

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 "Fayr Weather" على 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.

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

➤ "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.

➤ 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 صفة تجارية عابرة، ومن وجهة نظر إدارية تعتبر علاقة تتميز بخاصيتين:

الديمومة

الانتشار الجغرافي (التأثير والتأثر)

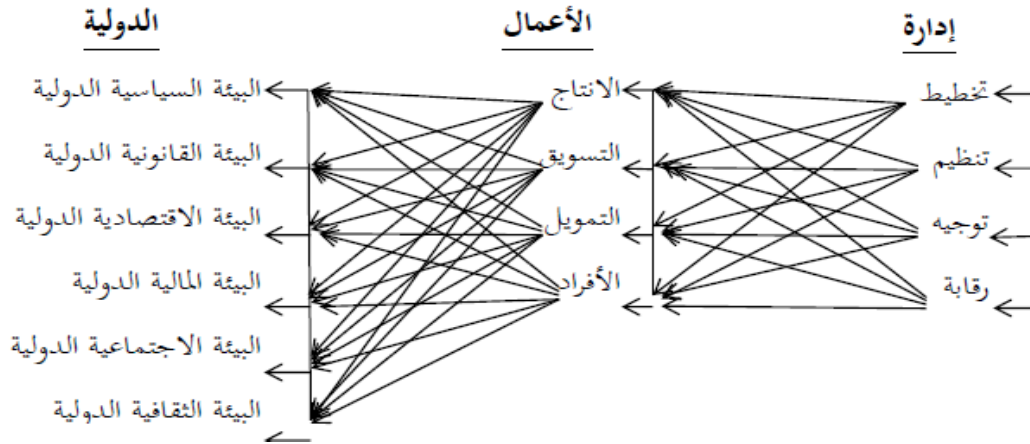
2- مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

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 تمويل 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 تتطوي 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 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 الاهداف منها:

✚ 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 إل الأسواق الدولية وصياغة وتطبيق استراتيجية الأعمال الدولية في ضوء تحليل بيئة الأعمال الدولية ومقاربة نتائج هذا التحليل بعناصر القوة والضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة. ومن مهام الادارة الدولية أيضا 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 عام استثمار طويل الأجل. يتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية والادارية 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): تأخذ 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.

وبتحقق 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.

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

محلية بتصنيع وإنتاج وتسويق سلع معينة باسم الشركة أجنبية 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.

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

تأخذ الشركات أشكالاً متعددة لكل منها خصائص وسمات وحدود لأداء أنشطتها، وبشكل عام هناك

خمسة أنواع من الشركات، هي:

🌐 **الشركات المحلية Domestic Companies :**

وهي الشركات التي تنتج لإشباع الأسواق المحلية، وبالتالي فهي لا تقوم بالأعمال الدولية.

الشركات المصدرة Exporting companeis :

وهي الشركات التي تطمح للخروج من البيئة المحلية الضيقة إلى البيئة الأوسع في محاولة للبحث عن فرص تسويقية خارج حدودها الإقليمية.

الشركات الدولية International companeis: أهم صفاتها:

- استراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.
- تتواجد 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: من خصائص هذه الشركات ما يلي:

- الشركة متعددة الجنسية تتخذ أكثر من موطن.
- تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.
- هناك مركز إقليمي لكل قارة يشرف على إدارة 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:

تمثل 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 إقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن)
- استراتيجية وإدارة الفروع في الدولة ترتبط ارتباط مباشر بالمركز الإقليمي للدولة، يليه بصورة أقل ارتباطاً بالمركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم.
- اتخاذ القرارات تكون لامركزية في أغلب الأحيان في إدارة الفروع.

7- أشكال الاحتكارات والتكتلات في عالم الأعمال الدولية:

- الكارتلات (Cartel)
- السنديكات (Syndicates)
- التروست (Trusts)
- الكونسورتيوم (Consortium)