

# المحاضرة الاولى

## مقدمة

من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال ٠٣ عقود الاخيرة هو النمو السريع و المتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري والاستثمارات و الادوات المالية ( التدفقات التجارية والمالية ) .

و يعزي هذا النمو في حجم التدفقات التجارية والمالية بين الاسواق العالمية الى انفتاح الاسواق العالمية على بعضها البعض والنمو الهائل والسريع في :

- ❖ التكنولوجيا الصناعية و الانتاج ( اساليب ، ادوات وانظمة الانتاج الحديثة والمتطورة ) .
- ❖ تكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات الالكترونية و الاعلامية ( قدرة البنوك على التحويل الفوري للأموال ) .
- ❖ انتشار المراكز المالية وظهور الاساليب الحديثة لإدارتها .

## اولا : المفاهيم الأساسية

### (١) مفهوم الاعمال الدولية :

ان المقصود بمصطلح الاعمال الدولية أي نشاط استثماري او تجاري لمنتج او تاجر لسلعة او خدمة يتعدى مدها وانتشاره الحدود لبلد ما .

وقد وردت عدت تعريفات في ادبيات الاعمال الدولية من ضمنها تعريف ( shiva Ramu ) حيث يعرفها على انها : " أي نشاط تجارى او خدمى تقوم به أى منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين او اكثر " .

كما عرفت ايضا على انها : " الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدها الاصلية ( البلد الام ) " .

فهي معاملات بين افراد و منشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تجارية او استثمارات متنوعة ، تمتاز بالديمومة ويمكن التأثير عليها بأشكال مختلفة ، وهو ما يشكل مجالا لادارة الاعمال الدولية .

### (٢) مفهوم الاستثمار الاجنبي المباشر :

هو شراء و تملك أصول خارجية في شركات عاملة او المساهمة فيها ، أي امتلاك شيء ملموس ومحدد يمكن المستثمر من التأثير بدرجة ما على مسار المنشأة المساهم فيها .

### (٣) الاستثمار الاجنبي غير المباشر :

ويكون بشراء اوراق مالية في شكل اسهم او سندات تصدرها مؤسسة اجنبية اخرى ، يستهدف الربح ويكون لصاحبه حق غير مباشر لا يمكنه من التأثير في مسار المؤسسة

#### ٤) الشركة الدولية :

- هي التي تمتلك او تتحكم في أنشطة اقتصادية في اكثر من بلد ، سواء من خلال الاستثمارات المباشرة او غير المباشرة . ، إنها إذن :
- ✓ تمتلك طاقة انتاجية في اكثر من بلد
  - ✓ تدير طاقتها وفروعها وفقا لاستراتيجية واحدة
  - ✓ تشكل إطارا لنقل الاموال والافراد والسلع والافكار سواء بين رئاستها وفروعها او بينها وبين زبائنها و الشركات الاخرى .

#### يتميز بعض المختصين عموما في ادارة الأعمال ما بين الانواع الثلاثة التالية للشركات الدولية

- أ- **الشركة الدولية ( International Company ) :** وتكون قاعدة و محور اعمالها في موطنها الام .
- ب- **الشركة متعددة الجنسيات ( Multinational company ) :** وهي التي تتخذ اكثر من موطن لهذة الاعمال .
- ت- **الشركة العالمية ( Global Company ) :** وهي مرحلة متقدمة لا يصبح فيها موطن محدد للشركة من حيث التوجه و النظرة لأعمالها :

#### ثانيا : أهمية الاعمال الدولية وانواعها

##### ١. أهمية الاعمال الدولية :

وتبرزها الارقام المذهلة لتطور الاعمال الدولية وبشكل تطورت معه الحاجة الى ادارة الاعمال الدولية التي على حداتها أصبحت لها مكانتها البارزة في حقل المعرفة الادارية .

##### ٢. انواع الاعمال الدولي:

- تنقسم الى قسمين ( التجارة الخارجية ) و ( الاستثمار الاجنبي مباشر او غير مباشر )
- أ- التجارة الخارجية ( Foreign Trade ) .
  - ب- الاستثمارات الاجنبية المباشرة ( D.Foreign . investment ) .
  - ت- الاستثمارات الاجنبية غير المباشرة ( I.F.I )

##### ٣. انواع اخرى للأعمال الدولية :

ومنها على وجه الخصوص :

##### أ- الترخيص :

وبموجب شكله الرئيس فإن الشركة الاجنبية ( مثلا كوكاكولا و فنادق هيلتون ... ) تقوم بالسماح لشركة اخرى في بلد اخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الاجنبية او باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاحة تدفعها الشركة المحلية .

## ب- تسليم المفتاح :

هنا تتعهد شركة اجنبية باكمال مشروع بكاملة او جزء منه على حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من مراحل الاولية حتى مرحلة التشغيل .

## ت- عقود التصنيع :

هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة او خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام احد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع و انتاج سلعة معينة وربما وضع علامة الشركة الاخرى عليها وشحنها إليها فهي إذن اتفاقيات انتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الاجل .

## ث- عقود التصدير ( الوكالة ) :

هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها احد الطرفين ( الطرف الاصل ) بتوظيف الطرف الثاني ( الوكيل ) لبيع او تسهيل او ابرام اتفاقيات بيع سلع و منتجات الطرف الاول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي او الصناعي يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط او ممثل حيث يحتفظ الطرف الاول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع الى ان تكتمل المبادلة .

## ج- الاستثمارات المشتركة :

وبموجبها تقوم الشركة الدولية في حصة مشاركة مع شركة دولية اخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث ، وقد تدخل الشركة متعددة الجنسيات في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد اجنبي ، واما إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاث بدائل هي :

- الادارة المشتركة ،
- الادارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الاكبر .
- الادارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديرة العام المستقل عن أي من الشريكين . التعاقد مع ادارة لكي تدير المشروع

## ٤ . أشكال الاحتكارات و التكتلات في الاعمال الدولية :

إن الاحتكار هو تفاهم او تكتل مجموعة من الشركات م ج يتمركز تحت سيطرتها إنتاج او تصريف الجزء الساحق من هذه البضاعة او تلك سعيا وراء الربح المطلق ، ومن اهم اشكال الاحتكارات لدينا :

- ✓ الكارتلات
- ✓ السنديكات
- ✓ التروست
- ✓ الكونسورتيوم

## A. الكارتل ( cartel ) :

هو تكتل مجموعة من الشركات يتفق اصحابها على تقاسم اسواق التصريف ، وعلى اسعار البيع ويحددون كمية البضائع الواجب انتاجها ، غير ان المؤسسات تصنع وتبيع المنتجات بشكل مستقل .

## B. السنديكات ( Syndicates ) :

تكتل يتكون من شركات اكبر واكثر تطورا من الكارتل ، فأعضاؤه الذين ينتجون بصورة مستقلة ، لا يحق لهم ، وفق احكام العضوية ، بيع منتجاتهم او شراء موادهم الاولية بأنفسهم بل يولفون لذلك جهاز تجاريا مشتركا.

## C. التروست ( Trusts ) :

وهو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الاعضاء ملكية مشتركة ، ويتقاضى فيه المالكون السابقون ( الذين اصبحوا مساهمين ) الارباح وفقا لنسبة اسهمهم .

## D. الكونسورسيوم ( Consortium ) :

وهو اتحاد يتكون من اكبر التروستات او المؤسسات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك و الشركات التجارية و شركات النقل والتأمين على اساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات .

## ثالثا : مناهج إدارة الاعمال الدولية :-

### 1. طبيعة ادارة الاعمال الدولية :

- ❖ تركز دراسات الاعمال الدولية على المشاكل الخاصة و الناتجة عن كون المنشأة الدولية تعمل في اكثر من دولة ( بيئة دولية ) .
  - ❖ تتم ممارسة الاعمال الدولية من طرف المنشآت الكبيرة و الشركات الصغيرة ( لم تعد تقتصر الاعمال الدولية على المنشآت الدولية الكبيرة فقط ) .
  - ❖ تمارس المنشآت في الاعمال الدولية أنشطة مختلفة ( السلع / الخدمات ، الانتاج/ التسويق ، المعدات/الافراد ... الخ )
  - ❖ تعتبر المعايير و المتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الاهمية بالنسبة للمنشأة الدولية .
  - ❖ تتميز الاعمال الدولية بضرورة انسجام المنشأة الدولية مع الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها . ( المعايير و المتغيرات الاقتصادية، و الحضارية و الثقافية ، والتكنولوجية و القانونية و السياسية ... الخ ) .
- تمارس المنشأة الدولية انشطتها في السوق الدولية في ظروف غامضة ، و متناقضة ، تخضع للتغير السريع ، مما يستلزم منها جهد أكبر لتحقيق الانسجام و التوافق مع بيئة التعامل في البلد المضيف ( بيئة الاعمال الدولية ) .

## ٢. منهجية ادارة الاعمال الدولية ومكانتها من ادارة الاعمال :

كما تعد ادارة الاعمال الدولية جزءا من ادارة الاعمال ، لذا فهي تستخدم الى حد كبير نفس المنهجية وتطبق نفس القواعد والنظم غير ان منهاجها يتطلب بعدا إضافيا يستدعي معالجة خاصة تأخذ في عين الاعتبار المضممار الدولي الخارجي ، بدون اعمال للوضع الداخلي لكل دولة واساليب الاعمال فيها .

## ٣. الاختلافات الواجب مراعاتها :

- ✓ تباين واختلاف الوحدات السياسية و التشريعية للدول .
- ✓ اختلاف العادات والتقاليد والاعراف
- ✓ تنوع السياسات الوطنية و النزاعات القومية
- ✓ اختلاف النظام الاقتصادي و النظم النقدية و المصرفية
- ✓ اختلاف الاسواق الدولية من حيث الحجم و التوجهات

نهاية المحاضرة الاولى

# المحاضرة الثانية

## مقدمة

- ⊗ لماذا تتاجر دولة ما مع دولة اخرى ؟ لماذا تتبادل الدول السلع ؟ ولماذا لا تنتج كل دولة ما تحتاج إليه بنفسها ؟
  - ⊗ ماهي ابرز النظريات التي حاولت تفسير اسباب قيام التبادل الدولي ؟ وماهي ابرز الانتقادات الموجهة إليها ؟
  - ⊗ ماهي الاسباب الحقيقية الكامنة وراء قيام التبادل الدولي؟ وماهي 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 افضل على فهم ما وصلت إليه الاحوال الاقتصادية لمختلف البلدان ، علماً أن الاهتمام بدراسة الخلفيات التاريخية يرجع للتاليين :

الاول : هو فهم أن الظروف و الأفكار و المفاهيم الاقتصادية التي كانت سائدة خلال القرنين السادس عشر السابع عشر ( فترة التجاربيين ) مازال الكثير منها قائماً حتى الان . ،

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

وهذا طبعا فضلا عن تراكم المعرفة العلمية من جهة وبيان المسار التاريخي لتسلسل الاحداث و الوقائع الاقتصادية من جهة اخرى .

### ١. نظرية الميزة المطلقة :

لقد حاولت هذه النظرية ، كغيرها من نظريات التجارة الخارجية تفسير اسباب 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 الانتاج .
- ✓ سهولة انتقال عناصر الانتاج ما بين الصناعات داخل الدولة الواحدة وصعوبة انتقال هذي العناصر ما بين الدول .

- ✓ اسقاطات تكاليف النقل و المواصلات .
- ✓ العمالة التامة للاقتصاد .
- ✓ افتراض المنافسة التامة .

## ب- محتوى النظرية :

مضمون النظرية يبينه الدول التالي لدولتين هما أمريكا وبريطانيا في إنتاج كل من القمح و النسيج و القائم على أساس اختلاف التكاليف العائد لاختلاف مدخلات عوامل الإنتاج ، وخاصة اليد العاملة .

### إنتاج عشرة أيام

| النسيج/الطاقة | القمح/الطن | البيان                     |
|---------------|------------|----------------------------|
| ٢٠            | ٩٠         | الولايات المتحدة الأمريكية |
| ٦٠            | ٣٠         | بريطانيا                   |

الملاحظ أن الاولى تنتج القمح ٣ مرات أكفاء من الثانية ، والثانية تنتج النسيج ٣ مرات أكفاء من الاولى .

وعليه تتحدد الاسعار في الدولتين من خلال حساب الاسعار الداخلية في كل دولة على حدة وقبل التجارة بين البلدين ، وفقا لما يلي :

#### ❖ الاسعار في الولايات المتحدة :

$$١ \text{ طن قمحا} = ٩/٢ \text{ طاقة نسيج}$$

$$١ \text{ طن نسيجا} = ٢/٩ \text{ طن قمحا أي } ٤,٥ \text{ طن قمحا ،}$$

$$٢/٩ \text{ طن قمحا} = ١ \text{ طاقة نسيج}$$

#### ❖ الاسعار في بريطانيا :

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

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

**الخلاصة :** من الافضل للبلدين التخصص فيما لكل منهما فيه ميزة مطلقة وعلية 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 سلفة سميث وحاول أن يفسر أسباب قيام التبادل الدولي اعتمادا على فكرة أن العمل هو اساس القيمة ، واعتمادا على مثال لدولتين تتميز إحدهما هذه المرة بإنتاج كلا السلعتين بدرجة أكفاء .

### إنتاج عشرة أيام عمل

| النسيج/الطاقة | القمح/الطن | البلد            |
|---------------|------------|------------------|
| ١٢٠           | ٩٠         | الولايات المتحدة |
| ٦٠            | ٣٠         | بريطانيا         |

وبحساب معدلات التبادل للبلدين قبل قيام التجارة الخارجية بينهما نجد بأن :  
للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين إلا أن ميزتها في القمح أقوى ( اطن قمحا = ١,٣٣ طاقة نسيج ، اما بريطانيا فمقابل اطن قمحا تنتج ٢ طاقة نسيج ) .  
بينما ليس للدولة الثانية ( بريطانيا ) ميزة في إنتاج أي من السلعتين ، و غير أن وضعها أقل سوءا ( نسبيا ) في حالة إحدهما وهو ما يعطيها مجالا للتخصص فيها .

### الخلاصة :

للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين وتميزا مطلقا في القمح و تخلفا نسبيا في النسيج ، أي انها ستتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي وتتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق ،  
اما بريطانيا فلها تخلف مطلق فيهما لكنه أقل من حالة النسيج ( نسبي ) واكثر ( مطلق ) في حالة القمح ، وهو ما يعني أن لديها **ميزة نسبية في إنتاج النسيج** ،

لذا فإن اختلاف معدلات التبادل الداخلية سيدعو الى 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**، وضعا نظريتهما على أساس نقدي و حاولا تفسير اسباب وجود المزايا النسبية التي تؤدي لقيام التجارة الدولية :



## فرضيتا النظرية :

- ✗ تختلف أسعار عناصر الإنتاج لاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد المعني ( فالأجور تكون رخيصة نسبيا في البلدان كثيرة السكان ، وتنخفض أسعار المواد الخام في البلدان التي تحتوي على موارد طبيعية معتبرة منها ، وهكذا... )
- ✗ تحتاج السلع المختلفة الى نسب أو كميات مختلفة من عناصر الإنتاج ( فبعضها يحتاج لعمالة اكثر أي انها كثيفة العمالة واخرى 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 اسعارها ( نفقات إنتاجها ) منخفضة نسبيا ، و بالمقابل يستورد ما يعاني فيه عجزا نسبيا من عناصر الانتاج .

## 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 الانتاج مما قد يقود إلى الاحتكار عبر قيام الشركات متعددة الجنسية بتخفيض الاسعار لطرد المنافسين .
- يحاجون بإمكانية جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية ، فالميزة النسبية يمكن أن تخلق بالتركيز على صناعات بعينها ،
- يرون كذلك أن هناك أسباب اخرى 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 تخصص 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 ؟

لان تجارة الشركات هي من تجارة الدول فالأسباب عموما هي :

- أ – الاستفادة من الطاقة غير المستغلة .
- ب – تخفيض التكاليف
- ج – تحقيق ارباح إضافية
- د- تنويع وتقليل المخاطر
- هـ - الاستيراد وضمان الامدادات

## ثانيا : 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 تنقسم إلى النوعين التاليين :

#### السياسة الحمائية :

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

#### وتتمثل الأشكال المختلفة للحماية في :

- الرسوم الجمركية
- نظام الحصص
- الرقابة على أسعار الصرف
- الضرائب الاضافية
- أساليب مختلفة اخرى للحماية ( عراقيل إدارية ، شعارات قومية مناهضة ... )

#### حرية التجارة :

وتعني الوضع الذي لا تتدخل في الدولة في العلاقات التجارية الدولية . وقد تعزز هذا الاتجاه عالميا مع التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات و التجارة ( الغات ) في ١٩٧٤ م والتي خلفتها منظمة التجارة العالمية العام ١٩٩٥ م .

#### نهاية المحاضرة الثانية

# المحاضرة الثالثة

## ادارة الاعمال الدولية في ظل العولمة و المنظمة العالمية للتجارة

### مقدمة

- ✗ تمارس ظاهرة العولمة بمختلف ابعادها تأثيرا بالغا على الاعمال الدولية .
- ✗ تأتي منظمة التجارة العالمية لتمثل احدى الركائز الاساسية للعولمة خاصة فيما يتعلق بعولمة التجارة .
- ✗ تتسم بيئة الاعمال الراهنة بالتكاملات الاقتصادية على مستوى العديد من الدول ، وهو ما تقره المنظمة العالمية للتجارة لما له من اسهام في تحرير التجارة و الاقتصاديات العالمية عموما .

### أولاً: العولمة و مسبباتها

#### ١- مفهوم العولمة :

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

#### ٢- العولمة الاقتصادية :

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

#### ٣- المسببات الرئيسية للعولمة :

##### أ- تحرير التجارة ما بين الدول :

وهنا يمكن الاشارة تحديدا إلى :

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

## ب- ازدياد التكامل الاقتصادي :

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

## ت- تحرير الاقتصاديات :

اي تحكيم قوى السوق وهو امر 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 .

## ث- التقنية :

ويتجلى تأثيرها في مسار العولمة من خلال ما يلي :

- ابتداء طرق الانتاج الشامل لتلبية حاجة اعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل و الخارج (عولمة الانتاج).
- تحسين طرق المواصلات لنقل اعداد وكميات اكبر من الموارد والبشر لمسافات اطول وبطرق ارخص واسرع .
- تحسين وسائل نقل ومعالجة المعلومات وثورة الاتصالات ، للتحكم في الموارد والعمليات في اماكن مختلفة من العالم .

## ج- الشركات متعددة الجنسيات :

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

## ثانيا: المنظمة العالمية للتجارة

### ١- الدور المحوري للغات في تحرير التجارة :

سبقت الاشارة إلى الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة ( الغات ) التي تأسست سنة ١٩٧٤ ، وقد كانت تهدف الى إزالة التفرقة في التبادل التجاري وتحرير التجارة بين اعضائها ، ويتخذ نشاطها شكل دورات من الاجتماعات والمفاوضات الدورية التي تتم كل عدة سنوات تناقش فيها مواضيع مثل تخفيض التعريفات الجمركية وتقليل استخدام الحصص وتبني اجراءات تشجع التجارة بين الدول .

## ٢- المنظمة العالمية للتجارة :

هي امتداد لاتفاقيات الغات بحيث وافق المتعاقدون بمراكش في ابريل ١٩٩٤ ( دورة الأرجواي ) على تأسيس منظمة التجارة العالمية بحيث اصبح كل الاطراف المتعاقدة في الغات اعضاء في المنظمة . ظهرت رسميا في ١/١/١٩٩٥ . ومقرها بجنيف سويسرا .

## ٣- مهام المنظمة العالمية للتجارة :

تمثل مهامها في كونها :

- تعد منبر للتفاوض متعدد الاطراف لتحرير التجارة الخارجية .
- إدارة اجراءات تسوية النزاعات بين دول الاعضاء .
- ادارة استعراض آلية الاجراءات السياسية .
- التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ووكلائهما لتنسيق السياسات الاقتصادية العالمية .

## ٤- مبادئ منظمة التجارة العالمية :

### أ- مبدأ الدولة الاولى بالرعاية :

أي ان تلتزم الدولة وتمنح لكل الدول الاعضاء في الاتفاقية ( الدول المتعاقدة ) اي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة . على ان الاتفاقية تقر الاستثناء في ٣ حالات وهي :

- السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها افضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة .
- الميزات الممنوحة بين دول أعضاء في تجمع اقتصادي كالمجموعة الاوربية مثلا ليس من الضروري أن تنطبق معاملة الاعضاء فيها على الدول غير الاعضاء في تلك المجموعة .
- الدول التي تفرق اعتبارياً ضد واردات دول او دولة معينة يمكن للدولة المتضررة حرمانها من معاملة ( الدولة الاكثر رعاية ) .

### ب- مبدأ الشفافية :

هي اي التزام الاعضاء بنشر جميع المعاملات المتعلقة بالممارسات والاجراءات والقواعد التي تمس التجارة بشكل اساسي ، ويدخل ضمن هذا الاطار عدم اللجوء الى الحواجز غير الجمركية لأنها غير شفافة .

### ت- مبدأ المعاملة الوطنية :

اي ان يمنح المنتج الاجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب والمواصفات .

## ثالثا : التكامل الاقتصادي

### ١- تعريف التكامل الاقتصادي :

هو ان تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافيا في العادة بزيادة ارتباطها اقتصاديا وذلك بفتح اسواقها امام بعضها وزيادة التعاون بينها ، وتوسيع نطاق السوق وزيادة فرصة الرفاهية .

### ٢- مزايا التكامل الاقتصادي :

- ☒ توفير الفرص التجارية المختلفة .
- ☒ زيادة الكفاءة الانتاجية .
- ☒ 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 الاعضاء ، ولكل دولة الحرية في فرض رسوم او تخفيضها فيما بين تلك الدول واية دولة اخرى غير عضو في منطقة التجارة الحرة ( مثال منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية نافتا المكونة من الولايات م.ا و كندا و المكسيك ) .

#### ب- اتحاد جمركي :

يتعدى الامر هنا ازالة الرسوم الجمركية فيما بين الدول المعنية الى وجود اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية ، فيكون لكل الدول الاعضاء رسوم جمركية موحدة ( كحلف هضبة الاندي ) .

#### ت- السوق المشترك :

بالإضافة الى ازالة الحواجز التجارية فيما بينها ووجود اتحاد جمركي ، توافق الدول الاعضاء على السماح لعناصر الانتاج من عمالة ورأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الاعضاء .

#### ث- 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 الاوربي ، وكذا توحيد العملة .

#### ج- تكامل اقتصادي وسياسي تام :

هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي وتزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان و المحكمة الاتحادية وتتوحد الضرائب الى ان تصير المجموعة وكأنها دولة واحدة .

### نهاية المحاضرة الثالثة

# المحاضرة الرابعة

## ميزان المدفوعات وأسعار صرف العملات

### مقدمة

تولي الدول اهتمام خاص بتدفق تجارتها و ديونها الخارجية ، كما تهتم به وسائل الاعلام المختلفة وتنتشر أخباره 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 الدول الاخرى التي لها علاقة تجارية معها .

وتستعين الدول و المنظمات في مزاولتها لأعمالها الدولية بمجموعة من المفاهيم والادوات و التقنيات المالية والاقتصادية من ضمنها :

#### • ميزان المدفوعات

#### • أسعار الصرف والعملات

✗ يعتبر ميزان المدفوعات واحد من أكثر المؤشرات الاقتصادية التي يهتم بها رجال الاقتصاد و السياسة في البلد حيث يوفر الاحاطة الكاملة بعناصر التجارة و المعاملات الدولية .

✗ فميزان المدفوعات انعكاس لـ :

- ✓ قيم البضائع المصدرة و المستوردة .
- ✓ إيرادات الشركات الوطنية و شركات النقل والشحن الاجنبية ،
- ✓ إيرادات مواطني الدولة المقيمين بالخارج ( حركة السياحة ) ،
- ✓ الارباح الرأسمالية المحققة من الاستثمارات الخارجية ،
- ✓ كافة الإيرادات القادمة من الخارج سواء كانت من افراد أو هيئات أو شركات خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة واحدة ،

### اولا : تعريف ميزان المدفوعات :

#### ١. مفهوم ميزان المدفوعات :

هو " بيان حسابي تسجل فيه قيم جميع التعاملات الاقتصادية من السلع و الخدمات و الهبات و المساعدات الاجنبية وكل المعاملات الرأسمالية وجميع كميات الذهب النقدي الداخلة والخارجة الى ومن بلد ما ، خلال فترة معينة عادة سنة " .

- فميزان المدفوعات لأي دولة عبارة عن بيان حسابي لجميع المعاملات التجارية و الاقتصادية بينها و بين سائر دول العالم ، وكل دولة تحتفظ بعلاقات تجارية مع دولة اخرى لها معها ميزان مدفوعات يتم عليه القياس .
- إذا حقق ميزان المدفوعات فائضا لدولة معينة فنقول عنه انه يميل لصالح تلك الدولة على حساب الدولة الاخرى . وفي هذه الحالة يكون للدولة الاخرى عجزا في ميزان مدفوعاتها.

## ٢. آليات التسجيل في الحساب :

يجب الإشارة هنا أنه ، إذا أدى التعامل إلى :

✓ كسب عملة أجنبية فإن ذلك يدعى رصيذا دائنا و يسجل كبنء موجب ( + ) في الطرف الدائن للحساب .

✓ اما إذا اشتمل التعامل على إنفاق عملة أجنبية فإن ذلك يدعى رصيذا مءينا ويسجل في الطرف المءين كبنء سالب ( - ) .

وعلىة ، ينقسم الحساب إلى جانبين أحدهما دائن و الآخر مءين :

▪ الجانب الدائن فيحتوي على المعاملات التي ينتج عنها مدفوعات للبلء المعنى من الءول الآخر ( الصادرات ) .

▪ اما الجانب المءين يحتوي على المعاملات التي تنتج عنها مدفوعات من البلء المعنى إلى البلدان الأخرى ( الواردات ) .

قاعدة : يتم تسجيل أية معاملات تترتب عنها :

✓ مقبوضات أ تحصيلات من الغير للبلء المعنى في الجانب الدائن ( صادرات ) .

✓ وتسجل أية مدفوعات للغير في الجانب المءين ( واردات ) .

## ثانيا : مكونات ميزان المدفوعات :

يتكون ميزان المدفوعات من الحسابات التالية :

١ . الحساب الجاري

٢ . حساب رأس المال .

تمثل الفروق الاحصائية ( مجموعة التعديلات في الميزان التجاري ، وميزان حساب رأس المال ) .

٣ . حساب التسويات ( صافي الاحتياطات من الءهب و الاصول المتءاولة الأخرى ) .

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

أ . الميزان التجاري : ويشمل التجارة المنظورة أي صادرات و واردات البلء من السلع .

ب . ميزان التجارة غير المنظورة : ويتكون من صادرات و واردات البلء المعنى الخاصة بالخدمات كأءور النقل و الشحن و خدمات التأمين و السياحة الخارجية .

قاعدة : إذا زادت قيمة الصادرات عن الواردات نقول أن فائضا 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 و القروض طويلة الاجل وأقساط سدادها.

تسجل القروض الرأسمالية و الاستثمارات الاجنبية الاتية من الخارج وكذلك اقساط الديون 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 أن تتم بصورة تلقائية وذلك تمييزا 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 و ما تحتفظ به البنوك كأرصدة ،
- ❖ رصد العملات الأجنبية و الودائع الجارية التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية و البنوك التجارية الواقعة تحت رقابتها ،
- ❖ الاصول الاجنبية قصيرة الاجل مثال ذلك أدونات الخزنة الاجنبية و الاوراق التجارية التي بحوزة الدولة وهي التزامات على الحكومات و الشركات الاجنبية والمواطنين الاجانب .
- ❖ الودائع التي تحتفظ بها السلطات و البنوك الاجنبية لدى البنوك الوطنية .

### ثالثا : الاختلال في ميزان المدفوعات

- يحدث التوازن في ميزان المدفوعات عندما تكون جميع العناصر المدينة في الحسابين الجاري و الرأسمالي مساوية لمجموع العناصر الدائنة فيهما .
- في هذه الحالة لن نحتاج إلى تسوية من خلال حساب الاحتياطات ، و عندها نكون أمام توازن اقتصادي حقيقي ، علما أن ذلك يحدث بصفة تلقائية .
- أما التوازن الحسابي فهو الذي يتم بصفة مقصودة من خلال تحريك حساب التسويات .
- يمكن أن يكون العجز في ميزان المدفوعات مؤقتا و أسبابه ظرفية ( جفاف ينتج عن انخفاض كبير في الصادرات ) ، وإما أن يكون العجز دائما ( هيكليا ) ويستمر لسنوات.

- كما يؤثر العجز في ميزان المدفوعات على الاعمال الدولية حيث أن :
- ✓ عدم توازن ميزان المدفوعات يؤثر على وفرة العملة الصعبة التي تحتاجها الشركة الدولية ( نقل أرباحها أو أعمال اخرى ).
  - ✓ عدم التوازن يؤدي الى فرض قيود على الاستيراد الامر الذي سيؤثر حتما على الشركات الدولية .

## رابعاً : اسعار صرف العملات

١. سعر الصرف : يتمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة اخرى .
٢. سوق الصرف : هو السوق الذي تباع فيه العملات و تشتري . ويتكون من مجموعات من البنوك و الوسطاء و الهيئات 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 ، فرانكفورت .. الخ ) .
٣. وظائف سوق الصرف : وتتمثل وظائف سوق الصرف في :
  - ✓ نقل القوة الشرائية من طرف لآخر
  - ✓ توفير فرصة حماية للمتعاملين من تقلبات العملات .
  - ✓ السماح لهذه السوق بالموازنة و التحكم في الاوراق الاجنبية من خلال آليات السوق ( العرض و الطلب ) .
٤. تحديد اسعار صرف العملات الأجنبية :

يتمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة اخرى ، و يتحدد وفقا لقوانين العرض والطلب ، غير أنه من وجهة النظر التاريخية مرة بعدة تطورات وهي :

  - أ. سعر الصرف على أساس قاعدة الذهب :

قبل الحرب العالمية الاولى ، كانت قيمة العملة تحدد بوزن معين من الذهب يمكن مبادلتها به ، أي مبادلة الذهب بأي عملة كانت تتم بسعر ثابت هو السعر الأساسي ، مع تأثير السعر السوقي قليلا بالعرض والطلب .

وقد تتأثر العملية سلبا إذا زادت واردات البلد المعني عن صادراته إذا تغط الصادرات كمية الذهب المدفوع مقابل الواردات .

## **ب. نظام قاعدة تبادل الذهب :**

بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى ، و انهيار البورصات سنة ١٩٢٥م 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 الأمريكي كعملة وحيدة قابلة لذلك وبسعر ثابت ( ٣٥ دولار لأونصة الذهب الواحدة ) ، وبموجب ذلك ألزمت كل دولة بتثبيت قيمة عملتها مقابل الدولار ، مع إمكانية تغييرها بمرونة ٢,٥% ارتفاعاً أو انخفاضاً .

## **ت. تعويم أسعار العملات :**

في العام ١٩٧١م أعلنت الولايات المتحدة ، نتيجة عدم قدرتها على الوفاء ، أنها ستبيع الذهب فقط للبنوك المركزية للدول وليس للبنوك التجارية و المؤسسات المالية .  
وأعقب ذلك فك ارتباط الذهب بالدولار ، و أصبحت بالتالي أسعار جميع العملات ، بما فيها الدولار ، معومة أمام الذهب ، وأصبح سعر كل عملة يتحدد صعوداً و هبوطاً على اساس العرض و الطلب في السوق .  
وهكذا وصلنا الى مرحلة : **التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية .**

## **هـ . طريقة تحديد أسعار العملات :**

### **أ. نظرية تعادل القوى الشرائية**

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

## **ب. مؤشر فيشر ( Fisher ) العالمي**

قدم (**Fisher**) نظريته لتفسير استمرار تغير أسعار العملات و بموجب هذه النظرية فإن أسعار العملات تتحرك كاستجابة للتغير في أسعار الفوائد ، بمعنى أن العملة التي تكون عوائدها أعلى تكون قيمتها تبعاً لذلك أعلى .

وعلى أية حال فإن أسعار العملات تتحدد على أساس 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 الأساس حيث :
- ✓ يطبق سياسات متشددة للمحافظة على استقرار أسعار الصرف بغرض التحكم و السيطرة على اتجاهات أسعار الفائدة .
  - ✓ يهدف البنك المركزي إلى منع معدلات التضخم باستخدام سعر الفائدة كأداة تساعد على تحديد كمية النقد المعروضة في السوق مقابل الطلب عليها

## ت. نظرية الأرصدة

- يتحدد سعر الصرف بناء على هذه النظرية وفقا لوضع ميزان المدفوعات .
- فالدولة التي تحقق فائض في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها ترتفع .
  - أما الدولة التي لديها عجز في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها تنخفض تبعا لذلك .
- إن وضع ميزان المدفوعات للدولة هو الذي يحدد قيمة عملتها .

## ٦. مخاطر تقلب أسعار الصرف

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

## نهاية المحاضرة الرابعة

# المحاضرة الخامسة

## الاستثمار الأجنبي

( أنواعه ، نظرياته وسياساته ) .

### أهداف لفصل

- 1- تعريف الطالب بمضمون الاستثمار الاجنبي .
- 2- استيعاب الطالب لأنواع و أشكال الاستثمار الأجنبي .
- 3- دور وأهمية الاستثمار الأجنبي كأداة للأعمال الدولية .
- 4- إدراك الطالب للنظريات والسياسات الخاصة بالاستثمار الاجنبي .

### مقدمة

لقد سبق لنا و أن أشرنا في الفصل الاول أن الاعمال الدولية تمارس من خلال أشكال مختلفة ، كما أشرنا أيضا أننا نجد ضمن هذه الأشكال ، 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 ، و الشركات ، والدول . ويتركز هذا الاهتمام حو التساؤلات الخاصة بـ :

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

### أولا : مفهوم وطبيعة الاستثمار الأجنبي

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

## ١. الاستثمار الأجنبي و النظرية الاقتصادية التقليدية :

### (١) مدلول النظرية :

لم تهتم هذه النظرية كثيراً بالاستثمار الأجنبي وكانت ترى أنه مجرد تابع ومكمل للتجارة الخارجية .

فهي تفترض بالأساس استحالة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الدول ، وعموما فإنه يمكننا تقديم محتواها وفق الخطوات التالية :

- تفترض النظرية أن رأس المال والعمل عنصرين يمكن أن يعوض احدهما الآخر ، أي أنه إذا كان لدينا عجز في رأس المال فيمكن أن نعوضه بالعمل والعكس صحيح .
- أننا نستخدم رأس المال أكثر ما يمكن إذا كانت تكلفته منخفضة و نعوضه بالعمل إذا كانت تكلفته مرتفعة .
- إذا كان لدينا فائض في رأس المال فإننا نقوم بتصديره و استيراد عمالة عوضا عنه ،
- بما أن نقل رأس المال هو الاسهل بين جميع عناصر الانتاج فان وجود فائض منه يؤدي إلى قيام الاستثمار الخارجي حيث يبدأ رأس المال في التدفق من بلد الوفرة الى بلد الندرة الى ان يتساوى العائد على الاستثمار في البلدين .

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

### (٢) نقد النظرية :

وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من ضمنها :

- ✓ كان يمكن أن تكون هذه النظرية مقبولة عندما يتعلق الأمر بالاستثمار غير المباشر ( مجرد شراء اوراق مالية أو سندات وقروض مالية وبيعها ) ، ولكن اليوم اصبح حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كبيرا .
- ✓ الاستثمار غير المباشر قصير و محدود و ذو حجم قليل مقارنة بالمباشر ، وهدفه الأساسي هو العائد ، أما الاستثمار المباشر فيشكل قرار أو التزاما طويل المدى لرأس المال و هو امتلاك لأصول ملموسة لا مجرد اوراق .
- ✓ لا تفرق النظرية بين الاستثمار الأجنبي المباشر و بين مجرد تحركات لرأس المال ، في حين أن الاستثمار الأجنبي المباشر ليس مجرد انتقال الأموال بل هو كذلك انتقال لقدرات إدارية و معرفة و تقنية .
- ✓ لا تفسر النظرية تبادل الاستثمار ما بين البلدان ، فإذا كان هدف الاستثمار هو مجرد العائد فكيف نفسر حركة رؤوس الاموال في الاتجاهين و في نفس الوقت ( مثال يخص انتقال رؤوس أموال من بريطانيا إلى ألمانيا و العكس ) .

## ٢. نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة

### (١) النظريات الاحتكارية :

اهتمت هذه النظرية بتفسير الأسباب التي تدفع بعض الشركات نحو الاستثمار في تركيبة السوق الذي تستأثر في شركة ما أو قلة من المنتجين الذين **يحتفظون بالميزة التنافسية** التي تمكنهم من السيطرة على إنتاج أو بيع و توزيع السلعة ( احتكار القلة ) .  
وتميز هذه النظرية بين ٣ أنواع من الاحتكار في السوق الدولي وهي :

### أ. احتكار الشركة الأولى للسوق :

وتقوم النظرية على أن احقية تواجد المنشأة في السوق العالمي ترجع لكونها الأقدم في السوق بحيث تؤهلها الأقدمية في السوق المحلي لـ :  
✓ تحسين اسلوب إنتاجها  
✓ تحقيق اسم و سمعة فيه  
✓ لها ميزة تنافسية ( بحكم الاقدمية و توفر الموارد .

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

### ب. نظرية القوة الاحتكارية :

تفترض النظرية أن ممارسة الأعمال الدولية في اسواق بعيدة عن البلد الأم هو نشاط تكاليفه ( المادية و الاجتماعية و العاطفية ) عالية ، و لا تجرؤ عليه إلا الشركة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية مثل :  
✓ التقنية المبتكرة  
✓ اختراع أساليب عمل غير مسبوقه و غير معروفه من قبل  
✓ تمتلك الانضباط و الكفاءة في إدارتها .

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

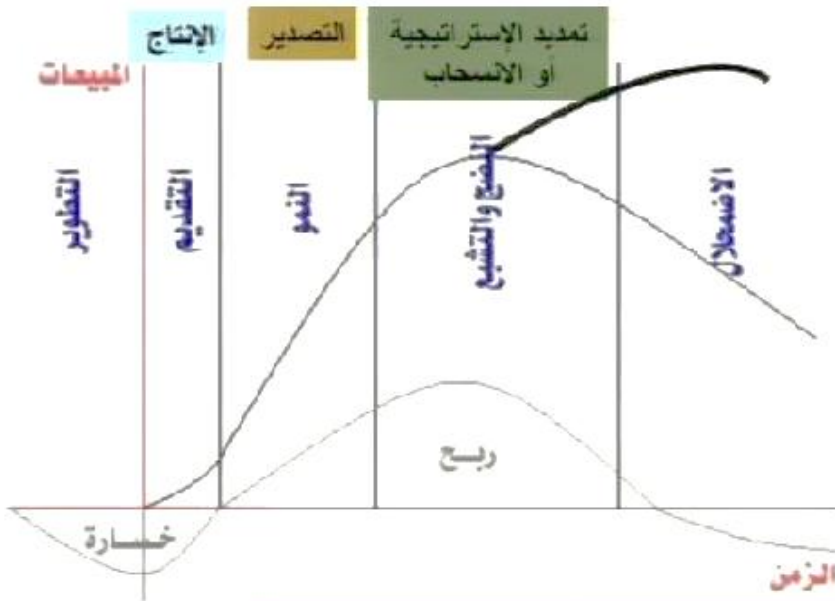
- تحقيق أرباح طائلة في السوق الأجنبية
- المحافظة على ميزتها المطلقة
- كما يمكنها أن تستهدف المنافسين الاخرين ( ولو تعلق الأمر بوجود شركة قديمة في مركز قوي ) .
- أن هذه النظرية تفترض أن الاستثمار الخارجي ناجم عن وجود خلل وتشوهات في تركيبة السوق تعيق المنافسة التامة لأن هذه الأخيرة ( المنافسة التامة ) لو توفرت فسوف تتاح الفرص و المعلومات للجميع .

### ت. نظرية سلوك رد الفعل :

وتقوم الأعمال على مراقبة المنافسين ( ردود الأفعال من المنافسين ) .  
ويقوم مضمون هذه النظرية على ان الاستثمار الاجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية ، حيث تحاول الاول بالذهاب الى الخارج و القيام بالأعمال الدولية لمزاحمة الشركة الاجنبية في سوقها المحلي .

## ٢) نظرية دورة حياة المنتج :

- تقوم هذه النظرية على أساس أن لكل سلعة دورة حياة من منذ وصولها الى السوق ، و تبدأ بالتقديم ، مروراً بالتطور ثم النضوج و تنتهي لتدهور و الزوال .
- كما تفترض النظرية أن تحتفظ الدولة المنتجة للسلعة بميزة تنافسية فريدة ، و عندما تبدأ بتصدير السلعة إلى الخارج تفتقد لميزتها المطلقة من خلال التبادل التجاري وقد تصبح في الكثير من الأحيان هي مستوردة لهذه السلعة .



و يوضح الرسم البياني:

١. المراحل المختلفة من عمر المنتج،

٢. الزيادة والانخفاض في المبيعات والأرباح في كل مرحلة .

يعبر المحور الأفقي عن الزمن ، والمحور العمودي عن المبيعات والأرباح

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



ولكي نفهم مضمون النظرية علينا أن نستعرض المراحل التي تمر بها السلعة وهي على النحو التالي :

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

هنا الإنتاج يأتي كاستجابة للطلب المحلي ، ويكون التوسع في الإنتاج في البداية صعبا لأن ظروف الإنتاج و أساليبه لا تسمح بالإنتاج الوفير أو باقتصاديات الحجم ، كما ترى النظرية أن الابتكارات الجديدة غالبا ما تبدأ بأسواق الدول الغنية . فيكون الإنتاج مخصصا للاستهلاك المحلي ( أي داخل البلد الأم ) .

#### ب) مرحلة النمو ( التصدير ) :

إذا نجحت السلعة في تلبية و مقابلة متطلبات المستهلكين في السوق المحلية سوف تعمل الشركة إلى تطور أساليبها الإنتاجية بغية استغلال ميزة امتلاك السلعة ، فتقوم برفع كفاءتها الإنتاجية ( منتج نمطي ) وتحقيق اقتصاديات الحجم لذا سيتم :

✓ تخفيض التكاليف و الاستفادة من الاسعار المرتفعة

✓ الاستجابة للطلب المتنامي على السلعة في الداخل

✓ الشروع في التصدير كنتيجة لتلبية احتياجات السوق المحلي و استغلال الفرص في السوق الأجنبي لتحقيق النمو و التوسع وكذا تحقيق عوائد على استثماراتها .

#### ت) مرحلة النضج و الاستثمار :

يفترض في هذه المرحلة و كاستجابة لدخول المنافسين ( عددهم قليل ) أن تعمل الشركة على :

✓ تعزيز مكانتها في السوق ( الداخلي و الخارجي ) و المحافظة على مبيعاتها و أرباحها .

✓ الشروع في التصنيع بالبلدان المستوردة خاصة الغنية منها ( إعادة التوطين ) ، لمواجهة المنافسين الجدد بهذه البلدان على اعتبار أن بلدانهم ستضع حواجز للدخول امام الشركة أو لمراجعة ظروف السوق المحلي بشكل عام .

✓ تقوم بتطوير استراتيجية المزيج التسويقي التي تمكنها من الاحتفاظ بميزتها و مركزها في السوق و ذلك من خلال :

■ تحسين و تطوير السلعة للمحافظة على الميزة التنافسية

■ تكثيف التوزيع و التقرب أكثر بالمستهلك الأجنبي ( الامدادات )

■ التموقع Positioning ( القيام بالترويج المكثف لإبراز ميزتها و بالتالي خلق الصورة الذهنية بخصوص جودة السلعة ( تفاديا للتقليد )

■ التركيز على السعر ( تخفيض الاسعار )

■ تنشيط المبيعات للتخلص من المخزون

#### ث) مرحلة الانحدار و التدهور :

تتميز هذه المرحلة بانخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة ، بفعل ظهور منافسون جدد ( المنافسة الحادة ) ليس فقط من الدول الغنية و إنما من الدول الفقيرة .

وبناء على هذا يكون تصرف الشركة وفق للحالتين التاليتين :

❖ اما التحضير للانسحاب من السوق .

❖ تمديد استراتيجيتها ( التحسين المستمر و تطوير منتجات جديدة ) ، إعادة النظر في استراتيجية المزيج التسويقي ) .

إن هذه النظرية و إن اثبتت صحتها فيما يتعلق ببعض السلع ( كالصناعية و المعمرة ) إلا أنها تبقى عاجزة عن تفسير الاستثمار في كثير من السلع الأخرى . ( مثل السلع التموينية .. الخ )

## ثالثا : لماذا تستثمر الشركات في الخارج ؟

- يوفر تعدد الأسواق الدولية فرصا كبيرة للشركات التي تمارس من خلالها أعمالها الدولية .
- كما خلقت الظروف و المتغيرات السياسية ، و فتح أسواق جديدة للمستهلكين و الاتفاقات التجارية ، حوافز كبيرة لم تكن متاحة من قبل للشركات المحلية .
- وفر التقدم التكنولوجي ظروفًا أخرى للاستفادة من :
  - ✓ اقتصاديات حجم الإنتاج الكبير من تخفيض في تكاليف الإنتاج .
  - ✓ ارتفاع في مستوى الجودة والقدرة على المنافسة

وقد أدت كل هذه المتغيرات إلى ظهور منافسين من الدول النامية قادرين على الإنتاج بتكاليف أقل و أسرع و أفضل ( كوريا ، ماليزيا ، الهند ... ) واستطاعت أن تنافس الشركات من الدول الغربية .

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

### الاسباب غير المباشرة

#### ( ١ ) بروز النزعة الجماعية

في البداية كان التعاملات بين البلدان ثنائية مما أدى إلى عرقلة التعامل بوجود طرف ثالث . لكن في أعقاب الحرب العالمية الثانية و خاصة مع بروز اتفاقيات القات ( GATT ) و تعزيز الاتفاقيات الجماعية الدولية أخذت النزعة الجماعية تتعزز شيئاً فشيئاً و بشكل أدى إلى انفتاح الحدود أمام الاستثمارات الخارجية .

#### ( ٢ ) زيادة المبيعات و الأرباح

#### ( ٣ ) الحصول على حصة في السوق الدولية

#### ( ٤ ) الاستفادة من الإنتاج 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 الانمائية و تخفيض العجز في ميزان مدفوعاتها ) .

### الاسباب المباشرة

#### ( ١ ) تجنب الحواجز الجمركية و الرسوم و الضرائب

لتفادي الحواجز الجمركية ذات الطبيعة المختلفة تفكر الكثير من الشركات في التواجد فعلياً من خلال الاستثمار الخارجي المباشر .

#### ( ٢ ) تقليل من تكاليف الإنتاج

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

#### ( ٣ ) ضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة

هنا تجد شركة ما أن تزودها باحتياجاتها من المواد الخام أو السلع الوسيطة لم يعد متصلاً أو منتظماً في البلد المصدر تكون قد عجزت عن إمداد زبائنها الخارجيين لأسباب إدارية أو مالية تقود الى توقف عملياتها .

#### ( ٤ ) تعزيز القوة التنافسية و التسويقية

بحيث يظهر للشركة أن تعزيز قوتها التنافسية و التسويقية مرهون بتواجدها الفعلي كمشتر في الخارج ، فتلجأ الى ذلك .

## رابعاً: محددات الاستثمار

### ١. حجم ونمو السوق

وهذا سواء بالنسبة لدول المتقدمة أو النامية . ففيما يركز المستثمرون على المؤشر الكلي ( الناتج المحلي الاجمالي والدخل ) في الدول المتقدمة المستثمرين يركزون على متوسط نصيب الفرد و معد نمو الدخل في نظرتهم للدول النامية و هذا على اعتبار أن كثافة السكان قد تضلل الأرقام المعلقة بالدخل بحيث تضخم الدخل الكلي و تعطي صورة مضللة لحجم السوق .

### ٢. الاستقرار السياسي

المستثمر الخارجي يركز عادة على اهمية هذه النقطة و تحديدا بالنسبة للبلدان النامية .

### ٣. البني الهيكلية .

وهذا الأمر يطرح إشكالية لدى المستثمر بالنسبة للدول النامية دون المتقدمة .

### ٤. متغيرات السياسات

وهو تحديد المتغيرات المعلقة بالسياسة الاقتصادية ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي من ذلك مثلا مدى سماحها بتملك الأجانب للأعمال ، تحويل الأموال ، الضرائب ، سياسات الدعم المتبعة .

## خامساً : طرق دخول الأسواق الدولية

❖ بشكل عام ، يوجد أمام الشركة خياران اساسيان هما : التصدير او التواجد بالخارج من خلال الأشكال المعروفة .

### ١. خيار التصدير للخارج :

وهذا الخيار بدوره يطرح خيارين أساسيين هما:

#### (١) التصدير المباشر :

هو أن تقوم الشركة المنتجة بعملية التصدير بنفسها وهنا تقع المسؤولية على عاتقها ، حيث تدار وتنفذ نشاطات التصدير من قبل جهة غير مستقلة تنظيمياً عن الشركة .

#### (٢) التصدير غير المباشر :

بموجب هذا الشكل تلجأ إلى غيرها من الشركات و الوكلاء الذين يقومون بالعملية بدلا عنها و يتحملون الجزء الموكل إليهم من المسؤولية في هذا الشأن ، علماً أن الاختيار بين الخيارين يبنى على اساس معايير تلعب فيها الخبرة و التحليل دورا بارزا .

### ٢. الانتاج في الاسواق الدولية

■ ومن اهم أشكال الانتاج بالخارج لدينا:

- ✓ الاستثمار المشترك
- ✓ الترخيص
- ✓ الإنتاج في السوق الأجنبي .

# المحاضرة السادسة

## بيئة الاعمال الدولية ١ : ( السياسية ، القانونية ، الاجتماعية )

### اهداف الفصل :

١. تعريف الطالب بمفهوم و مضمون المخاطرة .
٢. أهمية دراسة بيئة الأعمال الدولية .
٣. استيعاب الطالب لأبعاد الأعمال الدولية و لأنواع و أشكال المخاطر المترتبة عنها .
٤. ادراك الطالب للأثار التي تحدثها المخاطر على الاعمال الدولية .

### مقدمة

تعتبر منظمات الاعمال :

- ✓ أنظمة اجتماعية .
- ✓ تنشيط وسط بيئة معينة .
- ✓ أنظمة مفتوحة على بيئة خارجية تضم متغيرات توجه سلوكها .
- ✓ المنظمات تتأثر و تؤثر في البيئة التي تنشط فيها
- ✓ معرفة البيئة عنصر اساسي لاستمرارية المنظمة و نجاحها .

### التعرف على البيئة و التكيف معها يعد أمرا ضروريا لنجاح المنظمة

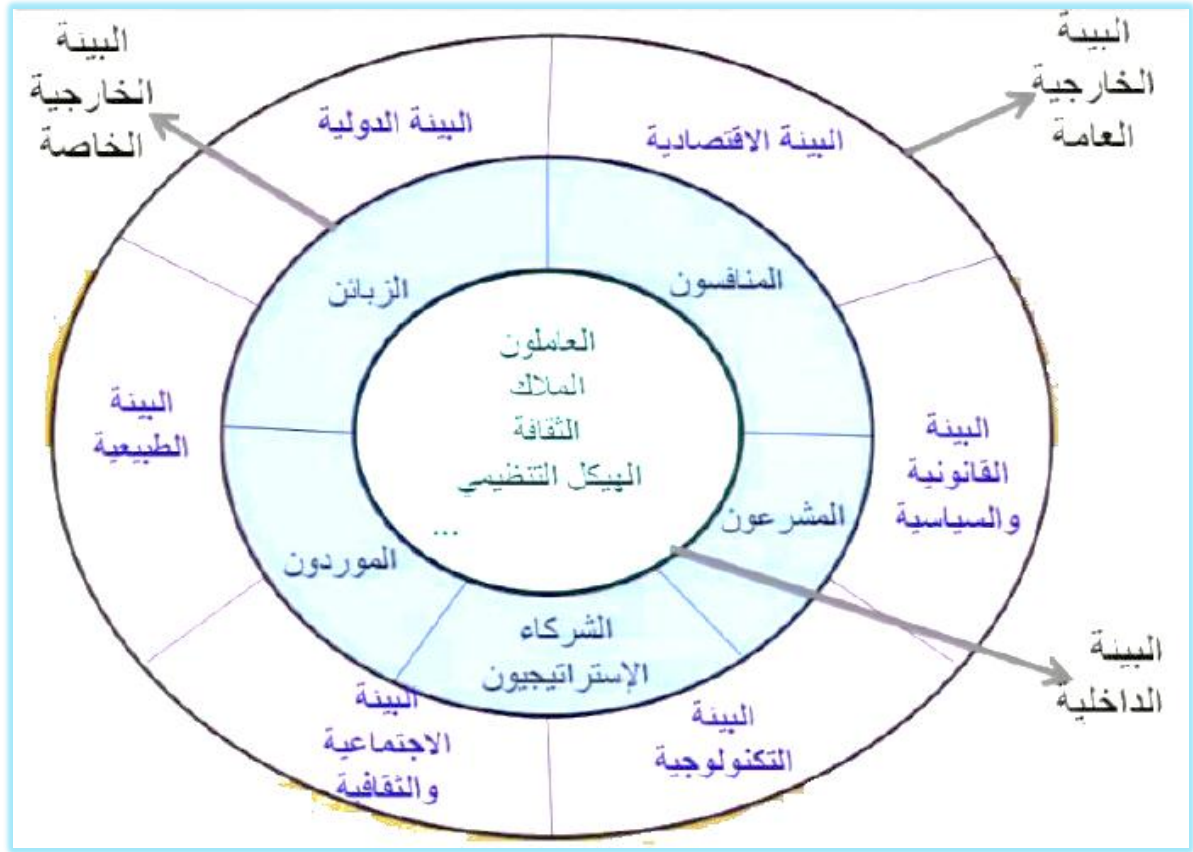
يتعين على منشأة الأعمال أن تراعي متطلبات بيئة الاعمال الدولية ، كونها تعمل في ظروف مملوءة بالمخاطر ، و تختلف عن تلك التي اعتادت العمل فيها .

- ظروف تتسم بعدم التأكد ، التعارض . ( حالة عدم التأكد و حالة التعارض )
- لا تتمكن في كل الاحوال التعامل معها كونها تخرج عن سيطرتها .
- يجب عليها العمل على تحقيق الانسجام و التأقلم المطلوب للاستمرار في أعمالها .

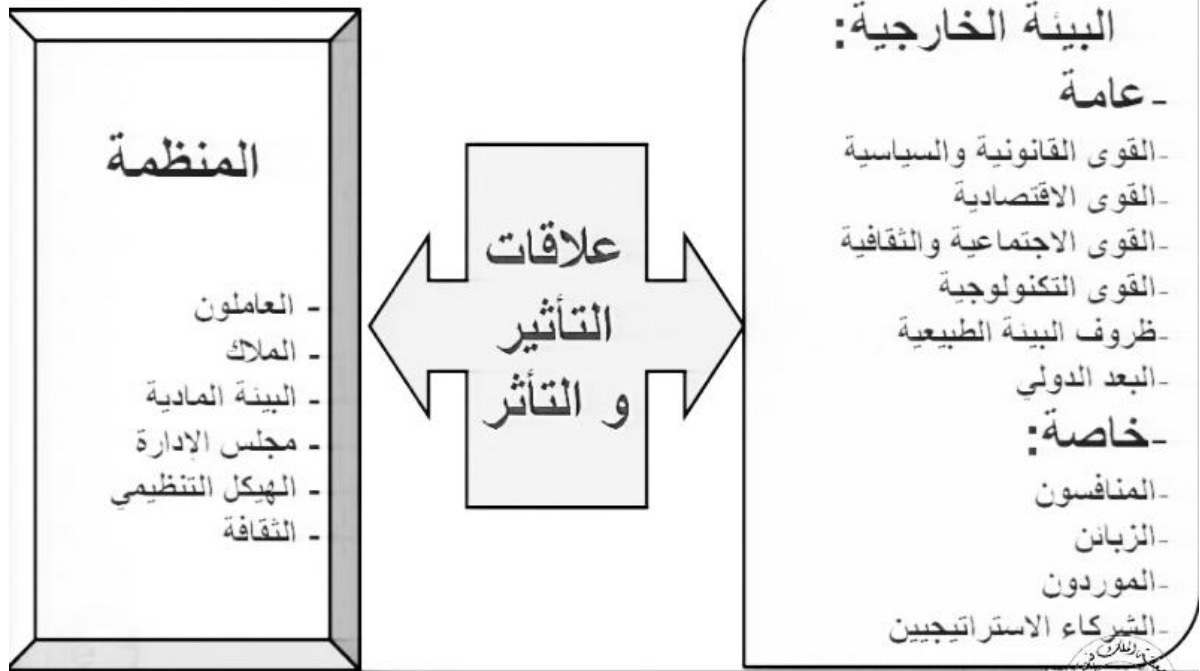
### اولا : مفهوم بيئة الاعمال

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

و تستمد دراسة بيئة الأعمال الدولية أهميتها من المخاطر و الفرص التي تحتوي عليها



## العلاقة الموجودة بين المنظمة و البيئة



## ١. البيئة الخارجية الخاصة :

تدعى أيضا البيئة التنافسية ، وتضم مختلف العناصر التي تدفع خارج حدود و سيطرة المنظمة و التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر ( البلد المضيف ) .

- ✓ الزبائن : هم الافراد الذين يستهلكون سلع و خدمات المنظمة .
- ✓ المنافسون : وهم جميع المنظمات التي تنافس المنظمة بغية الحصول على الموارد أو الزبائن .
- ✓ الموردون : المنظمات التي توفر الموارد المادية أو البشرية .
- ✓ الممولون : كل جهة توفر الأموال للمنظمة ، البنوك ، المؤسسات المالية .

## ٢. البيئة الخارجية العامة ( General Environment )

وتضم مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود و سيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر ( البلد المضيف )، و تشمل الآتي :



- العوامل السياسية و القانونية : القوانين ، التشريعات ، نظام الحكم ،
- العوامل الاقتصادية : الوضع الاقتصادي ، التضخم ، السياسات المالية و النقدية ( سعر الفائدة ، سعر الصرف ، العملات الاجنبية ... الخ )
- العوامل الاجتماعية و الثقافية : الاعراف ، العادات و القيم الاجتماعية ، التعليم ، تطور السكان ،
- العوامل التكنولوجية : بائع التكنولوجيا ، شروط التطوير و الحصول عليها .
- العوامل الإيكولوجية : المحافظة على البيئة ، جماعات الضغط ، المسؤولية الاجتماعية ، أخلاقيات الأعمال .. الخ .

## ابعاد بيئة الاعمال الدولية



ويجب الإشارة هنا أن أبعاد بيئة الأعمال الدولية تمثل مجموعة من الفرص والتحديات التي يجب مراعاتها و التعامل معها ، فلا بد من فهم مجموعة من المخاطر قد تواجه منشأة الأعمال التي تعمل في بيئة دولية . و وفقا للشكل الذي ادرجناه في بداية المحاضرة ، يمكننا اعتبار :

- ❖ البعد الساسي و القانوني بمثابة خطر البلد ،
- ❖ البعد الاقتصادي بمثابة خطر تجاري و خطر مالي ،
- ❖ البعد الاجتماعي بمثابة خطر اجتماعي .

## ثانيا : البيئة السياسية و القانونية

### ١. مكونات البيئة السياسية :

- (١) النظام الاقتصادي و القانوني : أي فلسفة الدولة الاقتصادية ( هل تتبع نظاما حرا أم نظاما التخطيط المركزي مثلا )
- (٢) وحدة الشعور الوطني : مدى تنامي النزعة القومية بالبلد المعني .
- (٣) مدى الاستقرار السياسي : كلما كان هناك استقرار سياسي كلما أثر ذلك على الازدهار .
- (٤) مدى تدخل الدولة و تحكمها : ( المصادرة ، و التأميم ، تحديد الأسعار ، الحد من الواردات ) .

### ٢. المخاطر السياسية :

نميز ما بين نوعين للمخاطر السياسية دوليا ، هما :

- (١) مخاطر عامة : وهي المخاطر التي قد تتعرض إليها جميع الشركات بدون استثناء .
  - (٢) مخاطر خاصة : وهي التي تواجه صناعة معينة أو 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 و التدفق النقدي ، وهذا النوع هو النوع الغالب فيما يتعلق بمخاطر العمليات ، مثال ذلك ( فرض تشغيل عدد معين من العمالة المحلية ، تحديد الاسعار ) .

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

#### أ- تعارض المصالح في المجال الاقتصادي :

حيث أن هدف الحكومات في هذا المجال هو التنمية و زيادة النمو الاقتصادي و تحقيق الاستقرار في الأسعار ، في ميزان المدفوعات ، العمالة ، وهنا قد تتعارض مع توجهات المؤسسة الدولية و ذلك في :

- (١) مجال السياسات النقدية :  
و التعارض قد ينجم عن عدة أمور ( تهريب الأموال من بعض الشركات ، تحويل الأرباح ، التمويل عبر الشركة الأم بالخارج في حالة فرض الدولة قيود على التمويل .... )
- (٢) السياسات المالية :  
وهي السياسة الخاصة بالإفاق و الإيراد الحكوميين فالضرائب و الإعفاءات الضريبية تؤثر على الإيرادات ، فضلا عن أن تواجد الشركات في بعض المناطق قد يشكل عبئا على الدولة من حيث توفير التجهيزات المرافق .



- ٣) أسعار العملات و موازين المدفوعات :  
عند العجز تلجأ الدولة إلى تخفيض الواردات و تشجيع الصادرات و قد تلجأ إلى تخفيض عملتها المحلية مما قد لا يتلاءم و مصالح هذه الشركات ،
- ٤) السياسة الحمائية الظاهرة و المقيدة ،
- ٥) سياسات التنمية الاقتصادية .

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

هناك الكثير من المآخذ التي ينظر من خلالها البعض إلى الشركات المتعددة الجنسيات من حيث تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية منها على سبيل المثال ( استعمار اقتصادي ، استخدام تقنية غير ملائمة للدولة ، شؤون الإرث الثقافي و الديني ، أثرها على الامن القومي و السياسة الخارجية ، اتهامات اخرى كالتهرب الضريبي ... ) .

#### ٤. القوانين التي تخضع لها الشركات م.ج :

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

- ١) القانون الدولي؛
- ٢) قوانين البلد الأم؛
- ٣) قوانين البلد المضيف؛

#### ٥. استراتيجيات درء المخاطر:

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

##### أ- الاجراءات المتخذة قبل الدخول للبلد :

- التفاوض المسبق؛
- التأمين ضد المخاطر؛

##### ب- إجراءات عند بدء و أثناء العمليات :

وهنا يكون الأساس هو التمسك بالاتفاقيات و عدم التنازل عن الحقوق مع اللجوء لإجراءات التحكيم الدولية المعروفة في حالة النزاع .

##### ت- الإجراءات البعدية :

وهنا يتعين التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ .

## ثانيا : البيئة الثقافية الاجتماعية

### ١. العناصر الفيزيكية :

ويدرس ضمن إطارها جملة الخصائص الفيزيكية ( العناصر الطبيعية ) لسكان البلد المعني و مالها من تأثير على الأعمال الدولية وكذا على سلوك و مزاج البشر ، ويمكن تقسيمها إلى :

- ✓ خصائص الطقس و المناخ؛
- ✓ الخصائص الجسدية و المظهر الخارجي للسكان؛
- ✓ الثقافة المادية ، التي تمثل كل شيء صنعة الانسان بما في ذلك البنى الهيكلية لتأثيرها على سلوك الناس و أنواقهم و كونها مرآة عاكسة لقيمهم ( العمارة ، التقنية ، الفنون ... ) .



## ٢. العناصر الديمغرافية :

ويتعلق الأمر بجملة الجوانب السكانية ذات الأثر الواضح على مجال الأعمال الدولية و خصوصيات كل بلد ضمن ذلك ، و يتمثل أهمها فيما يلي :

- ✓ معدل نمو السكان ؛
- ✓ حجم الأسرة ؛
- ✓ التعليم ؛
- ✓ العلاقات الأسرية ؛
- ✓ القضايا المتعلقة بتمركز السكان ( المدن ، خارج المدن ) .

## ٣. العناصر السلوكية :

ويتعلق بجوانب تخص قضايا القيم و العقيدة و النظرة العامة للأشياء ويمكن الإشارة ضمن هذا الإطار الى ما يلي :

- ✓ الانتماء إلى الجماعات ( عرقية ، قبيلة ، عشيرة ، دينية ... ) حسب طبيعة كل مجتمع ؛
- ✓ النظرة إلى العمل ؛
- ✓ أهمية نوع المهنة ؛
- ✓ النظم الاجتماعية كقواعد موجهة لسلوك الأفراد ؛
- ✓ اللغة و التواصل .

## نهاية المحاضرة السادسة

# المحاضرة السابعة

## بيئة الاعمال الدولية ٢

### البيئة المالية الدولية (( أ )) ( المنظمات المالية الدولية )

#### اهداف الفصل :

١. تعريف الطالب بالمنظمات المالية الدولية التي تساعد على تطوير الأعمال الدولية .
٢. أهمية ودور المنظمات المالية الدولية في القيام بالأعمال الدولية و تحقيق التنمية .
٣. إبراز دور المنظمات المساهمة في العولمة الاقتصادية .

#### مقدمة

يقصد بالبيئة المالية للأعمال الدولية كافة المنظمات و المؤسسات المالية و الأفراد المستثمرين والبنوك و شركات التامين و غيرهم من العاملين في مجال الأعمال الدولية المتواجدة في بلدان و ظروف معينة و مختلفة حيث :

- يتفاعلون مع بعضهم البعض ، و يعرضون المال على المستثمرين الباحثين عنه ،
- يبيعون و يشترون الاوراق المالية ( كالأسهم و السندات و العملات الأجنبية ) ،
- الباحثين عن تحقيق الثروة ،
- و يتم ذلك على ساحة عريضة من العالم الذي اصبح و كأنه سوق واحدة ( العولمة ) :
- ✓ تتدفق عليه مبالغ مالية ضخمة .
- ✓ تربط بين اجزائه نظم اتصالات متقدمة و فورية و متعددة الطرق و الأساليب .

- ☒ من هنا فإن البيئة المالية الدولية ساحة كبيرة تتدفق فيها الأموال بشكل كبير ، وتضم مختلف السلطات النقدية في كل بلد ، ( المؤسسات المالية و الإقليمية و البنوك و الشركات العالمية و المحلية و الأفراد و المؤسسات ) .
- ☒ لذلك من المهم معرفة مكونات بيئة الاعمال الدولية و بعض أشهر المنظمات و المؤسسات المالية الدولية .

### أولاً : منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات و التجارة

#### ١. صندوق النقد الدولي *International Monetary Fund* :

منظمة دولية تأسست عام ١٩٤٤م بموجب نفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على إنشاء البنك الدولي ، وهي ذات الاتفاقية التي سميت باتفاقية برايتون وودز ( Breton Woods ) نسبة للمدينة التي انعقدت فيها الاجتماعات لمناقشة الأوضاع المالية في أوروبا و الولايات 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 و تردي التجارة و الاقتصاد العالميين .

## ٢. رأس مال الصندوق و إدارة الصندوق :

- يبلغ عدد الأعضاء في الصندوق نحو ١٨٤ دولة ،
- يفوق رأس ماله ١٤٠ مليار دولار ،
- يشرف على ادائه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الأعضاء و مجلس المديرين التنفيذيين ،
- يتم التصويت على قرارات المجلس وفق لنظام الحصص\*.

\* حيث أن حجم التأثير في قرارات المجلس تزيد أو تقل تبعا لحجم مساهمة كل دولة في رأس مال الصندوق ( تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أكبر مساهم فيه و بالتالي فهي الدولة المهيمنة على قراراته ).

- تساهم كل من بريطانيا ، و فرنسا ، و ألمانيا ، و المملكة العربية السعودية بحصص كبيرة .
- أما الدول الأخرى فتساهم بنسب رمزية ١/٤ حصتها بالذهب او الدولار ، والمبلغ المتبقي يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة .

## ٣. اهداف الصندوق :

- تشجيع التبادل النقدي بين الدول الأعضاء و تسهيل و توسيع التجارة ما بين الدول ؛
- العمل على ثبات صرف العملات و وضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية للدول الاعضاء ؛
- التخلص من قيود الصرف الاجنبي ؛
- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة للاتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الاجل ؛

## ٤. وظائف الصندوق و مجالاته :

- ☒ تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء ؛
- ☒ تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعات باشتراط تدابير معينة\* .
- ☒ تبادل الآراء و التشاور .

\* مع زيادة اعتماد العديد من دول العالم على مساعدة صندوق النقد الدولي وجد هذا الأخير نفسه في وضع يؤهله للتأثير على السياسات الاقتصادية للدول التي تتقدم منه للمساعدة ، فالصندوق يطبق عليها ما يسمى بـ " سياسة التكيف الهيكلي " أي انه يشترط على الدول المقترضة أن تطبق داخليا سياسة تقشفية بهدف تحقيق التوازن في ميزانها التجاري ، و ميزان المدفوعات و الحد من معدلات التضخم و اتخاذ جملة من التدابير لذلك .

- ☒ يعمل الصندوق كمستشار مالي و نقدي لجميع الدول ، حيث تسترشد جميعها بالسياسات و النصائح والتي يقدمها البنك سنويا من خلال تقريره السنوي ،
- ☒ كما يقدم المساعدة الفنية و المالية على التدريب ، و تنفيذ السياسات الاقتصادية الكلية و الهيكلية .

## ثانيا : منظمات تعمل في تمويل التنمية و الاستثمار

ومنها ما هو على :

١. المستوى الدولي البنك الدولي للإنشاء و التعمير ،
٢. المستوى الإقليمي الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي ،
٣. المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا
٤. المستوى القطري ، لدينا الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية و الصندوق السعودي للتنمية .

## ١- البنك الدولي :

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 و التعمير ( IBRD ) :

- العمل على نمو التجارة العالمية و المحافظة على توازن موازين المدفوعات و تشجيع استثمار الاموال الدولية .
- تشجيع استثمار رؤوس الاموال الأجنبية الخاصة .
- منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية في الدول الاعضاء .

### ب. وظائف البنك الدولي للإنشاء و التعمير :

- تقديم القروض للدول الأعضاء التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية .
- منح ائتمان متوسط و طويل الأجل لمساعدة الدول المحتاجة في مشاريع البنى الهيكلية و كذا بعض التجهيزات ذات الطابع الخاص بشراء المعدات و الآلات الزراعية وذلك بشروط ميسرة .
- ضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية .
- إنعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشاريع الإنتاجية .
- تقديم المساعدات الفنية للدول الأعضاء .

## ٢- المؤسسات الإقليمية و القطرية :

المؤسسات الإقليمية : ونشير هنا تحديدا إلى :

- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي ؛
- المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا ؛
- البنك الإسلامي للتنمية ؛

### الصندوق القطرية :

- الصندوق السعودي للتنمية ؛
- الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية ؛

## ثالثا : مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار و الخدمات المساعدة

ضمن هذا الإطار توجد عدة منظمات دولية و إقليمية و قطرية :

- 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 الأجنبية من المخاطر السياسية
- ✓ تقديم الضمانات للمنشآت الدولية و كذا للمقرضين
- ✓ تعمل بالتعاون مع البلدان النامية لاجتذاب الاستثمارات إليها .

## نهاية المحاضرة السابعة

# المحاضرة الثامنة

## بيئة الاعمال الدولية ٢

### البيئة المالية الدولية (( ب )) ( الأسواق المالية و النقدية )

#### اهداف الفصل :

- ١ . تعريف الطالب بالبيئة المالية الدولية .
- ٢ . تعريف الطالب بالأسواق المالية .
- ٣ . استيعاب الطالب لأهمية أسواق النقد و أسواق رأس المال الدولية بالنسبة للأعمال الدولية .
- ٤ . إدراك الطالب لأنواع و خصوصيات الأدوات المالية القصيرة و الطويلة الاجل المتداولة في سوق المالية الدولية .

#### مقدمة

شهدت البيئة المالية للأعمال الدولية تطورات للأسواق المالية و النقدية حيث أسفر هذا التطور على القيام بتحويلات مالية دولية.

كما يرجع سبب هذا التطور إلى :

- ✓ الزيادة الكبيرة في حجم العمليات المالية : سنة ١٩٩٦ بلغ حجم التعاملات اليومية ١٣٠٠ بليون دولار؛
- ✓ رفع القيود عن المعاملات المالية ؛
- ✓ تطور التقنية و نظم المعلومات ( سرعة التحويلات )؛
- ✓ انتشار الأوراق المالية ؛
- ✓ كبر حجم المؤسسات المالية.

### أولاً : السوق المالية الدولية

#### ١ . مفهوم السوق المالي :

يقصد بالسوق المالي ذلك الإطار الذي يجمع بانعي الأوراق المالية بمشتري تلك الأوراق ، وذلك بغض النظر على :  
➤ الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع ،  
➤ أو المكان الذي يتم فيه ،\*

\*ولكن بشرط توفر قنوات اتصال فعالة فيما بين المتعاملين في السوق بحيث يجعل الأثمان السائدة في أي لحظة زمنية معينة واحدة بالنسبة لأي ورقة نقد متداول فيه.

تنتشر الأسواق المالية في أنحاء العالم و حيثما يكون هناك بائعون و مشترون تجمعهم وسيلة اتصال توفر لهم التفاهم و التفاهم و الاتفاق حول تبادل العملات . فقد يكون الاتصال :

- مباشر أي وجه لوجه .
- غير مباشر :

- عن طريق وسائل الاتصال المختلفة ( فاكس Fax ، تليكس Telex ، عبر البريد ، التلفون او الإنترنت Internet ، البريد الإلكتروني E-Mail ) ،
- عن طريق أشخاص يعملون في السوق المالية ( سماسرة ، وسطاء و وكلاء ) .

## ٢. السوق المالية الدولية :

وهي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين و المستثمرين الباحثين عن مجالات أمنه وعوائد مجزية لأموالهم ، وبين الشركات و الحكومات الباحثة عن السيولة و التمويل ، وتلعب البنوك التجارية و المؤسسات المالية دورا مهما في هذه الوساطة .

➤ إن ممارسات الاعمال عبر الحدود الوطنية يعني التعامل مع أكثر من عمله واحدة و لذلك يشمل هذا العمل مخاطر التبديل ( Exchange risk ) ، وهي المخاطر النظامية الإضافية على تدفقات الشركة ، النتيجة عن التغيرات في معدلات التبديل ، وهدف إدارة هذه المخاطر تخفيض تأثيرها .

### ثانيا : تصنيف الأسواق المالية

☒ أسواق العملات ؛

☒ أسواق القروض و السندات ؛

☒ أسواق الأسهم ( البورصات ) .

○ دوليا : بورصة نيويورك ، بورصة طوكيو ، بورصة لندن ،

○ عربيا : بورصة القاهرة ، بورصة الرياض ، بورصة دبي .

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

١. سوق النقد

٢. سوق رأس المال

### ١. سوق النقد Money Market

• إن الأسواق النقدية هي الأسواق التي تتعامل بالأوراق قصيرة الاجل . وهي عبارة عن ادوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيها ( استعادة أصل المبلغ الذي اقرضه مضافا إليه قيمة العائد المتفق عليه ) ومن أهم ادواته : الأوراق التجارية ، اليورو دولار ، شهادات الإيداع القابلة للتداول ....

تتميز ادوات الدين هذه بكونها :

✓ قابلة التداول في الاسواق المالية ،

✓ لها قدرة عالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة ،

✓ تمتاز بتدني المخاطر المصاحبة لعوائدها .

### ٢. سوق رأس المال :

• وهو سوق الاوراق المالية طويلة الاجل الذي يتم ضمنه عقد الصفقات المالية و الاستثمارية طويلة الاجل ؛ ومن اهم ادواته: أ- الاسهم ؛ ب- السندات ولكي يحوز على الكفاءة و الفاعلية و يجب :

- توفر أدوات الاستثمار المناسبة الأكثر إنتاجية و الأقل تكلفة ؛

- توفر سوق ثانوي ملائم .

### ٣. مؤشرات الأسواق :

لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء و مؤشرات ثانوية وهي تعطي رقما قياسيا للأسعار و الأسهم مكونا من عدة شركات يتابع المساهمون تحركاتها من أشهر هذه المؤشرات لدينا :

- مؤشر داوجنز الأمريكي ، المكون من أسهم ٣٠ شركة كبرى ؛

- مؤشر نيكاي للبورصات اليابانية ؛

- مؤشر فوتسي البريطاني ؛ - مؤشر داكس الألماني .

## ثالثا : الأوراق المالية المتداولة في سوق النقد

### ١. الأوراق التجارية وهي عبارة عن :

- ✓ أداة دين قصيرة الأجل ،
- ✓ تصدر عن البنوك و الشركات المساهمة الموثوق بها ،
- ✓ الهدف من إصدارها هو حصول البنوك على الأموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها إلى الوسطاء ( أفرادا او مؤسسات )
- ✓ من عيوبها أنها غير مضمونة بأي أصول رأس مالية حيث أن الضمان هي سمعة البنك أو الشركة التي أصدرتها.

### ٢. اليورودولار :

ان كلمة اليورو لا تشير هنا إلى العملة الأوروبية بل هو مصطلح معروف و متداول في مجال عمل الأسواق المالية الدولية ، و المقصود به هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الاصلي للعملة ( الدولار الأمريكي المستثمر خارج الولايات الأمريكية ) .

### إن لليورودولار :

- سوق كبيرة في أسواق النقد العالمية نتيجة الطلب الهائل عليه من طرف الشركات المتعددة الجنسيات لتمويل عملياتها عبر كافة أنحاء العالم .
- كما تعتمد الدول النفطية ( كمن ثم لمبيعاتها النفطية ) و غير النفطية عليه ( لتمويل ميزان مدفوعاتها الخارجية )

### ٣. شهادات الإيداع القابلة للتداول :

وهي ورقة مالية تصدرها البنوك التجارية تثبت أنه تم بموجبها إيداع مبلغ محدد لمدة سنة أو أقل بسعر فائدة أعلى قليلا من سعر الفائدة الذي تمنحه البنوك التجارية على الودائع العادية .

### تتميز هذه الأوراق ( شهادات الإيداع ) ب :

- 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 أن يبيعها أو يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الاستثمار و شركات الوساطة المالية بالإضافة إلى البنوك التجارية .

### ٤. الكمبيالات وهي عبارة عن :

- أداة دين قصيرة و متوسطة الأجل ،
- لا تزيد مدتها عن ٥ سنوات ،
- يصدرها أفراد او شركات او دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات أو بنوك أو أفراد آخرين .
- هي عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة .
- يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها .
- كما يمكن بيعها لطرف اخر و الذي يمكن بدوره بيعها لطرف ثالث .
- غالبا ما يتعامل بها السماسرة و البنوك التجارية .



## ٥. أذونات الخزانة وهي :

- أداة دين قصيرة الأجل تصدرها الحكومة ،
- مدتها تتراوح من ٠٣ أشهر إلى ٠٦ أشهر إلى ٠٩ أشهر أو سنه ،
- يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية ،
- يمكن بيع الأذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الإصدار ( يتم شراؤة بـ ٩٠ دينار و يحصل على قيمته كاملة ١٠٠ دينار عند الاستحقاق ) ،
- تصدر الأذونات الحكومية بقيم متدرجة ( ١٠٠ دينار ، ١٠٠٠ دينار ، ١٠٠٠٠ دينار ، ١٠٠٠٠٠ دينار ... الخ ) .

## من مزايا أذونات الخزينة الحكومية :

- ✓ أن أرباحها مغفأة من الضريبة ، مما يشجع شركات الوساطة المالية على الادخار و شرائها ،
- ✓ تضع الحكومة شروطا مغرية لشرائها و تحقيق عاندا مجزيا لحاملها .

## ٦. القبولات المصرفية وهي عبارة عن :

- أدوات دين ،
- تصدرها الشركات التجارية ،
- إنها 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 و السماسرة ،
- ✓ تعتبر أداة مقبولة على نطاق واسع في المعاملات الدولية .

## نهاية المحاضرة الثامنة

# المحاضرة التاسعة

## استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

### اهداف الفصل :

1. تعريف الطالب بخصوصية التنظيم في مجال الأعمال الدولية.
2. إدراك و استيعاب الطالب لأنواع و أشكال الهياكل التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات ودواعي استخدام كل منها؛
3. إبراز أهم الاعتبارات التي على أساسها يتم اختيار الهياكل التنظيمية وربط كل منها بمجال 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

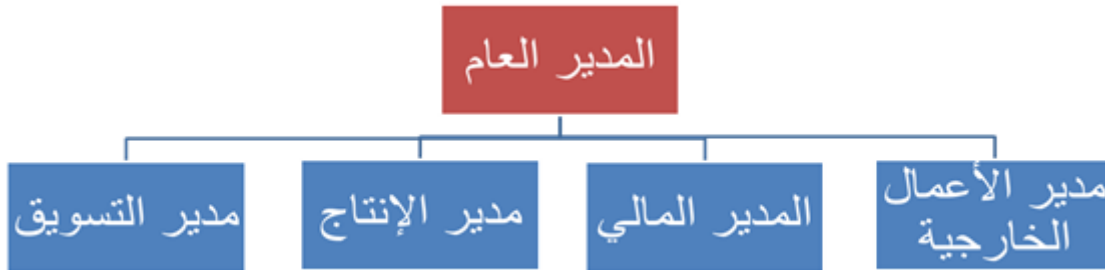
سبق وأن أكدنا أن وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ.

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

#### 1- 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



#### أ- 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- مساوي نموذج قسم الأعمال الخارجية :

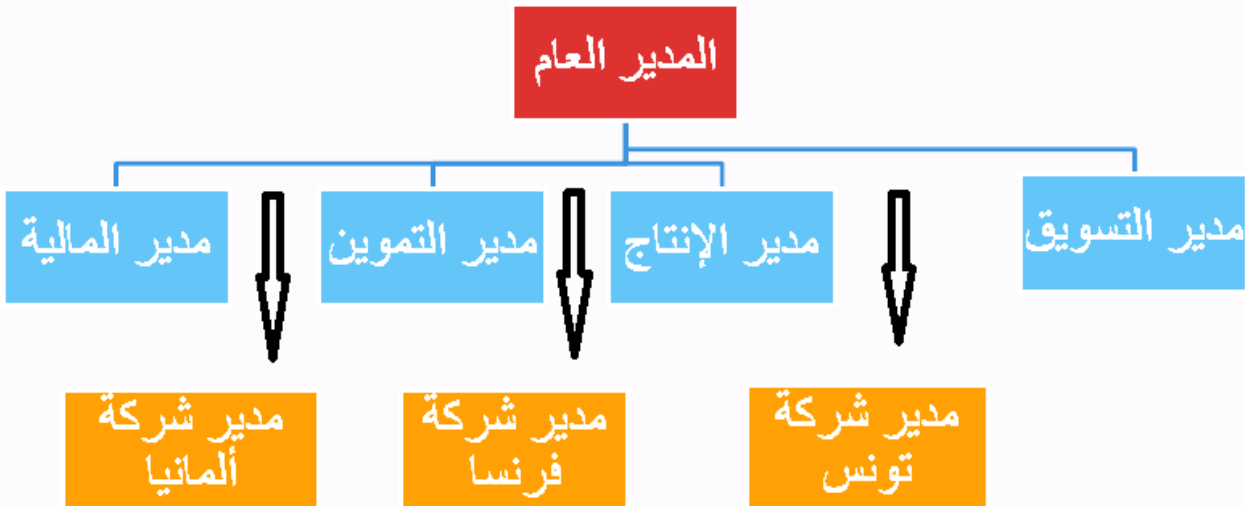
- اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية؛
- وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تنافس الإدارات المحلية على الموارد؛
- انعدام التنسيق مع بقية الإدارات.

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 البلد المضيف خاصة في ظل تنامي النزعات 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- مساوي 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 غالبا 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 أشكالا 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 مثلا مسؤولا عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أم خارجية ويكون مسؤولا لدى المدير العام، وكذلك الشأن بالنسبة لبقية الوظائف؛
- ☒ قد تكون الطبقة الإدارية الثالثة قائمة على أساس سلمي 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 وزيت 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.

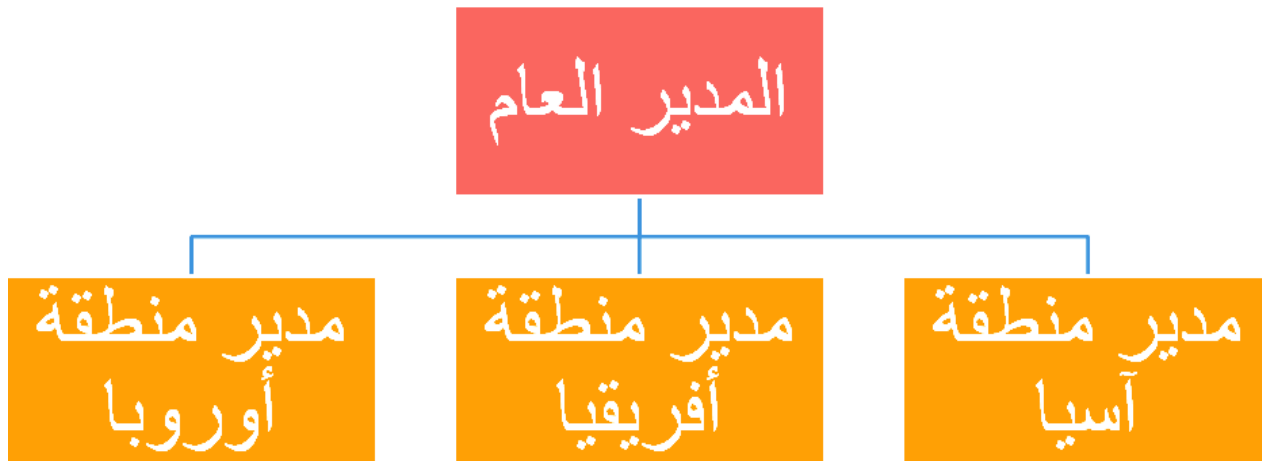
#### ب- المساوئ:

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

### ٤- نموذج التقسيم الجغرافي :

- ويتكون من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسؤولية 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



## أ- 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- المساوي :

- لا يخلو هذا النموذج من مساوي 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 سلعي:

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 خلافات 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 مساوي 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- المساوي:

- 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 الهياكل

- 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 كامبل 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 شينا عارضا ويتعين ملاءمة الهيكل معها؛
- ☒ بمرور الزمن سيكون لدى المدير الثقة بتبني هياكل 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 ميلا لإعطاء الأعمال الدولية حيزا كبيرا في إدارتهم؛
- ❖ عموما العولمة وانفتاح الدول سيفرضان على كثير من الشركات التفكير من ذلك المنظور.

### ٤. نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها:

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

### 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.

## نهاية المحاضرة التاسعة

# المحاضرة العاشرة

## الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الدولية

### اهداف الفصل :

١. تعريف الطالب بمفهوم و مضمون التخطيط الاستراتيجي في الأعمال الدولية.
٢. أهمية إعداد خطة واستراتيجية بعيدة المدى في الأعمال الدولية.
٣. إدراك الطالب لطرق وأساليب الدخول إلى الأسواق الخارجية.
٤. استيعاب الطالب لأبعاد وأشكال التحالفات الإستراتيجية.

### 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 استراتيجية العمل المناسب في المنشآت المتعددة الجنسيات هو وجود فهم واضح:

- لماهية الاستثمارات التي ستقوم بها؟
- و ما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الاستثمارات؟
- بالإضافة إلى مفهوم و فلسفة التنظيم العام الذي تطبقة 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 (الاستثمار المباشر أو غير المباشر).
- ✓ أسلوب الدخول إلى السوق الدولية (التملك، الشراكة، استثمارات 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.



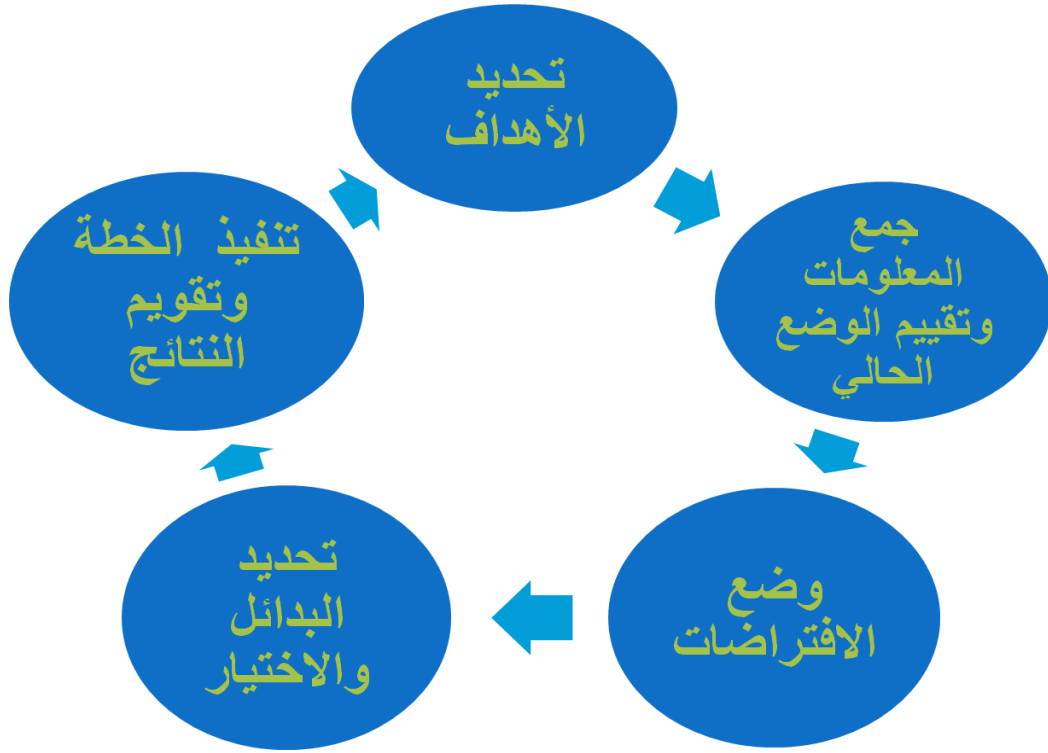
## أولاً: التخطيط الإستراتيجي الدولي

### ١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

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

إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص 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 وطبيعتها ؛
- ✓ يمكن تطوير و تنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنشأة؛
- ✓ يسهل توقع تغيرات البيئة ؛
- ✓ يشكل نظام إنذار مسبق للمنشأة.

## ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

- وفقاً 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 فضلاً 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.

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

#### ب- شروط إستراتيجية التملك المثلّي:

- ترى المنشآت الدولية أن نجاح الإستراتيجية المثلّي 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 أو
- ❖ سياسة التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للأطراف ذات العلاقة بالاتفاق (المنشأة الدولية، الشركة المحلية، و الحكومة المضيفة).

كما أن هنا أشكال أخرى من الاتفاقيات تحصل بين المنشآت الدولية و الشركة المحلية الراغبة في الدخول باستثمارات مشتركة في السوق المحلية، من ضمنها عقود التكنولوجيا (الترخيص) الذي يكون بديلا مناسباً للاستثمار المباشر في الحالات التالية:

- 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 Kodak و Canon حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ و تصوير تباع تحت علامة الأولى.
- Motorola & Toshiba

نظرا للصعوبات الكبيرة التي تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، قد تعتمد الكثير من المنشآت أسلوب التحالف.

#### 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 إجراء تكتيكي لمنافسة شركة Sony.

### ت- محددات التحالفات الإستراتيجية:

و بناء على ما سبق، يمكننا تصنيف أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية إلى مبررات:

أ- اقتصادية،

ب- التقدم التكنولوجي.

ج- فرص السوق.

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

- الدخول للسوق الأجنبي الجديد؛

- التطوير والبحث.

### ث- 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 انتشارا لنشوء التحالفات (بناء الطائرات، تطوير أجهزة الكمبيوتر، أبحاث الهندسة الوراثية، و السيارات..الخ).

٢) تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروف اقتصادية ملائمة و بحثا 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 كثيرا كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه و تقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة.

المخاطرة تكون منخفضة لما تكون الاتفاقيات المعقودة (التحالفات) طويلة الأجل، وذات رؤوس أموال كبيرة، حيث يكون بإمكان الشركتان اقتسام أي مخاطر أخرى.

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).

٥) منافع التحالفات الإستراتيجية:

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

## نهاية المحاضرة العاشرة

# المحاضرة الحادية عشر

## إدارة الموارد البشرية الدولية ( تنمية الموارد البشرية في الأعمال الدولية )

### اهداف الفصل :

١. تعريف الطالب بأهمية إدارة الموارد البشرية في الشركات التي تعمل في الأعمال الدولية .
٢. أهمية العناية بالموارد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة العاملة في الاعمال الدولية .
٣. إدراك الطالب لمختلف الاستراتيجيات و السياسات الخاصة بتوظيف ، وتطوير و تدريب الموظفين و المدراء الدوليين .

### مقدمة

يعتبر تطوير رأس المال البشري من الأعمال الجوهرية التي تساهم في زيادة القدرة التنافسية للشركات ، و في هذا المجال تؤدي ش.م.ج دورا بالغ الأهمية لزيادة الأصول البشرية لديها ( *Human Assets* ) ، و الرفع من كفاءتهم و مهاراتهم بغرض التكيف و التأقلم مع بيئة الأعمال الدولية .

### اولا : التعريف بإدارة الموارد البشرية

- ١- يعرف *George Milkovech* : " إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الإدارة التي تتخذ سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية و المؤثرة في فعالية المنظمة و فعالية الموظفين " .
- ٢- يعرف *Michael Poole* : إدارة الموارد البشرية على أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم .

➤ بناء على التعريفين السابقين ، يمكننا ملاحظة أن مضمون هذه الإدارة يمثل المحور الاساسي في تنظيم العلاقات بين المنظمة و موظفيها .

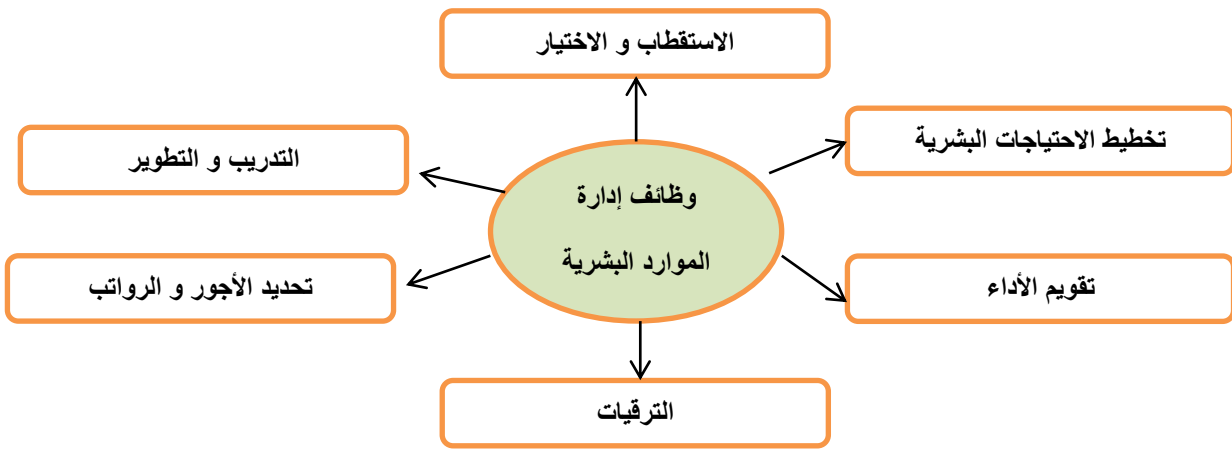
➤ فهي الادارة التي تختص باستقطاب و توظيف و اختيار و تطوير و تدريب و تحفيز و مكافاة العاملين في المنظمة

:

ومن هذا المنظور يعتبرها *Michael Alvert* إدارة استراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية :

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

## الشكل يبين وظائف إدارة الموارد البشرية



وعلى المستوى الدولي يصبح الأمر أكثر تعقيدا لكثرة العاملين وتنوع جنسياتهم ولغاتهم و اعتقاداتهم ، و تفاوت مهاراتهم ، وتشتتهم الجغرافي ، واختلاف ظروفهم المعيشية ... الخ

وفي هذا الفصل سنحاول إلقاء الضوء على بعض الاستراتيجيات المتبعة من طرف ش.م.ج بخصوص :

- التوظيف و التدريب
- التعويض ( الأجور و الحوافز )
- التطوير الوظيفي
- الاتصال

## ثانيا : تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف

- تقدر مصادر الأمم المتحدة أن عدد الوظائف التي توفرها الشركات المتعددة الجنسيات بحوالي ٧٣ مليون وظيفة ، منها ٦٠% في الدول النامية .
- وهناك عدة عوامل تؤثر في عملية التوظيف التي تنتج عن التوسع في الاستثمارات الأجنبية منها :
  - ✓ إذا كان المشروع جزءا من الاستثمارات الحيوية .
  - ✓ مدى ملائمة المناخ الاستثماري في القطاعات الإنتاجية في السوق المحلي ( لبلد المضيف ) للشركة المتعددة الجنسية .

وينتج عن عملية التوظيف التي توفرها الاستثمارات الأجنبية أبعاد مباشرة و غير مباشرة من بينها ما يلي :

### الجدول يبين التأثيرات المباشرة و غير المباشرة التي تحدثها الاستثمارات الأجنبية

| التأثيرات المباشرة                             | التأثيرات غير المباشرة   |
|--|--|
| الإيجابية                                      |  |
| ١ خلق فرص عمل إذا كانت المشروع جديد .          | ١ مضاعفة التأثيرات الايجابية ( زيادة القوة الشرائية ، تحسين السيولة النقدية ، الرفاهية ... الخ |
| ٢ أجور أعلى مقابل زيادة في الإنتاجية .         | ٢ نقل خبرات فنية جديدة و إدارية إلى القوى العاملة المحلية .                                    |
| ٣ استحداث وظائف و اعمال إضافية في البلد المضيف | ٣ جذب كفاءات للعمل في فروع ش.م.ج في البلد المضيف   |



## تابع ... التأثيرات المباشرة و غير المباشرة التي تحدثها الاستثمارات الأجنبية

| التأثيرات المباشرة   | التأثيرات غير المباشرة                                  |
|--|---|
| السلبية  |   |
| ١ نقص الوظائف في البلد الأم للشركة المتعددة الجنسية .                | ١ يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع قائم . |
| ٢ التغير في مستوى الأجور في البلد المضيف و البلد الأم .              | ٢ نشوب خلافات مع النقابات العمالية .                    |
| ٣ دخول شركات استثمار أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد الأم | ٣ يحدث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق .    |

### ثالثا : التعويضات

- تقدم الشركات المتعددة الجنسيات تعويضات و حوافز مرتفعة بالمقارنة لما تعرضه الشركات المحلية . و هدف من وراء ذلك :
- استقطاب أفضل المهارات الادارية و الفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف .
  - هذا الاجراء من جانب ش.م.ج يعمل على زيادة الأجور و الحوافز في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد .
  - كما يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف .
  - يترتب عن هذا المستوى من الاجور متوسط إنتاجية عمل أعلى وقوة أكبر في أداء رأس المال في الفروع التابعة ش.م.ج و اكثر مما هو عليه في الشركة المحلية في البلد المضيف .
  - كما تتحسن إلى جانب الأجور في الكثير من الصناعات :
- ✓ ظروف العمل
  - ✓ الخدمات الاجتماعية
  - ✓ و العديد من الأمور غير النقدية ( حوافز غير نقدية ) التي تقدمها الشركة المتعددة الجنسيات في البلد المضيف

### رابعا: تطور الموارد البشرية

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

- توفير فرص التدريب الإضافي للخريجين من المدارس و الجامعات للحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة \*.
  - كما تقوم بتقديم الحوافز للموظفين لزيادة مهاراتهم .
- \*فالشركة عموما ليس لها تأثير على النظام التعليم الرسمي . وبالتالي فإنها لا تستطيع الحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة إلا من خلال التدريب .

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

#### ١. استراتيجيات التكامل البسيطة :

- تكون الشركة مهتمة أكثر بمزايا عروض العمل المحلية قليلة التكاليف . ولذلك تلجأ إلى توظيف العمالة غير الماهرة وشبة الماهرة و تدريبهم على مهارات عمل محدودة .

## ٢. حالة إتباع استراتيجية ظرفية :

في هذه الحالة تكون :

- ✓ حجم ونوعية التدريب محدد الظروف التي تمر بها عملية الإنتاج للسوق المحلي ؛
- ✓ تقدم برامج تدريب حسب الاحتياجات المحلية و متطلبات الشركة التابعة .

## ٣. حالة إتباع استراتيجية التكامل المعقدة :

في هذه الحالة تكون هناك حاجة أكبر لتنسيق التدريب و دعمه ، حيث يكون التطوير و التنفيذ على المستوى الأولي مهماً لإعداد استراتيجية تكاملية معقدة .

وعلى هذا المستوى تحاول ش.م.ج تطوير مزيج من سياسات إدارة الموارد البشرية من ضمنها :

- ✓ القيام بنقل الموظفين التنفيذيين القدامى إلى الإدارة العامة أو المركزية ( تتم العملية في أي وقت ) .
- ✓ إعادة توزيع الموظفين الآخرين على الإدارات التي تكون في حاجة إلى وظائفهم حتى ولو كان مكان العمل في دولة او منظمة جغرافية اخرى\* .

\*إلا انه يتم نقل أي واحد من مكانه قبل اجتياز برنامج تدريب خاص بالمكان أو العمل الجديد

## محددات البرامج التدريبية :

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

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

- تقوم شركة ديملر بنز Daimler Benz الألمانية المنتجة لسيارات Mercedes بتنفيذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية .  
- تدرب سنويا حوالي ٢٥٠٠ موظف في فروعها التابعة في الدول النامية .  
- ويتم تدريب :  
○ الجزء الأول في مكان العمل .  
○ أما الجزء الثاني فيتم تدريبه في قاعات المحاضرات  
○ بينما يتم تدريب الجزء الثالث في ورش حرفية تابعة للمصنع .

## خامسا : إدارة الموارد البشرية في ش.م.ج

➤ تعتمد الشركة المتعددة الجنسيات لإدارة أعمالها في فروعها الخارجية على المغتربين من البلد الأم Expatriates ) ٣% من المغتربين العاملين هم يابانيون ، ٤% أمريكيون ( معظمهم يعمل في الوظائف العليا أو الوظائف الفنية الرئيسية .

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

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

وبناء على ما تقدم ، تعمل ش.م.ج على تدريب و تأهيل عدد من المدراء الدوليين الذين تكون لهم قابلية التحرك من بلد إلى اخر وفقا للطلب عليهم في اي منطقة من العالم تتطلب وجودهم ، مما :

- ✓ يجعل الاعتماد على المغتربين من البلد الأم أقل شأن مقارنة بالتكلفة المتدنية للمديرين المحليين ؛
- ✓ يشكل استجابة لضغوط الحكومات المضيفة لاستخدام الموظفين المحليين .

لقد أدت هذه التغيرات في ش.م.ج إلى الاستبدال التدريجي للمغتربين من البلد الأم بالمغتربين من الدول النامية أو الدول المضيفة ( مثال على ذلك ؛ ما قامت به شركة Hp العاملة في الصين حيث قامت في سنة ١٩٩٠م بتدريب عدد من الموظفين الصينيين مما مكن من تخفيض عدد المغتربين الأمريكيين في الصين من ٢٠% إلى ٤% .

## سادسا : تصنيف ش.م.ج وفق معيار التوظيف

يمكن تصنيف الشركات وفق معيار سياسات التوظيف التي تتبعها إلى اربعة ( ٠٤ ) أنواع رئيسية كما يلي :

١. الشركات ذات التركيز العرقي *Ethnocentric* .
٢. الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد *Polycentric* .
٣. الشركات ذات التركيز العالمي *Geocentric* .
٤. الشركات ذات التركيز الإقليمي *Regiocentric* .

### ١. الشركات ذات التركيز العرقي *Ethnocentric*

يوجد في هذا النوع من الشركات قيم و معتقدات متشابهة خاصة في الشركات التابعة كتلك الموجودة في الشركة الأم وعلية :

- ✓ تتم مظم الاتصالات و نقل المعلومات باتجاه واحد ( من الشركة الأم على الشركة التابعة ) .
- ✓ يكون فيها معظم الموظفين الرئيسيين من البلد الأم ( مغتربين ) .

### ٢. الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد *Polycentric*

وفي هذا النوع من الشركات :

- ✓ هناك انواع من الاستقلالية الذاتية التي تتصف بها الشركات التي تعمل ضمن هذا النمط .
- ✓ الاتصال بالشركة الأم يكون محدودا .
- ✓ تتخذ الشركة قراراتها التنظيمية بدون الرجوع إلى الإدارة العامة بالشركة الأم .
- ✓ كما يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالتنسيق مع الشركة الأم .
- ✓ يتم اختيار معظم الموظفين من البلد المضيف .

### ٣. الشركات ذات التركيز العالمي *Geocentric*.

وفي هذا النوع من الشركات يكون :

- ✓ الاتصال في الاتجاهين .
- ✓ لا يتم تشكيل الفريق الإداري على أساس المصالح في البلد المضيف .
- ✓ يتم استقطاب الموظفين من أي منطقة في العالم و استخدامهم في أي منطقة أخرى في العالم .

### ٤. الشركات ذات التركيز الإقليمي *Regiocentric*.

وفي هذا النوع من الشركات يكون :

- ✓ تعيين الموظفين و المدراء و إدارتهم على أساس إقليمي .
- ✓ يتمتع المدراء الإقليميون بصلاحيات و استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات .
- ✓ تنحصر حركة و تنقلات الموظفين و المدراء محصورة فقط بين الأقاليم داخل البلد المضيف .

## سابعا : استراتيجيات التوظيف

➤ تتوفر ش.م.ج على ثلاثة ( ٠٣ ) مصادر أساسية للتوظيف من مواطن :

- ١- البلد الأم للشركة
- ٢- البلد المضيف للشركة
- ٣- بلد ثالث

➤ يمتاز كل مصدر من هذه المصادر بمزايا و عيوب كما هو موضح في الجدول التالي :

### الجدول يبين نموذج لمزايا و عيوب البدائل الإستراتيجية للتوظيف

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

كما يشترط أن تتوفر في الموظف المترشح الصفات التالية :

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

لقد ساد في أوئل مرحلة العولمة ( السبعينيات ) نمط التوظيف ذو التركيز العرقي . والآن الكفة تتجه نحو التوظيف ذو التركيز العالمي.

## ثامنا: الاتصال الإداري

من أكثر المهارات أهمية في الموظف او المدير المرشح للعمل في ش.م.ج هي القدرة على الاتصال . و لكي يتم الاتصال الإداري بسهولة بين الشركة الأم و الشركة التابعة ، فإن أنماط الموظفين الذين يجري توظيفهم هو كما يلي بالجدول الموالي :

### الجدول يبين أنماط المدراء المؤهلين للاتصال الإداري

| في الشركة التابعة  | في الشركة الأم   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ مدير من البلد الأم،</li><li>▪ مدير من البلد المضيف،</li><li>▪ مدير من البلد الأم تم تدريبه في بلد الشركة الأم.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ مواطن من البلد الأم مع خبرة في البلد المضيف .</li></ul>        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ مدير دولي تدرب للعمل في أي منطقة من العالم.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ مدير من البلد المضيف تم تدريبه في البلد الأم للشركة.</li></ul> |

بناء على ما تقدم نلاحظ أن امام ش.م.ج بدائل عديدة لتحقيق الاتصال الفعال بالشركة التابعة لها . و لما تنتقل الشركة الى مرحلة العولمة *Globalization* تبدأ في البحث عن :

- ✓ مدراء مدربين للعمل على المستوى الدولي بغض النظر عن جنسيتهم \* .

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

من المهارات الدقيقة و المهمة للمدير الدولي المغترب :

- مهارات الاتصال و الصبر و الاصغاء .

الى جانب مهارات اخرى مثل :

- الكفاءة الوظيفية ؛
- القدرة على التحدث مع الآخرين و بناء علاقات معهم ؛
- التحكيم في اللغات الاجنبية
- قابلية التكيف الأسري مع البيئة الخارجية .

## تاسعا: تدريب المدراء الدوليين

نظرا لأهمية التأقلم و التكيف مع بيئة الاعمال الدولية و بالاخص الجوانب المالية و التجارية و الاجتماعية و الثقافية منها ، تقدم ش.م.ج العديد من برامج التدريب للمدراء و المرشحين للعمل على نطاق عالمي ، ومن هذه البرامج :

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

## نهاية المحاضرة الحادية عشر