

الفصل الأول / طبيعة وماهية إدارة الأعمال الدولية

أولاً / مقدمة:

من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال الثلاثة عقود الأخيرة هو النمو السريع و المتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري و الاستثمارات و الأدوات المالية(التدفقات التجارية و المالية). يعزى النمو في حجم التدفقات التجارية و المالية بين الأسواق العالمية إلى انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض و النمو الهائل و السريع في :

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

ثانياً / تعريف إدارة الأعمال الدولية:

١ . مفهوم إدارة الأعمال الدولية International Business concept:

- الأعمال الدولية : هي أي نشاط تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى مداه و انتشاره الحدود الجغرافية لبلد ما.
- تعريف (Shiva Ramu) للأعمال الدولية : أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر
- تعرف د عبد الرحمن للأعمال الدولية: هي معاملات بين أفراد أو منشآت من دول مختلفة.
- الأعمال الدولية : هي الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم)
- فهي معاملات بين أفراد و منشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تشغيلية و تجارية أو استثمارات متنوعة تمارسها المنشآت في دول تختلف عن البلد الأم و تمتاز بالديمومة.

٢ . مزايا الأعمال الدولية عن الأعمال المحلية :

- أ - الأعمال الدولية عبارة عن استثمارات (تشغيلية أو تجارية أو مالية) تتم في بلد غير البلد الأم (عبر حدود دولتين أو أكثر).
- ب - يتم تنفيذ عملياتها التجارية و المالية عبر حدود دولتين أو أكثر.
- ت - ليست عابرة (ظرفية) فهي تتسم بالديمومة.
- ث - تتم من خلال أشكال و أنواع مختلفة- انتقال لرؤوس أموال أو تفاعل بين شركات مختلفة- (شركة و البلد المضيف او شركة و شركة او عدد من الشركات و البلد المضيف).

٣ . أسباب اندفاع المنشآت الدولية للعمل في ما وراء الحدود الوطنية في وقتنا الحاضر إلى:

- أ - التغيير التكنولوجي السريع في مجالات النقل و الاتصالات مما يجعل الاستثمارات العالمية أكثر جدوى من الناحية الفنية و الاقتصادية (انخفاض التكاليف التشغيلية و تكاليف النقل و العمالة و السرعة و تدني المخاطر)
- ب - ظهور تشابه كبير في العديد من الأسواق من حيث احتياجات المستهلكين و رغباتهم و أذواقهم.... الخ
- ت - زيادة الضغوط التنافسية حيث نتج عنها تكثيف التنسيق و التكامل في مختلف المجالات (التكنولوجيا، الإنتاج، التسويق... الخ).

٤ . طبيعة إدارة الأعمال الدولية The Nature of International Business

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

٥ . المخاطر التي تتعرض لها المنشأة التي تعمل في بيئة تعامل خارجية The Four Risks of International Business

مخاطر الأعمال الدولية اربعة :

أ - الخطر التجاري

- i. ضعف المتعامل الاجنبي
- ii. مشاكل التشغيل في البلد المضيف
- iii. توقيت الدخول لسوق معينة
- iv. ضغط المنافسة
- v. التنفيذ السيئ للاستراتيجية

ب - الخطر المالي

- i. سعر الصرف
- ii. تقييم رأس المال
- iii. الضرائب و الرسوم الخارجية
- iv. التضخم و أسعار التحويل

ت - الخطر الثقافي

- i. الاختلافات الثقافية
- ii. التفاوض
- iii. أسلوب اتخاذ القرار
- iv. المعاملات الأخلاقية

ث - خطر البلد

- i. تدخل الحكومة، الحماية، الحواجز التجارية و الاستثمارية
- ii. البيروقراطية، الرشوة، التأخر في العمل الإداري
- iii. غياب قوانين حماية الملكية الفكرية

- .iv قواعد التفضيل
- .v الإخفاق الاقتصادي و غياب الإدارة
- .vi عدم الاستقرار السياسي و الاجتماعي

6. منهاج إدارة الأعمال الدولية :

- تعد إدارة الأعمال الدولية جزءاً من إدارة الأعمال لذا فهي تستخدم إلى حد كبير نفس المنهجية و تطبق نفس القواعد و النظم.
- غير أن منهاجها يتطلب بعداً إضافياً يستدعي معالجة خاصة تأخذ في الاعتبار المضمار الدولي الخارجي حيث يراعى فيه :
 - أ - الوضع الداخلي للدولة المضيفة
 - ب - متطلبات بيئة الأعمال فيها من حيث :
 - i. تباين و اختلاف الوحدات السياسية و التشريعية للدول
 - ii. اختلاف العادات و التقاليد و الأعراف
 - iii. تنوع السياسات الوطنية و النزاعات القومية
 - iv. اختلاف النظام الاقتصادي و النظم النقدية و المصرفية
 - v. اختلاف الأسواق الدولية من حيث الحجم و التوجهات

ثالثاً/ العولمة ومسبباتها

- العولمة : تعني جعل الموضوع المعنى على مستوى عالمي فهي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Globalization) والتي تعني اتساع دائرة الموضوع لجميع مناطق الكون.
- سمات العولمة :
 1. تحرير المتاجرة في السلع و الخدمات
 2. التدفق غير المقيد لرؤوس الأموال عبر حدود أكثر من دولة.
- إن أساس العولمة هو الاندماج الاقتصادي و نمو التكامل بين مختلف دول العالم مما يسمح لانتشار المنتجات و التكنولوجيا و المعرفة بغض النظر عن البلد الأصلي.
- إن العولمة الاقتصادية مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات أعمالها دون مراعاة: للحدود الجغرافية و السيادة الوطنية
- العولمة أوسع من مرحلة التدويل (Internationalization) إذ تصبح فيها السوق العالمية وحدة واحدة مفتوحة تتنافس فيها الاقتصاديات و المنشآت دون ما حواجز أو قيود خاصة في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فضلا عن قوانين و شروط الهيئات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة و صندوق النقد الدولي.

رابعاً / الأسباب الرئيسية للعولمة:

1. التقدم التكنولوجي Technological Progress:

- نظرا للتطور التكنولوجي لم تعد تقتصر مشكلة الدول في الإنتاج (اقتصاديات الحجم)، و إنما البيع و التوزيع حيث لم تعد الأسواق المحلية كافية لاستيعاب واستهلاك حجم الإنتاج الكبير مما استلزم البحث عن أسواق تتخطى الحدود الوطنية لتصرف فيها المنتجات
- أصبح للتكنولوجيا دور كبير في وضع الأساس الفكري لمفهوم العولمة الاقتصادية و اعتبار العالم وكأنه سوق واحدة و متكاملة.

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

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

٢. تحرير التجارة الخارجية Liberalization of Trade:

- هنا يجب الإشارة تحديدا إلى :

- أ - قيام اتفاقيات الجات GATT (الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة) (General Agreement on Tariffs & Trade) عام 1947م
- ب - قيام المنظمة العالمية للتجارة (World Trade Organization WTO) سنة 1995م.
- ت - الدور المحوري لبعض المنظمات الدولية كـ :

i. صندوق النقد الدولي (IMF-International Monetary Fund)

ii. البنك العالمي (World Bank) في هذا المجال

٣. ازدياد التكامل الاقتصادي الإقليمي :

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

٤. تحرير الاقتصاد و تعاظم دور القطاع الخاص :

- تحرير الاقتصاد هو تحكيم قوى السوق من حيث تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي و تحرير الاقتصاديات
- خاصة مع منتصف السبعينيات و بالتزامن مع انهيار المعسكر الشيوعي كتوجه اقتصادي مما أسفر عن :
 - أ - رفع القيود الحكومية و السياسات التي كانت تستبعد دور القطاع الخاص
 - ب - الخصخصة (تحول ملكية الدولة إلى الخواص).

خامساً / أنواع الأعمال الدولية وأهميتها

- يمكن للمنشأة الدولية أن تمارس أنواعا مختلفة من الأعمال في أي دولة
- يمكنها أن تمارس أعمالها بصفة منفردة أو بالمشاركة أو بصورة جزئية مع جهة أخرى (منشأة من البلد الأصلي أو البلد المضيف او من بلد ثالث مع دولة مضيضة) من أنواع هذه الأعمال :

١. التجارة الخارجية International Trade:

التجارة الخارجية : هي مبادلات تجارية تتم في شكل تصدير و استيراد

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

i. بطريقة مباشر (المنشأة الأم)

ii. بطريقة غير مباشر (عبر وكالة للتصدير - عقد الوكالة-)

عقود التصدير (الوكالة) Export Agent : هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبه الطرف الأصيل بتوظيف الطرف وكيل لـ :

(a) بيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع و منتجات الشركة لمستهلك نهائي أو الصناعي

(b) يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم

(c) الوكيل : هو مجرد وسيط أو ممثل حيث تحتفظ الشركة بعلامته التجارية على السلع

(d) تحتفظ الشركة بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة

ب - الاستيراد (Importing & Global sourcing) : هو شراء مستلزمات من موردين متواجدين في بلد أجنبي للاستعمال أو الاستهلاك في البلد الأم أو بلد ثالث.

٢. الاستثمار الأجنبي Foreign Investment : نوعان :

أ - الاستثمار الأجنبي المباشر (Direct Foreign Investment) : هو استراتيجية دولية طويلة المدى تتمثل في إقامة تواجد حقيقي للمنشأة في الخارج عن طريق تملك أصول رأسمالية (آلات و معدات، وأراضي ... الخ) • يمكن للمستثمر من إدارة المنشأة المساهم فيها و التأثير في استراتيجياتها.

أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر (Direct Foreign Investment) :

i. الاستثمارات المشتركة Joint Ventures :

• تقوم الشركة الدولية بحصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث

• كما قد تدخل الشركة المتعددة الجنسيات (ش.م.ج) في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي

• أمام إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل هي :

(a) الإدارة المشتركة

(b) الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر

(c) الإدارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين.

ii. الترخيص Licensing :

• تقوم الشركة بالسماح لشركة أخرى في بلد أجنبي باستعمال تقنية معينة أو اسمها التجاري مقابل إتاحة تدفيعها الشركة المحلية.

• تستعمل عقود الترخيص كأداة للدخول للأسواق الأجنبية (الشركات الصغيرة) التي تكون خبرتها في الأعمال الدولية و مواردها محدودة و لأنها منخفضة التكلفة و قليلة المخاطر.

• أشكال للترخيص : هناك ثلاثة اشكال

(١) الترخيص الرئيسي : بموجبه تسمح الشركة لشركة أخرى توجد في بلد أجنبي باستخدام تقنياتها، و التكنولوجيا

التي تمتلكها، أو براءات اختراعها، أو اسمها و علاماتها التجارية، مقابل أجور عينية تدفعها الشركة الأجنبية

.(Coca Cola, Persil, Sheraton, Hilton..etc)

٢) العقود الإدارية **Management Contracts**: تلتزم بموجبه شركة أجنبية المنفذة للمشروع بإدارته و تشغيله

بعد إنجازها و يتم ذلك بموجب عقد متفق عليه مع الشركة المحلية مقابل أجر معين.

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

٣) حقوق الامتياز **Franchising Rights**: تتم في شكل عقد تمنح من خلاله الشركة الأجنبية لشركة في بلد آخر

حق الامتياز في صنع أو بيع سلعتها و خدماتها أو استعمال علامتها و اسمها التجاري مقابل أجر
(McDonalds, Pizza Hut..etc).

iii. عقود تسليم المفتاح **Turn-Key contract** : تتمثل في تولي مسؤولية إنشاء و تشغيل المشروع حتى تسليمه جاهزا قابل

للتشغيل إلى مالك المشروع (في البلد المضيف) مقابل أجر يتم الاتفاق على أسلوب و طريقة دفعه.

iv. عقود التصنيع **Manufacturing Contracts**: تعقد (ش.م.ج) عقد مع شركة وطنية عامة أو خاصة (البلد المضيف) يتم

بمقتضاه قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع و إنتاج سلعة معينة و ربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها و شحنها إليها

- إذن هي اتفاقيات إنتاج بالوكالة و تكون عادة طويلة الأجل

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

١) الجبانية التي تقدمها الدول المضيفة (النامية)،

٢) انخفاض تكلفة اليد العاملة و المواد الأولية،

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

ب - الاستثمار الأجنبي غير المباشر **(Indirect Foreign Investment)**: هو استراتيجية دولية قصيرة المدى تتمثل في

شراء أوراق مالية (أسهم أو سندات تصدرها منشأة أجنبية أخرى) يستهدف من ورائها تحقيق عوائد مالية ولا يمكن

لمستثمر التأثير في مسار المنشأة.

سادساً / الشركات المتعددة الجنسيات

تختلف أنواع و أشكال المنشآت و الشركات التي تعمل دولياً حيث اختلفت مسمياتها:

١. الشركة الدولية (International Company) :

الشركة الدولية : هي التي تمتلك أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من بلد سواء من خلال الاستثمارات المباشرة أو غير

المباشرة و تكون قاعدة و محور أعمالها في موطنها الأم فهي بذلك :

أ - تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد

ب - تدير طاقاتها و فروعها وفقاً لاستراتيجية واحدة

ت - تشكل إطاراً لنقل الأموال والأفراد والسلع والأفكار سواء بين رئاستها و فروعها أو بينها و بين زبائنها والشركات

الأخرى

- معايير الشركة الدولية :

أ - تتعامل مع أكثر من دولتين

ب - أن تبلغ مبيعاتها الخارجية (رقم أعمالها) 30% من إجمالي مبيعاتها السنوية

ت - أن تحقق أرباحاً سنوية تتراوح ما بين 10-20% من رأسمالها على مدى 03 سنوات على الأقل

ث - أن تتصف أعمالها الدولية بالديمومة

٢. الشركات عبر الوطنية
٣. الشركات العالمية : وهي مرحلة متقدمة لا يكون للشركة موطن محدد من حيث التوجه والنظرة لأعمالها
٤. الهيئات التجارية الدولية
٥. الشركة المتعددة الجنسيات (ش.م.ج): أكثر الأسماء استخداماً وهي التي تتخذ أكثر من موطن لأعمالها

سابعاً / أشكال الاحتكارات و التكتلات في الأعمال الدولية:

- الاحتكار : هو تفاهم أو تكتل مجموعة من (ش.م.ج) يتمركز تحت سيطرتها إنتاج أو تصريف الجزء الساحق من بضاعة أو تلك سعياً وراء الربح المطلق
- أشكال الاحتكارات : أهم أشكال الاحتكارات ما يلي
- ١. الكارتلات (Cartel): هو تكتل لمجموعة من الشركات يتفق أصحابها على أسعار البيع و تقاسم أسواق التصريف حيث يحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها.
- تصنع و تباع هذه المؤسسات المنتجات بشكل مستقل
- ٢. السنديكات (Syndicates): هو تكتل من شركات أكبر و أكثر تطوراً من الكارتل.
- يحق لأعضاء السنديكات الإنتاج بصورة مستقلة
- لا يحق لهم (وفق أحكام العضوية) بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم بل يتم ذلك من خلال جهازاً تجارياً مشتركاً
- ٣. التروست (Trusts): هو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المنشآت الأعضاء ملكية مشتركة و يتقاضي فيه المالكون السابقون (مساهمين) الأرباح وفقاً لنسبة أسهمهم.
- ٤. الكونسورسيوم (Consortium): هو اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المنشآت من مختلف الفروع الصناعية و البنوك و الشركات التجارية و شركات النقل و التأمين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

ثامناً / استراتيجيات التنظيم في الأعمال الدولية:

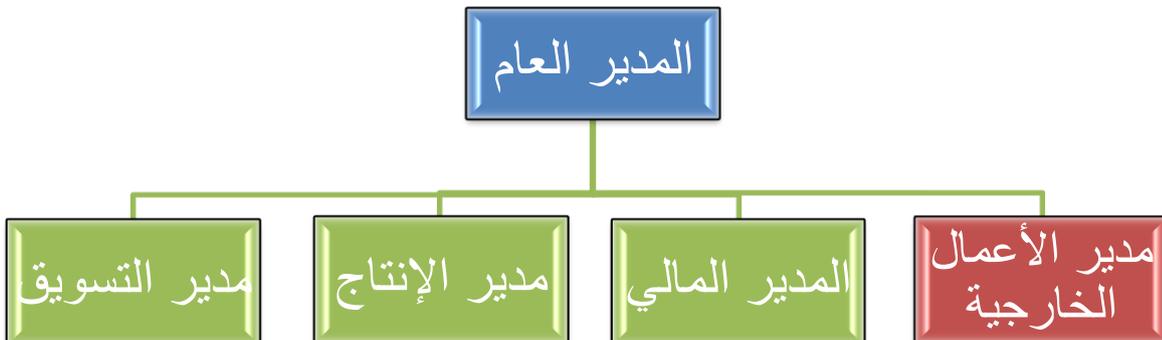
الهيكل التنظيمي الدولية:

هناك العديد من الأشكال التنظيمية التي يجب اختيارها بما يتلاءم و إمكانيات واحتياجات المنشأة منها:

١. نموذج قسم الأعمال الخارجية :

يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنباً إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر (كما هو مبين في الشكل)

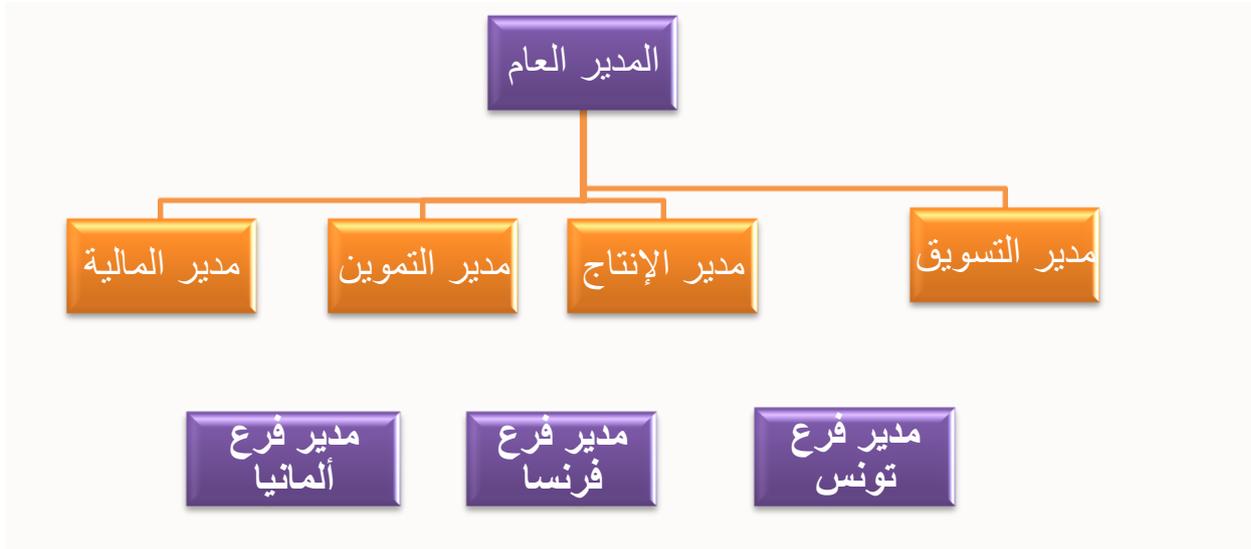
الشكل 01 يبين نموذج قسم الأعمال الخارجية



٢. نموذج الشركة الخارجية المنفصلة :

تدار الأعمال الخارجية من خلال هذا النموذج كشرركات أو أقسام منفصلة لكل منها مدير مستقل يخضع للمدير العام و هو بمثابة مساعد له (كما هو مبين في الشكل 02)

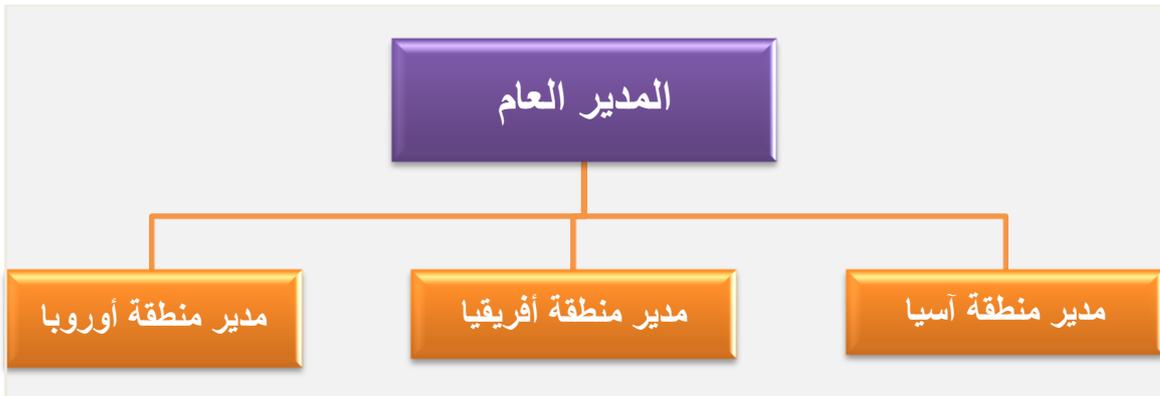
الشكل 02 يبين نموذج الشركة الخارجية المنفصلة



٣. نموذج التقسيم الجغرافي :

يتكون من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسؤولية الكاملة عن العمليات في مناطقها الجغرافية المختلفة بما في ذلك الإنتاج و التمويل (كما هو مبين في الشكل 03).

الشكل 03 يبين نموذج التقسيم الجغرافي



٤. نماذج أخرى :

قد تكون الهيكلية اعتمادا على نماذج أخرى كـ:

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

الاعتبارات المتعلقة باختيار الهياكل التنظيمية:

١. حجم الأعمال الدولية للشركة ؛
٢. تاريخ المنشأة و تطور عملياتها؛
٣. فلسفة الشركة و ثقافتها؛
٤. نوعية عمل الشركة و استراتيجياتها؛
٥. وجود الكوادر المؤهلة و ما تضيفه من مرونة على الشكل التنظيمي.

الفصل الثاني / نظريات التجارة الدولية

أولاً / مقدمة

إن دراسة التطور التاريخي للتجارة الدولية يمكننا من إدراك وفهم ما أنجزته الدول والشعوب تماشياً مع تطور الفكر والوقائع الاقتصادية كما يعود اهتمامنا للخلفيات التاريخية لهذا التطور إلى سببين رئيسيين هامين هما:

١. أن الظروف والأفكار والمفاهيم الاقتصادية التي سادت خلال فترات زمنية ماضية (القرن 16م و 17م) مازال الكثير منها قائماً إلى حد ما.

٢. لقد أثار موضوع التجارة الدولية اهتمامات الكثير من رجال الفكر الاقتصادي الكلاسيكي وعلى رأسهم كل من A.Smith و D.Ricardo.

ثانياً / نظريات التجارة الخارجية

١. النظرية التجارية (Mercantilist Theory)

- أ - ظهرت النظرية التجارية (الميركانتيلية) في القرن 16م.
- ب - المبادلات التجارية كانت في تلك الحقبة الزمنية تتم بين الدول مستخدمة في ذلك الذهب والفضة كوسيلة للمبادلة.
- ت - تتشكل ثروة وقوة ونفوذ الأمم على أساس ما تمتلكه من معادن نفيسة.
- ث - تتبنى النظرية التجارية فكرة أن التصدير جيدة والاستيراد سيئ.
- ج - إن رفاهية الأمم هي نتيجة لميزان للمدفوعات إيجابي حيث يتم تحقيقه بتعظيم الصادرات وتدني الواردات.
- ح - تنمو قوة ونفوذ الدولة كنتيجة لتراكم ثروتها المتأتمية من تعظيم صادراتها.
- خ - يتمثل جوهر النظرية التجارية في المتاجرة بالفائض المحقق أي تعظيم الصادرات وتدني الواردات.

٢. نظرية الميزة المطلقة (Absolute Advantage):

- يقوم مبدأ الميزة المطلقة لادم سميث : A.Smith أنه يجب على الدولة أن تنتج المنتجات التي تكون لها ميزة مطلقة أي بإمكانها إنتاجها بأقل تكلفة مقارنة بالدول الأخرى.
- كان ادم سميث يعتقد بأن الهدى يملك ميزة مطلقة في إنتاج سلعة معينة مقارنة ببلد أو بلدان أخرى و من الصعب منافستها
- كنتيجة لذلك، بإمكانها لتخصص في إنتاج تلك السلعة (التي يملك فيها ميزة مطلقة).
- حاول الاقتصادي آدم سميث (Adam Smith)-باعتباره راند هذه النظرية- تفسير أسباب قيام التبادل الدولي حيث نادى بـ:

- أ - الحرية الاقتصادية و التبادل التجاري الحر،
- ب - الحد من تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية للأفراد و المؤسسات
- ت - الحد من دور الدولة في تنظيم الاقتصاد والرقابة عليه من حيث
 - i. فرض الرسوم الجمركية على الواردات
 - ii. وضع السياسات المقيدة للتبادل التجاري
 - iii. وضع قوانين الحماية،
- ث - التخصص في العمل و أكد على أهميته بالنسبة للأفراد و المؤسسات و كذا الدول
- ج - أكد على ضرورة وجود منافسة حرة، و أكد على أهميتها داخل السوق المحلي.

ح - بإمكان أي دولة أن تكون لديها كفاءة مرتفعة في إنتاج بعض المنتجات وأن تكون أقل كفاءة في إنتاج منتجات أخرى مقارنة بدول الأخرى.

• يوضح Adam Smith من خلال المثال التالي :

افترض Adam. Smith أن العالم مكون من دولتين هما دولة في الشمال و دولة في الجنوب تنتج كل منهما سلعتين هما القماش و القمح و تعيش كل منهما منعزلة عن الأخرى ولا توجد بينهما تجارة و انتقال لعناصر الإنتاج أو السلع كما افترض ثبات مستوى التقنية المستخدمة و ثبات الطلب على السلعتين.

فقيام التجارة بين الدولتين سوف يقيدهما، و ذلك بناء على ظروف إنتاجية العمل التي تعطي كلاً منهما ميزة مطلقة في إنتاج إحدى السلعتين.

الجدول 01 يبين تكلفة العمل بالأيام لإنتاج وحدة من السلع التالية

القمح (طن)	القماش (بالة)	بلد
٠.٤	٠.٢	الشمال
٠.٣	٠.٦	الجنوب

• ما يمكننا استخلاصه من الجدول هو أن:

لدولة الشمال ميزة مطلقة في إنتاج القماش (تكلفة إنتاج بالة من القماش في الشمال هي يومين 02)، مقابل 06 أيام في الجنوب).

لدولة الجنوب ميزة مطلقة في إنتاج القمح (تكلفة إنتاج طن من القمح في الجنوب هي 03 أيام من العمل، مقابل 04 أيام من العمل الشمال).

هذا ما يحفز دولة الشمال في التخصص في إنتاج و تصدير القماش إلى الجنوب بحكم أن لها ميزة مطلقة في إنتاجها.

كما يمكنها استيراد المنتجات التي لا تمتلك فيها ميزة مطلقة. و بنفس المنطق سوف تخصص دولة الجنوب في إنتاج القمح و تصديره في الشمال.

وفقا لهذا المنطق، بإمكان كل دولة من تحقيق الرفاهية بتخصصها في إنتاج المنتجات التي تمتلك فيها ميزة مطلقة، و استيراد المنتجات الأخرى التي لا تمتلك فيها ميزة مطلقة.

٣. نظرية النفقات الميزة النسبية (Comparative Advantage):

- تتسبب هذه النظرية للاقتصادي البريطاني D.Ricardo حيث بنى اعتقاده على :
 - أ - أن العمل هو أساس القيمة
 - ب - أن قيمة السلعة تحدد بالفعالية النسبية لم ينفق لإنتاجها وصناعتها (أي العمل المبذول)
- فرضيات نظرية الميزة النسبية لـ D.Ricardo : افترض D.Ricardo ما يلي :
 - أ - صعوبة انتقال عناصر الإنتاج إلى القطاعات الصناعية داخل حدود الدول
 - ب - المنافسة التامة (الكاملة).
 - ت - ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج؛
 - ث - افتراض اعتماد التبادل الدولي على المقايضة بدل النقود؛
 - ج - وجود بلدين يتبادلان السلع.
 - ح - أن تكاليف الشحن و النقل لا تدخل في حسابات تكلفة الوحدة من الإنتاج.
 - خ - العمالة التامة للاقتصاد (توظيف كامل و عدم وجود بطالة).
- تصور D.Ricardo بلدين و هما الولايات المتحدة الأمريكية (الوم.أ) و بريطانيا حيث ينتج كل منهما النسيج و القمح و أن قيمة كل سلعة تتحدد بالفعالية النسبية للوقت المنفق في إنتاجها. و قدم المثال التالي:

الجدول 02 يبين إنتاج 10 أيام عمل

النسيج (بالة)	القمح (الطن)	البلد
٠.٣	٠.٤	امريكا
٠.٢	٠.١	بريطانيا

- وفقا للجدول تتفوق (الولايات المتحدة الامريكية) في إنتاج السلعتين لكونها :

تنتج أربع وحدات (04 طن) من القمح، و ثلاثة وحدات (03 بالات) من النسيج خلال 10 أيام.

بينما تنتج بريطانيا طن واحد (01 طن) من القمح، و وحدتين (02 بالتين) من النسيج في 10 أيام.

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

السؤال الذي يمكننا طرحه على ضوء هذه النتيجة هو كالتالي: ما فائدة وجود تجارة بين الدولتين؟
- حاول D.Ricardo أنه يشرح أهمية التجارة الدولية بناء على الميزة النسبية Comparative Advantage على عكس ما قام به A.Smith لما برر أهمية التجارة الدولية على أساس الميزة المطلقة Absolute advantage.

- فالملاحظ من الجدول رقم 02 أن (أمريكا) تمتلك ميزة مطلقة في إنتاج السلعتين إلا أنه من الأفضل لها أن تتخصص في إنتاج القمح و تصدره إلى بريطاني و تقوم باستيراد النسيج منها و العكس بالنسبة لبريطانيا.
- يعلل D.Ricardo ذلك بأهمية الميزة النسبية (Comparative Advantage) و كفاءة الإنفاق أي السهولة التي تنتج بها السلعة و ليس وفق الميزة المطلقة (Absolute advantage) التي تمتلكها الدولة.
 - النتيجة : (لأمريكا) ميزة مطلقة في السلعتين و تميزاً مطلقاً في القمح و تخلفاً نسبياً في النسيج و بهذا الشكل يتعين عليها أن تتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي و تتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق
 - أما بريطانيا فلها تخلف مطلق فيهما - لكن التخلف هذا - أقل في حالة النسيج (نسبي) وأكثر (مطلق) في حالة القمح وهو ما يعني أن لديها ميزة نسبية في إنتاج النسيج.
 - بناء على ماسبق فإنه من الأفضل على الدولتين القيام بالتجارة الدولية مهما توفرت الميزة المطلقة لدولة في إنتاج سلعة على عكس الأخرى لأن الأهم هو الميزة النسبية و السهولة التي تنتج بها السلعة.
 - فتتخصص الدول في إنتاج ما هو أفضل لها (الميزة النسبية) و يبيع السلع الأخرى (التي لا تمتلك فيها ميزة نسبية) يمكنهما من استخدام الموارد النادرة بكفاءة عالية.
 - لذا فإن اختلاف معدلات التبادل الداخلية سيدعو إلى التخصص و تبادل الفائض لتحقيق العائد للبلدين.

٤. نظرية نسب عوامل الإنتاج :

- تنسب هذه النظرية إلى الاقتصاديين الذين وضعها هكشر و أولين الذيرني وضعاً نظريتهما على أساس نقدي و حاولا تفسير أسباب وجود المزايا النسبية التي تؤدي لقيام التجارة الدولية
- تطرح هذه النظرية في سياق النظرية ميزة النسبية
- لم تحاول نظرية الميزة النسبية أن تفسر لنا بدقة اختلاف النفقات من بلد لآخر فإن نظرية نسب عوامل الإنتاج حاولت ذلك مرجعة السبب إلى اختلاف الكميات المتوفرة من كل عنصر من عناصر الإنتاج في تلك الدول.
- فرضيتنا النظرية :
- أ - تختلف أسعار عناصر الإنتاج لاختلاف الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد المعني (فالأجور تكون رخيصة نسبياً في البلدان كثيرة السكان و تنخفض أسعار المواد الخام في البلدان التي لها وفرة في الموارد الطبيعية، وهكذا...).
- ب - تحتاج السلع المختلفة إلى نسب أو كميات مختلفة من عناصر الإنتاج (فبعضها يحتاج لعمالة أكثر أي أنها كثيفة العمالة و أخرى كثيفة رأس المال، وهكذا...).
- النتيجة :
- أ - سيقوم كل بلد بإنتاج العنصر الذي يتوفر عليه بكثرة
- ب - سيقوم كل بلد بتصدير السلع التي يتميز في إنتاجها نسبياً لذا ستكون أسعارها (بناء على نفقات إنتاجها) منخفضة نسبياً و بالمقابل يستورد ما يعاني فيه عجزاً نسبياً (ندرة) من عناصر الإنتاج حينما يتم التبادل الدولي
- تنتج و تصدر الدول السلع التي تكون عناصر إنتاجها متوفرة لديها بكثرة.

٥. النظريات الحديثة:

- تظل نظرية الميزة النسبية هي السائدة بين الاقتصاديين و لكن هناك قلة متزايدة تنتقد و ترفض و تشكك في افتراضات النظرية :
- أ - هناك من يرفض فرضية ثبات التكلفة و وفرة العناصر محلياً (متوسط تكلفة الوحدة يميل إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج).
- ب - يحاجون بإمكانية جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية

- ت - يرون أن هناك أسباباً أخرى قد تفسر التخصص (أسباب تاريخية أو الصدفة أو الحماية).
- ث - أن اعتماد الدول على التجارة الخارجية يرتبط بمدى حجمها و بالتالي تنوع ظروفها و ثرواتها مما يستدعي من الدول الصغيرة أن تكون أكفاً فيما تخصص فيه
- الأسباب قيام الشركات بالأعمال الدولية :**
- من هنا جاءت النظريات الحديثة للتجارة الخارجية :
- أ - وجود حاجات ورغبات متشابهة للأفراد في مختلف الدول
- ب - اشتداد المنافسة في الأسواق الداخلية
- ت - الاستفادة من الطاقة غير المستغلة
- ث - تخفيض التكاليف
- ج - تحقيق أرباح إضافية
- ح - تنويع وتقليل المخاطر
- خ - الاستيراد وضمان الإمدادات

ثالثاً التجارة الحرة و السياسة التجارية

- السياسة التجارية للدولة : هي انعكاس لموقف الدولة و نظرتها إلى التجارة الخارجية كأداة لتحقيق مصالحها الاقتصادية القومية فهي بذلك عمل من أعمال السيادة.
- لكل دولة أهداف قومية تسعى إلى تحقيقها من خلال سياساتها الاقتصادية المختلفة.
- **أنواع السياسات التجارية :** تنقسم إلى النوعين التاليين :
- 1. **السياسة الحمائية :** تعني الوضع الذي تستخدم فيه الدولة سلطتها العامة للتأثير بطريقة أو أخرى على المبادلات الدولية من حيث الحجم وطريقة تسوية المبادلات.
- الأشكال المختلفة للحماية :
- أ - الرسوم الجمركية
- ب - الترخيص
- ت - نظام الحصص
- ث - الرقابة على أسعار الصرف
- ج - الضرائب الإضافية
- ح - أساليب مختلفة أخرى للحماية (عراقيل إدارية، شعارات قومية مناهضة...).
- 2. **حرية التجارة :** تعني الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية.
- لقد تعزز هذا الاتجاه عالمياً مع التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات و التجارة (GATT) في 1947م و التي خلفتها منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization) . العام 1995م
- الدور المحوري (GATT) في تحرير التجارة : تهدف إلى إزالة التفرقة في التبادل التجاري و تحرير التجارة بين أعضائها.
- يمثل نشاطها في القيام بدورات من الاجتماعات و المفاوضات الدورية التي تتم كل عدة سنوات تناقش فيها مواضيع مثل:
 - أ - تخفيض التعريفات الجمركية
 - ب - تقليل استخدام الحصص
 - ت - تبني و تحفيز إجراءات تشجع التجارة بين الدول.

المنظمة العالمية للتجارة:

- هي امتداد لاتفاقيات ألغات (GATT) بحيث وافق المتعاقدون بمراكش في أبريل 1994 (دورة الإرجواي) على تأسيس منظمة التجارة العالمية بحيث أصبحت كل الأطراف المتعاقدة في ألغات (GATT) أعضاء في المنظمة.
- ظهرت رسمياً في 1995/1/1 و مقرها بجنيف سويسرا.
- مهام المنظمة العالمية للتجارة : تتمثل مهامها في كونها :
 - أ - منبر للتفاوض متعدد الأطراف لتحرير التجارة الخارجية؛
 - ب - إدارة إجراءات تسوية النزاعات بين دول الأعضاء؛
 - ت - إدارة استعراض آلية الإجراءات السياسية؛
 - ث - التعاون مع صندوق النقد الدولي و البنك الدولي و كلاهما لتنسيق السياسات الاقتصادية العالمية.

مبادئ منظمة التجارة العالمية :

1. مبدأ الدولة الأولى بالرعاية : أي أن تلتزم الدولة و تمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية (الدول المتعاقدة) أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة على أن الاتفاقية تقر الاستثناء في 3 حالات هي :
 - i. السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة؛
 - ii. الميزات الممنوحة بين دول أعضاء في تجمع اقتصادي كالمجموعة الأوروبية مثلاً ليس من الضروري أن تنطبق معاملة الأعضاء فيها على الدول غير الأعضاء في تلك المجموعة؛
 - iii. الدول التي تفرق اعتبارياً ضد واردات من دول أو دولة معينة يمكن للدولة المتضررة حرمانها من معاملة (الدولة الأكثر رعاية).
2. مبدأ الشفافية : هي التزام الأعضاء بنشر جميع المعاملات المتعلقة بالممارسات و الإجراءات و القواعد التي تمس التجارة بشكل أساسي

○ يدخل ضمن هذا الإطار عدم اللجوء إلى الحواجز غير الجمركية لأنها غير شفافة.

3. مبدأ المعاملة الوطنية (إسقاط قواعد التفضيل) :

- أ - أي أن يمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول و التسعير و الضرائب و المواصفات .

رابعاً / التكامل الاقتصادي

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

مزايا التكامل الاقتصادي :

1. توفير الفرص التجارية المختلفة
2. زيادة الكفاءة الإنتاجية
3. زيادة الرفاهية و تحقيق النمو الاقتصادي
4. الاستفادة من اقتصاديات الحجم

أشكال و مراحل التكامل الاقتصادي :

١. منطقة التجارة الحرة :

يقتصر التكامل هنا على

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

٢. الاتحاد الجمركي :

وجود اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية فيكون لكل الدول الأعضاء رسوم جمركية موحدة.

٣. السوق المشتركة :

- أ - وجود اتحاد جمركي
- ب - إزالة الحواجز التجارية فيما بينها
- ت - السماح لعناصر الإنتاج من عمالة و رأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الأعضاء

٤. الاتحاد الاقتصادي :

- ث - وجود اتحاد جمركي
- ج - إزالة الحواجز التجارية فيما بينها
- ح - السماح لعناصر الإنتاج من عمالة و رأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الأعضاء
- خ - وجود درجة عالية من التنسيق في السياسات الاقتصادية النقدية و المالية
- د - وجود عدة قوانين مشتركة
- ذ - خلق سلطة اتحادية كالبرلمان الأوروبي
- ر - توحيد العملة

٥. تكامل اقتصادي و سياسي تام :

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

الفصل الثالث / ميزان المدفوعات وأسعار صرف العملات

أولاً / مقدمة:

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

ثانياً / مفهوم ميزان المدفوعات

- 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 من إلى و بلد ما خلال فترة معينة عادة سنة
- يعتبر ميزان المدفوعات واحد من أكثر المؤشرات الاقتصادية التي يهتم بها رجال الاقتصاد و السياسة في البلد حيث يوفر الإحاطة الكاملة بعناصر التجارة و المعاملات الدولية.
 - ميزان المدفوعات انعكاس لـ:

١. قيم البضائع المصدرة و المستوردة

٢. إيرادات الشركات الوطنية و شركات النقل و الشحن الأجنبية

٣. إيرادات مواطنيها المقيمين بالخارج (حركة السياحة)

٤. الأرباح الرأسمالية المحققة من الاستثمارات الخارجية

٥. كافة الإيرادات القادمة من الخارج سواء كانت من أفراد أو هيئات أو شركات خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة واحدة.

- ميزان المدفوعات لأي دولة عبارة عن بيان حسابي لجميع المعاملات التجارية و الاقتصادية بينها و بين سائر دول العالم و كل دولة تحتفظ بعلاقات تجارية مع دولة أخرى لها معها ميزان مدفوعات يتم عليه القياس.
- إذا حقق ميزان المدفوعات فائضاً لدولة معينة فنقول عنه أنه يميل لصالح تلك الدولة على حساب الدولة الأخرى و في هذه الحالة يكون للدولة الأخرى عجزاً في ميزان مدفوعاتها
- يجب الإشارة هنا أنه ككل الحسابات إذا أدى التعامل إلى:

١. كسب عملة أجنبية فإن ذلك يدعى رصيماً دائناً و يسجل كبنء موجب (+) في الطرف الدائن للحساب

○ الجانب الدائن يحتوي على المعاملات التي ينتج عنها مدفوعات للبلء المعنى من الدول الأخرى (الصادرات)

○ مقبوضات أو تحصيلات من الغير للبلء المعنى في الجانب الدائن (صادرات).

٢. إذا اشتمل التعامل على إنفاق عملة أجنبية فإن ذلك يدعى رصيماً مدينياً و يسجل في الطرف المدين كبنء سالب(-)

○ الجانب المدين يحتوي على المعاملات التي تنتج عنها مدفوعات من البلد المعنى إلى البلدان الأخرى (الواردات)

○ مدفوعات للغير في الجانب المدين (واردات)

- تكون الصادرات دائنة و الواردات مدينة

ثالثاً/ مكونات ميزان المدفوعات

- يتكون ميزان المدفوعات من الحسابات التالية :
 ١. الحساب الجاري (المعاملات الجارية) : يتكون من جزأين هما :
 - أ - الميزان التجاري: يشمل التجارة المنظورة أي صادرات و واردات البلد من السلع
 - ب - ميزان التجارة غير المنظورة: يتكون من صادرات و واردات البلد المعني الخاصة بالخدمات كأجور النقل و الشحن و خدمات التأمين و السياحة الخارجية
 - قاعدة : إذا زادت قيمة الصادرات عن الواردات نقول أن لدينا فائضا في الميزان وفي حالة العكس يكون لدينا عجز فيه.
- ٢. حساب رأس المال (المعاملات الرأسمالية): هي تحركات لرؤوس الأموال تزيد مدتها عن السنة كما
 - أ - الاستثمارات المباشرة
 - ب - القروض طويلة الأجل
 - ت - أقساط سدادها
 - يتم تسجيل في الجانب الدائن :
 - i. القروض الرأسمالية
 - ii. الاستثمارات الأجنبية الآتية من الخارج،
 - iii. أقساط الديون الوطنية المستحقة على الخارج (صادرات).
 - يتم تسجيل في الجانب المدين
 - i. القروض والاستثمارات المقدمة للخارج
 - ii. سداد أقساط الدين لفائدة الخارج (واردات).
- ٣. صافي الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي و الأصول الثابتة

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

 - أ - رصيد الدولة من الذهب لدى السلطات النقدية و ما تحتفظ به البنوك كأرصدة
 - ب - رصيد العملات الأجنبية والودائع الجارية التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية والبنوك التجارية الواقعة تحت رقابتها
 - ت - الأصول الأجنبية قصيرة الأجل مثال
 - أذونات الخزنة الأجنبية
 - الأوراق التجارية التي بحوزة الدولة : الالتزامات على الحكومات و الشركات الأجنبية و المواطنين الأجانب.
 - ث - الودائع التي تحتفظ بها السلطات و البنوك الأجنبية لدى البنوك الوطنية.

رابعاً / الاختلال في ميزان المدفوعات

- يحدث التوازن في ميزان المدفوعات عندما تكون جميع العناصر المدينة في الحسابين الجاري و الرأسمالي مساوية لمجموع العناصر الدائنة فيهما.
- التوازن الاقتصادي الحقيقي يحدث عندما لا نحتاج إلى تسوية من خلال حساب الاحتياطات بحيث يحدث بصفة تلقائية العجز في ميزان المدفوعات نوعان
- ١. عجز مؤقت و أسبابه ظرفية (جفاف ينتج عنه انخفاض كبير في الصادرات)
- ٢. عجز دائم (هيكلية) و يستمر لسنوات
- يؤثر العجز في ميزان المدفوعات على الأعمال الدولية حيث أن:
 ١. عدم توازن ميزان المدفوعات يؤثر على وفرة العملة الصعبة التي تحتاجها الشركات الدولية (نقل أرباحها أو أعمال أخرى)
 ٢. عدم التوازن يؤدي إلى فرض قيود على الاستيراد الأمر الذي سيؤثر حتما على الشركات الدولية

خامساً / أسعار صرف العملات

سوق الصرف : هو السوق الذي تباع فيه العملات و تشتري

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

وظائف سوق الصرف : تتمثل وظائف سوق الصرف في :

١. نقل القوة الشرائية من طرف لآخر
 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)
- تحديد أسعار صرف العملات الأجنبية :** يتمثل في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة أخرى
- يتحدد سعر الصرف وفقاً لقوانين العرض و الطلب غير أنه من وجهة النظر التاريخية مر بعدة تطورات هي:

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 السوقى قليلاً بالعرض و الطلب
- قد تتأثر قيمة العملة سلباً 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 1925 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 (35 دولار لأونصة الذهب الواحدة)
 - بموجب ذلك ألزمت كل دولة بتثبيت قيمة عملتها مقابل الدولار مع إمكانية تغييرها بمرونة 2.5% ارتفاعاً أو انخفاضاً

ت - تعويم أسعار العملات :

- في العام 1971 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 و أصبح سعر كل عملة يتحدد صعوداً و هبوطاً على أساس العرض والطلب في السوق.

التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية :

يتم وفق آليات العرض و الطلب على عملة في سوق معينة (الطلب على الجنيه الاسترليني في الولايات المتحدة الأمريكية).

طرق تحديد أسعار العملات :

١. نظرية تعادل القوى شرائية :

تقوم هذه النظرية على فكرة أن قيمة العملة تتحدد أولاً داخل بلدها وفقاً لما تستطيع شراؤه من البضائع في السوق المحلي.

- كلما زادت كمية البضاعة التي تشتريها مقابل وحدة النقد من السوق المحلي كلما زادت قيمة العملة في بلدها.
- كلما زادت القوى الشرائية للعملة الوطنية في الداخل فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع قيمة ذات العملة في الخارج.
- تزداد قيمة العملة بزيادة قوتها الشرائية.
- قد تفيد هذه النظرية على المدى القصير و السلع التي يمكننا نقلها من بلد إلى آخر في إطار التبادل التجاري الحر
- لا يمكننا تطبيقها على الكثير من السلع و الخدمات التي يتعذر نقلها (الأراضي، الشقق، الخدمات الصحية و التعليمية، و التأمين..الخ) لان هذه السلع غير قابل للتصدير و لا الاستيراد.

٢. مؤشر فيشر (Fisher) العالمي :

قدم (Fisher) نظريته لتفسير استمرار تغير أسعار العملات (المدى البعيد) و بموجب هذه النظرية:

- إن أسعار العملات تتحرك كاستجابة للتغير في أسعار الفوائد بمعنى أن العملة التي تكون عواندها أعلى تكون قيمتها تبعاً لذلك أعلى
- إن أسعار العملات تتحدد على أساس سعر الفائدة على ودائع العملة في داخل البلد فتزيد مع زيادة سعر الفائدة و تقل مع تراجع سعر الفائدة.
- معظم البنوك المركزية تطبق سياساتها النقدية على أساس سعر الفائدة حيث :
- تطبق سياسات متشددة للمحافظة على استقرار أسعار الصرف بغرض التحكم و السيطرة على اتجاهات أسعار الفائدة
- البنك المركزي يهدف إلى منع معدلات التضخم باستخدام سعر الفائدة كأداة تساعد على تحديد كمية النقد المعروضة في السوق مقابل الطلب عليها.

٣. نظرية الأرصدة :

يتحدد سعر الصرف وفقاً لوضع ميزان المدفوعات

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

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

٤. العقود الآجلة لأسعار الصرف

إن التذبذب المستمر في أسعار العملات ارتفاعاً و هبوطاً يحمل معه مخاطر على عوائد هذه العملات أو قيمتها خاصة عند تحويل العملة إلى عملات أخرى.

لتجنب هذه المخاطر، يلجأ المتعاملين إلى إبرام العقود الآجلة لأسعار الصرف في الأسواق العالمية بناءً على توقعات في تدبب ذات العملة في المستقبل

مخاطر تقلب أسعار الصرف :

إن لارتفاع و انخفاض أسعار الفائدة على الودائع المصرفية تأثيراً على:

١. أسعار العملة المحلية
 ٢. أسعار الأسهم
 ٣. أسعار السندات و غيرها من الاستثمارات
- ارتفاع سعر الفائدة يؤدي إلى انخفاض أسعار الأسهم و السندات في السوق (المستثمر العادي يبحث على العائد الأعلى و الأقل مخاطرة).
- في 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

الفصل الرابع / الاستثمار الأجنبي (أنواعه و نظرياته وسياساته)

أولاً / مقدمة

أن الأعمال الدولية تمارس من خلال أشكال مختلفة وضمن هذه الأشكال الاستثمار الأجنبي Foreign Investment وينقسم الى

١. استثمار أجنبي مباشر Direct Foreign Investment

٢. استثمار أجنبي غير مباشر Indirect Foreign Investment.

تشكل الاستثمارات الأجنبية محور اهتمام كبير من طرف رجال الأعمال والشركات والدول بحيث يتركز هذا الاهتمام حول التساؤلات الخاصة بـ :

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

ثانياً / مفهوم وطبيعة الاستثمار الأجنبي:

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

- الاستثمار الأجنبي يتمثل في دخول المنشأة في التعامل مع دولة أو شركة تتواجد في دولة أخرى (البلد المضيف) غير البلد الأم.
- ينتج عن الاستثمار الأجنبي المساهمة في :

١. إنشاء شركة بشكل انفرادي
٢. إنشاء شراكة مع شركة خاصة أو عامة في البلد المضيف (استثمار مباشر)

بحيث يكون الاستثمار من خلال :

- أ - تملك لأصول رأس مالية (أراضي، معدات)
- ب - القيام بأنشطة مختلفة (الإنتاج، التسويق، التوزيع، النقل..الخ) في البلد المضيف
٣. الاقتصار على تدفقات مالية من البلد الأم إلى البلد المضيف (استثمار غير مباشر) بحيث يكون الاستثمار الأجنبي في شكل تملك لأصول مالية (أسهم و سندات لشركات أجنبية..الخ).

ثالثاً نظريات الاستثمار الأجنبي

الاستثمار الأجنبي و النظرية الاقتصادية التقليدية:

أ - مدلول النظرية :

- لم تهتم هذه النظرية كثيراً بالاستثمار الأجنبي و كانت ترى أنه مجرد تابع و مكمل للتجارة الخارجية.
- تفترض النظرية استحالة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الدول

ب - محتوى النظرية :

- i. 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.
- ii. أننا نستخدم رأس المال أكثر ما يمكن إذا كانت تكلفته منخفضة و نعوضه بالعمل إذا كانت تكلفته مرتفعة

- iii. إذا كان لدينا فائض في رأس المال فإننا نقوم بتصديره و استيراد عمالة عوضاً عنه
- iv. 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.
- الخلاصة : أن عملية الاستثمار الأجنبي تبدأ و تنتهي من تلقاء نفسها و محركها الأساسي هو العائد على رأس المال.
- ت - نقد النظرية:**
- وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من ضمنها :
- i. 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
- ii. الاستثمار غير المباشر قصير و محدود و ذو حجم قليل مقارنة بالمباشر و هدفه الأساسي هو العائد أما الاستثمار المباشر فيشكل قراراً أو التزاماً طويل المدى لرأس المال وهو امتلاك لأصول ملموسة لا مجرد أوراق
- iii. لا تفرق النظرية بين الاستثمار الأجنبي المباشر و يبين مجرد تحركات لرأس المال في حين أن الاستثمار الأجنبي المباشر ليس مجرد انتقال الأموال بل هو كذلك انتقال لقدرات إدارية و معرفة و تقنية.
- iv. 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).

نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة

1. 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) أنواع الاحتكار في السوق الدولي : بناءً على نظرية الاحتكار ثلاثة
- أ - احتكار الشركة الأولى للسوق :**

أن أحقية تواجد المنشأة في السوق العالمي ترجع لكونها الأقدم في السوق بحيث تؤهلها الأقدمية في السوق المحلي.

- i. تحسين أسلوب إنتاجها
 - ii. تحقيق اسم و سمعة فيه
 - iii. لها ميزة تنافسية (بحكم الأقدمية و توفر الموارد، الاختراع)
- يشكل 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).

ب - نظرية القوة الاحتكارية :

- أن ممارسة الأعمال الدولية في أسواق بعيدة عن البلد الأم هو نشاط تكاليفه (المادية و الاجتماعية و العاطفية) عالية و لا تجرؤ عليه إلا الشركة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية مثل :
 - i. التقنية المبتكرة
 - ii. اختراع أساليب عمل غير مسبوقه و غير معروفة من قبل
 - iii. تمتك الانضباط و الكفاءة في إدارتها

- لتغلب على العوائق السابقة (التكاليف) يتعين عليها مزج قدرتها في نسق تام حيث تصبح قادرة على:
 - i. تحقيق أرباحا طائلة في السوق الأجنبية
 - ii. المحافظة على ميزتها المطلقة
 - iii. يمكنها أن تستهدف المنافسين الآخرين (و لو تعلق الأمر بوجود شركة قديمة في مركز قوى)

ت - نظرية سلوك رد الفعل :

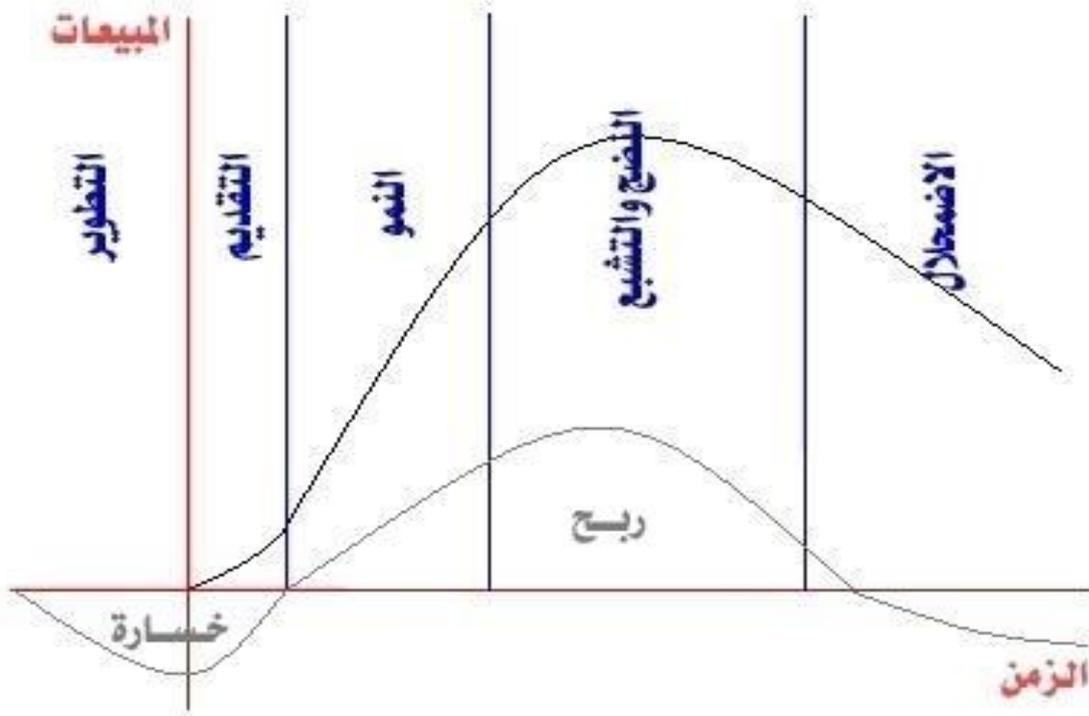
- تقوم الأعمال على مراقبة المنافسين (ردود الأفعال من المنافسين)
- أن الاستثمار الأجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية حيث تحاول الأول بالذهاب إلى الخارج و القيام بالأعمال الدولية لمزاومة الشركة الأجنبية في سوقها المحلي.

٢. نظرية دورة حياة المنتج : تفترض النظرية

- أن لكل سلعة دورة حياة من وصولها إلى السوق و تبدأ بالتقديم مروراً بالتطور ثم النضوج و تنتهي ببلتدهور و الزوال.
- 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.
- يوضح الرسم البياني:

✓ المراحل المختلفة من عمر المنتج

✓ الزيادة والانخفاض في المبيعات والأرباح في كل مرحلة



يغير المحور الأفقي عن الزمن

المحور العمودي عن المبيعات والأرباح

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

المراحل التي تمر بها السلعة

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

1. مرحلة الظهور (الإنتاج و البيع في السوق المحلي) :

- الإنتاج يأتي كاستجابة للطلب المحلي و يكون التوسع في الإنتاج في البداية صعباً لأن ظروف الإنتاج وأساليبه لا تسمح بالإنتاج الوفير أو باقتصاديات الحجم
- الابتكارات الجديدة غالباً ما تبدأ بأسواق الدول الغنية فيكون الإنتاج مخصص للاستهلاك المحلي أي داخل البلد الأم).

2. مرحلة النمو (التصدير) :

- إذا نجحت السلعة في تلبية و مقابلة متطلبات المستهلكين في السوق المحلية سوف تعمل الشركة إلى تطور أساليبها الإنتاجية بغية :

أ - استغلال ميزة امتلاك السلعة فتقوم برفع كفاءتها الإنتاجية (منتوج نمطي)

ب - تحقيق اقتصاديات الحجم :-

i. تخفيض التكاليف و الاستفادة من الأسعار المرتفعة

ii. الاستجابة للطلب المتنامي على السلعة في الداخل

iii. الشروع في التصدير له :

a. تلبية احتياجات السوق المحلي

b. استغلال الفرص في السوق الأجنبي وذلك :-

(1) تحقيق النمو والتوسع

(2) تحقيق عوائد على استثماراتها

3. مرحلة النضج والاستثمار:

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

٤. مرحلة الانحدار و التدهور:

- تتميز هذه المرحلة بانخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة بفعل ظهور منافسون جدد (المنافسة الحادة) ليس فقط من الدول الغنية وإنما كذلك من الدول الفقيرة.
- بناءً على هذا يكون تصرف الشركة وفق للحالتين التاليتين:
 - أ - التحضير للانسحاب من السوق
 - ب - تمديد إستراتيجيتها من خلال:
 - i. التحسين المستمر
 - ii. تطوير منتجات جديدة
 - iii. إعادة النظر في استراتيجيه المزيج التسويقي
- إن هذه النظرية و إن أثبتت صحتها فيما يتعلق ببعض السلع (كالصناعية والالكترونيات) إلا أنها تبقى عاجزة عن تفسير الاستثمار في كثير من السلع الأخرى.

رابعاً / لماذا تستثمر الشركات في الخارج؟

- يوفر تعدد الأسواق الدولية فرصا كبيرة للشركات لتمارس من خلالها أعمالها الدولية
- خلقت الظروف و المتغيرات السياسية وفتح أسواق جديدة للمستهلكين والاتفاقيات التجارية حوافز كبيرة لم تكن متاحة من قبل للشركات المحلية.
- وفر التقدم التكنولوجي ظروفًا أخرى للاستفادة من:

- أ - اقتصاديات حجم الإنتاج الكبير من تخفيض في تكاليف الإنتاج
- ب - ارتفاع في مستوى الجودة و القدرة على المنافسة،

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

١. الأسباب غير المباشرة التي دفعت الشركات نحو الاستثمار الأجنبي

- أ - بروز النزعة الجماعية:

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

- ب - زيادة المبيعات و الأرباح
- ت - الحصول على حصة في السوق الدولية
- ث - الاستفادة من الإنتاج الزائد
- ج - تخفيف الاعتماد على السوق المحلي
- ح - تقوية القدرة التنافسية
- خ - الحوافز الحكومية (كثير من الحكومات تقدم حوافز لجلب الاستثمارات حتى تستطيع تنفيذ خططها الإنمائية و تخفيض العجز فيميزان مدفوعاتها.

٢. الأسباب المباشرة التي دفعت الشركات نحو الاستثمار الأجنبي

- أ - 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
- ب - تقليل من تكاليف الإنتاج :
تتجأ بعض الشركات إلى إقامة استثمارات لها في بلدان أجنبية سعياً وراء تقليص تكاليف الإنتاج (وجود عمالة رخيصة و سهولة التدريب أو هروباً من تكاليف الشحن و التخزين..الخ).
- ت - ضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة :
تجد شركة ما أن تزودها باحتياجاتها من المواد الخام أو السلع الوسيطة لم يعد متصلاً أو منتظماً من الدول التي هي مصادرها التقليدية يحدث ذلك لأن الشركات المزودة في البلد المصدر تكون قد عجزت عن إمداد زبائنها الخارجيين لأسباب إدارية أو مالية تقود إلى توقف عملياتها.
- ث - تعزيز القوة التنافسية و التسويقية :
بحيث يظهر للشركة أن تعزيز قوتها التنافسية و التسويقية مرهون بتواجدها الفعلي كمستثمر في الخارج، فتتجأ إلى ذلك.

خامساً / محددات الاستثمار

١. حجم و نمو السوق :

- أ - بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية يركز المستثمرون على المؤشر الكلي (الناتج المحلي الإجمالي و الدخل)
- ب - في الدول المتقدمة المستثمرين يركزون على متوسط نصيب الفرد و معدل نمو الدخل في نظرهم للدول النامية
- ت - 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 تحديداً بالنسبة للبلدان النامية .

٣. البنى الهيكلية :

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

٤. متغيرات السياسات :

هو تحديد المتغيرات المتعلقة بالسياسة الاقتصادية ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي من ذلك مثلاً

أ - مدى سماحها بتملك الأجانب للأعمال

ب - تحويل الأموال

ت - الضرائب

ث - سياسات الدعم المتبعة

سادساً / طرق دخول الأسواق الدولية

يوجد أمام الشركة خياران أساسيان هما :

١. التصدير للخارج :

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

ب - **التصدير غير المباشر:** بموجب هذا الشكل تلجأ الشركة إلى غيرها من الشركات و الوكلاء الذين يقومون بالعملية بدلا عنها و يتحملون الجزء الموكل إليهم من المسؤولية في هذا الشأن

• علماً أن الاختيار بين الخيارين يبني على أساس معايير تلعب فيها الخبرة و التحليل دورا بارزا.

٢. الإنتاج في الأسواق الدولية

من أهم أشكال الإنتاج بالخارج لدينا :

أ - الاستثمار المشترك

ب - الترخيص

ت - الإنتاج في السوق الأجنبي

الفصل الخامس / بيئة الأعمال الدولية: تحليل المخاطر (السياسية، القانونية و الاجتماعية)

أولاً / مقدمة

- تعتبر منظمات الأعمال :
 ١. أنظمة اجتماعية
 ٢. تنشط وسط بيئة معينة
 ٣. أنظمة مفتوحة على بيئة خارجية تضم متغيرات توجه سلوكها
 ٤. المنظمات تتأثر و تؤثر في البيئة التي تنشط فيها
 ٥. معرفة البيئة عنصر أساسي لاستمرارية المنظمة و نجاحها
- التعرف على البيئة والتكيف معها يعد أمراً ضرورياً لنجاح المنظمة
- يتعين على منشأة الأعمال أن تراعي متطلبات بيئة الأعمال الدولية كونها تعمل في ظروف مملوءة بالمخاطر و تختلف عن تلك التي اعتادت العمل فيها
 ١. ظروف تتسم بعدم التأكد التعارض
 ٢. لا تتمكن في كل الأحوال التعامل معها كونها تخرج عن سيطرتها
 ٣. يجب عليها العمل على تحقيق الانسجام و التأقلم المطلوب للاستمرار في أعمالها

ثانياً / مفهوم بيئة الأعمال

تستمد دراسة بيئة الأعمال الدولية أهميتها من المخاطر و الفرص التي تحتوي على كل ما يحيط بالمنظمة (أي يقع داخلها او خارجها) و يؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشر، أي مجموعة من المتغيرات (العناصر) التي تحيط بالمنشأة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي و يندرج ضمن مايلي :

١. بيئة الأعمال الداخلية : وهي تحوى العناصر التالية :

- أ - الهيكل التنظيمي
- ب - العاملون
- ت - الملاك
- ث - الثقافة
- ج - البيئة المادية
- ح - مجلس الإدارة

٢. بيئة الأعمال الخارجية (External Environment) تنقسم حسب درجة التأثير إلى :

أ - البيئة الخارجية الخاصة أو التنافسية :

تضم مختلف العناصر التي تقع خارج حدود سيطرة المنظمة و التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر (البلد المضيف) وتشمل الآتي :

- i. الزبائن : هم الأفراد الذين يستهلكون سلع و خدمات المنظمة.
- ii. المنافسون: و هم جميع المنظمات التي تنافس المنظمة بغية الحصول على الموارد أو الزبائن.
- iii. الموردون: المنظمات التي توفر الموارد المادية أو البشرية.
- iv. الممولون: كل جهة توفر الأموال للمنظمة، البنوك، المؤسسات المالية،
- v. المشرعون
- vi. الشركاء الإستراتيجيون

ب - البيئة الخارجية العامة أو الكلية :

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

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

نموذج يحدد مغيرات بيئة المنظمة الخارجية

Political

السياسية

Economical

الاقتصادية

Social

الاجتماعية

Technological

التكنولوجية

+

+

Ecological

الإيكولوجية

أبعاد بيئة الأعمال الدولية

البعد السياسي والقانوني	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي والثقافي
المخاطرة السياسية	التطور الاقتصادي	القيم الاجتماعية والمعتقدات
القوانين والقيود	الأسواق	الدين
هيمنة الحكومة (التأميم)	التكاليف	مستوى التعلم
الرسوم والضرائب والحصص التصديرية		

أن أبعاد بيئة الأعمال الدولية تمثل مجموعة من الفرص والتحديات التي يجب مراعاتها والتعامل معها و هي بمثابة مجموعة من المخاطر قد تواجه منشأة الأعمال التي تعمل في بيئة دولية. وفقاً للجدول اعلاه يمكننا اعتبار :

- أ - البعد السياسي والقانوني بمثابة خطر البلد
- ب - البعد الاقتصادي بمثابة خطر تجاري و خطر مالي
- ت - البعد الاجتماعي بمثابة خطر اجتماعي

أنواع مخاطر الأعمال الدولية :

١. الخطر التجاري

- أ - ضعف المتعامل
- ب - مشاكل التشغيل
- ت - توقيت الدخول
- ث - ضغط المنافسة
- ج - التنفيذ السيئ للاستراتيجية

٢. الخطر المالي

- أ - سعر الصرف
- ب - تقييم رأس المال
- ت - الضرائب و الرسوم الخارجية
- ث - التضخم و أسعار التحويل

٣. خطر البلد

- أ - تدخل الحكومة، الحماية، الحواجز التجارية و الاستثمارية
- ب - البيروقراطية، الرشوة، التأخر في العمل الإداري
- ت - غياب قوانين حماية الملكية الفكرية
- ث - قواعد التفضيل
- ج - الإخفاق الاقتصادي و غياب الإدارة
- ح - عدم الاستقرار السياسي و الاجتماعي

٤. الخطر الثقافي

- أ - الاختلافات الثقافية
- ب - التفاوض
- ت - أسلوب اتخاذ القرار
- ث - المعاملات الأخلاقية

ثالثاً / البيئة السياسية والقانونية

١. مكونات البيئة السياسية:

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

٢. المخاطر السياسية:

للمخاطر السياسية الهولية نوعان هما:

- أ - مخاطر عامة : هي المخاطر التي قد تتعرض إليها جميع الشركات بدون استثناء.
- ب - مخاطر خاصة : هي التي تواجه صناعة معينة أو شركة ما أو مشروعاً بعينه وتنقسم المخاطر الخاصة إلى:
 - i. مخاطر تؤثر على الملكية: و قد تؤثر على جزء منها أو تؤثر عليها كلها ؛
 - ii. 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:

أ - تعارض المصالح في المجال الاقتصادي:

- حيث أن هدف الحكومات في هذا المجال هو التنمية و زيادة النمو الاقتصادي و تحقيق الاستقرار في الأسعار، في ميزان المدفوعات، العمالة، و هنا قد تتعارض مع توجهات المؤسسة الدولية و ذلك في :
- i. مجال السياسات النقدية: التعارض قد ينجم عن عدة أمور(تهريب الأموال من بعض الشركات، تحويل الأرباح، التمويل عبر الشركة الأم بالخارج في حالة فرض الدولة قيود على التمويل...)
 - ii. السياسات المالية: هي السياسة الخاصة بالإنفاق و الإيراد الحكوميين فالضرائب و الإعفاءات الضريبية تؤثر على الإيرادات، فضلا عن أن تواجد الشركات في بعض المناطق قد يشكل عبئا على الدولة من حيث توفير التجهيزات و المرافق .
 - iii. 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
 - iv. السياسة الحمائية الظاهرة و المقيدة
 - v. سياسات التنمية الاقتصادية.

ب - تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية:

هناك الكثير من المآخذ التي ينظر من خلالها البعض إلى الشركات المتعددة الجنسيات من حيث تعارض المصالح في

مجالات غير اقتصادية منها على سبيل المثال:

- i. استثمار اقتصادي
- ii. استخدام تقنية غير ملائمة للدول
- iii. شؤون الإرث الثقافي و الديني
- iv. أثرها على الأمن القومي و السياسة الخارجية
- v. اتهامات أخرى كالتهرب الضريبي

٤ . القوانين التي تخضع لها الشركات متعددة الجنسيات:

في الوقت الذي لا توجد فيه هيئة عالمية للتحكيم في النزاعات التجارية و الاستثمارية، فإنه عادة ما يتفق المتنازعون على فض

نزاعاتهم عن طريق أحد النظم القانونية التالية:

- أ - القانون الدولي
- ب - قوانين البلد الأم
- ت - قوانين البلد المضيف

٥ . استراتيجيات درء المخاطر:

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

- أ - الإجراءات المتخذة قبل الدخول للبلد:
- i. التفاوض المسبق
- ii. التأمين ضد المخاطر

ب - إجراءات عند بدء وأثناء العمليات: يكون الأساس هو التمسك بالاتفاقات وعدم التنازل عن الحقوق مع اللجوء

لإجراءات التحكيم الدولية المعروفة في حالة النزاع

ت - الإجراءات البعدية: يتعين التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ

رابعاً / البيئة الثقافية الاجتماعية**١ . العناصر الفيزيائية :**

يدرس الخصائص الفيزيائية (الطبيعية) لسكان البلد المعني و ما لها من تأثير على الأعمال الدولية و كذا على سلوك و مزاج

البشر و يمكن تقسيمها إلى :

- أ - خصائص الطقس و المناخ
- ب - الخصائص الجسدية و المظهر الخارجي للسكان
- ت - الثقافة الماديّة : 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 :

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

- أ - معدل نمو السكان
- ب - حجم الأسرة
- ت - التعليم
- ث - العلاقات الأسرية
- ج - القضايا المتعلقة بتمركز السكان (المدن، خارج المدن)

٣. العناصر السلوكية :

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

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

الفصل السادس / الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الدولية

أولاً / مقدمة

- من المتطلبات الأساسية لتأمين البقاء والاستمرار في الأعمال الدولية يجب على المنشأة الدولية إعداد إستراتيجية تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية
- البداية المنطقية لتكوين إستراتيجية العمل المناسب في المنشآت المتعددة الجنسيات هو وجود فهم واضح :-
 - ١ . ماهية الاستثمارات التي ستقوم بها؟
 - ٢ . ما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الاستثمارات؟
 - ٣ . مفهوم و فلسفة التنظيم العام الذي تطبقه لتحقيق هذه الأعمال.
- قد تعتمد المنشآت الدولية عدة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية حيث تتفاوت هذه الأساليب بناءً على درجة:
 - ١ . قابليتها و رغبتها في مزاولة الأعمال الدولية
 - ٢ . إمكاناتها المادية و المالية و البشرية
 - ٣ . تصورها و إستراتيجيتها (قصيرة أو بعيدة المدى)
 - ٤ . الفرص و التهديدات التي تفرزها بيئة الأعمال الدولية
 - ٥ . مدى اندماج المنظمة (Implication) في الأعمال الدولية (الاستثمار المباشر أو غير المباشر).
 - ٦ . أسلوب الدخول إلى السوق الدولية (التملك والشراكة واستثمارات مالية.. الخ)
- قد تفضل المنشآت الدولية أسلوب عن الآخر بناءً على تصورها وإمكاناتها وتجربتها وكذا الإستراتيجية التي تعتمد عليها للدخول إلى الأسواق الدولية.
- في كل الأحوال يتعين عليها إعداد خطة إستراتيجية و إدارتها بحكمة وفقاً لـ:
 - ١ . الأهداف التي تريد بلوغها
 - ٢ . الفرص و التهديدات التي تواجهها
 - ٣ . الإمكانيات التي تتوفر عليها

ثانياً / التخطيط الإستراتيجي الدولي

١ . مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي : هو نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.

التخطيط الاستراتيجي : هو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة.

٢ . مراحل عملية التخطيط

- أ - تحديد الأهداف
- ب - جمع المعلومات وتقييم الوضع الحالي
- ت - وضع الافتراضيات
- ث - تحديد البدائل والاختيار
- ج - تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

٣. أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه النظام الذي على أساسه يتم :

- أ - تحديد مجالات تميز المنشأة في المستقبل
- ب - تحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكانياتها وطبيعتها
- ت - تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنشأة؛
- ث - يسهل توقع تغيرات البيئة
- ج - يشكل نظام إنذار مسبق للمنشأة

٤. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

- وفقاً لتعريف (Jauch & Glaueck) تعبر

الإدارة الإستراتيجية عن جملة القرارات والتصرفات التي تبني من خلالها المنشأة إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها.

- في حين يرى P.Kotler أنها

عملية تتبنى من خلالها المنشأة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنموّ محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة

- ملاحظة : مما سبق يتضح لنا بأن فضلا عن كون الإدارة الإستراتيجية عملية قبلية، فهي عملية مستمرة حالية ومستقبلية كذلك، بحيث تتضمن مراحلها:

١. صياغة الإستراتيجية

٢. تنفيذها

٣. الرقابة عليها

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

٥. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

- أ - مرحلة التخطيط الاستراتيجي
- ب - مرحلة تنفيذ الإستراتيجية
- ت - مرحلة المراجعة والتقويم

ثالثاً/ استراتيجيات الدخول للأسواق

إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية ثلاثة كالتالي:

١. إستراتيجية التملك التام :

- أي تملك للمشروعات و الاستثمارات بنسبة 100% و
- تعد هذه الإستراتيجية الطريقة الأسرع له :
- أ - تحقيق تواجد مميز في السوق
- ب - تحقيق الربحية و هو أمر تفضله المنشآت الدولية
- المنشأة الدولية بقدراتها المالية و الفنية تستطيع التأثير في أي نظام لسوق معينة إذا ما عملت بصورة مستقلة لأنها تستطيع الاستفادة من الفروقات المحلية في كلفة رأس المال و العمالة و رضا المستهلكين.

- تفضل المنشأة الدولية العمل في ظل نظام رقابي مركزي مع الشركة الأم و تملك بنسبة 100% إلا أن هذا الأمر لا يكون متاحاً في كل الأوقات (الفرص بهذا الشكل غير متوفرة باستمرار بسبب القيود التي تفرضها الدول المضيفة بخصوص تملك الأجانب داخل حدودها الجغرافية)

- من أهم و أنجح الاستراتيجيات إستراتيجية التملك

أسباب تفضيل التملك الكامل :

- أ - ما لديها من تجارب سينة عن الاستثمارات المشتركة
- ب - تدني مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب
- ت - عدم التأكد من حملة الأسهم المحليين
- ث - تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع المشترك
- ج - صعوبة الاحتفاظ طويل الأجل بحصة الشراكة فيه

شروط إستراتيجية التملك المثلى:

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

- أ - توفر المركز التنافسي للمنشأة في السوق الأجنبي
- ب - توفر شركاء مقبولين
- ت - توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين
- ث - توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي
- ج - دراسة علاقة الكلفة/المنفعة

٢. إستراتيجية الشراكة Partnership Strategy:

- استثمارات مشتركة (شراكة) تكون فيها نسبة التملك أقل من 100% (أغلبية الدول العربية).
- تضطر المنشأة الدولية للشراكة و الدخول التدريجي في السوق من خلال:
 - أ - الاستثمارات المشتركة Joint Ventures
 - ب - العقود الأخرى و ذلك نتيجة لـ:
 - i. قوانين بعض البلدان
 - ii. بفعل بعض الظروف الأخرى
- تتضمن إستراتيجية الشراكة مساهمة الشركة المتعددة الجنسيات مع شركة محلية في إنشاء شركة جديدة بالشراكة في البلد المضيف حيث يتم التفاوض بخصوص جملة من الالتزامات و الأصول لكلا الطرفين.
- نقصد بالالتزامات نقل المنشأة الدولية لأصولها و موظفيها و خبرتها أو استثماراتها الأخرى للشركة المحلية بيعاً أو تأجيراً أو العكس (من الشركة المحلية على الشركة الأجنبية)
- من أمثلة هذه القابلة للنقل
 - أ - النسخ Copy Rights
 - ب - العلامة التجارية Trade mark
 - ت - براءات الاختراع Patents
 - ث - المهارات و المعرفة Skills & Knowledge.
- يترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقاً على شكل عقد أو حصة.

- تراعي المنشآت الدولية في اختيار المشروع أن يكون على أساس :
 - أ - الملكية و التعاقد
 - ب - سياسة التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للأطراف ذات العلاقة بالاتفاق (المنشأة الدولية و الشركة المحلية و الحكومة المضيفة).
- هناك أشكال أخرى من الاتفاقيات تحصل بين المنشآت الدولية و الشركة المحلية الراغبة في الدخول باستثمارات مشتركة في السوق المحلية من ضمنها :

عقود التكنولوجيا (الترخيص) الذي يكون بديلاً مناسباً للاستثمار المباشر في الحالات التالية:

 - أ - عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للإنفاق على الاستثمار المباشر (التملك، الشراكة، العقود..).
 - ب - عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية، أو عدم تمكنها من إدارة المشروع.
 - ت - عندما تكون المنافسة قوية جداً في السوق، أو وجود قيود صعبة لدخول إلى السوق في شكل استثمار مباشر.
 - ث - عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف.

٣. التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances

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

- تعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر للدخول في ملكية إحدى المشاريع.
- من الممكن أن يكون التحالف في شكل اتفاقية قصيرة الأجل تتضمن حل مشكلة معينة (التعاون في تطوير منتج جديد).
- من أمثلة التحالفات:
 - ✓ GM مع Toyota عام 1989 أو
 - ✓ بين Kodak و Canon حيث تنتج الأخيرة آلات نسخوتصوير تباع تحت علامة الأولى.
 - ✓ Motorola & Toshiba
- نظراً للصعوبات الكبيرة التي تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، قد تعتمد الكثير من المنشآت أسلوب التحالف

أسباب قيام التحالف الاستراتيجي :

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

١. تسهيل الدخول إلى السوق (Motorola & Toshiba, 1987)
٢. تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة لتطوير منتج جديد :
 - حيث ساعدت شركة Toshiba شركة Motorola في الدخول إلى السوق اليابانية و تسويق منتجاتها (الهواتف الخليوية)، كما توسطت لدى الحكومة اليابانية بخصوص السماح لها بالدخول إلى السوق اليابانية بصفة رسمية و الحصول على موجات الراديو لنصب شبكات الاتصال الخاصة بأعمالها
٣. الجمع بين المهارات و الأصول الثابتة التكاملية :
 - (تحالف كل من شركة AT&T و NEC لتبادل المهارات التقنية و يعتبر هذا السبب أحسن دلالة على قيام التحالفات حيث أن التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة هي أساس لمعظم التحالفات الإستراتيجية الناجحة.

- قامت شركة AT&T بنقل مهاراتها و تقنياتها الخاصة بتطوير أجهزة الكمبيوتر إلى شركة NEC. و في المقابل منحت NEC إلى AT&T حق الوصول إلى التقنية التي تشكل الأساس لرقائق الكمبيوتر المنطقية المتقدمة.
- ٤. الحصول على معايير تقنية لصناعتها:
- قامت شركة Philips بتحالف استراتيجي مع منافستها شركة Matsushita لتصنيع و تسويق النظام الرقمي المدمج و الذي تعتبر شركة Philips الرائدة فيه و كان الدافع و الهدف من وراء ذلك هو:
- ✓ اعتقاد Philips بأن الارتباط مع Matsushita قد يساعد على إرساء نظام DOC كمعيار تقني جديد في مجال صناعة معدات التسجيل والأجهزة الإلكترونية.
- ✓ منافسة Philips لشركة Sony التي قامت بتطوير جهاز مدمج صغير منافس، و أرادت به أن تقوم بإرساء معايير فنية جديدة.

محددات التحالفات الإستراتيجية

- يمكننا تصنيف أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية إلى مبررات:
 - أ - اقتصادية
 - ب - التقدم التكنولوجي
 - ت - فرص السوق
- كما نلاحظ أيضا، وجود فروقات بارزة في البدائل الإستراتيجية التي تبنتها الشركات المتعددة الجنسيات في صناعات عديدة، و في هذا الشأن هناك عاملين يلعبان أدوار هامة هما:
 - أ - الدخول للسوق الأجنبي الجديد
 - ب - التطوير و البحث

مزايا البحث و التطوير

يمكننا ملاحظة أن :

- التحالفات الإستراتيجية تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث و التطوير
- هذا الأسلوب هو الأكثر انتشارا لنشوء التحالفات (بناء الطائرات، تطوير أجهزة الكمبيوتر، أبحاث الهندسة الوراثية، و السيارات..الخ).
- تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروف اقتصادية ملائمة و بحثاً تطويرية عالية التقدم
- في كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة للتحالفات و إنما الميزة الجديدة التي سينفرد بها التحالف في السوق الجديدة.
- هذا ما ينطبق على العديد من الصناعات كصناعات الأدوية و الصناعات الكيماوية الخفيفة الأجهزة الطبية..الخ).
- هناك جانبين مهمين في التحالفات الإستراتيجية هما التكلفة و الالتزامات المتبادلة بين الشركاء،
- هذا الجانب يساعد كثيرا كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه و تقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة.
- المخاطرة تكون منخفضة لما تكون الاتفاقيات المعقودة (التحالفات) طويلة الأجل، وذات رؤوس أموال كبيرة، حيث يكون بإمكان الشركتان اقتسام أي مخاطر أخرى.

- من الجوانب المهمة في التحالفات الإستراتيجية هو البحث والتطوير للسلع و الخدمات (تتقاسم الشركات عملية البحث و التطوير حيث تتكفل كل واحدة بتطوير جزء من الأجزاء المكونة للسلعة).
خاص بالسلع الصناعي (بناء الطائرات، السيارات، المعدات الصناعية، الصناعات الإلكترونية..الخ).

منافع التحالفات الإستراتيجية :

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

الفصل السابع: البيئة المالية الدولية (المنظمات المالية الدولية)

أولاً / مقدمة

البيئة المالية للأعمال الدولية: هي 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:

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

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

- أ - تتدفق عليه مبالغ مالية ضخمة،
- ب - تربط بين أجزائه نظم اتصالات متقدمة و فورية و متعددة الطرق و الأساليب.
- ت - لذلك من المهم معرفة مكونات بيئة الأعمال الدولية و بعض أشهر المنظمات و المؤسسات المالية الدولية.

ثانياً / البيئة المالية الدولية

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

ثالثاً / منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات و التجارة

١. صندوق النقد الدولي International Monetary Fund:

- هو منظمة دولية تأسست عام 1944م بموجب نفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على إنشاء البنك الدولي للإنشاء و التعمير و هي ذات الاتفاقية التي سميت بالاتفاقية برايتون وودز (Breton Woods) نسبة للمدينة التي انعقدت فيها الاجتماعات لمناقشة الأوضاع المالية في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية
- اسباب انشأ صندوق النقد الدولي :

- أ - إعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي أثر انهيار قاعدة الذهب و تردي التجارة و الاقتصاد العالمي.
- ب - إعادة تنظيم التعامل النقدي بين الدول خاصة بعد تخلي الولايات المتحدة الأمريكية عن قاعدة الذهب كأساس لنظام النقد الدولي.

رأس مال الصندوق و إدارة الصندوق :

- يبلغ عدد الأعضاء في الصندوق نحو 184 دولة و يبلغ رأس ماله 145 مليار دولار يشرف على أدائه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الأعضاء و مجلس المديرين التنفيذيين
- يتم التصويت على قرارات المجلس وفق لنظام الحصص حيث أن حجم التأثير في قرارات المجلس تزيد أو تقل تبعاً لحجم مساهمة كل دولة في رأس مال الصندوق (تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أكبر مساهم فيه و بالتالي فهي الدولة المهيمنة على قراراته) تساهم كل من بريطانيا و فرنسا و ألمانيا و المملكة العربية السعودية بحصص كبيرة أما الدول الأخرى فتساهم بنسب رمزية مختلفة تدفع 411 حصتها بالذهب أو الدولار و المبلغ المتبقي يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة.

مجالات عمل و أهداف الصندوق :

يعمل الصندوق على :

١. زيادة التعاون النقدي بين الدول الأعضاء (من خلال المؤسسات الفرعية و اللجان المنبثقة عن مجموعة البنك الدولي و التي تقدم المشورة و التعاون على حل المشاكل المالية الدولية و تسهيل و توسيع التجارة ما بين الدول).
٢. المساعدة في زيادة النمو المتوازن في التجارة الدولية
٣. المساهم في زيادة الدخل الوطني للدول الأعضاء
٤. زيادة الموارد الإنتاجية كهدف من الأهداف الرئيسية للسياسة التي يسير عليها
٥. يقدم القروض الطويلة الأجل بسعر فائدة منخفض للدول التي تعاني من اختلال في ميزان مدفوعاتها بشرط أن تعمل هذه الدول على إصلاح هذا الاختلال
- مع زيادة اعتماد العديد من دول العالم على مساعدة صندوق النقد الدولي وجد هذا الأخير نفسه في وضع يؤهله للتأثير على السياسات الاقتصادية للدول التي تتقدم منه للمساعدة، فالصندوق يطبق عليها ما يسمى بـ"سياسة التكيف الهيكلي" أي أنه يشترط على الدول المقترضة أن تطبق داخلياً سياسة تقشفية بهدف تحقيق التوازن في ميزانها التجاري، و ميزان المدفوعات، و الحد من معدلات التضخم.
٦. العمل على زيادة ثبات أسعار صرف العملات،
٧. المحافظة على ترتيبات زيادة التبادل التجاري بين الدول الأعضاء،
٨. تجنب مخاطر انخفاض قيم التحويلات النقدية ما بين الدول.
٩. يعمل الصندوق كمستشار مالي و نقدي لجميع الدول، حيث تسترشد جميعها بالسياسات و النصائح التي يقدمها البنك سنوياً من خلال تقريره السنوي،
١٠. كما يقدم المساعدة الفنية و المالية على التدريب و تنفيذ السياسات الاقتصادية الكلية و الهيكلية.

ثالثاً: منظمات تعمل في تمويل التنمية و الاستثمار

منها ما هو على

- أ - المستوى الدولي مثل البنك الدولي للإنشاء و التعمير
- ب - المستوى الإقليمي الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي و المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا،
- ت - المستوى القطري، لدينا الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية و الصندوق السعودي للتنمية.
١. البنك الدولي للإنشاء و التعمير (IBRD)
- البنك الدولي للإنشاء و التعمير هو إحدى المؤسسات المالية التابعة للأمم المتحدة الذي أنشئ عام 1944م بنفس الاتفاقية التي أنشئ بها صندوق النقد الدولي

أهداف البنك الدولي للإنشاء و التعمير:

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

وظائف البنك الدولي للإنشاء والتعمير :

١. تقديم القروض للدول الأعضاء التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية.
٢. منح ائتمان متوسط وطويل الأجل لمساعدة الدول المحتاجة في مشاريع البنى الهيكلية وكذا بعض التجهيزات ذات الطابع الخاص بشراء المعدات والآلات الزراعية وذلك بشروط ميسرة.
٣. ضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية.
٤. إنعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشاريع الإنتاجية .
٥. تقديم المساعدات الفنية للدول الأعضاء.

٢. المؤسسات الإقليمية :

- أ - الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي؛
- ب - المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا؛
- ت - البنك الإسلامي للتنمية.

٣. الصناديق القطرية:

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

رابعاً / مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار و الخدمات المساعدة

- ضمن هذا الإطار توجد عدة منظمات دولية وإقليمية وقطرية:

١. الوكالة الدولية لضمان الاستثمار :

تأسست العام 1988 في كوريا الجنوبية وهي عضو في مجموعة البنك الدولي وتعمل بإدارة مستقلة عنه وتعمل على تحقيق أهدافها من خلال :

- أ - التأمين على الاستثمارات الأجنبية من المخاطر السياسية
- ب - تقديم الضمانات للمنشآت الدولية وكذا للمقرضين،
- ت - تعمل بالتعاون مع البلدان النامية لاجتذاب الاستثمارات إليها.

٢. الوكالة العربية للاستثمار

٣. وكالات قطرية أخرى

خامساً / اسباب تطور البيئة المالية للأعمال :

- شهدت البيئة المالية للأعمال الدولية تطورات للأسواق المالية والنقدية حيث أسفر هذا التطور على القيام بتحويلات مالية دولية.
- يرجع سبب التطور إلى :

١. الزيادة الكبيرة في حجم العمليات المالية : سنة 1996 بلغ حجم التعاملات اليومية 1300 بليون دولار؛
٢. رفع القيود عن المعاملات المالية؛
٣. تطور التقنية و نظم المعلومات (سرعة الصحويات)؛
٤. انتشار الأوراق المالية؛
٥. كبر حجم المؤسسات المالية.

سادساً / مفهوم السوق المالي

- السوق المالي : هي ذلك الإطار الذي يجمع بائعي الأوراق المالية بمشتري تلك الأوراق وذلك بغض النظر عن
 - ١ . الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع
 - ٢ . المكان الذي يتم فيه : 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 وحيثما يكون هناك بائعون و مشترون تجمعهم وسيلة اتصال توفر لهم التفاهم و الاتفاق حول تبادل العملات. فقد يكون الاتصال :
 - ١ . مباشر : أي وجه لوجه
 - ٢ . غير مباشر :
 - أ - عن طريق وسائل الاتصال المختلفة
 - i . فاكس Fax
 - ii . تلكس Telex
 - iii . البريد
 - iv . التلفون
 - v . الإنترنت Internet
 - vi . البريد الإلكتروني (E-Mail)
 - ب - عن طريق أشخاص يعملون في السوق المالية
 - i . سماسرة
 - ii . وسطاء
 - iii . وكلاء
- ما الذي يحصل في السوق المالي؟
 - ١ . يتم تبديل العملات الأجنبية (تحويل عملة بلد معين إلى عملة بلد آخر).
 - ٢ . لا يتم التعامل في أسواق تبديل العملات الأجنبية بالدين بل بوسائل الدفع الموثوقة،
 - ٣ . تحدث صفقات تبديل العملات باستمرار بين المواطنين من دول مختلفة.
 - ٤ . تبقى الأموال التي يتم تبديلها مقابل بعضها البعض إما في البلد الذي تمت فيه الصفقة أو في أي بلد آخر لحين استخدامها.
- إن الذي يحدث في الحقيقة هو تغيير ملكية النقود بأحدى الطريقتين :
 - ١ . التعاملات الفورية (Spot exchange) : هونظام المقاصة في البلد بحيث ينتقل المال الموجود في البنوك على شكل ودائع مصرفية من حساب لحساب آخر عبرها
 - ٢ . عقود البيع و التحويلات الآجلة : تتم عقود البيع و التحويلات الآجلة من خلال السمسار أو الوسيط باقتراض الأموال بعملة ما و شراء عملة ثانية و وضع الأموال في حسابه بعملة أجنبية و بشكل متزامن مع تاريخ التسليم يقوم ببيع العملة الأجنبية التي تكون في حسابه بعقد أجل مرة أخرى حيث يربح السمسار فرق سعر الفائدة بين العملة المحلية و سعر الفائدة على العملة الأجنبية
- عملية السمسرة تضمن تفاوتاً في معدل سعر الفائدة و هي الزيادة أو الخضم الذي يساوي دوما عملية المفاضلة في معدل الفائدة بين عملتين عمولة السمسار المغطاة ((Covered Interest Arbitrage))

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

سابعاً / مفهوم السوق المالية الدولية

- السوق المالية الدولية : هي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات أمنة و عوائد مجزية لأموالهم و بين الشركات و الحكومات الباحثة عن السيولة و التمويل
- تلعب البنوك التجارية و المؤسسات المالية دورا مهما في هذه الوساطة.

تثمناً / تصنيف الأسواق المالية

١. أسواق العملات
٢. أسواق القروض و السندات
٣. أسواق الأسهم (البورصات)
 - أ - دولياً : بورصة نيويورك، بورصة طوكيو، بورصة لندن،
 - ب - عربياً: بورصة القاهرة، بورصة الرياض، بورصة دبي.

تاسعاً / أنواع السوق المالية :

يمكننا أن نميز ما بين النوعين التاليين للسوق المالي هما :

١. سوق النقد Money Market

- الأسواق النقدية : هي الأسواق التي تتعامل بالأوراق قصيرة الأجل.
- الأسواق النقدية : هي عبارة عن أدوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيها (استعادة أصل المبلغ الذي أقرضه مضافاً إليه قيمة العائد المتفق عليه)
- مميزات أدوات الدين : تتميز أدوات الدين هذه بكونها :

- أ - قابلية التداول في الأسواق المالية
- ب - لها قدرة عالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة
- ت - تدني المخاطر المصاحبة لعوائدها

أنواع الأوراق المالية المتداولة في السوق النقد

- أ - الأوراق التجارية : هي عبارة عن أداة دين قصيرة الأجل تصدر عن البنوك و الشركات المساهمة الموثوق بها،
- الهدف من إصدارها هو حصول البنوك على الأموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها إلى الوسطاء أفراداً أو مؤسسات
- عيوبها أنها غير مضمونة بأي أصول رأس مالية حيث أن الضامن هي سمعة البنك أو الشركة التي أصدرتها.
- ب - اليورودولار : إن كلمة اليورو لا تشير هنا إلى العملة الأوروبية بل هو مصطلح معروف و متداول في مجال عمل الأسواق المالية الدولية.
- اليورودولار : 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)
- ت - 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.
- مميزات شهادات الإيداع :
 - i. قابلية تداولها في السوق النقدية قبل حلول تاريخ استحقاقها،
 - ii. تستعملها البنوك كوسيلة للحصول على الأموال.
- عيوب شهادات الإيداع:
 - i. لا يمكن استرداد قيمتها من البنك أو الشركة التي أصدرتها قبل حلول استحقاقها،
 - ii. يمكن لحاملها أن يبيعها أو يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الاستثمار و شركات الوساطة المالية بالإضافة إلى البنوك التجارية.
- ث - الكمبيالات :** هي عبارة عن أداة دين قصيرة و متوسطة الأجل لا تزيد مدتها عن 5 سنوات يصدرها أفراد أو شركات أو دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات أو بنوك أو أفراد آخرين.
- الكمبيالات :** هي عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها أو بيعها لطرف آخر و الذي يمكن بدوره يبيعها لطرف ثالث غالبا ما يتعامل بها السماسرة و البنوك التجارية.
- ج - أذونات الخزنة :** هي أداة دين قصيرة الأجل تصدرها الحكومة مدتها تتراوح من 03 أشهر إلى 06 أشهر إلى 09 أشهر أو سنة يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية
- يمكن بيع الأذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الإصدار(يتم شراؤه بـ: 90 دينار و يحصل على قيمته كاملة 100 دينار عند الاستحقاق)،
- تصدر الأذونات الحكومية بقيم متدرجة (100دينار، 1000 دينار، 10000دينار..الخ).
- مزايا أذونات الخزينة الحكومية :
 - i. أرباحها معفاة من الضريبة، مما يشجع شركات الوساطة المالية على الادخار و شرائها،
 - ii. تضع الحكومة شروطا مغرية لشرائها و تحقق عائد مجزيا لحاملها.
- ح - القبولات المصرفية :** هي عبارة عن 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.
- مزايا القبولات المصرفية:
 - i. إنها قابلة للتداول بخصم في السوق الثاني للنقد من جانب شركات الوساطة و السماسرة،
 - ii. تعتبر أداة مقبولة على نطاق واسع في المعاملات الدولية.

٢. سوق رأس المال :

سوق المال : هو سوق الأوراق المالية طويلة الأجل الذي يتم ضمنه عقد الصفقات المالية والاستثمارية طويلة الأجل

أدوات سوق رأس المال : من أهمها :

أ - الأسهم

ب - السندات

• لكي يحوز سوق الأوراق المالية على الكفاءة والفاعلية يجب ان :

أ - توفر أدوات الاستثمار المناسبة الأكثر إنتاجية والأقل تكلفة؛

ب - توفر سوق ثانوي ملائم.

عاشراً / مؤشرات الأسواق

• لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء و مؤشرات ثانوية تعطي رقما قياسيا للأسعار والأسهم بحيث يكون المؤشر مكونا من عدة

شركات يتابع المساهمون تحركاتها.

• من أشهر هذه المؤشرات لدينا مؤشر:

نيكاي للبورصات اليابانية؛

داوجنز الأمريكي، المكون من أسهم 30 شركة كبرى

داكس الألماني.

فوتسي البريطاني

الفصل الثامن / إدارة الموارد البشرية الدولي (تنمية الموارد البشرية في الأعمال الدولية):

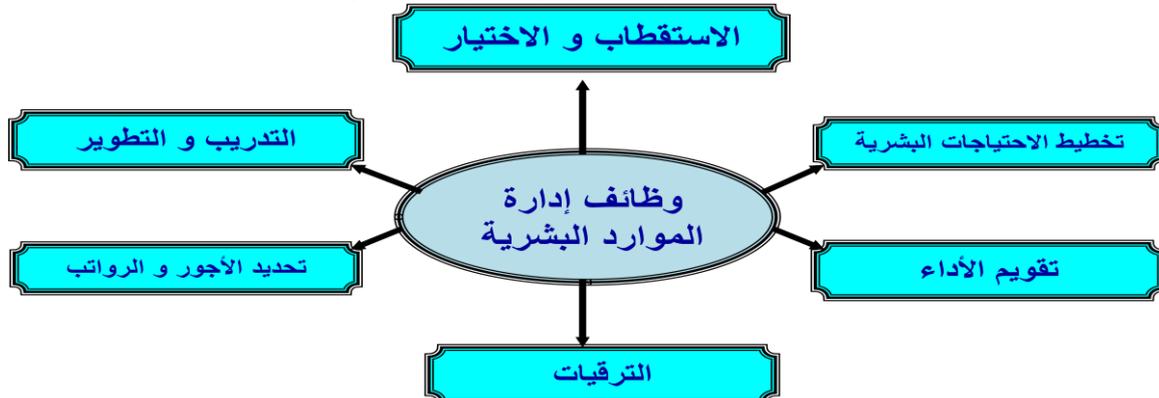
أولاً / مقدمة :

- يعتبر تطوير رأس المال البشري من الأعمال الجوهرية التي تساهم في زيادة القدرة التنافسية للشركات.
- تؤدي الشركات المتعددة الجنسيات دورا بالغ الأهمية لزيادة الأصول البشرية لديها (Human Assets) والرفع من كفاءتهم و مهاراتهم بغرض التكيف و التأقلم مع بيئة الأعمال الدولية.

ثانياً / التعريف إدارة الموارد البشرية:

- يعرف George Milkovech إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الإدارة التي تتخذ سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية و المؤثرة في فعالية المنظمة و فعالية الموظفين
- يعرف Michael Poole إدارة الموارد البشرية على أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم.
- بناء على التعريفين السابقين يمكننا ملاحظة أن :
 - مضمون إدارة الموارد البشرية يمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقات بين المنظمة و موظفيها
 - فهي الإدارة التي تختص باستقطاب و توظيف و اختيار و تطوير و تدريب و تحفيز و مكافأة العاملين في المنظمة
- يعتبر Michael Alvert ان إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية:
 ١. اشتراكها في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة
 ٢. اعتبار الموظفين (العنصر البشري) أصولاً استثمارية يجب إدارتها و تطويرها بفعالية و كفاءة،
 ٣. يجب أن تصمم البرامج و تعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية و طموحاتهم الوظيفية.
 ٤. تعمل على تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم واستغلال مهاراتهم و قدراتهم
 ٥. يجب تصميم و إعداد سياسات و نشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم و التناسق فيما بينهم و بين بقية أهداف و سياسات و نشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة،

الشكل يبين وظائف إدارة الموارد البشرية



استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات :

- على المستوى الدولي يصبح الأمر أكثر تعقيدا لكثرة العاملين و تنوع جنسياتهم و لغاتهم و اعتقاداته و تفاوت مهاراتهم و تشتتهم الجغرافي و اختلاف ظروفهم المعيشية.. الخ
- بعض الاستراتيجيات المتبعة من طرف ش.م.ج بخصوص:
 - ١ . التوظيف و التدريب
 - ٢ . التعويض (الأجور و الحوافز)
 - ٣ . التطوير الوظيفي،
 - ٤ . الاتصال.

ثالثاً/ تأثير الاستثمار الأجنبي على التوظيف

- تقدر مصادر الأمم المتحدة أن عدد الوظائف التي توفرها الشركات المتعددة الجنسيات بحوالي 73 مليون وظيفة منها 60% في الدول النامية.
- عوامل المؤثرة في عملية التوظيف التي تنتج عن التوسع في الاستثمارات الأجنبية منها:
 - أ - إذا كان المشروع جزءا من الاستثمارات الحيوية،
 - ب - مدى ملائمة المناخ الاستثمار في القطاعات الإنتاجية في السوق المحلي (لبلد المضيف) للشركة المتعددة الجنسية.
- الأبعاد المباشرة و غير المباشرة الناتجة عن عملية التوظيف التي توفرها الاستثمارات الأجنبية:
 - أ - التأثيرات المباشرة تنقسم كالتالي:
 - i. تأثيرات مباشرة إيجابية:
 - ١ . خلق فرص عمل إذا كان المشروع جديداً.
 - ٢ . أجور أعلى مقابل زيادة في الإنتاجية.
 - ٣ . استحداث وظائف و أعمال إضافية في البلد المضيف.
 - ii. تأثيرات غير مباشرة إيجابية:
 - ١ . مضاعفة التأثيرات الإيجابية (زيادة القوة الشرائية، تحسين السيولة النقدية، الرفاهية .. الخ)
 - ٢ . نقل خبرات فنية جديدة و إدارية إلى القوى العاملة المحلية.
 - ٣ . جذب كفاءات للعمل في فروع ش.م.ج في البلد المضيف
 - ب - التأثيرات غير المباشرة تنقسم كالتالي:
 - i. تأثيرات مباشرة سلبية:
 - ١ . نقص الوظائف في البلد الأم للشركة المتعددة الجنسية.
 - ٢ . التغيير في مستوى الأجور في البلد المضيف و البلد الأم.
 - ٣ . دخول شركات استثمار أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد.
 - ii. تأثيرات غير مباشرة سلبية:
 - ١ . يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع قائم
 - ٢ . نشوب خلافات مع النقابات العمالية.
 - ٣ . يحدث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق.

رابعاً / التعويضات

- تقدم الشركات المتعددة الجنسيات تعويضات و حوافز مرتفعة بالمقارنة لما تعرضه الشركات المحلية وهدف من وراء ذلك:
 ١. استقطاب أفضل المهارات الإدارية و الفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف.
 ٢. التعويضات و الحوافز المرتفعة من جانب ش.م.ج يعمل على زيادة الأجور و الحوافز في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد.
 ٣. التعويضات و الحوافز المرتفعة من جانب ش.م.ج يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجيدة داخل البلد المضيف.
 ٤. يترتب عن هذا المستوى من الأجور متوسط إنتاجية عمل أعلى و قوة أكبر في أداء رأس المال في الفروع التابعة ش.م.ج أكثر مما هو عليه في الشركات المحلية في البلد المضيف.
 ٥. إلى جانب الأجور تتحسن في الكثير من الصناعات :
 - أ - ظروف العمل
 - ب - الخدمات الاجتماعية
 - ت - العديد من الأمور غير النقدية (حوافز غير نقدية) التي تقدمها الشركة المتعددة الجنسية في البلد المضيف.

خامساً / تطوير الموارد البشرية:

- تعمل الشركات بصورة مباشرة في تنمية الموارد البشرية العاملة لديها من خلال:
 - توفير فرص التدريب الإضافي للخريجين من المدارس و الجامعات للحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة (الشركة ليس لها تأثير على النظام التعليم الرسمي و بالتالي فإنها لا تستطيع الحصول على احتياجاتها من المهارات المطلوبة إلا من خلال التدريب)
 - كما تقوم الشركات بتقديم الحوافز للموظفين لزيادة مهاراتهم
 - هناك طرق مختلفة للتدريب تتبعها الشركات ومنها :
 - فرض تدريب على جميع موظفيها بحيث ان هذه الطريقة ضرورية عند شراء أو استخدام تكنولوجيا جديدة حيث تصبح الحاجة إلى مهارات إضافية أمراً لا غنى عنه.

استراتيجيات ش.م.ج في مجال التدريب المطلوب للموظفين :

١. استراتيجيات التكامل البسيطة : تكون الشركة مهتمة أكثر بمزايا عروض العمل المحلية قليلة التكاليف و لذلك تلجأ إلى توظيف العمالة غير الماهرة و شبه الماهرة و تدريبهم على مهارات عمل محدودة.
٢. إستراتيجية ظرفية : في هذه الحالة يكون :
 - أ - حجم و نوعية التدريب محدد حسب الظروف التي تمر بها عملية الإنتاج للسوق المحلي،
 - ب - تقدم برامج تدريب حسب الاحتياجات المحلية و متطلبات الشركة التابعة.
٣. إستراتيجية التكامل المعقدة: في هذه الحالة تكون هناك حاجة أكبر لتنسيق التدريب و دعمه حيث يكون التطوير و التنفيذ على المستوى الأولي مهماً لإعداد إستراتيجية تكاملية معقدة.
- تحاول ش.م.ج تطوير مزيج من سياسات إدارة الموارد البشرية من ضمنها:
 - القيام بنقل الموظفين التنفيذيين القداماء 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 (لا يتم نقل أي واحد من مكانه قبل اجتياز برنامج تدريب خاص بالمكان أو العمل الجديد)

محددات البرامج التدريبية

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

١ . المستوى الوظيفي للعامل و الصناعة،

٢ . نوع إستراتيجية الدخول للشركة في السوق (تملك، أو مشاركة)،

٣ . طبيعة التكنولوجيا المستخدمة،

٤ . الأساليب الإدارية المستخدمة في الشركات التابعة و التي تؤثر على حجم و نوعية التدريب.

- تقوم شركة ديملرينز Daimler Benz الألمانية المنتجة لسيارات Mercedes تنفيذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية و تدرب سنويا حوالي 2500 موظف في فروعها التابعة في الدول النامية بحيث يتم تدريب :

١ . الجزء الأول في مكان العمل

٢ . الجزء الثاني فيتم تدريبه في قاعات المحاضرات

٣ . الجزء الثالث في ورش حرفية تابعة للمصنع

سرادساً / إدارة الموارد البشرية في ش.م.ج

- تعتمد الشركات المتعددة الجنسيات لإدارة أعمالها في فروعها الخارجية على المغتربين من البلد الأجنبي (3% شركات يابانية، 4% شركات أمريكية) معظمهم يعمل في الوظائف العليا أو الوظائف الفنية الرئيسية.

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

١ . التغيير الملحوظ في استراتيجيات الإنتاج الدولي

٢ . دورة حياة عمل المغترب الأمريكي قصيرة و عالية التكلفة

٣ . عدم قدرة المغترب الأمريكي و الياباني التفاعل مع بعض البيئات

٤ . أن المدير المغترب من الدول النامية أقل تكلفة،

٥ . للمدير المحلي استعداد أكبر على التعامل مع بيئات عديدة خاصة إذا كان يعمل في بيئته المحلية

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

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

○ يشكل استجابة لضغوط الحكومات المضيفة لاستخدام الموظفين المحليين.

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

سابعاً / 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

يوجد في هذه الشركات قيم و معتقدات متشابهة خاصة في الشركات التابعة كتلك الموجودة في الشركة الأم وعليه:

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

٢. الشركات ذات التركيز العرقي المتعدد Polycentric

في هذا النوع من الشركات هناك :

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

٣. الشركات ذات التركيز العالمي Geocentric

في هذا النوع من الشركات يكون :

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

٤. الشركات ذات التركيز الإقليمي Regiocentric

في هذا النوع من الشركات يكون :

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

ثامناً / استراتيجيات التوظيف:

- المصادر الأساسية للتوظيف في ش.م.ج ثلاثة :

١. توظيف مواطني البلد الأم للشركة

- مزايا التوظيف من البلد الأم للشركة :

- أ - التفاف حول أهداف الشركة،
- ب - الولاء للشركة،
- ت - الكفاءة التكنولوجية،
- ث - سهولة الرقابة على الاداء.

- عيوب التوظيف من البلد الام للشركة :

- أ - صعوبة التكيف مع البيئة الأجنبية،
- ب - تكاليف عالية على التدريب،
- ت - الضغوط المستمرة في مكان العمل،
- ث - مشكلات التكيف الأسرية.

٢. توظيف مواطني البلد المضيف للشركة

- مزايا التوظيف من البلد المضيف للشركة :

- أ - منسجم مع البلد المضيف،
- ب - تكاليف أقل للمحافظة على الموظف،
- ت - إمكانية الترقية (الموظفين المحليين)،
- ث - الاستجابة لضغوط الحكومة المضيقة (التوظيف المحلي).

- عيوب التوظيف من البلد المضيف للشركة :

- أ - صعوبة الرقابة على عمل الموظف،
- ب - صعوبة الاتصال،
- ت - ضعف فرص العمل أمام الموظفين و العمال المحليين.

٣. توظيف مواطني بلد ثالث.

- مزايا التوظيف من بلد ثالث :

- أ - مدراء دوليين،
- ب - أقل كلفة.

- عيوب التوظيف من بلد ثالث :

- أ - حساسية البلد المضيف،
- ب - منافسة المواطنين المحليين.

- يشترط أن تتوفر في الموظف المترشح الصفات التالية :

١. المؤهل العلمي
 ٢. الخبرة السابقة في العيش خارج الوطن الأم
 ٣. اللباقة، و الود في التعامل
 ٤. عدم التحيز العرقي أو الديني
 ٥. القدرة على التكيف و التفاعل الثقافي
- لقد ساد في الأونل مرحلة العولمة (السبعينيات) نمط التوظيف ذو التركيز العرقي. و الآن الكفة تتجه نحو التوظيف ذو التركيز العالمي.

تسعاً / الاتصال الإداري:

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

الجدول يبين أنماط المدراء المؤهلين للاتصال الإداري

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

- أن أمام ش.م.ج بدائل عديدة لتحقيق الاتصال الفعال بالشركة التابعة لها و لما تنتقل الشركة إلى مرحلة العولمة Globalization تبدأ في البحث عن :
مدراء مدربين للعمل على المستوى الدولي بغض النظر عن جنسيتهم (اتجهت بعض ش.م.ج (الأمريكية) في أونة الأخيرة إلى توظيف مدراء هنود ممن تدربوا في الولايات المتحدة الأمريكية خصيصا للعمل في شركاتها التابعة و العاملة في الهند)
- من المهارات الدقيقة و المهمة للمدير الدولي المغترب :
 1. مهارات الاتصال و الصبر و الإصغاء.
 2. الكفاءة الوظيفية،
 3. القدرة على التحدث مع الآخرين و بناء علاقات معهم،
 4. التحكم في اللغات الأجنبية،
 5. قابلية التكيف الأسري مع البيئة الخارجية.

عاشراً / تدريب المدراء الدوليين:

- تقدم ش.م.ج العديد من برامج التدريب للمدراء و المرشحين للعمل على نطاق عالمي من هذه البرامج :
 1. برامج إعداد المديرين للقيام بزيارة عمل للدول المضيفة للاستثمار.
 2. برامج التدريب لاستخدام اللغة أو اللغات.
 3. برامج إعداد المديرين لكتابة تقارير مختصرة عن البلد المضيف.
 4. تدريب المدير و أسرته على التعامل مع الثقافة السائدة في البلاد المضيف و الخاصة ب البروتوكولات و الأعراف الاجتماعية و الضيافة و المناسبات الدينية و الوطنية
 5. برامج الإدارة العامة للمدراء في معاهد متخصصة.
 6. برامج بخصوص تقنيات التفاوض ضمن الأعراف التجارية في البلد المضيف.

الفصل التاسع: موضوعات في التسويق الدولي (مناطق التجارة الحرة والتجارة الإلكترونية)

أولاً / مقدمة

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

أولاً / ماهية و طبيعة التسويق الدولي

١. مفهوم التسويق الدولي :

التسويق الدولي : هو عملية تعبئة موارد المؤسسة و توجيهها و استغلال الفرص في الأسواق الدولية بما يحقق و يعزز اهداف الشركة الإستراتيجية على المدى القصير و الطويل

٢. أهداف و أهمية التسويق الدولي :

- أ - الوصول الى المستهلك الدولي و اكتشاف حاجاته و رغباته
- ب - العمل على إشباع حاجات و رغبات المستهلك الدولي بمستوى أفضل من المنافسين
- ت - تعبئة و توجيه كافة موارد المؤسسة (المالية و المادية و البشرية) بغرض مقابلة متطلبات المستهلك الدولي بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة الدولية على المدى القصير و الطويل
- يقوم التسويق الدولي على أساس :

- أ - تنسيق الجهود و الأنشطة التسويقية لاستغلال الفرص التي تقدمها بيئة الأعمال الدولية
- ب - تحقيق أهداف اطراف المبادلة (المستهلك الدولي و المنظمة الدولية) في ظل مجموعة من القيود البيئية الخاصة ببيئة الأعمال الدولية (المخاطر) :

- i. المخاطر السياسية و القانونية
- ii. المخاطر المالية (التضخم و أسعار العملات و معدلات الفائدة
- iii. المخاطر التجارية
- iv. المخاطر الاجتماعية و الثقافية (القيم ز المعتقداتالخ)

٣. منهج إدارة التسويق الدولي :

هو منهج يعتنى بإدارة المسائل المتعلقة بخدمة الأسواق الدولية حيث يتعلق باتخاذ القرارات الأساسية و الخاصة بـ :

- أ - الدخول ومزاولة او عدم مزاولة الأعمال الدولية
- ب - التوقيت الزمني لدخول الأسواق الدولية
- ت - نوع الأسواق الواجب الدخول اليها (دول متقدمة او دول نامية)
- ث - كيفية الدخول و خدمة السوق الدولية اي انتقاء الأستراتيجية المناسبة
- i. مبادلات تجارية (تصدير و استيراد)
- ii. استثمار خارجي (مباشر مع تواجد حقيقي بعيد المدى او غير مباشر

٤. خصوصية التسويق الدولي :

هناك تشابه كبير بينه و بين التسويق المحلي من حيث الفلسفة والأدوات والتقنيات و النظريات إلا ان هناك بعض الخصوصيات التي ينفرد بها والتي ترجع الى طبيعة ممارسته (على مستوى البيئة الدولية) و يمكننا حصرها في المجالات التالية :

- أ - الاختلاف بين السوقيين المحلي و الدولي يؤدي الى اختلاف الممارسات فيهما
- ب - العمل عبر الحدود بالنسبة للأسواق الخارجية يستلزم أن هناك تحديات مختلفة (إجراءات قانونية و اعتبارات و مشاكل خاصة اي مجموعة من المخاطر)
- ت - يجب ان ينظر لعناصر المزيج التسويقي (المنتج و السعر و التوزيع و الترويج) من منظور دولي

٥. سياسات المزيج التسويقي الدولي :

تختلف سياسات المزيج التسويقي الدولي في الأسواق الدولية عنها في الأسواق المحلية على سبيل المثال :

- أ - سياسة المنتج :
 - i. يمكن ملاحظ هذا الاختلافات خاصة على المستوى
 - ii. اختلاف التصاميم باختلاف الأذواق و الثقافات
 - iii. تقنية الإنتاج
 - iv. اعتبارات البيئة (قضايا التلوث البيئي
 - v. احترام بعض المعايير الخاصة بالجودة والأمن والسلامة الخ
- ب - سياسة التسعير
 - i. تدخل الحكومات بأساليب مختلفة في تحديد الأسعار
 - ii. تنوع الأسواق و انعكاستها على الطلب و بالتالي على السعر
 - iii. التاثر بأسعار العملات
 - iv. طول القنوات التوزيعية و تأثيراتها بفعل الوسطاء على السعر

ثانياً / موضوعات خاصة في التسويق الدولي:

١. مفهوم المناطق الحرة :

المناطق الحرة : هي مساحة جغرافية مغلقة و معزولة و غير مأهولة بالسكان و التي تدخلها الكثير من البضائع غير الممنوعة و تكون معفية من كافة إجراءات و الرسوم الجمركية

● تعتبر المناطق التجارية الحرة بمثابة :

- مساحة جغرافية مغلقة و معزولة و غير مأهولة بالسكان تقع ضمن ميناء بحري او جوي او على مقربه منه
- يمكن ان تكون في مدينة معزولة بكاملها عن باقي أجزاء الدولة
- مخصصة للاستخدام من قبل التجار و المستثمرين لممارسة نشاطاتهم فيها في حدود نصوص قانون المناطق الحرة التجارية
- تستفيد من الإعفاءات الخاصة بالرسوم الجمركية بحيث تدخل اليها البضاعة او تقام فيها الصناعة بدون اي رسوم جمركية او قيود فنية او إدارية فهي بذلك تقع خارج النطاق الجمركي والإداري للدولة
- تستخدم لتخزين البضائع العابرة بغرض الحفاظ عليها و إعادة توزيعها
- تسمح بتأخير دفع رسوم الاستيراد او تجنب دفع الضرائب غير المباشرة على انواع اخرى من الأنشطة التي تتم فيها

٢. أهداف المناطق الحرة و غاياتها :

- أ - جذب الاستثمارات الأجنبية (تقديم مجموعة من الحوافز)
- ب - توفير النقد الأجنبي من خلال ترويج و ترقية الصادرات
- ت - خلق فرص عمل في الصناعات و الشركات المتوطنة بصفة مباشرة فيها
- ث - تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في مناطق مختلفة
- ج - نقل التكنولوجيا و الخبرة الفنية و الإدارية
- ح - تعزيز الحركة التجارية للبلد من خلال استخدام موارد المحلية
- خ - تنشيط قطاعي الخدمات و النقل

٣. مزايا و حوافز مناطق التجارة الحرة :

- تتفاوت الحوافز و المزايا التي توفرها مناطق التجارة الحرة ما بين دولة و أخرى
- هناك جملة من الحوافز و المزايا التي توفرها مناطق التجارة الحرة للمستثمرين و التجار
 - أ - الإعفاء من الضرائب على استيراد المواد الولية و المواد النصف مصنعة
 - ب - توفير البنية التحتية و الخدمات الأساسية لتسهيل الأعمال الدولية
 - ت - توفير جهاز إداري يتولى الإشراف و الإنجاز و المتابعة لكافة الإجراءات الفنية و التقنية و التنظيمية الخاصة بالاستثمارات المتعلقة بالمناطق الحرة
 - ث - توفير العمالة اللازمة من مختلف التخصصات للصناعات و الشركات التجارية المتواجدة بها

ثالثاً / التجارة الإلكترونية (Electronic Commerce or e-commerce) :

- عرفت نهاية القرن 20 و بداية القرن 21 تحولات هامة أفرزتها معطيات مختلفة أبرزها التطور الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (Information Technology & Communication (ITC) و أصبحت تشكل بذلك أحد العناصر الأساسية في عمليات الإنتاج و تقديم الخدمات عالمياً. كما ساهمت بدرجة كبيرة في تسهيل التعاملات و تنمية و تطوير الاقتصاد.
- التجارة الإلكترونية (Electronic Commerce or e-commerce) مصطلح أصبح يتداول في الاستخدام العادي للأفراد و المنظمات
- مصطلح التجارة الإلكترونية يعني التجارة من خلال الأنترنت المسمى الشبكة العنكبوتية العالمية (الويب) World Wide Web (WWW)
- التجارة الإلكترونية أضحت من الأنشطة الملازمة للمنظمات و الأفراد إذ نعيش اليوم في عالم السلوكيات التكنولوجية و الإلكترونية التي باتت تتدخل في كل جزئية من حياتنا و أعمالنا. فالحكومات أصبحت إلكترونية و الأعمال أصبحت أعمالاً إلكترونية و التعليم يتوجه لأن يكون تعليماً إلكترونياً و التجارة أصبحت تجارة إلكترونية.
- التجارة الإلكترونية من المتغيرات العالمية الجديدة التي فرضت نفسها بقوة خلال الأربعة عقود الأخيرة حيث تعتمد بشكل رئيسي على استخدام أحدث تقنيات المعلومات و الاتصال.
- أن تقنية المعلومات أو صناعة المعلومات في عصر المعلومات و الاتصال هي التي أوجدت الوجود الفعلي و الحقيقي للتجارة الإلكترونية.

- يشكل اعتماد منظمات الأعمال المحلية و الدولية على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في معاملاتها مع أسواقها:
 ١. المميّزة لمنظمة الأعمال العصرية ذات الأداء الاقتصادي العالي،
 ٢. أداة فعالة للإدارة مما مكن من تغيير سلوكها و أساليبها الإدارية
 ٣. غيرت التجارة الإلكترونية أيضا سلوك الأفراد.
- أصبحت التجارة الدولية تتميز بممارسة أنشطة عديدة (كالبيع و الشراء و الدفع) ارتبطت بتقنية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- التجارة الإلكترونية (Electronic Commerce or e-Commerce) تشمل الكثير من الأنشطة مثل :
 ١. تجارة الأعمال مع الأعمال الأخرى (B2B) B to B
 ٢. تجارة الأعمال مع الأفراد B To C
 ٣. العمليات الداخلية التي تستخدمها الشركات في دعم أنشطة شرانها و بيعها و تعيينها الأفراد و تخطيطها و ..الخ.. من الأنشطة الأخرى.

رابعاً / طبيعة التجارة الإلكترونية

- تعرف المنظمة العالمية للتجارة (WTO) :
- التجارة الإلكترونية على أنها : مجموعة متكاملة من عمليات إنتاج و توزيع و تسويق و بيع المنتجات بوسائل إلكترونية
- يعرف نيكولاس بيرتلي (خبير الاقتصادي الأمريكي) :
- التجارة الإلكترونية مفهوم يشير إلى تسويق المنتجات عبر شبكة الإنترنت الدولية و تفريغ البرامج الإلكترونية دون الذهاب إلى المتجر أو إلى الشركة.
- التجارة الإلكترونية تشمل الاتصالات بين مختلف الشركات على المستوى المحلي أو الدولي بما يسهل عملية التبادل التجاري و يزيد من أحجامها
- تعد ظاهرة التجارة الإلكترونية (E-Commerce) و ما تنطوي عليه من تطبيقات ظاهرة حديثة ترجع بداياتها في أوائل السبعينات (1970s) من القرن الماضي.

رابعاً / أشكال التجارة الإلكترونية

- للتجارة الإلكترونية أشكالاً عدة :
 ١. عرض السلع و الخدمات عبر الإنترنت أو غيرها من الشبكات مثل الهاتف و الفاكس و جهاز التلفاز..الخ
 ٢. إجراء البيع مع عمليات الدفع النقدي بالبطاقات النقدية أو غيرها من وسائل الدفع،
 ٣. إنشاء متاجر افتراضية على الإنترنت،
 ٤. القيام بأنشطة التوزيع
 ٥. ممارسة الخدمات عبر الإنترنت مثل :
 - أ - الخدمات المالية
 - ب - خدمات النقل
 - ت - خدمات الشحن و غيرها.
- مجالات التجارة الإلكترونية عديدة تشمل :
 ١. البيع و الشراء و التفاوض
 ٢. تقديم المعلومات عن السلعة أو الخدمة

٣. إبرام عقود السلع و الخدمات الإلكترونية (الصفقات)
٤. إعطاء أوامر البيع و الشراء
٥. المتابعة الإلكترونية لعمليات التعاقد و تنفيذ الصفقات
٦. الاستلام الفوري للسلع و الخدمات عبر الشبكات أو خارجها،
٧. تسوية المدفوعات و السداد الفوري للالتزامات المالية

خامساً / تطور التجارة الإلكترونية

- كان يعني مصطلح التجارة الإلكترونية : عملية تسهيل المبادلات التجارية إلكترونياً باستخدام التكنولوجيا مثل:
 - تبادل المعلومات إلكترونياً (Electronic data interchange-EDT)
 - تحويل الأموال إلكترونياً (Electronic Funds Transfer-EFT)
- شرع في استخدام هذه الطريقتين في 1970s حتى تتمكن الأعمال من إرسال الوثائق التجارية من مثل : الأمر بالشراء، أو الفواتير الإلكترونية.
- اوجه التجارة الإلكترونية :
 ١. استعمال بطاقات الائتمان (Credit cards) و الصراف الآلي (Automated Teller-ATM Machine) في 1980
 ٢. الحجز على الخطوط الجوية مثل : (SABRE) في الوم.آ و (TRAVICOM) في بريطانيا.
 ٣. التسوق على الخط (online shopping)
 ٤. إنجاز المعاملات بالأساليب الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت في مطلع التسعينيات (1990s) من القرن الماضي
- الازدياد المتنامي لعدد مستخدمي الإنترنت على مستوى العالم تنوعت استخدامات شبكة الإنترنت والاستفادة منها في مختلف مناحي الحياة، و من بينها مجال التجارة الإلكترونية في مختلف القطاعات الاقتصادية السلعية منها و الخدمية من بيع أو شراء و تسويق و ترويج و إعلان و غيره.
- أن الشركات المتعددة الجنسيات و الشركات التابعة لها هي المستفيد الأول و المطور الأول لما يعرف حالياً بالتجارة الإلكترونية.

سادساً / فوائد التجارة الإلكترونية

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