

ملخص

"إدارة الأعمال الدولية"

د. احمد عبدالرحمن بلالي

إعداد/ ابو دالين

١٤٣٣/١٤٣٤ هـ

المحاضرة الأولى

طبيعة و ماهية إدارة الأعمال الدولية

مقدمه

من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال ٣ 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: المفاهيم الأساسية

١- مفهوم الأعمال الدولية: أن المقصود بمصطلح الأعمال الدولية أي نشاط استثماري أو تجاري لمنهج أو تاجر سلعة أو خدمة يتعدى مدها و انتشاره الحدود الجغرافية لبلد ما.

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".

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 تجارية أو استثمارات متنوعة ، تمتاز بالديمومة و يمكن التأثير عليها بأشكال مختلفة؛ وهو ما يشكل مجالاً لإدارة الأعمال الدولية..))

٢- مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر: هو شراء و تملك أصول خارجية في شركات عاملة أو المساهمة فيها ، أي امتلاك شيء ملموس و محدد يمكن المستثمر من التأثير بدرجة ما على مسار المنشأة المساهم فيها.

٣- الاستثمار الأجنبي غير المباشر: ويكون بشراء أوراق مالية في شكل أسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أجنبية أخرى، يستهدف الربح و يكون لصاحبه حق غير مباشر لا يمكنه من التأثير في مسار المؤسسة.

٤- الشركة الدولية : هي التي تمتلك أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من بلد، سواء من خلال الاستثمارات المباشرة أو غير المباشرة؛ إنها إذن:

- ✓ تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد؛
- ✓ تدير طاقتها و فروعها وفقاً لاستراتيجية واحدة؛
- ✓ تشكل إطاراً لنقل الأموال والأفراد والسلع والأفكار ، سواء بين رئاستها وفروعها أو بينها وبين زبائنها والشركات الأخرى.

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

- أ- الشركة الدولية (I. Company): وتكون قاعدة ومحور أعمالها في موطنها
- ب- الشركة متعددة الجنسيات (M. Company): وهي التي تتخذ أكثر من موطن لهذه الأعمال
- ج- الشركة العالمية (G. Company): وهي مرحلة متقدمة لا يصبح فيها موطن محدد للشركة من حيث التوجه والنظرة لأعمالها.

ثانياً: أهمية الاعمال الدولية وانواعها

١- أهمية الأعمال الدولية:

وتبرزها الأرقام المذهلة لتطور الأعمال الدولية وبشكل تطورت معه الحاجة إلى إدارة الأعمال الدولية التي على حداتها أصبحت لها مكانتها البارزة في حقل المعرفة الإدارية.

٢- أنواع الأعمال الدولية:

- ا- التجارة الخارجية (Foreign. Trade)
- ب- الاستثمارات الأجنبية المباشرة (D. Foreign. Investment)
- ج- الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة (I.F.I)

٣- أنواع أخرى للأعمال الدولية:

ومنها على وجه الخصوص:

ا- الترخيص: وبموجب شكله الرئيس فإن الشركة الأجنبية (مثلاً كوكاكولا، فنادق هيلتون...) تقوم بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاحة تدفيعها الشركة المحلية .

ب- تسليم المفتاح : هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكاملة أو جزء منه على حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل .

ج- عقود الإدارة : بموجبها تقوم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل اجر ، ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصيباً في الأرباح .

د- عقود التصنيع: هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام احد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل .

هـ- عقود التصدير (الوكالة) : هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها احد الطرفين (الطرف الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة .

و- الإستثمارات المشتركة: وبموجبها تقوم الشركة الدولية في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث، وقد تدخل الشركة متعددة الجنسيات في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي

وأمام إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل هي:

- i. الإدارة المشتركة
- ii. الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر
- iii. الإدارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين

٤- أشكال الاحتكارات والتكتلات في الأعمال الدولية:

إن الاحتكار هو تفاهم أو تكتل مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات يتمركز تحت سيطرتها إنتاج أو تصريف الجزء الساحق من هذه البضاعة أو تلك سعياً وراء الربح المطلق؛ ومن أهم أشكال الاحتكارات لدينا: الكارتلات - السنديكات - التروست - الكونسورتيوم.

أ- الكارتل (Cartel): وهو تكتل مجموعة من الشركات يتفق أصحابها على تقاسم أسواق التصريف، وعلى أسعار البيع ويحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها، غير أن هذه المؤسسات تصنع وتبيع المنتجات بشكل مستقل.

ب- السنديكات (Syndicates): تكتل يتكون من شركات أكبر وأكثر تطوراً من الكارتل، فأعضاؤه الذين ينتجون بصورة مستقلة، لا يحق لهم، وفق أحكام العضوية، بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم، بل يولفون لذلك جهازاً تجارياً مشتركاً.

ج- التروست (Trusts): وهو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الأعضاء ملكية مشتركة، ويتقاضى فيه المالكون السابقون (الذين أصبحوا مساهمين) الأرباح وفقاً لنسبة أسهمهم.

د- الكونسورسيوم (consortium): وهو اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المؤسسات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك والشركات التجارية وشركات النقل والتأمين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

ثالثاً: منهاج إدارة الأعمال الدولية

١- طبيعة الأعمال الدولية:

- ترتكز 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 على المنشآت الدولية الكبيرة فقط).
- تمارس المنشآت في الأعمال الدولية أنشطة مختلفة (السلع\الخدمات، 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، والاجتماعية، و الحضارية والثقافية، والتكنولوجية، و القانونية، و السياسية .. الخ).
- تمارس المنشأة الدولية أنشطتها في السوق الدولية في ظروف غامضة، ومتناقضة، تخضع للتغير السريع، مما يستلزم منها جهد أكبر لتحقيق الانسجام والتوافق مع بيئة التعامل في البلد المضيف (بيئة الأعمال الدولية).

٢- منهجية إدارة الأعمال الدولية ومكانتها من إدارة الأعمال:

- تعد إدارة الأعمال الدولية جزءاً من إدارة الأعمال، لذا فهي تستخدم إلى حد كبير نفس المنهجية وتطبق نفس القواعد والنظم.
- غير أن منهاجها يتطلب بعداً إضافياً يستدعي معالجة خاصة تأخذ في الاعتبار المضمار الدولي الخارجي، دون إهمال للوضع الداخلي لكل دولة وأساليب الأعمال فيها.

٣- الاختلافات الواجب مراعاتها:

- أ- تباين واختلاف الوحدات السياسية والتشريعية للدول؛
- ب- تنوع السياسات الوطنية والنزعات القومية؛
- ج- اختلاف العادات والتقاليد والأعراف؛
- د- اختلاف النظم النقدية والمصرفية؛
- هـ- اختلاف الأسواق الدولية من حيث الحجم والتوجهات.

المحاضرة الثانية

نظريات التجارة الخارجية

مقدمه

- لماذا تتاجر دولة ما مع دولة أخرى؟ لماذا تتبادل الدول السلع؟ ولماذا لا تنتج كل دولة ما تحتاج إليه بنفسها؟
 - ماهي أبرز النظريات التي حاولت تفسير أسباب قيام التبادل الدولي؟ وماهي أبرز الانتقادات الموجهة إليها؟
 - ما هي الأسباب الحقيقية الكامنة وراء قيام التبادل الدولي؟ وما هي سياسات التجارة الخارجية التي تنتهجها الحكومات إزاء ذلك؟
- ذلك ما سوف نعمل على توضيحه من خلال هذه المحاضرة.

أولاً: نظريات التجارة الخارجية

تمهيد:

إن دراسة التطور التاريخي للتجارة الدولية يساعدنا بشكل أفضل على فهم ما وصلت إليه الأحوال الاقتصادية لمختلف البلدان؛ علماً أن الاهتمام بدراسة الخلفيات التاريخية يرجع التاليين:

الأول: هو فهم أن الظروف والأفكار والمفاهيم الاقتصادية التي كانت سائدة خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر (فترة التجاربيين) مازال الكثير منها قائماً حتى الآن.

والثاني: أن تلك الظروف أثارت بعض الاقتصاديين في تلك الفترة ومنهم خاصة آدم سميث.

وهذا طبعاً فضلاً عن تراكم المعرفة العلمية من جهة وبيان المسار التاريخي لتسلسل الأحداث والوقائع الاقتصادية من جهة أخرى.

١- نظرية الميزة المطلقة:

لقد حاولت هذه النظرية، كغيرها من نظريات التجارة الخارجية، تفسير أسباب قيام التبادل الدولي. صاحب هذه النظرية هو الاقتصادي المعروف آدم سميث، وتمثلت فرضياتها فيما يلي:

أ- فرضيات النظرية:

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

ب- محتوى النظرية:

مضمون النظرية يبينه الجدول التالي لدولتين هما أمريكا وبريطانيا في إنتاج كل من القمح والسيج، والقائم على أساس اختلاف التكاليف العائد لاختلاف مدخلات عوامل

إنتاج عشرة أيام

البيان	القمح/ الطن	السيج/ الطاقة
الولايات المتحدة الأمريكية	٩٠	٢٠
بريطانيا	٣٠	٦٠

الملاحظ أن الأولى تنتج القمح ٣ مرات أكفاً من الثانية، والثانية تنتج النسيج ٣ مرات أكفاً من الأولى. وعليه تتحدد الأسعار في الدولتين من خلال حساب الأسعار الداخلية في كل دولة على حدة وقبل قيام التجارة بين البلدين، وفقاً لما يلي:

الأسعار في الولايات المتحدة:

$$١ \text{ طن قمحا} = \frac{2}{9} \text{ طاقة نسيج}$$

$$١ \text{ طن نسيجا} = \frac{9}{2} \text{ طن قمحا أي } ٤,٥ \text{ طن قمحا}$$

$$\frac{9}{2} \text{ طن قمحا} = ١ \text{ طاقة نسيج.}$$

الأسعار في بريطانيا:

$$١ \text{ طن قمحا} = ٢ \text{ طاقة نسيج}$$

$$\frac{1}{2} \text{ طن قمحا} = ١ \text{ طاقة نسيج.}$$

الخلاصة:

من الأفضل للبلدين التخصص فيما لكل منهما فيه ميزة مطلقة وعليه يفضل له أن تخصص الولايات المتحدة في إنتاج القمح، وبالمقابل وبنفس النتيجة تخصص بريطانيا في إنتاج النسيج.

٢- نظرية النفقات (الميزة) النسبية:

صاحب النظرية هو الاقتصادي المعروف ديفيد ريكاردو، الذي انطلق من نفس فرضيات سلفه سميث وحاول أن يفسر أسباب قيام التبادل الدولي اعتماداً على فكرة أن العمل هو أساس القيمة، واعتماداً على مثال لدولتين تتميز إحداهما هذه المرة بإنتاج كلا السلعتين بدرجة أكفاً من الأخرى كما يبينه الجدول الموالي:

إنتاج عشرة أيام

البيان	القمح/الطن	النسيج/الطاقة
الولايات المتحدة الأمريكية	٩٠	١٢٠
بريطانيا	٣٠	٦٠

وبحساب معدلات التبادل للبلدين قبل قيام التجارة الخارجية بينهما نجد أن:

للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين إلا أن ميزتها في القمح أقوى (١ طن قمحا = ١,٣٣ طاقة نسيج، أما بريطانيا فمقابل ١ طن قمحا تنتج ٢ طاقة نسيج)

بينما ليس للدولة الثانية (بريطانيا) ميزة في إنتاج أي من السلعتين، غير أن وضعها أقل سوءاً (نسبياً) في حالة إحداهما وهو ما يعطيها مجالاً للتخصص فيها.

الخلاصة

للولايات المتحدة الأمريكية ميزة مطلقة في السلعتين وتميزاً مطلقاً في القمح وتخلفاً نسبياً في النسيج، أي أنها ستتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي وتتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق؛ أما بريطانيا فلها تخلف مطلق فيهما لكنه أقل في حالة النسيج (نسبياً) وأكثر (مطلقاً) في حالة القمح، وهو ما يعني أن لديها ميزة نسبية في إنتاج النسيج.

لذا فإن اختلاف معدلات التبادل الداخلية سيدعو إلى التخصص وتبادل الفائض للبلدين.

٣- نظرية نسب عوامل الإنتاج:

تطرح هذه النظرية في سياق النظرية النسبية؛ وإذا كانت هذه الأخيرة لم تحاول أن تفسر لنا بدقة اختلاف النفقات من بلد لآخر، فإن هذه النظرية حاولت ذلك مرجعة السبب إلى اختلاف الكميات المتوفرة من كل عنصر من عناصر الإنتاج في تلك الدول

وتنسب 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:

فرضيتا النظرية:

أ- تختلف أسعار عناصر الإنتاج لاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد المعني (فالأجور تكون رخيصة نسبيا في البلدان كثيرة السكان، وتخفض أسعار المواد الخام في البلدان التي تحتوي على موارد طبيعية معتبرة منها، وهكذا...)

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

النتيجة:

سيقوم كل بلد بإنتاج العنصر الذي يتوفر عليه بكثرة؛ حينما يتم التبادل الدولي سيقوم كل بلد بتصدير السلع التي يتميز في إنتاجها نسبيا، لذا ستكون أسعارها (نفقات إنتاجها) منخفضة نسبيا، وبالمقابل يستورد ما يعاني فيه عجزا نسبيا من عناصر الإنتاج.

أي أن الدول تنتج وتصدر بالتالي السلع التي تستخدم عناصر الإنتاج التي تتوفر لديها بكثرة

٤- النظريات الحديثة:

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

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

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

لماذا تتاجر الشركات مع الخارج ؟

لأن تجارة الشركات هي من تجارة الدول فالأسباب عموماً هي :

ا- الاستفادة من الطاقة غير المستغلة

ب- تخفيض التكاليف

ج- تحقيق أرباح إضافية

د- تنويع وتقليل المخاطر

هـ- الاستيراد وضمان الإمدادات .

ثانياً: سياسات التجارة الخارجية

١- السياسة التجارية للدولة :

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

٢- أنواع السياسات التجارية:

عادة ما تقسم إلى النوعين التاليين:

ا- السياسة الحمائية:

وتعني الوضع الذي تستخدم فيه الدولة سلطتها العامة للتأثير بطريقة أو أخرى على المبادلات الدولية من حيث الحجم وطريقة تسوية المبادلات.

وتتمثل الأشكال المختلفة للحماية في :

ا- الرسوم الجمركية

ب- نظام الحصص

ج- الرقابة على أسعار الصرف

د- الضرائب الإضافية

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

ب- حرية التجارة:

وتعني الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية. وقد تعزز هذا الاتجاه عالمياً مع التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الغات) في ١٩٤٧م والتي خلفتها منظمة التجارة العالمية العام ١٩٩٥م.

الأعمال الدولية في ظل العولمة والمنظمة العالمية للتجارة

مقدمة

- تمارس ظاهرة العولمة بمختلف أبعادها تأثيرا بالغاً على الأعمال الدولية.
 - تأتي منظمة التجارة العالمية لتمثل إحدى الركائز الأساسية للعولمة خاصة فيما يتعلق بعولمة التجارة.
 - تتسم بيئة الأعمال الراهنة بالتكاملات الاقتصادية على مستوى العديد من الدول، وهو ما تقره المنظمة العالمية للتجارة لما له من إسهام في تحرير التجارة والاقتصادات العالمية عموماً.
- هذا ما سوف نعمل على توضيحه من خلال هذه المحاضرة.

أولاً: العولمة ومسبباتها

١- مفهوم العولمة

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

٢- العولمة الاقتصادية:

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

٣- المسببات الرئيسية للعولمة:

أ- تحرير التجارة ما بين الدول: وهنا يمكن الإشارة تحديداً إلى:

- ✓ قيام اتفاقيات الجات (الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة) عام ١٩٤٧م.
- ✓ قيام المنظمة العالمية للتجارة سنة ١٩٩٥م.
- ✓ الدور المحوري لبعض المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي في هذا المجال.

ب- ازدياد التكامل الاقتصادي:

التكامل الاقتصادي أوسع من تحرير التجارة لأنه يشمل تسهيل انتقال عناصر الإنتاج بالإضافة إلى انتقال السلع كما قد يتضمن تنسيق السياسات بين الدول وربما توحيد العملة. والتكامل الاقتصادي يزيد التجارة بين الدول ويرشد الاستثمار ويعطي مجالاً لنمو الشركات من خلال اقتصاديات الحجم .

ج- تحرير الاقتصاديات:

أي تحكيم قوى السوق وهو أمر حديث، حيث بدأ مع منتصف السبعينيات اتجاه جديد يرمي لتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي وتحرير الاقتصاديات خاصة بالتزامن مع انهيار الشيوعية كتوجه اقتصادي، وقد كان من نتائج ذلك الخصخصة ورفع القيود الحكومية في مختلف المجالات.

د- التقنية: ويتجلى تأثيرها في مسار العولمة من خلال ما يلي:

- ✓ ابتداع طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة أعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل والخارج (عولمة الإنتاج)
- ✓ تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد وكميات أكبر من الموارد والبشر لمسافات أطول وبطرق أرخص وأسرع
- ✓ تحسين وسائل نقل ومعالجة المعلومات وثورة الاتصالات، للتحكم في الموارد والعمليات في أماكن مختلفة من العالم .

هـ الشركات متعددة الجنسيات:

- إن هذه الشركات التي تعتبر كسبب ونتيجة للعولمة في نفس الوقت، هي أكثر أهم قوة منفردة وراء التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي، ويرجع ذلك أساساً لما يلي:
- ✓ تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من قطر
 - ✓ قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول
 - ✓ مرونتها الجغرافية .

ثانياً: المنظمة العالمية للتجارة

١- الدور المحوري للغات في تحرير التجارة:

سبقت الإشارة إلى الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الغات) التي تأسست سنة ١٩٤٧ م ، وقد كانت تهدف إلى إزالة التفرقة في التبادل التجاري و تحرير التجارة بين أعضائها، ويتخذ نشاطها شكل دورات من الاجتماعات والمفاوضات الدورية التي تتم كل عدة سنوات تناقش فيها مواضيع مثل تخفيض التعريفات الجمركية وتقليل استخدام الحصص وتبني إجراءات تشجع التجارة بين الدول

٢- المنظمة العالمية للتجارة:

هي امتداد لاتفاقيات لغات بحيث وافق المتعاقدون بمراكش في افريل ١٩٩٤ (دورة الارجواي) على تأسيس منظمة التجارة العالمية بحيث أصبح كل الأطراف المتعاقدة في الغات أعضاء في :المنظمة. ظهرت رسمياً في ١/١/١٩٩٥ ومقرها بجنيف سويسرا

٣- مهام المنظمة العالمية للتجارة: تمثل مهامها في كونها:

- ✓ تعد منبر للتفاوض متعدد الأطراف لتحرير التجارة الخارجية؛
- ✓ إدارة إجراءات تسوية النزاعات بين دول الأعضاء ؛
- ✓ إدارة استعراض آلية الإجراءات السياسية ؛
- ✓ التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ووكلائهما لتنسيق السياسات الاقتصادية العالمية .

٤- مبادئ منظمة التجارة العالمية :

- أ- مبدأ الدولة الأولى بالرعاية: أي أن تلتزم الدولة وتمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية (الدول المتعاقدة) أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة . على أن الاتفاقية تقر الاستثناء في ٣ حالات هي:
- ✓ السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة
 - ✓ 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
 - ✓ 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 والإجراءات والقواعد التي تمس التجارة بشكل أساسي ، ويدخل ضمن هذا الإطار عدم اللجوء إلى الحواجز غير الجمركية لأنها غير شفافة .

ج- مبدأ المعاملة الوطنية :

أي أن يمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب والمواصفات

ثالثاً: التكامل الاقتصادي

١- تعريف التكامل الاقتصادي :

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

٢- مزايا التكامل الاقتصادي :

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

٣- أشكال ومراحل التكامل الاقتصادي :

أ- منطقة التجارة الحرة :

هنا يقتصر التكامل على إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء ، ولكل دولة الحرية في فرض رسوم أو تخفيضها فيما بين تلك الدول وأية دولة أخرى غير عضو في منطقة التجارة الحرة(مثاله منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية نافتا المكونة من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك).

ب- اتحاد جمركي :

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 (كحلف هضبة الأندي).

ج- السوق المشتركة

بالإضافة إلى إزالة الحواجز التجارية فيما بينها ووجود اتحاد جمركي ، توافق الدول الأعضاء على السماح لعناصر الإنتاج من عمالة ورأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الأعضاء .

د- اتحاد اقتصادي

نفس صفات السوق المشتركة مع درجة عالية من التنسيق في السياسات الاقتصادية النقدية والمالية مع عدة قوانين مشتركة ومع خلق سلطة اتحادية كالبرلمان الأوروبي و كذا توحيد العملة .

هـ- تكامل اقتصادي وسياسي تام :

هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي وتزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان والمحكمة الاتحادية وتتوحد الضرائب إلى أن تصير المجموعة وكأنها دولة واحدة.

المحاضرة الرابعة

ميزان المدفوعات وأسعار صرف العملات

مقدمه

تولي الدول اهتمام خاصاً بتدفق تجارتها وديونها الخارجية كما تهتم به وسائل الاعلام المختلفة وتنشر اخباره ليطلع الناس على الوضع الاقتصادي للدولة ومعرفة ما اذا كانت تعاني من عجز تجاري او اذا كانت بحاجة الى تعديل لميزان مدفوعاتها مع عدد من الدولة الاخرى التي لها علاقة تجارية معها

وتستعين الدول والمنظمات في مزاولتها لأعمالها الدولية بمجموعة من المفاهيم والادوات والتقنيات المالية والاقتصادية ومن ضمنها:

- ميزان المدفوعات
- اسعار صرف العملات

يعتبر ميزان المدفوعات واحد من اكثر المؤشرات الاقتصادية التي يهتم بها رجال الاقتصاد والسياسة في البلد حيث يوفر الاحاطة الكاملة بعناصر التجارة والمعاملات الدولية

فميزان المدفوعات انعكاس لـ :

- قيم البضائع المصدرة والمستوردة
- ايرادات الشركات الوطنية وشركات النقل والشحن الاجنبية
- ايرادات مواطني الدولة المقيمين بالخارج (حركة السياحة)
- الارباح الرأسمالية المحققة من الاستثمارات الخارجية
- كافة الإيرادات القادمة من الخارج سواء كانت من افراد او هيئات او شركات خلال فتره زمنية عاده ما تكون سنه واحدة

اولاً: تعريف ميزان المدفوعات

١- مفهوم ميزان المدفوعات

هو بيان حسابي تسجل فيه قيم جميع التعاملات الاقتصادية من السلع والخدمات والهبات والمساعدات الاجنبية وكل المعاملات الرأسمالية وجميع كميات الذهب النقدي الداخلة والخارجة الى ومن بلد ما خلال فترة معينة عادة سنة

فميزان المدفوعات لأي دولة عبارته عن بيان حسابي لجميع المعاملات التجارية والاقتصادية بينها وبين سائر دول العالم وكل دولة تحتفظ بعلاقات تجارية مع دولة اخرى لها معها ميزان مدفوعات يتم عليه القياس إذا حقق ميزان المدفوعات فائضاً لدولة معينة فنقول عنه انه يميل لصالح تلك الدولة على حساب الدولة الاخرى وفي هذه الحالة يكون للدولة الاخرى عجزاً في ميزان مدفوعاتها

٢- اليات التسجيل في الحساب

يجب الإشارة هنا انه اذا ادى التعامل الى كسب عملة اجنبية فإن ذلك يدعى رصيماً دائماً ويسجل كبنء موجب (+) في الطرف الدائن للحساب اما اذا اشتمل التعامل على إنفاق عملة اجنبية فإن ذلك يدعى رصيماً مدينياً ويسجل في الطرف المدين كبنء سالب (-)

وعليه ينقسم الحساب الى جانبين احدهما دائن والاخر مدين
الجانب الدائن فيحتوي على المعاملات التي ينتج عندها مدفوعات للبلد المعنى من الدول الاخرى (الصادرات)
اما الجانب المدين يحتوي على المعاملات التي تنتج عنها مدفوعات من البلد المعنى الى البلدان الاخرى (الواردات)
قاعدة: يتم تسجيل اية معاملات تترتب عنها:
• مقبوضات او تحصيلات من الغير للبلد المعنى في الجانب الدائن (صادرات)
• وتسجل اية مدفوعات للغير في الجانب المدين (واردات)

ثانياً: مكونات ميزان المدفوعات

يتكون ميزان المدفوعات من الحسابات التالية:

- ١- الحساب الجاري
- ٢- حساب رأس المال تمثل الفروق الإحصائية (مجموع التعديلات في الميزان التجاري وميزان حساب رأس المال)
- ٣- حساب التسويات (صافي الاحتياطات من الذهب والفضة والاصول المتداولة الاخرى)

١- الحساب الجاري (المعاملات الجارية): يتكون من جزأين هما
أ- الميزان التجاري: ويشمل التجارة المنظورة أي صادرات وواردات البلد من السلع
ب- ميزان التجارة غير المنظورة: ويتكون من صادرات وواردات البلد المعنى الخاصة بالخدمات كأجور النقل والشحن وخدمات التأمين والسياحة الخارجية.

قاعدة: إذا زادت قيمة الصادرات عن الواردات نقول ان لدينا فائضاً في الميزان وفي حالة العكس يكون لدينا عجز فيه

٢- حساب رأس المال (المعاملات الرأسمالية)

أ- المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل: وهي التي تزيد مدتها عن السنة كالاستثمارات المباشرة والقروض طويلة الاجل وأقساط سدادها
تسجل القروض الرأسمالية والاستثمارات الاجنبية الاتية من الخارج وكذلك اقساط الدوين الوطنية المستحقة على الخارج في الجانب الدائن، ويحدث العكس في حالة القروض والاستثمارات المقدمة للخارج وكذلك سداد اقساط الدين لفائدة الخارج حيث تسجل كلها في الجانب المدين.

ب- المعاملات الرأسمالية قصيرة الاجل: وهي التي تقل مدتها عن السنة على ان تتم بصورة تلقائية وذلك تمييزاً لها عن المعاملات القصيرة التي تحدث بغرض تسوية العجز او الفائض في ميزان المدفوعات

٣- صافي الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والاصول الثابتة

إن التوازن الحسابي هو عملية حتمية في ميزان المدفوعات يتم بواسطة التحركات في عناصر احتياطات الدولية التي تأخذ عدة اشكال:

- رصيد الدولة من الذهب لدى السلطات النقدية وما تحتفظ به البنوك كأرصدة
- رصد العملات الاجنبية والودائع الجارية التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية والبنوك التجارية الواقعة تحت رقابتها
- الاصول الاجنبية قصيرة الاجل مثال ذلك ادونات الخزانة الاجنبية والاوراق التجارية التي بحوزة الدولة وهي التزامات على الحكومات والشركات الاجنبية والمواطنين الاجانب
- الودائع التي تحتفظ بها السلطات والبنوك الاجنبية لدى البنوك الوطنية

ثالثاً: الاختلال في ميزان المدفوعات

- ❖ يحدث التوازن في ميزان المدفوعات عندما تكون جميع العناصر المدينة في الحسابين الجاري والرأسمالي مساوية لمجموع العناصر الدائنة فيهما
- ❖ في هذه الحالة لن نحتاج الى تسوية من خلال حساب الاحتياطات وعندها نكون امام توازن اقتصادي حقيقي علما ان ذلك قد يحدث بصفة تلقائية
- ❖ اما التوازن الحسابي فهو الذي يتم بصفة مقصودة من خلال تحريك حساب التسويات
- ❖ يمكن ان يكون العجز في ميزان المدفوعات مؤقتاً واسبابه ظرفيه (جفاف ينتج عنه انخفاض كبير في الصادرات) واما ان يكون العجز دائم (هيكلياً) ويستمر لسنوات

كما يؤثر العجز في ميزان المدفوعات على الاعمال الدولية حيث ان

- عدم توازن ميزان المدفوعات يؤثر على وفرة العملة الصعبة التي تحتاجها الشركات الدولية (نقل ارباحها او اعمال اخرى)
- عدم التوازن يؤدي الى فرض قيود على الاستيراد الامر الذي سيؤثر حتما على الشركات الدولية

رابعاً: اسعار صرف العملات

- ١- سعر الصرف: يمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة اخرى
- ٢- سوق الصرف: هو السوق الذي تباع فيه العملات وتشتري، ويتكون من مجموعة من البنوك والوسطاء والهيئات الاخرى التي تعمل في سوق الصرف عن طريق الوساطة او المضاربة او المتاجرة في العملات الاجنبية (بنوك، مكاتب صرافة، افراد مصرح لهم ...) ومن اشهر الاسواق العالمية للصرف الاجنبي اسواق نيويورك، لندن، طوكيو، وفرانكفورت .. الخ)
- ٣- وظائف سوق الصرف: تتمثل وظائف سوق الصرف في
 - نقل القوة الشرائية من طرف لآخر
 - توفير فرصة حماية للمتعاملين من تقلبات العملات
 - السماح لهذه السوق بالموازنة والتحكم في الاوراق الاجنبية من خلال اليات السوق (العرض والطلب)
- ٤- تحديد اسعار صرف العملات الاجنبية: يتمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة اخرى ويتحدد وفقاً لقوانين العرض والطلب غير انه من وجهة النظر التاريخية مر بعدة تطورات هي:
 - أ- سعر الصرف على اساس قاعدة الذهبقبل الحرب العالمية الاولى كانت قيمة العملة تحدد بوزن معين من الذهب يمكن مبادلتها به، أي ان مبادلة الذهب بأي عملة كانت تتم بسعر ثابت هو السعر الاساسي مع تأثر السعر السوقي قليلاً بالعرض والطلب. وقد تتأثر قيمة العملة سلباً اذا زادت واردات البلد المعنى عن صادراته اذا لم تغط الصادرات كمية الذهب المدفوعة مقابل الواردات

ب- نظام قاعدة تبادل الذهب

بعد انتهاء الحرب العالمية الاولى وانهيار البورصات سنة ١٩٢٥ وتدني الثقة، انهيار نظام قاعدة الذهب، واستمر الوضع لما بعد قيام صندوق النقد الدولي بعد الحرب العالمية الثانية حيث نشأ نظام قاعدة مبادلة الذهب بالدولار الامريكي كعملة وحيدة قابلة لذلك وبسعر ثابت (٣٥ دولار لأونصة الذهب الواحدة) وبموجب ذلك الزمت كل دولة بتثبيت قيمة عملتها مقابل الدولار مع امكانية تغييرها بمرونة ٢.٥% ارتفاع او انخفاض.

ج- تعويم أسعار العملات

في العام ١٩٧١م أعلنت الولايات المتحدة نتيجة عدم قدرتها على الوفاء انها ستبيع الذهب فقط للبنوك المركزية للدول وليس للبنوك التجارية والمؤسسات المالية، واعقب ذلك فك ارتباط الذهب بالدولار واصبحت بالتالي اسعار جميع العملات بما فيها الدولار معومة امام الذهب واصبح سعر كل عملة يتحدد صعوداً او هبوطاً على اساس العرض والطلب في السوق، وهكذا وصلنا الى مرحلة التحديد الحر للاسعار العملات الاجنبية.

٥- طرق تحديد أسعار العملات

أ- نظرية تعادل القوى الشرائية

- تقوم هذه النظرية على فكرة ان قيمة العملة تتحدد اولاً داخل بلدها وفقاً لما تستطيع شراؤه من البضائع من السوق المحلي
- فكلما زادت كمية البضاعة التي تشتريها مقابل وحدة النقد من السوق المحلي كلما زادت قيمة العملة في بلدها.
- وكلما زادت القوى الشرائية للعملة الوطنية في الداخل فإن ذلك سيؤدي الى ارتفاع قيمة ذات العملة من الخارج تزداد قيمة العملة بزيادة قوتها الشرائية
- قد تفيد هذه النظرية على المدى القصير وفي حالة السلع التي يمكننا نقلها من بلد الى آخر في اطار التبادل التجاري الحر
- بينما لا يمكننا تطبيقها على الكثير من السلع والخدمات التي يتعذر نقلها (الاراضي، الشقق، الخدمات الصحية والتعليمية، التأمين، ...) بحكم ان هذا النوع من السلع غير قابل للتصدير ولا الاستيراد.

ب- مؤشر فيشر (Fisher) العالمي

- قدم (Fisher) نظريته لتفسير استمرار تغير اسعار العملات وبموجب هذه النظرية فإن اسعار العملات تتحرك كاستجابة للتغير في اسعار الفوائد، بمعنى ان العملة التي تكون عوائدها اعلى تكون قيمتها تبعا لذلك اعلى، وعليه فإن اسعار العملات تتحدد على اساس سعر الفائدة على ودائع العملة في داخل البلد فتزيد مع زيادة سعر الفائدة وتقل مع تراجع سعر الفائدة.
- تطبق معظم البنوك المركزية سياساتها النقدية على هذا الاساس حيث:
- تطبق سياسات متشددة للمحافظة على استقرار اسعار الصرف بغرض التحكم والسيطرة على اتجاهات اسعار الفائدة
 - يهدف البنك المركزي الى منع معدلات التضخم باستخدام سعر الفائدة كأداة تساعد على تحديد كمية النقد المعروضة في السوق مقابل الطلب عليها.

ج- نظرية الارصدة

يتحدد سعر الصرف بناءً على هذه النظرية وفقاً لوضع ميزان المدفوعات فالدولة التي تحقق فائض في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها ترتفع اما الدولة التي لديها عجز في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها تنخفض تبعا لذلك ان وضع ميزان المدفوعات للدولة هو الذي يحدد قيمة عملتها

٦- مخاطر تقلب أسعار الصرف

- ان لارتفاع وانخفاض اسعار الفائدة على الودائع المصرفية تأثيراً على اسعار العملة المحلية واسعار العملة المحلية واسعار الاسهم والسندات وغيرها من الاستثمارات
- فارتفاع سعر الفائدة يؤدي الى انخفاض اسعار الاسهم والسندات في السوق (المستثمر العادي يبحث على العائد الاعلى والاقل مخاطرة)
- ففي هذه الحالة سيفضل بيع ما لديه من الاسهم والسندات ووضع قيمتها كوديعة في احد البنوك التي تعطي سعر فائدة اعلى مما يمكن ان يحصل عليه من استثماره في الاسهم والسندات

لقد سبق لنا وان اشرنا في الفصل الاول ان الاعمال الدولية تمارس من خلال اشكال مختلفة كما اشرنا ايضا اننا نجد ضمن هذه الاشكال الاستثمار الاجنبي Foreign Investment ان كان ذلك بشكل مباشر Direct Foreign Investment او غير مباشر Indirect Foreign Investment فتشكل الاستثمارات الاجنبية محور اهتمام كبير من طرف رجال الاعمال والشركات والدول ويتركز هذا الاهتمام حول التساؤلات الخاصة ب :

- ✓ جدوى الاستثمار في الخارج وبالأخص في الدول النامية؟
- ✓ الاسباب التي تدفع المنشآت والدول للاستثمار في الخارج؟
- ✓ محددات هذا الاستثمار؟
- ✓ اساليبه وسياساته؟
- ✓ الآثار (الاقتصادية، والاجتماعية، السياسة، ...) التي تترتب عنه؟

اولاً: مفهوم وطبيعة الاستثمار الأجنبي

- ❖ نقصد بالاستثمار الاجنبي مجمل التدفقات المالية التي يقوم بها مستثمر في بلد غير البلد الام ويكون اما طويل او قصير المدى
- ❖ يتمثل الاستثمار الاجنبي دخول المنشأة في التعامل مع دولة او شركة تتواجد في دولة اخرى (البلد المضيف) غير البلد الام.
- ❖ قد ينتج عن الاستثمار الاجنبي المساهمة في انشاء شركة بشكل انفرادي او في شكل شراكة مع شركة خاصة او عامة في البلد المضيف (استثمار مباشر) ويبدو من خلال تملك لأصول رأس مالية (اراضي ومعدات) والقيام بأنشطة مختلفة (الانتاج، التسويق، التوزيع، النقل، ...) في البلد المضيف
- ❖ كما يمكن ان يقتصر على تدفقات مالية من البلد الام الى البلد المضيف (استثمار غير مباشر) وفي هذه الحالة يكون الاستثمار الاجنبي في شكل تملك لأصول مالية (اسهم، سندات لشركات اجنبية ...)

ثانياً: نظريات الاستثمار الأجنبي

١- الاستثمار الاجنبي والنظرية الاقتصادية التقليدية

- أ- مدلول النظرية: لم تهتم هذه النظرية كثيراً بالاستثمار الاجنبي وكانت ترى انه مجرد تابع ومكمل للتجارة الخارجية، فهي تفترض بالأساس استحالة انتقال عناصر الانتاج ما بين الدول، وعموماً فإنه يمكننا تقديم محتواها وفق الخطوات التالية:
- تفترض النظرية ان رأس المال والعمل عنصرين يمكن ان يعوض احدهما الآخر أي انه إذا كان لدينا عجز في رأس المال فيمكن ان نعوضه بالعمل والعكس صحيح
- اننا نستخدم رأس المال أكثر ما يمكن اذا كانت تكلفته منخفضة ونعوضه بالعمل اذا كانت تكلفته مرتفعة
- اذا كان لدينا فائض في رأس المال فإننا نقوم بتصديره او استيراد عماله عوضاً عنه
- بما ان تنقل رأس المال هو الاسهل بين جميع عناصر الانتاج فإن وجود فائض منه يؤدي الى قيام الاستثمار الخارجي حيث يبدأ رأس المال في التدفق من بلد الوفرة الى بلد الندرة الى ان يتساوى العائد على الاستثمار في البلدين
- نستخلص النظرية الى ان عملية الاستثمار الاجنبي تبدأ وتنتهي من تلقاء نفسها ومحركها الاساسي هو العائد على رأس المال.

ب- نقد النظرية: وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من ضمنها

- كان يمكن ان تكون هذه النظرية مقبولة عندما يتعلق الامر بالاستثمار غير المباشر (مجرد شراء اوراق مالية او سندات وقروض مالية وبيعها) لكن اليوم اصبح حجم الاستثمار الاجنبي المباشر كبيراً
- الاستثمار غير المباشر قصير ومحدود وذو حجم قليل مقارنة بالمباشر وهدفه الاساسي هو العائد اما الاستثمار المباشر فيشكل قرارا او التزاما طويل المدى لرأس المال وهو امتلاك لأصول ملموسة لا مجرد اوراق
- لا تفرق النظرية بين الاستثمار الاجنبي المباشر وبين مجرد تحركات لرأس المال في حين ان الاستثمار الاجنبي المباشر ليس مجرد انتقال الاموال بل هو كذلك انتقال لقدرات ادارية ومعرفة وتقنية
- لا تفسر النظرية تبادل الاستثمار ما بين البلدان فإذا كان هدف الاستثمار هو مجرد العائد فكيف نفسر حركة رؤوس الاموال في الاتجاهين وفي نفس الوقت (مثال يخص انتقال رؤوس اموال من بريطانيا الى المانيا والعكس)

٢- نظريات الاستثمار الاجنبي الحديثة

- أ- النظريات الاحتكارية: أهتمت هذه النظرية بتفسير الاسباب التي تدفع بعض الشركات نحو الاستثمار في تركيبة السوق الذي تستأثر فيه شركة ما او قلة من المنتجين الذين يحتفظون بالميزة التنافسية التي تمكنهم من السيطرة على إنتاج او بيع وتوزيع السلعة (احتكار القلة)
- وتميز هذه النظرية بين ٣ انواع من الاحتكار في السوق الدولي وهي
- i. احتكار الشركة الاولى للسوق: وتقوم النظرية على ان احقية تواجد المنشأة في السوق العالمي ترجع لكونها الاقدم في السوق بحيث تؤهلها الاقدمية في السوق المحلي لـ
- تحسين اسلوب انتاجها
 - تحقيق اسم وسمعة فيه
 - لها ميزة تنافسية (بحكم الاقدمية وتوفر الموارد)

فيشكل الاستثمار الخارجي مرحلة تطور في نموها حيث تستمر الشركة في النمو الى ان تجد بعد مرحلة معينة ان استمرار النمو يتطلب القيام بالأعمال الدولية (غزو الاسواق الخارجية)

ii. نظرية القوة الاحتكارية

- تفترض النظرية ان ممارسة الاعمال الدولية في اسواق بعيدة عن البلد الأم هو نشاط تكاليفه (المادية والاجتماعية والعاطفية) عالية ولا تجرؤ عليه الا الشركة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية مثل:
- التقنية المبتكرة
 - اختراع اساليب عمل غير مسبوقه وغير معروفة من قبل
 - تمتلك الانضباط والكفاءة في إدارتها

وبغرض التغلب على العوائق السابقة (التكاليف) يتعين عليها مزج قدرتها في نسق تام حيث تصبح قادرة على:

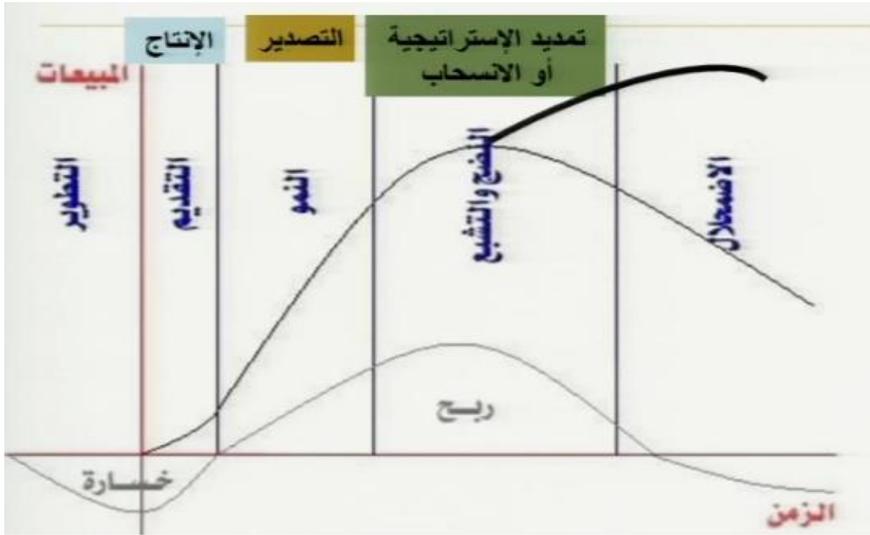
- تحقيق ارباح طائلة في السوق الاجنبية
- المحافظة على ميزتها المطلقة
- كما يمكنها ان تستهدف المنافسين الآخرين (ولو تعلق الامر بوجود شركة قديمة في مركز قوي)
- ان هذه النظرية تفترض ان الاستثمار الخارجي ناجم عن وجود خلل وتشوهات في تركيبة السوق تعيق المنافسة التامة لان هذه الاخيرة (المنافسة التامة) لو توفرت فسوف تتاح الفرص والمعلومات للجميع

iii. نظرية سلوك رد الفعل

تقوم الاعمال على مراقبة المنافسين (ردود الافعال من المنافسين) ويقوم مضمون هذه النظرية على ان الاستثمار الاجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة اجنبية حيث تحاول الاول بالذهاب الى الخارج والقيام بالاعمال الدولية لمزاومة الشركة الاجنبية في سوقها المحلي

٣- نظرية دورة حياة المنتج

تقوم هذه النظرية على اساس ان لكل سلعة دورة حياة منذ وصولها الى السوق وتبدأ بالتقديم مروراً بالتطور ثم النضوج وتنتهي بالتدهور والزوال. كما تفترض النظرية ان تحتفظ الدولة المنتجة للسلعة بميزة تنافسية فريدة وعندما تبدأ بتصدير السلعة الى الخارج تفقد لميزتها المطلقة من خلال التبادل التجاري وقد تصبح في كثير من الاحيان هي مستوردة لهذه السلعة



يوضح الرسم البياني:

- 1- المراحل المختلفة من عمر المنتج
- 2- الزيادة والانخفاض في المبيعات والارباح في كل مرحلة

وفقاً لـ **Vernon** فان سلوك بعض السلع سريعة الاستهلاك في السوق يختلف عن تلك السلع المعمرة بطيئة الاستهلاك فسرعة الاستهلاك تتزامن مع سرعة الاختراعات والابتكارات للسلع الجديدة وعليه فإنها لا تصل الى مرحلة انخفاض التكاليف والتوسع في الانتاج الكبير وفتح فروع في الاسواق الدولية (السلع الإلكترونية والغذائية - تغيير الأذواق). اما السلع الاستهلاكية المعمرة والسلع الصناعية فإن سلوكها ينسجم مع مضمون النظرية ولكي نفهم مضمون النظرية علينا ان نستعرض المراحل التي تمر بها السلعة وهي على النحو التالي:

١- مرحلة الظهور (الإنتاج والبيع في السوق المحلي)

هنا الانتاج يأتي كاستجابة للطلب المحلي ويكون التوسع في الإنتاج في البداية صعباً لان ظروف الإنتاج واساليبه لا تسمح بالإنتاج الوفير او باقتصاديات الحجم، كما ترى النظرية ان الابتكارات الجديدة غالباً ما تبدأ بأسواق الدول الغنية فيكون الانتاج مخصصاً للاستهلاك المحلي (أي داخل البلد الام)

٢- مرحلة النمو (التصدير)

إذا نجحت السلعة في تلبية ومقابلة متطلبات المستهلكين في السوق المحلية سوف تعمل الشركة الى تطور اساليبها الانتاجية بغية استغلال ميزة امتلاك السلعة، فتقوم برفع كفاءتها الانتاجية (منتج نمطي) وتحقيق اقتصاديات الحجم لذا سيتم:

- تخفيض التكاليف والاستفادة من الاسعار المرتفعة
- الاستجابة للطلب المتنامي على السلعة في الداخل
- الشروع في التصدير كنتيجة لتلبية احتياجات السوق المحلي واستغلال الفرص في السوق الاجنبي لتحقيق النمو والتوسع وكذا تحقيق عوائد على استثماراتها.

٣- مرحلة النضج والاستثمار

يفترض في هذه المرحلة وكاستجابة لدخول المنافسين (عددهم قليل) ان تعمل الشركة على:

- تعزيز مكانتها في السوق (الداخلي والخارجي) والمحافظة على مبيعاتها وارباحتها
- الشروع في التصنيع بالبلدان المستوردة خاصة الغنية منها (إعادة التوطين) لمواجهة المنافسين الجدد بهذه البلدان على اعتبار ان بلدانهم ستضع حواجز للدخول امام الشركة او لمراجعة ظروف السوق المحلي بشكل عام.
- تقوم بتطوير استراتيجية المزيج التسويقي التي تمكنها من الاحتفاظ بميزتها ومركزها في السوق وذلك من خلال:
 - تحسين وتطوير السلعة للمحافظة على الميزة التنافسية
 - تكثيف التوزيع والتقرب اكثر بالمستهلك الاجنبي (الإمدادات)
 - التموقع **Positioning** (القيام بالترويج المكثف لإبراز ميزتها وبالتالي خلق الصورة الذهنية بخصوص جودة السلعة (تفادياً للتقليد)
 - التركيز على السعر (تخفيض الاسعار)
 - تنشيط المبيعات للتخلص من المخزون

٤- مرحلة الانحدار والتدهور

تتميز هذه المرحلة بانخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة بفعل ظهور منافسون جدد (المنافسة الحادة) ليس فقط من الدول الغنية وانما كذلك الدول الفقيرة. وبناءً على هذا يكون تصرف الشركة وفق للحالتين التاليتين:

- ١- اما التحضير للانسحاب من السوق
 - ٢- تمديد استراتيجيتها (التحسين المستمر وتطوير منتجات جديدة، إعادة النظر في استراتيجية المزيج التسويقي)
- ان هذه النظرية وان اثبتت صحتها فيما يتعلق ببعض السلع (كاصناعية والمعمره) الا انها تبقى عاجزة عن تفسير الاستثمار في كثير من السلع الاخرى

ثالثاً: لماذا تستثمر الشركات في الخارج؟

- يوفر تعدد الاسواق الدولية فرصاً كبيرة للشركات التي تمارس من خلالها اعمالها الدولية
 - كما خلقت الظروف والمتغيرات السياسية وفتح اسواق جديدة للمستهلكين والاتفاقات التجارية حوافز كبيرة لم تكن متاحة من قبل للشركات المحلية
 - وفر التقدم التكنولوجي ظروفاً أخرى للاستفادة من:
 - ✓ اقتصاديات حجم الانتاج الكبير من تخفيض في تكاليف الانتاج
 - ✓ ارتفاع مستوى الجودة والقدرة على المنافسة
- وقد ادت كل هذه المتغيرات الى ظهور منافسين من الدول النامية قادرين على الانتاج بتكاليف اقل واسرع وافضل (كوريا، ماليزيا، الهند، ..) واستطاعت ان تنافس الشركات من الدول الغربية، فبناء على هذا توجد العديد من الاسباب التي دفعت الشركات نحو الاستثمار الاجنبي منها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر كما هو مبين في التالي:

الاسباب غير المباشرة

- ١- بروز النزعة الجماعية: في البداية كان التعاملات بين البلدان ثنائية مما ادى الى عرقلة التعامل بوجود طرف ثالث. لكن في اعقاب الحرب العالمية الثانية وخاصة مع بروز اتفاقيات القات (GATT) وتعزيز الاتفاقيات الجماعية الدولية اخذت النزعة الجماعية تتعزز شيئاً فشيئاً وبشكل ادى الى انفتاح الحدود امام الاستثمارات الخارجية
- ٢- زيادة المبيعات والارباح
- ٣- الحصول على حصة في السوق الدولية
- ٤- الاستفادة من الانتاج الزائد
- ٥- تخفيف الاعتماد على السوق المحلي
- ٦- تقوية القدرة التنافسية
- ٧- الحوافز الحكومية (كثير من الحكومات تقدم حوافز لجلب الاستثمارات حتى تستطيع تنفيذ خططها الإنمائية وتخفيض العجز في ميزان مدفوعاتها)

- ١- تجنب الحواجز الجمركية والرسوم والضرائب: لتفادي الحواجز الجمركية ذات الطبيعة المختلفة تفكر الكثير من الشركات في التواجد فعلياً من خلال الاستثمار الخارجي المباشر
- ٢- تقليل من تكاليف الانتاج: تلجأ بعض الشركات الى اقامة استثمارات لها في بلدان اجنبية سعياً وراء تقليص تكاليف الانتاج (وجود عمالة رخيصة وسهلة التدريب او هروباً من تكاليف الشحن والتخزين ... الخ)
- ٣- ضمان التزود بالمواد الخام او السلع الوسيطة: هنا تجد شركة ما ان تزودها باحتياجاتها من المواد الخام او السلع الوسيطة لم يعد متصلاً او منتظماً من الدول التي هي مصادرها التقليدية، يحدث ذلك لان الشركات المزودة في البلد المصدر تكون قد عجزت عن امداد زبائنها الخارجيين لأسباب إدارية او مالية تقود الى توقف عملياتها
- ٤- تعزيز القوة التنافسية والتسويقية: بحيث يظهر للشركة ان تعزيز قوتها التنافسية والتسويقية مرهون بتواجدها الفعلي كمستثمر في الخارج فتلجأ الى ذلك

رابعاً: محددات الاستثمار

- ١- حجم ونمو السوق: وهذا سواء بالنسبة للدول المتقدمة او النامية ففيما يركز المستثمرون على المؤشر الكلي (الناتج المحلي الإجمالي والدخل) في الدول المتقدمة المستثمرين يركزون على متوسط نصيب الفرد ومعدل نمو الدخل في نظرتهم للدول النامية وهذا على اعتبار ان كثافة السكان قد تضلل الارقام المتعلقة بالدخل بحيث تضخم الدخل الكلي وتعطي صورة مضللة لحجم السوق
- ٢- الاستقرار السياسي: المستثمر الخارجي يركز عادة على اهمية هذه النقطة وتحديداً بالنسبة للبلدان النامية
- ٣- البنى الهيكلية: هذا الامر يطرح اشكالية لدى المستثمر بالنسبة للدول النامية دون المتقدمة
- ٤- متغيرات السياسات: وهو تحديد المتغيرات المتعلقة بالسياسة الاقتصادية ومدة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي من ذلك مثلا مدى سماحها بتملك الاجانب للأعمال ، تحويل الأموال، الضرائب، سياسات الدعم المتبعة.

خامساً: طرق دخول الاسواق الدولية

بشكل عام يوجد امام الشركة خياران اساسيان هما التصدير او التواجد بالخارج من خلال الاشكال المعروفة

١- خيارات التصدير للخارج

- هذا الخيار بدوره يطرح خيارين اساسيين هما
- أ- التصدير المباشر: هو ان 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 الى غيرها من الشركات او الوكلاء الذين يقومون بالعملية بدلا عنها ويتحملون الجزء الموكل اليهم من المسؤولية في هذا الشأن علماً ان الاختيار بين الخيارين يبني على اساس معايير تلعب فيها الخبرة والتحليل دوراً بارزاً

٢- الانتاج في الاسواق الدولية

ومن اهم اشكال الانتاج بالخارج لدينا

- الاستثمار المشترك
- الترخيص
- الانتاج في السوق الاجنبي

المحاضرة السادسة

بيئة الاعمال الدولية ١ (السياسية، القانونية والاجتماعية)

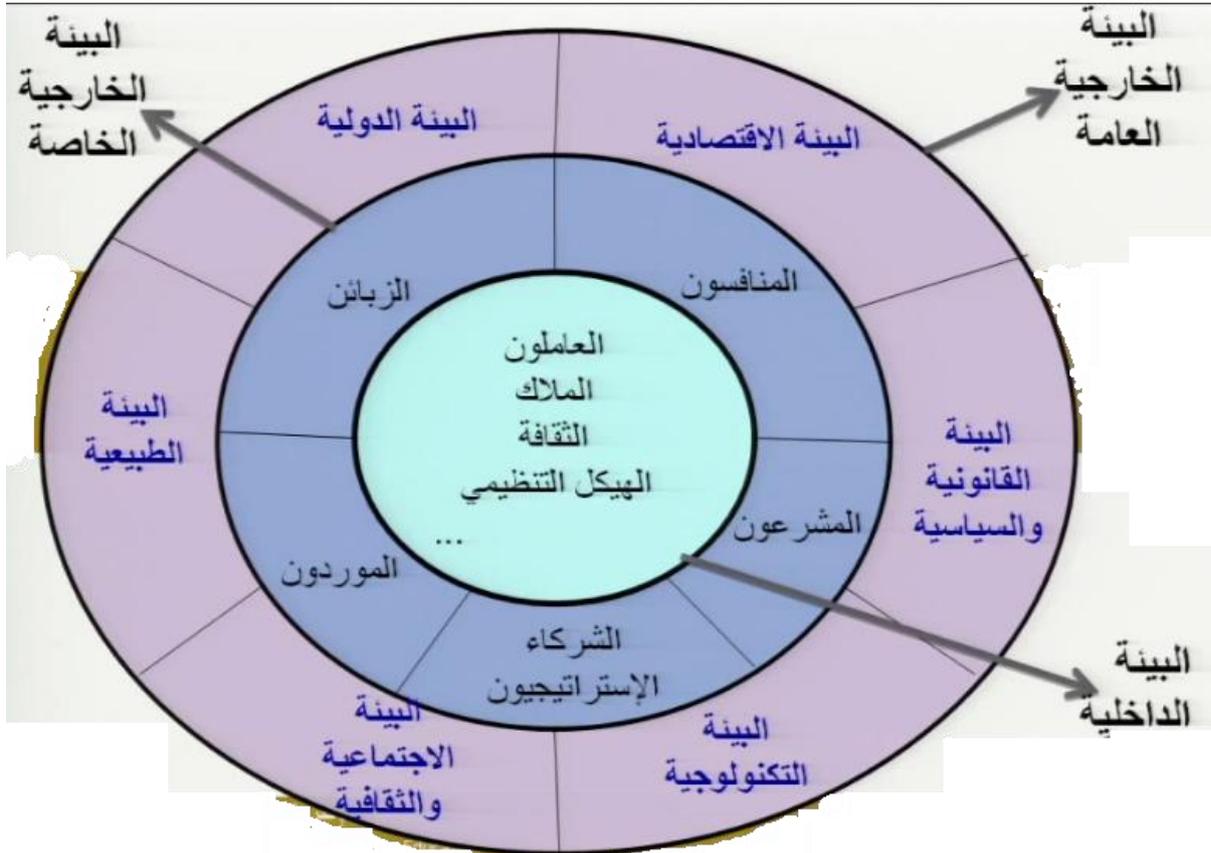
مقدمة

تعتبر منظمات الاعمال

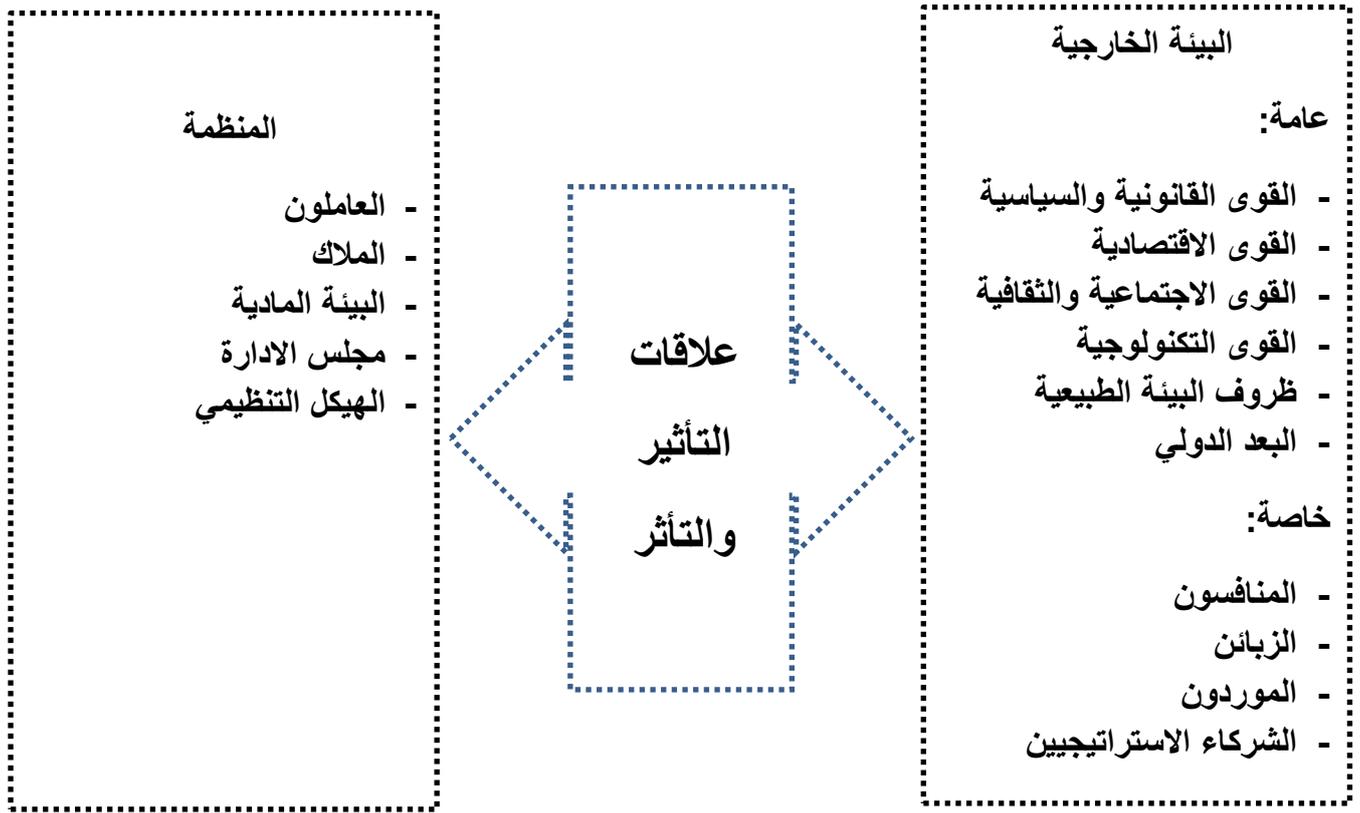
- انظمة اجتماعية
- تنشط وسط بيئة معينة
- انظمة مفتوحة على بيئة خارجية تضم متغيرات توجه سلوكها
- المنظمات تتأثر وتؤثر في البيئة التي تنشط فيها
- معرفة البيئة عنصر اساسي لاستمرارية المنظمة ونجاحها
- التعرف على البيئة والتكيف معها يعد امراً ضرورياً لنجاح المنظمة
- يتعين على منشأة الاعمال ان تراعي متطلبات بيئة الاعمال الدولية كونها تعمل في ظروف مملوءة بالمخاطر وتختلف عن تلك التي اعتادت العمل فيها
- ظروف تتسم بعدم التأكد، التعارض
- لا تتمكن في كل الاحوال التعامل معها كونها تخرج عن سيطرتها
- يجب عليها العمل على تحقيق الاسجام والتأقلم المطلوب للاستمرار في اعمالها

اولاً: مفهوم بيئة الأعمال

- كل ما يحيط بالمنظمة (أي يقع خارجها) ويؤثر فيها بطريقة مباشرة او غير مباشرة أي مجموعة من المتغيرات (العناصر) التي تحيط بالمنشأة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي ويندرج ضمن هذا الاطار:
- البيئة الخاصة او التنافسية
 - البيئة الخارجية الكلية
- وتستمد دراسة بيئة الاعمال الدولية اهميتها من المخاطر والفرص التي تحتوي عليها



العلاقة الموجودة بين المنظمة والبيئة



١- البيئة الخارجية الخاصة

تدعى ايضاً بالبيئة التنافسية وتضم مختلف العناصر التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر (البلد المضيف)

الزبائن: هم الافراد الذين يستهلكون سلع وخدمات المنظمة

المنافسون: هم جميع المنظمات التي تنافس المنظمة بغية الحصول على الموارد او الزبائن

الموردون: المنظمات التي توفر الموارد المادية او البشرية

الممولون: كل جهة توفر اموال للمنظمة، البنوك، المؤسسات المالية

٢- البيئة الخارجية العامة (General Environment)

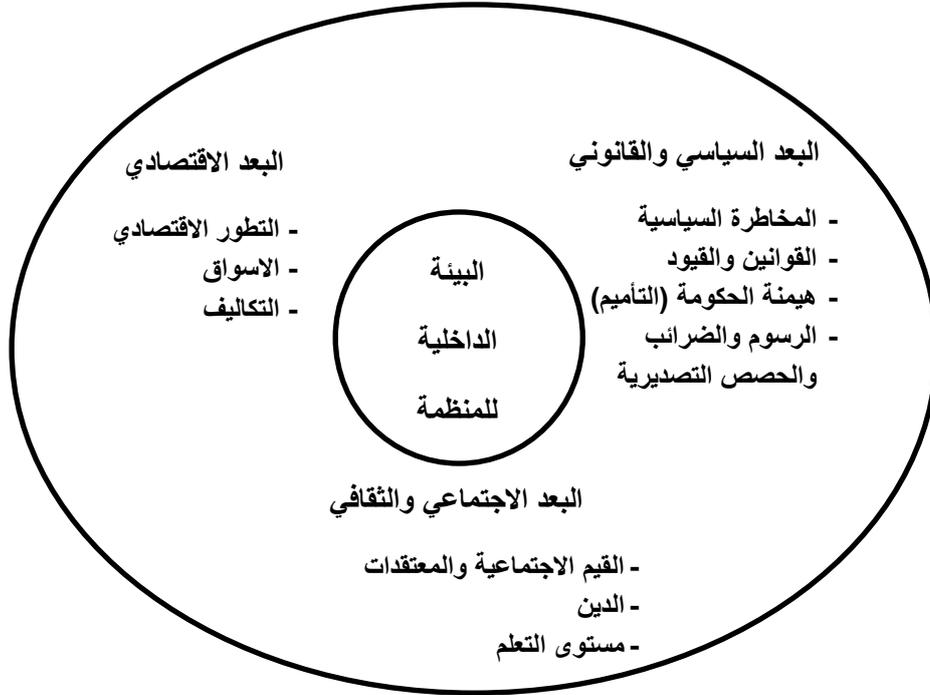
وتضم مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر (البلد المضيف) وتشمل الآتي:

نموذج يحدد مغيرات بيئة المنظمة الخارجية

P olitical	السياسية
E conomical	الاقتصادية
S ocial	الاجتماعية
T echnological	التكنولوجية
E cological	الإيكولوجية

- العوامل السياسية والقانونية: القوانين، التشريعات، نظام الحكم
- العوامل الاقتصادية: الوضع الاقتصادي، التضخم، السياسات المالية والنقدية (سعر الفائدة، سعر الصرف، العملات الأجنبية ...)
- العوامل الاجتماعية والثقافية: الأعراف والعادات والقيم الاجتماعية التعليم، تطور السكان
- العوامل التكنولوجية: باع التكنولوجيا، شروط التطوير والحصول عليها
- العوامل الإيكولوجية: المحافظة على البيئة، جماعات الضغط، المسؤولية الاجتماعية او اخلاقيات الاعمال ... الخ

ابعاد بيئة الاعمال الدولية



ويجب الاشارة هنا ان ابعاد بيئة الاعمال الدولية تمثل مجموعة من الفرص والتحديات التي يجب مراعاتها والتعامل معها فلا بد من فهم مجموعة من المخاطر قد تواجه منشأة الاعمال التي تعمل في بيئة دولية ووفقاً للشكل الذي درجناه في بداية المحاضرة يمكننا اعتبار:

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

ثانياً: البيئة السياسية والقانونية

١- مكونات البيئة السياسية

أ- النظام الاقتصادي والقانوني: أي فلسفة الدولة الاقتصادية (هل تتبع نظاماً حراً او نظام التخطيط المركزي مثلاً)

ب- وحدة الشعور الوطني: مدى تنامي النزعة القومية بالبلد المعني

ج- مدى الاستقرار السياسي: كلما كان هناك استقرار سياسي كلما اثر ذلك على الازدهار

د- مدى تدخل الدولة وتحكمها: (المصادرة، والتأمين، تحديد الاسعار، الحد من الواردات)

٢- المخاطر السياسية

نميز ما بين نوعين للمخاطر السياسية دولياً هما:

أ- مخاطر عامة: وهي المخاطر التي قد تتعرض اليها جميع الشركات بدون استثناء

ب- مخاطر خاصة: وهي التي تواجه صناعة معينة او شركة ما او مشروعاً بعينه

وتنقسم المخاطر الخاصة الى:

✓ مخاطر تؤثر على الملكية: وقد تؤثر على جزء منها او تؤثر عليها كلها

✓ مخاطر تؤثر على العمليات: وهي التي تمس بالعائد على الاستثمار وبالتدفق النقدي وهذا النوع هو

النوع الغالب فيما يتعلق بمخاطر العمليات مثال ذلك (فرض تشغيل عدد من العمالة المحلية، تحديد

الاسعار)

٣- تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة

أ- تعارض المصالح في المجال الاقتصادي: حيث ان هدف الحكومات في هذا المجال هو التنمية وزيادة النمو الاقتصادي وتحقيق الاستقرار في الاسعار، في ميزان المدفوعات، العمالة، وهنا قد تتعارض مع توجهات المؤسسة الدولية وذلك في:

- i. مجال السياسات النقدية: التعارض قد ينجم عن عدة امور (تهريب الاموال من بعض الشركات، تحويل الارباح، التمويل عبر الشركة الام بالخارج في حالة فرض قيود على التمويل...)
- ii. السياسات المالية: وهي السياسة الخاصة بالإفناق والإيراد الحكوميين فالضرائب والاعفاءات الضريبية تؤثر على الإيرادات فضلاً عن ان تواجد الشركات في بعض المناطق قد يشكل عبئاً على الدولة من حيث توفير التجهيزات والمرافق
- iii. اسعار العملات وموازن المدفوعات: عند العجز تلجأ الدولة الى تخفيض الواردات وتشجع الصادرات وقد تلجأ الى تخفيض عملتها المحلية مما قد لا يتلاءم مع مصالح هذه الشركات
- iv. السياسة الحمائية الظاهرة والمقيدة
- v. سياسات التنمية الاقتصادية

ب- تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية

هناك الكثير من المآخذ التي ينظر من خلالها البعض الى الشركات المتعددة الجنسيات من حيث تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية منها على سبيل المثال (استعمار اقتصادي، استخدام تقنية غير ملائمة للدول، شؤون الإرث الثقافي والديني، أثرها على الامن القومي والسياسة الخارجية، اتهامات اخرى كا التهرب الضريبي...)

٤- القوانين التي تخضع لها الشركات

في الوقت الذي لا توجد فيه هيئة عالمية للتحكيم في النزاعات التجارية والاستثمارية فإنه عادة ما يتفق المتنازعون على فض نزاعاتهم عن طريق احد النظم القانونية التالية:

- القانون الدولي
- قوانين البلد الام
- قوانين البلد المضيف

٥- استراتيجيات درء المخاطر

استراتيجيات درء المخاطر يمكن ان تتخذ على مستوى ثلاثة مراحل هي:

١- الاجراءات المتخذة قبل الدخول للبلد

- التفاوض المسبق
- التأمين ضد المخاطر

٢- اجراءات عند بدء واثناء العمليات

وهنا يكون الاساس هو التمسك بالاتفاقات وعدم التنازل عن الحقوق مع اللجوء لاجراءات التحكيم الدولية المعروفة في حالة النزاع

٣- الاجراءات البعدية

وهنا يتعين التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ

ثالثاً: البيئة الثقافية الاجتماعية

١- العناصر الفيزيائية

- يدرس ضمن اطرها جملة الخصائص الفيزيائية (الطبيعية) لسكان البلد المعني ومالها من تأثير على الاعمال الدولية وكذا على سلوك ومزاج البشر، ويمكن تقسيمها الى
- ✓ خصائص الطقس والمناخ
 - ✓ الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي للسكان
 - ✓ الثقافة المادية التي تمثل كل شيء صنعه الانسان بما في ذلك البنى الهيكلية لتأثيرها على سلوك الناس وأذواقهم وكونها مرآة عاكسة لقيمهم (العمارة، التقنية، الفنون...)

٢- العناصر الديمغرافية

- ويتعلق الامر بجملة الجوانب السكانية ذات الاثر الواضح على مجال الاعمال الدولية وخصوصيات كل بلد ضمن ذلك ويتمثل اهمها فيما يلي:
- ✓ معدل نمو السكان
 - ✓ حجم الاسرة
 - ✓ التعليم
 - ✓ العلاقات الاسرية
 - ✓ القضايا المتعلقة بتمركز السكان (المدن، خارج المدن)

٣- العناصر السلوكية

- وتتعلق بجوانب تخص قضايا القيم والعقيدة والنظرة العامة للأشياء ويمكن الاشارة ضمن هذا الاطار الى ما يلي:
- ✓ الانتماء الى الجماعات (عرقية، قبلية، عشيرة، دينية...) حسب طبيعة كل مجتمع
 - ✓ النظرة الى العمل
 - ✓ أهمية نوع المهنة
 - ✓ النظم الاجتماعية كقواعد موجهة لسلوك الافراد
 - ✓ اللغة والتواصل

المحاضرة السابعة
بيئة الاعمال الدولية ٢
البيئة المالية الدولية أ (المنظمات المالية الدولية)

مقدمة

- يقصد بالبيئة المالية للأعمال الدولية كافة المنظمات والمؤسسات المالية والأفراد المستثمرين والبنوك وشركات التأمين وغيرهم من العاملين في مجال الاعمال الدولية المتواجدة في بلدان وظروف معينة ومختلفة حيث:
- يتفاعلون مع بعضهم البعض ويعرضون المال على المستثمرين الباحثين عنه
 - يبيعون ويشتررون الاوراق المالية (كالأسهم والسندات والعملات الاجنبية)
 - الباحثين عن تحقيق الثروة
 - ويتم ذلك على ساحة عريضة من العالم الذي اصبح وكأنه سوق واحدة (العولمة)
 - تتدفق عليه مبالغ مالية ضخمة
 - تربط بين اجزائه نظم اتصالات متقدمة وفورية ومتعددة الطرق والاساليب
 - من هنا فان البيئة المالية الدولية ساحة كبيرة تتدفق فيها الاموال بشكل كبير وتضم مختلف السلطات النقدية في كل بلد (المؤسسات المالية والاقليمية والبنوك والشركات العالمية والمحلية والأفراد والمؤسسات)
 - لذلك من المهم معرفة مكونات بيئة الاعمال الدولية وبعض أشهر المنظمات والمؤسسات المالية الدولية

أولاً: منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة

صندوق النقد الدولي **International Monetary Fund**: منظمة دولية تأسست عام ١٩٤٤م بموجب نفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على انشاء البنك الدولي وهي ذات الاتفاقية التي سميت باتفاقية برايتون وودز (Breton Woods) نسبة للمدينة التي انعقدت فيها الاجتماعات لمناقشة الاوضاع المالية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بغرض إعادة تنظيم التعامل النقدي بين الدول خاصة بعد تخلي الولايات المتحدة الأمريكية عن قاعدة مبادلة الذهب كأساس لنظام النقد الدولي تمت نشأته لإعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي أثر انهيار قاعدة الذهب وتردي التجارة والاقتصاد العالميين

١- رأس مال الصندوق وإدارة الصندوق

- يبلغ عدد الاعضاء في الصندوق نحو ١٨٤ دولة
 - يفوق رأس ماله ١٤٠ مليار دولار
 - يشرف على ادائه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الاعضاء ومجلس المديرين التنفيذيين
 - يتم التصويت على قرارات المجلس وفق لنظام الحصص
- نظام الحصص: حجم التأثير في قرارات المجلس تزيد او تقل تبعاً لحجم مساهمة كل دولة في رأس مال الصندوق (تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أكبر مساهم فيه وبالتالي فهي الدولة المهيمنة على قراراته)
- تساهم كل من بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، المملكة العربية السعودية بحصص كبيرة
 - اما الدول الاخرى فتساهم بنسب رمزية مختلفة تدفع ١/٤ حصتها بالذهب او الدولار والمبلغ المتبقي يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة

٢- أهداف الصندوق

- تشجيع التبادل النقدي بين الدول الاعضاء وتسهيل وتوسيع التجارة ما بين الدول
- العمل على ثبات صرف العملات ووضع نظام متعدد الاطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية للدول الاعضاء
- التخلص من قيود الصرف الاجنبي
- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة لاتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الاجل

٣- وظائف الصندوق ومجالاته

- تنسيق اسعار الصرف بين الدول الاعضاء
- تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعاتها باشتراط تدابير معينة
- تبادل الآراء والتشاور

مع زيادة اعتماد العديد من دول العالم على مساعدة صندوق النقد الدولي وجد هذا الاخير نفسه في وضع يؤهله للتأثير على السياسات الاقتصادية للدول التي تتقدم منه للمساعدة فالصندوق يطبق عليها ما يسمى بـ " سياسة التكيف الهيكلي" أي انه يشترط على الدول المقترضة ان تطبق داخلياً سياسة تقشفية بهدف تحقيق التوازن في ميزانها التجاري وميزان المدفوعات والحد من معدلات التضخم واتخاذ جملة من التدابير لذلك

- يعمل الصندوق كمستشار مالي ونقدي لجميع الدول حيث تسترشد جميعها بالسياسات والنصائح التي يقدمها البنك سنوياً من خلال تقريره السنوي
- كما يقدم المساعدة الفنية والمالية على التدريب وتنفيذ السياسات الاقتصادية الكلية والهيكلية

ثانياً: منظمات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار ومنها ما هو على:

- ١- المستوى الدولي: البنك الدولي للإنشاء والتعمير
- ٢- المستوى الاقليمي: الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي
- ٣- المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا
- ٤- المستوى القطري: لدينا الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية والصندوق السعودي للتنمية

١- البنك الدولي: هو إحدى المؤسسات المالية التابعة للأمم المتحدة الذي أنشئ عام ١٩٤٤م بنفس الاتفاقية التي أنشئ بها صندوق النقد الدولي

أ- أهداف البنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD):

- العمل على نمو التجارة العالمية والمحافظة على توازن موازين المدفوعات وتشجيع استثمار الاموال الدولية
- تشجيع استثمار رؤوس الأموال الاجنبية الخاصة
- منح القروض الى المؤسسات الاقتصادية في الدول الاعضاء

ب- وظائف البنك الدولي للإنشاء والتعمير:

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

٢- المؤسسات الإقليمية والقطرية:

المؤسسات الإقليمية: ونشير هنا تحديداً الى:

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

الصناديق القطرية:

- الصندوق السعودي للتنمية
- الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية

رابعاً: مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة

ضمن هذا الاطار توجد عدة منظمات دولية وإقليمية وقطرية:

- الوكالة الدولية لضمان الاستثمار
- الوكالة العربية للاستثمار
- وكالات قطرية اخرى

الوكالة الدولية لضمان الاستثمار

- تأسست العام ١٩٨٨م في كوريا الجنوبية
- هي عضو في مجموعة البنك الدولي
- تعمل بإدارة مستقلة عنه
- تعمل على تحقيق أهدافها من خلال التأمين على الاستثمارات الاجنبية من المخاطر السياسية
- تقديم الضمانات للمنشآت الدولية وكذا المقرضين
- تعمل بالتعاون مع البلدان النامية لاجتذاب الاستثمارات اليها

المحاضرة الثامنة
بيئة الاعمال الدولية ٢
البيئة المالية الدولية ب (الأسواق المالية والنقدية)

مقدمة

شهدت البيئة المالية للأعمال الدولية تطورات للأسواق المالية والنقدية حيث اسفر هذا التطور على القيام بتحويلات مالية دولية، كما يرجع سبب هذا التطور الى :

- الزيادة الكبيرة في حجم العمليات المالية. في سنة ١٩٩٦ بلغ حجم التعاملات اليومية ١٣٠٠ بليون دولار
- رفع القيود عن المعاملات المالية
- تطور التقنية ونظم المعلومات (سرعة التحويلات)
- انتشار الاوراق المالية
- كبر حجم المؤسسات المالية

اولاً: السوق المالية الدولية

١- مفهوم السوق المالي: يقصد بالسوق المالي ذلك الاطار الذي يجمع بائعي الاوراق المالية بمشتري تلك الاوراق وذلك بغض النظر عن:

- الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع
- او المكان الذي يتم فيه، ولاكن بشرط توفر قنوات اتصال فعالة فيما بين المتعاملين في السوق بحيث يجعل الاثمان الساندة في أي لحظة زمنية معينة واحدة بالنسبة لأي ورقة نقد متداول فيه
- تنتشر الاسواق المالية في انحاء العالم وحيثما يكون هناك بائعون ومشترون تجمعهم وسيلة اتصال توفر لهم التفاهم والاتفاق حول تبادل العملات فقد يكون الاتصال:
 - مباشر أي وجه لوجه
 - غير مباشر:

- عن طريق وسائل اتصال مختلفة (فاكس Fax، تلكس Telex عبر البريد، التلفون او الانترنت Internet، البريد الالكتروني E-Mail)
- عن طريق اشخاص يعملون في السوق المالية (سماسرة، وسطاء، وكلاء)

٢- السوق المالية الدولية: وهي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل، وتلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دوراً مهماً في هذه الوساطة. إن ممارسات الاعمال عبر الحدود الوطنية يعني التعامل مع أكثر من عملة واحدة ولذلك يشمل هذا العمل مخاطر التبديل (Exchange risk) وهي المخاطر النظامية الإضافية على تدفقات الشركة والنتيجة عن التغيرات في معدلات التبديل ، وهدف إدارة هذه المخاطر تخفيض تأثيرها

ثانياً: تصنيف الاسواق المالية

- اسواق العملات
- اسواق القروض والسندات
- اسواق الاسهم (البورصات)
- دولياً: بورصة نيويورك، بورصة طوكيو، بورصة لندن
- عربياً: بورصة القاهرة، بورصة الرياض، بورصة دبي

يمكننا ضمن منظور معين ان نميز ما بين النوعين التاليين للسوق المالي هما:

١- سوق النقد

٢- سوق رأس المال

١- سوق النقد Money Market : ان الاسواق النقدية هي الاسواق التي تتعامل بالأوراق قصيرة الاجل وهي عبارة عن ادوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيها (استعادة اصل المبلغ الذي اقترضه مضافاً اليه قيمة العائد المتفق عليه) ومن اهم ادواته الاوراق التجارية، اليورودولار، شهادات الايداع القابلة للتداول ... تتميز ادوات الدين هذه بكونها:

- قابلة للتداول في الاسواق المالية
- لها قدرة عالية على التحول الى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة
- تمتاز بتدني المخاطر المصاحبة لعوائدها

٢- سوق رأس المال: هو سوق الاوراق المالية طويلة الاجل الذي يتم ضمنه عقد الصفقات المالية والاستثمارية طويلة الاجل ومن اهم ادواته الاسهم والسندات، ولكي يحوز على الكفاءة والفاعلية وجب:

- توفر ادوات الاستثمار المناسبة الاكثر إنتاجية والاقل تكلفة
- توفر سوق ثانوي ملائم

٣- مؤشرات الاسواق: لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء ومؤشرات ثانوية وهي تعطي رقماً قياسيماً للأسعار والاسهم مكوناً من عدة شركات يتابع المساهمون تحركاتها ومن اشهر هذه المؤشرات لدينا:

- مؤشر داوجنز الامريكي المكون من اسهم ٣٠ شركة كبرى
- مؤشر نيكاي للبورصات اليابانية
- مؤشر فوتسي البريطاني
- مؤشر داكس الالمانى

ثالثاً: الاوراق المالية المتداولة في سوق النقد

١- الاوراق التجارية: وهي عبره عن

- اداة دين قصيرة الاجل
- تصدر عن البنوك والشركات المساهمة الموثوق بها
- الهدف من اصدارها هو حصول البنوك على الاموال عند الحاجة اليها من خلال بيعها الى الوسطاء افراد او مؤسسات
- من عيوبها انها غير مضمونة باي اصول رأس مالية حيث ان الضامن هي سمعة البنك او الشركة التي اصدرتها

٢- اليورودولار: ان كلمة اليورو لا تشير هنا الى العملة الاوروبية بل هو مصطلح معروف ومتداول في مجال عمل

الاسواق المالية الدولية والمقصود به هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الاصلي للعملة (الدولار الامريكي المستثمر خارج الولايات المتحدة الامريكية) ان لليورودولار:

- سوق كبيرة في اسواق النقد العالمية نتيجة الطلب الهائل عليه من طرف الشركات المتعددة الجنسيات لتمويل عملياتها عبر كافة انحاء العالم
- كما تعتمد الدول النفطية (كئمن لمبيعاتها النفطية) وغير النفطية عليه (لتمويل ميزان مدفوعاتها الخارجية)

٣- شهادات الايداع القابلة للتداول: وهي ورقة مالية تصدرها البنوك التجارية تثبت انه تم بموجبها ايداع مبلغ محدد لمدة سنة او اقل بسعر فائدة اعلى قليلاً من سعر الفائدة الذي تمنحه البنوك التجارية على الودائع العادية وتتميز هذه الاوراق:

- قابلية تداولها في السوق النقدية قبل حلول تاريخ استحقاقها
- كما تستعملها البنوك كوسيلة للحصول على الاموال

من عيوب شهادات الإيداع

- لا يمكن استرداد قيمتها من البنك أو الشركة التي أصدرتها قبل حلول استحقاقها
- كما يمكن لحاملها ان يبيعهها او يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الاستثمار وشركات الوساطة المالية بالإضافة الى البنوك التجارية

٤- الكمبيالات:

- اداة دين قصيرة ومتوسطة الاجل
- لا تزيد مدتها عن ٥ سنوات
- يصدرها افراد او شركات او دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات او بنوك او افراد آخرين
- هي عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة
- يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها
- كما يمكن بيعها لطرف آخر والذي يمكن بدوره يبيعهها لطرف ثالث
- غالباً ما يتعامل بها السماسرة والبنوك التجارية

٥- اذونات الخزينة

- اداة دين قصيرة الاجل تصدرها الحكومة
- مدتها تتراوح من ٣ اشهر الى ٦ اشهر الى ٩ اشهر او سنة
- يتم التبادل بها على اساس الخصم في السوق الثانوية
- يمكن بيع الأذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الإصدار (يتم شراؤه بـ ٩٠ دينار ويحصل على قيمته كاملة ١٠٠ دينار عند الاستحقاق)
- تصدر الاذونات الحكومية بقيم متدرجة (١٠٠ دينار، ١٠٠٠ دينار، ١٠٠٠٠ دينار... الخ)

من مزايا اذونات الخزينة الحكومية:

- ان ارباحها معفاة من الضريبة مما يشجع شركات الوساطة المالية على الادخار وشرائها
- تضع الحكومة شروطاً مغرية لشرائها وتحقق عائداً مجزياً لحاملها

٦- القبولات المصرفية

- ادوات دين
- تصدرها الشركات التجارية
- انها مضمونة السداد من البنك التجاري الذي تتعامل معه الشركة (يتولى البنك الضامن دفع قيمة الحوالة في حالة عدم تمكن الشركة من دفع قيمتها للمورد)
- تستخدم بكثرة من جانب المستوردين المحليين عند شرائهم بضاعة من الخارج

من مزايا القبولات المصرفية:

- إنها قابلة للتداول بخصم في السوق الثاني للنقد من جانب شركات الوساطة والسماسرة
- تعتبر أداة مقبولة على نطاق واسع في المعاملات الدولية

المحاضرة التاسعة

استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

مقدمة

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

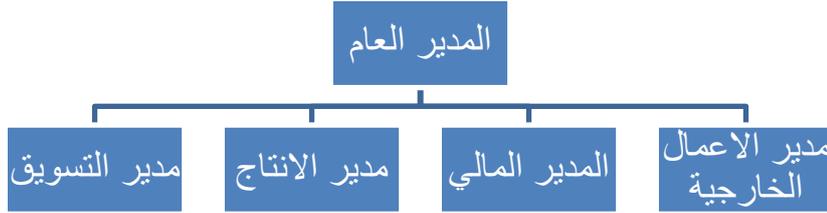
أولاً: الهياكل التنظيمية الدولية

سبق وأن أكدنا أن وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ.

وهنا لدينا العديد من أشكال الهيكل التنظيمية التي يجب اختيارها بما يتلاءم وإمكانات واحتياجات المنظمة، منها :

١- نموذج قسم الأعمال الخارجية: هنا يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنباً إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر كما في الشكل التالي :

نموذج قسم الأعمال الخارجية



١- مزايا نموذج قسم الأعمال الخارجية

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

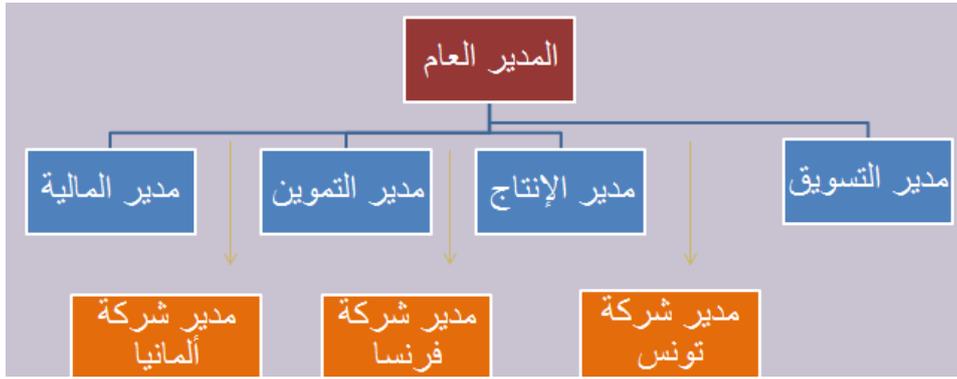
ب- مساوئ نموذج قسم الأعمال الخارجية

- اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية؛
 - وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تنافس الإدارات المحلية على الموارد؛
 - انعدام التنسيق مع بقية الإدارات.
- لا يناسب هذا النموذج الأعمال الدولية ذات الحجم الكبير وإنما يصلح للأعمال الخارجية الصغيرة.

٢- نموذج الشركة الخارجية المنفصلة :

وفق هذا النموذج تدار الأعمال الخارجية كشركات أو أقسام منفصلة لكل عمل في بلد مدير مستقل يخضع للمدير العام وهو بمثابة مساعد له، يتبع له مباشرة بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة.

نموذج الشركة الخارجية المنفصلة



أ- مزايا النموذج

- يعطي هذا النموذج استقلالية للشركات التابعة في الخارج، الأمر الذي يحبذ به البلد المضيف خاصة في ظل تنامي النعرات القومية؛
- يساعد على تدريب الكوادر واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذاك؛
- يقوي الصلة المباشرة مع المدير العام في البلد المضيف ويسهل التعامل مع المشاكل المختلفة .

ب- مساوئ النموذج

- لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، بحيث يعتمد كل شيء على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي والمدير العام.
- كانت الشركات الأوروبية تطبق هذا النظام بكثرة ثم بدأت التخلي عنه منذ السبعينات.

ملاحظة

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

٣- نموذج التقسيم الوظيفي:

- يتم التقسيم على أساس وظيفي (تسويق، إنتاج، تمويل) حيث يكون مدير التسويق مثلاً مسؤولاً عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أم خارجية ويكون مسؤولاً لدى المدير العام، وكذلك الشأن بالنسبة لبقية الوظائف؛
- قد تكون الطبقة الإدارية الثالثة قائمة على أساس سلعي أو جغرافي لكن المهم هو المستوى الثاني؛
- رغم انتشار هذا النموذج على المستوى المحلي فهو نادر على المستوى العالمي.

أ- المزايا والاستخدامات:

- يناسب هذا التقسيم الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة كالشركات الاستخراجية التي تعمل في قطاع المعادن؛
- وحتى لو تعددت خطوط الإنتاج فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها (منتجات الشركات البترولية من بنزين وكيروسين وزيوت محركات، كلها تنتج وتمول وتسوق بنفس الطريقة)؛
- يشجع النموذج التخصص الوظيفي؛
- يركز القرار ويقلل بالتالي من تكرار الوظيفة أو المهمة وتشتت الجهود؛
- تكون الإدارة العليا صغيرة لعدم الحاجة للاشتراك في كل صغيرة.

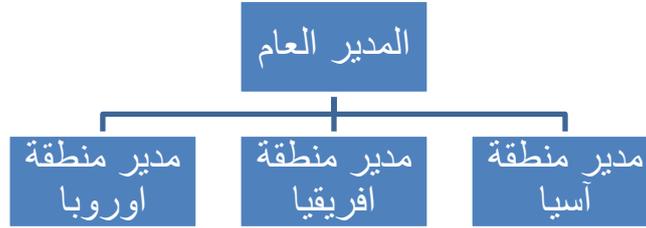
ب-المساوى:

- يؤدي هذا النظام إلى ضيق النظرة لدى كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك؛
- تفقد العمليات الدولية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية؛
- يتضمن النموذج تطويلا للإجراءات وإضعافا للمدير المحلي بسبب تشابك المسئولية وعدم وحدة السلطة الأمره حيث يكون مثلا مدير التسويق المحلي في البلد «س» مسؤولا أمام المدير المحلي إداريا وأمام مدير التسويق الدولي فنيا.

٤- نموذج التقسيم الجغرافي :

- ويتكون من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسئولية الكاملة عن العمليات في مناطقها بما في ذلك الإنتاج والتمويل .
- عندما يكون حجم العمليات كبيرا ولا تغطي منطقة أو بلد على كل الشركة متعددة الجنسية، تتساوى المناطق في الأهمية ويدير كل منطقة مدير مساعد

نموذج التقسيم الجغرافي



١- استخدامات وفوائد النموذج

- يكون هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلانم كل منطقة وللتسيق على مستوى المنطقة التي كثيرا ما تكون متشابهة في خصائصها؛
- يستخدم أيضا عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية غير أن المنافسة حادة في الأسواق مما يستدعي التركيز على التسويق في كل منطقة لوحدها. هنا تركز الإدارة العليا على التخطيط وتترك كثيرا من قرارات التشغيل لمديري المناطق.
- ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة (الاستفادة من وفورات الحجم) بينما الفوارق بين المجموعات عالية.

ب-المساوى

- لا يخلو هذا النموذج من مساوى كصعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة؛
- يصبح النظام معقدا إذا تعددت المنتجات المتعامل فيها؛
- قد يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة متعددة الجنسيات من بلد لآخر.

٥- التقسيم على أساس سلعى:

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

٦- نماذج أخرى مختلطة:

- رأينا أن كل نموذج لا يخلو من مساوئ وأوجه قصور كجمود الهيكل الهرمي عند التمسك بالتدرج الرئاسي ووحدة الأمر والتمسك باللوائح....
- لذا ابتدع الهيكل التنظيمي القائم على فكرة المشروع والهيكل التنظيمي القائم على نظام المصفوفة.

٦-١ نظام المصفوفة (Matrix Structure) :

- يجمع بين النمط الوظيفي ونمط التقسيم على أساس المنتجات أو حتى التقسيم الجغرافي ضمن مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة بهدف تدعيم منتجات أو مشاريع معينة؛
- يتعرض العاملون الى سلطتين الأولى رأسية وظيفية الثانية أفقية من الأقسام؛
- إن الفكرة الأساسية هي إجبار المديرين من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق وكسر الحواجز الجغرافية أو الوظيفية أو السلعية.

أ-المزايا:

- كفاءة أكبر في استخدام الموارد؛
- السرعة والمرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة؛
- خدمة أكبر للزبائن؛
- تنسيق كبير بين الأقسام الوظيفية؛
- تطوير دائم للمهارات الإدارية العامة والمتخصصة؛
- توسيع الوظائف للعاملين.

ب- المساوئ

- الغموض في السلطة؛
- نمو الصراعات بين الهياكل؛
- كثرة اللقاءات والنقاشات الطويلة؛
- الحاجة الى التدريب في مجال العلاقات؛
- هيمنة بعض الأطراف.

٦-٢ الهيكل القائم على فكرة إدارة المشروع:

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

ثانياً: الاعتبارات المتعلقة باختيار الهيكل

- حجم الأعمال الدولية للشركة ؛
- تاريخ المنشأة وتطور عملياتها ؛
- فلسفة الشركة وثقافتها ؛
- نوعية عمل الشركة واستراتيجياتها ؛
- وجود الكوادر المؤهلة وما تضيفه من مرونة على الهيكل التنظيمي

١- حجم الأعمال الدولية لدى الشركة:

- طبيعي أنه إذا كانت الأعمال الدولية قليلة بالنسبة لإجمالي أعمال الشركة (أقل من ٥% من إجمالي المبيعات مثلاً)، فلن تحتاج الشركة لتعديل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك؛
- لكن عندما تصبح النسبة ٤٠% أو ٥٠% يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بالهيكل السابق*.
- *عندما وجدت شركة كامل الأمريكية للحساء أن ٥٥% من مبيعاتها مصدرها الخارج، أعادت النظر في استراتيجيتها وتوقفت عن التفكير بنفسها على أنها أمريكية صرفاً، كما أعادت النظر في هيكلها التنظيمي.

٢- حجم المنشأة وتطور عملياتها:

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

٣- فلسفة الشركة وثقافتها:

- بديهي أن يؤثر توجه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية في النموذج التنظيمي المختار؛
- فكلما كان لديهم إلمام بالثقافات الأخرى واندماج في العولمة (النظرة غير الأحادية)، كلما كانوا أكثر ميلاً لإعطاء الأعمال الدولية حيزاً كبيراً في إدارتهم؛
- عموماً العولمة وانفتاح الدول سيفرضان على كثير من الشركات التفكير من ذلك المنظور.

٤- نوعية عمل الشركة واستراتيجياتها:

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

٥- وجود الكوادر المؤهلة:

- وجود كوادر مؤهلة لها خبرات في الأعمال الدولية وقدرة على العمل في مناطق مختلفة والتأقلم في بينها من شأنه أن:
- يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج لآخر؛
- يسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار.

المحاضرة العاشرة

الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الدولية

مقدمة

إن إعداد المنشأة الدولية لإستراتيجية تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية، من المتطلبات الأساسية لتأمين البقاء و الاستمرار في الأعمال الدولية.

فالبداية المنطقية لتكوين إستراتيجية العمل المناسب في المنشآت المتعددة الجنسيات هو وجود فهم واضح:

- لماهية الإستثمارات التي ستقوم بها؟
- وما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الإستثمارات؟
- بالإضافة إلى مفهوم وفلسفة 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 مزاوله 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 (الإستثمار المباشر أو غير المباشر).
 - ✓ أسلوب الدخول إلى السوق الدولية (التملك، الشراكة، إستثمارات مالية .. الخ).
- و قد تفضل المنشآت الدولية أسلوب عن آخر بناء على تصورها، وإمكاناتها، و تجربتها، و كذا الإستراتيجية التي تعتمدها للدخول إلى الأسواق الدولية.

ففي كل الأحوال، يتعين عليها إعداد خطة إستراتيجية و إدارتها بحكمة وفقا لـ:

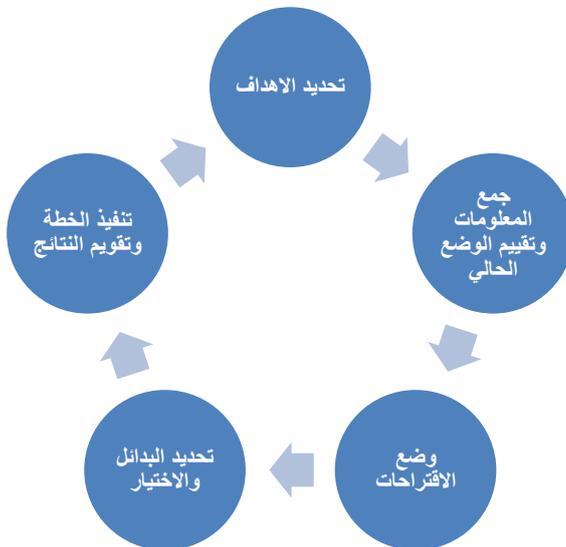
١. لأهداف التي تريد بلوغها،
٢. الفرص و التهديدات التي تواجهها،
٣. و الإمكانيات التي تتوفر عليها.

أولاً: التخطيط الإستراتيجي الدولي

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرّف التخطيط الاستراتيجي بشكل عام على أنه "نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة الشركة في المستقبل و أهدافها و التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، و الجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد".

إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل و تخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة.



٢. مراحل عملية التخطيط

٣. أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه النظام الذي على أساسه:

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

ثانيا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

- وفقا لتعريف (Jauch & Glaueck)، تعبر الإدارة الاستراتيجية عن جملة القرارات و التصرفات التي تبني من خلالها المنشأة استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها.
- في حين يرى *P.Kotler* أنها "عملية تتبنى من خلالها المنشأة علاقتها ببيئتها الخارجية و تحدد أهدافها و استراتيجياتها المتعلقة بنموّ محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة".
- مما سبق، يتضح لنا بأنه فضلا عن كون الإدارة الإستراتيجية عملية قبلية، فهي عملية مستمرة حالية و مستقبلية كذلك، بحيث تتضمن مراحلها:

١. صياغة الإستراتيجية،

٢. تنفيذها،

٣. و الرقابة عليها؛

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

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

(١) مرحلة التخطيط الاستراتيجي

(٢) مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

(٣) مرحلة المراجعة و التقويم

ثالثا: استراتيجيات الدخول للأسواق

هناك جدل حول إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية إن كانت في شكل:

- تملك للمشروع بنسبة ١٠٠% .
- استثمارات مشتركة (شراكة) تكون فيها نسبة التملك أقل من ١٠٠% .
- تحالفات إستراتيجية.

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

١. إستراتيجية التملك التام:

أي تملك للمشروعات والاستثمارات بنسبة ١٠٠%. تعد هذه الإستراتيجية الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السوق و كذا تحقيق الربحية، و هو أمر تفضله الشركات متعددة الجنسيات. فالمنشأة الدولية بقدراتها المالية و الفنية تستطيع من التأثير بصفة عميقة في أي نظام لسوق معينة إذا ما عملت بصورة مستقلة لأنها تستطيع الاستفادة من الفروقات المحلية في كلفة رأس المال، والعمالة ورضا المستهلكين. كما تفضل المنشأة الدولية العمل في ظل نظام رقابي مركزي مع الشركة الأم، و تملك بنسبة ١٠٠%. 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).

أ- أسباب تفضيل التملك الكامل:

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

ب- شروط إستراتيجية التملك المشترك المثلى:

ترى المنشآت الدولية أن نجاح الإستراتيجية المثلى للتملك المشترك يتطلب توفر خمسة (٥) عوامل هي:

- (١) توفر المركز التنافسي للمنشأة في السوق الأجنبي؛
- (٢) توفر شركاء مقبولين؛
- (٣) توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين؛
- (٤) توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي؛
- (٥) 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:

✓ لقوانين بعض البلدان أو

✓ بفعل بعض الظروف الأخرى.

و 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.

و نقصد هنا 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). و يترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقا على شكل عقد أو حصة. و من أمثلة هذه القابلة للنقل؛ النسخ *Copy Rights*، العلامة التجارية *Trade mark*، براءات الاختراع *Patents*، المهارات و المعرفة *Skills & Knowledge*.

فبناء على ما تقدم، تراعي المنشآت الدولية في اختيار المشروع أن يكون على أساس:

❖ الملكية و التعاقد

❖ 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:

- (١) عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للإنفاق على الاستثمار المباشر (التملك، الشراكة، العقود..).
- (٢) عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية، أو عدم تمكنها من إدارة المشروع.
- (٣) عندما تكون المنافسة قوية جدا في السوق، أو وجود قيود صعبة لدخول إلى السوق في شكل استثمار مباشر.
- (٤) عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف.

٣- التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances

أ- مفهوم 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 تحالف حول 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 ١٩٨٩ أو
 - بين Canon و Kodak حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ و تصوير تباع تحت علامة الأولى.
 - Motorola & Toshiba
- نظرا لل صعوبات الكبيرة التي تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، قد تعتمد الكثير من المنشآت أسلوب التحالف.

ب- 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:

١. تسهيل الدخول إلى السوق (Motorola & Toshiba, 1987).

٢. 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

٣. 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.

٤. تدخل الشركات في تحالفات إستراتيجية بغرض 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. فبهذا الشكل يعتبر التحالف بمثابة إجراءا تكتيكيا لمنافسة شركة Sony.

ج- محددات التحالفات الإستراتيجية

- و بناءً على ما سبق، يمكننا تصنيف أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية إلى مبررات:
- أ- اقتصادية،
 - ب- التقدم التكنولوجي.
 - ج- فرص السوق.

كما نلاحظ أيضاً، وجود فروقات بارزة في البدائل الإستراتيجية التي تبنتها الشركات المتعددة الجنسيات في صناعات عديدة، و في هذا الشأن هناك عاملان يلعبان أدواراً هامة هما:

١. الدخول للسوق الأجنبي الجديد؛

٢. التطوير والبحث

د- مزايا البحث و التطوير

يمكننا ملاحظة أن:

(١) التحالفات الإستراتيجية تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث و التطوير. هذا الأسلوب هو الأكثر انتشاراً لنشوء التحالفات (بناء الطائرات، تطوير أجهزة الكمبيوتر، أبحاث الهندسة الوراثية، و السيارات ..الخ).

(٢) تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروفًا اقتصادية ملائمة و بحوثاً تطويرية عالية التقدم، و 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).

(٣) هناك جانبان مهمان في التحالفات الإستراتيجية هما التكلفة و الالتزامات المتبادلة بين الشركاء، هذا الجانب يساعد كثيراً كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه و تقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة. المخاطرة تكون منخفضة لما تكون الاتفاقيات المعقودة (التحالفات) طويلة الأجل، و ذات رؤوس أموال كبيرة، حيث يكون بإمكان الشركتان اقتسام أي مخاطر أخرى.

(٤) 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:

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