

## الفصل الاول

### مفاهيم ومصطلحات

1. **الاعمال:** مجموعه من الأنشطة والمعاملات والاجراءات التي تمارس اما داخل الحدود الوطنية وتسمى اعمال محليه او خارج الحدود الوطنية وتسمى اعمال دولية
2. **الاداره:** عملياته تخطيط وتنظيم وقياده وتوجيه وتنفيذ ورقابه لمجموعه من الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية من اجل تحقيق الهدف.  
❖ الاداره تكون (**اداره عامه**) اذا مورست في المشروعات غير الهادفة للربح .  
❖ وتكون الاداره (**اداره اعمال**) اذا مورست في والمنظمات الهادفة للربح.
3. **الدولية:** عبور الحدود الوطنية وتأسيس انشطه واعمال خارجها مع اكثر من دوله دولتين فاكثر وفق قوانين وانظمه واجراءات مختلفة عن المعمول بها في البيئة الوطنية
4. **الاداره العامة الدولية:** مجموعه انشطه تخطيط تنظيم توجيه تنفيذ ورقابه التي تعتمدھا المنظمات والهيئات والمؤسسات العامة ذات النشاط الدولي من اجل انجاز مهامها ومعاملاتها واتفاقياتها. ومن ابرز المنظمات والهيئات التي تعمل بهذا التوجه منظمه الامم المتحدة ومنظمه التجارة العالمية ومنظمه العمل الدولي وجامعه الدول العربية ومنظمه اوبك
5. **اداره الاعمال الدولية:** هي نظام فرعي من انظمه الاداره الدولية وهي ايضا عملياته تخطيط وتنظيم وقياده وتنفيذ ورقابه لمجموعه من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية بغية تحقيق اهداف المنظمة التي تعمل خارج الحدود الوطنية
6. **منظمات الصنف العالمي:** شركات ذات قدره على تنافس مع اي شركه
7. وفي اي مكان واي وقت لامتلاكها مقدرات جوهرية

## مفاهيم الاداره الدولية

- 1) مجموعة المعاملات واجراءات الاعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات وشركات واعمال تستهدف الربح او مؤسسات عامه واجهزه حكومية لا تستهدف الربح
- 2) انشطه المؤسسات الخاصة والعامة التي تشمل نقل وتحريك المواد الخام والسلع نصف المصنعة وتامه الصنع والخدمات والافراد والتكنولوجيا بين البلدان
- 3) مجموعه الأنشطة التي تمارس في الاعمال الخاصة والعامة والتي تؤثر في افراد ومنظمات اكثر من دولة واحد .

## اهمية اداره الاعمال الدولية

أ . التركيز على التخصص

ب . اعاده توزيع الموارد المنافسة

ج . استخدام كفو للموارد الموظفة بالكامل

## اهداف اداره الاعمال الدولية

1. زياره الوعي بوجود فوارق في ممارسات اداره الاعمال الدولييه من بلد الى بلد
2. اكتساب زبائن جدد
3. تخفيض كلفه الانتاج وتعزيز القدرة التنافسية للشركة عن طريق زياره التحرك الايجابي على منحني الخبرة
4. توزيع مخاطر الاعمال على قاعده اكبر من السوق
5. تحرير عقليات المديرين وطاقتهم الاداره وصناع القرار من النظرة المحلية المحدودة وجعلها عقليات جوال عالميه من خلال تدريبهم على النظرة الكلية وتقليل الاثر السلبي للنظرة الضيقة
6. تعزيز قدرات المديرين في مجال تشخيص الفرص الراحبة واجهاض التهديدات المتوقعة عن طريق خلق الوقت والسرعة المناسبة للاستجابة والاندفاع نحوها.

7. الاستثمار الافضل للموارد المتاحة وذلك بالاستثمار في الموارد الملموسة وغير الملموسة وضمان استخدامها بكفاءة وفاعليه من خلال تخطيط وتنظيم الموارد واستغلالها بأفضل طريقه تلأئم قدرات المنظمة وخططها واستراتيجياتها الحالية والمستقبلية
8. بناء القدرات الجوهرية المتميزة من خلال تنفيذ ازمه من الأنشطة ذات العلاقة بالبحث المستمر عن التكنولوجيا غير المسبوقه والجوده العاليه والمنافسة
9. الوصول الى هدف التداؤب اي عمل الاجزاء مجتمعه الذي يحقق قيمه مضافه للمنظمة.

### خصائص اداره الاعمال الدوليہ

أ . التعامل مع اختلافات الثقافية : التعرف على الظروف الثقافية لكل بلد تتعامل فيه وان تحترم تلك الظروف وتسعى الى التكيف معها وتلبيه حاجاتها ورغباتها

ب . التعامل مع القيود المالية وخاصة اسعار صرف العملات : سعر الصرف الذي يمثل عمله ما مقومه بعمله اخرى اذن اسعار صرف تتغير من يوم الى يوم استجابة للتغيرات في ظروف العرض والطلب في اسواق الصرف.

ج . التعامل مع قيود السياسات التجارية: الحكومة الوطنية تفرض العديد من القيود على التعاملات الدوليہ التي لا يمكن فرضه على التعاملات الداخليه وتتضمن

- الرسوم الجمركية: وتمثل ضرائب على السلع المستوردة
- الحصص عن الواردات: التي تضع حد اقصى للكميات من سلعه ما يسمح لها بالدخول الى البلد
- الرقابة على الصرف : وفيه يقوم بلد ما بتقييد قدره مواطنيها على تحويل اموالهم الى عملات اجنبيه اخرى

د . التعامل مع قيود انتقال الموارد البشرية: وتعد من اكثر القيود التي تتعامل معها دائرة الاعمال الدوليہ صعوبة مقارنه بالقيود الاخرى بسبب

الاجراءات القانونية واليات تنظيميه وطبيعية والتباين مستوى الادراك والثقافة واللغة.

**هـ . التعامل مع قيود الاعتبارات الإنتاجية والتسويقية:** على ادارة الاعمال الدوليہ تعديل خططها واستراتيجياتها الاجراء بعض التعديلات الخاصة في تصميم منتجاتها لكي يتمكنوا من اختراق الاسواق العالمية.

**و . التعامل مع الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية التي وضعها البروفيسور بوتر التي تعني القدرة الصناعية لبلد ما على التجديد والتحديث وصولا الى مستويات تقنيه وانتاجيه اعلى.

**تحديات ادارة الاعمال الدوليہ**

**اولا : مجموعه العوامل الداخلية:**

**1. درء مواجهه المخاطر:** وتمثل مجموعه القرارات والاجراءات التي تتخذها الحكومات والهيئات الوطنية لمواجهه المخاطر الناجم عن انشطه الشركات العالمية والتي سيكون عنصر التأكد والمفاجأة فيها عاليا. وتشمل

■ **الاغراق السلعي:** يعني الاغراق في مجال السلع في الاسواق الاجنبية بسعر أقل من سعر الكلفة.

والاغراق السلعي ثلاثة انواع

**أ . الاغراق الافتراضي**

ويحدث عندما تقوم شركه عالميه ببيع منتجاتها بالخارج بأسعار منخفضة بهدف القضاء على المنافسين ومن ثم تتحكم في السوق وذلك بنيه فرص سيطرته على السوق ثم ترفع الاسعار مستغله وضعها الاحتكاري.

**ب . الاغراق المستمر**

ويشير الى مرونة الطلب في الاسواق المحلية اقل منها في الاسواق الأجنبية وبالتالي تقوم الشركة العالمية بتجديد اسعار منخفضة في الاسواق الأجنبية

## ج . اغراق المدخلات المفضل

يحدث عندما تكون الواردات قد تم تصنيعها من مواد خضعت للإغراق في البلدان التي يتم تصنيع السلع النهائي بها.

■ **الاغراق البيئي:** ويشير الى محدودية المعايير البيئية الوطنية وانخفاض فاعليه قياسها فيما يتعلق بالتلوث الصناعي مما يجعل الكثير من الشركات العالمية تستغل هذه المسألة لنقل لتلوثها الى بلدان اخرى.

2. **المخاطر السياسية:** هي تغييرات كامله في الظروف السياسية التي تسهم في التدهور مراكز الشركات وانشطتها .

3. **المحافظة على سياده :** تمثل الحفاظ على سيادة الدولة من عمليات الاحتكار من قبل الشركات ذات النشاط الدولي والتاثير في القرار السياسي لهذه الدولة.

4. **ضعف سوق عرض الكفاءات :** لا تتوفر في مراكز الشركة المعنية كفاءات اداريه متميزة تملك عقولا استراتيجيه قادره على اداره اعمالها وقياده مرافقها كافه.

## ثانيا : مجموعة العوامل الخارجية :

### (1) العولمة

(2) **فخ اقتصاديات الموقع:** تمثل مجموعه المنافع الاقتصادية التي تنتج عن اداء الأنشطة التي تخلق القيم في افضل موقع لأداء ذلك النشاط في العالم مع الاخذ بنظر الاعتبار خلاف النقل والعواقب التجارية.

(3) **معضله السلوكيات الأخلاقية:** وتعد احد ابرز تحديات اداره الاعمال الدولييه بالمؤشرات الأتية:

أ . **الفساد الاداري:** تورط شركات الاعمال ذات النشاط الدولي بممارسات غير قانونيه او شرعيه بهدف تحقيق مكاسب.

ب . **استغلال العاملين:** عن طريق الورشة المجهدة وهي مصانع توظف عاملين بأجور متدنية جدا ولساعات طويله وفي ظل ظروف عمل سيئة.

ج . **تشغيل الاطفال:** لتحقيق ارباح عالية بدون اي حقوق .

د. **افساد النمط الاستهلاكي:** عن طريق زياده النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وفساد الاذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع.

## مستويات شركات الاعمال الدولية ونماذجها

المقصود بالمستويات وتراتبها:

**اولا : المقصود بالمستويات:** درجه عمق الشركة في مزاولة نشاط الاعمال الدولية الهادفة للربح وحدود نطاقها التنافسي وتكون هذه الدرجة ضمن ثلاث مستويات "عميق بدرجه كبيره ، عميق بدرجه متوسطة ، عميق بدرجه قليله ، اما النطاق التنافسي فيكون اما ضيقا ، او متوسطا ، او واسعا.

**ثانيا : تراتبيها (هرميتها) :** ان تراتيب شركه الاعمال الدولية تأخذ التدرج الاتي

**(1) الشركة المحلية:** تنتج لإشباع الاسواق المحلية والتنظيم الملائم لها غالبا ما يكون مركزي ولا وجود لأثر التباين الثقافي عليها لأنها تنتج وتسوق ضمن بيئة متجانسه ثقافيا.

**(2) الشركة الدولية :** الشركة التي تعمل في قاره واحده ومركزها في بلد واحد ولها جنسيه واحده تنافس بين بلدين او اكثر وضمن مجموعه قليله مختاره من الاسواق. **وابرز خصائصها:**

- تقوم بالإنتاج محليا والتسويق دوليا
  - تعطي مساله مراعاة الثقافة الوطنية اهميه متميزة
  - تختار مديره تسويقها من البلدان المسوق اليها
- (3) الشركة ثنائيه التسمية:** شركه شراكه بين جنسيتين اثنتين الغرض منها تطوير المعرفة من خلال تبادل الخبرات او زياده حصه سوقيه عن طريق فتح منافذ تسويقيه جديده.

**(4) الشركة المتعددة الجنسيات:** شركه لها الكثير من الاعمال التجارية والعمليات في اكثر من بلد ويقوم كل فرع من فروعها بالصياغة

استراتيجية الخاصة به وفقا للمطبات سوقه الوطني وتعمل في اكثر من قاره 3 او 4 او 5 قارات.

ومن اهم خصائص هذا النوع من الشركات

أ - تقوم بالإنتاج والتسويق في بلدان متعددة في نفس الوقت

ب - تهتم باستراتيجية التسعير

ج - تراعي الثقافة التنظيمية

د - تحكمها في نشاط اقتصادي في كثير من بلد

هـ - تميزها بالمرونة الجغرافية

(5) **الشركة العالمية :** تحاول ان تجعل مواصفات اجراءاتها عالميه في جميع المناطق وهي بذلك تعد مرحلة متقدمة ولاحقه للشركة الدولييه ومتعددة الجنسيات تتسابق ضد المنافسين الاخرين من اجل الوصول الى قياده السوق العالمية من خلال تنميط عملياتها على مجالات واسعه في ميادين او مجالات وظيفيه ذات وفق عالي وتعمل في جميع القارات السابعة.

ابرز خصائص هذه الشركة :

اولا: تبحث في العالم عن

أ ) فرص السوق

ب ) تشخيص تهديدات المنافسين

ج ) مصدر المنتجات والمواد الأولية والخام والتمويل

د ) الموارد البشرية المتميزة

هـ ) اماكن تحقيق رؤيتها

## ثانيا : تحتاج الى

أ . جهود بحث وتطوير مستمر

ب . الاهتمام بدراسة الثقافات الوطنية والتنظيمية في ان واحد

## ثالثا: تتنافس على

أ - اجراء السبت واعتماد استراتيجيه المتحرك الاول

ب - قياده عالميه من خلال التنوع واداره التغيير والتحسين المستمر  
والحجم الخلاق

## رابعا : تتخذ منه

أ . العالم كله موطننا لها

ب . فضاء السوق وليس مكان السوق اساس تفكيرها ورؤيتها

(6) الشركة عابرة الحدود: تسعى الى تحقيق كفاءه عاليه المستوى  
والاستجابة للميول المحلية المتنوعة مع القدرة على تطوير واستغلال  
المعرفة على اساس عالمي واحد.

## الفصل الثاني

بيئة الاعمال الدوليه المعاصرة التنافسية وممارسه انشطه  
الاعمال

## التنافسية وممارسه انشطه الاعمال

1. اصبحت بيئة الاعمال في عالم اليوم بيئه ديناميكية  
متسارعة في الكثير من مواقفها ولا سيما بعد الازمه  
المالية والاقتصادية الأخيرة التي فرضت على شركات  
الاعمال الدوليه

2. تغيير انماط التفكير واليات اتخاذ القرار والبحث عن رؤى وتوجهات محاصره
3. توليد ثقافه مواجهه التحدي والاستباقية العاليه من اجل استنباط سيناريوهات استراتيجيه تتلائم مع هذه البيئه
4. انتقال اي تطور يحذف في اي علم من العلوم الى بقيه انحاء العالم.

### تسلط معطيات هذه المبحث على

- التغيرات التي طرأت على مستوى التنافسية السائدة ومدى ممارسه انشطتها
- ابرز المنظمات والاتفاقيات والكيانات والأنشطة والأنظمة والممارسات الاخرى التي تتعامل مع قضايا ادارة الاعمال الدوليه ذات العلاقة بالمفاهيم والمبادئ والسلوكيات والاستراتيجيات والعمليات وانشطة ادارة الاعمال الدوليه.

### بيئة الاعمال الدوليه المعاصرة

افرزت التغيرات الجوهرية في بيئة الاعمال الدوليه والديناميكية التي صاحبها في بروز تحديات ومؤشرات غيرت النظرة التقليدية نحو نموذج ادارة الاعمال ككل وظهر الاهتمام المتزايد بمفهوم التنافسية المستدامة وممارسه انشطه الاعمال ورياده الاعمال

### اولا: التنافسية المستدامة ممارسه انشطه الاعمال:

- 1) موجود قطاع خاص نشط وحيوي ونامي بمؤسساته وشركاته التي تقوم باستثمارات مهمه

2) وخلق فرص عمل جديده وتحسين مستوى الإنتاجية يساعد في تطوير وتنشيط بيئة الاعمال الدوليه، الامر الذي جذب الاهتمام من قبل الحكومات في مختلف بلدان العالم نحو الاخذ بإصلاحات واسعه في النطاق في مجالات عديده نحو خلق بيئة اعمال متحرره ومؤسسيه جاذبه للمشاريع الصغيره ومتوسطة الحجم.

#### مزايا تقرير ممارسه انشطه الاعمال

- أ . الشفافية في المعلومات المستقاه من الواقع الفعلي
- ب . يمكن تطبيق المقارنات والمعايير المرجعية على جميع البلدان المشمولة
- ج . منهجيه غير مكلفه وسهله التكرار
- د . قابله للتطبيق وتركز على مصادر العقوبات التي تواجه تلك الحكومات وتقدم حلول واصلاحات ممكنه
- هـ . تفسح المجال للتفاعل المشترك مع الشركاء المحليين في تنفيذ المسوحات وتوضيح اي خطأ ممكن

#### محددات تقرير ممارسه انشطه الاعمال

- أ ) محدودية النطاق من حيث تغطيتها عشره جوانب مهمه ولكنها لا تقيس جميع جوانب بيئة الاعمال
- ب ) التركيز على القطاع الرسمي من الاقتصاد
- ج ) لا يمكن تتبع وترصد الا الاصلاحات ذاك ذات العلاقة بالمؤشرات المغطاة من قبل التقرير
- د ) يفترض ان شركات الاعمال لديها معلومات كامله عن المتطلبات الإجرائية ذات العلاقة بالتقرير
- هـ ) البيانات تمثل اكبر مدينه تجاريه في البلد المغطى.

## ❖ المجالات التي يغطيها التقرير ممارسه انشطه الاعمال

يغطي التقرير 10 مجالات تعتبر اطارا للتطوير المؤسسي يقوم على مقاومه الاجراءات الحكومية ذات العلاقة بتطوير بيت الاعمال لتصبح اكثر شفافية وبالتالي تجذب اكثر لشركات الاعمال الدولييه بالشكل الذي يعطيها ضمانات للدخول في تلك الاسواق والعمل بشكل سلس بعيدا عن التعقيد.

ويتضمن هذا التصنيف لسهوله ممارسه انشطه الاعمال المجالات الآتية.

1. بدء النشاط التجاري
2. استخراج تراخيص البناء
3. توصيل الكهرباء
4. تسجيل الملكية
5. الحصول على الائتمان
6. حماية المستثمرين
7. دفع الضرائب
8. التجارة عبر الحدود
9. انفاذ العقود
10. تسوية حالات الاعسار

## ما الاتجاهات السائدة في 2009 / 2010 وما بعدها ؟

بالنسبة لواقعي السياسات الساعين إلى تحسين البنية الاجرائية المنظمة الاعمال كانت الأولويات متفاوتة من منطقة الى اخرى في السنة الماضية وبحسب المؤشرات الآتية:

### الاستجابات السريعة اللازمة

ادت الأزمة العالمية الى اجراء اصلاحات قانونية ومؤسسة كبيرة في 2009 2010 ففي مواجهة ارتفاع اعداد حالات الاعسار والنزاعات بشأن الديوان قام 16 بلداً معظمها في منطقة شرق اوربا وآسيا الوسطى ومجموعة البلدان مرتفعة الدخل الاعضاء في منظمة التعاون والتنمية في

الميدان الاقتصادي بإصلاح الانظمة الخاصة بالأعمار بما في ذلك. بلجيكا والجمهورية التشيكية وهنغاريا واليابان وجمهورية كوريا ورومانيا واسبانيا والمملكة المتحدة ودول بحر البلطيق.

تبرز الحاجة في اوقات الأزمات الاقتصادية على وجه الخصوص الى وجود محاكم واجراءات لمعالجة إشهار الافلاس وبشكل يتسم بالكفاءة لضمان امكانية اعادة توزيع الاصول والموجودات بسرعة وعدم اطالة امد التقاضي في المحاكم، ولذا ركزت معظم الاصلاحات في هذا المجال على تحسين او تطبيق اجراءات اعادة تنظيم الشركات المعسرة من اجل ضمان قدرة الشركات السليمة التي تملك مقومات الحياة على الاستمرار في مزاوله نشاطها، إذ كان من الشائع سابقاً ان تتم تصفية الشركات المعسرة في العديد من بلدان شرق اوروبا وآسيا الوسطى حتى لو كانت تلك الشركات مازالت قادرة على البقاء والاستمرار وليست هناك اية غرابة في أن متوسط معدل استرداد الديون في هذه المنطقة وفقاً لتقرير

لآسيا والمحيط الهادئ – هي بدء النشاط التجاري والحصول على الائتمان والتجارة عبر الحدود وانفاذ العقود واستخراج التراخيص، وقد وضعوا هدفاً لعام 2015 يتمثل في تحسين البيئة الاجرائية في هذه المجالات وفقاً لمقاييس تقرير ممارسة أنشطة الاعمال وبنسبة 25 في المائة.

## تسهيل التجارة .. الاصلاح الأكثر شيوعاً في منطقتي افريقيا والشرق

### الأوسط

كان تنفيذ حوالي نصف مجموعة الاصلاحات المعنية بتسهيل التجارة في السنة 2009 2010 من نصيب منطقتي افريقيا جنوب الصحراء (9) اصلاحات والشرق الأوسط وشمال افريقيا (6) اصلاحات)، وقد قام 27 من أصل 46 بلداً في منطقة افريقيا جنوب الصحراء بتنفيذ اصلاحات خاصة بممارسة أنشطة الاعمال يبلغ عددها الاجمالي 49 اصلاحاً، بينما نلاحظ في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا قام 11 من اصل 18 بلداً وبضمنها العراق) بتنفيذ اصلاحات في الاجراءات الحكومية المنظمة

الأنشطة الاعمال وبلغ عددها الاجمالي 22 اصلاً، إذ قامت 6 بلدان بتحديث اجراءاتها الجمركية والبنية التحتية لموائها بغرض تسهيل التجارة وتحقيق التناسق مع المعايير الدولية (البحرين مصر الامارات العربية المتحدة).

### اعتماد الانظمة الالكترونية في تزايد مستمر في جميع انحاء العالم

اعتمد واضعو السياسات في بلدان العالم وبغض النظر عن الموقع ومستوى الدخل تطبيقات تكنولوجية لتسهيل ممارسة أنشطة الأعمال وتخفيض تكاليف المعاملات وزيادة الشفافية، فعلى سبيل المثال في امريكا اللاتينية والبحر الكاريبي قام 47 في المائة من بلدان هذه المنطقة بتطبيق اصلاحات في الاجراءات الحكومية المنظمة لأنشطة الأعمال في السنة الماضية ركز 23 من 25 اصلاً على تبسيط العمليات الادارية وانجز العديد من تلك البلدان هذه الاصلاحات عن طريق تطبيق اجراءات الكترونية مباشرة أو التنفيذ المتزامن لتنفيذ العمليات التجارية المشتركة من خلال أنظمة الكترونية، إذ قامت كل من البرازيل وشيلي والاكوادور والمكسيك بتبسيط اجراءات بدء النشاط التجاري وقامت كولومبيا بتسهيل استخراج تراخيص البناء، في حين عملت نيكاراغوا على الاهتمام بتسهيل التجارة عبر الحدود.

اما في منطقة جنوب آسيا قامت 5 من أصل بلدان بتطبيق تغييرات (بلغت اجمالاً 7 تغييرات)، إذ واصلت الهند تحسين نظام التسجيل الالكتروني للشركات الجديدة من خلال السماح بدفع رسوم الطابع عبر الانترنت اما في شرق اوربا ادى تنفيذ قواعد للاتحاد الأوروبي المعنية بتشجيع الانظمة الالكترونية الى احداث تغييرات مثل تنفيذ النظم الجمركية الالكترونية في لاتفيا وليتوانيا.

### البلدان التي تسهل فيها ممارسة أنشطة الأعمال

تصدر البلدان مرتفعة الدخل الاعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي OECD بلدان العالم على اساس سهولة ممارسة

انشطة الاعمال بينما تأتي منطقتا افريقيا جنوب الصحراء وجنوب آسيا في مرتبة متدنية للغاية في المجالات التسعة التي يغطيها التقرير كما احتفظت سنغافورة بصدارة ترتيب البلدان على اساس تقديرات عام 2015 لمدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال، وجاءت بعدها في الترتيب نيوزلندا وهونغ كونغ (الصين) والدنمارك وكوريا، في حين سيحل العراق وبموجب تقديرات تقرير سهولة ممارسة أنشطة الأعمال لنفس العام الترتيب 156 من مجموع 189 دولة يغطيها التقرير.

### المنظمات الدولية:

هنالك ثلاث منظمات دولية ذات ارتباط مباشر بقضايا ومنظمات وشركات اداره الاعمال الدولييه وهي

❖ منظمه التجارة العالمية

❖ صندوق النقد الدولي

❖ البنك الدولي

### اولا : منظمه التجارة العالمية

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، اجتمعت الدول التجارية في هافانا، ووافقت على تكوين منظمة للتجارة الدولية (ITO)، ونظراً لعدم موافقة الولايات المتحدة الامريكية على مثل هذه المنظمة لم يتم انشاؤها، وكبدل عن ذلك، قررت الدول في عام 1947، تشكيل تجمع غير رسمي عرف بالاتفاقية العامة للتعريف الجمركية والتجارة GATT يهدف الى وضع إطار عام للمفاوضات متعددة الأطراف بخصوص التعرفة الجمركية. وفي عام 1995 انشئت منظمة التجارة العالمية WTO بعد جولات ومخاضات عديدة امتدت من عام 1947 الى عام 1994 ، وقد عقدت خلالها ثمانى جولات في اطار الاتفاقية العامة للتعرفة الجمركية والتجارة كان آخرها جولة الأورجواي التي دامت ثمانى سنوات من نهاية عام 1986 حتى عام 1994، وشملت الجولات مفاوضات تركزت حول:

### 1. خفض التعريفات

## 2. مقاومه الاغراق

## 3. الاجراءات التي تخص التعريفات

ولم تنته المفاوضات عند هذا الحد بل استمرت بعض المفاوضات بعد نهاية جولة اورجواي وفي شباط من عام 1997 تم التوصل الى اتفاقية بشأن خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بموافقة (69) حكومة على اجراءات واسعة المدى، ولتحرير هذه الخدمات تعدت تلك التي تم الاتفاق عليها في جولة اورجواي وفي ذات العام (1997) اتمت اربعون حكومة بنجاح مفاوضات خاصة بالتجارة دون تعرفات جمركية خاصة بمنتجات تكنولوجيا المعلومات، كما اتم سبعون من الدول الاعضاء اتفاقاً خاصاً بالخدمات المالية يغطي اكثر من (95%) من التجارة البنكية والتأمين والأوراق المالية والمعلومات المالية.

## فيمكن تعريف منظمة التجارة العالمية

هي الاطار القانوني والمؤسسي لنظام التجارة بين دول العالم، وتتضمن التزامات تعاقدية اساسية تحدد للحكومات كيفية صياغة وتنفيذ الانظمة والضوابط التجارية المحلية وتسعى الى تنمية العلاقات التجارية بين الدول من خلال المناقشات والمفاوضات الجماعية وفضل المنازعات القضائية التجارية.

## خصائص منظمة التجارة العالمية :

1. ان منظمة التجارة العالمية هي كيان مؤسسي، استند في تأسيسه على الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (GATT)، وانتهى الأمر به لتكون هذه الاتفاقية جزء منه.
2. ان حدود انشطه هذا الكيان المؤسسي واسعه تشمل السلع والخدمات والملكية الفكرية والاستثمار والاتصالات المتعلقة بالتجارة.
3. نروح هذا الكيان هي التوسع والتحديث والتجديد والتغيير في قضايا التجارة العالمية وبما يتماشى مع متطلبات العصر.

## اهداف منظمه التجارة العالمية

- 1) رفع مستوى المعيشة والدخل
- 2) ضمان العمالة الكاملة وزياره الانتاج
- 3) توسيع التجارة والاستخدام الامثل للموارد العالمية
- 4) تحقيق التنمية المستدامة
- 5) حمايه البيئة والحفاظ عليها
- 6) ضمان حصول البلدان النامية على حصه كبيره من النوم في التجارة الدوليّه
- 7) تسهيل الوصول الى الاسواق الدوليّه
- 8) حل المنازعات بين الدول بشأن السياسات التجارية والمالية والتنفيذية

### المبادئ الأساسية لمنظمه التجارة العالمية

**أ. مبدأ معاملته الدولة الاولى بالرعاية:** يعني عدم التمييز في التعامل بين البلدان الاعضاء في المنظمة بحيث تتم معاملته جميع البلدان بالدرجة نفسها من التساوي واي ميزه او افضليه يمنحها بلد لبلد اخر يجب ان تستفيد منها بقيه البلدان الاخرى في المنطقة. مع ذلك اعطت الاتفاقية بعض الاستثناءات على هذا المبدأ للدول النامية في الحالات التالية

1. ترتيبات الحماية للصناعات الناشئة حتى تقف على قدميها
2. الارتباطات الخاصة بين البلدان الصناعية وبعض البلدان النامية التي كانت مستعمرات لها في السابق
3. التكتلات الاقتصادية

**ب. مبدأ الاعتماد على القيود المالية لأغراض الحماية:** يؤكد هذا المبدأ على جميع البلدان الاعضاء في المنظمة التي يتحتم عليها حمايه صناعاتها الوطنية او معالجه العجز في موازين مدفعتها ان تلجا الى سياسات الاسعار مثل الرسوم الجمركية والابتعاد عن القيود الكمية المباشرة التي تحدد من التجارة الخارجية.

وبالرغم من ذلك فقد منحت المنظمة استثناءات على هذا المبدأ

1. حاله البلد الذي يعاني من عجز مزمن في ميزان مدفوعاته
2. السماح في حالات خاصه بالجوء الى حصص الاستيراد من السلع الزراعيّة

3. تقييد المنافسة الأجنبية اذا زارت الواردات زياده كبيرة.

ج. **مبدأ عدم التمييز بين المنتجات الوطنية والمستوردة:** يتعلق بالميزات التي تمنح للصناعات الوطنية في شكل اعفاءات ضريبية واعفاءات من الرسوم المختلفة التي يطبقها البلد داخل اراضيه وبالتالي يقضي هذا المبدأ بان تتمتع السلع المستوردة بميزات الانتاج الوطني نفسها فيما يتعلق بالتخفيض والاعفاء من الضرائب والرسوم وغيرها.

### ثانيا : صندوق النقد الدولي

منظمه دوليه اسست في عام 1945 وتضم في عضويتها 185 دولة ويركز بصفه اساسيه على الامور النقدية الدولية ويتيح الصندوق الموارد للدول التي بحاجة اليها كما انه يوجه نظام النقد العالمي.

- يستهدف الصندوق منع وقوع الازمات في النظام النقدي الدولي عن طريق تشجيع البلدان المختلفة على اعتماد سياسات اقتصاديه سليمة.
- ويمكن ان يستفيد من موارده الاعضاء الذي لا يحتاجون الى تمويل المؤقت .

### الاهداف القانونية لصندوق النقد الدولي

- تيسير التوسع والنمو المتوازن في التجارة الدولية
- تحقيق استقرار اسعار الصرف
- تجنب التخفيض التنافسي لقيم العملات.

ولتحقيق الاهداف القانونية يقوم الصندوق بما يلي

1. مراقبه التطورات السياسية والاقتصادية والمالية في البلدان الاعضاء وعلى المستوى العالمي وتقديم المشورة بشأن السياسات لأعضائه
2. اقراض البلدان للأعضاء التي تم بمشكلات في موازين مدفوعاتها ليس فقط من اجل الامداد بالتمويل وانما لدعم سياسات التصحيح
3. تقديم المساعدة الفنية والتدريب في مجال خبره الصندوق الى حكومات البلدان الاعضاء وبنوبها المركزية.

## تتمثل اهدف صندوق النقد الدولي فيما يلي

- 1) تشجيع التعاون الدولي في الميدان النقدي بواسطه هيئه دائمه سبل التشاور والتآزر فيما يتعلق بالمشكلات النقدية.
- 2) تيسير التوسع والنمو المتوازن في التجارة الدولي
- 3) العمل على تحقيق الاستقرار في اسعار الصرف والمحافظة على ترتيبات صرف منتظمة بين البلدان الاعضاء
- 4) المساعدة على اقامه نظام مدفوعات متعدد الاطراف فيما يتعلق بالمعاملات الجارية بين البلدان الاعضاء
- 5) تدعيم الثقة لدى البلدان الاعضاء متيحا لها استخدام موارده العامة مؤقتا بضمانات كافية.

## ثالثا : البنك الدولي

هو حد الوكالات المتخصصة في الامم المتحدة التي تعني بالتنمية وقد بدا نشاطه بالمساعدة في اعمار اوروبا بعد الحرب العالمية الثانية.

مجموعه البنك الدولي هي مجموعه مغلفه من خمسة منظمات عالميه مسؤول عن تمويل البلدان بغرض التطوير وتقليل الفقر بالإضافة الى تشجيع وحمايه الاستثمار العالمي وقد انشأت مع صندوق النقد الدولي.

الهدف العام من البنك هو تشجيع استثمار رؤوس الاموال بغرض تعمير وتنمية الدول المنظمة اليه التي تحتاج لمساعدته في انشاء مشروعات ضخمة تكلف كثيرا وتساعد في الاجل الطويل على تنميه اقتصاد الدولة . وبشكل عام يقوم البنك بإقراض الحكومات مباشرة او بتقديم الضمانات التي تحتاجها للإقراض من دول اخرى او من السوق الدولي.

تتألف مجموعه البنك الدولي من خمسة مؤسسات تجرح البلدان الاعضاء

وعلى النحو التالي:

- 1) **البنك الدولي للإنشاء والتعمير IFC**: يقدم القروض الى حكومات البلدان متوسطة الدخل ومنخفضه الدخل.

- (2) **مؤسسه التنمية الدوليـه IDA :** تقدم قروضا دون فوائد ومنحن الى حكومات اشد البلدان فقرا في العالم
- (3) **مؤسسه التمويل الدولي IFC:** تقدم قروضا ومساهمات في اسهم راس المال ومساعدات فنيه لتحفيز استثمار القطاع الخاص في البلدان النامية
- (4) **الوكالة الدوليـه لضمان الاستثمار MIGA :** التي تتيح الضمانات ضد الخسائر الناجمة على المخاطر غير التجارية التي يواجهها المستثمرون في البلدان النامية
- (5) **المركز الدولي لتسوية نزاعات الاستثمار ICSID:** الذي يقدم تسهيلات دوليه من اجل المصلحة والتحكيم في منازعات الاستثمار

### الفصل الثالث

#### الثقافة والشركات متعددة الثقافات

##### اولا: اصل مصطلح الثقافة وماهيتها

تعد الثقافة الاطار والمضمون الفكري الذي يحدد للمجتمع سماته التي تميزه عن غيره من المجتمعات والتي تحمل بين طياتها السمات الاجتماعية المتوازنة والمستجدة وتمثل ايضا ثمره النشاط الفكري والمادي الخلاق والمرن لدى الانسان

##### المفاهيم التي طرحت للثقافة

1. كل ما صنعه يد الانسان وعقله من الاشياء ومن مظاهر البيئة الاجتماعية
2. مجموعه الممارسات التي يكتسبها الانسان في اثناء تفاعله مع المجتمع
3. مجمل التراث الاجتماعي او اسلوب حياه المجتمع

##### ثانيا : الشركات متعددة الثقافات

هي الشركات التي تمتلك موارد بشريه من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعه اذا ما احسنه ادارتها وتوظيف كامل قدراته وامكانياتها سيؤدي الى المساهمة في تحقيق الاهداف المرسومة.

##### خصائص الشركة متعددة الثقافات

1. التعددية او التنوع في المورد البشري
2. التكامل الهيكلي
3. تكامل الشبكات غير الرسمية
4. غياب الاجحاف والتميز
5. المفاهيم المتساوية للأهداف التنظيمية
6. المستوى المنخفض للصراعات بين افرادها.

### الصدمة الثقافية

هو الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى بعض العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافته جديده غير مألوفه نتيجة لادراكهم ان الآخرين يختلفون عنهم بطريقه لا يمكن تخيلها وبالتالي فهي الدهشة والتفاعل والاستغراب والارتياح والاحباط الناتج من الفجوة الحاصلة بين مجموعه القيم والاعراف والمعتقدات التي يحملها الافراد ومجموعه القيم والاعراف والمعتقدات الخاصة بثقافته جديده يتعاملون معها. وهنالك نوعان من

### الصدمة الثقافية

#### ❖ صدمة الهجرة :

والناتج عن هجره الافراد للعمل خارج اوطانهم في فروع او مراكز الشركات ذات النشاط الدولي واصطدامهم بثقافته مختلفة تتضمن قيما واعرافا وتقاليدا لم يعتادوا عليها

#### ❖ صدمه العودة :

هي الناتج عن عودة الافراد لوطنهم الاصلي بعد غيبة طويلة في الخارج واصطدامهم بقيم واعراف وتقاليد لم يتعرفوا عليها سابقا الامر الذي يتطلب فتره من الزمن حتى يعتادوا عليها

#### ثالثا: الدوري الذي تلعبه الثقافة في شركات الاعمال الدوليہ :

- 1) **الشركات المحلية:** ان ثقافته في هذه الشركات ليس لها اي علاقه مهمه مع الزبائن والمشتريين الخارجيين لان جميع انشطه هذه الشركات هي داخليه وبالتالي لا اثر للتنوع الثقافي

(2) **الشركات الدولية :** كون تلك الشركات تركز على التصدير والانتاج خارج حدودها الوطنية تبرز مساله التنوع الثقافي كقوة فاعله ومؤثره مع المشترين المحتملين والعاملين الاجانب وعلى هذه الاساس تكون مهمه الثقافة تركيز الاهتمام بالثقافات الوطنية للدول المضيفة للفروع وانطلاقا من ذلك تعتمد هذه الشركات على المديرين المغتربين الاداره العمليات

(3) **الشركات متعددة الجنسيات :** تعتمد على الثقافات الداخلية بالدرجة الاساس ويقل الاهتمام بإدارة التنوع الثقافي كون هذه الشركات تستأجر عاملها من جميع انحاء العالم وبالتالي فهي بحاجة الى تطوير مهارات اداره التنوع والتباين الثقافي عبر المستويات الاداريه في الهرم التنظيمي

(4) **الشركات العالمية وعابره الحدود :** في هذا النوع من الشركات يكون الاعتماد على الثقافات الداخلية والخارجية لان تحقيق الفاعلية في اداء هذه الشركات يحتاج الى تطوير مهارات التنوع الثقافي للتعامل مع العاملين في الداخل فضلا عن التعامل مع الزبائن والمشتريين والمجهزين الخارجيين.

**رابعاً : نموذج هو فستلد لأداره الثقافة التنظيمية في شركات الاعمال الدولية**

وهو عن انموذج يتعلق بإدارة الثقافة في بيت الاعمال الدولية اذ يفترض هذا النموذج ان ثقافه مجتمع ما من الممكن ان تترك اثرا على قيم اعضائه ومدى ارتباط هذه القيم بالسلوك .

اقترح النموذج اربعة ابعاد اساسيه يمكن من خلالها تحليل القيم الثقافية

❖ **بعد السلطة PDI**

هو الدرجة التي يكون فيها التأثير والسيطرة موزعه بشكل غير متساوي بين الافراد والمؤسسات داخل ثقافه معينه بذاتها.

### ❖ بعد تجنب الا تأكد او تفادي الخطر UAI

هو الدرجة التي يحاول فيها افراد المجتمع تجنب الغموض والمخاطرة في العمل ويعني ايضا الدرجة التي يتفادى بها المجتمع العشوائية وعدم اليقين.

### ❖ بعد الفردية مقابل الجماعية IDF

مدى اندماج الافراد في المجتمعات في المجتمعات الفردية ينصب التركيز على الانجازات الشخصية وحقوق الافراد اذ ان ارتفاعه يعني ميل المجتمع نحو الخصوصية في العمل وبناء حياه مهنيه ناجحة واذ انه من المتوقع ان يقوم الاشخاص بالدفاع عن حقوقهم وحقوق اسرهم واختيار انتماءاتهم.

وفي المقابل في المجتمعات الجماعية تصرف الافراد في الغالب كأعضاء في مجموعه او منظمه متماسكه ومستمرة مدى الحياه والولاء يكون للمجموع اكثر.

### ❖ بعد الرجولة مقابل الأنوثة MAS

الدرجة التي يفرق فيها المجتمع بين دور الرجل والمرآه ويركز على قيم الاداء الرجولية والانجازات الواضحة وتكمن قيم الثقافات الذكورية في المنافسة وتأكيد الذات والمادية والطموح والقوه ابتداء من العائلة مروراً بالمدرسة وصولاً الى بيئة العمل في حين ان الثقافات الأنثوية تضع قيمه اكبر على العلاقات وجوده الحياه مع بروز مظاهر مثل التضامن المجتمعي والتشجيع على تطوير الذات والتعاون مع التركيز على النواحي ذات العلاقة بالرعاية.

### ❖ بعد التوجه الطويل مقابل التوجه قصير الامد LTO

يصف الافق الزمني للمجتمعات اذا تولي المجتمعات ذات التوجه طويل المدى اهميه اكبر المستقبل وتحاول التعامل مع تحديات الحاضر والمستقبل بشكل اكبر وهذه المجتمعات تعزز القيم الواقعية الموجهة نحو المكافآت بما في ذلك الاستمرارية والادخار والقدرة على التكيف مع اتباع الاساليب الحديثة في التعليم واستخدام المناهج الواقعية بشكل اكبر باعتبار

الحاضر هو تجسيد للماضي وصولاً للمستقبل . اما في المجتمعات الموجهة على المدى القصير ترتبط القيم المدعومة بالماضي والحاضر بما في ذلك الثبات واحترام التقاليد وحفظ الوجه والمعاملة بالمثل والوفاء بالالتزامات الاجتماعية مع ميل قليل نحو الادخار والتركيز على النتائج السريعة

### ❖ بعده ضبط النفس مقابل التهور VR

يؤشر هذا البعد الى اي مدى يكون العضو في المجتمع يبدي محاولات للسيطرة على رغباته ودوافعه فكلما كانت السيطرة او محاولاتها ضعيفة نسبيا فانه يؤشر على كون المجتمع متساهل والعكس في ارتفاعه فانه يؤشر سيطرة نسبيه قويه على الرغبات والدوافع مع ضبط نفس عالي.

### انعكاسات الثقافة

#### ○ الهوية الاجتماعية :

ذلك الجانب من مفهوم الذات الذي ينشأ من معرفه الفرد بعضويته في مجموعه او مجموعه اجتماعيه معينه.

ان الهوية الاجتماعية توفر اطار مهمل لفهم الاسس النفسية للعلاقات بين المجموعات والصراع الاجتماعي وايضا تقدم اجابه جزئيه لسؤال من انا او من نحن ويطول الافراد هويات اجتماعيه من خلال الانضمام الى مجموعات مرجعيه وهذه الاطر المرجعية يمكن ان تكون افرادا مثل الوالدين المعلمين الاقران الذين تؤثر قيمتهم ومعاييرهم في سلوك الفرد حتى لو لم يكونوا موجودين كذلك يمكن ان تكون مجموعات او كيانات تنظيميه..

ويكون الافراد نوعين من الهويات الاجتماعية

**الهوية الشاملة** التي يرغب الفرد في اظهارها على الدوام وبجميع الادوار وفي جميع المجاميع المرجعية وتتشكل في المراحل المبكرة من الحياه

**الهوية محدودة الدور** التي يتم تكوينها لمجموعه مرجعيه محدده او دور اجتماعي محدد واستدامتها هو الاساس للهويه الشاملة

## ○ الهوية التنظيمية:

شكل محدد من الهوية الاجتماعية تمثل رابطا اجتماعيا ونفسيا هاما لربط العاملين والمنظمة. وتعرف على انها اشارته الى السلوك الجماعي الذي يعبر اعضاء المنظمة من خلاله على علاقتهم العميقة بخصائص المنظمة الأساسية وتنطوي هذه الخصائص على عدد من الابعاد مثل القيم والمعتقدات والمبادئ والقيادة.. وعلى هذا الاساس فان الهوية التنظيمية تمثل خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها والتي تتضمن اهدافها الجوهرية وبالشكل الذي يتجسد ضمن اعتقادات اعضاءها والعاملين فيها بكل وضوح واستيعاب.

## ○ التماثل التنظيمي:

ادراك بالتوحد مع المنظمة او الانتماء اليها حيث يعرف الفرد نفسه من خلال المنظمة التي يعمل بها وبالتالي هو شكل من الالتصاق النفسي يحدث عندما يمتص اعضاء المنظمة الخصائص المعرفية للمنظمة ويتبنوها على انها معرفه لخصائصهم الذاتية.

المعرفة ونقلها عبر الثقافات

## المعرفة:

هي مزيج سائل من الخبرة المؤطره والقيم المهمة والمعلومات المستمدة من السياق وبصيره الخبير التي توفر عطارا لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها

## واداريه تعرف المعرفة:

انها الخبرة المتولدة من القدرة على ربط المعلومات والبيانات وتوليدها بصيغه انموذج محدد المعالم.

## اهميه المعرفة

1) يمثل الاستثمار في المعرفة عام الانتاجي يقود الى نمو اقتصادي من دون الحاجه الى موارد بشريه اضافيه

- 2) تساهم في خلق ثقافته شامله متحسسه للمعرفة في المنظمة او الشركة  
عن طريق تحديد القدرات والكفايات المطلوبة حاليا ومستقبلا
- 3) تلعب دورا متميز في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها اذ ان المصدر  
المضمون في استمرار الميزة التنافسية هي المعرفة.

### مستويات المعرفة

#### أ) المستوى الاول المعرفة الشخصية:

وتشكل كل ما يعرفه الفرد او الافراد طريقه القيام به وتتكون هذه المعرفة  
من معرفه ضمنية توجد في عقول الافراد وهي غير ظاهرة وغير  
لملوسة ويكون حجمها اكبر من النوع الثاني المعرفة الصريحة التي  
تكون واضحة ومعروفة وقابلة للتناول.

#### ب) المستوى الثاني المعرفة التنظيمية:

والتي تكمن في الأنظمة والعمليات والاحكام والعمل الروتيني ضمن  
المنظمة وفي الغالب تكون صريحة ومتاحة للعاملين وهذا ما يظهر من  
حجمها في الشكل مقارنة بالمعرفة الضمنية التي يكون حجمها صغيرا  
عندما تكون مغروسة بعمق في العمليات الروتينية وغير الروتينية في  
الثقافة والقيم النادرة الخاصة بالمنظمة.

#### ج) المستوى الثالث المعرفة الاجتماعية:

تتمثل في العلاقات بين الافراد وتتألف من مبادئ السلوك ثقافيه وجدت  
كنتيجة للعمل معا ويكون الحجم الاكبر لهذه المعرفة هو ضمنية مقابل  
صريحه بحجم محدود لذلك تنعكس سماتها البارزة في قدرته على التعاون  
وتطوير علاقات.

## انواع المعرفة :

### 1. المعرفة الصريحة :

المعرفة الموثوقة المنظمة التي يصل التعبير عنها وكتابتها ونقلها الى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة بشكل وثائق عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة

### 2. المعرفة الضمنية :

المعرفة الموجودة في عقول الافراد العاملين في المنظمة وتمثل جزء من تركيبتهم وتشمل الادراكات والتبسط والحكمة والتجارب والمهارات.

## الاستثمار في المعرفة

ان المهم للمجتمعات والشركات هو كيفية الاستثمار في المعرفة كونه سيكون عامل توليد لراس المال الفكري ولكن كيف ؟

ان الاستثمار في كل مستوى من مستويات المعرفة سيولد مكونا من مكونات راس المال الفكري

**فالاستثمار بالمعرفة الشخصية** سيولد راس المال البشري ويمثل مجموعه من الافراد الذين يستخدمون عقولهم اكثر من استخدامهم لأيديهم لانهم يمتلكون خبرات ومهارات وقيما وقدره على الابتكار والابداع من اجل ايجاد حل متخصص او خلق قيمه وهؤلاء محدودى العدد في كل منظمه ويشكلون الرصيد الاكبر للمعرفة الضمنية

**اما الاستثمار في المعرفة التنظيمية** سيولد راس المال التنظيمي وراس المال المعلوماتي **فراس المال التنظيمي** يمثل مجموعه المفردات التنظيمية ذات الاثر الاكبر لتوليد القيمة وتعزيز الموقف التنافسي لمنظمه الاعمال واهمها ثقافه المنظمة والقيادة والمحاذاة والرصف وفرق العمل

**اما راس المال المعلوماتي** فيعكس مجموعه المعلومات الاستراتيجية التي توفرها نظم المعلومات والمعرفة التطبيقية البنى التحتية التكنولوجية التي تملكها المنظمة والضرورية لتدعيم الاستراتيجية المنظمة

ويتجسد الاستثمار في المعرفة الاجتماعية براس المال الاجتماعي ورأس المال السياسي اذ يمثل رأس المال الاجتماعي شبكة العلاقات والمعايير والقيم الاجتماعية والمعتقدات المسهلة لعملية التعاون بين المجموعات الاجتماعية

بينما رأس المال السياسي فانه يمثل انشطه شخصيه غير رسميه تتم احيانا بشكل غير معلن تهدف الى اكتساب نفوس شخصي او تعزيز الموقف الفردي لتحقيق مارب شخصيه او جماعيه داخل الكيانات الاجتماعية عبر استخدام لغة الحوار والدبلوماسية والذكاء.

Done by CAP

Ali.n.a.

