المحاضرة الأولى

نظرة عامة على إدارة الاعمال الدولية

مقدمة

لعبت الأعمال التجارية الدولية دورًا حاسمًا لعدة قرون. وفي عالم اليوم أصبح لا غنى عنه. وقد زاد دورها بشكل كبير، على مستوى الاقتصاد ككل فلا توجد دولة - متقدمة أو نامية - تنتج جميع السلع لتلبية احتياجاتها. بل تحتاج إلى استيراد العناصر التي لا يتم إنتاجها محليًا. وفي الوقت نفسه، تحاول تصدير جميع العناصر التي يتم إنتاجها بما يتجاوز احتياجاتها المحلية، حتى لا يتدهور ميزان مدفوعاتها في أعقاب الواردات. في الاقتصادات النامية، غالبًا ما يكون نطاق الإنتاج محدودًا، مما يؤدي إلى زيادة متطلبات الاستيراد. ومن ناحية أخرى، يحاول هذا الاقتصاد توسيع صادراته من أجل كسب النقد الأجنبي الذي يمكن بدوره أن يلبي متطلبات الاستيراد.

أولاً: نشأة علم إدارة الاعمال الدولية

بدأت دراسة العمليات الدولية في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية.وكان السبب الرئيس لظهور هذا العلم هو تدهور مستوى الصادرات الأمريكية للبلدان المختلفة في هذه الفترة فبدأ من هنا البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التدهور وكان من بين هذه الأسباب:

1. عدم وجود القدرة على التعامل مع الأسواق العالمية الأجنبية. وهو ما أدى إلى الاهتمام بدراسة اللغات الأجنبية الأخرى حتى يتم فهم الأسواق العالمية وتسهل عملية التعامل معها مما يؤدي بذلك إلى زيادة عملية الصادرات.
2. عدم وجود المام كاف بالثقافات الأجنبية والعادات والتقاليد، مما دفع الى إنشاء مراكز الدراسات الثقافية الأجنبية وظهرت مراكز دراسات الشرق الأوسط، الدول الاشتراكية، الدول الأوربية، ..الخ .والغرض هو تدعيم المركز التنافسي للشركات الأمريكية في الأسواق العالمية.
3. الحاجة الى فهم طبيعة الطلب بالأسواق الأجنبية مما يسهل من عملية التعامل معها والنجاح في الوصول إليها.

بالتالي كانت هذه الاسباب بداية الاهتمام الطبيعي بالأبعاد الدولية لإدارية الأعمال ولكنها لم تكن كافية بالنسبة لحجم ونوعية التغيرات العالية السائدة في بداية حقبة السبعينيات ولذلك كان من الضروري أن تتضمن المقررات الدراسية لمدارس إدارة الأعمال مقررات خاصة بإدارة الأعمال الدولية.

طبيعة ومنهجية ادارة الاعمال الدولية ومكانتها من ادارة الاعمال- :

تعد ادارة الاعمال الدولية جزءا من ادارة الاعمال ,لذا فهي تستخدم الى حد كبير نفس المنهجية وتطبق نفس القواعد والنظم ,غير ان منهجها يتطلب بعدا اضافيا يستدعي معالجة خاصة تأخذ في الاعتبار المضمار الدولي الخارجي ,دون اهمال للوضع الداخلي لكل دولة واساليب الاعمال فيها.

نتيجة لتعدد المتغيرات البيئية الخارجية وضرورة العمل على حسن تفهمها لاكتساب المقدرة على التعامل معها بنجاح كان من الضروري للمتخصص أن يتعرف على كثير من مبادئ ونظريات العلوم الآتية مثلا ، الاقتصاد ،الجغرافيا ،علم الإنسان (الأنثروبولوجيا) ،التاريخ ، العلوم السياسية ،علم إدارة الأعمال ، القانون بفروعه المختلفة (تجاري/مدني/دولي) وهذا ما جعل علم إدارة العمليات الدولية متعدد الروافد والمجالات .

العوامل التي أدت إلى نمو الأعمال التجارية الدولية في العقود الأخيرة

شهدت العقود القليلة الماضية تقدمًا سريعًا في تكنولوجيا المنتجات والعمليات وفي تكنولوجيا المعلومات. لقد ظهرت العديد من الشركات بمنتجات مبتكرة أو بعمليات محسنة . إن الرغبة في توسيع المبيعات والإيرادات، والحصول على المدخلات بأقل تكلفة، وتقليل المخاطر التجارية والمالية من خلال التنويع الجغرافي، أدت إلى نمو الشركات المتعددة الجنسيات؛ ومع ذلك، هناك بعض العوامل الأخرى التي وفرت مناخًا ملائمًا لتوسيع الأنشطة بمعدل سريع جدًا. وهذه العوامل هي:

1. التقدم التكنولوجي السريع.
2. ظهور المؤسسات الداعمة.
3. زيادة حدة المنافسة بين الشركات المحلية والعالمية على حد سواء.
4. العولمة: التحرك نحو سياسات اقتصادية مفتوحة ترفع القيود المفروضة على التدفقات الاقتصادية الدولية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة حادة في حجم هذه التدفقات.

معنى الأعمال التجارية الدولية

تعني الأعمال التجارية الدولية الاستمرار في الأنشطة التجارية خارج الحدود الوطنية. وتشمل هذه الأنشطة عادة التعامل مع الموارد الاقتصادية مثل السلع ورأس المال والخدمات (التي تشمل التكنولوجيا والعمالة الماهرة والنقل، وما إلى ذلك)، والإنتاج الدولي.

قد يشمل الإنتاج إما إنتاج سلع مادية أو تقديم خدمات مثل الخدمات المصرفية والمالية والتأمين والبناء والتجارة وما إلى ذلك. ومن ثم ، فإن الأعمال التجارية الدولية لا تشمل التجارة الدولية للسلع والخدمات فحسب، بل تشمل أيضًا الاستثمار الأجنبي، وخاصة الاستثمار الأجنبي المباشر.

ادارة الأعمال الدولية هي : التعاملات الاقتصادية التي يتم تنظيمها وتنفيذها عبر الحدود الإقليمية للدول المختلفة بغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالأشخاص والمؤسسات المسئولة عن هذه التعاملات".

أهمية دراسة إدارة العمليات الدولية:

ازدادت أهمية دراسة إدارة العمليات الدولية نتيجة للمتغيرات الجديدة على الساحة العالمية ولما يحققه الفهم الواعي والمتجدد لعلم إدارة العمليات الدولية من فوائد على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة أو مستوى الشركة.

اولاً: فوائد إدارة العمليات الدولية على مستوى الاقتصاد الكلي

1. المساعدة على رفع مستوى المعيشة للمواطنين

إن ارتفاع مستوى معيشة المواطنين بدولة معينة يتوقف على درجة نجاح هذه الدولة في التكامل الإيجابي مع الاقتصاد الكوني بما يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق درجة عالية من الرفاهية لمواطني هذه الدولة. ولا شك أن إدارة الأعمال الدولية تساعد الدولة عن طريق إمدادها بالمهارات والكوادر القادرة على إنجاز هذه المهام بنجاح.

2. العمل على تحقيق توازن ميزان المدفوعات

نتيجة لفهم قواعد العمل للبيئة الاقتصادية الدولية والنجاح في التعامل معها يمكن الدولة ومؤسساتها من تحقيق توازن في ميزان المدفوعات.

3. المساهمة في توفير فرص العمل

إن تحقيق النمو الاقتصادي وتوازن ميزان المدفوعات عن طريق الإدارة الناجحة للعمليات الدولية لاشك أنه سوف يؤدي إلى خلق فرص عمالة جديدة بالاقتصاد القومي.

ثانياً: فوائد إدارة العمليات الدولية على المستوى مستوى الشركة

1. دخول الشركات في الأسواق الدولية الحديثة.
2. الوصول إلى المعرفة المتخصصة.
3. تقوم الشركة بتوجيه الطاقة الخاصة بها للأسواق بشكل مربح.
4. مساعدة الشركة على تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير وينتج عن طريق توسيع الأنشطة الدولية للشركة بالأسواق المختلفة حول العالم مما يمكنها من زيادة حجم عملياتها والتمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
5. المساهمة في نجاح الشركة في صعود منحنى التعليم بسرعة وهذا ينتج عنه تحقيق وفورات في أنشطة الشركة ويرفع كفاءة الأداء مما يعطيها ميزة تنافسية على خصومها الذين لا يخرجوا في أنشطتهم عن نطاق السوق المحلي فقط.
6. مساعدة الشركات على رفع مهاراتهم التنافسية فالتنافس في الأسواق الأجنبية المختلفة يساعد الشركات على تنمية مهاراتها التنافسية وبالتالي زيادة احتمالات النجاح سواء على المستوى المحلي أو الدولي.
7. تحصل الشركة على الفرص الخاصة بتسويق الهوية الخاصة بها في الأسواق الدولية.

ثانيا :اهداف الادارة الدولية

تسعى الادارة الدولية الى تحقيق حزمة متنوعة ومتكاملة من الاهداف ومنها مثلا:

1. **تحديد نطاق العمليات الدولية للمنظمة :**وتعنى مجالات الاعمال التي تسعى المنظمة للدخول والمنافسة فيها وتحديد المنتجات او الخدمات المؤهلة للمنافسة في ضوء معايير النوعية ,الكلفة , الخدمة ,والوقت.
2. **الاستثمار الامثل للموارد المتاحة :**ويقصد بذلك الاستثمار الامثل للموارد المادية وغير المادية وضمان استخدامها بكفاءة وفعالية.
3. **تكوين الجدارة المتميزة :**السعي لتنفيذ حزمة من الانشطة والاعمال المختلفة والكفيلة بتكوين ميزه جوهرية او استثنائية خاصة بالمنظمة.
4. **تحقيق هدف التعاضد :**التعاضد Synergy يعني تحقيق افضل ناتج ممكن لعملية المشاركة المتنوعة للموارد او الانشطة والاعمال وان كل عنصر من عناصر المشاركة التعاضدية يعمل بصوره فعاله ومفيدة مع العناصر الاخرى.
5. **ادارة وتنظيم الاعمال الدولية :**تتولى الادارة الدولية توجيه وتخطيط وتنظيم انشطة الاعمال الدولية من انتاج وتمويل دولي من خلال الاستثمار الامثل للموارد والفرص واستثمار عناصر القوه التي بها المنظمة. وتتضمن ادارة الانشطة والعمليات للشركات الكونية, والشركات المتعددة الجنسيات ,والشركات الدولية ذات النشاط الكثيف ,ويشمل ايضا الشركات ذات الأنشطة التصديرية المحدود.

الفرق بين ادارة الاعمال وادارة الاعمال الدولية؟

يلاحظ أن خروج الشركات العاملة في دولة ما من سوقها المحلي إلى الأسواق الأجنبية يعرضها للكثير من المتغيرات التي قد تكون جديدة عليها وينشأ عن هذا التنوع تعقد عمليات إدارة الأعمال الدولية وارتفاع نسبة المخاطرة فيها. فتنوع البيئة – السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأخلاقية – في البلدان المضيفة، في كثير من الأحيان لا تكون معروفة للشركة. مما تشكل خطراً على الشركة وكذلك عملية تصميم الأسعار تُعد مهمة معقدة، وأيضا مخاطر سعر الصرف مما يؤدي في بعض الأحيان إلى وضع علامة على المخاطر المالية. ولذا يتم اعتماد استراتيجيات مختلفة للأعمال في مختلف البلدان المضيفة حسب طبيعتها.

ج اختلاف الاسواق الدولية من حيث الحجم والتوجهات- .

يمكن ايجاز أهم الاختلافات بالآتي:

النظام السياسي	النظام الاقتصادي	النظام الضريبي	عملة الدولة	النظام المصرفي
مستوى التقدم التقني.	القوانين والقواعد المنظمة للعمل.	نظام التسويق المحلي.	الثقافة المجتمعية السلوك والعادات	اختلاف الاسواق الحجم والتوجهات .

مجالات إدارة الأعمال الدولية

تتضمن التعاملات الاقتصادية لإدارة الأعمال الدولية المجالات الآتية:

1. **التجارة الدولية . سواء كانت في السلع أو الخدمات.**
2. **الاستثمار الدولي . وهذا ينقسم إلى قسمين:**

أ- الاستثمار الدولي المباشر Investment Direct Foreign

وهنا يتحكم المستثمر الأجنبي إداريا في استثماراته الخارجية بالدول المضيفة لهذه الاستثمارات.

ب- الاستثمارات غير المباشرة Investment Portfolio

وهي مثل استثمارات المحافظ المالية حيث تكون نسبة المساهمة محدودة في المشروعات المقامة بالدول الأجنبية والغرض الأساسي هو تحقيق عائد مادي مناسب من التواجد فيها

3. **التقنية Technology**

والمقصود هنا عمليات الحصول على التقنية المتقدمة من الشركات المختلفة حول العالم سواء على هيئة الآلات متقدمة أو معرفة فنية في صورة تراخيص الإنتاج Licensing أو ما شابه ذلك.

4. **الأفرادPeople**

ويعني بذلك انتقال الأفراد عبر الحدود المختلفة بحثاً عن فرص أفضل للعمل سواء انتقلوا كأفراد أو كعاملين في شركات دولية مختلفة.

انواع او مداخل الاعمال الدولية:

شملت أنواع إدارة الأعمال الدولية كثير من الأنشطة التجارية الأساسية التي ترغب بها دول العالم والتي شملت على ما يأتي:

1. **التجارة الخارجية ..الواردات والصادرات**: يعد ذلك النوع من أكثر الأنواع التي أصبحت منتشرة من أنواع إدارة الأعمال الدولية، وهذا لأنها تعد من أساسيات المعاملات التجارية الدولية.
2. **الترخيص:** ويعد من الأنواع السهلة في الطرق المتبعة التي تستخدم في توسيع الأعمال التجارية بشكل دولي، حيث تجد أن هناك شركات تقوم باللجوء إلى ذلك النوع وهذا بسبب عدم حيازتها لحق الملكية بمنتجات معينة، وهذا الأمر يحدث من خلال استعمال الترخيص الخاص بتصدير المنتج وبيعه بالأسواق الدولية المجاورة. وبموجب شكله الرئيس فان الشركة الاجنبية(مثلا كوكولا ,فنادق هيلتون ,مكدونلد)... تقوم بالسماح لشركة اخرى في بلد اخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الاجنبية او باستخدام اسم تجاري ملك الشركة مقابل نسبة تدفعها الشركة المحلية.
3. **حق الامتياز:** بهدف التوسيع في الأعمال التجارية ، وهنا تقوم الشركة الأم بمنح حق الامتياز إلى شركات أخرى حتى تستطيع تلك الشركات أن تقوم بممارسة الأعمال التجارية باستعمال هذه العلامة التجارية المخصصة بالشركة أو يتم استعمال الاسم التجاري التابع لها.
4. **المشاريع المشتركة**.
5. **الشركات ذات الجنسيات الكثيرة.**
6. **الاستثمارات الاجنبية المباشرة .**
7. **الاستثمارات الاجنبية غير المباشرة**.
8. **عقود تسليم المفتاح:** هنا تتعهد شركة اجنبية بإكمال مشروع بأكمله او جزء منه على حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من مراحله الاولية حتى مرحلة التشغيل.
9. **عقود الادارة :** بموجبها تقوم شركة اجنبية بإدارة منشاة في بلد اخر مقابل اجر ,ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الاجنبية اتعابا او نصيبا في الارباح.
10. **الاستثمارات المشتركة** :وبموجبها تمتلك الشركة الدولية حصة مشاركة مع شركة دولية اخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث ,وقد تدخل الشركة متعددة الجنسيات في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد اجنبي.
11. **عقود التصدير(الوكالة):** هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها احد الطرفين(الطرف الاصيل)بتوظيف الطرف الثاني(الوكيل)لبيع او تسهيل او ابرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الاول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي او الصناعي يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط او ممثل حيث يحتفظ الطرف الاول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع الى ان تكتمل المبادلة.

الاحتكارات والتكتلات في الاعمال الدولية- :

الاحتكار هو تفاهم او تكتل مجموعة من الشركات يتمركز تحت سيطرتها انتاج او تصريف الجزء الساحق من هذه البضاعة او تلك سعيا , وراء الربح المطلق ,ومن اهم اشكال **الاحتكارات** لدينا هي :

1. الكارتلات,
2. السنديكات,
3. التروست,
4. الكونسورتيوم.

1. الكارتلCartel -

وهو تكتل مجموعة من الشركات يتفق اصحابها على تقاسم اسواق التصريف ,وعلى اسعار البيع ويحددون كمية البضائع الواجب انتاجها ,غير ان هذه المؤسسات تصنع وتبيع المنتجات بشكل مستقل.

2. السايندكات Syndicates

تكتل يتكون من شركات اكبر واكثر تطورا من الكارتل ,فأعضاؤه الذين ينتجون بصورة مستقلة ,لا يحق لهم ,وفق احكام العضوية ,بيع منتجاتهم او شراء موادهم الاولية بأنفسهم ,بل يولفون لذلك جهازا تجاريا مشتركا.

3. التروست Trusts

وهو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الاعضاء ملكية مشتركة ,ويتقاضى فيه المالكون السابقون(الذين اصبحوا مساهمين)الارباح وفقا لنسبة اسهمهم.

4. الكونسورتيوم Consortium

•وهو اتحاد يتكون من اكبر التروستات او المؤسسات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك والشركات التجارية وشركات النقل والتامين على اساس تبعية مالية مشتركة أزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

الشركات متعددة الجنسيات

هناك الملايين من الشركات المصدرة والمستوردة التي تعمل في التجارة الدولية. ومرة أخرى، هناك العديد من الشركات التي تقوم بالاستثمار الأجنبي المباشر. لكن الشركات المتعددة الجنسيات هي المسؤولة عن قطاع كبير للغاية من التجارة الدولية - الشركات البينية - والجزء الأكبر من الاستثمار الأجنبي المباشر. لقد أصبح الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات المتعددة الجنسيات مترادفين. في ضوء المساهمة الكبيرة للشركات متعددة الجنسيات في الأعمال التجارية الدولية، فمن الضروري التعريف ببعض ميزاتها المهمة.

تُعرف الشركة متعددة الجنسيات أحيانًا باسم شركة عبر الوطنية أو شركة فوق الوطنية. لا يوجد تعريف واحد مقبول على نطاق واسع. ومع ذلك، فإن الشركة متعددة الجنسيات هي مؤسسة

تمتلك أو تسيطر على مرافق إنتاجية أو خدمية خارج الدولة التي يقع مقرها فيها. ونظرًا لوجود العديد من الشركات الصغيرة التي تمتلك هذه الميزات، غالبًا ما يُقال إنه للتأهل كشركة متعددة الجنسيات، يجب أن يكون عدد البلدان التي تعمل فيها الشركة ستة بلدان على الأقل. وفي الوقت نفسه، يجب على الشركة أن تولد نسبة كبيرة من إيراداتها من العمليات الأجنبية، على الرغم من عدم الاتفاق على نسبة مئوية محددة. كل هذا يعني أن الشركة يجب أن تكون كبيرة بما يكفي ليكون لها معقل في العديد من البلدان من خلال الفروع والشركات التابعة.

خامسا :خصائص ادارة الاعمال الدولية

1. تركز دراسات الاعمال الدولية على المشاكل الخاصة والناتجة عن كون المنشاة الدولية تعمل في اكثر من دولة(بيئة دولية.)
2. تتم ممارسة الاعمال الدولية من طرف المنشآت الكبيرة والشركات الصغيرة(لم تعد تقتصر الاعمال الدولية على المنشآت الدولية الكبيرة فقط.)
3. تمارس المنشآت في الاعمال الدولية انشطة مختلفة(السلع/الخدمات ,الانتاج/التسويق, المعدات/الافراد ...الخ.)
4. تعد المعايير والمتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الاهمية بالنسبة للمنشاة الدولية.
5. تتميز الاعمال الدولية بضرورة انسجام المنشاة الدولية مع الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها . (المعايير والمتغيرات الاقتصادية ,والاجتماعية ,والحضارية والثقافية, والتكنولوجية ,والقانونية , والسياسية...الخ.)

ملاحظة :تمارس المنشاة الدولية انشطتها في السوق الدولية في ظروف غامضة, ومتناقضة ,تخضع للتغير السريع ,مما يستلزم منها جهد اكبر لتحقيق الانسجام والتواؤم مع بيئة التعامل في البلد المضيف(بيئة الاعمال الدولية.)