

/٨/٦  
١٤٣٨

# الادارة الدولية

د. محمد ربيع

اعداد : سمية صالح

تدقيق و تنسيق : بندر المحمدي

جامعه الامام عبدالرحمن بن فيصل

١٤٣٨/٨/٦

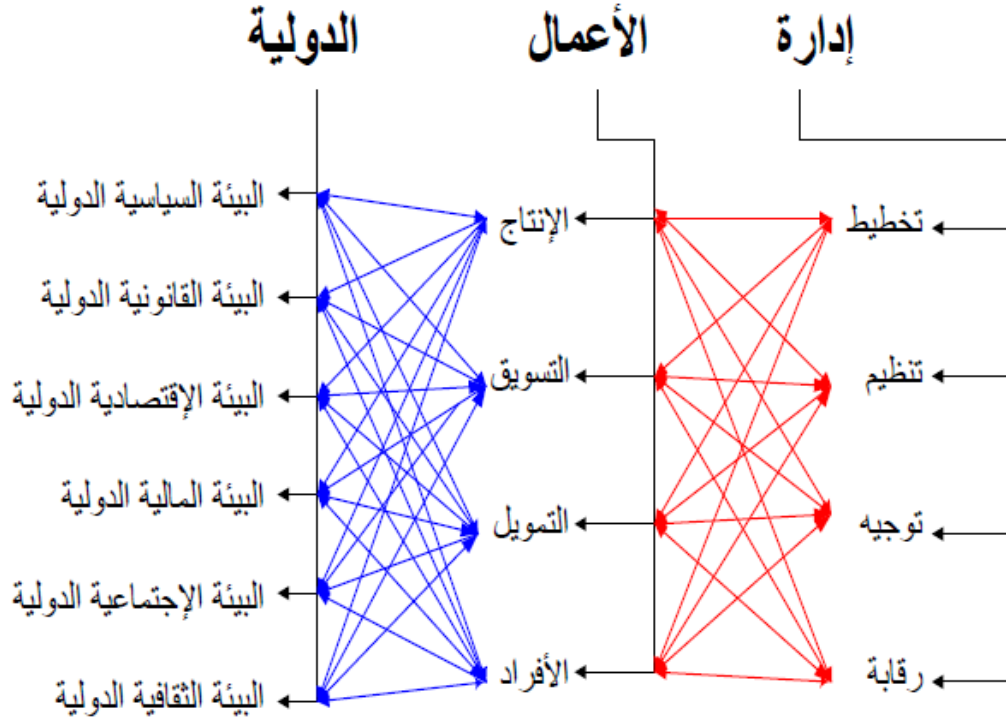


## المحاضرة الثانية

### الفصل الأول مقدمة لأداره الاعمال الدولية .

#### ١-تعريف مفهوم اداره الاعمال الدولية

- معاملات بين افراد و منشآت بين دول مختلفة .
- تجارة او استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ، ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى .
- هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه لخدمة وظائف المنشأة من انتاج وتسويق وتمويل وافراد ، مع مراعاة الابعاد البيئية الدولية بين الدول ، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة .



وتتسم التعاملات التي تتم على المستوى الدولي بخاصيتين :

- دائمة وليست عارضة او مؤقتة

- من خلالها يتم انتقال السلع ( تجارة السلع ) او الخدمات ( تجارة الخدمات ) او رأس المال ( قروض او منح واعانات رسميه ، او في شكل تبادل عماله واشخاص وتقنيه .

#### ٢-أنواع الاعمال الدولية : الاستثمار المباشر وغير المباشر

- **الاستثمار المباشر :** شراء وتملك أصول خارجيه في شركات عاملة او المساهمة فيها " والمعنى هنا امتلاك او شراء شئ ملموس ومحدد ، وبذلك يصبح لنا تأثير بدرجة ما على مسار المنشأة او الشركة التي نساهم بها "

- **الاستثمار غير المباشر :** شراء أوراق ماليه كأسهم او سندات تصدرها مؤسسه أخرى " وتشتري هذه الأوراق المالية بهدف الربح ، حيث يكون لحاملها حق غير مباشر في تلك المؤسسة ، لكنه لا يؤثر او يسيطر على مسارها .

- **الاستثمارات الخارجية المباشرة :** تملك أصول وانشطة اقتصاديه خارجيه والتحكم فيها

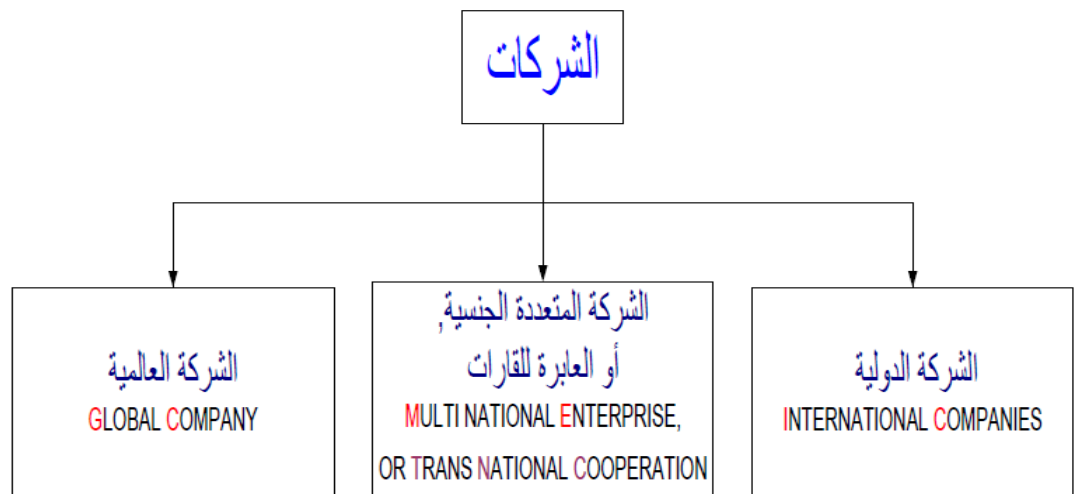
## وهو يتطلب :

- انتقال رأس المال والكوادر البشرية والمواد الأولية أو شبه مصنعه الى البلد الخارجي .
- تعتبر أكثر مخاطرة من التجارة الخارجية ( الاستيراد والتصدير )
- حجمها ضخم وذو نمو هائل
- حصه الدول الصناعية تفوق ٩٥% من الإجمالي
- تمويل اما بواسطة بيع التكنولوجيا او توفير المادة محليا ، اعاده استثمار الأرباح في ذلك البلد الأجنبي .

## • الاستثمار الخارجي غير المباشر

- تملك أوراق مالية في مؤسسات خارجيه ولا يتبعها تحكم وهي غالبا قصيرة الاجل
- يصعب تقديرها عالميا لأسباب منها ان المستثمرين عادة افراد او شركات وعددهم بالملايين وبمعدل دوران عالي .
- اسواق المال الدولية هي المجال الأكبر للاستثمارات غير المباشرة دوليا .

## ٣- من يقوم بالأعمال الدولية ؟



## الشركة الدولية ( ١٩٢٠ ) :

- تتواجد سلعيًا او خدميًا في محيط إقليمي في قاره واحده وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم او القارة.
- المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد) يشرف على إدارة شئون التواجد السلعي او الخدمي في الفروع
- استراتيجية وأداره الفروع ترتبط بالشركة الام بصورة مباشرة
- اتخاذ القرار مركزي الى حد كبير في اداره الفروع .

## الشركة المتعددة الجنسية او العابرة للقارات ( ١٩٤٠ ) :

- تتواجد في اكثر من قاره وفي عدد من الدول في كل قاره .
- هناك مركز إقليمي لكل قاره (اكثر من موطن) يشرف على اداره التواجد السلعي او الخدمي في الفروع .
- استراتيجية وإداره الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القاره بصورة مباشرة وبالشركة الام بصورة غير مباشرة .
- اتخاذ القرار مركزي الى حد مقبول في اداره الفروع .

## الشركة العالمية ( ١٩٩٠ ) :

- تتواجد في كل قارات العالم ( العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات )
- هناك مركز إقليمي لكل قاره يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن)
- استراتيجية وإداره الفروع في الدولة ترتبط ارتباط مباشر بالمركز الإقليمي للدولة ، يليه بصورة اقل ارتباط المركز القاري ، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم .
- اتخاذ القرارات تكون لا مركزيه في اغلب الأحيان في اداره الفروع .

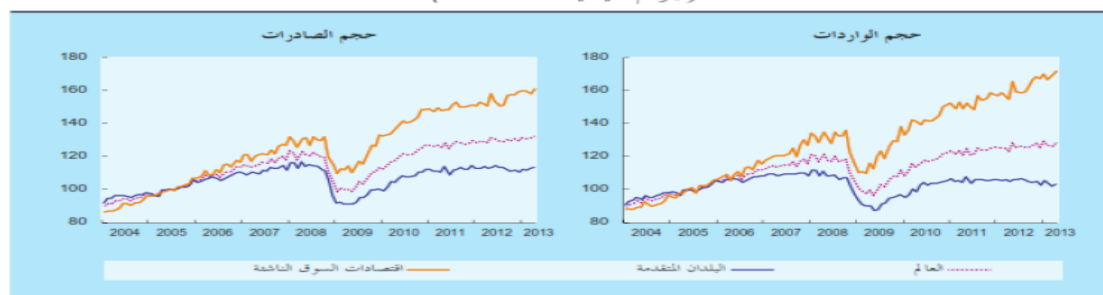
#### ٤ - أهمية الأعمال الدولية وأنواعها :

أحجام الصادرات والواردات من السلع، مناطق وبلدان مختارة، ٢٠٠٩-٢٠١٢

(التغير السنوي بالنسب المئوية)

| منطقة/البلد                      | حجم الصادرات |      |      |       | حجم الواردات |      |      |      |
|----------------------------------|--------------|------|------|-------|--------------|------|------|------|
|                                  | ٢٠١٢         | ٢٠١١ | ٢٠١٠ | ٢٠٠٩  | ٢٠١٢         | ٢٠١١ | ٢٠١٠ | ٢٠٠٩ |
| العالم                           | ١٣,٣-        | ١٣,٩ | ٥,٢  | ١,٨   | ١٣,٦-        | ١٣,٨ | ٥,٣  | ١,٦  |
| البلدان المتقدمة                 | ١٥,٥-        | ١٣,٠ | ٤,٩  | ٠,٤   | ١٤,٦-        | ١٠,٨ | ٣,٤  | ٠,٥- |
| رمزها:                           |              |      |      |       |              |      |      |      |
| اليابان                          | ٢٤,٨-        | ٢٧,٥ | ٠,٦- | ١,٠-  | ١٢,٢-        | ١٠,١ | ٤,٢  | ٣,٧  |
| الولايات المتحدة                 | ١٤,٠-        | ١٥,٤ | ٧,٢  | ٤,١   | ١٦,٤-        | ١٤,٨ | ٣,٨  | ٢,٨  |
| الاتحاد الأوروبي                 | ١٤,٩-        | ١١,٦ | ٥,٥  | ٠,٢-  | ١٤,٥-        | ٩,٦  | ٢,٨  | ٢,٨- |
| الاقتصادات الانتقالية            | ١٤,٤-        | ١١,٣ | ٤,٢  | ١,٠   | ٢٨,٢-        | ١٥,٩ | ١٥,٧ | ٣,٩  |
| رمزها:                           |              |      |      |       |              |      |      |      |
| رابطة الدول المستقلة             | ١٣,٩-        | ١١,٤ | ٤,٢  | ١,٣   | ٢٩,١-        | ١٩,٧ | ١٧,٤ | ٥,٠  |
| البلدان النامية                  | ٩,٧-         | ١٦,٠ | ٦,٠  | ٣,٦   | ١٠,٢-        | ١٨,٨ | ٧,٤  | ٤,٥  |
| أفريقيا                          | ٩,٥-         | ٨,٨  | ٨,٣- | ٥,٧   | ٦,٢-         | ٨,٤  | ٢,٨  | ٨,٠  |
| أفريقيا جنوب الصحراء             | ٧,٨-         | ٩,٦  | ٠,٧- | ٠,١   | ٩,٠-         | ٩,٧  | ٧,٩  | ٤,٢  |
| أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي | ٧,٤-         | ٨,٣  | ٤,٦  | ٢,٢   | ١٧,٩-        | ٢٢,٥ | ١٠,٨ | ٢,٥  |
| شرق آسيا                         | ١٠,٩-        | ٢٤,١ | ١٠,٤ | ٥,٢   | ٥,٣-         | ٢٢,٧ | ٧,٤  | ٤,٣  |
| ومنهم:                           |              |      |      |       |              |      |      |      |
| الصين                            | ١٤,١-        | ٢٩,١ | ١٣,٠ | ٧,٢   | ١,١-         | ٢٥,٤ | ١٠,٣ | ٥,٩  |
| جنوب آسيا                        | ٦,١-         | ١٠,٠ | ٨,٨  | ١٠,٢- | ٥,٥-         | ١٤,٠ | ٦,٠  | ٢,٠  |
| ومنهم:                           |              |      |      |       |              |      |      |      |
| الهند                            | ٦,٨-         | ١٤,٠ | ١٤,٢ | ٢,٥-  | ٠,٩-         | ١٣,٨ | ٩,١  | ٥,٨  |
| جنوب شرق آسيا                    | ١٠,٠-        | ١٨,٦ | ٤,٤  | ٢,٢   | ١٥,٨-        | ٢٢,٠ | ٦,٧  | ٦,٠  |
| غرب آسيا                         | ٤,٨-         | ٥,٧  | ٦,٥  | ٦,٩   | ١٤,٢-        | ٨,٤  | ٨,١  | ٥,٨  |

التجارة العالمية حسب الحجم، كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤ - نيسان/أبريل ٢٠١٣  
(الأرقام القياسية، ٢٠٠٥-١٠٠)



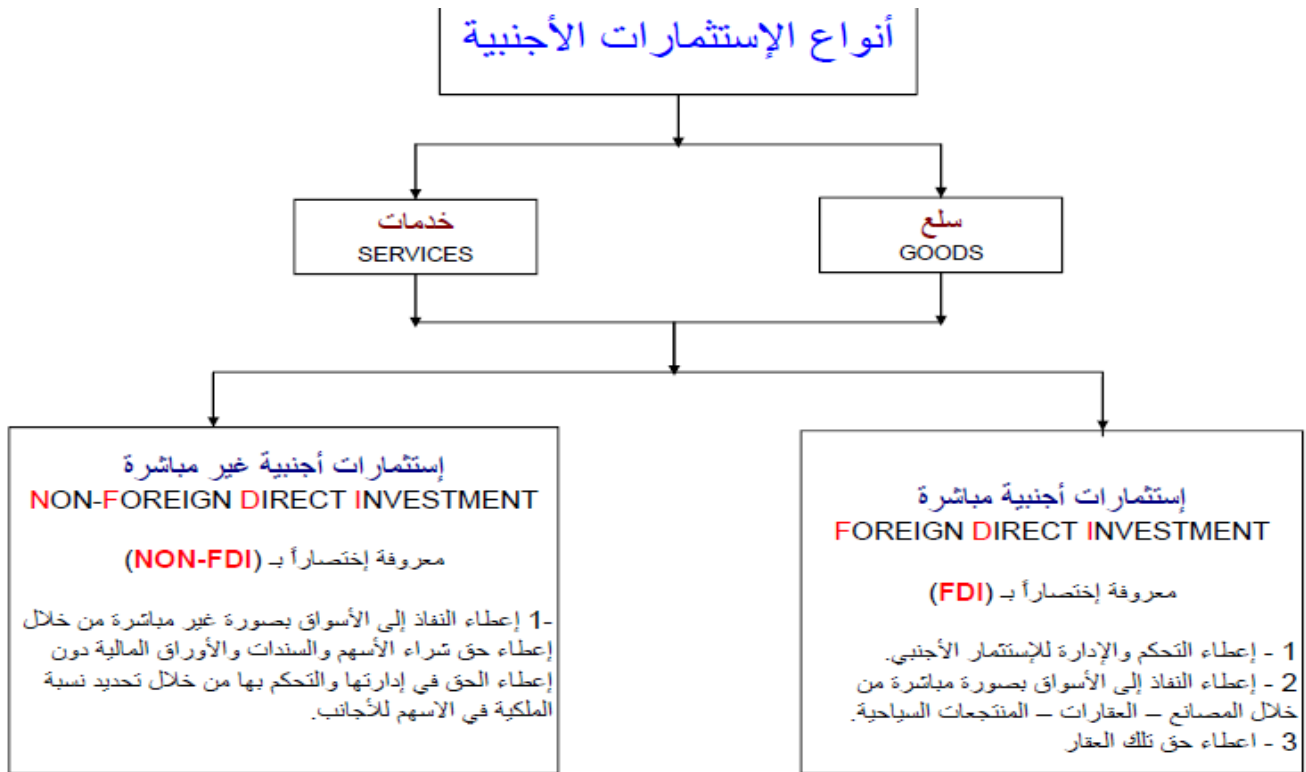
المصدر: حسابات أمانة الأونكتاد، استناداً إلى قاعدة بيانات التجارة العالمية في مكتب تحليل السياسات الاقتصادية في هولندا CPB Netherlands.  
ملاحظة: اقتصادات السوق الناشئة لا تشمل وسط وشرق أوروبا.

#### أهمية الأعمال الدولية وأنواعها :

- زيادة المبيعات - خفض التكاليف - الموارد الجديدة والمعرفة - خفض المخاطرة - خفض الإهدار البيئي - زيادة الجودة .

## ٥- التجارة الخارجية ( تجاره السلع – تجاره الخدمات )

- ابرز سمات الاقتصاد العالمي في الوقت الراهن تتمثل في حركة السلع والخدمات وراس المال والمعلومات والأيدي العاملة عبر الحدود الوطنية والإقليمية .
- هناك تطور كبير وملحوظ في حجم التجارة الدولية للسلع ( الصادرات والواردات )
- " تساهم الدول الصناعية بنسبه تتفاوت من ٦٠% الى ٧٠% من التجارة العالمية ، والدول النامية بأكثر من الثلث قليلا ، وتساهم الدول الآسيوية ب ٢٥% تقريبا ، حصة الدولة الآسيوية كبيره ومتزايدة ، خاصة في السنوات الأخيرة .
- تنتج اطراف الثالوث التي تشكل دعائم الاقتصاد العالمي ( أمريكا الشمالية ، اوربا ، اليابان ) ، حوالي ٨٧% من الواردات العالمية واكثر من ٩٤% من الصادرات العالمية من المواد والسلع المصنعة ، والجنوب والذي مازالت اغلب بلدانه تعاني من مشاكل مزمنة مثل الفقر والبطالة والمديونية الخارجية الخائقة وعدم الاستقرار السياسي .
- تسمى الدول المصدرة للخدمات بالدول " الخدمية او المعلوماتية " بدلا من الصناعية .
- غير ان التجارة في الخدمات اصعب من تجاره السلع ، لأنها تتطلب انتقال الافراد لإنتاجها او استهلاكها في الدول الأخرى ، وتمثل صادرات الخدمات بين ١٥% - ٢٠% من التجارة الدولية



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

- هناك زياده واضحه وكبيره في تنامي هذه الاستثمارات تنبئ عن اهتمام متزايد من جانب الشركات الدولية بالاستثمار في الدول النامية كأسواق ومناطق انتاج .
- اما الاستثمارات العربية البينية المباشرة ( من دوله عربيه الى أخرى ) لم تخلو من تذبذبات ولكنها في تزايد ، وذلك مؤشر جيد ، تأتي بالمرتبة الأولى دول الخليج ، في الاستثمارات الصناعية والمصرفية .
- اما استثمارات الدول العربية خارج الدول العربية فهي في ازدياد وهي اقوى من الاستثمارات العربية البينية المباشرة .

## ٦- القرارات الأساسية للأعمال الدولية:

يوجد ثلاثة قرارات اساسيه يجب اتخاذها عند التفكير في دخول الأسواق الأجنبية وهي :

- ١- ماهي الأسواق التي يجب دخولها ؟
- ٢- متى يتم دخول هذه الأسواق؟
- ٣- ما هو الحجم المناسب عند دخول هذه الأسواق ؟

## ١/ تحديد السوق الأجنبي المناسب للشركة الراغبة في دخول الأسواق الأجنبية .

أ- الموازنة بين المنافع والتكاليف والمخاطر المرتبطة بممارسة الاعمال في هذا السوق .

فيما يختص بالمنافع الاقتصادية طويلة المدى من ممارسة الاعمال في الدولة الأجنبية يمكن التعرف عليها من خلال:

- حجم السوق ( من حيث التركيبة السكانية )
- متوسط الدخل الحالي للعملاء
- القوة الشرائية لهذا الدخل في هذا السوق
- الدخل المستقبلي المحتمل للعملاء والذي يعتمد على معدلات النمو الاقتصادي

• اما فيما يختص التكاليف والمخاطر المرتبطة بممارسة الاعمال في الدول الأجنبية فأنها تكون اقل عادة في الدول الديمقراطية المتقدمة اقتصاديا ومستقرة سياسيا والدول النامية التي تمتلك سوق حرة ، وذلك بسبب عدم وجود طفرات كبيرة في معدلات التضخم او ديون القطاع الخاص .

ب- ملائمة المنتجات للسوق الأجنبي الذي يتم دخوله وطبيعة المنافسة في هذا السوق :

فإذا تم عرض منتجات غير متاحه في هذا السوق وعلى نطاق واسع تكون قيمه هذا المنتج للعملاء اكبر من تقديم نفس منتجات المنافسين وعلى نطاق ضيق، وتترجم هذه القيمة الى المقدرة على ارتفاع الأسعار وزيادة حجم المبيعات بشكل سريع

## ٢/ تحديد التوقيت المناسب لدخول الأسواق الأجنبية :

- الدخول المبكر للسوق الأجنبي : عند يتم دخول الشركة للسوق الأجنبي قبل دخول الشركات الأجنبية الأخرى
- الدخول المتأخر للسوق الأجنبي: عندما يتم دخول الشركة للسوق الأجنبي بعد دخول الشركات الأجنبية الأخرى و التي احتلت مكانة في هذا السوق .

مزايا الدخول المبكر للسوق الأجنبي :

- ١- الحصول على المزايا الرئيسية للسوق ، حيث يكون لدى الشركة القدرة على التغلب على المنافسين اللاحقين وزيادة امكانيه الحصول على الأرباح من خلال ترسيخ اسم علامه قوي في اذهان العملاء .
  - ٢- القدرة على بناء حجم مبيعات قوي من خلال زيادة خبره بالسوق بالإضافة الى مزايا انخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين
- على سبيل المثال : تمكنت شركة jcb عند دخولها لسوق الحفارات الهندية في عام ١٩٧٩ من الفوز بمزايا الأولية للسوق ففي عام ٢٠٠٠ تمكنت من الحصول على ٨٠% من حصة سوق الحفارات في الهند .

عيوب الدخول المبكر للسوق الأجنبي :

أ / تحمل تكاليف زائده يمكن للشركات اللاحقة في دخول هذه الأسواق تجنبها :

- تكاليف الفشل : وذلك بسبب عدم وجود تجارب سابقه للمستثمرين الاجانب في هذا السوق مما يجعل الشركة تقع في العديد من الأخطاء الكبرى .
- تحمل تكاليف أخرى لا تتحملها الشركات اللاحقة : وتتمثل في تكاليف الترويج وترسيخ عرض المنتجات والتي تحتوي على تكاليف تثقيف العملاء .

على سبيل المثال : تم تقديم وجبات كنتاكي في الصين على الطريقة الأمريكية للوجبات السريعة مما يحملها العديد من التكاليف في تثقيف وتعليم العملاء على هذه الطريقة ، وقامت مكدونالدز بالدخول الى الصين بعد كنتاكي واستفادة من امكانيه السوق التي اوجدتها كنتاكي في تثقيف وتعليم العملاء .

ب - قد يتم تعديلات واصلاحات في قوانين الاستثمار في الدولة المضيفة مما يؤدي الى تقليل قيمة الاستثمارات للشركة التي قامت بالدخول مبكرا .

فمثلا: العديد من الدول النامية تقوم الحكومات بإصلاح القوانين الخاصة بالاستثمارات الأجنبية بعد شكوى المستثمرين الذين قاموا بالدخول مبكرا .

### ٣- حجم دخول الأسواق الأجنبية والالتزام الاستراتيجي :

ويمكن تقسيم حجم السوق الى :

- ١- دخول السوق الأجنبي على نطاق واسع
- ٢- دخول السوق الأجنبي على نطاق ضيق

- يتطلب دخول الشركة الى السوق الأجنبي على نطاق واسع الالتزام بالموارد الضرورية اللازمة للدخول بهذا الحجم بالإضافة الى الدخول السريع ، فبالنظر الى دخول شركة التأمين الهولندية الى سوق التأمين الأمريكي عام ١٩٩٩ نجد انها انفقت حوالي مليار دولار للاستحواذ على هذا السوق .
- يوجد بعض الشركات الكبرى والتي تتوافر لديها الموارد التي تمكنها من ذلك وتفضل دخول الأسواق الأجنبية على نطاق صغير وتقوم بالبناء خطوه بخطوه وحتى تصبح اكثر شهره وحجما في السوق .

### مزايا دخول السوق الأجنبي على نطاق واسع :

- يسهل على الشركة جذب العملاء والموزعين ، فمثلا شركة التأمين الألمانية ing عند دخولها على نطاق واسع في السوق الأمريكي زاد من ثقة العملاء والموزعين في الشركة.
- الاستفادة من المزايا المرتبطة بالطلب و وفورات الحجم الكبير.
- تردد الشركات الأجنبية في الدخول للسوق.
- يسمح للشركة بدراسة وتعلم السوق الأجنبي بما يساعدها على الحد من الخسائر في هذا السوق .

### العيب الرئيسي لدخول السوق الأجنبي على نطاق واسع :

- في حاله توجه جميع الموارد المالية لدخول احد الأسواق على نطاق واسع يحد من قدرة الشركة على دخول أسواق اجنبية اخرى ذات جاذبية عالية .

فمثلا: شركة ING قلة في الموارد المتاحة لدعم التوسع في أسواق اجنبية أخرى مرغوبه مثل أسواق اليابان .

### ٧- أنواع الاعمال الدولية :

## أنواع الأعمال الدولية

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>١- عقود الوكالة:<br/>AGENT CONTRACT</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتسويق منتجات شركة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محددة.<br/>مثل :<br/>الأجهزة الكهربائية – السيارات – المعدات – المواد الغذائية.</p> <p>تتحقق في المجال السلعي<br/>**الشركة الام تتحمل التبعية القانونية</p> | <p>٢- عقود الإدارة والتشغيل:<br/>MANAGEMENT OPERATION</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية لإدارة وتشغيل مشروع بصفة كلية او جزئية تابع لجهة عامة او خاصة مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترات محدودة.<br/>مثل :<br/>الفنادق – المنتجعات السياحية – المطاعم – المستشفيات – الموانئ – البنى التحتية.</p> <p>تتحقق في المجال الخدمي</p> | <p>٣- عقود التصنيع:<br/>MANUFACTURING</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 :<br/>تصنيع المواد الغذائية – صناعة الملابس – صناعة المعدات والآلات.</p> <p>تتحقق في المجال السلعي</p> | <p>٤- عقود الإمتياز:<br/>FRANCHISING</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 :<br/>الوجبات السريعة (مثل مكдонаلد) .<br/>تتحقق في المجالين الخدمي والسلعي<br/>**الشركة الام لاتتحمل التبعية القانونية</p> | <p>٥- عقود تسليم المفتاح:<br/>TURN-KEY</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية بتنفيذ وتطوير مشروع بصورة كلية او جزئية وتابع لجهة محلية عامة او خاصة بشروط معينة وبمقابل مادي ولفترة معينة.<br/>مثل :<br/>الإنشاءات والمباني – مشاريع البنى التحتية.</p> <p>تتحقق في المجال الخدمي</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## أنواع الاعمال الدولية :

### ( التصدير ) :

هناك العديد من الشركات تبدأ في التوسع العالمي من خلال التصدير ثم تتحول بعد ذلك الى طريقه أخرى لدخول الأسواق الأجنبية

### مزايا دخول الأسواق الأجنبية من خلال التصدير :

- ١- تجنب التكاليف المرتبطة بعملية تأسيس العمليات الصناعية في الأسواق الأجنبية .
- ٢- مساعده الشركة في تحقيق النمو في منحنى الخبرة والاستفادة من اقتصاديات الخبرة .

**على سبيل المثال :** لكي يتم دخول السوق الياباني قام XEROX مخترع آلة تصوير المستندات بإنشاء شركه مشتركه مع FUJI-PHOTO والتي تعرف باسم Fuji – Xerox حيث يعتبر XEROX هو مانح الترخيص لشركة Fuji– Xerox بما يعادل ٥٠ % من صافي عوائد المبيعات لهذه الشركة من مبيعات آلات التصوير بمقابل براءة الاختراع ، ففي هذه الحالة تم منح الرخصة لمدة ١٠ سنوات وقد تم التفاوض بشأنها ومدت عدة مرات ، كما ان عقد الترخيص بين Xerox , Xerox-fuji محدود على مبيعات الشركة الى منطقة اسيا والمحيط الهادي على الرغم من انها تباع في أمريكا الشمالية باسم label Xerox

### ( الترخيص ) :

طريقه مناسبة عندما تكون بعض الأصول غير ملموسة لعمليات الشركة يمكن تطبيقها في العديد من الاعمال ، ولكنها لا ترغب في عمل هذه التطبيقات بنفسها.

**على سبيل المثال :** رخصت شركه كوكا كولا علامتها الشهيرة لمصنعي الملابس والتي أدرجت في تصميم الملابس

- لا يعطي للشركة الحق في الرقابة المشددة على التصنيع والتسويق .
- عدم الاستفادة من اقتصاديات الموقع وتحقيق منحنى الخبرة .
- احتماليه تحول الشركة المحلية الحاصلة على الترخيص الى منافس للشركة ، وذلك عندما تعتبر الخبرات والمهارات التكنولوجية هي الأساس للميزة التنافسية للشركة،

**على سبيل المثال :** شركة rca قامت ذات مره بإعطاء رخصه تكنولوجية للتلفزيون الملون للشركات اليابانية مثل شركات matsushita و sony و قامت الشركات اليابانية سريعا باستيعاب وفهم هذه التقنية وادخلت عليها تطورات وتم استخدامها لدخول السوق الأمريكي وذلك كطريقه لا خذ الحصة السوقية من شركة rca .

### ( عقد الامتياز ) :

يتشابه الامتياز كثيرا مع الترخيص ولكنه يختلف عن الترخيص في :

- يشمل التزامات طويلة الاجل بشكل اكبر من الترخيص .
- لا يقتصر على بيع الأصول الغير ملموسة ( وعاده العلامة التجارية ) الى طالب الامتياز.
- عقد الامتياز يشترط موافقة طالب الامتياز على الالتزام الصارم بقواعد العمل الخاصة بالشركة مانحه الامتياز .
- مانح الامتياز غالبا ما يساعد طالب الامتياز في اداره الاعمال بشكل مستمر .
- الترخيص يستخدم بصفه اساسيه في شركات التصنيع فان الامتياز يعمل بصفه اساسيه في شركات الخدمات .
- يحصل على رسم مثل الرسم في حاله الترخيص وهو مبلغ يمثل نسبة من عوائد الامتياز .

### ( الشركات المشتركة ) :

- يقوم المشروع المشترك على تأسيس شركه بالمشاركة عن طريق الملكية لشركتين مستقلتين او اكثر على سبيل المثال : Xerox – fuji .
- تكون حصه المساهمة عادتا في معظم المشروعات المشتركة موزعه بالتساوي ٥٠ % الى ٥٠ % و المساهمة بفريق الإدارة والرقابة التشغيلية على الحصة الخاصة به ( هذا كان حال المشروع المشترك fuji – Xerox حتى علم ٢٠٠١ ) ولكن أصبحت النسبة الان مقسمة بنسبه ٢٥ % الى ٧٥ % ، حيث تمتلك شركه Xerox نسبة ٢٥ % ، لذلك بعض الشركات سعت للمشروعات المشتركة التي يكون لها الحصة الأكبر فيها ، حتى يكون لها الحق في فرض الرقابة المشددة على المشروع .

## أمثلة :

- إنشاء قطار المشاعر المقدسة بواسطة الشركة الصينية لا إنشاء السكك الحديدية
- إنشاء قطار الرياض بواسطة تكتل يشمل كل من ( شركة فينس للمقاولات فرنسا- شركة بكتل الأمريكية العملاقة – شركة سيمنس الألمانية لتصنيع القطارات – شركة ايكوم الأمريكية – شركة المباني السعودية – شركة اتحاد السعوديين )
- قيام شركة كيبكو الكورية بأنشاء محطة نووية للمملكة لإنتاج الطاقة الكهربائية
- توكيلات عالميه للسيارات تتولى تسويق سيارات شيفروليه – جي ام سي .
- قيام فندق ACCAR الفرنسي العملاق بالانضمام الى مجموعه الفنادق الدولية التي تدير ٩ فنادق في الصين وتايلاند دون تملكها .

## ٨- اختيار الطريقة المناسبة للأعمال الدولية :

- ١- مدى الألفة مع السوق الأجنبي
- ٢- الكفاءات الرئيسية وطريقه الدخول
- ٣- ضغوط خفض التكاليف وطريقه الدخول

## ٩- الشركات متعددة الجنسية والاعمال الدولية :

### الشركة المتعددة الجنسيات :

- هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة
- يتولى اداراتها اشخاص من جنسيات متعددة
- تمارس نشاطها في بلاد اجنبية متعددة
- على الرغم من ان استراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دوله معينه تسمى الدولة الام HOME COUNTRY ، الا ان نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها الى دول أخرى تسمى الدول المضيفه host countries

الشركات غير المالية الأضخم مبيعاً في العالم ٢٠٠٦

(المبيعات بـبلايين الدولار)

| رتيب الشركة | إسم الشركة     | موطن الشركة      | المجال        | المبيعات الكلية | المبيعات الأجنبية* |
|-------------|----------------|------------------|---------------|-----------------|--------------------|
|             | إكسون موبيل    | الولايات المتحدة | البترول       | ٣٦٥             | ٦٩%                |
|             | وول - مارت     | الولايات المتحدة | تجارة التجزئة | ٣٤٥             | ٢٢%                |
|             | رويال / شل     | أنجلو / هولندية  | البترول       | ٣١٩             | ٥٧%                |
|             | برتش بتروليوم  | بريطانيا         | البترول       | ٢٧١             | ٨٠%                |
|             | جنرال موتورز   | الولايات المتحدة | السيارات      | ٢٠٧             | ٣٨%                |
|             | تويوتا         | اليابان          | السيارات      | ٢٠٦             | ٣٨%                |
|             | شركة شفرون     | الولايات المتحدة | البترول       | ٢٠٥             | ٥٤%                |
|             | توتال          | فرنسا            | البترول       | ١٩٣             | ٧٦%                |
|             | ديلمر كرايزلر  | ألمانيا          | السيارات      | ١٩٠             | ٤٣%                |
| ١           | كونوكوفيلبس    | الولايات المتحدة | البترول       | ١٨٤             | ٣٠%                |
| ١           | متسوبيشي       | اليابان          | السيارات      | ١٧٦             | ٢١%                |
| ١           | جنرال اليكتريك | الولايات المتحدة | أجهزة         | ١٦٣             | ٤٥%                |
| ١           | فورد للسيارات  | الولايات المتحدة | السيارات      | ١٦٠             | ٤٩%                |
| ١           | فولكس واجن     | ألمانيا          | السيارات      | ١٣٢             | ٧٣%                |
| ١           | سمينز          | ألمانيا          | أجهزة         | ١١٠             | ٦٨%                |
| ١           | مجموعة أني     | إيطاليا          | البترول       | ١٠٨             | ٥٨%                |
| ١           | مجموعة النزيا  | الولايات المتحدة | تبغ           | ١٠١             | ٥٨%                |
| ١           | هوندا للسيارات | اليابان          | السيارات      | ٩٥              | ٨١%                |
| ١           | آي بي إم       | الولايات المتحدة | أجهزة كمبيوتر | ٩١              | ٦١%                |
| ٢           | نيسان للسيارات | اليابان          | السيارات      | ٩٠              | ٧٦%                |

- المبيعات الكلية لشركة إكسون موبيل الأمريكية – وهي شركة لاستخراج وتوزيع البترول في عام ٢٠٠٦ ( اكبر شركة في العالم من حيث المبيعات في ذلك العام ) بلغت ٣٦٥ بليون دولار امريكي ، وبذلك يفوق حجم مبيعاتها الناتج المحلي الإجمالي في كل واحد من ١٩٠ قطر .

- البلدان الأصلية للألف شركة العملاقة ، فقد كانت الأولى هي الولايات المتحدة ( ٢٣ شركة ) تليها اليابان ( ١٣٧ ) بريطانيا ( ٧٣ ) ، فرنسا ( ٤٤ ) وألمانيا ( ٣٧ ) اما بقيه الشركات الالف العملاقة ، فاصلها الدول الصناعية الأخرى .
- هناك شركات عربية دخلت نادي العملاقة ، وطبقا لقائمه مجله فورشن المشهورة ( خمسمائة فورشن ) كانت مؤسسه البترول الكويتية وشركه سابك السعودية ضمن اكبر ٥٠٠ شركه صناعيه في العالم في عام ١٩٩١ .

#### ما يميز الشركات متعددة الجنسيات :

- تحكمها في نشاط اقتصادي في اكثر من قطر
- قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول
- مرونتها الجغرافية .

#### ثلاث مواصفات للشركة حتى تسمى متعددة الجنسية :

١- **شكليته :** ( عدد الدول ، الملكية لعهده اشخاص من عده دول )

٢- **الأداء :** الشركة التي تزاوّل نشاطها في اكثر من دولة ، او اذا كانت للشركة نسبه معتبره ( اكثر من ١٠ % من مبيعاتها مصدرها اعمال دوليه ) أو ( مجموعه من الشركات التي تعمل في مجموعه من الدول ولكنها تدار ( يتحكم فيها ) بواسطه الشركة الام في البلد الأصلي ) هناك ( الكميه المطلقة لكميه الأسهم ، عدد العاملين ، البيع او الدخل لبلد اجنبي ( اكثر من ٥٠ % ) مما يعني اعتمادها على الاستثمار الخارجي من اجل البقاء )

٣- **التعامل :** اذا كانت ادارتها تفكر عالميا أي في الاستثمار خارجيا

#### ١٠- منهج اداره الاعمال الدولية :

- اداره الاعمال الدولية هي جزء من علم ادراه الاعمال ، كما انها تستخدم الى درجه كبيره نفس المنهجية
- تطبق كثيرا من نظم وقواعد اداره الاعمال عموما
- فهي ذات بعد خارجي وتتطرق بالضرورة الى الوضع الداخلي في كل دولة
- وتتناول أساليب الاعمال والتجارة في اكثر من دولة ، الشيء .

#### حقائق يجب وضعها في الاعتبار في ادراه الاعمال الدولية :

- تباين واختلاف المكونات السياسية فيما بين الدول
- مثل : نظم الحكم في الدولة – الوحدات السياسية – الأنظمة والتشريعات – التحزبات السياسية .
- اختلاف العادات والتقاليد والأعراف :
- مثل : العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات – اللغات – مهارات الاتصال .
- تنوع السياسات الوطنية والنزعات القومية .
- اختلاف النظم النقدية والمصرفية :
- مثل : أسعار صرف العملات – أسعار الفائدة – السندات والأوراق المالية – الافتراض
- اختلاف الأسواق بين البلدان :
- مثل : حجم السوق – البطالة – التضخم – متوسط دخل الفرد – حاله العرض والطلب .

#### اهداف اداره الاعمال الدولية :

- ١- مجرد الوعي بوجود فوارق في ممارسات اداره الاعمال من بلد الى بلد .
- ٢- فهم أسباب الاختلاف الممارسات .
- ٣- اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع تلك الاختلافات .

## ١١ - مسببات العولمة :

الأسباب التي أدت الى انتشار الاعمال الدولية :

- ١ - بروز فوائض مالية ضخمة خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية ساهمت في زياده حجم الإنتاج السلعي والذي انعكس على فتح أسواق جديدة ١٩٤٠ م
- ٢ - الرغبة الدولية لدى عدد من الدول الصناعية على تحرير التجارة الدولية ( قيام اتفاقيات الجات ١٩٤٧ م )
- ٣ - تنامي قوه الشركات وتحولها من شركات دوليه الى متعددة الجنسية وعابره للقارات ١٩٤٠-١٩٦٠ م
- ٤ - ازدياد معدلات التكامل الاقتصادي ( التكتلات الاقتصادية بين الدول ١٩٦٠ - ١٩٨٠ . )
- ٥ - الرغبة الدولية في تحرير اقتصاديات الدول من خلال :
  - أ - رفع القيود الحكومية على انشطه القطاع الخاص
  - ب - خصخصة الخدمات الحكومية ١٩٤٠ - ١٩٩١
- ٦ - انهيار الاتحاد السوفيتي ( النظام الاشتراكي للأعمال ) ١٩٩١
- ٧ - تطور علم المعلومات وعلم الحاسب الالى .
- ٨ - تطور قطاعات الاتصالات والفضائيات

## تحرير التجارة الدولية :

- ازدياد التكامل الاقتصادي
- تحرير الاقتصاديات
- التقنية

## الشركات متعددة الجنسية

- تحكمها في نشاط اقتصادي في اكثر من بلد
- قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول
- مرونتها الجغرافية

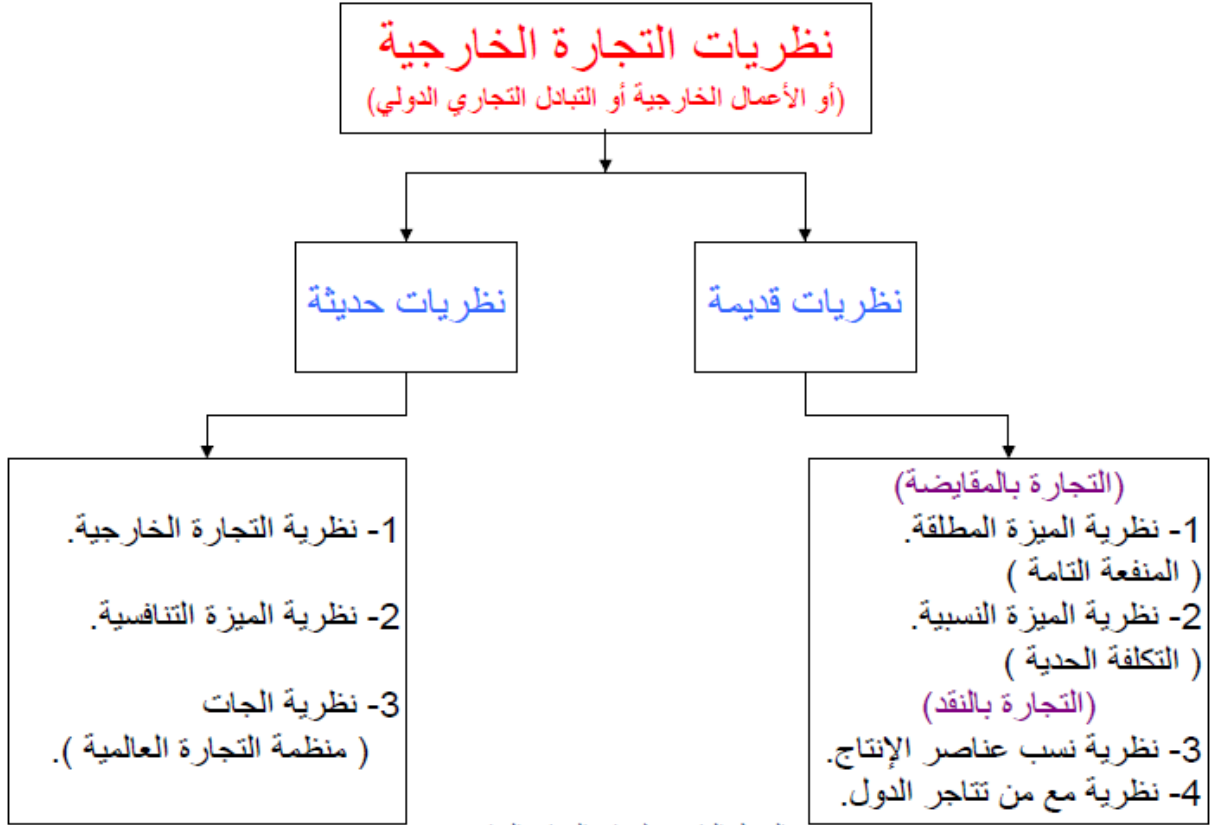
## الموضوع الثاني نظريات التجارة الخارجية

### مقدمة:

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

قد تكون الدولة قادرة فنيا على إنتاج جميع أو جزء كبير من المنتجات التي تستوردها ، ولكنها تفضل الاستيراد لبعض المنتجات التي يتم مقابل استيرادها تصدير منتجات أخرى مع الإنتاج المحلي .

نظريات التجارة الخارجية ( أو الأعمال الخارجية أو التبادل التجاري الدولي ) :



الفصل الثاني: نظريات التجارة الخارجية

### ❖ نظريات قديمة :

#### التجارة بالمقايضة

- 1 - نظرية الميزة المطلقة ( المنفعة التامة )
- 2 - نظرية الميزة النسبية ( التكلفة الحدية )

#### التجارة بالنقد

- 3 - نظرية نسب عناصر الإنتاج
- 4 - نظرية مع من تتاجر الدول

### ❖ نظريات حديثة :

- 1 - نظرية التجارة الخارجية
- 2 - نظرية الميزة التنافسية
- 3 - نظرية الجات ( منظمه التجارة العالمية )

## أولاً: نظرية الميزة المطلقة :

مؤسس النظرية : ادم سميث العالم الاقتصادي الشهير

### مفهوم النظرية :

- تنتج بعض الدول سلع معينة بطريقه اكثر كفاءه من دول أخرى، هذا يعني ان هذا الدول تمتلك ميزه مطلقه في انتاج هذه السلع
- لكل بلد ميزه مطلقه في سلعه ما ، واذا ما تخصص كل بلد في انتاج السلعة التي له فيها ميزه مطلقه ، واذا كانت التجارة حرة بين البلدان ، فيستطيع ذلك البلد الحصول عن طريق الاستيراد على سلعه او السلع التي ليست لها فيها ميزه مطلقه عن طريق مبادلتها بالسلع التي له ميزه مطلقه، سيتحصل عليها بتكلفه اقل مما سيكلفه انتاجها بنفسه وسيزيد الإنتاج العالمي من السلعتين وتزيد الرفاهية .

تدعو هذه النظرية الدول الى التخصص في الإنتاج على أساس المعايير التالية :

- العمل أساس القيمة
- ثبات تكلفه الوحدة مهما كان حجم انتاجها
- استحاله انتقال عناصر تقنيه الإنتاج بين الدول ( خارج الدولة)
- سهوله انتقال عناصر الإنتاج في الدولة
- عدم وجود مصاريف للنقل والمواصلات والاستخراج
- منافسه تامه بين الصناعات في الدولة
- عماله كامله في الدول
- مقايضه السلع بالسلع بدلا من المال

وهذه النظرية عباره عن فكر اقتصادي يراعي خصوصيه الدول ، والتخصصية ضد المنافسة الدولية .

### الانتقاد :

- عدم مقدرتها على تبرير في حاله وجود تميز مطلق في اكثر من سلعه

### مثال افتراضي :

هناك بلدين هما الولايات المتحدة وبريطانيا، وأن هناك سلعتين هما القمح والنسيج فقط. يستطيع كلا البلدين أن ينتج كلتا السلعتين ولكن بكفاءة مختلفة فالولايات المتحدة مثلاً أكفاً من بريطانيا في إنتاج القمح، أي أن لها ميزة مطلقة في إنتاج القمح، وعلى النقيض من ذلك، تنتج بريطانيا النسيج بكفاءة أكثر مما تستطيع الولايات المتحدة، دعنا نفترض أن الإنتاجية تحسب على أساس الزمن الذي يستغرقه الإنتاج، وأن أرقام الإنتاجية كانت في البلدين كالتالي:

| انتاج عشرة ايام عمل |           |                  |
|---------------------|-----------|------------------|
| نسيج بالطاقة        | قمح بالطن |                  |
| 20                  | 90        | الولايات المتحدة |
| 60                  | 30        | بريطانيا         |

المثال يوضح أن للولايات المتحدة ميزة مطلقة في إنتاج القمح، حيث إن عشرة أيام من وقت المزارع الأمريكي تنتج قمحاً مقداره ثلاثة أضعاف ما يستطيع المزارع البريطاني أن ينتجه في نفس المدة، من الجانب الآخر، يتفوق العامل البريطاني على العامل الأمريكي في إنتاج النسيج ولذلك تكون لبريطانيا ميزة مطلقة في إنتاج النسيج.

## كيف تبدأ التجارة بين البلدين؟ وكيف تتحدد أسعار التبادل بينهما؟

تتحدد أسعار التبادل على أساس نظرية **"العمل أساس القيمة"** التي تقول إن قيمة أي سلعة من قيمة العمل المبذول فيها، مقاساً **بحجم الزمن الذي يتطلب صنعها**، فالسلعة التي يستغرق صنعها يومين، تكون قيمتها ضعف قيمة السلعة التي يستغرق صنعها يوماً واحداً، على هذا الأساس، تكون أسعار ما قبل التجارة في البلدين كالآتي:

- السعر في الولايات المتحدة: ١ طن قمح =  $\frac{2}{9}$  طاقة نسيج.
- أي طن قمح ( $\frac{1}{2}$  £) = ١ طاقة نسيج.
- السعر في بريطانيا: ١ طن قمح = ٢ طاقة نسيج
- أي  $\frac{1}{2}$  طن قمح = ١ طاقة نسيج.

نتجت أسعار التبادل من حجم الوقت الذي يستغرقه إنتاج السلع في البلدين، وبما أن عشرة أيام في الولايات المتحدة تنتج ٩٠ طناً قمحاً إذا ما استغلت في زراعة القمح، كما تنتج ٢٠ طاقة نسيجاً إذا ما استغلت في صناعة النسيج، تصبح قيمة ٩٠ طناً قمحاً معادلة أو مساوية لقيمة ٢٠ طاقة نسيجاً، نسبة لتساويهما في حجم العمل المبذول فيهما، وهكذا دواليك تتحدد الأسعار في كل بلد، ومع هذه الأسعار، سيجد البلدان أن من الأفضل لهما التخصص كل في السلعة التي له فيها ميزة مطلقة

سيجد المزارع الأمريكي أنه يستطيع الحصول على أكثر من  $\frac{2}{9}$  طاقة، مقابل كل طن قمح، إذا ما بادلته مع الصانع البريطاني بدلاً من مبادلة قمحه مع الصانع الأمريكي، من الجانب الآخر، سيجد الصانع البريطاني أنه يستطيع أن يحصل على أكثر من  $\frac{1}{2}$  طن قمح بمبادلة الطاقة الواحدة مع المزارع الأمريكي بدلاً من المزارع البريطاني، المزارع الأمريكي على استعداد لأن يقبل أي سعر لقمحه يزيد على  $\frac{2}{9}$  طاقة للطن، بينما الصانع البريطاني على استعداد لأن يقبل أي ثمن لنسيجه يزيد على  $\frac{1}{2}$  طن قمح مقابل كل طاقة نسيج يقدمها، وهكذا يجد الاثنان أنه من الأفضل لهما الدخول في التجارة عبر الحدود، وسيتحدد السعر النهائي ليكون بين هذين السعرين، سيكون سعر القمح للطن الواحد منه ما بين ٢ طاقة (سعره في بريطانيا)، و  $\frac{2}{9}$  طاقة (سعره في الولايات المتحدة).

كذلك سيزيد الإنتاج العالمي مع التخصص، افترض أن: كل موارد الولايات المتحدة وطاقتها تعادل ٢.٠٠٠ يوم عمل، وأن كل موارد بريطانيا تعادل ١.٠٠٠ يوم عمل، ماذا سيكون حجم الإنتاج في كل بلد وفي المجموع لو أن كل بلد لم يتخصص ولم يتاجر، بل أنتج السلعتين بتفريغ نصف عماله لإنتاج كل سلعة؟ أي أن الولايات المتحدة تخصص ألف يوم عمل لإنتاج القمح، والألف الأخرى في إنتاج النسيج، كما تفرغ بريطانيا نصف عمالها للعمل في زراعة القمح، والنصف الآخر لصناعة النسيج، أي ٥٠٠ يوم عمل في كل منهما، على ذلك يكون الإنتاج كما يلي:

في الولايات المتحدة: ١.٠٠٠ يوم في إنتاج القمح تنتج: ٩.٠٠٠ قمح.

: ١٠٠٠ يوم في إنتاج النسيج تنتج: ٢.٠٠٠ طاقة

في بريطانيا: ٥٠٠ يوم في إنتاج القمح تنتج: ١.٥٠٠ قمح

: ٥٠٠ يوم في إنتاج النسيج تنتج: ٣.٠٠٠ نسيج

إجمالي إنتاج الدولتين :  $١٠.٥٠٠ = ٩.٠٠٠ + ١.٥٠٠$  طن قمح

:  $٥.٠٠٠ = ٣.٠٠٠ + ٢.٠٠٠$  طاقة نسيج.

**الإنتاج مع التخصص** الآن افترض أن كل بلد سيتخصص في السلعة التي له فيها ميزة مطلقة، وأن الولايات المتحدة ستركز كل طاقتها أي ٢.٠٠٠ يوم عمل في إنتاج القمح، بينما تركز بريطانيا كل مواردها، أي الألف يوم عمل لديها في إنتاج النسيج، كم سيكون حجم الإنتاج الكلي؟

• إنتاج القمح في (الولايات المتحدة): ١٨.٠٠٠ طن قمح

• إنتاج النسيج في (بريطانيا): ٦.٠٠٠ طاقة نسيج

**بمقارنة الإنتاج في الحالتين، نجد أن إنتاج كلتا السلعتين أكثر في حالة التخصص**

**الخلاصة:** من الأفضل للبلدين التخصص فيما لكل منهما فيه ميزه مطلقة وعليه يفضل ان تتخصص الولايات المتحدة الأمريكية في انتاج القمح وفي المقابل تخصص بريطانيا في انتاج النسيج .

## ثانياً: نظرية الميزة النسبية :

- تسمى هذه النظرية أيضاً نظرية التكلفة النسبية Comparative Costs.
  - وترجع هذه النظرية إلى الاقتصادي البريطاني المشهور ديفيد ريكاردو
  - بنى ريكاردو نظريته على أساس نفس نظرية "العمل أساس القيمة" أي أن قيمة أي سلعة يحددها حجم العمل الذي يكفي لإنتاجها أي ما يستغرقه إنتاجها من وقت، على ذلك يكون ثمن السلعة التي يستغرق إنتاجها يومين ضعف ثمن السلعة التي يستغرق إنتاجها يوماً واحداً
  - اعتمدت على المعايير التي وضعها آدم سميث .
- الولايات المتحدة وبريطانيا، ينتج كل منهما القمح والنسيج، إلا أن الإنتاجية مختلفة في كل منهما، فالولايات المتحدة تنتج كل واحدة من السلعتين بدرجة أكفأ، أي أرخص مما تستطيع بريطانيا، وضع ريكاردو معدلات الإنتاج التالية لوحدة زمنية متساوية في كل من البلدين (عشرة أيام عمل مثلاً):

|                  | القمح | النسيج   |  |
|------------------|-------|----------|--|
| الولايات المتحدة | ٩٠ طن | ١٢٠ طاقة |  |
| بريطانيا         | ٣٠ طن | ٦٠ طاقة  |  |

توضح الأرقام أن عشرة أيام عمل في الولايات المتحدة تستطيع إنتاج ٩٠ طناً من القمح، أو ١٢٠ طاقة من النسيج، بينما تنتج بريطانيا ٣٠ طناً من القمح، أو ٦٠ طاقة نسيجاً في نفس الفترة الزمنية، حصيلة المزارع الأمريكي في عشرة أيام هي ٩٠ طناً قمحاً، بينما حصيلة المزارع البريطاني في عشرة أيام هي ٣٠ طناً فقط، وكذلك حصيلة الصانع الأمريكي أعلى من قرينه البريطاني في نفس المدة، وبذلك يتفوق الأمريكي على قرينه البريطاني في مجال النسيج ومجال القمح، إذا كانت الولايات المتحدة تنتج كلاً من السلعتين بتكلفة أقل، لماذا إذن يقوم التبادل التجاري بينهما؟

- في الولايات المتحدة : ١ طن قمح = ١.٣٣ طاقة نسيج

: أي  $\frac{3}{4}$  طن قمح = ١ طاقة نسيج

- في بريطانيا : ١ طن قمح = ٢ طاقة نسيج

: أي  $\frac{1}{2}$  طن قمح = ١ طاقة نسيج

بالرغم من أن للولايات المتحدة ميزة مطلقة في إنتاج السلعتين، فإن ميزتها في إنتاج القمح أقوى من ميزتها في إنتاج النسيج، يستطيع المزارع الأمريكي أن ينتج من القمح في عشرة أيام ثلاثة أضعاف ما ينتجه المزارع البريطاني في نفس الفترة، بينما يستطيع الصانع الأمريكي أن ينتج من النسيج في عشرة أيام ضعف ما ينتجه البريطاني في نفس الفترة، والأمريكي أكفأ في الاثنين، لكنه أكثر كفاءة في القمح منه في النسيج مقارنة بالبريطاني، لذا يكون من مصلحة الولايات المتحدة لو أنتجت قمحاً فقط واستبدلت فائضها مع بريطانيا طالما ستحصل على أكثر من ١.٣٣ طاقة نسيج مقابل طن واحد من القمح، لأنها لن تستطيع أن تحصل على ذلك المعدل في داخل البلد.

أما بريطانيا، فبالرغم من أنه ليست لها أي ميزة مطلقة في إنتاج أي من السلعتين بل لها تخلف مطلق في كليهما لكن وضعها أقل سوءاً في حالة النسيج منه في حالة القمح وستستفيد بريطانيا من التخصص في النسيج، ومقايضة فائضها بالقمح، طالما تستطيع أن تحصل على ما يفوق نصف طن من القمح مقابل كل طاقة نسيج وهو سعره داخل بريطانيا.

إن للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين، وميزة نسبية في القمح، وتخلفاً نسبياً في النسيج، من الجانب الآخر لبريطانيا تخلف مطلق في السلعتين، لكن تخلفها أقل في حالة النسيج منه في حالة القمح، ولذا نقول إن لها تخلفاً مطلقاً في القمح وميزة نسبية في النسيج، على هذا ستقوم التجارة بين البلدين، حيث ينتج كل منهما السلعة (أو السلع) التي له فيها ميزة نسبية، ويتحصل من خلال المقايضة والاستيراد على السلعة أو السلع التي له فيها تخلف نسبي، هكذا نرى أن اختلاف معدلات التبادل الداخلية بين البلدين يدعوهما إلى التخصص ومن ثم تبادل الفائض، وبذلك تتحقق مكاسب للبلدين

**الخلاصة : للولايات المتحدة الأمريكية ميزه مطلقة في السلعتين** وتميز مطلقاً في القمح وتخلفاً نسبياً في النسيج ، أي أنها ستتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي وتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق . أما بريطانيا فلها تخلف مطلق في السلعتين ولكن تخلفها أقل في حالة النسيج (نسبي) وأكثر (مطلق) في حالة القمح وهو ما يعني ان لديها ميزه نسبيه في انتاج النسيج لذا فان اختلاف معدلات التبادل الداخلية سيدعو الى التخصص وتبادل الفائض للبلدين.

### ثالثاً: نظرية نسب عناصر الإنتاج :

- تنسب هذه النظرية الى كلا من العالمين الاسكتلنديين : هكشر و أولين .
- وقاما بإلغاء النظريتين السابقتين لعدم كفاءتها بمجارة الواقع ، وأسست **على أساس التجارة بالنقد** لا على المقايضة السلعية.

#### افتراضات النظرية:

- ١- تختلف أسعار عناصر الإنتاج نسبة للاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل كل بلد، أجور العمال مثلاً تكون منخفضة نسبياً في البلدان كثيرة السكان، وتنخفض أسعار المواد الخام في البلاد التي تستمتع بموارد طبيعية جمة، كذلك ترتفع أسعار الأرض في البلاد قليلة المساحة وهكذا دواليك.
- ٢- تحتاج السلع المختلفة إلى كميات مختلفة أي نسب متفاوتة من مدخلات الإنتاج، بعض السلع تحتاج إلى عمالة أكثر من احتياجها لمواد خام، وتعرف بالسلع ذات الكثافة العمالية العالية، بعض السلع الأخرى تحتاج إلى موارد طبيعية عالية مثل الأخشاب التي تحتاج إلى مساحة كبيرة من الغابات أكثر من احتياجها لعمال أو آلات، ولذا تُسمى بالسلع كثيفة الأرض
- ٣- حينما يتم التبادل الدولي ستكون صادرات كل بلد من السلع التي يتميز في إنتاجها نسبياً (أي السلع التي تتوافر لديه نسبياً عناصر إنتاجها) وتكون أسعارها (نفقات إنتاجها) لذلك السبب منخفضة نسبياً عن الأسعار السائدة في أماكن أخرى من العالم، ويستورد كل بلد تلك السلع التي يحتاج إنتاجها إلى عناصر إنتاج غير موجودة محلياً أو يعاني فيها عجزاً نسبياً، وبذا تخلص النظرية إلى قيام الدول بإنتاج وتصدير السلع التي تستخدم بكثافة العناصر المتوافرة بكثرة لديها

#### طبقاً لهذه النظرية:

سيقوم كل بلد بإنتاج السلع التي تعتمد على العنصر الذي يتوافر فيه بكثرة، وبما أن الأخشاب مثلاً تتطلب كثافة أرضية رطبة، سيقوم بلد مثل كندا التي تتوافر بها غابات كثيرة بإنتاج الأخشاب، بالمثل ستخصص الصين التي بها كثافة سكانية عالية بإنتاج السلع التي تتطلب كثافة عمالية عالية مثل صناعة الملابس، وتقوم البلاد الرأسمالية التي يتوافر فيها رأس المال بكثافة بإنتاج السلع التي تتطلب كثافة رأسمالية عالية (آليات وخلافه) كالسيارات وهكذا.

### رابعاً : النظرية الحديثة :

#### افتراضيات النظرية :

- متوسط تكلفه الوحدة يميل الى الانخفاض مع زياده الإنتاج ، مما قد يؤدي الى الاحتكار من خلال قيام الشركات متعددة الجنسية بتخفيض الأسعار لطرد المنافسين .
- يمكن جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية ، حيث يمكن ان تخلق بالتركيز على صناعات مختاره ودعمها .
- التخصص قد تفسره أسباب تاريخيه او الصدف او الحماية
- ان اعتماد الدولة او مساهمتها النسبية في التجارة الخارجية ، تعتمد على حجم تلك الدولة ، من حيث المساحة والسكان والدول الكبيرة ذات المساحات الواسعة يكون لديها مناخ متنوع وموارد متعددة ولذا تميل الى الاكتفاء الذاتي ، اما الدول الصغيرة فتكون مواردها محدودة كماً ونوعاً ، ولذا تجد نفسها تعتمد على التجارة الخارجية لا شباع حاجه مواطنيها من السلع التي يمنعها تكوين عناصر الإنتاج فيها من انتاجها ، ولذا عليها ان تكون على كفاءه كبيره جدا في انتاج ما تتخصص فيه ، يفسر ذلك اعتماد دول مثل سنغافورة وهونج كونج وتايوان على التجارة بنسبه اكبر من دول مثل الولايات المتحدة الدول الكبيرة ذات مساهمه كبيره في تجاره العالم .

### خامساً: نظرية التجارة:

#### قدمها العالم: إستفان لنذر

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

- التقارب الجغرافي و السياسي.
- التقارب في مستويات المعيشة.
- التقارب في العادات و التقاليد و الأديان.
- التقارب في الاذواق.
- التقارب في مستويات و حجم السوق.

## لماذا تتاجر الشركات مع الخارج ؟

الاسباب التي تجعل شركة ما تشارك في التجارة الخارجية :

١- الاستفادة من الطاقات الغير مستغله

٢- تخفيض التكاليف

٣- تحقيق أرباح اضافيه

٤- تنويع وتقليل المخاطر

٥- الاستيراد و ضمان الامدادات

١-الاستفادة من الطاقات الغير مستغله : تنتج بأقل من طاقتها لان السوق المحلي لا يستوعب كل ما تنتجه الشركة .

- قد تجد شركة ما أن لديها طاقة فائضة غير مستغلة، أي إنها تنتج بأقل من طاقتها الكاملة، مثل مصنع أحذية أو خلافه يعمل لمدة عشر ساعات في اليوم بدلاً من أن يعمل ١٦ ساعة، أو ورديتين في اليوم بدلاً من ثلاث بدون أن تكون هناك مشكلة مواد أو طاقة أو عمالة، والسبب هو أن السوق المحلية لا تستطيع استيعاب كل ما تنتجه الشركة إذا ما اشتغلت بكامل طاقتها الممكنة، لذا تجد الشركة أن السوق المحلية مشبعة في الوقت الذي لديها طاقة فائضة تمكنها من مضاعفة الإنتاج بل أكثر، هنا تبدأ الشركة في البحث عن أسواق إضافية خارجية

٢-تخفيض التكاليف : يتم ذلك عن طريق التوسع في الإنتاج ، لذلك يتم البحث عن أسواق جديدة

- التوسع في الإنتاج من شأنه تخفيض التكاليف، خاصة إذا كانت السلعة تتطلب إنشاءات وآليات ضخمة، أي عندما تكون التكاليف الثابتة عالية، هنا وطبقاً لقانون اقتصاديات الحجم الكبيرة، تنتشر التكاليف الثابتة مع التوسع، وتتوزع على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وبذا تقل التكلفة الثابتة للسلعة الواحدة، أي يقل متوسط التكلفة الثابتة، التوسع في الإنتاج يقتضي وجود أسواق، ولذا نجد الشركة التي تود أن تخفض من تكلفة الوحدة المنتجة بزيادة الإنتاج تبحث عن أسواق إضافية، وبذلك قد تلجأ للتجارة الخارجية.

٣-تحقيق أرباح اضافيه : تستطيع فرض سعر مرتفع للسلعة في بلدان تحتاج تلك السلع بكثرة

- كثيراً ما تختلف مرونة الطلب على سلعة ما من بلد لبلد، فقد تكون السلعة في طور مختلف في دورة حياتها في بلد ما عن الطور الذي هي فيه في البلد الأول، وبذلك تتمكن الشركة من فرض سعر للسلعة أعلى في البلد المستورد منه في البلد الأصلي، وبذلك تحقق أرباحاً أعظم مما لو باعت كل إنتاجها محلياً، تستطيع الشركة رفع السعر في البلد التي يكون طلبها قوياً، وتخفيضه في البلد الذي يكون فيه الطلب مرناً، وبذا تحقق أرباحاً إضافية.

٤-تنويع وتقليل المخاطر : الاعتماد على سوق واحد يزيد من المخاطر

- الاعتماد على سوق بلد واحد يعرض للمخاطر، فعندما تركز الحياة الاقتصادية في ذلك البلد، ويحل الكساد، تجد الشركة المحلية مبيعاتها في انخفاض، وأرباحها في تدهور، وربما تتعرض لخسائر، وعلى العكس من ذلك، عندما تكون للشركة أسواق في بلدان عديدة، تستطيع أن تعوض خسائرها في بلد بمبيعاتها وأرباحها من بلد آخر.

٥-الاستيراد و ضمان الامدادات : وفره المواد الخام في بلدان أخرى بسعر اقل او جوده عالية .

- قد يقوم مروج لسلعه ما ، ويعرض على شركه تستخدم مواد محليه ، ان يموئها بنفس تلك المواد من الخارج ، ويضمن اقل او جوده احسن ، وتجد الشركة من الصعب عليها ان ترفض ذلك العرض ، ومن ثم تساهم او تشارك في التجار الخارجيه ، من الجانب الاخر ، قد تقوم نفس الشركه التي تستخدم موادا محليا بالبحث عن مصادر تموين أخرى محليه او اجنبيه .

## الميزة التنافسية للدول :

ماهي مسببات الميزة التنافسية بين الدول ؟ وما لذي يجعل شركات بعض الدول اكثر ابداعا من شركات دول أخرى ؟

قام مايكل بورتر (Porter, 1990) بدراسة مكثفة شملت عشر دول وشركاتها، وأربع صناعات تاريخية، وخلص إلى نموذج الماسة الذي فيه تلعب أربعة مسببات الدور الأساسي في بناء الميزة التنافسية للدولة وهي:

- ١ . حالة الموارد
- ٢ . حاله الطلب
- ٣ . الصناعات المساعدة وذات الصلة
- ٤ . استراتيجية وهيكل الشركة والمنافسة

### ١. حالة الموارد:

- حجم ومهارة وتكلفة العمالية.
- 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:

ميزة الدولة التنافسية تزداد إذا كان هناك طلب داخلي قوي لسلعها وخدماتها، وذلك لأن وجود الطلب الداخلي يساعد المنتج أو المصنع في فهم احتياجات المستهلك والتغيرات المحتملة في ذوقه، وكلما كان المستهلك المحلي صاحب ذوق صعب الإرضاء، كلما ساعد ذلك المنتجين في شحذ قواهم مثل تفوق اليابان في مكيفات الهواء الهادئة لضيق المساحات بين البيوت في اليابان، لذا نوعية وفئات المستهلكين الداخليين، وحجم ومعدل نمو السوق المحلية يؤثران على تدويل الطلب لتلك السلع

### ٣. الصناعات المساعدة وذات الصلة:

وجود صناعات مساعدة ذات كفاءة ضروري أيضاً للميزة التنافسية، هذه الصناعات المزودة أدري ببيئتها وتفاعلها مع الصناعة الأساسية ومدها بالمعلومات والتعاون معها يفيد الأخيرة، مثل تعاون صانعي الأحذية مع منتجي الجلود في إيطاليا، أو منتجي الزجاج مع صانعي السيارات.

### ٤. الاستراتيجية وهيكل الشركة والمنافسة:

الطرق التي تدار بها الشركات والأهداف التي تسعى إليها، مما يحفز عاملها ومديريها بالإضافة إلى درجة المنافسة الموجودة محلياً داخل القطر والصناعة

لا يفضل "بورتر" أسلوباً إدارياً بعينه، فقط أن يكون ملائماً لبيئته، كذلك نجد الصناعات التي يعطيها المجتمع أهمية كالمصارف في سويسرا تجذب خيرة الشباب، مما يعزز الميزة التنافسية لسويسرا في الصرافة

كذلك وجود منافسين محليين مهم للتفوق عالمياً، مما يعني وجود عدة منتجين مثل ثلاث شركات أدوية في سويسرا وعدة شركات سيارات في اليابان.

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

- ١ - درجه الافتتاح في الدولة
- ٢ - نوع الحكومة ( نظام الحكم)
- ٣ - توفر المؤسسات المالية
- ٤ - نوعيه البنى الهيكلية في الدولة
- ٥ - التقنية ودرجه تقدمها
- ٦ - نوع الإدارة
- ٧ - العمالة الوطنية
- ٨ - مؤسسات المجتمع المدني

## التجارة الحرة والسياسة التجارية :

هل تتبنى الدولة سياسته التجارة الحرة ام لا ؟ والى أي مدى ؟

السياسة التجارية هي انعكاس لموقف الدولة ونظرتها الى التجارة الخارجية ، كاداة لتحقيق مصالحها الاقتصادية القومية ، والسياسة التجارية بذلك عمل من اعمال السيادة ، فلكل دولة اهداف قومية تسعى الى تحقيقها من خلال سياساتها الاقتصادية المختلفة من خلال سياسات تسمى تقييده او حمائية :

- ١- ان تضع قيودا على دخول وخروج السلع من أراضيها
- ٢- تضع قيودا على الخدمات الخارجية التي تنجز لمصلحه مواطنيها

تضع الدول بعض القيود لحماية انتاجها الوطني واسواقها الوطنية، تشتمل هذه القيود على ما يلي:

- ١- الرسوم الجمركية Tariffs: تضع الدولة رسوماً أو تعريفية على كل سلعة مستوردة، وبذلك يرتفع سعرها أمام المستهلك
- ٢- الحصص Quotas: في نظام الحصص، تقوم الدولة بتحديد "حصّة" معينة أي كمية محدودة من سلع أو سلعة مستوردة لا يسمح باستيراد أكثر منها
- ٣- أساليب الحماية والقيود الأخرى: قوانين تمنع الشراء من منتج أجنبي في حالة تنفيذ العقود أو المشاريع الحكومية - وضع عراقيل وإجراءات إدارية أمام المستورد أو الشركة الأجنبية-تبنى الدعوات والشعارات التي تنادي بالشراء من الوطن، مثلما نشاهد اليوم في بعض البلدان المتقدمة

## سياسته التجارة الحرة ودور الجات .

الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة "جات" :

تم توقيع هذه الاتفاقية عام ١٩٤٧ في جنيف بسويسرا ، وكان عدد موقعيها حينذاك اثنتين وعشرين دولة ، الا ان تلك العضوية ، توسعت منذ ذلك الوقت ، وكان عدد أعضائها عند انتهائها عام ١٩٩٥ ، أكثر من مائه وسبعين دولة متقدمة ونامية .

اهم شروط العضوية هي :

- ١- ان تلتزم الدولة بما يسمى شرط الدولة الأولى بالرعاية ( دار) .
- ٢- تلتزم الدولة وتمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية ( الدول المتعاقدة) أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكه لها في التجارة .
- ٣- فإذا ما خفضت الولايات المتحدة التعريفات الجمركية على واردات فول الصويا من فرنسا بمقدار النصف مثلا ، عليها ان تمنح نفس التخفيض لواردات فول الصويا من كل بلدان العالم المتعاقدة .

تعترف الاتفاقية وتقر الاستثناء من هذه المعاملة في ثلاث حالات فقط :

- السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية : يمكن اعطاؤها افضليه مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة.
- الميزات الممنوحة بين الدول أعضاء في تجمع اقتصادي : كالمجموعة الأوروبية مثلا : ليس من الضروري ان تنطبق معاملة الأعضاء فيها على الدول غير الأعضاء في تلك المجموعة .
- الدول التي تفرق اعتبارا ضد واردات من دول او دولة معينة : يمكن ان تحرمها الدولة المتضررة من معاملة الدولة الأولى بالرعاية .

( دوره اورجواي) تناولت مواضيع جديده وصعبه وتتميز تلك الدورة بالاتي :

- ا- ادخال تجاره الخدمات في المفاوضات لأول مره ، والوصول الى اتفاق بشأن تحريرها هو اتفاقيه الخدمات ( جاتس)
- ب- ادخال مجال الزراعة في التفاوض ، والذي كان موضع خلاف بين الولايات المتحدة والاتحاد الأوربي ، وتم التوصل الى اتفاق بشأن تحرير تجاره السلع الزراعية وتقليل الدعم الحكومي لها .
- ج- ادخال موضوع حمايه الملكية الفكرية ( حقوق التأليف والاخترع واستخدام الاسم التجاري ...الخ ) وعمل اتفاق بشأن ذلك .
- د- ادخال إجراءات الاستثمار المتعلقة بالتجارة مثل المحتوى المحلي للسلع المنتجة بواسطة مستثمر اجنبي وعمل اتفاقيه بشأنها
- هـ - غير ان اهم انجاز لدوره اورجواي هو استحداث منظمه التجارة العالمية لتحل محل اتفاقيه الجات ، وبذا اصبح للتجارة منظمه ترعاها مثلما للنظام النقدي الدولي ( صندوق النقد) وللاستثمار الدولي والبنكي الهيكلي ( البنك الدولي)

## جولات الجات التفاوضية :

| لجولة   | السنة     | المكان  | عدد الدول المشاركة | موضوع الجولة                                                                                                                                 |
|---------|-----------|---------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاولي  | 1947      | جنيف    | 23                 | التعريفات الجمركية                                                                                                                           |
| الثانية | 1949      | آنسي    | 13                 | التعريفات الجمركية                                                                                                                           |
| الثالثة | 1951      | توركاى  | 38                 | التعريفات الجمركية                                                                                                                           |
| لرابعة  | 1956      | جنيف    | 26                 | التعريفات الجمركية                                                                                                                           |
| الخامسة | 1960-1961 | ديلون   | 26                 | التعريفات الجمركية                                                                                                                           |
| السادسة | 1964-1976 | كينيدي  | 62                 | التعريفات الجمركية، مكافحة الإغراق                                                                                                           |
| السابعة | 1973-1979 | طوكيو   | 102                | التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، إطار للعلاقات التجارية                                                                           |
| لثامنة  | 1986-1993 | أورجواي | 123                | التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، الخدمات، الزراعة، المنسوجات، حقوق الملكية الفكرية، تسوية المنازعات، إنشاء منظمة التجارة العالمية |

### التكامل الاقتصادي

في التكامل الاقتصادي تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافياً في العادة بزيادة ارتباطها اقتصادياً، وذلك بفتح أسواقها أمام بعضها البعض، وزيادة التعاون فيما بينها، التكامل الاقتصادي يزيد سعة السوق أمام المنتجين والتجار في الدول المتكاملة مع بعضها، وبدلاً من أن يكون سوق المنشأة محدوداً بحدود القطر الذي هو موطنها الأصلي، تجد المنشأة أن أسواقاً جديدة فُتحت أمامها، بعد أن كانت في السابق مغلقة أمامها، أو على الأقل لم تكن تستطيع دخولها بدون تخطي حواجز جمركية وغير جمركية، التخصص في الإنتاج وإذا كبر السوق تزيد فرص التخصص وتزيد الفوائد المجنية من التخصص، حيث تتطلب اقتصاديات الحجم الكبير سوقاً كبيراً في العادة، والتوسع في الإنتاج عادة يعني توزيع تكاليف الإنتاج الثابتة على عدد أكبر من وحدات السلع المنتجة، حتى ينخفض متوسط التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة ، وبذلك تصبح زيادة الإنتاج اقتصادية وتزيد الرفاهية وتنمو الشركات لتصبح ذات حجم كبير.

### من مميزات التكامل الاقتصادي :

- ١ - خلق فرص تجاريه جديده ، بالذات بعد ازاله الحواجز الجمركية .
- ٢ - يؤدي الى زياده الإنتاج من نفس السلعة مما يؤدي الى انخفاض تكلفه الوحدة ، مع زياده في جودتها نتيجة المنافسة.
- ٣ - الاتجاه الى شراء المواد الخام من الدول المجاورة والتي كانت في السابق اعلى نتيجة الحواجز الجمركية او غير السياسية .
- ٤ - الزيادة في حجم التجارة مع زياده الكفاءة يقودان الى زياده النمو الاقتصادي .

### أشكال ومراحل التكامل الاقتصادي:

- ١ - منطقة التجارة الحرة: هنا يقتصر التكامل على إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء، ولكل دولة الحرية في فرض رسوم أو تخفيضها فيما بين تلك الدولة وأي دولة أخرى غير عضوة في المنطقة التجارية الحرة، كانت منطقة التجارة الحرة الأوروبية EFTA خير مثال لذلك، وهي تضم النمسا وأيسلندا وسويسرا والدول الإسكندنافية الثلاث، لكنها ذابت في الاتحاد الأوروبي، وهناك اليوم منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) التي تضم كندا والولايات المتحدة والمكسيك، كذلك قامت في عام ١٩٩٧ منطقة التجارة الحرة العربية التي تضم كل الدول العربية، ١٣ منها نفذت الاتفاقية بالكامل والبقية طلبت التأجيل.

٢- **اتحاد جمركي:** هنا نتفق الدول الأعضاء لا على إزالة الرسوم الجمركية فيما بين الدول المشتركة فحسب، بل يكون لها اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية، أي إن كل الدول الأعضاء لديها رسوم جمركية موحدة أمام الدول غير الأعضاء، وخير مثال حالياً هو حلف هضبة الإنديز الذي يضم خمس دول لاتينية، وكذلك سوق جزر الكاريبي (١٣ دولة).

٣- **السوق المشتركة:** بالإضافة إلى إزالة الحواجز التجارية فيما بينها ووجود اتحاد جمركي، توافق الدول الأعضاء على السماح لعناصر الإنتاج من عمالة ورأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الأعضاء، وهذا ما أعلنته دول مجلس التعاون، إذ أصبحت سوقاً واحدة منذ يناير ٢٠٠٨.

٤- **اتحاد اقتصادي:** نفس صفات السوق المشتركة مع درجة عالية من التنسيق في السياسات الاقتصادية النقدية والمالية مع عدة قوانين مشتركة، ومع خلق سلطة اتحادية كالبرلمان الأوروبي، وكذلك توحيد العملة، هذه المرحلة مرت بها السوق الأوروبية المشتركة، والآن دخلت في المرحلة التالية.

٥- **تكامل اقتصادي وسياسي تام:** هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي، وتزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان والمحكمة الاتحادية، وتتوحد الضرائب إلخ، إلى أن تصبح المجموعة وكأنها دولة واحدة كالولايات المتحدة والاتحاد الروسي.

أما في المنطقة العربية فقد كانت هناك " اتفاقيه السوق العربية المشتركة " ولكنها بقيت حبرا على ورق ، ولكن مؤخراً تم احياء " اتفاقيه تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية " بتنشيط البند الخاص بإنشاء منطقه تجاريه حره عربيه ، وفعلاً تم الاتفاق عام ١٩٩٧ على ان تقوم كل دولة عربيه بتخفيض رسومها الجمركية بمعدل ١٠ % سنوياً امام الدول العربية الأخرى ، ووقعته ١٣ دولة ، وهم دول الخليج الست مع مصر وسوريا والعراق والأردن وليبيا والمغرب وتونس ، على ان تنفذ فعلاً في عام ٢٠٠٧

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

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

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

5- إتحاد سياسي (PU) **POLITICAL UNION** : ويعني 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 .
  - إعادة التتمين الجمركي.
  - تراخيص الاستيراد.
  - الدعم الداخلي للصناعات.
  - الفحص قبل الشحن.

( نظرية الجات )  
نشوء سوق عالمي موحد يعمل على أساس :

**آليات عمل مشتركة :**

- \* المفاوضات.
- \* الإتفاقيات.

**أهداف مشتركة :**

- \* حماية البيئة.
- \* تحرير التجارة وإزالة العوائق أمامها.
- \* خلق إستقرار إقتصادي تجاري مالي عالمي, أي سوق موحد.

**مبادئ مشتركة :**

- \* معاملة بدون تمييز للدولة الأولى بالرعاية.
- \* النفاذ إلى الأسواق بسهولة, أي تحرير التجارة وتخفيض العوائق.
- \* المعاملة الوطنية لكل الدول الأعضاء.
- \* المعاملة التفضيلية للدول النامية.

**نظريات الاستثمار الخارجي ( الاستثمار المباشر )**

**تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر:** هو قيام شركة ما بالاستثمار في مشروعات تقع خارج حدود الوطن. ممكن أن يتخذ الاستثمار الأجنبي المباشر أشكال عديدة:

- إنشاء مشروع جديد بالكامل .
- تملك أصول منشأة قائمة.
- عمليات الدمج والتملك.

**يعرف صندوق النقد الدولي الاستثمار بأنه مباشر:**

- حين يمتلك المستثمر 10% أو أكثر من سهم رأسمال إحدى مؤسسات الأعمال، على أن ترتبط الملكية بالقدرة على التأثير في إدارة المؤسسة.
- بأنه ذلك النوع من أنواع الاستثمار الدولي الذي يعكس حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر .
- ويشار الى الكيان المقيم باصطلاح "المستثمر المباشر" ، والى المؤسسة باصطلاح "مؤسسة الاستثمار المباشر"
- وتنطوي المصلحة الدائمة على وجود علاقة طويلة الاجل بين المستثمر المباشر و المؤسسة .
- بالإضافة الى تمتع المستثمر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة.

**ولأغراض هذا التعريف يكون الحد الفاصل لتعريف الاستثمار الأجنبي المباشر هو ملكية حصة في رأس مال الشركة التابعة في البلد المضيف تساوي أو تفوق 10% من السهم العادي أو القوة التصويتية لمؤسسة الاستثمار المباشر.**

**ركزت النظرية الكلاسيكية على الاستثمار الخارجي المباشر ، ولم تهتم بالاستثمار الخارجي غير المباشر كثيرا .**

- حيث تفترض النظرية ان قيام التجارة بين البلدان سينفي الحاجة الى انتقال راس المال بين البلدان إذ سيجعل انتقال السلع بحرية بين الاقطار
- أما انتقال عناصر الانتاج فإنه امر لا ضرورة له بل إن النظرية الكلاسيكية للتجارة الخارجية مبنية على صعوبة واستحالة انتقال عناصر الانتاج بين الدول كإحدى فرضياتها الأساسية.
- في السابق كان لهذه النظرية ما يبررها حيث أن الاستثمار الخارجي كان فعلا شينا نادرا وكان النمط السائد هو الاستثمار غير مباشر.
- وفي النصف الثاني من القرن العشرين بدأت الصورة تتغير وأصبح حجم الاستثمار المباشر كبيرا بل أصبح مساو للاستثمار غير المباشر في الأهمية ان لم يفقه.
- هذا الحجم المتزايد والكبير للاستثمار الخارجي المباشر يتطلب التنظير والتفسير لفهم مسبباته وآثاره.

### ١- نظريات الاحتكار:

تبحث هذه النظريات عن الإجابة لظاهرة الاستثمار في تركيبة السوق الذي فيه تستأثر شركة ما بوضع أو تمتلك ميزة الشيء الذي يدفعها أو يمكنها من الاستثمار في الخارج، وتشتمل هذه النظريات على ثلاث نظريات:

#### ١/١ نظرية الشركة الأولى في الميدان

#### ١/٢ نظرية الاستئثار (الاحتكار)

#### ١/٣ نظرية الاستثمار الأجنبي كرد فعل لنشاط المنافس.

#### ١/١ نظرية الشركة الأولى في الميدان :

يرجع دخول كثير من الشركات مجال الأعمال الدولية طبقاً لهذا التفسير الى كون كل منها كانت الشركة الأكثر قدماً في مجال سلعة معينة، تقدم الشركة هنا منتج جديد تماماً لم يألفه السوق المحلي من قبل وبمجرد أن تبدأ تلك الشركة في العمل في إنتاج هذا المنتج الجديد ، نجدها تعمل لتحسين أسلوب إنتاج تلك السلعة، مما يمنحها فنية و تقنية غير متاحة للآخرين الشيء الذي يمكنها من تخفيض تكلفة إنتاجها باستمرار، وبالتالي الى تملك ميزة تنافسية من جزاء تحسين الإنتاج بطريقة دائمة. مع ثبات السيطرة في السوق المحلي يأتي التفكير في السوق الخارجي وتأتي الأعمال الدولية كتطور طبيعي، إما لمنع المنافسة المحتملة في أسواق البلدان الأخرى ، أو لربط القنوات التسويقية في بلد كانت الشركة تصدر له فتقوم الآن بالاستثمار فيه.

#### ٢/١ نظرية الاستئثار (الاحتكار):

- تشير هذه النظرية الى أن الدافع الأساسي للاستثمار في الخارج هو **القوة الاحتكارية**
- تفترض هذه النظرية أن العمل في بيئة خارجية غريبة بعيدة عن المقر الأصلي للشركة شيء مكلف في حد ذاته وعائق مثبت وللتغلب على هذه التكاليف الإضافية والعوائق يجب أن تمتلك الشركة الأجنبية التي تستثمر في الخارج وتستأثر بميزة قوية من نوع ما ، مثل امتلاك تقنية جديدة غير معروفة، أو إدارة مبدعة مقننة.
- أي أن الشركة تمتلك شيئاً ذا قيمة عالية في سوق بلدها وعلى الأخص في سوق البلد الذي تستثمر فيه وتتمكن من خلال استغلال ذلك الشيء النادر الذي تستثمره من أن تحقق عوائد تعوضها عن التكاليف الزائدة الناجمة عن العمل في سوق البلد المضيف .

❖ الاستثمار الخارجي: في هذه النظرية جاء نتيجة للخلل أو التشوهات التي تمنع المنافسة في السوق لأن المنافسة لو كانت تامة لعنى ذلك أن المعلومات و المعرفة متاحة للجميع ولا يمكن لمنشأة أن تستأثر بتقنية أو براءة اختراع معين .

#### ٣/١ نظرية الاستثمار الأجنبي كرد فعل لنشاط المنافس:

❖ في نظرية احتكار القلة، تتابع الشركات تحركات بعضها البعض، وكثيراً ما ترد بالمثل، كأن تقوم الشركة بتخفيض سعرها اذا ما خفض منافس سعره، هنا يلاحظ أصحاب هذه النظرية أن الشركات التي تستثمر في الخارج هي عادة شركات كبيرة شبه احتكارية، ويقولون إن استثمارها يأتي عادة كرد فعل لتحرك قامت به شركة محلية منافسة.

كقيام شركة كوكاكولا بالاستثمار في الصين بعد قيام شركة بيبسي كوال بدخول السوق الروسي، أو قيام شركة فورد الامريكية بالاستثمار في صناعة السيارات اليابانية كرد فعل لقيام شركة هوندا اليابانية ببناء مصنع في الولايات المتحدة.

## ٢ / نظرية دورة حياة السلعة:

- تستخدم هذه النظرية إطار دورة حياة السلعة المعروف كمدخل لتفسير التجارة و الاستثمار الخارجيين
- في النظرية المحلية لدورة حياة السلعة تمر مبيعات السلعة بعدة مراحل ( الميلاد- النمو- الصعود- الثبات – الضعف- ثم الفناء)
- وتتفاوت مبيعاتها صعودا ونزولا مع تلك المراحل
- هنا يفترض أن السلعة تمر في دورة حياتها بالإنتاج المحلي، ثم التصدير ثم الاستثمار الخارجي، ثم التدهور

وفيما يلي شرح وتوضيح لهذه العناصر:

### المرحلة الأولى: الإبداع والإنتاج والبيع في نفس البلد:

- تأتي السلع الجديدة كاستجابة لحاجة السوق
- وبما أن السوق المحلي أقرب إلى ملاحظتنا، لكون معرفتنا بحاجاته أكبر، ولذا تكون السلع الجديدة في العادة استجابة لحاجة السوق المحلي
- ويتركز البيع في السوق المحلي فقط وان امكن تصدير نسبة بسيطة للخارج.

### المرحلة الثانية: النمو والتصدير :

- في هذه المرحلة تزيد الصادرات إلى الدول الغنية الأخرى
- وتمدها الشركة المبدعة من مصانعها في البلد الأول، كذلك ينمو الطلب محليا في الدول الغنية الأخرى
- الزيادة والنمو في المبيعات يمثلان حافزا لتطوير وسائل الإنتاج

### المرحلة الثالثة: النضج والاستثمار:

- في هذه المرحلة يبدأ إنتاج السلعة في الدول التي كانت تستوردها، خاصة الدول الغنية الأخرى
- وتجد الشركة وضعها في الأسواق التي كانت تصدر إليها بات مهددا:  
✓ إما بظهور منتجين محتملين جدد  
✓ وأما لان الدول المستوردة بدأت تفرض رسوما جمركية على واردات تلك السلعة، نسبة الازدياد قيمة ما يستورد منها
- من الجانب الآخر، يكون السوق قد اتسع في البلد المستورد، ووسائل الإنتاج صارت Standardized أي نمطية، وأصبح عامل الأجور مهما في اقتصاديات الإنتاج،
- هنا تجد الشركة أنه من الخير لها أن تشيد وحدات إنتاجية في البلد المستورد لتمون السوق من الداخل، وتقطع الطريق على المنافسين المحتملين.

### المرحلة الرابعة: انخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة :

- في هذه المرحلة تفقد الشركة الأصلية تحكمها في السلعة
- ويظهر منتجون آخرون في الدول الغنية بل والفقيرة أيضا
- حيث إن السلعة صارت مألوفة وشعبيتها تكون قد زادت، ووسائل إنتاجها أضحت معروفة ونمطية، ليس من الضروري أن تبدأ مبيعات تلك السلعة في الانخفاض في جميع أنحاء العالم في هذه المرحلة،
- لكن مبيعات الشركة الأولى التي طورت السلعة تكون قد بدأت في الانخفاض في هذه المرحلة

## ٣- النظرية التوليفية Eclectic Theory :

- ١- ميزات تمتلكها الشركة: تعتبر هذه ميزات خاصة بالشركة وغير متاحة للآخرين، كامتلاك تقنية معينة أو قدرات إدارية أو اسم شهرة أو اقتصاديات (وفورات) الحجم الكبير النابعة من حجم الشركة.
- ٢- ميزات الموقع (القطر): وهي التكاليف، كتكاليف الإنتاج والترحيل والضرائب والجمارك ثم المخاطر السياسية التي تتعرض لها الشركات الأجنبية التي تعمل في ذلك القطر الأجنبي.
- ٣- ميزات الاستيطان: أي الميزات التي تتحقق للشركة من القيام بالإنتاج بنفسها في ذلك القطر الخارجي، مقابل العمل من خلال وكيل موزع أو منح رخصة لمنتج محلي إلخ.

## ثانياً: لماذا تستثمر الشركات في الخارج؟

### الأسباب غير المباشرة:

١. النزعة الجماعية
٢. المعونات الأجنبية
٣. الحوافز الحكومية.

### الأسباب المباشرة:

١. الحواجز التجارية
٢. تقليل التكاليف
٣. الاستثمار الخارجي لضمان التزود بالمواد أو السلع الوسيطة
٤. القوة التنافسية والتسويقية

## ثالثاً: محددات الاستثمارات الأمبريقية Empiricism

### مفهوم الأمبريقية :

اكتساب المعرفة من خلال الملاحظة، في التعرف على الأشياء والظواهر وتجريبها بواسطة الحواس ، وهذه التقنية قديمة منذ قدم الحضارة، وفي الأدبيات المعاصرة تعرف بالمنهج الأمبريقي Empirical method وهو لا يكتفي في التعرف على الأشياء والظواهر وفهمها من خلال الفكر أو التشبث أو الحدس أو السلطة بل من الضروري فيه اختبارها بالحواس الخمسة التي تشكل المقدمة للتوثق بها، والتي يعبر عنها بالمفاهيم أو القيم أو المقادير الأمبريقية , الخاضعة للتجربة والملاحظة المباشرة باللمس أو التحسس المادي المباشر.

- أ) حجم ونمو السوق .
- ب) البني الهيكلية .
- ت) الاستقرار السياسي .
- ث) متغيرات السياسات.

## رابعاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

الشركات العالمية ال تتخذ قرارها النهائي بمؤشر واحد أو اثنين كما يحدث محلياً، بل إن عملية صنع القرار عملية طويلة ومتواصلة، وترتكز على الدراسة المستفيضة والمتعمقة **لثلاثة عوامل:**

١. القدرة على الإنتاج في البلد المضيف
٢. وجود السوق الكافي لمنتجاتها في البلد المضيف أو البلدان المجاورة المستقرة سياسياً
٣. القدرة على الاحتفاظ بالأرباح وتحويلها.

## الموضوع الرابع ميزان المدفوعات وأسعار العملات .

### أولاً: مفهوم ميزان المدفوعات

” بيان حسابي يسجل قيم جميع السلع والخدمات والهبات والمساعدات الأجنبية، وكل المعاملات الرأسمالية، وجميع كميات الذهب النقدي الداخلة والخارجة إلى ومن بلد ما خلال فترة معينة من الزمن عادة سنة“

أو

” بيان حسابي يسجل قيم جميع المعاملات الاقتصادية التي تتم بين القطر المعني، وبقيّة الأقطار المتعاملة معه“

- ينقسم الحساب إلى جانبين، أحدهما **مدين**، والآخر **دائن**:
- **يحتوي الجانب المدين** سجلاً لجميع المعاملات التي ينتج عنها مدفوعات من البلد المعني إلى الدول الأخرى
- **أما الجانب الدائن** فيحتوي على سجل لجميع المعاملات التي تنتج عنها دخول مدفوعات أجنبية إليه
- الصادرات تؤدي إلى زيادة المدفوعات الأجنبية إلى البلد ومن ثم تقيد في الجانب الدائن بينما تقيد الواردات في الجانب المدين حيث إنها تؤدي إلى زيادة مدفوعات البلد للخارج.

### أهميه ميزان المدفوعات :

- أنه يعكس قوه الاقتصاد الوطني وقابليته ودرجه تكييفه مع المتغيرات الحاصلة في الاقتصاد الدولي .
- أنه يعكس حجم وهيكل كل من الصادرات والمنتجات ، بما فيه العوامل المؤثرة عليه كحجم الاستثمارات ودرجه التوظيف ومستوى الأسعار والتكاليف .
- ان ميزان المدفوعات يظهر القوه المحددة لسعر الصرف من خلال ظروف الطلب وعرض العملات الأجنبية .
- يشكل ميزان المدفوعات اداه هامه تساعد السلطات العامة على تخطيط وتوجيه العلاقات الاقتصادية الخارجية للبلد بسبب هيكله الجامع ، كتخطيط التجارة الخارجية من الجانب السلعي والجغرافي او عند وضع السياسات المالية والنقدية

### ثانياً: اقسام ميزان المدفوعات

١. الحساب الجاري أو المعاملات الجارية: **Current Account**.
٢. حساب رأس المال أو المعاملات الرأسمالية: **Capital Account**.
٣. حساب الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والأصول السائلة

### ميزان المدفوعات :

| مدين ( مدفوعات ، التزام )                                                                                                                                                                                  | دائن ( مقبوضات ، حقوق )                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>١- الحساب الجاري</b><br>أ- الميزان السلعي – ( واردات من السلع )<br>ب- ميزان الخدمات – ( واردات من الخدمات )<br>ج- تحويلات من جانب واحد (تحويل مبالغ من خارج الدولة)<br>الهبات الممنوحة الى الدول الأخرى | ١ - صادرات من السلع<br>٢ - صادرات من الخدمات<br>- تحويلات من جانب واحد (تحويل مبالغ الى داخل الدولة)<br>- الهبات الممنوحة من الدول الأخرى |
| <b>٢- حساب رأس المال والاحتياطات</b><br>أ- حساب رأس المال<br>- الاستثمارات الأجنبية الى خارج الدولة<br>- القروض الممنوحة الى الدول الأخرى<br>ب- حساب الاحتياطات من العملات الأجنبية                        | - الاستثمارات الأجنبية الى داخل الدولة<br>- القروض الممنوحة من الدول الأخرى                                                               |

## ١ . الحساب الجاري أو المعاملات الجارية: Current Account:

يتكون الحساب الجاري من جزئين هما:

### (أ) الميزان التجاري: ويشمل التجارة المنظورة، أي صادرات وواردات السلع.

(ب) ميزان التجارة غير المنظورة: والتي تتكون من صادرات وواردات الخدمات ( عائد ومنصرف المواصلات والاتصالات، كأجور النقل والشحن ، إيرادات الموانئ ، البريد والبرق ، إيرادات شركات التأمين والمدفوع للتأمين ، السفر والسياحة الخارجية .... إلخ).

- بعد رصد الحسابات الدائنة، تقارن مع إجمالي الحسابات المدينة للوصول إلى الميزان، فإذا ما زادت الصادرات عن الواردات، **نقول إن لدينا فائضاً، وإذا ما زادت قيمة الواردات عن الصادرات يصبح لدينا عجز**
- ويختص **الميزان التجاري** بالسلع المنظورة، أما الميزان الجاري فيأتي بعد إضافة السلع غير المنظورة،
- ومن الممكن أن يكون هناك عجز في الميزان التجاري، لكن الفائض في ميزان السلع غير المنظورة قد يكفي لتغطية العجز التجاري ويزيد، ليصبح الميزان الجاري في صالح البلد،
- والفائض في الميزان الجاري يدل على قوة المركز الاقتصادي للبلد

## ٢ . حساب رأس المال أو المعاملات الرأسمالية: Capital Account:

يسجل هذا الحساب المعاملات الرأسمالية والتي تقسم الى نوعين:

**أولاً : المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل:** هي المعاملات التي تزيد فترتها عن عام واحد **مثل: الاستثمارات المباشرة، والقروض طويلة الأجل ( من مصادر خاصة كالبنوك التجارية، أو من حكومات ومؤسسات دولية)**

تسجل القروض الرأسمالية الأجنبية الآتية من الخارج، وأقساط سداد القروض الرأسمالية الوطنية المقرضة للخارج وكذلك الاستثمارات التي يقوم بها الأجانب في البلد، كلها تسجل في الجانب الدائن بينما تسجل الاستثمارات في الخارج والقروض المقدمة للخارج في جانب المدين ( قاعدة: المقبوضات من الخارج تسجل في الجانب المدين. المدفوعات للخارج تسجل في الجانب الدائن)

**ثانياً المعاملات قصيرة الأجل:** هي المعاملات التي يقل طول فترتها عن سنة، تسجل رؤوس الأموال قصيرة الأجل الداخلة في الجانب الدائن بينما تسجل الخارجة في الجانب المدين، **تتحرك هذه المعاملات بشكل تلقائي عند:**

- الهرب أو الخوف من بعض الظروف غير الملائمة، كالحرب والتضخم والاضطرابات السياسية
- الرغبة في تحقيق دخل أكبر مثل شراء أصول أجنبية أو سندات أو ودائع لفترة قصيرة الأجل.
- بغرض المضاربة عند توقع تغيرات في القيمة الدولية للعملة الوطنية لأحد البلدان لأسباب اقتصادية وغير اقتصادية مباشرة، حيث يقوم المضاربون بتحويل أموالهم لعملة البلد التي يتوقعون ارتفاع قيمة عملتها.

## ٣ . حساب الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والأصول السائلة:

- يتم ترحيل صافي الحساب الجاري لتتم مقارنته بصافي حساب رأس المال، حيث يغطي الفائض في أيهما العجز الحادث في الآخر
- وفقاً للوضع الفعلي، أي أن العجز في أيهما يخصم من الفائض في الآخر، لنصل إلى ميزان المدفوعات،
- فإذا كان بالحساب الجاري فائض يساوي مائة مليون ريال على سبيل المثال وبحساب رأس المال عجز يصل دولار خمسين مليون دولار – يرحل صافي ميزان المدفوعات لينعكس في تسويات تتم في حساب الاحتياطات الدولية
- يُسجل في هذا الحساب صافي التغيرات في الاحتياطات الدولية السائلة في سنة من السنين، وذلك بغرض إجراء التسوية الحسابية لصافي العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات.

- العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات، هو النتيجة النهائية أو الرصيد الصافي للمعاملات الجارية والمعاملات الرأسمالية معاً، ويتحقق فائض عندما يكون **مجموع الدائن** في المعاملات الجارية والرأسمالية أكبر من **مجموع المدين** في نفس تلك المعاملات.
- تتم التسوية الحسابية للعجز أو الفائض بواسطة التحركات في الحسابات، أو في عناصر الاحتياطيات الدولية وبذلك يصبح ميزان المدفوعات متوازياً من الناحية الحسابية
- بمعنى أن يحدث تكافؤ أو تعادل حسابي بين مجموع العناصر الدائنة والعناصر المدينة
- إذا كان هناك عجز في ميزان المدفوعات مثلاً، يتم تمويل ذلك العجز من حساب الاحتياطيات، بمعنى أن يتحرك بعض منها للبلدان الدائنة

### عناصر الاحتياطيات الدولية :

تشتمل عناصر الاحتياطيات الدولية على ما يلي:

- **الذهب النقدي** لدى السلطات المركزية النقدية
  - ✓ وهو يختلف عن الذهب الذي يملكه الأفراد للزينة ويتعامل فيه الصاغة،
  - ✓ كما أنه لا يشمل الذهب المستخرج من المناجم الذي تباعه الدول المنتجة مثله مثل أي سلعة، يسمى الذهب النقدي Monetary Gold وهو ما تحتفظ به البنوك المركزية كأرصدة.
- **رصيد العملات الأجنبية والودائع الجارية** التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية والبنوك التجارية التي تقع تحت رقابة السلطات النقدية
  - ✓ وليس من الضروري أن تكون تلك الأرصدة داخل البلاد، بل يكفي أن تكون تحت تحكمها أو باسمها في الخارج.
- **الأصول الأجنبية قصيرة الأجل** (مثل أذونات الخزنة الأجنبية والأوراق التجارية الأجنبية التي بحوزتنا، والتي هي التزامات على الحكومات والشركات الأجنبية والمواطنين الأجانب تجاه الدولة) لدى السلطات النقدية والتي يمكن التصرف فيها وتسييلها بأسعار ثابتة عند الضرورة.
- **الأصول الوطنية قصيرة الأجل** (أذونات خزنة الدولة والأوراق التجارية التي تمثل التزامات على الحكومة ومواطنيها المقيمين) والتي تحتفظ بها السلطات الأجنبية والبنوك الأجنبية.
- **الودائع** التي تحتفظ بها السلطات الأجنبية والبنوك الأجنبية لدى البنوك الوطنية.
- موارد صندوق النقد الدولي المسموح للدولة باستخدامها وفقاً للأنفاق مع الصندوق.
- أي قروض تُنظم خصيصاً بالاتفاق بين السلطات النقدية والبلدان الأجنبية لتسوية العجز في ميزان المدفوعات.
- أظهر تقرير صدر مؤخراً عن مجلس الذهب العالمي أن روسيا جاءت في المرتبة الـ ٧ عالمياً من حيث احتياطات الذهب خلال سنة ٢٠١٥ ، بينما احتلت السعودية المرتبة الـ ١٧ عالمياً والأولى عربياً .

### ثالثاً: اختلال ميزان المدفوعات:

#### اختلال التوازن: Disequilibrium

- يحدث **التوازن** عندما يكون مجموع العناصر الدائنة في الحاسبين الجاري والرأسمالي مساوياً لمجموع العناصر المدينة في نفس الحاسبين
- وعندها لا يُحتاج إلى أي تسويات أو تحركات في الاحتياطيات الدولية
- وهذا هو التوازن الاقتصادي الحقيقي المقصود،
- والتوازن الاقتصادي قد يتحقق بالمصادفة، ولا يستدعي حينها أي تسوية كما ذكرنا، لكن إذا لم يكن هناك توازن بالمعنى الاقتصادي، فذلك ما يستدعي التسوية بتحريك الاحتياطيات، وعندها يحدث التوازن الحسابي .
- العجز أو الخلل قد يكون مؤقتاً، مصدرة ظروف طارئة،

- كالجفاف الذي يصيب محصولات البلد فتقل صادراتها، ويقل بالتالي عائد تلك الصادرات، بينما لا ينخفض حجم وارداتها بمقدار مماثل أو كأن تعاني الصناعة في بلد ما من مشاكل تفقد إلى انقطاع المواد الخام عنها وتقل الصادرات الصناعية بذلك، بينما يبقى كل شيء آخر ثابتاً، في مثل تلك الحالات، تكون النتيجة عجزاً حاداً في ميزان المدفوعات إلا إذا ظهر فائض في الحساب الرأسمالي لسبب أو لآخر .
- وقد تعاني الدولة من عجز في ميزان مدفوعاتها ، ويترتب عن ذلك زياده في مديونيتها للعالم الخارجي ، فتعيش في مستوى اكبر من إمكاناتها الحقيقية .

### أنواع الاختلال في ميزان المدفوعات :

#### ١/ الاختلال المؤقت :

- الاختلال العارض
- الاختلال الموسمي
- الاختلال الدوري
- الاختلال الاتجاهي
- الاختلال النقدي

#### / الاختلال الدائم ( الهيكلي )

### ١- الاختلال المؤقت : ينقسم بدوره الى :

١- **الاختلال العارض** : هو الذي ينجم عن حدوث عارض لا يتفق مع طبيعة الأمور ولا يعبر عن اقوى الاقتصادية للدولة ، كإصابة محصول زراعي بأفـه زراعيه او انخفاض أسعار البترول مما يؤدي الى اختلال **سالب** في ميزان التجاري او قد يكون الاختلال **إيجابي** مثل الحروب الى ارتفاع أسعار المواد الأولية وبالتالي تحقيق فائض في الميزان التجاري ومنه قد يؤدي الى اختلال إيجابي في مجموعه ، حيث انه يتلاشى عاجلاً او اجلاً دون الحاجه الى تغيير أساسي في الهيكل الاقتصادي للدولة او سياستها حيث بطبيعته مؤقت يزول السبب الذي اوجده .

٢- **الاختلال الموسمي** : يتوقف على المدة التي يحدث فيها الاختلال وخاصة يمـس الدول التي تنتج المحاصيل الموسمية او منتوجات موسمية فمثلاً في فصل الشتاء يزيد الطلب على البترول والغاز وبعد هذه الفترة يتلاشى هذا الفائض ويتحول الى عجز حيث لا يتطلب سياسته لمواجهة اذ من المحتمل ان تتعادل الاختلالات الموسمية على مدار السنه .

٣- **الاختلال الدوري** : يمـس هذا النوع من الاختلال الأنظمة الرأسمالية في فترات الرواج والكساد وتنعكس اثارها على ميزان المدفوعات فهو تارة يحقق عجزاً وتارة يحقق فائضاً وهذا الفائض او العجز يطلق عليه **الاختلال الدوري** نسبه الى الدورة الاقتصادية ، مثل هذه التقلبات الدورية تنتقل من دوره الى أخرى من خلال التجارة الخارجية ، ومثل هذا النوع من الاختلال يمكن علاجه عن طريق اتباع السياسات النقدية والمالية .

٤- **الاختلال الاتجاهي** : وهو الاختلال الذي يظهر في ميزان التجاري بصفه خاصه خلال انتقال الاقتصاد القومي من مرحله التخلف الى مرحله النمو ، ذلك انه في الفترات الأولى للتنمية تزداد الواردات زياده كبيره ، في حين تنعدم القدرة على زياده الصادرات بنفس الدرجة ، وذلك بسبب الطلب المستمر على السلع الرأسمالية الوسطية التي تحتاجها للنمو الاقتصادي ، وهذا الاختلال يعالج عن طريق رؤوس الأموال الدولية طويله الاجل ، على انه لما كانت هذه الحركات مرتبطة بدرجة النمو الاقتصادي فقد ميز الاقتصاديون بين مجموعه مختلفة من المراحل التي يتم بها الدول المقترضة لرؤوس الأموال منذ ان تشرع في تمويل عمليات التنمية ، **وهذه المراحل هي :**

- مرحله الدول الحديثه العهد بالاقتراض ، مرحله الدول المقترضة المتقدمة .

٥- **الاختلال النقدي** : يعتبر التضخم احد مصادر اختلال ميزان المدفوعات ، فمن المعروف ان زياده الدخول النقدية في دوله ما تولد طلبا متزايدا على الواردات كذلك ارتفاع مستوى الأسعار داخليا يشجع على التحول الى الواردات البديلة بسبب انخفاض أسعارها اذا ما قورنت بالمنتجات المحلية والطلب الأجنبي بسبب ارتفاع الأسعار ينخفض على صادراتها او قد يتحول الى المنافسة وكل من شأنه ان يؤدي الى عجز ميزان المدفوعات ، **هذا العجز لا سبيل لعلاج الا بتخفيض القيمة الخارجية للعملة او اتباع سياسه انكماشيه مناسبه .**

## ٢- الاختلال الدائم ( الهيكلي ) :

مصدره تغير أساسي في ظروف الطلب او العرض مما يؤثر على هيكل الاقتصاد القومي وفي توزيع الموارد بين قطاعاته المختلفة ويرجع الى العوامل التالية :

- **تحول الطلب الخارجي** : الى بعض السلع على حساب البعض الاخر مثل التحول من الفحم الى البترول .
- **تغير عرض عناصر الإنتاج** : فقد يتغير عرض العمال بسبب النمو او عرض الموارد الطبيعية بسبب الاستكشاف والتنقيب .
- **تغير فنون الإنتاج** : كإحلال عنصر انتاجي متوفر نسبيا على عنصر اخر نادر نسبيا مما يؤدي الى انخفاض تكلفه الإنتاج ومنه زياده إمكانيات التصدير .
- **التغير في الأصول المملوكة للدولة بالخارج** : بسبب الاستثمارات الخارجية مما يؤدي الى تغير العائد الاتي من الاستثمارات .
- **تحسن مستوى المعيشة الداخلية** : دون ان ترتفع قوتها الإنتاجية بنفس هذه يؤدي الى زياده الواردات بدرجة تفوق قوه الدولة على التصدير .

## رابعاً: أسباب اختلال ميزان المدفوعات :

- ١- **سعر الصرف المعتمد للعملة الوطنية** : اذا كان سعر الصرف اعلى من المستوى الذي يتناسب مع الأسعار السائدة في السوق المحلية ، يؤدي الى جعل السلع المحلية مرتفعة السعر مقارنة بالدول الأخرى الذي يؤدي الى انخفاض الطلب الأجنبي عليها وبالتالي ظهور عجز في ميزان المدفوعات والعكس في حالة تحديد القيمة الخارجية للعملة المحلية عند مستوى اقل مما يتناسب والاسعار السائدة في السوق المحلية مما ينتج عنه فائض في ميزان المدفوعات .
- ٢- **تغير بنيه العلاقات الاقتصادية الدولية** : ان تغير الطلب العالمي على بعض المنتجات نتيجة الابداع التكنولوجي يؤدي تحكم بعض الدول في الفن الإنتاجي وبالتالي زياده صادراتها في الوقت الذي تنخفض فيه صادرات الدول الأخرى التي لاتزال تكاليف انتاجها كما هي .
- ٣- **التدخل الحكومي** : هناك فاصل زمني بين ظهور الرواج والكساد في الدول المختلفة ، وبالتالي استخدام أدوات السياسة الاقتصادية يمكن ان يحدث خللا في ميزان المدفوعات لان الرخاء لا يبدأ في جميع الدول في وقت واحد وتختلف حدته من دولة لأخرى .
- ٤- **الظروف الطبيعية** : تتسبب الظواهر الطبيعية والحروب في اختلال موازين المدفوعات الدولية وذلك لما تستدعيه من زياده الطلب على بعض المنتجات وعدم القدرة على تصدير بسبب مخاطر الطريق مما يؤدي الى استفادات الدول الأخرى التي تصدر نفس المنتجات .

## خامساً: مقاييس اختلال ميزان المدفوعات ( للقراءة فقط )

### سادساً: طرق معالجة الاختلال في ميزان المدفوعات :

هناك طريقتان لتصحيح الاختلال في ميزان المدفوعات وهما :

#### ١- التصحيح عن طريق اليه السوق

#### ٢- التصحيح عن طريق تدخل السلطات العامة

تعتمد هذه الطرق على نظريه الكينزيه او الكلاسيكية .

## ١-التصحيح عن طريق اليه السوق :

تأخذ هذه الطريقة ثلاثة اشكال هي :

- أ- التصحيح عن طريق اليه الأسعار
- ب- التصحيح عن طريق سعر الصرف
- ت- التصحيح عن طريق الدخل

### ا- التصحيح عن طريق اليه الأسعار :

ويختص هذا التصحيح بفتره قاعده الذهب ، ويتطلب تطبيقها ثلاث شروط اساسيه هي :

- ١- ثبات أسعار الصرف
- ٢- الاستخدام الكامل لعناصر الإنتاج في البلد
- ٣- مرونة الأسعار والأجور ( أي حرية حركتها او عدم التدخل في تحديدها) .

ففي حالة حدوث فائض في الميزان فانه يعني دخول كميات كبيره من الذهب الى البلد يرافقها زياده في عرض النقود في التداول الامر الذي ينجم عنه ارتفاع في الأسعار المحلية للبلد المذكور مقارنة مع البلدان الأخرى ، وسترتب على ذلك نتيجتين ، اولاهما انخفاض صادرات البلد الى الخارج نظرا لارتفاع أسعارها من وجهة نظر الأجانب وثانيهما هو ارتفاع في استيرادات البلد من الخارج نظرا لملائمة أسعار السلع الأجنبية من وجهة نظر مواطني البلد وتستمر هذه العملية حتى يعود التوازن الى ميزان المدفوعات ، اما حالة حدوث عجز في الميزان ، فان النتيجة ستكون متعاكسة ولكنها ستقود الى توازن الميزان أيضا .

### ب- التصحيح عن طريق سعر الصرف :

تتلخص هذه الآلية في ان القطر الذي يعاني من حالة عجز في ميزان مدفوعاته عادة ما يحتاج الى العملات الأجنبية وبالتالي سوف يضطر الى عرض عملته المحلية في أسواق الصرف الأجنبية ، بيد ان زياده عرض العملة المحلية سيؤدي الى انخفاض سعرها في الأسواق المذكورة وعندها ستغدو أسعار السلع والخدمات المنتجة في ذلك القطر منخفضه مقارنة بالسلع والخدمات الأجنبية فيزداد الطلب على منتجات القطر ، وهكذا تزداد صادراته مقابل انخفاض استيراداته نظرا لارتفاع أسعار المنتجات الأجنبية في هذه الحالة وتستمر هذه العملية حتى يعود التوازن الى ميزان المدفوعات ، اما في حالة وجود فائض في الميزان فانه يحدث العكس تماما .

### ث- التصحيح عن طريق الدخل :

وتتلخص هذه النظرية في ان الاختلال الحاصل في ميزان المدفوعات سيؤدي الى احداث تغير في مستوى الاستخدام والإنتاج للبلد وبالتالي في مستوى الدخل المحقق وذلك تحت تأثير مضاعف التجارة الخارجية ، فحينما يسجل ميزان المدفوعات للبلد ما فائضا جراء التزايد في صادراته ومنه سوف يرتفع مستوى الاستخدام في تلك الصناعات التصديرية فتوكبها زياده في معدل الأجور ومن ثم الدخل الموزعة وسيترتب على زياده الدخل تنامي في الطلب على السلع والخدمات بنسبه اكبر نتيجة لعمل المضاعف فترتفع الاستيرادات مما يؤدي الى عوده التوازن الى الميزان ، ويحدث العكس في حالة وجود عجز في الميزان .

## ٢-التصحيح عن طريق تدخل السلطات العامة :

يحدث كثيرا الا تدع السلطات العامة في الدولة قوى السوق لشانها في اعاده التوازن الى ميزان المدفوعات . فهناك إجراءات تتخذ داخل الاقتصاد الوطني وإجراءات تتخذ خارج الاقتصاد الوطني ،

### فالإجراءات التي تتخذ داخل الاقتصاد الوطني تتمثل في :

- بيع الأسهم والسندات المحلية للأجانب للحصول على النقد الأجنبي
- استخدام أدوات السياسة التجارية المختلفة للضغط على الاستيرادات مثل نظام الحصص او الرسوم الجمركية اضافه الى تشجيع الصادرات من اجل تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات .
- استخدام الذهب والاحتياطات الدولية المتاحة لدى القطر في تصحيح الخلل في الميزان .

اما الإجراءات التي تتخذ خارج الاقتصاد الوطني تتمثل في :

- اللجوء الى القروض الخارجية من المصادر المختلفة مثل صندوق النقد الدولي او من البنوك المركزية الأجنبية او من أسواق المال الدولية ،،، الخ .
- بيع جزء من الاحتياطي الذهبي للخارج .
- بيع الأسهم والسندات التي تملكها السلطات العامة في المؤسسات الأجنبية لمواطني تلك الأقطار للحصول على النقد الأجنبي .

**مقدمة:**

يرى في الاستثمار الأجنبي توسعاً رأسمالياً وامتداداً للاستعمار، من الجانب الآخر، عزز التعصب الوطني المناهض لكل ما هو أجنبي من ذلك،

وأصبح ينظر إلى الاستثمار الأجنبي على أنه ليس خيراً كله، وليس شراً كله.

لكن الشركات الأجنبية ما زالت تجد نفسها متنازعةً عليها فهناك من يريد أن يقلص نشاطها في بلده وهناك من يريد لها كلها لمصلحته،

وتجد الشركات متعددة الجنسيات نفسها من جراء مواجهة بضغوط متعددة من مجموعات مختلفة.

فقرارات إدارة الشركة الأجنبية تؤخذ في بلد ويتأثر بها بلد آخر، وكيف لا.

ولذا تعمل الحكومات على تعظيم المحاسن وتقليل المساوئ والاستفادة بأقصى قدر ممكن مما تقدمه الاستثمارات الأجنبية للاقتصاد المحلي، مع قصر المساوئ للحد الأدنى

لم يعد ينظر إلى الاستثمار الأجنبي وكأنه مباراة حاصل نتيجتها دائماً صفر، Zero-sum-game

أصبح إذن من المهم جداً معرفة أثر كل استثمار أجنبي على اقتصادها وعلى تحقيق الأهداف القومية .

• **أثر الاستثمار الأجنبي على ميزان المدفوعات:**

- يعكس ميزان مدفوعات كل بلد مركزها المالي في تعاملها مع باقي دول العالم، وقدرتها على اقتناء موارد وسلع خارجية،،
- والكل يعمل لتقليص عجزه في التعامل مع باقي العالم، بل لتحقيق فائض إن أمكن،
- إن فائض أي بلد هو بالضرورة عجز بلد آخر، وذلك صحيح من ناحية مطلقة لكنه تفكير استاتيكي قصير النظر.
- الاستثمار الأجنبي قد يأخذ شكل استثمار مباشر جديد Green-field .
- تبدأ فيه الشركة عملاً جديداً تماماً وتبادر بتشديد منشآت إنتاجية، أو قد تقوم الشركة بشراء شركة عاملة.
- في الحالة الأولى، تضطر الدولة لاستيراد مواد وماكينات وآليات... الخ
- لكنها لن تستورد شيئاً في الحالة الثانية، وذلك في البداية على الأقل.
- إذا قامت الشركة (م. ج) بدلاً عن ذلك ، بإعادة استثمار الأرباح محلياً في التوسع في أعمالها في البلد المضيف، فسيكون الأثر إيجابياً أو على الأقل محايداً، وفيما بين شراء شركة محلية أو إنشاء شركة جديدة، نجد أن لأساليب الاستثمار الأخرى كالتراخيص وعقود الإدارة أثراً وسطاً.
- فعندما تقوم الشركة الأجنبية بتحويل أرباح إلى الخارج، فلذلك أثر سلبي واضح على ميزان المدفوعات.
- التحويلات الخاصة بالأرباح والرسوم الإدارية «التي تدفعها الشركة التابعة للشركة الأم مقابل الحصول على حق استخدام اسم وشعار ونظام عمل الشركة الأم» وغيرها من البنود المرتبطة بالاستثمارات الأجنبية من البلد المضيف نحو الخارج مما يؤثر سلباً على ميزان المدفوعات.
- إذا كان الهدف الرئيس للاستثمار الأجنبي المباشر خدمة السوق المحلي للدولة المضيضة عن طريق إنتاج نفس السلع والخدمات بدلاً من العمليات التصديرية من قبل الشركة الأم، «الاستثمار الباحث عن الأسواق»، فإن تأثير هذا النوع من الاستثمارات سوف يكون سالباً على الميزان التجاري خصوصاً إذا كانت الشركة الأجنبية تستورد مدخلات الإنتاج كالمواد الخام والمنتجات الوسيطة من الخارج بدلاً من الاعتماد على المدخلات المحلية.

- اثر استثمار معين على ميزان مدفوعات البلد المضيف، دعنا نعمل من خلال المعادلة التالية:

$$م = (و + ص + ر) - (و' + ص' + ر')$$

- حيث : م = الأثر الصافي على ميزان المدفوعات

و = الواردات السابقة المستغنى عنها نتيجة للاستثمار (إحلال)

ص = الصادرات الجديدة الناتجة عن الاستثمار

ر = التدفق الرأسمالي الناتج عن الاستثمار خلال الصادرات والواردات المتعلقة بقيام الاستثمار

- بينما :

و' = الواردات المستجدة التي نتجت عن الاستثمار

ص' = الصادرات المفقودة للاستثمار

ر' = رأس المال الخارج عدا مدفوعات الصادرات والواردات المتعلقة

أما الأثر الصافي على الصادرات (ص - ص')، الصادرات الجديدة ناقصاً الصادرات المفقودة، فحسابه أقل صعوبة، حيث نستطيع أن نقارن حجم ما كنا نصدره من تلك السلعة بحجم ما تقوم بتصديره الشركة الأجنبية الجديدة من سلعة أو سلع معينة تتعامل فيها وكذلك الصادرات المفقودة تمثل سلعة كانت تصدر سابقاً وأوقفت الشركة تصديرها.

**من جانب الدول المصدرة لرأس المال:** دول موطن الشركات الأجنبية، هناك تساؤل عما يؤدي إليه الاستثمار في الخارج، وأثره على التصدير، يتساءل النقاد:

- أليس الاستثمار بديلاً للتصدير؟ الا يؤدي القيام بالاستثمار في الخارج، كالاستثمار الأمريكي في اليابان، إلى تقليل الصادرات الأمريكية إلى اليابان؟ من الجانب الآخر، هناك من يقول بالعكس أي أن الاستثمار في الخارج - كالمثال أعلاه - يؤدي إلى زيادة التصدير.

وقد لوحظ فعلاً أن الشركات الأمريكية المستثمرة في الخارج هي الأكثر تصديراً مقارنة بالشركات التي لديها استثمارات ، وبالمثل زاد الياباني في الولايات المتحدة من حجم الصادرات اليابانية الى امريكا.

- أما الأثر الصافي للاستثمار على رأس المال وتدفقه (ر - ر') فهو سهل القياس نسبياً، حيث أن ما تجلبه الشركة من عملة أجنبية ومن آليات وماكينات تأتي بها شيء واضح ومحسوس ويمكن قياس المبالغ الخارجة في شكل أرباح موزعة ومحولة للشركة الأم في الخارج.

- هل يزيد الاستثمار الأجنبي من رأس المال في البلد المضيف؟ وهل يزيد من تدفق العملة الأجنبية في ميزان المدفوعات؟ هل تزداد الأموال المتاحة للاستثمار نتيجة الدخل الأجنبي؟

يجب أن تكون طويhle الأجل، ربما تصل لعشر سنوات وأكثر، ثم نحكم على التدفقات خلال هذه المدة، ولا نركز على الموجبة أو السالبة، بل التدفق في الاتجاهين، كذلك ينبغي أن ننظر إلى الأثر المباشر على الاستثمار والأثر غير المباشر.

مثل إشارتنا للزيادة في الاستيراد التي تحدث نتيجة لزيادة الدخل بعد فترة أو الزيادة في الاستيراد التي تأتي كنتيجة لتغير الأذواق الذي يحدثه الاستثمار الأجنبي، وهذه أمثلة للأثر غير المباشر.

## ● أثر الاستثمار الأجنبي على الدخل والعمالة:

- إذا كانت العمالة غير كاملة في بلد ما، أي أن هناك موارد بشرية وغير بشرية غير موظفة.
- فإن قيام استثمار أجنبي في ذلك البلد يمثل دون شك إضافة للدخل القومي في ذلك البلد وللعمالة فيه
- وقيام الشركة بفتح أسواق جديدة والتصدير إليها هو إضافة للدخل بغض النظر عن أثره على العمالة في البلد لأن الصادرات من مكونات الدخل القومي وزيادتها تزيد الدخل القومي.
- **الدخل القومي:** مجموع الدخل المكتسب في بلد ما خلال فترة زمنية «عادةً سنة واحدة». «قيمة جميع السلع والخدمات التي تم إنتاجها في بلد ما في سنة واحدة».
- الاستثمار الأجنبي يساعد - في رأي الكثيرين - في نمو الإنتاج المحلي، في تحسين توزيع عناصر الإنتاج، وحتى لو كانت كل الموارد موجودة في البلد المضيف فإن الاستثمار الأجنبي يرفع العائد عليها ويحركها ليس من ناحية فنية فقط ولكن أيضًا لأنه يروج لها، بما للشركة الأجنبية المستثمرة من شبكات توزيع وأسماء تجارية معروفة ورائجة يكفي وضعها على منتجات عديدة لتباع وتروج، لك أن تتخيل الموز الأكوادوري أو الفلبيني بدون علامة "جيكيتا" عليه، وإلى أي مدى سيقبل الإقبال عليه.
- **لكن من الجانب الآخر،** قد يؤدي دخول المستثمر الأجنبي غير المقيد إلى تخطيط المنتج المحلي الحالي أو قفل السوق أمام المنتج المحلي المحتمل، فيكون الاستثمار الأجنبي بذلك استثمارًا لا يضيف شيئًا،
- ووجوده مجرد إحلال لمحل المستثمر المحلي، لكون الأجنبي يدفع أعلى الأجور، ويجتذب الكفاءات، أو لأن الأجنبي يستخدم رأس مال المحلي (الرخيص من وجهة نظره) ويحرم منه المنافس المحلي.
- وبذلك لا يكون الاستثمار الأجنبي قد أفاد بل ربما أضر بالاقتصاد المحلي، لكن ذلك يجب ألا يعني أن كل مستثمر محلي يجب أن يمنح فرصة ويتلقى الحماية، فبعض هؤلاء المنتجين قد يكونون أصلًا غير أكفاء.
- الاستثمارات الأجنبية تستفيد عمومًا أو تسعى للاستفادة من السوق المحلي كمصدر لرأس المال، وحجم تلك الاستثمارات الأجنبية لا يمثل عادةً نسبة كبيرة من تكوين رأس المال في البلاد المضيفة، وقد قدر بأنه لا يزيد على 5% في الدول المتقدمة و10% في الدول النامية من تكوين رأس المال فيها (Vernon & Well, 1991)، وقد وجد أيضًا أن نسبة عالية من الناتج المحلي تصل وتغزو نسبة 15% في الدول النامية، مصدرها الإنتاج الأجنبي الذي حلت محله بعد ذلك شركات حكومية، الكويت السعودية والبرازيل.

## ● تقييم أثر الشركات الأجنبية على اقتصاد البلد المضيف:

وعودة إلى تقييم أثر الشركات الأجنبية على اقتصاد البلد المضيف نذكر أن هناك عدة طرق لذلك والطريقة الأكثر استخدامًا هي طريقة المنافع الصافية، والتي تخصم فيها التكاليف الاقتصادية، ويكون المشروع مفيدًا للبلد إذا كانت:

- أ- المنافع الصافية = الفوائد الاقتصادية - التكاليف الاقتصادية
- ب- إذا كانت النتيجة < صفر (موجبة) فالمشروع مفيد للدولة
- ج- أما إذا كانت النتيجة > صفر (سالبة) فالمشروع مضر للدولة

## ● نقل التقنية والإدارة Technology and Management Transfer

**التقنية** مورد قابل للاستهلاك، يتكون من معلومات وقدرات وسبل استخدام وتحكم في الموارد بغرض إنتاج وتوزيع السلع والخدمات المرغوبة اقتصاديًا واجتماعيًا.

### وتنقسم التقنية إلى عدة تصنيفات:

- د- **تقنية صلبة:** تشمل الآليات، والرسومات الهندسية، والتوصيفات الفنية التي تستخدم في استغلال الآليات الصلبة.
- هـ- **تقنية ناعمة:** تتمثل في أساليب الإدارة والتسويق والتمويل والبرمجة.
- و- **تقنية متقدمة:** (آخر صيحة).
- ز- **تقنية قديمة.**
- ح- **تقنية محزومة:** تأتي فقط كجزء من حزمة أو اتفاق، ومرتبطة به.
- ط- **تقنية حرة:** متاحة عند الصانعين.

- ويمكن أن تنتقل التقنية من خلال التجارة والاستثمار وعقود الإدارة والتراخيص وعمليات تسليم المفتاح، بالإضافة إلى ذلك؛ هناك عمليات البحث والتدريب والتطوير للأفراد لكي يمتلكوها أو يستغلوها.
- ومن وجهة نظر الشركات متعددة الجنسيات صاحبة التقنية، فهي تخشى من المنافسة وتسرب المعلومات الفنية وفقدان الشركة ميزتها، لذا فهي تهتم بالحفاظ على تقنياتها وعدم تسريبها، ولذا يهتم أين تقيم منشأتها البحثية والصناعية.
- من أهم الفوائد أو الميزات التي تعزى إلى الاستثمار الأجنبي، هي أنه من أحسن الوسائل، إن لم يكن خير وسيلة، لنقل التكنولوجيا الإنتاجية والمهارات الإدارية من بلد إلى بلد، خاصة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية.

## • حوافز وقيود Incentives and Restrictions

**الحوافز :** تشمل الحوافز المقدمة عادة قائمة طويلة من الإعفاءات والتسهيلات توجه للشركات المستحقة **نذكر منها:**

- إعفاء من ضرائب الدخل والأرباح.
  - إعفاء من سداد رسوم الجمارك على الآليات والمواد الخام المستوردة لعدد من السنين.
  - إعفاء من أي رسوم أخرى كضرائب الإنتاج والرسوم المحلية ... إلخ
  - توفير الطاقة والمنافع الأخرى بأسعار مخفضة.
  - منح قطع أرض في المناطق الصناعية بأسعار رمزية لإقامة المنشآت عليها.
  - تسهيل إجراءات التسجيل والمعاملات الرسمية.
  - منح حماية من المنافسة الأجنبية، بفرض تعريف جمركية على السلع المستوردة المنافسة أو منع أو تحديد استيرادها بحصة معينة.
  - تقديم ضمانات ضد المصادرة والاستيلاء بالتعويض في تلك الحالة، واللجوء إلى التحكيم في حالة الاختلاف.
- وقد وجدت بعض الدول أن التعامل مع البيروقراطية والروتين وتطويل الإجراءات من الأشياء التي تزعج المستثمرين وتشهيم عن الاستثمار أحياناً، فعملت على إنشاء إدارات موحدة يتعامل معها المستثمرون المرتقبون لتسهيل الإجراءات، وتقوم تلك الإجراءات الموحدة أحياناً بإنهاء حل المعاملات التي تخص المستثمر الأجنبي مع الوزارات والمصالح الأخرى نيابة عنه.

## القيود

- **تحديد المجالات** التي يسمح بالاستثمار فيها، حيث تكون هناك قطاعات مقفولة أمام المستثمر الأجنبي لأسباب استراتيجية لا تريد البلد أن تعتمد فيها الأجانب، أو قد تحدد ألا تزيد حصة الاستثمار الأجنبي عن نسبة معينة من الملكية ١٥ أو ٤٩% مثلاً.
- **قيود الملكية:** هناك قيود في قوانين بعض البلدان على حجم اقتراض الشركة الأجنبية من سوق المال المحلي، أو على عدد العاملين من الأجانب في الوظائف العليا أو الدنيا، ليس ذلك فحسب،
- **دعم الشركات الوطنية:** تقوم الدولة بمساعدة شركاتها الوطنية ودعمها في وجه المنافسة الأجنبية، ومنحها تسهيلات رأسمالية، أو تقوم بالشراء منها بمنح منتجاتها أفضلية في المشتريات الحكومية، أو تقديم دعم مالي للبحوث والتطوير

## الخلاصة

**إن الاستثمار الأجنبي المباشر يساهم في عملية النمو الاقتصادي من خلال بعض القنوات:**

- ١- إن الاستثمار الأجنبي المباشر يشكل عنصراً مهماً من عناصر تكوين الدخل القومي لإسهامه في تكوين رأس المال الثابت.
- ٢- يقدم المعرفة التقنية المطلوبة التي تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية للصناعات التي يعمل فيها المستثمر الأجنبي.
- ٣- يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي للبلد المضيف من خلال تأثيره على العناصر الاقتصادية السابقة في الأعلى «الاستثمار الخاص، وميزان المدفوعات، وسوق العمل».

ولا يمكن الجزم بالقول أن الاستثمار الأجنبي يساعد على تحقيق معدلات مرتفعة في النمو الاقتصادي. فمثلاً ربما يساعد الاستثمار الأجنبي على تحسين الميزان التجاري للبلد المضيف من خلال الزيادة في حجم وقيم صادراتها، ولكنه في المقابل ربما يؤدي إلى خروج بعض المنشآت المحلية من السوق مما يؤثر سلباً على معدل الاستثمار الوطني الخاص.

وجدت الدراسات أيضاً أن هناك علاقة موجبة بين الاستثمار الأجنبي المباشر، ونمو الناتج المحلي الإجمالي في دراسة شملت ٢٣ دولة نامية.

وفيما يختص بنقل التقنية أن التدفقات العالية للاستثمار المباشر، تصحبها زيادة في إنتاجية الأفراد، كذلك لوحظ أن الإنتاجية عالية ضمن الدول النامية التي لها علاقات وثيقة مع الدول الصناعية، وقد يكون مصدر ذلك التقنية المتضمنة في السلع المستوردة من تلك الدول، أو من الاستثمارات الآتية منها.

#### ● نظام استثمار رأس المال الأجنبي في المملكة العربية السعودية

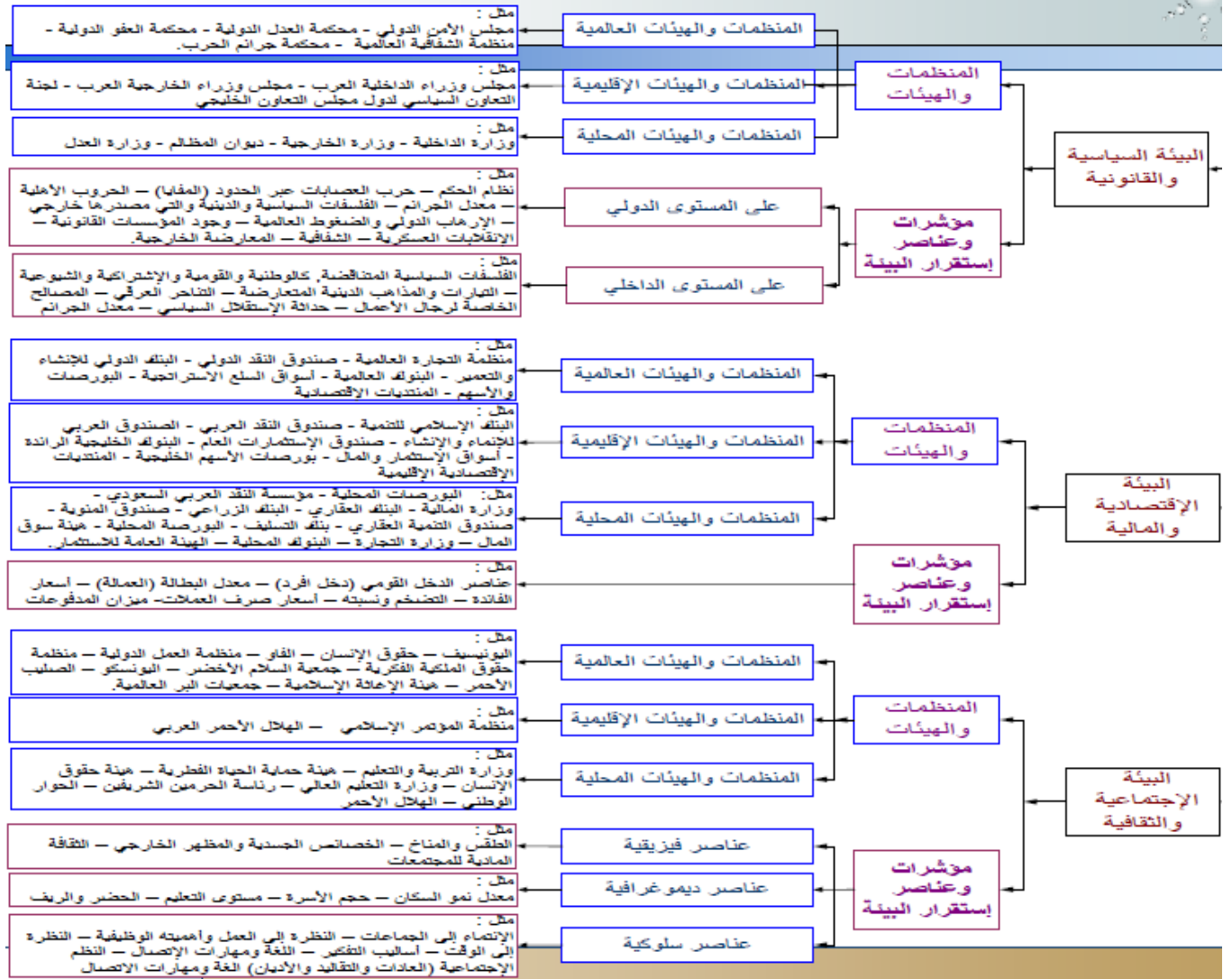
يمنح النظام للمشروع الأجنبي المشترك (الذي فيه مشاركة سعودية لا تقل عن ٢٥% من الملكية)، جميع المزايا التي يجدها المشروع الوطني لكن تشترط موافقة خاصة لذلك وتتمثل المزايا التي يجدها المشروع الصناعي الوطني الموافق عليه في:

- إعفاء المدخلات المستوردة من الرسوم الجمركية.
- أراض بايجار اسمي، حماية ضد منافسة الإنتاج المستورد، مساعدات مالية، وإعفاء من رسوم التصدير.
- بالإضافة إلى ذلك، يعفى المشروع الصناعي والزراعي الأجنبي المشترك من ضرائب الدخل، وضرائب الشركات لمدة عشر سنوات وتعفى المشاريع في المجالات الأخرى من تلك الضرائب لمدة خمس سنوات.

وابتداءً من عام ٢٠٠٠ صدر قانون جديد للاستثمار الأجنبي بالمملكة، أنشئت بموجبه هيئة مستقلة هي الهيئة السعودية العربية العامة للاستثمار، برئاسة محافظ هدفها كان جذب الاستثمار الأجنبي إلى المملكة. وضح دور قانون الاستثمار السعودي في تنظيم الاستثمار الأجنبي في البلاد.

## الفصل السادس البيئة السياسية والقانونية

### الأبعاد البيئية للأعمال الدولية



### أولاً: البيئة والمخاطر السياسية

- الشركة المحلية تعمل في منظومة قطرية، لكنها عندما تعبر عملياتها الحدود تدخل بيئة مختلفة سياسياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً وعليها ان تتعامل مع كل بيئة بحسب طبيعتها وخصائصها

أهم اللاعبين في البيئة السياسية هم:

- حكومة البلد المضيف بنفوذها في سن القوانين والإجراءات
- ثم اجهزتها الادارية التي لها سلطة التنظيم وتنفيذ القوانين وتحصيل الضرائب
- ثم الجماعات ذات المصالح والفئات المهنية التي تؤثر على البيئة السياسية

أهم عناصر البيئة السياسية المؤثرة على المنشأة:

- النظام الاقتصادي والقانوني
- حده الشعور الوطني
- مدى تدخل الدولة وتحكمها
- الاستقرار السياسي

## ١-النظام الاقتصادي والقانوني:

- يعبر النظام الاقتصادي في الدولة عن فلسفتها الاقتصادية،
- هل تتبع نظام الاقتصاد الحر حيث يخضع السوق لقوى العرض والطلب؟
- أم تتبع الدولة نظام التخطيط المركزي (الاشتراكية) الذي فيه تسيطر الدولة على وسائل الإنتاج وتقرر ماذا ينتج وكيف يوزع؟
- ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني ففي **نظام الاقتصاد الحر**، يحمي القانون الملكية الخاصة وحرية التعاقد، بينما لا يعترف بذلك **نظام التخطيط المركزي**،
- هذان النظامان يمثلان طرفي نقيض، وليس هناك نظام صرف، وتتفاوت الأنظمة في مقدار الحرية الاقتصادية التي تمنحها، كذلك تتفاوت النظم القانونية في مدى الحماية التي تقدمها للمستثمر المحلي أو الأجنبي.

## ٢-حدة الشعور الوطني:

- الشعور الوطني يتعلق بالإخلاص والانتماء للوطن،
- ووضع المصالح الوطنية فوق أي اعتبار عالمي، وتنبع من هذا الشعور، ضغوط على الشركات الأجنبية،
- وكلما زاد ذلك الشعور حدة وتعمقاً كلما زادت وتعمقت مشاكل الشركات الأجنبية في الأقطار التي تعمل فيها
- ( قاومت حكومة بريطانيا مثلاً محاولات شركات السيارات الأمريكية شراء شركات سيارات بريطانية، وكيف اضطر مكتب الاستثمار الكويتي في لندن أن يبيع نصف حصته في شركة بريتيش بترليوم بناء على أوامر الحكومة البريطانية، وحالياً تقاوم اليابان محاولات الولايات المتحدة فتح أسواق العديد من السلع والخدمات اليابانية، مما بدأ يولد شعوراً عدائياً عند الشعب الياباني ضد الأمريكيين)

## ٣-مدى تدخل الدولة وتحكمها:

- تتدخل الدولة المضيفة **بالمصادرة والتأميم**،
- المصادرة تعني أخذ الملكية مع التعويض أو بدونه،
- أما التأميم فيعني قصر النشاط المعين على المواطنين، مما يعني إجبار الأجانب على بيع أصولهم ربما بالخسارة أو حتى مصادرتها،
- تتدخل الدولة أيضاً **بتحديد الأسعار وتنظيم الاستيراد والتصدير ورقابة النقد والضرائب ومنح التراخيص**،
- وتختلف الدول في مدى تدخلها، وحجم تأثير ذلك على الشركات الأجنبية،
- كذلك قد تتدخل الدولة الأم بمنع التصدير، أو تطلب من شركات بلدها الحصول على إذن مسبق قبل الاستثمار في الخارج،
- تدخل الدولة في الاقتصاد يحدث حتى في النظام الرأسمالي.

## ٤-الاستقرار السياسي:

- يقود الاستقرار السياسي مع السياسات الاقتصادية الملائمة إلى ازدهار النشاط الاقتصادي،
- وتلك هي نوعية البيئة التي تفضلها الشركات الأجنبية، مع الاستقرار السياسي يصبح التخطيط سهلاً، وتنفيذ الخطط ميسوراً،
- إلا إذا كانت الحكومة عدائية نحو الشركات الأجنبية أو نحو الشركة المعينة، فلا تفضل الشركة ذلك حتى وإن كانت الحكومة مستقرة،
- هنالك مقاييس عديدة للاستقرار السياسي من بينها مؤشرات التماسك الاجتماعي أو عدمه كالاضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية وكذلك المؤشرات الاقتصادية المختلفة.

## ثانياً: المخاطر السياسية والاقتصادية:

### تعارض المصالح بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة :

- أثار الحوادث السياسية في البلد المضيف ، او اثار التغيير في العلاقات السياسية الخارجية لذلك البلد

### وتقسم المخاطر السياسية الى نوعين :

- ١ - مخاطر عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية بدون فرز
- ٢ - مخاطر خاصة تواجه شركة اجنبية معينة او صناعه معينه او مشروعاً بعينه

وحتى النوع الثاني نفسه تم تقسيمه الى نوعين :

- أ- مخاطر تؤثر على الملكية ، وقد تستدعي التنازل عن كل او جزء منها
- ب- مخاطر تؤثر على العمليات ، وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل العائد

**اغلب المخاطر هي من النوع الثاني (ب)**

**تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة :**

**١- تعارض المصالح في المجال الاقتصادي:**

- تنصب الأهداف الاقتصادية للحكومات عموماً في أشياء مثل: النمو الاقتصادي المتواصل، التوظيف الكامل للموارد البشرية والرأسمالية، استقرار الأسعار، التوازن الداخلي والخارجي، وتوزيع عادل للدخل،
- وتقيد السياسات المتبعة لتحقيق ذلك نشاط الشركات المحلية والأجنبية، لأن عمليات الشركات الأجنبية قد تكون متعارضة مع عمل هذه السياسات:

**أ- السياسة النقدية**

**ب - السياسة المالية**

**ت - السياسات الحماينة وسياسات التنمية الاقتصادية**

**ولإيضاح ذلك، دعونا نناقش بعض هذه السياسات، وكيف يمكن أن تحبطها عمليات الشركات الدولية :**

**السياسة النقدية:** تسعى الدولة المضيفة للتحكم في سعر عملتها، وعرض النقود داخل القطر، لكن ذلك ليس من الضروري أن يتفق مع أهداف الشركة الأجنبية

اليابان مثلاً كانت تمنع مواطنيها من استخدام مدخراتهم لشراء سندات أجنبية، بينما يسهل لعباب الشركات الاستثمارية الأجنبية لتلك المدخرات، وبينما تعمل حكومة الصين لإبقاء سعر عملتها (اليوان) ثابتاً حتى لا تنخفض الصادرات وتزيد العطالة والواردات،

تشعر الشركات الأجنبية العاملة هناك أن قيمة اليوان أقل مما يجب، وأن أرباحها من العمل في الصين أقل من قيمتها الافتراضية عند تحويلها بالدولار

**السياسة المالية:** هي المتعلقة بالإيرادات والإنفاق الحكومي

- الضرائب مصدر أساسي لإيرادات كثير من الدول التي تريدها لإنجاز مشروعاتها المحلية
- فالدول دائماً تبحث عن ممولين تفرض عليهم ضرائب
- والشركات الأجنبية تبدو هدفاً سهلاً مقارنة بالشركات الوطنية، من الجانب الآخر، تبحث الشركات الأجنبية عن وسائل لتخفيف العبء الضريبي.

**السياسات الحماينة وسياسات التنمية الاقتصادية:**

- وضع حواجز جمركية او غير جمركية اما الواردات
- فرض استخدام المواد المحلية
- فرض استخدام العملة المحلية
- فرض اتخاذ شريكا محليا

في الوقت الذي قد تشعر الشركة ان المواد المحلية غير ملائمة ، او ان العملة المحلية ، غير مؤهلة او انها لا تريد شريكا يطلع على اسرارها ، تجد الشركات الأجنبية ان عليها ان تتعامل مع هذه الأوضاع بتغيير استراتيجياتها .

## ٢- تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية:

- هناك مجالات أخرى غير اقتصادية، أو هي **اقتصادية لكن بطريقة غير مباشرة**، قد تتعارض فيها أهداف الشركة الأجنبية مع الأهداف الحكومية السياسية،
- بمعنى أن ما تقوم به الشركة وهي تسعى وراء أهدافها الاقتصادية، قد يحبط أو يمنع تحقيق المصالح المشروعة للدولة حتى وإن لم يكن هناك خلاف في المجال الاقتصادي، فيما يلي أهم تلك الاتهامات الموجهة نحو الشركات الدولية
- \* فيما يلي أهم تلك الاتهامات الموجهة نحو الشركات الدولية :**

### ١- استعمار اقتصادي

### ٢- الأمن القومي والسياسة الخارجية

### ٣- تشويه الإرث الثقافي والديني

### ٤- اتهامات أخرى .

## استعمار اقتصادي:

في البلدان المستعمرة سابقاً، هناك عدم ثقة وشك في نوايا تلك الشركات الدولية التي ينظر إليها كنوع من الاستعمار لكن بشكل جديد، (اقتصادي بدلاً من عسكري) ويربط البعض بين الشركات الأجنبية وسياسات البلد الأم، وتولد عدم الثقة هذا من التجارب التاريخية التي كانت فيها التجارة والشركات تأتي من وراء مدافع المحتل الأجنبي وينعكس ذلك في سياسات معادية لهذه الشركات

## الأمن القومي والسياسة الخارجية:

قد ترى الدولة المضيئة أن تحكم الشركات الأجنبية في قطاعات استراتيجية معينة مضر بالاقتصاد الوطني، ولذا قد تمنعها من دخول تلك القطاعات أو تتحكم في أعمالها بأن تفرض عليها أسعاراً أو توزيعاً معيناً أو تمنعها من التصدير، كذلك أحياناً نجد أن الشركات ملزمة باتباع سياسة خارجية لا تتفق مع أهدافها كمقاطعة بلد معين.

## تشويه الإرث الثقافي والديني:

كثيراً ما تتهم الشركات الأجنبية باستيراد مثل وقيم مخالفة لقيم البلد المضيف من ذلك زيادة النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وبناء صورة جذابة لمستهلكي أنواع من السلع، وتسعى الشركات الأجنبية أحياناً لتحسين سلوك مبعوض ومحرم في البلد المضيف، و الشركات الدولية متهمة بإفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع إن لم تضر، ابتداء من إدمان الكوكاكولا والتدخين إلى الأغذية المحفوظة المضرة واللبس إلى آخره، بل إن الشركات لا تتورع عندما يمنع استهلاك سلع معينة في بلدانها الأصلية، أو يحدد لأسباب صحية أو بيئية أن تروجها خارج بلدانها .

## اتهامات أخرى:

هناك مجالات أخرى عديدة تشعر فيها الدول المضيئة أن هناك مساوئ تأتي مع الشركات الأجنبية تدفع الدول إلى تقييد عمل الشركات الأجنبية، مثلاً **تهمة استخدام تقنية غير ملائمة لموارد البلد كاستخدام أساليب إنتاج تقلل من استخدام البشر في بلد فيها عمالة مكثفة، مما يعمق مشكلة البطالة، أو بيع التقنية بسعر احتكاري عال في شكل الإتوات العالية التي تفرضها على من ترخص لهم باستخدام تقنية مملوكة للشركة، كذلك هناك إتهام بالتهرب من دفع الضرائب**

## الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية.

- ١- **إجراءات محايدة:** وهي إجراءات لا تفرق بين الشركات الأجنبية والمحلية، وإنما المقصود بها جميع الشركات، ولكنها غالباً تؤثر على الشركات الأجنبية أكثر مما تؤثر على الشركات المحلية، ومنها ما يلي:
- أن يحتل مواطنو الدولة المضيئة وظائف عليا، ومقاعد في مجالس إدارة الشركات.
- إجبار الشركات العاملة في التصدير أن تباع في السوق المحلي بسعر محدد يدعم الاستهلاك المحلي .
- تحديد نسبة دنيا للمحتوي المحلي في كل منتج على الشركات الالتزام به .

٢- **إجراءات منحازة:** تهدف مثل هذه الإجراءات إلى إعطاء الشركات المحلية ميزة فوق الشركات الأجنبية الأصل تماماً مثلما تفعل الحواجز الجمركية، من ذلك:

- السماح فقط بالاستثمار الأجنبي، إذا كان هناك شركاء محليون، وأحياناً بنسبة تفوق ٥٠%، كانت الهند وكذلك الصين تصران على ذلك حتى عهد قريب.
- فرض رسوم أو ضرائب عالية على الشركات الأجنبية العاملة في البلد.
- عدم السماح للشركات الأجنبية بالاقتراض من البنوك المحلية.

٣- **الحرمان من الأصول المملوكة:** قد يكون ذلك حرماناً كاملاً أو قد يكون جزئياً، أو قد يتضمن مجرد الحرمان من استخدام الأصول لفترة وجيزة أو طويلة، الشيء الذي سيضعف الشركة على أي حال،

- الحرمان **الكامل** يعني المصادرة التي قد تشمل شركة معينة أو صناعة بأكملها، والمصادرة على أي حال، ليست حرماناً بالضرورة إذا صاحبها تعويض، فالمصادرة حق من حقوق السيادة تجيزه القوانين والدساتير، بما فيها القانون الدولي لكل حكومة على شريطة أن يتلقى من تتم مصادرة ممتلكاتهم تعويضاً كافياً.
- المصادرة قد تحدث مع التعويض أو بدون، وهناك من يفرقون بينها وبين الاستيلاء الذي يكون دائماً بدون تعويض
- أما التأمين فهو يهدف إلى قصر نشاط اقتصادي معين على المواطنين فقط، مما يعني إجبار الشركة الأجنبية على البيع بأي سعر أو تعريضها للمصادرة.

#### رابعاً: إجراءات يتخذها البلد موطن الشركة الأجنبية :

قد تفرض الدولة موطن الشركة الخارجية، قواعد لسلوك شركاتها في الخارج، أو قوانين متصلة بسياساتها الخارجية أو الداخلية، على الشركات من ذلك البلد مراعاتها، وهي بذلك تحد من حرية قرارها، **مثل:**

- منع الشركات العربية الحكومية العاملة في الخارج من التعامل أو المساهمة في شركات الخمور، أو الشركات التي تدير محال القمار، أو الشركات التي تتعامل مع العدو الإسرائيلي
- لا يقتصر هذا النوع من التحكم على الدول الإسلامية والعربية، فهناك القانون الأمريكي المطبق على الشركات الأمريكية، والذي يحظر التعامل مع كوبا، أو يحدد التعامل مع الصين في سلع معينة
- بالإضافة إلى ذلك، قد تسن الدولة قوانين محلية تمنع شركاتها في الخارج من الإتيان بأي فعل من شأنه أن يؤثر سلباً على النشاط الاقتصادي داخل تلك الدولة.

#### • من جانب الدولة المتقدمة ، هناك ثلاثة ما خذ على الشركات الأجنبية :

١- **اثرها على العمالة والصناعة :** حيث تقوم الشركات في سعيها لتقليل التكاليف بنقل مصانعها في الدول المتقدمة وانشاء مصانع بديله في الدول الصاعدة

٢- **اثر الشركات الأجنبية على البيئة :** حيث تتهم الشركات الأجنبية بانها تهرب من الدول المتقدمة لتنشئ مصانعها في دول لا تهتم بالبيئة ولا تحارب التلوث وتترك الشركات حرة .

٣- **المنظمات غير الحكومية والراي العام :** هذه المؤسسات نشطه بدأت ترى في العولمة شرا مستطيرا ، تهاجم هذه الجماعات المؤسسات الدولية كمنظمه التجارة الدولية والبنك الدولي وتقاطع اجتماعاتها .

#### خامساً: مخاطر مصدرها دولة ثالثة :

تتمثل المصادر الخارجية للمخاطر السياسية في فلسفات سياسية أو دينية مصدرها دولة ثالثة (تصدير الثورات) أو الأحلاف الدولية والضغط العالمية من الدول الأخرى، أو حرب عصابات في دولة مجاورة أو الإرهاب العالمي

قد تحتضن دولة ثالثة فلسفة ترى في التعامل التجاري مع الغرب تعامل غير مرغوب، وتسعى إلى التأثير على جيرانها بتلك الأفكار، مما يؤثر على المناخ الاستثماري في الدولة الجارة المضيفة

أو إذا كانت الدول المجاورة للدولة المضيفة للاستثمار غير مستقرة وبها حروب عرقية أو حروب عصابات، فقد تنتقل المعارك إلى الدول المضيفة عندما تتعقب فرقة محاربة أخرى لجأت إلى الدولة المضيفة، مما يهدد سلامة الممتلكات والعمليات في الدولة الأخيرة

كذلك العضوية في حلف دولي قد تجر الدولة المضيفة إلى اتخاذ إجراءات مثل مقاطعة منتجات بلد أو شركة (م. ج)، مسايرة لأعضاء الحلف أو قد تدفعها لذلك ضغوط دولية، إلخ، على هذا يتسع مجال تحليل المخاطر ليشمل، لا مجرد عناصر الوضع السياسي في الدولة المضيفة، بل الأوضاع السياسية في الدول المجاورة

#### سادساً: إدارة و تقسيم المخاطرة السياسية:

- ١ - حادثة حرق مطعم كنتاكي في الهند.
  - ٢ - اتفاقية Enron الأمريكية للطاقة بالهند.
  - ٣ - الاتفاق الذي تم بين شركة ايكونت إحدى الشركات المؤسسة البترول الكويتية و شركة او كميكال الأمريكية
- ادارة المخاطر :** تعني القدرة على التنبؤ بوقوعها و التهيو لذلك لكن كيف يمكن التنبؤ بأن الدولة المضيفة ستتخذ إجراءات نت شأنها أن تميز ضد الشركة أو تحرمها من أموالها
- أساليب التقييم:** أسلوب مزدوج للتنبؤ ( كلي - جزئي )

#### سابعاً: استراتيجيات درء المخاطر:

هناك عدة استراتيجيات تطبقها الشركات للتعامل مع المخاطر السياسية، نتضح فيما يلي:

##### أ - إجراءات يجب أن تسبق القرار الاستثماري

**التفاوض المسبق:** على الشركة الأجنبية توقع المصاعب والوصول إلى تفاهم مع البلد المضيف قبل الدخول في الاستثمار حول التغيرات التي يمكن أن تحدث وما سيحدث للشركة حينها، مثل هذا التفاوض قد يؤدي إلى اتفاقية تبرم بين الطرفين لتحديد الحقوق والواجبات على كل جانب

**التأمين ضد المخاطر:** تقوم الشركة بالتأمين ضد المخاطر ومن ثم تقوم شركات التأمين بتقديم تعويض للشركة المتأثرة في حالات الحروب والاضطرابات والمصادرة التي تمنع الشركة من العمل أو تحد من نشاطها ملحقة بها خسائر وأضراراً.

##### ب- استراتيجيات تنفذ عند بدء العمليات:

قد تتغير النظرة الحكومية كما تتغير أسبقيات الحكومة وتتبدل الأوضاع التي تواجهها الشركة بأوضاع جديدة غير التي كانت سارية عند اتخاذ القرار، والدخول في استثمارات داخل البلد، في هذه الحالة، بمقدور الشركة أن تصر على تفسير الاتفاقية كما تراها (إن كانت هناك اتفاقية) وتمسك بالنص أو أن تحاول الشركة التكيف مع الوضع الجديد

##### ج- التخطيط للطوارئ:

بعد أن تبدأ الشركة في العمل، فقد تجد طوارئ أخرى، ولذا ينبغي على الشركة أن تكون لديها خطة تحدد ما ستفعله إذا ما حدثت اضطرابات في البلد الذي تعمل فيه، ويفرض ذلك على الشركة أن تعرف مواطن ضعفها وإجراءاتها العادية، وتطرح أسئلة على نفسها مثل: كيف تحمي الشركة ممتلكاتها ومنشآتها عند حدوث اضطرابات؟ هل الإجراءات الحالية مناسبة؟ أي المديرين سيكون في خطر؟ يتطلب ذلك استقراء الأوضاع، ومعرفة ما سيحدث قبل وقوعه، وعلى كل شركة أن تكون لها مصادرها الخاصة عن الأوضاع في كل بلد كالسفارات والغرف التجارية والجماعات الأجنبية والتجمعات المهنية .

#### ثامناً: البيئة القانونية :

##### الجوانب القانونية الخاصة بالأعمال الدولية:

- **اللجوء إلى المحاكم:** بعض المجتمعات تفضل اللجوء للمحاكم للفصل في النزاعات، بينما في مجتمعات أخرى يفضل المتنازعون المصالحة
- **الترجمة:** بما أن التعامل يتم بين جنسيات ولغات مختلفة، تكتسب الترجمة أهمية إضافية عند صياغة الاتفاقية، ويجب حينها التفكير في كيف سيفسرها القاضي أو المحكم إذا اضطرت الطرفان للجوء إليهما
- **قانون من نطبق:** ليست هناك محاكم دولية محايدة تنظر في النزاعات التي أحد طرفيها مستثمر أجنبي أو شركة، وليست هناك هيئة دولية ترخص الشركات، فهل للشركة وطن أو جنسية واحدة؟ أم هل لها أكثر من جنسية؟
- ترى بعض الفلاسفات القانونية في بلاد أخرى أن قيام الشركة هو اتفاق بين أفراد وليس عملاً من أعمال السيادة، ولذا ليس من الضروري أن تكون جنسية الشركة هي جنسية الدولة المرخصة لها بالعمل .

- اختيار المستشار القانوني: في بعض البلدان يقوم المحامي بمهام كثيرة خاصة في البلدان التي تتبع القانون العام وفي البلدان التي تتبع القانون الإداري ، نجد كاليابان مثلا التي بها خمس مهن قانونية للمحامين كمحامي توثيق.

### النظم القانونية التي تخضع لها الشركات:

تخضع الشركة الأجنبية بدرجات متفاوتة إلى ثلاث مجموعات من القوانين:

- قوانين البلد الأم: والذي هو بلد ومقر الشركة الأصلي الذي يتحكم في خروجها ويؤثر على نشاطها بقدر ما يستطيع
- قوانين البلد المضيف: وهي أكثر القوانين تأثيراً على عمليات ومنشآت الشركة في ذلك البلد
- القانون الدولي: الذي يمكن أن تلجأ إليه عند الحاجة

### الأدبيات و مجموعة المواثيق في القانون الدولي ذات الاثر على البيئة الدولية:

- ١- الاتفاقيات الثنائية.
- ٢- الاتفاقيات الدولية.
- ٣- حل النزاعات.

**أولاً: عناصر البيئة الثقافية :**

**الثقافة:** مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى

**البيئة الثقافية:** هي المتغيرات الثقافية المتعددة (معارف، معتقدات، قيم، الخ) والتي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة

فتفرز امام المنظمة فرص يمكن استثمارها وتهديدات يجب مواجهتها

**البيئة الثقافية في مجال الأعمال الدولية:** هي المتغيرات الثقافية التي تسود الأسواق الدولية التي تستهدفها الشركات الدولية

وتشتمل البيئة الثقافية على العناصر التالية:

١. **العناصر الفيزيكية: Physical Factors**

٢. **العناصر الديمغرافية: Demographic Factors**

٣. **العناصر السلوكية: Behavioral Factors**

١- **العناصر الفيزيكية: Physical Factors**

وهذه بدورها تتعلق بمجموعتين رئيسيتين هما:

(أ) **عناصر الطقس والمناخ:** من حر وبرد وأمطار وجفاف، وهذه لها أثر واضح في تحديد الحاجات الإنسانية، ونوع السلع المطلوبة، وهي تشمل أشياء ظاهرة مثل عدم جدوى الترويج للملابس الصوفية الثقيلة في المناطق الحارة، إلى ضرورة تصميم السيارات والمكيفات لتلائم الطقس السائد في منطقة السوق الذي تستهدفه

(ب) **الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي:**

- يدرس علماء الأجناس المقاييس الجسدية في كل مجموعة بشرية،
- حيث تختلف الجماعات البشرية في أشياء مثل الطول والوزن واللون وأشكال الجسم وفصيلة الدم ودرجة مقاومة الأمراض
- وقد تكون أسباب الاختلاف وراثية أو غير وراثية
- ولا تستطيع منشأة أن تتجاهل هذه الفروق والتي تنعكس في تصميم السلع مثل الملابس والأثاث والأحذية والماكينات والسيارات، من حيث بعد المقود من المقعد، ووضع الأزرار والمقابض والمكابح بالنسبة لطول الفرد ومتوسط عرض الصدر وذلك في حالة السيارة

(ج) **الثقافة المادية:**

- وتشتمل على كل شيء من صنع الإنسان من السكن إلى الأهرام
- ما هي الأدوات والعدد والآليات التي يستخدمونها وما مدى تنوعها، كيف يصنعونها (أي تقنية يستخدمون)؟ ولماذا يصنعونها؟
- مثال: السكن واستعمالاتها في الأكل وتحضير الطعام، وصناعتها ونوعها (كهربائي، عادي) تعكس معاني كثيرة عن ثقافة أهل البلد ومستوى التقنية فيه، ومدى تحكمهم في بيئتهم كما تعكس قيمهم، والاهتمام بالمعمار والفنون التشكيلية وأشكال المباني وحجمها وطولها، كلها لها مدلولات مختلفة، كما أن البنى الهيكلية (المباني) الموجودة تحدد نوعية السلع التي تستخدم في القطر، وبالتالي تحد أسلوب الحياة فيه.

## ٢- العناصر الديمغرافية: Demographic Factors

تتصف العناصر الديمغرافية (السكانية) في كل بلد بخصائص معينة لها أثر واضح على الأسواق والممارسات في كل بلد، أهم هذه الخصائص هي:

### (أ) معدل النمو السكاني:

- يؤثر معدل النمو ليس فقط على حجم السكان مستقبلاً، ولكنه يؤثر أيضاً على تركيبة السكان الحالية،
- معدل النمو العالي يعني وجود نسبة كبيرة من السكان في الأعمار الدنيا، أي وجود نسبة كبيرة من الأطفال والمراهقين، مما يقود إلى ازدياد الطلب على السلع التي تستخدمها تلك الفئات،
- والبلدان النامية عادة ذات معدلات نمو مرتفعة، أما البلدان الصناعية ففيها معدلات نمو منخفضة، مما قاد إلى تقلص أسواق السلع التي تستخدمها فئات الأطفال والمراهقين

### (ب) حجم الأسرة:

- يختلف حجم الأسرة بين البلدان، وبينما تعني الأسرة في البلدان الغربية الأسرة "النواة" أو الأسرة المباشرة (الأب والأم والأطفال)
- نجد الأسرة الممتدة في الدول النامية تشمل الجد والجدة والأعمام والخالات وأبناء العمومة.
- يؤثر حجم الأسرة على حجم البيوت والأثاث المطلوب، كما يؤثر على حجم العبوة المرغوب في تصميم السلع

### (ج) التعليم:

- يؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام
- وبالتالي على النمط الاستهلاكي، ونوعية السلع المرغوبة
- مثلما يؤثر على فعالية الوسائل الترويجية المختلفة والقنوات المستخدمة، ونوعية الرسالة الإعلانية، وذلك من النواحي التسويقية
- أما من ناحية الإنتاج والتدريب فمستوى الأمية مهم جداً، كذلك مستوى التعليم العام، ووجود المعاهد التدريبية
- إذ تتطلب الصناعة الحديثة القدرة على التعامل مع آليات معقدة نوعاً ما وقراءة الإرشادات الخاصة بها، كما تتطلب أن تكون العمالة سهلة التدريب، الشيء الذي يحققه حد أدنى من التعليم.

### (د) الحضر والريف:

- وجود مجتمعين داخل البلد، أحدهما متأخر، والآخر متقدم، ومنفصلان
- بحيث ينحصر التقدم في واحد، ويبقى الآخر غير متأثر ولا تصله الأساليب الحديثة، أمر نجده في كثير من البلاد
- وقد لاحظ الكثيرون ومن بينهم معد هذه المذكرات في دراسة سابقة (Root & Ahmed, 1979)، أن الشركات الأجنبية تجذبها المراكز الحضرية في البلدان النامية كمواقع لمنشأتها الصناعية إذ تكون فيها العمالة المتدربة متوافرة نسبياً، ولأن الخدمات المساعدة تتركز في هذه المراكز
- وتبتعد الشركات عن المناطق النائية الأكثر تخلفاً الشيء الذي يساهم بدوره في تعميق الفوارق بين المناطق المختلفة في القطر

## ٣- العناصر السلوكية: Behavioral Factors

- (أ) بنية المجتمع (فرد أم مجموعة): الانتماء إلى جماعة يؤثر على أداء العمل في المنظمات، من حيث بث الجماعة في العمل، والتكاتف مع الإدارة، وأحياناً ضدها، فالياباني يشعر بأنه جزء من مجموعة قد تتخذ الشركة هوية لها، والجماعات داخل المنظمات لها دور في تشكيل التنظيم غير الرسمي الذي قد يكون عاملاً مساعداً لإنجاز العمل أو محبطاً له، من الجانب الآخر، بعض المجتمعات تركز على الفردية ولا تنظر إلى الفرد من حيث أصله وجماعته، في المجتمعات الغربية الفرد هو أساس بنية المجتمع، وما أن يبلغ الفرد عمراً معيناً إلا ويستقل في سكنه وماله. هذه الاعتبارات مهمة جداً في إدارة الأعمال الدولية، خاصة في مجال التعيين والتخديم والترفيه والنقل

### (ب) الحراك الاجتماعي:

- ينقسم المجتمع عادة إلى طبقات
- ولكنها تختلف في حدة الفوارق بين الطبقات، وسهولة الانتقال من طبقة إلى أخرى
- في المجتمع الأمريكي مثلاً الفوارق ليس حادة في الأكل والمظهر والانتقال إلى طبقة أعلى متاح
- وعلى النقيض من ذلك، نجد المجتمع الهندي حيث الفوارق واضحة والفصل بين الطبقات حاد والانتقال من طبقة إلى أخرى امر يكاد يكون مستحيل
- وطبقاً للديانة الهندوسية الطبقات هي: الحكام، العلماء، التجار، الحرفيون ثم المنبوذون، والكل يولد ويموت في طبقته، ولا يحدث اختلاط أو تزواج، المجتمع الإنجليزي وسط بين الأثنين، وحينما يكون الحراك الاجتماعي صعباً، فإن ذلك لا يشجع روح الريادة والرأسمالية والتجارة.

### (ج) الدين والنظرة الى العمل:

- لماذا يعمل الناس؟ وما الذي يدفعهم لذلك؟ خاصة بعد إشباع الحاجات الأساسية؟ كيف يتم الربط بين العمل والنتائج؟ كيف ينظر لأهمية وقت الفراغ والراحة من العمل؟ ماهي المحفزات على العمل والانتاج (مادية ام معنوية ام الاثنين معاً؟)
- دراسة منظومة العبادات والقيم الأخلاقية لكل دولة يعد من الضرورات الأساسية للشركات التي تسعى لدخول الأسواق الدولية حتى تتمكن من التواصل مع عملائها وفهمهم وتحليل سلوكياتهم (عادات المسلمين في شهر رمضان)

### (هـ) نوع المهنة ومجال العمل:

- تختلف المجتمعات في نظرتها للمهن ومجال العمل (حكومي، خاص)
- ويؤثر هذا في قدرة الشركات الدولية على اجتذاب الكفاءات للعمل بها.
- أشارت دراسات عديدة إلى أن الناس تختلف في كل بلد من حيث وضعها في هرم الحاجات،
- فقد وجدت دراسة معينة أن العاملين في شركة عالمية معينة في بلدان اسكندنافيا وهولندا يعطون أهمية أكبر للحاجة إلى الانتماء مما يعطون لتحقيق الذات ودلالة ذلك أن تطبيق أساليب التحفيز الجماعية ستكون له فاعلية أكبر من تطبيق الأساليب الفردية،
- عموماً أوضحت الدراسات أن البلدان تختلف من حيث أهداف واحتياجات العاملين، وأن توقعات العاملين تختلف، ففي اليابان مثلاً يتوقع الموظف أن العامل أنه سيبقى مع الشركة التي ينضم إليها منذ دخوله سوق العمل إلى أن يتقاعد.

### (و) النظم الاجتماعية:

- تختص هذه بالقواعد الموجهة لسلوك الأفراد داخل مجتمعهم، بدءاً من العرف والعادات، مروراً بالتقاليد، وصولاً إلى القوانين
- فكل مجتمع يضع قواعد تحدد السلوك المقبول والمتوقع فيه من خلال نظم معينة تختلف في مدى إلزاميتها وهل يصر المجتمع على تفيد أفرادها أم لا
- الأعراف مثلاً هي ما تعارف عليه الناس في مناسبات معينة وليس هنالك إلزام باتباعها ولذا لا يعاقب المجتمع من يخالفها كإقامة حفل الزواج في "قصر أفراح"
- أما العادات والتقاليد فكل ما يفعله المجتمع تجاه من يخالفها قد يكون النظر إليه شذراً أو الاستغراب فيمن يخالفها
- أما القيم فالمجتمع يصر على التقيد بها، ومن ينتهكها يتعرض لعقوبة من مجتمعه قد تشمل المقاطعة أو تجنبيه ورفض مصاهرته والتعامل معه
- أما القوانين فهي تمثل النظم التي يصر المجتمع على اتباعها، ويعاقب من يخالفها مادياً بحرمانه من وقته (الحبس) أو ماله (الغرامة) أو أكثر من ذلك، ولذا على الشركات الأجنبية والمحلية أن تراعى هذه القيم .

### (ز) اللغة والاتصالات:

- لكل لغة خاصيتها و مرجعيتها، ولذا تكتسب معرفة لغة البلد التي تعمل فيها المنشأة الدولية أهمية خاصة، وتنتشر بعض اللغات في بلدان كثيرة، مما يسهل الأداء وتحقيق الأهداف، من الضروري معرفة لغة البلد الذي تعمل فيه الشركة أو على الأقل أن تعتمد على من يجيدون لغة البلد.
- إحدى الشركات العالمية نقلت إعلانها عن مسحوق غسل الملابس المستعملة في الغرب إلى إحدى الدول العربية بدون تعديل، في الإعلان صورة ملابس متسخة موضوعة على اليسار ونفس الملابس وهي نظيفة على يمين الصورة، وبينهما في الوسط مسحوق الغسيل، وبما أن اللغتين العربية والعبرية تقرأن من اليمين، أنت نتيجة الإعلان عكسية، حيث يرى الناظر ملابس نظيفة لكنها اتسخت في نهاية الصورة .

- ١- قال اماراتي : حدث ان صديقي المغربي صادف مصرياً في النرويج فدار بينهما كلام وتعارف جميل ، الى ان سال المغربي المصري انت خدام هنا ؟ فغضب المصري وتأفف وكاد يرفع يديه ليضربه ، فالمصري يعرف في لهجته ان الخدام هو الخادم ، بينما المغربي في لهجته ان خدام تعني موظف ! .
- بالإضافة إلى اللغة المسموعة، هنالك ما يسمى باللغة الصامتة،
- وهي لغة الإشارات، والإيماءات، والحركات الجسدية، وتعابير الوجه التي قد تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة كهز الرأس يميناً ويساراً الذي قد يعني الموافقة في ثقافة ما، والرفض في أخرى
- أو وضع الأرجل على المكتب في وجود الآخرين الشيء الذي لا يرى الأمريكي فيه شيئاً، بينما يعتبره الشرقي إساءة
- معنى الألوان يختلف من بلد لبلد، فالأبيض لون الحداد للمرأة السودانية، بينما هو الأسود عند المرأة المصرية، في حين أن الأسود لون الاحتشام عند المرأة الخليجية، وفي مخاطبة الآخرين، يحتفظ الأمريكي بمسافة بينه وبين محدثه، بينما يرى اللاتينيون في ذلك تعالياً وصلفاً.

### ثانياً: الموانمة بين الثقافات المختلفة:

هناك ٣ رؤى ووجهات نظر لتوائم الشركات الدولية مع الثقافات المختلفة في الأسواق التي تستهدفها:

#### الأولى: هي وجهة النظر التعددية التي لا ترى إلا الفوارق

- وتركز عليها، وتعامل كل وضع وكل شخص أجنبي وكأنه مختلف تماماً، يطغى الشعور بالاختلافات على هذه الرؤية
- وهي ترى أن كل موقف محلي في البلد المضيف هو موقف فريد لا تنطبق عليه الأساليب الإدارية والتعليمات الصادرة من الرئاسة في المقر
- تطلب الإدارة المحلية في فرع الشركة في البلد المضيف أن تمنح سلطات وتفويضاً واسعاً لاتخاذ القرارات على حسب ما ترى، أو قد تقوم الرئاسة من تلقاء نفسها بترك قدر كبير من القرارات لإدارة الفرع، هذا التوجه يحد من ابداعات الشركات الدولية في الأسواق التي تستهدفها

#### الثانية: هي الرؤية الأحادية

- التي تركز على تطبيق نفس الأساليب المتبعة في البلد الأم
- على اعتبار أنها الأمثل، وأنها التي يجب أن تراعى في الإدارة، وفي تصميم المزيج التسويقي وإدارة الموارد البشرية وغير البشرية، تجاهل هذه الفروقات قد يضر الشركة الدولية كثيراً،
- وقد يؤدي إلى القرار الخاطئ، يدرك بعض أصحاب هذه النظرة وجود الاختلافات، لكنه يصر على كون التغيير مهماً، أما البعض الآخر فمغمور بروياه الضيقة ولا يرى سواها

#### الرؤية الثالثة: بين النقيضين ومزيج من الرؤية الأولى والثانية

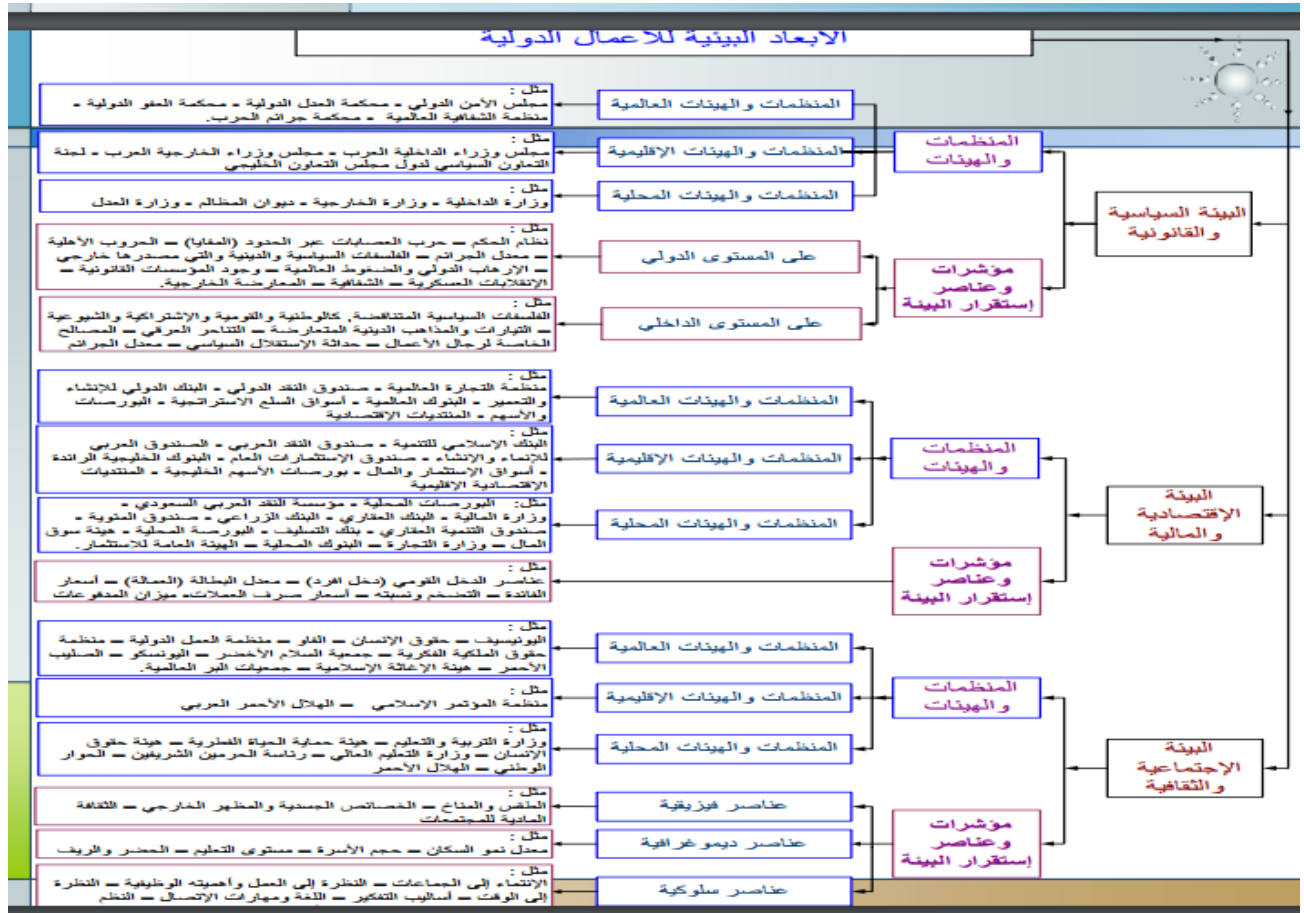
- يحمل ملامح الأصل في البلد الأم، ولامح من البلد المضيف
- وهذا التوجه الأكثر ملائمة لتعامل الشركات الدولية مع المتغيرات الثقافية في الأسواق الدولية
- على سبيل المثال وفي التعامل مع منظومة القيم من السهل قبول تغيير أو إبداع، إذا كان لا يتعارض مع القيم الأساسية في المجتمع الذي تعمل فيه الشركة الدولية ، وحتى إذا كان يتعارض مع قيمة هامشية، فليس من الصعب تبنيه
- أما إذا كان يتعارض مع قيمة أساسية فسيرفض
- يمكننا ذكر أمثلة عديدة كمأكولات ومشروبات محرمة على الشركات الأجنبية تفادي تقديمها أو الترويج لها، وضرورة إعطاء العاملين وقتاً لأداء الشعائر الدينية.

### ثالثاً: التفاوض والفوارق الثقافية

**التفاوض:** هو الاتفاق على تضييق الخلافات والوصول الى نتيجة يرضاها الطرفان المتفاوضان من خلال الحوار والاختزال والرد .  
**وفي الاعمال الدولية :** نتعرض الى مثل هذه المواقف واكثر ، غير ان ما يميزها عن الاعمال المحلية هنا ، هو اننا كثيراً ما نجد انفسنا نتفاوض مع أناس من ثقافات مختلفة .

- وفيما يختص بالعملية التفاوضية نفسها ، فقد لاحظ بعض الدارسين ان الجنسيات تختلف في سلوكها خلال العملية
- أسلوب المفاوض الأمريكي مقارنة بالمفاوض العربي يتسم بالتركيز على النهج المنطقي
- بينما يميل المفاوض العربي الى استخدام الخطاب العاطفي ، وان الأخير ينظر الى المواعيد على انها مجرد مؤشرات عامة ،  
وانه يميل الى اتخاذ موقف متطرف ، لكنه يؤمن بالتنازل ، ويتوقع ذلك من الطرف الآخر .
- كذلك يسعى المفاوض العربي الى بناء علاقات طويلة الاجل مع الطرف الآخر ، ولهذه الأسباب ، يجد المفاوض الأمريكي ان التفاوض مع العربي مريح اكثر من التفاوض مع جنسيات أخرى عديدة .
- كذلك تشير دراسات الى طريقته المفاوض الشرقي التي تعتمد على الاكراميات × ( الرشاوي )

## الفصل الثامن البيئة المالية



### أولاً: منظمات تعمل لتحرير التجارة:

#### منظمة التجارة العالمية: World Trade Organization

بعد الحرب العالمية الثانية، كان تفكير معظم الدول متجهاً حينها إلى تكوين منظمة للتجارة الخارجية، لتشجيع التبادل التجاري بين الدول،

بل إنه تم فعلاً اجتماع في هافانا نتج عن ميثاق هافانا الداعي إلى قيام منظمة للتجارة، وقد وقعته ٥٦ دولة عام ١٩٤٧م، إلا أن الولايات المتحدة خاصة مجلس الكونجرس، عارض الانضمام إلى المنظمة خوفاً من فقدان حق اتخاذ قرارات سيادية لمنظمة لا تسيطر عليها الولايات المتحدة،

ولذا اكتفى بالعمل من خلال اتفاقية هي اتفاقية الجات المعروفة، الآن وبعد خمسين سنة من ذلك، وفي آخر دورة للجات (دورة أوروغواي) الموقع عليها في مراكش في أبريل ١٩٩٤م، وافق المتعاقدون على خلق منظمة التجارة العالمية، وأصبح كل الأطراف المتعاقدين في الجات أعضاء في المنطقة الجديدة، والتي قامت رسمياً في يناير ١٩٩٥م ومقرها جنيف بسويسرا، وقد نصت اتفاقية الإنشاء على أن للمنظمة أربع مهام هي:

- تقديم منبر لأعضائها للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف، وإطار لتنفيذ نتائجها.
- إدارة إجراءات تسوية النزاعات.
- إدارة آلية استعراض السياسات التجارية.
- التعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين ووكالاتهما، من أجل تنسيق وتناغم السياسات الاقتصادية العالمية.

#### اهم مبادئ المنظمة:

- **مبدأ الدولة الأولى بالرعاية Most Favored Nation:** هذا المبدأ منصوص عليه في اتفاقية الجات أيضاً، ويقصد به أن على أي دولة عضو تمنح ميزة تجارية لدولة عضو أخرى، أن تمنح تلك الميزة لجميع الدول الأخرى الأعضاء في المنظمة أيضاً.

- **مبدأ الشفافية Transparency:** ويقصد بذلك نشر المعلومات حول القوانين واللوائح الوطنية، والممارسات الشائعة التي قد تؤثر على التجارة، وذلك بشكل واضح، كذلك تعني الشفافية أن تقتصر حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية على القيود الجمركية فقط، حيث إن القيود غير الجمركية غير مقبولة، كونها ستاراً لا يعرف ما وراءه ويصعب تتبع آثارها.

- **مبدأ المعاملة الوطنية National – Treatment:** وهو مبدأ متضمن في الجات أيضاً، ويقتضي في جوهره التزام الدول الأعضاء بمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب والمواصفات.

هيكل منظمة التجارة العالمية:

يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من ثلاثة مستويات هي :

١- **المؤتمر الوزاري :** والذي هو السلطة العليا في المنظمة وينعقد مره كل عامين ، ويتكون من ممثلين لجميع أعضاء المنظمة ، وقد انعقد المؤتمر الأول في ديسمبر ١٩٩٦ م ، ومازال ينعقد بانتظام

٢- **المجلس العام :** الذي يشرف على تنفيذ العمل بالاتفاقية والقرارات الوزارية ، ويجتمع ما بين المؤتمرات الوزارية ، ويعمل المجلس أيضا كجهاز لتسوية المنازعات ، و كاليه لمراجعته السياسات التجارية ، ويتكون المجلس من ممثلين لجميع الدول الأعضاء ، ولهذا المجلس مجالس فرعية كمجلس تجارة السلع و مجلس تجارة الخدمات و مجلس التجارة المتعلقة بجوانب الملكية الفكرية .

٣- **اللجان المختلفة :** كلجنة التجارة والتمنيه ولجنة قيود موازين المدفوعات وتعمل هذه اللجان في ادارته الاتفاقيات المتعددة الأطراف في المجالات المختلفة وتنحصر مهامها في تقديم تقارير بالإجراءات التي تقوم بها الى المجلس العام .

**ثانيا: منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات :**

**صندوق النقد الدولي :**

تمت الموافقة على انشاء هذا الصندوق عام ١٩٤٤ في مدينه بريتون وودز بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك لأعاده ترتيب الوضع النقدي العالمي بعد انهيار نظام قاعده الذهب ، وتردي التجارة والاقتصاد العالميين ويهدف الصندوق الى **خلق منظمه دائمه تعمل على :**

- تشجيع التعاون النقدي بين الدول الأعضاء وتيسير التنوع والتوسع في التجارة الدولية من اجل التنمية الاقتصادية وازدياد الدخول .
- العمل على ثبات أسعار صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية بين الدول الأعضاء .
- التخلص من قيود الصرف الأجنبي
- مساعده الدول التي تعاني من اختلال ميزان المدفوعات ، بوضع موارد الصندوق في ايديها دون الحاجه الى اتخاذ تدابير انكماشيه في اقتصادياتها لتقصير امد الاختلال .

كان رأسمال الصندوق المدفوع (٩٠) بليون دولار امريكي ، وتمت زيادته ب ٥٠% في عام ١٩٩٠ م ، بواسطه ادارته العليا ليصبح (١٤٥) بليوناً ، وحاليا يبلغ مجموع المساهمات ٣٢٥ بليون دولار ، يدير الصندوق مجلس محافظين من وزراء ماليات الدول الأعضاء والتي يبلغ عددها ١٨٥ دولة حالياً ،

ويجتمع مجلس المحافظين مره كل عام ، بالإضافة لمجلس المحافظين يوجد مجلس مديرين تنفيذيين تساهم الدول الأعضاء في رأسمال الصندوق بنسب مختلفة اعتمادا على الدخل القومي والوزن التجاري لكل دولة .

## صندوق النقد العربي :

تم تأسيس صندوق النقد العربي عام ١٩٧٦ ومقره اماره أبو ظبي في الامارات العربية المتحدة برأسمال قدره ٢٥٠ مليون دينار عربي والذي يعادل ٣ وحدات من حقوق السحب الخاصة ورأسماله الحالي ٦٠٠٠ مليون دينار عربي مصرح به المدفوع ٥٩٦ مليون دينار عربي ( ٣.٢٩ مليار امريكي تقريبا) وله احتياطات تبلغ ٢٧٨ مليون دينار عربي

وتساهم فيه جميع الدول العربية ، والدينار هو وحده حسابيه تتعامل بها البنوك المركزية فقط ، وليس عمله عادي ، يشبه الصندوق العربي صندوق النقد الدولي في أهدافه وإدارته حيث يديره مجلس محافظين يجتمع مره كل عام ، ومجلس مديرين تنفيذيين ومدير عام يعاونه خبراء وموظفون **أما أهدافه فهي :**

١- تصحيح الاختلال في موازين الدول الأعضاء

٢- استقرار أسعار صرف العملات بين الأعضاء وتحقيق قابليتها للتحويل والعمل على ازاله القيود على المدفوعات الخارجية .

٣- تطوير الأسواق المالية العربية

٤- تنسيق مواقف الدول الأعضاء في مواجهه المشكلات النقدية والاقتصادية الدولية

٥- تسوية المدفوعات بين الدول الأعضاء .

## ثالثا : منظمات تعمل في تمويل التنمية و الاستثمار :

### البنك الدولي للإنشاء والتعمير :

تم تأسيس البنك الدولي للإنشاء والتعمير في نفس العام ( ١٩٤٤ ) وبموجب نفس الاتفاقية التي أنشئ بها صندوق النقد الدولي ، كما ان من شروط العضوية في الصندوق شرط العضوية في البنك ، وحاليا بلغ عدد الدول الأعضاء ( ١٨٥ ) دولة ، ورأسماله المدفوع ١١.٥ مليار دولار امريكي تقريبا ، بينما راس المال المصرح به يبلغ ١٨٩ مليار دولار ، ويعمل البنك كمصارف التجارية ، اذ انه يعتمد في تمويل عملياته على الأموال التي تفرضها من السوق المالي اكثر من اعتماده على راس ماله ، يدار البنك بطريقة مماثلة لأسلوب صندوق النقد ، حيث له مجلس محافظين هم وزراء مالية الدول الأعضاء ثم مجلس مديرين تنفيذيين وله رئيس تعاونه هيئه اداريه ،

### وتحدد اهداف البنك فيما يلي :

١- العمل على نمو التجارة العالمية والمحافظة على موازين المدفوعات بتشجيع استثمار الأموال الدولية لتنمية موارد الإنتاج في الدول المستفيدة

٢- تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة

٣- منح القروض الى المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الدول الأعضاء

### وتشتمل وظائف البنك على ما يلي :

- تقديم القروض للدول التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمية بشروط السوق التجارية ، كما يقوم البنك بضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية

- منح ائتمان متوسط الاجل وطويل الاجل ، لمساعدته الدول المحتاجة في شراء الآلات الزراعية ، وبناء المطارات والمحطات الكهربائية ، ومشاريع البنى الهيكلية ، ويقدم البنك قروضه عادة بشروط ميسره .

- انعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشروعات الإنتاجية

- تقديم المساعدات الفنية للأعضاء .

### الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي :

اتخذ قرار انشائه في مؤتمر القمة العربي المنعقد بالخرطوم عام ١٩٦٧ م ، وبدأ مزاولة اعماله في دوله الكويت عام ١٩٧٩ م برأسمال قدره مائه مليون دينار كويتي ، زيد عدة مرات ليصبح حاليا ٨٠٠ مليون دينار كويتي ( ٢٠٧ ) بليون دولار مدفوع منها ٦٦٣ مليون دينار ، وتساهم فيه كل الدول العربية .

## اهداف الصندوق العربي للإنماء والاقتصادي والاجتماعي :

- تمويل المشاريع الاقتصادية ذات الطابع الاستثماري في الدول العربية ، وذلك بقروض ميسره للحكومات والهيئات والمؤسسات العامة والخاصة ، ويعطي افضليه للمشاريع العربية المشتركة .
- تشجيع توظيف الأموال العامة والخاصة بطريقه مباشره او غير مباشره ، بما يكفل تنميه وتطوير الاقتصاد العربي
- توفير الخبرات والمعونات الفنية في مجالات التنمية الاقتصادية .

## البنك الإسلامي للتنمية :

تم تأسيس البنك الإسلامي للتنمية في جده عام ١٩٧٤ م الموافق ١٣٨٤ هـ من أعضاء المؤتمر الإسلامي ، وحاليا به ٥٦ دولة عضوا ، ويبلغ راس مال البنك حاليا ثلاثين الف مليون دينار إسلامي ، ويدرار البنك بواسطه مجلس محافظين تحت مجلس مديرين تنفيذيين ، مع مدير عام .

يهدف البنك الى تعبئة الموارد المالية لتمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية ، وذلك وفقا لأحكام الشريعة ، ولا يتعامل بالفوائد اطلاقا ، وخلافا للمؤسسات التنمية التقليدية التي يقتصر نشاطها على تقديم القروض للمشاريع التنموية .

## يقوم البنك الإسلامي بالمهام الإضافية التالية :

- المشاركة في رؤوس أموال المشروعات والمؤسسات الإنتاجية في الدول الأعضاء ، والاستثمار في مشروعات البنيان الاقتصادي والاجتماعي في الدول الأعضاء عن طريق المشاركة او طرق التمويل الأخرى .
- المساعدة في تنمية التجارة الخارجية بين الدول الأعضاء .
- قبول الودائع واجتذاب الأموال باي وسيله شرعيه أخرى .
- منح القروض لتمويل المشروعات والبرامج الإنتاجية في القطاعين العام والخاص في الدول الأعضاء
- بينما تكتفي المؤسسات التنموية بالإقراض للمشاريع فقط ، نجد البنك الإسلامي يساهم في المشاريع ، وبينما لا تقبل المؤسسات التنموية ودائع ، يقبلها البنك الإسلامي وكأنه بنك تجاري ، وفيما لا تهتم المؤسسات التنموية بتمويل التجارة ، يعطيها البنك الإسلامي اهمية خاصه ، فهو اذن بنك فريد من نوعه ، ومتميز في مفهوم .

## رابعا : مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة ( المخاطر المالية ) :

### المخاطر المالية :

- أ- مخاطر تقلبات أسعار العملة ( ٣ أنواع )
- ب- مخاطر التحويل
- ت- مخاطر السيادة

### التأمين ضد المخاطر المالية :

- ١- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وانتمان الصادات ( النشأة - الأهداف )
- ٢- المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وانتمان الصادات ( النشأة - الأهداف )
- ٣- الوكالة الدولية لضمان الاستثمار ( ميجا ) ( النشأة - الأهداف )

### الوكالات القطرية :

- أ- تأمين الاستثمار
- ب- التأمين على الودائع
- مركز تسوية النزاعات الاستثمارية بين الدول ومواطني الدول الأخرى
- انشأها البنك الدولي ١٩٦٦ م ( الأهداف ) .

١ - التطورات في الأسواق العالمية والمالية :

يثبت الواقع ان انتقال راس المال بين الدول كأهم نوع من التعاملات بين الدول متخطيا بذلك التجارة والاستثمار المباشر ( حجم التعامل اليومي في أسواق العملات ب ٣.٢ في ابريل ٢٠٠٧ . )

العوامل الذي ساعدت على زيادة حجم انتقال راس المال بين الدول :

- رفع القيود عن المعاملات المالية
- تقنيه التكنولوجيا والمعلومات .
- انتشار الأوراق المالية ( التوريق )
- تحول الشركات الخاصة والعائلية لشركات مساهمه
- تمويل الحكومة لميزانياتها بطرح السندات بدلا من طبع البنكنوت .
- العولمة
- السلع المالية الجديدة
- كبر حجم المؤسسات المالية

رفع القيود عن المعاملات المالية :

وقد بدا ذلك تدريجيا في السبعينات بتعويم الدولار أولا الشي الذي عني بعد مده تعويم العديد من العملات الأخرى ، وكان ان خلق هذا التعويم سوقا جديده يضارب فيها المتعاملون من اجل تحقيق الربح ، فالعملات ثابتة السعر لا تعطي مجالا لجني الأرباح من المضاربة فيها .

تقنية التكنولوجيا والمعلومات :

تقنيه المعلومات حولت الأموال الى بيانات ومعلومات وبذا يمكن نقلها بين الدول بسرعه البرق دون الحاجة الى نقل الأموال ذاتها ، حيث أصبحت النقود مجرد ارقام في سجلات وبذا مكنت ثوره المعلومات من نقل هذا الكم الهائل ، التقنيه والامتته سهلتنا المعاملات لنقل الملكية او تلقي وارسال أوامر الشراء بين المصارف او تبادل الأسهم في البورصات ، ولم يعد مسافر اليوم يحتاج الى الشيكات السياحية فبطاقة الصرف الالي تستخدم في كل مكان .

انتشار الأوراق المالية ( التوريق ) :

ازداد التعامل بالأوراق المالية كالأسهم والسندات العادية ، والسندات القابلة للتحويل والكمبيالات ، الخ بطريقه ضخمه ، من جانب الفرد العادي ، زاد عدد من يملكون اسهما في البورصة او من يشتركون في صناديق استثماريه وذلك لازدياد الدخل ، وازدياد الوعي الاستثماري

تحول الشركات الخاصة والعائلية لشركات مساهمه :

كذلك هناك تحول الشركات الخاصة والشركات العائلية الى شركات مساهمه خالقه بذلك فرصا استثماريه جديده امام كثير من المستثمرين ، لم يكن بعضهم يمتلك أدوات استثماريه .

تمويل الحكومة لميزانياتها بطرح السندات بدلا من طبع البنكنوت :

قد بدأت كثير من الدول تلجأ الى ذلك ، كما راينا في الكويت والسعودية خالقه بذلك المزيد من الأدوات الاستثمارية .

العولمة :

أظهرت فرصا امام الشركات الدولية للتوسع ولجوء الشركات والمؤسسات الى طرح الأسهم والسندات لتمويل التوسع.

## السلع المالية الجديدة:

الانتعاش وزيادة المتعاملين ، كان لابد ان يؤدي الى ابداعات وابتكارات جديدة يعدها مصممو الخدمات المالية تلائم المستثمرين وواضعهم المالية ، ولمنحهم خيارات لاستخدام أموالهم ، بالإضافة الى تعدد أنواع الأسهم عامه ومفضله وفئاتها او السندات القصيرة والطويلة الاجل بدأت تظهر سلع جديدة في تبادل العملات ظهرت مثلا خيارات عقود الاجل ، **أنواعها** : أ- توريق الأصول ب- المشتقات

## كبر حجم المؤسسات المالية :

كلما كبر حجم السوق كلما ازدادت فرص التخصص والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ، والان وقد انفتحت الأسواق فيما بينها واصبح بإمكان الشركات العمل في اكثر من سوق ، غدا الحجم الأمثل المطلوب للاستفادة من وفرات الحجم الكبير اكبر ، من الجانب الاخر ، هناك تشابه متزايد في الطلب على الخدمات المالية في الدول المختلفة ، وتقارب في أساليب الصرافة ، مما جعل شركات بطاقات الائتمان مثلا تروج لبطاقتها في اعداد متزايدة من دول العالم ، وكذلك نجد الصرافة الالية في كل البلاد .

## الأسواق المالية العالمية :

تتم في الأسواق المالية العالمية ، عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات امنه وعوائد مجزية لأموالهم بين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل ، وتلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دورا مهما في هذه الوساطة ، تتركز الأسواق المالية العالمية في بلدان معينة ، ومدن تعرف بالمراكز المالية الدولية ، أهمها نيويورك ولندن وطوكيو .

## أسواق النقد الأوربي :

سوق النقد الأوربي مصدر مهم للسيولة والتمويل امام الشركات العالمية ، فهو بذلك مصدر رئيسي للإقراض قصير الاجل لتمويل احتياجات راس المال العامل لتلك الشركات ، وبالإضافة الى أسواق لندن وباريس وزيورخ توجد أسواق نقد " يورو " في البهاما وسنغافورة وطوكيو

## أسواق الصرف الأجنبي :

يتركز التعامل في ثلاثة أسواق رئيسيه هي لندن ونيويورك وطوكيو ، واكبر هذي الأسواق على الاطلاق ، هو سوق لندن الذي بلغ حجم التداول العالمي عام ٢٠٠٧ حوالي ٣٣% من حجم السوق العالمي وتأتي نيويورك خلف لندن بنسبه ١٧% ثم طوكيو بنسبه ٨% ثم هونج كونج وسنغافورة ٦% .

## أسواق القروض والسندات :

العولمة – اتفاقيه تحرير أسواق المال ، التي وقعها العديد من أعضاء منظمه التجارة الدولية عام ١٩٩٧ ، وتشمل إصدارات العملات الرئيسية والدول التجارية ، ويقوم بطرح هذه الإصدارات في سوق السندات الأوربي والأسواق الأخرى عملاء مختلفون كالحكومات المركزية و الاقليمية من دول صناعيه وناميه ، ومن مؤسسات العامة في هذه الدول ، كما انها تقوم بعمليات مختلفة ، لكن الواقع يطغي الدولار واليورو والين والعملات الأخرى .

## أسواق القروض :

تقوم المصارف العالمية أساسا بتقديم القروض للدول والمؤسسات والشركات ، كما تقوم بذلك أيضا المؤسسات التمويلية والتنموية وقد أدت نفس العوامل المذكورة سابقا كرفع القيود وتحرير الاقتصاديات مثلا ، الى نمو فلكي في حجم القروض المقدمة ، تقديم القروض هو عمل المصارف الأساسي والسيولة ضرورية لقيام التجارة والاستثمار عالميا ومحليا ، لكن رفع القيود الذي شمل البنوك جعلها تدخل مجال الاستثمار .

## أسواق الأسهم ( البورصات ) :

البورصات مجال تداول اسهم الشركات المسجلة فيها ، وهي ميدان خصب للاستثمار ومصدر مهم لتمويل المشروعات الجديدة والشركات وللتوسع والشركات المتعسرة وللاستحواذ على شركات قائمه .

## البورصات العربية :

في العالم العربي بورصات قديمة كبورصة القاهرة وأخرى جديدة كبورصة عمان وبالإضافة الى هاتين هناك بورصات السعودية والأردن والبحرين والكويت والإمارات وتونس والمغرب .

القاهرة اكبرها من حيث عدد الشركات المسجلة ٣٨٠ شركة ، وان بورصة السعودية اكبرها من حيث الرسملة التي فاقت ٣٨ بليون دولار في ٢٠٠٨ ويمكن القول بانها كلها في نمو ، لكن هذه البورصات عموما تنمو ببطء ، وتعاني البورصات العربية من ضعف الوعي الاستثماري ، وقله عدد الشركات المساهمة المسجلة ، وضعف الأطر القانونية وضحالة الأسواق الثانوية .

## اللاعبون الكبار :

تصدر الولايات المتحدة القائمة ، اذ لديها ٨ ضمن اكبر عشرين مصرفا في العالم ، كما ان هناك ٢٧ مصرفا أمريكيا ضمن المائة الأولى ، ثم بريطانيا ، الصين ، كندا ، اليابان .

## التمويل الإسلامي :

هو تمويل يمنع الربا ( الفوائد) والتعامل بالمحرمات ويتمسك بالمشاركة في المخاطر ، كما يمنع تداول الدين بهامش ربحي ،

## ومن انواعه : المرابحة - المشاركة - الإجارة

ينمو مجال التمويل الإسلامي بسرعه وتزداد المنافسة فيه ، فهناك حاليا اكثر من ٣٠٠ مصرف إسلامي في العالم ، ويعتبر مصرف الراجحي ( السعودية ) اكثر المصارف ثم بنك دبي الإسلامي (٢٣ بليون) وهذه اكبرها اذ أصول المصرف الرابع في الترتيب ( بنك قطر الإسلامي ) تعادل ربع أصول ما قبله ، وكذلك مصرف إسلامي ماليزيا هو الخامس بحجم مماثل .

## المصارف المركزية الآسيوية :

المصارف المركزية عموما لاعب أساسي في الساحة ، خاصة مصارف الدول التجارية الرئيسية ، بيد ان العديد من المصارف المركزية الآسيوية اصبح مرشحا للعب أدوار متزايدة في الساحة الدولية ، وذلك لازدياد اهمية تلك الدول الاقتصادية ، ولنموها المذهل ، وصادراتها المتزايدة التي جعلت ارسدها الأجنبية تتراكم في مصارفها المركزية ، حاليا يقدر ان ارسده الصين بلغت ٢ تريليون دولار .

## صناديق السيادة :

- هذه صناديق استثمارية تملكها وتديرها الحكومات ،
- مصدرها عادة هي فوائض موازين المدفوعات وفوائض الميزانيات الحكومية ، إيرادات التخصص او الصادرات السلعية ،
- ومع ان هذه الصناديق موجوده من زمن ، وبعضها يعود الى الخمسينيات القرن الماضي ، الا ان أهميتها في ازدياد ويتوقع لها ان تلعب دورا اكبر في أسواق المال العالمية في المستقبل ،
- واحد أسباب ذلك ، هو حجمها الضخم والمتنامي في السنوات الأخيرة اما اهم الدول صاحبه هذه الصناديق فهي الدول الخليجية ، الصين وسنغافورة وروسيا والنرويج اكبر هذه الصناديق هو هيئة أبو ظبي للاستثمار التي تدير ما قيمته ٨٧٥ بليون دولار ، تعقبها مؤسسة النقد السعودي ٤٣٣ بليون ، مؤسسه حكومة سنغافورة للاستثمار ٣٣٠ بليون ، ٢٠٠٨ .
- تلعب هذه الصناديق دورا مهما في امداد العالم بالسيولة ، واعاده تخصيص الموارد المالية ، لكن هناك تخوفا بسبب عدم الشفافية و تعدد الأهداف وانها قد تشغل للسيطرة واتت بإرشادات طوعيه لا دارت الصناديق دعمها صندوق النقد الدولي ، كما قامت منظمه التعاون والتنمية بإصدار قواعد إرشادية للدول المتلقية لهذه الاستثمارات ، لتجنب السياسات الحمائية وتدعم مناخا استثماريا شفافا .

## بنك التسويات الدولية :

التسوية تتم داخليا في النظم الوطنية بنظام المقاصة بين البنوك ، الذي يشرف عليه عادة البنك المركزي .

حاليا تقتصر وظيفه بنك التسويات الدولية :

**القيام بالعمليات المصرفية قصيره الاجل :** ومواصلة دوره كبنك مركزي للبنوك المركزية يجري التسويات بينها ، حيث يقوم كل بنك مركزي بتبني مطالبات البنوك التجارية في بلده .

**منبر للتنسيق بين البنوك المركزية :** ومناقشة أي تعديلات مقترحة على الإجراءات والممارسات على المستوى الدولي ، ومن اهم وظائف البنك حاليا ، وضع المؤشرات والنسب المالية الدنيا المطلوبة لسلامة البنوك المالية ، مثل حجم السيولة النسبي وكفاية راس المال ، والاحتياطيات بالنسبة الى الأصول لكل مصرف

## الفصل العاشر التخطيط الاستراتيجي الدولي .

### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط: تحديد الأهداف، وتحديد العمل الضروري لتحقيقها
- التخطيط الاستراتيجي: تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية، ومن ثم تحديد اتجاهات واهداف المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة
- عندما تعمل المنظمة في الأسواق الدولية تصبح البيئة أوسع شاملة عدة أقطار وربما عدة قارات

### ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

- ١- دراسة البيئة.
- ٢- تحديد الغايات ( صياغة الرسالة - تحديد الأهداف ) .
- ٣- تحديد الاستراتيجية .
- ٤- تطبيق الاستراتيجية .
- ٥- الرقابة و التقييم .

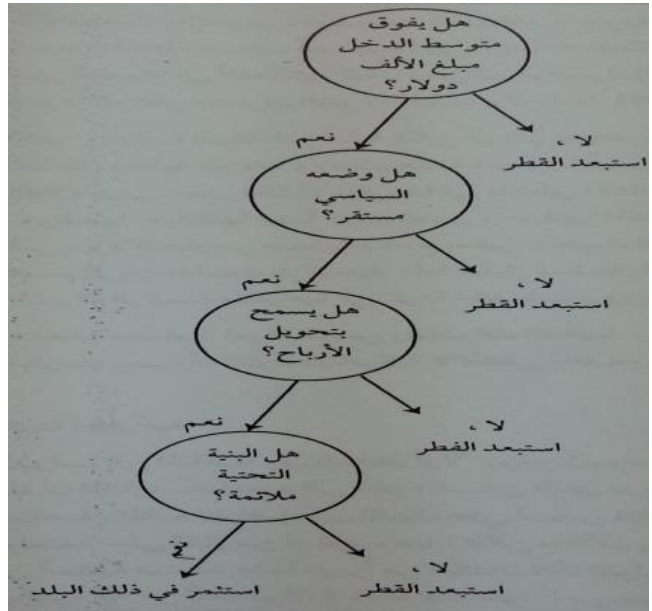
#### ١/ دراسة البيئة :

##### (أ) البيئة الداخلية:

- بدراسة البيئة الداخلية تسعى الشركة الى معرفة وتحديد قدراتها قبل ان تحدد اهدافها
- وتستخدم في ذلك اساليب متعددة لدراسة وتحليل القدرات الداخلية (Swot Analysis) أي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات،
- تتعلق نقاط القوة والضعف بأوجه قصور داخلية بينما تنشأ الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية المحيطة بالشركة

##### (ب). البيئة الخارجية:

- وتعني بدراسة المتغيرات الديموغرافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والطبيعية والتكنولوجية في البيئة المحيطة أو الأسواق المستهدفة.
- وتضع الشركة مؤشرات للمفاضلة بين الأسواق الدولية التي تستهدفها (درجة المخاطرة، متوسط دخل الفرد، الخ)
- ويجب هنا ان تستخدم أكبر عدد ممكن من المؤشرات حتى تتخذ قرارات صحيحة (قد يكون متوسط دخل الفرد في بلد ما منخفض لكن الاحتياجات والفرص كبيرة في هذا البلد).
- يمكن للمنشأة أن تنتهج الأسلوب التدريجي الذي يفاضل بين البلدان على مراحل، وفي كل مرحلة يستبعد بعض الأقطار على أساس مؤشر واحد، ثم ينتقل إلى المؤشر التالي



### (ج). دراسة المناخ الاستثماري :

يقصد بمناخ الاستثمار هو مجمل العناصر القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار.

**هناك تسعة عناصر يمكن في مجموعها أن تكون أهم العناصر المحفزة للمستثمر:**

**حجم السوق Market Size:** هناك مؤشرات متعددة تقيس حجم السوق المستهدف (متوسط دخل الفرد ومعدل نموه، نسبة الصناعة في الدخل القومي، نسبة عدد اهل الحضر الى عدد اهل الريف، حجم المبيعات)

**سهولة القيام بالعمل التجاري Ease of Doing Business:** بدأت مجموعة البنك الدولي في السنوات الأخيرة بتصنيف الدول طبقاً لسهولة القيام بعمل تجاري، ويعمل مؤشر مكون من عدة مؤشرات فرعية ابتداء من تقديم طلب العمل وانتهاء بالتصفية إذا كانت الشركة ستصفي، وفيما بين هذين، هناك أمور الضرائب، تطبيق العقود، حماية الملكية ... إلخ وكل واحد من هؤلاء يشمل عدد الإجراءات المطلوبة، الزمن الذي تستغرقه الإجراءات، التكلفة.

### التكاليف والموارد المتوافرة Costs and Available Resources:

**في الصناعة الاستخراجية** أهم اعتبار هو توفر المعدن المراد استخراجه، وهل هو كاف بما يبرر استثماراً طويلاً المدى، كذلك تكلفة المواصلات والشحن عامل مهم، لأن المنتج قد يؤخذ لأسواق بعيدة، وهذان الاعتباران قد يكونان كافيين لاتخاذ القرار من عدمه،

**وفي الصناعات التحويلية** لوحظ أن توافر العمالة المدربة وكلفتها عاملان حاسمان في القرار، وقد يضاف إليهما عوامل أخرى مثل التقنية المستخدمة وملاءمتها لوضع البلد، واقتصاديات الإنتاج .

**المخاطر Risks:** - يقلل علو المخاطر المختلفة من جاذبية البلد كموقع للاستثمار أو كسوق له،

- معدل عائد ٢٠% مثلاً في بلد شديد المخاطر، قد يكون أقل تفضيلاً من معدل عائد يساوي ١٠% في بلد قليل المخاطر،

- و "جبن" رأس المال أصبح شيئاً يستشهد به، وما يعنيه الناس بذلك أن رأس المال يهرب من الأوضاع المحفوفة بالمخاطر، ولن يبقى صاحبه ليستثمر في مكان مجهول المستقبل، أو يتوقع له عدم الاستقرار ومعاداة رأس المال. ولا توجد بلد او سوق بلا مخاطر .

**مقارنة الدول :** - يتم تصنيف الاقتصادات في سهوله ممارسه أنشطة الاعمال ،

- وتعني مرتبه عالية في سهوله القيام بأنشطة الاعمال ان البيئة التنظيمية اكثر مواتية لبدء واداره شركه محليه ، ويتم تحديد ترتيب الاقتصاديات عبر قياس المسافة الإجمالية للوصول الى الحد الأعلى للأداء في ١٠ مواضيع ، يتألف كل منها من عدة مؤشرات ، مع إعطاء وزن متساو لكل موضوع ، ويقاس هذا الترتيب حتى يونيو ٢٠١٦ .

| الترتيب عالمياً | الترتيب عربياً | اسم البلد                |
|-----------------|----------------|--------------------------|
| 26              | 1              | الإمارات العربية المتحدة |
| 63              | 2              | البحرين                  |
| 66              | 3              | سلطنة عمان               |
| 68              | 4              | المغرب                   |
| 77              | 5              | تونس                     |
| 83              | 6              | قطر                      |
| 94              | 7              | السعودية                 |
| 102             | 8              | الكويت                   |
| 118             | 9              | الأردن                   |
| 122             | 10             | مصر                      |



هناك وسائل عديدة لمقارنة البلدان من حيث جاذبية الاستثمار والمخاطر المتوقعة حيث يتم تصنيف كل بلد على حدة على أساس الاعتبارات أعلاه، ويمكن إعطاء كل قطر درجة معينة أو تصنيفاً معيناً في كل عنصر على حدة، ثم يتم جمع الدرجات لاختيار القطر صاحب أعلى درجة إجمالية. كما يمكن إعطاء أوزان مختلفة لكل عنصر طبقاً لأهميته

مثال : يوضح ان القطر س أفضل من القطر ص بعد حساب الدرجات

| القطر / العنصر / الوزن |                | القطر س             |                | القطر ص             |
|------------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                        | الدرجة المقدرة | المعادلة بعد الوزن  | الدرجة المقدرة | المعادلة بعد الوزن  |
| حجم السوق (2)          | أ              | $90 \times 2 = 180$ | ب              | $80 \times 2 = 160$ |
| سهولة العمليات (1)     | ب              | $80 \times 1 = 80$  | ب              | $80 \times 1 = 80$  |
| التكاليف (1)           | ج              | $70 \times 1 = 70$  | ج              | $70 \times 1 = 70$  |
| المخاطر (1)            | د              | $70 \times 1 = 70$  | د              | $70 \times 1 = 70$  |

الباحثان جونسون و شيهي (Johnson & Sheehy, 1996) اختارا عشرة عناصر لمؤشرهما عن "الحرية الاقتصادية"، وكلها تتعلق بسياسات حكومة البلد المضيف في التجارة الخارجية، والأسعار والأجور والضرائب وحقوق الملكية، وهو مكون من عشرة عوامل متساوية الوزن هي:

- ١ - حرية الأعمال.
- ٢ - حرية التجارة.
- ٣ - الحرية المالية
- ٤ - حجم الحكومة.
- ٥ - الحرية النقدية.
- ٦ - حرية الاستثمار.
- ٧ - حرية التمويل.
- ٨ - حرية الملكية.
- ٩ - الحرية من الفساد.
- ١٠ - حرية العمل.

## ٢/ تحديد الغايات ( صياغة الرسالة-تحديد الأهداف ) :

### أ- صياغة الرسالة :

توضح الرسالة الغرض من وجود المنشأة وما تقدمه لأسواقها وعمالها ومجتمعها بصفة عامة  
رسالة الخطوط السعودية: "أن تكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعماله، حريصاً على رعاية موظفيه"

رسالة سابك: " تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من خلال الابتكار والتفوق في عملياتنا التشغيلية، مع تحقيق تطلعات كافة القطاعات المتعاملة معنا "

رسالة شركة زين الكويتية: "أن نعزز وضعنا كشركة رائدة عالمياً في مجال خدمات الهاتف النقال والبيانات بتقديم خدمات من الدرجة الأولى لكل عملائنا أينما كانوا في العالم"

### ب - تحديد الأهداف:

بعد تصميم الرسالة تحدد الشركة أهدافها التي تسعى الى تحقيقها، يجب ان تكون الأهداف محددة ومكتوبة وقابلة للقياس وطموحة ويدركها الجميع في المنشأة ادارات واقسام وافراد

## ٣/ تحديد الاستراتيجية :

قسم ديفيد الاستراتيجيات الى اربعة أنواع رئيسيه هي :

- استراتيجيات تكامل ( خلفي ، امامي ، او افقي )
- استراتيجيات تغلغل او تطوير للمنتج او السوق
- استراتيجيات تنويع
- استراتيجيات تقهقر

صنف (بورتر) الاستراتيجيات الى ثلاثة تصنيفات:

- استراتيجية الريادة في التكلفة (Cost-leadership): التي تسعى إلى المنافسة من خلال تخفيض السعر.
- استراتيجية التميز (عن الآخرين): بإعادة تشكيل المنتج ليلانم فئة معينة (Differentiation).
- استراتيجية التركيز على جزء من السوق (Focus). وتحدد الشركة هنا استراتيجية دخولها السوق (تصدير، حقوق امتياز، تسليم مفتاح، ادارة، الخ)

استراتيجية دخول السوق الأجنبي :

- ١ - التصدير للسوق الخارجي
- ٢ - استغلال السوق بدون تملك حصه : (الترخيص - عقود الامتياز - عقود الإدارة - مشاريع تسليم المفتاح )
- ٣ - غزو الأسواق بمساهمة : المشاركة - الملكية الكاملة
- ٤ - التحالفات الاستراتيجية
- ٥ - شراء شركه جاهزة ام البدء من الصفر

#### ٤ / . تطبيق الاستراتيجية:

- يقتضي تطبيق الاستراتيجية تقسيمها إلى أجزاء تقوم بها جماعات معينة وحتى داخل هذه الجماعات هنالك تقسيم إضافي، وهناك مستويات مختلفة من التخطيط الاستراتيجي يمكن إجمالها فيما يلي:
- مستوى الصناعة عالمياً أو المستوى الإقليمي.
  - مستوى الشركة
  - مستوى الوحدة.

#### ٥ / الرقابة وتقييم الأداء:

- الرقابة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعية،
- واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف، إنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف، على ضوءها نستطيع أن نحكم على الأداء،
- ويتطلب ثانياً وجود نظام معلومات يتابع الأداء في مناطق مجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات المتلقاة، ويقدم كمعلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة.

#### المعايير العامة في تقييم الأداء :

- معايير ماليه وإداريه .
- معايير أداء المديرين .

## الفصل الحادي عشر استراتيجية التنظيم في الاعمال الدولية

### أولاً: وظيفة التخطيط والتنظيم:

**التخطيط :** تحديد الهدف، والعمل المطلوب لتحقيقه.  
**التنظيم:** توزيع العمل، ومنح السلطة اللازمة لتنفيذه على الوجه المطلوب.  
**والسؤال هنا:** كيف يكون وضع التنظيم على المستوى الدولي؟

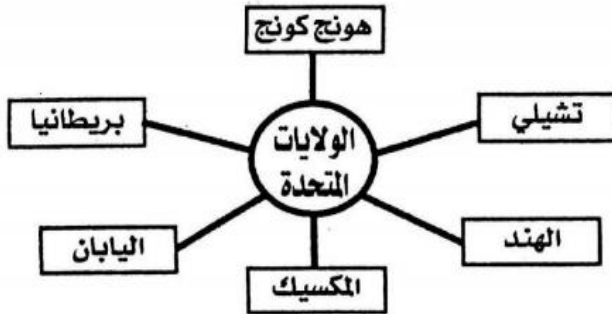
### ثانياً: موضع اتخاذ القرارات

المشكلة في التنظيم الدولي:

موارد الشركة تكون عادة في بيئة بينما الفرص (والتحديات) في بيئة أخرى، علماً بأن الفرص متنقلة، وتختفي في بلد لتظهر في بلد آخر، ويؤدي ذلك إلى فقدان التوازن في الموارد والفرص، والمهم هو أن يسمح تنظيم الشركة بتوجيه الموارد الفائضة في مكان إلى الأماكن التي بها توسع في الفرص وشح في الموارد.

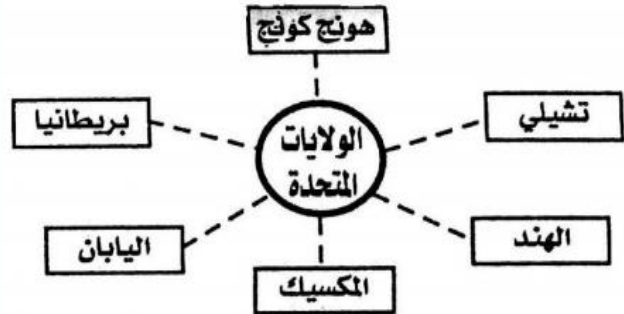
ومن ثم تصبح القرارات الخاصة بالتنظيم ذات أهمية كبيرة ومؤثرة في التعامل مع هذه المشكلة

#### الشركة الدولية



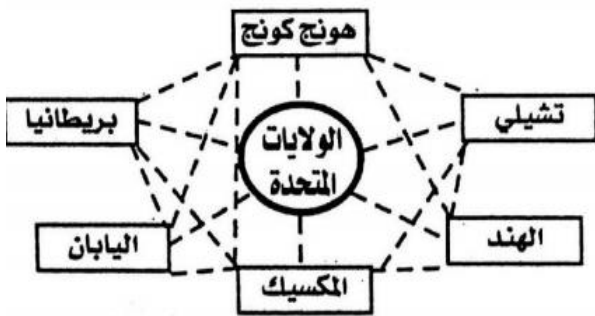
اتحاد فيدرالي مع التنسيق، الأصول الرئيسية، والمسئوليات والقرارات المحلية  
 التحكم الإداري، تخطيط ورقابة رسميان، تحكم مركزي من الرئاسة  
 العقلية الدولية، ينظر إلى العمليات الخارجية وكأنها هي ملحقه بالداخلية

#### شركة متعددة المحليات (الجنسيات)



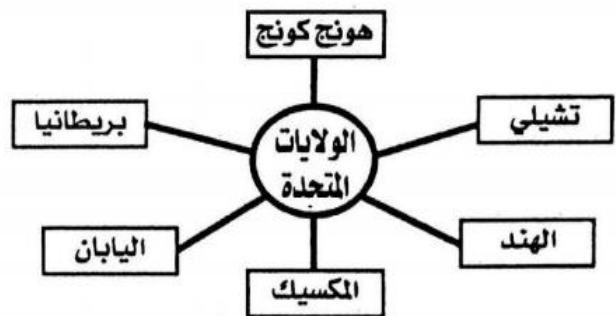
اتحاد فيدرالي لا مركزي، قدر كبير من الأصول، المسئوليات والقرارات محلية  
 تحكم فردي، رقابة مالية عادية - علاقة غير رسمية بين الفرع والرئاسة  
 عقلية المحليات المتعددة، الإدارة تنظر إلى العمليات كمحفظة أعمال مستقلة

#### الشركة عبر الوطنية



منظمة شبكية، موارد وقدرات متخصصة وموزعة  
 وحدات مستقلة، تدفقات ضخمة من المكونات، السلع، الوارد، البشر والمعلومات  
 العقلية عبر الوطنية، عمليات تنسيق وتعاون معقدة في بيئة قرارات مشتركة

#### الشركة العالمية



مركزية نشطة، أغلب الأصول، الموارد والمسئوليات الاستراتيجية مركزية  
 تحكم تشغيلي، تحكم شديد في القرارات، الموارد والمعلومات  
 العقلية العلمية، الإدارة تنظر إلى العمليات الخارجية مجرد أذليل إلى سوق عالمي

### شركة أريكسون:

قامت قبل عام (١٩٩٩م) بنقل رئاستها من السويد إلى إنجلترا، لتكون قريبة من أسواقها بدلاً من أن تبقى في السويد تتخذ القرارات وتوجه فروعها في البلاد الأخرى، وجدت الشركة السويدية الأصل أن سوقها الحقيقي خارج السويد ومع قرب إنجلترا من السويد، كان أمامها بديلان إما توجيه فروعها من السويد مركزياً أو تركها يتخذ قراراتها بنفسها لكنها بدلاً من ذلك أتت ببديل ثالث جديد وهو، انتقل إلى أكبر أسواقك والذي منه تستطيع أن تشرف على جميع عملياتك وتتخذ قرارات أحسن.

### ثالثاً: موقع اتخاذ القرارات:

ما هي درجة اللامركزية المناسبة؟

أي نوع من القرارات يتخذ في المركز؟

وأي نوع يترك للوحدات الموجودة في الخارج؟

وما هو مدى التفويض المناسب؟

- أحياناً يكون التفويض أكثر من اللازم، وتؤخذ الشركة بتفرد الوضع المحلي، وتترك للمديرين المحليين (في المقر الرئيسي) مجالاً كبيراً يفوق المطلوب،
- وبذلك تضيق على الشركة المتعددة الجنسية فرص التنميط والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، ويكون هناك تشتيت للجهود ومضاعفتها من غير داع، من الجانب الآخر الإصرار على مركزية القرار قد تنتج عنه قرارات خاطئة لا تتلاءم مع الوضع المحلي.

### تعتمد درجة التفويض في اتخاذ القرارات في الشركات الدولية على عدة عوامل:

- طبيعة السلعة وأساليب تسويقها، ومدي الحاجة إلى إعادة تصميمها لتلائم الأذواق وأساليب الاستعمال المحلية.
- عنصر الوقت إذ تقتضي بعض المواقف في الوضع المحلي اتخاذ القرارات بسرعة، ولا يكون الوقت كافياً لمراجعة الرئاسة بشأنها.
- قدرات وتدريب المديرين المحليين، ومدى استيعابهم لأهداف الشركة وسياساتها الإنتاجية والتسويقية والإرشادات المكتوبة عندها.

### رابعاً: الهيكل التنظيمي:

تختص وظيفة التنظيم بتقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ووضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ، وتتطلب هذه العناصر إعداد الهيكل التنظيمي المناسب، والذي فيه تتم أو ينبغي أن تتم هذه الأشياء، وتتضح العلاقة بين أجزائه المختلفة، وعلى المستوى الدولي، هناك بدائل وأشكال مختلفة، مثلما نجد على المستوى المحلي، وتختار كل شركة دولية الهيكل الذي يلائمها ويمليه تطورها وتاريخها.

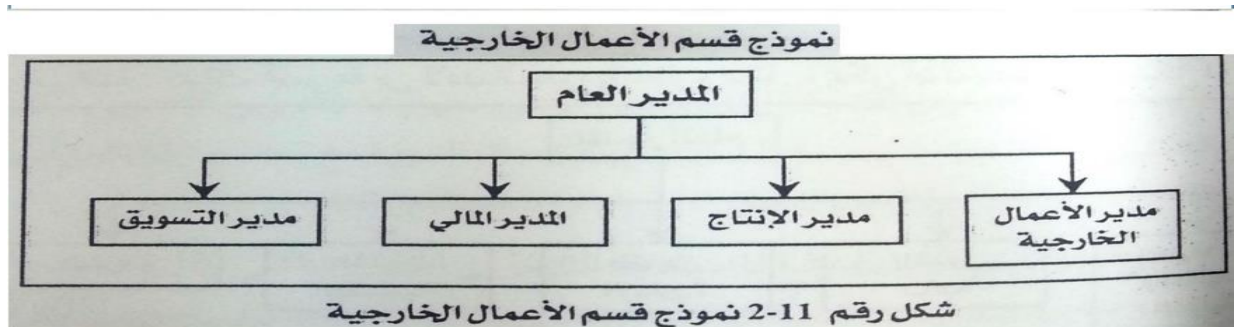
### وفيما يلي نماذج مختلفة للهيكل التنظيمي على المستوى الدولي:

١. نموذج قسم الأعمال الخارجية.

٢. نموذج الشركة الخارجية المستقلة .

٣. نموذج النظم المختلطة ( المصفوفة ) .

### نموذج قسم الأعمال الخارجية :



في هذا النموذج تكون هناك إدارة منفصلة للأعمال الخارجية تقف جنباً إلى جنب مع إدارات الشركة الأخرى المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر. يكون على رأس العمليات الخارجية مساعد مدير عام، له وضع إداري مماثل لمديري الإدارات الآخرين، الذين هم مساعداو مدير عام في الوقت نفسه، لكن مدير العمليات الخارجية، يظل معتمداً على تعاون المديرين الآخرين، حيث لا سلطة له عليهم.

## مزايا النموذج:

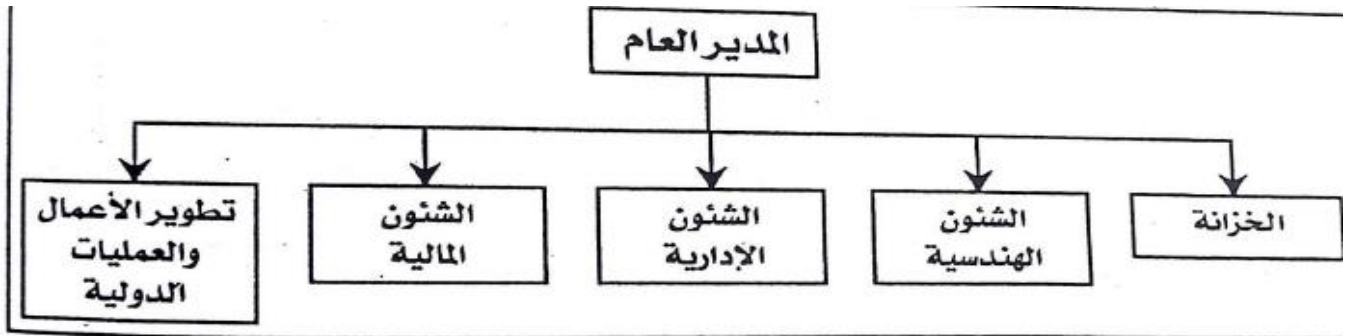
- ١- يعطي العمليات الخارجية صوتاً مسموعاً بفصلها ووضع مساعد مدير عام كمدير لها، بدلاً من أن تكون العمليات الخارجية مبعثرة بين الأقسام الأخرى المختلفة،
- ٢- يبرز هذا النظام مكانة أصحاب الخبرات العالمية، ويكون مجالاً لاكتسابهم مزيداً من الخبرات العالمية، ويوثق معرفتهم بإجراءات التصدير، ويزيد إلمامهم بأوضاع البلاد الخارجية،
- ٣- كذلك يزيد هذا الهيكل من تماسك العمليات الدولية، ويوحدها كمجموعة تعمل سوياً.

## عيوب النموذج:

- ١- مديري الأقسام الأخرى يهتمون أساساً بمسئوليتهم المحلية إذ إن العمليات الخارجية ليست مسئوليتهم،
- ٢- لذا فقد يعطون أسبقية متدنية لمطالب إدارة العمليات الخارجية إذا ما طلبت إعادة تصميم سلعة ما على سبيل المثال، أو زيادة الكمية المنتجة منها والمطلوبة من مدير الإنتاج، أو نقل موظفين مطلوب من مدير شئون الموظفين، أو تخصيص أموال من المدير المالي، وفي هذا الوضع،
- ٣- تجد العمليات الخارجية نفسها تتنافس مع الإدارات المحلية على الموارد، ويصبح التنسيق بينها صعباً.

## أمثله :

العديد من الشركات السعودية التي لها عمليات دولية، تتبع هذا النمط التنظيمي، فـ شركة صافولا السعودية مثلاً، قد دخلت هذه المرحلة، حيث أنشأت حديثاً إدارة لتعني بأعمالها الخارجية، من مصانع في البحرين وتونس، إلى تصدير لمصر والسودان وغيرهما، كذلك لمجموعة بن لادن السعودية تنظيم مماثل.

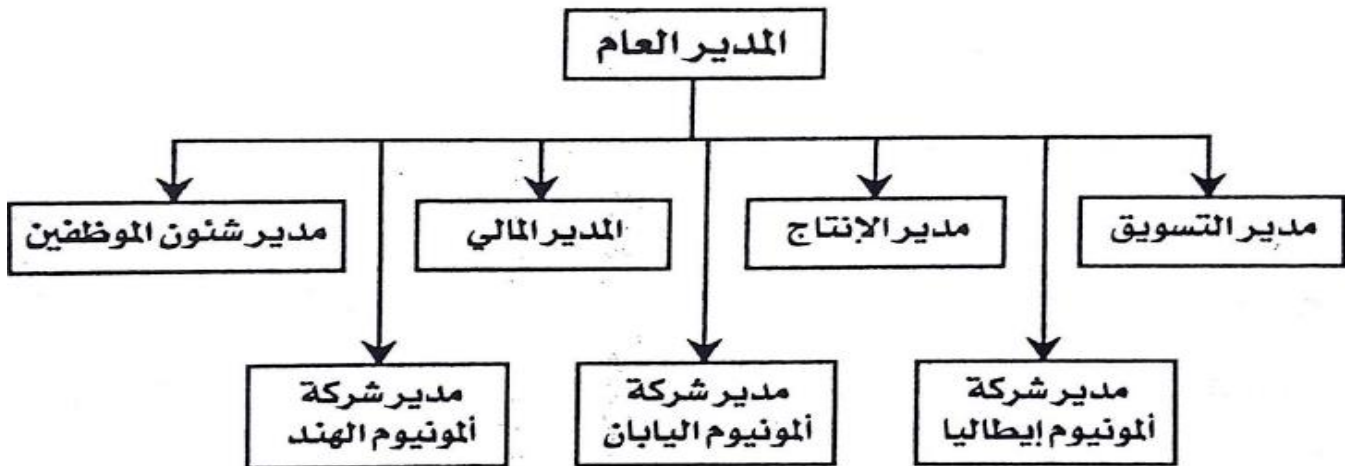


شكل رقم : 3-11 تنظيم مجموعة بن لادن السعودية

## نموذج الشركة الخارجية المستقلة:

في هذا النموذج، تدار الأعمال الدولية كشركات أو أقسام منفصلة، ولكل شركة تعمل في بلد مدير، هو أيضاً مساعد للمدير العام للشركة الأم، التي يتبع لها، وعلى صلة مباشرة به، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة .

## نموذج الشركة الخارجية المستقلة



في هذا النموذج، تكون كل شركة من الشركات التابعة في الخارج تحت الإدارة العليا مباشرة،

تتلقى منها التعليمات، وترفع إليها التقارير الدورية، وتلجأ إليها مباشرة عند المشكلات وكل شركة بذلك تعتبر وحدة منفصلة، وكأنما هي ابنة أخرى للشركة الأم،

وعلى خلاف نظام نموذج قسم الأعمال الخارجية، لا تتنافس الأعمال الدولية في النموذج مباشرة مع الأقسام المحلية الأخرى للشركة الأم، وقد لا يلتقي مديروها بالمديرين الآخرين، ناهيك عن التنسيق أو المنافسة معهم،

بل قد تتنافس الأعمال الدولية مع بعضها كتنافس شركة مستقلة مع شركة أخرى للحصول على الموارد، واهتمام المدير العام.

#### مزايا النموذج:

- يعطي استقلالية للشركات التابعة في الخارج
- ويساعد هذا النظام في تدريب الكوادر، واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذاك،
- كذلك تقود هذه الصلة المباشرة مع المدير العام إلى تسهيل
- وحل مشاكل كل شركة في الخارج خاصة عند حدوث أزمات، حيث يكون للشركة التابعة ما يشبه "الخط الساخن" مع المدير العام، وتقوي تلك الصلة المباشرة من موقف الشركة التابعة في أي مفاوضات مع البلد المضيف،
- وعموماً يقل "التشويش" الذي يمكن أن يحدث في الاتصالات لقلّة الطبقات الإدارية، وهو نظام مفيد إذا كانت لعمليات كل قطر أهمية خاصة.

#### عيوب النموذج:

- لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، إذ تعمل كل شركة تابعة لوحدها،
- كما أن المسئوليات عادة تكون مقننة بصورة رسمية،
- ويعتمد كل شيء على طبيعة علاقة المدير المحلي مع المدير العام، كانت الشركات الأوروبية في السابق تطبق هذا بكثرة ولكنها بدأت تتخلي عنه منذ السبعينيات.

#### مثال لتطبيق النموذج:

شركة "مجموعة عبد الطيف جميل" السعودية والتي هي واحدة من أكبر الشركات العربية والسعودية، إذ أنشأت مجموعة مستقلة هي "مجموعة جميل للاستثمارات الخارجية والعقارية" لإدارة استثماراتها في بريطانيا والجزائر وغيرهما.

النماذج والأنظمة السابقة تفرق ما بين الأعمال المحلية والأعمال الخارجية،

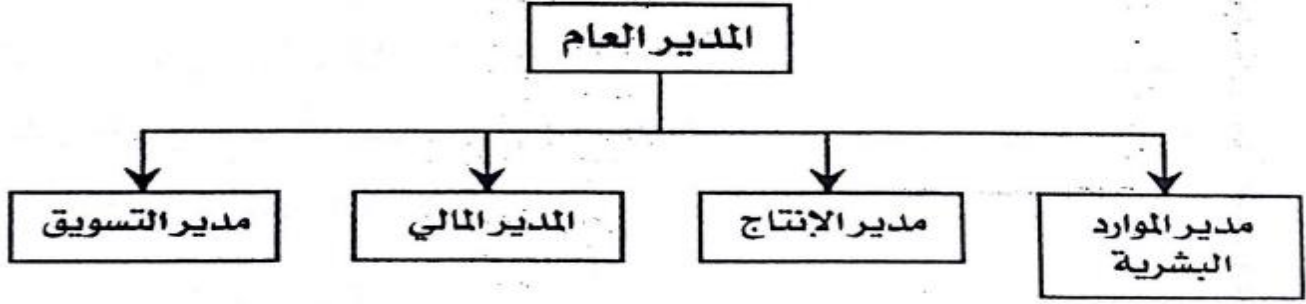
كما أنها غالباً ما تركز على الأعمال المحلية، لكن عندما تتطور أعمال الشركة الخارجية وتنمو، تزداد أهمية الأعمال الخارجية، وقد تبدأ الشركة معاملة أعمالها الخارجية بنفس الأهمية التي تعطيها لأعمالها المحلية، وترى نفسها كشركة مواجهة بأسواق في عدة أقطار تعاملها على قدم المساواة،

هذه مرحلة متقدمة في تطور الشركة، وفي طريقها إلى تلك المرحلة، يبدأ الهيكل التنظيمي يأخذ أشكالاً تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع التي تنتجها، أو على أساس المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها أو تخدمها.

#### أسس تقسيمه :

- ١- نموذج التقسيم الوظيفي
- ٢- نموذج التقسيم الجغرافي
- ٣- نموذج التقسيم على أساس سلعي

## نموذج التقسيم الوظيفي : Functional Division Model



### نموذج التقسيم الوظيفي:

- في هذا النموذج، يتم التقسيم على أساس وظيفي، أي الوظيفة الإدارية كالتسويق والإنتاج والتمويل، وفي هذا النظام، يكون هناك مدير للتسويق مسؤولاً عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أو خارجية، ويكون مسؤولاً لدى المدير العام، كذلك يكون المدير المالي مساعداً للمدير العام ومسؤولاً عن الجوانب المالية في جميع عمليات الشركة محلية وأجنبية
- مزايا النموذج:

هذا النموذج نادر الاستخدام دولياً رغم انتشاره على المستوى المحلي،

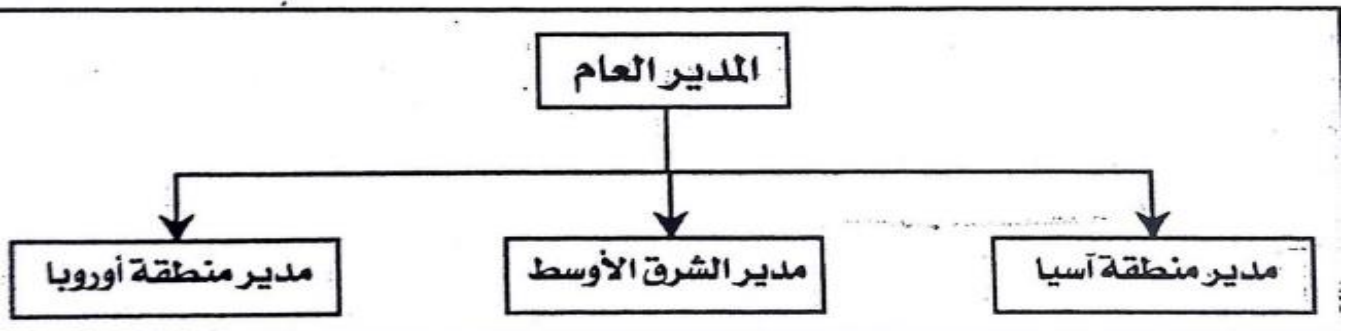
- 1 - يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة، كالشركات الاستخراجية التي تعمل في مجال المعادن، وحتى إذا كانت خطوط الإنتاج عديدة، فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها، فمنتجات الشركات البترولية محدودة لكنها كلها تسوق وتمول وتنتج بنفس الطريقة، سواء أكانت بنزين أم كيروسين أم زيت محركات، في مصر أو في ألمانيا أو ببيرو، ونفس الشيء ينطبق على تسويق منتجات العناية الشخصية كصابون التواليت ومعجون الأسنان والشامبو،
- 2 - يشجع هذا التقسيم التخصص الوظيفي، ويمركز القرار، وهو بذلك يقلل من تكرار الوظيفة أو المهمة، فبدلاً من مسئول تسويق لكل سلعة أو لكل شركة، تتوحد الوظيفة في إدارة واحدة.

### عيوب النموذج:

- ضيق النظرة عند كبار المديرين،
  - وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك،
  - كذلك تفقد العمليات العالمية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية،
  - كذلك يتضمن هذا النموذج تطويلاً للإجراءات،
  - وإضعافاً للمدير المحلي، بسبب تشابك المسؤولية، وعدم وحدة السلطة الآمرة،
- حيث يكون مدير التسويق المحلي في البلد "س" مسؤولاً أمام المدير المحلي إدارياً، وأمام مدير التسويق الدولي فنياً

### نموذج التقسيم الجغرافي:

## نموذج التقسيم الجغرافي : Geographical Division Model



هنا يأتي تحت المدير العام مديرو مناطق جغرافية مسئولون عن كل العمليات في منطقتهم، بما في ذلك الإنتاج والتسويق والتمويل

ينجح هذا النموذج عندما يكون حجم العمليات كبيراً، ولا تغطي منطقة أو بلد على كل أعمال الشركة متعددة الجنسية، تتساوى المناطق في الأهمية،

ويدير كل منطقة مساعد مدير عام، وهذا النموذج مفيد عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلانم كل منطقة، وللتنسيق على مستوى المنطقة التي عادة ما تكون متشابهة في كثير من خصائصها، كذلك يستخدم هذا النموذج عندما تكون السلعة نمطية، ولا تتطلب تقنية عالية لكن المنافسة حادة في الأسواق، مما يستدعي تركيزاً على التسويق في كل منطقة لوحدها.

### ويغيب النموذج

صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة، ويصبح هذا النظام معقداً إذا تعددت السلع المتعامل فيها

### نموذج التقسيم على أساس سلعي:

- يقوم الهيكل التنظيمي على أساس وجود إدارة منفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة من السلع المتشابهة،
- وعلى رأس كل منها مدير مسئول عن تلك السلعة أو المجموعة السلعية على مستوى كل الدول التي توجد فيها عمليات للشركة متعددة الجنسية،
- كمدير للأغذية، ومدير للأدوية، ومدير للأثاث في شركة تجارية عالمية.
- النموذج مفيد في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى، إما في خصائصها الطبيعية أو في أساليب تسويقها، أو أساليب التمويل الخاصة بها،
- وكذلك ينبغي أن يكون لكل سلعة أو مجموعة سلعية سوق كبير بما فيه الكفاية

### ويغيب النموذج

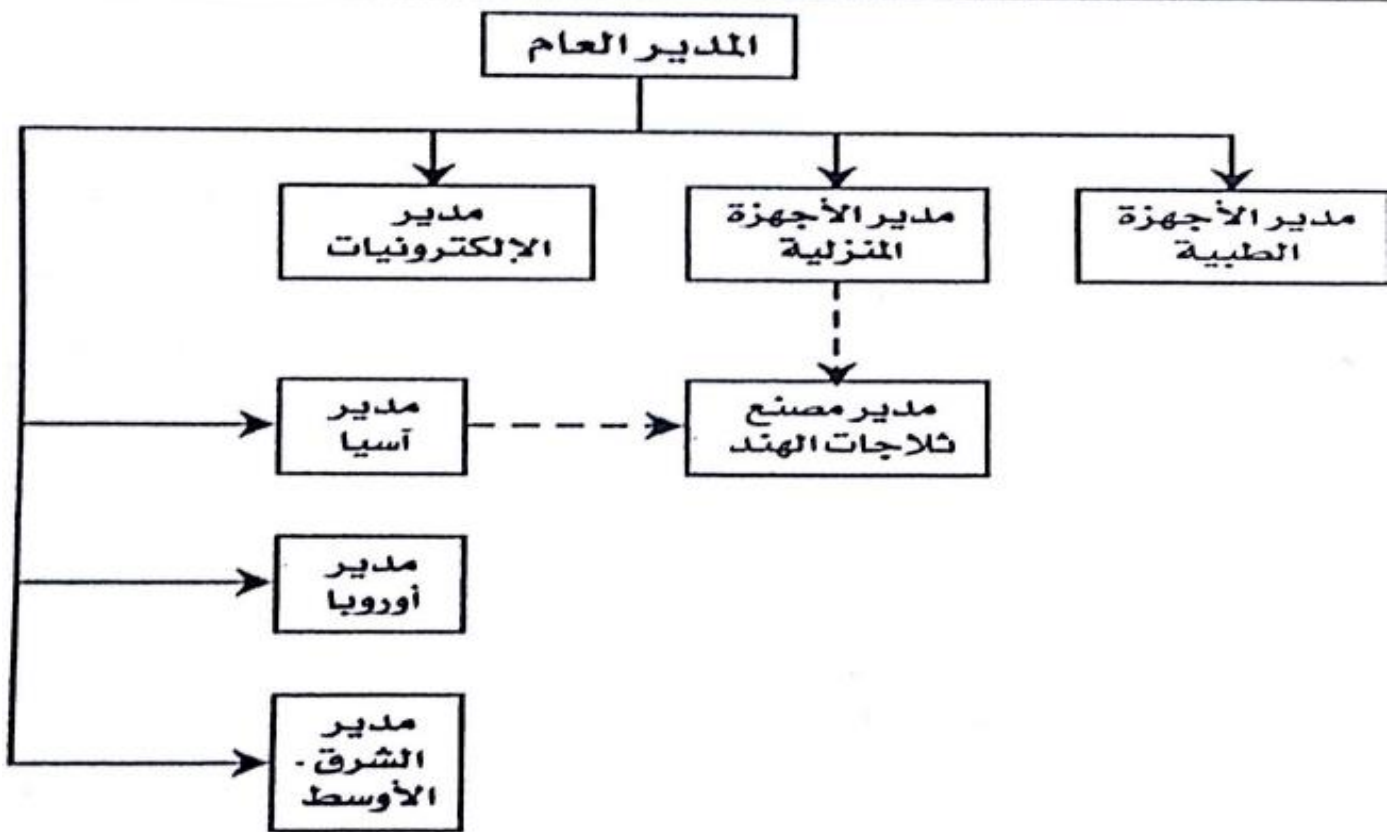
- صعوبة في التنسيق بين المجموعات السلعية، حيث يحجب التخصص الرؤية، وقد يمنع التخصص مدير سلعة ما من رؤية أهمية السلع الأخرى،
- كذلك هناك خطورة تشتيت الجهود، حيث يكون لكل سلعة مختلفة رجال تسويق ورجال تمويل. إلخ، مما يحرم الشركة من توحيد الجهود والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير في التسويق أو التمويل أو الإنتاج.

### نموذج النظم المختلطة (المصفوفة):

يجمع هذا النظام بين الأساس الوظيفي لتقسيم الأعمال، وبين التنظيم على أساس المنتجات، أو حتى التنظيم الجغرافي، في هذا النظام،

تكون هناك مجموعات، كل مجموعة فيها مسؤولة عن نشاط معين، وتكون المجموعات متداخلة ومتعاونة، تكون هناك إدارات دائمة لكنها تعتمد على موارد وأفراد الإدارات الأخرى في تنفيذ مشروعاتها، كأن يكون هناك تعاون بين إدارة سلعة أو مجموعة سلعية معينة مع الإدارة الخارجية، ويعمل موظفون من كل إدارة في وحدة خاصة بمنطقة جغرافية معينة، تكون تحت مسؤولية مدير وحدة أو مدير المنطقة، ويرفع العاملون في الوحدة تقارير إدارية لمدير الوحدة، وتقارير فنية لمدير الإدارة التي أتوا منها.

# نظم مختلفة



يعيب :

- ١ - على هذا النموذج تعارضه الصريح مع مبدأ توحيد الإدارة
- ٢ - يفقد إلى التردد وتأخير اتخاذ القرار .

## خامساً: العوامل المؤثرة في تصميم استراتيجية التنظيم:

- ١ - **حجم الأعمال الدولية لدى الشركة:** من الطبيعي أنه إذا كانت نسبة الأعمال الدولية في أعمال الشركة قليلة، أقل من ٥% من إجمالي المبيعات مثلاً، فلن تحتاج الشركة إلى أن تعدل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك، أما إذا وصلت النسبة ١٠% فربما احتاجت الشركة إلى أن تنشئ وحدة خاصة للأعمال الدولية، وتركز جهودها على الأعمال المحلية، لكن عندما تفوق الأعمال الدولية نسبة معينة، ٤٠% أو ٥٠% مثلاً، يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بهيكلها الذي أنشأته حينما كانت النسبة العظمى من أعمالها محلية.
- ٢ - **تاريخ المنشأة وتطور عملياتها:** إذا كانت الشركة جديدة على الأعمال الدولية، فلن يكون لديها الميول لتغيير هيكلها ليلانم العمليات الدولية لكن مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن، ستجد الشركة أن الأعمال الدولية ليست شيئاً عارضاً بل شيئاً باقياً وأساسياً في الشركة، مما يستدعي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لاستيعاب الأعمال الدولية، وسيكون لدى مديرها الثقة لتبني أشكال أكثر تعقيداً.
- ٣ - **فلسفة الشركة وثقافتها:** توجه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية، يؤثران حتماً في النموذج التنظيمي المختار، فإذا كان للمديرين إلمام بالثقافات الأخرى، أو فهم وتقدير لها، وكانت نظرتهم للعولمة والأعمال الدولية كشيء ضروري وحتمي في عالم اليوم، أي أن نظرتهم ليست أحادية، فسيميلون لإعطاء الأعمال الدولية حيزاً كبيراً في إدارتهم.
- ٤ - **نوعيه عمل الشركة واستراتيجياتها :** بهذا نقصد نوعيه المنتجات التي تتعامل فيها الشركة ، وهل لديها خطوط انتاج عميقة ومتوسعة او محدودة وهل تعمل في أماكن متفرقة من العالم ام بلدان قليلة كذلك برامج الشركة وتوسعها المستقبلي واقتصاديات النظم المختلفة ،، الخ ، فكلما تنوعت منتجات الشركة وكلما تعددت مناطق عملياتها كلما اختارت نموذجاً يعكس ذلك النوع كالنموذج السلعي او الجغرافي .

٥. وجود الكوادر المؤهلة : وجود كوادر مؤهلة لها خبرات دولية عن الاعمال في البلاد الأخرى ، ولها قدرات على العمل في المناطق المختلفة والتأقلم على بيئتها ، يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج الى اخر ، ويسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار .

#### **الاشكال القانونية :**

هناك اشكال قانونيه مختلفة يمكن ان تتخذها الشركة التابعة ، مما يؤثر على التنظيم ومسؤوليه اتخاذ القرارات قد تكون الشركة التابعة فرعا للشركة متعددة الجنسية وتسجل قانونيا كذلك ، او قد تختار الشركة الام ان تكون الشركة المرتبطة بها شركه منفصله ( مساهمه ) طبقا لقانون البلد .

التحكم في الفرع اسهل ، حيث لا مجلس اداره محلي ولا شركاء محليين ، والشركة الام عاده مسئوله قانونيا عن الفرع ، ويمكن مقاضاتها اما المحاكم ، لكنها لا تكون مسئوله قانونيا عن الشركة المسجلة كشركه مستقله في البلد المضيف .

#### **اخلاقيات والمسئولية الاجتماعية :**

##### **حقوق الانسان :**

المبدأ الأول : دعم واحترام حقوق الانسان الدولية في مجال نفوذ الشركة

المبدأ الثاني : التأكد من ان فروع الشركة ليست شريكه في انتهاك حقوق الانسان

##### **العمل :**

المبدأ الثالث : حريه التنظيم والاعتراف الفعلي بحث التفاوض الجماعي

المبدأ الرابع : ازاله كل الاشكال السخرة والعمل القسري المبدأ الخامس : انتهاء ووقف تشغيل الأطفال

المبدأ السادس : ازاله التفرقة في التوظيف والعمل

##### **البيئة:**

المبدأ السابع : دعم مقاربه حذره للتحديات البيئية

المبدأ الثامن : القيام بمبادرات

المبدأ التاسع : تشجيع تطوير ونشر تقنيات صديقه للبيئة

##### **محاربة الفساد :**

المبدأ العاشر : على الشركات محاربه كل أنواع الفساد بما فيها الابتزاز والرشوه

## الفصل الثاني عشر : التسويق الدولي

### مقدمه :

**التسويق :** يتضمن كل العمليات المتعلقة بتصميم السلعة وتحريكها من المنتج الى المستهلك ، لا رضاء الأخير ، وتحقيق ربح لأول ، ويتطلب ذلك دراسة المستهلك وبينته ودراسة السوق ، نظمه ومكوناته ، وتصميم المزيج التسويقي الملائم وتنفيذه .  
العولمة والتسويق

مشكلة التسويق الدولي

**تعريف التسويق الدولي :** بانه " القيام بالأنشطة الهادفة الى تخطيط وتسعير وتوجيه والترويج لتدفق سلع وخدمات الشركة الى المستهلكين والمستخدمين في اكثر من قطر مع تحقيق ربح .

### أولاً: التسويق الدولي وفلسافته:

التسويق الدولي والمحلي متشابهان في كون كل منهما إدارة لعملية التبادل المربح بين المنشأة وعمالها، وكلا النشاطين يهتم ويعمل على إشباع رغبة المستهلكين بطريقة أكفاً من طريقة المنافسين، إلا أن التسويق الدولي والمحلي يختلفان في ثلاثة أشياء هي:

- الاختلافات الداخلية بين بيئة السوقين، وهو الذي يتطلب ممارسات مختلفة للوسائل التسويقية.
- الأسواق الخارجية تتضمن العمل عبر الحدود، وعلى هذا فلها قضايا ومشاكل مختلفة.
- لكل منهما منهج وأدوات مستقلة.

### هناك ٣ فلسفات تحدد توجهات التسويق الدولي:

**١- فلسفة السوق المحلي الإضافي:** هذه الفلسفة هي الأقدم بين الثلاث فلسفات، وتمثل المرحلة الأولى في تطور فكر وتوجهات التسويق الدولي للشركة واول عهدا بالأعمال الدولية. تفترض هذه الفلسفة أن الأسواق الخارجية شيء ثانوي أو إضافي للسوق المحلي في الوطن الأصلي، فالسوق المحلي هو عماد أعمال الشركة، والسوق الخارجي عمل هامشي تستطيع المنشأة الحياة بدونه مكتفية بالسوق المحلي، وينظر للسوق الخارجي كفرصة لتحقيق أرباح إضافية، أو للتخلص من إنتاج فائض، أو مجرد فرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير إن وجدت.

المنشآت التي تطبق هذه الفلسفة عادة تطبق المفهوم "الإنتاجي" أي التوجه بالمنتج (أنتج قدر ما تستطيع) أو مفهوم "المبيعات ويعني التركيز على ممارسة جهود في بيع المنتجات. هذه المنشآت لا تطبق المفهوم التسويقي الحديث (التوجه بالتسويق) الذي يجعل المستهلك بؤرة الاهتمام، فكل ما تهتم به الشركة في ظل هذه الفلسفة هو إطالة دورة حياة السلعة بإدخالها في أسواق أخرى، ولا تقوم الشركة بعمل تعديلات فيها لتلائم احتياجات المستهلكين في الدول الأخرى بأكثر مما يطلبه القانون في بلد أو آخر، وبالرغم من أن احتياجات المستهلكين قد تختلف بين البلدان، تفترض المنشأة أن كل ما يطلبه المستهلكون في الخارج هو السلعة التي تنتجها في أي صورة كانت.

### ٢- فلسفة الأسواق المحلية المتعددة: تختلف البيئات في الأسواق الدولية ومن ثم تختلف الخصائص والاحتياجات. في ظل هذه الفلسفة تفترض الشركة متعددة الجنسية هنا:

- (أ) أن كل سوق يختلف عن الآخر ويستطيع المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة.
- (ب) بالإمكان تحقيق وفورات بتنسيق وتكامل نشاطات الشركة في كل سوق . وذلك للاستفادة من الميزة الإنتاجية التي تتمتع بها في كل سوق.
- (ج) تفترض الشركة متعددة الجنسية في ظل هذه الفلسفة أن كل سوق بما في ذلك السوق المحلي، له نفس الأهمية التي للآخر، والسوق المحلي ما هو إلا سوق آخر من أسواق الشركة.
- (د) تعمل الشركة طبقاً لهذه الفلسفة لاستغلال الفرص الموجودة في كل سوق بالكامل، مما يعني تفصيل المزيج التسويقي لكل سوق على حدة ليلائم وضع ذلك السوق وخصائصه.
- (هـ) هذه الاستراتيجية حديثة العهد نسبياً، وتمثل بدون شك تقدماً وتحسناً فوق الاستراتيجية الأولى التي ترى في السوق الخارجي مجرد زوائد وإضافات.

**فلسفة التسويق العالمي:** تتبنى هذه النظرة فلسفة المنظومة الكاملة أو الشاملة للتسويق محلياً أو خارجياً، وبدلاً من النظر إلى كل شجرة وكأنها نساج لوحدها، نرى صورة الغابة بأكملها، هنا لا ينظر إلى كل سوق على حدة، ولكن على أساس المساهمة النسبية لكل سوق في تحقيق أهداف الشركة الكلية. في ظل هذه الفلسفة من الممكن ان يقوم فرعاً في بلد من البلدان بدعم فرع آخر ليحقق انجازات في مواجهة المنافسين بينما تعني الفلسفة السابقة (الأسواق المحلية المتعددة) أن كل بلد مركز ربحي لوحده، ويجب أن يكون النشاط في ذلك البلد مربحاً في ذاته .

**في ظل هذه الفلسفة يتم النظر إلى السوق العالمي كشرائح مختلفة وتحديد مدى وجود شرائح مستهلكين متشابهة الخصائص عبر البلدان، ومن ثم تصميم سلعة نمطية لكل شريحة ، ومن ثم يتواجد جزء من كل شريحة في بلد مختلف، وهناك فعلا صناعات فيها احتياجات ذات طبيعة عامة أو عالمية ليست محكومة بالضرورة بطبيعة كل بلد مثل الصناعات الإلكترونية، والساعات والمشروبات الغازية، الحاسبات الإلكترونية، وكثيراً ما تكون احتياجات المستهلكين متماثلة في كل بلد مع تعديلات طفيفة، وتصمم الشركة السلعة بأشكال مختلفة ليناسب كل شكل شريحة معينة في السوق مهما كان موطن تلك الشريحة. وبعض السلع الأخرى أسواقها أسواق وطنية وليست عالمية، مثل الأغذية والملابس والخدمات مما يجعل كل شركة تتبنى سياسات واستراتيجيات وطنية.**

**التعريف المركب للتسويق الدولي على أنه :** هو النشاط الهادف الى دراسة الأسواق الخارجية المستهدفة وبيئاتها المختلفة والعمل على تحقيق انتقال السلع والخدمات إليها واشباعها كلياً او جزئياً من خلال اتباع سياسات انتاج وتسعير مناسبة وبرامج توزيع وترويج متقدمة تحقق مصالح الشركة وشرائح المستهلكين وضمان التوسع والاستمرار في تلبية حاجات الأسواق الخارجية .

**من خلال هذا التعريف يمكن التأكد على أنه يشتمل على الجوانب التالية :**

- ١- اجراء الدراسات والبحوث حول احتياجات المستهلكين الدوليين
- ٢- تصميم وتطوير المنتجات التي يرغب بها المستهلكون الدوليون
- ٣- العمل على اشباع حاجات العملاء في الأسواق الدولية من السلع والخدمات بالجودة والسعر المنافسين .
- ٤- استخدام أساليب الترويج المناسبة لخصائصه السوق الخارجي
- ٥- التميز على المنافسين من خلال اجراء الدراسات المطلوبة عن كل منهم والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم
- ٦- ادراك البيئة الخارجية وقيودها ومتطلباتها من النواحي الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية .
- ٧- التميز بالمرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية في الأسواق الخارجية
- ٨- شمول النشاط التسويقي على السلع الملموسة والخدمات والأفكار والتكنولوجيا والمعرفة .

### **ثانياً: دراسة وتحليل الأسواق:**

تشتمل دراسة وتحليل الأسواق الدولية على

- **تحديد حجم السوق لمعرفة** إن كانت به قوة شرائية كافية يمكن من خلال خدماتها جني أرباح كافية. تقوم الشركة متعددة الجنسية بتقدير حجم السوق المرتقب أو المحتمل.
- **تقدير حجم المبيعات الفعلي من** كل المستوردين والمنتجين، ثم بعد ذلك يتركز التقدير على تحديد حجم مبيعات المنشأة من السلعة التي تنتجها.

- **تحديد الدخل القومي،** ومتوسط نصيب الفرد منه، ودرجة نمو ذلك الدخل،

-**النظر في تركيبة الواردات والصادرات،** خاصة أن الواردات تعطي مؤشراً عن حجم السوق للسلعة المستوردة، بعد إكمال الصورة بحجم الإنتاج المحلي،

**تجمع الشركة معلومات عن مبيعات السلعة** التي تتعامل فيها من ناحية عامة، وعن أعداد المنافسين الآخرين، وحجم إنتاجهم إن وجد، وتحلل تلك الأرقام المختلفة للحصول منها على تقديرات للمبيعات في السنين القادمة.

**ثالثاً: المزيج التسويقي الدولي :** يتكون المزيج التسويقي الدولي من :

- ١- سياسات المنتجات الدولية
- ٢- سياسات التسعير الدولية
- ٣- سياسات الترويج الدولية
- ٤- سياسات التوزيع الدولية

## سياسات المنتجات الدولية :

على خط مواز للفلسفات التسويقية الثلاث ، يمكن ان نتصور فلسفات موازيه نحو السلعة التي نتعامل فيها وذلك كالآتي :

- ١- نحن نبيع ما نصنع ( فلسفه احاديه )
- ٢- نحن نصنع ما نبيع ( فلسفه الأسواق المتعددة )
- ٣- نحن نكيف ما نصنع لاحتياجات السوق ( سياسه التكيف )

## أسباب اختلاف التصميمات :

- اسباب قانونية: قوانين خاصة بالموصفات والمقاييس التي يجب أن تكون عليها السلعة
- أسباب ثقافية: فروقات في التصميم لتلائم الأذواق في كل بلد، بعض السلع نجحت بدون أدنى محاولة لتغيير السلعة، مثل فراخ كنتاكي الشهير وماكدونالد ، بعض السلع الأخرى اضطرت شركاتها لا عاده التصميم .
- اسباب اقتصادية: قد تضطر الشركة لتطوير سلعة أرخص ثمناً لتلائم ضعف الدخل في بلدان معينة مثلما فعلت شركة فيات الإيطالية التي تنتج عربات لادا في روسيا .
- تكلفه التكيف مع الأوضاع المحلية : التنميط ( التشابه ) في المواصفات يخفض تكلفه الإنتاج
- التشكيل والتنويع : فيما يختص بالمزيج السلعي ، هناك عوامل اقتصادية تدفع الشركة للاحتفاظ بنفس عمق وسعه المزيج كما عندها في البلد الأصلي .
- اعتبارات بيئية : يزداد الوعي البيئي كل يوم، وتزداد الضغوط على الشركات أن تحافظ على البيئة في تصميمها للسلع وتقنية الإنتاج

اذن هناك صوره ذهنيه مسبقه داخليا وخارجيا عن سلع كل دوله يجب الاهتمام بها والعمل على توظيفها من اجل تعظيم صادراتها الى الأسواق الخارجيه ، على اعتبار ان شهره السلعة وبلد الصنع قد سبقتها الى السوق الخارجي لكن من خلال تدويل الصناعات الان وانتشار الاستثمار المباشر والمشارك أصبحت السلعة الواحد تصنع في اكثر من دوله وتجمع في دوله واحد كما هو الحال في صناعات السيارات والطائرات والحواسيب وغيرها من كثير مما يتطلب جهودا اضافيه من رجال التسويق الدولي لتعزيز الصوره الذهنيه عن المنتج رغم تصنيعه في اكثر من بلد .

## ٢. سياسات التسعير الدولية :

- التسعير : هناك عدة اعتبارات في تحديد سياسات تسعير المنتجات في الأسواق الدولية:

\* التدخل الحكومي في الأسعار: قد يكون هذا عاماً أو يؤثر على سلع محددة فقط، وقد تحدد الدولة السعر بدقة، كما نجد في كثير من الأدوية، أو تضع حدوداً قصوى للسعر، في حالة التسعير الحكومي، لا يعد السعر متغيراً تحت تحكمنا، ولا نستطيع استخدامه كسلاح تنافسي أو لزيادة المبيعات، يقود التسعير الحكومي الشركة إلى البحث عن وسائل أخرى لزيادة المبيعات، مثل اعتماد التقييد "المريح"، أو استخدام المنشطات الأخرى مثل الكوبونات التي تحرم بعض الدول استخدامها (ألمانيا)

\* تنوع الأسواق: تختلف حالة الطلب من سوق لسوق، من حيث المرونة وأهمية السعر في الطلب على السلعة، في بعض الأسواق يكون للسعر أهمية كبرى بسبب ضعف الدخل في البلد أو كثرة المنافسين، أو بسبب كون السلعة في مرحلة مختلفة في دورة حياتها، حيث تكون جديدة في بلد، بينما هي وصلت مرحلة الانخفاض في المبيعات في بلد آخر

\* طول القناة التسويقية: كلما كان التوزيع مباشراً بين المنتج والمستهلك، كلما تحققت وفورات يمكن أن تنعكس في السعر، لكن إذا كان أسلوب التوزيع في بلد خارجي يتميز بتعدد الوسطاء، وطول القناة التسويقية بين المنتج والمستهلك، يقود ذلك إلى ارتفاع الأسعار، لأن كل وسيط يضع هامشاً ربحياً لنفسه، وبذلك يتضخم السعر ويزداد والسلعة في طريقها إلى المستهلك، النظام التسويقي السائد في البلد هو الذي يحدد عدد الوسطاء، ويختلف طول القنوات التسويقية بين البلدان اعتماداً على ظروف وتاريخ كل بلد.

**\* أسعار العملات:** التغيير في القوة الشرائية لكل عملة داخل بلدها، يعني أن أسعار المدخلات غير ثابتة، وبالتالي التكلفة غير ثابتة ولا بد أن ينعكس ذلك في السعر، لذا يجب وضع التضخم في الاعتبار

### **٣: سياسات الترويج الدولية :**

**الترويج:** المزيج الترويجي يتكون من عدة عناصر أو أدوات هي: الإعلان، البيع الشخصي، النشر، وتنشيط المبيعات، وعلى المستوى العالمي القرار التسويقي يحدد أي مزيج من هذه الأربعة نستخدم وعلى أي نركز؟ يعتمد المزيج الملائم على نظام التوزيع القائم في البلد، وعلى التكلفة، وسعر السلعة، وعلى نظرة المستهلكين، في بعض البلدان مثلاً، ينظر المستهلكون بريبة إلى الإعلان الصحفي عن الخدمات الطبية كالجراحة، بينما هي شيء عادي في بلدان أخرى، وعموماً إذا كان للمنشأة تحكم في شبكة التوزيع، وسيطرة على تجار الجملة والقطاعي، يمكن استخدام سياسة الدفع مع البائعين والتجار الذين بدورهم يقومون بدفع المشتري، أما إذا كانت السلعة من السلع الميسرة التي تباع في السوبر ماركت، حيث الخدمة ذاتية فهنا تستطيع أن تستخدم سياسة الجذب بالإعلان، واستخدام الوسائل واسعة النطاق

### **٤: سياسات التوزيع الدولية :**

**التوزيع:** عندما تدخل شركة سوقاً خارجياً ستجد أن عليها الاعتماد على نظم وشبكات التوزيع الموجود فيه، والعمل من خلال الوسطاء الموجودين، إذ من الصعب عادة تنظيم شبكة جديدة. وتختلف نظم تجارة التجزئة بين بلدان تكون فيها تجارة التجزئة مركزة في أيدي محال قليلة ضخمة أو بلدان تكون فيها تجارة التجزئة مشتتة يقوم بها عدد كبير من المحال الصغيرة ( تجارة التجزئة مثلاً مركزة في الكويت ومشتتة في مصر المملكة). في المنافسة الحالية في الأسواق العالمية وجد أن أحد أسباب تفوق المنتجين اليابانيين هو الدقة في المواعيد والتسليم المنتظم الملتزم بمواعيد دقيقة، إذ لا يحب الوسطاء أن يحملوا مخزناً عالياً، لأن ذلك مكلف كما ندرى، وإذا وجدوا أن بإمكانهم أن يعتمدوا على منتج محدد يسلم شحناته في المواعيد المتفق عليها، سيوفر ذلك عليهم حمل مخزون كبير، كما يمكنهم من مقابلة التزاماتهم وتزويد عملائهم ببسر، يعرف هذا النهج، الدقة في المواعيد والتسليم المنتظم بنظام "جت" وهي الحروف الأولى من Just-in-Time.

### **رابعا : تسويق الخدمات**

- عرفت الخدمات على انها تتصل بأشياء غير ملموسة يتولد عنها اشباع ( كالتامين) او بأشياء ملموسة يتولد عنها اشباع مباشر ( كالمواصلات) او أشياء ملموسة تولد الاشباع سويما عندما تشتري مع سلع وخدمات أخرى ( كالتسليف)  
- تتعرض شركات الخدمات لمشاكل مماثلة لتلك التي تلقاها شركات السلع ، لكنها تتسم أيضا بخصائص اضافية منفردة نجملها

**في ثلاث :**

- الحماية الزائدة
- الاحتكاك المباشر عند التبادل
- وجود اقتصاديات في تمركز الخدمات المتشابهة جغرافيا .

### **متطلبات تسويق الخدمات دوليا :**

**- يتطلب تسويق الخدمات دوليا تكييفا خاصا في جوانب عديدة نذكر منها :**

- في مجال التوظيف
- المرونة الاستراتيجية والتكتيكية
- التمايز في المنتجات
- الترويج
- شبكات الاتصال

## الفصل الثالث عشر التصدير والإنتاج وتأمين المصادر .

### مقدمه :

بعض الشركات الكبرى تنتج سلعاً ذات كثافة رأسمالية عالية في بلدان راس المال فيها شحيح ، او تنتج سلعاً ذات تقنيه متقدمة في بلدان متأخرة تقنيا .

الشركة متعددة الجنسية تستطيع في الحالة الأولى ان تحصل على راس مال بتكلفه منخفضه نسبيا من أسواق الدول الغنية لتمزجه مع تكلفه العمالة الرخيصة في بلدان نام ، وبذلك تكتسب ميزة سعرية ، وتفعّل الشركة شينها مشابها بإنتاج السلع ذات التقنية العالية في البلدان النامية ، لان الشركة طورت التقنية سلفا ، ولن تحتاج لان تنفق تكاليف اضافيه للتقنية ، ولذا تمزجها مع العمالة الأقل تكلفه لتكتسب ميزه سعرية

### أولا : استراتيجيات الإنتاج وتأمين المصادر :

من اين نخدم اسواقنا العالمية المختلفة ؟

- لكل شركه متعددة الجنسية خيارات في تزويد أسواقها اما بالتصدير اليها او الإنتاج داخل السوق الذي تزوده او تريد ان تزوده من موقع انتاجي لها في بلد اخر ، قد تصنع الشركة السلعة بنفسها او تشتريها من منتج اخر .
- انتاج المكونات والسلع الوسيطة في عده دول ومن ثم شحنها للتجميع والبيع في بلدان أخرى .

اللوجستية التجارية : تعني السوقيات ، ترمز الى تحريك المواد والسلع وتخزينها وتهيتها للمشتريين والمستهلين في الوقت والمكان المناسبين

اللوجستية : هي تخطيط وتنظيم والتحكم في كل عمليات الترحيل والتخزين التي تسهل تدفق السلع من نقاط المواد الخام حتى تستهلك النهائي مع عمليات تدفق المعلومات المصاحبة لذلك .

العمليات اللوجستية الأساسية : تتضمن الترحيل ، المواصلات ، التخزين ، التعبئة ، والتغليف واداره المواد واعداد المستندات والتنبؤ بالمبيعات وبرمجه الإنتاج ، المشتريات ، اختيار المواقع ، الخ .

تأمين المصادر عالميا: مصطلح يستخدم بدرجة متزايدة لوصف سعي الشركات الدولية في البحث عن واختيار المصادر المناسبة للمواد الخام والسلع الوسيطة والمكونات من كل انحاء العالم خارج وطنها وتنسيق اعتماد مصانعها وشركاتها على هذه المصادر المختلفة .

استراتيجية الاستيراد : هناك اعتباران مهمان في هذه العملية ، احدهما استراتيجي والاجر اجرائي .

بوليصة الشحن وهي وثيقة اساسيه ، فهي بمثابة :

١ - شهادة استلام من الشاحن

٢ - عقد بالخدمات المقدمة منه

٣ - وشهادة ملكيه

الاستيراد لا يخلو الاستيراد من بعض المشاكل مثل :

- التقلبات السياسية

- طول خطوط الامداد

- الاعتماد على مصادر تبعد عنا الاف الاميال ، خاصة اذا كنا نشترى من شركات لا صله لنا بها الا ان حجم هذه المشاكل يعتمد على طبيعة الصناعة ونوعها ، في الوقود مثلا لا مفر من قبول الاعتماد على الخارج ، وفي بعض الصناعات **اصبح التسليم في لحظه الاحتياج (جيت)** سلاحا تنافسيا حيث تصل المواد الخام والمكونات من المزود الى المصنع قبل وقت معالجتها بفترة قصيره .

اداره الجمارك : وتختص هذه الإدارة بجمع الرسوم الجمركية وتطبيق القانون الخاص بتصدير واستيراد السلع والرسوم الجمركية في الدول الخليجية منخفضه ولا تمثل معضله كبيره للمستوردين والمصدرين .

- المناطق الحرة :** انشاء المناطق الحرة التجارية والصناعية أسلوب تلجا اليه كثيرا من الدول المتقدمة والنامية ، لتشجيع الصناعة والتصدير وفيه تحدد الدول مناطق معينة كمناطق حرة توجد فيها حوافز تتضمن بعض او اغلب الميزات التالية :
- اعفاء تام من ضرائب الأرباح وضرائب الدخل على العاملين ومن ضرائب أخرى عديدة كضريبه التنمية والدفاع ، ، الخ .
  - اعفاء تام من العوائد الجمركية على الواردات والصادرات
  - اعفاء من القيود الرقابة على النقد الأجنبي ( ان كانت هناك قيود) عند تحويل راس المال والارباح والأجور
  - الغاء او تقليل القيود الإدارية مثل تسهيل إجراءات تسجيل الشركات ودخول وخروج العاملين الأجانب والتراخيص المختلفة .
  - تضمين عدم جواز تأميم المشروعات في القانون
  - تسهيلات اضافيه ، مثل تمكين الشركات من الاقتراض محليا وخاصة في الدول النامية .

### ثانيا : التصنيع الدولي :

تعمل الشركة الصناعية متعددة الجنسية التي لها أسواق في بلدان عدة ، على خدمة أسواقها المختلفة من مواقع او بلدان مختلفة ، وامامها عدة خيارات في هذا الشأن ، بما في ذلك خيار تموينها كلها من موقع في بلد واحد قد يكون وطن الشركة الأصلي ، وحقيقه الخيارات ليست بالضرورة تحديد بلد او اكثر لإنتاج السلعة من الالف الى الياء في كل بلد ، بل ان ما يحدث بطريقه متزايدة ، هو تصنيع بعض المكونات في بلد وقد يتم التجميع في بلد ثالث بل ان المواد الخام نفسها قد يكون مصدرها بلدا رابعا .

**الصناعة او " فشور " :** هي المصانع او المنشأة التي تقام لخدمه سوق معين لكن من خارجه ، بعد ان كانت نفس الشركة صاحبه المنشآت تخدمه من داخله ، مثل الولايات المتحدة في حدودها من المكسيك .

**اداره المخزون :** تحديد وقت الطلبية والكميه المطلوبة في كل مره وحجم هامش الأمان (مخزون الطوارئ) .

**البحث والتطوير :** الشركات تنفق اليوم مبالغ طائلة على البحث والتطوير الذي اصبح احد اهم اسلحه المنافسة دوليا ، في سعيها لاستنباط سلع جديده او تطوير السلع الحالية ، او تحسين أساليب الإنتاج ، ولم يعد هذا التنافس والانفاق وفقا على الصناعات عالية التقنية كالكمبيوتر والجينات ، بل ان الصناعات التقليدية كالسيارات والنسيج تنفق مبالغ طائلة على هذه المجال .

### قرار الانفاق على البحث والتطوير قرار استراتيجي بعيد المدى

اسئله استراتيجية التي على الشركة ان تحمسها في هذا المجال هي :

- 1- حجم الانفاق على البحث والتطوير ، وعاده تنفق الشركات نسبه وترتفع النسبة لدى الشركات الصغيرة
- 2- مدى الاعتماد على النفس ، ومدى الاعتماد على الشراء من الخارج ، كشراء الشركات الصغيرة او التراخيص من الاخرين .
- 3- مدى الاعتماد على التحالفات ومشاركه الاخرين لتطوير سلعه او تقنيه ما .
- 4- اين يكون موقع البحث والتطوير في الرئاسة في الفروع ، في مركز اقليميه او في توليفه من ذلك .
- 5- كيفيه اختيار السلعة او السلع المستقبلية موضوع الانفاق .

### ثالثا : التصدير

التصدير احد اهم اشكال الاعمال الدولية ، والتصدير بذلك احدى وسائل خدمه الأسواق الخارجية ، وقد يكون مرحله تسبق الإنتاج داخل السوق ، وقد يتم التصدير بين أجزاء الشركة او فروعها في البلدان المختلفة ، فقد تصدر الشركة المواد الخام لتصنع في شركة تابعه لها في بلد اخر .

**اهمية التصدير :**

- يزيد المبيعات ، وبالتالي الدخل والارباح
- يمكن الشركة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ، حيث تتوزع التكلفة الثابتة على عدد اكبر من الوحدات المنتجة ،
- التصدير يؤمن منافذ اضافيه وبديله ، وبذلك يقلل المخاطر ، فاذا ما كسد سوق تستطيع الشركة التعويض في سوق اخر .

## محاذير التصدير :

- الارتباط بوكلاء وموزعين غير مناسب
- بعض الشركات تهمل التصدير عند تحسن سوقها
- إهمال الوكلاء الخارجيين
- عدم تعديل السلعة لتناسب الرغبات والأذواق
- عدم إرفاق الإرشادات والضمانات الضرورية المطلوبة مع السلع المشحونة
- السياسات الحكومية في البلد المصدر
- السياسات الحكومية في البلد المستورد

## استراتيجية التصدير ويقتضي تطوير تلك الاستراتيجية

- ١- دراسة الأسواق الخارجية
  - ٢- وضع أهداف تصديرية للمدى الطويل والمدى القصير
- ويمكننا ان نختصر المهام الأساسية في التصدير بما يلي :**
- ١- تحريك المبيعات وترويج السلعة للحصول على الطلبات
  - ٢- دراسة تمويل الصادرات والفرص المتاحة لذلك
  - ٣- التأكد من ان الشحن والترحيل مؤمنان لعملياتك التصديرية
  - ٤- دعم كل هذه التحركات بالإعلان وغيره
  - ٥- الاستفادة من خدمات المستشارين المحليين .

**اعاده التصدير :** تتضمن عملية اعاده التصدير ، استيراد سلعة من بلد وتصديرها لبلد ثالث ، وقد يتم ذلك بدون ان يكون المستورد الأول قد خطط لذلك .

**وسطاء التصدير :** أحيانا تقوم الشركة بالتصدير بنفسها ، وتختار وتعين وكلاء لها في البلاد التي تصدر اليها او ممثلين لها او ترأسل عملاءها بنفسها وربما وصلت الشركة درجة البيع للمستهلك النهائي بدون وسيط ، علما ان قوانين بعض الدول تتطلب وجود وكيل .

- التصدير المباشر .
- التصدير الغير مباشر
- وسطاء التصدير في العالم العربي .

## رابعاً دور الدولة في التصدير :

- ١- إنشاء بنوك تمويل الصادرات
- ٢- إنشاء شركات الخدمات التصديرية
- ٣- تقديم إرشادات ومعلومات عن الأسواق الأخرى
- ٤- الاشتراك في إنشاء المعارض التجارية في الدول المختلفة

## " الواجب الأول "

١- الدخول المبكر إلى السوق الأجنبي: عندما يتم دخول الشركة للسوق الأجنبي بعد دخول الشركات الأجنبية الأخرى والتي احتلت مكانة في هذا السوق

صواب

خطأ

٢- من إفتراضات نظرية الميزة المطلقة: تكلفة الوحدة تقل كلما زاد حجم الإنتاج

صواب

خطأ

٣- تتسم التعاملات التي تتم على المستوى الدولي بأنها عارضة وغير مستمره

صواب

خطأ

٤- من مزايا دخول السوق الأجنبي على نطاق واسع انه يسهل على الشركة جذب العملاء والموزعين

صواب

خطأ

٥- الشركة متعددة الجنسيات هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة

صواب

خطأ

٦- في الاستثمار المباشر: يتم شراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى وتُشترى هذه الأوراق المالية بهدف

الربح

صواب

خطأ

## الواجب الثاني

التقنية الناعمة تتمثل في أساليب الإدارة والتسويق والتمويل والبرمج

صواب  
خطأ

في تقييم أثر الشركات الأجنبية على اقتصاد البلد المضيف، إذا كانت المنافع الصافية أقل من الصفر، فالمشروع مضر للدولة

صواب  
خطأ

في عقود التصنيع: تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر، وقد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة

صواب  
خطأ

المعونات الأجنبية تعد من الأسباب المباشرة لقيام الشركات بالاستثمار في الخارج

صواب  
خطأ

القروض الممنوحة من الدول الأخرى تسجل في قائمة المدين في ميزان المدفوعات

صواب  
خطأ

افتترضت نظرية الاستئثار على أن الدافع الرئيسي للاستثمار في الخارج هو المنافسة الكاملة

صواب  
خطأ

### الواجب الثالث

مبدأ المعاملة الوطنية يقصد به نشر المعلومات حول القوانين واللوائح الوطنية، والممارسات الشائعة التي قد تؤثر على التجارة

صواب

خطأ

تحول الشركات الخاصة والعائلية لشركات مساهمة يعتبر من العوامل التي ساعدت علي زيادة حجم انتقال رأس المال بين الدول

صواب

خطأ

يقصد بمناخ الاستثمار هو مجمل العناصر القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار

صواب

خطأ

كلما كبر حجم السوق كلما انخفضت فرص التخصص والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير في انتقال رأس المال بين الدول

صواب

خطأ

يعد قبول الودائع واجتذاب الأموال بأي وسيلة شرعية إحدى مهام البنك الإسلامي للتنمية

صواب

خطأ

تقنية المعلومات: حولت الأموال إلى بيانات ومعلومات وبذا يمكن نقلها بين الدول بسرعة البرق دون الحاجة إلى نقل الأموال ذاتها

صواب

خطأ

مبدأ الدولة الأولى بالرعاية يعد من أهم مبادئ الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي

صواب

خطأ

بدراسة البيئة الداخلية تسعى الشركة الى معرفة وتحديد قدراتها قبل ان تحدد اهدافها

صواب

خطأ

السؤال ١ : من أسباب تجارة الشركات مع الخارج.....

تنويع وتقليل المخاطر.  
تحقيق ارباح اضافية.  
الاستفادة من الطاقة غير المستغلة  
**كل ما سبق**

السؤال ٢ : الشركة الدولية هي الشركة التي تخضع ملكيتها لسيطرة جنسيات متعددة كما أنه يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلدان متعددة  
صواب - خطأ ..... التصحيح: الشركة المتعددة الجنسيات

السؤال ٣ : في نظرية الميزة المطلقة: تتحدد أسعار التبادل في التجارة بين بلدين على أساس:  
نظرية الفعالية والكفاءة.  
نظرية القيمة.  
**نظرية العمل أساس القيمة.**  
نظرية المنافسة.

السؤال ٤ : الشركة الأولى في الميدان هي الشركة.....:  
التي تقدم منتج أكثر تميزاً من المنتجات الشبيهة في السوق  
الأولى التي اخترقت بمنتجاتها الأسواق الدولية  
**التي تقدم منتج جديد وغير مألوف في السوق**  
جميع الاجابات السابق ذكرها خطأ

السؤال ٥ : حجم الأسرة هو احد العوامل المؤثر في استراتيجيات الشركات الدولية، ويندرج ضمن:  
**العوامل الديموغرافية**  
العوامل السلوكية  
العوامل المادية ( الفيزيكية)  
لا شئ مما سبق

السؤال ٦ : أن العمل في بيئة خارجية غريبة بعيدة عن المقر الأصلي للشركة شيء مكلف في حد ذاته وعائق مثبط، يعتبر احدى افتراضات نظرية الاحتكار  
**صواب -خطأ**

السؤال ٧ : أي من العبارات الآتية تعتبر خاطئة:  
تقوم الشركة الأجنبية بتحويل أرباح إلى الخارج، فتزيد من المقبوضات في ميزان المدفوعات في الدولة المضيفة.  
**الاستثمار الأجنبي المباشر قد يأخذ شكل استثمار غير مباشر جديد.**  
إن فانض أي بلد هو بالضرورة عجز بلد آخر.  
تعمل الدولة على تقليص عجزها عن طريق تقليل التعامل مع باقي دول العالم.

السؤال ٨ : إن الاستثمار الأجنبي يخفض العائد على الموارد ، ولكن أيضاً يروج لها.  
صواب - خطأ ..... التصحيح: الاستثمار الأجنبي يرفع العائد عليها ويحركها ليس من ناحية فنية فقط ولكن أيضاً لأنه يروج لها

السؤال ٩ : إذا تم عرض منتجات غير متاحة في هذا السوق الأجنبي وعلى نطاق واسع تكون قيمة هذا المنتج للعملاء أكبر من تقديم نفس منتجات المنافسين وعلى نطاق ضيق  
**صواب -خطأ**

السؤال ١٠ : في مدى تدخل الدولة وتحكمها في البيئة السياسية: تتدخل الدولة المضيفة بالمصادرة والتأميم، حيث أن المصادرة تعني أخذ الملكية مع التعويض أو بدونه، أما التأميم فيعني قصر النشاط المعين على المواطنين المحليين  
**صواب -خطأ**

السؤال ١١ : تختص البيئة الاقتصادية طويلة المدى من ممارسة الأعمال في الدولة الأجنبية يمكن التعرف على حجم السوق (من حيث التركيبة السكانية).  
**صواب - خطأ**

السؤال ١٢ : تختلف أسعار عناصر الإنتاج نسبة للاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل كل بلد، يعد أحدي افتراضات نظرية الميزة المطلقة  
**صواب - خطأ** ..... التصحيح: نظرية نسب عناصر الإنتاج

السؤال ١٣ : منطقة التجارة الحرة بين عدة دول تعني.....:  
سوق مشتركة بين هذه الدول  
اتحاد جمركي بين هذه الدول  
**ازالة الحواجز الجمركية بين هذه الدول**  
اتحاد اقتصادي بين هذه الدول

السؤال ١٤ : نظام الحصص يعني أن الدولة:  
تفرض الدولة ضريبة مخفضة على الشركات المستوردة لسلع معينة من الخارج  
**تحدد كمية محدودة من السلع المستوردة لا يسمح باستيراد أكثر منها**  
تفرض رسوم جمركية مرتفعة على واردات محددة من الخارج  
تفرض الدولة ضريبة مرتفعة على الشركات المستوردة لسلع معينة من الخارج

السؤال ١٥ : الأصول الوطنية قصيرة الأجل مثل أذونات خزانة الدولة والأوراق التجارية تعد من إحدى عناصر الاحتياطات الدولية  
**صواب - خطأ**

السؤال ١٦ : إن التعامل مع البيروقراطية والروتين وتطويل الإجراءات الخاصة بالاستثمار الأجنبي من الأشياء التي .....  
تدفع الشركات الاجنبية نحو الاستثمار.  
تشجع الشركات الاجنبية على الاستثمار  
**تثني الشركات الاجنبية عن الاستثمار.**  
تحفز الشركات الاجنبية على الاستثمار

السؤال ١٧ : إن الاستثمار الأجنبي قد يعمل على زيادة في الاستيراد التي تأتي كنتيجة لتغير الأنواق المستهلكين.  
**صواب - خطأ**

السؤال ١٨ : الاختلال الاتجاهي : هو الاختلال الذي يظهر في الميزان التجاري بصفة خاصة خلال انتقال الاقتصاد القومي من مرحلة التخلف إلى مرحلة النمو  
**صواب - خطأ**

السؤال ١٩ : تخصص كندا في انتاج الأخشاب يعني انها تطبق نظرية.....:  
**نسب عناصر الانتاج**  
جميع الاجابات السابق ذكرها خطأ  
الميزة النسبية  
الميزة المطلقة

السؤال ٢٠ : في نظرية الشركة الأولى في الميدان: تقدم الشركة الأجنبية منتج جديد تماماً لم يألفه السوق المحلي من قبل.  
**صواب - خطأ**

السؤال ٢١ : كل ما يلي يعد من عيوب الدخول المبكر للسوق الأجنبي، ما عدا:  
قد يتم تغييرات وإصلاحات في قوانين الاستثمار في الدولة المضيفة مما يؤدي إلى تقليل قيمة الاستثمارات للشركة التي قامت بالدخول مبكراً.

الحد من قدرة الشركة على دخول أسواق أجنبية أخرى ذات جاذبية عالية.  
تحمل تكاليف زائدة يمكن للشركات اللاحقة في دخول هذه الأسواق تجنبها.  
التحكم في السوق منذ البداية.

السؤال ٢٢ : الاستثمارات الغير المباشرة تعتبر من المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل  
صواب - خطأ

السؤال ٢٣ : في نظرية دورة حياة السلعة: نجد أن استثمار الشركة في الخارج يأتي كرد فعل لتحرك قامت به شركة محلية منافسة  
صواب - خطأ

السؤال ٢٤ : كل ما يلي يعد من طرق التعرف على المنافع الاقتصادية عند دخول السوق الأجنبي ما عدا:  
تقسيم المنتجات في السوق.

حجم السوق من حيث التركيبة السكانية.  
الدخل المستقبلي المحتمل للعملاء والذي يعتمد على معدلات النمو الاقتصادي.  
متوسط الدخل الحالي للعملاء

السؤال ٢٥ : الميزان التجاري: يشمل التجارة المنظورة، أي صادرات وواردات السلع.  
صواب - خطأ

السؤال ٢٦ : يعبر كل من عائد ومنصرف المواصلات والاتصالات، كأجور النقل والشحن، إيرادات الموانئ، البريد والبرق، إيرادات شركات التأمين عن الميزان السلعي المنظور  
صواب - خطأ

السؤال ٢٧ : في .....المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد) ويشرف على إدارة شئون التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع :-

الشركات الدولية  
الشركات العالمية .  
الشركات المحلية ، الشركات العالمية .  
الشركات متعددة الجنسيات.

السؤال ٢٨ : شراء الشركة أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى يعتبر :-  
استثمار مباشر.

استثمار غير مباشر.  
لا يعبر عن الاستثمار.  
استثمار مباشر وغير مباشر.

السؤال ٢٩ : ..... هي مجموعة من الشركات التي تعمل في مجموعة من الدول و لكنها تدار (يُتحكم فيها) بواسطة الشركة  
إلام في البلد الأصلي .

الشركات الدولية.  
الشركات العالمية.  
الشركات متعددة الجنسيات.  
الشركات المحلية

السؤال ٣٠ : كل ما يلي يعد من مزايا عقد الترخيص ما عدا .....

عدم تحمل تكاليف التطوير والمخاطر المرتبطة بدخول سوق أجنبي جديد  
طريقة جذابة عندما تكون الشركة غير مستعدة لتخصيص موارد مالية كبيرة لسوق أجنبي غير مألوف أو مضطرب سياسيا .  
**الحق في الرقابة المشددة على التصنيع والتسويق**  
طريقة جذابة للشركات التي تفتقر إلى رأس المال اللازم لتطوير العمليات الخارجية.

السؤال ٣١ : تتسم التعاملات التي تتم على المستوى الدولي بخاصيتين هما :-

عارضة ، وخارج حدود الدولة.  
عارضة، وداخل حدود الدولة.  
**دائمة، خارج حدود الدولة.**  
مستمرة، وداخل حدود الدولة.

السؤال ٣٢ : قيام شركة Sony بتوزيع جوالات sony xperia فى الشرق الأوسط يعد .....

عقد وكالة.  
عقد تصنيع.  
عقد تسليم مفتاح.  
**عقد تصدير.**

السؤال ٣٣ : الحراك الاجتماعي يعد من العناصر الفرعية للعناصر الفيزيائية التي يجب على الشركات الأجنبية وضعها في الاعتبار عند رغبتها في الخروج من محيطها المحلي  
**صواب - خطأ**

السؤال ٣٤ : ..... هو ذلك النوع من الاستثمار الأجنبي الذى يُمكن المستثمر من التأثير بدرجة كبيرة على مسار الشركة المساهم فيها:

**الاستثمار الخارجي المباشرة.**  
الاستثمار الخارجي غير المباشر.  
الاستثمار الداخلي المباشر.  
الاستثمار الداخلي غير المباشر.

السؤال ٣٥ : لا تتحمل الشركات الأجنبية تكاليف زائدة عند.....

كل الاجابات صحيحة  
انتشار الشركة فى الاسواق.  
**دخولها السوق متأخرا.**  
دخولها السوق مبكرا

السؤال ٣٦ : إن الحصول على المزايا الرئيسية للسوق يعد من.....

مزايا الدخول متأخر للسوق الأجنبي  
**مزايا الدخول المبكر للسوق الأجنبي**  
مزايا توسع السوق  
مزايا عدم الانتشار فى الاسواق

السؤال ٣٧ : يعتبر التضخم وانخفاض القوة الشرائية للعملة إحدى عناصر الاختلال الموسمي

**صواب - خطأ**

السؤال ٣٨ : أن يحتل مواطنو الدولة المضيافة وظائف عليا، ومقاعد في مجالس إدارة الشركات يعد من الإجراءات المنحازة التي تتخذها الحكومة ضد الشركات الأجنبية

**صواب - خطأ**

السؤال ٣٩ : في الاستثمار الأجنبي يعد أهم اللاعبين في البيئة السياسية هم: حكومة البلد الأم بنفوذها في سن القوانين والإجراءات ثم أجهزتها الإدارية التي لها سلطة التنظيم وتنفيذ القوانين  
صواب - خطأ

السؤال ٤٠ : إن تكاليف الإنتاج المرتبطة بممارسة الأعمال في الدول الأجنبية تكون عادة أقل في الدول النامية  
صواب - خطأ

السؤال ٤١ : قيام الشركة الأجنبية بالتأمين ضد الحروب والاضطرابات يعد إحدى استراتيجيات ردء المخاطر ومن ثم تقوم شركات التأمين بتقديم تعويض للشركة المتأثرة في حالات الحروب  
صواب - خطأ

السؤال ٤٢ : ..... يستخدم بصفة أساسية في شركات التصنيع بينما، الامتياز يعمل بصفة أساسية في شركات الخدمات.  
عقد الوكالة  
عقد الترخيص  
عقد الإدارة والتشغيل.  
عقد التسليم.

السؤال ٤٣ : ..... هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد.  
الإدارة الدولية.  
الأعمال الدولية.  
إدارة الأعمال.  
إدارة الأعمال الدولية.

السؤال ٤٤ : التقنية الناعمة: تشمل الآليات، والرسومات الهندسية، والتوصيفات الفنية التي تستخدم في الإنتاج  
صواب - خطأ

السؤال ٤٥ : القدرة على الاحتفاظ بالأرباح وتحويلها: يعد من العوامل المؤثرة في القرارات المتخذة في الشركات العالمية  
صواب - خطأ

السؤال ٤٦ : الحواجز الجمركية أو غير الجمركية التي تفرض أمام الواردات، تعتبر إحدى السياسات المالية التي تفرضها الحكومة لحماية الصناعة المحلية  
صواب - خطأ ..... التصحيح: تعتبر إحدى السياسات الحمائية وسياسات التنمية الاقتصادية

السؤال ٤٧ : كل ما يلي يعد من افتراضات نظرية الميزة المطلقة ماعدا.....:  
وجود مصاريف للنقل والمواصلات والاستخراج  
سهولة انتقال عناصر الإنتاج في الدولة.  
إستحالة إنتقال عناصر تقنية الإنتاج بين الدول (خارج الدولة).  
ثبات تكلفة الوحدة مهما كان حجم إنتاجها.

السؤال ٤٨ : ان استثمار أجنبي يمثل دون شك إضافة للدخل القومي في ذلك البلد التي يتواجد فيها عمالة غير موظفة إذا اعتمد نشاط مكثف لاستخدام الأيدي العاملة  
صواب - خطأ

السؤال ٤٩ : إن القدرة على بناء حجم مبيعات قوي من خلال زيادة الخبرة بالسوق بالإضافة إلى مزايا انخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين ، يتحقق من خلال:-.....

الدخول متأخر للسوق.

**الدخول مبكراً للسوق**

عدم دخول السوق.

الدخول مبكراً ومتأخراً للسوق.

السؤال ٥٠ : أن الشركات المستثمرة في الخارج، هي الأكثر تصديراً مقارنة بالشركات التي ليست لديها استثمارات  
**صواب - خطأ**

السؤال ٥١ : تعود نظرية الميزة المطلقة للعالم الاقتصادي: ريكاردو.

**صواب - خطأ** ..... التصحيح: آدم سميث

السؤال ٥٢ : يعد كل ما يلي من أهمية الإدارة الدولية ماعدا.....:-

خفض المخاطرة.

**خفض المبيعات.**

خفض التكاليف.

خفض الاهدار البيئي.

السؤال ٥٣ : التأمين ضد المخاطر يعتبر من الاستراتيجيات التي تطبقها الشركات في التعامل مع المخاطر السياسية  
**صواب - خطأ**

السؤال ٥٤ : تجنب التكاليف المرتبطة بعملية تأسيس العمليات الصناعية في الأسواق الأجنبية يتحقق في.....  
الامتياز.

**التصدير.**

الوكالة.

عقود تسليم المفتاح.

السؤال ٥٥ : يعكس ..... المركز المالي للدولة في تعاملها مع باقي دول العالم، وكذلك مدى قدرتها على اقتناء موارد وسلع  
خارجية.

الميزان التجاري.

الميزان السلعي

**ميزان مدفوعات.**

سجل الموازنة.

السؤال ٥٦ : مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى،  
هذا هو تعريف:

البيئة الاجتماعية والثقافية

البيئة الثقافية

**الثقافة**

البيئة الاجتماعية

السؤال ٥٧ : النظرية التي تعبر عن وضع يكون فيه الدافع الأساسي للشركة للاستثمار في الخارج هو الاحتكار وذلك لأنها تمتلك  
تقنية جديدة او ادارة ابداعية.. هذه النظرية تسمى:

نظرية الشركة الأولى في الميدان

نظرية الشركة القائدة

**نظرية الاستئثار**

نظرية دورة حياة السلعة

السؤال ٥٨ : الحراك الاجتماعي احد العوامل المؤثرة في نشاط الشركات الدولية، ويشير الى:  
التفاعل الاجتماعي في السوق المستهدف  
امكانية الانتقال من طبقة الى اخرى في السوق المستهدف  
المشكلات الاجتماعية في السوق المستهدف  
لا شئ مما سبق

السؤال ٥٩ : من يقوم بالأعمال الدولية:-.....  
الشركات الدولية، العالمية، الاقليمية.  
الشركات متعددة الجنسيات، عابرة القارات، العالمية.  
الشركات المحلية، عابرة القارات، العالمية.  
الشركات الدولية، متعددة الجنسيات ، العالمية.

السؤال ٦٠ : إذا كانت الشركة الأجنبية تستورد مدخلات الإنتاج كالمواد الخام والمنتجات الوسيطة من الخارج بدلاً من الاعتماد على المدخلات المحلية، يزيد ذلك من جانب المقبوضات في ميزان المدفوعات للبلد المضيف  
صواب - خطأ

تحتوي هذه الملزمة على : المحاضرات النصية و الواجبات و الاختبار الفصلي