

# إدارة الأعمال الدولية

## BUS473



*INTERNATIONAL BUSINESS*

للدكتور / فهد بن يوسف العيتاني

[aleatany@hotmail.com](mailto:aleatany@hotmail.com)

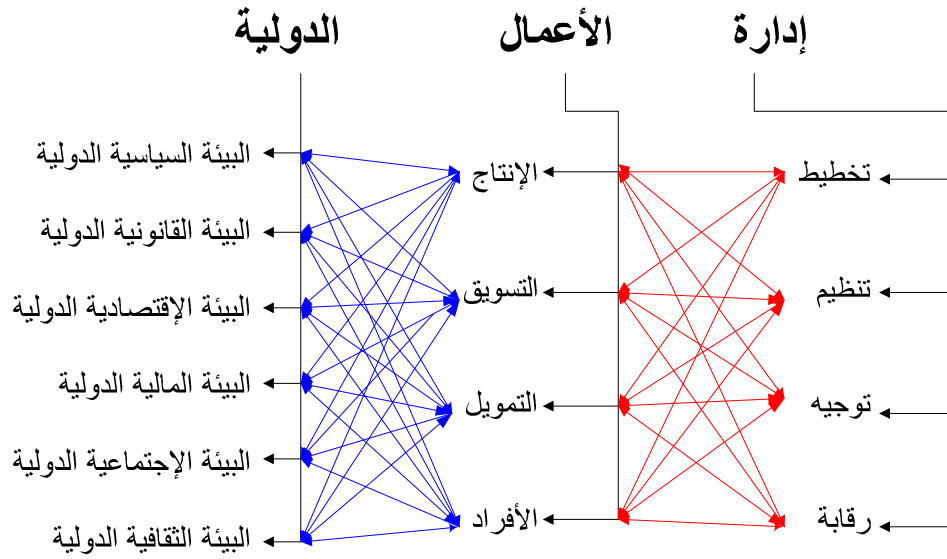
مذكرة مساعدة للكتاب المقرر

المرجع الأساسي: مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية  
المؤلف: أ.د/ أحمد بن عبد الرحمن أحمد.

**ملاحظة:** إن هذا المذكرة مجانية ولا يسمح ببيعها أبدا .

# الفصل الأول

## مقدمة لإدارة الأعمال الدولية



### التعريف الإداري لإدارة الأعمال الدولية :

هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد، مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

### التعريف الاقتصادي لإدارة الأعمال الدولية:

هي تعاملات أو تبادلات تجارية بين أفراد أو مؤسسات بهدف إجراء عمليات تجارية في السلع والخدمات. أي تتعامل مع اقتصاد أكثر من دولة تتميز عن غيرها من التبادلات التجارية باتجاهين هما:

- ١- الديمومة (الاستمرارية)
- ٢- الانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة)

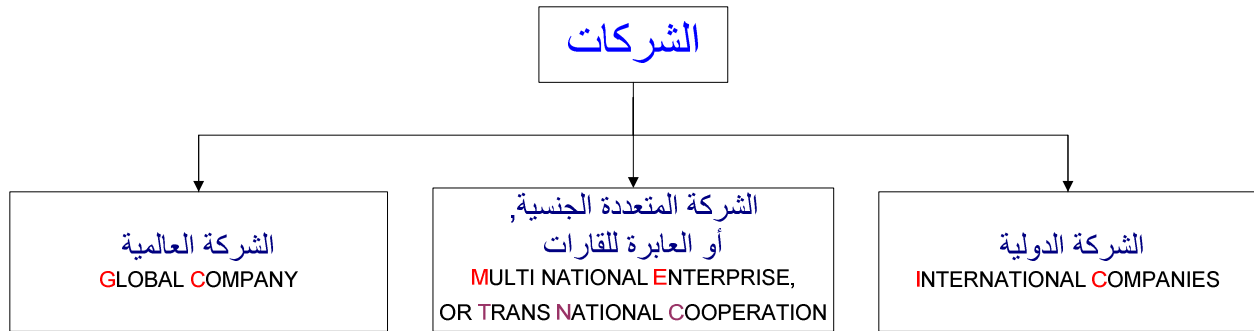
### الاستثمار المباشر FDI:

امتلاك أو شراء شئ ملموس ومحدد في الشركة، وبذلك يوجد تأثير بدرجة ما على مسار الشركة كبيراً كان ذلك التأثير أو صغيراً.

### الاستثمار الغير مباشر NON FDI:

شراء أوراق مالية كأسهم أو سندات بهدف الربح، لذلك يوجد حق غير مباشر في المنشأة، ولكنه لا يؤثر على مسارها.

## من يقوم بالأعمال الدولية ؟

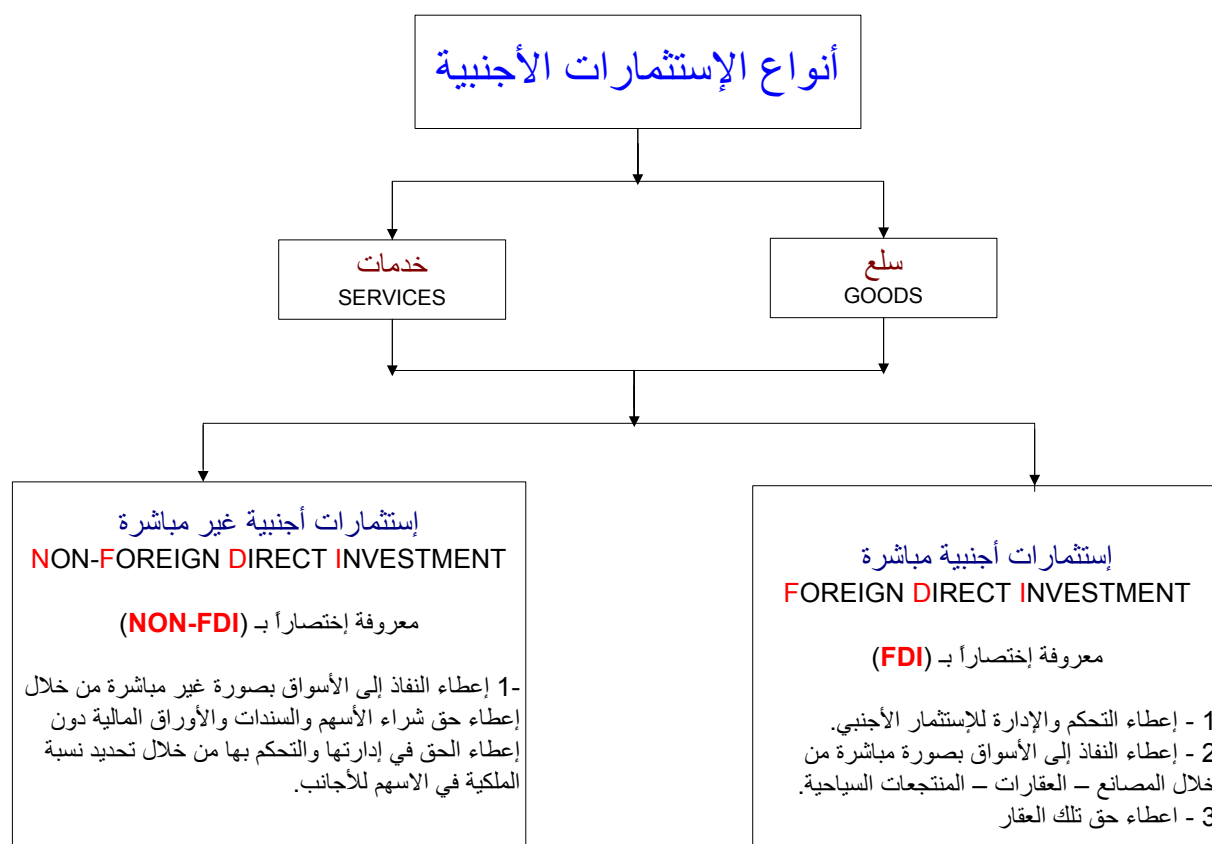


## الفرق بين الشركات :

- ١- الشركة الدولية (١٩٢٠م) : INTERNATIONAL COMPANY
  - (١) تتواجد سلعياً أو خدمياً في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة.
  - (٢) المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد). يشرف على إدارة شؤون التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.
  - (٣) إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.
  - (٤) اتخاذ القرار مركزي إلى حد كبير في إدارة الفروع.
- ٢- الشركة المتعددة الجنسية أو العابرة للقارات (١٩٤٠م) :  
MULTI NATIONAL ENTERPRISE, OR TRANS NATIONAL COOPERATION
  - (١) تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.
  - (٢) هناك مركز إقليمي لكل قارة (أكثر من موطن) يشرف على إدارة التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.
  - (٣) إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القارة بصورة مباشرة، وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة.
  - (٤) اتخاذ القرار مركزي إلى حد مقبول في إدارة الفروع.
- ٣- الشركة العالمية (١٩٩٠م) : GLOBAL COMPANY
  - (١) تتواجد في كل قارات العالم. (العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات).
  - (٢) هناك مركز إقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن).
  - (٣) إستراتيجية وإدارة الفروع في الدولة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمركز الإقليمي للدولة، يليه بصورة أقل ارتباطاً المركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم.
  - (٤) اتخاذ القرارات تكون لامركزية في أغلب الأحيان في إدارة الفروع.

## تجارة الخدمات :

تسمى الدول المصدرة للخدمات بالدول "الخدمية" أو المعلوماتية "بدلاً من الصناعية. والتجارة في الخدمات أصعب من السلع، لأنها تتطلب إنتقال الأفراد لإنتاجها أو إستهلاكها في الدول الأخرى. وهي تمثل ما بين ١٥-٢٠% من التجارة الدولية.



### الإستثمارات في الدول النامية (العربية وغير العربية) :

■ هناك زيادة واضحة وكبيرة في تنامي هذه الإستثمارات تنبئ عن إهتمام متزايد من جانب الشركات الدولية بالإستثمار في الدول النامية كأسواق ومناطق إنتاج. وكان التركيز بشكل أكبر على دول شرق آسيا إذ حصلت على أكثر من نصف هذه الإستثمارات، ثم دول أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي حولي الربع، ثم أوروبا ووسط آسيا (الشيوعية سابقاً) من ١٠ إلى ٢٠%، ثم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نسبة ضعيفة جداً ومتذبذبة.

■ أما الإستثمارات العربية البينية المباشرة ( من دولة عربية إلى أخرى ) لم تخلو من تذبذبات ولكنها في تزايد، وذلك مؤشر جيد. تأتي في المرتبة الأولى دول الخليج، في الإستثمارات الصناعية والمصرفية.

■ أما إستثمارات الدول العربية خارج الدول العربية فهي في إزدياد وهي أقوى من الإستثمارات العربية البينية المباشرة.

## أنواع الأعمال الدولية

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>-5- عقود تسليم المفتاح :<br/>TURN-KEY</b></p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية بتنفيذ وتطوير مشروع بصورة كلية أو جزئية وتابع لجهة محلية عامة أو خاصة بشروط معينة وبمقابل مادي ولفترة معينة.<br/>مثل : الإنشاءات والمباني – مشاريع البنى التحتية.<br/>تتحقق في المجال الخدمي</p> | <p><b>-4- عقود الإمتياز :<br/>FRANCHISING</b></p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركات محلية باستخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية لمنتج أو لخدمة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محدودة.<br/>مثل : الوجبات السريعة (مثل مكдонаلد) .<br/>تتحقق في المجالين الخدمي والسلعي<br/>**الشركة الام لاتتحمل التبعية القانونية</p> | <p><b>-3- عقود التصنيع :<br/>MANUFACTURING</b></p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتصنيع وإنتاج وتسويق منتج سلعي تابع لشركة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محدودة.<br/>مثل : تصنيع المواد الغذائية – صناعة الملابس – صناعة المعدات والآلات.<br/>تتحقق في المجال السلعي</p> | <p><b>-2- عقود الإدارة والتشغيل:<br/>MANAGEMENT OPERATION</b></p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية لإدارة وتشغيل مشروع بصفة كلية أو جزئية تابع لجهة عامة أو خاصة مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترات محدودة.<br/>مثل : الفنادق – المنتجعات السياحية – المطاعم – المستشفيات – الموانئ – البنى التحتية.<br/>تتحقق في المجال الخدمي</p> | <p><b>-1- عقود الوكالة:<br/>AGENT CONTRACT</b></p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتسويق منتجات شركة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة لفترة محددة.<br/>مثل : الأجهزة الكهربائية – السيارات – المعدات – المواد الغذائية.<br/>تتحقق في المجال السلعي<br/>**الشركة الام تتحمل التبعية القانونية</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### منهجية إدارة الأعمال الدولية ( " أ ب " أجيديات ممارسة الأعمال الدولية )

#### يجب أن تلاحظ الشركة الراغبة في ممارسة الأعمال الدولية المنهجية التالية:

- \* هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدي الاستقرار السياسي.  
مثل : نظم الحكم في الدولة – الوحدات السياسية – الأنظمة والتشريعات – التحيزات السياسية.
- \* هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الإجتماعية بين الدول لمعرفة مدي الاستقرار الاجتماعي والثقافي.  
مثل : العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات – اللغات – مهارات الإتصال.
- \* هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات المالية بين الدول.  
مثل : أسعار صرف العملات – أسعار الفائدة – السندات والأوراق المالية – الإقتراض.
- \* هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الإقتصادية بين الدول.  
مثل : حجم السوق – البطالة – التضخم – متوسط دخل الفرد – حالة العرض والطلب.

#### مرادفات تعكس تطور الأعمال التجارية :

INTERNATIONAL BUSINESS

١- أعمال دولية عام ١٩٢٠ م

ECONOMIC – GLOBALIZATION

٢- العولمة الإقتصادية ١٩٤٠ م

GATT47

أ- إتفاقيات الجات ١٩٤٧ م

GATT94

ب- مفاوضات جولة الأورغواي ١٩٩٤ م

GATT++

ت- نشأة منظمة التجارة العالمية ١٩٩٥ م

٣- البيئة العالمية للأعمال ( النظام العالمي التجاري المتعدد الأطراف )

## الأسباب التي أدت إلى إنتشار الأعمال الدولية

### ( مسببات العولمة )

- ١- بروز فوائض مالية ضخمة خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية ساهمت في زيادة حجم الإنتاج السلعي والذي انعكس علي فتح أسواق جديدة (١٩٤٠م).
- ٢- الرغبة الدولية لدى عدد من الدول الصناعية على تحرير التجارة الدولية (قيام اتفاقية الجات ١٩٤٧م).
- ٣- تنامي قوة الشركات وتحولها من شركات دولية إلى متعددة الجنسية وعابرة للقارات (١٩٤٠ - ١٩٦٠م).
- ٤- إزدياد معدلات التكامل الاقتصادي (التكتلات الإقتصادية بين الدول ١٩٦٠-١٩٨٠م).
- ٥- الرغبة الدولية في تحرير إقتصاديات الدول من خلال:
  - (أ) رفع القيود الحكومية على أنشطة القطاع الخاص
  - (ب) خصخصة الخدمات الحكومية. (١٩٤٠-١٩٩٣م)
- ٦- إنهيار الإتحاد السوفيتي (النظام الاشتراكي للأعمال ١٩٩١م).
- ٧- تطور علم المعلومات وعلم الحاسب الالي.
- ٨- تطور قطاعات الإتصالات والفضائيات.

## الفصل الثاني

### نظريات التجارة الخارجية

لماذا تتاجر دولة ما مع دولة أخرى ؟ لماذا تتبادل الدول السلع ؟ لماذا لا تنتج كل دولة جميع ما تحتاجه ؟

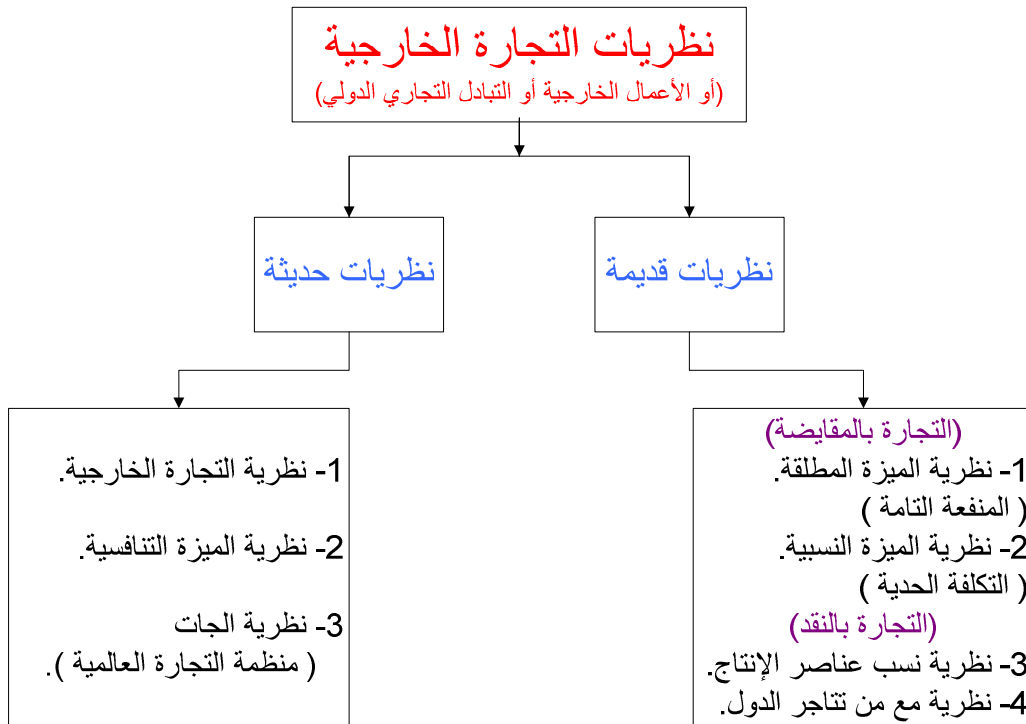
قد تكون الدولة قادرة فنياً على إنتاج جميع أو جزء كبير من السلع التي تستوردها، ولكنها تفضل الإستيراد لبعض السلع التي يتم مقابل إستيرادها تصدير سلع أخرى من الإنتاج المحلي. ما يحدث إذاً هو أن كل دولة تتخصص في إنتاج السلع التي يتم إنتاجها بكميات تفوق حاجتها وتصدير الفائض لدولة أو دول، على أن تستورد سلع أخرى منهم في المقابل.

• كان هناك حضارات تتبادل تجارياً قبل كل النظريات السابقة ، بين أفراد وليس هناك قوانين تحكم هذه التبادلات ومن خصائصها انها :

١. تجارة عشوائية وبالمقايضة.
٢. تبني علي الحاجة الاستهلاكية
٣. تجارة غير ملزمة وغير مقننة.
٤. تراعي الخصوصيات للحضارات والدول.
٥. فكر يراعاه الأفراد.

ومن هذه الحضارات:

- (١) الحضارات الإسلامية (رحلة الشتاء والصيف)
- (٢) الحضارة اليونانية والفارسية (تجارة السلع)
- (٣) حضارات دول البحر المتوسط (تجارة السلع والغذائية)



## النظريات القديمة :

### ١- نظرية الميزة المطلقة ABSOLUTE ADVANTAGE THEORY:

أول من وضعها هو البريطاني آدم سميث عام ١٧٨٧م ( أبو الإقتصاد الحديث في كتابه ثورة الأمم ). تدعو هذه النظرية الدول إلى التخصص في الإنتاج على أساس المعايير التالية :

- أ- العمل أساس القيمة.
  - ب- ثبات تكلفة الوحدة مهما كان حجم إنتاجها.
  - ت- إمكانية انتقال عناصر تقنية الإنتاج بين الدول (خارج الدولة).
  - ث- سهولة انتقال عناصر الإنتاج في الدولة.
  - ج- عدم وجود مصاريف للنقل والمواصلات والاستخراج.
  - ح- منافسة تامة بين الصناعات في الدولة.
  - خ- عمالة كاملة في الدول.
  - د- مقايضة السلع بالسلع بدلاً من المال.
- وهذه النظرية عبارة عن فكر اقتصادي يراعي خصوصية الدول، والتخصصية ضد المنافسة الدولية.
- الانتقاد:** عدم مقدرتها على تبرير في حالة وجود تميز مطلق في أكثر من سلعة.

### ٢- نظرية الميزة النسبية COMPARATIVE ADVANTAGE THEORY :

للعالم البريطاني ديفيد ريكاردو عام ١٨٣٥م (على المستوى الإقليمي). وقامت هذه النظرية على مبدأ ( العمل على أساس القيمة ) أي أن ثمن السلعة يحدده كمية العمل المبذول لإنتاجها، وتسمى أيضاً ( نظرية التكلفة النسبية ). ولم تلغي النظرية السابقة بل اعتمدت على المعايير التي وضعها آدم سميث.

### ٣- نظرية نسب عناصر الإنتاج FACTOR PROPORTION THEORY :

تنسب هذه النظرية إلى كلاً من العالمين الأسكتلنديين : هكشر و أولين. وقاما بإلغاء النظريتين السابقتين لعدم كفاءتهما بمجاعة الواقع، وأُسست على أساس التجارة بالنقد لا على المقايضة السلعية.

وقد قامت نظريتهما على إفتراضين هما :

أ- مبدأ الوفرة النسبية للمواد (تقوم كل بلد بإنتاج السلع التي تعتمد على العنصر الذي يتوفر فيه بكثرة) مثلاً كندا تنتج الأخشاب نظراً لكثرة الغابات ووفرة الأراضي، والصين تنتج الملابس نظراً لكثرة العمال ورخصها.

ب- مبدأ التبادل الدولي ( يقوم كل بلد بتصدير السلع التي يمتلك عناصر إنتاجها بوفرة، ويستورد غير ذلك من البلدان الأخرى بناء على السعر الدولي المنافس).

### ٤- نظرية مع من تتاجر الدول؟ :

قدمها العالم إستفان لندر

وقد قامت هذه النظرية على أن الدول تستطيع أن تتاجر مع بعضها البعض بوجود المعايير التالية :

- أ- التقارب الجغرافي والسياسي.
- ب- التقارب في مستويات المعيشة.
- ت- التقارب في العادات والتقاليد والأديان.
- ث- التقارب في الأذواق.
- ج- التقارب في مستويات وحجم الأسواق.

## النظريات الحديثة :

### ١- نظرية التجارة الخارجية EXTERNAL TRADE THEORY:

وقد قامت هذه النظرية على ( لماذا تتاجر الشركات مع الخارج ؟ ):

- أ- الاستفادة من الطاقات الغير مستغلة. تنتج بأقل من طاقتها لأن السوق المحلي لا يستوعب كل ما تنتجه الشركة.
- ب- تخفيض التكاليف. يتم ذلك عن طريق التوسع في الإنتاج، لذلك يتم البحث عن أسواق جديدة.
- ت- تحقيق أرباح إضافية. تستطيع فرض سعر مرتفع للسلعة في بلدان تحتاج تلك السلع بكثرة.
- ث- تنويع وتقليل المخاطر. الاعتماد على سوق واحد يزيد من المخاطر.
- ج- الإستيراد وضمان الإمدادات. وفرة المواد الخام في بلدان أخرى بسعر أقل أو جودة عالية.

### ٢- نظرية الميزة التنافسية COMPETITIVE ADVANTAGE THEORY:

وقامت في منتدى داو فوس الاقتصادي العالمي بسويسرا على أن مؤشر التنافس يبني على ثمان عوامل :

١- درجة الإنفتاح في الدولة.

٢- نوع الحكومة (نظام الحكم).

٣- توفر المؤسسات المالية.

٤- نوعية البنى الهيكلية في الدولة.

٥- التقنية ودرجة تقدمها.

٦- نوع الإدارة.

٧- العملة الوطنية.

٨- مؤسسات المجتمع المدني.



## مسببات الميزة التنافسية بين الدول

قام مايكل بورتر بعد دراسة أجراها، بصياغة أربع مسببات تسمى (نموذج الماسة) وتؤدي إلى بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها :

### ١- حالة الموارد :

- حجم ومهارة تكلفة العمالة.
- وفرة ونوعية وتكلفة وسهولة النفاذ إلى الموارد الطبيعية.
- مخزون المعرفة لدى الدولة بما في ذلك المعرفة التقنية والتسويقية التي تؤثر على جودة السلع والخدمات.
- حجم وتكلفة رأس المال المتاح للصناعة.
- نوع وتكلفة استخدام البنى الهيكلية.

### ٢- حالة الطلب: إن ميزة الدولة التنافسية تزداد إذا كان هنالك طلب داخلي قوي لسلعها وخدماتها.

### ٣- الصناعات المساعدة وذات الصلة : وجود تعاون بين مثلاً صانعي الأحذية ومنتجي الجلود في نفس الدولة، يعطيها ميزة تنافسية.

### ٤- إستراتيجية وهيكل الشركة والمنافسة : إن استخدام طريقة إدارية ناجحة، يستقطب أكفاً العاملين، مما يزيد الميزة التنافسية.

### ملحوظة :

- \* النظريات القديمة تحمل فكر إقتصادي يراعي خصوصية الدول، والتخصصية ضد المنافسة الدولية.
- \* النظريات الحديثة تحمل فكر إقتصادي يراعي خصوصية الدول، والمنافسة الدولية، وشمولية تحرير الأسواق، وفكر سياسي، وإقتصادي، وقانوني، وإجتماعي.

## وسائل الحماية ضد تعسفات فكر التجارة الخارجية

### التكتل والتكامل الإقتصادي

#### على مستوى مجموعة من الدول\*\*

##### مراحل التكتل بين الدول :

ولإتمام ذلك، يجب إكمال الخطوات التالية ، ولا يصح الانتقال إلى خطوة حتى يتم الإنتهاء وتنفيذ الخطوة السابقة لها، بمعنى يجب الإنتهاء من تنفيذ الخطوة الأولى والثانية مثلاً للانتقال إلى الخطوة الثالثة، وهكذا.

1- منطقة التجارة الحرة (FTA) **FREE TRADE AREA** :  
وتعني إزالة جميع العوائق الجمركية والكمية والغير جمركية بين الدول الأعضاء في المنطقة.

2- إتحاد جمركي (CU) **CUSTOM UNION** :  
يعني توحيد التعرفة الجمركية الخارجية للدول الأعضاء في الإتحاد، تجاه الدول الأخرى ( تحقيق نقطة الدخول الواحدة ).

3- سوق مشتركة (CM) **COMMON MARKETS** :  
يعني توحيد سياسات وأجهزة انتقال عناصر الإنتاج بين الدول الأعضاء في السوق.

4- إتحاد مالي وإقتصادي (EFU) **ECONOMIC FINANCIAL UNION** :  
يعني توحيد السياسات الإقتصادية والمالية والتجارية والزراعية والبيئية بين الدول الأعضاء في الإتحاد.

5- إتحاد سياسي (PU) **POLITICAL UNION** :  
يعني توحيد السياسة الخارجية العامة للدول الأعضاء في الإتحاد تجاه دول العالم الخارجي.

#### على مستوى الدولة الواحدة\*\*

- الرسوم الجمركية  
**CUSTOM TARIFFS**
- نظام الحصص :  
**QUOTAS**
- التعريفات الغير جمركية  
**NON CUSTOM TARIFFS**
- مثل :
  - شهادة المنشأ،
  - المواصفات والمقاييس،
  - التأمين الجمركي .
  - اعادة التثمين الجمركي.
  - تراخيص الاستيراد.
  - الدعم الداخلي للصناعات.
  - الفحص قبل الشحن.

### سياسة الحماية علي مستوي الدولة

تقوم الدولة بوضع رسوم جمركية على السلع المستوردة، أو قيود مثل كمية محددة من الإستيراد، أو إلزام المؤسسات الحكومية باشرء من المنتج المحلي.

#### ١- التعريفات الجمركية **CUSTOM TARIFFS**:

فرض رسوم على السلع المستوردة، إما لزيادة دخل الدولة من هذه الرسوم، أو لحماية الإنتاج المحلي، بحيث يصبح سعر السلعة المستوردة أعلى من المحلية.

#### ٢- الحصص **QUOTAS**:

تقوم الدولة بتحديد "حصّة" معينة لكل سلعة لا يسمح بإستيراد أكثر منها. أو أحياناً للسلع المصدرة كذلك. بدلاً من تحديد رسوم جمركية. وأحياناً يتم الأثنين معاً تحديد كمية معينة وإضافة رسوم أيضاً.

#### ٣- المعوقات الغير جمركية:

مثل :- شهادة المنشأ،- المواصفات والمقاييس، - التأمين الجمركي .- اعادة التثمين الجمركي.- تراخيص الاستيراد.- الدعم الداخلي للصناعات.- الفحص قبل الشحن.

٤- أساليب الحماية والقيود الأخرى : هنالك أساليب أخرى غير وضع رسوم أو كمية محددة للواردات أو الصادرات، مثلاً كأن تضع الدولة قوانين تمنع من شراء منتج أجنبي في حالة تنفيذ المشاريع الحكومية، أو تضع عراقيل أمام السلعة الأجنبية، أو أن تتبنى شعارات تدفع المواطن لشراء المنتج المحلي

## التكامل الإقتصادي

في التكامل الإقتصادي تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافياً في العادة بزيادة إرتباطها إقتصادياً، وذلك بفتح أسواقها أمام بعضها البعض وزيادة التعاون بينها.

وهذا كان أحد أسباب ازدهار سوق الولايات المتحدة، إذ تم التكامل الإقتصادي بين ٥٠ ولاية وذلك بمثابة ٥٠ دولة.

من مميزات التكامل الإقتصادي :

- ١- خلق فرض تجارية جديدة، بالذات بعد إزالة الحواجز الجمركية.
- ٢- يؤدي إلى زيادة الإنتاج من نفس السلعة مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة. مع الزيادة في جودتها نتيجة المنافسة.
- ٣- الإتجاه إلى شراء المواد الخام من الدول المجاورة والتي كانت في السابقة أغلى نتيجة الحواجز الجمركية أو غير السياسية.
- ٤- الزيادة في حجم التجارة مع زيادة الكفاءة يقودان إلى زيادة النمو الإقتصادي.

## مراحل التكتل بين الدول :

ولإتمام ذلك، يجب إكمال الخطوات التالية ، ولا يصح الإنتقال إلى خطوة حتى يتم الإنتهاء وتنفيذ الخطوة السابقة لها، بمعنى يجب الإنتهاء من تنفيذ الخطوة الأولى والثانية مثلاً للإنتقال إلى الخطوة الثالثة، وهكذا.

١- منطقة التجارة الحرة (FTA) FREE TRADE AREA :

وتعني إزالة جميع العوائق الجمركية والكمية والغير جمركية بين الدول الأعضاء في المنطقة.

٢- إتحاد جمركي (CU) CUSTOM UNION :

ويعني توحيد التعرفة الجمركية الخارجية للدول الأعضاء في الإتحاد، تجاه الدول الأخرى ( تحقيق نقطة الدخول الواحدة ).

٣- سوق مشتركة (CM) COMMON MARKETS :

ويعني توحيد سياسات وأجهزة تنقل عناصر الإنتاج بين الدول الأعضاء في السوق.

٤- إتحاد مالي وإقتصادي (EFU) ECONOMIC FINANCIAL UNION :

ويعني توحيد السياسات الإقتصادية والمالية والتجارية والزراعية والبيئية بين الدول الأعضاء في الإتحاد.

٥- إتحاد سياسي (PU) POLITICAL UNION :

ويعني توحيد السياسة الخارجية العامة للدول الأعضاء في الإتحاد تجاه دول العالم الخارجي.

🚩 أما في المنطقة العربية فقد كانت هناك " إتفاقية السوق العربية المشتركة" ولكنها بقيت حبراً على ورق. ولكن مؤخراً تم إحياء "إتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية" بتنشيط البند الخاص بإنشاء منطقة تجارة حرة عربية، وفعلاً تم الإتفاق عام ١٩٩٧ على أن تقوم كل دولة عربية بتخفيض رسومها الجمركية بمعدل ١٠% سنوياً أمام الدول العربية الأخرى، ووقعته ١٣ دولة، هم دول الخليج الست مع مصر وسوريا والعراق والأردن وليبيا والمغرب وتونس. على أن تنفذ فعلاً في عام ٢٠٠٧م.

## سياسة التجارة الحرة ودور " الجات "

يرى دعاة حرية التجارة أن تلك الحرية تقود إلى التوزيع الكاف في للموارد عالمياً حيث تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي تمتلك ميزة نسبية فيها وبذلك يزيد الإنتاج العالمي من السلع والخدمات وتزيد الرفاهية. ويقر نفس الدعاة أن هنالك أوضاعاً معينة قد تتضرر فيها دولة ما من التجارة الحرة وتبقيها في وضع متأخر وتحرمها من إظهار قدراتها الكامنة أو تطويرها، لذلك لا يمانعون من فرض قيود على التجارة الحرة في مثل تلك الأحوال بشرط أن تكون لفترة زمنية معينة.

## نظرية الجات

الإتفاقيات العامة للتعريفات والتجارة " جات "

## General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)

لمحة تاريخية ومعلوماتية عن اتفاق الجات:

الجات اختصار لعبارة باللغة الإنجليزية هي: ، وتعني "الاتفاق العام للتعريفات والتجارة"

- (١) نشأت بعد الحرب العالمية الثانية بمبادرة أمريكية بريطانية وتحديدا مع بداية الإعلان عن تأسيس ثلاث منظمات هي:  
أ- صندوق النقد الدولي IMF    ب- البنك الدولي للإنشاء والتعمير WB    ج- منظمة التجارة الدولية ITO.
- (٢) نشأت عام ١٩٤٧م بعد رفض فكرة منظمة التجارة الدولية من الكونجرس الأمريكي (GATT 47). وأخذت حيزا التنفيذ في يناير ١٩٤٨م في جنيف بسويسرا.
- (٣) تأسست سكرتارية خاصة لمتابعة شؤون الاتفاقية.
- (٤) تحرير التجارة في السلع فقط، وفي التطبيق تم التركيز على السلع الصناعية وتركزت السلع الزراعية والمنسوجات خارج الإطار.
- (٥) عدد الدول ٢٣ دولة وهي الدول المؤسسة للاتفاق ويطلق عليها (الأعضاء المتعاقدين).
- (٦) كان الاتفاق غير ملزم للأطراف المتعاقدة.
- (٧) لم تكن هناك آلية واضحة وملزمة لفض المنازعات التجارية وأيضا مراجعة السياسات التجارية.
- (٨) عقدت ثمان جولات من المفاوضات الشاملة بين الاطراف المتعاقدة في مدن وسنوات مختلفة امتدت حوالي نصف قرن بدأتها في جنيف ١٩٤٧-١٩٤٨م وأخراها في الاورجواي عام ١٩٩٣-١٩٩٤م (GATT 94).
- (٩) في المرحلة الأخيرة تمت إضافة قطاعين ليكونا المثلث التجاري:  
-التجارة في السلع GAT – التجارة في الخدمات GATS – حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة TRIPS.
- (١٠) تم عقد اجتماع رسمي أخيرا في مدينة مراكش بالمغرب وأعلن عن ولادت عصر جديد في العلاقات التجارية الدولية من خلال تحول الاتفاق الي منظمة التجارة العالمية WTO في يناير ١٩٩٤م (GATT ++).

### أهداف إتفاقية الجات :

١. العمل على تحرير التجارة الدولية.
٢. إزالة العوائق أمام التبادل التجاري بين الدول.
٣. حل المنازعات التجارية الدولية عن طريق المفاوضات.
٤. تهيئة المناخ الدولي والإعداد لإنشاء منظمة التجارة العالمية.



**جولات الجات التفاوضية :**

| الجولة  | السنة     | المكان  | عدد الدول المشاركة | موضوع الجولة                                                                                                                                 |
|---------|-----------|---------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاولي  | ١٩٤٧      | جنيف    | ٢٣                 | التعريفات الجمركية                                                                                                                           |
| الثانية | ١٩٤٩      | أنسي    | ١٣                 | التعريفات الجمركية                                                                                                                           |
| الثالثة | ١٩٥١      | توركاى  | ٣٨                 | التعريفات الجمركية                                                                                                                           |
| الرابعة | ١٩٥٦      | جنيف    | ٢٦                 | التعريفات الجمركية                                                                                                                           |
| الخامسة | ١٩٦٠-١٩٦١ | ديلون   | ٢٦                 | التعريفات الجمركية                                                                                                                           |
| السادسة | ١٩٦٤-١٩٧٦ | كينيدي  | ٦٢                 | التعريفات الجمركية، مكافحة الإغراق                                                                                                           |
| السابعة | ١٩٧٣-١٩٧٩ | طوكيو   | ١٠٢                | التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، إطار للعلاقات التجارية                                                                           |
| الثامنة | ١٩٨٦-١٩٩٣ | أورجواي | ١٢٣                | التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، الخدمات، الزراعة، المنسوجات، حقوق الملكية الفكرية، تسوية المنازعات، إنشاء منظمة التجارة العالمية |

وتم التوصل إلى العديد من الإتفاقيات منها:

- ✖ العوائق الفنية أمام التجارة.
- ✖ قواعد التقييم الجمركي.
- ✖ الإجراءات الخاصة بترخيص الإستيراد.
- ✖ إجراءات مواجهة الإغراق.
- ✖ الدعم والإجراءات المضادة.
- ✖ المشتريات الحكومية.
- ✖ التجارة في اللحوم البقرية.
- ✖ التجارة في منتجات الألبان.
- ✖ التجارة في الطائرات المدنية.

- ✍ التجارة في الخدمات.
- ✍ التجارة في السلع.
- ✍ حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة.

## تنفيذ الجات (١٩٤٧-١٩٧٩) قبل جولة أوروغواي :

✍ إن إتفاق الجات كان يهتم – في فحواه القانوني- بتحرير التجارة في كافة السلع، ولكن في التطبيق الفعلي، لم ينطبق ذلك إلا على السلع الصناعية، أما السلع الزراعية والمنسوجات والملابس، وهي السلع التي يملك العديد من الدول النامية ميزة نسبية في إنتاجها ، فقد تُركت خارج هذا الإتفاق.

### جولة أوروغواي

تميزت هذه الدورة بأنها تطرقت إلى مواضيع جديدة وصعبة :

- ١- إدخال تجارة الخدمات في المفاوضات والوصول إلى إتفاق بشأن تحريرها ( إتفاقية الخدمات "جاتس" )
- ٢- الإتفاق بشأن مجال الزراعة في التفاوض والذي كان موضع خلاف بين الولايات المتحدة والإتحاد الأوروبي، وتم التوصل إلى إتفاق بشأن تحرير تجارة السلع الزراعية وتقليل الدعم الحكومي لها.
- ٣- الإتفاق بشأن موضوع حماية الملكية الفكرية (حقوق التأليف والإختراع وإستخدام الإسم التجاري .....إلخ).
- ٤- الإتفاق بشأن إجراءات الإستثمار المتعلقة بالتجارة مثل المحتوى المحلي للسلع المنتجة بواسطة مستثمر أجنبي وعمل إتفاقية بشأنها.
- ٥- وأهم مما سبق هو إستحداث منظمة التجارة العالمية بدلاً من إتفاقية الجات، وبذلك أصبح للتجارة منظمة ترعاها مثلما للنظام النقدي الدولي ( صندوق النقد ) وللاستثمار الدولي والبنى الهيكلية (البنك الدولي).

وبعد الثمان جولات التفاوضية السابق ذكرها جرى الإعلان عن تأسيس منظمة التجارة العالمية وبدأت فعلياً في يناير ١٩٩٥ م



## الظروف الدولية التي هيأت لنشأة النظام التجاري العالمي الجديد:

- زيادة حدة المنافسة على الأسواق الخارجية.
- ارتفاع أسعار النفط عالمياً، وتراجع الأداء الإقتصادي في الدول الصناعية المتقدمة.
- ظهور أهمية ومكانة الخدمات وحقوق الملكية الفكرية في الدول الصناعية المتقدمة.
- ما أدت إليه زيادة دعم القطاع الزراعي في الاتحاد الأوروبي.
- ما أدى إليه ضعف آلية تسوية المنازعات في الجات ١٩٤٧م.

## أهم جوانب الاختلاف بين منظمة التجارة العالمية وإتفاقية الجات:

- ١- لقد كانت الجات عبارة عن إتفاقية متعددة الأطراف ولكن ليس لها قاعدة مؤسسية بل تدار بواسطة سكرتارية صغيرة الحجم. أما منظمة التجارة العالمية، فإنها مؤسسة دائمة وذات سكرتارية خاصة.
- ٢- طبقت الجات على أساس مشروط حتى وإن كانت الحكومات بعد أكثر من أربعين عاماً تُعاملها وكأنها التزام دائم أما إلتزامات منظمة التجارة العالمية، فهي نهائية.
- ٣- ركزت إتفاقية الجات على جانب السلع فقط ، بينما وسعت منظمة التجارة العالمية المجال فشملت أشياء إضافية أخرى منها تجارة الخدمات (مثل الخدمات المالية المختلفة والخدمات السياحية وخدمات النقل و الإتصالات) وحقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة (مثل براءة الإختراع وحقوق المعرفة الفنية).
- ٤- إن نظام فصل المنازعات في منظمة التجارة العالمية، أكثر تفصيلاً وأكثر دقة وأسرع في التنفيذ من النظام الذي كان يستخدم في الجات.
- ٥- توسيع نطاق عدم التمييز في المشتريات الحكومية بين الموردين الأجانب بحيث يشمل عدم التمييز في مجالات الخدمات كالأشغال العامة والمقاولات ومشتريات الحكومة الإقليمية والمحلية والمرافق العامة.
- ٦- تحديث الإجراءات المتعلقة بمستندات التجارة الدولية مثل قواعد التثمين الجمركي ... وأذونات الإستيراد ومعاملات المناطق الحرة والإتحادات الجمركية.

## تعريف عام بمنظمة التجارة العالمية :

تعتبر منظمة التجارة العالمية WTO منظمة دولية متخصصة من ضمن المنظمات المتخصصة الغير تابعة للأمم المتحدة ، تبنت إتفاقيات الجات GATT وطورتها بإضافة أحكام وبروتوكولات جديدة إليها ، وخصوصاً فيما يخص التجارة في الخدمات وحقوق الملكية الفكرية .

يكون الإلتزام بالمنظمة وقواعدها نهائي ودائم لكل عضو من الأعضاء ، حيث أن الإلتزام بالجات كان غير كامل، ولكن يمكن للعضو الانسحاب من المنظمة متى شاء .

تغطي أحكام وقواعد المنظمة التجارة في السلع والتجارة في الخدمات والتجارة في حقوق الملكية الفكرية.

جميع الأعضاء في المنظمة متساوين في الأصوات ( صوت واحد لكل دولة ) والقرارات عادة تصدر بالتراضي، أي بدون تصويت ، إلا عند الاعتراض فتحتاج القرارات إلى أخذ الأصوات ، وتكون بأغلبية الثلثين أو الثلاثة أرباع أو الإجماع كلاً حسب خاصية الموضوع.

## المهام الرئيسية للمنظمة :

تقوم بالإشراف على تنفيذ الإتفاقيات التي تم التفاوض عليها خلال الجولات الثمانية من مفاوضات الـ (GATT) تحت نظام الإلزام الموحد Single Undertaking، (أي الإلتزام بجميع ما ورد في تلك الإتفاقيات بشكل كلي وكامل وليس كما كانت قبل قيام المنظمة) ، حيث كانت تلتزم كل دولة بما تشاء وترفض ما تشاء (هناك بعض الإستثناءات الطفيفة كما سيرد فيما بعد) .

تقوم بالتنظيم والإشراف التام على جميع المفاوضات التجارية بين الدول الأعضاء بعضها مع بعض ، وبينها وبين الدول الساعية للعضوية .

تقوم بالفصل في المنازعات التجارية بين الأعضاء عبر ( هيئة تسوية المنازعات ) وقد أصبحت هيئة متخصصة نافذة السلطة ، بعد قيام المنظمة .

تقوم المنظمة بمراقبة سياسات الدول التجارية للأعضاء فيما يخص الإلتزام بتطبيق الإتفاقيات التي ترفعها .

تقوم بالتعاون مع المنظمات الدولية الأخرى مثل منظمة الأمم المتحدة و صندوق النقد الدولي ومجموعة البنك الدولي في جميع المجالات التي تتعلق بالتعاون الدولي لتحقيق السلام العالمي والعدالة والمساواة بين الدول ورفع مستوى المعيشة وزيادة مستوى الدخل العالمي وتحقيق الإستقرار النقدي والمالي والتجاري في العالم .

## المبادئ الأساسية لمنظمة التجارة العالمية MUST OF WTO

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ، وتكون هي بمثابة الدستور الرئيسي لعمل المنظمة ، وهي القاسم المشترك لجميع الاتفاقات التي تشرف على تطبيقها ، سواء كان بالنسبة للتجارة في السلع GAT ، أو التجارة في الخدمات GATS ، أو التجارة في حقوق الملكية الفكرية TRIPS .

### أولاً : مبدأ الدولة الأولى بالرعاية ( Most Favored Nation (MFN) : ( GATT 47 )

بموجب هذا المبدأ تمنح الدولة العضو جميع الصلاحيات أو المميزات التي خصصت لدولة معينة إلى جميع الدول الأعضاء، حيث تلتزم كل دولة عضو تقدم أي ميزة تفضيلية في تعاملها مع دولة أخرى بمنح المعاملة التفضيلية نفسها لجميع الدول الأعضاء في المنظمة ، تحقيقاً لمبدأ عدم التمييز في المعاملات التجارية الثنائية . ويستثنى من ذلك المزايا المتبادلة في إطار **الإتحادات الجمركية** ، ومناطق التجارة الحرة ، بالإضافة إلى المعاملات التفضيلية الممنوحة من بعض الدول الصناعية لبعض الدول النامية .

### ثانياً : مبدأ الشفافية ( TRANSPARENCY : ( GATT 47 )

ويقصد به إلزام نشر معلومات واضحة ودقيقة عن جميع القوانين، والأنظمة، واللوائح الوطنية ذات الصلة بالقطاعات المدرجة تحت مظلة منظمة التجارة العالمية.

وعلى الدولة العضو الإعلان عن جميع القوانين والأنظمة التي تحكم التجارة فيها بصفة عامة ، أو بينها وبين الدول الأخرى مع مراعاة عدم التمييز في تطبيقها بين الدول الأعضاء في المنظمة ، و توضيح الأنظمة الحكومية الخاصة بدواعي المصلحة الوطنية أو الأمن القومي .

### ثالثاً: مبدأ المعاملة الوطنية ( NATIONAL TREATMENT (NT) : ( GATT 47 )

ويقضى هذا المبدأ في جوهره بعدم التمييز بين المنتجات المحلية، والمنتجات المماثلة لها من المستورد من حيث الرسوم المحلية، أو الضرائب، أو المواصفات القياسية، كما لا تميز الدولة بموجبه في معاملتها للسلع والخدمات الواردة مقارنة بالسلع والخدمات الوطنية.

### رابعاً: مبدأ المعاملة الخاصة للدول النامية : ( GATT 47 )

إعطاء مميزات تجارية خاصة ومؤقتة مثل ( فترة سماح زمنية أطول – ورسوم جمركية أقل ) للدول النامية ، إذ تقر المنظمة بأن الدول النامية الأعضاء قد تحتاج إلى حماية الصناعة الوطنية الناشئة ذات الحساسية في مواجهة المنافسة الخارجية ، ولكنها تشترط أن تكون هذه الحماية في حدودها الدنيا ، وأن تقتصر على فرض الرسوم الجمركية المعقولة . كما تشترط قواعد المنظمة تخفيض التعريفات الجمركية عموماً ، وتحديد سقفها العليا عند مستويات منخفضة لا يجوز زيادتها في المستقبل ، مع التأكيد على ضرورة إزالة الحواجز الأخرى غير الجمركية ، على أن يعاد النظر فيها كل خمس سنوات.

### خامساً: مبدأ التبادلية (النفاذ الي الاسواق) ( MARKET ACCESS (MA) : ( GATT 94 )

تقوم الدولة بفتح اسواقها للتبادل التجاري بما التزمته به.

### سادساً: مبدأ تخفيض العوائق التجارية ( REDUCTION OF TRADE BARRIERS : ( GATT 94 )

يجب على الدول الأعضاء بموجبه أن تعمل باستمرار على تخفيض عوائق التجارة مثل ( الحصص ، الرسوم الجمركية إلخ ) التي تعيق إنسياب التدفق الحر للسلع والخدمات بين حدود الدول الأعضاء .

### سابعاً: مبدأ المعاملة بالمثل ( RECIPROCITY : ( GATT 94 )

يحق بموجبه للدولة العضو اتخاذ تدابير وإجراءات ضد أي دولة أخرى مماثلة للإجراءات التي فرضتها ضدها .

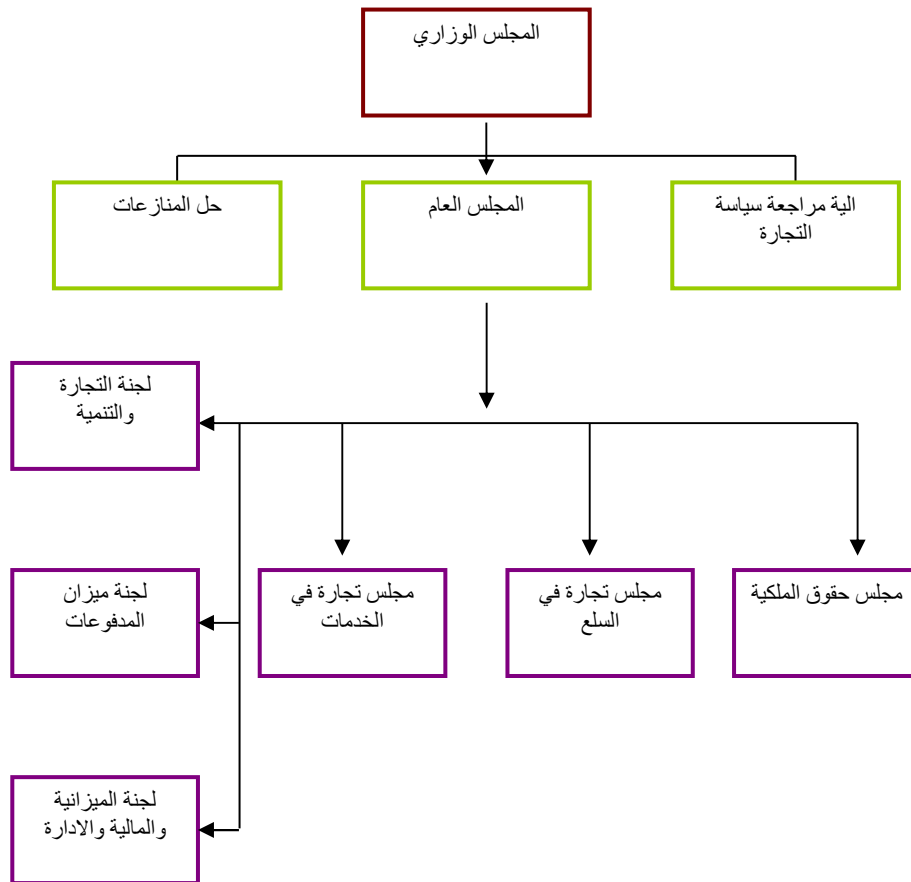
### ثامناً: مبدأ حماية البيئة ( PROTECTION OF ENVIRONMENT : (GATT++)

تحترم المنظمة الحاجة لحماية البيئة فيما يخص المعاملات التجارية على المستوى المحلي والدولي .

## وظائف وأهداف المنظمة :

- ١) تحرير التجارة الدولية وتنظيمها، وترسيخ مبدأ المساواة في المعاملة ، والإلتزام بقواعد مدونة السلوك في العلاقات التجارية الدولية .
- ٢) مراجعة وتعديل السياسات التجارية الوطنية للدول الأعضاء أو الساعين للعضوية ، لتحقيق مزيداً من الشفافية في أنظمة التجارة الدولية .
- ٣) التعاون مع باقي المنظمات من أجل تنسيق وتناغم السياسات الاقتصادية العالمية.
- ٤) التوسع في تكوين الإتحادات التجارية ، مثل مناطق التجارة الحرة ، والإتحادات الجمركية ، والسوق المشتركة ، لزيادة التعاون الدولي وتخفيف الحواجز بين الدول الأعضاء مع مرور الزمن .
- ٥) فض وتسوية المنازعات التجارية، من خلال وضع آلية فعالة لتطبيق القرارات والأحكام الصادرة.
- ٦) تخفيض الرسوم والحواجز الجمركية وجميع العوائق القانونية على التجارة العالمية بما في ذلك السلع والخدمات وحقوق الملكية الفكرية.
- ٧) تقوية القواعد الخاصة بمعالجة قضايا الدعم ، والإعانات ، والرسوم التعويضية، ومكافحة الإغراق ، وإجراءات الوقاية منها.

### الهيكل التنظيمي لـ WTO:



## الأبعاد البيئية للأعمال الدولية

الشكل التالي هو مختصر

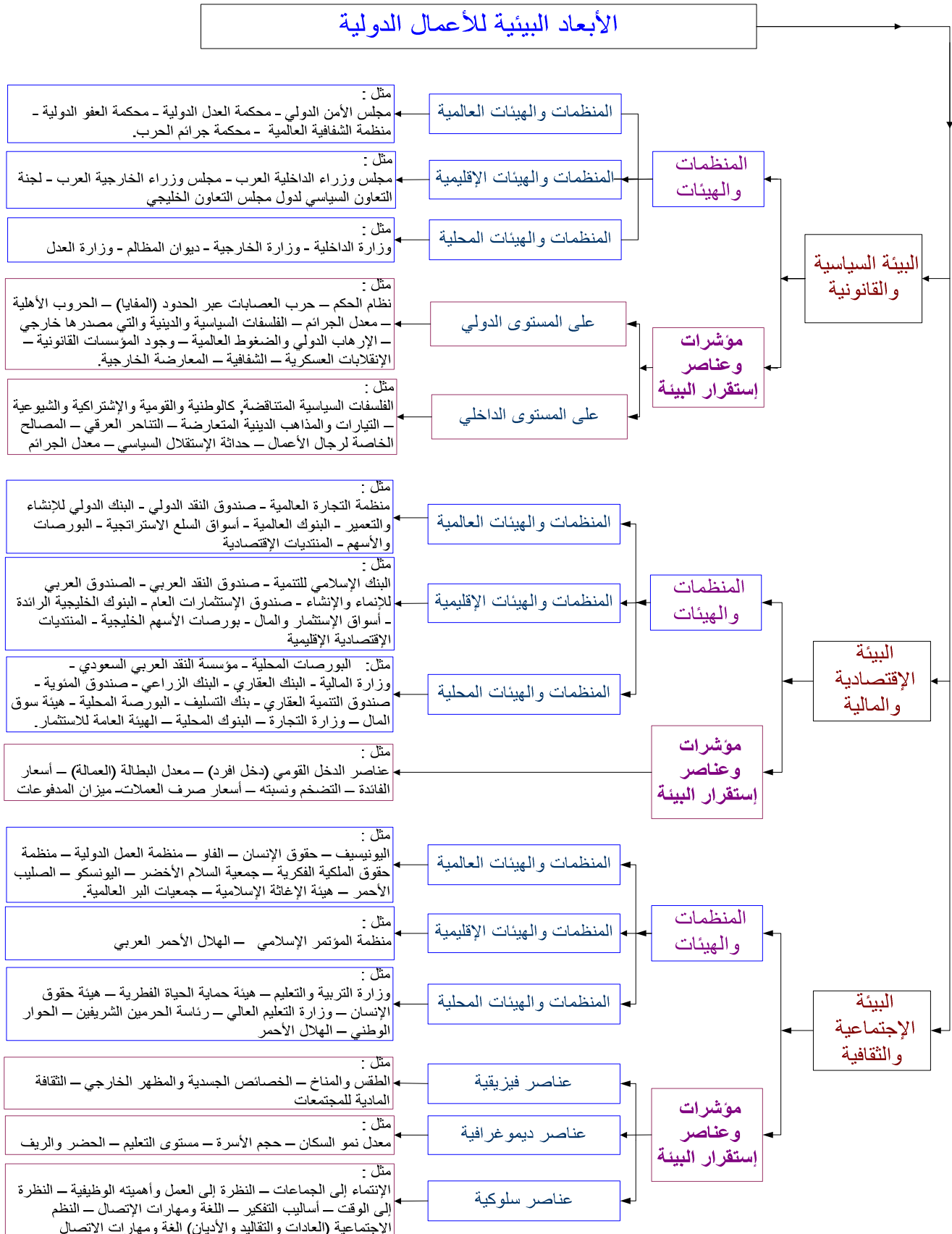
الفصل السادس : البيئة السياسية والقانونية.

الفصل السابع : البيئة الثقافية والاجتماعية.

الفصل الثامن : البيئة المالية للمنظمات الاقتصادية والمالية الدولية.

الفصل التاسع : البيئة المالية: الأسواق والمشاركين فيها.

### الأبعاد البيئية للأعمال الدولية



### انواع المخاطر السائدة حاليا في بيئة الأعمال الدولية :

- (١) **تقلبات أسعار صرف العملة:** تغيير سعر العملة في بلد تعمل الشركة الاجنبية يحدث تغيير في تدفقات رأس المال بين الشركة الام وشركاتها التابعة لها في الاقطار الاخرى
- (٢) **مخاطر التحويل المالي:** وهو عدم قدرة الشركة علي اخذ او تحويل الارباح المكتسبة خارج القطر المستثمر فيه. وايضا تحويل رأس المال في حلة التصفية.
- (٣) **مخاطر سيادة الدولة:** واصلها سياسي وهي عدم مقدرة او رغبة المدين (مؤسسة حكومية) في الوفاء بالتزاماتها تجاه الأصول المستثمرة للشركات.
- (٤) **مخاطر اجتماعية مختلفة باختلاف الثقافات الدولية.**

### إستراتيجيات لدرء المخاطر على الإستثمارات والشركات في بيئة الأعمال الدولية:

- (١) إستراتيجية التفاوض ومعرفة الأبعاد البيئية عن قرب.
- (٢) اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر.
- (٣) التخطيط الإستراتيجي للطوارئ.
- (٤) اللجوء إلى المحاكم الدولية.
- (٥) اللجوء إلى الإتفاقيات الثنائية والدولية.

## الفصل العاشر

### التخطيط الإستراتيجي الدولي

الفكر الإستراتيجي :

- ١- أين تقف الشركة الآن في السوق ؟
- ٢- ماهي الطريقة المناسبة للوصول إلى الشركة الإستراتيجية ؟
- ٣- أين تريد أن تكون في المدى البعيد ؟

خطوات التخطيط الإستراتيجي الدولي تقرأ بالتفصيل من الكتاب.

لتنفيذ هذا الفكر نقوم بما يلي :

**الخطوة الأولى :**

دراسة البيئة

التحليل البيئي الذي يقوم بتحليل البيئة الخارجية أولاً والبيئة الداخلية ثانياً.

**الخطوة الثانية :**

تحديد الاستراتيجية: استراتيجيات

التوسع – استراتيجيات الإبقاء علي

الوضع – استراتيجيات الاكماش.

**الخطوة الثالثة :**

تحديد الغايات:

تحديد الرسالة و تحديد الهدف

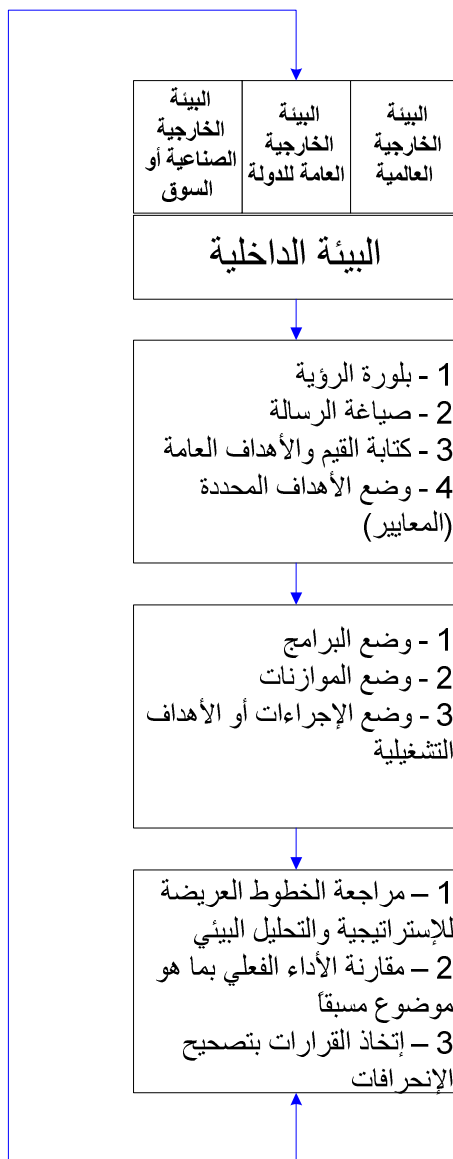
**الخطوة الرابعة :**

تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

وضع البرامج الوظيفية والسياسات

**الخطوة الخامسة :**

تقويم الإستراتيجية.



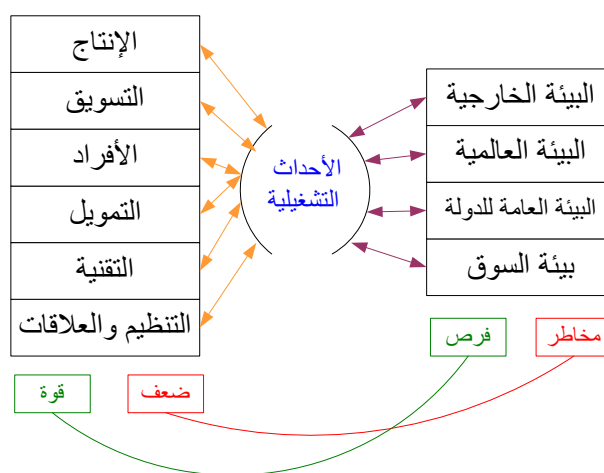
**(١) دراسة البيئة :**

أ- دراسة البيئة الداخلية: معرفة مصادر القوة ومصادر الضعف وذلك عن طرق تحليل مواردها وادائها وحصر الموارد المادية والمالية والبشرية وحقوق الامتياز وبراءات الاختراع

ب- دراسة البيئة الخارجية: دراسة مؤشرات وعناصر استقرار البيئة علي المنشأة.

**ج- دراسة عناصر المناخ الاستثماري:**

١- حجم السوق ٢- سهولة العمليات ٣- التكاليف والموارد المتوفرة ٤- المخاطر



1  
دراسة البيئة الداخلية والخارجية

**(٢) تحديد الإستراتيجية**

استراتيجيات دخول السوق الأجنبي:

١- التصدير للسوق الاجنبي

٢- استغلال السوق بدون تملك حصة عن طريق:

أ- التراخيص ب- عقود الامتياز ج- عقود الادارة د- تسليم المفتاح

٣- غزو الاسواق بمساهمة:

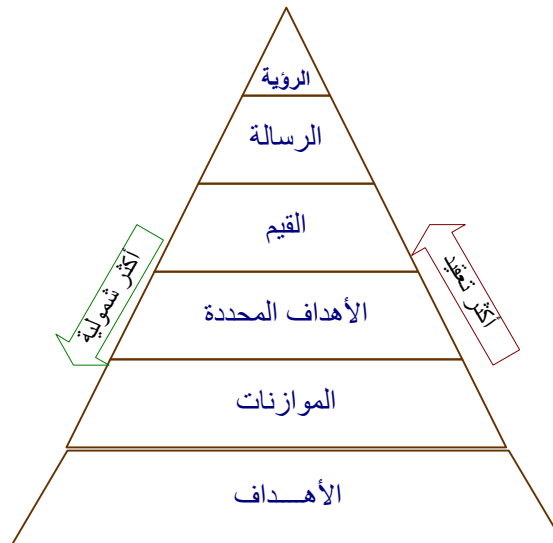
أ- المشاركة المشتركة ب- الملكية الكاملة

٤- التحالفات الإستراتيجية.

٥- شراء شركات جاهزة او البدء من الصفر.

**٣) تحديد الغايات**

أ- صياغة الرسالة : اما رسالة مكتوبة او رسالة ضمنية.  
ب- وضع الأهداف

**٤) تطبيق الاستراتيجية:**

انواع الاستراتيجيات :

**١- استراتيجيات التوسع :**

- ١- التنويع.
- ٢- النمو والأرباح.
- ٣- الإكتساب.
- ٤- التركيز.
- ٥- المشاركة والتحالفات.

**٢- استراتيجيات التنوع:**

- ٦- التكامل الأفقي.
- ٧- التكامل الراسي.
- ٨- التكامل الخلفي.
- ٩- الشركات القابضة.

**٣- إستراتيجيات عدم النمو او التقلص**

- ١٠- النمو المحدود.
- ١١- التطوير المحدود

**٥) الرقابة وتقييم الاداء (تقويم الاستراتيجية):**

- ١- مراجعة الخطوط العريضة للاستراتيجية والتحليل البيئي
- ٢- مقارنة الأداء الفعلي بما هو موضوع مسبقاً
- ٣- إتخاذ القرارات بتصحيح الانحرافات

## الفصل الحادي عشر

### إستراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

تنقسم التنظيمات الدولية الي قسمين:

أ – من حيث اتخاذ القرار      ب- من حيث اهمية الاتصال الاداري

أ - أنواع التنظيم الدولي من حيث إتخاذ القرار

- ١- أحادي : الشركة في الدولة الأم تتخذ القرارات دون مراعاة لإعتبارات الفروع في الدول الأخرى.
- ٢ - تعددي : الفرع المحلي للشركة، له إستقلالية عامة.
- ٣- إقليمي : يكون إتخاذ القرار سوياً على مستوى الإقليم تحت إدارة إقليمية عن الشركة الأم.
- ٤- عالمي : قرارات مركزية للشركة الأم تهتم بالصورة العامة للشركة وتترك للفروع إتخاذ القرارات المساندة والتفصيلية.

ب - أنواع التنظيم من حيث العلاقة التنظيمية والإتصالات :

- ١- نموذج قسم إدارة الأعمال الخارجية.
- ٢- نموذج الشركة الخارجية المنفصلة.
- ٣- نموذج التقسيم الوظيفي.
- ٤- نموذج التقسيم الجغرافي.
- ٥- التقسيم على أساس سلعي.
- ٦- نظم مختلطة.

ص ٢٩٥ – إلى ص ٣٠٢ –

عناصر إختيار الهيكل التنظيمي الدولي :

- ١- حجم الأعمال الدولية لدى الشركة.
- ٢- تاريخ الشركة وتطور عملياتها.
- ٣- فلسفة الشركة وثقافتها التنظيمية.
- ٤- نوعية عمل الشركة وإستراتيجيتها.
- ٥- وجود الكوادر المؤهلة.

ص ٣٠٤ –

## الفصل الثانى عشر

### التسويق الدولي

#### التسويق الدولي:

هو عملية تعبئة موارد المنشأة لاختيار واستغلال الفرص فى الأسواق الدولية بما يتماشى مع ويعزز اهداف الشركة الإستراتيجية على المدى الطويل والقصير.

#### الاختلافات بين التسويق المحلى والدولي:

- ١ - بيئة التسويق وتتطلب ممارسة مختلفة للوسائل التسويقية.
- ٢ - القضايا والمشاكل فى كل من الأسواق الداخلية والخارجية مختلفة.
- ٣ - المنهجية والاستقلالية لكل من منهما.

#### فلسفة السوق الخارجي:

استجابة الشركة للأسواق الخارجية تتأثر بفلسفات تختلف من شركة إلى أخرى وتتمحور حول ثلاث فلسفات رئيسية:

##### ١ - السوق الإضافي:

وهى الأقدم وتفترض ان السوق الخارجي شيء ثانوي او إضافي للسوق المحلي ويتمثل السوق الخارجي فى زيادة الإرباح او التخلص من الفائض فقط.

##### ٢ - فلسفة مجموعة الأسواق المحلية المتعددة (سوق فى كل قطر):

وتهدف فيه الشركة الى رفع فعاليتها وكفاءتها فى استغلال اقتصاديات الحجم الكبير وخبرتها فى الانتاج وفى التسويق. وتفترض ان السوق المحلى ما هو الا سوق آخر من أسواق الشركة

##### ٣ - فلسفة التسويق الدولي:

لا تنظر الشركة الى كل سوق على حده بل تتبنى فلسفة المنظومة الكاملة او الشاملة.

## سياسات المزيج التسويقي:

### أ- سياسات المنتج:

التميط - التصميم - التكييف - الموصفات - التشكيل والتنويع

### ب- سياسات التسعير:

التدخل الحكومي - تنوع الأسواق - تنوع القناة التسويقية -  
طول القناة التسويقية - سياسة السعر الثابت أو المتغير

### ت- الترويج:

عناصر المزيج الترويجي

١. الإعلان.

٢. البيع الشخصي.

٣. النشر.

٤. تنشيط المبيعات

### سياسة الترويج الدولي:

١. سياسة الدفع: الهدف إمامك ويعتمد على أسلوب البيع الشخصي

٢. سياسة الجذب: الهدف خلفك، ويستخدم اساليب التغطية الشاملة في  
الصحف والمجلات والمذيع والتلفاز.

### ث- التوزيع:

١. التوزيع المادي.

٢. التوزيع غير المادي.

## الفصل السادس عشر

### استشراف المستقبل والتوجهات المستقبلية في إدارة الأعمال الدولية

#### اهم التطورات المستقبلية:

- ١) ازدياد دور منظمة التجارة العالمية في تقنين أمور وقضايا التجارة العالمية.
- ٢) ازدياد في حركة الاندماجات والاككتابات والتحالف الاستراتيجي بين الشركات.
- ٣) ازدياد في تحول الشركات إلى الكترونية العمل في تقديم السلع والخدمات.
- ٤) تنامي قوة الشركات العالمية وتحولها إلى الشركات العالمية ذات البعد المحلي.
- ٥) ازدياد في تحرير الاقتصاد العالمي من خلال الخصخصة ورفع القيود عن الأعمال وحوكمة الشركات.

#### تخصص إدارة الأعمال الدولية:

مما يجدر الإشارة إليه ان الجمعية الأمريكية لكليات إدارة الأعمال ترفض اعتماد أي برامج إدارة الأعمال في جامعة ليس فيها محتوى دولي (مسار دولي). اما جامعات اوروبا فقد فاقت الجامعات الأمريكية في هذا المنحي طبقا لبعض الدراسات. اما الجامعات الصينية فقد بدأت بتدريس إدارة الأعمال الدولية. اما في العالم العربي فالصورة مختلفة، قليل جدا من الجامعات من يقدم مقررات في تخصص إدارة الأعمال الدولية وعلي رأسها (جامعة الملك عبد العزيز بجده) وجامعة الملك سعود بالرياض وبعض الجامعات الخاصة. وهناك ضعف شديد علي المستوي العالم العربي عامة.