

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إدارة الأعمال الدولية

**International Business
Administration**

المرجع الرئيسي :

**د . احمد عبد الرحمن احمد ، مدخل إلى إدارة
الأعمال الدولية ، الناشر: دار المريخ
للنشر ، 2014**

الفصل الأول: مقدمة لإدارة الأعمال الدولية

ماهية إدارة الأعمال الدولية

- الأعمال الدولية هي:
- معاملات بين أفراد و منشآت من دول مختلفة
- تجارة/ أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما و منشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى.
- تتميز هذه المعاملات و العلاقات بالديمومة و التأثير المتبادل.
- يتم التبادل الاقتصادي بين الدول من خلال انتقال:
 - السلع و الخدمات (تجارة).
 - القروض و المنح و الإعانات الرسمية أو الاستثمار التجاري.
 - العمالة.
 - الإدارة.
 - التقنية... الخ

ماهية إدارة الأعمال الدولية (تابع)

- تعتبر الشركات الدولية هي أهم وسيط في عملية التبادل التجاري.
- تقوم هذه الشركات بعمليات الاستيراد و التصدير و استثمار في منشآت اقتصادية في دول أخرى.
- تبحث هذه الشركات عن المواد الأولية و السلع نصف المصنعة أو السلع التامة الصنع التي تلئم حاجتها في بلدها الأصلي أو في بلد آخر (الاستيراد).
- تقوم مثل هذه الشركات بالبحث عن المشترين في بلدان أخرى و تنمي لسلعها أسواقا في تلك البلدان بهدف التصدير.
- تقوم هذه الشركات أيضا بإنشاء وحدات إنتاجية في الخارج مع شركاء خارج مقرها الأصلي. (الاستثمار الخارجي).

الاستثمار المباشر و الاستثمار غير المباشر

● **الاستثمار المباشر:** شراء و تملك أصول خارجية في شركات عاملة أو المساهمة فيها و بذلك يصبح لها تأثير بدرجة ما على مسار الشركة التي نستثمر فيها.

● **الاستثمار الغير مباشر:** يكون بشراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى و تشتري هذه الأوراق المالية بهدف الربح حيث يكون لحاملها حق غير مباشر في تلك المؤسسة لكنه لا يؤثر أو يسيطر على مسارها.

● **الشركة الدولية:** الشركة التي تمتلك و / أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من دولة و من أهم صفات الشركات الدولية ما يلي:

● امتلاك طاقة إنتاجية في أكثر من دولة.

● إدارة كل هذه الطاقات و الشركات بإستراتيجية واحدة (تفصيل).

● نقل الأموال و الموظفين و السلع و الأفكار و الحسابات بين ادارة الشركة وفروعها و بين الشركات المختلفة و بين الشركة الدولية و زبائنها في الدول الأخرى.

أهمية الأعمال الدولية

● تظهر أهمية الأعمال الدولية من كونها تساعد في تنمية المجتمعات وأنها معروفة عبر تاريخ العرب والمسلمين منذ القدم وذلك بين الجزيرة العربية وبلاد الشام حتى وصلت إلى الهند. والجديد هو ازدياد حجمها.

● ويتم ممارسة الأعمال الدولية من خلال:

- 1. التجارة الخارجية
- 2. تجارة السلع
- 3. تجارة الخدمات الخارجية المباشرة
- 4. الاستثمارات
- 5. الاستثمارات الغير المباشرة

الاستثمارات الخارجية المباشرة (FDI)

- يعتبر الاستثمار المباشر مجالاً كبيراً لعمليات الشركات الدولية و هو بالمثل ذو حجم ضخم إلا انه ليس بمثل ضخامة حجم التجارة الخارجية.
- يتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال و الكوادر البشرية الإدارية و الفنية بالإضافة إلى المواد الأولية أو شبه المصنعة.
- تأتي الاستثمارات المباشرة الخارجية بعد التجارة الخارجية من حيث الحجم و لكنها أكثر تعقيداً و تتطلب ترتيبات و إجراءات أكثر و مخاطرها أكثر.
- المقارنة المطلقة بين التجارة الخارجية و الاستثمار المباشر مضللة (لأن استثمار دولار واحد يتولد عنه عدة دولارات من الصادرات أو المبيعات في حين ان التجارة تزيد نسبة الأرباح بزيادة معدل الدوران رأس المال عدة اضعاف).

الاستثمارات في الدول النامية

- هناك زيادة واضحة و كبيرة في عقد التسعينيات تنبئ عن اهتمام متزايد من جانب الشركات الدولية بالاستثمار في الدول النامية كأسواق و مناطق إنتاج.
- تفاوت نسبة الاستثمارات بين دول شرق اسيا التي وصلت إلى نصف هذه الاستثمارات تليها امريكا الجنوبية ثم وسط اسيا.
- أما دول الشرق الأوسط و شمال إفريقيا فحصلتها في استقبال الاستثمارات المباشرة كانت متدنية و متناقصة كنسبة مئوية و متذبذبة كرقم مطلق.
- و يمكن أن يقال نفس الشيء عن دول إفريقيا شبه الصحراوية.

الاستثمارات في الدول العربية

- أمام الدول العربية الكثير الذي عليها ان تفعله إذا أرادت المزيد من الاستثمارات الأجنبية مثلما فعلت الدول النامية الأخرى التي نجحت في ذلك و تمكنت من إنعاش اقتصادياتها و زيادة دخولها من جراء ذلك.
- أما الاستثمارات العربية البينية المباشرة (من دولة عربية إلى أخرى) فهذه أيضا غير ثابتة في السنوات الأولى من عقد التسعينيات لكنها شهدت بعد ذلك قفزات هائلة مما يعني أن جاذبية الدول العربية لبعضها البعض ازدادت و هو مؤشر جيد.
- وجدت دراسة حديثة أن دول الخليج هي المصدر الأول لهذه الاستثمارات تليها دول بلاد الشام فيما حصلت دول وادي النيل على الحصة الأكبر منها و كانت الصناعة هي القطاع الأول المستثمر فيه متبوعا بالقطاع المصرفي.
- حجم الاستثمارات العربية خارج الدول العربية غير معروف على وجه الدقة.

الاستثمارات غير المباشرة (IFI)

- تختص هذه بتملك أوراق مالية في مؤسسات خارجية من دون تحكم في هذه الاستثمارات إضافة إلى طابعها قصير الأجل في الغالب.
- أما حجمها على المستوى العالمي فهو صعب التقدير لأسباب عديدة منها أن المستثمرين من الأفراد أو الشركات يصل إلى عددهم إلى الملايين.
- و مع ذلك يبقى حجم الاستثمارات غير المباشرة معتبرا و في نمو متزايد مع طغيان حصة البلدان الصناعية عليها.
- حصة البلدان النامية ازدادت في التسعينيات بعد تطور بورصات البلدان الناشئة.
- أغلب الاستثمارات العربية في الخارج توجد في شكل استثمارات غير مباشرة.
- أسواق المال العالمية هي المجال الأكبر لهذه الاستثمارات غير المباشرة و هي تتعامل في العملات و القروض و السندات بالإضافة إلى الأسهم (نيويورك، لندن... ثم سنغافورة و هونغ كونغ... الخ)

أنواع الأعمال الدولية الأخرى

- **الترخيص (Licensing):** تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة تكون قد طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل استخدامه تدفع الشركة المحلية مبلغ من المال. (مثال كوكاكولا).
- **تسليم المفتاح (Turn Key):** هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق و تنفذ ذلك المشروع من مراحله الأولى حتى مرحلة التشغيل.
- **عقود الإدارة (Management Contracts):** هنا أيضا تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل اجر أو نصيب من الأرباح. (مثال فنادق الشيراتون).

أنواع الأعمال الدولية الأخرى (تابع)

- عقود التصنيع (Manufacturing Contracts): هنا تتعاقد شركة متعددة الجنسية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام احد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع و إنتاج سلعة معينة و ربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها و شحنها إليها
- عقود الوكالة /الوكلاء (Agency Contracts): هذا احد أشكال الأعمال الدولية في مجال التصدير و التسويق. و عقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها احد الطرفين (الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل او إبرام اتفاقيات بيع سلع و منتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي. و يتلقى الوكيل عمولة جراء ذلك.

الشركات متعددة الجنسيات و الأعمال الدولية

- يطلق على هذه الشركات عدة أسماء منها :
 - الشركات الدولية.
 - الشركات العالمية أو عبر الوطنية.
 - الشركات متعددة الجنسيات ش.م.ج (M.N.Cs).
- اسم الشركات متعددة الجنسيات هو الأكثر استخداما من قبل الأكاديميين و على الرغم من أن البعض يفرق ما بين المصطلحات الثلاث إلا أن المؤلف يعتبرها واحدة.
- نسبة معتبرة من مبيعات هذه الشركات مصدرها أعمال دولية (البعض وضع الحد الأدنى 10% من المبيعات الكلية).

جدول رقم (١ - ٨) : الشركات الأكبر قيمة في العالم ١٩٩٨م

(Business Week July 13, 1998)

القيمة السوقية (بلايين الدولارات)*	موطن الشركة	اسم الشركة
٢٧٢	الولايات المتحدة	١ - جنرال اليكتريك
٢٠٩	الولايات المتحدة	٢ - مايكروسوفت
١٩٦	انجلترا - هولندا	٣ - مجموعة شركة شل
١٩٤	الولايات المتحدة	٤ - كوكاكولا
١٧٣	الولايات المتحدة	٥ - أكسون
١٤٠	الولايات المتحدة	٦ - ميرك
١٣٣	الولايات المتحدة	٧ - فايزر
١٣١	اليابان	٨ - نيبون للهاتف والتلغراف (NTT)
١٢٤	الولايات المتحدة	٩ - مخازن وول - مارت
١٢١	الولايات المتحدة	١٠ - إنتل

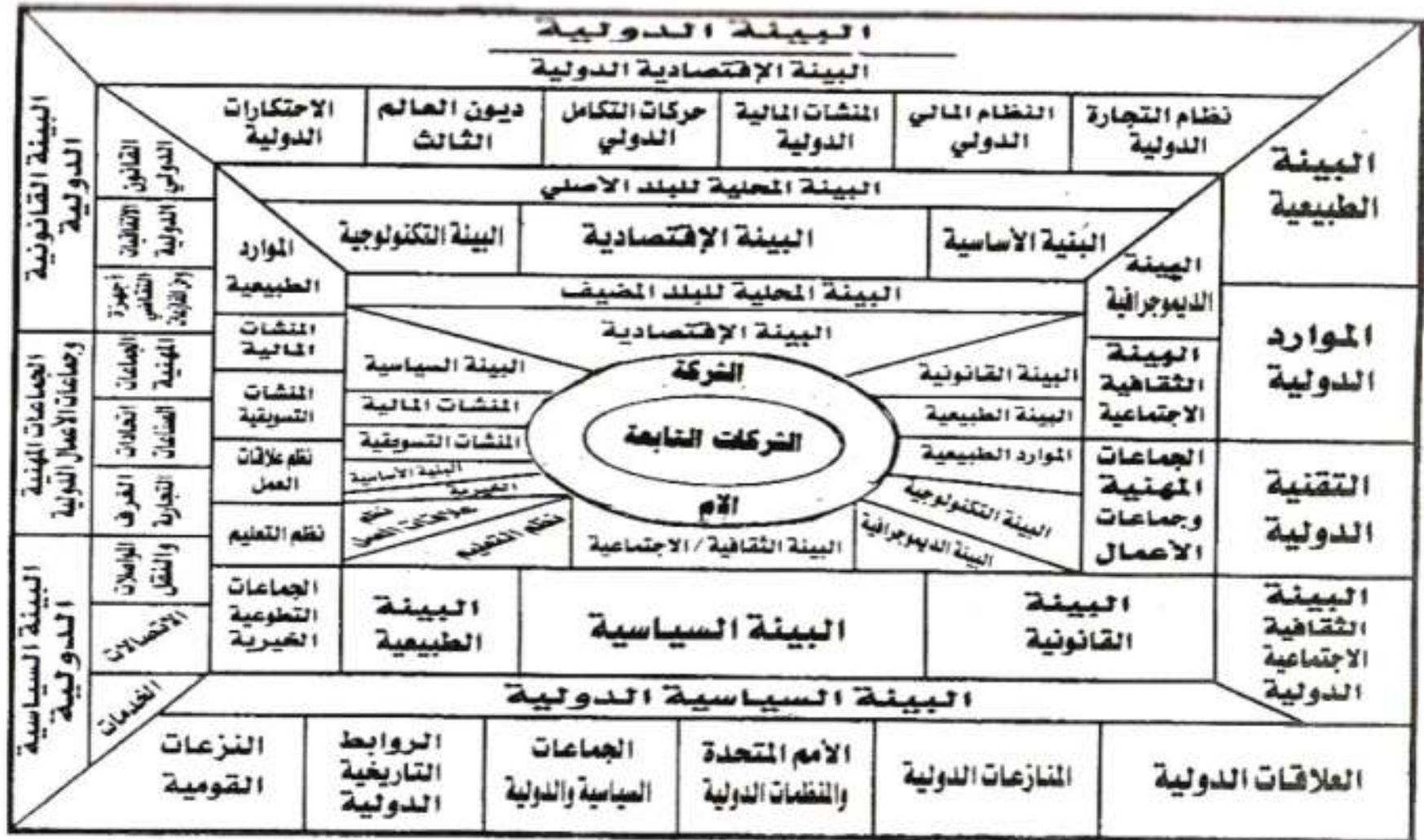
* ستة من هذه الشركات كانت ضمن العشرة الأوائل في عام ١٩٩٩م (الثلاثة الأوائل مع أكسون وآخر اثنين) ومايكروسوفت قفزت إلى المقدمة بقيمة تفوق ٤٠٧ بليون دولار تليها جنرال اليكتريك بقيمة ٣٣٣ بليون دولار.

منهاج إدارة الأعمال الدولية

- إدارة الأعمال الدولية هي جزء من علم إدارة الأعمال كما أنها تستخدم إلى درجة كبيرة نفس المنهجية و تطبق كثيرا من نظم و قواعد إدارة الأعمال عموما.
- بل انه يصعب دراستها لمن لم يدرس إدارة الأعمال.
- لإدارة الأعمال الدولية بعدا إضافيا يستدعي معالجة خاصة و هو البعد الخارجي أو الدولي إضافة إلى التطرق إلى الوضع الداخلي في كل دولة و أساليب الأعمال و التجارة في أكثر من دولة.
- ينظر إلى بيئة العمل أو الأعمال داخل كل قطر كمنظومة تتكون من مجموعة وحدات مرتبطة و متفاعلة مع بعض.

مكونات بيئة الأعمال الدولية

- داخل كل دولة هناك مجتمع له تقاليده و عاداته التي تصبغ ممارسة الأعمال فيه بصبغتها.
 - وسطاء مؤسسيون: مصدرين و موردين و خدمات متخصصة و تمويلية.
 - أجهزة الدولة الأم و نظمها و مؤسساتها.
 - المنظمات العالمية المختلفة و الاتفاقيات.
 - المجموعات الاقتصادية.
 - الشركات متعددة الجنسيات.
- ملحوظة: الثلاث مجموعات الأولى متصلة بإدارة الأعمال الدولية بل أن الأخيرة لن توجد بدونها.**



(محمد منصور : قيد النشر)

شكل رقم (1-1): بيئات الأعمال الدولية

الاختلاف بين إدارة الأعمال المحلية و إدارة الأعمال الدولية

1. تباين و اختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول.
2. اختلافات العادات و- التقاليد و- الأعراف.
3. تنوع السياسات الوطنية و النزعات القومية.
4. اختلاف النظم النقدية و المصرفية.
5. اختلاف الأسواق بين البلدان.

قد يتدرج هدف دراسة الأعمال الدولية من:

- مجرد الوعي بوجود فوارق في ممارسات إدارة الأعمال من بلد إلى بلد.
- فهم أسباب اختلاف الممارسات.
- اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع تلك الاختلافات.

مسببات العولمة في الأعمال

1. تحرير التجارة بين الدول
2. ازدياد التكامل الاقتصادي
3. تحرير الاقتصاديات
4. التقنية
5. الشركات المتعددة الجنسيات

1. تحرير التجارة بين الدول من خلال:

- الاتفاقية العامة للتعريفات و التجارة الجات (GATT) عام 1947 م في جنيف حيث وقعتها 22 دولة ثم نمت عضويتها إلى أن وصلت 170.
- حلت مكانها سنة 1995 منظمة التجارة العالمية (WTO).
- تعمل الجات من خلال دورات تفاوضية تستغرق عدة سنوات تتفق فيها الدول على جدول زمني لتخفيض الرسوم الجمركية بنسب محددة.

2. ازدياد التكامل الاقتصادي

- التكامل الاقتصادي أوسع من تحرير التجارة لأنه يشمل تسهيل انتقال عناصر الإنتاج بالإضافة إلى انتقال السلع كما قد يتضمن تنسيق السياسات بين الدول و ربما توحيد العملة.
- لكنه عادة يشمل عددا من الدول أقل مما في تحرير التجارة في الجات.
- التكامل الاقتصادي يزيد من التجارة بين الدول و يرشد الاستثمار و يعطي مجالا لنمو الشركات من خلال اقتصاديات الحجم.
- إن قيام السوق الأوروبية المشتركة ثم الاتحاد الأوروبي أكبر مثال ناجح في هذا المجال ساعد كثيرا في نمو التجارة و الاستثمار بين الدول الأوروبية و خارجها.
- سعت كثير من الدول إلى احتذائه بدرجات متفاوتة من النجاح كمجلس التعاون لبلدان الخليج و الاتحاد المغربي.

3. تحرير الاقتصاديات

1. رفع القيود الحكومية التي تستبعد القطاع الخاص من بعض المجالات أو تحدد الأسعار و الفوائد أو ما يمكن أن تقوم به المؤسسات المالية.

2. التخصيص (الخصخصة).

3. انهيار الشيوعية.

4. التقنية

1. ابتداء طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة أعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل و الخارج.
2. تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد و كميات اكبر من الموارد و البشر لمسافات أطول و بطرق أرخص و أسرع.
3. تحسين وسائل نقل و معالجة المعلومات للتحكم في الموارد و العمليات في أماكن مختلفة منه العالم.

5. الشركات متعددة الجنسيات

● تعتبر هذه الشركات سببا و نتيجة للعولمة في أن واحد و ذلك نظرا لما يلي:

1. تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من دولة.
2. قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول.
3. مرونتها الجغرافية.

A born-global firm

Case Study – Born-global companies

http://mikroekonomia.net/documents/1/Born_global.pdf
?

1462799525

إسم المقرر

إدارة الأعمال الدولية

: المرجع الرئيسي

**د . احمد عبد الرحمن احمد ، مدخل إلى إدارة الأعمال
الدولية ، الناشر: دار المريخ للنشر ، 2014**

أهداف المحاضرة

1. تعريف الطالب بمختلف نظريات التجارة الخارجية وتطورها تبعاً لتطور لأعمال الدولية.
2. استيعاب الطالب لمفهوم سياسة التجارة الخارجية والتوجهات نحو سياسة الحماية بأساليبها المختلفة من جهة وسياسة حرية التجارة من جهة أخرى.
3. إدراك الطالب لدور تسلسل الأحداث والنظريات والوقائع في صناعة واقع الأعمال الراهن.

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

أولاً: نظريات التجارة الخارجية

تمهيد:

إن دراسة التطور التاريخي للتجارة الدولية يساعدنا بشكل أفضل على فهم ما وصلت إليه الأحوال الاقتصادية لمختلف البلدان؛ علماً أن الاهتمام بدراسة الخلفيات التاريخية يرجع
التاليين:

الأول، هو فهم أن الظروف والأفكار والمفاهيم الاقتصادية التي كانت سائدة خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر مازال الكثير منها قائما حتى الآن؛

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

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

نظرية الميزة المطلقة-1

لقد حاولت هذه النظرية، كغيرها من نظريات التجارة الخارجية، تفسير أسباب قيام التبادل الدولي . صاحب هذه النظرية هو الاقتصادي المعروف آدم سميث، وتمثلت فرضياتها فيما يلي:

افرضيات النظرية ◦

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

ب-محتوى النظرية

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

إنتاج عشرة أيام

النسيج/الطاقة

120

60

القمح/الطن

90

30

الدولة

الولايات المتحدة
الأمريكية

بريطانيا

الملاحظ أن الأولى تنتج القمح 3 مرات أكفاً من الثانية، والثانية تنتج النسيج 3 مرات أكفاً من الأولى.

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

:الأسعار في الولايات المتحدة *

طن قمحا = 9/2 طاقة نسيج؛ 1

طن نسيجا = 2/9 طن قمحا أي 4,5 طن قمحا؛ 1

طن قمحا = 1 طاقة نسيج 2/9.

:الأسعار في بريطانيا *

طن قمحا = 2 طاقة نسيج؛ 1

طن قمحا = 1 طاقة نسيج 2/1.

الخلاصة:

من الأفضل للبلدين **التخصص فيما لكل منهما فيه** **ميزة مطلقة** وعليه يفضل له أن **تتخصص الولايات المتحدة في إنتاج القمح، وبالمقابل وبنفس النتيجة** **تتخصص بريطانيا في إنتاج النسيج.**

نظرية المنفقات (الميزة) النسبية-2

صاحب النظرية هو الاقتصادي المعروف ديفيد ريكاردو، الذي انطلق من نفس فرضيات سلفه سميث وحاول أن يفسر أسباب قيام التبادل الدولي اعتماداً على فكرة أن العمل هو أساس القيمة، واعتماداً على مثال لدولتين تتميز إحداهما هذه المرة بإنتاج كلا السلعتين بدرجة أكفأ من الأخرى كما يبينه الجدول التالي:

إنتاج عشرة أيام عمل

النسيج/الطاقة

120

60

القمح/الطن

90

30

البلد

الولايات
المتحدة

بريطانيا

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

للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين إلا أن ميزتها
في القمح أقوى (1 طن قمحا = 1,33 طاقة نسيج ، أما
بريطانيا فمقابل 1 طن قمحا تنتج 2 طاقة نسيج)؛

بينما ليس للدولة الثانية (بريطانيا) ميزة في إنتاج أي
من السلعتين ، غير أن وضعها أقل سوءا **(نسبيا)** في حالة
إحداهما وهو ما يعطيها مجالا للتخصص فيها.

الخلاصة*

للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين وتميزا مطلقا في القمح وتخلفا نسبيا في النسيج، أي أنها ستتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي وتتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق؛

أما بريطانيا فلها تخلف مطلق فيهما لكنه أقل في حالة النسيج (نسبي) وأكثر (مطلق) في حالة القمح، وهو ما يعني أن لديها **ميزة نسبية في إنتاج النسيج**.

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

نظرية نسب عوامل الإنتاج-3

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

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

فرضيتا النظرية

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

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

النتيجة*

سيقوم كل بلد بإنتاج العنصر الذي يتوفر عنده بكثرة؛

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

أي أن الدول تنتج وتصدر بالتالي
السلع التي تستخدم عناصر الإنتاج
التي تتوفر لديها بكثرة

4- النظريات الحديثة:

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

■ فالبعض يرفض فرضية ثبات التكلفة ووفرة العناصر محلياً قائلين أن متوسط تكلفة الوحدة يميل إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج مما قد يقود إلى الاحتكار عبر قيام الشركات متعددة الجنسية بتخفيض الأسعار لطرد المنافسين؛

■ يحتاجون بإمكانية جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية؛ فالميزة النسبية يمكن أن تخلق بالتركيز على صناعات بعينها؛

■ يرون كذلك أن هناك أسباباً أخرى قد تفسر التخصص (أسباب تاريخية أو الصدفة أو الحماية)؛

■ لوحظ كذلك أن اعتماد الدول على التجارة الخارجية يرتبط بمدى حجمها وبالتالي تنوع ظروفها وثرواتها (الدول الكبيرة ذات المساحات الواسعة تميل للاكتفاء الذاتي)، مما يستدعي من الدول الصغيرة أن تكون أكفاً فيما تخصص فيه (مثال سنغافورة وهونغ كونغ وتايوان مقارنة بالولايات المتحدة).

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

*لماذا تتاجر الشركات مع الخارج؟

: لأن تجارة الشركات هي من تجارة الدول فالأسباب عموماً هي

أ- الاستفادة من الطاقة غير المستغلة ؛

ب- تخفيض التكاليف ؛

ج- تحقيق أرباح إضافية ؛

د- تنويع وتقليل المخاطر ؛

هـ- الاستيراد وضمان الإمدادات .

العوامل الأساسية في بناء الميزة التنافسية للدول

1- حالة الموارد

2- حالة الطلب

3- الصناعات المساعدة وذات الصلة

4- إستراتيجية وهيكلة الشركة في تحفيز المنافسة

مسببات الميزة التنافسية بين الدول

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

حجم ومهارة تكلفة العمالة.

□ وفرة ونوعية وتكلفة وسهولة النفاذ إلى الموارد الطبيعية.

□ مخزون المعرفة لدى الدولة بما في ذلك المعرفة التقنية والتسويقية التي تؤثر على جودة السلع والخدمات.

□ حجم وتكلفة رأس المال المتاح للصناعة.

□ نوع وتكلفة استخدام البنى الهيكلية.

◦ حالة الطلب:

إن ميزة الدولة التنافسية تزداد إذا كان هناك طلب داخلي قوي لسلعها وخدماتها.

◦ الصناعات المساعدة وذات الصلة :

وجود تعاون بين مثلاً صانعي الأحذية ومنتجي الجلود في نفس الدولة, يعطيها ميزة تنافسية.

◦ إستراتيجية وهيكـل الشركة والمنافسة :

إن استخدام طريقة إدارية ناجحة, يستقطب أكفأ العاملين, مما يزيد الميزة التنافسية.

ثانيا: سياسات التجارة الخارجية

: السياسة التجارية للدولة-1

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

أنواع السياسات التجارية-2

عادة ما تقسم إلى النوعين التاليين

1-السياسة الحمائية

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

: وتتمثل الأشكال المختلفة للحماية في

؛ ا- الرسوم الجمركية

ب- نظام الحصص ؛

ج- الرقابة على أسعار الصرف ؛

د- الضرائب الإضافية ؛

هـ- أساليب مختلفة أخرى للحماية (عراقيل إدارية ، شعارات قومية
مناهضة...)

ب-حرية التجارة

وتعني الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية. وقد تعزز هذا الاتجاه عالميا مع التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات) في 1947م والتي خلفتها منظمة التجارة العالمية العام 1995م.

التكامل الاقتصادي

: تعريف التكامل الاقتصادي 1

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

مزايا التكامل الاقتصادي

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

: أشكال ومراحل التكامل الاقتصادي

: ١- منطقة التجارة الحرة

هنا يقتصر التكامل على إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء، ولكل دولة الحرية في فرض رسوم أو تخفيضها فيما بين تلك الدول وأية دولة أخرى غير عضو في منطقة التجارة الحرة (مثاله منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية نافتا المكونة من الولايات.م.أ وكندا والمكسيك).

: ب- اتحاد جمركي

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

ج- السوق المشتركة

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

د- اتحاد اقتصادي

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

: هـ- تكامل اقتصادي وسياسي تام

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

إسم المقرر

إدارة الأعمال الدولية

المرجع الرئيسي :

**د . احمد عبد الرحمن احمد ، مدخل إلى إدارة الأعمال
الدولية ، الناشر: دار المريخ للنشر ، 2014**

أهداف الفصل

1. تعريف الطالب بمضمون الاستثمار الأجنبي.
2. استيعاب الطالب لأنواع وأشكال الاستثمار الأجنبي.
3. دور وأهمية الاستثمار الأجنبي كأداة للأعمال الدولية.
4. إدراك الطالب للنظريات والسياسات الخاصة بالاستثمار- الأجنبي.

النظريات-لاحتكارية-1

- القوة الاحتكارية -

الشركة الأولى-في-الاستثمار

الاستثمار-الأجنبي-كرد-فعل-لنشاط-المنافس

نظرية دورة حياة السلعة-2

: النظرية التوليفية.3

* ميزات-إنتاج-الشركة *

* ميزاتموقع-الدولة

ميزاتتمتلكها-الشركة
بنفسها-في-الخارج

الأسباب غير المباشرة للاستثمار في الخارج

3- الحوافز الحكومية-1

2- المعونة-الأجنبية

المزعة الجماعية

الأسباب المباشرة للاستثمار في الخارج

4-اقوة التنافسية-1

الموافز التجارية
والسويقية

تقليل التكاليف2

لضمان التزود بالمواد الأولية-3

محددات الاستثمار في الخارج

2-البنية الهيكلية-1

حجم السوق

4- التغيرات السياسية-3

الاستقرار السياسي

مقدمة

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

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

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

أولاً: مفهوم وطبيعة الاستثمار الأجنبي

➤ **نقصد بالاستثمار الأجنبي مجمل التدفقات المالية التي يقوم بها مستثمر في بلد غير- البلد الأم و يكون إما طويل أو قصير المدى.**

➤ **يتمثل الاستثمار الأجنبي دخول المنشأة في التعامل مع دولة أو شركة تتواجد في دولة أخرى (البلد المضيف) غير البلد الأم.**

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

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

ثانياً: نظريات الاستثمار الأجنبي

1. الاستثمار الأجنبي و النظرية الاقتصادية التقليدية:

1) مدلول النظرية:

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

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

➤ تفترض النظرية أن رأس المال و العمل عنصرين يمكن أن يعوض أحدهما الآخر، أي أنه إذا كان لدينا عجز في رأس المال فيمكن أن نعوضه بالعمل و العكس صحيح.

➤ أننا نستخدم رأس المال أكثر ما يمكن إذا كانت تكلفته منخفضة و نعوضه بالعمل إذا كانت تكلفته مرتفعة

➤ إذا كان لدينا فائض في رأس المال فإننا نقوم بتصديره و استيراد عمالة عوضاً عنه

➤ بما أن تنقل رأس المال هو الأسهل بين جميع عناصر الإنتاج فلن وجود فائض منه يؤدي إلى قيام الاستثمار الخارجي، حيث يبدأ رأس المال في التدفق من بلد الوفرة إلى بلد الندرة إلى أن يتساوى العائد على الاستثمار في البلدين.

تستخلص النظرية إلى أن عملية الاستثمار الأجنبي تبدأ و تنتهي من تلقاء نفسها و محركها الأساسي هو العائد على رأس المال.

(2) نقد النظرية:

وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من ضمنها:

✓ كان يمكن أن تكون هذه النظرية مقبولة عندما يتعلق الأمر بالاستثمار غير المباشر (مجرد شراء أوراق مالية أو سندات و قروض مالية و بيعها)، لكن اليوم أصبح حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كبيراً.

✓ الاستثمار غير المباشر قصير- و محدود و ذو حجم قليل مقارنة بالمباشر، و هدفه الأساسي هو العائد، أما الاستثمار المباشر- فيشكل قرارا أو التزاما طويل المدى لرأس المال و هو امتلاك لأصول ملموسة لا مجرد أوراق

▪

✓ لا تفرق النظرية بين الاستثمار الأجنبي المباشر وبين مجرد تحركات لرأس المال، في حين أن الاستثمار الأجنبي المباشر ليس مجرد انتقال الأموال بل هو كذلك انتقال لقدرات إدارية و معرفة و تقنية.

✓ لا تفسر النظرية تبادل الاستثمار ما بين البلدان، فإذا كان هدف الاستثمار هو مجرد العائد فكيف نفسر حركة رؤوس الأموال في الاتجاهين و في نفس الوقت، (مثال يخص انتقال رؤوس أموال من بريطانيا إلى ألمانيا و العكس).

2. 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).

و تميز هذه النظرية بين 3 أنواع من الاحتكار في السوق الدولي وهي:

1) احتكار الشركة الأولى للسوق:

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

✓ تحسين أسلوب إنتاجها،

✓ تحقيق اسم و سمعة فيه،

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

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

(2) نظرية القوة الاحتكارية:

تفترض النظرية 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:

✓ التقنية المبتكرة،

✓ اختراع أساليب عمل غير مسبوقه و غير- معروفة من قبل،

✓ تمتلك الانضباط و الكفاءة في إدارتها.

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

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

إن هذه النظرية تفترض أن الاستثمار الخارجي ناجم عن وجود خلل وتشوهات في تركيبة السوق تعيق المنافسة التامة لأن هذه الأخيرة (المنافسة التامة) لو توفرت فسوف تتاح الفرص والمعلومات للجميع .

(3) نظرية سلوك رد الفعل:

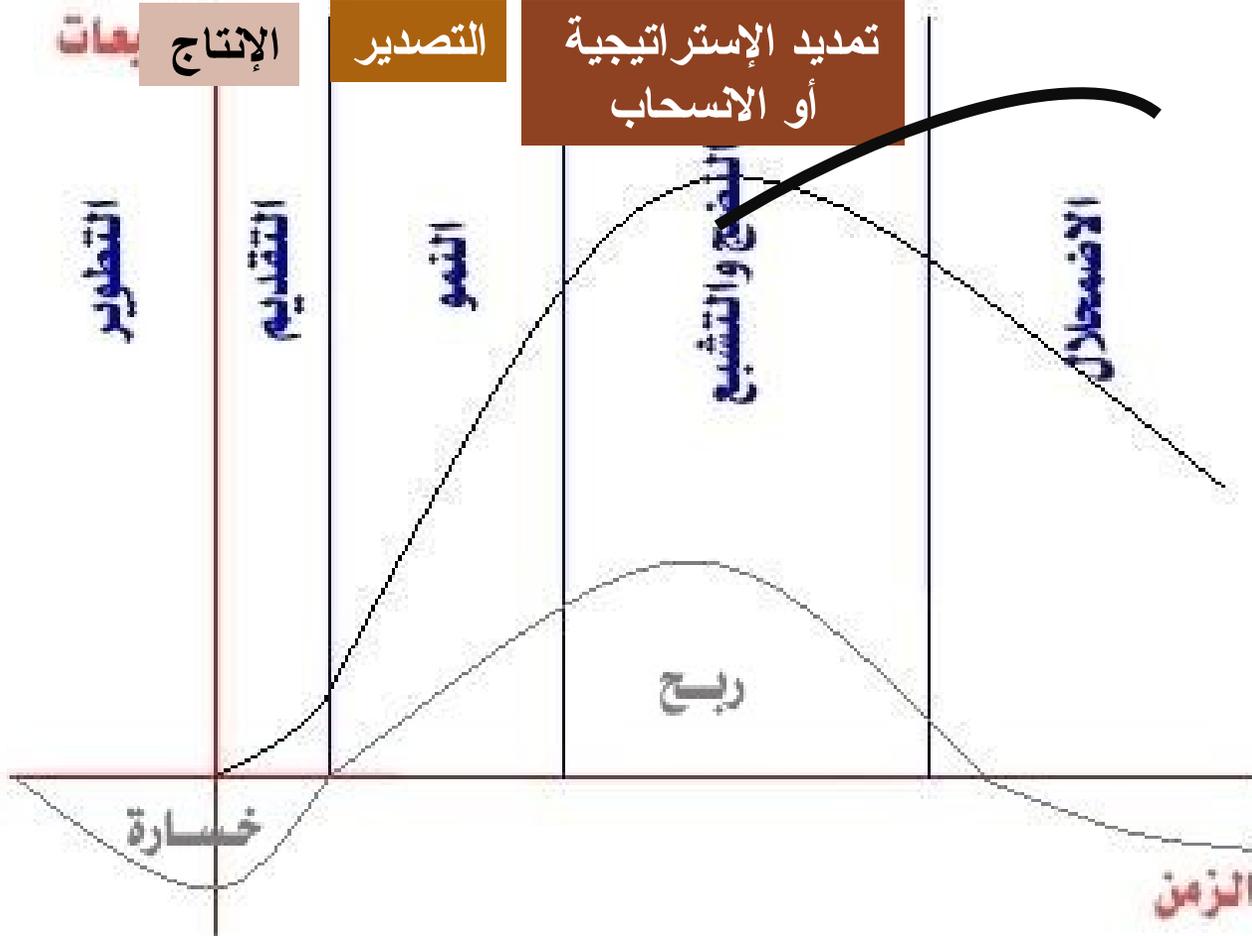
تقوم الأعمال على مراقبة المنافسين (ردود الأفعال من المنافسين).

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

2. نظرية دورة حياة المنتج:

➤ تقوم هذه النظرية على أساس أن لكل سلعة دورة حياة منذ وصولها إلى السوق، و تبدأ بالتقديم، مروراً بالتطور ثم النضوج و تنتهي التدهور و الزوال.

➤ كما تفترض النظرية أن تحتفظ الدولة المنتجة للسلعة بميزة تنافسية فريدة، و عندما تبدأ بتصدير السلعة إلى الخارج تفتقد لميزتها المطلقة من خلال التبادل التجاري وقد تصبح في الكثير من الأحيان هي مستوردة لهذه السلعة.



و يوضح الرسم البياني:

1. المراحل المختلفة من عمر المنتج،

2. الزيادة والانخفاض في المبيعات والأرباح في كل مرحلة.

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

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

➤ **أما السلع الاستهلاكية المعمرة و السلع الصناعية، فإن سلوكها ينسجم مع مضمون النظرية.**

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

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

هنا الإنتاج يأتي كاستجابة للطلب المحلي، و يكون التوسع في الإنتاج في البداية صعبا لأن ظروف الإنتاج و أساليبه لا تسمح بالإنتاج الوفير أو باقتصاديات الحجم؛ كما ترى النظرية أن الابتكارات الجديدة غالبا ما تبدأ بأسواق الدول الغنية 0فيكون الإنتاج مخصصا 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 استغلال ميزة امتلاك السلعة، فتقوم برفع كفاءتها الإنتاجية (منتوج نمطي) و تحقيق اقتصاديات الحجم لذا سيتم:

✓ تخفيض التكاليف و الاستفادة من الأسعار المرتفعة

✓ الاستجابة للطلب المتنامي على السلعة في الداخل

✓ الشروع في التصدير- كنتيجة لتلبية احتياجات السوق المحلي

و استغلال الفرص في السوق الأجنبي لتحقيق النمو و التوسع

و كذا تحقيق عوائد على استثماراتها.

(3) مرحلة النضج والاستثمار:

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

✓ تعزيز مكانتها في السوق (الداخلي و الخارجي) و المحافظة على مبيعاتها و أرباحها.

✓ الشروع في التصنيع بالبلدان المستوردة خاصة الغنية منها (إعادة التوظيفين)، لمواجهة المنافسين الجدد بهذه البلدان على اعتبار أن بلدانهم ستضع حواجز للدخول أمام الشركة أو لمراجعة ظروف السوق المحلي بشكل عام.

✓ تقوم بتطوير استراتيجيه المزيج التسويقي التي تمكنها من الاحتفاظ بميزتها و مركزها في السوق و ذلك من خلال:

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

4) مرحلة الانحدار والتدهور:

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

و بناءا على هذا يكون تصرف الشركة وفق للحالتين التاليتين:

❖ إما التحضير للانسحاب من السوق،

❖ تمديد إستراتيجيتها (التحسين المستمر و تطوير منتجات جديدة)، إعادة النظر في استراتيجيتها المزيج التسويقي).

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

ثالثا: لماذا تستثمر الشركات في الخارج؟

➤ يوفر تعدد الأسواق الدولية فرصا كبيرة للشركات التي تمارس من خلالها أعمالها الدولية.

➤ كما خلقت الظروف و المتغيرات السياسية، و فتح أسواق جديدة للمستهلكين و الاتفاقات التجارية، حوافز كبيرة لم تكن متاحة من قبل للشركات المحلية.

➤ وفر التقدم التكنولوجي ظروفًا أخرى للاستفادة من:

✓ **اقتصاديات حجم الإنتاج الكبير من تخفيض في تكاليف**

الإنتاج

✓ **ارتفاع في مستوى الجودة و القدرة على المنافسة،**

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

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

□ الأسباب غير المباشرة

1) بروز النزعة الجماعية

في البداية كان التعاملات بين البلدان ثنائية مما أدى إلى عرقلة التعامل بوجود طرف ثالث.

لكن في أعقاب الحرب العالمية الثانية و خاصة مع بروز اتفاقيات الجات (GATT) و تعزيز الاتفاقيات الجماعية الدولية أخذت النزعة الجماعية تتعزز شيئاً فشيئاً و بشكل أدى إلى انفتاح الحدود أمام الاستثمارات الخارجية .

- (2) زيادة المبيعات و الأرباح
- (3) الحصول على حصة في السوق الدولية
- (4) الاستفادة من الإنتاج الزائد
- (5) تخفيف الاعتماد على السوق المحلي
- (6) تقوية القدرة التنافسية
- (7) الحوافز الحكومية (كثير من الحكومات تقدم حوافز لجلب الاستثمارات حتى تستطيع تنفيذ خططها الإنمائية و تخفيض العجز في ميزان مدفوعاتها).

□ الأسباب المباشرة

1) 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.

2) تقليل من تكاليف الإنتاج

تلجأ بعض الشركات إلى إقامة استثمارات لها في بلدان أجنبية سعياً وراء تقليص تكاليف الإنتاج (وجود عمالة رخيصة و سهلة التدريب أو هروبا من تكاليف الشحن و التخزين.. الخ).

(3) ضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة

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

(4) تعزيز القوة التنافسية والتسويقية

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

رابعاً: محددات الاستثمار

1. حجم و نمو السوق

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

2. الاستقرار السياسي

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

3. البنى الهيكلية

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

4. متغيرات السياسات

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

خامسا: طرق دخول الأسواق الدولية

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

1. خيارات التصدير للخارج:

هذا الخيار بدوره يطرح خيارين أساسيين هما:

(1) 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 تنظيما عن الشركة.

(2) 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، علما أن الاختيار بين الخيارين يبنى على أساس معايير تلعب فيها الخبرة و التحليل دورا بارزا.

2. الإنتاج في الأسواق الدولية

و من أهم أشكال الإنتاج بالخارج لدينا:

- ✓ الاستثمار المشترك
- ✓ الترخيص
- ✓ الإنتاج في السوق الأجنبي

كيفية اتخاذ قرار الاستثمار

إن عملية صنع هذا القرار هي عملية طويلة ومتواصلة وتتخذ من خلال عدة مؤشرات أهمها :

1. القدرة على الإنتاج في البلد المضيف (توفر المواد الخام والعمالة والبنية الهيكلية)

2. وجود السوق الكافي لمنتجاتها في البلد المضيف أو البلدان المجاورة
المستقرة سياسيا (متوسط دخل الفرد – عادات المستهلكين – المنافسة الموجودة)

3. القدرة على الاحتفاظ بالأرباح وتحويلها (ميزان مدفوعات البلد المضيف والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الحالية والمستقبلية)

أرجو للجميع النجاح و
التوفيق

إسم المقرر

إدارة الأعمال الدولية

المرجع الرئيسي :

**د . احمد عبد الرحمن احمد ، مدخل إلى إدارة الأعمال
الدولية ، الناشر: دار المريخ للنشر ، 2014**

الفصل الرابع

ميزان المدفوعات و أسعار
صرف العملات

أهداف الفصل

1. تعريف الطالب بمفهوم ميزان المدفوعات (القواعد).
2. تعريف الطالب بعدد من المفاهيم و الأدوات المالية.
3. توضيح للطالب أهمية و دور سوق الصرف و العملات لإتمام المبادلات الدولية.
4. استيعاب الطالب للطرق و أساليب تحديد سعر الصرف و قيم العملات و تطبيقاتها في الحياة العملية.

مقدمة

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

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

- ميزان المدفوعات
- أسعار الصرف و العملات.

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

➤ فميزان المدفوعات انعكاس لـ:

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

أولاً: تعريف ميزان المدفوعات

1- مفهوم ميزان المدفوعات:

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

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

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

2-آليات التسجيل في الحساب:

يجب الإشارة هنا أنه، إذا أدى التعامل إلى:

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

أما إذا اشتمل التعامل على إنفاق عملة أجنبية فإن ذلك يدعى رءيدا مءينا و يسجل في الطرف المءين كبنء سالب (-).

و عليه، ينقسم الحساب إلى جانبين أحدهما دائن و الآخر مدين:
□ الجانب الدائن فيحتوي على المعاملات التي ينتج عنها مدفوعات للبلد المعني من الدول الأخرى. (الصادرات).

□ أما الجانب المدين يحتوي على المعاملات التي تنتج عنها مدفوعات من البلد المعني إلى البلدان الأخرى. (الواردات).

قاعدة: يتم تسجيل أية معاملات تترتب عنها :

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

ثانياً: مكونات ميزان المدفوعات

يتكون ميزان المدفوعات من الحسابات التالية:

1- الحساب الجاري.

2- حساب رأس المال.

تمثل الفروق الإحصائية (مجموع التعديلات في الميزان التجاري، و
ميزات حساب رأس المال).

3- حساب التسويات (صافي الاحتياطات من الذهب و الأصول
المتداولة الأخرى).

1. الحساب الجاري (المعاملات الجارية):

يتكون من جزأين هما:

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

b. ميزان التجارة غير المنظورة: ويتكون من صادرات و واردات البلد المعني الخاصة بالخدمات كأجور النقل والشحن و خدمات التأمين والسياحة الخارجية.

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

2. حساب رأس المال (المعاملات الرأسمالية):

1- المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل :

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

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

ب- المعاملات الرأسمالية قصيرة الأجل :

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

3. صافي الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والأصول الثابتة

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

✓ **رصيد الدولة من الذهب** لدى السلطات النقدية و ما تحتفظ به البنوك كأرصدة؛

✓ **رصد العملات الأجنبية و الودائع الجارية** التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية و البنوك التجارية الواقعة تحت رقابتها؛

✓ **الأصول الأجنبية قصيرة الأجل** مثال ذلك أذونات الخزانة الأجنبية و الأوراق التجارية التي بحوزة الدولة و هي التزامات على الحكومات و الشركات الأجنبية و المواطنين الأجانب.

✓ **الودائع التي تحتفظ بها السلطات و البنوك الأجنبية** لدى البنوك الوطنية.

ثالثا: الاختلال في ميزان المدفوعات

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

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

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

رابعاً: أسعار صرف العملات

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

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

3. وظائف سوق الصرف:

➤ تتمثل وظائف سوق الصرف في:

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

4. تحديد أسعار صرف العملات الأجنبية:

يتمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة أخرى، و
يتحدد وفقا لقوانين العرض و الطلب،

غير أنه من وجهة النظر التاريخية مر بعدة تطورات هي:

(أ) سعر الصرف على أساس قاعدة الذهب:

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

وقد 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، و انهيار 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)، و بموجب ذلك ألزمت كل دولة بتثبيت قيمة عملتها مقابل الدولار، مع إمكانية تغييرها بمرونة 2.5% ارتفاعا أو انخفاضاً.

ج) 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.

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

وهكذا وصلنا إلى مرحلة: **التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية**

تحديد سعر الصرف الحر

فى سوق العملات حاليا اغلب العملات الرئيسية معومة ويتحدد سعرها فى أسواق حرة بتفاعل قوى العرض والطلب والسعر الذى يسود هو السعر الذى تكون فيه الكمية المعروضة من العملة مساوية للكمية المطلوبة منها فى نفس ذلك السعر

عناصر الطلب

1. حجم الطلب على السلع
2. حجم الطلب على الخدمات
3. العائد الذى يدفع للودائع المصرفية
4. المضاربة وهى توقع المستثمرين لارتفاع قيمة العملة مستقبلا وبالتالي الحرص على الاحتفاظ بها

عناصر العرض

1. زيادة حجم طلب الدولة على السلع الخارجية وزيادة الواردات تعنى زيادة الطلب على العملات الأخرى وبالتالي زيادة عرض عملة الدولة
2. السياسة النقدية للبلد التي تزيد او تقلل من عرض النقود في معالجتها للأوضاع الاقتصادية
3. المضاربة

ليست هناك أسواق حرة تماما

إن السلطات النقدية في الدول تتدخل بين بين لحظة وأخرى لمنع عملتها من تعدي حدود معينة تضر بالاقتصاد الوطنى لو إذا حدث تغير سريع وحاد فى السعر

التعويم المحكوم أو المدار

والذى فيه تتدخل الدولة لتثبيت أو للتأثير على
سعر عملتها كتغيير سعر الفائدة أو عرض أو
شراء كميات من العملة أو التأثير على حجم
الصادرات والواردات

5. طرق تحديد أسعار العملات

(أ) نظرية تعادل القوى شرائية

- تقوم هذه النظرية على فكرة أن قيمة العملة تتحدد أولاً داخل بلدها، وفقاً لما تستطيع شراؤه من البضائع في السوق المحلي.
- فكلما زادت كمية البضاعة التي تشتريها مقابل وحدة النقد من السوق المحلي كلما زادت قيمة العملة في بلدها.
- و 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 وفي حالة السلع التي يمكننا نقلها من بلد إلى آخر في إطار التبادل التجاري الحر،

بينما لا يمكننا تطبيقها على الكثير من السلع و الخدمات التي يتعذر نقلها (الأراضي، الشقق، الخدمات الصحية والتعليمية، و التأمين.. الخ)، بحكم أن هذا النوع من السلع غير قابل للتصدير و لا الاستيراد.

(ب) مؤشر فيشر (Fisher) العالمي

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

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

تطبق معظم البنوك المركزية سياساتها النقدية على هذا الأساس حيث:

✓ يطبق سياسات متشددة للمحافظة على استقرار أسعار الصرف بغرض التحكم و السيطرة على اتجاهات أسعار الفائدة،

✓ يهدف البنك المركزي إلى منع معدلات التضخم باستخدام سعر الفائدة كأداة تساعد على تحديد كمية النقد المعروضة في السوق مقابل الطلب عليها.

ج) نظرية الأرصدة

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

➤ فالدولة التي تحقق فائض في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها ترتفع.

➤ أما الدولة التي لديها عجز في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها تتخفض تبعاً لذلك.

إن وضع ميزان المدفوعات للدولة هو الذي يحدد قيمة عملتها.

6. مخاطر تقلب أسعار الصرف

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

السعر الحالى و المستقبلى للعملة

السعر الآنى

عندما تتم أي صفقة فى السوق العالمية يتطلب تنفيذها مبادلة كمية معينة من عملة ما مقابل سداد قيمتها بعملة أخرى طبقا للسعر السائد وقت الصفقة ويتم التسليم فى التو واللحظة أو خلال يومين على الأكثر

أما **السعر المستقبلى** فهو السعر الذى يكون فيه مشتر ما ملتزما بشراء عملة أجنبية على أساسه فى تاريخ لاحق مهما حدث للأسعار فى السوق إثناء تلك الفترة

بهذه الطريقة يتمكن المصدرون والمستوردون من تجنب مخاطر تقلبات أسعار العملات

والسعر المستقبلى يختلف عن السعر الآنى وفقا لتوقعات السوق بالنسبة للعملة المتعامل بها

الأزمات المالية

ديون العالم الثالث

وصل حجمها مقدارا كبيرا في السنوات الأخيرة هدد فيها سلامة النظام النقدي العالمي نتيجة الديون وفوائد الديون وذلك في الثمانينات

حدث انفراج في التسعينات وعادت التدفقات الرأسمالية إلى الدول النامية بسبب

بناء البنوك لمخصصات للديون من نفسها أو امتثالاً لتعليمات الدولة -1

الإغفاء من الديون لبعض الدول الفقيرة كما فعلت المملكة السعودية -2
عام 1412 في مؤتمر الدول الإسلامية بالسنغال

إتباع الدول لسياسات اقتصادية ملائمة كالافتتاح وتحرير الاقتصاد -3

الأزمة المالية الآسيوية

بعد الاستقرار الاقتصادي في دول آسيا والدول النامية وقعت حادثة في أسواق بانكوك هزت ثقة المستثمرين الأجانب فانخفضت أسعار الأسهم وهرب رأس المال وانخفضت قيمة العملات وهبطت مؤشرات البورصات وتدخل صندوق النقد الدولي فافرض سياسته الداعية إلى الانفتاح ورفع القيود والتكشف ولكن المشكلة لم تحل سريعا لعدة أسباب

1. قيام الشركات والبنوك بالاقتراض بأحجام كبيرة رفعت المديونية
2. إقراض المصارف تلك الأموال من غير التأكد من جدوى المشاريع
3. توسع الشركات في غير مجالها وزيادة الطاقة الإنتاجية غير المدروسة
4. استجابة الدول الآسيوية للضغوط الغربية قبل تنظيم الأسواق والتعامل مع هروب رأس المال
5. الفساد بصوره المختلفة

ويدعو المتخصصين إلى

1. القضاء على البيروقراطية الحكومية
2. تصميم شبكات الضمان الاجتماعي
3. الشفافية في الأسواق
4. تبني قوانين منظمة للإفلاس
5. إيجاد وسائل للتحكم في تحركات رأس المال كفرض ضرائب على الأموال الساخنة
6. قيام صندوق النقد بدور البنك المركزي للعالم
7. تدريب المحاسبين والمؤسسات المالية

الأزمة المالية العالمية

ومن ظواهرها

1. أزمة الرهون العقارية
2. انهيار البورصات
3. عجز البنوك عن أداء مهمتها في الإقراض
4. زيادة حدة البطالة والركود الاقتصادي

وذلك للأسباب الآتية

1. تضخم السيولة عالميا وحرية انتقال الأموال
2. رفع القيود وقلّة الرقابة على المؤسسات المالية مما مكنها من دخول أسواق جديدة ومنحت تسهيلات بلا قيود
3. استخدام أدوات جديدة للتحويل ونقل المخاطر- مثل التوريق والمشتقات المالية
4. ظهور لاعبين جدد متمثلين في الصناديق السيادية
5. تهاون السلطات النقدية في الدول المتقدمة وتركها للأسواق بدون رقابة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إدارة الأعمال الدولية

International Business Administration

المرجع الرئيسي :

د . احمد عبد الرحمن احمد ، مدخل إلى إدارة الأعمال
الدولية ، الناشر: دار المريخ للنشر ، 2014

الفصل الخامس

□ الاستثمار الأجنبي واقتصاد الدولة المضيئة

الاستثمار الأجنبي و اقتصاد الدولة المضيفة

- الاستثمار الأجنبي لم يكن مثار جدل و حسب بل قامت حوله نظريات ثورية راديكالية و صلت ذروتها في الفكر الماركسي الذي كان يرى في الاستثمار الأجنبي توسعا رأسماليا و امتدادا للاستعمار.
- من الجانب الآخر عزز التعصب الوطني المناهض لكل ما هو أجنبي من هذا التوجه.
- بعض الحقائق التاريخية تشير إلى ارتباط قوي بين التجارة الخارجية و الغزو الاستعماري الأجنبي.
- خير مثال على ذلك شركة الهند الشرقية التي جرت جيوش جون بول من ورائها لاحتلال الهند أو مثال الجزائر التي تم استعمارها بسبب محاولة تحصيلها لمستحقات بيع القمح إلى فرنسا (حادثة مروحة الداوي)

الاستثمار الأجنبي و اقتصاد الدولة المضيفة (تابع)

- انتهاء الاستعمار المباشر في الوقت الحالي.
- انهيار الماركسية و الفكر الاشتراكي بعد تسعينيات القرن الماضي.
- انتهاء الاستعمار و انهيار الاشتراكية لا يعني الترحيب بالاستثمار الأجنبي. و مثال ذلك مطالبة بعض الكتاب الفرنسيين بالتصدي لهيمنة الشركات الأميركية و توجس الأميركيين من نفوذ الشركات اليابانية.
- **في الوقت الحالي و منذ بداية ثمانينيات القرن الماضي ظهرت نظرة برجماتية للشركات الأجنبية و للاستثمار الأجنبي على انه ليس خيرا كله و ليس شرا كله.**
- تأثير الشركات الأجنبية على الاقتصاد و المجتمع المحلي للدولة المضيفة لا نزاع حوله ففيه الايجابي و السلبي و هو يتفاوت أيضا من حيث حجمه.

الاستثمار الأجنبي و اقتصاد الدولة المضيفة (تابع)

- دول العالم اليوم غيرت من نظرتها لهذا الموضوع فالكثير من الدول النامية تبنت سياسات تحرير اقتصادية و بالتالي باتت تبحث عن المستثمرين الأجانب و تفتح أسواقها أمامهم.
- من وجهة نظر الدولة المضيفة أصبح من المهم جدا معرفة أثر كل استثمار أجنبي على اقتصادها و على تحقيق الأهداف القومية.
- سوف نحاول تحديد الأثر المحتمل للاستثمار الأجنبي على الجوانب المهمة في الاقتصاد المحلي بدء بأثره على ميزان المدفوعات البلد المضيف ثم أثره على الدخل القومي و على العمالة و الموارد و تقنية الإنتاج و الإدارة.
- بعد ذلك نقدم مثلا تحليليا لحساب المنافع و التكاليف و أخيرا يتم استعراض القوانين التي تمنح الحوافز و تضع القيود على الاستثمار الأجنبي في البلدان المختلفة.

اثر الاستثمار الأجنبي على ميزان المدفوعات

- يعكس ميزان مدفوعات كل بلد مركزه المالي في تعامله مع باقي الدول و قدرته على اقتناء موارد و سلع خارجية. تعمل كل بلدان العالم على تقليص عجز ميزان المدفوعات في التعامل مع باقي العالم بل تسعى لتحقيق فائض في ميزان المدفوعات مع الآخرين.
- النشاط الأجنبي (تجارة خارجية، استثمار أجنبي) ذو آثار على ميزان المدفوعات في البلد المضيف قد تكون ايجابية أو سلبية.
- إن فائض ميزان مدفوعات أي بلد هو بالضرورة عجز ميزان بلد آخر مقولة صحيحة في المدى القصير و لكن يجب التحليل على المدى الطويل.
- قد يصبح العجز في ميزان المدفوعات لبلد معين مقبولا إذا حسن من أشياء أخرى. فمثلا قد يقود الاستثمار إلى عجز في ميزان المدفوعات لكن علينا أن نوازن بين ذلك و بين آثار الاستثمار الأخرى.

اثر الاستثمار الأجنبي على ميزان المدفوعات (2)

- قد يحقق الاستثمار الأجنبي زيادة في الدخل القومي الذي يقود بدوره إلى زيادة الميل إلى الاستيراد و بالتالي زيادة العجز.
- أو قد يقود الاستثمار إلى توفر السلع و بالتالي ثبات الأسعار.
- الذي يهمننا هو الأثر الكلي و الصورة الشاملة و لكن ذلك لا يمنعنا من النظر إلى كل جانب على حده قبل أن نجمع أطراف الصورة.

معادلة أثر الاستثمار على ميزان مدفوعات البلد المضيف:

10

$$م = (و + ص + ر) - (و + ص + ر)$$

حيث: م = الأثر الصافي على ميزان المدفوعات.

و = الواردات السابقة المستغني عنها نتيجة للاستثمار (إحلال).

ص = الصادرات الجديدة الناتجة عن الاستثمار.

ر = التدفق الرأسمالي الناتج من الاستثمار خلاف الصادرات والواردات المتعلقة بقيام الاستثمار.

بينما:

و = الواردات المستجدة التي نتجت عن الاستثمار.

ص = الصادرات المفقودة نتيجة للاستثمار.

ر = رأس المال الخارج عدا مدفوعات الصادرات والواردات المتعلقة.

معادلة أثر الاستثمار على ميزان مدفوعات البلد

المضيف (2):

$$م = (و + ص + ر) - (و + ص + ر)$$

□ تعتبر المعادلة السابقة بسيطة و سهلة القبول و لكن إيجاد القيم و الأرقام المناسبة لحسابه صعبة شيئاً ما فإذا ما أخذنا الأثر الصافي على الواردات أي الواردات المستغنى عنها "و" ناقصا الواردات المستجدة "و" أي (و-و) الناتج من قيام الاستثمار فإننا نحتاج لحساب قيمة "و" أي نحتاج لنعرف كم كان سيستورد من السلع لو لم نقم بهذا الاستثمار و هو شيء تستحيل معرفته بوجه الدقة.

□ المؤشر البديل أمامنا هو حجم مبيعات الشركة أو الشركات التي أوجدها ذلك الاستثمار و حتى هنا لن نستطيع أن نجزم أن سعر و نوع السلع المنتجة مشابه تماما لسعر و نوعية السلعة المستوردة أو ما كانت ستستورد.

معادلة أثر الاستثمار على ميزان مدفوعات البلد

المضيف (3):

12

- ربما كانت بعض هذه المبيعات على حساب صانع محلي كان سينتجها على أية حال لو لم توجد منافسة أجنبية و في تلك الحالة يكون الاستثمار الأجنبي لو جزء منه على الأقل مجرد بديل لمنتج محلي أبعده الشركة الأجنبية من السوق .
- فإنتاجها إذن ليس كله إضافة لم يكن الاقتصاد المحلي ليحدها بدون ذلك الاستثمار. و مع ذلك يبقى حجم مبيعات الشركة الأجنبية المؤشر الوحيد لدينا لقيمة المجهول "و" على اعتبار أن كل ذلك الإنتاج كان سيستورد.
- و في حساب "و" يجب أن نضمن كل الآليات و المكونات و المواد المستوردة و المستخدمة في إنتاج الشركة الأجنبية. كما يجب أن نضيف إلى هذه الواردات المستجدة أي زيادة في الميل إلى الاستيراد ناتجة عن زيادة الدخل الناجم عن الاستثمار الأجنبي.

الأثر الصافي على الصادرات

- الأثر الصافي على الصادرات (ص-ص) عبارة عن الصادرات الجديدة ناقصا الصادرات المفقودة بسبب الاستثمار فحسابه اقل صعوبة حيث نستطيع ان نقارن حجم ما كنا نصدره من تلك السلعة بحجم ما تقوم بتصديره الشركة الأجنبية الجديدة من سلعة او سلع معينة تتعامل فيها.
- كذلك تمثل الصادرات المفقودة سلعا كانت تصدر سابقا أوقفت الشركة تصديرها.
- أو قد تأخذ مجرد التخفيض المطلق في الصادرات الحادث من إعادة التوجه نحو السوق المحلي أو تخفيض الإنتاج في خط أو خطوط إنتاجية معينة أو المواد الخام التي كانت تصدر و الآن تعالج و تباع محليا.

هل يعتبر الاستثمار الأجنبي بديلا للتصدير؟

- ليس بالضرورة فقد وجد أن الاستثمار الأميركي باليابان قد سمح بشحن آليات و ماكينات و أدوات إنتاج من أميركا لإنشاء المصنع في اليابان و قد تشحن إليه بعد ذلك بانتظام مواد و مكونات سلع و سلع غير تامة الصنع لإكمالها هناك.
- و مع وجود الشركة الأميركية داخل السوق الياباني تستطيع الشركة تنمية السوق و زيادة مبيعاتها أضعاف ما كانت تصدره و بذلك يؤدي الاستثمار في الخارج إلى زيادة الصادرات.
- يمكن القول إذا بان الاستثمار ليس بالضرورة بديلا للتصدير بل مكمل له.
- و قد حصل نفس الشيء بالنسبة للشركات اليابانية التي كانت تستثمر بالولايات المتحدة حيث ساهمت في زيادة الصادرات اليابانية إلى أميركا.

الأثر الصافي للاستثمار على رأس المال

- الأثر الصافي للاستثمار على رأس المال و تدفقه (ر-ر) فهو سهل القياس نسبيا حيث أن ما تجلبه الشركة من عملة أجنبية و من آليات و ماكينات تعتبر شيئا واضحا و محسوسا.
- و يمكن قياس المبالغ الخارجة في شكل أرباح موزعة و محولة للشركة الأم في الخارج أو في شكل إتاوات على استخدام التكنولوجيا المتقدمة و المسجلة باسم الشركة الأم كما يحدث في حالة براءات الاختراع و التراخيص.
- كما يمكن أن تكون في شكل أجور و تحويلات تقوم بها العمالة الوافدة أو رأسمال مسترد بعد عدة سنوات من الاستثمار و هكذا دواليك.

هل يزيد الاستثمار الأجنبي من رأس المال في البلد المضيف؟

- كانت النظرة تركز دائما على التدفقات الحالية التي تحدث في السنوات الأولى و يتركز الخوف دائما على الأموال الخارجة في شكل أرباح و غيرها.
- لكن النظرة يجب أن تكون طويلة الأجل، ربما تصل إلى عشرات السنوات أو أكثر ثم نحكم على التدفقات خلال هذه المدة و لا يجب التركيز أيضا على الموجب و السالب منها بل التدفق في الاتجاهين.
- كذلك يجب أن ننظر إلى الأثر المباشر على الاستثمار و الأثر غير المباشر مثل إشارتنا للزيادة في الاستيراد التي تحدث نتيجة لزيادة الدخل بعد فترة أو الزيادة في الاستيراد التي تأتي كنتيجة لتغير الأذواق الذي قد يحدثه الاستثمار الأجنبي.
- الأمثلة التالية هي للأثر غير المباشر للاستثمار على اقتصاد البلد المضيف.

أثر الاستثمار الأجنبي على الدخل و العمالة

17

□ إذا كانت العمالة غير كاملة في بلد ما ، أي ان هنالك موارد بشرية و غير بشرية غير موظفة، فان قيام استثمار أجنبي في ذلك البلد يمثل بدون شك اضافة للدخل القومي في ذلك البلد و للعمالة فيه.

□ قيام الشركة بفتح أسواق جديدة و التصدير إليها هو إضافة للدخل بغض النظر عن أثره على العمالة في البلد لأن الصادرات من مكونات الدخل القومي و زيادتها تزيد الدخل القومي.

□ لقياس اثر الاستثمار على الدخل يمكننا مبدئيا أن نقول أن : م = ق - ت - ف

• حيث أن : م = المنفعة المحققة

• و ق = قيمة الإنتاج

• و أن ت = تكلفة الإنتاج

• و أن ف = تكلفة الفرصة البديلة

أثر الاستثمار الأجنبي على الدخل و العمالة (2)

- ما ذكرناه سابقا يمثل الفوائد المباشرة و هنالك فوائد و تكاليف أخرى غير مباشرة لا يمكن تجاهلها و هي ما يسمى بالاقتصاديات و الاقتصاديات الخارجية أي الآثار الخارجية التي يتيحها أو يفرضها قيام الاستثمار على الآخرين.
- فقد يؤدي تشغيل الشركة الأجنبية إلى قيام صناعات و شركات حولها تمددها بالمواد أو تشتري منها مكونات تعالجها بعد ذلك بسعر أرخص مما كانت ستشتري به. أو قد تهين الشركة الأجنبية للشركات المحلية من حولها تقنية ما كانت الشركات المحلية ستحصل عليها.
- من الجانب الآخر قد يؤدي الاستثمار هذا إلى زيادة تكاليف الإنتاج للآخرين برفعه أسعار المواد أو الأجور أو التلوث و ما شابه.

أثر الاستثمار الأجنبي على الدخل و العمالة (3)

- هنا يجب أن نعدل المعادلة مرة أخرى لنضيف الفوائد غير المباشرة - إن استطعنا تقدير قيمتها- للمنافع الناتجة عن الاستثمار . كما نخصم التكاليف غير المباشرة التي تنتج عن الاستثمار لكي يتحملها الآخرون كتكلفة منشأها لهذا الاستثمار الأجنبي.
- هنالك أيضا منافع يجب إدخالها مثل الضرائب التي تدفعها الشركة الأجنبية، فهذه تعد زيادة في الدخل الحكومي قد لا تظهر في الحسابات العادية.
- يساعد الاستثمار الأجنبي في رأي الكثيرين في نمو الإنتاج المحلي و في تحسين توزيع عناصر الإنتاج حتى و لو كانت كل الموارد موجودة في البلد المضيف فان الاستثمار الأجنبي يرفع العائد عليها و يحركها من النواحي الفنية و التسويقية (الموز الفلبيني أو الاكوادوري بدون ماركة "شيكيتا").

أثر الاستثمار الأجنبي على الدخل و العمالة (4)

□ لكن من الجانب الآخر فإن دخول الاستثمار الأجنبي غير المقيد قد يؤدي إلى تحطيم المنتج المحلي الحالي أو قفل السوق أمام المنتج المحلي المحتمل و في هذه الحالة يكون في الاستثمار الأجنبي مضره للاقتصاد المحلي.

□ و من جهة أخرى لا يعني ما سبق أن كل المستثمرين المحليين يجب حمايتهم ضد الاستثمار الأجنبي فقد يكون البعض منهم غير كفء أو أن الصناعة المحلية في طريقها للزوال.

□ الشركات متعددة الجنسيات قد تقترب من السوق المحلي و لكن غالبا ما تأتي برأسمال خارجي و بذلك فهي لا تمنع المستثمر المحلي من الرأسمال المحلي.

□ أما فيما يخص العمال فقد تقوم ش.م.ج فعلا بتسريح العمالة المحلية في بعض الأحيان لكن على المدى الطويل فان إعادة التنظيم و إعادة هيكلة و توسع الفرع المحلي للشركة الأجنبية سوف يقود إلى استثمار و توظيف للعمالة المحلية أكثر مما تم فقده على المدى القصير.

أثر الاستثمار الأجنبي على الدخل و العمالة (5)

□ هناك عدة طرق لتقييم أثر الشركات الأجنبية على اقتصاد البلد المضيف إضافة إلى طريقة المنافع الصافية (ناقشناها اعلاه) و التي من خلالها يكون المشروع مفيدا للبلد المضيف في حالة :

المنافع الصافية = الفوائد الاقتصادية – التكاليف الاقتصادية > الصفر.

□ و من الطرق الأخرى و التي تتشابه كلها طريقة تحليل المنافع و

التكاليف (Cost – Benefit Analysis) المشهورة و التي تقول أن

المشروع الاستثماري ذو جدوى إذا كانت: (المنافع / التكاليف) > 1

أثر الاستثمار الأجنبي على الدخل و العمالة (6) بعض الملاحظات

- تشترك كل هذه الطرق في أنها جميعا تقارن بين العائد بالتكلفة و ذلك هو الأساس و يستدعي تطبيقها الحذر و يتطلب الخبرة بالاقتصاد المحلي حيث أن الافتراضات كثيرة كما يجب أن تتعدى التوجه الاستاتيكي الذي يحيط بها.
- يجب تقدير كثير من المنافع و التكاليف المستترة و غير المباشرة التي لا تظهر من أول وهلة و قد لا يلاحظها الباحث المبتدئ خاصة و أن هنالك سلعا و عوامل تقديرها صعب إذ لا يوجد لها سوق نقرا منه الأسعار.
- هنالك أيضا الاختلاف بين التكاليف العامة و التكاليف الخاصة و كذلك المنافع العامة و المنافع الخاصة فما يكون مفيدا للفرد قد يكون مضرا للمجتمع.
- كذلك قد يعقد وجود الاحتكار في السوق و التدخلات الحكومية عملية تقدير الفوائد و التكاليف لأن هذين العاملين يخفيان السعر الحقيقي و التكلفة الحقيقية للأشياء خاصة من وجهة نظر المجتمع.

نقل التقنية و الإدارة

1 - نقل التقنية:

التقنية :مورد قابل للاستهلاك يتكون من معلومات و قدرات و سبل استخدام و تحكم في موارد الانتاج بغرض انتاج و توزيع السلع و الخدمات المرغوبة اقتصاديا و اجتماعيا.

أنواع التقنية:

- تقنية صلبة. (Hardware Technology)
- تقنية ناعمة. (Software Technology)
- تقنية متقدمة. (Advanced Technology)
- تقنية قديمة. (Old Technology)
- تقنية محزومة (Packaged Technology)

نقل التقنية و الإدارة (2)

□ التقنية ليست شيئاً يمكن شراؤه بحرية من الرف أو من أي شخص و عملية نقلها عملية معقدة تتطلب أحيانا التوثيق و التدريب و تصميمات و دعماً فنياً. و يمكن أن تنتقل التقنية من خلال ما يلي:

■ التجارة و الاستثمار الأجنبي.

■ الادارة و الترخيص.

■ تسليم المفتاح (مشاريع جاهزة).

□ يعتبر الاستثمار الأجنبي من أهم و أحسن وسائل لنقل تقنيات الإنتاج و المهارات الإدارية من بلد إلى آخر و خصوصاً من البلدان المتطورة إلى البلدان النامية.

□ في الصناعات الناضجة و المرافق فإن الاستثمار الأجنبي ليس ضرورة و يمكن الحصول على التقنية بدونه و لكن في الصناعات الدقيقة و المتطورة يصعب أو يستحيل ذلك.

الحكومات و حساب قيمة المشروع الأجنبي المقترح.

- المحاسبة المالية تظهر الموقف المالي و قيمة المشروع من وجهة نظر الشركة الخاصة أو الفرد المالك لكنها لا توضح قيمة المشروع للمجتمع ككل و ذلك ما يسعى الاقتصاديون لتقديره فيقيسون ما يمكن قياسه و يقدرون قيما لما يصعب قياسه.
- يأخذ صانعوا القرار في الدولة ذلك التقدير ليحددوا أن كان للاستثمار الأجنبي المقترح جدوى تسمح بقيامه أم لا.
- في المثال التالي نبدأ بالنظر في التقديرات المحاسبية أولا بافتراض أن شكل حساب المتاجرة لمشروع أجنبي مقترح كان كالتالي:

جدول رقم : (1-5) حساب المتاجرة للمشروع المقترح (ألف دولار)

1000		المبيعات
	200	تكلفة المبيعات : أجور
	400	مواد خام مستوردة
	100	مواد خام محلية
700		إجمالي التكلفة المباشرة
50		تكاليف غير مباشرة
50		فوائد
200		أرباح صافية

تعديلات الحساب الفردي (مالي) إلى حساب اجتماعي

- الحساب أعلاه يوضح النتيجة فيما يخص الشركة الأجنبية و إذا ما أردنا أن نجعله يعكس وجهة نظر البلد المضيف، علينا أن نقوم بعدة تعديلات مثل:
- 1- إذا كانت هناك رسوم جمركية لحماية السلعة المنتجة محليا تساوي 30% من السعر النهائي للسلعة مثلا تصبح قيمة المبيعات من وجهة نظر الاقتصاد ككل 700 ألف ريال و ليست مليوناً كما تظهر في حساب المتاجرة.
- و مبلغ الـ 300 ألف مجرد ضريبة يدفعها المستهلك و ليست إضافة للقيمة المنتجة. فهي 11 مجرد تحويل أموال من المستهلك للدولة بقيمة الرسوم.

تعديلات الحساب الفردي (مالي) الى حساب اجتماعي (2)

- 2 - اذا كانت هناك بطالة في الاقتصاد و المشروع الأجنبي يوظف عمالا محليين كانوا عاطلين عن العمل سابقا، فان تكلفة العمالة من وجهة نظر المجتمع تساوي صفر لأن التكلفة الاقتصادية الحقيقية هي تكلفة الفرصة البديلة.
- أي أن تكلفة تشغيلهم في المشروع الجديد هي أخذهم من وظائفهم القديمة و بما أنه لم تكن لهم وظائف سابقة فتكلفتهم صفر من الوجة الكلية.
- و بذلك يتم تعديل حساب المتاجرة لتكون الأجور صفرا بدلا من 200 ألف.

تعديلات الحساب الفردي (مالي) الى حساب اجتماعي (3)

- 3 – دفعت الشركة 50 ألف ريال على ديون اقترضتها محليا. و من وجهة نظر الاقتصاد ككل لا يهم كم من المال المستثمر قرضا و كم دفعه المساهمون.
- الفائدة المدفوعة على القرض هي إذن مجرد توزيع داخلي و تحويل أموال من المساهمين إلى البنوك أو المقترضين.
- إذن لا توجد أي فوائد مصرفية في طريقة حساب المجتمع في هذه الحالة.
- و بالتالي يجب وضع صفرا مكان الفوائد المقدرة بـ 50 ألف ريال في الجدول السابق.

تعديلات الحساب الفردي (مالي) الى حساب اجتماعي (4)

- 4 - بدلا من الفوائد أحسب تكلفة لفرصة البديلة للمال المستثمر (قروض و رأسمال) و هي تعادل العائد الذي كان سيجنيه المال المستثمر اذا ما استثمر في مشروع بديل غير الذي استثمر فيه.
- لنفرض أن تكلفة الفرصة (المعدل في الاستثمار البديل) كانت 15% على المال المستثمر و بافتراض أن إجمالي المال المستثمر كان 500 ألف منه 400 ألف ديون، تكون تكلفة الرأسمال من وجهة نظر المجتمع = $135 = 900 \times 15\%$ ألف ريال.
- و تخصم هذه من قيمة العائد لتصل إلى المنفعة المقدرة للمشروع.
- إذن نضع في مكان الفوائد في الجدول السابق 135 ألف كتكلفة للفرصة البديلة.

تعديلات الحساب الفردي (مالي) الى حساب اجتماعي (5)

- 5 – يمكن ايضا تعديل تكلفة المواد الخام المستوردة و حسابها بسعر الظل للعملة الأجنبية بدلا من حسابها بالسعر الرسمي اذا كانت الدولة تمارس الرقابة على النقد.
- و في هذه الحالة توجد سوق سوداء للعملة الأجنبية يزيد فيها السعر بمقدار 25% فوق السعر الرسمي مثلا.
- في هذه الحالة تصبح تكلفة المواد الخام 500 ألف بدلا من 400 ألف.
- و بعد كل هذه التعديلات يصبح كشف حساب المشروع المقترح هو ما نجده في الجدول التالي . و بذلك يصبح المشروع غير مجد إلا إذا فرضت ضريبة 50% على أرباح الشركة و المقدرة ب 200 ألف و حينها يمكن أن يصبح المشروع مجديا للبلد :

$$(200 \times 50\%) - 25 = 85 \text{ ألف}$$

- تعرف هذه الطريقة بطريقة المنفعة الصافية تمكن من معرفة جدوى أي مشروع أجنبي قبل الموافقة عليه أو رفضه من قبل الدولة المضيفة.

جدول رقم: (2-5) كشف حساب المشروع المقترح من وجهة

نظر الدولة المضيضة (ألف دولار)

700		المبيعات
	صفر	تكلفة المبيعات : أجور
	500	مواد خام مستوردة
	100	مواد خام محلية
600		إجمالي التكلفة المباشرة
50		تكاليف غير مباشرة
135		تكلفة الفرصة البديلة
785		إجمالي التكلفة
85-		خسائر

حوافز و قيود

- 1 - **الحوافز**: توضع الحوافز أساسا لجذب الاستثمار الأجنبي للبلد و توجيهه نحو مجالات معينة أو مناطق بيعية. و تسعى الدول للحصول على التقنية المتقدمة بهذه الطريقة و لتنمية مواردها و تحسين منتجاتها و توسيع أسواق صادراتها من خلال ش.م.ج. أو الاستفادة من قدرات هذه الأخيرة لتنمية المناطق المختلفة في القطر و زيادة العمالة و الدخل القومي فيه.
- تضمن الدولة المضيضة هذه الحوافز المقدمة في تشريع و نظام قانوني يعكس هذه السياسة و يعمل لتحقيقها.
- تشمل الحوافز المقدمة عادة قائمة طويلة من الإعفاءات و التسهيلات توجه للشركات المستحقة نذكر منها:

أمثلة عن حوافز الاستثمار الأجنبي

- إعفاء من ضرائب الدخل و الأرباح.
- إعفاء من سداد الرسوم الجمركية على الآليات و المواد الخام المستخدمة.
- إعفاء من أية رسوم أخرى كضرائب الإنتاج و الرسوم المحلية.
- منح قطع أرض في المناطق الصناعية بأسعار رمزية أو مجاناً لإقامة المشاريع.
- تسهيل إجراءات التسجيل و المعاملات الرسمية.
- منح حماية من المنافسة الأجنبية (تعريفة أو حصص).
- توفير الطاقة و المنافع الأخرى بأسعار منخفضة.
- تقديم ضمانات ضد المصادرة و الاستيلاء بالتعويض و اللجوء إلى التحكيم.

حوافز و قيود (2)

- **القيود:** تبدأ هذه القيود أولاً بتحديد المجالات التي يسمح بالاستثمار فيها حيث تكون هنالك قطاعات مقفولة أمام الاستثمار الأجنبي لأسباب إستراتيجية لا يريد البلد المضيف أن يعتمد فيها على الأجانب.
- أو قد تحدد ألا تزيد حصة الاستثمار الأجنبي عن نسبة معينة من الملكية ك49% مثلاً.
- تضع بعض الدول قيوداً على شراء الشركات المحلية كالولايات المتحدة الأمريكية التي تتولى لجنة فيدرالية النظر في أية عرض لشراء الشركات المحلية و قد ترفض ذلك في حالة القطاعات الإستراتيجية (الطيران – صناعة الطائرات- كمبيوتر... الخ).
- قد تضع لدولة المضيضة قيوداً على حجم الاقتراض المحلي أو على عدد العاملين من الأجانب .

حوافز و قيود (3)

- قد تقوم الدولة المضيفة بمساعدة شركاتها الوطنية و دعمها في وجه المنافسة الأجنبية و منحها تسهيلات رأسمالية أو تقوم بالشراء منها بمنح منتجاتها أفضلية في المشتريات الحكومية أو تقديم دعم مالي للبحوث و التطوير و إتاحة النتائج التطبيقية لشركاتها.
- تقوم دول شرق آسيا حاليا بتحديد الشركات و المجالات التي يمكن أن تنافس صناعاتها الآخرين فيها و من ثم تقدم أنواع الدعم المختلفة للشركات الوطنية العاملة في تلك المجالات.
- يجري نقاش حاد هل تقوم الحكومة الأمريكية بذلك أم تتركه لقوى السوق و لكن خلال الأزمة المالية الماضية تدخلت الإدارة الفيدرالية بقوة لمساعدة البنوك و الشركات المحلية.

بعض الشواهد العملية عن دور الاستثمار الأجنبي في الدول النامية

- زاد تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الدول النامية في السنوات الأخيرة و لكنه اختلف بين المناطق و كانت حصة الدول العربية و الإفريقية هي الأضعف.
- من ناحية التوزيع القطاعي زادت حصة الخدمات لتفوق الثلث بينما انخفضت حصة التصنيع لتصبح اقل قليلا من النصف و ما تبقى كان في الزراعة و التعدين. و فيما بين الخدمات كانت الخدمات المالية هي صاحبة النصيب الأكبر تليها التجارة و التشييد و السياحة.
- داخل الصناعة لوحظ توجه من الصناعات قليلة التقنية (الأغذية-النسيج-الورق-المطاط) نحو الصناعات عالية التقنية 10الالكترونيات-الكيمياويات – الأدوية).
- بالنسبة لمصدر الاستثمارات كان اليابان اكبر مصدر لرأسمال الاستثمار المباشر في السنوات الأخيرة و كانت هذه الاستثمارات موجهة للدول الآسيوية.
- كذلك ظهرت دول نامية أخرى كمصدر لرأسمال كالصين و الهند و البرازيل و تشيلي.

بعض الشواهد العملية عن دور الاستثمار الأجنبي في الدول النامية (2)

- بالنسبة لأثر الاستثمار على ميزان المدفوعات فالدراسات الموجودة توحي بأن جزءا كبيرا من أرباح الشركات الأجنبية يعاد استثماره في نفس الدول النامية.
- و الصورة الآن أن الأثر سلبي في البداية بسبب استيراد الآليات و بعد فترة يبدأ التصدير و من ثم يكون الأثر موجبا و في المرحلة الثالثة تبدأ الأرباح تتدفق لكنها تستثمر محليا.
- كذلك فإن الاستثمار الأجنبي يزيد الصادرات و النفاذ إلى الأسواق و أن نسبة ما تصدره الشركات من إنتاجها زادت بشدة في أميركا اللاتينية حيث الشركات الأميركية و أنها ثابتة لكنها عالية تصل 80% كما في ماليزيا حيث نجد الشركات اليابانية.
- و في الحقيقة اعتمدت اغلب هذه الدول التصدير كإستراتيجية و فتحت أبوابها للشركات الأجنبية في الثمانينات و التسعينيات فمن الطبيعي أن يكون دور الشركات الأجنبية كبيرا في التصدير.

بعض الشواهد العملية عن دور الاستثمار الأجنبي في الدول النامية (3)

- فيما يخص الأثر على الدخل وجدت الدراسات أيضا أن هناك علاقة موجبة بين الاستثمار الأجنبي المباشر و نمو الناتج المحلي الإجمالي في دراسة شملت 23 دولة نامية و دراسة أخرى عام 1995 م شملت 69 قطرا ناميا ذهبت إلى نفس النتيجة.
- فيما يتعلق بالتقنية فالشواهد ليست كافية لكنها توحي بوجود علاقة موجبة فقد لوحظ مثلا أن التدفقات العالية للاستثمار المباشر تصحبها زيادة في إنتاجية الأفراد. كذلك لوحظ أن الإنتاجية عالية ضمن الدول النامية التي لها علاقات وطيدة مع الدول الصناعية .
- و قد يكون مصدر ذلك مرده للتقنية المتضمنة في السلع المستوردة من تلك الدول أو من الاستثمارات الآتية منها.

بعض الشواهد العملية عن دور الاستثمار الأجنبي في الدول النامية (4)

- كون اثر الاستثمار الأجنبي صار موجبا عموما ليس بمستغرب نسبة لأن الدول النامية لم تعد تسمح بنوع الاستثمار الاستخراجي التقليدي في المعادن و الزراعة حيث أمت هذه المجالات التي هي عموما ضعيفة الصلة باقتصاديات البلد الذي هي فيه.
- و هناك توجه نحو الخدمات و الصناعة المتقدمة كما لاحظنا.
- كذلك صارت للدول قدرات تفاوضية في مواجهة الشركات الأجنبية كما أنها وضعت القوانين لتنظيم الاستثمار الأجنبي بهدف التحكم فيه و تعظيم الفائدة منه و تقليل المضار التي يمكن أن تنجم عنه.
- كما أن الدول تشجع دخول صناعات معينة لها أثر حسن على اقتصاد الدولة و قد وضعت كثير من الدول الحوافز لذلك.

نظام استثمار رأس المال الأجنبي في المملكة العربية السعودية

42

- صدر بمرسوم ملكي عام 1399
- لا تقل المشاركة السعودية في المشروعات عن 25 %
- إعفاءات تتعلق بالمدخلات والأراضي ومساعدات مالية وحماية من المنافسة ورسوم التصدير وإعفاء المشروع المشترك من ضرائب الدخل
- صدور قانون جديد للاستثمار عام 2000
- إنشاء الهيئة السعودية العربية للاستثمار
- تخفيف عبء البيروقراطية على المستثمرين
- ارتفاع حجم الاستثمار المباشر إلى 18 بليون دولار عام 2006

قوانين الاستثمار فى مصر

43

- تم تبني سياسة الانفتاح الاقتصادى بعد حرب أكتوبر 1973
- فتح الباب أمام الاستثمار العربى والأجنبى
- رفع القيود المتعلقة بالملكية والعملية والواردات
- تسريع الاجراءات المتعلقة بالاستثمار
- صدر فى مايو 1997 قانون ضمانات وحوافز الاستثمار الذى توسع فى منح الإعفاءات والضمانات
- تسارعت حركة الاستثمارات الأجنبية الى 10 بليون دولار عام 2006

فعالية نظم الاستثمار الاجنبى

- ما يجذب المستثمر الأجنبي ليس الإعفاءات والحوافز - فانها مرتبطة بزمن معين - ولكن وجود السوق والطلب الفعال والمواد الخام ومناخ الاستثمار العام

المطلوب الإجابة على الأسئلة التالية باختصار غير مغل بالمعنى:

1. تعرض بالشرح لنظام استثمار راس المال الأجنبي بالمملكة العربية السعودية و موضحا أهم التعديلات التي أجريت عليه.
2. قارن بين هذا النظام و أنظمة الدول العربية الأخرى. اذكر مقارنة على الأقل واحدة مع دولة عربية أخرى تقوم أنت باختيارها.
3. ما رأيك في مدى تحفيز النظام أو تقييده للاستثمار الأجنبي في المملكة العربية السعودية؟
4. هل بإمكانك ذكر بعض الشواهد التي تدعم رأيك السابق بخصوص الآثار الموجبة أو السلبية للاستثمار الأجنبي بالمملكة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إدارة الأعمال الدولية

International Business Administration

المرجع الرئيسي :

د . احمد عبد الرحمن احمد ، مدخل إلى إدارة الأعمال
الدولية ، الناشر: دار المريخ للنشر ، 2014

الفصل السادس

4

البيئة السياسية و القانونية

البيئة و المخاطر السياسية

□ تتكون البيئة السياسية من وجهة نظر المنشأة من العناصر التالية:

1. النظام الاقتصادي و القانوني.
2. حدة الشعور الوطني.
3. مدى تدخل الدولة و تحكمها.
4. الاستقرار السياسي.

المخاطر السياسية

□ المخاطر السياسية: احتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر سلبا على أداء الشركة الأجنبية المعنية.

□ أبرز المخاطر السياسية:

1. مخاطر عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية دون فرز.
 2. مخاطر خاصة تواجه شركة أجنبية معينة أو صناعة معينة أو مشروعا بعينه.
- مخاطر تؤثر على الملكية و قد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.
 - مخاطر تؤثر على العمليات و بالتالي على التدفق النقدي و معدل العائد.

تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية و الدولة المضيفة

7

□ أولاً : تعارض المصالح في المجال الاقتصادي.

1. السياسات النقدية: عرض النقود، الاسعار، العمالة
2. السياسات المالية: الانفاق الحكومي، الضرائب، الاعفاءات الضريبية للشركات الاجنبية
3. أسعار العملات و موازين المدفوعات: من خلال تخفيض الاستيراد وزيادة الصادرات
4. السياسات الحمائية الظاهرة و الخفية.
5. سياسات التنمية الاقتصادية.

ثانياً: تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية

1. استثمار اقتصادي.
 2. الأمن القومي و السياسة الخارجية.
 3. تشويه الإرث الثقافي و الديني.
 4. استخدام تقنية غير ملائمة.
 5. اتهامات أخرى.
- تسعير التقنية بسعر مبالغ فيه.
 - التهرب الضريبي.
 - أسلوب تسعير مصطنع مع فروع الشركة لرفع المبالغ المحولة إلى الخارج.
 - استخدام الشركة الأجنبية كمطية سياسية.
 - النظرة الماركسية لل ش.م.ج على أنها قمة الاستغلال الاقتصادي للشعوب.

الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية

□ قد تضع القوانين و الإجراءات الحكومية أعباء ثقيلة على الشركات الأجنبية :

□ أولاً: إجراءات محايدة.

- أن يحتل مواطنو الدولة المضيضة وظائف إدارية عليا و مقاعد في مجلس إدارة الشركة الأجنبية.
- وضع قواعد للأسعار الداخلية (داخل فروع الشركة) تسهل تحصيل الضرائب.
- إجبار الشركات العاملة في التصدير أن تبيع في السوق المحلي بسعر يدعم الاستهلاك المحلي.
- تحديد نسبة دنيا للمحتوى المحلي في كل منتج على الشركات الالتزام به.
- معاملة احتياجات الشركات من العملة الصعبة بأفضلية عادية و بذلك لا تنهياً للشركات الأجنبية العملة الصعبة الضرورية.

ثانياً: إجراءات منحازة

□ تهدف مثل هذه الإجراءات إلى إعطاء الشركات المحلية ميزة فوق الشركات الأجنبية الأصل تماماً مثلما تفعل الحواجز الجمركية، و منها:

- السماح فقط بالاستثمار الأجنبي إذا كان هناك شركاء محليون و أحياناً بنسبة تفوق 50% (كانت الهند تصر على ذلك حتى وقت قريب و كذلك الصين).
- فرض رسوم أو ضرائب عالية على الشركات الأجنبية العاملة في البلد.
- استخدام الوكالات الحكومية في البحث عن الموظفين و العمال الذين تحتاجهم الشركة.
- عدم السماح للشركات الأجنبية بالاقتراض من البنوك المحلية.

ثالثا: الحرمان من الأصول المملوكة

- قد يكون ذلك حرمانا كاملا أو قد يكون جزئيا أو قد يتضمن مجرد الحرمان من استخدام الأصول لفترة وجيزة او طويلة الشيء الذي سيضعف الشركة على أية حال.
- الحرمان بالمصادرة مع التعويض (Expropriation) التي قد تخص شركة أو صناعة بكاملها. و قد تكون بتعويض أو بدون تعويض كالتأميم أو الاستيلاء (Confiscation).
- و في حالة التعويض توجد مشكلتي سعر التعويض و عملة التعويض و اللتان تؤديان إلى نزاعات بين الدولة و الشركة الأجنبية.

رابعاً: إجراءات يتخذها البلد الأم موطن الشركة الأجنبية

12

- قد تفرض الدولة موطن الشركة الخارجية قواعد لسلوك شركاتها في الخارج أو قوانين متصلة بسياساتها الخارجية أو الداخلية على الشركات من ذلك البلد مراعاتها و هي بذلك تحد من حرية قرارها.
- مثال منع الشركات العربية و الإسلامية الحكومية العاملة في الخارج من التعامل أو المساهمة في شركات الخمر أو القمار
- مثال الولايات المتحدة الأميركية التي تحظر شركاتها من التعامل مع كوبا.
- قد يعارض الرأي العام في البلد الأم نشاطات خارجية معينة تقوم بها شركات ذلك البلد لأنها تؤثر على البيئة مثل قطع أخشاب الأمازون و صيد الحوت.

مخاطر مصدرها دول ثالثة

- قد تتمثل المصادر الخارجية للمخاطر السياسية في فلسفات سياسية أو دينية مصدرها دولة ثالثة (تصدير الثورات) أو الأحلاف الدولية و الضغوط العالمية من الدول الأخرى، أو حرب العصابات في دولة مجاورة أو الإرهاب العالمي.
- كذلك العضوية في حلف دولي قد تجر الدولة المضيئة إلى اتخاذ إجراءات مثل مقاطعة منتجات بلد أو شركة م.ج. مسايرة لأعضاء الحلف أو قد تدفعها لذلك ضغوط دولية.
- تحليل المخاطر لا يقتصر عناصر الوضع السياسي في الدولة المضيئة بل يشمل الأوضاع السياسية في الدول المجاورة و الظروف العالمية.

المخاطر السياسية : إطار نظري جديد

مصادر المخاطر السياسية	المجموعات التي يمكن أن تتبع منها المخاطر السياسية	آثار المخاطر السياسية : التأثيرات على نشاطات الأعمال الدولية
<ul style="list-style-type: none"> * الفلسفات السياسية المتناقضة (مثلا : الوطنية، الاشتراكية، الشيوعية). * التيارات والمذاهب الدينية المتعارضة * التناحر العرقي. * الاضطرابات الاجتماعية والفوضى. * المواجهة المسلحة والتمرد الداخلي. * المصالح الخاصة لمجموعات رجال الأعمال * حداثة الاستقلال السياسي أو وشوك حدوثه 	<ul style="list-style-type: none"> * الحكومة التي على رأس السلطة أو أجهزتها. * المجموعات البرلمانية المتعارضة. * المجموعات غير البرلمانية المتعارضة (مثلا : مجموعات إرهابية أو فوضوية تعمل داخل الدولة). * مجموعات المصالح الخاصة غير المنظمة (مثل الطلبة، العمال، الفلاحين، الأقلية .. الخ). 	<ul style="list-style-type: none"> * المصادرة : فقد الأصول بدون تعويض . * التأميم مع دفع تعويض : فقد حرية العمل . * التقييدات التشغيلية : تحديد الحصة السوقية، خصائص السلعة، سياسات التوظيف، مشاركة المحليين في الملكية، ... الخ . * فقد حرية التحويل : المالي (مثلا : الأرباح، دفع الفوائد)، السلع، الأفراد، أو حقوق الملكية . * إلغاء أو تعديل الاتفاقيات من طرف واحد . * التفرقة في الضرائب، الإحبار على العقد من الباطن، المقاطعة . * إتلاف الممتلكات والأفراد (والاختطاف) من جراء الشعب، العصيان المسلح، الثورات، الحروب، الإرهاب . * المقاطعات الإقليمية أو الدولية للمنشأة * المشكلات الدبلوماسية بين حكومة الدولة المضيفة والحكومات الأخرى التي تؤثر على المنشأة .
<ul style="list-style-type: none"> * الفلسفات السياسية / الدينية التي مصدرها خارجي . * الأهداف الدولية الجديدة . * حرب العصابات عبر الحدود . * الإرهاب الدولي . * الضغوط العالمية . 	<ul style="list-style-type: none"> * المجموعات غير البرلمانية التي تعمل في خارج الدولة . * الحكومات الأجنبية والهيئات المكونة من عدة حكومات (مثل المجتمع الأوروبي) * الحكومات الأجنبية التي تدخل في مواجهة مسلحة أو التي تساعد الثوار الداخليين . * المجموعات العمالية النشطة (مثل السلام الأخضر) . * المجموعات الإرهابية الدولية . 	

المخاطر

المخاطر

إدارة و تقييم المخاطر السياسية

- إدارة المخاطر تعني القدرة على التنبؤ بوقوعها و التهيؤ لذلك. و لكن كيف يمكن التنبؤ بان الدولة المضيفة ستتخذ إجراءات من شأنها أن تميز ضد الشركة أو تحرمها أموالها؟
- يعتبر هذا التنبؤ أمرا شاقا لكنه ضروري لمستقبل الشركة في ذلك البلد. و هناك أسلوب مزدوج للتنبؤ يكون جزء منه على المستوى الكلي أو العام و الثاني على المستوى الجزئي المتعلق بالشركة أو الصناعة التي هي فيها.

□ دراسة و تحليل المخاطر على المستوى الكلي
أو العام ليس شيئاً سهلاً إذا يتضمن دراسة
تاريخ البلد السياسي و استقراره و هل هناك
مؤشرات على عدم رضا و اضطرابات محتملة
أو سخط عام أو تغير في الاتجاهات الاجتماعية
و الدينية و حدة الشعور الوطني ... الخ.

إدارة و تقييم المخاطر السياسية

- من كان يستطيع التنبؤ بأحداث السنوات الأخيرة مثل انهيار الشيوعية في شرق أوروبا عام 1979 م و أزمة الخليج عام 1990 م و تفكك الاتحاد السوفياتي بل و اختفائه في عام 1991 م؟
- هناك بيوت خبرة تتخصص في دراسة الأوضاع السياسية في البلدان المختلفة و تباع خدماتها للشركات الأجنبية. كما تصدر نشرات دورية في تقييم بعض البلدان و من أمثلتها مجلة "يوروموني" و "التايمز" و "الاكونوميست".
- تعتمد هذه الدراسات على مؤشرات اقتصادية و سياسية و اجتماعية و بعضها يركز على المخاطر السياسية و الاقتصادية بإعطاء تقدير لكل بلد و ترتيبه و كلما ارتفع التقدير كلما يعني ذلك انخفاض المخاطر.

جدول رقم (٦ - ١) : ترتيب الدول طبقا لمؤشر المخاطر الاقتصادية والمالية
والسياسية المشترك يتاير ١٩٩٩ م

الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر	الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر
مخاطر منخفضة جداً					
١	لوكسمبرج	٩٠ر٠	٢٦	استراليا	٨٠ر٠
٢	سنغافورة	٨٩ر٣	٢٨	اسبانيا	٧٩ر٨
٣	ايرلندا	٨٨ر٣	٢٩	ناميبيا	٧٨ر٠
٤	النرويج	٨٨ر٠	٢٩	نيوزيلندا	٧٨ر٠
٤	هولندا	٨٨ر٠	٢٩	سلوفاكيا	٧٨ر٠
٦	سويسرا	٨٧ر٣	٣٢	اليونان	٧٧ر٨
٧	الدنمارك	٨٦ر٥	٣٢	اليونان	٧٧ر٨
٨	فلندا	٨٦ر٠	٣٣	المجر	٧٧ر٣
٩	تايبوان	٨٥ر٥	٣٣	السلفادور	٧٧ر٣
١٠	النمسا	٨٥ر٠	٣٥	قبرص	٧٦ر٥
١١	بروناي	٨٤ر٣	٣٥	كوستاريكا	٧٦ر٥
١٢	اليابان	٨٣ر٨	٣٧	الامارات	٧٦ر٣
١٣	آيسلاندا	٨٣ر٥	٣٧	بلغاريا	٧٦ر٣
١٤	ألمانيا	٨٢ر٨	٣٩	جمهورية الشيك	٧٦ر٠
١٤	السويد	٨٢ر٨	٤٠	الصين	٧٥ر٥
١٦	كندا	٨٢ر٣	٤١	البهاما	٧٥ر٠
١٧	البرتغال	٨٢ر٠	٤١	الأرجنتين	٧٥ر٠
١٧	الولايات المتحدة	٨٢ر٠	٤١	الأردن	٧٥ر٠
١٧	فرنسا	٨٢ر٠	٤٤	هونج كونج	٧٤ر٨
٢٠	ايطاليا	٨١ر٠	٤٥	تشيلي	٧٤ر٥
٢٠	بوتسوانا	٨١ر٠	٤٥	ترنداد وتوباجو	٧٤ر٥
٢٠	مالطا	٨١ر٠			
٢٠	بولندا	٨١ر٠	٤٧	ليثوانيا	٧٣ر٨
٢٤	بلجيكا	٨٠ر٣	٤٨	عمان	٧٣ر٣
٢٤	المملكة المتحدة	٨٠ر٣	٤٨	تونس	٧٣ر٣
٢٦	سلوفينيا	٨٠ر٠	٥٠	استونيا	٧٣ر٠

تابع - جدول رقم (٦ - ١) : ترتيب الدول طبقا لمؤشر المخاطر الاقتصادية والمالية والسياسية المشترك يناير ١٩٩٩ م

الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر	الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر
٥٠	البحرين	٧٣ر٠	٧٧	المكسيك	٦٦ر٥
٥١	الأرجواي	٧٢ر٨	٧٧	منغوليا	٦٦ر٥
٥٢	بنما	٧٢ر٥	٧٩	بيرو	٦٦ر٣
٥٣	المغرب	٧٢ر٥	٨٠	إسرائيل	٦٥ر٨
٥٤	الكويت	٧٢ر٣	٨٠	مالي	٦٥ر٨
٥٥	جاميكا	٧٢ر٣	٨٢	اليمن	٦٥ر٥
٥٦	جمهورية الدومنيكان	٧١ر٨	٨٢	مدغشقر	٦٥ر٥
٥٨	سوريا	٧١ر٥	٨٢	ساحل العاج	٦٥ر٥
٥٩	لاتفيا	٧١ر٣	٨٥	فتزويلا	٦٥ر٠
٥٩	كوريا	٧١ر٣	٨٦	الهند	٦٤ر٨
٥٩	سورينام	٧١ر٣	٦٧	باراجوى	٦٣ر٨
٦٢	كرواتيا	٧٠ر٨	٨٨	الكامبيرون	٦٣ر٥
٦٣	الفلبين	٧٠ر٥	٨٩	قطر	٦٣ر٣
	مخاطر معتدلة				
٦٤	السعودية	٦٩ر٨			
٦٥	كازاخستان	٦٩ر٥	٨٩	البرازيل	٦٣ر٣
٦٥	الجامبيا	٦٩ر٥	٨٩	السنغال	٦٣ر٣
٦٧	مصر	٦٩ر٣	٩٢	مالاوى	٦٣ر٠
٦٨	إيران	٦٩ر٠	٩٢	أوغندا	٦٣ر٠
٦٨	الجابون	٦٩ر٠	٩٤	بنجلادش	٦٢ر٥
٧٠	ماليزيا	٦٨ر٥	٩٤	سريلانكا	٦٢ر٥
٧١	جواتيمالا	٦٨ر٣	٩٤	غانا	٦٢ر٥
٧٢	غيانا	٦٨ر٠	٩٧	غينيا	٦٢ر٣
٧٣	بابوا غينيا الجديدة	٦٧ر٨	٩٨	الاكوادور	٦٢ر٠
٧٤	تايلاند	٦٧ر٥	٩٩	ليبيا	٦١ر٨
٧٥	بوليفيا	٦٧ر٣	١٠٠	كينيا	٦١ر٥
٧٦	جنوب أفريقيا	٦٦ر٨	١٠١	روسيا البيضاء	٦١ر٠

تابع - جدول رقم (٦ - ١) : ترتيب الدول طبقا لمؤشر المخاطر الاقتصادية والمالية والسياسية المشترك
يناير ١٩٩٩ م

الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر	الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر
١٠١	كوبا	٦١٠	١٢١	الجزائر	٥٤٨
١٠١	تنزانيا	٦١٠	١٢١	ميانمار	٥٤٨
١٠٤	أوكرانيا	٦٠٨	١٢١	تركيا	٥٤٨
١٠٤	بوركينافاسو	٦٠٨	١٢٤	مولدوفا	٥٤٠
١٠٦	توجو	٦٠٣	١٢٥	باكستان	٥٣٥
	مخاطر عالية		١٢٦	زيمبابوي	٥١٠
١٠٧	نيجيريا	٥٩٥	١٢٦	جمهورية الكونغو	٥١٠
١٠٨	أثيوبيا	٥٩٣	١٢٨	انجولا	٥٠٠
				مخاطر عالية جداً	
١٠٩	فيتنام	٥٩٠	١٢٩	روسيا	٤٩٠
١٠٩	زامبيا	٥٩٠	١٣٠	غينيا بيساو	٤٨٠
١١١	هندوراس	٥٨٣	١٣١	نيكاراجوا	٤٧٨
١١١	موزامبيق	٥٨٣	١٣٢	السودان	٤٤٥
١١٣	رومانيا	٥٨٠	١٣٣	اندونيسيا	٤٢٠
١١٤	البانيا	٥٧٥	١٣٤	العراق	٤١٣
١١٥	ارمينيا	٥٧٠	١٣٥	كوريا الشمالية	٤٠٠
١١٥	كولومبيا	٥٧٠	١٣٦	ليبيريا	٣٩٨
١١٧	أذربيجان	٥٦٥	١٣٧	يوغسلافيا	٣٨٣
١١٨	لبنان	٥٥٨	١٣٨	الصومال	٣٣٥
١١٩	النيجر	٥٥٣	١٣٩	الكونغو الديمقراطية	٣٠٨
١٢٠	هايتي	٥٥٠	١٤٠	سياراليون	٣٠٥

المصدر : The Political Risk Service Group (PRS): International Country Risk Guide,.

January 1999, Vol.xx No.1. New York.

استراتيجيات درء المخاطر

1 - إجراءات تسبق القرار الاستثماري.

■ التفاوض المسبق.

■ اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر.

2 - استراتيجيات تنفذ عند بدء العمليات: من

الأصرار على تفسير الاتفاقية والتمسك بالنص المتفق عليه خوفا
من تبدل الأوضاع في الدولة

3 - التخطيط للطوارئ: أن يكون للشركة خطة ما في

حال حدوث اضطرابات في البلد الذي تعمل فيه

البيئة القانونية

□ 1 - بعض الجوانب القانونية في الاستثمار الخارجي.

- اللجوء إلى المحاكم.
- الترجمة.
- قانون من نطبق.
- اختيار المستشار القانوني.

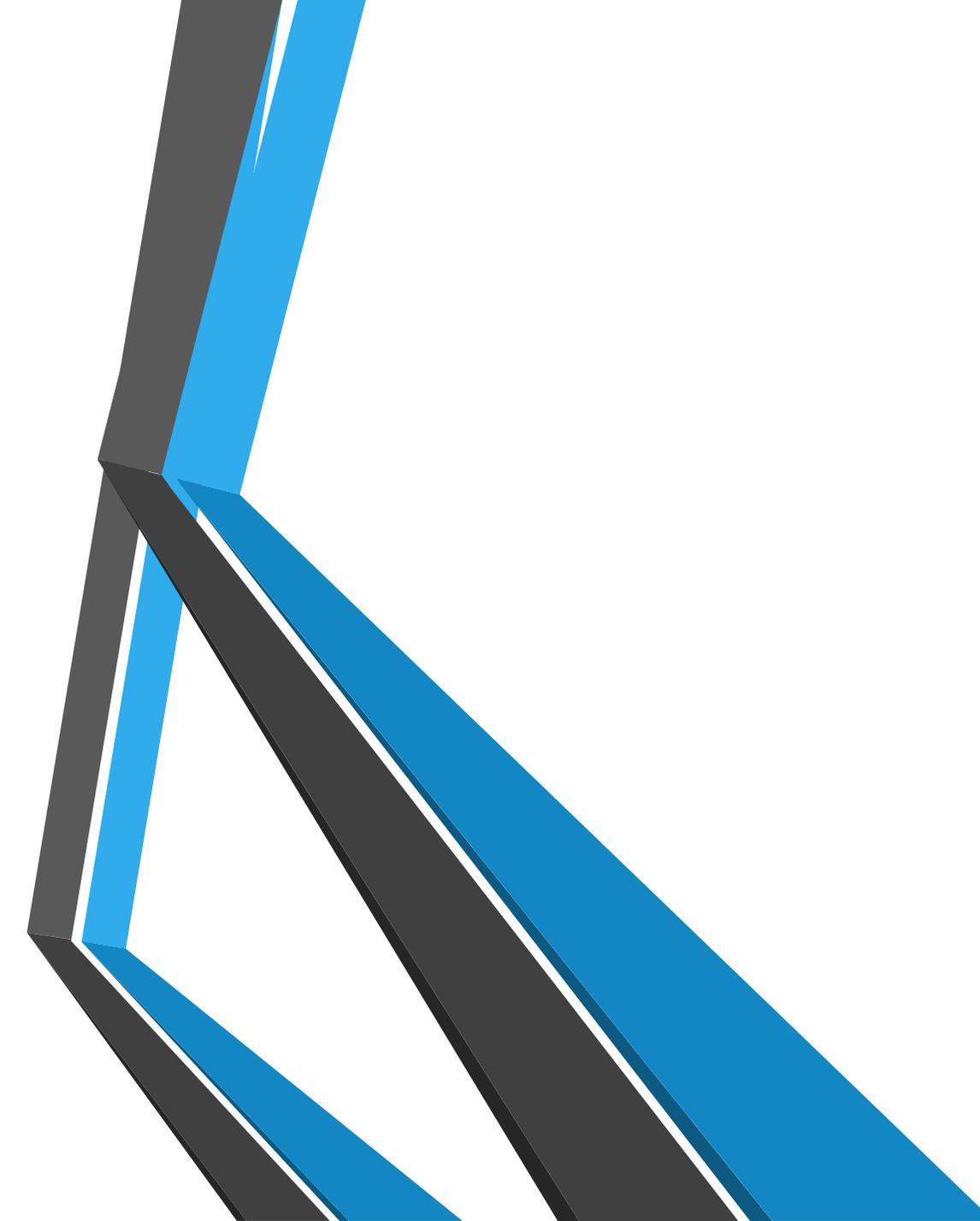
النظم القانونية التي تخضع لها الشركات

م.ج.

23

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

- **قوانين البلد الأم.**
- **قانون البلد المضيف.**
- **القانون الدولي.**
 - الاتفاقيات الثنائية
 - الاتفاقيات الدولية.
 - حل النزاعات.



الفصل السابع
البيئة الثقافية
و الاجتماعية

أهداف الفصل

تحديد عناصر البيئة الثقافية.

توضيح عملية المواءمة بين الثقافات المختلفة.

بيان العلاقة بين التفاوض والفوارق الثقافية.

تقديم

تعرف الثقافة على أنها "مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية من أخرى" ، وعلى هذا فإن لكل جماعة ثقافتها وأسلوب حياتها الذي يشارك فيه جميع أعضائها.

هناك و حدة و تقارب في ثقافة الدولة الواحدة و لكن لا يمنع ذلك من وجود ثقافات فرعية تؤثر على السياسات و القرارات الإدارية داخل الدولة الواحدة.

عندما تجد المنشأة نفسها خارج الحدود تصبح في بيئة مختلفة عن البيئة التي عهدتها وأمام ممارسات لم تألفها. ولن تستطيع أية منظمة أن تؤدي وظيفتها من غير أن تفهم طبيعة البيئة الثقافية التي تعمل فيها ولا يكفي التركيز على الجانب الاقتصادي و السياسي.

عناصر البيئة الثقافية

تنقسم عناصر البيئة الثقافية الى ثلاثة عناصر رئيسية ذات أثر محسوس على القرارات و الممارسات :
بالنسبة للمنظمة و هي

عناصر فيزيقية (طبيعية) -1

عناصر ديمغرافية -2

عناصر سلوكية -3

العناصر الفيزيائية (طبيعية) -1

تتعلق بمجموعتين رئيسيتين

أ- عناصر الطقس و المناخ

من حر وبرد وأمطار وجفاف حيث أن لها أثر واضح في تحديد الحاجات الإنسانية ونوع السلع المطلوبة وهي تشمل أشياء ظاهرة مثل عدم جدوى الترويح للملابس الصوفية الثقيلة في المناطق الحارة و على ضرورة تصميم السيارات والمكيفات لتلائم الطقس السائد في منطقة السوق الذي نستهدفه.

كما توجد نظريات عن أثر الطقس والمناخ على المزاج والمناخ دائم الحرارة يولد الطيش والانبساط بينما يدعو الطقس البارد للكآبة والتأمل. فالمناخ يؤثر على المزيج التسويقي المختار في كل بلد

العناصر الفيزيائية (طبيعية) -1

ب- الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي

تختلف الجماعات البشرية في أشياء مثل الطول والوزن واللون وأشكال الجسم وفصيلة الدم ودرجة مقاومة الأمراض ولا تستطيع أي منشأة أن تتجاهل هذه الفروق والتي تنعكس في تصميم السلع مثل الملابس والأثاث والأحذية والمكانات والسيارات

ج- الثقافة المادية

و تشمل كل شيء من صنع الإنسان. و هي تتكون من الأدوات والعدد والآليات التي يستخدمها الأشخاص وما مدى تنوعها، كيفية صنعها و ماذا والتقنية التي يستخدمون ولماذا صنعوها وما النشاط الاقتصادي الذي تستخدم فيه. وتشمل الثقافة المادية البنى الهيكلية الموجودة في المجتمع

تعكس الثقافة المادية أشياء كثيرة عن ثقافة أهل البلد ومستوى التقنية فيه ومدى تحكمهم في بيئتهم كما تعكس قيمهم

عناصر ديمغرافية-2

تصف العناصر الديمغرافية السكان في كل بلد بخصائص معينة لها أثر على الأسواق وللممارسات في كل بلد

: أ. معدل النمو السكاني

يؤثر معدل النمو ليس فقط على حجم السكن مستقبلاً ولكنه يؤثر أيضاً على تركيبة السكان الحالية

معدل النمو العالي يعني وجود نسبة كبيرة من السكان في الأعمار الدنيا. مما يقود إلى ازدياد الطلب على السلع التي تستخدمها تلك الفئات

البلدان النامية عادة ما تكون ذات معدلات نمو مرتفعة ، أما البلدان الصناعية فإنها ذات معدلات نمو منخفضة مما قاد إلى -
تقلص أسواق السلع التي تستخدمها فئات الأطفال والمراهقين كالحفاظات و لبن الأطفال وأغذيتهم

كما وجدت تلك الدول أن أعداد التلاميذ في المدارس في انخفاض وتتهياً الكثير من الجامعات في الدول الغربية إلى النقص في أعداد الطلاب في الجامعات بل بدأت تسعى إلى استقطاب الطلاب الأجانب أو فتح فروع لها في الدول الأخرى. وفي نفس الوقت تنشط شركات الكتب المدرسية والأثاثات التعليمية في البحث عن أسواق جديدة في الدول النامية أو التحول لسلع أخرى

و بالتالي وجدت تلك المجتمعات نفسها وقد غدت مجتمعات أناس متقدمين في الأعمار تميل إلى استخدام التقنيات الحديثة
بدرجة متزايدة لتعويض النقص في الأيدي العاملة الشابة

عناصر ديمغرافية -2

ب-حجم الأسرة:

يختلف حجم الأسرة حسب البلدان . بينما تعني الأسرة في البلدان الغربية الأسرة "النواة" أو الأسرة المباشرة (الاب و الأم و الطفل) نجد الاسرة الممتدة في البلدان النامية (تشمل الجد و الجدة و الخالات و الاعمام ...).
كما نجد حجم الأسرة الواحدة نفسها في البلدان الصناعية ذات معدل النمو المنخفض بينما متوسط الحجم كبيراً في الدول النامية،-
وتختلف الدول الصناعية نفسها فيما بينها من حيث متوسط الحجم فحجم الأسرة الإيطالية مثلا أكبر من الأمريكية
يؤثر حجم الأسرة على حجم البيوت والأثاث المطلوب كما يؤثر على حجم العبوة المرغوب في تصميم السلع. من ناحية إدارية من-
السهل نقل الموظف في الأسرة الصغيرة إلى موقع آخر في بلد آخر أو دخل نفس البلد، بينما صعب ذلك في البلدان ذات الأسر الكبيرة
الحجم.
كما أن قيمة الحوافز المالية لها وقع مختلف إذا كانت توزع على أفراد الأسرة الكبيرة مما لو كانت توزع في أسرة صغيرة وبذا -
تختلف فعالية الحوافز .

عناصر ديمغرافية -2

ج- التعليم

يؤثر مستوى التعليم في البلد على التوق العام وبالتالي على النمط الاستهلاكي ونوعية السلع- المرغوبة مثلما يؤثر في فعالية الوسائل الترويجية ونوعية الرسالة الإعلانية.

لما من ناحية الإنتاج والتدريب فإن مستوى الأهمية مهم جدا و كذلك مستوى التعليم العام ووجود المعاهد التدريبية إذ تتطلب الصناعة الحديثة القدرة على التعامل مع الآلات معقدة نوعا وقرائة الإرشادات الخاصة بها كما تتطلب أن تكون العمالة سهلة التدريب الشيء الذي يحققه حد أدنى من التعليم.

في مجال الإدارة يصبح التعليم العالي ومعاهد الإدارة وبرامج التطوير الإداري مصادر مهمة للكوادر الإدارية المحلية، كما للنظرة نحو التعليم الفني أثر على توفر الكوادر الفنية المطلوبة

عناصر ديمغرافية -2

د. الحضر والريف

إن الشركات الأجنبية تجذبها المراكز الحضرية في البلدان النامية كمواقع لمنشآتها الصناعية إذ-
تكون فيها العمالة المتدربة متوفرة نسبيا و لأن الخدمات المساعدة تتركز أيضا في هذه المناطق
التي التي زاد في تعميق الفوارق بين المناطق المختلفة في القطر الواحد

من أجل ذلك تسعى الحكومات في تلك البلدان إلى توجيه الشركات نحو المناطق المتخلفة إما-
بالحوافز أو فرض ذلك قانونيا ولا تحبذ الشركات أن تجد نفسها مضطرة إلى العمل في موقع لا-
تفضله

العناصر السلوكية.3

أ-الانتماء الى الجماعات:

- ينتمي الأشخاص في كل المجتمع الى جماعة عرقية او دينية أو جغرافية و عادة ما ينظر المجتمع الى أعضاءه لا كأفراد و لكن كواحد من قبيلة او عشيرة او مجموعة عرقية و يتعامل معهم وفق ذلك.
- الانتماء الى جماعة يؤثر على أداء العمل في المنظمات من حيث بث الجماعة في العمل مع التكاتف مع الإدارة أحيانا و ضدها أحيانا أخرى.
 - للجماعات دور هام في تشكيل التنظيم الغير رسمي الذي قد يكون عاملا مساعدا او محبطا لانجاز العمل.
 - من ناحية أخرى , تركز بعض المجتمعات الأخرى على الفردية و لا تنظر للفرد من حيث أصله و انتماءه لجماعته.
- كل هذه الاعتبارات مهمة لإدارة الأعمال الدولية خاصة في مجال التعيين و الخدمة و الترقية.

العناصر السلوكية.3

ب- النظرة الى العمل:

- يختلف الأشخاص في دوافعهم و في مستوى نشاطهم و يشكل التفاعل بين العوامل الاجتماعية و الاقتصادية نظرة كل بلد و ثقافتهم الى العمل. تؤثر عدة عوامل في دافعية الافراد الى العمل منها :
- ربط العمل بالنتيجة: من اهم الاعتبارات من وجهة النظر الإدارية حيث يجب ان يقتنع العاملون أن مثابرتهم تلقى الاعتراف اذا كان لهم ان يثابروا.
 - المبادلة بين قضاء الوقت في العمل أو في الفراغ: تختلف مطالبة العاملين الى تقليص أوقات العمل حسب اوقات قضاء الفراغ, حيث يحتاج قضاء الفراغ الى تعلم و لكن أيضا الى دخل كاف. (العامل الياباني مثلا لا يطالب بتقليص أوقات العمل مثل نظيره الألماني لأنه لا يدري ما يفعل في أوقات فراغه.)
 - نظرية الحاجة الى الإنجاز: ترى هذه النظرية أن لبعض الأشخاص حاجة و دافع للإنجاز و هم يتميزون بالتالي عن بقية الأشخاص بثلاث خصال أساسية و هي
 - البحث عن التحدي و المخاطرة المعقولة
 - و ضع أهداف قابلة التحقيق مع المخاطرة
 - معرفة مدى تقدمهم في العمل
- فمثلا للمدير الأمريكي حاجة عالية للإنجاز لذا فهو يهتم بالأرباح و بخفض التكاليف , أما لمدير الإيطالي و المدير التركي فلهما حاجة عالية للانتماء و تكون الأولوية لتكوين علاقات ودية.

العناصر السلوكية.3

- نظرية هرم الحاجات الخاصة بالدافعية: تقول هذه النظرية أن الانسان يسعى الى اشباع حاجياته الفيزيولوجية أولا كالمأكل و الملابس و المأوى ثم تأتي السلامة و الحاجة الى الانتماء.
- و بالتالي فلن تطبيق أساليب التحفيز الجماعية تكون أكثر فاعلية من تطبيق أساليب التحفيز الفردية لدى الأشخاص الذين يسعون الى تحقيق الذات.

ج-أهمية نوع المهنة:

تختلف أهمية كل مهنة حسب كل حضارة و كل بلد و و تعطي المجتمعات مركزا مختلفا للمهن , حيث نجد مثلا أن مهنة الطب تمثل دائما الرغبة العارمة للطلاب لان المجتمع يرى أنها مهنة مرموقة تكافئ بمردود مالي كبير مقارنة بالمهن الأخرى.

كذلك تتجه خيرة الكفاءات الى القطاع الحكومي لان النظرة الى العمل في القطاع الخاص ليست له نفس المكانة. و هو ما يؤثر على مقدرة المنشأة في البقاء في البلد المضيف .

• **د. النظم الاجتماعية :** تختص هذه بالقواعد الموجهة لسلوك الأفراد داخل مجتمعهم بدءاً من العرف والعادات مروراً بالتقاليد وصولاً إلى القوانين. فكل مجتمع يضع قواعد تحدد السلوك المقبول والمتوقع فيه من خلال نظم معينة تختلف في مدى الزاميتها وهل يصر المجتمع على تقيد أفرادها بها أم لا. وتختلف هذه النظم من حيث أهميتها. فالأعراف مثلاً هي ما تعارف عليه الناس في مناسبات معينة وليس هنالك إلزام بإتباعها ولذا لا يعاقب المجتمع من يخالفها. أما العادات والتقاليد فكل ما يفعله المجتمع تجاه من يخالفها قد يكون النظر إليه شذراً أو الاستغراب فيمن يخالفها. أما القيم فالمجتمع يصر على التقيد بها ومن ينتهكها يتعرض لعقوبة من مجتمعه قد تشمل المقاطعة أو تجنبه ورفض مصاهرته والتعامل معها. أما القوانين فهي تمثل النظم التي يصر المجتمع على إتباعها ويعاقب من يخالفها مادياً بحرمانه من وقته (الحبس) أو ماله (الغرامة) أو أكثر من ذلك. ولذا على الشركات الأجنبية والمحلية أن تراعي هذه القيم.

هـ. اللغة والاتصالات: وتنتشر بعض اللغات في بلدان كثيرة مما يسهل الأداء وتحقيق الأهداف . مثل الإنجليزية. لكن ذلك لا يكفي فالفعالية المطلوبة تجعل من الضروري معرفة لغة البلد الذي تعمل فيه الشركة أو على الأقل أن تعتمد على من يجيدون لغة البلد وتتفاوت الشركات في ذلك فبعضها يقدم حوافز لموظفيها الدوليين ليتعلموا أكثر من لغة.

بالإضافة على اللغة المسموعة هنالك ما يسمى باللغة الصامتة، وهي لغة الإشارات والإيماءات والحركات الجسدية وتعابير الوجه التي قد تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة. معنى الألوان يختلف من بلد لبلد فالأبيض لون الحداد للمرأة السودانية بينما هو الأسود عند المصرية في حين أن الأسود لون الاحتشام عند المرأة الخليجية. وفي مخاطبة الآخرين يحتفظ الأمريكي بمسافة بينه وبين محدثه وبينما يرى اللاتينيون في ذلك تعالي و صلف.

النظرة إلى الوقت تختلف أيضاً بين الأمم.

المؤاممة بين مختلف الثقافات

يزداد الحديث عن التقارب المتزايد في أساليب الحياة في دول العالم المختلفة. وهناك التشابه المتزايد في الأذواق والمأكل والملبس والمعمار ونظم السكن والعمل والترفيه. كما أن المؤسسات والأشكال التنظيمية تزداد تشابهاً. لكن تظل الفوارق في الثقافة وأسلوب الحياة والقيم باقية ومؤثرة والمهم معرفة الدرجة التي تؤثر بها الرؤى المختلفة على أداء المنشآت وإلى أي مدى علينا التكيف معها.

التعددية والآحادية :

وهي وجهة النظر التعددية التي لا ترى إلا الفوارق وتركز عليها وتعامل كل وضع وكل شخص أجنبي وكأنه مختلف تماماً . التركيز على الفروقات إذن قد يحرم الشركة من استقدام إبداعات تفيدها تنافسياً .

من الجانب الآخر هنالك التفكير الضيق أو الرؤيا الأحادية التي تتمركز حول أصلها القومي، أو العرقي وتصر على تطبيق نفس الأساليب المتبعة في البلد الأم على اعتبار أنها الأمثل وأنها التي يجب أن تراعى في الإدارة وفي تصميم المزيج التسويقي وإدارة الموارد البشرية وغير البشرية. تجاهل هذه الفروقات مضر كما رأينا وقد يؤدي إلى القرار الخاطئ.

المؤاممة بين مختلف الثقافات

يوجد عدة تصنيفات أخرى للأشخاص من مختلف الجنسيات من حيث :

- النظرة للمخاطرة
 - النظرة نحو السلطة
 - مركزية القرارات
 - أهمية الصفات الرجولية و المركز الاجتماعي
- أبرز هذه التصنيفات كانت للباحث (Hofstede, 1991) (حيث اختصر الاختلافات الى أربعة أبعاد تختلف فيها البلدان و هذه الأبعاد هي:
- الفردية: مدى توقع الفرد للحرية الشخصية و قبول المسؤولية
- بعد السلطة: مدى تحمل الجماعة للفوارق في السلطة و قبول المجتمع للمركزية
- تفادي المخاطر: بتفادي العشوائية و التركيز على النظم و القواعد و القوانين
- الرجولية: الدرجة التي يفرق بها المجتمع بين دور الرجل و المرأة و يركز على قيم أداء الرجولية و الإنجازات الواضحة.

الشركة متعددة الجنسية : أداة تغيير أم أداة متغيرة :

بين النقيضين هنالك هجين ينتج من كليهما، يحمل ملامح الأصل في البلد الأم وملامح من البلد المضيف ويختلف مع ذلك عن كل منهما. هذه أكثر وسيلة متبعة للمواءمة بين الاختلافات وعلى كل منشأة أن ترس وتقرر لنفسها: هل تدفع بيئة البلد المضيف لقبول التغيير أم تتغير هي نفسها وتبدل أساليبها؟ الشركات متعددة الجنسية هي في رأي الكثيرين ذات دور مهم في تغيير أساليب العمل في تلك البلاد ودفع المنافسين المحليين إلى تبني الأساليب الأكثر إنتاجية واقتصادية خاصة في مجال التقنية والإدارة الحديثة. هنالك اعتبارات كثيرة يجب مراعاتها ومعرفة رد الفعل على أي أسلوب إداري وإنتاجي. بعض هذه الاعتبارات هي مثل:

النظام القيمي : من السهل قبول تغيير أو إبداع إذا كان لا يتعارض مع القيم الأساسية في المجتمع وحتى إذا كان يتعارض مع قيمة هامشية فليس من الصعب تبنيه أما إذا كان يتعارض مع قيمة أساسية فسيرفض.

تحليل التكاليف والمنافع : هنا يجب الموازنة بين تكلفة المواءمة والتعديل ومقارنتها بالمنفعة المتحققة من ذلك التعديل. تطوير السلعة وتعديلها لتلائم البيئة له تكاليف إضافية من بحث وتطوير وعمل تجهيزات وآليات مختلفة لخدمة سوق معين لكن وزيادة تقبل أهل البلد للسلعة المعدلة وانعكاس ذلك في زيادة المبيعات قد يكون أكثر من كاف لمقابلة تكلفة التعديل الإضافية.

التدرج في استقدام التغيير : أحياناً يكون من المفيد استقدام التغيير على جرعات وأن لا يكون شاملاً منذ البداية مما يساعد ذلك في قبول التغيير وربما يؤمن نجاحه في بعض الأحيان.

أهمية التعديل : هنالك مواسم وطرق معيشة وتقاليد يجب احترامها ووضعها في برنامج الإنتاج الزمني وقد توجد أحياناً مواسم يأخذ فيها العمال إجازات طويلة ليعودوا لمواطنهم للقيام بالزراعة أو الحصاد وقد يتركون العمل بدون إنذار.

التوقيت : التوقيت مهم حتى في إدارة الأعمال إذا كانت العطالة في بلد ما عالية سيقاوم العاملون استقدام أساليب الإنتاج التي تستخدم ميكنة متقدمة تستغني عن البشر. ينبغي أن تكون الظروف مواتية حتى ينجح الإبداع أو التعديل أو السلعة الجديدة.

التفاوض و الفوارق الثقافية

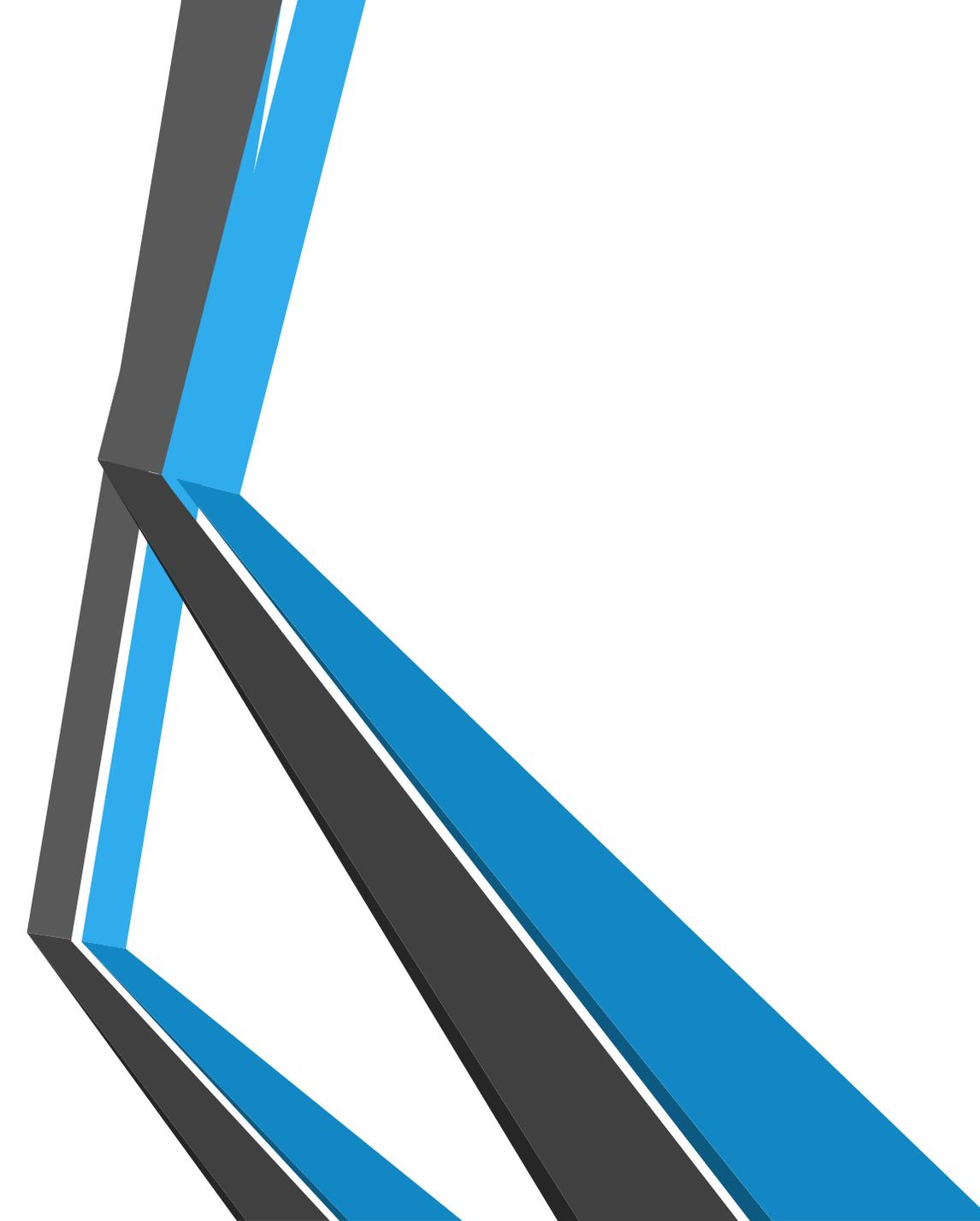
التفاوض هو اتفاق على تضيق الخلافات والوصول إلى نتيجة يرضاها الطرفان المتفاوضان من خلال الحوار.

في الأعمال الدولية نتعرض فيها لكثير من التفاوض غير أن ما يميزها عن الأعمال المحلية هنا هو أننا نتفاوض مع أناس من ثقافات مختلفة

يعتبر التفاوض مجالاً احتكاك بشري يوجهها لوجه يحاول كل طرف فيه أن يعطي الآخر رسالة معينة ويتوصل معه.

للتفاوض عدة مراحل تبدأ بالإعداد للتفاوض ثم العملية التفاوضية نفسها ثم الإتفاق ثم التنفيذ والإعداد

يبدأ التخطيط للتفاوض من دراسة وضع المنظمة وإمكانياتها وأهمية الموضوع لكل منشأة كما يتم - دراسة وضع الطرف الآخر وأهمية الأمر له ثم تحديد لستراتيجية التفاوض إن كانت هجومية أو تعاونية أم دفاعية



الفصل الثامن

البيئة المالية , المنظمات الاقتصادية و المالية الدولية

أهداف الفصل

يهدف الفصل الى تقديم و تعريف اهم المنظمات العالمية التجارية و بالتحديد

: تعريف المنظمات التي تعمل لتحرير التجارة - 1

منظمة التجارة العالمية -

2-تعريف المنظمات التي تعمل في تمويل موازين المدفوعات:

صندوق النقد الدولي

تعريف المنظمات التي تعمل في ضمان الاستثمار-3

تعريف مركز تسوية النزاعات الاستثمارية بين الدول-4

مقدمة

-يقصد بالبيئة المالية للأعمال الدولية كافة المنظمات والمؤسسات المالية والافراد المستثمرين والبنوك وشركات التأمين وغيرهم:

- من العاملين في مجال الأعمال الدولية المتواجدة في بلدان وظروف معينة ومختلفة حيث يتفاعلون مع بعضهم البعض ، ويعرضون المال على المستثمرين الباحثين عنه ، يبيعون ويشتررون الاوراق المالية كالأسهم والسندات و العملات الأجنبية .
-الباحثين عن تحقيق الثروة .

ويتم ذلك على ساحة عريضة من العالم الذي اصبح وكأنه سوق واحد العولمة :
-تتدفق عليه مبالغ مالية ضخمة .

-ترتبط بين أجزاءه نظم اتصالات متقدمة وفورية ومتعددة الطرق والأساليب .

من هنا فإن البيئة المالية الدولية هي ساحة كبيرة تتدفق فيها الاموال بشكل كبير ، وتضم مختلف السلطات النقدية في كل بلد ، المؤسسات المالية الاقليمية والبنوك والشركات العالمية والمحلية والافراد والمؤسسات .

لذلك من المهم معرفة مكونات بيئة الأعمال الدولية وبعض اشهر المنظمات والمؤسسات المالية الدولية .

منظمات تعمل في تحرير التجارة-1

منظمة التجارة العالمية

توجه تفكير الدول بعد الحرب العالمية الى تكوين منظمة للتجارة الخارجية لتشجيع التبادل التجاري بين الدول و في آخر دورة للجات (دورة أوروغواي) الموقع عليها في مراكش في أبريل 1994 م وافق المتعاقدون على خلق منظمة التجارة العالمية وأصبح كل الأطراف المتعاقدين في الجات أعضاء في المنظمة الجديدة والتي قامت رسميا في سنة 1995 م ومقرها جنيف بسويسرا وقد نصت اتفاقية الإنشاء على أن للمنظمة أربع مهام هي :

أ. تقديم منبر لأعضائها للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف وإطاراً لتنفيذ نتائجها

ب. إدارة إجراءات تسوية النزاعات

ج. إدارة آلية استعراض السياسات التجارية

د. التعاون مع صندوق النقد والبنك الدولي ووكالاتهما من أجل تنسيق وتنظيم السياسات الاقتصادية العالمية

أهم مبادئ المنظمة

للمنظمة مبادئ وقواعد عديدة أهمها :

• مبدأ الدولة الأولى بالرعاية: هذا المبدأ منصوص عليه في اتفاقية الجات أيضا و يقصد به أن على أية دولة عضو تمنح ميزة تجارية لدولة أخرى، أن تمنح تلك الميزة أيضا لجميع الدول الأخرى الأعضاء في المنظمة.

• مبدأ الشفافية: و يقصد بذلك نشر المعلومات حول القوانين واللوائح الوطنية والممارسات الشائعة التي قد تؤثر على التجارة وذلك بشكل واضح.

-أن تقتصر حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية على القيود الجمركية فقط حيث إن القيود غير الجمركية غير مقبولة كونها ستاراً لا يعرف ما وراءه و يصعب تتبع آثارها.

• مبدأ المعاملة الوطنية: وهو مبدأ متضمن في الجات أيضا و يقتضي في جوهره التزام الدول الأعضاء منح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب والمواصفات.

هيكـل منظمة التجارة العالمية

يتكون الهيكل من ثلاث مستويات هي:

المؤتمر الوزاري و هو السلطة العليا في المنظمة و ينعقد مرة كل عامين و يتكون من ممثلين لجميع **1-** أعضاء المنظمة

المجلس العام: يشرف على تنفيذ العمل بالـ لفاقية و القرارات الوزارية و يعمل أيضا كجهاز **2-** لتسوية النزاعات و مراجعة السياسات التجارية . و يتكون المجلس من ممثلين لجميع الدول الأعضاء و له مجالس فرعية كمجلس تجارة السلع و تجارة الخدمات

الجان المختلفة: كلجنة التجارة و التنمية و لجنة قيود موازين المدفوعات هي تعمل في تقديم **3-** تقارير بالـ لإجراء اتالي تقوم بها الى المجلس العام

اتفاقية جولة أوروجواي

: وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي

- أ. اتفاقيات متعددة الأطراف وهي اتفاقيات ملزمة لجميع أعضاء المنظمة
- ب. اتفاقيات جماعية وهي اتفاقيات ملزمة للدول الموقعة عليها فقط وبعض هذه الاتفاقيات متوقعة من قبل بعض الدول
- ج. الاتفاقيات الأخرى التي تتعرض لتفاصيل جزئية معينة مثل مكافحة الإغراق واتفاقيات سياسات الدعم

: أهم ما يميز دورة أوروجواي عن سابقتها

لإنها تضمنت تجارة المنتجات الزراعية لأول مرة وقامت الاتفاقية حول الزراعة بهدف تحرير تجارة 1 المنتجات الزراعية من خلال تحويل القيود غير الجمركية إلى قيود جمركية ثم تخفيضها تدريجياً كما تدعو إلى تخفيض دعم المنتجات والصادر لتأريخية وفتح الأسواق

كذلك هناك الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات التي يشرف عليها مجلس تجارة الخدمات وترتكز 2 (GATS) 1. الاتفاقية على مفاهيم ومبادئ تحكم تجارة الخدمات وتتضمن التزامات محددة تقدمها كل دولة موقعة

أما الاتفاقية الثالثة المميزة لهذه الدورة فهي اتفاقية الجوانب التجارية المتصلة 3 التي حددت سبعة مجالات للحمايتها كحقوق التأليف والعلامات التجارية (TRIPS) المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية والتصميمات الصناعية وبراءات الاختراع.

اتفاقية أخرى جديدة خاصة بإجراءات استثمارية المتعلقة بالتجارة 4. كأن تصر الدولة المضيفة على المستثمر الأجنبي باستعمال نسبة معينة من المواد المحلية بدلاً من الاستيراد حيث تسعى الاتفاقية للتقليل من ذلك.

هناك أيضاً آلية تسوية المنازعات فهناك أو لا هيئة تسوية المنازعات التي يمكن عرض الأمر عليها أولاً ثم هناك 5. حق النظم أمام هيئة الاستئناف الحل الودي ثم التحكيم.

اتفاقية المنسوجات والملابس والتي هي أصلاً اتفاقية لإلغاء اتفاقية سابقة (اتفاقية الألياف المتعددة) التي كانت تضع 6. حصصاً على صادرات الملابس من الدول النامية إلى دول متقدمة. أما مراجعة السياسات التجارية فهي جزء من عمل المنظمة يهدف إلى زيادة الشفافية وتفهم الممارسات التجارية المختلفة. وتتم المراجعة دورياً على حسب النقل التجاري للدولة. مرة كل سنتين للدول التجارية الكبرى، ثم مرة كل أربع أو ست سنوات على حسب وزن الدولة.

منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات 2

صندوق النقد لولي

منظمة دولية تأسست عام 1944 م بموجب نفس الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على انشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، وهي ذات الاتفاقية التي سميت باتفاقية برايتون وودز Breton Woods نسبة للمدينة التي انعقدت فيها الاجتماعات لمناقشة الاوضاع المالية في اوروبا والولايات المتحدة الامريكية عن قاعدة مبادلة الذهب كأساس لنظام النقد الدولي.

تمت نشأته لإعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي أثر انهيار قاعدة الذهب وتردي التجارة والاقتصاد العالميين .

اهداف الصندوق :

- تشجيع التبادل النقدي بين الدول الاعضاء وتسهيل وتوسيع التجارة ما بين الدول
- العمل على ثبات صرف العملات ووضع نظام متعدد الاطراف للمدفوعات المتعلقة بالعملات الجارية للدول الاعضاء
- التخلص من قيود الصرف الاجنبي
- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة لاتخاذ تدابير انكماشية قصيرة الاجل.

صندوق النقد الدولي

رأس مال الصندوق وإدارة الصندوق :

- تساهم الدول الأعضاء بنسب مختلفة اعتمادا على الدخل القومي والوزن التجاري لكل دولة.
- يبلغ عدد الاعضاء في الصندوق نحو 184 دولة.
- يفوق رأس ماله 145 مليار دولار.
- يشرف على ادائه مجلس حكام منتخبين من وزارات الدول الاعضاء ومجلس المديرين التنفيذيين.
- يتم التصويت على قرارات المجلس وفق لنظام الحصص (حيث ان حجم التأثير في قرارات المجلس تزيد او تقل تبعا لحجم مساهمة كل دولة في رأس مال الصندوق) تعتبر الولايات المتحدة الامريكية اكبر مساهم فيه وبالتالي فهي الدولة المهيمنة على قراراته.
- تساهم بريطانيا ، فرنسا ، ألمانيا ، المملكة العربية السعودية بحصص كبيرة.
- الدول الاخرى فتساهم بنسب رمزية مختلفة حصتها 1/4 تدفع بالذهب أو الدولار ، والمبلغ المتبقي يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة

وظائف الصندوق

1. تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء.
 2. تقديم القروض للدولة المحتاجة و ذلك لمعالجة العجز المؤقت في ميزان المدفوعات بشرط أن تتخذ بعض التدابير اللازمة لإعادة التوازن لميزانها. يمكن للدولة ان تقترض عملات حرة من الصندوق بما يصل 150% من حصتها.
 3. تبادل الآراء و التشاور حيث أصبحت الدول الدائنة مثلا تسترشد بتقرير الصندوق عن مدى اتباع الدول المدينة للسياسات الملائمة التي يوصي بها الصندوق.
- * مع زيادة اعتماد العديد من دول العالم على مساعدة صندوق النقد الدولي وجد هذا الاخير نفسه في وضع يؤهله للتأثير على السياسات الاقتصادية للدول التي تتقدم منه للمساعدة ، فالصندوق يطبق عليها ما يسمى سياسة التكييف الهيكلي أي انه يشترط على الدول المقترضة ان تطبق داخليا سياسة تقشفية بهدف تحقيق التوازن في ميزانها التجاري ، وميزان المدفوعات ، والحد من معدلات التضخم.
- يعمل الصندوق كمستشار مالي ونقدي لجميع الدول ، حيث تسترشد جميعها بالسياسات والنصائح التي يقدمها البنك سنويا من خلال تقريره السنوي.
 - كما يقدم المساعدة الفنية والمالية على التدريب ، وتنفيذ السياسات الاقتصادية الكلية و الهيكلية.

مؤسسة إقليمية صندوق النقد العربي

تم إنشاؤه عام 1977 و مقره إمارة لبوظبي برأسمالقدره 250 مليون دينار عربي ورأسماله الحالي 600- مليون دينار عربي.

تساهم في الصندوق كل الدول العربية و الدينار العربي هو وحدة حسابية تتعامل بها البنوك المركزية فقط.

يشبه صندوق النقد العربي في هيكله و إدارته صندوق النقد الدولي من أهدافه-

1- تصحيح الاختلال في موازين الدول- لأعضاء-

2- ضمان استقرار أسعار صرف العملات بين- لأعضاء و تحقيق قابليتها للتحويل و العمل على إزالة القيود على المدفوعات الخارجية.

3- تطوير الأسواق المالية العربية-

4- تنسيق مواقف الدول- لأعضاء في مواجهة المشكلات النقدية و الاقتصادية الدولية-

5- تسوية المدفوعات بين الدول- لأعضاء-

منظمات تعمل في تمويل التنمية و الاستثمار -3

: منها ما هو على

.المستوى الدولي : البنك الدولي للأشياء والتعمير

.المستوى الاقليمي : الصندوق العربي للأشياء الاقتصادية والاجتماعي

.المصرف العربي : للتنمية الاقتصادية في افريقيا

.المستوى القطري : الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية والصندوق السعودي للتنمية

البنك الدولي للإنشاء و التعمير

البنك الدولي ، هو احدى المؤسسات المالية التابعة للأمم المتحدة الذي انشئ عام 1944 م بنفس الاتفاقية التي انشئ بها صندوق النقد الدولي .

1-اهداف البنك الدولي للإنشاء والتعمير IBRD :

- العمل على نمو التجارة العالمية والمحافظة على توازن موازين المدفوعات وتشجيع استثمار الأموال الدولية تشجيع استثمار رؤوس الاموال الاجنبية الخاصة.
- منح القروض الى المؤسسات الاقتصادية في الدول الأعضاء.

2-وظائف البنك الدولي للإنشاء والتعمير :

- تقديم القروض للدول الاعضاء التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية.
- ضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية.
- منح ائتمان متوسط وطويل الاجل لمساعدة الدول المحتاجة في مشاريع البنى الهيكلية وكذا بعض التجهيزات ذات الطابع الخاص بشراء المعدات لات الزراعية وذلك بشروط ميسرة.
- انتعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشاريع الإنتاجية.
- تقديم المساعدات الفنية للدول الأعضاء.

المؤسسات الاقليمية والقطرية

• المؤسسات الاقليمية : أهمها

- أ- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.
- ب- المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا.
- ج- البنك الاسلامي للتنمية .

• الصناديق القطرية :

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

المؤسسات الإقليمية

أ- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي :

يهدف الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي إلى :

- تمويل المشاريع الاقتصادية ذات الطابع الاستثماري في الدول العربية وذلك بقروض ميسرة للحكومات والهيئات والمؤسسات العامة والخاصة و يعطي أفضلية للمشاريع العربية المشتركة.
- تشجيع توظيف الأموال العامة والخاصة بطريق مباشر أو غير مباشر بما يكفل تنمية وتطوير الاقتصاد العربي.
- توفير الخبرات والمعونات الفنية في مجالات التنمية الاقتصادية.

ب- المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا :

أنشأ هذا الصندوق بمبادرة من الدول العربية البترولية والتي هي مصدر رأسماله الأساس وكانت أهدافه هي :

- الإسهام في تمويل التنمية الاقتصادية في الدول الأفريقية غير العربية.
- تشجيع مشاركة رؤوس الأموال العربية في التنمية الأفريقية.
- توفير المعونة الفنية

ج.- البنك الإسلامي للتنمية:

يهدف البنك إلى تعبئة الموارد المالية لتمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية وذلك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ولا تتعامل بالفوائد إطلاقاً.

وخلافاً لمؤسسات التنمية التقليدية التي يقتصر نشاطها على تقديم القروض للمشاريع التنموية، يقوم البنك الإسلام بالمهام الإضافية التالية:

- المشاركة في رؤوس أموال المشروعات والمؤسسات الإنتاجية في الدول الأعضاء.
- الاستثمار في مشروعات البنية الاقتصادية والاجتماع في الدول
- الأعضاء عن طريق المشاركة أو طرق التمويل الأخرى.
- المساعدة في تنمية التجارة الخارجية بين الدول الأعضاء.
- قبول الودائع واجتذاب الأموال بأية وسيلة شرعية أخرى.
- منح قروض لتمويل المشروعات والبرامج الإنتاجية في القطاعين العام والخاص في الدول الأعضاء.

الصناديق القطرية

1. الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية :

- الصندوق الكويتي من المؤسسات الرائدة وهو يعمل أساساً في تمويل المشاريع التنموية في الدول النامية ومع أنه بدأ بالاقتران على الدول العربية إلا أنه عمل توسعة لتشمل جميع الدول النامية.

2. الصندوق السعودي للتنمية :

- يمنح الصندوق قروضاً ميسرة و يركز على الدول الأقل نمواً.

3 . مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة:

- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار.
- المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار و ائتمان الصادرات.
- الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (MIGA)

أ. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار :

- أهم أغراض المؤسسة هو تأمين المستثمر العربي تعويضه تعويضاً مناسباً عن المخاطر غير التجارية إذ تقدم المؤسسة تأميناً ضد المخاطر السياسية كالتأمين ضد المصادرة والتأمين ضد فرض الحراسة والاستيلاء الجبري على أصول المستثمرين بواسطة الدولة ومنح الدائن من تحصيل ديونه. كذلك تؤمن المؤسسة ضد مخاطر التحويل وعلى وجه الخصوص ضد الإجراءات التي تمنع التحويل والتي تُسن بعد المعاملة أي الإجراءات التي تفرض بعد الاستثمار ولم تكن موجودة قبله.

ب. المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات :

- أنشأها البنك الإسلام للتنمية وبمفهوم التأمين التكافلي الإسلامي الذي يختلف عن التأمين العادي حيث أن أصحاب البواليص في التأمين الإسلام شركاء في عمل المؤسسة. وأن خدمات المؤسسة متاحة للمصدرين والمستوردين في كل الدول الإسلامية الأعضاء.

ج. الوكالة الدولية لضمان الاستثمار ميجاً (MEGA)

- تهدف الوكالة إلى زيادة تدفق الاستثمارات المباشرة إلى الدول النامية وذلك لتقليل حجم المخاطر السياسية بالتأمين عليها.
- تؤمن الوكالة ضد المخاطر غير التجارية مثل مخاطر تحويل العملات، مخاطر المصادرة والحروب والاضطرابات وهي تؤمن المساهمات في الشركات كما تؤمن القروض. وبالإضافة إلى التأمين، تقدم الوكالة الخدمات الاستشارية والترويجية للمشاريع في الدول الأعضاء.

الوكالات القطرية

أ. تأمين الاستثمار :

- هنالك عدة وكالات قطرية في البلدان المتقدمة انشأتها تلك الدول لضمان استثمارات مواطنيها في الدول النامية على وجه الخصوص أكبرها هي مؤسسة الاستثمارات الخاصة لما وراء البحار الأمريكية التي تهدف إلى تسهيل مهمة الشركات الأمريكية في الدول النامية وهي تؤمن ضد مخاطر تحويل العملة والمخاطر السياسية كالحرب والمصادرة والاضطرابات السياسية في الدول المصدقة على اتفاقية مع المؤسسة.

ب. التأمين على الودائع :

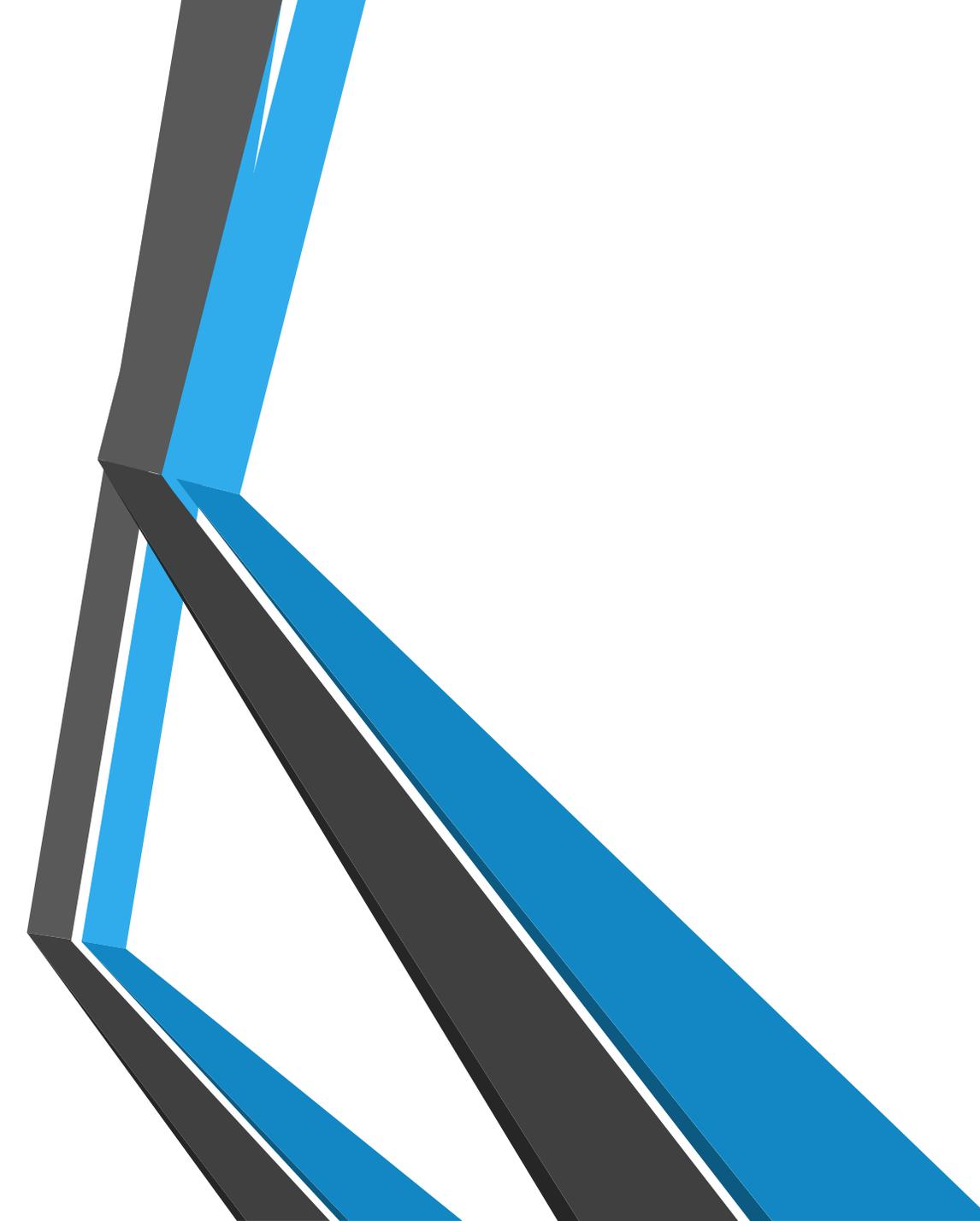
- طبقاً لهذا النظام تلقى المودعون تعويضاً عن ودائعهم في حالة إفسار أو إفلاس المصرف الذي يضعون فيه ودائعهم و يقوم بدفع التعويض عادة مؤسسة أو صندوق تأمين قومي أنشا لذلك الغرض في عدد من الدول الصناعية.

مركز تسوية النزاعات الاستثمارية-4

مركز تسوية النزاعات الاستثمارية بين الدول ومواطني الدول الأخرى:

- هي مؤسسة انشأها البنك الدولي عام 1966 بمقتضى ميثاق تسوية المنازعات الاستثمارية بين الدول و مواطني الدول الأخرى.

- يعمل على تشجيع تدفق الاستثمارات بين الدول بتهيئة منبر للمصالحة والتحكيم بين الحكومات والمستثمرين الأجانب.
- وجود منظمة أو منبر مثل هذا يقلل من المخاطر السياسية بتلطيف سلطات الدول وتقديم ملاذ يمكن أن يلجأ المستثمرون إليه وبذلك تتضح قواعد السلوك الدول . وقد انضمت حتى الآن عشرة دول عربية لهذا الميثاق.



الفصل التاسع

البيئة المالية و المشاركون فيها

أهداف الفصل

- معرفة لهم التطورات وتحولات البيئة المالية الدولية.
- تعريف أسواق المال العالمية.
- تعريف اللاعبون الكبار.
- دور بنك التسويات الدولية.

تطورات و تحولات البيئة المالية الدولية

شهدت البيئة المالية الدولية تحولات عديدة و ارتفاعا في عدد المشاركين فيها . و تتلخص اهم هذه التطورات في النقاط التالية

الريادة الهائلة في حجم العمليات: فقد زاد حجم تدفق-الأموال مع زيادة لانتقال رؤس المالهيـن الأول مما جعل "دركر"- يضعه كأهم نوع من التعاملات بين الأول

رفع القيود عن المعاملات المالية: عن طرق تعويم العديد من العملات-أخرى، المراقبة على المصرف، تحويل المبالغ عبر- الحدود، السماح للمؤسسات المالية مجا-لا كانت غير مسموحه ، وفتح-الأسواق أمام-الأجانب و تحرير لأسواق العمل

التقنية و-الأتمتة: تم تحويل-الأموال عبر تقنية المعلومات بسرعة البرق دون الحاجة إلى نقل-الأموال ذاتها ، وبذلك سهلت-المعاملات المالية

-انتشار الأوراق المالية (التوريق): ازداد التعامل بالأوراق المالية كالأسهم و السندات العادية و السندات القابلة للتحويل و الكمبيالات.

السلع المالية الجديدة: ظهرت خيار لت عقود-الأجل، المبادلات ك مبادلة الدين أو مبادلة الفائدة بفائدة ، و تحول الدين إلى-مساهمة

كبر حجم المؤسسات المالية: وذلك عبر تحالفات و اندماجات في المؤسسات المالية -

أسواق المال العالمية

يتم في الأسواق المالية العالمية عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم

تسببت الطفرات التكنولوجية في تضخم وتوسع كبير في حجم التدفقات المالية عبر الحدود

أصبحت الأسواق تدار على مدار الساعة وتدار بواسطة أساليب مالية مبتكرة، ويتخلل تلك الأسواق العالمية حقوق السحب الخاصة، تبادل العملات والفوائد، المعادلات العائمة

أسواق المال
العالمية

المركز المالي الدولي

تتمتع الشركات العلمية بقدرتها على الدخول في الأسواق والمراكز المالية العالمية.
يعتمد نجاح المركز المالي العالمي على حرية المقيمين في تحويل أموالهم و لن تكون له ميزة في
التكلفة و البنى الهيكلية اللازمة من وسائل اتصال و معلومات كما يعتمد على عدم التدخل الحكومي
يفرض الضرائب و الاحتياطات على البنوك و تحديد معدلات العائد
تتركز الأسواق العالمية في بلدان تعرف بالمراكز المالية الدولية تختلف من حيث حجم و نوع
عملياتها.

أسواق المال العالمية

أنواع مراكز المال الدولية

النوع	مصادر الأموال	إستخدامات الأموال	أمثلة
مركز رئيسي	عاليا	عاليا	لندن ، نيويورك
مركز حجز	خارج المركز	خارج المركز	ناسو، جزر القيمان
مركز تمويل	خارج المركز	داخل المركز	سنغافورة، بنما
مركزة تجميع	داخليا	خارج المركز	البحرين

المصدر : (المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ، ١٩٨٧م) (ب)

أنواع مراكز المال الدولية

المركز الرئيسي يخدم جميع أنحاء العالم و تكون المصادر و الاستخدامات أساسا محليا-

مركز الحجز: مركز صوري به مكتب قد يكون خاليا لغالبا العام و تكون المصادر و الاستخدامات خارجية

مركز التمويل مصادر خارجية لكن استخداماته داخلية-

مراكز التجميع: المصادر تكون داخلية و الاستخدام خارجي

- مع العلم ان المراكز التي تكون فيها المصادر الاستخدامات خارج البلد تعرف بمراكز "الافشور" off-shore و التي تعني بعيدا عن الساحل أي خارجية و تقدم خدمات لغير المقيمين.
- تقسم الأسواق المالية الة ثلاثة أنواع: (1) أسواق العملات و الايداعات (2) أسواق قروض و سندات (3) أسواق اسهم.

أسواق النقد الأوربي

Euro-currencies Markets

إن لفظة "يورو" الانجليزية تستخدم مع العملات لتشير إلى أنها معاملة تمت بعملية معينة خارج بلد تلك العملة

سوق النقد الأوربي مصدر مهم للسيولة والتمويل أمام الشركات العالمية

إضافة إلى أسواق لندن وباريس وزيورخ توجد أسواق "يورو" في البهاما وسنغافورة وغيرها

أسواق النقد
الأوروبي

أسواق النقد الأوربي

1- أسواق الصرف الأجنبي

([Foreign exchange markets](#))

يعتبر سوق لندن أكبر سوق للصرف الأجنبي حيث بلغ فيه حجم التداول يوميا في سنة 1992 ما يعادل 300 بليون دولار أي 25 % من حجم السوق العالمي

تم إنشاء نظام النقد الأوروبي سنة 1979 و الذي يعتمد على و حدة النقد الأوروبي (ECU) مع سيطرة المارك الألماني.

في سنة 1992 ظهرت عملة اليورو كبديل للدولار -الأميركي و التي تعتبر عملة -الاتحاد -الأوروبيو بدلت الدول -الأعضاء في التعامل بها تدريجيا و هجر عملاتها المحلية

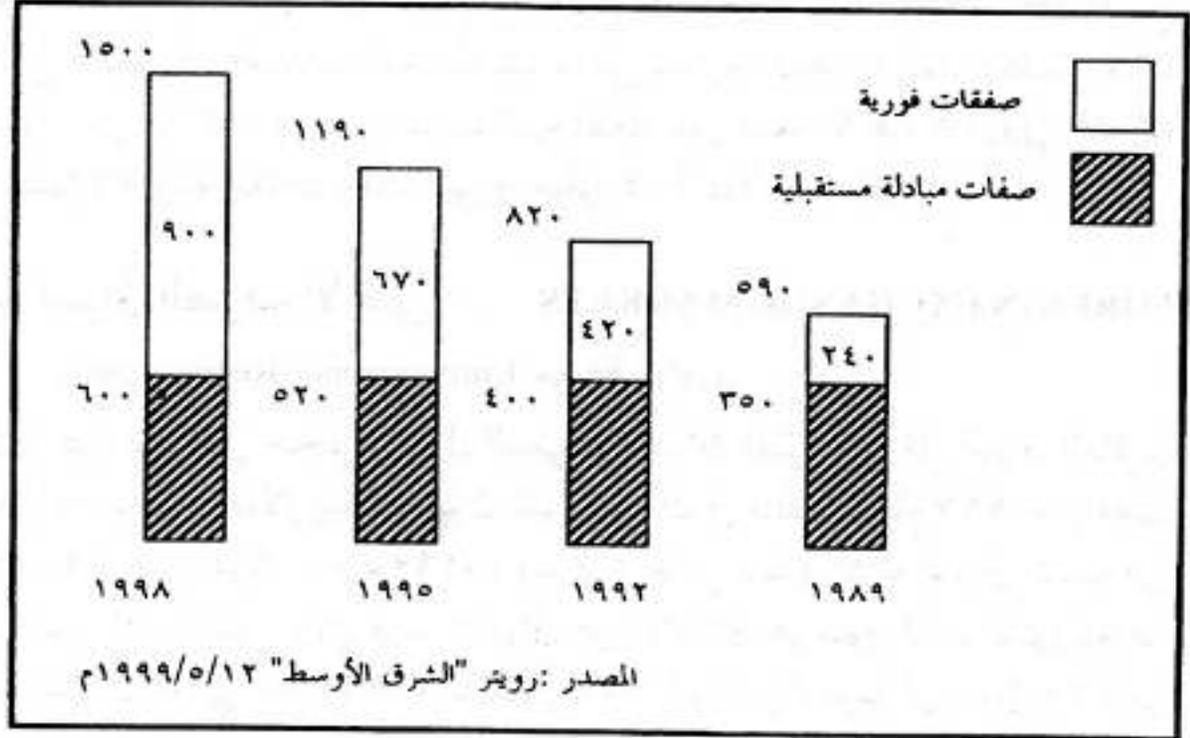
أدى توحيد العملة الى ازدياد المنافسة و توحيد -الأسعار و لكن أيضا الى ضغوط من اجل تماثل القوانين في مجال العمل و الضرائب داخل الدول و بدل من تنسيق السياسات ستكون هناك سياسة نقدية واحدة أدت أوروبا الى التنافس ندا بند مع الولايات المتحدة

إلا أن اليورو أصيب في المدة الأخيرة بانتكاسة أدت به إلى ادني مستوياته مقابل الدولار و العملات الأخرى

السمة المميزة لهذه الأسلوب هو -
التمو السريع من الفترة الأولى
(1989-1992) الى الفترة
الأخيرة (1998-2007)

كما يلاحظ لن نسبة المعاملات
الفورية ضخمة رغم انها قلت في
السنوات الأخيرة

ارتفع حجم المعاملات المستقبلية
لحماية الصفقات التجارية من تقلبات
سعر الصرف



أسواق النقد الأوربي

2-أسواق القروض و السندات

سوق السندات: وصل حجم التعامل مع السندات عام (93م) إلى أكثر من 268 بليون دولار أمريكي

السندات وسيلة تمويل تتبعها الشركات والحكومات يتأثر سعرها بأسعار الفوائد

سوق القروض: - تقوم المصارف العالمية أساسا بتقديم القروض للدول والمؤسسات والشركات . وقد أدى رفع القيود وتحرير الاقتصاديات إلى نمو كبير في حجم القروض المقدمة

انخفضت القروض بعد ذلك وكان ذلك بسبب الكساد وبطء النشاط الاقتصادي.

أسواق النقد الأوربي

3- أسواق الأسهم (البورصات)

Stock Exchanges

- البورصات مجال تداول أسهم الشركات المسجلة فيها وهي ميدان خصب للاستثمار وفيها تحدد القيمة السوقية للشركات المسجلة.
- فتحت الأسواق أمام المستثمرين الأجانب لشراء أسهم شركات محلية.
- عملت إدارات بورصات على تحديث الأسواق لتسهيل التداول وإجراء التسويات ، وقد استجابت البورصات بطرق مختلفة للمنافسة مثل بورصة فرانكفورت
- مؤشرات الأسواق لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء ومؤشرات ثانوية ، حيث تعطي أرقام قياسية لأسعار الأسهم مكونا من عدة شركات وأشهر تلك المؤشرات مؤشر "داوجونز" الأمريكي.

الأسواق الرئيسية

- أسواق الأسهم (البورصات) وتنقسم إلى:
 - 1-دوليا: بورصة نيويورك ، بورصة طوكيو ، بورصة لندن
 - 2-عربيا: بورصة القاهرة ، بورصة الرياض ، بورصة دبي
- من أهم البورصات يمكن أن نذكر :
 - أ-بورصة الولايات المتحدة الأمريكية
 - بورصة نيويورك (NYSE).
 - بورصة ناسداك (NASDAQ)
 - البورصة الأمريكية (AMEX)
 - ب-اليابان: بورصة طوكيو (NIKAI)
 - ج-المملكة المتحدة: بورصة لندن (FT)
 - د-الدول الأوروبية الأخرى.
 - هـ-البورصات الصاعدة: بورصات الصين , كوريا و تايوان

الأسواق الرئيسية

بها 8 بورصات

الولايات المتحدة

بها رابع أكبر بورصة في العالم

اليابان

خامس أكبر بورصة

لندن

تم افتتاح بورصة شنجهاي عام 1990م

الصين

-ازداد عدد الأسواق الكلي أكثر من 80 بورصة 43 تعد منها جديدة

الأسواق العربية

في العالم العربي بورصات قديمة كبورصة القاهرة
وأخرى جديدة كبورصة عمان

تنمو هذه البورصات ببطء وتعاني من ضعف في الوعي الاستثماري، وقلة عدد الشركات
المساهمة وضعف الأطر القانونية، وضحالة الأسواق الثانوية

اتخذت الأسواق عددا من الإجراءات منها: تحسين السيولة من خلال تبني التقنية الحديثة،
وإنشاء هيئات وشركات للمقاصة والتسويات وشركات الإيداع والحفظ المركزي

اللاعبون الكبار

هم الوسطاء الذين يحركون هذه الأموال عبر الحدود بحجم أموال ضخمة و هم أهم البنوك العالمية. تم ترتيب هذه البنوك طبقا لقيمة الماركة أي اعتمادا على حجم الإيرادات والأرباح والأصول. العمليات غير لن هذا الترتيب تتأثر أيضا بنظرة الخبراء.

تصدر الولايات المتحدة القائمة إذ لديها لكبر عشرين مصرفا في العالم. ثم بريطانيا بتسعة مصارف ضمن المائة الأولى يليها الصين وكندا.

تضم المائة الأولى سبعة مصارف من الدول المساعدة كالبرازيل وكوريا و سنغافورة.

تطغى المصارف للسعودية على الصورة ضمن العشرين الأولى وذلك لضخامة الاقتصاد السعودي لما بين المائة الأولى فنجد الإمارات على رأس المجموعة ممثلة باثنا عشر مصرف ثم السعودية بعشر مصارف ثم كلاً من الكويت وقطر بسبع مصارف.

اللاعبون الكبار

اللاعبون الجدد: ظهر على الساحة العالمية لاعبون جدد بعضهم نشط و مؤثر سلفا و الآخر يتوقع لدوره الازدياد

التمويل-الإسلامي: هو تمويل يمنع الربا و يتمسك بالمشاركة في المخاطر. كان مجاله الأساسي هو الصرافة-1 التجارية ثم دخل مجا-لتجديدة كتمويل المشروعات و عاتفي الثمانينات و-الاجارة و التأمين التكافلي و إدارة الصناديق-الاستثمارية في التسعينات ثم دخل مجا-لتجديدة كالتوريقو الصكوك

المصارف المركزية-الأسيوية: أصبحت العديد من المصارف المركزية-الاسيوية تلعب دورا مهما في الساحة الدولية-2 لنموها المذهل و تزايد صادراتها و توجه سياسات هذه المصارف إلى-إلى تحديد سعر عملتها و عرض-المقد فيها

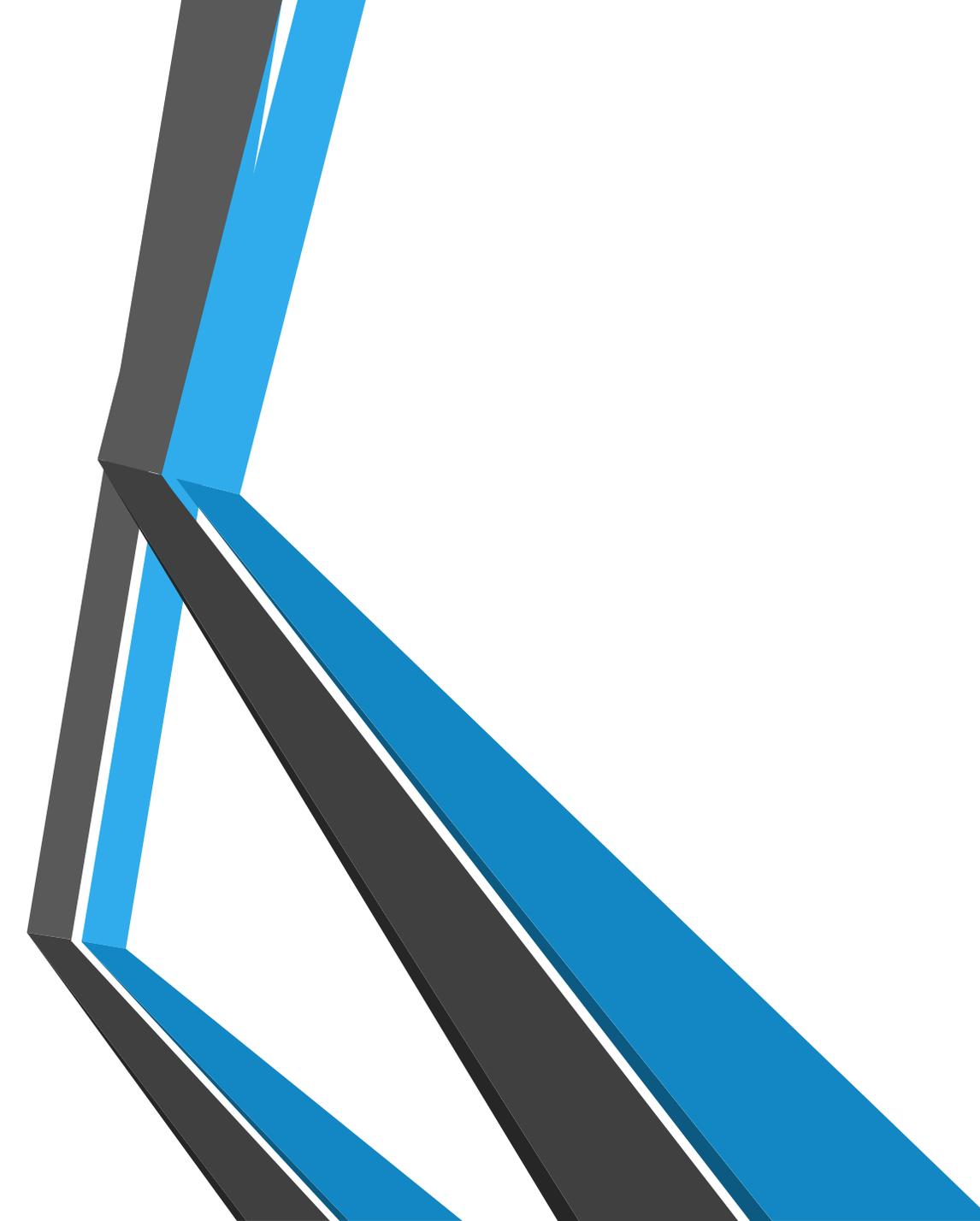
صناديق السيادة: هي صناديق استثمارية تملكها و تديرها الحكومات بمصدرها من فوائض موازين المدفوعات-3-الميزانيات يتوقع لهذه الصناديق أن تلعب دورا أكبر في-للأسواق العالمية لحجمها الضخم و المتنامي في-السنولات-لأخيرة

لاعبون آخرون هناك-أصول المدارة و التقليدية (صناديق التقاعد, أموال التأمين) و صناديق حديثة كصناديق-4-التحوط و صناديق-الاستثمار الخاصة

بنك التسويات الدولية

Internationnal Settlement Bank

- تأسس سنة 1929 للنظر في قضايا التعويضات الألمانية بعد الحرب الأولى.
- تقلص دوره بعد إنشاء صندوق النقد و البنك الدولي سنة 1944
- تقتصر وظيفته الحالية على القيام بالعمليات المصرفية قصيرة الأجل و مواصلة دوره كبنك مركزي للبنوك المركزية يجري التسويات بينها.
- يقوم البنك بدور التنسيق بين البنوك المركزية و مناقشة أي تعديلات مقترحة على الإجراءات و الممارسات على المستوى الدولي.
- يضع المؤشرات و النسب المالية الدنيا المطلوبة لسلامة البنوك المالية مثل حجم السيولة النسبي و كفاية رأسمال و الاحتياطات بالنسبة إلى أصول كل بنك. (التوصية غير الملزمة للبنوك أن لا تقل نسبة الرأسمال زائدا الاحتياطات عن 8% من الأصول).
- لكن تظل مسألة مراقبة عمليات البنوك الخارجية و التنسيق مع البلد الام من أهم المسائل التي يدعو بنك التسويات الدولية السلطات النقدية للتعاون فيها , و يصدر حولها إرشادات لضمان سلامة المصارف.



الفصل العاشر التخطيط الاستراتيجي الدولي

أهداف الفصل

- تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي
- تعريف المناخ الاستثماري
- كيفية صياغة الرسالة
- استراتيجية دخول السوق الأجنبية
- مفهوم الاستراتيجيات الوظيفية
- وضع السياساتو البرامج
- تحديد المعايير العامة في تقييم الاء -

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة و يعرف بأنه: "تحديد الأهداف و تحديد العمل الضروري لتحقيق هذه الأهداف".

أما التخطيط الاستراتيجي فقد عرف بأنه: "تقييم بيئة المنظمة و نقاط قوتها الداخلية و من تم تحديد المهام و النشاطات طويلة و قصيرة المدى".

فيما يخص الشركة المحلية عديمة أو قليلة الاعمال الدولية فبيئتها محدودة بدولة واحدة و هي بيئة بسيطة معروفة لديها، لكن عندما تخرج إلى المجال الدولي تصبح البيئة أوسع و شاملة عدة دول و ربما قارات و قد نحصر عددها بأصابع اليد أو قد تصل عشرات الأقطار.

قد تدخل الشركة مجال الأعمال الدولية صدفة دون تخطيط مسبق أو قد تأتي المبادرة من عميل خارجي أو حكومة أجنبية أقنعت الشركة بدخول أراضيها أو قد تنقاد الشركة إلى المجال الدولي كرد فعل لتحرك قام به منافس.

ينبغي على المنظمة خاصة في مجال الأعمال الدولية أن تجعل التخطيط جزءاً من إدارتها لأن عدد المتغيرات يتضاعف في المجال الدولي.

مراحل التخطيط الدولي

1-دراسة البيئة

- أ-دراسة البيئة الداخلية
- ب-دراسة البيئة الخارجية

2-تحديد الغايات

- أ-تحديد الرسالة
- ب-تحديد الهدف

3-تحديد استراتيجية الدخول الى السوق

4-تطبيق الاستراتيجية

- أ-وضع البرامج الوظيفية
- ب-وضع البرامج و السياسات

5-الرقابة و تقييم الأداء

و يمكن استعراض كل هذه المراحل كالتالي في ما يلي

دراسة لبيئة 1.

أ-البيئة الداخلية: على المنشأة أن تعرف مصادر قوتها ومصادر ضعفها وذلك بتحليل مواردها وأدائها و ذلك من خلال بتحليل SWOT اي تحليل نقاط القوة والضعف للمنشأة و الفرص و المخاطر المتعلقة بالبيئة الخارجية.

وتحتاج المنشأة إلى أن تحصر مواردها المادية والمالية والبشرية المباشرة وغير المباشرة فالموارد المادية ليست الآليات والمباني والمخزون فقط بل تشمل أشياء أخرى كحقوق الامتياز وبراءات الاختراع , والموارد المالية ليست فقط رأسمالها بل ما سُمح لها به أداؤها المالي من قدرة على طرح الأسهم والسندات والاقتراض.

يتم التقييم اما بطريقة مقننة أو طريقة غير رسمية و من بين الطرق نذكر مثلا:

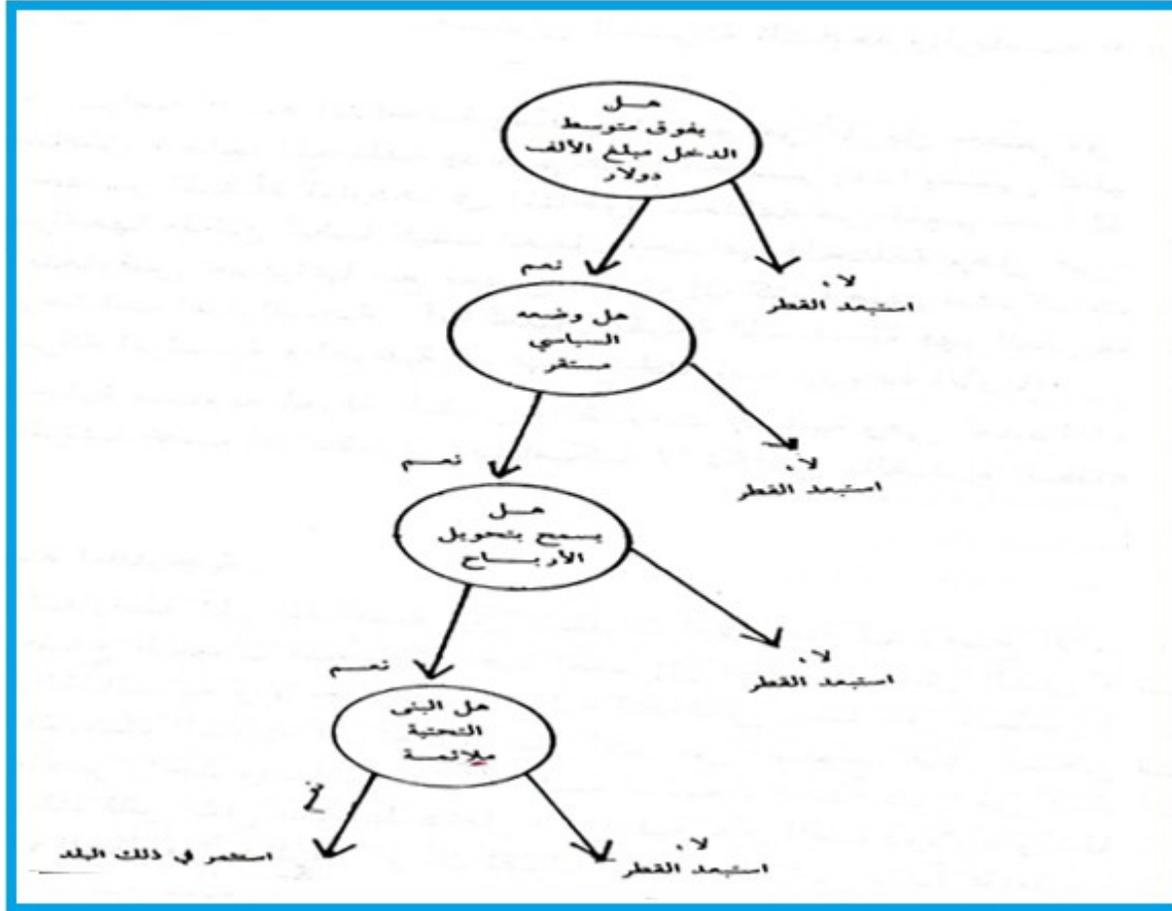
✓ مصفوفة تقييم العوامل الداخلية: إعطاء درجة لكل واحد من وظائف المنشأة كالبحت و التطوير و خدمات العملاء و جودة المنتجات و التوزيع و الوضع المالي. تتراوح الدرجات بين 1 نقطة ضعف أساسية و 5 نقطة قوة أساسية.

دراسة البيئة 1.

ب- دراسة البيئة الخارجية :

- تكون من خلال دراسة المفاضلة بين البلدان أولاً و من ثم وضع الاستراتيجية المناسبة و التهيؤ لأوضاع البلدان المختارة.
- تعتمد دراسة البيئة الخارجية على دراسة البيئات السياسية و القانونية و الاجتماعية و المالية و المفاضلة على أساس عدة مؤشرات منها:
 - ✓ متوسط دخل الفرد
 - ✓ حجم القطر
 - ✓ القوة الشرائية
- من المهم ان تبني الشركة قرارها باعتماد أكبر قدر من المؤشرات و أن تنظر الى القطر في مجمله أي الى مناخ الاستثمار .

دراسة البيئة 1.



دراسة البيئة الخارجية

يمكن للمنظمة ان تستعمل الأسلوب التدريجي , و هو المفاضلة بين البلدان على مراحل واستبعاد بعض الدول على أساس مؤشر واحد ثم ننتقل إلى المؤشر التالي في تحرك لولبي كما في الشكل التالي.

المناخ الاستثماري

The Investment Climate

المناخ الاستثماري: المقصود بمناخ الاستثمار هو مجمل العناصر القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار. وهناك عناصر محفزة للاستثمار مثل تمتع البلد بالاستقرار السياسي وحرية التحويل وكفاءة البنى الهيكلية.. الخ. وهذه العوامل تعتبر مهمة في اختيار الأسواق ومواقع الانتاج وقد تختلف أهميتها من بلد ومن منشأة إلى أخرى أهم هذه العوامل هي:

المناخ الاستثماري

The Investment Climate

- يعرف المناخ الاستثماري على أنه: "مجملة العناصر القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تكون بيئة الاستثمار". (تعريف المؤسسة العربية للاستثمار, 1990).
- يشمل التعريف أهم العناصر التي المحفزة للمستثمر و التي يبني عليها قراره و من أهم هذه العناصر, الاستقرار السياسي في البلد المضيف و حرية التحويل و كفاءة البنى التحتية...
- تختلف هذه العوامل من بلد لبلدو من منشأة الى أخرى و يتم في العادة تصنيف كل بلد من حيث وضع كل عنصر من عناصر مناخ الاستثمار وصولا الى مؤشر اجمالي يحدد مناخ البلد ككل.

المناخ الاستثماري

:يمكن تلخيص العوامل المناخية في العناصر التالية

1- حجم السوق

2- العمليات

3- التكاليف والموارد المتوفرة

4- المخاطر

المناخ الاستثماري

1- حجم السوق: Market Size

حجم المبيعات في أي بلد مؤشر مهم لحجم السوق, كما ينظر الى الدخل (القوة الشرائية) كمؤشر أساسي لحجم السوق و المؤشرات الاقتصادية المتعلقة بالدخل القومي و حجم الناتج المحلي, حجم الطبقة الوسطى و نسبة الصناعة في الدخل القومي.

2- سهولة العمليات التجارية: Ease of doing Business

-هناك عدة اعتبارات لسهولة العمليات مثل القرب الجغرافي أو اللغة المشتركة فانهما يقدمان بيئة مألوفة امام المستثمر يفهمها و يقدر على التعامل معها, و تكون عملية التحكم في الاستثمار أسهل.

-تتأثر سهولة العمليات بأشياء مثل بساطة الإجراءات البيروقراطية و سهولة الحصول على الرخص و الموافقة الحكومية.

-تؤثر تعقد أو بساطة القوانين و الإجراءات يؤثران في قرار المستثمر و هما من الأشياء التي عادة يضمنها البعض كجزء من المناخ.

- و ترتبط سهولة العمليات أيضا بمدى انسجام قدرات الشركة مع البيئة كالخبرة القانونية.

- **3. التكاليف والموارد المتوفرة:** في حال الصناعة الاستخراجية فإن أهم اعتبار هو توفر المعدن المراد استخراجة وهل هو كاف بما يبرر استثماراً طويلاً المدى. وكذلك تكلفة المواصلات والشحن عامل مهم لأن المنتج قد يؤخذ لأسواق بعيدة. وفي الصناعات التحويلية لوحظ أن توفر العمالة المدربة وكلفتها عاملان حاسمان في القرار وقد يضاف إليهما عوامل أخرى مثل التقنية المستخدمة وملاءمتها لوضع البلد واقتصاديات الإنتاج.
- **4. المخاطر:** يقلل علو المخاطر المختلفة من جاذبية البلد كموقع للاستثمار أو سوق له. وهناك أنواع عديدة من المخاطر منها خوف الشركة من التقليد كأن يقوم منتج بتقليد سلعتها دون إذنه (مخاطر تنافسية). وهناك مخاطر مالية واحتمال إصدار قانون يعيق تحويل الأرباح أو رأس المال للخارج، وهناك مخاطر سياسية كالتأميم والمصادرة.

المناخ الاستثماري

3- تكيفو الموارد المتوفرة

. في الصناعة الاستخراجية لهم اعتبار هو توفر المعدن المراد استخراجه و هل هو كلف بما يبور استثمارا طويل المدى-
كذلك تكلفة المواصلات و الشحن عامل مهم لان المنتج قد يؤخذ لأسواق بعيدة
لما في الصناعات التحويلية لوحظ أن توفر العملة المدربة و كفتها عملات حطمان في الفرار و قد يضاف اليهما-
. عوامل أخرى مثل التقنية المستخدمة و ملائمتها لوضع البلد و اقتصاديات الإنتاج

4- المخاطر

. يقلل علو المخاطر المختلفة من جاذبية البلد كهو وقع للاستثمار أو سوق له-
هناك أنواع عديدة من المخاطر منها خوف الشركة من التقليد كأن يقوم منتج بتقليد سلعتها دون إذنه (مخاطر تلافسية)-
و هناك أيضا مخاطر مالية و احتمال اصدار قانون يعيق تحويل الأرباح أو رأس المال للخارج و هناك مخاطر سياسية
كالتأميم و المصادرة

- مقارنة البلدان على ضوء العناصر المذكورة
- يضع جونسون وشيبي عددًا من العوامل المهمة في اتخاذ القرار الاستثماري لتقييم المناخ الاستثماري في البلدان المختلفة، التي تعتمد عليها المقارنة ما يلي:
- 1-النمو الاقتصادي
- 2-الاستقرار السياسي
- 3-حجم السوق
- 4-الاعتماد على المعونات
- 5-الدين الخارجي
- 6-تحويل العملة
- 7-قوة العملة
- 8-الادخار الداخلي
- 9-البنى الهيكلية

تحديد لغايات-2

• صياغة الرسالة:

-قد تكون الرسالة متواضعة و تناسب حجم المنشأة, و ليس من الضرورة أن تكون الرسالة مكتوبة و محددة بوضوح و أحيانا تكون ضمنية يفهمها الجميع بدون ان يتم التعبير عنها.

- يعتبر وجود الرسالة أمر مهم لأنها ترشد و توجه أعمال المنظمة و على ضوءها تحدد الأهداف.

• وضع الهدف:

-بعد ان اتضحت رسالة المنظمة عليها ان تحدد الهدف الذي تسعى لتحقيقه بخلاف تحقيق الأرباح.

-المهم أن تكون هناك أهداف و يمكن أن تكون الأهداف غير منصوص عليها لكن الجميع يفهمها و يعرفها.

-تكون الأهداف رقمية و قابلة للقياس كتحقيق نسبة معينة الأرباح أو حجما معيناً من الأرباح أو أن تصبح الشركة الأولى في مجالها.

-تحدد الأهداف من خلال دراسة البيئة الخارجية و الداخلية و تضع الشركة أهداف عامة (كتحقيق حجم معين من الأرباح) ثم تقسم الهدف الى أهداف فرعية (هدف واحد لكل منطقة جغرافية أو وحدة عمليات).

تحديد الاستراتيجية-3

: يمكن للمنشاء ان تختار إستراتيجية دخول السوق الأجنبي من بين عدة بدائل. ومن ضمن هذه الاستراتيجيات نذكر

- التصدير للسوق الخارجي -
- استغلال السوق بدون تملك حصة (علاقات تعاقدية) -
- الترخيص لمنتج محلي Licensing
- عقود الامتياز Franchis
- عقود الإدارة Management
- مشاريع تسليم المفتاح Turnkey
- غزو الأسواق بمساهمة
- المشاركة (المشاريع المشتركة) Joint – Venture
- الملكية الكاملة
- التحالفات الإستراتيجية.
- شراء شركة جاهزة أم البدء من الصفر

تحديد الاستراتيجية-3

- استراتيجية دخول السوق الأجنبي:
- تتفاوت الاستراتيجيات التي يمكن بها للمنشأة أن تستغل السوق وذلك التفاوت مصدره حجم الاستثمارات التي تخصصها لذلك السوق ومدى تحكمها في العمليات فيه وقربها ومباشرتها للعمليات بنفسها أم خلال آخرين ...
- 1- التصدير للسوق الخارجي: يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق, كل ماتعمله الشركة هنا هو شحن البضاعة بالموصفات المطلوبة لوكيل أو مستورد في البلد الخارجي وينتهي التزامها بوصول الشحنة المتفق عليها في المكان المتفق عليه. وهو عادة احسن خيار لأنه قليل المخاطر لقلّة الاستثمار.
- 2- استغلال السوق بدون تملك حصة (علاقات تعاقدية) :
- (أ) الترخيص لمنتج محلي: هنا تسمح الشركة الاجنبية لمنتج محلي بإنتاج سلعة طورتها الشركة الأجنبية وتمده بمواصفات السلعة وتقنية انتاجها وربما تهئ له فنيين لتدريب العمال او الاشراف على العمليات وتتلقى الشركة مطورة السلعة الاجنبية أتاوة أو مبلغا سنويا او نسبة من الارباح. الترخيص يمكن الشركة صاحبة المنتج الأصلي من الاستفادة مما طورته بدون استثمار إضافي , وأن تجني عائدا وتستغل سوقا ليس لديها الخبرة فيه , ويستفيد المرخص له من استغلال تقنية لا يستطيع ان يطورها بنفسه.

• (ب) عقود الامتياز: هذا اتفاق تعاقدى حيث يدفع المرخص له مبلغا مقدما ويلتزم باستثمار مبالغ معينة في ترويج وتوزيع سلعة أو خدمة محددة تحمل اسم وعلامة أو نظام الشركة الأصلية. وهو أيضا أسلوب تستغل به الشركة المطورة ما طورته بدون انفاق اضافي وبدون المغامرة بأموالها هي, فصاحب الامتياز رجل اعمال مستقل يخاطر بأمواله لكن المطور الأصلي يظل مالكا للاسم او السلعة وهو بذلك يتحكم في الأول مثل ماكدونالد

• (ج) عقود الإدارة: في هذه الحالة تباع الخدمات الفنية والإدارة حيث تقوم شركة محلية باستئجار خدمات شركة أجنبية متخصصة في الإدارة أو في تشغيل منشآت صناعية أو تدريب الآخرين. وعادة تكون الشركة المديرة هي شركة طورت هذه الخدمة أو السلعة وتنتجها بنفسها في بلدها أو حتى في بلدان أخرى وتديرها لمصلحة آخرين في بلاد ثالثة.

• (د) مشاريع تسليم المفتاح: في هذه الحالة تقوم شركة أجنبية بإنشاء وتشبيد مرفق ما أو مشروع معين من الألف إلى الياء. وميزة هذا النوع هو أن الشركة لا تستثمر أموالها فالمخاطرة إذن قليلة والتزامها لا يتعدى فترة إكمال المشروع وتشغيله.

• الشيء المشترك في هذه الأساليب ن الشركة تستفيد من الفرص وتتحكم بعملياتها بدون أن تدفع من مواردها المالية

• 3- غزو الأسواق بمساهمة : في هذه الحالة تدخل الشركة الأجنبية كمستثمرة وصاحبة حصة في رأسمال الشركة أو المشروع، وهي بذلك تخاطر بمالها وقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى ذلك. وتكون الخيارات أمام الشركة الأجنبية في هذه الحالة:

- (أ) المشاركة (المشاريع المشتركة) : وتتخذ الشركة في هذه الحالة شريكا قد يكون محليا أو أجنبيا وبهذه الطريقة فهي تقلل من المخاطر وتستفيد من معرفة الشريك الآخر للسوق المحلي ومن المزايا التقنية والإدارية الموجودة لدى الشريك لكن المساوؤها هي فقد المستثمر شيئا من التحكم إذ يطلع الشريك على أسراره التجارية والمهم هو التأكد من الشريك المناسب الذي يكون مكملا للشركة.
- (ب) الملكية الكاملة: كبديل للشراكة ، وهو أن تمتلك المشروع الأجنبي امتلاكاً كاملاً وذلك حتى تستطيع استغلال وتنمية السوق المحلي تنمية كاملة .

- **4-التحالفات الاستراتيجية:** التحالف الاستراتيجي هو اتفاق بين شركتين متعددي الجنسيات أو أكثر لخدمة السوق الدولي وعلى خلاف الشراكة دائماً ما تكون الشركات من نفس الصناعة. نجد هذا في مجال صناعة السيارات.
- **5-شراء شركة جاهزة أم البدء من الصفر:** يعتبر هذا خيار استراتيجي أمام الشركات وهي تفكر في الاستثمار في بلد آخر. بدون شك أن شراء شركة قائمة له مميزات ، فلن يكون هناك تضيق وقت في التراخيص أو تشييد المباني واستيراد الآليات وتجنيد العاملين ، كما قد يستفيد المشتري من اسم الشركة وعلاقاتها الحالية. لكن عيوبها تبني ديونها والالتزام نحو العاملين فيها وتصبح مشاكلها مشاكل المستثمر بل قد ينفق مبالغ اضعاف ثمن الشراء في الترميمات وغيرها.
- وفي النهاية أية استراتيجية تختار الشركة تعتمد على العوامل البيئية السياسية والاقتصادية وعلى موارد الشركة .

تطبيق الاستراتيجية-4

- يمكن تقسيم الاستراتيجية الشائعة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:
- أ-استراتيجيات توسعية: تدعو إلى التغلغل في الأسواق وتنميتها وتطوير السلع.
- ب-استراتيجيات تنويع: كالتكامل الأفقي أو الرأسي أو الخلفي أو الشركات القابضة.
- ج-استراتيجيات عدم نمو أو تقليص: كالخروج من مجال وتعويضه بدخول آخر أو التركيز أو الاستجابات أو الإلغاء أو التجميد.
- وهناك مستويات مختلفة من التخطيط الاستراتيجي يمكن اجمالها فيما يلي:
- 1-مستوى رئاسة الشركة.
- 2-مستوى الصناعة عالمياً أو المستوى الاقليمي.
- 3-مستوى الشركة التابعة.
- 4-مستوى الوحدة.
- ويمكن كذلك النظر إلى المستويات من حيث التركيز:
- أ-تركيز عالمي: هنا تركز الشركة على قطاع معين من صناعة ما وتسعى لتحقيق وفورات من اقتصاديات الحجم الكبير وبذلك تروج لسلعة موحدة المواصفات عالمياً تنتج بكميات هائلة, تركز على منتج واحد أو عددا قليلا من المنتجات.
- ب-منافسة في خطوط عريضة: تنتج الشركة عدة منتجات وخطوط انتاجية مختلفة وتسعى لأن تنافس في أكثر من مجال. وتتطلب هذه الاستراتيجية موارد رأسمالية عالية واستثمارات ضخمة.
- ج-التركيز القطري : هنا تركز الشركة على سوق بلد معين كل على حده

وضع الاستراتيجية الوظيفية

- تجزئة وتنسيق العمليات يتطلب وضع استراتيجية لكل وظيفة وفي النهاية يجب أن تجزأ الخطة إلى جانب تسويق وجانب تمويل وجانب إنتاج وجانب موارد بشرية.
- وضع السياسات والبرامج: السياسات هي قواعد إرشادية تعكس توجه الشركة وتخدم أهدافها وهي سياسات عامة وسياسات تختص بوظائف معينة أو بلدان معينة.
- البرامج: هي مجموعة من الموارد مختارة لتحقيق مهمة معينة في فترة زمنية محددة والموارد المشمولة ، هي موارد مالية وموارد بشرية وموارد مادية كلها معبأة سويا لتحقيق نشاط تسويقي أو انتاجي معين.

المراقبة و تقييم الأداء . 5

المراقبة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعية واتخاذ الاجراء اللازمة في حالة الانحراف. إنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف على ضوءها نستطيع أن نحكم على الأداء. ويتطلب وجود نظام معلومات يتابع الأداء, ويحلل ذلك الداء من البيانات المتلقاة ويقدم معلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة.

- المعايير العامة في تقييم الأداء:
- معايير مالية وإدارية: معدل العائد على الاستثمار وهناك معايير أداء الشركة الأم كنمو المبيعات والحصة السوقية ومقاييس التكاليف , تحتاج الشركة الأم إلى معلومات عن أداء الشركة لمقارنتها بالخطط الموضوعية للشركة ككل ولأقسامها ووحداتها المختلفة , وإذا لم تحقق الأهداف فعلى الإدارة أن تبحث عن أسباب الانحراف لتتخذ الإجراء اللازم.
- معايير أداء المديرين: إضافة إلى المعايير الكمية فإن الشركة تحتاج إلى معايير غير كمية لتحكم بها على أداء المديرين في الخارج. وللتأكد من حسن أدائهم تقوم بعض الشركات باستبقاء المديرين للعمل في الرئاسة فترة حتى تضمن تشربهم وتفهمهم لأهداف الشركة, ووجود المديرين الأكفاء ضروري لتنفيذ استراتيجية الشركة ولذا يصبح تقييم أدائهم أمرا مهما



الفصل الحادي عشر

استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

أهداف الفصل

- 1- تعريف الطالب أهمية وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الدولية
- 2- ادراك موضع و موقع اتخاذ القرار
- 3- تعريف الطالب لكيفية اختيار الهيكل التنظيمي و الاشكال القانونية للمنشآت الدولية
- 4- استيعاب الطالب لمدى أهمية الاخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية في الأعمال الدولية

موضوعات الفصل

1 التخطيط الاستراتيجي

2-موضع اتخاذ القرار

3-موقع اتخاذ القرار

4-الهيكل التنظيمي

5-الاحلاقاتو المسؤولية الاجتماعية

تقديم

-يعد إعداد المنشأة لاستراتيجية ناجحة تمكنها من الدخول الى الأسواق الدولية من اهم المتطلبات لضمان النجاح و البقاء و الاستمرار في مجال الاعمال الدولية.

و قد تختار المنشأة الدولية أسلوب عملها بناءا على إمكانياتها و تجربتها و تختار بالتالي الاستراتيجية المناسبة للدخول الى الأسواق الدولية.

و في كل الأحوال يتعين على المنشأة إعداد و إدارة خطة استراتيجية تمكنها من :

- تحقيق أهدافها
- تحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها
- تحديد امكانياتها

وظيفة التخطيط و التنظيم -1

(على المستوى المحلي)

وظيفة التخطيط: هي تحديد الهدف و العمل المطلوب لتحقيقه

وظيفة التنظيم: هي تحديد من سيقوم بالعمل المطلوب و تهيئة الموارد اللازمة لتمكين الأشخاص المكلفين بالعمل بإتمامه على أكمل وجه

و عليه فإن وظيفة التنظيم هي تحديد المسؤولية مع منح السلطة المتكافئة فوق الموارد المطلوبة لتكين أصحاب المسؤولية للقيام بها
يمكننا القول اذن أن التنظيم هو توزيع العمل و منح السلطة اللازمة لتنفيذه على الوجه المطلوب

أما منح السلطة فوق الموارد فهو جعل الشخص صاحب القرار قادر على استخدام الموارد المهيئة له من ت خلال تحديد الموارد البشرية اللازمة و ساعات العمل ,كيفية استخدام الموارد المالية و المادية , ما هي المواد التي يجب استعمالها و من اين يتم
.... شراؤها

.التنظيم اذن هو تحديد صاحب القرار

وظيفة التخطيط و التنظيم -1

(على المستوى الولي)

- يؤثر الانتشار الجغرافي على اتخاذ القرار و كيف يتم .هل تعتمد المنشأة على القرارات المركزية ام تتخذ القرار في الوحدة الخارجية؟ خاصة مع اعتبار الفوارق الثقافية و الأوضاع السياسية في البلد المضيف و نوع المنتج و التقنية المستخدمة.
- كل هذه الاعتبارات تعيد المنشأة الى التساؤل حول التوجه التنظيمي الذي يجب ان تختاره. الأحادي ام التعددي؟ الإقليمي ام العالمي؟
- في التنظيم الأحادي : كامل القرارات تؤخذ في المركز الرئيسي للمنشأة كما أن الأوضاع المحلية في الوحدات الخارجية لا تؤخذ بعين الاعتبار عند أخذ القرار.
- في التنظيم التعددي: تكون الغلبة للوضع المحلي و يتخذ المحليون القرار و ما على المركز الا التنسيق أي ان للشركة المحلية استقلالية عالية.

- أما في التنظيم الأقليمي فإن المنشأة تترك مجموعة من الوحدات الموجودة في إقليم واحد (تكون عادة عدة دول متقاربة جغرافيا) تتخذ قرارها سويا أي انها تتخذها لها إدارة إقليمية تحت رئاسة مدير إقليمي.
- و يحمل التوجه العالمي التوجه الإقليمي لدرجة أعلى حيث يحدد المركز الاختلافات الموجودة و يكون اتخاذ القرار في شكل مجموعات. و في هذه الحالة فإن القرارات المركزية تهتم خاصة بالصورة العامة لكنها قد تترك في بعض الأحيان مجالا لمديري الفروع في اتخاذ بعض القرارات المساندة.

موضع اتخاذ القرارات 2

- يرى بعض الكتاب ان الشركات الامريكية و الأوروبية لديها شبكات من شركات محلية كل منها مستقلة ذاتيا داخل القطر و بالتالي فإن تنظيم هذه الشركات لا يواجه مشكلة في الاستجابة لمتطلبات البلد المضيف. يخلق هذا التوجه فعالية و كفاءة محلية.
- غير ان مشكلة الشركات متعددة الجنسيات هي صعوبة التنسيق للعمليات الدولية في ظل الاستجابة للمتغيرات العالمية.
- من ناحية أخرى يرى (Bartlette & Ghosall, 1988) أن معظم الشركات اليابانية عملياتها مركزة في قاعدة بلدها الام مما يعطي الفرصة لهذه الشركات لاقتناص الفرص و بالتالي يكون للمركز الصورة الكاملة حول بقية الشركات المحلية. غير ان هذه الشركات تفتقد الحساسية التي تمكنها من الاستجابة للأوضاع المحلية و هو ما يخلق فعالية مركزية.

أنماط التنظيم

قام (Bartlette & Ghosall, 1988) بتصنيف النظم الإدارية الى أربعة نظم رئيسية انطلاقاً من نفس التصنيف الذي ذكرناه للاستراتيجيات.

1- شركة متعددة الجنسيات: تتميز باتحاد فيديرالي لا مركزي مع توافق قدر كبير من الأصول. تكون المسؤوليات في هذا النوع محلية مع تحكم فردي و رقابة مالية عادية. ما يميز هذه الشركات أيضاً أن العلاقة بين الفرع و الرئاسة تكون غير رسمية مع وجود عقليات المحليات المتعددة. ينظر الى العمليات الخارجية على أنها محفظة أعمال مستقلة.

2- الشركة الدولية: تتميز باتحاد فيديرالي مع التنسيق بينما تكون الأصول رئيسية و المسؤوليات و القرارات محلية. في ما يخص التحكم الإداري فنن التخطيط و الرقابة يكونان بصفة رسمية مع تحكم مركزي من الرئاسة. و ينظر الى العمليات الخارجية و كأنها ملحقة بالعمليات الداخلية.

أنماط التنظيم (تابع)

3- الشركة العالمية: تتميز بمركزية نشطة و حيث أن أغلب الأصول و الموارد و الاستراتيجيات مركزية يكون التحكم التشغيلي لهذه الشركات شديد في القرارات و الموارد و المعلومات. تنظر الإدارة الى العمليات الخارجية على أنها مجرد أنابيب الى السوق العالمية.

4- الشركة عبر الوطنية: تتصف بأنها منظمة شبكية مع وجود موارد و قدرات متخصصة و موزعة. تتميز بوحدات مستقلة مع تدفقات ضخمة من المكونات البشرية و المالية و المعلوماتية. و تكون العمليات في نطاق التنسيق و التعاون ضمن بيئة قرارات مشتركة.

• رغم اختلاف أنماط التنظيم للمنشآت الدولية إلا أن المشكلة تكمن في أن موارد الشركة عادة ما تكون في بيئة بينما الفرص و التهديدات في بيئة أخرى و هو ما يؤدي الى فقدان التوازن في الموارد و الفرص . غير أن المهم هو أن يسمح تنظيم الشركة بتوجيه الموارد الفائضة من مكان الى مكان توجد به الفرص .

• و يرى Bartlette & Ghossall, 1988 أن النموذج عبر الوطني يمكن الشركة من إدارة عملياتها عبر الحدود مع الاحتفاظ بمرونة تستوعب المحلي و تكون قادرة في نفس الوقت على ربط عملياتها المحلية ببعضها البعض و بالمركز في الآن نفسه.

موقع اتخاذ القرارات 3

من الأسئلة الصعبة التي تواجه أي منشئة هي تلك المتعلقة بالقرارات التالية:

- درجة اللامركزية المناسبة
- أي القرارات تتخذ في المركز؟
- نوع القرارات التي تترك للوحدات الخارجية
- مدى التفويض المناسب

موقع اتخاذ القرارات 3

- يكون التفويض أحيانا أكثر من اللازم و تكون الشركة حالة تفرد على المستوى المحلي حيث يكون للمديرين المحليين مجالا كبيرا يفوق المطلوب مما يؤدي الشركة متعددة الجنسيات الى إضاعة فرص التتميط و الاستفادة من اقتصاديات الحجم مع تشتيت للجهود و مضاعفتها بدون فائدة.
- من الجانب الآخر فإن الإصرار على مركزية القرار قد تنتج عنه قرارات خاطئة لا تتلائم مع الوضع المحلي.
- يعتمد حجم التفويض على:
 - طبيعة السلعة و أسلوب تسويقها.
 - مدى الحاجة الى إعادة تصميمها.
- عامل الوقت : قد لا يكون الوقت كافيا لمراجعة القرارات في المركز الرئيسي.
- قدرات و تدريب المديرين المحليين.
- مدى استيعاب المديرين لأهداف الشركة و سياستها الإنتاجية.

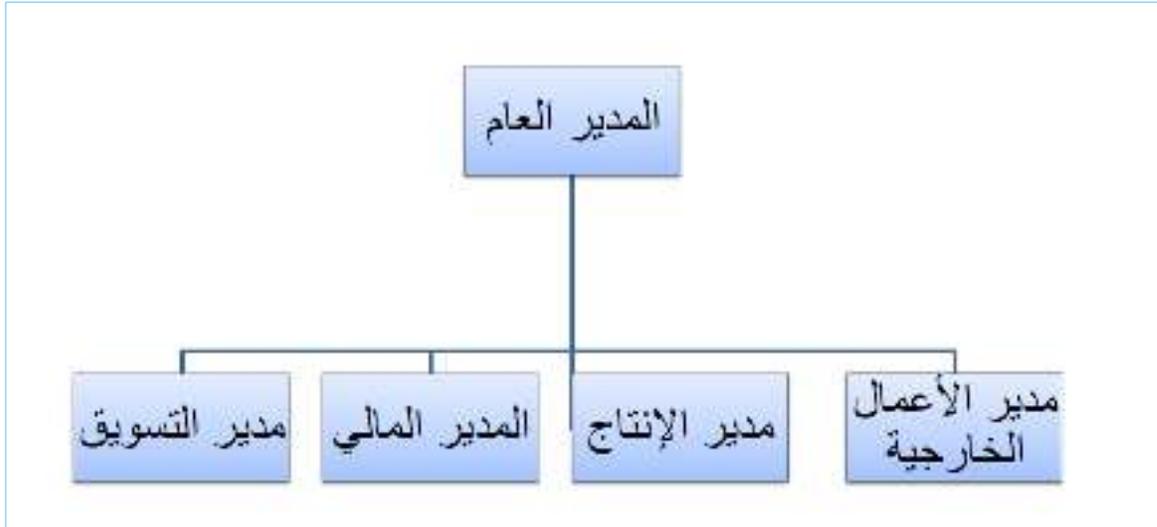
موقع اتخاذ اقرارات3

- هناك ايضا اعتبارات خاصة "بتقافة" الشركة عامة وأهدافها فالمدير المحلي ليست لديه الصورة كاملة وقد يكون مأخوذا بأهمية الفرع الذي يدير و في بعض الأحيان بل قد يعمل على تحقيق أهداف الفرع دون مراعاة لأهداف الشركة العليا.
- مثل هذه القرارات تصبح أحيانا مصدر نزاع خاصة إذا لم تكن الشركة المحلية مملوكة للشركة الأم مثل تراخيص مطاعم الوجبات السريعة المعروفة عالميا .
- يعتمد حجم التفويض أيضا على النجاح المتحقق.
- تسعى الشركة متعددة الجنسية إلى تحريك الموارد بين الوحدات والدول المختلفة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.
- كما أنها ولخدمة أهدافها العليا ، تعمل على تكامل عملياتها بين البلدان المختلفة مما يعني أن تحدد لبعض الوحدات الانتاجية أن توجّه منتجاتها وتفرض على وحدات أخرى أن تشتري من وحدات زميلة. مما يدفع الشركة إلى مركزية القرارات في المجالات المختلفة.

الهيكل التنظيمي-4

- سبق وأن أكدنا أن وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ .
- يجب اختيار شكل من أشكال الهياكل التنظيمية بما يتلاءم وإمكانات واحتياجات المنظمة.
- على المستوى الدولي يوجد أشكال و بدائل مختلفة , تختار منها الشركات الدولية الهيكل الذي يلائمها و يتماشى مع تطورها و تاريخها.

نموذج قسم العمل الخارجية-1



- هنا 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 في الشكل التالي:

نموذج قسم الأعمال الخارجية (مزاياه و عيوبه)

مزايا نموذج قسم الأعمال الخارجية

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

"عيوب" نموذج قسم الأعمال الخارجية

- اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية.
- وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تتنافس الإدارات المحلية على الموارد.
- انعدام التنسيق مع بقية الإدارات.
- لا يناسب هذا النموذج الأعمال الدولية ذات الحجم الكبير وإنما يصلح للأعمال الخارجية الصغيرة.

نموذج شركة خارجية مستقلة-2



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

نموذج شركة خارجية مستقلة-2

مزاياه و عيوبه

مزايا نموذج الشركات الخارجية المنفصلة:

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

عيوب نموذج الشركات الخارجية المنفصلة:

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

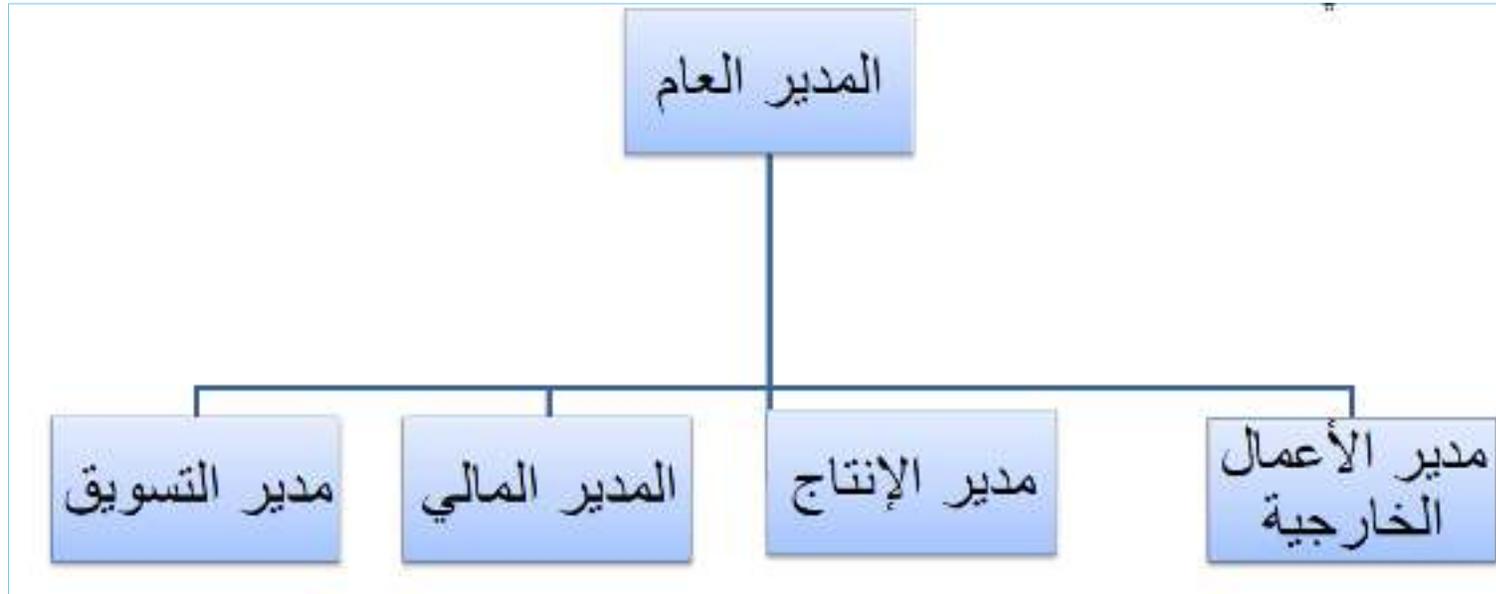
● ملاحظة :

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

نموذج التقسيم وظيفي 3

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

نموذج التقسيم وظيفي 3



نموذج التقسيم وظيفي 3

المزايا و العيوب

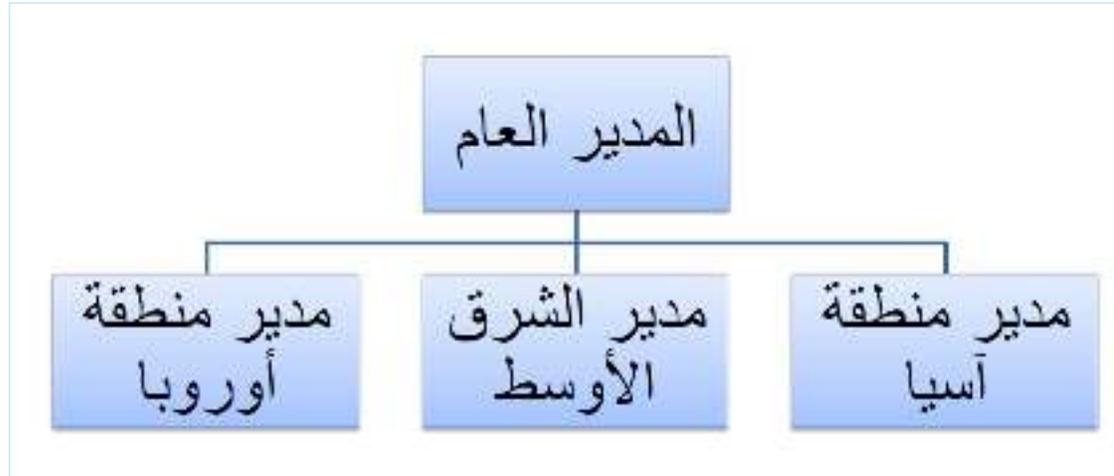
مزايا واستخدامات نموذج التقسيم الوظيفي :

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

عيوب نموذج التقسيم الوظيفي:

- يؤدي هذا النظام إلى ضيق النظرة لدى كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجيات شاملة بسبب ذلك.
- تفقد العمليات الدولية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية.
- يتضمن النموذج تطويلا للإجراءات وإضعافا للمدير المحلي بسبب تشابك المسؤولية وعدم وحدة السلطة الأمره , حيث يكون مدير التسويق المحلي في بلد (X) مسؤولا أمام المدير المحلي إداريا وأمام مدير التسويق الدولي فنيا.

نموذج التقسيم الجغرافي-4



- ويتكون من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسؤولية الكاملة عن العمليات في مناطقها بما في ذلك الإنتاج والتمويل
- عندما يكون حجم العمليات كبيرا ولا تغطي منطقة أو بلد على كل الشركة متعددة الجنسية ، تتسوى المناطق في الأهمية ويدير كل منطقة مدير.

نموذج التقسيم الجغرافي 4

المزايا و العيوب

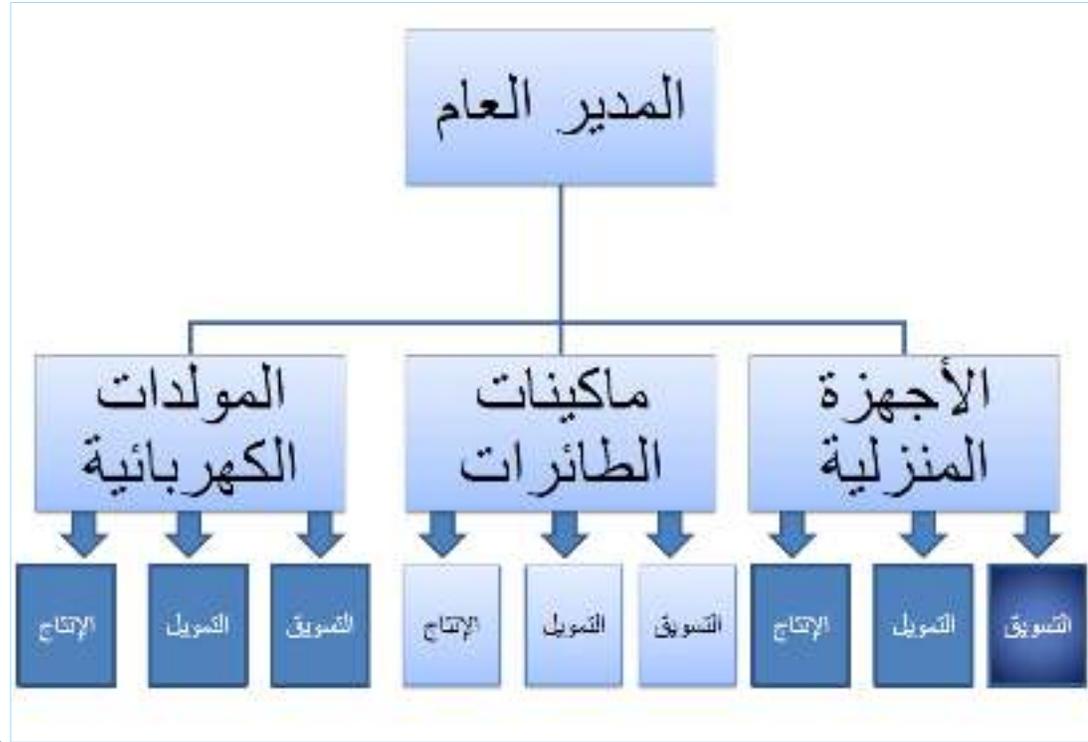
استخدامات و فوائد نموذج التقسيم الجغرافي :

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

مساوئ نموذج التقسيم الجغرافي :

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

التقسيم على أساس سلعي 5



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

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

التقسيم على أساس سلعي-5

المزايا و العيوب

المزايا:

. سهولة التنسيق داخل المجموعة السلعية للوحدة-

العيوب:

. صعوبة في التنسيق بين المجموعات السلعية-

.خطورة تشتيت الجهود-

. لمكانية عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم-

“

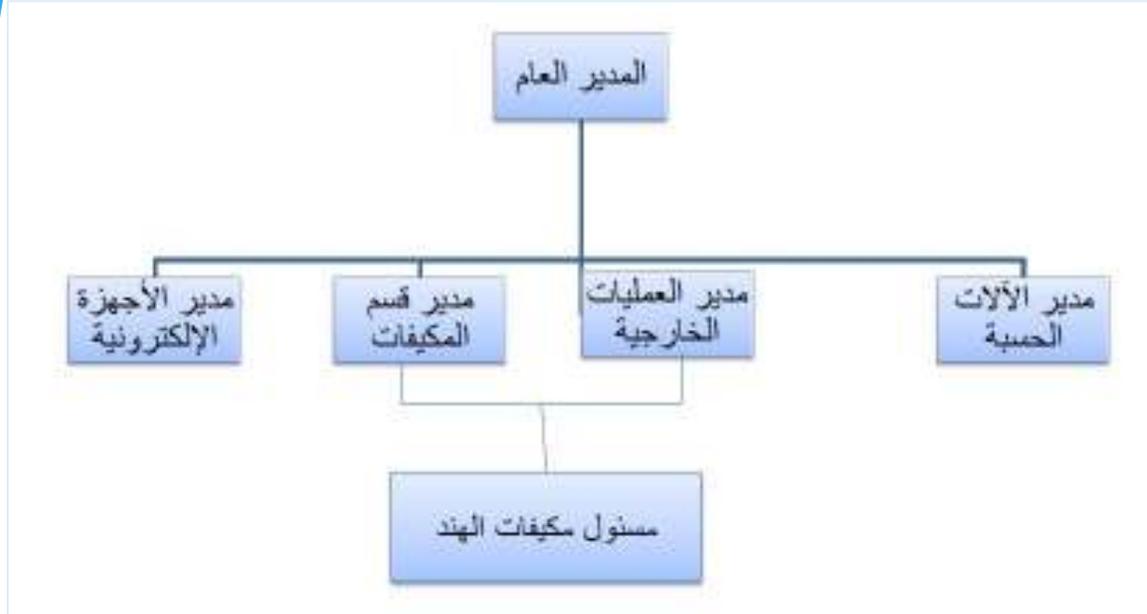
نماذج أخرى مختلطة-5

”

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

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

نماذج أخرى مختلطة-5 نظام المصفوفة



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

نظام المصفوفة

المزايا و العيوب

مزايا نظام المصفوفة :

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

مساوئ نظام المصفوفة :

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

الهيكل القائم على فكرة إدارة المشروع

يقوم التنظيم على فكرة إدارة مشروع و يتميز بالخصائص التالية:

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

استراتيجية اختيار التنظيم

ينبع الهيكل التنظيمي من الاستراتيجية المختارة لا العكس. و على الشركة أن تحدد النموذج الأنسب بعد ان تقرر استراتيجية عملها.

و يرى الكثير من الكتاب ان اختيار الهيكل المناسب يكون وفق عدة اعتبارات أهمها:

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

استراتيجية اختيار التنظيم

1-حجم المنشأة وتطور عملياتها

من الطبيعي أنه إذا كانت الأعمال الدولية قليلة بالنسبة لإجمالي أعمال الشركة (أقل من 5% من إجمالي المبيعات مثلاً) فلن تحتاج الشركة لتعديل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك لكن عندما تصبح النسبة 41% أو 51% يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بالهيكل السابق.

- مثال : عندما وجدت شركة كاملة أمريكية للحساء أن 55% من مبيعاتها مصدرها الخارج، أعادت النظر في استراتيجيتها وتوقفت عن التفكير بنفسها على أنها أمريكية ، كما أعادت النظر في هيكلها التنظيمي.

استراتيجية اختيار التنظيم

2-تاريخ المنشأة وتطور عملياتها:

- الشركة الجديدة أو الجديدة على الأعمال الدولية ليس لديها الرغبة لتغيير هيكلها ليلائم الأعمال الدولية.
- مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن يتأكد أن الأعمال الدولية ليست شيئا عارضا ويتعين ملاءمة هيكلها.
- بمرور الزمن سيكون لدى المدير الثقة بتبني هيكل أكثر تعقيدا.

3-فلسفة الشركة وثقافتها:

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

استراتيجية اختيار التنظيم

4-نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها :

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

5-وجود الكوادر المؤهلة :

- وجود كوادر مؤهلة لها خبرات في الأعمال الدولية وقدرة على العمل في مناطق مختلفة والتأقلم في بيئتها من شأنه أن :
- يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج لآخر .
- يسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار.

الأشكال القانونية للشركة التابعة

- هناك أشكال قانونية مختلفة ممكن أن تأخذها الشركة التابعة مما يؤثر في التنظيم ومسئولية اتخاذ القرارات.
- قد تكون الشركة التابعة فرعا للشركة متعددة الجنسية وتسجل قانونيا كذلك .
- أو قد تختار الشركة الأم أن تكون الشركة المرتبطة بها شركة منفصلة (مساهمة) طبقا لقانون البلد.
- يكون التحكم في الفرع أسهل حيث لا مجلس إدارة محلي ولا شركاء محليين.
- الشركة الأم عادة مسؤولة قانونيا عن الفرع و يمكن مقاضاتها أمام المحاكم لكنها لا تكون مسؤولة قانونيا عن الشركة المسجلة كشركة مستقلة في البلد المضيف أي أن مسؤولية الشركة الأم لا تتعدى مساهمتها في الشركة المحلية.

الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية

تعرض الشركات الأجنبية اليوم الى انتقادات عديدة من بينها :

التهرب من البلدان التي لديها قوانين متشددة لحماية البيئة

- نقل مصانعها و زيادة التلوث و انتهاك البيئة في بعض البلدان المضيفة

- امتصاص عرق الضعفاء و النساء في المصانع

- عدم احترام حقوق الانسان

- افساد الذمم و الرشوة

لمجابهة هذه الانتقادات وجدت الشركات نفسها مجيرة على عدم تجاهل الاخلاقيات و الالتزام بمبادئ اخلاقيات الاعمال للشركات و لعب دورها كمسؤول اجتماعي يساهم في تطوير المجتمعات.

كما قامت الأمم المتحدة بإصدار ما يسمى بالعقد الدولي الذي تلتزم فيه الشركات باحترام المبادئ في ما يخص:

-حقوق الانسان

-العمل

-البيئة

-مكافحة الفساد