

# المحاضرة الأولى

لا تتفلسف اعرف انواع  
الاعمال الدولية الاساسية

الأعمال الدولية  
هي معاملات بين أفراد و منشآت من دول  
مختلفة في شكل أنشطة تجارية أو استثمارات  
متنوعة ، تمتاز بالديمومة ويمكن التأثير عليها  
بأشكال مختلفة.

### الاستثمار الأجنبي غير المباشر

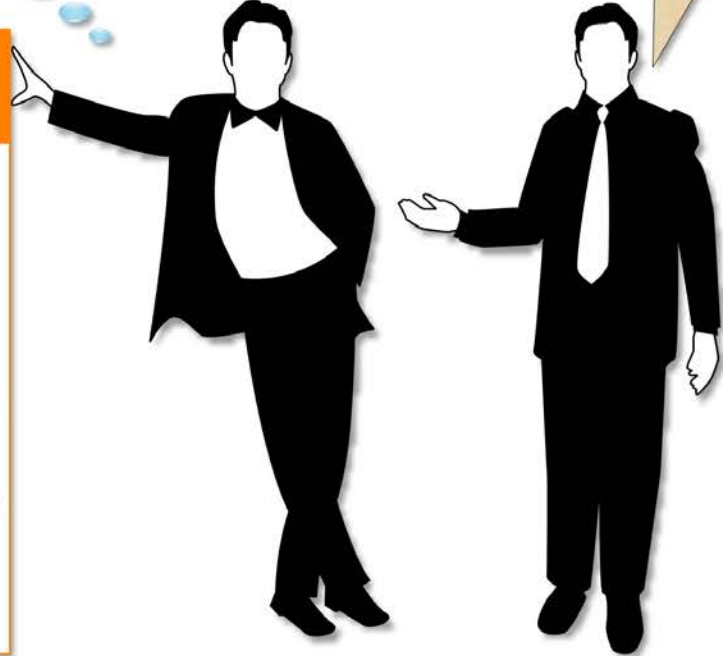
ويكون بشراء أوراق مالية في شكل  
أسهم أو سندات تصدرها مؤسسة  
أجنبية أخرى، يستهدف الربح ويكون  
لصاحبه حق غير مباشر لا يمكنه  
من التأثير في مسار المؤسسة.

### الاستثمار الأجنبي المباشر

هو شراء وتملك أصول خارجية في  
شركات عاملة أو المساهمة فيها ،  
أي امتلاك شيء ملموس ومحدد  
يمكن المستثمر من التأثير بدرجة ما  
على مسار المنشأة المساهم فيها.

### التجارة الخارجية

وتكون عبر تجارة السلع وتصديرها  
والتي بدأت بعد الحرب العالمية  
الثانية حيث زادت باكثر من 80  
ضعفا عما كانت عليه قبل الحرب .  
كما تكون عبر تجارة الخدمات حيث  
تمثل 15 - 20 % من اجمالي  
التجارة الدولية ومن الملاحظ أن نمو  
تجارة الخدمات اسرع من التجارة  
السلعية وحصّة الدول المتقدمة في  
تجارة الخدمات عالية وتسمى الدول  
التي تعتمد على تجارتها الخارجية  
على الخدمات بالدول الخدمية .



## الشركة الدولية

هي التي تمتلك او تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من بلد سواء من خلال الاستثمارات المباشرة او غير المباشرة

### انواعها

تنقسم الى ثلاثة انواع

### صفاتها

- 1- تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد
- 2- تدير طاقتها وفروعها وفق استراتيجية واحدة
- 3- تشكل اطار لنقل الاموال والافراد والسلع والافكار سواء بين رئاستها وفروعها او بينها وبين زبائنها والشركات الأخرى

### الشركة العالمية

وهي مرحلة متقدمه لا يصبح فيها موطن محدد للشركة من حيث التوجه والنظرة لاعمالها

### الشركة متعددة الجنسيات

وهي التي تتخذ أكثر من موطن لهذه الاعمال

### الشركة الدولية

وتكون قاعدة ومحور اعمالها في موطنها

## انواع اخرى للاعمال الدولية

### عقود التصنيع

شركة متعدد الجنسيات تتفق مع شركة وطنية عامه او خاصة يقوم فيها احد الطرفين بتصنيع سلعه واحيانا وضع علامة الشركة الاخرى عليها وشحنها اليها وتسمى ايضا اتفاقية انتاج بالوكالة وتكون طويلة الاجل

### عقود التصدير ( الوكالة )

اتفاقية يوظف فيها طرف الاخر كوكيل لبيع او ابرام اتفاقيات بيع منتجاته للاخرين مقابل عمولة ( دلال )

### الاستثمارات المشتركة

تقوم الشركة الدولية في حصة مشاركة مع شركة دولية اخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالثا وشركة متعددة الجنسيات مع شريك محلي في بلد اجنبي تحت سقف استثمار مشترك

### الترخيص او الامتياز

كوكاكولا تسمح لشركة سعودية في المملكة باستعمال تقنياتها و اسمها التجاري مقابل مبلغ تدفعه لها الشركة

### تسليم المفتاح

تتعهد شركة اجنبية بتنفيذ واكمال مشروع بالكامل او جزء منه حسب الاتفاق

### عقود الادارة

شركة اجنبية تقوم بادارة منشأة في دولة اخرى مقابل اجر

## أشكال الاحتكارات والتكتلات في الأعمال الدولية

### الكونسورسيوم

هو اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المؤسسات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك والشركات التجارية وشركات النقل والتأمين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

### التروست

وهو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الأعضاء ملكية مشتركة ، ويتقاضى فيه المالكون السابقون (الذين أصبحوا مساهمين) الأرباح وفقا لنسبة أسهمهم

### السنديكات

تكتل يتكون من شركات أكبر وأكثر تطورا من الكارتل، فأعضاؤه الذين ينتجون بصورة مستقلة، لا يحق لهم، وفق أحكام العضوية، بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم، بل يولفون لذلك جهازا تجاريا مشتركا.

### الكارتل

تكتل مجموعة من الشركات يتفق أصحابها على تقاسم أسواق التصريف، وعلى أسعار البيع ويحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها، غير أن هذه المؤسسات تصنع وتبيع المنتجات بشكل مستقل.

# المحاضرة الثانية

تحقيق ارباح اضافية

تنويع وتقليل المخاطر

لماذا تتاجر الشركات مع  
الخارج

تخفيض التكاليف

للاستفادة من الطاقة  
الغير مستغلة

الاستيراد وضمن  
الامدادات

# أنواع السياسات التجارية

## حرية التجارة

وتعني الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية. وقد تعزز هذا الاتجاه عالمياً مع التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الغات) في 1947م والتي خلفتها منظمة التجارة العالمية العام 1995م.

## السياسة الحمائية

وتعني الوضع الذي تستخدم فيه الدولة سلطتها العامة للتأثير بطريقة أو أخرى على المبادلات الدولية من حيث الحجم وطريقة تسوية المبادلات.

الرقابة على اسعار الصرف

نظام الحصص

الرسوم الجمركية

الضرائب الإضافية

اساليب مختلفة كالعراقيل والشعارت  
القومية



# نظرية التجارة الخارجية

## نظريات قديمة

## نظريات حديثة

### التجارة بالنقد

### التجارة بالمقايضة

#### نظرية نسب عناصر الإنتاج لهكشر و اولين

وقد قامت نظريتهم على إفتراضين هما :

أ-مبدأ الوفرة النسبية للمواد (تقوم كل بلد بإنتاج السلع التي تعتمد على العنصر الذي يتوفر فيه بكثرة) مثلا كندا تنتج الأخشاب نظر لكثرة الغابات ووفرة الأراضي, والصين تنتج الملابس نظرا لكثرة العمال ورخصها.

ب-مبدأ التبادل الدولي ( يقوم كل بلد بتصدير السلع التي يمتلك عناصر إنتاجها بوفرة, ويستورد غير ذلك من البلدان الأخرى بناء على السعر الدولي المنافس) .

#### نظرية (النققات ) الميزة النسبية للعالم ديفيد ريكاردو

قامت على مبدأ ان السلعة التي تأخذ وقت اكثر في الإنتاج تكون اعلى ( العمل هو اساس القيمة )

#### نظرية الميزة المطلقة للعالم ادم سميث

#### مفهومها

تدعو هذه النظرية الدول إلى التخصص في الإنتاج على أساس المعايير التالية :

- 1- افتراض اعتماد التبادل الدولي على المقايضة بدل النقود
- 2- ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج
- 3- سهولة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الصناعات داخل الدولة الواحدة وصعوبة انتقال هذه العناصر ما بين الدول .
- 4- استقاط تكاليف النقل والمواصلات
- 5- العمالة التامة للاقتصاد
- 6- افتراض المنافسة التامة .

#### انتقادها

عدم مقدرتها علي تبرير في حالة وجود تميز مطلق في أكثر من سلعة

# المحاضرة الثالثة

# منظمة التجارة العالمية

## مبادئها

### مبدأ الشفافية

هي أي التزام الأعضاء بنشر جميع المعاملات المتعلقة بالممارسات والإجراءات والقواعد التي تمس التجارة بشكل أساسي ، ويدخل ضمن هذا الإطار عدم اللجوء إلى الحواجز غير الجمركية لأنها غير شفافة

### مبدأ المعاملة الوطنية

أي أن يمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب والمواصفات

### مبدأ الدولة الأولى بالرعاية:

أي أن تلتزم الدولة وتمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية ( الدول المتعاقدة ) أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة . على أن الاتفاقية تقرر الاستثناء التالي:

الدول التي تفرق اعتباريا ضد واردات من دول أو دولة معينة يمكن للدولة المتضررة حرمانها من معاملة (الدولة الأكثر رعاية)

السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة

الميزات الممنوحة بين دول أعضاء في تجمع اقتصادي كالمجموعة الأوروبية مثلا ليس من الضروري أن تنطبق معاملة الأعضاء فيها على الدول غير الأعضاء في تلك المجموعة

## مهامها

منبر للتفاوض متعدد الاطراف لتحرير التجارة الخارجية

ادارة اجراءات تسوية النزاعات بين دول الاعضاء

التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ووكلائهما لتنسيق السياسات الاقتصادية العالمية

ادارة استعراض الية الاجراءات السياسية

# المسببات الرئيسية للعولمة

تحرير التجارة ما بين الدول

وذلك عن طريق التالي :  
1 - قيام اتفاقيات الجات (الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة) عام 1947 م  
2 - قيام المنظمة العالمية للتجارة سنة 1995 م.  
3 - الدور المحوري لبعض المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي في هذا المجال.

التقنية

1 - ابتداء طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة أعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل والخارج (عولمة الإنتاج) .  
2 - تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد وكميات اكبر من الموارد والبشر لمسافات أطول وبطرق اخص وأسرع  
3 - تحسين وسائل نقل ومعالجة المعلومات وثورة الاتصالات، للتحكم في الموارد والعمليات في أماكن مختلفة من العالم .

تحرير الاقتصاديات

أي تحكيم قوى السوق وهو أمر حديث ،حيث بدأ مع منتصف السبعينيات اتجاه جديد يرمي لتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي وتحرير الاقتصاديات خاصة بالتزامن مع انهيار الشيوعية كتوجه اقتصادي، وقد كان من نتائج ذلك الخصخصة ورفع القيود الحكومية في مختلف المجالات.

ازدياد التكامل الاقتصادي

التكامل الاقتصادي أوسع من تحرير التجارة لأنه يشمل تسهيل انتقال عناصر الإنتاج بالإضافة إلى انتقال السلع كما قد يتضمن تنسيق السياسات بين الدول وربما توحيد العملة. والتكامل الاقتصادي يزيد التجارة بين الدول ويرشد الاستثمار ويعطي مجالاً لنمو الشركات من خلال اقتصاديات الحجم .

الشركات متعددة الجنسيات

إن هذه الشركات التي تعتبر كسبب ونتيجة للعولمة في نفس الوقت، هي أكثر أهم قوة منفردة وراء التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي، ويرجع ذلك أساساً لما يلي:  
1- تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من قطر.  
2- قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول .  
3- مرونتها الجغرافية .

## التكامل الاقتصادي

هو قيام مجموعة من الدول المتقاربة جغرافياً في العادة بزيادة ارتباطها اقتصادياً وذلك بفتح أسواقها أمام بعضها وزيادة التعاون بينها، وتوسيع نطاق السوق وزيادة فرصة الرفاهية .

### مزاياه

توفير الفرص التجارية المختلفة

زيادة الكفاءة الانتاجية

الاستفادة من اقتصاديات الحجم

زيادة الرفاهية وتحقيق النمو الاقتصادي

### اشكاله ومراحله

#### اتحاد جمركي

يتعدى الأمر هنا إزالة الرسوم الجمركية فيما بين الدول المعنية إلى وجود اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية، فيكون لكل الدول الأعضاء رسوم جمركية موحدة ( كحلف هضبة الأندي).

#### منطقة التجارة الحرة

يقتصر التكامل على إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء، ولكل دولة الحرية في فرض رسوم أو تخفيضها فيما بين تلك الدول وأية دولة أخرى غير عضو في منطقة التجارة الحرة (مثاله منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية نافتا المكونة من الولايات.م.أ وكندا والمكسيك)

#### اتحاد اقتصادي

نفس صفات السوق المشتركة مع درجة عالية من التنسيق في السياسات الاقتصادية النقدية والمالية مع عدة قوانين مشتركة ومع خلق سلطة اتحادية كالبرلمان الأوروبي وكذا توحيد العملة

#### السوق المشتركة

بالإضافة إلى إزالة الحواجز التجارية فيما بينها ووجود اتحاد جمركي، توافق الدول الأعضاء على السماح لعناصر الإنتاج من عمالة ورأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الأعضاء .

#### تكامل اقتصادي وسياسي تام

هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي وتزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان والمحكمة الاتحادية وتتوحد الضرائب إلى أن تصير المجموعة وكأنها دولة واحدة

# المحاضرة الرابعة

## الرابعة

# الادوات الاقتصادية

## أسعار الصرف و العملات

## ميزان المدفوعات

بيان حسابي تسجل فيه قيم جميع التعاملات الاقتصادية من السلع والخدمات والهبات والمساعدات الأجنبية وكل المعاملات الرأسمالية وجميع كميات الذهب النقدي الداخلة والخارجة إلى ومن بلد ما، خلال فترة معينة عادة سنة.

### مخاطر تقلب اسعار الصرف

ارتفاع وانخفاض أسعار الفائدة على الودائع المصرفية تأثير على أسعار العملة المحلية و أسعار الأسهم والسندات وغيرها من الاستثمارات.  
فارتفاع سعر الفائدة يؤدي إلى انخفاض أسعار الأسهم والسندات في السوق، (المستثمر العادي يبحث على العائد الأعلى و الأقل مخاطرة)

### سعر الصرف

هو القيمة التي يتبادل بها عملة بعملة أخرى

### سوق الصرف

هو السوق الذي يتباع فيه العملات وتشتري. ويتكون من مجموعة من البنوك والوسطاء والهيئات الأخرى التي تعمل في سوق الصرف عن طريق الوساطة أو المضاربة أو المتاجرة في العملات الأجنبية

### تحديد اسعار صرف العملات الأجنبية

هي القيمة التي يتبادل بها عملة بعملة أخرى وفقا لقوانين العرض والطلب ومرت بعدة تطورات هي :

#### سعر الصرف على أساس قاعدة الذهب

قبل الحرب العالمية الأولى، كانت قيمة العملة تحدد بوزن معين من الذهب يمكن مبادلتها به، وقد تتأثر قيمة العملة سلبا إذا زادت واردات البلد المعني عن صادراته إذا لم تغط الصادرات كمية الذهب المدفوعة مقابل الواردات

#### نظام قاعدة تبادل الذهب

بعد الحرب العالمية الثانية نشأ نظام قاعدة مبادلة الذهب بالدولار الأمريكي كعملة وحيدة قابلة لذلك وبسعر ثابت (35 دولار لأونصة الذهب الواحدة)، وبموجب ذلك ألزمت كل دولة بتثبيت قيمة عملتها مقابل الدولار، مع إمكانية تغييرها بمرور 2.5% ارتفاعا أو انخفاضاً.

#### تعويم أسعار العملات ( مرحلة التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية)

بيع الذهب الأمريكي فقط للبنوك المركزية للدول وليس للبنوك التجارية والمؤسسات المالية. وعلى أساسه تم فك ارتباط الذهب بالدولار، وأصبحت بالتالي أسعار جميع العملات، بما فيها الدولار، معومة أمام الذهب، وأصبح سعر كل عملة يتحدد صعودا وهبوطا على أساس العرض والطلب في السوق.

### الاختلال في ميزان المدفوعات

يؤثر على وفرة العملة الصعبة يؤدي الى فرض قيود على الاستيراد

### مكونات ميزان المدفوعات

#### الحساب الجاري (المعاملات الجارية)

#### الميزان التجاري

ويشمل التجارة المنظورة أي صادرات و واردات البلد من السلع

#### ميزان التجارة غير المنظورة

يتكون من صادرات و واردات البلد المعني الخاصة بالخدمات كأجور النقل والشحن وخدمات التأمين والسياحة الخارجية

#### حساب رأس المال (المعاملات الرأسمالية)

##### المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل

وهي التي تزيد مدتها عن السنة كالاستثمارات المباشرة والقروض طويلة الأجل وأقساط سدادها تسجل القروض الرأسمالية والاستثمارات الأجنبية الآتية من الخارج وكذلك أقساط الديون الوطنية المستحقة على الخارج في الجانب الدائن ويحدث العكس في حالة القروض والاستثمارات المقدمة للخارج وكذلك سداد أقساط الدين لفائدة الخارج حيث تسجل كلها في الجانب المدين

##### المعاملات الرأسمالية قصيرة الأجل

وهي التي تقل مدتها عن السنة على أن تتم بصورة تلقائية وذلك تمييزا لها عن المعاملات القصيرة التي تحدث بغرض تسوية العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات

#### صافي الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والأصول الثابتة

رصيد الدولة من الذهب لدى السلطات النقدية و ما تحتفظ به البنوك كأرصدة

رصيد العملات الأجنبية و الودائع الجارية التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية و البنوك التجارية الواقعة تحت رقابتها

الأصول الأجنبية قصيرة الأجل مثال ذلك أدوات الخزانة الأجنبية و الأوراق التجارية التي بحوزة الدولة و هي التزامات على الحكومات و الشركات الأجنبية و المواطنين الأجانب.

الودائع التي تحتفظ بها السلطات و البنوك الأجنبية لدى البنوك الوطنية

### طرق تحديد اسعار العملات

#### نظرية تعادل القوى الشرائية

تقوم على فكرة ان قيمة العملة تحدد اولا داخل بلدها بما تستطيع ان تشتريه وكلما زادت القوة الشرائية للعملة محليا فهذا يؤدي الى ارتفاعها في الخارج

#### مؤشر فيشر العالمي

العملة التي تكون عوائدها أعلى تكون قيمتها تبعا لذلك أعلى و عليه فإن أسعار العملات تتحدد على أساس سعر الفائدة على ودائع العملة في داخل البلد

#### نظرية الإرصدة

بتحدد سعر الصرف بناء على هذه النظرية وفقا لوضع ميزان المدفوعات. فالدولة التي تحقق فائض في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها ترتفع والعكس صحيح

### وظائف سوق الصرف

تتمثل في التالي :

#### نقل القوة الشرائية من طرف لآخر

#### توفير فرصة حماية للمتعاملين من تقلبات العملات

#### موازنة والتحكم في الاوراق الاجنبية من خلال الليات السوق ( العرض والطلب)

## الادوات الاقتصادية

### ميزان المدفوعات

بيان حسابي تسجل فيه قيم جميع التعاملات الاقتصادية من السلع والخدمات والهبات والمساعدات الأجنبية وكل المعاملات الرأسمالية وجميع كميات الذهب النقدي الداخلة والخارجة إلى و من بلد ما، خلال فترة معينة عادة سنة.

أسعار الصرف و العملات



# أسعار الصرف و العملات

## مخاطر تقلب أسعار الصرف

ارتفاع وانخفاض أسعار الفائدة على الودائع المصرفية تؤثر على أسعار العملة المحلية وأسعار الأسهم والسندات وغيرها من الاستثمارات.  
فارتفاع سعر الفائدة يؤدي إلى انخفاض أسعار الأسهم والسندات في السوق، (المستثمر العادي يبحث على العائد الأعلى و الأقل مخاطرة)

## سعر الصرف

هو القيمة التي تبادل بها عملة بعملة أخرى

## سوق الصرف

هو السوق الذي تباع فيه العملات وتشتري. ويتكون من مجموعة من البنوك والوسطاء والهيئات الأخرى التي تعمل في سوق الصرف عن طريق الوساطة أو المضاربة أو المتاجرة في العملات الأجنبية

## تحديد أسعار صرف العملات الأجنبية

هي القيمة التي تبادل بها عملة بعملة أخرى وفقا لقوانين العرض والطلب ومرت بعدة تطورات هي :

### سعر الصرف على أساس قاعدة الذهب

قبل الحرب العالمية الأولى، كانت قيمة العملة تحدد بوزن معين من الذهب يمكن مبادلتها به، وقد تتأثر قيمة العملة سلبا إذا زادت واردات البلد المعني عن صادراته إذا لم تغط الصادرات كمية الذهب المدفوعة مقابل الواردات

### نظام قاعدة تبادل الذهب

بعد الحرب العالمية الثانية نشأ نظام قاعدة مبادلة الذهب بالدولار الأمريكي كعملة وحيدة قابلة لذلك وبسعر ثابت (35 دولار لأونصة الذهب الواحدة)، وبموجب ذلك ألزمت كل دولة بتثبيت قيمة عملتها مقابل الدولار، مع إمكانية تغييرها بمرونة 2.5% ارتفاعا أو انخفاضا.

### تعويم أسعار العملات ( مرحلة التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية)

بيع الذهب الأمريكي فقط للبنوك المركزية للدول وليس للبنوك التجارية والمؤسسات المالية. وعلى أساسه تم فك ارتباط الذهب بالدولار، وأصبحت بالتالي أسعار جميع العملات، بما فيها الدولار، معومة أمام الذهب، وأصبح سعر كل عملة يتحدد صعودا وهبوطا على أساس العرض والطلب في السوق.

## طرق تحديد أسعار العملات

### نظرية تعادل القوى الشرائية

تقوم على فكرة ان قيمة العملة تحدد اولاد داخل بلدها بما تستطيع ان شراءه وككلما زادت القوى الشرائية للعملة محليا فهذا يؤدي الى ارتفاعها في الخارج

### مؤشر فيشر العالمي

العملة التي تكون عواندها أعلى تكون قيمتها تبعا لذلك أعلى و عليه فإن أسعار العملات تحدد على أساس سعر الفائدة على ودائع العملة في داخل البلد

### نظرية الارصدة

يتحدد سعر الصرف بناءا على هذه النظرية وفقا لوضع ميزان المدفوعات. فالدولة التي تحقق فائض في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها ترتفع والعكس صحيح

## وظائف سوق الصرف

تتمثل في التالي :

نقل القوة الشرائية من طرف لآخر

توفير فرصة حماية للمتعاملين من تقلبات العملات

موازنة والتحكم في الاوراق الاجنبية من خلال البائت السوق ( العرض والطلب)

## ميزان المدفوعات

بيان حسابي تسجل فيه قيم جميع التعاملات الاقتصادية من السلع والخدمات والهبات والمساعدات الأجنبية وكل المعاملات الرأسمالية وجميع كميات الذهب النقدي الداخلة والخارجة إلى ومن بلد ما، خلال فترة معينة عادة سنة.

### الاختلال في ميزان المدفوعات

يؤدي إلى فرض قيود على الاستيراد

يؤثر على وفرة العملة الصعبة

### مكونات ميزان المدفوعات

#### الحساب الجاري (المعاملات الجارية)

##### الميزان التجاري

ويشمل التجارة المنظورة أي صادرات و واردات البلد من السلع

##### ميزان التجارة غير المنظورة

يتكون من صادرات و واردات البلد المعني الخاصة بالخدمات كأجور النقل والشحن وخدمات التأمين والسياحة الخارجية

#### حساب رأس المال (المعاملات الرأسمالية)

##### المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل

وهي التي تزيد مدتها عن السنة كالاستثمارات المباشرة والقروض طويلة الأجل وأقساط سدادها تسجل القروض الرأسمالية والاستثمارات الأجنبية الآتية من الخارج وكذلك أقساط الديون الوطنية المستحقة على الخارج في الجانب الدائن ويحدث العكس في حالة القروض والاستثمارات المقدمة للخارج وكذلك سداد أقساط الدين لفائدة الخارج حيث تسجل كلها في الجانب المدين

##### المعاملات الرأسمالية قصيرة الأجل

وهي التي تقل مدتها عن السنة على أن تتم بصورة تلقائية وذلك تمييزا لها عن المعاملات القصيرة التي تحدث بغرض تسوية العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات

#### حساب التسويات صافي الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والأصول الثابتة

رصيد الدولة من الذهب لدى السلطات النقدية وما تحتفظ به البنوك كأرصدة

رصيد العملات الأجنبية والودائع الجارية التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية والبنوك التجارية الواقعة تحت رقابتها

الأصول الأجنبية قصيرة الأجل مثال ذلك أدونات الخزائن الأجنبية والأوراق التجارية التي بحوزة الدولة وهي التزامات على الحكومات والشركات الأجنبية والمواطنين الأجانب.

الودائع التي تحتفظ بها السلطات والبنوك الأجنبية لدى البنوك الوطنية

# المحاضرة الخامسة

# نظريات الاستثمار الاجنبي

## النظرية الاقتصادية التقليدية

## نظريات الاستثمار الاجنبي الحديثة

### النظرية التوليفية

خليط من مزايا الشركة ومزايا البلد المضيف والمزايا التي تحقق للشركة من الاستثمار فيه وعلى ضوءها يمكننا اتخاذ القرار في الاستثمار

### النظريات الاحتكارية

تبحث هذه النظرية عن الاجابة لظاهرة الاستثمار في تركيبة السوق الذي تستأثر فيه شركة ما وعن الشيء الذي يدفعها ومكانها من الاستثمار في الخارج ونلاحظ هنا ثلاث نظريات :

### نظرية دورة حياة المنتج

#### للعالم Raymond Vernon

#### 1- الابداع والانتاج والبيع في نفس الدولة

تأتي السلع الجديدة كاستجابة لحاجة السوق المحلي وتكون الكلفة في البداية عالية فتظهر السلعة اول ما تظهر في اسواق الدول الغنية عادة

#### 2-النمو والتصدير

تزيد الصادرات الى الدولة الغنية وينمو الطلب عليها ويبدأ المنافسون في الظهور وفي اجراء تعديلات وتحسينات على السلعة

#### 3-النضج والاستثمار

يبدأ انتاج السلعة في الدول التي تستوردها خاصة الدول الغنية وتتحمس الشركة المنتجة الى اتخاذ قرار الانتاج في الخارج بسبب انها قد تجد وضعها في الاسواق التي كانت تصدر اليها بات مهدد اما بظهور منتج جديد او ان الدولة المستوردة سوف تفرض رسوم جمركية عالية

#### 4- انخفاض مبيعات الشركة

تنخفض مبيعات الشركة صاحبة السلعة، بفعل ظهور منافسون جدد (المنافسة الحادة) ليس فقط من الدول الغنية و إنما كذلك من الدول الفقيرة. ويصبح امامها اما التحضير للانسحاب من السوق او تحسين منتجاتها وتطويرها واعادة النظر في مزيجها التسويقي

#### احتكار الشركة الاولى للسوق

تقوم النظرية على أن أحقية تواجد المنشأة في السوق العالمي ترجع لكونها الأقدم في السوق بحيث تؤهلها الأقدمية في السوق المحلي لتحسين أسلوب إنتاجها وتحقيق اسم و سمعة فيه، و لها ميزة تنافسية (بحكم الأقدمية و توفر الموارد ) بمعنى أن تسيطر على السوق المحلي فتجد الشركة الحاجة الى فتح اسواق جديدة في الخارج

#### نظرية سلوك رد الفعل

مضمون هذه النظرية على أن الاستثمار الأجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية، حيث تحاول الأول بالذهاب إلى الخارج و القيام بالاعمال الدولية لمزاومة الشركة الأجنبية في سوقها المحلي

#### نظرية القوة الاحتكارية

تفترض النظرية أن ممارسة الأعمال الدولية في أسواق بعيدة عن البلد الأم هو نشاط تكاليفه (المادية و الاجتماعية و العاطفية) عالية، و لا تجرؤ عليه إلا الشركة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية

#### فرضياتها

لم تهتم هذه النظرية كثيرا بالاستثمار الاجنبي و كانت ترى أنه مجرد تابع و مكمل للتجارة الخارجية و تفترض بالأساس استحالة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الدول

تفترض النظرية أن رأس المال و العمل عنصرين يمكن أن يعوض أحدهما الآخر، أي أنه إذا كان لدينا عجز في رأس المال فيمكن أن نعوضه بالعمل و العكس صحيح.

إذا كان لدينا فائض في رأس المال فإننا نقوم بتصديره و استيراد عمالة عوضا عنه

أننا نستخدم رأس المال أكثر ما يمكن إذا كانت تكلفته منخفضة و نعوضه بالعمل إذا كانت تكلفته مرتفعة

بما أن تنقل رأس المال هو الأسهل بين جميع عناصر الإنتاج فإن وجود فائض منه يؤدي إلى قيام الاستثمار الخارجي، حيث يبدأ رأس المال في التدفق من بلد الوفرة إلى بلد الندرة إلى أن يتساوى العائد على الاستثمار في البلدين.

لا تفسر النظرية تبادل الاستثمار ما بين البلدان، فإذا كان هدف الاستثمار هو مجرد العائد فكيف نفسر حركة رؤوس الأموال في الاتجاهين و في نفس الوقت، (مثال يخص انتقال رؤوس أموال من بريطانيا إلى ألمانيا و العكس)

كان يمكن أن تكون هذه النظرية مقبولة عندما يتعلق الأمر بالاستثمار غير المباشر (مجرد شراء أوراق مالية أو سندات و قروض مالية و بيعها)، لكن اليوم أصبح حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كبيرا

#### نقدنا

لا تفرق النظرية بين الاستثمار الأجنبي المباشر وبين مجرد تحركات لرأس المال، في حين أن الاستثمار الأجنبي المباشر ليس مجرد انتقال الأموال بل هو كذلك انتقال لقدرات إدارية و معرفة و تقنية.

الاستثمار غير المباشر قصير و محدود و ذو حجم قليل مقارنة بالمباشر، و هدفه الأساسي هو العائد، أما الاستثمار المباشر فيشكل قرارا أو التزاما طويل المدى لرأس المال و هو امتلاك لأصول ملموسة لا مجرد أوراق

لماذا تستثمر  
الشركات في الخارج

اسباب مباشرة

تجنب الحواجز الجمركية و الرسوم و الضرائب

تقليل من تكاليف الإنتاج

ضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة

تعزيز القوة التنافسية و التسويقية

الاستفادة من الإنتاج الزائد

تخفيف الاعتماد على السوق المحلي

اسباب غير مباشرة

تقوية القدرة التنافسية

الحوافز الحكومية

زيادة المبيعات و الأرباح

بروز النزعة الجماعية

الحصول على حصة في السوق الدولية

# طرق الدخول الى الاسواق الدولية

## خيارات التصدير للخارج

التصدير غير المباشر  
وذلك عن طريق الشركات الاخرى والوكلاء

التصدير المباشر  
بان تقوم الشركة بتصير منتجاتها بنفسها

## الانتاج في الاسواق الدولية

الاستثمار المشترك

الترخيص

الانتاج في السوق الاجنبي

## محددات الاستثمار

متغيرات السياسات  
مثل مدى تدخل الولة في السياسة  
و السماح للاجانب بالتملك

البنى الهيكلية  
( البنية التحتية )

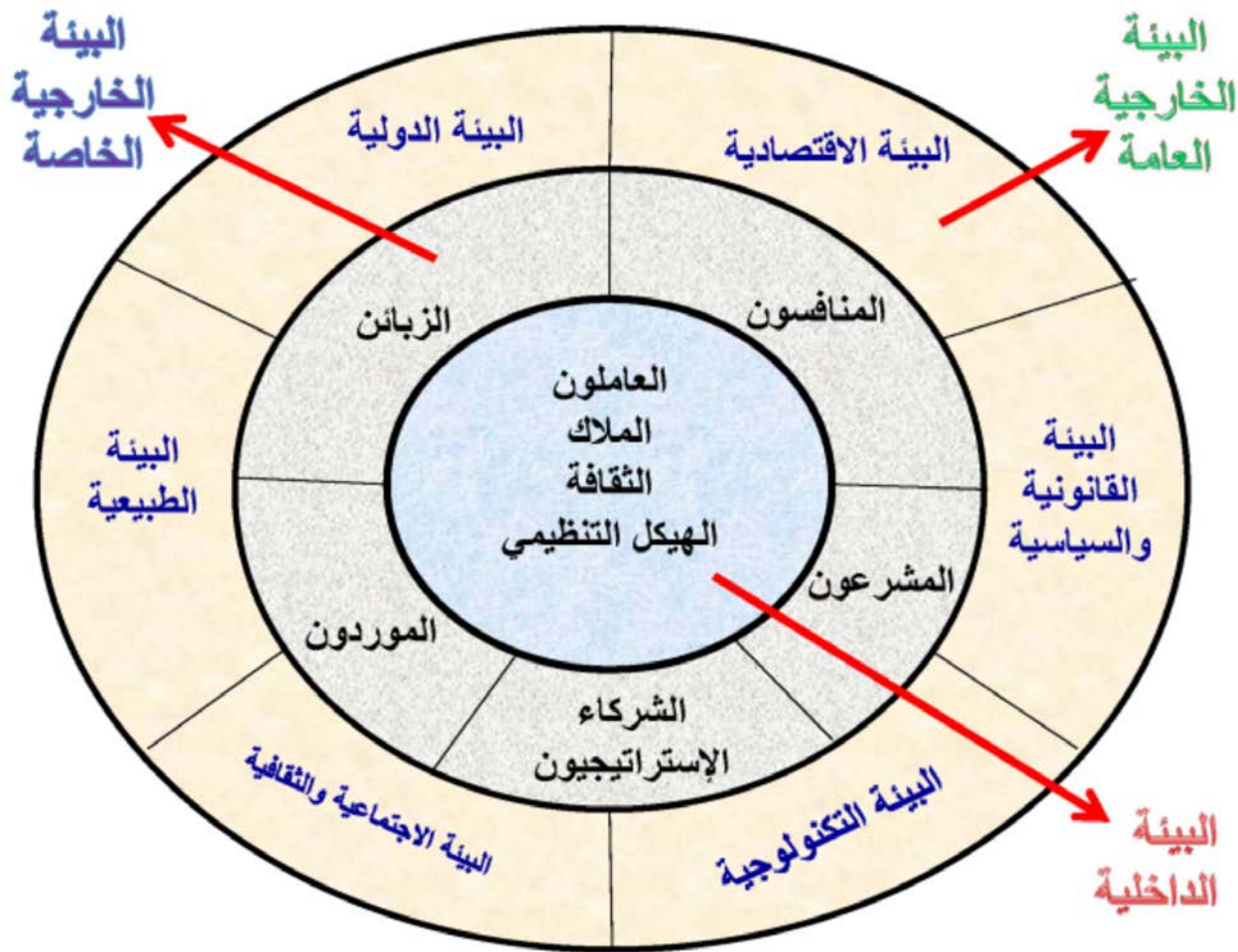
الاستقرار السياسي

حجم ونمو السوق  
التركيز على المؤشر الكلي في الدول المتقدمة  
ومتوسط دخل الفرد في الدول النامية

المحاضرة السادسة

والسابعة





أ- الإجراءات المتخذة قبل الدخول

للبلد:

التفاوض المسبق - التأمين ضد  
المخاطر

## استراتيجيات درء المخاطر

ب- إجراءات عند بدء و أثناء العمليات:

و هنا يكون الأساس هو التمسك  
 بالاتفاقات وعدم التنازل عن الحقوق  
 مع اللجوء لإجراءات التحكيم الدولية  
 المعروفة في حالة النزاع.

ج- الإجراءات البعيدة:

و هنا يتعين التخطيط المسبق لما  
 قد يحدث من طوارئ .



شؤون الإرث الثقافي و الديني :  
تهتم الشركات الأجنبية باستيراد مثل وقيم  
مخالفة لقيم البلد المضيف من ذلك زيادة  
النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب والاهتمام  
بالماديات

استثمار اقتصادي

الامن القومي و السياسة الخارجية:  
عن طريق تحكم الشركات الأجنبية ببعض  
القطاعات الاستراتيجية و الحيوية

تعارض المصالح في مجالات  
غير اقتصادية

اتهامات اخرى كالتهرب الضريبي وبيع  
تقانياته للدول النامية بسعر مرتفع

استخدام تقنية غير ملائمة  
للدول

تعارض الأهداف بين  
المنشأة الدولية و الدولة  
المضيفة

سياسات التنمية الاقتصادية :  
تقوم على مبدأ حماية الصناعة الوليدة اي  
حماية كل صناعات البلد وفرض التكامل  
عليها بجعلها تستخدم منتجات بعضها  
البعض مما يتعارض مع مصالح الشركة  
الأجنبية

تعارض المصالح في  
المجال الاقتصادي

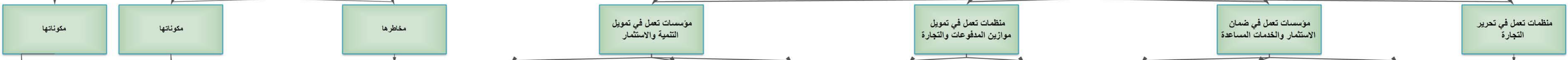
أسعار العملات و موازين المدفوعات:  
عند العجز تلجأ الدولة إلى تخفيض  
الواردات و تشجيع الصادرات و قد تلجأ  
إلى تخفيض عملتها المحلية مما قد لا  
يتلاءم و مصالح هذه الشركات

السياسات المالية:  
و هي السياسة الخاصة بالإتفاق والإيراد  
الحكومي فالضرائب و الإعفاءات  
الضريبية تؤثر على الإيرادات، فضلا عن  
أن تواجد الشركات في بعض المناطق قد  
يشكل عينا على الدولة من حيث توفير  
التجهيزات و المرافق .

السياسة الحمائية الظاهرة و المقيدة:  
كالحواجز الجمركية الواضحة و الخفية

مجال السياسات النقدية:  
و التعارض قد ينجم عن عدة أمور (تهريب  
الأموال من بعض الشركات، تحويل  
الأرباح، التمويل عبر الشركة الأم بالخارج  
في حالة فرض الدولة قيود على  
التمويل...)

# أبعاد بيئة الأعمال الدولية



### العناصر السلوكية

- النظرة - الانتماء إلى الجماعات - إلى العمل وأهميته الوظيفية
- أساليب - النظرة إلى الوقت
- اللغة ومهارات الإتصال - التفكير
- النظم الإجتماعية ( العادات والتقاليد والأديان)

### العناصر الديمغرافية

- حجم الأسرة - كمعدل نمو السكان
- الحضر والريف - مستوى التعليم

### العناصر الفيزيائية

- الخصائص - كالمناخ والطقس والمناخ
- الاجسدية والمظهر الخارجي
- الثقافة المادية للمجتمعات

### وحدة الشعور الوطني

بمعنى مدى تنامي النزعة القومية بالبلد المعنى

### النظام الاقتصادي والقانوني

أي فلسفة الدولة الاقتصادية ( هل تتبع نظاما حرا أم نظاما التخطيط المركزي مثلا )

### مدى تدخل الدولة و تحكمها

المصادرة، و التأميم، تحديد الأسعار، الحد من الواردات

### مدى الاستقرار السياسي

كلما كان هناك استقرار سياسي كلما أثر ذلك على الإزدهار

### مخاطر السياسية

#### مخاطر عامة

تعرض له جميع الشركات الأجنبية بدون استثناء

#### مخاطر خاصة

تواجه شركة اجنبية معينة او صناعة معينة او مشروعا بعينه

#### مخاطر تؤثر على الملكية

قد تستدعي التنازل عن كل او جزء منها

#### مخاطر تؤثر على العمليات

وما يترتب على ذلك من اثر في التدفق النقدي ومعدل العائد كتحديد الاسعار وتوطين الوظائف

### على الصعيد الاقليمي

- المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا
- الصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي
- البنك الاسلامي للتنمية

### الصناديق القطرية

- الصندوق السعودي للتنمية
- الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية

### اهدافه

- 1- العمل على نمو التجار العالمية والمحافظة على التوازن
- 2-- موازين المدفوعات وتشجيع استثمار الاموال الدولية .
- 3- تشجيع استثمار رؤوس الاموال الأجنبية الخاصة .
- 4- منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية في الدول الأعضاء

### وظائفه

- 1- تقديم القروض للدول الأعضاء التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية .
- 2- ضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية .
- 3- منح ائتمان متوسط وطويل الأجل لمساعدة الدول المحتاجة في مشاريع البنى الهيكلية وكذا بعض التجهيزات ذات الطابع الخاص بشراء المعدات والآلات الزراعية وذلك بشروط ميسرة.
- 4- إنعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشاريع الإنتاجية .
- 5- تقديم المساعدات الفنية للدول الأعضاء .

### على الصعيد الدولي

### البنك الدولي للإنشاء والتعمير

#### تأسيسه

عام 1944م نفس الاتفاقية التي أنشأ بها صندوق النقد الدولي .

### على الصعيد الدولي

### صندوق النقد الدولي

#### تأسيسه

تأسس 1944 بنفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على إنشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير ( سميت باتفاقية برايتون وودز) لغرض إعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي أثر انهيار قاعدة الذهب وتردّي التجارة والاقتصاد العالميين .

#### اهدافه

- 1- تشجيع التبادل النقدي بين الدول الأعضاء وتسهيل وتوسيع التجارة ما بين الدول
- 2- العمل على ثبات صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية للدول الأعضاء
- 3- التخلص من قيود الصرف الأجنبي
- 4- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة للتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الأجل .

### على الصعيد الاقليمي

### صندوق النقد العربي

#### اهدافه

- 1- الأعضء 184 دولة، رأس ماله 145 مليار دولار،
- 2- التصويت على الحصص وامريكا اكبر حصه
- 3- يشرف عليه مجلس حكم منتخبين من وزارات الدول الأعضاء و مجلس المديرين التنفيذيين،
- 4- تساهم كل من بريطانيا، و فرنسا، و ألمانيا، و المملكة العربية السعودية بحصص كبيرة، الدول الأخرى تساهم بنسب رمزية مختلفة تتفع 41 حصتها بالذهب أو الدولار، و المبلغ المتبقي يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة.

### مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة

### على الصعيد الاقليمي

### المؤسسة الاسلامية لتأمين الاستثمار وانتمان الصادرات ( ميجا )

#### اهدافه

- 1- تشجيع التبادل النقدي بين الدول الأعضاء وتسهيل وتوسيع التجارة ما بين الدول
- 2- العمل على ثبات صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية للدول الأعضاء
- 3- التخلص من قيود الصرف الأجنبي
- 4- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة للتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الأجل .

### على الصعيد القطري

### وكالات التأمين على الاستثمار والودائع

### المؤسسة العربية لضمان الاستثمار

#### اهدافه

- 1- تشجيع التبادل النقدي بين الدول الأعضاء وتسهيل وتوسيع التجارة ما بين الدول
- 2- العمل على ثبات صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية للدول الأعضاء
- 3- التخلص من قيود الصرف الأجنبي
- 4- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة للتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الأجل .

### منظمات تعمل في تحرير التجارة

### منظمة التجارة العالمية

تأسست العام 1988 في كوريا الجنوبية وهي عضو في مجموعة البنك الدولي وتعمل بإدارة مستقلة عنه، وتعمل على تحقيق أهدافها من خلال التأمين على الاستثمارات الأجنبية من المخاطر السياسية وتقديم الضمانات للشركات م ج وكذا للمقرضين، وبالتعاون مع البلدان النامية لاجتذاب الاستثمارات إليها.

### رأس ماله وادارة الصندوق

#### اهدافه

- 1- تشجيع التبادل النقدي بين الدول الأعضاء وتسهيل وتوسيع التجارة ما بين الدول
- 2- العمل على ثبات صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية للدول الأعضاء
- 3- التخلص من قيود الصرف الأجنبي
- 4- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة للتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الأجل .

#### وظائفه

- 1- تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء
- 2- تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعاتها باشتراط تدابير معينة
- 3- تبادل الآراء والتشاور

# البيئة المالية

## مؤسسات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار

## منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة

## مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة

## منظمات تعمل في تحرير التجارة

### على الصعيد الاقليمي

### الصناديق القطرية

### على الصعيد الدولي

### على الصعيد الدولي

### على الصعيد الاقليمي

### مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة

### على الصعيد الاقليمي

### على الصعيد القطري

### منظمة التجارة العالمية

المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا

الصندوق السعودي للتنمية

البنك الدولي للإنشاء والتعمير

صندوق النقد الدولي

صندوق النقد العربي

الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (ميجا)

المؤسسة الاسلامية لتأمين الاستثمار وانتمان الصادرات

وكالات التأمين على الاستثمار والودائع

منظمة التجارة العالمية

الصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي

الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية

تأسيسه

صندوق النقد الدولي

صندوق النقد العربي

الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (ميجا)

المؤسسة الاسلامية لتأمين الاستثمار وانتمان الصادرات

وكالات التأمين على الاستثمار والودائع

منظمة التجارة العالمية

البنك الاسلامي للتنمية

الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية

تأسيسه

صندوق النقد الدولي

صندوق النقد العربي

الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (ميجا)

المؤسسة الاسلامية لتأمين الاستثمار وانتمان الصادرات

وكالات التأمين على الاستثمار والودائع

منظمة التجارة العالمية

عام 1944م نفس الاتفاقية التي أنشأ بها صندوق النقد الدولي .

تأسس 1944 بنفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على إنشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير ( سميت باتفاقية برايتون وودز ) لغرض إعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي أثر انهيار قاعدة الذهب وتردي التجارة والاقتصاد العالميين .

تأسست العام 1988 في كوريا الجنوبية وهي عضو في مجموعة البنك الدولي وتعمل بإدارة مستقلة عنه، وتعمل على تحقيق أهدافها من خلال التأمين على الاستثمارات الأجنبية من المخاطر السياسية وتقديم الضمانات للشركات م ج وكذا للمقرضين، وبالتعاون مع البلدان النامية لاجتذاب الاستثمارات إليها.

**اهدافه**

- 1- العمل على نمو التجار العالمية والمحافظ على التوازن
- 2- موازين المدفوعات وتشجيع استثمار الأموال الدولية .
- 3- تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة .
- 4- منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية في الدول الأعضاء

**اهدافه**

- 1- تشجيع التبادل النقدي بين الدول الأعضاء وتسهيل وتوسيع التجارة ما بين الدول
- 2- العمل على ثبات صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية للدول الأعضاء
- 3- التخلص من قيود الصرف الأجنبي
- 4- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة لاتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الأجل .

**وظائفه**

- 1- تقديم القروض للدول الأعضاء التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية .
- 2- ضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية .
- 3- منح انتمان متوسط وطويل الأجل لمساعدة الدول المحتاجة في مشاريع البنية الهيكلية وكذا بعض التجهيزات ذات الطابع الخاص بشراء المعدات والآلات الزراعية وذلك بشروط ميسرة .
- 4- إنعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشاريع الإنتاجية .
- 5- تقديم المساعدات الفنية للدول الأعضاء .

**رأس ماله وادارة الصندوق**

- 1- الأعضاء 184 دولة،
- 2- رأس ماله 145 مليار دولار،
- 3- التصويت على الحصص وامريكا اكبر حصة
- 4- يشرف عليه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الأعضاء و مجلس المديرين التنفيذيين،
- 5- تساهم كل من بريطانيا، و فرنسا، و ألمانيا، و المملكة العربية السعودية بحصص كبيرة، الدول الأخرى تساهم بنسب رمزية مختلفة تدفع 41 حصتها بالذهب أو الدولار، و المبلغ المتبقي يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة.

**وظائفه**

- 1- تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء
- 2- تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعاتها باشتراط تدابير معينة
- 3- تبادل الآراء والتشاور

# البيئة السياسية والقانونية

مكوناتها

وحدة الشعور الوطني

بمعنى مدى تنامي النزعة القومية  
بالبلد المعنى

النظام الاقتصادي والقانوني

أي فلسفة الدولة الاقتصادية ( هل  
تتبع نظاما حرا أم نظاما التخطيط  
المركزي مثلا )

مدى تدخل الدولة و تحكمها

المصادر، و التأميم، تحديد  
الأسعار ، الحد من الواردات

مدى الاستقرار السياسي

كلما كان هناك استقرار سياسي  
كلما أثر ذلك على الإزدهار

مخاطرها

المخاطر السياسية

مخاطر عامة

تتعرض له جميع الشركات  
الاجنبية بدون استثناء

مخاطر خاصة

تواجه شركة اجنبية معينة او  
صناعة معينة او مشروعا بعينه

مخاطر تؤثر على الملكية

قد تستدعي التنازل عن كل او  
جزء منها

مخاطر تؤثر على العمليات

وما يترتب على ذلك من اثار في  
التدفق النقدي ومعدل العائد  
كتحديد الاسعار وتوطين الوظائف

# البيئة الاجتماعية والثقافية

## مكوناتها

### العناصر السلوكية

النظرة - الإنتماء إلى الجماعات  
- إلى العمل وأهميته الوظيفية  
أساليب - النظرة إلى الوقت  
- اللغة ومهارات الإتصال - التفكير  
النظم الإجتماعية ( العادات والتقاليد  
والأديان)

### العناصر الديمغرافية

- حجم الأسرة - كمعدل نمو السكان  
الحضر والريف - مستوى التعليم

### العناصر الفيزيائية

الخصائص - كالطقس والمناخ  
- الجسدية والمظهر الخارجي  
الثقافة المادية للمجتمعات

المحاضرة الثامنة



## السوق المالية الدولية

هي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم ، وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة و التمويل، و تلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دورا مهما في هذه الوساطة.

### سوق رأس المال

هي سوق الأوراق المالية طويلة الأجل الذي يتم ضمنه عقد الصفقات المالية والاستثمارية طويلة الأجل ولكي يحوز على الكفاءة والفاعلية يجب توفر أدوات الاستثمار المناسبة الأكثر إنتاجية والأقل تكلفة ، وتوفر سوق ثانوي ملائم

#### أدواته

- 1- الاسهم
- 2- السندات

### سوق النقد

هي اسواق نقدية تتعامل بالأوراق قصيرة الاجل والتي هي عبارة عن ادوات دين تحفظ حقوق مالكيها في استعادته المبلغ الذي أقرضه مضافا إليه قيمة العائد المتفق عليه

#### مزايا أدوات الدين

- 1- قابلية التداول في الأسواق المالية.
- 2- لها قدرة عالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة.
- 3- تمتاز بتدني المخاطر المصاحبة لعوائدها.

### أنواع أدوات الدين

#### أدوات الخزينة

أداة دين قصيرة الأجل تصدرها الحكومة، مدتها تتراوح من 03 أشهر إلى 06 أشهر إلى 09 أشهر أو سنة، يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية يمكن بيع الأذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الإصدار تصدر الأذونات الحكومية بقيم متدرجة 100, 1000, الخ...

#### مزاياها

- 1- أرباحها معفاة من الضريبة، مما يشجع شركات الوساطة المالية على الادخار و شرائها.
- 2- تضع الحكومة شروطا مغرية لشرائها و تحقق عائدا مجزيا لحاملها.

#### عيوبها

- 1- لا يمكن استرداد قيمتها من البنك أو الشركة التي أصدرتها قبل حلول استحقاقها.
- 2- يمكن لحاملها أن يبيعها أو يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الاستثمار و شركات الوساطة المالية بالإضافة إلى البنوك التجارية.

#### مزاياها

- 1- قابلية تداولها في السوق النقدية قبل حلول تاريخ استحقاقها.
- 2- تستعملها البنوك كوسيلة للحصول على الأموال.

#### الأوراق التجارية

الهدف من إصدارها هو الحصول البنوك على الأموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها إلى الوسطاء أفرادا أو مؤسسات

#### الكمبيالات

- 1- أداة دين قصيرة و متوسطة الأجل.
- 2- لا تزيد مدتها عن 5 سنوات.
- 3- يصدرها أفراد أو شركات أو دوائر حكومية للحصول على قروض
- 4- هي عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة
- 5- يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها
- 6- يمكن بيعها لطرف آخر و الذي يمكن بدوره يبيعها لطرف ثالث
- 7- غالبا ما يتعامل بها السماسرة و البنوك التجارية.

#### القبولات المصرفية

أدوات دين تصدرها الشركات التجارية مضمونة السداد من البنك التجاري الذي تتعامل معه الشركة (يتولى البنك الضامن دفع قيمة الحوالة في حالة عدم تمكن الشركة من دفع قيمتها للمورد) تستخدم بكثرة من جانب المستوردين المحليين عند شرائهم بضاعة من الخارج.

#### مزاياها

- 1- قابلية للتداول بخصم في السوق الثاني للنقد من جانب شركات الوساطة و السماسرة .
- 2- تعتبر أداة مقبولة على نطاق واسع في المعاملات الدولية.

#### شهادات الإيداع القابلة للتداول

هي ورقة مالية تصدرها البنوك التجارية تثبت أنه تم بموجبها إيداع مبلغ محدد لمدة سنة أو أقل بسعر فائدة أعلى قليلا من سعر الفائدة الذي تمنحه البنوك التجارية على الودائع العادية

#### اليورودولار

المقصود بها هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الأصلي للعملة (الدولار الأمريكي المستثمر خارج الولايات المتحدة الأمريكية)

#### مزاياها

- 1- سوقه كبيرة في أسواق النقد العالمية نتيجة الطلب الهائل عليه من طرف الشركات المتعددة الجنسيات لتمويل عملياتها عبر كافة أنحاء العالم.
- 2- تعتمد الدول النفطية (كثمن لمبيعاتها النفطية) و غير النفطية عليه (لتمويل ميزان مدفوعاتها الخارجية)

#### عيوبها

غير مضمونة بأي أصول رأس مالية حيث أن الضامن هي سمعة البنك أو الشركة التي أصدرتها .

#### مزاياها

- 1- أداة دين قصيرة الأجل.
- 2- تصدر عن البنوك و الشركات المساهمة الموثوق بها.

# المحاضرة التاسعة

## الهيكل التنظيمي الدولية

### نموذج قسم الأعمال الخارجية

يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنباً إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر

- مزايا**
- يعطي الأعمال الخارجية صوتاً مسموحاً بفصلها بتعيين مساعد مدير عام كمدير لها.
  - يبرز مكاتبة أصحاب الخبرات العالية ويشكل مجالاً لاكتسابهم مزيداً من الخبرات.
  - يزيد من تماسك الأعمال الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سوياً.

- مساوئ**
- اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية.
  - وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تنافس الإدارات المحلية على الموارد.
  - انعدام التنسيق مع بقية الإدارات.
  - لا يناسب هذا النموذج الأعمال الدولية ذات الحجم الكبير وإنما يصلح للأعمال الخارجية الصغيرة.

### نموذج الشركة الخارجية المنفصلة

وفق هذا النموذج تدار الأعمال الخارجية كشركات أو أقسام منفصلة لكل عمل في بلد مدير مستقل يخضع للمدير العام وهو بمثابة مساعد له، يتبع له مباشرة بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة

- مزايا**
- يعطي هذا النموذج استقلالية للشركات التابعة في الخارج، الأمر الذي يحبذ البلد المضيف خاصة في ظل تنامي النزعات القومية.
  - يساعد على تدريب الكوادر واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذلك.
  - يقوي الصلة المباشرة مع المدير العام في البلد المضيف ويسهل التعامل مع المشاكل المختلفة.

- مساوئ**
- لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، بحيث يعتمد كل شيء على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي والمدير العام.
  - كثرت الشركات الأوروبية تطبيق هذا النظام بكثرة ثم بدأت التخلي عنه منذ السبعينات.

### نموذج التقسيم الوظيفي

يتم التقسيم على أساس وظيفي (تسويق، إنتاج، تمويل) حيث يكون مدير التسويق مثلاً مسؤولاً عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق المحلية كانت أم خارجية ويكون مسؤولاً لدى المدير العام، وكذلك الشأن بالنسبة لبقية الوظائف

- مزايا**
- يناسب هذا التقسيم الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة كالشركات الاستخراجية التي تعمل في قطاع المعادن.
  - حتى لو تعددت خطوط الإنتاج فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها كمنتجات الشركات البترولية.
  - يشجع النموذج التخصص الوظيفي.
  - يمركز القرار ويقلل بالتالي من تكرار الوظيفة أو المهمة وتشتت الجهود. تكون الإدارة العليا صغيرة لعدم الحاجة للاشتراك في كل صغيرة.

- مساوئ**
- يؤدي هذا النظام إلى ضيق النظرة لدى كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك.
  - تفقد العمليات الدولية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية.
  - يتضمن النموذج تطويلاً للإجراءات وإضعافاً للمدير المحلي بسبب تشابك المسؤولية وعدم وحدة السلطة الأمره حيث يكون مثلاً مدير التسويق المحلي في البلد «س» مسؤولاً أمام المدير المحلي إدارياً وأمام مدير التسويق الدولي فنياً.

### نموذج التقسيم الجغرافي

ويتكون من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسؤولية الكاملة عن العمليات في مناطقها بما في ذلك الإنتاج والتمويل

- مزايا**
- يكون هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلانم كل منطقة وللتسيق على مستوى المنطقة التي كثيراً ما تكون متشابهة في خصائصها.
  - يستخدم أيضاً عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية غير أن المنافسة حادة في الأسواق مما يستدعي التركيز على التسويق في كل منطقة لوحدها. هنا تركز الإدارة العليا على التخطيط وتتركز كثيراً من قرارات التشغيل لمديري المناطق.
  - ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة (الاستفادة من وفورات الحجم) بينما الفوارق بين المجموعات عالية.

- مساوئ**
- لا يخلو هذا النموذج من مساوئ كصعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة.
  - يصبح النظام معقداً إذا تعددت المنتجات المتعامل فيها.
  - قد يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة متعددة الجنسيات من بلد لآخر.

### نظام المصفوفة ( Matrix Structure )

يجمع بين النمط الوظيفي ونمط التقسيم على أساس المنتجات أو حتى التقسيم الجغرافي ضمن مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة بهدف تدعيم منتجات أو مشاريع معينة ، و يتعرض العاملون إلى سلطتين الأولى راسية وظيفية الثانية أفقية من الأقسام ، و الفكرة الأساسية هي إجبار المديرين من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق وكسر الحواجز الجغرافية أو الوظيفية أو السلعية.

- مزايا**
- كفاءة أكبر في استخدام الموارد.
  - السرعة والمرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة.
  - خدمة أكبر للزبائن.
  - تنسيق كبير بين الأقسام الوظيفية.
  - تطوير دائم للمهارات الإدارية العامة والمتخصصة.
  - توسيع الوظائف للعاملين.

- مساوئ**
- الغموض في السلطة.
  - نمو الصراعات بين الهياكل.
  - كثرة اللقاءات والنقاشات الطويلة.
  - الحاجة إلى التدريب في مجال العلاقات.
  - هيمنة بعض الأطراف.

### الهيكل القائم على فكرة إدارة المشروع

تكون كل عملية تقوم بها الشركة عملية متكاملة تضعها الشركة في مشروع مستقل وتشكل له فريق عمل مستقل ومدير للمشروع ، يحدث ذلك في المنشآت التي تتصف أعمالها بعدم الاستمرارية أو عدم نمطية الإنتاج كأعمال المقاولات ، بناء السفن، عقود تسليم المفتاح.

- أليته ومزاياه**
- يتطلب التركيز على العمليات وليس على الوظائف .
  - تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة استخدام فرق العمل.
  - تمكين العاملين من اتخاذ القرار ذات التأثير الكبير في الأداء.
  - الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات.
  - التركيز على المهارات المتعددة للعاملين (التدوير الوظيفي) .
  - تعليم وتدريب الأفراد كيفية المشاركة في العمل مع الآخرين.
  - بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء ومنع التنافس بين الإدارات.

- مزايا**
- مفيد في حالة وجود اختلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى .
  - عند اختلاف السلعة في طرق تسويقها أو انتاجها أو خصائصها.
- مساوئ**
- يجب ان يكون لكل سلعة سوق كبير بما فيه الكفاية
  - صعوبة التنسيق
  - تشتت الجهود على سبيل المثال في التسويق ( لكل سلعة رجال تسويق )
  - عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير في التسويق أو التمويل أو الإنتاج

### التقسيم على أساس سلمي

يقوم على أساس وجود إدارة مستقلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة متشابهة من السلع وعلى رأس كل منها مسؤول على مستوى كل الدول التي توجد بها عمليات الشركة (مدير للأغذية، مدير للأدوية، مدير للأثاث...) ، مفيد في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى

# الاعتبارات المتعلقة باختيار الهياكل

## حجم الأعمال الدولية لدى الشركة:

- 1- طبيعي أنه إذا كانت الأعمال الدولية قليلة بالنسبة لإجمالي أعمال الشركة (أقل من 5% من إجمالي المبيعات مثلا)، فلن تحتاج الشركة لتعديل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك؛
- 2- لكن عندما تصبح النسبة 40% أو 50% يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بالهيكل السابق .

## حجم المنشأة وتطور عملياتها:

- 1- إذا كانت الشركة جديدة أو جديدة على الأعمال الدولية فلن تكون لديها الرغبة لتغيير هيكلها ليلتزم الأعمال الدولية.
- 2- مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن يتأكد أن الأعمال الدولية ليست شيئا عارضا ويتعين ملاءمة الهيكل معها.
- 3- بمرور الزمن سيكون لدى المدير الثقة بتبني هياكل أكثر تعقيدا.

## فلسفة الشركة وثقافتها:

بديهى أن يؤثر توجه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية في النموذج التنظيمي المختار. فكلما كان لديهم إمام بالثقافات الأخرى واندماج في العولمة (النظرة غير الأحادية)، كلما كانوا أكثر ميلا لإعطاء الأعمال الدولية حيزا كبيرا في إدارتهم. و عموما العولمة وافتتاح الدول سيفرضان على كثير من الشركات التفكير من ذلك المنظور.

## نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها:

يقصد هنا نوعية المنتجات التي تتعامل بها، وما إذا كان لديها خطوط إنتاج عميقة ومتوسطة أم محدودة، وهل تعمل في أماكن متفرقة من العالم أم في بلدان محدودة، و كذلك برنامج الشركة وتوسعها المستقبلي واقتصاديات النظم المختلفة فكلما تنوعت منتجات الشركة وتعددت مناطق عملياتها، كلما اختارت نموذجا يعكس هذا التنوع كالنموذج السلعي أو الجغرافي.

## وجود الكوادر المؤهلة:

- وجود كوادر مؤهلة لها خبرات في الأعمال الدولية وقدرة على العمل في مناطق مختلفة والتأقلم في بيئتها من شأنه أن:
- يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج لآخر؛
  - يسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار.

# المحاضرة العاشرة

# مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي  
(بناء على ما جاء في الكتاب المقرر)

دراسة البيئة ( الداخلية والخارجية )

تحديد الغايات ( اهداف والرسالة )

تحديد الاستراتيجيات ( استراتيجية  
لدخول السوق )

تطبيق الاستراتيجية ( وضع البرامج  
الوظيفية والسياسات )

الرقابة وتقييم الاداء

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي  
(بناء على ما جاء في المحتوى)

تحديد الاهداف

جمع المعلومات وتقييم  
الوضع الحالي

وضع الافتراضات

تحديد البدائل والاختيار

تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

## مراحل الإدارة الإستراتيجية

1- مرحلة التخطيط الاستراتيجي

2- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

3- مرحلة المراجعة و التقويم

# استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية

شراء شركة جاهزة او البدء من الصفر

**التحالفات الاستراتيجية**  
هو عبارة عن اتفاقية تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك. و تعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر للدخول في تحالف حول إحدى المشاريع. و من الممكن أن يكون التحالف في شكل اتفاقية قصيرة الأجل تتضمن حل مشكلة معينة (التعاون في تطوير منتج جديد). و نظرا للصعوبات الكبيرة التي تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، قد تعتمد الكثير من المنشآت أسلوب التحالف

غزو الأسواق بمساهمة

استغلال السوق بدون تملك حصة ( علاقات تعاقدية )

التصدير للسوق الخارجي

**منافع التحالفات الاستراتيجية**  
1-موارد مكملة  
2- المشاركة في المخاطر  
3- تقليل المنافسة  
4- رأس المال ووقت الوصول للسوق الدولي

**أسباب قيام التحالف الاستراتيجي**  
1- تسهيل الدخول إلى السوق  
2- تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة لتطوير منتج جديد.  
3- الجمع بين المهارات و الأصول الثابتة التكاملية  
4- تدخل الشركات في تحالفات إستراتيجية بغرض الحصول على معايير تقنية لصناعتها.

**مزايا البحث و التطوير**

**محددات التحالفات الإستراتيجية**  
1- اقتصادية  
2- التقدم التكنولوجي  
3- فرص السوق

التحالفات الإستراتيجية تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تتفق بصورة مشتركة على البحث و التطوير.

تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروفًا اقتصادية ملائمة و بكونًا تطويرية عالية التقدم، و في كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة للتحالفات، و إنما الميزة الجديدة التي سينفرد بها التحالف في السوق الجديدة

هناك جانبان مهمان في التحالفات الإستراتيجية هما التكلفة و الالتزامات المتبادلة بين الشركاء، هذا الجانب يساعد كثيرا كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه و تقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة.

من الجوانب المهمة في التحالفات الإستراتيجية هو البحث و التطوير للسلع و الخدمات (تتقاسم الشركات عملية البحث و التطوير حيث تتكفل كل واحدة بتطوير جزء من الأجزاء المكونة للسلعة).

الملكية الكاملة ( التملك التام )

**مفهوم التملك التام**  
أي تملك للمشروعات والاستثمارات بنسبة 100% و تعد هذه الإستراتيجية الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السوق و كذا تحقيق الربحية، و هو أمر تفضله الشركات متعددة الجنسيات

**أسباب تفضيل التملك الكامل**  
1- ما لديها من تجارب سينة عن الاستثمارات المشتركة  
2- تدني مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب  
3- عدم التأكد من حملة الأسهم المحليين  
4- تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع المشترك  
5- صعوبة الاحتفاظ طويل الأجل بحصة الشراكة فيه

**شروط إستراتيجية التملك المشترك المثلى**  
1- توفر المركز التنافسي للمنشأة في السوق الأجنبي  
2- توفر شركاء مقبولين  
3- توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين  
4- توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي  
5- دراسة علاقة الكلفة/المنفعة.

المشاركة ( المشاريع المشتركة )

**مفهوم المشاريع المشتركة**  
قد تضطر المنشأة الدولية للشراكة و الدخول التدريجي في Joint السوق من خلال الاستثمارات المشتركة أو عن طريق العقود الأخرى، و ذلك نتيجة لقيود بعض البلدان أو بفعل بعض الظروف الأخرى. و غالبا ما تكون إستراتيجية الشراكة، مساهمة الشركة المتعددة الجنسيات مع شركة محلية في إنشاء شركة جديدة بالشراكة في البلد المضيف

**اسس اختيار المشاريع المشتركة**  
1- الملكية و التعاقد  
2- سياسة التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للأطراف  
ذات العلاقة بالاتفاق (المنشأة الدولية، الشركة المحلية، و الحكومة المضيفة)

**اشكال اخرى من اتفاقيات الشركة**  
يوجد انواع اخرى من اتفاقيات الشراكة ولكن ما يهمنا هنا هو عقود التكنولوجيا (الترخيص) و الذي يكون بديلا مناسبيا للاستثمار المباشر في الحالات التالية:  
1- عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للإلتفاق على الاستثمار المباشر (التملك، الشراكة، العقود...).  
2- عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية، أو عدم تمكنها من إدارة المشروع.  
3- عندما تكون المنافسة قوية جدا في السوق، أو وجود قيود صعبة لدخول إلى السوق في شكل استثمار مباشر.  
4- عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف.

عقود الإدارة  
عقود الامتياز  
مشاريع تسليم مفتاح  
الترخيص لمنتج محلي



# المحاضرة 11

الاستقطاب و  
الاختيار

تخطيط  
الاحتياجات  
البشرية

التدريب و  
التطوير

وظائف إدارة  
الموارد البشرية

تقويم الأداء

تحديد الأجور  
و الرواتب

الترفقيات

# التأثيرات المباشرة و غير المباشرة التي تحدثها الاستثمارات الأجنبية

## سلبية

### التأثيرات المباشرة

نقص الوظائف في البلد الأم  
للشركة المتعددة الجنسية.

التغيير في مستوى الأجور في  
البلد المضيف و البلد الأم

دخول شركات استثمار أجنبية  
محل الشركات التي استثمرت  
خارج البلد

### التأثيرات غير المباشرة

يقلل من فرص العمل إذا كان  
الاستثمار تملك مشروع قائم

نشوب خلافات مع النقابات  
العمالية

يحدث اختلال في التوازن  
الوظيفي بين مختلف المناطق

## ايجابية

### التأثيرات المباشرة

خلق فرص عمل إذا كان  
المشروع جديد

أجور أعلى مقابل زيادة في  
الإنتاجية

استحداث وظائف و أعمال  
إضافية في البلد المضيف

### التأثيرات غير المباشرة

مضاعفة التأثيرات الإيجابية  
(زيادة القوة الشرائية، تحسين  
السيولة النقدية، الرفاهية  
..الخ)

نقل خبرات فنية جديدة و  
إدارية إلى القوى العاملة  
المحلية

جذب كفاءات للعمل في فروع  
ش.م.ج في البلد المضيف

## تصنيف الشركات وفق معيار سياسات التوظيف



### الشركات ذات التركيز العرقي Ethnocentric

- يوجد في هذا النوع من الشركات قيم و معتقدات متشابهة خاصة في الشركات التابعة كتلك الموجودة في الشركة الأم و عليه:
- 1- تتم معظم الاتصالات و نقل المعلومات بالاتجاه واحد (من الشركة الأم على الشركة التابعة).
  - 2- يكون فيها معظم الموظفين الرئيسيين من البلد الأم (مقتربين).



### الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد Polycentric

- في هذا النوع من الشركات:
- 1- هناك نوع من الاستقلالية الذاتية التي تتصف بها الشركات التي تعمل ضمن هذا النمط.
  - 2- الاتصال بالشركة الأم يكون محدودا .
  - 3- تتخذ الشركة قراراتها التنظيمية بدون الرجوع الى الإدارة العامة بالشركة الأم.
  - 4- كما يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالتنسيق مع الشركة الأم.
  - 5- يتم اختيار معظم الموظفين من البلد المضيف.



### الشركات ذات التركيز العالمي Geocentric

- في هذا النوع من الشركات يكون:
- 1- الاتصال في الاتجاهين.
  - 2- لا يتم تشكيل الفريق الإداري على أساس المصالح في البلد المضيف.
  - 3- يتم استقطاب الموظفين من أي منطقة في العالم و استخدامهم في أي منطقة أخرى في العالم.



### الشركات ذات التركيز الإقليمي Regiocentric

- في هذا النوع من الشركات يكون:
- 1- تعيين الموظفين و المدراء و إدارتهم على أساس إقليمي.
  - 2- يتمتع المدراء الإقليميون بصلاحيات و استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات.
  - 3- تنحصر حركة و تنقلات الموظفين و المدراء محصورة فقط بين الأقاليم داخل البلد المضيف.

# أنماط المدراء المؤهلين للاتصال الإداري

في الشركة التابعة

- 1- مدير من البلد الأم .
- 2- مدير من البلد المضيف.
- 3- مدير من البلد المضيف تم تدريبه في بلد الشركة الأم.

مدير دولي تدرب للعمل  
في أي منطقة من العالم.

الشركة الام

مواطن من البلد الأم مع  
خبرة في البلد المضيف.

مدير من البلد المضيف  
تم تدريبه في البلد الأم  
للشركة.

- في هذه الحالة يكون:
- 1- حجم و نوعية التدريب محدد حسب الظروف التي تمر بها عملية الإنتاج للسوق المحلي.
  - 2- تقدم برامج تدريب حسب الاحتياجات المحلية و متطلبات الشركة التابعة.

### إستراتيجية ظرفية

تكون فيها الشركة مهتمة أكثر بمزايا عروض العمل المحلية قليلة التكاليف، ولذلك تلجأ إلى توظيف العمالة غير الماهرة وشبه الماهرة و تدريبهم على مهارات عمل محدودة.

### استراتيجيات التكامل البسيطة

استراتيجيات تدريب و  
تطوير الموارد البشرية في  
شركة متعددة الجنسيات

### إستراتيجية التكامل المعقدة

- 1- القيام بنقل الموظفين التنفيذيين القدامى إلى الإدارة العامة أو المركزية (تم العملية في أي وقت).
- 2- إعادة توزيع الموظفين الآخرين على الإدارات التي تكون في حاجة إلى وظائفهم حتى و لو كان مكان العمل في دولة أو منطقة جغرافية أخرى. الا انه لا يتم نقل أي واحد من مكانه قبل اجتياز برنامج تدريب خاص بالمكان أو العمل الجديد

نوع استراتيجية  
الدخول للشركة في  
السوق (تملك، أو  
مشاركة)

محددات البرامج التدريبية

المستوى الوظيفي  
للعامل و الصناعة

طبيعة التكنولوجيا  
المستخدمة

الأساليب الإدارية  
المستخدمة في  
الشركات التابعة والتي  
تؤثر على حجم و  
نوعية التدريب

التغير الملحوظ في  
استراتيجيات الإنتاج  
الدولي

دورة حياة عمل  
المغترب الأمريكي  
قصيرة و عالية  
التكلفة

المدير المحلي  
استعداد أكبر على  
التعامل مع بيئات  
عديدة خاصة إذا كان  
يعمل في بيئته  
المحلية

اسباب اعتماد الشركات  
ذات الجنسيات المتعددة  
على الموظفين  
المغتربين المحليين من  
الدول النامية

عدم قدرة المغترب  
الأمريكي و الياباني  
التفاعل مع بعض  
البيئات

أن المدير المغترب  
من الدول النامية أقل  
تكلفة



برامج إعداد المديرين للقيام بزيارة عمل للدول المضيفة للاستثمار.

برامج التدريب لاستخدام اللغة أو اللغات.

برامج إعداد المديرين لكتابة تقارير مختصرة عن البلد المضيف.

تدريب المدير و أسرته على التعامل مع الثقافة والاعراف السائدة في البلد المضيف

برامج الإدارة العامة للمدراء في معاهد متخصصة.

برامج بخصوص تقنيات التفاوض ضمن الأعراف التجارية في البلد المضيف.

برامج تدريب  
المدراء  
الدوليين

القدرة على التحدث مع  
الآخرين و بناء علاقات  
معهم

التحكم في اللغات الأجنبية

الكفاءة الوظيفية

قابلية التكيف الأسري مع  
البيئة الخارجية

المهارات الدقيقة و المهمة  
للمدير الدولي المغترب

مهارات الاتصال و  
الصبر و الإصغاء

# المحاضرة 12

## إدارة مخاطر التضخم والعملات والمحافظ الاستثمارية

### إدارة مخاطر التضخم

ليس هناك قطر لا يعاني من تضخم في الأسعار الداخلية مهما كانت درجة التضخم بل إن استقرار الأسعار صار يعرف بأنه تضخم طفيف (أقل من 5% في العام)

هناك أيضا اللجوء إلى رفع أسعار المنتجات عند ارتفاع أسعار المدخلات، أو اللجوء لحلول مختلفة (تغيير النوعية، المكونات، الحجم..)

رد الفعل الطبيعي في حالة التضخم يتمثل في إخراج العملة بسرعة من القطر صاحب التضخم العالي أو استثمارها داخله لكن في أصول عينية لا تتأثر سلبا بالتضخم (العقار وما شابه) إذا كان إخراج الأموال صعبا

نخر التضخم من قيمة الأصول المالية في الوقت الذي يقلل فيه من عبء الخصوم مشجعا بذلك الاقتراض مالم تلغ نسب الفوائد جاذبيته

الأقطار التي تعاني من معدلات تضخم عالية هي في العادة صاحبة عملة متدهورة القوة الشرائية داخليا ومن ثم خارجيا.

محاربة آثار التضخم تقتضي القدرة على التنبؤ بمعدلاته وذلك جزء من الإدارة والتخطيط في مجالات كثيرة.

### مخاطر تقلب أسعار صرف العملات

#### الانكشافات التي يتسبب بها التغير في أسعار العملات

#### الانكشاف الاقتصادي

تتغير قيمة الشركة ككل عندما يؤثر التغير في سعر العملة على عملياتها المستقبلية.  
مثاله أن يصبح التصدير الذي تعتمد عليه الشركة غير مجد لارتفاع أسعار السلعة المصدرة في سوقها بأن يرتفع سعر الدولار مثلا وتجد الشركات الأمريكية المصدرة أنها فقدت ميزتها التنافسية إذا كانت تصدر من داخل الولايات المتحدة، وبذلك تقل قيمتها المستقبلية.

#### الانكشاف المحاسبي

وهو ما يحدث عند ترجمة البيانات المالية (الحسابات الختامية) من عملة البلد المضيف إلى عملة المقر أو أية عملة أخرى في الوقت الذي تكون فيه قيمة هذه العملات أمام بعضها البعض قد تغيرت .  
فتتقود إلى ربح أو خسارة في قوائم الشركة الام .

#### انكشاف التبادل

هو التغير في قيمة الحسابات الدائنة أو المدينة والذي فيه يتغير المبلغ المدفوع أو المستلم عندما تحين ساعة السداد بسبب تغير سعر العملة ما بين وقت الالتزام ووقت السداد . أي أن الأمر يتعلق بحسابات للشركة تحت التحصيل بعملة أجنبية نشأت بتبادل تجاري أو معاملات في الخارج.

### إدارة مخاطر أسعار العملات

- تتضمن أربعة بنود رئيسية هي:
- 1- تحديد وقياس حجم الانكشاف.
  - 2- تصميم وتنفيذ نظام معلومات يرصد ويتابع الانكشاف وأسعار العملات.
  - 3- وضع استراتيجية للحماية من الانكشاف.
  - 4- تحديد من المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجية.

### إدارة المحافظ الاستثمارية الدولية

مثما توصلت نظرية المحفظة الاستثمارية محليا إلى أن تقليل المخاطر يقتضي تنوع المحفظة الاستثمارية، كذلك أثبتت الدراسات أنه من الأفيد للمستثمر أن تتضمن محافظته الاستثمارية أوراقا مالية (أسهم وسندات) خارجية متنوعة. و ميزة التنوع كلما زاد عدد الشركات المستثمر فيها كلما استقر الدخل وتدنيت المخاطر إلى أن تصل إلى حد لا تنخفض بعده

# تمويل الشركات دوليا

## التمويل بالدين:

يتم التمويل بالدين إما من خلال البنوك مباشرة أو من خلال السندات ومشتقاتها. وبفعل التطورات الحاصلة في البيئة المالية فقد ارتفع هذا النوع من الديون ، و أصبح بإمكان الشركات أن تبحث عن القروض في أماكن بعيدة خلاف بلدها الأصلي عبر بنوك عالمية ومحلية ، كما أصبح بإمكانها طرح سندات مقومة بعملات متداولة في أكثر من سوق خلاف بلدها الأصلي.

## التمويل من خلال حقوق المساهمين:

تمول الشركات أصولها من توليفة من الدين ورأس المال أي ما يقدمه المساهمون ، وتختلف نسبة الديون في تمويل الأصول بين البلدان، إذ تصل في اليابان مثلا 80% حيث هناك درجة اعتمادية قوية بين البنوك والشركات مما يجعل إرضاء البنك أهم في ذهن الإدارة ، بينما تقل النسبة في الدول الغربية لصالح التمويل بحقوق المساهمين التي تفوق 50% لذا تضع الشركات أعينها على البورصة ، أما من حيث قيام الشركات بطرح أسهمها في بورصات الدول خارج مقرها الرئيس فما يزال في بدايته وحجمه قليل نسبيا.

### أ- قضية الازدواج الضريبي:

يحدث عندما تدفع الشركة الخارجية التابعة ضرائب عن دخلها في البلد المضيف وتدفع الشركة الام للبلد الام ضريبيه مماثلة عن نفس الدخل ، لتلافيه يجب ان تعفى الشركة الام من الضريبة داخل بلدها بنفس مقدار ما دفعت خارجيا.

### الضرائب في البيئة الدولية

### ب- الاتفاقيات الضريبية :

لمنع الازدواج الضريبي بين البلدان ولتشجيع الاستثمار يقوم قطران بالتوقيع على اتفاقية ضرائب تخفض الضرائب على مواطني البلد الاول المستثمر في البلد الثاني وبالعكس.

### ج- الضرائب المحلية والضرائب الدولية

المشاكل المطروحة  
أمام المحاسبة  
الدولية

ترجمة العملات المختلفة:

السيطره والدقه على عملية  
تحويل العملات في التصدير  
من العملة الصعبة وترجمتها  
الى عملة البلد الام

التضخم :

معاملة التضخم في الاسعار  
واثره على الاصول  
والخصوم

تجميع ( توحيد ) الحسابات:

بعض الدول تلزم الشركات  
بان تقدم حسابا واحدا مجمعا  
يشمل جميع الشركات  
المملوكة لها

الكشف عن العمليات :

يقصد به مقدار تفصيل  
العمليات في الحسابات  
الختامية

معاملة اسم الشهرة :

بعض الدول تعامله ضمن  
الاصول وبذلك يتم استهلاكه  
وتخصم قيمة الاستهلاك من  
دخل الشركة وبالتالي يخضم  
من الدخل وتقل نسبة  
الضريبة التي تدفعها الشركة

المخصصات :

هناك بلدان تطلب بوضع  
مخصصات من الارباح  
لاسباب مختلفة كالتوارئ  
مثلا الشيء الذي يؤثر على  
السيولة

# المحاضرة 13



## فوائد التجارة الإلكترونية

توفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الدولية على اختلاف أشكالها و أنماطها.

إمكانية الشراء من المكان الذي نتواجد فيه (المكتب، البيت، السيارة.. الخ)

تمكين المستهلك الحصول على منتجات ذات جودة عالية كنتيجة لزيادة المنافسة في الأسواق (المحلية و الدولية)

معاينة المنتجات مباشرة (اللون، الشكل.. الخ)

تمكين الشركات من التخفيض في التكاليف التسويقية (التوزيع والإعلان).

تمكين الاتصال السريع و تسهل عملية التفاوض (تقليل الجهد)

تسوية المدفوعات  
و السداد الفوري  
للاللتزامات المالية

البيع و الشراء، و  
التفاوض

الاستلام الفوري  
للسلع و الخدمات  
عبر الشبكات أو  
خارجها

مجالات التجارة  
الإلكترونية

تقديم المعلومات  
عن السلعة أو  
الخدمة

المتابعة  
الإلكترونية  
لعمليات التعاقد و  
تنفيذ الصفقات

إبرام عقود السلع  
و الخدمات  
الإلكترونية  
(الصفقات)

إعطاء أوامر البيع  
و الشراء

# المناطق الحرة

## مفهومها

هي مساحة جغرافية مغلقة ومعزولة وغير مأهولة بالسكان والتي تدخلها الكثير من البضائع غير الممنوعة دون إجراءات جمركية ورسمية للدخول

## أهداف المناطق الحرة و غاياتها

توفير النقد الأجنبي من خلال ترويج و ترقية الصادرات

جذب الاستثمارات الأجنبية (تقدم مجموعة من الحوافز)

تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في مناطق مختلفة

خلق فرص عمل في الصناعات و الشركات المتوطنة بصفة مباشرة فيها

تعزيز الحركة التجارية للبلد من خلال استخدام موارده المحلية

نقل التكنولوجيا و الخبرة الفنية و الإدارية

تنشيط قطاعي الخدمات و النقل

## مزايا و حوافز المناطق التجارية الحرة

توفير البنية التحتية و الخدمات الأساسية لتسهيل الأعمال الدولية

الإعفاء من الضرائب على استيراد المواد الأولية و المواد النصف مصنعة (أجزاء تدخل في تركيب بضاعة أساسية)

توفير العمالة اللازمة من مختلف التخصصات للصناعات و الشركات التجارية المتواجدة بها

توفير جهاز إداري يتولى الإشراف و الإنجاز و المتابعة لكافة الإجراءات الفنية و التقنية و كذا التنظيمية الخاصة بالاستثمارات المتعلقة بالمناطق التجارية الحرة

# اختلافات سياسات المزيج التسويقي الدولي عن المحلي

## سياسات التسعير

تنوع الأسواق وانعكاساتها على الطلب وبالتالي على السعر

تدخل الحكومات بأساليب مختلفة في تحديد الأسعار

طول قنوات التوزيعية وتأثيراتها بفعل الوسطاء على السعر.

التأثر بأسعار العملات

## سياسة المنتج

تقنية الإنتاج

اختلاف التصاميم باختلاف الأذواق والثقافات

احترام بعض المعايير الخاصة بالجودة والأمن والسلامة.. الخ.

اعتبارات البيئة ( في قضايا التلوث البيئي )

## منهج إدارة التسويق الدولي

هو المنهج الذي يعنى بإدارة المسائل المتعلقة  
بخدمة الأسواق الدولية حيث يتعلق بالاتخاذ  
القرارات الأساسية والخاصة بـ:

كيفية الدخول و خدمة  
السوق الدولية، عن طريق  
الاستراتيجيات التالية :

نوع الأسواق الواجب  
الدخول إليها (دول متقدمة  
أو دول نامية...)

التوقيت الزمني للدخول إلى  
الأسواق الدولية

الدخول و مزاولة أو عدم  
مزاولة الأعمال الدولية

استثمار خارجي (مباشر مع  
تواجد حقيقي بعيد المدى أو  
غير مباشر)

مبادلات تجارية (تصدير و  
استيراد)

# التسويق الدولي

## اهداف التسويق الدولي

من مفهوم التسويق الدولي نستطيع تحديد الاهداف التالية :

## مفهوم التسويق الدولي

هو عملية تعبئة موارد المؤسسة و توجيهها لاختيار و استغلال الفرص في الأسواق الدولية والوصول الى المستهلك الدولي بما يحقق و يعزز أهداف الشركة الاستراتيجية على المدى القصير و الطويل في ظل القيود البيئية الدولية

العمل على إشباعها بمستوى أفضل من المنافسين.

الوصول إلى المستهلك الدولي و اكتشاف حاجاته و رغبته

تحقيق أهداف أطراف المبادلة (المستهلك الدولي و المنظمة الدولية) في ظل مجموعة من القيود البيئية الخاصة ببيئة الأعمال الدولية (المخاطر)

تنسيق الجهود و الأنشطة التسويقية لاستغلال الفرص التي تقدمها بيئة الأعمال الدولية

تعبئة و توجيه كافة موارد المؤسسة (المالية، المادية، و البشرية) بغرض مقابلة متطلبات المستهلك الدولي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الدولية على المدى القصير و الطويل.