



### 1. توصيف مقياس:

الطور	السنة	السداسي	الوحدة التعليمية	معامل المقياس	الحجم الساعي الأسبوعي
ليسانس	الثالثة	الاول	الاساسية	02	45

### 2. مسؤول المقياس:

الاسم واللقب	الرتبة	عدد سنوات تدريب المقياس	الانتماء الإداري	التخصص الدقيق	الهاتف	الايمل
بومعزة حليلة	استاذ محاضر أ	7	العلوم التجارية	تجارة دولية	0660812193	boumaza.halima@yahoo.fr

### 3. الوصف المختصر للمقياس:

يتناول البرنامج المقترح لهذا المقياس استعراض أهم الأطر النظرية لإدارة الأعمال الدولية بدءاً بإبراز مفاهيمه وخصائصه وأهم الوظائف التي يندرج ضمنها والبيئة الدولية، كما يتضمن المقرر معرفة أسلوب تسيير المؤسسات الدولية مثل المؤسسات متعددة الجنسيات وكذا كيفية إدارة مؤسسة مصدرة. كما نعرض على تأثير العناصر البيئية (القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والإيكولوجية.....) على القرارات مدير الأعمال الدولي.

### 4. الأهداف العامة للمقياس:

- تكوين رصيد علمي من ثقافة إدارة الأعمال على المستوى الدولي..و.إبراز الأبعاد الاقتصادية والإستثمارية والتنموية للشركات الدولية
- إلقاء الضوء على صيغ الإدارة الدولية الحديثة أو التحالفات الإستراتيجية الدولية
- إثراء الحصيلة المعرفية والمكتسبات الثقافية للطالب على مستوى تخصص التجارة الدولية.

### 5. مخرجات التعلم: ما يفترض بالطالب أن يكتسبه من مؤهلات علمية وعملية بعد نجاحه في المقياس

. معرفة أسلوب تسيير المؤسسات الدولية مثل المؤسسات متعددة الجنسيات وكذا كيفية إدارة مؤسسة مصدرة.

6. المتطلبات المسبقة لدراسة المقياس: ما يجب على الطالب أن يكون ملما به من أجل فهم واستعاب مادة المقياس  
أن يكون الطالب مكتسبا لحد أدنى من معرفة مبادئ الإدارة وإدارة الأعمال والمؤسسات الدولية.

7. طرق تقييم المعرفة المكتسبة: (التقييم المستمر/ الامتحان)

## - الفهرس -

اولا : مقدمة في ادارة الاعمال الدولية	
تمهيد	
■	المفاهيم الاساسية
■	انواع الاعمال الدولية
■	خصائص الاعمال الدولية
■	مفهوم ادارة الاعمال الدولية
■	
ثانيا : بيئة الاعمال الدولية	
تمهيد	
■	مفهوم بيئة الاعمال الدولية
■	بيئة الاعمال الدولية 1
■	بيئة الاعمال الدولية 2
■	مكونات بيئة الاعمال الدولية
ثالثا : الاستثمار الاجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسيات	
تمهيد	
■	مفهوم الاستثمار الاجنبي المباشر
■	اشكال الاستثمار الاجنبي المباشر
■	دوافع الاستثمار الاجنبي المباشر
■	محددات الاستثمار الاجنبي المباشر
■	الاثار المترتبة عن الاستثمار الاجنبي المباشر

▪ مفهوم الشركات متعددة الجنسيات
▪ خصائص الشركات متعددة الجنسيات
▪ اسباب ظهور الشركات متعددة الجنسيات
▪ اثار الشركات متعددة الجنسيات على ادارة الاعمال الدولية
<b>رابعا : التحالفات الدولية</b>
تمهيد
مفهوم التحالفات الاستراتيجية
سمات التحالفات الاستراتيجية
اشكال التحالفات الاستراتيجية
اسبابعدم نجاح واستمرارية التحالفات الاستراتيجية
<b>خامسا : التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية في الاعمال الدولية</b>
تمهيد
▪ مفهوم الادارة الاستراتيجية
▪ التخطيط الاستراتيجي الدولي
▪ مراحل التخطيط الاستراتيجي الدولي
<b>سادسا: استراتيجية التنظيم في الاعمال الدولية</b>
تمهيد
▪ مفهوم استراتيجية التنظيم الدولي
▪ انواع المستويات التنظيمية لاختيار الهيكل التنظيمي
▪ اشكال الهياكل التنظيمية على المستوى الدولي
▪ مميزات اختيار الهيكل التنظيمي على المستوى الدولي
<b>سابعا: ادارة الموارد البشرية في الاعمال الدولية</b>
تمهيد
▪ عملية اختيار المدير الدولي
▪ مميزات وخصائص المدير الدولي
▪ التحديات التي تواجه المدير الدولي
<b>ثامنا : الادارة المالية في الاعمال الدولية</b>

تمهيد
▪ تعريف الادارة المالية
▪ مصادر تمويل الشركات
تاسعا : التسويق الدولي
▪ تعريف التسويق الدولي
▪ خصوصيات التسويق الدولي
▪ سياسات المزيج التسويقي الدولي
اسئلة متعددة الاختيارات QCM
المراجع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يشهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية متسارعة فرضتها ظاهرة العولمة والتطور التكنولوجي المتنامي، مما أدى إلى تزايد الترابط والتكامل بين الأسواق الوطنية والدولية. وفي ظل هذه البيئة العالمية المتغيرة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتوسيع أنشطتها خارج الحدود المحلية والاستفادة من الفرص التي تتيحها الأسواق الدولية، وهو ما جعل إدارة الأعمال الدولية من المجالات الحيوية والأساسية في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

تهدف إدارة الأعمال الدولية إلى دراسة مختلف الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسات في البيئة الدولية، بما في ذلك التجارة الخارجية، والاستثمار الأجنبي المباشر، والتسويق الدولي، وإدارة الموارد البشرية الدولية، والتمويل الدولي، مع التركيز على كيفية التكيف مع الاختلافات الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية بين الدول.

وتكتسي دراسة هذا المقياس أهمية خاصة بالنسبة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، إذ تمكنهم من فهم آليات عمل الاقتصاد العالمي، وإدراك التحديات والفرص المرتبطة بالتعامل مع الأسواق الأجنبية، كما تزودهم بالمعارف الأساسية اللازمة لتحليل القرارات الإدارية والاستراتيجية للمؤسسات الدولية ومتعددة الجنسيات.

وقد أعدت هذه المطبوعة لتقديم عرض منهجي ومبسط لأهم المفاهيم والنظريات المرتبطة بإدارة الأعمال الدولية، مع التركيز على الجوانب التطبيقية والأمثلة الواقعية التي تساعد الطلبة على استيعاب محتوى المقياس وربطه بواقع

الأعمال المعاصر، بما يسهم في تنمية قدراتهم العلمية والعملية وتأهيلهم لمواصلة دراستهم الأكاديمية أو الاندماج في الحياة المهنية..

من أجل ذلك، وتحقيقا لهذا الهدف فقد تم تقسيم مضمون المحاضرات إلى محاور كالآتي:

استهلت في محورها الأول بإعطاء القارئ نظرة مختصرة عن ماهية إدارة الأعمال الدولية ومبررات دخول عالم هذه الأعمال ثم مختلف أشكالها سواء كانت تجارة دولية أو استثمارات أجنبية، أما المحور الثاني فقد تضمن مسألة مكونات وعناصر بيئة الأعمال الدولية التي تتأثر وتؤثر في نشاطها وممارساتها خارج حدود الدولة الواحدة انطلاقا من البيئة السياسية إلى البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وحتى الإيكولوجية، ذلك أن هدف الشركات متعددة الجنسيات قد يتعارض مع أهداف البلد المضيف لذا وجب عليها دراسة هذه المتغيرات البيئية لمعرفة الفرص والتهديدات أو المخاطر التي يمكن أن تواجهها ومن ثم معالجتها وتصحيح المسار الإستراتيجي لهذه الكيانات العابرة للقارات.

في حين ناقش المحور الثالث الاستثمار الاجنبي المباشر وكل ما يتعلق بأشكاله وخصائصه، بعدها تم تناول الشركات متعددة الجنسيات واثر ظهورها على ادارة الاعمال الدولية.

وفي المحور الرابع تم تناول الاستراتيجيات المتبناة من طرف الشركات للدخول للأسواق الدولية، أما المحور الخامس خصص للإطار المفاهيمي الشامل للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية للأعمال الدولية من خلال ابراز البعد الإستراتيجي للنشاط الدولي وهو العنصر المميز لهذه المحاضرات مقارنة بمحاضرات الطور الأول،

أما المحور السادس فقد خُصص لإستراتيجية التنظيم والتي تسبقها عملية التخطيط الإستراتيجي كأحد أهم الوظائف الإدارية للشركات الدولية من خلال التطرق للهيكل التنظيمية المناسبة للأعمال الدولية وكذا مختلف العوامل المؤثرة في اختيار أنسبها. وبعدها في المحور السابع تم تناول ادارة الموارد البشرية في الاعمال الدولية.

أما المحور الثامن فقد ناقش موضوع الإدارة المالية الدولية، في حين تم التطرق إلى ادارة الموارد البشرية في المحور السابع من حيث وظائفها واختيار العنصر البشري الكفاء في الشركات الدولية، أما المحور التاسع والأخير فقد خُصص لموضوع التسويق الدولي من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه.

وفي الأخير، نأمل أن يكون هذا الجهد المتواضع يمثل إضافة حقيقية ومنتجا ولبنة علمية لطلبتنا في مختلف الأطوار الأكاديمية التي تسهم في ترسيخ الفكر الإداري الإستراتيجي وتكسب مهارات وظيفية لخريجي هذا التخصص.

# المحور الأول

## الإطار المفاهيمي

### لإدارة الأعمال

### الدولية

مكونات إدارة الأعمال الدولية

تُعد إدارة الأعمال الدولية أحد الفروع الحديثة لعلم الإدارة، وتهتم بإدارة الأنشطة والعمليات التي تتجاوز الحدود الوطنية للدول، بما يضمن تحقيق أهداف

المؤسسات في بيئة دولية تتسم بالتنوع والتعقيد. ويمكن تحليل مفهوم إدارة الأعمال الدولية من خلال ثلاثة مكونات أساسية هي: الإدارة، والأعمال، والدولية.

## الإدارة

تشير الإدارة إلى مجموعة الوظائف التي تُمارس بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وتتمثل أهم هذه الوظائف فيما يلي:

- **التخطيط:** ويقصد به تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة ووضع الوسائل والبرامج اللازمة لتحقيقها.
- **التنظيم:** ويتمثل في توزيع الأنشطة والمهام وتحديد المسؤوليات والعلاقات التنظيمية بما يضمن تنفيذ الخطط الموضوعية.
- **التوجيه:** ويعني قيادة العاملين وتحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الرقابة:** وتتمثل في متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

## الأعمال

يقصد بالأعمال مختلف الأنشطة الوظيفية التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاقتصادية، ومن أهمها:

- **الإنتاج:** ويشمل عملية تحويل المدخلات المختلفة من موارد بشرية ومادية ومالية إلى سلع أو خدمات قابلة للاستهلاك.
- **التسويق:** ويهتم بالتعريف بالمنتجات وترويجها وتوزيعها في الأسواق المستهدفة بما يضمن تصريف الإنتاج وتحقيق المبيعات.

- التمويل: ويعنى بتوفير الموارد المالية اللازمة للمؤسسة وتحديد أفضل السبل لاستخدامها واستثمارها .
- إدارة الموارد البشرية: وتهتم باستقطاب العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتطوير كفاءاتهم، وتُعد من أهم وظائف المؤسسة سواء كانت محلية أو دولية .

## الدولية

يشير البعد الدولي إلى ممارسة المؤسسة لأنشطتها خارج حدود الدولة الأم، الأمر الذي يفرض عليها دراسة وفهم البيئات المختلفة التي تعمل فيها، ومن أهمها:

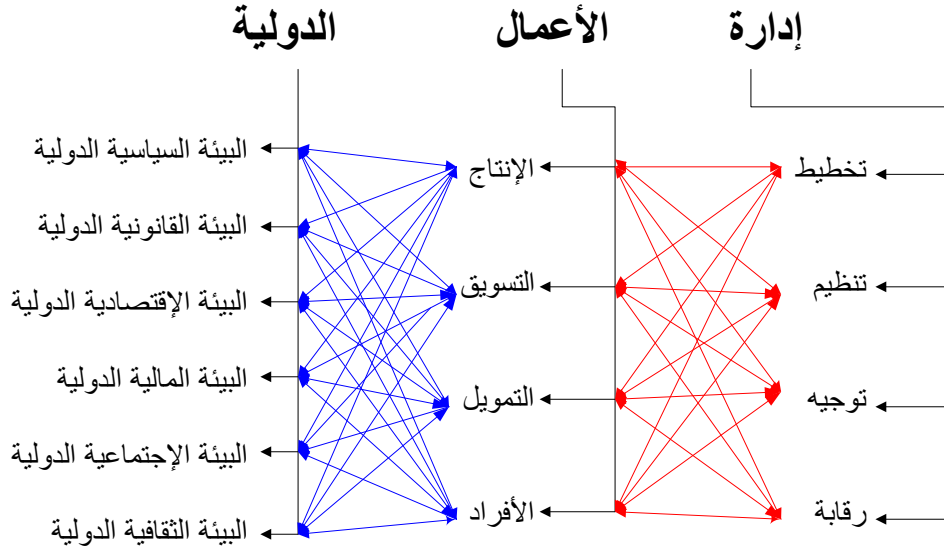
- البيئة السياسية والقانونية: وتشمل الأنظمة السياسية والقوانين والتشريعات السائدة في الدولة المضيفة، والتي تؤثر في طبيعة نشاط المؤسسة وقراراتها الاستثمارية .
- البيئة الاقتصادية والمالية: وتتعلق بالمؤشرات الاقتصادية ومستوى التنمية وأسعار الصرف والسياسات المالية والنقدية في الدولة المضيفة .
- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتشمل العادات والتقاليد والقيم واللغة وأنماط السلوك السائدة في المجتمع المضيف، والتي تؤثر في أساليب الإدارة والتسويق والتعامل مع المستهلكين .

## خلاصة

إن إدارة الأعمال الدولية تمثل تكاملاً بين وظائف الإدارة المختلفة وأنشطة الأعمال المتعددة ضمن إطار دولي يتطلب فهماً عميقاً للبيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدول التي تمارس فيها المؤسسة أنشطتها، بما يمكنها من تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية.

ويمكن للشكل الموالي أن يلخص ما سبق:

### مكونات مصطلح إدارة الأعمال الدولية



المصدر: فهد بن يوسف العيتاني: إدارة الأعمال الدولية، محاضرات الدورة التأهيلية الأولى، متوفر في الموقع الإلكتروني qu.edu.iq.

### ماهية إدارة الأعمال الدولية INTERNATIONAL BUSINESS

تعد إدارة الأعمال الدولية جزءاً من إدارة الأعمال، مستخدمة في ذلك المنهجية والقواعد والأسس والنظم نفسها، إلا أن منهاجها يستدعي معالجة أو بعداً دولياً دون إهمال البعد الداخلي لكل دولة، والأخذ بعين الاعتبار جملة الاختلافات السياسية والتشريعية والإجتماعية والمالية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية.

نعني بكلمة أعمال دولية بأنها أعمال تتعلق بأكثر من دولة أي أنها أعمال عبر الحدود. الأعمال الدولية هي معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة، هي تجارة أو/و استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالاولى في دولة اخرى، هذه العلاقة ليست علاقة عابرة تنتهي باكمال المعاملة او انتهاء الصفقة

لكنها من وجهة نظر ادارية علاقة تتميز بخاصيتين وهما ان لها شيئاً من الديمومة ولنا تاثير عليها مهما كانت درجة التأثير.<sup>1</sup>

تباينت واختلفت مفاهيم إدارة الأعمال الدولية، سيتم التطرق إلى أهمها كما يلي:

■ حسب Bonald و Humcculloch تعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الدولية.<sup>2</sup>

■ وعرفت إدارة الأعمال الدولية على أنها " أحد الفروع الحديثة لعلم إدارة الأعمال يتعامل مع القضايا والممارسات الإدارية المختلفة على مستويين أحدهما كلي والآخر جزئي ويختلف التطبيق لهذه الممارسات من دولة لأخرى ( أي يختلف عن بيئة الدولة أو الوطن الأم للشركة المعنية )"<sup>3</sup>.

ومن وجهة نظر إدارية بحتة فيمكن استنتاج أن العمل الدولي يتسم بخاصيتين أساسيتين هما:

الديمومة: بمعنى أن الأعمال الدولية تستمر لفترات طويلة بين أعضائها، ولا بد أن يكون هناك تواصل عملي للأنشطة والممارسات التجارية خارج حدود الدولة الواحدة التي تقيم فيها الشركة الدولية.

علاقة التأثير والتأثر: من المنطقي جدا أن تمارس الأعمال التجارية والإستثمارية خارج البيئة المألوفة للدول الأمر الذي يحتم عليها التعامل مع وفي بيئات مختلفة سياسية كانت أو اقتصادية أو اجتماعية وثقافية، لذلك فإن هذه الشركات لابد لها وأن تؤثر في هذه المتغيرات البيئية وأن تتأثر بها أيضاً<sup>4</sup> .  
من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

<sup>1</sup> هاني عرب، محاضرات في ادارة الاعمال الدولية، محاضرات في ادارة الاعمال الدولية، 1428، ص3.

<sup>2</sup> طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 13.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص11.

<sup>4</sup> عبد الرحيم فواد الفارس، فراس أكرم الرفاعي، مدخل إلى الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 18-19.

تُعنى إدارة الأعمال الدولية بإدارة مختلف الأنشطة والعمليات التي تتجاوز الحدود الوطنية للدولة، بما يشمل التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي والتعاون الاقتصادي بين الدول .

تُعد إدارة الأعمال الدولية فرعًا حديثًا من فروع علم الإدارة، يهتم بدراسة الممارسات والوظائف الإدارية في بيئات دولية تختلف في خصائصها الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية .

تتطلب إدارة الأعمال الدولية من المؤسسات القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتنوعة التي تميز الأسواق العالمية، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

تتميز الأعمال الدولية بخاصية الديمومة والاستمرارية، حيث تقوم على علاقات طويلة الأجل وتفاعلات مستمرة بين الأطراف العاملة في الأسواق الدولية .

تقوم الأعمال الدولية على علاقة التأثير والتأثر المتبادل بين المؤسسة والبيئة الدولية، إذ تؤثر الشركات في البيئات التي تعمل فيها وتتأثر في الوقت نفسه بظروفها ومتغيراتها المختلفة .

تسهم إدارة الأعمال الدولية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال استغلال الفرص المتاحة في الأسواق العالمية وتوسيع نطاق أنشطتها خارج حدود الوطن الأم .

من واقع التعاريف السابقة فيمكن أن تظهر مصطلحات جديدة في ميدان الإدارة مثل المدير الدولي ورجل الأعمال الدولي والخبير الدولي والشركات الدولية... الخ هذا بالإضافة إلى ظهور الكثير من فروع إدارة الأعمال الدولية مثل :

- إدارة التمويل الدولي.

- إدارة الأفراد الدولية.

- التسويق الدولي.

- إدارة الإنتاج والعمليات الدولية.

## مبررات دخول الأسواق الدولية والعالمية

تسعى المؤسسات في الوقت الحاضر إلى التوسع خارج حدود أسواقها المحلية والولوج إلى الأسواق الدولية والعالمية، وذلك نتيجة اشتداد المنافسة وتزايد فرص النمو التي تتيحها البيئة الاقتصادية العالمية. ويُعد التوسع الدولي خيارًا استراتيجيًا يمكن المؤسسات من تعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاقتصادية على المدى الطويل. وتختلف دوافع الدخول إلى الأسواق الدولية من مؤسسة لأخرى، إلا أنها تشترك في مجموعة من المبررات الاقتصادية والتسويقية والإنتاجية والاستراتيجية.

هناك عدة أسباب تدفع الشركات والدول إلى دخول عالم الأعمال والتجارة الدولية والعالمية، يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- البحث عن أسواق جديدة وزيادة حجم المبيعات .
- تحقيق النمو والتوسع في الأنشطة الاقتصادية .
- الاستفادة من المزايا النسبية للدول المختلفة .
- الحصول على المواد الأولية والموارد النادرة .
- تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق وفورات الحجم .
- تنويع المخاطر وتقليل الاعتماد على السوق المحلية .
- مواجهة المنافسة الدولية وتعزيز القدرة التنافسية .
- الاستفادة من التطور التكنولوجي وانتقال المعرفة والخبرات .
- زيادة الأرباح وتحسين العائد على الاستثمار .
- تعزيز المكانة الدولية للمؤسسة أو الدولة .
- التحديث والتجديد لقوانين واستراتيجيات المنشأة؛

- زيادة المبيعات؛
- دخول أسواق جديدة؛
- التنوع الجغرافي وتنوع الأسواق.

### التعريف الاقتصادي والاداري لادارة الاعمال الدولية

التعريف الاقتصادي : هي تعاملات او تبادلات تجارية بين افراد او مؤسسات بهدف اجراء عمليات تجارية في السلع والخدمات.اي تتعامل مع اقتصاد اكثر من دولة تتميز عن غيرها من التبادلات التجارية باتجاهين هما:

1. الديمومة (الاستمرارية) 2. الانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة)

#### ■ التعريف الاداري :

يتمركز مفهوم ادارة يتمركز مفهوم ادارة الاعمال الدولية حول انها احد الانظمة الفرعية للادارة الدولية واحد مجالات الاعمال الدولية التي تمارس في المنظمات التي تعمل خارج الحدود الوطنية وتستهدف تحقيق الربح من وراء انشطتها.

وعليه عموما عرّف إدارة الأعمال الدولية من المنظور الاقتصادي بأنها مجموعة الأنشطة الاقتصادية والتجارية والاستثمارية التي تتم بين دولتين أو أكثر، والتي تهدف إلى تحقيق المنافع المتبادلة من خلال تبادل السلع والخدمات ورؤوس الأموال والتكنولوجيا والموارد البشرية عبر الحدود الدولية، في إطار القوانين والاتفاقيات الاقتصادية الدولية.

كما تُعرّف إدارة الأعمال الدولية من المنظور الإداري بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسات خارج حدود الدولة الأم، بما يضمن تحقيق أهدافها في البيئات الدولية المختلفة مع مراعاة الاختلافات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية بين الدول.

الجدول التالي يبين الفرق بين التعريفين:

التعريف الاقتصادي	التعريف الإداري
يركز على التبادل التجاري والاستثماري بين الدول.	يركز على إدارة الأنشطة والموارد داخل المؤسسة الدولية.
يهتم بحركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال عبر الحدود.	يهتم بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
ينظر إلى الأعمال الدولية كظاهرة اقتصادية عالمية.	ينظر إليها كنشاط إداري يتطلب اتخاذ قرارات في بيئة دولية متعددة الثقافات.

ويتضح من المفهوم السابق ان ادارة الاعمال الدولية ::

✓ تمثل نظاما فرعيا عن انظمة الادارة الدولية الى جانب نظام اخر الادارة العامة الدولية .

✓ تجسد احد مجالات الاعمال الدولية التي تستهدف الربح.

✓ تعتمد منهجية علم ادارة الاعمال برؤية دولية واطار خارجي دون نسيان الاطار الداخلي والخصوصيات المحلية فب اتخاذ القرار..

## مصطلحات أساسية في إدارة الأعمال الدولية

### الاقتصاد العالمي:

هو النظام الاقتصادي الذي تتشابك فيه العلاقات بين دول العالم في مختلف المجالات، مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية والمنافسة. ويتميز هذا الاقتصاد بتجاوز الحدود الوطنية التقليدية، بحيث تصبح الأنشطة الاقتصادية مترابطة على مستوى عالمي يشمل جميع الدول.

### البلد الأم:

هو الدولة التي يقع فيها المقر الرئيسي للشركة الدولية، والتي تُدار منها العمليات الأساسية للمؤسسة سواء داخل الدولة أو خارجها، وتُعد مركز اتخاذ القرار الاستراتيجي للشركة.

### البلد المضيف:

هو الدولة الأجنبية التي تمارس فيها الشركة الدولية أنشطتها واستثماراتها، وفق صيغ واتفاقيات يتم تحديدها بين الشركة والدولة المستضيفة، مع مراعاة القوانين والأنظمة المحلية السائدة فيها.

### الأهداف الإستراتيجية للإدارة الدولية

تهدف الإدارة الدولية إلى تحقيق حزمة متنوعة ومتكاملة من الأهداف الإستراتيجية من بينها علي سبيل المثال لا الحصر:

1- تحديد نطاق العمليات الدولية للمنظمة.

تحاول الإدارة الدولية تحديد نطاق أو مجال الأعمال الذي تسعى إلى الدخول والمنافسة فيه، وكذلك تحديد المنتجات أو الخدمات المؤهلة للمنافسة في ضوء معايير النوعية، الكلفة، الخدمة والوقت. وقد تختار الإدارة الدولية سوقا رئيسيا مهما كمرحلة أولى للانتقال والتوسع إلى الأسواق العالمية، والمهم في هذا السوق أن يكون بمثابة الملاذ الأول وقاعدة الانطلاق في توسيع نطاق العمليات الدولية للمنظمة.

وتوجد عدة اعتبارات مهمة في تحديد نطاق العمليات الدولية من بينها تحليل علاقة المنتج / السوق وإستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة. إذ من الممكن أن تهتم الإدارة الدولية بأسواق محددة ومعروفة مثلا بتكاليف منخفضة للدخول إليها أو بقلّة معوقات الدخول قياسا إلى أسواق أخرى ، أو أسواق تناسب المنظمة من حيث هيكل الطلب والمنافسة.

## الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة :

تهدف الإدارة الدولية إلى تحقيق أفضل استثمار للموارد المادية وغير المادية المتاحة، وضمان استخدام هذه الموارد بكفاءة وفاعلية، ويتطلب تحقيق هذا الهدف تخطيط وتنظيم الموارد وتشغيلها بطريقة ملائمة لقدرات المنظمة ولخططها الحالية والمستقبلية.

ومن الأمثلة المعروفة في هذا الصدد قرار شركة Sony في سنة 1989 م بشراء شركة الصناعات السينمائية Columbia بـ ( خمسة ) بلايين دولار لتحقيق عدة غايات، من بينها إعطاء قوة دفع قوية لمنتجاتها الالكترونية الفائقة التقنية في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية.

### تكوين الجدارة المتميزة :

تسعى الإدارة الدولية إلى ضمان تنفيذ حزمة من أنشطة الأعمال المختلفة الكفيلة بتكوين

ميزة جوهرية ، أو مزايا استثنائية فريدة وخاصة بالمنظمة مقارنة بالمنافسين الأخرين في الأسواق المخدومة. ومن بين هذه الأنشطة الحيوية :

- البحث الدائب عن تكنولوجيا فائقة وغير مسبوقة .

- الجودة المؤكدة والمنافسة .

- شبكة توزيع لوجستية ذات كفاءة مميزة .

- قدرات تنظيمية عالية.

- نشاط تسويقي فعال.

- قيادة في التكاليف .

وكل هذا من اجل تحقيق أو امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة Sustainable

Competitive Advantage أي تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية مضمونة

والمحافظة عليها طول الوقت.

### تحقيق هدف التعاضد:

يقصد بالتعاضد تحقيق أفضل ناتج ممكن لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد أو

الأنشطة والأعمال بحيث يكون هذا الناتج حصيلة تفاعل العناصر المذكورة موضوع المشاركة ومعامل إضافي وليس مجرد نتاج لعملية الجمع الحسابي لها.

■ إدارة وتنظيم الأعمال الدولية:

إدارة وتنظيم الأعمال الدولية تتضمن إدارة الأنشطة والعمليات الدولية للشركات الكونية ، الشركات المتعددة الجنسيات ، والشركات الدولية ذات النشاط الدولي الكثيف ، ويشمل أيضا الشركات ذات النشاط التصديري المحدود والتي تخطط للتوسع المستقبلي في مجالات التجارة والاستثمار الخارجي ، ومن ثم الاندماج في صورة اكبر في بيئة الأعمال الدولية.

### أشكال الأعمال الدولية

تتخذ الأعمال الدولية عدة أشكال رئيسية، من أبرزها:

#### التجارة الخارجية:

تُعد التجارة الخارجية من أكثر أشكال الأعمال الدولية انتشارًا، وتمثل في انتقال السلع والخدمات عبر الحدود السياسية للدول. وتشمل الصادرات، وهي السلع والخدمات التي تُباع إلى الخارج، والواردات، وهي السلع والخدمات التي يتم الحصول عليها من الخارج. كما تشمل التجارة الخارجية تبادل الخدمات، حيث تُعرف الخدمات المقدمة للأجانب بالصادرات غير المنظورة، في حين تُعرف الخدمات المستوردة من الخارج بالواردات غير المنظورة.

#### الاستثمارات الأجنبية المباشرة:

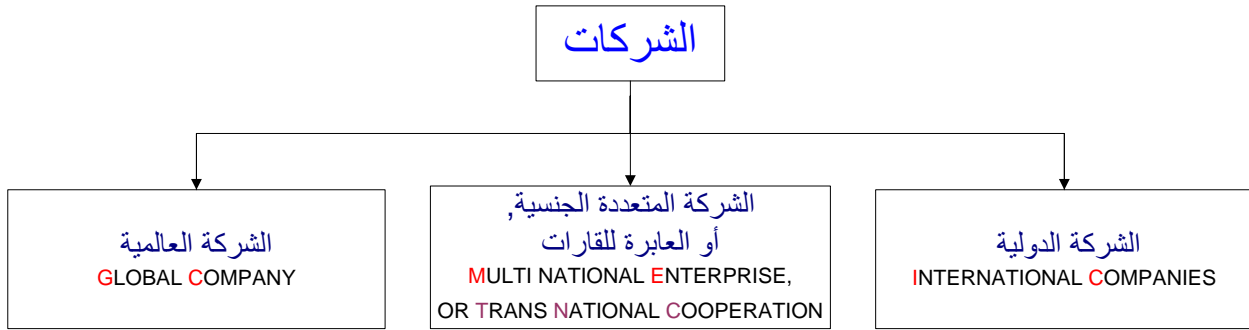
تمثل الاستثمارات الأجنبية المباشرة في قيام المستثمر الأجنبي بإنشاء أو

امتلاك مشروع في دولة أخرى، سواء من خلال التملك الكامل للمشروع أو المساهمة في رأسماله بنسبة تمنحه حق المشاركة في إدارته واتخاذ القرارات المتعلقة به.

### الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة:

يقصد بها استثمار رؤوس الأموال في الأسواق المالية الأجنبية دون المشاركة في إدارة المشروعات، وذلك من خلال شراء الأوراق المالية مثل الأسهم والسندات التي تصدرها المؤسسات الأجنبية بهدف تحقيق عوائد مالية.

### من يقوم بالأعمال الدولية ؟



### الفرق بين أنواع الشركات الدولية

تختلف الشركات الدولية من حيث نطاق انتشارها الجغرافي وهيكلها التنظيمي وطبيعة إدارتها، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية كما يلي:

#### ■ الشركة الدولية (International Company)

ظهر هذا النوع من الشركات خلال عشرينيات القرن الماضي، ويتميز بممارسة أنشطته في عدد من الدول الواقعة ضمن إقليم جغرافي واحد أو قارة واحدة. ويكون للشركة مقر رئيسي واحد في بلدها الأم، حيث تُتخذ فيه القرارات الاستراتيجية

والإدارية الأساسية. كما ترتبط الفروع الخارجية بالشركة الأم ارتباطاً مباشراً من حيث الإدارة والتوجيه.

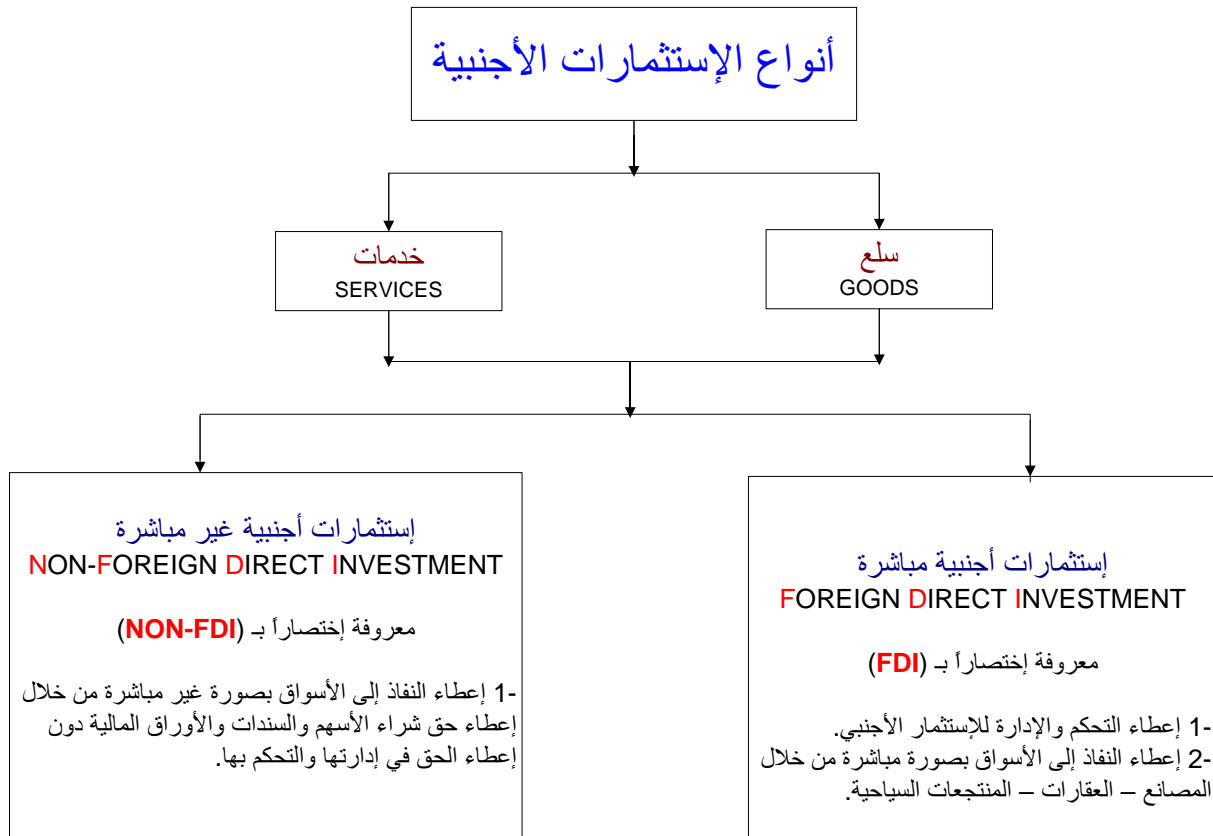
### ■ الشركة متعددة الجنسيات أو العابرة للقارات (Multinational Enterprise / Transnational Corporation)

برز هذا النموذج ابتداءً من أربعينيات القرن الماضي، ويتميز بانتشاره في عدة قارات وعدد من الدول داخل كل قارة. وتعتمد هذه الشركات على مراكز إقليمية أو قارية تشرف على أنشطتها في المناطق المختلفة، مما يمنحها أكثر من مركز نفوذ إداري. وترتبط الفروع المحلية مباشرة بالمركز الإقليمي، بينما يكون ارتباطها بالشركة الأم غير مباشر من خلال هذا المركز.

### ■ الشركة العالمية (Global Company)

تُعد الشركة العالمية الشكل الأكثر تطوراً للأعمال الدولية، وقد ازداد انتشارها منذ تسعينيات القرن الماضي. وتمارس أنشطتها في مختلف قارات العالم ضمن شبكة تنظيمية عالمية متكاملة. ويقوم هيكلها الإداري على وجود مراكز رئيسية على مستوى الدول ترتبط بمراكز قارية، والتي بدورها تتكامل ضمن منظومة عالمية موحدة. وتتميز هذه الشركات بتبني استراتيجيات عالمية تسعى إلى توحيد العمليات والقرارات على نطاق دولي واسع، مع تقليص أهمية مفهوم الموطن أو الدولة الأم مقارنة بالأنواع الأخرى من الشركات.

### الشكل رقم 3: أنواع الإستثمارات الأجنبية



المصدر: فهد بن يوسف العيتاني، مرجع سابق.

مداخل الانتقال إلي الأسواق الدولية:

تتنوع الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات للتوسع خارج حدودها الوطنية والدخول إلى الأسواق الدولية، ويختلف اختيار المدخل المناسب باختلاف أهداف المؤسسة وإمكاناتها وطبيعة السوق المستهدفة. ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

### ■ التصدير

يُعد التصدير من أكثر مداخل التوسع الدولي شيوعًا وأقلها تكلفة، وينقسم إلى نوعين:

- ✓ التصدير غير المباشر: يتم عندما تبيع المؤسسة منتجاتها إلى وسيط محلي يتولى مهمة تصديرها إلى الأسواق الخارجية، سواء في شكلها الأصلي أو بعد إجراء بعض التعديلات عليها.
- ✓ التصدير المباشر: يتم من خلال تعامل مباشر بين المؤسسة المصدرة والعميل أو المستورد الأجنبي دون الاستعانة بوسطاء محليين، مما يمنح المؤسسة سيطرة أكبر على عمليات التسويق والتوزيع الخارجية.

### ■ التراخيص (Licensing)

يقوم هذا المدخل على منح مؤسسة أجنبية حق استخدام براءات الاختراع أو العلامات التجارية أو الخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالمؤسسة المالكة، مقابل رسوم أو عوائد مالية متفق عليها. ويتيح هذا الأسلوب دخول الأسواق الدولية دون الحاجة إلى استثمارات رأسمالية كبيرة.

### ■ الامتياز الدولي (Franchising)

يُعد الامتياز الدولي صورة متطورة من التراخيص، حيث يمنح صاحب الامتياز للطرف الآخر حق استخدام الاسم التجاري ونظام العمل مقابل التزامه بمعايير

محددة وتقديم الدعم الفني والإداري المستمر. ويتميز هذا الأسلوب بدرجة أكبر من الرقابة والإشراف مقارنة بالتراخيص التقليدية.

### ■ عقود تسليم المفتاح (Turnkey Projects)

تتمثل في اتفاق يتولى بموجبه الطرف الأجنبي تصميم المشروع الاستثماري وإنشائه وتجهيزه والإشراف على تشغيله الأولي، ثم تسليمه جاهزاً للطرف المحلي بعد التأكد من جاهزيته للعمل وفق المواصفات المتفق عليها.

### ■ عقود التصنيع

هي اتفاقيات تقوم بموجبها شركة محلية في الدولة المضيفة بتصنيع منتجات لصالح شركة أجنبية وفق مواصفات ومعايير محددة. وغالباً ما تكون هذه العقود طويلة الأجل، مع احتفاظ الشركة الأجنبية بدرجة من الرقابة على العمليات الإنتاجية.

### ■ عقود الإدارة

تتضمن قيام شركة دولية بإدارة مشروع أو مؤسسة في الدولة المضيفة مقابل أتعاب مالية أو نسبة من الأرباح. ويكثر استخدام هذا الأسلوب في القطاعات الخدمية، خاصة الفنادق والمرافق السياحية.

### ■ التحالفات الاستراتيجية

يقصد بها إقامة علاقات تعاون بين شركتين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة مع احتفاظ كل طرف باستقلالته القانونية. وقد تشمل هذه التحالفات نقل التكنولوجيا، أو إجراء البحوث المشتركة، أو التعاون في الإنتاج والتسويق.

### ■ الاستثمار الأجنبي المباشر

يتمثل في قيام المؤسسة بامتلاك أصول إنتاجية أو خدمية في الدولة المضيفة من خلال إنشاء مصانع أو فروع أو شركات تابعة لها، مع تحملها المسؤولية الكاملة عن إدارة النشاط وتمويله وتشغيله.

### ■ الاستثمار المشترك

يقوم على إنشاء مشروع جديد بمشاركة مؤسسة أجنبية ومؤسسة محلية في الدولة المضيفة، حيث يتقاسم الطرفان رأس المال والإدارة والمخاطر والعوائد. ويُعد هذا المدخل من أكثر أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية انتشارًا لما يوفره من مزايا للطرفين.

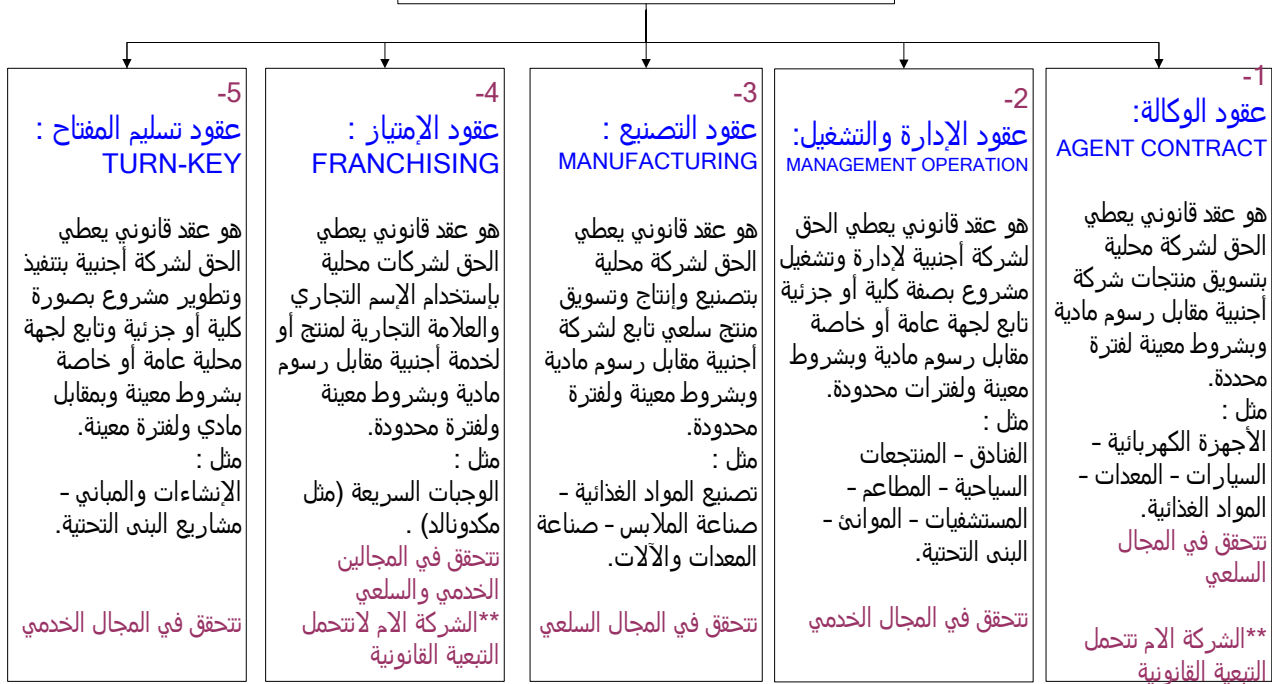
### خلاصة

تمثل هذه المداخل درجات مختلفة من الانخراط في الأسواق الدولية، تبدأ من التصدير الذي يتطلب التزامًا محدودًا، وصولًا إلى الاستثمار المباشر والاستثمار المشترك اللذين يعكسان أعلى درجات التواجد والسيطرة في السوق الأجنبية. لذا فإن اختيار المدخل المناسب يعتمد على أهداف المؤسسة ومواردها ومستوى المخاطر التي ترغب في تحملها.

والشكل الموالي يوضح هذه الصور والأشكال المختلفة لممارسة العمل الدولي:

### صور وأشكال الأعمال الدولية

#### أنواع الأعمال الدولية



المصدر: فهد بن يوسف العيتاني، مرجع سابق.

## التكتلات الاقتصادية للشركات

يقصد بالتكتلات الاقتصادية تجمع مجموعة من الشركات والمؤسسات الاقتصادية تحت إطار من التنسيق أو السيطرة المشتركة، بهدف التحكم في إنتاج أو تسويق جزء كبير من سلعة أو خدمة معينة، والسعي إلى تحقيق مزايا تنافسية وأرباح أكبر. وتتخذ هذه التكتلات عدة أشكال، من أهمها ما يلي:

### ■ الكارتل (Cartel)

يُعد الكارتل أحد أبسط أشكال التكتلات الاقتصادية، حيث تتفق مجموعة من الشركات العاملة في النشاط نفسه على تنظيم المنافسة فيما بينها من خلال تحديد الأسعار، وتقاسم الأسواق، وتحديد كميات الإنتاج. ورغم هذا الاتفاق، تحتفظ كل شركة باستقلالها القانوني والإداري وتواصل الإنتاج والتسويق بشكل منفصل.

### ■ السنديكات (Syndicates)

يمثل السنديكات مرحلة أكثر تطوراً من الكارتل، إذ تحتفظ الشركات الأعضاء باستقلالها في عملية الإنتاج، لكنها تفوض جهة أو جهازاً تجارياً مشتركاً يتولى عمليات بيع المنتجات وشراء المواد الأولية نيابة عنها، مما يعزز درجة التنسيق والتعاون بين الأعضاء.

### ■ التروست (Trust)

يُعتبر التروست من أشكال الاحتكار الاقتصادي المتقدمة، حيث تندمج الشركات المشاركة فيه ضمن ملكية وإدارة موحدة، وتنتقل السيطرة على أصولها إلى هيئة مركزية واحدة. ويصبح المالكون السابقون مساهمين في الكيان الجديد، ويتقاضون أرباحهم وفقاً لنسبة مساهمتهم في رأس المال.

### ■ الكونسورسيوم (Consortium)

الكونسورسيوم هو اتحاد يضم مؤسسات وشركات كبرى تنتمي إلى قطاعات مختلفة، مثل الصناعة، والبنوك، والتجارة، والنقل، والتأمين، وذلك بهدف تنفيذ مشاريع ضخمة أو تحقيق مصالح اقتصادية مشتركة. ويقوم هذا الشكل من التكتلات على التعاون المالي والتنظيمي بين أعضائه مع الحفاظ على استقلالهم القانوني.

### خلاصة

تختلف التكتلات الاقتصادية من حيث درجة التكامل والسيطرة بين الشركات الأعضاء، حيث يبدأ التعاون المحدود في الكارتل، ويتطور إلى تنسيق أكبر في السنديكات، ثم إلى الاندماج الكامل في التروست، وصولاً إلى الكونسورسيوم الذي يجمع مؤسسات كبيرة من قطاعات متنوعة لتحقيق أهداف اقتصادية واستراتيجية مشتركة.

# المحور الثاني: نظريات التجارة الخارجية

تُعد البيئة الدولية الإطار العام الذي تعمل ضمنه المؤسسات في مجال إدارة الأعمال الدولية، وهي مجموعة من العوامل والمتغيرات المحيطة التي تؤثر في نشاط الشركات خارج حدود دولها الأم. وتشمل هذه البيئة أبعادًا متعددة تتسم بالتنوع

والتعقيد، مثل البيئة السياسية والقانونية، والبيئة الاقتصادية والمالية، والبيئة الاجتماعية والثقافية، إضافة إلى البيئة التكنولوجية والتنافسية.

ويكتسي فهم البيئة الدولية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، لأنه يساعدها على التكيف مع اختلاف الظروف بين الدول، واتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة تقلل من المخاطر وتزيد من فرص النجاح. كما أن تحليل هذه البيئة يُعد خطوة أساسية قبل الدخول إلى الأسواق الخارجية، إذ يسمح للمؤسسة باختيار الأساليب المناسبة للتعامل مع كل سوق وفق خصوصياته.

وبناءً على ذلك، فإن دراسة البيئة الدولية تمثل مدخلاً أساسياً لفهم كيفية عمل المؤسسات في ظل العولمة والتكامل الاقتصادي العالمي، وما يترتب عنه من تحديات وفرص تتطلب إدارة واعية ومرنة.

## بيئة الأعمال الدولية

تُعد بيئة الأعمال الدولية مزيجًا من العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة الاستثمارات وقرارات المستثمرين، كما تسهم في جذب رؤوس الأموال أو توجيهها نحو دولة دون أخرى. لذلك، يتعين على الشركات الدولية أخذ متطلبات هذه البيئة بعين

الاعتبار، نظرًا لأن نشاطها يتم ضمن أنظمة مفتوحة تتأثر بمحيط خارجي متغير، مما يجعل فهم البيئة الدولية شرطاً أساسياً لاستمرارية هذه الشركات ونجاحها.

ويمكن تعريف بيئة الأعمال الدولية بأنها: مجموعة العوامل والأنظمة والقوانين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في اقتصاد معين، والتي تؤثر في خلق الفرص الاستثمارية وتوجيه حركة رؤوس الأموال واستقرارها، أو هي مجمل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية التي تحدد اتجاه الاستثمار وتساعد على توطينه داخل الدول.

كما تشمل بيئة الأعمال الدولية مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة، والتي تؤثر عليها بشكل غير مباشر، وخاصة في الدولة المضيفة. وتنقسم هذه المتغيرات إلى:

- البيئة الخارجية العامة: وتشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإيكولوجية، وهي عوامل تؤثر في جميع المؤسسات بشكل غير مباشر.
- البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية): وتتضمن العناصر التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة مثل العملاء، المنافسين، الموردين، الممولين.
- البيئة الداخلية: وتشمل العناصر داخل المؤسسة مثل العاملين، الملاك، الهيكل التنظيمي، مجلس الإدارة، الثقافة التنظيمية، والموارد المادية.

وتُعرف منظمات الأعمال الدولية بأنها كيانات تمارس معاملات تجارية واستثمارية عبر الحدود الوطنية، وقد تكون صغيرة الحجم تقتصر على التصدير والاستيراد، أو شركات عالمية كبرى تمتلك عمليات متكاملة وتحالفات استراتيجية في مختلف دول العالم.

كما يمكن تعريف بيئة الأعمال الدولية بأنها: " مجمل العوامل والأنظمة والقوانين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في اقتصاد ما، والتي تعمل على ايجاد فرص استثمارية جديدة، أو هو مجموعة الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية المؤثرة في توجيه رأس المال وتوطينه<sup>5</sup>.

وقد شهدت منظمات الأعمال الدولية نموًا كبيرًا خلال النصف الثاني من القرن العشرين، وذلك نتيجة تحرير التجارة والاستثمار وتسهيل حركة رؤوس الأموال عالميًا، إضافة إلى التطور التكنولوجي وظهور وسائل الدفع والتحويل الإلكتروني، مما جعل ممارسة الأعمال على المستوى الدولي أكثر سهولة ومرونة.

وتتعامل منظمات الأعمال الدولية مع أنواع متعددة من البيئات، وهو ما يفرض عليها ضرورة التكيف المستمر مع اختلاف الظروف بين الدول لضمان تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وتتضمن العناصر البيئية مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة الشركة والتي تؤثر بشكل غير مباشر ( البلد المضيف) ومنها السياسية والإقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإيكولوجية عناصر للبيئة الخارجية العامة، أما عناصر البيئة الخارجية الخاصة أو ما يعرف بالبيئة التنافسية فتتضمن مختلف المتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائها كالعلاء والمنافسين والموردين والممولين، وكذلك العناصر الداخلية للمنظمة والمتمثلة في العاملين والملاك والبيئة المادية ومجلس الإدارة والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة.

كما يمكن تمييز بيئات الاعمال الدولية وتقسيمها الى :

### البيئة السياسية

---

الحمادي علي مجيد، واقع الاستثمار العربي وأثره على عودة الاستثمارات العربية المهاجرة، شؤون استراتيجية، العدد 12، السنة الثالثة، دمشق، 2004<sup>5</sup>، ص 128.

تشير البيئة السياسية في منظمات الأعمال الدولية إلى طبيعة النظام السياسي السائد في الدولة، ونوع الحكومة، ومدى علاقتها بالمؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى مستوى الاستقرار السياسي والمخاطر المرتبطة به. وعند ممارسة الأعمال على المستوى الدولي، يتعين على الشركات التعامل مع أنظمة سياسية مختلفة، تتنوع بين الديمقراطيات متعددة الأحزاب، وأنظمة الحزب الواحد، والملكية الدستورية، والأنظمة الديكتاتورية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على طبيعة النشاط الاستثماري.

وفي إطار تحليل البيئة السياسية والقانونية، تأخذ منظمات الأعمال الدولية بعين الاعتبار مجموعة من الجوانب الأساسية، من أهمها:

- طبيعة النظام السياسي ومدى استقراره وتأثيره على بيئة الأعمال .
- توجهات الحكومة نحو النشاط الاقتصادي، سواء من حيث التسهيل أو التعقيد .
- القيود القانونية والتنظيمية مثل متطلبات التراخيص والإجراءات الإدارية .
- القيود المفروضة على استيراد التكنولوجيا والمعرفة الفنية والسلع الرأسمالية والمواد الخام .
- القيود المتعلقة بتصدير المنتجات والخدمات إلى الأسواق الخارجية .
- الضوابط الخاصة بالتسعير والتوزيع داخل الدولة المضيفة .
- الإجراءات الرسمية اللازمة لتأسيس أو ممارسة النشاط التجاري في الدولة .

وبناءً على ذلك، فإن فهم البيئة السياسية يُعد عنصرًا أساسيًا لنجاح منظمات الأعمال الدولية، لأنه يساعدها على تقييم المخاطر واتخاذ قرارات استثمارية أكثر دقة وفاعلية.

## البيئة الاقتصادية

تُعد البيئة الاقتصادية للدولة من أهم العوامل المؤثرة في بيئة الأعمال الدولية، حيث تعكس قدرة الدولة وإمكاناتها على دعم الأنشطة التجارية والاستثمارية. فكلما كان الاقتصاد قويًا ومستقرًا، زادت فرص جذب الاستثمارات وتسهيل التجارة الخارجية، في حين أن الدول ذات الناتج المحلي الضعيف قد تواجه صعوبات في توفير بيئة ملائمة للأعمال الدولية.

وتُعتبر البيئة الاقتصادية عنصرًا حاسمًا في اتخاذ قرارات الاستثمار، إذ تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى عائد ممكن مقابل استثماراتها في الأسواق الخارجية. وبشكل عام، تختلف البيئات الاقتصادية من دولة إلى أخرى من حيث مستوى النمو، والبنية التحتية، والتقدم التكنولوجي، ونظم الرعاية الصحية، مما يؤدي إلى تفاوت كبير في مدى جاذبية هذه الدول للاستثمار الأجنبي.

كما أن بعض الدول تعاني من ظروف اقتصادية غير مستقرة، ما يجعلها أقل جذبًا للتجارة الدولية، كما هو الحال في بعض الدول التي تواجه أزمات اقتصادية مزمنة، الأمر الذي يقلل من قدرتها على استقطاب الاستثمارات الأجنبية.

## البيئة التكنولوجية.

تشير البيئة التكنولوجية إلى مستوى التطور التقني في الدولة ومدى توفر الوسائل الحديثة للإنتاج والتصنيع، بما في ذلك توفر الآلات، والتقنيات المتقدمة، والبنية التحتية التكنولوجية الداعمة للنشاط الاقتصادي.

وتؤثر هذه البيئة بشكل مباشر على كفاءة المؤسسات الدولية وقدرتها التنافسية، خاصة فيما يتعلق بالإنتاج والجودة والابتكار. ونظرًا لأن الشركات لا

تستطيع التحكم في البيئة الخارجية، فإن قدرتها على التكيف مع التطور التكنولوجي في الدول المختلفة تُعد عاملاً أساسياً في نجاحها واستمراريتها في الأسواق الدولية.

## البيئة الثقافية

تُعد البيئة الثقافية في منظمات الأعمال الدولية من أكثر البيئات تعقيداً وصعوبة في الفهم والتعامل، نظراً لارتباطها العميق بالقيم والمعتقدات والعادات السائدة في مجتمع معين. فهي تعكس الإطار العام الذي يشمل أفكار الأفراد وسلوكياتهم وأنماط حياتهم داخل دولة ما.

وتُعتبر الثقافة نتاجاً تراكمياً يمتد عبر سنوات طويلة من التاريخ، ويتأثر بعوامل متعددة مثل الدين، واللغة، والتقاليد، والعادات الاجتماعية، مما يجعل تغييرها أو التأثير فيها عملية بطيئة ومعقدة. لذلك، فإن فهم البيئة الثقافية يُعد أمراً ضرورياً لنجاح منظمات الأعمال الدولية، لأنه يساعدها على التكيف مع اختلاف سلوك المستهلكين وطرق التعامل داخل الأسواق الخارجية، ويقلل من احتمالات سوء الفهم أو فشل الاستراتيجيات التسويقية والإدارية.

## الأبعاد البيئية للأعمال الدولية (عناصر البيئة الدولية)

تمارس منظمات الأعمال الدولية أنشطتها في بيئات تختلف عن بيئة الدولة الأم، وهو ما يجعل نجاحها مرتبباً بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على فهم المتغيرات البيئية العالمية والتكيف معها بشكل فعال. فكل سوق دولي يتميز بخصوصيات سياسية واقتصادية وثقافية وقانونية تختلف من دولة إلى أخرى، مما يفرض على المؤسسة الدولية ضرورة التحليل المستمر للبيئة المحيطة بها.

وبناءً على ذلك، يمكن تقسيم عناصر كل شكل من أشكال البيئة الدولية إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تؤثر في أداء المؤسسات واستراتيجياتها في الأسواق الخارجية إلى:

### عناصر البيئة السياسية

تواجه الشركات المحلية التي تسعى للتحويل إلى شركات دولية العديد من التحديات، من أبرزها اختلاف البيئة السياسية في الدولة الأم عن تلك السائدة في الدولة المضيفة. لذلك، يصبح من الضروري على هذه الشركات فهم السياسات السياسية والاقتصادية في الدول التي تنوي الاستثمار فيها، والتعرف على الفاعلين الرئيسيين فيها، ومدى تأثيرهم على نشاط المؤسسة، ثم العمل على التكيف مع هذه المتغيرات لضمان نجاحها في الأسواق الدولية.

وتتمثل عناصر البيئة السياسية فيما يلي:

#### • النظام الاقتصادي والقانوني:

يقصد به طبيعة النظام الاقتصادي الذي تتبناه الدولة، هل هو نظام اقتصاد حر يعتمد على آلية السوق وقوى العرض والطلب مع حرية المبادرة الفردية، أم نظام اقتصاد مركزي (اشتراكي) تتحكم فيه الدولة في وسائل الإنتاج وتحدد ما يُنتج وكيفية توزيعه. ويرتبط بكل نظام اقتصادي إطار قانوني خاص، ففي الاقتصاد الحر تُحمى الملكية الخاصة وحرية التعاقد، بينما يقل هذا الاعتراف في الأنظمة المركزية<sup>6</sup>.

#### • حدة الشعور الوطني:

وهو مدى توجه المواطنين في الدولة المضيفة نحو الشركات الأجنبية، حيث قد يتراوح بين التعصب للمنتجات المحلية ورفض الشركات الأجنبية، وبين الانفتاح

<sup>6</sup> سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 35

والقبول والتعامل الإيجابي معها، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على فرص نجاح الاستثمار الأجنبي .

#### • مدى تدخل الدولة وتحكمها:

ويشير إلى درجة تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي، مثل التأمين والمصادرة، أو منح التراخيص وتنظيم الاستثمار. فكلما زاد تدخل الدولة زادت القيود المفروضة على الشركات الأجنبية .

#### • الاستقرار السياسي:

يُعد الاستقرار السياسي من أهم العوامل المؤثرة في قرارات الاستثمار الدولي، حيث تفضل الشركات العمل في الدول المستقرة سياسياً واقتصادياً. ومن مؤشرات عدم الاستقرار: الاضطرابات المدنية، والنشاطات الإرهابية، وعدم استقرار توزيع الدخل. كما قد يؤدي عدم الاستقرار إلى تغييرات مستمرة في السياسات الاقتصادية مثل الدعم، والضرائب، وقيود تحويل الأرباح إلى الخارج، والتدخل في تسعير السلع والخدمات<sup>7</sup>.

#### البيئة الثقافية والاجتماعية<sup>8</sup>

تتميز كل بيئة أعمال بخصوصيات ثقافية وبُنى اجتماعية تميزها عن غيرها من البيئات، وقد تتقاطع بعض البيئات في خصائص معينة بينما تختلف في خصائص أخرى، مما يؤدي إلى وجود تنوع كبير في القيم والعادات والسلوكيات بين الدول. فعلى سبيل المثال، يشترك العديد من الدول الإسلامية في خاصية الدين الإسلامي الذي يفرض قيوداً على بعض الأنشطة الاستهلاكية مثل استهلاك المشروبات الكحولية، وهو ما يجعل الاستثمار في مثل هذه المنتجات غير ملائم في تلك الأسواق.

<sup>7</sup> علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، الأردن، 2007، ص ص 160-161.  
عمر يحيوي، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص ص 38.39.

وفي المقابل، نجد أن اللغة تُعد خاصية ثقافية لا تتوفر بنفس الشكل في جميع الدول الإسلامية، حيث تنفرد الدول العربية باستخدام اللغة العربية كلغة رسمية وأساسية، مما يميزها عن غيرها من الدول الإسلامية غير العربية. وينطبق هذا التباين على العديد من الخصائص الثقافية والاجتماعية الأخرى بين الدول. وبوجه عام، يمكن تصنيف خصائص البيئة الثقافية والاجتماعية كما يلي:

### الخصائص الجغرافية

تختلف الدول من حيث الموقع الجغرافي والمناخ والظروف الطبيعية، وهو ما ينعكس على نمط حياة السكان وسلوكهم. فبعض الدول تتميز بمناخ حار جداً مثل دول الخليج العربي وأجزاء من أفريقيا والهند، بينما تتميز دول أخرى بمناخ بارد معظم أشهر السنة مثل روسيا ودول شمال أوروبا وتركيا. كما توجد دول تتمتع بمناخ معتدل مثل دول حوض البحر الأبيض المتوسط كالدول المطلة على هذا البحر في شمال إفريقيا وبلاد الشام وجنوب أوروبا. هذه الاختلافات المناخية والجغرافية تؤثر بدورها في طبيعة الاستهلاك ونمط الإنتاج وأساليب المعيشة.

### - خصائص البيئة الحضارية السلوك والجماعات

تختلف دوافع السلوك الإنساني من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى داخل مختلف المجتمعات، حيث قد يفرض الانتماء الجماعي على الفرد تبني سلوك معين يخدم مصلحة الجماعة التي ينتمي إليها. وفي هذه الحالة يصبح سلوك الفرد مرتبطاً بالالتزام بقيم ومعايير الجماعة، باعتبار أن مصطلحه تتحقق من خلال الحفاظ على مصلحة الجماعة.

كما ينتمي الفرد إلى عدة جماعات داخل بيئته الاجتماعية، مثل الأسرة والعشيرة وجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، إضافة إلى الانتماءات التنظيمية

المختلفة. وتؤدي هذه الجماعات دورًا مهمًا في توجيه سلوك الأفراد والتأثير في عملية اتخاذ القرار، وهو ما يجعل فهم هذا البعد ضروريًا في إدارة الأعمال الدولية، نظرًا لارتباطه المباشر بسلوك الأفراد داخل المؤسسات والمجتمعات.

## الدين

تتوزع الأديان في العالم ، حيث يشكل كل دين منها إطارًا قيمياً وأخلاقياً يؤثر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم.

وتُعتبر الأديان السماوية مصدرًا رئيسيًا للقيم والمعتقدات الأخلاقية، كما أنها توجه السلوك المادي والمعنوي للأفراد، مما يجعلها عنصرًا مهمًا يجب مراعاته عند دراسة البيئة الثقافية في إدارة الأعمال الدولية.

## النظرة إلى الوقت

تختلف نظرة المجتمعات إلى مفهوم الوقت باختلاف الثقافات. فالنظرة التقليدية تعتبر الوقت دورة متجددة من الأحداث تتكرر فيها مراحل الحياة دون حدود زمنية صارمة. أما النظرة الحديثة، فترى أن الوقت عنصر محدود وخطي له بداية ونهاية، ويُعد من الموارد الأساسية التي يجب استغلالها بكفاءة.

وفي السياق الإداري والاقتصادي، أصبح الوقت عنصرًا حاسمًا في قياس الإنتاجية والأرباح وتحديد الأجور، كما يمثل معيارًا أساسيًا لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفي أقصر مدة ممكنة.

## النظرة إلى العمل

يُعد العمل قيمة إنسانية مرتبطة ببذل الجهد وتحويل القدرات إلى إنتاج مادي أو خدمات ملموسة. ويقوم الفرد من خلال العمل بتحقيق عائد مادي يتمثل في

الأجر، الذي يُستخدم لتلبية احتياجاته الأساسية مثل الغذاء والملبس والسكن، مما يضمن استمرار دورة الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

وتختلف نظرة المجتمعات إلى العمل من حيث قيمته وأهميته ودافعيته، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على إنتاجية الأفراد داخل المؤسسات وأساليب إدارة الموارد البشرية في البيئات الدولية.

### الخصائص الديمغرافية (الإجتماعية)

تتباين المجتمعات والدول بشكل واضح من حيث تركيبها السكاني وخصائصها الاجتماعية، حيث يتميز كل مجتمع بمجموعة من السمات الديمغرافية التي تعكس طبيعة سكانه وظروفهم الحياتية. وتشمل هذه الخصائص البنية السكانية العامة، والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية التي يمارسها الأفراد، إضافة إلى معدلات النمو السكاني، ومستويات التعليم، والتركيب العمري، وغيرها من المؤشرات السكانية المهمة.

وتؤثر هذه الخصائص بشكل مباشر على قرارات مديري التسويق في الشركات والمنتجين والمستثمرين، خاصة في مجال الأعمال الدولية، إذ تساعدهم على فهم طبيعة السوق المستهدف وتحديد احتياجات المستهلكين بشكل أدق، مما ينعكس على فعالية الاستراتيجيات التسويقية ونجاحها في الأسواق المختلفة. وسنذكر بعضاً من هذه الخصائص .

#### أ- التركيبي العمري للسكان:

تُعد فئة التركيبي العمري للسكان من المؤشرات المهمة التي يعتمد عليها محللو الأسواق والمنتجون ورجال البيع في الشركات المحلية والمتعددة الجنسيات، نظراً

لدورها في توجيه القرارات التسويقية والإنتاجية. فعندما تكون قاعدة الهرم السكاني عريضة، أي أن نسبة الفئة العمرية بين 5 و14 سنة تشكل نسبة مرتفعة من إجمالي السكان (تصل تقريبًا إلى 45%–49%)، فإن ذلك يدل على مجتمع ذي نمو سكاني مرتفع، كما هو الحال في بعض الدول العربية مثل الأردن والكويت وسوريا وفلسطين والعراق. ويُطلق على هذه المجتمعات وصف "المجتمعات الفتية".

في المقابل، تتميز بعض الدول الأوروبية والدول الصناعية المتقدمة بانخفاض معدلات النمو السكاني، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة كبار السن، وبالتالي تُوصف هذه المجتمعات بأنها "مجتمعات هرمة" مقارنة بالمجتمعات الفتية.

### معدلات النمو السكاني

تشير معدلات النمو السكاني إلى سرعة زيادة عدد السكان في دولة معينة خلال فترة زمنية محددة، حيث إن ارتفاع هذه المعدلات يدل عادة على وجود نسبة كبيرة من السكان في الفئات العمرية الشابة. ويظهر هذا بشكل واضح في العديد من الدول العربية مثل الأردن وسوريا ومعظم الدول العربية، باستثناء بعض الدول التي تتميز بانخفاض نسبي في النمو السكاني.

وتؤثر معدلات النمو السكاني بشكل مباشر على استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات عند دخولها الأسواق، إذ تساعد في تحديد حجم الطلب المستقبلي على السلع والخدمات، وتوجيه قراراتها المتعلقة بالإنتاج والتسويق والاستثمار.

### الأسرة

يُولي رجال التسويق اهتمامًا كبيرًا بدراسة طريقة اتخاذ قرارات الشراء داخل الأسرة، ومعرفة درجة تأثير كل من الزوج والزوجة والأبناء في هذه القرارات. كما يُعد

حجم الأسرة ومعدل نموها من العوامل الأساسية المؤثرة في السلوك الاستهلاكي، حيث إن الأسرة الصغيرة عادةً ما يكون استهلاكها محدودًا وكميات شرائها أقل، بينما تحتاج الأسر الكبيرة التي يتجاوز عدد أفرادها 5 إلى 10 أفراد إلى كميات أكبر من السلع وتكرار أعلى لعمليات الشراء.

وبشكل عام، تتميز الأسر العربية بكونها أكبر حجمًا مقارنة بالأسر الأوروبية التي غالبًا ما تكون أقل عددًا وأكثر استقرارًا من حيث النمو، وهو ما ينعكس على طبيعة الاستهلاك ونمط الطلب على السلع والخدمات، مثل حجم المسكن ونوع السيارة وغيرها من الاحتياجات المعيشية.

### العادات والتقاليد

تتأثر أنماط الاستهلاك بشكل كبير بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والتي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من القواعد السلوكية والأعراف الاجتماعية التي يلتزم بها أفراد المجتمع وينتقلون بها عبر الأجيال. وتختلف هذه العادات من مجتمع إلى آخر، بينما قد تتشابه أو تتقاطع في بعض الجوانب بين شعوب مختلفة.

### اكتساب العادات والتقاليد والأعراف

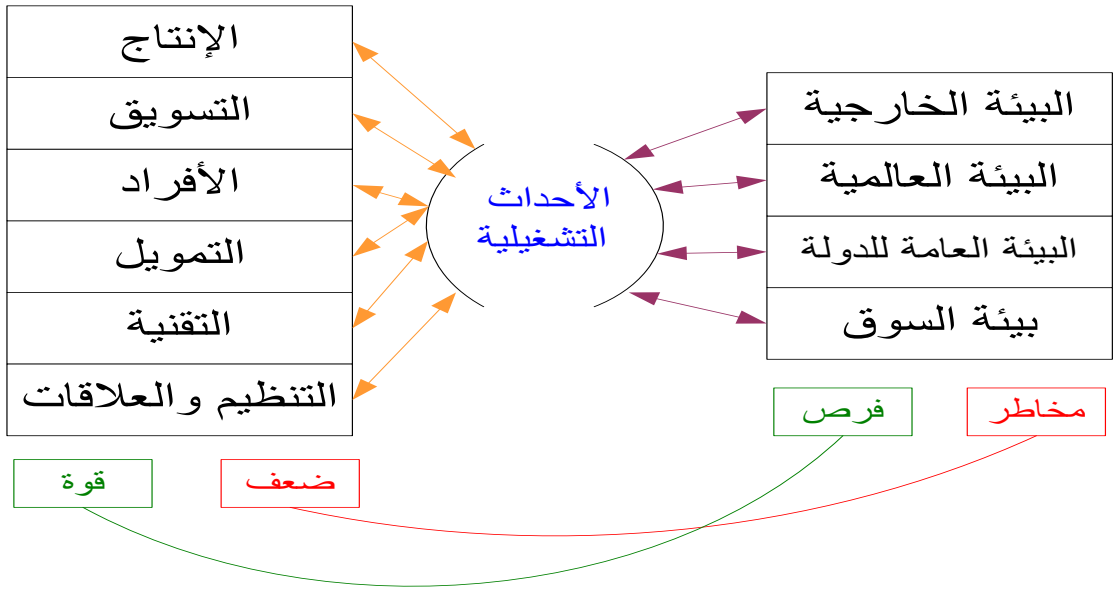
يُعد اكتساب وفهم العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية من العناصر الأساسية في استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات الراغبة في دخول أسواق جديدة. ولكي تنجح هذه الشركات في تسويق منتجاتها، يجب أن تتواصل بفعالية مع أفراد المجتمع المحلي باستخدام لغة مشتركة، إذ يُعتبر التواصل اللغوي والثقافي مدخلًا مهمًا لفهم سلوك المستهلكين والتعرف على قيمهم وعاداتهم، مما يساعد على تكييف البرامج التسويقية بما يتناسب مع خصوصية كل مجتمع.

## ويمكن تلخيص مكونات وعناصر بيئة الأعمال في المخطط الموالي:



يجب على المنظمات الدولية دراسة متغيرات البيئة الداخلية للتعرف على قدراتها ومصادر قوتها ونقاط ضعفها، بالإضافة إلى دراسة مفرزات البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات أو المخاطر المحتملة، وذلك بأن تقوم بما يعرف في أدبيات التحليل الاستراتيجي بتحليل SWOT.

### مفرزات دراسة البيئة الدولية للأعمال



المصدر: فهد بن يوسف العيتاني، مرجع سابق.

## المحور الثالث :

# الاستثمار الاجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسيات

تمهيد

يُعد الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسيات من أهم مظاهر العولمة الاقتصادية الحديثة، حيث أصبح انتقال رؤوس الأموال والخبرات والتكنولوجيا بين الدول عنصراً أساسياً في تنشيط الاقتصاد العالمي وتعزيز التكامل بين الأسواق الدولية. وقد ساهم هذا النوع من الاستثمارات في إعادة تشكيل

العلاقات الاقتصادية بين الدول، وفتح آفاق جديدة أمام المؤسسات للتوسع والنمو خارج حدودها الوطنية.

### مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر

يقصد بالاستثمار الأجنبي المباشر ذلك النوع من الاستثمارات الذي يقوم فيه مستثمر أو مؤسسة من دولة معينة بإنشاء أو امتلاك أو توسيع نشاط اقتصادي في دولة أخرى، مع وجود درجة من السيطرة والإدارة على هذا المشروع. ويتميز هذا الاستثمار بكونه لا يقتصر على نقل رؤوس الأموال فقط، بل يشمل أيضًا نقل التكنولوجيا والخبرات الإدارية والتنظيمية، مما يساهم في التأثير المباشر على اقتصاد الدولة المضيفة.

### أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

يتخذ الاستثمار الأجنبي المباشر عدة أشكال تختلف باختلاف درجة المشاركة والسيطرة التي تمارسها المؤسسة الأجنبية داخل الدولة المضيفة، ومن أهم هذه الأشكال:

- الاستثمار الجديد: (Greenfield Investment) ويتمثل في قيام المستثمر الأجنبي بإنشاء مشروع جديد من الصفر في الدولة المضيفة، بما يشمل بناء المصانع وتوفير التجهيزات وتوظيف العمالة.
- الاندماج والاستحواذ: ويعني شراء شركة أجنبية قائمة أو الاندماج معها، مما يمنح المستثمر الأجنبي ملكية أو سيطرة مباشرة على نشاط قائم مسبقًا.
- المشاريع المشتركة: (Joint Ventures) حيث يتم إنشاء مشروع استثماري مشترك بين طرف أجنبي وشريك محلي في الدولة المضيفة، ويتقاسم الطرفان رأس المال والإدارة والأرباح.

- إعادة استثمار الأرباح :ويقصد به قيام الشركة الأجنبية بإعادة توظيف الأرباح المحققة داخل الدولة المضيفة في توسعة نشاطها بدلاً من تحويلها إلى الخارج .

### دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر

توجد مجموعة من الدوافع التي تشجع الشركات على الدخول في الاستثمار الأجنبي المباشر، من أبرزها:

- البحث عن أسواق جديدة وتوسيع حجم المبيعات .
- الاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج في بعض الدول .
- الحصول على المواد الأولية والموارد الطبيعية .
- الاستفادة من الحوافز والتسهيلات التي تقدمها الدول المضيفة للمستثمرين الأجانب .
- نقل التكنولوجيا والخبرات وتحسين القدرة التنافسية .
- تجنب القيود الجمركية والحدود التجارية من خلال الإنتاج داخل الدولة المستهدفة .
- تعزيز الربحية وتحقيق عوائد أعلى على الاستثمار .
- تنوع المخاطر وعدم الاعتماد على سوق واحدة .

### محددات الاستثمار الأجنبي المباشر

تتأثر قرارات الاستثمار الأجنبي المباشر بمجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الدولة المضيفة وقدرتها على استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية، ومن أهم هذه المحددات:

- الاستقرار السياسي والأمني :حيث يُعد عنصر الأمان والاستقرار من أهم الشروط لجذب المستثمرين الأجانب .
- الإطار القانوني والتشريعي :مدى وضوح القوانين المتعلقة بالاستثمار وحماية الملكية وحقوق المستثمرين .
- الوضع الاقتصادي :مثل حجم السوق، ومعدل النمو الاقتصادي، ومستوى الدخل الفردي .
- البنية التحتية :توفر وسائل النقل، والاتصالات، والطاقة، والخدمات الأساسية .
- تكاليف الإنتاج :خاصة تكلفة العمالة والمواد الأولية .
- السياسات الحكومية :مثل الحوافز الاستثمارية، والإعفاءات الضريبية، وتسهيل الإجراءات الإدارية .
- مستوى التكنولوجيا :مدى توفر التكنولوجيا الحديثة والقدرة على استخدامها في الإنتاج .
- البيئة الاجتماعية والثقافية :ومدى تقبل المجتمع للاستثمارات الأجنبية .

### الآثار المترتبة عن الاستثمار الأجنبي المباشر

يترتب عن الاستثمار الأجنبي المباشر مجموعة من الآثار الاقتصادية والاجتماعية على الدول المضيفة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

#### • آثار إيجابية :

- ✓ زيادة فرص العمل وتقليل معدلات البطالة .
- ✓ نقل التكنولوجيا والخبرات الإدارية الحديثة .
- ✓ تحسين البنية التحتية وتنشيط الاقتصاد المحلي .
- ✓ زيادة الإنتاج والصادرات وتحسين ميزان المدفوعات .

✓ تعزيز النمو الاقتصادي ورفع مستوى المنافسة .

#### • آثار سلبية :

- ✓ احتمال هيمنة الشركات الأجنبية على بعض القطاعات الاقتصادية .
- ✓ تحويل الأرباح إلى الخارج مما يقلل من الفوائد المحلية .
- ✓ إضعاف بعض المؤسسات المحلية غير القادرة على المنافسة .
- ✓ التأثير على القرارات الاقتصادية للدولة المضيفة في بعض الحالات .

#### مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

تُعرّف الشركات متعددة الجنسيات بأنها شركات كبرى تمتلك وتدير أنشطة إنتاجية وتسويقية واستثمارية في أكثر من دولة، مع وجود مقر رئيسي في دولة الأصل، وفروع أو شركات تابعة في دول مختلفة حول العالم. وتمارس هذه الشركات عملياتها على نطاق دولي، معتمدة على استراتيجيات عالمية تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الأرباح وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية.

#### خصائص الشركات متعددة الجنسيات

تتميز الشركات متعددة الجنسيات بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، ومن أهمها:

- الانتشار الجغرافي الواسع: حيث تعمل في عدة دول وقارات حول العالم .
- وجود مركز رئيسي: غالبًا ما يكون في دولة الأصل، ويُشرف على توجيه الاستراتيجيات العامة .
- ضخامة الحجم وقوة رأس المال: تمتلك إمكانات مالية واستثمارية كبيرة .

- التنوع في الأنشطة: تمارس أنشطة متعددة مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والبحث والتطوير .
- الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة: تستخدم أحدث الوسائل التقنية في الإنتاج والإدارة .
- القدرة على التأثير الاقتصادي: لها تأثير كبير على الأسواق المحلية والدولية .
- استراتيجيات عالمية مرنة: تعتمد على سياسات تتكيف مع اختلاف البيئات الاقتصادية والثقافية بين الدول .

### أسباب ظهور الشركات متعددة الجنسيات

يرجع ظهور الشركات متعددة الجنسيات إلى مجموعة من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية التي ساهمت في توسع النشاط الاقتصادي عبر الحدود، ومن أهم هذه الأسباب:

- تحرير التجارة العالمية وتخفيف القيود الجمركية والتجارية بين الدول .
- تطور وسائل النقل والاتصال مما سهّل إدارة الأنشطة عبر دول متعددة .
- البحث عن أسواق جديدة لتصريف المنتجات وزيادة حجم المبيعات .
- اختلاف تكاليف الإنتاج بين الدول خاصة من حيث العمالة والمواد الأولية .
- السعي لتحقيق الأرباح من خلال التوسع الجغرافي وتقليل التكاليف .
- التقدم التكنولوجي الذي سمح بنقل الخبرات والإنتاج إلى دول مختلفة .
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية من خلال سياسات الحوافز في بعض الدول .

### آثار الشركات متعددة الجنسيات على إدارة الأعمال الدولية

تُحدث الشركات متعددة الجنسيات تأثيرات كبيرة على مجال إدارة الأعمال الدولية، سواء على المستوى الإيجابي أو السلبي، ومن أبرز هذه الآثار:

- تعزيز العولمة الاقتصادية: من خلال ربط الأسواق العالمية ببعضها البعض .
- نقل التكنولوجيا والخبرات الإدارية: مما يساهم في تطوير أساليب الإنتاج والإدارة .
- زيادة حدة المنافسة الدولية: مما يدفع الشركات المحلية إلى تحسين أدائها .
- خلق فرص عمل جديدة في الدول المضيفة .
- تأثير على السياسات الاقتصادية للدول: نتيجة قوتها المالية الكبيرة .
- إعادة تشكيل استراتيجيات إدارة الأعمال الدولية: من خلال تبني نماذج تنظيمية عالمية مرنة .
- احتمال إضعاف بعض المؤسسات المحلية: بسبب عدم قدرتها على المنافسة مع الشركات الكبرى .

المحور الرابع:  
التحالفات  
الاستراتيجية  
للدخول الى الأسواق  
الدولية

تعد التحالفات الاستراتيجية من الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال الدولية، حيث تلجأ المؤسسات إلى إقامة شراكات وتعاونات استراتيجية مع مؤسسات أخرى بهدف تعزيز قدراتها التنافسية وتوسيع نطاق أنشطتها الدولية. وتُعرف التحالفات الاستراتيجية بأنها اتفاقيات تعاون تُبرم بين منطمتين أو أكثر من دول مختلفة لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة مع احتفاظ كل طرف باستقلالته القانونية والإدارية.

وتأخذ هذه التحالفات في كثير من الأحيان شكل المشروعات المشتركة الدولية، التي تقوم على التأسيس والملكية المشتركة بين شركات تنتمي إلى جنسيات مختلفة، بهدف الاستفادة من الموارد والخبرات والإمكانات المتاحة لدى كل طرف.

وتهدف التحالفات الاستراتيجية إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أبرزها تنويع الأنشطة الاقتصادية، والدخول إلى مجالات أعمال جديدة، وتسهيل وصول المنتجات المحلية إلى الأسواق الأجنبية، وإدخال المنتجات الأجنبية إلى الأسواق المحلية، إضافة إلى دعم وتطوير الأنشطة الحالية للمؤسسات المشاركة.

وبصفة عامة، تسهم المشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية في تعزيز الأعمال الدولية من خلال عدة آليات، منها:

- تحقيق وفورات الحجم وخفض التكاليف .
- التعاون في مجالات البحث والتطوير والابتكار .
- الشراكة في الأنشطة التسويقية وشبكات التوزيع .
- دمج وتنسيق وحدات الأعمال الاستراتيجية .
- الحصول على التكنولوجيا والمعرفة الفنية المتقدمة .
- تسهيل النفاذ إلى الأسواق الدولية وتوسيع الحضور العالمي للمؤسسات .

ولضمان نجاح التحالفات الاستراتيجية، ينبغي مراعاة مجموعة من العوامل المهمة، مثل وضوح الأهداف المشتركة، وتوافق المصالح بين الأطراف، وتوافر الثقة المتبادلة، ووجود آليات فعالة للتنسيق وإدارة الشراكة.

### مفهوم التحالفات الاستراتيجية

تشهد بيئة الأعمال الدولية أشكالاً متعددة من التعاون بين الشركات والمؤسسات، تشمل نقل التكنولوجيا والمعرفة، والتعاون في مجال الإنتاج، والمشاركة في أنشطة البحث والتطوير، إضافة إلى التنسيق في مجالات التسويق والتوزيع واستغلال الشبكات التجارية القائمة. وتندرج جميع هذه الأشكال ضمن ما يُعرف بالتحالفات الاستراتيجية الدولية.

وتُعرف التحالفات الاستراتيجية الدولية بأنها اتفاقيات تعاون تُبرم بين شركتين أو أكثر بهدف تحقيق مصالح وأهداف مشتركة من خلال الاستفادة المتبادلة من الموارد والإمكانات والخبرات المتاحة لكل طرف. وقد يشمل هذا التعاون تبادل المعرفة الفنية والإدارية، والمشاركة في أنشطة البحث والتطوير، أو التعاون في مجالات الإنتاج والتسويق والتوزيع.

وتتخذ التحالفات الاستراتيجية عدة صور ومصطلحات متقاربة، من بينها: التعاون الاستراتيجي، والتنسيق، والشراكة، والاتفاق التعاوني، والاتفاق التعاقدية، والعمل الجماعي، والمشروعات المشتركة، وغيرها من الأشكال التي تقوم على تحقيق منفعة متبادلة بين الأطراف المشاركة.

ويقوم التحالف الاستراتيجي أساسًا على الثقة والتعاون طويل الأجل بين الشركاء، حيث تتجاوز العلاقة حدود التعاملات التجارية التقليدية لتصبح شراكة استراتيجية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ومتفق عليها مسبقًا. كما يُعد هذا الأسلوب من أكثر الوسائل استخدامًا في الاستثمار الدولي، إذ يتيح للمستثمر الأجنبي التعاون مع شركاء محليين من خلال تقاسم الملكية والإدارة والمخاطر، سواء عبر المساهمة في شركة قائمة أو من خلال إنشاء مشروع جديد مشترك بين الطرفين.

### سمات التحالفات الاستراتيجية

تتميز التحالفات الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أشكال التعاون بين المؤسسات، ومن أهم هذه السمات ما يلي:

#### - استقلالية الأطراف المشاركة:

تحتفظ الشركات المتحالفة باستقلالها القانوني والإداري والمالي حتى بعد إبرام التحالف، فلا يؤدي التعاون إلى فقدان أي طرف لكيانه المستقل.

#### - الاعتماد المتبادل بين الشركاء:

تقوم التحالفات الاستراتيجية على وجود علاقة تعاون مستمرة ومصالح مشتركة، بحيث يعتمد كل طرف بدرجات متفاوتة على الطرف الآخر لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

## - وجود درجة من عدم اليقين والثقة المتبادلة:

رغم التعاون القائم بين الشركاء، فإن كل مؤسسة تسعى إلى حماية مصالحها الخاصة، مما قد يخلق نوعًا من الحذر أو الشك تجاه نوايا الطرف الآخر وسلوكياته المستقبلية، الأمر الذي يجعل الثقة والتنسيق المستمر عنصرين أساسيين لنجاح التحالف.

ومن الأمثلة المعروفة على التحالفات الاستراتيجية الدولية تعاون عدد من الشركات العالمية العاملة في قطاع التصوير والتكنولوجيا لتطوير معايير وتقنيات جديدة تخدم الصناعة، حيث تتعاون شركات متنافسة في بعض المجالات لتحقيق أهداف مشتركة تتعلق بالبحث والتطوير والابتكار، مع استمرار المنافسة بينها في مجالات أخرى.

## فوائد التحالفات الاستراتيجية الدولية

توفر التحالفات الاستراتيجية الدولية العديد من المزايا التي تساعد الشركات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها التوسعية في الأسواق العالمية. ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي:

## - تسهيل الدخول إلى الأسواق الدولية

تُسهّم التحالفات الاستراتيجية في تسهيل دخول الشركات إلى الأسواق الخارجية من خلال التعاون مع شركاء محليين يمتلكون معرفة واسعة بخصائص السوق ومتطلباته. كما تساعد هذه الشراكات على تقليل العقبات القانونية والإدارية والتكاليف المرتبطة بعمليات التوسع الدولي، مما يجعل عملية النفاذ إلى الأسواق الجديدة أكثر كفاءة وأقل مخاطرة.

وقد ساهم التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل الاتصال الحديثة في تعزيز فعالية التحالفات الاستراتيجية، من خلال تسهيل تبادل المعلومات والتنسيق بين الشركاء في مختلف أنحاء العالم.

### - تقاسم المخاطر

تواجه الشركات عند دخولها أسواق جديدة أو تطوير منتجات مبتكرة مستويات مرتفعة من المخاطر وعدم التأكد. لذلك تُمكن التحالفات الاستراتيجية الشركاء من تقاسم هذه المخاطر وتحمل أعبائها بشكل مشترك، مما يخفف من تأثير المنافسة الحادة والتحديات المحتملة ويزيد من فرص نجاح المشاريع الدولية.

### - تبادل المعرفة والخبرات

تُعد التحالفات الاستراتيجية وسيلة فعالة لنقل المعرفة والخبرات الفنية والإدارية بين الشركات المتعاونة. فمن خلال العمل المشترك، تستطيع المؤسسات الاستفادة من الخبرات المتخصصة والتقنيات المتقدمة لدى شركائها، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء وتطوير المنتجات والخدمات.

ويُعتبر المشروع المشترك الذي جمع بين شركتي **Toyota** و **General Motors**\*\* صناعاً مشتركاً، مما أتاح تبادل الخبرات الإنتاجية والإدارية وتحقيق منافع متبادلة.

### - تحقيق التعاضد والميزة التنافسية

يقصد بالتعاضد تحقيق قيمة إضافية ناتجة عن التعاون والتكامل بين الأنشطة والموارد التي يمتلكها الشركاء. فعندما تتكامل الخبرات والموارد والإمكانات المختلفة، تنشأ مزايا جديدة يصعب على كل طرف تحقيقها بمفرده.

ويساهم هذا التكامل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحسين كفاءتها التشغيلية، ورفع مستوى الابتكار، مما يمكنها من تحقيق أداء أفضل ومكانة أقوى في الأسواق الدولية.

### أشكال التحالفات الاستراتيجية

تتنوع التحالفات الاستراتيجية وفقاً لطبيعة العلاقة بين الأطراف المشاركة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وتلجأ الشركات إلى هذه التحالفات لتعزيز قدراتها التنافسية والاستفادة من الموارد والخبرات المتاحة لدى الشركاء. ومن أبرز أشكال التحالفات الاستراتيجية ما يلي:

#### - التحالف بين المتنافسين

يقوم هذا النوع من التحالف بين شركات تعمل في القطاع الصناعي نفسه وتتنافس بشكل مباشر في السوق. ويهدف إلى تحقيق منافع مشتركة في مجالات محددة، مثل تطوير المنتجات أو خفض التكاليف. وغالبًا ما يكون هذا النوع من التحالفات مؤقتًا وقصير الأجل بسبب تضارب المصالح التنافسية بين الأطراف المشاركة.

#### - تحالفات الضعف

تنشأ هذه التحالفات بين شركتين أو أكثر تمتلك كل منها موارد أو قدرات محدودة، حيث تسعى إلى توحيد إمكاناتها لتحسين موقعها التنافسي ومواجهة الشركات الكبرى. إلا أن هذا النوع من التحالفات قد يواجه صعوبات في الاستمرار، وقد ينتهي بالتفكك أو بانتقال ملكية أحد الأطراف إلى الطرف الآخر.

## - تحالفات المتمايزين

يتكون هذا النوع من التحالف بين شركة قوية وأخرى أضعف منها من حيث الإمكانيات أو الخبرة أو الحصة السوقية. ويهدف الطرف الضعيف إلى الاستفادة من موارد وخبرات الشريك الأقوى، غير أن هذه العلاقة قد تؤدي في بعض الأحيان إلى زيادة تبعية الطرف الأضعف أو انتقال ملكيته إلى الطرف الأقوى مع مرور الوقت.

### التحالفات حسب مجال النشاط

يمكن تصنيف التحالفات الاستراتيجية أيضًا وفقًا لمجال التعاون بين الشركاء، ومن أهمها:

- تحالفات الإنتاج: وتهدف إلى التعاون في عمليات التصنيع وتطوير المنتجات وتحقيق وفورات الحجم .
- تحالفات التسويق والترويج: وتركز على التعاون في الأنشطة التسويقية والتوزيعية وتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق .
- تحالفات البحث والتطوير: وتهدف إلى تطوير التكنولوجيا والابتكار من خلال تبادل المعرفة والخبرات الفنية .
- التحالفات الشاملة: وتشمل التعاون في مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية .

### التحالفات القائمة على التكنولوجيا والإنتاج

تُعد التحالفات التكنولوجية من أكثر أشكال التعاون انتشارًا في بيئة الأعمال الدولية، حيث تلجأ الشركات إلى التعاون في مجالات البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا بهدف تعزيز قدرتها على المنافسة والدخول إلى أسواق جديدة.

كما تمثل التحالفات الإنتاجية أحد الأشكال المهمة للتعاون الدولي، خاصة في الصناعات الكبرى مثل صناعة السيارات، حيث تتشارك الشركات في عمليات التصميم والتصنيع وتطوير النماذج الجديدة، بما يحقق الكفاءة التشغيلية ويخفض التكاليف ويعزز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية.

### أسباب فشل التحالفات الاستراتيجية الدولية

قد تفشل التحالفات الاستراتيجية الدولية في بعض الحالات نتيجة مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والبيئية التي تؤثر سلبًا على استمراريتها ونجاحها، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

#### • مشكلة عدم التوافق بين الشركاء:

يُعد عدم التوافق بين الأطراف المتحالفة من أبرز أسباب فشل التحالفات، إذ يؤدي اختلاف الأهداف والرؤى وأساليب الإدارة إلى نشوء صراعات داخلية وتنافس سلبي ينعكس على ضعف الأداء العام. وقد يظهر ذلك في بعض التحالفات بين شركات كبرى نتيجة اختلاف الثقافة التنظيمية أو أساليب التسيير.

#### • مشكلة إدارة المعلومات:

يُعد تبادل المعلومات عنصرًا أساسيًا في نجاح التحالفات الاستراتيجية، إلا أن تحفظ بعض الأطراف على مشاركة المعلومات الحساسة المتعلقة بالتكنولوجيا أو التمويل أو التسويق يؤدي إلى ظهور فجوة معلوماتية تؤثر سلبًا على سير التعاون. وغالبًا ما ينتج عن ذلك خلافات تؤثر على الثقة بين الشركاء.

#### • مشكلة توزيع الأرباح:

تنشأ هذه المشكلة عندما لا يتم تحديد آليات واضحة ودقيقة لتوزيع الأرباح والخسائر منذ بداية التحالف، بما في ذلك أساليب المحاسبة، وتحويل العملات، ونسب إعادة الاستثمار، مما يؤدي إلى نزاعات مالية تؤثر على استقرار الشراكة.

#### • فقدان الاستقلالية:

على الرغم من أن التحالفات تقوم على المشاركة في المخاطر والعوائد، إلا أن تداخل الصلاحيات والرقابة بين الأطراف قد يؤدي إلى تقييد استقلالية بعض الشركاء، ومع تغير بيئة الأعمال وظهور منافسين جدد قد تتفاقم الخلافات حول أساليب الإدارة والرقابة، مما يهدد استمرارية التحالف.

#### • تغير الظروف وظهور متغيرات جديدة:

قد تتغير البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي نشأ في ظلها التحالف، مما يؤدي إلى فقدان الأساس الذي بُني عليه الاتفاق بين الأطراف. كما قد تتغير الأهداف الاستراتيجية للشركات، الأمر الذي يجعل استمرار التحالف غير مجدٍ أو غير متوافق مع مصالح الأطراف المشاركة.

#### أسباب تكوين المشروعات المشتركة الدولية

تُعد المشروعات المشتركة الدولية من أهم أشكال التحالفات الاستراتيجية، حيث تقوم على تعاون مؤسسات من دولتين أو أكثر في إطار ملكية وإدارة مشتركة بهدف تحقيق أهداف استراتيجية محددة. وتوجد عدة أسباب تدفع الشركات إلى تكوين هذا النوع من الشراكات، من أبرزها ما يلي:

#### • تحقيق التكامل في الموارد والخبرات والتكنولوجيا:

حيث تسعى الشركات إلى دمج مهاراتها وإمكاناتها التقنية والإدارية مع شركاء آخرين للحصول على قيمة مضافة أكبر لا يمكن تحقيقها بشكل منفرد.

- تسهيل الدخول إلى الأسواق الدولية:  
يساعد تكوين المشروعات المشتركة على دخول الأسواق الأجنبية بسرعة أكبر وبمخاطر أقل، من خلال الاستفادة من معرفة الشريك المحلي ببيئة السوق وقوانينه .
- سد الفجوة التكنولوجية:  
تلجأ بعض الشركات إلى المشروعات المشتركة بهدف الحصول على التكنولوجيا الحديثة ونقل المعرفة الفنية، مما يساعدها على تقليص الفجوة بينها وبين الشركات المنافسة المتقدمة .
- مواجهة شدة المنافسة في الأسواق العالمية:  
تُعتبر هذه الشركات استجابة استراتيجية للتحديات التنافسية المتزايدة، حيث تساعد الشركات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين موقعها في السوق من خلال التعاون بدل المواجهة المباشرة .

### أهداف المشروعات ( الشركات ) المشتركة الدولية

تسعى المشروعات المشتركة الدولية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تخدم مصالح الأطراف المشاركة وتعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية، ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي:

- توسيع نطاق النشاط والدخول إلى أسواق جديدة:  
تساعد المشروعات المشتركة الشركات على التوسع الجغرافي والدخول إلى أسواق دولية جديدة بسرعة أكبر وبمخاطر أقل .

### • تقليل التكاليف وتقاسم المخاطر:

من خلال الشراكة بين الأطراف يتم توزيع التكاليف الاستثمارية والمخاطر التشغيلية، مما يخفف العبء المالي على كل طرف .

- الاستفادة من الموارد المحلية: تمكّن الشركات الأجنبية من الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بالسوق، والقوانين، وسلوك المستهلكين .
- نقل التكنولوجيا والخبرات: تساهم في تبادل المعرفة الفنية والتقنيات الحديثة والخبرات الإدارية بين الشركاء .
- تعزيز القدرة التنافسية: من خلال التعاون بين الشركات يتم تحسين الجودة وخفض التكاليف وتطوير المنتجات، مما يعزز القدرة على المنافسة في السوق .
- زيادة الأرباح وتحقيق النمو: يهدف هذا النوع من الشراكات إلى رفع العوائد المالية وتحقيق نمو مستدام للأطراف المشاركة .
- التكيف مع البيئة الدولية: تساعد المشروعات المشتركة الشركات على التكيف مع اختلاف البيئات الاقتصادية والثقافية والقانونية بين الدول .

### أهداف المشروعات المشتركة الدولية

تستخدم المشروعات المشتركة الدولية لتحقيق أربعة أهداف إستراتيجية كما هو واضح في المصفوفة التالية		
لدفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الأجنبية	للتنوع والدخول إلى أنشطة أعمال جديدة	أسواق جديدة
لتعزيز أنشطة الأعمال الحالية	لإدخال منتجات أجنبية إلى الأسواق المحلية	أسواق حالية

وبصفة عامة تستخدم المشروعات المشتركة لتقوية أنشطة الأعمال الحالية من خلال عدة طرق منها :

الوصول إلي اقتصاديات الحجم:

تستطيع الشركات الصغيرة عن طريق دخولها في شراكة فيما بينها أو مع شركة صناعية كبيرة تحقيق مزايا اقتصادية الحجم في المدخلات والعمليات والمخرجات، وفي منظومات التسويق والتوزيع، وفي البحوث والتطوير وجهود التحسين المستمر، بالإضافة إلي ضمان تدفق المواد والمكونات الضرورية للنظام الإنتاجي والتسهيلات المختلفة الناتجة عن الشراكة الجديدة.

### الشراكة في البحوث والتطوير:

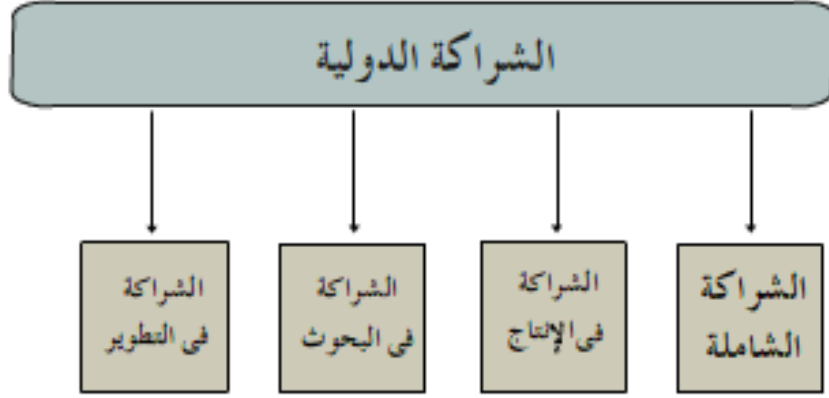
الشراكة الدولية VentureJoint قد تأخذ شكل توحيد الجهود والتعاون المنظم في مجال البحوث والتطوير كما يحصل اليوم بين الشركات الكونية في أمريكا وأوروبا واليابان. إن الدافع الرئيسي وراء البحث عن هذا الشكل من التحالف الاستراتيجي الدولي هو توفير الوقت والمال والجهد من اجل نوعية ارقى وتكنولوجيا اذكي.

### الشراكة في مجال التسويق والتوزيع :

ذكرنا من قبل إن الشراكة الدولية في ميدان الأعمال أخذت أشكالاً مختلفة، وظهرت بدوافع إستراتيجية مختلفة تدرجت من الشراكة الشاملة إلي الشراكة في مجال الإنتاج والبحاث والتطوير... الخ، وفي الآونة الأخيرة ظهرت عدد من الشركات الدولية المشتركة في مجال التسويق والتوزيع وتقديم خدمات ما بعد البيع للشركاء في مختلف أسواق العالم.

ويمكن تلخيص ذلك في الشكل الموالي:

### أشكال الشراكات الدولية



### دمج وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تختار الشركات المتعددة الجنسيات بعض وحدات أعمالها الإستراتيجية الدولية ذات النشاط المحدود أو الحجم المحدود لكي تندمج مع وحدات أعمال أخرى لمنافسين استراتيجيين في نفس قطاع الصناعة.

علي سبيل المثال قامت كلا من شركة Peugeot و Fiat بدمج عملياتها التصنيعية في Argentina وذلك بسبب الأداء الضعيف لكلا من الشركتين في السوق الأرجنتينية، وبنفس الاتجاه قامت كلا من شركة Volkswagen و Ford بدمج وحداتهما في البرازيل وتشكيل شركة جديدة مملوكة للطرفين باسم Auto Latina .

امتلاك	تكنولوجيا	الأعمال	المحورية:
تدخل الشركات في مشروع الشراكة Joint Venture إذا أرادت الحصول علي	تكنولوجيا متقدمة لأنشطة أعمالها المحورية، أو لاكتساب الخبرات والمهارات	الضرورة لإدارة هذه التكنولوجيا وتطبيقها بكفاءة وفعالية تضمن تحقيق ميزة	تنافسية
	إستراتيجية	للشركة.	
إنها شراكة من اجل التعلم واكتساب المهارات، وتنمية وتطوير القدرات التقنية والتنظيمية.	وهذا ما حصل بالضبط بين شركة GM الأمريكية وشركة Toyota		

عندما دخلت كل من الشركتين في شراكة دولية بهدف تحقيق أهداف ومنافع للطرفين، من بينها علي الأقل سعي شركة GM إلي امتلاك المعرفة الضرورية لتصنيع سيارات الصالون الصغيرة بنوعية متميزة وتكاليف منخفضة كما تفعل دائما شركة Toyota .

### دفع المنتجات إلى الأسواق الأجنبية

يُعدّ دفع المنتجات إلى الأسواق الأجنبية من أهم أساليب التوسع الدولي التي تعتمد عليها الشركات للدخول إلى بيئة الأعمال الدولية، حيث تسعى المؤسسات إلى إيصال منتجاتها وخدماتها خارج حدودها الوطنية بهدف زيادة حجم المبيعات وتعزيز حصتها السوقية.

وقد أشرنا سابقًا إلى أن هناك عدة مداخل رئيسية للانتقال إلى الأسواق الدولية، من أبرزها:

- مدخل التصدير المباشر وغير المباشر: حيث يتم بيع المنتجات إلى الأسواق الخارجية إما بشكل مباشر من الشركة المنتجة أو عبر وسطاء محليين يتولون عملية التصدير .
- مدخل الترخيص (الامتياز): والذي يسمح لشركات أجنبية باستخدام العلامة التجارية أو التكنولوجيا أو المعرفة الفنية مقابل عائد مالي .
- تأسيس وحدات استراتيجية دولية: من خلال إنشاء فروع أو شركات تابعة في دول متعددة حول العالم .
- مدخل المشروعات المشتركة الدولية: ويتمثل في إقامة شراكات مع مؤسسات محلية في الأسواق المستهدفة لتسهيل الدخول وتقاسم الموارد والمخاطر .

وتُعتبر هذه المداخل أدوات أساسية تعتمد عليها الشركات في تنفيذ استراتيجياتها الدولية، بما يضمن لها التوسع المستدام والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

## شروط نجاح مشروعات الشراكة الدولية

تتطلب مشروعات الشراكة الدولية مجموعة من الشروط الأساسية لضمان نجاحها واستمراريتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن أهم هذه الشروط ما يلي:

### • وضوح الرؤية والأهداف:

ضرورة تحديد الهدف والغرض من التحالف بشكل دقيق، سواء كان في نشاط محدد أو في مجموعة من أنشطة المنظمة، بما يضمن توجيه الجهود بشكل واضح نحو النتائج المطلوبة.

### • تحليل القدرات والإمكانات:

يشمل ذلك دراسة الموارد المادية وغير المادية، والخبرات التنظيمية، والمهارات المتاحة، ومقارنتها بالاحتياجات الفعلية لتنمية أنشطة المنظمة.

### • تحليل الطاقة الإنتاجية واحتياجات السوق:

يتطلب الأمر فهمًا دقيقًا لقدرة المنظمة الإنتاجية مقابل حجم الطلب في الأسواق المستهدفة، لتحديد جدوى الشراكة.

### • تحديد جدوى الشريك الأجنبي:

يتضمن تقييم ما إذا كانت الحاجة إلى شريك أجنبي ضرورية، وما القيمة المضافة التي سيقدمها هذا الشريك، وما العائد المتوقع من التعاون معه.

### • تحليل البيئة الداخلية والخارجية: (SWOT)

يشمل تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، إضافة إلى الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال الدولية الحالية والمستقبلية.

- اختيار الشريك المناسب:
- يُعد اختيار الشريك عنصراً حاسماً، حيث يجب أن يساهم في تحقيق التكامل في الموارد والخبرات والتكنولوجيا، بما يعزز الميزة التنافسية المشتركة .
- إعداد استراتيجية شاملة قبل التنفيذ:
- ضرورة الاتفاق بين الأطراف على الخطوط العريضة للاستراتيجية العامة للشراكة قبل البدء في التطبيق العملي .
- تصميم عقد الشراكة:
- ويتضمن تحديد طبيعة النشاط ونطاقه، والتقنيات المستخدمة، وحقوق وواجبات كل طرف، والمسؤوليات الإدارية والتنظيمية لكل شريك .
- تنظيم الهيكل الإداري للشركة المشتركة:
- يشمل تحديد أساليب الإدارة، والهيكل التنظيمي، ونقاط اتخاذ القرار، بما يضمن الكفاءة والمرونة في الأداء .
- تحليل مناخ الاستثمار:
- ويشمل دراسة المخاطر السياسية والفنية والتسويقية والمالية لضمان اتخاذ قرارات استثمارية سليمة .
- بناء ثقافة تنظيمية مشتركة:
- للتغلب على الاختلافات الثقافية والقيمية بين الأطراف المختلفة وضمان الانسجام داخل الشركة الجديدة .
- مرحلة التعاقد والاتفاق:
- وتشمل الجوانب القانونية والتنظيمية، والإجراءات الحكومية، والترتيبات المالية، وصولاً إلى توقيع الاتفاق النهائي .
- مرحلة تنفيذ الاتفاق:
- وتتضمن متابعة سير العمل، وإدارة الاختلافات الثقافية، وضمان العدالة بين الأطراف، مع التحلي بالمرونة في التطبيق والتعديل عند الحاجة.

## إدارة الاندماج والامتلاك

تُعد إدارة الاندماج والامتلاك من الموضوعات الأساسية في مجال إدارة الأعمال الدولية، نظرًا لدورها المتزايد في إعادة تشكيل هيكل الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية. ويُقصد بها العمليات التي تقوم من خلالها الشركات بالاندماج مع شركات أخرى أو الاستحواذ عليها بهدف توسيع نشاطها، أو الدخول إلى أسواق جديدة، أو تحقيق مزايا استراتيجية ومالية.

وقد أصبحت هذه العمليات من الأدوات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الكبرى في ظل شدة المنافسة العالمية وتسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يجعل حسن إدارة الاندماج والامتلاك عنصرًا حاسمًا لنجاح هذه الاستراتيجيات وتحقيق أهدافها.

### مفهوم الاندماج والامتلاك:

عندما تندمج منظمتان أو أكثر مع بعضهم فإن هذا الاندماج يسمى امتلاكًا إذا كانت إحدى المنظمات هي المهيمنة بصورة حاسمة، ويسمى اندماجًا إذا كانت المنظمات متساوية، ومن الأمثلة على الاندماج ما تم بين Security Pacific Bank Of America في سنة 1991 موالاندماج الذي تم بين Chemical Banking وشركة Manufacturers Hanover وتكوين ثالث أكبر بنك (بالموجودات) في الولايات المتحدة الأمريكية إلى جانب Citicorp و Bank America . وتوجد أمثلة عديدة عن حالات الاندماج أو الامتلاك العابرة للحدود في العالم كما هو واضح في الجدول التالي :

أمثلة عن حالات الاندماج أو الامتلاك

أمثلة عديدة علي حالات الاندماج أو الامتلاك العابرة للحدود في العالم

المستثمر Investor	Target / Partner الشريك / الهدف	قطاع الصناعة
Pepsi CO . (US) Unilever UK/ Netherlands	Knoor Elorza (spain) Lipton India (India)	المشروبات غير الروحية الطعام
Nestle Switzerland Pepsi Co (US)	Coca Cola (US)	المشروبات غير الروحية
Pepsi Co (US)	Unilever UK/ Netherland	Snack Food
Unilever UK. Netherland	General Mills BSN France	Snack Food

✓ فوائد عمليات الاندماج والامتلاك:

عمليات الامتلاك والاندماج لها العديد من الفوائد والتي نذكر منها ما يلي :

- التوافق الاستراتيجي والتعاقد في الإنتاج والتسويق والتوزيع والأنشطة الأخرى.

- دمج الموارد المادية وغير المادية المتاحة واستثمارها بكفاءة عالية.

- الاندماج وتكوين شركة اكبر بدلا من المنافسة في نفس قطاع السوق أو في هيكل الصناعة.

4- حل المشكلات المالية للطرفين وتخفيف الأعباء والالتزامات الأخرى.

5- الحصول على حصة اكبر في السوق والدفاع عنها بقوة.

6- توفير فرصة لإعادة هندسة عمليات وأنشطة الأعمال للشركة المندمجة

الجديدة

مصاعب عمليات الاندماج والامتلاك :

إلى جانب المزايا المذكورة توجد مصاعب جمة تعيق عملية الاندماج أو الامتلاك منها :

- عدم ضمانة لتحقيق موائمة كاملة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للشركة الجديدة.

- بالإضافة إلى وجود اختلافات غير عادية دائما في :

أساليب العمل.

ثقافة المنظمة.

وأنظمة الأعمال المستخدمة .

مما يتطلب جهود حثيثة ومكثفة لإعادة تنظيم الأعمال وتكوين التجانس المطلوب.

شروط تنفيذ الاندماج الاستراتيجي:

إن تنفيذ عملية الاندماج مع أية شركة صناعية، تجارية، أو خدمية يتطلب توفر

شروط أكبر بكثير من مجرد الرغبات والأمان، بل وحتى توافق الإدارات بالتناظر

ما بين الشركات موضوع الاندماج.

إن الاندماج الاستراتيجي هو تغيير جوهري في حياة المنظمة و الإدارات والأفراد

العاملين، ويتطلب إدارة مدركة لشروط تنفيذ الاندماج التي تتمثل في :

1- كفاءة الإدارة التنفيذية المسؤولة عن توجيه وضبط التغيير

2- الثقافة التنظيمية التي تعكس بيئة التغيير.

3- قيم الأفراد الذين تؤثر أنشطتهم ومواقفهم على عملية التغيير.

4- الفجوة ما بين ثقافة وقيم ما قبل الاندماج والثقافة المطلوبة للشركة الجديدة.

الشرط الأول: يتصل بقوة وديناميكية القيادة الإدارية، ودرجة تجسيدها لقيم

المنظمة، وتوافقها مع تقاليد العمل الجماعي، وبالتالي مدى تأثيرها المباشر على

الأفراد.

الشرط الثاني: بيئة التغيير والتي تعبر بالضرورة عن ثقافة المنظمة (المؤسسة). شكل

ومضمون بيئة التغيير الداخلية يتأسس في فضاء الثقافة التنظيمية ومن خلال

انعكاس تحديات البيئة الخارجية على المنظمة في الداخل. ويبقى الأثر الذي تركه

الإدارة الإستراتيجية واضح بصورة كبيرة وبخاصة عندما تنجح المنظمة في تلبية

احتياجات البيئة الخارجية، وعندئذ ستضاف عناصر الثقافة التنظيمية والقيادة

الإدارية كقوى دافعة ومحفزة للإنجاز في قطاع الصناعة أو نشاط الأعمال

المستهدف.

الشرط الثالث : تعتبر قيم ومعتقدات الأفراد الذين يتولون تنفيذ خطة التغيير

الاستراتيجي شرط جوهري لنجاح عملية الاندماج، وذلك لان قيم ومعتقدات الأفراد

تعتبر عامل جوهري حاكم للنجاح أثناء التغيير، بل قد تقاوم التغيير باتجاه الاندماج لأسباب عديدة منها الطبيعة المحافظة لهذه القيم أو خوف الأفراد على أوضاعهم ومصالحهم.

الشرط الرابع : محاولة سد الفجوة ما بين القيم التقليدية السابقة للاندماج وقيم وثقافة المنظمة الجديدة يعتبر شرط آخر لنجاح عملية التغيير الاستراتيجي وتحقيق درجة جيدة من القبول لخطة الاندماج. ولضمان مستوى أرقى من التوافق والانسجام في بنية المنظمة المندمجة.

## المحور الخامس :

# التخطيط الإستراتيجي الدولي

## والإدارة الإستراتيجية

## للأعمال الدولية

## مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يقوم منهج التخطيط الاستراتيجي على فهم شامل وعميق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، من خلال تحليل الأسواق ودراسة المنافسين والعملاء، إضافة إلى استيعاب الظروف الحالية واستشراف التغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة واستمراريتها.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي على المستوى الدولي بأنه عملية تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها طويلة الأجل، ووضع الخطط والوسائل المناسبة لتحقيقها في الأسواق الدولية، بما يضمن التكيف مع متطلبات البيئة العالمية.

كما يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه نظام متكامل يهدف إلى تحديد رؤية ورسالة وأهداف الشركة المستقبلية، مع تخصيص الموارد البشرية والمادية بالشكل الأمثل من أجل تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية.

أهميته<sup>9</sup>:

- المحافظة على العمليات والأنشطة المتنوعة للشركات في الأسواق الدولية.
- التنسيق والتكامل بين النشاطات والعمليات المتنوعة في ضوء التوجه الموحد للشركة. وكذلك التنسيق مع المركز الرئيسي.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة ككل وكفاءة العمليات بشكل خاص.

---

<sup>9</sup>www.kfs.edu.eg محاضرات إدارة الأعمال الدولية، متوفر على الموقع الإلكتروني

-تخفيض التكاليف (المواد، والعمل....) سواء من خلال البحث عن مواقع إنتاجية جديدة (أى أسواق) تتميز بانخفاض تكاليف عناصر الإنتاج أو التعامل مع موردين يمكنهم توريد احتياجات الشركة بتكلفة أقل.

-الاستفادة من جوانب القوة التي تتمتع بها الشركة.  
-التوسعات الجديدة فى النشاطات وممارسة الأعمال خارج حدود الدولة الأم أو فى حالات الاستحواذ أو الاندماج أو شراء شركات جديدة.  
-رغبة الشركات المحلية فى غزو أو الدخول إلى الأسواق العالمية.  
-تمكن الشركات من التعامل مع الأخطار السياسية والمشاكل التي تترتب عليها.  
مداخل تصميم وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي الدولي

تقوم عملية تصميم وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي الدولي على مجموعة من المداخل التي تساعد المؤسسة على اختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع الأسواق العالمية، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

#### ■ المدخل الاقتصادي:

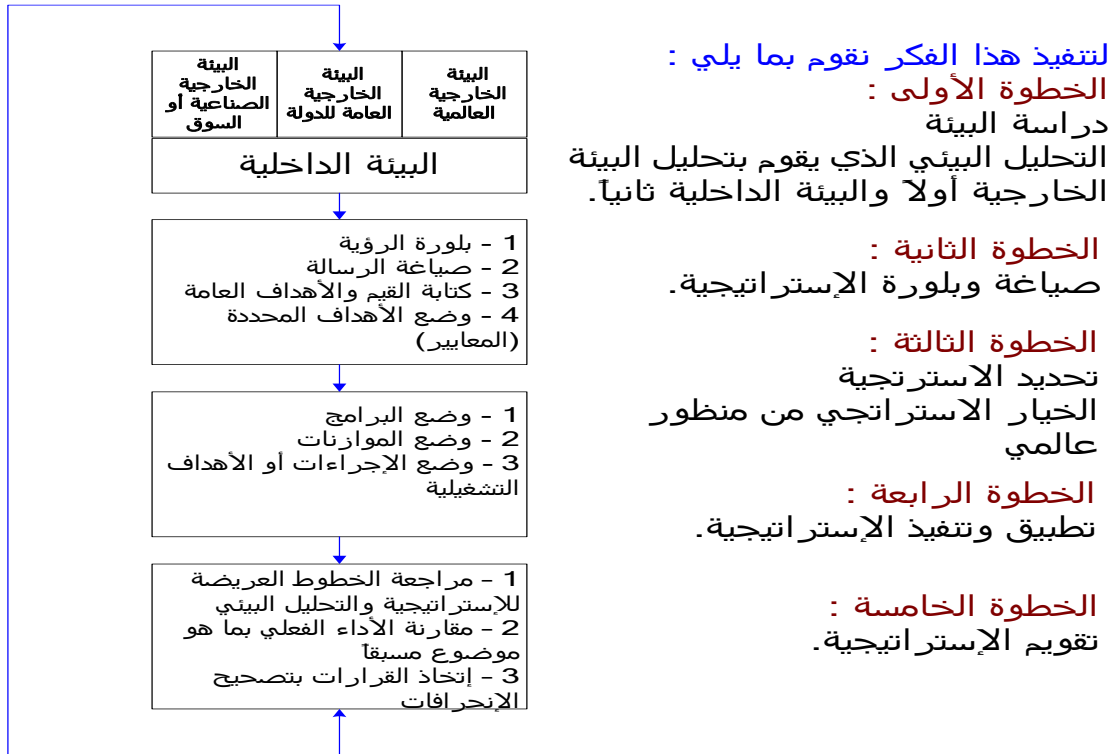
وفقاً لهذا المدخل، يتم تصميم الاستراتيجية الدولية على أساس اعتبارات اقتصادية تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق أفضل عائد ممكن. ويعتمد هذا المدخل على مجموعة من الأسس الرئيسية، أهمها:

#### • القيادة فى التكاليف:

أى السعي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتشغيل إلى أدنى مستوى ممكن مقارنة بالمنافسين، بما يسمح للشركة بتقديم أسعار تنافسية فى الأسواق الدولية .

- تمايز المنتج: ويقصد به تقديم منتجات أو خدمات تتميز بخصائص فريدة من حيث الجودة أو التصميم أو الابتكار، مما يمنح الشركة ميزة تنافسية في السوق .
  - تقسيم الأسواق أو السوق الواحد إلى قطاعات: ويعني تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة حسب خصائص المستهلكين واحتياجاتهم، ثم تصميم استراتيجيات تسويقية مناسبة لكل قطاع لضمان تحقيق أقصى درجة من الفعالية .
- ويمكن توضيح أهم خطوات التخطيط الإستراتيجي في المخطط الموالي:

### خطوات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: فهد بن يوسف العيتاني، مرجع سابق.

### تعريف الاستراتيجية الدولية

يقصد بالاستراتيجية الدولية عملية تصميم الأهداف طويلة الأجل التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأسواق الخارجية، ثم وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة، مع إجراء عملية مفاضلة بينها لاختيار البديل الأنسب والأكثر ملاءمة لاحتياجات المؤسسة وظروف البيئة الدولية.

وبذلك تمثل الاستراتيجية الدولية إطارًا عامًا يوجه قرارات المؤسسة وأنشطتها في مختلف الأسواق العالمية بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويمكن تعريفها كما يلي: هي خطة عمل شاملة علي مستوى الشركة الأم وفروعها". وتبني في ضوء نقاط قوتها والتعرف علي جوانب ضعفها. من اجل تغطية نقاط القوة والاستفادة من الفرص<sup>10</sup>.

### الخطوات الرئيسية لتصميم الإستراتيجية الدولية

تمر عملية تصميم الاستراتيجية الدولية بعدة خطوات أساسية تساعد المؤسسة على تحديد توجهها في الأسواق العالمية واختيار البديل الاستراتيجي الأنسب، ومن أهم هذه الخطوات:

#### • تحليل البيئة الدولية:

ويشمل دراسة العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية والتكنولوجية في الأسواق المستهدفة، إضافة إلى فهم الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة .

#### • تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

ويتضمن تقييم نقاط القوة والضعف داخل المنظمة من حيث الموارد المالية والبشرية، والقدرات التكنولوجية، والخبرات الإدارية .

<sup>10</sup> المرجع نفسه.

- تحديد الرسالة والرؤية والأهداف الدولية:  
حيث يتم تحديد الغرض الأساسي للمؤسسة في الأسواق الخارجية، وصياغة أهداف طويلة الأجل قابلة للقياس والتحقيق .
- تحديد البدائل الاستراتيجية:  
وتشمل وضع مجموعة من الخيارات مثل التصدير، أو الترخيص، أو الاستثمار الأجنبي المباشر، أو التحالفات الاستراتيجية .
- تقييم البدائل الاستراتيجية:  
من خلال مقارنة البدائل المتاحة وفق معايير مثل التكلفة، المخاطر، العائد المتوقع، ومدى توافقها مع أهداف المؤسسة .
- اختيار الاستراتيجية المناسبة:  
ويتم اختيار البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة بعد عملية التقييم والمفاضلة .
- تنفيذ الاستراتيجية:  
ويشمل تحويل الخطة إلى إجراءات عملية داخل الأسواق الدولية مع تخصيص الموارد اللازمة .
- المتابعة والتقييم:  
وهي مرحلة مراقبة الأداء وتقييم النتائج وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

#### عناصر تصميم الاستراتيجية الدولية:

- الأهداف طويلة الأجل التي تساهم في تنفيذ الرسالة : ويتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي: النمو، التوسع، الاستقرار، الهروب من المنافسة المحلية، تصريف المنتجات، غزو واختراق الأسواق.
- المتطلبات المعلوماتية لتصميم الاستراتيجيات الدولية: والمتمثلة في المعلومات الداخلية وتعلق بالمنظمة، والمعلومات الخارجية وتعلق بالمناخ الاستثماري وبيئة الدولة المضيفة.

## أنواع الاستراتيجيات الدولية

تنوع الاستراتيجيات الدولية التي تعتمدها الشركات على مستوى الشركة الأم، وذلك وفقًا لأهدافها وظروف بيئة الأعمال الدولية، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

### استراتيجية النمو

تُعد من أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها الشركات بهدف التوسع وزيادة حصتها في الأسواق الدولية، وتشمل:

- استراتيجية التركيز: الاهتمام بنشاط أو سوق محدد لتحقيق تفوق تنافسي فيه .
- استراتيجية التكامل الرأسي: توسيع نشاط الشركة عبر السيطرة على مراحل الإنتاج أو التوزيع (أماميًا أو خلفيًا).

### أهداف استراتيجية النمو:

- زيادة الأرباح من خلال التوسع في المبيعات الدولية .
- ضمان البقاء والاستمرار في الصناعة .
- مواجهة ضغوط المنافسة في الأسواق العالمية .
- تكوين صورة ذهنية قوية عن الشركة الأم في الأسواق الخارجية .

### استراتيجية التنوع

تعتمد على دخول الشركة إلى مجالات أو أسواق جديدة غير مرتبطة بنشاطها الحالي، وتأخذ شكلين:

- تنوع مركز: دخول أنشطة جديدة مرتبطة بالنشاط الأساسي .
- تنوع مختلط: دخول أنشطة مختلفة تمامًا عن النشاط الأساسي .

### استراتيجية الثبات والاستقرار

تُستخدم هذه الاستراتيجية عندما تسعى المؤسسة للحفاظ على وضعها الحالي دون توسع كبير، وذلك في حالات مثل:

- ارتفاع تكاليف الإنتاج أو التسويق في الدولة الأم .
- ظهور منافسين جدد في الأسواق .
- تغير تفضيلات العملاء أو تشبع الأسواق .
- تغير الظروف الاقتصادية في الدول المضيفة .

### متطلبات استخدامها:

- توفر مستوى متقدم من التكنولوجيا في الصناعة .
- استقرار المناخ الاستثماري في الدول المضيفة .

### الاستراتيجيات الدفاعية

تلجأ إليها الشركات في حالات الأزمات بهدف الحفاظ على بقائها وتقليل الخسائر، ومن أهدافها:

- البقاء والاستمرار .
- خفض التكاليف .
- منع الخسائر .

## أنواعها:

- استراتيجية الالتفاف .
- استراتيجية التخلص من الأصول .
- استراتيجية التصفية .
- استراتيجية الحشد

## الإدارة الإستراتيجية الدولية

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها علم وفن توزيع الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية والفنية بهدف وضع القرارات اللازمة لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة في ظل بيئة متغيرة، ونظرا لارتفاع مستوى المخاطر نتيجة اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة ومع زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل<sup>11</sup>.

ووفقا لتعريف Jauch & Glaueck: تعبر الإدارة الإستراتيجية عن جملة القرارات والتصرفات التي تبني من خلالها المنشأة استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها.

مما سبق نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية هي مفهوم متطور عن التخطيط الاستراتيجي فهي عملية قبلية ومستمرة وديناميكية حالية ومستقبلية.

<sup>11</sup> عبد الوهاب حسن عثماني، مرجع سابق، ص13.

المحور السادس:  
استراتيجية التنظيم  
في الاعمال الدولية

إذا كانت وظيفة التخطيط الاستراتيجي تهتم بتحديد الهدف المراد تحقيقه، فإن وظيفة التنظيم تسعى إلى إيجاد من سيقوم بهذا العمل وتسخير الموارد اللازمة لذلك. من خلال تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والمهام والصلاحيات على الوجه الدقيق، ووضع الإطار العام والهيكل المناسب الذي يتم من خلاله التنفيذ.

### الهيكل التنظيمية الدولية

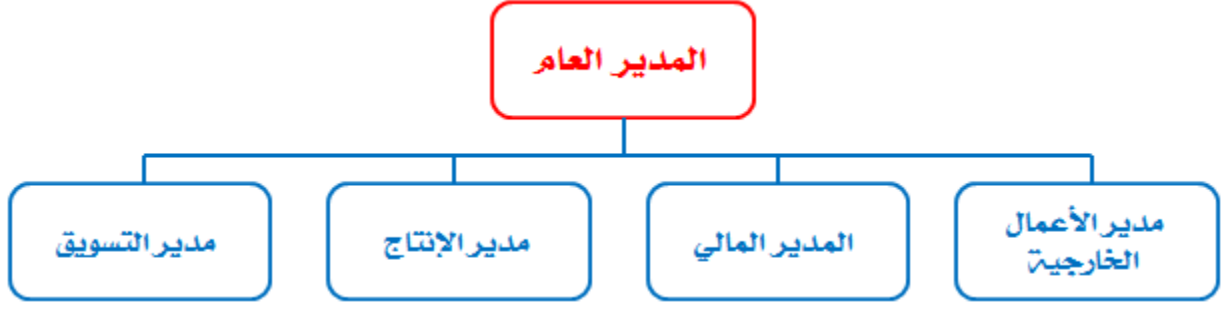
هناك العديد من الأشكال والصور للهيكل التنظيمية الدولية منها:

#### - نموذج قسم الأعمال الخارجية

وفقًا لهذا النموذج، يتم إنشاء قسم مستقل خاص بالأعمال الخارجية داخل المؤسسة، يتولى مسؤولية إدارة النشاطات المرتبطة بالأسواق الدولية، ويعمل بشكل منفصل عن الإدارة المسؤولة عن الأعمال المحلية في بلد المقر.

ويتميز هذا النموذج بوجود هيكل تنظيمي مزدوج، حيث تتكفل إدارة الشركة المحلية بإدارة السوق الداخلي، في حين يتولى قسم الأعمال الخارجية الإشراف على العمليات الدولية، مثل التصدير والتعامل مع الأسواق الأجنبية وتنسيق العلاقات مع الشركاء الدوليين، مما يتيح قدرًا أكبر من التخصص والتركيز في إدارة كل نوع من الأنشطة.

## الهيكل التنظيمي للأعمال الخارجية



المصدر: هاني عرب، محاضرات إدارة الأعمال الدولية، متوفر في الموقع الإلكتروني

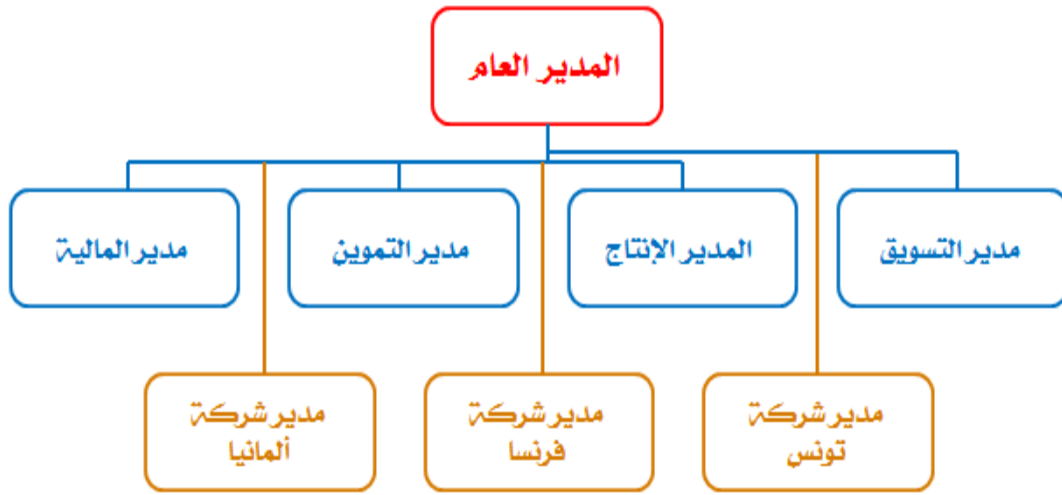
[www.rsscra.info](http://www.rsscra.info)

### نموذج الشركة الخارجية المنفصلة:

في هذا النموذج يتم تنظيم الأعمال الدولية من خلال إنشاء شركات أو وحدات منفصلة ومستقلة نسبيًا عن الشركة الأم، حيث تُدار كل شركة خارجية ككيان قائم بذاته، ويُعيّن لها مدير خاص يكون مسؤولاً عن تسيير أنشطتها في السوق الخارجي، مع وجود ارتباط مباشر ومستمر مع الإدارة المركزية في الشركة الأم لضمان التنسيق العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويتميز هذا النموذج بمرونة أكبر في إدارة العمليات الدولية، حيث يسمح لكل شركة فرعية بالتكيف مع ظروف السوق المحلي الذي تعمل فيه، مع الحفاظ في الوقت نفسه على التوجيه العام والسياسات الكبرى التي تحددها الشركة الأم. كما هو موضح في المخطط الموالي:

### نموذج الشركة الخارجية المنفصلة



المصدر: المرجع نفسه.

## نموذج التقسيم الوظيفي

في هذا النموذج يتم تنظيم الأعمال الدولية داخل المؤسسة على أساس الوظائف الرئيسية مثل التسويق، الإنتاج، المالية، والموارد البشرية، بحيث يُخصص لكل وظيفة قسم مستقل يتولى إدارتها على مستوى الشركة ككل، سواء في السوق المحلي أو الأسواق الدولية.

وبموجب هذا التنظيم، يكون مدير كل وظيفة مسؤولاً عن جميع الأنشطة المتعلقة بمجاله في مختلف الأسواق، حيث يتولى مدير التسويق مثلاً الإشراف على الأنشطة التسويقية في جميع الدول، بينما يشرف مدير الإنتاج على عمليات الإنتاج، وهكذا بالنسبة لبقية الوظائف.

ويتميز هذا النموذج بتوحيد السياسات الوظيفية وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والتخصص، مما يساعد على تحسين الأداء العام للمؤسسة في بيئتها الدولية. مثلما يبينه الشكل التالي:

## نموذج التقسيم الوظيفي



## نموذج التقسيم الجغرافي

تبعاً لهذا النموذج يأتي تحت المدير العام مديرو مناطق جغرافية مسؤولون عن كل العمليات في منطقتهم بما في ذلك الإنتاج والتسويق والمالية... الخ.

## نموذج التقسيم الجغرافي



## التقسيم على أساس سلمي

وفقاً لهذا النموذج يتم تنظيم الأعمال داخل المؤسسة على أساس نوع المنتجات أو السلع التي تقدمها، حيث يتم تخصيص إدارة أو قسم مستقل لكل منتج أو مجموعة منتجات. ويتولى هذا القسم مسؤولية جميع الأنشطة المتعلقة بالمنتج

من إنتاج وتسويق وتمويل وتطوير، بما يضمن تركيزًا أكبر على كل خط إنتاج على حدة وتحقيق كفاءة أعلى في الإدارة.

## النموذج المصفوفي

يُعد النموذج المصفوفي أحد أكثر الأنماط التنظيمية مرونة وتعقيدًا، حيث يجمع بين أكثر من أساس تنظيمي في الوقت نفسه، مثل الأساس الوظيفي (التسويق، الإنتاج، المالية) والأساس السلعي أو الجغرافي.

وبموجب هذا النموذج، يخضع العامل أو المدير لإشراف مزدوج؛ أحدهما وظيفي والآخر متعلق بالمنتج أو المنطقة الجغرافية، مما يسمح بتحقيق تنسيق أفضل بين مختلف الوحدات التنظيمية، ويعزز من القدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق الدولية، رغم ما قد يسببه من تعقيد في خطوط السلطة واتخاذ القرار.

## محددات اختيار الهياكل التنظيمية الدولية<sup>12</sup>

يعتمد اختيار الهيكل التنظيمي المناسب في الشركات ذات النشاط الدولي على مجموعة من العوامل والمعايير التي تساعد على ضمان فعالية التنظيم ونجاحه في بيئة الأعمال العالمية، ومن أهم هذه المحددات ما يلي:

### • حجم الأعمال الدولية لدى الشركة:

كلما توسع نشاط الشركة دوليًا زادت حاجتها إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدًا ومرونة لإدارة العمليات في مختلف الأسواق.

<sup>12</sup> هاني عرب، مرجع سابق.

- تاريخ المنشأة وتطور أعمالها:  
يلعب المسار التطوري للشركة وخبرتها السابقة في الأسواق دورًا مهمًا في تحديد شكل الهيكل التنظيمي المناسب .
- فلسفة الشركة وثقافتها التنظيمية:  
تؤثر القيم والمبادئ التي تعتمدها الشركة في طريقة تنظيم العمل واتخاذ القرار داخلها .
- طبيعة نشاط الشركة واستراتيجيتها:  
يختلف الهيكل التنظيمي باختلاف نوع الصناعة أو الخدمة والاستراتيجية المعتمدة سواء كانت توسعية أو دفاعية أو تنوعية .
- توفر الكوادر المؤهلة:  
يساهم وجود موارد بشرية ذات

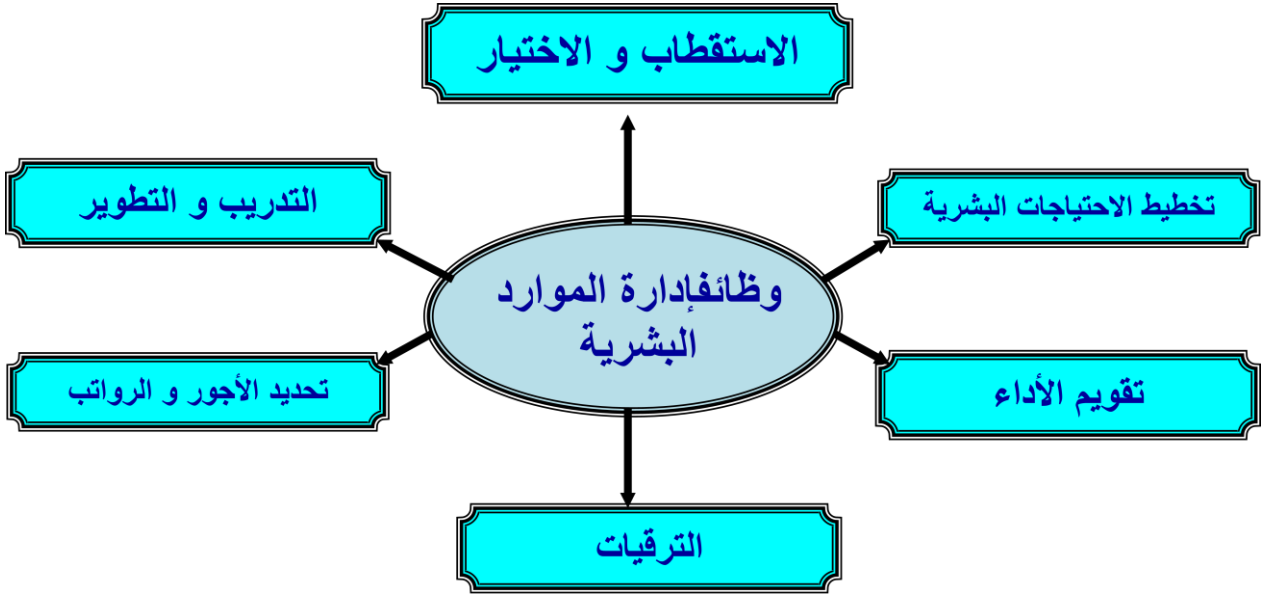
## المحور السابع:

# إدارة الموارد البشرية الدولية

أخذت ممارسات وأنشطة الموارد البشرية الدولية في الوقت الراهن حيزا كبيرا من اهتمامات الدارسين والباحثين على المستويين المحلي والدولي، فهي من أهم الإدارات في المنشأة، والتجربة اليابانية خير دليل على ذلك فالإدارة استطاعت أن تحقق النمو الاقتصادي ليس بفضل الموارد المادية أو الطبيعية إنما بفضل عناصر بشرية قادرة لديها من المهارات والكفاءة والعزيمة ولديها من الطموح ما يمكنها من الوصول إلى أعلى درجات النجاح.

ويمكن إبراز أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل عام في الشكل الموالي:

الشكل رقم 13: وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: أحمد عبد الرحمان بلالي، محاضرات إدارة الأعمال الدولية، جامعة الملك فيصل، متوفر في الموقع الإلكتروني، faculty.psau.edu.sa

### - الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية<sup>13</sup>

تهتم إدارة الموارد البشرية بالنشاطات التي تقوم بها المؤسسة في إدارة الرأس المال الفكري في المؤسسة على مستوى العالم، وذلك من خلال التوظيف والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويضات، وإدارة المواهب والابتكار. إدارة الموارد البشرية في داخل الدولة أو في خارجها تقوم بنفس الوظائف والنشاطات  
مثال:

- تخطيط القوى العاملة
- تصميم الوظائف
- التوظيف والتعيين: في الدولة المضيفة
- التدريب والتطوير: في الدولة المضيفة
- الاجور والمكافئات
- ادارة الاداء
- الصحة والسلامة

زاهي ياسين، محاضرات الإدارة الدولية، كلية المدينة الجامعية بعجمان، متوفر على الموقع الإلكتروني<sup>13</sup> www.professorzahi.com

نلاحظ انه لا يوجد فرق بين مفهوم ادارة الموارد البشرية على المستوى المحلي ومفهوم ادارة الموارد البشرية على المستوى الاقليمي والدولي، حيث يؤدي كل منهما نفس النشاطات من حيث الممارسات والسياسات بأستثناء وظيفة اختيار وتعيين وتدريب العاملين وتأهيلهم للعمل في ظل ظروف بيئية مختلفة في الأسواق الدولية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع المنظمات الدولية. حيث الإدارة تتنوع:

1- الدولة المضيفة للشركة العالمية

2- المركز الرئيسي الذي تنتهي اليه الشركة العالمية

مثال: شركة Hp

1- الدولة المضيفة للشركة العالمية

- الضريبة المفروضة في الدولة المضيفة

- الانتقال والتوجيه

- إدارة الأجانب

- العلاقة مع الدولة المضيفة

- اللغة وثقافة الدولة المضيفة

### تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف:

التأثير غير المباشر	التأثير المباشر
ايجابي	إيجابي
مضاعفة التأثيرات الايجابية (زيادة القوة الشرائية، تحسين السيولة النقدية، تحقيق الرفاهية...).	خلق فرص عمل إذا كان المشروع جديداً

منح أجور أعلى مقابل زيادة الإنتاجية.	نقل خبرات فنية وإدارية جديدة إلى القوى العاملة المحلية.
استحداث وظائف وأعمال إضافية في البلد المضيف.	جذب الكفاءات للعمل في فروع ش.م.ج
سلبي	سلبي
نقص الوظائف في البلد الأم للشركة.	تقليل فرص العمل إذا كان المشروع على شكل تملك مشروع قائم.
تغير الأجور في البلد المضيف والبلد الأم.	خلق مشاكل مع نقابات العمال.
دخول شركات استثمارية أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد.	حدوث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على: سيدي محمد ساهل، إدارة الأعمال الدولية، متوفر في الموقع الإلكتروني. auhd.edu.ye

- نظام التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات<sup>14</sup>: تقدم الشركات متعددة الجنسيات تعويضات وحوافز مرتفعة بالمقارنة لما تعرضه الشركات المحلية بغية:

1. استقطاب أفضل المهارات الإدارية والفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف؛
2. التعويضات والحوافز المرتفعة من جانب هذه الشركات يعمل على زيادة الأجور في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد، كما تعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف؛

سيدي محمد ساهل، إدارة الأعمال الدولية، متوفر في الموقع الإلكتروني auhd.edu.ye

3. إلى جانب الأجور تتحسن في الكثير من الصناعات: ظروف العمل، الخدمات الإجتماعية، والحوافز غير النقدية المقدمة في البلد المضيف.

- محددات البرامج التدريبية في الشركات متعددة الجنسيات:

توفر الشركات متعددة الجنسيات برامج تدريبية في فروعها الخارجية مماثلة لنوع ومستوى التدريب في المقر الرئيسي للشركة الأم ويختلف نوع التدريب فيها باختلاف:

- المستوى الوظيفي للعامل والصناعة؛
- نوع استراتيجية الدخول للشركة في السوق (تملك أو شراكة)
- طبيعة التكنولوجيا المستخدمة؛
- الأساليب الإدارية المستخدمة في الشركات التابعة والتي تؤثر على حجم ونوعية التدريب.

وكمثال عن ذلك، فشركة Daimler Benz الألمانية المنتجة لسيارات Mercedes تقوم بتنفيذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية وتدريب سنويا 2500 موظف في فروعها التابعة في الدول النامية<sup>15</sup>.

There are no sources in the current document.

مزاي وعيوب استراتيجيات التوظيف في ش.م.ج

إستراتيجية التوظيف	المزايا	العيوب
التوظيف من البلد الأم	• التآلف مع أهداف الشركة. • الولاء للشركة.	• صعوبة التكيف في البلدان الأجنبية.

<sup>15</sup> سيدي محمد ساهل، مرجع سابق.

<ul style="list-style-type: none"> <li>● ارتفاع تكلفة التدريب.</li> <li>● الضغوط المستمرة في مكان العمل.</li> <li>● مشكلات التكيف الأسرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الكفاءة التكنولوجية.</li> <li>● سهولة الرقابة على عمله.</li> </ul>	Ethnocentric
<ul style="list-style-type: none"> <li>● صعوبة الرقابة على عمل الموظف.</li> <li>● صعوبة الاتصال.</li> <li>● ضعف فرص العمل المتاحة أمام الموظفين المحليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التآلف مع البلد المضيف.</li> <li>● انخفاض تكلفة الحفاظ على الموظف.</li> <li>● إمكانية ترقية الموظفين المحليين.</li> <li>● الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة للتوظيف المحلي.</li> </ul>	التوظيف من البلد المضيف Polycentric
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التحيز للبلد المضيف.</li> <li>● منافسة المواطنين المحليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مدراء دوليون.</li> <li>● أقل تكلفة.</li> </ul>	التوظيف من بلد ثالث Geocentric

المصدر:

# المحور الثامن: الادارة المالية في الاعمال الدولية

## تعريف الإدارة المالية

الإدارة المالية هي أحد فروع الإدارة التي تهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد المالية للمؤسسة، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للأموال المتاحة وتعظيم قيمة المؤسسة.

كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة الأنشطة والقرارات المتعلقة بتوفير الأموال من مصادر مختلفة، وتوظيفها واستثمارها بكفاءة في مختلف أوجه النشاط، مع ضمان التوازن بين السيولة والربحية والمخاطرة.

## مصادر تمويل الشركات

تُقصد بمصادر تمويل الشركات مختلف الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطتها واستثماراتها، سواء كانت هذه المصادر داخلية أو خارجية. وتُعد إدارة التمويل من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرارية النشاط وتحقيق الأهداف المالية.

يمكن تصنيف مصادر التمويل إلى:

### • المصادر الداخلية:

وتشمل الأموال الناتجة عن داخل المؤسسة مثل الأرباح المحتجزة، والاستهلاك، وبيع الأصول غير المستعملة .

### • المصادر الخارجية:

وتشمل الأموال التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة مثل القروض البنكية، إصدار الأسهم والسندات، التمويل من الموردين، أو الاستثمارات الخارجية .

ويُعتبر الاختيار بين هذه المصادر قرارًا ماليًا مهمًا يعتمد على تكلفة التمويل، درجة المخاطرة، واحتياجات المؤسسة المالية.



# المحور التاسع: التسويق الدولي

في الوقت الراهن، يحظى موضوع التسويق الدولي باهتمام كبير من طرف الباحثين الاقتصاديين والمهتمين بهذا المجال، وذلك نتيجة التطورات الكبيرة التي شهدتها حركة التجارة الدولية، إلى جانب ظهور التكتلات الاقتصادية والمناطق الحرة.

وقد أدى هذا التطور إلى زيادة حدة المنافسة بين الدول، بل وحتى بين المؤسسات الاقتصادية، بهدف الاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من الأسواق الدولية والعالمية، مما جعل التسويق الدولي عنصرًا أساسيًا في نجاح واستمرارية الشركات في البيئة العالمية المعاصرة.

## مفهوم التسويق الدولي

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه "عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد"<sup>16</sup>. وعرفه Phillip Kotler بأنه "لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته"<sup>17</sup>.

كما يعرفه Charles Croué بأنه عبارة عن منهجية تهدف إلى تعظيم الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الفرص المتاحة في الأسواق العالمية<sup>18</sup> وعلى ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف التسويق الدولي على أنه مجموع الأنشطة والممارسات التي تسمح بوصول وتدفق السلع والخدمات على المستوى الدولي من تسعير وترويج وتوزيع بغية إشباع المستهلك وكسب ولاءه خارج حدود الدولة الواحدة.

## أهمية التسويق الدولي

يُعد التسويق الدولي من الوظائف الحيوية في بيئة الأعمال الحديثة، إذ يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التوسع والنمو خارج حدودها الوطنية، كما يفتح أمامها فرصًا جديدة في الأسواق العالمية. وتبرز أهميته فيما يلي:

---

<sup>16</sup> فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 19.  
<sup>17</sup> بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999، ص 27.  
<sup>18</sup> Charles Croue, Marketing international, 2<sup>ème</sup> ed, De Boeck université - Bruxelles, 1994, p 41.

- توسيع الأسواق وزيادة المبيعات:

يساعد التسويق الدولي المؤسسات على الوصول إلى أسواق جديدة، مما يؤدي إلى زيادة حجم الطلب والمبيعات .

- تحقيق النمو والاستمرارية

يساهم في دعم توسع المؤسسة وضمان استمراريتهما من خلال تنوع مصادر الدخل .

- زيادة الأرباح:

يتيح فرصًا لتحقيق أرباح أكبر من خلال الاستفادة من اختلاف مستويات الأسعار والطلب بين الدول .

- استغلال الطاقات الإنتاجية الفائضة:

يساعد المؤسسات على تصريف الفائض من الإنتاج في الأسواق الخارجية بدلاً من تراكمه .

- تنوع المخاطر:

يقلل من الاعتماد على سوق واحد، مما يحد من تأثير التقلبات الاقتصادية في دولة معينة .

- رفع القدرة التنافسية:

يعزز من تنافسية المؤسسة من خلال تحسين الجودة وتطوير المنتجات لمواجهة المنافسة العالمية .

- الاستفادة من المزايا الدولية:

مثل انخفاض تكاليف الإنتاج في بعض الدول أو توفر المواد الخام والتكنولوجيا .

وبشكل عام، يمثل التسويق الدولي أداة استراتيجية مهمة لاندماج المؤسسات في الاقتصاد العالمي وتعزيز مكانتها التنافسية.

## أبعاد التسويق الدولي

تختلف درجة اهتمام المؤسسات بالأسواق الدولية من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب الإمكانيات المتاحة والاستراتيجيات المعتمدة. ويمكن تمييز هذه الأبعاد أو درجات الاهتمام بالتسويق الدولي كما يلي:

### • المرحلة الأولى:

في البداية قد تُباع منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية دون تخطيط مسبق أو اهتمام استراتيجي، حيث يتم تصريف كميات صغيرة من الفائض عبر قنوات توزيع بسيطة دون توجه فعلي نحو التوسع الدولي .

### • المرحلة الثانية:

عند وجود فائض مؤقت في الإنتاج وعدم القدرة على تصريفه محلياً، تتجه المؤسسة إلى الأسواق الدولية بشكل عرضي، دون نية واضحة للتصدير المنتظم، وإنما فقط لتصريف الفائض عند الحاجة .

### • المرحلة الثالثة:

مع تزايد الفائض في الإنتاج، تبدأ المؤسسة في التفكير بشكل جدي في التوجه نحو الأسواق الدولية، من خلال القيام بعمليات تصدير محدودة وإبرام صفقات قصيرة الأجل دون التزام طويل المدى .

### • المرحلة الرابعة:

مع ارتفاع حدة المنافسة وتزايد الطاقة الإنتاجية، تسعى المؤسسة إلى تنظيم عملياتها الدولية بشكل أكثر احترافية، من خلال البحث عن وسطاء أو شركاء

دائمين محليين أو أجنب، وإبرام عقود واتفاقيات طويلة الأجل لضمان  
الاستقرار في الأسواق الخارجية .

### منهج إدارة التسويق الدولي

يقصد بمنهج إدارة التسويق الدولي ذلك الأسلوب الذي يهتم بإدارة مختلف المسائل  
المتعلقة بخدمة الأسواق الدولية، ويشمل اتخاذ مجموعة من القرارات الأساسية  
المتعلقة بما يلي:

- قرار الدخول إلى الأسواق الدولية أو عدم الدخول إليها ومزاولة النشاط  
الدولي .
- تحديد التوقيت المناسب لدخول الأسواق الخارجية .
- اختيار نوع الأسواق المستهدفة (أسواق الدول المتقدمة أو الدول النامية .)
- تحديد طريقة الدخول إلى السوق الدولي واختيار الاستراتيجية المناسبة لذلك .

وتشمل استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية ما يلي:

- المبادلات التجارية مثل التصدير والاستيراد .
- الاستثمار الأجنبي سواء المباشر القائم على وجود فعلي طويل الأجل، أو غير  
المباشر .

### خصوصية التسويق الدولي

رغم وجود تشابه بين التسويق الدولي والتسويق المحلي من حيث المفاهيم  
والأساليب والأدوات والنظريات، إلا أن التسويق الدولي يتميز بمجموعة من  
الخصائص التي ترتبط بطبيعة ممارسته في بيئة عالمية متعددة ومتغيرة.

وتتمثل أهم هذه الخصوصيات في أن اختلاف الأسواق المحلية عن الأسواق الدولية يؤدي بشكل مباشر إلى اختلاف في أساليب وممارسات التسويق، وذلك بسبب تنوع البيئات الاقتصادية والثقافية والقانونية والتنافسية بين الدول.

### الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي<sup>19</sup>:

يختلف التسويق الدولي عن التسويق المحلي بأنه ينصب أساساً على أن إدارة التسويق الدولي تختص في إنجاز الأنشطة التسويقية عبر بلدين (مصدر ومستورد) أو أكثر من ذلك. وبالتالي فإن البلد الواحد لا تربطه علاقة مع بلد واحد فقط، وأن الأنشطة التسويقية في التسويق الدولي أكثر شمولاً وسعة من التسويق المحلي، وأن التغير الحاصل في عملية انتقال السلعة أو الخدمة إلى بيئة خارجية أخرى وفق متغيرات جديدة تجعل الشركات في موقف تجبر فيه على اتخاذ ما يمكن اتخاذه من قرارات لمجابهة تلك المتغيرات الخارجية.

وتتنوع البيئة التسويقية الدولية نتيجة للاختلافات في القوى الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية المؤثرة.

### سياسات المزيج التسويقي الدولي سياسة المنتج

وتختلف استراتيجيات تطوير المنتجات باختلاف أهداف التسويق الدولي مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

#### علاقة تطوير المنتجات بأهداف المؤسسة

معدل تطور تكنولوجي مرتفع	معدل تطور تكنولوجي منخفض	طبيعة المنتج
		الأهداف التسويقية
تقديم تشكيلة كبيرة من المنتج المقدم للسوق	تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتج المقدم	دخول السوق الدولية

<sup>19</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 117.

الحفاظ على السوق الدولية	استمرار المنتجات الحالية. إدخال تعديلات بسيطة تتفق مع التعديلات في المنتجات المنافسة	إحلال تشكيلة جديدة للمنتج محل التشكيلة القديمة
تنمية السوق الدولية	إعادة تصميم المنتجات الحالية لجعلها أكثر جاذبية في مواجهة المنافسة (تطوير تجاري)	تطوير شامل لأجزاء المنتج والتصميم له ( تطوير تجاري وفني معا )

المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، جامعة القاهرة، مصر، 1990، ص 95.

## سياسات المزيج التسويقي الدولي

يُعد المزيج التسويقي الدولي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها في الأسواق الخارجية، ويتكون من أربع سياسات رئيسية هي: سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة التوزيع، وسياسة الترويج. وتختلف هذه السياسات من دولة إلى أخرى وفقاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية السائدة.

### ■ سياسة المنتج الدولي

تتعلق سياسة المنتج بالقرارات الخاصة بالسلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة في الأسواق الدولية، وتهدف إلى تلبية احتياجات المستهلكين وتحقيق ميزة تنافسية.

ومن أهم القرارات المرتبطة بسياسة المنتج:

- توحيد المنتج: تسويق نفس المنتج في مختلف الأسواق الدولية دون إجراء تعديلات جوهرية عليه .
- تكييف المنتج: إجراء تعديلات على المنتج بما يتناسب مع أذواق المستهلكين والعادات والتقاليد والقوانين السائدة في كل دولة .

- تطوير منتجات جديدة :تصميم منتجات خاصة ببعض الأسواق الدولية لتلبية احتياجاتها المحددة .
  - العلامة التجارية :اختيار اسم وعلامة تجارية مناسبة وقابلة للقبول في الأسواق المختلفة .
  - التغليف والتعبئة :تكييف شكل وحجم وتصميم الغلاف بما يتوافق مع متطلبات السوق المستهدف .
- وتُعد دراسة حاجات المستهلكين والعوامل الثقافية والقانونية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح سياسة المنتج الدولي.

#### ■ سياسة التسعير الدولي

يقصد بها تحديد الأسعار المناسبة للمنتجات أو الخدمات في الأسواق الخارجية بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية.

وتتأثر سياسة التسعير الدولي بعدة عوامل منها:

- تكاليف الإنتاج والتسويق والنقل والتأمين .
- الرسوم الجمركية والضرائب .
- أسعار الصرف وتقلبات العملات الأجنبية .
- مستوى المنافسة في السوق المستهدف .
- القوة الشرائية للمستهلكين .
- القوانين الحكومية المتعلقة بالتسعير .

ومن أبرز استراتيجيات التسعير الدولي:

- التسعير المرتفع (الكشط): (فرض أسعار مرتفعة عند طرح المنتج لأول مرة .

- التسعير الاختراقي: تحديد أسعار منخفضة بهدف اكتساب حصة سوقية كبيرة بسرعة .
- التسعير التنافسي: تحديد الأسعار بالاعتماد على أسعار المنافسين .
- التسعير الموحد عالميًا: اعتماد سعر موحد في مختلف الأسواق مع مراعاة بعض التعديلات الضرورية .

### سياسة التوزيع الدولي

تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بإيصال المنتج من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك النهائي في الأسواق الدولية.

وتهدف هذه السياسة إلى ضمان وصول المنتجات إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

وتتمثل أهم قنوات التوزيع الدولية في:

- التصدير المباشر: بيع المنتجات مباشرة للعملاء أو الموزعين في الخارج .
- التصدير غير المباشر: الاعتماد على وسطاء محليين لتسويق المنتجات خارج الدولة .
- الوكلاء والموزعون الدوليون: استخدام شركات أو أفراد يمثلون المؤسسة في الأسواق الخارجية .
- الفروع والشركات التابعة: إنشاء وحدات توزيع خاصة بالمؤسسة في الدول الأجنبية .
- التجارة الإلكترونية الدولية: استخدام المنصات الرقمية للوصول إلى المستهلكين عالميًا .

ويتوقف اختيار قناة التوزيع على طبيعة المنتج، وحجم السوق، وتكاليف النقل، والقيود القانونية.

## سياسة الترويج الدولي

تتمثل في مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تهدف إلى تعريف المستهلكين بالمنتج وإقناعهم بشرائه وبناء صورة إيجابية عن المؤسسة.

وتشمل عناصر الترويج الدولي ما يلي:

- الإعلان الدولي: استخدام وسائل الإعلام التقليدية والرقمية للتعريف بالمنتجات.
- البيع الشخصي: التواصل المباشر بين رجال البيع والعملاء.
- تنشيط المبيعات: تقديم الحوافز والخصومات والعروض الترويجية.
- العلاقات العامة: بناء علاقات جيدة مع الجمهور والمؤسسات المختلفة.
- التسويق الرقمي: استغلال الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى الأسواق العالمية.

ويجب أن تراعي الرسائل الترويجية الاختلافات الثقافية واللغوية والدينية بين الدول حتى تحقق أهدافها بكفاءة.

وعليه يعتمد نجاح التسويق الدولي على التنسيق الفعال بين سياسات المنتج والتسعير والتوزيع والترويج، مع مراعاة خصوصيات الأسواق الدولية ومتطلبات المستهلكين في كل دولة، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز حضور المؤسسة في الأسواق العالمية.

## شروط نجاح التسويق الدولي

يتطلب نجاح التسويق الدولي توافر مجموعة من الشروط والعوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها في الأسواق الخارجية ومواجهة المنافسة الدولية بفعالية. ومن أهم هذه الشروط:

- إجراء بحوث ودراسات السوق الدولية:  
جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بحاجات المستهلكين، حجم الطلب، المنافسين، والفرص المتاحة في الأسواق المستهدفة .
- اختيار الأسواق المناسبة:  
انتقاء الأسواق الخارجية التي تتوافق مع إمكانيات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية .
- فهم البيئة الدولية:  
الإلمام بالمتغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المؤثرة في النشاط التسويقي .
- تكييف المزيج التسويقي الدولي:  
تعديل المنتج والسعر والتوزيع والترويج بما يتناسب مع خصائص كل سوق دولي .
- توفير الموارد المالية والبشرية:  
امتلاك الإمكانيات المادية والكوادر المؤهلة القادرة على إدارة الأنشطة التسويقية الدولية بكفاءة .
- ضمان جودة المنتجات والخدمات:  
تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تستجيب للمعايير والمواصفات الدولية .

- اختيار قنوات توزيع فعالة: ضمان وصول المنتجات إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة .
- بناء ميزة تنافسية مستدامة: الاعتماد على الابتكار والجودة والتكنولوجيا لتمييز المؤسسة عن منافسيها .
- المرونة والقدرة على التكيف: الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على الأسواق الدولية وظروف المنافسة .
- الالتزام بالقوانين والأنظمة الدولية: احترام التشريعات التجارية والجمركية والضوابط القانونية المعمول بها في الدول المستهدفة .

وعليه يتحقق نجاح التسويق الدولي عندما تتمكن المؤسسة من فهم الأسواق الخارجية والتكيف مع متطلباتها، مع توظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة لتقديم قيمة متميزة للمستهلك وتحقيق أهدافها التنافسية والربحية.

## نماذج من امتحانات سابقة

السؤال الأول : عرف التكامل الاقتصادي تعريفا اقتصاديا ؟ وماهي مزايا التكتل الاقتصادي؟

السؤال الثاني : عرف ادارة الاعمال الدولية تعريفا اداريا ؟ ولماذا تسعى الشركات الى المجال الدولي ؟

السؤال الثالث : يتمركز مفهوم ادارة الاعمال الدولية حول انها احد الانظمة الفرعية للادارة الدولية واحد مجالات الاعمال الدولية التي تمارس في المنظمات التي تعمل خارج الحدود الوطنية وتستهدف تحقيق الربح من وراء انشطتها. وضح من المفهوم السابق خصائص ادارة الاعمال الدولية الثلاثة .

السؤال الرابع : من المصطلحات ذات العلاقة بادارة الاعمال الدولية : البلد الام- البلد المضيف - مقر مركز قيادة الشركة – الشركة التابعة – الشركة الزميلة .  
إشرح كل مصطلح .

الجواب الأول : عرف التكامل الاقتصادي تعريفا اقتصاديا ؟ وماهي مزايا التكتل الاقتصادي؟

والترجمة الحرفية له «الاندماج الاقتصادي». ويتمثل المفهوم الاقتصادي للتكامل بتوحيد السياسات الاقتصادية بين عدة دول من خلال إلغاء جزئي أو كامل للقيود الجمركية وغير الجمركية على التجارة قبل اندماج تلك الدول بشكل كامل أو جزئي

الجواب الثاني : عرف ادارة الاعمال الدولية تعريفا اداريا ؟ ولماذا تسعى الشركات الى المجال الدولي ؟

هي ممارسة وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من انتاج وتسويق وتمويل مع مراعاة الابعاد البيئية الدولية بين الدول بهدف تحقيق الاهداف المنشودة

**الجواب الثالث :** يتمركز مفهوم ادارة الاعمال الدولية حول انها احد الانظمة الفرعية للادارة الدولية واحد مجالات الاعمال الدولية التي تمارس في المنظمات التي تعمل خارج الحدود الوطنية وتستهدف تحقيق الربح من وراء انشطتها. **وضح من المفهوم السابق خصائص ادارة الاعمال الدولية الثلاثة.**

1. تمثل نظاما فرعيا من انظمة الادارة الدولية الى جانب نظام اخر هو الادارة العامة الدولية
2. تجسد احد مجالات الاعمال الدولية التي تستهدف الربح
3. تعتمد منهجية علم ادارة الاعمال برؤية دولية واطار خارجي دون نسيان الاطار الداخلي والخصوصيات المحلية في اتخاذ القرار

**الجواب الرابع :** من المصطلحات ذات العلاقة بادارة الاعمال الدولية : البلد الام- البلد المضيف - مقر مركز قيادة الشركة – الشركة التابعة – الشركة الزميلة. اشرح كل مصطلح .

1. البلد الام : البلد لذي يتواجد فيه مقر الشركة الدولية الذي يدير العمليات الخاصة بالشركة داخل البلد وخارجه
2. **البلد المضيف :** البلد الخارجي الذي تمارس فيه عمليات الشركة الدولية وفق صيغة معينة يقررها الطرفان
3. **مقر مركز قيادة الشركة :** مركز ادارة الشركة الرئيسي المسؤول عن ادارة وقيادة عملياتها ويقع في البلد الام

4. **الشركة التابعة**: كيان له شخصية معنوية مستقلة يتبع الشركة الام ويمثل مصالحها وينفذ استراتيجيتها وتوجهاتها في البلد المضيف وقد تكون مملوكة كلياً او جزئياً للشركة الام اولا
5. **الشركة الزميلة**: شركة يربطها تحالف استراتيجي مع الشركة الام قد تتواجد في البلدان المضيفة او خارجها تعمل على دعم وتسهيل وتطوير عمليات الشركة الام تسويقياً او انتاجياً او مالي او بالبحث العلمي .

## اختر الاجابة الصحيحة

1. عندما تعبر الشركة حدودها الوطنية فإنها ستضطر للتعامل مع أكثر من عملة وهنا ستواجه ما يعرف ب:	
أ/ المخاطر الخاصة.	ب/ المخاطر الاقتصادية.
ج/ المخاطر المالية.	د/ مخاطر السيولة.
2. تتوفر الشركة متعددة الجنسيات على مجموعة من مصادر التوظيف:	
أ/ البيئة الدولية والإقليمية.	ب/ البلد الأم والبلد المضيف والبلد الثالث.
ج/ أ و ب	د/ البلد الام والبلد المضيف.
3. إحدى خصائص استخدامات نموذج التقسيم الوظيفي للهيكل التنظيمية هو أنه:	
أ/ يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج كثيرة.	ب/ يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج غير متجانسة.
ج/ يقلل من تكرار المهام وتشتت الجهود.	د/ يدعم لا مركزية القرار.
4. حسب نظرية دورة حياة المنتج الدولي يبدأ الاستثمار خارج حدود الدولة في:	
أ/ مرحلة النضج	ب/ مرحلة التقديم
ج/ مرحلة النمو	د/ مرحلة التدهور
5. أحد أشكال خيارات الإنتاج في الأسواق الدولية هو:	
أ/ التصدير المباشر.	ب/ التصدير غير المباشر.
ج/ الاستثمار المشترك.	د/ عقود تسليم المفتاح.
6- عندما تزال الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء فهذا تكون هذه الدول قد وصلت إلى مرحلة:	
أ/ التكامل الاقتصادي.	ب/ السوق المشتركة
ج/ الاتحاد الجمركي	د/ منطقة التجارة الحرة
7. هناك عامل واحد فقط من العوامل التالية الذي يشكل بيئة الأعمال الدولية العامة:	
أ/ المنظمات الدولية..	ب/ الزبائن الدوليين.
ج/ المنافسين الدوليين	د/ الموردين الدوليين.
8- يعتبر التفاوض المسبق ضمن اجراءات استراتيجية درء المخاطر التي تتخذها الشركات الدولية:	
أ/ قبل قرار الاستثمار الخارجي.	ب/ قبل دخول البلد الأجنبي.
ج/ بعد دخول البلد الأجنبي.	د/ خلال مرحلة تنفيذ الاستثمار.
9- مبدأ الدولة الأولى بالرعاية من المبادئ الأساسية ل:	
أ/ غرفة التجارة الدولية.	ب/ منظمة التجارة العالمية.

ج/مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية.	د/مركز التجارة العالمي.
10- حدة الشعور الوطني والنزعة القومية بالبلد، تعتبر إحدى مكونات :	
أ/البيئة الثقافية.	ب/البيئة الاجتماعية.
ج/البيئة الاقتصادية.	د/البيئة السياسية.
11- تعتبر بيئة الأعمال الدولية الخارجية:	
أ/كل ما يحيط بالمنظمة.	ب/كل ما يحيط بالمنظمة ويؤثر فيها بطريقة مباشرة وغير مباشرة.
ج/البيئة الخارجية الكلية.	د/البيئة التنافسية.
12- فلسفة الشركة وثقافتها ونوعية عمل الشركة وإستراتيجيتها من الاعتبارات المتعلقة ب :	
أ/اختيار المدير.	ب/اختيار البلد المضيف.
ج/اختيار الهيكل التنظيمي.	د/اختيار نوع النشاط.
13- التحالف الاستراتيجي هو عبارة عن:	
أ/اتفاقية تعاونية بين الشركات المتنافسة .	ب/اتفاقية تعاونية بين الشركات غير المتنافسة.
ج/اتفاقية تعاونية بين الشركات المتنافسة او غير المتنافسة.	د/اتفاقية تعاونية بين الشركات المتكاملة رأسيا.
14- الترخيص خيار استراتيجي لدخول الأسواق الدولية ولكن يعيبه:	
أ/ ارتفاع تكاليف النقل	ب/ فقدان السيطرة على مستويات الجودة.
ج/ الإساءة لسمعة الشركة	د/ فقدان السيطرة على التكنولوجيا المطورة
15- الصفقات التي تتم بين شركة محلية والأخرى دولية لأغراض التغلب على معوقات الدخول السوق المحلية هي:	
أ/الاكتسابات والاندماجات المترابطة.	ب/الاكتسابات والاندماجات العابرة للحدود.
ج/الاكتسابات والاندماجات الأفقية.	د/الاكتسابات والاندماجات الرأسية.
16- عندما تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية طورتها أو اسم تجاري فهو:	
أ/الترخيص	ب/ عقود التصنيع
ج/ عقود التصدير	د/الاستثمار المشترك
17- الرقابة على الأنشطة الخاصة في المنظمة، على غرار الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية ل وحدات الاعمال الدولية هي:	
أ/ الرقابة التشغيلية.	ب/ الرقابة الإستراتيجية.
ج/ الرقابة التنظيمية.	د/ الرقابة المتزامنة.

18- أحد العناصر الآتية ليس من مراحل التخطيط الاستراتيجي الدولي:	
أ/ التنبؤ	ب/ تحديد الأهداف
ج/ تحديد البدائل والمفاضلة بينها	د/ وضع الافتراضات.
19- تفضل الشركات متعددة الجنسيات استراتيجية:	
أ/ الشراكة	ب/ التملك التام
ج/ الاستحواذ	د/ الاندماج
20- أحد المصطلحات الآتية يعني التركيز العالمي:	
أ/ Regiocentric	ب/ Polycentric
ج/ Ethnocentric	د/ Geocentric
21- Patents تعني:	
أ/ حقوق النشر.	ب/ براءة الاختراع.
ج/ حقوق الملكية.	د/ العلامة التجارية.
22- الحاجة إلى التدريب في مجال العلاقات يعتبر من مساوي:	
أ/ الهيكل التنظيمي الجغرافي	ب/ الهيكل التنظيمي الوظيفي
ج/ الهيكل التنظيمي المصنوعي.	د/ الهيكل التنظيمي حسب المنتج
23- السنديكات هي أحد أشكال الاحتكارات للشركات متعددة الجنسيات التي تعد من حيث درجة التكتل	
أ/ أكثر تطوراً من الكارتل.	ب/ أكثر تطوراً من التروست.
ج/ أكثر تطوراً من الكونسورتيوم.	د/ أكثر تطوراً من الكارتل والتروست والكونسورتيوم.
24. تعتبر المنظمة العالمية للتجارة:	
أ/ الأساس الذي مهد لقيام صندوق النقد الدولي.	ب/ الأساس الذي مهد لقيام البنك الدولي.
ج/ امتداداً للاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة.	د/ امتداداً للسياسة الحمائية في التجارة الخارجية.
25. يعبر تنسيق السياسات الاقتصادية للدول الأعضاء على مرحلة:	
أ/ الاتحاد الاقتصادي.	ب/ الاتحاد الجمركي.
ج/ منطقة التجارة الحرة.	د/ الاتحاد الاقتصادي التام.
26. إن الصادرات والواردات الخاصة بخدمات الأجور والنقل والشحن وخدمات التأمين والسياحة الخارجية من الحسابات الجارية:	
أ/ المنظورة في الميزان التجاري.	ب/ في حساب المعاملات التجارية.
ج/ في حساب رأس المال.	د/ غير المنظورة في الميزان التجاري.
27. حدوث التوازن التلقائي في ميزان المدفوعات دون استخدام حساب التسوية يمثل حالة:	
أ/ توازن تجاري.	ب/ توازن حسابي.

ج/ توازن رأسمالي.	د/ توازن اقتصادي.
28. حسب مؤشر فيشر فإن أسعار العملات:	
أ/ تتحرك كاستجابة للتغير في أسعار الفوائد.	ب/ تتحدد أولاً وفقاً لماستطيع شراءه من المنتجات بالداخل.
ج/ تتحدد بزيادة قوتها التجارية.	د/ تتحدد وفقاً لكمية النقود.
29- يعتبر التأمين ضد المخاطر ضمن إجراءات استراتيجية درء المخاطر المتخذة:	
أ/ قبل دخول البلد الأجنبي.	ب/ بعد دخول البلد الأجنبي .
ج/ إثناء العمليات بالبلد الأجنبي.	د/ خلال الأشهر الأولى من بدء العمليات بالبلد الأجنبي.
30- تعتبر الأعمال التالية أعمالاً دولية:	
أ/ تراخيص الإنتاج	ب/ مكاتب الاستشارات الوطنية
ج/ المشاركة في معرض دولي	د/ تمثيل شركة أجنبية في معرض وطني
31- إذا كانت الشركة تستهدف التميز وتنشط ضمن شريحة سوقية محددة، ما هي الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها؟	
أ/ استراتيجية التمايز	ب/ استراتيجية التركيز
ج/ استراتيجية القيادة بالتكلفة	د/ استراتيجية التمايز بالتكلفة
32- إن نجاح استراتيجية القيادة بالتكلفة يتطلب:	
أ/ عدم وجود مرونة سعرية	ب/ عدد كبير من المنافسين.
ج/ نمطية السلعة المباعة	د/ التحكم في التكاليف المتغيرة
33- التسويق المستجيب هو:	
أ/ تحديد وإشباع الحاجات المعلنة	ب/ الاهتمام باحتياجات الزبون في المستقبل القريب.
ج/ تحقيق حلول لم يفكر بها المستهلك	د/ تحقيق رغبات الزبائن في المستقبل البعيد
34- من أهم مزايا الدخول المبكر نجد:	
أ/ تقليص تكاليف ترويج المنتج	ب/ احتلال مركز جيد في هذه الأسواق.
ج/ تقليل نسب المخاطرة	د/ الاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج
35- تعتمد الشركات الدولية على المسيرين من البلد المضيف من أجل:	
أ/ إدارة الشركة الفرع	ب/ وضع استراتيجيات تناسب البيئة المحلية.
ج/ تأسيس الشركة الفرع	د/ قدرتهم على التكيف البيئي الدولية.
36- من بين خيارات الشركة الدولية للتوطن في الخارج:	
أ/ شراء الأسهم والسندات	ب/ التصدير المباشر

ج/ عقود الإنتاج	د/ عقود الوكالة.
37- من بين المحدّات الأساسية في بناء الميزة التنافسية حسب "ماسة M.POPTER" ما يلي:	
أ/ الطلب المحلي والدولي	ب/ مساندة الدولة
ج/ التطوّر التكنولوجي	د/ الفرص التي تمنحها البيئة الدولية
38- تقوم سياسة الكشط على:	
أ/ رفع سعر المنتج في المرحلة الثانية	ب/ رفع سعر المنتج في المرحلة الأولى
ج/ غياب المنافسين في سوق السلعة	د/ تميز المنتجات بالنمطية وضعف الجودة
39- تخضع الشركة الدولية لقانون:	
أ/ الدولة المستضيفة لها	ب/ الأعمال الدولية
ج/ الاتفاقية المنشئة لها	د/ القانون الدولي
40- تتمتع الشركة متعددة الجنسيات بالصفة:	
أ/ الإقليمية القانونية.	ب/ الدولية القانونية.
ج/ الدولية الاقتصادية والقانونية	د/ الإقليمية الاقتصادية والقانونية.

#### - اخترا الإجابة الصحيحة

1- يعتبر سماح الشركة الأجنبية للشركة المحلية باستعمال التقنيات التي طوّرتها:	
أ/ عقد ترخيص	ب/ عقد تصنيع
ج/ عقد وكالة.	د/ تسليم المفتاح.
2- من بين التحدّيات التي تواجهها الشركات الدولية في تعزيز قدراتها الداخلية:	
أ/ صعوبة التغلّب على المنافسين	ب/ صعوبة تلبية رغبات المستهلكين
ج/ صعوبة الحصول على الكفاءات البشرية.	د/ صعوبة إيجاد مساهمين مناسبين.
3- تأثير جائحة كورونا التي اجتاحت العالم قد تكون:	
أ/ فرصة أو تهديدا للشركات المحلية والدولية	ب/ تهديدا للشركات الدولية
ج/ فرصة للشركات المحلية	د/ تهديدا للشركات المحلية.
4- تُفضل الشركة الدولية الاستثمار المباشر في بلد آخر بدلا من التصدير في الحالات التالية:	
أ/ ارتفاع تكاليف النقل في البلد الآخر	ب/ ارتفاع الحواجز غير الجمركية على الواردات
ج/ انخفاض تكاليف الاستثمار في البلد الآخر	د/ انخفاض الطلب في السوق المحلية.
5- يصبح الاستثمار الأجنبي مباشرا إذا بلغت مساهمة الشريك الأجنبي من رأسمال المشروع ما نسبته:	
أ/ 50% على الأقل من رأسمال المشروع	ب/ 80% على الأقل من رأسمال المشروع
ج/ 25% على الأقل من رأسمال المشروع	د/ 10% على الأقل من رأسمال المشروع

6- حسب نموذج الشبكة Network Mode، يمكن تحديد أربع حالات لموقع الشركة داخل الشبكات من بينها التدويل المنفرد The: international lonely تتميز الشركة في هذه الحالة بـ:	
أ/ ارتفاع درجة تدويلها، وانخفاض درجة تدويل السوق	ب/ انخفاض درجة تدويلها، وانخفاض درجة تدويل السوق
ج/ ارتفاع درجة تدويلها، وارتفاع درجة تدويل السوق	د/ انخفاض درجة تدويلها، وارتفاع درجة تدويل السوق
7- يتم استخدام الهيكل المصفوفي في:	
أ/ الظروف البيئية المعقدة والتكنولوجيا البسيطة؛	ب/ الظروف البيئية البسيطة والتكنولوجيا العالية؛
ج/ الظروف البيئية المعقدة والتكنولوجيا العالية؛	د/ الظروف البيئية البسيطة والتكنولوجيا البسيطة؛
8- عرف فرنون VERNON الشركات متعددة الجنسيات على أنها شركة:	
أ/ تمارس نشاطها في دولة أو أكثر	ب/ تتمتع بشخصية مستقلة
ج/ يزيد رقم مبيعاتها عن 100 مليون دولار	د/ يصل حجم الاستثمار في الخارج حوالي 25% من إجمالي الاستثمار
9- تتكامل الشركات متعددة الجنسيات	
أ/ أفقي	ب/ رأسي
ج/ شكليا ورأسي	د/ أفقيا ورأسي
10- أي الاختيارات أدناه لا يدخل ضمن مزايا التوظيف من البلد المضيف:	
أ/ إمكانية تدريب الموظفين	ب/ إمكانية ترقية الموظفين المحليين
ج/ التأقلم مع البلد المضيف	د/ انخفاض تكلفة الحفاظ على الموظف
11- يعد شراء الأسهم والسندات بنية السيطرة على الشركة أو المساهمة في إدارتها:	
أ/ استثمار أجنبي غير مباشر	ب/ استثمار في المحافظ المالية
ج/ الاستثمار المشترك.	د/ استثمار أجنبي مباشر
12- تتميز عقود الامتياز التجاري بـ:	
أ/ تقليل المخاطر السياسية.	ب/ ضالة الأرباح
ج/ السيطرة غير الكاملة على العقد	د/ الاستغلال التام للميزة التنافسية للشركة الدولية
13- ما يميز الشركة الدولية عن الشركة متعددة الجنسيات:	
أ/ تواجدها في كل قارات العالم	ب/ تواجدها في عدد من الدول في أكثر من قارة
ج/ ارتباط مباشر بالشركة الأم من حيث	د/ هناك مركز رئيسي لكل قارة

الاستراتيجية والإدارة	
14- عقد الوكالة هو عقد قانوني يعطي لشركة محلية الحق في:	
أ/ تنفيذ مشروع بصورة جزئية لصالح جهة محلية بمقابل مادي	ب/ إدارة وتشغيل مشروع بصفة جزئية لصالح جهة محلية بمقابل مادي
ج/ إنتاج وتسويق منتجات شركة أجنبية مقابل رسوم مادية	د/ تسويق منتجات شركة أجنبية مقابل رسوم مادية
15- تعني وفورات المجال:	
أ/ التنوع الشديد في الأنشطة المترابطة وغير المترابطة؛	ب/ التنوع الشديد في الأنشطة المترابطة
ج/ التنوع الجغرافي لتوزيع الأنشطة المترابطة؛	د/ التنوع الجغرافي لتوزيع الأنشطة غير المترابطة
16- المعاملات الرأسمالية قصيرة الأجل في ميزان المدفوعات هي معاملات قصيرة:	
أ/ تتم بغرض تسوية العجز في ميزان المدفوعات.	ب/ تتم بغرض تحويل الفائض في ميزان المدفوعات.
ج/ تتم بغرض تسوية العجز والفائض معا في ميزان المدفوعات	د/ لا تتعلق بتسوية العجز والفائض في ميزان المدفوعات.
17- يعتبر سماح الشركة الأجنبية للشركة المحلية باستعمال التقنيات التي طوّرتها:	
أ/ عقد ترخيص	ب/ عقد تصنيع
ج/ عقد وكالة.	د/ تسليم المفتاح.
18- من بين التحديات التي تواجهها الشركات الدولية في تعزيز قدراتها الداخلية:	
أ/ صعوبة التغلب على المنافسين	ب/ صعوبة تلبية رغبات المستهلكين
ج/ صعوبة الحصول على الكفاءات البشرية.	د/ صعوبة إيجاد مساهمين مناسبين.
19- الصفقات التي تتم بين شركة محلية والأخرى دولية لأغراض التغلب على معيقات الدخول السوق المحلية هي:	
أ/ الاكتسابات والاندماجات المترابطة.	ب/ الاكتسابات والاندماجات العابرة للحدود.
ج/ الاكتسابات والاندماجات الأفقية.	د/ الاكتسابات والاندماجات الرأسية.
20- عندما تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية طورتها أو اسم تجاري فهو:	
أ/ الترخيص	ب/ عقود التصنيع
ج/ عقود التصدير	د/ الاستثمار المشترك
21- الرقابة على الأنشطة الخاصة في المنظمة، على غرار الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية لوحدها الأعمال الدولية هي:	

أ/ الرقابة التشغيلية.	ب/ الرقابة الإستراتيجية.
ج/ الرقابة التنظيمية.	د/ الرقابة المتزامنة.
22- أحد العناصر الآتية ليس من مراحل التخطيط الاستراتيجي الدولي:	
أ/ التنبؤ	ب/ تحديد الأهداف
ج/ تحديد البدائل والمفاضلة بينها	د/ وضع الافتراضات.
23- تفضل الشركات متعددة الجنسيات استراتيجية:	
أ/ الشراكة	ب/ التملك التام
ج/ الاستحواد	د/ الاندماج
24- أحد المصطلحات الآتية يعني التركيز العالمي:	
أ/ Regiocentric	ب/ Polycentric
ج/ Ethnocentric	د/ Geocentric
25- Patents تعني:	
أ/ حقوق النشر.	ب/ براءة الاختراع.
ج/ حقوق الملكية.	د/ العلامة التجارية.
26- الحاجة إلى التدريب في مجال العلاقات يعتبر من مساوي:	
أ/ الهيكل التنظيمي الجغرافي	ب/ الهيكل التنظيمي الوظيفي
ج/ الهيكل التنظيمي المصفوفي.	د/ الهيكل التنظيمي حسب المنتج
27- السنديكات هي أحد أشكال الاحتكارات للشركات متعددة الجنسيات التي تعد من حيث درجة التكتل	
أ/ أكثر تطوراً من الكارتل.	ب/ أكثر تطوراً من التروست.
ج/ أكثر تطوراً من الكونسورتيوم.	د/ أكثر تطوراً من الكارتل والتروست والكونسورتيوم.
28. تعتبر المنظمة العالمية للتجارة:	
أ/ الأساس الذي مهد لقيام صندوق النقد الدولي.	ب/ الأساس الذي مهد لقيام البنك الدولي.
ج/ امتداداً للاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة.	د/ امتداداً للسياسة الحمائية في التجارة الخارجية.
29. يعبر تنسيق السياسات الاقتصادية للدول الأعضاء على مرحلة:	
أ/ الاتحاد الاقتصادي.	ب/ الاتحاد الجمركي.
ج/ منطقة التجارة الحرة.	د/ الاتحاد الاقتصادي التام.
30. إن الصادرات والواردات الخاصة بخدمات الأجور والنقل والشحن وخدمات التأمين والسياحة الخارجية من الحسابات الجارية:	
أ/ المنظورة في الميزان التجاري.	ب/ في حساب المعاملات التجارية.
ج/ في حساب رأس المال.	د/ غير المنظورة في الميزان التجاري.

31. حدوث التوازن التلقائي في ميزان المدفوعات دون استخدام حساب التسوية يمثل حالة:	
أ/ توازن تجاري.	ب/ توازن حسابي.
ج/ توازن رأسمالي.	د/ توازن اقتصادي.
32- ترتب مرحلة المفاضلة بين الاستراتيجيات الدولية المتاحة ضمن مراحل الإدارة الدولية في:	
أ/ المرحلة الثالثة	ب/ المرحلة الثانية
ج/ المرحلة الرابعة	د/ المرحلة الخامسة
33- تتشابه الشركات متعددة الجنسيات المتكاملة رأسياً مع تلك المتكاملة أفقياً في:	
أ/ نفس المستوى التكنولوجي؛	ب/ درجة الحساسية الاقتصادية؛
ج/ طبيعة النشاط؛	د/ حجم رأس المال.
34- أي من الخيارات أدناه التي لا يمكن تصنيفها ضمن القيود غير الجمركية	
أ/ الاغراق	ب/ المعايير البيئية والصحة
ج/ المواصفات والمقاييس	د/ شهادة المنشأ
35- إذا كانت الشركة تستهدف تخفيض التكاليف وتنشط ضمن قطاع سوقي واسع، فإن الإستراتيجية التنافسية التي تتبعها هي:	
أ/ إستراتيجية القيادة بالتكلفة	ب/ إستراتيجية التركيز
ج/ إستراتيجية التمايز	د/ إستراتيجية التميز بالتكلفة.
36- تتمثل مزايا إستراتيجية التميز في:	
أ/ جذب عملاء الشركات التي تنافس بالتكلفة	ب/ تقديم منتج يُشكّل حاجزاً لدخول المنافسين
ج/ انخفاض تكاليف التميز	د/ وجود طلب محلي كبير
37- من أهم مزايا الدخول المبكر نجد:	
أ/ تقليل نسب المخاطرة	ب/ تقليص تكاليف ترويج المنتج
ج/ اكتساب حصص سوقية قبل دخول المنافسين	د/ تخفيض تكاليف الإنتاج.
38- يتم تحليل بيئة الأعمال الداخلية من خلال تحليل:	
أ/ نقاط القوة والضعف	ب/ الفرص ونقاط الضعف
ج/ الفرص والتهديدات	د/ التهديدات ونقاط القوة.
39- يعود الفضل في انتشار الأعمال الدولية إلى:	
أ/ انخفاض الحواجز الجمركية.	ب/ زيادة الوعي بأهمية التعاون الدولي
ج/ ارتفاع الحواجز غير الجمركية	د/ تطوّر تكنولوجيا المعلومات والاتصال
40- من بين استراتيجيات الشركات الدولية في تقديم المنتج في بلدان مختلفة:	
أ/ بنفس المواصفات وبأسعار مختلفة	ب/ بمواصفات مختلفة وبأسعار مختلفة.

ج/ بنفس المواصفات وبنفس الأسعار	د/ بمواصفات مختلفة وبنفس الأسعار
---------------------------------	----------------------------------

قائمة المراجع :

- طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- عبد الرحيم فؤاد الفارس، فراس أكرم الرفاعي، مدخل إلى الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- محمد سرور الحريري: إدارة الأعمال الدولية والعالمية، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- مجدي شهاب وآخرون، أساسيات الإقتصاد الدولي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1998.
- دراز حامد عبد المجيد، السياسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- سيدي محمد ساهل، إدارة الأعمال الدولية، ص 7، متوفر في الموقع الإلكتروني [auhd.edu.ye](http://auhd.edu.ye)
- الحمادي علي مجيد، واقع الاستثمار العربي وأثره على عودة الاستثمارات العربية المهاجرة، شؤون استراتيجية، العدد 12، السنة الثالثة، دمشق، 2004.
- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر، الأردن، 2010.
- مصطفى كامل، عبد الغني حامد، إدارة الأعمال الدولية، لورد العالمية، البحرين، 2006.
- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، الأردن، 2007.
- عمر يحيى، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018.
- عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
- 14. محاضرات إدارة الأعمال الدولية، متوفر على الموقع الإلكتروني [www.kfs.edug](http://www.kfs.edug)

15- زاهي ياسين، محاضرات الإدارة الدولية، كلية الجامعة بعجمان، متوفر على الموقع الإلكتروني

www.professorzahi.com ○

17- سيدي محمد ساهل، إدارة الأعمال الدولية، متوفر في الموقع الإلكتروني auhd.edu.ye

18- عبد العزيز العززي، مختصر مادة إدارة الأعمال الدولية، كلية الأقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الملك محمد بن سعود، م.ع.س، 1433هـ.

19- فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 19.

20- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999، ص 27.

21- Charles Croue, Marketing international, 2<sup>ème</sup> ed, De Boeck université – Bruxelles, 1994, p 41.

22- صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي – نظم التصدير والإستيراد، مكتبة عين شمس، الطبعة 10، مصر، 2003، ص 22.

23- محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، دار المستقبل، عمان، 1999، ص 392.

24- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 117.

25- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التجارة الإلكترونية، دار الجنان ، عمان، الأردن، ط1، 2016،

عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

- محمود حسن الصميدعي، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن .
- محمد الصيرفي، التسويق الدولي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر .
- عبد الرحمن تيشوري، إدارة التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- عبد الغفار حنفي، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر .
- أحمد ماهر، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- محمد عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد والتجارة الدولية، كلية التجارة، جامعة عين شمس .

- Kotler, P. & Dubois, B., **Marketing Management**, Pearson France.
- Lambin, J.-J., **Le marketing stratégique**, Dunod, Paris.
- Porter, M., **L'avantage concurrentiel**, InterÉditions, Paris.
- Usunier, J.-C., **Commerce international et marketing export**, Dunod, Paris.
- Solberg, C., **International Marketing Management**, Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). **Marketing Management**. Pearson.
- Hill, C. W. L. (2021). **International Business: Competing in the Global Marketplace**. McGraw-Hill.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2019). **International Business: Environments and Operations**. Pearson.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. **International Marketing**. Cengage Learning.
- Rugman, A. M., & Collinson, S. **International Business**. Pearson.



## الملخص باللغة العربية

تتناول مطبوعة إدارة الأعمال الدولية دراسة الأنشطة الاقتصادية والإدارية التي تمارسها المؤسسات خارج حدودها الوطنية، في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغير والتعقيد والتنافس الشديد. وتُعد إدارة الأعمال الدولية فرعًا حديثًا من فروع إدارة الأعمال يهدف إلى فهم كيفية تعامل الشركات مع الأسواق الخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تعتمد إدارة الأعمال الدولية على ثلاثة مفاهيم أساسية: الإدارة، الأعمال، والدولية. فالإدارة تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بينما الأعمال ترتبط بوظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية، أما البعد الدولي فيعني ممارسة النشاط خارج حدود الدولة في بيئات متعددة.

وتتأثر الشركات الدولية بمجموعة من البيئات الخارجية مثل البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والديمقراطية، والتي تؤثر بشكل مباشر على قرارات الاستثمار والتوسع. كما تلعب المزايا الاقتصادية مثل وفورات الحجم وتقليل التكاليف وتنوع المخاطر دورًا مهمًا في دخول الأسواق العالمية.

وتتعدد مداخل دخول الأسواق الدولية مثل التصدير، الترخيص، الاستثمار الأجنبي المباشر، المشروعات المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية. كما ظهرت أشكال تنظيمية مختلفة للشركات الدولية مثل الشركات متعددة الجنسيات، العالمية، والعابرة للقارات.

وتتناول المطبوعة أيضًا الاستثمار الأجنبي المباشر من حيث مفاهيمه وأشكاله ودوافعه وآثاره، إضافة إلى دور الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي. كما تم التطرق إلى التحالفات الاستراتيجية والمشروعات المشتركة وأهميتها ومجالاتها وأسباب نجاحها أو فشلها.

كما تشرح المطبوعة أهمية التخطيط الاستراتيجي الدولي وخطواته، والاستراتيجيات المختلفة مثل النمو، التنوع، الثبات، والدفاع، إضافة إلى تصميم الهياكل التنظيمية الدولية مثل النموذج الوظيفي، السلي، المصفوفي، ونموذج الأعمال الخارجية.

وفي النهاية، تؤكد المطبوعة أن نجاح المؤسسة في بيئة الأعمال الدولية يعتمد على قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، اختيار الاستراتيجية المناسبة، وبناء شراكات وتحالفات فعالة تعزز موقعها التنافسي عالميًا.

الكلمات المفتاحية: التجارة الدولية، البيئة الدولية، الاستثمار الأجنبي المباشر، الشركات المتعددة الجنسيات، التسويق الدولي

## English Summary

The course **International Business Management** focuses on studying managerial and economic activities carried out by firms across national borders within a highly competitive and dynamic global environment. It is considered a modern branch of management that explains how companies operate in international markets and achieve their strategic goals.

International business is based on three key concepts: **management, business, and international dimension**. Management includes planning, organizing, leading, and controlling, while business refers to production, marketing, finance, and human resources. The international dimension reflects operations conducted across different countries and environments.

International firms are influenced by various **external environments**, including political, economic, cultural, technological, and demographic factors, which shape investment and expansion decisions. Economic advantages such as economies of scale, cost reduction, and risk diversification are major drivers of international expansion.

There are several **entry modes into international markets**, such as exporting, licensing, foreign direct investment, joint ventures, and strategic alliances. Different types of multinational organizations also exist, including multinational, global, and transnational companies.

The material also covers **Foreign Direct Investment (FDI)**, its concepts, forms, motives, and impacts, as well as the role of **multinational corporations** in the global economy. It further explains **strategic alliances and joint ventures**, including their importance, forms, success factors, and reasons for failure.

In addition, the course highlights **international strategic planning**, its steps, and strategic options such as growth, diversification, stability, and defensive strategies. It also explains **international organizational structures**, including functional, product-based, matrix, and international division models.

Overall, the success of firms in international business depends on their ability to adapt to environmental changes, choose appropriate strategies, and build effective global partnerships.

**Keywords:** International trade, international environment, foreign direct investment, multinational corporations, international marketing

### Résumé en français

Le module **Management international des affaires** étudie les activités économiques et managériales réalisées par les entreprises au-delà des frontières nationales, dans un environnement mondial caractérisé par la complexité et une forte concurrence. Il s'agit d'une branche moderne du management qui explique comment les entreprises opèrent à l'international pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

Le management international repose sur trois concepts fondamentaux : **management, entreprise et dimension internationale**. Le management comprend la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, tandis que l'entreprise englobe la production, le marketing, la finance et les ressources humaines. La dimension internationale concerne les activités réalisées dans plusieurs pays et environnements.

Les entreprises internationales sont influencées par divers **environnements externes**, notamment politiques, économiques, culturels, technologiques et démographiques, qui orientent les décisions d'investissement et d'expansion. Les avantages économiques tels que les économies d'échelle, la réduction des coûts et la diversification des risques favorisent l'internationalisation.

Il existe plusieurs **modes d'entrée sur les marchés internationaux**, tels que l'exportation, les licences, l'investissement direct étranger, les coentreprises et les alliances stratégiques. On distingue également différents types d'entreprises internationales : multinationales, globales et transnationales.

Le cours aborde aussi **l'investissement direct étranger (IDE)**, ses formes, ses motivations et ses impacts, ainsi que le rôle des **multinationales** dans l'économie mondiale.

Il traite également des **alliances stratégiques et des coentreprises**, leurs objectifs, leurs formes, leurs facteurs de succès et leurs causes d'échec.

Enfin, le cours met en avant la **planification stratégique internationale**, ses étapes et ses stratégies (croissance, diversification, stabilité et défense), ainsi que les **structures organisationnelles internationales** (fonctionnelle, par produit, matricielle et division internationale).

En conclusion, la réussite des entreprises internationales dépend de leur capacité d'adaptation à l'environnement mondial, du choix de stratégies appropriées et de la mise en place de partenariats efficaces.

**Mots-clés** : commerce international, environnement international, investissement direct étranger, sociétés multinationales, marketing international