

المحور الأول: مقدمة في إدارة الأعمال الدولية

المحاضرة 01

1- مفهوم الأعمال الدولية "International Business Concept":

هناك عدة تعاريف مهمة للأعمال الدولية التي توصل إليها العديد من الباحثين والمختصين في هذا المجال نذكر منها:

عرفها "Kolder" بأنها دراسة المشكلات التي تبرز حين تعبر المنظمات والعمليات الإدارية الحدود الوطنية وتصبح متعدد الجنسية في التركيب والمجال.

أما "Fayr Weather" أشار إلى أنها تلك الاعمال التي تتم بين دولتين أو أكثر، وأن هذه الأعمال تتبع مباشرة من كونها عمليات إدارية تتشابه وتتقاطع بطريقة أو أخرى عابرة الحدود القومية للبلدان المختلفة.

أما "Farmer" فقد عرفها بأنها تلك الأعمال التي تقوم بها منظمة ما داخل بلدين مستقلين أو أكثر أو فيما بينهما.

أما "Rocbock&Simonds" يشيران إلى أن الاعمال الدولية هي تلك الأعمال التي تتعلق بأنشطة الأعمال التي تعبر الحدود القومية والوطنية وأن هذه النشاطات تتعلق بالسلع، الخدمات، رؤوس الأموال، أفراد وتكنولوجيا.

وقد عرفها شيفا رامو "Shiva Ramu" بأنها أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر.

كما تعرف الأعمال الدولية بأنها كل الأعمال الخاصة أو العامة والتي تهتم بالمعاملات الدولية على مستوى دولتين أو أكثر.

ومنه تدل كلمة الأعمال الدولية على أن هناك أعمال تتعلق بأكثر من دولة واحدة وأنها تعكس التعامل الاقتصادي بين أفراد أو منظمات من دول مختلفة، إن هذا التعامل وهذه العلاقة ليست علاقة مؤقتة بل صفقة تجارية عابرة، ومن وجهة نظر إدارية تعتبر علاقة تتميز بخصيتين:

🚩 **الديمومة:** أي أن الأعمال الدولية تستمر لفترة طويلة بين المشتركين في هذه الأعمال (شركات أو دول).

🚩 **الانتشار الجغرافي (التأثير والتأثر):** إن الشركات الدولية لا بد أن تؤثر في البيئات التي تمارس فيها نشاطها التجاري الدولي وأن تتأثر بها أيضا.

في إطار التبادل الاقتصادي بين الدول يتم انتقال السلع والخدمات ورأس المال والأيدي العاملة والتكنولوجيا، بمعنى أنه يتم تبادل جميع العناصر الانتاجية. عملية انتقال هذه العناصر الانتاجية بين الدول يمكن أن تتم من خلال مؤسسات أو شركات دولية أو هيئات حكومية أو خاصة. في هذا السياق تعتبر الشركات الدولية من أهم الوسائل لتبادل هذه العناصر، حيث يتم التبادل عادة على أساس تجاري ربحي.

مما تقدم يمكن القول أن الأعمال الدولية هي تلك الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة وتعتبر بها الحدود الوطنية وهي تشمل التجارة الدولية والتصنيع الأجنبي وكافة النشاطات الخدمية الأخرى (النقل، السياحة، المصارف، الاتصالات، الخدمات الاستشارية...).

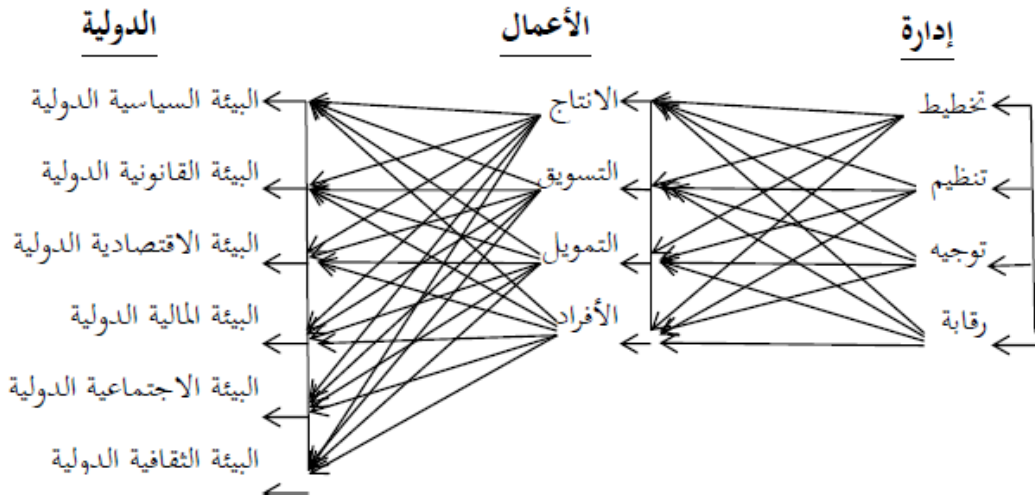
2- مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

عرف دونالد بول وواندل "Donald Ball, Wendel. H" إدارة الأعمال الدولية بأنها إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود القومية، وفي ذات السياق عرفها زينوتا وآخرون "Zenota" بأنها تلك التي تتضمن العمليات والأنشطة التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة لتحقيق أهداف أفراد ومنظمات.

كما يمكن تعريفها على أنها ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنظمة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد، مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

إدارة الأعمال الدولية هي جزء من إدارة الأعمال، كما أنها تستخدم إلى درجة كبيرة نفس المنهجية، بالإضافة إلى البعد الدولي الذي تنطوي عليه وما يميزه من تعقيد وتشابك البيئة الدولية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01): تفسير مصطلحات إدارة الأعمال الدولية



الإدارة: هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية للوصول إلى تحقيق ال

الأعمال: العمليات التي تقوم بها الشركة من إنتاج، تسويق، تمويل، أفراد... إلخ

الدولية: تمارس الشركة أعمالها خارج حدود الدولة، في ظل وجود ظروف بيئية سياسية، قانونية،

اقتصادية ومالية، اجتماعية وثقافية مختلفة.

كما يمكن تعريف إدارة الأعمال الدولية على أنها عملية إدارية مستمرة شاملة تهدف إلى تشكيل وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة دولياً وبكفاءة وفعالية.

3- خصائص إدارة الأعمال الدولية:

- من الخصائص الأساسية التي تتصف بها إدارة الأعمال الدولية ما يلي:
- دراسة المشكلات التي تبرز حين تعبر المنظمات (الشركات) العمليات الإدارية الحدود القومية تصبح متعددة الجنسية.
- ميدان من ميادين الإدارة والبحث الأكاديمي، تتعلق أساساً بأنشطة الأعمال التي تعبر الحدود القومية والتي تشمل تحركات السلع والخدمات، رؤوس الأموال، الأفراد، انتقال التكنولوجيا وحتى الإشراف على الموظفين.
- إن الإدارة الدولية تشتمل على كل أنشطة الأعمال الخاصة، الأعمال العامة التي تؤثر في أفراد ومؤسسات أكثر من دولة واحدة.
- إدارة الأعمال الدولية تستلزم العمل بين دولتين أو أكثر، ولهذا فإن المفاهيم الفريدة للأعمال الدولية تتبع مباشرة من كونها عمليات تتشابك وتتقاطع بطريقة أو أخرى عابرة الحدود القومية للبلدان المختلفة.

4- أهداف إدارة الأعمال الدولية:

- تسعى إدارة الأعمال الدولية إلى تحقيق حزمة متنوعة ومتكاملة من الأهداف منها على سبيل المثال لا الحصر:
- **تحديد نطاق العمليات الدولية للمنظمة (Scope of Operations):** تحاول الإدارة الدولية تحديد نطاق أو مجال الأعمال التي تسعى إلى الدخول والمنافسة فيه، وكذلك تحديد المنتجات أو الخدمات المؤهلة للمنافسة في ضوء معايير النوعية، التكلفة، الخدمة والوقت.
- **الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (Resource Deployment):** تهدف الإدارة الدولية إلى تحقيق أفضل استثمار للموارد المادية وغير المادية المتاحة وضمان استخدامها بكفاءة وفعالية.
- **تكوين الجدارة المتميزة (Distinctive Competence):** تسعى الإدارة الدولية إلى ضمان تنفيذ حزمة من أنشطة الأعمال المختلفة الكفيلة بتكوين ميزة جوهرية، أو مزايا استثنائية خاصة بالمنظمة مقارنة بالمنافسين الآخرين.
- **تحقيق هدف التعاضد (Synergy):** يقصد بالتعاضد تحقيق أفضل ناتج ممكن لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد أو الأنشطة والأعمال بحيث يكون هذا الناتج حصيلة تفاعل العناصر المذكورة موضوع المشاركة.
- **إدارة وتنظيم الأعمال الدولية:** من البديهي القول أن الإدارة الدولية تتولى توجيه وتخطيط وتنظيم أنشطة الأعمال الدولية من تسويق وانتاج وتمويل دولي وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والفرص وعناصر القوة التي تتمتع بها المنظمة.

كما تتولى اختيار مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية وصياغة وتطبيق استراتيجية الأعمال الدولية في ضوء تحليل بيئة الأعمال الدولية ومقارنة نتائج هذا التحليل بعناصر القوة والضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة. ومن مهام الإدارة الدولية أيضا إدارة التحالفات الاستراتيجية الدولية واتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات العلاقة بأنشطة أعمال المنظمة في الأسواق العالمية.

5- أنواع الأعمال الدولية:

يمكن للمنظمة الدولية أن تمارس أنواعا مختلفة من الأعمال في أي دولة وفق أهدافها ومواردها وبيئتها التي تعمل فيها، ويمكن أن يكون ذلك بصفة منفردة أو بالمشاركة أو بصورة جزئية مع جهة أخرى معينة؛ وتتمثل هذه الأعمال فيما يلي:

5-1- التجارة الخارجية (الدولية): وتتمثل في تصدير واستيراد السلع المنظورة وغير المنظورة:

1- تصدير واستيراد السلع (الواردات والصادرات المنظورة)

2- تصدير واستيراد الخدمات (الواردات والصادرات غير المنظورة) مثل:

✓ خدمات النقل والسياحة والسفر

✓ أداء بعض الخدمات مقابل رسوم معينة تحصل عليها من الطرف الآخر مثل خدمات البنوك، التأمين، الخدمات الهندسية والإدارية.

✓ استخدام الأصول: وتتمثل في التراخيص والامتيازات، براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف...

5-2- الاستثمارات الأجنبية: في سياق الأعمال الدولية يجب التمييز بين الاستثمار المباشر

والاستثمار غير المباشر لما لهما من أهمية من الناحية النظرية والعملية:

أ- الاستثمار الأجنبي المباشر: يعني شراء وتملك أصول شركات أجنبية أو المساهمة فيها بحيث

يصبح للمستثمر تأثير نسبي وقدر من التحكم في تلك الشركات وسياساتها بدرجة ترتبط بمقدار ونسبة الاستثمار. والاستثمار المباشر يكون بشكل عالم استثمار طويل الأجل. يتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية والإدارية والفنية بالإضافة إلى المواد الأولية أو شبه المصنعة.

ب- الاستثمار الأجنبي غير المباشر: يعبر عن قيام المستثمر بشراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أجنبية، هذا الاستثمار يكون عادة بهدف الربح ويكون قصير المدى ويكون لمالك هذا الاستثمار حق غير مباشر في الشركة الأجنبية المستثمر فيها.

5-3- صور أخرى للأعمال الدولية (الاتفاقيات التعاقدية): تكون درجة المخاطر في هذا النوع من

الاتفاقيات محدودة جدا بالنسبة لمنظمات الأعمال الدولية مقارنة بعقود التصدير أو الاستثمار المباشر؛ وتأخذ الاتفاقيات التعاقدية الأشكال التالية:

✓ عقود الترخيص (Licensing): وتسمى كذلك بعقود الامتياز Franchising هو اتفاق أو عقد

قانوني يعطي الحق لشركة محلية (المرخص لها) باستعمال الأصول غير المنظورة (غير الملموسة) التي

هي ملك للشركة الأجنبية (مانحة الترخيص) مقابل عمولة وبشروط محددة لفترة معينة مثل (كوكاكولا، مكدونلدا)..

ومن أهم الأصول المادية غير المنظورة (غير الملموسة) التي يتضمنها هذا النوع من العقود ما يلي:

▪ استخدام اسم الشركة وعلاماتها التجارية.

▪ استخدام الاسم التجاري للمنتج.

▪ استخدام براءات الاختراع.

▪ استخدام أساليب وطرائق الإنتاج.

ويتحقق هذا النوع من العقود في المجال الخدمي والسلي مع عدم تحمل الشركة الأجنبية (مانحة

الترخيص) التبعات القانونية، لأن المرخص له (الشركة المحلية) يقوم بأعمال الإنتاج والتسويق.

✓ **عقود تسليم المفتاح (Turn Key):** هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية تنفيذ

وتطوير مشروع بصفة جزئية أو كلية لشركة محلية عامة أو خاصة بمقابل مادي وبشروط محددة لفترة

معينة (مباني، بنى تحتية، بناء مطار...)، وينفذ هذا النوع من العقود في الدول التي لا تمتلك الأموال

والخبرات البشرية ولا المعرفة التكنولوجية.

✓ **عقود الإدارة Management Contracts:** هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية

إدارة وتشغيل مشروع بصفة جزئية أو كلية لشركة محلية عامة أو خاصة بمقابل مادي وبشروط محددة

لفترة معينة (فنادق، موانئ، مستشفيات، قطار الانفاق)...، دون أن يحق للشركة الأجنبية التدخل في

القرارات الرئيسية كتوزيع الأرباح أو قرارات الاستثمار والتمويل والعمالة؛ ويتحقق هذا النوع من العقود

في المجال الخدمي.

✓ **عقود التصنيع Manufacturing Contracts:** هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة

محلية بتصنيع وإنتاج وتسويق سلع معينة (مجال سلع وليس خدمي) باسم الشركة الأجنبية مقابل عمولة

وبشروط محددة لفترة معينة مع وضع العلامة التجارية للشركة الأجنبية على السلع المنتجة (مواد غذائية،

معدات وأدوات، مثل شركة Adidas, IBM)

✓ **عقود الوكالة Agency:** هو اتفاق أو عقد قانوني بين طرفين يعطي الحق لشركة محلية (الوكيل)

ببيع سلع أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات لشركة أجنبية مقابل عمولة مع احتفاظ الطرف الأول بملكية

السلع وبشروط محددة لفترة معينة، ويتحقق هذا النوع من العقود في المجال الخدمي (خاصة في مجال

التصدير والتسويق) مع عدم تحمل الشركة الأم (الأجنبية) التبعات القانونية.

6- أسباب دخول عالم الأعمال الدولية:

هناك مجموعة من الأسباب التي من شأنها أن تجعل المنظمات تشارك في الأعمال الدولية، نذكر

منها:

-**التوسع في المبيعات:** قد تلجأ معظم المنظمات للرفع من مبيعاتها ومن ثم زيادة حجم الأرباح إلى التوجه نحو أسواق عالمية جديدة، وذلك انطلاقاً من أن أرباح كل وحدة من المبيعات تزيد بزيادة حجم المبيعات، حيث تتوزع التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات المنتجة مما يساهم في خفض التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة ومن ثم خفض التكلفة الإجمالية للوحدة.

- **الحصول على الموارد:** في الكثير من الحالات تلجأ المنشآت إلى أسواق خارجية للحصول على الموارد اللازمة لاستخدامها على المستوى المحلي سواء لانخفاض تكلفتها أو لعدم توفرها على المستوى المحلي. بالإضافة إلى ذلك، قد تتجه هذه المنشآت إلى أسواق خارجية للحصول على تكنولوجيا ورأس المال الأجنبي لنفس الأسباب الآتية الذكر.

- **تنوع مصادر المبيعات والتوريدات:** تبحث كثير من الشركات عن الأسواق الخارجية لتنوع مصادر مبيعاتها ومواردها.

- **التوسع التكنولوجي:** إن التطور الحاصل في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات زاد من سهولة وسرعة عقد الصفقات التجارية عبر البريد الإلكتروني، كما أن تطور وسائل النقل (الجوي، البحري، البري وبالسكك الحديدية وغيرها) سهل كثيراً تنقل الأشخاص ونقل السلع من منطقة لأخرى.

-**عوامل السوق المحلية:** إن الاعتماد كلياً على السوق المحلي في تصريف المنتجات قد يكتفه الكثير من المخاطر، فحلول الكساد أو الركود الاقتصادي في السوق المحلي من شأنه أن يؤثر على مبيعات المنظمة ومن ثم تدهور أرباحها؛ وعليه فوجود عدة أسواق للمنظمة في بلدان عديدة قد يضمن لها التعويض عن انخفاض أرباحها في السوق المحلي.

-**تحرير التجارة الخارجية من القيود:** إن انخفاض القيود التي تفرضها الحكومات على حرية التجارة الدولية (قيود جمركية وقيود كمية غير جمركية) ساعدت وبدرجة كبيرة حرية تنقل العمالة ورأس المال والمعرفة والتكنولوجيا بين الدول، كما أن القيود والالتزامات والتوجهات الحكومية تجاه التجارة الدولية يمكن أن تتغير في أي وقت، وهذا ما يجعل من الأعمال الدولية أكثر مخاطرة.

7- أنواع الشركات والانتقال بين مستوياتها (من يقوم بالأعمال الدولية)

تأخذ الشركات أشكالاً متعددة لكل منها خصائص وسمات وحدود لأداء أنشطتها، ومن أنواع هذه الشركات:

- **الشركات المصدرة Exporting compansis:** وهي الشركات التي تطمح للخروج من البيئة المحلية الضيقة إلى البيئة الأوسع في محاولة للبحث عن فرص تسويقية خارج حدودها الإقليمية.

- **الشركات الدولية International compansis:** لقد عرفها ليفنجستون Livingston بأنها تلك

الشركات التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر، أهم صفاتها:

- استراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.

- تتواجد سلعياً أو خدمياً في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة.
- لها قاعدة هي موطنها ومحور أعمالها.
- **الشركات متعددة الجنسيات Multinational companeis** : وهي الشركات التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية في أكثر من بلد ويتواجد في هذا البلد مرافق الإنتاج ودوائر التسويق بشكل مستقل. ويمكن إبراز خصائص هذه الشركات فيما يلي:
 - ✓ الشركة متعددة الجنسية تتخذ أكثر من موطن وتتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.
 - ✓ هناك مركز اقليمي لكل قارة (أكثر من موطن) يشرف على ادارة التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع
 - ✓ استراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القارة بصورة مباشرة، وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة.
 - ✓ اتخاذ القرار مركزي إلى حد مقبول في إدارة الفروع.
- **الشركات العالمية: Global companeis** وهي الشركات التي لا وطن لها من حيث التوجه والنظرة لأعمالها، وتمثل هذه الشركات مرحلة متقدمة ومعقدة لأن أعمالها تكون عابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط ببلد معين أو جنسية معينة. ومن خصائصها:
 - ✓ تتواجد في كل قارات العالم (العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات)
 - ✓ هناك مركز اقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن).
 - ✓ استراتيجية وإدارة الفروع في الدولة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمركز الاقليمي للدولة، يليه بصورة أقل ارتباطاً بالمركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم
 - ✓ اتخاذ القرارات تكون لامركزية في أغلب الأحيان في إدارة الفروع.