الفصل الأول:

مقدمة في إدارة الأعمال الدولية

محاور المحاضرة:

- المفاهيم الأساسية
- أنواع الأعمال الدولية
- خصائص الأعمال الدولية
- مفهوم إدارة الأعمال الدولية

تمهيد:

تميزت العلاقات الدولية خلال العقود الأخيرة بالنمو السريع والمتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري والاستثمارات الدولية والأدوات المالية المتبادلة. ويعود هذا النمو في حجم التدفقات المالية والتجارية بين الأسواق العالمية إلى انفتاح الأسواق في العالم على بعضها البعض والنمو السريع في كل من:

- التكنولوجيا الصناعية والإنتاج
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الالكترونية
- الانتشار الواسع للمراكز المالية.

لذلك من الضروري توضيح المفاهيم الأساسية حول مختلف الأعمال الدولية وخصائصها، وهذا ما سنتناوله في هذه المحاضرة.

1. المفاهيم الأساسية

أ. مفهوم الأعمال الدولية

الأعمال الدولية هي تلك المعاملات بين أفرادٍ ومنشآتٍ من دولٍ مختلفة سواء في شكل أنشطة تجارية (تجارة خارجية) أو استثمارات متنوعة (الاستثمار الأجنبي المباشر و الاستثمار الأجنبي غير المباشر)، بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى تتميز هذه المعاملات والعلاقات بالديمومة والتأثير المتبادل. (إبراهيم الخضر، 2007، صفحة 27) وهو ما يشكل مجالاً لإدارة الأعمال الدولية.

وهناك من يعرفها على أنها:" أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر". (محمد عباس، 2008، صفحة 01)

ب. مفهوم الاستثمار الأجنبي

وهي تحركات الأموال النقدية أو العينية والحقوق المعنوية من بلد إلى آخر سواء رافقها العمل أو بدونه، لإقامة مشروع اقتصادي أو المساهمة في رأس مال مشروع قائم، (عبد المقصود مبروك، 2007، صفحة (ج)) أو لتوسيع رأس المال ومضاعفته. ويكون هذا الاستخدام للموارد المالية إما بالاستثمار في القطاع النقدي قصير المدى أو القطاع غير النقدي طويل المدى، سواء كان خاصا أو حكوميا.

ومن هنا يمكننا تصنيف الاستثمارات الأجنبية إلى استثمارات أجنبية مباشرة واستثمارات أجنبية غير مباشرة.

حيث تعنى الاستثمارات الأجنبية المباشرة بالاستثمارات طويلة الأجل، أما الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة فهي ما يعرف باستثمار المحفظة وتعنى بالاستثمار قصير الأجل في الأصول المالية في أسواق المال الدولية، ويحصل به المستثمر على عائد رأسمالي دون أن تكون له الحق في السيطرة على المشروع. (راغب النجار، 2000، صفحة 30)

ج. مفهوم الشركة الدولية

وهي الشركة التي تمتلك و/أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من دولة. إذن هي:

- تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من دولة.
- تدير كل هذه الطاقات والشركات بإستراتيجية واحدة.
- تنقل الأموال والموظفين والسلع والأفكار والحسابات بين إدارة الشركة وفروعها، وبين الشركات المختلفة، وبين الشركة الدولية وزبائنها في الدول الأخرى. (عبد الرحمان أحمد، 2010، صفحة 07)

2. أنواع الأعمال الدولية:

وفقاً لمفهوم التبادل على المستوى الدولي، فيمكننا تمييز الأنواع التالية للأعمال الدولية:

أ. التجارة الخارجية

ب. الاستثمار الأجنبي

ج. الشركات متعددة الجنسيات: يطلق على هذه الشركات عدة تسميات منها:

i. **الشركات الدولية international company** : وتكون قاعدة ومحور أعمالها في موطنها.

ii. **الشركات متعددة الجنسيات multi-national company:** وهي التي تتخذ أكثر من موطن لهذه الأعمال.

iii. **الشركات العالمية/ عابرة القارات global company** : وهي مرحلة متقدمة لا يصبح فيها موطن محدد للشركة من حيث التوجه والنظرة لأعمالها.

تجدر الإشارة هنا أن نسبة معتبرة من مبيعات هذه الشركات مصدرها أعمال دولية وقد وضع بعض المفكرين الحد الأدنى بـ 10% من المبيعات الكلية يتم على المستوى الدولي.

د. أعمال دولية أخرى

i. **الترخيص:** وبموجب شكله فإن الشركة الأجنبية (مثلا كوكاكولا، فنادق هيلتون...) تقوم بالسماح لشركة أخرى في بلد أخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية.
ii. **تسليم المفتاح:** هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكاملة أو جزء منه على حسب الاتفاق و تنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل.
iii. **عقود الإدارة:** بموجبها تقوم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد أخر مقابل أجر، ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعابا أو نصيبا من الأرباح.
iv. **عقود التصنيع:** هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل.
v. **عقود التصدير (الوكالة):** هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الطرف الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي يتلقي الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.
vi. **الاستثمارات المشتركة:** وبموجبها تقوم الشركة الدولية في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث، وقد تدخل الشركة متعددة الجنسيات في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي. (إبراهيم الخضر، 2007، صفحة 30)

وأمام إدارة هذه المشروعات المشتركة 3 بدائل:

- الإدارة المشتركة
- الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر
- الإدارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين.

3. خصائص الأعمال الدولية

- ترتكز دراسات الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة والناتجة عن كون المنشأة الدولية تعمل في أكثر من دولة.
- تتم ممارسة الأعمال الدولية من طرف المنشآت الكبيرة والشركات الصغيرة
- تمارس المنشآت في الأعمال الدولية أنشطة مختلفة مثل : السلع، الخدمات، الإنتاج، التسويق، المعدات، الأفراد..
- تعتبر المعايير والمتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة الدولية
- تتميز الأعمال الدولية بضرورة انسجام المنشأة الدولية مع الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها (الاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، القانونية ..)

4. مفهوم إدارة الأعمال الدولية

أ. مفهوم إدارة الأعمال الدولية

"هي إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الوطنية وتتضمن العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج الحدود الوطنية لتحقيق أهداف المنظمات". وتعرّف أيضا بأنها عملية تطبيق لمفاهيم وأساليب الإدارة في بيئات متعددة ومختلفة الجنسية.

ويمكن القول أن إدارة الأعمال الدولية هي العلم الذي يبحث قضايا واقتصاديات الاستثمار الدولي والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الاستثمار والآليات المستخدمة لتنفيذ بدائل الطرق لغزو الأسواق أو تدويل نشاطات الشركات المعنية ودوافعها فضلا عن دوافع وسياسات باقي أطراف مشروعات الاستثمار للدول المضيفة والدول المستثمرة الخاصة بتنظيمه وتوجيهه. " (بن حسين، 2012، صفحة 10)

ب. منهج إدارة الأعمال الدولية

تعتبر إدارة الأعمال الدولية جزءا من علم إدارة الأعمال. لذا فهي تستخدم إلى حد كبير نفس المنهجية وتطبق نفس القواعد والنظم. غير أن منهجها يتطلب بعدا إضافيا يستدعي معالجة خاصة تأخذ بعين الاعتبار البعد الدولي، دون إهمالها للوضع الداخلي لكل دولة وأساليب العمل فيها. لذلك هنالك بعض الاختلافات الواجب مراعاتها لدى تحديد كيفية إدارة الأعمال الدولية:

- **اختلاف الأسس السياسية والتشريعية للدول:** للدول أنظمتها السياسية والإدارية المختلفة والنشاطات التجارية عبر الحدود تتأثر بتلك الأنظمة السياسية والإدارية، فالمديرون الدوليون

عليهم أن يعملوا ضمن أنظمة سياسية متعددة ويديروا الأخطار ضمن الايديولوجيات السياسية المختلفة.

- **اختلاف النظم الاقتصادية والمالية للدول:** لكل دولة حوافزها وقيودها التي تضعها على التجارة الدولية، هذه الحوافز والقيود خاضعة للمفاوضات وعلى المديرين أن يكونوا حريصين على الاستفادة من الحوافز وأن تكون لهم القدرة على تخطي القيود وجعل تأثيرها على التجارة الدولية قليلا بشكل يحقق للمنشأة أرباحا معقولة.
- **اختلاف النظم النقدية والمصرفية:** فاختلاف العملات بالنسبة للدول والتعامل بها يتطلب تحويلها من عملة لأخرى والمديرون الدوليون يجب أن يكونوا على علم بهذه العملات من أجل القيام بالتدابير اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة لذلك.
- **اختلاف العادات والتقاليد والأعراف:** اختلاف الثقافات في البلدان المختلفة، فيجب على المديرين الدوليين أن يفهموا ويقدروا الاختلافات الثقافية بين الدول ليتمكنوا من التعامل بشكل فعال مع الآخرين ، فهم الثقافات هي إحدى التحديات الأساسية للمديرين العالميين.
- **اختلاف الأسواق الدولية من حيث الحجم والتوجهات والأذواق.**