

## المحاضرة الأولى طبيعة و ماهية إدارة الأعمال الدولية

من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال 3 عقود الأخيرة هو النمو السريع و المتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري و الاستثمارات و الأدوات المالية ( التدفقات التجارية و المالية) و يعزى هذا النمو في حجم التدفقات التجارية و المالية بين الأسواق العالمية إلى انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض و النمو الهائل و السريع في :  
التكنولوجيا الصناعية و الإنتاج (أساليب، أدوات و أنظمة الإنتاج الحديثة و المتطورة)، تكنولوجيا المعلوماتية، و الاتصالات الالكترونية و الإعلامية (قدرة البنوك على التحويل الفوري للأموال)، انتشار المراكز المالية و ظهور الأساليب الحديثة لإدارتها .

### أولا : المفاهيم الأساسية

#### مفهوم الأعمال الدولية :

إن المقصود بمصطلح الأعمال الدولية أي نشاط استثماري أو تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى مده و انتشاره الحدود الجغرافية لبلد ما .

تعريفات الأعمال الدولية من ضمنها تعريف (Shiva Ramu)

حيث يعرفها على أنها:

أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر .  
**كما عرفت أيضا على أنها :** الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم) فهي معاملات بين أفراد و منشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تجارية أو استثمارات متنوعة ، تمتاز بالديمومة و يمكن التأثير عليها بأشكال مختلفة؛ و هو ما يشكل مجالا لإدارة الأعمال الدولية..

#### مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر:

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

#### الاستثمار الأجنبي غير المباشر:

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

#### الشركة الدولية:

هي التي تمتلك أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من بلد، من خلال الاستثمار المباشر أو غير المباشر ، فإنها إذن:

✓ تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد

✓ تدير طاقاتها و فروعها وفقا لاستراتيجية واحدة

✓ تشكل إطارا لنقل الأموال و الأفراد و السلع و الأفكار ، بين رئاستها و فروعها أو- بينها و بين زبائنها و الشركات الأخرى

✓ يميز بعض المختصين عموما في إدارة الأعمال ما بين الأنواع الثلاثة التالية للشركات الدولية:

(1) الشركة الدولية I-Company و تكون قاعدة و محور أعمالها في موطنها

(2) الشركة متعددة الجنسيات M-Company وهي التي تتخذ أكثر من موطن لهذه الأعمال

(3) الشركة العالمية G-Company هي مرحلة متقدمة لا يصبح فيها موطن محدد للشركة من حيث التوجه و النظرة لأعمالها

ثانياً : أهمية الأعمال الدولية وانواعها :

**أهمية الأعمال الدولية :**

وتبرزها الأرقام المذهلة لتطور الأعمال الدولية وبشكل تطورت معه الحاجة إلى إدارة الأعمال الدولية التي على حداتها أصبحت لها مكانتها البارزة في حقل المعرفة الإدارية.

**أنواع الأعمال الدولية :**

(التجارة الخارجية Foreign Trade) , (الاستثمارات الأجنبية المباشرة D. Foreign. Investment) (الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة I.F.I)

**أنواع أخرى للأعمال الدولية :**

**(1) الترخيص :**

وبموجب شكله الرئيس فإن الشركة الأجنبية(مثلا كوكاكولا، فنادق هيلتون)...تقوم بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاحة تدفيعها الشركة المحلية.

**(2) تسليم المفتاح :**

هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكاملة أو جزء منه على حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل.

**(3) عقود الإدارة :**

بموجبها تقوم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل اجر ، ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعابا أو نصيبا في الأرباح

**(4) عقود التصنيع :**

هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام احد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل.

**(5) عقود التصدير (الوكالة)**

هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها احد الطرفين ( الطرف الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.

**(6) الاستثمارات المشتركة :**

وبموجبها تقوم الشركة الدولية في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث ،وقد تدخل الشركة متعددة الجنسيات في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي؛ وأمام إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل هي:

✓ الإدارة المشتركة

✓ الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر

✓ الإدارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين

## أشكال الاحتكارات والتكتلات في الأعمال الدولية:

الاحتكار هو تفاهم أو تكتل مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات يتمركز تحت سيطرتها إنتاج أو تصريف الجزء الساحق من هذه البضاعة أو تلك سعياً وراء الربح المطلق . **ومن أهم أشكال الاحتكارات لدينا :**

### الكارتل Cartel :

وهو 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.

### السنديكات Syndicates :

تكتل يتكون من شركات أكبر وأكثر تطوراً من الكارتل، فأعضاؤه الذين ينتجون بصورة مستقلة، لايحق لهم، وفق أحكام العضوية، بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم، بل يولفون لذلك جهازاً تجارياً مشتركاً .

### التروست Trusts :

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

### الكونسورسيوم consortium :

وهو 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.

## ثالثاً : مناهج إدارة الأعمال الدولية :

### طبيعة الأعمال الدولية:

- ✓ تتركز دراسات الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة و الناتجة عن كون المنشأة الدولية تعمل في أكثر من دولة (بيئة دولية)
- ✓ تتم ممارسة الأعمال الدولية من طرف المنشآت الكبيرة و الشركات الصغيرة (لم تعد تقتصر الأعمال الدولية على المنشآت الدولية الكبيرة فقط)
- ✓ تمارس المنشآت في الأعمال الدولية أنشطة مختلفة (السلع\الخدمات، الإنتاج\التسويق، المعدات الافراد..الخ)
- ✓ تعتبر المعايير و المتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة الدولية
- ✓ تتميز الأعمال الدولية بضرورة انسجام المنشأة الدولية مع الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها (المعايير و المتغيرات الاقتصادية، و الاجتماعية، و الحضارية و الثقافية، و التكنولوجية، و القانونية، و السياسية)
- ✓ تمارس المنشأة الدولية أنشطتها في السوق الدولية في ظروف غامضة، و متناقضة، تخضع للتغير السريع ، مما يستلزم منها جهد أكبر لتحقيق الانسجام و التواءم مع بيئة التعامل في البلد المضيف (بيئة الأعمال الدولية)

### منهجية إدارة الأعمال الدولية ومكانتها من إدارة الأعمال :

تعد إدارة الأعمال الدولية جزءاً من إدارة الأعمال ، لذا فهي تستخدم إلى حد كبير نفس المنهجية وتطبق نفس القواعد والنظم؛ غير أن منهاجها يتطلب بعداً إضافياً يستدعي معالجة خاصة تأخذ في الاعتبار المضمار الدولي الخارجي ، دون إهمال للوضع الداخلي لكل دولة وأساليب الأعمال فيها

### الاختلافات الواجب مراعاتها :

- ✓ تباين واختلاف الوحدات السياسية والتشريعية للدول
- ✓ تنوع السياسات الوطنية والنزعات القومية
- ✓ اختلاف العادات والتقاليد والأعراف
- ✓ اختلاف النظم النقدية والمصرفية
- ✓ اختلاف الأسواق الدولية من حيث الحجم والتوجهات

## المحاضرة الثانية نظريات التجارة الخارجية

لماذا تتاجر دولة ما مع دولة أخرى؟  
لماذا تتبادل الدول السلع؟ ولماذا لا تنتج كل دولة ما تحتاج إليه بنفسها؟  
ماهي أبرز النظريات التي حاولت تفسير أسباب قيام التبادل الدولي؟ وماهي أبرز الانتقادات الموجهة إليها؟  
ما هي الأسباب الحقيقية الكامنة وراء قيام التبادل الدولي؟ وما هي سياسات التجارة الخارجية التي تنتهجها الحكومات إزاء ذلك؟

### أولا : نظريات التجارة الخارجية :

الاهتمام بدراسة الخلفيات التاريخية يرجع للسببين التاليين :

- ✓ فهم أن الظروف والأفكار والمفاهيم الاقتصادية التي كانت سائدة خلال القرنين 16 و 17 (فترة التجاربيين ) مازال الكثير منها قائما حتى الآن .
- ✓ أن تلك الظروف أثارت بعض الاقتصاديين في تلك الفترة ومنهم آدم سميث . فضلا عن تراكم المعرفة العلمية من جهة وبيان المسار التاريخي لتسلسل الأحداث والوقائع الاقتصادية من جهة أخرى.

### 1) نظرية الميزة المطلقة :

لقد حاولت هذه النظرية ،كغيرها من نظريات التجارة الخارجية، تفسير أسباب قيام التبادل الدولي . صاحب هذه النظرية هو الاقتصادي المعروف آدم سميث، وتمثلت فرضياتها فيما يلي:

### فرضيات النظرية :

- ✓ افتراض اعتماد التبادل الدولي على المقايضة بدل النقود
- ✓ ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج
- ✓ سهولة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الصناعات داخل الدولة الواحدة
- ✓ وصعوبة انتقال هذه العناصر ما بين الدول
- ✓ إسقاط تكاليف النقل والمواصلات
- ✓ العمالة التامة للاقتصاد
- ✓ افتراض المنافسة التامة

### محتوى النظرية : (يفضل متابعة المحاضرة الدقيقة 14)

من الأفضل للبلدين التخصص فيما لكل منهما فيه ميزة مطلقة

### 2) نظرية النفقات (الميزة) النسبية : (يفضل متابعة المحاضرة الدقيقة 20)

صاحب النظرية هو الاقتصادي المعروف ديفيد ريكاردو الذي انطلق من نفس فرضيات سلفه سميث وحاول أن يفسر أسباب قيام التبادل الدولي اعتمادا على فكرة أن العمل هو أساس القيمة ، واعتمادا على مثال لدولتين تتميز إحداهما هذه المرة بإنتاج كلا السلعتين بدرجة أكفأ من الأخرى كما يبينه الجدول الموالي:

### إنتاج عشر أيام عمل :

وبحساب معدلات التبادل للبلدين قبل قيام التجارة الخارجية بينهما نجد أن:  
للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين إلا أن ميزتها في القمح أقوى

### الخلاصة:

للولايات المتحدة الامريكية ميزة مطلقة في السلعتين وتميزا مطلقا في القمح وتخلفا نسبيا في النسيج أي أنها ستتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي وتتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق؛ أما بريطانيا فلها تخلف مطلق فيهما لكنه أقل في حالة النسيج (نسبي) وأكثر (مطلق) في حالة القمح وهو ما يعني أن لديها مي زة نسبية في إنتاج النسيج. لذا فإن اختلاف معدلات التبادل الداخلية سيدعو إلى التخصص وتبادل الفائض للبلدين

### 3) نظرية نسب عوامل الإنتاج:

تطرح هذه النظرية في سياق النظرية النسبية؛ وإذا كانت هذه الأخيرة لم تحاول أن تفسر لنا بدقة اختلاف النفقات من بلد لآخر، فإن هذه النظرية حاولت ذلك مرجعة السبب إلى اختلاف الكميات المتوفرة من كل عنصر من عناصر الإنتاج في تلك الدول .

وتنسب هذه النظرية إلى الاقتصاديين **هكشر و أولين**، الذين وضعوا نظريتهما على **أساس نقدي** و حاولا تفسير أسباب وجود المزايا النسبية التي تؤدي لقيام التجارة الدولية :

#### فرضيتا النظرية :

- ✓ تختلف أسعار عناصر الإنتاج لاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد المعني ( فالأجور تكون رخيصة نسبيا في البلدان كثيرة السكان ، وتتنخفض أسعار المواد الخام في البلدان التي تحتوي على موارد طبيعية معتبرة منها ، وهكذا)
- ✓ تحتاج السلع المختلفة إلى نسب أو كميات مختلفة من عناصر الإنتاج ( فبعضها يحتاج لعمالة أكثر أي أنها كثيفة العمالة وأخرى كثيفة رأس المال ، وهكذا)

#### النتيجة :

سيقوم كل بلد بإنتاج العنصر الذي يتوفر عليه بكثرة ؛ حينما يتم التبادل الدولي سيقوم كل بلد بتصدير السلع التي يتميز في إنتاجها نسبيا ،لذا ستكون أسعارها (نفقات إنتاجها) منخفضة نسبيا ،وبالمقابل يستورد ما يعاني فيه عجزا نسبيا من عناصر الإنتاج. **(الدول تنتج وتصدر ، فهي تستخدم عناصر الإنتاج التي تتوفر لديها)**

### 4) النظريات الحديثة:

تظل نظرية الميزة النسبية هي السائدة بين الاقتصاديين ولكن هناك قلة متزايدة ترفض وتشكك في افتراضات النظرية:

- ✓ فالبعض يرفض فرضية ثبات التكلفة ووفرة العناصر محليا قائلين أن متوسط تكلفة الوحدة يميل إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج مما قد يقود إلى الاحتكار عبر قيام الشركات متعددة الجنسية بتخفيض الأسعار لطرد المنافسين .
- ✓ يحاجون بإمكانية جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية فالميزة النسبية يمكن أن تخلق بالتركيز على صناعات بعينها .
- ✓ يرون كذلك أن هناك أسبابا أخرى قد تفسر التخصص ( أسباب تاريخية أو الصدفة أو الحماية) .
- ✓ لوحظ أن اعتماد الدول على التجارة الخارجية يرتبط بمدى حجمها وبالتالي تنوع ظروفها وثرواتها (الدول الكبيرة ذات المساحات الواسعة تميل للاكتفاء الذاتي)، مما يستدعي من الدول الصغيرة أن تكون أكفأ فيما تخصص فيه (مثل سنغافورة وهونغ كونغ وتايوان مقارنة بالولايات المتحدة).

#### من هنا جاءت النظريات الحديثة للتجارة الخارجية لتجيب عن السؤال التالي :

#### لماذا تتاجر الشركات مع الخارج ؟

لأن تجارة الشركات هي من تجارة الدول ، فالأسباب عموما هي:

- ✓ لاستفادة من الطاقة غير المستغلة
- ✓ تخفيض التكاليف
- ✓ تحقيق أرباح إضافية
- ✓ تنويع وتقليل المخاطر
- ✓ الاستيراد و ضمان الإمدادات

**ثانيا :سياسات التجارة الخارجية :**

**السياسة التجارية للدولة:**

السياسة التجارية هي انعكاس لموقف الدولة ونظرتها إلى التجارة الخارجية كأداة لتحقيق مصالحها الاقتصادية القومية فهي بذلك عمل من أعمال السيادة فلكل دولة أهداف قومية تسعى إلى تحقيقها من خلال سياساتها الاقتصادية المختلفة .

**أنواع السياسات التجارية:**

عادة ما تقسم إلى النوعين التاليين :

**السياسة الحمائية :**

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

**وتتمثل الأشكال المختلفة للحماية في :**

✓ الرسوم الجمركية

✓ نظام الحصص

✓ الرقابة على أسعار الصرف

✓ الضرائب الإضافية

✓ أساليب مختلفة أخرى للحماية( عراقيل إدارية ، شعارات قومية مناهضة)

**حرية التجارة :**

وتعني الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية . وقد تعزز هذا الاتجاه عالميا مع التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الغات) في 1941 م والتي خلفتها منظمة التجارة العالمية العام 1994م

## المحاضرة الثالثة

### الأعمال الدولية في ظل العولمة والمنظمة العالمية للتجارة

تمارس ظاهرة العولمة بمختلف أبعادها تأثيراً بالغاً على الأعمال الدولية. تأتي منظمة التجارة العالمية لتمثل إحدى الركائز الأساسية للعولمة خاصة فيما يتعلق بعولمة التجارة. تتسم بيئة الأعمال الراهنة بالتكاملات الاقتصادية على مستوى العديد من الدول، وهو ما تقره المنظمة العالمية للتجارة لما له من إسهام في تحرير التجارة والاقتصاديات العالمية عموماً.

#### أولاً: العولمة ومسبباتها :

##### مفهوم العولمة :

كلمة العولمة تعني جعل الموضوع المعنى على مستوى عالمي، (Globalization) وهي ترجمة للكلمة الإنجليزية التي تعني اتساع دائرة الموضوع لجميع مناطق الكون، وهكذا فإن من ابرز سماتها تحرير التجارة في السلع والخدمات والتدفق غير المقيد لرؤوس الأموال عبر الحدود)

##### العولمة الاقتصادية :

هي مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات أعمالها دون مراعاة للحدود الجغرافية أو السيادة الوطنية، فهي بذلك أوسع من مرحلة التدويل إذ تصير فيها السوق العالمية وحدة واحدة مفتوحة تتنافس فيها الاقتصاديات والمؤسسات دونما حواجز أو قيود خاصة في ظل ثورة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والانترنت، فضلاً عن قوانين وشروط الهيئات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة وصندوق النقد الدولي.

##### المسببات الرئيسية للعولمة :

##### تحرير التجارة ما بين الدول :

✓ قيام اتفاقيات الجات (الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة) عام 1947 م؛

✓ قيام المنظمة العالمية للتجارة سنة 1995 م

✓ الدور المحوري لبعض المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي في هذا المجال.

##### 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.

##### 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 .

##### التقنية :

##### ويتجلى تأثيرها في مسار العولمة من خلال ما يلي :

✓ ابتداء طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة أعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل والخارج (عولمة الإنتاج)

✓ تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد وكميات أكبر من الموارد والبشر لمسافات أطول بطرق أرخص وأسرع

✓ تحسين وسائل نقل ومعالجة المعلومات وثورة الاتصالات ، للتحكم في الموارد والعمليات في أماكن مختلفة من العالم

## الشركات متعددة الجنسيات :

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

## ثانيا : المنظمة العالمية للتجارة :

### الدور المحوري للغات في تحرير التجارة :

- سبقت الإشارة إلى الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الغات) التي تأسست سنة 1947م ، وقد كانت تهدف إلى إزالة التفرقة في التبادل التجاري و تحرير التجارة بين أعضائها، ويتخذ نشاطها شكل دورات من الاجتماعات والمفاوضات الدورية التي تتم كل عدة سنوات تناقش فيها مواضيع مثل
- ✓ تخفيض التعريفات الجمركية
  - ✓ تقليل استخدام الحصص
  - ✓ تبني إجراءات تشجع التجارة بين الدول.

### المنظمة العالمية للتجارة :

- هي امتداد لاتفاقيات ألغات بحيث وافق المتعاقدون بمراكش في افريل ( 1994 دورة الاراجواي ) على تأسيس ظهرت منظمة التجارة العالمية بحيث أصبح كل الأطراف المتعاقدة في الغات أعضاء في المنظمة ظهرت رسميا في 1995 ومقرها جنيف سويسرا

### مهام المنظمة العالمية للتجارة :

- ✓ تعد منبر للتفاوض متعدد الأطراف لتحرير التجارة الخارجية
- ✓ إدارة إجراءات تسوية النزاعات بين دول الأعضاء
- ✓ إدارة استعراض آلية الإجراءات السياسية
- ✓ التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ووكلائهما لتنسيق السياسات الاقتصادية العالمية.

### مبادئ منظمة التجارة العالمية :

#### 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 في 3 حالات هي :**
- ✓ السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة
  - ✓ الميزات الممنوحة بين دول أعضاء في تجمع اقتصادي (كالمجموعة الأوربية مثلا) ليس من الضروري أن تنطبق معاملة الأعضاء فيها على الدول غير الأعضاء في تلك المجموعة .
  - ✓ الدول التي تفرق اعتباريا ضد واردات من دول أو دولة معينة يمكن للدولة المتضررة حرمانها من معاملة (الدولة الأكثر رعاية) .

#### مبدأ الشفافية :

- هي أي التزام الأعضاء بنشر جميع المعاملات المتعلقة بالممارسات والإجراءات والقواعد التي تمس التجارة بشكل أساس ي ، 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.



### ثالثاً : التكامل الاقتصادي :

#### تعريف التكامل الاقتصادي :

هو أن تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافيا في العادة بزيادة ارتباطها اقتصاديا وذلك بفتح أسواقها أمام بعضها وزيادة التعاون بينها، وتوسيع نطاق السوق وزيادة فرصة الرفاهية.

#### مزايا التكامل الاقتصادي :

- ✓ توفير الفرص التجارية المختلفة
- ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية
- ✓ الاستفادة من اقتصاديات الحجم
- ✓ زيادة الرفاهية وتحقيق النمو الاقتصادي

#### أشكال ومراحل التكامل الاقتصادي :

##### منطقة التجارة الحرة :

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

##### 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) .

##### 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 .

##### 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 و كذا توحيد العملة .

##### 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

### ميزان المدفوعات واسعار صرف العملات

تولي الدولة اهتمام خاصا بتدفق تجارتها وديونها الخارجية كما تهتم به وسائل الاعلام المختلفة وتنشر اخباره ليطلع الناس على الوضع الاقتصادي للدولة ومعرفة ما إذا كان تعاني من عجز تجاري او إذا كان بحاجة الى تعديل لميزان مدفوعاتها مع عدد من الدولة الاخرى التي لها علاقة تجارية معها

**وتستعين الدولة والمنظمات في مزاولتها لأعمالها الدولية بمجموعة من المفاهيم والادوات والتقنيات المالية والاقتصادية ومن ضمنها :**

✓ ميزان المدفوعات

✓ اسعار صرف العملات

يعتبر ميزان المدفوعات واحد من اكثر المؤشرات الاقتصادية التي يهتم بها رجال الاقتصاد والسياسة في البلد حيث يوفر الاحاطة الكاملة بعناصر التجارة والمعاملات الدولية .

### ميزان المدفوعات انعكاس لـ :

✓ قيم البضائع المصدرة والمستوردة

✓ إيرادات الشركات الوطنية وشركات النقل والشحن الاجنبية

✓ إيرادات مواطني الدولة المقيمين بالخارج ( حركة السياحة)

✓ الارباح الرأسمالية المحققة من الاستثمارات الخارجية

✓ كافة الإيرادات القادمة من الخارج سواء كانت من افراد او هيئات او شركات خلال فترة زمنية (سنة)

### اولا : تعريف ميزان المدفوعات:

#### مفهوم ميزان المدفوعات :

✓ هو بيان حسابي تسجل فيه قيم جميع التعاملات الاقتصادية في السلع والخدمات والهبات والمساعدات الاجنبية وكل المعاملات الرأسمالية وجميع كميات الذهب النقدية الداخلة والخارجة من و الى بلد ما خلال فترة معينة عادة سنة

✓ ميزان المدفوعات لأي دولة عبارة عن بيان حسابي لجميع المعاملات التجارية والاقتصادية بينها وبين سائر دول العالم وكل دولة تحتفظ بعلاقات تجارية مع دولة اخرى لدوله معينة لها معها ميزان مدفوعات يتم عليه القياس

✓ إذا حقق ميزان المدفوعات فائضا فنقول عن انه يميل لصالح تلك الدولة على حساب الدولة الاخرى وفي هذه الحالة يكون للدولة الاخرى عجز في ميزان مدفوعاتها .

#### آليات التسجيل في الحساب :

**كسب عملة اجنبية** يدعى رصيد **دائنا** ويسجل ك**بند موجب (+)** في الطرف الدائن للحساب اذا اشتمل التعامل على **انفاق عملة اجنبية** فإن ذلك يدعى **رصيدا مدينا** ويسجل في **الطرف المدين** بند سالب

و عليه ينقسم حساب الى جانبين احدهما دائن و الآخر مدين :

**الجانب الدائن** : فيحتوي على المعاملات التي ينتج عندها مدفوعات للبلد المعنى من الدولة الاخرى (الصادرات)

**الجانب المدين** : يحتوي على المعاملات التي تنتج عنها مدفوعات من البلد الى بلدان الاخرى (الواردات)

**قاعدة : يتم تسجيل اية معاملات تترتب عنها :**

**مقبوضات** او **تحصيلات** من الغير للبلد المعنى في الجانب **الدائن** (**صادرات**)

**تسجيل اية مدفوعات** للغير في الجانب **المدين** (**واردات**)

ثانيا :مكونات ميزان المدفوعات :

- ✓ الحساب الجاري
- ✓ حساب المال تمثل الفروق الإحصائية (مجموع التعديلات في الميزان التجاري وميزان حساب رأس المال)
- ✓ حساب التسويات (صافي الاحتياطات من الذهب و الفضة والاصول المتداولة الاخرى)

**الحساب الجاري (المعاملات الجارية) يتكون من جزأين هما :**

**الميزان التجاري :** ويشمل التجارة المنظورة أي صادرات و واردات البلد من السلع الملموسة  
**ميزان التجارة غير المنظورة :** صادرات و واردات الخدمات (أجور نقل و شحن و تأمين و سياحة خارجية)

**قاعدة في الميزان وفي حال ً :**

إذا زادت قيمة الصادرات عن الواردات نقول ان لدينا فائضا في الميزان والعكس يكون لدينا عجز فيه .

**حساب الرأس المال ( المعاملات الرأسمالية)**

**المعاملات الرأسمالية طويلة الاجل :** هي التي تزيد مدتها من السنة كالاستثمارات المباشرة والقروض طويلة الاجل واقساط سدادها .

تسجل القروض الرأسمالية والاستثمارات الاجنبية الاتية من الخارج وكذلك اقساط الديون الوطنية المستحقة على الخارج في الجانب الدائن. ويحدث العكس في حالة القروض والاستثمارات المقدمة للخارج وكذلك سداد اقساط الدين لفائدة الخارج حيث تسجل كلها في الجانب المدين .

**المعاملات الرأسمالية قصيرة الاجل :** وهي التي تقل مدتها عن السنة على ان تتم بصورة تلقائية وذلك تمييزا لها عن المعاملات التي تحدث بغرض تسوية العجز او الفائض في ميزان المدفوعات .

**صافي الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والاصول الثابتة :**

إن التوازن الحسابي هو عملية حتمية في ميزان المدفوعات يتم بواسطة التحركات في عناصر احتياطات الدولية التي تأخذ عدة أشكال :

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

**رصد العملات الاجنبية والودائع الجارية** التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية والبنوك التجارية الواقعة تحت رقابتها

**الاصول الاجنبية قصيرة الاجل** مثال ذلك ادونات الخزانة الاجنبية والاوراق التجارية التي بحوزة الدولة وهي التزامات على الحكومات والشركات الاجنبية والمواطنين الاجانب  
**الودائع التي تحتفظ بها السلطات والبنوك الاجنبية** لدى البنوك الوطنية

### ثالثاً: الاختلال في ميزان المدفوعات:

- ✓ يحدث التوازن في ميزان المدفوعات عندما تكون جميع العناصر المدينة في الحسابين الجاري والرأسمالي مساوية لمجموع العناصر الدائنة فيهما
- ✓ في هذه الحالة لن نحتاج الى تسوية من خلال حساب الاحتياطات ، وعندها نكون امام توازن اقتصادي حقيقي علما ان ذلك قد يحدث بصفة تلقائية
- ✓ التوازن الحسابي فهو الذي يتم بصفة مقصودة من خلال تحريك حساب التسويات .
- ✓ يمكن ان يكون العجز في ميزان المدفوعات مؤقتا واسبابه ظرفية ( جفاف ينتج عن انخفاض كبير في الصادرات) ، أو أن يكون العجز دائما (هيكليا) ويستمر لسنوات .
- كما يؤثر العجز في ميزان المدفوعات على الأعمال الدولية حيث ان:
- ✓ عدم توازن ميزان المدفوعات يؤثر على وفرة العملة الصعبة التي تحتاجها الشركة الدولية ( نقل ارباحها او اعمال اخرى)
- ✓ عدم التوازن يؤدي الى فرض قيود على الاسترداد الامر الذي سيؤثر حتما على الشركات الدولية

### رابعاً : اسعار صرف العملات :

- سعر الصرف :** يتمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة اخرى
- سوق الصرف :** هو السوق الذي تباع فيه العملات وتشتري . ويتكون من مجموعات من البنوك والوسطاء والهيئات الاخرى التي تعمل في سوق الصرف على طريق الوساطة او المضاربة او المتاجرة في العملات الاجنبية ( بنوك ، مكاتب صرافة ، افراد) من اشهر الاسواق العالمية للصراف الاجنبي (نيويورك ، لندن ، طوكيو ، فرانكفورت .. الخ)
- وظائف سوق الصرف :** تمثل وظائف سوق الصرف في :
  - ✓ نقل القوة الشرائية من طرف لآخر
  - ✓ توفير فرصة حماية للمتعاملين من تقلبات العملات
  - ✓ السماح لهذه السوق بالموازنة والتحكم في الاوراق الاجنبية من خلال آليات السوق ( العرض والطلب)
- تحديد اسعار صرف العملات الاجنبية :**
- يتمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة اخرى ، ويتحدد وفقا لقوانين العرض والطلب غير ان من وجهة النظر التاريخية مرة بعدة تطورات وهي:

### سعر الصرف على اساس قاعدة الذهب :

- قبل الحرب العالمية الاولى ، كانت قيمة العملة تحدد بوزن معين من الذهب يمكن مبادلتها به . أي مبادلة الذهب بأي عملة كانت تتم بسعر ثابت هو السعر الاساسي ، مع تأثير السعر السوقي قليلا بالعرض والطلب .
- وقد تتأثر العملة سلبا إذا زادت وارادت البلد المعني عن صادراته إذا تغط الصادرات كمية الذهب المدفوع مقابل الواردات .

### نظام قاعدة تبادل الذهب :

- بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى وانتهاء البورصات سنة 1925م وتدني الثقة، انهيار نظام قاعدة الذهب ، واستمر الوضع لما بعد قيام صندوق النقد الدولي بعد الحرب العالمية الثانية حيث 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 امكانية تغييرها بمرونة % 2,5 ارتفاع او انخفاض.

## تعويم أسعار العملات:

في العام 1971م اعلنت الولايات المتحدة نتيجة عدم قدرتها على الوفاء ، انها ستبيع الذهب فقط للبنوك المركزية للدول وليس للبنوك التجارية والمؤسسات المالية .

واعقب ذلك فك ارتباط الذهب بالدولار واصبحت بالتالي اسعار جميع العملات بما فيها الدولار ، **معومة امام الذهب** ، واصبح سعر كل عملة يتحدد صعودا او هبوطا على اساس **العرض والطلب في السوق** ، وهكذا وصلنا الى مرحلة : **التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية** .

## طريقة تحديد أسعار العملات:

### نظرية تعادل القوى الشرائية .

فكرة النظرية : ان قيمة العملة تتحدد اولا داخل بلدها وفقا لما تستطيع شراؤه من البضائع في السوق المحلي فكما زادت كمية البضاعة التي تشتريها مقابل وحدة النقد من السوق المحلي كلما زادت قيمة العملة في بلدها . وكما زادت القوى الشرائية للعملة الوطنية في الداخل فإن ذلك سيؤدي الى ارتفاع قيمة ذات العملة في الخارج .

### تزداد قيمة العملة بزيادة قوتها الشرائية

قد تفيد هذه النظرية على المدى القصير وفي حالة السلع التي يمكننا نقلها من بلد الى آخر في اطار التبادل التجاري الحر ، بينما لا يمكننا تطبيقها على الكثير من السلع والخدمات التي يتعذر نقلها ( الاراضي ، الشقق ، الخدمات الصحية والتعليمية ، التأمين )... بحكم ان هذا النوع من السلع غير قابل للتصدير ولا الاستيراد .

## مؤشر فيشر FISHER العالمي:

قدم ( Fisher ) نظريته لتفسير استمرار تغير اسعار العملات وبموجب هذه النظرية فإن اسعار العملات تتحرك كاستجابة للتغير في اسعار الفوائد ، بمعنى ان العملة التي تكون عوائدها اعلى تكون قيمتها اعلى ، **وعليه فإن اسعار العملات تتحدد على اساس سعر الفائدة على ودائع العملة في داخل البلد فتزيد مع زيادة سعر الفائدة وتقل مع تراجع سعر الفائدة.**

### تطبق معظم البنوك المركزية سياساتها النقدية على هذا الاساس حيث :

- ✓ يطبق سياسات متشددة للمحافظة على استقرار أسعار الصرف بغرض التحكم و السيطرة على اتجاهات أسعار الفائدة.
- ✓ يهدف البنك المركزي إلى منع معدلات التضخم باستخدام سعر الفائدة كأداة تساعده على تحديد كمية النقد المعروضة في السوق مقابل الطلب عليه.

## نظرية الارصدة :

يتحدد سعر الصرف بناء على هذه النظرية وفقا لوضع ميزان المدفوعات :

الدولة التي تحقق **فائض** في ميزان المدفوعات فإن قيمة **عملتها ترتفع**  
الدولة التي لديها **عجز** في ميزان المدفوعات فإن قيمة **عملتها تنخفض**  
**إن وضع ميزان المدفوعات للدولة هو الذي يحدد قيمة عملتها.**

### مخاطر تقلب أسعار الصرف :

- ✓ إن الارتفاع وانخفاض أسعار الفائدة على الودائع المصرفية تأثيرا على أسعار العملة المحلية و أسعار الاسهم و السندات و غيرها من الاستثمارات.
- ✓ فارتفاع سعر الفائدة يؤدي الى انخفاض أسعار الاسهم و السندات في السوق ، ( المستثمر العادي يبحث على العائد الاعلى و الاقل مخاطرة )
- ✓ ففي هذه الحالة سيفضل بيع ما لديه من الاسهم و السندات و وضع قيمتها كوديعة في احد البنوك التي تعطي سعر فائدة أعلى مما يمكن أن يحصل عليه من استثمار في الاسهم و السندات.

## المحاضرة الخامسة

### الاستثمار الأجنبي (أنواعه ، نظرياته وسياساته)

سبق أن أشرنا في الفصل الاول أن الأعمال الدولية تمارس من خلال أشكال مختلفة، كما أشرنا أيضا أننا نجد ضمن هذه الاشكال ، الاستثمار الأجنبي Foreign Investment ان كان ذلك بشكل **مباشر Direct** **Foreign Investment** او **غير مباشر Indirect Foreign Investment**. الاستثمارات الأجنبية هي التي تضيف أفكار جديدة أو تقنية جديدة

فتشكل الاستثمارات الأجنبية محور اهتمام كبير من طرف رجال الأعمال ، و الشركات ، والدول .  
ويتركز هذا الاهتمام حول التساؤلات التالية :

- ✓ جدوى الاستثمار في الخارج و بالأخص في الدول النامية (إضافة من الدكتور
- ✓ الاسباب التي تدفع المنشآت والدول ل لاستثمار في الخارج
- ✓ محددات هذا الاستثمار
- ✓ اساليبه و سياساته
- ✓ الآثار ( الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية... الخ ) التي تترتب عنه

### أولا : مفهوم وطبيعة الاستثمار الأجنبي:

- ✓ نقصد با لاستثمار الاجنبي مجمل التدفقات المالية التي يقوم بها مستثمر في بلد غير البلد الام و يكون إما طويل أو قصير المدى
- ✓ يتمثل الاستثمار الاجنبي دخول المنشأة في التعامل مع دولة أو شركة تتواجد في دولة اخرى ( البلد المضيف ) غير البلد الام
- ✓ قد ينتج عن الاستثمار الاجنبي المساهمة في إنشاء شركة بشكل انفرادي أو في شكل شراكة مع شركة خاصة او عامة في البلد المضيف ( استثمار مباشر ) ، و يبدو من خلال تملك لأصول رأس المال (أراضي ، معدات) والقيام بأنشطة مختلفة (الانتاج، التسويق، التوزيع، النقل) في البلد المضيف
- ✓ كما يمكن أن يقتصر على تدفقات مالية من البلد الام إلى البلد المضيف ( استثمار غير مباشر . ) وفي هذه الحالة يكون الاستثمار الاجنبي في شكل تملك لأصول مالية ( أسهم ، سندات لشركات أجنبية ... الخ . )

### ثانيا : نظريات الاستثمار الاجنبي:

#### الاستثمار الاجنبي و النظرية الاقتصادية التقليدية:

#### مدلول النظرية :

لم تهتم هذه النظرية كثيراً با لاستثمار الأجنبي وكانت ترى أنه مجرد تابع ومكمل للتجارة الخارجية فهي تفترض با أساس استحالة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الدول ، يمكن تقديم محتواها وفق الخطوات التالية:

- ✓ تفترض النظرية أن رأس المال والعمل عنصرين يمكن أن يعوض احدهما الآخر ، أي أنه إذا كان لدين العجز في رأس المال فيمكن أن نعوضه بالعمل و العكس صحيح
  - ✓ أننا نستخدم رأس المال أكثر ما يمكن إذا كانت تكلفته منخفضة و نعوضه بالعمل إذا كانت تكلفته مرتفعة
  - ✓ إذا كان لدينا فائض في رأس المال فإننا نقوم بتصديره و استيراد عمالة عوضا عنه ،
  - ✓ نقل رأس المال هو الاسهل بين عناصر الانتاج فوجود فائض منه يؤدي إلى قيام الاستثمار الخارجي حيث يبدأ رأس المال في التدفق من بلد الوفرة الى بلد الندرة حتى يتساوى العائد على الاستثمار في البلدين
- خلاصة النظرية:** الاستثمار الاجنبي يبدأ و ينتهي من تلقاء نفسه و محركه الاساسي هو العائد على رأس المال

## نقد النظرية :

### وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من ضمنها :

- ✓ كان يمكن أن تكون هذه النظرية مقبولة عندما يتلق الامر بالاستثمار غير المباشر ( مجرد شراء اوراق ماليه أو سندات وقروض مالية وبيعها ) ، ولكن اليوم اصبح حجم الاستثمار الاجنبي المباشر كبيرا .
- ✓ الاستثمار غير المباشر قصير و محدود و ذو حجم قليل مقارنة بالمباشر ، وهدفه الأساس ي هو العائد ، أما الاستثمار المباشر فيشكل قرار أو التزاما طويل المدى لرأس المال و هو امتلاك لأصول ملموسة ال مجرد اوراق .
- ✓ لا تفرق النظرية بين الاستثمار الاجنبي المباشر و بين مجرد تحركات لرأس المال ، في حين أن الاستثمار الاجنبي المباشر ليس مجرد انتقال الاموال بل هو كذلك انتقال لقدرات إدارية و معرفة و تقنية
- ✓ لا تفسر النظرية تبادل الاستثمار ما بين البلدان ، فإذا كان هدف الاستثمار هو مجرد العائد فكيف نفسر حركة رؤوس الاموال في الاتجاهين و في نفس الوقت ( مثال يخص انتقال رؤوس أموال من بريطانيا إلى ألمانيا و العكس . )

### نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة :

#### النظرية الاحتكارية :

اهتمت هذه النظرية بتفسير الاسباب التي تدفع بعض الشركات نحو الاستثمار في تركيبة السوق الذي تستأثر في شركة ما أو قلة من المنتجين الذين **يحتفظون بالميزة التنافسية** التي تمكنهم من السيطرة على إنتاج او بيع و توزيع السلعة ( احتكار القلة) **وتتميز هذه النظرية بين 3 أنواع من الاحتكار في السوق الدولي وهي :**

#### احتكار الشركة الاولى للسوق :

- و تقوم النظرية على أن احقية تواجد المنشأة في السوق العالمي ترجع لكونها الاقدم في السوق بحيث تؤهلها الاقدمية في السوق المحلي ل:
- ✓ تحسين اسلوب إنتاجها
- ✓ تحقيق اسم و سمعة فيه
- ✓ لها ميزة تنافسية ( بحكم الاقدمية و توفر الموارد .

فيشكل الاستثمار الخارجي **مرحلة تطور في نموها** حيث تستمر الشركة في النمو إلى أن تجد بعد مرحلة معينة أن استمرار النمو يتطلب القيام بالأعمال الدولية ( غزو الاسواق الخارجية . )

#### نظرية القوة الاحتكارية:

تفترض النظرية أن ممارسة الأعمال الدولية في اسواق بعيدة عن البلد الام هو نشاط تكاليفه ( المادية والاجتماعية و العاطفية ) عالية ، و لا تجرؤ عليه إلا الشركة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية مثل:

- ✓ التقنية المبتكرة
- ✓ اختراع أساليب عمل غير مسبوقه و غير معروفه من قبل
- ✓ تمتلك الانضباط و الكفاءة في إدارتها
- و بغرض التغلب على العوائق السابقة ( التكاليف ) ، يتعين عليها مزج قدرتها في نسق تام حيث تصبح قادرة على:

- ✓ تحقيق أرباح طائلة في السوق الاجنبية
- ✓ المحافظة على ميزتها المطلقة
- ✓ كما يمكنها أن تستهدف المنافسين الاخرين ( ولو تعلق الامر بوجود شركة قديمة في مركز قوي . )
- ✓ أن هذه النظرية تفترض أن الاستثمار الخارجي ناجم عن وجود خلل وتشوهات في تركيبة السوق تعيق المنافسة التامة لأن المنافسة التامة لو توفرت فسوف تتاح الفرص و المعلومات للجميع .

## نظرية سلوك رد الفعل:

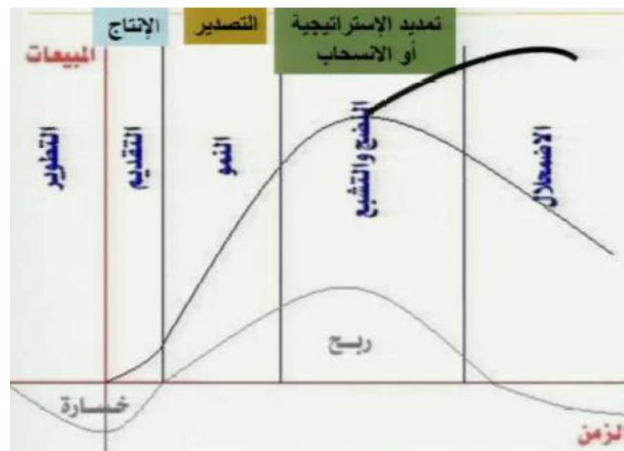
وتقوم الأعمال على مراقبة المنافسين (ردود الأفعال من المنافسين) ويقوم مضمون هذه النظرية على ان الاستثمار الاجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية ، حيث تحاول الاولى الذهاب الى الخارج و القيام بالأعمال الدولية لمزاحمة الشركة الاجنبية في سوقها المحلي

## نظرية دورة حياة المنتج :

- ✓ تقوم هذه النظرية على أساس أن لكل سلعة دورة حياة من منذ وصولها الى السوق ، و تبدأ بالتقديم ، مروراً بالتطور ثم النضوج و تنتهي بالتدهور و الزوال
- ✓ كما تفترض النظرية أن تحتفظ الدولة المنتجة للسلعة بميزة تنافسية فريدة ، و عندما تبدأ بتصدير السلعة إلى الخارج تفتقد لميزتها المطلقة من خلال التبادل التجاري وقد تصبح في الكثير من الاحيان هي مستوردة لهذه السلعة

## يوضح الرسم البياني :

- ✓ المراحل المختلفة من عمر المنتج
- ✓ الزيادة والانخفاض في المبيعات والارباح في كل مرحلة.



## يعبر المحور الافقي عن الزمن ، والمحور العمودي عن المبيعات والارباح

- ✓ وقال Vernon فإن سلوك بعض السلع سريعة الاستهلاك في السوق يختلف عن تلك السلع المعمرة بطيئة الاستهلاك فسرعة الاستهلاك تتزامن مع سرعة الاختراعات والابتكارات للسلع الجديدة وعليه فإنها لا تصل الى مرحلة انخفاض التكاليف والتوسع في الانتاج الكبير وفتح فروع في الاسواق الدولية (السلع الالكترونية والغذائية تغيير الاذواق- .)

✓ اما السلع الاستهلاكية المعمرة والسلع الصناعية فإن سلوكها ينسجم مع مضمون النظرية ولكي نفهم مضمون النظرية علينا ان نستعرض المراحل التي تمر بها السلعة وهي على النحو التالي:



## مرحلة الظهور ( الإنتاج و البيع في السوق المحلي ) :

هنا الإنتاج يأتي كاستجابة للطلب المحلي ، ويكون التوسع في الإنتاج في البداية صعبا لأن ظروف الإنتاج و أساليبه لا تسمح بالإنتاج الوفير أو باقتصاديات الحجم ، كما ترى النظرية أن الابتكارات الجديدة غالبا ما تبدأ بأسواق الدول الغنية . فيكون الإنتاج مخصصا للاستهلاك المحلي (أي داخل البلد الام)

## مرحلة النمو ( التصدير ) :

إذا نجحت السلعة في تلبية و مقابلة متطلبات المستهلكين في السوق المحلية سوف تعمل الشركة إلى تطور أساليبه الانتاجية بغية استغلال ميزة امتلاك السلعة ، فتقوم برفع كفاءتها الانتاجية ( منتج نمطي ) وتحقيق اقتصاديات الحجم لذا سيتم :

- ✓ تخفيض التكاليف و الاستفادة من الاسعار المرتفعة
- ✓ الاستجابة للطلب المتنامي على السلعة في الداخل
- ✓ الشروع في التصدير كنتيجة لتلبية احتياجات السوق المحلي و استغلال الفرص في السوق الاجنبي لتحقيق النمو و التوسع وكذا تحقيق عوائد على استثماراتها.

## مرحلة النضج و الاستثمار:

يفترض في هذه المرحلة و كاستجابة لدخول المنافسين ( عددهم قليل ) أن تعمل الشركة على:

- ✓ تعزيز مكانتها في السوق ( الداخلي و الخارجي ) و المحافظة على مبيعاتها و أرباحها
- ✓ الشروع في التصنيع بالبلدان المستوردة خاصة الغنية منها ( إعادة التوطين ) ، لمواجهة المنافسين الجدد بهذه البلدان على اعتبار أن بلدانهم ستضع حواجز للدخول امام الشركة أو لمراجعة ظروف السوق المحلي بشكل عام

## تقوم بتطوير استراتيجية المزيج التسويقي التي تمكنها من الاحتفاظ بميزتها ومركزها في السوق من خلال:

- ✓ تحسين و تطوير السلعة للمحافظة على الميزة التنافسية
- ✓ تكثيف التوزيع و التقرب أكثر بالمستهلك الاجنبي ( الامدادات)
- ✓ التموقع ( Positioning ) القيام بالترويج المكثف لأبراز ميزتها و بالتالي خلق الصورة الذهنية بخصوص جودة السلعة ( تفاديا للتقليد)
- ✓ التركيز على السعر ( تخفيض الاسعار)
- ✓ تنشيط المبيعات للتخلص من المخزون

## مرحلة الانحدار و التدهور :

- تتميز هذه المرحلة بانخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة ، بفعل ظهور منافسون جدد ( المنافسة الحادة ) ليس فقط من الدول الغنية و إنما من الدول الفقيرة ، وبناء عليه يكون تصرف الشركة وفق للحالتين التاليتين:
- ✓ إما التحضير للانسحاب من السوق
- ✓ تمديد استراتيجيتها (تحسين مستمر و تطوير منتجات جديدة)، إعادة النظر في استراتيجية المزيج التسويقي

إن هذه النظرية و إن اثبتت صحتها فيما يتعلق ببعض السلع ( كالصناعية و المعمرة ) إلا أنها تبقى عاجزة عن تفسير الاستثمار في كثير من السلع الاخرى ( . مثل السلع الترمينية .. الخ )

### ثالثا : لماذا تستثمر الشركات في الخارج ؟

- ✓ يوفر تعدد الاسواق الدولية فرصا كبيرة للشركات التي تمارس من خلالها أعمالها الدولية
  - ✓ كما خلقت الظروف و المغيرات السياسية ، و فتح أسواق جديدة للمستهلكين والاتفاقات التجارية ، حوافز كبيرة لم تكن متاحة من قبل للشركات المحلية
  - ✓ وفر التقدم التكنولوجي ظروفًا أخرى للاستفادة من :
    - (1) اقتصاديات حجم الإنتاج الكبير من تخفيض في تكاليف الإنتاج.
    - (2) ارتفاع في مستوى الجودة والقدرة على المنافسة
- وقد أدت كل هذه المتغيرات إلى ظهور منافسين من الدول النامية قادرين على الإنتاج بتكاليف اقل و أسرع و أفضل ( كوريا ، ماليزيا ، الهند ) ... واستطاعت أن تتنافس الشركات من الدول الغربية.
- فبناء على هذا توجد العديد من الاسباب التي دفعت الشركات نحو الاستثمار الاجنبي منها ما هو مباشر و منها ما هو غير مباشر كما هو مبين في التالي :

### الاسباب غير المباشرة:

#### ✓ بروز النزعة الجماعية:

في البداية كان التعامل لات بين البلدان ثنائية مما أدى إلى عرقلة التعامل بوجود طرف ثالث لكن في أعقاب الحرب العالمية الثانية و خاصة مع بروز اتفاقيات القات GATT وتعزيز الاتفاقيات الجامعية الدولية أخذت النزعة الجماعية تتعزز شيئا فشيئا و بشكل ادى إلى انفتاح الحدود أمام الاستثمارات الخارجية

#### ✓ زيادة المبيعات و الأرباح

#### ✓ الحصول على حصة في السوق الدولية

#### ✓ الاستفادة من الإنتاج الزائد

#### ✓ تخفيف الاعتماد على السوق المحلي

#### ✓ تقوية القدرة التنافسية

✓ الحوافز الحكومية (كثير من الحكومات تقدم حوافز لجلب الاستثمارات حتى تستطيع تنفيذ خططها الانمائية و تخفيض العجز في ميزان مدفوعاتها)

### الاسباب المباشرة :

#### تجنب الحواجز الجمركية و الرسوم و الضرائب:

تفكر الكثير من الشركات في التواجد فعليا من خلا الاستثمار الخارجي المباشر.

#### تقليل من تكاليف الإنتاج:

تلجأ بعض الشركات إلى إقامة استثمارات لها في بلدان اجنبية سعيا وراء تقليص تكاليف الإنتاج ( وجود عمالة رخيصة و سهولة التدريب أو هروبا من تكاليف الشحن و التخزين .. الخ.)

#### ضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة:

هنا تجد شركة ما أن تزودها باحتياجاتها من المواد الخام أو السلع الوسيطة لم يعد متصلا أو منتظما في البلد المصدر تكون قد عجزت عن إمداد زبائنها الخارجيين لأسباب إدارية أو مالية تقود الى توقف عملياتها

#### تعزيز القوة التنافسية و التسويقية:

بحيث يظهر للشركة أن تعزيز قوتها التنافسية و التسويقية مرهون بتواجدها الفعلي كمستثمر في الخارج

## رابعاً : محددات الاستثمار:

### حجم ونمو السوق :

يركز المستثمرون على المؤشر الكلي (الناتج المحلي الاجمالي والدخل ) في الدول المتقدمة والمستثمرين يركزون على متوسط نصيب الفرد و معدل نمو الدخل في نظرتهم للدول النامية و باعتبار أن كثافة السكان قد تضلل الارقام المعلقة بالدخل بحيث تضخم الدخل الكلي و تعطي صورة مضللة لحجم السوق

### الاستقرار السياسي:

المستثمر الخارجي يركز عادة على اهمية هذه النقطة و تحديدا بالنسبة للبلدان النامية

### البنى الهيكلية:

وهذا الامر يطرح إشكالية لدى المستثمر بالنسبة للدول النامية دون المتقدمة

### متغيرات السياسات:

وهو تحديد المتغيرات المعلقة بالسياسة الاقتصادية ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي من ذلك مثال مدى سماحها بتملك الاجانب للأعمال ، تحويل الاموال ، الضرائب ، سياسات الدعم المتبعة

## خامساً : طرق دخول الاسواق الدولية :

بشكل عام ، يوجد أمام الشركة خياران اساسيان هما: التصدير او التواجد بالخارج من خلال الاشكال المعروفة

### خيار التصدير للخارج :

وهذا الخيار بدوره يطرح خيارين أساسيين هما :

### التصدير المباشر:

هو أن تقوم الشركة المنتجة بعملية التصدير بنفسها وهنا تقع المسؤولية على عاتقها ، حيث تدار وتنفذ نشاطات التصدير من قبل جهة غير مستقلة تنظيمياً عن الشركة

### التصدير غير المباشر:

بموجب هذا الشكل تلجأ الشركة إلى غيرها من الشركات و الوكلاء الذين يقومون بالعملية بدلاً عنها و يتحملون الجزء الموكل إليهم من المسؤولية في هذا الشأن ، علماً أن الاختيار بين الخيارين يبنى على اساس معايير تلعب فيه الخبرة و التحليل دوراً بارزاً

## الانتاج في الاسواق الدولية :

### ومن اهم أشكال الانتاج بالخارج لدينا :

- ✓ الاستثمار المشترك
- ✓ الترخيص
- ✓ الانتاج في السوق الاجنبي.

## المحاضرة السادسة

### بيئة الأعمال الدولية 1 (السياسية، القانونية والاجتماعية)

#### تعتبر منظمات الأعمال :

- ✓ انظمة اجتماعية
- ✓ تنشط وسط بيئة معينة
- ✓ انظمة مفتوحة على بيئة خارجية تضم متغيرات توجه سلوكها
- ✓ المنظمات تتأثر وتؤثر في البيئة التي تنشط فيها
- ✓ معرفة البيئة عنصر اساسي لاستمرارية المنظمة ونجاحها
- ✓ التعرف على البيئة والتكيف معها يعد امرا ضروريا لنجاح المنظمة

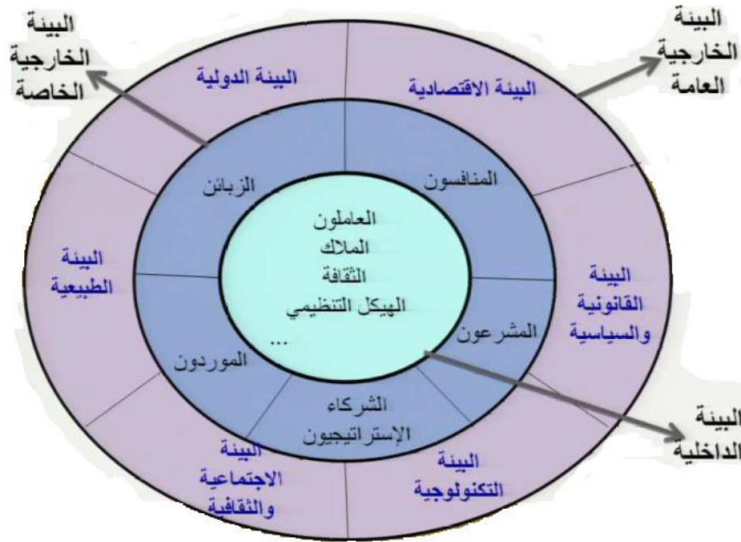
يتعين على منشأة الأعمال ان تراعي متطلبات بيئة الأعمال الدولية كونها تعمل في ظروف مملوءة بالمخاطر وتختلف عن تلك اعتادت العمل فيها

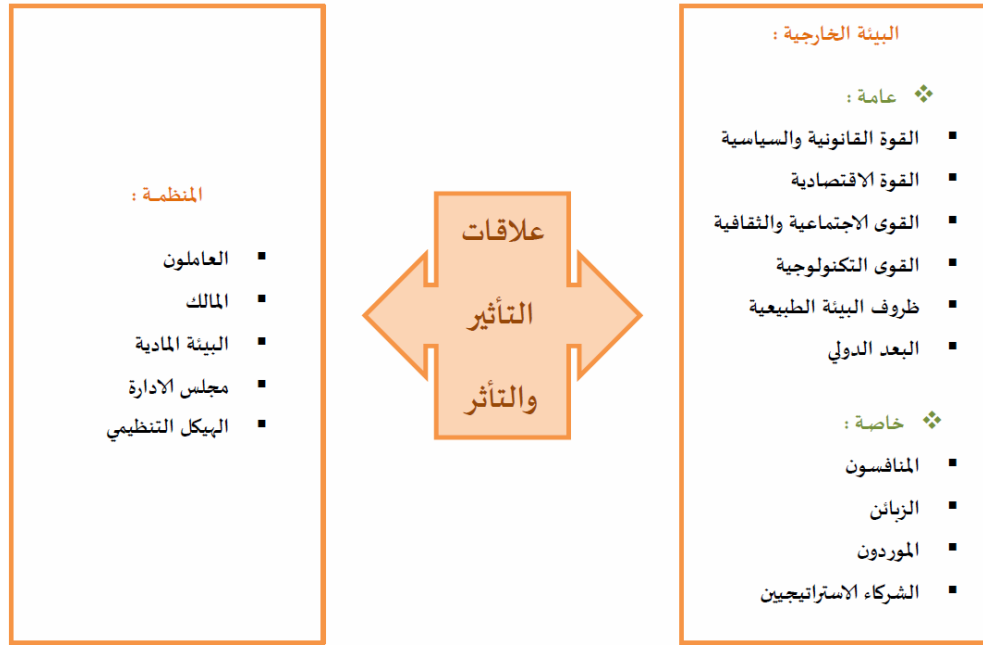
- ✓ ظروف تتسم بعدم التأكد ، التعارض
- ✓ لا تتمكن في كل الاحوال التعامل معها كونها تخرج عن سيطرته
- ✓ يجب عليها العمل على تحقيق الانسجام والتأقلم المطلوب ل لاستمرار في اعماله

#### اولا : مفهوم بيئة الأعمال :

كل ما يحيط بالمنظمة ( أي يقع خارجها ) و يؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، أي مجموعة من المتغيرات ( العناصر ) التي تحيط بالمنشأة و تؤثر في مسارها الاستراتيجي و يندرج ضمن هذا الاطار: البيئة الخاصة أو التنافسية  
البيئة الخارجية الكلية

و تستمد دراسة بيئة الأعمال الدولية أهميتها من المخاطر و الفرص التي تحتوي عليها





### البيئة الخارجية الخاصة:

تدعى ايضا بالبيئة التنافسية وتضم مختلف العناصر التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر ( البلد المضيف)

- ✓ الزبائن : هم الافراد الذين يستهلكون سلع وخدمات المنظمة
- ✓ المنافسون : هم جميع المنظمات التي تنافس المنظمة بغية الحصول على الموارد او الزبائن
- ✓ الموردون : المنظمات التي توفر الموارد المادية او البشرية
- ✓ الممولون : كل جهة توفر اموال للمنظمة، البنوك، المؤسسات المالية

### البيئة الخارجية العامة General Environment :

وتضم مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر ( البلد المضيف) **وتشمل الاتي :**

- العوامل السياسية والقانونية :** القوانين، التشريعات، نظام الحكم
- العوامل الاقتصادية :** الوضع الاقتصادي ، التضخم، السياسات المالية والنقدية (سعر الفائدة، سعر الصرف)
- العوامل الاجتماعية والثقافية :** الاعراف والعادات والقيم الاجتماعية التعليم ، تطور السكان
- العوامل التكنولوجية :** بائع التكنولوجيا ، شروط التطوير والحصول عليها
- العوامل الايكولوجية :** المحافظة على البيئة ، جماعات الضغط ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال

### ابعاد البيئة الأعمال الدولية :

أبعاد بيئة الأعمال الدولية تمثل **مجموعة من الفرص والتحديات** يجب مراعاتها و التعامل معها ، فلا بد من فهم **المخاطر** التي قد تواجه المنشأة التي تعمل في بيئة دولية . ووفقا للشكل الذي ادرجناه في بداية المحاضرة ، يمكننا اعتبار :

- ✓ البعد السياسي و القانوني بمثابة خطر البلد
- ✓ البعد الاقتصادي بمثابة خطر تجاري و خطر مالي
- ✓ البعد الاجتماعي بمثابة خطر اجتماعي

**ثانيا : البيئة السياسية و القانونية:**

**مكونات البيئة السياسية :**

النظام الاقتصادي و القانوني : فلسفة الدولة الاقتصادية (هل تتبع نظاما حر أم نظام التخطيط المركزي مثال)  
وحدة الشعور الوطني : مدى تنامي النزعة القومية بالبلد المعني  
مدى الاستقرار السياسي : كلما كان هناك استقرار سياسي كلما أثر ذلك على الازدهار  
مدى تدخل الدولة و تحكمها : (المصادرة ، و التأمين ، تحديد الاسعار ، الحد من الواردات)

**المخاطر السياسية :**

**المخاطر السياسية دوليا ،هما :**

**مخاطر عامة :** وهي المخاطر التي قد تتعرض إليها جميع الشركات بدون استثناء.

**مخاطر خاصة :** وهي التي تواجه صناعة معينة أو شركة ما او مشروعا بعينة.

وتنقسم **المخاطر الخاصة** الى :

**مخاطر تؤثر على الملكية :** وقد تؤثر على جزء منها او تؤثر عليها كلها ،

**مخاطر تؤثر على العمليات :** وهي التي تمس بالعائد على الاستثمار و التدفق النقدي ، وهذا النوع هو النوع  
الغالب فيما يتعلق بمخاطر العمليات مثال ذلك (فرض تشغيل عدد معين من العمالة المحلية ، تحديد الاسعار)

**تعارض الاهداف بين المنشأة الدولية و الدولة المضيفة :**

**تعارض المصالح في المجال الاقتصادي :**

حيث أن هدف الحكومات في هذا المجال هو التنمية و زيادة النمو الاقتصادي و تحقيق الاستقرار في الاسعار ،  
في ميزان المدفوعات ، العمالة ، وهنا قد تتعارض مع توجهات المؤسسة الدولية وذلك في:

**مجال السياسات النقدية :**

والتعارض قد ينجم عن عدة أمور ( تهريب الاموال من بعض الشركات ، تحويل الارباح ، التمويل عبر  
الشركة الام بالخارج في حالة فرض الدولة قيود على التمويل)

**السياسات المالية :**

هي السياسة الخاصة بالإنفاق و الايراد الحكوميين ، فالضرائب و الاعفاءات الضريبية تؤثر على الايرادات ،  
و تواجد الشركات في بعض المناطق قد يشكل عبئا على الدولة من حيث توفير التجهيزات و المرافق.

**أسعار العملات و موازين المدفوعات :**

عند العجز تلجأ الدولة إلى تخفيض الواردات و تشجيع الصادرات و قد تلجأ الى تخفيض عملتها المحلية مما قد  
لا يتلاءم و مصالح هذه الشركات ،

**السياسة الحمائية الظاهرة و المقيدة .**

**سياسات التنمية الاقتصادية .**

## تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية :

هناك الكثير من المآخذ التي ينظر من خلالها البعض إلى الشركات المتعددة الجنسيات من حيث تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية منها على سبيل المثال (استعمار اقتصادي ، استخدام تقنية غير ملائمة للدولة ، شؤون الارث الثقافي و الديني ، أثرها على الامن القومي و السياسة الخارجية ، التهرب الضريبي)

## القوانين التي تخضع لها الشركات متعددة الجنسيات (م.ج) :

لا توجد هيئة عالمية للتحكيم في النزاعات التجارية و الاستثمارية ، فيتفق المتنازعون على فض نزاعاتهم عن طريق احد النظم القانونية التالية :

- ✓ القانون الدولي
- ✓ قوانين البلد الام
- ✓ قوانين البلد المضيف

## استراتيجيات درء المخاطر:

استراتيجيات درء المخاطر يمكن ان تتخذ على مستوى ثلاثة مراحل هي:

## الاجراءات المتخذة قبل الدخول للبلد:

- ✓ التفاوض المسبق
- ✓ التأمين ضد المخاطر

## إجراءات عند بدء و أثناء العمليات:

وهنا يكون الاساس هو التمسك بالاتفاقيات و عدم التنازل عن الحقوق مع اللجوء لإجراءات التحكيم الدولية المعروفة في حالة النزاع.

## الإجراءات البعدية:

وهنا يتعين التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ.

## ثالثا: البيئة الثقافية الاجتماعية :

### العناصر الفيزيكية :

ويدرس ضمن إطارها جملة الخصائص الفيزيكية ( الطبيعية ) لسكان البلد المعني و مالها من تأثير على الأعمال الدولية وكذا على سلوك و مزاج البشر ، ويمكن تقسيمها إلى :

- ✓ خصائص الطقس و المناخ
- ✓ الخصائص الجسدية و المظهر الخارجي للسكان
- ✓ الثقافة المادية ، التي تمثل كل شيء صنعة الانسان بما في ذلك البنى الهيكلية لتأثيرها على سلوك الناس و أذواقهم و كونها مرآة عاكسة لقيمهم ( العمارة ، التنقية ، الفنون. ) ...

### العناصر الديمغرافية :

ويتعلق الامر بجملة الجوانب السكانية ذات الاثر الواضح على مجال الأعمال الدولية و خصوصيات كل بلد ضمن ذلك ، و يتمثل اهمها فيما يلي :

- ✓ معدل نمو السكان
- ✓ حجم الاسرة
- ✓ التعليم
- ✓ العلاقات الاسرية
- ✓ القضايا المتعلقة بتمركز السكان ( المدن ، خارج المدن. )

### العناصر السلوكية :

تتعلق بجوانب تخص قضايا القيم والعقيدة والنظرة العامة للأشياء ويمكن الاشارة إلى ما يلي :

- ✓ الانتماء الى الجماعات ( عرقية ، قبيلة ، عشيرة ، دينية ).. حسب طبيعة كل مجتمع
- ✓ النظرة الى العمل
- ✓ اهمية نوع المهنة
- ✓ النظم الاجتماعية كقواعد موجهة لسلوك الافراد
- ✓ اللغة والتواصل



## المحاضرة السابعة

### بيئة الأعمال الدولية 1 (البيئة المالية الدولية لمنظمات المالية الدولية)

يقصد بالبيئة المالية للأعمال الدولية كافة المنظمات والمؤسسات المالية والأفراد المستثمرين والبنوك وشركات التأمين وغيرهم من العاملين في مجال الأعمال الدولية المتواجدة في بلدان وظروف معينة ومختلفة حيث:

- ✓ يتفاعلون مع بعضهم البعض ، ويعرضون المال على المستثمرين الباحثين عنه
- ✓ يبيعون ويشترون الأوراق المالية ( كالأسهم والسندات و العملات الاجنبية)
- ✓ الباحثين عن تحقيق الثورة

ويتم ذلك على ساحة عريضة من العالم الذي اصبح وكأنه سوق واحد ( العولمة) :

- ✓ تتدفق عليه مبالغ مالية ضخمة
- ✓ ترتبط بين أجزاءه نظم اتصالات متقدمة وفورية ومتعددة الطرق والاساليب

من هنا فإن **البيئة المالية الدولية** هي ساحة كبيرة تتدفق فيها الاموال بشكل كبير ، وتضم مختلف السلطات النقدية في كل بلد ، ( المؤسسات المالية الاقليمية والبنوك والشركات العالمية والمحلية والافراد والمؤسسات) لذلك من المهم معرفة مكونات بيئة الأعمال الدولية وبعض اشهر المنظمات والمؤسسات المالية الدولية.

### أولاً : منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة :

#### صندوق النقد الدولي International Monetary Fund :

منظمة دولية تأسست عام 1944 م بموجب نفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على انشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، وهي ذات الاتفاقية التي سميت **باتفاقية برايتون وودز Breton Woods** نسبة للمدينة التي انعقدت فيها الاجتماعات لمناقشة الاوضاع المالية في اوربا والولايات المتحدة الامريكية عن قاعدة مبادلة الذهب كأساس لنظام النقد الدولي

تمت نشأته لإعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي أثر انهيار قاعدة الذهب وتردي التجارة والاقتصاد العالميين.

#### اهداف الصندوق:

- ✓ تشجيع التبادل النقدي بين الدول الاعضاء وتسهيل وتوسيع التجارة ما بين الدول
- ✓ العمل على ثبات صرف العملات ووضع نظام متعدد الاطراف للمدفوعات المتعلقة بالعملات الجارية للدول الاعضاء
- ✓ التخلص من قيود الصرف الاجنبي
- ✓ مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة لاتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الاجل

#### رأس مال الصندوق وإدارة الصندوق :

- ✓ تساهم الدول الأعضاء بنسب مختلفة اعتمادا على الدخل القومي والوزن التجاري لكل دولة
- ✓ يبلغ عدد الاعضاء في الصندوق نحو 184 دولة
- ✓ يفوق رأس ماله 145 مليار دولار
- ✓ يشرف على ادائه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الاعضاء ومجلس المديرين التنفيذيين
- ✓ يتم التصويت على قرارات المجلس وفق لنظام الحصص (حيث ان حجم التأثير في قرارات المجلس تزيد او تقل تبعا لحجم مساهمة كل دولة في رأس مال الصندوق) (تعتبر الولايات المتحدة الامريكية اكبر مساهم فيه وبالتالي فهي الدولة المهيمنة على قراراته)
- ✓ تساهم بريطانيا ، فرنسا ، ألمانيا ، المملكة العربية السعودية بحصص كبيرة
- ✓ الدول الاخرى فتساهم بنسب رمزية مختلفة تدفع 1/4 حصتها بالذهب أو الدولار ، والمبلغ المتبقي يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة.

## وظائف الصندوق ومجالاته :

- ✓ تنسيق اسعار الصرف بين الدول الاعضاء
  - ✓ تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعاتها باشتراط تدابير معينة\*
  - ✓ تبادل الآراء والتشاور
- \*مع زيادة اعتماد العديد من دول العالم على مساعدة صديق النقد الدولي وجد هذا الاخير نفسه في وضع **يؤهله للتأثير على السياسات الاقتصادية للدول** التي تتقدم منه للمساعدة ، فالصندوق يطبق عليها ما يسمى سياسة التكيف الهيكلي أي انه يشترط على الدول المقترضة ان تطبق داخليا سياسة تقشفية بهدف تحقيق التوازن في ميزانها التجاري ، وميزان المدفوعات ، والحد من معدلات التضخم
- يعمل الصندوق كمستشار مالي ونقدي لجميع الدول ، حيث تسترشد جميعها بالسياسات والنصائح التي يقدمها البنك سنويا من خلال تقريره السنوي كما يقدم المساعدة الفنية والمالية على التدريب ، وتنفيذ السياسات الاقتصادية الكلية و الهيكلية

## ثانيا : منظمات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار :

ومنها ما هو علي :

- المستوى الدولي : البنك الدولي للانشاء والتعمير
- المستوى الاقليمي : الصندوق العربي للأمناء الاقتصادي والاجتماعي
- المصرف العربي : للتنمية الاقتصادية في افريقيا
- المستوى القطري : الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية والصندوق السعودي للتنمية

## البنك الدولي:

البنك الدولي ، هو احدى المؤسسات المالية التابعة للأمم المتحدة الذي انشئ عام 1944 م بنفس الاتفاقية التي انشئ بها صندوق النقد الدولي.

## اهداف البنك الدولي للانشاء والتعمير IBRD :

- ✓ العمل على نمو التجارة العالمية والمحافظة على توازن موازين المدفوعات وتشجيع استثمار الاموال الدولية
- ✓ تشجيع استثمار رؤوس الاموال الاجنبية الخاصة
- ✓ منح القروض الى المؤسسات الاقتصادية في الدول الاعضاء

## وظائف البنك الدولي للانشاء والتعمير:

- ✓ تقديم القروض للدول الاعضاء التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية
- ✓ ضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية
- ✓ منح ائتمان متوسط وطويل الاجل لمساعدة الدول المحتاجة في مشاريع البنى الهيكلية وكذا بعض التجهيزات ذات الطابع الخاص بشراء المعدات لات الزراعية وذلك بشروط ميسرة
- ✓ انتعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشاريع الانتاجية
- ✓ تقديم المساعدات الفنية للدول الاعضاء

## المؤسسات الإقليمية والقطرية :

المؤسسات الإقليمية : وتشير هنا تحديدا إلى:

- ✓ الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي
- ✓ المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا
- ✓ البنك الاسلامي للتنمية.

## الصناديق القطرية :

- ✓ الصندوق السعودي للتنمية
- ✓ الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية

## ثالثاً : مؤسسات تعمل ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة :

ضمن هذا الإطار توجد عدة منظمات دولية وإقليمية وقطرية :

- ✓ الوكالة الدولية لضمان الاستثمار
- ✓ الوكالة العربية للاستثمار
- ✓ وكالات قطرية اخرى

## الوكالة الدولية لضمان الاستثمار :

- ✓ تأسست عام 1988 في كوريا الجنوبية
- ✓ هي عضو في مجموعة البنك الدولي
- ✓ تعمل بإدارة مستقلة عنه
- ✓ تعمل على تحقيق اهدافها من خلال التأمين على الاستثمارات الاجنبية من المخاطر السياسية
- ✓ تقديم الضمانات للمنشآت الدولية وكذلك للمقرضين
- ✓ تعمل بالتعاون مع البلدان النامية لاجتذاب الاستثمارات إليها

## المحاضرة الثامنة

### بيئة الأعمال الدولية 2 البيئة المالية الدولية (الأسواق المالية و النقدية)

شهدت البيئة المالية للأعمال الدولية تطورات للأسواق المالية و النقدية حيث أسفر هذا التطور على القيام بتحويلات مالية دولية ، كما يرجع سبب هذا التطور إلى :

- ✓ الزيادة الكبيرة في حجم العمليات المالية سنة 1996 بلغ حجم التعاملات اليومية 1300 بليون دولار
- ✓ رفع القيود عن المعاملات المالية
- ✓ تطور التقنية و نظم المعلومات ( سرعة التحويلات)
- ✓ انتشار الأوراق المالية
- ✓ كبر حكم المؤسسات المالية.

### أولاً : السوق المالية الدولية :

#### مفهوم السوق المالي :

يقصد بالسوق المالي ذلك الإطار الذي يجمع بائعي الأوراق المالية بمشتري تلك الأوراق ، بغض النظر عن :  
✓ الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع  
✓ أو المكان الذي يتم فيه

**ولكن بشرط توفر قنوات اتصال فعالة فيما بين المتعاملين في السوق** بحيث يجعل الائتمان السائدة في أي لحظة زمنية معينة واحدة بالنسبة إلي ورقه نقد متداول فيه.

**تنتشر الاسواق المالية في أنحاء العالم** و حيثما يكون هناك بائعون و مشترون تجمعهم وسيلة اتصال توفر لهم التفاهم و التفاهم و الاتفاق حول تبادل العملات ، فقد يكون الاتصال:

✓ مباشر (يعني وجه لوجه)

✓ غير مباشر: ويمكن أن يكون عن طريق :

- وسائل الاتصال المختلفة (فاكس ، تليكس ، البريد ، التلفون او الانترنت ، البريد الالكتروني)
- أشخاص يعملون في السوق المالية (سماسرة ، وسطاء و وكلاء)

### السوق المالية الدولية :

وهي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة الارصدة المالية بين المودعين و المستثمرين الباحثين عن مجالات أمنه و عوائد مجزية لأموالهم ، و بين الشركات و الحكومات الباحثة عن السيولة و التمويل ، و تلعب البنوك التجارية و المؤسسات المالية دوراً مهماً في هذه الوساطة .  
إن ممارسات الأعمال عبر الحدود الوطنية يعني التعامل مع أكثر من عملية واحدة و لذلك يشمل هذا العمل مخاطر التبديل Exchange risk وهي المخاطر النظامية الاضافية على تدفقات الشركة ، الناتجة عن التغيرات في معدلات التبديل ، و هدف إدارة هذه المخاطر تخفيض تأثيرها.

### ثانياً : تصنيف الاسواق المالية :

- ✓ أسواق العملات
- ✓ أسواق القروض و السندات
- ✓ أسواق الاسهم ( البورصات) و تنقسم إلى :
  - دولياً : بورصة نيويورك ، بورصة طوكيو ، بورصة لندن
  - عربياً : بورصة القاهرة ، بورصة الرياض ، بورصة دبي

يمكننا ضمن منظور معين أن نميز ما بين النوعين التاليين للسوق المالي هما :

- ✓ سوق النقد
- ✓ سوق رأس المال

### سوق النقد Money Market :

الاسواق النقدية هي الاسواق التي تتعامل بالأوراق قصيرة الاجل وهي عبارة عن ادوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيها ( استعادة أصل المبلغ الذي اقرضه مضافا إليه قيمة العائد المتفق عليه ) ومن أهم ادواته : الآوراق التجارية ، اليورو دو لار ، شهادات الإيداع القابلة للتداول . ...

#### تتميز ادوات الدين هذه بكونها :

- ✓ قابلة التداول في الاسواق المالية
- ✓ لها قدرة عالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة
- ✓ تمتاز بتدني المخاطر المصاحبة لعوائدها

### سوق رأس المال :

سوق الاوراق المالية طويلة الاجل يتم فيه عقد الصفقات المالية والاستثمارية طويلة الاجل ، ومن اهم ادواته :

- ✓ الاسهم
- ✓ السندات

ولكي يحوز على الكفاءة والفاعلية يجب أن :

- ✓ تتوفر ادوات الاستثمار المناسبة الاكثر إنتاجية والاقبل تكلفة
- ✓ تتوفر سوق ثانوي ملائم.

### مؤشرات الاسواق :

لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء ومؤشرات ثانوية وهي تعطي رقما قياسيا للأسعار والاسهم مكونا من عدة شركات يتابع المساهمون تحركاتها ، ومن اشهر هذه المؤشرات لدينا :

- ✓ مؤشر داوجنز الأمريكي ، المكون من اسهم 30 شركة كبرى
- ✓ مؤشر نيكاي للبورصات اليابانية
- ✓ مؤشر فوتس ي البريطاني
- ✓ مؤشر داكس الالمانى

### ثالثاً : الاوراق المالية المتداولة في سوق النقد :

الاوراق التجارية : وهي عبارة عن :

- ✓ اداة دين قصيرة الاجل.
- ✓ تصدر عن البنوك والشركات المساهمة الموثوق بها.
- ✓ الهدف من اصدارها هو حصول البنوك على الاموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها إلى الوسطاء أفراد او مؤسسات.
- ✓ من عيوبها انها غير مضمونة بأي اصول رأس مالية حيث أن الضامن هي سمعة البنك أو الشركة التي اصدرتها.

## اليورودولار :

كلمة **اليورو** هنا لا تشير إلى العملة الأوروبية بل هو مصطلح معروف ومتداول في مجال عمل الاسواق المالية الدولية ، والمقصود به هنا هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الاصلى للعملة ( الدولار

الامريكي المستثمر خارج الولايات المتحدة الامريكية). , إن **اليورودولار** :

✓ سوق كبيرة في أسواق النقد العالمية نتيجة الطلب الهائل عليه من طرف الشركات المتعددة الجنسيات لتمويل عملياتها عبر كافة أنحاء العالم.

✓ كما تعتمد الدول النفطية ( كثرمن لمبيعاتها النفطية ) و غير النفطية عليه( لتمويل ميزان مدفوعاته الخارجية

## شهادات الايداع القابلة للتداول :

وهي 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

### تتميز هذه الاوراق ( شهادات الايداع ) ب:

✓ قابلية تداولها في السوق النقدية قبل حلول تاريخ استحقاقها

✓ كما تستعملها البنوك كوسيلة للحصول على الاموال

### من عيوب شهادات الايداع:

✓ لا يمكن استرداد قيمتها من البنك أو الشركة التي أصدرتها قبل حلول استحقاقها

✓ كما يمكن لحاملها أن يبيعها أو يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الاستثمار و شركات الوساطة المالية بالإضافة إلى البنوك التجارية.

## الكمبيالات : هي عبارة عن :

✓ اداة دين قصيرة ومتوسطة الاجل

✓ لا تزيد مدتها عن 4 سنوات

✓ يصدرها افراد او شركات او حكومة للحصول على قروض من شركات او بنوك او افراد اخرين

✓ هي عقد دين تتولد عنه فوائد محددته تستحق في تواريخ محددة

✓ يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها

✓ كما يمكن بيعها لطرف آخر والذي يمكن بدوره يبيعها لطرف ثالث

✓ غالبا ما يتعامل بها السماسرة والبنوك التجارية

## أذونات الخزنة وهي :

✓ أداة دين قصيرة الاجل تصدرها الحكومة

✓ مدتها تتراوح من 3 أشهر إلى 6 أشهر إلى 9 أشهر أو سنه

✓ يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية

✓ يمكن بيع الاذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الاصدار ( يشتره ب 90 دينار و يحصل على قيمته

كاملة 100 دينار عند الاستحقاق)

✓ تصدر الاذونات الحكومية بقيم متدرجة ( 100 دينار ، 1000 دينار ، 10000 دينار...الخ. )

## من مزايا أذونات الخزينة الحكومية :

✓ أن أرباحها معفاة من الضريبة ، مما يشجع شركات الوساطة المالية على الادخار و شرائها

✓ تضع الحكومة شروطا مغرية لشرائها و تحقيق عائدا مجزيا لحاملها

## القبولات المصرفية :

وهي عبارة عن :

- ✓ أدوات دين
- ✓ تصدرها الشركات التجارية
- ✓ إنها 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

من **مزايا** القبولات المصرفية :

- ✓ إنها قابلة للتداول بخصم في السوق الثاني للنقد من جانب شركات الوساطة و السماسرة
- ✓ تعتبر أداة مقبولة على نطاق واسع في المعاملات الدولية.

## المحاضرة التاسعة استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

وظيفة التخطيط تحدد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه  
وظيفة التنظيم تحدد من سيقوم بهذا العمل وتهيئة الموارد اللازمة لتمكين المكلفين بالعمل من الإنجاز.

**وظيفة التنظيم** تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ وعلى المستوى الدولي تكتنف العملية جملة من التعقيدات بفعل تعقيدات المسافة المادية وما يرتبط بها من مركزية ولا مركزية وكذا المسافة الثقافية والأوضاع السياسية في البلد المضيف

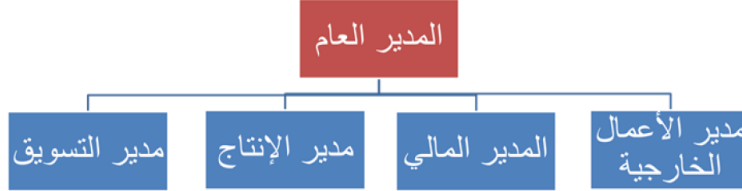
### أولا : الهياكل التنظيمية الدولية :

سبق وأن أكدنا أن وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ.

يجب اختيار شكل من أشكال الهيكل التنظيمية بما يتلاءم وإمكانات واحتياجات المنظمة ، منها :

### نموذج قسم الأعمال الخارجية :

هنا يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنبا إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر كما في الشكل التالي :



### نموذج قسم الأعمال الخارجية , مزاياه و عيوبه :

#### مزايا نموذج قسم الأعمال الخارجية

- ✓ يعطي الأعمال الخارجية صوتا مسموعا بفصلها بتعيين مساعد مدير عام كمدير لها
- ✓ يبرز مكانة أصحاب الخبرات العالية ويشكل مجالا لاكتسابهم مزيدا من الخبرات
- ✓ يزيد من تماسك الأعمال الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سويا

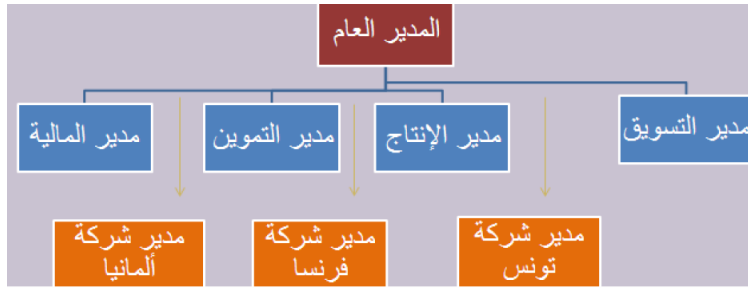
### مساوئ " عيوب " نموذج قسم الأعمال الخارجية

- ✓ 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 الكبر وإنما يصلح للأعمال الخارجية الصغيرة.



## نموذج الشركة الخارجية المنفصلة :

في هذا النموذج تدار الأعمال الخارجية كشرركات 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 نموذج الشركات الخارجية المنفصلة

- ✓ يعطي هذا النموذج استقلالية للشركات التابعة في الخارج، الأمر الذي يحبزه البلد المضيف خاصة في ظل تنامي النعرات 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

## عيوب نموذج الشركات الخارجية المنفصلة

- ✓ لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، بحيث يعتمد كل يء على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي والمدير العام
- ✓ كانت الشركات الأوروبية تطبق هذا النظام بكثرة ثم بدأت التخلي عنه منذ السبعينات

## ملاحظة :

- ✓ النظم السابقة تفرق ما بين الأعمال الدولية والأعمال المحلية وهي غالبا تركز على الأعمال المحلية
- ✓ عندما تتطور أعمال الشركة وتنمو تزداد أهمية الأعمال الخارجية لتحوز على ذات الأهمية مع الداخلية وهي مرحلة متقدمة لتطور الشركة باتجاه أنظمة دولية التوجه
- ✓ باتجاه تلك المرحلة يبدأ الهيكل التنظيمي يأخذ أشكالا تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع أو المناطق الجغرافية أو على شكل مختلط كما يلي :

## نموذج التقسيم الوظيفي :

- ✓ يتم التقسيم على أساس وظيفي (تسويق، إنتاج، تمويل) حيث يكون مدير التسويق مثلا مسؤولا عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أم خارجية ويكون مسؤولا لدى المدير العام، وكذلك لبقية الوظائف
- ✓ قد تكون الطبقة الإدارية الثالثة قائمة على أساس سلعي أو جغرافي لكن المهم هو المستوى الثاني
- ✓ رغم انتشار هذا النموذج على المستوى المحلي فهو نادر على المستوى العالمي.

## مزايا واستخدامات نموذج التقسيم الوظيفي :

- ✓ يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة (شركات استخراجية تعمل في قطاع المعادن)
- ✓ لو تعددت خطوط الإنتاج فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها(منتجات الشركات البترولية من بنزين وكيروسين وزيت محرك، كلها تنتج وتمول وتسوق بنفس الطريقة)
- ✓ يشجع النموذج التخصص الوظيفي
- ✓ يركز القرار ويقلل بالتالي من تكرار الوظيفة أو المهمة وتشتت الجهود
- ✓ تكون الإدارة العليا صغيرة لعدم الحاجة للاشتراك في كل صغيرة

### عيوب نموذج التقسيم الوظيفي :

- ✓ يؤدي هذا النظام إلى ضيق النظرة لدى كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك
  - ✓ تفقد العمليات الدولية خص وصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية
  - ✓ يتضمن النموذج تطويلا للإجراءات وإضعافا للمدير المحلي بسبب تشابك المسؤولية وعدم وحدة السلطة
- الأمرة , حيث يكون مدير التسويق المحلي في بلد (X) مسؤولا أمام المدير المحلي إداريا وأمام مدير التسويق الدولي فنيا

### 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
- عندما يكون حجم العمليات كبيرا ولا تغطي منطقة أو بلد على كل الشركة متعددة الجنسية ، تتساوى المناطق في الأهمية ويدير كل منطقة مدير مساعد

### استخدامات و فوائد نموذج التقسيم الجغرافي :

- ✓ يكون هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلئم كل منطقة وللتنسيق على مستوى المنطقة التي كثيرا ما تكون متشابهة في خصائصها
- ✓ يستخدم أيضا 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 وترك كثير من قرارات التشغيل لمديري المناطق.
- ✓ ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة(الاستفادة من وفورات الحجم) بينما الفوارق بين المجموعات عالية

### مساوى نموذج التقسيم الجغرافي :

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

### التقسيم على أساس سلعي :

- ✓ 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
- ✓ يكون هذا النموذج مفيدا في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى(من حيث الخصائص الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل) على أن يكون لكل مجموعة سوق كبير بما فيه الكفاية

## نماذج أخرى مختلطة :

رأينا أن كل نموذج لا يخلو من مساوئ وأوجه قصور كجمود الهيكل الهرمي عند التمسك بالترتيب الرئاسي ووحدة الأمر والتمسك باللوائح.

لذا ابتدع الهيكل التنظيمي القائم على فكرة المشروع والهيكل التنظيمي القائم على نظام المصفوفة

## 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
- ✓ يتعرض العاملون إلى سلطتين الأولى رأسية وظيفية الثانية أفقية من الأقسام
- ✓ إن الفكرة الأساسية هي إجبار المديرين من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق وكسر الحواجز الجغرافية أو الوظيفية أو السلعية.

## مزايا نظام المصفوفة :

- ✓ 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 نظام المصفوفة :

- ✓ 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
- ✓ يتطلب الأمر إذن 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

## ثانياً : الاعتبارات المتعلقة باختيار الهياكل :

- ✓ حجم الأعمال الدولية للشركة.
- ✓ تاريخ المنشأة وتطور عملياتها.
- ✓ فلسفة الشركة وثقافتها.
- ✓ نوعية عمل الشركة واستراتيجياتها.
- ✓ وجود الكوادر المؤهلة وما تضيفه من مرونة على الهيكل التنظيمي.

## حجم الأعمال الدولية لدى الشركة :

طبيعي أنه إذا كانت الأعمال الدولية قليلة بالنسبة لإجمالي أعمال الشركة (أقل من 5% من إجمالي المبيعات مثلاً)، فلن تحتاج الشركة لتعديل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك لكن عندما تصبح النسبة 40 % أو 50 % يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بالهيكل السابق عندما وجدت شركة كامبل الأمريكية للحساء أن 55% من مبيعاتها مصدرها الخارج، أعادت النظر في استراتيجيتها وتوقفت عن التفكير بنفسها على أنها أمريكية ، كما أعادت النظر في هيكلها التنظيمي

## حجم المنشأة وتطور عملياتها :

- ✓ الشركة الجديدة أو الجديدة على الأعمال الدولية ليس لديها الرغبة لتغيير هيكلها ليلئم الأعمال الدولية
- ✓ مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن يتأكد أن الأعمال الدولية ليست شيئاً عارضاً ويتعين ملاءمة هيكلها
- ✓ بمرور الزمن سيكون لدى المدير الثقة بتبني هياكل أكثر تعقيداً

## فلسفة الشركة وثقافتها :

- ✓ بديهياً أن يؤثر توجه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية في النموذج التنظيمي المختار
- ✓ فكلما كان لديهم إلمام بالثقافات الأخرى واندماج في العولمة (النظرة غير الأحادية)، كلما كانوا أكثر ميلاً لإعطاء الأعمال الدولية حيزاً كبيراً في إدارتهم
- ✓ عموماً العولمة وانفتاح 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 كذلك برنامج الشركة وتوسعها المستقبلي واقتصاديات النظم المختلفة كلما تنوعت منتجات الشركة وتعددت مناطق عملياتها، كلما اختارت نموذجاً 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

### الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الدولية

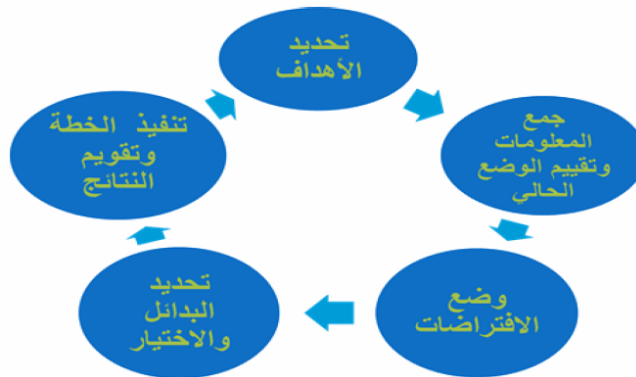
- إن إعداد المنشأة الدولية لاستراتيجية تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية، من المتطلبات الأساسية لتأمين البقاء و الاستمرار في الأعمال الدولية. فالبداية المنطقية لتكوين استراتيجية العمل المناسب في المنشآت المتعددة الجنسيات هو وجود فهم واضح للآتي :
- ✓ ماهية الاستثمارات التي ستقوم بها ؟
  - ✓ ما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الاستثمارات ؟
  - ✓ مفهوم وفلسفة التنظيم العام الذي تطبقه لتحقيق هذه الأعمال
- فقد تعتمد المنشآت الدولية عدة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية حيث تتفاوت هذه الأساليب بناءً على درجة:
- ✓ قابليتها و رغبتها في مزاوله الأعمال الدولية
  - ✓ إمكاناتها المادية، المالية، و البشرية، تصورها و واستراتيجيتها (قصيرة أو بعيدة المدى)
  - ✓ الفرص و التهديدات التي تفرزها بيئة الأعمال الدولية
  - ✓ مدى اندماج المنظمة Implication في الأعمال الدولية (الاستثمار المباشر أو غير المباشر)
  - ✓ أسلوب الدخول إلى السوق الدولية ( التملك، الشراكة، استثمارات مالية.. الخ)
- و قد تفضل المنشآت الدولية أسلوب عن آخر بناءً على تصورها، وإمكاناتها، و تجربتها، و الاستراتيجية التي تعتمدھا للدخول إلى الأسواق الدولية.
- ففي كل الأحوال ، يتعين عليها إعداد خطة استراتيجية و إدارتها بحكمة وفقاً لما يلي :
- ✓ الأهداف التي تريد بلوغها (المراد تحقيقها)
  - ✓ الفرص و التهديدات التي تواجهها
  - ✓ الإمكانيات التي تتوفر عليها

### أولاً : التخطيط الاستراتيجي الدولي :

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

- هو نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة الشركة في المستقبل و أهدافها و التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، و الجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد
- إن **التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل** وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة

### مراحل عملية التخطيط :



## أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه النظام الذي على أساسه :

- ✓ يتم تحديد مجالات تميّز المنشأة في المستقبل
- ✓ يتم تحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكاناتها و طبيعتها
- ✓ يمكن تطوير و تنمية مجالات التميّز و التنافس المستقبلية للمنشأة
- ✓ يسهل توقع تغيرات البيئة
- ✓ يشكل نظام إنذار مسبق للمنشأة

## ثانياً : مفهوم الادارة الاستراتيجية :

- ✓ تعريف Jauch & Glaueck ، تعبّر الإدارة الاستراتيجية عن جملة القرارات و التصرفات التي تبني من خلالها المنشأة استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها
  - ✓ في حين يرى P.Kotler أنها : عملية تتبنى من خلالها المنشأة علاقتها ببيئتها الخارجية و تحدد أهدافها و استراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة
  - مما سبق ، يتضح لنا بأنه فضلاً عن كون الإدارة الاستراتيجية عملية قبلية ، فهي عملية مستمرة حالية و مستقبلية ، بحيث تتضمن مراحلها :
  - ✓ صياغة الاستراتيجية
  - ✓ تنفيذها
  - ✓ و الرقابة عليها
- فهي إذن و إن اعتبرت ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي، فإنها تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة.

## مراحل الإدارة الاستراتيجية :

- ✓ مرحلة التخطيط الاستراتيجي
- ✓ مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
- ✓ مرحلة المراجعة و التقويم

## ثالثاً : استراتيجيات الدخول للأسواق :

هناك جدل حول استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية إن كانت في شكل :

- ✓ تملك للمشروع بنسبة 100% (التملك التام)
- ✓ استثمارات مشتركة (شراكة) تكون فيها نسبة التملك أقل من 100%
- ✓ تحالفات استراتيجية

قد يمتد هذا الجدل ليشمل المزايا النسبية التي تحصل عليها المنشأة من جراء الأسلوب الذي تعتمده للقيام بأعمالها الدولية .

## استراتيجية التملك التام : يعني تملك المشروعات الاستثمارية بنسبة 100%

تعد هذه الاستراتيجية الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السوق و كذا تحقيق الربحية، و هو أمر تفضله الشركات متعددة الجنسيات

فالمنشأة الدولية بقدراتها المالية و الفنية تستطيع من التأثير بصفة عميقة في أي نظام لسوق معينة إذا ما عملت بصورة مستقلة لأنها تستطيع الاستفادة من الفروقات المحلية في كلفة رأس المال، والعمالة ورضا المستهلكين

كما تفضل المنشأة الدولية العمل في ظل نظام رقابي مركزي مع الشركة الأم، و تملك بنسبة 100% أن هذا الأمر لا يكون متاحا في كل الأوقات (الفرص بهذا الشكل غير متوفرة باستمرار إلا بسبب القيود التي تفرضها الدول المضيفة بخصوص تملك الأجانب داخل حدودها الجغرافية)

### اسباب تفضيل التملك الكامل :

- ✓ ما لديها من تجارب سيئة عن الاستثمارات المشتركة
- ✓ تدني مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب
- ✓ عدم التأكد من حملة الأسهم المحليين
- ✓ تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع المشترك
- ✓ صعوبة الاحتفاظ طويل الأجل بحصة الشراكة فيه

### شروط استراتيجية التملك المشترك المثلى :

- ترى المنشآت الدولية أن نجاح الاستراتيجية المثلى للتملك المشترك يتطلب توفر 5 عوامل هي :
- ✓ توفر المركز التنافسي للمنشأة في السوق الأجنبي
  - ✓ توفر شركاء مقبولين
  - ✓ توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين
  - ✓ توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي
  - ✓ دراسة علاقة الكلفة/المنفعة

### استراتيجية الشراكة Partnership Strategy :

- قد تضطر المنشأة الدولية للشراكة و الدخول التدريجي في السوق من خلال الاستثمارات المشتركة Joint-Ventures أو عن طريق العقود الأخرى، و ذلك نتيجة:
- ✓ لقوانين بعض البلدان - أو
  - ✓ بفعل بعض الظروف الأخرى

و تتضمن استراتيجية الشراكة، مساهمة الشركة المتعددة الجنسيات مع شركة محلية في إنشاء شركة جديدة بالشراكة في البلد المضيف حيث يتم التفاوض بخصوص جملة من الالتزامات و الأصول لكلا الطرفين

و نقصد هنا بالالتزامات نقل المنشأة الدولية لأصولها، و موظفيها، و خبرتها أو استثماراتها الأخرى للشركة المحلية بيعا أو تأجيرا أو العكس (من الشركة المحلية على الشركة الأجنبية.) و يترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقا على شكل عقد أو حصة. و من أمثلتها : النسخ Copy Rights ، العلامة التجارية Trade mark ، براءات الاختراع Patents ، المهارات و المعرفة Skills & Knowledge

بناء على ما تقدم ، تراعي المنشآت الدولية في اختيار المشروع أن يكون على أساس :

- ✓ الملكية و التعاقد

أو

✓ سياسة التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للأطراف ذات العلاقة بالاتفاق (المنشأة الدولية، الشركة المحلية، و الحكومة المضيفة.)

**أشكال أخرى من الاتفاقيات** بين المنشآت الدولية و الشركة المحلية الراغبة في الدخول باستثمارات مشتركة في السوق المحلية، من ضمنها عقود التكنولوجيا(الترخيص) الذي يكون **بديل مناسب للاستثمار المباشر** في الحالات التالية :

- ✓ عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للإنفاق على الاستثمار المباشر(التملك، الشراكة، العقود)
- ✓ عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية، أو عدم تمكنها من إدارة المشروع
- ✓ عندما تكون المنافسة قوية في السوق، أو وجود قيود صعبة لدخول إلى السوق في شكل استثمار مباشر
- ✓ عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف

### **التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances :**

#### **التحالف الاستراتيجي :**

- اتفاقية تعاونية بين شركات متنافسة أو غير متنافسة عن فرص استثمار أو تملك
- تعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر للدخول في تحالف حول إحدى المشاريع
- ممكن يكون التحالف : اتفاقية قصيرة الأجل تتضمن حل مشكلة معينة (تعاون في تطوير منتج جديد) .

#### **من أمثلة التحالفات :**

- ✓ GM مع Toyota عام 1989
  - ✓ بين Kodak و Canon حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ و تصوير تباع تحت علامة الأولى
  - ✓ Motorola & Toshiba
- يوجد صعوبات كبيرة تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، فتعتمد إلى أسلوب التحالف**

#### **اسباب قيام التحالف الاستراتيجي:**

تسعى المنشآت إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الدخول في تحالفات استراتيجية مع المنافسين الحقيقيين لها نظرا لعدة أسباب من ضمنها:

- تسهيل الدخول إلى السوق (Motorola & Toshiba, 1987)
- تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة لتطوير منتج جديد

ساعدت شركة Toshiba شركة Motorola في الدخول إلى السوق اليابانية و تسويق منتجاتها (الهواتف الخلوية) ، كما توسطت لدى الحكومة اليابانية بخصوص السماح لها بالدخول إلى السوق اليابانية بصفة رسمية و الحصول على موجات الراديو لنصب شبكات الاتصال الخاصة بأعمالها .

#### **الجمع بين المهارات و الأصول الثابتة التكاملية :**

تحالف كل من شركة AT&T و NEC لتبادل المهارات التقنية .و يعتبر هذا السبب أحسن دلالة على قيام التحالفات حيث أن التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة هي أساس لمعظم التحالفات الاستراتيجية الناجحة .

قامت شركة AT&T بنقل مهاراتها و تقنياتها الخاصة بتطوير أجهزة الكمبيوتر إلى شركة NEC وفي المقابل منحت NEC إلى AT&T حق الوصول إلى التقنية التي تشكل الأساس لرقائق الكمبيوتر المنطقية المتقدمة



## تدخل الشركات في تحالفات استراتيجية بغرض الحصول على معايير تقنية لصناعتها :

- قامت شركة Philips بتحالف استراتيجي مع منافستها شركة Matsushita لتصنيع و تسويق النظام الرقمي المدمج و الذي تعتبر شركة Philips الرائدة فيه .و كان الدافع و الهدف من وراء ذلك هو:
- ✓ اعتقاد Philips بأن الارتباط مع Matsushita قد يساعد على إرساء نظام DOC كمعيار تقني جديد في مجال صناعة معدات التسجيل والأجهزة الإلكترونية
  - ✓ منافسة Philips لشركة Sony التي قامت بتطوير جهاز مدمج صغير منافس، و أرادت به أن تقوم بإرساء معايير فنية جديدة. فبهذا الشكل يعتبر التحالف بمثابة إجراء تكتيكي لمنافسة شركة Sony

## محددات التحالف الاستراتيجية :

يمكننا تصنيف أسباب قيام التحالفات الاستراتيجية إلى مبررات :

- ✓ اقتصادية
  - ✓ التقدم التكنولوجي
  - ✓ فرص السوق
- كما نلاحظ أيضا،** وجود فروقات بارزة في البدائل الاستراتيجية التي تبنتها الشركات المتعددة الجنسيات في صناعات عديدة، و في هذا الشأن هناك عاملان يلعبان أدوارا هامة هما:
- ✓ الدخول للسوق الأجنبي الجديد
  - ✓ التطوير والبحث

## مزايا البحث والتطوير :

- ✓ **التحالفات الاستراتيجية** تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث و التطوير.
- هذا الأسلوب هو الأكثر انتشارا لنشوء التحالفات (بناء الطائرات، تطوير أجهزة الكمبيوتر، أبحاث الهندسة الوراثية، و السيارات.. الخ)
- ✓ **تركيز العمل على نطاق عالمي** يتطلب وجود ظروف اقتصادية ملائمة و بحثا 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.
- هذا ما ينطبق على العديد من الصناعات كصناعات الأدوية، و الكيماوية الخفيفة، الأجهزة الطبية.. الخ)
- ✓ **جانبان مهمان في التحالفات الاستراتيجية هما التكلفة و الالتزامات المتبادلة بين الشركاء،** هذا يساعد كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه و تقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة المخاطرة تنخفض لدى التحالفات طويلة الأجل، ورؤوس أموال كبيرة، فبإمكان الشركتان اقتسام أي مخاطر .
  - ✓ **البحث و التطوير للسلع و الخدمات** (تتقاسم الشركات عملية البحث و التطوير حيث تتكفل كل واحدة بتطوير جزء من الأجزاء المكونة للسلعة).
- خاص بالسلع الصناعي (بناء الطائرات، السيارات، المعدات الصناعية، الصناعات الإلكترونية.. الخ)

## منافع التحالفات الاستراتيجية :

- ✓ موارد مكملة
- ✓ المشاركة في المخاطر
- ✓ تقليل المنافسة
- ✓ رأس المال ووقت الوصول للسوق الدولي

## المحاضرة الحادية عشر

### إدارة الموارد البشرية الدولية [تنمية الموارد البشرية في الأعمال الدولية]

يعتبر تطوير رأس المال البشري من الأعمال الجوهرية التي تساهم في زيادة القدرة التنافسية للشركات . وفي المجال تؤدي ش.م.ج دورا بالغ الأهمية لزيادة الأصول البشرية لديها (Human Assets) ، والرفع من كفاءتهم ومهاراتهم بغرض التكيف والتأقلم مع بيئة الأعمال الدولية.

#### أولا : التعرف بإدارة الموارد البشرية :

**يعرف George Milkovech** إدارة الموارد البشرية على انها تلك الادارة التي تتخذ سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية والمؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين

**يعرف Michael Poole** إدارة الموارد البشرية على انها العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم بناءً على التعريفين السابقين ، يمكننا ملاحظة ان مضمون هذه الادارة يمثل المحور الاساسي في تنظيم العلاقات بين المنظمة وموظفيها.

فهي الادارة التي تختص باستقطاب وتوظيف واختيار وتطوير و تدريب و تحفيز و مكافأة العاملين في المنظمة

ومن هذا المنظور يعتبرها Michael Alvert إدارة استراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية :

- ✓ اشتراكها في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة
- ✓ اعتبار الموظفين (العنصر البشري) اصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة
- ✓ تصمم البرامج ، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية

#### لماذا الاهتمام بالموارد البشرية؟؟ لأنها :

- ✓ تعمل على تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم اقصى طاقاتهم ، واستغلال مهاراتهم وقدراتهم
- ✓ تصميم وإعداد سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وبين بقية اهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة

#### الشكل يبين وظائف إدارة الموارد البشرية



وعلى المستوى الدولي يصبح الامر أكثر تعقيدا لكثرة العاملين وتنوع جنسياتهم ولغاتهم واعتقاداته ، وتفاوت مهاراتهم ، وتشتتهم الجغرافي ، واختلاف ظروفهم المعيشية .. الخ

## بعض الاستراتيجيات المتبعة من طرف ش.م.ج بخصوص :

- ✓ التوظيف و التدريب.
- ✓ التعويض ( الاجور و الحوافز).
- ✓ التطوير الوظيفي.
- ✓ الاتصال.

## ثانياً : تأثير الاستثمار الاجنبي على التوظيف :

تقدر مصادر الامم المتحدة ان عدد الوظائف التي توفرها الشركات المتعددة الجنسيات بحوالي 73 مليون وظيفة ، منها 60% من الدول النامية

## العوامل المؤثرة في عملية التوظيف التي تنتج عن التوسع في الاستثمارات الاجنبية :

- ✓ اذا كان المشروع جزء من الاستثمارات الحيوية
  - ✓ مدى ملائمة المناخ الاستثمار في القطاعات الانتاجية في السوق المحلي (البلد المضيف ) للشركة المتعددة الجنسية
- وينتج عن عملية التوظيف التي توفرها الاستثمارات الاجنبية ابعاد مباشرة وغير مباشرة من بينها ما يلي:
- التأثيرات غير المباشرة
  - التأثيرات المباشرة

## الجدول يبين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة التي تحدثها الاستثمارات الاجنبية

التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة
الاجيابة	الاجيابة
خلق فرص عمل إذا كان المشروع جديد	1-مضاعفة التأثيرات الايجابية ( زيادة القوة الشرائية ، تحسين السيولة النقدية ، الرفاهية .. الخ. )
أجور أعلى مقابل زيادة في الانتاجية	نقل خبرات فنية جديدة و إدارية الى القوى العاملة المحلية
استحداث وظائف و أعمال إضافية في البلد المصنف	جذب كفاءات للعمل في فروع ش.م.ج في البلد المضيف
السلبية	السلبية
نقص الوظائف في البلد الام للشركة المتعددة الجنسية	يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع قائم
التغيير في مستوى الاجور في البلد المضيف و البلد الام	نشوب خلافات في النقابات العمالية
دخول شركات استثمار اجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد	يحدث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق

### ثالثا : التعويضات

تقدم الشركات المتعددة الجنسيات تعويضات و حوافز مرتفعة بالمقارنة لما تعرضه الشركات المحلية .  
وهدفها من وراء ذلك :

- ✓ استقطاب أفضل المهارات الادارية و الفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف
- ✓ هذا الاجراء من جانب ش.م.ج يعمل على زيادة الاجور و الحوافز في مناطق أخرى داخل البلد
- ✓ يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف
- ✓ يترتب عن هذا المستوى من الاجور متوسط إنتاجية عمل أعلى وقوة أكبر في أداء رأس المال في الفروع التابعة ش.م.ج واكثر مما هو عليه في الشركة المحلية في البلد المضيف
- ✓ كما تتحسن إلى جانب الاجور في الكثير من الصناعات :

- ظروف العمل
- الخدمات الاجتماعية
- العديد من الامور غير النقدية ( حوافز غير نقدية ) التي تقدمها الشركة المتعددة الجنسيات في البلد المضيف

### رابعا : تطور الموارد البشرية

تعمل الشركات بصورة مباشرة في تنمية الموارد البشرية العاملة لديها من خلال: توفير فرص التدريب الاضافي للخريجين من المدارس و الجامعات للحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة كما تقوم بتقديم الحوافز للموظفين لزيادة مهاراتهم  
\*فالشركة عموما ليس لها تأثير على النظام التعليم الرسمي . وبالتالي فإنها لا تستطيع الحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة إلا من خلال التدريب  
ويعتمد مجال التدريب المطلوب للموظفين على استراتيجيات ش.م.ج على النحو التالي:

#### استراتيجيات التكامل البسيطة :

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

**حالة إتباع استراتيجية ظرفية :** في هذه الحالة تكون :

- ✓ حجم ونوعية التدريب محدد الظروف التي تمر بها عملية الانتاج للسوق المحلي.
- ✓ تقدم برامج تدريب حسب الاحتياجات المحلية و متطلبات الشركة التابعة.

#### حالة إتباع استراتيجية التكامل المعقدة :

في هذه الحالة تكون هناك حاجة أكبر لتنسيق التدريب و دعمه ، حيث يكون التطوير و التنفيذ على المستوى الاولى مهما لإعداد استراتيجية تكاملية معقدة :

وعلى هذا المستوى تحاول ش.م.ج تطوير مزيج من سياسات إدارة الموارد البشرية من ضمنها:

- ✓ القيام بنقل الموظفين التنفيذيين القداماء إلى الإدارة العامة أو المركزية ( تتم العملية في أي وقت)
- ✓ إعادة توزيع الموظفين الآخرين على الإدارات التي تكون في حاجة إلى وظائفهم حتى ولو كان مكان العمل في دولة او منظمة جغرافية اخرى

**لا يتم نقل أي واحد من مكانه قبل اجتياز برنامج تدريب خاص بالمكان أو العمل الجديد.**

**محددات البرامج التدريبية :**

- توفر ش.م.ج برامج تدريبية في فروعها الخارجية مماثلة لنوع و مستوى التدريب في المقر الرئيس ي للشركة الأم، و يختلف نوع التدريب فيها باختلاف:
- ✓ المستوى الوظيفي للعامل و الصناعة
  - ✓ نوع استراتيجية الدخول للشركة في السوق ( تملك ، او مشاركة)
  - ✓ طبيعة التكنولوجيا المستخدمة
  - ✓ الأساليب الإدارية المستخدمة في الشركات التابعة و التي تؤثر على حجم و نوعية التدريب

تقوم شركة ديمر بنز Daimler Benz - الألمانية المنتجة لسيارات Mercedes تنفيذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية.

تدرب سنويا حوالي 2500 موظف في فروعها التابعة في الدول النامية . **ويتم تدريب** :

- ✓ الجزء الاول في مكان العمل.
- ✓ أما الجزء الثاني فيتم تدريبه في قاعات المحاضرات
- ✓ بينما يتم تدريب الجزء الثالث في ورش حرفية تابعة للمصنع.

#### خامسا : إدارة الموارد البشرية في ش.م.ج :

تعتمد الشركة المتعددة الجنسيات لإدارة أعمالها في فروعها الخارجية على المغتربين من البلد الأم

Expatriates 3% من المغتربين العاملين يابانيون ، 4% أمريكيون. ( معظمهم يعمل في الوظائف العليا أو الوظائف الفنية الرئيسية

إلا أن مع مطلع الثمانينيات ، بدأت ش.م.ج الاعتماد على الموظفين المغتربين المحليين من الدول النامية لعدة اسباب منها:

- ✓ التغيير الملحوظ في استراتيجيات الانتاج الدولي
- ✓ دورة حياة عمل المغترب الأمريكي قصيرة و عالية التكلفة
- ✓ عدم قدرة المغترب الأمريكي و الياباني التفاعل مع بعض البيئات
- ✓ المدير المغترب من الدول النامية أقل تكلفة
- ✓ للمدير المحلي استعداد أكبر على التعامل مع بيئات عديدة خاصة إذا كان يعمل في بيئته المحلية

وبناء على ما تقدم ، تعمل ش.م.ج على تدريب و تأهيل عدد من المدراء الدوليين الذين تكون لهم قابلية التحرك من بلد إلى اخر وفقا للطلب عليهم في اي منطقة من العالم تتطلب وجودهم ، مما:

- ✓ يجعل الاعتماد على المغتربين من البلد الأم أقل شأن مقارنة بالتكلفة المتدنية للمديرين المحليين ؛
- ✓ يشكل استجابة لضغوط الحكومات المضيفة لاستخدام الموظفين المحليين.

لقد أدت هذه التغيرات في ش.م.ج إلى الاستبدال التدريجي للمغتربين من البلد الام بالمغتربين من الدول النامية أو الدول المضيفة (مثل ما قامت به شركة Hp العاملة في الصين حيث قامت في سنة 1990 م بتدريب عدد من الموظفين الصينيين مما مكن من تخفيض عدد المغتربين الأمريكيين في الصين من 20% الى 4%

سادسا : تصنيف ش.م.ج وفق معيار التوظيف :

يمكن تصنيف الشركات وفق معيار سياسات التوظيف التي تتبعها إلى **اربعة أنواع رئيسية** كما يلي :

### 1. الشركات ذات التركيز العرقي Ethnocentric .

يوجد في هذا النوع من الشركات قيم و معتقدات متشابهة خاصة في الشركات التابعة كتلك الموجودة في الشركة الأم , وعليه :

- ✓ تتم مظم الاتصالات و نقل المعلومات باتجاه واحد ( من الشركة الأم على الشركة التابعة)
- ✓ يكون فيها معظم الموظفين الرئيسيين من البلد الام ( مغتربين)

### 2. الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد Polycentric

- ✓ هناك انواع من الاستقلالية الذاتية التي تتصف بها الشركات التي تعمل ضمن هذا النمط
- ✓ الاتصال بالشركة الأم يكون محدود
- ✓ تتخذ الشركة قراراتها التنظيمية بدون الرجوع إلى الإدارة العامة بالشركة الأم
- ✓ كما يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالتنسيق مع الشركة الأم
- ✓ يتم اختيار معظم الموظفين من البلد المضيف

### 3. الشركات ذات التركيز العالمي Geocentric .

- ✓ الاتصال في الاتجاهين.
- ✓ لا يتم تشكيل الفريق الاداري على اساس المصالح في البلد المضيف.
- ✓ يتم استقطاب الموظفين من أي منطقة في العالم و استخدامهم في أي منطقة اخرى في العالم.

### 4. الشركات ذات التركيز الاقليمي Regiocentric .

- ✓ تعيين الموظفين و المدراء و إدارتهم على أساس إقليمي.
- ✓ يتمتع المدراء الاقليميون بصلاحيات و استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات.
- ✓ تنحصر حركة و تنقلات الموظفين و المدراء محصورة فقط بين الاقاليم داخل البلد المضيف.

سابعا : استراتيجيات التوظيف :

تتوفر ش.م.ج على **ثلاثة مصادر أساسية للتوظيف** من مواطن :

- ✓ البلد الأم للشركة
- ✓ البلد المضيف للشركة
- ✓ بلد ثالث

يمتاز كل مصدر من هذه المصادر بمزايا و عيوب كما هو موضح في الجدول التالي:

## للتوظيف الاستراتيجية البدائل وعيوب لمزايا نموذج يبين الجدول

العيوب	المزايا	مصدر التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>صعوبة التكيف مع البيئة الاجنبية</li> <li>تكاليف عالية على التدريب</li> <li>الضغوط المستمرة في مكان العمل</li> <li>مشكلات التكيف الاسرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأليف اهداف الشركة</li> <li>الولاء للشركة</li> <li>الكفاءة التكنولوجية</li> <li>سهولة الرقابة على الاداء</li> </ul>	البلد الأم
<ul style="list-style-type: none"> <li>صعوبة الرقابة على عمل الموظف</li> <li>صعوبة الاتصال</li> <li>ضعف فرص العمل امام الموظفين والعمال المحليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منسجم مع البلد المضيف</li> <li>تكاليف اقل للمحافظة على الموظف</li> <li>امكانية الترقية (الموظفين المحليين)</li> <li>الاستجابة لضغوط الحكومة</li> <li>المضيقة ( التوظيف المحلي )</li> </ul>	البلد المضيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>حساسية البلد المضيف</li> <li>منافسة المواطنين المحليين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدراء دوليين</li> <li>اقل تكلفة</li> </ul>	البلد الثالث

كما يشترط أن تتوفر في الموظف المترشح الصفات التالية:

- ✓ المؤهل العلمي
- ✓ الخبرة السابقة في العيش خارج الوطن الام
- ✓ اللباقة ، و الود في التعامل
- ✓ عدم التحيز العرقي أو الديني
- ✓ القدرة على التكيف و التفاعل الثقافي.

لقد ساد في أوائل مرحلة العولمة ( السبعينيات ) نمط التوظيف ذو التركيز العرقي . و الآن الكفة تتجه نحو التوظيف ذو التركيز العالمي

## ثامنا : الاتصال الإداري :

من أكثر المهارات أهمية في الموظف او المدير المرشح للعمل في ش.م.ج هي القدرة على الاتصال . و لكي يتم الاتصال الاداري بسهولة بين الشركة الأم و الشركة التابعة ، فإن أنماط الموظفين الذين يجري توظيفهم هو كما يلي بالجدول الموالي:

### أنماط المدراء المؤهلين للاتصال الإداري

في الشركة الأم	في الشركة التابعة
مواطن من البلد الأم مع خبرة في البلد المضيف	مدير من البلد الأم مدير من البلد المضيف مدير من البلد الأتم تدرية في بلد الشركة الأم
مدي ر من البلد المضيف تم تدرية في البلد الأم للشركة	مدير دولي تدرب للعمل في أي منطقة من العالم

بناءً على ما تقدم نلاحظ ان امام ش.م.ج بدائل عديدة لتحقيق الاتصال الفعال بالشركة التابعة لها . وعندما تنتقل الشركة إلى مرحلة العولمة Globalization تبدأ في البحث عن: مدراء مدربين للعمل على المستوى الدولي بغض النظر عن جنسيتهم \*اتجهت بعض ش.م.ج ( الامريكية ) في الأونة الاخيرة إلى توظيف مدراءهنود ممن تدربوا في الولايات المتحدة الامريكية خصيصا للعمل في شركاتها التابعة والعاملة في الهند من المهارات الدقيقة والمهمة للمدير الدولي المغترب:

- ✓ مهارات الاتصال والصبر والإصغاء
- ✓ الكفاءة الوظيفية
- ✓ القدرة على التحدث مع الاخرين وبناء علاقات معهم
- ✓ التحكم في اللغات الاجنبية
- ✓ قابلية التكيف الاسري من البيئة الخارجية

## تاسعاً : تدريب المدراء الدوليين :

نظرا لأهمية التأقلم و التكيف مع بيئة الأعمال الدولية وبالأخص الجوانب المالية والتجارية والاجتماعية والثقافية منها ، تقدم ش.م.ج العديد من برامج التدريب للمدراء والمرشحين للعمل على نطاق عالمي ، ومن هذه البرامج:

- ✓ 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 اسرته على التعامل مع الثقافة السائدة في البلاد المضيف والخاصة بالبروتوكولات ، الاعراف الاجتماعية ، الضيافة ، المناسبات الدينية والوطنية ..الخ)
- ✓ برامج الادارة العامة للمدراء في معاهد متخصصة
- ✓ برامج بخصوص تقنيات التفاوض ضمن الاعراف التجارية في البلد المضيف



## المحاضرة الثانية عشر الإدارة المالية الدولية

أولاً : ماهية الإدارة المالية الدولية :

### مفهوم الإدارة المالية :

تتعلق الإدارة المالية بإيجاد الأموال الكفيلة بتمويل العمليات الرأسمالية والتشغيلية بأقل تكلفة ، و إدارة الاموال الموجودة بحيث تحقق دخلا وتكون متاحة عند الحاجة في ذات الوقت .  
من هنا فإن للإدارة المالية الدولية شقين اساسيين:  
**الاول** يتعلق بإيجاد الاموال أو ما يسمى بتمويل الشركات  
**الثاني** يتعلق بإدارة هذه الاموال المتاحة ، او ما يسمى بإدارة الاستثمار

### الإدارة المالية الدولية :

إذا ما قدمنا مفهوم الإدارة المالية بمعطيات دولية فإن العملية ستكون أكثر تعقيدا وذلك مثلا لوجود عملات مختلفة وسلطات نقدية مختلفة وأسعار فائدة مختلفة ، و بالتالي مختلفا تكلفة رأس مال وبورصات مختلفة ونظم مختلفة ، مما يعطي لهذه الإدارة بعد مختلف

### المحاسبة في الأعمال الدولية :

هناك ارتباط وثيق بين المحاسبة و المالية الدولية ، لأن هذه الاخيرة تقوم على قاعدة بيانات توفرها المحاسبة ، علما ان لكل منها وظيفة مختلفة  
ومن المشاكل المطروحة امام المحاسبة الدولية لدينا:

- ✓ ترجمة العملات
- ✓ توحيد الحسابات
- ✓ معاملة أسم الشهرة
- ✓ تفاصيل العمليات المحاسبية المطلوبة تختلف عبر الدول
- ✓ التضخم

### الضرائب في البيئة الدولية :

- ✓ قضية الازدواج الضريبي
- ✓ الاتفاقيات الضريبية
- ✓ الضرائب المحلية والضرائب الدولية.

### ثانياً : تمويل الشركات دولياً :

#### 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 ، فقد اصبح بإمكان الشركات ان تبحث عن القروض في اماكن بعيدة خلاف بلدها الاصلي عبر بنوك عالمية ومحلية ، وبإمكانها طرح سندات مقومة بعملات متداولة في اكثر من سوق خلاف بلدها الاصلي.

ان ندرة رأس المال حسب ما يرى بعض الاقتصاديين لم تعد عائقا امام اية فكرة جيدة في أي بلد حيث يمكن جمع الأموال من اماكن عديدة خارج مقر الشركة

## التمويل من خلال حقوق المساهمين :

- ✓ تمويل الشركات أصولها من توليفة من الدين ورأس المال أي ما يقدمه المساهمون.
- ✓ تختلف نسبة الديون في تمويل الاصول بين البلدان ، إذ تصل في اليابانمثلا % 83 حيث هناك درجة اعتمادية قوية بين البنوك والشركات مما يجعل إرضاء البنك أهم في ذهن الإدارة.
- ✓ تقل النسبة في الدول الغربية لصالح التمويل بحقوق المساهمين التي تفوق % 43 لذا تضع الشركات اعينها على البورصة.
- ✓ من حيث قيام الشركات بطرح اسهمها في بورصات الدول خارج مقرها الرئيس فما يزال في بدايته وحجمه قليل نسبيا

## ادارة التدفق النقدي :

- الادارة المالية تعني التدبير والتحكم في الموارد المالية ، وهدفها المحافظة على سيولة الشركة في سعيها لتحقيق اهدافها وجني ارباح من الاصول المالية
- على الادارة ان تعمل لتكامل التدفق النقدي مع الاحتياجات المستقبلية للتأكد من ان المال متوفر عند الحاجة وبذلك تتمكن من تمويل نشاطاتها دون توقف وبأقل تكلفة بما في ذلك طبعا تكلفة الفرصة البديلة

## المصادر الداخلية للأموال :

- مثلما تستطيع الإدارة محليا تحريك الاموال بين إداراتها ، هناك فرصة أكبر على المستوى الدولي حيث توجد حاجة لدى بعض الفروع و فوائض لدى أخرى ، ومن واجب الإدارة العليا احيانا تشجيع ذلك بل وفرضه بين شركاتها

**قد يأخذ ذلك عدة أشكال ،** فمجرد تأجيل الدفع بين الشركات التابعة فيه منفعة للشركتين الزميلتين التابعتين للشركة متعددة الجنسيات

## إدارة رأس المال العامل :

- يشمل رأس المال العامل النقد باسم الشركة لدى البنوك و المخزون السلعي و الحسابات المدينة ( تحت التحصيل ) و الحسابات الدائنة
- تتعدد إدارة المال العامل عبر البلدان بسبب القوانين الحكومية التي تضع قيودا على التحويل وبسبب اختلاف معدلات التضخم و التغيير في أسعار العملات
- لو أخذنا** إدارة النقد السائل فإننا نجد أن الادارة السليمة تقتضي ما يلي :
- ✓ معرفة احتياجات الشركات التابعة و احتياجات الشركات الزميلة و كذا احتياجات الرئاسة
- ✓ معرفة أحسن وسيلة لتحويل النقد الزائد من الشركة التابعة إلى المركز
- ✓ معرفة أحسن وجهة لاستخدام النقد بعد ذلك

**لو كانت القوانين تمنع أو تحد من تحويل الارباح فهناك و سائل أخرى تتبعها الشركات لتحويل الاموال كمصاريف إدارية أو إتوات على أقساط فنية أو باستعمال سعر التحويل الذي تتقاضاه شركة تابعة من أخرى تابعة بحيث يتم التحويل من خلال تضخيم الاسعار وحتى من خلال تدنيها بغرض دعم احد الطرفين**

## ثالثاً : إدارة مخاطر التضخم و العملات و المحافظ الاستثمارية :

### إدارة مخاطر التضخم:

- ✓ ليس هناك قطر لا يعاني من تضخم في الاسعار الداخلية مهما كانت درجة التضخم بل إن استقرار الاسعار صار يعرف بأنه تضخم طفيف ( أقل من 5% في العام)
- ✓ ينخر التضخم من قيمة الاصول المالية في الوقت الذي يقلل فيه من عبء الخصوم مشجعا بذلك الاقتراض ما لم تلغ نسب الفوائد جاذبية
- ✓ الاقطار التي تعاني من معدلات تضخم عالية هي في العادة صاحبة عملة متدهورة القوة الشرائية داخليا ومن ثم خارجيا
- ✓ 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 و ما شابه) إذا كان إخراج الاموال صعبا
- ✓ اللجوء إلى رفع أسعار المنتجات عند ارتفاع أسعار المدخلات ، أو اللجوء لحلول مختلفة (تغيير النوعية ، المكونات ، الحجم)
- ✓ محاربة آثار التضخم تقتضي القدرة على التنبؤ بمعدلاته وذلك جزء من الادارة و التخطيط في مجالات كثيرة

### مخاطر تقلب أسعار صرف العملات :

انتهى عهد العملات ذات الاسعار الثابتة وأصبح كثير منها يتغير من يول ليوم ، وبينما تسعى السلطات لجعل أسعار عملاتها مستقرة يبقى خطر التقلب قائماً .

يؤدي احتمال التغير في أسعار العملات إلى ثلاثة أنواع من الانكشافات هي :

### الانكشاف المحاسبي :

- ✓ وهو ما يحدث عند ترجمة البيانات المالية ( الحسابات الختامية ) من عملة البلد المضيف إلى عملة المقر (البلد الام) أو أي عملة أخرى في الوقت الذي تكون فيه قيمة هذه العملات أمام بعضها البعض قد تغيرت
- ✓ تفقد الترجمة إلى ربح أو خسارة عند قيام الشركة الام بإعداد بياناتها الموحدة في نهاية السنة المالية أو حتى قبل ذلك ( لا يتعلق الامر بتدفق نقدي حقيقي)
- ✓ اعتمادا على الطريقة المحاسبية المتبعة يمكن ترحيل الارباح و الخسائر أما الى حساب الارباح و الخسائر أو إلى حساب خاص

### 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 ان الامر يتعلق بحسابات للشركة تحت التحصيل بعملة اجنبية نشأت بتبادل تجاري أو معاملات في الخارج

## الانكشاف الاقتصادي :

- ✓ تتغير قيمة الشركة ككل عندما يؤثر التغير في سعر العملة على عملياتها المستقبلية
- ✓ مثاله ان يصبح التصدير الذي تعتمد عليه الشركة غير مجد لارتفاع اسعار السلعة المصدرة في سوقها بأن يرتفع سعر الدولار مثلا وتجد الشركات الامريكية المصدرة انها فقدت ميزتها التنافسية إذا كانت تصدر من داخل الولايات المتحدة وبذلك تقل قيمتها المستقبلية

## إدارة مخاطر اسعار العملات :

- تتضمن أربعة بنود رئيسية هي :
- ✓ تحديد وقياس حجم الانكشاف.
- ✓ تصميم وتنفيذ نظام معلومات يرصد ويتابع الانكشاف واسعار العملات.
- ✓ وضع استراتيجية للحماية من الانكشاف.
- ✓ تحديد من المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجية.

## إدارة المحافظ الاستثمارية الدولية :

- ✓ مثلما توصلت نظرية المحفظة الاستثمارية محليا أن تقليل المخاطر يقتضي تنويع المحفظة الاستثمارية ، كذلك أثبتت الدراسات أنه من الأفيد للمستثمر أن تتضمن حافظته الاستثمارية أوراقا مالية (أسهم و سندات) خارجية متنوعة
- ✓ ميزة التنويع هي أنه كلما زاد عدد الشركات المستثمر فيها في الحافظة كلما استقر الدخل و تدنت المخاطرة إلى ان تصل إلى حد لا تنخفض بعده
- ✓ أما الشكل المثالي للحافظة ، وكم ينبغي أن يكون خارجيا ، وكم ينبغي أن يكون محليا ، فهناك أساليب وطرق ومؤشرات خاصة تساعد في هذا المجال

## المحاضرة الثالثة عشر

### موضوعات في التسويق الدولي [مناطق التجارة الحرة والتجارة الإلكترونية]

يعتبر التسويق الدولي أداة فعالة لبعث و ترقية الأعمال الدولية. كما تعتبر مناطق التجارة الحرة أداة لتوفير البنية التحتية و التسهيلات المدعمة لقيام و استمرار المعاملات الدولية يرجع الفضل للتجارة الإلكترونية في رفع حجم و سرعة المعاملات الدولية

#### أولاً: ماهية و طبيعة التسويق الدولي :

##### مفهوم التسويق الدولي :

هو الوصول إلى المستهلك الدولي واكتشاف حاجاته و رغباته والعمل على إشباعها بمستوى أفضل من في المنافسين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل القيود البيئية الدولية . وهو : عملية تعبئة موارد المؤسسة و توجيهها لاختيار و استغلال الفرص في الأسواق الدولية بما يحقق و يعزز أهداف الشركة الاستراتيجية على المدى القصير و الطويل

#### اهمية واهداف التسويق الدولي :

من هذا المنظور، تكمن أهمية التسويق الدولي في:

- ✓ الوصول إلى المستهلك الدولي و اكتشاف حاجاته و رغباته.
- ✓ العمل على إشباعها بمستوى أفضل من المنافسين.
- ✓ تعبئة و توجيه كافة موارد المؤسسة (مالية , مادية , بشرية) بغرض مقابلة متطلبات المستهلك الدولي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الدولية على المدى القصير و الطويل
- ✓ تنسيق الجهود و الأنشطة التسويقية لاستغلال الفرص التي تقدمها بيئة الأعمال الدولية،
- ✓ تحقيق أهداف أطراف المبادلة (المستهلك الدولي و المنظمة الدولية) في ظل مجموعة من القيود البيئية الخاصة ببيئة الأعمال الدولية (المخاطر) وهي :
  - المخاطر السياسية و ال قانونية
  - المخاطر المالية (التضخم، أسعار العملات، معدلات الفائدة)
  - المخاطر التجارية
  - المخاطر الاجتماعية و ثقافية (القيم، المعتقدات.. الخ)

#### منهج إدارة التسويق الدولي :

هو المنهج الذي يعنى بإدارة المسائل المتعلقة بخدمة الأسواق الدولية (اتخاذ القرارات الأساسية والخاصة بـ:

- ✓ الدخول و مزاوله أو عدم مزاوله الأعمال الدولية،
- ✓ التوقيت الزمني للدخول إلى الأسواق الدولية،
- ✓ نوع الأسواق الواجب الدخول إليها (دول متقدمة أو دول نامية)...
- ✓ كيفية الدخول و خدمة السوق الدولية، أي انتقاء الاستراتيجية المناسبة , منها :
  - مبادلات تجارية ( تصدير و استيراد ) ،
  - استثمار خارجي ( مباشر مع تواجد حقيقي بعيد المدى أو غير مباشر)

## خصوصية التسويق الدولي :

- ✓ هناك تشابه كبير بينه وبين التسويق المحلي من حيث الفلسفة و الأدوات و التقنيات و النظريات
- ✓ أن هناك بعض الخصوصيات التي ينفردَ إليها والتي ترجع أساسا إلى طبيعة ممارسته (على مستوى البيئة الدولية ) ويمكننا حصرها في المجالات التالية:
- ✓ الاختلاف بين السوقين المحلي و الدولي يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف الممارسات فيهما.
- ✓ العمل عبر الحدود للأسواق الخارجية يستلزم أن هناك تحديات مختلفة (إجراءات قانونية و اعتبارات و مشاكل خاصة أي مجموعة من المخاطر)
- ✓ يجب أن ينظر لعناصر المزيج التسويقي (المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج) من منظور دولي

## سياسات المزيج التسويقي الدولي :

- ✓ تختلف سياسات المزيج التسويقي الدولي في الأسواق الدولية عنها في الأسواق المحلية , مثال على ذلك لدينا:
- ✓ بالنسبة لسياسة المنتج : الاختلافات على مستوى :
- ✓ اختلاف التصاميم باختلاف الأذواق و الثقافات
- ✓ تقنية الإنتاج
- ✓ اعتبارات البيئة (قضايا التلوث البيئي)
- ✓ احترام بعض المعايير الخاصة بالجودة و الأمن و السلامة.. الخ
- ✓ بالنسبة لسياسات التسعير : الاختلافات على مستوى :
- ✓ تدخل الحكومات بأساليب مختلفة في تحديد الأسعار
- ✓ تنوع الأسواق و انعكاساتها على الطلب و بالتالي على السعر
- ✓ التأثير بأسعار العملات
- ✓ طول قنوات التوزيعية و تأثيراتها بفعل الوسطاء على السعر

## ثانيا : موضوعات خاصة التسويق الدولي :

### المناطق الحرة : مفهومها :

- ✓ هي مساحة جغرافية مغلقة و معزولة و غير مأهولة بالسكان والتي تدخلها الكثير من البضائع غير الممنوعة دون إجراءات جمركية و رسمية للدخول و بناءً على هذا يمكننا اعتبار المناطق التجارية الحرة بمثابة مناطق :
- ✓ جغرافية مغلقة و معزولة غير مأهولة بالسكان
- ✓ تقع ضمن ميناء بحري أو مطار جوي أو على مقربة منه، كما يمكنها أن تكون في مدينة معزولة بكاملها عن باقي أجزاء الدولة
- ✓ تكون مخصصة لاستخدام التجار و المستثمرين لممارسة نشاطاتهم فيها في حدود نصوص قانون المناطق الحرة التجارية
- ✓ تستفيد من الإعفاءات الجمركية
- ✓ تدخل إليها البضاعة أو تقام فيها الصناعة بدون أي رسوم جمركية أو قيود فنية أو إدارية فهي بذلك تقع خارج النطاق الجمركي و الإداري للدولة
- ✓ تستخدم لتخزين البضائع العابرة بغرض الحفاظ عليها و إعادة توزيعها
- ✓ تسمح بتأخير دفع رسوم الاستيراد أو تجنب دفع الضرائب غير المباشرة على أنواع أخرى من الأنشطة التي تتم فيها

## اهداف المناطق الحرة وغاياتها :

- ✓ جذب الاستثمارات الأجنبية (تقدم مجموعة من الحوافز)
- ✓ توفير النقد الأجنبي من خلال ترويج و ترقية الصادرات
- ✓ خلق فرص عمل في الصناعات و الشركات المتوطنة بصفة مباشرة فيها
- ✓ تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في مناطق مختلفة
- ✓ نقل التكنولوجيا و الخبرة الفنية و الإدارية
- ✓ تعزيز الحركة التجارية للبلد من خلال استخدام موارده المحلية
- ✓ تنشيط قطاعي الخدمات و النقل

## مزايا وحوافز المناطق التجارية الحرة :

- تتفاوت الحوافز و المزايا التي توفرها مناطق التجارة الحرة ما بين دولة و دولة أخرى .
- الحوافز و المزايا التي توفرها المناطق الحرة للمستثمرين و التجار المتعاملين على النحو التالي:
- ✓ الإعفاء من الضرائب على استيراد المواد الأولية و المواد النصف مصنعة (أجزاء تدخل في تركيب بضاعة أساسية)
  - ✓ توفير البنية التحتية و الخدمات الأساسية لتسهيل الأعمال الدولية
  - ✓ توفير جهاز إداري يتولى الإشراف و الإنجاز و المتابعة لكافة الإجراءات الفنية و التقنية و كذا التنظيمية الخاصة بالاستثمارات المتعلقة بالمناطق التجارية الحرة
  - ✓ توفير العمالة اللازمة من مختلف التخصصات للصناعات و الشركات التجارية المتواجدة بها

## ثالثاً : موضوعات خاصة التسويقي الدولي :

### التجارة الإلكترونية : مفهومها وطبيعتها :

- مصطلح التجارة الإلكترونية يعني التجارة من خلال الأنترنت المسمى الشبكة العنكبوتية العالمية (الويب) **World Wide Web (WWW)** أو **(E-Commerce - Electronic Commerce)**
- التجارة الإلكترونية تشتمل الكثير من الأنشطة ، مثل :
- ✓ تجارة الأعمال مع الأعمال الأخرى B to B
  - ✓ تجارة الأعمال مع الأفراد B To C
  - ✓ العمليات الداخلية التي تستخدمها الشركات في دعم أنشطة شرائها ، وبيعها ، و تعيينها الأفراد ، و تخطيطها
  - ✓ و غير ذلك من الأنشطة الأخرى في المجال.

تعريف المنظمة العالمية للتجارة (WTO) للتجارة الإلكترونية (هي مجموعة متكاملة من عمليات إنتاج و توزيع و تسويق و بيع المنتجات بوسائل إلكترونية)

كما أعطى الخبير الاقتصادي الأمريكي نيكولاس بيرتلي للتجارة الإلكترونية المفهوم التالي :

تسويق المنتجات عبر شبكة الإنترنت الدولية و تفريغ البرامج الإلكترونية دون الذهاب إلى المتجر أو إلى الشركة . فهي تشتمل الاتصالات بين مختلف الشركات على المستوى المحلي أو الدولي بما يسهل عملية التبادل التجاري ويزيد من أحجامها

و على ضوء ما تقدم، تتخذ التجارة الإلكترونية أشكالاً عدة منها:

- ✓ عرض السلع و الخدمات عبر الإنترنت أو غيرها من الشبكات (الهاتف، الفاكس، التلفاز... الخ)
- ✓ إجراء البيع مع عمليات الدفع النقدي بالبطاقات النقدية أو غيرها من وسائل الدفع
- ✓ إنشاء متاجر افتراضية على الإنترنت
- ✓ القيام بأنشطة التوزيع
- ✓ ممارسة الخدمات: المالية، خدمات النقل، الشحن و غيرها عبر الإنترنت

### مجالات التجارة الإلكترونية :

تغطي التجارة الإلكترونية مجالات عديدة تشمل أنشطة مختلفة :

- ✓ البيع و الشراء ، و التفاوض
- ✓ تقديم المعلومات عن السلعة أو الخدمة
- ✓ إبرام عقود السلع و الخدمات الإلكترونية (الصفقات)
- ✓ إعطاء أوامر البيع و الشراء
- ✓ المتابعة الإلكترونية لعمليات التعاقد و تنفيذ الصفقات
- ✓ الاستلام الفوري للسلع و الخدمات عبر الشبكات أو خارجها
- ✓ إضافة إلى تسوية المدفوعات و السداد الفوري للالتزامات المالية

### تطور التجارة الإلكترونية :

مع الازدياد المتنامي لعدد مستخدمي الإنترنت على مستوى العالم تنوعت استخدامات شبكة الإنترنت والاستفادة منها في مختلف مناحي الحياة، ومن بينها مجال التجارة الإلكترونية في مختلف القطاعات الاقتصادية السلعية منها والخدمية من بيع أو شراء و تسويق و ترويج وإعلان وغيره .

و يشير الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) إلى أن عدد المستخدمين للإنترنت في تزايد مستمر، حيث:

- ✓ بلغ 4.5 مليون مستخدم في 1991 م
- ✓ ثم تضاعف حتى بلغ 60 مليون في عام 1996 م
- ✓ و توقع (ITU) أن يصل عدد مستخدمي الإنترنت في عام 2006 م إلى 600 مليون مستخدم

و قد صاحب هذا التطور في أعداد المستخدمين للإنترنت نمو في حجم التجارة الإلكترونية في قطاعات مختلفة، حيث قدرت بعض المصادر أن التسوق عبر شبكة الإنترنت في عام 1999 م يمثل نحو 13% من إجمالي حجم تسوق المستهلكين، كما توقع أن تتضاعف إلى 26% بحلول عام 2007 م .

و تشير الإحصاءات إلى النمو الكمي لتطور التجارة الإلكترونية بين:

قطاعات الأعمال B2B

و كذلك بين الأعمال و المستهلكين B2C منذ عام 2002 م بحسب المناطق الجغرافية المختلفة.

كما تشير الدراسات أيضا إلى أن إجمالي حجم التجارة الإلكترونية كل عام يتضاعف تقريبا منذ 2002 .



## فوائد التجارة الإلكترونية :

فبناء على كل ما تقدم، لا شك أن الشركات المتعددة الجنسيات و الشركات التابعة لها، هي المستفيد الأول والمطور الأول لما يعرف حالياً بالتجارة الإلكترونية.  
ومن أهم فوائد التجارة الإلكترونية :

- ✓ توفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الدولية على اختلاف أشكالها وأنماطها
- ✓ 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 تسهيل عملية التفاوض ( تقليل الجهد)

## المحاضرة الرابعة عشر مراجعة

تم بحمد الله وتوفيقه  
طموح شايب