

## الفصل التاسع

### البيئة المالية : المؤسسات المالية الدولية والإقليمية

تهدت أسواق رأس  
معرض والطلب على

لبناً للمقيمين بما فيهم  
خارجية أيضاً، في حين  
الية مع الخارج من  
الضيقة، مثل مراكز  
غيرها.

در سبق ذكره، 2000.

## الفصل التاسع

### البيئة المالية: المؤسسات المالية والإقليمية

#### World and Regional Financial Institutions

##### مفهوم البيئة المالية:

يقصد بالبيئة المالية للأعمال الدولية كافة المنظمات والمؤسسات المالية والأفراد المستثمرين والبنوك وشركات التأمين وغيرهم من العاملين في مجال الأعمال الدولية في بلدان وظروف معينة ومختلفة، ويتفاعلون مع بعضهم البعض، يعرضون المال على المستثمرين الباحثين عنه، أو يبيعون ويشترون الأوراق المالية كأسهم والسندات والعملات الأجنبية، أو الباحثين عن الربح وتحقيق الثروة، هؤلاء جميعهم موجودون على ساحة عريضة من العالم الذي أصبح وكأنه سوق واحد تتدفق عليه مبالغ مالية ضخمة، وترتبط بين أجزائه نظم اتصالات متقدمة وفورية ومتعددة الطرق والأساليب. لذلك من المهم معرفة بعض أشهر المنظمات والمؤسسات المالية الدولية.

أولاً: مؤسسات مالية تعمل في مجال دعم التنمية وموازن المدفوعات:

البنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD):<sup>(1)</sup>

International Bank for Reconstration and Development

البنك الدولي للإنشاء والتعمير، إحدى المؤسسات المالية التابعة للأمم المتحدة الذي أنشئ عام 1944 في مدينة برايتون وودز في الولايات المتحدة الأمريكية (وقد عُرفت اتفاقية انشاء البنك، وصندوق النقد الدولي باسم اتفاقية برايتون وودز)، ويبلغ عدد الأعضاء الحاليين في البنك 182 دولة، وقد تأسس برأسمال مصرح به بلغ نحو

186 مليار دولار، والبنك يعمل وفق أسس تجارية، حيث يعتمد على الإقراض والاقتراض في عمله أكثر من اعتماده على رأس ماله، ومن أكبر المساهمين في رأسماله هي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وفرنسا، واليابان، والمملكة العربية السعودية، تم تأسيس البنك في البداية لأغراض إعمار الأراضي والمنشآت التي دمرتها الحرب العالمية الثانية في العديد من الدول الأوروبية وخاصة ألمانيا، بالإضافة إلى دعم وتوسيع التجارة الدولية وموازن المدفوعات. وللبنك أهداف بعيدة المدى يعمل على تحقيقها بالطرق والوسائل التالية:

- 1- تقديم أو ضمان قروض التنمية الاقتصادية المقدمة إلى الدول النامية من دول أخرى، كما يقدم القروض طويلة الأجل وبتسهيلات واسعة مثل منح فترة سداد قد تصل إلى 5 سنوات، وتحديد سعر فائدة منخفض على قروضه.
- 2- تقديم المعونات الفنية والاستشارية للدول النامية، وخاصة في الحالات التي تتوفر فيها الخبرات المتخصصة لبعض مشاريع الاستثمار.
- 3- استثمار الأموال والودائع الدولية الموجودة لدى البنك في مشاريع الإنتاج الصناعي والزراعي في دول أخرى، ومنح ائتمانات متوسطة وطويلة الأجل لشراء الآلات وإقامة المشاريع، ويقدم قروض عادية.

ومن السياسات الهامة التي يطبقها البنك الدولي التنسيق الثنائي أو المتعدد الأطراف بين الدول المانحة من جهة والدول المستفيدة من جهة أخرى، وخلال العشرين سنة الماضية لوحظ أن البنك يلعب دوراً مهماً في مجال التمويل التعاوني بين الدول، أو بين المنظمات الدولية والدول المستفيدة، وأدخل العديد من أدوات التمويل التعاوني (المشترك) مثل المساعدة في تسوية الديون المستحقة والمتأخرة السداد على الدول النامية، وتقديم الضمانات للدول الدائنة. ولكي يتمكن البنك من تقديم المساعدات الفنية والتنموية للدول النامية وغير النامية، قام بتأسيس الوكالة الدولية لضمان الاستثمار ميجا (MIGA - The Multi - Lateral Investment Guarantees Agency) في عام 1985 لتوفير الضمانات للاستثمارات الأجنبية في الدول الأقل نمواً ضد المخاطر غير التجارية. ولتوفير الدعم المالي لمراكز الأبحاث الدولية في مجال



186 مليار دولار، والبنك يعمل وفق أسس تجارية، حيث يعتمد على الإقراض والاقتراض في عمله أكثر من اعتماده على رأس ماله، ومن أكبر المساهمين في رأسماله هي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وفرنسا، واليابان، والمملكة العربية السعودية، تم تأسيس البنك في البداية لأغراض إعمار الأراضي والمنشآت التي دمرتها الحرب العالمية الثانية في العديد من الدول الأوروبية وخاصة ألمانيا، بالإضافة إلى دعم وتوسيع التجارة الدولية وموازن المدفوعات. وللبنك أهداف بعيدة المدى يعمل على تحقيقها بالطرق والوسائل التالية:

1- تقديم أو ضمان قروض التنمية الاقتصادية المقدمة إلى الدول النامية من دول أخرى، كما يقدم القروض طويلة الأجل وبتسهيلات واسعة مثل منح فترة سداد قد تصل إلى 5 سنوات، وتحديد سعر فائدة منخفض على قروضه.

2- تقديم المعونات الفنية والاستشارية للدول النامية، وخاصة في الحالات التي تتوفر فيها الخبرات المتخصصة لبعض مشاريع الاستثمار.

3- استثمار الأموال والودائع الدولية الموجودة لدى البنك في مشاريع الإنتاج الصناعي والزراعي في دول أخرى، ويمنح ائتمانات متوسطة وطويلة الأجل لشراء الآلات وإقامة المشاريع، ويقدم قروض عادية.

ومن السياسات الهامة التي يطبقها البنك الدولي التنسيق الثنائي أو المتعدد الأطراف بين الدول المانحة من جهة والدول المستفيدة من جهة أخرى، وخلال العشرين سنة الماضية لوحظ أن البنك يلعب دوراً مهماً في مجال التمويل التعاوني بين الدول، أو بين المنظمات الدولية والدول المستفيدة، وأدخل العديد من أدوات التمويل التعاوني (المشترك) مثل المساعدة في تسوية الديون المستحقة والمتأخرة السداد على الدول النامية، وتقديم الضمانات للدول الدائنة. ولكي يتمكن البنك من تقديم المساعدات الفنية والتنموية للدول النامية وغير النامية، قام بتأسيس الوكالة الدولية لضمان الاستثمار ميجا (MIGA - The Multi - Lateral Investment Guarantees Agency) في عام 1985 لتوفير الضمانات للاستثمارات الأجنبية في الدول الأقل نمواً ضد المخاطر غير التجارية. ولتوفير الدعم المالي لمراكز الأبحاث الدولية في مجال



الزراعة، تم تأسيس المجموعة الاستشارية الدولية لأبحاث الزراعة (مس داز) (Consultative Group in International Agricultural Researches - CGIAR) برعاية وضمارة البنك ومنظمة الأغذية الدولية الفاو (Foa) ومن خلال مراجعة بعض التقارير السنوية للبنك عن أداء المشروعات التي قام البنك بتمويلها فقط لوحظ أن أداء بعض المشروعات توقف عن التنفيذ، أو أن تكاليفها ارتفعت، أو أن الجدوى الاقتصادية للمشروع تأثرت سلباً، ويعتقد المسؤولون في البنك أن الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج من بينها ما يلي:

1- سوء إعداد وتصميم المشروع منذ البداية.

2- ضعف الإدارة، وعدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي في البلد.

3- استمرار ضعف مؤشرات الأداء للاقتصاد الوطني.

وقدم البنك منذ تأسيسه وحتى الآن مبالغ طائلة أنفقت على مئات العمليات، كما ساهم خلال السنوات الخمس الماضية بأكثر من 140 عملية في حوالي 50 دولة، ومن بين أكبر العمليات التي التزم بها البنك الدولي تخصيصه لأكثر من 21 مليار دولار لكل من الصين وكوريا الجنوبية والمكسيك ونحو 15 مليار دولار لمساعدة الاقتصاد التركي عام 2001.

ومن الأشياء المثيرة للانتباه (وهو ما يؤخذ عليه البنك) في عمل البنك هو تمويله لقطاعات رئيسية ذات مخاطر عالية، ولا يمول مثلاً مشاريع وبرامج التخطيط الأسري مثل التدريب والتعليم، وهي قطاعات لا تستطيع الدول الفقيرة تمويلها من إمكانياتها الذاتية، ويركز البنك أولاً على تمويل مشروعات التنمية في الدول الأعضاء، ولكن في بعض الأحيان يخرج البنك عن هذه السياسة ولا يطبقها على جميع المشاريع التي تثبت جدواها الاقتصادية، ولا على جميع الدول الأعضاء، فقد أعطيت الأولوية أكثر من مرة لتمويل مشاريع البنية التحتية (Infra-Structure) مثل الطرق والجسور وسكك الحديد ومرافق أخرى، إلا أن جهود تمويل المشروعات الصناعية، لم يتم توسيعها أو تطويرها من قبل البنك الدولي حتى الآن، ويتفرغ عن البنك الدولي للإنشاء والتعمير هيئات ومؤسسات أهمها ما يلي:

يعتمد على الإقراض  
ومن أكبر المساهمين في  
اليابان، والمملكة العربية  
في المنشآت التي دمرتها  
التي، بالإضافة إلى دعم  
بعيدة المدى يعمل على

الدول النامية من دول  
سعة مثل منح فترة سداد  
قروضه.

في الحالات التي تتوفر

في مشاريع الإنتاج  
وسطة وطويلة الأجل

سبق الثنائي أو المتعدد  
وجهة أخرى، وخلال  
التمويل التعاوني بين  
عديد من أدوات التمويل  
والشأخرة السداد على  
بنك البنك من تقديم  
ئيس الوكالة الدولية  
MIGA - The Multi  
ية في الدول الأقل نمواً  
بحاث الدولية في مجال

### 1- هيئة التمويل الدولية IFC – International Finance Corporation

تأسست هيئة التمويل الدولية عام 1956 بهدف تشجيع الاستثمارات الخاصة والفردية، والمشاركة في تمويل المشروعات الجديدة أو التوسع في المشروعات القائمة ذات الطبيعة الإنتاجية في الدول الأعضاء خاصة الدول الأقل نمواً. وتقدم الهيئة القروض للمؤسسات الخاصة لاستكمال رأس مال مشروع المقترح بشرط أن لا يتوفر لدى المؤسسة الأموال الكافية للبدء بتنفيذه فعلياً، أو لا تستطيع الحصول عليه بتكاليف الاقتراض الحالية في سوق رأس المال، ولا تطلب الهيئة ضمانات مقابل ذلك من حكومة البلد الذي تقيم فيه المؤسسة لاسترداد القرض. كما تدعم الهيئة فرص توظيف رؤوس الأموال الخاصة في الاستثمارات المحلية أو في الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدولة المعنية، وتساعد بعض الدول في تهيئة الفرص لتكوين رؤوس الأموال المحلية واستثمارها في القطاعات الإنتاجية. وهيئة التمويل علاقات وثيقة مع الشركات الخاصة في مختلف الدول وفي كثير من الأحيان تتمثل في عضوية مجلس إدارتها، كما تعمل على تنفيذ سياسات البنك الدولي في الإشراف والرقابة على المشروعات التي تساهم في تمويلها. ويشترط للانضمام لعضوية الهيئة أن تكون الدولة عضواً في البنك الدولي، وتعمل بصورة مستقلة قانونياً عن البنك الدولي، ويبلغ عدد أعضائها 175 دولة.

### 2- مؤسسة التنمية الدولية:

#### International Development Association (IDA)

تأسست عام 1960 لتقديم القروض طويلة الأجل بتسهيلات واسعة تصل إلى 40-50 سنة برأس مال مليار دولار لتقديم المعونات للدول النامية الفقيرة، وقد قدمت خلال السنوات الأخيرة أكثر من 30 منحة مالية لتنمية اقتصاديات عدد من الدول مما يدل على أن هذه المؤسسة تلعب دوراً مهماً ونشطاً في مجالها. وقد وصل معدل العائد على المشروعات التي مولتها إلى 18٪، ويشمل ذلك أيضاً مشروعات التطوير الحضري في الدول الفقيرة في العالم الثالث، وقليل جداً من المشروعات الأخرى التي حققت عائداً أقل من 10٪، ومع ذلك فإن معدلات العائد وحدها لا تعتبر معياراً كافياً

للحكم على نجاح السياسات وتنمية الاقتصاد خلال السنوات الخمس عن 1500 دولار وتم صندوق النقد الدولي صندوق النقد التي تمت الموافقة فيها التي سميت باتفاقية المناقشة الأوضاع المالية بين الدول خاصة بعد العالمي. وقد بلغ عدد مليار دولار، ويشتر الأعضاء، ومجلس النظام الحصص، حيث مساهمة كل دولة في وبالتالي فهي الدولة والمملكة العربية فتساهم بنسب رمزية المتبقي يدفع بالعملة تحقيقه فهو زيادة الت العملات مقابل بعض الاقتصادي، وتقديم

للحكم على نجاح المؤسسة في أهدافها التنموية، فهي تدعم إلى جانب ذلك اصلاح السياسات وتنمية المؤسسات خاصة في جنوب آسيا والصحراء الأفريقية. وقامت خلال السنوات الخمس الماضية بنحو 82 عملية شملت 22 دولة يقل فيها دخل الفرد عن 1500 دولار وتم إنفاق هذا المبلغ بالكامل تقريباً.<sup>(2)</sup>

#### صندوق النقد الدولي IMF – International Monetary Fund

صندوق النقد الدولي، منظمة دولية تأسست عام 1944 بموجب نفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على إنشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وهي ذات الاتفاقية التي سميت باتفاقية برايتون وودز على اسم المدينة التي عقدت فيها الاجتماعات لمناقشة الأوضاع المالية في أوروبا والولايات الأمريكية، وإعادة تنظيم التعامل النقدي بين الدول خاصة بعد تحلي الولايات المتحدة عن قاعدة الذهب كأساس لنظام النقد العالمي. وقد بلغ عدد الأعضاء في الصندوق نحو 184 دولة، ويبلغ رأسماله نحو 145 مليار دولار، ويشرف على أدائه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الأعضاء، ومجلس المديرين التنفيذيين. أما نظام التصويت على قرارات المجلس فتتم بنظام الحصص، حيث أن حجم التأثير في قرارات المجلس تزيد أو تقل تبعاً لحجم مساهمة كل دولة في رأس مال الصندوق، وتعتبر الولايات المتحدة أكبر مساهم فيه وبالتالي فهي الدولة المهيمنة على قراراته،<sup>(3)</sup> أما الدول الأخرى بريطانيا وفرنسا وألمانيا والمملكة العربية السعودية فتساهم بحصص كبيرة، وبقية الدول الأخرى فتساهم بنسب رمزية مختلفة حيث تدفع 4/1 حصتها بالذهب أو الدولار، والمبلغ المتبقي يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة. أما الهدف الذي يعمل الصندوق من أجل تحقيقه فهو زيادة التعاون النقدي بين الدول الأعضاء، مثل تثبيت أسعار صرف العملات مقابل بعضها البعض، وترتيبات التبادل النقدي المنظم، وتشجيع النمو الاقتصادي، وتقديم المساعدات المالية للدول النامية.

#### International

الاستثمارات الخاصة في المشروعات القائمة على نمو. وتقدم الهيئة قرح بشرط أن لا يتوفر سطيع الحصول عليه صماتات مقابل ذلك ما تدعم الهيئة فرص الاستثمار الأجنبية فرص لتكوين رؤوس على علاقات وثيقة مع مثل في عضوية مجلس تتراف والرقابة على هيئة أن تكون الدولة الدولي، ويبلغ عدد

#### International Deve

لات واسعة تصل الى لية التقيرة، وقد قدمت عدد من الدول مما قد وصل معدل العائد عات التطوير الحضري الاخرى التي حققت لا تعتبر معياراً كافياً



### مجالات عمل الصندوق:

- 1- يعمل الصندوق على زيادة التعاون النقدي بين الدول الأعضاء من خلال المؤسسات الفرعية واللجان المنبثقة عن مجموعة البنك الدولي والتي تقدم المشورة والتعاون على حل المشاكل الدولية المالية.
- 2- المساعدة في زيادة النمو المتوازن في التجارة الدولية ، ويساهم في زيادة الدخل الوطني للدول الأعضاء ، والى زيادة الموارد الإنتاجية كهدف من الأهداف الرئيسية للسياسة التي يسير عليها الصندوق .
- 3- يعمل الصندوق على زيادة ثبات أسعار صرف العملات ، والمحافظة على ترتيبات زيادة التبادل التجاري بين الأعضاء، وتجنب مخاطر انخفاض قيم التحويلات النقدية.
- 4- يقدم الصندوق القروض طويلة الأجل بسعر فائدة منخفض للدول التي تعاني من اختلالات في موازين مدفوعاتها بشرط أن تعمل هذه الدول على إصلاح هذه الاختلالات . وبحسب نظام الصندوق تستطيع الدولة العضو أن تقترض بالعملات الصعبة من الصندوق ما نسبته 150٪ من قيمة حصتها بالعملة الوطنية. وقدم قروضاً بـ 50 مليار دولار عام 2001 منها 17 مليار لتركيا ، 13.1 للبرازيل و 20 مليون دولار لدول أخرى. ومع زيادة اعتماد العديد من دول العالم على مساعدة صندوق النقد الدولي الذي وجد نفسه في وضع يؤهله للتأثير على السياسات الاقتصادية للدول التي تتقدم منه للمساعدة، فالصندوق يطبق عليها ما يسمى "سياسة التكيف الهيكلي" أي أنه يشترط على الدول المقترضة ان تطبق داخلياً سياسة تقشفية بهدف تحقيق التوازن في ميزانها التجاري، وميزان المدفوعات، والحد من زيادة معدلات التضخم . وقد طبق صندوق النقد هذه السياسة في كل من الأردن، ومصر، واليمن، وتركيا ، ولبنان وغيرها كثير من الدول النامية.
- 5- يعمل الصندوق كمستشار مالي ونقدي لجميع الدول، حيث تسترشد جميعها بالسياسات والنصائح التي يقدمها البنك سنوياً من خلال تقريره السنوي ، كما

يقدم المساعدة التقنية  
والهيكلية.

صندوق النقد العربي

تأسس صندوق

تمت زيادة رأسماله

الآن 326 مليون دينار

أخرى تبلغ 302 مليون

عربية هي الامارات

السودان، العراق،

اليمن، موريتانيا،

للسندوق.

هناك تشابه كح

فكلاهما يدار بمجلس

مجلس المديرين التنفيذيين

عمل مثل لجنة القروض

السياسات الاقتصادية

يساهم الصندوق

- معالجة الاختلالات

- العمل على إزالة

(\*) الدينار العربي وحدة

وحدات من حقوق

الدولي، ويتم التحويل

تساوي تقريباً 226

أمريكي. تقريباً

يقدم المساعدة الفنية والمالية على التدريب ، وتنفيذ السياسات الاقتصادية الكلية والهيكلية.

#### صندوق النقد العربي AMF – The Arab Monetary Fund

تأسس صندوق النقد العربي عام 1977 برأسمال 250 مليون دينار عربي، وقد تمت زيادة رأسماله المصرح به الى ان بلغ حالياً 600 مليون دينار عربي دفع منه حتى الآن 326 مليون دينار عربي أي ما يعادل 1.2 مليار دولار، وللصندوق احتياطات اخرى تبلغ 302 مليون دينار عربي<sup>(\*)</sup> يبلغ عدد الدول العربية الأعضاء فيه 21 دولة عربية هي الامارات العربية المتحدة، البحرين ، تونس، الجزائر، جيبوتي، السعودية، السودان، العراق، سلطنة عمان، فلسطين، قطر ، الكويت، لبنان، مصر، ليبيا، المغرب، اليمن، موريتانيا، سوريا، الأردن، الصومال، وتعتبر دولة الإمارات العربية المقر الدائم للصندوق.

هناك تشابه كبير بين طريقة إدارة الصندوق العربي وصندوق النقد الدولي، فكلاهما يدار بمجلس محافظين وهو بمثابة الجمعية العمومية للصندوق العربي، وهناك مجلس المديرين التنفيذيين برئاسة مدير عام الصندوق، وينبثق عن الصندوق لجان عمل مثل لجنة القروض، والاستثمارات، واللجنة الإدارية، كما يتبع له معهد السياسات الاقتصادية.

#### يساهم الصندوق في تحقيق الأهداف التالية:

- معالجة الاختلالات في موازين مدفوعات الدول العربية الأعضاء
- العمل على إزالة القيود على المدفوعات الجارية بين الدول الأعضاء

(\*) الدينار العربي وحدة حسابية يتم التعامل بها بين البنوك المركزية فقط، ويعادل الدينار العربي 3 وحدات من حقوق السحب الخاصة والتي هي كذلك وحدة حسابية يصدرها صندوق النقد الدولي، ويتم التعامل بها فقط بين البنوك المركزية للدول الأعضاء، ووحدة السحب الخاصة تساوي تقريباً 1.226 دولار أمريكي، أي أن الدينار العربي = 3 وحدات × 1.226 = 3.680 دولار أمريكي. تقريباً.

- تقديم الاستشارات لمن يطلبها، في مجالات عديدة أهمها ما يتصل بالسياسات الاستثمارية الخارجية.
- تهيئة الظروف المؤدية إلى إنشاء عملة عربية واحدة والعمل على زيادة التعاون النقدي بين الدول العربية.
- يعمل الصندوق على تحقيق أهدافه بالوسائل التالية:
  - تقديم القروض القصيرة والمتوسطة الأجل للدول الأعضاء للمساعدة في تمويل العجز الكلي في موازين مدفوعاتها.
  - تقديم المساعدات النقدية للدول الأعضاء ، وتطوير التعاون بين السلطات النقدية في هذه الدول.
  - تنمية المبادلات التجارية والمدفوعات الجارية والترتبة عليها، وتشجيع حركة انتقال رؤوس الأموال بين الدول الأعضاء.
  - يحتفظ الصندوق بما يكفي من موارده المدفوعة بعملات الدول الأعضاء لتقديم التسهيلات الائتمانية لتسوية المدفوعات الجارية بين الدول الأعضاء وفقاً للقواعد التي يقرها مجلس المحافظين وفي إطار حساب خاص يفتح للصندوق لهذا الغرض.
  - عقد اجتماعات دورية مع الدول الأعضاء بشأن أحوالها الاقتصادية والسياسات التي تنتجها بما يساعد على تحقيق أهداف الصندوق والدول المعنية.
  - تنمية العلاقات الفنية للأجهزة النقدية والمصرفية في الدول الأعضاء.
  - يلتزم كل عضو بصفة خاصة، برفع القيود عن المدفوعات الجارية بين الدول الأعضاء وكذلك القيود على انتقال رؤوس الأموال وعوائدها فيما بينها، مع استهداف إزالة القيود المذكورة كلياً، لتحقيق القدر الضروري من التنسيق بين السياسات ولا سيما المالية والنقدية منها بما يخدم التكامل الاقتصادي العربي ويساعد على تهيئة الظروف لإنشاء عملة عربية واحدة موحدة. كما يعمل الصندوق مع المؤسسات العربية المماثلة في تحقيق أهدافه، ويتعاون مع المنظمات الدولية المماثلة عند الضرورة، بالإضافة إلى أنه يقدم المعونات والخدمات الفنية في

المجالات النقدية و  
الوصول إلى التحويلات  
ولزيادة التبادل  
تمويل التجارة العربية  
250 مليون دولار، و  
اتفاقية إعادة تمويل  
الصندوق العربي للإئتم  
AFESD -  
وهو هيئة مالية  
البلدان العربية الأعضاء  
العربية التي انعقدت في  
المجلس الاقتصادي وال  
واعلنت الجامعة العربية  
مجلس المحافظين عام 1972  
أهداف الصندوق:  
يهدف الصندوق  
مشروعات الإئتم الات  
1- تمويل المشاريع الأ  
والهيئات العربية و  
2- تمويل مشاريع الق  
القروض والضما  
الشخصية الاعتي  
الأخرى والخدمات  
التي يمددها مجلس



المجالات النقدية والمالية للدول الأعضاء التي تعقد اتفاقيات اقتصادية تستهدف الوصول الى اتحاد نقدي بينها.

ولزيادة التبادل التجاري بين الدول العربية قام الصندوق باستحداث برنامج تمويل التجارة العربية برأسمال قدره 500 مليون دولار عام 1990، وساهم فيها بـ 250 مليون دولار، وبعض البنوك العربية بـ 150 مليون دولار، ووقع نحو 150 اتفاقية إعادة تمويل منذ تأسيس البرنامج بلغت قيمتها نحو 700 مليون دولار.

#### الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي:

#### The Arab Fund for Economic and Social Development – AFESD

وهو هيئة مالية إقليمية عربية مستقلة مقرها دولة الكويت، ويضم في عضويته البلدان العربية الأعضاء في جامعة الدول العربية، وقد تأسس بقرار من مؤتمر القمة العربية التي انعقدت في الخرطوم عاصمة الجمهورية السودانية عام 1967. وصادق المجلس الاقتصادي والاجتماعي بجامعة الدول العربية عام 1968 على اتفاقية انشائه، واعلنت الجامعة العربية نفاذ هذه الاتفاقية في عام 1971، وعقد الاجتماع الأول لمجلس المحافظين عام 1972 ثم باشر الصندوق عملياته في بداية عام 1974.

#### أهداف الصندوق:

يهدف الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي الى الإسهام في تمويل مشروعات الإنماء الاقتصادي والاجتماعي في الدول العربية عن طريق ما يلي:

- 1- تمويل المشاريع الاقتصادية ذات الطابع الاستثماري بشروط ميسرة للحكومات والهيئات العربية وللمشاريع المشتركة.
- 2- تمويل مشاريع القطاع الخاص في الدول العربية الأعضاء عن طريق تقديم القروض والضمانات على اختلاف أنواعها للمؤسسات والمنشآت ذات الشخصية الاعتبارية والمساهمة في رؤوس أموالها وتوفير عمليات التمويل الأخرى والخدمات الفنية والاستشارية اللازمة، وذلك وفقاً للقواعد والشروط التي يحددها مجلس الإدارة والمنصوص عليها في المادة 22 من عقد التأسيس.

أهداف الصندوق:

كما هو محدد في  
مشاريع التنمية في  
نشاطه على مشاريع  
الدخل المنخفض.

النظام الأساسي للصندوق  
يتضمن النظام

من هذا النظام على أن

1- ثبوت الجدوى  
المقترض.

2- أن يتم دفع مبلغ

3- أن لا يتجاوز ما  
50% من التكلفة

4- لا يجوز أن يتجاوز  
رأس المال الصندوق

الإدارة والتنظيم :

يتمتع الصندوق

من خمسة أعضاء بالإدارة

الرئيس والعضو المنتدب  
الإدارة.

طبيعة المساعدات:

يركز الصندوق

ميسرة، وهو يتعامل مع

3- انشاء او المساهمة في رؤوس اموال المؤسسات ذات الشخصية الاعتبارية التي تهدف الى تنفيذ وتمويل مشاريع القطاع الخاص في الدول الأعضاء بما في ذلك توفير وتمويل الخدمات المالية والفنية والاستشارية اللازمة .

4- انشاء وادارة صناديق خاصة تهدف إلى تحقيق اغراض معينة تتفق وأغراض الصندوق العربي، ويتم تمويلها من موارده أو أي موارد أخرى، وتحدد وثائق انشاء تلك الصناديق اغراضها و صلاحياتها وادارتها والقواعد المنظمة لعملياتها.

5- تشجيع وتوظيف الاموال العامة والخاصة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بما يكفل تطوير وتنمية الاقتصاد العربي.

6- توفير الخبرات والمعونات الفنية في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية.

يبلغ حالياً رأس مال الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي نحو 800 مليون دينار كويتي أي ما يعادل 3.7 مليار دولار ، دفع منها حتى الان 622 مليون دينار ، وتفيد بيانات الصندوق في موقعه على شبكة الانترنت ان اجمالي القروض التي قدمها الصندوق منذ تأسيسه وحتى نهاية عام 2002 بلغت 1.979.46 دينار (أي ما يعادل 7 مليارات دولار أمريكي) بالإضافة الى تقديم 90 مليون دينار كمعونات فنية، اما اجمالي موارده فقد بلغت حتى نهاية 2002 نحو 3856 مليون دينار كويتي (9.13 مليار دولار أمريكي) وتركز سياسة البنك في الإقراض على مشاريع البنية التحتية، والمشاريع الانتاجية.

الصندوق السعودي للتنمية - SDF Saudi Development Fund

تأسس الصندوق السعودي للتنمية بمرسوم ملكي عام 1974 برأسمال بلغ 10 مليارات ريال سعودي مقدمة من الحكومة السعودية، وتمت زيادة رأس المال ثلاث مرات الى 15 مليار ريال عام 1980 والى 25 مليار ريال عالم 1981 والثالثة عام 1991 ليصبح رأس مال الصندوق 30 مليار ريال سعودي.

## أهداف الصندوق:

كما هو محدد في نظامه، فإن الهدف الرئيسي للصندوق هو المساهمة في تمويل مشاريع التنمية في البلدان النامية عن طريق تقديم القروض لتلك البلدان ويركز نشاطه على مشاريع التنمية التي تحقق التقدم الاقتصادي والاجتماعي للبلدان ذات الدخل المنخفض.

## النظام الأساسي للصندوق:

يتضمن النظام الأساسي للصندوق القواعد الأساسية حيث تنص المادة السابعة من هذا النظام على أن يمنح القروض مراعيًا الشروط التالية:

- 1- ثبوت الجدوى الاقتصادية أو الاجتماعية للمشروع المطلوب تمويله في البلد المقترض.
- 2- أن يتم دفع مبلغ القرض واسترداده بالريال السعودي.
- 3- أن لا يتجاوز مبلغ القرض لأي مشروع نسبة 5% من رأس مال الصندوق ونسبة 50% من التكلفة الإجمالية للمشروع.
- 4- لا يجوز أن يتجاوز مجموع القروض الممنوحة لأي بلد في آن واحد نسبة 10% من رأس المال الصندوق.

## الإدارة والتنظيم:

يتمتع الصندوق بشخصية معنوية وذمة مالية مستقلة، وله مجلس إدارة مكون من خمسة أعضاء بالإضافة إلى رئيسه وزير المالية والاقتصاد الوطني، ويتولى نائب الرئيس والعضو المنتدب السلطة التنفيذية وهو المسؤول عن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

## طبيعة المساعدات:

يركز الصندوق على تمويل المشروعات ذات الطبيعة الانمائية، وتقديم قروض ميسرة. وهو يتعامل مباشرة مع حكومات الدول النامية، ويعطي الصندوق الأولوية

شخصية الاعتبارية التي  
والأعضاء بما في ذلك

من معينة تتفق وأغراض  
وتحدد وثائق  
القواعد المنظمة لعملياتها.

أو غير مباشرة بما يكفل

الاقتصادية.

والاجتماعي نحو 800

حتى الان 622 مليون

ت ان اجمالي القروض التي

1.979.46

دينار كمعونات فنية،

دينار كويتي (13.9)

مشاريع البنية التحتية،

Saudi

1974 برأسمال بلغ 10

زيادة رأس المال ثلاث

1981 والثالثة عام 1991



لمشاريع الدول ذات الدخل المنخفض. كما يقوم بمهمة تمويل وضمان الصادرات الوطنية غير النفطية ، قدم الصندوق منذ تأسيسه وحتى الان نحو 25 مليار ريال شملت 65 بلداً في العالم الثالث.

#### الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية:

##### Kuwait Fund for Arab Economic Development

تم تأسيس الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية عام 1961 للمساهمة في تنمية الاقتصاديات العربية ، وبدأ عمله برأس مال مقداره 200 مليون دينار كويتي (720 مليون دولار تقريباً) وفي عام 1974 تمت زيادة رأسماله ليصبح مليار دينار (3.6 مليار دولار أمريكي). وتمشياً مع سياسة توسيع أهدافه ونطاق عمله ليشمل الدول النامية بالإضافة للدول العربية تمت زيادة رأسماله عام 1981 الى الضعف ليصبح 2 مليار دينار كويتي (7.2 مليار دولار أمريكي). يقدم الصندوق قروضاً طويلة الأجل لتمويل مشاريع التنمية في الدول النامية منخفضة الدخل، وقدم 3 مليارات منذ تأسيسه وحتى الآن، ذهب اكثر من نصفها لمشاريع التنمية في الدول العربية والباقي تم توزيعه بقروض ميسرة وفترات سماح طويلة نسبياً على بعض الدول الافريقية والآسيوية.

#### المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا:

##### The Arab Bank for Economic Development in Africa

تأسس المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا للمساعدة في تنمية اقتصاديات الدول الافريقية غير العربية ولتنمية العلاقات العربية الافريقية. يعمل المصرف بالتنسيق مع منظمة أوبك (Opec) والبنك الافريقي للتنمية ، ومنظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، ورابطة مؤسسات التنمية والتمويل الافريقية. يهدف المصرف الى تشجيع التعاون الاقتصادي ، والفني والمالي بين الدول الافريقية والعالم العربي. ومن أجل تحقيق هذا الهدف يركز جهوده على ما يلي:

- 1- يساعد في تمويل الت
- 2- زيادة مساهمة رأس
- 3- يقدم المعونة الفنية

كان رأس مال المظ  
الدول الأعضاء، وفي عام  
عدد الأعضاء فقد بلغ 8  
يتولون ادارة شؤون الص  
فأكثر يمكنها الحصول ع  
تعتبر دولة الامار  
الجزائر... الخ ، مدة الع

بنك التنمية الإسلامي  
بنك التنمية الاس  
مؤتمر وزراء المالية في  
أعماله عام 1975 ، و  
الاسلامية عضواً في  
مال البنك، وان تكون

بلغ راس مال الم  
ثم تمت زيادته الى 6  
أي ان القيمة الاسمي  
ويساوي الدينار الاس  
صندوق النقد الدولي  
جدة بالمملكة العربية  
في كوالا لامبور في مال

- 1- يساعد في تمويل التنمية الاقتصادية في افريقيا.
- 2- زيادة مساهمة رأس المال في مشاريع التنمية الافريقية
- 3- يقدم المعونة الفنية المطلوبة للتنمية الافريقية .

كان رأس مال المصرف عند تأسيسه 231 مليون دولار أمريكي، شاركت فيها الدول الأعضاء، وفي عام 1944 تمت زيادة رأس المال الى 1145.817 مليون دولار، أما عدد الأعضاء فقد بلغ 18 دولة. يدير المصرف مجلس ادارة مكون من 12 عضواً، يتولون ادارة شؤون المصرف كل بحسب نسب مساهمته، وكل دولة تمتلك 200 سهم فأكثر يمكنها الحصول على مقعد في مجلس الإدارة.

تعتبر دولة الامارات العربية المتحدة أكثر الدول مساهمة في هذا المصرف، يليها الجزائر...الخ ، مدة العضوية في مجلس الادارة 4 سنوات.

#### بنك التنمية الإسلامي: Islamic Development Bank

بنك التنمية الاسلامي مؤسسة مالية دولية تأسست بموجب قرار صادر عن مؤتمر وزراء المالية في الدول الإسلامية الذي عقد في مدينة جدة عام 1973 وبدأ أعماله عام 1975 ، ويشترط البنك لمنح القروض والمساعدات ان تكون الدولة الاسلامية عضواً في منظمة المؤتمر الاسلامي، وان تكون قد سددت مساهمتها في رأس مال البنك، وان تكون قد قبلت والتزمت بقراراته.

بلغ راس مال البنك حتى عام 1992 م 2 مليار دينار إسلامي (7.2 مليار دولار) ثم تمت زيادته الى 6 مليارات دينار ، قسمت الى 600.000 سهم (ستمائة الف سهم) أي ان القيمة الاسمية (Par value) للسهم الواحد هي 10.000 دينار إسلامي ، ويساوي الدينار الاسلامي وحدة واحدة من حقوق السحب الخاصة التي يصدرها صندوق النقد الدولي والتي تساوي (1.2 دولار تقريباً)، يتواجد المقر الدائم في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وله فرعان الأول في الرباط بالمملكة المغربية، والثاني في كوالا لامبور في ماليزيا. وقد وافق مجلس المديرين التنفيذيين في البنك على تأسيس

يل وضمان الصادرات  
لان نحو 25 مليار ريال

#### Kuwait Fund for Arab

عام 1961 للمساهمة في  
200 مليون دينار كويتي  
ليصبح مليار دينار (3.6  
عمله ليشمل الدول  
الى الضعف ليصبح 2  
ترويضاً طويلة الأجل  
وقدم 3 مليارات منذ  
الدول العربية والباقي تم  
عض الدول الافريقية

#### The Arab Bank for

للمساعدة في تنمية  
الافريقية. يعمل  
تنمية ، ومنظمة الأمم  
لل افريقية. يهدف  
الدول الافريقية والعالم

مكتب تمثيلي في كازاخستان عام 1977 ليعمل كصلة وصل بين البنك والدول الإسلامية في تلك المناطق.

وظائف الصندوق:

من أهم وظائف بنك التنمية الإسلامي منح القروض للمشاريع الانتاجية، والمؤسسات الى جانب توفير الدعم المالي للدول الأعضاء بطرق اخرى للمساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما يقوم بتأسيس وتشغيل صناديق مالية ولأغراض معينة تشمل مثلاً صناديق مالية لمساعدة التجمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي، والبنك يحول بقبول الودائع وحشد الموارد المالية بطريقة تنسجم مع الشريعة الإسلامية. كما يقدم القروض لدعم التجارة الخارجية خاصة في مجال الصناعة بين الدول الإسلامية الأعضاء. وبالإضافة الى كل هذه الوظائف فالبنك يوفر المساعدات الفنية، وتسهيلات التدريب للأفراد العاملين في أنشطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الإسلامية بما يتطابق وتعاليم الشريعة الإسلامية. يبلغ عدد الدول الأعضاء حالياً في البنك 54 دولة ويعتبر من أكبر المؤسسات المالية الإسلامية المشتركة، فهو وإن كان بنكاً إسلامياً إلا انه يختلف عن البنوك الإسلامية الأخرى في طريقة عمله، فهو يتقبل الودائع على الرغم من أنه بنك تنموي، الا انه يمارس بصورة ضيقة دوره كبنك تجاري أيضاً. أنفق البنك على عملياته منذ تأسيسه وحتى عام 2005 نحو 24 مليار دولار أمريكي.

ثانياً: مؤسسات مالية تعمل في مجال ضمان الاستثمارات:

الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (MIGA):

#### The Multi – Lateral Guarantee Agency

تأسست عام 1988 في كوريا الجنوبية، وهي عضو في مجموعة البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وتعمل بإدارة مستقلة عن البنك. ويتركز اهتمامها على زيادة وتطوير الاستثمار الأجنبي في الدول النامية من أجل تحسين حياة الناس، وتقليل الفقر، والوكالة تعمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال التأمين على الاستثمارات

الأجنبية من المخاطر  
الاستثمار في بلد ما، و  
الدول النامية المعنية من  
مبادئ عمل الوكالة (MIGA)  
يتصدر عمل م  
1- دعم المستثمرين  
2- دعم القطع الخاص  
3- العمل مع المؤسسات  
وزيادة الجهود  
الاجتماعية والص  
4- ضمان الاستقرار  
السندات وإدارة  
يبلغ عدد أعضا  
نفس الأعضاء في مج  
مجلس حكام (SDRI)  
ساندت الوكالة  
وطورت مهارات وخ  
مثل تطوير وتوسيع  
ومحطات تنقية وضخ  
والحلي، مما أدى الى  
الاستثمار الدولية دع  
كبير من موارد البنك  
كمظلة ضد السياسات  
الأجنبية أو تضع الق



الأجنبية من المخاطر السياسية، أي أنها تقدم الضمانات للشركات م.ج.ج. الرأغية في الاستثمار في بلد ما، والى المقرضين بنوك أو شركات مالية، وبالتعاون والتنسيق مع الدول النامية المعنية من أجل اجتذاب الاستثمارات الأجنبية الى هذه الدول.

مبادئ عمل الوكالة (MIGA):

يتصدر عمل ميجا أربعة قواعد إرشادية هي:

- 1- دعم المستثمرين والمقترضين ، وحكومات البلد المضيف للاستثمار الأجنبي.
  - 2- دعم القطع الخاص وزيادة الاستثمار الأجنبي.
  - 3- العمل مع المؤسسات الحكومية، والمنظمات الدولية لضمان تكامل الخدمات وزيادة الجهود الإنمائية لتحسين حياة الناس في الدول النامية، وتهيئة البيئة الاجتماعية والصحية والتجارية للبلد المضيف لتتفق مع أهداف الاستثمار الأجنبي.
  - 4- ضمان الاستقرار المالي، وموازنة الأهداف الإنمائية والمالية من جهة ، وضمان السندات وإدارة الكوارث من جهة أخرى.
- يبلغ عدد أعضاء الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (ميجا) 157 دولة، وهم من نفس الأعضاء في مجموعة البنك الدولي، يبلغ رأسمالها مليار دولار أمريكي ويديرها مجلس حكام (SDRI).

ساندت الوكالة مشاريع عديدة، وخلقت إيرادات ضريبية للحكومات، وطورت مهارات وخبرات تكنولوجية للدول والشركات، ودعمت مصالح المجتمعات مثل تطوير وتوسيع البنية التحتية كالطرق والجسور، والكهرباء، والمستشفيات، ومحطات تنقية وضخ المياه... الخ. كما ساندت ميجا وشجعت الاستثمار الأجنبي والمحلي، مما أدى الى خلق فرص العمل للمواطنين. لذلك تشكل وكالة ضمان الاستثمار الدولية دعامة مهمة للتنمية والتجارة الدولية والاستثمار، وتستعين بقدر كبير من موارد البنك الدولي وإمكانياته في دعم المشاريع التي تكفلها، فهي تعمل كمظلة ضد السياسات الحكومية التي يمكن ان تجلب الضرر أو الخسارة للاستثمارات الأجنبية أو تضع القيود على دخولها عبر الحدود، أو تخلق النزاعات ، وفي مثل هذه

وصل بين البنك والدول

وتس للمشاريع الانتاجية، طرق اخرى للمساهم في صناديق مالية ولأغراض مية في الدول غير الأعضاء حشد الموارد المالية بطريقة التجارة الخارجية خاصة في كل هذه الوظائف فالبنك العاملين في أنشطة التنمية عالم الشريعة الاسلامية . من أكبر المؤسسات المالية عن البنوك الاسلامية انه بنك تنموي، لانه على عملياته منذ تأسيسه

#### The Multi - Lateral G

في مجموعة البنك الدولي مركز اهتمامها على زيادة بين حياة الناس، وتقليل التأمين على الاستثمارات

الحالات تتدخل ميغا (MIGA) للخدمة كوسيط محايد لإعادة بناء الثقة بين المستثمرين من جهة وحكومات البلد المضيف وخاصة في فض النزاعات. ويقتصر عمل ميغا على ضمان الاستثمارات ضد الأخطار غير التجارية (السياسية)، كما تقدم ميغا خدمات قانونية واستشارية، وأصدرت منذ عام 2001 فقط حوالي 500 ضمان للمشاريع في 78 دولة نامية، وبلغ قيمة هذه الضمانات 9 مليارات دولار، أما حجم الاستثمارات المشمولة بهذه الضمانات فقد بلغ 41 مليار دولار. وكما ذكرنا من قبل فإن ميغا تتوسط في حل النزاعات التجارية والاستثمارية، وتساعد الحكومات والأفراد على حل خلافاتهم والعمل على تحسين مناخ الاستثمار في مختلف البلدان عن طريق دعم الدراسات التي تتناول أسباب العوائق والمشكلات التي تجعل من المناخ الاستثماري في بلد ما غير ملائماً للاستثمار الأجنبي ومعالجتها.

المؤسسة العربية لضمان الاستثمار (IAIGC):

The Inter – Arab Investment Guarantee Corporation

وهي مؤسسة إقليمية مشابهة للوكالة الدولية لضمان الاستثمار ميغا التابعة للبنك الدولي. وتضم في عضويتها جميع الدول العربية، ويشترط للانضمام لعضوية المؤسسة أن يكون المستثمر من مواطني إحدى الدول العربية، لكن المؤسسة لا توفر أي تغطية للمخاطر على المشروعات التي لم يمض على تأسيسها ثلاث سنوات في بلد الاستثمار. تقدم المؤسسة قروضاً لضمان الصادرات ضد المخاطر السياسية والتجارية، وضمن الاستثمار ضد المخاطر غير التجارية (المخاطر السياسية) وتغطية التأمين على الاستثمارات العربية، والمعاملات التجارية بين الدول العربية، كما تعمل على تشجيع الاستثمار بين الدول العربية. يبلغ رأس مال المؤسسة 80 مليون دولار أمريكي.

الشركة الأردنية لضمان القروض:

وهي مؤسسة خاصة تقدم خدمات للمصدرين الأردنيين بهدف التخفيف عنهم من أثر مخاطر الدفع المرافقة لصفقات التصدير، كما تقدم برامج ائتمان الصادرات التي تغطي المخاطر المرافقة لكافة مراحل العمليات التصديرية، وتقدم

الشركة برنامجين لضمان ائتمان الصادرات، أحدهما لمرحلة ما قبل الشحن، والثاني لمرحلة ما بعد الشحن. ويمكن البرنامج الأول المصدرين من الحصول على تسهيلات من البنوك لتمويل حاجاتهم من رأس المال العامل، حيث يوفر ضمانات للبنوك التجارية بنسبة 75٪ من رأس المال والفائدة على القروض الممنوحة منها.

ويمكن البرنامج الثاني المصدرين من توفير شروط دفع مرنة للمستوردين، إذ يستطيع المصدر من خلال هذا البرنامج الحصول على ضمانات الشركة بقيام المستورد بدفع أثمان الصادرات، أي الدخول في ترتيب تعاقد مع المستورد واثقاً من استلام ائتمان صادراته، وهناك خدمات أخرى تقدمها الشركة.

وفي الأردن مؤسسات أخرى تقدم خدمات الضمان، فهناك مثلاً برامج تمويل وضمان ائتمان للصادرات يقدمها بنك الصادرات والتمويل والمؤسسة العربية لضمان الاستثمار (IAIGC)، وبرنامج تمويل التجارة العربية.<sup>(4)</sup>

#### ميثاق تسوية النزاعات الاستثمارية ومواطني الدول الأخرى:

##### The International Convention for the Settlements of Investment disputes (ICID)

ميثاق وضعه البنك الدولي لتسوية نزاعات الاستثمار عام 1965. يتضمن هذا الميثاق نظاماً لتسوية النزاعات، يُدار هذا الميثاق من خلال مركزه في سويسرا حيث يعمل كمُنبر للمصالحة والتحكيم بين الحكومات والمستثمرين الأجانب، يبلغ عدد الأعضاء 130 دولة حتى عام 2001 منها عشرة دول عربية كما يقدم المركز من خلال مبادئ نظام تسوية النزاعات خدمات الاستشارات القانونية. لم يأخذ هذا المركز دوره كاملاً كمرجع لحل النزاعات لانقاره حتى الآن إلى مبادئ قانونية أو كمحكمة دولية معتمدة قانوناً تلزم المتخاصمين بتنفيذ أحكامها، ولكن هناك دراسات وجهود تبذل في هذا الاتجاه، وبالتالي فإن موقفها حالياً هو تقديم النصح والأحكام غير الملزمة للمتخاصمين.

عادة بناء الثقة بين  
التزاعات. ويقتصر  
السياسية)، كما  
2000 فقط حوالي 500  
مليارات دولار، أما  
دولار. وكما ذكرنا  
الاستثمارية، وتساعد  
من مناخ الاستثمار في  
مواقف والمشكلات التي  
حني ومعالجتها.

#### The Inter - Arab

استثمار ميجا التابعة  
للاتضمام لعضوية  
من المؤسسة لا توفر أي  
ثلاث سنوات في بلد  
السياسية والتجارية،  
وتغطية التأمين على  
تعمل على تشجيع  
لأمركي.

يهدف التخفيف  
تقدم برامج ائتمان  
التصديرية، وتقدم



### مراجع وحواشي الفصل التاسع

- 1- البيانات والأرقام مأخوذة عن موقع البنك على شبكة المعلومات إنترنت (2003).
- 2- التقرير السنوي للبنك الدولي 2002.
- 3- Robert G. And Duane K. International Business 2ed. Univ of Miami U.S.A Read p. 181- 182.
- 4- مركز التجارة الدولي، مصدر سبق ذكره، ص 173.

### مراجع وحواشي الفصل التاسع

- 1- البيانات والأرقام مأخوذة عن موقع البنك على شبكة المعلومات إنترنت (2003).
- 2- التقرير السنوي للبنك الدولي 2002.
- 3- Robert G. And Duane K. International Business 2ed. Univ of Miami U.S.A Read p. 181- 182.
- 4- مركز التجارة الدولي، مصدر سبق ذكره، ص 173.

## الفصل العاشر

البيئة الثقافية  
والاجتماعية للأعمال الدولية

شبكة المعلومات إنترنت

3- Robert G. And  
U.S.A Read p. 11



## الفصل العاشر

### البيئة الثقافية والاجتماعية للأعمال الدولية

#### The Social and Cultural Environment of World Busn.

##### الانسجام والتجانس البيئي:

تختلف كل دولة من دول العالم عن الأخرى في درجة تجانس مجتمعاتها من حيث التكوين الثقافي، ويقصد بكلمة "تجانس المجتمع" مدى انسجامه مع ذاته ومع بيئته. ويختلف مدى التجانس بين المجتمعات تبعاً لمساحتها الجغرافية وعدد السكان، ومستوى الدخل والسلالات والديين... الخ. مثلاً اليابان يقال بأنها على درجة عالية من التجانس فلا يوجد اختلافات جوهرية بين فئاته الاجتماعية، أما الولايات المتحدة الأمريكية فهي معروفة بتركيبها الاجتماعية المختلطة والمتعددة الأعراق والجنسيات القادمة من بيئات اجتماعية وثقافية لا تشترك في الحد الأدنى من التجانس أو الانسجام الثقافي بين سكانها، وفي دول الخليج العربي تتحقق درجة عالية من الانسجام والتجانس بين مواطنيها، إلا أن هجرة الأيدي العاملة إليها من مختلف البيئات الاجتماعية والثقافية خاصة الآسيوية، خلق وضعاً ثقافياً واجتماعياً لا نستطيع وصفه بالتجانس الثقافي أو الاجتماعي، مثلاً مواطني دول الخليج يتحدثون في الزي الوطني (الثوب) والعنزة والعقال، بينما يختلف بالنسبة للمقيمين (من غير مواطني دول الخليج الأجانب)، ولا يعني توحد الزي الوطني لمواطني دول الخليج العربية عدم وجود اختلافات، فالزي الوطني هنا يعكس وجود درجة انسجام عالية وليس كاملة، مثلاً الثوب الإماراتي بدون قبة، والثوب الكويتي بقبة صغيرة جداً (شريط قماش)، والثوب السعودي له قبة، السعودي يشعر بفخر بزيه الوطني والكويتي والقطري والعماني... هذه الاختلافات داخل كل دولة تعكس مدى التجانس في العادات

والتقاليد والقيم، كيف تتعامل الشركات مع هذه الاختلافات في داخل كل دولة (سوق)، فكلما زاد عدم التجانس كلما شكل هذا تحدياً أكبر لمديري التسويق الذين يتعاملون مع الأسواق في دول الخليج العربي أو أي دولة أخرى. مديري التسويق على معرفة ووعي في الأسواق المحلية، فهم يعدون برامج تسويقية تستجيب لرغبات كافة الثقافات والعادات وشرائح المستهلكين الذين ينتمون إلى جماعات أو جنسيات أو أعراق مختلفة داخل الدولة. ولكن السؤال الأكبر هو ماذا لو أرادت إحدى الشركات أن تدخل سوق دولة أخرى؟ فكيف تتعامل مع البيئة الجديدة والمختلفة تماماً عن بيئتها المحلية، ان الشركة التي تجد نفسها في بيئة جديدة يتعين عليها مسبقاً أن تفهم وتدرس مدى التجانس والانسجام في العادات والقيم والاتجاهات قبل أن تقوم بإعداد برامجها التسويقية، فمثلاً قد يفكر منتج الزبي الاماراتي بتسويق وبيع منتجاتهم في السعودية اعتقاداً منهم أن الثوب الاماراتي يطابق تماماً مثيله السعودي هل هذا القرار من جانب المنتجين في الامارات سليم؟ بالتأكيد لا لأن السعوديون يعتزون بلباسهم الذي تعلقوه قبة طويلة مثل قبة القميص العادي، وهذا غير موجود في الثوب الاماراتي أو الكويتي وبالتالي لن يشتري السعودي هذا الثوب، فاذا قام المنتجون باضافة القبة الى الثوب الاماراتي فإنه يصبح مطابق لثقافة الزبي السعودي، وهذا ما ينطبق بذات المعنى على بقية الدول وشعوبها بالنسبة لثقافة وعادات اللباس والغذاء، والسلع الأخرى...

#### ما هي البيئة الثقافية:

لاحظنا كيف أن البيئة الثقافية والاجتماعية تؤثر في سلوك واتجاهات المستهلكين نحو اشباع حاجاتهم، وتطرقنا الى معنا التجانس والانسجام في الثقافة والعادات الاجتماعية، وقلنا أن مدى الانسجام يختلف من بلد الى آخر، وما دامت الثقافة تلعب دوراً بارزاً في قرارات الانتاج والتسويق، فمن المناسب أن نعرف الثقافة. إن الثقافة كمصطلح يمكن أن يفسر بعدة طرق مختلفة ولا نثير الدهشة اذا قلنا أن هناك تعريفات عديدة، وقد وجد في إحدى الدراسات بأن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من 164 تعريفاً<sup>(1)</sup>. ويمكن أن نفهم الثقافة على أنها مجموعة القيم والعادات والتقاليد

والمعتقدات السائدة في رموز أخرى ذات معاني وتقويم تصرفاتهم داخل الحضارية لأي مجتمع والفنون والتشريعات أخرى مادية وغير مادية مختلف مراحل التنمية ومهما كانت الاختلافات الثقافية والاجتماعية مباشر على أنماط حياة الأيدي الذي يطرحه رغباته؟ وما هو المعنى الدراسات التي تقوم الأسئلة ليس فقط في مثل هذه الدراسات السوقية الجديدة، وما هي خصائص البيئة الثقافية

تتفرد كل بيئة في خاصية معينة خصائص مشتركة من 45 دولة إسلامية الكحولية في هذه المشروبات، أما الإسلام، فالدول البيئات الأخرى.

والمعتقدات السائدة في مجتمع ما، وكذلك الانتاج المادي الذي يعكس هذه القيم وأية رموز أخرى ذات معنى تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم البعض وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخل المجتمع. (2) وهناك من يعطي مصطلحا آخر فيقول الثقافة الحضارية لأي مجتمع والتي تتضمن ذلك التركيب المتشابه من المعارف والمعتقدات والفنون والتشريعات القانونية الأساسية، والقيم الأخلاقية والعادات والتقاليد، وقيماً أخرى مادية وغير مادية (معنوية) والتي يتم اكسابها لأفراد بطريقتة متدرجة من خلال مختلف مراحل التنشئة الاجتماعية التي تبدأ منذ مراحل الطفولة الأولى وحتى النهاية. (3) ومهما كانت الاختلافات بين التعريفات الا أنها تؤكد على حقيقة مهمة وهي أن للبيئة الثقافية والاجتماعية التي تنفرد بها الشعوب والجماعات المتعايشة فيها تأثيراً مباشراً وغير مباشر على أنماط حياتهم وطريقة استهلاكهم أو استخدامهم للسلع مما يجعل من السؤال الأبدي الذي يطرحه دائماً مديرو الشركات وهو ما الذي يحتاجه المستهلك؟ ما هي رغباته؟ وما هو السعر المناسب بالنسبة لدخله؟ وما هي الشريحة التي ستوجه لها السلعة؟ إن الدراسات التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسية تنصب في معظمها على مثل تلك الأسئلة ليس فقط في بيئتها المحلية ولكن في بيئات الأسواق الجديدة التي تخطط لدخولها، مثل هذه الدراسات تهدف الى التعرف على مدى التجانس والاختلاف في البيئات السوقية الجديدة، وهذا ما سنحاول معرفته لاحقاً.

#### خصائص البيئة الثقافية:

تنفرد كل بيئة بخصائص ثقافية تميزها عن البيئة الأخرى، وقد تشترك أكثر من بيئة في خاصية معينة، وقد تختلف في خاصية أخرى، وهكذا نجد في العديد من البيئات خصائص مشتركة وخصائص مختلفة، فالدين خاصية تشترك بها البيئة الثقافية في أكثر من 45 دولة إسلامية، ومعنى ذلك أن من العبث الاستثمار أو التجارة في المشروبات الكحولية في هذه الدول لأن الدين الإسلامي يحرم على المسلمين تعاطي مثل هذه المشروبات، أما اللغة العربية فهي خاصية لا تنفرد بها جميع الشعوب والدول الإسلامية، فالدول العربية وحدها تنفرد بهذه الخاصية. والشيء ذاته ينطبق على البيئات الأخرى. وعموماً يمكن تصنيف خصائص البيئة الثقافية على النحو التالي:

لغات في داخل كل  
كبير لمديري التسويق  
دولة أخرى. مديري  
مع تسويقية تستجيب  
تتمون الى جماعات أو  
ر هو ماذا لو أرادت  
على مع البيئة الجديدة  
تة جديدة يتعين عليها  
والقيم والاتجاهات قبل  
لاماراتي بتسويق وبيع  
قاما لمثله السعودي  
يد لا لأن السعوديون  
به وهذا غير موجود في  
لذا الثوب، فاذا قام  
بثق الزبي السعودي،  
تتاة وعادات اللباس

سلوك واتجاهات  
والاستحجام في الثقافة  
الى آخر، وما دامت  
ب أن تعرف الثقافة.  
عشة اذا قلنا أن هناك  
ثقافة يحمل أكثر من  
والعادات والتقاليد



### 1- خصائص البيئة الجغرافية:

تختلف الدول عن بعضها البعض بالتنوع المناخي، والتكوين الجسدي للسكان وأشياء أخرى، بعض الدول يتسم الطقس فيها بالحر الشديد مثل دول الخليج العربية، وبعض أجزاء إيران، وبعض من أجزاء الهند وأفريقيا وغيرها، ودول أخرى معروفة بانخفاض درجات الحرارة فيها معظم أشهر السنة مثل أوروبا وبعض أجزاء آسيا مثل روسيا وتركيا، وغيرها مكن الدول يتسم الطقس فيها بالاعتدال معظم أشهر السنة مثل الدول المحيطة بالبحر الأبيض المتوسط كالأردن وسوريا وفلسطين، وشمال أفريقيا، وبعض أجزاء من تركيا وإيطاليا...إخ. وكذلك الأمر بالنسبة للاختلاف في التكوين الجسدي. مثل هذه المعارف الثقافية لا بد وأن تؤخذ في الاعتبار عند التفكير بدخول الأسواق، كما أنها تدخل ضمن سباق المنافسة بين الشركات م.ج للتعرف على الاحتياجات من السلع التي تلائم المستهلكين من السكان، مثلا لا يمكن لشركة البقاء في أسواق المناطق الحارة اذا صممت منتجاتها بطريقة غير ملائمة لارتفاع درجات الحرارة فيها، على سبيل المثال السيارات، من الخطأ الترويج للملابس الصوفية الثقيلة في هذه المناطق، وعلى النقيض من ذلك يمكن تسويق هذه السلع كالملابس الثقيلة في أوروبا لأن الطقس هناك ثلجي وبارد جدا معظم أشهر السنة، الدول التي تتمتع بطقس معتدل تجذب مديري التسويق السياحي ليعدوا برامجهم والترويج له في مواسم الأجازات الصيفية، وتصميم السلعة لتلائم الأحوال المناخية التي يعيش فيها السكان في منطقة ما يعتبر من الاستراتيجيات الهامة التي تأخذها الشركات بالاعتبار. كذلك التنوع والتكوين الجسدي للسكان، فالجماعات البشرية لا تتجانس في البنية الجسدية من حيث الطول واللون ووزن الجسم، لأسباب قد تكون عرقية وراثية كالتلون واللون، وغير وراثية بالضرورة مثل الوزن، ولا تستطيع الشركات الصناعية والتجارية ومديري التسويق فيها تجاهل مثل هذه الفروقات عند تصميم السلعة، مثل الملابس والأحذية، والأطعمة والسيارات والآلات وغيرها. فمن الصعب على شركة جروان الأردنية أو شركة زي أو غيرها أن تسوق ذات التصميم للملابس المخصصة للسوق الألماني في الهند، ذلك أن متوسطات الأطوال والأوزان تختلف بين السكان في مختلف الدول، وبالتالي فالشركات التي تريد أن تدخل سوق معينة لا بد وأن تدخل في اعتبارها مثل هذه الفروقات.

### 2- خصائص البيئة الجغرافية:

#### أ- السلوك والجماعات:

تختلف دول العالم

الجماعات، فانتحاء الثقافة

الجماعة، وهنا يكون

وتحقيق مصلحتها، فال

جماعته. والجماعات

ينظر اليه على أنه

رسمية أو غير رسمية

على تحقيق مصالح

لهذه الجماعات دور

يمكن تجاهل مثل هذا

العشائر. فالشركات

(Lobbies) ودافع هذا

كأدوات ضغط تحت

ب- الدين:

في العالم ثلاثة

التي تنفرد بدين واحد

من 45 دولة حول العالم

اليهودية فلا تتركز في

السماوية هي مصدر

للسلوك المادي وال

هو مصدر كل القيم

تؤدي دورها حاليا

العظيم سابقا في المجتمعات

## 2- خصائص البيئة الحضارية:

## أ- السلوك والجماعات:

تختلف دوافع السلوك بين فرد واخر، أو بين جماعة وأخرى وفي مختلف المجتمعات، فانتفاء الفرد الى جماعة قد تفرض عليه أن يسلك سلوكا معيناً لمصلحة الجماعة، وهنا يكون سلوك الفرد هو بدافع الالتزام بشروط الانتماء في عضويتها وتحقيق مصلحتها، فالفرد هنا يرى أن مصلحته تتحقق من خلال المحافظة على مصلحة جماعته. والجماعات التي ينتمي اليها الأفراد في داخل بيئته (منطقته) عديدة، فالفرد ينظر اليه على أنه عضو في عشيرته، أو أسرته، وفي مكان عمله تجده ينتمي الى جماعة رسمية أو غير رسمية (تنظيم غير رسمي)، وهذه الجماعات تعمل من خلال أعضائها على تحقيق مصالح جماعات العمل والعشائر والأحزاب التي ينتمون اليها، وبالتالي فإن لهذه الجماعات دور مهم في عملية اتخاذ القرارات، وفي إدارة الأعمال الدولية لا يمكن تجاهل مثل هذا السلوك في داخل الدوائر الحكومية أو الشركات أو حتى داخل العشائر. فالشركات م.ج تعمل على إقامة روابط متينة مع هذه الجماعات (Lobbies) ودافع هذا السلوك من جانب الشركات م.ج هو استخدام هذه الجماعات كأدوات ضغط لتحقيق مصالحها داخل المؤسسات الحكومية وحيثما كان ذلك مفيداً لها.

## ب- الدين:

في العالم ثلاثة أديان الهية هي الاسلام والمسيحية واليهودية، وقليلة هي الدول التي تنفرد بدين واحد من هذه الأديان، فالاسلام هو الديانة الأولى والرئيسية في أكثر من 45 دولة حول العالم، والمسيحية هي الديانة الأولى الرئيسية في دول أخرى كثيرة، أما اليهودية فلا تتركز كديانة رئيسة أولى الا في منطقة واحدة هي فلسطين المحتلة، والأديان السماوية هي مصدر القيم والاتجاهات والمعتقدات الأخلاقية وهي كذلك محددة للسلوك المادي والمعنوي للمؤمنين بهذه الأديان، غير أن المجتمعات التي تؤمن بأن الله هو مصدر كل القيم الأخلاقية تظهر تبايناً ملحوظاً في نظام قيمها، فالديانة المسيحية لا تؤدي دورها حالياً كمصدر للقيم الأخلاقية للسلوك مثلما كان عليه هذا الدين العظيم سابقاً في المجتمعات الغربية، ولا يلعب دوراً ذا معنى في حياتهم،<sup>(4)</sup> فالمصدر

تكوين الجسدي للسكان  
بل دول الخليج العربية،  
ودول أخرى معروفة  
بعض أجزاء اسيا مثل  
معظم أشهر السنة مثل  
سطين، وشمال افريقيا،  
الاختلاف في التكوين  
وعند التفكير بدخول  
م.ج للتعرف على  
لا يمكن لشركة البقاء في  
ارتفاع درجات الحرارة  
صرفية الثقيلة في هذه  
من الثقيلة في أوروبا لأن  
تتمتع بطقس معتدل  
له في مواسم الاجازات  
السكان في منطقة ما  
تلك التنوع والتكوين  
سنية من حيث الطول  
واللون، وغير وراثية  
ومشيري التسويق فيها  
والأحذية، والأطعمة  
ردية أو شركة زي أو  
سني في الهند، ذلك أن  
وبالتالي فالشركات  
هذه الفروقات.

الأول للقيم في المجتمعات الغربية هو مقدار ما يملكه الفرد الأمريكي أو الأوروبي من مال وأعمال، وبمقدار القوة العسكرية التي يستخدمها لقهو الخصوم ونهب الثروات، ومصادر الثقافة والأخلاق اذن هي مادية بحجة لا للدين المسيحي تأثيرا يذكر في تشكيلها، وفي هذا الصدد يقول كيفن رايلي (Kevin Reilly) ان خبرتنا الحديثة بالتغير قد دفعت علماء الأنثروبولوجيا (Anthropology) الى اكتشاف أن الناس يتصرفون في اطار ثقافتهم الخاصة في الغرب.<sup>(5)</sup> وهاهي الشركات م.ج والتكتلات الاقتصادية الأمريكية وبعض الأوروبية تعمل وفق هذا الاطار الثقافي المادي على دفع السياسيين للاستيلاء على ثروات الآخرين بالقوة العسكرية كما يحصل الان حيث عملت الولايات المتحدة وبريطانيا واليهود لشن الحرب على العراق واحتلاله للاستيلاء على ثروته النفطية وتقاسمها بينهم.<sup>(6)</sup> ولا شك أن الدين اليهودي يماثل في دوره كمصدر للقيم الأخلاقية السلوكية الدين المسيحي، ان الانحراف الأخلاقي عن المبادئ اليهودية كديانة سماوية يظهر في سلوك السياسيين كمحتلين، وقتلة. الدين الاسلامي هو مصدر القيم الأخلاقية التي لا زال المؤمنون بهذه الديانة السماوية يحافظون فيها على دينهم كمصدر ثقافي وقيمي وأخلاقي، حيث يتحقق الأنسجام الأخلاقي في المجتمعات الاسلامية لاشتراكهم في قيم متماثلة ومقاربة وبالتالي فإن سلوكهم نحو الاشياء يتحدد بمدى تطابق نوع السلوك مع القيمة الدينية التي إما تحلله أو تحرمه. إن مديري التسويق في الشركات والذين يرغبون بدخول الأسواق والبيئات الخارجية عليهم دراسة منظومة القيم الأخلاقية ومصادرها في كل دولة على حدة، وتطبيق النتائج التي يتوصلون اليها، حتى يتمكنوا من الاتصال بالآخرين والتحدث اليهم وتصميم السلوك الذي يحقق أهدافهم، مثلا: لا يمكنك اظهار نوع من الامتعاض اذا قام المسلم من الاجتماع معك (أو مع أمريكي أو غيره) لأداء الصلاة، ولا يجوز كذلك للأوروبي أو الآسيوي تناول الطعام في شهر رمضان وسط المسلمين الصائمين، لأن ذلك يتعارض مع قيمهم وعاداتهم. ان نظرة الناس الى الأشياء تشكل من خلال الثقافة، فالثقافة هي الهيكل المرجعي الذي يحتكم اليه الانسان قبل الاقدام على سلوك معين، مثل السلوك الشرائي للفرد يتحدد بنوعية القيم التي يحتكم اليها في هيكله الثقافي المرجعي، وهكذا يختلف الناس في نظرتهم الى الأشياء التالية:

ج- النظرة الى الوقت:  
 هناك اختلاف في الوقت حالة أبدية متعا أخرى ولا نهاية لهذه للوقت فهي مختلفة وله نهاية وان هناك العنصر الخرج في قياس والقيام بالمهام المطلوبة والاستثمار فان مقاييس الأرباح، كما تقاس به العمل إلى العمل  
 ولكي تتجدد هذه الت شيء ملموس (سلعة) وبالأجر يشتري العنا يحیی الإنسانى حياة لإشباع حاجياته. وب الاجتماعى للفرد في زالت النظرة إلى الش يعمل في أرضه أو تح فالذي يعمل بالوظيفة بعض المجتمعات تحت الاجتماعى، وفي بعض احتراماً للناس. عوقتهم في فراغ أي



## ج- النظرة الى الوقت:

هناك اختلاف في نظرة الناس الى الوقت، فالنظرة القديمة للوقت مفادها أن الوقت حالة أبدية متعاقبة وتتجدد، تولد أشياء وتموت ثم تنشأ أشياء أخرى وتموت أخرى ولا نهاية لهذه الدورة الزمنية للخلق والفناء إلا بعلم الله، أما النظرة الحديثة للوقت فهي مختلفة تماماً عن الماضي، فالوقت يتوجه بطريقة خطية (Linear) له بداية وله نهاية وإن هناك حدوداً للحياة والأعمال والفصول والتاريخ، وأن الوقت هو العنصر الحرج في قياس الإنتاجية، والأرباح، وقياس الأجور وبالتالي إنجاز الأعمال والقيام بالمهام المطلوبة، وزيادة الإنتاجية بأقصر وقت ممكن، وفي الإدارة المالية والاستثمار فإن مفاهيم القيمة الزمنية هي الأساس في التنبؤ بنمو الأموال وتحقيق الأرباح، كما تقاس إنتاجية الأموال بالسنة المالية، أو النصف سنوية... الخ. (7)

## د- النظرة إلى العمل:

العمل عبارة عن قيمة غير ملموسة مضمنة في الإنسان، وهي قيمة متجددة، ولكي تتجدد هذه القيمة لا بد للإنسان أن يبذل جهداً في مجال معين لكي يحولها الى شيء ملموس (سلعة أو خدمة)، ويحصل مقابل ما بذل من عمل (جهد) على أجر، وبالأجر يشتري الغذاء والكساء، والمسكن، وتتجدد مرة أخرى هذه القيمة.. وهكذا يحیی الإنسان حياة متجددة مقابل العمل الذي يبذله والأجر الذي يحصل عليه لإشباع حاجياته. وبالتالي فإن العمل شيء حتمي لكل فرد، ولا تتحدد المكانة الاجتماعية للفرد في المجتمع إلا إذا تجدد نشاطه (عمله). وفي المجتمعات النامية ما زالت النظرة إلى الشخص الذي يعمل بالوظيفة نظرة أقل من ذلك الشخص الذي يعمل في أرضه أو تجارته أو في رزقه، وفي مجتمعات أخرى ينظرون نظرة عكسية، فالذي يعمل بالوظيفة ينظر إليه نظرة أعلى من الذي ما زال يعمل في الأرض. وفي بعض المجتمعات تعتبر وظيفة الأستاذ الجامعي على أنها أكثر الوظائف علواً في المكانة الاجتماعية، وفي بعض المجتمعات الأخرى يعتبرون وظيفة الطبيب أكثر الوظائف احتراماً للناس. عموماً يفضل الناس العمل المنتج على البقاء بدون عمل يقضون وقتهم في فراغ أي بدون عمل. العامل الياباني يعمل ساعات طويلة أكثر من الألماني،

ويكي أو الأوروبي من صوم ونهب الثروات، سيحي تأثيراً يذكر في خبرتنا الحديثة بالتغير أن الناس يتصرفون في "التكتلات الاقتصادية" على دفع السياسيين على الان حيث عملت احتلاله للاستيلاء على مثل في دوره كمصدر في عن المبادئ اليهودية في الاسلامي هو مصدر كون فيها على دينهم اخلاقي في المجتمعات لهم نحو الاشياء يتحدد إن مديري التسويق رغبة عليهم دراسة وتطبيق النتائج التي حدث اليهم وتصميم شعاع اذا قام المسلم ولا يجوز كذلك الصائمين، لأن تشكل من خلال الاقدام على سلوك حكم اليها في هيكله



في بلد ما، ش.م.ج تشجع موظفيها على تعلم لغات أكثر ليتسنى لها الاتصال بقوميات وشعوب أكثر داخل البلد الواحد. أما المشكلة الثانية فهي كيف تصمم الشركات حملاتها الترويجية، مثلاً: في بلد مثل فيتنام توجد فيه 77 لغة، مما يعني 77 قومية أو 77 ثقافة، كذلك إثيوبيا 120 لغة، الفلبين 164 لغة، الهند 3000 لغة. صحيح أن هناك لغة رئيسية أولى ربما يتحدثها جميع سكان البلد، ولكن المروج يسعى إلى التعامل مع كل قومية على حدة وبلغتهم ليتعرف على احتياجاتهم وثقافتهم واهتمامهم وليكسب ولائهم للسلعة التي يروج لها. إن أفضل طريقة للوصول إلى سوق هذه القوميات هو مخاطبتهم عن طريق لغتهم، فالتجارة في البضائع والخدمات في بيئة جديدة تتطلب حتماً بائعاً ومشترياً يقيمان علاقة تفاهم أحدهما مع الآخر. (9) وعملية البيع بمجملها عبارة عن شكل معقد من السلوك المتفاعل مع الاتصال اللغوي الذي ينجز وظائف مهمة ومتنوعة، فالمنتج يجب أن يصل إلى العميل، ولتحقيق هذا الهدف يحتاج العميل لأن يخاطب بلغته، وحاجاته ورغباته يجب أن تبحث وتدرس لأن العميل لا يعرف على وجه الدقة احتياجاته النوعية والكمية، كما أنه لا يستطيع التنبؤ باحتياجاته المستقبلية بدقة، وخبراء التسويق الدولي يتفقون على أن هذا كله صعب التحقيق حيث لا يتكلم البائع والمشتري في البيئة السوقية الجديدة للغة نفسها، وما لم يجد الطرفان لغة ثالثة يتفاهما بها، فإن عامل اللغة سيظل حاجزاً إضافياً للتجارة بينهما. والشركات م.ج تدرك هذه الحقيقة وبالتالي فهي تطلب إجادة اللغات كشرط للتوظيف وكلما زاد عدد اللغات التي يتقنها مقدم طلب التوظيف كلما كان ذلك أفضل، لأن فرص النجاح في التجارة الدولية للمتحدثي اللغات الأجنبية تكون أفضل. وفي هذا السياق هناك صعوبة بالغة في تعلم بعض اللغات، الموظفون الأمريكيون لم يستطيعوا حتى الآن تعلم اللغة اليابانية، والصينية، واليابانية والصينيين يصعب أن تفهم على لغتهم الإنجليزية التي تعلموها بسبب صعوبة النطق السليم لها وبسبب الطبيعة الخاصة بلقنتهم. والشركات اليابانية تنفق مبالغ ضخمة على تعليم موظفيها لغات عديدة منها العربية والألمانية والإنجليزية والفرنسية ومعظم اللغات الرئيسية. مما يدل على أهمية اللغة في إعداد برامج التسويق في مختلف البيئات الخارجية وفي مختلف الدول.

ليأتي يتقدم بمثل هذه  
قائمة المادية التي يحصل  
من اهتمامه بالحاجة  
إلى المدير المحلي فهو  
ت بالنظر إلى العمل  
يسى واتجاهاتهم نحو  
التعامل والتخاطب  
حائهم والأولويات

مع يتفخرون بلغتهم  
حاضرة، ولغة العلم  
المال والعلم،  
القوة والحرب، كل  
فقد (John Locke)

Essay Concerning

يقاسم لا يمثل ملكية  
ضع تغييره لمشية أي  
ت بوصف يمكنها أن  
عقلاً، بمعنى  
وتعززها. (8) مدراء  
البلد التي يعملون  
على رجال البيع  
على رجل البيع  
طها هي تعدد اللغات



### 3- الخصائص الديمغرافية Demographic Characteristics:

تختلف الدول والشعوب عن بعضها البعض بالخصائص الأساسية والتي تتميز سكانها عن غيرهم في جملة من الصفات، بعضها يتعلق بالهيكل العام للسكان والبعث الآخر في الوظائف والأنشطة التي يمارسها، ومعدلات النمو، والتعليم... الخ. وتؤثر معظم الخصائص في تفكير مديري التسويق في الشركات، والمنتجين، والتجار، وخاصة في الأعمال الدولية، وسنذكر بعضاً من هذه الخصائص:

#### أ- التركيب العمري للسكان:

لهذه الخاصية السكانية دلالة معينة لدراسي الأسواق، والمنتجين، ورجال البيع في الشركات المحلية والشركات متعددة الجنسية، فمثلاً إذا كانت قاعدة الهرم السكاني في أي بلد عريضة أي أنها تقع بين 45٪-49٪ لمن تتراوح أعمارهم بين 5-14 سنة بين إجمالي السكان، فإنه يشير إلى ارتفاع معدلات النمو السكاني مثلما هو موجود في بعض الدول العربية مثل الأردن، الكويت، سوريا، وفلسطين والعراق. فيقال أن شعوب هذه الدول شابة وليست هرمة، أما الدول الأوروبية خصوصاً وبعض الدول الأخرى المتقدمة صناعياً فلا تتوفر فيها مثل هذه الخاصية، لأن معدلات النمو السكاني فيها متدنية، وبالتالي تشار إليها بأنها شعوب هرمة، (10) بالنسبة للشركات م.ج التي تخطط لإستراتيجية الدخول إلى سوق دولة معينة يهملها جداً أن تتعرف على هذه الخاصية لأنه يساعدها على معرفة السلع التي ستبيعها في السوق، فاحتياجات الشباب ليست بمثل احتياجات غيرهم، وكون المجتمع قاعدته الشبابية عريضة فإن أكبر وأوسع شرائح المستهلكين تقع ضمن فئة عمرية 5-15، 18، 20 أو أكثر قليلاً، وبالتالي تستطيع الشركة أن تركز برامجها التسويقية نحو السلع التي يطلبها الشباب مثل ملابس الجينز، والأكولات السريعة، والقرطاسية، والمشروبات الغازية، والسيارات الرياضية... الخ. الأمر الذي يجعل من الشركات م.ج التي تنتج أو تسوق هذه السلع تندفع إلى أسواق الدول العربية وأسواق الدول النامية عموماً. ومن حيث التركيب النوعي الديمغرافي فإن عدد الذكور والإناث متوازناً بصورة عامة، ويتفوق عدد الذكور عن الإناث في الفئات العمرية (0-14) و(15-44) بنسب متفاوتة وضيقة،

وهذا يجعل الشركات منه على الإناث.

ب- معدلات النمو

إذا كانت معد

العمرية الشابة لدى

مصر، وتونس. وتؤثر

م.ج لدخول سوق

المقصود دخوله لتح

تجربة شركة (P.G) لا

حفاظات الأطفال في

تعرف تماماً نوعية الخ

احتياجات الأطفال

بالنسبة لأهمية معرف

السكان، وقدراتها و

ج- التعليم:

يؤدي ارتفاع

الخصائص المميزة

بسبب التأخر في س

التعليم الجامعي، و

التعليم يرفع من

السكاني الطبيعي.

وارتفاع قدراتهم

التكنولوجية المتقد

والشركات المحلية

سلعها وإبراز مزاي

وهذا يجعل الشركات تركز في حملاتها الاعلانية وبرامجها الترويجية على الذكور أكثر منه على الاناث.

ب- معدلات النمو السكاني:

إذا كانت معدلات النمو في عدد السكان مرتفعة فان ذلك يشير الى اتساع الفئة العمرية الشابة لدى السكان، مثل الأردن، وسوريا ومعظم الدول العربية ما عدا مصر، وتونس. وتؤثر معدلات النمو السكاني على الاستراتيجية التي تضعها الشركات م.ج لدخول سوق معينة، من المهم مثلاً معرفة معدلات الخصوبة عند المرأة في البلد المقصود دخوله لتحديد كمية ونوعية السلع الواجب إنتاجها وإدخالها للسوق، إن تجربة شركة (P.G) لازالت ماثلة في أذهاننا عندما فشلت في تسويق نوع معين من حفاظات الأطفال في السوق اليابانية لأنها لم تستطع منافسة الشركات المحلية التي تعرف تماماً نوعية الحفاظات المرغوبة عند أم الطفل الياباني. ينطبق الشيء ذاته على احتياجات الأطفال من الملابس، والحليب، والأدوية والاطعمة الخاصة، وكذلك بالنسبة لأهمية معرفة حجم كل شريحة من المستهلكين في كل فئة عمرية من فئات السكان، وقدراتها ورغباتها، وقدراتها الشرائية...الخ.

ج- التعليم:

يؤدي ارتفاع معدل ومستوى المتعلمين الى إحداث عدد من التأثيرات على الخصائص المميزة للسكان، مثل انخفاض معدلات الخصوبة (الولادات) عند المرأة، بسبب التأخر في سن الزواج ونتيجة لدخول الذكور والإناث في مراحل متقدمة من التعليم الجامعي، والالتحاق بالعمل، كما أنه يؤدي إلى انخفاض معدل الوفيات لأن التعليم يرفع من الوعي الصحي لمستوى المعيشة، وكلاهما يؤدي الى زيادة معدل النمو السكاني الطبيعي، ولزيادة التعليم تأثير إيجابي على زيادة الدخل بين المتعلمين وارتفاع قدراتهم الشرائية، كما يزيد التعليم من قدرة المتعلمين على استيعاب التكنولوجيا المتقدمة، وسهولة تطبيق التدريبات على أساليب العمل الجديدة، والشركات المحلية والمتعددة الجنسية تهتم بهذه الأمور لأنه يسهل عليها ترويج سلعها وابرار مزايها وفوائدها، ويسهل عليها تصميم وإيصال حملاتها الإعلانية عن

الأساسية والتي تميز العام للسكان والبعض والتعليم...الخ. وتؤثر التجين، والتجار، وخاصة

التجين، ورجال البيع قاعدة الهرم السكاني هم بين 5-14 سنة بين مثلما هو موجود في العراق. فيقال أن صرحاً وبعض الدول لأن معدلات النمو بالنسبة للشركات جداً أن تعرف على السوق، فاحتياجات بيعة عريضة فان أكبر وأكثر قليلاً، وبالتالي الشباب مثل ملابس عصرية، والسيارات في سوق هذه السلع عن حيث التركيب عامة، ويتفوق عدد ب متفاوتة وضيقه،

السلع الجديدة الى الشريحة المقصودة، ومن المهم معرفة الفرق بين التعليم كما نعرفه، والتعلم، فمن وجهة نظر مدراء التسويق يمكن تعريف التعلم بأنه كافة الاجراءات والعمليات المستمرة والمنظمة، والمقصودة وغير المقصودة لاكساب الأفراد المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها عند الشراء لما هو مطروح من السلع في السوق الآن وفي المستقبل. ومن المبادئ التي يقوم عليها التعلم هي: الدوافع: لحدوث التعلم حيث تلعب الحاجة للشيء دور المنبه للمستهلك بضرورة اشباع هذه الحاجة أو غيرها. الايحاءات: تلعب الايحاءات دور المثير والموجه للدوافع والتي تؤدي لاستجابة الأفراد للتعلم وقد تتمثل بالماركة السلعية أو الخدمية من خلال السعر، أو الإعلان، أو واجهات العرض... الخ. الاستجابة: وهي ردة الفعل عند الفرد نحو دافع معين. التعزيز: يزيد التعزيز من احتمال حدوث استجابة معينة في المستقبل كنتيجة لايحاء أو منبه معين، مثلا اذا شعر المريض أن أعراض الزكام بدأت تزول عنه بعد تناوله لحبة الأسبرين فإنه يعود ويستعمل نفس العلاج اذا ما تكرر نفس المرض.

د- الأسرة:

يهتم رجال التسويق كثيرا بمعرفة الكيفية التي تتخذ بها قرارات الشراء داخل الأسرة، ومعرفة مدى تأثير كل من الزوج والزوجة والأبناء على قرارات الشراء. إن حجم الأسرة ومعدل نموها من الأشياء التي لها تأثير على حجم القرار، فالأسرة الصغيرة لا تستهلك ولا تحتاج كميات كبيرة نسبياً من السلع، وعدد مرات الشراء تكون أقل، بعكس الأسرة التي يزيد فيها عدد الأفراد عن أكثر من 5-6-7-10 حيث تحتاج الى شراء كميات أكثر، الأسرة العربية عموماً كبيرة بالمقارنة مع الأسرة الأوروبية منخفضة العدد والنمو، وحجم الأسرة واحتياجاتها تختلف من دولة الى أخرى، وتبعا لعدد أفراد الأسرة يتحدد حجم الاستهلاك وكذلك حجم وشكل المنزل، والسيارة التي يحتاجونها... الخ، الأسرة الإيطالية أكبر من الأسرة الألمانية والأمريكية، والأسرة العربية عموماً أكبر من الأمريكية والإيطالية، وبالتالي فإن الشركات تندفع نحو تصميم كثير من السلع الاستهلاكية وغيرها لتلائم احتياجات الأسرة العربية وبيعها في أسواق الدول العربية. وحتى تتمكن من معرفة كيفية اتخاذ القرارات في بيئة السوق الجديد

الذي تدخله لأن ذلك  
الذي يتخذ قرارات  
اتخاذ قرارات الشراء  
في الأسرة الأردنية لا  
مهام ربة البيت حتى  
يشترك جميع الأعضاء  
بالتغيرات التي تحدث  
بهذه الأعمال. وهذا  
الأسرة فإذا كان الأمر  
يكون قرارا جماعياً  
والأم، ويكون للأب  
مثلا الذي يقرر نوع  
الأم، أما بالنسبة للـ  
الأسرة فالقرار فيها  
تركز في يد الزوجة  
تركز على الوقت  
الإعلانات على الر  
شريحة معينة من الأ  
الأطفال، أو موجبة  
مواصفات الشاب  
تتضمنها الاعلانات  
العديد من السلع  
الشركات على هذا  
ماكدونالدز طبقت  
يزيد عدد الطلبة في



35 مليون دينار لهذا السبب تتوجه الشركات بإعلاناتها نحوهم كأفراد لا زال معظمهم يتلقى المصروف من أسرته. (11)

#### 4- العادات وتقاليد:

تتأثر الأنماط الاستهلاكية للأفراد بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، ويمكن تعريف العادات والتقاليد بأنها مجموعة القواعد السلوكية والأعراف التي يلتزم بها الفرد العضو في الجماعة أو المجتمع الذي ينتمي إليه، وتختلف الشعوب عن بعضها في بعض العادات، وتتقارب في عادات أخرى، وتتجانس في عادات أخرى، البريطانيون مثلاً يحبون شرب الشاي أكثر من القهوة، أما التشيك فهم على العكس من ذلك يحبون شرب القهوة أكثر من الشاي، لكن كلا الشعبين يتماثلان في عادة أكل لحوم البقر والخنازير، ويختلف عنهم الفرنسيون في عادة أكل الضفادع، والألمان في تفضيلهم مساءً أكل لحوم الخيل، وفي المجر يأكلون بعضاً من لحم الحمير، وفي جنوب شرق آسيا، اليابان، وتايلند فيأكلون لحم الأفاعي والفئران والديدان... الخ، العرب ليسوا مثل هؤلاء في العادات الغذائية، فالعرب يحبون أكل لحوم الضأن والماعز والأبقار ولا يأكلون لحوم الخنازير أو غيرها، النيوزيلنديون والاسكتلنديون يفضلون كذلك أكل لحوم الضأن والأبقار. ومن العادات والتقاليد الأخرى عند العرب، مثلاً المرأة السعودية تنظر إلى التسوق والذهاب إلى السوبر ماركت بأنه عادة اجتماعية مفضلة لديها. ومن العادات والتقاليد الاجتماعية عند العرب إكرام العريس لعروسته من حيث الهدايا التي يقدمها لها مثل الذهب، وبدلة العروس، والأثاث الجديد... الخ، وفي العادات والتقاليد الغذائية عند العرب استخدام السلع كرموز حضارية في الولائم والعزائم والمناسبات، مثلاً المصريون يعتزون بالملوخية والأرناب، والأردنيون بالمنسف والسعوديون بالكبسة، والفلسطينيون بالمشخن والمقلوبة، والسوريون واللبنانيون بالمشاوي والشاورما، والأمريكان بالهamburger، وترتبط العديد من عادات الغذاء بمناسبات دينية، ففي الغرب المسيحي يتناولون الديك الرومي المشوي، والأسماك في أعياد الميلاد ورأس السنة الميلادية، والمسلمون يتناولون لحم الضأن بكثرة في شهر رمضان وفي عيد الأضحى المبارك، وهناك عادات وتقاليد وأعراف تلزمتنا بكيفية تناول

، ومتى نأكل، وأين، ماذا نقدم للضيوف أولاً القهوة ام العصير، في سوريا يقدمون القهوة أولاً للترحيب بالضيف، وفي الأردن يقدمونها عند نهاية الزيارة، تسويقاً يتحتم على الشركات المبادرة بتقديم حلول مقبولة على شكل سلع وخدمات تتفق مع رغبات وأذواق المستهلكين، كما يتعين على شركات م.ج أن تضمن هذه العادات ضمن استراتيجيتها التسويقية.

اكتساب العادات والتقاليد والأعراف Norms and Traditions:

اكتساب العادات والتقاليد من الاستراتيجيات السلوكية للشركات متعددة الجنسية التي ترغب بترويج برامجها التسويقية في دولة معينة، ولكي تنجح هذه الشركات فعليها أن تقيم اتصالات مع أفراد المجتمع من خلال لغة مشتركة، وبدون اللغة مشتركة يصعب التفاهم والتعرف على العادات والتقاليد والأعراف السلوكية لأفراد الشعب، بعض رجال التسويق يتحتم عليهم تعلم الرموز اللغوية المناسبة لنقل خصائص الماركات السلعية او الخدمة التي يجري الترويج لبيعها، مثلاً الناس في الخليج يلفظون كلمة بويك (Buick) (ماركة سيارات أمريكية) على أنها "بيوك". ولكي تتصل الشركة المنتجة وهي جي أم (G.M) الأمريكية بالجمهور صممت اعلانها بلفظ "بيويك" وليس بويك. واحدى الشركات عرفت أن تناول الوجبة الغذائية الرئيسة عند العرب الساعة الثانية ظهراً، فاخترت توقيت الاعلان في التلفزيون مع تناول وجبة الغذاء للاعلان عن نوع معين من الصابون. ويجب التعرف على بعض عادات الاتصال بين الناس (اللغة الصامتة). فالناس في بلغاريا تعني حركة الرأس الى أسفل الرفض (لا)، أما حركة الابهام مثلاً فتعني أن الأمور ممتازة تماماً، وحركة اصبعي اليد السبابة والوسطى تشير الى النصر، ووضع اليدين على الرقبة خلف الرأس تشير الى الملل والتعب، وحركة الرأس الى أسفل تعني نعم عند معظم الشعوب. ولدى كل شعب حركات، وإشارات، ورموز وإيماءات صامتة يستخدمها كوسيلة اتصال لتحقيق المزيد من التفاهم والاتفاق. يتعين على الشركات تعلمها من البيئة والتفاعل مع المجتمع الذي تتواجد فيه اذا ما أرادت لبرامجها التسويقية النجاح وتحقيق الأرباح. كمال يتعين على ش.م.ج معرفة ما يسمى بـ "عادات السلوك الطقسي" ويقصد بالسلوك الطقسي النمط السلوكي الذي يتكرر في نفس الوقت

تعداد لا زال معظمهم

تمة في المجتمع، ويمكن  
أعراف التي يلتزم بها  
شعوب عن بعضها في  
أخرى، البريطانيون  
من العكس من ذلك  
في عادة أكل لحوم  
والألمان في تفضيلهم  
وفي جنوب شرق اسيا،  
العرب ليسوا مثل  
والماعز والأبقار ولا  
يصلون كذلك أكل  
العرب، مثلاً المرأة  
اجتماعية مفضلة  
عريس لعروسته من  
الجديد... الخ، وفي  
حضارية في الولايم  
والأردنيون بالمنسف  
سوريون واللبنانيون  
من عادات الغذاء  
سوي، والأسماك في  
صان بكثرة في شهر  
تلتزمنا بكيف نأكل

35 مليون دينار لهذا السبب تتوجه الشركات باعلاناتها نحوهم كأفراد لا زال معظمهم يتلقى المصروف من أسرته. (11)

#### 4- العادات وتقاليد:

تتأثر الأنماط الاستهلاكية للأفراد بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، ويمكن تعريف العادات والتقاليد بأنها مجموعة القواعد السلوكية والأعراف التي يلتزم بها الفرد العضو في الجماعة أو المجتمع الذي ينتمي إليه، وتختلف الشعوب عن بعضها في بعض العادات، وتتقارب في عادات أخرى، وتتجانس في عادات أخرى، البريطانيون مثلا يحبون شرب الشاي أكثر من القهوة، أما التشيك فهم على العكس من ذلك يحبون شرب القهوة أكثر من الشاي، لكن كلا الشعبين يتمثلان في عادة أكل لحوم البقر والخنازير، ويختلف عنهم الفرنسيون في عادة أكل الضفادع، والألمان في تفضيلهم مساءً أكل لحوم الخيل، وفي المجر يأكلون بعضا من لحم الحمير، وفي جنوب شرق اسيا، اليابان، وتايلند فيأكلون لحم الأفاعي والفئران والديدان... الخ، العرب ليسوا مثل هؤلاء في العادات الغذائية، فالعرب يحبون أكل لحوم الضأن والماعز والأبقار ولا يأكلون لحوم الخنازير أو غيرها، النيوزيلنديون والاسكتلنديون يفضلون كذلك أكل لحوم الضأن والأبقار. ومن العادات والتقاليد الأخرى عند العرب، مثلا المرأة السعودية تنظر الى التسوق والذهاب الى السوبر ماركت بأنه عادة اجتماعية مفضلة لديها. ومن العادات والتقاليد الاجتماعية عند العرب اكرام العريس لعروسته من حيث الهدايا التي يقدمها لها مثل الذهب، وبدلة العروس، والأثاث الجديد... الخ، وفي العادات والتقاليد الغذائية عند العرب استخدام السلع كرموز حضارية في الولائم والعزائم والمناسبات، مثلا المصريون يعتزون بالملوخية والأرناب، والأردنيون بالمنسف والسعوديون بالكبسة، والفلسطينيون بالمشخن والمقلوبة، والسوريون واللبنانيون بالمشاوي والشاورما، والأمريكان بالهمبورغر، وترتبط العديد من عادات الغذاء بمناسبات دينية، ففي الغرب المسيحي يتناولون الديك الرومي المشوي، والأسماك في أعياد الميلاد ورأس السنة الميلادية، والمسلمون يتناولون لحم الضأن بكثرة في شهر رمضان وفي عيد الأضحى المبارك، وهناك عادات وتقاليد وأعراف تلزمننا بكيف نأكل



، ومتى نأكل، وأين، ماذا نقدم للضيوف أولاً القهوة ام العصير، في سوريا يقدمون القهوة أولاً للترحيب بالضيف، وفي الأردن يقدمونها عند نهاية الزيارة، تسويقاً يتحتم على الشركات المبادرة بتقديم حلول مقبولة على شكل سلع وخدمات تتفق مع رغبات وأذواق المستهلكين، كما يتعين على شركات م.ج أن تضمن هذه العادات ضمن استراتيجيتها التسويقية.

اكتساب العادات والتقاليد والأعراف Norms and Traditions:

اكتساب العادات والتقاليد من الاستراتيجيات السلوكية للشركات متعددة الجنسية التي ترغب بترويج برامجها التسويقية في دولة معينة، ولكي تنجح هذه الشركات فعليها أن تقيم اتصالات مع أفراد المجتمع من خلال لغة مشتركة، وبدون اللغة مشتركة يصعب التفاهم والتعرف على العادات والتقاليد والأعراف السلوكية لأفراد الشعب، بعض رجال التسويق يتحتم عليهم تعلم الرموز اللغوية المناسبة لنقل خصائص الماركات السلعية او الخدمة التي يجري الترويج لبيعها، مثلاً الناس في الخليج يلفظون كلمة بويك (Buick) (ماركة سيارات أمريكية) على أنها "بيوك". ولكي تتصل الشركة المنتجة وهي جي أم (G.M) الأمريكية بالجمهور صممت اعلانها بلفظ "بيويك" وليس بويك. واحدى الشركات عرفت أن تناول الوجبة الغذائية الرئيسة عند العرب الساعة الثانية ظهراً، فاخترت توقيت الاعلان في التلفزيون مع تناول وجبة الغذاء للاعلان عن نوع معين من الصابون. ويجب التعرف على بعض عادات الاتصال بين الناس (اللغة الصامتة). فالناس في بلغاريا تعني حركة الرأس الى أسفل الرفض (لا)، أما حركة الابهام مثلاً فتعني أن الأمور ممتازة تماماً، وحركة اصبعي اليد السبابة والوسطى تشير الى النصر، ووضع اليدين على الرقبة خلف الرأس تشير الى الملل والتعب، وحركة الرأس الى أسفل تعني نعم عند معظم الشعوب. ولدى كل شعب حركات، وإشارات، ورموز وإيماءات صامتة يستخدمها كوسيلة اتصال لتحقيق المزيد من التفاهم والاتفاق. يتعين على الشركات تعلمها من البيئة والتفاعل مع المجتمع الذي تتواجد فيه اذا ما أرادت لبرامجها التسويقية النجاح وتحقيق الأرباح. كمال يتعين على ش.م.ج معرفة ما يسمى بـ "عادات السلوك الطقسي" ويقصد بالسلوك الطقسي النمط السلوكي الذي يتكرر في نفس الوقت

تعداد لا زال معظمهم

تمة في المجتمع، ويمكن  
أعراف التي يلتزم بها  
شعوب عن بعضها في  
أخرى، البريطانيون  
من العكس من ذلك  
في عادة أكل لحوم  
والألمان في تفضيلهم  
وفي جنوب شرق اسيا،  
العرب ليسوا مثل  
والماعز والأبقار ولا  
يصلون كذلك أكل  
العرب، مثلاً المرأة  
اجتماعية مفضلة  
عريس لعروسته من  
الجديد... الخ، وفي  
حضارية في الولايم  
والأردنيون بالمنسف  
سوريون واللبنانيون  
من عادات الغذاء  
سوي، والأسماك في  
صان بكثرة في شهر  
تلتزمنا بكيف نأكل

وفي نفس المواعيد كل سنة. والسلوك الطقسي بالنسبة لكل فرد تبدأ من ولادته وحتى مماته مثل عيد ميلاده، عيد الأم، عيد الزواج... الخ. وبالنسبة للمجتمع يعني وجود عادات وتقاليد تاريخية متوارثة مثل عيد الميلاد، وعيد الهجرة النبوية، عيد المولد النبوي الشريف، عيد الأم، عيد الفطر، عيد الأضحى، عيد الاستقلال، ولكل مناسبة من هذه المناسبات ما يميزها من السلع، مثلاً في اليابان تعني الورد البيضاء الحزن، والورد الحمراء الشر، في حين الورد الحمراء عند العرب والأوروبيون تعني الحب والإثارة العاطفية، أما الورد البيضاء فدلالة على السلام، والورد الصفراء عند بعض الشعوب الآسيوية تعني الكآبة، وعند الشعوب الأوروبية تعني إشراقة الشمس... وهكذا. ان المدير الدولي الناجح مطلوب منه معرفة مثل هذه العادات والتقاليد والقيم والأعراف التي تحرك مشاعر وسلوك المستهلكين، ولما كان العديد من المدراء الدوليين غير قادرين على اكتساب هذه العادات ومعرفة فقد أخذ العديد من الشركات م.ج تتعرض للضغوط من أجل الاعتماد على مدراء مبيعات، ومدراء علاقات عامة وآخرون من البيئة المحلية.

- 1- الضمور، حامد
- 2- سليمان، أحمد ص 163.
- 3- عبيدات، محمد 1995، ص 311
- 4- أنظر المرجع رقم 2 of Civilization 2
- 6- صرح اليوم 24
- عدم الانحياز أن
- الدولي وأنها لا
- 7- جواد، شوقي Oxford.U.K and
- 9- أنظر المرجع رقم 10
- 10- الأخرس، ص والإرشاد التقني
- 11- أنظر المرجع

## مراجع وحواشي الفصل العاشر

- 1- الضمور، حامد: التسويق الدولي، مصدر سبق ذكره، ص 77
- 2- سليمان، أحمد علي: سلوك المستهلك، معهد الإدارة العامة، الرياض م.ع 2000، ص 163.
- 3- عبيدات، محمد إبراهيم: سلوك المستهلك، دار المستقبل للنشر، الأردن، عمان 1995، ص 311.
- 4- أنظر المرجع رقم (2)، ص 184.
- 5- Kevin Reilly, The West and the world, A Topical History of Civilization 2 vols. Harper and raw 1980 Chapter 1.
- 6- صرح اليوم 24 / 3 / 2003 السيد محاضر محمد رئيس وزراء ماليزيا في مؤتمر دول عدم الانحياز أن الولايات المتحدة الأمريكية، دول أصبحت خارجة على القانون الدولي وأنها لا تحترم القيم الأخلاقية للإنسانية.
- 7- جواد، شوقي جواد: إدارة الأعمال الدولية، مصدر سبق ذكره، ص 64.
- 8- Florian Coulmas, Language and Economy Black well, Oxford.U.K and Cambrage U.S.A 1992, Read Chapter 1, p.8-12.
- 9- أنظر المرجع (8) ص 37.
- 10- الأخرس، صفوح، علم السكان وقضايا التنمية والتخطيط لها، وزارة الثقافة والإرشاد القومي، سوريا، دمشق 1980، اقرأ ص 418، 417.
- 11- أنظر المرجع رقم (3)، اقرأ ص 238-243.



## الفصل الحادي عشر

تنمية الموارد  
البشرية في الأعمال الدولية

## الفصل الحادي عشر

### تنمية الموارد البشرية في الأعمال الدولية

#### Human Resources Development In World Business

تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف:

تقدر مصادر الأمم المتحدة أن عدد الوظائف التي توفرها الشركات متعددة الجنسية بحوالي 73 مليون وظيفة منها 60% في الدول النامية. (1) وهناك عدة عوامل تؤثر في عملية التوظيف التي تنتج عن التوسع في الاستثمارات الأجنبية، منها: إذا كان المشروع جزءاً من استثمارات حيوية، مدى ملائمة مناخ الاستثمار في القطاعات الإنتاجية في السوق المحلي للبلد المضيف للشركات م.ج. وينتج عن عملية التوظيف التي توفرها الاستثمارات الأجنبية أبعاداً مباشرة من بينها ما يلي:

جدول رقم (1-11)

التأثير المباشر وغير المباشر للتوظيف

التأثير المباشر	التأثير غير المباشر
إيجابي:	إيجابي:
1- يخلق فرص عمل إذا كان المشروع جديد	1- مضاعفة التأثيرات الإيجابية (زيادة القوة الشرائية، تحسين السيولة النقدية، الرفاهية... الخ.
2- أجور أعلى مقابل زيادة الانتاجية.	2- نقل خبرات فنية جديدة وإدارية إلى القوى العاملة المحلية.
3- استحداث وظائف وأعمال إضافية في	3- جذب الكفاءات للعمل في فروع م.ج.

التأثير غير المباشر	التأثير المباشر
في البلد المضيف.	البلد.
سليبي:	سليبي:
1- يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع قائم.	1- نقص الوظائف في البلد الأم للشركة.
2- خلق مشاكل مع نقابات العمال.	2- التغير في مستوى الأجور في البلد المضيف والبلد الأم.
3- يحدث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق.	3- دخول شركات استثمار أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد.

وهناك جدل واسع ومستمر منذ زمن طويل في الولايات المتحدة وبريطانيا وبعض الدول الأوروبية الأخرى حول جدوى الاستثمار الأجنبي المباشر، على افتراض أن الشركات الوطنية التي تستثمر في الخارج تأخذ معها فرص العمل، مما يؤدي إلى نقص عدد الوظائف في سوق العمل المحلي لأبناء البلد، وعادة ما يتم تعويض هذا النقص من خلال دخول شركات أجنبية إلى السوق المحلي حيث تحمل محل الشركات التي استثمرت في الخارج، أو من خلال النمو الطبيعي في عدد الوظائف في قطاعات اقتصادية أخرى. وتفترض التحليلات أن كل وظيفة يتم استحداثها مباشرة من خلال الاستثمارات الخارجية للشركات متعددة الجنسية يتولد عنها بطريقة غير مباشرة وظيفتين نتيجة التواصل بين الماضي (Back ward) والمستقبل (Forward)، من خلال الحاضر، مثلاً شراء المواد الخام، والخدمات التي يقدمها المتعاقدون الفرعيين (مقاولي الباطن)، والمستقبل من خلال الموزعين للمنتجات التي تنتج عن الزيادة في التوظيف.

#### التعويضات Compensations:

من المعروف أن الشركات المتعددة الجنسية تعرض تعويضات عمل (أجور وحوافز) عالية بالمقارنة مع ما تعرضه الشركات المحلية، وهدف الشركات م.ج من



وراء ذلك هو استقطاب أفضل المهارات الادارية والفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف، هذا الاجراء من جانب ش.م.ج يعمل على زيادة الأجور والحوافز في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد، كما يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف. وينشأ عن مثل هذا المستوى من الأجور متوسط إنتاجية عمل أعلى وقوة أكبر في أداء رأس المال في الفروع التابعة للشركات م.ج أكثر مما هو بالنسبة للشركات المحلية في الدول النامية. وفي بعض الصناعات الغذائية والمشروبات والأعمال المصرفية يكون مستوى الأجور، ظروف العمل، والخدمات الاجتماعية أفضل في الشركات م.ج من الشركات المحلية، وفي الصناعات التجميعية مثل صناعة الأجهزة الكهربائية، والملابس، والصناعات الالكترونية فان معظم العمال غالبا ما يكونوا من غير المؤهلين، كما أن معظمهم من النساء، حيث تعمل ش.م.ج على توظيفهم بأجور أقل للتوفير في تكاليف الانتاج، الا انها تعوض عليهم بساعات عمل اضافية، أو السماح لهم خاصة النساء بالعمل نصف دوام. أما في الشركات المحلية في العالم الثالث فيتم توظيف نفس فئات العمالة تلك لساعات طويلة بأجور زهيدة، وظروف عمل غير ملائمة. مثل هذه المقارنة بين ش.م.ج لا تكون دائما صحيحة، فالدافع الأول للشركات م.ج للاستثمار في المناطق الصناعية أو الحرة ليس بدافع الشفقة على أبناء البلد المضيف، وانما استغلالاً لحاجتهم الى العمل، فمعظم من تستقطبهم هذه الشركات هم من العاطلين عن العمل الذين يقبلون بأقل الأجور مقابل الحصول على وظيفة مهما كانت، أما الهدف فهو تقليل تكاليف الانتاج.

#### تطوير الموارد البشرية Human Resource Development:

ان تطوير رأس المال البشري يعتبر من الأعمال الجوهرية لزيادة القدرة التنافسية للشركات، وفي هذا المجال تؤدي ش.م.ج دوراً بالغ الأهمية لزيادة الأصول البشرية لديها (Human Assets)، والاتجاه الحالي لهذه الشركات هو زيادة العمليات اليدوية لتكوين الأصول، ويساعدها على السير في هذا الاتجاه التقدم المستمر في وسائل الاتصالات، والنقل، ورقائق الكمبيوتر، والجسمات، والاستثمار في مثل هذه التكنولوجيا يحتاج بالطبع الى تطوير وتدريب كوادر متقدمة، وبدون هذه العملية لا يمكن الحصول على

المباشر
البلد الأم للشركة.
الأجور في البلد المضيف
استثمار اجنبية محل ت خارج البلد.

المتحدة وبريطانيا  
المباشر، على  
قرص العمل، مما  
بلد، وعادة ما يتم  
المحلي حيث تحمل محل  
في عدد الوظائف في  
استحداثها مباشرة  
بعتها بطريقة غير  
تقل (Forward)، من  
التعاقد بين الفرعين  
تتج عن الزيادة في

مخات عمل (أجور  
الشركات م.ج من

التأثير غير المباشر	التأثير المباشر
في البلد المضيف.	البلد.
سلي:	سلي:
1- يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع قائم.	1- نقص الوظائف في البلد الأم للشركة.
2- خلق مشاكل مع نقابات العمال.	2- التغير في مستوى الأجور في البلد المضيف والبلد الأم.
3- يحدث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق.	3- دخول شركات استثمار أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد.

وهناك جدل واسع ومستمر منذ زمن طويل في الولايات المتحدة وبريطانيا وبعض الدول الأوروبية الأخرى حول جدوى الاستثمار الأجنبي المباشر، على افتراض أن الشركات الوطنية التي تستثمر في الخارج تأخذ معها فرص العمل، مما يؤدي الى نقص عدد الوظائف في سوق العمل المحلي لأبناء البلد، وعادة ما يتم تعويض هذا النقص من خلال دخول شركات أجنبية الى السوق المحلي حيث تحمل محل الشركات التي استثمرت في الخارج، أو من خلال النمو الطبيعي في عدد الوظائف في قطاعات اقتصادية أخرى. وتفترض التحليلات أن كل وظيفة يتم استحداثها مباشرة من خلال الاستثمارات الخارجية للشركات متعددة الجنسية يتولد عنها بطريقة غير مباشرة وظيفتين نتيجة التواصل بين الماضي (Back ward) والمستقبل (Forward)، من خلال الحاضر، مثلا شراء المواد الخام، والخدمات التي يقدمها المتعاقدون الفرعيين (مقاولي الباطن)، والمستقبل من خلال الموزعين للمنتجات التي تنتج عن الزيادة في التوظيف.

#### التعويضات (Compensations):

من المعروف أن الشركات المتعددة الجنسية تعرض تعويضات عمل (أجور وحوافز) عالية بالمقارنة مع ما تعرضه الشركات المحلية، وهدف الشركات م.ج من

وراء ذلك هو استقطاب أفضل المهارات الادارية والفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف، هذا الاجراء من جانب ش.م.ج يعمل على زيادة الأجور والحوافز في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد، كما يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف. وينشأ عن مثل هذا المستوى من الأجور متوسط إنتاجية عمل أعلى وقوة أكبر في أداء رأس المال في الفروع التابعة للشركات م.ج أكثر مما هو بالنسبة للشركات المحلية في الدول النامية. وفي بعض الصناعات الغذائية والمشروبات والأعمال المصرفية يكون مستوى الأجور، ظروف العمل، والخدمات الاجتماعية أفضل في الشركات م.ج من الشركات المحلية، وفي الصناعات التجميعية مثل صناعة الأجهزة الكهربائية، والملابس، والصناعات الالكترونية فان معظم العمال غالبا ما يكونون من غير المؤهلين، كما أن معظمهم من النساء، حيث تعمل ش.م.ج على توظيفهم بأجور أقل للتوفير في تكاليف الانتاج، الا أنها تعوض عليهم بساعات عمل اضافية، أو السماح لهم خاصة النساء بالعمل نصف دوام. أما في الشركات المحلية في العالم الثالث فيتم توظيف نفس فئات العمالة تلك لساعات طويلة بأجور زهيدة، وظروف عمل غير ملائمة. مثل هذه المقارنة بين ش.م.ج لا تكون دائما صحيحة، فالدافع الأول للشركات م.ج للاستثمار في المناطق الصناعية أو الحرة ليس بدافع الشفقة على أبناء البلد المضيف، وانما استغلالاً لحاجتهم الى العمل، فمعظم من تستقطبهم هذه الشركات هم من العاطلين عن العمل الذين يقبلون بأقل الأجور مقابل الحصول على وظيفة مهما كانت، أما الهدف فهو تقليل تكاليف الانتاج.

#### تطوير الموارد البشرية Human Resource Development:

ان تطوير رأس المال البشري يعتبر من الأعمال الجوهرية لزيادة القدرة التنافسية للشركات، وفي هذا المجال تؤدي ش.م.ج دوراً بالغ الأهمية لزيادة الأصول البشرية لديها (Human Assets)، والاتجاه الحالي لهذه الشركات هو زيادة العمليات اليدوية لتكوين الأصول، ويساعدها على السير في هذا الاتجاه التقدم المستمر في وسائل الاتصالات، والنقل، ورقائق الكمبيوتر، والجسمات، والاستثمار في مثل هذه التكنولوجيا يحتاج بالطبع الى تطوير وتدريب كوادر متقدمة، وبدون هذه العملية لا يمكن الحصول على

التيار

البلد الأم للشركة.

أجور في البلد المضيف

شمار اجنبية محل

خارج البلد.

ت المتحدة وبريطانيا

حتى المباشر، على

أقرص العمل، مما

بلد، وعادة ما يتم

المحلي حيث تحمل محل

في عدد الوظائف في

استحداثها مباشرة

د عنها بطريقة غير

يل (Forward)، من

لتعاقدن الفرعيين

تتج عن الزيادة في

ضات عمل (أجور

الشركات م.ج من



المهارات من أي مصدر آخر. ولذلك تعمل الشركات بصورة مباشرة في تنمية الموارد البشرية للعاملين لديها من خلال توفير فرص التدريب الإضافي، وتقديم الحوافز للموظفين لزيادة مهاراتهم. فالشركات عموماً ليس لها تأثير على نظم التعليم الرسمية، وبالتالي فإنها لا تستطيع الحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة إلا من خلال التدريب، والتدريب قد تقدمه الشركات للخريجين من المدارس والجامعات.

وهناك طريقة أخرى تتبعها الشركات وهو فرض التدريب على جميع موظفيها، وقد تكون هذه الطريقة ضرورية عند شراء أو استخدام تكنولوجيا جديدة حيث تصبح الحاجة إلى مهارات إضافية أمراً لا غنى عنه. ويعتمد مجال التدريب المطلوب للموظفين على استراتيجيات ش.م.ج على النحو الآتي:

1- في استراتيجيات التكامل البسيطة تكون الشركة مهتمة أكثر بمزايا عروض العمل المحلية قليلة التكلفة، ولذلك تلجأ إلى توظيف العمالة غير الماهرة وشبه الماهرة وتدريبهم على مهارات عمل محدودة.

2- وفي حالة اتباع استراتيجية ظرفية، تكون حجم ونوعية التدريب محدد حسب الظروف التي تمر بها عملية الإنتاج للسوق المحلي، حيث تعقد برامج التدريب حسب الاحتياجات المحلية ومتطلبات الشركات التابعة.

3- وفي حالة استراتيجية التكامل المعقدة: يكون هناك حاجة أكبر لتنسيق التدريب ودعمه، حيث يكون التطوير والتنفيذ على المستوى الأولي مهماً لإعداد استراتيجية تكاملية معقدة. وعلى هذا المستوى تحاول ش.م.ج تطوير مزيج من سياسات إدارة الموارد البشرية، فالموظفون التنفيذيون القداماء معرضون في أي وقت للنقل إلى الإدارة العامة أو المركزية، أما الموظفون الآخرون معرضون لإعادة توزيعهم على الإدارات التي تحتاج إلى وظائفهم حتى ولو كان مكان العمل في دولة أو منطقة جغرافية أخرى، إلا أن أي منهم لا ينقل من مكانه قبل اجتياز برنامج تدريب خاص بالمكان أو العمل الجديد.

وتوفر الشركات م.ج التدريب في فروعها الخارجية بمئات لنوع ومستوى التدريب في المقر الرئيسي في البلد الأم، ويختلف نوع التدريب فيها باختلاف المستوى

الوظيفي للعامل والصناعة، بالإضافة الى نوع استراتيجية الدخول للشركة م.ج للسوق (تملك أو مشاركة)، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة وأساليب الإدارة المستخدمة في الشركات التابعة والتي تؤثر على حجم ونوعية التدريب. شركة ديملر بنز (Daimler-Benz) الألمانية المنتجة لسيارات مرسيدس تنفذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية، وتدريب سنوي حوالي 2500 موظف في فروعها التابعة في الدول النامية، ويتم جزء من التدريب في مكان العمل، والجزء الثاني في قاعة المحاضرات، والجزء الثالث في ورش حرفية تابعة للمصنع، وهناك بعض برامج التدريب للمبتدئين الحرفيين يتم تنفيذها في ورش تدريب تابعة لشركة نستله لتزويدهم بالمهارات الأساسية (1). يتوفر في ش.م.ج أساليب مختلفة لإعداد برامج التدريب للمهنيين، بعضها ينفذ لمجموعات من المتدربين وباستراتيجيات تدريب محددة سلفاً، مثل هذه الاستراتيجيات تنفذها مجموعة سيتي بانك (City Bank) وشركة بيسي كولا وشركة I.B.M، بينما آخرون لديهم برامج تدريب غير مركزية أي بحسب الفرع أو الشركة التابعة ولدى الشركات م.ج مزايا القدرة على الاستفادة من التسهيلات التي توفرها شبكتها الدولية وخبرائها في زيادة عمليات التطوير، أن التكامل الشمولي والوظيفي للشركات م.ج قد توسع كثيراً في مجال فرص التدريب ونشر المهارات، مثلاً شركة فورد، ومازدا، بعثت موظفيها للتدريب لدى شركاتها التابعة في المكسيك، شركة فيلبس لديها برامج ادارة وتطوير لبرامجها التدريبية، وبعضها حاول تحقيق وفورات اقتصادية من خلال تنمية مراكز التدريب الإقليمية، مثلاً جامعة موتور ولا التي تدرب في المنازل ولديها ترتيبات متفق عليها مع المدارس والمعاهد الجامعية المنتشرة حول العالم، مطاعم ماكدونالدز لديها مراكز عالمية لتدريب موظفيها وإكسابهم المهارات الخاصة بعملهم.

إدارة الموارد البشرية في الشركات م.ج:

الكادر الوظيفي في ش.م.ج:

تقدر نسبة اليابانيين والأمريكيين المغتربين العاملين في الشركات م.ج بنحو 3%، 4% على التوالي، ومعظمهم يعمل في الشركات التابعة في الوظائف العليا الإدارية

شركة في تنمية الموارد  
بقي، وتقديم الحوافز  
نظم التعليم الرسمية،  
طلوية الامن خلال  
جامعات.

نسى جميع موظفيها،  
عديدة حيث تصبح  
الطلوب للموظفين

تتزايد عروض العمل  
الماهرة وشبه الماهرة

تدريب محدد حسب  
تدريب برامج

وتتسيق التدريب  
ولي مهم لإعداد  
تطوير مزيج من  
معرضون في أي  
معرضون لإعادة  
أن مكان العمل في  
بكتته قبل اجتياز

تنوع ومستوى  
يختلف المستوى

أوفي الوظائف الفنية الرئيسية، تعتبر نسبة المشاركة هذه ضئيلة إلا أنها مهمة للغاية لإدارة الشركة التابعة، فالتخاذ القرارات الرئيسية في الشركة هي في أيدي هذه القلة. غير أن الشركات متعددة الجنسيات بدأت في الثمانينات من القرن الماضي تزيد من اعتمادها على المدراء المغتربين من الدول النامية لأسباب عديدة منها ما يلي:

- 1- التغير الملحوظ في استراتيجيات الإنتاج الدولي.
- 2-دورة حياة وعمل المغرب الأمريكي قصيرة وعالية التكلفة.
- 3-عدم قدرة المغرب الأمريكي والياباني التفاعل مع بعض البيئات.
- 4- أن المدير المغترب من الدول النامية أقل تكلفة، وعنده استعداد أكبر على التعامل مع بيئات عديدة، خاصة إذا كان المدير يعمل في بيئته المحلية.

وكما نعلم أن الاستراتيجيات التي تعمل بها ش.م.ج للدخول إلى الأسواق هي الاستثمارات (Joint Ventures) والدخول في التحالفات (Alliances) بدلا من تطبيق استراتيجيات منفردة مثل التملك 100%. ولا يخفى هذه الاستراتيجيات تنظر الشركات إلى الكفاءة في الأعمال الدولية بأنها من الشروط الرئيسية للنجاح، ولذلك فهي تعمل على تأهيل عدد من المدراء الدوليين الذين يتحركون عند الطلب إلى حيث تكون هنالك حاجة لهم في أي منطقة من العالم أو موقف يتطلب وجودهم، مما يجعل من الاعتماد على المدراء المغتربين من البلد الأم ذو شأن أقل بالنظر إلى الأسباب سالف الذكر مقارنة بالتكلفة المتدنية للمدراء والموظفين المحليين. كما أنه يشكل استجابة لضغوط الحكومات المضيق لاستخدام الموظفين المحليين. لقد أدت هذه المتغيرات في ش.م.ج إلى الاستبدال التدريجي للمغتربين من البلد الأم. مثلا فرع شركة هيوليت باركرد في الصين أنفقت 2.5 مليون دولار على تدريب مدراء وموظفين صينيين عام 1990، وقد ساعد هذا الإجراء من جانب الشركة على تخفيض عدد المغتربين الأمريكيين العاملين في الشركة من 20٪ إلى 4٪ فقط.



تصنيف ش.م.ج وفق معيار التوظيف:

طبقا ل بيرلموتر<sup>(3)</sup> (Perlmutter) فانه يمكن تصنيف ش.ج.م وفق معيار سياسات التوظيف التي تتبعها الى أربعة أنواع رئيسية هي:

1- الشركات ذات التركيز العرقي Ethnocentric: في الشركات ذات التركيز العرقي هناك قيم ومعتقدات متشابهة خاصة في الشركات التابعة كذلك الموجودة في الشركة الأم، حيث معظم الاتصالات والمعلومات تتم باتجاه واحد من الشركة الأم الى الشركة التابعة، وفيها أيضا يكون معظم الموظفين الرئيسيين من بلد الأم (مواطنون في أوطانهم ممن يعملون كمغتربين في الشركات التابعة).

2- الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد polycentric: الشركات من هذا النوع لديها اتصال قليل بالشركة الأم، فهي مستقلة ذاتيا، وتتخذ قراراتها التنظيمية دون الرجوع الى الادارة العامة في الشركة الأم. أما القرارات الاستراتيجية فيتم اتخاذها بالتنسيق مع الشركة الأم، لذلك تختار معظم موظفيها من البلد المضيف.

3- الشركات ذات التركيز العالمي Geocentric: لدى هذا النوع من الشركات اتصال باتجاهين، والفريق الاداري لهذه الشركة لا يتم تشكيله على أساس المصالح في البلد المضيف، بل يمكن استقطابهم من أي مكان في العالم واستخدامهم في أي منطقة يتطلب وجود الموظف أو المدير فيها.

4- الشركات ذات التركيز الاقليمي Regiocentric: في هذه الشركات يكون تعيين الموظفين أو المدراء وادارتهم على أساس إقليمي، و المدراء الاقليميون يتمتعون بصلاحيات واستقلالية أكبر في اتخاذ القرارات، لكن حركة الموظفين والمدراء وتنقلاتهم محصورة بين الأقاليم فقط داخل البلد المضيف.

استراتيجيات التوظيف Staffing Strategies:

هناك ثلاثة مصادر للتوظيف بالنسبة للشركات متعددة الجنسية، الأول: من مواطني البلد الأم، والثاني: من مواطني البلد المضيف، الثالث: من مواطني بلد ثالث،

ولكل مصدر من هذه المصادر حسناته وعيوبه، ويوضح الجدول التالي نموذج بدائل التوظيف الثلاث على النحو الآتي:

الجدول رقم (2-11)

نموذج بدائل (استراتيجيات) التوظيف

العيوب	المزايا	البديل
- صعوبة التكيف في البلدان الأجنبية - دفع تكاليف عالية على التدريب - الضغوط المستمرة في مكان العمل - مشكلات التكيف الأسرية	- التآلف مع أهداف الشركة - الولاء للشركة - الكفاءة التكنولوجية - سهولة الرقابة على عمله	التوظيف من البلد الأم
- صعوبة الرقابة على عمل الموظف - صعوبة الاتصال - ضعف فرص العمل المتاحة أمام المواطنين المحليين	- التآلف مع البلد المضيف - تكاليف المحافظة على الموظف أقل - إمكانية ترقية الموظفين المحليين - الاستجابة لضغوط الحكومة المضيئة للتوظيف المحلي	التوظيف من البلد المضيف
- حساسية البلد المضيف - منافسة المواطنين المحليين	- مدراء دوليون - أقل كلفة	التوظيف من البلد ثالث

وبالطبع فإن المهارات الخاصة والكفاءة ضرورية للنجاح في المهام الخارجية، بالإضافة إلى بعض الصفات مثل اللباقة والود في التعامل، وعدم التحيز العرقي أو الديني، والقدرة على التكيف، والتفاعل الثقافي... الخ، وكذلك المؤهل العلمي، والخبرة السابقة في العيش خارج الوطن، والتسامح... الخ وكل هذه الصفات ضرورية عند التوظيف في الشركات م.ج وعلى الرغم من كل هذه الصفات إلا أن

بعض الشركات والمسؤولين عن التوظيف فيها يتحيزون للبلد الأم في عملية التوظيف، ولذلك تلجأ أدارت ش.م.ج بتحديد العدد المسموح بتوظيفهم من البلد الأم، وكثيراً من الشركات الأوروبية تستقطب موظفيها من خلال البحث عنهم في كافة أنحاء العالم بغض النظر عن الجنسية، فالمعيار في التوظيف هو الكفاءة أولاً والولاء والانتماء والأمانة قيم مطلوب توفرها في الشخص الذي يتم اختياره.

وتحاول العديد من ش.م.ج تقليد شركة يونيفر Unilever التي لديها 40٪ من الموظفين المغتربين ليسوا من البلد الأم والشركات اليابانية تعمل منذ فترة على استبدال المغتربين اليابانيين بمواطنين من البلدان المضيفة.

ان نمط التوظيف ذو التركيز العرقي كان شائعاً في المراحل الأولى من عولمة الشركات. ففي سنوات السبعينات من القرن الماضي أي قبل حوالي 40 عاماً كانت نسبة المغتربين من مواطني بلد الشركة الأم مرتفعة في الشركات التابعة العاملة في الخارج، خاصة الشركات م.ج الأوروبية مقارنة بالشركات م.ج الأمريكية، وذلك بسبب استخدام الشركات الأمريكية لأنظمة الرقابة الرسمية، أكثر من استخدام ذات الأنظمة من قبل الشركات الأوروبية، وقد عملت الشركات الأوروبية على تكثيف التدريب، والتأكيد على أهمية تطبيع الموظف داخل الشركة الأم أولاً قبل أن يتم تعيينه في أماكن بعيدة. وقد حصل في أكثر من مرة أن ترسل الشركة الأم مدراء غير مؤهلين، أو مؤهلين أكثر من اللازم وأكثر من الحاجة إليهم، فالإدارة العامة في الشركة الأم كانت تفترض أن أساليبها الإدارية الوطنية تتفوق في الكفاءة عن الأساليب الإدارية الأخرى في الشركات التابعة العاملة في الخارج، وقد أدت هذه الممارسات إلى تدني الروح المعنوية بسبب قلة فرص الترقية خاصة بالنسبة لمواطني البلد المضيف، وخلقت العديد من المشكلات التنسيقية الأخرى. وللتغلب على تلك المشكلات، توجهت الشركات نحو تفضيل نمط التوظيف ذو التركيز العالمي للأسباب التالية:

- كان الدافع وراء التركيز على التوظيف من أعراق معينة ومن مواطني البلد الأم للشركة خصوصاً هو عدم توفر مؤهلين من مواطني البلد المضيف أو صعوبة تدريبهم.

التالي نموذج لبدائل

العيوب
التكيف في البلدان
تكاليف عالية على
نمط المستمرة في مكان
التكيف الأسرية
الرقابة على عمل
الاتصال
فرص العمل المتاحة أمام
موظفين
البلد المضيف
مواطنين المحليين

في المهام الخارجية،  
م التحيز العرقي أو  
مك المؤهل العلمي،  
وكل هذه الصفات  
لله الصفات الا ان



- ان نقل المدير من موقع الى موقع جغرافي آخر كان يعطى المدراء خبرات ادارية دولية، ويؤهل مدراء آخرين ليصبحوا في المستقبل مدراء دوليين في الشركات التابعة.
- المدراء الذين كان يتم تعيينهم في الشركات التابعة سرعان ما كانوا يدركون أهمية الاستعانة بمدراء وموظفين من البلد المضيف.

#### الاتصال الإداري Communication:

من أكثر المهارات أهمية في الموظف أو المدير المرشح للعمل في ش.م.ج هي القدرة على الاتصال، ولكي يتم الاتصال الاداري بسهولة بين الشركة الأم والشركة التابعة، فان أنماط الموظفين الذين يجري توظيفهم هو كما يلي:

جدول رقم (3-11)

#### أنماط المدراء المؤهلين للاتصال الاداري

في الشركة الأم:	في الشركة التابعة:
- مواطن من البلد الأم مع خبرة في البلد المضيف	- مدير من البلد الأم - مدير من البلد المضيف
- مدير من البلد المضيف تم تدريبه في بلد الشركة الأم	- مدير من البلد المضيف تم تدريبه في بلد الشركة الأم
- مدير من البلد المضيف تم تدريبه في البلد الام للشركة	- مدير دولي تدرب للعمل في أي منطقة من العالم

بالنسبة للشركات متعددة الجنسية فان لديها بدائل عديدة لتحقيق الاتصال الفعال بالشركات التابعة لها، فعندما تنتقل الشركة الى مرحلة العولمة (تعمل على المستوى العالمي ويصبح لها فروع ووكالات...الخ) حيث تبدأ بالبحث عن مدراء مدربين للعمل على المستوى الدولي بغض النظر عن جنسياتهم. في الفترة الأخيرة اتجهت بعض الشركات الأمريكية الى توظيف مدراء هنود ممن تدربوا في الولايات

المتحدة الأمريكية خصيصا للعمل في شركاتها التابعة العاملة في الهند. إن مهارة الاتصال والصبر والإصغاء من المهارات الدقيقة والمهمة للمدير الدولي المغترب الى جانب مهارات أخرى مثل الكفاءة الوظيفية، والقدرة على بناء العلاقات مع الآخرين، واللغات، والتكيف الأسري في البيئة الأجنبية.

#### تعويضات المدراء في ش.م.ج:

لهذا الموضوع جانبين مهمين بالنسبة للشركة م.ج والمدراء، الجانب الأول: يتعلق بمستوى الأجر، والجانب الثاني: مستوى الانتاجية، ويلاحظ باستمرار وجود فجوة بين هذين الجانبين، ففي الجانب الأول لا بد من تغطية وتعويض معدلات التضخم في الأسعار الذي تتسبب بتآكل الأجور، والاعتماد على الأرباح المحتجزة كمصدر لرأس المال، وفي الجانب الثاني يتعين على الشركة زيادة نشر المهارات وتكثيف برامج التدريب لزيادة الانتاجية والجودة. ويوضح الجدول التالي قيمة الرواتب التي تدفعها الشركات متعددة الجنسية لمدرائها حسب تصنيفهم الى مدير ممتاز، مدير جيد، مدير مبتدئ في عدد من البلدان وخبراتهم كما يلي:

مدير ممتاز: خبرة 6-10 سنوات، لديه من 11-50 مرسوم يعمل داخل الشركة.

مدير جيد: 4-6 سنوات لديه 11-50 مرسوم.

مدير مبتدئ: 1-3 سنوات لديه 3-10 مرسومين.

مدراء خبرات ادارية  
دوليين في الشركات

كانوا يدركون أهمية

عمل في ش.م.ج هي  
شركة الأم والشركة

تة التابعة:

يف تم تدريبه في بلد

عمل في أي منطقة من

لدة لتحقيق الاتصال

العولمة) تعمل على

بالبحث عن مدراء

في الفترة الأخيرة

تدريروا في الولايات

جدول رقم (4-11)

متوسط رواتب المدراء العاملين في ش.م.ج في بعض العواصم العالمية<sup>(1)</sup>  
(بالآلف دولار أمريكي)

مكان العمل	المدبر الممتاز	المدبر الجيد	المدبر المبتدئ
طوكيو	154	95	59
زيوريخ	145	94	61
هونغ كونغ	137	72	38
فرانكفورت	132	84	53
سنغافورة	113	57	28
تايبي	105	60	34
باريس	101	63	39
سيئول	93	57	35
كوالا لامبور	79	35	16
لندن	76	45	27
جاكارتا	61	24	10
بانكوك	56	26	12
سيدني	68	41	33
مانيلا	42	21	11
هوشي منه	21	12	7
بكين	11	8	5

ومن حيث مدى رغبة المدراء العمل في الخارج، نجد الأمريكيين والأوروبيين مستعدون كبداية العمل كمدراء في الخارج للحصول على مهارات ادارية دولية، والمدراء الماليزيين الذين يتقنون لغات أجنبية مثل اللغة الصينية بطلاقة هم المصدر

المفضل لدى الشركة  
الى اخر بل ينتقلون  
المحترفين، مثلاً: البنوك  
لتبعث بمدراتها  
الصناعية. وهناك الع  
للمحافظة عليهم في  
الاسويين لا تختلف  
المحترفين للعمل تشا  
بالاضافة الى الرواتب  
الصينية على سبل  
مغترين للعمل في  
الأخرى، ومن أجل  
وخصومات على  
الصحية، والأنشطة  
وتذاكر السفر.  
تدريب المدراء الدوليين  
تقدم الشركة  
نطاق عالمي، ومن  
1- برامج اعداد  
2- برامج التدريب  
3- برامج اعداد  
4- تدريب المدير  
البروتوكولات  
5- برامج الادارة





6- برامج تقنيات التفاوض ضمن الأعراف التجارية في البلد المضيف.

وهناك برامج أخرى تقدم للمدراء بحسب الحاجة والبيئة التي سيعمل فيها، مثل: برامج مهارات حل النزاعات، والتعامل مع مختلف المواقف الحرجة، وكيفية حل المشكلات المحتملة مع الحكومة المضيفة، وكيفية تكوين شبكة من العلاقات العامة والخاصة، والتدريب على نطق اللهجات اللغوية وغير ذلك كثير. وللتدريب كما نعرف فوائد كثيرة من حيث أنه يبرز الجوانب الثقافية في مجتمع ما وكيفية استخدام ذلك كأداة لكسب ولاء الأفراد والجماعات في البلد المضيف كما تساعد على سرعة التفاعل الثقافي في الوسط الاجتماعي في البيئة الجديدة. ويشمل التدريب كذلك أسرة المدير أثناء الإقامة في الخارج. ومن المتغيرات الحديثة في الأعمال الدولية هو عولمة المدراء المحليين، فقد بدأت الشركات متعددة الجنسية تدرك أهمية هذا الموضوع من زاويتين هما:

1- عدد المدراء الدوليين الذين يحتاجهم خلال السنوات العشر القادمة.

2- عدد المدراء المحليين الذين يمكن ترشيحهم واعدادهم لكي يصبحوا مدراء دوليين يتعاملون مع الأعمال الدولية.

فبالنسبة للشركات العربية ومنها الأردنية فهذا الموضوع ما زال غائبا عن اهتماماتها في الوقت الذي تسعى فيه ولوج الأسواق الدولية، والشركات العربية عندما تشعر بم حاجتها الى مثل هذا المستوى من المدراء تستعين غالبا بمدراء دوليين من غير العرب مقابل أجور وحوافز مادية ومعنوية خيالية. أما الجامعات العربية فهي غير مدركة لأهمية هذا الموضوع حتى الان فهناك جامعة واحدة فقط كما أعلم تمنح درجة البكالوريوس في تخصص الأعمال الدولية وهي جامعة الملك سعود بالملكة العربية السعودية. أما بعض الجامعات الأخرى فانها تكتفي فقط بتدريس هذه المادة لطلبة التخصص في ادارة الأعمال. وبالنسبة للشركات م.ج.ج الأجنبية فهي تعمل على حل تلك المشكلات في اعداد المدراء الدوليين عن طريق التركيز على اكسابهم مهارات التحدث باللغة المحلية للدولة المضيفة بالإضافة الى اللغات الدولية الرئيسة أو واحدة منها، والتركيز على إكساب المرشحين للعمل في الخارج كمدراء دوليين الخبرة في

الأعمال الدولية لكي يصبحوا منافسين لغيرهم من المدراء، مما يعني إتقان مهارات وظيفية وخبرة متقدمة في الأعمال الدولية. ومن الناحية السلوكية، تذكر المراجع العلمية والدراسات أن مسألة التطبيع الاجتماعي تبنها بصورة خاصة الشركات الأوروبية، لأن عملية التطبيع الاجتماعي مفيدة جدا خاصة عند نقل مدراء من البلد الأم أو من البلد الثالث إلى البلد المضيف، مثلا المدير الدولي من شركة فيليبس في السعودية إلى دولة الإمارات العربية المتحدة أمر سهل للغاية أو من الأردن إلى سوريا أو البحرين أو من ألمانيا إلى فرنسا هذا النوع من التنقلات سهل للغاية، أما نقل مدير دولي من فرع شركة L.G في طوكيو إلى الأردن فهنا تكمن الصعوبة حيث يحتاج هذا المدير إلى برنامج تدريب لإعداده للعمل في الطبيعة الاجتماعية الأردنية. عموما، إن تخطيط وتنمية الموارد البشرية مسألة حيوية للشركات متعددة الجنسيات فهي تركز على أهميتها بنفس المستوى الذي تركز فيه على تخطيط وتنمية مواردها المالية وأرباحها، فالشركات الأوروبية واليابانية تعطي لهذا الموضوع حقه من العناية خاصة بالنسبة لمواطنيها الموظفين والمدراء المغتربين، ولهذا الشركات معاهد ومراكز لاعداد المدراء والموظفين الدوليين أهمها ما يلي:

#### 1- مركز المعلومات الدولي (فارنهام كاستل) (Farnham Castle)

تأسس هذا المعهد في بريطانيا عام 1953 لاعداد الأفراد في مهن ادارية وفنية للعيش خارج بريطانيا، يعطي المركز أهمية للمعارف التدريبية التالية:

- فهم المنطقة الإقليمية بكاملها (مثل منطقة الشرق الأوسط، منطقة البلقان، منطقة جنوب شرق آسيا، منطقة الكاريبي، منطقة شمال افريقيا...الخ).
- فهم كل بلد على حدة (اللغات، المساحة، عدد السكان، التجانس الاجتماعي، العلاقات السياسية مع البلد المضيف...الخ).
- فهم البيئات الاجتماعية المحلية وبيئة العمل في البلد المضيف، والثقافة، والعادات والتقاليد، والمناسبات الدينية والاجتماعية...الخ.

ويقدم المركز برامج تدريب أخرى مثل مساق الوعي الثقافي تعليمات المشروع، حلقات في الأعمال الدولية وغيرها.

المضيف.

التي سيعمل فيها،  
الخرجة، وكيفية حل  
العلاقات العامة  
كثير. وللتدريب كما  
ما وكيفية استخدام  
تساعد على سرعة  
التدريب كذلك أسرة  
الدولية هو عولة  
هذا الموضوع من  
تقديم.

يصبحوا مدراء دوليين

ما زال غائبا عن  
والشركات العربية  
بمدراء دوليين من  
العربية فهي غير  
كما أعلم تمنح درجة  
بالمملكة العربية  
من هذه المادة لطلبة  
ي عمل على حل  
بأكتسابهم مهارات  
الرئيسة أو واحدة  
دوليين الخبرة في



## 2- المعهد الدولي للدراسات والتدريب:

### Institute For International Studies and Training

تأسس عام 1967 في طوكيو بتمويل من الحكومة البريطانية وبعض قطاعات الأعمال. يقدم المعهد منهج دراسي مكون من أربعة أجزاء هي:

أ- اللغات الأجنبية.

ب- الإدارة الدولية والاقتصاد.

ج- موضوعات دراسية أخرى والتدريب عليها في الخارج.

د- محاضرات يقدمها مدراء دوليين خارجيين يتم استضافتهم لفترات قصيرة.

### 3- المعهد الياباني الأمريكي للترجمة Japan-U.S.A Translation Institute

هذا المعهد تمت إقامته في طوكيو عام 1945 لتوفير التدريب على المحادثة والترجمة لموظفي الحكومتين اليابانية والأمريكية باللغتين الإنجليزية واليابانية، ثم تحول عام 1973 ليصبح معهداً للدراسات الدولية ليشمل إلى جانب تأهيل المترجمين وتعليم اللغات إعداد أخصائيين في الاتصالات الدولية، والأعمال الدولية، وإعداد دراسات أخرى في مختلف المجالات الدولية.

### 4- معهد الخدمات التعليمية الياباني Japan Educational Services Institute

تأسس عام 1971 لتوفير التدريب لعائلات اليابانيين المغتربين العاملين في الشركات اليابانية م.ج، في المعهد برامج كثيرة ذات علاقة بالمغتربين وعائلاتهم تحتوي على التوجيه، والاستشارات، والتكيف الاجتماعي في بيئات مختلفة.

مدراء شركة براون الأسيوية ABB Asea Brown Boveri (5)

تم تأسيس شركة براون عام 1987 عند اندماج شركتين أوروبيتين كبيرتين هما شركة آسيا (ASEA) التي تأسست عام 1890 وهي شركة سويدية، وشركة براون بوفيري (Brown Boveri) السويسرية التي تأسست عام 1991. بدأت الشركة الجديدة باسمها الجديد (شركة براون الأسيوية) بالدخول عبر الأطلسي من خلال تملك

الاستثمارات في 60 شركة أمريكية. ومن أهم الاستثمارات الرئيسية التي اشترتها هي شركة التركيبات الهندسية بقيمة 1.6 مليار دولار، ونقل وتوزيع عمليات شركة وايت وستنغ هاوس (White Westing House) عام 1989، وقد كانت الإدارة العامة لشركة براون في سويسرا. إن جميع أنشطة شركة براون تغطي 50 إقليم تجاري، وجميع هذه الأقاليم التجارية موحدة في ثمانية فروع تجارية وكل فرع يرأسه مدير إقليمي، وفي كل بلد يوجد العديد من الأقاليم التجارية مما يعني أن إدارة الفرع (الشركة التابعة في بلد ما) تتم بالتناوب بين المدراء الإقليميين في البلد. شركة براون لها ما مجموعه 1200 شركة، وهذه الشركات تدير حوالي 4500 مركز ربحي، فشركة براون تفضل تأسيس شركة جديدة في كل إقليم تجاري في أي بلد. رئيس مجلس إدارة شركة براون يقيم في المركز الرئيسي. والإدارة العليا هناك تتألف من رئيس مجلس الإدارة و13 عضواً في اللجنة التنفيذية، هؤلاء جميعهم مسؤولون عن الاستراتيجية العالمية للشركة وأدائها. ويتألف الأعضاء من جنسيات مختلفة منهم سويديون، وسويسريون، ألمان، أمريكيان وهم يقيمون خارج زيوريخ أي المركز الرئيسي العامة للشركة. وتجتمع اللجنة التنفيذية مرة كل ثلاثة أسابيع في أي مكان في العالم.

#### المدراء الإقليميون Regional Managers:

المدراء الإقليميون هم أعضاء اللجنة التنفيذية، كل مدير منهم يرأس فرع تجاري واحد (مثل فرع أجهزة الغسالات، الأواني المنزلية، الثلاثيات... الخ) إلى جانب كونه مديراً إقليمياً بالإضافة إلى بعض المهام الاستشارية الأخرى، كما أنه مسؤول عن الاستراتيجية العالمية للفرع التجاري، والتكاليف، ومعايير الجودة، وإدارة الأفراد عبر الحدود. على سبيل المثال: المدير الإقليمي المسؤول عن إدارة القسوة البيعية (متدوبي المبيعات) هو سويدي، والإدارة العامة في مدينة مانهايم في ألمانيا. فهو يشرف على 25 مصنع في 16 بلداً وكل من هذه الوحدات تعمل كشركة مستقلة، ومن مهام المدير الإقليمي إلى جانب وظيفته المشاركة في وضع الاستراتيجية العالمية والسماح لكل شركة بالاستقلال في التنفيذ تحت شعار "فكر عالمياً واعمل محلياً". ومن شأن ذلك أن يخفض تكاليف الإدارة، وتحسين التصاميم، والمرونة في الإنتاج لتلبية احتياجات

Institute For Inte  
ية وبعض قطاعات

ترات قصيرة.

Japan-U

على المحادثة والترجمة  
ية، ثم تحول عام  
يل المترجمين وتعليم  
ة وإعداد دراسات

Japan Educa

لغتين العاملين في  
ن وعائلاتهم تحتوي

بيتين كبيرتين هما  
ية، وشركة براون  
ت الشركة الجديدة  
من خلال تملك

العملاء المحليين. يتألف مجلس الإدارة (Management Board) من المدراء الاقليميين، وممثلين من خارج الادارة العامة، ورؤساء شركات كبرى في المجموعة، ومن الممكن أن ينعقد مجلس الادارة او يقيم في أي مكان مثل المانيا، أمريكا، كندا، السويد، النرويج، البرازيل. ودورهم هو إعطاء استراتيجية دولية للمراجعة والتدقيق، وتقييم مستوى الأداء، وحل المشكلات، والتنسيق بين الفروع، ويجتمع المجلس أربعة مرات في السنة. وهناك نقطة مهمة تجب الإشارة إليها وهي أن الموظفين في الأقاليم غير مسؤولين عن ممارسة أي نشاط رسمي من الأنشطة الحساسة مثل الشراء، أو البحث والتطوير (R.D)... الخ، لكن هناك لجنة تضم عددا من ذوي المواصفات والمؤهلات الخاصة تحاول التنسيق في هذه الأمور بين مختلف الشركات المحلية. أما المدير الاقليمي فيوزع المعلومات الخاصة والتفصيلية على الرؤوسين في الشركات الـ 25 المشاركة في المجموعة، بالإضافة الى التنسيق الوظيفي من خلال دعوة جميع المديرين الوظيفيين للاجتماع مرة أو مرتين في السنة لتبادل المعلومات التفصيلية حول الموضوعات الحساسة. وهناك مدير تجاري اخر مسؤول عن فرع ألمانيا، والنمسا، ايطاليا وأوروبا الشرقية، يقيم في ألمانيا مسؤول عن مجاله التجاري وهو تركيب المواد. ويتم تعيين المدراء والموظفين المهنيين والاداريين غالبا من مواطني الأم (من الأقاليم) بهدف تقليل المشاكل البيئية وللاستجابة لضغط الحكومة المضيفة. وبخصوص التقارير التي ترفع للادارة العامة فكل مدير تنفيذي اقليمي يتولى هذه المسؤولية حيث تتجمع كل التقارير لا في الادارة العامة في سويسرا. يظهر من خلال توزيع الأدوار بين المدراء بأنه على درجة عالية من التجاوب بين الادارة العامة والشركات التابعة في كل بلد، وبين المدراء الاقليميين في مختلف المناطق وفي مختلف البلدان، كما يظهر مدى الاستقلالية التي يتمتع بها المدراء والفروع التابعة لها، ومن الصعب تخفراط أي مدير في مثل هذه الأنشطة الواسعة والمعقدة بدون تأهيل وتنمية مستمرة لمهارات المدراء الدوليين، وكما لاحظنا أن شركة براون تركز على التوظيف من بيئات مختلفة وخاصة البيئة المحلية للبلد المضيف، وهي ذات السياسة التي تتبناها حاليا معظم الشركات متعددة الجنسيات.

1- أعتقد أن هذه

ظاهرة البطالة

ذلك، حيث تلاحظ

الخارجية (مجرد

2- تقرير التنمية لـ

Columbia Journal of

مصدر سيق

تزيد كلما طالت فترة

5- أنظر المرجع



## مراجع وحواشي الفصل الحادي عشر

1- أعتقد أن هذه الأرقام فيها مبالغة كبيرة، فلو قاربت هذه الأرقام الدقة، لاختفت ظاهرة البطالة في العديد من الدول على الأقل، والصحيح قد يكون العكس من ذلك، حيث نلاحظ زيادة معدلات البطالة كلما زادت ش.م.ج من أنشطتها الخارجية (مجرد فرضية).

2- تقرير التنمية للبنك الدولي 2006، أقرص 194، 231

3-H.V.Perlmutter , The Tortuous Evaluation of Mc, Colombia Journal of world Business Feb.1969, p.12-18

4- V.k.BHlla and S.shiva Ramu

مصدر سبق ذكره ص 274، بالطبع لاتبقى هذه الرواتب ثابتة مع الزمن فهي تزيد كلما طال فترة بقاء المدير في عمله في الشركة.

5- أنظر المرجع (4) ص 276.

المدراء الاقليميين،  
موقعة، ومن الممكن  
كندا، السويد،  
ة والتدقيق، وتقييم  
جلس أربعة مرات في  
بين في الأقاليم غير  
الشراء، أو البحث  
صقات والمؤهلات  
أما المدير الاقليمي  
الـ 25 المشاركة في  
المدريين الوظيفيين  
حول الموضوعات  
إيطاليا وأوروبا  
الواد. ويتم تعيين  
تأليم) بهدف تقليل  
التضارير التي ترفع  
حيث تتجمع كل  
حوار بين المدراء بأنه  
ة في كل بلد، وبين  
مدى الاستقلالية  
مدير في مثل هذه  
المدراء الدوليين،  
مختلفة وخاصة البيئة  
معظم الشركات

## الفصل الثاني عشر

موضوعات خاصة  
في التسويق الدولي

## الفصل الثاني عشر

### موضوعات خاصة في التسويق الدولي

#### المناطق الحرة Free Zones:

ورد أكثر من تعريف لمفهوم المناطق الحرة في المراجع والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فمنها من عرّف المنطقة الحرة بأنها (مساحة جغرافية مغلقة، ومعزولة، وغير مأهولة بالسكان، والتي يدخل فيها الكثير من السلع غير الممنوعة دون إجراءات جمركية رسمية للدخول)<sup>(1)</sup>، وفي دراسة قامت بها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا حول تقييم المناطق الحرة في عدد من بلدان الآسكو أعطت تعريفاً حديثاً للمناطق الحرة أو المناطق التجارية الحرة (Free Zones or Free Trade Zones) بأنها (مناطق تقع ضمن السياج الجمركي أو مناطق معزولة تقع ضمن ميناء بحري أو مطار جوي أو على مقربة منه، تستفيد من الإعفاء من الرسوم الجمركية، وبذلك فهي تقع خارج النطاق الجمركي للدولة مما يجعلها تستخدم لتخزين البضائع العابرة والحفاظ عليها للتوزيع، وتأخير دفع رسوم الاستيراد أو تجنب دفع الضرائب غير المباشرة على أنواع أخرى من الأنشطة التي تتم فيها)<sup>(2)</sup>:

من التعريفين السابقين يمكن أن نفهم ما يلي:

- 1- أن المنطقة التجارية الحرة مساحة جغرافية مغلقة ومعزولة وغير مأهولة بالسكان مخصصة للاستخدام من قبل التجار والمستثمرين لممارسة نشاطاتهم فيها في حدود نصوص قانون المناطق التجارية الحرة.
- 2- المنطقة التجارية الحرة تدخل إليها البضاعة أو تقام فيها الصناعة بدون أي رسوم جمركية أو قيود فنية أو إدارية.



3- المنطقة التجارية الحرة يكون مكانها داخل، أو قرب المطارات أو منطقة جغرافية معزولة، أو ميناء، أو مدينة معزولة بكاملها عن باقي أجزاء الدولة.

وهناك موانئ حرة مهمة لا زالت تعمل مثل هونغ كونغ وسنغافورة، وقد أقيمت مثل هذه الموانئ لتسهيل عملية إعادة التصدير وكمراكز توزيع، وكانت تعرف سابقاً (بمناطق تجهيز الصادرات) والذي يشمل المناطق الصناعية (Industrial Estates) أو المجمعات الصناعية (Industrial Parks) أو المناطق الحرة أو مناطق التجارة الحرة، (Free Zones or Free Trade Zones)، ومع تخصيص العديد من مناطق تجهيز الصادرات في مختلف أنحاء العالم في المجالات الصناعية على وجه التحديد، وتشمل أنشطة المناطق الحرة (أو مناطق التجارة الحرة) في معظم الدول كلاً من التجارة الحرة، واستيراد البضائع والمواد وتخزينها ومن ثم توزيعها للخارج جنباً إلى جنب مع الأنشطة الصناعية أو بتوطين مختلف الصناعات وتوفير الخدمات والبيئة الاستثمارية الملائمة، إضافة إلى تجارة الخدمات التي تشمل التجارة الإلكترونية والاتصالات والإعلام، وبذلك بوسعنا القول أن تعبير المنطقة الحرة ينطبق على التجارة فنسميها المنطقة التجارية الحرة أو المنطقة الحرة، مثل المنطقة التجارية الحرة في الزرقاء، والمنطقة الخاصة في ميناء العقبة الأردني، ومنطقة جبل علي في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة وهي أكبر منطقة تجارية حرة في العالم، وإذا كان النشاط صناعي نقول المنطقة الصناعية الحرة مثل مدينة الحرس الصناعية في إربد وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أن المنطقة العربية كانت من المناطق الرائدة في إقامة الموانئ الحرة أو المناطق الحرة، وقد بدأت في عدن بالجمهورية اليمنية في مطلع القرن العشرين، وفي الجمهورية اللبنانية، والجمهورية العربية السورية منذ مطلع الخمسينات (1953) وفي مصر والمملكة الأردنية الهاشمية منذ مطلع السبعينات 1972، وفي دولة الإمارات العربية في منتصف الثمانينات 1982. وتتمتع الصناعات أو التجارة في هذه المناطق بمزايا التجارة الحرة وبمناخ ليبرالي فيما يتعلق بالأنظمة والقوانين (Liberal Regulatory Environment).

#### أهداف المناطق الحرة

تسعى الشركات المزايا التي تقدمها لها وبخاصة فيما يتعلق بالقريبة بالإضافة إلى لواردات المواد والبض ومستودعات ومكاتب من بعض الدول التي تواجه عقبات تجارية المناطق الحرة. وصن النحو الآتي:

- 1- جذب الاستثمار علي في دبي والتبادل التجاري ولكنه ارتفع خلال 2000 في التجاري فيها العالم.
- 2- توفير النقد الأجنبي
- 3- خلق فرص عمل الحرة، ومن الج للنساء، حيث وقلة الإلحاح التوظيف للنساء

## أهداف المناطق الحرة وغاياتها:

تسعى الشركات العالمية متعددة الجنسيات إلى إيجاد أسواق جديدة، والاستفادة من المزايا التي تقدمها العديد من الدول النامية كحوافز لجذب الاستثمارات الأجنبية، وبخاصة فيما يتعلق بالعمالة الرخيصة، ورخص تكاليف النقل، والتوزيع للأسواق القريبة بالإضافة إلى ما تقدمه معظم المناطق الحرة من إعفاءات جمركية وضريبية لواردات المواد والبضائع الوسيطة وللصادرات، وتوفير الخدمات الأساسية من أراضٍ ومستودعات ومكاتب ووسائل اتصالات ونقل وكهرباء وماء. كما وان هناك شركات من بعض الدول التي تواجه عقبات بسبب ما يسمى بنظام الحصص، وشركات أخرى تواجه عقبات تجارية في أسواق معينة تسعى هي الأخرى إلى الاستفادة من مزايا المناطق الحرة. وبصورة عامة يمكن تلخيص أهداف إنشاء المناطق التجارية الحرة على النحو الآتي:

1- جذب الاستثمارات الأجنبية: شهد قطاع الاستثمارات في المنطقة الحرة في جبل علي في دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة تطوراً ملحوظاً، حيث يبلغ حجم التبادل التجاري من خلال 16 شركة فقط في عام 1985 حوالي 200 مليون دولار ولكنه ارتفع بشكل كبير منذ ذلك الحين حتى وصل في العام 2001 إلى 9 مليارات خلال 2000 شركة عاملة ومسجلة في المنطقة وفي العام 2006 ارتفع التبادل التجاري فيها إلى 16 مليار، وبذلك تعتبر هذه المنطقة الحرة أكبر منطقة حرة في العالم.

2- توفير النقد الأجنبي من خلال ترويج الصادرات غير التقليدية.

3- خلق فرص عمل في الصناعات والشركات المتوتنة بصورة مباشرة في المناطق الحرة، ومن الجدير بالذكر ان المناطق الحرة الصناعية تعطي الأفضلية في التوظيف للنساء، حيث يشعر أرباب العمل بأن عوامل الدقة في العمل والتركيز والصبر وقلة الإلحاح على زيادة الرواتب وشروط العمل الأخرى تعطي أفضلية التوظيف للنساء على حساب الرجال.

ت أو منطقة جغرافية الدولة.

مع وسنغافورة، وقد توزيع، وكانت تعرف (Industrial Estates)

لحق التجارة الحرة ، من مناطق تجهيز

التحديد، وتشمل من التجارة الحرة،

إلى جنب مع الأنشطة الاستثمارية الملائمة،

الملائمة، إضافة إلى اعلام، وبذلك بوسعنا

التجارية الحرة أو صة في ميناء العقبة

التحدة وهي أكبر الصناعية الحرة مثل

تتمة في إقامة الموانئ تية في مطلع القرن

تت مطلع الخمسينات ت 1972، وفي دولة

ت أو التجارة في هذه والقوانين (Liberal

4- تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مناطق مختلفة، مثلاً الأردن، قام بتوزيع المناطق الحرة في مختلف المحافظات الأردنية بهدف تنميتها، مثل محافظة الزرقاء، والكرك، والرمثا، وميناء العقبة. الخ ويبلغ عدد الشركات العاملة في هذه المناطق 1149 شركة.<sup>(3)</sup>

5- نقل التكنولوجيا والخبرة الفنية والإدارية.

6- استخدام الموارد والموارد المحلية مما يعزز ويدعم الحركة التجارية في البلد.

7- تنشيط قطاعي الخدمات والنقل وتشمل الخدمات المقدمة للصناعات والشركات في المنطقة وغيرها من خدمات الاتصالات والإنترنت والمعلومات والأعلام، والتخليص الجمركي، والنقل البري والجوي، وخدمات الموانئ البحرية من موانئ وإعادة شحن ونقل تخزين للمواد والبضائع المصدرة بواسطة الحاويات وغيرها من وسائل الشحن الأخرى.

مزايا وحوافز المناطق الحرة:

تتفاوت الحوافز والمزايا التي توفرها المناطق الحرة بين دولة وأخرى، ومن الحوافز الهامة التي تتوفر للمستثمرين والتجار والمتعاملين ما يلي:

1- الإعفاء من الضرائب على استيراد المواد الأولية والبضائع الأخرى شبه المصنعة.

2- توفير البنية الأساسية والخدمات الأساسية من مياه وكهرباء واتصالات.

3- الإعفاء من الضرائب على الإيرادات ورأس المال.

4- توفير جهاز إداري يتولى إنجاز ومتابعة كافة الإجراءات الفنية والتنظيمية للاستثمار والتجارة في المناطق الحرة، خاصة تلك الإجراءات المتعلقة بالحكومة.

5- توفير العمالة اللازمة من مختلف التخصصات للصناعات والشركات التجارية المتواجدة في المنطقة.

ويلخص الجدول التالي المزايا والحوافز التي توفرها المناطق الحرة في بعض البلدان كما يلي:

البلد
دولة الإمارات العربية المتحدة (منطقة جبل علي)
إيران
المملكة الأردنية الهاشمية
الجمهورية العربية السورية
لبنان



جدول رقم (1-12)<sup>(4)</sup>

## المزايا والحوافز التي توفرها المناطق الحرة في بعض الدول

البلد	الإعفاء الجمركي	الإعفاء الضريبي	أخرى
دولة الإمارات العربية المتحدة (منطقة جبل علي)	لا رسوم جمركية على الواردات أو الصادرات	إعفاء كامل لمدة 15 عاماً قابلة للتجديد لمدة مماثلة من الضرائب بما فيها الضريبة على الدخل والشركات والأراضي	حرية تحويل رأس المال والأرباح إلى الخارج بنسبة 100٪
إيران	إعفاء كافة البضاعة الواردة من الرسوم الجمركية ورسوم الفوائد التجارية	إعفاء كامل من كل أنواع الضرائب للسنوات الـ 15 الأولى.	حرية تحويل الأرباح الصافية ورأس المال إلى الخارج
المملكة الأردنية الهاشمية	لا رسوم جمركية على الاستثمارات أو الواردات أو الصادرات الداخلة والخارجة من المنطقة الحرة.	إعفاء كامل من الضرائب	حرية تحويل رأس المال والأرباح إلى الخارج ولا ضرائب أو رسوم عليها
الجمهورية العربية السورية	إعفاء كامل من الرسوم الجمركية.	إعفاء كامل من كافة الضرائب	حرية تحويل رأس المال الأجنبي للمستثمر وأرباحه إلى الخارج أو عند ادخال رأس المال أو الأرباح
لبنان	إعفاء كامل من الرسوم الجمركية	إعفاء كامل من الضرائب على الشركات لمدة 15 عاماً	إعفاء الموظفين الأجانب من الضرائب ومنح المستثمرين الأجانب إمكانية التملك داخل المنطقة الحرة بنسبة 100٪

الأردن، قام بتوزيع  
مثل محافظة الزرقاء،  
العاملة في هذه المناطق

رية في البلد.

صناعات والشركات  
العلوم والأعلام،  
بحر البحرية من موانئ  
الحواريات وغيرها

ولة وأخرى، ومن

سابع الأخرى شبه

اتصالات.

التيبة والتنظيمية  
المتعلقة بالحكومة.

شركات التجارية

الحرة في بعض

المشكلات التي تواجه المناطق الحرة في البلاد العربية:

- 1- التعقيدات الإدارية والبيروقراطية التي تعرقل حركة الاستيراد والتصدير وإعادة التصدير في العديد من المناطق الحرة في المنطقة.
- 2- تكرار صدور قرارات جمركية مفاجئة تربك المستثمرين والتجار وترفع من نسبة المخاطر على استثماراتهم.
- 3- ضعف التنسيق بين إدارات ومؤسسات المناطق الحرة من جهة والمستثمرين فيها من جهة أخرى، خاصة في مجال القوانين واللوائح السارية والتي تؤثر سلباً على مصالح المستثمرين.
- 4- عدم اكتمال البنية الأساسية والخدمات في بعض المناطق الحرة مثل الكهرباء والماء والهاتف... إلخ.
- 5- ارتفاع بدلات التخزين والرسوم المباشرة وغير المباشرة ورسوم وأجور الموانئ البحرية وتكاليف الحراسة الخاصة للمنشآت داخل بعض المناطق التي يترتب على المستثمر توفيرها.
- 6- عدم انتظام الشحن البحري لإيصال صادرات المناطق الحرة إلى الأسواق الاستهلاكية في الوقت المناسب.
- 7- عدم اعتراف معظم الدول العربية بالمنتج في المنطقة الحرة في جبل على كمنتج إماراتي واعتباره منتجاً أجنبياً مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الاتفاقيات المبرمة مع هذه الدول في مجال التبادل التجاري.

المناطق الصناعية الحرة (أفشور) Off-Shore :

الأنشطة داخل المناطق الحرة متنوعة، فكما هو الحال في المناطق التجارية الحرة فهو كذلك في المناطق الصناعية الحرة، حيث تعدد وتنوع الأنشطة التي يمارسها الصناعيون هناك، فبعضهم ينتج لحساب شركة، أو شركات معينة، وبعضهم يعمل بنظام الإنتاج حسب الطلب، وغيرهم من الصناعيين من يعمل بطريقة الأفشور، ويقصد بصناعة الأفشور قيام شركات بنقل أصولها ورأس مالها إلى الخارج بقصد





العامرية قرب الإسكندرية، وفي بور سعيد والإسماعيلية... الخ. لم تقلت المناطق الحرة بمختلف أشكالها وأنواعها من الانتقادات، فقد تسببت مثلاً بتكدس العمال والعمالات في مناطق سكنية غير مؤهلة للحياة البشرية من الناحية الصحية، والتعليمية، وانتشار الجريمة، أما الانتقاد الثاني فهو أن الشركات الصناعية أفسور قد نقلت معها فرض العمل التي كان من الممكن توفيرها للمواطنين في اليابان، وأمريكا وفرنسا...

#### التجارة الإلكترونية E-Commerce:

كان للتطور المضطرد للمعلوماتية عبر شبكة الإنترنت (Inter-net) وانتشارها وتوسعها الأثر البالغ في إرساء البنية التحتية لعالم أعمال من نوع جديد لا سابق لمثيله في الأعمال الدولية والمحلية، فقد أصبح إنجاز المعاملات التجارية والصفقات المالية إلكترونياً أمراً واقعاً، ومع زيادة أعداد مستخدمي الشبكة الإلكترونية للمعلوماتية إلى نحو 200 مليون مستخدم حول العالم عام 2002 ثم ارتفعت لتصل إلى 500 مليون مستخدم عام 2006، وهكذا أصبحت العمليات التجارية ذات قيمة اقتصادية أكبر وتكلفة أقل، فالبيع والشراء والإعلان والترويج وعقد الاجتماعات وتقديم العروض كذلك أصبحت أموراً مألوفة، وهي التي يطلق عليها بالتجارة الإلكترونية.

وقد لفتت هذه الوسيلة التجارية والمالية الجديدة التي وفرتها شبكة الإنترنت للمعلوماتية بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال السريعة انتباه رجال الأعمال المحليين والدوليين إلى ضرورة التوسع عن طريق التجارة الإلكترونية بدءاً من عام 1993.

#### مفهوم التجارة الإلكترونية:

يمكننا تعريف التجارة الإلكترونية بأنها شكلاً من أشكال التعامل التجاري الذي يتم فيه تفاعل أطراف التبادل إلكترونياً بدلاً من التبادل المادي أو الاتصال الجغرافي المباشر<sup>(5)</sup>. ويعرف آخرون التجارة الإلكترونية بأنها علمية بيع أو شراء السلع

والخدمات من خلال الشبكات الحاسوبية المفتوحة كالإنترنت. وتنقسم التجارة الإلكترونية إلى نوعين من المعاملات على أساس طبيعة المتعاملين:<sup>(6)</sup>

- تعامل بين شركة تجارية وشركة تجارية أخرى (Business to Business).
- تعامل بين شركة تجارية ومستهلك فردي (Business to Commerce).

كما عرف آخرون التجارة الإلكترونية بأنها مصطلح عام يطبق على استخدام الحاسب الآلي وتكنولوجيا الاتصالات لدعم المتاجرة بالسلع والخدمات بين المشتريين والبائعين وتعرف بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات للربط الفاعل بين الوظائف التي يوفرها المشاركون - البائعون والمشترون في التجارة.<sup>(8)</sup> وتستخدم الآن التجارة الإلكترونية العديدة من التقنيات مثل تبادل المعلومات الإلكترونية (Electronic Data Interchange - E.D.I) والبريد الإلكتروني (E.Mail) وتحويل الأموال إلكترونياً (Electronic Funds Transiter E.F.T) على نطاق واسع إلا أن بعض التقنيات تحتاج إلى اتفاق مسبق بين المشتريين والبائعين لتحديد علاقتهم من خلال التجارة الإلكترونية.

وبالرغم من أن حجم التجارة بين الشركات بعضها مع بعض يمثل الجانب الأكبر من مجمل حجم التجارة الإلكترونية بصورة عامة، إلا أن الاهتمام ينصب الآن على التجارة الإلكترونية بين الشركات والمستهلكين بصورة مباشرة، حيث المستهلك هو الجانب المستهدف مباشرة من جانب الشركات التي تستخدم نظم تقنية لتوسيع انتشارها لتصل إلى جميع المستهلكين كأفراد على الساحة الدولية.

من خلال التعريفات السابقة لكتاب الأعمال الدولية والمعلوماتية حول التجارة الإلكترونية نفهم أن هذه التجارة تتم بين البائعين والمشتريين، وتستخدم نظم ووسائل الاتصال والمعلوماتية الحديثة مثل شبكة الإنترنت للمعلومات، والبريد الإلكتروني وغيرها تستهدف حالياً الوصول إلى المستهلكين في أي مكان من العالم.

ولا شك أن الشركات المتعددة الجنسية وشركاتها التابعة هي المستفيد الأول والمطور الأول لما يعرف حالياً بالتجارة الإلكترونية، ففي عام 1995 كان حجم التجارة الإلكترونية على مستوى العالم يساوي صفرًا وفي عام 1997 ارتفع إلى 26 مليون

لم تغلق المناطق الحرة  
تلا بتكديس العمال  
من الناحية الصحية،  
الصناعية أفشور قد  
في اليابان، وأمريكا

(Inter-net) وانتشارها  
جديد لا سابق لمثيله  
والصفقات المالية  
للمعلوماتية إلى  
صل إلى 500 مليون  
قيمة اقتصادية أكبر  
وتقديم العروض  
كترونية.

شبكة الإنترنت  
السريعة انتباه رجال  
الإلكترونية بدءاً من

التعامل التجاري  
الهادي أو الاتصال  
بيع أو شراء السلع

دولار، وفي عام 2001 بلغ 330 مليون ثم ارتفع إلى حوالي مليار دولار عام 2002، وفي عام 2006 تطور هذا الرقم بنسبة عالية جداً حيث وصل إلى 250 مليار<sup>(9)</sup>، فالمنافسة الحالية في ميدان الأعمال الدولية تستخدم بين الشركات م. ج، التي تعمل الآن على تطوير برامج تسويقية ذات استراتيجيات متعددة، إلى جانب قيامها في وقت مبكر بإعادة تشكيل رؤيتها للتنظيمات الهيكلية لأنشطتها، فالنظريات التنظيمية الهرمية لم تعد من وجهة نظرها تواكب التطورات الجديدة في أساليب الإدارة والتسويق الدولي الجديدة مثل التجارة الإلكترونية وأصبح هناك ما يعرف بهياكل التنظيم المسطحة (Flattened Structure) حيث يسمح هذا النوع من التنظيم بانفتاح الشركات على العملاء والمستهلكين والموردين مما يجعل من بيئة الأعمال الدولية أكثر ملائمة واستجابة لاحتياجاتها، وأهم هذه الاحتياجات هي السرعة والثقة والشفافية وغيرها، وهذا ما تحتاجه التجارة الإلكترونية بغض النظر عن الموقع الجغرافي للبائع أو المشتري، أو السوق أو المورد، طالما أن المورد يقوم بتوفير البضاعة أو الخدمات مقابل مبلغ معين متفق عليه إلكترونياً بالتفاوض من خلال الشاشة الصغيرة للحاسب الآلي عبر شبكة الإنترنت.

ومن المفارقات أن التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت ستحل مشكلة الوصول مباشرة إلى المستهلكين كأفراد وليس شركات وبالتالي تمكن ش. م. ج أو غيرها العمل بصورة أوسع ليس فقط في تجارة الجملة وإنما تجارة التجزئة، إن مفهوم التجارة الإلكترونية أكبر وربما أوسع مما تصورناه، فهو الآن ميدان خصص للبحث والتحري عن أساليب وطرق التسويق الإبداعية من خلال بحوث التسويق التي يجب أن تأخذ اتجاهاً مختلفاً عن ما هي عليه الآن.

#### البنية التحتية للتجارة الإلكترونية E- Commerce Infrastructure:

ترتبط تقنية الشبكة العالمية (WWW) بشبكة الإنترنت أو ما يعرف باسم الوب (The Web) والتي تعتبر الوسيلة الرئيسة لتبادل المعلومات بين الحواسيب الآلية، تمتلك هذه التقنية مواصفات متقدمة خلقت ظروفًا جديدة ومختلفة عن البيئة أو الظروف التي كانت وما زالت تتم فيها الاتصالات التقليدية الحالية.

وطالما أن البيع  
جديدة ومختلفة للأشياء  
بما يعني أن التجارة الإلكترونية  
التجاري ضعيفاً، ومن  
بالتجارة الإلكترونية  
- الأجهزة:  
1- حواسيب آلية (Facilitator)  
2- مسير (Facilitator)  
3- كابلات وتقنيات  
- البرمجيات: وتشمل  
برمجيات التشغيل  
إلى حزم برمجيات التشغيل  
والشراء الآلي عبر الإنترنت  
- مقدمة خدمات التجارة  
ونعني بذلك  
اتصالات بدولة الإمارات  
في لبنان والأردن  
- الخدمات المخولة:  
وهي خدمات  
والتسليم وخدمات  
الإطار العام للتجارة  
لا شك أن  
جانب الدول والشركات



وطالما أن البيئة الاتصالية بدأت تتغير جذرياً، فمن الطبيعي أن تخلق ظروفاً جديدة ومختلفة للأنشطة التسويقية وخاصة في مفهومها وبرامجها واحتياجاتها.. إلخ، مما يعني أن التجارة الإلكترونية سيكون لها بنية تحتية تحتاجها وبدونها سيظل دورها التجاري ضعيفاً، ومن الاحتياجات الضرورية التي يجب توفرها في الشركة لتعمل بالتجارة الإلكترونية ما يلي<sup>(9)</sup>:

- الأجهزة:

- 1- حواسيب آلية (Computer and Servers)
- 2- مسيرٌ (Facilitator) وموجه المعلومات (Routers)
- 3- كابلات وتقنيات حديثة للاتصالات (Fiber Optics, Space Channel, cts).

- البرمجيات: وتشمل:

برمجيات التشغيل (Operating System) وبرمجيات الإبحار بالإنترنت، بالإضافة إلى حزم برمجيات التجارة إلكترونياً، وهي برمجيات خاصة تسمح بإتمام عملية البيع والشراء الآني عبر الإنترنت.

- مقدمة خدمات التوصيل بالشبكات العامة المفتوحة (كالإنترنت)

ونعني بذلك الجهات التي تقوم بتوفير خدمة الإنترنت في الدول (كمؤسسة اتصالات بدولة الإمارات، أو الأردن).. والشركات الخاصة المقدمة لخدمة الإنترنت في لبنان والأردن... وغيرها).

- الخدمات المخولة:

وهي خدمات تتعلق بإتمام الصفقات التجارية كالإعلان وطرق الدفع، والتسليم وخدمات التحقق من الأهلية..

الإطار العام للتجارة الإلكترونية عبر الإنترنت:

لا شك أن التجارة الإلكترونية لازالت موضوعاً ساخناً، فهو محور الاهتمام من جانب الدول والشركات على حدٍ سواء، فالدول تقوم الآن بوضع الأطر والقوانين

في دولار عام 2002، وفي 25 مليار<sup>(9)</sup>، بالمنافسة التي تعمل الآن على قيامها في وقت مبكر التنظيمية الهرمية لم تعد

هارة والتسويق الدولي ياكل التنظيم المسطحة فتتاح الشركات على الدولية أكثر ملائمة لشفقة والشفافية وغيرها، توافقي الملائع أو المشتري، معات مقابل مبلغ معين سب الآي عبر شبكة

حل مشكلة الوصول م- ج أو غيرها العمل تة، إن مفهوم التجارة ي للبحث والتجري التي يجب أن تأخذ

F-

ما يعرف باسم السوب من الحواسيب الآلية، مختلفة عن البيئة أو

التي تحكم هذه التجارة، وخاصة الأطر القانونية، فالولايات المتحدة الأمريكية قامت عام 1997 بوضع إطار عام للتجارة عبر الإنترنت وشمل هذا الإطار ما يلي:

1- المبادئ:

- أ- دعوة القطاع الخاص الأمريكي لاتخاذ دور الريادة في تطوير الخدمة وتوفيرها.
- ب- شطب الرسوم الجمركية والضرائب ذات الأثر المماثل في السلع التي يتم شراؤها عبر الإنترنت.
- ج- دعوة حكومات الدول للنمو في هذا الاتجاه وعدم تقييد هذه التجارة بل دعمها والمساهمة في تطويرها.

2- الموضوعات وتشمل:

- إتاحة الدخول للإنترنت بأقل تكلفة لتشجيع استخدامها وزيادة انتشارها.
- شطب الرسوم الجمركية والضرائب ذات الأثر المماثل للسلع المتبادلة من خلالها.
- تنظيم أساليب الدفع إلكترونياً.
- تطوير رمز تجاري موحد (UCC - Uniform Commercial Code) للتجارة الإلكترونية.
- تطوير وتطبيق العقود التجارية إلكترونياً (Electronic Contracts) وتنظيم مصالح الأطراف المتعاملة.
- ضرورة حماية الملكية الفكرية وحقوق النشر.
- ضمان السرية المعلوماتية.
- ضمان الأمن المعلوماتي.
- تطوير البنية التحتية وتقنيات المعلومات.
- خلق المعايير الفنية للتجارة الإلكترونية.

3- التنفيذ ويشمل:

تطرق الإطار  
بين القطاع الخاص و  
الاتحاد الأوروبي من  
الرسوم الجمركية والض  
مماثلة وبدأت في تطبي  
قامت الغرفة التجارية  
بوضع خدمات تطوي  
شملت ما يلي:

أ- التعابير والمصطلحات

ب- العقود التجارية

ج- مساعدة المترجمين

وقامت المنظمة

الإلكترونية في لوائح

والتوزيع، هذا بالإضا

الدولي. وتقوم حالياً

للموصول الى حزمة

وبالنسبة للتدو

إقليمية ودولية إلا أن

الإمارات العربية -

الإلكترونية على الت

إمارة دبي مركزاً تجا

3- التنفيذ ويشمل:

تطرق الإطار العام الى عزم الولايات المتحدة على وضع استراتيجية تنسيقية بين القطاع الخاص والحكومة من جانب، ومنظمة التجارة العالمية (WTO) ودول الاتحاد الأوروبي من جانب آخر لتأييد مبدأ جعل الإنترنت بيئة تجارية خالية من الرسوم الجمركية والضرائب، كما وضعت كل من أوروبا واليابان وأستراليا أطراً مماثلة وبدأت في تطبيقها. وعلى صعيد المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية فقد قامت الغرفة التجارية الدولية (International Chamber of Commerce - ICC) بوضع خدمات تطوير التجارة الإلكترونية من خلال خدمات ونماذج وتعريفات شملت ما يلي:

أ- التعابير والمصطلحات الإلكترونية (E-Terms)

ب- العقود التجارية الإلكترونية.

ج- مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لعرض سلعها على الانترنت.

وقامت المنظمة العالمية لحقوق الملكية الفكرية بتعديل قوانينها لتأطير التجارة الإلكترونية في لوائحها واتفاقياتها (TRIPS) لناحية الملكية الفكرية وحقوق النشر والتوزيع، هذا بالإضافة الى منظمات أخرى مثل هيئة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي. وتقوم حالياً منظمة التجارة العالمية بدراسة هذا الموضوع بصورة متعمقة للوصول الى حزمة من المبادئ والمفاهيم والقوانين ذات العلاقة.

وبالنسبة للدول العربية فما زالت تدرس الموضوع منذ فترة طويلة مع منظمات إقليمية ودولية إلا أن التجارة الإلكترونية لم تعتمد رسمياً حتى الآن ما عدا دولة الإمارات العربية - إمارة دبي، التي أصدرت عام 1999 قراراً باستخدام تقنية التجارة الإلكترونية على الصعيد الحكومي والقطاع الخاص في إطار الحملات التسويقية لجعل إمارة دبي مركزاً تجارياً عالمياً في المنطقة.



6- توفير الوقت والجهد في عرض وعقد الصفقات التجارية من خلال الاتصال السريع والتفاوض.

7- الاستغناء عن تكاليف التخزين وإدارة المخزون ومناولة المواد مما وفر على الشركات تكاليف كبيرة كانت وما زالت تتحملها بدون التجارة الإلكترونية.

البوابة والسوق الإلكترونية في إمارة دبي:

أولاً- البوابة الإلكترونية:

تم إنشاء البوابة الإلكترونية لسلطة موانئ دبي بهدف تقديم المزيد من الخدمات التجارية الإلكترونية تتجاوز ما تفرضه التكنولوجيا المعلوماتية من قيود تشغيلية، مثلاً كانت خدمة سلطة موانئ دبي لعملائها تتم عن طريق الاتصال الهاتفي من خلال الارتباط بخط متخصص لهذه الخدمة. أما الآن، فإن البوابة الإلكترونية تتجاوز الخدمة بهذه الطريقة بانفتاحها على المعلومات اللازمة وبتكلفة أقل.

وكانت إمارة دبي من أوائل من استخدموا أنظمة تعتمد على الحاسوب لمواكبة الزيادة في حجم المناولة، ففي عام 1998 تأكدت أن تكنولوجيا الإنترنت هي الطريقة المثلى لخدمة عملائها والعاملين في صناعة النقل بصفة عامة وخاصة (\*).

ومن خلال الخدمات التي تقدمها البوابة، تم اختصار الوقت اللازم لإنجاز إجراءات بيان الشحن من ساعة كاملة إلى 10 دقائق فقط، ومع هذا الإنجاز، لا يزال العمل مستمراً لتطوير هذه الخدمة بحيث لا يستغرق إنجاز بيان الشحن أي وقت يذكر. أما الخدمات الأخرى التي وفرتها البوابة الإلكترونية لسلطة موانئ دبي ما يلي:

1- توسيع مجال الاستفسار للجمهور عن الحاويات ، وبوالص الشحن وأمور أخرى كثيرة.

2- إمكانية الاطلاع على الملفات والتقارير التي تشمل البضائع وإنجاز العمل على السفن.

(\* ) تجدر الإشارة الى ان منطقة العقبة الخاصة في الأردن بدأت بتطبيق نظام البوابة الإلكترونية بنفس النظام المتبع في منطقة جبل علي.

الشركات م.ج، الى  
لكترونية هو سوق  
ق هذا التطور في  
هور منافسين جدد  
ر معروفين على  
الآخرين، وظهور  
الية، والتغير في  
الاتخفاض الكبير  
تطور التجارة  
وظائف العاملين  
إضافة مهارات

شركات وأفراد)

ت جودة مقبولة

اطلاع المستهلكين  
ب المروحين.

وكذلك تقليل

- 3- طلبات العملاء على الشبكة الإلكترونية للاستفسار عن خدمات مختلفة مثل الموعد المتوقع لوصول السفن وحجم الرافعات.
- 4- إرسال التعديلات على الشبكة الإلكترونية فيما يخص بيان الحمولة (المانيفست) وقوائم التحميل والتنزيل.
- 5- إتمام كافة الإجراءات على الشبكة الإلكترونية.

#### ثانياً- السوق الإلكترونية:

السوق الإلكترونية للتجارة، هي الأولى من نوعها في أوروبا والشرق الأوسط، وقد بدأ إنشائها في أكتوبر عام 2000 لخدمة الأسواق العالمية من دبي وفتح خط تبادل تجاري إلكتروني يتصل بأسواق العالم كافة، ويكمل دور دبي التقليدي لتكون المدينة الإلكترونية للألفية الثالثة.

يمكن هذا المشروع رجال الأعمال من بيع وشراء المنتجات والخدمات مباشرة وبتيح الفرصة للتجار لتوفير التكاليف والمنافسة عالمياً من غير الحاجة إلى التواجد الفعلي في الأسواق الخارجية، وتتولى سلطنة موانع دبي والمنطقة الحرة في جبل علي هذه المبادرة، بينما تتكفل شركة أواركل الأمريكية بتطوير البنية الأساسية وتوفير التكنولوجيا المتطورة للمشروع.

وتستخدم السوق الإلكترونية تكنولوجيا الإنترنت التي تتيح للشركات السرعة في استطلاع الأسعار ومصادر البضائع وعقد الصفقات مع مختلف الموردين. وتمكن الشركات المشتركة في السوق الإلكترونية من توفير تكاليف مشترياتها وزيادة أرباحها، بينما تتمتع بما توفره السوق من مدى واسع للتعامل. وبذلك تستطيع السوق الربط بين الشركات المزودة في كافة مراحل الإنتاج والتعاون في تصميم مختلف المنتجات وتطويرها واختصار الدورة الإنتاجية، ويمكن للمتعاملين عرض بضائعهم أو خدماتهم أو طلب عروض لشراء البضائع، والمشاركة في المناقصات والمزادات، وشراء البضائع من خلال إجراءات إلكترونية وتثبيت وتأكيد الموافقة على الطلبات من جانب الموردين المعنيين.

وتتيح سوق دبي الإلكترونية فرصاً متساوية للمؤسسات في الدول الأخرى، بما في ذلك الحق في تأسيس أسواق تحمل علامتهم التجارية، حيث أن السوق الإلكترونية تسمح للتجار بالتبادل التجاري خارج حدود منطقة الشرق الأوسط، وتوفر كذلك فرصاً متساوية للمؤسسات في أي دولة للتعامل من خلال أسواق خاصة بهم تحمل علامتهم التجارية، ويتم ربط هذه الأسواق إلكترونياً.<sup>(11)</sup>

#### البيئة العامة للتجارة الإلكترونية في الدول العربية:

من الملاحظ أن التجارة الإلكترونية تتوسع وتتطور حول العالم بمعدل أكبر بكثير وأسرع من تطور استخدام التشريعات والقوانين والأدوات التي تحكم الأصول الحقوقية لهذه التجارة وتجعل منها أكثر أمناً مما هي عليه حالة التجارة التقليدية.

فالاندفاع من جانب المتعاملين نحو التجارة الإلكترونية قد تكون له تكلفة تفوق حجم الوفرة في تكاليف الصفقات ذاتها. فقد ذكرت بعض الدراسات الأولية أن معاملات التجارة الإلكترونية العربية والتي تتجاوز استثماراتها حالياً نحو 3 مليارات دولار تتعرض للقرصنة والسرقة نتيجة تفاسم ظاهرة تسرب البيانات والمعلومات، الأمر الذي يفقد التجارة الإلكترونية خصوصيتها وآفاقها في إبرام الصفقات والمحافظة على البيانات والمعاملات المتعلقة بها من السرقة. وكشفت الدراسة عن حدوث عمليات تسرب لمعلومات بعض الصفقات البيئية العربية في مجال التجارة الإلكترونية نتيجة اختراق شبكة الإنترنت من خلال أطراف أخرى خارج التعامل الذي يتم بين طرفي الصفقة، كالتصنت على الرسائل أو سرقة المعلومات من الحاسبات الشخصية للمتعاملين، ففي عام 2000 أكدت الإحصائيات أن حجم التجارة الإلكترونية العالمية تنمو بمعدل 300% سنوياً وعربياً بمعدل 15% خلال السنوات القليلة القادمة لتصل إلى 5 مليارات دولار في الدول العربية مقابل 3.1 تريليون دولار أمريكي على مستوى العالم.

وبهذا الخصوص يقول الخبير القانوني بجرائم الكمبيوتر ورئيس المركز العربي للملكية الفكرية يونس عرب<sup>(12)</sup> أن التجارة الإلكترونية ولدت بطريقة شرعية في الدول النامية ومنها الأردن دون غطاء قانوني لحماية نظمها وأدواتها بشكل كافٍ، موضحاً أن هذه الدول لم تعرف تشريعات الحماية الكافية لأمن المعلومات



وأصبحت تفكر في وقت متأخر بإقرار تشريعات التجارة الإلكترونية، أما في الدول الأوروبية والولايات المتحدة واليابان فقد بدأت التجارة الإلكترونية على اسس قانونية وفنية وادارية تحجب التعرض لأمن المتعاملين والصفقات والمعلومات المتعلقة بهم، خاصة وأن الثقة من الأسس التي تجعل انتشار مثل هذه التجارة الحديثة أمراً ممكناً.

وفي دراسة أخرى أعدتها الأمانة العامة لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية حول مستقبل التجارة الالكترونية العربية أن معدلات اختراق المعلومات داخل شبكة الانترنت في تزايد مستمر كما ان معاملات التجارة الالكترونية تتعرض للسرقة والقرصنة الأمر الذي يمكن أن يؤدي الى فوضى عارمة في العالم العربي، وأشارت الدراسات الى وجود معوقات تحول دون التوسع في الاستثمارات المتدفقة عبر التجارة الإلكترونية عربياً في الوقت الراهن وهي:

- 1- القصور في حماية الملكية الفردية.
  - 2- افتقاد التجارة الإلكترونية الى التأمين الكافي.
  - 3- عدم الاعتراف بقانونية رسائل بيانات هذه التجارة كأدلة إثبات عند الحاجة.
  - 4- تعارض بعض القواعد المنظمة للتجارة مع آليات التجارة الإلكترونية، وتعرض بعض الأشعة التجارية التقليدية للضرر.
  - 5- تقليص العمالة وبالتالي زيادة نسبة البطالة في الوطن العربي.
  - 6- الخشية من تداعيات سيطرة الشركات العالمية المتخصصة على الأسواق العربية في هذا المجال.
  - 7- ضعف كفاءة انتشار واستخدام الإنترنت (الوب) في الدول العربية.
  - 8- ارتفاع تكلفة الحصول على موقع على شبكة الإنترنت والتي تصل أحياناً الى مليون دولار سنوياً وذلك نتيجة فرض الرسوم المرتفعة على هذه الخدمة.
- وأكدت الدراسة أن التجارة الإلكترونية باتت أسلوباً مميّزاً في عقد الصفقات التجارية الناجحة وتوفير فرص الاستثمار بعيداً عن معوقات التجارة الإلكترونية. مما سبق يمكن ملاحظة أهمية وجود قوانين وتشريعات وأدوات وآليات تسيطر وتنظم التجارة الالكترونية لتجنيب الدول العربية ومصالحها للخطر.

- 1- الضمور، هاني
- 2- Economics of Enclave
- 3- No. 1 Jan. 1989
- 4- Jordan, The Arab
- 5- اللجنة الاقتصادية
- 6- العلاق، بشير
- 7- 2003، ص 149
- 8- عياش، نعمان
- 9- الأسواق الدولية
- 10- دولة الإ
- 11- حداد، شفيق
- 12- ط 1، أقرأ ص 17
- 13- جريدة الرأي
- 14- أنظر المرجع
- 15- أنظر المرجع
- 16- اللجنة الاقتصادية
- 17- المنطقة، أقرأ ص
- 18- عرب، يونس

## مراجع وحواشي الفصل الثاني عشر

- 1- الضمور، هاني حامد، التسويق الدولي، مصدر سبق ذكره، ص 408
- 2- Petter G. Warr, Export Processing Zones, The Economics of Enclave Manufacturing, World Bank Research, Observer, Vol. 4 No. 1 Jan. 1989
- 3- Riad AL Khoury, Free Zones and Qualiting Zones in Jordan, The Arab Bank Review, No.2 Vol.2 October 2000 p.16.
- 4- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، مصدر سبق ذكره، اقرأ ص 5، 6، 95.
- 5- العلاق، بشر عباس، تطبيقات الانترنت في التسويق، دار المناهج، الأردن، عمان 2003، ص 149.
- 6- عياش، نعمان: صندوق النقد العربي، القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق الدولية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، العدد 5 أكتوبر 1999، دولة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، اقرأ ص 97-105.
- 7- حداد، شفيق وآخرون، أساسيات التسويق، دار الحامد، الأردن ، عمان 1998، ط 1، اقرأ ص 267-275
- 8- جريدة الرأي الأردنية، العدد (11844) الصادر بتاريخ 19/2/2003، ص 13.
- 9- أنظر المرجع (6) ص 100
- 10- انظر المرجع (7) ص 269-270
- 11- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، تقييم المناطق الحرة في عدد من دول المنطقة، اقرأ ص 78-79.
- 12- عرب، يونس، جريدة الرأي الأردنية، العدد 11844، انظر المرجع (11) ص 13.

تتروية، أما في الدول  
وتية على اسس قانونية  
ت المتعلقة بهم، خاصة  
مراً ممكناً.

الاقتصادية العربية حول  
هومات داخل شبكة  
وتية تتعرض للسرقه  
عالم العربي، وأشارت  
ت المتدفقة عبر التجارة

يات عند الحاجة.

الإلكترونية، وتعرض

على الأسواق العربية في

ول العربية.

والتي تصل أحياناً الى  
على هذه الخدمة.

سيراً في عقد الصفقات  
التجارة الإلكترونية.

وآدوات وآليات تسيطر  
للخطر.

## مراجع وحواشي الفصل الثاني عشر

- 1- الضمور، هاني حامد، التسويق الدولي، مصدر سبق ذكره، ص 408
- 2- Petter G. Warr, Export Processing Zones, The Economics of Enclave Manufacturing, World Bank Research, Observer, Vol. 4 No. 1 Jan. 1989
- 3- Riad AL Khoury, Free Zones and Qualiting Zones in Jordan, The Arab Bank Review, No.2 Vol.2 October 2000 p.16.
- 4- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، مصدر سبق ذكره، اقرأ ص 5، 6، 95.
- 5- العلاق، بشير عباس، تطبيقات الانترنت في التسويق، دار المناهج، الأردن، عمان 2003، ص 149.
- 6- عياش، نعمان: صندوق النقد العربي، القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق الدولية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، العدد 5 أكتوبر 1999، دولة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، اقرأ ص 97-105.
- 7- حداد، شفيق وآخرون، أساسيات التسويق، دار الحامد، الأردن ، عمان 1998، ط1، اقرأ ص 267-275
- 8- جريدة الرأي الأردنية، العدد (11844) الصادر بتاريخ 19/ 2/ 2003، ص 13.
- 9- انظر المرجع (6) ص 100
- 10- انظر المرجع (7) ص 269-270
- 11- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، تقييم المناطق الحرة في عدد من دول المنطقة، اقرأ ص 78-79.
- 12- عرب، يونس، جريدة الرأي الأردنية، العدد 11844، انظر المرجع (11) ص 13.

ية، أما في الدول  
ة على اسس قانونية  
صلة بهم، خاصة  
كتاً.

مانية العربية حول  
يات داخل شبكة  
ة تعرض للسرقة  
العربي، وأشارت  
تتدفق عبر التجارة

عند الحاجة.  
ترونية، وتعرض

الأسواق العربية في

وية.  
تصل أحياناً الى  
ه الخدمة.

عقد الصفقات  
ة الإلكترونية.

ت وآليات تسيطر



### ملحق الأسئلة متعددة الخيارات

(Append: Multiple Choices Questions)

ضع إشارة (✓) على الإجابة الصحيحة:

- 1- من مراحل التحول إلى شركة دولية أن تكون تصديرية ويكون فيها التسويق:
  - أ- قسم خاص للتصدير من خلاله.
  - ب- نشاط ضمن قسم التسويق المحلي.
  - ج- قسم دولي منفصل.
  - د- أ + ج.
- 2- تفسر نظرية الميزة النسبية للتجارة بين الدول على أساس:
  - أ- مقدار مقايضة السلعة بأخرى داخل وخارج الدولة.
  - ب- وفرة عناصر الإنتاج.
  - ج- تكلفة إنتاج السلع.
  - د- لا شيء مما ذكر.
- 3- من أهداف الرسوم الجمركية:
  - أ- تحميل النفقات للمستورد.
  - ب- معاقبة الدول الأخرى.
  - ج- زيادة الدخل الوطني.
  - د- كل ما ذكر.
- 4- تقوم نظرية تعادل القوة الشرائية لتحديد قيمة العملة:
  - أ- فائض ميزان المدفوعات.
  - ب- سعر الفائدة.
  - ج- قيمة سلعة من السلع.

- ج- محدودة  
د- أ + ب  
10- المقصود بالأعمال  
أ- أي نشاط  
ب- أي نشاط  
ج- معاملات  
د- جميع ما ذكر  
11- تلجأ الشركات  
أ- تقديم قروض  
ب- الدخول  
ج- إقامة تحالفات  
د- جميع ما ذكر  
12- في بعض الأحيان  
أ- تقوية مركز  
ب- تحقيق أرباح  
ج- تقليل مخاطر  
د- جميع ما ذكر  
13- من أهم استراتيجيات  
أ- تقليل حصة  
ب- الاقتراض  
ج- تمكك الأعمال  
د- جميع ما ذكر  
14- المقصود بالرافعة  
أ- سحب استثمارات  
ب- فرض الضرائب

- د- لا شيء مما ذكر.  
5- من مشاكل الاستثمارات الخارجية:  
أ- بعد المسافة.  
ب- غلاء الأيدي العاملة.  
ج- ندرة المواد الخام  
د- عدم وجود استقرار سياسي.  
6- يطبق نموذج فيرونون في دورة حياة المنتج في الاستثمار الأجنبي على:  
أ- السلع الاستهلاكية قصيرة العمر.  
ب- السلع الاستهلاكية طويلة العمر.  
ج- أ + ب  
د- لا شيء مما ذكر  
7- في بعض الأحيان تمتنع ش.م.ج عن الاستثمار في بلد ما للسبب الآتي:  
أ- السياسات الانفتاحية للدول المضيفة.  
ب- معارضة بعض القوى البرلمانية  
ج- البلد الذي تنتمي إليه ش.م.ج  
د- ب + ج  
8- الشركات الأردنية التي تحولت حديثاً إلى شركات م.ج طورت هيكلها التنظيمي  
ليشمل:  
أ- وحدة تصدير مستقلة ضمن إدارة التسويق  
ب- قسم تسويق دولي مستقل  
ج- قسم للأعمال الدولية  
د- جميع ما ذكر.  
9- من صعوبات نقل التقنية إلى الدول النامية:  
أ- النظرة المتدنية للتقنية المتوفرة في الدول النامية.  
ب- ضغوط الدول المتقدمة لمنع نقل التقنية الحديثة

- ج- محدودية التقنية المتوفرة.  
د- أ + ب
- 10- المقصود بالأعمال الدولية ما يلي:  
أ- أي نشاط يتعدى مدها الحدود الجغرافية للدولة.  
ب- أي نشاط تجاري أو استثماري ينشأ بين دولتين أو أكثر.  
ج- معاملات بين أفراد أو منشآت في دول مختلفة.  
د- جميع ما ذكر.
- 11- تلجأ الشركات م . ج إلى حماية مصالحها في الدول المضيقة من خلال:  
أ- تقديم قروض مالية لحكومية الدولة المضيقة.  
ب- الدخول في شراكة مع شركات محلية.  
ج- إقامة تحالفات مع مسئولين حكوميين.  
د- جميع ما ذكر.
- 12- في بعض الأحيان تستخدم ش. م الرافعة السياسية بهدف:  
أ- تقوية مركزها التفاوضي مع حكومة البلد المضيف عند إعادة التفاوض.  
ب- تحقيق أرباح إضافية.  
ج- تقليل مخاطر الاستثمارات السابقة.  
د- جميع ما ذكر.
- 13- من أهم استراتيجيات الوقاية من المخاطر السياسية للشركات م. ج:  
أ- تقليل حصص الشركة في الاستثمار.  
ب- الاقتراض المحلي.  
ج- تملك الأسهم في الشركات المحلية للدولة المضيقة.  
د- جميع ما ذكر.
- 14- المقصود بالرافعة السياسية للشركات م ج استخدام ش م ج الاستراتيجية التالية:  
أ- سحب استثماراتها من الدولة المضيقة.  
ب- فرض الشروط على الحكومة المضيقة.



- 19- يحتاج المديرون المنظمة التي تتصف  
 أ- ضعف التفاعل  
 ب- قوة التفاعل  
 ج- عدم تأثير  
 د- الحاجة إلى
- 20- التدريب الذي  
 أ- التدريب ق  
 ب- التدريب  
 ج- التدريب  
 د- ب + ج
- 21- يتم التعرف على  
 أ- الرقابة الآ  
 ب- التنفيذ الآ  
 ج- تحليل الآ  
 د- جميع ما ذكر
- 22- عندما تواجه  
 تكون تشكيلة ق  
 أ- متجانسة  
 ب- غير متجانسة  
 ج- عرقية ق  
 د- جميع ما ذكر
- 23- يفضل أن يكون  
 أ- صعبة وسعة  
 ب- بسيطة و

- ج- القيام باستثمارات جديدة، واستخدام تكنولوجيا أفضل.  
 د- لا شيء مما ذكر.
- 15- اتباع ش م ج لسياسات مثل: الاستجابة الفورية لطلبات الحكومة، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية، ودعم برامج الرفاه الوطني يعبر عن:  
 أ- اتباع استراتيجية هجومية في السوق.  
 ب- استراتيجية القيادة بالتكلفة.  
 ج- استراتيجية (سياسة) المواطن الصالح في البلد المضيف.  
 د- استراتيجية قانونية.
- 16- من سلبيات اختيار المدير الدولي من مواطني الدولة المضيفة ما يلي:  
 أ- صعوبة تكيف المدير للعمل وفق احتياجات الشركة.  
 ب- صعوبة الاتصال والتنسيق مع الإدارة العليا في الشركة الأم.  
 ج- تدني الخبرة في كثير من الحالات.  
 د- التحيز لوجهة نظر حكومته ولبس الشركة.
- 17- عندما يزيد التنوع السلعي، والجغرافي للشركة متعددة الجنسيات فإنها تطبق نموذج التنظيم:  
 أ- الوظيفي.  
 ب- السلعي.  
 ج- الشبكي.  
 د- المصفوفي.
- 18- إن الهيكل التنظيمي الجغرافي الذي تطبقه الشركات الأمريكية يتبع أسلوب الإدارة:  
 أ- الفيدرالية.  
 ب- اللامركزية.  
 ج- المركزية.  
 د- أ + ب

19- يحتاج المديرون الدوليون إلى القليل من اتباع الأنظمة الرسمية والتنظيمية في المنظمة التي تنصف ب:

أ- ضعف الثقافة التنظيمية

ب- قوة الثقافة في المنظمة.

ج- عدم تأثير الثقافة.

د- الحاجة إلى ثقافة تنظيمية.

20- التدريب الذي يسبق إيفاد المدير الدولي في مهمة خارجية يسمى:

أ- التدريب قبل المغادرة.

ب- التدريب الأساسي.

ج- التدريب أثناء الخدمة.

د- ب + ج

21- يتم التعرف على الفرص والتهديدات من خلال:

أ- الرقابة الاستراتيجية.

ب- التنفيذ الاستراتيجي.

ج- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

د- جميع ما ذكر.

22- عندما تواجه منظمات الأعمال الدولية مشكلة صعبة ومعقدة فإنه يفضل أن تكون تشكيلة فريق العمل المكلف بحلها:

أ- متجانسة (من حيث الثقافة، والخبرة، والمؤهل العلمي، الجنسيات... إلخ).

ب- غير متجانسة.

ج- عرقية فقط.

د- جميع ما ذكر.

23- يفضل أن يكون فريق العمل متجانساً إذا كانت المشكلة:

أ- صعبة ومعقدة

ب- بسيطة وسهلة.

- 28- مدراء الفرق  
 أ- غامض  
 ب- واضح  
 ج- منسق  
 د- جميع ما ذكر
- 29- المواطنون الذين  
 أ- مغتربة  
 ب- محلية أو  
 ج- وافدة  
 د- إقليمية
- 30- أمراض مثل  
 بسبب:  
 أ- الانتماء  
 ب- العلاقة  
 ج- ارتفاع  
 د- ضغوط
- 31- من الأسباب  
 أ- زيادة اليأس  
 ب- الاستعداد  
 ج- تخفيف  
 د- جميع ما ذكر
- 32- نموذج (Fifty)  
 أ- تقاسم  
 ب- تشغيل  
 ج- تجنب  
 د- أ + ج

- ج- مركبة في بيئة محلية  
 د- غير مرتبطة بالتنظيم
- 24- فرق العمل يمكن أن تكون وسيلة فعالة تستعين بها الإدارة لإضفاء جو من الديمقراطية في المنظمة بالإضافة إلى:  
 أ- تعزيز التفاهم بين أعضاء الفريق.  
 ب- تقليل من القدرة على الإنجاز.  
 ج- التقليل من ضغوط العمل.  
 د- تزيد من الاستقلالية الفردية في العمل.
- 25- أفضل وسيلة لنقل الثقافة التنظيمية للموظفين:  
 أ- الرئيس المباشر.  
 ب- القرارات الفردية  
 ج- اللغة  
 د- أ + ج
- 26- الدين، اللغة، العادات والتقاليد، النظرة إلى العمل والوقت جميعها عناصر مكونة ل:  
 أ- استراتيجية المنظمة  
 ب- الثقافة  
 ج- اتخاذ القرارات  
 د- التدريب
- 27- الزيارات التمهيدية للمتوقع إيفادهم في مهمات خارجية الهدف منها إكساب الموظفين:  
 أ- معارف ومهارات مهنية.  
 ب- ترفيحية  
 ج- القدرة على التكيف في بيئة العمل الجديدة في الدولة المضيفة.  
 د- مهارات التفاوض في البلد المضيف



- 28- مدراء الفرق يجدون أنفسهم يقومون بدور:
- أ- غامض
  - ب- واضح مع عدم التأكد
  - ج- منسق
  - د- جميع ما ذكر
- 29- المواطنون الذين يعملون داخل البلد المضيف للاستثمار هم عمالة:
- أ- مغتربة.
  - ب- محلية أو مقيمون
  - ج- وافدة
  - د- إقليمية
- 30- أمراض مثل ارتفاع ضغط الدم المزمن، السكري، تنشأ عند الموظفين الدوليين بسبب:
- أ- الانتماء الطبيعي لجماعات العمل.
  - ب- العلاقة مع الأصدقاء الموظفين
  - ج- ارتفاع الإنتاجية
  - د- ضغوط العمل القاسية
- 31- من الأسباب المباشرة التي تدفع بالشركات نحو الاستثمار الخارجي:
- أ- زيادة المبيعات والأرباح
  - ب- الاستفادة من الإمكانيات الاقتصادية والتقنية والمالية للشركات م جز
  - ج- تخفيف الاعتماد على الأسواق المحلية
  - د- جميع ما ذكر
- 32- نموذج (Fifty by Fifty) لعقد الاستثمار المشترك يقصد به:
- أ- تقاسم عوائد وواجبات ومهام المشروع
  - ب- تشغيل الموارد البشرية من الطرفين.
  - ج- تجنب المخاطر التامة (100%)
  - د- أ + ج

- 33- يعتبر العقد الإداري من أهم أشكال الترخيص ويعتمد على:
- أ- السماح باستخدام الاسم والعلامة التجارية  
ب- التزام الشركة بإدارة المشروع وتشغيله مقابل أجر معين  
ج- تنويع السلع والخدمات مقابل أجر معين.  
د- تسلم ش م ج إنشاء وتشغيل المشروع لفترة يتم بعدها تسليم المشروع إلى صاحبه
- 34- يوجه التنظيم في الشركات اليابانية بطريقة:
- أ- مركزية  
ب- لا مركزية  
ج- مزيج من المركزية واللامركزية  
د- جميع ما ذكر
- 35- نموذج مساومة القدم (فيرنون) يتضمن في:
- أ- التفاوض على إعادة النظر بالاتفاقية حول العوائد.  
ب- دخول أسواق جديدة.  
ج- للتوظيف  
د- لإنشاء التحالفات بين الشركات
- 36- من العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة على مخاطر البلد هي:
- أ- مدى التجانس السكاني  
ب- مدى التماسك أو الانقسام الاجتماعي  
ج- المزاج النفسي للسكان وأخلاقيات العمل.  
د- جميع ما ذكر.
- 37- في غياب هيئة دولية لفض النزاعات التجارية تلجأ الدول إلى:
- أ- عقد اتفاقيات ثنائية أو إقليمية  
ب- اللجوء إلى محكمة العدل الدولية  
ج- طلب استشارة منظمة التجارة العالمية  
د- اللجوء إلى غرفة باريس للتحكيم التجاري الدولي
- 38- إذا وقع نزاع بين الاحتكام إليها:
- أ- قوانين البلد  
ب- قوانين بلد  
ج- القانون الدولي  
د- القانون المدني
- 39- إذا أرادت ش م ج:
- أ- تدريجياً  
ب- دفعة واحدة  
ج- بالمشاركة  
د- أ + ج
- 40- الدينار الإسلامي:
- أ- ثلاثة وحدات  
ب- 2.7 دولار  
ج- وحدة واحدة  
د- دينار عربي
- 41- واحدة من مؤشرات البنك الإسلامي:
- أ- البنك الإسلامي  
ب- بنك الإسلام  
ج- البنك الإسلامي  
د- بنك التمسك
- 42- الوكالة الدولية:
- أ- زيادة تدفقات  
ب- تقليل ح  
ج- تقليل ح  
د- جميع ما ذكر

38- إذا وقع نزاع بين ش م ج والبلد المضيف للاستثمار فأى القوانين التي يتم الاحتكام إليها:

- أ- قوانين البلد المضيف
- ب- قوانين بلد الشركة الأم.
- ج- القانون الذي يتم الاتفاق عليه بين الطرفين قبل بدء الاستثمار.
- د- القانون الدولي

39- إذا أرادت ش م ج الدخول إلى سوق جديد فإن عليها دخوله:

- أ- تدريجياً
- ب- دفعة واحدة
- ج- بالمشاركة مع شركة محلية
- د- أ + ج

40- الدينار الإسلامي يعادل:

- أ- ثلاثة وحدات من حقوق السحب الخاصة
- ب- 2.7 دولار أمريكي.
- ج- وحدة واحدة من حقوق السحب الخاصة
- د- دينار عربي واحد

41- واحدة من مؤسسات التمويل التالية لا تتعامل بالودائع أو الفوائد:

- أ- البنك الإسلامي للتنمية
- ب- بنك الإنماء الصناعي
- ج- البنظ الدولي للإنشاء
- د- بنك التسويات الدولي

42- الوكالة الدولية لضمان الاستثمار تعمل على:

- أ- زيادة تدفق الاستثمارات إلى الدول النامية
- ب- تقليل حجم المخاطر السياسية
- ج- تقليل حجم المخاطر التجارية
- د- جميع ما ذكر أعلاه



48- سهولة الرقابة

أ- البلد المضيف

ب- البلد الأم

ج- بلد ثالث

د- لا شيء مما ذكر

49- الكارتيل شكل

الشركات من حيث

أ- ملكية مشتركة

ب- اتحاد بين

ج- تقاسم الأرباح

د- جميع ما ذكر

50- منظمة الدول

أ- التروستات

ب- الكارتيلات

ج- المندوبيات

د- الكونسورتيوم

51- يقول ستيفن

المضيفة:

أ- أوافق

ب- لا أوافق

ج- ليس في

د- لا أدري

52- تقوم الشركات

أ- بهدف تحقيق

ب- لتحقيق

43- واحدة من الدول التالية ليس لديها مؤسسة لضمان الودائع المصرفية:

أ- الكويت

ب- الأردن

ج- السعودية

د- لا شيء مما ذكر

44- يعتمد نجاح المركز المالي الدولي الذي يتم إقامته في أي بلد:

أ- حرية المقيمين في تحويل أموالهم للخارج

ب- مدى توفر الاتصالات السريعة

ج- عدم التدخل الحكومي وفرض الضرائب

د- جميع ما ذكر

45- تعني استراتيجية التكامل المعقدة في التدريب ما يلي:

أ- تنسيق ودعم أكبر لجهود التدريب

ب- تطوير مزيج من سياسات إدارة الموارد البشرية

ج- التدريب الجماعي بين مختلف الفروع التابعة للشركة

د- جميع ما ذكر

46- واحدة من المهارات التالية ليست من مهارات الاتصال الضرورية للمدير

الدولية:

أ- الصبر

ب- الإصغاء

ج- الصمت

د- التحدث

47- يقصد بالشركات ذات التركيز الإقليمي ما يلي:

أ- تعيين مدراء من مختلف الدول المجاورة للبلد المضيف.

ب- تعيين الموظفين من البلد المضيف

ج- الاعتماد بصورة مطلقة على التوظيف من مواطني البلد الأم للشركة

د- لا شيء مما ذكر

- 48- سهولة الرقابة على أداء المدير من مزايا التوظيف من:
- أ- البلد المضيف.
  - ب- البلد الأم للشركة
  - ج- بلد ثالث
  - د- لا شيء مما ذكر
- 49- الكارتيل شكل من أشكال التحالفات (التكتلات) الاحتكارية بين مجموعة من الشركات م ج يقوم على أساس:
- أ- ملكية مشتركة، وتوزيع الأرباح على أساس نسبة المساهمة
  - ب- اتحاد بين عدد من التروستات في مختلف فروع الصناعة
  - ج- تقاسم الأسواق، تحديد أسعار البيع والإنتاج إلا أنها تعمل بصورة مستقلة
  - د- جميع ما ذكر
- 50- منظمة الدول العربية المصدرة للنفط هي عبارة عن تكتل احتكاري من نوع:
- أ- التروستات
  - ب- الكارتيلات
  - ج- السنديكات
  - د- الكونسورسيومات
- 51- يقول ستيفن هاجر أن الاستثمار الأجنبي غير المباشر له تأثير سلبي على الدولة المضيفة:
- أ- أوافق
  - ب- لا أوافق
  - ج- ليس في كل الحالات
  - د- لا أدري
- 52- تقوم الشركات الدولية بتنوع استثماراتها في المحافظ الاستثمارية:
- أ- بهدف تقليل مخاطر الخسارة
  - ب- لتحقيق الربح المطلق

57- الذكاء والقدرة

أ- المهندس

ب- الموظف

ج- المدير العام

د- رواد المبرم

58- الالتزام بمواعيد

العامة، تجنب التزم

أ- الأداء العام

ب- نجاح القام

ج- إنتاجية

د- الانضباط

59- الدقة في العمل

أ- القدرة على

ب- الأداء العام

ج- جودة الإ

د- جميع ما ذكر

60- يتم تحديد الأ

أ- الجنسية

ب- الكفاءة

ج- أجور

د- المساواة

61- حجم وتوعية

أ- الأجور في

ب- الحوافز

ج- المكافآت

د- جميع ما ذكر

ج- للسيطرة على السوق

د- جميع ما ذكر

53- اتبعت الشركات اليابانية وبعض الشركات الأمريكية وغيرها سياسة إنتاج أجزاء السلعة الواحدة في أكثر من بلد مضيف بهدف:

أ- التقليل من تكاليف الإنتاج

ب- الاستفادة من رخص الأيدي العاملة

ج- التقليل من أهمية أي نزاع قد يحصل مع أي دولة مضيضة

د- جميع ما ذكر

54- قد يؤدي عدم الاتفاق على إعادة توزيع عوائد المشروع في حالة نجاحه إلى:

أ- سحب أصول الشركة من الدولة المضيضة أو إغلاقه

ب- بيع المشروع لمستثمرين محليين

ج- توسيع المشروع كردة فعل

د- استيلاء الدولة على المشروع وإدارته

55- التخطيط الاستراتيجي الذي توجهه الثقافة يصبح ضرورياً عندما تعمل الشركة، وفق:

أ- تحالفات مع شركات أخرى (استراتيجية التكامل)

ب- استراتيجية التنوع السلعي الجغرافي.

ج- استراتيجية التوظيف العرقي

د- لا شيء مما ذكر

56- يقصد بمصطلح صناعات الأفسور Offshore:

أ- شركة محلية تصنع وتبيع محلياً.

ب- شركة أجنبية تصنع في بلد وتبيع في نفس البلد.

ج- شركة أجنبية تصنع في بلد آخر وتبيع في بلد ثالث.

د- شركة تبيع محلياً وتصنع في الخارج



- 57- الذكاء والقدرة على الإبداع والابتكار والقيادة من مواصفات:
- أ- المهندس المعماري
  - ب- الموظف الحكومي والحاسب
  - ج- المدير العام والمدير التنفيذي
  - د- رواد المدرسة الكلاسيكية
- 58- الالتزام بمواعيد وقت العمل الاهتمام بالمظهر الشخصي، الحرص على المصلحة العامة، تجنب النزاعات تعتبر أدوات لقياس:
- أ- الأداء العام للفرد
  - ب- نجاح المقابلة بقصد الاختيار والتعيين
  - ج- إنتاجية الأفراد
  - د- الانضباط في العمل
- 59- الدقة في العمل، عدد الأخطاء، مدة الإنجاز، جميعها أدوات لقياس:
- أ- القدرة على الإنجاز
  - ب- الأداء المستهدف
  - ج- جودة الإنجاز
  - د- جميع ما ذكر
- 60- يتم تحديد الأجور والتعويضات في الشركات الأمريكية والدولية على أساس:
- أ- الجنسية
  - ب- الكفاءة وبغض النظر عن الجنسين
  - ج- أجور العاملين في بلد الشركة الأم
  - د- المساومة الجماعية
- 61- حجم ونوعية الإنجاز، ترشيد التكلفة، التميز، جميعها تشكل عناصر نظام:
- أ- الأجور في الأعمال الدولية
  - ب- الحوافز في الأعمال الدولية
  - ج- المكافآت، والبونص
  - د- جميع ما ذكر

62- الانتشار الواسع لاستخدام الرجل الآلي (الروبوت) في الأعمال الدولية يؤدي مستقبلاً لما يلي:

- أ- انتشار البطالة بين العمال.
- ب- تخفيض تكاليف الإنتاج والأجور
- ج- زيادة الرفاهية والدخل المادي للمواطنين
- د- أ + ب

63- إشراك النقابات العمالية بنسبة معقولة في مجالس إدارات الشركات الدولية بهدف:

- أ- رفع مستوى جودة الإنتاجية
- ب- حماية حقوق العاملين
- ج- حماية مصالح الشركات
- د- زيادة الأرباح

64- دورة حياة المدير الدولي في الوقت الحاضر وبصورة عامة نهايتها:

- أ- سعيدة
- ب- سيئة
- ج- تجديد لدورة حياة إدارية أخرى
- د- غير معروفة بالمرّة.

الإجابات النموذجية  
الأسئلة متعددة الخيارات

أ	47	أ	24	ب	1
ب	48	د	25	ب	2
ج	49	ب	26	د	3
ب	50	ج	27	ج	4
أ	51	ج	28	د	5
أ	52	ب	29	أ	6
د	53	د	30	ب	7
د	54	د	31	ج	8
ب	55	د	32	د	9
ج	56	د	33	د	10
ج	57	أ	34	د	11
د	58	أ	35	أ	12
أ	59	ج	36	د	13
أ	60	أ	37	ج	14
ب	61	ج	38	ج	15
د	62	د	39	ب	16
ب	63	أ	40	ج	17
د	64	أ	41	د	18
	65	ج	42	ب	19
	66	د	43	أ	20
		د	44	ج	21
		ج	45	ب	22
		ج	46	ب	23



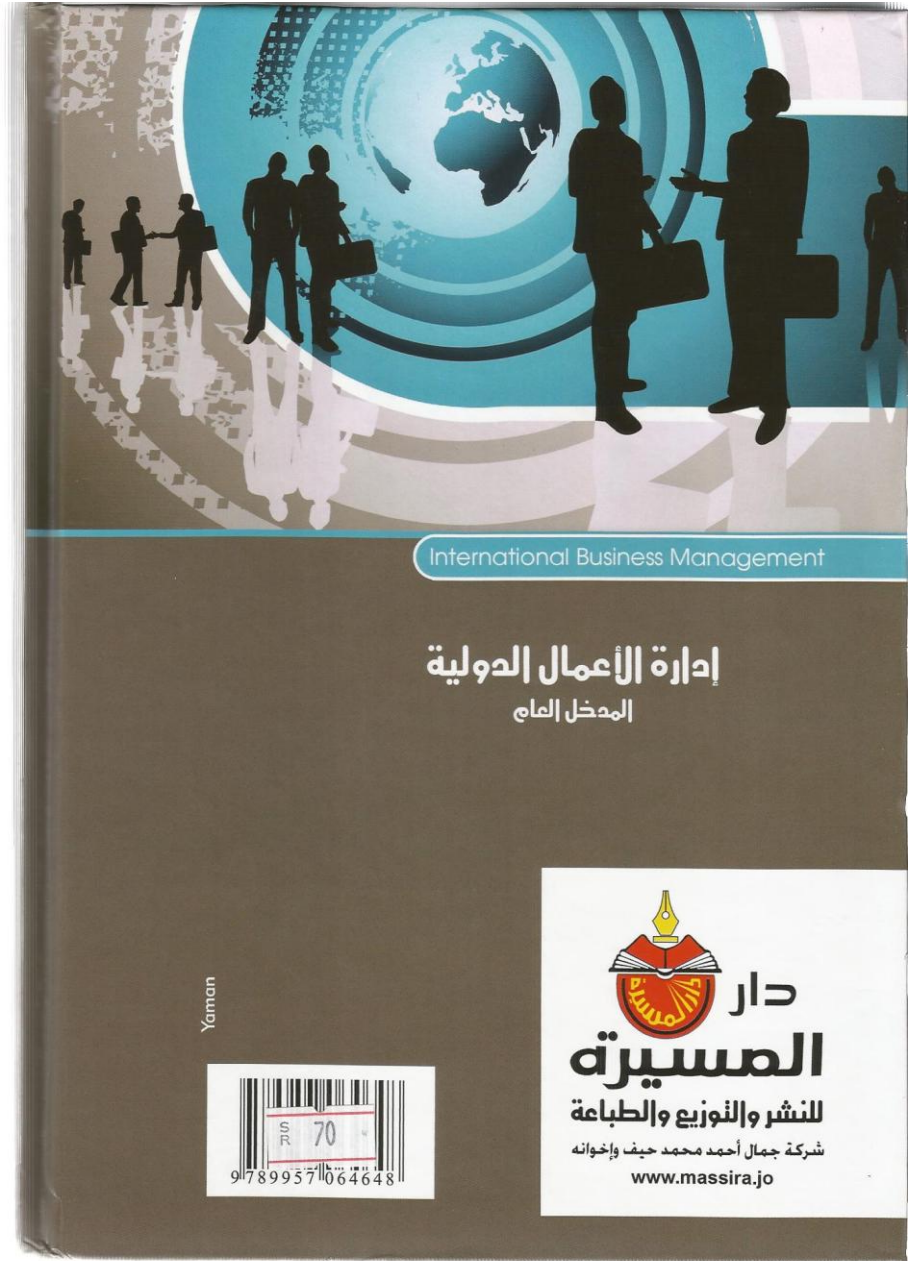
الإجابات النموذجية  
الأسئلة متعددة الخيارات

أ	47	أ	24	ب	1
ب	48	د	25	ب	2
ج	49	ب	26	د	3
ب	50	ج	27	ج	4
أ	51	ج	28	د	5
أ	52	ب	29	أ	6
د	53	د	30	ب	7
د	54	د	31	ج	8
ب	55	د	32	د	9
ج	56	د	33	د	10
ج	57	أ	34	د	11
د	58	أ	35	أ	12
أ	59	ج	36	د	13
أ	60	أ	37	ج	14
ب	61	ج	38	ج	15
د	62	د	39	ب	16
ب	63	أ	40	ج	17
د	64	أ	41	د	18
	65	ج	42	ب	19
	66	د	43	أ	20
		د	44	ج	21
		ج	45	ب.ب	22
		ج	46	ب	23

في الأعمال الدولية يؤدي

إجراءات الشركات الدولية

خاتمة نهايتها:



تمت بحمد الله