

بسم الله الرحمن الرحيم  
والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم وبعد  
هذا تخطيط بياني لمادة ادارة الأعمال الدولية قسم ادارة الاعمال وليس ملخص , تم اعداده  
لتسهيل الربط بين عناصر المحاضرات ولتسهيل عملية الحفظ ارجو عدم الاعتماد عليه  
فقط فهناك الكثير من التعاريف والتوضيحات لم يرد ذكرها هنا وما تم ذكره هنا  
العناصر الرئيسية لكل محاضرة وبعض الاضافات .  
امل منكم تقبله ودعائي لي ولكم بالتوفيق .....

العام الهجري /١٤٣٦هـ

PRINCE



## عناوين محاضرات مادة ادارة الأعمال الدولية

- المحاضرة الأولى :** طبيعة وماهية إدارة الأعمال الدولية
- المحاضرة الثانية :** نظريات التجارة الخارجية
- المحاضرة الثالثة :** الأعمال الدولية في ظل العولة والمنظمة العالمية للتجارة
- المحاضرة الرابعة :** ميزان المدفوعات وأسعار صرف العملات
- المحاضرة الخامسة :** الاستثمار الأجنبي ( أنواعه ، نظرياته ، سياساته )
- المحاضرة السادسة :** بيئة الأعمال الدولية 1 : ( السياسية والقانونية والاجتماعية )
- المحاضرة السابعة :** بيئة الأعمال الدولية 1 : ( المنظمات المالية الدولية )
- المحاضرة الثامنة :** بيئة الأعمال الدولية 2 : البيئة المالية الدولية ( الأسواق المالية والنقدية )
- المحاضرة التاسعة :** استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية
- المحاضرة العاشرة :** الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الدولية
- المحاضرة الحادية عشر :** إدارة الموارد البشرية الدولية : ( تنمية الموارد البشرية في الأعمال الدولية )
- المحاضرة الثانية عشر :** الإدارة المالية الدولية
- المحاضرة الثالثة عشر :** موضوعات في التسويق الدولي ( مناطق التجارة الحرة والتجارة الإلكترونية )

# المحاضرة الأولى : طبيعة وماهية إدارة الأعمال الدولية

## أولاً : المفاهيم الأساسية في إدارة الأعمال الدولية

<p><b>تعريف الاستثمار الأجنبي غير المباشر</b></p> <p>شراء أوراق مالية أسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أجنبية أخرى بهدف الربح . لا يمكن أن يؤثر المستثمر على مسار المنشأة .</p>	<p><b>تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر</b></p> <p>شراء وتملك أصول خارجية في شركات عاملة أو المساهمة فيها . يمكن أن يؤثر المستثمر على مسار المنشأة .</p>	<p><b>تعريف آخر للأعمال الدولية</b></p> <p>الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية ( البلد الأم ) , فهي معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تجارية أو استثمارات متنوعة .</p> <p>- تمتاز بالديمومة ويمكن التأثير عليها بأشكال مختلفة وهو ما يشكل مجالاً لإدارة الأعمال الدولية .</p>	<p><b>تعريف Shiva Ramu</b></p> <p>أي نشاط تجاري أو خدمي عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر</p>	<p><b>تعريف الأعمال الدولية</b></p> <p>أي نشاط استثماري أو تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى مده وانتشاره الحدود الجغرافية لبلد ما .</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**تعريف الشركة الدولية :-** تمتلك أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من بلد , من خلال الاستثمار المباشر أو غير المباشر . تتميز بآنها :-

- تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد .
- تدير طاقاتها وفروعها وفقاً لاستراتيجية واحدة .
- تشكل إطاراً لنقل الأموال والأفراد والسلع والأفكار , بين رئاستها وفروعها أو بينها وبين زبائنها والشركات الأخرى .

## أنواع الشركات الدولية :-

<p><b>1- الشركة الدولية I-Company</b></p> <p>قاعدة ومحور أعمالها في موطنها .</p>	<p><b>2- الشركة متعددة الجنسيات M-Company</b></p> <p>تتخذ أكثر من موطن لأعمالها .</p>	<p><b>3- الشركة العالمية G-Company</b></p> <p>ليس لها موطن محدد من حيث التوجه والنظرة لأعمالها.</p>	<p><b>4- الشركة عابرة القارات</b></p> <p>تسيطر على قارة ثم تنتقل إلى قارة ثانية</p>
----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

## ثانياً : أهمية إدارة الأعمال الدولية وأنواعها :-

أهمية الأعمال الدولية :- تطورت الحاجة إلى إدارة الأعمال الدولية وبالرغم من حداثة فقد أصبحت لها مكانتها البارزة في حقل المعرفة الإدارية .

## أنواع الأعمال الدولية :-

<p><b>1 - التجارة الخارجية Foreign Trade</b></p>	<p><b>2 - الاستثمارات الأجنبية المباشرة (D.Foreign. Investment)</b></p>	<p><b>3 - الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة (I.F.I)</b></p>
--------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

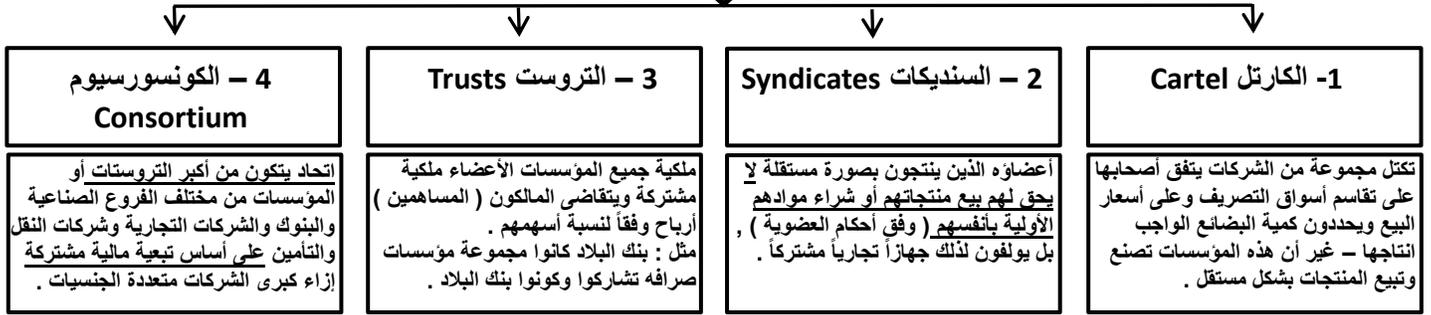
## أنواع أخرى للأعمال الدولية :-

<p><b>1 - الترخيص</b></p> <p>مثل ( كوكا كولا , هيلتون .... ) الشركة الأجنبية تسمح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية أو استخدام اسم تجاري بمقابل تدفعه المحللة</p>	<p><b>2 - تسليم المفتاح</b></p> <p>مثل ( الملاعب ) تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من الألف الى الياء .</p>	<p><b>3 - عقود الإدارة</b></p> <p>تقوم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر بـ ( مقابل أتعاب أو نصيب من الأرباح ) عادة لا تتجاوز 30% على حسب قوة الشركة</p>	<p><b>4 - عقود التصنيع</b></p> <p>( اتفاقيات إنتاج بالوكالة طويلة الأجل ) تتعهد ش.م.ج اتفاق مع شركة وطنية في الدولة المضيفة يقوم أحد الطرفين نيابة عن الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أو وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها .</p>	<p><b>5 - عقود التصدير (الوكالة)</b></p> <p>اتفاقية بين طرفين يقوم ( الأصيل ) بتوظيف الثاني ( الوكيل ) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث (المستهلك النهائي أو الصناعي ) يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة وهو مجرد وسيط أو ممثل , ويحتفظ الأول بعلامته التجارية على السلع ويحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة .</p>	<p><b>6 - الاستثمارات المشتركة</b></p> <p>تقوم ش.د في حصة مشاركة مع ش.د أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث , وقد تدخل ش.م.ج في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي .</p> <p><b>بدائل إدارة هذا النوع من المشروعات المشتركة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة المشتركة .</li> <li>الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر .</li> <li>الإدارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام مستقل عن أي من الشريكين .</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

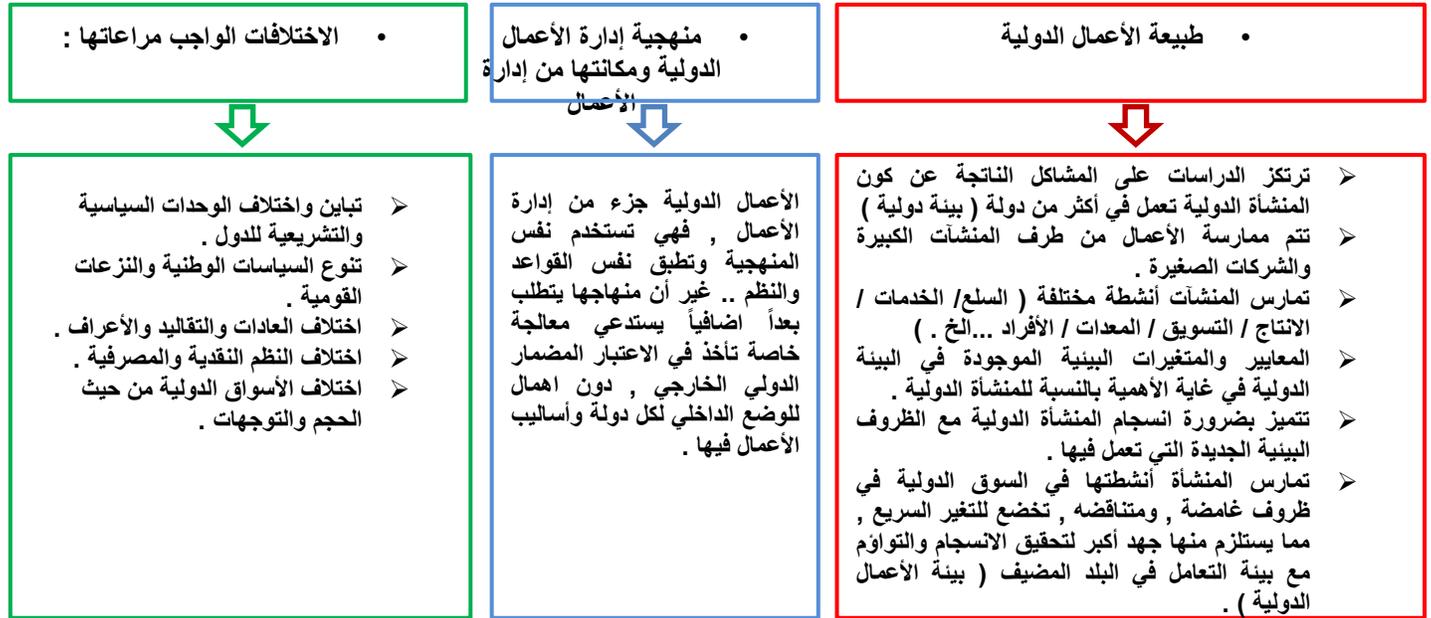
## أشكال الاحتكارات والتكتلات في الأعمال الدولية

**تعريف الاحتكار:** هو تفاهم أو تكتل مجموعة من ش.م.ج يتمركز تحت سيطرتها إنتاج أو تصريف الجزء الساحق من البضاعة سعياً وراء الربح المطلق .

### أشكال الاحتكارات



### ثالثاً : منهج إدارة الأعمال الدولية :



## المحاضرة الثانية : نظريات التجارة الخارجية

### الهدف من دراسة التطور التاريخي للتجارة

- 1- فهم أن الظروف والأفكار والمفاهيم الاقتصادية التي كانت سائدة في القرنين 16 و 17 ( فترة التجاربيين ) لازال الكثير منها قائماً حتى الآن .
- 2- أن تلك الظروف أثارت بعض الإقتصاديين في تلك الفترة ومنهم خاصة آدم سميث .  
هذا فضلاً عن تراكم المعرفة العلمية من جهة والمسار التاريخي لتسلسل الوقائع الاقتصادية من جهة أخرى .

### أولاً : نظريات التجارة

#### 1- نظرية الميزة المطلقة ( آدم سميث )

##### أ) فرضيات النظرية :

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

##### ب) محتوى النظرية :

(ملاحظة يوجد جدول في المحتوى بين دولتين أمريكا وبريطانيا يمكن الرجوع له )  
خلاصة النظرية :

انه من الأفضل للبلدين التخصص فيما لكل منهما فيه ميزة مطلقة .

#### 2- نظرية النفقات ( الميزة ) النسبية : (ديفيد ريكاردو)

انطلق ديفيد من نفس فرضيات سلفه وحاول تفسير أسباب قيام التبادل الدولي اعتماداً على :-

- فكرة أن العمل هو أساس القيمة .
- على مثال لدولتين تتميز احدهما بإنتاج كلا السلعتين بدرجة أكفاً من الأخرى .

(ملاحظة يوجد جدول في المحتوى بين دولتين أمريكا وبريطانيا يمكن الرجوع له )

##### خلاصة النظرية :

الولايات المتحدة لديها تميز مطلق في السلعتين ولكن أحد السلعتين يكون تميز مطلق والسلعة الأخرى يكون تخلف نسبي فعليها التخصص فيما لديها فيه تميز والتخلي عما لديها فيه تخلف نسبي .  
أما بريطانيا : لديها تخلف مطلق ولكن أحد السلعتين سيكون تخلف أقل نسبياً فعليها التخصص فيه والتخلي عن السلعة الأكثر تخلف .

#### 3- نظرية نسب عوامل الإنتاج : ( هكشر و أولين )

- تطرح هذه النظرية في سياق النظرية النسبية وإذا كانت هذه الأخيرة لم تحاول أن تفسر لنا بدقة اختلاف النفقات من بلد لآخر ، وهذه النظرية حاولت ذلك مرجعة السبب إلى اختلاف الكميات المتوفرة من كل عنصر من عناصر الإنتاج في تلك الدول
- هكشر وأولين وضعوا نظريتهما على أساس نقدي وحاولا تفسير أسباب وجود المزايا النسبية التي تؤدي لقيام التجارة الدولية .

##### فرضيتا النظرية :

1. تختلف أسعار الإنتاج لإختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد المعنى ( الاجور تكون رخيصة نسبياً في البلدان كثيرة السكان ، والمواد الخام أسعارها أقل في البلدان التي لديها موارد طبيعية ... وهكذا .. )
2. تحتاج السلع المختلفة إلى نسب أو كميات مختلفة من عناصر الإنتاج ( بعضها يحتاج لعمالة أكثر أي 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 نسبياً ، لذا ستكون أسعارها ( نفقات إنتاجها ) منخفضة نسبياً ، وبالمقابل يستورد ما يعاني فيه عجزاً نسبياً من عناصر الإنتاج .
- أي أن الدول التي تنتج تصدر السلع التي تستخدم عناصر الإنتاج التي تتوفر لديها بكثرة .

#### 4- النظريات الحديثة

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

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

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

س / لماذا تتاجر الشركات مع الخارج ؟

ج / لأن تجارة الشركات هي من تجارة الدول الأسباب عموماً هي :

- 1- الاستفادة من الطاقة غير المستغلة .
- 2- تخفيض التكاليف .
- 3- تحقيق أرباح إضافية .
- 4- تنويع وتقليل المخاطر .
- 5- الاستيراد وضمان الامداد .

## ثانياً : سياسات التجارة

### 1 - 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 لتحقيقها من خلال سياساتها الاقتصادية المختلفة .

### 2 - أنواع السياسات التجارية :

#### النوع الثاني : حرية التجارة

وتعني : الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية .  
تعزز هذا الاتجاه عالمياً مع التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة ( الغات ) في 1947م والتي خلفتها منظمة التجارة العالمية العام 1995 م .  
المملكة العربية السعودية انضمت لمنظمة التجارة العالمية في شهر ديسمبر 2005 م .

#### النوع الأول : السياسة الحمائية

وتعني : الوضع الذي تستخدم فيه الدولة سلطتها العامة للتأثير بطريقة أو بأخرى على المبادلات الدولية من حيث الحجم وطريقة تسوية المبادلات .  
**الأشكال المختلفة للحماية :-**  
1. في الرسوم الجمركية .  
2. ففي نظام الحصص .  
3. في الرقابة على أسعار الصرف .  
4. في الضرائب الإضافية .  
5. وفي أساليب مختلفة أخرى للحماية ( عراقيل إدارية , شعارات قومية مناهضة .

## المحاضرة الثالثة : الأعمال الدولية في ظل العولمة والمنظمة العالمية للتجارة

### أولا : العولمة ومسبباتها :

□ مفهوم العولمة **Globalization** : كلمة العولمة تعني جعل الموضوع على مستوى عالمي .  
وهي ترجمة للكلمة الانجليزية **Globalization** التي تعني اتساع دائرة الموضوع لجميع مناطق الكون .  
من أبرز سماتها : - تحرير التجارة والتدفق غير المقيد لرؤوس الأموال عبر الحدود

□ العولمة الاقتصادية : هي مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات أعمالها دون مراعاة للحدود الجغرافية أو السيادة الوطنية .  
- هي أوسع من مرحلة التدويل إذ تصبح 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 :

1- تحرير التجارة ما بين الدول	2- ازدياد التكامل الاقتصادي	3- تحرير الاقتصاديات	4- التقنية	5- الشركات متعددة الجنسيات
<ul style="list-style-type: none"><li>قيام اتفاقيات الجات ( الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة ) عام 1947م؛</li><li>قيام المنظمة العالمية للتجارة سنة 1995 م</li><li>الدور المحوري لصندوق النقد الدولي والبنك العالمي.</li></ul>	<p>التكامل الاقتصادي أوسع من تحرير التجارة لأنه يشمل تسهيل انتقال عناصر الإنتاج و السلع , يتضمن تنسيق السياسات بين الدول وربما توحيد العملة . و يزيد التجارة بين الدول ويرشد الاستثمار ويعطي مجالا لنمو الشركات من خلال ( اقتصاديات الحجم)</p>	<p>أي تحكيم قوى السوق وهو أمر حديث بدأ مع منتصف السبعينيات لتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي وتحرير الاقتصاديات خاصة بالتزامن مع انهيار الشيوعية ، و من نتائج ذلك الخصخصة ورفع القيود الحكومية في مختلف المجالات</p>	<p>ويتجلى تأثيرها في مسار العولمة من خلال ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ ابتداء طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة أعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل والخارج(عولمة الإنتاج) .</li><li>□ تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد وكميات اكبر من الموارد والبشر لمسافات أطول( ارحص وأسرع) .</li><li>□ تحسين وسائل نقل ومعالجة المعلومات وثورة الاتصالات ، للتحكم في الموارد والعمليات في أماكن مختلفة من العالم</li></ul>	<p>تعتبر سبب ونتيجة للعولمة في نفس الوقت، هي أكثر أهم قوة منفردة وراء التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي ، ويرجع ذلك أساسا لما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من قطر</li><li>❖ قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول</li><li>❖ مرونتها الجغرافية</li></ul>

## ثانياً : المنظمة العالمية للتجارة :

<b>4- مبادئ منظمة التجارة العالمية</b>	<b>3- مهام المنظمة العالمية للتجارة</b>	<b>2- المنظمة العالمية للتجارة</b>	<b>1- الدور المحوري للغات في تحرير التجارة</b>
<p>1. مبدأ الدولة الأولى بالرعاية</p> <p>2 - مبدأ الشفافية</p> <p>3- مبدأ المعاملة الوطنية</p> <p><b>شرح كل مبدأ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ تعد منبر للتفاوض متعدد الأطراف لتحرير التجارة الخارجية</li> <li>□ إدارة إجراءات تسوية النزاعات بين دول الأعضاء</li> <li>□ إدارة استعراض آلية الإجراءات السياسية</li> <li>□ التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ووكلائهما لتنسيق السياسات الاقتصادية العالمية.</li> </ul>	<p>امتداد لاتفاقيات الغات بحيث وافق المتعاقدون بمراكش 1994م على تأسيس منظمة التجارة العالمية , وأصبح أطراف الغات أعضاء في المنظمة ظهرت رسمياً في 1995 ومقرها جنيف سويسرا</p>	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تخفيض التعريفات الجمركية</li> <li>▪ تقليل استخدام الحصص</li> <li>▪ تبني إجراءات تشجع التجارة بين الدول.</li> </ul>

<b>3- مبدأ المعاملة الوطنية</b> <p>يمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية ( التداول والتسويق والضرائب والمواصفات)</p>	<b>2 - مبدأ الشفافية</b> <p>التزام الأعضاء بنشر جميع المعاملات المتعلقة بالممارسات والإجراءات والقواعد التي تمس التجارة بشكل أساسي ، ويدخل ضمن هذا الإطار عدم اللجوء إلى الحواجز غير الجمركية لأنها غير شفافة.</p>	<b>1- مبدأ الدولة الأولى بالرعاية</b> <p>تلتزم الدولة وتمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة. على أن الاتفاقية تقر الاستثناء في 3 حالات هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع من الدول المتقدمة</li> <li>➢ ميزات أعضاء تجمع اقتصادي مثل التجمع الاوروبي ليس من الضروري أن تطبق على أعضاء المنظمة</li> <li>➢ الدول التي تفرق اعتبارياً ضد واردات دولة معينة يمكن للدولة المتضررة حرمانها من معاملة ( الدولة الأكثر رعاية ) .</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ثالثاً : التكامل الاقتصادي :

**تعريف التكامل الاقتصادي :** هو أن تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافياً في العادة بزيادة ارتباطها اقتصادياً وذلك بفتح أسواقها أمام بعضها وزيادة التعاون بينها , وتوسيع نطاق السوق وزيادة فرصة الرفاهية .

<b>مزايا التكامل الاقتصادي :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1- توفير الفرص التجارية المختلفة</li> <li>3- الاستفادة من اقتصاديات الحجم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2- زيادة الكفاءة الانتاجية</li> <li>4- زيادة الرفاهية وتحقيق النمو .</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## أشكال ومراحل التكامل الاقتصادي

<b>5- تكامل اقتصادي وسياسي تام</b> <p>هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي وتزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان والمحكمة الاتحادية وتتوحد الضرائب إلى أن تصبح المجموعة كأنها دولة واحدة .</p>	<b>4- اتحاد اقتصادي</b> <p>نفس صفات السوق المشتركة مع درجة عالية من التنسيق في السياسات الاقتصادية النقدية والمالية مع عدة قوانين مشتركة ومع خلق سلطة اتحادية كالبرلمان الأوروبي وكذا توحيد العملة .</p>	<b>3- السوق المشتركة</b> <p>بالإضافة الى ازالة الحواجز التجارية فيما بينها ووجود اتحاد جمركي , توافق الدول الأعضاء على السماح لعناصر الانتاج من عمالة ورأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الأعضاء .</p>	<b>2- اتحاد جمركي</b> <p>يتعدى الأمر هنا ازالة الرسوم الجمركية فيما بين الدول المعنية إلى وجود اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية , فيكون لكل الدول الأعضاء رسوم جمركية موحدة . مثل : حلف هضبة الأندي</p>	<b>1- منطقة التجارة الحرة</b> <p>هنا يقتصر التكامل على ازالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء ولكل دولة الحرية في فرض رسوم أو تخفيضها فيما بين تلك الدول واية دولة أخرى غير عضو في منظمة التجارة الحرة . مثل : منظمة نافاتا ( امريكا وكندا والمكسيك)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## المحاضرة الرابعة : ميزان المدفوعات وأسعار صرف العملات

### تعريف ميزان المدفوعات

- ❖ بيان حسابي تسجل فيه قيم جميع التعاملات الاقتصادية ( السلع , الخدمات , الخدمات , الهبات , والمساعدات الأجنبية ) وكل المعاملات الرأسمالية وكميات الذهب النقدية الداخلة والخارجة خلال سنة .
- ❖ بيان حسابي لجميع المعاملات التجارية والاقتصادية بينها وبين كل الدول
- ❖ كل دولة تحتفظ بعلاقات تجارية مع دولة أخرى لها ومعها ميزان مدفوعات يتم عليه القياس .

### آليات التسجيل في الحساب

#### دانن ( الصادرات ) ( + )

- المعاملات التي ينتج عنها مدفوعات للبلد المعني من البلدان الأخرى .
- يعني البلد الفلاني دانن لنا بكذا .
- يعني كسب عملة أجنبية .
- يعني يسجل كبنء موجب .

#### مدين ( الواردات ) ( - )

- المعاملات التي ينتج عنها مدفوعات من البلد المعني الى البلدان الأخرى .
- يعني نحن مدينون للبلد الفلاني بكذا
- يعني انفاق عملة أجنبية .
- يعني يسجل كبنء سالب .

إذا حقق ميزان المدفوعات فائض لدولة ما على حساب دولة أخرى فنقول أنه يميل لصالحها ويكون ميزان مدفوعات الدولة الأخرى عجز.

❖ قاعدة : يتم تسجيل أية معاملات تترتب عنها :

- ✓ مقبوضات او تحصيلات من الغير لنا في الجانب الدانن ( صادرات )
- ✓ أية مدفوعات من عندنا للغير تسجل في الجانب المدين ( واردات )

### ثانياً : مكونات ميزان المدفوعات

#### 1- الحساب الجاري ( المعاملات الجارية )

- الجزء الأول:** الميزان التجاري: يشمل التجارة المنظورة أي : صادرات وواردات البلد من السلع .
- الجزء الثاني:** ميزان التجارة غير المنظورة : صادرات وواردات المعني الخاصة بالخدمات مثل أجور النقل والشحن والتأمين والسياحة الخارجية

❖ قاعدة : إذا زادت الصادرات عن الواردات نقول لدينا فائض , أما العكس نقول لدينا عجز .

#### 2- حساب رأس المال ( المعاملات الرأسمالية )

تمثل الفروق الاحصائية ( مجموع التعديلات في الميزان التجاري , وميزان حساب رأس المال )

- المعاملات الرأسمالية قصيرة الأجل:** - تقل عن سنة بشرط أن تتم بصورة تلقائية تمييزاً لها عن المعاملات التي تحدث بغرض تسوية العجز او الفائض في ميزان المدفوعات
- المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل:** - تزيد مدتها عن سنة . مثل الاستثمارات المباشرة والقروض طويلة الأجل وأقساط سدادها . تسجل القروض والاستثمارات القادمة من الخارج والاقساط للديون الوطنية المستحقة على الخارج في الجانب الدانن . والعكس تسجل في الجانب المدين

#### 3- حساب التسويات

صافي الاحتياطات من الذهب والأصول الثابتة

- ❑ التوازن الحسابي عملية حتمية في ميزان المدفوعات يتم بواسطة التحركات في عناصر الاحتياطات الدولية التي تأخذ عدة أشكال:
  - رصيد الدولة من الذهب لدى السلطات النقدية وما تحتفظ به البنوك كأرصدة .
  - رصيد العملات الأجنبية والودائع الجارية التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية والبنوك التجارية الواقعة تحت رقابتها
  - الأصول الأجنبية قصيرة الأجل مثل اذونات الخزنة الأجنبية والأوراق التجارية التي بحوزة الدولة وهي التزامات على الحكومات والشركات الأجنبية والمواطنين الأجانب
  - الودائع التي تحتفظ بها السلطات والبنوك الأجنبية لدى البنوك الوطنية

### ثالثاً : الاختلال في ميزان المدفوعات

#### يحدث التوازن في ميزان المدفوعات

- ❑ يحدث عندما يكون جميع العناصر المدينة في الحساب الجاري والرأسمالي مساوية لمجموع العناصر الدائنة فيها .
- ❑ في هذه الحالة لن نحتاج الى تسوية من خلال حساب الاحتياطات وعندها نكون امام توازن اقتصادي حقيقي علماً ان ذلك قد يحدث بصفة تلقائية .

#### أما التوازن الحسابي

- ❑ يتم بصفة مقصودة من خلال تحريك حساب التسويات
- ❑ يمكن ان يكون العجز في ميزان المدفوعات :
  - ✓ مؤقت وأسبابه ظرفية ( جفاف ينتج عنه انخفاض كبير في الصادرات )
  - ✓ واما ان يكون العجز دانن ( هيكلياً ) ويستمر لسنوات

#### تأثير عجز ميزان المدفوعات على الأعمال الدولية

- ❖ عدم التوازن يؤثر على وفرة العملة الصعبة التي تحتاجها الشركات الدولية (نقل ارباحها أو اعمال اخرى )
- ❖ يؤدي الى فرض قيود على الاستيراد الأمر الذي سيؤثر حتماً على الشركات الدولية .

## رابعاً : أسعار صرف العملات

<h3>3- وظائف سوق الصرف</h3>	<h3>2- سوق الصرف</h3>	<h3>1- سعر الصرف</h3>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) نقل القوة الشرائية من طرف لآخر</li> <li>2) توفير فرص حماية للمتعاملين من تقلبات العملات</li> <li>3) السماح للسوق بالموازنة والتحكم في الاوراق الاجنبية من خلال آليات السوق ( العرض والطلب)</li> </ol>	<p>➤ هو السوق الذي يتبايع فيه العملات وتشتري . يتكون من : مجموعة من البنوك والوسطاء والهيئات الاخرى التي تعمل في سوق الصرف على طريق الوساطة أو المضاربة أو المتاجرة في العملات الاجنبية ( بنوك ، مكاتب صرافة ، افراد ) من أشهر الاسواق العالمية للصرف الاجنبي (نيويورك ، لندن ، طوكيو ، فرانكفورت .. الخ)</p>	<p>يتمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة أخرى .</p>

<h3>5- طرق تحديد أسعار العملات</h3>	<h3>4- تحديد أسعار صرف العملات الأجنبية</h3>
-------------------------------------	----------------------------------------------

<h3>ج ( نظرية الأرصدة</h3>	<h3>ب ( مؤشر فيشر ( Fisher ) العالمي</h3>	<h3>أ ( نظرية تعادل القوى الشرائية</h3>	<h3>ج ( تعويم أسعار العملات</h3>	<h3>ب ( نظام قاعدة تبادل الذهب</h3>	<h3>أ ( سعر الصرف على أساس قاعدة الذهب</h3>
----------------------------	-------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------------

<p>يتحدد سعر الصرف بناء على هذه النظرية وفقاً لوضع ميزان المدفوعات</p> <p>✓ دولة تحقق فائض في ميزان المدفوعات : قيمة عملتها ترتفع</p> <p>✓ دولة لديها عجز في ميزان المدفوعات : قيمة عملتها تنخفض</p> <p>فإن وضع ميزان المدفوعات للدولة هو الذي يحدد قيمة عملتها</p>	<p>نظريته لتفسير استمرار تغير أسعار العملات وبموجب هذه النظرية فإن أسعار العملات تتحرك كاستجابة للتغير في أسعار الفوائد ، بمعنى ان العملة التي تكون عوائدها اعلى تكون قيمتها اعلى ، وعليه فإن أسعار العملات تتحدد على اساس سعر الفائدة على ودائع العملة في داخل البلد فتزيد مع زيادة سعر الفائدة وتقل مع تراجع سعر الفائدة.</p> <p>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.</p> <p>يهدف البنك المركزي الى منع معدلات التضخم باستخدام سعر الفائدة كأداة تساعد على تحديد كمية النقد المعروضة في السوق مقابل الطلب عليها.</p>	<p>فكرة النظرية : قيمة العملة تتحدد داخل بلدها وفقاً لما تستطيع شراؤه من البضائع في السوق المحلي. فكلما زادت كمية البضاعة التي تشتريها مقابل وحدة النقد من السوق المحلي كلما زادت قيمة العملة في بلدها . وكلما زادت القوى الشرائية للعملة الوطنية في الداخل فإن ذلك سيؤدي الى ارتفاع قيمة ذات العملة في الخارج</p> <p><b>تزداد قيمة العملة بزيادة قوتها الشرائية</b> قد تقيد هذه النظرية على المدى القصير وفي حالة السلع التي يمكننا نقلها في اطار التبادل التجاري الحر ، بينما لا يمكننا تطبيقها على السلع والخدمات التي يتعذر نقلها مثل الأراضي - الخدمات الصحية والتعليمية - التأمين</p>	<p>في العام 1911 م 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 اسعار جميع العملات بما فيها الدولار ، معومه امام الذهب ، واصبح سعر كل عملة يتحدد صعودا او هبوطا على اساس العرض والطلب في السوق ، وهكذا وصلنا الى مرحلة : <b>التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية.</b></p>	<p>بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى وانهيار البورصات سنة 1925 م وتدني الثقة ، انهار 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.</p>	<p>قبل الحرب العالمية الأولى ، 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</p> <p>➤ وقد تتأثر العملة سلبي إذا زادت واردات البلد المعني عن صادراته إذا لم تغطي الصادرات كمية الذهب المدفوع مقابل الواردات .</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 6- مخاطر تقلب أسعار الصرف

- ❖ لارتفاع وانخفاض أسعار الفائدة على الودائع المصرفية تأثيرا على أسعار العملة المحلية و أسعار الاسهم و السندات وغيرها من الاستثمارات
- ✓ فارتفاع سعر الفائدة يؤدي الى انخفاض أسعار الاسهم و السندات في السوق (المستثمر يريد عائد اعلى واقل مخاطرة )
- ✓ في 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 , سياساته )

### الاستثمار الأجنبي

### يتمثل الاستثمار الأجنبي في :

### ( أشكال الاستثمار الأجنبي ) ينتج الاستثمار الأجنبي عن طريق:

هو مجمل التدفقات المالية التي تقوم بها مستثمر من بلد غير البلد الأم ويكون إما طويل أو قصير المدى .

دخول المنشأة في التعامل مع دولة أو شركة تتواجد في دولة أخرى ( البلد المضيف ) غير البلد الأم .

#### □ ( استثمار مباشر ) :

✓ المساهمة في إنشاء شركة بشكل انفرادي  
✓ أو في شكل شراكة مع شركة خاصة أو عامة في البلد المضيف  
ويبدو من خلال تملك لأصول مالية ( أراضي - معدات ) والقيام بأنشطة مختلفة ( الانتاج - التسويق - التوزيع النقل ) في البلد المضيف .

#### □ ( استثمار غير مباشر ) :

✓ ويقتصر على تدفقات مالية من البلد الام إلى البلد المضيف) وفي هذه الحالة يكون الاستثمار الأجنبي في شكل تملك (أسهم ، سندات لشركات أجنبية. الخ )

## ثانيا : نظريات الاستثمار الأجنبي

### 1- الاستثمار الأجنبي والنظرية الاقتصادية التقليدية

#### مدلول النظرية

لم تهتم كثيراً بالاستثمار الأجنبي وكانت ترى انه مجرد تابع ومكمل للتجارة الخارجية فهي تفترض بالأساس استحالة انتقال عناصر الانتاج ما بين الدول .

#### محتواها :

- ❖ تفترض أن رأس المال والعمل عنصرين يمكن يعوض احدهما الاخر .
- ❖ نستخدم رأس المال أكثر في حال انخفاض تكلفته اما اذا ارتفع نعوضه بالعمل اذا فاض راس المال نصدره ونستورد عماله عوض عنه.
- ❖ بما ان رأس المال اسهل انتقال من عناصر الانتاج الاخرى فالفائض منه يؤدي لقيام الاستثمار الأجنبي .

#### خلاصة النظرية :

عملية الاستثمار الأجنبي تبدأ وتنتهي من تلقاء نفسها ومحركها الأساسي هو العائد على رأس المال .

#### نقد النظرية

- يمكن أن تكون مقبولة في الاستثمار الإستمثار غير المباشر لكن حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كبير
- الاستثمار الغير مباشر قصير ومحدود مقارنة بالمباشر وهدفه العائد أما المباشر فيشكل قرار والتزام طويل المدى ( مشكلة النظرية مع المباشر والحجم الكبير )
- لا تفرق النظرية بين الاستثمار الأجنبي المباشر وبين مجرد تحركات لرأس المال فهو ليس مجرد انتقال بل أيضاً انتقال لقدرات ادارية ومعرفة وتقنية .
- لا تفسر النظرية تبادل الاستثمار بين بلدين في نفس الوقت .

### 2- نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة

#### أ - النظريات الاحتكارية

اهتمت بتفسير الاسباب التي تدفع بعض الشركات نحو الاستثمار في تركيبة السوق الذي تستأثر فيه شركة ما أو قلة من المنتجين الذين يحتفظون بالميزة التنافسية التي تمكنهم من السيطرة على انتاج او بيع وتوزيع السلعة ( احتكار القلة )

#### ب - نظرية دورة حياة المنتج

تفترض النظرية ان تحتفظ الدولة المنتجة للسلعة ببيمزة تنافسية فريدة وعند تصدير السلعة تفقد لميزتها المطلقة من خلال التبادل التجاري وقد تصبح مستوردة لهذه السلعة . (حسب Vernon: النظرية تنطبق على السلع المعمرة )

#### 1- احتكار الشركة الأولى للسوق

تقوم النظرية على ان أحقية تواجد المنشأة في السوق العالمي يرجع لكونها الأقدم في السوق . بحيث تؤهلها الاقدمية في السوق المحلي لـ : تحسين اسلوب انتاجها - تحقيق سمعة - ميزة تنافسية . فيكون الاستثمار الخارجي بالنسبة لها هو مرحلة تطورها ونموها . حيث انها تنمو حتى تجد نفسها بعد مرحلة معينة ان الاستثمار يتطلب القيام بالاعمال الدولية .

#### 2- نظرية القوة الاحتكارية

تفترض النظرية ان ممارسة الاعمال الدولية في بلد غير البلد الأم هو نشاط تكاليفه عالية ولا تجرؤ عليه الا الشركة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية : (التقنية المبتكرة - اختراع اساليب عمل غير مسبوقة - الانضباط والكفاءة في ادارتها ) . وتتغلب على التكاليف مزيج قدرتها في نسق تام من خلال : تحقيق ارباح طائلة - المحافظة على ميزتها المطلقة - استهداف المنافسين الاخرين .

الاعمال تقوم على مراقبة المنافسين .  
مضمون النظرية : الاستثمار الأجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية حيث تقوم الشركة المحلية بالذهاب للخارج والقيام بالاعمال الدولية لمزاومة الشركة الأجنبية في سوقها المحلي .

#### يجب الرجوع للمحتوى

#### 1- مرحلة الظهور

( الانتاج و البيع في السوق المحلي )

#### 2- مرحلة النمو (التصدير)

( الشروع في التصدير للخارج )

#### 3- مرحلة النضج و الاستثمار

في الكثير من الدول تبدأ مرحلة التصنيع في الخارج في هذه المرحلة ويعتبر في السوق الاخرى في مرحلة التقديم (الشروع في التصنيع خارجياً)

#### 4- مرحلة الانحدار و التدهور

في هذه المرحلة تمديد الاستراتيجية او الاتسحاب

## لماذا تستثمر الشركات في الخارج ؟

- تعدد الأسواق الدولية وفرت فرص كبيرة للشركات التي تمارس من خلالها أعمالها الدولية - الظروف والتغيرات السياسية ( الاتفاقات التجارية ) حوافز كبيرة لم تكن متاحة من قبل للشركات المحلية - التقدم التكنولوجي وظروف أخرى وفرت الاستفادة من : ( اقتصاديات الحجم , ارتفاع مستوى الجودة ) .
- ❖ كل ذلك أدى لظهور منافسين من الدول النامية قادرين على الانتاج بتكاليف أقل وأسرع وأفضل .
  - ❖ بناءً على هذا توجد العديد من الأسباب التي دفعت الشركات نحو الاستثمار الأجنبي منها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر : -

### الأسباب المباشرة

- 1) تجنب الحواجز الجمركية والرسوم والضرائب .
- 2) التقليل من تكاليف الانتاج .
- 3) ضمان النزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة .
- 4) تعزيز القوة التنافسية والتسويقية .

### الأسباب غير المباشرة

- 1) بروز النزعة الجماعية ( اتفاقيات القات GATT ) .
- 2) زيادة المبيعات والأرباح
- 3) الحصول على حصة في السوق الدولية .
- 4) الاستفادة من الانتاج الزائد
- 5) تخفيف الاعتماد على السوق المحلي .
- 6) تقوية القدرة التنافسية .
- 7) الحوافز الحكومية ( بعض الحكومات تحفز لجلب الاستثمار حتى تنفذ خططها الإنمائية وتخض العجز في ميزان مدفوعاتها )

## محددات الاستثمار

- 1) **حجم ونمو السوق :** الدول المتقدمة والنامية سواء . ففيما يركز المستثمرون على المؤشر الكلي ( الناتج الاجمالي والدخل ) , في المتقدمة المستثمرون يركزون على نصيب ومعدل نمو الدخل في نظرتهم للدول النامية . لان كثرة السكان قد تضلل ارقام الدخل بحث تضخم الدخل الكلي .
- 2) **الاستقرار السياسي :** المستثمر الخارجي يركز على اهمية هذه النقطة وتحديداً بالنسبة للدول النامية .
- 3) **البنى الهيكلية :** هذا الامر يطرح مشكلة للمستثمرين في الدول النامية دون المتقدمة .
- 4) **متغيرات السياسات :** وهو تحديد المتغيرات المتعلقة بالسياسة الاقتصادية ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي . مثل : مدى سماحها لتملك الاجانب - تحويل الأموال - الضرائب - سياسات الدعم المتبعة .

## طرق دخول الأسواق الدولية :

بشكل عام يجد امام الشركة خياران اساسيان هما التصدير أو التواجد بالخارج من خلال الاشكال المعروفة .

### 2- خيار الانتاج في الاسواق الدولية ( التواجد )

- من أهم أشكال الانتاج بالخارج لدينا :
- 1) الاستثمار المشترك
  - 2) الترخيص
  - 3) الانتاج في السوق الاجنبي

### 1- خيار التصدير للخارج

#### 2- التصدير غير المباشر

تلجأ الشركة الى غيرها من الشركات والوكلاء الذين يقومون بالعملية بدلاً عنها و يتحملون مسؤولية الجزء الموكل اليهم.

#### 1- التصدير المباشر

تقوم الشركة بالتصدير بنفسها وهنا تقع المسؤولية على عاتقها حيث تدار وتنفذ نشاطات التصدير من قبل جهة غير مستقلة تنظيمياً عن الشركة .

مع العلم أن الاختيار بين الخيارين يبني على أساس معايير تلعب فيها الخبرة والتحليل دوراً بارزاً .

## المحاضرة السادسة : بيئة الأعمال الدولية 1 : ( السياسية والقانونية والاجتماعية )

### أولاً : مفهوم بيئة الأعمال الدولية

**تعريف بيئة الأعمال الدولية :** هي كل ما يحيط بالمنظمة ( أي يقع خارجها ) ويؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة , أي مجموعة من المتغيرات ( العناصر ) التي تحيط بالمنشأة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي .

**تنقسم بيئة الأعمال الى :**

- البيئة الداخلية ( العاملون- الملاك - الثقافة - الهيكل التنظيمي.. ) و - البيئة الخارجية : ( الخاصة (التنافسية) و العامة (الكلية) )

### البيئة الخارجية :

#### البيئة الخارجية العامة :

تضم مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر ( البلد المضيف )

- السياسية
  - الاقتصادية
  - الاجتماعية
  - التكنولوجية
  - +
  - الايكولوجية
- Political  
Economical  
Social  
Technological  
Ecological

#### البيئة الخارجية الخاصة ( أو التنافسية ) :

تضم مختلف العناصر التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر ( البلد المضيف )

- 1- الزبائن : الأفراد المستهلكين لسلع وخدمات المنظمة .
- 2- المنافسون : جميع المنظمات المنافسة للمنظمة للحصول على الزبائن والموارد
- 3- الموردون : المنظمات التي توفر الموارد المادية والبشرية .
- 4- الممولون : كل جهة توفر الأموال للمنظمة , البنوك - المؤسسات المالية .

بيئة الأعمال الدولية تمثل مجموعة من الفرص و التحديات ( المخاطر ) : البعد السياسي والقانوني : خطر للبلد - البعد الاقتصادي خطر تجاري ومالي - البعد الاجتماعي خطر اجتماعي

### ثانياً : البيئة السياسية والقانونية :-

#### 5- استراتيجيات درء المخاطر :

1- الإجراءات المتخذة قبل الدخول للبلد :  
- التفاوض المسبق - التأمين ضد المخاطر

2- الإجراءات عند بدء وأثناء العمليات :  
الأساس التمسك بالاتفاقات وعدم التنازل واللجوء للتحكيم الدولي عند النزاع

3- الإجراءات البعيدة :  
بتعين التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ .

#### 4- القوانين التي تخضع لها الشركات : م . ج :

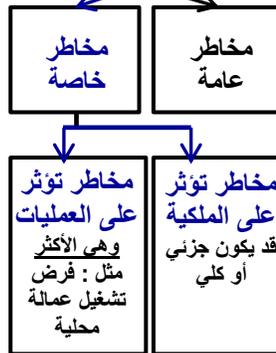
في الوقت الذي لا توجد فيه هيئة عالمية للتحكيم في النزاعات التجارية والاستثمارية يتم اللجوء إلى :  
1- القانون الدولي  
2- قوانين البلد الأم  
3- قوانين البلد المضيف

#### 3- تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية والدولة المضيقة :

أولاً : تعارض المصالح في المجال الاقتصادي :  
1- مجال السياسة النقدية  
2- السياسة المالية  
3- أسعار العملات وموازن المدفوعات .  
4 - السياسة الحمائية الظاهرة المقيدة .  
5- سياسات التنمية الاقتصادية .

ثانياً : تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية :

#### 2- المخاطر السياسية :



#### 1- مكونات البيئة السياسية :

-النظام الاقتصادي والقانوني  
-وحدة الشعور الوطني  
-مدى الاستقرار السياسي  
-مدى تدخل الدولة وتحكمها

### ثالثاً : البيئة الثقافية والاجتماعية :-

#### 3- العناصر السلوكية :

يتعلق بجوانب تخص قضايا القيم والعقيدة والنظرة العامة للأشياء ويمكن الإشارة ضمن هذا الإطار إلى ما يلي :

- الانتماء الى الجماعات ( عرقية ، قبلية ، عشيرة ، دينية ، ... ) حسب طبيعة كل مجتمع .
- النظرة إلى العمل .
- أهمية نوع المهنة .
- النظم الاجتماعية كقواعد موجهة لسلوك الأفراد
- اللغة والتواصل

#### 2- العناصر الديمغرافية :

يتعلق الأمر بجملة الجوانب السكانية ذات الأثر الواضح على مجال الأعمال الدولية وخصوصيات كل بلد ضمن ذلك ويمثل أهمها فيما يلي :

- معدل نمو السكان
- حجم الأسرة
- التعليم
- العلاقات الأسرية
- القضايا المتعلقة بتمركز السكان ( المدن ، خارج المدن )

#### 1- العناصر الفيزيائية ( الطبيعية ) :

يدرس ضمن إطارها جملة الخصائص الفيزيائية ( الطبيعية ) لسكان البلد المعني ومالها من تأثير على الأعمال الدولية , وسلوك ومزاج البشر ويمكن تقسيمها إلى :-

- ❖ خصائص الطقس والمناخ .
- ❖ الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي للسكان
- ❖ الثقافة المادية , والتي تمثل كل شيء صنعه الانسان بما في ذلك البنى الهيكلية لتأثيرها على سلوك الناس وأذواقهم وكونها مرآة عاكسه لقيمهم ( العمارة , التقنية , الفنون ... )

## المحاضرة السابعة : بيئة الأعمال الدولية 1 : ( المنظمات المالية الدولية)

**تعريف البيئة المالية الدولية :** هي ساحة كبيرة تتدفق فيها الأموال بشكل كبير وتضم مختلف السلطات النقدية من كل بلد والمؤسسات المالية والإقليمية والبنوك والشركات العالمية والمحلية والأفراد والمؤسسات .

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

**صندوق النقد الدولي :** منظمة دولية تأسست عام 1944م بموجب نفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على انشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، وهي ذات الاتفاقية التي سميت باتفاقية برايتون وودز نسبة للمدينة التي انعقدت فيها الاجتماعات ، وقد جاء ذلك لاعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي اثر انهيار قاعدة الذهب وتردي التجارة والاقتصاد العالميين .

مع زيادة اعتماد العديد من دول العالم على مساعدة صندوق النقد الدولي أصبح في وضع يزهله للتأثير في السياسات الاقتصادية للدول التي تطلب المساعدة منه فيطبق ما يسمى ( سياسة التكيف الهيكلي ) أي تطبيق سياسة التقشف لتحقيق التوازن في ميزانها التجاري ، وميزان المدفوعات والحد من معدلات التضخم .

#### 1- أهداف صندوق النقد الدولي :

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

#### 2- رأس مال وإدارة الصندوق :

- تساهم الدول الأعضاء في رأس مال الصندوق بنسب مختلفة اعتماداً على الدخل القومي والوزن التجاري لكل دولة ، أما عن الإدارة فإن التأثير يتبع للحصص المملوكة والتي على أساسها يتم التصويت .
- عدد الاعضاء حوالي 184 دولة .
- رأس المال 145 مليار دولار .
- يشرف على ادائه مجلس ادارة منتخبين من وزارات الدول الأعضاء ومجلس المديرين التنفيذيين .
- تساهم كل من بريطانيا ، فرنسا ، ألمانيا ، السعودية بحصص كبيرة. أما الدول الأخرى فتساهم بنسب رمزية مختلفة تدفع 1/4 حصتها بالذهب أو الدولار والباقي بعملةها الوطنية .

#### 3- وظائف الصندوق :

- ✓ تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء
- ✓ تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعاتها بأشترط تدابير معينة .
- ✓ تبادل الآراء والمشورة .

### ثانياً : منظمات تعمل في تمويل التنمية

( على المستوى الدولي : البنك الدولي ) ( على المستوى الاقليمي : الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي - المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا - البنك الاسلامي للتنمية ) ( على المستوى القطري : الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية - الصندوق السعودي للتنمية ) .

**البنك الدولي :** أنشأ العام 1944 م نفس الاتفاقية التي أنشأ بها صندوق النقد الدولي .

#### 1- أهداف البنك الدولي

##### للإنشاء والتعمير :

- العمل على نمو التجارة العالمية والمحافظة على التوازن في موازين المدفوعات وتشجيع استثمار الأموال الدولية .
- تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة .
- منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية في الدول الأعضاء

#### 2- وظائف البنك الدولي للإنشاء والتعمير:

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

#### 3- المؤسسات الإقليمية:

- ❖ الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.
- ❖ المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا .
- ❖ البنك الإسلامي للتنمية .

#### 3- الصناديق القطرية:

- ❖ الصندوق السعودي للتنمية .
- ❖ الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية .

### ثالثاً : منظمات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة :

#### 1- الوكالة الدولية لضمان الاستثمار :

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

#### 2- الوكالة العربية للاستثمار:

#### 3- وكالات قطرية أخرى:

## المحاضرة الثامنة : بيئة الأعمال الدولية 2 : البيئة المالية الدولية ( الأسواق المالية والنقدية )

### أولاً : السوق المالية الدولية:

**تعريف السوق المالي :** هو 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 الاتصال الفعالة بين المتعاملين في السوق بحيث يجعل الأمان الساندة في أي لحظة زمنية معينة واحدة بالنسبة لأي ورقة نقد متداول فيه .  
قد يكون الاتصال مباشر ( وجه لوجه ) أو غير مباشر ( اما عن طريق وسائل الاتصال المختلفة «كالفاكس او التلكس او البريد أو الانترنت أو البريد الإلكتروني « أو عن طريق أشخاص يعملون في السوق المالية « سماسرة ، وسطاء ، وكلاء » ) .

**تعريف السوق المالية الدولية :** هي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات أمانة وعوائد مجزية لأموالهم وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل ، وتلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دوراً هاماً في هذه الوساطة .  
إن ممارسة الأعمال عبر الحدود الوطنية يعني التعامل مع أكثر من عملة واحدة ولذلك يشمل هذا العمل مخاطر التبدل وهي المخاطر النظامية الإضافية على تدفقات الشركة والنتيجة عن التغيرات في معدلات التبدل وهدف إدارة هذه المخاطر تخفيض تأثيرها .

### ثانياً : تصنيف السوق المالية :

- 1- أسواق العملات
- 2- أسواق القروض والسندات
- 3- أسواق الأسهم ( البورصات ) : 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 :

**1- سوق النقد :** عبارة عن أدوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكها ( أهم أدواته : الأوراق التجارية – اليوروبودولار – شهادات الإيداع القابلة للتداول )

**وتتميز بأنها :** قابلة للتداول في الأسواق المالية – ولها قدرة عالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة – وتمتاز بتدني المخاطر المصاحبة لعوائدها .

**2 – سوق رأس المال :** هو سوق الأوراق المالية طويلة الأجل الذي يتم ضمنه عقد الصفقات المالية والاستثمارية طويلة الأجل .

**أهم أدواته :** 1- الأسهم 2- السندات .

لكي يحوز على الكفاءة والفاعلية يجب : توفر أدوات الإستثمار المناسبة الأكثر إنتاجية والأقل تكلفة . - توفر سوق ثانوي ملائم .

❖ مؤشرات الأسواق : لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء ومؤشرات ثانوية وهي تعطي رقماً قياسياً للأسعار والأسهم مكوناً من عدة شركات يتابع المساهمون تحركاتها .  
من أشهر هذه المؤشرات : مؤشر داو جونز الأمريكي ( مكون من أسهم 30 شركة كبرى ) – مؤشر نيكاي للبورصات اليابانية – مؤشر فوتسي البريطاني – مؤشر داكس الألماني .

### ثالثاً : الأوراق المالية المتداولة في سوق النقد



<h4>3- شهادات الإيداع القابلة للتداول:</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هي ورقة مالية تصدرها البنوك التجارية .</li> <li>▪ تثبت أنه تم بموجبها إيداع مبلغ محدد لمدة سنة أو أقل .</li> <li>▪ بسعر فائدة أعلى قليلاً من سعر الفائدة الذي تمنحه البنوك التجارية على الودائع العادية .</li> </ul> <p><b>مميزاتها :</b> قابلية تداولها في السوق النقدية قبل حلول تاريخ استحقاقها . تستعملها البنوك كوسيلة للحصول على الأموال .</p> <p><b>عيوبها :</b> لا يمكن استرداد قيمتها من البنك أو الشركة التي أصدرتها قبل حلول استحقاقها . يمكن لحاملها أن يبيعها أو يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الإستثمار وشركات الوساطة المالية بالإضافة إلى البنوك التجارية .</p>	<h4>2- اليورو دولار:</h4> <p>كلمة اليورو دولار هنا لا تشير إلى العملة الأوروبية بل هو مصطلح معروف ومتداول في مجال عمل الأسواق المالية الدولية والمقصود به هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الأصلي للعملة ( الدولار الأمريكي المستثمر خارج أمريكا )</p> <p><b>إن لليورو دولار :</b> سوق كبيرة في أسواق النقد العالمية نتيجة للطلب الهائل عليه من طرف الشركات المتعددة الجنسيات لتمويل عملياتها عبر كافة أنحاء العالم . كما تعتمد الدول النفطية وغير النفطية عليه . ( فالدول النفطية تعتمد عليه كئمن لمبيعاتها النفطية اما الدول غير النفطية تعتمد عليه لتمويل ميزان مدفوعاتها الخارجية ) .</p>	<h4>1- الأوراق التجارية :</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أداة دين قصيرة الأجل .</li> <li>• تصدر عن البنوك والشركات المساهمة الموثوق بها</li> </ul> <p><b>الهدف من إصدارها :</b> هو حصول البنوك على الأموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها إلى الوسطاء أفراداً أو مؤسسات .</p> <p><b>عيوبها :</b> انها غير مضمونة بأي أصول رأس مالية حيث أن الضامن هي سمعة البنك أو الشركة التي أصدرتها.</p>
<h4>6- القبولات المصرفية:</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أدوات دين تصدرها الشركات التجارية .</li> <li>• مضمونة السداد من البنك التجاري الذي تتعامل معه الشركة ( يتولى البنك الضامن الحوالة في حالة عدم تمكن الشركة من دفع قيمتها للمورد ) .</li> <li>• تستخدم بكثرة من جانب المستوردين المحليين عند شرائهم بضاعة من الخارج .</li> </ul> <p><b>مزاياها :</b> ✓ أنها قابلة للتداول بخضم في السوق الثاني للندد من جانب شركات الوساطة والسماصرة . ✓ تعتبر أداة مقبولة على نطاق واسع في المعاملات الدولية .</p>	<h4>5- أدوات الخزائنة:</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ أداة دين قصيرة الأجل تصدرها الحكومة .</li> <li>➢ مدتها تتراوح من 3 أشهر إلى 6 أشهر إلى 9 أشهر إلى سنة .</li> <li>➢ يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية .</li> <li>➢ يمكن بيع الآن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الاصدار ( مثل : يتم الشراء بسعر 90 ريال ويحصل على قيمته كاملة عند الاستحقاق بسعر 100 ريال )</li> <li>➢ تصدر الأدوات الحكومية بقيم متدرجة ( 100 ريال ، 1000 ريال ، 10000 ريال ... الخ )</li> </ul> <p><b>مزايا أدوات الخزائنة الحكومية :-</b> ▪ إرباحها معفاة من الضريبة ، مما يشجع شركات الوساطة المالية على الإدخار وشرائها . ▪ تضع الحكومة شروطاً مغرية لشرائها وتحقق عائداً مجزياً لحاملها .</p>	<h4>4- الكمبيالات:</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ أداة دين قصيرة ومتوسطة الأجل .</li> <li>□ لا تزيد مدتها عن 5 سنوات</li> <li>□ يصدرها أفراد أو شركات أو دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات أو بنوك أو أفراد آخرين .</li> <li>□ هي عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تاريخ محددة .</li> <li>□ يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ الاستحقاق</li> <li>□ كما يمكن بيعها لطرف آخر والذي يمكن بدوره بيعها لطرف ثالث .</li> <li>□ غالباً ما يتعامل بها السماسرة والبنوك التجارية .</li> </ul>

## المحاضرة التاسعة : استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الاطار الذي يتم من خلاله التنفيذ .

### أولا : الهياكل التنظيمية الدولية ( اشكالها ) :

#### 1- نموذج قسم الأعمال الخارجية:

قسم مستقل بذاته لفرع الأعمال الخارجية ويديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنباً الى جنب مع باقي أقسام الشركة المحلية في البلد المقر .

##### المزايا :

- يعطي الأعمال الخارجية صوتاً مسموعاً يفصلها بتعيين مساعد مدير كمدير عام لها .
- يبرز مكانة أصحاب الخبرة العالية ويشكل مجالاً لاكتسابهم مزيد من الخبرات .
- يزيد من تماسك الأعمال الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سوياً .

##### العيوب :

- اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية
- وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تنافس الإدارات المحلية على الموارد .
- اندغام التنسيق مع بقية الإدارات .

#### 2- نموذج الشركة الخارجية المنفصلة:

تدار الأعمال الخارجية كشرركات أو أقسام منفصلة لكل عمل في بلد مستقل يخضع للمدير العام وهو بمثابة مساعد له ، يتبع له مباشرة بعض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة .

##### المزايا :

- يعطي استقلالية للشركات التابعة .
- يساعد على تدريب الكوادر واكتساب الخبرات .
- يقوي الصلة المباشرة مع المدير العام .

##### العيوب :

- لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة بحث يعتمد كل شيء على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي والمدير العام .
- كانت الشركات الأوروبية تطبق هذا النموذج وتخلت عنه منذ السبعينات .

#### 3- نموذج التقسيم الوظيفي:

يتم التقسيم على أساس وظيفي ( تسويق ، إنتاج ، تمويل ، .. ) حيث مدير التسويق يكون مسؤولاً عن وظيفة التسويق محلياً وخارجياً ومسؤول أمام المدير العام وكذلك بالنسبة لبقية الوظائف .

قد تكون الطبقة الإدارية الثالثة قائمة على أساس سلمي أو جغرافي لكن المهم هو المستوى الثاني . رغم انتشار هذا النموذج محلياً إلا انه نادر على المستوى العالمي .

**المزايا :** يناسب خطوط الإنتاج القليلة – حتى لو تعددت المهم تشابه المنتجات ( وسائل تسويقها وتمويلها ) – يشجع التخصص الوظيفي – يركز القرار وبالتالي يقلل من تكرار الوظيفة والمهام – تكون الإدارة العليا صغيرة

**العيوب :** ضيق النظرة لدى كبار المديرين – فقد العمليات الدولية خصوصيتها – تطويل للإجراءات واضعاف للمدير المحلي .

#### 4- نموذج التقسيم الجغرافي :

يتكون من المدير العام الى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسؤولية الكاملة عن العمليات في مناطقها بما في ذلك الانتاج والتمويل .

عندما يكون حجم العمليات كبيراً ولا تغطي منطقة أو بلد على كل الشركة م . ج تتساوى المناطق في الأهمية ويدير كل منطقة مدير مساعد .

**المزايا :** مفيد عند ضرورة تعديل المزيج التسويقي – مفيد للسلع النمطية والمنافسة حادة في السوق – ينجح عندما يكون الفوارق الجغرافية محدودة والفوارق بين المجموعات عالية .

**العيوب :** صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة – معقد اذا تعددت المنتجات – يقود الى اختلافات في اجراءات وسياسات الشركة متعددة الجنسيات من بلد لآخر .

#### 5- التقسيم على أساس سلمي :

يقوم على أساس وجود إدارة مستقلة لكل سلعة أو خط انتاجي 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 مفيد في حالة وجود اختلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى من حيث الخصائص الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل .. على أن يكون لكل مجموعة سوق كبير بما فيه الكفاية .

#### 6- نماذج أخرى مختلطة :

رأينا أن لكل نموذج مزايا ومساوئ كجمود الهيكل الهرمي عند التمسك بالتدرج الرئاسي ووحدة الأمر والتمسك بالوئاح ...

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

➢ نظام المصفوفة .

➢ الهيكل القائم على فكرة إدارة المشروع

الشرح للنوعين السابقين :

#### نظام المصفوفة:

يجمع بين النمطين 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 الى سلطتين الأولى راسية ووظيفية والثانية أفقية من الأقسام . الفكرة الأساسية هي اجبار المديرين من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق وكسر الحواجز الجغرافية أو الوظيفية أو السلعية .

##### المزايا :

- 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

##### العيوب :

- الغموض في السلطة
- نمو الصراعات بين الهياكل .
- كثرة اللقاءات والنقاشات الطويلة .
- الحاجة الى 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 الانتاج كأعمال المقاولات ، بناء السفن ، عقود تسليم المفتاح .
- ✓ يتطلب الأمر التركيز على العمليات وليس على الوظائف .
- ✓ تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة استخدام فرق العمل .
- ✓ تمكين العاملين من اتخاذ القرارات 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

### 1- حجم الأعمال الدولية لدى الشركة :

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

### 2- تاريخ الشركة وتطور عملياتها:

- إذا كانت الشركة جديدة أو جديدة على الأعمال الدولية فلن تكون لديها الرغبة لتغيير هيكلها ليلانم الأعمال الدولية .
- مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن يتأكد أن الأعمال الدولية ليست شيئاً عارضاً ويتعين ملائمة الهيكل معها .
- بمرور الزمن سيكون لدى المدير الثقة بتبني هياكل أكثر تعقيداً .

### 3- فلسفة الشركة وثقافتها:

بديهي 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 .

### 4- نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها:

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

### 5- 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

قد 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، ( فيجب تهيئة الأفراد الذين يعملون في البيئة الدولية ) والذي يأخذ مهمة دولية تمر حياته بأربع مراحل وهي على شكل U وتسمى دورة حياة المغترب وهي :

- 1- مرحلة الانبهار
- 2- الصدمة الثقافية ( اخطر مرحلة اذا لم يخضع للتدريب )
- 3- التكيف وهي اخر حرف U
- 4- المبدعين .

- ✓ تصورها و إستراتيجيتها (قصيرة أو بعيدة المدى)،
- ✓ الفرص و التهديدات التي تفرزها بيئة الأعمال الدولية، تحليل SOWT
- ✓ مدى اندماج المنظمة (Implication) في الأعمال الدولية (الاستثمار المباشر أو غير المباشر).
- ✓ أسلوب الدخول إلى السوق الدولية (التملك، الشراكة، استثمارات مالية..الخ).

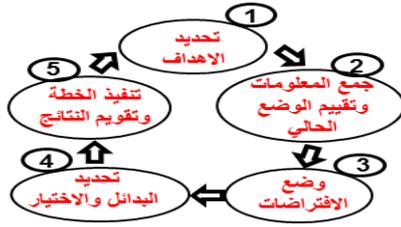
و قد تفضل المنشآت الدولية أسلوب عن آخر بناءً على تصورها، وإمكاناتها، و تجربتها، و كذا الإستراتيجية التي تعتمد عليها للدخول إلى الأسواق الدولية.

ففي كل الأحوال، يتعين عليها إعداد خطة إستراتيجية و إدارتها بحكمة وفقاً ل:

- 1) الأهداف التي تريد بلوغها،
- 2) الفرص و التهديدات التي تواجهها،
- 3) و الإمكانيات التي تتوفر عليها.

### التخطيط الاستراتيجي الدولي

#### مراحل عملية التخطيط



#### تعريف التخطيط الاستراتيجي

عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة

#### تعريف التخطيط الاستراتيجي بشكل عام

نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة الشركة في المستقبل و أهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه النظام الذي على أساسه:

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

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية

#### مراحل الادارة الاستراتيجية

- مرحلة التخطيط الاستراتيجي
- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية .
- مرحلة المراجعة و التقويم ( التغذية العكسية ) .

فهي إذن و إن اعتبرتم ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي ، فإنها تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة

#### نستنتج من التعاريف السابقة

- ❖ فضلاً عن كون الإدارة الاستراتيجية عملية قبلية ، عملية مستمرة حالية و مستقبلية ، بحيث تتضمن مراحلها:
- ❖ صياغة الاستراتيجية
- ❖ تنفيذها
- ❖ الرقابة عليها

#### تعريف P.Kotler

عملية تتبني من خلالها المنشأة علاقاتها ببيئتها الخارجية و تحدد أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة.

#### تعريف Jauch & Glaueck

جملة القرارات و التصرفات التي تبني من خلالها المنشأة استراتيجية فعالة لتحقيق أهدافها

## استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية

### 1- استراتيجية التملك التام

- يعني تملك المشروعات الاستثمارية بنسبة 100% ✓  
تعد هذه الاستراتيجية الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السوق وتحقيق الربحية، و تفضله الشركات متعددة الجنسيات . ✓  
تستطيع المنشأة الدولية بقدراتها المالية والفنية من التأثير بصفة عميقة في أي نظام لسوق معينة إذا ما عملت بصورة مستقلة بالاستفادة من الفروقات المحلية في : كلفة رأس المال، والعمالة ورضا المستهلكين. ✓  
هذا الأمر لا يكون متاحاً في كل الأوقات ( الفرص بهذا الشكل غير متوفرة باستمرار بسبب القيود التي تفرضها الدول المضيفة بخصوص تملك الأجانب داخل حدودها الجغرافية )

#### شروط استراتيجية التملك المشترك المثلى:

ترى المنشآت الدولية أن نجاح الاستراتيجية المثلى للتملك المشترك يتطلب توفر 5 عوامل هي:

- 1) توفر المركز التنافسي
- 2) توفر شركاء مقبولين
- 3) توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين
- 4) توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي
- 5) دراسة علاقة الكلفة / المنفعة

#### اسباب تفضيل التملك الكامل:

- 1) ما لديها من تجارب سينية عن الاستثمارات المشتركة
- 2) تدنى مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب
- 3) عدم التأكد من حملة الأسهم المحليين
- 4) تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع
- 5) صعوبة الاحتفاظ طويل الأجل بحصة الشراكة فيه

### 2- استراتيجية الشراكة

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 ببيعاً أو تأجيراً أو العكس ( من الشركة المحلية على الشركة الأجنبية ) و يترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقاً 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 للاتفاق 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 باستثمار مباشر
- عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف

### 3- التحالفات الاستراتيجية

محددات التحالف الاستراتيجي	أسباب قيام التحالف الاستراتيجي	مفهوم التحالف الاستراتيجي
يمكننا تصنيف أسباب قيام التحالفات الاستراتيجية إلى مبررات : - اقتصادية <input type="checkbox"/> التقدم التكنولوجي <input type="checkbox"/> فرص السوق <input type="checkbox"/>	1) تسهيل الدخول الى الأسواق 2) تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة لتطوير منتج جديد 3) الجمع بين المهارات والأصول الثابتة التكاملية . مثل <b>AT&amp;T</b> و <b>NEC</b> أفضل مثال للتحالف . الحصول على معايير تقنية لصناعتها .	• اتفاقية تعاونية بين شركات متنافسة أو غير متنافسة تبحث عن فرص استثمار أو تملك • تعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر للدخول في تحالف حول أحد المشاريع • ممكن يكون التحالف : اتفاقية قصيرة الأجل تتضمن حل مشكلة معينة ( تعاون في تطوير منتج جديد . )

#### منافع التحالفات الاستراتيجية

- 1) موارد مكملة
- 2) المشاركة في المخاطر
- 3) تقليل المنافسة
- 4) رأس المال ووقت الوصول للسوق الدولي

#### مزايا البحث والتطوير

- 1- تمهد لدخول ش م ج الى الاسواق بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث و التطوير هذا الاسلوب الاكثر انتشارا لنشوء التحالفات ( بناء الطائرات , تطوير أجهزة كمبيوتر , أبحاث الهندسة الوراثية , السيارات .... )
- 2- تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروف اقتصادية ملائمة وبحوث عالية التقدم . قد لا يكون السوق هو المشكلة
- 3- هناك جانبان مهمان في التحالفات : التكلفة والالتزامات المتبادلة بين الشركاء ( تقاسم المخاطر ) .
- 4- من الجوانب المهمة في التحالفات: البحث و التطوير السريع للسلع . ( تقاسم الشركات عملية البحث و التطوير ) مثل السيارات

## المحاضرة الحادية عشر : إدارة الموارد البشرية الدولية : (تنمية الموارد البشرية في الأعمال الدولية)

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

**تعريف George Milkovech**

هي تلك الإدارة التي تتخذ سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية و المؤثرة في فعالية المنظمة و فعالية الموظفين

**تعريف Michael Poole**

هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم

**نستنتج من التعريفين السابقين ما يلي :**

➤ يمكننا ملاحظة أن مضمون هذه الإدارة يمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقات بين المنظمة وموظفيها.  
➤ فهي الإدارة التي تختص باستقطاب و توظيف و اختيار و تطوير و تدريب و تحفيز و مكافأة العاملين في المنظمة.

**و من هذا المنظور يعتبرها Michael Alvert إدارة إستراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية:**

- (1) اشتراكها في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة،
  - (2) اعتبار الموظفين (العنصر البشري) أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية و كفاءة،
  - (3) يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية و طموحاتهم الوظيفية.
  - (4) تعمل على تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، و استغلال مهاراتهم وقدراتهم،
  - (5) يجب تصميم و إعداد سياسات و نشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم و التناسق فيما بينهم و بين بقية أهداف و سياسات و نشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة،
- وعلى المستوى الدولي يصبح الأمر أكثر تعقيداً لكثرة العاملين وتنوع جنسياتهم ولغاتهم و اعتقاداته، و تفاوت مهاراتهم، وتشتتهم الجغرافي،..الخ

### ثانياً: تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف

- تقدر مصادر الأمم المتحدة أن عدد الوظائف التي توفرها الشركات المتعددة الجنسيات بحوالي 73 مليون وظيفة، منها 60% في الدول النامية.
- وهناك عدة عوامل تؤثر في عملية التوظيف التي تنتج عن التوسع في الاستثمارات الأجنبية منها:
- ✓ إذا كان المشروع جزءاً من الاستثمارات الحيوية،
  - ✓ مدى ملائمة المناخ الاستثمار في القطاعات الإنتاجية في السوق المحلي (البلد المضيف) للشركة المتعددة الجنسية.
- ينتج عن عملية التوظيف التي توفرها الاستثمارات الأجنبية أبعاد مباشرة و غير مباشرة من بينها ما يلي:

### التأثيرات المباشرة و غير المباشرة التي تحدثها الاستثمارات الأجنبية

السلبية

الإيجابية

التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة
١. نقص الوظائف في البلد الأم للشركة المتعددة الجنسية.	١. يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع قائم.
٢. التغيير في مستوى الأجور في البلد المضيف و البلد الأم.	٢. نشوب خلافات مع النقابات العمالية.
٣. دخول شركات استثمار أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد.	٣. يحدث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق.

التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة
١. خلق فرص عمل إذا كان المشروع جديد.	١. مضاعفة التأثيرات الإيجابية (زيادة القوة الشرائية، تحسين السيولة النقدية، الرفاهية .. الخ)
٢. أجور أعلى مقابل زيادة في الإنتاجية.	٢. نقل خبرات فنية جديدة و إدارية إلى القوى العاملة المحلية.
٣. استحداث وظائف و أعمال إضافية في البلد المضيف.	٣. جذب كفاءات للعمل في فروع ش.م.ج في البلد المضيف

## ثالثاً: التعويضات

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

- استقطاب أفضل المهارات الإدارية و الفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف.
- هذا الإجراء من جانب ش.م.ج يعمل على زيادة الأجور و الحوافز في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد.
- كما يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف.
- يترتب عن هذا المستوى من الأجور متوسط إنتاجية عمل أعلى و قوة أكبر في أداء رأس المال في الفروع التابعة ش.م.ج أكثر مما هو عليه في الشركات المحلية في البلد المضيف.
- كما تتحسن إلى جانب الأجور في الكثير من الصناعات:
  - ✓ ظروف العمل،
  - ✓ الخدمات الاجتماعية،
  - ✓ و العديد من الأمور غير النقدية (حوافز غير نقدية) التي تقدمها الشركة المتعددة الجنسية في البلد المضيف.

## رابعاً: تطوير الموارد البشرية:

يعتمد مجال التدريب المطلوب للموظفين على استراتيجيات ش.م.ج على النحو التالي:

١. استراتيجيات التكامل البسيطة:	٢. حالة إتباع إستراتيجية ظرفية:	٣. حالة إتباع إستراتيجية التكامل المعقدة:
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.	في هذه الحالة يكون: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ حجم و نوعية التدريب محدد حسب الظروف التي تمر بها عملية الإنتاج للسوق المحلي،</li><li>تقدم برامج تدريب حسب الاحتياجات المحلية و متطلبات الشركة التابعة.</li></ul>	في هذه الحالة تكون هناك حاجة أكبر لتنسيق التدريب و دعمه، حيث يكون التطوير و التنفيذ على المستوى الأولي مهماً لإعداد إستراتيجية تكاملية معقدة. <b>و على هذا المستوى تحاول ش.م.ج تطوير مزيج من سياسات إدارة الموارد البشرية من ضمنها:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ القيام بنقل الموظفين التنفيذيين القداماء إلى الإدارة العامة أو المركزية (تتم العملية في أي وقت).</li><li>▪ إعادة توزيع الموظفين الآخرين على الإدارات التي تكون في حاجة إلى وظائفهم حتى و لو كان مكان العمل في دولة أو منطقة جغرافية أخرى*،</li></ul>

## محددات البرامج التدريبية

- توفر ش.م.ج برامج تدريبية في فروعها الخارجية مماثلة لنوع و مستوى التدريب في المقر الرئيسي للشركة الأم، و يختلف نوع التدريب فيها باختلاف:
- ✓ المستوى الوظيفي للعامل و الصناعة،
  - ✓ بالإضافة إلى نوع استراتيجية الدخول للشركة في السوق (تملك، أو مشاركة)،
  - ✓ و طبيعة التكنولوجيا المستخدمة،
  - ✓ والأساليب الإدارية المستخدمة في الشركات التابعة و التي تؤثر على حجم و نوعية التدريب. (ملاحظة هناك مثال بالمحتوى للتدريب شركة بنز)

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

- تعتمد الشركات المتعددة الجنسيات لإدارة أعمالها في فروعها الخارجية على المغتربين من البلد الأم Expatriates (٣% من المغتربين العاملين هم يابانيون، ٤% 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 أسباب منها:
  - التغير الملحوظ في استراتيجيات الإنتاج الدولي،
  - دورة حياة عمل المغترب الأمريكي قصيرة و عالية التكلفة،
  - عدم قدرة المغترب الأمريكي و الياباني التفاعل مع بعض البيئات
  - أن المدير المغترب من الدول النامية أقل تكلفة،
  - للمدير المحلي استعداد أكبر على التعامل مع بيئات عديدة خاصة إذا كان يعمل في بيئته المحلية

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

٤. الشركات ذات التركيز الإقليمي <i>Regiocentric</i>	٣. الشركات ذات التركيز العالمي <i>Geocentric</i>	٢. الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد <i>Polycentric</i>	١. الشركات ذات التركيز العرقي <i>Ethnocentric</i>
في هذا النوع من الشركات يكون: ✓ تعيين الموظفين و المدراء و إدارتهم على أساس إقليمي. ✓ يتمتع المدراء الإقليميون بصلاحيات و استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات. ✓ تنحصر حركة و تنقلات الموظفين و المدراء محصورة فقط بين الأقاليم داخل البلد المضيف.	في هذا النوع من الشركات يكون: ✓ الاتصال في الاتجاهين. ✓ لا يتم تشكيل الفريق الإداري على أساس المصالح في البلد المضيف. ✓ يتم استقطاب الموظفين من أي منطقة في العالم و استخدامهم في أي منطقة أخرى في العالم.	في هذا النوع من الشركات: ✓ هناك نوع من الاستقلالية الذاتية التي تنصف بها الشركات التي تعمل ضمن هذا النمط. ✓ الاتصال بالشركة الأم يكون محدودا . ✓ 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.	يوجد في هذا النوع من الشركات قيم و معتقدات متشابهة خاصة في الشركات التابعة كتلك الموجودة في الشركة الأم و عليه: ✓ تتم معظم الاتصالات و نقل المعلومات بالاتجاه واحد (من الشركة الأم على الشركة التابعة). ✓ يكون فيها معظم الموظفين الرئيسيين من البلد الأم (مغتربين).

## سابعا: استراتيجيات التوظيف

العيوب	المزايا	مصدر التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>صعوبة التكيف مع البيئة الأجنبية،</li> <li>تكاليف عالية على التدريب،</li> <li>الضغوط المستمرة في مكان العمل،</li> <li>مشكلات التكيف الأسرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التآلف أهداف الشركة،</li> <li>الولاء للشركة،</li> <li>الكفاءة التكنولوجية،</li> <li>سهولة الرقابة على الأداء.</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 أمام الموظفين والعمال المحليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منسجم مع البلد المضيف،</li> <li>تكاليف أقل للمحافظة على الموظف،</li> <li>إمكانية الترقية (الموظفين المحليين)،</li> <li>الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة (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>أقل كلفة.</li> </ul>	البلد الثالث

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

- (١) البلد الأم للشركة،
- (٢) البلد المضيف للشركة،
- (٣) بلد ثالث.

## ثامنا: الاتصال الإداري:

في الشركة التابعة	في الشركة الأم
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدير من البلد الأم،</li> <li>مدير من البلد المضيف،</li> <li>مدير من البلد الأم تم تدريبه في بلد الشركة الأم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مواطن من البلد الأم مع خبرة في البلد المضيف.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدير دولي تدرب للعمل في أي منطقة من العالم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدير من البلد المضيف تم تدريبه في البلد الأم للشركة.</li> </ul>

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

## تاسعا: تدريب المدراء الدوليين:

تقدم ش.م.ج العديد من برامج التدريب للمدراء و المرشحين للعمل على نطاق عالمي، و من هذه البرامج:

<ul style="list-style-type: none"> <li>برامج إعداد المديرين للقيام بزيارة عمل للدول المضيفة للاستثمار.</li> <li>برامج التدريب لاستخدام اللغة أو اللغات.</li> <li>برامج إعداد المديرين لكتابة تقارير مختصرة عن البلد المضيف.</li> <li>تدريب المدير و أسرته على التعامل مع الثقافة السائدة في البلاد المضيف و الخاصة بـ:(البروتوكولات، الأعراف الاجتماعية، الضيافة، المناسبات الدينية و الوطنية..الخ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برامج الإدارة العامة للمدراء في معاهد متخصصة.</li> <li>برامج بخصوص تقنيات التفاوض ضمن الأعراف التجارية في البلد المضيف.</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# المحاضرة الثانية عشر: الإدارة المالية الدولية

## أولاً: ماهية الإدارة المالية الدولية

### اذن للإدارة المالية شقين أساسيين

### ١- تعريف الإدارة المالية

هي إيجاد الأموال الكفيلة بتمويل العمليات الرأسمالية والتشغيلية بأقل تكلفة ، وإدارة الأموال الموجودة بحيث تحقق دخلاً وتكون متاحة عند الحاجة في ذات الوقت .

### الثاني : إدارة الاستثمار

يتعلق بادارة هذه الأموال المتاحة

### الأول : تمويل الشركات

يتعلق بإيجاد الأموال

### ٢- الإدارة المالية الدولية :

إذا ما قدمنا مفهوم الإدارة المالية بمعطيات دولية فإن العملية ستكون أكثر تعقيداً وذلك مثلاً لوجود عملات مختلفة وسلطات نقدية مختلفة وأسعار فائدة مختلفة، وبالتالي تكلفة رأس مال وبورصات مختلفة ونظم مختلفة، مما يعطي لهذه الإدارة بعداً مختلفاً .

### ٤- الضرائب في البيئة الدولية:

أ- قضية الازدواج الضريبي؛  
ب- الاتفاقيات الضريبية؛  
ج- الضرائب المحلية والضرائب الدولية

### ٣- المحاسبة في الأعمال الدولية :

إن الارتباط وثيق بين المحاسبة والمالية الدولية ، لأن هذه الأخيرة تقوم على قاعدة البيانات التي توفرها المحاسبة، علماً أن لكل منها وظيفة مختلفة .  
ومن المشاكل المطروحة أمام المحاسبة الدولية لدينا:  
■ ترجمة العملات ؛  
■ توحيد الحسابات ؛  
■ معاملة اسم الشهرة؛  
■ تفاصيل العمليات المحاسبية المطلوبة تختلف عبر الدول ؛  
■ التضخم

## ثانياً: تمويل الشركات دولياً

### ١- 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؛  
لقد أصبح بإمكان الشركات أن تبحث عن القروض في أماكن بعيدة خلاف بلدها الأصلي عبر بنوك عالمية ومحلية؛  
كما أصبح بإمكانها طرح سندات مقومة بعملات متداولة في أكثر من سوق خلاف بلدها الأصلي.  
إن ندرة رأس المال حسب ما يرى بعض الاقتصاديين لم تعد عائقاً أمام أية فكرة جيدة في أي بلد حيث يمكن جمع الأموال من أماكن عديدة خارج مقر الشركة

### ٢- التمويل من خلال حقوق المساهمين:

✓ تمول الشركات أصولها من توليفة من الدين ورأس المال أي ما يقدمه المساهمون؛  
✓ وتختلف نسبة الديون في تمويل الأصول بين البلدان، إذ تصل في اليابان مثلاً ٨٠% حيث هناك درجة اعتمادية قوية بين البنوك والشركات مما يجعل إرضاء البنك أهم في ذهن الإدارة؛  
✓ بينما تقل النسبة في الدول الغربية لصالح التمويل بحقوق المساهمين التي تفوق ٥٠% لذا تضع الشركات أعيانها على البورصة؛  
✓ أما من حيث قيام الشركات بطرح أسهمها في بورصات الدول خارج مقرها الرئيس فما يزال في بدايته وحجمه قليل نسبياً.

### ٣- إدارة التدفق النقدي:

■ لقد علمنا فيما سبق بأن الإدارة المالية تعني التدبير والتحكم في الموارد المالية للشركة، وهدفها هو المحافظة على سيولة الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها وجني أرباح من الأصول المالية؛  
■ على الإدارة إذن أن تعمل لتكامل التدفق النقدي مع الاحتياجات المستقبلية للتأكد من أن المال متوفر عند الحاجة وبذلك تتمكن من تمويل نشاطاتها دون توقف وبأقل تكلفة بما في ذلك طبعاً تكلفة الفرصة البديلة.

### ٤- المصادر الداخلية للأموال:

■ مثلما تستطيع الإدارة محلياً تحريك الأموال بين إداراتها، هناك فرصة أكبر على المستوى الدولي حيث توجد حاجة لدى بعض الفروع وفوائض لدى أخرى، ومن واجب الإدارة العليا أحياناً 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 والمخزون السلعي والحسابات المدينة (تحت التحصيل) والحسابات الدائنة.  
تتعدّد إدارة رأس المال العامل عبر البلدان بسبب القوانين الحكومية التي تضع قيوداً على التحويل وبسبب اختلاف معدلات التضخم والتغيير في أسعار العملات

● لو كانت القوانين تمنع أو تحد من تحويل الأرباح فهناك وسائل أخرى تتبعها الشركات لتحويل الأموال :-  
كمصاريف إدارية أو أتوات على أقساط فنية أو باستعمال سعر التحويل الذي تتقاضاه شركة تابعة من أخرى تابعة بحيث يتم التحويل من خلال تضخيم الأسعار وحتى من خلال تدنيها بغرض دعم أحد الطرفين.

● لو أخذنا إدارة النقد السائل فإننا نجد أن الإدارة السليمة تقتضي ما يلي:  
■ معرفة احتياجات الشركات التابعة واحتياجات الشركات الزميلة وكذا احتياجات الرئاسة؛  
■ معرفة أحسن وسيلة لتحويل النقد الزائد من الشركة التابعة إلى المركز؛  
■ معرفة أحسن وجهة لاستخدام النقد بعد ذلك.

## ثالثا: إدارة مخاطر التضخم والعملات والمخاطر الاستثمارية

### ١- إدارة مخاطر التضخم:

■ ليس هناك قطر لا يعاني من تضخم في الأسعار الداخلية مهما كانت درجة التضخم بل إن استقرار الأسعار صار يعرف بأنه تضخم طفيف (أقل من ٥% في العام)؛

■ ينخر التضخم من قيمة الأصول المالية في الوقت الذي يقلل فيه من عبء الخصوم مشجعا بذلك الافتراض مالم تلغ نسب الفوائد جاذبيتها؛

■ الأقطار 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 وما شابه) إذا كان إخراج الأموال صعبا؛

■ هناك أيضا 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 الإدارة والتخطيط في مجالات كثيرة.

### ٢- إدارة مخاطر أسعار العملات:

تتضمن إدارة مخاطر أسعار العملات أربعة بنود رئيسية هي:

- ١) تحديد وقياس حجم الانكشاف؛
- ٢) تصميم وتنفيذ نظام معلومات يرصد ويتابع الانكشاف وأسعار العملات؛
- ٣) وضع استراتيجية للحماية من الانكشاف؛
- ٤) تحديد من المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجية.

### مخاطر تقلب أسعار صرف العملات:

■ انتهى عهد العملات ذات الأسعار الثابتة وأصبح كثير منها يتغير من يوم ليوم، وبينما تسعى السلطات لجعل أسعار عملاتها مستقرة يبقى خطر التقلب قائما؛

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

### ٣- إدارة المخاطر الاستثمارية الدولية:

■ مثلما توصلت نظرية المحفظة الاستثمارية محليا إلى أن تقليل المخاطر يقتضي تنويع المحفظة الاستثمارية، كذلك أثبتت الدراسات أنه من الأفيد للمستثمر أن تتضمن محافظته الاستثمارية أوراقا مالية (أسهم وسندات) خارجية متنوعة؛

■ ميزة التنوع هي أنه كلما زاد عدد الشركات المستثمر فيها في المحفظة كلما استقر الدخل وتدنّت المخاطر إلى أن تصل إلى حد لا تنخفض بعده؛

■ أما الشكل المثالي للمحفظة، وكم ينبغي أن يكون خارجيا، وكم ينبغي أن يكون محليا، فهناك أساليب وطرق ومؤشرات خاصة تساعد في هذا المجال.

### ج- الانكشاف الاقتصادي:

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

### ب - انكشاف التبادل:

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

### ا- الانكشاف المحاسبي:

- ❖ وهو ما يحدث عند ترجمة البيانات المالية (الحسابات الختامية) من عملة البلد المضيف إلى عملة المقر أو أية عملة أخرى في الوقت الذي تكون فيه قيمة هذه العملات أمام بعضها البعض قد تغيرت؛
- ❖ تفقد الترجمة إلى ربح أو خسارة عند قيام الشركة الأم بإعداد بياناتها الموحدة في نهاية السنة المالية أو حتى قبل ذلك (لا يتعلق الأمر بتدفق نقدي حقيقي)؛
- ❖ اعتمادا على الطريقة المحاسبية المتبعة يمكن ترحيل الأرباح والخسائر إما إلى حساب الأرباح والخسائر أو إلى حساب خاص.

## المحاضرة الثالثة عشر : موضوعات في التسويق الدولي (مناطق التجارة الحرة والتجارة الإلكترونية)

### أولاً: ماهية وطبيعة التسويق الدولي

#### ١ - مفهوم التسويق الدولي :

الوصول إلى المستهلك الدولي واكتشاف حاجاته ورغباته والعمل على إشباعها بمستوى أفضل من في المنافسين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل القيود البيئية الدولية.

فهو إذن عملية تعيئة موارد المؤسسة وتوجيهها لاختيار واستغلال الفرص في الأسواق الدولية بما يحقق ويعزز أهداف الشركة الاستراتيجية على المدى القصير والطويل.

#### ٢ - أهمية وأهداف التسويق الدولي

من هذا المنظور، تكمن أهمية التسويق الدولي في:

- الوصول إلى المستهلك الدولي واكتشاف حاجاته ورغباته، والعمل على إشباعها بمستوى أفضل من المنافسين.
- تعبيئة وتوجيه كافة موارد المؤسسة (المالية، المادية، والبشرية) بغرض مقابلة متطلبات المستهلك الدولي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الدولية على المدى القصير والطويل.
- تنسيق الجهود والأنشطة التسويقية لاستغلال الفرص التي تقدمها بيئة الأعمال الدولية،
- و تحقيق أهداف أطراف المبادلة (المستهلك الدولي والمنظمة الدولية) في ظل مجموعة من القيود البيئية الخاصة ببيئة الأعمال الدولية (المخاطر):

- ✓ سياسية و القانونية،
- ✓ مالية (التضخم، أسعار العملات، معدلات الفائدة...)
- ✓ تجارية،
- ✓ الاجتماعية و ثقافية (القيم، المعتقدات..الخ).

#### ٣ - منهج إدارة التسويق الدولي

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

- ❖ الدخول و مزاولته أو عدم مزاولته 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:
- مبادلات تجارية (تصدير و استيراد)،
- استثمار خارجي (مباشر مع تواجد حقيقي بعيد المدى أو غير مباشر)

#### ٤ - خصوصية التسويق الدولي

هناك تشابه كبير بينه وبين التسويق المحلي من حيث الفلسفة و الأدوات و التقنيات و النظريات.

إلا أن هناك بعض الخصوصيات التي ينفرد بها والتي ترجع أساساً 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 بالنسبة للأسواق الخارجية يستلزم أن هناك تحديات مختلفة (إجراءات قانونية واعتبارات و مشاكل خاصة أي مجموعة من المخاطر)؛
- يجب أن ينظر لعناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) من منظور دولي.

#### ٥ - سياسات المزيج التسويقي الدولي

تختلف سياسات المزيج التسويقي الدولي في الأسواق الدولية عنها في الأسواق المحلية وكمثال على ذلك لدينا:

#### ١ - بالنسبة لسياسة المنتج:

يمكن أن نلاحظ هذا الاختلافات خاصة على مستوى:

- ✓ اختلاف التصاميم باختلاف الأذواق و الثقافات؛
- ✓ تقنية الإنتاج؛
- ✓ اعتبارات البيئة (في قضايا التلوث البيئي).
- ✓ احترام بعض المعايير الخاصة بالجودة و الأمن و السلامة..الخ.

#### ٢ - بالنسبة لسياسات التسعير:

- تدخل الحكومات بأساليب مختلفة في تحديد الأسعار؛
- تنوع الأسواق و انعكاساتها على الطلب وبالتالي على السعر؛
- التأثير بأسعار العملات؛
- طول قنوات التوزيعية وتأثيراتها بفعل الوسطاء على السعر.

## ثانيا: موضوعات خاصة في التسويق الدولي

### ١- المناطق الحرة

#### ١- مفهوم المناطق الحرة :

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

و بناء على هذا  
يمكننا اعتبار  
المناطق  
التجارية الحرة  
بمثابة مناطق:

- جغرافية مغلقة ومعزولة 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 للاستخدام من قبل التجار والمستثمرين لممارسة نشاطاتهم فيها في حدود نصوص قانون المناطق الحرة التجارية.
- تستفيد من الإعفاءات الخاصة بالرسوم الجمركية،
- تدخل إليها البضاعة أو تقام فيها الصناعة بدون أي رسوم جمركية أو قيود فنية أو إدارية فهي بذلك تقع خارج النطاق الجمركي والإداري للدولة.
- تستخدم لتخزين البضائع العابرة بغرض الحفاظ عليها وإعادة توزيعها،
- تسمح بتأخير دفع رسوم الاستيراد أو تجنب دفع الضرائب غير المباشرة على أنواع أخرى من الأنشطة التي تتم فيها.

#### ٣- مزايا و حوافز المناطق التجارية الحرة

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

#### ٢- أهداف المناطق الحرة و غاياتها

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

### ٢- التجارة الإلكترونية

#### ١- مفهومها وطبيعتها

لكثير من الناس، يعني مصطلح التجارة الإلكترونية التجارة من خلال الانترنت المسمى الشبكة العنكبوتية العالمية (الويب) *World Wide Web (WWW) Electronic Commerce or e-Commerce* فهي (Commerce)، وتشمل الكثير من الأنشطة، مثل:

١. تجارة الأعمال مع الأعمال الأخرى *B to B*
٢. تجارة الأعمال مع الأفراد *B To C*
٣. العمليات الداخلية التي تستخدمها الشركات في دعم أنشطة شرائها، وبيعها، و تعيينها الأفراد، و تخطيطها، و غير ذلك من الأنشطة الأخرى في المجال.

انظر بقية التعاريف بالمحتوى

#### ٢- 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.

#### ٣- تطور التجارة الإلكترونية:

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

انظر المحتوى

#### ٤- فوائد التجارة الإلكترونية:

١. توفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الدولية على اختلاف أشكالها و أنماطها.
٢. إمكانية الشراء من المكان الذي نواجد فيه (المكتب، البيت،) تمكن المستهلك الحصول على منتجات ذات جودة عالية كنتيجة لزيادة المنافسة في الأسواق (المحلية و الدولية)،
٣. معاينة المنتجات مباشرة (اللون، الشكل.. الخ)،
٤. تمكين الشركات من التخفيض في التكاليف التسويقية (التوزيع والإعلان).
٥. تمكين الاتصال السريع و تسهيل عملية التفاوض (تقليل الجهد)،

