

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 الادارية 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 بخاصيتين:

🚩 **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...).

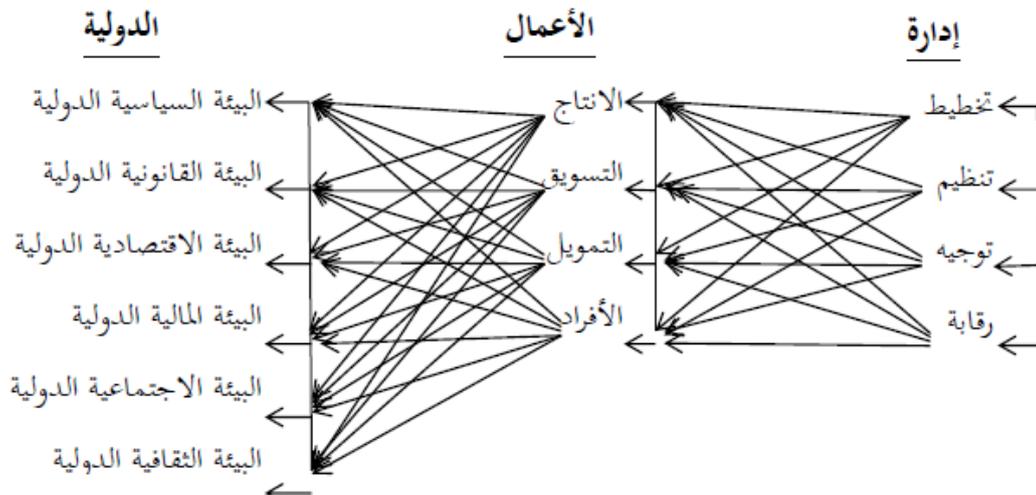
2- مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

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 الأهداف.

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 تتشابه 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)
 - الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (Resource Deployment)
 - تكوين الجدارة المتميزة (Distinctive Competene)
 - تحقيق هدف التعاضد (Synergy)
 - إدارة وتنظيم الأعمال الدولية.
- 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 أيضاً إدارة التحالفات الاستراتيجية الدولية واتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات العلاقة بأنشطة أعمال المنظمة في الأسواق العالمية.

5- أنواع الأعمال الدولية:

تتمثل 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)** 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، مكدونلد)..
- 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 والسلعي 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...).

✓ **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 سلعى 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 IBM,Adidas)

✓ **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
- الحصول على الموارد
- تنويع مصادر المبيعات والتوريدات
- التوسع التكنولوجي
- التعويض عن انخفاض أرباحها في السوق المحلي.
- تحرير التجارة الخارجية من القيود