

ادارة الاعمال الدولية

L40W-C1959

TOSHIBA [Company address]

الوحدة 1 طبيعة و ماهية إدارة الأعمال الدولية

من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال 3 عقود الأخيرة هو النمو السريع و المتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري و الاستثمارات و الأدوات المالية

سبب النمو في حجم التدفقات التجارية و المالية بين الأسواق العالمية: انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض و النمو الهائل و السريع في (التكنولوجيا الصناعية و الإنتاج، تكنولوجيا المعلوماتية، و الاتصالات الالكترونية و الإعلامية، انتشار المراكز المالية و ظهور الأساليب الحديثة لإدارتها)

الأعمال الدولية (التعاريف)

أي نشاط استثماري أو تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى مدها و انتشاره الحدود الجغرافية لبلد ما	تعريف (Shiva Ramu) أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر	الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم)	فهي معاملات بين أفراد و منشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تجارية أو استثمارات متنوعة ، تمتاز بالديمومة ويمكن التأثير عليها بأشكال مختلفة؛ وهو ما يشكل مجالاً لإدارة الأعمال الدولية
---	--	--	--

الاستثمار الأجنبي المباشر وغير مباشر

الاستثمار الأجنبي المباشر	الاستثمار الأجنبي غير المباشر
شراء وتملك أصول خارجية في شركات عاملة أو المساهمة فيها ، أي امتلاك شيء ملموس ومحدد يمكن المستثمر من التأثير بدرجة ما على مسار المنشأة المساهم فيها	شراء أوراق مالية في شكل أسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أجنبية أخرى، يستهدف الربح ويكون لصاحبه حق غير مباشر لا يمكنه من التأثير في مسار المؤسسة.

أنواع الشركات الدولية

الشركة الدولية (I. Company)	الشركة متعددة الجنسيات (M. Company)	الشركة العالمية (G. Company)
تكون قاعدة ومحور أعمالها في موطنها	تتخذ أكثر من موطن لهذه الأعمال	مرحلة متقدمة لا يصبح فيها موطن محدد للشركة من حيث التوجه والنظرة لأعمالها

أنواع الأعمال الدولية

<p>الاستثمارات المشتركة: وبموجبها تقوم الشركة الدولية في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث، وقد تدخل الشركة متعددة الجنسيات في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي وأمام إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل هي: الإدارة المشتركة، الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر؛ الإدارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين.</p>	<p>عقود التصدير (الوكالة): هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الطرف الأصلي) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول للطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعاملته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية المبادلة.</p>	<p>عقود التصنيع: هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل.</p>	<p>عقود الإدارة: بموجبها تقوم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر، ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصيباً في الأرباح.</p>	<p>تسليم المفتاح: هنا تتعهد شركة أجنبية بالكامل مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل.</p>	<p>الترخيص: وبموجب شكله الرئيس فإن الشركة الأجنبية (مثلاً كوكاكولا، فنادق هيلتون...) تقوم بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاحة تدفقات الشركة المحلية.</p>	<p>التجارة الخارجية Foreign Trade</p> <p>الاستثمارات الأجنبية المباشرة D. Foreign Investment</p> <p>الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة I.F.I</p>
---	--	---	--	--	---	--

أشكال الاحتكارات والتكتلات في الأعمال الدولي

الاحتكار: هو تفاهم أو تكتل مجموعة من الشركات م ج يتمركز تحت سيطرتها إنتاج أو تصريف الجزء الساحق من هذه البضاعة أو تلك سعياً وراء الربح المطلق

الكونسورسيوم (consortium)	التروست (Trusts)	السنديات (Syndicates)	الكارتل (Cartel)
اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المؤسسات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك والشركات التجارية وشركات النقل والتأمين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.	وهو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الأعضاء ملكية مشتركة، ويتقاضى فيه المالكون السابقون (الذين أصبحوا مساهمين) الأرباح وفقاً لنسبة أسهمهم.	تكتل يتكون من شركات أكبر وأكثر تطوراً من الكارتل، فأعضاؤه الذين ينتجون بصورة مستقلة، لا يحق لهم، وفق أحكام العضوية، بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم، بل يولفون لذلك جهازاً تجارياً مشتركاً.	تكتل مجموعة من الشركات يتفق أصحابها على تقاسم أسواق التصريف، وعلى أسعار البيع ويحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها، غير أن هذه المؤسسات تصنع وتبيع المنتجات بشكل مستقل.

الوحدة 2 نظريات التجارة الخارجية

أسباب الاهتمام بدراسة الخلفيات التاريخية للتجارة الدولية

- فهم أن الظروف والأفكار والمفاهيم الاقتصادية التي كانت سائدة خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر (فترة التجارين) مازال الكثير منها قائما حتى الآن
- أن تلك الظروف أثارت بعض الاقتصاديين في تلك الفترة ومنهم خاصة آدم سميث
- وهذا طبعاً فضلاً عن تراكم المعرفة العلمية من جهة وبيان المسار التاريخي لتسلسل الأحداث والوقائع الاقتصادية من جهة أخرى.

نظريات التجارة الخارجية

نظريات الحديثة	نظرية نسب عوامل الإنتاج	نظرية النفقات (الميزة النسبية) <small>الاكثر تداولاً بين الاقتصاديين</small>	نظرية الميزة المطلقة																		
	هكشر و أولين	ديفيد ريكاردو	آدم سميث																		
شككو في النظرية النسبية الاكثر تداولاً: -فالبعض يرفض فرضية ثبات التكلفة ووفرة العناصر محلياً قائلين أن متوسط تكلفة الوحدة يميل إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج مما قد يقود إلى الاحتكار عبر قيام الشركات متعددة الجنسية بتخفيض الأسعار لطرده المنافسين؛ - يحتاجون بإمكانية جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية؛ فالميزة النسبية يمكن أن تخلق التركيز على صناعات بعينها؛ - يرون كذلك أن هناك أسباباً أخرى قد تفسر التخصص (أسباب تاريخية أو الصدفة أو الحماية)؛ - لوحظ كذلك أن اعتماد الدول على التجارة الخارجية يرتبط بمدى حجمها وبالتالي تنوع ظروفها وثرواتها (الدول الكبيرة ذات المساحات الواسعة تميل للاكتفاء لذاتها)، مما يستدعي من الدول الصغيرة أن تكون أكفاً فيما تخصص فيه (مثال سنغافورة وهونغ كونغ وتايوان مقارنة بالولايات المتحدة).	تطرح هذه النظرية في سياق النظرية النسبية؛ وإذا كانت هذه الأخيرة لم تحاول أن تفسر لنا بدقة اختلاف النفقات من بلد لآخر، فإن هذه النظرية حاولت ذلك مرجعة السبب إلى اختلاف الكميات المتوفرة من كل عنصر من عناصر الإنتاج في تلك الدول	حاول أن يفسر أسباب قيام التبادل الدولي اعتماداً على فكرة أن العمل هو أساس القيمة	حاولت هذه النظرية تغييرها من نظريات التجاره الخارجيه تفسير أسباب قيام التبادل الدولي																		
	فرضيتنا النظرية -تختلف أسعار عناصر الإنتاج لاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد المعني(الاجور، المواد الخام) ب-تحتاج السلع المختلفة إلى نسب أو كميات مختلفة من عناصر الإنتاج(فبعضها يحتاج لعمالة أكثر أي أنها كثيفة العمالة وأخرى كثيفة رأس المال، وهكذا...) النتيجة: سيقوم كل بلد بإنتاج العنصر الذي يتوفر عليه بكثرة	لا أمريكا ميزة مطلقة في السلعتين وتميزاً مطلقاً في القمح وتخلفاً نسبياً في النسيج، أي أنها ستتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي وتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق؛ أما بريطانيا فلها تخلف مطلق فيهما لكنه أقل في حالة النسيج(نسبي) وأكثر(مطلق) في حالة القمح، وهو ما يعني أن لديها ميزة نسبية في إنتاج النسيج. لذا فإن اختلاف معدلات التبادل الداخلية سيدعو إلى التخصص وتبادل الفائض للبلدين.	افتراض اعتماد التبادل الدولي على المقايضة بدل النقود ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج سهولة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الصناعات داخل الدولة الواحدة وصعوبة انتقال هذه العناصر ما بين الدول إسقاط تكاليف النقل والمواصلات العمالة التامة للاقتصاد افتراض المنافسة التامة																		
		<table border="1"> <tr> <td>نسيج</td> <td>قمح</td> <td></td> </tr> <tr> <td>امريكا</td> <td>90</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>بريطانيا</td> <td>30</td> <td>60</td> </tr> </table>	نسيج	قمح		امريكا	90	120	بريطانيا	30	60	<table border="1"> <tr> <td>نسيج</td> <td>قمح</td> <td></td> </tr> <tr> <td>امريكا</td> <td>90</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>بريطانيا</td> <td>30</td> <td>60</td> </tr> </table>	نسيج	قمح		امريكا	90	20	بريطانيا	30	60
نسيج	قمح																				
امريكا	90	120																			
بريطانيا	30	60																			
نسيج	قمح																				
امريكا	90	20																			
بريطانيا	30	60																			
			بريطانيا تنتج 30 قمح و60 نسيج من الأفضل للبلدين التخصص فيما لكل منهما فيه ميزة مطلقة وعليه يفضل له أن تخصص الولايات المتحدة في إنتاج القمح، وبالمقابل وبنفس النتيجة تخصص بريطانيا في إنتاج النسيج																		

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

سياسات التجارة الخارجية

سياسة الحماية	حرية التجارة
وتعني الوضع الذي تستخدم فيه الدولة سلطتها العامة للتأثير بطريقة أو أخرى على المبادلات الدولية من حيث الحجم وطريقة تسوية المبادلات. وتتمثل الأشكال المختلفة للحماية في: أ- الرسوم الجمركية ب- نظام الحصص ج- الرقابة على أسعار الصرف د- الضرائب الإضافية هـ- أساليب مختلفة أخرى للحماية (عراقيل إدارية، شعارات قومية مناهضة...).	وتعني الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية. وقد تعزز هذا الاتجاه عالمياً مع التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الغات) في 1947م والتي خلفتها منظمة التجارة العالمية العام 1995م.

الوحدة 3 الأعمال الدولية في ظل العولمة والمنظمة العالمية للتجارة

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

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

المسببات الرئيسية للعولمة

الشركات متعددة الجنسيات	التقنية	تحرير الاقتصاديات	ازدياد التكامل الاقتصادي	تحرير التجارة ما بين الدول
إن هذه الشركات التي تعتبر كسبب ونتيجة للعولمة في نفس الوقت، هي أكثر أهم قوة منفردة وراء التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي، ويرجع ذلك أساسا لما يلي: -تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من قطر - قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول - مرونتها الجغرافية	ويتجلى تأثيرها في مسار العولمة من خلال ما يلي: -ابتداع طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة أعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل والخارج (عولمة الإنتاج)؛ - تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد وكميات اكبر من الموارد والبشر لمسافات أطول وبطرق أرخص وأسرع ؛ - تحسين وسائل نقل ومعالجة المعلومات وثورة الاتصالات، للتحكم في الموارد والعمليات في أماكن مختلفة من العالم .	أي تحكيم قوى السوق وهو أمر حديث ،حيث بدأ مع منتصف السبعينيات اتجاه جديد يرمي لتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي وتحرير الاقتصاديات خاصة بالتزامن مع انهيار الشيوعية كتوجه اقتصادي، وقد كان من نتائج ذلك الخصخصة ورفع القيود الحكومية في مختلف المجالات.	التكامل الاقتصادي أوسع من تحرير التجارة لأنه يشمل تسهيل انتقال عناصر الإنتاج بالإضافة إلى انتقال السلع كما قد يتضمن تنسيق السياسات بين الدول وربما توحيد العملة. والتكامل الاقتصادي يزيد التجارة بين الدول ويرشد الاستثمار ويعطي مجالاً لنمو الشركات من خلال اقتصاديات الحجم .	قيام اتفاقيات الجات (الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة) عام1947م؛ -قيام المنظمة العالمية للتجارة سنة1995م. -الدور المحوري لبعض المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي في هذا المجال.

المنظمة العالمية للتجارة:

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

المنظمة العالمية للتجارة

مبادئ منظمة التجارة العالمية	مهام المنظمة العالمية للتجارة	التعريف
<p>أ-مبدأ الدولة الأولى بالرعاية: أي أن تلتزم الدولة وتمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية (الدول المتعاقدة) أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة . على أن الاتفاقية تفر الاستثناء في 3 حالات هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة؛ • الميزات الممنوحة بين دول أعضاء في تجمع اقتصادي كالمجموعة الأوروبية مثلاً ليس من الضروري أن تنطبق معاملة الأعضاء فيها على الدول غير الأعضاء في تلك المجموعة؛ • الدول التي تفرق اعتباطياً ضد واردات من دول أو دولة معينة يمكن للدولة المتضررة حرمانها من معاملة (الدولة الأكثر رعاية). <p>ب-مبدأ الشفافية: هي أي التزام الأعضاء بنشر جميع المعاملات المتعلقة بالممارسات والإجراءات والقواعد التي تمس التجارة بشكل أساسي ، ويدخل ضمن هذا الإطار عدم اللجوء إلى الحواجز غير الجمركية لأنها غير شفافة .</p> <p>ج-مبدأ المعاملة الوطنية: أي أن يمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب والمواصفات</p>	<p>تعد منبر للتفاوض متعدد الأطراف لتحرير التجارة الخارجية؛</p> <p>- إدارة إجراءات تسوية النزاعات بين دول الأعضاء ؛</p> <p>- إدارة استعراض آلية الإجراءات السياسية ؛</p> <p>- التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ووكلاهما لتنسيق السياسات الاقتصادية العالمية .</p>	<p>هي امتداد لاتفاقيات ألغات بحيث وافق المتعاقدون بمرآكش في افريل 1994 (دورة الارجاوي) على تأسيس منظمة التجارة العالمية بحيث أصبح كل الأطراف المتعاقدة في الغات أعضاء في المنظمة.ظهرت رسمياً في 1/1/1995 ومقرها بجنيف سويسرا</p>

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

مزايا التكامل الاقتصادي

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

أشكال ومراحل التكامل الاقتصادي

منطقة التجارة الحرة	اتحاد جمركي	السوق المشتركة	اتحاد اقتصادي	تكامل اقتصادي وسياسي تام
هنا يقتصر التكامل على إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء، ولكل دولة الحرية في فرض رسوم أو تخفيضها فيما بين تلك الدول وأية دولة أخرى غير عضو في منطقة التجارة الحرة(مثاله منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية نافتا المكونة من الولايات.م.أ وكندا والمكسيك).	تعدى الأمر هنا إزالة الرسوم الجمركية فيما بين الدول المعنية إلى وجود اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية، فيكون لكل الدول الأعضاء رسوم جمركية موحدة (كحلف هضبة الأندي).	بالإضافة إلى إزالة الحواجز التجارية فيما بينها ووجود اتحاد جمركي ، توافق الدول الأعضاء على السماح لعناصر الإنتاج من عمالة ورأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الأعضاء .	نفس صفات السوق المشتركة مع درجة عالية من التنسيق في السياسات الاقتصادية النقدية والمالية مع عدة قوانين مشتركة ومع خلق سلطة اتحادية كالبرلمان الأوروبي و كذا توحيد العملة	هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي وتزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان والمحكمة الاتحادية وتتوحد الضرائب إلى أن تصير المجموعة وكأنها دولة واحدة

الوحدة 4 ميزان المدفوعات وأسعار صرف العملات

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

- ميزان المدفوعات لأي دولة عبارة عن بيان حسابي لجميع المعاملات التجارية والاقتصادية بينها وبين سائر دول العالم، وكل دولة تحتفظ بعلاقات تجارية مع دولة أخرى لها معها ميزان مدفوعات يتم عليه القياس.
- إذا حقق ميزان المدفوعات فائضا لدولة معينة فنقول عنه أنه يميل لصالح تلك الدولة على حساب الدولة الأخرى. وفي هذه الحالة يكون للدولة الأخرى عجزا في ميزان مدفوعات.
- يعتبر ميزان المدفوعات واحدا من أكثر المؤشرات الاقتصادية التي يهتم بها رجال الاقتصاد والسياسة في البلد حيث يوفر الإحاطة الكاملة بعناصر التجارة والمعاملات الدولية.
- ميزان المدفوعات انعكاس لـ:
 - قيم البضائع المصدرة والمستوردة،
 - إيرادات الشركات الوطنية وشركات النقل والشحن الأجنبية،
 - إيرادات مواطني الدولة المقيمين بالخارج (حركة السياحة)،
 - الأرباح الرأسمالية المحققة من الاستثمارات الخارجية،
 - كافة الإيرادات القادمة من الخارج سواء كانت من أفراد أو هيئات أو شركات خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة واحدة.
- آليات التسجيل في الحساب:

مدین	دانن
إنفاق عملة أجنبية	كسب عملة أجنبية
المعاملات التي تنتج عندها مدفوعات من البلد المعني إلى البلدان الأخرى (مدفوعات للغير) (الواردات)	معاملات التي ينتج عندها مدفوعات للبلد المعني من الدول الأخرى (مقبوضات أو تحصيلات من الغير للبلد المعني) (الصادرات)

مكونات ميزان المدفوعات			
حساب التسويات	حساب رأس المال (المعاملات الرأسمالية)		الحساب الجاري
صافي الاحتياطات من الذهب والأصول المتداولة الأخرى	تمثل الفروق الإحصائية (مجموع التعديلات في الميزان التجاري، و ميزات حساب رأس المال).		ميزان التجارة غير المنظورة
إن التوازن الحسابي هو عملية حتمية في ميزان المدفوعات يتم بواسطة التحركات في عناصر احتياطات الدولية التي تأخذ عدة أشكال: - رصيد الدولة من الذهب لدى السلطات النقدية و ما تحتفظ به البنوك كأرصدة؛ - رصيد العملات الأجنبية و الودائع الجارية التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية و البنوك التجارية الواقعة تحت رقابتها؛ - الأصول الأجنبية قصيرة الأجل مثل ذلك أدونات الخزانة الأجنبية و الأوراق التجارية التي بحوزة الدولة و هي التزامات على الحكومات و الشركات الأجنبية و المواطنين الأجانب. - الودائع التي تحتفظ بها السلطات و البنوك الأجنبية لدى البنوك الوطنية.	المعاملات الرأسمالية قصيرة الأجل	المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل	يشمل التجارة المنظورة أي واردات و صادرات السلع. يتكون من صادرات و واردات البلد المعني الخاصة بالخدمات كأجور النقل والشحن و خدمات التأمين و السياحة الخارجية
	وهي التي تقل مدتها عن السنة على أن تتم بصورة تلقائية وذلك تمييزا لها عن المعاملات القصيرة التي تحدث بغرض تسوية العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات	وهي التي تزيد مدتها عن السنة كالاستثمارات المباشرة والقروض طويلة الأجل وأقساط سدادها . تسجل القروض الرأسمالية والاستثمارات الأجنبية الآتية من الخارج وكذلك أقساط الديون الوطنية المستحقة على الخارج في الجانب الدائن . ويحدث العكس في حالة القروض والاستثمارات المقدمة للخارج وكذلك سداد أقساط الدين لفائدة الخارج حيث تسجل كلها في الجانب المدين .	قاعدة: إذا زادت قيمة الصادرات عن الواردات نقول أن لدينا فائضا في الميزان، و في حالة العكس يكون لدينا عجز فيه

الاختلال في ميزان المدفوعات

- **يحدث التوازن في ميزان المدفوعات** عندما تكون جميع العناصر المدينة في الحسابين الجاري والرأسمالي مساوية لمجموع العناصر الدائنة فيهما في هذه الحالة لن نحتاج إلى تسوية من خلال حساب الاحتياطات، **وعندها نكون أمام توازن اقتصادي حقيقي**، علما أن ذلك قد يحدث بصفة تلقائية.
- أما **التوازن الحسابي** فهو الذي يتم بصفة مقصودة من خلال تحريك حساب التسويات.
- يمكن أن يكون العجز في ميزان المدفوعات مؤقتا وأسبابه ظرفية (جفاف ينتج عنه انخفاض كبير في الصادرات)، و إما أن يكون العجز **دائما (هيكليا)** و يستمر لسنوات.
- **كما يؤثر العجز في ميزان المدفوعات على الأعمال الدولية حيث أن:**
 - عدم توازن ميزان المدفوعات يؤثر على **وفرة العملة الصعبة** التي تحتاجها الشركات الدولية (نقل أرباحها أو أعمال أخرى).
 - عدم التوازن يؤدي إلى **فرض قيود على الاستيراد** الأمر الذي سيؤثر حتما على الشركات الدولية.

سعر الصرف: يتمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة أخرى (بتحدد وفقا لقوانين العرض و الطلب).

سوق الصرف: هو السوق الذي تباع فيه العملات و تشتري. ويتكون من مجموعة من البنوك و الوسطاء و الهيئات الأخرى التي تعمل في سوق الصرف عن طريق الوساطة أو المضاربة أو المتاجرة في العملات الأجنبية (بنوك، مكاتب صرافة، أفراد مصرح لهم...) ومن أشهر الأسواق العالمية للصرف الأجنبي أسواق نيويورك، لندن، طوكيو و فرانكفورت..الخ).

وظائف سوق الصرف	
نقل القوة الشرائية من طرف لآخر	توفير فرصة حماية للمتعاملين من تقلبات العملات
	السماح لهذه السوق بالموازنة و التحكم في الأوراق الأجنبية من خلال آليات السوق (العرض و الطلب)

تحديد أسعار صرف العملات الأجنبية (تاريخياً):

سعر الصرف على أساس قاعدة الذهب	نظام قاعدة تبادل الذهب	تعويم أسعار العملات
قبل الحرب العالمية الأولى، كانت قيمة العملة تحدد بوزن معين من الذهب يمكن مبادلتها به، أي أن مبادلة الذهب بأي عملة كانت تتم بسعر ثابت هو السعر الأساسي، مع تأثر السعر السوقي قليلاً بالعرض والطلب. و قد تتأثر قيمة العملة سلباً إذا زادت واردات البلد المعني عن صادراته إذا لم تغط الصادرات كمية الذهب المدفوعة مقابل الواردات.	بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، و انهيار البورصات سنة 1925 و تدني الثقة، انهار نظام قاعدة الذهب، و استمر الوضع لما بعد قيام صندوق النقد الدولي بعد الحرب العالمية الثانية حيث نشأ نظام قاعدة مبادلة الذهب بالدولار الأمريكي كعملة وحيدة قابلة لذلك و بسعر ثابت(35 دولار لأونصة الذهب الواحدة)، و بموجب ذلك ألزمت كل دولة بتثبيت قيمة عملتها مقابل الدولار، مع إمكانية تغييرها بمرونة 2.5% ارتفاعاً أو انخفاضاً.	في العام 1971 أعلنت الولايات المتحدة، نتيجة عدم قدرتها على الوفاء، أنها ستبيع الذهب فقط للبنوك المركزية للدول و ليس للبنوك التجارية و المؤسسات المالية. و أعقب ذلك فك ارتباط الذهب بالدولار، و أصبحت بالتالي أسعار جميع العملات، بما فيها الدولار، معومة أمام الذهب، و أصبح سعر كل عملة يتحدد صعوداً و هبوطاً على أساس العرض والطلب في السوق.
وهكذا وصلنا إلى مرحلة: التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية		

نظرية تعادل القوى شرائية (تزداد قيمة العملة بزيادة قوتها الشرائية)	مؤشر فيشر (Fisher) العالمي	نظرية الأرصدة (وضع ميزان المدفوعات للدولة هو الذي يحدد قيمة عملتها)
تقوم هذه النظرية على فكرة أن قيمة العملة تتحدد أولاً داخل بلدها، وفقاً لما تستطيع شراؤه من البضائع في السوق المحلي. فكلما زادت كمية البضاعة التي تشتريها مقابل وحدة النقد من السوق المحلي كلما زادت قيمة العملة في بلدها. و كلما زادت القوى الشرائية للعملة الوطنية في الداخل فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع قيمة ذات العملة في الخارج. قد تفيد هذه النظرية على المدى القصير وفي حالة السلع التي يمكننا نقلها من بلد إلى آخر في إطار التبادل التجاري الحر، بينما لا يمكننا تطبيقها على الكثير من السلع و الخدمات التي يتعذر نقلها (الأراضي، الشقق، الخدمات الصحية والتعليمية، و التأمين..الخ)، بحكم أن هذا النوع من السلع غير قابل للتصدير و لا الاستيراد	قدم (Fisher) نظريته لتفسير استمرار تغير أسعار العملات. و بموجب هذه النظرية فإن أسعار العملات تتحرك كاستجابة للتغير في أسعار الفوائد، بمعنى أن العملة التي تكون عوائدها أعلى تكون قيمتها تبعاً لذلك أعلى. و عليه فإن أسعار العملات تتحدد على أساس سعر الفائدة على ودائع العملة في داخل البلد فتزيد مع زيادة سعر الفائدة و تقل مع تراجع سعر الفائدة. تطبيق معظم البنوك المركزية سياساتها النقدية على هذا الأساس حيث: يطبق سياسات متشددة للمحافظة على استقرار أسعار الصرف بغرض التحكم و السيطرة على اتجاهات أسعار الفائدة، يهدف البنك المركزي إلى منع معدلات التضخم باستخدام سعر الفائدة كأداة تساعد على تحديد كمية النقد المعروضة في السوق مقابل الطلب عليها.	يتحدد سعر الصرف بناء على هذه النظرية وفقاً لوضع ميزان المدفوعات. فالدولة التي تحقق فائض في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها ترتفع. أما الدولة التي لديها عجز في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها تنخفض تبعاً لذلك.

مخاطر تقلب أسعار الصرف

- ان لارتفاع و انخفاض أسعار الفائدة على الودائع المصرفية تأثيراً على أسعار العملة المحلية و أسعار الأسهم و السندات و غيرها من الاستثمارات.
- فارتفاع سعر الفائدة يؤدي إلى انخفاض أسعار الأسهم و السندات في السوق، (المستثمر العادي يبحث على العائد الأعلى و الأقل مخاطرة).
- ففي هذه الحالة سيفضل بيع ما لديه من الأسهم و السندات و وضع قيمتها كوديعة في أحد البنوك التي تعطي سعر فائدة أعلى مما يمكن أن يحصل عليه من استثماره في الأسهم و السندات.

الوحدة 5 الاستثمار الأجنبي (أنواعه، نظرياته و سياساته).

الاستثمار الاجنبي: مجمل التدفقات المالية التي يقوم بها مستثمر في بلد غير البلد الأم و يكون إما طويل أو قصير المدى.

أنواع الاستثمار الاجنبي

استثمار غير مباشر	استثمار مباشر
تدفقات مالية من البلد الأم إلى البلد المضيف، و في هذه الحالة يكون الاستثمار الأجنبي في شكل تملك لأصول مالية (أسهم، سندات لشركات أجنبية..الخ).	المساهمة في إنشاء شركة بشكل انفرادي أو في شكل شراكة مع شركة خاصة أو عامة في البلد المضيف، و يبدو من خلال تملك لأصول رأس مالية (أراضي، معدات) و القيام بأنشطة مختلفة (الإنتاج، التسويق، التوزيع، النقل..الخ) في البلد المضيف.

الاستثمار الأجنبي و النظرية الاقتصادية التقليدية

الاستثمار الأجنبي و النظرية الاقتصادية التقليدية

نقد النظرية	مدلول النظرية
كان يمكن أن تكون هذه النظرية مقبولة عندما يتعلق الأمر بالاستثمار غير المباشر (مجرد شراء أوراق مالية أو سندات و قروض مالية و بيعها)، لكن اليوم أصبح حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كبيراً	لم تهتم هذه النظرية كثيراً بالاستثمار الأجنبي و كانت ترى أنه مجرد تابع و مكمل للتجارة الخارجية فهي تفترض بالأساس استحالة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الدول؛ و عموماً فإنه يمكننا تقديم محتواها وفق الخطوات التالية:
الاستثمار غير المباشر قصير و محدود و ذو حجم قليل مقارنة بالمباشر، و هدفه الأساسي هو العائد، أما الاستثمار المباشر فيشكل قراراً أو التزاماً طويل المدى لرأس المال و هو امتلاك لأصول ملموسة لا مجرد أوراق	- تفترض النظرية أن رأس المال و العمل عنصرين يمكن أن يعوض أحدهما الآخر، أي أنه إذا كان لدينا عجز في رأس المال فيمكن أن نعوضه بالعمل و العكس صحيح. - أننا نستخدم رأس المال أكثر ما يمكن إذا كانت تكلفته منخفضة و نعوضه بالعمل إذا كانت تكلفته مرتفعة؛ - إذا كان لدينا فائض في رأس المال فإننا نقوم بتصديره و استيراد عمالة عوضاً عنه؛ - بما أن تنقل رأس المال هو الأسهل بين جميع عناصر الإنتاج فإن وجود فائض منه يؤدي إلى قيام الاستثمار الخارجي، حيث يبدأ رأس المال في التدفق من بلد الوفرة إلى بلد الندرة إلى أن يتساوى العائد على الاستثمار في البلدين.
لا تفرق النظرية بين الاستثمار الأجنبي المباشر و بين مجرد تحركات لرأس المال، في حين أن الاستثمار الأجنبي المباشر ليس مجرد انتقال الأموال بل هو كذلك انتقال لقدرات إدارية و معرفة و تقنية	- تستخلص النظرية إلى أن عملية الاستثمار الأجنبي تبدأ و تنتهي من تلقاء نفسها و محركها الأساسي هو العائد على رأس المال.
لا تفسر النظرية تبادل الاستثمار ما بين البلدان، فإذا كان هدف الاستثمار هو مجرد العائد فكيف نفسر حركة رؤوس الأموال في الاتجاهين و في نفس الوقت، (مثال يخص انتقال رؤوس أموال من بريطانيا إلى ألمانيا و العكس)	

نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة

1- **النظريات الاحتكارية:** اهتمت هذه النظرية بتفسير الأسباب التي تدفع بعض الشركات نحو الاستثمار في تركيبة السوق الذي تستأثر فيه شركة ما أو قلة من المنتجين الذين يحتفظون بالميزة التنافسية التي تمكنهم من السيطرة على إنتاج أو بيع و توزيع السلعة (احتكار القلة) و تمييز بين 3 أنواع من الاحتكار

نظرية سلوك رد الفعل	نظرية القوة الاحتكارية	احتكار الشركة الأولى للسوق
تقوم الأعمال على مراقبة المنافسين (ردود الأفعال من المنافسين). و يقوم مضمون هذه النظرية على أن الاستثمار الأجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية، حيث تحاول الأول بالذهاب إلى الخارج و القيام بالأعمال الدولية لمزاومة الشركة الأجنبية في سوقها المحلي.	تفترض النظرية أن ممارسة الأعمال الدولية في أسواق بعيدة عن البلد الأم هو نشاط تكاليفه (المادية و الاجتماعية و العاطفية) عالية، و لا تجرؤ عليه إلا الشركة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية مثل: - التقنية المبتكرة، - اختراع أساليب عمل غير مسبوقه و غير معروفة من قبل، - تمتلك الانضباط و الكفاءة في إدارتها. و بغرض التغلب على العوائق السابقة (التكاليف)، يتعين عليها مزج قدرتها في نسق تام حيث تصبح قادرة على: - تحقيق أرباح طائلة في السوق الأجنبية، - المحافظة على ميزتها المطلقة، - كما يمكنها أن تستهدف المنافسين الآخرين (و لو تعلق الأمر بوجود شركة قديمة في مركز قوى). - أن هذه النظرية تفترض أن الاستثمار الخارجي ناجم عن وجود خلل وتشوهات في تركيبة السوق تعيق المنافسة التامة لأن هذه الأخيرة (المنافسة التامة) لو توفرت فسوف تتاح الفرص و المعلومات للجميع .	تقوم النظرية على أن أحقية تواجد المنشأة في السوق العالمي ترجع لكونها الأقدم في السوق بحيث تؤهلها الأقدمية في السوق المحلي ل: - تحسين أسلوب إنتاجها - تحقيق اسم و سمعة فيه لها ميزة تنافسية (بحكم الأقدمية و توفر الموارد، الاختراع) فيشكل الاستثمار الخارجي مرحلة تطور في نموها حيث تستمر الشركة في النمو إلى أن تجد بعد مرحلة معينة أن استمرار النمو يتطلب القيام بالأعمال الدولية (غزو الأسواق الخارجية).

2- نظرية دورة حياة المنتج:

- تقوم هذه النظرية على أساس أن لكل سلعة دورة حياة مند وصولها إلى السوق، و تبدأ بالتقديم، مروراً بالتطور ثم النضوج و تنتهي بالانهيار و الزوال.
- تفترض النظرية أن تحتفظ الدولة المنتجة للسلعة بميزة تنافسية فريدة، و عندما تبدأ بتصدير السلعة إلى الخارج تفقد لميزتها المطلقة من خلال التبادل التجاري وقد تصبح في الكثير من الأحيان هي مستوردة لهذه السلعة.
- وفقاً لـ **Vernon**: فإن سلوك بعض السلع سريعة الاستهلاك في السوق يختلف عن تلك السلع المعمرة بطيئة الاستهلاك. فسرعة الاستهلاك تتزامن مع سرعة الاختراعات والابتكارات للسلع الجديدة وعليه فإنها لا تصل إلى مرحلة انخفاض التكاليف و التوسع في الإنتاج الكبير و فتح فروع في الأسواق الدولية (السلع الإلكترونية والغذائية-تغير الأذواق). أما السلع الاستهلاكية المعمرة و السلع الصناعية، فإن سلوكها ينسجم مع مضمون النظرية.

دورة حياة المنتج

مرحلة الانحدار والتدهور	مرحلة النضج والاستثمار	مرحلة النمو (التصدير)	مرحلة الظهور (الإنتاج و البيع في السوق المحلي)
تتميز هذه المرحلة بانخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة، بفعل ظهور منافسون جدد (المنافسة الحادة) ليس فقط من الدول الغنية و إنما كذلك من الدول الفقيرة. بناءً على هذا يكون تصرف الشركة وفق للحالتين التاليتين: - إما التحضير للانسحاب من السوق، - تمديد إستراتيجيتها (التحسين المستمر و تطوير منتجات جديدة)، إعادة النظر في استراتيجية المزيح التسويقي).	كاستجابة لدخول المنافسين (عددهم قليل) تعمل الشركة على: - تعزيز مكانتها في السوق (الداخلي و الخارجي) و المحافظة على مبيعاتها و أرباحها. - الشروع في التصنيع بالبلدان المستوردة خاصة الغنية منها (إعادة التوطين)، لمواجهة المنافسين الجدد بهذه البلدان على اعتبار أن بلدانهم ستضع حواجز للدخول أمام الشركة أو لمراجعة ظروف السوق المحلي بشكل عام - تقوم بتطوير استراتيجيه المزيح التسويقي التي تمكنها من الاحتفاظ بميزتها و مركزها في السوق و ذلك من خلال:	إذا نجحت السلعة في السوق المحلي تطور أساليبها الإنتاجية بغية استغلال ميزة امتلاك السلعة، فتقوم برفع كفاءتها الإنتاجية (منتوج نمطي) و تحقيق اقتصاديات الحجم لذا سيتم: - تخفيض التكاليف و الاستفادة من الأسعار المرتفعة - الاستجابة للطلب المتنامي على السلعة في الداخل، - التصدير	- الإنتاج يأتي كاستجابة للطلب المحلي - التوسع في الإنتاج في البداية صعباً - الابتكارات الجديدة غالباً ما تبدأ بأسواق الدول الغنية - الإنتاج مخصصاً للاستهلاك المحلي
إن هذه النظرية و إن أثبتت صحتها فيما يتعلق ببعض السلع (كالصناعية و المعمرة) إلا أنها تبقى عاجزة عن تفسير الاستثمار في كثير من السلع الأخرى.	○ تحسين و تطوير السلعة للمحافظة على الميزة التنافسية ○ تكثيف التوزيع و التقرب أكثر بالمستهلك الأجنبي (الإمدادات)، ○ الترويج (Positioning) القيام بالترويج المكثف لإبراز ميزتها و بالتالي خلق الصورة الذهنية بخصوص جودة السلعة (تفادياً للتقليد). ○ التركيز على السعر (تخفيض الأسعار)، ○ تنشيط المبيعات للتخلص من المخزون		

لماذا تستثمر الشركات في الخارج

- يوفر تعدد الأسواق الدولية فرصاً كبيرة للشركات التي تمارس من خلالها أعمالها الدولية.
 - كما خلقت الظروف و المتغيرات السياسية، و فتح أسواق جديدة للمستهلكين و الانتقافات التجارية، حوافز كبيرة لم تكن متاحة من قبل للشركات المحلية.
 - وفر التقدم التكنولوجي ظروفاً أخرى للاستفادة من:
 - اقتصاديات حجم الإنتاج الكبير من تخفيض في تكاليف الإنتاج
 - ارتفاع في مستوى الجودة و القدرة على المنافسة
- و قد أدت كل هذه المتغيرات إلى ظهور منافسين من الدول النامية قادرين على الإنتاج بتكاليف أقل و أسرع و أفضل (كوريا، ماليزيا، الهند...) و استطاعت أن تنافس الشركات من الدول الغربية.

فبناء على هذا توجد العديد من الأسباب التي دفعت الشركات نحو الاستثمار الأجنبي منها ما هو مباشر و منها ما هو غير مباشر كما هو مبين في التالي:

الأسباب التي دفعت الشركات نحو الاستثمار الأجنبي

الاسباب المباشرة	الاسباب الغير المباشرة
<p>تجنب الحواجز الجمركية و الرسوم و الضرائب لتفادي الحواجز الجمركية ذات الطبيعة المختلفة تفكر الكثير من الشركات في التواجد فعلياً من خلال الاستثمار الخارجي المباشر.</p> <p>تقليل من تكاليف الإنتاج تلجأ بعض الشركات إلى إقامة استثمارات لها في بلدان أجنبية سعياً وراء تقليل تكاليف الإنتاج (وجود عمالة رخيصة و سهولة التدريب أو هروبا من تكاليف الشحن و التخزين..الخ).</p> <p>ضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسطية هنا تجد شركة ما أن تزودها باحتياجاتها من المواد الخام أو السلع الوسطية لم يعد متصلاً أو منتظماً من الدول التي هي مصادرها التقليدية، يحدث ذلك لأن الشركات المزودة في البلد المصدر تكون قد عجزت عن إمداد زبائنها الخارجيين لأسباب إدارية أو مالية تقود إلى توقف عملياتها.</p> <p>تعزيز القوة التنافسية والتسويقية بحيث يظهر للشركة أن تعزيز قوتها التنافسية و التسويقية مرهون بتواجدها الفعلي كمستثمر في الخارج، فتلجأ إلى ذلك.</p>	<p>1- بروز النزعة الجماعية: في البداية كان التعاملات بين البلدان ثنائية مما أدى إلى عرقلة التعامل بوجود طرف ثالث. لكن في أعقاب الحرب العالمية الثانية و خاصة مع بروز اتفاقيات القات (GATT) و تعزيز الاتفاقيات الجماعية الدولية أخذت النزعة الجماعية تتعزز شيئاً فشيئاً و بشكل أدى إلى انفتاح الحدود أمام الاستثمارات الخارجية .</p> <p>2- زيادة المبيعات و الأرباح</p> <p>3- الحصول على حصة في السوق الدولية</p> <p>4- الاستفادة من الإنتاج الزائد</p> <p>5- تخفيف الاعتماد على السوق المحلي</p> <p>6- تقوية القدرة التنافسية</p> <p>7- الحوافز الحكومية (كثير من الحكومات تقدم حوافز لجلب الاستثمارات حتى تستطيع تنفيذ خططها الإنمائية و تخفيض العجز في ميزان مدفوعاتها).</p>

محددات الاستثمار

متغيرات السياسات	البنى الهيكلية	الاستقرار السياسي	حجم و نمو السوق
<p>وهو تحديد المتغيرات المتعلقة بالسياسة الاقتصادية ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي من ذلك مثلاً مدى سماحها بتملك الأجانب للأعمال ، تحويل الأموال ، الضرائب ، سياسات الدعم المتبعة</p>	<p>وهذا الأمر يطرح إشكالية لدى المستثمر بالنسبة للدول النامية دون المتقدمة</p>	<p>المستثمر الخارجي يركز عادة على أهمية هذه النقطة و تحديداً بالنسبة للبلدان النامية</p>	<p>وهذا سواء بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية. ففيما يركز المستثمرون على المؤشر الكلي (الناتج المحلي الإجمالي و الدخل) في الدول المتقدمة المستثمرين يركزون على متوسط نصيب الفرد و معدل نمو الدخل في نظرتهم للدول النامية، و هذا على اعتبار أن كثافة السكان قد تضلل الأرقام المتعلقة بالدخل بحيث تضخم الدخل الكلي و تعطي صورة مضللة لحجم السوق .</p>

طرق دخول الأسواق الدولية

الإنتاج في الأسواق الدولية و من أهم أشكال الإنتاج بالخارج لدينا	خيارات التصدير للخارج	
	التصدير المباشر	التصدير غير المباشر
<p>- الاستثمار المشترك</p> <p>- الترخيص</p> <p>- الإنتاج في السوق الأجنبي</p>	<p>هو أن تقوم الشركة المنتجة بعملية التصدير بنفسها وهنا تقع المسؤولية على عاتقها، حيث تدار وتنفذ نشاطات التصدير من قبل جهة غير مستقلة تنظيماً عن الشركة</p>	<p>بموجب هذا الشكل تلجأ الشركة إلى غيرها من الشركات و الوكلاء الذين يقومون بالعملية بدلا عنها و يتحملون الجزء الموكل إليهم من المسؤولية في هذا الشأن</p>
<p>الاختيار بين الخيارين يبني على أساس معايير تلعب فيها الخبرة و التحليل دورا بارزا</p>		

الوحدة 6 بيئة الأعمال الدولية 1: (السياسية، القانونية و الاجتماعية)

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

البيئة الخارجية العامة: تضم مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة و التي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر (البلد المضيف)
<ul style="list-style-type: none"> العوامل السياسية و القانونية القوانين، التشريعات، نظام الحكم. العوامل الاقتصادية الوضع الاقتصادي، التضخم، السياسات المالية و النقدية (سعر الفائدة، سعر الصرف، العملات الأجنبية) العوامل الاجتماعية و الثقافية الأعراف و العادات و القيم الاجتماعية، التعليم، تطور السكان، العوامل التكنولوجية بانع التكنولوجيا، شروط التطوير و الحصول عليها. العوامل الإيكولوجية المحافظة على البيئة، جماعات الضغط، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال.. الخ.

البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية): تضم مختلف العناصر التي تقع خارج حدود و سيطرة المنظمة و التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر (البلد المضيف)
<ul style="list-style-type: none"> الزبائن الأفراد الذين يستهلكون سلع و خدمات المنظمة المنافسون جميع المنظمات التي تنافس المنظمة بغية الحصول على الموارد أو الزبائن المشروعون الشركاء الاستراتيجيون الموردون المنظمات التي توفر الموارد المادية أو البشرية الممولون كل جهة توفر الأموال للمنظمة، البنوك، المؤسسات المالية

البيئة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> العاملون الملاك الثقافة الهيكل التنظيمي

أبعاد بيئة الأعمال الدولية

البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي والثقافي	البعد السياسي والقانوني
التطور الاقتصادي الاسواق التكاليف	القيم الاجتماعية والمعتقدات الدين مستوى التعليم	المخاطر السياسية القوانين والقيود هيمنة الحكومة (التأميم) الرسوم والضرائب والحصص التصديرية
خطر تجاري وخطر مالي	خطر اجتماعي	خطر البلد

البيئة السياسية و القانونية

مكونات البيئة السياسية			
النظام الاقتصادي و القانوني	وحدة الشعور الوطني	مدى الاستقرار السياسي	مدى تدخل الدولة و تحكمتها
فلسفة الدولة الاقتصادية (هل تتبع نظاما حرا أم نظاما التخطيط المركزي مثلا)	مدى تنامي النزعة القومية بالبلد المعني	كلما كان هناك استقرار سياسي كلما أثر ذلك على الازدهار	المصادرة، و التأميم، تحديد الأسعار ، الحد من الواردات

المخاطر السياسية		مخاطر عامة
مخاطر خاصة		المخاطر التي قد تتعرض إليها جميع الشركات بدون استثناء
مخاطر تؤثر على العمليات	مخاطر تؤثر على الملكية	
هي التي تمس بالعائد على الاستثمار و بالتدفق النقدي، و هذا النوع هو الغالب فيما يتعلق بمخاطر العمليات، مثال ذلك (فرض تشغيل عدد معين من العمالة المحلية، تحديد الأسعار)	قد تؤثر على جزء منها أو تؤثر عليها كلها	

تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية و الدولة المضيفة

تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية	تعارض المصالح في المجال الاقتصادي										
هناك الكثير من المآخذ التي ينظر من خلالها البعض إلى الشركات المتعددة الجنسيات من حيث تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية منها على سبيل المثال) استثمار اقتصادي، استخدام تقنية غير ملائمة للدول، شؤون الإرث الثقافي و الديني، أثرها على الأمن القومي و السياسة الخارجية، اتهامات أخرى كالتهرب الضريبي...).	حيث أن هدف الحكومات في هذا المجال هو التنمية وزيادة النمو الاقتصادي وتحقيق الاستقرار في الأسعار، في ميزان المدفوعات، العمالة، و هنا قد تتعارض مع توجهات المؤسسة الدولية و ذلك في:										
	<table border="1"> <tr> <td>التعارض قد ينجم عن عدة أمور(تهريب الأموال من بعض الشركات، تحويل الأرباح، التمويل عبر الشركة الأم بالخارج في حالة فرض الدولة قيود على التمويل...)</td> <td>مجال السياسات النقدية</td> </tr> <tr> <td>السياسة الخاصة بالإفناق والإيراد الحكوميين فالضرائب و الإعفاءات الضريبية تؤثر على الإيرادات، فضلا عن أن تواجد الشركات في بعض المناطق قد يشكل عبئا على الدولة من حيث توفير التجهيزات والمرافق</td> <td>السياسات المالية</td> </tr> <tr> <td>عند العجز تلجأ الدولة إلى تخفيض الواردات و تشجيع الصادرات و قد تلجأ إلى تخفيض عملتها المحلية مما قد لا يتلاءم و مصالح هذه الشركات</td> <td>أسعار العملات و موازين المدفوعات</td> </tr> <tr> <td></td> <td>السياسة الحمائية الظاهرة و المقيدة</td> </tr> <tr> <td></td> <td>سياسات التنمية الاقتصادية</td> </tr> </table>	التعارض قد ينجم عن عدة أمور(تهريب الأموال من بعض الشركات، تحويل الأرباح، التمويل عبر الشركة الأم بالخارج في حالة فرض الدولة قيود على التمويل...)	مجال السياسات النقدية	السياسة الخاصة بالإفناق والإيراد الحكوميين فالضرائب و الإعفاءات الضريبية تؤثر على الإيرادات، فضلا عن أن تواجد الشركات في بعض المناطق قد يشكل عبئا على الدولة من حيث توفير التجهيزات والمرافق	السياسات المالية	عند العجز تلجأ الدولة إلى تخفيض الواردات و تشجيع الصادرات و قد تلجأ إلى تخفيض عملتها المحلية مما قد لا يتلاءم و مصالح هذه الشركات	أسعار العملات و موازين المدفوعات		السياسة الحمائية الظاهرة و المقيدة		سياسات التنمية الاقتصادية
التعارض قد ينجم عن عدة أمور(تهريب الأموال من بعض الشركات، تحويل الأرباح، التمويل عبر الشركة الأم بالخارج في حالة فرض الدولة قيود على التمويل...)	مجال السياسات النقدية										
السياسة الخاصة بالإفناق والإيراد الحكوميين فالضرائب و الإعفاءات الضريبية تؤثر على الإيرادات، فضلا عن أن تواجد الشركات في بعض المناطق قد يشكل عبئا على الدولة من حيث توفير التجهيزات والمرافق	السياسات المالية										
عند العجز تلجأ الدولة إلى تخفيض الواردات و تشجيع الصادرات و قد تلجأ إلى تخفيض عملتها المحلية مما قد لا يتلاءم و مصالح هذه الشركات	أسعار العملات و موازين المدفوعات										
	السياسة الحمائية الظاهرة و المقيدة										
	سياسات التنمية الاقتصادية										

القوانين التي تخضع لها الشركات م.ج

القانون الدولي	قوانين البلد الأم	قوانين البلد المضيف
في الوقت الذي لا توجد فيه هيئة عالمية للتحكيم في النزاعات التجارية والاستثمارية، فإنه عادة ما ينفق المتنازعون على فض نزاعاتهم عن طريق أحد النظم القانونية التالية		

استراتيجيات درء المخاطر (3 مراحل)

الإجراءات المتخذة قبل الدخول للبلد	إجراءات عند بدء و أثناء العمليات	الإجراءات البعيدة
التفاوض المسبق، التأمين ضد المخاطر	هنا يكون الأساس هو التمسك بالاتفاقات و عدم التنازل عن الحقوق مع اللجوء لإجراءات التحكيم الدولية المعروفة في حالة النزاع	و هنا يتعين التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ

البيئة الثقافية الاجتماعية

العناصر الفيزيائية (الطبيعية)	العناصر الديمغرافية	العناصر السلوكية
يدرس ضمن إطارها جملة الخصائص الفيزيائية(الطبيعية) لسكان البلد المعني و ما لها من تأثير على الأعمال الدولية و كذا على سلوك و مزاج البشر، و يمكن تقسيمها إلى:	يتعلق الأمر بجملة الجوانب السكانية ذات الأثر الواضح على مجال الأعمال الدولية وخصوصيات كل بلد ضمن ذلك، و يتمثل أهمها فيما يلي:	تتعلق بجوانب تخص قضايا القيم و العقيدة و النظرة العامة للأشياء و يمكن الإشارة ضمن هذا الإطار إلى ما يلي:
1- خصائص الطقس و المناخ ؛	1- معدل نمو السكان	1- الانتماء إلى الجماعات (عرقية، قبيلة، عشيرة، دينية..) حسب طبيعة كل مجتمع
2- الخصائص الجسدية و المظهر الخارجي للسكان؛	2- حجم الأسرة	2- النظرة إلى العمل
3- الثقافة المادية، التي تمثل كل شيء صنعه الإنسان بما في ذلك البنى الهيكلية لتأثيرها على سلوك الناس و أذواقهم و كونها مرآة عاكسة لقيمهم(العمارة، التقنية، الفنون...).	3- التعليم	3- النظم الاجتماعية كقواعد موجهة لسلوك الأفراد
	4- العلاقات الأسرية	4- اللغة و التواصل
	5- القضايا المتعلقة بتمركز السكان (المدن، خارج المدن).	

الوحدة 7 البيئة المالية الدولية (المنظمات المالية الدولية)

البيئة المالية للأعمال الدولية: كافة المنظمات و المؤسسات المالية و الأفراد المستثمرين و البنوك و شركات التأمين و غيرهم من العاملين في مجال الأعمال الدولية المتواجدة في بلدان و ظروف معينة و مختلفة حيث يتفاعلون مع بعضهم البعض، و يعرضون المال على المستثمرين الباحثين عنه، يبيعون و يشترون الأوراق المالية (كالأسهم و السندات و العملات الأجنبية)، الباحثين عن تحقيق الثروة

البيئة المالية الدولية: ساحة كبيرة تتدفق فيها الأموال بشكل كبير، و تضم مختلف السلطات النقدية في كل بلدان و المؤسسات المالية و الإقليمية و البنوك و الشركات العالمية و المحلية و الأفراد و المؤسسات.

منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات و التجارة

صندوق النقد الدولي International Monetary Fund	
التعريف	منظمة دولية تأسست عام 1944م بموجب نفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على إنشاء البنك الدولي للإنشاء و التعمير، و هي ذات الاتفاقية التي سميت بالاتفاقية برايتون وودز (Breton Woods) نسبة للمدينة التي انعقدت فيها الاجتماعات . وقد جاء ذلك لإعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي أثر انهيار قاعدة الذهب و تتردي التجارة و الاقتصاد العالميين .
أهداف الصندوق	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع التبادل النقدي بين الدول الأعضاء و تسهيل و توسيع التجارة ما بين الدول - العمل على ثبات صرف العملات و وضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية للدول الأعضاء - التخلص من قيود الصرف الأجنبي - مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة للاتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الأجل
رأس مال و إدارة الصندوق	تساهم الدول الأعضاء في رأسمال الصندوق بنسب مختلفة اعتمادا على الدخل القومي و الوزن التجاري لكل دولة . أما عن الإدارة فان التأثير يتبع للحصص المملوكة و التي على أساسها يتم التصويت <ul style="list-style-type: none"> - يبلغ عدد الأعضاء في الصندوق نحو 184 دولة، - يبلغ رأس ماله 145 مليار دولار، - يشرف على أدائه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الأعضاء و مجلس المديرين التنفيذيين، - تساهم كل من بريطانيا، و فرنسا، و ألمانيا، و المملكة العربية السعودية بحصص كبيرة، - أما الدول الأخرى فتساهم بنسب رمزية مختلفة تدفع 4\1 حصتها بالذهب أو الدولار، و المبلغ المتبقي يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة.
وظائف الصندوق	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء ؛ - تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعاتها باشتراط تدابير معينة ؛ - تبادل الآراء و التشاور .
مع زيادة اعتماد العديد من دول العالم على مساعدة صندوق النقد الدولي وجد هذا الأخير نفسه في وضع يؤهله للتأثير على السياسات الاقتصادية للدول التي تتقدم منه للمساعدة، فالصندوق يطبق عليها ما يسمى بـ"سياسة التكيف الهيكلي" أي أنه يشترط على الدول المقترضة أن تطبق داخليا سياسة تقشفية بهدف تحقيق التوازن في ميزانها التجاري، و ميزان المدفوعات، و الحد من معدلات التضخم.	

منظمات تعمل في تمويل التنمية و الاستثمار

على المستوى القطري	على المستوى الإقليمي	على المستوى الدولي
الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية الصندوق السعودي للتنمية	الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا البنك الإسلامي للتنمية	البنك الدولي للإنشاء و التعمير

البنك الدولي للإنشاء و التعمير	
التعريف	أنشأ العام 1944م نفس الاتفاقية التي أنشأ بها صندوق النقد الدولي
أهداف الصندوق	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على نمو التجارة العالمية و المحافظ على التوازن موازين المدفوعات و تشجيع استثمار الأموال الدولية . - تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة . - منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية في الدول الأعضاء
الوظائف	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم القروض للدول الأعضاء التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية . - ضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية . - منح ائتمان متوسط و طويل الأجل لمساعدة الدول المحتاجة في مشاريع البنية الهيكلية وكذا بعض التجهيزات ذات الطابع الخاص بشراء المعدات و الآلات الزراعية و ذلك بشروط ميسرة. - إنعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشاريع الإنتاجية . - تقديم المساعدات الفنية للدول الأعضاء .

- الوكالة الدولية لضمان الاستثمار: تأسست العام 1988 في كوريا الجنوبية وهي عضو في مجموعة البنك الدولي وتعمل بإدارة مستقلة عنه، وتعمل على تحقيق أهدافها من خلال التأمين على الاستثمارات الأجنبية من المخاطر السياسية وتقديم الضمانات للشركات م ج وكذا للمقرضين، وبالتعاون مع البلدان النامية لاجتذاب الاستثمارات إليها
- الوكالة العربية للاستثمار
- وكالات قطرية أخرى .

الوحدة 8 البيئة المالية الدولية (الأسواق المالية و النقدية)

شهدت البيئة المالية للأعمال الدولية تطورات للأسواق المالية و النقدية حيث أسفر هذا التطور على القيام بتحويلات مالية دولية ويرجع سبب هذا التطور إلى			
الزيادة الكبيرة في حجم العمليات المالية: سنة 1996 بلغ حجم التعاملات اليومية 1300 بليون دولار	رفع القيود عن المعاملات المالية	تطور التقنية ونظم المعلومات (سرعة التحويلات)	انتشار الأوراق المالية
كبر حجم المؤسسات المالية			

السوق المالي: ذلك الإطار الذي يجمع بانعي الأوراق المالية بمشتري تلك الأوراق، و ذلك بغض النظر عن الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع أو المكان الذي يتم فيه، لكن بشرط توفر قنوات اتصال فعالة فيما بين المتعاملين في السوق بحيث يجعل الأثمان السائدة في أي لحظة زمنية معينة واحدة بالنسبة لأي ورقة نقد متداول فيه.

تنتشر الأسواق المالية في أنحاء العالم و حيثما يكون هناك بائعون و مشترون تجمعهم وسيلة اتصال وفقد يكون الاتصال مباشر أي وجه لوجه او غير مباشر عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (فاكس ، تلكس ، البريد، التلفون الإنترنت ، البريد الإلكتروني)، وعن طريق أشخاص يعملون في السوق المالية (سماسرة، وسطاء و وكلاء).

السوق المالية الدولية

التعريف	هي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم ، وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل، و تلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دورا مهما في هذه الوساطة.
المخاطر	إن ممارسات الأعمال عبر الحدود الوطنية يعني التعامل مع أكثر من عملة واحدة، و لذلك يشمل هذا العمل مخاطر التبديل ((Exchange risk، و هي المخاطر النظامية الإضافية على تدفقات الشركة، و الناتجة عن التغيرات في معدلات التبديل، و هدف إدارة هذه المخاطر تخفيض تأثيرها. (تسمى مخاطر التبديل)

تصنيف الأسواق المالية

أسواق العملات	أسواق القروض والسندات	أسواق الأسهم(البورصات)
---------------	-----------------------	------------------------

يمكننا ضمن منظور معين أن نميز ما بين النوعين التاليين للسوق المالي هما: **سوق النقد، سوق رأس المال**

سوق رأس المال	سوق النقد (ادوات الدين)
سوق الأوراق المالية طويلة الأجل الذي يتم ضمنه عقد الصفقات المالية والاستثمارية طويلة الأجل؛ ومن أهم أدواته: الأسهم؛ السندات ولكي يحوز على الكفاءة والفاعلية وجب: - توفر أدوات الاستثمار المناسبة الأكثر إنتاجية والأقل تكلفة؛ - توفر سوق ثانوي ملائم.	الأسواق النقدية هي الأسواق التي تتعامل بالأوراق قصيرة الأجل . و هي عبارة عن أدوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيها (استعادة أصل المبلغ الذي أقرضه مضافا إليه قيمة العائد المتفق عليه) ومن أهم أدواته: الأوراق التجارية، اليورودولار، شهادات الإيداع القابلة للتداول تتميز أدوات الدين هذه بكونها: - قابلة التداول في الأسواق المالية، - لها قدرة عالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة، - تمتاز بتدني المخاطر المصاحبة لعوائدها.

لكل سوق مؤشر رئيسي للاداء ومؤشرات ثانوية وهي تعطي رقما قياسياً للأسعار والأسهم مكونا من عدة شركات يتابع المساهمون تحركاتها. من أشهر هذه المؤشرات لدينا: مؤشر داوجنز الأمريكي، المكون من أسهم 30 شركة كبرى؛ مؤشر نيكاي للبورصات اليابانية؛ مؤشر فوتسي البريطاني؛ مؤشر داكس الألماني.

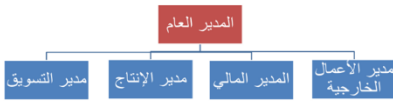
الأوراق المالية المتداولة في سوق النقد

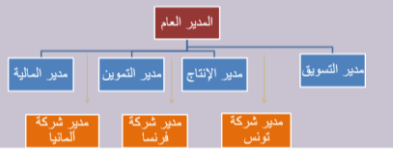
<p>الأوراق التجارية</p>	<ul style="list-style-type: none"> - أداة دين قصيرة الأجل، - تصدر عن البنوك و الشركات المساهمة الموثوق بها، - الهدف من إصدارها هو حصول البنوك على الأموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها إلى الوسطاء أفراداً أو مؤسسات - من عيوبها أنها غير مضمونة بأي أصول رأس مالية حيث أن الضامن هي سمعة البنك أو الشركة التي أصدرتها. 						
<p>اليورودولار</p>	<p>إن كلمة اليورو لا تشير هنا إلى العملة الأوروبية بل هو مصطلح معروف و متداول في مجال عمل الأسواق المالية الدولية. و المقصود به هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الأصلي للعملة (الدولار الأمريكي المستثمر خارج الولايات المتحدة الأمريكية) لليورودولار:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سوق كبيرة في أسواق النقد العالمية نتيجة الطلب الهائل عليه من طرف الشركات المتعددة الجنسيات لتمويل عملياتها عبر كافة أنحاء العالم. - كما تعتمد الدول النفطية (كثمن لمبيعاتها النفطية) و غير النفطية عليه (لتمويل ميزان مدفوعاتها الخارجية) 						
<p>شهادات الإيداع القابلة للتداول</p>	<p>ورقة مالية تصدرها البنوك التجارية تثبت أنه تم بموجبها إيداع مبلغ محدد لمدة سنة أو أقل بسعر فائدة أعلى قليلاً من سعر الفائدة الذي تمنحه البنوك التجارية على الودائع العادية من مميزات شهادات الإيداع</p> <ul style="list-style-type: none"> - قابلية تداولها في السوق النقدية قبل حلول تاريخ استحقاقها، - كما تستعملها البنوك كوسيلة للحصول على الأموال. <p>من عيوب شهادات الإيداع:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا يمكن استرداد قيمتها من البنك أو الشركة التي أصدرتها قبل حلول استحقاقها، - كما يمكن لحاملها أن يبيعها أو يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الاستثمار و شركات الوساطة المالية بالإضافة إلى البنوك التجارية. 						
<p>الكمبيالات</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="391 978 695 1050"> <p>أداة دين قصيرة و متوسطة الأجل</p> </td> <td data-bbox="699 978 1003 1050"> <p>لا تزيد مدتها عن 5 سنوات</p> </td> <td data-bbox="1024 978 1307 1050"> <p>يصدرها أفراد أو شركات أو دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات أو بنوك أو أفراد آخرين</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="391 1050 695 1150"> <p>عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة،</p> </td> <td data-bbox="699 1050 1003 1150"> <p>يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها</p> </td> <td data-bbox="1024 1050 1307 1150"> <p>غالبا ما يتعامل بها السماسرة والبنوك التجارية الذي يمكن بدوره يبيعها لطرف ثالث</p> </td> </tr> </table>	<p>أداة دين قصيرة و متوسطة الأجل</p>	<p>لا تزيد مدتها عن 5 سنوات</p>	<p>يصدرها أفراد أو شركات أو دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات أو بنوك أو أفراد آخرين</p>	<p>عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة،</p>	<p>يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها</p>	<p>غالبا ما يتعامل بها السماسرة والبنوك التجارية الذي يمكن بدوره يبيعها لطرف ثالث</p>
<p>أداة دين قصيرة و متوسطة الأجل</p>	<p>لا تزيد مدتها عن 5 سنوات</p>	<p>يصدرها أفراد أو شركات أو دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات أو بنوك أو أفراد آخرين</p>					
<p>عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة،</p>	<p>يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها</p>	<p>غالبا ما يتعامل بها السماسرة والبنوك التجارية الذي يمكن بدوره يبيعها لطرف ثالث</p>					
<p>أذونات الخزنة</p>	<p>من مزايا أذونات الخزينة الحكومية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أن أرباحها معفاة من الضريبة، مما يشجع شركات الوساطة المالية على الادخار وشرائها، - تضع الحكومة شروطاً مغرية لشرائها و تحقق عائداً مجزياً لحاملها. <table border="1"> <tr> <td data-bbox="902 1247 1307 1323"> <p>أداة دين قصيرة الأجل تصدرها الحكومة</p> </td> <td data-bbox="496 1247 902 1323"> <p>مدتها تتراوح من 03 أشهر إلى 06 أشهر إلى 09 أشهر أو سنة</p> </td> <td data-bbox="86 1247 496 1323"> <p>يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="902 1323 1307 1465"> <p>يمكن بيع الأذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الإصدار (يتم شراؤه بـ: 90 دينار و يحصل على قيمته كاملة 100 دينار عند الاستحقاق)</p> </td> <td data-bbox="496 1323 902 1465"> <p>تصدر الأذونات الحكومية بقيم متدرجة (100دينار، 1000 دينار، 10000دينار.. الخ)</p> </td> <td data-bbox="86 1323 496 1465"></td> </tr> </table>	<p>أداة دين قصيرة الأجل تصدرها الحكومة</p>	<p>مدتها تتراوح من 03 أشهر إلى 06 أشهر إلى 09 أشهر أو سنة</p>	<p>يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية</p>	<p>يمكن بيع الأذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الإصدار (يتم شراؤه بـ: 90 دينار و يحصل على قيمته كاملة 100 دينار عند الاستحقاق)</p>	<p>تصدر الأذونات الحكومية بقيم متدرجة (100دينار، 1000 دينار، 10000دينار.. الخ)</p>	
<p>أداة دين قصيرة الأجل تصدرها الحكومة</p>	<p>مدتها تتراوح من 03 أشهر إلى 06 أشهر إلى 09 أشهر أو سنة</p>	<p>يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية</p>					
<p>يمكن بيع الأذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الإصدار (يتم شراؤه بـ: 90 دينار و يحصل على قيمته كاملة 100 دينار عند الاستحقاق)</p>	<p>تصدر الأذونات الحكومية بقيم متدرجة (100دينار، 1000 دينار، 10000دينار.. الخ)</p>						
<p>القبولات المصرفية</p>	<p>من مزايا القبولات المصرفية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إنها قابلة للتداول بخصم في السوق الثاني للنقد من جانب شركات الوساطة و السماسرة، - تعتبر أداة مقبولة على نطاق واسع في المعاملات الدولية. <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1024 1667 1307 1743"> <p>أدوات دين، تصدرها الشركات التجارية</p> </td> <td data-bbox="496 1667 1024 1743"> <p>مضمونة السداد من البنك التجاري الذي تتعامل معه الشركة (يتولى البنك الضامن دفع قيمة الحوالة في حالة عدم تمكن الشركة من دفع قيمتها للمورد)</p> </td> <td data-bbox="86 1667 496 1743"> <p>تستخدم بكثرة من جانب المستوردين المحليين عند شرائهم بضاعة من الخارج</p> </td> </tr> </table>	<p>أدوات دين، تصدرها الشركات التجارية</p>	<p>مضمونة السداد من البنك التجاري الذي تتعامل معه الشركة (يتولى البنك الضامن دفع قيمة الحوالة في حالة عدم تمكن الشركة من دفع قيمتها للمورد)</p>	<p>تستخدم بكثرة من جانب المستوردين المحليين عند شرائهم بضاعة من الخارج</p>			
<p>أدوات دين، تصدرها الشركات التجارية</p>	<p>مضمونة السداد من البنك التجاري الذي تتعامل معه الشركة (يتولى البنك الضامن دفع قيمة الحوالة في حالة عدم تمكن الشركة من دفع قيمتها للمورد)</p>	<p>تستخدم بكثرة من جانب المستوردين المحليين عند شرائهم بضاعة من الخارج</p>					

الوحدة 9 استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

وظيفة التخطيط تتمثل في تحديد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه، ووظيفة التنظيم تتمثل في تحديد من سيقوم بهذا العمل وتهيئة الموارد اللازمة لتمكين المكلفين بالعمل من الإنجاز، أي أن وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ على المستوى الدولي تكثف العملية جملة من التعقيدات بفعل تعقيدات المسافة المادية وما يرتبط بها من مركزية ولا مركزية وكذا المسافة الثقافية والأوضاع السياسية في البلد المضيف

الهيكل التنظيمية الدولية

1- نموذج قسم الأعمال الخارجية (يصلح للأعمال الخارجية الصغيرة فقط)	
	<p>التعريف</p> <p>هنا يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنبا إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر</p>
<p>مزايا</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعطي الأعمال الخارجية صوتا مسموعا يفصلها بتعيين مساعد مدير عام كمدير لها؛ - يبرز مكانة أصحاب الخبرات العالية ويشكل مجالا لاكتسابهم مزيدا من الخبرات؛ - يزيد من تماسك الأعمال الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سويا. 	<p>عيوب</p> <ul style="list-style-type: none"> - اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية؛ - وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تنافس الإدارات المحلية على الموارد؛ - انعدام التنسيق مع بقية الإدارات.

2- نموذج الشركة الخارجية المنفصلة	
	<p>التعريف</p> <p>وفق هذا النموذج تدار الأعمال الخارجية كشركات أو أقسام منفصلة لكل عمل في بلد مدير مستقل يخضع للمدير العام وهو بمثابة مساعد له، يتبع له مباشرة بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة</p>
<p>مزايا</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعطي هذا النموذج استقلالية للشركات التابعة في الخارج، الأمر الذي يجذب البلد المضيف خاصة في ظل تنامي النزعات القومية؛ - يساعد على تدريب الكوادر واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذلك؛ - يقوي الصلة المباشرة مع المدير العام في البلد المضيف ويسهل التعامل مع المشاكل المختلفة . 	<p>عيوب</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، بحيث يعتمد كل شيء على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي والمدير العام. - كانت الشركات الأوروبية تطبق هذا النظام بكثرة ثم بدأت التخلي عنه منذ السبعينات.

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

3- نموذج التقسيم الوظيفي	
<p>التعريف</p> <p>يتم التقسيم على أساس وظيفي(تسويق، إنتاج، تمويل) حيث يكون مدير التسويق مثلا مسؤولا عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أم خارجية ويكون مسؤولا لدى المدير العام، وكذلك الشأن بالنسبة لبقية الوظائف؛</p> <p>قد تكون الطبقة الإدارية الثالثة قائمة على أساس سلمي أو جغرافي لكن المهم هو المستوى الثاني؛</p> <p>رغم انتشار هذا النموذج على المستوى المحلي فهو نادر على المستوى العالمي.</p>	<p>مزايا</p> <ul style="list-style-type: none"> - يناسب هذا التقسيم الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة كالشركات الاستخراجية التي تعمل في قطاع المعادن؛ - حتى لو تعددت خطوط الإنتاج فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها(منتجات الشركات البترولية من بنزين وكيروسين وزيوت محركات، كلها تنتج وتمول وتسوق بنفس الطريقة)؛ - يشجع النموذج التخصص الوظيفي؛ - يركز القرار ويقال بالتالي من تكرار الوظيفة أو المهمة وتشتت الجهود؛ - تكون الإدارة العليا صغيرة لعدم الحاجة للاشتراك في كل صغيرة
<p>عيوب</p> <ul style="list-style-type: none"> - يؤدي هذا النظام إلى ضيق النظرة لدى كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك؛ - تفقد العمليات الدولية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية؛ - يتضمن النموذج تطويلا للإجراءات وإضعافا للمدير المحلي بسبب تشابك المسؤولية وعدم وحدة السلطة الأمره حيث يكون مثلا مدير التسويق المحلي في البلد «س» مسؤولا أمام المدير المحلي إداريا وأمام مدير التسويق الدولي فنيا. 	

4- نموذج التقسيم الجغرافي

<p>المدير العام</p> <p>مدير منطقة أوروبا</p> <p>مدير منطقة أفريقيا</p> <p>مدير منطقة آسيا</p>	<p>ويتكون من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسؤولية الكاملة عن العمليات في مناطقها بما في ذلك الإنتاج والتمويل .</p> <p>عندما يكون حجم العمليات كبيرا ولا تغطي منطقة أو بلد على كل الشركة متعددة الجنسية، تتساوى المناطق في الأهمية ويدير كل منطقة مدير مساعد</p>	<p>التعريف</p>
<p>يكون هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلانم كل منطقة وللتنسيق على مستوى المنطقة التي كثيرا ما تكون متشابهة في خصائصها؛</p> <p>يستخدم أيضا عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية غير أن المنافسة حادة في الأسواق مما يستدعي التركيز على التسويق في كل منطقة لوحدها. هنا تركز الإدارة العليا على التخطيط وتترك كثيرا من قرارات التشغيل لمديري المناطق.</p> <p>ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة (الاستفادة من وفورات الحجم) بينما الفوارق بين المجموعات عالية.</p>	<p>مزايا</p>	
<p>لا يخلو هذا النموذج من مساوئ كصعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة؛</p> <p>يصبح النظام معقدا إذا تعددت المنتجات المتعامل فيها؛</p> <p>قد يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة متعددة الجنسيات من بلد لآخر.</p>	<p>عيوب</p>	

5- التقسيم على أساس سلمي

<p>يقوم على أساس وجود إدارة مستقلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة متشابهة من السلع وعلى رأس كل منها مسؤول على مستوى كل الدول التي توجد بها عمليات الشركة (مدير للأغذية، مدير للأدوية، مدير للأثاث...)</p>	<p>التعريف</p>
<p>يكون هذا النموذج مفيدا في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى (من حيث الخصائص الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل) على أن يكون لكل مجموعة سوق كبير بما فيه الكفاية</p>	<p>مزايا</p>

6- نماذج أخرى مختلطة

(1-6) 6-1 نظام المصفوفة (Matrix Structure)

<p>يجمع بين النمط الوظيفي ونمط التقسيم على أساس المنتجات أو حتى التقسيم الجغرافي ضمن مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة بهدف تدعيم منتجات أو مشاريع معينة</p> <p>يتعرض العاملون إلى سلطتين الأولى راسية وظيفية الثانية أفقية من الأقسام</p> <p>إن الفكرة الأساسية هي إجبار المديرين من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق وكسر الحواجز الجغرافية أو الوظيفية أو السلعية</p>	<p>التعريف</p>
<p>كفاءة أكبر في استخدام الموارد؛</p> <p>السرعة والمرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة؛</p> <p>خدمة أكبر للزبائن؛</p> <p>تنسيق كبير بين الأقسام الوظيفية؛</p> <p>تطوير دائم للمهارات الإدارية العامة والمتخصصة؛</p> <p>توسيع الوظائف للعاملين.</p>	<p>مزايا</p>
<p>الغموض في السلطة؛</p> <p>نمو الصراعات بين الهياكل؛</p> <p>كثرة اللقاءات والنقاشات الطويلة؛</p> <p>الحاجة إلى التدريب في مجال العلاقات؛</p> <p>هيمنة بعض الأطراف.</p>	<p>عيوب</p>

(2-6) الهيكل القائم على فكرة إدارة المشروع

<p>تكون كل عملية تقوم بها الشركة عملية متكاملة تضعها الشركة في مشروع مستقل وتشكل له فريق عمل مستقل ومدير للمشروع؛</p> <p>يحدث ذلك في المنشآت التي تتصف أعمالها بعدم الاستمرارية أو عدم نمطية الإنتاج كأعمال المقاولات، بناء السفن، عقود تسليم المفتاح.</p> <p>يتطلب الأمر إذن التركيز على العمليات وليس على الوظائف؛</p> <p>تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة استخدام فرق العمل؛</p> <p>تمكين العاملين من اتخاذ القرار ذات التأثير الكبير في الأداء؛</p> <p>الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات؛</p> <p>التركيز على المهارات المتعددة للعاملين (التدوير الوظيفي) ؛</p> <p>تعليم وتدريب الأفراد كيفية المشاركة في العمل مع الآخرين؛</p> <p>بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء ومنع التنافس بين الإدارات.</p>	<p>التعريف</p>
---	----------------

الاعتبارات المتعلقة باختيار الهياكل

<p>إذا كانت الأعمال الدولية قليلة بالنسبة لإجمالي أعمال الشركة (أقل من 5% من إجمالي المبيعات مثلا)، فلن تحتاج الشركة لتعديل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك؛ لكن عندما تصبح النسبة 40% أو 50% يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بالهيكل السابق*. عندما وجدت شركة كامل الأمريكية للحساء أن 55% من مبيعاتها مصدرها الخارج، أعادت النظر في استراتيجيتها وتوقفت عن التفكير بنفسها على أنها أمريكية صرفة، كما أعادت النظر في هيكلها التنظيمي</p>	<p>حجم الأعمال الدولية لدى الشركة</p>
<p>إذا كانت الشركة جديدة أو جديدة على الأعمال الدولية فلن تكون لديها الرغبة لتغيير هيكلها ليلائم الأعمال الدولية؛ مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن يتأكد أن الأعمال الدولية ليست شيئا عارضا ويتعين ملاءمة الهيكل معها؛ بمرور الزمن سيكون لدى المدير الثقة بتبني هياكل أكثر تعقيدا.</p>	<p>حجم المنشأة وتطور عملياتها</p>
<p>بديهي أن يؤثر توجه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية في النموذج التنظيمي المختار؛ فكلما كان لديهم إلمام بالثقافات الأخرى واندماج في العولمة (النظرة غير الأحادية)، كلما كانوا أكثر ميلا لإعطاء الأعمال الدولية حيزا كبيرا في إدارتهم؛ عموما العولمة وانفتاح الدول سيفرضان على كثير من الشركات التفكير من ذلك المنظور.</p>	<p>فلسفة الشركة وثقافتها</p>
<p>يقصد هنا نوعية المنتجات التي تتعامل بها، وما إذا كان لديها خطوط إنتاج عميقة ومتوسطة أم محدودة، وهل تعمل في أماكن متفرقة من العالم أم في بلدان محدودة؛ كذلك برنامج الشركة وتوسعها المستقبلي واقتصاديات النظم المختلفة...؛ فكلما تنوعت منتجات الشركة وتعددت مناطق عملياتها، كلما اختارت نمودجا يعكس هذا التنوع كالنموذج السلعي أو الجغرافي</p>	<p>نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها</p>
<p>وجود كوادر مؤهلة لها خبرات في الأعمال الدولية وقدرة على العمل في مناطق مختلفة والتأقلم في بيئتها من شأنه أن: - يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج لآخر؛ - يسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار.</p>	<p>وجود الكوادر المؤهلة</p>

التخطيط الاستراتيجي الدولي

إن إعداد المنشأة الدولية إستراتيجية تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية، من المتطلبات الأساسية لتأمين البقاء والاستمرار في الأعمال الدولية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

(المفهوم بشكل عام) نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.

(المفهوم بشكل خاص) وهو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة

مراحل عملية التخطيط



أهمية التخطيط الإستراتيجي

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

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعريف (P.Kotler)	تعريف (Jauch & Glaueck)
عملية تتبنى من خلالها المنشأة علاقتها ببيئتها الخارجية و تحدد أهدافها و استراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة	تعبر الإدارة الاستراتيجية عن جملة القرارات والتصرفات التي تبني من خلالها المنشأة استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها

فضلا عن كون الإدارة الإستراتيجية عملية قبلية، فهي عملية مستمرة حالية و مستقبلية كذلك، بحيث تتضمن مراحلها صياغة الإستراتيجية، تنفيذها، الرقابة عليها

مراحل الإدارة الإستراتيجية (تخطيط، تنفيذ، متابعة)		
مرحلة التخطيط الاستراتيجي	مرحلة تنفيذ الإستراتيجية	مرحلة المراجعة و التقويم

هناك جدل حول إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية كما قد يمتد هذا الجدل ليشمل المزايا النسبية التي تحصل عليها المنشأة من جراء الأسلوب الذي تعتمد عليه للقيام بأعمالها الدولية وهذه الاشكال:

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

1) إستراتيجية التملك التام		
التعريف	تملك للمشروعات والاستثمارات بنسبة 100% الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السوق و كذا تحقيق الربحية أمر تفضله الشركات متعددة الجنسيات فالمنشأة الدولية بقدراتها المالية و الفنية تستطيع من التأثير بصفة عميقة في أي نظام لسوق معينة إذا ما عملت بصورة مستقلة لأنها تستطيع الاستفادة من الفروقات المحلية في كلفة رأس المال، والعمالة ورضا المستهلكين كما تفضل المنشأة الدولية العمل في ظل نظام رقابي مركزي مع الشركة الأم، و تملك بنسبة 100%. إلا أن هذا الأمر لا يكون متاحا في كل الأوقات (الفرص بهذا الشكل غير متوفرة باستمرار بسبب القيود التي تفرضها الدول المضيفة بخصوص تملك الأجانب داخل حدودها الجغرافية).	
أسباب تفضيل التملك الكامل	ما لديها من تجارب سينة عن الاستثمارات المشتركة؛ تدني مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب؛ عدم التأكد من حملة الأسهم المحليين؛ تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع المشترك؛ صعوبة الاحتفاظ طويل الأجل بحصة الشراكة فيه؛	
شروط إستراتيجية التملك المثلى	توفر المركز التنافسي للمنشأة في السوق الأجنبي؛ توفر شركاء مقبولين؛ توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين؛ توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي؛ دراسة علاقة الكلفة/المنفعة.	

2) إستراتيجية الشراكة Partnership Strategy	
-	قد تضطر المنشأة الدولية للشراكة و الدخول التدريجي في السوق من خلال الاستثمارات المشتركة Joint Ventures أو عن طريق العقود الأخرى، و ذلك نتيجة لقوانين بعض البلدان أو بفعل بعض الظروف الأخرى.
-	تتضمن إستراتيجية الشراكة، مساهمة الشركة المتعددة الجنسيات مع شركة محلية في إنشاء شركة جديدة بالشراكة في البلد المضيف حيث يتم التفاوض بخصوص جملة من الالتزامات و الأصول لكلا الطرفين
-	نقصد هنا بالالتزامات نقل المنشأة الدولية لأصولها، و موظفيها، و خبرتها أو استثماراتها الأخرى للشركة المحلية بيعة أو تأجيرا أو العكس (من الشركة المحلية على الشركة الأجنبية). و يترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقا على شكل عقد أو حصة. و من أمثلة هذه القابلة للنقل؛ النسخ Copy Rights ، العلامة التجارية Trade mark ، براءات الاختراع Patents ، المهارات و المعرفة Skills & Knowledge .
-	تراعي المنشآت الدولية في اختيار المشروع أن يكون على أساس: الملكية و التعاقد أو سياسة التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للأطراف ذات العلاقة بالاتفاق (المنشأة الدولية، الشركة المحلية، و الحكومة المضيفة).
-	كما أن هنا أشكال أخرى من الاتفاقيات تحصل بين المنشآت الدولية و الشركة المحلية الراغبة في الدخول باستثمارات مشتركة في السوق المحلية، من ضمنها عقود التكنولوجيا (الترخيص) الذي يكون بديلا مناسباً للاستثمار المباشر في الحالات التالية:
○	عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للاتفاق على الاستثمار المباشر (التملك، الشراكة، العقود..)
○	عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية، أو عدم تمكنها من إدارة المشروع
○	عندما تكون المنافسة قوية جدا في السوق، أو وجود قيود صعبة لدخول إلى السوق في شكل استثمار مباشر
○	عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف

3 التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances

<p>اتفاقية تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك، تعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر للدخول في ملكية إحدى المشاريع، من الممكن أن يكون التحالف في شكل اتفاقية قصيرة الأجل تتضمن حل مشكلة معينة (التعاون في تطوير منتج جديد) نظرا لل صعوبات الكبيرة التي تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، قد تعتمد الكثير من المنشآت أسلوب التحالف</p>	<p>تعريف</p>
<p>GM مع Toyota عام 1989 Canon و Kodak حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ وتصوير تباع تحت علامة الأولى Motorola & Toshiba عام 1987</p>	<p>أمثلة</p>
<p>1- تسهيل الدخول إلى السوق (Motorola & Toshiba, 1987). حيث ساعدت شركة Toshiba شركة Motorola في الدخول إلى السوق اليابانية و تسويق منتجاتها (الهواتف الخلية)، كما توسطت لدى الحكومة اليابانية بخصوص السماح لها بالدخول إلى السوق اليابانية بصفة رسمية والحصول على موجات الراديو لنصب شبكات الاتصال الخاصة بأعمالها 2- تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة لتطوير منتج جديد 3- الجمع بين المهارات و الأصول الثابتة التكاملية (تحالف كل من شركة AT&T و NEC لتبادل المهارات التقنية. و يعتبر هذا السبب أحسن دلالة على قيام التحالفات حيث أن التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة هي أساس لمعظم التحالفات الإستراتيجية الناجحة قامت شركة AT&T بنقل مهاراتها و تقنياتها الخاصة بتطوير أجهزة الكمبيوتر إلى شركة NEC. و في المقابل منحت NEC إلى AT&T حق الوصول إلى التقنية التي تشكل الأساس لرقائق الكمبيوتر المنطقية المتقدمة 4- تدخل الشركات في تحالفات إستراتيجية بغرض الحصول على معايير تقنية لصناعاتها قامت شركة Philips بتحالف إستراتيجي مع منافستها شركة Matsushita لتصنيع و تسويق النظام الرقمي المدمج و الذي تعتبر شركة Philips الرائدة فيه. و كان الدافع و الهدف من وراء ذلك هو: - اعتقاد Philips بأن الارتباط مع Matsushita قد يساعد على إرساء نظام DOC كمعيار تقني جديد في مجال صناعة معدات التسجيل والأجهزة الإلكترونية. - منافسة Philips لشركة Sony التي قامت بتطوير جهاز مدمج صغير منافس، و أرادت به أن تقوم بإرساء معايير فنية جديدة. فبهذا الشكل يعتبر التحالف بمثابة إجراء تكتيكي لمنافسة شركة Sony.</p>	<p>أسباب قيام التحالف الاستراتيجي</p>

محددات التحالفات الإستراتيجية

أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية		
اقتصادية	التقدم التكنولوجي	فرص السوق

عاملان يلعبان أدوارا هامة وجود فروقات بارزة في البدائل الإستراتيجية التي تبنتها الشركات المتعددة الجنسيات في صناعات عديدة	
الدخول للسوق الأجنبي الجديد	التطوير و البحث

مزايا البحث و التطوير

<p>هذا الأسلوب هو الأكثر انتشارا لنشوء التحالفات (بناء الطائرات، تطوير أجهزة الكمبيوتر، أبحاث الهندسة الوراثية، و السيارات..الخ).</p>	<p>1- التحالفات الإستراتيجية تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث و التطوير</p>
<p>هذا ما ينطبق على العديد من الصناعات كصناعات الأدوية، و الصناعات الكيماوية الخفيفة، الأجهزة الطبية..الخ).</p>	<p>2- تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروف اقتصادية ملائمة و بحوثا تطويرية عالية التقدم، و في كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة للتحالفات، و إنما الميزة الجديدة التي سيفرد بها التحالف في السوق الجديدة</p>
<p>المخاطرة تكون منخفضة لما تكون الاتفاقيات المعقودة (التحالفات) طويلة الأجل، وذات رؤوس أموال كبيرة، حيث يكون بإمكان الشركتان اقتسام أي مخاطر أخرى</p>	<p>3- هناك جانبان مهمان في التحالفات الإستراتيجية هما التكلفة و الالتزامات المتبادلة بين الشركاء، هذا الجانب يساعد كثيرا كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه و تقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة</p>
<p>خاص بالسلع الصناعي (بناء الطائرات، السيارات، المعدات الصناعية، الصناعات الإلكترونية..الخ).</p>	<p>4- من الجوانب المهمة في التحالفات الإستراتيجية هو البحث و التطوير للسلع و الخدمات (تنتقاسم الشركات عملية البحث و التطوير حيث تتكفل كل واحدة بتطوير جزء من الأجزاء المكونة للسلعة)</p>

منافع التحالفات الإستراتيجية

موارد مكملة	المشاركة في المخاطر	تقليل المنافسة	رأس المال و وقت الوصول للسوق الدولي
-------------	---------------------	----------------	-------------------------------------

يعرف <i>Michael Poole</i>	يعرف <i>George Milkovech</i>
العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم	تلك الإدارة التي تتخذ سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية و المؤثرة في فعالية المنظمة و فعالية الموظفين

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

يعتبرها *Michael Alvert* إدارة إستراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية:

- اشتراكها في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة،
- اعتبار الموظفين (العنصر البشري) أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية و كفاءة،
- يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية و طموحاتهم الوظيفية.
- تعمل على تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، و استغلال مهاراتهم وقدراتهم،
- يجب تصميم و إعداد سياسات و نشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم و التناسق فيما بينهم و بين بقية أهداف و سياسات و نشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة

وظائف الموارد البشرية					
الاستقطاب و الاختيار	تخطيط الاحتياجات البشرية	تقويم الأداء	الترقيات	تحديد الأجر و الرواتب	التدريب و التطوير

تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف

عدد الوظائف التي توفرها الشركات المتعددة الجنسيات بحوالي 73 مليون وظيفة، منها 60% في الدول النامية.

العوامل التي تؤثر في عملية التوظيف التي تنتج عن التوسع في الاستثمارات الأجنبية	
إذا كان المشروع جزءا من الاستثمارات الحيوية	مدى ملائمة المناخ الاستثمار في القطاعات الإنتاجية في السوق المحلي (البلد المضيف) للشركة المتعددة الجنسية

التأثيرات المباشرة و غير المباشرة التي تحدثها الاستثمارات الأجنبية

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

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

- استقطاب أفضل المهارات الإدارية و الفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف.
- هذا الإجراء من جانب ش.م.ج يعمل على زيادة الأجور و الحوافز في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد.
- كما يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف

يترتب عن هذا المستوى من الأجور متوسط إنتاجية عمل أعلى و قوة أكبر في أداء رأس المال في الفروع التابعة ش.م.ج أكثر مما هو عليه في الشركات المحلية في البلد المضيف.

كما تتحسن إلى جانب الأجور في الكثير من الصناعات:

- ظروف العمل،
- الخدمات الاجتماعية،
- و العديد من الأمور غير النقدية (حوافز غير نقدية) التي تقدمها الشركة المتعددة الجنسية في البلد المضيف.

تطوير الموارد البشرية

تعمل الشركات بصورة مباشرة في تنمية الموارد البشرية العاملة لديها من خلال

توفير فرص التدريب الإضافي للخريجين من المدارس و الجامعات للحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة

فالشركة عموماً ليس لها تأثير على النظام التعليم الرسمي، وبالتالي فإنها لا تستطيع الحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة إلا من خلال التدريب

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

استراتيجيات التكامل البسيطة	حالة إتباع إستراتيجية ظرفية	حالة إتباع إستراتيجية التكامل المعقدة
تكون الشركة مهتمة أكثر بمزايا عروض العمل المحلية قليلة التكاليف، ولذلك تلجأ إلى توظيف العمالة غير الماهرة وشبه الماهرة و تدريبهم على مهارات عمل محدودة	حجم و نوعية التدريب محدد حسب الظروف التي تمر بها عملية الإنتاج للسوق المحلي تقدم برامج تدريب حسب الاحتياجات المحلية و متطلبات الشركة التابعة	في هذه الحالة تكون هناك حاجة أكبر لتتسيق التدريب و دعمه، حيث يكون التطوير و التنفيذ على المستوى الأولي مهماً لإعداد إستراتيجية تكاملية معقدة. و على هذا المستوى تحاول ش.م.ج تطوير مزيج من سياسات إدارة الموارد البشرية من ضمنها:
		- القيام بنقل الموظفين التنفيذيين القدامى إلى الإدارة العامة أو المركزية (تتم العملية في أي وقت).
		- إعادة توزيع الموظفين الآخرين على الإدارات التي تكون في حاجة إلى وظائفهم حتى و لو كان مكان العمل في دولة أو منطقة جغرافية أخرى، إلا أنه لا يتم نقل أي واحد من مكانه قبل اجتياز برنامج تدريب خاص بالمكان أو العمل الجديد

محددات البرامج التدريبية

توفر ش.م.ج برامج تدريبية في فروعها الخارجية مماثلة لنوع ومستوى التدريب في المقر الرئيسي للشركة الأم، و يختلف نوع التدريب فيها باختلاف:

- المستوى الوظيفي للعامل و الصناعة،
- بالإضافة إلى نوع استراتيجية الدخول للشركة في السوق (تملك، أو مشاركة)،
- و طبيعة التكنولوجيا المستخدمة،
- و الأساليب الإدارية المستخدمة في الشركات التابعة والتي تؤثر على حجم و نوعية التدريب.

توم شركة ديملر بنز Daimler Benz الألمانية المنتجة لسيارات Mercedes تنفيذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية. تدرّب سنويًا حوالي 2500 موظف في فروعها التابعة في الدول النامية. و يتم تدريب: الجزء الأول في مكان العمل، أما الجزء الثاني فيتم تدريبه في قاعات المحاضرات، بينما يتم تدريب الجزء الثالث في ورش حرفية تابعة للمصنع.

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

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

مطلع الثمانينيات، بدأت ش.م.ج الاعتماد على الموظفين المغتربين المحليين من الدول النامية لعدة أسباب منها:

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

تعمل ش.م.ج على تدريب و تأهيل عدد من المدراء الدوليين الذين تكون لهم قابلية التحرك من بلد إلى آخر وفقا للطلب عليهم في أي منطقة من العالم تتطلب وجودهم، مما يجعل الاعتماد على المغتربين من البلد الأم أقل شأن مقارنة بالتكلفة المتدنية للمديرين المحليين، يشكل استجابة لضغوط الحكومات المضيفة لاستخدام الموظفين المحليين.

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

تصنيف ش.م.ج وفق معيار التوظيف (4 تصانيف)

الشركات ذات التركيز الإقليمي Regiocentric	الشركات ذات التركيز العالمي Geocentric	الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد Polycentric	الشركات ذات التركيز العرقي Ethnocentric
تعيين الموظفين و المدراء و إدارتهم على أساس إقليمي. يتمتع المدراء الإقليميون بصلاحيات و استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات. تنحصر حركة و تنقلات الموظفين و المدراء محصورة فقط بين الأقاليم داخل البلد المضيف.	الاتصال في الاتجاهين. لا يتم تشكيل الفريق الإداري على أساس المصالح في البلد المضيف. يتم استقطاب الموظفين من أي منطقة في العالم و استخدامهم في أي منطقة أخرى في العالم.	هناك نوع من الاستقلالية الذاتية التي تتصف بها الشركات التي تعمل ضمن هذا النمط. الاتصال بالشركة الأم يكون محدودا . تتخذ الشركة قراراتها التنظيمية بدون الرجوع إلى الإدارة العامة بالشركة الأم. كما يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالتنسيق مع الشركة الأم. يتم اختيار معظم الموظفين من البلد المضيف.	يوجد في هذا النوع من الشركات قيم و معتقدات متشابهة خاصة في الشركات التابعة كتلك الموجودة في الشركة الأم و عليه: تتم معظم الاتصالات و نقل المعلومات بالاتجاه واحد (من الشركة الأم على الشركة التابعة). يكون فيها معظم الموظفين الرئيسيين من البلد الأم (مغتربين).

استراتيجيات التوظيف

مزايا و عيوب البدائل الإستراتيجية للتوظيف

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

يشترط أن تتوفر في الموظف المترشح الصفات التالية:

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

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

الاتصال الإداري

أنماط المدراء المؤهلين للاتصال الإداري

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

بناء على ما تقدم نلاحظ أن أمام ش.م.ج بدائل عديدة لتحقيق الاتصال الفعال بالشركة التابعة لها. و لما تنتقل الشركة إلى مرحلة العولمة **Globalization** تبدأ في البحث عن: مدراء مدربين للعمل على المستوى الدولي بغض النظر عن جنسيتهم*.

اتجهت بعض ش.م.ج (الأمريكية) في أونة الأخيرة إلى توظيف مدراء هنود ممن تدربوا في الولايات المتحدة الأمريكية خصيصا للعمل في شركاتها التابعة والعاملة في الهند.

من المهارات الدقيقة و المهمة للمدير الدولي المغترب

- مهارات الاتصال و الصبر و الإصغاء (الاهم)
- الكفاءة الوظيفية،
- القدرة على التحدث مع الآخرين و بناء علاقات معهم،
- التحكم في اللغات الأجنبية،
- قابلية التكيف الأسري مع البيئة الخارجية.

تدريب المدراء الدوليين (برامج التدريب للمدراء و المرشحين للعمل على نطاق عالمي)

- برامج إعداد المديرين للقيام بزيارة عمل للدول المضيفة للاستثمار.
- برامج التدريب لاستخدام اللغة أو اللغات.
- برامج إعداد المديرين لكتابة تقارير مختصرة عن البلد المضيف.
- تدريب المدير و أسرته على التعامل مع الثقافة السائدة في البلاد المضيف و الخاصة ب:(البروتوكولات، الأعراف الاجتماعية، الضيافة، المناسبات الدينية و الوطنية..الخ).
- برامج الإدارة العامة للمدراء في معاهد متخصصة.
- برامج بخصوص تقنيات التفاوض ضمن الأعراف التجارية في البلد المضيف.

الوحدة 12 الإدارة المالية الدولية

مفهوم الإدارة المالية: إيجاد الأموال الكفيلة بتمويل العمليات الرأسمالية والتشغيلية بأقل تكلفة، وإدارة الأموال الموجودة بحيث تحقق دخلا وتكون متاحة عند الحاجة في ذات الوقت

من هنا فإن للإدارة المالية الدولية شقين أساسيين :

- الأول يتعلق بإيجاد الأموال أو ما يسمى بتمويل الشركات؛
- الثاني يتعلق بإدارة هذه الأموال المتاحة، أو ما يسمى بإدارة الاستثمار .

الإدارة المالية الدولية أكثر تعقيدا وذلك مثلا لوجود عملات مختلفة وسلطات نقدية مختلفة و أسعار فائدة مختلفة ،وبالتالي تكلفة رأس مال وبورصات مختلفة ونظم مختلفة

المحاسبة في الأعمال الدولية

المشاكل المطروحة أمام المحاسبة الدولية لدينا

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

الضرائب في البيئة الدولية

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

تمويل الشركات دوليا

التمويل بالدين	التمويل من خلال حقوق المساهمين	إدارة التدفق النقدي	المصادر الداخلية للأموال
<ul style="list-style-type: none"> - إما من خلال البنوك مباشرة أو من خلال السندات ومشتقاتها؛ وبفعل التطورات الحاصلة في البيئة المالية فقد ارتفع هذا النوع من الديون - أصبح بإمكان الشركات أن تبحث عن القروض في أماكن بعيدة خلاف بلدها الأصلي عبر بنوك عالمية ومحلية - أصبح بإمكانها طرح سندات مقومة بعملات متداولة في أكثر من سوق خلاف بلدها الأصلي. <p>ندرة رأس المال حسب ما يرى بعض الاقتصاديين لم تعد عائقا أمام أية فكرة جيدة في أي بلد حيث يمكن جمع الأموال من أماكن عديدة خارج مقر الشركة</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تمول الشركات أصولها من توليفة من الدين ورأس المال أي ما يقدمه المساهمون - تختلف نسبة الديون في تمويل الأصول بين البلدان، إذ تصل في اليابان مثلا 80% حيث هناك درجة اعتمادية قوية بين البنوك والشركات مما يجعل إرضاء البنك أهم في ذهن الإدارة؛ بينما تقل النسبة في الدول الغربية لصالح التمويل بحقوق المساهمين التي تفوق 50% لذا تضع الشركات أعينها على البورصة؛ - أما من حيث قيام الشركات بطرح أسهمها في بورصات الدول خارج مقرها الرئيس فما يزال في بدايته وحجمه قليل نسبيا 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة المالية تعني التدبير والتحكم في الموارد المالية للشركة، وهدفها هو المحافظة على سيولة الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها وجني أرباح من الأصول المالية - على الإدارة إذن أن تعمل لتكامل التدفق النقدي مع الاحتياجات المستقبلية للتأكد من أن المال متوفر عند الحاجة وبذلك تتمكن من تمويل نشاطاتها دون توقف وبأقل تكلفة بما في ذلك طبعا تكلفة الفرصة البديلة 	<ul style="list-style-type: none"> - توجد حاجة لدى بعض الفروع وفوائض لدى أخرى، ومن واجب الإدارة العليا أحيانا تشجيع ذلك بل وفرضه بين شركاتها - قد يأخذ ذلك عدة أشكال، فمجرد تأجيل الدفع بين الشركات التابعة فيه منفعة للشركتين الزميلتين التابعتين للشركة متعددة الجنسيات

إدارة رأس المال العامل

يشمل رأس المال العامل النقد باسم الشركة لدى البنوك والمخزون السلعي والحسابات المدينة(تحت التحصيل) والحسابات الدائنة

إدارة النقد السائل تقضي:

- معرفة احتياجات الشركات التابعة واحتياجات الشركات الزميلة وكذا احتياجات الرئاسة
- معرفة أحسن وسيلة لتحويل النقد الزائد من الشركة التابعة إلى المركز
- معرفة أحسن وجهة لاستخدام النقد بعد ذلك، وكانت القوانين تمنع أو تحد من تحويل الأرباح فهناك وسائل أخرى تتبعها الشركات لتحويل الأموال كمصاريف إدارية أو أتاوات على أقساط فنية أو باستعمال سعر التحويل الذي تتقاضاه شركة تابعة من أخرى تابعة بحيث يتم التحويل من خلال تضخيم الأسعار وحتى من خلال تدنيها بغرض دعم أحد الطرفين

1) إدارة مخاطر التضخم

- ليس هناك قطر لا يعاني من تضخم في الأسعار الداخلية مهما كانت درجة التضخم بل إن استقرار الأسعار صار يعرف بأنه تضخم طفيف (أقل من 5% في العام)؛
- ينخر التضخم من قيمة الأصول المالية في الوقت الذي يقلل فيه من عبء الخصوم مشجعا بذلك الاقتراض مالم تلغ نسب الفوائد جاذبيته؛
- الأقطار التي تعاني من معدلات تضخم عالية هي في العادة صاحبة عملة متدهورة القوة الشرائية داخليا ومن ثم خارجيا.
- رد الفعل الطبيعي في حالة التضخم يتمثل في إخراج العملة بسرعة من القطر صاحب التضخم العالي أو استثمارها داخله لكن في أصول عينية لا تتأثر سلبا بالتضخم (العقار وما شابه) إذا كان إخراج الأموال صعبا؛
- هناك أيضا اللجوء إلى رفع أسعار المنتجات عند ارتفاع أسعار المدخلات، أو اللجوء لحلول مختلفة (تغيير النوعية، المكونات، الحجم..)؛
- محاربة آثار التضخم تقتضي القدرة على التنبؤ بمعدلاته وذلك جزء من الإدارة والتخطيط في مجالات كثيرة.

2) مخاطر تقلب أسعار صرف العملات

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

الانكشاف الاقتصادي	انكشاف التبادل	الانكشاف المحاسبي
تتغير قيمة الشركة ككل عندما يؤثر التغير في سعر العملة على عملياتها المستقبلية مثاله أن يصبح التصدير الذي تعتمد عليه الشركة غير مجد لارتفاع أسعار السلعة المصدرة في سوقها بأن يرتفع سعر الدولار مثلا وتجد الشركات الأمريكية المصدرة أنها فقدت ميزتها التنافسية إذا كانت تصدر من داخل الولايات المتحدة، وبذلك تقل قيمتها المستقبلية	التغير في قيمة الحسابات الدائنة أو المدينة والذي فيه يتغير المبلغ المدفوع أو المستلم عندما تحين ساعة السداد بسبب تغير سعر العملة ما بين وقت الالتزام ووقت السداد أي أن الأمر يتعلق بحسابات للشركة تحت التحصيل بعملة أجنبية نشأت بتبادل تجاري أو معاملات في الخارج	وهو ما يحدث عند ترجمة البيانات المالية (الحسابات الختامية) من عملة البلد المضيف إلى عملة المقر أو أية عملة أخرى في الوقت الذي تكون فيه قيمة هذه العملات أمام بعضها البعض قد تغيرت تقود الترجمة إلى ربح أو خسارة عند قيام الشركة الأم بإعداد بياناتها الموحدة في نهاية السنة المالية أو حتى قبل ذلك (لا يتعلق الأمر بتدفق نقدي حقيقي) اعتمادا على الطريقة المحاسبية المتبعة يمكن ترحيل الأرباح والخسائر إما إلى حساب الأرباح والخسائر أو إلى حساب خاص

إدارة مخاطر أسعار العملات (4 بنود)

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

إدارة المحافظ الاستثمارية الدولية

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

الوحدة 13 موضوعات في التسويق الدولي (مناطق التجارة الحرة والتجارة الإلكترونية)

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

التسويق الدولي

<p>يمكننا تعريف التسويق الدولي على أنه الوصول إلى المستهلك الدولي واكتشاف حاجاته ورغباته والعمل على إشباعها بمستوى أفضل من في المنافسين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل القيود البيئية الدولية فهو إذن عملية تعبئة موارد المؤسسة و توجيهها لاختيار و استغلال الفرص في الأسواق الدولية بما يحقق و يعزز أهداف الشركة الاستراتيجية على المدى القصير و الطويل</p>	<p>التعريف</p>				
<ul style="list-style-type: none"> - الوصول إلى المستهلك الدولي و اكتشاف حاجاته و رغباته - العمل على إشباعها بمستوى أفضل من المنافسين - تعبئة و توجيه كافة موارد المؤسسة (المالية، المادية، و البشرية) بغرض مقابلة متطلبات المستهلك الدولي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الدولية على المدى القصير و الطويل - تنسيق الجهود و الأنشطة التسويقية لاستغلال الفرص التي تقدمها بيئة الأعمال الدولية - تحقيق أهداف أطراف المبادلة (المستهلك الدولي و المنظمة الدولية) في ظل مجموعة من القيود البيئية الخاصة ببيئة الأعمال الدولية (المخاطر): <ul style="list-style-type: none"> ○ سياسية و القانونية، ○ مالية (التضخم، أسعار العملات، معدلات الفائدة...) ○ تجارية، ○ الاجتماعية و ثقافية (القيم، المعتقدات..الخ). 	<p>الأهمية والأهداف</p>				
<p>المنهج الذي يعنى بإدارة المسائل المتعلقة بخدمة الأسواق الدولية حيث يتعلق بالاتخاذ القرارات الأساسية والخاصة بـ</p> <ul style="list-style-type: none"> - الدخول و مزاولة أو عدم مزاولة الأعمال الدولية - التوقيت الزمني للدخول إلى الأسواق الدولية - نوع الأسواق الواجب الدخول إليها (دول متقدمة أو دول نامية...) - كيفية الدخول و خدمة السوق الدولية، أي انتقاء الاستراتيجية المناسبة <ul style="list-style-type: none"> a. مبادلات تجارية (تصدير و استيراد)، b. استثمار خارجي (مباشر مع تواجد حقيقي بعيد المدى أو غير مباشر) 	<p>منهج إدارة التسويق الدولي</p>				
<p>هناك تشابه كبير بينه و بين التسويق المحلي من حيث الفلسفة و الأدوات و التقنيات و النظريات. إلا أن هناك بعض الخصوصيات التي ينفرد بها و التي ترجع أساسا إلى طبيعة ممارسته (على مستوى البيئة الدولية) ويمكننا حصرها في المجالات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاختلاف بين السوقين المحلي و الدولي يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف الممارسات فيهما - العمل عبر الحدود بالنسبة للأسواق الخارجية يستلزم أن هناك تحديات مختلفة (إجراءات قانونية واعتبارات و مشاكل خاصة أي مجموعة من المخاطر) - يجب أن ينظر لعناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) من منظور دولي 	<p>خصوصية التسويق الدولي</p>				
<p>تختلف سياسات المزيج التسويقي الدولي في الأسواق الدولية عنها في الأسواق المحلية</p> <table border="1" data-bbox="68 1291 1299 1533"> <thead> <tr> <th data-bbox="68 1291 690 1333">بالنسبة لسياسة المنتج</th> <th data-bbox="690 1291 1299 1333">بالنسبة لسياسات التسعير</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="68 1333 690 1533"> <p>اختلاف التصاميم باختلاف الأذواق والثقافات؛ تقنية الإنتاج؛ اعتبارات البيئة (في قضايا التلوث البيئي). احترام بعض المعايير الخاصة بالجودة والأمن والسلامة..الخ.</p> </td> <td data-bbox="690 1333 1299 1533"> <p>تدخل الحكومات بأساليب مختلفة في تحديد الأسعار؛ تنوع الأسواق وانعكاساتها على الطلب وبالتالي على السعر؛ التأثر بأسعار العملات؛ طول قنوات التوزيعية وتأثيراتها بفعل الوسطاء على السعر.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	بالنسبة لسياسة المنتج	بالنسبة لسياسات التسعير	<p>اختلاف التصاميم باختلاف الأذواق والثقافات؛ تقنية الإنتاج؛ اعتبارات البيئة (في قضايا التلوث البيئي). احترام بعض المعايير الخاصة بالجودة والأمن والسلامة..الخ.</p>	<p>تدخل الحكومات بأساليب مختلفة في تحديد الأسعار؛ تنوع الأسواق وانعكاساتها على الطلب وبالتالي على السعر؛ التأثر بأسعار العملات؛ طول قنوات التوزيعية وتأثيراتها بفعل الوسطاء على السعر.</p>	<p>سياسات المزيج التسويقي الدولي</p>
بالنسبة لسياسة المنتج	بالنسبة لسياسات التسعير				
<p>اختلاف التصاميم باختلاف الأذواق والثقافات؛ تقنية الإنتاج؛ اعتبارات البيئة (في قضايا التلوث البيئي). احترام بعض المعايير الخاصة بالجودة والأمن والسلامة..الخ.</p>	<p>تدخل الحكومات بأساليب مختلفة في تحديد الأسعار؛ تنوع الأسواق وانعكاساتها على الطلب وبالتالي على السعر؛ التأثر بأسعار العملات؛ طول قنوات التوزيعية وتأثيراتها بفعل الوسطاء على السعر.</p>				

(1) المناطق الحرة

مساحة جغرافية مغلقة ومعزولة وغير مأهولة بالسكان والتي تدخلها الكثير من البضائع غير الممنوعة دون إجراءات جمركية ورسمية للدخول، تقع ضمن ميناء بحري أو مطار جوي أو على مقربة منه، كما يمكنها أن تكون في مدينة معزولة بكاملها عن باقي أجزاء الدولة، تكون مخصصة للاستخدام من قبل التجار والمستثمرين لممارسة نشاطاتهم فيها في حدود نصوص قانون المناطق الحرة التجارية، تسمح بتأخير دفع رسوم الاستيراد أو تجنب دفع الضرائب غير المباشرة على أنواع أخرى من الأنشطة التي تتم فيها

التعريف

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

أهداف المناطق الحرة و غاياتها

- الإعفاء من الضرائب على استيراد المواد الأولية و المواد النصف مصنعة (أجزاء تدخل في تركيب بضاعة أساسية).
- توفير البنية التحتية و الخدمات الأساسية لتسهيل الأعمال الدولية،
- توفير جهاز إداري يتولى الإشراف و الإنجاز و المتابعة لكافة الإجراءات الفنية و التقيدية و كذا التنظيمية الخاصة بالاستثمارات المتعلقة بالمناطق التجارية الحرة.
- توفير العمالة اللازمة من مختلف التخصصات للصناعات و الشركات التجارية المتواجدة بها.

مزايا و حوافز المناطق التجارية الحرة

(2) التجارة الإلكترونية

تعريف المنظمة العالمية للتجارة WTO: مجموعة متكاملة من عمليات إنتاج و توزيع و تسويق و بيع المنتجات بوسائل إلكترونية".
تعريف نيكولاس بيرتلي: تسويق المنتجات عبر شبكة الإنترنت الدولية و تفرغ البرامج الإلكترونية دون الذهاب إلى المتجر أو إلى الشركة. فهي تشتمل الاتصالات بين مختلف الشركات على المستوى المحلي أو الدولي بما يسهل عملية التبادل التجاري و يزيد من أحجامها

التعريف

1. **تجارة الأعمال مع الأعمال الأخرى B to B،**
2. **تجارة الأعمال مع الأفراد B To C**
3. **العمليات الداخلية التي تستخدمها الشركات في دعم أنشطة شراؤها، وبيعها، و تعيينها الأفراد، و تخطيطها،**

أنشطة التجارة الإلكترونية

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

أشكال التجارة الإلكترونية

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

مجالات التجارة الإلكترونية

-تنوعت استخدامات شبكة الإنترنت و الاستفادة منها في مختلف مناحي الحياة، و من بينها مجال التجارة الإلكترونية في مختلف القطاعات الاقتصادية السلعية منها و الخدمية من بيع أو شراء و تسويق و ترويج و إعلان و غيره، و يشير الاتحاد الدولي للاتصالات ITU إلى أن عدد المستخدمين للإنترنت في تزايد مستمر، حيث: بلغ 4.5 مليون مستخدم في 1991م و ثم تضاعف حتى بلغ 60 مليون في عام 1996م، و تتوقع (ITU) أن يصل عدد مستخدمي الإنترنت في عام 2006م إلى 600 مليون مستخدم -التسوق عبر شبكة الإنترنت في عام 1999م يمثل نحو 13% من إجمالي حجم تسوق المستهلكين، كما توقع أن تتضاعف إلى 26% بحلول عام 2007م

تطور التجارة الإلكترونية

-تشير الإحصاءات إلى النمو الكمي لتطور التجارة الإلكترونية بين B2B و كذلك بين B2C منذ عام 2002م بحسب المناطق الجغرافية المختلفة، و إجمالي حجم التجارة الإلكترونية يتضاعف تقريباً كل عام منذ 2002،

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

فوائد التجارة الإلكترونية