الفصل الأول

مقدمة لإدارة الأعمال الدولية

للدكتور: عبد الله ظهري.

١. تعريف مفهوم ادارة الأعمال الدولية

الأعمال الدولية: " معاملات بين أفراد ومنشآت بين دول مختلفة "

أو " تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما، ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى"

تعريف مفهوم ادارة الأعمال الدولية

التعاملات التي تتم على المستوى الدولي والتي يتم وصفها بأعمال دولية تتسم بخاصيتين:

- **دائمة وليست عارضة او مؤقتة**
- **من خلالها يتم انتقال السلع (تجارة السلع) أو الخدمات (تجارة الخدمات) أو رأس المال (قروض أو منح وإعانات رسمية، او في شكل تبادل عمالة العمالة واشخاص وتقنية**

الاستثمار المباشر وغير المباشر

- **الاستثمار المباشر: "شراء وتملك أصول خارجية في شركات عاملة، أو المساهمة فيها" والمعني هنا امتلاك أو شراء شيء ملموس ومحدد، وبذلك يصبح لنا تأثير بدرجة ما على مسار المنشأة أو الشركة التي نساهم بها.**
- **الاستثمار غير المباشر: "شراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى" وتُشترى هذه الأوراق المالية بهدف الربح، حيث يكون لحاملها حق غير مباشر في تلك المؤسسة، لكنه لا يؤثر أو يسيطر على مسارها.**

. التجارة الخارجية (تجارة السلع – تجارة الخدمات)

يوضح الجدول بالمرجع المقرر (ص ص ٣٣-٣٤) التطور الكبير والملحوظ في حجم التجارة الدولية للسلع (الصادرات والواردات)

" تساهم الدول الصناعية بنسبة تتفاوت من ٦٠% إلى ٧٠% من التجارة العالمية، والدول النامية بأكثر من الثلث قليلاً، وتساهم الدول الآسيوية بـ ٢٥% تقريباً، حصة الدول الآسيوية كبيرة ومتزايدة، خاصة في السنوات الأخيرة، مما يؤكد أهمية التجارة للدول الآسيوية، وكيف أنها كانت مصدر نموها المذهل، أما دول شمال أفريقيا والشرق الأوسط، فقد كانت نسبتها ١٣% تقريباً في عام ١٩٨٠، لكنها انخفضت إلى أقل من ٤% عام ١٩٩٥ وهذا الانخفاض سببه انخفاض أسعار البترول بعد عام ١٩٨٢ مقارناً بالسنوات اللاحقة، حيث يمثل البترول نسبة كبيرة في تجارة دول الشرق الأوسط، لكن حصة المجموعة فاقت ٥% عام ٢٠٠٦، حيث عاود سعر البترول الارتفاع، ومع ذلك يبقى نصيب دول الشرق الأوسط ذات حجم يعتد به إذا قارناه بنسبة سكان الشرق الأوسط إلى سكان العالم، حيث يساوي سكان الشرق الأوسط أقل من ٤% من سكان العالم"

. التجارة الخارجية (تجارة السلع – تجارة الخدمات)

فيما يتعلق بتجارة الخدمات: تمثل الخدمات حصة أكبر من مجموع القطاعات الأخرى في الدول الصناعية، لذا يسمونها الآن الدول "الخدمية" لا الصناعية، غير أن التجارة في الخدمات أصعب من تجارة السلع، لأنها تتطلب انتقال الأفراد لإنتاجها أو استهلاكها في الدول الأخرى، وتمثل صادرات الخدمات بين ١٥ – ٢٠% من التجارة الدولية. راجع الجداول في المرجع المقرر

انواع الأعمال الدولية

- **الترخيص Licensing:** تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية، أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل التزامات مالية تدفعها الشركة المحلية (الفنادق العالمية وشركات المياه الغازية)
- **تسليم المفتاح Turn – Key:** هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق، وتنفذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل، يشمل هذا تشييد مطار أو طريق، مستشفى أو مصنع، مجمعات عقارية ... إلخ، تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح، بمعنى أن المشروع جاهز للتشغيل، وطبعاً يتم ذلك بمقتضى اتفاق، وهناك ضمانات تشغيل وعقود صيانة لكن التزام الشركة الأكبر عادة ينتهي بالتشغيل.
- **عقود الإدارة Management Contracts:** تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر، قد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة، كما نجد في الفنادق والمستشفيات، لكن ذلك ليس بالضرورة، ومقابل القيام بالإدارة، تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصيباً من الأرباح (مثال شركات اجنبية تدير مستشفيات ومرافق اخرى في دول عربية وخليجية).
- **عقود التصنيع Manufacturing Contracts:** هي اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل حيث تقوم شركة بإنتاج سلعة لحساب شركة اخرى خارج القطر وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها (مثال: قيام شركات تايوانية بالإنتاج لحساب أي بي إم الأمريكية، أو قيام شركات من هونج كونج بإنتاج ملابس لحساب هارودز الإنجليزية أو لحساب شركات خليجية مثل الأصيل)
- **عقود الوكالة/ الوكلاء Agency Contracts:** عقد الوكالة هو اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (المنتج)، بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي، يتلقى 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، ويجوز أن تشمل عقود الوكالة الخدمات أيضاً.

الشركات متعددة الجنسية والأعمال الدولية

الشركة المتعددة الجنسيات (Multinational Corporation)هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة كما يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلاد أجنبية متعددة على الرغم من أن استراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم Home Country، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة Host Countries. راجع جدول ص ٤٥.

- **المبيعات الكلية لشركة إكسون موبيل الأمريكية – وهي شركة لاستخراج وتوزيع البترول في عام ٢٠٠٦ (أكبر شركة في العالم من حيث المبيعات في ذلك العام) بلغت ٣٦٥ بليون دولار أمريكي، وبذلك يفوق حجم مبيعاتها الناتج المحلي الإجمالي في كل واحد من ١٩٠ قطر**
- **البلدان الأصلية للألف شركة العملاقة، فقد كانت الأولى هي الولايات المتحدة (٤٢٣ شركة)، تليها اليابان (١٣٧)، بريطانيا (٧٣)، فرنسا (٤٤)، وألمانيا (٣٧)، أما بقية الشركات الألف العملاقة، فأصلها الدول الصناعية الأخرى**
- **هناك شركات عربية دخلت نادي العمالقة، وطبقاً لقائمة مجلة فورشن المشهورة (خمسمائة فورشن)، كانت مؤسسة البترول الكويتية وشركة سابك السعودية، ضمن أكبر ٥٠٠ شركة صناعية في العالم في عام ١٩٩١م**

ما يميز الشركات متعددة الجنسيات:

- **تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من قطر.**
- **قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول.**
- **مرونتها الجغرافية.**

منهج ادارة الأعمال الدولية

إدارة الأعمال الدولية هي جزء من علم إدارة الأعمال، كما أنها تستخدم إلى درجة كبيرة نفس المنهجية، وتطبق كثيراً من نظم وقواعد إدارة الأعمال عموماً، حقيقة الأمر أنه من الصعب دراستها لمن لم يدرس إدارة الأعمال، وفوق ذلك، إن فيها بعداً إضافياً يستدعي معالجة خاصة، فبما أنها دولية، فهي ذات بعد خارجي وتتطرق بالضرورة إلى الوضع الداخلي في كل دولة، وأساليب الأعمال والتجارة في أكثر من دولة، الشيء الذي إذا لم نأخذه في الحسبان سيعني تحييد قراراتنا الاستثمارية، وفشلها في تحقيق أهداف المنشأة التي ندير أو نعمل لها .

حقائق يجب وضعها في الاعتبار في ادارة الأعمال الدولية:

- **تباين واختلاف المكونات السياسية فيما بين الدول**
- **اختلاف العادات والتقاليد والأعراف**
- **تنوع السياسات الوطنية والنزعات القومية**
- **اختلاف النظم النقدية والمصرفية**
- **اختلاف الأسواق بين البلدان**

أهداف ادارة الأعمال الدولية:

١. **مجرد الوعي بوجود فوارق في ممارسات إدارة الأعمال من بلد إلى بلد.**
٢. **فهم أسباب اختلاف الممارسات.**
٣. **اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع تلك الاختلافات**

. مسببات العولمة

- **تحرير التجارة الدولية**
- **إزدياد التكامل الاقتصادي**
- **تحرير الاقتصاديات**
- **التقنية**

انتهى الفصل الأول