

الفصل الأول: مقدمة لإدارة الأعمال الدولية

ماهية إدارة الأعمال الدولية

الأعمال الدولية هي: معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة تجارة/ أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى تتميز هذه المعاملات والعلاقات بالديمومة والتأثير المتبادل.

يتم التبادل الاقتصادي بين الدول من خلال انتقال:

السلع والخدمات (تجارة).

القروض والمنح والإعانات الرسمية أو الاستثمار التجاري.

العمالة.

الإدارة.

التقنية... الخ

تعتبر الشركات الدولية هي أهم وسيط في عملية التبادل التجاري.

تقوم هذه الشركات بعمليات الاستيراد والتصدير واستثمار في منشآت اقتصادية في دول أخرى.

تبحث هذه الشركات عن المواد الأولية والسلع نصف المصنعة أو السلع التامة الصنع التي تلائم حاجتها في بلدها الأصلي أو في بلد آخر (الاستيراد).

تقوم مثل هذه الشركات بالبحث عن المشتريين في بلدان أخرى وتنمي 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 والاستثمار غير المباشر

الاستثمار المباشر: شراء وتملك أصول خارجية في شركات عاملة أو المساهمة فيها وبذلك يصبح لها تأثير بدرجة ما

على مسار الشركة التي نستثمر فيها.

الاستثمار غير مباشر: يكون بشراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى وتشتري 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 ومن أهم صفات الشركات

الدولية ما يلي:

- امتلاك طاقة إنتاجية في أكثر من دولة.
- إدارة كل هذه الطاقات والشركات بإستراتيجية واحدة.
- نقل الأموال والموظفين والسلع والأفكار والحسابات بين ادارة الشركة وفروعها وبين الشركات المختلفة وبين الشركة الدولية وزبائننا في الدول الأخرى.

أهمية الأعمال الدولية

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

ويتم ممارسة الأعمال الدولية من خلال:

١. التجارة الخارجية
٢. تجارة السلع
٣. تجارة الخدمات
٤. الاستثمارات الخارجية المباشرة
٥. الاستثمارات الغير المباشرة

الاستثمارات الخارجية المباشرة (FDI)

- يعتبر الاستثمار المباشر مجالا كبيرا لعمليات الشركات الدولية و هو بالمثل ذو حجم ضخم إلا انه ليس بمثل ضخامة حجم التجارة الخارجية.
- يتطلب الاستثمار المباشر انتقال راس 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 تعقيدا 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 الارباح بزيادة معدل الدوران راس 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 الى 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 البيئية المباشرة (من دولة عربية الى 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 حسن.
- 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)

١. تختص هذه بتملك أوراق مالية في مؤسسات خارجية من دون تحكم في هذه الاستثمارات إضافة إلى طابعها قصير الأجل في الغالب.
٢. أما حجمها على المستوى العالمي فهو صعب التقدير لأسباب عديدة منها أن المستثمرين من الأفراد أو الشركات يصل إلى عددهم إلى الملايين.
٣. ومع ذلك يبقى حجم الاستثمارات غير المباشرة معتبرا وفي نمو متزايد مع طغيان حصة البلدان الصناعية عليها.
٤. حصة البلدان النامية ازدادت في التسعينيات بعد تطور بورصات البلدان الناشئة.
٥. اغلب الاستثمارات العربية في الخارج توجد في شكل استثمارات غير مباشرة.
٦. 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 سنغفورة و هونج كونج... 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 استخدام 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 تنفيذ 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).

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 أو 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 ١٠% من المبيعات الكلية).

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 هنالك مجتمع له تقاليده و عاداته التي تصبغ ممارسة الأعمال فيه بصفتها. 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.

الاختلاف بين إدارة الأعمال المحلية و إدارة الأعمال الدولية

١. تباين و اختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول.
٢. اختلافات العادات و التقاليد و الأعراف.
٣. تنوع السياسات الوطنية و النزعات القومية.
٤. اختلاف النظم النقدية و المصرفية.
٥. 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

١. تحرير التجارة بين الدول
٢. ازدياد التكامل الاقتصادي
٣. تحرير الاقتصاديات
٤. التقنية
٥. الشركات المتعددة الجنسيات

١. تحرير التجارة بين الدول من خلال:

الاتفاقية العامة للتعريفات و التجارة الجات (GATT) عام ١٩٤٧ م في جنيف حيث وقعتها ٢٢ دولة ثم نمت عضويتها إلى أن وصلت ١٧٠.

حلت مكانها سنة ١٩٩٥ منظمة التجارة العالمية (WTO).

تعمل الجات من خلال دورات تفاوضية تستغرق عدة سنوات تتفق فيها الدول على جدول زمني لتخفيض الرسوم الجمركية بنسب محددة.

٢. ازدياد التكامل الاقتصادي

التكامل الاقتصادي أوسع من تحرير التجارة لأنه يشمل تسهيل انتقال عناصر الإنتاج بالإضافة إلى انتقال السلع كما قد يتضمن تنسيق السياسات بين الدول وربما توحيد العملة.

لكنه عادة يشمل عددا من الدول أقل مما في تحرير التجارة في الجات.

التكامل الاقتصادي يزيد من التجارة بين الدول ويرشد الاستثمار و يعطي مجالا لنمو الشركات من خلال اقتصاديات الحجم.

إن قيام السوق الأوروبية المشتركة ثم الاتحاد الأوروبي اكبر 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.

٣. تحرير الاقتصاديات

١. رفع القيود الحكومية التي تستبعد القطاع الخاص من بعض المجالات أو تحدد الأسعار و الفوائد أو ما يمكن أن تقوم به المؤسسات المالية.
٢. التخصيص (الخصخصة).
٣. انهيار الشيوعية
٤. التقنية

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

٥. الشركات متعددة الجنسيات

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

١. تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من دولة.
٢. قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول.
٣. مرونتها الجغرافية.

الفصل الثاني

نظريات التجارة الخارجية

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 (فترة التجاربيين) مازال الكثير منها قائماً حتى الآن؛

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

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

١- نظرية الميزة المطلقة:

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:

١- فرضيات النظرية:

افتراض اعتماد التبادل الدولي على المقايضة بدل النقود؛

ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج؛

- سهولة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الصناعات داخل الدولة الواحدة وصعوبة انتقال هذه العناصر ما بين الدول؛

إسقاط تكاليف النقل والمواصلات؛

العمالة التامة للاقتصاد؛

افتراض المنافسة التامة.

ب- محتوى النظرية:

مضمون النظرية يبينه الجدول التالي لدولتين هما أمريكا وبريطانيا في إنتاج كل من القمح والسيج، والقائم على أساس

اختلاف التكاليف العائد لاختلاف مدخلات عوامل الإنتاج، خاصة اليد العاملة

إنتاج عشرة أيام

النسيج/الطاقة	القمح/الطن	البيان
١٢٠	٩٠	الولايات المتحدة الأمريكية
٦٠	٣٠	بريطانيا

الملاحظ أن الأولى تنتج القمح ٣ مرات أكفاً من الثانية، والثانية تنتج النسيج ٣ 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 :

اطن قمحا = ٢/٩ طاقة نسيج ؛
اطن نسيجا = ٩/٢ طن قمحا أي ٤,٥ طن قمحا؛
٩/٢ طن قمحا = ١ طاقة نسيج.

❖ الأسعار في بريطانيا :

اطن قمحا = ٢ طاقة نسيج؛
١/٢ طن قمحا = ١ طاقة نسيج.

الخلاصة :

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

٢- نظرية النفقات (الميزة) النسبية :

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

إنتاج عشرة أيام عمل

النسيج/الطاقة	القمح/الطن	البلد
١٢٠	٩٠	الولايات المتحدة
٦٠	٣٠	بريطانيا

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

للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين إلا أن ميزتها في القمح أقوى (اطن قمحا = ١,٣٣ طاقة نسيج، أما بريطانيا فمقابل اطن قمحا تنتج ٢ 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 وتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق؛

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

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

٣- نظرية نسب عوامل الإنتاج :

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 أي 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.

٤- النظريات الحديثة :

- تظل نظرية الميزة النسبية هي السائدة بين الاقتصاديين ولكن هناك قلة متزايدة ترفض وتشكك في افتراضات النظرية :
- فالبعض يرفض فرضية ثبات التكلفة ووفرة العناصر محلياً قائلين أن متوسط تكلفة الوحدة يميل إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج مما قد يقود إلى الاحتكار عبر قيام الشركات متعددة الجنسية بتخفيض الأسعار لطرد المنافسين؛
 - يحتاجون بإمكانية جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية؛ فالميزة النسبية يمكن أن تخلق بالتركيز على صناعات بعينها؛
 - يرون كذلك أن هناك أسبابا أخرى قد تفسر التخصص (أسباب تاريخية أو الصدفة أو الحماية)؛
 - لوحظ كذلك أن اعتماد الدول على التجارة الخارجية يرتبط بمدى حجمها وبالتالي تنوع ظروفها وثروتها (الدول الكبيرة ذات المساحات الواسعة تميل للاكتفاء الذاتي)، مما يستدعي من الدول الصغيرة أن تكون أكفأ 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 عموما هي :

أ- الاستفادة من الطاقة غير المستغلة ؛

ب- تخفيض التكاليف ؛

ج- تحقيق أرباح إضافية ؛

د- تنوع وتقليل المخاطر ؛

هـ- الاستيراد وضمان الإمدادات .

العوامل الأساسية في بناء الميزة التنافسية للدول

١- حالة الموارد

٢- حالة الطلب

٣- الصناعات المساعدة وذات الصلة

٤- إستراتيجية وهيكل الشركة في تحفيز المنافسة

مسببات الميزة التنافسية بين الدول

قام مايكل بورتر بعد دراسة أجزائها، 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 وهيكل الشركة والمنافسة :

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

ثانياً: سياسات التجارة الخارجية

١- السياسة التجارية للدولة :

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

٢- أنواع السياسات التجارية :

عادة ما تقسم إلى النوعين التاليين :

١- 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 :

أ- 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 عالمياً مع التوقيع على الاتفاقية

العامة للتعريفات والتجارة (الجات) في ١٩٤٧ م والتي خلفتها منظمة التجارة العالمية العام ١٩٩٥ م.

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

-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 وأيئة 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 وكذا 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.

الفصل الثالث

نظريات الاستثمار الخارجي

١- النظريات الاحتكارية

- الشركة الأولى في الاستثمار - القوة الاحتكارية

-الاستثمار الأجنبي كرد فعل لنشاط المنافس

٢-نظرية دورة حياة السلعة

٣. النظرية التوليفية :

❖ مميزات تمتلكها الشركة ❖ مميزات موقع الدولة ❖ مميزات الإنتاج الشركة بنفسها في الخارج

الأسباب غير المباشرة للاستثمار في الخارج

١- النزعة الجماعية ٢- المعونة الأجنبية ٣- الحوافز الحكومية

الأسباب المباشرة للاستثمار في الخارج

١- الحوافز التجارية ٤- القوة التنافسية والتسويقية

٢- تقليل التكاليف

٣- لضمان التزود بالمواد الأولية

محددات الاستثمار في الخارج

١- حجم السوق

٢- البنية الهيكلية

٣- الاستقرار السياسي

٤- التغيرات السياسية

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*

Investment أو غير مباشر *Indirect Foreign Investment*.

فتشكل الاستثمارات الأجنبية محور اهتمام كبير من طرف رجال الأعمال، والشركات، والدول. 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

الاستثمار الأجنبي و النظرية الاقتصادية التقليدية:

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 فإن وجود فائض منه يؤدي إلى قيام الاستثمار الخارجي، حيث يبدأ رأس المال في التدفق من بلد الوفرة إلى بلد الندرة إلى أن يتساوى العائد على الاستثمار في البلدين.
- تستخلص النظرية إلى أن عملية الاستثمار الأجنبي تبدأ و تنتهي من تلقاء نفسها و محركها الأساسي هو العائد على رأس المال.

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 قراراً أو التزاماً 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).

٢. نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة

١) 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:

١) 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).

٢) نظرية القوة الاحتكارية :

تفترض النظرية أن ممارسة الأعمال الدولية في أسواق بعيدة عن البلد الأم هو نشاط تكاليفه (المادية والاجتماعية و العاطفية) عالية، ولا 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 .

٣) نظرية سلوك رد الفعل:

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

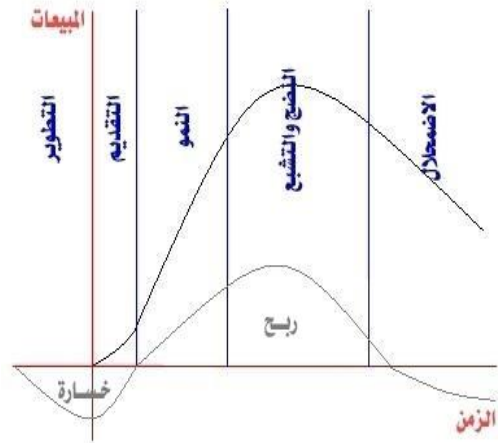
و يقوم مضمون هذه النظرية على أن الاستثمار الأجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية، حيث تحاول الأولى بالذهاب إلى الخارج و القيام بالأعمال الدولية لمزاومة الشركة الأجنبية في سوقها المحلي.

٢. 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 بالتهور 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:

١. المراحل المختلفة من عمر المنتج،
٢. الزيادة والانخفاض في المبيعات والأرباح في كل مرحلة .



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

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

➤ أما السلع الاستهلاكية المعمرة و السلع الصناعية، فإن سلوكها ينسجم مع مضمون النظرية.
ولكي نفهم مضمون النظرية علينا أن نستعرض المراحل التي تمر بها السلعة و هي على النحو التالي:

١) 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، فيكون الإنتاج مخصصا للاستهلاك المحلي (أي داخل البلد الأم).

٢) 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.

٣) مرحلة النضج والاستثمار:

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

- ✓ تعزيز مكانتها في السوق (الداخلي و الخارجي) و المحافظة على مبيعاتها و أرباحها.
- ✓ الشروع في التصنيع بالبلدان المستوردة خاصة الغنية منها (إعادة التوطين)، لمواجهة المنافسين الجدد بهذه البلدان على اعتبار أن بلدانهم ستضع حواجز للدخول أمام الشركة أو مراجعة 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

٤) مرحلة الانحدار والتدهور:

تتميز هذه المرحلة بانخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة،

بفعل ظهور منافسون جدد (المنافسة الحادة) ليس فقط من الدول الغنية و إنما كذلك من الدول الفقيرة.

و بناء على هذا يكون تصرف الشركة وفق للحالتين التاليتين:

إما التحضير للانسحاب من السوق،

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

إن هذه النظرية و إن أثبتت صحتها فيما يتعلق ببعض السلع (كالصناعية و المعمرة) إلا أنها تبقى عاجزة عن تفسير

الاستثمار في كثير من السلع الأخرى.

ثالثاً: لماذا تستثمر الشركات في الخارج؟

يوفر تعدد الأسواق الدولية فرصاً كبيرة للشركات التي تمارس من خلالها أعمالها الدولية. كما خلقت الظروف و المتغيرات السياسية، وفتح أسواق جديدة للمستهلكين و الاتفاقات التجارية، حوافز كبيرة لم تكن متاحة من قبل للشركات المحلية.

و فر التقدم التكنولوجي ظروفاً 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.

فبناءً 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

(١) بروز النزعة الجماعية

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

لكن في أعقاب الحرب العالمية الثانية 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 .

(٢) زيادة المبيعات و الأرباح

(٣) الحصول على حصة في السوق الدولية

(٤) الاستفادة من الإنتاج الزائد

(٥) تخفيف الاعتماد على السوق المحلي

(٦) تقوية القدرة التنافسية

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

□ الأسباب المباشرة

(١) تجنب الحواجز الجمركية و الرسوم و الضرائب

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

(٢) تقليل من تكاليف الإنتاج

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

(٣) 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.

٤) 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

١. حجم ونمو السوق

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

٢. الاستقرار السياسي

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

٣. البنى الهيكلية

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

٤. متغيرات السياسات

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

خامساً: طرق دخول الأسواق الدولية

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

١. خيارات التصدير للخارج:

هذا الخيار بدورة يطرح خيارين أساسيين هما:

(١) التصدير المباشر: هو أن تقوم الشركة المنتجة بعملية التصدير بنفسها وهنا تقع المسؤولية على عاتقها، حيث

تدار وتنفذ نشاطات التصدير من قبل جهة غير مستقلة تنظيمياً عن الشركة.

(١) 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 يبني على أساس معايير تلعب فيها الخبرة و التحليل دورا بارزا.

٢. 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 :

١. القدرة على الإنتاج في البلد المضيف (توفر المواد الخام والعمالة والبنية الهيكلية)
٢. وجود السوق الكافي لمنتجاتها في البلد المضيف أو البلدان المجاورة المستقرة سياسيا (متوسط دخل الفرد - عادات المستهلكين - المنافسة الموجودة)
٣. القدرة على الاحتفاظ بالأرباح وتحويلها (ميزان مدفوعات البلد المضيف والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الحالية والمستقبلية)

الفصل الرابع

ميزان المدفوعات وأسعار صرف العملات

مقدمة

تولي الدول اهتماما خاصا بتدفق تجارتها وديونها 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.

أولا: تعريف ميزان المدفوعات

١- مفهوم ميزان المدفوعات:

هو "بيان حسابي تسجل فيه قيم جميع التعاملات الاقتصادية من السلع و الخدمات و الهبات و المساعدات الأجنبية و كل المعاملات الرأسمالية و جميع كميات الذهب النقدي الداخلة و الخارجة إلى و من بلد ما، خلال فترة معينة عادة سنة".
فميزان المدفوعات لأي دولة عبارة عن بيان حسابي لجميع المعاملات التجارية و الاقتصادية بينها و بين سائر دول العالم، و كل دولة تحتفظ بعلاقات تجارية مع دولة أخرى لها معها ميزان مدفوعات يتم عليه القياس.

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

٢- آليات التسجيل في الحساب:

يجب الإشارة هنا أنه، إذا أدى التعامل إلى:

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

أما إذا اشتمل التعامل على إنفاق عملة أجنبية فإن ذلك يدعى رصيذا مدينا و يسجل في الطرف المدين كبند سالب (-).
وعليه، 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 فيحتوي 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).

ثانيا: مكونات ميزان المدفوعات

يتكون ميزان المدفوعات من الحسابات التالية:

١- الحساب الجاري.

٢- حساب رأس المال.

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

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

١. الحساب الجاري (المعاملات الجارية):

يتكون من جزأين هما:

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

ب- 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.

٢. حساب رأس المال (المعاملات الرأسمالية):

١- المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل: لـ

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 المدين .
ويحدث العكس في حالة القروض والاستثمارات المقدمة للخارج وكذلك سداد أقساط الدين لفائدة الخارج حيث تسجل كلها في الجانب المدين .

ب- المعاملات الرأسمالية قصص الأجرة الأجل :

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

٣. 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 تكون 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 حتما على الشركات الدولية.

رابعا: أسعار صرف العملات

١. سعر الصرف: يتمثل سعر الصرف في القيمة التي تبادل بها عملة بعملة أخرى.
٢. سوق الصرف: هو السوق الذي تباع فيه العملات و 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...) و من أشهر الأسواق العالمية للصرف الأجنبي أسواق نيويورك، لندن، طوكيو و فرانكفورت.. الخ).

٣. وظائف سوق الصرف: تتمثل وظائف سوق الصرف في:

- نقل القوة الشرائية من طرف لآخر؛
- توفير فرصة حماية للمتعاملين من تقلبات العملات؛

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

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 تأثير السعر السوقي قليلا بالعرض و الطلب. و قد تتأثر قيمة العملة سلبا إذا زادت واردات البلد المعني عن صادراته إذا لم تغط الصادرات كمية الذهب المدفوعة مقابل الواردات.

(ب) نظام قاعدة تبادل الذهب:

بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، و انهيار البورصات سنة ١٩٢٥ و تدني الثقة، انهار نظام قاعدة الذهب، و استمر الوضع لما بعد قيام صندوق النقد الدولي بعد الحرب العالمية الثانية حيث نشأ نظام قاعدة مبادلة الذهب بالدولار الأمريكي كعملة وحيدة قابلة لذلك و بسعر ثابت (٣٥ دولار لأونصة الذهب الواحدة)، و بموجب ذلك ألزمت كل دولة بتثبيت قيمة عملتها مقابل الدولار، مع إمكانية تغييرها بمرونة ٢.٥% ارتفاعا أو انخفاضاً.

(ج) تعويم أسعار العملات:

في العام ١٩٧١ أعلنت الولايات المتحدة، نتيجة عدم قدرتها على الوفاء، أنها ستبيع الذهب فقط للبنوك المركزية للدول و ليس للبنوك التجارية و المؤسسات المالية. 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 و الطلب في السوق. وهكذا وصلنا إلى مرحلة: التحديد الحر لأسعار العملات الأجنبية

تحديد سعر الصرف الحر

في سوق العملات حاليا اغلب العملات الرئيسية معومة و يتحدد سعرها في أسواق حرة بتفاعل قوى العرض و الطلب و السعر الذي يسود هو السعر الذي تكون فيه الكمية المعروضة من العملة مساوية للكمية المطلوبة منها في نفس ذلك السعر

عناصر الطلب

١. حجم الطلب على السلع
٢. حجم الطلب على الخدمات
٣. العائد الذي يدفع للودائع المصرفية
٤. المضاربة و هي توقع المستثمرين لارتفاع قيمة العملة مستقبلا وبالتالي الحرص على الاحتفاظ بها

عناصر العرض

١. زيادة حجم طلب الدولة على السلع الخارجية و زيادة الواردات تعني زيادة الطلب على العملات الأخرى وبالتالي زيادة عرض عملة الدولة
٢. السياسة النقدية للبلد التي تزيد او تقلل من عرض النقود في معالجتها للأوضاع الاقتصادية
٣. المضاربة

ليست هناك أسواق حرة تماما

إن السلطات النقدية في الدول تتدخل بين حين وآخر لتمنع عملتها من تعدي حدود معينة تضر بالاقتصاد

الوطني أو إذا حدث تغير سريع وحاد في السعر

التعويم المحكوم أو المدار

والذي 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

طرق تحديد أسعار العملات

(أ) نظرية تعادل القوى شرائية

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

تزداد قيمة العملة بزيادة قوتها الشرائية.

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

(ب) مؤشر فيشر (Fisher) العالمي

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

تطبق معظم البنوك المركزية سياساتها النقدية على هذا الأساس حيث:

- ✓ يطبق سياسات متشددة للمحافظة على استقرار أسعار الصرف بغرض التحكم والسيطرة 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 بناء على هذه النظرية وفقا لوضع ميزان المدفوعات.

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

إن وضع ميزان المدفوعات للدولة هو الذي يحدد قيمة عملتها.

٦. مخاطر تقلب أسعار الصرف

- إن لارتفاع وانخفاض 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 الحالي والمستقبلي للعملة

السعر الآني

عندما تتم أي صفقة في السوق العالمية يتطلب تنفيذها مبادلة كمية معينة من عملة ما مقابل سداد قيمتها بعملة أخرى طبقا للسعر السائد وقت الصفقة ويتم التسليم في التو واللحظة أو خلال يومين على الأكثر أما السعر المستقبلي فهو السعر الذي يكون فيه مشتر ما ملتزما بشراء عملة أجنبية على أساسه في تاريخ لاحق مهما حدث للأسعار في السوق إنشاء تلك الفترة بهذه الطريقة يتمكن المصدرون والمستوردون من تجنب مخاطر تقلبات أسعار العملات و السعر المستقبلي يختلف عن السعر الآني 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

- ١- بناء البنوك لمخصصات للديون من نفسها أو امتثالا لتعليمات الدولة
- ٢- الإعفاء من الديون لبعض الدول الفقيرة كما فعلت المملكة السعودية عام ١٤١٢ في مؤتمر الدول الإسلامية بالسنغال
- ٣- إتباع الدول لسياسات اقتصادية ملائمة كالانفتاح وتحرير الاقتصاد

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 فإرضا سياسته الداعية إلى الانفتاح ورفع القيود والتشفي ولكن المشكلة لم تحل سريعا لعدة أسباب

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

ويدعو المتخصصين إلى

١. القضاء على البيروقراطية الحكومية
٢. تصميم شبكات الضمان الاجتماعي
٣. الشفافية في الأسواق
٤. تبنى قوانين منظمة للإفلاس
٥. إيجاد وسائل للتحكم في تحركات رأس المال كضرب ضرائب على الأموال الساخنة
٦. قيام صندوق النقد بدور البنك المركزي للعالم
٧. تدريب المحاسبين والمؤسسات المالية

الأزمة المالية العالمية

ومن ظواهرها

١. أزمة الرهون العقارية
٢. انهيار البورصات
٣. عجز البنوك عن أداء مهمتها في الإقراض
٤. زيادة حدة البطالة والركود الاقتصادي

وذلك للأسباب الآتية

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

الفصل الخامس

الاستثمار الأجنبي واقتصاد الدولة المضيئة

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) 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 براجماتية للشركات الأجنبية و للاستثمار الأجنبي على انه ليس خيرا كله و ليس شرا كله.

تأثير الشركات الأجنبية على الاقتصاد و المجتمع المحلي للدولة المضيضة لا نزاع حوله ففيه الايجابي و السلبي و هو يتفاوت أيضا من حيث حجمه.

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 المضيضة 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.

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 يهمنا 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:

$$M = (W + V - R) - (W + V + R)$$

حيث: M = الأثر الصافي على ميزان المدفوعات.
 W = الواردات السابقة المستغنى عنها نتيجة للاستثمار (إحلال).
 V = الصادرات الجديدة الناتجة عن الاستثمار.
 R = التدفق الرأسمالي الناتج من الاستثمار خلاف الصادرات والواردات المتعلقة بقيام الاستثمار.

بينما:
 W = الواردات المستجدة التي نتجت عن الاستثمار.
 V = الصادرات المفقودة نتيجة للاستثمار.
 R = رأس المال الخارج عدا مدفوعات الصادرات والواردات المتعلقة.

$$M = (W + V - R) - (W + V + R)$$

تعتبر المعادلة السابقة بسيطة و سهلة القبول و لكن إيجاد القيم و الأرقام المناسبة لحسابه صعبة شيئا ما. فإذا ما أخذنا الأثر الصافي على الواردات أي الواردات المستغنى عنها ” و “ ناقصا الواردات المستجدة ” و “ أي (و-) الناتج من قيام الاستثمار فإننا نحتاج لحساب قيمة ” و “ أي نحتاج لنعرف كم كان سيستورد من السلع لو لم نقوم 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.

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 أو جزء منه على الأقل مجرد بديل لمنتج محلي أبعدته 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 الأمريكي 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-) 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 زيادة 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

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 : $m = q - t - f$

حيث أن : $m =$ المنفعة المحققة

و $q =$ قيمة الإنتاج

و أن $t =$ تكلفة الإنتاج

و أن $f =$ تكلفة الفرصة البديلة

ما ذكرناه سابقا يمثل الفوائد المباشرة و هنالك فوائد و تكاليف أخرى غير مباشرة لا يمكن تجاهلها و هي ما يسمى بالاقتصاديات و ألالاقتصاديات 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 تهيب 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. 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").

لكن من الجانب الآخر فان 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 كفاء أو أن الصناعة المحلية في طريقها للزوال.

الشركات متعددة الجنسيات قد تقترض 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 فقدته على المدى القصير.

هنالك 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) > ١

بعض الملاحظات

تشارك 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 سلع 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 مضرًا 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

١ - 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)

التقنية ليست شيئا يمكن شراؤه بحرية من الرف أو من أي شخص و عملية نقلها عملية معقدة تتطلب أحيانا التوثيق و التدريب و تصميمات و دعما فنيا. 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 خصوصا من البلدان المتطورة إلى البلدان النامية.

في الصناعات الناضجة و المرافق فان 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.

الحاسبة 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 يقدرن قيما لما يصعب قياسه.

يأخذ صانعو القرار في الدولة ذلك التقدير ليحددوا أن كان للاستثمار الأجنبي المقترح جدوى تسمح بقيامه أم لا.

في المثال التالي نبدأ بالنظر في التقديرات الحاسبية 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:

١- إذا كانت هنالك رسوم جمركية لحماية السلعة المنتجة محليا تساوي ٣٠% من السعر النهائي للسلعة مثلا تصبح قيمة المبيعات من وجهة نظر الاقتصاد ككل ٧٠٠ ألف ريال و ليست مليوناً كما تظهر في حساب المتاجرة.

و مبلغ الـ ٣٠٠ ألف مجرد ضريبة يدفعها المستهلك و ليست إضافة للقيمة المنتجة. فهي ١١١ مجرد تحويل أموال من المستهلك للدولة بقيمة الرسوم.

٢- إذا كانت هنالك بطالة في الاقتصاد و المشروع الأجنبي يوظف عمالاً محليين كانوا عاطلين عن العمل سابقاً، 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 صفراً بدلاً من ٢٠٠ ألف.

٣- دفعت الشركة ٥٠ ألف ريال على ديون اقترضتها محلياً. و من وجهة نظر الاقتصاد ككل لا يهم كم من المال المستثمر قرضاً 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 صفراً مكان الفوائد المقدرة بـ ٥٠ ألف ريال في الجدول السابق.

٤- بدلاً من الفوائد أحسب تكلفة لفرصة البديلة للمال المستثمر (قروض و رأسمال) و هي تعادل العائد الذي كان سيجنه المال المستثمر إذا ما استثمر في مشروع بديل غير الذي استثمر فيه.

لنفرض أن تكلفة الفرصة (المعدل في الاستثمار البديل) كانت ١٥% على المال المستثمر و بافتراض أن إجمالي المال المستثمر كان ٥٠٠ ألف و ٤٠٠ ألف ديون، تكون تكلفة الرأسمال من وجهة نظر المجتمع = $٩٠٠ \times ١٥\% = ١٣٥$ ألف ريال.

و تخصم هذه من قيمة العائد لتصل إلى المنفعة المقدرة للمشروع.

إذن نضع في مكان الفوائد في الجدول السابق ١٣٥ ألف كتكلفة للفرصة البديلة.

٥- يمكن أيضاً تعديل تكلفة المواد الخام المستوردة و حسابها بسعر الظل للعملة الأجنبية بدلاً من حسابها بالسعر الرسمي إذا كانت الدولة تمارس الرقابة على النقد.

و في هذه الحالة توجد سوق سوداء للعملة الأجنبية يزيد فيها السعر بمقدار ٢٥% فوق السعر الرسمي مثلاً.

في هذه الحالة تصبح تكلفة المواد الخام ٥٠٠ ألف بدلاً من ٤٠٠ ألف.

و بعد كل هذه التعديلات يصبح كشف حساب المشروع المقترح هو ما نجده في الجدول التالي . و بذلك يصبح المشروع غير مجدٍ إلا

إذا فرضت ضريبة ٥٠% على أرباح الشركة و المقدرة بـ ٢٠٠ ألف و حينها يمكن أن يصبح المشروع مجدياً للبلد :

$$٢٠٠ \times ٥٠\% - ٨٥ = ١٥+ \text{ ألف}$$

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

١ - 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

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

القيود: تبدأ هذه القيود أولا 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 كـ ٤٩% مثلا.

تضع بعض الدول قيودا على شراء الشركات المحلية كالولايات المتحدة الأميركية 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 قيودا على حجم الاقتراض المحلي أو على عدد العاملين من الأجانب .

قد تقوم الدولة المضيضة 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 (الالكترونيات-الكيمياء-الأدوية).

بالنسبة لمصدر الاستثمارات كان اليابان أكبر 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.

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 فان 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 ٨٠% 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.

فيما يخص الأثر على الدخل و جدت الدراسات أيضا أن هناك علاقة موجبة بين الاستثمار الأجنبي المباشر و نمو الناتج المحلي الإجمالي في دراسة شملت ٢٣ دولة نامية و دراسة أخرى عام ١٩٩٥ م شملت ٦٩ 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 تسحبها 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.

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 أممت 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

صدر بمرسوم ملكي عام ١٣٩٩

- لا تقل المشاركة السعودية في المشروعات عن ٢٥ %
- إعفاءات تتعلق بالمدخلات والأراضي ومساعدات مالية وحماية من المنافسة ورسوم التصدير وإعفاء المشروع المشترك من ضرائب الدخل
- صدور قانون جديد للاستثمار عام ٢٠٠٠
- إنشاء الهيئة السعودية العربية للاستثمار
- تخفيف عبء البيروقراطية على المستثمرين
- ارتفاع حجم الاستثمار المباشر إلى ١٨ بليون دولار عام ٢٠٠٦

قوانين الاستثمار في مصر

- تم تبني سياسة الانفتاح الاقتصادي بعد حرب أكتوبر ١٩٧٣
- فتح الباب أمام الاستثمار العربي والأجنبي
- رفع القيود المتعلقة بالملكية والعملية والواردات
- تسريع الاجراءات المتعلقة بالاستثمار
- صدر في مايو ١٩٩٧ قانون ضمانات وحوافز الاستثمار الذي توسع في منح الإعفاءات والضمانات
- تسارعت حركة الاستثمارات الأجنبية إلى ١٠ بليون دولار عام ٢٠٠٦

فعالية نظم الاستثمار الاجنبي

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 مخل بالمعنى:

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

الفصل السادس

البيئة السياسية والقانونية

البيئة و المخاطر السياسية

تتكون البيئة السياسية من وجهة نظر المنشأة من العناصر التالية:

١. النظام الاقتصادي و القانوني.
٢. حدة الشعور الوطني.
٣. مدى تدخل الدولة و تحكمها.
٤. الاستقرار السياسي.

المخاطر السياسية

المخاطر السياسية: احتمال حدوث تغيير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء الشركة الأجنبية المعنية.

أبرز المخاطر السياسية:

١. مخاطر عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية دون فرز.
٢. مخاطر خاصة تواجه شركة أجنبية معينة أو صناعة معينة أو مشروعاً معيناً.
 - 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

أولاً : تعارض المصالح في المجال الاقتصادي.

١. السياسات النقدية : عرض النقود، الاسعار، العمالة
٢. السياسات المالية : الانفاق الحكومي، الضرائب، الاعفاءات الضريبية للشركات الاجنبية
٣. أسعار العملات و موازين المدفوعات: من خلال تخفيض الاستيراد و زيادة الصادرات
٤. السياسات الحمائية الظاهرة و الخفية.
٥. سياسات التنمية الاقتصادية.

ثانياً : تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية

١. استعمار اقتصادي.
٢. الأمن القومي و السياسة الخارجية.
٣. تشويه الإرث الثقافي و الديني.
٤. استخدام تقنية غير ملائمة.
٥. 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 للش.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 المضيفة 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 تتهيا للشركات الأجنبية العملة الصعبة الضرورية.

ثانيا: إجراءات منحازة

تهدف مثل هذه الإجراءات إلى إعطاء الشركات المحلية ميزة فوق الشركات الأجنبية الأصل تماما مثلما تفعل الجواز الجمركية، ومنها:

- السماح فقط بالاستثمار الأجنبي إذا كان هناك شركاء محليون و أحيانا بنسبة تفوق ٥٠% (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 بالافتراض 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.

رابعا: إجراءات يتخذها البلد الأم موطن الشركة الأجنبية

- ❖ قد تفرض الدولة موطن الشركة الخارجية قواعد لسلوك شركاتها في الخارج أو قوانين متصلة بسياستها 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 تحضر 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) او الأحلاف الدولية و الضغوط العالمية من الدول الأخرى، او حرب العصابات في دولة مجاورة او الارهاب العالمي. كذلك العضوية في حلف دولي قد تجر الدولة المضيفة إلى اتخاذ إجراءات مثل مقاطعة منتجات بلد او شركة م.ج. مسيطرة لأعضاء الحلف أو قد تدفعها لذلك ضغوط دولية. تحليل المخاطر لا يقتصر عناصر الوضع السياسي في الدولة المضيفة بل يشمل الأوضاع السياسية في الدول المجاورة و الظروف العالمية.

المخاطر السياسية: إطار نظري جديد

آثار المخاطر السياسية: التأثيرات على نشاطات الأعمال الدولية	المجموعات التي يمكن أن تتبع منها المخاطر السياسية	مصادر المخاطر السياسية
<ul style="list-style-type: none"> * المصادرة: فقد الأصول بدون تعويض. * التأميم مع دفع تعويض: فقد حرية العمل. * القيود التشغيلية: تحديد الحصص 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. * التفرد في الضرائب، الإيجار 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"> * الحكومة التي على رأس السلطة أو أجهزتها. * المجموعات البرلمانية المعارضة. * المجموعات غير البرلمانية المعارضة (مثلا: مجموعات إرهابية أو فوضوية تعمل داخل الدولة). * مجموعات المصالح الخاصة غير المنظمة (مثل الطلبة، العمال، الفلاحين، الأقلية. . الخ). * 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 العالمية الناشطة (مثل السلام الأخضر). * المجموعات الإرهابية الدولية. 	<ul style="list-style-type: none"> * الفلسفات السياسية المتناقضة (مثلا: الوطنية، الاشتراكية، الشيوعية). * التيارات والمذاهب الدينية المعارضة. * التناحر العرقي. * الاضطرابات الاجتماعية والفوضى. * المواجهة المسلحة والتمرد الداخلي. * المصالح الخاصة لمجموعات رجال الأعمال. * حداثة الاستقلال السياسي أو وشوك حدوثه. * الفلسفات السياسية/ الدينية التي مصدرها خارجي. * الأهداف الدولية الجديدة. * حرب العصابات عبر الحدود. * الإرهاب الدولي. * الضغوط العالمية.

من

من

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 شيئا سهلا إذا يتضمن دراسة تاريخ البلد السياسي و استقراره و هل هناك

مؤشرات على عدم رضا و اضطرابات محتملة أو سخط عام أو تغيير في الاتجاهات الاجتماعية و الدينية و حدة الشعور الوطني

... الخ.

من كان يستطيع التنبؤ بأحداث السنوات الأخيرة مثل انهيار الشيوعية في شرق أوروبا عام ١٩٧٩ م و أزمة الخليج عام ١٩٩٠ م و

تفكك الاتحاد السوفياتي بل و اختفائه في عام ١٩٩١ 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 يناير ١٩٩٩ م

الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر	الترتيب	القطر	قيمة مؤشر المخاطر
١	عاطر منخفضة جداً لوكسمبرج	٩٠.٠٠	٢٦	استراليا	٨٠.٠٠
٢	سنغافورة	٨٩.٣	٢٨	عاطر منخفضة	٧٩.٨
٣	ايرلندا	٨٨.٣	٢٨	ناميبيا	٧٨.٠
٤	النرويج	٨٨.٠	٢٨	نيوزيلندا	٧٨.٠
٥	هولندا	٨٨.٠	٢٩	سلوفاكيا	٧٨.٠
٦	سويسرا	٨٧.٣	٣٢	اليونان	٧٧.٨
٧	الدنمارك	٨٦.٥	٣٢	المجر	٧٧.٣
٨	فنلندا	٨٦.٠	٣٣	السلفادور	٧٧.٣
٩	تايوان	٨٥.٥	٣٣	قيسطنطينية	٧٧.٥
١٠	النمسا	٨٥.٠	٣٥	كوستاريكا	٧٦.٥
١١	بروناي	٨٤.٣	٣٥	الامارات	٧٦.٣
١٢	اليابان	٨٣.٨	٣٧	بلغاريا	٧٦.٣
١٣	آيسلندا	٨٣.٥	٣٧	جمهورية التشيك	٧٦.٠
١٤	ألمانيا	٨٢.٨	٤٠	الصين	٧٥.٥
١٤	السويد	٨٢.٣	٤٠	الهامان	٧٥.٠
١٦	كندا	٨٢.٣	٤١	الأرجنتين	٧٥.٠
١٧	النرويج	٨٢.٠	٤١	الأردن	٧٥.٠
١٧	الولايات المتحدة	٨٢.٠	٤٤	هونغ كونغ	٧٤.٨
١٧	فرنسا	٨٢.٠	٤٥	تشيلي	٧٤.٥
٢٠	إيطاليا	٨١.٠	٤٥	ترينيداد وتوباغو	٧٤.٥
٢٠	بوتسوانا	٨١.٠	٤٧	ليجواتيا	٧٣.٨
٢٠	مالطا	٨١.٠	٤٨	جيبوتي	٧٣.٣
٢٠	بولندا	٨١.٠	٤٨	تونس	٧٣.٣
٢٤	جميكا	٨٠.٣	٥٠	استونيا	٧٣.٠
٢٤	الملكة المتحدة	٨٠.٠			
٢٦	سلوفينيا	٨٠.٠			

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	٧٣.٠	٧٧	المكسيك	٦٦.٥
٥١	الأرجواي	٧٢.٨	٧٧	منغوليا	٦٦.٥
٥١	بنما	٧٢.٥	٧٨	بيرو	٦٦.٣
٥١	المغرب	٧٢.٥	٨٠	إسرائيل	٦٥.٨
٥١	كولمبيا	٧٢.٣	٨٠	مالديف	٦٥.٨
٥١	جمهورية الدومينيكان	٧٢.٣	٨٢	اليمن	٦٥.٥
٥١	سوريا	٧١.٥	٨٢	مدغشقر	٦٥.٥
٥١	لاتفيا	٧١.٥	٨٢	ساحل العاج	٦٥.٥
٥١	كوريا	٧١.٣	٨٥	فنزويلا	٦٥.٠
٥١	سورينام	٧١.٣	٨٦	الهند	٦٤.٨
٥١	كرواتيا	٧٠.٨	٨٧	باراجواي	٦٣.٨
٥١	الفلين	٧٠.٥	٨٨	الكامرون	٦٣.٥
٥١	عاطر معتدلة	٧٠.٥	٨٩	قطر	٦٣.٣
٦٤	السعودية	٦٩.٨	٨٩	البرازيل	٦٣.٣
٦٥	كازاخستان	٦٩.٥	٨٩	السنغال	٦٣.٣
٦٥	الجامبيا	٦٩.٥	٩٢	مالاوي	٦٣.٠
٦٥	مصر	٦٩.٣	٩٢	أوغندا	٦٣.٠
٦٥	إيران	٦٩.٠	٩٤	بنجلادش	٦٢.٥
٦٥	الجابون	٦٩.٠	٩٤	سريلانكا	٦٢.٥
٦٥	ماليزيا	٦٨.٥	٩٤	غانا	٦٢.٣
٦٥	جواتيمالا	٦٨.٣	٩٥	غينيا	٦٢.٣
٦٥	غيانا	٦٨.٠	٩٥	الاكوادور	٦٢.٠
٦٥	بابوا غينيا الجديدة	٦٧.٨	٩٥	كينا	٦١.٨
٦٥	تايلاند	٦٧.٥	١٠٠	كينا	٦١.٥
٦٥	بوليفيا	٦٧.٣	١٠١	روسيا البيضاء	٦١.٠
٦٦	جنوب أفريقيا	٦٦.٨			

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	٦١.٠	١٢١	الجزائر	٥٤.٨
١٠١	تنزانيا	٦١.٠	١٢١	ميانمار	٥٤.٨
١٠٤	أوكرانيا	٦٠.٨	١٢١	تركيا	٥٤.٨
١٠٤	بوركينافاسو	٦٠.٨	١٢٤	مولدوفا	٥٤.٠
١٠٦	توجو	٦٠.٣	١٢٥	باكستان	٥٣.٥
١٠٧	مخاطر عالية	٥٩.٥	١٢٦	زيمبابوي	٥١.٠
١٠٧	نيجيريا	٥٩.٥	١٢٦	جمهورية الكونغو	٥١.٠
١٠٨	أثيوبيا	٥٩.٣	١٢٨	انجولا	٥٠.٠
				مخاطر عالية جداً	
١٠٩	فيتنام	٥٩.٠	١٢٩	روسيا	٤٩.٠
١٠٩	زامبيا	٥٩.٠	١٣٠	غينيا بيساو	٤٨.٠
١١١	هندوراس	٥٨.٣	١٣١	نيكاراجوا	٤٧.٨
١١١	موزامبيق	٥٨.٣	١٣٢	السودان	٤٤.٥
١١٣	رومانيا	٥٨.٠	١٣٣	اندونيسيا	٤٢.٠
١١٤	اليانبا	٥٧.٥	١٣٤	العراق	٤١.٣
١١٥	أرمينيا	٥٧.٠	١٣٥	كوريا الشمالية	٤٠.٠
١١٥	كولومبيا	٥٧.٠	١٣٦	ليبيريا	٣٩.٨
١١٧	أذربيجان	٥٦.٥	١٣٧	يوغسلافيا	٣٨.٣
١١٨	لبنان	٥٥.٨	١٣٨	الصومال	٣٣.٥
١١٩	النيجر	٥٥.٣	١٣٩	الكونغو الديمقراطية	٣٠.٨
١٢٠	هايتي	٥٥.٠	١٤٠	سياراليون	٣٠.٥

المصدر : The Political Risk Service Group (PRS): International Country Risk Guide, January 1999, Vol.xx No.1. New York.

استراتيجيات درء المخاطر

١ - إجراءات تسبق القرار الاستثماري.

■ التفاوض المسبق.

■ اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر.

٢ - استراتيجيات تنفذ عند بدء العمليات: من الاصرار على تفسير الاتفاقية والتمسك بالنص المتفق عليه خوفا من تبدل

الايضاح في الدولة

٣ - التخطيط للطوارئ: أن يكون للشركة خطة ما في حال حدوث اضطرابات في البلد الذي تعمل فيه

البيئة القانونية

١ - بعض الجوانب القانونية في الاستثمار الخارجي.

❖ اللجوء إلى المحاكم.

❖ الترجمة.

❖ قانون من نطبق.

❖ اختيار المستشار القانوني.

النظم القانونية التي تخضع لها الشركات م.ج.

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

نزاعاتهم عن طريق أحد النظم القانونية التالية:

□ قوانين البلد الأم.

□ قانون البلد المضيف.

□ القانون الدولي.

١. الاتفاقيات الثنائية

٢. الاتفاقيات الدولية.

٣. حل النزاعات.

الفصل السابع

البيئة الثقافية والاجتماعية

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 وحدة وتقارب في ثقافة الدولة الواحدة ولكن لا يمنع ذلك من وجود ثقافات فرعية تؤثر على السياسات والقرارات

الإدارية داخل الدولة الواحدة.

عندما تجد المنشأة نفسها الحدود تصبح في بيئة مختلفة عن البيئة التي عهدتها وأمام ممارسات لم تألفها. خارج ولن تستطيع أية

منظمة أن تؤدي وظيفتها من غير أن تهمطبيعة البيئة الثقافية التي تعمل فيها ولا يكتفي التركيز على الجانب الاقتصادي و

السياسي.

عناصر البيئة الثقافية

تنقسم عناصر البيئة الثقافية الى ثلاثة عناصر رئيسية ذات أثر محسوس على القرارات والممارسات بالنسبة للمنظمة وهي :

١- عناصر فيزيقية (طبيعية)

٢- عناصر ديمغرافية

٣- عناصر سلوكية

١- العناصر الفيزيقية (طبيعية)

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 الترويج 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 و المناخ على المزاج و المناخ دائم الحرارة يولد الطيش و الانبساط ب بينما يدعو الطقس البارد للكآبة و التأمل. فالمنح يؤثر على المزيج التسويقي المختار في كل بلد.

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 والتقنية التي يستخدمون(وماذا يصنعونها 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.

٢- عناصر ديمغرافية

تصف العناصر الديمغرافية السكان في كل بلد بخصائص معينة لها أثر على الأسواق والممارسات 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 والمراهقون كالحفاظات و لبن الأطفال و أغذيتهم.

كما وجدت تلك الدول أن أعداد التلاميذ في المدارس في انخفاض وتهيأ 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.

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 الأعمام ...).

كما نجد حجم الأسرة النواة نفسها في البلدان الصناعية ذات معدل النمو المنخفض بينما متوسط الحجم كبيراً في الدول النامية، وتختلف الدول الصناعية نفسها في ما 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 ذي الأسرة الصغيرة إلى موقع آخر في بلد آخر أو داخل نفس البلد، بينما صعب ذلك في البلدان ذات الأسر الكبيرة الحجم.

- كما أن قيمة الحوافز المالية لها وقع مختلف إذا كانت ستوزع على أفراد الأسرة الكبيرة مما لو كانت ستوزع في أسرة صغيرة وبذا تختلف فعالية الحوافز .

ج- التعليم :

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

أما من ناحية الإنتاج والتدريب فإن مستوى الأمية مهم جدا و كذلك مستوى التعليم العام ووجود المعاهد التدريبية إذ تتطلب الصناعة الحديثة القدرة على التعامل مع الليات معقدة نوعا وقرءاءة 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.

الحضر والريف :

إن الشركات الأجنبية تجذبها المراكز الحضرية في البلدان النامية كمواقع لمنشآتها الصناعية إذ تكون فيها العمالة المتدربة متوفرة نسبيا ولأن الخدمات المساعدة تتركز فيها وهذا بدوره يعمق الفوارق بين المناطق المختلفة في القطر.

من أجل ذلك تسعى الحكومات في تلك البلاد إلى توجيه الشركات نحو المناطق المتخلفة أما بالحوافز أو فرض ذلك قانونا أولا تحبذ الشركات أن تجد نفسها مضطرة لأن تعمل في موقع لا تفضله

٣. العناصر السلوكية :

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

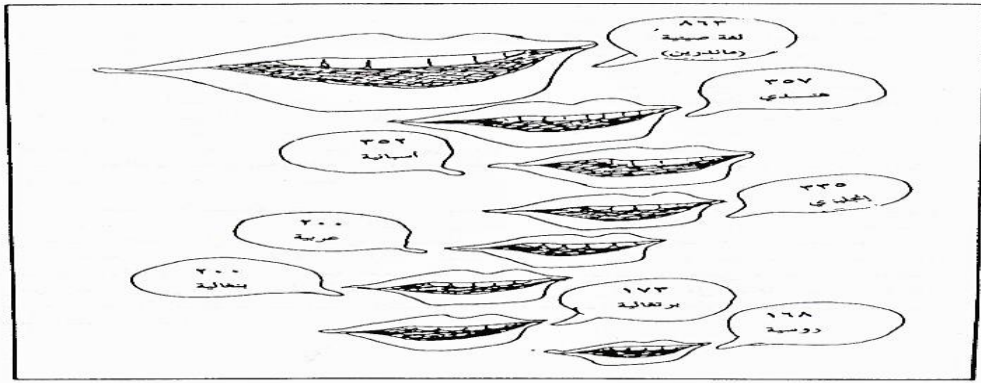
✓ الانتماء إلى الجماعات (عرقية، قبيلة، عشيرة، دينية..) حسب طبيعة كل مجتمع

✓ النظرة إلى العمل

✓ أهمية نوع المهنة

✓ النظم الاجتماعية كقواعد موجهة لسلوك الأفراد

✓ اللغة و التواصل.



شكل (٧ - ٦) : لغات العالم وأعداد من يتحدثونها كلغة أولى . (الأعداد بالملايين) .
المصدر : الأرقام من Almanac Book, Malihw, N.J. USA.
The World Almanac, 1999. The World
الشكل من Riyadh Daily

المواءمة بين الثقافات المختلفة

الشركة متعددة الجنسية: أداة تغيير أو أداة متغيرة.

لا بد من بعض الاعتبارات يجب مراعاتها في عمل الشركات المتعددة الجنسية:

النظام القيمي.

تحليل التكاليف و المنافع.

التدرج في إجراء التغيير: على شكل جرعات وان لا يكون شاملا منذ البداية

أهمية التعديل.

التوقيت

هنالك الكثير الذي على الشركات الدولية أن تتعلمه إذا أرادت أن تكون مواطننا صالحا ويمكنها أيضا أن تتعلم من أخطاء الآخرين . إن شيئا صغيرا كاختيار الاسم قد يكون له ردة فعل غير مرغوبة . عندما كانت شركة إيستمان تبحث عن اسم لمنتجها وضعت شروطا هي أن يكون اسما سهل النطق وليس له معنى في أي لغة ولذا وقع اختيارها على «كوداك» . أما شركة ستاندارد أويل أوف نيوجيرسي والتي كانت تسمى «إسو» فقد صرفت مبالغ كبيرة وأجرت بحوثا وبعد أن وجدت اسما راق لمديرها اكتشفت إن له معنى غير حميد في اليابان ، فتركت ذلك الاسم على الرغم مما أنفقته وبدأت البحث من جديد حتى وفقت في اختيار اسم «إكسون» . من الجانب الآخر هنالك قصص فشل كثيرة لشركات أجنبية والأخطاء الإدارية التي ارتكبتها وكلفتها كثيرا (وكل ذلك بسبب جهلها بالبيئة) قام بجمعها في كتاب أحد أساتذة الإدارة وقد أشرنا إلى بعضها سلفا ولا بأس من ذكر أمثلة أخرى لهذه الأخطاء «الفادحة» كما أسماها مؤلف الكتاب . فهنالك إعلان شركة بسودنت لتبييض الأسنان والذي اكتشف مروجوه أنه نضر المستهلكين في منطقة في جنوب شرق آسيا حيث احدي سيات الرجولة هي الاسنان المصفرة (ربما من أثر التبغ) . أما شركة بيبسي كولا واعلانها «تعال حيا وانضم إلى جيل اليوم» فقد وُجد أن ترجمته إلى الألمانية تقول «أخرج من القبر» . أما الشركة التي وضعت صورة تمثال بوذا في

إعلان ، فقد تعرضت مكاتبها للحريق في بلد آسيوي . هذه بعض قصص الفشل والذي يجب ألا ينسينا أن هنالك قصص نجاح كثيرة تمكنت شركات فيها من فهم البيئة الأجنبية والتعامل معها بنجاح وخلقت لنفسها صورة حسنة (Ricks, 1983).

التفاوض و الفوارق الثقافية

التفاوض: هو الاتفاق على تضييق الخلافات و الوصول إلى نتيجة يرضاها الطرفان المتفاوضان من خلال الحوار و الأخذ و الرد.

في دنيا الأعمال هناك التفاوض مع العاملين حول شروط الخدمة أو مع الموردين حول أسعار المواد إضافة إلى التفاوض حول

شروط الصفقات مع العملاء أو مفاوضة الشركاء و الحلفاء... الخ.

للتفاوض عدة مراحل تبدأ بالإعداد للتفاوض ثم العملية التفاوضية نفسها ثم الاتفاق ثم التنفيذ.

عند التفاوض مع جنسيات أخرى مختلفة يتطلب الأمر منك جهدا إضافيا.

جهداً إضافياً. وفيما يخص بمدى الاهتمام بالإعداد والتخطيط للتفاوض بين الجنسيات المختلفة فقد وجدت بعض الدراسات التي استعرضها أحمد والعالى (١٩٩٦م) أن نصف المفاوضين المكسيكيين لا يعدون للتفاوض وأن المفاوض البريطاني في هذا المجال لا يبذل الجهد الكافي بينما المفاوض الأمريكي هو صاحب أكثر الأساليب فعالية. وقد بحثت الدراسة الأخيرة الفروقات في الأهمية التي يوليها المدير السعودي والمدير العربي غير السعودي في السعودية للإعداد للتفاوض فلم تجد فروقات تذكر وكلاهما يرى أن الإعداد جد مهم.

وفيما يختص بالعملية التفاوضية نفسها فقد لاحظ بعض الدارسين أن الجنسيات تختلف في سلوكها خلال العملية وفي هذا الصدد كتب أحدهم أن أسلوب المفاوض الأمريكي مقارنة بالمفاوض العربي يتسم بالتركيز على النهج المنطقي بينما يميل المفاوض العربي إلى استخدام الخطاب العاطفي وأن الأخير ينظر إلى المواعيد على أنها مجرد مؤشرات عامة وأنه يميل إلى اتخاذ موقف متطرف لكنه يؤمن بالتنازل ويتوقع ذلك من الطرف الآخر. كذلك يسعى المفاوض العربي إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر وهذه الأسباب يجد المفاوض الأمريكي أن التفاوض مع العربي مريح أكثر من التفاوض مع جنسيات أخرى عديدة. أما بعض الفروق الثقافية الأخرى فهي في حجم السلطة الممنوحة للمفاوض حيث لدى المفاوض الأنجلو-ساكسوني عادة سلطة لعقد الاتفاق أكثر من المفاوض الشرقي الذي كثيراً ما يتوقف طالبا مراجعة رئيسة في الوطن الشيء الذي يتضايق منه المفاوض الغربي ويراها مضيعة للوقت. كذلك يهتم المفاوض الغربي بالجانب العملي ويود أن ينهي العملية في أسرع وقت بينما يهتم المفاوض الشرقي بالإكراميات ومعرفة الطرف الآخر ونظرة طويلة المدى. وعلى ذكر الإكراميات في بعض الثقافات حل الهدايا للمفاوض ضرورة أساسية. أما من حيث اللغة فهي تمثل إشكالية خاصة إذا كانت هناك حاجة لترجم مما قد يخلق سوء فهم. وبينما يميل الغربيون إلى التوثيق وتفصيل كل شيء، يفضل الشرقيون اتفاقاً عاماً دون تفاصيل. التفاوض أصبح علماً يدرس في الجامعات والمعاهد ويتم التدريب عليه وعلى خطواته المختلفة لكن يظل التفاوض بين الجنسيات المختلفة في حاجة إلى مزيد من الدراسات.

الفصل الثامن

البيئة المالية :

المنظمات الاقتصادية والمالية الدولية

- يقصد بالبيئة المالية للأعمال الدولية كافة المنظمات والمؤسسات المالية والأفراد 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 الأوراق المالية (كالأسهم والسندات والعملة الأجنبية)،
 - الباحثين عن تحقيق الثروة
- ويتم ذلك على ساحة عريضة من العالم الذي أصبح وكأنه سوق واحدة (العولمة):
 - ✓ تتدفق عليه مبالغ مالية ضخمة،
 - ✓ تربط بين أجزائه نظم اتصالات متقدمة وفورية ومتعددة الطرق والأساليب.
- لذلك من المهم معرفة مكونات بيئة الأعمال الدولية وبعض أشهر المنظمات والمؤسسات المالية الدولية.

البيئة المالية الدولية إذن هي :

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

أ - منظمات تعمل في تحرير التجارة

١ - منظمة التجارة العالمية (WTO)

- دورات الجات: آخر دورة في مراكش ١٩٩٤ تمت الموافقة على إنشاء منظمة التجارة العالمية.
- قامت رسميا في يناير ١٩٩٥ و مقرها جنيف .
- كل الأعضاء المتعاقدون في الجات أصبحوا أعضاء فيها. و أهم مهامها:
 - ✚ تقديم منبر لأعضائها للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف و إطارا لتنفيذ نتائجها.
 - ✚ إدارة إجراءات تسوية النزاعات.
 - ✚ إدارة آلية استعراض السياسات الحكومية.
 - ✚ التعاون مع صندوق النقد و البنك الدوليين من أجل تنسيق السياسات الاقتصادية العالمية.

أهم مبادئ منظمة التجارة العالمية

- ❖ مبدأ الدولة الأولى بالرعاية.
- ❖ مبدأ الشفافية.
- ❖ مبدأ المعاملة بالمثل.

هيكل منظمة التجارة العالمية

- المؤتمر الوزاري و يمثل السلطة العليا و ينعقد كل سنتين و يتكون من ممثلين لجميع الأعضاء. و قد انعقد أول مؤثر في ديسمبر ١٩٩٦ .
- المجلس العام و يشرف على تنفيذ العمل بالاتفاقية و القرارات الوزارية و يجتمع ما بين المؤتمرات الوزارية و يعمل كجهاز لتسوية المنازعات و كآلية لمراجعة السياسات التجارية و يتكون من ممثلين لجميع الدول الأعضاء و له مجالس فرعية كمجلس تجارة السلع و مجلس تجارة الخدمات...الخ.
- اللجان المختلفة كلجنة التجارة و التنمية و لجنة قيود موازين المدفوعات و تقدم تقاريرها إلى المجلس العام.
- للمنظمة مدير عام و سكرتارية و جهاز تنفيذي. للمنظمة نوعان من العضوية هما العضوية الكاملة و وضع المراقب.
- لكل دولة صوت واحد و تتخذ القرارات بالإجماع أو بأغلبية ثلاثة أرباع.

اتفاقية جولة أوروغواي

- اتفاقية متعددة الأطراف: و هي اتفاقية ملزمة لجميع أعضاء المنظمة.
- اتفاقيات جماعية: و هي اتفاقيات ملزمة للدول الموقعة عليها فقط.
- الاتفاقيات الأخرى و التي تتعرض لتفاصيل جزئية معينة مثل مكافحة الإغراق و اتفاقيات سياسات الدعم.
- هناك سبعة اتفاقيات من الفئة (أ) و ١٦ اتفاقية من الفئة (ب) و (ج).
- تحتوي اتفاقية الجات ١٩٩٤ (نواة منظمة التجارة) على جميع لوائح الجات ١٩٤٧ و كل الاتفاقيات اللاحقة المعدلة و المنقحة و الموسعة .
- تتضمن اتفاقية مراكش قوائم التخفيضات الجمركية و الالتزامات الخاصة بفتح الأسواق من جانب الدول الأعضاء و قد تعهدت الدول الموقعة على الجات (١٩٩٤) بفتح أسواقها و إزالة الحواجز التي تعيق انسياب التجارة أو التقليل منها و فتح الأسواق بشكل اكبر أمام الجميع بدون تمييز.

أهم ما يميز جولة أوروغواي عن سابقتها

١. تضمن المنتجات الزراعية لأول مرة.
٢. الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات (GATS) والتي يشرف عليها مجلس تجارة الخدمات.
٣. اتفاقية الجوانب التجارية المتصلة بحقوق الملكية الفكرية (TRIPS) وحددت ٧ مجالات لحماية منها حقوق التأليف و العلامات التجارية و التصميمات الصناعية و براءات الاختراع.
٤. اتفاقية الإجراءات الاستثمارية المتعلقة بالتجارة (TRIMS).
٥. آلية تسوية المنازعات التي يمكن عرض الأمر عليها أولاً ثم هناك حق التظلم بعد قرارها ثم الحل الودي ثم التحكيم.
٦. اتفاقية المنسوجات و الملابس.

عضوية المنظمة و الدول العربية

- ✓ عدد الدول الأعضاء حالياً : ١٥٣
- ✓ عدد الدول العربية الأعضاء حالياً : ١٢ وهي : البحرين - جيبوتي - مصر - الأردن - الكويت - موريتانيا - المغرب - عمان - قطر - المملكة السعودية - تونس - الإمارات .
- ✓ عادة ما تمنح الدول النامية فترة سماح أطول لدخول المنظمة.
- ✓ على الدولة طالبة العضوية أن تجيب على كل استفسار يقدمه عضو عن سياستها التجارية.
- ✓ ثم تمر بمراحل تفاوض جماعية و ثنائية مع شركائها التجاريين الحاليين و المرتقبين قبل أن يصوت الأعضاء على قبولها.

ب - منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات و التجارة

١ - صندوق النقد الدولي (IMF) :

- صودق على إنشاء الصندوق عام ١٩٤٤ م في مدينة بريتونوودز بالولايات المتحدة الأمريكية و ذلك لإعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي بعد انهيار نظام قاعدة الذهب و تردي التجارة و الاقتصاد العالميين.
- يهدف الصندوق إلى خلق منظمة دولية دائمة تعمل على :
 - تشجيع التعاون النقدي بين الدول الأعضاء و تيسير التنوع و التوسع في التجارة الدولية من اجل التنمية الاقتصادية و ازدياد الدخل.
 - العمل على ثبات أسعار صرف العملات و وضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية بين الدول الأعضاء.
 - التخلص من قيود الصرف الأجنبي.
 - مساعدة الدول التي تعاني من اختلال ميزان المدفوعات بوضع موارد الصندوق تحت تصرفها دون الحاجة إلى اتخاذ تدابير انكماشية في اقتصادياتها.

رأس المال و إدارة الصندوق

- كان رأس مال الصندوق ٩٠ بليون دولار و ارتفع بنسبة ٥٠% سنة ١٩٩٠ ليصبح ١٤٥.
- يدير الصندوق مجلس محافظين من وزراء مالية الدول الأعضاء و الذي وصل إلى ١٨١ دولة و يجتمع المجلس مرة كل عام. كما يوجد مجلس مديرين تنفيذيين.

• تساهم الدول الأعضاء في رأس مال الصندوق كل حسب دخله القومي ووزنه التجاري ويسدد $\frac{1}{4}$ هذه الحصاة بالذهب أو الدولار و الباقي بالعملة الوطنية.

• تمتلك الدول الكبرى حصصا كبيرة في رأس مال الصندوق وكذلك المملكة السعودية.

• يتم التصويت بنظام الحصص مما يعطي الدول الكبرى حظا أوفر .

• للصندوق مدير يختاره مجلس المحافظين للعمل لفترة محددة يعاونه موظفون.

• وظائف صندوق النقد الدولي

١. تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء.

٢. تقديم القروض للدولة المحتاجة وذلك 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 ١٥٠% من حصتها.

٣. تبادل الآراء والتشاور.

مؤسسات إقليمية

٢ - صندوق النقد العربي: تم إنشاؤه عام ١٩٧٧ و مقره إمارة ابوظبي برأسمال قدره ٢٥٠ مليون دينار عربي (٣X وحدة من حقوق السحب الخاصة) ورأسماله الحالي ٦٠٠ 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. و من أهدافه:

١. تصحيح الاختلال في موازين الدول الأعضاء.

٢. استقرار أسعار صرف العملات بين الأعضاء و تحقيق قابليتها للتحويل و العمل على إزالة القيود على المدفوعات الخارجية.

٣. تطوير الأسواق المالية العربية.

٤. تنسيق مواقف الدول الأعضاء في مواجهة المشكلات النقدية و الاقتصادية الدولية.

٥. تسوية المدفوعات بين الدول الأعضاء.

ب - مؤسسات تعمل في تمويل التنمية و الاستثمار

١ - البنك الدولي للإنشاء و التعمير (IBRD): أنشئ البنك الدولي للإنشاء و التعمير في نفس عام إنشاء صندوق النقد الدولي و بنفس المكان (بريتنودز ١٩٤٤).

• رأسماله الحالي ١٨٦ بليون دولار و العضوية في الصندوق من شروط العضوية في البنك.

• يعمل البنك كالمصارف التجارية إذ أنه يعتمد في تمويل عملياته على الأموال التي يقترضها من السوق المالي أكثر من اعتماده على رأسماله.

• يدار البنك بطريقة مماثلة لأسلوب صندوق النقد و أهدافه طويلة الأجل و كذا قروضه.

• وظائف البنك

• تقديم القروض للدول التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي و ضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية.

• منح ائتمان متوسط و طويل الأجل بشروط ميسرة لمساعدة الدول في مشاريع البنى التحتية و التنمية.

• إنعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشروعات الإنتاجية.

- تقديم المساعدات الفنية لأعضائه.

مؤسسات إقليمية

- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.
- المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا.
- البنك الإسلامي للتنمية.

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.

المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا :

- أنشا 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.

٤. البنك الإسلامي للتنمية :

يهدف البنك إلى تعبئة الموارد المالية لتمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية وذلك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ولا تُعامل 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 البنين الاقتصادي والاجتماعي 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

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

أ. الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية :

الصندوق الكويتي من المؤسسات الرائدة وهو عمل أساساً في تمويل المشاريع التنموية في الدول النامية ومع إنه بدأ بالانقصار على الدول العربية إلا أنه عمل توسعه لتشمل جميع الدول النامية.

ب. الصندوق السعودي للتنمية :

يُمَنَح الصندوق قروضاً ميسرة و يركز على الدول الأقل نمواً

المخاطر المحيطة بالاستثمار الأجنبي

المخاطر المالية :

١. مخاطر تقلبات أسعار العملة المحلية.
٢. مخاطر تحويل الأموال.
٣. مخاطر السيادة

مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار و الخدمات المساعدة

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

١. 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.

٢. المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار و ائتمان الصادرات :

- أنشأها البنك الإسلامي 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.

. الوكالة الدولية لضمان الاستثمار ميجا (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 لضمان الاستثمار

- تأمين الاستثمار.
- التأمين على الودائع.
- ميثاق تسويق النزاعات الاستثمارية بين الدول و مواطني الدول الأخرى.

الوكالات القطرية :

تأمين الاستثمار :

هنالك عدة وكالات قطرية في البلدان المتقدمة أنشأتها 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 وتؤمن ضد مخاطر تحول العملة والمخاطر السياسية كالحرب والمصادرة والاضطرابات السياسية في الدول المصدقة على اتفاقية مع المؤسسة.

التأمين على الودائع :

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

ميثاق تسوية النزاعات الاستثمارية بين الدول ومواطن الدول الأخرى:

الذي عمل 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 الدولوتقديم ملاذ يمكن أن يلجأ المستثمرون إليه وبذلك تتضح قواعد السلوك الدول . وقد انضمت حتى الآن عشرة دول عرب ة لهذا الميثاق.

الفصل التاسع

البيئة المالية و المشاركون فيها

تطورات و تحولات البيئة المالية الدولية

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

-الزيادة الهائلة في حجم العمليات : فقد زاد حجم تدفق الأموال ، مع زيادة انتقال رأس المال بين الدول مما جعل "دكر" يضعه كأهم نوع من التعاملات بين الدول

-رفع القيود عن المعاملات المالية : عن طريق تعويم العديد من العملات الأخرى، إنهاء الرقابة على الصرف ، تحويل المبالغ عبر الحدود، السماح للمؤسسات المالية مجالات كانت غير مسموحه ، وفتح الأسواق أمام الأجانب وتحرير أسواق العمل..

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

-انتشار الأوراق المالية (التوريق) : ازداد التعامل بالأوراق المالية كأسهم والسندات العادية

والسندات القابلة للتحويل والكمبيالات

-السلع المال ة الجديدة : ظهرت خيارات عقود الأجل ، المبادلات ، كمبادلة الدين أو مبادلة الفائدة بفائدة ، وتحويل الدين إلى مساهمة ..

كبر حجم المؤسسات المالية : وذلك عبر تحالفات واندماجات في المؤسسات المالية

أسواق المال العالمية

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،

المركز المالي الدولي

♦ تتمتع الشركات العلمية بقدرتها على الدخول في الأسواق و المراكز المالية العالمية.

♦ يعتمد نجاح المركز المالي العالمي على حرية المقيمين في تحويل أموالهم و ان تكون له ميزة في التكلفة و البنى الهيكلية اللازمة من وسائل اتصالات و معلومات . كما يعتمد على عدم التدخل الحكومي بفرض 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	عالميا	عالميا	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 انحاء العالم و تكون المصادر و الاستخدامات أساسا محليا

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

مركز التمويل: مصادره خارجية لكن استخداماته داخلية.

مراكز التجميع : المصادر تكون داخلية و الاستخدام خارجي

مع العلم ان المراكز التي تكون فيها المصادر و الاستخدامات خارج البلد تعرف بمراكز "الافشور" off-shore و التي تعني بعيدا عن الساحل أي خارجية و تقدم خدمات لغير المقيمين.

تقسم الأسواق المالية الى ثلاثة أنواع :

- أسواق العملات و الايداعات
- أسواق قروض و سندات،
- أسواق اسهم.

أسواق النقد الأوروبي

Euro-currencies Markets



أسواق النقد الأوروبي

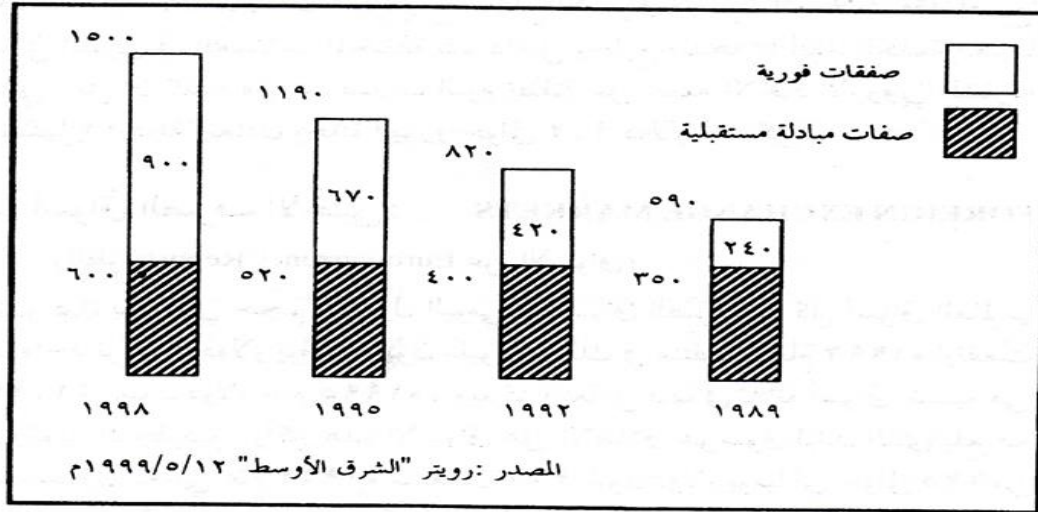
١- أسواق الصرف الأجنبي

Foreign exchange markets

يعتبر سوق لندن أكبر سوق للصرف الأجنبي حيث بلغ فيه حجم التداول يوميا في سنة ١٩٩٢ ما يعادل ٣٠٠ بليون دولار أي ٢٥ % من حجم السوق العالمي.

-تم إنشاء نظام النقد الأوروبي سنة ١٩٧٩ والذي يعتمد على وحدة النقد الأوروبي (ECU) مع سيطرة المارك الألماني. في سنة ١٩٩٢ ظهرت عملة اليورو كبديل للدولار الأميركي والتي تعتبر عملة الاتحاد الأوروبي و بدأت الدول الأعضاء في التعامل بها تدريجيا و هجر عملاتها المحلية. أدى توحيد العملة الى ازدياد المنافسة و توحيد الأسعار و ولكن 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 الأسواق هو النمو السريع من الفترة المولى (١٩٨٩-١٩٩٢) الى الفترة الأخيرة (١٩٩٨-٢٠٠٧).
- كما يلاحظ ان نسبة المعاملات الفورية ضخمة رغم انها قلت في السنوات الأخيرة.
- ارتفع حجم المعاملات المستقبلية لحماية الصفقات التجارية من تقلبات سعر الصرف.

أسواق النقد الأوربي

٢- أسواق القروض و السندات

سوق السندات: وصل حجم التعامل مع السندات عام (٩3م) 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

٣- 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

-دوليا : بورصة نيويورك ، بورصة طوكيو ، بورصة لندن

-عربيا : بورصة القاهرة ، بورصة الرياض ، بورصة دبي

الولايات المتحدة الأمريكية

بورصة نيويورك (NYSE).

بورصة ناسداك (NASDAQ)

البورصة الأمريكية (AMEX)

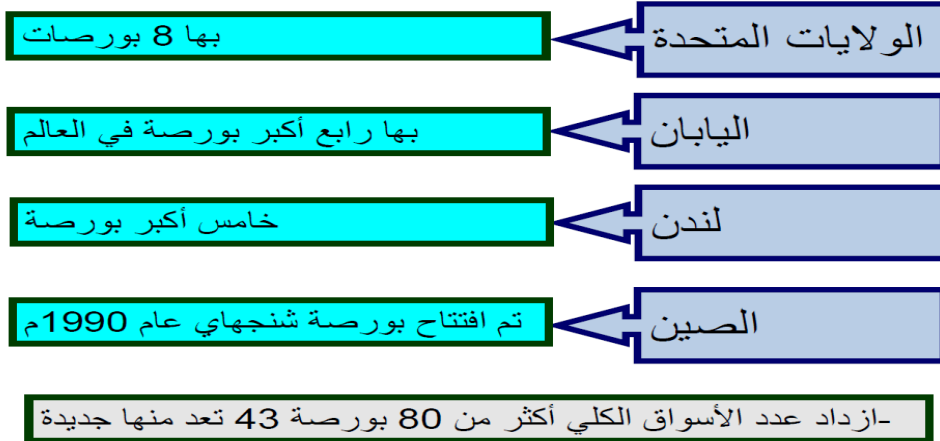
اليابان: بورصة طوكيو. (NIKAI)

المملكة المتحدة: بورصة لندن (FT)

الدول الأوروبية الأخرى.

البورصات الصاعدة.

الأسواق الرئيسية



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 وهم أهم البنوك العالمية.
رتبت هذه البنوك طبقا لقيمة الماركة أي اعتمادا على حجم الإيرادات والأرباح والأصول والعمليات. غير أن هذا الترتيب
يتأثر أيضا بنظرة الخبراء.
تصدر الولايات المتحدة القائمة إذ لديها أكبر عشرين مصرفا في العالم. ثم بريطانيا بتسعة مصارف ضمن المائة الأولى يليها
الصين وكندا.

تضم المائة الأولى سبعة مصارف من الدول الصاعدة كبرازيل وكوريا وسنغافورة.
تغطي المصارف السعودية على الصورة ضمن العشرين الأوائل وذلك لضخامة الاقتصاد السعودي أما بين المائة الأولى فنجد
الإمارات على رأس المجموعة ممثلة باثني عشر مصرف ثم السعودية بعشر مصارف ثم كلاً من الكويت وقطر بسبع مصارف.
اللاعبون الجدد : ظهر على الساحة العالمية لاعبون جدد بعضهم نشط ومؤثر سلفا والأخر يتوقع لدوره الازدياد.

١- التمويل الإسلامي : هو تمويل يمنع الربا ويتمسك بالمشاركة في المخاطر . كان مجاله الأساسي هو الصرافة التجارية ثم
دخل مجالات جديدة كتمويل المشروعات في الثمانيات والاجارة والتأمين التكافلي وإدارة الصناديق الاستثمارية في
التسعينات ثم دخل مجالات جديدة كالتوريق والصكوك.

٢- المصارف المركزية الآسيوية : أصبحت العديد من المصارف المركزية الآسيوية تلعب دورا مهما في الساحة الدولية لنموها
المذهل وتزايد صادراتها . وتوجه سياسات هذه المصارف إلى تحديد سعر عملتها وعرض النقد فيها .

٣- صناديق السيادة : هي صناديق استثمارية تملكها وتديرها الحكومات . مصدرها من فوائض موازين المدفوعات والميزانيات.
يتوقع لهذه الصناديق أن تلعب دورا أكبر في الأسواق العالمية لبحجمها الضخم والمتنامي في السنوات الأخيرة.

٤- لاعبون آخرون : هناك الأصول المدارة والتقليدية (صناديق التقاعد، أموال التأمين) و صناديق حديثة كصناديق التحوط
وصناديق الاستثمار الخاصة .

بنك التسويات الدولية

InternationallSettlement Bank

✚ تأسس سنة ١٩٢٩ للنظر في قضايا التعويضات الألمانية بعد الحرب الأولى.

✚ تقلص دوره بعد إنشاء صندوق النقد والبنك الدولي سنة ١٩٤٤

✚ تقتصر وظيفته الحالية على القيام بالعمليات المصرفية قصيرة الأجل ومواصلة 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 المئوية 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 ٨% من الأصول).

الفصل العاشر

التخطيط الاستراتيجي الدولي

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة و يعرف بأنه: " تحديد الأهداف و تحديد العمل الضروري لتحقيق هذه الاهداف". 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، لكننا عندما نخرج إلى المجال الدولي تصبح البيئة أوسع و شاملة عدة دول و ربما قارات 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 أغرت 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 جزءا 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 الاستراتيجية
- استراتيجية دخول السوق
- 4-تطبيق الاستراتيجية
- وضع البرامج الوظيفية
- وضع البرامج والسياسات
- 5-الرقابة و تقييم الأداء
- ويمكن استعراض هذه المراحل كما يلي:

١. دراسة البيئة

أ-البيئة الداخلية : على المنشأة أن تعرف مصادر قوتها ومصادر ضعفها وذلك بتحليل مواردها وأدائها بأن تقوم بما عُرف بتحليل SWOT اي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص و المخاطر.

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

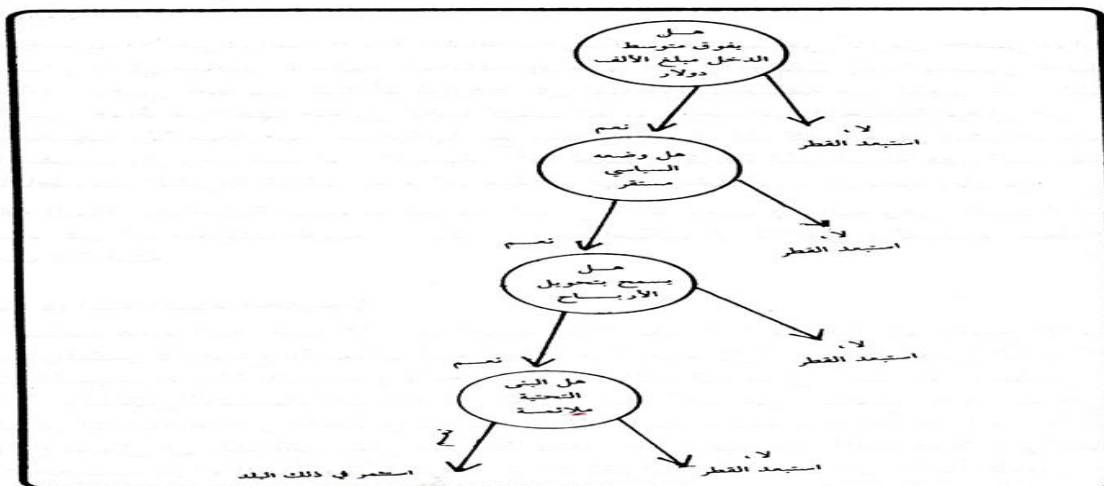
-يتم التقييم اما بطريقة مقننة أو طريقة غير رسمية و من بين الطرق نذكر مثلا:

✓ 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 ١ نقطة ضعف أساسية و ٥ نقطة قوة أساسية.

ب- دراسة البيئة الخارجية: ويكون بدراسة المفاضلة بين البلدان أولا ومن ثم وضع الاستراتيجية المناسبة والتهيو لأوضاع البلدان المختارة. أي دراسة البيئات السياسية والقانونية والاجتماعية والمالية والمفاضلة بينها على أساس المؤشرات المختلفة مثل متوسط دخل الفرد، حجم القطر، القوة الشرائية. وعدم دراسة أسواق بلدا بسبب الأفكار المسبقة عن هذا البلد قد يجعل الشركة م.ج تفقد فرصا ثمينة. والمهم أن تبني الشركة قرارها على أكبر عدد ممكن من المؤشرات وأن تنظر الى القطر في مجمله أي إلى المناخ الاستثمار.

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

١- حجم السوق

٢- العمليات.

٣- التكاليف و الموارد المتوفرة.

المناخ الاستثماري

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:

1. حجم السوق : حجم المبيعات في أي بلد اعتبار ومؤشر مهم لحجم السوق، كما إنه ينظر إلى الدخل (القوة الشرائية) كمؤشر أساسي لحجم السوق، والمؤشرات الاقتصادية المتعلقة بالدخل القومي، وحجم الناتج المحلي، حجم الطبقة الوسطى ونسبة الصناعة في الدخل القومي.
2. سهولة العمليات : هناك اعتبارات لسهولة العمليات مثل القرب الجغرافي أو اللغة المشتركة فإنهما يقدمان بيئة مألوفة أمام المستثمر يفهمها ويقدر على التعامل معها، وبذلك تكون عملية التحكم في الاستثمار أسهل، وتتأثر سهولة العمليات بأشياء مثل بساطة الإجراءات البيروقراطية وسهولة الحصول على الرخص والموافقة الحكومية. كما إن تعقد أو بساطة القوانين والاجراءات يؤثران في قرار المستثمر وهما من الأشياء التي عادة يضمنها البعض كجزء من المناخ. وترتبط سهولة العمليات أيضا بمدى إنسجام 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 استثمارا طويل المدى. وكذلك تكلفة المواصلات والشحن عامل مهم لأن المنتج قد يؤخذ لأسواق بعيدة. وفي الصناعات التحويلية لوحظ أن توفر العمالة المدربة وكلفتها عاملات 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 .

- 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

٢- تحديد الغايات

● **صياغة الرسالة :** قد أن تكون الرسالة متواضعة وتناسب حجم المنشأة، وليس من الضرورة أن تكون الرسالة مقننة ومصاغة في كلمات بليغة وموضوعة على الواجهة. وأحيانا تكون الرسالة مكتوبة ومحددة بوضوح وأحيانا تكون ضمنية يفهمها الجميع بدون أن يعبروا عنها، و وجود الرسالة أمر مهم لأنها ترشد وتوجه أعمال المنشأة وعلى ضوءها تحدد الاهداف.

● **وضع الهدف:** بعد أن اتضحت رسالة المنشأة عليها أن تحدد الهدف الذي تسعى لتحقيقه. وإذا علمنا بأن أي منشأة تجارية يكون هدفها الربح ، ولكن هناك أهداف أخرى تسعى المنظمة لتحقيقها . ولكن المهم أن يكون للمنظمة أهداف ويمكن أن تكون ضمنية غير منصوص عليها لكن الجميع يفهمها ويعرفها ، من المهم أن تكون الأهداف شيئاً رقمياً أو شيئاً يمكن قياسه كتحقيق نسبة معينة من الأرباح أو حجماً معيناً من الأرباح أو أن تصبح الشركة الأولى في مجالها .. ويلاحظ بأن الشركات الأمريكية هدفها الأول الربح وزيادة قيمة الأسهم بينما هدف الشركات اليابانية الأول هو الحصول على أكبر حصة في السوق. وقد تبدأ الشركة بوضع أهداف عامة لكل أعمال الشركة في جميع أنحاء العالم و ثم تقسم الهدف الى أهداف فرعية واحد لكل منطقة جغرافية أو وحدة عمليات.

٣-تحديد الاستراتيجية

استراتيجية دخول السوق الأجنبي. وتشمل :

التصدير للسوق الخارجي.

استغلال السوق بدون تملك حصة (علاقات تعاقدية).

Licensing . الترخيص لمنتج محلي

Franchis . عقود الامتياز

Management . عقود الإدارة

Turnkey . مشاريع تسليم المفتاح

غزو الأسواق بمساهمة :

Joint -Venture المشاركة (المشاريع المشتركة)

الملكية الكاملة.

التحالفات الإستراتيجية.

شراء شركة جاهزة أم البدء من الصفر

• 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 الأجنبية لمنتج محلي بإنتاج سلعة طورتها الشركة الأجنبية وتمده بمواصفات السلعة وتقنية انتاجها وربما تهئ له فنيين لتدريب العمال أو الاشراف على العمليات وتتلقى الشركة مطورة السلعة الأجنبية 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 اتفاق 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- غزوة 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 المساؤها هي فقد المستثمر شيئا من التحكم إذ يطع الشريك على اسراره 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 الصغر:** يعتبر هذا خيار استراتيجي أمام الشركات وهي تفكر في الاستثمار في بلد آخر. بدون شك أن شراء شركة قائمة له ميزات ، 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 .

٤-تطبيق الاستراتيجية

- يمكن تقسيم الاستراتيجية الشائعة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:
- أ-استراتيجيات توسعية: تدعو إلى التغلغل في الأسواق وتنميتها وتطوير السلع.
- ب-استراتيجيات تنوع: 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 عدداً قليلاً 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

- 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.

٥ . الرقابة و تقييم الأداء

- الرقابة 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 بالخطة 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

تقديم

- يعد إعداد المنشأة لاستراتيجية تمكنها من الدخول الى الأسواق الدولية من اهم المتطلبات لضمان النجاح والبقاء والاستمرار في مجال الاعمال الدولية.

وقد تختار المنشأة الدولية أسلوب عملها بناء على إمكانياتها وتجربتها وتختار بالتالي الاستراتيجية المناسبة للدخول الى الأسواق الدولية.

و في كل الأحوال يتعين على المنشأة اعداد وإدارة خطة استراتيجية تمكنها من :

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

١- وظيفة التخطيط والتنظيم

(على المستوى المحلي)

وظيفة التخطيط : هي تحديد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه.

وظيفة التنظيم : هي تحديد من سيقوم بالعمل المطلوب وتهيئة 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 لتمكين أصحاب المسؤولية للقيام بها.

يمكننا القول اذن أن التنظيم هو توزيع العمل ومنح السلطة اللازمة لتنفيذه على الوجه المطلوب.

أما منح السلطة فوق الموارد فهو جعل الشخص صاحب القرار قادر على استخدام الموارد المهيئة له من خلال تحديد الموارد البشرية اللازمة وساعات 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 والتنظيم

(على المستوى الدولي)

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 ونوع المنتج و التقنية المستخدمة.

كل هذه الاعتبارات تعيد المنشأة الى التساؤل حول التوجه التنظيمي الذي يجب أن تختاره. الأحادي أم التعددي؟ الإقليمي أم 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 أن للشركة المحلية استقلالية عالية.

أما في التنظيم الإقليمي فإن المنشأة تترك مجموعة من الوحدات الموجودة في إقليم واحد (تكون عادة عدة دول متقاربة جغرافيا) تتخذ قراراتها سويًا أي أنها 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 مجالاً لمديري الفروع في اتخاذ بعض القرارات المساندة.

٢- موضع اتخاذ القرارات

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 وبالتالي 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 انطلاقا من نفس التصنيف الذي ذكرناه للاستراتيجيات.

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

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

٣- 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 أذنين الى السوق العالمية.

٤- 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 الا 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 إلى 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.

٣- موقع اتخاذ القرارات

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

درجة اللامركزية المناسبة

أي القرارات تتخذ في المركز؟

نوع القرارات التي تترك للوحدات الخارجية

مدى التفويض المناسب

يكون التفويض أحيانا أكثر من اللازم و تكون الشركة حالة تفرد على المستوى المحلي حيث يكون للمديرين المحليين مجالاً كبيراً يفوق المطلوب مما يؤدي الشركة متعددة الجنسيات الى إضاعة فرص التنمية والاستفادة من اقتصاديات الحجم مع تشتيت للجهود و مضاعفتها بدون فائدة.

من الجانب الآخر فإن الإصرار على مركزية القرار قد تنتج عنه قرارات خاطئة لا تتلاءم مع الوضع المحلي.

يعتمد حجم التفويض على:

- طبيعة السلعة و أسلوب تسويقها.
- مدى الحاجة الى إعادة تصميمها.
- عامل الوقت : قد لا يكون الوقت كافياً لمراجعة القرارات في المركز الرئيسي.
- قدرات و تدريب المديرين المحليين.
- مدى استيعاب المديرين لأهداف الشركة و سياساتها الإنتاجية.

هناك أيضاً اعتبارات خاصة " بثقافة " الشركة عامة وأهدافها فالمدير المحلي ليست لديه الصورة كاملة وقد يكون مأخوذاً بأهمية الفرع الذي يديره 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 عالمياً . يعتمد حجم التفويض أيضاً على النجاح المتحقق.

تسعى الشركة متعددة الجنسيات 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 الإنتاجية أين توجه منتجاتها وتقرض على وحدات أخرى أن تشتري من وحدات زميلة. مما يدفع الشركة إلى مركزية القرارات في المجالات المختلفة.

٤- الهيكل التنظيمي

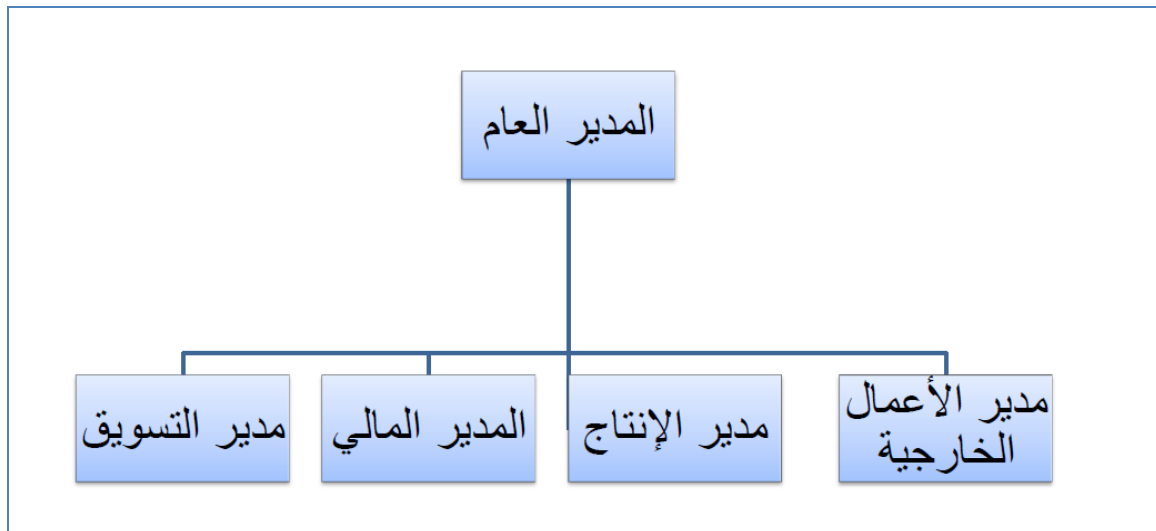
سبق وأن أكدنا أن وظيفة التنظيم تختص بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ .

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.

١- نموذج قسم الأعمال الخارجية

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:



(مزاياه و عيوبه)

مزايا نموذج قسم الأعمال الخارجية

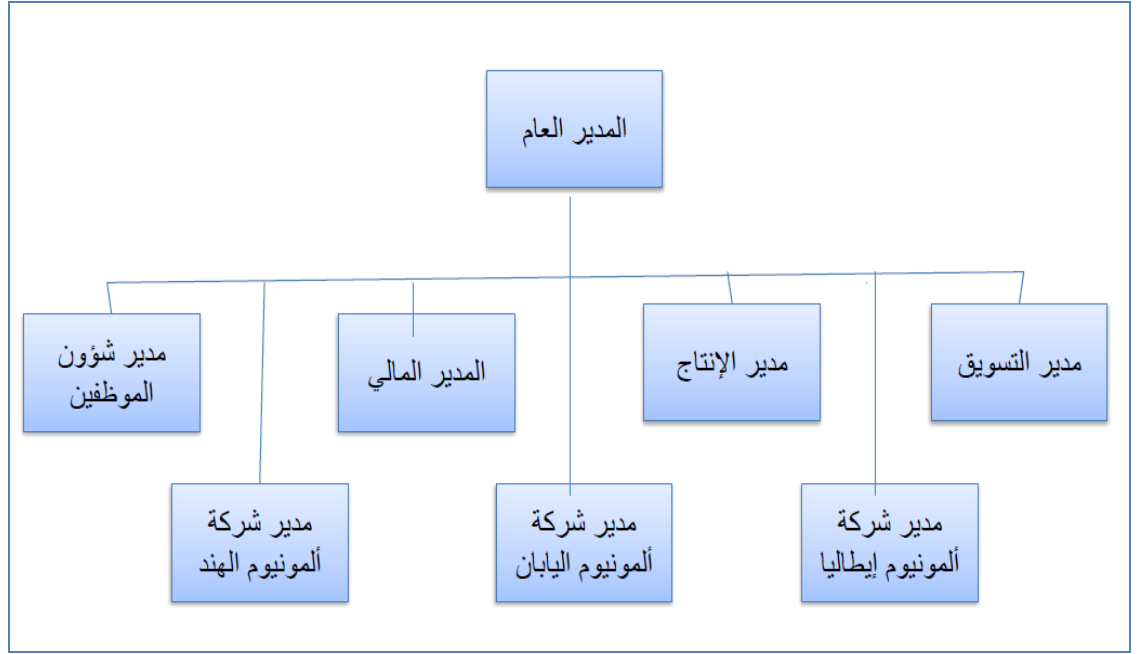
يعطي الأعمال الخارجية صوتا مسموعا بفضلها بتعيين مساعد مدير عام كمدير لها.
يبرز مكانة أصحاب الخبرات العالية ويشكل مجالا لاكتسابهم مزيدا من الخبرات.
يزيد من تماسك الأعمال الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سويا.

"عيوب" نموذج قسم الأعمال الخارجية

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

٢- نموذج الشركة الخارجية المستقلة

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



مزاياه و عيوبه

مزايه نموذج الشركات الخارجية المنفصلة :

يعطي هذا النموذج استقلالية للشركات التابعة في الخارج، الأمر الذي يحبذ به البلد المضيف خاصة في ظل تنامي النعرات القومية؛

يساعد على تدريب الكوادر واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذاك.

يقوي الصلة المباشرة مع المدير العام في البلد المضيف ويسهل التعامل مع المشاكل المختلفة.

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 غالباً 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.

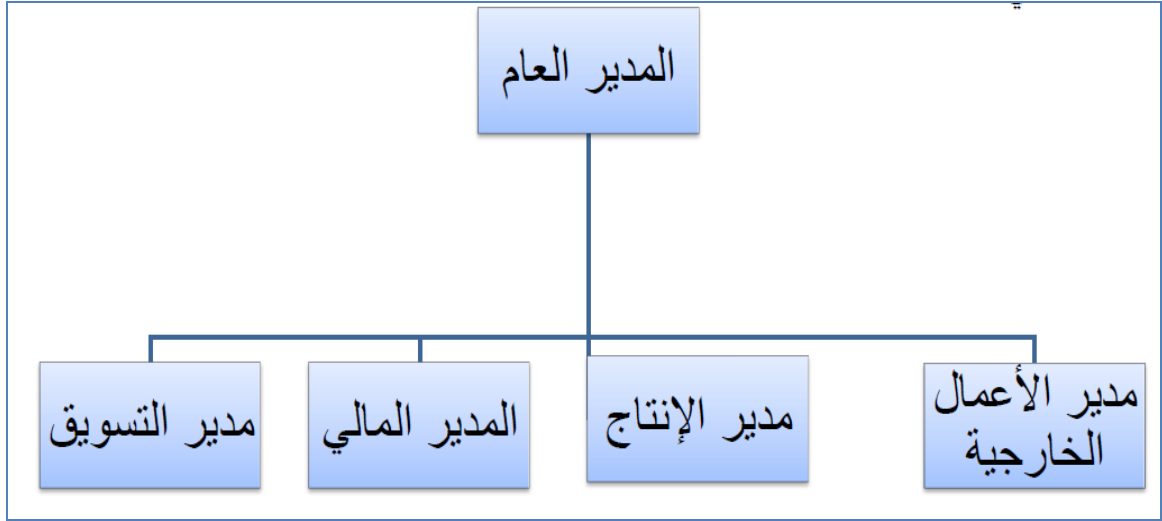
باتجاه تلك المرحلة يبدأ الهيكل التنظيمي يأخذ أشكالاً تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع أو المناطق الجغرافية أو على شكل مختلط كما يلي :

٣- نموذج التقسيم الوظيفي

يتم التقسيم على أساس وظيفي (تسويق، إنتاج، تمويل) حيث يكون مدير التسويق مثلاً مسؤولاً عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أم خارجية ويكون مسؤولاً لدى المدير العام، وكذلك لبقية الوظائف.

قد تكون الطبقة الإدارية الثالثة قائمة على أساس سلع أو جغرافي لكن المهم هو المستوى الثاني.

رغم انتشار هذا النموذج على المستوى المحلي فهو نادر على المستوى العالمي.



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 وزيوت محركات، كلها تنتج وتمول وتسوق بنفس الطريقة).

يشجع النموذج التخصص الوظيفي.

يمركز القرار ويقطع 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 استراتيجية شاملة بسبب ذلك.

تفقد العمليات الدولية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية.

يتضمن النموذج تطويلا للإجراءات وإضعافا للمدير المحلي بسبب تشابك المسؤولية وعدم وحدة السلطة الأمر ، حيث

يكون مدير التسويق المحلي في بلد (X) مسؤولا أمام المدير المحلي إداريا وأمام مدير التسويق الدولي فنيا.

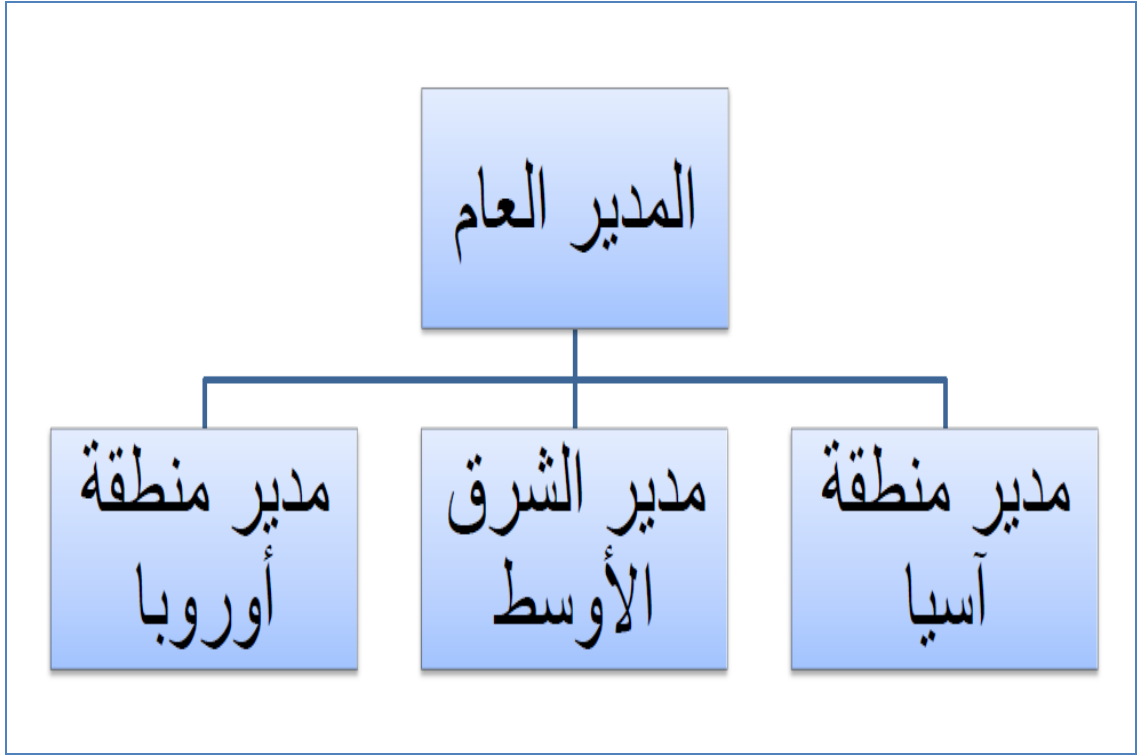
٤- نموذج التقسيم الجغرافي

ويتكون من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى 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 ، تتساوى المناطق في الأهمية

ويدير كل منطقة مدير.



المزايا و العيوب

استخدامات و فوائد نموذج التقسيم الجغرافي :

يكون هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلانم 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 :

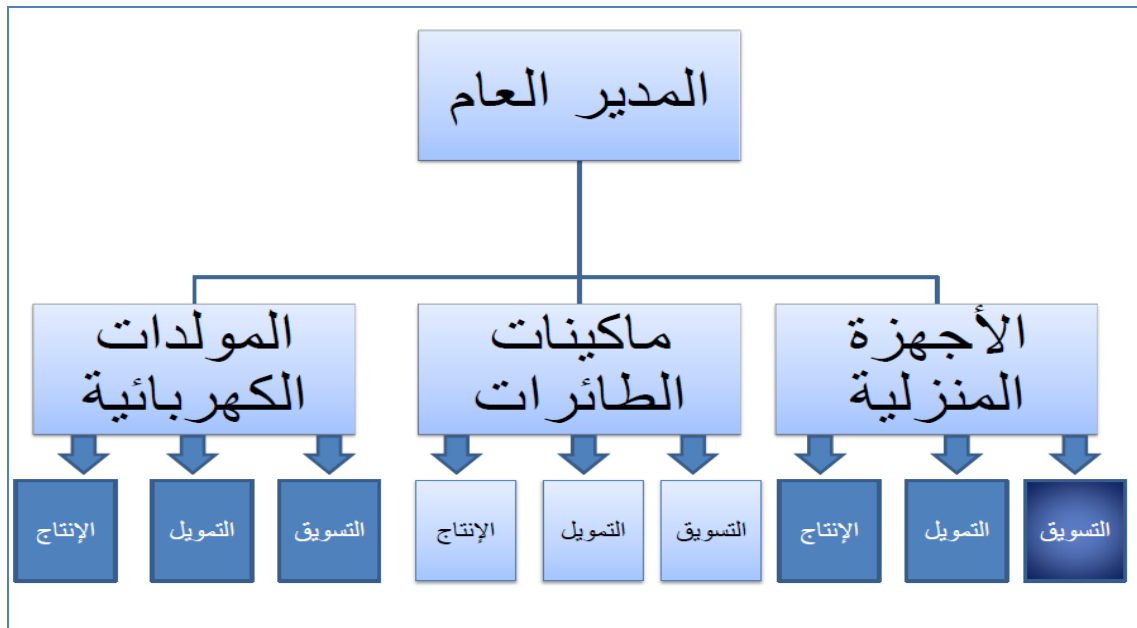
لا يخلو هذا النموذج من مساوئ كصعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة .

يصبح النظام معقدا إذا تعددت المنتجات المتعامل فيها .

قد يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة متعددة الجنسيات من بلد لآخر .

٥-التقسيم على أساس سلمي

يقوم على أساس وجود إدارة مستقلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة متشابهة من السلع وعلى رأس كل منها مسؤول على مستوى كل الدول التي توجد بها عمليات الشركة (مدير للأغذية، مدير للأدوية، مدير للأثاث... يكون هذا النموذج مفيدا في حالة وجود خلافاة عديدة بين كل سلعة وأخرى (من حيث الخصائص الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل) على أن يكون لكل مجموعة سوق كبير بما فيه الكفاية .



المزايا و العيوب

المزايا:

- سهولة التنسيق داخل المجموعة السلعية الواحدة.

العيوب:

- صعوبة في التنسيق بين المجموعات السلعية.

- خطورة تشتيت الجهود.

- امكانية عدة الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

٥- نماذج أخرى مختلطة

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

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

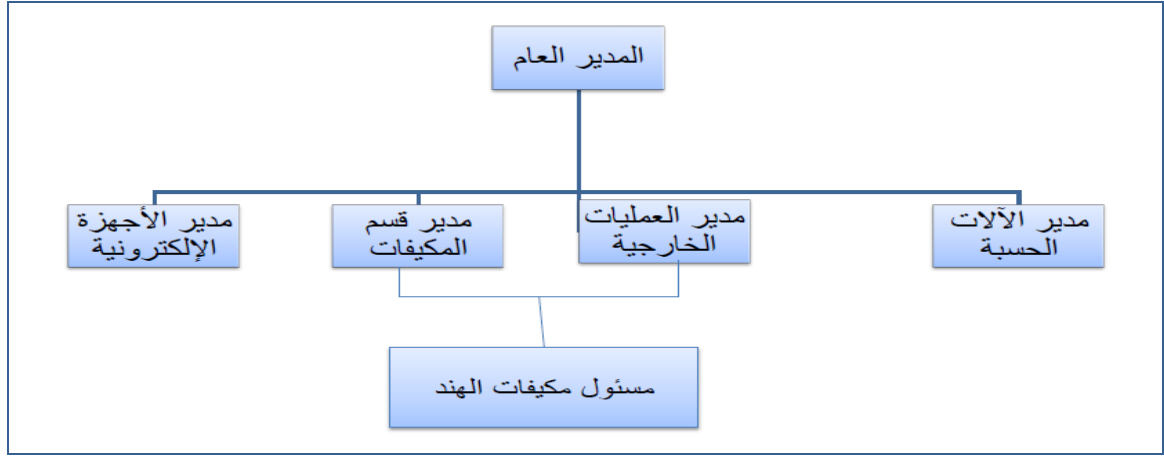
٥- نمذجة أخرى مختلطة

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.



المزايا و العيوب

مزايا نظام المصفوفة :

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

مساوئ 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 ويتميز 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. وعلى 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.

١- حجم المنشأة وتطور عملياتها

من الطبيعي أنه إذا كانت الأعمال الدولية قليلة بالنسبة لإجمالي أعمال الشركة (أقل من ٥% من إجمالي المبيعات مثلا) فلن تحتاج الشركة لتعديل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك لكن عندما تصبح النسبة ٤١% أو ٥١% يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بالهيكل السابق.

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

استراتيجية اختيار التنظيم

٢- تاريخ المنشأة وتطور عملياتها :

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

٣- فلسفة الشركة وثقافتها :

بديهي أن يؤثر توجه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية في النموذج التنظيمي المختار .
فكلما كان لديهم إلمام بالثقافات الأخرى واندماج في العولمة (النظرة غير الأحادية)، كلما كانوا أكثر ميلا لإعطاء الأعمال الدولية حيزا كبيرا في إدارتهم .

عموما العولمة وانفتاح الدول سيفرضان على كثير من الشركات التفكير من ذلك المنظور .

استراتيجية اختيار التنظيم

٤- نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها :

يقصد هنا نوعية المنتجات التي تتعامل بها، وما إذا كان لديها خطوط إنتاج عميقة ومتوسطة أم محدودة، وهل تعمل في أماكن متفرقة من العالم أم في بلدان محدودة .

كذلك برنامج الشركة وتوسعها المستقبلي واقتصاديات النظم المختلفة .

كلما تنوعت منتجات الشركة وتعددت مناطق عملياتها، كلما اختارت نموذجاً يعكس هذا التنوع كالنموذج السلعي أو الجغرافي.

٥- وجود الكوادر المؤهلة :

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

الاشكال القانونية للشركة التابعة

هناك أشكال قانونية مختلفة ممكن أن تأخذها الشركة التابعة مما يؤثر في التنظيم ومسئولية اتخاذ القرارات.

قد تكون الشركة التابعة فرعاً للشركة متعددة الجنسية وتسجل قانونياً كذلك .

أو قد تختار الشركة الأم أن تكون الشركة المرتبطة بها شركة منفصلة (مساهمة) طبقاً لقانون البلد.

يكون التحكم في الفرع أسهل حيث لا مجلس إدارة محلي ولا شركاء محليين.

الشركة الأم عادة مسؤولة قانونياً عن الفرع ويمكن مقاضاتها أمام المحاكم لكنها لا تكون مسؤولة قانونياً عن الشركة المسجلة كشركة مستقلة في البلد المضيف أي أن مسؤولية الشركة الأم لا تتعدى مساهمتها في الشركة المحلية.

الاخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية

تتعرض الشركات الأجنبية اليوم الى انتقادات عديدة من بينها :

- النهرب من البلدان التي لديها قوانين متشددة لحماية البيئة

- نقل مصانعها وزيادة التلوث وانتهاك البيئة في بعض البلدان المضيفة

- امتصاص عرق الضعفاء والنساء في المصانع

- عدم احترام حقوق الانسان

- افساد الذمم والرشوة

لجابهة هذه الانتقادات وجدت الشركات نفسها مجبرة على عدم تجاهل الاخلاقيات والالتزام 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 - البيئة

- العمل - محاربة الفساد

الفصل الثاني عشر

التسويق الدولي

مقدمة

يتضمن التسويق كل العمليات المتعلقة بتصميم السلعة وتحريكها من المنتج الى المستهلك. يتطلب ذلك دراسة المستهلك وبيئته و دراسة السوق وتصميم المزيج التسويقي المناسب وتنفيذه.

يعتبر التسويق الدولي أداة فعالة لبعث و ترقية الأعمال الدولية.

كما تعتبر مناطق التجارة الحرة أداة لتوفير البنية التحتية والتسهيلات المدعمة لقيام واستمرار المعاملات الدولية.

يرجع الفضل للتجارة الإلكترونية في رفع حجم وسرعة المعاملات الدولية.

١- التسويق الدولي و فلسفاته

يتشابه التسويق الدولي و المحلي في كون كل منهما إدارة لعملية التبادل المربح بين المنشأة و عملائها. كلا النشاطين يهتم و يعمل على إشباع رغبة المستهلك بطريقة أكفأ من المنافس.

يوجد اختلاف بين التسويق الدولي و المحلي في ثلاث عناصر هي:

- الاختلافات الداخلية بين بيئة كل سوق .
- الأسواق الخارجية التي تتضمن العمل عبر الحدود.
- لكل منهما منهج و أدوات مختلفة.

فلسفة التسويق الدولي

تتأثر استجابة كل شركة للأسواق الخارجية بفلسفتها و نظرتها لأعمالها و أسواقها الدولية و يمكن التمييز بين ثلاث فلسفات رئيسية :

١- فلسفة السوق المحلي الإضافي: Domestic Market Extension

٢- فلسفة مجموعة الأسواق المحلية المتعددة، واحدة في كل قطر Multi-domestic Market

٣- فلسفة السوق العالمي الواحد Global Market

فلسفة السوق المحلي الإضافي

هي الاقدم و تمثل المرحلة الأولى و هي تعكس عادة ممارسات الشركات الصغيرة. تفترض هذه الفلسفة أن الأسواق الخارجية شيء ثانوي أو إضافية للسوق المحلي. السوق المحلي هو عماد أعمال الشركة و السوق الخارجي هو عمل هامشي. كل ما تهتم به الشركة في هذه الحالة هو إطالة دورة حياة السلعة بإدخالها في أسواق أخرى و لا تقوم بعمل تعديلات فيها لتلائم احتياجات المستهلك في الدول الأخرى.

حسب هذه الفلسفة تفترض المنشأة أن كل ما يطلبه المستهلكون في الخارج هو السلعة في أي صورة كانت. تنجح هذه الاستراتيجية إذا جاء الطلب لمنتجات الشركة من تلقاء نفسه و عندما تكون هناك حاجة ماسة من جانب الشركة لخفض التكاليف.

فلسفة الأسواق المحلية المتعددة

تعتبر هذه الاستراتيجية حديثة نسبيًا و تمثل تقدما فوق الاستراتيجية الأولى. تهدف الشركة من خلال هذه الفلسفة الى زيادة فاعليتها و كفاءتها في استغلال اقتصاديات الحجم الكبير و خبرتها في الإنتاج و التسويق.

تفترض الشركة ان كل سوق بما في ذلك السوق المحلي له نفس الأهمية و أن السوق المحلي ما هو الا سوق آخر من أسواق الشركة. تفترض الشركة متعددة الجنسية هنا :

- أن كل سوق يختلف عن السوق الآخر و يستطيع المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة.

- بالإمكان تحقيق ثروات بتنسيق و تكامل كافة نشاطات الشركة في كل سوق والاستفادة من الميزة التنافسية.

فلسفة التسويق العالمي

تتبنى هذه النظرة فلسفة المنظومة الكاملة او الشاملة للتسويق محليا أو خارجيا.

لا تفرق هذه النظرة بين السوق المحلي و السوق الاجنبي بل تختار بين أسواق مختلفة كجزء من حافظة استثمارية.

المعيار المستخدم في توزيع الموارد و الأنشطة هو تحقيق الأهداف العليا في مجال المنافسة كما تكتسب ردود فعل المنافسين ورننا في اتخاذ القرارات.

ينظر الى السوق العالمي تحت ظل هذه الفلسفة كشرائح مختلفة و يتواجد جزء من كل شريحة في بلد مختلف.

٢- دراسة و تحليل الأسواق

تبدأ دراسة السوق بتحديد حجم السوق لمعرفة القوة الشرائية التي يمكن من خلالها تحقيق أرباح كافية قبل أن تبدأ الشركة في اختيار المزيج التسويقي المناسب و تحدد الى أي مدى يمكن اتباع سياسات متشابهة ام أن على الشركة أن تصمم مزيجا خاصا بكل سوق على حدة.

-تحليل حجم السوق :

تقوم الشركة بتقدير حجم السوق المنتظر و هو عادة حجم الطلب الممكن اذا توافرت كل الظروف المناسبة من طاقات إنتاجية من المنشأة و من الآخرين.

يأتي بعد ذلك تقدير حجم المبيعات الفعلي من كل المستوردين و المنتجين ثم تحديد حجم مبيعات المنشأة من السلعة و التي تنتجها.

في ما يخص أساليب التحليل و التنبؤ فإنه يوجد الطرق الكمية المختلفة و أساليب علم الإحصاء و الاقتصاد القياسي بالإضافة الى دراسة العينات و التجارب و الاستبيانات و ذلك لتحديد حجم المبيعات المرتقب و التقديري.

٣- سياسات المزيج التسويقي

تختلف سياسات المزيج التسويقي الدولي في الأسواق الدولية عنها في الأسواق المحلية.

أ- سياسات المنتج :

على خط مواز للفلسفات الثلاث يمكن ان نتصور فلسفات موازية للمنتج التي نتعامل فيه كالآتي:

١- نحن نبيع ما نصنع : حسب هذه النظرة فإنه لا يبذل أي مجهود لتصميم او إعادة تصميم السلعة لتلائم السوق الخارجي لأنه مجرد سوق إضافي للتخلص من انتاج فائض.

٢- نحن نصنع ما نبيع : تتساءل الشركة في هذه الحالة حول المنتجات التي يمكنها بيعها في بلد معين و من ثم تقوم بتصميمه او إعادة تصميمه لتلائم السوق. و هو ما يعني الدخول أحيانا في انتاج سلعة جديدة لخدمة سوق في قطر معين.

٣- نحن نكيف ما نصنع لاحتياجات السوق : حسب هذه الفلسفة فإن المنشأة لا تتجاهل الاختلافات لكنها لا تبالغ في أهميتها . لذا تبحث الشركة في هذه الفلسفة على الصفات المشتركة بين الأسواق و من ثم تصمم سلعة نمطية خاصة لكل شريحة.

أسباب اختلاف التصميمات للمنتج

اختلاف الأذواق و الثقافات

أسباب اقتصادية (ضعف الدخل في بلد معين مثلا)

التكيف مع الأوضاع المحلية : تقنية الإنتاج

اعتبارات البيئة ،قضايا التلوث البيئي

احترام بعض المعايير الخاصة بالجودة و الأمان و السلامة .. الخ

ب- سياسات التسعير

تدخل عدة اعتبارات لتحديد السعر للمنتجات على المستوى الدولي، من بين هذه الاعتبارات:

-التدخل الحكومي في الأسعار: اما على سلع محددة أو قد تحدد الدولة السعر بدقة مثل الادوية، أو يمكن ان تحدد الدولة أيضا

السعر الأقصى.

يقود التسعير الحكومي الشركة الى البحث عن وسائل أخرى لزيادة المبيعات مثل اعتماد التقسيط أو استخدام منشطات مثل استعمال الكوبونات أو اللجوء الى تخفيض مستوى الجودة باستخدام مواد أرخص.

٢- تنوع الأسواق : اختلاف حالة الطلب من سوق الى سوق من حيث المرونة و أهمية السعر في الطلب على السلعة. يمكن ان يكون مثلا السعر له أهمية كبرى في سوق بسبب ضعف الدخل أو كثرة المنافسين أو ان السلعة في مرحلة مختلفة في دورة حياتها حيث تكون جديدة في سوق بينما وصلت مرحلة الانخفاض في سوق أخرى.

٣- طول القناة التسويقية : كلما كان التوزيع مباشرا بين المنتج و المستهلك كلما تحققت وفورات في التكلفة و انعكس ذلك على التسعير. و بالتالي إذا كان هناك عدة وسطاء في بلد خارجي كلما أدى ذلك الى ارتفاع الأسعار.

٤- أسعار العملات : يؤدي التغيير في القوة الشرائية الى انعكاسات على مستوى التسعير. لذا يجب وضع التضخم المالي في الاعتبار عند تقرير السعر الذي لا بد أن يناسب تكلفة الاستبدال للحفاظ على قيمة إيرادات المبيعات.

- إذا انخفض سعر العملة الخارجية فسوف يستوجب ذلك رفع سعر العملة المحلية للتعويض عن ذلك الانخفاض.

٥- سياسة السعر الثابت و السعر المتغير : في بعض البلدان يكون السعر مكتوبا مما يمنع المفاضلة لكن على المنشأة ان تحدد السياسة التي ستتخذها : السعر الثابت أو المتغير؟

تحاول الشركة أحيانا التحكم في السعر النهائي حفاظا على صورتها في الأذهان وأيضا لخدمة أهدافها على المدى الطويل.

ج- الترويج

للمزيج الترويجي أربع عناصر هي :

- الإعلان
- البيع الشخصي
- النشر
- تنشيط المبيعات

على المستوى الدولي يمكن أن تختار المنشأة بين سياسة الجذب أو الدفع.

سياسة الجذب أو جر المستهلك من ورائك : يكون الهدف خلفك و الجذب كسياسة ترويجية تعني استخدام أساليب التغطية الشاملة في الصحف و المجلات و المدياع و التلفاز.

سياسة الدفع : يكون الهدف أمامك و يعني التركيز على أسلوب البيع الشخصي الذي يكون المشتري فيه في تواصل مباشر مع البائع. يعتمد المزيج الملائم على نظام التوزيع في البلد و سعر السلعة و نظرة المستهلكين و التكاليف. و عموما إذا كان للمنشأة تحكم في شبكة التوزيع و سيطرة على تجار الجملة فإنه يمكن استخدام سياسة الدفع مع البائعين و التجار الذين يقومون بدورهم بتطبيق نفس السياسة على المشتري.

د- سياسات التوزيع

- التوزيع هو العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي الذي ندرسه عادة من جانبين هما التوزيع المادي والتوزيع غير المادي.
- ولا تخفى أهمية التوزيع على أحد فإذا تم إعداد كل شيء ولم تصل السلعة للمستهلك في الوقت والمكان المطلوبين. فكأننا لم نفعل شيئاً.
- عندما تدخل شركة سوقاً خارجياً ستجد إن عليها الاعتماد على نظم وشبكات التوزيع الموجودة فيه والعمل من خلال الوسطاء الموجودين إذ من الصعب عادة تنظيم شبكة جديدة.
- إذا كانت هنالك منافسة في السوق من منتجين آخرين فستلاقي الشركة صعوبة في استخدام الشبكة الموجودة لأن مساحة المناورة محدودة وقد يجد الوسطاء الحاليون صعوبة في إضافة سلعة بديلة للتشكيلة التي يحملها سلفاً

- التوزيع هو العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي الذي ندرسه عادة من جانبين هما التوزيع المادي والتوزيع غير المادي.
- ولا تخفى أهمية التوزيع على أحد فإذا تم إعداد كل شيء ولم تصل السلعة للمستهلك في الوقت والمكان المطلوبين. فكأننا لم نفعل شيئاً.
- عندما تدخل شركة سوقاً خارجياً ستجد إن عليها الاعتماد على نظم وشبكات التوزيع الموجودة فيه والعمل من خلال الوسطاء الموجودين إذ من الصعب عادة تنظيم شبكة جديدة.
- إذا كانت هنالك منافسة في السوق من منتجين آخرين فستلاقي الشركة صعوبة في استخدام الشبكة الموجودة لأن مساحة المناورة محدودة وقد يجد الوسطاء الحاليون صعوبة في إضافة سلعة بديلة للتشكيلة التي يحملها سلفاً

التشكيل والتنميط للمزيج التسويقي - أمثلة :

- 1- نفس السلعة : نفس الرسالة الإعلامية : المشروبات الغازية والدخان والسيارات الفخمة خير أمثلة ، هناك . تروج الشركة لنفس التصميم في كل البلاد التي لها فيها عمليات.
- 2- نفس السلعة ، رسالة معدلة: هناك سلع تستخدم لأغراض مختلفة بين البلدان كأن يشتريها الميسورون في بعض البلدان بينما يشتريها متوسطو الدخل في بلدان أخرى ، لاستعمال مختلفة مثل الدراجات غير النارية التي تستخدم للرياضة والترفيه في الولا الغنية ، او للمواصلات في الدول الفقيرة
- 3-سلعة معدلة : نفس الرسالة ، هنا تعدل السلعة ولكن تحتفظ بنفس الرسالة من بلد إلى بلد، نذكر هناك مكيفات كارير التي تركز في رسالتها على التكييف بدون صوت في كل البلدان لكن ممكن تعدل مكيفاتها لتناسب التيار الكهربائي .
- 4-تعديل السلعة والرسالة : خير أمثلة هنا الأطعمة المعلبة والمجمدة التي تختلف من حيث التوابل والدهون والأملاح لتناسب أهل البلد أو اللحم المذبوح للبلاد المسلمة.

٤- تسويق الخدمات

عُرفت الخدمات بأنها تتصل بأشياء غير ملموسة يتولد عنها إشباع

- حاليا يعمل 60% بل أكثر من سكان الدول (الصناعية) الرئيسية في مجال الخدمات حتى صار يطلق عليها اسم الدول "الخدمية" في بعض الدوائر. وعالميا أصبحت الاعمال الدولية في مجال الخدمات ذات حجم ضخم كالبنوك والخدمات المالية والتأمين والسفر والسياحة والمواصلات والاستشارة والتشييد والخدمات الأخرى وتمثل العربية والإسلامية فلا تحتاج إلى دليل فللدول النفطية استثمارات ذات شأن في مصارف إقليمية وعالمية بالإضافة إلى خدمات الصرافة والتحويل.

- السياحة أيضا في مجال الخدمات تعتمد عليها مصر وتونس والمغرب بدرجة كبيرة

خصائص أسواق الخدمات الدولية:

- تتعرض شركات الخدمات لمشاكل مماثلة لتلك التي تلقاها شركات السلع لكنها تتسم أيضا بخصائص إضافية منفردة نجلها في ثلاثة:
- 1-الحمايية الزائدة : بما أن الخدمات عامة لا تتطلب رأسمال ضخم أو كثافة رأسمالية شديدة في المنافسة وإقامة شركاتهم الخدمية الخاصة. كما أن الحكومات الوطنية ترى في الخدمة أهمية استراتيجية وثقافية ولذا تحظر الحكومات الشركات الأجنبية في مجال الخدمات وتشجع قيام الروابط الأخرى مع الشركات الأجنبية كالترخيص والتوكيل مع البنوك ومكاتب المحاماة والهندسة.. الخ.
- الاحتكاك المباشر عند التبادل: كثير من الخدمات يجب استهلاكه لحظة انتاجه ويتطلب اللقاء المباشر وجها لوجه بين البائع والمشتري . كذلك لا يمكن انتاج وشحن الخدمات (تصديرها) كما لا يمكن تخزينها وعلى المنتج أن تكون له إنشاءات في البلد المضيف (فرع لبنك أو مكتب) مهما كانت بسيطة.
- الخاصة الثالثة التي تتميز بها أسواق الخدمات عن أسواق السلع الدولية هي وجود اقتصاديات في مركز الخدمات المتشابهة جغرافيا لأن هذه الخدمات تطلب عادة سويا كالصرافة والتحويل ، السفر والسياحة... الخ.

متطلبات تسويق الخدمات دوليا :

- في مجال التوظيف : بما إنها تتضمن الاحتكاك الشخصي ،تعتمد كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة على اختيار العناصر الكفاءة والقادرة فنيا ، ليس ذلك فحسب بل على الأشخاص المختارين أن يتميزوا بحساسية وشفافية للتعامل مع البيئات والثقافات المختلفة.
- المرونة الاستراتيجية والتكتيكية : بما أن تأدية الخدمات يتميز بكثافة بشركية ولا يستدعي إنشاءات رأسمالية عالية فذلك يعطي شركات الخدمات مرونة في التنقل بين البلدان حيث إنها غير مثقلة بإنشاءات تقيدتها بقطر معين مما يسهل نقل الخبراء بين الأقطار ويجعل الشركة تدخل وتخرج من بلد إلى آخر بسهولة أكثر مما تستطيع الشركات الصناعية . وتتمكن الشركات الخدمية من التحكم في أسعار خدماتها لأن العملاء لا يستطيعون المقارنة بين السعر الذي تطلبه منهم الشركة والأسعار التي تطلبها من الآخرين لأنهم عادة لا يعرفون عن تلك الأسعار.
- التمايز في المنتجات : تفصل الخدمة المقدمة عادة لتناسب احتياجات كل عميل ولا يكون ذلك في العادة مكلفا مثلما سيكون عليه الوضع في حالة الانتاج الصناعي ولذا يصبح من الضروري معرفة رغبات وحاجات كل عميل بدقة ويمكن القول إن المنافسة في مجال الخدمات ليست منافسة سعرية وتعتمد على التمارين في الخدمات المقدمة ما بين منتج وآخر وهذا ما يحدث في مجالات البنوك والاستشارات.
- الترويج: بما أن تقديم عين ليفحصها العميل قبل الانفاق أمر صعب يصح اسم وسمعة الشركة وصورتها عالميا هو أهم سلاح لديها. تستطيع شركات الخدمات أن تعلن عن خدماتها في وسائل الإعلام لكن وسائل الترويج الأخرى تظل أكثر أهمية كالبيع الشخصي والنشر ووسائل الاتصال غير التجارية.
- شبكات الاتصال: كثيرا ما يأتي الطلب على الخدمات المختلفة مشتركا في مشروع واحد تكون فيه خدمات شركات معمارية مطلوبة في نفس الوقت مع خدمات شركات هندسية مع شركات مقاولا الخ. وتعتمد الفرص على وجود الاتصالات والشبكات التي تربط عدة شركات في مجالات مرتبطة أو مكملة لبعضها وعلى شركة الخدمات إذن أن ترعى وتطور علاقاتها مع الشركات في المجالات المتشابهة والمرتبطة بها.

الفصل الثالث عشر

الإدارة المالية الدولية

مفهوم الإدارة المالية :

تتعلق الإدارة المالية بإيجاد الأموال الكفيلة بتمويل العمليات الرأسمالية والتشغيلية بأقل تكلفة ، وإدارة الأموال الموجودة بحيث تحقق دخلا وتكون متاحة عند الحاجة في ذات الوقت .
من هنا فإن للإدارة المالية الدولية شقين أساسيين :

الأول يتعلق بإيجاد الأموال أو ما يسمى بتمويل الشركات

الثاني يتعلق بإدارة هذه الأموال المتاحة ، أو ما يسمى بإدارة الاستثمار .

الإدارة المالية الدولية :

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

المحاسبة في الأعمال الدولية

الإدارة المالية تعنى بتدبير الموارد المالية للشركة و التحكم فيها.

وظيفة المحاسبة و الرقابة المالية هي تجميع و تحليل البيانات المالية للاستخدام الداخلي والخارجي.

ارتباط وثيق بين الاثنين إذ أن المحاسبة توفر قاعدة من البيانات المالية للإدارة المالية.

مستخدمي التقارير المحاسبية هم: الدائنون و المساهمون و السلطات الحكومية.

على المستوى الدولي يضاف: المزدودون، و العملاء، والعاملين، و المستثمرين المرتقبين.

ضرورة تطوير أهداف و معايير و ممارسات محاسبية مشتركة بين الدول.

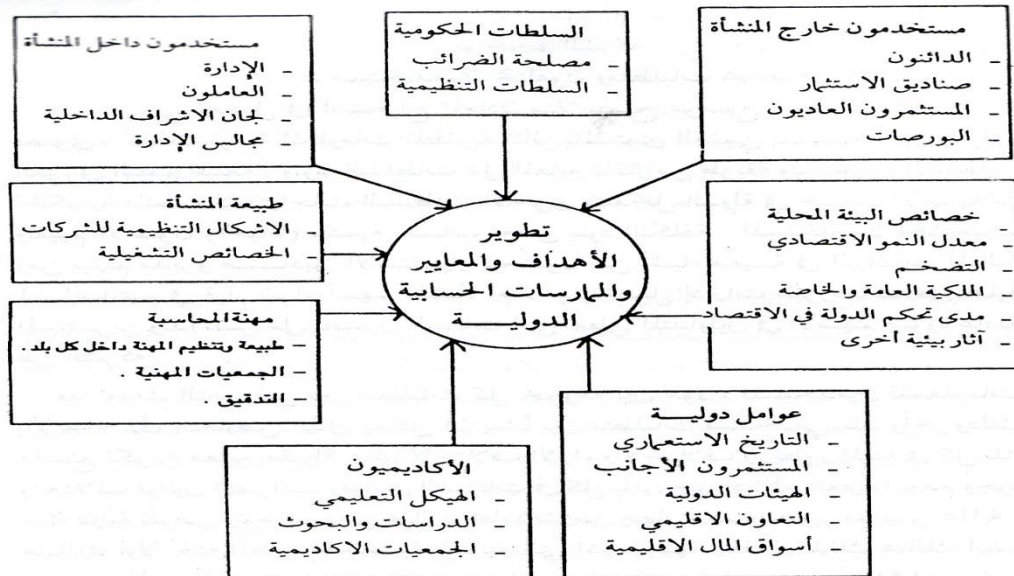
صعوبة تحقيق ذلك تنبع من كثرة المستخدمين و المتأثرين بهذه المعايير كما هو موضح في الشكل التالي رقم (١٣ - ١) .

في عام ١٩٩٣ شرعت لجنة المعايير المحاسبية الدولية اللندنية في دراسة موضوع تطوير معايير مشتركة صالحة لكل الدول

وقدمت تقريرها في ١٩٩٩ للمنظمة الدولية لإدارات البورصات.

تميل أغلب الدول إلى تبني هذه المعايير ما عدا الحكومة الأمريكية التي ترى بأن هذه المعايير غير مفصلة بما فيه الكفاية وأن

المعايير الأمريكية أفضل في الوقت الراهن.



(Daniels & Radebaugh, 1992)

شكل رقم ١٣ - ١
الاعتبارات والمستخدمون المختلفون للتقارير المالية

مشاكل المحاسبة الدولية

١- ترجمة العملات المختلفة : الترجمة بسعر الصرف الجاري لكل الأصول و الخصوم الخارجية أو استعمال الطريقة الوقتية

أي كل الأصول و الخصوم بالسعر الجاري أما الأصول الثابتة و المخزون فيترجمان بالتكلفة التاريخية .

٢- تجميع (توحيد) الحسابات : تلزم بعض الدول الشركات التي تمتلك أكثر من ٥٠% فيها أن تقدم حسابا واحدا مجمعا يشمل جميع الشركات يتم بناء عليه احتساب الضرائب.

٣- معاملة أسهم الشهرة (Goodwill) : بعض البلدان تسمح بإدخالها ضمن الأصول المملوكة للش.م.ج. وبذلك تستهلك و تخضع قيمة الاستهلاك من دخل الشركة مما يقلل من حجم الضرائب المدفوعة.

٤ - المخصصات: في الولايات المتحدة توزع الأرباح أو يعاد استثمارها و لكن بلدان أخرى تسمح بوضع مخصصات للطوارئ أو حوافز الإدارة مما يؤثر على السيولة ورأس المال العامل وبالتالي الضرائب المدفوعة.

٥ - التضخم: كثير من الدول الصناعية الكبرى تستخدم التكلفة التاريخي (الأصلية) في حساب قيمة المخزون و الأصول و الخصوم الجارية الأخرى مما يضخم من قيمة الأرباح الحقيقية إذا كان حجم المواد الخام المستخدمة كبيرا.

٦ - الكشف عن العمليات: مقدار التفصيل الذي يجب أن يظهر في الحسابات الختامية طبقا للقانون مما ينبغي أن يكشف عنه حساب الأرباح و الخسائر.

التقارير المالية و الرقابة الداخلية

أي عملة نستخدم؟ في الغالب تستخدم ش.م.ج. عملة البلد الأم مع وجود اتجاه متزايد لاستخدام العملة المحلية في البلد المضيف.

أي مستوى من القدرات الفنية و الأساليب المتقدمة نستخدم؟ تعتمد هذه على الثقافة الداخلية للشركة و نوعية الصناعة و مستوى القدرات المحلية المتاحة.

المعاملات الداخلية بين الشركات المنسوبة و موضوع التسعير الداخلي و كيف تقيم المعاملات بين الشركات التابعة؟ هل تقوم بسعر السوق أم بسعر خاص؟

تنميط التقارير المالية و الاستثمارات الداخلية بين الشركات التابعة و الزميلة؟

الضرائب

١ - دور ضرائب الدخل و الأعمال. يعتبران أهم مصدر لإيرادات الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة بينما تستعمل أغلب البلدان الأخرى مزيجا من الضرائب المباشرة (دخل و أعمال) و الضرائب غير المباشرة مثل ضريبة المبيعات. تعمل كثير من الدول النامية على جذب الاستثمارات الأجنبية بتقديم الإعفاءات الضريبية و لكن فاعلية هذه الإعفاءات مشكوك فيها لأن كل الدول النامية تقدمها. الأهم هو أن يكون المعدل الثابت للضريبة منخفضا. "الجنات الضريبية" كما في هونج كونج و جزر البهاما و جزر القيمان و جيرسي حيث تكون الفئات الضريبية منخفضة جدا أو معدومة وقوانين تسجيل الشركات متساهلة و لا قيود على التحويلات المالية.

جدول رقم (١٣ - ١): ضرائب أرباح الشركات في دول مختلفة

٣٣٪	إيطاليا	٣٦٪	إيطاليا
٤٣	كندا	٣٧٪	اليابان
٤٣٪	دنمارك	٣٥٪	هولندا
٢٥٪	فنلندا	٣٣٪	نيوزيلندا
٣٣٪	فرنسا	٢٧٪	سنغافورة
٣٠٪	المانيا	٢٨٪	السويد
١٧٪	هونغ كونج	٣٣٪	بريطانيا
٤٠٪	إيرلندا	٣٥٪	الولايات المتحدة

المصدر : Levi, 1996.

٢ - ضريبة الفات (Value-Added Tax): تعني ضريبة القيمة المضافة و هي أساسا ضريبة مبيعات لكنها تطبق بطريقة يدفع فيها الممول ضريبة فقط على القيمة التي أضافها للسلعة و هي في طور التصنيع. من ميزات عدم تكرار الضريبة و هي أكثر عدالة من الضرائب الأخرى و تشجع التصدير (يمكن استرجاعها). و من عيوبها زيادة التضخم و عدم التمييز بين ذوي الدخل المرتفعة و المنخفضة.

- ٣ - تأجيل الضرائب: تؤجل لغاية إرسال الربح إلى الشركة
- ٤ - الازدواج الضريبي: يحدث عندما تدفع الشركة ضريبة عن عملها في الداخل وعن إيرادات فروعها في الخارج
- ٥ - الاتفاقات الضريبية: أي الاتفاق بين دولتين لمنع الازدواج الضريبي من أجل تشجيع الاستثمار بينهم

التخطيط الضريبي

التخطيط الضريبي جزء من التخطيط المالي يتعين على الشركات الدولية وضعه بعين الاعتبار عند تخطيط الاستثمار و تخطيط العمليات. كما انه عامل مهم في اختيار البلدان التي تقوم فيها الشركات بالاستثمار فالشركات تنفر من البلدان عالية الضرائب.

للضرائب أيضا تأثير مهم في اختيار الشكل التنظيمي وهل تكون الوحدة الخارجية فرعا أم شركة مستقلة. الضريبة أيضا لها اعتبار مهم في حساب الجدوى الاقتصادية للاستثمار حيث تدخلها الشركات م.ج. في حساب الأرباح والخسائر عند تخطيط الاستثمار.

الإدارة المالية الدولية

- ١ - تمويل الشركات دوليا.
- أ - التمويل بالدين. (الاقتراض المباشر من البنوك أو من خلال السندات ومشتقاتها).
- ب - التمويل من خلال حقوق المساهمين.

إدارة التدفق النقدي

المصادر الداخلية للأموال.

إدارة رأس المال العامل.

سعر التحويل :

هو المبلغ الذي يدفع مقابل تقديم شركة خدمة أو سلعة لشركة أخرى وخاصة بين الشركات التابعة للشركة الأم

إدارة مخاطر التضخم و العملات

١ - إدارة مخاطر التضخم.

مخاطر تقلب أسعار صرف العملات.

١. الانكشاف (الاختلاف) المحاسبي: ترجمة البيانات المالية (الحسابات الختامية) من عملة البلد المضيف إلى

عملة المقر.

٢. انكشاف التبادل: التغيير في قيمة الحسابات الدائنة أو المدينة والذي يتغير فيه المبلغ المدفوع أو المستلم في

وقت السداد بسبب سعر العملة.

٣. الانكشاف الاقتصادي: تغيير قيمة الشركة ككل عندما يؤثر التغيير في سعر العملة على عمليات الشركة

المستقبلية (التصدير).

٤. انكشاف الترجمة: خسائر وأرباح الترجمة هي خسارة أو زيادة ورقية لا تتحقق إلا عندما يتم البيع

الحقيقي.

تحديد و قياس حجم الانكشاف (الاختلاف).

تصميم و تنفيذ نظام معلومات يرصد ويتابع الانكشاف وأسعار العملات.

وضع إستراتيجية للحماية من الانكشاف.

تحديد من المسئول عن تنفيذ الإستراتيجية.

الجوانب المالية للقرار الاستثماري

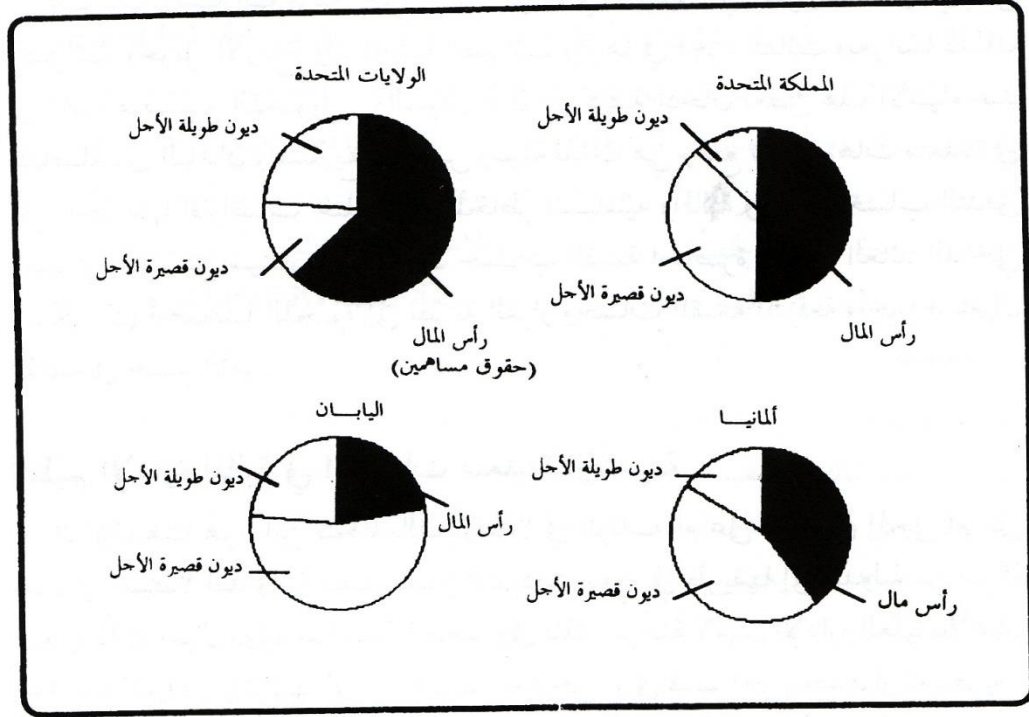
درجة الرفع المالي :

درجة الاعتماد على الاستدانة مقارنة بالرأسمال و حقوق الملكية.

تزيد درجة الرفع المالي مع زيادة نسبة الدين في تمويل الأصول مقارنة بنسبة حقوق الملكية.

يظهر الشكل المالي مقارنة لدرجة الرفع المالي في أربع دول رئيسية ويظهر فيها أن اليابان هي الأكثر اعتمادا على التمويل

بالاقتراض بينما الولايات المتحدة الأقل و بريطانيا هي الأقرب لها بينما ألمانيا شبيهة باليابان.



(المصدر : Levi, 1996)

شكل رقم (١٣-٢) الهيكل المالي في دول مختلفة

تنظيم الإدارة المالية في الشركات م.ج.

أين تتخذ القرارات؟ في الرئاسة أم على المستوى المحلي أم على مستوى وسيط؟ مع النمو تدرك الشركة الأهمية المتزايدة للقرارات المالية الدولية وأنها تتطلب قدرات خاصة وأن تركها لمدير محلي أو فرد واحد في إدارة فيه خطورة أن يغلب الأخير الأهداف الفرعية على أهداف الشركة الكلية. عند ذلك تمركز الشركة القرارات المالية الدولية على مستوى الرئاسة. مع استمرار النمو نجد أن الأهمية المتزايدة لأعمال الشركة الخارجية تدعو إلى مزيد من المركزية من جهة بينما يدعو التعقيد المتزايد في الأعمال الدولية إلى التخصص وتقليل المركزية مما قد يوصل إلى حل وسط يتم بموجه وضع السياسات العامة من قبل المركز على أن يتولى المدير المحلي سلطة القرار. أحيانا أخرى يتم تقاسم المسؤولية بين الرئاسة والجهة المسئولة عن الاعمال الدولية.

الفصل الرابع عشر

إدارة الموارد البشرية الدولية

إدارة الموارد البشرية الدولية

تختص إدارة الموارد البشرية محليا بإيجاد وتدريب وتطوير ومكافأة وتحفيز العاملين. تظهر متغيرات جديدة على المستوى الدولي منها العدد الهائل من العاملين في الشركات متعددة الجنسيات مما يعني انتشار وتشتت العاملين في مناطق جغرافية واسعة أي في بلدان مختلفة ومن جنسيات عدة. إن النجاح في الأعمال الدولية يتطلب قدرات وميولا خاصة في القائمين به قد لا تتوفر بسهولة و التالي فإن إيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الش.م.ج.

هناك جانبان لإدارة الموارد البشرية في الأعمال الدولية

جدول رقم (١٤-١): أعداد العاملين في أكبر عشرة شركات ومؤسسات عالمية عام ١٩٩٧م

عدد العاملين	اسم المؤسسة وترتيبها	عدد العاملين	اسم المؤسسة وترتيبها
٣٧٩,٠٠٠	٦ - شركة سمنزr (المانية)	٨٨٧,٠٠٠	١ - مكتب البريد الأمريكي
٣٧١,٠٠٠	٧ - شركة فورد للسيارات	٦٧٥,٠٠٠	٢ - شركة وال مارت
٣٣٦,٠٠٠	٨ - UPS (البريد السريع - أمريكية)	٦٤٧,٠٠٠	٣ - جنرال موتورز
٣٣٥,٠٠٠	٩ - شركة سيرز الأمريكية	٤٨٦,٠٠٠	٤ - شركة بيسي كولا
٣٣٠,٠٠٠	١٠ - هيتاشي	٣٩٨,٠٠٠	٥ - جازبروم (البتروال الروسية)

المصدر : Fortune Magazine, 4/8/1997, No.15. لشركة فيلبس ٢٦٣,٠٠٠ من العاملين أما أعلى شركة في العالم جي أي فتخدم ٢٣٩ ألف فرد. ويجعل دمج كرايسلر مع مرسيدس عدد عاملها يفوق ٤٠٠ ألف. بينما للشركة رقم مائة في قائمة فورشن (فدرال اكسبريس) مائة ألف موظف.

اختيار المديرين

العوامل المؤثرة في سياسات الاختيار.

١ - مؤثرات مصدرها الشركة م.ج:

١. نسبة الملكية في الشركة الخارجية.
٢. نوع الصناعة التي تعمل فيها الشركة حيث لوحظ أن صناعة الخدمات (بنوك، استشارات، إدارة) تستوعب موارد بشرية بكثافة مقارنة مع الصناعة التحويلية و بالمثل تتطلب خبرات أكثر.
٣. درجة التقنية في الصناعة المعنية.
٤. سوق السلعة المتعامل فيها و إلى أي درجة تكون هذه السلعة نمطية.
٥. عمر الاستثمار و الشكل التنظيمي للشركة و كذلك التكلفة .

٢ - عوامل خاصة بالأفراد المرشحين:

١. الكفاءة و الخبرة.
٢. سجل الأداء.
٣. القدرة على التأقلم.
٤. مدى التزام المرشح بالدولية.
٥. تقبل أسرته لمتطلبات العمل بالخارج.

٣ - عوامل خاصة بالبلد المضيف:

- ١ . مستوى نمو وتقدم البلد من الناحية الفنية والتقنية.
- ٢ . الاستقرار السياسي.
- ٣ . مدى تحكم الدولة في الاستثمار وقوانين الهجرة.
- ٤ . مدى توفر الكفاءات محليا.

اختيار مديري الشركة التابعة

هل نختار المديرين من البلد الأم أم من البلد المضيف أم من دولة ثالثة؟
أم هل ننسى جنسية المديرين و ننظر فقط إلى كفاءتهم وقدراتهم بدون اعتبار لموطنهم الأصلي؟
النظرة السائدة في كثير من ش.م.ج. هي إما نظرة اثنية (أحادية) تحتفظ فيها الشركة بالوظائف الرئيسية في الشركة الخارجية لمواطني البلد الأم أو العكس.
اختيار مديري الشركة التابعة

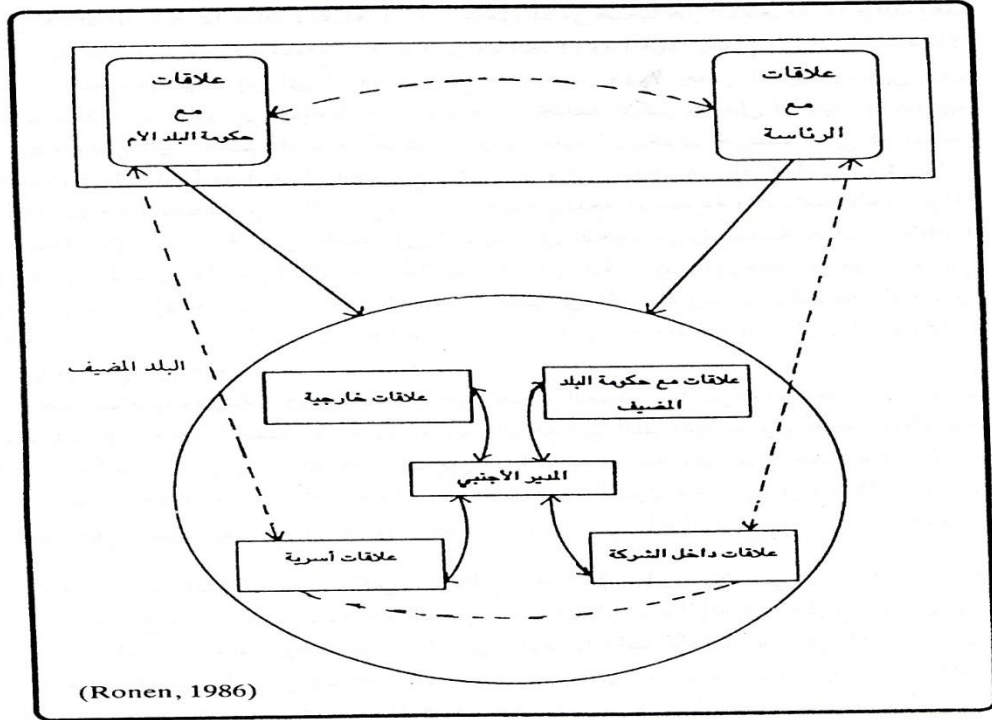
بعد التوسع و النمو تضطر ال ش.م.ج. إلى تعيين أعدادا متزايدة من مواطني البلد المضيف في وظائف إدارية.
أوضحت بعض الدراسات أن الشركات الأميركية والأوروبية تستخدم مواطني البلد المضيف في الإدارة أكثر من مما تفعل الشركات اليابانية.

الاختيار من البلد الأم مقارنا بالاختيار من البلد المضيف.

- ١ . تكلفة المديرين الأجانب أعلى كثيرا من تكلفة المديرين المحليين.
- ٢ . لا يحتاج المدير المحلي إلى التأقلم مثلما يحتاج المدير الأجنبي.
- ٣ . تعيين الأجانب وإهمال المديرين المحليين قد يؤدي إلى مقاومة محلية لأن المحليين يشعرون بأن فرص الترقية لديهم معدومة أو قليلة.

التحديات التي تواجه المدير الأجنبي

- ١ . تحديات البيئة الفيزيقية المحلية.
- ٢ . تحديات البيئة الاجتماعية.
- ٣ . تحديات فنية و مهنية.
- ٤ . تحديات العلاقة مع الحكومات و رئاسة الشركة.
- ٥ . تحديات العودة.



شكل رقم ١٤ - ١ : المدير الأجنبي والعلاقات المحيطة

مزايا تعيين مدير من البلد المضيف

١. معرفة البيئة المحلية و ثقافة البلد المضيف.
٢. المساعدة في زيادة المبيعات و معنويات العمال المحليين.
٣. قلة التكاليف مقارنة مع المدير الأجنبي.
٤. يتطلب قانون البلد المضيف إشراك مدير محلي في الإدارة.
٥. المدير المحلي قد تكون نظرته طويلة المدى بعكس الأجنبي المعتمد على النظرة قصيرة الأجل.

تعيين مدير من بلد ثالث

- ✚ لتجنب تكاليف المدير الأجنبي و صعوبة توفر المحلي يتم تعيين مدير من بلد ثالث.
- ✚ عادة ما يكون من بلد قريب من البلد المضيف.
- ✚ تأقلم المدير من بلد ثالث خصوصا إذا كان من بلد الجوار سوف يكون أفضل وأسهل من المدير الأجنبي.
- ✚ إذا كانت الشركة تدار كمناطق جغرافية قد يقتصر التعيين على مواطني المنطقة الجغرافية كسياسة متبعة.

الخصائص المطلوبة في المدير الدولي

١. القدرة على تطوير و استخدام مهارات إستراتيجية عالمية.
٢. القدرة على إدارة التغيير و التحول.
٣. القدرة على إدارة التنوع الثقافي.
٤. القدرة على تصميم هياكل تنظيمية مرنة و العمل داخلها

- ٥ . القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات و فرق.
- ٦ . القدرة على التواصل.
- ٧ . القدرة على التعلم و نقل المعرفة في المنظمات.

واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة م.ج.

- ١ . تحليل الوظيفة و البيئة و التنظيم.
- ٢ . الاستقطاب.
- ٣ . التدريب و التطوير.

- ١ . المحاضرات و الأفلام و النشرات عن البلد المضيف الذي سيذهب إليه المدير
- ٢ . التنوير الثقافي الذي يشرح ثقافة وقيم البلد المضيف.
- ٣ . التشرب الثقافي الذي يتخطى معرفة ثقافة البلد الى لعب دور في مواقف اجتماعية
- ٤ . دراسة لغة البلد المضيف.
- ٥ . الزيارات الميدانية.
- ٦ . أخذ المديرين الصغار الجدد من البلد المضيف الى رئاسة الشركة لمعرفة ثقافة و سياسة الشركة

٤- التأقلم عند العودة:

يوضح وضع المدير عند العودة ، ربط المدير مع إدارة الشركة لمتابعة فترة غيابة وحقبة في التعيين بعد انتهاء فترة عمله في الخارج

٥- المكافآت المالية و الأجور:

التامين و الضمان الاجتماعي، العلاوة، غلاء المعيشة

مكافآت المديرين في الدول المختلفة

ارتفاع مكافآت المديرين الأمريكيين أضعاف ما يحصل عليه نظرائهم في بلدان أخرى.
مكافآت المديرين الأوروبيين هي نصف ما يحصل عليه المديرين الأمريكيون.
بدأت الأمور تتغير مع ربط كثير من الشركات في أوروبا و اليابان المكافأة بالأداء.
الوضع في الخليج العربي.

جدول رقم (١٤-٢): تكاليف المعيشة في المدن المختلفة

الترتيب	المدينة	قيمة المؤشر	الترتيب	المدينة	قيمة المؤشر
١	طوكيو	١٦٦	٧	كانتون (الصين)	١٢١
٢	هونج كونج	١٥٣	٨	لندن	١١٢
٣	بكين	١٥٢	٩	شين زهن (الصين)	١٠٩
٤	اوساكا	١٤٤	١٠	سيول	١٠٨
٥	شنجهاى	١٤٠	١٦	نيويورك	١٠٠
٦	موسكو	١٢٨	٢٠	باريس	٩٨

المصدر : الشرق الأوسط ١١/٤/١٩٩٩م.

إدارة الموارد البشرية: العمالة

انتقال العمالة بين البلدان:

من الطبيعي أن تنقل العمالة بين الدول حسب مكان عملها حيث تعتمد معظم الدول الأوروبية على العمالة الوافدة وعلى سبيل المثال وصلت إلى ٥ مليون في فرنسا معظمهم من شمال أفريقيا.

تفضل الشركات الاعتماد على العمالة المحلية كونها تستمر أكثر في العمل من العمالة الوافدة من الدولة الأم

تكلفة العمالة: الأجور و المكافآت:

تختلف أسس تحديد الأجور بين الدول حيث تعتمد على عدة عوامل:

١ - الإنتاجية

٢- العرض والطلب

٣- القوانين المعمول بها

٤ - المفاوضات بين الطرفين

العلاقات الصناعية المقارنة

✚ تؤثر البيئة السياسية و الاجتماعية في طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمالين.

✚ العلاقة بين العمال و الإدارة في البلدان الأنجلوساكسونية علاقة عدائية.

✚ في أوروبا الغربية تعتبر النقابات ذات قوة كبيرة و يمثل العمال قوة ضاغطة معتبرة.

✚ في اليابان هناك تعاون و انسجام بين الإدارة و العمالين.

✚ تسعى كثير من الشركات إلى إشراك العاملين في الإدارة و مجالس الإدارات وفي دوائر الجودة و فرق الأداء مما يزيد من حماسهم و عطائهم لأنهم يشاركون في الأرباح.

إصلاحات عالمية

✚ إنشاء منظمة العمل الدولية (International Labor Org.) سنة ١٩١٩ م.

✚ لتحسين أوضاع العاملين ونشر الوعي بحقوق العاملين

✚ الصراع بين النقابات العمالية و ال ش.م.ج.

✚ صعوبة التفاوض مع الشركة الأجنبية في البلد المضيف لأن القرارات الإنتاجية تتخذ في الرئاسة.

الفصل الخامس عشر

التصدير و الإنتاج و إيجاد المصادر

استراتيجيات الإنتاج و إيجاد المصادر

✚ من أين نخدم أسواقنا العالمية المختلفة؟

✚ اللوجستية التجارية: (LOGISTICS)

✚ و التي تعني حرفيا السوقيات و هي ترمز إلى عمليات نقل الجنود و إيوائهم و تموينهم بالمواد اللازمة.

✚ في دنيا الأعمال ترمز إلى تحريك المواد و السلع و تخزينها وتهيئتها للمشتريين و المستهلكين في الوقت و المكان

المناسبين.

✚ تتضمن العمليات اللوجستية الأساسية:

✚ الترحيل، المواصلات، التخزين، التعبئة و التغليف، إدارة المواد، إعداد المستندات، التنبؤ بالمبيعات، برمجة الإنتاج،

المشتريات، اختيار المواقع... الخ.

إيجاد المصادر عالميا

كلمة "Sourcing" (إيجاد المصادر) تستخدم لوصف عملية سعي الشركات الدولية في البحث عن و اختيار المصادر المناسبة

للمواد الخام و السلع الوسيطة و المكونات و تنسيق اعتماد مصانعها و شركاتها على هذه المصادر المختلفة.

إستراتيجية الاستيراد : لها اعتباران هما الجانب الاستراتيجي الذي يتعلق بالسعر و الجودة و سرعة التسليم و الجانب

الإجرائي الذي يختص باتباع قوانين و لوائح الاستيراد لكل دولة

إدارة الجمارك: لجمع الرسوم الجمركية و تطبيق القانون الخاص بتصدير و استيراد السلع

المناطق الحرة

إنشاء المناطق الحرة : يهدف إلى تشجيع التصدير و التصنيع و الاستفادة من الإعفاءات و الحوافز و من هذه الميزات :

أ- إعفاء تام من ضرائب الإرباح

ب- إعفاء تام من العوائد الجمركية

ت- إعفاء من قيود الرقابة على النقد الأجنبي

ث- تقليل القيود الإدارية

ج- تسهيلات إضافية

التصنيع الدولي

١. الصناعة أوفشور. (Off- Shore) هي المصانع والمنشآت التي تقام لخدمة أسواق في دول أخرى أو التي تقوم

بتجميع مكونات المنتج في دولة أخرى

٢. البحث و التطوير (R&D): لا بد من معرفة الأسئلة الإستراتيجية في هذا المجال:

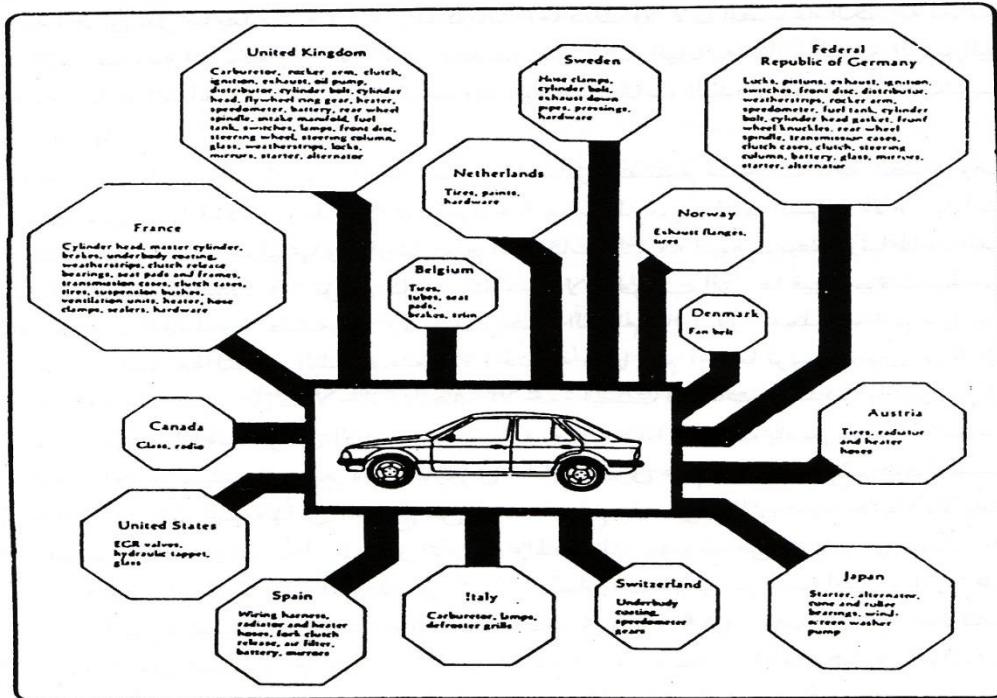
حجم الإنفاق على البحث والتطوير

. مدى اعتماد الشركة على نفسها أو الشراء من الخارج

. مدى الاعتماد على التحالفات مع شركات أخرى

كيفية اختيار السلع المستقبلية

٣. التصدير.



من البنك الدولي تقرير التنمية في العالم ١٩٨٧، واشنطن

الشكل رقم (١٥-٢): التصنيع العالمي شبكة مكونات فورد إسكورت (أوروبا)

التصدير

مزايا التصدير

- ✚ يزيد المبيعات و بالتالي الدخل و الأرباح.
- ✚ يمكن الشركة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.
- ✚ يؤمن منافذ إضافية و بديلة و بذلك يقلل من مخاطر كساد السوق.

محاذير التصدير

- ✚ الارتباط بوكلاء و موزعين غير مناسبين.
- ✚ بعض الشركات تهمل التصدير عند تحسن سوقها المحلي و تضح كل إنتاجها في السوق المحلي.
- ✚ يؤدي التصدير العشوائي إلى إهمال الوكلاء الخارجيين و معاملتهم معاملة أسوأ من معاملة الوكلاء المحليين.
- ✚ عدم تعديل السلعة لتناسب الرغبات و أذواق و متطلبات السوق الخارجي.
- ✚ عدم إرفاق الإرشادات و الضمانات المطلوبة مع السلع المشحونة.
- ✚ السياسات الحكومية.

إستراتيجية للتصدير

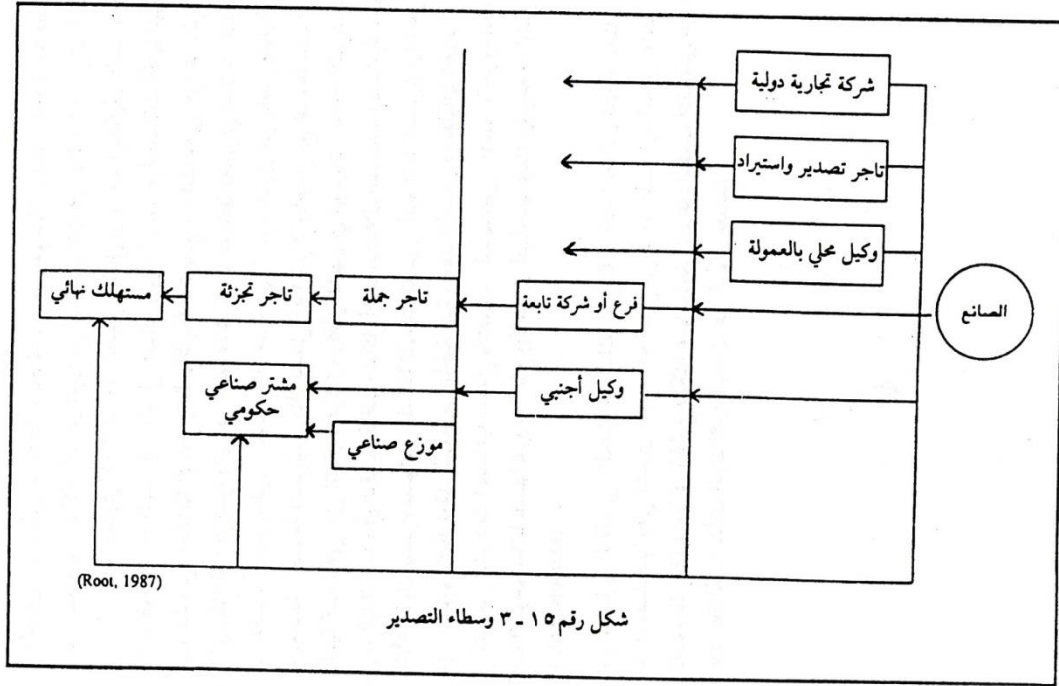
١. دراسة الأسواق الخارجية جيدا.
٢. وضع أهداف تصديرية للمدى الطويل و المدى القصير.

مهام التصدير الأساسية

- ✚ تحريك المبيعات و الترويج للسلع للحصول على الطلبات.
- ✚ دراسة تمويل الصادرات و الفرص المتاحة لذلك من بنوك محلية و أجنبية و وكالات تمويل الصادرات.
- ✚ التأكد من أن الشحن و الترحيل مؤمنان للعمليات التصديرية.
- ✚ دعم كل هذه التحركات بالإعلان و غيره.
- ✚ الاستفادة من خدمات المستشارين و المحللين.

إعادة التصدير

١. تتضمن إعادة التصدير استيراد سلعة من بلد و تصديرها لبلد ثالث.
٢. قد يتم ذلك بدون أن يكون المستورد الأول قد خطط له و يكون دوره سلبيا في عملية إعادة التصدير.
٣. تقوم بعض الدول بدور الوسيط التجاري بين بلدين تستورد من احدهما و تصدر بعض ما تستورده إلى دولة ثالثة.



وسطاء التصدير في العالم العربي

- مؤسسة البترول الكويتية تصدر عن طريق إحدى شركاتها: شركة البترول العالمية.
- شركة سابك السعودية.
- الشركة المصرية للتجارة الدولية.

دور الدولة في التصدير

- إنشاء بنوك لتمويل التصدير.
- إنشاء شركات الخدمات التصديرية.
- تقديم إرشادات و معلومات عن الأسواق الأخرى.
- الاشتراك في إنشاء المعارض التجارية في الدول المختلفة.