

# اسم المقرر إدارة الأعمال الدولية



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

## اسم المدرس

د. سيدي محمد ساهل

الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٣٢

بداية الدراسة ١٤٣٣-٣-٥

## تنويه:

١. هذا ليس ملخص إنما هو إعادة ترتيب لمحتوى المادة ليسهل طباعته.
٢. لا يغني عن متابعة المحاضرات لان الدكتور قد يذكر نقاط إضافية أو توضيح أكثر.
٣. صالح لهذا التزم فقط لأنه قد يتغير الدكتور أو يتغير المحتوى.

مع تمنياتي للجميع بالتوفيق

أخوكم | فهد الشمري

صمم هذا المقرر لتعريف الطالب بإدارة الأعمال الدولية. فهو يهدف إلى:

1. دراسة المفاهيم، و المبادئ، و النظريات الخاصة بالقضايا و المحاور الأساسية لإدارة الأعمال الدولية، و بيان اختلافها عن الأعمال و التجارة المحلية.
2. إبراز أهمية و دور التجارة الدولية (*International Trade*) و الاستثمار الأجنبي (*Foreign Investment*) في اقتصاديات الدول و المنظمات، و تحليل الأسباب التي دفعت الدول و المنظمات للقيام بالمبادلات الدولية.
3. دراسة المنظمات العالمية و التكتلات الاقتصادية الإقليمية و دورها في الإشراف على المبادلات الدولية و تنظيمها؛
4. تسلط الضوء على الآثار التي تحدثها العوامل البيئية (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية، و التكنولوجية) على الأعمال الدولية.
5. التركيز على إدارة المنظمة الدولية لأعمالها من حيث التخطيط، و التنظيم للوظيفة المالية و التسويق و الموارد البشرية.

#### أهداف المقرر الإجرائية

بالإنهاء من تدريس هذا المقرر تكون للطالب القدرة على:

1. فهم و استيعاب طبيعة و مجالات و نظريات التجارة و الأعمال الدولية المختلفة و تطورها؛
  2. الإحاطة بظاهرة العولمة و فهم تأثيراتها المختلفة على مجال الأعمال؛
  3. إدراك خصوصية المنظمة الدولية و طرق تنظيمها و إدارتها؛
  4. التعامل مع بيئة الأعمال الدولية و أخذ تغيراتها و تقلباتها بعين الاعتبار؛
  5. استيعاب و إدراك إدارة الأعمال الدولية بصورة علمية رصينة، و اتخاذ القرارات الخاصة بإدارتها وفق الأساليب المناسبة؛
  6. التعامل مع منظومة الكيان الإداري الدولي و تفسير السياسات و الاتفاقات الدولية التي تؤثر على بيئة الأعمال الدولية.
- محتويات المنهج

الموضوعات	الفصول
* مقدمة عامة لشرح المقرر	
الأعمال الدولية، طبيعتها، مجالاتها و تنظيمها.	٠١
نظريات التجارة الدولية و منظمة التجارة العالمية.	٠٢
ميزان المدفوعات و أسعار صرف العملات.	٠٣
الاستثمار الأجنبي، أنواعه، نظرياته، و مخاطره (الدولة المضيفة).	٠٤
بيئة الأعمال الدولية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، و القانونية.. الخ).	٠٥
البيئة المالية (المؤسسات المالية الدولية و الإقليمية).	٠٦
الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسيات.	٠٧
تنمية الموارد البشرية في الأعمال الدولية.	٠٨
التسويق الدولي (المناطق الحرة، التجارة الالكترونية).	٠٩
الامتحان النهائي.	

الكتاب المقرر

□ "إدارة الأعمال الدولية؛ المدخل العام"،

دكتور علي محمد عباس، دار المسيرة، عمان (الأردن)، ٢٠٠٨.

الكتاب متوفر لدى:

- ✚ مكتبة جرير بجميع فروعها في كافة أنحاء المملكة.
- ✚ مكتبة العبيكان بجميع فروعها في كافة أنحاء المملكة.

١. تعريف الطالب بطبيعة إدارة الأعمال الدولية (*The Nature of International Business*).
٢. إدراك و استيعاب الطالب لأنواع و أشكال إدارة الأعمال الدولية و خصوصية الأعمال الدولية؛
٣. توضيح للطالب أهمية الأعمال الدولية (الدولة، و المنظمة).

### الفصل الأول: طبيعة و ماهية إدارة الأعمال الدولية

المحاضرة رقم ١

#### الجزء الأول:

مقدمة

أولاً: تعريف إدارة الأعمال الدولية.

ثانياً: العولمة و مسبباتها.

مقدمة

من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال ٠٣ 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:

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

### أولاً: تعريف إدارة الأعمال الدولية

#### ١- مفهوم إدارة الأعمال الدولية *International Business concept*:

إن المقصود بمصطلح الأعمال الدولية أي نشاط تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى مداها و انتشاره الحدود الجغرافية لبلد ما. و قد وردت عدت تعريفات في أدبيات الأعمال الدولية من ضمنها تعريف (*Shiva Ramu*) حيث يعرفها على أنها:

” 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 أيضاً 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.

و بناء على ما تقدم تتميز الأعمال الدولية عن الأعمال المحلية بأنها:

١. استثمارات (تشغيلية أو تجارية أو مالية) تتم في بلد غير البلد الأم (عبر حدود دولتين أو أكثر).
٢. إتمام تنفيذ عملياتها التجارية و المالية عبر حدود دولتين أو أكثر.
٣. ليست عابرة (ظرفية)، فهي تتسم بالديمومة.
٤. 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).

و ترجع أسباب اندفاع المنشآت الدولية للعمل في ما وراء الحدود الوطنية في وقتنا الحاضر إلى:

- التغيير التكنولوجي السريع في مجالات النقل، و 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)،

- ظهور في العديد من الأسواق تشابه كبير من حيث احتياجات المستهلكين، و رغباتهم، و أذواقهم..الخ
- زيادة الضغوط التنافسية حيث نتج عنها تكثيف التنسيق و التكامل في مختلف المجالات (التكنولوجيا، الإنتاج، التسويق..الخ).

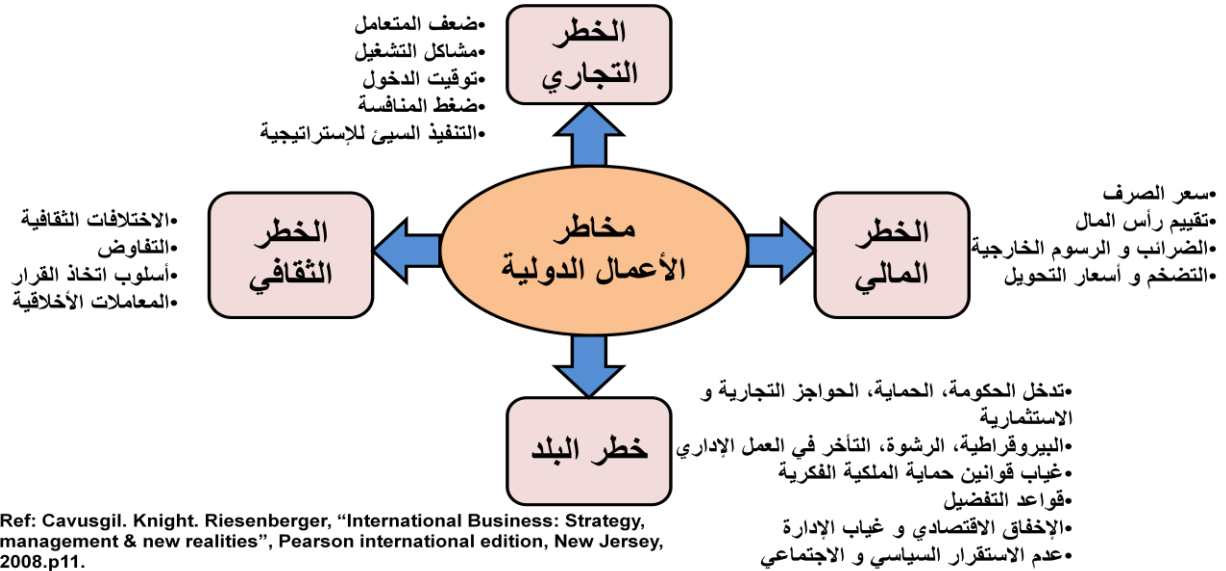
## The Nature of International Business

## ٢. طبيعة إدارة الأعمال الدولية

- تركز دراسات الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة و الناتجة عن كون المنشأة الدولية تعمل في أكثر من دولة (بيئة دولية).
- تتم ممارسة الأعمال الدولية من طرف المنشآت الكبيرة و الشركات الصغيرة (لم تعد تقتصر الأعمال الدولية إلا على المنشآت الدولية الكبيرة).
- تمارس المنشآت في الأعمال الدولية أنشطة مختلفة (السلع والخدمات، الإنتاج/التسويق، المعدات/الأفراد..الخ).
- تعتبر المعايير و المتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة الدولية.
- 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).

تمارس المنشأة الدولية أنشطتها في السوق الدولية في ظروف غامضة، و متناقضة، تخضع للتغير السريع، مما يستلزم منها جهد أكبر لتحقيق الانسجام و التواءم مع بيئة التعامل في البلد المضيف (بيئة الأعمال الدولية).

إن المنشأة التي تعمل في بيئة تعامل خارجية تكون عرضة لـ: ٤ أنواع من المخاطر *The Four Risks of International Business* و هي:



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

- تباين و اختلاف الوحدات السياسية و التشريعية للدول؛
- اختلاف العادات و التقاليد و الأعراف؛
- تنوع السياسات الوطنية و النزاعات القومية؛
- اختلاف النظام الاقتصادي و النظم النقدية و المصرفية؛
- اختلاف الأسواق الدولية من حيث الحجم و التوجهات،
- ..الخ

١- مفهوم العولمة: تعني كلمة العولمة جعل الموضوع المعنى على مستوى عالمي؛ فهي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Globalization) و التي تعني اتساع دائرة الموضوع لجميع مناطق الكون. و من ابرز سماتها:

" تحرير المتاجرة في السلع و الخدمات و التدفق غير المقيد لرؤوس الأموال عبر حدود أكثر من دولة".

إن أساس العولمة هو الاندماج الاقتصادي و نمو التكامل بين مختلف دول العالم، مما يسمح لانتشار المنتجات، و التكنولوجيا، و المعرفة بغض النظر عن البلد الأصلي.

إن العولمة الاقتصادية مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات أعمالها دون مراعاة:

١. للحدود الجغرافية
  ٢. السيادة الوطنية،
- فهي 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.

## ٢. ما هي الأسباب الرئيسية للعولمة:

### ١. التقدم التكنولوجي Technological Progress:

نظرا 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.

و يتجلى تأثير التكنولوجيا في مسار العولمة من خلال ما يلي:

- ابتداء طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة أعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل و الخارج (عولمة الإنتاج)؛
- تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد و كميات أكبر من الموارد و البشر لمسافات أطول و بطرق أرخص و أسرع؛
- 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:

و هنا يجب الإشارة تحديدا إلى:

- قيام اتفاقيات الجات GATT (الاتفاقية العامة للتعريفات و التجارة) عام ١٩٤٧م؛
- قيام المنظمة العالمية للتجارة (World Trade Organization WTO) سنة ١٩٩٥م.
- 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 أيضا توحيد العملة (الاتحاد الأوروبي منطقة اليورو).
- يهدف التكامل الاقتصادي إلى رفع حجم المعاملات التجارية بين الدول و يرشد الاستثمار حيث يعطي مجالا لنمو الشركات من خلال اقتصاديات الحجم.

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

و 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 على:

- رفع القيود الحكومية و السياسات التي كانت تستبعد دور القطاع الخاص،
- الخصخصة (تحول ملكية الدولة إلى الخواص).

## طبيعة و ماهية إدارة الأعمال الدولية

أهداف المحاضرة

١. تعريف الطالب بأنواع وأشكال إدارة الأعمال الدولية و خصوصية الأعمال الدولية؛
٢. استيعاب الطالب لأهمية الأعمال الدولية (الدولة، و المنظمة).
٣. إدراك الطالب لأشكال الابتكارات و التكتلات في الأعمال الدولية.
٤. توضيح للطالب أساليب و إستراتيجيات التنظيم في الأعمال الدولية.

## الفصل الأول: ماهية و طبيعة الإدارة الأعمال الدولية

المحاضرة رقم ٠١

الجزء الأول:

مقدمة

أولاً: تعريف إدارة الأعمال الدولية.

ثانياً: العولمة و مسبباتها.

المحاضرة رقم ٠٢

الجزء الثاني

ثالثاً: أنواع الأعمال الدولية و أهميتها

رابعاً: الشركات المتعددة الجنسيات.

خامساً: أشكال الابتكارات و التكتلات في الأعمال الدولية.

سادساً: إستراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية.

## ثالثاً: أنواع الأعمال الدولية و أهميتها

يمكننا إرجاع أهمية الأعمال الدولية إلى الأرقام المذهلة و الخاصة بتطورها؛ بشكل تطورت معه الحاجة إلى إدارة الأعمال الدولية التي على حداثتها أصبحت لها مكانتها البارزة في حقل المعرفة الإدارية.

قدر كل من الاستثمار أجنبي المباشر بـ(٠٢ تريليون \$ في ٢٠٠٥م) و استثمار أجنبي غير المباشر بـ(٠٤ تريليون \$ في ١٩٩٦م)

## أنواع الأعمال الدولية

يمكن للمنشأة الدولية أن تمارس أنواعا 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*.٢. الاستثمار الأجنبي *Foreign Investment*.

أنواع الأعمال الدولية...١.

(١) التجارة الخارجية *International Trade*:

و هي مبادلات تجارية تتم في شكل تصدير و استيراد.

أ- التصدير (*Exporting*): هو نشاط بيع لسلع أو خدمات لمستهلك أجنبي من البلد الأم (المحلي) أو من بلد ثالث.

✓ مباشر(المنشأة الأم).

✓ 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:

- ✓ بيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع و منتجات الشركة لمستهلك نهائي أو الصناعي؛
- ✓ يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم.
- ✓ هو مجرد وسيط أو ممثل حيث تحتفظ الشركة بعلامته التجارية على السلع.
- ✓ كما يحتفظ الشركة أيضا بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.

ب- 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**

هناك نوعان: المباشر **Direct Foreign Investment** و غير المباشر **Indirect Foreign Investment**.

- (١) **مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر (Direct Foreign Investment):** هو إستراتيجية دولية طويلة المدى، تتمثل في إقامة تواجد حقيق للمنشأة في الخارج عن طريق تملك أصول رأسمالية (آلات، و معدات، و أراضي..الخ) حيث يمكن للمستثمر من إدارة المنشأة المساهم فيها و التأثير في استراتيجياتها.
- (٢) **الاستثمار الأجنبي غير المباشر (Indirect Foreign Investment):** هو إستراتيجية دولية قصيرة المدى، تتمثل في شراء أوراق مالية (أسهم أو سندات تصدرها منشأة أجنبية أخرى)، يستهدف من ورائها تحقيق عوائد مالية و لا يمكن للمستثمر التأثير في مسار المنشأة.

❖ أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر (**Direct Foreign Investment**):(١) **الاستثمارات المشتركة Joint Ventures:**

و بموجبها تقوم الشركة الدولية في حصة 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.
  - ✓
٢. **الترخيص Licensing:** هنا تقوم الشركة بالسماح لشركة أخرى في بلد أجنبي باستعمال تقنية معينة أو اسمها التجاري مقابل إتاحة تدفيعها الشركة المحلية. و 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.

و هناك ٣ أشكال للترخيص:

أ- **الترخيص الرئيسي:** و 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**).

ب- **العقود الإدارية Management Contracts:** تلتزم بموجبها شركة أجنبية المنفذة للمشروع بإدارته و تشغيله بعد إنجازه و يتم ذلك بموجب عقد منفق عليه مع الشركة المحلية مقابل أجر معين.

و يقع ضمن مسؤولية الشركة الأجنبية تدريب الموظفين المحليين لتمكينهم من اكتساب الخبرة لإدارة المشروع في المستقبل.

ج- **حقوق الامتياز Franchising Rights:** تتم في شكل عقد تمنح من خلاله الشركة الأجنبية لشركة في بلد آخر حق الامتياز في صنع أو بيع سلعتها و خدماتها أو استعمال علامتها و اسمها التجاري مقابل أجر (**McDonalds, Pizza Hut..etc**).

٣. **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.

٤. **عقود التصنيع Manufacturing Contracts:** هنا 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، و ربما 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.

#### 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 الهيئات التجارية الدولية)، إلا أن أكثر الأسماء استخداماً هو مسمى الشركة المتعددة الجنسيات (ش.م.ج).

#### معايير الشركة الدولية:

- ✓ تتعامل مع أكثر من دولتين،
- ✓ أن تبلغ مبيعاتها الخارجية (رقم أعمالها) ٣٠% من إجمالي مبيعاتها السنوية،
- ✓ أن تحقق أرباحاً سنوية تتراوح ما بين ١٠-٢٠% من رأسمالها على مدى ٣ سنوات على الأقل،
- ✓ أن تتصف أعمالها الدولية بالديمومة.

و يمكننا حصر أشكال الشركات الدولية في الآتي:

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

- ✓ تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد؛
- ✓ تدير طاقاتها و فروعها وفقاً لإستراتيجية واحدة؛
- ✓ تشكل إطاراً لنقل الأموال و الأفراد و السلع و الأفكار، سواء بين رئاستها و فروعها أو بينها و بين زبائنها و الشركات الأخرى.

يتميز المختصون عموماً في إدارة الأعمال ما بين الأنواع الثلاثة التالية للشركات الدولية:

أ- **الشركة الدولية (International Company):** و تكون قاعدة و محور أعمالها في موطنها الأم؛

ب- **الشركة متعددة الجنسيات (Multinational Company):** و هي التي تتخذ أكثر من موطن لأعمالها؛

ج- **الشركة العالمية (Global Company):** و هي مرحلة متقدمة لا يكون للشركة موطن محدد من حيث التوجه و النظرة لأعمالها.

#### خامساً: 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 سعياً وراء الربح المطلق؛ و من أهم أشكال الاحتكارات لدينا:

١. الكارتلات Cartel؛
٢. السنديكات Syndicates؛
٣. التروست Trusts
٤. الكونسورتيوم Consortium.



أ- الكارتل (*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 تباع المنتجات بشكل مستقل.

ب- 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.

ج- التروست (*Trusts*): هو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المنشآت الأعضاء ملكية مشتركة، و يتقاضى فيه المالكون السابقون (مساهمين) الأرباح وفقا لنسبة أسهمهم.

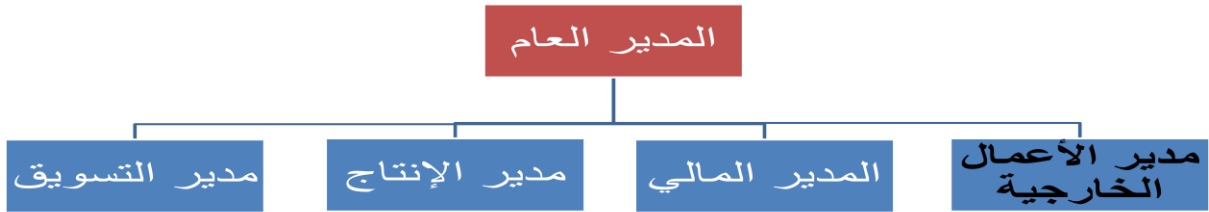
د- الكونسورسيوم (*Consortium*): هو اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المنشآت من مختلف الفروع الصناعية و البنوك و الشركات التجارية و شركات النقل و التأمين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

### سادسا: إستراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية ١. الهياكل التنظيمية الدولية:

لدينا العديد من الأشكال التنظيمية التي يجب اختيارها بما يتلاءم و إمكانيات و احتياجات المنشأة منها:

(١) **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 ٠١).

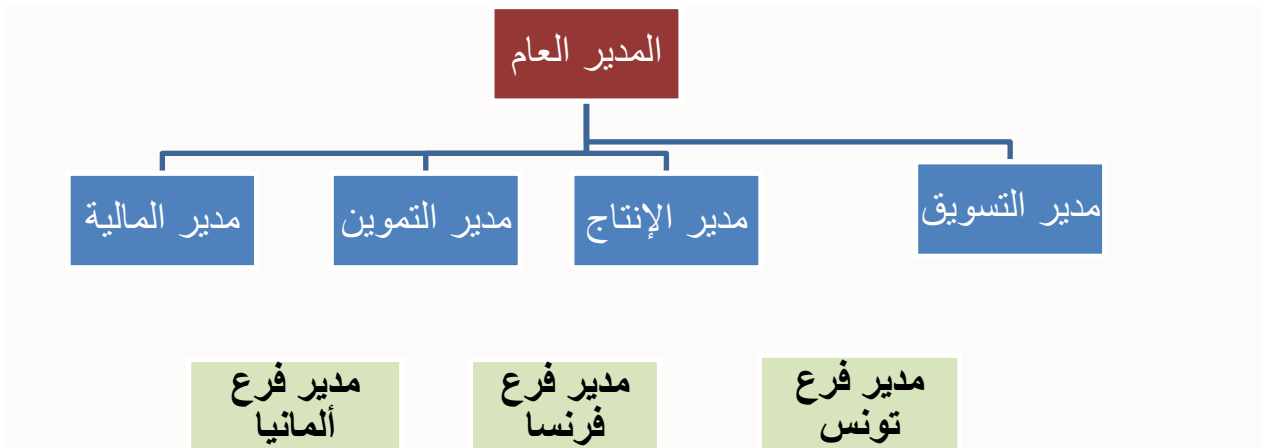
## الشكل ٠ ١ يبين نموذج قسم الأعمال الخارجية



### (٢) 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 ٠٢)..

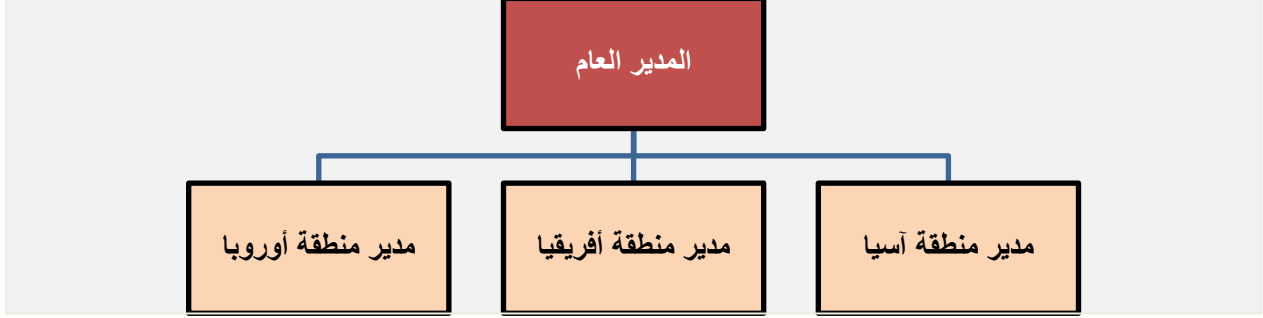
## الشكل ٠ ٢ يبين نموذج الشركة الخارجية المنفصلة



(٣) نموذج التقسيم الجغرافي:

و 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 ٠٣).

الشكل ٠٣ يبين نموذج التقسيم الجغرافي



(٤) نماذج أخرى:

و قد تكون الهيكلية اعتمادا على نماذج أخرى كـ:

- الهيكلية الوظيفية
- الهيكلية على أساس السلعة.
- نماذج المختلطة التي تمازج حسب الحاجة بين هذا الشكل وذاك.
- نماذج في شكل شبكات.

٢. الاعتبارات المتعلقة باختيار الهياكل التنظيمية:

- ✓ حجم الأعمال الدولية للشركة ؛
- ✓ تاريخ المنشأة و تطور عملياتها؛
- ✓ فلسفة الشركة و ثقافتها؛
- ✓ نوعية عمل الشركة و استراتيجياتها؛
- ✓ وجود الكوادر المؤهلة و ما تضيفه من مرونة على الشكل التنظيمي.

نظريات التجارة الدولية  
الجزء الأول

أهداف المحاضرة

١. تعريف الطالب بمضمون و نظريات التجارة الدولية.
٢. استيعاب الطالب لأهداف و أهمية التجارة الدولية.
٣. إدراك الطالب للعلاقة المتواجدة بين التجارة الدولية و الأعمال الدولية.
٤. توضيح أسباب قيام الدول و المنظمات بالأعمال الدولية.
٥. إدراك أهمية التجارة الدولية و السياسات الاقتصادية.

## مقدمة

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

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

- أن الظروف و الأفكار و المفاهيم الاقتصادية التي سادت خلال فترات زمنية ماضية (القرن ١٦م و ١٧م) مازال الكثير منها قائماً إلى حد ما.
- لقد أثار موضوع التجارة الدولية اهتمامات الكثير من رجال الفكر الاقتصادي الكلاسيكي و على رأسهم كل من **A.Smith** و **D.Ricardo**.

## أولاً: نظريات التجارة الخارجية

## ١. النظرية التجارية (Mercantilist Theory)

- ظهرت النظرية التجارية (الميركانتيلية) في القرن ١٦م.
- كانت المبادلات التجارية في تلك الحقبة الزمنية تتم بين الدول مستخدمة في ذلك الذهب و الفضة كوسيلة للمبادلة.
- تتشكل ثروة و قوة و نفوذ الأمم على أساس ما تمتلكه من معادن نفيسة.
- تتبنى النظرية التجارية فكرة أن التصدير جيدة و الاستيراد سيئ.
- إن رفاهية الأمم هي نتيجة لميزان المدفوعات إيجابي حيث يتم تحقيقه بتعظيم الصادرات و تدني الواردات.
- تنمو قوة و نفوذ الدولة كنتيجة لتراكم ثروتها المتأتية من تعظيم صادراتها.

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

حاول الاقتصادي آدم سميث (**Adam Smith**) -باعتباره رائد 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، و وضع 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 بناء على ما تقدم، كان **A.Smith** يعتقد بأن البلد يمتلك ميزة مطلقة في إنتاج سلعة معينة مقارنة ببلد أو بلدان أخرى و من الصعب منافستها. كنتيجة لذلك، بإمكانه التخصص في إنتاج تلك السلعة (التي يمتلك فيها ميزة مطلقة).

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

- افترض **A. Smith** أن العالم مكون 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 كلا منهما ميزة مطلقة في إنتاج إحدى السلعتين.

الجدول ٠١ يبين تكلفة العمل بالأيام لإنتاج وحدة من السلع التالية

القمح (طن)	القماش (إلعة)	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 (٠.٢)، مقابل ٠.٦ أيام في الجنوب).
- ❖ لدولة الجنوب ميزة مطلقة في إنتاج القمح (تكلفة إنتاج طن من القمح في الجنوب هي ٠.٣ أيام من العمل، مقابل ٠.٤ 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 تخصص دولة الجنوب في إنتاج القمح و تصديره في الشمال.
- وفقا 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.

## ٢-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 صنعها (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).

و 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 ٠٢ يبين إنتاج ١٠ أيام عمل

النسيج (باله)	القمح (الطن)	البلد
٠٣	٠٤	الو.م.أ
٠٢	٠١	بريطانيا

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

- ✓ تنتج أربع وحدات (٠٤ طن) من القمح، و ثلاثة وحدات (٠٣ بالات) من النسيج خلال ١٠ أيام.
- ✓ بينما تنتج بريطانيا طن واحد (٠١ طن) من القمح، و وحدتين (٠٢ بالتين) من النسيج في ١٠ أيام.

يتضح لنا من الجدول أن (الو.م.أ) 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 ٠٢، أن (الو.م.أ) تمتلك ميزة مطلقة في إنتاج السلعتين، إلا أنه من الأفضل لها أن تخصص في إنتاج القمح و تصدره إلى بريطاني و تقوم باستيراد النسيج منها. و العكس بالنسبة لبريطانيا.
- ✓ و يعلل **D.Ricardo** ذلك بأهمية الميزة النسبية (**Comparative Advantage**) و كفاءة الإنفاق أي السهولة التي تنتج بها السلعة و ليس وفق الميزة المطلقة (**Absolute advantage**) التي تمتلكها الدولة.

➤ (للو.م.أ) 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 تخصص 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.

❖ و بناء على هذا، 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:

تطرح هذه النظرية في سياق النظرية ميزة 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.

و 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:

فرضيات 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.

و بالتالي 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 محليا؛ (متوسط تكلفة الوحدة يميل إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج).
- ✓ يحتاجون بإمكانية جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية؛
- ✓ كما يرون أن هناك أسبابا 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 ثروتها مما يستدعي من الدول الصغيرة أن تكون أكفأ 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 عموما:

- وجود حاجات و رغبات متشابهة للأفراد في مختلف الدول،
- اشتداد المنافسة في الأسواق الداخلية،
- الاستفادة من الطاقة غير المستغلة ؛
- تخفيض التكاليف ؛
- تحقيق أرباح إضافية ؛
- تنويع و تقليل المخاطر ؛
- الاستيراد و ضمان الإمدادات.