

## الفصل الأول / طبيعة وماهية إدارة الأعمال الدولية

### أولاً / مقدمة:

من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال الثلاثة عقود الأخيرة هو النمو السريع و المتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري و الاستثمارات و الأدوات المالية (التدفقات التجارية و المالية). و يعزى هذا النمو في حجم التدفقات التجارية و المالية بين الأسواق العالمية إلى انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض و النمو الهائل و السريع في:

1. التكنولوجيا الصناعية و الإنتاج (أساليب و أدوات و أنظمة الإنتاج الحديثة و المتطورة)،
2. تكنولوجيا المعلوماتية و الاتصالات الالكترونية و الإعلامية (قدرة البنوك على التحويل الفوري للأموال)،
3. انتشار المراكز المالية و ظهور الأساليب الحديثة لإدارتها.

### ثانياً / تعريف إدارة الأعمال الدولية:

#### أ - مفهوم إدارة الأعمال الدولية International Business concept:

الأعمال الدولية هي أي نشاط تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى مداه و انتشاره الحدود الجغرافية لبلد ما. تعريف (Shiva Ramu) للأعمال الدولية: أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر و يعرفها د. عبد الرحمن على أنها: معاملات بين أفراد أو منشآت من دول مختلفة. كما عرفت أيضا على أنها: الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم) فهي معاملات بين أفراد و منشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تشغيلية و تجارية أو استثمارات متنوعة تمارسها المنشآت في دول تختلف عن البلد الأم و تمتاز بالديمومة.

#### ب - مزايا الأعمال الدولية عن الأعمال المحلية :

1. استثمارات (تشغيلية أو تجارية أو مالية) تتم في بلد غير البلد الأم (عبر حدود دولتين أو أكثر).
2. إتمام تنفيذ عملياتها التجارية و المالية عبر حدود دولتين أو أكثر.
3. ليست عابرة (ظرفية)، فهي تتسم بالديمومة.
4. تتم من خلال أشكال و أنواع مختلفة-انتقال لرؤوس أموال أو تفاعل بين شركات مختلفة- (شركة و البلد المضيف، شركة و شركة، عدد من الشركات و البلد المضيف).

#### ت - أسباب اندفاع المنشآت الدولية للعمل في ما وراء الحدود الوطنية في وقتنا الحاضر إلى:

1. التغير التكنولوجي السريع في مجالات النقل الاتصالات مما يجعل الاستثمارات العالمية أكثر جدوى من الناحية الفنية و الاقتصادية (انخفاض التكاليف التشغيلية و تكاليف النقل و العمالة و السرعة و تدني المخاطر)
2. ظهور في العديد من الأسواق تشابه كبير من حيث احتياجات المستهلكين و رغباتهم و أذواقهم... الخ
3. زيادة الضغوط التنافسية حيث نتج عنها تكثيف التنسيق و التكامل في مختلف المجالات (التكنولوجيا، الإنتاج، التسويق... الخ).

## ث - طبيعة إدارة الأعمال الدولية The Nature of International Business

١. تركز دراسات الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة و الناتجة عن كون المنشأة الدولية تعمل في أكثر من دولة (بيئة دولية).
٢. تتم ممارسة الأعمال الدولية من طرف المنشآت الكبيرة و الشركات الصغيرة (لم تعد تقتصر الأعمال الدولية إلا على المنشآت الدولية الكبيرة).
٣. تمارس المنشآت في الأعمال الدولية أنشطة مختلفة (السلع والخدمات الإنتاجية التسويقية المعداة للأفراد..الخ).
٤. تعتبر المعايير و المتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة الدولية.
٥. تتميز الأعمال الدولية بضرورة انسجام المنشأة الدولية مع الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها. (المعايير و المتغيرات الاقتصادية، و الاجتماعية، و الحضارية والثقافية، والتكنولوجية، و القانونية، و السياسية..الخ).
٦. تمارس المنشأة الدولية أنشطتها في السوق الدولية في ظروف غامضة، و متناقضة، تخضع للتغير السريع، مما يستلزم منها جهد أكبر لتحقيق الانسجام و التوافق مع بيئة التعامل في البلد المضيف (بيئة الأعمال الدولية).

## ج - المخاطر التي تتعرض لها المنشأة التي تعمل في بيئة تعامل خارجية The Four Risks of International Business

### مخاطر الأعمال الدولية اربعة

١. الخطر التجاري
  - i. ضعف المتعامل الاجنبي
  - ii. مشاكل التشغيل في البلد المضيف
  - iii. توقيت الدخول لسوق معينة
  - iv. ضغط المنافسة
  - v. التنفيذ السيئ للاستراتيجية
٢. الخطر المالي
  - i. سعر الصرف
  - ii. تقييم رأس المال
  - iii. الضرائب و الرسوم الخارجية
  - iv. التضخم و أسعار التحويل
٣. الخطر الثقافي
  - i. الاختلافات الثقافية
  - ii. التفاوض
  - iii. أسلوب اتخاذ القرار
  - iv. المعاملات الأخلاقية
٤. خطر البلد
  - i. تدخل الحكومة، الحماية، الحواجز التجارية و الاستثمارية
  - ii. البيروقراطية، الرشوة، التأخر في العمل الإداري
  - iii. غياب قوانين حماية الملكية الفكرية
  - iv. قواعد التفضيل
  - v. الإخفاق الاقتصادي و غياب الإدارة
  - vi. عدم الاستقرار السياسي و الاجتماعي

تعد إدارة الأعمال الدولية جزءاً من إدارة الأعمال لذا فهي تستخدم إلى حد كبير نفس المنهجية و تطبق نفس القواعد و النظم. غير أن مناهجها يتطلب بعداً إضافياً يستدعي معالجة خاصة تأخذ في الاعتبار المضمار الدولي الخارجي، حيث يراعى فيه الوضع الداخلي للدولة المضيفة و متطلبات بيئة الأعمال فيها من حيث:

١. تباين و اختلاف الوحدات السياسية و التشريعية للدول
٢. اختلاف العادات و التقاليد و الأعراف
٣. تنوع السياسات الوطنية و النزاعات القومية
٤. اختلاف النظام الاقتصادي و النظم النقدية و المصرفية
٥. اختلاف الأسواق الدولية من حيث الحجم و التوجهات

### ثالثاً: العولمة و مسبباتها

- ✓ **العولمة:** تعني جعل الموضوع المعنى على مستوى عالمي؛ فهي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Globalization) و التي تعني اتساع دائرة الموضوع لجميع مناطق الكون.
- ✓ **من أبرز سماتها:** تحرير المتاجرة في السلع و الخدمات و التدفق غير المقيد لرووس الأموال عبر حدود أكثر من دولة.
- ✓ إن أساس العولمة هو الاندماج الاقتصادي و نمو التكامل بين مختلف دول العالم مما يسمح لانتشار المنتجاتو التكنولوجيا و المعرفة بغض النظر عن البلد الأصلي.
- ✓ إن العولمة الاقتصادية مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات أعمالها دون مراعاة: للحدود الجغرافية و السيادة الوطنية
- العولمة أوسع من مرحلة التدويل (Internationalization) إذ تصبح فيها السوق العالمية وحدة واحدة مفتوحة تتنافس فيها الاقتصاديات و المنشآت دونما حواجز أو قيود خاصة في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فضلا عن قوانين و شروط الهيئات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة و صندوق النقد الدولي.

### الأسباب الرئيسية للعولمة:

#### ١. التقدم التكنولوجي Technological Progress:

- ✓ نظراً للتطور التكنولوجي لم تعد تقتصر مشكلة الدول في الإنتاج (اقتصاديات الحجم)، و إنما البيع و التوزيع حيث لم تعد الأسواق المحلية كافية لاستيعاب و استهلاك حجم الإنتاج الكبير، مما استلزم البحث عن أسواق تتخطى الحدود الوطنية لتصرف فيها المنتجات
- ✓ أصبح للتكنولوجيا دور كبير في وضع الأساس الفكري لمفهوم العولمة الاقتصادية و اعتبار العالم و كأنه سوق واحدة و متكاملة.
- ✓ يتجلى تأثير التكنولوجيا في مسار العولمة من خلال ما يلي:
  - i. ابتداء طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة أعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل و الخارج (عولمة الإنتاج)
  - ii. تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد و كميات أكبر من الموارد و البشر لمسافات أطول و بطرق أرخص و أسرع
  - iii. تحسين وسائل نقل، و معالجة المعلومات، و ثورة الاتصالات، للتحكم في الموارد و العمليات في أماكن مختلفة من العالم

## ٢. تحرير التجارة الخارجية Liberalization of Trade:

- ✓ هنا يجب الإشارة تحديداً إلى:
- ✓ قيام اتفاقيات الجات GATT (الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة) (General Agreement on Tariffs & Trade) عام 1947م؛
- ✓ قيام المنظمة العالمية للتجارة (World Trade Organization WTO) سنة 1995م.
- ✓ الدور المحوري لبعض المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي (IMF-International Monetary Fund) و البنك العالمي (World Bank) في هذا المجال

## ٣. ازدياد التكامل الاقتصادي الإقليمي:

- ✓ يعتبر التكامل الاقتصادي أوسع من تحرير التجارة لأنه يشمل تسهيل انتقال عناصر الإنتاج بالإضافة إلى انتقال السلع و العمالة عبر الحدود الوطنية.
- ✓ يتضمن تنسيق السياسات الإنتاجية بين الدول
- ✓ كما يتضمن أيضاً توحيد العملة (الاتحاد الأوروبي منطقة اليورو).
- ✓ يهدف التكامل الاقتصادي إلى رفع حجم المعاملات التجارية بين الدول و يرشد الاستثمار حيث يعطي مجالاً لنمو الشركات من خلال اقتصاديات الحجم

## ٤. تحرير الاقتصاد و تعاضم دور القطاع الخاص:

- ✓ المقصود هنا تحكيم قوى السوق حيث بدأ مع منتصف السبعينيات اتجاه جديد يرمي لتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي و تحرير الاقتصاديات خاصة بالتزامن مع انهيار المعسكر الشيوعي كتوجه اقتصادي مما أسفر عن:
- ✓ رفع القيود الحكومية و السياسات التي كانت تستبعد دور القطاع الخاص،
- ✓ الخصخصة (تحول ملكية الدولة إلى الخواص).

## رابعاً / أنواع الأعمال الدولية وأهميتها

يمكن للمنشأة الدولية أن تمارس أنواعاً مختلفة من الأعمال في أي دولة، كما يمكنها أن تمارس أعمالها بصفة منفردة، أو بالمشاركة، أو بصورة جزئية مع جهة أخرى (منشأة من البلد الأصلي، أو البلد المضيف، من بلد ثالث، مع دولة مضيقة). و من أنواع هذه الأعمال:

### ١. التجارة الخارجية International Trade: هي مبادلات تجارية تتم في شكل تصدير و استيراد.

- i. التصدير (Exporting): هو نشاط بيع لسلع أو خدمات لمستهلك أجنبي من البلد الأم (المحلي) أو من بلد ثالث. يتم بطريقتين :
  - بطريقة مباشر (المنشأة الأم)
  - بطريقة غير مباشر (عبر وكالة للتصدير - عقد الوكالة).
- عقود التصدير (الوكالة) Export Agent: هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها الطرف الأصيل بتوظيف الطرف وكيل لـ:
  - أ - بيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع و منتجات الشركة لمستهلك نهائي أو صناعي؛
  - ب - يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم.

- ت - هو مجرد وسيط أو ممثل حيث تحتفظ الشركة بعلامته التجارية على السلع.
- ث - كما يحتفظ الشركة أيضا بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.
- ii. الاستيراد (Importing & Global sourcing): شراء مستلزمات من موردين متواجدين في بلد أجنبي للاستعمال أو الاستهلاك في البلد الأم أو بلد ثالث.

## ٢. الاستثمار الأجنبي Foreign Investment: وهو نوعان:

- i. الاستثمار الأجنبي المباشر (Direct Foreign Investment): هو استراتيجية دولية طويلة المدى، تتمثل في إقامة تواجد حقيق للمنشأة في الخارج عن طريق تملك أصول رأسمالية (آلات، ومعدات، وأراضي ... الخ) حيث يمكن للمستثمر من إدارة المنشأة المساهم فيها والتأثير في استراتيجياتها.

### أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر (Direct Foreign Investment):

- أ - **الاستثمارات المشتركة Joint Ventures:**  
تقوم الشركة الدولية بحصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث؛ كما قد تدخل الشركة المتعددة الجنسيات (ش.م.ج) في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي؛  
و أمام 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.
- ب - **الترخيص Licensing:** تقوم الشركة بالسماح لشركة أخرى في بلد أجنبي باستعمال تقنية معينة أو اسمها التجاري مقابل إتاحة تدفعا الشركة المحلية.  
تستعمل عقود الترخيص كأداة للدخول للأسواق الأجنبية (الشركات الصغيرة) التي تكون خبرتها في الأعمال الدولية و مواردها محدودة و لأنها منخفضة التكلفة و قليلة المخاطر.  
هناك ثلاثة أشكال للترخيص:
- (a) **الترخيص الرئيسي:** بموجبه تسمح الشركة لشركة أخرى توجد في بلد أجنبي باستخدام تقنياتها، و التكنولوجيا التي تمتلكها، أو براءات اختراعها، أو اسمها و علاماتها التجارية، مقابل أجور عينية تدفعها الشركة الأجنبية (Coca Cola, Persil, Sheraton, Hilton..etc).
- (b) **العقود الإدارية Management Contracts:** تلتزم بموجبه شركة أجنبية المنفذة للمشروع بإدارته و تشغيله بعد إنجازه و يتم ذلك بموجب عقد متفق عليه مع الشركة المحلية مقابل أجر معين.  
يقع ضمن مسؤولية الشركة الأجنبية تدريب الموظفين المحليين لتمكينهم من اكتساب الخبرة لإدارة المشروع في المستقبل.
- (c) **حقوق الامتياز Franchising Rights:** تتم في شكل عقد تمنح من خلاله الشركة الأجنبية لشركة في بلد آخر حق الامتياز في صنع أو بيع سلعها و خدماتها أو استعمال علامتها و اسمها التجاري مقابل أجر (McDonalds, Pizza Hut..etc).
- ت - **عقود تسليم المفتاح Turn-Key contract:** تتمثل في تولي مسؤولية إنشاء و تشغيل المشروع حتى تسليمه جاهزا قابل للتشغيل إلى مالك المشروع (في البلد المضيف) مقابل أجر يتم الاتفاق على أسلوب و طريقة دفعه.

**ث - عقود التصنيع Manufacturing Contracts:** تعقد (ش.م.ج) عقد مع شركة وطنية عامة أو خاصة (البلد المضيف)، يتم بمقتضاه قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع و إنتاج سلعة معينة، وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها و شحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة و تكون عادة طويلة الأجل.

تلجأ (ش.م.ج) إلى هذا الشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر بغرض الاستفادة من الامتيازات:

✓ الجبائية التي تقدمها الدول المضيفة (النامية)،

✓ انخفاض تكلفة اليد العاملة و المواد الأولية،

ما يسمح لها من تخفيض تكاليفها التشغيلية و تحقيق الميزة التنافسية.

**ii.** الاستثمار الأجنبي غير المباشر (Indirect Foreign Investment): هو استراتيجية دولية قصيرة المدى، تتمثل في شراء أوراق مالية (أسهم أو سندات تصدرها منشأة أجنبية أخرى)، يستهدف من ورائها تحقيق عوائد مالية ولا يمكن لمستثمر التأثير في مسار المنشأة.

### رابعاً: الشركات المتعددة الجنسيات

تختلف أنواع و أشكال المنشآت و الشركات التي تعمل دولياً حيث اختلفت مسمياتها (الشركات الدولية، الشركات عبر الوطنية، الشركات العالمية أو الهينات التجارية الدولية)، إلا أن أكثر الأسماء استخداماً هو مسمى الشركة المتعددة الجنسيات (ش.م.ج)

✓ معايير الشركة الدولية:

١ . تتعامل مع أكثر من دولتين،

٢ . أن تبلغ مبيعاتها الخارجية (رقم أعمالها) 30% من إجمالي مبيعاتها السنوية،

٣ . أن تحقق أرباحاً سنوية تتراوح ما بين 10-20% من رأسمالها على مدى 03 سنوات على الأقل،

٤ . أن تتصف أعمالها الدولية بالديمومة.

✓ يمكننا حصر أشكال الشركات الدولية في الآتي:

الشركة الدولية: هي التي تمتلك أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من بلد، سواء من خلال الاستثمارات المباشرة أو غير المباشرة؛ فهي بذلك:

١ . تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد

٢ . تدير طاقاتها و فروعها وفقاً لاستراتيجية واحدة

٣ . تشكل إطاراً لنقل الأموال و الأفراد و السلع و الأفكار، سواء بين رئاستها و فروعها أو بينها و بين زبائنها و الشركات الأخرى.

✓ أنواع الشركات الدولية:

١ . الشركة الدولية (International Company): وتكون قاعدة و محور أعمالها في موطنها الأم؛

٢ . الشركة متعددة الجنسيات (Multinational Company): وهي التي تتخذ أكثر من موطن لأعمالها؛

٣ . الشركة العالمية (Global Company): وهي مرحلة متقدمة لا يكون للشركة موطن محدد من حيث التوجه والنظرة لأعمالها.

## خامسا / أشكال الاحتكارات و التكتلات في الأعمال الدولية:

المقصود بالاحتكار هو تفاهم أو تكتل مجموعة من (ش.م.ج) يتمركز تحت سيطرتها إنتاج أو تصريف الجزء الساحق من بضاعة أو تلك سعيا وراء الربح المطلق؛ و من أهم أشكال الاحتكارات لدينا:

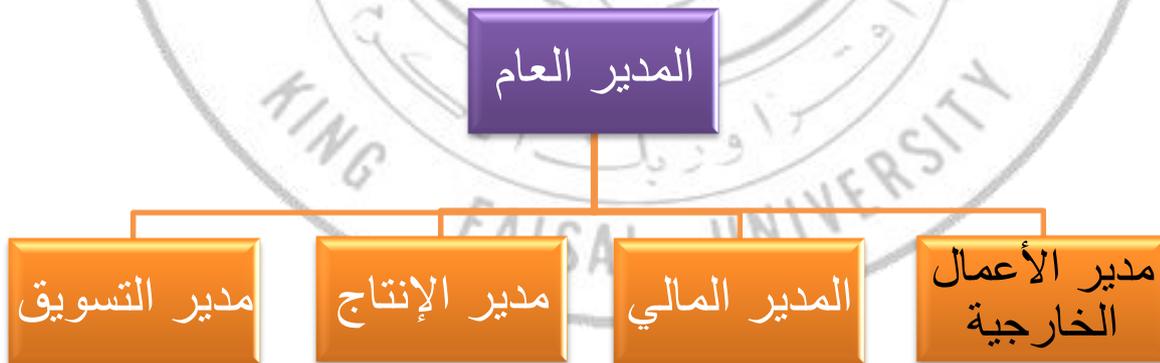
١. الكارتلات (Cartel): هو تكتل لمجموعة من الشركات يتفق أصحابها على أسعار البيع و تقاسم أسواق التصريف حيث يحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها. غير أن هذه المؤسسات تصنع و تبيع المنتجات بشكل مستقل.
٢. السنديكات (Syndicates): هو تكتل من شركات أكبر و أكثر تطورا من الكارتل. ضمن هذا التكتل يحق لأعضائه الإنتاج بصورة مستقلة. بينما لا يحق لهم (وفق أحكام العضوية)، بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم، بل يتم ذلك من خلال جهازا تجاريا مشتركا.
٣. التروست (Trusts): هو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المنشآت الأعضاء ملكية مشتركة، و يتقاضى فيه المالكون السابقون (مساهمين) الأرباح وفقا لنسبة أسهمهم.
٤. الكونسورسيوم (Consortium): هو اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المنشآت من مختلف الفروع الصناعية و البنوك و الشركات التجارية و شركات النقل و التأمين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

## سادسا / استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية:

### الهيكل التنظيمية الدولية:

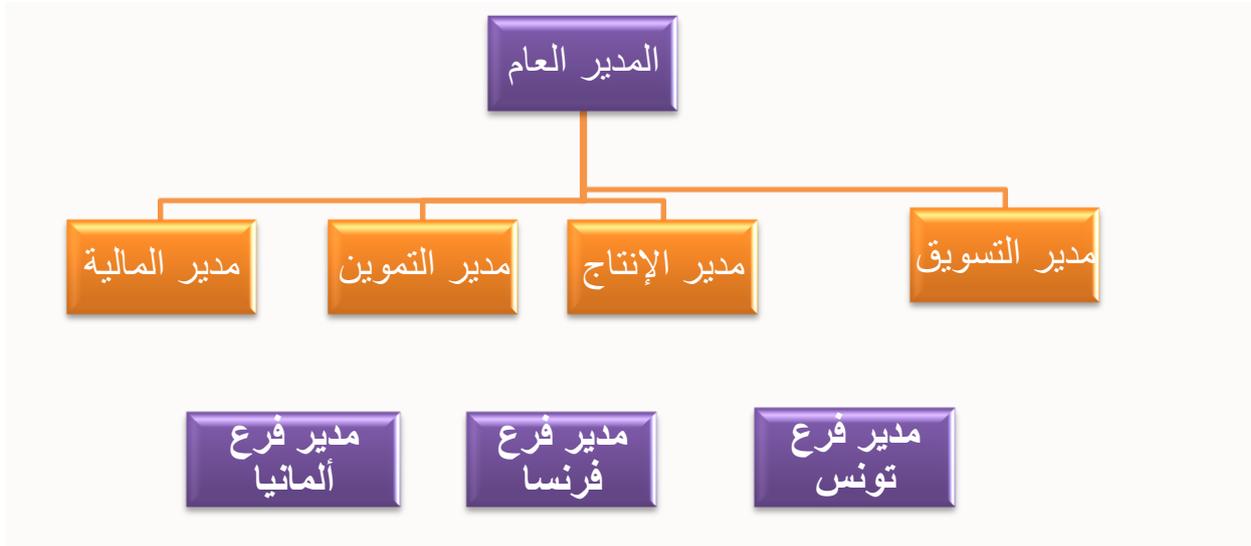
لدينا العديد من الأشكال التنظيمية التي يجب اختيارها بما يتلاءم و إمكانات واحتياجات المنشأة منها:

- أ - نموذج قسم الأعمال الخارجية: هنا يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنبا إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر (كما هو مبين في الشكل )
- الشكل 01 يبين نموذج قسم الأعمال الخارجية



ب - نموذج الشركة الخارجية المنفصلة: تدار الأعمال الخارجية من خلال هذا النموذج كشرركات أو أقسام منفصلة لكل منها مدير مستقل يخضع للمدير العام و هو بمثابة مساعد له (كما هو مبين في الشكل 02)

الشكل 02 يبين نموذج الشركة الخارجية المنفصلة



ت - نموذج التقسيم الجغرافي: يتكون من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسؤولية الكاملة عن العمليات في مناطقها الجغرافية المختلفة بما في ذلك الإنتاج و التمويل (كما هو مبين في الشكل 03).

الشكل 03 يبين نموذج التقسيم الجغرافي



ج - نماذج أخرى: قد تكون الهيكلية اعتمادا على نماذج أخرى ك:

١. الهيكلية الوظيفية
٢. الهيكلية على أساس السلعة.
٣. نماذج المختلطة التي تمازج حسب الحاجة بين هذا الشكل وذاك.
٤. نماذج في شكل شبكات.

الاعتبارات المتعلقة باختيار الهياكل التنظيمية:

١. حجم الأعمال الدولية للشركة ؛
٢. تاريخ المنشأة و تطور عملياتها؛
٣. فلسفة الشركة و ثقافتها؛
٤. نوعية عمل الشركة و استراتيجياتها؛
٥. وجود الكوادر المؤهلة و ما تضيفه من مرونة على الشكل التنظيمي.



## الفصل الثاني / نظريات التجارة الدولية

### أولاً / مقدمة

إن دراسة التطور التاريخي للتجارة الدولية يمكننا من إدراك وفهم ما أنجزته الدول والشعوب تماشياً مع تطور الفكر و الوقائع الاقتصادية.

كما يعود اهتمامنا للخلفيات التاريخية لهذا التطور إلى سببين رئيسيين هامين هما:

✓ أن الظروف والأفكار والمفاهيم الاقتصادية التي سادت خلال فترات زمنية ماضية (القرن 16م و 17م) مازال الكثير منها قائماً إلى حد ما.

✓ لقد أثار موضوع التجارة الدولية اهتمامات الكثير من رجال الفكر الاقتصادي الكلاسيكي وعلى رأسهم كل من

A.Smith و D.Ricardo.

### ثانياً / نظريات التجارة الخارجية

#### ١. النظرية التجارية (Mercantilist Theory)

- ✓ ظهرت النظرية التجارية (الميركانتيلية) في القرن 16م.
- ✓ كانت المبادلات التجارية في تلك الحقبة الزمنية تتم بين الدول مستخدمة في ذلك الذهب والفضة كوسيلة للمبادلة.
- ✓ تتشكل ثروة وقوة ونفوذ الأمم على أساس ما تمتلكه من معادن نفيسة.
- ✓ تتبنى النظرية التجارية فكرة أن التصدير جيدة والاستيراد سيئ.
- ✓ إن رفاهية الأمم هي نتيجة لميزان المدفوعات إيجابي حيث يتم تحقيقه بتعظيم الصادرات و تدني الواردات.
- ✓ تنمو قوة ونفوذ الدولة كنتيجة لتراكم ثروتها المتأتية من تعظيم صادراتها.
- ✓ يتمثل جوهر النظرية التجارية في المتاجرة بالفائض المحقق أي تعظيم الصادرات و تدني الواردات.

#### ٢. نظرية الميزة المطلقة (Absolute Advantage):

- حاولالاقتصادي آدم سميث (Adam Smith)-باعتباره راند هذه النظرية- تفسير أسباب قيام التبادل الدولي حيث نادى بـ:
- ✓ الحرية الاقتصادية و التبادل التجاري الحر،
- ✓ الحد من تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية للأفراد و المؤسسات،
- ✓ الحد من دور الدولة في تنظيم الاقتصاد و الرقابة عليه من حيث فرض الرسوم الجمركية على الواردات، ووضع السياسات المقيدة للتبادل التجاري و قوانين الحماية،
- ✓ التخصص في العمل و أكد على أهميته بالنسبة للأفراد و المؤسسات و كذا الدول.
- ✓ بضرورة وجود منافسة حرة، و أكد على أهميتها داخل السوق المحلي.
- ✓ بإمكان أي دولة أن تكون لديها كفاءة مرتفعة في إنتاج بعض المنتجات و أن تكون أقل كفاءة في إنتاج منتجات أخرى مقارنة بدول الأخرى.

يقوم مبدأ الميزة المطلقة لـ: A.Smith أنه يجب على الدولة أن تنتج إلا المنتجات التي تكون لها ميزة مطلقة أي بإمكانها إنتاجها بأقل تكلفة مقارنة بالدول الأخرى.

و بناءً على ما تقدم، كان A.Smith يعتقد بأن الهمد يترك ميزة مطلقة في إنتاج سلعة معينة مقارنة ببلد أو بلدان أخرى و من الصعب منافستها.

كنتيجة لذلك، بإمكانها التخصص في إنتاج تلك السلعة (التي يمتلك فيها ميزة مطلقة).

**يوضح Adam Smith من خلال المثال التالي:**

افترض **A. Smith** أن العالم مكوّن من دولتين هما دولة في الشمال و دولة في الجنوب؛

تنتج كل منهما سلعتين هما القماش و القمح،

تعيش كل منهما منعزلة عن الأخرى؛

لا توجد بينهما تجارة و انتقال لعناصر الإنتاج أو السلع؛

كما افترض ثبات مستوى التقنية المستخدمة،

و ثبات الطلب على السلعتين.

فقيام التجارة بين الدولتين سوف يفيدهما، و ذلك بناء على ظروف إنتاجية العمل التي تعطي كلاً منهما ميزة مطلقة في إنتاج إحدى السلعتين.

الجدول 01 يبين تكلفة العمل بالأيام لإنتاج وحدة من السلع التالية

القمح (طن)	القماش (بالة)	بلد
٠.٤	٠.٢	الشمال
٠.٣	٠.٦	الجنوب

ما يمكننا استخلاصه من الجدول هو أن:

لدولة الشمال ميزة مطلقة في إنتاج القماش (تكلفة إنتاج بالة من القماش في الشمال هي يومين 02)، مقابل 06 أيام في الجنوب).

لدولة الجنوب ميزة مطلقة في إنتاج القمح (تكلفة إنتاج طن من القمح في الجنوب هي 03 أيام من العمل، مقابل 04 أيام من العمل الشمال).

هذا ما يحفز دولة الشمال في التخصص في إنتاج و تصدير القماش إلى الجنوب بحكم أن لها ميزة مطلقة في إنتاجها. كما يمكنها استيراد المنتجات التي لا تمتلك فيها ميزة مطلقة. و بنفس المنطق سوف تتخصص دولة الجنوب في إنتاج القمح و تصديره في الشمال.

وفقاً لهذا المنطق، بإمكان كل دولة من تحقيق الرفاهية بتخصصها في إنتاج المنتجات التي تمتلك فيها ميزة مطلقة، و استيراد المنتجات الأخرى التي لا تمتلك فيها ميزة مطلقة.

### ٣. نظرية النفقات الميزة النسبية (Comparative Advantage):

تنسب هذه النظرية للاقتصادي البريطاني **D.Ricardo**؛ حيث بنى اعتقاده على أن العمل هو أساس القيمة و أن قيمة السلعة تحدد بالفعالية النسبية لم ينفق لإنتاجها و صناعتها (أي العمل المبذول) و افترض **D.Ricardo** ما يلي:

#### فرضيات نظرية الميزة النسبية لـ: **D.Ricardo**:

- ✓ صعوبة انتقال عناصر الإنتاج إلى القطاعات الصناعية داخل حدود الدول؛
- ✓ المنافسة التامة (الكاملة).
- ✓ ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج؛
- ✓ افتراض اعتماد التبادل الدولي على المقايضة بدل النقود؛
- ✓ وجود بلدين يتبادلان السلع.
- ✓ أن تكاليف الشحن و النقل لا تدخل في حسابات تكلفة الوحدة من الإنتاج.
- ✓ العمالة التامة للاقتصاد (توظيف كامل و عدم وجود بطالة).

تصور **D.Ricardo** بلدين و هما الولايات المتحدة الأمريكية (الو.م.أ) و بريطانيا حيث ينتج كل منهما النسيج و القمح و أن قيمة كل سلعة تتحدد بالفعالية النسبية للوقت المنفق في إنتاجها. و قدم المثال التالي:

الجدول 02 يبين إنتاج 10 أيام عمل

النسيج (بالة)	القمح (الطن)	البلد
٠٣	٠٤	امريكا
٠٢	٠١	بريطانيا

وفقا للجدول؛ تتفوق (الو.م.أ) في إنتاج السلعتين لكونها:

تنتج أربع وحدات (04 طن) من القمح، و ثلاثة وحدات (03 بالات) من النسيج خلال 10 أيام.  
بينما تنتج بريطانيا طن واحد (01 طن) من القمح، و وحدتين (02 بالتين) من النسيج في 10 أيام.  
يتضح لنا من الجدول أن (امريكا) تتفوق على بريطانيا في إنتاج السلعتين (أي لها ميزة مطلقة) حيث تنتج كل من السلعتين بطاقة إنتاجية أعلى و تكلفة أقل مقارنة ببريطانيا.

السؤال الذي يمكننا طرحه على ضوء هذه النتيجة هو كالتالي: ما فائدة وجود تجارة بين الدولتين؟

حاول **D.Ricardo** أنه يشرح أهمية التجارة الدولية بناء على الميزة النسبية **Comparative Advantage** على عكس ما قام به **A.Smith** لما برر أهمية التجارة الدولية على أساس الميزة المطلقة **Absolute advantage**.

فالملاحظ من الجدول رقم 02، أن (أمريكا) تمتلك ميزة مطلقة في إنتاج السلعتين، إلا أنه من الأفضل لها أن تتخصص في إنتاج القمح و تصدره إلى بريطاني و تقوم باستيراد النسيج منها. و العكس بالنسبة لبريطانيا.

**يعلل D.Ricardo ذلك بأهمية الميزة النسبية (Comparative Advantage) وكفاءة الإنفاق أي السهولة التي تنتج بها**

**السلعة و ليس وفق الميزة المطلقة (Absolute advantage) التي تمتلكها الدولة.**

**النتيجة:** (لأمريكا) ميزة مطلقة في السلعتين و تميزا مطلقا في القمح و تخلفا نسبيا في النسيج، و بهذا الشكل يتعين عليها أن تتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي و تتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق؛

أما بريطانيا فلها تخلف مطلق فيهما، لكن التخلف هذا؛ أقل في حالة النسيج (نسبي) وأكثر (مطلق) في حالة القمح، و هو ما يعني أن لديها ميزة نسبية في إنتاج النسيج.

بناء على ماسبق، فإنه من الأفضل على الدولتين القيام بالتجارة الدولية مهما توفرت الميزة المطلقة لدولة في إنتاج سلعة على عكس الأخرى؛ لأن الأهم هو الميزة النسبية و السهولة التي تنتج بها السلعة.

فبتخصص الدول في إنتاج ما هو أفضل لها (الميزة النسبية) و بيع السلع الأخرى (التي لا تمتلك فيها ميزة نسبية) يمكنهما من استخدام الموارد النادرة بكفاءة عالية.

لذا فإن اختلاف معدلات التبادل الداخلية سيدعو إلى التخصص و تبادل الفائض لتحقيق العائد للبلدين.

#### ٤. نظرية نسب عوامل الإنتاج:

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

لم تحاول نظرية الميزة النسبية 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.

#### فرضيتا النظرية:

✓ تختلف أسعار عناصر الإنتاج لاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد المعني (فالأجور تكون رخيصة نسبيا في البلدان كثيرة السكان، و تنخفض أسعار المواد الخام في البلدان التي لها وفرة في الموارد الطبيعية، وهكذا...).

✓ تحتاج السلع المختلفة إلى نسب أو كميات مختلفة من عناصر الإنتاج (فبعضها يحتاج لعمالة أكثر أي أنها كثيفة العمالة و أخرى كثيفة رأس المال، وهكذا...).

#### النتيجة:

✓ سيقوم كل بلد بإنتاج العنصر الذي يتوفر عليه بكثرة؛

✓ حينما يتم التبادل الدولي سيقوم كل بلد بتصدير السلع التي يتميز في إنتاجها نسبيا، لذا ستكون أسعارها (بناء على نفقات إنتاجها) منخفضة نسبيا، و بالمقابل يستورد ما يعاني فيه عجزا نسبيا (ندرة) من عناصر الإنتاج.

تنتج و تصدر الدول السلع التي تكون عناصر إنتاجها متوفرة لديها بكثرة.

## ٥. النظريات الحديثة:

تظل نظرية الميزة النسبية هي السائدة بين الاقتصاديين و لكن هناك قلة متزايدة تنتقد و ترفض و تشكك في

### افتراضات النظرية:

✓ هناك من يرفض فرضية ثبات التكلفة و وفرة العناصر محلياً؛ (متوسط تكلفة الوحدة يميل إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج).

✓ يحاجون بإمكانية جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية؛

✓ كما يرون أن هناك أسباباً أخرى قد تفسر التخصص (أسباب تاريخية أو الصدفة أو الحماية).

✓ لوحظ كذلك أن اعتماد الدول على التجارة الخارجية يرتبط بمدى حجمها و بالتالي تنوع ظروفها و ثرواتها مما يستدعي من الدول الصغيرة أن تكون أكفاً فيما تخصص فيه.

من هنا جاءت النظريات الحديثة للتجارة الخارجية لتجيب عن السؤال التالي: لماذا تتاجر الشركات مع الخارج ؟

### لماذا تتاجر الشركات مع الخارج ؟

لأن تجارة الشركات هي من تجارة الدول، و بناء على هذا فمن ضمن الأسباب التي تقود الشركات للقيام بالأعمال الدولية عموماً:

✓ وجود حاجات و رغبات متشابهة للأفراد في مختلف الدول،

✓ اشتداد المنافسة في الأسواق الداخلية،

✓ الاستفادة من الطاقة غير المستغلة ؛

✓ تخفيض التكاليف ؛

✓ تحقيق أرباح إضافية ؛

✓ تنوع وتقليل المخاطر ؛

✓ الاستيراد و ضمان الإمدادات.

## ثالثاً التجارة الحرة و السياسة التجارية

السياسة التجارية للدولة : هي انعكاس لموقف الدولة و نظرتها إلى التجارة الخارجية كأداة لتحقيق مصالحها الاقتصادية القومية؛ فهي بذلك عمل من أعمال السيادة.

فلكل دولة أهداف قومية تسعى إلى تحقيقها من خلال سياساتها الاقتصادية المختلفة.

أنواع السياسات التجارية: تنقسم إلى النوعين التاليين:

١. **السياسة الحمائية:** وتعني الوضع الذي تستخدم فيه الدولة سلطتها العامة للتأثير بطريقة أو أخرى على المبادلات

الدولية من حيث الحجم وطريقة تسوية المبادلات.

الأشكال المختلفة للحماية:

أ - الرسوم الجمركية

ب - الترخيص؛

ت - نظام الحصص؛

ث - الرقابة على أسعار الصرف؛

ج - الضرائب الإضافية؛

ح - أساليب مختلفة أخرى للحماية (عراقيل إدارية، شعارات قومية مناهضة...).

٢. **حرية التجارة:** وتعني الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية.

لقد تعزز هذا الاتجاه عالمياً مع التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات و التجارة (GATT) في 1947م والتي خلفتها منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization) . العام 1995م

الدور المحوري (GATT) في تحرير التجارة:

تهدف إلى إزالة التفرقة في التبادل التجاري و تحرير التجارة بين أعضائها.

يتمثل نشاطها في القيام بدورات من الاجتماعات و المفاوضات الدورية التي تتم كل عدة سنوات تناقش فيها مواضيع مثل:

✓ تخفيض التعريفات الجمركية

✓ تقليل استخدام الحصص

✓ تبني و تحفيز إجراءات تشجع التجارة بين الدول.

### المنظمة العالمية للتجارة:

✓ هي امتداد لاتفاقيات ألغات (GATT) بحيث وافق المتعاقدون بمراكش في أبريل 1994 (دورة الإرجواي) على

تأسيس منظمة التجارة العالمية بحيث أصبحت كل الأطراف المتعاقدة في الغات (GATT) أعضاء في المنظمة.

✓ ظهرت رسمياً في 1995/1/1 و مقرها بجنيف سويسرا.

**مهام المنظمة العالمية للتجارة: تتمثل مهامها في كونها:**

أ - منبر للتفاوض متعدد الأطراف لتحرير التجارة الخارجية؛

ب - إدارة إجراءات تسوية النزاعات بين دول الأعضاء؛

ت - إدارة استعراض آلية الإجراءات السياسية؛

ث - التعاون مع صندوق النقد الدولي و البنك الدولي و وكلاهما لتنسيق السياسات الاقتصادية العالمية.

### مبادئ منظمة التجارة العالمية :

أ - مبدأ الدولة الأولى بالرعاية: أي أن تلتزم الدولة و تمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية (الدول المتعاقدة) أي

تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة، على أن الاتفاقية تقر الاستثناء في 3 حالات هي:

i. السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة؛

ii. الميزات الممنوحة بين دول أعضاء في تجمع اقتصادي كالمجموعة الأوربية مثلاً ليس من الضروري أن

تنطبق معاملة الأعضاء فيها على الدول غير الأعضاء في تلك المجموعة؛

iii. الدول التي تفرق اعتبارياً ضد واردات من دول أو دولة معينة يمكن للدولة المتضررة حرمانها من معاملة

(الدولة الأكثر رعاية).

ب - مبدأ الشفافية: هي أي التزام الأعضاء بنشر جميع المعاملات المتعلقة بالممارسات و الإجراءات و القواعد التي

ت - مبدأ المعاملة الوطنية (إسقاط قواعد التفضيل): أي أن يمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية

على صعيد التداول و التسعير و الضرائب و المواصفات .

## رابعاً / التكامل الاقتصادي

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

## مزايا التكامل الاقتصادي :

- ١ . توفير الفرص التجارية المختلفة؛
- ٢ . زيادة الكفاءة الإنتاجية؛
- ٣ . زيادة الرفاهية و تحقيق النمو الاقتصادي؛
- ٤ . الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

## أشكال و مراحل التكامل الاقتصادي:

- (١) منطقة التجارة الحرة:  
هنا يقتصر التكامل على إزالة الحواجز الجمركية و غير الجمركية بين الدول الأعضاء، و لكل دولة الحرية في فرض رسوم أو تخفيضها فيما بين تلك الدول و أية دولة أخرى غير عضوة في منطقة التجارة الحرة (مثاله منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية نافتا (NAFTA) المكونة من الولايات م.أ، و كندا، و المكسيك).
- (٢) الاتحاد الجمركي:  
يتعدى الأمر هنا إزالة الرسوم الجمركية فيما بين الدول المعنية إلى وجود اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية، فيكون لكل الدول الأعضاء رسوم جمركية موحدة.
- (٣) السوق المشتركة:  
بالإضافة إلى إزالة الحواجز التجارية فيما بينها و وجود اتحاد جمركي، توافق الدول الأعضاء على السماح لعناصر الإنتاج من عمالة و رأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الأعضاء.
- (٤) الاتحاد الاقتصادي:  
نفس صفات السوق المشتركة مع درجة عالية من التنسيق في السياسات الاقتصادية النقدية و المالية مع عدة قوانين مشتركة و مع خلق سلطة اتحادية كالبرلمان الأوروبي و كذا توحيد العملة.
- (٥) تكامل اقتصادي و سياسي تام:  
هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي و تزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان و المحكمة الاتحادية و تتوحد الضرائب إلى أن تصبح المجموعة و كأنها دولة واحدة.

## الفصل الثالث / ميزان المدفوعات و أسعار صرف العملات

### أولاً / مقدمة:

تولي الدول اهتماما خاصا بتدفق تجارتها و ديونها الخارجية، كما تهتم به وسائل الإعلام المختلفة و تنشر أخباره ليطلع الناس على الوضع الاقتصادي للدولة و معرفة ما إذا كانت تعاني من عجز تجاري أو إذا كانت بحاجة إلى تعديل لميزان مدفوعاتها مع عدد من الدولة الأخرى التي لها علاقات تجارية معها.

تستعين الدول و المنظمات في مزاولتها لأعمالها الدولية بمجموعة من المفاهيم و الأدوات و التقنيات المالية والاقتصادية من ضمنها: (1) ميزان المدفوعات (2) أسعار الصرف و العملات

### ثانياً / تعريف ميزان المدفوعات

- ميزان المدفوعات : هو بيان حسابي تسجل فيه قيم جميع التعاملات الاقتصادية من السلع و الخدمات و الهبات و المساعدات الأجنبية و كل المعاملات الرأسمالية و جميع كميات الذهب النقدي الداخلة و الخارجة إلى و من بلد ما، خلال فترة معينة عادة سنة".
- يعتبر ميزان المدفوعات واحد من أكثر المؤشرات الاقتصادية التي يهتم بها رجال الاقتصاد و السياسة في البلد حيث يوفر الإحاطة الكاملة بعناصر التجارة و المعاملات الدولية.
- ميزان المدفوعات انعكاس لـ:
  - ✓ قيم البضائع المصدرة و المستوردة،
  - ✓ إيرادات الشركات الوطنية و شركات النقل و الشحن الأجنبية،
  - ✓ إيرادات مواطنيها 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.
- ميزان المدفوعات لأي دولة عبارة عن بيان حسابي لجميع المعاملات التجارية و الاقتصادية بينها و بين سائر دول العالم، و كل 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. و في هذه الحالة يكون للدولة الأخرى عجزا في ميزان مدفوعاتها.
- يجب الإشارة هنا أنه ككل الحسابات، إذا أدى التعامل إلى:
  - ✓ كسب عملة أجنبية فإن ذلك يدعى رصيذا داننا و يسجل كبنء موجب (+) في الطرف الدائن للحساب.
  - ✓ الجانب الدائن فيحتوي على المعاملات التي ينتج عنها مدفوعات للبلد المعنى من الدول الأخرى (الصادرات). مقبوضات أو تحصيلات من الغير للبلد المعنى في الجانب الدائن (صادرات).
- ✓ أما إذا اشتمل التعامل على إنفاق عملة أجنبية فإن ذلك يدعى رصيذا مدينا و يسجل في الطرف المدين كبنء سالب (-).
- ✓ أما الجانب المدين يحتوي على المعاملات التي تنتج عنها مدفوعات من البلد المعنى إلى البلدان الأخرى (الواردات). مدفوعات للغير في الجانب المدين (واردات).

تكون الصادرات دائنة و الواردات مدينة.

## ثالثاً/ مكونات ميزان المدفوعات

يتكون ميزان المدفوعات من الحسابات التالية:

١. الحساب الجاري (المعاملات الجارية): يتكون من جزأين هما:

- أ - الميزان التجاري: ويشمل التجارة المنظورة أي صادرات و واردات البلد من السلع.
  - ب - ميزان التجارة غير المنظورة: ويتكون من صادرات و واردات البلد المعني الخاصة بالخدمات كأجور النقل و الشحن و خدمات التأمين و السياحة الخارجية.
- قاعدة: إذا زادت قيمة الصادرات عن الواردات نقول أن لدينا فائضا في الميزان، وفي حالة العكس يكون لدينا عجز فيه.

٢. حساب رأس المال (المعاملات الرأسمالية): هي تحركات لرؤوس الأموال تزيد مدتها عن السنة كما

- أ - الاستثمارات المباشرة،
- ب - القروض طويلة الأجل،
- ت - أقساط سدادها،
- حيث يتم تسجيل في الجانب الدائن
- ✓ القروض الرأسمالية
- ✓ الاستثمارات الأجنبية الآتية من الخارج،
- ✓ أقساط الديون الوطنية المستحقة على الخارج (صادرات).
- حيث يتم تسجيل في الجانب المدين
- ✓ القروض والاستثمارات المقدمة للخارج
- ✓ سداد أقساط الدين لفائدة الخارج (واردات).

٣. صافي الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي و الأصول الثابتة

إن التوازن الحسابي هو عملية حتمية في ميزان المدفوعات يتم بواسطة التحركات في عناصر احتياطات الدولية التي تتشكل من:

- أ - رصيد الدولة من الذهب لدى السلطات النقدية و ما تحتفظ به البنوك كأرصدة؛
- ب - رصد العملات الأجنبية و الودائع الجارية التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية و البنوك التجارية الواقعة تحت رقابتها؛
- ت - الأصول الأجنبية قصيرة الأجل مثل ذلك أدونات الخزنة الأجنبية و الأوراق التجارية التي بحوزة الدولة و هي التزامات على الحكومات و الشركات الأجنبية و المواطنين الأجانب.
- ث - الودائع التي تحتفظ بها السلطات و البنوك الأجنبية لدى البنوك الوطنية.

## رابعاً / الاختلال في ميزان المدفوعات

- ✓ يحدث التوازن في ميزان المدفوعات عندما تكون جميع العناصر المدينة في الحسابين الجاري و الرأسمالي مساوية لمجموع العناصر الدائنة فيهما.
- ✓ في هذه الحالة لن نحتاج إلى تسوية من خلال حساب الاحتياطات، و عندها نكون أمام توازن اقتصادي حقيق، علما أن ذلك قد يحدث بصفة تلقائية.

- ✓ يمكن أن يكون العجز في ميزان المدفوعات مؤقتا و أسبابه ظرفية (جفاف ينتج عنه انخفاض كبير في الصادرات)، و إما أن يكون العجز دائما (هيكليا) و يستمر لسنوات.
- ✓ 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

## خامساً / أسعار صرف العملات

- سوق الصرف : هو السوق الذي تباع فيه العملات و تشتري.
- يتكون سوق الصرف 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 أو أسواق عالمية للصرف الأجنبي كسوق نيويورك، لندن، طوكيو و فرانكفورت.. الخ).
- وظائف سوق الصرف: تتمثل وظائف سوق الصرف في:
  - أ - نقل القوة الشرائية من طرف لآخر؛
  - ب - توفير فرصة حماية للمتعاملين من تقلبات العملات؛
  - ت - السماح لهذه السوق بالموازنة و التحكم في الأوراق الأجنبية من خلال آليات السوق (العرض و الطلب).
- تحديد أسعار صرف العملات الأجنبية:
  - يتمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة أخرى، و يتحدد وفقا لقوانين العرض و الطلب، غير أنه من وجهة النظر التاريخية مر بعدة تطورات هي:
    - أ - سعر الصرف على أساس قاعدة الذهب:
 

قبل الحرب العالمية الأولى كانت قيمة العملة تحدد بوزن معين من الذهب يمكن مبادلتها به، أي أن مبادلة الذهب بأى عملة كانت تتم بسعر ثابت هو السعر الأساسي، مع تأثر السعر السوقى قليلا بالعرض و الطلب و قد تتأثر قيمة العملة سلبا إذا زادت واردات البلد المعني عن صادراته إذا لم تغط الصادرات كمية الذهب المدفوعة مقابل الواردات.
    - ب - نظام قاعدة تبادل الذهب:
 

بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى وانهيار البورصات سنة 1925 و تدني الثقة، انهيار 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% ارتفاعا أو انخفاضاً.
    - ت - تعويم أسعار العملات:
 

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 صعودا و هبوطا على أساس العرض و الطلب في السوق.

- التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية
- يتم ذلك وفقاً لآليات العرض والطلب على عملة في سوق معينة (الطلب على الجنيه الإسترليني في الولايات المتحدة الأمريكية).
- طرق تحديد أسعار العملات
  - أ - نظرية تعادل القوى شرائية :
    - ✓ 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. وكلما زادت القوى الشرائية للعملة الوطنية في الداخل فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع قيمة ذات العملة في الخارج.
    - ✓ تزداد قيمة العملة بزيادة قوتها الشرائية.
    - ✓ قد تفيد هذه النظرية على المدى القصير والسلع التي يمكننا نقلها من بلد إلى آخر في إطار التبادل التجاري الحر، بينما لا يمكننا تطبيقها على الكثير من السلع والخدمات التي يتعذر نقلها (الأراضي، الشقق، الخدمات الصحية والتعليمية، والتأمين.. الخ)، بحكم أن هذا النوع من السلع غير قابل للتصدير ولا الاستيراد.
  - ب - مؤشر فيشر (Fisher) العالمي :
    - ✓ قدم (Fisher) نظريته لتفسير استمرار تغير أسعار العملات (المدى البعيد)، وبموجب هذه النظرية فإن أسعار العملات تتحرك كاستجابة للتغير في أسعار الفوائد، بمعنى أن العملة التي تكون عوائدها أعلى تكون قيمتها تبعاً لذلك أعلى.
    - ✓ إن أسعار العملات تتحدد على أساس سعر الفائدة على ودائع العملة في داخل البلد فتزيد مع زيادة سعر الفائدة وتقل مع تراجع سعر الفائدة.
    - ✓ معظم البنوك المركزية تطبق سياساتها النقدية على أساس سعر الفائدة حيث:
      - يطبق سياسات متشددة للمحافظة على استقرار أسعار الصرف بغرض التحكم والسيطرة 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.
  - ت - نظرية الأرصدة
    - ✓ يتحدد سعر الصرف بناءً 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.
    - ✓ إن وضع ميزان المدفوعات للدولة هو الذي يحدد قيمة عملتها.
- ث - العقود الآجلة لأسعار الصرف
  - إن التذبذب المستمر في أسعار العملات ارتفاعاً وهبوطاً يحمل معه مخاطر على عوائد هذه العملات أو قيمتها خاصة عند تحويل العملة إلى عملات أخرى.
  - لتجنب هذه المخاطر، يلجأ المتعاملين إلى إبرام العقود الآجلة لأسعار الصرف في الأسواق العالمية بناءً على توقعات في تدبب ذات العملة في المستقبل

- مخاطر تقلب أسعار الصرف  
إن لارتفاع و انخفاض أسعار الفائدة على الودائع المصرفية تأثيرا 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



## الفصل الرابع / الاستثمار الأجنبي (أنواعه، نظرياته و سياساته)

### أولاً / مقدمة

لقد سبق لنا و أن أشرنا في الفصل الأول أن الأعمال الدولية تمارس من خلال أشكال مختلفة، كما أشرنا أيضا أننا نجد ضمن هذه الأشكال الاستثمار الأجنبي Foreign Investment إن كان ذلك بشكل مباشر Direct Foreign Investment أو غير مباشر Indirect Foreign Investment.

فتشكل الاستثمارات الأجنبية محور اهتمام كبير من طرف رجال الأعمال، و الشركات، و الدول. و يتركز هذا الاهتمام حول التساؤلات الخاصة بـ:

- ✓ جدوى الاستثمار في الخارج و بالأخص في الدول النامية؟
- ✓ الأسباب التي تدفع المنشآت و الدول للاستثمار في الخارج؟
- ✓ محددات هذا الاستثمار؟
- ✓ أساليبه و سياساته؟
- ✓ الآثار (الاقتصادية، و الاجتماعية، و السياسية..الخ) التي تترتب عنه؟

### ثانياً / مفهوم وطبيعة الاستثمار الأجنبي :

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

### ثالثاً/ نظريات الاستثمار الأجنبي

#### 1. الاستثمار الأجنبي و النظرية الاقتصادية التقليدية:

##### أ - مدلول النظرية:

- لم تهتم هذه النظرية كثيراً بالاستثمار الأجنبي و كانت ترى أنه مجرد تابع و مكمل للتجارة الخارجية.
- فهي تفترض استحالة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الدول؛ محتواها وفق الخطوات التالية:
- 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.

تستخلص النظرية إلى أن عملية الاستثمار الأجنبي تبدأ و تنتهي من تلقاء نفسها و محركها الأساسي هو العائد على رأس المال.

ب - نقد النظرية:

وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من ضمنها:

- 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.
- 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
- لا تفرق النظرية بين الاستثمار الأجنبي المباشر و يبين مجرد تحركات لرأس المال، في حين أن الاستثمار الأجنبي المباشر ليس مجرد انتقال الأموال بل هو كذلك انتقال لقدرات إدارية و معرفة و تقنية.
- لا تفسر النظرية تبادل الاستثمار ما بين البلدان، فإذا كان هدف الاستثمار هو مجرد العائد فكيف تفسر حركة رؤوس الأموال في الاتجاهين و في نفس الوقت، (مثال يخص انتقال رؤوس أموال من بريطانيا إلى ألمانيا و العكس).

## ٢. نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة

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) أنواع الاحتكار في السوق الدولي بناءً على نظرية الاحتكار ثلاثة :

أ - احتكار الشركة الأولى للسوق :

- تقوم النظرية على أن أحقية تواجد المنشأة في السوق العالمي ترجع لكونها الأقدم في السوق بحيث تؤهلها الأقدمية في السوق المحلي لـ:

i. تحسين أسلوب إنتاجها

ii. تحقيق اسم و سمعة فيه

iii. لها ميزة تنافسية (بحكم الأقدمية و توفر الموارد، الاختراع)

- يشكل 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).

ب - نظرية القوة الاحتكارية :

- 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:

i. التقنية المبتكرة

ii. اختراع أساليب عمل غير مسبوقه و غير معروفة من قبل

iii. تمتلك الانضباط و الكفاءة في إدارتها

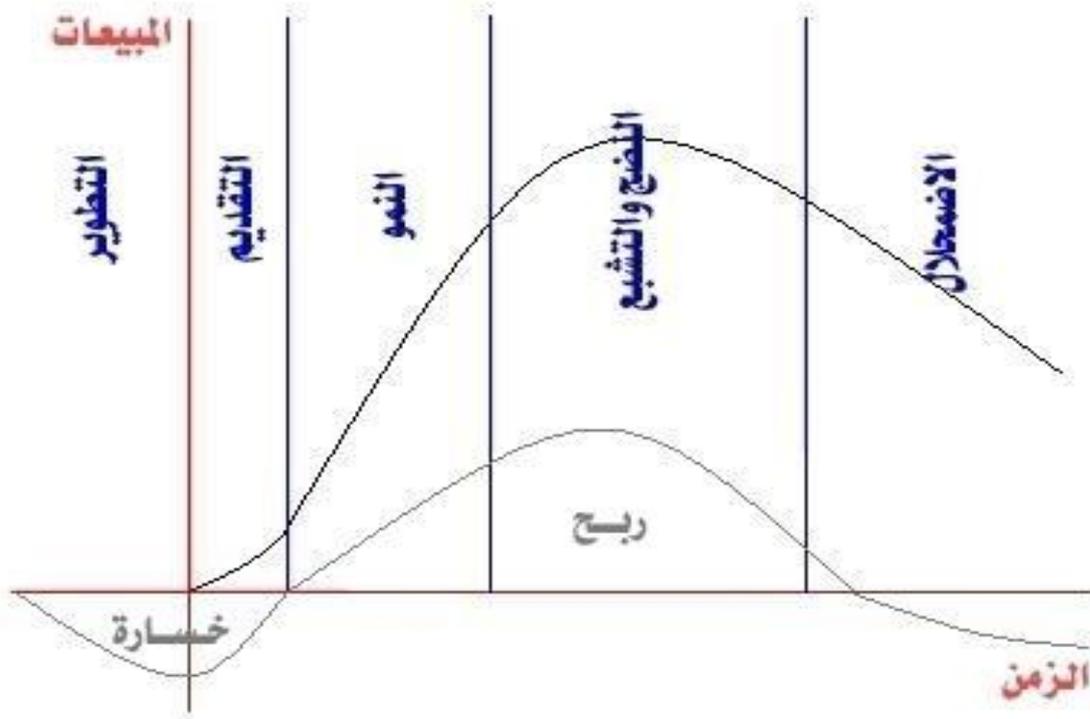
- لتغلب على العوائق السابقة (التكاليف)، يتعين عليها مزج قدرتها في نسق تام حيث تصبح قادرة على:
  - i. تحقيق أرباحا طائلة في السوق الأجنبية
  - ii. المحافظة على ميزتها المطلقة،
  - iii. كما يمكنها أن تستهدف المنافسين الآخرين ( و لو تعلق الأمر بوجود شركة قديمة في مركز قوى)

ت - نظرية سلوك رد الفعل:

- تقوم الأعمال على مراقبة المنافسين (ردود الأفعال من المنافسين)
- 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.

### ٣. نظرية دورة حياة المنتج:

- تقوم هذه النظرية على أساس أن لكل سلعة دورة حياة من وصولها إلى السوق، و تبدأ بالتقديم مروراً بالتطور ثم النضوج و تنتهي بالتدهور و الزوال.
- كما تفترض النظرية أن تحتفظ الدولة المنتجة للسلعة بميزة تنافسية فريدة، وعندما تبدأ بتصدير السلعة إلى الخارج تفقد لميزتها المطلقة من خلال التبادل التجاري وقد تصبح في الكثير من الأحيان هي مستوردة لهذه السلعة.
- يوضح الرسم البياني:
  - ✓ المراحل المختلفة من عمر المنتج،
  - ✓ الزيادة والانخفاض في المبيعات والأرباح في كل مرحلة.



يعبر المحور الأفقي عن الزمن، والمحور العمودي عن المبيعات والأرباح.

وفقا لـ: Vernon فإن سلوك بعض السلع سريعة الاستهلاك في السوق يختلف عن تلك السلع المعمرة بطيئة الاستهلاك. فسرعة الاستهلاك تتزامن مع سرعة الاختراعات و الابتكارات للسلع الجديدة وعليه فإنها لا تصل إلى مرحلة انخفاض التكاليف و التوسع في الإنتاج الكبير و فتح فروع في الأسواق الدولي (السلع الإلكترونية والغذائية- تغير الأذواق). أما السلع الاستهلاكية المعمرة و السلع الصناعية فإن سلوكها ينسجم مع مضمون النظرية.

### المراحل التي تمر بها السلعة

لكي نفهم مضمون النظرية علينا أن نستعرض المراحل التي تمر بها السلعة و هي على النحو التالي:

أ - مرحلة الظهور (الإنتاج و البيع في السوق المحلي):

- الإنتاج يأتي كاستجابة للطلب المحلي، و يكون التوسع في الإنتاج في البداية صعبا لأن ظروف الإنتاج وأساليبه لا تسمح بالإنتاج الوفير أو باقتصاديات الحجم؛
- كما ترى النظرية أن الابتكارات الجديدة غالبا ما تبدأ بأسواق الدول الغنية0 فيكون الإنتاج مخصص للاستهلاك المحلي أي داخل البلد الأم).

ب - مرحلة النمو (التصدير):

إذا نجحت السلعة في تلبية و مقابلة متطلبات المستهلكين في السوق المحلية سوف تعمل الشركة إلى تطور أساليبها الإنتاجية بغية

- استغلال ميزة امتلاك السلعة، فتقوم برفع كفاءتها الإنتاجية (منتوج نمطي)
- و تحقيق اقتصاديات الحجم لـ:
  - ✓ تخفيض التكاليف و الاستفادة من الأسعار المرتفعة،
  - ✓ الاستجابة للطلب المتنامي على السلعة في الداخل،
  - ✓ شروع في التصدير كنتيجة لتلبية احتياجات السوق المحلي و استغلال الفرص في السوق الأجنبي لتحقيق النمو و التوسع و كذا تحقيق عوائد على استثماراتها.

ت - مرحلة النضج والاستثمار:

- يفترض في هذه المرحلة و كاستجابة لدخول المنافسين (عددهم قليل) أن تعمل الشركة على:
- تعزيز مكانتها في السوق (الداخلي و الخارجي) و المحافظة على مبيعاتها و أرباحها.
- الشروع في التصنيع بالبلدان المستوردة خاصة الغنية منها (إعادة التوطين)، لمواجهة المنافسين الجدد بهذه البلدان على اعتبار أن بلدانهم ستضع حواجز للدخول أمام الشركة أو لمراجعة ظروف السوق المحلي بشكل عام.
- تقوم بتطوير استراتيجيه المزيج التسويقي التي تمكنها من الاحتفاظ بميزتها و مركزها في السوق و ذلك من خلال:

- ✓ تحسين و تطوير السلعة للمحافظة على الميزة التنافسية
- ✓ تكثيف التوزيع و التقرب أكثر بالمستهلك الأجنبي (الإمدادات)،
- ✓ التموقع (Positioning) (القيام بالترويج المكثف لإبراز ميزتها و بالتالي خلق الصورة الذهنية بخصوص جودة السلعة (تفاديا للتقليد).
- ✓ التركيز على السعر (تخفيض الأسعار)
- ✓ تنشيط المبيعات للتخلص من المخزون

ث - مرحلة الانحدار و التدهور:

تتميز هذه المرحلة بانخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة بفعل ظهور منافسون جدد (المنافسة الحادة) ليس فقط من الدول الغنية و إنما كذلك من الدول الفقيرة.  
بناء على هذا يكون تصرف الشركة وفق للحالتين التاليتين:  
التحضير للاتسحاب من السوق،  
تمديد إستراتيجيتها (التحسين المستمر) (تطوير منتجات جديدة)، إعادة النظر في إستراتيجيه المزيح التسويقي).  
إن هذه النظرية و إن أثبتت صحتها فيما يتعلق ببعض السلع (كالصناعية و الالكترونيات) إلا أنها تبقى عاجزة عن تفسير الاستثمار في كثير من السلع الأخرى.

## رابعاً / لماذا تستثمر الشركات في الخارج؟

- يوفر تعدد الأسواق الدولية فرصا كبيرة للشركات لتمارس من خلالها أعمالها الدولية.
- كما خلقت الظروف و المتغيرات السياسية، و فتح أسواق جديدة للمستهلكين و الاتفاقيات التجارية، حوافز كبيرة لم تكن متاحة من قبل للشركات المحلية.
- وفر التقدم التكنولوجي ظروفا 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 قادرين على الإنتاج بتكاليف أقل و أسرع و أفضل من الدول النامية(كوريا، ماليزيا، الهند...) و استطاعت أن تنافس الشركات من الدول الغربية.

### ١. الأسباب غير المباشرة التي دفعت الشركات نحو الاستثمار الأجنبي

- أ - 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 .
- ب - زيادة المبيعات و الأرباح
- ت - الحصول على حصة في السوق الدولية
- ث - الاستفادة من الإنتاج الزائد
- ج - تخفيف الاعتماد على السوق المحلي
- ح - تقوية القدرة التنافسية
- خ - الحوافز الحكومية (كثير من الحكومات تقدم حوافز لجلب الاستثمارات حتى تستطيع تنفيذ خططها الإنمائية و تخفيض العجز في ميزان مدفوعاتها.

### ٢. الأسباب المباشرة التي دفعت الشركات نحو الاستثمار الأجنبي

- أ - 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.
- ب - تقليل من تكاليف الإنتاج : تلجأ بعض الشركات إلى إقامة استثمارات لها في بلدان أجنبية سعياً وراء تقليص تكاليف الإنتاج (وجود عمالة رخيصة و سهولة التدريب أو هروبا من تكاليف الشحن و التخزين..الخ).

- ت - ضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة: تجد شركة ما أن تزودها باحتياجاتها من المواد الخام أو السلع الوسيطة 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.
- ث - تعزيز القوة التنافسية والتسويقية: بحيث يظهر للشركة أن تعزيز قوتها التنافسية و التسويقية مرهون بتواجدها الفعلي كمستثمر في الخارج، فتلجأ إلى ذلك.

## خامساً / محددات الاستثمار

١. حجم و نمو السوق
  - ✓ بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية يركز المستثمرون على المؤشر الكلي (النتائج المحلي والإجمالي و الدخل)
  - ✓ في الدول المتقدمة المستثمرين يركزون على متوسط نصيب الفرد و معدل نمو الدخل في نظرتهم للدول النامية،
  - ✓ أن كثافة السكان قد تضلل الأرقام المتعلقة بالدخل بحيث تضخم الدخل الكلي و تعطي صورة مضللة لحجم السوق
٢. الاستقرار السياسي : المستثمر الخارجي يركز عادة على أهمية هذه النقطة و تحديدا بالنسبة للبلدان النامية .
٣. البنى الهيكلية : هذا الأمر يطرح إشكالية لدى المستثمر بالنسبة للدول النامية دون المتقدمة.
٤. متغيرات السياسات : هو 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

## سادساً / طرق دخول الأسواق الدولية

بشكل عام، يوجد أمام الشركة خياران أساسيان هما:

### ١. التصدير للخارج:

- أ - التصدير المباشر: هو أن تقوم الشركة المنتجة بعملية التصدير بنفسها وهنا تقع المسؤولية على عاتقها، حيث تدار وتنفذ نشاطات التصدير من قبل جهة غير مستقلة تنظيمياً عن الشركة.
- ب - التصدير غير المباشر: 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، علما أن الاختيار بين الخيارين يبنى على أساس معايير تلعب فيها الخبرة و التحليل دورا بارزا.

### ٢. الإنتاج في الأسواق الدولية

من أهم أشكال الإنتاج بالخارج لدينا:

- أ - الاستثمار المشترك؛
- ب - الترخيص؛
- ت - الإنتاج في السوق الأجنبي.

## الفصل الخامس / بيئة الأعمال الدولية: تحليل المخاطر (السياسية، القانونية و الاجتماعية)

### أولاً / مقدمة

- تعتبر منظمات الأعمال:
  - ✓ أنظمة اجتماعية
  - ✓ تنشط وسط بيئة معينة
  - ✓ أنظمة مفتوحة على بيئة خارجية تضم متغيرات توجه سلوكها
  - ✓ المنظمات تتأثر و تؤثر في البيئة التي تنشط فيها
  - ✓ معرفة البيئة عنصر أساسي لاستمرارية المنظمة و نجاحها
- التعرف على البيئة والتكيف معها يعد أمراً ضرورياً لنجاح المنظمة
- لقد تطرقنا في الفصل الأول أنواع المخاطر التي قد تواجه منشآت الأعمال التي تعمل في بيئة دولية (نظر ص 2)
- يتعين على منشأة الأعمال أن تراعي متطلبات بيئة الأعمال الدولية، كونها تعمل في ظروف مملوءة بالمخاطر، و تختلف عن تلك التي اعتادت العمل فيها.
  - ✓ ظروف تتسم بعدم التأكد، التعارض.
  - ✓ لا تتمكن في كل الأحوال التعامل معها كونها تخرج عن سيطرتها.
  - ✓ يجب عليها العمل على تحقيق الانسجام و التأقلم المطلوب للاستمرار في أعمالها.

### ثانياً / مفهوم بيئة الأعمال

تستمد دراسة بيئة الأعمال الدولية أهميتها من المخاطر و الفرص التي تحتوي على كل ما يحيط بالمنظمة (أي يقع داخلها او خارجها) و يؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي مجموعة من المتغيرات (العناصر) التي تحيط بالمنشأة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي و يندرج ضمن مايلي

1. بيئة الأعمال الداخلية : وهي تحوي العناصر التالية

- أ - الهيكل التنظيمي
- ب - العاملون
- ت - الملاك
- ث - الثقافة
- ج - البيئة المادية
- ح - مجلس الإدارة

## ٢. بيئة الأعمال الخارجية (External Environment) تنقسم حسب درجة التأثير إلى :

أ - **البيئة الخارجية الخاصة أو التنافسية** : تضم مختلف العناصر التي تقع خارج حدود و سيطرة المنظمة و التي تؤثر

على المنظمة بشكل مباشر (البلد المضيف) وتشمل الآتي:

- i. الزبائن: هم الأفراد الذين يستهلكون سلع و خدمات المنظمة.
- ii. المنافسون: و هم جميع المنظمات التي تنافس المنظمة بغية الحصول على الموارد أو الزبائن.
- iii. الموردون: المنظمات التي توفر الموارد المادية أو البشرية.
- iv. الممولون: كل جهة توفر الأموال للمنظمة، البنوك، المؤسسات المالية،
- v. المشرعون
- vi. الشركاء الإستراتيجيون

ب - **البيئة الخارجية العامة أو الكلية** : تضم مختلف المغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود و سيطرة المنظمة و التي

تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر (البلد المضيف) و تشمل الآتي:

- i. العوامل السياسية و القانونية : القوانين، التشريعات، نظام الحكم.
- ii. العوامل الاقتصادية: الوضع الاقتصادي، التضخم، السياسات المالية و النقدية (سعر الفائدة، سعر الصرف، العملات الأجنبية..الخ)
- iii. العوامل الاجتماعية و الثقافية: الأعراف و العادات و القيم الاجتماعية، التعليم، تطور السكان،
- iv. العوامل التكنولوجية: بائع التكنولوجيا، شروط التطوير و الحصول عليها
- v. العوامل الإيكولوجية أو الطبيعية: المحافظة على البيئة، جماعات الضغط، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال..الخ.
- vi. البيئة الدولية

نموذج يحدد مغيرات بيئة المنظمة الخارجية

نموذج يحدد مغيرات بيئة المنظمة الخارجية



## أبعاد بيئة الأعمال الدولية

البعد السياسي والقانوني	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي والثقافي
المخاطرة السياسية	التطور الاقتصادي	القيم الاجتماعية والمعتقدات
القوانين والقيود	الأسواق	الدين
هيمنة الحكومة (التأميم)	التكاليف	مستوى التعلم
الرسوم والضرائب والحصص التصديرية		

أن أبعاد بيئة الأعمال الدولية تمثل مجموعة من الفرص والتحديات التي يجب مراعاتها والتعامل معها، و هي بمثابة مجموعة من المخاطر قد تواجه منشأة الأعمال التي تعمل في بيئة دولية. و وفقا للجدول اعلاه يمكننا اعتبار:

- ✓ البعد السياسي والقانوني بمثابة خطر البلد،
- ✓ البعد الاقتصادي بمثابة خطر تجاري و خطر مالي،
- ✓ البعد الاجتماعي بمثابة خطر اجتماعي.

## ثالثاً / البيئة السياسية والقانونية

## ١. مكونات البيئة السياسية:

- أ - النظام الاقتصادي والقانوني: أي فلسفة الدولة الاقتصادية ( هل تتبع نظاما حرا أم نظاما التخطيط المركزي مثلا )
- ب - وحدة الشعور الوطني: مدى تنامي النزعة القومية بالبلد المعني
- ت - مدى الاستقرار السياسي: كلما كان هناك استقرار سياسي كلما أثر ذلك على الازدهار
- ث - مدى تدخل الدولة وتحكمها: (المصادرة، والتأميم، تحديد الأسعار، الحد من الواردات)

## ٢. المخاطر السياسية:

للمخاطر السياسية الهولوية نوعان هما:

- أ - مخاطر عامة: هي المخاطر التي قد تتعرض إليها جميع الشركات بدون استثناء.
- ب - مخاطر خاصة: هي التي تواجه صناعة معينة أو شركة ما أو مشروعاً بعينه وتنقسم المخاطر الخاصة إلى:
  - i. مخاطر تؤثر على الملكية: وقد تؤثر على جزء منها أو تؤثر عليها كلها ؛
  - ii. مخاطر تؤثر على العمليات: وهي التي تمس بالعائد على الاستثمار و بالتدفق النقدي، و هذا النوع هو النوع الغالب فيما يتعلق بمخاطر العمليات، مثال ذلك ( فرض تشغيل عدد معين من العمالة المحلية، تحديد الأسعار )

## ٣. تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية و الدولة المضيفة:

## أ - تعارض المصالح في المجال الاقتصادي:

- حيث أن هدف الحكومات في هذا المجال هو التنمية و زيادة النمو الاقتصادي و تحقيق الاستقرار في الأسعار، في ميزان المدفوعات، العملة، و هنا قد تتعارض مع توجهات المؤسسة الدولية و ذلك في :
- i. مجال السياسات النقدية: 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...)

- ii. السياسات المالية: هي السياسة الخاصة بالإتفاق و الإيراد 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 و المرافق .
- iii. أسعار العملات و موازين المدفوعات: عند العجز لتجأ الدولة إلى تخفيض الواردات و تشجيع الصادرات و قد تلجأ إلى تخفيض عملتها المحلية مما قد لا يتلاءم و مصالح هذه الشركات
- iv. السياسة الحمائية الظاهرة و المقيدة
- v. سياسات التنمية الاقتصادية.

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

- هناك الكثير من المآخذ التي ينظر من خلالها البعض إلى الشركات المتعددة الجنسيات من حيث تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية منها على سبيل المثال:
- i. استعمار اقتصادي
  - ii. استخدام تقنية غير ملائمة للدول
  - iii. شؤون الإرث الثقافي و الديني
  - iv. أثرها على الأمن القومي و السياسة الخارجية
  - v. اتهامات أخرى كالتهرب الضريبي

#### ٤. القوانين التي تخضع لها الشركات متعددة الجنسيات:

- في الوقت الذي لا توجد فيه هيئة عالمية للتحكيم في النزاعات التجارية و الاستثمارية، فإنه عادة ما يتفق المتنازعون على فض نزاعاتهم عن طريق أحد النظم القانونية التالية:
- أ - القانون الدولي
  - ب - قوانين البلد الأم
  - ت - قوانين البلد المضيف

#### ٥. استراتيجيات درء المخاطر:

- استراتيجيات درء المخاطر يمكن أن تتخذ على مستوى ثلاثة مراحل هي :
- أ - الإجراءات المتخذة قبل الدخول للبلد:
    - i. التفاوض المسبق
    - ii. التأمين ضد المخاطر
  - ب - إجراءات عند بدء وأثناء العمليات: يكون الأساس هو التمسك بالاتفاقات و عدم التنازل عن الحقوق مع اللجوء لإجراءات التحكيم الدولية المعروفة في حالة النزاع
  - ت - الإجراءات البعدية: يتعين التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ

## رابعاً / البيئة الثقافية الاجتماعية

١. العناصر الفيزيائية: يدرس الخصائص الفيزيائية (الطبيعية) لسكان البلد المعني وما لها من تأثير على الأعمال الدولية وكذا على سلوك و مزاج البشر، و يمكن تقسيمها إلى:
- أ - خصائص الطقس و المناخ
  - ب - الخصائص الجسدية و المظهر الخارجي للسكان
  - ت - الثقافة الماديّة: التي تمثل كل شيء صنع الإنسان بما في ذلك البنى الهيكلية لتأثيرها على سلوك الناس و أدواقهم و كونها مرآة عاكسة لقيمهم(العمارة، التقنية، الفنون...)

٢. العناصر الديمغرافية: يتعلق الأمر بجملة الجوانب السكانية ذات الأثر الواضح على مجال الأعمال الدولية وخصوصيات كل بلد ضمن ذلك، و يتمثل أهمها فيما يلي:
- أ - معدل نمو السكان
  - ب - حجم الأسرة
  - ت - التعليم
  - ث - العلاقات الأسرية
  - ج - القضايا المتعلقة بتمركز السكان (المدن، خارج المدن)

٣. العناصر السلوكية: تتعلق بجوانب تخص قضايا القيم و العقيدة و النظرة العامة للأشياء و يمكن الإشارة ضمن هذا الإطار إلى ما يلي:
- أ - الانتماء إلى الجماعات (عرقية، قبيلة، عشيرة، دينية..) حسب طبيعة كل مجتمع
  - ب - النظرة إلى العمل
  - ت - أهمية نوع المهنة
  - ث - النظم الاجتماعية كقواعد موجهة لسلوك الأفراد
  - ج - اللغة و التواصل

## الفصل السادس / الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الدولية

### أولاً / مقدمة

- إن إعداد المنشأة الدولية لإستراتيجية تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية، من المتطلبات الأساسية لتأمين البقاء و الاستمرار في الأعمال الدولية.
- فالبدائية المنطقية لتكوين إستراتيجية العمل المناسب في المنشآت المتعددة الجنسيات هو وجود فهم واضح:
  - ✓ لماهية الاستثمارات التي ستقوم بها؟
  - ✓ و ما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الاستثمارات؟
  - ✓ بالإضافة إلى مفهوم و فلسفة التنظيم العام الذي تطبقه لتحقيق هذه الأعمال.
- فقد تعتمد المنشآت الدولية عدة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية حيث تتفاوت هذه الأساليب بناء على درجة:
  - ✓ قابليتها و رغبتها في مزاولة الأعمال الدولية،
  - ✓ إمكاناتها المادية، المالية، و البشرية،
  - ✓ تصورها و إستراتيجيتها (قصيرة أو بعيدة المدى)،
  - ✓ الفرص و التهديدات التي تفرزها بيئة الأعمال الدولية،
  - ✓ مدى اندماج المنظمة (Implication) في الأعمال الدولية (الاستثمار المباشر أو غير المباشر).
  - ✓ أسلوب الدخول إلى السوق الدولية (التملك، الشراكة، استثمارات مالية.. الخ).
- قد تفضل المنشآت الدولية أسلوب عن الآخر بناء على تصورها و إمكاناتها، و تجربتها، و كذا الإستراتيجية التي تعتمدها للدخول إلى الأسواق الدولية.
- ففي كل الأحوال، يتعين عليها إعداد خطة إستراتيجية و إدارتها بحكمة وفقاً لـ:
  - ✓ الأهداف التي تريد بلوغها،
  - ✓ الفرص و التهديدات التي تواجهها،
  - ✓ الإمكانيات التي تتوفر عليها.

### ثانياً / التخطيط الإستراتيجي الدولي

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:
  - التخطيط الاستراتيجي: هو نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، و الجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
  - إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ و توقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل و تخصيص الموارد و الإمكانيات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة.

#### ٢. مراحل عملية التخطيط

- أ - تحديد الأهداف
- ب - جمع المعلومات وتقييم الوضع الحالي
- ت - وضع الافتراضيات
- ث - تحديد البدائل والاختيار
- ج - تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

### ٣. أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه النظام الذي على أساسه:

- أ - يتم تحديد مجالات تميز المنشأة في المستقبل
- ب - يتم تحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكانياتها وطبيعتها ؛
- ت - يمكن تطوير و تنمية مجالات التميز و التنافس المستقبلية للمنشأة؛
- ث - يسهل توقع تغيرات البيئة و
- ج - يشكل نظام إنذار مسبق للمنشأة

### ٤. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

• وفقا لتعريف (Jauch & Glaueck) تعبر

الإدارة الإستراتيجية عن جملة القرارات و التصرفات التي تبني من خلالها المنشأة إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها.

• في حين يرى P.Kotler أنها

عملية تتبنى من خلالها المنشأة علاقتها ببيئتها الخارجية و تحدد أهدافها و إستراتيجياتها المتعلقة بنمو و حفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة

• ملاحظة: مما سبق يتضح لنا بأن فضلا عن كون الإدارة الإستراتيجية عملية قبلية، فهي عملية مستمرة حالية و مستقبلية كذلك، بحيث تتضمن مراحلها:

- ✓ صياغة الإستراتيجية
- ✓ تنفيذها
- ✓ الرقابة عليها

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

### ٥. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

- أ - مرحلة التخطيط الاستراتيجي؛
- ب - مرحلة تنفيذ الإستراتيجية؛
- ت - مرحلة المراجعة و التقويم.

تملك للمشروع بنسبة 100%

ث - استثمارات مشتركة (شراكة) تكون فيها نسبة التملك أقل من 100% (أغلبية الدول العربية).

ج - تحالفات إستراتيجية.

ح - كما قد يمتد هذا الجدول ليشمل المزايا النسبية التي تحصل عليها المنشأة من جراء الأسلوب الذي تعتمده للقيام بأعمالها الدولية.

خ - إلا أنه من أهم و أنجح هذه الاستراتيجيات؛ إستراتيجية التملك.

## ثالثاً/ استراتيجيات الدخول للأسواق

إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية ثلاثة اشكال وهي كالتالي:

## ١. إستراتيجية التملك التام:

- أي تملك للمشروعات و الاستثمارات بنسبة 100% و تعد هذه الإستراتيجية الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السوق و كذا تحقيق الربحية و هو أمر تفضله المنشآت الدولية.
- المنشأة 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، و العمالة و رضا 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:

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

## شروط إستراتيجية التملك المثلى:

ترى المنشآت الدولية أن نجاح الإستراتيجية المثلى للتملك يتطلب توفر خمسة عوامل هي:

- أ - توفر المركز التنافسي للمنشأة في السوق الأجنبي
- ب - توفر شركاء مقبولين
- ت - توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين
- ث - توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي
- ج - دراسة علاقة الكلفة/المنفعة

## ٢. 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 لـ:
  - ✓ قوانين بعض البلدان
  - ✓ 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 بالالتزامات نقل المنشأة الدولية لأصولها و موظفيها و خبرتها أو استثماراتها الأخرى للشركة المحلية بيعا أو تأجيرا أو العكس (من الشركة المحلية على الشركة الأجنبية)

- من أمثلة هذه القابلة للنقل؛
  - ✓ النسخ Copy Rights،
  - ✓ العلامة التجارية Trade mark،
  - ✓ براءات الاختراع Patents،
  - ✓ المهارات و المعرفة Skills & Knowledge.
- يترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقا على شكل عقد أو حصة.
- بناءً على ما تقدم، تراعي المنشآت الدولية في اختيار المشروع أن يكون على أساس:
  - ✓ الملكية و التعاقد
  - ✓ او 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:
  - أ - عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للإنفاق على الاستثمار المباشر (التملك، الشراكة، العقود..).
  - ب - عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية، أو عدم تمكنها من إدارة المشروع.
  - ت - عندما تكون المنافسة قوية جدا في السوق، أو وجود قيود صعبة لدخول إلى السوق في شكل استثمار مباشر.
  - ث - عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف.

### ٣. التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances

- التحالف الاستراتيجي: هو عبارة عن 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).
- من أمثلة التحالفات:
  - ✓ GM مع Toyota عام 1989 أو
  - ✓ بين Kodak و Canon حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ و تصوير تباع تحت علامة الأولى.
  - ✓ Motorola & Toshiba
- نظرا للصعوبات الكبيرة التي تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، قد تعتمد الكثير من المنشآت أسلوب التحالف

### أسباب قيام التحالف الاستراتيجي:

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

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

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

#### ت - 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.

#### ث - الحصول على معايير تقنية لصناعتها:

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

#### محددات التحالفات الإستراتيجية

- يمكننا تصنيف أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية إلى مبررات:
  - أ - اقتصادية
  - ب - التقدم التكنولوجي
  - ت - فرص السوق
- كما نلاحظ أيضا، وجود فروقات بارزة في البدائل الإستراتيجية التي تبنتها الشركات المتعددة الجنسيات في صناعات عديدة، و في هذا الشأن هناك عاملين يلعبان أدوار هامة هما:
  - أ - الدخول للسوق الأجنبي الجديد
  - ب - التطوير و البحث

## مزايا البحث و التطوير

يمكننا ملاحظة أن:

- التحالفات الإستراتيجية تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث و التطوير  
هذا الأسلوب هو الأكثر انتشارا لنشوء التحالفات (بناء الطائرات، تطوير أجهزة الكمبيوتر، أبحاث الهندسة الوراثية، و السيارات..الخ).
- تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروفًا اقتصادية ملائمة و بحثاً تطويرية عالية التقدم  
في كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة للتحالفات و إنما الميزة الجديدة التي سينفرد بها التحالف في السوق الجديدة.  
هذا ما ينطبق على العديد من الصناعات كصناعات الأدوية و الصناعات الكيماوية الخفيفة الأجهزة الطبية..الخ).
- هناك جانبين مهمين 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.  
المخاطرة تكون منخفضة لما تكون الاتفاقيات المعقودة (التحالفات) طويلة الأجل، وذات رؤوس أموال كبيرة، حيث يكون بإمكان الشركتان اقتسام أي مخاطر أخرى.
- من الجوانب المهمة في التحالفات الإستراتيجية هو البحث و التطوير للسلع و الخدمات (تتقاسم الشركات عملية البحث و التطوير حيث تتكفل كل واحدة بتطوير جزء من الأجزاء المكونة للسلعة).  
خاص بالسلع الصناعي (بناء الطائرات، السيارات، المعدات الصناعية، الصناعات الإلكترونية..الخ).

## منافع التحالفات الإستراتيجية:

١. موارد مكملة؛
٢. المشاركة في المخاطر؛
٣. تقليل المنافسة؛
٤. رأس المال و وقت الوصول للسوق الدولي.

