المحاضرة الاولى

طبيعة ومفهوم الادارة الدولية

المقدمة: Introduction

- من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال الثلاث عقود الاخيرة هو النمو السريع والمتزايد للاعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري والاستثمارات والادوات المالية (التدفقات التجارية والمالية).
- ويعزى هذا النمو في حجم التدفقات التجارية والمالية بين الاسواق العالمية الى انفتاح الاسواق العالمية على بعضها البعض والنمو الهائل والسريع في:
- **التكنولوجيا الصناعية والانتاج** (اساليب، ادوات وانظمة الانتاج الحديثة والمتطورة)،
- **تكنولوجيا المعلوماتية**، والاتصالات الالكترونية والاعلامية (قدرة البنوك على التحويل الفوري للاموال)،
- انتشار المراكز المالية وظهور الاساليب الحديثة لادارتها.

اولا: المفاهيم الاساسية

1. مفهوم الاعمال الدولية:

- ان المقصود بمصطلح الاعمال الدولية اي نشاط استثماري او تجاري لمنتج او تاجر لسلعة او خدمة يتعدى مداه وانتشاره الحدود الجغرافية لبلد ما.
- وقد وردت عدت تعريفات في ادبيات الاعمال الدولية من ضمنها تعريف Shiva Ramu حيث يعرفها على انها:

- «اي نشاط تجاري او خدمي تقوم به اي منظمة اعمال عبر حدود وطنية لدولتين او اكثر».
- كما عرفت ايضا على انها: «الانشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلداتها الاصلية (البلد الام)».
- فهي معاملات بين افراد ومنشات من دول مختلفة في شكل انشطة تجارية او استثمارات متنوعة، تمتاز بالديمومة ويمكن التاثير عليها باشكال مختلفة، وهو ما يشكل مجالا لادارة الاعمال الدولية.

2. مفهوم الاستثمار الاجنبي المباشر:

- هو شراء وتملك اصول خارجية في شركات عاملة او المساهمة فيها، اي امتلاك شيء ملموس ومحدد يمكن المستثمر من التاثير بدرجة ما على مسار المنشاة المساهم فيها.

3. مفهوم الاستثمار الاجنبي غير المباشر:

- ويكون بشراء اوراق مالية في شكل اسهم او سندات تصدرها مؤسسة اجنبية اخرى، يستهدف الربح ويكون لصاحبه حق غير مباشر لا يمكنه من التاثير في مسار المؤسسة.

4. الشركة الدولية: هي التي تمتلك او تتحكم في انشطة اقتصادية في اكثر من بلد، سواء من خلال الاستثمارات المباشرة او غير المباشرة، انها اذن:

- ✓ تمتلك طاقة انتاجية في اكثر من بلد.
- ✓ تدير طاقتها وفروعها وفقا لاستراتيجية واحدة،
- ✓ تشكل اطارا لتقل الاموال والافراد والسلع والافكار، سواء بين رئاستها وفروعها او بينها وبين زبائنها والشركات الاخرى.

- يميز بعض المختصين عموما في ادارة الاعمال ما بين الانواع الاربعة التالية للشركات الدولية:

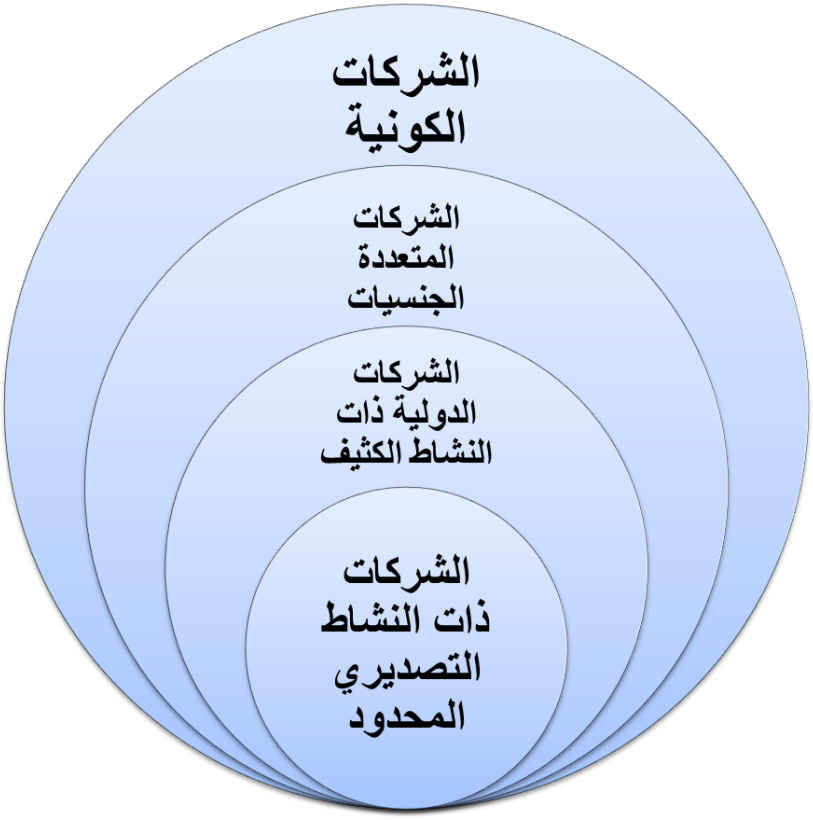
أ- الشركات ذات النشاط التصديري المحدود: وتعتمد على تصدير سلع معينة في نطاق محدود،

ب-الشركات الدولية International companies: وتكون قاعدة ومحور اعمالها في موطنها،

ت-الشركات متعددة الجنسيات Multinational companies: وهي التي تتخذ اكثر من موطن لهذه الاعمال،

ث-الشركات الكونية Global companies: وهي مرحلة متقدمة لا يصبح فيها موطن محدد للشركة من حيث التوجه والنظرة لاعمالها.

الشكل (1) يوضح مستويات منظمات الاعمال الدوليه



ثانيا: اهداف الادارة الدولية

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

أ. 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.

ب. الاستثمار الامثل للموارد المتاحة: ويقصد بذلك الاستثمار الامثل للموارد المادية وغير المادية وضمان استخدامها بكفاءه وفعالية.

ج. تكوين الجدارة المتميزه: السعي لتنفيذ حزمة من الانشطة والاعمال المختلفة والكفيلة بتكوين ميزه جوهريه او استثنائيه خاصة بالمنظمة.

د. تحقيق هدف التعاضد: التعاضد Synergy يعني تحقيق افضل ناتج ممكن لعملية المشاركة المتنوعه للموارد او الانشطة والاعمال وان كل عنصر من عناصر المشاركة التعاضديه يعمل بصوره فعاله ومفيدة مع العناصر الاخرى.

مثال: قرار شركة Sony للاجهزه الالكترونيه شراء شركة كولومبيا لصناعة الافلام صوره من صور التعاضد.

هـ. ادارة وتنظيم الاعمال الدولية: تتولى الادارة الدولية توجيه وتخطيط وتنظيم انشطة الاعمال الدوليه من انتاج وتمويل دولي من خلال الاستثمار الامثل للموارد والفرص واستثمار عناصر القوه التي بها المنظمة.

ان ادارة وتنظيم الاعمال الدولية تتضمن ادارة الانشطة والعمليات للشركات الكونية، والشركات المتعدده الجنسيات، والشركات الدوليه ذات النشاط الكثيف، ويشمل ايضا الشركات ذات النشاط التصديري المحدود.

ثالثا: العوامل المؤثره في ظهور وتطور الادارة الدوليه

الاداره الدولية ظهرت نتيجة التغيرات الجوهريه لبيئة الاعمال الدوليه مثل مظاهر التقدم في مجالات: المعلوماتيه، الاتصالات، والتكنولوجيا.

ومن اهم العوامل التي ادت الى ظهور وتطور الاداره الدوليه في جميع المجالات مايلي:

1) التغيرات الجذريه في البيئة الدوليه.
2) عولمة الاقتصاد Economy Globalization
3) استحداث الشركات الكونية.
4) التوسع الكبير في المعلومات (ثورة المعلوماتيه) : ظهور حضارة الموجه الثالثه.
5) التحول من المجتمعات الصناعيه الى مجتمعات المعرفه.
6) تسارع التميز النوعي والكمي في بيئة الاعمال.
7) التطور في منظمات الاعمال.

رابعا: اهمية الاعمال الدولية وانواعها

1. اهمية الاعمال الدولية:

- وتبينها الارقام المذهلة لتطور الاعمال الدولية وبشكل تطورت معه الحاجة الى ادارة الاعمال الدولية التي على حداثتها اصبحت لها مكانتها البارزة في حقل المعرفة الادارية.

2. انواع او مداخل الاعمال الدولية:

أ- **التجارة الخارجية Foreign trade،**

ب-الاستثمارات الاجنبية المباشرة Direct foreign investment،

ت-الاستثمارات الاجنبية غير المباشرة Indirect foreign investment،

3. مداخل اخرى للاعمال الدولية:

- ومنها على وجه الخصوص:

أ- **الترخيص الدولي:**

- 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.

ب- **عقود تسليم المفتاح:**

- هنا تتعهد شركة اجنبية باكمال مشروع باكمله او جزء منه على حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من مراحله الاولية حتى مرحلة التشغيل.

ج- **عقود الادارة:**

- بموجبها تقوم شركة اجنبية بادارة منشاة في بلد اخر مقابل اجر، ومقابل القيام بالادارة تتلقى الشركة الاجنبية اتعابا او نصيبا في الارباح.

هـ- **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.

و- 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، وامام ادارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل هي:

✓ الادارة المشتركة،

✓ الادارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الاكبر،

✓ الادارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام المستقل عن اي من الشريكين.

4- اشكال الاحتكارات والتكتلات في الاعمال الدولية:

- ان 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:

☒ الكارتلات،

☒ السنديكات،

☒ التروست،

☒ الكونسورتيوم.

ا- الكارتل Cartel

- 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.

ب- السايندكات Syndicates

- تكتل يتكون من شركات اكبر واكثر تطورا من الكارتل، فاعضاؤه الذين ينتجون بصورة مستقلة، لايحق لهم، وفق احكام العضوية، بيع منتجاتهم او شراء موادهم الاولية بانفسهم، بل يولفون لذلك جهازا تجاريا مشتركا.

ج- التروست Trusts

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

د- 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 ازاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

خامسا: خصائص ادارة الاعمال الدولية

1- طبيعة الاعمال الدولية:

❖ تركز دراسات الاعمال الدولية على المشاكل الخاصة والناتجة عن كون المنشاة الدولية تعمل في اكثر من دولة (بيئة دولية).

❖ تتم ممارسة الاعمال الدولية من طرف المنشات الكبيرة والشركات الصغيرة (لم تعد تقتصر الاعمال الدولية على المنشات الدولية الكبيرة فقط).

❖ تمارس المنشات في الاعمال الدولية انشطة مختلفة (السلع/الخدمات، الانتاج/التسويق، المعدات/الافراد...الخ).

- تعتبر المعايير والمتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الاهمية بالنسبة للمنشاة الدولية.

- 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).

2- **منهجية 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 منهاجها يتطلب بعدا اضافيا يستدعي معالجة خاصة تاخذ في الاعتبار المضمار الدولي الخارجي، دون اهمال للوضع الداخلي لكل دولة واساليب الاعمال فيها.

3- الاختلافات الواجب مراعاتها:

أ- تباين واختلاف الوحدات السياسية والتشريعية للدول،

ب-تنوع السياسات الوطنية والنزعات القومية،

ت-اختلاف العادات والتقاليد والاعراف،

ث-اختلاف النظم النقدية والمصرفية،

ج- اختلاف الاسواق الدولية من حيث الحجم والتوجهات.

سادسا: مراحل تطور عمليات الاداره الدوليه

يمكن النظر الى عمليات الاداره الدوليه على انها سلسله من الانشطه الاداريه المتدفقه والمتكامله التي تهدف الى صياغة وتطبيق استراتيجية الاعمال الدوليه وتنفيذ عمليات الرقابه والتقييم واتخاذ القرارات المهمه.

وتتضمن مراحل تطور عمليات الاداره الدوليه ما يلي:

1. صياغة رساله المنظمه في ضوء رؤيا عامه وواضحه: وتعتبر نقطة الانطلاق الاولى في صياغة وتطبيق استراتيجية الاعمال الدوليه.
2. تحليل البيئه الداخليه للمنظمه وبيئة الاعمال الدوليه.
3. صياغة الاهداف الاستراتيجيه للاداره الدوليه.
4. المفاضله بين الاستراتيجيات الدوليه المتاحة.

مثل اختيار الاستراجيه الافضل والامثل حسب القدرات والموارد كالنشاط المنفرد او التنويع المترابط وغير المترابط.

5. مرحلة تطبيق الاستراتيجيه على مستوى المنظمة.
6. الرقابة على عمليات الاداره الدوليه لتحقيق معدلات محدده للنمو او تعزيز القدره التنافسيه.
7. مرحلة الدخول الى الاسواق الدوليه وافضل وانسب طريقه للدخول

مثل: مدخل التصدير Exporting

مدخل الترخيص الدولي International Licensing

مدخل الامتياز الدولي International Franchising

مدخل الاستثمار الاجنبي المباشره Foreign Direct Investment