة والأغذية وخاصة الإغريق .
- في عصر الرومان ازدهر الاستيراد والتصدير وممارسة أعمال الصرافة وتداول النقود والقروض .
- مورست التجارة الدولية في الصين ومناطق أخرى في الشرق الأدنى قبل الرومان
- كذلك مورست بين الصين واليابان والهند في حيز ضيق اقتصر إبرامها على المناسبات الدينية والزيارات بين الملوك والرؤساء قبل 500 قبل الميلاد .
- بعد انهيار الامبروطورية الرومانية تحول مركز التجارة الدولي إلى القسطنطينية .
- بعد القرن الخامس بعد الميلادى تكونت علاقة تجارية بين الصين والهند واليابان وتركيا (طريق الحرير) .
- بعد القرن العاشر نمت بعض المدن وأصبحت مراكز تجارية لاوروبا منها البندقية
- القرن الثالث عشر كان هناك زيارات بين الصين واليابان أنشأت أعمال تجارية بين اوربا وشرق آسيا.
- القرن السادس عشر أصبحت هولندا مركز العمليات المصرفية في اوربا وبدأت بعض الأسر الغنية في تكوين بنوك
- ما بين القرن الثالث عشر والخامس عشر اوجد التجار الاربيون تجمعات تجارية تشبه غرف التجارة الحالية
- القرن السادس عشر نهضت التجارة باستغلال أراضي الغير مثلا البرتغال سيطرت على المحيط الهندي منذ عام 1510م وفتحت مكاتب تجارية في الهند والصين
- في القرن السابع عشر والثامن عشر سعت بعض الدول لتنشيط التجارة الدولية لتجميع الذهب ومنها ايطاليا وهولندا واسبانيا وفرنسا وانجلترا

لمحة تاريخية للأعمال الدولية الحديثة

- عام 1750م الثورة الصناعية وازدياد الإنتاج وتوسيع في شبكات التوزيع (استخدام

الآلة البخارية في الصناعة)

- في الخمسينات 1850 التطور في المفاهيم الصناعية في أمريكا واليابان بسبب

استخدام الكهرباء والبترو

- في القرن العشرين طورت اليابان طاقتها الصناعية

- عام 1900م توسعت الدول الصناعية في استثماراتها وقدراتها الإنتاجية

- بين عام 1930 و 1945 ركود اقتصادي نتيجة الحروب

- بين عام 1950 وعام 1975 بنت اوربا والينان اقتصاديتها بمعدلات خيالية

- منذ عام 1960 نمى حجم التجارة الخارجية بوتائر عالية والأعمال الدولية وذلك

بسبب :

- 1-تأسيس منظمات دولية وصناعية وسياسية وتجارية

- 2-التطور التكنولوجي المذهل

- 3-التأكيد على التجارة الخارجية من لدن الدول الصناعية

1-2 الأعمال الدولية

مجموعة من الأنشطة التي تمارس في الأعمال الخاصة والعامة التي تؤثر في أفراد ومنظمات أكثر من دولة واحدة

1-3 الفرق بين الأعمال الدولية و المحلية

الدولية عبارة عن نمو طبيعي للمحلية تختلف الدولية كونها تتعامل مع عدد من البيئات (السياسية،الاقتصادية (...في نفس الوقت مما يجعلها أكثر تعقيداً كما إن الدولية أكثر مخاطرة لتغير عوامل العرض و الطلب العالمية و قد تكون اقل مخاطرة في بعض الأحيان بسبب توزع الأعمال في أكثر من مكان و الإدارة اعقد و أصعب في الدولية لتعاملها مع عدد كبير من العملاء و الهيئات

1-4 أهمية الأعمال الدولية

- قديمة قدم الرومان و الهنود و عرفها العرب و المسلمون
- الحجم الهائل للصادرات العالمية لسلع و الخدمات
- الدول الصناعية تساهم بحوالي 70% من التجارة العالمية
- الأهمية الكبرى للشرق الأوسط
- الولايات المتحدة أهم دولة، تليها اليابان و ألمانيا المملكة حصتها الأكبر بين دول الشرق الأوسط من حيث الإيرادات و الصادرات
- تصمم استراتيجيات وفق منهجية دولية تضمن تحقيق موطئ قدم في السوق العالمي وبلوغ المنافسة والبقاء .

1-5 أنواع الأعمال الدولية

ويحدد "أحمد , أحمد "2008م أنواع الأعمال الدولية بالتالي :

الاستثمارات الخارجية المباشرة (FDI Foreign Direct Investment

- “ تملك أصول أو أنشطة اقتصادية خارجية و التحكم فيها”
- انتقال رأس المال و الكوادر البشرية و المواد الأولية للبلد الخارجي.
- تعتبر أكثر مخاطرة من التجارة الخارجية (الاستيراد و التصدير)
- حجمها ضخم و نموها هائل و حصة الدول الصناعية تفوق 95% من الإجمالي
- تمول ببيع التكنولوجيا،توفير المادة محلياً، يعاده استثمار الأرباح بالبلد الأجنبي .

الاستثمارات الخارجية غير المباشرة (IFI Indirect Foreign Investment

- تملك أوراق مالية في مؤسسات خارجية و لا يتبعها تحكم و غالباً قصيرة الأجل
- يصعب تقديرها لان المستثمرين أفراد أو شركات بالملايين وبمعدل دوران عالي.
- أسواق المال الدولية هي المجال الأكبر للاستثمارات غير المباشرة دولياً

الترخيص Licensing

قيام شركة أجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لشركة بمقابل (كوكاكولا)

تسليم المفتاح Turn Key

تعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع أو جزء منه و يكون جاهز لتشغيل مع ضمانات التشغيل و الصيانة ”

عقود الإدارة Management Contracts

التزام شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر”

عقود التصنيع Manufacturing Contracts

اتفاق شركة متعددة الجنسية ووطنية بمقتضاه تقوم بإنتاج و تصنيع سلع معينة

الوكلاء Agency

اتفاق طرفين يقوم الطرف الأول بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع سلعه أو إبرام اتفاقية لطرف ثالث (مستهلك) مقابل عمولة”

1-6 وظائف المنظمة الأعمال الدولية

أولا – التسويق الدولي

لا يختلف التسويق الدولي عن التسويق المحلي اللي في البيئة والمنهج والأدوات ,فضلا عن اختلاف طريقة إدارة المزيج الدولي والإستراتيجية التسويقية تأخذ ثلاثة خيارات أو بدائل جوهرية هي :

1-إستراتيجية السوق الإضافي للشركات الدولية ذات الاندماج المحدود في بيئة الأعمال الدولية ,إى إن الشركات ترى السوق الخارجية مجرد سوق ثانوية .

2- إستراتيجية الأسواق المحلية المتعددة في الخارج إى تنظر الشركات المتعددة الجنسيات إلي البيئة الدولية باعتبارها أسواق مختلفة ومتنوعة في احتياجاتها وخصائصها .

3-إستراتيجية السوق الكونية التي تنطلق من نظرة واحدة ومتكاملة للعالم كسوق واحدة , وبالتالي تعمل بعض الشركات الكونية أو متعددة الجنسيات على تشكيل منظومة تسويقية كثيفة من الأنشطة الموجهة إلى السوق العالمية بمستويات مختلفة باختصار وظيفة التسويق الدولي ترتبط بعمليات صيغية وتطبيق الإستراتيجيه التسويقية التي تتركز علي إدارة ثوابت وتحولات المزيج التسويقي الدولي في مجال تسويق السلع والخدمات في الأسواق العالمية بكفاءة وفعالية تضمن تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة للشركة الدولية

ثانيا- التصنيع الدولي وإيجاد المصادر

ترتبط الشركات الدولية وبالذات متعددة الجنسيات بإشكال معقدة من التصنيع الدولي المباشر أو عن طريق المشاركة في تصنيع أو تجميع المكونات في عدة أقطار, وتوزيع المنتج النهائي إلى الأسواق وأقطار متعددة ومتباعدة ,الشكل البسيط للتصنيع الدولي هم الإنتاج الذي يحدث في البلد إلام والتصدير منه إلى الأسواق المستهدفة ,إما الإشكال المعقدة فهي عملية التصنيع التي تتم في عدة دول مختلفة لخدمة أسواق معينة ,ويرافق إستراتيجية التصنيع الدولي إستراتيجية لوجستية تبحث في تخطيط وتنظيم وضبط عمليات نقل وتخزين وتوزيع منتجات أو المواد من مصادرها إلي

المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي بأكبر عائد ممكن و اقل تكلفة وأفضل خدمة مقدمة ,وبما يمكن الشركة من التغلب على محددات الزمن والمكان .

وترتبط إستراتيجية التصنيع أيضا بعملية البحث عن واختيار المصادر المناسبة للمواد الخام أو السلع الوسيطة والمكونات وتنسيق اعتماد مصانع الشركة الدولية على هذه المصادر المتخلفة ضمن معايير الجودة الخدمة ,وعناصر الميزة التنافسية الأخرى , لذا وجب التركيز على العناصر المؤثرة التالية :

- 1- تخفيض تكلفة رفع وتحسين الكفاءة بالنسبة إلي التكاليف الصناعية الإجمالية .
- 2- الاعتمادية اى درجة الثقة بمزيج المنتج النهائي .
- 3- الجودة من حيث الانجاز, نوعية الخدمة وسرعة التوزيع .
- 4- المرونة.
- 5- اختيار عمليات التصنيع ,والرقابة على نظام الإنتاج في المصنع , او شبكة المصانع .
- 6- درجة التكامل العمودي بالنسبة إلي اعتماد كل مصنع على المصادر الخارجية .
- 7- العلاقة الوثيقته بين الموردين والمجهزين للمكونات والاجزاء الصناعية .

ثالثا – وظيفة المحاسبة والإدارة المالية الدولية

الوظيفة المالية الدولية تتولى عمليات إدارة الخصوم والأصول , اى البحث عن مصادر التمويل وتعيين استخداماتها , وتلبية احتياجات الشركة المالية كما تتولى القيام بما يلي :

- 1- إدارة رأس المال العامل للشركات التابعة وتعيين الاحتياجات الحالية والمستقبلية وترجمتها إلى موازنات وقوائم مالية.
- 2- إدارة رأس المال العامل للشركة لإلام ككل.
- 3- إدارة مخاطر التضخم , وتقلبات أسعار صرف العملات .
- 4- التحليل المالي للوضع المالي للشركة ككل ولشركاتها التابعة .
- 5- التحليل المالي للقرارات الاستثمارية والبحث عن مصادر التمويل الداخلي والخارجي والمفاضلة بينهما .

المشاكل التي تواجه المحاسبة الدولية

- 1- التعامل مع عملات نقدية مختلفة .
- 2- التزام الشركات المتعددة الجنسيات بتقديم حسابات ختامية موحدة وحساب الأرباح والخسائر الموحد , وهو عمل ذو طبيعة معقدة نتيجة لتعدد الأقطار والأنظمة المحاسبية التي تعمل فيها الشركة .
- 3- مشكلات محاسبية تتصل بطريقة معاملة اسم الشهرة , تحديد المخصصات المستخدمة كحواجز للإدارة , معاملة التضخم من الأسعار وأثرها على الأصول والخصوم .
- 4- مقدار التفصيل الذي يجب إن يظهر في الحسابات الختامية طبقا للقانون وماذا ينبغي إن يكشف عن حساب الأرباح والخسائر .. الخ.
- 5- تعيين مؤشرات للتقييم المالي واستخدام أدوات الرقابة والتقييم الداخلي .
- 6- المشكلات الضريبية للشركات الدولية في البلدان المضيف هاو في البلد إلام ومن بين هذه المشكلات حساب ضرائب الدخل ضريبة القيمة المضافة كما إن هناك موضوع تأجيل الضرائب عن الشركات المتعددة الجنسيات في البلد إلام مشكلات الازدواج الضريبي وتأثير الاتفاقيات الضريبية بين البلد إلام والبلدان المضيفة .

1-7 تأثير التكتلات الاقتصادية على الأعمال الدولية

- أولا – تودي إلى اتساع نطاق السوق وبالتالي تحقق المرونة في انتقال البضائع بين الدول الأعضاء نتيجة إلغاء الحواجز التجارية وإمكانية تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج والسوق
- ثانيا – يودي تكوين التكتلات الاقتصادية إلى تغيير طبيعة المنافسة داخل السوق
- ثالثا – يودي الاندماج بين الشركات من الدول الأعضاء في التكتل إلى إمكانية المنافسة خارج السوق
- رابعا – يسمح التكتل الاقتصادي للدول الأعضاء باتخاذ قرارات في صالح شركات الدول الأعضاء

1-2 الإدارة

يعتبر الفكر الإداري القلب النابض داخل المنظمات بكافة أشكالها، فبدون هذا الفكر لا يمكن لأي منظمة أن تقوم على تحقيق الأهداف المرجوة منها سواء كانت هذه الأهداف مادية تتمثل في الأرباح أو معنوية تتمثل في القرارات التي تهيئ المناخ للعمل في إطار المجتمع بشكل فعال، ولكن كيف لمثل هذه القرارات المراد اتخاذها ولهذه الأهداف أن تتحقق إلا في وجود الفكر الإداري المنسق، والذي يتمثل في شخصية المدير ومن يتبعه من منفذي القرارات.

2-2 الإدارة «علم - مهارة - فن»:

علم : حيث إن الفكر الإداري والمدير الناجح لا بد وأن تركز خبرته على العلم ومدى استفادته من الدراسات التي مرت عيه في مجالات العمل المختلفة ولا يمكن للإدارة أن تنشط بدون إتباع الأساليب العلمية.

مهارة: لأن العملية الإدارية ودور المدير يمثلان حجر الزاوية في تقدم المنشآت بكافة أشكالها ولا بد أن يتوافر العديد من المهارات داخل شخصية المدير حتى يتمكن من استغلال كل الموارد المتاحة بالعملية الإدارية. وأهم هذه المهارات هي المرونة في المواقف المختلفة أثناء العملية الإدارية.

فن: وتتمثل هذه الصفة في قدرة المدير على استغلال ما لديه من علم وخبرات عملية ومهارات شخصية في مجالات العمل المختلفة، لتحقيق أهداف المنشأة وقدرته على نقل ما لديه من خبرات إلى الآخرين مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

2-3 مفاهيم الإدارة:

إن الإدارة هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى ولها طبيعة خاصة ترتبط بوجود المجتمعات؛ فإذا وجد البشر ظهرت الإدارة التي تنظم العلاقة فيما بينهم، وتمثل الإدارة والفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير حجر الزاوية في معادلة التقدم الشامل، ومن خلالهم يتم التمييز بين التقدم والتخلف؛ فتقدم المجتمعات إنما يرجع إلى وجود فلسفة وفكر إداري متطور يسهم في استغلال المتاح من الموارد .

1 - الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة :

الإدارة هي نوع من التفكير الذي يشخص الواقع، ويحدد المشاكل ويتعرف على المعوقات، ويتخذ ما لزم من قرارات تتضمن الأساليب المناسبة لتغلب عليها، وذلك في ضوء ما هو متاح من موارد. وتعرّف الإدارة بأنها نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة اعتماداً على جهد الآخرين. إن الإدارة عملية مستمرة، تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة.

وهناك خصائص للإدارة المعاصرة لا بد من إدراكها، ولعلنا نجملها وفق الآتي:

أ - الإدارة نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، ويتطلب هذا العمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية من قبل المدير مثل تحديد الأهداف إلى التخطيط والتنظيم وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه إلى الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.

ب- الوظائف الإدارية ليست منفصلة بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي وظيفة منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فهي نظام متكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف. وبالتالي فإن القصور في أداء وظيفة يؤثر سلباً على النظام ككل.

ج - النشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل .

د - العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، فهي تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة، وأساس اختيارها لأساليب وطرق العمل؛ فالإدارة إذاً ظاهرة مجتمعية تكون جزءاً من نسيج المجتمع، فهي نظام فرعي مجتمعي، فما يطرأ على المجتمع من تغيرات عالمية، أو محلية يؤثر على الإدارة في المنظمات.

2 - المتغيرات البيئية وانعكاساتها على الإدارة

يعيش المجتمع الآن فترة غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تتلاحق المتغيرات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة، تشمل كافة جوانب المجتمع، ولمواجهة هذا التغيير تظهر الحاجة إلى إدارة جديدة، قادرة على إدارة التغيير بأسلوب علمي مخطط، ينقل المنظمة من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو وتكون المهمة الأساسية للإدارة هي إعادة تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات والسياسات المستمدة من تكنولوجيا المعلومات، وتعتمد إلى الكشف عن إمكانات تطوير الأداء باستخدام العنصر البشري بشكل أمثل وتوظيف العلم والتكنولوجيا المتطورة.

أهم المتغيرات المؤثرة في ادارة منظمات هذا العصر

- متغيرات اقتصادية.

- متغيرات سياسية.

- متغيرات عسكرية.

- متغيرات اجتماعية.

- متغيرات ثقافية.

- متغيرات تكنولوجية.

كيفية التعامل مع هذه المتغيرات

- التعرف على هذه المتغيرات، وإدراك أهميتها، وتوقع تأثيرها والاعتراف بالآثار.

- الإعداد لاستقبالها والتكيف معها لحظة حدوثها لمواجهة آثارها السلبية .

- التعايش مع المتغيرات واستيعابها.

- التحول للاتفاق مع متطلبات التغيير أو العمل على السيطرة عليها .

والإدارة كظاهرة مجتمعية هي القادرة على التعامل مع هذه المتغيرات المهمة.

3 - عناصر العمل الإداري:

العمل الإدارية هو محاولات جادة ومخططة، تهدف إلى تحقيق إنجازات أو أهداف

باستخدام أفضل الموارد، باتباع سياسات وبرامج في ظل ظروف وبيئة معينة

تفرض على الإدارة بعض القيود والتي في ضوئها يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

أ- الأهداف :

وهي النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتمثل الأهداف عنصراً مهماً في عمل الإدارة حيث إنها تفيد في اتجاهين الأول أنها أساس لرسم السياسات والخطط والثاني أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء. وتعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الأهداف وتعديلها.

ب - الموارد:

من عناصر العمل الإداري، التي تمثل الأدوات المهمة للوصول إلى أهدافها. والموارد التي تتعامل معها الإدارة هي العنصر البشري من مختلف النوعيات ومستويات المهارة. ورأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة. والتنظيم وهو حصيلة كل من الخبرة المهنية والخبرة العلمية.

ج - السياسات:

وهي مجموعة القواعد التي تحددها الإدارة العليا، لتكون مرشداً للأعمال التنفيذية والموجهة للمنفذين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار.

د - الخطط والبرامج:

وتعبر عن العمل الإداري الذي ينسق بين الأجزاء ويحقق التناسق فيما بينها، ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.

هـ - القيود:

وهي مجموعة القيود التي تضطر الإدارة للتعامل معها، ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر.

ولمواجهة هذه القيود على الإدارة القيام بالتالي:

- التعرف على القيود بأشكالها المختلفة وتحديد آثارها.
- البحث عن أساليب العمل الإداري التي تتكيف مع هذه القيود ولا تؤثر سلباً على النتائج المستهدفة، أما القيود التي تواجه المنظمة قد تكون:

- قيود سياسية.

- قيود قانونية.

- قيود اجتماعية وحضارية.

- قيود فنية وتكنولوجية.

- قيود اقتصادية.

2-4 الإدارة الدولية

إحدى مجالات الأعمال الدولية، تركز على أنشطة وعمليات الشركة التي تستهدف الربح، ولا تتناول قضايا الاقتصاد الدولي، التجارة والمعاملات التجارية بين الدول، وإدارة المؤسسات العامة الدولية. والإدارة الدولية إحدى الأنظمة الفرعية للأعمال الدولية

2-5 إدارة الأعمال الدولية

هي تلك المعاملات التي تتم بين أفراد أو شركات أو قطاعات (عامة أو خاصة) والتي تحدث خارج حدود الوطن. وهذه المعاملات تتضمن حركة السلع سواءً استيراد أو تصدير أو تحويل أو خدمات مثل الإدارة، المحاسبة، التسويق، الخدمات القانونية، أو الاستثمار في أشياء ملموسة مثل الزراعة، التعدين، أو الاستثمار في أشياء غير ملموسة مثل العلامات التجارية، حقوق الامتياز.

2-6 مفهوم الإدارة الدولية

مجموعة من العمليات تشمل تخطيط وتنظيم، قيادة، التعامل مع ثقافات، تعتمد عليها الشركات التي تدير أعمالها على مستوى دولي وخارج الحدود الوطنية، التي ابرز سماتها إن نسبة موجوداتها ومبيعاتها وموردها البشرية الأجنبية تشكل نسبة من 20-35% من النسبة الكلية، لتنفيذ وتنسيق الأنشطة الدولية -الإمداد، التسويق، المالية، الموارد البشرية، بين بلدان العالم المختلفة عبر مجموعة من الممارسات التي تشمل الاستيراد، التصدير، التحالفات، الاندماجات، الاكتسابات، الترخيص الدولي، وبالإسناد إلى استراتيجيات دولية تعد لهذا الغرض.

2-7 مراحل تطور الإدارة الدولية

- ويوضح "الدوري، زكريا وآخرون" 2009م مراحل تطور الإدارة الدولية بما يلي:
- المرحلة الأولى 1945-1960 بزوغ الولايات المتحدة بسبب عدم تأثر بنيتها التحتية بالحروب وأقول أوروبا واليابان بسبب تدمير بنيتها التحتية بالحروب
 - المرحلة الثانية 1960-1980 ابعث قوي جديد في أوروبا واليابان وتراجع في الولايات المتحدة ودخول اليابان السوق الأمريكية نيسان، تايوتا و منافسة الشركات الأوروبية واليابانية للشركات الأمريكية واختراقها للسوق الأمريكية وسيطرة الدول المنتجة والمصدرة للنفط.
 - المرحلة الثالثة 1980-1990 مسرح السوق العالمي وتنافس الأنداد تقليد الصناعيون ورجال الأعمال الأمريكيين منافسيهم من خلال تقليل التكلفة وتحسين الجودة ودخول شركات أوربيه وكنديه ويابانية السوق الأمريكي ببناء مصانع تأسيس فروع.
 - المرحلة الرابعة 1990- لحد الآن هيمنة السوق المعرفي والانفجار التنافسي اتساع نطاق ظاهرة العولمة و حدوث تغيرات في هيكله الكثير من الصناعات وخاصة الالكترونيات والسيارات والطيران - ظهور فلسفات إنتاجية جديدة (دفعات صغيره من المنتج، التحول السريع في الإنتاج منتج آخر).

8-2 خصائص الإدارة الدولية

- تنفيذ مجموعة من العمليات تشمل التخطيط، والتنظيم، وقيادة، والتعامل مع الثقافات الدولية
- تدير شركات تشكل نسبة موجوداتها في تلك الشركات ومبيعاتها وموارد البشرية الأجنبية من (20-35%) من النسبة الكلية.
- تعتمد أنشطة، الإمداد، التسويق، المالية، الموارد البشرية .
- تمارس أنشطة الاستيراد، التصدير، والتحالفات، والاندماجات، والاكتماب، والتراخيص الدولية. لترويج إنتاجها ومبيعاتها.

9-2 ضرورات الدخول للإدارة الدولية

1- عوامل السوق المحلية

الاعتماد على سوق بلد واحد فيه من المخاطر فعندما تركز الحياة الاقتصادية في ذلك البلد ويحل الكساد تجد الشركة المحلية مبيعاتها في انخفاض وإرباحها

2- عوامل كلفوية

تساهم الأسواق العالمية في تخفيض كلفة السلع والخدمات

3- عوامل لوجيستية (دعم الإمدادات)

إن توافر المواد الخام في مناطق العالم دون أخرى وبالذات في الدول النامية التي لا تستطيع خبراتها الفنية المحلية من استثمارها قد دفع بالكثير من الشركات إلى إن تعبر حدودها للخارج والدخول في مجال العمليات الدولية

4- عوامل تكنولوجية

وتشمل الاتصالات ووسائل النقل والمعلومات

5- عوامل اجتماعية

وتنعكس هذه العوامل في التغيير الاجتماعي حيث هناك استعداد من الزبائن الآن لشراء السلع والخدمات ذات الجودة العالية مهما كان مصدرها

10-2 محاذير الدخول للإدارة الدولية

1- عوامل سيادية

وتتمثل في الحفاظ على سيادة الدولة من عمليات الاحتكار من قبل الشركات الدولية وبالتالي التأثير في القرار السياسي لهذه الدول

2- عوامل مخاطر سياسية

احتمال حدوث تغيير في سياسة الدولة المضيفة يؤثر سلبا على أداء الشركة الأجنبية

3- عوامل أخلاقية

الاهتمامات بالماديات و الترويج لعادات استهلاكية لا تنفع و الترويج لسلع منع ترويجها في بلدانها الأصلية لمضارها الصحية أو بيئية والفساد الإداري

11-2 الرقابة في الإدارة الدولية

هي تعنى حزمة الأنشطة الإدارية المستمرة والشاملة التي تستهدف السيطرة على إستراتيجية الأعمال الدولية للشركات الكونية المتعددة الجنسيات والشركات الدولية وذلك في ضوء معايير موضوعية محددة للإنجاز مثل تحقيق معدلات نمو مستهدفة زيادة ملحوظة ومخططة في إجمالي الأرباح أو تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة إذ إن عملية الرقابة الدولية تتضمن الخطوات التالية :

1- تحديد الأهداف ومعايير الإنجاز لكل وحدة أعمال دولية أو شركة فرعية

2- قياس الإنجاز الفعلي في ضوء مقاييس كمية ووضعية محددة

3- مقارنة الأهداف والمعايير بنتائج الإنجاز الفعلي وتحديد الفجوة بينها

4- اتخاذ القرارات الإدارية المؤثرة لسد الفجوة إن وجدة .

5- تقييم الأداء سواء على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية الدولية أو على مستوى

المنظمة ككل

اذ إن الرقابة الإستراتيجية على أنشطة الأعمال الدولية تمثل حزمة من أنشطة

التخطيط والتنفيذ والتقييم للتأكد من ضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

12-2 مستويات الرقابة للإدارة الدولية

ويصنيف "ياسين,سعد " 2007م مستويات الرقابة للإدارة الدولية على أنشطة الأعمال ما وراء البحار وفي الأسواق الدولية إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي :

أولا – مستوى الرقابة الإستراتيجية وهي تتضمن الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق سيطرة على عمليات تطبيق إستراتيجية الأعمال الدولية والتأكد من حسن تنفيذها .

ثانيا –مستوى الرقابة الإدارية (التنظيمية) وهي تركز على تصميم التنظيم نفسه ,ومتابعة التغيرات بين البيئة والإستراتيجية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي

ثالثا –مستوى الرقابة التشغيلية وهي تشمل كل الأنشطة والعمليات الخاصة بالمنظمة وعلى الأخص مجالات الإنتاج النوعية ,التسويق,المالية وشؤون الأفراد لوحدات الأعمال الدولية .

13-2 الإدارة الدولية والثقافة

علاقة الثقافة بالإدارة الدولية يمكن حصرها في عدة عناصر منها مايلي :

1 – تحديد أنواع الثقافات الدولية

تتباين الثقافات الدولية من حيث مفرداتها اللغوية وسياقاتها واليات ممارستها ,لذلك على الشركة إن تحدد هذه الثقافات ,والتي قد تكون واحدة أو أكثر مما يأتي :

- ثقافة ذات سياقات لغوية واطئة وهي ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها مكتوبة أو شفوية دقيقة واضحة ومحددة.
- ثقافة ذات سياقات لغوية عالية وهي ثقافة يكون الاتصال فيها بوسائل تعبيرية أو تلميحات إضافة إلى المكتوبة والشفوية
- ثقافة أحادية التركيز ثقافة الأفراد والمديرين الذين يميلون إلى انجاز عمل واحد في وقت واحد .
- ثقافة متعددة التركيز ثقافة الأفراد الذين تعودوا على انجاز عدة أعمال في وقت واحد.

2- الموائمة بين الثقافات المختلفة الطريق نحو الإدارة الدولية

هناك وجهتا نظر بشأن تقارب أو تنافر الثقافات المختلفة في العالم، وجهة النظر الأولى والمنطلقة من التقدم التكنولوجي لأنظمة الاتصال (التقارب في أساليب الحياة في دول العالم المختلفة حتى سمي العالم بالقرية لتقارب المسافات الزمنية وزيادة معرفتنا بالبلدان والثقافات الأخرى) لذا نلاحظ التشابه الكبير في الأذواق والمأكول ونظم السكن والسياحة والترفيه والمطاعم والألعاب.

إما وجهة النظر الثانية فتنتقل من حقيقة إن الفوارق في الثقافة وأسلوب الحياة والقيم تظل قائمة ومؤثرة وإن التشابه الحاصل في بعض الممارسات ماهر اللي تشابه مظهري إما القيم والعادات فهي ذات اختلاف جوهري.

وإمام وجهتي النظر السابقة تقف الشركة حائرة بين الخيارين لذا عليها إتباع خيار ثالث وهو الموائمة بين الخيارين ويمكن تحقيق ذلك عن طريق :

- تشخيص الخصوصيات الثقافية للفروع في البلدان المضيفة من خلال الاستفسار من موطني الفروع عن هذه الخصوصيات المعيشة الميدانية المباشرة لممثلي إدارة الشركة إلام في بلدان الفروع التجارب السابقة للشركات الأخرى
- تحديد القضايا الثقافية المشتركة بين البلد إلام والفروع في البلدان المضيفة عبر الجولات الميدانية في أسواق الفروع واللقاءات المباشرة مع عينات من مواطني الفروع والاستئناس برأى الوجوه الاجتماعية ورؤساء المناطق الإدارية.
- تحديد مستوى التقارب أو التباعد بين العناصر ذات الخصوصية، فكلما كانت العناصر المشتركة أكثر من الخصوصيات شجع ذلك نحو الدولية.

3- تحديد الهيكل الاجتماعي والثقافي من شروط الإدارة الدولية الفاعلة.

من الشروط المهمة والحساسة للإدارة الدولية الفاعلة هو تحديد الهيكل الاجتماعي والثقافي للبلدان التي تروم تأسيس فروع فيها، لان ذلك الهيكل يخص متغيرات متفاعلة تخص المركز الاجتماعي، والثروة، والتعليم، والعادات والتقاليد، النظرة إلى الحياة والعمل والإنسان.. الخ. هذه المتغيرات تعكس الفوارق الجوهرية بين البلدان .

- وتتمثل هذه الفوارق بأربعة ابعاد هي :
- بعد السلطة ويشير إلى المدى الذي تستطيع الجماعة تحمل الفوارق في السلطة والثروة (السلطة والتأثير موزع بشكل غير متساوي بين الأفراد والمؤسسات داخل ثقافة معينة).
 - تجنب اللاتأكد (تفادي الخطر) أي محاولة أفراد المجتمع تجنب الغموض، والمخاطر، وعدم وضوح المستقبل.
 - الفردية مقابل الجماعية وهي مدى توقع الفرد للحرية الشخصية حيث يكون مسؤولاً عن نفسه فقط .
 - الرجولية وهي الدرجة التي يفرق فيها المجتمع بين دور الرجل والمرأة ويركز على القيم الأداء الرجولية والانجازات الواضحة.

2-14 مزايا إدارة الأعمال الدولية

- 1 – إمكانية الاستفادة من تقانات الإنتاج المتطور من خلال المشروعات المشروعات والاستثمارية المشتركة وهذا بدوره يساعد على انتقال التكنولوجيا وتوطنها بين الدول
- 2 – الاستفادة من المهارات والخبرات والتقانات الإدارية المتقدمة نتيجة للتعاون مع الشركاء الأجانب في أعمال الإنتاج والتمويل وغير ذلك .
- 3 – توفير إمكانية إنشاء فروع صناعية وتسويقية في العديد من دول العالم التي تكون فيها العمالة رخيصة وتكلفة المواد الأولية غير مرتفعة .
- 4 – إتاحة الفرصة لمنتجي ومسوقي الدول النامية لدخول الأسواق الخارجية الجديدة من خلال إبرام الصفقات التعاقدية والتعويضية التي تسمح للمسوق الأجنبي ببيع منتجات بعض الشركات الوطنية في أسواق خارجية .

2-15 نماذج إدارة الأعمال الدولية

- التصدير والاستيراد المباشر .
 - النقل الجوي والبحري والبري خارج البلاد .
 - السياحة والفندقة .
 - فروع البنوك والتأمين والاستثمار الدولي .
 - الخدمات الدولية (المستشفيات المشتركة) معلومات والأموال
 - الاستثمار الأجنبي المباشر Foreign Direct Investment :
 - الفرانشايز .
 - التوكيلات .
 - عقود الإدارة .
 - فروع الشركات العالمية .
 - المشروعات المشتركة .
 - الصفقات المتكافئة .
 - بعض الأجهزة العالمية المساندة لإدارة الأعمال الدولية (Bot)
 - الجات (GATT)
 - منظمة التعاون الدولي (OECD)
 - انكتاد (UNCTAD)
 - فآو (FAO)
 - وكالات الاقتصاد الإقليمي للأمم المتحدة والوكالات والكيانات العالمية.
- 16-2 ويذكر "حامد, عمرو" 1999م موضوعات خاصة بإدارة الأعمال الدولية هي**

أولاً – الانترنت

تعمل شبكة الانترنت على القضاء على عنصرى الزمن والمسافة في مجال الأعمال بوجه عام والأعمال الدولية بوجه خاص كما تعمل على توفير البريد الإلكتروني وإجراء الأبحاث والاشتراك في المؤتمرات والندوات. كما توفر العديد من البرامج الإخبارية والترفيهية ودوائر المعارف وتقديم خدمات السفر والسياحة وحجز التذاكر والتسوق الإلكتروني .

ثانياً – ايزو 9000

هي الخطة الرئيسية لتحسين الجودة ويؤكد تسجيل ايزو 9000 عما إذا كانت لديها إجراءات عملية وواضحة وهي كلمة يونانية أيزوس وتعنى (تعامل) .إما الجودة فهي مستوى لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك وتأخذ اهتماما كبيرا في الأسواق العالمية . وقد وضعت المنظمة العالمية للموصفات والمقاييس بجنييف الخطوط الإرشادية للجودة (الايزو 9000) وفوائدها:

- 1- إنشاء تطبيقات جودة ثابتة تطبق في كافة الدول
- 2- توفر لغة ومصطلحات مشتركة
- 3- وجود نقطة لتلاقي المفاوضات التجارية التي يمكن إن يرجع إليها
- 4- تقليل الحاجة إلي زيارات العملاء للموقع أو لمراجعتهم
- 5- تعتمد على نظام الجودة كما هو مطبق فعلا وليس كما هو مكتوب

ثالثاً – النمر الأسيوية الجريحة

تعتبر النمر الأسيوية الجريحة من القوى الاقتصادية الفعالة ,والمؤثرة في مجريات وإحداث العالم سواء كان في الجانب الاقتصادي أو الجانب السياسي ومن تلك النمر الصاعدة في آسيا تايلاند وهونج كونج وماليزيا التي تأثر بالأزمة الاقتصادية التي حدثت عام 1998م والتي جعلتها تبدو كالنمر المنكسرة أو الجريحة ,وذلك بسبب المؤثرات الخارجية التي كانت لها تأثير سلبي مباشر على اقتصاديات هذه الدول .

رابعا – المدير الدولي

رجل الأعمال الدولي أو المدير الدولي هو من يجيد فهم النفوس البشرية واستقراء ما يدور أفكار الناس المحيطين به من مختلف الثقافات والأجناس وتوضيفها لصالح العمل وامتلاك زمام الفرص المتاحة .ولا يجيد هذه الاستقراء اللي من كان يتمتع بعدت سمات من أبرزها التأمل العميق المركز الذي يساعد على التفكير الابتكاري المطور وكذلك الصبر الايجابي الذي يساعده في البحث عن فرص الأعمال والاستثمار والتفوق على اقرانه في نفس مجاله لان التحلي بالصبر والنظرة الثاقبة يكون من الرابحين في النهاية ومن سماته المهمة كذلك الاعتماد على الذات وقوة الحدس والحاسة السادسة عند تقييم الأمور وعدم اخذ الأمور بسطحية وركوب موجة الحظ حتى النهاية واستخدام الوسائل الغير تقليدية وتعدد الثقافات والقدرة على التحدث بعدة لغات وبعد النظر وقود الإدراك

خامسا - المديرية العربية

تعيش المديرية العربية المعاصرة والناجحة حاليا صراع بين ثقافتين الجانب الأول الحضارة الشرقية العربية التي تستمد مقوماتها من الأديان السماوية التي من سماتها قدر منا لتسامح والتكافل الاجتماعي حتى في مجال الأعمال . والجانب الثاني الثقافة الغربي أو ثقافة الأعمال الغربية التي لا مجال فيها للمبادئ السامية حيث الفيصل فيها هو الربح والكسب المادي المشروع . والحل هذا الصراع بين تلك الثقافتين يتلخص في اتجاهين هما :

أولا - إن تحاول إن تتعامل مع الرجال من حولها من منطلق أنوثتها الفطرية ..فليس العبوس من سمات جدية العمل فمفهوم الفصل بين شخصية المرأة في العمل والبيت مفهوم خاطئ قد يؤدي إلى انفصام شخصيتها مما يؤثر سلبا على حيثها الخاصة

ثانيا - يجب على المجتمعات العربية زيادة الاهتمام بدراسة علم النفس الإداري والصناعي لأنها حجر الزاوية في نجاح المؤسسات الغربية

3- القيادة الدولية

3-1 أنماط القيادة الدولية

ركزت نظريات القيادة المتعددة على الطرائق المختلفة في المزايا الفردية سلوك القائد أنماط التفاعل بين الأدوار، إدراك التابعين، التأثير بالتابعين. لذا فإن فهم دور التغيير في الثقافة الاجتماعية وتأثيره على القيادة يعد مسألة في غاية الأهمية يتناسب للمدربين الدوليين بالرغم من إن وظيفة القيادة متشابهه اللي إن القيادة ظاهرة عالمية هدفها إحداث المطلوب عبر تعاملها مع الثقافات المختلفة .

إن للقيادة الدولية أنماط مختلفة قد تختلف درجة ممارستها أو شيوع استخدامها باختلاف الثقافات، فالنمط المرغوب في ثقافة معينة قد يكون ليس كذلك في ثقافة أخرى. وبالتالي تبقى هذه المسألة نسبية تحدها طبيعة الثقافة والمواقف المعاشة في البيئات المختلفة. وبشكل عام حددت الدراسات المعاصرة، تصنيفين للقيادة الدولية الأول يشمل أربعة أنماط والثاني يشمل ستة أنماط. علما إن الأنماط سواء الأربعة أو الستة حددت بعد درسه اثر المتغيرات الثقافية في البيئات الدولية. والانماط هي :

أولا – التصنيف الرباعي لأنماط القيادة الدولية هي:

- 1- القيادة المباشرة، وبرز ممارستها منح المرؤوسين حرية التوقع نتائج العمل، إعطاء إرشادات محددة، والإجراءات المطلوبة، تنسيق العمل .
- 2- القيادة الداعمة، وبرز ممارستها إعطاء اهتمام لحاجات المرؤوسين وتقديم البرامج الترفيهية لهم، وخلق مناخ صداقة معهم في وحدة العمل .
- 3- القيادة المتشاركة باستشارة المرؤوسين والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم .
- 4- القيادة الموجهة وتأتى عن طريق تحديد الأهداف وتوجيه الانجاز والبحث في تحسين الأداء، التأكيد على التميز في الأداء، زرع الثقة بالمرؤوسين .

ثانيا – التصنيف السداسي لأنماط القيادة الدولية هي:

الأنماط القيادية الدولية الستة تبعا لمتغير الثقافة واختلاف البلدان هي :

1- القيادة الساحرة (القاتنة)

القائد يكون شخص ذو رؤية واضحة، مهم لدى التابعين، موجبة للأداء بشكل سليم.

2 – قيادة الفريق

القائد يعتمد الدبلوماسية أساسا في تعامله مع المرؤوسين , فضلا عن إرساء قواعد التعاون بين فريق التابعين.

3 – قيادة الحماية الذاتية

القائد ذو نزعة فردية لا يجيد العمل الجماعي ,يميل لاتخاذ القرارات انفراديا .

4 – القيادة المشاركة

وفقا لهذا النمط فان القائد يشجع على تعويض الصلاحيات والتمكين في صنع القرارات ويحفز المرؤوسين على تحمل أعباء المسؤوليات والنهوض بها .

5 – القيادة الإنسانية

طبقا لهذا النمط فان القائد يكون رحيم بالمرؤوسين يتعاطف معهم كثيرا ويسعى لتحقيق حاجاتهم ويهتم بأمرهم أكثر من الاهتمام بالأهداف التنظيمية للشركة .

6 – القيادة المستقلة

استنادا لهذا النمط فان القائد يعيش عزلة وتمسك شديد برأيه ولا يسمح بالمشاركة

3-2 أسلوب القيادة الإدارية

هي الطريقة التي يؤثر فيها المدير في تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الإستراتيجية ويحدد "ياسين سعد " 2007م أسلوب القيادة الإدارية بثلاثة متغيرات مترابطة هي :

أولا – طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل

تختلف أساليب الإدارة فيما يخص تحفيز الأفراد أو مجاميع الأفراد التي تأخذ شكل الثواب والعقاب . عمليا توجد إدارات تستند على أسلوب التحفيز الايجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافآت المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى على أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة صارمة في العقاب الادارى تحديد أنماط العمل والاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة

ثانيا – أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية

هو طريقه اتخاذ القرارات الإدارية اى درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة الأفراد العاملين بعملية صنع القرار وهي عدة أنماط في طريقه اتخاذ القرار فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (القائد الادري) وعادة توصف هذه الحالة بأسلوب القيادة الاوتو قراطية أو قد تتخذ من قبل الإدارة العليا حصرا وفي هذه الحالة توصف الإدارة بالقيادية البرو قراطية أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة

ثالثا- مجالات التركيز في بيئة العمل

اتجاهان هما: اتجاه التركيز أو الاهتمام بالعاملين . واتجاه التركيز والاهتمام بالواجب .

3-3 القيادة الدولية في العالم الرقمي

وتعني التميز في صناعة القرار والمرونة والرؤية المستقبلية عن القيادة في المنظمات التقليدية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- صناعة القرار بسرعة: حيث يستخدمون مصطلح الوقت للانترنت والذي هو إشارة للسرعة العالية خلال العمل في العالم الرقمي وتجميع البيانات المهمة في إصدار القرارات وبهذا لا يستطيع عمل هذا إلا من خلال الانترنت .

2- المحافظة على المرونة :وهو القدرة على إدارة المنظمة عندما يكون هناك شيء لا يسير وفقا لما خطط وان هناك تغييرات أو مستجدات طارئة يجب احتماؤها .

3- التركيز على الرؤية :بالرغم من القيادة ذات الرؤية مهمة لكل منظمة فان السرعة العالية مطلوبة في بيئة العمل والناس العاملين في المنظمات الرقمية يطلبون من قادتهم أداء وتوضيح وإرشادات أكثر من قادة المنظمات التقليدية التي تعتمد على الكتيبات وهذا غير موجود في العالم الرقمي الذي يقدم فيه القائد إرشاداته عن طريق رؤيته باستخدام التكنولوجيا مما يساهم في تقليل الاختلافات في الدافعية والقيادة حول العالم .

4-المدير الدولي

1-4 المدير

هو فرد في مؤسسة يكون مسؤولاً عن مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة .

4-2 وظائف المدير:

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب، بل تتعداها ليكون مسؤولاً عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل. وتوضح أهمية الدور الذي يقوم به المدير وأهمية اختيار المدير المناسب في أنه مسؤول عن الوظائف والأنشطة التالية:

أ - المدير مخططاً:

الوظيفة التخطيطية للمدير هي قيامه بتصوير المستقبل قبل حدوثه لتعرف على أبعاده والقوى المؤثرة فيه والمبادرة بوضع صورة لمستقبل المنظمة، أو النشاط المسؤول عنه في إطار هذا المستقبل. وعندما يماس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد:

1- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلاً.

2- الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.

3- الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقاً للأسلوب الذي وقع الاختيار

عليه.

4- البرنامج الزمني للتنفيذ، التقدير المسبق من المدير لعنصر الزمن، ووضع تصور لمواعيد بدء التنفيذ أو الانتهاء لتحقيق الهدف في حدود الوقت المتاح.

ب - المدير منظماً:

وهو نشاط ذهني، يقوم على فهم حقائق الواقع الذي يعمل فيه المدير، وتشخيص العوامل المؤثرة فيه، ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة، وهذه الترتيبات تضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن إطار متكامل، بحيث تنتهي جميع الجهود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.

وتتمثل هذه الترتيبات التنظيمية في:

1- وضع هيكل تنظيمي، تتحدد فيه مواقع جميع المشاركين في تنفيذ الخطة، بحيث يعرف شاغل كل وظيفة موقعه على المستوى العام، وعلاقاته خلال العمل واتجاهات خطوط اتصاله مع الرؤساء والمرؤوسين.

2- وصف الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، بما يوضح الاختصاصات والمسئوليات والمهام الوظيفية المرتبطة بكل وظيفة.

المبادئ الأساسية للتنظيم هي

مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ تحديد ووضع المسؤوليات، ومبدأ تفويض السلطة، مبدأ المركزية واللامركزية، مبدأ نطاق الإشراف، مبدأ وحدة الأمر والتوجيه، مبدأ التنسيق.

3- إجراءات العمل الواجب اتباعها لتنفيذ المهام التي يشتمل عليها وصف كل وظيفة حتى لا يترك التنفيذ للاجتهادات الشخصية.

ج - المدير منسقاً وموجهاً:

قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إداري، يقوم به المدير ويعتمد على تدخله في سير العمل للتعرف على مدى التزام القائمين بالتنفيذ بالمعايير ومعدلات الأداء المرتبطة بالتنفيذ. وإذا لاحظ خروجاً عن التنفيذ فإنه يتدخل لاتخاذ ما يلزم من قرارات لحل هذه المشكلات، وعليه أيضاً الاهتمام بالتنسيق الدائم بين جهود العاملين، وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات المحددة.

د - المدير مراقباً:

وهي وظيفة يقوم بها المدير بهدف التأكد من أن النتائج تطابق الأهداف بمعنى آخر للتأكد من أن ما تحقق فعلاً يطابق ما كان يجب أن يتحقق.

والرقابة كنشاط تشتمل على خطوات هي :

- 1- قياس النتائج الفعلية.
- 2- مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء.
- 3- تحديد الفروق بين النتائج والأهداف وطبيعتها.
- 4- التعرف على أسباب ما يظهر من فروق والحكم على مدلولها.
- 5- اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح أي انحرافات من خلال الرقابة.

3-4 - ادوار المدير

الدور هو مجموعة السلوكيات المتفاعلة بطريقة منتظمة يمكن ملاحظتها، وتتعلق بوظيفة أو وضع معين، وغالباً ما يلعب المدير أكثر من دور في وقت واحد. ويمكن حصر أهم الأدوار التي يقوم بها المدير فيما يلي:

أ - الأدوار المتعلقة بالعلاقات الشخصية المتبادلة:

في ظل هذه الأدوار يلعب المدير دور الممثل للمنظمة والوسيط بين المنظمة وعمالها، وكذلك بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة. فأهداف الإدارة العليا دائماً ما تتعارض مع أهداف الإدارة المباشرة ويأتي دور المدير كوسيط لإحداث التوافق والتقريب بين أهداف كل منهما. دور آخر يقوم به المدير هو ترجمة الخطط في شكل برامج تنفيذية للعاملين في مستوى الإدارة المباشرة فهو يلعب دور الموجه في هذه الحالة. دور ثالث يقوم به المدير حيث إن دوره يكون تمثيل المنظمة خارجياً أمام عملائها أو المنظمات المماثلة، تكون مسؤوليته تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام الهيئات الخارجية.

ب - الأدوار المتعلقة بحل المشكلات ابتكارياً:

الإدارة المعاصرة تتطلب من المديرين في كافة المستويات العليا مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها المنظمة بفكر ابتكاري يخرج على نطاق المألوف.

والمدير المبتكر يتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:

- 1- يميل إلى البحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة.
- 2- يحاول الابتعاد عما هو روتيني من أعمال ويميل إلى التجديد والتغيير.
- 3- يفضل أن يعمل في ظل نظم ولوائح متحررة وغير جامدة.
- 4- رفض الكثير من الاستنتاجات على علاتها دون التعرف على مسبباتها والعلاقات المرتبطة بين هذه الاستنتاجات.
- 5- المثابرة وعدم الخضوع لضغوط الآخرين بسهولة.

ج - المدير محفزاً:

المدير الفعال يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه، ومسؤوليته الأساسية تكون الربط بين حاجات الفرد ورغباته واختيار الأسلوب المناسب للتحفيز. والحافز قد يكون مادياً أو معنوياً، وعلى المدير أن يستخدم الحوافز بأسلوب فعال لدفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن، وزيادة درجة رضاهم الوظيفي.

د - المدير مدرباً:

تعتبر أحد مقاييس فعالية المدير هي قدرته على خلق صف ثانٍ يساعده على إدارة العمل بفعالية، بل إنه يمكن القول أن المدير الفعال هو الذي إذا غاب عن العمل، سار العمل بشكل ديناميكي دون ظهور أي مشكلات. وهذا لا يكون إلا من خلال التدريب المستمر والتطوير الدائم للمرؤوسين وزيادة قدراتهم على مواجهة المشكلات.

هـ - المدير مصدراً للمعلومات:

من الأدوار المتعددة التي يمارسها المدير هو أنه مصدر رئيس للمعلومات، وناشر لها بين المرؤوسين والغير. والمعلومات هي جزء رئيسي من المهام التي يجب على المدير أن يوجه اهتمامه لها، وعليه أن يضع لنفسه وعلى مستوى إدارته نظاماً فعالاً للمعلومات يتسم بالدقة والتوقيت المناسب والملاءمة حتى تكون للمعلومات قيمتها الأساسية.

و - المدير متخذاً للقرارات:

إن درجة نجاح أو فشل أي منظمة تتوقف على نوعية وجودة القرارات التي يتم اتخاذها ومدى ملاءمتها للموقف. أن جوهر عمل أي مدير هو اتخاذ القرارات، ولكن أهمية هذه القرارات تختلف وفقاً لطبيعة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها حيث يوجد بعض المشكلات البسيطة التي لا تحتاج لمجهود كبير في حلها ويتم تصنيف القرارات التي يتخذها المدير إلى قرارات روتينية وقرارات مبرمجة.

بعض الأدوار الأخرى للمدير:

ومن ادوار المدير العمل مع ومن خلال الآخرين من الأفراد, وتحمل المسؤوليات ويحاسب ويحقق التوازن بين الأهداف المتعارضة ويضع الأولويات, يصنع التغيير ويديره , كما يدير الصراعات.

4-4 أنواع المديرين

أولاً : المستوى الإداري

أ - التصنيف وفق الهيكل التنظيمي:

- مديرو الإدارة العليا يتحملوا إدارة مسؤولية المنظمة (الرئيس ، نائب الرئيس).
- مديرو الإدارة الوسطى مسؤولية تنفيذ الإجراءات(مدير إنتاج،تسويق،عمليات).
- الأشراف على الأنشطة وتنسيق أنشطة الأعمال(مشرف،مدير مكتب).

ب - التصنيف وفق المستوى التنظيمي:

1/1- المديرون في المستوى الإداري الأول:

ويضم المديرون في المستوى الإداري الأول في التنظيم وهم الذين يشرفون على أعمال التنفيذ والتشغيل للعاملين أو الموظفين ولكنهم لا يشرفون على غيرهم من المديرين.

2/1- المديرين في مستوى الإدارة الوسطى:

ويمثل هذا المستوى مديري الإدارات الأساسية والتنفيذية والأنشطة المختلفة بالمنظمة، وهم حلقة الوصل بين المستوى الإداري الأول والمستويات العليا.

3/1- المديرين في مستوى الإدارة العليا:

هم أولئك الذين تسند إليهم مهمة وضع الخطط الاستراتيجية ورسم السياسات العامة التي تستمد من الهدف العام للمنظمة.

(2) تصنيف المديرين وفقاً لحجم الأنشطة:

2/1- المدير الوظيفي:

هو المسؤول عن نوع واحد من أنشطة المنظمة التي يعمل بها، أي أنه متخصص في نشاط واحد من الأنشطة المتعددة، ومن أمثلة المدير الوظيفي مدير العلاقات العامة، مدير الشؤون القانونية، مدير شؤون العاملين.. الخ.

2/2- المدير العام:

هو المسؤول عن أكثر من نشاط من الأنشطة المنظمة التي يعمل بها، فهو مسؤول عن رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، ومن أمثلة المدير العام في الجهاز الإداري رؤساء القطاعات. ويمكن تمييز المدير العام أنه هو ذلك الذي تكون مسؤولياته الإدارية أكبر من المسؤوليات والمهارات الأخرى.

ثانياً: مجالات الإدارة

مدير تسويق , مدير إنتاج , مدير مالي , مدير موارد بشرية , مدير إداري .

ثالثاً: نطاق الأنشطة

مدير عام مسئول عن جميع الأنشطة .

مدير وظيفي مسئول عن نشاط معين.

رابعاً: نوع المسؤولية

مدير تنفيذي: يكون مسئولا عن الإجراءات والمهام.

مدير استشاري (مدير قانوني) يستخدم مهنته لتقديم الاستشارات

4-5 مهارات المديرين:

المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية

بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسم المهارات المطلوب توافرها

إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.

أ - المهارات الفنية:

وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي

تساعد على أداء مهمة متخصصة. والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري

الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا

في المستوى الإداري.

ب - المهارة الإنسانية:

وتركز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين

يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وتركز على مهارات القيادة

وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به. وتتساوى أهمية المهارة الإنسانية

في كافة المستويات الإدارية.

ج- المهارة الإدارية والإدراكية:

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة. وكلما ارتفع المديرون في السلم الإداري كلما ازدادت الحاجة لتوافر تلك المهارات لديهم.

4-6 الفرق بين المدير الفعال والمدير الناجح

المدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه، وهو الذي يؤثر على سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط.

المدير الفعال فهو الذي يعتمد على قدرته الشخصية وسلطته الرسمية، كما أن تأثيره يؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل. أما الفعالية فهي تحقيق النتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي فعالية إدارية وليست شخصية.

مواصفات وخصائص المدير الفعال:

- 1- العبرة لدى المدير الفعال ليست بالممكن ولكن يجعل المستحيل ممكناً .
- 2- يفترض أن التحفيز السليم يمكن الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وأن يكونوا مبتكرين.
- 3- يعتبر أن مسؤولية التخطيط ليست مسؤوليته بمفرده بل بمساعدة الآخرين .
- 4- ينظر إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً فهو يتعامل بروح الفريق الواحد.
- 5- يشرك المدير الفعال المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقي في ضوء وحدة الرؤية الشاملة حيث يتم الوصول بين أفضل النتائج للمنظمة مع أفضل النتائج للفرد.

- 6- يهتم بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أعلى شيء في الوجود، ولا يمكن إحلاله أو شراؤه. كما ينظر إليه على أنه استثمار محسوب، فنظرته له مستقبلية.
- 7- يفهم السلطة أنها السلطة مستمدة من الموقف في حدود التزامه بأهداف معينة؛ فهو مستشار لمؤوسيه، والعلاقة علاقة احترام متبادل ولا يؤمن بوجود تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- 8- ينظر إلى العلاقات على أنها علاقات عضوية هادفة ولا يجد تعارضاً بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية ويؤمن بضرورة نسجها في بعضها لأنه يتخذ الصراحة دائماً أسلوبه في التعامل ، وبهذا من الممكن أن تلغى العلاقات غير الرسمية الضارة: إن مدخله هو احترام الآخرين والاستماع إليهم بتفهم.
- 9- يعتمد على الالتزام بروح الفريق الحق، والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية للتحفيز، في رؤيته يعتبر أن التحفيز مسألة رسالة .
- 10- يرى المدير الفعال أن الرقابة رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم لا بد من معرفة سببه، وهي ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.
- 11- المدير الفعال يعالج الصراعات بالموالجة.
- 12- يبحث المدير الفعال عن الأفكار الجديدة.
- 13- يقيم الناس على أساس قدرتهم في نسج أهداف الأفراد بأهداف المنظمة لتحقيق أفضل النتائج: أن المدير عندما يختار أي مدير فإنه يختار من يتوفر فيه الاحترام لذاتي والالتزام والصراحة والإيمان والقدرة التشخيصية والروح الرياضية.
- 14- من صفاته عنيد وقاس عند الضرورة وطيب متساهل عند الضرورة .

7-4 خصائص المدير الدولي

ويذكر "الدوري، زكريا وآخرون" 2009م خصائص المدير الدولي بما يلي

- 1- التخصص (Specialty) وتشمل المهارة، القدرة، المعرفة المطلوبة
- 2- القدرة الإدارية (Managerial Ability) وتتضمن القيادة واتخاذ القرار والتحفيز
- 3- الانفتاح الدولي (International) وتشمل الاستعداد للتعلم والقدرة على التكيف مع العالم الخارجي
- 4- الإمكانات اللغوية (Language facility) وتتضمن معرفة الإداري بأكثر من لغة أو معرفة بلغة البلد الذي تمارس به الشركة نشاطها في الأقل
- 5- الاجتهاد (Endeavor) وتتضمن إبعاد الحيوية والمثابرة، الإصرار في مواجهة الصعوبات

8-4 ادوار المدير الدولي

تتوزع ادوار المدير الدولي إلى ثلاث فئات هي كمايلي :

أولا – الفئة الشخصية

وتمثل الأدوار الرئاسية، القيادة والمحافظة على قنوات الاتصال والتمثيل الرسمي واستقبال الضيوف والمستفيدين وتوقيع القرارات والوثائق وتنفيذ الزيارات الرسمية

ثانيا – الفئة المعلوماتية

هي أساس السلطة الجديدة والمتجددة بين ادوار المدراء وتكنولوجيا المعلومات التي أثرت جوهريا على بنية العملية الإدارية ككل وعلى أسلوب وعمل المدراء وفرضت وظائف وادوار جديدة للمدراء عموما، وللمدراء الدوليين على وجه الخصوص وتساعد على مراقبة أنشطة وعلميات الشركة .

ثالثا – فئة القرارات

ويعمل المدير كملتزم وصانع للتغيير يجرى تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتحسين مستند من النظم الإدارية، وتطور للخطط والبرامج، ويقوم بتفويض جزء من سلطته إلى المرؤوسين

9-4 العوامل المؤثرة في اختيار المديرين الدوليين

ويحدد "أحمد، أحمد" 2008م العوامل المؤثرة في اختيارهم والتحديات التي تقابلهم وجوانب تجنيدهم وتحفيزهم وتطوير قدراتهم إلى ثلاث مجموعات هي :

أولا – عوامل مؤثرة مصدرها الشركة ومنها

- نسبة الملكية في الشركة الخارجية والتي إذا كانت منخفضة تعني طبيعيا إن الشركة لن يكون لها صوت مسموع في الاختيار .
- نوع الصناعة التي تعمل فيها الشركة حيث إن صناعة الخدمات تستوعب موارد بشرية بكثافة أكبر من التحويلية مما يرجح اختيار المديرين من بلد الشركة إلام.
- درجة التقنية في الصناعة المعينة فكلما كانت الصناعة في مجال متقدم كلما عنى ذلك زيادة الاعتماد على الكوادر الأجنبية من البلد الذي طورت فيه تلك التقنية.
- سوق السلعة و مواصفاتها. فإذا كان للسلعة سوق عالمي لا يتطلب تعديلات فيها، لا يصبح من الضروري إن يكون مدير الشركة المنتسبة من البلد المضيف.
- عمر الاستثمار والشكل التنظيمي للشركة وكذلك التكلفة في الحالتين .

ثانيا – عوامل خاصة بالأفراد المرشحين ومنها

- الكفاءة والخبرة .
- سجل الأداء.
- القدرة على التأقلم .
- مدى التزام المرشح بالدولية.
- تقبل أسرته لمتطلبات العمل بالخارج .

ثالثا – عوامل خاصة بالبلد المضيف

- مستوى نمو وتقدم البلد الفني .
- الاستقرار السياسي
- مدى تحكم الدولة في الاستثمار وقوانين الهجرة
- مدى توفر الكفاءات المحلية

10-4 اختيار مديري الشركة التابعة

ويرى "أحمد، أحمد" 2008م إن النظرة السائدة في الاختيار هي النظرة الأحادية وتوجهها دائما للداخل اى تحتفظ الشركة إلام بالوظائف الرئيسية في الشركة الخارجية لمواطني البلد إلام حيث يعكس الاختيار أهمية معرفة المديرين المختارين بثقافة الشركة إلام. وهذا يحدث غالبا في بداية عهد الشركة بالأعمال الدولية. إما النظرة التعددية فهي تقلد إعداد متزايدة من مواطني البلد المضيف المناصب القيادية لمعرفتها ببيئة البلد والأوضاع فيه وهذا مهم لأداء الشركة. إما النظرة المتقدمة في التفكير الدولي للشركات واعتماد الاختيار على كفاءة وقدرة المدير بغض النظر عن جنسيته وبلده.

11-4 مقارنة الاختيار المدير من البلد إلام والبلد المضيف

ويحدد "أحمد، أحمد" 2008م نقاط المقارنة لاختيار المدير من البلد إلام والبلد المضيف بـ :

- تكلفة المديرين الأجانب اكثر من المديرين المحليين فبالإضافة إلي الأجور تكون اعلي في البلد إلام منها في البلد المضيف, هنالك تكاليف إضافية على الشركة تحملها في حالة المديرين القادمين من البلد إلام من موصلات له ولأسرته وسكن وبدلات .
- لا يحتاج المدير المحلي إلي التأقلم مثلما يحتاج المدير الأجنبي بل إن ذلك التأقلم أحيانا يستدعي مرور فترة طويلة تكون إنتاجية المدير الاجنبي فيها متدنية وفي ذلك جسارة على الشركة .وإذا لم يحاول المدير الأجنبي التأقلم وتغيير أساليب عملة وممارساته لتلائم وضع البلد المضيف فستقل فعاليته مستقبلا.
- تعيين الأجانب وإهمال المديرين المحليين قد يؤدي لمقاومة المحليين لأنهم سوف يشعرون بأن ليس أمامهم فرصة للترقى والتقدم وهذا يحبطهم ويقلل عطائهم مما يجعلهم أحيانا يعملوا على تشويه صورة الشركة إما الرأى العام المحلي وبالتالي تعريضها إلي مخاطر سياسية وإجراءات ذات اثر سلبي على أدائها.

4-12 التحديات التي تواجه المدير الأجنبي

كما يحدد "أحمد، أحمد" 2008م التحديات التي تواجه المدير الأجنبي بخمس تحديات هي كما يلي:

أولا – تحديات البيئة الفيزيائية المحلية

غالبا ما يختلف الطقس والمناخ عن موطنه في البلد المضيف وكذلك غالبا ما يقل المستوى المعيشي عن الذي آلفه وكذلك تدني مستوى الخدمات الصحية عن البلد إلام والبعد عن الأهل الذين هم صمام الأمان النفسي للفرد وعائلته ويمكن إن نضيف كذلك افتقاده لمجالات الترفيه والرياضة المعتاد عليها والتي يمكن إن يمارسها ولكن ليس بنفس الانتظام السابق وافتقاده للمحلات التجارية التي اعتاد التسوق منها .

ثانيا – تحديات البيئة الاجتماعية

هناك أشياء خاصة بالسلوك المتوقع من المدير وأفراد أسرته عليه إن يراعيها ,ومما يجعل الأمر صعبا هو إن معرفه هذه القواعد الخاصة بالسلوك وما هو متوقع منه تقتضي وتستغرق وقتا لمعرفتها حتى يستطيع إن يتكيف معها لأنه يحضر وفي ذهنه وعقلة غير الواعي قواعد وقيم ومرجعية مختلفة يحكم بها على الأشياء ويحدد بتا سلوكه وهي تحكم أفعاله وتحركاته .وهنا عليه إن يكون حريص في ابسط الأشياء في حياته اليومية مثل الخروج والتسوق والزيارات التي قد لا تسعفه قيمه الأصلية في بعض المواقف .ومع جهله باللغة المسموعة والصامتة لأهل البلد قد يؤدي ذلك الحرص والقلق إلى التشويش في تفكيره وربما صدمة ثقافية إن لم يكن واسع الأفق وذا تجارب.وكل ذلك يؤثر على مقدرته في التعامل والتفاهم مع الآخرين بداء من العاملين معه فالمنشأة ومرورا بالشركاء المحليين والعلماء الخارجيين والمسؤولين الحكوميين وقد تتطلب منه وظيفة أن تكن له علاقات اجتماعية مع كل هؤلاء.

ثالثا – تحديات فنية ومهنية

في العادة لا يرتقي حجم العمل في الشركة التابعة داخل البلد المضيف إلى حجم العمل في الرئاسة، فالوحدات الصناعية تكون اصغر والأقسام الإدارية كذلك، ليس فحسب بل إن التقنية قد تكون اقل حداثة وأساليب التسويق والتمويل المحلية مختلفة وهذه أشياء صعب القبول وتحد الفشل فيه كثيرون وهو المقدر على التفكير بطريقة مختلفة.

ربعا – تحديات من العلاقات مع لحكومات والرئاسة

من واجبات المدير الاشتراك في المفاوضات والاجتماعات مع مسئولين حكوميين ورؤساء دول أحيانا. في بعض الصناعات والأقطار يكون على المدير التعامل مع السلطات الحكومية بكثرة أما مباشر أو بطريقة غير مباشرة فقد تتدخل الحكومة مباشرة أو تلقى بصلها في مفاوضات للشركة مع عاملها، وقد تكون هنالك شركة حكومية أو مؤسسة تزوده أو يزودها بالسلع والمواد أو قد تنافسه شركات القطاع العام، لذا فالمدير الأجنبي بمثابة حلقة وصل بين الشركة لإلام والحكومات في البلد المضيف لأنه قد يتلقى بعض التعليمات التي يجب عليه تنفيذها حتى ولو هو غير مقتنع بها أو تعزله الشركة عما يجرى ولا يعرف أسباب اتخاذ بعض الإجراءات لذا يجب وجود حوار بينه وبين رئاسته حتى يتمكن من تنفيذ هذه القرارات بفاعلية.

خامسا – تحديات العودة

قد لا تعطي الشركات أهمية للموضوع مما يعرض العائدون للمعاناة الصامتة وتحديات قد لا يتكيف معها المدير العائد. فهنالك المشاكل المالية والتي أساسها ارتفاع تكاليف الحياة في البلد لإلام عن تكاليف الحياة في البلد المضيف فيجد إن ما ادخره لا يكفي لشراء منزل أو مركبة أو غيرها من أمور الحياة. ثانياً افتقاده للوضع المميز من الرجل الأول إلى واحد من عشرات الموظفين والشركة لا تشركه في القرارات ويجد كذلك زملائه قد سبقوه ويجد تلاشى في الأهمية الاجتماعية والتأثر بثقافة البلد المضيف مما قد يوصله لصدمة حضارية عكسية ليست بقصيرة.

4-13 مزايا تعيين المدير من البلد المضيف

وحدد "أحمد, أحمد " 2008م مزايا المدير من البلد المضيف بعدة نقاط هي :

- 1 – معرفة المدير الوطني ببيئة وثقافة البلد المضيف.
 - 2 – قد ساعد المبيعات والمعنويات بالإضافة إلى إن ذلك يساعد في تحفيز العاملين المحليين ويمكنك من الحصول على كفاءات محلية مقتدرة لان مثل تلك الكفاءات لن تتقدم إلى العمل في شركة أجنبية إذا شعرت إن طريق الترقى مسدود أمامها .
 - 3 – المدير الوطني أقل تكلفة سواء أكان راتبه الأساسي أو تكاليف الترحيل أو بدلات السكن والمواصلات والمشقة.
 - 4 – تطلب قوانين أحيانا البلد المضيف إشراك المحليين في الإدارة وتجعل القوانين تعيين الأجانب صعبا مع ما يصاحب ذلك من علاقات عامة سيئة إذا لم يشارك مواطنون في الإدارة .
 - 5 – يختار المدير الوطني غالبا المشاريع طويلة الأجل عكس المدير الأجنبي .
- تعيين المديرين من بلد ثالث. خلاف للبلد إلام والبلد المضيف يلجا إليه إذا كان تكلفة المدير الأجنبي عالية وصعوبة توفر عدد كاف من المديرين الوطنيين وكان ذلك المدير لديه الخبرات المطلوبة التي تؤهله لذلك المنصب .

4-14 موضوعات خاصة ذات صلة بالمديرين الدوليين

1-ملاحظات حول اتجاهات رجال الأعمال العرب

- 1- الاتجاه نحو العمل الفردي أكثر من التوجه للعمل الجماعي.
- 2- .الاتجاه لاستيراد التقنيات الإنتاجية المتطورة وعدم الاهتمام بتنمية و تطوير تقنيات وطنية.
- 3- التركيز على البناء المادي أكثر من الاهتمام بتنمية البنية الإدارية و التنظيمية .
- 4- الإفراط في الإعلام و الترويج لشخص رجل الأعمال أكثر من التركيز على المنظمة و منتجاتها.

2- مسؤولية رجال الأعمال العرب في مواجهة تحديات العولمة

- رجال الأعمال هم المسؤولون عن إنشاء و تشغيل و تنمية و صيانة منظمات الأعمال سواء المملوكة ملكية عامة أو خاصة. [ليس بالضرورة أن ينحصر مفهوم رجال الأعمال في ملاك المشاريع و من تعارفنا على تسميتهم بالمستثمرين.]
- تتبلور المسؤولية الأساسية لرجال الأعمال العرب في أن يعملوا على تنمية و تدعيم فكر و مفاهيم جديدة تتعامل بكفاءة مع ظروف الواقع الجديد [عصر العولمة] و تعكس الأولويات التالية
- إدراك معنى التحولات في نظام الأعمال العالمي ، والإعداد للتعامل معها وفقاً للأسس و المعطيات العالمية و ليست الأسس المحلية المعتادة.
- اتخاذ السوق العالمي مجالاً لنشاط المنظمة ، و البعد عن الانحصار في السوق المحلية.
- التعامل في السوق المحلية بمفاهيم و معايير السوق العالمي.
- استيعاب التكنولوجيا المتجددة و توظيفها في تطوير و تحديث العمليات و المنتجات.
- التخطيط العلمي لبناء القدرات التنافسية للمنظمة و تنميتها.
- توفير الظروف و المتطلبات لتأكيد الجودة الشاملة في كافة مرافق و عمليات و منتجات المنظمة ، و ليس مجرد السعي الشكلي للحصول على شهادات الجودة
- السعي لتعظيم القدرات التنافسية بالتحالف و التكامل مع الآخرين سواء في السوق المحلي أو العالمي.
- الدراسة الواعية لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية وتلمس ما بها من إيجابيات لاستثمارها و التخفيف من سلبياتها.
- الاعتراف بالسوق و احترام المستهلك
- إدماج التكنولوجيا في نسيج المنظمة

3- إستراتيجية تطوير المؤسسات العربية لمواكبة نظام الأعمال العالمي الجديد

- 1- بناء منظمات متطورة و مرنة تستوعب التقنيات الحديثة و تستثمرها في عمليتها.
- 2- تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية والإبداعية، وإطلاق قدراتها.
- 3- تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.
- 4- تنمية أساليب متطورة للتسويق و خدمة العملاء.
- 5- العمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.
- 6- تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير وإنشاء قواعد بحثية في منظماتهم و التكامل مع مؤسسات البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في المجتمع .
- 7- تحليل المناخ الخارجي - تحليل المناخ الداخلي - بناء إستراتيجية تنافسية

4-العولمة

غياب الحدود والحواجز للتجارة بين الأمم نتيجة التنقلات بالأنماط التقليدية للإنتاج الدولي، الاستثمار والتجارة وترابط داخلية بين المصالح المتداخلة للعمال والمجتمع

5-أنواع الشركات

- 1- الشركة المحلية: وهي الشركات التي تنتج لإشباع الأسواق المحلية ويكون عائدها كبير لان المنتج أو الخدمة محلية مع عدم وجود منافسة في اغلب الأحيان.
- 2-الشركات المصدرة: وهي الشركات التي تطمح للخروج من البيئة المحلية الضيقة إلى البيئة الأوسع في محاولة للبحث عن فرص تسويقية خارج حدودها الإقليمية .
- 3- الشركات الدولية : وهي الشركات التي تقيم أساسا في دولة واحدة وتكون لها جنسية واحدة ولكن تفتح فروعاً عادة في الدول المجاورة الأقرب لها.
- 4- الشركات متعددة الجنسية :وهي الشركات التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد.
- 5-الشركات العالمية : وهي الشركات التي لأوطن لها من حيث التوجه والنظرة لإعمالها وتمثل هذه الشركات مرحلة متقدمة ومعقدة لان أعمالها تكون عابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط ببلد معين أو جنسية محددة .

ثانيا: الدراسات السابقة والمرتبطة:

أولاً: الدراسات العربية :

1- قامت " نادية زبير " (2006م) بدراسة عنوانها " القيادات الإدارية ودورها في تنمية الإدارة _المغرب نموذجا_ " وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام القيادات الإدارية المغربية كأداة للتنمية الإدارية في الحفاظ على استمرارية التنمية والتطور على مختلف المستويات. وقد اعتمد في تناول البحث على توظيف المنهج المختلط اى الجمع بين مختلف مناهج البحث العلمي , وقد قسم البحث إلى قسمين , القسم الأول: القيادات الإدارية :الأسس والنظريات ويشمل الفصل الأول:النظرية العامة للقيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر,الفصل الثاني:القيادات الإدارية في الإسلام.القسم الثاني :نحو تصور جديد لمساهمة القيادات الإدارية في التنمية الإدارية الفصل الأول :أسباب القصور وسبل التجاوز,الفصل الثاني : نحو تفعيل دور القيادات الإدارية من خلال تنميتها وتطويرها

2- قام " طلال العنزي " (2006م) بدراسة عنوانها " الإبداع الإداري لدي المديرين في شركة الاتصالات السعودية " وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية ومدى أدراك المديرين في شركة الاتصالات السعودية لتوفر عناصر الإبداع الإداري لديهم ودور الشركة في تنمية الإبداع ورعاية المبدعين. وقد اعتمد في تناول البحث على الاستبانة,حيث كانت العينة مكونة من 472 مديرا يشغلون المسميات الوظيفية التالية : مدير عام –مدير إدارة – مدير شعبة – رئيس قسم ..ولتناول موضوع البحث وقد قسم البحث إلى خمسة أقسام هي:الفصل الأول يتحدث عن الإطار النظري والفصل الثاني يتحدث عن أدبيات الدراسة والدراسات السابقة والفصل الثالث يتحدث عن منهجية الدراسة وإجراءاتها إما الفصل الرابع فيتحدث عن عرض ومناقشة نتائج الدراسة والفصل الخامس عن النتائج والتوصيات.

3- قام " عصام الثبيتي " (2007م) بدراسة عنوانها " واقع التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية " وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية وذلك من خلال خمسة جوانب رئيسية هي: الجوانب الإستراتيجية, الجوانب الهيكلية, الجوانب الإجرائية, الجوانب البشرية, الجوانب التقنية, والتعرف على أكثر جوانب التطوير الإداري الفعالة في الأجهزة الحكومية, والوقوف على مدى وجود اختلاف في رؤية القيادات الإدارية لواقع التطوير الإداري باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي, والاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتناول الموضوع قسم البحث إلى خمسة أقسام هي: الفصل الأول: الإطار العام للدراسة, والفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة, والفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة, والفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها, والفصل الخامس: خلاصة الدراسة ونتائجها وتوصياتها.

4- قامت " نهاد السبيعي " (2003م) بدراسة عنوانها " اتجاهات مدراء المكاتب العليا نحو التقنية المكتبية الحديثة " وهدفت الدراسة إلى تسهيل التقنيات المكتبية الحديثة تسيير عمل الأجهزة, والمؤسسات العامة والخاصة على المستويات الإدارية بشكل خاص. ويعد من أهم الفئات المستخدمة للتقنية المكتبية مدراء مكاتب الإدارة العليا حيث تؤثر التقنية المكتبية بشكل ملحوظ في أدائهم الذي بدوره يؤثر على باقي اجزاء المنظمة. ولمعرفة أهمية استخدام التقنيات, وما يوجهها من مشكلات وتحديات ومالها من تأثير بيئية أعمال مدراء المكاتب. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ووسائل جمع البيانات المكتبية من مصادرها الأولية. وقد قسمت الدراسة لخمسة أقسام هي: أولاً الفصل الأول ويشمل الإطار العام للدراسة, الفصل الثاني ويحتوى على أدبيات الدراسة, الفصل الثالث ويتكون من الإطار المنهجي للدراسة, والفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة والفصل الخامس النتائج والتوصيات.

التعليق على الدراسات السابقة :

لقد أمكن للباحث التوصل إلى عدد لا بأس به من الدراسات المرتبطة بالبحث اللى إن الاختيار حدد في الحديث منها وهي (5) دراسات ، جميعها دراسات عربية ، وقد أجريت هذه الدراسات خلال الفترة من عام (2003م) إلى عام (2007م) ، و تناولت موضوع الإدارة واساليب تطويرها وخاصة الدولية منها والمدير بوجه عام والمدير الدولي بوجه خاص، ولقد استفاد الباحث من عرض وتحليل هذه الدراسات في الجوانب التالية :

- تحديد منهج البحث .
- اختيار وتحديد عينة البحث .
- الاختيار المناسب لوسائل جمع البيانات
- الوقوف على أنسب طرق المعالجة الإحصائية للبيانات وفقا لطبيعة البحث و عينة الدراسة .
- الوقوف على المراجع العلمية الحديثة في مجال التخصصة بشكل خاص .
- الاستفادة من التوصيات التي أوصت بها نتائج الدراسات السابقة والمرتبطة .

الفصل الثالث

إجراءات البحث

- منهج الدراسة .
- مجتمع البحث
- عينة الدراسة.
- وسائل جمع البيانات.
- حساب صدق الاستبانة.
- أساليب المعالجة الإحصائية

إجراءات البحث

1- منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظرا لملاءته وطبيعة الدراسة وكذا خطوات تنفيذها .

2- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الشركات الدولية (الممتازة) بالمملكة العربية السعودية والمملكة المغربية بواقع أربع شركات من مدن (الدمامة ، الرياض ، جدة ، الرباط ، فأس ، مكناس) بإجمالي (24) شركة وقد تم اختيارها بالطريقة العمدية كي تكون ممثلة للشركات الدولية الممتازة بالمملكة العربية السعودية والمملكة المغربية .

3- عينة البحث :

نظرا لطبيعة المشكلة وفي ضوء ما طرحه من تساؤل ، فقد تم اختيار العينة مستخدما الطريقة العمدية بحيث تتمثل الشركات مجتمع البحث في مجموعة أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام والموظفين والمدراء التنفيذيين المعنيين بموضوع التنمية الإدارية في الشركات الدولية بالمملكة العربية السعودية والمملكة المغربية ، وعلى ذلك تم توزيع العينة على النحو التالي:

جدول (1)

ن =

توصيف عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	العينة
20%	40	مدير تنفيذي نائب مدير تنفيذي
30%	60	أعضاء مجلس الإدارة
30%	60	رؤساء الأقسام
20%	40	الموظفين
100%	200	المجموع

وسائل جمع البيانات :

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، ولتحديد محاور وعبارات الاستبانة فقد قام الباحث بتحليل عدد كبير من الوثائق والمراجع المرتبطة بموضوع البحث وعدد من المقابلات الشخصية، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (4) محاور تمثلت في (41) عبارة وفقا لأراء الخبراء .

بناء الاستبانة :

من خلال مراجعة الباحث للدراسات العربية والأجنبية لم يتوصل الباحث إلى مقياس أو استبانة يمكن أن يستخدمها كوسيلة لجمع البيانات بما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة ، إلا أنه من خلال الاطلاع على عدد من المراجع المتخصصة في مجال إدارة الأعمال الدولية عامة ، و مجال البحث بوجه خاص ، وكذلك من خلال مراجعة الباحث لعدد كبير من الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الأعمال أمكن التوصل إلى تحديد عدد من المحاور المناسبة لبناء أداة للبحث في صورة استبانة ، وتم حصر هذه المحاور في عدد (4) محاور، تم عرضها على عدد من الخبراء في القطاعين - الأكاديمي والميداني - الأقرب إلى التخصص في موضوع البحث ، وذلك بغرض تحديد أنسب المحاور لدراسة هذا الموضوع وقد استقر رأي الخبراء على (4) ليصبح عدد محاور الاستبانة محددًا في (4) محاور فقط ، وقد بلغ عدد الخبراء 10 خبراء، مرفق (1) روعي في اختيارهم عدد من الشروط ، أهمها :

- 1- الخبرة في مجال العمل فيما لا يقل عن 10 سنوات .
- 2- بالنسبة للخبراء الميدانيين فقد اقتصر اختيارهم على مواطني المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية على أساس ارتباطهم الأقرب إلى واقع الشركات ، والدراية التامة بفلسفة المجتمع السعودي والمغربي وتطلعاتهما .
- 3- يشترط في الخبراء الميدانيين خبرة العمل في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية والمملكة المغربية .
- 4- بالنسبة للخبراء الأكاديميون فقد راعى الباحث ضرورة تخصص الخبير في مجال إدارة الأعمال .

- قام الباحث بصياغة عدد من العبارات المناسبة لتغطية محاور الاستبانة فبلغ عدد هذه العبارات في صورته الأولى (50) عبارة ، وعليه فقد أجرى الباحث تجربة صياغة لهذه العبارات من خلال طرحها على عينة للتقنين بلغ عددها (15) فرد من مجتمع البحث -من غير عينة البحث الأصلية - ووفقا لذلك فقد تم حذف (9) عبارات ، كما أجري تعديل صياغة لعدد (3) عبارات أخرى ، وعلى ذلك فقد بلغ عدد العبارات (41 عبارة) تم طرحها على الأساتذة الخبراء ، ووفقا لآرائهم فقد تم تعديل صياغة عبارتين مرة أخرى ، وعليه فقد تضمنت الاستبانة في شكلها النهائي المحاور والعبارات التالية :

- 1-المحور الأول : الخصائص الشخصية للمدير الدولي (11 عبارة).
- 2-المحور الثاني : الخصائص المهنية للمدير الدولي (16 عبارة).
- 3- المحور الثالث : الخصائص التقنية للمدير الدولي (7 عبارات)
- 4- المحور الرابع : الخصائص البيئية للمدير الدولي (7 عبارات)

جدول(2)

نتائج استطلاع آراء الخبراء حول محاور الاستبانة المقترحة .

م	المحاور	عدد الآراء	عدد العبارات المناسبة	النسبة المئوية لعدد الآراء
1	الخصائص الشخصية للمدير الدولي	10	11	%100
2	الخصائص المهنية للمدير الدولي	10	16	%100
3	الخصائص التقنية للمدير الدولي	8	7	%80
4	الخصائص البيئية للمدير الدولي	9	7	%90

يتضح من جدول (2) أن النسب المئوية لاستطلاع آراء الخبراء حول تحديد محاور وعبارات الاستبانة المقترحة ، تراوحت ما بين (80% إلى 100%) ، وقد ارتضى الباحث هذه النسب ، وعليه فقد تم الاستقرار على هذه المحاور .

- حساب صدق الاستبانة:

صدق الاتساق الداخلي للأداة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للأستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

الجدول رقم (3)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (الخصائص الشخصية) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.906	7	**0.955	1
**0.909	8	**0.911	2
**0.936	9	**0.935	3
**0.896	10	**0.935	4
**0.790	11	**0.948	5
-	-	**0.939	6

** يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (4)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الخصائص المهنية) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.935	9	**0.934	1
**0.836	10	**0.477	2
**0.829	11	**0.916	3
**0.883	12	**0.440	4
**0.887	13	**0.930	5
**0.855	14	**0.879	6
**0.900	15	**0.914	7
**0.950	16	**0.537	8

** يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (5)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (الخصائص التقنية) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.921	5	**0.914	1
**0.950	6	**0.940	2
**0.891	7	**0.950	3
-	-	**0.909	4

** يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (6)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع (الخصائص البيئية) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.744	5	**0.908	1
**0.317	6	**0.903	2
**0.835	7	**0.917	3
-	-	**0.885	4

** يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول رقم (3 - 6) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

3- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (7) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (7)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاوير الإستبانة
0.9788	11	الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي
0.9673	16	الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي
0.8937	7	الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي
0.8974	7	الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي
0.9876	41	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (7) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (0.9876) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس العشري (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى ($10-1=9$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($10/9 = 0.90$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- تم استخدام (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين .

الفصل الرابع

أولا - النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة

ثانيا - النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً :- النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة

جدول رقم (8)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
30.0	60	مدير قسم
20.0	40	موظف شركة
20.0	40	مدير تنفيذي نائب مدير
30.0	60	عضو مجلس إدارة
%100.0	200	المجموع

يتضح من الجدول رقم (8) أن (60) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 30.0% من إجمالي أفراد الدراسة وظيفتهم مدير قسم وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ، و(60) منهم يمثلون ما نسبته 30.0% من إجمالي أفراد الدراسة وظيفتهم عضو مجلس إدارة، و(40) منهم يمثلون ما نسبته 20.0% من إجمالي أفراد الدراسة وظيفتهم موظف شركة ، و(40) منهم يمثلون ما نسبته 20.0% من إجمالي أفراد الدراسة وظيفتهم مدراء تنفيذيين ونائب مدير.



ثانياً :- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

السؤال الأول :- " ما هي الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي ؟ "

للتعرف على الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (9)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي مرتبة تنازلياً

حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات القيمية											التكرار النسبة %	العبرة	رقم العبرة
			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1				
1	0.99	9.31	114	50	27	4	3	2	-	-	-	-	-	ك	المقدرة على الفصل على الفصل بين مصلحة الخاصة ومصلحة المنظمة العامة	11
			57.0	25.0	3.5	2.0	1.5	1.0	-	-	-	-	-	%		
2	1.13	9.12	105	42	33	12	8	-	-	-	-	-	-	ك	مستوى تعليمي مناسب يؤهله للقيادة وثقافة عامة مناسبة	4
			52.2	21.0	6.5	6.0	4.0	-	-	-	-	-	-	%		
3	1.22	9.01	102	36	34	18	10	-	-	-	-	-	-	ك	التمتع بالحيوية والنشاط	1
			51.0	8.0	7.0	9.0	5.0	-	-	-	-	-	-	%		
4	1.16	8.97	89	50	33	25	3	-	-	-	-	-	-	ك	التمتع بالانضاح العقلي	6
			44.5	25.0	6.5	2.5	1.5	-	-	-	-	-	-	%		
5	1.17	8.96	83	58	40	6	12	1	-	-	-	-	-	ك	قوة الاحتمال والصبر والمثابرة والاستقامة	5
			41.5	29.0	20.0	3.0	5.0	0.5	-	-	-	-	-	%		
6	1.11	8.89	78	53	41	25	3	-	-	-	-	-	-	ك	وجود قدر من الفضول لمعرفة ما يدور حوله في محيط مسؤولية	8
			39.0	26.5	20.5	2.5	1.5	-	-	-	-	-	-	%		
7	1.36	8.80	88	38	37	24	10	2	1	-	-	-	-	ك	الاستقرار العائلي (الزواج) والترابط الأسري	9
			44.0	9.0	8.5	2.0	5.0	1.0	0.5	-	-	-	-	%		

تابع جدول رقم (9)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات القيمية										التكرار النسبة %	العبارة	رقم العبارة	
			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1				
8	1.36	8.71	75	51	38	22	6	8	-	-	-	-	-	ك	قوة الإرادة والعزيمة	10
			37.5	25.5	19.0	11.0	3.0	4.0	-	-	-	-	-	%		
9	1.25	8.70	66	53	55	14	6	6	-	-	-	-	-	ك	التمتع بقدر كبير من الثقة بالنفس وعدم الغرور	3
			33.0	26.5	27.5	7.0	3.0	3.0	-	-	-	-	-	%		
10	1.63	8.67	102	18	28	26	17	7	2	-	-	-	-	ك	الطموح والذكاء وسرعة البديهة	2
			51.0	9.0	14.0	13.0	3.5	3.5	1.0	-	-	-	-	%		
11	1.34	8.62	67	50	48	14	17	4	-	-	-	-	-	ك	وجود قدر من الفضول لمعرفة ما يدور حوله في محيط مسؤولية	7
			33.5	25.0	24.0	7.0	3.5	2.0	-	-	-	-	-	%		
			المتوسط العام													
1.143		8.89														

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في مدى موافقة أفراد الدراسة على الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي ما بين (8.62 إلى 9.31) وهي متوسطات تقع في الفئتين التاسعة و العاشرة من فئات المقياس العشري على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في مدى موافقة أفراد الدراسة على الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على اثنين من الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي تتمثلان في العبارتان رقم (11، 4) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما بالدرجة العاشرة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (11) وهي "المقدرة على الفصل بين المصلحة الخاصة ومصلحة المنظمة العامة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (9.31 من 10).

▪ جاءت العبارة رقم (4) وهى " مستوى تعليمي مناسب يؤهله للقيادة وثقافة عامة مناسبة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (9.12 من 10).

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على تسعة من الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في العبارات رقم (1، 6، 5، 8 ، 9) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بالدرجة التاسعة كالتالي:

▪ جاءت العبارة رقم (1) وهى " التمتع بالحيوية والنشاط " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (9.01 من 10).

▪ جاءت العبارة رقم (6) وهى " التمتع بالنضج العقلي " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.97 من 10).

▪ جاءت العبارة رقم (5) وهى " قوة الاحتمال والصبر والمثابرة والاستقامة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.96 من 10).

▪ جاءت العبارة رقم (8) وهى " وجود قدر من الفضول لمعرفة ما يدور حوله في محيط مسؤولية " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.89 من 10).

▪ جاءت العبارة رقم (9) وهى " الاستقرار العائلي (الزواج) والترابط الأسري " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.80 من 10).

السؤال الثاني :- " ما هي الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي " ؟

للتعرف على الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي مرتبة تنازلياً

حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات القيمية										التكرار النسبة	العبرة	رقم العبرة
			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1	1.19	9.01	98	42	32	21	6	1	-	-	-	-	ك	التمتع بمهارات تفاوزية عالية	5
			49.0	21.0	6.0	10.5	3.0	0.5	-	-	-	-	%		
2	1.24	9.00	102	39	25	25	9	-	-	-	-	-	ك	تقبل النقد الموضوعي	15
			51.0	19.5	2.5	12.5	4.5	-	-	-	-	-	%		
3	1.34	8.93	93	53	22	17	9	6	-	-	-	-	ك	تشجيع العمل الجماعي وخلق روح التنافس في منظمته	11
			46.5	26.5	11.0	8.5	4.5	3.0	-	-	-	-	%		
4	1.20	8.93	85	50	40	19	4	1	1	-	-	-	ك	امتلاك مهارات لغوية مناسبة من خلال إجادة أكثر من لغة	2
			42.0	25.0	20.0	9.5	2.0	0.5	0.5	-	-	-	%		
5	1.06	8.90	70	62	54	8	4	2	-	-	-	-	ك	وجود موهبة وقدرات قيادية مناسبة	6
			35.0	31.0	27.0	4.0	2.0	1.0	-	-	-	-	%		
6	1.13	8.88	69	76	26	20	9	-	-	-	-	-	ك	الرغبة الحقيقية الصادقة في العمل الدولي	4
			34.5	38.0	13.0	10.0	4.5	-	-	-	-	-	%		
7	1.19	8.86	77	52	49	15	3	3	1	-	-	-	ك	امتلاك المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة قريبة وبعيدة المدى	1
			38.5	26.0	24.5	7.5	1.5	1.5	0.5	-	-	-	%		
8	1.18	8.85	66	78	33	11	8	4	-	-	-	-	ك	الاهتمام بالتدريب المستمر لشخصه ولمرؤوسيه	10
			33.0	39.0	16.5	5.5	4.0	2.0	-	-	-	-	%		
9	1.21	8.81	80	40	54	17	8	1	-	-	-	-	ك	الروح التنظيمية والترتيب الذي يسير الأعمال بسلاسة	16
			40.0	20.0	27.0	8.5	4.0	0.5	-	-	-	-	%		

تابع جدول رقم (10)

الرتبة	الانحراف	المتوسط	التقديرات القيمية	التكرار	العبرة	رقم
--------	----------	---------	-------------------	---------	--------	-----

العبارة	النسبة %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	الحسابي	المعياري
3	وجود خبرة سابقة في مجال العمل الدولي والاستفادة من خبرات سابقة بدون غرور أو تكبير	ك	-	-	-	1	3	12	16	28	70	8.78	1.29
	%	-	-	-	0.5	1.5	6.0	8.0	14.0	35.5	69		
8	تبسيط وتحديث نظم اتصالاته وأدواته	ك	-	-	1	1	2	11	10	49	57	8.74	1.30
	%	-	-	0.5	0.5	1.0	5.5	5.0	24.5	28.5	69		
14	الاهتمام بفهم وجهات نظر الآخرين وان كانت مخالفة لأرائه	ك	-	-	-	4	5	5	27	23	64	8.70	1.44
	%	-	-	-	2.0	2.5	2.5	13.5	11.5	32.0	72		
9	السعي للتطوير لمواكبة العالم وتغييراته السريعة	ك	-	-	-	-	2	5	24	49	53	8.70	1.28
	%	-	-	-	-	1.0	2.5	12.0	24.5	26.5	67		
12	احترام القوانين والأنظمة والتخطيط بروحها بحرفيتها	ك	-	-	-	4	8	6	11	38	70	8.67	1.43
	%	-	-	-	2.0	4.0	3.0	5.5	9.0	35.0	63		
13	الدعاية الواقعية لمنظمتهم وشرح أوضاعها بموضوعية	ك	-	-	-	3	4	8	42	17	58	8.56	1.46
	%	-	-	-	1.5	2.0	4.0	21.0	8.5	29.0	68		
7	رفع كفاءة الموظفين الحاليين وتكوين احتياط كفاء والتغيير كلما دعت الحاجة	ك	-	-	-	-	8	17	32	51	40	8.27	1.43
	%	-	-	-	-	4.0	3.5	16.0	25.5	20.0	52		
المتوسط العام												8.79	1.047

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي ما بين (8.27 إلى 9.01) وهي متوسطات تقع في الفئة التاسعة من فئات المقياس العشري على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص المهنية للمدير الدولي

المستقبلي حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على ستة عشرة من الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في العبارات رقم (5، 15 ، 11 ، 2 ، 6) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بالدرجة التاسعة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (5) وهي " التمتع بمهارات تفاوضية عالية " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (9.01 من 10).
- جاءت العبارة رقم (15) وهي " تقبل النقد الموضوعي " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (9.00 من 10).
- جاءت العبارة رقم (11) وهي " تشجيع العمل الجماعي وخلق روح التنافس في منظمته " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.93 من 10).
- جاءت العبارة رقم (2) وهي " امتلاك مهارات لغوية مناسبة من خلال إجابة أكثر من لغة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.89 من 10).
- جاءت العبارة رقم (6) وهي " وجود موهبة وقدرات قيادية مناسبة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.90 من 10).

السؤال الثالث :- " ما هي الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي " ؟

للتعرف على الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (11)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي مرتبة تنازلياً

حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات القيمية										التكرار النسبة	العبرة	رقم العبرة
			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1	1.20	8.89	84	43	52	11	7	3	-	-	-	-	ك	الإدراك الواسع المستقبلي للتقنية والتخطيط لمواكبته والاستفادة منه	7
			42.0	21.5	26.0	5.5	3.5	1.5	-	-	-	-	%		
2	1.18	8.86	75	58	45	11	10	1	-	-	-	-	ك	القدرة على التفاوض عبر الإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة الأخرى	4
			37.5	29.0	22.5	5.5	5.0	0.5	-	-	-	-	%		
3	1.21	8.84	85	37	46	28	3	1	-	-	-	-	ك	التركيز على تفعيل التقنية بشكل كبير في إدارة	6
			42.5	18.5	23.0	14.0	1.5	0.5	-	-	-	-	%		
4	1.33	8.64	59	72	34	9	24	2	-	-	-	-	ك	التعرف على كل جديد في التقنية الحديثة واستخدام ما يناسب	5
			29.5	36.0	17.0	4.5	12.0	1.0	-	-	-	-	%		
5	1.41	8.50	61	44	55	27	1	11	1	-	-	-	ك	يعرف مرتكزات الإدارة والتجارة الالكترونية	3
			30.5	22.0	27.5	13.5	0.5	5.5	0.5	-	-	-	%		
6	1.26	8.46	33	40	69	30	2	5	1	-	-	-	ك	إجادة استخدام الحاسوب والانترنت	1
			26.5	20.0	34.5	15.0	1.0	2.5	0.5	-	-	-	%		
7	1.58	8.17	50	39	57	24	13	12	5	-	-	-	ك	يفهم عمل الشبكات الالكترونية	2
			25.0	19.5	28.5	12.0	6.5	6.0	2.5	-	-	-	%		
1.028		8.62	المتوسط العام												

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي ما بين (8.17 إلى 8.89) وهي متوسطات تقع في الفئتين السابعة والثامنة من فئات المقياس العشري على أداة

الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على ستة من الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في العبارات رقم (7 ، 4 ، 6 ، 5 ، 3) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بالدرجة التاسعة كالتالي:

■ جاءت العبارة رقم (7) وهى " الإدراك الوسع المستقبلي للتقنية والتخطيط لمواكبة والاستفادة منه " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عليها بمتوسط (8.89 من 10).

■ جاءت العبارة رقم (4) وهى " القدرة على التفاوض عبر الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة الأخرى" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.86 من 10).

■ جاءت العبارة رقم (6) وهى " التركيز على تفعيل التقنية بشكل كبير في إدارة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.84 من 10).

■ جاءت العبارة رقم (5) وهى " التعرف على كل جديد في التقنية الحديثة واستخدام ما يناسب " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.64 من 10).

■ جاءت العبارة رقم (3) وهى " يعرف مرتكزات الإدارة والتجارة الالكترونية " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.50 من 10).

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على واحد من الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي بالدرجة السابعة تتمثل في العبارة رقم (2) وهى " يفهم عمل الشبكات الالكترونية " بمتوسط (8.17 من 10).

السؤال الرابع :- " ما هي الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي ؟ "

للتعرف على الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (12)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي مرتبة تنازلياً

حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات القيمية										التكرار النسبة	العبرة	رقم العبرة
			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1	1.14	9.27	127	28	22	20	2	1	-	-	-	-	ك	احترام قوانين البلد الذي يستضيفه	5
			63.5	4.0	11.0	10.0	1.0	0.5	-	-	-	-	%		
2	1.36	9.03	107	49	10	15	16	3	-	-	-	-	ك	احترام أهل البلد الذي سوف يقر عمله به	4
			53.5	24.5	5.0	7.5	3.0	1.5	-	-	-	-	%		
3	1.21	8.93	95	24	58	22	-	-	-	-	1	-	ك	التهيئة الجسدية للمناخ والطقس لبلد العمل	7
			47.5	12.0	29.0	11.0	-	-	-	-	0.5	-	%		
4	1.23	8.93	86	58	26	16	14	-	-	-	-	-	ك	الإلمام بعادات وتقاليد البلد الذي يعمل فيه وعدم الصدام معها	6
			43.0	29.0	13.0	8.0	7.0	-	-	-	-	-	%		
5	1.10	8.91	81	44	55	15	5	-	-	-	-	-	ك	يهيئ مستلزمات تكييف عائلته مع الأجواء الخارجية	2
			40.5	22.0	27.5	7.5	2.5	-	-	-	-	-	%		
6	1.32	8.62	70	41	53	20	12	4	-	-	-	-	ك	القدرة على التكيف مع البيئات الثقافية الأخرى التي يتطلب العمل وجوده بها	1
			35.0	20.5	26.5	10.0	5.0	2.0	-	-	-	-	%		
7	1.25	8.57	56	59	44	24	17	-	-	-	-	-	ك	القدرة على تحمل الغربة والبعد عن بيئته المحلية	3
			28.0	29.5	22.0	12.0	3.5	-	-	-	-	-	%		
0.969		8.89	المتوسط العام												

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي حيث تراوحت متوسطات موافقتهم

على الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي مابين (8.57 إلى 9.27) وهي متوسطات تقع في الفئتين التاسعة والعاشره من فئات المقياس العشري على التوالي على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في مدى موافقة أفراد الدراسة على الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على واحد من الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي بالدرجة العاشره تتمثل في العبارة رقم (5) وهي " احترام قوانين البلد الذي سوف يستضيفه " بمتوسط (9.27 من 10).

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على تسعة من الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في العبارات رقم (4، 7، 6، 2، 1) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بالدرجة التاسعة كالتالي:

■ جاءت العبارة رقم (4) وهي " احترام أهل البلد الذي سوف يكون مقر عمله به " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (9.03 من 10).

■ جاءت العبارة رقم (7) وهي " التهيئة الجسدية للمناخ والطقس لبلد العمل " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.93 من 10).

■ جاءت العبارة رقم (6) وهي " الإلمام بعبادات وتقاليد البلد الذي يعمل فيه وعدم الصدام معها " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.93 من 10).

■ جاءت العبارة رقم (2) وهي " يهيئ مستلزمات تكييف عائلته مع الأجواء الخارجية " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.91 من 10).

- جاءت العبارة رقم (1) وهى " القدرة على التكيف مع البيئات الثقافية الأخرى التي يتطلب العمل وجوده بها " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (8.61 من 10).

السؤال الخامس : - " هل توجد فروق ذات دلالة وفق متغير الوظيفة " ؟

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفة استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (13)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.534	0.732	0.961	3	2.883	بين المجموعات	الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي
		1.312	196	257.224	داخل المجموعات	
		-	199	260.107	المجموع	
0.639	0.564	0.622	3	1.866	بين المجموعات	الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي
		1.103	196	216.213	داخل المجموعات	
		-	199	218.080	المجموع	
0.237	1.424	1.497	3	4.491	بين المجموعات	الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي
		1.051	196	205.989	داخل المجموعات	
		-	199	210.480	المجموع	
0.945	0.126	0.119	3	0.358	بين المجموعات	الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي
		0.952	196	186.509	داخل المجموعات	
		-	199	186.867	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي , الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي , الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي , الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي) باختلاف متغير الوظيفة .

الفصل الخامس
الاستخلاصات والتوصيات

* أولاً : الاستخلاصات.

* ثانياً : التوصيات

أولاً : الاستخلاصات :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة أمكن للباحث استخلاص أنسب العبارات الواردة بالمحاور حيث توزعت علي النحو التالي :

الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي :

- أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي .
- أن أفراد الدراسة موافقون على اثنين من الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي تتمثلان في التالي:
 - (1) المقدرة على الفصل بين مصلحته الخاصة ومصلحة المنظمة العامة.
 - (2) مستوى تعليمي مناسب يؤهله للقيادة وثقافة عامة مناسبة.
- أن أفراد الدراسة موافقون على تسعة من الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في التالي:
 - (1) التمتع بالحيوية والنشاط.
 - (2) التمتع بالنضج العقلي.
 - (3) قوة الاحتمال والصبر والمثابرة والاستقامة.
 - (4) وجود قدر من الفضول لمعرفة ما يدور حوله في محيط مسؤولية.
 - (5) الاستقرار العائلي (الزواج) والترابط الأسري.

الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي :

- أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي .
- أن أفراد الدراسة موافقون على ستة عشرة من الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في التالي:

- (1) التمتع بمهارات تفاوضية عالية.
- (2) تقبل النقد الموضوعي.
- (3) تشجيع العمل الجماعي وخلق روح التنافس في منظمته.
- (4) امتلاك مهارات لغوية مناسبة من خلال أجادة أكثر من لغة.
- (5) وجود موهبة وقدرات قيادية مناسبة.

الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي :

- أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي .
- أن أفراد الدراسة موافقون على ستة من الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في التالي:

- (1) الإدراك الواسع للمستقبلي للتقنية والتخطيط لمواكبته والاستفادة منه.
- (2) القدرة على التفاوض عبر الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة الأخرى.
- (3) التركيز على تفعيل التقنية بشكل كبير في إدارة.

(4) التعرف على كل جديد في التقنية الحديثة واستخدام ما يناسب.

(5) يعرف مرتكزات الإدارة والتجارة الالكترونية.

- أن أفراد الدراسة موافقون على واحد من الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي بالدرجة السابعة تتمثل في
(1) يفهم عمل الشبكات الالكترونية.

الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي :

- أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي .
- أن أفراد الدراسة موافقون على واحد من الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي بالدرجة العاشرة تتمثل في:
(1) احترام قوانين البلد الذي سوف يستضيفه.
- أن أفراد الدراسة موافقون على تسعة من الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في التالي:

(1) احترام أهل البلد الذي سوف يكون مقر عمله به.

(2) التهيئة الجسدية للمناخ والطقس لبلد العمل.

(3) الإلمام بعادات وتقاليد البلد الذي يعمل فيه وعدم الصدام معها.

(4) يهيئ مستلزمات تكيف عائلته مع الأجواء الخارجية.

(5) القدرة على التكيف مع البيئات الثقافية الأخرى التي يتطلب العمل وجوده بها.

ثانيا :التوصيات :

من خلال الاستخلاصات التي خلصت إليها الدراسة وفي حدود عينة ومجال الدراسة أمكن للباحث التوصية بما يلي :

أولا :

ضرورة مراعاة توفر الخصائص والسمات الشخصية عند اختيار مديري المنظمات في المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية .

ثانيا :

ضرورة التركيز على امتلاك المرشح لوظيفة مدير في المنظمات بالمملكة العربية السعودية والمملكة المغربية المؤهلات التعليمية المناسبة لنشاط المنظمة.

ثالثا :

العمل على تعزيز المهارات المهنية لدى مديري المنظمات بالمملكة العربية السعودية والمملكة المغربية من خلال توفير الدورات التدريبية والتأهيلية لهم في مجالات التفاوض والحوار ومجالات اللغة ومهارات القيادة بصفة عامة.

رابعا :

التركيز على أصحاب الخبرات المهنية العالية عند الرغبة في ترشيح الأفراد لوظائف قيادية في المنظمات.

خامسا :

الاهتمام باختيار الأفراد المؤهلين تقنياً للوظائف القيادية في المنظمات في المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية خاصة في ظل التطورات التقنية وارتباطها بجميع نشاطات المنظمات مما زاد من الحاجة لدمج التقنية في العمل والتي لا يمكن أن تتم إلا من خلال قيادات قادرة على الدمج ومعرفة متطلباته.

سادسا :

العمل على تدريب قيادات المنظمات في المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية بشكل مستمر في مجالات التقنية المختلفة خاصة في ظل التطورات المتسارعة في مجالات التقنية مما يتطلب ضرورة التدريب المستمر للقيادات في مجالات التقنية.

سابعا :

ضرورة مراعاة مدة القدرة على التأقلم مع البيئات المختلفة وامتلاك الثقافة بالعادات والتقاليد عند ترشيح الأفراد للوظائف القيادية فامتلاك هذه المهارات يساعد كثيراً في إدارة العمل.

ثامنا :

التركيز على أفراد المنظمة الذين عملوا في مناطق مختلفة من خلال أفرع المنظمة عند اختيار الأفراد المرشحين لوظائف قيادية في المنظمة.

مراجع البحث :

أولا- المراجع العربية :

- 1- ياسين،سعد غالب،الإدارة الدولية "مدخل استراتيجي" ، رسالة عمان:دار اليازوري للنشر والتوزيع ،1999م.
- 2- محمد، محمد بيومي:الشركات الدولية :مدخل اقتصادي ومحاسبي، إسكندرية . دار المطبوعات الجامعية، المجلس الأعلى للجامعات1982م .
- 3- بارتلت،كريستوفر وسومنترا جوسال، الإدارة عبر الحدود ،الحلول بين القطرية ، ترجمة سعاد الطنبولي.القاهرة ،الجمعية المصرية لنشر الثقافة1994م.
- 4- احمد ، احمد عبد الرحمن ، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، الرياض ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، 2001م.
- 5- جاد الرب، سيد محمد ، إدارة الأعمال الدولية "موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، مطبعة العشري 2006 ، .
- 6- السيد ,إسماعيل محمد ، "الإدارة الإستراتيجية,مفاهيم وحالات تطبيقية ، إسكندرية ، المكتب العربي الحديث.
- 7- سعد غالب ، "الإدارة الإستراتيجية" ، عمان ,دار اليازوري للنشر والتوزيع ,1998م .
- 8- حامد، عمرو ، إدارة الأعمال الدولية ,القاهرة ,المكتبة الأكاديمية للطبع والنشر ,1999م .

- 9- جواد ، شوقي ناجي،إدارة الأعمال "منظور كلي"، عمان ,الأهلية للنشر والتوزيع ,2000م .
- 10- جواد ، شوقي ناجي،السياسات الإدارية، عمان ,الأهلية للنشر والتوزيع ,2000م .
- 11- جواد ، شوقي ناجي،السلوك التنظيمي عمان ,الأهلية للنشر والتوزيع ,2000م .
- 12- - جواد ، شوقي ناجي،إدارة الأعمال الدولية"مدخل تنابعي" ,الأهلية للنشر والتوزيع ,2002م .
- 13- ابوقحف ، عبد السلام ، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية ،الإسكندرية ، مكتبة الإشعاع ,1998م .
- 14 -سيف الدين ،اشرف إمام ، إدارة العمليات الدولية ، القاهرة ,دار الثقافة العربية ,1997م .
- 15- عطية، طاهر مرسي , إدارة الأعمال الدولية , القاهرة ,دار النهضة العربية ,2001م .
- 16 - الدوري , زكريا , إدارة الأعمال الدولية "منظور سلوكي واستراتيجي عمان ,دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

- 17 – الخضر , علي إبراهيم , إدارة الأعمال الدولية , دمشق , دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع .
- 18 – الخضير , خضير بن سعود , علم الاجتماع الصناعي , الرياض , العبيكان للنشر, 2009م .
- 19 – السكارنة , بلال خلف , المهارات الإدارية في تطوير الذات , عمان , دار المسيرة للنشر والتوزيع 2009م .
- 20 – حريم , حسين , مبادئ الإدارة الحديثة النظريات .العمليات الإدارية .وظائف المنظمة , عمان , دار الحامد للنشر والتوزيع , 2009 م .
- 21 – مبارك , مجدي عوض , الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية , اربد , عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع , 2009م .
- 22 – الشربيني , زكريا , علم النفس الصناعي والتنظيمي العمل والوظائف السلامة والتوافق الإدارة والتوافق . الرياض , مكتبة الشقري , 2009م .
- 23 – الهواري , سيد , المديرين خمسة أنواع , الرياض , قرطبة للنشر والتوزيع , 2009م .
- 24 – العجمي , علي حسين , بطاقة التميز الإداري , الكويت , شركة الإبداع والفكري للنشر , 2009م .
- 25 – النجار , فريد , إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط والتكنولوجيا للتميز والريادة والتفوق , الإسكندرية , الدار الجامعية , 2009م .

- 26 – الفقي , أمين السيد احمد , إدارة الأعمال باستخدام معلومات المحاسبة , الإسكندرية , الدار الجامعية , 2007م .
- 27 – القحطاني , محمد بن دليم , إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل , الرياض , مكتبة العبيكان للنشر , 2008م .
- 28 – سليمان , عبد الله , الإدارة التقليدية والتحول الالكتروني , الرياض , 2008م .
- 29 – السنيدي , عبدالله راشد , آراء في الإدارة ومقالات أخرى , الرياض , 2008م .
- 30 – الشميمري , احمد بن عبدالله , مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة , الرياض , مكتبة العبيكان , 2009م .
- 31 – السكارنة , بلال خلف , دراسات إدارية معاصرة , عمان , دار المسيرة للنشر والتوزيع , 2009م .
- 32 – ملائكة , عبد العزيز محمد , مبادئ ومهارات القيادة و الإدارة , جدة , مؤسسة المدينة للصحافة والطباعة والنشر (دار العلم) , 2007م .
- 33 – هل , شالز وآخرون , الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل , الرياض , دار المريخ للنشر , 2008م .
- 34 – الصباب , احمد بن عبد الله وآخرون , أساسيات الإدارة الحديثة , جدة , خوارزم العلمية للنشر والتوزيع , 2005م .

- 35 – مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال , قيادة فريق العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية , الرياض , مكتبة العبيكان للنشر .
- 36 – الفريان , حمد بن محمد , الفكر الإداري في الإسلام , الرياض , 2009م.
- 37 – العميان , محمد سلمان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , عمان , دار وائل للنشر , 2008م .
- 38 – عسكر , سمير احمد , أصول الإدارة , دبي , دار القلم للنشر والتوزيع , 2005م .
- 39 – توفيق , عبد الرحمن , إدارة المستقبل , مصر , مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) , 2009م .
- 40 – قيما , سليمان عوض , أسرار القيادة والتأثير على فنون القيادة واقوى سبل التأثير من سيرة أعظم قائد سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم , جدة , دار الخورزم , 2008م .
- 41 – السكارنة , بلال خلف , التطوير والتنظيم الإداري , عمان , دار المسيرة للنشر والتوزيع , 2009م .
- 42- الهواري , سيد , القادة صناع التغيير تحويل الأحلام الكبيرة إلى نتائج , الرياض , 1429هـ .
- 43- فتحي , محمد , موسوعة القيادة في الإسلام , دار أجيال , 2007م .

- 44- حمد , طارق عبد العال , إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات بنوك , الإسكندرية , الدار الجامعية , 2008م .
- 45 – أبو شيخة , نادر احمد , الاستشارات الإدارية , عمان , دار المسيرة للنشر , 2009م .
- 46 – عيشوني , محمد احمد , ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقها في المجالات الإنتاجية والخدمة , الرياض , الأصحاب للنشر والتوزيع , 2007م
- 47 – القصيبي , غازي عبد الرحمن , حياة في الإدارة , عمان , دار الفارس , 2006م .
- 48 – خاشقجي , هاني يوسف , الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية المفاهيم الأسس تطبيقات , الرياض , دار الخريجي للنشر والتوزيع , 2005م .
- 49 – ماهر , احمد , دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي , الإسكندرية , الدار الجامعية للنشر , 2009م .
- 50 – فينز , مايكل , آراء فنيز في القيادة , الرياض , مكتبة جرير للنشر والترجمة , 2005م .
- 51 – روزتنسفيغ , فيل , تأثير الهالة وثمانية أو هام آخري تضلل المديرين في عالم الأعمال , بيروت , الدار العربية للعلوم ناشرون , 2008م .
- 52 – ماري , مارجريت وآخرون , الإدارة الفعالة لمدير المستقبل , الرياض , مكتبة الشقيري , 2002م .

53 – فيرجسون , بيتي , القائد المعاصر , الرياض , مكتبة جرير للنشر والترجمة
2007م .

54 – بينس , واربن , كيف تصبح قائدا (الكتاب الكلاسيكي عن القيادة) , الرياض
مكتبة جرير للنشر والترجمة , 2007م .

55 – بنتون , جاذبية المدير التنفيذي (الخطوات الست لإتقان مهارات القيادة) ,
الرياض , مكتبة جرير للنشر والترجمة , 2007م .

56 – تمبلر , ردتشارد , قواعد الإدارة , الرياض , مكتبة جرير للنشر والترجمة
2008م .

57 – النعيمي , عدنان وآخرون , التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة ,
عمان , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , 2009م .

58 – الفار , مصطفى , الإدارة المالية العامة , عمان , دار أسامة للنشر والتوزيع
2008م .

59 – الحسيني , عرفان تقي , التمويل الدولي , عمان , دار مجدولين للنشر
والتوزيع , 2002م .

60 – شحاتة , محمد السنوسي , التجارة الدولية في ضوء الفقه الإسلامي
واتفاقيات الجات دراسات مقارنة , الإسكندرية , دار الفكر الجامعي , 2007م .

61 – الديب , إبراهيم رمضان , مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرين ,
جدة , دار القلائد , 2007م .

- 62 – عبد الجواد , محمد احمد , الإدارة ببساطة , القاهرة , الصحوة للنشر والتوزيع , 2008م .
- 63 – عبد الرحيم , عاطف جابر طه , إدارة التفاوض الدولي (مدخل صناعة الصفقات العالمية في عالم يموج بالتنافسية , الإسكندرية , الدار الجامعية , 2008م .
- 64 – آل سعود , خالد بن عبد الله , اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات , الرياض , مكتبة الملك فهد , 2006م .
- 65 – ماهر , احمد , إدارة الأزمات , الإسكندرية , الدار الجامعية , 2007م .
- 66 – حسن , محمد عبد الغني , إدارة الأزمات (الأزمة بين منها والسيطرة عليها (, الرياض , قرطبة للنشر والتوزيع , 2008م .
- 67 – فتحي , محمد , 100 خطأ إداري تجنبها يضمن لك النجاح , مصر , 2002م .
- 68 – عواد , محمود , الإدارة بالأرقام , بيروت , تقانة للنشر والتوزيع , 2009م .
- 69 – فورسيث , باتريك , فن تحفيز الأفراد , مصر , دار الفروق للاستثمارات الثقافية , 2006م .
- 70 – هولب , لورنس , إدارة فرق العمل , الرياض , بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ,

71 – العثيمين , فهد سعود , أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية , 2008م .

72 – عبد الحميد , طلعت اسعد , مدير المستقبل , الرياض مكتبة الشقري , 2010م .

73 – فريق بيت الأفكار الدولية , الفرق بين القائد والمدير , عمان , بيت الأفكار للنشر , 2005م .

74 – الغزو , فاتن عوض , القيادة والإشراف الإداري عمان , دار أسامة للنشر والتوزيع , 2010م .

75 – الزيات , فاطمة محمود , علم النفس الإبداعي , عمان , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , 2009م .

76 – سادلر , فيليب , القيادة , القاهرة , مجموعة النيل العربية , 2008م .

المرفقات

ملحق (1)
أسماء السادة الخبراء الأكاديميون والميدانيون

الوظيفة	الاسم	الرقم
عضو مجلس إدارة مجموعة شركات	صاحب السمو الملكي الأمير/عبد الله بن مساعد	1
رئيس مجلس مجموعة الوديعه الدولية	صاحب السمو الأمير/ بدر بن فهد آل سعود	2
أستاذ إدارة الأعمال ورئيس قسم إدارة الأعمال كلية العلوم جامعة الطائف	د/ محمد المهدي	3
أستاذ الإدارة كلية إدارة الأعمال جامعة البحرين	د / حسن صادق	4
رئيس مجلس شركة سماكو نز وسارا فريقو المغربية	الهاشمي ابو العربي	5
رئيس مجموعة الزامل التجارية وعضو مجلس إدارة	احمد الزامل	6
رئيس الغرف التجارية السعودية سابقا ورئيس الغرفة التجارية بالمنطقة الشرقية	عبد الرحمن الراشد	7
عضو مجلس إدارة شركة سماكو نز وسارا فريقو	الهوري الخياري	8
عضو مجلس إدارة قناة بداية	د/ فارس السهلي	9
رئيس مجلس قناة بداية	عبد العزيز العريفي	10

ملحق (2)

أولاً : استمارة استبيان

خصائص المدير الدولي الشخصية

التقديرات القيمة										العبارة	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										1	التمتع بالحيوية والنشاط
										2	الطموح والذكاء وسرعة البديهة
										3	التمتع بقدر كبير من الثقة بالنفس وعدم الغرور
										4	مستوى تعليمي مناسب يؤهلة للقيادة وثقافة عامة مناسبة
										5	قوة الاحتمال والصبر والمثابرة والاستقامة
										6	التمتع بالنضج العقلي
										7	وجود قدر من الفضول لمعرفة ما يدور حوله في محيط مسؤولية
										8	الوضوح في الراى والصدق والصراحة
										9	الاستقرار العائلي (الزواج) والترابط الأسري
										10	قوة الإرادة والعزيمة
										11	المقدرة على الفصل على الفصل بين مصلحة الخاصة ومصلحة المنظمة العامة

ثانياً : استثمار استبيان

الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي

التقديرات القيمة										العبارة	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										1	إجادة استخدام الحاسوب والانترنت
										2	يفهم عمل الشبكات الالكترونية
										2	يعرف مرتكزات الإدارة والتجارة الالكترونية
										4	القدرة على التفاوض عبر الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة الاخرى
										5	التعرف على كل جديد في التقنية الحديثة واستخدام ما يناسب
										6	التركيز على تفعيل التقنية بشكل كبير في ادارة
										7	الإدراك الوسع المستقبلي للتقنية والتخطيط لمواكبته والاستفادة منه

ثالثاً : استمارة استبيان

الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي

التقديرات القيمة										العبارات	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										1	امتلاك المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة قريبة وبعيدة المدى
										2	امتلاك مهارات لغوية مناسبة من خلال إجادة أكثر من لغة
										3	وجود خبرة سابقة في مجال العمل الدولي والاستفادة من خبرات سابقه بدون غرور أو تكبر
										4	الرغبة الحقيقية الصادقة في العمل الدولي
										5	التمتع بمهارات تفاوضية عالية
										6	وجود موهبة وقدرات قيادية مناسبة
										7	رفع كفاءة الموظفين الحاليين وتكوين احتياط كفاء والتغيير كلما دعت الحاجة
										8	تبسيط وتحديث نظم اتصالاته وادواته
										9	السعي للتطوير لمواكبة العالم وتغييراته السريعة
										10	الاهتمام بالتدريب المستمر لشخصه ولمرؤوسيه
										11	تشجيع العمل الجماعي وخلق روح التنافس في منظمته

										احترام القوانين والأنظمة والتخطيط بروحها لابحرفيتها	12
										الدعاية الواقعية لمنظمته وشرح أوضاعها بموضوعية	13
										الاهتمام بفهم وجهات نظر الآخرين وان كانت مخالفة لأرائه	14
										تقبل النقد الموضوعي	15
										الروح التنظيمية والترتيب الذي يسير الأعمال بسلاسة	16

رابعاً: استمارة استبيان
الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي

التقديرات القيمة										العبارة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
										1 القدرة على التكيف مع البيئات الثقافية الأخرى التي يتطلب العمل وجوده بها
										2 يهيب مستلزمات تكيف عائلته مع الأجواء الخارجية
										3 القدرة على تحمل الغربة والبعد عن بيئته المحلية
										4 احترام أهل البلد الذي سوف يكون مقر عمله به
										5 احترام قوانين البلد الذي سوف يستضيفه
										6 الإلمام بعادات وتقاليد البلد الذي يعمل فيه وعدم الصدام معها
										7 التهيئة الجسدية للمناخ والطقس لبلد العمل

المخلصات

الملخص باللغة العربية

الأكاديمية العربية البريطانية
للتعليم العالي

ملخص بحث أطروحة دكتوراه

خصائص المدير الدولي المستقبلي من وجهة نظر المعنيين في
المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية

إعداد الطالب
سعد مرزوق السبيعي

إشراف
إدارة قسم التعلم عن بعد
قسم دعم اللغة العربية
المركز الاستشاري البريطاني

2011-1432 م

تحتاج الشركات الدولية في إدارتها إلى مدراء ذو خصائص ومؤهلات تساعد في تحقيق الأهداف الخاصة بالشركة ، حيث يتحدد لكل شركة أهداف تسعى لتحقيقها من أجل ترسيخ دورها في عالم الأعمال التجارية . وبالرغم من اتساع وتباين الأنشطة التجارية التي تقوم بها الشركات الاستقرار الإداري والتنظيم الهيكلي المناسب له تأثير إيجابي يتمثل في العطاء والانتماء وارتفاع مستوى الإنتاجية ويؤدي هذا بالضرورة إلى ارتقاء إلى الهدف المنشود .

ويمثل إيجاد المدير ذو الخبرات اللازمة لتسيير الشركة لتحقيق أهدافها احد الصعوبات التي تواجهها الشركة لان إيجاد شخص ذو مواصفات معينة لا بد ان يكلف الشركة ماديا من حوافز تساهم في تحفيزه لاستلام القيادة والإبداع في ذلك ومن تلك الحوافر التأمين الصحي والمرتب العالى والمكافأة ومصروفات السفر والإقامة وغيرها . إن نجاح الشركة في تحقيق أهدافها يرتبط بخبرات معينة لا بد أن تتوفر في الإدارة مثل الخبرة الإدارية والاستبصار المستقبلي واتخاذ القرارات السليمة وكذا المقدررة الإدارية المستمرة التي تساعد بفاعلية في الاستقرار والعمل دون مشاكل أو عوائق تمنع تحقيق الفريق لطموحاته .

ومن أهم عوامل نجاح الشركة في تحقيق أهدافها هو تخفيض تكلفة الإنتاج وجودة الإنتاج وفتح منافذ للتسويق وتعيين مدراء ذو كفاءات عالية وخبرات مناسبة لمتطلبات العمل مما سبق تتحدد أهمية إخضاع هذه المشكلة للدراسة في محاولة من الباحث لتحديدها وإيجاد الحلول لها .

أهداف وفروض الدراسة :

أهداف الدراسة :

الهدف الأول / تحديد أهمية تكوين المدير الدولي من وجهة نظر رجال الأعمال السعوديين والمغاربة.

الهدف الثاني : إيجاد موصفات عامة للمدير الدولي المستقبلي وفق مقاييس علمية محددة ومقننة عن طريق أهل الاختصاص .

الهدف الثالث : تحديد نظام النظم والقوانين التي تساهم في تكون المدير الدولي بما يتناسب مع المتغيرات العالمية .

فروض الدراسة :

يمكن تطوير مهارات المدير الدولي القيادية وفق إجراءات وشروط .

الغرض الأول : تتحدد فروض الدراسة حسبما تسفر عنه الاستطلاعات.

الغرض الثاني : إخضاع النظام والقوانين التطويرية الإدارية للتشريع الدين الإسلامي الحنيف والنظم والقوانين الدولية.

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظرا لملاءته وطبيعة الدراسة وكذا خطوات تنفيذها .

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الشركات الدولية بالمملكة العربية السعودية والمملكة المغربية بواقع أربع شركات من مدن (الدمامة ، الرياض ، جدة ، الرباط ، فأس , مكناس) بإجمالي (24) شركة وقد تم اختيارها بالطريقة العمدية كي تكون ممثلة للشركات الدولية الممتازة بالمملكة العربية السعودية والمملكة المغربية .

عينة البحث :

نظرا لطبيعة المشكلة وفي ضوء ما تطرحه من تساؤل ، فقد تم اختيار العينة مستخدما الطريقة العمدية بحيث تتمثل الشركات مجتمع البحث في مجموعة أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام والموظفين والمدراء التنفيذيين المعنيين بموضوع التنمية الإدارية في الشركات الدولية بالمملكة العربية السعودية والمملكة المغربية .

وسائل جمع البيانات :

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، ولتحديد محاور وعبارات الاستبانة فقد قام الباحث بتحليل عدد كبير من الوثائق والمراجع المرتبطة بموضوع البحث وعدد من المقابلات الشخصية، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (4) محاور تمثلت في (41) عبارة وفقا لأراء الخبراء .

أولا : الاستخلاصات :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة أمكن للباحث استخلاص أنسب العبارات الواردة بالمحاور حيث توزعت علي النحو التالي :

الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي :

- أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي .
 - أن أفراد الدراسة موافقون على اثنين من الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي تتمثلان في التالي:
- (3) المقدرة على الفصل بين مصلحته الخاصة ومصلحة المنظمة العامة.
- (4) مستوى تعليمي مناسب يؤهله للقيادة وثقافة عامة مناسبة.
- أن أفراد الدراسة موافقون على تسعة من الخصائص الشخصية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في التالي:

(6) التمتع بالحيوية والنشاط.

(7) التمتع بالنضج العقلي.

(8) قوة الاحتمال والصبر والمثابرة والاستقامة.

(9) وجود قدر من الفضول لمعرفة ما يدور حوله في محيط مسؤولية.

(10) الاستقرار العائلي (الزواج) والترابط الأسري.

الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي :

• أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي .

• أن أفراد الدراسة موافقون على ستة عشرة من الخصائص المهنية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في التالي:

(6) التمتع بمهارات تفاوضية عالية.

(7) تقبل النقد الموضوعي.

(8) تشجيع العمل الجماعي وخلق روح التنافس في منظمته.

(9) امتلاك مهارات لغوية مناسبة من خلال أجادة أكثر من لغة.

(10) وجود موهبة وقدرات قيادية مناسبة.

الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي :

• أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي .

• أن أفراد الدراسة موافقون على ستة من الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في التالي:

(6) الإدراك الوسع المستقبلي للتقنية والتخطيط لمواكبته والاستفادة منه.

(7) القدرة على التفاوض عبر الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة الأخرى.

(8) التركيز على تفعيل التقنية بشكل كبير في إدارة.

(9) التعرف على كل جديد في التقنية الحديثة واستخدام ما يناسب.

(10) يعرف مرتكزات الإدارة والتجارة الالكترونية.

- أن أفراد الدراسة موافقون على واحد من الخصائص التقنية للمدير الدولي المستقبلي بالدرجة السابعة تتمثل في

(2) يفهم عمل الشبكات الالكترونية.

الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي :

- أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي .

- أن أفراد الدراسة موافقون على واحد من الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي بالدرجة العاشرة تتمثل في:

(2) احترام قوانين البلد الذي سوف يستضيفه.

- أن أفراد الدراسة موافقون على تسعة من الخصائص البيئية للمدير الدولي المستقبلي أبرزها يتمثل في التالي:

(6) احترام أهل البلد الذي سوف يكون مقر عمله به.

(7) التهيئة الجسدية للمناخ والطقس لبلد العمل.

(8) الإلمام بعادات وتقاليد البلد الذي يعمل فيه وعدم الصدام معها.

(9) يهئ مستلزمات تكيف عائلته مع الأجواء الخارجية.

(10) القدرة على التكيف مع البيئات الثقافية الأخرى التي يتطلب العمل وجوده بها.

ثانيا :التوصيات :

من خلال الاستخلاصات التي خلصت إليها الدراسة وفى حدود عينة ومجال الدراسة أمكن للباحث التوصية بما يلي :

أولاً :

ضرورة مراعاة توفر الخصائص والسمات الشخصية عند اختيار مديري المنظمات في المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية .

ثانيا :

ضرورة التركيز على امتلاك المرشح لوظيفة مدير في المنظمات بالمملكة العربية السعودية والمملكة المغربية المؤهلات التعليمية المناسبة لنشاط المنظمة.

ثالثاً :

العمل على تعزيز المهارات المهنية لدى مديري المنظمات بالمملكة العربية السعودية والمملكة المغربية من خلال توفير الدورات التدريبية والتأهيلية لهم في مجالات التفاوض والحوار ومجالات اللغة ومهارات القيادة بصفة عامة.

رابعاً :

التركيز على أصحاب الخبرات المهنية العالية عند الرغبة في ترشيح الأفراد لوظائف قيادية في المنظمات.

خامساً :

الاهتمام باختيار الأفراد المؤهلين تقنياً للوظائف القيادية في المنظمات في المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية خاصة في ظل التطورات التقنية وارتباطها بجميع نشاطات المنظمات مما زاد من الحاجة لدمج التقنية في العمل والتي لا يمكن أن تتم إلا من خلال قيادات قادرة على الدمج ومعرفة متطلباته.

سادسا :

العمل على تدريب قيادات المنظمات في المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية بشكل مستمر في مجالات التقنية المختلفة خاصة في ظل التطورات المتسارعة في مجالات التقنية مما يتطلب ضرورة التدريب المستمر للقيادات في مجالات التقنية.

سابعا :

ضرورة مراعاة مدة القدرة على التأقلم مع البيئات المختلفة وامتلاك الثقافة بالعادات والتقاليد عند ترشيح الأفراد للوظائف القيادية فامتلاك هذه المهارات يساعد كثيراً في إدارة العمل.

ثامنا :

التركيز على أفراد المنظمة الذين عملوا في مناطق مختلفة من خلال أفرع المنظمة عند اختيار الأفراد المرشحين لوظائف قيادية في المنظمة.

الملخص باللغة الانجليزية

**Arab- British Academy
For Higher Education**

Summary of PhD Research Thesis

**Characteristics of Future International Director from Saudi &
Kingdom of Moroccan Concern Officers Point Of View**

**Prepared by: Student
Saad Marzouq Al Subaei**

**Supervisor
Department of Distance Learning Management
Department of Arabic Language Support
British Consultant Centre
2011/1432**

International Companies need in its manage to the Managers with characteristics and qualifications help in the achievement of company objectives. Where objective determined to each company seeks to achieve in order to consolidate its role in the business world. Despite the breadth and variation of commercial activities that the companies practice, administrative stability and suitable structural organization have the positive effect represents in tender , belonging and high level of productivity as well as leading to the upgrade to the desired objective.

Finding manager with necessary experiences for company conduct to achieve its objective represent one of the difficulties face the company . Because finding a person with certain specifications must cost the company materially from incentives contribute in his motivating to receive the leadership and innovation on it. One of the incentives, is the medical insurance , high salary, bonus, travel expenses, residence and, etc. The company success in achieving its goals associated with certain experiences must be available in administration such as administrative experience, future foresight , making the right decisions and continuous administrative ability which effectively help in the stability and work without problems or barriers to prevent the team from achieving its ambitions.

Among the most factors of company success in achieving its objectives is to reduce the production cost, production quality, open marketing outlets, appointment of mangers with high qualifications and experiences suitable for the work requirements of the above , determine the importance of placing this issues to study in an attempt by the researcher to identify and find solutions.

3- Objectives and hypothesis of the Study:

1: The Study Objectives:

First Objective/ Determine the importance of forming of the International Director from Saudi and Moroccan Businessmen point of view.

Second Objective: To find general specifications for the Future International Director in accordance with limited and codified scientific standards through the specialists.

Third Objective: To determine the organizations system that contribute in forming the International Director , commensurate with International changes

2: Study Hypothesis:

The International Director leadership skills can be developed in accordance with procedures and provisions.

First Purpose: The Study hypothesis determine depending on inquiries outcomes.

Second Purpose: To subordinate the system and administrative rules for Islamic religion and International laws.

Research Curriculum:

Researcher has used the surveying style descriptive curriculum given to its relevance and nature of the study as well as the steps performed.

Research Community:

Research Community represents in the International Companies in Saudi Arabia and Moroccan Kingdom by four companies of (Dammam-Riyadh – Jeddah –Rabat-, Fez, Meknes) by total of (24) companies, deliberately selected to represent the excellent International companies in Kingdom of Saudi Arabia and Moroccan.

Sample of Research:

With regards to the nature of the problem in light of question it posed, the sample has been selected by using a deliberate method where companies represent the community research in group of Boards of Directors members, employees, heads of departments and executive directors who interested in administrative development subject in International Companies in Saudi Arabia and Morocco.

Methods of collecting Data:

Research depends on inquiry as method of collecting data. To Identify the expressions and themes of the inquiry, researcher has analyzed a large number of documents and references related to the subject of the research and a number of the interview. Inquiry includes in its final image (4) themes in (41) phrases in accordance with the experts' opinions.

First: Conclusions:

Through data which study arrived to, researcher is able to conclude the most appropriate expressions set forth in themes where distributed as follows:

Personal Characteristics of Future International Director:

- There is disparity in the approval of the study individuals on Future Director personal characteristics.
- Study Individuals agreed on two of personal characteristics of Future Director personal represents on the following.

3) Ability on Separation between its own interest and the interest of general organization.

4) Suitable educational Level qualify him to leadership and appropriate general culture .

- Study individual agreed on nine of Future Director personal characteristics most prominent of which is the following.

6) Enjoy the Activity & vitality.

7) Enjoy of mental maturity.

8) Stamina, patience, perseverance, and integrity.

9) A degree of curiosity to know what is going on the vicinity of responsibility.

10) Family stability (marriage) and cohesion.

Occupational Characteristics of Future International Director:

- There is a homogeneity on study individual on occupational characteristics of Future Director personal characteristics.
- Study Individual agree on occupational characteristics of Future Director personal characteristics, the most prominent represents on the following.

6) Enjoy the high negotiate skills.

7) To Accept the subjective criticism.

8) To Encourage teamwork and create the competition soul in his organization.

9) Possess appropriate language skills through more than one language.

10) The presence of talent and suitable leadership capabilities.

Technical Characteristics of Future Director :

- There is variety in study individuals agreement on the Technical Characteristics of Future Director.
- Study Individual agree on technical characteristics of Future Director, the most prominent represents on the following.

6) Future Abroad technical perception, planning to cope and take advantage of it.

7) Ability to negotiate through Internet and other modern telecommunications.

8) Concentrate on the technology activation significantly in administration.

9) To know all new in modern technology and use the suitable ones.

10) To know the pillars of administration and electronics trade.

- The Study Individuals agree on one of the future International Director Technical Characteristics in 7th class which represents on:

2) To know the Electronic Networks Operation.

Environmental Characteristics of Future Director :

- There is variety in study individuals agreement on the Environmental Characteristics of Future Director.
- Study Individual agree on Environmental characteristics of Future Director on 10th class, represent on the following.

2) To respect the rules of the host country.

- Study Individual agree on ninth of Environmental characteristics of Future Director on 10th class, the most prominent represent on the following:

6) To respect the Country natives in which its place of work to set.

7) Physical configuration for the weather and climate of the country of work.

8) Familiarity of customs and traditional of country in which he works and not clash with it.

9) To prepare the family adaption with external conditions.

10) Capability to adapt with other cultural environments the work required the presence in it.

Second: Recommendations:

Through the conclusions the study arrive to and on the limits of study field and sample, it's possible to researcher to recommend the following:

First:

Necessity to regard the availability characteristics and personal characteristics when selecting the organizations Directors in Kingdom of Saudi Arabia.

Second:

Necessity to concentrate on the candidate possession of the Director position on the organizations in Kingdom of Saudi Arabia the educational qualification appropriate to the organization activity.

Third:

Work on enhancement of occupational skills with organizations Directors in Kingdom of Saudi Arabia through availability of training and rehabilitation courses to them in the fields of the negotiation, dialogue, language field and leadership as general.

Four:

To concentrate on the high occupational experts when desire to candidate the individuals for the leader positions in the Organizations.

Five:

To interest in the selection of individuals who technically qualified to leadership positions in Organizations in Kingdom of Saudi Arabia especially in light of technological developments and their link with all organization activity which increase the need to integrate the technology in work that doesn't happened unless through the leaders who able to integration and knowing the requirements.

Six:

To train the organizations leaders in Kingdom of Saudi Arabia continuously in the field of the different technology especially in light of rapid developments in the field of technology , which requires the need for continuous training in the field of technology.

Seven:

The need to take into account the term of ability to adapt with different environments, possess the culture ,customs and traditions when elect the individuals to leadership positions, so as the posses of this skills helps a lot in work administration.

Eight:

To concentrate on the organization individuals who work in different areas through the branches when selecting the individuals candidate to the leadership positions in the organization.

الملخص باللغة الفرنسية

Résumé de recherche de thèse

Propriétés directeur international de l'avenir du point de vue des personnes concernées dans le Royaume d'Arabie Saoudite et le Royaume du Maroc

Préparer l'étudiant
Subaie Saad al-Marzouk

Supervision
Département de gestion de l'apprentissage à distance
Département de l'appui langue arabe
Colombie statut consultatif

1432-2011 m

Les entreprises internationales ont besoin pour gérer les gestionnaires dont les caractéristiques et les qualifications aidera à atteindre les objectifs de la société, tel que déterminé par chaque société cherche à atteindre les objectifs afin d'établir son rôle dans le monde des affaires. En dépit de l'ampleur et la variation des activités commerciales menées par les entreprises que la stabilité de l'organisation administrative et structurelle de la droite a un effet positif est de donner et de l'appartenance et le niveau élevé de productivité, ce qui conduit nécessairement à l'objectif souhaité.

Représente un gérant ayant l'expertise nécessaire pour la conduite de l'entreprise à atteindre ses objectifs L'une des difficultés rencontrées par l'entreprise, car une personne à certaines spécifications doivent être coûte à l'entreprise sensiblement des incitations contribuer à la stimulation de la réception de leadership et d'innovation dans ce domaine, et les sabots de l'assurance maladie et le traitement de rémunération plus élevés, pour les frais Voyage, hébergement et autres. succès de l'entreprise à atteindre ses objectifs liés aux compétences particulières sont essentielles en matière de gestion tels que l'expertise de gestion, la prospective et l'avenir de son processus décisionnel et la capacité administrative ainsi que la poursuite de participer activement à la stabilité et de travailler sans problèmes ou les obstacles à la réalisation des ambitions de l'équipe.

Parmi les facteurs les plus importants de réussite dans la réalisation de ses objectifs est de réduire le coût de la production et la qualité de la production et l'ouverture des points de vente et la nomination des gestionnaires dont les compétences lui et les compétences appropriées aux exigences du travail, qui a déjà déterminé l'importance de placer cette question à l'étude dans une tentative par le chercheur d'identifier et de trouver des solutions.

objectifs et les hypothèses de l'étude:

1 Objectifs de l'étude:

Le premier objectif / Définir l'importance de former directeur international du point de vue des hommes d'affaires saoudiens et les Marocains.

Le second objectif: la création de spécifications pour un directeur général des futures normes internationales selon scientifique spécifique et codifiée par les autorités compétentes.

Objectif III: Déterminer le système des lois et règlements qui contribuent au directeur international, en rapport avec les changements globaux.

2 hypothèses à l'étude:

Peut développer des compétences en leadership, directeur international en conformité avec les procédures et conditions.

Le premier objectif: les hypothèses de l'étude tel que déterminé par les résultats du scrutin.

Le second objectif: placer le système de lois et de développement de l'administration de la législation de la religion islamique, les règlements et les lois internationales.

Méthodologie de la recherche:

Le chercheur a utilisé la méthode d'enquête descriptive en raison de la solvabilité, ainsi que la nature de l'étude et la mise en œuvre des mesures.

La communauté de recherche:

La communauté des chercheurs dans des entreprises internationales en Arabie saoudite et le Royaume du Maroc, quatre compagnies des villes (Damamp, Jeddah, Riyadh, Rabat, Fès, Meknès) total (24) Société a été sélectionné dans la manière intentionnelle pour être représentant des sociétés internationales excellente, l'Arabie saoudite et le Royaume du Maroc

extrait:

Étant donné la nature du problème et à la lumière d'une question posée, l'échantillon a été sélectionné à l'aide de façon délibérée afin que les entreprises sont les membres de la recherche d'un conseil communautaire et les chefs de service, le personnel et les cadres impliqués dans le sujet du développement administratif dans des entreprises internationales en Arabie saoudite et le Royaume du Maroc.

Méthodes de collecte des données:

La recherche sur le questionnaire comme un moyen de collecte de données, et d'identifier les thèmes et les phrases-résolution, le chercheur a analysé un grand nombre de documents et de références liées à l'objet de recherches et un certain nombre d'entretiens personnels, et comprenait un questionnaire dans son rapport final (4) axes représentés (41) est conforme à l'avis des

experts.

Premièrement: les conclusions:

D'après les résultats de l'étude sont possibles pour le chercheur de tirer les mots les plus appropriés en termes d'axes ont été distribués comme suit:

Les caractéristiques personnelles du futur manager international:

- qu'il ya une variation dans l'approbation des membres de l'étude sur les caractéristiques personnelles du futur manager international.

- Les membres de l'étude d'accord avec deux des caractéristiques personnelles du futur manager international, à savoir ce qui suit:

- 1) Estimation sur la séparation entre ses propres intérêts et les intérêts de l'organisme public.

- 2) un poste de niveau d'éducation appropriés de leadership et de la culture du public approprié.

- Les membres de l'étude sont en accord avec les neuf des caractéristiques personnelles du futur manager international est mis en évidence dans le texte suivant:

- 1) profiter de la vitalité et l'activité.

- 2) la jouissance de maturité mentale.

- 3) l'endurance, la patience, de persévérance et d'intégrité.

- 4) une certaine curiosité de voir ce qui se passe dans le voisinage de la responsabilité.

- 5) la cohésion de la stabilité de la famille (mariage) et de la famille.

Caractéristiques professionnelles du futur manager international:

- qu'il existe une homogénéité dans l'approbation des membres de l'étude sur les caractéristiques professionnelles du futur manager international.

- Les membres de l'étude sont en accord avec seize fonctionnalités professionnelles pour le futur manager international est mis en évidence dans le texte suivant:

- 1) d'apprécier les compétences de négociation élevé.

- 2) accepter la critique objective.

- 3) d'encourager le travail d'équipe et créer un esprit de compétition dans son organisation.

- 4) des compétences linguistiques à travers plus d'une langue.

- 5) la présence de capacités de talent et un leadership approprié.

Les caractéristiques techniques du futur manager international:

- qu'il ya une variation dans l'approbation des membres de l'étude sur les caractéristiques techniques du futur manager international.

- Les membres de l'étude sont en accord avec six des caractéristiques techniques du futur manager international est mis en évidence dans le texte suivant:

- 1) les efforts possibles comprendre l'avenir de la technologie et la planification pour faire face et en tirer profit.

- 2) la capacité de négocier par le biais de l'Internet et autres moyens de communication modernes.

- 3) mettre l'accent sur la technique d'activation dans la gestion.

- 4) identifier toutes les nouvelles technologies et l'utilisation ce qui convient.

- 5) connaître les fondements de la gestion et le commerce électronique.

- Les membres de l'étude d'accord avec l'une des caractéristiques techniques du futur manager international est à la septième place

- 1) comprendre le travail des réseaux électroniques.

Les caractéristiques environnementales du futur manager international:

- qu'il ya une variation dans l'approbation des membres de l'étude sur les caractéristiques environnementales du futur manager international.

- Les membres de l'étude d'accord avec l'une des caractéristiques environnementales du futur manager international de la dixième classe sont:

- 1) respecter les lois du pays qui sera hébergé.

- Les membres de l'étude sont en accord avec les neuf des caractéristiques environnementales du futur manager international est mis en évidence dans le texte suivant:

- 1) le respect pour les gens du pays qui sera situé tags.

- 2) la configuration physique du climat et la météo du pays de travail.

- 3) connaissance des coutumes et des traditions du pays dans lequel il évolue et de ne pas entrer en conflit avec elle.

- 4) de créer les conditions de conditionnement de sa famille avec l'espace aérien étranger.

- 5) la capacité de s'adapter à d'autres environnements culturels qui nécessitent un travail et rester en dehors.

II: Recommandations:

Par les conclusions de l'échantillon de l'étude et dans le domaine d'étude et de recommandation possible pour le chercheur dont les suivantes:

Première:

Tenant compte de la nécessité de fournir les caractéristiques et les traits de personnalité lors de la sélection des gestionnaires d'organisations dans le Royaume d'Arabie saoudite.

Deuxième:

Besoin de se concentrer sur la possession du candidat pour le poste de directeur des organisations dans le Royaume de l'Arabie saoudite qualifications d'éducation appropriés à l'activité de l'organisation.

Troisième:

Les travaux visant à renforcer les compétences professionnelles des gestionnaires d'organisations dans le Royaume d'Arabie Saoudite par la prestation de cours de formation et leur qualification dans les domaines de la négociation et le dialogue, et des domaines de compétences linguistiques et le leadership en général.

Quatrement :

Focus sur les propriétaires d'expérience professionnelle dans le haut lorsque vous souhaitez proposer des personnes pour des postes de leadership dans les organisations.

Cinquième:

Attention à la sélection des personnes techniquement qualifiées pour les postes de leadership dans les organisations dans le Royaume d'Arabie Saoudite en particulier à la lumière de l'évolution technologique et leur relation avec les activités de toutes les organisations, qui a accru la nécessité d'intégrer le travail technique, qui ne peut se faire que par la direction est en mesure de fusionner et les connaissances nécessaires.

sixeme:

Les travaux sur la formation des dirigeants d'organisations dans le Royaume d'Arabie saoudite sur une base continue dans divers domaines techniques, en particulier à la lumière des développements rapides dans les domaines de la technologie, qui exige la nécessité de la formation continue des chefs de file dans les domaines de la technologie.

Septeme :

Il convient de prendre en compte la capacité de s'adapter à différents environnements et les coutumes de la culture et ses traditions propres lors de la désignation des personnes pour des postes de direction, la possession de ces compétences aide beaucoup dans le département du Travail.

Huiteme:

Focus sur les membres de l'organisation qui ont travaillé dans différents domaines à travers les branches de l'organisation lorsque vous choisissez des candidats individuels aux postes de direction dans l'organisation

جميع الحقوق محفوظة © [الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي](#)