المحاضرة الأولى

طبيعة و ماهية إدارة الأعمال الدولية

عناصر المحاضرة :

مقدمة

أولاً: المفاهيم الأساسية.

ثانياً: أهمية الأعمال الدولية وأنواعها.

ثالثا: منهاج إدارة الأعمال الدولية.

مقدمة :

- من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال الثلاث عقود الأخيرة هو النمو السريع و المتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري و الاستثمارات و الأدوات المالية (التدفقات التجارية والمالية).
- و يعزى هذا النمو في حجم التدفقات التجارية و المالية بين الأسواق العالمية إلى انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض و النموَ الهائل و السريع في :
  i. التكنولوجيا الصناعية و الإنتاج (أساليب، أدوات و أنظمة الإنتاج الحديثة و المتطورة)،
  ii. تكنولوجيا المعلوماتية و الاتصالات الالكترونية و الإعلامية (قدرة البنوك على التحويل الفوري للأموال)
  iii. انتشار المراكز المالية و ظهور الأساليب الحديثة لإدارتها.

أولاً: المفاهيم الأساسية :

١. مفهوم الأعمال الدولية :

إن المقصود بمصطلح الأعمال الدولية أي نشاط استثماري أو تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى مداه و انتشاره الحدود الجغرافية لبلد ما.

و قد وردت عدت تعريفات في أدبيات الأعمال الدولية من ضمنها :

- تعريف (Shiva Ramu) حيث يعرفها على أنها:

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

- كما عرفت أيضا على أنها:

"الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم)".

اذن فهي معاملات بين أفراد و منشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تجارية أو استثمارات متنوعة تمتاز بالديمومة ويمكن التأثير عليها بأشكال مختلفة؛ وهو ما يشكل مجالا لإدارة الأعمال الدولية..

٢. مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر:

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

٣. الاستثمار الأجنبي غير المباشر:

ويكون بشراء أوراق مالية في شكل أسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أجنبية أخرى ، يستهدف الربح ويكون لصاحبه حق غير مباشر لا يمكنه من التأثير في مسار المؤسسة.

٤. الشركة الدولية :

هي التي تمتلك أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من بلد ، سواء من خلال الاستثمارات المباشرة أو غير المباشرة .

إذن هي (صفاتها) :

- ✓ تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد .
- ✓ تدير طاقاتها وفروعها وفقا لاستراتيجية واحدة .
- ✓ تشكل إطارا لنقل الأموال والأفراد والسلع والأفكار ، سواء بين رئاستها وفروعها أو بينها وبين زبائنها والشركات الأخرى .

يميز بعض المختصين عموما في إدارة الأعمال ما بين الأنواع الثلاثة التالية للشركات الدولية:

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

ثانياً: أهمية الأعمال الدولية وأنواعها :

١. أهمية الأعمال الدولية :

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

٢. أنواع الأعمال الدولية :

١) التجارة الخارجية(Foreign. Trade)؛
٢) الاستثمارات الأجنبية المباشرة(D. Foreign. Investment)؛
٣) الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة(I.F.I)

٣. أنواع أخرى للأعمال الدولية :

ومنها على وجه الخصوص :

١) الترخيص :

وبموجب شكله الرئيسي فإن الشركة الأجنبية (مثلا كوكاكولا، فنادق هيلتون...) تقوم بالسماح لشركة أخرى في بلد أخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية .

٢) تسليم المفتاح :

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

٣) **عقود الإدارة :**

بموجبها تقوم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد أخر مقابل اجر ، ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصيبا في الأرباح . (عادة لا تتجاوز ٣٠٪)

٤) **عقود التصنيع :**

هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام احد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها.

✓ فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل .

٥) **عقود التصدير (الوكالة) :**

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

٦) **الإستثمارات المشتركة :**

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

- وأمام إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل هي :
  ١) الإدارة المشتركة .
  ٢) الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر .
  ٣) الإدارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين .

٤. أشكال الاحتكارات والتكتلات في الأعمال الدولية :

تعريف الاحتكار :

هو تفاهم أو تكتل مجموعة من الشركات متعددة الجنسية يتمركز تحت سيطرتها إنتاج أو تصريف الجزء الساحق من هذه البضاعة أو تلك سعيا وراء الربح المطلق .

أهم أشكال الاحتكارات لدينا :

١) الكارتلات
٢) السنديكات
٣) التروست
٤) الكونسورتيوم

١) **الكارتل (Cartel) :**

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

٢) السنديكات (Syndicates) :

تكتل يتكون من شركات أكبر وأكثر تطورا من الكارتل، فأعضاؤه الذين ينتجون بصورة مستقلة لا يحق لهم وفق أحكام العضوية بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم، بل يولفون لذلك جهازا تجاريا مشتركا.

٣) التروست (Trusts) :

وهو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الأعضاء ملكية مشتركة ، ويتقاضى فيه المالكون السابقون (الذين أصبحوا مساهمين) الأرباح وفقا لنسبة أسهمهم.

٤) د-الكونسورسيوم (consortium) :

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

ثالثا: منهاج إدارة الأعمال الدولية :

١. طبيعة الأعمال الدولية :

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

٢. منهجية إدارة الأعمال الدولية ومكانتها من إدارة الأعمال:

تعد إدارة الأعمال الدولية جزءا من إدارة الأعمال ،لذا فهي تستخدم إلى حد كبير نفس المنهجية وتطبق نفس القواعد والنظم .

غير أن منهاجها يتطلب بعداً إضافيا يستدعي معالجة خاصة تأخذ في الاعتبار المضمار الدولي الخارجي ، دون إهمال للوضع الداخلي لكل دولة وأساليب الأعمال فيها.

٣. الاختلافات الواجب مراعاتها :

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

نهاية المحاضرة الاولى

المحاضرة الثانية

نظريات التجارة الخارجية

عناصر المحاضرة :

مقدمة

أولاً : نظريات التجارة الخارجية

ثانياً : سياسات التجارة الخارجية

مقدمة

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

✓ ذلك ما سوف نعمل على توضيحه من خلال هذه المحاضرة .

أولاً : نظريات التجارة الخارجية :

تمهيد: إن دراسة التطور التاريخي للتجارة الدولية يساعدنا بشكل أفضل على فهم ما وصلت إليه الأحوال الاقتصادية لمختلف البلدان.

- علما أن الاهتمام بدراسة الخلفيات التاريخية يرجع الى التالي :

١) فهم أن الظروف والأفكار والمفاهيم الاقتصادية التي كانت سائدة خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر (فترة التجاريين) مازال الكثير منها قائما حتى الآن .

٢) أن تلك الظروف أثارت بعض الاقتصاديين في تلك الفترة ومنهم خاصة آدم سميث.

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

١. نظرية الميزة المطلقة (آدم سميث) :

لقد حاولت هذه النظرية كغيرها من نظريات التجارة الخارجية بتفسير أسباب قيام التبادل الدولي .

✓ صاحب هذه النظرية هو الاقتصادي المعروف آدم سميث .

وتمثلت فرضياتها فيما يلي :

أ- فرضيات النظرية :

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

ب- محتوى النظرية :

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

إنتاج عشرة أيام

البلد	القمح/الطن	النسيج/الطاقة
امريكا	٩٠	٢٠
بريطانيا	٣٠	٦٠

الدكتور قام بتعديل الرقم الى ١٢٠ وعند حساب الاسعار الداخلية لكل دولة لم يعدل الرقم! لذا يبقى الرقم على ٢٠ لكي تكون العملية صحيحة

الملاحظ :

- أن الأولى تنتج القمح ٣ مرات أكفأ من الثانية .
- الثانية تنتج النسيج ٣ مرات أكفأ من الأولى .

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

- **الأسعار في الولايات المتحدة :**
  - ١طن قمحا = ٢/٩ طاقة نسيج .
  - ١طن نسيجا = ٩/٢ طن قمحا أي ٤،٥ طن قمحا .
  - ٩/٢ طن قمحا = ١ طاقة نسيج .
- **الأسعار في بريطانيا :**
  - ١طن قمحا = ٢ طاقة نسيج .
  - ١/٢ طن قمحا = ١ طاقة نسيج .

الخلاصـــــة :

من الأفضل للبلدين التخصص فيما لكل منهما فيه ميزة مطلقة وعليه يفضل له أن تتخصص :

- الولايات المتحدة في إنتاج القمح .
- بريطانيا في إنتاج النسيج .

٢. نظرية النفقات (الميزة) النسبية (ديفيد ريكاردو) :

صاحب النظرية هو الاقتصادي المعروف ديفيد ريكاردو ، الذي انطلق من نفس فرضيات سلفه سميث وحاول أن يفسر أسباب قيام التبادل الدولي اعتمادا :

- على فكرة أن العمل هو أساس القيمة .
- وعلى مثال لدولتين تتميز إحداهما هذه المرة بإنتاج كلا السلعتين بدرجة أكفأ من الأخرى. كما يبينه الجدول التالي :

إنتاج عشرة أيام عمل

البلد	القمح/الطن	النسيج/الطاقة
امريكا	٩٠	١٢٠
بريطانيا	٣٠	٦٠

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

- للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين إلا أن ميزتها في القمح أقوى
  - ١طن قمحا=١،٣٣ طاقة نسيج .
  - أما بريطانيا فمقابل ١طن قمحا تنتج ٢طاقة نسيج .
- بينما ليس لبريطانيا ميزة في إنتاج أي من السلعتين ، غير أن وضعها أقل سوءا (نسبيا) في حالة إحداهما وهو ما يعطيها مجالا للتخصص فيها .

الخلاصة :

- للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين وتميزا مطلقا في القمح وتخلفا نسبيا في النسيج ، أي أنها ستتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي وتتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق .
- أما بريطانيا فلها تخلف مطلق فيهما لكنه أقل في حالة النسيج (نسبي) وأكثر (مطلق) في حالة القمح وهو ما يعني أن لديها ميزة نسبية في إنتاج النسيج .

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

٣. نظرية نسب عوامل الإنتاج (هكشر و أولين) :

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

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

فرضيتا النظرية :

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

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

النتيجة :

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

✓ أي ان الدول تنتج وتصدر .. بالتالي السلع التي تستخدم عناصر الانتاج التي تتوفر لديها بكثرة .!

٤. النظريات الحديثة :

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

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

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

- **لماذا تتاجر الشركات مع الخارج ؟**
- **الجواب :**

لأن تجارة الشركات هي من تجارة الدول .

فالأسباب عموما هي :

١) الاستفادة من الطاقة غير المستغلة .
٢) تخفيض التكاليف .
٣) تحقيق أرباح إضافية .
٤) تنويع وتقليل المخاطر .
٥) الاستيراد وضمان الإمدادات .

ثانياً : سياسات التجارة الخارجية :

١. السياسة التجارية للدولة :

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

٢. أنواع السياسات التجارية :

عادة ما تقسم إلى النوعين التاليين:

أ- النوع الاول : السياسة الحمائية :

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

الأشكال المختلفة للحماية في :

١) الرسوم الجمركية .
٢) نظام الحصص .
٣) الرقابة على أسعار الصرف .
٤) الضرائب الإضافية .
٥) أساليب مختلفة أخرى للحماية (عراقيل إدارية ،شعارات قومية مناهضة...) .

ب- النوع الثاني : حرية التجارة :

وتعني الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية .

وقد تعزز هذا الاتجاه عالميا مع التوقيع على **الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الغات) في ١٩٤٧م والتي خلفتها منظمة التجارة العالمية العام١٩٩٥م.**

- علما ان المملكة العربية السعودية انضمت لمنظمة التجارة العالمية في ديسمبر عام ٢٠٠٥م .

نهاية المحاضرة الثانية

المحاضرة الثالثة

الأعمال الدولية في ظل العولمة والمنظمة العالمية للتجارة

مقدمة

أولاً : العولمة ومسبباتها

ثانياً : المنظمة العالمية للتجارة

ثالثاً : التكامل الاقتصادي

مقدمة

- تمارس ظاهرة العولمة بمختلف أبعادها تأثيرا بالغا على الأعمال الدولية .
- تأتي منظمة التجارة العالمية لتمثل إحدى الركائز الأساسية للعولمة خاصة فيما يتعلق بعولمة التجارة.
- تتسم بيئة الأعمال الراهنة بالتكاملات الاقتصادية على مستوى العديد من الدول، وهو ما تقره المنظمة العالمية للتجارة لما له من إسهام في تحرير التجارة والاقتصاديات العالمية عموما.

✓ هذا ما سوف نعمل على توضيحه من خلال هذه المحاضرة .

أولاً : العولمة ومسبباتها :

١. مفهوم العولمة

كلمة العولمة تعني جعل الموضوع المعنى على مستوى عالمي .

وهي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Globalization) التي تعني اتساع دائرة الموضوع لجميع مناطق الكون .

ومن ابرز سماتها : تحرير التجارة في السلع والخدمات والتدفق .غير المقيد لرؤوس الأموال عبر الحدود.

٢. العولمة الاقتصادية :

هي مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات أعمالها دون مراعاة للحدود الجغرافية أو السيادة الوطنية .

فهي بذلك أوسع من مرحلة التدويل إذ تصير فيها السوق العالمية وحدة واحدة مفتوحة تتنافس فيها الاقتصاديات والمؤسسات دونما حواجز أو قيود خاصة في ظل ثورة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والانترنت، فضلا عن قوانين وشروط الهيئات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة وصندوق النقد الدولي

٣. المسببات الرئيسية للعولمة :

١) تحرير التجارة ما بين الدول :

وهنا يمكن الإشارة تحديدا إلى:

- قيام اتفاقيات الجات (الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة) عام١٩٤٧م .
- قيام المنظمة العالمية للتجارة سنة١٩٩٥م .
- الدور المحوري لبعض المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي في هذا المجال .

٢) ازدياد التكامل الاقتصادي :

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

٣) تحرير الاقتصاديات :

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

٤) التقنية :

ويتجلى تأثيرها في مسار العولمة من خلال ما يلي :

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

٥) الشركات متعددة الجنسيات :

إن هذه الشركات التي تعتبر كسبب ونتيجة للعولمة في نفس الوقت ، هي أكثر أهم قوة منفردة وراء التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي .

- ويرجع ذلك أساسا لما يلي :
  - تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من قطر .
  - قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول .
  - مرونتها الجغرافية .

ثانياً : المنظمة العالمية للتجارة :

١. الدور المحوري للغات في تحرير التجارة :

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

٢. المنظمة العالمية للتجارة :

هي امتداد لاتفاقيات الغات بحيث وافق المتعاقدون بمراكش في ابريل ١٩٩٤ (دورة الاراجواي) على تأسيس منظمة التجارة العالمية بحيث أصبح كل الأطراف المتعاقدة في الغات أعضاء في المنظمة.

ظهرت رسميا في ١٩٩٥/١/١ ومقرها بجنيف سويسرا .

٣. مهام المنظمة العالمية للتجارة :

تمثل مهامها في كونها:

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

٤. مبادئ منظمة التجارة العالمية :

أ- مبدأ الدولة الأولى بالرعاية :

- أي أن تلتزم الدولة وتمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية (الدول المتعاقدة) أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة .
- على أن الاتفاقية تقر الاستثناء في ثلاث حالات هي :

١) السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة؛

٢) الميزات الممنوحة بين دول أعضاء في تجمع اقتصادي كالمجموعة الأوربية مثلاً ليس من الضروري أن تنطبق معاملة الأعضاء فيها على الدول غير الأعضاء في تلك المجموعة؛

٣) الدول التي تفرق اعتباطياً ضد واردات من دول أو دولة معينة يمكن للدولة المتضررة حرمانها من معاملة (الدولة الأكثر رعاية) .

ب- مبدأ الشفافية :

هي أي التزام الأعضاء بنشر جميع المعاملات المتعلقة بالممارسات والإجراءات والقواعد التي تمس التجارة بشكل أساسي . ويدخل ضمن هذا الإطار عدم اللجوء إلى الحواجز غير الجمركية لأنها غير شفافة .

ج- مبدأ المعاملة الوطنية :

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

ثالثاً : التكامل الاقتصادي :

١. تعريف التكامل الاقتصادي :

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

٢. مزايا التكامل الاقتصادي :

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

٣. أشكال ومراحل التكامل الاقتصادي :

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 الدول وأية دولة أخرى غير عضو في منطقة التجارة الحرة (مثاله منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية نافتا المكونة من الولايات.م.أ وكندا والمكسيك) .

٢) اتحاد جمركي :

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

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 .

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 و كذا توحيد العملة .

٥) تكامل اقتصادي وسياسي تام :

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

نهاية المحاضرة الثالثة

المحاضرة الرابعة

ميزان المدفوعات وأسعار صرف العملات

عناصر المحاضرة :

مقدمة

أولاً : تعريف ميزان المدفوعات

ثانياً : مكونات ميزان المدفوعات

ثالثاً : الاختلال في ميزان المدفوعات

رابعاً : أسعار صرف العملات

مقدمة :

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

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

١) ميزان المدفوعات

٢) أسعار الصرف و العملات.

يعتبر ميزان المدفوعات :

واحدا من أكثر المؤشرات الاقتصادية التي يهتم بها رجال الاقتصاد و السياسة في البلد حيث يوفر الإحاطة الكاملة بعناصر التجارة و المعاملات الدولية .

فميزان المدفوعات انعكاس لـ:

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

أولاً : تعريف ميزان المدفوعات :

١. مفهوم ميزان المدفوعات :

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

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

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

٢. آليات التسجيل في الحساب :

يجب الإشارة هنا أنه إذا أدى التعامل إلى :

- كسب عملة أجنبية فإن ذلك يدعى رصيدا دائنا و يسجل كبند موجب (+) في الطرف الدائن للحساب.
- أما إذا اشتمل التعامل على إنفاق عملة أجنبية فإن ذلك يدعى رصيدا مدينا و يسجل كبند سالب (-) في الطرف المدين.

- و عليه ينقسم الحساب إلى جانبين أحدهما دائن و الأخر مدين :

١) الجانب الدائن :

فيحتوي على المعاملات التي ينتج عندها مدفوعات للبلد المعني من الدول الأخر (الصادرات) .

٢) الجانب المدين :

يحتوي على المعاملات التي تنتج عندها مدفوعات من البلد المعني إلى البلدان الأخرى (الواردات)

قاعدة :

يتم تسجيل أية معاملات تترتب عنها :

- مقبوضات أو تحصيلات من الغير للبلد المعني في الجانب الدائن (صادرات) .
- وتسجل أية مدفوعات للغير في الجانب المدين (واردات) .

ثانياً : مكونات ميزان المدفوعات :

يتكون ميزان المدفوعات من الحسابات التالية :

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

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

الجزء الاول : الميزان التجاري :

ويشمل التجارة المنظورة أي صادرات وواردات البلد من السلع.

الجزء الثاني : ميزان التجارة غير المنظورة :

ويتكون من صادرات وواردات البلد المعني الخاصة بالخدمات كأجور النقل والشحن و خدمات التأمين والسياحة الخارجية .

قاعدة :

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

٢. حساب رأس المال (المعاملات الرأسمالية) :

أ- المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل :

وهي التي تزيد مدتها عن السنة كالاستثمارات المباشرة والقروض طويلة الأجل وأقساط سدادها .

- تسجل القروض الرأسمالية والاستثمارات الأجنبية الآتية من الخارج وكذلك أقساط الديون الوطنية المستحقة على الخارج في الجانب الدائن .
- ويحدث العكس في حالة القروض والاستثمارات المقدمة للخارج وكذلك سداد أقساط الدين لفائدة الخارج حيث تسجل كلها في الجانب المدين .

ب- المعاملات الرأسمالية قصيرة الأجل :

وهي التي تقل مدتها عن السنة على أن تتم بصورة تلقائية . وذلك تمييزا لها عن المعاملات القصيرة التي تحدث بغرض تسوية العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات .

٣. حساب التسويات (صافي الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والأصول الثابتة) :

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

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

ثالثاً : الاختلال في ميزان المدفوعات :

- يحدث التوازن في ميزان المدفوعات :

عندما تكون جميع العناصر المدينة في الحسابين الجاري و الرأسمالي مساوية لمجموع العناصر الدائنة فيهما .

✓ في هذه الحالة لن نحتاج إلى تسوية من خلال حساب الاحتياطات وعندها نكون أمام توازن اقتصادي حقيق علما أن ذلك قد يحدث بصفة تلقائية .

- أما التوازن الحسابي :

فهو الذي يتم بصفة مقصودة من خلال تحريك حساب التسويات .

يمكن أن يكون العجز في ميزان المدفوعات :

- مؤقتا و أسبابه ظرفية (جفاف ينتج عنه انخفاض كبير في الصادرات) .
- وإما أن يكون العجز دائما (هيكليا) و يستمر لسنوات .

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

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

رابعاً : أسعار صرف العملات :

١. سعر الصرف :

يتمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة أخرى .

٢. سوق الصرف :

هو السوق الذي تباع فيه العملات و تشترى .

- ويتكون من مجموعة من البنوك و الوسطاء والهيئات الأخرى التي تعمل في سوق الصرف عن طريق الوساطة أو المضاربة أو المتاجرة في العملات الأجنبية . (بنوك، مكاتب صرافة، أفراد مصرح لهم...)
- ومن أشهر الأسواق العالمية للصرف الأجنبي أسواق نيويورك، لندن، طوكيو و فرانكفورت ..الخ) .

٣. وظائف سوق الصرف :

تتمثل وظائف سوق الصرف في :

١) نقل القوة الشرائية من طرف لأخر؛

٢) توفير فرصة حماية للمتعاملين من تقلبات العملات؛

٣) السماح لهذه السوق بالموازنة و التحكم في الأوراق الأجنبية من خلال آليات السوق (العرض و الطلب).

٤. تحديد أسعار صرف العملات الأجنبية :

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

تطورات تحديد اسعار صرف العملات الاجنبية :

أ) سعر الصرف على أساس قاعدة الذهب :

- قبل الحرب العالمية الأولى كانت قيمة العملة تحدد بوزن معين من الذهب يمكن مبادلتها به، أي أن مبادلة الذهب بأي عملة كانت تتم بسعر ثابت هو السعر الأساسي مع تأثر السعر السوقي قليلا بالعرض والطلب.
- وقد تتأثر قيمة العملة سلبا إذا زادت واردات البلد المعني عن صادراته إذا لم تغط الصادرات كمية الذهب المدفوعة مقابل الواردات .

ب) نظام قاعدة تبادل الذهب :

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

ج) تعويم أسعار العملات :

- في العام ١٩٧١ أعلنت الولايات المتحدة نتيجة عدم قدرتها على الوفاء أنها ستبيع الذهب فقط للبنوك المركزية للدول و ليس للبنوك التجارية و المؤسسات المالية .
- أعقب ذلك فك ارتباط الذهب بالدولار و أصبحت بالتالي أسعار جميع العملات بما فيها الدولار معومة أمام الذهب وأصبح سعر كل عملة يتحدد صعودا و هبوطا على أساس العرض والطلب في السوق.
- وهكذا وصلنا إلى مرحلة التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية .

٥. طرق تحديد أسعار العملات

أ) نظرية تعادل القوى شرائية

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

✓ تزداد قيمة العملة بزيادة قوتها الشرائية .

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

ب) مؤشر فيشر (Fisher) العالمي :

- قدم (Fisher) نظريته لتفسير استمرار تغير أسعار العملات . و بموجب هذه النظرية فإن أسعار العملات تتحرك كاستجابة للتغير في أسعار الفوائد ، بمعنى أن العملة التي تكون عوائدها أعلى تكون قيمتها تبعا لذلك أعلى .
- وعليه فإن أسعار العملات تتحدد على أساس سعر الفائدة على ودائع العملة في داخل البلد فتزيد مع زيادة سعر الفائدة و تقل مع تراجع سعر الفائدة.

تطبق معظم البنوك المركزية سياساتها النقدية على هذا الأساس حيث :

- يطبق سياسات متشددة للمحافظة على استقرار أسعار الصرف بغرض التحكم و السيطرة على اتجاهات أسعار الفائدة .
- يهدف البنك المركزي إلى منع معدلات التضخم باستخدام سعر الفائدة كأداة تساعده على تحديد كمية النقد المعروضة في السوق مقابل الطلب عليها.

ج) نظرية الأرصدة :

يتحدد سعر الصرف بناءاً على هذه النظرية وفقا لوضع ميزان المدفوعات .

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

✓ إن وضع ميزان المدفوعات للدولة هو الذي يحدد قيمة عملتها.

٦. مخاطر تقلب أسعار الصرف

- إن لارتفاع و انخفاض أسعار الفائدة على الودائع المصرفية تأثيرا على أسعار العملة المحلية و أسعار الأسهم و السندات و غيرها من الاستثمارات .
- فارتفاع سعر الفائدة يؤدي إلى انخفاض أسعار الأسهم و السندات في السوق،(المستثمر العادي يبحث على العائد الأعلى و الأقل مخاطرة).

✓ ففي هذه الحالة سيفضل بيع ما لديه من الأسهم و السندات و وضع قيمتها كوديعة في أحد البنوك التي تعطي سعر فائدة أعلى مما يمكن أن يحصل عليه من استثماره في الأسهم و السندات .

نهاية المحاضرة الرابعة

المحاضرة الخامسة

الاستثمار الأجنبي (أنواعه، نظرياته و سياساته)

عناصر المحاضرة :

مقدمة

أولاً : مفهوم وطبيعة الاستثمار الأجنبي

ثانياً : نظريات الاستثمار الأجنبي

ثالثاً : لماذا تستثمر الشركات في الخارج؟

رابعاً : محددات الاستثمار

خامساً : طرق دخول الأسواق الدولية

مقدمة :

- لقد سبق لنا و أن أشرنا في الفصل الأول أن الأعمال الدولية تمارس من خلال أشكال مختلفة .
- كما أشرنا أيضا أننا نجد ضمن هذه الأشكال الاستثمار الأجنبي Foreign Investment إن كان ذلك بشكل مباشر Direct Foreign Investment أو غير مباشر Indirect Foreign Investment.
- فتشكل الاستثمارات الأجنبية محور اهتمام كبير من طرف رجال الأعمال والشركات والدول .

ويتركز هذا الاهتمام حول التساؤلات الخاصة بـ :

- جدوى الاستثمار في الخارج و بالأخص في الدول النامية ؟
- الأسباب التي تدفع المنشآت و الدول للاستثمار في الخارج ؟
- محددات هذا الاستثمار ؟
- أساليبه و سياساته ؟
- الآثار الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ..الخ التي تترتب عنه ؟

أولاً : مفهوم وطبيعة الاستثمار الأجنبي :

نقصد بالاستثمار الأجنبي :

مجمل التدفقات المالية التي يقوم بها مستثمر في بلد غير البلد الأم و يكون إما طويل أو قصير المدى .

يتمثل الاستثمار الأجنبي :

دخول المنشأة في التعامل مع دولة أو شركة تتواجد في دولة أخرى (البلد المضيف) غير البلد الأم.

قد ينتج عن الاستثمار الأجنبي :

- المساهمة في إنشاء شركة بشكل انفرادي .
- أو في شكل شراكة مع شركة خاصة .
- أو عامة في البلد المضيف (استثمار مباشر)

- ويبدو من خلال تملك لأصول رأس مالية (أراضي، معدات) و القيام بأنشطة مختلفة (الإنتاج، التسويق، التوزيع، النقل ..الخ) في البلد المضيف .
- كما يمكن أن يقتصر على تدفقات مالية من البلد الأم إلى البلد المضيف (استثمار غير مباشر). و في هذه الحالة يكون الاستثمار الأجنبي في شكل تملك لأصول مالية (أسهم، سندات لشركات أجنبية .. الخ) .

ثانياً : نظريات الاستثمار الأجنبي :

١. الاستثمار الأجنبي و النظرية الاقتصادية التقليدية :

أ- مدلول النظرية :

لم تهتم هذه النظرية كثيراً بالاستثمار الأجنبي وكانت ترى أنه مجرد تابع ومكمل للتجارة الخارجية. فهي تفترض بالأساس استحالة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الدول .

وعموما فإنه يمكننا تقديم محتواها وفق الخطوات التالية :

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

✓ تستخلص النظرية إلى أن عملية الاستثمار الأجنبي تبدأ وتنتهي من تلقاء نفسها ومحركها الأساسي هو العائد على رأس المال .

ب- نقد النظرية :

وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من ضمنها :

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

٢. نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة :

أ- النظريات الاحتكارية :

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

وتميز هذه النظرية بين ثلاثة أنواع من الاحتكار في السوق الدولي وهي :

١) **احتكار الشركة الأولى للسوق :** وهي واحدة من الامور التي سعت منظمة التجارة العالمية للقضاء على ما يعرف بالاحتكار

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

- تحسين أسلوب إنتاجها .
- تحقيق اسم و سمعة فيه .
- لها ميزة تنافسية (بحكم الأقدمية و توفر الموارد)

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

٢) **نظرية القوة الاحتكارية :**

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

١) التقنية المبتكرة .
٢) اختراع أساليب عمل غير مسبوقة و غير معروفة من قبل .
٣) تمتلك الانضباط و الكفاءة في إدارتها.

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

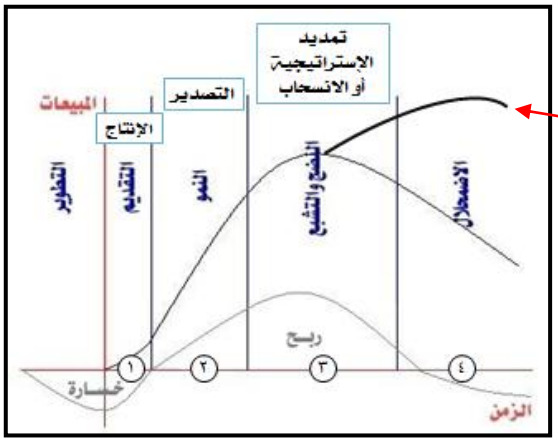
- تحقيق أرباح طائلة في السوق الأجنبية .
- المحافظة على ميزتها المطلقة .
- كما يمكنها أن تستهدف المنافسين الآخرين (ولو تعلق الأمر بوجود شركة قديمة في مركز قوى) .
- أن هذه النظرية تفترض أن الاستثمار الخارجي ناجم عن وجود خلل وتشوهات في تركيبة السوق تعيق المنافسة التامة لأن هذه الأخيرة (المنافسة التامة)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

٣) **نظرية سلوك رد الفعل :**

- تقوم الأعمال على مراقبة المنافسين (ردود الأفعال من المنافسين).
- ويقوم مضمون هذه النظرية على أن الاستثمار الأجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية، حيث تحاول الأول بالذهاب إلى الخارج و القيام بالأعمال الدولية لمزاحمة الشركة الأجنبية في سوقها المحلي .

ب- نظرية دورة حياة المنتج :

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



في كثير من الدول عندما تصل سلعتها لمرحلة النضج تبدأ تصدرها الى الخارج وتدخل في السوق الاخرى بمرحلة التقديم وهذا ما يبينه الخط الاسود العريض .

ويوضح الرسم البياني :

- المراحل المختلفة من عمر المنتج .
- الزيادة والانخفاض في المبيعات والأرباح في كل مرحلة.

يعبّر المحور الأفقي عن الزمن، والمحور العمودي عن المبيعات والأرباح.

- **وفقا لـ: Vernon :**

فإن سلوك بعض السلع سريعة الاستهلاك في السوق يختلف عن تلك السلع المعمرة بطيئة الاستهلاك. فسرعة الاستهلاك تتزامن مع سرعة الاختراعات والابتكارات للسلع الجديدة وعليه فإنها لا تصل إلى مرحلة انخفاض التكاليف و التوسع في الإنتاج الكبير و فتح فروع في الأسواق الدولية (السلع الإلكترونية والغذائية-تغير الأذواق) .

- أما السلع الاستهلاكية المعمرة و السلع الصناعية فإن سلوكها ينسجم مع مضمون النظرية.

المراحل التي تمر بها السلعة :

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

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

٢) مرحلة النمو (التصدير) :

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

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

٣) مرحلة النضج والاستثمار :

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

- تعزيز مكانتها في السوق (الداخلي و الخارجي) و المحافظة على مبيعاتها و أرباحها.
- الشروع في التصنيع بالبلدان المستوردة خاصة الغنية منها (إعادة التوطين) لمواجهة المنافسين الجدد بهذه البلدان على اعتبار أن بلدانهم ستضع حواجز للدخول أمام الشركة أو لمراجعة ظروف السوق المحلي بشكل عام.
- تقوم بتطوير استراتيجية المزيج التسويقي التي تمكنها من الاحتفاظ بميزتها و مركزها في السوق و ذلك من خلال :
  - تحسين و تطوير السلعة للمحافظة على الميزة التنافسية
  - تكثيف التوزيع و التقرب أكثر بالمستهلك الأجنبي (الإمدادات)،
  - المتوقع Positioning(القيام بالترويج المكثف لإبراز ميزتها و بالتالي خلق الصورة الذهنية بخصوص جودة السلعة (تفاديا للتقليد).
  - التركيز على السعر (تخفيض الأسعار)،
  - تنشيط المبيعات للتخلص من المخزون

٤) مرحلة الانحدار والتدهور :

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

وبناء على هذا يكون تصرف الشركة وفق للحالتين التاليتين:

- إما التحضير للانسحاب من السوق .
- تمديد إستراتيجيتها (التحسين المستمر و تطوير منتجات جديدة) أو إعادة النظر في استراتيجية المزيج التسويقي .

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

ثالثاً : لماذا تستثمر الشركات في الخارج ؟

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

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

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

أ- **الأسباب غير المباشرة :**

١) **بروز النزعة الجماعية :**

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

٢) **زيادة المبيعات و الأرباح .**

٣) **الحصول على حصة في السوق الدولية .**

٤) **الاستفادة من الإنتاج الزائد .**

٥) **تخفيف الاعتماد على السوق المحلي .**

٦) **تقوية القدرة التنافسية .**

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

ب- **الأسباب المباشرة :**

١) **تجنب الحواجز الجمركية و الرسوم و الضرائب :**

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

٢) **تقليل من تكاليف الإنتاج :**

تلجأ بعض الشركات إلى إقامة استثمارات لها في بلدان أجنبية سعياً وراء تقليص تكاليف الإنتاج (وجود عمالة رخيصة وسهلة التدريب أو هروباً من تكاليف الشحن والتخزين ..) .

٣) **ضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسطية :**

هنا تجد شركة ما أن تزودها باحتياجاتها من المواد الخام أو السلع الوسطية لم يعد متصلاً أو منتظماً من الدول التي هي مصادرها التقليدية، يحدث ذلك لأن الشركات المزودة في البلد المصدر تكون قد عجزت عن إمداد زبائنها الخارجيين لأسباب إدارية أو مالية تقود إلى توقف عملياتها.

٤) **تعزيز القوة التنافسية والتسويقية :**

بحيث يظهر للشركة أن تعزيز قوتها التنافسية والتسويقية مرهون بتواجدها الفعلي كمستثمر في الخارج فتلجأ إلى ذلك .

رابعاً : محددات الاستثمار :

١. حجم و نمو السوق

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

٢. الاستقرار السياسي

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

٣. البنى الهيكلية

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

٤. متغيرات السياسات

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

خامساً : طرق دخول الأسواق الدولية :

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

١. خيارات التصدير للخارج :

هذا الخيار بدورة يطرح خيارين أساسيين هما:

١) التصدير المباشر :

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

٢) التصدير غير المباشر :

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

٢. الإنتاج في الأسواق الدولية

من أهم أشكال الإنتاج بالخارج لدينا :

١) الاستثمار المشترك .

٢) الترخيص .

٣) الإنتاج في السوق الأجنبي .

نهاية المحاضرة الخامسة

المحاضرة السادسة

بيئة الأعمال الدولية ١:

(السياسية والقانونية والاجتماعية)

عناصر المحاضرة :

مقدمة

أولاً : مفهوم بيئة الأعمال

ثانياً : : البيئة السياسية و القانونية

ثالثاً : البيئة الثقافية الاجتماعية

مقدمة :

تعتبر منظمات الأعمال:

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

التعرف على البيئة والتكيف معها يعد أمرا ضروريا لنجاح المنظمة .

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

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

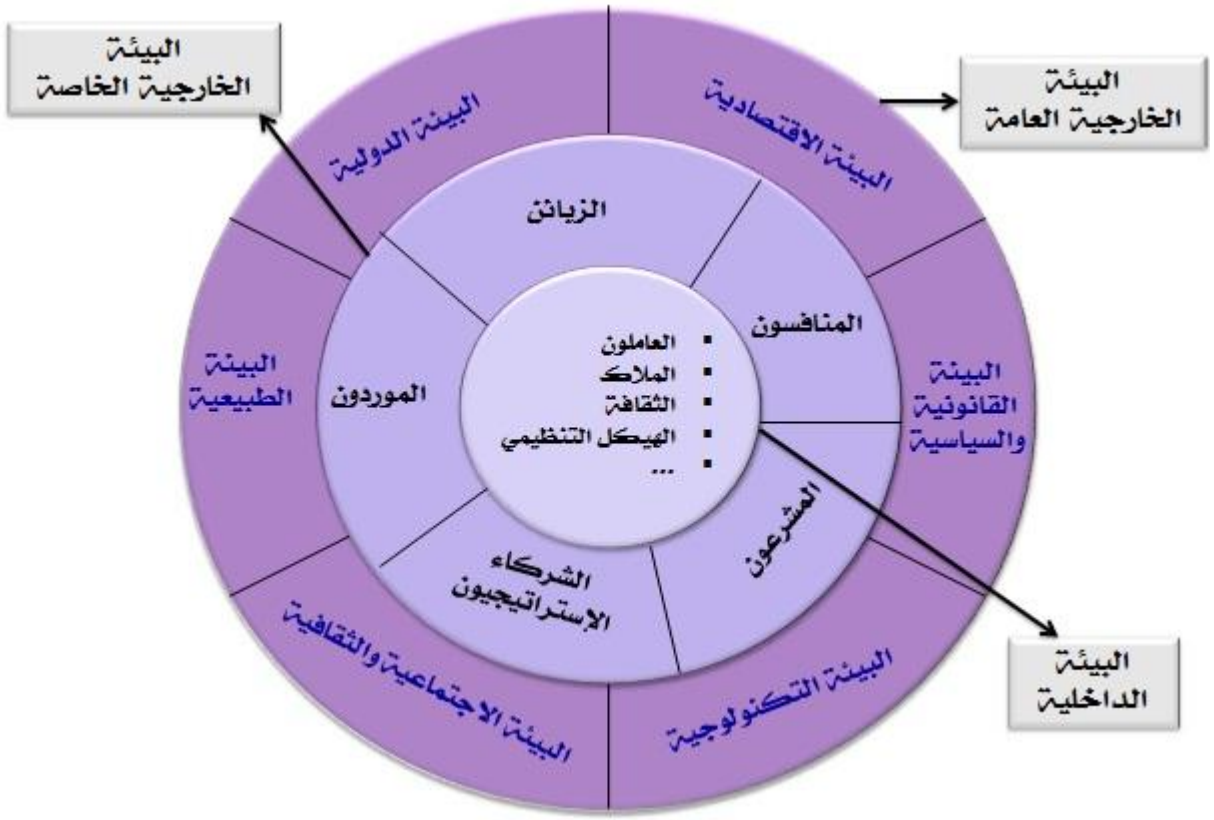
أولاً : مفهوم بيئة الأعمال :

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

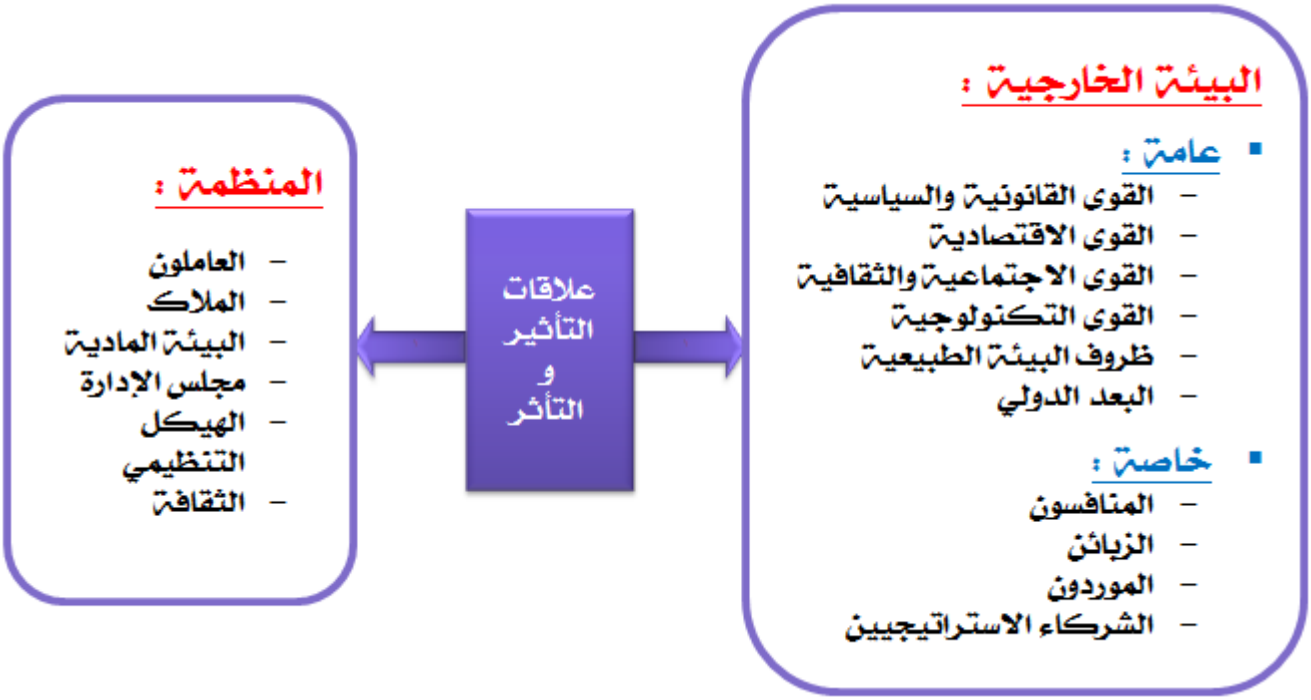
و يندرج ضمن هذا الإطار:

- البيئة الخاصة أو التنافسية.
- البيئة الخارجية الكلية.

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



العلاقة الموجودة بين المنظمة والبيئة



البيئة الخارجية (External Environment)

تنقسم البيئة الخارجية حسب درجة التأثير إلى :

١) البيئة الخارجية الخاصة

٢) البيئة الخارجية العامة

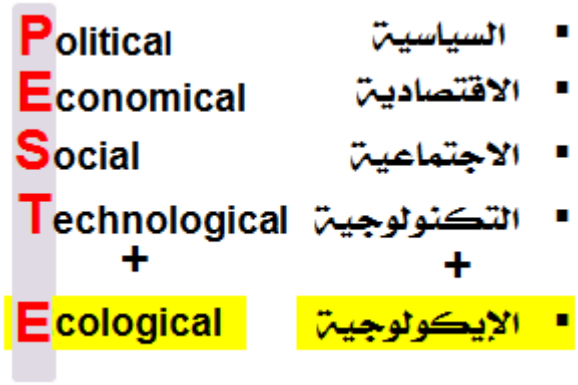
١. البيئة الخارجية الخاصة :

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

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

٢. البيئة الخارجية العامة (General Environment) :

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



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

أبعاد بيئة الأعمال الدولية

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

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

ثانياً : : البيئة السياسية و القانونية :

١. مكونات البيئة السياسية:

١) النظام الاقتصادي و القانوني : أي فلسفة الدولة الاقتصادية (هل تتبع نظاما حرا أم نظاما التخطيط المركزي مثلا)؛

٢) وحدة الشعور الوطني : مدى تنامي النزعة القومية بالبلد المعني؛

٣) مدى الاستقرار السياسي : كلما كان هناك استقرار سياسي كلما أثر ذلك على الازدهار؛

٤) مدى تدخل الدولة و تحكمها : (المصادرة، و التأميم، تحديد الأسعار ، الحد من الواردات) .

٢. المخاطر السياسية :

نميز ما بين نوعين للمخاطر السياسية دوليا هما :

١) مخاطر عامة : و هي المخاطر التي قد تتعرض إليها جميع الشركات بدون استثناء .

٢) مخاطر خاصة : و هي التي تواجه صناعة معينة أو شركة ما أو مشروعا بعينه .

و تنقسم المخاطر الخاصة إلى :

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

٣. تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية و الدولة المضيفة :

اولاً : تعارض المصالح في المجال الاقتصادي :

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

١) مجال السياسات النقدية :

والتعارض قد ينجم عن عدة أمور(تهريب الأموال من بعض الشركات، تحويل الأرباح، التمويل عبر الشركة الأم بالخارج في حالة فرض الدولة قيود على التمويل...)؛

٢) السياسات المالية :

وهي السياسة الخاصة بالإنفاق والإيراد الحكوميين فالضرائب و الإعفاءات الضريبية تؤثر على الإيرادات، فضلا عن أن تواجد الشركات في بعض المناطق قد يشكل عبئا على الدولة من حيث توفير التجهيزات والمرافق .

٣) أسعار العملات و موازين المدفوعات :

عند العجز تلجأ الدولة إلى تخفيض الواردات و تشجيع الصادرات و قد تلجأ إلى تخفيض عملتها المحلية مما قد لا يتلاءم و مصالح هذه الشركات؛

٤) السياسة الحمائية الظاهرة و المقيدة؛

٥) سياسات التنمية الاقتصادية.

ثانياً : تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية :

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

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

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

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

٥. استراتيجيات درء المخاطر :

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

ا-الإجراءات المتخذة قبل الدخول للبلد:

- التفاوض المسبق ؛
- التأمين ضد المخاطر .

ب-إجراءات عند بدء و أثناء العمليات :

وهنا يكون الأساس هو التمسك بالاتفاقات وعدم التنازل عن الحقوق مع اللجوء لإجراءات التحكيم الدولية المعروفة في حالة النزاع.

ج-الإجراءات البعدية :

و هنا يتعين التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ .

ثالثاً : البيئة الثقافية الاجتماعية :

١. العناصر الفيزيقية :

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

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

٢. العناصر الديمغرافية:

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

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

٣. العناصر السلوكية :

وتتعلق بجوانب تخص قضايا القيم و العقيدة و النظرة العامة للأشياء و يمكن الإشارة ضمن هذا الإطار إلى ما يلي:

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

نهاية المحاضرة السادسة

المحاضرة السابعة

البيئة المالية الدولية١

(المنظمات المالية الدولية)

عناصر المحاضرة :

مقدمة

أولاً : منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة

ثانياً : منظمات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار

ثالثاً : مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة

مقدمة :

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

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

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

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

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

البيئة المالية الدولية إذن هي :

ساحة كبيرة تتدفق فيها الأموال بشكل كبير، وتضم مختلف السلطات النقدية في كل بلدن والمؤسسات المالية والإقليمية والبنوك والشركات العالمية والمحلية والأفراد والمؤسسات.

أولاً : منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة :

١. صندوق النقد الدولي International Monetary Fund :

منظمة دولية تأسست عام ١٩٤٤م بموجب نفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على إنشاء البنك الدولي للإنشاء و التعمير، و هي ذات الاتفاقية التي سميت بالاتفاقية برايتون وودز (**Breton Woods**) نسبة للمدينة التي انعقدت فيها الاجتماعات .

وقد جاء ذلك لإعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي أثر انهيار قاعدة الذهب وتردي التجارة والاقتصاد العالميين .

٢. أهداف صندوق النقد الدولي :

- تشجيع التبادل النقدي بين الدول الأعضاء وتسهيل وتوسيع التجارة ما بين الدول .
- العمل على ثبات صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية للدول الأعضاء .
- التخلص من قيود الصرف الأجنبي .
- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة للاتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الأجل .

٣. رأس مال وإدارة الصندوق :

تساهم الدول الأعضاء في رأسمال الصندوق بنسب مختلفة اعتمادا على الدخل القومي والوزن التجاري لكل دولة . أما عن الإدارة فان التأثير يتبع للحصص المملوكة والتي على أساسها يتم التصويت .

- يبلغ عدد الأعضاء في الصندوق نحو ١٨٤ دولة .
- يبلغ رأس ماله ١٤٥ مليار دولار .
- يشرف على أدائه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الأعضاء و مجلس المديرين التنفيذيين .
- تساهم كل من بريطانيا ، و فرنسا ، و ألمانيا ، و المملكة العربية السعودية بحصص كبيرة .
- أما الدول الأخرى فتساهم بنسب رمزية مختلفة تدفع ١\٤ حصتها بالذهب أو الدولار، و المبلغ المتبقي يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة .

٤. وظائف الصندوق :

أ) تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء ؛

ب) تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعاتها باشتراط تدابير معينة ؛

ج) تبادل الآراء والتشاور .

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

ثانياً : منظمات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار :

ومنها على المستوى الدولي البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، وعلى المستوى الإقليمي الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ، المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا ، وعلى المستوى القطري ، لدينا الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية والصندوق السعودي للتنمية .

١. البنك الدولي :

أنشأ العام ١٩٤٤م نفس الاتفاقية التي أنشأ بها صندوق النقد الدولي .

أ- أهداف البنك الدولي للإنشاء والتعمير :

١) العمل على نمو التجار العالمية والمحافظ على التوازن موازين المدفوعات وتشجيع استثمار الأموال الدولية

٢) تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة .

٣) منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية في الدول الأعضاء

ب- وظائف البنك الدولي للإنشاء والتعمير :

١) تقديم القروض للدول الأعضاء التي لا ستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية .

٢) ضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية .

٣) منح ائتمان متوسط وطويل الأجل لمساعدة الدول المحتاجة في مشاريع البني الهيكلية وكذا بعض التجهيزات ذات الطابع الخاص بشراء المعدات والآلات الزراعية وذلك بشروط ميسرة.

٤) إنعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشاريع الإنتاجية .

٥) تقديم المساعدات الفنية للدول الأعضاء .

ج- المؤسسات الإقليمية :

ونشير هنا تحديدا إلى :

١) الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي .

٢) المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا .

٣) البنك الإسلامي للتنمية .

د- الصناديق القطرية :

١) الصندوق السعودي للتنمية .

٢) الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية .

ثالثاً : مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة :

ضمن هذا الإطار توجد عدة منظمات دولية وإقليمية وقطرية في المجال:

١) الوكالة الدولية لضمان الاستثمار .

٢) الوكالة العربية للاستثمار .

٣) وكالات قطرية أخرى .

الوكالة الدولية لضمان الاستثمار :

تأسست العام ١٩٨٨ في كوريا الجنوبية وهي عضو في مجموعة البنك الدولي وتعمل بإدارة مستقلة عنه وتعمل على تحقيق أهدافها من خلال التأمين على الاستثمارات الأجنبية من المخاطر السياسية وتقديم الضمانات للشركات م ج وكذا للمقرضين وبالتعاون مع البلدان النامية لاجتذاب الاستثمارات إليها.

نهاية المحاضرة السابعة

المحاضرة الثامنة

بيئة الأعمال الدولية ٢

البيئة المالية الدولية «ب»(الأسواق المالية و النقدية)

عناصر المحاضرة :

مقدمة

أولاً : السوق المالية الدولية

ثانياً : تصنيف الأسواق المالية

ثالثاً : الأوراق المالية المتداولة في سوق النقد

مقدمة :

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

كما يرجع سبب هذا التطور إلى :

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

أولاً : السوق المالية الدولية :

١. مفهوم السوق المالي :

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

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

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

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

فقد يكون الاتصال :

١) مباشر : أي وجه لوجه .

٢) غير مباشر :

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

٢. السوق المالية الدولية :

وهي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم ، وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل وتلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دورا مهما في هذه الواسطة .

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

ثانياً : تصنيف الأسواق المالية :

١) أسواق العملات .
٢) أسواق القروض والسندات .
٣) أسواق الأسهم(البورصات) :

- دولياً: بورصة نيويورك، بورصة طوكيو، بورصة لندن .
- عربياً: بورصة القاهرة، بورصة الرياض، بورصة دبي .

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

١ - سوق النقد . ٢ - سوق رأس المال .

١. سوق النقد Money Market :

- إن الأسواق النقدية هي الأسواق التي تتعامل بالأوراق قصيرة الأجل .
- وهي عبارة عن أدوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيها (استعادة أصل المبلغ الذي أقرضه مضافا إليه قيمة العائد المتفق عليه) .
- ومن أهم أدواته : ١- الأوراق التجارية. ٢ - اليورو دولار . ٣ - شهادات الإيداع القابلة للتداول...

تتميز أدوات الدين هذه بكونها :

- قابلة التداول في الأسواق المالية .
- لها قدرة عالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة .
- تمتاز بتدني المخاطر المصاحبة لعوائدها .

٢. سوق رأس المال :

- وهو سوق الأوراق المالية طويلة الأجل الذي يتم ضمنه عقد الصفقات المالية والاستثمارية طويلة الأجل .
- ومن أهم أدواته : ١ - ألأسهم . ٢ - السندات .

ولكي يحوز على الكفاءة والفاعلية وجب :

- توفر أدوات الاستثمار المناسبة الأكثر إنتاجية والأقل تكلفة؛
- توفر سوق ثانوي ملائم.

٣. مؤشرات الأسواق :

لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء ومؤشرات ثانوية وهي تعطي رقما قياسيا للأسعار والأسهم مكونا من عدة شركات يتابع المساهمون تحركاتها .

من أشهر هذه المؤشرات لدينا :

- مؤشر داوجونز الأمريكي ، المكون من أسهم ٣٠ شركة كبرى .
- مؤشر نيكاي للبورصات اليابانية .
- مؤشر فوتسي البريطاني .
- مؤشر داكس الألماني .

ثالثاً : الأوراق المالية المتداولة في سوق النقد :

١. الأوراق التجارية :

- أداة دين قصيرة الأجل .
- تصدر عن البنوك و الشركات المساهمة الموثوق بها .

الهدف من إصدارها :

هو الحصول البنوك على الأموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها إلى الوسطاء أفرادا أو مؤسسات

من عيوبها :

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

٢. اليورودولار :

إن كلمة اليورو لا تشير هنا إلى العملة الأوروبية بل هو مصطلح معروف و متداول في مجال عمل الأسواق المالية الدولية .

والمقصود به هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الأصلي للعملة (الدولار الأمريكي المستثمر خارج الولايات المتحدة الأمريكية).

إن لليورودولار :

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

٣. شهادات الإيداع القابلة للتداول :

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

تتميز هذه الأوراق (شهادات الإيداع) بـ:

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

من عيوب شهادات الإيداع :

- لا يمكن استرداد قيمتها من البنك أو الشركة التي أصدرتها قبل حلول استحقاقها .
- كما يمكن لحاملها أن يبيعها أو يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الاستثمار وشركات الوساطة المالية بالإضافة إلى البنوك التجارية .

٤. الكمبيالات :

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

٥. أذونات الخزانة :

- أداة دين قصيرة الأجل تصدرها الحكومة .
- مدتها تتراوح من ٣ أشهر إلى ٦ أشهر إلى ٩ أشهر أو سنة .
- يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية .
- يمكن بيع الأذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الإصدار(يتم شراؤه بـ: ٩٠ دينار و يحصل على قيمته كاملة ١٠٠ دينار عند الاستحقاق) .
- تصدر الأذونات الحكومية بقيم متدرجة (١٠٠دينار، ١٠٠٠ دينار، ١٠٠٠٠دينار..الخ).

من مزايا أذونات الخزينة الحكومية:

- أن أرباحها معفاة من الضريبة، مما يشجع شركات الوساطة المالية على الادخار و شرائها .
- تضع الحكومة شروطا مغرية لشرائها و تحقق عائدا مجزيا لحامليها .

٦. القبولات المصرفية :

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

من مزايا القبولات المصرفية :

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

نهاية المحاضرة الثامنة

المحاضرة التاسعة

استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

عناصر المحاضرة :

مقدمة

أولاً : الهياكل التنظيمية الدولية

ثانياً : الاعتبارات المتعلقة باختيار الهياكل

مقدمة

إذا كانت وظيفة التخطيط تتمثل في تحديد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه، فإن وظيفة التنظيم تتمثل في تحديد من سيقوم بهذا العمل وتهيئة الموارد اللازمة لتمكين المكلفين بالعمل من الإنجاز .

أي أن وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ

على المستوى الدولي تكتنف العملية جملة من التعقيدات بفعل تعقيدات المسافة المادية وما يرتبط بها من مركزية ولا مركزية وكذا المسافة الثقافية والأوضاع السياسية في البلد المضيف....

أولاً : الهياكل التنظيمية الدولية :

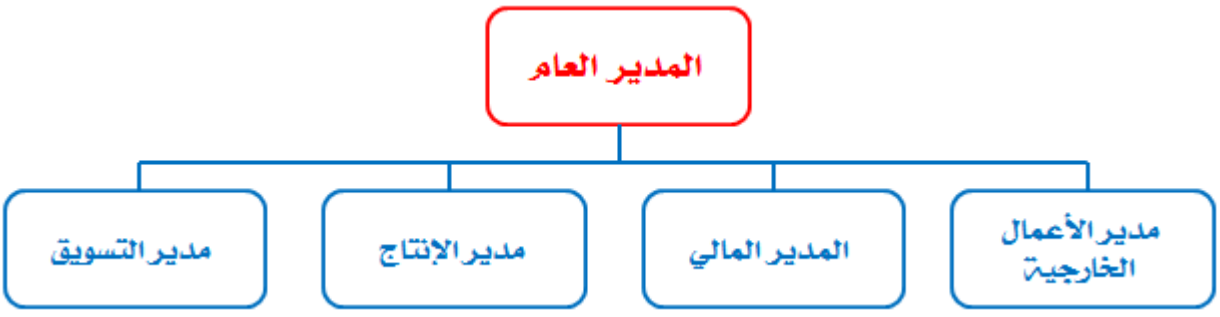
سبق وأن أكدنا أن وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ.

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

١. نموذج قسم الأعمال الخارجية :

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

نموذج قسم الأعمال الخارجية



مزايا نموذج قسم الأعمال الخارجية :

- يعطي الأعمال الخارجية صوتا مسموعا بفصلها بتعيين مساعد مدير عام كمدير لها .
- يبرز مكانة أصحاب الخبرات العالية ويشكل مجالا لاكتسابهم مزيدا من الخبرات .
- يزيد من تماسك الأعمال الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سويا .

مساوئ (عيوب) نموذج قسم الأعمال الخارجية :

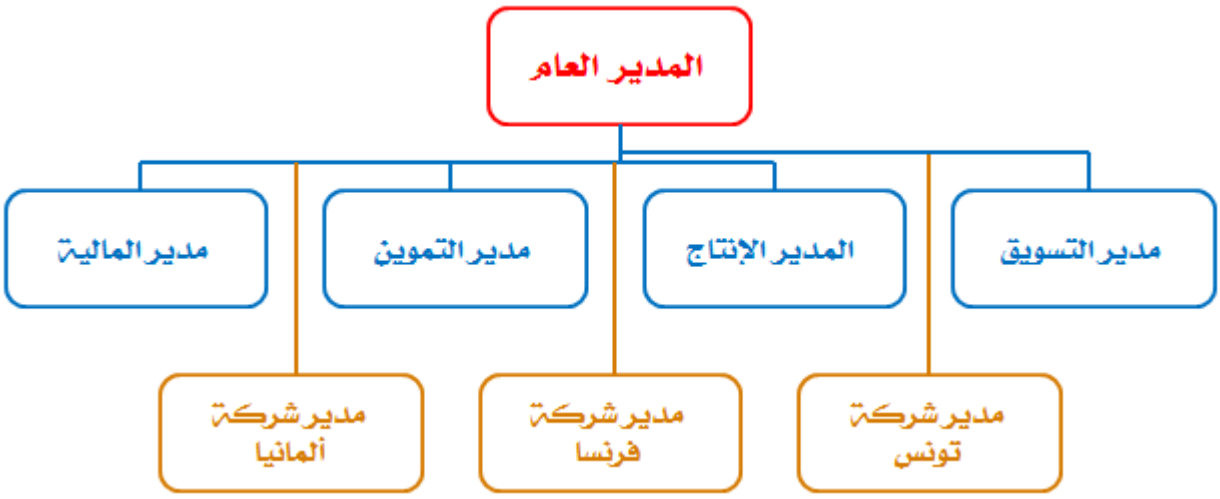
- اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية .
- وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تنافس الإدارات المحلية على الموارد .
- انعدام التنسيق مع بقية الإدارات .

لا يناسب هذا النموذج الأعمال الدولية ذات الحجم الكبر وإنما يصلح للأعمال الخارجية الصغيرة .

٢. نموذج الشركة الخارجية المنفصلة :

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

نموذج الشركة الخارجية المنفصلة



مزايا النموذج :

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

مساوئ النموذج :

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

ملاحظة :

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

٣. نموذج التقسيم الوظيفي :

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

المزايا والاستخدامات :

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

مساوئ النموذج :

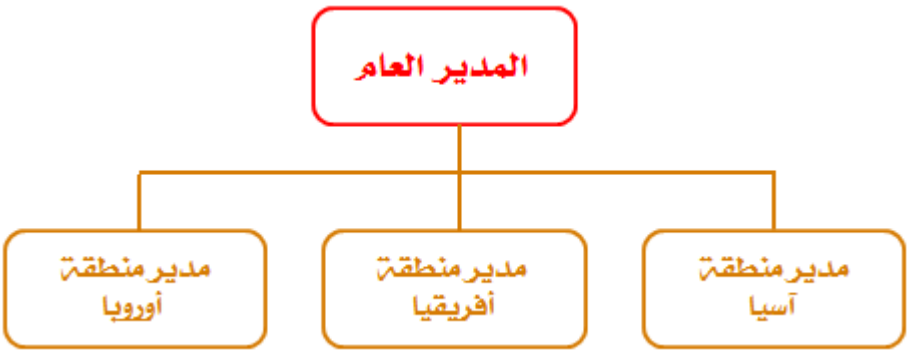
- يؤدي هذا النظام إلى ضيق النظرة لدى كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك .
- تفقد العمليات الدولية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية .
- يتضمن النموذج تطويلا للإجراءات وإضعافا للمدير المحلي بسبب تشابك المسئولية وعدم وحدة السلطة الآمرة حيث يكون مثلا مدير التسويق المحلي في البلد «س» مسؤولا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

٤. نموذج التقسيم الجغرافي :

ويتكون من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسئولية الكاملة عن العمليات في مناطقها بما في ذلك الإنتاج والتمويل .

عندما يكون حجم العمليات كبيرا ولا تطغى منطقة أو بلد على كل الشركة متعددة الجنسية ، تتساوى المناطق في الأهمية ويدير كل منطقة مدير مساعد

نموذج التقسيم الجغرافي



استخدامات وفوائد النموذج :

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

مساوئ النموذج :

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

٥. التقسيم على أساس سلعي :

يقوم على أساس وجود إدارة مستقلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة متشابهة من السلع وعلى رأس كل منها مسؤول على مستوى كل الدول التي توجد بها عمليات الشركة (مدير للأغذية، مدير للأدوية، مدير للأثاث...).

يكون هذا النموذج مفيدا في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى(من حيث الخصائص الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل) على أن يكون لكل مجموعة سوق كبير بما فيه الكفاية.

٦. نماذج أخرى مختلطة :

رأينا أن كل نموذج لا يخلو من مساوئ وأوجه قصور كجمود الهيكل الهرمي عند التمسك بالتدرج الرئاسي ووحدة الأمر والتمسك باللوائح....

لذا ابتدع الهيكل التنظيمي القائم على فكرة المشروع والهيكل التنظيمي القائم على نظام المصفوفة.

٦-١ نظام المصفوفة (Matrix Structure) :

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

مزايا النموذج :

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

مساوئ النموذج :

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

٦-٢ الهيكل القائم على فكرة إدارة المشروع :

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

ثانياً : الاعتبارات المتعلقة باختيار الهياكل :

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

١. حجم الأعمال الدولية لدى الشركة :

- طبيعي أنه إذا كانت الأعمال الدولية قليلة بالنسبة لإجمالي أعمال الشركة (أقل من ٥٪من إجمالي المبيعات مثلا)، فلن تحتاج الشركة لتعديل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك .
- لكن عندما تصبح النسبة ٤٠٪ أو ٥٠٪ يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بالهيكل السابق*.

* عندما وجدت شركة كامبل الأمريكية للحساء أن ٥٥٪من مبيعاتها مصدرها الخارج، أعادت النظر في استراتيجيتها وتوقفت عن التفكير بنفسها على أنها أمريكية صرفة، كما أعادت النظر في هيكلها التنظيمي .

٢. حجم المنشأة وتطور عملياتها :

- إذا كانت الشركة جديدة أو جديدة على الأعمال الدولية فلن تكون لديها الرغبة لتغيير هيكلها ليلائم الأعمال الدولية .
- مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن يتأكد أن الأعمال الدولية ليست شيئا عارضا ويتعين ملاءمة الهيكل معها .
- بمرور الزمن سيكون لدى المدير الثقة بتبني هياكل أكثر تعقيدا .

٣. فلسفة الشركة وثقافتها :

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

٤. نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها :

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

٥. وجود الكوادر المؤهلة :

وجود كوادر مؤهلة لها خبرات في الأعمال الدولية وقدرة على العمل في مناطق مختلفة والتأقلم في بيئتها من شأنه أن :

١) يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج لآخر .

٢) يسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار .

نهاية المحاضرة التاسعة

المحاضرة العاشرة

الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الدولية

عناصر المحاضرة :

مقدمة

أولاً : التخطيط الإستراتيجي الدولي

ثانياً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ثالثاً : استراتيجيات الدخول للأسواق

مقدمة :

- إن إعداد المنشأة الدولية لاستراتيجية تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية، من المتطلبات الأساسية لتأمين البقاء و الاستمرار في الأعمال الدولية .
- فالبداية المنطقية لتكوين استراتيجية العمل المناسب في المنشآت المتعددة الجنسيات هو وجود فهم واضح :
  - لماهية الاستثمارات التي ستقوم بها ؟
  - و ما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الاستثمارات ؟
  - بالإضافة إلى مفهوم وفلسفة التنظيم العام الذي تطبقه لتحقيق هذه الأعمال .
- فقد تعتمد المنشآت الدولية عدة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية حيث تتفاوت هذه الأساليب بناءا على درجة :
  - قابليتها و رغبتها في مزاولة الأعمال الدولية .
  - إمكاناتها المادية، المالية، و البشرية . (وكذلك الافراد الذين يعملون في البيئة الدولية اذا لم يكونوا مهيئين ولديهم التدريب المناسب للعمل في البيئة الدولية فسيكون هذا عائق لهم .
  - فالذي يأخذ مهمة دولية تمر حياته بأربع مراحل وهي على شكل حرف U تسمى دورة حياة المغترب وهي :
    ١) مرحلة الانبهار .
    ٢) الصدمة الثقافية . (اخطر مرحلة اذا لم يخضع للتدريب)
    ٣) التكيف وهي اخر حرف U .
    ٤) المبدعين .
  - تصورها و إستراتيجيتها (قصيرة أو بعيدة المدى) .
  - الفرص و التهديدات التي تفرزها بيئة الأعمال الدولية . عن طريق تحليل SWOT Analysis ؛ وتعني :
    - S : Strengths نقاط القوة
    - W : Weaknesses نقاط الضعف
    - O : Opportunities الفرص
    - T : Threats التهديدات

- مدى اندماج المنظمة (Implication) في الأعمال الدولية (الاستثمار المباشر أو غير المباشر) .
- أسلوب الدخول إلى السوق الدولية (التملك، الشراكة، استثمارات مالية ..الخ) .

- وقد تفضل المنشآت الدولية أسلوب عن آخر بناءا على تصورها وإمكاناتها وتجربتها و كذا الإستراتيجية التي تعتمدها للدخول إلى الأسواق الدولية .
- ففي كل الأحوال يتعين عليها إعداد خطة إستراتيجية و إدارتها بحكمة وفقا لـ :
  ١) لأهداف التي تريد بلوغها .
  ٢) الفرص و التهديدات التي تواجهها .
  ٣) و الإمكانات التي تتوفر عليها .

أولاً : التخطيط الإستراتيجي الدولي :

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

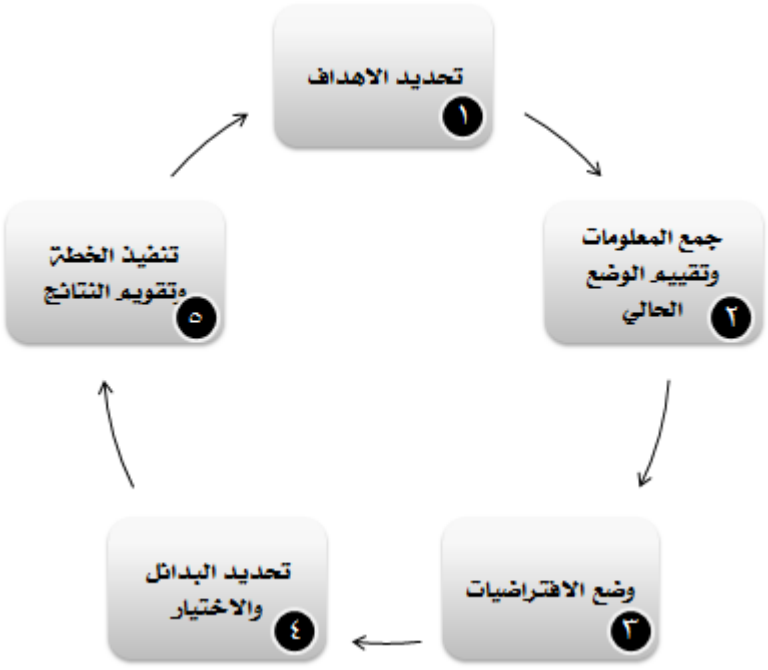
يعرّف التخطيط الاستراتيجي بشكل عام على أنه :

نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجّهة نحو تخصيص الموارد .

التخطيط الاستراتيجي :

هو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزّمن الذي تحدده الخطة .

٢. مراحل عملية التخطيط :



٣. أهمية التخطيط الإستراتيجي :

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه النظام الذي على أساسه :

- يتم تحديد مجالات تميّز المنشأة في المستقبل .
- يتم تحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكاناتها و طبيعتها .
- يمكن تطوير و تنمية مجالات التميّز والتنافس المستقبلية للمنشأة .
- يسهل توقع تغيرات البيئة .
- يشكل نظام إنذار مسبق للمنشأة .

ثانياً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

- وفقا لتعريف (Jauch & Glaueck) :

تعبّر الإدارة الاستراتيجية عن جملة القرارات و التصرفات التي تبني من خلالها المنشأة استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها .

- في حين يرى P.Kotler أنها :

عملية تتبنى من خلالها المنشأة علاقتها ببيئتها الخارجية و تحدد أهدافها و استراتيجياتها المتعلقة بنموَ محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة .

✓ مما سبق يتضح لنا بأنه :

فضلا عن كون الإدارة الإستراتيجية عملية قبلية فهي عملية مستمرة حالية و مستقبلية كذلك، بحيث تتضمن مراحلها :

١) صياغة الإستراتيجية .
٢) تنفيذها .
٣) والرقابة عليها .

فهي إذن و إن اعتبرت ثمرة لتطوّر التخطيط الاستراتيجي فإنها تتميّز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة .

مراحل الإدارة الإستراتيجية :

١) مرحلة التخطيط الاستراتيجي .
٢) مرحلة تنفيذ الإستراتيجية .
٣) مرحلة المراجعة والتقويم (التغذية العكسية) .

ثالثاً : استراتيجيات الدخول للأسواق :

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

١) تملك للمشروع بنسبة ١٠٠٪ .

٢) استثمارات مشتركة (شراكة) تكون فيها نسبة التملك أقل من ١٠٠٪ .

٣) تحالفات إستراتيجية.

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

١. إستراتيجية التملك التام:

أي تملك للمشروعات والاستثمارات بنسبة ١٠٠٪.

تعد هذه الإستراتيجية الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السوق وكذا تحقيق الربحية وهو أمر تفضله الشركات متعددة الجنسيات .

- فالمنشأة الدولية بقدراتها المالية و الفنية تستطيع من التأثير بصفة عميقة في أي نظام لسوق معينة إذا ما عملت بصورة مستقلة لأنها تستطيع الاستفادة من الفروقات المحلية في :
  - كلفة رأس المال
  - والعمالة
  - ورضا المستهلكين.
- كما تفضل المنشأة الدولية العمل في ظل نظام رقابي مركزي مع الشركة الأم وتملك بنسبة ١٠٠٪.

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

أ- أسباب تفضيل التملك الكامل :

١) ما لديها من تجارب سيئة عن الاستثمارات المشتركة .

٢) تدني مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب .

٣) عدم التأكد من حملة الأسهم المحليين .

٤) تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع المشترك .

٥) صعوبة الاحتفاظ طويل الأجل بحصة الشراكة فيه .

ب- شروط إستراتيجية التملك المشترك المثلى :

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

١) توفر المركز التنافسي للمنشأة في السوق الأجنبي .

٢) توفر شركاء مقبولين .

٣) توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين .

٤) توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي .

٥) دراسة علاقة الكلفة/المنفعة .

٢. إستراتيجية الشراكة Partnership Strategy:

قد تضطر المنشأة الدولية للشراكة و الدخول التدريجي في السوق من خلال الاستثمارات المشتركة Joint Ventures أو عن طريق العقود الأخرى وذلك نتيجة :

- لقوانين بعض البلدان .
- أو بفعل بعض الظروف الأخرى .

وتتضمن إستراتيجية الشراكة مساهمة الشركة المتعددة الجنسيات مع شركة محلية في إنشاء شركة جديدة بالشراكة في البلد المضيف حيث يتم التفاوض بخصوص جملة من الالتزامات والأصول لكلا الطرفين .

ونقصد هنا بالالتزامات :

نقل المنشأة الدولية لأصولها وموظفيها وخبرتها أو استثماراتها الأخرى للشركة المحلية بيعا أو تأجيرا أو العكس (من الشركة المحلية على الشركة الأجنبية) .

- ويترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقا على شكل عقد أو حصة .
- ومن أمثلة هذه القابلة للنقل :
  - النسخ Copy Rights .
  - العلامة التجارية Trade mark .
  - براءات الاختراع Patents .
  - المهارات و المعرفة Skills & Knowledge .

فبناء على ما تقدم :

تراعي المنشآت الدولية في اختيار المشروع أن يكون على أساس :

١) الملكية و التعاقد .

٢) أو سياسة التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للأطراف ذات العلاقة بالاتفاق (المنشأة الدولية، الشركة المحلية، والحكومة المضيفة) .

❖ كما أن هنا أشكال أخرى من الاتفاقيات تحصل بين المنشآت الدولية و الشركة المحلية الراغبة في الدخول باستثمارات مشتركة في السوق المحلية.

من ضمنها عقود التكنولوجيا (الترخيص) الذي يكون بديلا مناسبا للاستثمار المباشر في الحالات التالية :

١) عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للإنفاق على الاستثمار المباشر (التملك، الشراكة، العقود..) .

٢) عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية، أو عدم تمكنها من إدارة المشروع .

٣) عندما تكون المنافسة قوية جدا في السوق، أو وجود قيود صعبة لدخول إلى السوق في شكل استثمار مباشر .

٤) عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف .

٣. التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances :

أ- مفهوم التحالف الاستراتيجي :

هو عبارة عن اتفاقية تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك .

- تعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر للدخول في تحالف حول إحدى المشاريع .
- من الممكن أن يكون التحالف في شكل اتفاقية قصيرة الأجل تتضمن حل مشكلة معينة (التعاون في تطوير منتج جديد) .

من أمثلة التحالفات :

- GM مع Toyota عام١٩٨٩ .
- بين Kodak و Canon حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ و تصوير تباع تحت علامة الأولى .
- Motorola & Toshiba .

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

ب- أسباب قيام التحالف الاستراتيجي :

تسعى المنشآت إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الدخول في تحالفات إستراتيجية مع المنافسين الحقيقين لها نظرا لعدة أسباب من ضمنها :

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

✓ مثال :

حيث ساعدت شركة Toshiba شركة Motorola في الدخول إلى السوق اليابانية و تسويق منتجاتها (الهواتف الخلوية)، كما توسطت لدى الحكومة اليابانية بخصوص السماح لها بالدخول إلى السوق اليابانية بصفة رسمية والحصول على موجات الراديو لنصب شبكات الاتصال الخاصة بأعمالها .

٢) تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة لتطوير منتج جديد .

٣) الجمع بين المهارات و الأصول الثابتة التكاملية (تحالف كل من شركة AT&T و NEC لتبادل المهارات التقنية).

ويعتبر هذا السبب أحسن دلالة على قيام التحالفات حيث أن التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة هي أساس لمعظم التحالفات الإستراتيجية الناجحة.

✓ مثال :

قامت شركة AT&T بنقل مهاراتها و تقنيتها الخاصة بتطوير أجهزة الكمبيوتر إلى شركة NEC. و في المقابل منحت NEC إلى AT&T حق الوصول إلى التقنية التي تشكل الأساس لرقائق الكمبيوتر المنطقية المتقدمة.

٤) تدخل الشركات في تحالفات إستراتيجية بغرض الحصول على معايير تقنية لصناعتها .

✓ **مثال :**

قامت شركة Philips بتحالف استراتيجي مع منافستها شركة Matsushita لتصنيع و تسويق النظام الرقمي المدمج و الذي تعتبر شركة Philips الرائدة فيه.

وكان الدافع و الهدف من وراء ذلك هو :

- اعتقاد Philips بأن الارتباط مع Matsushita قد يساعد على إرساء نظام DOC كمعيار تقني جديد في مجال صناعة معدات التسجيل والأجهزة الإلكترونية .
- منافسة Philips لشركة Sony التي قامت بتطوير جهاز مدمج صغير منافس، و أرادت به أن تقوم بإرساء معايير فنية جديدة .

✓ فبهذا الشكل يعتبر التحالف بمثابة إجراء تكتيكيا لمنافسة شركة Sony.

ج- محددات التحالفات الإستراتيجية :

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

١) اقتصادية .
٢) التقدم التكنولوجي .
٣) فرص السوق .

كما نلاحظ أيضا وجود فروقات بارزة في البدائل الإستراتيجية التي تبنتها الشركات المتعددة الجنسيات في صناعات عديدة .

وفي هذا الشأن هناك عاملان يلعبان أدوارا هامة هما :

١) الدخول للسوق الأجنبي الجديد .
٢) التطوير والبحث .

د- مزايا البحث والتطوير :

يمكننا ملاحظة أن :

١) التحالفات الإستراتيجية **تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق بتكاليف** ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث و التطوير .

✓ هذا الأسلوب هو الأكثر انتشارا لنشوء التحالفات (بناء الطائرات، تطوير أجهزة الكمبيوتر، أبحاث الهندسة الوراثية، والسيارات ..الخ).

٢) تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروفا اقتصادية ملائمة و بحوثا تطويرية عالية التقدم، وفي كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة للتحالفات، وإنما الميزة الجديدة التي سينفرد بها التحالف في السوق الجديدة .

✓ هذا ما ينطبق على العديد من الصناعات كصناعات الأدوية، و الصناعات الكيماوية الخفيفة، الأجهزة الطبية ..الخ).

٣) هناك جانبان مهمان في التحالفات الإستراتيجية هما التكلفة والالتزامات المتبادلة بين الشركاء، هذا الجانب يساعد كثيرا كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه و تقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة .

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

٤) من الجوانب المهمة في التحالفات الإستراتيجية هو البحث والتطوير للسلع والخدمات (تتقاسم الشركات عملية البحث و التطوير حيث تتكفل كل واحدة بتطوير جزء من الأجزاء المكونة للسلعة) .

✓ خاص بالسلع الصناعي (بناء الطائرات، السيارات، المعدات الصناعية، الصناعات الإلكترونية ..الخ) .

هـ - منافع التحالفات الإستراتيجية :

١) موارد مكملة .
٢) المشاركة في المخاطر .
٣) تقليل المنافسة .
٤) رأس المال ووقت الوصول للسوق الدولي .

نهاية المحاضرة العاشرة

المحاضرة الحادية عشر

إدارة الموارد البشرية الدولية

(تنمية الموارد البشرية في الأعمال الدولية)

عناصر المحاضرة :

مقدمة
أولاً : التعريف بإدارة الموارد البشرية
ثانياً : تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف
ثالثاً : التعويضات
رابعاً : تطوير الموارد البشرية
خامسا: إدارة الموارد البشرية في ش.م.ج
سادسا: تصنيف ش.م.ج وفق معيار التوظيف
سابعا: استراتيجيات التوظيف
ثامنا: الاتصال الإداري
تاسعا: تدريب المدراء الدوليين:

مقدمة :

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

أولاً : التعريف بإدارة الموارد البشرية :

١. يعرف George Milkovech : "

إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الإدارة التي تتخذ سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية والمؤثرة في فعالية المنظمة و فعالية الموظفين .

٢. يعرف Michael Poole :

إدارة الموارد البشرية على أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم .

- بناءا على التعريفين السابقين يمكننا ملاحظة أن مضمون هذه الإدارة يمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقات بين المنظمة وموظفيها .
- فهي الإدارة التي تختص باستقطاب وتوظيف واختيار وتطوير وتدريب وتحفيز ومكافأة العاملين في المنظمة .

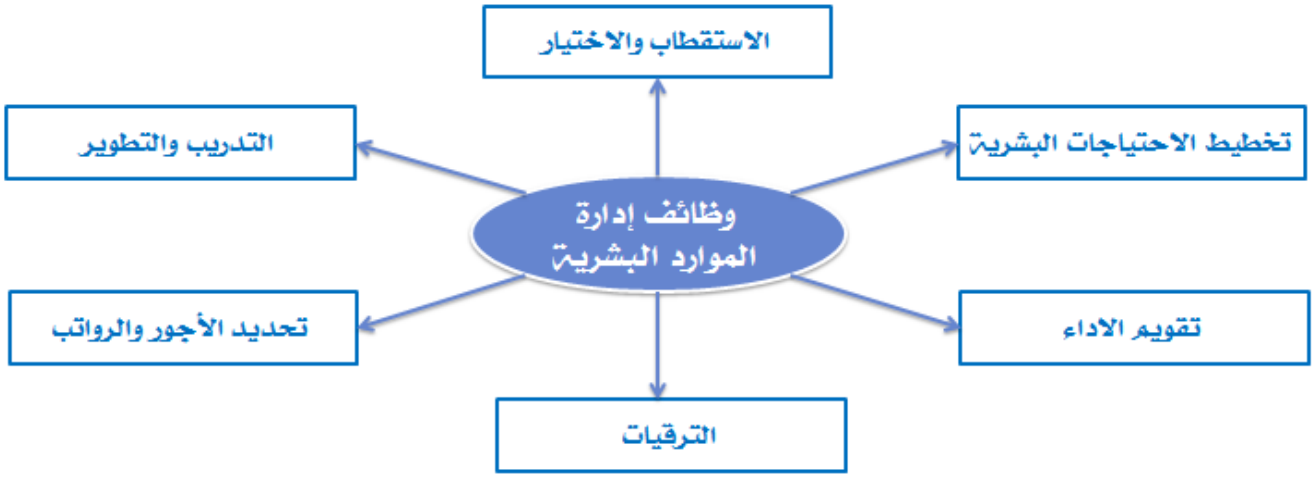
- ومن هذا المنظور يعتبرها Michael Alvert إدارة إستراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية :
  ١) اشتراكها في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة .
  ٢) اعتبار الموظفين (العنصر البشري) أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية و كفاءة .

٣) يجب أن تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية .

٤) تعمل على تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم واستغلال مهاراتهم وقدراتهم .

٥) يجب تصميم وإعداد سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وبين بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة .

الشكل يبين وظائف إدارة الموارد البشرية



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

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

١) التوظيف والتدريب .

٢) التعويض (الأجور و الحوافز) .

٣) التطوير الوظيفي .

٤) الاتصال .

ثانياً : تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف :

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

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

التأثيرات غير المباشرة	التأثيرات المباشرة
الإيجابية	
١. مضاعفة التأثيرات الإيجابية (زيادة القوة الشرائية ، تحسين السيولة النقدية ، الرفاهية ..الخ)	١. خلق فرص عمل إذا كان المشروع جديد .
٢. نقل خبرات فنية جديدة و إدارية إلى القوى العاملة المحلية.	٢. أجور أعلى مقابل زيادة في الإنتاجية.
٣. جذب كفاءات للعمل في فروع ش . م . ج في البلد المضيف .	٣. استحداث وظائف وأعمال إضافية في البلد المضيف
السلبية	
١. يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع قائم .	١. نقص الوظائف في البلد الأم للشركة المتعددة الجنسية .
٢. نشوب خلافات مع النقابات العمالية .	٢. التغيير في مستوى الأجور في البلد المضيف والبلد الأم .
٣. يحدث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق .	٣. دخول شركات استثمار أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البد .

ثالثاً : التعويضات :

تقدم الشركات المتعددة الجنسيات تعويضات وحوافز مرتفعة بالمقارنة لما تعرضه الشركات المحلية.

وهدف من وراء ذلك :

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

رابعاً : تطوير الموارد البشرية :

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

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

* فالشركة عموما ليس لها تأثير على النظام التعليم الرسمي وبالتالي فإنها لا تستطيع الحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة إلاّ من خلال التدريب .

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

١. استراتيجيات التكامل البسيطة :

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

٢. حالة إتباع إستراتيجية ظرفية :

في هذه الحالة يكون :

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

٣. حالة إتباع إستراتيجية التكامل المعقدة :

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

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

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

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

محددات البرامج التدريبية :

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

- المستوى الوظيفي للعامل و الصناعة .
- بالإضافة إلى نوع استراتيجية الدخول للشركة في السوق (تملك، أو مشاركة) .
- و طبيعة التكنولوجيا المستخدمة .
- و الأساليب الإدارية المستخدمة في الشركات التابعة والتي تؤثر على حجم ونوعية التدريب .

✓ تقوم شركة ديملر بنز Daimler Benz الألمانية المنتجة لسيارات Mercedes تنفيذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية .

تدرب سنويا حوالي ٢٥٠٠ موظف في فروعها التابعة في الدول النامية .

ويتم تدريب :

١) الجزء الأول في مكان العمل .
٢) الجزء الثاني في قاعات المحاضرات .
٣) الجزء الثالث في ورش حرفية تابعة للمصنع .

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

- تعتمد الشركات المتعددة الجنسيات لإدارة أعمالها في فروعها الخارجية على المغتربين من البلد الأم Expatriates (٣٪ من المغتربين العاملين هم يابانيون و ٤٪ أمريكيون) معظمهم يعمل في الوظائف العليا أو الوظائف الفنية الرئيسية .
- إلاّ أن مع مطلع الثمانينيات بدأت ش.م.ج الاعتماد على الموظفين المغتربين المحليين من الدول النامية لعدة أسباب منها :
  - التغير الملحوظ في استراتيجيات الإنتاج الدولي .
  - دورة حياة عمل المغترب الأمريكي قصيرة و عالية التكلفة .
  - عدم قدرة المغترب الأمريكي و الياباني التفاعل مع بعض البيئات .
  - أن المدير المغترب من الدول النامية أقل تكلفة .
  - للمدير المحلي استعداد أكبر على التعامل مع بيئات عديدة خاصة إذا كان يعمل في بيئته المحلية

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

✓ يجعل الاعتماد على المغتربين من البلد الأم أقل شأن مقارنة بالتكلفة المتدنية للمديرين المحليين،

✓ يشكل استجابة لضغوط الحكومات المضيفة لاستخدام الموظفين المحليين.

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

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

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

١) الشركات ذات التركيز العرقي Ethnocentric

٢) الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد Polycentric

٣) الشركات ذات التركيز العالمي Geocentric

٤) الشركات ذات التركيز الإقليمي Regiocentric

١. الشركات ذات التركيز العرقي Ethnocentric :

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

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

٢. الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد Polycentric :

في هذا النوع من الشركات :

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

٣. الشركات ذات التركيز العالمي Geocentric :

في هذا النوع من الشركات يكون:

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

الشركات ذات التركيز الإقليمي Regiocentric :

في هذا النوع من الشركات يكون:

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

سابعا: استراتيجيات التوظيف :

تتوفر ش.م.ج على ثلاثة مصادر أساسية للتوظيف من مواطن :

١) البلد الأم للشركة،

٢) البلد المضيف للشركة،

٣) بلد ثالث.

يمتاز كل مصدر من هذه المصادر بمزايا وعيوب كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول يبين نموذج لمزايا وعيوب البدائل الإستراتيجية للتوظيف :

مصدر التوظيف	المزايا	العيوب
البلد الأم	▪ التآلف أهداف الشركة . ▪ الولاء للشركة، ▪ الكفاءة التكنولوجية، ▪ سهولة الرقابة على الأداء.	▪ صعوبة التكيف مع البيئة الأجنبية. ▪ تكاليف عالية على التدريب . ▪ الضغوط المستمرة في مكان العمل . ▪ مشكلات التكيف الأسرية .
البلد المضيف	▪ منسجم مع البلد المضيف . ▪ تكاليف أقل للمحافظة على الموظف . ▪ إمكانية الترقية (الموظفين المحليين) . ▪ الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة (التوظيف المحلي) .	▪ صعوبة الرقابة على عمل الموظف . ▪ صعوبة الاتصال . ▪ ضعف فرص العمل أمام الموظفين والعمال المحليين .
البلد الثالث	▪ مدراء دوليين . ▪ أقل كلفة .	▪ حساسية البلد المضيف . ▪ منافسة المواطنين المحليين .

كما يشترط أن تتوفر في الموظف المترشح الصفات التالية :

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

ثامنا: الاتصال الإداري :

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

الجدول يبين أنماط المدراء المؤهلين للاتصال الإداري

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

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

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

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

من المهارات الدقيقة و المهمة للمدير الدولي المغترب :

✓ مهارات الاتصال .
✓ مهارات الصبر .
✓ مهارات الإصغاء .

إلى جانب مهارات أخرى مثل :

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

ملاحظة :

يوجد خطأ وتم تعديله في المدراء المؤهلين للاتصال الاداري في الشركة التابعة

الخطاء في المحتوى :

(مدير من البلد الام تم تدريبه في بلد الشركة الام) .

الصحيح في الكتاب :

(مدير من البلد المضيف تم تدريبة في بلد الشركة الام) .
المصدر الكتاب المقرر ص ٣٥٢ .

اشكر الاخ العزيز حفيد الملوك وفقه الله للتنويه لهذا الخطأ .

تاسعا: تدريب المدراء الدوليين :

نظرا لأهمية التأقلم والتكيف مع بيئة الأعمال الدولية وبالأخص الجوانب المالية والتجارية والاجتماعية والثقافية منها، تقدم ش.م.ج العديد من برامج التدريب للمدراء و المرشحين للعمل على نطاق عالمي، و من هذه البرامج :

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

نهاية المحاضرة الحادية عشر

المحاضرة الثانية عشر

الإدارة المالية الدولية

عناصر المحاضرة :

أولاً : ماهية الإدارة المالية الدولية

ثانياً : تمويل الشركات دوليا

ثالثاً : إدارة مخاطر التضخم والعملات والمحافظ الاستثمارية

أولاً : ماهية الإدارة المالية الدولية :

١. مفهوم الإدارة المالية :

تتعلق الإدارة المالية بإيجاد الأموال الكفيلة بتمويل العمليات الرأسمالية والتشغيلية بأقل تكلفة وإدارة الأموال الموجودة بحيث تحقق دخلا وتكون متاحة عند الحاجة في ذات الوقت .

✓ من هنا فإن للإدارة المالية الدولية شقين أساسيين :

١) الأول : يتعلق بإيجاد الأموال أو ما يسمى بتمويل الشركات .
٢) الثاني : يتعلق بإدارة هذه الأموال المتاحة أو ما يسمى بإدارة الاستثمار .

٢. الإدارة المالية الدولية :

إذا ما قدمنا مفهوم الإدارة المالية بمعطيات دولية فان العملية ستكون أكثر تعقيدا وذلك مثلا لوجود عملات مختلفة وسلطات نقدية مختلفة وأسعار فائدة مختلفة وبالتالي تكلفة رأس مال وبورصات مختلفة ونظم مختلفة مما يعطي لهذه الإدارة بعدا مختلفا .

٣. المحاسبة في الأعمال الدولية :

إن الارتباط وثيق بين المحاسبة والمالية الدولية لان هذه الأخيرة تقوم على قاعدة البيانات التي توفرها المحاسبة علما أن لكل منها وظيفة مختلفة .

ومن المشاكل المطروحة أمام المحاسبة الدولية لدينا:

١) ترجمة العملات .
٢) توحيد الحسابات .
٣) معاملة اسم الشهرة .
٤) تفاصيل العمليات المحاسبية المطلوبة تختلف عبر الدول .
٥) التضخم ...

٤. الضرائب في البيئة الدولية :

١) قضية الازدواج الضريبي .
٢) الاتفاقيات الضريبية .
٣) الضرائب المحلية والضرائب الدولية .

ثانياً : تمويل الشركات دوليا :

١. التمويل بالدين :

- يتم التمويل بالدين إما من خلال البنوك مباشرة أو من خلال السندات ومشتقاتها .
- وبفعل التطورات الحاصلة في البيئة المالية فقد ارتفع هذا النوع من الديون .
- لقد أصبح بإمكان الشركات أن تبحث عن القروض في أماكن بعيدة خلاف بلدها الأصلي عبر بنوك عالمية ومحلية .
- كما أصبح بإمكانها طرح سندات مقومة بعملات متداولة في أكثر من سوق خلاف بلدها الأصلي .

إن ندرة رأس المال حسب ما يرى بعض الاقتصاديين لم تعد عائقا أمام أية فكرة جيدة في أي بلد حيث يمكن جمع الأموال من أماكن عديدة خارج مقر الشركة .

٢. التمويل من خلال حقوق المساهمين :

- تمول الشركات أصولها من توليفة من الدين ورأس المال أي ما يقدمه المساهمون .
- وتختلف نسبة الديون في تمويل الأصول بين البلدان، إذ تصل في اليابان مثلا ٨٠٪ حيث هناك درجة اعتمادية قوية بين البنوك والشركات مما يجعل إرضاء البنك أهم في ذهن الإدارة .
- بينما تقل النسبة في الدول الغربية لصالح التمويل بحقوق المساهمين التي تفوق ٥٠٪ لذا تضع الشركات أعينها على البورصة .
- أما من حيث قيام الشركات بطرح أسهمها في بورصات الدول خارج مقرها الرئيس فما يزال في بدايته وحجمه قليل نسبيا .

٣. إدارة التدفق النقدي :

- لقد علمنا فيما سبق بأن الإدارة المالية تعني التدبير والتحكم في الموارد المالية للشركة، وهدفها هو المحافظة على سيولة الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها وجني أرباح من الأصول المالية .
- على الإدارة إذن أن تعمل لتكامل التدفق النقدي مع الاحتياجات المستقبلية للتأكد من أن المال متوفر عند الحاجة وبذلك تتمكن من تمويل نشاطاتها دون توقف وبأقل تكلفة بما في ذلك طبعا تكلفة الفرصة البديلة .

٤. المصادر الداخلية للأموال :

- مثلما تستطيع الإدارة محليا تحريك الأموال بين إداراتها، هناك فرصة أكبر على المستوى الدولي حيث توجد حاجة لدى بعض الفروع وفوائض لدى أخرى، ومن واجب الإدارة العليا أحيانا تشجيع ذلك بل وفرضه بين شركاتها .
- قد يأخذ ذلك عدة أشكال، فمجرد تأجيل الدفع بين الشركات التابعة فيه منفعة للشركتين الزميلتين التابعتين للشركة متعددة الجنسيات .

١) إدارة رأس المال العامل :

- يشمل رأس المال العامل النقد باسم الشركة لدى البنوك والمخزون السلعي والحسابات المدينة (تحت التحصيل) والحسابات الدائنة.
- تتعقد إدارة رأس المال العامل عبر البلدان بسبب القوانين الحكومية التي تضع قيودا على التحويل وبسبب اختلاف معدلات التضخم والتغيير في أسعار العملات .

لو أخذنا إدارة النقد السائل فإننا نجد أن الإدارة السليمة تقتضي ما يلي :

- ✓ معرفة احتياجات الشركات التابعة واحتياجات الشركات الزميلة وكذا احتياجات الرئاسة؛
- ✓ معرفة أحسن وسيلة لتحويل النقد الزائد من الشركة التابعة إلى المركز؛
- ✓ معرفة أحسن وجهة لاستخدام النقد بعد ذلك.

لو كانت القوانين تمنع أو تحد من تحويل الأرباح !

فهناك وسائل أخرى تتبعها الشركات لتحويل الأموال كـ :

- مصاريف إدارية
- أو أتاوات على أقساط فنية
- أو باستعمال سعر التحويل الذي تتقاضاه شركة تابعة من أخرى تابعة بحيث يتم التحويل من خلال تضخيم الأسعار وحتى من خلال تدنيتها بغرض دعم أحد الطرفين .

ثالثاً : إدارة مخاطر التضخم والعملات والمحافظ الاستثمارية :

١ إدارة مخاطر التضخم :

- ليس هناك قطر لا يعاني من تضخم في الأسعار الداخلية مهما كانت درجة التضخم بل إن استقرار الأسعار صار يعرف بأنه تضخم طفيف (أقل من ٥٪ في العام) .
- ينخر التضخم من قيمة الأصول المالية في الوقت الذي يقلل فيه من عبء الخصوم مشجعا بذلك الاقتراض مالم تلغ نسب الفوائد جاذبيته .
- الأقطار التي تعاني من معدلات تضخم عالية هي في العادة صاحبة عملة متدهورة القوة الشرائية داخليا ومن ثم خارجيا .
- رد الفعل الطبيعي في حالة التضخم يتمثل في إخراج العملة بسرعة من القطر صاحب التضخم العالي أو استثمارها داخله لكن في أصول عينية لا تتأثر سلبا بالتضخم(العقار وما شابه) إذا كان إخراج الأموال صعبا .
- هناك أيضا اللجوء إلى رفع أسعار المنتجات عند ارتفاع أسعار المدخلات أو اللجوء لحلول مختلفة(تغيير النوعية، المكونات، الحجم..) .
- محاربة آثار التضخم تقتضي القدرة على التنبؤ بمعدلاته وذلك جزء من الإدارة والتخطيط في مجالات كثيرة .

٢ مخاطر تقلب أسعار صرف العملات :

- انتهى عهد العملات ذات الأسعار الثابتة وأصبح كثير منها يتغير من يوم ليوم، وبينما تسعى السلطات لجعل أسعار عملاتها مستقرة يبقى خطر التقلب قائما؛
- يؤدي احتمال التغير في أسعار العملات إلى ثلاثة أنواع من الانكشافات هي :

١) الانكشاف المحاسبي :

- وهو ما يحدث عند ترجمة البيانات المالية(الحسابات الختامية) من عملة البلد المضيف إلى عملة المقر أو أية عملة أخرى في الوقت الذي تكون فيه قيمة هذه العملات أمام بعضها البعض قد تغيرت
- تقود الترجمة إلى ربح أو خسارة عند قيام الشركة الأم بإعداد بياناتها الموحدة في نهاية السنة المالية أو حتى قبل ذلك(لا يتعلق الأمر بتدفق نقدي حقيقي) .
- اعتمادا على الطريقة المحاسبية المتبعة يمكن ترحيل الأرباح والخسائر إما إلى حساب الأرباح والخسائر أو إلى حساب خاص .

٢) انكشاف التبادل :

- هو التغير في قيمة الحسابات الدائنة أو المدينة والذي فيه يتغير المبلغ المدفوع أو المستلم عندما تحين ساعة السداد بسبب تغير سعر العملة ما بين وقت الالتزام ووقت السداد .
- أي أن الأمر يتعلق بحسابات للشركة تحت التحصيل بعملة أجنبية نشأت بتبادل تجاري أو معاملات في الخارج .

٣) الانكشاف الاقتصادي :

- تتغير قيمة الشركة ككل عندما يؤثر التغير في سعر العملة على عملياتها المستقبلية .
- مثاله أن يصبح التصدير الذي تعتمد عليه الشركة غير مجد لارتفاع أسعار السلعة المصدرة في سوقها بأن يرتفع سعر الدولار مثلا وتجد الشركات الأمريكية المصدرة أنها فقدت ميزتها التنافسية إذا كانت تصدر من داخل الولايات المتحدة وبذلك تقل قيمتها المستقبلية .

٣ إدارة مخاطر أسعار العملات :

تتضمن إدارة مخاطر أسعار العملات أربعة بنود رئيسية هي :

١) تحديد وقياس حجم الانكشاف .
٢) تصميم وتنفيذ نظام معلومات يرصد ويتابع الانكشاف وأسعار العملات .
٣) وضع استراتيجية للحماية من الانكشاف .
٤) تحديد من المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجية .

٤ إدارة المحافظ الاستثمارية الدولية :

- مثلما توصلت نظرية المحفظة الاستثمارية محليا إلى أن تقليل المخاطر يقتضي تنويع المحفظة الاستثمارية، كذلك أثبتت الدراسات أنه من الأفيد للمستثمر أن تتضمن حافظته الاستثمارية أوراقا مالية(أسهم وسندات) خارجية متنوعة .
- ميزة التنويع هي أنه كلما زاد عدد الشركات المستثمر فيها في الحافظة كلما استقر الدخل وتدنت المخاطر إلى أن تصل إلى حد لا تنخفض بعده .
- أما الشكل المثالي للحافظة، وكم ينبغي أن يكون خارجيا، وكم ينبغي أن يكون محليا، فهناك أساليب وطرق ومؤشرات خاصة تساعد في هذا المجال .

نهاية المحاضرة الثانية عشر

المحاضرة الثالثة عشر

موضوعات في التسويق الدولي

(مناطق التجارة الحرة والتجارة الإلكترونية)

عناصر المحاضرة :

مقدمة

أولاً : ماهية الإدارة المالية الدولية

ثانياً : موضوعات خاصة التسويقي الدولي

ثالثاً : إدارة مخاطر التضخم والعملات والمحافظ الاستثمارية

مقدمة

- يعتبر التسويق الدولي أداة فعالة لبعث و ترقية الأعمال الدولية .
- كما تعتبر مناطق التجارة الحرة أداة لتوفير البنية التحتية والتسهيلات المدعمة لقيام و استمرار المعاملات الدولية .
- ويرجع الفضل للتجارة الإلكترونية في رفع حجم و سرعة المعاملات الدولية .

هذا ما سوف نعمل على توضيحه من خلال هذه المحاضرة .

أولاً : ماهية الإدارة المالية الدولية :

١. مفهوم التسويق الدولي :

يمكننا تعريف التسويق الدولي على أنه الوصول إلى المستهلك الدولي واكتشاف حاجاته ورغباته والعمل على إشباعها بمستوى أفضل من في المنافسين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل القيود البيئية الدولية.

فهو إذن :

عملية تعبئة موارد المؤسسة وتوجيهها لاختيار واستغلال الفرص في الأسواق الدولية بما يحقق و يعزز أهداف الشركة الاستراتيجية على المديين القصير و الطويل .

٢. أهمية وأهداف التسويق الدولي :

من هذا المنظور، تكمن أهمية التسويق الدولي في :

- الوصول إلى المستهلك الدولي واكتشاف حاجاته و رغباته .
- العمل على إشباعها بمستوى أفضل من المنافسين .
- تعبئة و توجيه كافة موارد المؤسسة (المالية، المادية، و البشرية) بغرض مقابلة متطلبات المستهلك الدولي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الدولية على المدى القصير والطويل .
- تنسيق الجهود و الأنشطة التسويقية لاستغلال الفرص التي تقدمها بيئة الأعمال الدولية،
- وتحقيق أهداف أطراف المبادلة (المستهلك الدولي و المنظمة الدولية) في ظل مجموعة من القيود البيئية الخاصة ببيئة الأعمال الدولية (المخاطر) :

١) سياسية و القانونية .

٢) مالية (التضخم، أسعار العملات، معدلات الفائدة...)،

٣) تجارية .

٤) الاجتماعية و ثقافية (القيم، المعتقدات ..الخ).

٣. منهج إدارة التسويق الدولي :

هو إذن المنهج الذي يعنى بإدارة المسائل المتعلقة بخدمة الأسواق الدولية حيث يتعلق بالاتخاذ القرارات الأساسية والخاصة بـ :

- الدخول ومزاولة أو عدم مزاولة الأعمال الدولية .
- التوقيت الزمني للدخول إلى الأسواق الدولية .
- نوع الأسواق الواجب الدخول إليها (دول متقدمة أو دول نامية...) .
- كيفية الدخول و خدمة السوق الدولية أي انتقاء الاستراتيجية المناسبة :
  - مبادلات تجارية (تصدير و استراد) .
  - استثمار خارجي (مباشر مع تواجد حقيقي بعيد المدى أو غير مباشر) .

٤. خصوصية التسويق الدولي :

هناك تشابه كبير بينه و بين التسويق المحلي من حيث الفلسفة و الأدوات و التقنيات و النظريات .

إلاّ أن هناك بعض الخصوصيات التي ينفرد بها و التي ترجع أساسا إلى طبيعة ممارسته (على مستوى البيئة الدولية) ويمكننا حصرها في المجالات التالية :

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

٥. سياسات المزيج التسويقي الدولي :

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

١) بالنسبة لسياسة المنتج :

ويمكن أن نلاحظ هذا الاختلافات خاصة على مستوى :

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

٢) بالنسبة لسياسات التسعير :

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

ثانياً : موضوعات خاصة التسويقي الدولي :

١. المناطق الحرة :

مفهوم المناطق الحرة :

هي مساحة جغرافية مغلقة ومعزولة وغير مأهولة بالسكان والتي تدخلها الكثير من البضائع غير الممنوعة دون إجراءات جمركية ورسمية للدخول .

وبناءا على هذا يمكننا اعتبار المناطق التجارية الحرة بمثابة مناطق :

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

أهداف المناطق الحرة و غاياتها :

١) جذب الاستثمارات الأجنبية (تقدم مجموعة من الحوافز) .
٢) توفير النقد الأجنبي من خلال ترويج و ترقية الصادرات .
٣) خلق فرص عمل في الصناعات و الشركات المتوطنة بصفة مباشرة فيها .
٤) تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في مناطق مختلفة .
٥) نقل التكنولوجيا و الخبرة الفنية و الإدارية .
٦) تعزيز الحركة التجارية للبلد من خلال استخدام موارده المحلية .
٧) تنشيط قطاعي الخدمات و النقل .

مزايا وحوافز المناطق التجارية الحرة :

تتفاوت الحوافز و المزايا التي توفرها مناطق التجارية الحرة ما بين دولة و دولة أخرى .
إلاّ أنه يمكننا حصر على العموم جملة من الحوافز والمزايا التي توفرها للمستثمرين والتجار المتعاملين على النحو التالي :

١) الإعفاء من الضرائب على استيراد المواد الأولية و المواد النصف مصنعة (أجزاء تدخل في تركيب بضاعة أساسية) .
٢) توفير البنية التحتية و الخدمات الأساسية لتسهيل الأعمال الدولية .
٣) توفير جهاز إداري يتولى الإشراف و الإنجاز و المتابعة لكافة الإجراءات الفنية و التقنية و كذا التنظيمية الخاصة بالاستثمارات المتعلقة بالمناطق التجارية الحرة .
٤) توفير العمالة اللازمة من مختلف التخصصات للصناعات والشركات التجارية المتواجدة بها .

٢. التجارة الإلكترونية :

مفهوم التجارة الإلكترونية وطبيعتها:

للكثير من الناس يعني مصطلح " التجارة الإلكترونية " التجارة من خلال الأنترنت المسمى الشبكة العنكبوتية العالمية (الويب) World Wide Web (WWW)

- ✓ فهي (Electronic Commerce or e-Commerce)، تشتمل الكثير من الأنشطة مثل :
  - تجارة الأعمال مع الأعمال الأخرى B to B .
  - تجارة الأعمال مع الأفراد B to C .
  - العمليات الداخلية التي تستخدمها الشركات في دعم أنشطة شرائها وبيعها وتعيينها الأفراد وتخطيطها .
  - و غير ذلك من الأنشطة الأخرى في المجال .

- ✓ تعرف المنظمة العالمية للتجارة (WTO) التجارة الإلكترونية على أنها :

"مجموعة متكاملة من عمليات إنتاج و توزيع وتسويق و بيع المنتجات بوسائل إلكترونية".

- ✓ كما أعطى الخبير الاقتصادي الأمريكي نيكولاس بيرتلي المفهوم التالي :

" إن مفهوم التجارة الإلكترونية يشير إلى تسويق المنتجات عبر شبكة الإنترنت الدولية وتفريغ البرامج الإلكترونية دون الذهاب إلى المتجر أو إلى الشركة. فهي تشتمل الاتصالات بين مختلف الشركات على المستوى المحلي أو الدولي بما يسهل عملية التبادل التجاري ويزيد من أحجامها".

وعلى ضوء ما تقدم تتخذ التجارة الإلكترونية أشكالاً عدة منها :

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

مجالات التجارة الإلكترونية :

تغطي التجارة الإلكترونية مجالات عديدة تشمل أنشطة مختلفة :

- البيع و الشراء والتفاوض .
- تقديم المعلومات عن السلعة أو الخدمة .
- إبرام عقود السلع والخدمات الإلكترونية (الصفقات) .
- إعطاء أوامر البيع والشراء .
- المتابعة الإلكترونية لعمليات التعاقد وتنفيذ الصفقات .
- الاستلام الفوري للسلع والخدمات عبر الشبكات أو خارجها .
- إضافة إلى تسوية المدفوعات والسداد الفوري للالتزامات المالية .

تطور التجارة الإلكترونية :

مع الازدياد المتنامي لعدد مستخدمي الإنترنت على مستوى العالم تنوعت استخدامات شبكة الإنترنت والاستفادة منها في مختلف مناحي الحياة ومن بينها :

- ✓ مجال التجارة الإلكترونية في مختلف القطاعات الاقتصادية السلعية منها والخدمية من بيع أو شراء و تسويق و ترويج وإعلان وغيره .

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

- بلغ ٤،٥ مليون مستخدم في ١٩٩١م .
- ثم تضاعف حتى بلغ ٦٠ مليون في عام ١٩٩٦م .
- وتوقع (ITU) أن يصل عدد مستخدمي الإنترنت في عام ٢٠٠٦م إلى ٦٠٠ مليون مستخدم .

وقد صاحب هذا التطور في أعداد المستخدمين للإنترنت نمو في حجم التجارة الإلكترونية في قطاعات مختلفة .

- حيث قدرت بعض المصادر أن التسوق عبر شبكة الإنترنت في عام ١٩٩٩م يمثل نحو ١٣٪ من إجمالي حجم تسوق المستهلكين، كما توقعت أن تتضاعف إلى ٢٦٪ بحلول عام ٢٠٠٧م.
- وتشير الإحصاءات إلى النمو الكمي لتطور التجارة الإلكترونية بين:
  - قطاعات الأعمال (B2B)
  - وبين الأعمال و المستهلكين (B2C) منذ عام ٢٠٠٢م بحسب المناطق الجغرافية المختلفة .
- كما تشير الدراسات أيضا إلى أن إجمالي حجم التجارة الإلكترونية يتضاعف تقريباً كل عام منذ ٢٠٠٢م .

فوائد التجارة الإلكترونية :

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

ومن أهم فوائد التجارة الإلكترونية عموما :

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

نهاية المحاضرة الثالثة عشر(والحمد لله والشكر له)

لا تنسونا من صالح دعائكم

اخوكم فهد

المحاضرة الرابعة عشر

مراجعة عامة لمفردات المقرر (فهرس)

الواجبات

١) السنديكات هي أحد أشكال الاحتكارات للشركات متعددة الجنسيات التي تعد من حيث درجة التكتل أ- أكثر تطوراً من الكارتل . ب- أكثر تطوراً من التروست . ج- أكثر تطوراً من الكونسورتيوم . د- أكثر تطوراً من الكارتل والتروست والكونسورتيوم .	٢) نوع الشركات الدولية الذي يعبر عن مرحلة متقدمة لا يصبح فيها لهذه الشركة موطن محدد من حيث النظرة والتوجه لأعمالها يعبر عنه بالشركة أ- متعددة الاختصاصات . ب- متعددة الثقافات . ج- متعددة الجنسيات . د- العالمية .
٣) عندما تتوافق الدول الاعضاء في التكامل الإقتصادي على السماح لعناصر الانتاج على التنقل بحرية فيما بينها فإنها تكون قد وصلت الى مرحلة .. أ- الاتحاد الجمركي . ب- السوق المشتركة . ج- التكامل الاقتصادي . د- التكامل الاقتصادي والسياسي التام .	٤) عندما يحدث التوازن في ميزان المدفوعات بصفة تلقائية ودون تحريك لعناصر حساب التسوية فإننا نكون امام حالة .... : أ- توازن تجاري . ب- توازن حسابي . ج- توازن رأسمالي . د- توازن اقتصادي .
٥) خيار التأمين على المخاطر في الاعمال الدولية يعد من ضمن اجراءات دفع المخاطر ... أ- وفق قوانين البلد المضيف . ب- اثناء العمليات . ج- القبلية (قبل الدخول للبلد المعني) . د- البعدية .	٦) الامر الذي لا يدخل ضمن بدائل ادارة المشروعات الدولية المشتركة هو : أ- ادارة المشروع بشكل مشترك . ب- الادارة التي يهيمن فيها صاحب الحصة الاكبر ج- الادارة التي يهيمن فيها صاحب الحصة الاقل . د- الادارة التي توكل الى طرف خارجي مستقل .
٧) من مكونات بيئة الاعمال الدولية : أ- مدراء الفروع الدولية للشركة . ب- الموردون الدوليون . ج- العملاء الدوليون . د- العوامل السياسية الدولية .	٨) الشركات التي يكون معظم موظفيها الرئيسيين من البلد الأم هي شركات ذات : أ- التركيز الدولي . ب- التركيز العرقي المتعدد . ج- التركيز العرقي . د- التركيز الجهوي .
٩) يعرف عن التحالف الاستراتيجي أنه : أ- يتم بين المنظمات غير المتنافسة فقط . ب- قد يعقد بين شركتين أو أكثر للدخول في مشروع ما . ج- يتم بين المنظمات المتنافسة فقط . د- يقتصر على الاتفاقيات قصيرة الأجل .	١٠) يعبر عن الشق المتعلق بإدارة الأموال المتاحة ضمن الإدارة المالية عن : أ- تمويل الشركات . ب- تمويل المشروعات . ج- إدارة الاستثمار . د- الإدارة المالية .