

## الفصل [1] - مباشر [1] - الادارة الدولية

### الفصل الأول: مقدمة لادارة الأعمال الدولية:

- المحتويات: 1- تعريف مفهوم ادارة الأعمال الدولية  
2- الاستثمار المباشر وغير المباشر  
3- التجارة الخارجية ( تجارة السلع – تجارة الخدمات )  
4- انواع الأعمال الدولية الأخرى  
5- الشركات متعددة الجنسية والأعمال الدولية  
6- منهج ادارة الأعمال الدولية  
7- مسببات العولمة

### 1. تعريف مفهوم ادارة الأعمال الدولية:

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

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

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

– دائمة وليست عارضة أو مؤقتة

– من خلالها يتم انتقال السلع (تجارة السلع) أو الخدمات (تجارة الخدمات) أو رأس المال (قروض أو منح وإعانات رسمية) ، او في شكل تبادل عمالة العمالة وأشخاص وتقنية.

### 2. الاستثمار المباشر وغير المباشر:

– الاستثمار المباشر: "شراء وتملك أصول خارجية في شركات عاملة، أو المساهمة فيها" والمعنى هنا امتلاك أو شراء شيء ملموس ومحدد، وبذلك يصبح لنا تأثير بدرجة ما على مسار المنشأة أو الشركة التي نساهم بها.

– الاستثمار غير المباشر: "شراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى" وتُشتري هذه الأوراق المالية بهدف الربح، حيث يكون حاملها حق غير مباشر في تلك المؤسسة، لكنه لا يؤثر أو يسيطر على مسارها.

### 3. التجارة الخارجية (تجارة السلع – تجارة الخدمات):

يوضح الجدول بالمرجع المقرر (ص ص 33 – 34) التطور الكبير والملحوظ في حجم التجارة الدولية للسلع (الصادرات والواردات)

" تساهم الدول الصناعية بنسبة تتفاوت من 60 % إلى 70 % من التجارة العالمية، والدول النامية بأكثر من الثلث قليلاً، وتساهم الدول الآسيوية ب 25 % تقريباً، حصة الدول الآسيوية كبيرة ومتزايدة، خاصة في السنوات الأخيرة، مما يؤكد أهمية التجارة للدول الآسيوية، وكيف أنها كانت مصدر نموها المذهل، أما دول شمال أفريقيا والشرق الأوسط، فقد كانت نسبتها 13 % تقريباً في عام 1980 ، لكنها انخفضت إلى أقل من 4 % عام 1995 وهذا الانخفاض سببه انخفاض أسعار البترول بعد عام 1982 مقارناً بالسنوات اللاحقة، حيث يمثل البترول نسبة كبيرة في تجارة دول الشرق الأوسط، لكن حصة المجموعة فاقت 5 % عام 2006 ، حيث عاود سعر البترول الارتفاع، ومع ذلك يبقى نصيب دول الشرق الأوسط ذات حجم يعتد به إذا قارناه بنسبة سكان الشرق الأوسط إلى سكان العالم، حيث يساوي سكان الشرق الأوسط أقل من 4 % من سكان العالم"

فيما يتعلق بتجارة الخدمات: تمثل الخدمات حصة أكبر من مجموع القطاعات الأخرى في الدول الصناعية، لذا يسمونها الآن الدول "الخدمية" لا الصناعية، غير أن التجارة في الخدمات أصعب من تجارة السلع، لأنها تتطلب انتقال الأفراد لإنتاجها أو استهلاكها في الدول الأخرى، وتمثل صادرات الخدمات بين 15 – 20 % من التجارة الدولية. راجع الجداول في المرجع المقرر.

### 4. انواع الأعمال الدولية

– الترخيص Licensing : تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية، أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل التزامات مالية تدفعها الشركة المحلية (الفنادق العالمية وشركات المياه الغازية).

– تسليم المفتاح Turn – Key : هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق، وتنفذ ذلك المشروع من مرحلته الأولى حتى مرحلة التشغيل، يشمل هذا تشييد مطار أو طريق، مستشفى أو مصنع، مجمعات عقارية... إلخ، تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح، بمعنى أن المشروع جاهز للتشغيل، وطبعاً يتم ذلك بمقتضى اتفاق، وهناك ضمانات تشغيل وعقود صيانة لكن التزام الشركة الأكبر عادة ينتهي بالتشغيل.

- عقود الإدارة **Management Contracts** : تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر، قد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة، كما نجد في الفنادق والمستشفيات، لكن ذلك ليس بالضرورة، ومقابل القيام بالإدارة، تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصيباً من الأرباح (مثل شركات أجنبية تدير مستشفيات ومرافق أخرى في دول عربية وخليجية).

- عقود التصنيع **Manufacturing Contracts** : هي اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل حيث تقوم شركة بانتاج سلعة لحساب شركة أخرى خارج القطر وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها (مثال: قيام شركات تايوانية بالإنتاج لحساب أي بي إم الأمريكية، أو قيام شركات من هونج كونج بانتاج ملابس لحساب هارودز الإنجليزية أو لحساب شركات خليجية مثل الأصيل).

- عقود الوكالة/ الوكلاء **Agency Contracts** : عقد الوكالة هو اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبه أحد الطرفين (المنتج)، بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي، يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم، وهو مجرد وسيط أو ممثل، حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع، كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة، ويجوز أن تشمل عقود الوكالة الخدمات أيضاً .

### 5. الشركات متعددة الجنسية والأعمال الدولية:

- الشركة المتعددة الجنسيات (Multinational Corporation) هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة كما يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلاد أجنبية متعددة على الرغم من أن إستراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم Home Country، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة Host Countries . راجع جدول ص 45.

- المبيعات الكلية لشركة إكسون موبيل الأمريكية - وهي شركة لاستخراج وتوزيع البترول في عام 2006 ( أكبر شركة في العالم من حيث المبيعات في ذلك العام ) بلغت 365 بليون دولار أمريكي، وبذلك يفوق حجم مبيعاتها الناتج المحلي الإجمالي في كل واحد من 190 قطر.  
- البلدان الأصلية للألف شركة العملاقة، فقد كانت الأولى هي الولايات المتحدة ( 423 شركة ) تليها اليابان ( 137 )، بريطانيا ( 73 )، فرنسا ( 44 ) وألمانيا (37)، أما بقية الشركات الألف العملاقة، فأصلها الدول الصناعية الأخرى.  
- هناك شركات عربية دخلت نادي العملاقة، وطبقاً لقائمة مجلة فورشن المشهورة ( خمسمائة فورشن )، كانت مؤسسة البترول الكويتية وشركة سابك السعودية، ضمن أكبر 500 شركة صناعية في العالم في عام 1991 م.

ما يميز الشركات متعددة الجنسيات: - تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من قطر. - قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول. - مرونتها الجغرافية.

### 6. منهج ادارة الأعمال الدولية:

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

#### حقائق يجب وضعها في الاعتبار في ادارة الأعمال الدولية:

- تباين واختلاف المكونات السياسية فيما بين الدول - اختلاف العادات والتقاليد والأعراف

- تنوع السياسات الوطنية والنزعات القومية - اختلاف النظم النقدية والمصرفية - اختلاف الأسواق بين البلدان

#### أهداف ادارة الأعمال الدولية:

1- مجرد الوعي بوجود فوارق في ممارسات إدارة الأعمال من بلد إلى بلد.

2- فهم أسباب اختلاف الممارسات. 3- اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع تلك الاختلافات

### 7. مسببات العولمة: - تحرير التجارة الدولية - إزدياد التكامل الاقتصادي - تحرير الاقتصاديات - التقنية

**SOONNA**

## الإدارة الدولية - الفصل الثاني

### الفصل الثاني: نظريات التجارة الخارجية

#### المحتويات:

- أولاً: نظرية أَمِيزة المَطلقة      ثانياً: نظرية أَمِيزة النسبية      ثالثاً: نظرية نَسب عُنصر الإنتاج      رابعاً: لماذا تُتاجر الشَركات مَعَ الخَارج؟  
خامساً: الميزة التنافسية للدول      سادساً: سياسة التجارة الحرة ودور أجات      سابعاً: التكامل اَلقَصادي.

#### أولاً: نظرية الميزة المطلقة

مؤسس النظرية: آدم سميث العالم الإقتصادي الشهير

#### مفهوم النظرية:

- تنتج بعض الدول سلع معينة بطريقة أكثر كفاءة من دول أخرى، هذا يعني أن هذه الدول تمتلك ميزة مطلقة في إنتاج هذه السلع
- لكل بلد ميزة مطلقة في سلعة ما، وإذا ما تخصص كل بلد في إنتاج السلعة التي له فيها ميزة مطلقة، وإذا كانت التجارة حرة بين البلدان، فيستطيع ذلك البلد الحصول عن طريق الاستيراد على السلعة أو السلع التي ليست لها فيها ميزة مطلقة، عن طريق مبادلتها بالسلع التي له فيها ميزة مطلقة سيحصل عليها بتكلفة أقل مما سيكلفه إنتاجها بنفسه، وسيزيد الإنتاج العالمي من السلعتين، وتزيد الرفاهية.

#### مثال افتراضي:

هناك بلدين هما الولايات المتحدة وبريطانيا، وأن هناك سلعتين هما القمح والنبسج فقط. يستطيع كلا البلدين أن ينتج كلتا السلعتين ولكن بكفاءة مختلفة فالولايات المتحدة مثلاً أكفاً من بريطانيا في إنتاج القمح، أي أن لها ميزة مطلقة في إنتاج القمح، وعلى النقيض من ذلك، تنتج بريطانيا النبسج بكفاءة أكثر مما تستطيع الولايات المتحدة، دعنا نفترض أن الإنتاجية تحسب على أساس الزمن الذي يستغرقه الإنتاج، وأن أرقام الإنتاجية كانت في البلدين كالتالي:

إنتاج عشرة أيام عمل		
قمح بالطن	نبسج بالطاقة	
90	20	الولايات المتحدة
30	60	بريطانيا

المثال يوضح أن للولايات المتحدة ميزة مطلقة في إنتاج القمح، حيث إن عشرة أيام من وقت المزارع الأمريكي تنتج قمحاً مقداره ثلاثة أضعاف ما يستطيع المزارع البريطاني أن ينتجه في نفس الأمد، من الجانب الآخر، يتفوق العامل البريطاني على العامل الأمريكي في إنتاج النبسج ولذلك تكون لبريطانيا ميزة مطلقة في إنتاج النبسج.

كيف تبدأ التجارة بين البلدين؟ وكيف تتحدد أسعار التبادل بينهما؟

تتحدد أسعار التبادل على أساس نظرية "العمل أساس القيمة" التي تقول أن قيمة أي سلعة من قيمة العمل المبذول فيها، مقاساً بحجم الزمن الذي يتطلبه صنعها، فالسلعة التي يستغرق صنعها يومين، تكون قيمتها ضعف قيمة السلعة التي يستغرق صنعها يوماً واحداً، على هذا الأساس، تكون أسعار ما قبل التجارة في البلدين كالتالي:

• السعر في الولايات المتحدة : 1 طن قمح = 2/9 طاقة نبسج.

• أي طن قمح ( 4 1/2 ) = 1 طاقة نبسج.

• السعر في بريطانيا: 1 طن قمح = 2 طاقة نبسج

• أي 1/2 طن قمح = 1 طاقة نبسج.

تتجت أسعار التبادل من حجم الوقت الذي يستغرقه إنتاج السلع في البلدين، وبما أن عشرة أيام في الولايات المتحدة تنتج 90 طناً قمحا إذا ما استغلت في زراعة القمح، كما تنتج 20 طاقة نسيجا إذا ما استغلت في صناعة النسيج، تصبح قيمة 90 طناً قمحا معادلة أو مساوية لقيمة 20 طاقة نسيجا، نسبة لتساويهما في حجم العمل المبذول فيهما، وهكذا دواليك تتحدد الأسعار في كل بلد، ومع هذه الأسعار، سيجد البلدان أن من الأفضل لهما التخصص كل في السلعة التي له فيها ميزة مطلقة.

سيجد المزارع الأمريكي أنه يستطيع الحصول على أكثر من 2/9 طاقة، مقابل كل طن قمح، إذا ما بآدله مع الصانع البريطاني بدلاً من مبادلة قمحه مع الصانع الأمريكي، من الجانب الآخر، سيجد الصانع البريطاني أنه يستطيع أن يحصل على أكثر من 1/2 طن قمح بمبادلة الطاقة الواحدة مع المزارع الأمريكي بدلاً من المزارع البريطاني، المزارع الأمريكي على استعداد لأن يقبل أي سعر لقمحة يزيد على 2/9 طاقة للطن، بينما الصانع البريطاني على استعداد لأن يقبل أي ثمن لنسيجه يزيد على 1/2 طن قمح مقابل كل طاقة نسيج يقدمها، وهكذا يجد الإثنان أنه من الأفضل لهما الدخول في التجارة عبر الحدود، وسيحدد السعر النهائي ليكون بين هذين السعرين، سيكون سعر القمح للطن الواحد منه ما بين 2 طاقة (سعره في بريطانيا)، و 2/9 طاقة (سعره في الولايات المتحدة).

كذلك سيزيد الإنتاج العالمي مع التخصص، افترض أن: كل موارد الولايات المتحدة وطاقتها تعادل 2.000 يوم عمل، وأن كل موارد بريطانيا تعادل 1.000 يوم عمل، ماذا سيكون حجم الإنتاج في كل بلد وفي المجموع لو أن كل بلد لم يتخصص ولم يتاجر، بل أنتج السلعتين بتفريغ نصف عمله لإنتاج كل سلعة؟ أي أن الولايات المتحدة تخصص ألف يوم عمل لإنتاج القمح، والألف الأخرى في إنتاج النسيج، كما تفرغ بريطانيا نصف عمالها للعمل في زراعة القمح، والنصف الآخر لصناعة النسيج، أي 500 يوم عمل في كل منهما، على ذلك يكون الإنتاج كما يلي:

- في الولايات المتحدة: 1.000 يوم في إنتاج القمح تنتج : 9.000 = 90 × 100 طن قمح.
- : 1000 يوم في إنتاج النسيج تنتج : 2.000 = 100 × 20 طاقة
- في بريطانيا : 500 يوم في إنتاج القمح تنتج : 1.500 = 30 × 50 طن قمح
- : 500 يوم في إنتاج النسيج تنتج : 3.000 = 60 × 50 طاقة نسيج
- إجمالي إنتاج الدولتين : 10.500 = 9000 + 1.500 طن قمح
- : 5.000 = 2.000 + 3.000 طاقة نسيج.

الإنتاج مع التخصص: الآن افترض أن كل بلد سيتخصص في السلعة التي له فيها ميزة مطلقة، وأن الولايات المتحدة ستركز كل طاقتها أي 2.000 يوم عمل في إنتاج القمح، بينما تركز بريطانيا كل مواردها، أي الألف يوم عمل لديها في إنتاج النسيج، كم سيكون حجم الإنتاج الكلي؟

- إنتاج القمح في (الولايات المتحدة): 18.000 = 200 × 90 طن قمح
  - إنتاج النسيج في (بريطانيا): 6.000 = 100 × 60 طاقة نسيج
- بمقارنة الإنتاج في الحالتين، نجد أن إنتاج كلتا السلعتين أكثر في حالة التخصص

### ثانياً: نظرية الميزة النسبية:

تسمى هذه النظرية أيضاً نظرية التكلفة النسبية Comparative Costs، وترجع هذه النظرية إلى الاقتصادي البريطاني المشهور ديفيد ريكاردو الذي عاش في القرن قبل الفات، بنى ريكاردو نظريته على أساس نفس نظرية "العمل أساس القيمة" أي أن قيمة أي سلعة يحددها حجم العمل الذي يكفي لإنتاجها أي ما يستغرقه إنتاجها من وقت، على ذلك يكون ثمن السلعة التي يستغرق إنتاجها يومين ضعف ثمن السلعة التي يستغرق إنتاجها يوماً واحداً.

الولايات المتحدة وبريطانيا، ينتج كل منهما القمح والسيج، إلا أن الإنتاجية مختلفة في كل منهما، فالولايات المتحدة تنتج كل واحدة من السلعتين بدرجة أكفأ، أي أرخص مما تستطيع بريطانيا، وضع ريكاردو معدلات الإنتاج التالية لوحدات زمنية متساوية في كل من البلدين (عشرة أيام عمل مثلا):

الولايات المتحدة	القمح	السيج
90 طن	120 طاقة	
بريطانيا	30 طن	60 طاقة

توضح الأرقام أن عشرة أيام عمل في الولايات المتحدة تستطيع إنتاج 90 طنا من القمح، أو 120 طاقة من السيج، بينما تنتج بريطانيا 30 طنا من القمح، أو 60 طاقة نسيجا في نفس الفترة الزمنية، حصيدا المزارع الأمريكي في عشرة أيام هي 90 طنا قمحا، بينما حصيدا المزارع البريطاني في عشرة أيام هي 30 طنا فقط، وكذلك حصيدا المزارع الأمريكي أعلى من قرينه البريطاني في نفس المدة، وبذلك يتفوق الأمريكي على قرينه البريطاني في مجال السيج ومجال القمح، إذا كانت الولايات المتحدة تنتج كلا من السلعتين بتكلفة أقل، لماذا إذن يقوم التبادل التجاري بينهما؟

- في الولايات المتحدة : 1 طن قَمْح = 1.33 طاقة نسيج
- أي ½ طن قَمْح = 1 طاقة نسيج
- في بريطانيا : 1 طن قَمْح = 2 طاقة نسيج
- أي ½ طن قَمْح = 1 طاقة نسيج

بالرغم من أن للولايات المتحدة ميزة مطلقة في إنتاج السلعتين، فإن ميزتها في إنتاج القمح أقوى من ميزتها في إنتاج السيج، يستطيع المزارع الأمريكي أن ينتج من القمح في عشرة أيام ثلاثة أضعاف ما ينتجه المزارع البريطاني في نفس الفترة، بينما يستطيع المزارع الأمريكي أن ينتج من السيج في عشرة أيام ضعفي ما ينتجه البريطاني في نفس الفترة، والأمريكي أكفأ في الثنين، لكنه أكثر كفاءة في القمح منه في السيج مقارنة بالبريطاني، لذا يكون من مصلحة الولايات المتحدة لو أنتجت قمحا فقط واستبدلت فائضها مع بريطانيا طالما ستحصل على أكثر من 1.33 طاقة نسيج مقابل طن واحد من القمح، لأنها لن تستطيع أن تحصل على ذلك المعدل في داخل البلاد.

أما بريطانيا، فبالرغم من أنه ليست لها أي ميزة مطلقة في إنتاج أي من السلعتين بل لها تخلف مطلق في كليهما لكن وضعها أقل سوءاً في حالة النسيج منه في حالة القمح وستستفيد بريطانيا من التخصص في النسيج، ومقايضة فائضها بالقمح، طالما تستطيع أن تحصل على ما يفوق نصف طن من القمح مقابل كل طاقة نسيج وهو سعره داخل بريطانيا.

إن للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين، وميزة نسبية في القمح، وتخلفا نسبيا في السيج، من الجانب الآخر لبريطانيا تخلف مطلق في السلعتين، لكن تخلفها أقل في حالة السيج منه في حالة القمح، ولذا نقول إن لها تخلفا مطلقا في القمح وميزة نسبية في السيج، على هذا ستقوم التجارة بين البلدين، حيث ينتج كل منهما السلعة (أو السلع) التي له فيها ميزة نسبية، ويتحصل من خلال المقايضة والاستيراد على السلعة أو السلع التي له فيها تخلف نسبي، هكذا نرى أن اختلاف معدلات التبادل الداخلية بين البلدين يدعوها إلى التخصص ومن ثم تبادل الفائض، وبذلك تتحقق مكاسب للبلدين.

### ثالثا: نظرية نسب عناصر الإنتاج:

#### افتراضات النظرية:

- تختلف أسعار عناصر الإنتاج نسبة للاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل كل بلد، أجور العمال مثلا تكون منخفضة نسبيا في البلدان كثيرة السكان، وتنخفض أسعار المواد الخام في البلاد التي تستمتع بموارد طبيعية جمة، كذلك ترتفع أسعار الأرض في البلاد قليلة المساحة وهكذا دواليك.
- تحتاج السلع المختلفة إلى كميات مختلفة، أي نسب متفاوتة من مدخلات الإنتاج، بعض السلع تحتاج إلى عمالة أكثر من احتياجها لمواد خام، وتعرف بالسلع ذات الكثافة العمالية العالية، بعض السلع الأخرى تحتاج إلى موارد طبيعية عالية مثل الأخشاب التي تحتاج إلى مساحة كبيرة من الغابات أكثر من احتياجها لعمال أو آلات، ولذا تُسمى بالسلع كثيفة الأرض.

## طبقا لهذه النظرية:

- سيقوم كل بلد بإنتاج السلع التي تعتمد على العنصر الذي يتوافر فيه بكثرة، وبما أن الأخشاب مثلا تتطلب كثافة أرضية رطبة، سيقوم بلد مثل كندا التي تتوافر بها غابات كثيرة بإنتاج الأخشاب، بالمثل ستتخصص الصين التي بها كثافة سكانية عالية، بإنتاج السلع التي تتطلب كثافة عمالية عالية مثل صناعة الملابس، وتقوم البلاد الرأسمالية التي يتوافر فيها رأس المال بكثافة بإنتاج السلع التي تتطلب كثافة رأسمالية عالية (آليات وخلافه) كالسيارات وهكذا.
- حينما يتم التبادل الدولي، ستكون صادرات كل بلد من السلع التي يتميز في إنتاجها نسبيا (أي السلع التي تتوافر لديه نسبيا عناصر إنتاجها) وتكون أسعارها (نققات إنتاجها) لذلك السبب منخفضة نسبيا عن الأسعار السائدة في أماكن أخرى من العالم، ويستورد كل بلد تلك السلع التي يحتاج إنتاجها إلى عناصر إنتاج غير موجودة محليا أو يعاني فيها عجزا نسبيا، وبذا تخلص النظرية إلى قيام الدول بإنتاج وتصدير السلع التي تستخدم بكثافة العناصر المتوافرة بكثرة لديها.

## رابعاً: لماذا تتاجر الشركات مع الخارج؟

### 1 . الاستفادة من الطاقة غير المستغلة:

قد تجد شركة ما أن لديها طاقة فائضة غير مستغلة، أي إنها تنتج بأقل من طاقتها الكاملة، مثل مصنع أحذية أو خلافة يعمل لمدة عشر ساعات في اليوم بدلا من أن يعمل 16 ساعة، أو ورديتين في اليوم بدلا من ثلاث بدون أن تكون هناك مشكلة مواد أو طاقة أو عمالة، والسبب هو أن السوق المحلية لا تستطيع استيعاب كل ما تنتجه الشركة إذا ما اشتغلت بكامل طاقتها الممكنة، لذا تجد الشركة أن السوق المحلية مشبعة في الوقت الذي لديها طاقة فائضة تمكنها من مضاعفة الإنتاج بل أكثر، هنا تبدأ الشركة في البحث عن أسواق إضافية خارجية.

### 2 . تخفيض التكاليف:

التوسع في الإنتاج من شأنه تخفيض التكاليف، خاصة إذا كانت السلعة تتطلب إنشاءات وآليات ضخمة، أي عندما تكون التكاليف الثابتة عالية، هنا وطبقا لقانون اقتصاديات الحجم الكبيرة، تنتشر التكاليف الثابتة مع التوسع، وتتنوع على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وبذا تقل التكلفة الثابتة للسلعة الواحدة، أي يقل متوسط التكلفة الثابتة، التوسع في الإنتاج يقتضي وجود أسواق، ولذا نجد الشركة التي تود أن تخفض من تكلفة الوحدة المنتجة بزيادة الإنتاج تبحث عن أسواق إضافية، وبذلك قد تلجأ للتجارة الخارجية.

### 3 . تحقيق أرباح إضافية:

كثيراً ما تختلف مرونة الطلب على سلعة ما من بلد لبلد، فقد تكون السلعة في طور مختلف في دورة حياتها في بلد ما عن الطور الذي هي فيه في البلد الأول، وبذلك تتمكن الشركة من فرض سعر للسلعة أعلى في البلد المستورد منه في البلد الأصلي، وبذلك تحقق أرباحاً أعظم مما لو باعت كل إنتاجها محلياً، تستطيع الشركة رفع السعر في البلد التي يكون طلبها قويا، وتخفيضه في البلد الذي يكون فيه الطلب مرناً، وبذا تحقق أرباحاً إضافية.

### 4 . تنويع وتقليل المخاطر:

الإعتماد على سوق بلد واحد يعرض للمخاطر، فعندما تتركز الحياة الاقتصادية في ذلك البلد، ويحل الكساد، تجد الشركة المحلية مبيعاتها في انخفاض، وأرباحها في تدهور، وربما تتعرض لخسائر، وعلى العكس من ذلك، عندما تكون للشركة أسواق في بلدان عديدة، تستطيع أن تعوض خسائرها في بلد بمبيعاتها وأرباحها من بلد آخر.

## خامساً: الميزة التنافسية للدول:

قام مايكل بورتر ( Porter, 1990 ) بدراسة مكثفة شملت عشر دول وشركاتها، وأربع صناعات تاريخية، وخلص إلى نموذج الماسة الذي فيه تلعب أربعة مسببات الدور الأساسي في بناء الميزة التنافسية للدولة وهي:

### 1 . حالة الموارد:

- حجم ومهارة وتكلفة العمالية.
- وفرة ونوعية وتكلفة وسهولة النفاذ إلى الموارد الطبيعية.
- مخزون المعرفة لدى الدولة، بما في ذلك المعرفة التقنية والتسويقية التي تؤثر على جودة السلع والخدمات.
- حجم وتكلفة رأس المال المتاح للصناعة.
- نوع وتكلفة استخدام البني الهيكلية.

## 2. حالة الطلب:

يؤكد "بورتر" أن ميزة الدولة التنافسية تزداد إذا كان هناك طلب داخلي قوي لسلعها وخدماتها، وذلك لأن وجود الطلب الداخلي يساعد المنتج أو المصنع في فهم احتياجات المستهلك والتغيرات المحتملة في ذوقه، وكلما كان المستهلك المحلي صاحب ذوق صعب الإرضاء، كلما ساعد ذلك المنتجين في شحن قواهم مثل تفوق اليابان في مكيفات الهواء الهادئة لضيق المساحات بين البيوت في اليابان، لذا نوعية وفئات المستهلكين الداخليين، وحجم ومعدل نمو السوق المحلية يؤثران على تدويل الطلب لتلك السلع.

## 3. الصناعات المساعدة وذات الصلة:

وجود صناعات مساعدة ذات كفاءة ضروري أيضا للميزة التنافسية، هذه الصناعات المزودة أدري ببيئتها وتفاعلها مع الصناعة الأساسية ومدتها بالمعلومات والتعاون معها يفيد الأخيرة، مثل تعاون صانعي الأحذية مع منتجي الجلود في إيطاليا، أو منتجي الزجاج مع صانعي السيارات.

## 4. استراتيجية وهيكل الشركة والمنافسة:

الطرق التي تدار بها الشركات والأهداف التي تسعى إليها، مما يحفز عاملها ومديريها، بالإضافة إلى درجة المنافسة الموجودة محليا داخل القطر والصناعة، لا يفضل "بورتر" أسلوبا إداريا بعينه، فقط أن يكون ملائما لبيئته، كذلك نجد الصناعات التي يعطيها المجتمع أهمية كالمصارف في سويسرا تجذب خيرة الشباب، مما يعزز الميزة التنافسية لسويسرا في الصرافة، كذلك وجود منافسين محليين مهم للتفوق عالميا، مما يعني وجود عدة منتجين مثل ثلاث شركات أدوية في سويسرا و عدة شركات سيارات في اليابان.

## سادسا: سياسة التجارة الحرة ودور الجات:

تضع الدول بعض القيود لحماية انتاجها الوطني واسواقها الوطنية، تشتمل هذه القيود على ما يلي:

- ✓ الرسوم الجمركية **Tarrifs**: تضع الدولة رسوما أو تعريفية على كل سلعة مستوردة، وبذلك يرتفع سعرها أمام المستهلك.
- ✓ الحصص **Quotas**: في نظام الحصص، تقوم الدولة بتحديد "حصّة" معينة أي كمية محدودة من سلع أو سلعة مستوردة لا يسمح باستيراد أكثر منها.
- ✓ أساليب الحماية والقيود الأخرى: قوانين تمنع الشراء من منتج أجنبي في حالة تنفيذ العقود أو المشاريع الحكومية - وضع عراقيل واجراءات إدارية أمام المستورد أو الشركة الأجنبية- تبنى الدعوات والشعارات التي تنادي بالشراء من الوطن، مثلما نشاهد اليوم في بعض البلدان المتقدمة

## الإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة "جات"

### **:The General Agreement For Tarrifs & Trade GAT**

- تم توقيع هذه الاتفاقية عام 1947 في جنيف بسويسرا، وكان عدد موقعيها حينذاك اثنتين وعشرين دولة، إلا أن تلك العضوية توسعت منذ ذلك الوقت، وكان عدد أعضائها عند انتهائها عام 1995 م أكثر من مائة وسبعين دولة متقدمة ونامية.
- أهم شروط العضوية هي أن تلتزم الدولة بما يُسمى شرط "الدولة الأولى بالرعاية (دار)" **Most-Favored-Nation Clause**.
- تلتزم الدولة وتمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية (الدول المتعاقدة) أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة، فإذا ما خفضت الولايات المتحدة التعريفات الجمركية على واردات فول الصويا من فرنسا بمقدار النصف مثلا، عليها أن تمنح نفس التخفيض لواردات فول الصويا من كل بلدان العالم المتعاقدة.

### **- تعترف الإتفاقية وتقر الاستثناء من هذه المعاملة في ثلاث حالات فقط:**

- ✓ السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة.
- ✓ الميزات الممنوحة بين دول أعضاء في تجمع اقتصادي كالمجموعة الأوروبية مثلا، ليس من الضروري أن تنطبق معاملة الأعضاء فيها على الدول غير الأعضاء في تلك المجموعة.
- ✓ الدول التي تفرق اعتبارا ضد واردات من دول أو دولة معينة يمكن أن تحرمها الدولة المتضررة من معاملة "الدولة الأولى بالرعاية".

### **- (دورة أورو جواي) تناولت مواضيع جديدة وصعبة وتتميز تلك الدورة بالآتي:**

- ✓ إدخال تجارة الخدمات في المفاوضات لأول مرة، والوصول إلى اتفاق بشأن تحريرها هو اتفاقية الخدمات (جاتس).

- ✓ إدخال مجال الزراعة في التفاوض، والذي كان موضع خلاف بين الولايات المتحدة والإتحاد الأوروبي، وتم التوصل إلى اتفاق بشأن تحرير تجارة السلع الزراعية وتقليل الدعم الحكومي لها.
- ✓ إدخال موضوع حماية الملكية الفكرية (حقوق التأليف والاختراع واستخدام الإسم التجاري ... إلخ) وعمل اتفاق بشأن ذلك.
- ✓ إدخال إجراءات الاستثمار المتعلقة بالتجارة، مثل المحتوى المحلي للسلع المنتجة بواسطة مستثمر أجنبي وعمل إتفاقية بشأنها.
- ✓ غير أن أهم إنجاز لدورة أوروغواي هو استحداث منظمة التجارة العالمية لتحل محل إتفاقية الجات، وبذا أصبح للتجارة منظمة ترعاها مثلما للنظام النقدي الدولي (صندوق النقد) وللاستثمار الدولي والبنكي الهيكلية (البنك الدولي).

### سابعا: التكامل الإقتصادي:

في التكامل الإقتصادي تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافيا في العادة بزيادة ارتباطها اقتصاديا، وذلك بفتح أسواقها أمام بعضها البعض، وزيادة التعاون فيما بينها، التكامل الاقتصادي يزيد سعة السوق أمام المنتجين والتجار في الدول المتكاملة مع بعضها، وبدلا من أن يكون سوق المنشأة محدودا بحدود القطر الذي هو موطنها الأصلي، تجد المنشأة أن أسواقا جديدة فُتحت أمامها، بعد أن كانت في السابق مغلقة أمامها، أو على الأقل لم تكن تستطيع دخولها بدون تخطي حواجز جمركية وغير جمركية، التخصص في الإنتاج - كما نعلم - محدود بحجم السوق، وإذا كبر السوق تزيد فرص التخصص وتزيد الفوائد المجنية من التخصص، حيث تتطلب اقتصاديات الحجم الكبير سوقا كبيرا في العادة، والتوسع في الإنتاج عادة يعني توزيع تكاليف الإنتاج الثابتة على عدد أكبر من وحدات السلع المنتجة، حتى ينخفض متوسط التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة، وبذلك تصبح زيادة الإنتاج اقتصادية، وتزيد الرفاهية، وتنمو الشركات لتصبح ذات حجم كبير.

### أشكال ومراحل التكمال الاقتصادي:

- ✓ **منطقة التجارة الحرة:** هنا يقتصر التكامل على ازالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء، ولكل دولة الحرية في فرض رسوم أو تخفيضها فيما بين تلك الدولة وأي دولة أخرى غير عضوة في المنطقة التجارية الحرة، كانت منطقة التجارة الحرة الأوروبية EFTA خير مثال لذلك، وهي تضم النمسا وأيسلاندا وسويسرا والدول الإسكندنافية الثلاث، لكنها ذابت في الإتحاد الأوروبي، وهناك اليوم منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) التي تضم كندا والولايات المتحدة والمكسيك، كذلك قامت في عام 1997 منطقة التجارة الحرة العربية التي تضم كل الدول العربية، 13 منها نفذت الإتفاقية بالكامل والبقية طلبت التأجيل.
- ✓ **اتحاد جمركي:** هنا نتفق الدول الأعضاء لا على ازالة الرسوم الجمركية فيما بين الدول المشتركة فحسب، بل يكون لها اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية، أي إن كل الدول الأعضاء لديها رسوم جمركية موحدة أمام الدول غير الأعضاء، وخير مثال حاليا هو حلف هضبة الإنديز الذي يضم خمس دول لاتينية، وكذلك سوق جزر الكاريبي ( 13 دولة).
- ✓ **السوق المشتركة:** بالإضافة إلى ازالة الحواجز التجارية فيما بينها ووجود اتحاد جمركي، توافق الدول الأعضاء على السماح لعناصر الإنتاج من عمالة ورأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الأعضاء، وهذا ما أعلنته دول مجلس التعاون، إذ أصبحت سوقا واحدة منذ يناير 2008 .
- ✓ **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، وكذلك توحد العملة، هذه المرحلة مرت بها السوق الأوروبية المشتركة، والآن دخلت في المرحلة التالية.
- ✓ **تكمال اقتصادي وسياسي تام:** هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي، وتزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان والمحكمة الاتحادية، وتتوحد الضرائب إلخ، إلى أن تصير المجموعة وكأنها دولة واحدة كالولايات المتحدة والإتحاد الروسي.

**So0onA**



## الفصل الثالث - الاداره الدولية

### الفصل الثالث : نظريات الاستثمار الأجنبي

#### المحتويات:

- أولاً: نظريات الاستثمار الأجنبي

- ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

#### أولاً: نظريات الاستثمار الأجنبي

##### 1. نظريات الاحتكار:

تبحث هذه النظريات عن الإجابة لظاهرة الاستثمار في تركيبة السوق الذي فيه تستأثر شركة ما بوضع أو تمتلك ميزة الشيء الذي يدفعها أو يمكنها من الاستثمار في الخارج، وتشتمل هذه النظريات على ثلاث نظريات:

##### • نظرية الشركة الأولى في الميدان:

يرجع دخول كثير من الشركات مجال الأعمال الدولية طبقاً لهذا التفسير، إلى كون كل منها كانت الشركة الأكثر قدماً في مجال سلعة معينة، تقدم الشركة هنا منتج جديد تماماً لم يألفه السوق المحلي من قبل، وبمجرد أن تبدأ تلك الشركة في العمل في إنتاج هذا المنتج الجديد، نجدها تعمل لتحسين أسلوب إنتاج تلك السلعة، مما يمنحها قدرات فنية وتقنية غير متاحة للآخرين، الشيء الذي يمكنها من تخفيض تكلفة إنتاجها باستمرار، وبالتالي إلى تملك ميزة تنافسية من جراء تحسين الإنتاج بطريقة دائمة. مع ثبات السيطرة في السوق المحلي، يأتي التفكير في السوق الخارجي، وتأتي الأعمال الدولية كتطور طبيعي، إما لمنع المنافسة المحتملة في أسواق البلدان الأخرى، أو لربط القنوات التسويقية في بلد كانت الشركة تصدر له فتقوم الآن بالاستثمار فيه.

##### • نظرية الاستثمار (الاحتكار):

تشير هذه النظرية إلى أن الدافع الأساسي للاستثمار في الخارج هو القوة الاحتكارية، تفترض هذه النظرية أن العمل في بيئة خارجية غريبة بعيدة عن المقر الأصلي للشركة شيء مكلف في حد ذاته وعائق مثبط، وللتغلب على هذه التكاليف الإضافية والعوائق، يجب أن تمتلك الشركة الأجنبية التي تستثمر في الخارج وتستأثر بميزة قوية من نوع ما، مثل امتلاك تقنية جديدة غير معروفة، أو إدارة مبدعة مقتررة، أي أن الشركة تمتلك شيئاً ذا قيمة عالية في سوق بلدها، وعلى الأخص في سوق البلد الذي تستثمر فيه، وتتمكن من خلال استغلال ذلك الشيء النادر الذي تستثمره، من أن تحقق عوائد تعوضها عن التكاليف الزائدة الناجمة عن العمل في سوق البلد المضيف.

##### • نظرية الاستثمار الأجنبي كرد فعل لنشاط المنافس:

استثمار الشركة في الخارج يأتي كرد فعل لتحرك قامت به شركة محلية منافسة، كقيام شركة كوكاكولا بالاستثمار في الصين بعد قيام شركة بيبسي كولا بدخول السوق الروسي، أو قيام شركة فورد الأمريكية بالاستثمار في صناعة السيارات اليابانية كرد فعل لقيام شركة هوندا اليابانية ببناء مصنع في الولايات المتحدة.

##### 2. نظرية دورة حياة السلعة:

تستخدم هذه النظرية إطار دورة حياة السلعة المعروف كمدخل لتفسير التجارة والاستثمار الخارجيين، في النظرية المحلية لدورة حياة السلعة تمر مبيعات السلعة بعدة مراحل (الميلاد - النمو - الصعود - الثبات - الضعف - ثم الفناء) وتتفاوت مبيعاتها صعوداً ونزولاً مع تلك المراحل، هنا يفترض أن السلعة تمر في دورة حياتها بالإنتاج المحلي، ثم التصدير، ثم الاستثمار الخارجي، ثم التدهور وفيمايلي شرح وتوضيح لهذه العناصر:

##### المرحلة الأولى: الإبداع والإنتاج والبيع في نفس البلد:

تأتي السلع الجديدة كاستجابة لحاجة السوق، وبما أن السوق المحلي أقرب إلى ملاحظتنا، لكون معرفتنا بحاجاته أكبر، ولذا تكون السلع الجديدة في العادة استجابة لحاجة السوق المحلي ويتركز البيع في السوق المحلي فقط وان امكن تصدير نسبة بسيطة للخارج.

##### المرحلة الثانية: النمو والتصدير:

في هذه المرحلة، تزيد الصادرات إلى الدول الغنية الأخرى، وتمدها الشركة المبدعة من مصانعها في البلد الأول، كذلك ينمو الطلب محلياً في الدول الغنية الأخرى، الزيادة والنمو في المبيعات يمثلان حافزاً لتطويع وسائل الإنتاج.

### المرحلة الثالثة: النضج والاستثمار:

في هذه المرحلة، يبدأ إنتاج السلعة في الدول التي كانت تستوردها، خاصة الدول الغنية الأخرى، وتجد الشركة وضعها في الأسواق التي كانت تصدر إليها بات مهددا إما بظهور منتجين محتملين جدد، واما لأن الدول المستوردة بدأت تفرض رسوما جمركية على واردات تلك السلعة، نسبة لزيادة قيمة ما يستورد منها، من الجانب الآخر، يكون السوق قد اتسع في البلد المستورد، ووسائل الإنتاج صارت Standardized أي نمطية، وأصبح عامل الأجور مهما في اقتصاديات الإنتاج، هنا تجد الشركة أنه من الخير لها أن تشيد وحدات إنتاجية في البلد المستورد لتمون السوق من الداخل، وتقطع الطريق على المنافسين المحتملين.

### المرحلة الرابعة: انخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة:

في هذه المرحلة، تفقد الشركة الأصلية تحكمها في السلعة، ويظهر منتجون آخرون في الدول الغنية بل والفقيرة أيضا، حيث إن السلعة صارت مألوفة وشعبيتها تكون قد زادت، ووسائل إنتاجها أضحت معروفة ونمطية، ليس من الضروري أن تبدأ مبيعات تلك السلعة في الانخفاض في جميع أنحاء العالم في هذه المرحلة، لكن مبيعات الشركة الأولى التي طورت السلعة تكون قد بدأت في الانخفاض في هذه المرحلة.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

الشركات العالمية لا تتخذ قرارها النهائي بمؤشر واحد او اثنين كما يحدث محليا، بل ان عملية صنع القرار عملية طويلة ومتواصلة، وترتكز على الدراسة المستفيضة والمتعمقة لثلاثة عوامل:

- القدرة على الإنتاج في البلد المضيف.
- وجود السوق الكافي لمنتجاتها في البلد المضيف أو البلدان المجاورة المستقرة سياسيا.
- القدرة على الاحتفاظ بالأرباح وتحويلها.

**So0onA**

## الإدارة الدولية - الفصل الرابع

### الفصل الرابع: ميزان المدفوعات وأسعار العملات

#### المحتويات:

أولاً: مفهوم ميزان المدفوعات      ثانياً: أقسام ميزان المدفوعات      ثالثاً: اسعار صرف العملات

#### أولاً: مفهوم ميزان المدفوعات

” بيان حسابي يسجل قيم جميع السلع والخدمات والهبات والمساعدات الأجنبية، وكل المعاملات الرأسمالية، وجميع كميات الذهب النقدي الداخلة والخارجة إلى ومن بلد ما خلال فترة معينة من الزمن عادة سنة“

أو ” بيان حسابي يسجل قيم جميع المعاملات الاقتصادية التي تتم بين القطر المعني، وبقية الأقطار المتعاملة معه“

- ينقسم الحساب إلى جانبين، أحدهما مدين، والآخر دائن: يحوي الجانب المدين سجلاً لجميع المعاملات التي ينتج عنها مدفوعات من البلد المعني إلى الدول الأخرى، أما الجانب الدائن فيحتوي على سجل لجميع المعاملات التي تنتج عنها دخول مدفوعات أجنبية إليه
- الصادرات تؤدي إلى زيادة المدفوعات الأجنبية إلى البلد ومن ثم تقيد في الجانب الدائن بينما تقيد الواردات في الجانب المدين حيث إنها تؤدي إلى زيادة مدفوعات البلد للخارج.

#### ثانياً: أقسام ميزان المدفوعات:

1. الحساب الجاري أو المعاملات الجارية: Current Account.
2. حساب رأس المال أو المعاملات الرأسمالية: Capital Account.
3. حساب الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والأصول السائلة

#### 1. الحساب الجاري أو المعاملات الجارية: Current Account:

يتكون الحساب الجاري من جزءين هما:

(أ) الميزان التجاري: ويشمل التجارة المنظورة، أي صادرات وواردات السلع.

(ب) ميزان التجارة غير المنظورة: والتي تتكون من صادرات وواردات الخدمات (عائد ومنصرف المواصلات والاتصالات، كأجور النقل والشحن، إيرادات الموانئ، البريد والبرق، إيرادات شركات التأمين والمدفوع للتأمين، السفر والسياحة الخارجية .. إلخ).

□ بعد رصد الحسابات الدائنة، تقارن مع إجمالي الحسابات المدينة للوصول إلى الميزان، فإذا ما زادت الصادرات عن الواردات، نقول إن لدينا فائضاً، وإذا ما زادت قيمة الواردات عن الصادرات يصبح لدينا عجز

□ ويختص الميزان التجاري بالسلع المنظورة، أما الميزان الجاري فيأتي بعد إضافة السلع غير المنظورة، ومن الممكن أن يكون هناك عجز في الميزان التجاري، لكن الفائض في ميزان السلع غير المنظورة قد يكفي لتغطية العجز التجاري ويزيد، ليصبح الميزان الجاري في صالح البلد، والفائض في الميزان الجاري يدل على قوة المركز الاقتصادي للبلد .

#### 2. حساب رأس المال أو المعاملات الرأسمالية: Capital Account:

يسجل هذا الحساب المعاملات الرأسمالية والتي تنقسم إلى نوعين:

أولاً : المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل:

هي المعاملات التي تزيد فترتها عن عام واحد مثل، الاستثمارات المباشرة، والقروض طويلة الأجل ( من مصادر خاصة كالبنوك التجارية، أو من حكومات ومؤسسات دولية) تسجل القروض الرأسمالية الأجنبية الآتية من الخارج، وأقساط سداد القروض الرأسمالية الوطنية المقرضة للخارج وكذلك الاستثمارات التي يقوم بها الأجانب في البلد، كلها تسجل في الجانب المدين بينما تسجل الاستثمارات في الخارج والقروض المقدمة للخارج في جانب الدائن ( قاعدة: المقبوضات من الخارج تسجل في الجانب المدين.. المدفوعات للخارج تسجل في الجانب الدائن)

### ثانياً المعاملات قصيرة الأجل:

هي المعاملات التي يقل طول فترتها عن سنة، تسجل رؤوس الأموال قصيرة الأجل الداخلة في الجانب الدائن، بينما تسجل الخارجة في الجانب المدين، تتحرك هذه المعاملات بشكل تلقائي عند:

- الهرب أو الخوف من بعض الظروف غير الملائمة، كالحرب والتضخم والاضطرابات السياسية
- الرغبة في تحقيق دخل أكبر مثل شراء أصول أجنبية أو سندات أو ودائع لفترة قصيرة الأجل.
- بغرض المضاربة عند توقع تغيرات في القيمة الدولية للعملة الوطنية لأحد البلدان لأسباب اقتصادية وغير اقتصادية مباشرة، حيث يقوم المضاربون بتحويل أموالهم لعملة البلد التي يتوقعون ارتفاع قيمة عملتها.

### 3. حساب الاحتياطيات الدولية من الذهب النقدي والأصول السائلة:

- يتم ترحيل صافي الحساب الجاري لتتم مقارنته بصافي حساب رأس المال، حيث يغطي الفائض في أيهما العجز الحادث في الآخر، وفقاً للوضع الفعلي، أي أن العجز في أيهما يخصم من الفائض في الآخر، لنصل إلى ميزان المدفوعات، فإذا كان بالحساب الجاري فائض يساوي مائة مليون ريال على سبيل المثال وبحساب رأس المال عجز يصل دولار خمسين مليون دولار – يرحل صافي ميزان المدفوعات لينعكس في تسويات تتم في حساب الاحتياطيات الدولية
- يُسجل في هذا الحساب صافي التغييرات في الاحتياطيات الدولية السائلة في سنة من السنين، وذلك بغرض إجراء التسوية الحسابية لصافي العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات.
- العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات، هو النتيجة النهائية أو الرصيد الصافي للمعاملات الجارية والمعاملات الرأسمالية معاً، ويتحقق فائض عندما يكون مجموع الدائن في المعاملات الجارية والرأسمالية أكبر من مجموع المدين في نفس تلك المعاملات.
- تتم التسوية الحسابية للعجز أو الفائض بواسطة التحركات في الحسابات، أو في عناصر الاحتياطيات الدولية وبذا يصبح ميزان المدفوعات متوازياً من الناحية الحسابية، بمعنى أن يحدث تكافؤ أو تعادل حسابي بين مجموع العناصر الدائنة والعناصر المدينة، إذا كان هناك عجز في ميزان المدفوعات مثلاً، يتم تمويل ذلك العجز من حساب الاحتياطيات، بمعنى أن يتحرك بعض منها للبلدان الدائنة

### تشتمل عناصر الاحتياطيات الدولية على ما يلي:

- الذهب النقدي لدى السلطات المركزية النقدية، وهو يختلف عن الذهب الذي يملكه الأفراد للزينة ويتعامل فيه الصاغة، كما أنه لا يشمل الذهب المستخرج من المناجم الذي تبيعه الدول المنتجة مثله مثل أي سلعة، يسمى الذهب النقدي Monetary Gold وهو ما تحتفظ به البنوك المركزية كأرصدة.
- رصيد العملات الأجنبية والودائع الجارية التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية والبنوك التجارية التي تقع تحت رقابة السلطات النقدية، وليس من الضروري أن تكون تلك الأرصدة داخل البلاد، بل يكفي أن تكون تحت حكمها أو باسمها في الخارج.

- ❑ الأصول الأجنبية قصيرة الأجل (مثل أذونات الخزانة الأجنبية والأوراق التجارية الأجنبية التي بحوزتنا، والتي هي التزامات على الحكومات والشركات الأجنبية والمواطنين الأجانب تجاه الدولة) لدى السلطات النقدية والتي يمكن التصرف فيها وتسجيلها بأسعار ثابتة عند الضرورة.
- ❑ الأصول الوطنية قصيرة الأجل (أذونات خزانة الدولة والأوراق التجارية التي تمثل التزامات على الحكومة ومواطنيها المقيمين) والتي تحتفظ بها السلطات الأجنبية والبنوك الأجنبية.
- ❑ الودائع التي تحتفظ بها السلطات الأجنبية والبنوك الأجنبية لدى البنوك الوطنية.
- ❑ مبيعات الأصول الأجنبية طويلة الأجل، التي تحتفظ بها السلطات النقدية، أو التي يحتفظ بها المواطنون المقيمون إذا أمكن للسلطات النقدية ضمها إلى حيازتها.
- ❑ موارد صندوق النقد الدولي المسموح للدولة باستخدامها وفقاً للاتفاق مع الصندوق.
- ❑ أي قروض تُنظم خصيصاً بالاتفاق بين السلطات النقدية والبلدان الأجنبية لتسوية العجز في ميزان المدفوعات.

### ❖ اختلال التوازن: Disequilibrium

- ❑ يحدث التوازن عندما يكون مجموع العناصر الدائنة في الحاسبين الجاري والرأسمالي مساوياً لمجموع العناصر المدينة في نفس الحاسبين، وعندها لا يُحتاج إلى أي تسويات أو تحركات في الاحتياطات الدولية، وهذا هو التوازن الاقتصادي الحقيقي المقصود، والتوازن الاقتصادي قد يتحقق بالمصادفة، ولا يستدعي حينها أي تسوية كما ذكرنا، لكن إذا لم يكن هناك توازن بالمعنى الاقتصادي، فذلك ما يستدعي التسوية بتحريك الاحتياطات، وعندها يحدث التوازن الحسابي.
- ❑ العجز أو الخلل قد يكون مؤقتاً، مصدره ظروف طارئة، كالجفاف الذي يصيب محصولات البلد فنقل صادراتها، ويقف بالتالي عائد تلك الصادرات، بينما لا ينخفض حجم وارداتها بمقدار مماثل أو كأن تعاني الصناعة في بلد ما من مشاكل تقود إلى انقطاع المواد الخام عنها وتقل الصادرات الصناعية بذلك، بينما يبقى كل شيء آخر ثابتاً، في مثل تلك الحالات، تكون النتيجة عجزاً حاداً في ميزان المدفوعات إلا إذا ظهر فائض في الحساب الرأسمالي لسبب أو لآخر.
- ❑ يشير العجز الدائم الذي يستمر عدة سنوات إلى وجود خلل أساسي في الاقتصاد، أو ما يسمى "عدم توازن في التركيبة الاقتصادية" أو في البناء الهيكلي للاقتصاد **Structural Disequilibrium**، مما يعني أن الدولة فشلت في موازنة مدفوعاتها حيث إنها تستورد بأكثر مما تصدر، إذا لم تستطع أن تزيد حجم صادراتها بما يكفي لتغطية وارداتها أو أن تقلل الطلب على الواردات لتتساوى مع الصادرات، فهي إذن تشتري بأكثر مما تبيع، يحدث ذلك، إما لأن صادراتها فقدت جزءاً من قدرتها التنافسية وكفاءتها الإنتاجية لم تعد في مستوى كفاءة منتجي الدول الأخرى، أو لأنها عجزت عن أن تزيد من إنتاج صادراتها بما يكفي الزيادة في الواردات، من الجانب الآخر، يكون إنتاجها المحلي غير قادر على تغطية السوق المحلي، ومنافسة المستورد، ولذا تجد نفسها مضطرة إلى الاستيراد.

### ثالثاً: اسعار صرف العملات :

تعتمد التجارة الداخلية على نظام عملة واحدة، بينما تتضمن التجارة الخارجية استخدام عملتين أو أكثر: عملة البلد التي ينتمي إليها البائع، وعملة البلد التي ينتمي إليها المشتري، ولهذا ينشأ سوق الصرف الأجنبي وهو عبارة عن عدد من البنوك والوسطاء والمنظمات الأخرى التي تعمل في سوق الصرف عن طريق الوساطة والمضاربة والمتاجرة في بيع وشراء العملات الأجنبية

### 1. سعر الصرف في ظل قاعدة الذهب: The Gold Standard:

قبل قيام الحرب العالمية الأولى (1914 – 1919) كان نظام قاعدة الذهب هو النظام السائد، الذي في ظله تحدد قيمة العملة بوزن من الذهب الخالص، حيث يمكن مبادلة هذه العملة بالذهب أو مبادلة الذهب بهذه العملة بسعر رسمي ثابت.

من خلال هذه الطريقة الطريقة ترتبط أسعار العملات المختلفة بشبكة أسعار الصرف الثابتة، حيث تتم مبادلة العملات بقيمة ما فيها من ذهب، فإذا تحدد سعر عملة ما بثلاثين وحدة للأونصة الذهبية مثلاً، بينما سعر عملة أخرى 45 وحدة للأونصة، تصبح قيمة الوحدة من العملة الأولى تساوي قيمة وحدة ونصف وحدة من العملة الثانية (  $1,5 : 1 = 30 : 45$  ) هذه النسبة (أي نسبة وزن الذهب) تُسمى "سعر التبادل" وإذا كانت الدولتان تسيران على قاعدة الذهب، يتحدد سعر الصرف بين عمليتهما على أساس هذه النسبة.

### 2. قاعدة تبادل الذهب: Gold – Exchange Standard

بعد الحرب العالمية الأولى، انهار نظام قاعدة الذهب، واسس صندوق النقد الدولي نظام قاعدة تبادل الذهب، والذي فيه أصبح الدولار الأمريكي العملة الوحيدة التي يمكن تبادلها مع الذهب بسعر ثابت هو 35 دولاراً للأونصة الواحدة، وكان على كل دولة أن تحدد سعر عملتها مقابل الدولار الأمريكي، وبذلك تكون كل عملة قابلة للتبادل مع الذهب بطريقة غير مباشرة حيث تكون العملة متداولة، ويمكن مبادلتها بالدولار، ومن ثم إلى الذهب، إذا أريد ذلك، وأصبح الدولار الأمريكي مثله مثل الذهب (As Good As Gold) وكانت وزارة الخزانة الأمريكية على استعداد لمبادلة الذهب بالدولار بالسعر المحدد، والوحيدة الملتزمة بذلك.

### 3. نظام العملات الحرة (المعومة): Floating Fates

في ظل النظام الجديد، أصبح الدولار الأمريكي مع الجنيه الإسترليني، هما عملتا التجارة الدولية، خاصة الدولار وبصورة متزايدة بوصفه عملة الدولة الوحيدة التي على استعداد لتحويل أي دولارات إلى ذهب، وبذلك الطريقة أصبحت الولايات المتحدة وكأنها بنك العالم المركزي، وصارت كل دولة تحتفظ باحتياطياتها في شكل ذهب ودولارات أمريكية أساساً، وبعد ذلك أي عملات أجنبية قابلة للتحويل بالدولار كالمارك والفرنك

لأسباب متعددة قررت الولايات المتحدة الأمريكية فك ارتباط الذهب والدولار بسعر ثابت، وعمّت الدولار مقابل الذهب، أصبح سعر الذهب مقابل الدولار (وبالتالي مقابل العملات الأخرى) متقلباً صعوداً ونزولاً طبقاً للعرض والطلب، وسعر الذهب حالياً أضعاف سعره عندما كان ثابتاً والذي كان 35 دولاراً للأونصة، كان ذلك أول بوادر تعويم العملات أمام بعضها البعض، إذ لم يمض وقت طويل حتى بدأت الدول الصناعية الأخرى في تعويم عملاتها أمام الدولار، بعد أن كانت ثابتة القيمة بالدولار، ليس ذلك فحسب، بل إنها عمّت أسعار عملاتها أمام بعضها البعض، وأصبح سعر كل عملة مقوماً بعملة أخرى، بتفاوت صعوداً ونزولاً اعتماداً على قوى الطلب والعرض.

So0onA

## الإدارة الدولية - الفصل الخامس البيئة السياسية والقانونية

### المحتويات:

أولاً: البيئة والمخاطر السياسية	ثانياً: تعارض المصالح بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة
ثالثاً: الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية	رابعاً: إجراءات يتخذها البلد موطن الشركة الأجنبية
خامساً: مخاطر مصدرها دولة ثالثة	سادساً: استراتيجيات درء المخاطر
	سابعاً: البيئة القانونية

### أولاً: البيئة والمخاطر السياسية

- الشركة المحلية تعمل في منظومة قطرية، لكنها عندما تعبر عملياتها الحدود تدخل بيئة مختلفة سياسياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً وعليها ان تتعامل مع كل بيئة بحسب طبيعتها وخصائصها
- أهم اللاعبين في البيئة السياسية هم: حكومة البلد المضيف بنفوذها في سن القوانين والإجراءات، ثم اجهزتها الادارية التي لها سلطة التنظيم وتنفيذ القوانين وتحصيل الضرائب، ثم الجماعات ذات المصالح والفئات المهنية التي تؤثر على البيئة السياسية
- أهم عناصر البيئة السياسية المؤثرة على المنشأة:
- النظام الاقتصادي والقانوني: يعبر النظام الاقتصادي في الدولة عن فلسفتها الاقتصادية، هل تتبع نظام الاقتصاد الحر حيث يخضع السوق لقوى العرض والطلب؟ أم تتبع الدولة نظام التخطيط المركزي (الاشتراكية) الذي فيه تسيطر الدولة على وسائل الإنتاج وتقرر ماذا ينتج وكيف يوزع؟ ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني ففي نظام الاقتصاد الحر، يحمي القانون الملكية الخاصة وحرية التعاقد، بينما لا يعترف بذلك نظام التخطيط المركزي، هذان النظامان يمثلان طرفي نقيض، وليس هناك نظام صرف، وتتفاوت الأنظمة في مقدار الحرية الاقتصادية التي تمنحها، كذلك تتفاوت النظم القانونية في مدى الحماية التي تقدمها للمستثمر المحلي أو الأجنبي.
- حدة الشعور الوطني: الشعور الوطني يتعلق بالاخلاص والانتماء للوطن، ووضع المصالح الوطنية فوق أي اعتبار عالمي، وتتبع من هذا الشعور، ضغوط على الشركات الأجنبية، وكلما زاد ذلك الشعور حدة وتعمقاً كلما زادت وتعمقت مشاكل الشركات الأجنبية في الأقطار التي تعمل فيها) قاومت حكومة بريطانيا مثلاً محاولات شركات السيارات الأمريكية شراء شركات سيارات بريطانية، وكيف اضطر مكتب الاستثمار الكويتي في لندن أن يبيع نصف حصته في شركة بريتيش بتروليوم بناء على أوامر الحكومة البريطانية، وحالياً تقاوم اليابان محاولات الولايات المتحدة فتح أسواق العديد من السلع والخدمات اليابانية، مما بدأ يولد شعوراً عدائياً عند الشعب الياباني ضد الأمريكيين)
- مدى تدخل الدولة وتحكمها: تتدخل الدولة المضيفة بالمصادرة والتأميم، المصادرة تعني أخذ الملكية مع التعويض أو بدونه، أما التأميم فيعني قصر النشاط المعين على المواطنين، مما يعني إجبار الأجانب على بيع أصولهم ربما بالخسارة أو حتى مصادرتها، تتدخل الدولة أيضاً بتحديد الأسعار وتنظيم الاستيراد والتصدير ورقابة النقد والضرائب ومنح التراخيص، وتختلف الدول في مدى تدخلها، وحجم تأثير ذلك على الشركات الأجنبية، كذلك قد تتدخل الدولة الأم بمنع التصدير، أو تطلب من شركات بلدها الحصول على إذن مسبق قبل الاستثمار في الخارج، تدخل الدولة في الاقتصاد يحدث حتى في النظام الرأسمالي.
- الاستقرار السياسي: يقود الاستقرار السياسي مع السياسات الاقتصادية الملائمة إلى ازدهار النشاط الاقتصادي، وتلك هي نوعية البيئة التي تفضلها الشركات الأجنبية، مع الاستقرار السياسي يصبح التخطيط سهلاً، وتنفيذ الخطط ميسوراً، إلا إذا كانت الحكومة عدائية نحو

الشركات الأجنبية أو نحو الشركة المعينة، فلا تفضل الشركة ذلك حتى وإن كانت الحكومة مستقرة، هنالك مقاييس عديدة لاستقرار السياسي من بينها مؤشرات التماسك الاجتماعي أو عدمه كالأضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية وكذلك المؤشرات الاقتصادية المختلفة.

## ثانياً: تعارض المصالح بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة:

### 1- تعارض المصالح في المجال الاقتصادي:

تنصب الأهداف الاقتصادية للحكومات عموماً في أشياء مثل: النمو الاقتصادي المتواصل، التوظيف الكامل للموارد البشرية والرأسمالية، استقرار الأسعار، التوازن الداخلي والخارجي، وتوزيع عادل للدخل، وتقيد السياسات المتبعة لتحقيق ذلك نشاط الشركات المحلية والأجنبية، لأن عمليات الشركات الأجنبية قد تكون متعارضة مع عمل هذه السياسات، ولإيضاح ذلك، دعونا نناقش بعض هذه السياسات، وكيف يمكن أن تحبطها عمليات الشركات الدولية.

□ **السياسة النقدية:** تسعى الدولة المضيفة للتحكم في سعر عملتها، وعرض النقود داخل القطر، لكن ذلك ليس من الضروري أن يتفق مع أهداف الشركة الأجنبية، اليابان مثلاً كانت تمنع مواطنيها من استخدام مدخراتهم لشراء سندات أجنبية، بينما يسهل لعاب الشركات الاستثمارية الأجنبية لتلك المدخرات، وبينما تعمل حكومة الصين لإبقاء سعر عملتها (اليوان) ثابتاً حتى لا تنخفض الصادرات وتزيد العطالة والواردات، تشعر الشركات الأجنبية العاملة هناك أن قيمة اليوان أقل مما يجب، وأن أرباحها من العمل في الصين أقل من قيمتها الافتراضية عند تحويلها بالدولار

□ **السياسة المالية:** هي المتعلقة بالإيرادات والإنفاق الحكومي، الضرائب مصدر أساسي لإيرادات كثير من الدول التي تريدها لإنجاز مشروعاتها المحلية، فالدول دائماً تبحث عن ممولين تفرض عليهم ضرائب، والشركات الأجنبية تبدو هدفاً سهلاً مقارنة بالشركات الوطنية، من الجانب الآخر، تبحث الشركات الأجنبية عن وسائل لتخفيف العبء الضريبي، وربما تنهرب بالتسجيل في شركات وهمية في بلاد التي تمنح امتيازات ضريبية أو الدول قليلة القيود منخفضة الضرائب، من حيث الإنفاق، قد يكلف وجود الشركة الأجنبية إنفاقاً إضافياً لإنشاء طرق، أو تقديم خدمات في أماكن نائية من البلد المضيف.

□ **السياسات الحمائية وسياسات التنمية الاقتصادية:** عندما تقوم الدولة بوضع حواجز جمركية أو غير جمركية أمام الواردات، من الطبيعي أن تتأثر الشركات الأجنبية المصدرة إلى ذلك البلد، وتشعر أن سوقها مهدد، الدولة قد تفعل ذلك لتشجيع الصناعة المحلية، أو لتخفيض الواردات، إذا كان لديها عجز في ميزان المدفوعات، كذلك قد تفرض الدولة المضيفة على الشركات التي لها عمليات إنتاجية داخل القطر، أن تستخدم المواد أو العمالة المحلية أو أن تتخذ شريكاً محلياً في الوقت الذي قد تشعر الشركة أن المواد المحلية غير ملائمة، أو أن العمالة المحلية، غير مؤهلة، أو أنها لا تريد شريكاً يطلع على أسرارها، تجد الشركات الأجنبية أن عليها أن تتعامل مع هذه الأوضاع بتغيير إستراتيجيتها أو ربما مداراة هذه القيود.

### 2- تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية:

هناك مجالات أخرى غير اقتصادية، أو هي اقتصادية لكن بطريقة غير مباشرة، قد تتعارض فيها أهداف الشركة الأجنبية مع الأهداف الحكومية السياسية، بمعنى أن ما تقوم به الشركة وهي تسعى وراء أهدافها الاقتصادية، قد يحبط أو يمنع تحقيق المصالح المشروعة للدولة حتى وإن لم يكن هناك خلاف في المجال الاقتصادي، فيما يلي أهم تلك الاتهامات الموجهة نحو الشركات الدولية:



□ **استعمار اقتصادي:** في البلدان المستعمرة سابقاً، هناك عدم ثقة وشك في نوايا تلك الشركات الدولية التي ينظر إليها كنوع من الاستعمار لكن بشكل جديد، (اقتصادي بدلاً من عسكري)، ويربط البعض بين الشركات الأجنبية وسياسات البلد الأم، وتولد عدم الثقة هذا من التجارب التاريخية التي كانت فيها التجارة والشركات تأتي من وراء مدافع المحتل الأجنبي وينعكس ذلك في سياسات معادية لهذه الشركات.

□ **الأمن القومي والسياسة الخارجية:** قد ترى الدولة المضيئة أن تحكم الشركات الأجنبية في قطاعات إستراتيجية معينة مضر بالاقتصاد الوطني، ولذا قد تمنعها من دخول تلك القطاعات أو تتحكم في أعمالها بأن تفرض عليها أسعاراً أو توزيعاً معيناً أو تمنعها من التصدير، كذلك أحياناً نجد أن الشركات ملزمة باتباع سياسة خارجية لا تتفق مع أهدافها كمقاطعة بلد معين.

□ **تشويه الإرث الثقافي والديني:** كثيراً ما تتهم الشركات الأجنبية باستيراد مثل وقيم مخالفة لقيم البلد المضيف من ذلك زيادة النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وبناء صورة جذابة لمستهلكي أنواع من السلع، وتسعى الشركات الأجنبية أحياناً لتحسين سلوك مبعوض ومحرم في البلد المضيف، والشركات الدولية متهمة بإفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع إن لم تضر، ابتداءً من إدمان الكوكاكولا والتدخين إلى الأغذية المحفوظة المضرة واللبس إلى آخره، بل إن الشركات لا تتورع عندما يمنع استهلاك سلع معينة في بلدانها الأصلية، أو يحدد لأسباب صحية أو بيئية أن تروجها خارج بلدانها.

□ **اتهامات أخرى:** هناك مجالات أخرى عديدة تشعر فيها الدول المضيئة أن هناك مساويء تأتي مع الشركات الأجنبية تدفع الدول إلى تقييد عمل الشركات الأجنبية، مثلاً تهمة استخدام تقنية غير ملائمة لموارد البلد كاستخدام أساليب إنتاج تقلل من استخدام البشر في بلد فيها عمالة مكثفة، مما يعمق مشكلة البطالة، أو بيع التقنية بسعر احتكاري عال في شكل الإتاوات العالية التي تفرضها على من ترخص لهم باستخدام تقنية مملوكة للشركة، كذلك هناك إتهام بالتهرب من دفع الضرائب.

### ثالثاً: الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية

1. **إجراءات محايدة:** وهي إجراءات لا تفرق بين الشركات الأجنبية والمحلية، وإنما المقصود بها جميع الشركات، ولكنها غالباً تؤثر على الشركات الأجنبية أكثر مما تؤثر على الشركات المحلية، ومنها ما يلي:

- أن يحتل مواطنو الدولة المضيئة وظائف عليا، ومقاعد في مجالس إدارة الشركات.
- إجبار الشركات العاملة في التصدير أن تبيع في السوق المحلي بسعر محدد يدعم الاستهلاك المحلي.
- تحديد نسبة دنيا للمحتوي المحلي في كل منتج على الشركات الالتزام به.
- معاملة احتياجات الشركات من العملة الصعبة بأفضلية عادية، وبذلك لا تنهياً للشركات الأجنبية العملة الصعبة الضرورية.

2. **إجراءات منحازة:** تهدف مثل هذه الإجراءات إلى إعطاء الشركات المحلية ميزة فوق الشركات الأجنبية الأصل تماماً مثلما تفعل الحواجز الجمركية، من ذلك:

- السماح فقط بالاستثمار الأجنبي، إذا كان هناك شركاء محليون، وأحياناً بنسبة تفوق 50%، كانت الهند وكذلك الصين تصران على ذلك حتى عهد قريب.
- فرض رسوم أو ضرائب عالية على الشركات الأجنبية العاملة في البلد.
- عدم السماح للشركات الأجنبية بالاقتراض من البنوك المحلية.

**3. الحرمان من الأصول المملوكة:** قد يكون ذلك حرماناً كاملاً أو قد يكون جزئياً، أو قد يتضمن مجرد الحرمان من استخدام الأصول لفترة وجيزة أو طويلة، الشيء الذي سيضعف الشركة على أي حال، الحرمان الكامل يعني المصادرة التي قد تشمل شركة معينة أو صناعة بأكملها، والمصادرة على أي حال، ليست حرماناً بالضرورة إذا صاحبها تعويض، فالمصادرة حق من حقوق السيادة تجيزه القوانين والساتير، بما فيها القانون الدولي لكل حكومة على شريطة أن يتلقى من تتم مصادرة ممتلكاتهم تعويضاً كافياً. المصادرة قد تحدث مع التعويض أو بدونها، وهناك من يفرقون بينها وبين الاستيلاء الذي يكون دائماً بدون تعويض Expropriation vs. Confiscation أما التأميم فهو يهدف إلى قصر نشاط اقتصادي معين على المواطنين فقط، مما يعني إجبار الشركة الأجنبية على البيع بأي سعر أو تعريضها للمصادرة.

#### **رابعاً: إجراءات يتخذها البلد موطن الشركة الأجنبية:**

قد تفرض الدولة موطن الشركة الخارجية، قواعد لسلوك شركاتها في الخارج، أو قوانين متصلة بسياساتها الخارجية أو الداخلية، على الشركات من ذلك البلد مراعاتها، وهي بذلك تحد من حرية قرارها، نذكر هنا منع الشركات العربية الحكومية العاملة في الخارج من التعامل أو المساهمة في شركات الخمور، أو الشركات التي تدير محال القمار، أو الشركات التي تتعامل مع العدو الإسرائيلي، لا يقتصر هذا النوع من التحكم على الدول الإسلامية والعربية، فهناك القانون الأمريكي المطبق على الشركات الأمريكية، والذي يحظر التعامل مع كوبا، أو يحدد التعامل مع الصين في سلع معينة، بالإضافة إلى ذلك، قد تسن الدولة قوانين محلية تمنع شركاتها في الخارج من الإتيان بأي فعل من شأنه أن يؤثر سلباً على النشاط الاقتصادي داخل تلك الدولة.

#### **خامساً: مخاطر مصدرها دولة ثالثة:**

تتمثل المصادر الخارجية للمخاطر السياسية في فلسفات سياسية أو دينية مصدرها دولة ثالثة (تصدير الثورات) أو الأحلاف الدولية والضغوط العالمية من الدول الأخرى، أو حرب عصابات في دولة مجاورة أو الإرهاب العالمي، قد تحتضن دولة ثالثة فلسفة ترى في التعامل التجاري مع الغرب تعامل غير مرغوب، وتسعى إلى التأثير على جيرانها بتلك الأفكار، مما يؤثر على المناخ الاستثماري في الدولة الجارة المضيفة، أو إذا كانت الدول المجاورة للدولة المضيفة للاستثمار غير مستقرة وبها حروب عرقية أو حروب عصابات، فقد تنتقل المعارك إلى الدول المضيفة عندما تتعقب فرقة محاربة أخرى لجأت إلى الدولة المضيفة، مما يهدد سلامة الممتلكات والعمليات في الدولة الأخيرة، كذلك العضوية في حلف دولي قد تجر الدولة المضيفة إلى اتخاذ إجراءات مثل مقاطعة منتجات بلد أو شركة (م.ج)، مساندة لأعضاء الحلف أو قد تدفعها لذلك ضغوط دولية، إلخ، على هذا يتسع مجال تحليل المخاطر ليشمل، لا مجرد عناصر الوضع السياسي في الدولة المضيفة، بل الأوضاع السياسية في الدول المجاورة

#### **سادساً: استراتيجيات درء المخاطر:**

هناك عدة استراتيجيات تطبقها الشركات للتعامل مع المخاطر السياسية، تتضح فيما يلي:

- **التفاوض المسبق:** على الشركة الأجنبية توقع المصاعب والوصول إلى تفاهم مع البلد المضيف قبل الدخول في الاستثمار حول التغيرات التي يمكن أن تحدث وما سيحدث للشركة حينها، مثل هذا التفاوض قد يؤدي إلى اتفاقية تبرم بين الطرفين لتحديد الحقوق والواجبات على كل جانب .
- **التأمين ضد المخاطر:** تقوم الشركة بالتأمين ضد المخاطر ومن ثم تقوم شركات التأمين بتقديم تعويض للشركة المتأثرة في حالات الحروب والاضطرابات والمصادرة التي تمنع الشركة من العمل أو تحد من نشاطها ملحقه بها خسائر وأضراراً.

□ **التكيف:** قد تتغير النظرة الحكومية كما تتغير أساليب الحكومة وتتبدل الأوضاع التي تواجهها الشركة بأوضاع جديدة غير التي كانت سارية عند اتخاذ القرار، والدخول في استثمارات داخل البلد، في هذه الحالة، بمقدور الشركة أن تصر على تفسير الاتفاقية كما تراها (إن كانت هناك اتفاقية) وتمسك بالنص أو أن تحاول الشركة التكيف مع الوضع الجديد

□ **التخطيط للطوارئ:** بعد أن تبدأ الشركة في العمل، فقد تجد طوارئ أخرى، ولذا ينبغي على الشركة أن تكون لديها خطة تحدد ما ستفعله إذا ما حدثت اضطرابات في البلد الذي تعمل فيه، ويفرض ذلك على الشركة أن تعرف مواطن ضعفها وإجراءاتها العادية، وتطرح أسئلة على نفسها مثل: كيف تحمي الشركة ممتلكاتها ومنشأتها عند حدوث اضطرابات؟ هل الإجراءات الحالية مناسبة؟ أي المديرين سيكون في خطر؟ يتطلب ذلك استقراء الأوضاع، ومعرفة ما سيحدث قبل وقوعه، وعلى كل شركة أن تكون لها مصادرها الخاصة عن الأوضاع في كل بلد كالسفارات والغرف التجارية والجماعات الأجنبية والتجمعات المهنية

### سابعاً: البيئة القانونية:

#### الجوانب القانونية الخاصة بالأعمال الدولية:

■ **اللجوء إلى المحاكم:** بعض المجتمعات تفضل اللجوء للمحاكم للفصل في النزاعات، بينما في مجتمعات أخرى يفضل المتنازعون المصالحة

■ **الترجمة:** بما أن التعامل يتم بين جنسيات ولغات مختلفة، تكتسب الترجمة أهمية إضافية عند صياغة الاتفاقية، ويجب حينها التفكير في كيف سيفسرها القاضي أو المحكم إذا اضطرت الطرفان للجوء إليهما.

■ **قانون من نطبق:** ليست هناك محاكم دولية محايدة تنظر في النزاعات التي أحد طرفيها مستثمر أجنبي أو شركة، وليست هناك هيئة دولية ترخص الشركات، فهل للشركة وطن أو جنسية واحدة؟ أم هل لها أكثر من جنسية؟ طبقاً لوجهة النظر الأمريكية الترخيص للشركة، أي شركة، بالعمل هو عمل من أعمال السيادة، وجنسية الشركة من جنسية الدولة المرخصة لها، من الجانب الآخر، ترى بعض الفلاسفات القانونية في بلاد أخرى أن قيام الشركة هو اتفاق بين أفراد وليس عملاً من أعمال السيادة، ولذا ليس من الضروري أن تكون جنسية الشركة هي جنسية الدولة المرخصة لها بالعمل

#### النظم القانونية التي تخضع لها الشركات:

تخضع الشركة الأجنبية بدرجات متفاوتة إلى ثلاث مجموعات من القوانين:

□ قوانين البلد الأم، والذي هو بلد ومقر الشركة الأصلي الذي يتحكم في خروجها ويؤثر على نشاطها بقدر ما يستطيع

□ قوانين البلد المضيف، وهي أكثر القوانين تأثيراً على عمليات ومنشآت الشركة في ذلك البلد

□ القانون الدولي الذي يمكن أن تلجأ إليه عند الحاجة

## الإدارة الدولية - الفصل [6] - البيئة الثقافية والاجتماعية

### المحتويات:

أولاً: عناصر البيئة الثقافية

ثانياً: الموائمة بين الثقافات المختلفة

ثالثاً: التفاوض والفوارق الثقافية

### أولاً: عناصر البيئة الثقافية.

**الثقافة:** مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى

**البيئة الثقافية:** هي المتغيرات الثقافية المتعددة ( معارف، معتقدات، قيم،..ألخ) والتي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فتفرز امام المنظمة فرص يمكن استثمارها وتهديدات يجب مواحتها

**البيئة الثقافية في مجال الأعمال الدولية:** هي المتغيرات الثقافية التي تسود الأسواق الدولية التي تستهدفها الشركات الدولية وتشتمل البيئة الثقافية على العناصر التالية:

#### 1. العناصر الفيزيائية: Physical Factors

وهذه بدورها تتعلق بمجموعتين رئيسيتين هما:

(أ) **عناصر الطقس والمناخ:** من حر وبرد وأمطار وجفاف، وهذه لها أثر واضح في تحديد الحاجات الإنسانية، ونوع السلع المطلوبة، وهي تشمل أشياء ظاهرة مثل عدم جدوى الترويج للملابس الصوفية الثقيلة في المناطق الحارة، إلى ضرورة تصميم السيارات والمكيفات لتلائم الطقس السائد في منطقة السوق الذي تستهدفه

(ب) **الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي:** يدرس علماء الأجناس المقاييس الجسدية في كل مجموعة بشرية، حيث تختلف الجماعات البشرية في أشياء مثل الطول والوزن واللون وأشكال الجسم وفصيلة الدم ودرجة مقاومة الأمراض، وقد تكون أسباب الاختلاف وراثية أو غير وراثية، ولا تستطيع منشأة أن تتجاهل هذه الفروق والتي تنعكس في تصميم السلع مثل الملابس والأثاث والأحذية والماكينات والسيارات، من حيث بعد المقود من المقعد، ووضع الأزرار والمقابض والمكابح بالنسبة لطول الفرد ومتوسط عرض الصدر وذلك في حالة السيارة

(ت) **الثقافة المادية:** وتشتمل على كل شيء من صنع الإنسان من السكن إلى الأهرام، ما هي الأدوات والعدد والآليات التي يستخدمونها وما مدى تنوعها، كيف يصنعونها (أي تقنية يستخدمون)؟ ولماذا يصنعونها؟ مثال: السكن واستعمالاتها في الأكل وتحضير الطعام، وصناعتها ونوعها (كهربائي، عادي) تعكس معاني كثيرة عن ثقافة أهل البلد ومستوى التقنية فيه، ومدى تحكمهم في بيئتهم كما تعكس قيمهم، والاهتمام بالمعمار والفنون التشكيلية وأشكال المباني وحجمها وطولها، كلها لها مدلولات مختلفة، كما أن البنى الهيكلية (المباني) الموجودة تحدد نوعية السلع التي تستخدم في القطر، وبالتالي تحد أسلوب الحياة فيه.

#### 2. العناصر الديمغرافية: Demographic Factors

تتصف العناصر الديمغرافية ( السكانية) في كل بلد بخصائص معينة لها أثر واضح على الأسواق والممارسات في كل بلد، أهم هذه الخصائص هي:

(أ) **معدل النمو السكاني:** يؤثر معدل النمو ليس فقط على حجم السكان مستقبلاً، ولكنه يؤثر أيضاً على تركيبة السكان الحالية، معدل النمو العالي يعني وجود نسبة كبيرة من السكان في الأعمار الدنيا، أي وجود نسبة كبيرة من الأطفال والمراهقين، مما يقود إلى ازدياد الطلب على السلع التي تستخدمها تلك الفئات، والبلدان النامية عادة ذات معدلات نمو مرتفعة، أما البلدان الصناعية ففيها معدلات نمو منخفضة، مما قاد إلى تقلص أسواق السلع التي تستخدمها فئات الأطفال والمراهقين.

(ب) **حجم الأسرة:** يختلف حجم الأسرة بين البلدان، وبينما تعني الأسرة في البلدان الغربية الأسرة "النواة" أو الأسرة المباشرة (الأب والأم والأطفال)، نجد الأسرة الممتدة في الدول النامية تشمل الجد والجدة والأعمام والخالات وأبناء العمومة. يؤثر حجم الأسرة على حجم البيوت والأثاث المطلوب، كما يؤثر على حجم العبوة المرغوب في تصميم السلع.

(ج) **التعليم:** يؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام، وبالتالي على النمط الاستهلاكي، ونوعية السلع المرغوبة مثلما يؤثر على فعالية الوسائل الترويجية المختلفة والفنوت المستخدمة، ونوعية الرسالة الإعلانية، وذلك من النواحي التسويقية، أما من ناحية الإنتاج والتدريب فمستوى الأمية مهم جداً، كذلك مستوى التعليم العام، ووجود المعاهد التدريبية، إذ تتطلب الصناعة الحديثة القدرة على التعامل مع آليات معقدة نوعاً ما وقرأة الإرشادات الخاصة بها، كما تتطلب أن تكون العمالة سهلة التدريب، الشيء الذي يحققه حد أدنى من التعليم.

(د) **الحضر والريف:** وجود مجتمعين داخل البلد، أحدهما متأخر، والآخر متقدم، ومنفصلان، بحيث ينحصر التقدم في واحد، ويبقى الآخر غير متأثر ولا تصله الأساليب الحديثة، أمر نجده في كثير من البلاد، وقد لاحظ الكثيرون ومن بينهم معد هذه المذكرات في دراسة سابقة ( Root & Ahmed, 1979)، أن الشركات الأجنبية تجذبها المراكز الحضرية في البلدان النامية كمواقع لمنشآتها الصناعية إذ تكون فيها العمالة المتدربة متوافرة نسبياً، ولأن الخدمات المساعدة تتركز في هذه المراكز، وتبتعد الشركات عن المناطق النائية الأكثر تخلفاً، الشيء الذي يساهم بدوره في تعميق الفوارق بين المناطق المختلفة في القطر

### 3. العناصر السلوكية: Behavioral Factors

(أ) **بنية المجتمع (فرد أم مجموعة):** الانتماء إلى جماعة يؤثر على أداء العمل في المنظمات، من حيث بث الجماعة في العمل، والتكاتف مع الإدارة، وأحياناً ضدها، فالياباني يشعر بأنه جزء من مجموعة قد تتخذ الشركة هوية لها، والجماعات داخل المنظمات لها دور في تشكيل التنظيم غير الرسمي الذي قد يكون عاملاً مساعداً لإنجاز العمل أو محبطاً له، من الجانب الآخر، بعض المجتمعات تركز على الفردية ولا تنظر إلى الفرد من حيث أصله وجماعته، في المجتمعات الغربية الفرد هو أساس بنية المجتمع، وما أن يبلغ الفرد عمراً معيناً إلا ويستقل في سكنه وماله. هذه الاعتبارات مهمة جداً في إدارة الأعمال الدولية، خاصة في مجال التعيين والتخديم والترفيه والنقل

(ب) **الحراك الاجتماعي:** ينقسم المجتمع عادة إلى طبقات، ولكنها تختلف في حدة الفوارق بين الطبقات، وسهولة الانتقال من طبقة إلى أخرى، في المجتمع الأمريكي مثلاً الفوارق ليس حادة في الأكل والمظهر والانتقال إلى طبقة أعلى متاح، وعلى النقيض من ذلك، نجد المجتمع الهندي حيث الفوارق واضحة والفصل بين الطبقات حاد والانتقال من طبقة إلى أخرى امر يكاد يكون مستحيل، وطبقاً للديانة الهندوسية الطبقات هي: الحكام، العلماء، التجار، الحرفيون ثم المنبذون، والكل يولد ويموت في طبقته، ولا يحدث اختلاط أو تزواج، المجتمع الإنجليزي وسط بين الأثنين، وحينما يكون الحراك الاجتماعي صعباً، فإن ذلك لا يشجع روح الريادة والرأسمالية والتجارة.

(ج) الدين: دراسة منظومة العبادات والقيم الأخلاقية لكل دولة يعد من الضرورات الأساسية للشركات التي تسعى لدخول الأسواق الدولية حتى تتمكن من التواصل مع عملائها وفهمهم وتحليل سلوكياتهم ( عادات المسلمين في شهر رمضان)

(د) النظرة إلى العمل: لماذا يعمل الناس؟ وما الذي يدفعهم لذلك؟ خاصة بعد إشباع الحاجات الأساسية؟ كيف يتم الربط بين العمل والنتائج؟ كيف ينظر لأهمية وقت الفراغ والراحة من العمل؟ ماهي المحفزات على العمل والانتاج ( مادية ام معنوية ام الاثنان معاً؟)

(هـ) نوع المهنة ومجال العمل: تختلف المجتمعات في نظرتها للمهن ومجال العمل ( حكومي، خاص) ويؤثر هذا في قدرة الشركات الدولية على اجتذاب الكفاءات للعمل بها. أشارت دراسات عديدة إلى أن الناس تختلف في كل بلد من حيث وضعها في هرم الحاجات، فقد وجدت دراسة علمية أن العاملين في شركة عالمية معينة في بلدان اسكندنافيا وهولندا يعطون أهمية أكبر للحاجة إلى الانتماء مما يعطون لتحقيق الذات ودلالة ذلك أن تطبيق أساليب التحفيز الجماعية ستكون له فاعلية أكبر من تطبيق الأساليب الفردية، عموماً أوضحت الدراسات أن البلدان تختلف من حيث أهداف واحتياجات العاملين، وأن توقعات العاملين تختلف، ففي اليابان مثلاً يتوقع الموظف أن العامل أنه سيبقى مع الشركة التي ينضم إليها منذ دخوله سوق العمل إلى أن يتقاعد.

(و) النظم الاجتماعية: تختص هذه بالقواعد الموجهة لسلوك الأفراد داخل مجتمعهم، بدءاً من العرف والعادات، مروراً بالتقاليد، وصولاً إلى القوانين، فكل مجتمع يضع قواعد تحدد السلوك المقبول والمتوقع فيه من خلال نظم معينة تختلف في مدى إلزاميتها وهل يصير المجتمع على تقيد أفرادها بها أم لا، الأعراف مثلاً هي ما تعارف عليه الناس في مناسبات معينة وليس هنالك إلزام باتباعها ولذا لا يعاقب المجتمع من يخالفها كإقامة حفل الزواج في "قصر أفراح"، أما العادات والتقاليد فكل ما يفعله المجتمع تجاه من يخالفها قد يكون النظر إليه شذراً أو الاستغراب فيمن يخالفها، أما القيم فالمجتمع يصير على التقيد بها، ومن ينتهكها يتعرض لعقوبة من مجتمعه قد تشمل المقاطعة أو تجنبه ورفض مصاهرته والتعامل معه، أما القوانين فهي تمثل النظم التي يصير المجتمع على اتباعها، ويعاقب من يخالفها مادياً بحرمانه من وقته (الحبس) أو ماله (الغرامة) أو أكثر من ذلك، ولذا على الشركات الأجنبية والمحلية أن تراعى هذه القيم

(ز) اللغة والاتصالات: لكل لغة خاصيتها ومرجعيتها، ولذا تكتسب معرفة لغة البلد التي تعمل فيها المنشأة الدولية أهمية خاصة، وتنتشر بعض اللغات في بلدان كثيرة، مما يسهل الأداء وتحقيق الأهداف، من الضروري معرفة لغة البلد الذي تعمل فيه الشركة أو على الأقل أن تعتمد على من يجيدون لغة البلد. إحدى الشركات العالمية نقلت إعلانها عن مسحوق غسل الملابس المستعملة في الغرب إلى إحدى الدول العربية بدون تعديل، في الإعلان صورة ملابس متسخة موضوعة على اليسار ونفس الملابس وهي نظيفة على يمين الصورة، وبينهما في الوسط مسحوق الغسيل، وبما أن اللغتين العربية والعبرية تقرأن من اليمين، أتت نتيجة الإعلان عسكية، حيث يرى الناظر ملابس نظيفة لكنها اتسخت في نهاية الصورة

بالإضافة إلى اللغة المسموعة، هنالك ما يسمى باللغة الصامتة، وهي لغة الإشارات، والإيماءات، والحركات الجسدية، وتعابير الوجه التي قد تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة كهز الرأس يميناً ويساراً الذي قد يعني الموافقة في ثقافة ما، والرفض في أخرى، أو وضع الأرجل على المكتب في وجود الآخرين الشيء الذي لا يرى الأمريكي فيه شيئاً، بينما يعتبره الشرقي إساءة، معنى الألوان يختلف من بلد لبلد، فالأبيض لون الحداد للمرأة السودانية، بينما هو الأسود عند المرأة المصرية، في حين أن الأسود لون الاحتشام عند المرأة الخليجية، وفي مخاطبة الآخرين، يحتفظ الأمريكي بمسافة بينه وبين محدثه، بينما يرى اللاتينيون في ذلك تعالياً و صلفاً.

## ثانياً: الموائمة بين الثقافات المختلفة.

هناك 3 رؤى ووجهات نظر لتوائم الشركات الدولية مع الثقافات المختلفة في الأسواق التي تستهدفها:

**الأولى** هي وجهة النظر التعددية التي لا ترى إلا الفوارق، وترتكز عليها، وتعامل كل وضع وكل شخص أجنبي وكأنه مختلف تماماً، يطغى الشعور بالاختلافات على هذه الرؤية وهي ترى أن كل موقف محلي في البلد المضيف هو موقف فريد لا تنطبق عليه الأساليب الإدارية والتعليمات الصادرة من الرئاسة في المقر، تطلب الإدارة المحلية في فرع الشركة في البلد المضيف أن تمنح سلطات وتفويضاً واسعاً لاتخاذ القرارات على حسب ما ترى، أو قد تقوم الرئاسة من تلقاء نفسها بترك قدر كبير من القرارات لإدارة الفرع، هذا التوجه يحد من ابداعات الشركات الدولية في الأسواق التي تستهدفها.

**الثانية** هي الرؤية الأحادية التي تركز على تطبيق نفس الأساليب المتبعة في البلد الأم على اعتبار أنها الأمثل، وأنها التي يجب أن تراعى في الإدارة، وفي تصميم المزيج التسويقي وإدارة الموارد البشرية وغير البشرية، تجاهل هذه الفروقات قد يضر الشركة الدولية كثيراً، وقد يؤدي إلى القرار الخاطئ، يدرك بعض أصحاب هذه النظرة وجود الاختلافات، لكنه يصر على كون التغيير مهماً، أما البعض الآخر فمغمور برؤياه الضيقة ولا يرى سواها.

**الرؤية الثالثة** بين النقيضين ومزيج من الرؤية الأولى والثانية، يحمل ملامح الأصل في البلد الأم، وملامح من البلد المضيف، وهذا التوجه الأكثر ملائمة لتعامل الشركات الدولية مع المتغيرات الثقافية في الأسواق الدولية، على سبيل المثال وفي التعامل مع منظومة القيم من السهل قبول تغيير أو إبداع، إذا كان لا يتعارض مع القيم الأساسية في المجتمع الذي تعمل فيه الشركة الدولية، وحتى إذا كان يتعارض مع قيمة هامشية، فليس من الصعب تبنيه، أما إذا كان يتعارض مع قيمة أساسية فسيرفض، يمكننا ذكر أمثلة عديدة كمأكولات ومشروبات محرمة على الشركات الأجنبية تفادي تقديمها أو الترويج لها، وضرورة إعطاء العاملين وقتاً لأداء الشعائر الدينية.

## ثالثاً: التفاوض والفوارق الثقافية.

التفاوض هو الاتفاق على تضييق الخلافات، والوصول إلى نتيجة يرضاها الطرفان المتفاوضان من خلال الحوار والأخذ والرد وفي الأعمال الدولية، نتعرض إلى مثل هذه المواقف وأكثر، غير أن ما يميزها عن الأعمال المحلية هنا، هو أننا كثيراً ما نجد أنفسنا نتفاوض مع أناس من ثقافات مختلفة، حقيقة التفاوض مجال احتكاك بشري وجهاً لوجه، يحاول كل طرف فيه أن يعطي الآخر رسالة معينة، ويتواصل معه أو ربما يحاول أن يخفي منه شيئاً بل يجاهد لكي لا يكشف كل أوراقه بايماءة أو حركة لا إرادية، هذا الاحتكاك يستوجب أن نفهم ماذا يعني الآخرون بسلوكهم أو قولهم، حتى نصل إلى اتفاق مرض للطرفين، وعلينا أن نعرف ونفهم رد فعلهم ليس فقط لما نعرض عليهم، بل للطريقة التي نعرضه بها.

وفيما يختص بالعملية التفاوضية نفسها، فقد لاحظ بعض الدارسين أن الجنسيات تختلف في سلوكها خلال العملية (أسلوب المفاوض الأمريكي مقارنة بالمفاوض العربي يتسم بالتركيز على النهج المنطقي، بينما يميل المفاوض العربي إلى استخدام الخطاب العاطفي، وأن الأخير ينظر إلى المواعيد على أنها مجرد مؤشرات عامة، وأنه يميل إلى اتخاذ موقف متطرف، لكنه يؤمن بالتنازل، ويتوقع ذلك من الطرف الآخر، كذلك يسعى المفاوض العربي إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر، ولهذه الأسباب، يجد المفاوض الأمريكي أن التفاوض مع العربي مريح أكثر من التفاوض مع جنسيات أخرى عديدة) كذلك تشير دراسات إلى طريقة المفاوض الشرقي التي تعتمد على الاكراميات (الرشاوى)

## الإدارة الدولية - الفصل [7] - البيئة المالية

### المحتويات:

أولاً: منظمات تعمل لتحرير التجارة

ثانياً: منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات

رابعاً: الأسواق المالية

ثالثاً: منظمات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار

### أولاً: منظمات تعمل لتحرير التجارة.

#### منظمة التجارة العالمية: World Trade Organization

بعد الحرب العالمية الثانية، كان تفكير معظم الدول متجهاً حينها إلى تكوين منظمة للتجارة الخارجية، لتشجيع التبادل التجاري بين الدول، بل إنه تم فعلاً اجتماع في هافانا نتج عن ميثاق هافانا الداعي إلى قيام منظمة للتجارة، وقد وقعته 56 دولة عام 1947م، إلا أن الولايات المتحدة خاصة مجلس الكونجرس، عارض الانضمام إلى المنظمة خوفاً من فقدان حق اتخاذ قرارات سيادية لمنظمة لا تسيطر عليها الولايات المتحدة، ولذا اكتفى بالعمل من خلال اتفاقية هي اتفاقية الجات المعروفة، الآن وبعد خمسين سنة من ذلك، وفي آخر دورة للجات (دورة أوروغواي) الموقع عليها في مراكش في أبريل 1994م، وافق المتعاقدون على خلق منظمة التجارة العالمية، وأصبح كل الأطراف المتعاقدين في الجات أعضاء في المنطقة الجديدة، والتي قامت رسمياً في يناير 1995م ومقرها جنيف بسويسرا، وقد نصت اتفاقية الإنشاء على أن للمنظمة أربع مهام هي:

□ تقديم منبر لأعضائها للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف، وإطار لتنفيذ نتائجها.

□ إدارة إجراءات تسوية النزاعات.

□ إدارة آلية استعراض السياسات التجارية.

□ التعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين ووكالاتهما، من أجل تنسيق وتناغم السياسات الاقتصادية العالمية.

اهم مبادئ المنظمة:

□ مبدأ الدولة الأولى بالرعاية **Most Favored Nation**: هذا المبدأ منصوص عليه في اتفاقية الجات أيضاً، ويقصد به أن على أي

دولة عضو تمنح ميزة تجارية لدولة عضو أخرى، أن تمنح تلك الميزة لجميع الدول الأخرى الأعضاء في المنظمة أيضاً.

□ \*مبدأ الشفافية **Transparency**: ويقصد بذلك نشر المعلومات حول القوانين واللوائح الوطنية، والممارسات الشائعة التي قد تؤثر

على التجارة، وذلك بشكل واضح، كذلك تعني الشفافية أن تقتصر حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية على القيود الجمركية

فقط، حيث إن القيود غير الجمركية غير مقبولة، كونها ستاراً لا يعرف ما وراءه ويصعب تتبع آثارها.

□ \*مبدأ المعاملة الوطنية **National – Treatment**: وهو مبدأ متضمن في الجات أيضاً، ويقضي في جوهره التزام الدول الأعضاء

بمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب والمواصفات.

هيكل منظمة التجارة العالمية: يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من ثلاثة مستويات هي:

1. المؤتمر الوزاري: والذي هو السلطة العليا في المنظمة وينعقد مرة كل عامين، ويتكون من ممثلين لجميع أعضاء المنظمة، وقد انعقد المؤتمر

الأول في ديسمبر 1996م، وما زال ينعقد بانتظام.



2. **المجلس العام:** الذي يشرف على تنفيذ العمل بالاتفاقية والقرارات الوزارية، ويجتمع ما بين المؤتمرات الوزارية، ويعمل المجلس أيضاً كجهاز لتسوية المنازعات، وكألية لمراجعة السياسات التجارية، ويتكون المجلس من ممثلين لجميع الدول الأعضاء، ولهذا المجلس مجالس فرعية كمجلس تجارة السلع، ومجلس تجارة الخدمات، ومجلس التجارة المتعلقة بجوانب الملكية الفكرية.

3. **اللجان المختلفة:** كلجنة التجارة والتنمية ولجنة قيود موازين المدفوعات، وتعمل هذه اللجان في إدارة الاتفاقيات المتعددة الأطراف في المجالات المختلفة وتتنحصر مهامها في تقديم تقارير بالإجراءات التي تقوم بها إلى المجلس العام.

### ثانياً: منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات.

#### **صندوق النقد الدولي: (IMF) The International Monetary Fund**

تمت الموافقة على إنشاء هذا الصندوق عام 1944 في مدينة بريتون وودز بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لإعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي بعد انهيار نظام قاعدة الذهب، وتردي التجارة والاقتصاد العالميين، يهدف الصندوق إلى خلق منظمة دائمة تعمل على:

- تشجيع التعاون النقدي بين الدول الأعضاء، وتيسير التنوع والتوسع في التجارة الدولية من أجل التنمية الاقتصادية وازدياد الدخل.
- العمل على ثبات أسعار صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية بين الدول الأعضاء.
- التخلص من قيود الصرف الأجنبي.
- مساعدة الدول التي تعاني من اختلال ميزان المدفوعات، بوضع موارد الصندوق في أيديها دون الحاجة إلى اتخاذ تدابير انكماشية في اقتصادياتها لتقصير أمد الاختلال.

كان رأسمال الصندوق المدفوع (90) بليون دولار أمريكي، وتمت زيادته بـ 50% في عام 1990م، بواسطة إدارته العليا ليصبح (145) بليوناً، وحالياً يبلغ مجموع المساهمات 325 بليون دولار، يدير الصندوق مجلس محافظين من وزراء ماليات الدول الأعضاء والتي يبلغ عددها 185 دولة حالياً، ويجتمع مجلس المحافظين مرة كل عام، وبالإضافة لمجلس المحافظين، يوجد مجلس مديرين تنفيذيين، تساهم الدول الأعضاء في رأسمال الصندوق بنسب مختلفة اعتماداً على الدخل القومي والوزن التجاري لكل دولة .

#### **صندوق النقد العربي: (AMF) The Arab Monetary Fund**

تم تأسيس صندوق النقد العربي عام 1976 ومقره أمانة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة برأسمال قدره 250 مليون دينار عربي ورأسماله الحالي 6000 مليون دينار عربي مصرح به والمدفوع 596 مليون دينار عربي (3.29 مليار أمريكي تقريباً) وله احتياطي يبلغ 278 مليون دينار عربي، وتساهم فيه جميع الدول العربية. يشبه الصندوق العربي صندوق النقد الدولي في أهدافه وإدارته، حيث يديره مجلس محافظين يجتمع مرة كل عام، ومجلس مديرين تنفيذيين، ومدير عام يعاونه خبراء وموظفون، أما أهدافه فهي:

- تصحيح الاختلال في موازين الدول الأعضاء.
- استقرار أسعار صرف العملات بين الأعضاء، وتحقيق قابليتها للتحويل، والعمل على إزالة القيود على المدفوعات الخارجية.
- تطوير الأسواق المالية العربية.
- تنسيق مواقف الدول الأعضاء في مواجهة المشكلات النقدية والاقتصادية الدولية.
- تسوية المدفوعات بين الدول الأعضاء.

## ثالثاً: منظمات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار.

البنك الدولي للإنشاء والتعمير:

### **The International Bank for Reconstruction & Development (IBRD)**

تم تأسيس البنك الدولي للإنشاء والتعمير في نفس العام (1944م)، وبموجب نفس الاتفاقية التي أنشئ بها صندوق النقد الدولي، كما أن من شروط العضوية في الصندوق شرط العضوية في البنك، وحالياً بلغ عدد الدول الأعضاء (185) دولة، ورأسماله المدفوع 11.5 مليار دولار أمريكي تقريباً، بينما رأس المال المصرح به يبلغ 189 مليار دولار، ويعمل البنك كالمصارف التجارية، إذ إنه يعتمد في تمويل عملياته على الأموال التي تقتربها من السوق المالي أكثر من اعتماده على رأس ماله. يدار البنك بطريقة مماثلة لأسلوب صندوق النقد، حيث له مجلس محافظين هم وزراء مالية الدول الأعضاء ثم مجلس مديرين تنفيذيين وله رئيس تعاونه هيئة إدارية. وتتحدد أهداف البنك فيما يلي:

□ العمل على نمو التجارة العالمية، والمحافظة على موازين المدفوعات بتشجيع استثمار الأموال الدولية لتنمية موارد الإنتاج في الدول المستفيدة.

□ تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة.

□ منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الدول الأعضاء

وتشتمل وظائف البنك على ما يلي:

- تقديم القروض للدول التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمية بشروط السوق التجارية، كما يقوم البنك بضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية.
- منح ائتمان متوسط الأجل وطويل الأجل، لمساعدة الدول المحتاجة في شراء الآلات الزراعية، وبناء المطارات، والمحطات الكهربائية، ومشاريع البنية الهيكلية، ويقدم البنك قروضه عادة بشروط ميسرة.
- إنعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشروعات الإنتاجية.
- تقديم المساعدات الفنية للأعضاء.

الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي:

### **The Arab Fund For Economic & Social Development (AFESD)**

اتخذ قرار إنشائه في مؤتمر القمة العربي المنعقد بالخرطوم عام 1967م وبدأ مزاولة أعماله في دولة الكويت عام 1974م برأسمال قدره مائة مليون دينار كويتي، زيد عدة مرات ليصبح حالياً 800 مليون دينار كويتي (2.7 بليون دولار)، مدفوع منها 663 مليون دينار، وتساهم فيه كل الدول العربية.

أهداف الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي:

- تمويل المشاريع الاقتصادية ذات الطابع الاستثماري في الدول العربية، وذلك بقروض ميسرة للحكومات والهيئات والمؤسسات العامة والخاصة، ويعطي أفضلية للمشاريع العربية المشتركة.

- تشجيع توظيف الأموال العامة والخاصة بطريق مباشر أو غير مباشر، بما يكفل تنمية وتطوير الاقتصاد العربي.
- توفير الخبرات والمعونات الفنية في مجالات التنمية الاقتصادية.

### البنك الإسلامي للتنمية: (IDB) The Islamic Development Bank

تم تأسيس البنك الإسلامي للتنمية في جدة عام 1974م الموافق 1384هـ من أعضاء المؤتمر الإسلامي، وحالياً به (56) دولة عضواً، ويبلغ رأس مال البنك حالياً ثلاثين ألف مليون دينار إسلامي ويدرار البنك بواسطة مجلس محافظين تحته مجلس مديرين تنفيذيين، مع مدير عام. يهدف البنك إلى تعبئة الموارد المالية لتمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية، وذلك وفقاً لأحكام الشريعة، ولا يتعامل بالفوائد إطلاقاً، وخلافاً لمؤسسات التنمية التقليدية التي يقتصر نشاطها على تقديم القروض للمشاريع التنموية، يقوم البنك الإسلامي بالمهام الإضافية التالية:

- المشاركة في رؤوس أموال المشروعات والمؤسسات الإنتاجية في الدول الأعضاء، والاستثمار في مشروعات البنية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الأعضاء عن طريق المشاركة أو طرق التمويل الأخرى.
- المساعدة في تنمية التجارة الخارجية بين الدول الأعضاء.
- قبول الودائع واجتذاب الأموال بأي وسيلة شرعية أخرى.
- منح قروض لتمويل المشروعات والبرامج الإنتاجية في القطاعين العام والخاص في الدول الأعضاء.

بينما تكتفي المؤسسات التنموية بالإقراض للمشاريع فقط، نجد البنك الإسلامي يساهم في المشاريع، وبينما لا تقبل المؤسسات التنموية ودائع، يقبلها البنك الإسلامي وكأنه بنك تجاري، وفيما لا تهتم المؤسسات التنموية بتمويل التجارة، يعطيها البنك الإسلامي أهمية خاصة، فهو إذن بنك فريد من نوعه، ومتميز في مفهوم.

### رابعاً: الأسواق المالية.

#### 1. التطورات في الأسواق العالمية والمالية:

يثبت الواقع ان انتقال رأس المال بين الدول كأهم نوع من التعاملات بين الدول متخطياً بذلك التجارة والاستثمار المباشر (حجم التعامل اليومي في أسواق العملات بـ 3.2 تريليون دولار في أبريل 2007)، وتمثلت اهم التطورات في الأسواق المالية فيما يلي:

- رفع القيود عن المعاملات المالية: وقد بدأ ذلك تدريجياً في السبعينيات بتعويم الدولار أولاً الشيء الذي عني بعد مدة تعويم العديد من العملات الأخرى، وكان أن خلق هذا التعويم سوقاً جديدة يضارب فيها المتعاملون من أجل تحقيق الربح، فالعملات ثابتة السعر لا تعطي مجالاً لجني الأرباح من المضاربة فيها

- تقنية التكنولوجيا والمعلومات: تقنية المعلومات، حولت الأموال إلى بيانات ومعلومات وبذا يمكن نقلها بين الدول بسرعة البرق دون الحاجة إلى نقل الأموال ذاتها، حيث أصبحت النقود مجرد أرقام في سجلات، وبذا مكنت ثورة المعلومات من نقل هذا الكم الهائل، التقنية والأتمتة سهلتا المعاملات لنقل الملكية أو تلقي وإرسال أوامر الشراء بين المصارف أو تبادل الأسهم في البورصات، ولم يعد مسافر اليوم يحتاج إلى الشيكات السياحية فبطاقة الصرف الآلي تستخدم في كل مكان

□ انتشار الأوراق المالية (التوريق): إزداد التعامل بالأوراق المالية كالأسهم والسندات العادية، والسندات القابلة للتحويل والكمبيالات، إلخ بطريقة ضخمة، من جانب الفرد العادي، زاد عدد من يملكون أسهماً في البورصة أو من يشتركون في صناديق استثمارية وذلك لإزدياد الدخل، وإزدياد الوعي الاستثماري

□ كبر حجم المؤسسات المالية: كلما كبر حجم السوق كلما ازدادت فرص التخصص والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، والآن وقد انفتحت الأسواق فيما بينها وأصبح بإمكان الشركات العمل في أكثر من سوق، غدا الحجم الأمثل المطلوب للاستفادة من وفورات الحجم الكبير أكبر، من الجانب الآخر، هناك تشابه متزايد في الطلب على الخدمات المالية في الدول المختلفة، وتقارب في أساليب الصرافة، مما جعل شركات بطاقات الائتمان مثلاً تروج لبطاقتها في أعداد متزايدة من دول العالم، وكذلك نجد الصرافة الآلية في كل البلاد.

## 2. الأسواق المالية:

□ الأسواق المالية العالمية: تتم في الأسواق المالية العالمية، عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم بين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل، وتلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دوراً مهماً في هذه الوساطة. تتركز الأسواق المالية العالمية في بلدان معينة، ومدن تعرف بالمراكز المالية الدولية، أهمها نيويورك ولندن وطوكيو.

□ أسواق النقد الأوروبي: سوق النقد الأوروبي مصدر مهم للسيولة والتمويل أمام الشركات العالمية، فهو بذلك مصدر رئيسي للإقراض قصير الأجل لتمويل احتياجات رأس المال العامل لتلك الشركات، وبالإضافة إلى أسواق لندن وباريس وزيورخ توجد أسواق نقد "يورو" في البهاما وسنغافورة وطوكيو

□ أسواق الصرف الأجنبي: يتركز التعامل في ثلاثة أسواق رئيسية هي لندن ونيويورك وطوكيو، وأكبر هذه الأسواق على الإطلاق، هو سوق لندن الذي بلغ حجم التداول العالمي فيه عام 2007م حوالي 33% من حجم السوق العالمي وتأتي نيويورك خلف لندن بنسبة 17% ثم طوكيو بنسبة 8% ثم هونغ كونج وسنغافورة (6%).

□ أسواق الأسهم (البورصات): البورصات مجال تداول أسهم الشركات المسجلة فيها، وهي ميدان خصب للاستثمار، ومصدر مهم لتمويل المشروعات الجديدة والشركات وللتنوع والشركات المتعسرة، وللاستحواذ على شركات قائمة.

## 3. اللاعبين الجدد:

□ التمويل الإسلامي: التمويل الإسلامي هو تمويل يمنع الربا (الفوائد)، والتعامل بالمحرمات، ويتمسك بالمشاركة في المخاطر، كما يمنع تداول الدين بهامش ربحي، ومن أنواعه المرابحة: حيث يشتري الممول سلعة ما لطرف ثان ويبيعهها بربح، على أن يتم التسديد لاحقاً، وهو أكثر أنواع التمويل شيوعاً.

ينمو مجال التمويل الإسلامي بسرعة وتزداد المنافسة فيه، فهناك حالياً أكثر من 300 مصرف إسلامي في العالم – ويعتبر مصرف الراجحي (السعودية) أكبر المصارف ثم بنك دبي الإسلامي (23 بليوناً) وهذه أكبرها إذ أصول المصرف الرابع في الترتيب (بنك قطر الإسلامي) تعادل ربع أصول ما قبله، وكذلك مصرف إسلام ماليزيا هو الخامس بحجم مماثل.

## SOONAA

□ **المصارف المركزية الآسيوية:** المصارف المركزية عموماً لاعب أساسي في الساحة، خاصة مصارف الدول التجارية الرئيسية، بيد أن العديد من المصارف المركزية الآسيوية أصبح مرشحاً للعب أدوار متزايدة في الساحة الدولية، وذلك لازدياد أهمية تلك الدول الاقتصادية، ولنموها المذهل، وصادراتها المتزايدة التي جعلت أرصدها الأجنبية تتراكم في مصارفها المركزية، حالياً يقدر أن أرصدة الصين بلغت 2 تريليون دولار.

□ **صناديق السيادة:** هذه صناديق استثمارية تملكها وتديرها الحكومات، ومصدرها عادة هي فوائض موازين المدفوعات وفوائض الميزانيات الحكومية، إيرادات التخصيص أو الصادرات السلعية، ومع أن هذه الصناديق موجودة منذ زمن، وبعضها يعود إلى خمسينيات القرن الماضي، إلا أن أهميتها في ازدياد، ويتوقع لها أن تلعب دوراً أكبر في أسواق المال العالمية في المستقبل، وأحد أسباب ذلك، هو حجمها الضخم والامتنامي في السنوات الأخيرة. أما أهم الدول صاحبة هذه الصناديق فهي الدول الخليجية، الصين وسنغافورة وروسيا والنرويج، أكبر هذه الصناديق هو هيئة أبو ظبي للاستثمار التي تدير ما قيمته 875 بليون دولار، تعقبها مؤسسة النقد السعودي (433 بليوناً)، مؤسسة حكومة سنغافورة، للاستثمار (330 بليوناً).

## SOONAA

## الإدارة الدولية - الفصل [8] - التخطيط الاستراتيجي الدولي

### المحتويات:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط: تحديد الأهداف، وتحديد العمل الضروري لتحقيقها.
- التخطيط الاستراتيجي: تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية، ومن ثم تحديد اتجاهات واهداف المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- عندما تعمل المنظمة في الأسواق الدولية تصبح البيئة أوسع شاملة عدة أقطار وربما عدة قارات.

### ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

#### 1- دراسة البيئة:

**أ- البيئة الداخلية:** بدراسة البيئة الداخلية تسعى الشركة الى معرفة وتحديد قدراتها قبل ان تحدد اهدافها وتستخدم في ذلك اساليب متعددة لدراسة وتحليل القدرات الداخلية (Swot Analysis) أي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، تتعلق نقاط القوة والضعف بأوجه قصور داخلية بينما تنشأ الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية المحيطة بالشركة.

**ب - البيئة الخارجية:** وتعني بدراسة المتغيرات الديموغرافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والطبيعية والتكنولوجية في البيئة المحيطة أو الأسواق المستهدفة..وتضع الشركة مؤشرات للمفاضلة بين الأسواق الدولية التي تستهدفها (درجة المخاطرة، متوسط دخل الفرد،..الخ) ويجب هنا ان تستخدم اكبر عدد ممكن من المؤشرات حتى تتخذ قرارات صحيحة (قد يكون متوسط دخل الفرد في بلد ما منخفض لكن الاحتياجات والفرص كبيرة في هذا البلد)..يمكن للمنشأة أن تنتهج الأسلوب التدريجي الذي يفاضل بين البلدان على مراحل، وفي كل مرحلة يستبعد بعض الأقطار على أساس مؤشر واحد، ثم ينتقل إلى المؤشر التالي.

**ج - دراسة المناخ الاستثماري:** يقصد بمناخ الاستثمار هو مجمل العناصر القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار. هناك تسعة عناصر يمكن في مجموعها أن تكون أهم العناصر المحفزة للمستثمر:

- **حجم السوق Market Size:** هناك مؤشرات متعددة تقيس حجم السوق المستهدف (متوسط دخل الفرد ومعدل نموه، نسبة الصناعة في الدخل القومي، نسبة عدد اهل الحضر الى عدد اهل الريف، حجم المبيعات).
- **سهولة القيام بالعمل التجاري Ease of Doing Business:** بدأت مجموعة البنك الدولي في السنوات الأخيرة بتصنيف الدول طبقاً لسهولة القيام بعمل تجاري، ويعمل مؤشر مكون من عدة مؤشرات فرعية ابتداء من تقديم طلب العمل وانتهاء بالتصفية إذا كانت الشركة ستصفي، وفيما بين هذين، هناك أمور الضرائب، تطبيق العقود، حماية الملكية ... إلخ وكل واحد من هؤلاء يشمل عدد الإجراءات المطلوبة، الزمن الذي تستغرقه الإجراءات، التكلفة.

- **التكاليف والموارد المتوافرة Costs and Available Resources:** في الصناعة الاستخراجية أهم اعتبار هو توفر المعدن المراد استخراجه، وهل هو كاف بما يبرر استثماراً طويلاً المدى، كذلك تكلفة المواصلات والشحن عامل مهم، لأن المنتج قد يؤخذ لأسواق بعيدة، وهذان الاعتباران قد يكونان كافيين لاتخاذ القرار من عدمه، وفي الصناعات التحويلية لوحظ أن توافر العمالة المدربة وكلفتها عاملان حاسمان في القرار، وقد يضاف إليهما عوامل أخرى مثل التقنية المستخدمة وملاءمتها لوضع البلد، واقتصاديات الإنتاج.
  - **المخاطر Risks:** يقلل علو المخاطر المختلفة من جاذبية البلد كموقع للاستثمار أو كسوق له، معدل عائد 20 % مثلاً في بلد شديد المخاطر، قد يكون أقل تفضيلاً من معدل عائد يساوي 10 % في بلد قليل المخاطر، و "جبين" رأس المال أصبح شيئاً يستشهد به، وما يعنيه الناس بذلك أن رأس المال يهرب من الأوضاع المحفوفة بالمخاطر، ولن يبقى صاحبه ليستثمر في مكان مجهول المستقبل، أو يتوقع له عدم الاستقرار ومعاداة رأس المال. ولا توجد بلد أو سوق بلا مخاطر (سبق شرح وتوضيح المخاطر في فصل سابق).
- هناك وسائل عديدة لمقارنة البلدان من حيث جاذبية الاستثمار والمخاطر المتوقعة حيث يتم تصنيف كل بلد على حدة على أساس الإعتبارات أعلاه، ويمكن إعطاء كل قطر درجة معينة أو تصنيفاً معيناً في كل عنصر على حدة، ثم يتم جمع الدرجات لاختيار القطر صاحب أعلى درجة إجمالية. كما يمكن إعطاء أوزان مختلفة لكل عنصر طبقاً لأهميته. مثال: يوضح ان القطر س أفضل من القطر ص بعد حساب الدرجات.

القطر ص		القطر س		القطر/العنصر/الوزن
المعادلة بعد الوزن	الدرجة المقدرة	المعادلة بعد الوزن	الدرجة المقدرة	
$2 \times 8 = 160$	ب	$2 \times 90 = 180$	أ ( ممتاز = 90 فاعلى	حجم السوق (2)
$80 \times 1 = 80$	ب	$80 \times 1 = 80$	ب = 80 الى اقل من 90	سهولة العمليات (1)
$70 \times 1 = 70$	ج	$70 \times 1 = 70$	ج = 70 الى اقل من 80	التكاليف (1)
$70 \times 1 = 70$	د	$70 \times 1 = 70$	د = 60 الى اقل من 70	المخاطر (1)

الباحثان جونسون وشيهي (Johnson & Sheehy, 1996) اختارا عشرة عناصر لمؤشرهما عن "الحرية الاقتصادية"، وكلها تتعلق بسياسات حكومة البلد المضيف في التجارة الخارجية، والأسعار والأجور والضرائب وحقوق الملكية، وهو مكون من عشرة عوامل متساوية الوزن هي:

- 1- حرية الأعمال.
- 2- حرية التجارة.
- 3- الحرية المالية
- 4- حجم الحكومة.
- 5- الحرية النقدية.
- 6- حرية الاستثمار.
- 7- حرية التمويل.
- 8- حرية الملكية.
- 9- الحرية من الفساد.
- 10- حرية العمل.

**2- صياغة الرسالة:**

توضح الرسالة الغرض من وجود المنشأة وما تقدمه لأسواقها وعملائها ومجتمعها بصفة عامة.

رسالة الخطوط السعودية: "أن تكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه"

رسالة سابك: " تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من خلال الابتكار والتفوق في عملياتنا التشغيلية، مع تحقيق تطلعات كافة القطاعات المتعاملة معنا "

رسالة شركة زين الكويتية: "أن نعرز وضعنا كشركة رائدة عالمياً في مجال خدمات الهاتف النقال والبيانات بتقديم خدمات من الدرجة الأولى لكل عملائنا أينما كانوا في العالم"

**3- تحديد الأهداف:**

بعد تصميم الرسالة تحدد الشركة اهدافها التي تسعى الى تحقيقها، يجب ان تكون الأهداف محددة ومكتوبة وقابلة للقياس وطموحة ويدركها الجميع في المنشأة ادارات واقسام وافراد.

**4- تحديد الاستراتيجية:**

صنف ( بورتر) الاستراتيجية الى ثلاثة تصنيفات:

- إستراتيجية الريادة في التكلفة (Cost-leadership): التي تسعى إلى المنافسة من خلال تخفيض السعر.
  - إستراتيجية التميز (عن الآخرين): بإعادة تشكيل المنتج ليلئم فئة معينة (Differentiation).
  - إستراتيجية التركيز على جزء من السوق (Focus).
- وتحدد الشركة هنا استراتيجية دخولها السوق (تصدير، حقوق امتياز، تسليم مفتاح، ادارة،...الخ).

**5- تطبيق الاستراتيجية:**

يقضي تطبيق الإستراتيجية تقسيمها إلى أجزاء تقوم بها جماعات معينة وحتى داخل هذه الجماعات هنالك تقسيم إضافي.

وهناك مستويات مختلفة من التخطيط الإستراتيجي يمكن إجمالها فيما يلي:

- مستوى الصناعة عالمياً أو المستوى الإقليمي.

- مستوى الشركة

- مستوى الوحدة.

**6- الرقابة وتقييم الأداء:**

الرقابة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعية، واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف، إنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف، على ضوءها نستطيع أن نحكم على الأداء، ويتطلب ثانياً وجود نظام معلومات يتابع الأداء في مناطق مجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات المتلقاة، ويقدم كمعلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة.