

اسم المقرر إدارة الأعمال الدولية



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

اسم المدرس

د. سيدي محمد ساهل

الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٣٢

بداية الدراسة ١٤٣٣-٣-٥

تنويه:

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

مع تمنياتي للجميع بالتوفيق

أخوكم | فهد الشمري

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

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

أهداف المقرر الإجرائية

بالإنهاء من تدريس هذا المقرر تكون للطالب القدرة على:

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

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

الكتاب المقرر

□ "إدارة الأعمال الدولية؛ المدخل العام"،

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

الكتاب متوفر لدى:

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

الفصل الأول:

طبيعة و ماهية إدارة الأعمال الدولية

أهداف الفصل

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

الفصل الأول: طبيعة و ماهية إدارة الأعمال الدولية

المحاضرة رقم ٠١

الجزء الأول:

مقدمة

أولاً: تعريف إدارة الأعمال الدولية.

ثانياً: العولمة و مسبباتها.

مقدمة

من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال ٠٣ عقود الأخيرة هو النمو السريع و المتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري و الاستثمارات و الأدوات المالية (التدفقات التجارية و المالية).

و يعزى هذا النمو في حجم التدفقات التجارية و المالية بين الأسواق العالمية إلى انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض و النمو الهائل و السريع في:

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

أولاً: تعريف إدارة الأعمال الدولية

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

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

” أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر“.

و يعرفها د. عبد الرحمن على أنها: ”معاملات بين أفراد أو منشآت من دول مختلفة“.

كما عرفت أيضا على أنها: ”الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم)“.

فهي معاملات بين أفراد و منشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تشغيلية و تجارية أو استثمارات متنوعة تمارسها المنشآت في دول تختلف عن البلد الأم و تمتاز بالديمومة.

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

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

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

- التغيير التكنولوجي السريع في مجالات النقل، و الاتصالات، مما يجعل الاستثمارات العالمية أكثر جدوى من الناحية الفنية و الاقتصادية
- (انخفاض التكاليف التشغيلية و تكاليف النقل، و العمالة، و السرعة، و تدني المخاطر)،

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

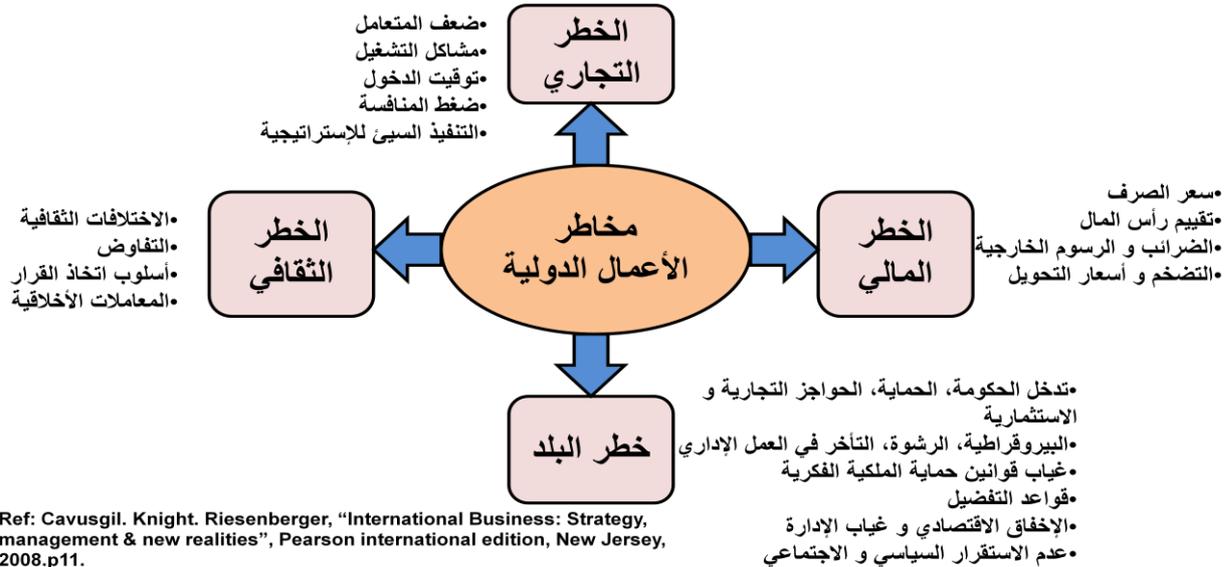
The Nature of International Business

٢. طبيعة إدارة الأعمال الدولية

- تركز دراسات الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة و الناتجة عن كون المنشأة الدولية تعمل في أكثر من دولة (بيئة دولية).
- تتم ممارسة الأعمال الدولية من طرف المنشآت الكبيرة و الشركات الصغيرة (لم تعد تقتصر الأعمال الدولية إلا على المنشآت الدولية الكبيرة).
- تمارس المنشآت في الأعمال الدولية أنشطة مختلفة (السلع والخدمات، الإنتاج/التسويق، المعدات/الأفراد..الخ).
- تعتبر المعايير و المتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة الدولية.
- تتميز الأعمال الدولية بضرورة انسجام المنشأة الدولية مع الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها. (المعايير و المتغيرات الاقتصادية، و الاجتماعية، و الحضارية والثقافية، والتكنولوجية، و القانونية، و السياسية..الخ).

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

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



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

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

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

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

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

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

١. للحدود الجغرافية
 ٢. السيادة الوطنية،
- فهي أوسع من مرحلة التدويل (Internationalization) إذ تصبح فيها السوق العالمية وحدة واحدة مفتوحة تتنافس فيها الاقتصاديات و المنشآت دونما حواجز أو قيود خاصة في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فضلا عن قوانين و شروط الهيئات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة و صندوق النقد الدولي.

٢. ما هي الأسباب الرئيسية للعولمة:

١. التقدم التكنولوجي *Technological Progress*:

نظرا للتطور التكنولوجي لم تعد تقتصر مشكلة الدول في الإنتاج (اقتصاديات الحجم)، و إنما البيع و التوزيع حيث لم تعد الأسواق المحلية كافية لاستيعاب و استهلاك حجم الإنتاج الكبير، مما استلزم البحث عن أسواق تتخطى الحدود الوطنية لتصرف فيها المنتجات.

أصبح للتكنولوجيا دور كبير في وضع الأساس الفكري لمفهوم العولمة الاقتصادية و اعتبار العالم و كأنه سوق واحدة و متكاملة.

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

- ابتداء طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة أعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل و الخارج (عولمة الإنتاج)؛
- تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد و كميات أكبر من الموارد و البشر لمسافات أطول و بطرق أرخص و أسرع؛
- تحسين وسائل نقل، و معالجة المعلومات، و ثورة الاتصالات، للتحكم في الموارد و العمليات في أماكن مختلفة من العالم.

٢. تحرير التجارة الخارجية *Liberalization of Trade*:

و هنا يجب الإشارة تحديدا إلى:

- قيام اتفاقيات الجات *GATT* (الاتفاقية العامة للتعريفات و التجارة) عام ١٩٤٧م؛
- قيام المنظمة العالمية للتجارة (*World Trade Organization WTO*) سنة ١٩٩٥م.
- الدور المحوري لبعض المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي (*IMF-International Monetary Fund*) و البنك العالمي (*World Bank*) في هذا المجال.

٣. ازدياد التكامل الاقتصادي الإقليمي:

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

٤. تحرير الاقتصاد و تعاظم دور القطاع الخاص:

و المقصود هنا تحكيم قوى السوق، حيث بدأ مع منتصف السبعينيات اتجاه جديد يرمي لتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي و تحرير الاقتصاديات خاصة بالتزامن مع انهيار المعسكر الشيوعي كتوجه اقتصادي. مما أسفر على:

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

المحاضرة 02

الفصل الأول:

طبيعة و ماهية إدارة الأعمال الدولية

أهداف المحاضرة

1. تعريف الطالب بأنواع وأشكال إدارة الأعمال الدولية و خصوصية الأعمال الدولية؛
2. استيعاب الطالب لأهمية الأعمال الدولية (الدولة، و المنظمة).
3. إدراك الطالب لأشكال الابتكارات و التكتلات في الأعمال الدولية.
4. توضيح للطالب أساليب و إستراتيجيات التنظيم في الأعمال الدولية.

الفصل الأول: ماهية و طبيعة الإدارة الأعمال الدولية

المحاضرة رقم ٠١

الجزء الأول:

مقدمة

أولاً: تعريف إدارة الأعمال الدولية.

ثانياً: العولمة و مسبباتها.

المحاضرة رقم ٠٢

الجزء الثاني

ثالثاً: أنواع الأعمال الدولية و أهميتها

رابعاً: الشركات المتعددة الجنسيات.

خامساً: أشكال الابتكارات و التكتلات في الأعمال الدولية.

سادساً: إستراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية.

ثالثاً: أنواع الأعمال الدولية و أهميتها

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

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

أنواع الأعمال الدولية

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

١. التجارة الخارجية *International Trade*.

٢. الاستثمار الأجنبي *Foreign Investment*.

أنواع الأعمال الدولية...١.

(١) التجارة الخارجية *International Trade*:

و هي مبادلات تجارية تتم في شكل تصدير و استيراد.

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

✓ مباشر(المنشأة الأم).

✓ غير مباشر (عبر وكالة للتصدير - عقد الوكالة-).

❖ عقود التصدير (الوكالة) **Export Agent**:

هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها الطرف الأصيل بتوظيف الطرف وكيل لـ:

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

ب- الاستيراد (**Importing & Global sourcing**):

شراء مستلزمات من موردين متواجدين في بلد أجنبي للاستعمال أو الاستهلاك في البلد الأم أو بلد ثالث.

٢. الاستثمار الأجنبي **Foreign Investment**

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

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

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

و بموجبها تقوم الشركة الدولية في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث؛ كما قد تدخل الشركة المتعددة الجنسيات (ش.م.ج) في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي؛

و أمام إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل هي:

- ✓ الإدارة المشتركة؛
 - ✓ الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر؛
 - ✓ الإدارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين.
 - ✓
٢. **الترخيص Licensing:** هنا تقوم الشركة بالسماح لشركة أخرى في بلد أجنبي باستعمال تقنية معينة أو اسمها التجاري مقابل إتاحة تدفيعها الشركة المحلية. و تستعمل عقود الترخيص كأداة للدخول للأسواق الأجنبية (الشركات الصغيرة) التي تكون خبرتها في الأعمال الدولية و مواردها محدودة و لأنها منخفضة التكلفة و قليلة المخاطر.

و هناك ٣ أشكال للترخيص:

أ- **الترخيص الرئيسي:** و بموجبه تسمح الشركة لشركة أخرى توجد في بلد أجنبي باستخدام تقنياتها، و التكنولوجيا التي تمتلكها، أو براءات اختراعها، أو اسمها و علاماتها التجارية، مقابل أجر عينية تدفعها الشركة الأجنبية (**Coca Cola, Persil, Sheraton, Hilton..etc**).

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

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

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

٣. **عقود تسليم المفتاح Turn-Key contract:** تتمثل في تولي مسؤولية إنشاء و تشغيل المشروع حتى تسليمه جاهزا قابل للتشغيل إلى مالك المشروع (في البلد المضيف) مقابل أجر يتم الاتفاق على أسلوب و طريقة دفعه.

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

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

- الجبائية التي تقدمها الدول المضيفة (النامية)،
- انخفاض تكلفة اليد العاملة و المواد الأولية،

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

رابعاً: الشركات المتعددة الجنسيات

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

معايير الشركة الدولية:

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

و يمكننا حصر أشكال الشركات الدولية في الآتي:

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

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

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

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

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

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

خامساً: أشكال الاحتكارات و التكتلات في الأعمال الدولية

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

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

أ- الكارتل (*Cartel*): هو تكتل لمجموعة من الشركات يتفق أصحابها على أسعار البيع و تقاسم أسواق التصريف حيث يحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها. غير أن هذه المؤسسات تصنع و تباع المنتجات بشكل مستقل.

ب- السنديكات (*Syndicates*): هو تكتل من شركات أكبر و أكثر تطورا من الكارتل. ضمن هذا التكتل يحق لأعضائه الإنتاج بصورة مستقلة. بينما لا يحق لهم (وفق أحكام العضوية)، بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم، بل يتم ذلك من خلال جهازا تجاريا مشتركا.

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

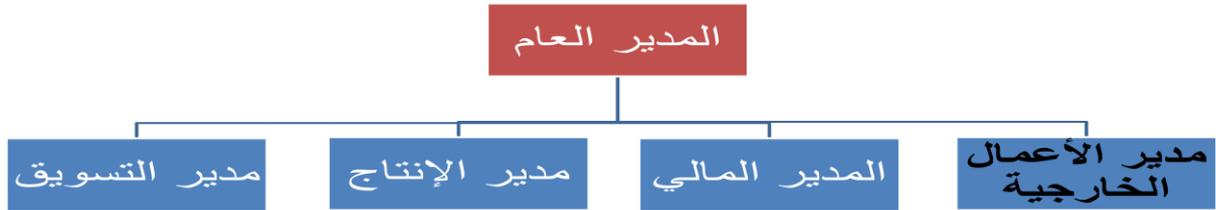
د- الكونسورسيوم (*Consortium*): هو اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المنشآت من مختلف الفروع الصناعية و البنوك و الشركات التجارية و شركات النقل و التأمين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

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

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

(١) **نموذج قسم الأعمال الخارجية:** هنا يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنبا إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر (كما هو مبين في الشكل ٠١).

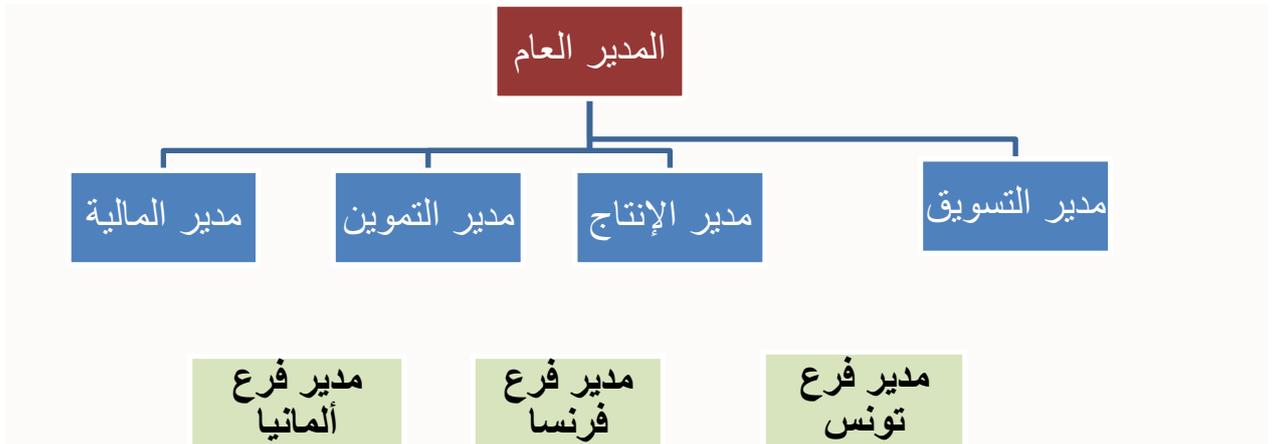
الشكل ٠ ١ . يبين نموذج قسم الأعمال الخارجية



(٢) نموذج الشركة الخارجية المنفصلة:

تدار الأعمال الخارجية من خلال هذا النموذج كشرركات أو أقسام منفصلة لكل منها مدير مستقل يخضع للمدير العام و هو بمثابة مساعد له (كما هو مبين في الشكل ٠٢)..

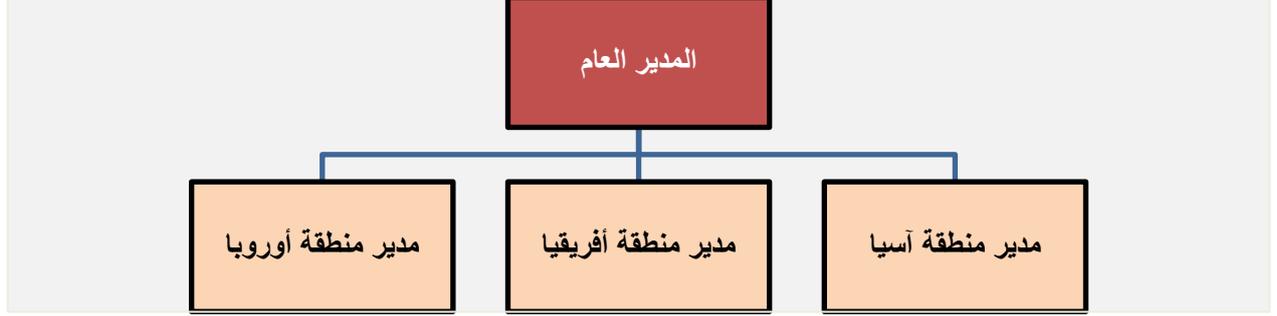
الشكل ٠ ٢ . يبين نموذج الشركة الخارجية المنفصلة



(٣) نموذج التقسيم الجغرافي:

و يتكون من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسؤولية الكاملة عن العمليات في مناطقها الجغرافية المختلفة بما في ذلك الإنتاج و التمويل (كما هو مبين في الشكل ٠٣).

الشكل ٠٣ يبين نموذج التقسيم الجغرافي



(٤) نماذج أخرى:

و قد تكون الهيكلية اعتمادا على نماذج أخرى كـ:

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

٢. الاعتبارات المتعلقة باختيار الهياكل التنظيمية:

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

المحاضرة 03

الفصل الثاني:

**نظريات التجارة الدولية
الجزء الأول**

أهداف المحاضرة

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

مقدمة

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

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

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

أولاً: نظريات التجارة الخارجية

١. النظرية التجارية (Mercantilist Theory)

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

٢. نظرية الميزة المطلقة (Absolute Advantage):

حاول الاقتصادي آدم سميث (**Adam Smith**) -باعتباره رائد هذه النظرية- تفسير أسباب قيام التبادل الدولي حيث نادى بـ:

- الحرية الاقتصادية و التبادل التجاري الحر،
- الحد من تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية للأفراد و المؤسسات،
- الحد من دور الدولة في تنظيم الاقتصاد و الرقابة عليه من حيث فرض الرسوم الجمركية على الواردات، و وضع السياسات المقيدة للتبادل التجاري و قوانين الحماية،
- التخصص في العمل و أكد على أهميته بالنسبة للأفراد و المؤسسات و كذا الدول.
- بضرورة وجود منافسة حرة، و أكد على أهميتها داخل السوق المحلي.

- بإمكان أي دولة أن تكون لديها كفاءة مرتفعة في إنتاج بعض المنتجات و أن تكون أقل كفاءة في إنتاج منتجات أخرى مقارنة بدول الأخرى.
 - يقوم مبدأ الميزة المطلقة لـ **A.Smith** أنه يجب على الدولة أن تنتج إلا المنتجات التي تكون لها ميزة مطلقة أي بإمكانها إنتاجها بأقل تكلفة مقارنة بالدول الأخرى.
- و بناء على ما تقدم، كان **A.Smith** يعتقد بأن البلد يمتلك ميزة مطلقة في إنتاج سلعة معينة مقارنة ببلد أو بلدان أخرى و من الصعب منافستها. كنتيجة لذلك، بإمكانه التخصص في إنتاج تلك السلعة (التي يمتلك فيها ميزة مطلقة).

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

- افترض **A. Smith** أن العالم مكون من دولتين هما دولة في الشمال و دولة في الجنوب؛
 - تنتج كل منهما سلعتين هما القماش و القمح،
 - تعيش كل منهما منعزلة عن الأخرى؛
 - لا توجد بينهما تجارة و انتقال لعناصر الإنتاج أو السلع؛
 - كما افترض ثبات مستوى التقنية المستخدمة،
 - و ثبات الطلب على السلعتين.
- فقيام التجارة بين الدولتين سوف يفيدهما، و ذلك بناء على ظروف إنتاجية العمل التي تعطي كلا منهما ميزة مطلقة في إنتاج إحدى السلعتين.

الجدول ٠١ يبين تكلفة العمل بالأيام لإنتاج وحدة من السلع التالية

القمح (طن)	القماش (إلعة)	بلد
٠٤	٠٢	الشمال
٠٣	٠٦	الجنوب

ما يمكننا استخلاصه من الجدول هو أن:

- ❖ لدولة الشمال ميزة مطلقة في إنتاج القماش (تكلفة إنتاج بالة من القماش في الشمال هي يومين (٠٢)، مقابل ٠٦ أيام في الجنوب).
- ❖ لدولة الجنوب ميزة مطلقة في إنتاج القمح (تكلفة إنتاج طن من القمح في الجنوب هي ٠٣ أيام من العمل، مقابل ٠٤ أيام من العمل الشمال).
- هذا ما يحفز دولة الشمال في التخصص في إنتاج و تصدير القماش إلى الجنوب بحكم أن لها ميزة مطلقة في إنتاجها. كما يمكنها استيراد المنتجات التي لا تمتلك فيها ميزة مطلقة. و بنفس المنطق سوف تخصص دولة الجنوب في إنتاج القمح و تصديره في الشمال.
- وفقا لهذا المنطق، بإمكان كل دولة من تحقيق الرفاهية بتخصصها في إنتاج المنتجات التي تمتلك فيها ميزة مطلقة، و استيراد المنتجات الأخرى التي لا تمتلك فيها ميزة مطلقة.

٢-نظرية النفقات الميزة النسبية (Comparative Advantage):

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

و افترض **D.Ricardo** ما يلي:

فرضيات نظرية الميزة النسبية لـ D.RICARDO :

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

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

الجدول ٠٢ يبين إنتاج ١٠ أيام عمل

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

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

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

يتضح لنا من الجدول أن (الو.م.أ) تتفوق على بريطانيا في إنتاج السلعتين (أي لها ميزة مطلقة) حيث تنتج كل من السلعتين بطاقة إنتاجية أعلى و تكلفة أقل مقارنة ببريطانيا.

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

- ✓ حاول **D.Ricardo** أنه يشرح أهمية التجارة الدولية بناء على الميزة النسبية **Comparative Advantage** على عكس ما قام به **A.Smith** لما برر أهمية التجارة الدولية على أساس الميزة المطلقة **Absolute advantage**.
- ✓ فالملاحظ من الجدول رقم ٠٢، أن (الو.م.أ) تمتلك ميزة مطلقة في إنتاج السلعتين، إلا أنه من الأفضل لها أن تخصص في إنتاج القمح و تصدره إلى بريطاني و تقوم باستيراد النسيج منها. و العكس بالنسبة لبريطانيا.
- ✓ و يعلل **D.Ricardo** ذلك بأهمية الميزة النسبية (**Comparative Advantage**) و كفاءة الإنفاق أي السهولة التي تنتج بها السلعة و ليس وفق الميزة المطلقة (**Absolute advantage**) التي تمتلكها الدولة.

➤ (للو.م.أ) ميزة مطلقة في السلعتين و تميزا مطلقا في القمح و تخلفا نسبيا في النسيج، و بهذا الشكل يتعين عليها أن تتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي و تخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق؛

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

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

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

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

٤. نظرية نسب عوامل الإنتاج:

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

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

فرضيتا النظرية

- ❖ تختلف أسعار عناصر الإنتاج لاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد المعني (فالأجور تكون رخيصة نسبيا في البلدان كثيرة السكان، و تنخفض أسعار المواد الخام في البلدان التي لها وفرة في الموارد الطبيعية، وهكذا...).
- ❖ تحتاج السلع المختلفة إلى نسب أو كميات مختلفة من عناصر الإنتاج (فبعضها يحتاج لعمالة أكثر أي أنها كثيفة العمالة و أخرى كثيفة رأس المال، وهكذا...).

النتيجة:

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

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

٥. النظريات الحديثة:

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

- ✓ هناك من يرفض فرضية ثبات التكلفة و وفرة العناصر محليا؛ (متوسط تكلفة الوحدة يميل إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج).
- ✓ يحتاجون بإمكانية جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية؛
- ✓ كما يرون أن هناك أسبابا أخرى قد تفسر التخصص (أسباب تاريخية أو الصدفة أو الحماية).
- ✓ لوحظ كذلك أن اعتماد الدول على التجارة الخارجية يرتبط بمدى حجمها و بالتالي تنوع ظروفها و ثروتها مما يستدعي من الدول الصغيرة أن تكون أكفأ فيما تخصص فيه.

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

لماذا تتاجر الشركات مع الخارج ؟

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

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

المحاضرة الرابعة

الفصل الثاني:

نظريات التجارة الدولية

الجزء الثاني

أهداف المحاضرة

- (١) تعريف الطالب بمضمون التجارة الحرة و السياسات التجارية.
- (٢) إدراك الطالب للعلاقة المتواجدة بين السياسات التجارية و الأعمال الدولية.
- (٣) توضيح للطالب أشكال المنظمات العالمية و أثرها على المعاملات الدولية.
- (٤) تعريف الطالب بأهمية التكامل الاقتصادي في الأعمال الدولية.

ثانيا: التجارة الحرة و السياسة التجارية

١- السياسة التجارية للدولة :

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

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

٢- أنواع السياسات التجارية:

عادة ما تقسم إلى النوعين التاليين:

أ- السياسة الحمائية: و تعني الوضع الذي تستخدم فيه الدولة سلطتها العامة للتأثير بطريقة أو أخرى على المبادلات الدولية من حيث الحجم و طريقة تسوية المبادلات.

• الأشكال المختلفة للحماية:

- ✓ الرسوم الجمركية
- ✓ الترخيص؛
- ✓ نظام الحصص؛
- ✓ الرقابة على أسعار الصرف؛
- ✓ الضرائب الإضافية؛
- ✓ أساليب مختلفة أخرى للحماية (عراقيل إدارية، شعارات قومية مناهضة...).

ب- حرية التجارة: و تعني الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية.

لقد تعزز هذا الاتجاه عالميا مع التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات و التجارة (GATT) في ١٩٤٧م و التي خلفتها منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization) . العام ١٩٩٥م

***الدور المحوري (GATT) في تحرير التجارة:**

- تهدف إلى إزالة التفرقة في التبادل التجاري و تحرير التجارة بين أعضائها.
- يتمثل نشاطها في القيام بدورات من الاجتماعات و المفاوضات الدورية التي تتم كل عدة سنوات تناقش فيها مواضيع مثل:
 - ✓ تخفيض التعريفات الجمركية
 - ✓ تقليل استخدام الحصص
 - ✓ تبني و تحفيز إجراءات تشجع التجارة بين الدول.

٣- المنظمة العالمية للتجارة:

هي امتداد لاتفاقيات ألغات (GATT) بحيث وافق المتعاقدون بمراكش في أبريل ١٩٩٤ (دورة الإرجواي) على تأسيس منظمة التجارة العالمية بحيث أصبحت كل الأطراف المتعاقدة في ألغات (GATT) أعضاء في المنظمة.

ظهرت رسميا في ١٩٩٥/١/١ و مقرها بجنيف سويسرا.

٤- مهام المنظمة العالمية للتجارة: تتمثل مهامها في كونها:

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

٥. مبادئ منظمة التجارة العالمية :

أ- **مبدأ الدولة الأولى بالرعاية:** أي أن تلتزم الدولة و تمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية (الدول المتعاقدة) أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة، على أن الاتفاقية تقر الاستثناء في ٣ حالات هي:

- السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة؛
- الميزات الممنوحة بين دول أعضاء في تجمع اقتصادي كالمجموعة الأوربية مثلاً ليس من الضروري أن تنطبق معاملة الأعضاء فيها على الدول غير الأعضاء في تلك المجموعة؛
- الدول التي تفرق ارتباطياً ضد واردات من دول أو دولة معينة يمكن للدولة المتضررة حرمانها من معاملة (الدولة الأكثر رعاية).

ب- **مبدأ الشفافية:** هي أي التزام الأعضاء بنشر جميع المعاملات المتعلقة بالممارسات و الإجراءات و القواعد التي تمس التجارة بشكل أساسي، و يدخل ضمن هذا الإطار عدم اللجوء إلى الحواجز غير الجمركية لأنها غير شفافة.

ج- **مبدأ المعاملة الوطنية (إسقاط قواعد التفضيل):** أي أن يمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول و التسعير و الضرائب و المواصفات .

ثالثاً: التكامل الاقتصادي

١. تعريف التكامل الاقتصادي:

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

٢. مزايا التكامل الاقتصادي :

- ✓ توفير الفرص التجارية المختلفة؛
 - ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية؛
 - ✓ زيادة الرفاهية و تحقيق النمو الاقتصادي؛
 - ✓ الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
٣. أشكال و مراحل التكامل الاقتصادي:

(١) **منطقة التجارة الحرة:**

هنا يقتصر التكامل على إزالة الحواجز الجمركية و غير الجمركية بين الدول الأعضاء، و لكل دولة الحرية في فرض رسوم أو تخفيضها فيما بين تلك الدول و أية دولة أخرى غير عضوة في منطقة التجارة الحرة (مثاله منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية نافتا (NAFTA) المكونة من الولايات.م.أ، و كندا، و المكسيك).

(٢) **الاتحاد الجمركي:**

يتعدى الأمر هنا إزالة الرسوم الجمركية فيما بين الدول المعنية إلى وجود اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية، فيكون لكل الدول الأعضاء رسوم جمركية موحدة.

(٣) **السوق المشتركة:**

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

(٤) **الاتحاد الاقتصادي:**

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

(٥) **تكامل اقتصادي و سياسي تام:**

هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي و تزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان و المحكمة الاتحادية و تتوحد الضرائب إلى أن تصير المجموعة و كأنها دولة واحدة.

المحاضرة 05

الفصل الثالث

ميزان المدفوعات و أسعار صرف العملات

أهداف الفصل

- (١) تعريف الطالب بمفهوم ميزان المدفوعات (القواعد).
 - (٢) تعريف الطالب بعدد من المفاهيم و الأدوات المالية.
 - (٣) تسهيل فهم الطالب و إدراكه لمضمون المبادئ و القواعد المالية المستعملة في الأعمال الدولية.
 - (٤) توضيح للطالب أهمية و دور سوق الصرف و العملات لإتمام المبادلات الدولية.
 - (٥) استيعاب الطالب للطرق و أساليب تحديد سعر الصرف و قيم العملات و تطبيقاتها في الحياة العملية.
- مقدمة**

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

و تستعين الدول و المنظمات في مزاولتها لأعمالها الدولية بمجموعة من المفاهيم و الأدوات و التقنيات المالية و الاقتصادية من ضمنها:

➤ ميزان المدفوعات

➤ أسعار الصرف و العملات.

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

➤ فميزان المدفوعات انعكاس لـ:

- ✓ قيم البضائع المصدرة و المستوردة،
- ✓ إيرادات الشركات الوطنية و شركات النقل و الشحن الأجنبية،
- ✓ إيرادات مواطنيها المقيمين بالخارج (حركة السياحة)،
- ✓ الأرباح الرأسمالية المحققة من الاستثمارات الخارجية،
- ✓ كافة الإيرادات القادمة من الخارج سواء كانت من أفراد أو هيئات أو شركات خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة واحدة.

أولا: تعريف ميزان المدفوعات

ما هو ميزان المدفوعات؟

و ما هي مكوناته؟

هو "بيان حسابي تسجل فيه قيم جميع التعاملات الاقتصادية من السلع و الخدمات و الهبات و المساعدات الأجنبية و كل المعاملات الرأسمالية و جميع كميات الذهب النقدي الداخلة و الخارجة إلى و من بلد ما، خلال فترة معينة عادة سنة".

➤ فميزان المدفوعات لأي دولة عبارة عن بيان حسابي لجميع المعاملات التجارية و الاقتصادية بينها و بين سائر دول العالم، و كل دولة تحتفظ بعلاقات تجارية مع دولة أخرى لها معها ميزان مدفوعات يتم عليه القياس.

➤ إذا حقق ميزان المدفوعات فائضا لدولة معينة فنقول عنه أنه يميل لصالح تلك الدولة على حساب الدولة الأخرى. و في هذه الحالة يكون للدولة الأخرى عجزا في ميزان مدفوعات.

يجب الإشارة هنا أنه ككل الحسابات، إذا أدى التعامل إلى:

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

أما إذا اشتمل التعامل على إنفاق عملة أجنبية فإن ذلك يدعى رصيда مدينا و يسجل في الطرف المدين كبنء سالب (-).

قاعدة: تكون الصادات دائنة و الواردات مدينة.

و عليه، ينقسم الحساب إلى جانبين أحدهما دائن و الآخر مدين:

- الجانب الدائن فيحتوي على المعاملات التي ينتج عنها مدفوعات للبلد المعنى من الدول الأخرى (الصادرات).
- أما الجانب المدين يحتوي على المعاملات التي تنتج عنها مدفوعات من البلد المعنى إلى البلدان الأخرى (الواردات).

قاعدة: يتم تسجيل أية معاملات تترتب عنها :

- ✓ مقبوضات أو تحصيلات من الغير للبلد المعنى في الجانب الدائن (صادرات).
- ✓ مدفوعات للغير في الجانب المدين (واردات).

ثانيا: مكونات ميزان المدفوعات

يتكون ميزان المدفوعات من الحسابات التالية:

١. الحساب الجاري.
٢. حساب رأس المال.
٣. الفروقات الإحصائية (مجموع التعديلات في الميزان التجاري، و ميزات حساب رأس المال).
٤. حساب التسويات (صافي الاحتياطات من الذهب و الأصول المتداولة الأخرى).

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

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

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

قاعدة: إذا زادت قيمة الصادرات عن الواردات نقول أن لدينا فائضا في الميزان، و في حالة العكس يكون لدينا عجز فيه.

٢. حساب رأس المال (المعاملات الرأسمالية):

هي تحركات لرؤوس الأموال تزيد مدتها عن السنة؛ كالاستثمارات المباشرة، و القروض طويلة الأجل، و أقساط سدادها، حيث يتم تسجيل في:

- الجانب الدائن القروض الرأسمالية، و الاستثمارات الأجنبية الآتية من الخارج، و كذلك أقساط الديون الوطنية المستحقة على الخارج (صادرات).
- الجانب المدين القروض و الاستثمارات المقدمة للخارج، و كذلك سداد أقساط الدين لفائدة الخارج (واردات).

٣. صافي الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي و الأصول الثابتة

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

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

- **يحدث التوازن في ميزان المدفوعات** عندما تكون جميع العناصر المدينة في الحسابين الجاري و الرأسمالي مساوية لمجموع العناصر الدائنة فيهما.
- في هذه الحالة لن نحتاج إلى تسوية من خلال حساب الاحتياطات، و عندها نكون أمام توازن اقتصادي حقيق، علما أن ذلك قد يحدث بصفة تلقائية.
- يمكن أن يكون العجز في ميزان المدفوعات مؤقتا و أسبابه ظرفية (جفاف ينتج عنه انخفاض كبير في الصادرات)، و إما أن يكون العجز دائما (هيكليا) و يستمر لسنوات.

➤ كما يؤثر العجز في ميزان المدفوعات على الأعمال الدولية حيث أن:

- ✓ عدم توازن ميزان المدفوعات يؤثر على **وفرة العملة الصعبة** التي تحتاجها الشركات الدولية (نقل أرباحها أو أعمال أخرى).
- ✓ عدم التوازن يؤدي إلى **فرض قيود على الاستيراد** الأمر الذي سيؤثر حتما على الشركات الدولية.

رابعاً: أسعار صرف العملات

١. **يقصد بسوق الصرف؛** السوق الذي تباع فيه العملات و تشتري.

٢. **يتكون سوق الصرف** من مجموعة من البنوك و الوسطاء و الهيئات الأخرى التي تعمل في سوق الصرف عن طريق الوساطة أو المضاربة أو المتاجرة في العملات الأجنبية (بنوك، مكاتب صرافة، أفراد مصرح لهم أو أسواق عالمية للصرف الأجنبي كسوق نيويورك، لندن، طوكيو و فرانكفورت..الخ).

٣. **وظائف سوق الصرف:**

➤ تتمثل وظائف سوق الصرف في:

- ✓ نقل القوة الشرائية من طرف لآخر؛
- ✓ توفير فرصة حماية للمتعاملين من تقلبات العملات؛
- ✓ السماح لهذه السوق بالموازنة و التحكم في الأوراق الأجنبية من خلال آليات السوق (العرض و الطلب).

٤. **تحديد أسعار صرف العملات الأجنبية:**

يتمثل سعر الصرف في **القيمة التي تبادل بها عملة بعملة أخرى، و يتحدد وفقا لقوانين العرض و الطلب،** غير أنه من وجهة النظر التاريخية مر بعدة تطورات هي:

(١) **سعر الصرف على أساس قاعدة الذهب:**

قبل الحرب العالمية الأولى، كانت قيمة العملة تحدد بوزن معين من الذهب يمكن مبادلتها به، أي **أن مبادلة الذهب بأي عملة كانت تتم بسعر ثابت هو السعر الأساسي، مع تأثر السعر السوقي قليلا بالعرض و الطلب.**

و قد تتأثر قيمة العملة سلبا إذا زادت واردات البلد المعنى عن صادراته إذا لم تغط الصادرات كمية الذهب المدفوعة مقابل الواردات.

(٢) **نظام قاعدة تبادل الذهب:**

بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، و انهيار البورصات سنة ١٩٢٥ و تدني الثقة، انهيار نظام قاعدة الذهب، و استمر الوضع لما بعد قيام صندوق النقد الدولي بعد الحرب العالمية الثانية حيث نشأ نظام قاعدة مبادلة الذهب بالدولار الأمريكي كعملة وحيدة قابلة لذلك و بسعر ثابت (٣٥ دولار لأونصة الذهب الواحدة)، و بموجب ذلك ألزمت كل دولة بتثبيت قيمة عملتها مقابل الدولار، مع إمكانية تغييرها بمرونة ٢,٥% ارتفاعا أو انخفاضاً.

(٣) **تعويم أسعار العملات:**

في العام ١٩٧١ أعلنت الولايات المتحدة، نتيجة عدم قدرتها على الوفاء، أنها ستبيع الذهب فقط للبنوك المركزية للدول و ليس للبنوك التجارية و المؤسسات المالية.

و أعقب ذلك فك ارتباط الذهب بالدولار، و أصبحت بالتالي أسعار جميع العملات، بما فيها الدولار، **معومة أمام الذهب،** و أصبح سعر كل عملة يتحدد صعودا و هبوطا على أساس العرض و الطلب في السوق.

٥. التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية

يتم ذلك وفقا لآليات العرض والطلب على عملة في سوق معينة (الطلب على الجنيه الإسترليني في الولايات المتحدة الأمريكية).

٦. طرق تحديد أسعار العملات(١) نظرية تعادل القوى شرائية

- تقوم هذه النظرية على فكرة أن قيمة العملة تتحدد أولاً داخل بلدها، وفقاً لما تستطيع شراؤه من البضائع في السوق المحلي.
 - فكلما زادت كمية البضاعة التي تشتريها مقابل وحدة النقد من السوق المحلي كلما زادت قيمة العملة في بلدها.
 - وكلما زادت القوى الشرائية للعملة الوطنية في الداخل فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع قيمة ذات العملة في الخارج.
- تزداد قيمة العملة بزيادة قوتها الشرائية.

قد تفيد هذه النظرية على المدى القصير و السلع التي يمكننا نقلها من بلد إلى آخر في إطار التبادل التجاري الحر، بينما لا يمكننا تطبيقها على الكثير من السلع والخدمات التي يتعذر نقلها (الأراضي، الشقق، الخدمات الصحية والتعليمية، والتأمين.. الخ)، بحكم أن هذا النوع من السلع غير قابل للتصدير ولا الاستيراد.

(٢) مؤشر فيشر (Fisher) العالمي

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

و عليه فإن أسعار العملات تتحدد على أساس سعر الفائدة على ودائع العملة في داخل البلد فتزيد مع زيادة سعر الفائدة و تقل مع تراجع سعر الفائدة.

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.

(٣) نظرية الأرصدة

يتحدد سعر الصرف بناء على هذه النظرية وفقاً لوضع ميزان المدفوعات.

- فالدولة التي تحقق فائض في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها ترتفع.
- أما الدولة التي لديها عجز في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها تنخفض تبعاً لذلك.

إن وضع ميزان المدفوعات للدولة هو الذي يحدد قيمة عملتها.

(٤) العقود الآجلة لأسعار الصرف

إن التذبذب المستمر في أسعار العملات ارتفاعاً و هبوطاً يحمل معه مخاطر على عوائد هذه العملات أو قيمتها خاصة عند تحويل العملة إلى عملات أخرى. و لتجنب هذه المخاطر، يلجأ المتعاملين إلى إبرام العقود الآجلة لأسعار الصرف في الأسواق العالمية بناء على توقعات في تدبب ذات العملة في المستقبل.

٧. مخاطر تقلب أسعار الصرف

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

المحاضرة 06

الفصل الرابع الاستثمار الأجنبي (أنواعه، نظرياته و سياساته).

أهداف الفصل

١. تعريف الطالب بمضمون الاستثمار الأجنبي.
٢. استيعاب الطالب لأنواع وأشكال الاستثمار الأجنبي.
٣. دور و أهمية الاستثمار الأجنبي كأداة للأعمال الدولية.
٤. إدراك الطالب للنظريات و السياسات الخاصة بالاستثمار الأجنبي.

مقدمة

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

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

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

أولاً: مفهوم و طبيعة الاستثمار الأجنبي

- نقصد بالاستثمار الأجنبي مجمل التدفقات المالية التي يقوم بها مستثمر في بلد غير البلد الأم و يكون إما طويل أو قصير المدى.
- ينمثل الاستثمار الأجنبي دخول المنشأة في التعامل مع دولة أو شركة تتواجد في دولة أخرى (البلد المضيف) غير البلد الأم.

مفهوم و طبيعة الاستثمار الأجنبي..١..

- قد ينتج عن الاستثمار الأجنبي المساهمة في إنشاء شركة بشكل انفرادي أو في شكل شراكة مع شركة خاصة أو عامة في البلد المضيف (استثمار مباشر)، و يبدو من خلال تملك لأصول رأس مالية (أراضي، معدات) و القيام بأنشطة مختلفة (الإنتاج، التسويق، التوزيع، النقل..الخ) في البلد المضيف.

تعريف الاستثمار الأجنبي..١..

كما يمكن أن يقتصر على تدفقات مالية من البلد الأم إلى البلد المضيف (استثمار غير مباشر). و في هذه الحالة يكون الاستثمار الأجنبي في شكل تملك لأصول مالية (أسهم، سندات لشركات أجنبية..الخ).

١. الاستثمار الأجنبي و النظرية الاقتصادية التقليدية:

أ. مدلول النظرية:

لم تهتم هذه النظرية كثيراً بالاستثمار الأجنبي و كانت ترى أنه مجرد تابع و مكمل للتجارة الخارجية.

فهي تفترض بالأساس استحالة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الدول؛ و عموماً فإنه يمكننا تقديم محتواها وفق الخطوات التالية:

- تفترض النظرية أن رأس المال و العمل عنصرين يمكن أن يعوض أحدهما الآخر، أي أنه إذا كان لدينا عجز في رأس المال فيمكن أن نعوضه بالعمل و العكس صحيح.
 - أننا نستخدم رأس المال أكثر ما يمكن إذا كانت تكلفته منخفضة و نعوضه بالعمل إذا كانت تكلفته مرتفعة؛
 - إذا كان لدينا فائض في رأس المال فإننا نقوم بتصديره و استيراد عمالة عوضاً عنه؛
 - بما أن تنقل رأس المال هو الأسهل بين جميع عناصر الإنتاج فإن وجود فائض منه يؤدي إلى قيام الاستثمار الخارجي، حيث يبدأ رأس المال في التدفق من بلد الوفرة إلى بلد الندرة إلى أن يتساوى العائد على الاستثمار في البلدين.
- تستخلص النظرية إلى أن عملية الاستثمار الأجنبي تبدأ و تنتهي من تلقاء نفسها و محركها الأساسي هو العائد على رأس المال.

ب. نقد النظرية:

وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من ضمنها:

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

٢. نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة

أ. النظريات الاحتكارية:

اهتمت هذه النظرية بتفسير الأسباب التي تدفع بعض الشركات نحو الاستثمار في تركيبة السوق الذي تستأثر فيه شركة ما أو قلة من المنتجين الذين يحتفظون بالميزة التنافسية التي تمكنهم من السيطرة على إنتاج أو بيع و توزيع السلعة (احتكار القلة).

و تميز هذه النظرية بين 03 أنواع من الاحتكار في السوق الدولي و هي:

(١) احتكار الشركة الأولى للسوق:

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

- ✓ تحسين أسلوب إنتاجها،
- ✓ تحقيق اسم و سمعة فيه،

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

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

٢) نظرية القوة الاحتكارية:

تفترض النظرية أن ممارسة الأعمال الدولية في أسواق بعيدة عن البلد الأم هو نشاط تكاليفه (المادية والاجتماعية والعاطفية) عالية، ولا تجرؤ عليه إلا الشركة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية مثل:

- ✓ التقنية المبتكرة،
- ✓ اختراع أساليب عمل غير مسبوقه و غير معروفة من قبل،
- ✓ تمتلك الانضباط والكفاءة في إدارتها.

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

- تحقيق أرباحا طائلة في السوق الأجنبية،
- المحافظة على ميزتها المطلقة،
- كما يمكنها أن تستهدف المنافسين الآخرين (و لو تعلق الأمر بوجود شركة قديمة في مركز قوى).

٣) نظرية سلوك رد الفعل:

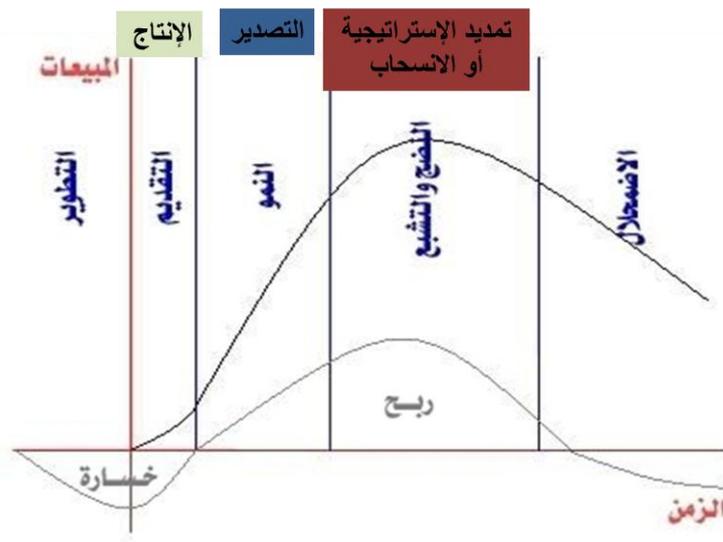
تقوم الأعمال على مراقبة المنافسين (ردود الأفعال من المنافسين).

و يقوم مضمون هذه النظرية على أن الاستثمار الأجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية، حيث تحاول الأول بالذهاب إلى الخارج و القيام بالأعمال الدولية لمزامنة الشركة الأجنبية في سوقها المحلي.

٣. نظرية دورة حياة المنتج:

تقوم هذه النظرية على أساس أن لكل سلعة دورة حياة مند وصولها إلى السوق، و تبدأ بالتقديم م مرورا بالتطور ثم النضوج و تنتهي بالتدهور و الزوال.

- كما تفترض النظرية أن تحتفظ الدولة المنتجة للسلعة بميزة تنافسية فريدة، و عندما تبدأ بتصدير السلعة إلى الخارج تفقد لميزتها المطلقة من خلال التبادل التجاري و قد 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.

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

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

١) مرحلة الظهور (الإنتاج و البيع في السوق المحلي):

هنا الإنتاج يأتي كاستجابة للطلب المحلي، و يكون 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 مخصص استهلاك المحلي أي داخل البلد (الأم).

٢) مرحلة النمو (التصدير):

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

- ✓ تخفيض التكاليف و الاستفادة من الأسعار المرتفعة،
- ✓ الاستجابة للطلب المتنامي على السلعة في الداخل،
- ✓ شروع في التصدير كنتيجة لتلبية احتياجات السوق المحلي و استغلال الفرص في السوق الأجنبي لتحقيق النمو و التوسع و كذا تحقيق عوائد على استثماراتها.

٣) مرحلة النضج والاستثمار:

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

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

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

٤) مرحلة الانحدار و التدهور:

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

و بناء على هذا يكون تصرف الشركة وفق للحالتين التاليتين:

- ❖ إما التحضير للانسحاب من السوق،
 - ❖ تمديد إستراتيجيتها (التحسين المستمر) (تطوير منتجات جديدة)، إعادة النظر في استراتيجيه المزيج التسويقي).
- إن هذه النظرية و إن أثبتت صحتها فيما يتعلق ببعض السلع (كالصناعية و الإلكترونية) إلا أنها تبقى عاجزة عن تفسير الاستثمار في كثير من السلع الأخرى.

ثالثاً: لماذا تستثمر الشركات في الخارج؟

- يوفر تعدد الأسواق الدولية فرصاً كبيرة للشركات لتمارس 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 و القدرة على المنافسة،
- و قد أدت كل هذه المتغيرات إلى ظهور منافسين قادرين على الإنتاج بتكاليف أقل و أسرع و أفضل من الدول النامية (كوريا، ماليزيا، الهند...) و استطاعت أن تتنافس الشركات من الدول الغربية.
- فبناءً على هذا توجد العديد من الأسباب التي دفعت الشركات نحو الاستثمار الأجنبي منها ما هو مباشر و منها ما هو غير مباشر كما هو مبين في التالي:

□ الأسباب غير المباشرة

٢) 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 .

٣) زيادة المبيعات و الأرباح

٤) الحصول على حصة في السوق الدولية

٥) الاستفادة من الإنتاج الزائد

٦) تخفيف الاعتماد على السوق المحلي

٧) تقوية القدرة التنافسية

٨) الحوافز الحكومية (كثير من الحكومات تقدم حوافز لجلب الاستثمارات حتى تستطيع تنفيذ خططها الإنمائية و تخفيض العجز في ميزان مدفوعاتها.

□ الأسباب 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 أجنبية 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 من الدول التي هي مصادرها التقليدية، يحدث ذلك لأن الشركات المزودة في البلد المصدر تكون قد عجزت عن إمداد زبائنها الخارجيين لأسباب إدارية أو مالية تقود إلى توقف عملياتها.

٤) تعزيز القوة التنافسية و التسويقية

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

رابعاً: محددات الاستثمار

١. حجم و نمو السوق

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

٢. الاستقرار السياسي

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

٣. البنى الهيكلية

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

٤. متغيرات السياسات

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

خامساً: طرق دخول الأسواق الدولية

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

١. خيارات التصدير للخارج:

هذا الخيار بدوره يطرح خيارين أساسيين هما:

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

ب - التصدير غير المباشر:

بموجب هذا الشكل تلجأ الشركة إلى غيرها من الشركات و الوكلاء الذين يقومون بالعملية بدلا عنها و يتحملون الجزء الموكل إليهم من المسؤولية في هذا الشأن، علماً أن الاختيار بين الخيارين يبني على أساس معايير تلعب فيها الخبرة و التحليل دوراً بارزاً.

٢. الإنتاج في الأسواق الدولية

❖ و من أهم أشكال الإنتاج بالخارج لدينا:

✓ الاستثمار المشترك؛

✓ الترخيص؛

✓ الإنتاج في السوق الأجنبي.

المحاضرة 07

الفصل الخامس

بيئة الأعمال الدولية:

تحليل المخاطر (السياسية، القانونية والاجتماعية).

أهداف الفصل

1. تعريف الطالب بمفهوم و مضمون المخاطرة.
2. أهمية دراسة بيئة الأعمال الدولية.
3. استيعاب الطالب لأبعاد الأعمال الدولية و أنواع و أشكال المخاطر المترتبة عنها (البلد، التجاري، المالية، الاجتماعي).
4. إدراك الطالب للآثار التي تحدثها المخاطر على الأعمال الدولية.

مقدمة

تعتبر منظمات الأعمال:

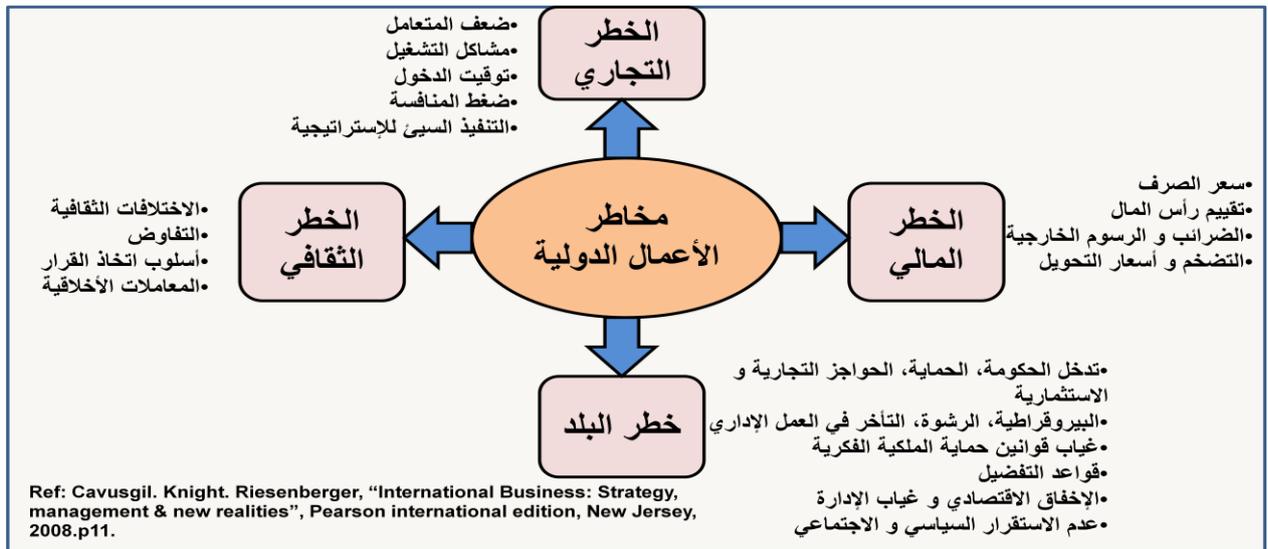
- ✓ أنظمة اجتماعية.
- ✓ تنشط وسط بيئة معينة.
- ✓ أنظمة مفتوحة على بيئة خارجية تضم متغيرات توجه سلوكها.
- ✓ المنظمات تتأثر و تؤثر في البيئة التي تنشط فيها.
- ✓ معرفة البيئة عنصر أساسي لاستمرارية المنظمة و نجاحها.
- ✓ التعرف على البيئة و التكيف معها يعد أمراً ضرورياً لنجاح المنظمة.

مقدمة...1.

لقد نظرنا في الفصل الأول لما تناولنا طبيعة و خصوصيات الأعمال الدولية إلى أنواع المخاطر التي قد تواجه منشآت الأعمال التي تعمل في بيئة دولية (ينظر على الشكل).

The Four Risks of International Business

المخاطر (٤) للأعمال الدولية (البيئة الدولية)



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

- ظروف تنسم بعدم التأكد، التعارض.
- لا تتمكن في كل الأحوال التعامل معها كونها تخرج عن سيطرتها.
- يجب عليها العمل على تحقيق الانسجام و التأقلم المطلوب للاستمرار في أعمالها.

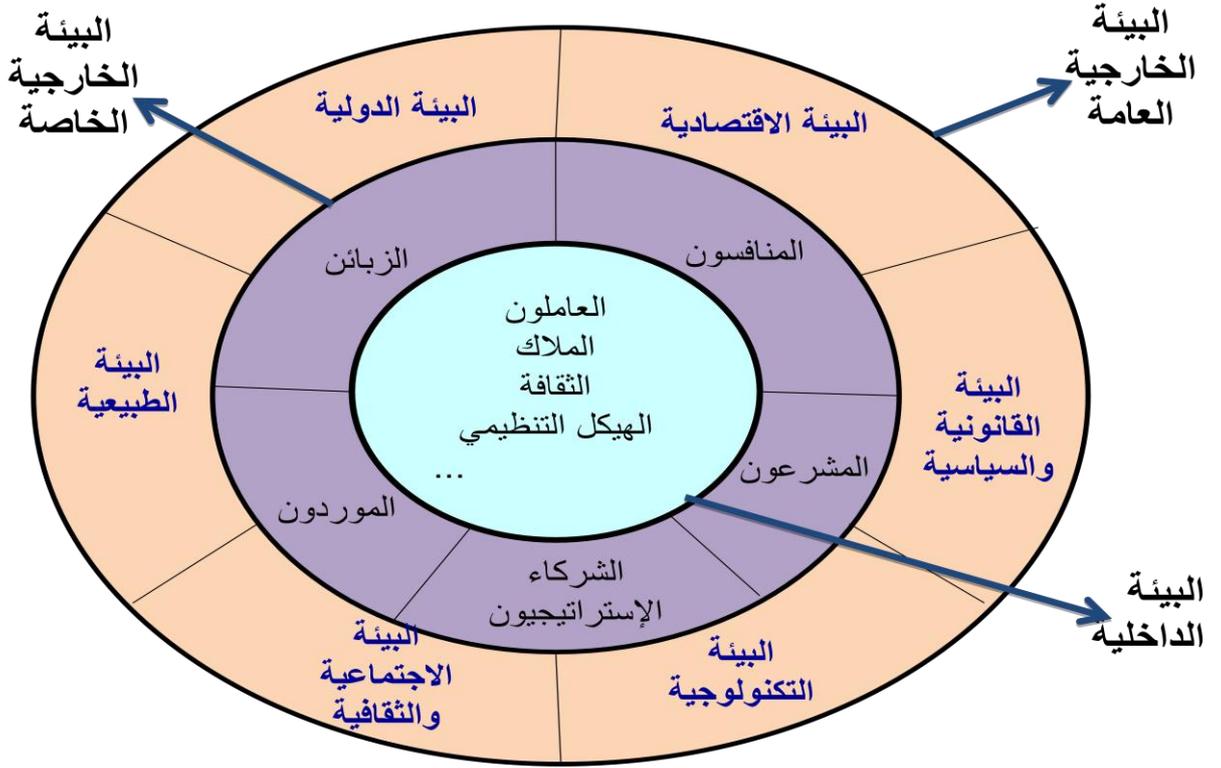
أولاً: مفهوم بيئة الأعمال

□ كل ما يحيط بالمنظمة (أي يقع خارجها) و يؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشر، أي مجموعة من المتغيرات (العناصر) التي تحيط بالمنشأة و تؤثر في مسارها الاستراتيجي و يندرج ضمن هذا الإطار:

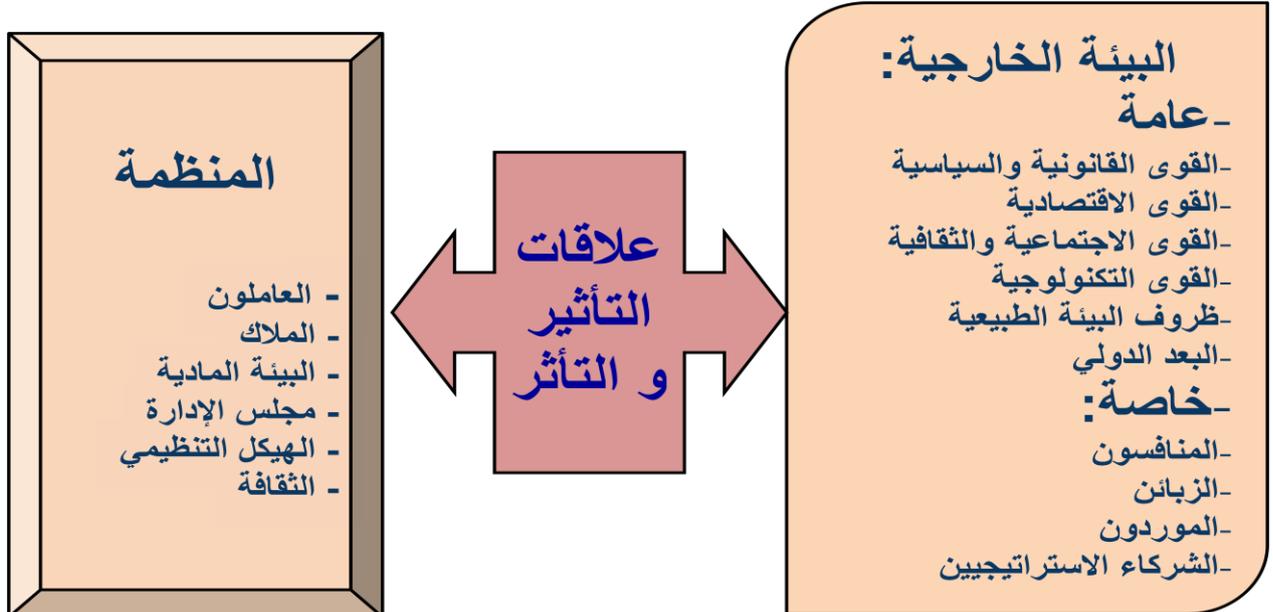
➤ البيئة الخاصة أو التنافسية.

➤ البيئة الخارجية الكلية.

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

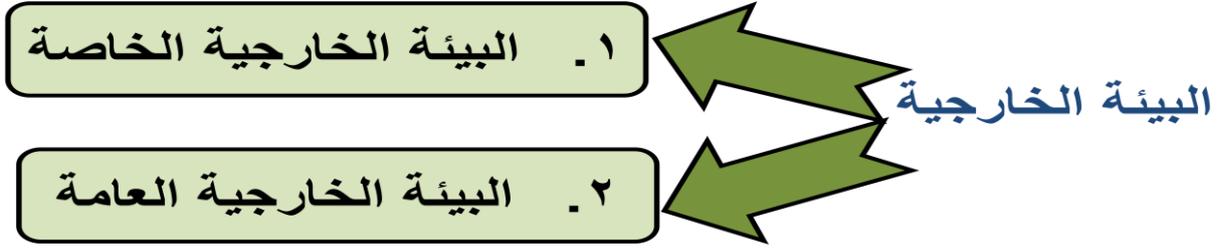


العلاقة الموجودة بين المنظمة و البيئة



البيئة الخارجية (External Environment)

تنقسم البيئة الخارجية حسب درجة التأثير إلى :



1. البيئة الخارجية الخاصة

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

- ✓ الزبائن: هم الأفراد الذين يستهلكون سلع و خدمات المنظمة.
- ✓ المنافسون: و هم 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،

2. البيئة الخارجية العامة (General Environment)

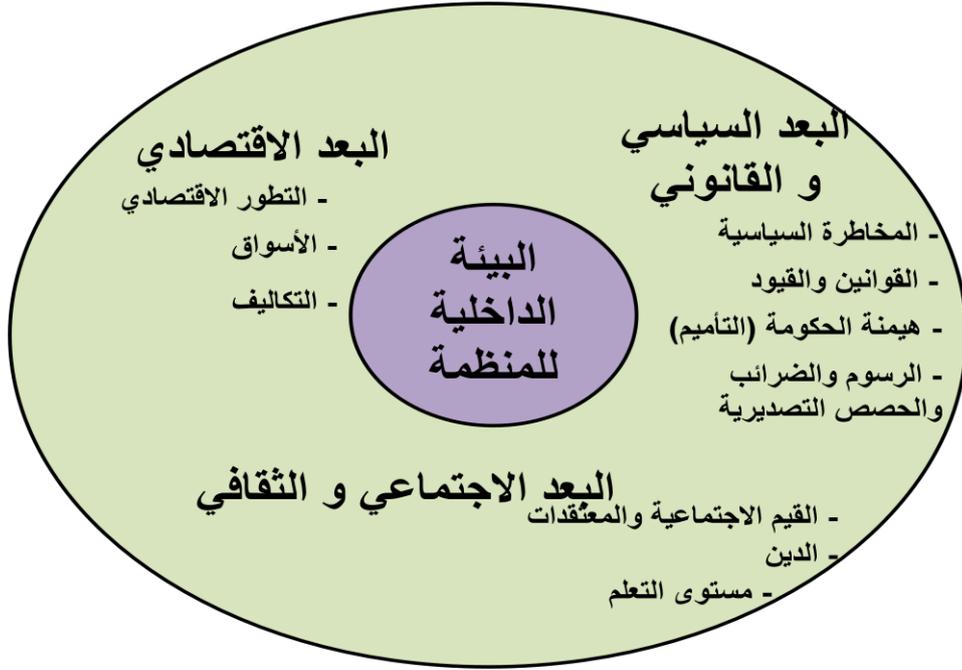
و تضم مختلف المغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود و سيطرة المنظمة و التي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر (البلد المضيف)، و تشمل الآتي:

نموذج يحدد مغيرات بيئة المنظمة الخارجية



البيئة الخارجية العامة (General Environment) ..1..

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



و يجب الإشارة هنا أن أبعاد بيئة الأعمال الدولية تمثل **مجموعة من الفرص والتحديات** التي يجب مراعاتها و التعامل معها، و هي بمثابة **مجموعة من المخاطر** قد تواجه منشأة الأعمال التي تعمل في بيئة دولية. و وفقا للشكل الذي أدرجناه في بداية المحاضرة، يمكننا اعتبار:

- ❖ البعد السياسي 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:

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

٢. المخاطر السياسية:

نميز ما بين نوعين للمخاطر السياسية دوليا، هما:

- أ - مخاطر عامة: و هي المخاطر التي قد تتعرض إليها جميع الشركات بدون استثناء.
- ب - مخاطر خاصة: و هي التي تواجه صناعة معينة أو شركة ما أو مشروعاً بعينه

و تنقسم المخاطر الخاصة إلى:

- ✓ مخاطر تؤثر على الملكية: و قد تؤثر على جزء منها أو تؤثر عليها كلها ؛
- ✓ مخاطر تؤثر على العمليات: و هي التي تمس بالعائد على الاستثمار و بالتدفق النقدي، و هذا النوع هو الغالب فيما يتعلق بمخاطر العمليات، مثال ذلك (فرض تشغيل عدد معين من العمالة المحلية، تحديد الأسعار).

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، و هناك 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:

و هي السياسة الخاصة بالإفناق و الإيراد الحكوميين فالضرائب و الإعفاءات الضريبية تؤثر على الإيرادات، فضلا عن أن تواجد الشركات في بعض المناطق قد يشكل عبئا على الدولة من حيث توفير التجهيزات و المرافق .

(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 للدول، شؤون الإرث الثقافي و الديني، أثرها على الأمن القومي و السياسة الخارجية، اتهامات أخرى كالتهرب الضريبي...).

٤-القوانين التي تخضع لها الشركات.م.ج:

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

(١) القانون الدولي؛

(٢) قوانين البلد الأم؛

(٣) قوانين البلد المضيف.

٥-استراتيجيات درء المخاطر:

■ استراتيجيات درء المخاطر يمكن أن تتخذ على مستوى ثلاثة مراحل هي :

١. الإجراءات المتخذة قبل الدخول للبلد:

➤ التفاوض المسبق ؛

➤ التأمين ضد المخاطر .

٢. إجراءات عند بدء و أثناء العمليات:

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

٣. الإجراءات البعدية:

و هنا يتعين التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ .

ثالثاً: البيئة الثقافية الاجتماعية

١. العناصر الفيزيائية:

و يدرس ضمن إطارها جملة الخصائص الفيزيائية (الطبيعية) لسكان البلد المعني و ما لها من تأثير على الأعمال الدولية و كذا على سلوك و مزاج البشر، و يمكن تقسيمها إلى:

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

٢. العناصر الديمغرافية:

و يتعلق الأمر بجملة الجوانب السكانية ذات الأثر الواضح على مجال الأعمال الدولية وخصوصيات 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:

و تتعلق بجوانب تخص قضايا القيم و العقيدة و النظرة العامة للأشياء و يمكن الإشارة ضمن هذا الإطار إلى 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.

المحاضرة 08

الفصل السادس:

الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الدولية.

أهداف الفصل

1. تعريف الطالب بمفهوم و مضمون التخطيط الاستراتيجي في الأعمال الدولية.
2. أهمية إعداد خطة و إستراتيجية بعيدة المدى في الأعمال الدولية.
3. إدراك الطالب لطرق و أساليب الدخول إلى الأسواق الخارجية.
4. استيعاب الطالب لأبعاد و أشكال 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 إستراتيجية العمل المناسب في المنشآت المتعددة الجنسيات هو وجود فهم واضح:

- لماهية الاستثمارات التي ستقوم بها؟
- و ما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الاستثمارات؟
- بالإضافة إلى مفهوم و فلسفة التنظيم العام الذي تطبقه لتحقيق هذه الأعمال.

فقد تعتمد المنشآت الدولية عدة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية حيث تتفاوت هذه الأساليب بناء على درجة:

- ✓ قابليتها و رغبتها في 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 الآخر بناء على تصورها، و إمكاناتها، و تجربتها، و كذا الإستراتيجية التي تعتمد عليها للدخول إلى الأسواق الدولية.

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

1. لأهداف التي تريد بلوغها،
2. الفرص و التهديدات التي تواجهها،
3. و الإمكانيات التي تتوفر عليها.

أولاً: التخطيط الإستراتيجي الدولي

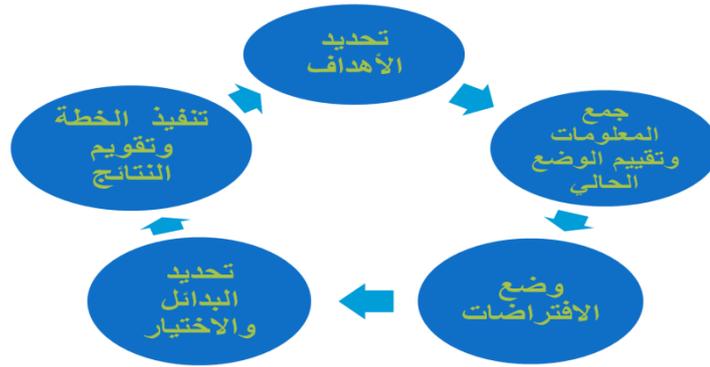
١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرّف التخطيط الاستراتيجي بشكل عام على أنه:

”نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة الشركة في المستقبل و أهدافها و التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، و الجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد“.

إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ و توقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل و تخصيص الموارد و الإمكانيات 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 تميّز المنشأة في المستقبل
- ✓ يتم تحديد مجالات أعمالها و أنشطتها بما يتلاءم مع إمكانياتها و طبيعتها ؛
- ✓ يمكن تطوير و تنمية مجالات التميّز و التنافس المستقبلية للمنشأة؛
- ✓ يسهل توقع تغيرات البيئة و
- ✓ يشكل نظام إنذار مسبق للمنشأة.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

- وفقاً لتعريف (Jauch & Glaueck)، تعبر الإدارة الإستراتيجية عن جملة القرارات و التصرفات التي تبني من خلالها المنشأة إستراتيجية 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“.

ملاحظة:

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

١. صياغة الإستراتيجية،
٢. تنفيذها،
٣. و الرقابة عليها؛

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

٤. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

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

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% (أغلبية الدول العربية).

➤ تحالفات إستراتيجية.

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

إلا أنه من أهم وأنجح هذه الاستراتيجيات؛ إستراتيجية التملك.

١. **إستراتيجية التملك التام:** أي تملك للمشروعات و الاستثمارات بنسبة ١٠٠%.

➤ تعد هذه الإستراتيجية الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السوق و كذا تحقيق الربحية، و هو أمر **تفضله المنشآت الدولية.**

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، و العمالة و رضا المستهلكين.

➤ كما تفضل المنشأة الدولية العمل في ظل نظام رقابي مركزي مع الشركة الأم، و تملك بنسبة ١٠٠%.

إلا أن هذا الأمر لا يكون متاحاً في كل الأوقات (الفرص بهذا الشكل غير متوفرة باستمرار بسبب القيود التي تفرضها الدول المضيفة بخصوص تملك الأجانب داخل حدودها الجغرافية).

(١) أسباب تفضيل التملك الكامل:

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

(٢) شروط إستراتيجية التملك المثلى:

ترى المنشآت الدولية أن نجاح الإستراتيجية المثلى للتملك 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 بيعاً أو تأجيراً أو العكس (من الشركة المحلية على الشركة الأجنبية). و يترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقاً 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*.

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

- ❖ الملكية والتعاقد 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 بديلاً 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 جداً 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

(١) **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 ملكية إحدى المشاريع.
 - من الممكن أن يكون التحالف في شكل اتفاقية قصيرة الأجل تتضمن حل مشكلة معينة (التعاون في تطوير منتج جديد).
- من أمثلة التحالفات:

➤ GM مع Toyota عام ١٩٨٩ أو

➤ بين Kodak و Canon حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ و تصوير تباع تحت علامة الأولى.

➤ Motorola & Toshiba

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

(٢) أسباب قيام التحالف الاستراتيجي:

تسعى المنشآت إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الدخول في تحالفات إستراتيجية مع المنافسين الحقيقيين لها نظراً 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. **في هذا الشكل يعتبر التحالف بمثابة إجراء تكتيكي لمنافسة شركة Sony.**

٣) 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 عاملين يلعبان أدوار هامة هما:

- ١. الدخول للسوق الأجنبي الجديد؛
- ٢. التطوير و البحث.

٤) مزايا البحث و التطوير

يمكننا ملاحظة أن:

(١) التحالفات الإستراتيجية تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تتفق 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 بحوثا 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 جانبين مهمين في التحالفات الإستراتيجية هما التكلفة و الالتزامات المتبادلة بين الشركاء، هذا الجانب يساعد كثيرا كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه و تقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة.

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

(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).

٤. منافع التحالفات الإستراتيجية:

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

المحاضرة 09

الفصل السابع:

البيئة المالية الدولية ١ (المنظمات المالية الدولية)

أهداف الفصل

١. تعريف الطالب بالمنظمات المالية الدولية التي تساعد على تطوير الأعمال الدولية.
٢. أهمية و دور المنظمات المالية الدولية في القيام بالأعمال الدولية و تحقيق التنمية.

مقدمة

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

- يتفاعلون مع بعضهم البعض، و يعرضون المال على المستثمرين الباحثين عنه،
- يبيعون و يشترون الأوراق المالية (كأسهم و السندات و العملات الأجنبية)،
- الباحثين عن تحقيق الثروة.

و يتم ذلك على ساحة عريضة من العالم الذي أصبح و كأنه سوق واحدة (العولمة):

- ✓ تتدفق عليه مبالغ مالية ضخمة،
- ✓ تربط بين أجزائه نظم اتصالات متقدمة و فورية و متعددة الطرق و الأساليب.

لذلك من المهم معرفة مكونات بيئة الأعمال الدولية و بعض أشهر المنظمات و المؤسسات المالية الدولية.

أولاً: البيئة المالية الدولية

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

ثانياً: 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 للإنشاء و التعمير، و هي ذات الاتفاقية التي سميت بالاتفاقية 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 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،
- يبلغ رأس ماله ١٤٥ مليار دولار،
- يشرف على أدائه 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 تبعاً 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 مختلفة تدفع ٤١١ حصتها بالذهب أو الدولار، و المبلغ المتبقي يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة.

٣. مجالات عمل و أهداف الصندوق:

يعمل الصندوق على:

- ✓ زيادة التعاون النقدي بين الدول الأعضاء (من خلال المؤسسات الفرعية و اللجان المنبثقة عن مجموعة البنك الدولي و التي تقدم المشورة و التعاون على حل المشاكل المالية الدولية و تسهيل و توسيع التجارة ما بين الدول).
- ✓ المساعدة في زيادة النمو المتوازن في التجارة الدولية،
- ✓ المساهم في زيادة الدخل الوطني للدول الأعضاء،
- ✓ زيادة الموارد الإنتاجية كهدف من الأهداف الرئيسية للسياسة التي يسير عليها.
- ✓ يقدم القروض الطويلة الأجل بسعر فائدة منخفض للدول التي تعاني من اختلال في ميزان مدفوعاتها بشرط أن تعمل هذه الدول على إصلاح هذا الاختلال*.

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

- ✓ العمل على زيادة ثبات أسعار صرف العملات،
- ✓ المحافظة على ترتيبات زيادة التبادل التجاري بين الدول الأعضاء،
- ✓ تجنب مخاطر انخفاض قيم التحويلات النقدية ما بين الدول.
- ✓ يعمل الصندوق كمستشار مالي و نقدي لجميع الدول، حيث تسترشد جميعها بالسياسات و النصائح التي يقدمها البنك سنوياً من خلال تقريره السنوي،
- ✓ كما يقدم المساعدة الفنية و المالية على التدريب، و تنفيذ السياسات الاقتصادية الكلية و الهيكلية.

ثالثاً: منظمات تعمل في تمويل التنمية و الاستثمار

و منها ما هو على:

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

١. البنك الدولي للإنشاء و التعمير (IBRD)

البنك الدولي للإنشاء و التعمير، إحدى المؤسسات المالية التابعة للأمم المتحدة الذي أنشئ عام ١٩٤٤م بنفس الاتفاقية التي أنشئ بها صندوق النقد الدولي.

أهداف البنك الدولي للإنشاء و التعمير:

- العمل على نمو التجار العالمية و المحافظ على التوازن موازين المدفوعات و تشجيع استثمار الأموال الدولية.
- تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة.
- منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية في الدول الأعضاء.

وظائف البنك الدولي للإنشاء و التعمير:

- ✓ تقديم القروض للدول الأعضاء التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية.
- ✓ منح ائتمان متوسط وطويل الأجل لمساعدة الدول المحتاجة في مشاريع البني الهيكلية وكذا بعض التجهيزات ذات الطابع الخاص بشراء المعدات والالات 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:

ونشير هنا تحديدا إلى:

- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي؛
- المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا؛
- البنك الإسلامي للتنمية.

الصناديق القطرية:

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

رابعاً: 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 أخرى .

الوكالة الدولية لضمان الاستثمار:

- ✓ تأسست العام ١٩٨٨ 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.

المحاضرة 10

الفصل الثامن:

البيئة المالية الدولية ٢ (الأسواق المالية و النقدية)

أهداف الفصل

١. تعريف الطالب بالبيئة المالية الدولية.
٢. تعريف الطالب بالأسواق المالية و النقدية .
٣. استيعاب الطالب لأهمية السوق النقدية و أسواق رأس المال الدولية التي تساعد على تطوير الأعمال الدولية.
٤. إدراك الطالب لأنواع و خصوصيات الأدوات المالية القصيرة و الطويلة الأجل 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 التويلات)؛
- ✓ انتشار الأوراق المالية؛
- ✓ كبر حجم المؤسسات المالية.

أولاً: مفهوم السوق المالي

يقصد بالسوق المالي ذلك الإطار الذي يجمع بائعي الأوراق المالية بمشتري تلك الأوراق، و ذلك بغض النظر على:

- الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع، أو
- المكان الذي يتم فيه،*

*و لكن بشرط توفر قنوات اتصال فعالة فيما بين المتعاملين في السوق بحيث يجعل الأمان 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 الاتفاق حول تبادل العملات. فقد يكون الاتصال:

- مباشر أي وجه لوجه.
- غير مباشر :
- عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (فاكس *Fax*، تلكس *Telex*، عبر البريد، التلفون أو الإنترنت *Internet*، البريد الإلكتروني *(E-Mail)*،
- عن طريق أشخاص يعملون في السوق المالية (سماسرة، وسطاء و وكلاء).

فما الذي يحصل في السوق المالي؟

- ✓ يتم تبديل العملات الأجنبية (تحويل عملة بلد معين إلى عملة بلد آخر).
 - ✓ لا يتم التعامل في أسواق تبديل العملات الأجنبية بالدين بل بوسائل الدفع الموثوقة،
 - ✓ تحدث صفقات تبديل العملات باستمرار بين المواطنين من دول مختلفة.
 - ✓ تبقى الأموال التي يتم تبديلها مقابل بعضها البعض إما في البلد الذي تمت فيه الصفقة أو في بلد آخر لحين استخدامها.
- إن الذي يحدث في الحقيقة هو تغيير ملكية النقود.

➤ فالمال الموجود في البنوك على شكل ودائع مصرفية، ينتقل من حساب لحساب آخر عبر نظام المقاصة في البلد،

➤ و على النقيض من هذه التعاملات الفورية (*Spot exchange*) هناك عقود البيع و التحويلات الآجلة، حيث يتم التسليم في تاريخ لاحق*.

* تتم عقود البيع و التحويلات الآجلة من خلال السمسار أو الوسيط باقتراض الأموال بعملة ماء، و شراء عملة ثانية، و وضع الأموال في حسابه بعملة أجنبية، و بشكل متزامن مع تاريخ التسليم يقوم ببيع العملة الأجنبية التي تكون في حسابه بعقد أجل مرة أخرى، حيث يربح السمسار فرق سعر الفائدة بين العملة المحلية و سعر الفائدة على العملة الأجنبية، و هذا يعني أن عملية السمسرة تضمن تفاوتاً في معدل سعر الفائدة، و هي الزيادة أو الخسار الذي يساوي دوماً عملية المفاضلة في معدل الفائدة بين عملتين، عمولة السمسار المغطاة (*Covered Interest Arbitrage*).

- إن ممارسات الأعمال عبر الحدود الوطنية يعني التعامل مع أكثر من عملة واحدة، و لذلك يشمل هذا العمل مخاطر التبديل (*Exchange risk*)، و هي المخاطر النظامية الإضافية على تدفقات الشركة، و الناتجة عن التغيرات في معدلات التبديل، و هدف إدارة هذه المخاطر تخفيض تأثيرها.

ثانياً: السوق المالية الدولية

و هي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة لأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات أمنة وعوائد مجزية لأموالهم ، وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة و التمويل، و تلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دوراً مهماً في هذه الوساطة.

ثالثاً: تصنيف الأسواق المالية

□ أسواق العملات؛

□ أسواق القروض والسندات؛

□ أسواق الأسهم (البورصات).

○ دولياً: بورصة نيويورك، بورصة طوكيو، بورصة لندن،

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

يمكننا 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 الأجل. و هي عبارة عن أدوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيها (استعادة أصل المبلغ الذي أقرضه مضافاً إليه قيمة العائد المتفق عليه)

تتميز أدوات الدين هذه بكونها:

✓ قابلة التداول في الأسواق المالية،

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

✓ تمتاز بتدني المخاطر المصاحبة لعوائدها.

ما هي أنواع الأوراق المالية المتداولة في السوق النقد؟

١. الأوراق التجارية و هي عبارة عن:

✓ أداة دين قصيرة الأجل،

✓ تصدر عن البنوك و الشركات المساهمة الموثوق بها،

✓ الهدف من إصدارها هو الحصول البنوك على الأموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها إلى الوسطاء أفراداً أو مؤسسات

✓ من عيوبها أنها غير مضمونة بأي أصول رأس مالية حيث أن الضامن هي سمعة البنك أو الشركة التي أصدرتها.

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

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 (كثمن لمبيعاتها النفطية) و غير النفطية عليه (لتمويل ميزان مدفوعاتها الخارجية)

٣. شهادات الإيداع القابلة للتداول: هي ورقة مالية تصدرها البنوك التجارية تثبت أنه تم بموجبها إيداع مبلغ محدد لمدة سنة أو أقل بسعر فائدة أعلى قليلاً من سعر الفائدة الذي تمنحه البنوك التجارية على الودائع العادية.

تتميز هذه الأوراق (شهادات الإيداع) بـ:

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

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 و هي عبارة عن:

- أداة دين قصيرة و متوسطة الأجل،
- لا تزيد مدتها عن ٥ سنوات،
- يصدرها أفراد أو شركات أو 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 آخر و الذي يمكن بدوره يبيعها لطرف ثالث،
- غالباً ما يتعامل بها السماسرة و البنوك التجارية.

٥. أذونات الخزائنة و هي:

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

من مزايا أذونات الخزائنة الحكومية:

- ✓ أن أرباحها معفاة من الضريبة، مما يشجع شركات الوساطة المالية على الادخار و شرائها،
- ✓ تضع الحكومة شروطاً مغرية لشرائها و تحقق عائد مجزياً لحاملها.

٦. القبولات المصرفية و هي 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.

٢. سوق رأس المال

وهو سوق الأوراق المالية طويلة الأجل الذي يتم ضمنه عقد الصفقات المالية والاستثمارية طويلة الأجل؛
و من أهم أدواته:

○ الأسهم؛

○ السندات.

و لكي يحوز على الكفاءة والفاعلية وجب:

✓ توفر أدوات الاستثمار المناسبة الأكثر إنتاجية والأقل تكلفة؛

✓ توفر سوق ثانوي ملائم.

رابعاً: مؤشرات الأسواق

➤ لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء،

➤ و مؤشرات ثانوية تعطي رقماً قياسياً للأسعار والأسهم

➤ يكون المؤشر مكوناً من عدة شركات يتابع المساهمون تحركاتها.

➤ من أشهر هذه المؤشرات لدينا مؤشر:

○ داوجنز الأمريكي، المكون من أسهم ٣٠ شركة كبرى؛

○ نيكاي للبورصات اليابانية؛

○ فوتسي البريطاني؛

○ داكس الألماني.

المحاضرة 11

الفصل التاسع:

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

أهداف الفصل

1. تعريف الطالب بأهمية إدارة الموارد البشرية في الشركات التي تعمل في الأعمال الدولية.
2. أهمية العناية بالموارد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة العاملة في الأعمال الدولية.
3. إدراك الطالب لمختلف الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بتوظيف، وتطوير، وتدريب الموظفين والمدراء الدوليين.

مقدمة

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

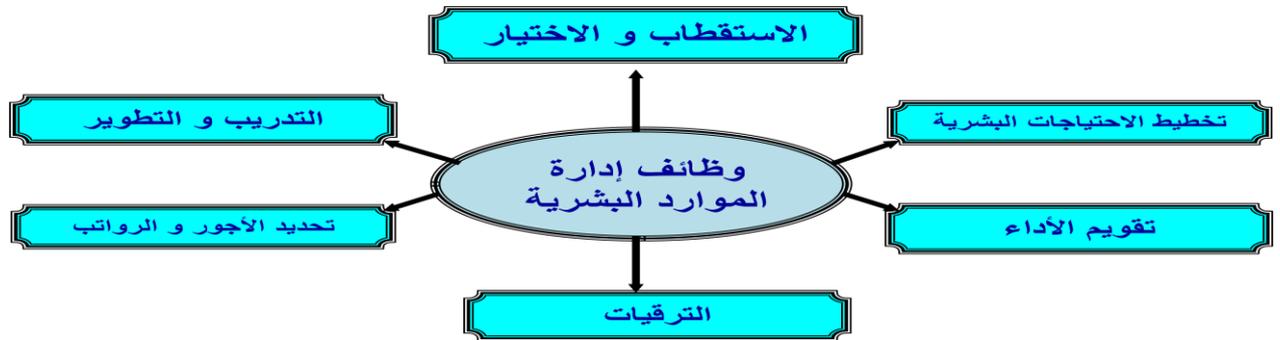
أولاً: التعريف بإدارة الموارد البشرية:

1. يعرف *George Milkovech*: "إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الإدارة التي تتخذ سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية والمؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين".
 2. يعرف *Michael Poole* إدارة الموارد البشرية على أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.
- بناء على التعريفين السابقين، يمكننا ملاحظة أن مضمون هذه الإدارة يمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقات بين المنظمة وموظفيها. فهي الإدارة التي تختص باستقطاب وتوظيف واختيار وتطوير وتدريب وتحفيز ومكافأة العاملين في المنظمة.

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

- ❖ اشتراكها في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة،
- ❖ اعتبار الموظفين (العنصر البشري) أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة،
- ❖ يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية.
- ❖ تعمل على تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، واستغلال مهاراتهم وقدراتهم،
- ❖ يجب تصميم وإعداد سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وبين بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة،

الشكل يبين وظائف إدارة الموارد البشرية



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

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

- التوظيف والتدريب
- التعويض (الأجور والحوافز)،
- التطوير الوظيفي،
- الاتصال.

ثانياً: 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 جزءاً من الاستثمارات الحيوية،
 - ✓ مدى ملائمة المناخ الاستثمار في القطاعات الإنتاجية في السوق المحلي (لبلد المضيف) للشركة المتعددة الجنسية.
- و ينتج عن عملية التوظيف التي توفرها الاستثمارات الأجنبية أبعاداً 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	
خلق فرص عمل إذا كان المشروع جديداً.	مضاعفة التأثيرات الإيجابية (زيادة القوة الشرائية، تحسين السيولة النقدية، الرفاهية.. الخ)
أجور أعلى مقابل زيادة في الإنتاجية.	نقل خبرات فنية جديدة و إدارية إلى القوى العاملة المحلية.
استحداث وظائف و أعمال إضافية في البلد المضيف.	جذب كفاءات للعمل في فروع ش.م.ج في البلد المضيف
التأثيرات المباشرة	التأثيرات غير المباشرة
السلبية	
نقص الوظائف في البلد الأم للشركة المتعددة الجنسية.	يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع قائم.
التغيير في مستوى الأجور في البلد المضيف و البلد الأم.	نشوب خلافات مع النقابات العمالية.
دخول شركات استثمار أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد.	يحدث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق.

ثالثاً: التعويضات

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

- استقطاب أفضل المهارات الإدارية و الفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف.
- هذا الإجراء من جانب ش.م.ج يعمل على زيادة الأجور و الحوافز في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد.
- كما يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف.
- يترتب عن هذا المستوى من الأجور متوسط إنتاجية عمل أعلى و قوة أكبر في أداء رأس المال في الفروع التابعة ش.م.ج أكثر مما هو عليه في الشركات المحلية في البلد المضيف.
- كما تتحسن إلى جانب الأجور في الكثير من الصناعات:
 - ✓ ظروف العمل،
 - ✓ الخدمات الاجتماعية،
 - ✓ و العديد من الأمور غير النقدية (حوافز غير نقدية) التي تقدمها الشركة المتعددة الجنسية في البلد المضيف.

رابعاً: تطوير الموارد البشرية:

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

- توفير فرص التدريب الإضافي للخريجين من المدارس و الجامعات للحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة*.
- كما تقوم بتقديم الحوافز للموظفين لزيادة مهاراتهم.

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

➤ و هناك طرق مختلفة للتدريب تتبعها الشركات و هو فرض تدريب على جميع موظفيها*.

*و قد تكون هذه الطريقة ضرورية عند شراء أو استخدام تكنولوجيا جديدة حيث تصبح الحاجة إلى مهارات إضافية أمراً لا غنى عنه.

و يعتمد 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، و لذلك تلجأ إلى توظيف العمالة غير الماهرة و شبه الماهرة و تدريبهم على مهارات عمل محدودة.

٢. حالة إتباع إستراتيجية ظرفية:

في هذه الحالة يكون:

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

٣. حالة إتباع إستراتيجية التكامل المعقدة:

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

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

- ✓ القيام بنقل الموظفين التنفيذيين القدامى إلى الإدارة العامة أو المركزية (تتم العملية في أي وقت).
- ✓ إعادة توزيع الموظفين الآخرين على الإدارات التي تكون في حاجة إلى وظائفهم حتى و لو كان مكان العمل في دولة أو منطقة جغرافية أخرى*،

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

محددات البرامج التدريبية

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

- ✓ المستوى الوظيفي للعامل و الصناعة،
- ✓ بالإضافة إلى نوع إستراتيجية الدخول للشركة في السوق (تملك، أو 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 تنفيذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية.

➤ تدرب سنوياً حوالي ٢٥٠٠ موظف في فروعها التابعة في الدول النامية.

➤ و يتم تدريب:

○ الجزء الأول في مكان العمل،

○ أما الجزء الثاني فيتم تدريبيه في قاعات المحاضرات،

○ بينما يتم تدريب الجزء الثالث في ورش حرفية تابعة للمصنع.

خامسا: إدارة الموارد البشرية في ش.م.ج

➤ تعتمد الشركات المتعددة الجنسيات لإدارة أعمالها في فروعها الخارجية على المغتربين من البلد الأم Expatriates (3% شركات يابانية، 4% شركات أمريكية) 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

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

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

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

سادسا: تصنيف ش.م.ج وفق معيار التوظيف

يمكن تصنيف الشركات وفق معيار سياسات التوظيف التي تتبعها إلى أربعة (4) أنواع رئيسية كما يلي:

1. الشركات ذات التركيز العرقي Ethnocentric
2. الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد Polycentric
3. الشركات ذات التركيز العالمي Geocentric
4. الشركات ذات التركيز الإقليمي Regiocentric

1. الشركات ذات التركيز العرقي Ethnocentric

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

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

2. الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد Polycentric

في هذا النوع من الشركات:

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

٣. الشركات ذات التركيز العالمي *Geocentric*

في 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*

في هذا النوع من الشركات يكون:

- ✓ تعيين الموظفين والمدراء و إدارتهم على أساس إقليمي.
- ✓ يتمتع المدراء الإقليميون بصلاحيات و استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات.
- ✓ تنحصر حركة و تنقلات الموظفين و المدراء الإقليميين على الإقليم الذي يتواجدون فيه داخل البلد المضيف.

سابعاً: 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	التفاف حول أهداف الشركة، الولاء للشركة، الكفاءة التكنولوجية، سهولة الرقابة على الاداء.	صعوبة التكيف مع البيئة الأجنبية، تكاليف عالية على التدريب، الضغوط المستمرة في مكان العمل، مشكلات التكيف الأسرية.
البلد المضيف	منسجم مع البلد المضيف، تكاليف أقل للمحافظة على الموظف، إمكانية الترقية (الموظفين المحليين)، الاستجابة لضغوط الحكومة المضيئة (التوظيف المحلي).	صعوبة الرقابة على عمل الموظف، صعوبة الاتصال، ضعف فرص العمل أمام الموظفين و العمال المحليين.
البلد الثالث	مدراء دوليين، أقل كلفة.	حسابية البلد المضيف، منافسة المواطنين المحليين.

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 الأونل مرحلة العولمة (السبعينيات) نمط التوظيف ذو التركيز العرقي. و الآن الكفة تتجه نحو التوظيف ذو التركيز العالمي.

ثامنا: الاتصال الإداري:

من أكثر المهارات أهمية في الموظف أو 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 (ينظر على الجدول):

الجدول يبين أنماط المدراء المؤهلين للاتصال الإداري

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

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

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

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

من المهارات الدقيقة و المهمة للمدير الدولي المغترب:

▪ مهارات الاتصال و الصبر و الإصغاء.

إلى جانب مهارات أخرى مثل:

- الكفاءة الوظيفية،
- القدرة على التحدث مع الآخرين و بناء علاقات معهم،
- التحكم في اللغات الأجنبية،
- قابلية التكيف الأسري مع البيئة الخارجية.

تاسعا: تدريب المدراء الدوليين:

نظرا لأهمية التأقلم و التكيف مع بيئة الأعمال الدولية و بالأخص الجوانب المالية و التجارية و الاجتماعية و الثقافية منها، تقدم ش.م.ج العديد من برامج التدريب للمدراء و المرشحين للعمل على نطاق عالمي، و من 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 ب:(البروتوكولات، الأعراف الاجتماعية، الضيافة، المناسبات الدينية و الوطنية. الخ).
- برامج الإدارة العامة للمدراء في معاهد متخصصة.
- برامج بخصوص تقنيات التفاوض ضمن الأعراف التجارية في البلد المضيف.

المحاضرة ١٢

الفصل العاشر:

موضوعات في التسويق الدولي ٠١ (التجارة الإلكترونية)

أهداف

١. تعريف الطالب بماهية وطبيعة التسويق الدولي
٢. ادراك الطالب لأهمية ودور مناطق التجاره الحرة في دعم وترقية المعاملات الدولية.
٣. استيعاب الطالب لأهمية وأهداف ومزايا مناطق التجارة الحرة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات.

مقدمة

- يعتبر التسويق الدولي اداة فعالة لبعث وترقية الاعمال الدولية.
- كما تعتبر مناطق التجارة الحرة اداة لتوفير البنية التحتية والتسهيلات المدعمة لقيام واستمرار المعاملات الدولية.
- يرجع الفضل للتجارة الالكترونية في رفع حجم وسرعة المعاملات الدولية.

هذا وسوف نعمل على توضيحه من خلال الفصل

اولاً: ماهية وطبيعة التسويق الدولي

١. مفهوم التسويق الدولي

يمكننا تعريف التسويق الدولي على انه "عملية تعبئة موارد المؤسسة وتوجيهها لاختيار واستغلال الفرص في الاسواق الدولية بما يحقق ويعزز اهداف الشركة الاستراتيجية على المدى القصير والطويل"

٢. ماهية التسويق الدولي

من هذا المنظور تمكن اهمية التسويق الدولي في:

- الوصول الى المستهلك الدولي واكتشاف حاجاته ورغباته .
- العمل على اشباعها بمستوى افضل من المنافسين.
- تعبئة وتوجيه كافة موارد المؤسسة ألمادية والبشرية) بغرض مقابلة متطلبات المستهلك الدولي بما يتوافق مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة الدولية على المدى القصير والطويل

يقوم التسويق الدولي على اساس:

- تنسيق الجهود والأنشطة التسويقية لاستغلال الفرص التي تقدمها بيئة الاعمال الدولية.
- وتحقيق اهداف اطراف المبادلة (المستهلك الدولي والمنظمة الدولية) في ظل مجموعة من القيود البيئية الخاصة ببيئة الاعمال الدولية (المخاطر).
- ✓ السياسية والقانونية
- ✓ مالية (التضخم، اسعار العملات ، معدلات الفائدة ...)
- ✓ تجارية.
- ✓ الاجتماعية والثقافية (القيم ، المعتقدات ... الخ).

٣. منهج ادارة التسويق الدولي

هو اذن المنهج الذي يعني بإدارة المسائل المتعلقة بخدمة الاسواق الدولية حيث يتعلق باتخاذ القرارات الاساسية الخاصة ب:

- ❖ الدخول ومزاولة او عدم مزاولة الاعمال الدولية.
- ❖ التوقيت الزمني للدخول الى الاسواق الدولية.
- ❖ نوع الاسواق الواجب الدخول اليها (دول متقدمة او دول نامية).
- ❖ كيفية الدخول وخدمة السوق الدولية، أي انتقاء الاستراتيجية المناسبة:
 - مبدلات تجارية (تصدير و استيراد).
 - استثمار خارجي (مباشر مع تواجد حقيقي بعيد المدى او غير مباشر).

٤. خصوصية التسويق الدولي

هناك تشابه كبير بينه وبين التسويق المحلي من حيث الفلسفة والأدوات والتقنيات والنظريات.

إلا أن هناك بعض الخصوصيات التي ينفرد بها والتي ترجع أساساً إلى طبيعة ممارسته (على مستوى البيئة الدولية) و يمكننا حصرها في المجالات التالية:

- الاختلاف بين السوقين المحلي والدولي يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف الممارسات فيهما.
- العمل عبر الحدود بالنسبة للأسواق الخارجية يستلزم أن هناك تحديات مختلفة (إجراءات قانونية واعتبارات ومشاكل خاصة أي مجموعة من المخاطر).
- يجب أن ينظر لعناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) من منظور دولي.

٥. سياسات المزيج التسويقي الدولي

تختلف سياسات المزيج التسويقي الدولي في الأسواق الدولية عنها في الأسواق المحلية و كمثال على ذلك لدينا:

أ. بالنسبة لسياسات المنتج

ويمكن أن نلاحظ هذا الاختلافات خاصة على المستوى:

- ✓ اختلاف التصاميم باختلاف الأنواع والثقافات.
- ✓ تقنية الإنتاج.
- ✓ اعتبارات البيئة (في قضايا التلوث البيئي).
- ✓ احترام بعض المعايير الخاصة بالجودة والأمن والسلامة .. الخ.

ب. بالنسبة لسياسات التسعير:

- ✓ تدخل الحكومات بأساليب مختلفة في تحديد الأسعار.
- ✓ تنوع الأسواق وانعكاساتها على الطلب وبالتالي على السعر.
- ✓ التأثير بأسعار العملات.
- ✓ طول القنوات التوزيعية وتأثيراتها بفعل الوسطاء على السعر.

ثانياً: موضوعات خاصة في التسويق الدولي

١. المناطق الحرة:

أ. مفهومها:

هي مساحة جغرافية مغلقة ومعزولة وغير مأهولة بالسكان والتي تدخلها الكثير من البضائع غير الممنوعة وتكون معفية من كافة الإجراءات والرسوم الجمركية.

وعلى هذا يمكننا اعتبار المناطق التجارية الحرة بمثابة مناطق:

- مساحة جغرافية مغلقة ومعزولة وغير مأهولة بالسكان
- تقع ضمن ميناء بحري أو مطار جوي أو على مقربة منه كما يمكنها أن تكون مدينة معزولة بكاملها عن باقي أجزاء الدولة.
- تكون مخصصة للاستخدام من قبل التجار والمستثمرين للممارسة نشاطاتهم فيها في حدود نصوص قانون المناطق الحرة التجارية.
- تستفيد من الإعفاءات الخاصة بالرسوم الجمركية.
- تدخل إليها البضاعة أو تقام فيها الصناعة بدون أي رسوم جمركية أو قيود فنية أو إدارية فهي بذلك تقع خارج النطاق الجمركي أو الإداري للدولة
- تستخدم لتخزين البضائع العابرة بغرض الحفاظ عليها وإعادة توزيعها.
- تسمح بتأجير دفع رسوم الاستيراد أو تجنب دفع الضرائب غير المباشرة على أنواع أخرى من الأنشطة التي تتم فيها.

ب. أهداف المناطق الحرة وأهدافها:

١. جذب الاستثمارات الأجنبية (تقدم مجموعة من الحوافز).
٢. توفير النقد الأجنبي من خلال ترويج وترقية الصادرات.
٣. خلق فرص عمل في الصناعات والشركات المتوطنة بصفة مباشرة فيها.
٤. تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مناطق مختلفة.
٥. نقل التكنولوجيا والخبرة الفنية والإدارية
٦. تعزيز الحركة التجارية للبلد من خلال استخدام موارده المحلية.
٧. تنشيط قطاعي الخدمات والنقل

ت. مزاياء وحوافز المناطق التجارية

تتفاوت الحوافز والمزاياء التي توفرها المناطق التجارية الحرة ما بين دولة وأخرى.

إلا انه يمكننا حصر على العموم جملة من الحوافز والمزاياء التي توفرها للمستثمرين و التجار المتعاملين على النحو التالي:

١. الإعفاء من الضرائب على استيراد المواد الأولية والمواد النصف مصنعة (اجزاء تدخل في تركيب بضاعة اساسية).
٢. توفير البنية التحتية والخدمات الأساسية لتسهيل الاعمال الدولية.
٣. توفير جهاز اداري يتولى الاشراف والانجاز والمتابعة لكافة الاجراءات الفنية والتقنية وكذلك التنظيمية الخاصة بالاستثمارات المتعلقة بالمناطق التجارية الحرة.
٤. توفير العملة اللازمة من مختلف التخصصات للصناعات والشركات التجارية المتواجدة بها.

المحاضرة 13

الفصل العاشر:

موضوعات في التسويق الدولي ٠٢ (التجارة الإلكترونية)

أهداف المحاضرة

١. تعريف الطالب مفهوم التجارة الإلكترونية.
٢. إدراك الطالب لمراحل تطور التجارة الإلكترونية
٣. استيعاب الطالب لتطبيقات التجارة الإلكترونية و الآثار التي أحدثتها على تطوير حجم و سرعة المعاملات الدولية.

مقدمة

عرفت نهاية القرن ٢٠ و بداية القرن ٢١ تحولات هامة أفرزتها معطيات مختلفة أبرزها التطور الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات و الاتصال **Information Technology & Communication (ITC)**، و أصبحت تشكل بذلك أحد العناصر الأساسية في عمليات الإنتاج و تقديم الخدمات عالمياً. كما ساهمت بدرجة كبيرة في تسهيل التعاملات و تنمية و تطوير الاقتصاد.

و من نتائج هذا التطور (في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال)، **Information Technology and communication (ITC)**

ظهور مصطلحات جديدة من ضمنها مصطلح " التجارة الإلكترونية " (**Electronic Commerce or e-commerce**) الذي أصبح:

✓ يتداول في الاستخدام العادي للأفراد و المنظمات،

✓ كما أضحت من الأنشطة الملازمة للمنظمات و الأفراد.

إذ نعيش اليوم في عالم السلوكيات التكنولوجية و الإلكترونية التي باتت تتدخل في كل جزئية من حياتنا و أعمالنا. فالحكومات أصبحت إلكترونية، و الأعمال أصبحت أعمالاً إلكترونية و التعليم يتوجه لأن يكون تعليماً إلكترونياً و التجارة أمست تجارة إلكترونية.

و تعتبر التجارة الإلكترونية من المتغيرات العالمية الجديدة التي فرضت نفسها بقوة خلال الأربعة عقود الأخيرة، حيث يعتمد هذا النوع من التجارة بشكل رئيسي على استخدام أحدث تقنيات المعلومات و الاتصال.

يجب التذكير هنا أن تقنية المعلومات أو صناعة المعلومات في عصر المعلومات و الاتصال هي التي أوجدت الوجود الفعلي و الحقيقي للتجارة الإلكترونية.

فاعتماد منظمات الأعمال المحلية و الدولية على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في معاملاتها مع أسواقها، يشكل حالياً:

➤ أحد أهم الخصائص المميزة لمنظمة الأعمال العصرية ذات الأداء الاقتصادي العالي،

➤ أداة فعالة للإدارة مما مكن من تغيير سلوكها و أساليبها الإدارية.*

➤ كما غيرت التجارة الإلكترونية أيضاً سلوك الأفراد.

و أصبحت التجارة الدولية تتميز بممارسة أنشطة عديدة (كالبيع و الشراء و الدفع) ارتبطت بتقنية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

أولاً: مفهوم التجارة الإلكترونية

لل كثير من الناس، يعني مصطلح -التجارة الإلكترونية- التجارة من خلال الأنترنت المسمى الشبكة العنكبوتية العالمية (الويب) **World Wide Web (WWW)**

فهي (**Electronic Commerce or e-Commerce**)، تشمل الكثير من الأنشطة، مثل:

١. تجارة الأعمال مع الأعمال الأخرى **B to B**،
٢. تجارة الأعمال مع الأفراد **B To C**
٣. العمليات الداخلية التي تستخدمها الشركات في دعم أنشطة شرائها، و بيعها، و تعيينها الأفراد، و تخطيطها،
٤. و .. الخ.. من الأنشطة الأخرى.

ثانياً: طبيعة التجارة الإلكترونية

تعرف المنظمة العالمية للتجارة (WTO)، التجارة الإلكترونية على أنها: "مجموعة متكاملة من عمليات إنتاج و توزيع وتسويق و بيع المنتجات بوسائل إلكترونية".

كما أعطى الخبير الاقتصادي الأمريكي نيكولاس بيرتلي للتجارة الإلكترونية المفهوم التالي: "إن مفهوم التجارة الإلكترونية يشير إلى تسويق المنتجات عبر شبكة الإنترنت الدولية وتفريغ البرامج الإلكترونية دون الذهاب إلى المتجر أو إلى الشركة. فهي تشمل الاتصالات بين مختلف الشركات على المستوى المحلي أو الدولي بما يسهل عملية التبادل التجاري ويزيد من أحجامها".

و بناء على ما تقدم، تعد ظاهرة التجارة الإلكترونية (E-Commerce) و ما تنطوي عليه من تطبيقات، ظاهرة حديثة ترجع بداياتها في أوائل السبعينات (1970s) من القرن الماضي.

و قد ظهر عدة تعاريف بشأنها، يحاول كل منها أن يصف و يحدد طبيعة هذه التجارة الإلكترونية و ما يتعلق بها من ممارسات و أنشطة.

ثالثاً: أشكال التجارة الإلكترونية

بالرغم من أن مصطلح التجارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة إلا أنه عرف تطوراً كان في مجمله ملازماً للتطور الذي طرأ على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مما أسفر على ظهورها بأشكال مختلفة.

و على ضوء ما تقدم، تتخذ التجارة الإلكترونية أشكالاً عدة ك:

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

و تغطي التجارة الإلكترونية مجالات عديدة تشمل أنشطة ك:

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

رابعاً: تطور التجارة الإلكترونية

لقد عرف مصطلح التجارة الإلكترونية تطوراً خلال الـ ٣٠ سنة الماضية.

في الأصل، كان يعني مصطلح التجارة الإلكترونية:

"عملية تسهيل المبادلات التجارية إلكترونياً باستخدام التكنولوجيا مثل:

١. تبادل المعلومات إلكترونياً (Electronic data interchange-EDT)

٢. و تحويل الأموال إلكترونياً (Electronic Funds Transfer-EFT) ."

- شرع في استخدام هذه الطريقتين في 1970s حتى تتمكن الأعمال من إرسال الوثائق التجارية من مثل: الأمر بالشراء، أو الفواتر الإلكترونية.
- الزيادة في استعمال بطاقات الائتمان (Credit cards) و الصراف الآلي (Automated Teller-ATM Machine) في 1980s هي أوجه أخرى للتجارة الإلكترونية.
- وجه آخر للتجارة الإلكترونية هو الحجز على الخطوط الجوية (SABRE) في الـ ١٩٨٠ و (TRAVICOM) في بريطانيا.
- التسوق على الخط (online shopping) يعتبر من أهم مكونات التجارة الإلكترونية.
- كما أدى التطور المستمر في تقنية المعلومات و الاتصالات (ICT) إلى ظهور شبكة الإنترنت*، في مطلع التسعينيات (1990s) من القرن الماضي، و انتشارها بشكل سريع في جميع دول العالم حيث أصبحت وسيلة هامة لإنجاز المعاملات بأساليب إلكترونية.

*لقد ازداد حجم التجارة الإلكترونية بصفة مذهلة مع انتشار استعمال الإنترنت.

- و مع الازدياد المتنامي لعدد مستخدمي الإنترنت على مستوى العالم تنوعت استخدامات شبكة الإنترنت و الاستفادة منها في مختلف مناحي الحياة، و من بينها مجال التجارة الإلكترونية في مختلف القطاعات الاقتصادية السلعية منها و الخدمية من بيع أو شراء و تسويق و ترويج و إعلان و غيره.

و يشير الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) إلى أن عدد المستخدمين للإنترنت في تزايد مستمر، حيث:

✓ بلغ ٤,٥ مليون مستخدم في ١٩٩١م

✓ ثم تضاعف حتى بلغ ٦٠ مليون في عام ١٩٩٦م،

✓ و توقع (ITU) أن يصل عدد مستخدمي الإنترنت في عام ٢٠٠٦م إلى ٦٠٠ مليون مستخدم.

و قد صاحب هذا التطور في أعداد المستخدمين للإنترنت نموً في حجم التجارة الإلكترونية في قطاعات مختلفة، حيث قدرت بعض المصادر أن التسوق عبر شبكة الإنترنت في عام ١٩٩٩م يمثل نحو ١٣% من إجمالي حجم تسوق المستهلكين، كما توقع أن تتضاعف إلى ٢٦% بحلول عام ٢٠٠٧م.

➤ كما مكن من تخفيض حجم التجارة التي تعقد عبر وسائل أخرى، مثل الهاتف والفاكس والبريد أو المعاملات التجارية المباشرة، من ٧٥% في عام ١٩٩٧م إلى نحو ٥٨% في عام ٢٠٠٠م

مما يدل على تنامي الاهتمام بشبكة الإنترنت كوسيلة لعقد العمليات التجارية محل الوسائل أو القنوات التقليدية السابقة.

و تشير الإحصاءات إلى النمو الكمي لتطور التجارة الإلكترونية بين:

□ قطاعات الأعمال (B2B)

□ و كذلك بين الأعمال و المستهلكين (B2C) منذ عام ٢٠٠٢م بحسب المناطق الجغرافية المختلفة.

كما تشير أيضا إلى أن إجمالي حجم التجارة الإلكترونية يتضاعف تقريبا كل عام منذ ٢٠٠٢،

فبناء على كل ما تقدم، لا شك أن الشركات المتعددة الجنسيات و الشركات التابعة لها، هي المستفيد الأول و المطور الأول لما يعرف حاليا بالتجارة الإلكترونية.

خامسا: فوائد التجارة الإلكترونية

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