



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

مطبوعة في مقياس:

إدارة الأعمال الدولية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص: مالية وتجارة دولية

إعداد الدكتورة:

جوامع لبيبة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	مقدمة
	المحاضرة الأولى: مقدمة في إدارة الأعمال الدولية
	تمهيد
06	1. المفاهيم الأساسية
07	2. أنواع الأعمال الدولية
09	3. خصائص الأعمال الدولية
09	4. مفهوم إدارة الأعمال الدولية
	المحاضرة الثانية: الاستثمار الأجنبي المباشر
	تمهيد
12	1. مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر
13	2. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر
15	3. دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر
16	4. محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
17	5. الآثار المترتبة عن الاستثمار الأجنبي المباشر
	المحاضرة الثالثة: بيئة الأعمال الدولية وإدارة المخاطر
	تمهيد
25	1. مفهوم بيئة الأعمال الدولية
26	2. مكونات بيئة الأعمال الدولية
	المحاضرة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية في الأعمال الدولية
	تمهيد
34	1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية
34	2. التخطيط الإستراتيجي الدولي (المفهوم والأهمية)
35	3. مراحل التخطيط الإستراتيجي الدولي
	المحاضرة الخامسة: إستراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية
	تمهيد
39	1. إستراتيجية التنظيم على المستوى الدولي

39	2. أنواع المستويات التنظيمية لاختيار الهيكل التنظيمي
40	3. أشكال الهياكل التنظيمية على المستوى الدولي
42	4. اعتبارات اختيار الهيكل التنظيمي
	المحاضرة السادسة: إدارة الموارد البشرية الدولية
	تمهيد
44	1. عملية اختيار المدير الدولي
45	2. خصائص المدير الدولي
45	3. التحديات التي تواجه المدير الدولي
46	4. الفرق بين المدير الأجنبي والمدير المحلي
	المحاضرة السابعة: الإدارة المالية في الأعمال الدولية
	تمهيد
48	1. تعريف الإدارة المالية
48	2. مصادر تمويل الشركات الأجنبية
49	3. المحاسبة الدولية
	المحاضرة الثامنة: التسويق الدولي
53	1. تعريف التسويق الدولي
53	2. فلسفات الاستجابة للأسواق الخارجية
54	3. دراسة وتحليل الأسواق
54	4. سياسات المزيج التسويقي
57	5. تسويق الخدمات
59	قائمة المراجع

مقدمة:

يعتبر موضوع إدارة الأعمال الدولية من أهم المواضيع التي تُدرّس في وقتنا الحالي، وترجع أهميتها لاشتمالها على ثلاثة عناصر أساسية ومهمة في تطوير الأمم ومواكبة الركب العالمي، ألا وهي أولاً "الإدارة"، ثم "الأعمال" و أخيراً "الدولية" أو المستوى الدولي. حيث أن علم الإدارة يقتضي دراسة عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة و التسيير وهي ممارسات تساهم في رسم خطة تنتقل بالمؤسسة الاقتصادية من إمكانياتها المتاحة إلى أهدافها المسطرة، أما "الأعمال" فتضم بدورها نشاطات مهمة كالتمويل والإنتاج و التسويق و تمكن المؤسسة من حسن استغلال مواردها المتاحة وتحويلها إلى مخرجات ثمينة وقيمة مضافة تساهم في إبراز مكانة المؤسسة في بيئتها وتحصيل حصتها السوقية. وفي ذات السياق نجد أنفسنا قد وصلنا إلى العنصر الأخير ألا وهو "الدولية" والذي يعبر عن تعدد الدول التي يتم فيها ممارسة هذه الأنشطة وبالتالي تعدد بيئة الأعمال بجميع مكوناتها.

وقد تطور علم إدارة الأعمال الدولية بتطور الشركات الاستثمارية التي تعمل خارج حدود دولتها الأم، وبدأ الأمر في الولايات المتحدة الأمريكية حيث في فترة نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين شهدت الصادرات الأمريكية تدهوراً، وأصبح الاقتصاد الأمريكي يبحث عن الأسباب وراء ذلك، ومن بينها كان عدم القدرة على التعامل مع الأسواق العالمية، فأدى ذلك إلى الاهتمام بدراسة اللغات الأجنبية، من خلال إنشاء مراكز لدراسة اللغات الأجنبية، وفي نفس السياق بدأ الاهتمام بدراسة الثقافات الأجنبية لفهم عادات وتقاليد الدول الأخرى للتمكن من فهم أذواقها وبالتالي استهداف المستهلك الأجنبي.

فقامت الشركات الأمريكية في إطار تدويل أنشطتها، بتركيز إنتاجها داخل مصانعها بأمريكا ثم تحاول التوجه نحو التصدير في إطار التجارة الخارجية، ومن ثم تحول اهتمامها إلى الأعمال الدولية وقامت بافتتاح مصانع خارج حدودها الإقليمية وأصبح من الضروري إدارة العمليات الدولية للشركات بنجاح. وهذا ما دفع بها إلى محاولة دراسة وفهم الوظائف المختلفة للشركة على المستوى الدولي لرفع كفاءة شركاتها دولياً، لذلك ظهرت علوم التمويل الدولي والتسويق الدولي والإنتاج الدولي.. ونتيجة لهذا التحول من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي في الأعمال برز مفهوم العولمة، حيث ازدادت حدة المنافسة والتقدم التكنولوجي عالمياً، وأصبح العالم كدولة واحدة، مما فرض ضرورة دراسة علم إدارة الأعمال الدولية.

المحاضرة الأولى:

مقدمة في إدارة الأعمال الدولية

محاوَر المحاضرة:

- المفاهيم الأساسية
- أنواع الأعمال الدولية
- خصائص الأعمال الدولية
- مفهوم إدارة الأعمال الدولية

تمهيد:

تميزت العلاقات الدولية خلال العقود الأخيرة بالنمو السريع والمتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري والاستثمارات الدولية والأدوات المالية المتبادلة. ويعود هذا النمو في حجم التدفقات المالية والتجارية بين الأسواق العالمية إلى انفتاح الأسواق في العالم على بعضها البعض والنمو السريع في كل من:

- التكنولوجيا الصناعية والإنتاج
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الالكترونية
- الانتشار الواسع للمراكز المالية.

لذلك من الضروري توضيح المفاهيم الأساسية حول مختلف الأعمال الدولية وخصائصها، وهذا ما سنتناوله في هذه المحاضرة.

1. المفاهيم الأساسية

أ. مفهوم الأعمال الدولية

الأعمال الدولية هي تلك المعاملات بين أفراد ومنشآت من دولٍ مختلفة سواء في شكل أنشطة تجارية (تجارة خارجية) أو استثمارات متنوعة (الاستثمار الأجنبي المباشر و الاستثمار الأجنبي غير المباشر)، بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى تتميز هذه المعاملات والعلاقات بالديمومة والتأثير المتبادل. (إبراهيم الخضر، 2007، صفحة 27) وهو ما يشكل مجالاً لإدارة الأعمال الدولية.

وهناك من يعرفها على أنها: "أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر". (محمد عباس، 2008، صفحة 01)

ب. مفهوم الاستثمار الأجنبي

وهي تحركات الأموال النقدية أو العينية والحقوق المعنوية من بلد إلى آخر سواء رافقها العمل أو بدونه، لإقامة مشروع اقتصادي أو المساهمة في رأس مال مشروع قائم، (عبد المقصود مبروك، 2007، صفحة (ج)) أو لتوسيع رأس المال ومضاعفته. ويكون هذا الاستخدام للموارد المالية إما بالاستثمار في القطاع النقدي قصير المدى أو القطاع غير النقدي طويل المدى، سواء كان خاصاً أو حكومياً.

ومن هنا يمكننا تصنيف الاستثمارات الأجنبية إلى استثمارات أجنبية مباشرة واستثمارات أجنبية غير مباشرة.

حيث تعنى الاستثمارات الأجنبية المباشرة بالاستثمارات طويلة الأجل، أما الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة فهي ما يعرف باستثمار المحفظة وتعنى بالاستثمار قصير الأجل في الأصول المالية في أسواق المال الدولية، ويحصل به المستثمر على عائد رأسمالي دون أن تكون له الحق في السيطرة على المشروع. (راغب النجار، 2000، صفحة 30)

ج. مفهوم الشركة الدولية

وهي الشركة التي تمتلك و/أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من دولة. إذن هي:

- تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من دولة.
- تدير كل هذه الطاقات والشركات بإستراتيجية واحدة.
- تنتقل الأموال والموظفين والسلع والأفكار والحسابات بين إدارة الشركة وفروعها، وبين الشركات المختلفة، وبين الشركة الدولية وزبائنها في الدول الأخرى. (عبد الرحمان أحمد، 2010، صفحة 07)

2. أنواع الأعمال الدولية:

وفقاً لمفهوم التبادل على المستوى الدولي، فيمكننا تمييز الأنواع التالية للأعمال الدولية:

أ. التجارة الخارجية

ب. الاستثمار الأجنبي

ج. الشركات متعددة الجنسيات: يطلق على هذه الشركات عدة تسميات منها:

i. الشركات الدولية **international company** : وتكون قاعدة ومحور

أعمالها في موطنها.

ii. الشركات متعددة الجنسيات **multi-national company**: وهي التي تتخذ

أكثر من موطن لهذه الأعمال.

iii. الشركات العالمية/ عابرة القارات **global company** : وهي مرحلة متقدمة

لا يصبح فيها موطن محدد للشركة من حيث التوجه والنظرة لأعمالها.

تجدر الإشارة هنا أن نسبة معتبرة من مبيعات هذه الشركات مصدرها أعمال دولية وقد وضع بعض

المفكرين الحد الأدنى بـ 10% من المبيعات الكلية يتم على المستوى الدولي.

د. أعمال دولية أخرى

- i. **الترخيص:** وبموجب شكله فإن الشركة الأجنبية (مثلا كوكاكولا، فنادق هيلتون...) تقوم بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية.
- ii. **تسليم المفتاح:** هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكاملة أو جزء منه على حسب الاتفاق و تنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل.
- iii. **عقود الإدارة:** بموجبها تقوم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر، ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعابا أو نصيبا من الأرباح.
- iv. **عقود التصنيع:** هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل.
- v. **عقود التصدير (الوكالة):** هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الطرف الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.
- vi. **الاستثمارات المشتركة:** وبموجبها تقوم الشركة الدولية في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث، وقد تدخل الشركة متعددة الجنسيات في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي. (إبراهيم الخضر، 2007، صفحة 30)

وأمام إدارة هذه المشروعات المشتركة 3 بدائل:

- الإدارة المشتركة
- الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر
- الإدارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين.

3. خصائص الأعمال الدولية

- تركز دراسات الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة والناجمة عن كون المنشأة الدولية تعمل في أكثر من دولة.
- تتم ممارسة الأعمال الدولية من طرف المنشآت الكبيرة والشركات الصغيرة
- تمارس المنشآت في الأعمال الدولية أنشطة مختلفة مثل : السلع، الخدمات، الإنتاج، التسويق، المعدات، الأفراد..
- تعتبر المعايير والمتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة الدولية
- تتميز الأعمال الدولية بضرورة انسجام المنشأة الدولية مع الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها (الاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، القانونية ..)

4. مفهوم إدارة الأعمال الدولية

أ. مفهوم إدارة الأعمال الدولية

"هي إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الوطنية وتتضمن العمليات التي تنشأ وتتفد خارج الحدود الوطنية لتحقيق أهداف المنظمات". وتعرف أيضا بأنها عملية تطبيق لمفاهيم وأساليب الإدارة في بيئات متعددة ومختلفة الجنسية.

ويمكن القول أن إدارة الأعمال الدولية هي العلم الذي يبحث قضايا واقتصاديات الاستثمار الدولي والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الاستثمار والآليات المستخدمة لتنفيذ بدائل الطرق لغزو الأسواق أو تدويل نشاطات الشركات المعنية ودوافعها فضلا عن دوافع وسياسات باقي أطراف مشروعات الاستثمار للدول المضيفة والدول المستثمرة الخاصة بتنظيمه وتوجيهه. " (بن حسين، 2012، صفحة 10)

ب. منهج إدارة الأعمال الدولية

تعتبر إدارة الأعمال الدولية جزءا من علم إدارة الأعمال. لذا فهي تستخدم إلى حد كبير نفس المنهجية وتطبق نفس القواعد والنظم. غير أن منهجها يتطلب بعدا إضافيا يستدعي معالجة خاصة تأخذ بعين الاعتبار البعد الدولي، دون إهمالها للوضع الداخلي لكل دولة وأساليب العمل فيها. لذلك هنالك بعض الاختلافات الواجب مراعاتها لدى تحديد كيفية إدارة الأعمال الدولية:

- اختلاف الأسس السياسية والتشريعية للدول: للدول أنظمتها السياسية والإدارية المختلفة والنشاطات التجارية عبر الحدود تتأثر بتلك الأنظمة السياسية والإدارية، فالمدبرون الدوليون

عليهم أن يعملوا ضمن أنظمة سياسية متعددة ويديروا الأخطار ضمن الايديولوجيات السياسية المختلفة.

- **اختلاف النظم الاقتصادية والمالية للدول:** لكل دولة حوافرها وقبورها التي تضعها على التجارة الدولية، هذه الحوافز والقيود خاضعة للمفاوضات وعلى المديرين أن يكونوا حريصين على الاستفادة من الحوافز وأن تكون لهم القدرة على تخطي القيود وجعل تأثيرها على التجارة الدولية قليلا بشكل يحقق للمنشأة أرباحا معقولة.
- **اختلاف النظم النقدية والمصرفية:** فاختلاف العملات بالنسبة للدول والتعامل بها يتطلب تحويلها من عملة لأخرى والمديرون الدوليون يجب أن يكونوا على علم بهذه العملات من أجل القيام بالتدابير اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة لذلك.
- **اختلاف العادات والتقاليد والأعراف:** اختلاف الثقافات في البلدان المختلفة، فيجب على المديرين الدوليين أن يفهموا ويقدروا الاختلافات الثقافية بين الدول ليتمكنوا من التعامل بشكل فعال مع الآخرين ، فهم الثقافات هي إحدى التحديات الأساسية للمديرين العالميين.
- **اختلاف الأسواق الدولية من حيث الحجم والتوجهات والأذواق.**

المحاضرة الثانية:

الاستثمار الأجنبي المباشر

محاوالمحاضرة:

- ماهية الاستثمار الأجنبي المباشر
- أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر
- دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر
- محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
- الآثار المترتبة عن الاستثمار الأجنبي المباشر

تمهيد:

أشرنا في مدخل المقياس بأن الأعمال الدولية تمارس من خلال أشكال مختلفة، وذكرنا منها الاستثمار الأجنبي الذي إما أن يكون مباشراً أو غير مباشر (استثمار المحفظة). بصفة عامة يُقصد بالاستثمار الأجنبي مجمل التدفقات المالية التي يقوم بها المستثمر في بلد غير البلد الأم ويكون إما طويل أو قصير المدى، وفي هذه المحاضرة سنركز على التعريف بالاستثمار الأجنبي المباشر، وأهم أشكاله، دوافعه ومحدداته التي تساهم في جذبها و تحقيق العائد من خلالها، لنتمكن في النهاية من تقييمه من خلال التعرف على آثاره السلبية والإيجابية.

1. مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر

تعرفه المنظمة العالمية للتجارة (OMC) على أنه: "الاستثمار الذي يحصل عندما يقوم مستثمر في دولة ما (الدولة الأم) بامتلاك موجودات في دولة أخرى (الدولة المضيفة) مع وجود النية في إدارة تلك الموجودات". (مسعداوي، 2008، صفحة 163)

ويعرّف في هذا الجانب على أنه "الاستثمار في موجودات دولة أخرى، ويتم ذلك من خلال تأسيس الشركات أو اندماجات في شركة وطنية... باختصار أي موجودات الشركة الأم في دولة مضيفة". كما يعرف بأنه المال الوافد على دولة غير دولته والمستخدم مباشرة للغرض الذي قدم من أجله، وفق للقوانين الوطنية (للدولة المضيفة). (يعقوبي و تمار، 2006)

أما من جهة إدارة المشروع والملكية، فعرف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه: " تلك الاستثمارات التي يملكها ويديرها المستثمر الأجنبي، إما بسبب ملكيته الكاملة لها أو ملكيته لنصيب منها يكفل له حق الإدارة، ويتميز الاستثمار الأجنبي المباشر بطابع مزدوج، الأول: وجود نشاط اقتصادي يزاوله المستثمر الأجنبي في البلد المضيف، والثاني ملكيته الكلية أو الجزئية للمشروع". (عبد المقصود مبروك، 2007، صفحة 31)

مما سبق يمكننا القول أن الاستثمار الأجنبي المباشر هو استثمار طويل الأجل، يتم خارج حدود البلد الأصلي، يعطي لصاحبه حق المشاركة في إدارة المشروع بهدف تحقيق الأرباح والعوائد التي تغطي تكاليف الاستثمار.

2. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

نميز في الاستثمار الأجنبي المباشر عدة أشكال، فهناك من يصنفها وفق الهدف من وراء هذه الاستثمارات أي دوافع المستثمر الأجنبي وهناك من يصنفها وفق مجال نشاطها، أما فيما يلي فسنحاول عرض التصنيف القائم على أساس ملكية المشروع وحرية الاستثمار، بحيث تعتبر الأشكال المنبثقة من هذا التصنيف هي الأكثر شيوعاً في الوسط الاقتصادي.

أ. الاستثمارات المشتركة بين الطرفين:

وهو من أكثر أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر شيوعاً، وقد نشأ كرد فعل للنزعة الوطنية والاستقلالية التي سادت في الدول المضيفة خاصة النامية يعد حصولها على الاستقلال. وتعرف هذه الاستثمارات بأنها تلك التي تكون نسبتها مشتركة بين المستثمر المحلي والشركات الأجنبية، بنسب متفاوتة تحدد وفقاً لاتفاق ورضى الشركاء وحسب القوانين المنظمة لتملك الأجانب. حيث تقوم كثير من الدول بتحديد النسبة القصوى التي يحق للمستثمر الأجنبي تملكها وهي في العادة (49%) من إجمالي رأس المال، وذلك ضماناً لعدم تمكين المستثمر الأجنبي من التحكم في إدارة الاستثمارات. (نايف علوان، 1430-2009، صفحة 354) و يكون الشريك المحلي هنا إما عاماً كالدولة نفسها، أو خاصاً.

ب. الاستثمارات المملوكة بالكامل للطرف الأجنبي:

تكون ملكية المشروع هنا بالكامل للمستثمر الأجنبي، مما يجعله يفضل أكثر هذا النوع من الاستثمارات الأجنبية، ويتم هذا من خلال قيام الشركات الأجنبية بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة.

ج. الاستثمار في المناطق الحرة:

ولتوضيح مفهوم المناطق الحرة نأخذ تعريف Thierry Schowb- Pascal Lorot: "إن المنطقة الحرة، هي مجال جغرافي محدود، أين الأنشطة الصناعية/أو التجارية، تستفيد من نظام خاص في مجال الضريبية والتي قد تكون مخفضة أو ملغاة. وفي الغالب تكون مخفضة من الناحية القانونية. إنها مساحة أين البضائع المادية تدخل وتخزن بكل حرية، بشرط أن تكون موجهة للتصدير... علماً بأن بضائع المنطقة الحرة تخضع للرقابة والرسوم الجمركية في حال ما إذا دخلت للإقليم الجمركي الوطني للبلد المتواجدة فيه". (محمودي، 1422-2002، صفحة 33)

في العادة تتمركز هذه المناطق خارج الحيز العمراني للدولة، كما يوجه القسم الأكبر من إنتاج هذه المناطق إلى التصدير للخارج، إضافة إلى أن المستثمرين الأجانب في هذه المناطق لا يملكون الحق في تملكها وإنما فقط توجر لهم من طرف الدولة المضيفة والتي توفر نظام رقابة محكم على كافة الأنشطة

المقامة في هذه المناطق لديها ضمانا لحسن تنفيذ القانون. (عبد المطلب، 2006، الصفحات 314-315)

وتصنف المناطق الاقتصادية الحرة عموما إلى ثلاثة أنواع، وهي كما يلي : (زرقي، 2007-2008، صفحة 04)

(1) **مناطق حرة تجارية:** وتأخذ بدورها ثلاثة أشكال هي: الميناء الحر المحلات الحرة، ومناطق التجارة الخارجية.

(2) **مناطق حرة صناعية:** وتأخذ هذه المناطق شكلين أساسيين هما: المنطقة الحرة للصناعات التصديرية، والمنطقة الحرة للمؤسسات، أي منطقة الشغل.

(3) **مناطق حرة للخدمات:** تضم هذه المناطق شكلين أساسيين هما : المناطق الحرة المالية، التي تنقسم بدورها إلى مناطق بنكية، ومناطق حرة للتأمين. والشكل الثاني هو المناطق الحرة الجبائية أو ما يعرف بجنات الجباية Paradis Fiscaux

د. عمليات التجميع:

تتمثل عمليات أو مشروعات التجميع في اتفاقية مبرمة ما بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني (خاص وعام)، يتم بموجبها قيام الطرف الأول بتزويد الطرف الثاني بمكونات منتج معين لتجميعها لتصبح منتجا نهائيا. وفي معظم الأحيان وخاصة في الدول النامية يقدم الطرف الأجنبي الخبرة أو المعرفة اللازمة والخاصة بالتصميم الداخلي للمصنع، وتدفع العمليات وطرق التخزين، والصيانة... والتجهيزات الرأسمالية في مقابل عائد مادي يتفق عليه. ويمكن أن تأخذ هذه المشاريع شكل الاستثمار المشترك أو المملوك بالكامل للطرف الأجنبي. وتلجأ الشركات إلى هذا النوع من الاستثمار لانخفاض تكلفة المواد الخام لدى الدولة المصنعة للقطع المكونة للمنتج النهائي، أو لكبر حجم السوق فيها مما يضمن توزيع المنتجات بشكل واسع. (نايف علوان، 1430-2009، صفحة 355)

3. دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر

مثلما يشكل الاستثمار الأجنبي المباشر مصدراً للتمويل والنهوض بالاقتصاد للدول المضيفة، فهو أيضاً وسيلة لتوسع الشركات الأجنبية المستثمرة وزيادة رقم أعمالها إضافة إلى عناصر أخرى تدفع بها إلى الاستثمار في الخارج. و فيما يلي مجموعة الأسباب التي تشجع على الاستثمار في الخارج: (محمد عباس، 2008، صفحة 110)

أ. الأسباب غير المباشرة:

يخفي المستثمر الأجنبي مجموعة من الدوافع غير المباشرة إضافة إلى المباشرة منها، والتي تجعله يقوم بالاستثمار خارج بلده الأم، نذكرها فيما يلي:

- بروز النزعة الجماعية: مع توسع التجارة الخارجية وظهور عدة اتفاقيات دولية متعددة الأطراف كاتفاقية الـGATT، انتبهت الدول إلى ضرورة اللحاق بالركب العالمي والتعامل على مستوى دولي في شكل جماعات لتسهيل التبادل الاقتصادي وسد الاحتياجات المتنوعة مع عدة أطراف بعد أن كانت المعاملات الاقتصادية الدولية تقتصر على طرفين فقط. فتعززت النزعة الجماعية مما ساهم في فتح الحدود أمام الاستثمارات الأجنبية.

• زيادة المبيعات والأرباح

• الحصول على حصة في السوق الدولية

• الاستفادة من الإنتاج الزائد

• تخفيف الاعتماد على السوق المحلي

• تقوية القدرة التنافسية

- الرغبة في الاستفادة من الحوافز الحكومية، حيث أن الكثير من الحكومات تمنح عدة حوافز لجلب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية لتتمكن من تنفيذ خططها التنموية وتخفيض العجز في ميزان مدفوعاتها.

ب. الأسباب المباشرة:

• تجنب الحواجز الجمركية والضرائب والرسوم.

- التقليل من تكاليف الإنتاج: لوجود العمالة الرخيصة وسهولة التدريب في بعض الدول النامية مثلاً كالهند وفنزويلا، أو هروباً من تكاليف الشحن والتخزين الناشئة عن عمليات التصدير والاستيراد..

- ضمان التزود بدون انقطاع أو عرقلة باحتياجاتها من المواد الخام أو السلع الوسيطة الداخلة في عملياتها الإنتاجية، كأن تتجه إلى الاستثمار في الدول المتوفرة عليها.
- تعزيز قوتها التنافسية والتسويقية: لأن السائد الآن هو توسع الشركات عبر الأسواق العالمية وعدم الاكتفاء بسوق واحد مما يقوى مكانة منتجاتها ويضمن تسويقها.

4. محددات الاستثمار الأجنبي المباشر:

يمكن جمع المحددات في شكل عوامل اقتصادية وسياسية وقانونية تمثل للناظر للاستثمار الأجنبي المباشر بصورة مبدئية ما يقصده هذا الأخير لدى تفضيله للاستثمار في دولة عن الأخرى، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: (صقر، 2000-2001، صفحة 49)

أ. العوامل الاقتصادية : تتمثل هذه العوامل خاصة فيما هو متوفر في الدولة المضيفة من:

- حجم السوق،
- مدى وفرة الموارد الطبيعية والبشرية وكفاءتها وأثمانها،
- مدى ثبات سعر الصرف وخاصة حالة انخفاضه مما يوفر للمستثمر الأجنبي إمكانية مضاعفة أرباحه لدى تحويلها. (سلمان، 2004، صفحة 122)
- إضافة إلى القوة التنافسية للاستثمارات الأجنبية بالمقارنة بنظيرتها الوطنية،
- المعاملة الضريبية لكل نوع من أنواع الاستثمار الأجنبي وتباين درجتها. (راغب النجار، 2000، صفحة 20)
- درجة الانفتاح على العالم الخارجي: حيث يقصد المستثمر الأجنبي الاقتصاديات المفتوحة لما تضمنه من عدم وجود أية قيود على حركة التبادل التجاري أو عناصر الإنتاج.
- إضافة إلى قوة الاقتصاد القومي واحتمالات تقدمه، وقدرة الدولة المضيفة على إدارة اقتصادها القومي بكفاءة.

ب. العوامل السياسية: تلعب العوامل السياسية دورا مهما في التأثير على اتجاه الاستثمارات الأجنبية، ويأتي في مقدمة هذه العوامل:

- درجة الاستقرار السياسي الذي يعني استقرار السياسة الاقتصادية والذي ينعكس على مدى استقرار الاستثمارات الأجنبية ونموها.

• طبيعة العلاقات السياسية القائمة بين البلد الأم للمستثمر الأجنبي والبلد المضيف، حيث يجب أن تؤدي مرحلة التفاوض على الاستثمار الأجنبي المباشر بين الطرفين إلى "عملية تعلم وثقافة استثمارية دولية راقية تؤدي في النهاية إلى نجاح وكفاءة المشروع الاستثماري وتحقيق المصالح المشتركة بعدالة".

• طبيعة الإستراتيجية الدولية التي تتبعها الدولة المضيفة، ونظامها السياسي، ما إذا كانت ديمقراطية فتوفر الأمان لرأس المال الوطني والأجنبي، من جهة الوضوح واحترام الحقوق والالتزام بنصوص الدستور. أو إذا كانت دكتاتورية فلا يسود فيها احترام الحقوق مما يعرض رأس المال الأجنبي للخطر، وبالتالي يعرض نهائيا عن الاستثمار في هذه الدولة.

ج:العوامل القانونية: يهتم المستثمر الأجنبي الطبيعة القانونية لمعاملة الاستثمارات الأجنبية في الدولة المضيفة، خاصة من جهة:

• الطريقة التي يتم بها تطبيق القوانين التي تحكم المنازعات التي تحدث بين المستثمرين والجهات الحكومية،

• طبيعة القوانين التي تحكم دخول الاستثمارات وتحدد الشكل القانوني المسموح به لها.

• كما أنه من أكثر الأمور التي تجعل المستثمر يحجم عن الاستثمار في دولة ما هو عدم توافر حماية كافية في القانون أو الواقع لحقوق الملكية وللعقود، والإسراف في التعقيدات الإدارية، والتباطؤ الشديد في إجراءات التقاضي. (عبد المقصود مبروك، 2007، صفحة 91)

5. الآثار المترتبة عن الاستثمار الأجنبي المباشر

لفهم الاستثمار الأجنبي المباشر والتعرف أكثر على مكانته في الاقتصاد، يمكننا تتبع أهم الآثار المترتبة عن دخوله للدول المضيفة ونشاطه فيها، ومن هنا نفضل بين آثاره الإيجابية والسلبية منها كما يلي:

أ. الآثار الإيجابية للاستثمار الأجنبي المباشر:

إذا كانت الدول المضيفة، والنامية منها، تقدم للاستثمارات الأجنبية العديد من المزايا والحوافز والإعفاءات الضريبية، لتشجيعها من أجل الانسياب إليها، فإنه لا شك أن لهذه الاستثمارات إيجابيات توفرها لاقتصاديات تلك الدول، في العديد من المجالات. و ذلك مثل ما يلي:

i. على مستوى التدفقات المالية والنقد الأجنبي

إن معظم الدول النامية تعاني من نقص رؤوس الأموال اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية، بسبب انخفاض دخلها القومي وصعوبة الادخار فيها، مما يضطرها إلى اللجوء إلى القروض الخارجية وأعبائها الثقيلة، أو أن تلجأ إلى الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي تمددها بالتدفقات المالية و بالنقد الأجنبي طوال فترة استثمارها.

وتتميز هذه التدفقات بالزيادة المستمرة ، فتساهم في سد فجوة النقد الأجنبي اللازم للاستيراد لمواجهة الطلب المحلي، وسد الفجوة بين الإيرادات العامة والتدفقات العامة، عن طريق حصيله الضرائب من نشاط هذه الاستثمارات الأجنبية. (عبد المقصود مبروك، 2007، صفحة 407) كما أن هذه الاستثمارات توفر العملات الصعبة للدولة المضيفة مرتين، الأولى عند قدومها للبلاد، والثانية عند بيعها لمنتجاتها في الأسواق الخارجية، مما يحول اقتصاد الدولة المضيفة إلى اقتصاد تصديري، فيزيد من حصيلتها من العملات الأجنبية. (نايف علوان، 2009-1430، صفحة 360)

ii. على مستوى العمالة وتطوير الموارد البشرية والمهارات

إذا كان هناك في الاقتصاد الوطني عناصر إنتاج معطلة عن العمل وطاقات إنتاجية غير مستغلة بالكامل، يمكننا القول بأن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تساهم في خلق فرص العمل في الدولة المضيفة، وبالتالي معالجة مشكلة البطالة إلى حد ما، كما يمكن لهذا الطلب على القوى العاملة أن يأتي من الشركات المحلية، لكن دائما بفضل الاستثمارات الأجنبية المباشرة، فيما تكونه هذه الأخيرة لدى الدولة من حصيله ضرائب، يمكن للدولة من إنشاء شركات وإقامة مشاريع جديدة يترتب عنها خلق فرص عمل جديدة.

و من جهة أخرى بالنسبة للدول النامية، فإن انتقال المعرفة وطرق التسيير والإدارة عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر هو وسيلة من أجل تحسين وتطوير الموارد البشرية والإدارة المحلية، وتطوير تسيير نظم التعليم والتكوين، مما يسمح للدول المضيفة النامية من تدارك التخلف في التنمية الاقتصادية فيها ومواكبة الدول المتقدمة في سيرها.

iii. على مستوى التقدم التكنولوجي

في العصر الحالي يمكننا ملاحظة الدور الرئيسي الذي تلعبه التكنولوجيا في مفهوم التقدم والنمو الاقتصادي، وهناك من يقول بأن : " الشركات متعددة الجنسيات هي بمثابة مركبة نقل دولية للتكنولوجيا"، (Bonin, 1984, p. 161) من هنا يمكننا الربط بين التكنولوجيا والاستثمار الأجنبي المباشر الذي

تمثله الشركات متعددة الجنسيات، حيث يتمثل نقل التكنولوجيا من خلال هذه الأخيرة في "المعرفة التقنية (التكنولوجية)، تقنيات الإدارة، تقنيات التسويق الحديثة"، فتساهم بذلك في النهوض بالمؤسسات المحلية للدولة المضيفة، وحتى النهوض ببعض نشاطات القطاع العام (الحكومي)، مما يؤدي بالنشاطات المحلية إلى تحسين إنتاجيتها وتطويرها، وبالتالي المساهمة في تقدم الدولة المضيفة وحملها إلى مواكبة التطور والتقدم العالمي.

iv. على مستوى ميزان المدفوعات والتجارة الخارجية

يعرّف ميزان المدفوعات لدولة ما على أنه سجل لكافة المعاملات الاقتصادية الخارجية التي تتم بين المقيمين في هذه الدولة والمقيمين خارجها خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة، (صاحب عجام، 2001، صفحة 120) وينقسم ميزان المدفوعات إلى عدة موازين فرعية، أهمها الميزان التجاري الذي يسجل الصادرات والواردات السلعية للدولة (التجارة الخارجية)، ويكون في صالح الدولة إذا تجاوزت الصادرات الواردات، وهذا الأمر الذي يحدث عكسه في الدول النامية، فهي تعاني من عجز مستمر في موازين مدفوعاتها.

ورغبة منها في علاج هذا العجز اتجهت نحو جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة كبديل مهم للقروض الخارجية وأعبائها، ويظهر أثر الاستثمارات الأجنبية على كل من ميزان المدفوعات والتجارة الخارجية من خلال العلاقة التي تربط هذين الأخيرين مع الميزان التجاري، فالاستثمارات الأجنبية تساهم في رفع كفاءة قطاع الصناعات التصديرية من خلال توفير رؤوس الأموال والتكنولوجيا والخبرات، مما يزيد من الطاقة الإنتاجية وبالتالي تحقيق فائض للتصدير، وبالتالي تحسين ميزان المدفوعات وزيادة حصة الدولة في التجارة الخارجية مع الدول الأخرى.

كما أن هذه المساهمة في رفع الإنتاج تساعد على مواجهة الطلب المحلي وبالتالي التخلي عن الواردات ومنه تحسين ميزان المدفوعات. إضافة إلى أن الشركات متعددة الجنسيات لها دور كبير على مستوى التجارة الخارجية، حيث أن نشاطها الأساسي يتمثل في الربط بين الأسواق عبر الحدود الوطنية، وجعل الأسواق العالمية في مجملها سوقا واحدة للتجارة الخارجية. (أبو قحف، 2003، الصفحات 460-461)

v. على مستوى التنمية الاقتصادية

تعني التنمية الاقتصادية تدخل الدولة لإجراء تغييرات في هيكل اقتصادها وعلاج ما يقترن به من خلل، وتؤدي بذلك إلى تحسين كفاءة الاقتصاد وزيادة الناتج، أما البلدان النامية فتسعى دائما إلى تحقيق

تنمية اقتصادية، غير أن هذا يحتاج إلى استثمارات ضخمة، وبالتالي تتطلب رؤوس أموال طائلة قد تعجز عن توفيرها بمواردها الذاتية المحدودة، وبهذا العجز فهي تلجأ إلى الاستثمارات الأجنبية المباشرة باعتبارها الطريق الوحيد للخروج من المأزق وتسهيل انجاز عملية التنمية.

فما سبق، وجدنا بأن الاستثمارات الأجنبية تساهم في زيادة معدل التكوين الرأسمالي ، وبالتالي سد الفجوة الادخارية لتمويل الاستثمارات اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية، كما أنها تصطبح معها التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على زيادة الإنتاج وتحسينه، وبالتالي زيادة الصادرات ومنه تحسين ميزان المدفوعات بتحقيق الفائض وعليه تحقيق التنمية الاقتصادية.

ب. الآثار السلبية للاستثمار الأجنبي المباشر

i. ضياع بعض الموارد المالية على الدول المضيفة

"قدر صندوق النقد الدولي أن حوالي (10%) من إيرادات الميزانية الكلية لبعض الدول المضيفة للاستثمارات الأجنبية، يمكن أن تقل بسبب المزايا الضريبية باسم إجراءات تشجيع الاستثمار"، وعليه فإنه إذا كان يترتب على وجود الشركات الاستثمارية الأجنبية بعض الزيادة في الموارد العامة للدولة المضيفة نتيجة لفرض الضرائب والرسوم على نشاط هذه الشركة، فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الزيادة ليست صافية، لأنه من أجل جذب هذه الاستثمارات الأجنبية تقوم الدول المضيفة بمنح هذه الاستثمارات العديد من التسهيلات والإعفاءات الضريبية في بداية سنوات نشاطها، ويقابلها إذن تكلفة تتمثل في ضياع موارد محتملة كان من الممكن استخدامها في أغراض التنمية الاقتصادية.

وقد تضطر الحكومة المضيفة من أجل المساواة بين المستثمر الأجنبي والمحلي إلى منح هذا الأخير مثل هذه التسهيلات والإعفاءات، لزيادة مشروعات الاستثمار فيها، مما يعني التضحية بالمزيد من الإيرادات الحكومية المحتملة.

ii. السيطرة على الاقتصاد المحلي للدولة المضيفة

تعمل الشركات متعددة الجنسيات في جو احتكاري فلا توافق على قيام شركات محلية بمشاركتها، كما أنها تتنافس هذه الأخيرة بما تتميز به من أساليب إنتاج حديثة ومتطورة تضيف من الجودة إلى المنتجات، ما تعجز الشركات المحلية عن تحقيقه، مما يؤدي إلى تزايد حجم السلع المعروضة وتنوعها وبالتالي زيادة الاستهلاك في الدول المضيفة بما يؤثر على الخطة الاقتصادية لها، إضافة إلى نقل أنماط الاستهلاك السائدة في المجتمعات المتقدمة بما يغير من أذواق المستهلكين المحليين ويبعدهم عن استهلاك السلع المحلية.

كما أن الشركات متعددة الجنسيات تعمل بما يوفر لها الربح الأقصى وفي ظل الظروف التي تلائمها، فتخضع الدول المضيفة لشروطها بما يحقق مصالحها، ومن هنا تظهر السيطرة الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية. كما أنه من المخاوف الرئيسية من جهة الوضعية المسيطرة للشركات متعددة الجنسيات، هو أن تستعمل قوتها وسلطتها العالمية ومكانتها في التدخل في القرارات الاقتصادية والسياسية لحكومة الدولة المضيفة من أجل الوصول إلى مصالحها الخاصة. (Bonin, 1984, p. 198)

وإنه وبسبب ما تتمتع به الشركات متعددة الجنسيات من سلطات قوية، فهي تشكل عائقا لدى رغبة الدولة المضيفة في إتباع سياسات معينة من شأنها أن تؤثر سلبا على مصالح هذه الشركات، فتعمل هذه الأخيرة على غلق فروعها في هذه الدولة، وبالتالي تعرضها إلى أزمات مالية وكوارث اقتصادية بسبب انسحابها المفاجئ من اقتصادها.

iii. التبعية التكنولوجية

رأينا فيما سبق أن هناك آثارا ايجابية لنقل التكنولوجيا عبر الاستثمار الأجنبي المباشر، إلا أن هذا النقل للتكنولوجيا قد يكون غير كافي في بعض الأحيان، أو غير ملائم لاحتياجات الدولة المضيفة. كأن تنقل شركات متعددة الجنسيات للدولة المضيفة طرق إنتاج تتم في الأساس بالتكنولوجيا الحديثة والمتطورة وتركز عليها، أو أن تنقل لها صناعة تتطلب كفاءة عالية، أو طريقة إنتاج أين لا تحتاج إلى أيدي عاملة، وهذا لا يتناسب مع مقومات الدول المضيفة، وخاصة النامية منها. وعليه يمكنها الانتهاء بالسيطرة على الصناعة في الدولة المضيفة باستعمال ميزتها التكنولوجية ككبح للصناعات المحلية من الدخول إلى الأسواق المحلية وحتى الخارجية. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه التكنولوجيا تُحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول عليها وتكلفة الوسائل والموارد المادية والبشرية لتسييرها والبيئة اللازمة لذلك.

iv. مخاطر أخرى

- تثير الهيمنة الثقافية للشركات متعددة الجنسيات قلقا على المستوى الوطني، من جراء وجودها في الدولة المضيفة طوال فترة استثمارها، بما ينتج عنها من تقنيات حديثة وطرق عمل وطرق عيش جديدة، تجعلنا نفكر مرتين قبل قبول دخول هذه الشركات إلى الاقتصاد المحلي والبدء في تغيير ما هو سائد فيه.
- من سلبياتها أنها تتجه غالبا إلى مجالات خدمية، مثل الخدمات والسياحة وغيرها، بما لا يفيد اقتصاديات الدول المضيفة بشكل كبير.

- تعتمد على تكنولوجيا مكثفة لرأس المال، فهي بذلك لا توفر فرص عمل كافية لتشغيل فائض العمل في الدول المضيفة، حيث يؤدي التركيز على التقنية العالمية في الإنتاج إلى إحلال الآلة محل الإنسان، مما يؤدي إلى تسريح عدد كبير من العمال المحليين.
- تؤدي الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى إحداث تضخم في الدولة المضيفة، فلدى قيام هذه الأخيرة بتوفير مناخ ملائم للاستثمار فإنها تلجأ إلى التمويل التضخمي في حال ما إذا كانت موارد الحقيقة غير كافية. وينتج عن هذا التمويل زيادة في القوة الشرائية لدى الأفراد وبالتالي الزيادة في الإنفاق للنقود المتحصل عليها من التمويل التضخمي، وبالتالي زيادة حدة الضغط التضخمي وتميل الأسعار نحو الارتفاع.
- يترتب عن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تكاليف خدماتها، وتحمل الدولة المضيفة لهذه الاستثمارات عبء دفع هذه التكاليف، والمتمثلة فيما يلي: (عبد المقصود مبروك، 2007، صفحة 479)
 - (a) الأرباح المحولة من الشركات الأجنبية إلى دولتها الأم.
 - (b) تكاليف خدمة نقل التكنولوجيا المستخدمة في الاستثمار، وهي براءات الاختراع والعلامات التجارية، والتراخيص، ونفقات الإدارة والخبرات الفنية والأجنبية.
 - (c) الفائدة على رأس المال المستثمر، في حال الاستثمارات المشتركة.
 - (d) مدفوعات استعادة رأس المال المستثمر.
 - (e) تحويلات جزء من مرتبات العاملين الأجانب في المشروعات الاستثمارية إلى بلادهم.

المحاضرة الثالثة:

بيئة الأعمال الدولية

محاوالمحاضرة:

- مفهوم بيئة الأعمال الدولية
- مكونات بيئة الأعمال الدولية

تمهيد:

بما أن الشركات الدولية هي أنظمة اجتماعية، تنشط وسط بيئة معينة ؛ خارجية عنها، ومنفتحة عليها، تضم عدة متغيرات توجه سلوكها، كما أنها تتأثر وتؤثر فيها، فيجدر بها التعرف على هذه البيئة الخارجية والتكيف معها لضمان استمراريتها ونجاحها في ظل وجود جميع المتغيرات المكونة لهذه البيئة وما تنتجه من ظروف مملوءة بالمخاطر وتختلف عن تلك التي اعتادت العمل فيها. فهي ظروف تتسم بعدم التأكد وتفرض أحيانا المعارضة، ولا تتمكن هذه الشركات دائما من التعامل معها كونها تخرج عن سيطرتها، مما يوجب عليها العمل على تحقيق الانسجام والتأقلم المطلوب للاستمرار في أعمالها.

1. مفهوم بيئة الأعمال الدولية:

هي كل ما يحيط بالمنظمة (أي يقع خارجها) ويؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. أي مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالمنشأة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي ويندرج ضمن هذا الإطار بيئتين، البيئة الخارجية الخاصة والبيئة الخارجية العامة.

● **البيئة الخارجية الخاصة:** ويطلق عليها البيئة التنافسية وتضم مختلف العناصر التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر (نقصد الدولة الأم). وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من:

- الزبائن: هم الأفراد الذين يستهلكون سلع وخدمات المنظمة
- المنافسون: هم جميع المنظمات التي تنافس المنظمة بغية الحصول على الموارد والزبائن
- الموردون: هم المنظمات التي توفر الموارد المادية والبشرية
- الممولون: هم كل جهة توفر الموارد المالية للمنظمة مثل البنوك والمؤسسات المالية.

● **البيئة الخارجية العامة:** تضم مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر (نقصد الدولة المضيفة). وتتكون من:

- العوامل السياسية والقانونية: كالقوانين والتشريعات ونظام الحكم السائد
- العوامل الاقتصادية: الوضع الاقتصادي، التضخم، السياسات المالية والنقدية (سعر الفائدة، سعر الصرف..)
- العوامل الاجتماعية والثقافية: الأعراف، العادات والتقاليد، والتعليم وتطور نمو السكان..
- العوامل التكنولوجية: توفر التكنولوجيا وشروط التطوير والحصول عليها

○ العوامل الإيكولوجية: المحافظة على البيئة والتحكم في نفايات المصانع، المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات العمل..

ومن هنا نستنتج أن مختلف مكونات البيئة التي تنشط فيها المنظمة لديها مجموعة من الأبعاد تمثل فرصاً وتحديات في نفس الوقت والتي توجب مراعاتها والتعامل معها.

2. مكونات بيئة الأعمال الدولية:

تشتمل بيئة الأعمال الدولية على كل من البيئة السياسية، والبيئة القانونية، والبيئة الثقافية و الاجتماعية، والبيئة المالية الدولية، سنوضحها في ما يلي.

أ. البيئة السياسية:

أ-1- مكونات البيئة السياسية: تتكون البيئة السياسية مما يلي: (إبراهيم الخضر، 2007، صفحة 137)

- النظام الاقتصادي والقانوني: الذي تتبعه الدولة سواء كان اقتصاد حر أو مخطط..
- وحدة الشعور الوطني: أي مدى وجود النزعة القومية بالبلد المعني
- مدى الاستقرار السياسي: كونه يمثل مؤشراً للازدهار وتحكم الدولة في سيادتها الوطنية
- مدى تدخل الدولة وتحكمها في الاقتصاد: مثل تأميم الصناعة أ، مصادرة بعض الشركات ، أو الخصخصة أو التحكم في حجم الواردات ..

أ-2- المخاطر السياسية:

هناك نوعين من المخاطر السياسية دولياً:

- a. مخاطر عامة: قد تتعرض لها جميع الشركات بدون استثناء
- b. مخاطر خاصة: تواجه صناعة معينة أو شركة ما أو مشروعاً بعينه، وتنقسم بدورها إلى قسمين:

- i. مخاطر تؤثر على الملكية: سواء جزءاً منها أو كلياً
- ii. مخاطر تؤثر على العمليات: وهي التي تمس بالعائد على الاستثمار وبالتدفق النقدي، وهذا النوع هو النوع الغالب فيما يتعلق بمخاطر العمليات والمثال على ذلك فرض تشغيل عدد معين من العمالة المحلية، أو تحديد الأسعار..

- تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة: ويكون ذلك سواء في المجال الاقتصادي أو خارجه، سنوضح ذلك فيما يلي:

*** تعارض المصالح في المجال الاقتصادي:**

نعلم أن هدف الحكومات هو التنمية الاقتصادية وزيادة النمو الاقتصادي وتحقيق الاستقرار في الأسعار وفي ميزان المدفوعات والعمالة، وهنا قد تتعارض مع توجهات الشركة الدولية فيما يلي:

- i. في مجال السياسات النقدية (تحويل الأموال أو تهريبها..)
- ii. في مجال السياسات المالية (كالإعفاءات الضريبية أو ضرورة تهيئة بعض المناطق بالتجهيزات والمرافق لاستقبال الشركات الدولية)
- iii. في جانب الأسعار العملات وموازن المدفوعات (أين تؤثر عملية خفض العملة لتشجيع الصادرات وتعديل الميزان التجاري ، بالسلب على عملية تحويل العائد على الاستثمار للشركات الدولية)
- iv. في جانب السياسة الحمائية الظاهرة والمقيدة
- v. في مجال سياسات التنمية الاقتصادية

*** تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية:**

ترى بعض الدول المضيفة بأن الشركات المتعددة الجنسيات تعارض مصالحها حتى في المجالات غير الاقتصادية ، كأنها استعمار اقتصادي، تستخدم تقنية غير ملائمة للدولة، تهدد الموروث الثقافي والديني للدول المضيفة، وتؤثر على الأمن القومي والسياسة الخارجية ، وفي بعض الحالات تتهمها أيضا بالتهرب الضريبي ..

- الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية: تشكل بعض الإجراءات الحكومية عائقاً أمام الشركات الأجنبية، وتصنف هذه الإجراءات كالتالي: (محمد عباس، 2008، صفحة 301)

- a. إجراءات محايدة: لا تفرق بين الشركات الأجنبية والمحلية، ورغم ذلك تعيق نشاطها:
 - أن يحتل موظفي الدولة المضيفة وظائف عليا ومقاعد في مجالس إدارة الشركات.
 - وضع قواعد للأسعار الداخلية لتسهيل تحصيل الضرائب.
 - إجبار الشركة العاملة في التصدير على البيع في السوق المحلية بسعر محدد يدعم الاستهلاك المحلي.

b. إجراءات منحازة: تمنح للشركات المحلية معاملة متميزة على الشركات الأجنبية، مثل:

- ربط السماح للأجانب بالاستثمار بشرط مشاركة مستثمرين محليين.
- استخدام الوكالات الحكومية في البحث عن الموارد البشرية للشركة الأجنبية.
- منح الشركات المحلية دعماً لتنشيط أعمالها التجارية مما يخلق جو المنافسة أمام الأجانب.

- عدم السماح بتحويل العملات الأجنبية للخارج، أو نسبة معينة منها.
- الحرمان من الأصول المملوكة (المصادرة، التصفية، التأمين).

c. إجراءات تتخذها الدولة الأم للشركة الأجنبية

- d. مخاطر مصدرها دول ثالثة: يفرضها البعد المكاني، كالانتماء إلى كتل اقتصادي، أو الإمضاء على اتفاقيات ثنائية ودولية، مما يلزم الشركة باحترام بنوده وقواعده.

أ-3- استراتيجيات درء المخاطر:

- a. الإجراءات المتخذة قبل الدخول إلى الدولة المضيفة: (إبراهيم الخضر، 2007، صفحة 149)

iii. التفاوض المسبق مع الدولة المضيفة

iv. التأمين ضد المخاطر لدى المنظمات الدولية المختصة

- b. الإجراءات المتخذة عند بدء النشاط وأثناءه: الحل هنا هو التمسك بالاتفاقيات وعدم التنازل عن الحقوق مع اللجوء لإجراءات التحكيم الدولي لحل النزاعات.
- c. الإجراءات البعدية: وهنا يتعين على الشركة التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ.

ب. البيئة القانونية:

نعني بالبيئة القانونية القائمة في دولة ما، النظام القانوني الشامل بكل مكوناته سواء لجهة التشريع أو النظام الإداري القائم، بالإضافة إلى المسؤولين عن تطبيق هذا التشريع (القضاء وأعوانه).

ب-1- الجوانب القانونية في الاستثمار الخارجي: (بن حسين، 2012، صفحة 07)

هناك بعض الجوانب القانونية التي يفترض بالشركة الأجنبية أن تكون على إطلاع عليها لدى اتخاذها القرار بالاستثمار في الخارج:

- اللجوء إلى المحاكم

- إمكانية الترجمة

- اختيار المستشار القانوني

ب-2- النظم القانونية التي تخضع لها الشركات متعددة الجنسيات: أي القوانين التي تخضع لها الشركات متعددة الجنسيات، وهي قوانين الدولة الأم، قوانين الدولة المضيفة والقانون الدولي من خلال الاتفاقيات الثنائية والدولية متعددة الأطراف.

ج- البيئة الثقافية والاجتماعية

تلعب ثقافة المجتمع دورا هاما في تشكيل حاجات أفرادهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم وطرق إنتاجهم واستغلالهم للسلع، و من أجل فهم البيئة الثقافية يجب التعرف أولا على مفهوم الثقافة، حيث تعرّف بأنها: "مجموعة القيم والتقاليد والعادات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما، وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس هذه القيم وأية رموز أخرى ذات معنى تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم البعض وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخل المجتمع." (محمد عباس، 2008، صفحة 365)

- عناصر البيئة الثقافية:

- **العناصر الطبيعية (الفيزيائية) :** تتعلق بعناصر الطقس والمناخ، الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي للسكان، الثقافة المادية أي كل ما يصنعه الإنسان (العمارة، التقنية، الفنون..)، إضافة إلى البيئة الجغرافية والتي ترتبط بالبيئة الطبيعية والاختلافات التي يفرضها التنوع في الطقس والمناخ لكل دولة، مثل تحكم عنصر حرارة الطقس في نوع الألبسة المستهلكة وطبيعة الأطعمة كذلك..
- **العناصر الديمغرافية:** تتعلق بمعدل النمو السكاني، حجم الأسرة والعلاقات الأسرية، التعليم، الحضر والريف و هو ما يشكل البيئة الحضرية أي السلوك العام للأفراد و النزعة إلى الانتماء إلى الجماعة، والإيمان بأن تحقق المصلحة الفردية بتحقيق المصلحة الجماعية والعكس، والأنشطة الممارسة، ومستوى التعليم..
- **العناصر السلوكية:** تتعلق بقواعد السلوك في المجتمع وقيمه ومعتقداته، كالنظرة إلى العمل أي ضرورة الوعي بأن العمل هو قيمة متجددة بقدر ما يبذل فيها الإنسان من جهد، فهي تعود عليه بالمنفعة، وأهمية نوع المهنة، والنظم الاجتماعية، واللغة والتواصل، والنظرة إلى الوقت أي الوعي بوجود حدود ونهايات لكل شيء، ومدى احترام ذلك سلوكيا خاصة بالنسبة للعمال. إضافة إلى الدين الذي يشكل الأساس في المعاملات والمعتقدات والمعايير الأخلاقية للمجتمعات.

د. البيئة المالية 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، أو الباحثين عن الربح وتحقيق الثروة.

وتتكون البيئة المالية الدولية من مجموعة واسعة من المنظمات والمؤسسات المالية الدولية، نتناولها فيما يلي. (أحمد قندوز، 2021، الصفحات 07-09)

د.1. المنظمات المالية الدولية

- **صندوق النقد الدولي:** تأسس سنة 1944، بغرض إعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي إثر انهيار قاعدة الذهب وتردي التجارة والاقتصاد العالميين. يهدف إلى تشجيع التبادل النقدي بين الدول الأعضاء فيه وتسهيل توسيع التجارة ما بينهم، وثبات صرف العملات ومساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات.

- **صندوق النقد العربي:** هو مؤسسة مالية عربية إقليمية تأسست سنة 1976 ويبلغ عدد الدول الأعضاء فيها 22 دولة عربية، ويهدف هذا الصندوق إلى المساهمة في تصحيح الاختلال في موازين مدفوعات الدول الأعضاء، وإزالة القيود على المدفوعات الجارية بين الدول الأعضاء وإرساء أساليب التعاون النقدي العربي، تطوير الأسواق المالية العربية والعمل على تهيئة الظروف المؤدية إلى إنشاء عملة عربية موحدة.

- بالإضافة إلى منظمات تعمل في تنمية موازين المدفوعات مثل البنك الدولي للإنشاء والتعمير، و الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا، البنك الإسلامي للتنمية، و الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية والصندوق السعودي للتنمية.

- و منظمات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة وهي مؤسسات تعمل على تأمين الشركات الدولية من أخطار تقلبات الأسعار والعملات، مخاطر تحويل العوائد، السيادة الوطنية، مثل المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات، و الوكالة الدولية لضمان الاستثمار.

د.د. الأسواق المالية والنقدية

تجدر بنا بداية تعريف السوق المالية الدولية، حيث يقصد به الإطار الذي يجمع بائعي الأوراق المالية بمشتري تلك الأوراق، بغض النظر عن الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع أو المكان الذي يتم فيه ولكن بشرط توفر قنوات صرف فعالة فيما بين المتعاملين في هذه السوق، بحيث يجعل الأثمان السائدة في أي لحظة زمنية معينة واحدة بالنسبة لأي ورقة نقد متداولة فيه.

ومنه يمكننا تمييز نوعين من الأسواق المالية وهي سوق النقد، وسوق رأس المال. (بن سليمان آل فواز،

2010، الصفحات 06-09)

- **السوق النقدية:** الأسواق النقدية هي الأسواق التي تتعامل بالأوراق قصيرة الأجل، وهي عبارة عن أدوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيها حيث يتم استعادة أصل المبلغ الذي أقرضه مضافا إليه قيمة العائد المتفق عليه. ومن أهم أدواتها : الأوراق التجارية، اليورو-دولار، شهادات الإيداع القابلة للتداول.. تتميز هذه الأدوات بكونها:

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

- **سوق رأس المال:** أسواق رأس المال هي أسواق الأوراق المالية طويلة الأجل، والتي يتم ضمنها عقد الصفقات المالية والاستثمارية طويلة الأجل. ومن أهم أدوات هذه السوق نجد: الأسهم و السندات، تصدرها الشركات المساهمة العامة. وتتكون هذه السوق مما يلي:

i. **السوق الأولي:** ويسمى أيضا بسوق الإصدارات، وهو سوق إصدار الأوراق المالية (الأسهم والسندات) للمرة الأولى، وتمثل عملية إصدار هذه اكتتابا بين طرفين، المستثمر والجهة المصدرة لهذه الأوراق أي الشركات المساهمة أو الحكومة.

ii. **السوق الثانوي النظامي (قاعد التداول):** يتم فيه بيع وشراء الأوراق المالية ومشتقاتهما والمسجلة لدى لجنة البورصة، والتي تم إصدارها بداية في السوق الأولي.

iii. **السوق الثانوي الموازي:** وتسمى أيضا السوق غير المنظمة أو السوق غير الرسمية، وتتميز بعدم وجود مكان محدد لإجراء التعامل، وإنما يتم الاتصال بين

المتعاملين فيها من خلال شبكة كبيرة من أجهزة الاتصال القوية، كالهاتف والحاسوب..

- الأوراق المالية المتداولة في السوق النقدية و سوق رأس المال:

سنوضح فيما يلي الأوراق المالية المتداولة في السوق النقدية أولاً ثم تلك المتداولة في سوق رأس المال:

a. الأوراق المالية المتداولة في السوق النقدية:

i. **الأوراق التجارية:** هي أداة دين قصيرة الأجل، تصدر عن البنوك والشركات المساهمة الموثوق بها، الهدف من إصدارها حصول البنوك على الأموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها للوسطاء أفراداً أو مؤسسات، ومن عيوبها أنها غير مضمونة بأي أصول رأس مالية حيث أن الضامن هي سمعة البنك أو الشركة المصدرة لها.

ii. **اليورو دولار:** إن كلمة اليورو هنا لا تشير إلى العملة الأوروبية بل هو مصطلح معروف ومتداول في مجال عمل الأسواق المالية الدولية، والمقصود به هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الأصلي للعملة.

iii. **شهادات الإيداع القابلة للتداول:** هي عبارة عن إيصال تطرحه البنوك يثبت أن حامله قد أودع مبلغاً ولمدة محددة حتى تاريخ استحقاقها أو بيعها في السوق الثانوية.

iv. **الكمبيالات:** هي أداة دين قصيرة ومتوسطة الأجل، لا تزيد مدتها عن 5 سنوات، يصدرها أفراد أو شركات أو دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات أو بنوك أو أفراد آخرين. وهي عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة، يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها، كما يمكن بيعها لطرف آخر والذي يمكن بدوره أن يبيعها لطرف ثالث، وغالباً ما يتعامل بها السماسرة والبنوك التجارية.

v. **أذونات الخزنة:** هي أداة دين قصيرة الأجل تصدرها الحكومة، مدتها تتراوح بين 3 أشهر إلى 6 أو 9 أشهر أو سنة، يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية، ويمكن بيع الأذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الإصدار، و تصدر الأذونات الحكومية بقيم متدرجة.

vi. القبولات المصرفية: ظهرت هذه الورقة في الأساس لخدمة حركة التجارة الدولية، وهي أمر بالدفع مسحوب على بنك من طرف عميل، حيث يقبل البنك دفع مبلغ معين في تاريخ محدد و القبولات المصرفية قابلة للتداول في سوق النقد حيث يمكن لحاملها بيعها بخصم.

b. الأوراق المالية المتداولة في سوق رأس المال: (بن سليمان آل فواز، 2010، الصفحات 11-21)

i. الأسهم: هي أوراق تمثل حق من حقوق الملكية للشخص المستثمر في شركة معينة حيث يقسم رأس مال الشركة إلى أسهم متساوية في القيمة ويستطيع المستثمر أن يشتري أكثر من سهم في تلك الشركة، وهي إما أسهم عادية وأسهم ممتازة.

ii. السندات: هي أدوات ديون تطرحها الشركات في السوق المالية لآجال طويلة تتراوح عادة بين 5 إلى 30 سنة وتعتبرها شركات الأعمال مصدرا أساسيا للتمويل طويل الأجل، وتختلف تلك السندات فيها بينها من حيث قابليتها للاستدعاء ومن حيث الضمانات المقدمة وكذلك من حيث اختلاف درجة مخاطرها.

المحاضرة الرابعة:

الإدارة الإستراتيجية في الأعمال الدولية

محاوَر المحاضرة:

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية
- التخطيط الإستراتيجي الدولي (المفهوم والأهمية)
- مراحل التخطيط الإستراتيجي الدولي

تمهيد:

بعد أن تقوم المنظمة أو الشركة الدولية بالتعرف على بيئة الأعمال الدولية التي ستنشط فيها ومختلف مكوناتها، فإنها بذلك ستصل إلى مرحلة دراسة البدائل المتاحة أمامها من الدول والأسواق المستهدفة بخصوص المتوفر فيها من محددات تساعد على الاستثمار فيها. و يجب أن يتم الأمر وفق نسق مدروس و منظم وهو ما توفره الإدارة الإستراتيجية.

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "تعبّر عن جملة القرارات و التصرفات التي تبني من خلالها المنشأة إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها"، في حين يعرفها P. Kotler على أنها " عملية تتبنى من خلالها المنشأة علاقتها ببيئتها الخارجية و تحدد أهدافها و استراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة". وعليه فإن الأساس في الإدارة الإستراتيجية أنها عملية قبلية و مستمرة و مستقبلية بما أنها تربط بين الإمكانيات المتوفرة والأهداف المسطرة. (عبد الفتاح المغربي، 2013، صفحة 02)

و تتم الإدارة الإستراتيجية وفق مراحل محددة تبدأ بالتخطيط الإستراتيجي، ثم مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وأخيراً مرحلة المراجعة والتقييم.

2. التخطيط الاستراتيجي الدولي (المفهوم والأهمية) :

عملية التخطيط هي واحدة من أهم وظائف الإدارة وتعرف بأنها: " تحديد الأهداف وتحديد العمل الضروري لتحقيقها". أما التخطيط الإستراتيجي فيعرف بأنه: " تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية ومن ثم تحديد المهام والنشاطات طويلة وقصيرة المدى". إذن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ و توقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل و تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة.

لكن إذا كانت دراستنا تقتصر على الشركة المحلية فإن هذه الأخيرة ذات بيئة محدودة، أما عندما تخرج إلى المجال الدولي تصبح البيئة أوسع وأشمل. وهذا ما يتطلب تخطيطاً شاملاً ذو إستراتيجية مدروسة بإتباع مجموعة من المراحل، لأن عدد المتغيرات يتضاعف على المستوى الدولي.

3. مراحل التخطيط الإستراتيجي الدولي:

تتم عملية التخطيط الإستراتيجي على مراحل معينة، تركز على الفهم الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ثم تحديد الغايات المسطرة من قبلها لتتمكن بعد ذلك من تحديد الإستراتيجية الموافقة لإمكانات المنظمة وغاياتها لتتمكن من الانتقال إلى تطبيق الإستراتيجية المختارة ومراقبة وتقييم أدائها. ومن الضروري التأكيد على البعد الدولي الذي تحضّر المنظمة إستراتيجيتها استناداً عليه والذي يضيف نوعاً من التعقيد على عملية التخطيط. وفيما يلي توضيح لمراحل التخطيط الإستراتيجي الدولي.

أ- دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للشركة:

أ-1- دراسة البيئة الداخلية:

تقتضي عملية دراسة البيئة الداخلية للمنظمة معرفة وتحديد مصادر قوتها وضعفها أولاً وذلك بتحليل مواردها وأدائها، من خلال استخدام تحليل SWOT :

(S : strengths, W : weaknesses, O : opportunities, T : threats) أي تحليل نقاط القوة

والضعف وحصر مواردها المادية والمالية والبشرية.

أ-2- دراسة البيئة الخارجية:

تتم عملية دراسة البيئة الخارجية للمنظمة من خلال دراسة اقتصاديات الدول المراد الاستثمار فيها أو غزو أسواقها، ومن ثم المفاضلة بينها، ومن ثم وضع الإستراتيجية المناسبة والتحضير لأوضاع الدول المختارة. يمكن هنا استخدام عنصر واحد أساسي على أساسه تستبعد عدد كبير من الدول مثل استخدام متوسط دخل الفرد كمؤشر، كما يمكن القيام بعملية المفاضلة في مراحل حيث يتم في كل مرحلة استبعاد بعض الدول على أساس مؤشر واحد ثم تنتقل إلى المؤشر التالي..

من المهم أن تبني الشركة الدولية قرارها على أكبر عدد ممكن من المؤشرات وأن تنظر إلى المناخ الاستثماري ككل وفقاً لعدد من الاعتبارات قبل اتخاذ القرار بالاستثمار في دولة معينة، من هذه الاعتبارات نجد حجم السوق، سهولة أداء الأعمال، التكاليف والموارد المتوفرة، درجة المخاطرة، القدرة الشرائية. (سرور الحريري، 2012، صفحة 117)

ب- تحديد الغايات:

يتم تحديد الغايات من خلال أولاً صياغة رسالة الشركة التي يهتما أن تكون معبرة على هدفها الأساسي وما تطمح أن يراه العالم فيها بوضوح وعلى ضوءها يتم تحديد الأهداف، ومن ثم وضع الأهداف الأساسية والفرعية للشركة ليسهل عليها تقييم أدائها بالموازاة مع سيرورة نشاطها.

ب-1- صياغة الرسالة: تكون رسالة الشركة على حسب حجمها، وليس من الضروري أن تكون مقننة ومصاغة في كلمات بليغة وموضوعة على الواجهة، كما يمكن أن تكون مكتوبة ومحددة بوضوح مثل ما تقوم به الشركات الأمريكية، أو أن تكون ضمنية ومفهومة من الجميع.

ب-2- وضع الأهداف: الهدف الأساسي هو تحقيق أعظم قدر ممكن من الأرباح بأقل تكلفة، ويبقى لكل شركة أهدافها الخاصة. يمكن لها أن تكون رسمية ومنصوص عليها أو أن تكون ضمنية لكن مفهومة، المهم أن تكون الأهداف المسطرة قابلة للقياس ومحددة بفترة زمنية، وأن تصاغ بشكل عام ثم فرعي على مستوى المناطق والوظائف المختلفة.

ج- تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الأجنبية:

تختلف الإستراتيجيات التي تمكّن الشركة من استغلال السوق وفقاً لحجم الاستثمارات التي تخصصها لذلك السوق ومدى تحكمها في العمليات فيه وقربها وقيامها بالعمليات بنفسها أم من خلال الآخرين. نذكر هذه الإستراتيجيات فيما يلي: (عبد الفتاح المغربي، 2013، صفحة 259)

ج-1- التصدير للسوق الخارجي: ويمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق وهو أحسن خياراً لأنه قليل المخاطرة.

ج-2- العلاقات التعاقدية: أي استغلال السوق دون تملك حصة في الاستثمار مثل عقود التصنيع، التراخيص، الإدارة..

ج-3- المشاريع المشتركة: أي غزو الأسواق عن طريق المساهمة بحصة في الاستثمار أو بالملكية الكاملة فيه مثل الاستثمار الأجنبي المباشر.

ج-4- التحالفات الإستراتيجية: أي عندما تحتاج الشركات الصغيرة المتنافسة للتحالف لمواجهة منافسين أكبر، أو لتغطية سوق أكبر، فهي طريقة تمكنها من توحيد جهودها للوصول إلى رقم أعمال أكبر.

ج-5- شراء شركة جاهزة أو البدء من الصفر في الخارج.

يجب الإشارة هنا أن الأساس في تحديد الإستراتيجية المناسبة للشركة هو الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية السياسية والاقتصادية وموارد الشركة وقدراتها، ومن ثم المفاضلة ما بين الدول الأحسن مناخاً للاستثمار.

د- تنفيذ الإستراتيجية:

هناك العديد من الإستراتيجيات التي تستطيع الشركة تبنيها للخروج إلى المستوى الدولي، نذكر فيما يلي التصنيف الأكثر شيوعاً:

د-1- إستراتيجية التوسع: تدعو إلى التغلغل في الأسواق وتميبتها وتطوير السلع.

د-2- إستراتيجية التنوع: أين تختار الشركة نفس المجال أو القطاع أو المنتج وتعتمد على التنوع في الإنتاج، سواء بشكل أفقي أو عمودي ، أو كالشركات القابضة.

د-3- إستراتيجية عدم النمو أو التقليل: كالخروج من مجال وتعويضه بالدخول إلى مجال آخر أو التركيز أو الانسحاب أو الإلغاء أو التجميد.

هـ- الرقابة وتقييم الأداء:

تقتضي الرقابة على تحديد مدى تطابق أداء الشركة للخطة الموضوعية، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة الانحراف، و تتطلب عملية المطابقة وجود خطة سبق وضعها ولديها أهداف، و وجود نظام معلومات لمتابعة الأداء في مناطق مجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات المتلقاة و يقدم معلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة.

أما عملية تقييم الأداء فنقتضي الاعتماد على مجموعة من المعايير التي تستطيع الشركة من خلالها معرفة حسن الأداء، وتتمثل هذه المعايير في:

- المعايير المالية والإدارية: مثل معدل العائد على الاستثمار وهناك معايير أداء الشركة الأم مثل نمو المبيعات والحصة السوقية و مقاييس التكاليف.

- معايير أداء المديرين والعلاقة مع الدولة المضيفة: تحتاج الشركة إلى معايير غير كمية إضافة إلى السابقة الذكر، تحكم انطلاقا منها على أداء المديرين في الخارج. و للتأكد من حسن أدائهم تقوم مثلا بعض الشركات بوضع المديرين للعمل في الرئاسة لفترة معينة لتضمن تكيفهم و فهمهم لأهداف الشركة ومن ثم عند تأكدها من كفاءتهم تحولهم إلى فروعها مخولة لهم تنفيذ إستراتيجيتها المختارة. (عبد الرحمان أحمد، 2010، صفحة 56)

المحاضرة الخامسة:

إستراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

محاوَر المحاضرة:

- إستراتيجية التنظيم على المستوى الدولي
- أنواع المستويات التنظيمية لاختيار الهيكل التنظيمي
- أشكال الهياكل التنظيمية على المستوى الدولي
- اعتبارات اختيار الهيكل التنظيمي

تمهيد:

نستطيع أن نقول أن وظيفة التخطيط هي عملية تحديد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه، أما بالنسبة لوظيفة التنظيم التي سنتناولها في هذه المحاضرة فهي عملية تحديد من سيقوم بإنجاز هذا العمل وتهيئة الموارد اللازمة لتمكين الشخص أو الأشخاص المكلفين بالعمل من إنجازه، أي أن التنظيم بحد ذاته هو تحديد للمسؤوليات وتقسيم العمل و رسم الإطار الذي يمكن من خلاله التنفيذ. وهنا يتوجب تحديد موقع اتخاذ القرار، أي القرارات تتخذ على المستوى المركزي ، أيها يترك للوحدات والفروع.. ومنه يجب تحديد مدى التفويض المناسب، وهذا ما يمكن تنظيمه إذا ما اعتمدت المنظمة على نموذج الهيكل التنظيمي المناسب لأهدافها و طبيعة سلعتها و أساليب تسويقها.

1. إستراتيجية التنظيم على المستوى الدولي:

تختلف وظيفة التنظيم داخل المنظمة التي تنشط على المستوى المحلي، عن تلك التي تنشط على المستوى الدولي ذلك أن هذا الأخير يفرض اعتبارات كثيرة ومتغيرات عديدة ومتشعبة تفرض على المنظمة أخذها بعين الاعتبار لدى قيامها بعملية اختيار هيكلها التنظيمي، حيث يؤثر الانتشار الجغرافي على مستوى اتخاذ القرار داخل المنظمة و كفاءته، بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار إضافة إلى الفوارق الثقافية والأوضاع السياسية في الدولة المضيفة ونوع السلعة..

2. أنواع المستويات التنظيمية لاختيار الهيكل التنظيمي:

توجد عدة مستويات في عملية اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة، نوضحها فيما يلي: (إبراهيم الخضر، 2007، صفحة 194)

أ. **التنظيم الأحادي:** وفق هذا المستوى من التنظيم تُؤخذ جميع القرارات في المركز الرئيسي للمنظمة، ولا تؤخذ بعين الاعتبار الأوضاع المحلية للوحدات أو الفروع الخارجية عند اتخاذ القرار.

ب. **التنظيم التعددي:** هنا يختلف الأمر عن التنظيم الأحادي بحيث يتخذ رؤساء الفروع القرار باستقلالية و يقوم المركز الرئيسي بالتنسيق.

ج. **التنظيم الإقليمي:** هنا تترك المنظمة مجموعة من الفروع المتواجدة في الإقليم الواحد (المتقاربة جغرافياً) لتتخذ قراراتها مجتمعة تحت راية إدارة إقليمية واحدة و مدير إقليمي مستقل.

د. **التنظيم العالمي:** هنا ينتقل مستوى التنظيم إلى درجة أعلى بحيث يحدد المركز الرئيسي الاختلافات الموجودة و يكون اتخاذ القرار في شكل مجموعة متناسقة، أي أن القرارات المركزية ستتركز حول الصورة العامة، ويُترك في بعض الأحيان المجال لمديري الفروع لاتخاذ بعض القرارات المساندة.

3. أشكال الهياكل التنظيمية على المستوى الدولي:

يتم اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتوافق مع إمكانياتها و احتياجاتها، وتتنوع هذه الهياكل خصوصاً على المستوى الدولي بما يفرضه الانتشار الجغرافي من زيادة في حجم المنظمات وتعدد فروعها والإستراتيجيات المعتمدة في تسييرها. وفيما يلي سندرج أنواع الهياكل التنظيمية المعتمدة على المستوى الدولي.

أ. نموذج قسم الأعمال الخارجية:

وفقاً لهذا الشكل تكون هناك إدارة منفصلة للأعمال الخارجية تقف جنباً إلى جنب مع إدارات المنظمة الأخرى المختصة بالسوق المحلي في الدولة الأم. من مميزات هذا النموذج أن إدارة العمليات الخارجية تكون منفصلة عن بقية الأقسام، و يساعد في إبراز مكانة أصحاب الخبرات العالمية ويزيد من تماسك العمليات الدولية. ومن عيوبه أن مديري الأقسام المحلية يكون تركيزهم على الأعمال المحلية فقط، وستكون هناك منافسة بين قسم العمليات الخارجية و بقية الأقسام على استغلال الموارد المتاحة. و عليه فإن هذا النموذج يناسب أكثر المنظمات التي يكون حجم أعمالها في الخارج صغير جداً. (إبراهيم الخضر، 2007، صفحة 197)

ب. نموذج الشركة الخارجية المستقلة:

وفقاً لهذا النموذج تُدار الأعمال الدولية كشركات أو أقسام مستقلة ولكل شركة متواجدة في دولة معينة مديرتها ويكون مديراً مساعداً للمدير العام للشركة الأم وعلى صلة مباشرة به. من مميزات هذا النموذج أنه يمنح استقلالية أكثر للفرع في الخارج ويساعد في تدريب الإطارات واكتساب الخبرات في

الدولة المضيفة. لكن لديه عيوب أيضا حيث لا يساعد على وضع سياسة موحدة ويعتمد حسن سير الأمور على طبيعة العلاقة بين المدير العام ومدير الفرع في الخارج.

ترتبط فعالية هذا النموذج كذلك بصغر حجم أعمال المنظمة في الخارج، وعليه فإن المنظمة في حال توسعها أو ممارستها أكثر للأعمال الخارج أن توليها أهمية أكبر وبالتالي تلجأ إلى تغيير هيكلها التنظيمي وفقا للسلع التي تنتجها أو توسعها الجغرافي أو على أساس عدة اعتبارات مجتمعة. وهذا ما سنراه في النماذج الموالية للهيكل التنظيمي.

ج. نموذج التقسيم الوظيفي:

وفقاً لهذا النموذج يتم التقسيم على أساس وظيفي، بحيث يكون المستوى الأول للمدير العام للمركز الرئيسي والمستوى الثاني لمدراء الأقسام (الإنتاج، التسويق التمويل...) بحيث يُديرون قسمهم على المستويين المحلي والدولي معاً، وقد يكون المستوى الثالث للهيكل مقسم على أساس سلعي أو جغرافي. من مميزات هذا النموذج أنه يناسب المنظمات ذات خطوط الإنتاج القليلة والمتكاملة، ويقال من تكرار الوظيفة كما أن الإدارة المركزية تكون صغيرة. أما ما يعاب عليه فكونه يؤدي إلى فقدان العمليات الخارجية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية إضافة إلى طول الإجراءات وإضعاف المدير المحلي.

د. نموذج التقسيم الجغرافي:

وفقاً لهذا النموذج يتم التقسيم على أساس جغرافي، بحيث يكون المستوى الأول للمدير العام للمركز الرئيسي والمستوى الثاني لمديري المناطق الجغرافية الموجود بها الفروع، فيكونون مسئولين عن كل العمليات في منطقتهم الجغرافية. يفيد هذا النموذج عندما يكون حجم العمليات كبير ووجود ضرورة تفصيل مزيج تسويقي يناسب كل منطقة مع كون الفوارق داخل نفس المجموعة الجغرافية محدودة. مع ذلك يعاب عليه صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة خاصة إذا تعددت السلع، مما يؤدي إلى تعدد سياسات المنظمة الأم بين دولة وأخرى حسب فروعها.. (عبد الرحمان أحمد، 2010، الصفحات 61-62)

هـ. نموذج التقسيم السلعي:

الأساس في التقسيم هنا هو وجود إدارة منفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة من السلع المتشابهة، ويترأس كلٌ منها مدير مسئول عن تلك السلعة أو المجموعة السلعية. يفيد هذا النموذج عند وجود العديد من الاختلافات بين السلع، كما يفترض فيه أن يكون لكل سلعة سوق كبير بما فيه الكفاية لتغطية الأعباء وتحقيق الربح. و هذا الأمر يرافقه عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، كما تنشئت الجهود بين السلع المتعددة ويصعب التنسيق بين الخطوط.

و. نموذج المصفوفة:

وفقاً لهذا النموذج تكون هناك عدة مجموعات وكل مجموعة فيها مسئولة عن نشاط معين بحيث تكون المجموعات متداخلة أو متعاونة. وتكون الإدارات دائمة لكنها تعتمد على مواردها و أفراد الإدارات الأخرى في تنفيذ مشروعاتها. وفقاً لهذا النظام يمكن لأن المدير مسئولاً أمام المدير الإقليمي و أمام مجموعة سلعية معينة. و عليه يعاب على هذا النموذج تعارضه مع مبدأ وحدة السلطة الآمرة داخل المؤسسة الواحدة، بحيث أنه يقود للتردد و تأخير اتخاذ القرار، ومع ذلك فهناك من يساند هذا النموذج ويرى فيه بعض الإيجابية.

4. اعتبارات اختيار الهيكل التنظيمي:

يرى علماء الإدارة أن الهيكل التنظيمي ينبع من الإستراتيجية المختارة للمنظمة لا العكس، كما توجد هناك بعض الاعتبارات يجب الاستناد عليها عند القيام بتحديد نموذج الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة، نذكر منها ما يلي:

- حجم الأعمال الدولية لدى المنظمة
- تاريخ المنظمة وتطوير عملياتها
- فلسفة الشركة وثقافتها
- نوعية عمل الشركة و إستراتيجيتها
- وجود الكوادر المؤهلة للعمل على المستوى الدولي

المحاضرة السادسة:

إدارة الموارد البشرية الدولية

محاوالمحاضرة:

- عملية اختيار المدير الدولي
- خصائص المدير الدولي
- التحديات التي تواجه المدير الدولي
- الفرق بين المدير الأجنبي والمدير المحلي

تمهيد:

تولي الشركات متعددة الجنسيات أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية، وتطوير رأس مالها البشري، لما له من دور مهم في زيادة تنافسية هذه الشركات. لذلك فهي تأخذ بعين الاعتبار عدة معايير تختار وفقها المديرين الدوليين، و مصدرهم سواء كان محلي أو أجنبي أو من الدولة الأم، و خصائصهم التي توافق متطلباتهم الوظيفية ومستوى المسؤوليات المخولة لهم.

1. عملية اختيار المدير الدولي:

لدى قيام الشركة الدولية بالمفاضلة بين المرشحين لديها لمنصب المدير الدولي، فإنها تولي أهمية كبيرة في عملية الاختيار ذلك أن هذا المنصب يتطلب خبرة عميقة في إدارة الشركات الدولية، والقدرة العالية على التواصل والتحكم في اللغات الأجنبية. لأن حاجة هذه الشركات الدولية للمدير الدولي مرتبطة بمدى قدرته على إنجاز الفرع الذي سيديره وتحقيق الأهداف المسطرة له. (سرور الحريري، 2012، الصفحات 77-78)

1.1. وفق الشركة متعددة الجنسيات:

هناك عوامل معينة تتحكم في عملية اختيار المدير الدولي، تخص الشركات المتعددة الجنسيات ، نذكرها فيما يلي:

- أ. حسب نسبة الملكية في الشركة الفرعية مع الشركة الأم
- ب. حسب نوع الصناعة داخل الشركة متعددة الجنسيات
- ج. حسب درجة التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة
- د. حسب السوق المتعامل فيها
- هـ. حسب عمر الاستثمار، والشكل التنظيمي للشركة والتكلفة

1.2. وفق خصائص المدير الدولي:

هناك خصائص تحدها الشركات متعددة الجنسية لدى اختيارها للمدير الدولي، نذكرها فيما يلي:

- أ. الكفاءة والخبرة
- ب. سجلات الأداء
- ج. القدرة على التأقلم
- د. مدى الالتزام

هـ. تقبل أسرته للعمل في الخارج

1.3. وفق الدولة المضيفة:

هناك عوامل معينة تتحكم في اختيار المدير الدولي وهي تخص ما هو متوفر في الدولة المضيفة، نذكرها فيما يلي:

- أ. مستوى التقدم التكنولوجي والنمو
- ب. مدى وجود استقرار سياسي
- ج. مدى توفر الكفاءات المحلية
- د. مدى تحكم الدولة في الاستثمار وقوانين الهجرة

2. خصائص المدير الدولي :

يتطلب منصب المدير الدولي جملة من الخصائص الواجب وجودها في شخصية الموظف، تعتبر من المعايير التي من خلالها يتم المفاضلة بين المترشحين للمنصب. من أهمها: (عبد الرحمان أحمد، 2010، صفحة 73)

- القدرة على تطوير واستخدام مهارات إستراتيجية عالية
- القدرة على إدارة التغيير
- القدرة على إدارة التنوع الثقافي وتفهم الثقافات الأخرى
- القدرة على إدارة الوظائف داخل هياكل تنظيمية مرنة
- القدرة على العمل مع الآخرين ضمن مجموعات وفرق
- القدرة على التواصل
- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات
- القدرة على التفاوض
- وجوب التميز بلياقة بدنية ونضج عقلي.

3. التحديات التي تواجه المدير الدولي:

حالما يوظف المدير الدولي في دولة خارج دولته الأم ، فإنه على علم بأنه سيواجه تحديات وصعوبات، تتطلب منه وظيفته التأقلم والتكيف معها لضمان تنفيذ مهامه ضمن المطلوب. من هذه التحديات نذكر ما يلي:

- أ. البيئة الطبيعية المحلية للدولة المضيضة مثل نوع الطقس ومستوى المعيشة ومستوى الترفيه ..
- ب. البيئة الاجتماعية مثل سلوكيات الأفراد واللغة المستعملة، والدين والعادات..
- ج. البيئة التقنية والمهنية كحجم العمل ودقته، وحجم التقنية المستخدمة ومستوى تطورها.
- د. العلاقة مع الحكومة والرئاسة، لأن مسؤولية المدير الدولي عن اسم الشركة تعني مسؤوليته عن اسم الدولة الأم للشركة.
- هـ. تحديات العودة لأنه بعد العودة قد يهمل نتيجة فقدانه لوضعه المميز السابق في الشركة والمجتمع، إضافة إلى تأثره بالثقافات الأجنبية.

4. الفرق بين المدير الأجنبي والمدير المحلي:

- إن اختيار تعيين مدير أجنبي يتميز بالصعوبة وبصاحبه جملة من التحديات التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات وتحمل معها مسؤولية خيارها. حيث في المقابل يعتبر تعيين مدير من الدولة المضيضة أمرا أسهل ويحمل معه مزايا أكثر للشركة الأجنبية، منها:
- يعرف المدير المحلي بيئة وثقافة الدولة المضيضة باعتبارها دولته الأم.
 - اختيار المدير المحلي قد يساعد في زيادة المبيعات و يحسن العلاقات مع المحيط الخارجي للشركة.
 - المدير المحلي أقل تكلفة من المدير الأجنبي، خصوصا من جانب التغرب والابتعاد عن الأسرة.
 - في بعض الحالات يتطلب قانون الدولة المضيضة إشراك موظفين محليين في الإدارة.

المحاضرة السابعة:

الإدارة المالية في الأعمال الدولية

محاوالمحاضرة:

- تعريف الإدارة المالية
- مصادر تمويل الشركات الأجنبية
- المحاسبة الدولية

تمهيد:

تكتسي الإدارة المالية أهمية كبيرة بالنسبة للشركات الدولية، حيث أن من أهم القرارات التي تتخذها هذه الشركات هي قرارات التمويل وكيفية الحصول عليه، وقرارات الاستثمار وكيفية حسن استغلاله، كما أنها تحتاج لضمان سلامة هذه القرارات أن تحوز على بيانات دقيقة وصحيحة حول الوضع المالي والتجاري للشركة. وهذا ما توفره الإدارة المالية.

1. تعريف الإدارة المالية:

الأساس في الإدارة المالية هو معرفة مصادر التمويل وكيفية الحصول عليه، وخصوصاً متابعته وفرض الرقابة عليه لحمايته وضبط مسالك وقنوات استخدامه. إذن الإدارة المالية تعنى بتدبير الموارد المالية للشركة والتحكم فيها، ومن ناحية أخرى وظيفة المحاسبة والرقابة المالية هي تجميع وتحليل البيانات المالية للاستخدام الداخلي والخارجي.

وبالتالي هناك ترابط بين الاثنين، فالإدارة المالية تقوم على قاعدة من البيانات المالية وهو ما تقدمه المحاسبة، وهذا أحد الأسباب التي تجعل الكثير من الشركات المحلية والأجنبية تضم وحدة المحاسبة لتصبح جزء من الإدارة المالية.

أما في الجانب الدولي فتدخل تعقيدات جديدة، مفادها أن النظم المحاسبية تختلف، وبالتالي يختلف تقييم الأداء وقياس الأرباح، والقرارات المتخذة. يكون الاختلاف من دولة إلى أخرى عادة في النظم القانونية، الضرائب، الممولين و معدلات التضخم.

2. مصادر تمويل الشركات الأجنبية:

يمكن للشركات الأجنبية الحصول على التمويل من مصدرين هما: (إبراهيم الخضر، 2007، الصفحات 211-212)

- التمويل الائتماني: أين يتم التمويل بالدين إما من خلال الاقتراض من البنوك مباشرة، أو من خلال السندات ومشتقاتها.

- التمويل من خلال حقوق المساهمين: أي رأس المال الذي يقدمه المساهمون في الشركة.

3. المحاسبة الدولية:

المطلوب من قسم الإدارة المالية هو العمل على إيجاد التكامل بين التدفق النقدي مع الاحتياجات المستقبلية للشركة للتأكد من أن المال متوفر عند الحاجة. لذلك يتوجب التحكم في العناصر التالية: (الأحمد، 2001، صفحة 256)

أ. إدارة رأس المال العامل

يشمل رأس المال العامل النقد باسم الشركة لدى البنوك، والمخزون من السلع، والحسابات المدينة، والحسابات الدائنة. ويكمن التعقيد في إدارة رأس المال العامل للشركة الدولية في الاختلافات الموجودة بين الدول، كوجود قوانين حكومية تضع قيوداً على تحويل الأموال بسبب اختلاف معدلات التضخم بين الدولتين، و التغير في أسعار العملات. و لتفادي هذا النوع من المشاكل يجب ما يلي:

- معرفة احتياجات الشركة الفرعية، واحتياجات الشركات الزميلة، واحتياجات الشركة الأم.
- معرفة أحسن وسيلة مشروعة لتحويل الأموال من الفرع إلى الأم
- معرفة أحسن وجهة لاستخدام الأموال بعد ذلك.

ب. سعر التحويل:

أو ما يسمى بالتسعير الداخلي، هو وسيلة لتحريك الأموال بين الشركات الفرعية التابعة لنفس الشركة الأم بين مختلف الدول. ويعرّف بأنه : السعر الذي تتقاضاه شركة تابعة من شركة أخرى تابعة لنفس الشركة على خدمات أو سلعة قدمتها الأولى للثانية. مثلاً كأن تبيع الشركة الأم بأسعار منخفضة للشركات التابعة لها دعماً لها أمام منافسيها المحليين.

ج. إدارة مخاطر التضخم والعملات:

تنتج عن الاختلافات بين الدول مخاطرً تواجهها الشركات متعددة الجنسيات، يتحتم عليها مواجهتها.. ومن بين أهم هذه المخاطر نجد مخاطر التضخم والعملات. إذن كيف تقوم الشركات الدولية الفرعية بإدارة خطر التضخم داخل الدولة المضيفة ؟

ج-1- إدارة مخاطر التضخم:

- عند وجود حالة تضخم لدى الدولة المضيفة تلجأ الشركات الدولية لبعض الحلول نذكرها فيما يلي:
- إخراج أموالها بسرعة من الدولة المضيفة ذات معدل التضخم العالي، أو استثمارها داخلها، لكن في أصول عينية لا تتأثر سلباً بالتضخم، كعقار مثلاً إذا ما كانت عملية إخراج الأموال صعبة.
 - اللجوء إلى رفع أسعار المنتجات عند ارتفاع أسعار المدخلات. إلا إذا كان أمر تغيير الأسعار غير مسموح أو محكوم بحدود معينة تفرضها الدولة المضيفة.
 - عند صعوبة تطبيق الحلين السابقين، يبقى على الشركة الدولية أن تلجأ إلى إجراء تعديلات على منتجاتها، كتغيير نوعية مكوناتها أو حجم العبوة أو التغليف، أو حتى تغيير الاسم أو العلامة التجارية، ومن ثم بيعها بأسعار مختلفة.
 - وعليه فإن محاربة التضخم تقتضي القدرة على التنبؤ بمعدلاته، وهذا الأمر يعتبر جزءاً من الإدارة والتخطيط.

ج-2- إدارة مخاطر تقلب أسعار صرف العملات: (إبراهيم الخضر، 2007، صفحة 236)

- ينتج عن التغيير في أسعار صرف العملات حدوث ثلاثة أنواع من الانكشافات، نفسرها فيما يلي:
- **الانكشاف المحاسبي:** وهو ما يحدث عند ترجمة البيانات المالية من عملة الدولة المضيفة إلى عملة الدولة الأم أو أي دولة أخرى يتواجد فيها الفرع، في الوقت الذي تكون فيه قيمة هذه العملات أمام بعضها البعض قد تغيرت.
 - **انكشاف التبادل:** هو التغيير في قيمة الحسابات الدائنة أو المدينة، والذي فيه يتغير المبلغ المدفوع أو المستلم، عند وصول وقت السداد بسبب تغير سعر العملة ما بين وقت الالتزام و وقت السداد.
 - **الانكشاف الاقتصادي:** أين تتغير قيمة الشركة ككل، عندما يؤثر التغيير في سعر العملة على عمليات الشركة المستقبلية، كأن يصبح التصدير الذي تعتمد عليه الشركة غير مجدٍ لارتفاع أسعار السلعة المصدرة في سوقها.
 - **انكشاف الترجمة:** عندما يتغير سعر الصرف ما بين عملتين من عملة الدولة المضيفة إلى عملة الدولة الأم عند تغير سعر الصرف فيها، تقود الترجمة إلى ربح أو خسارة عند قيام الشركة الأم بإعداد بياناتها الختامية الموحدة في نهاية السنة المالية أو حتى قبل ذلك. خسائر وأرباح الترجمة لا تعني نقصاناً أو زيادة في التدفق النقدي الفعلي، و إنما هي خسارة أو زيادة على الورق، لا تتحقق إلا عندما يتم البيع فعلاً.

وعليه فإن إدارة مخاطر أسعار الصرف يتطلب توفر ما يلي:

- تحديد وقياس حجم الانكشاف
- تصميم وتنفيذ نظام معلومات يرصد ويتابع الانكشاف وأسعار العملات
- وضع إستراتيجية للحماية من الانكشاف
- تحديد المسؤول عن تنفيذ الإستراتيجية من الكفاءات المؤهلة.

المحاضرة الثامنة:

التسويق الدولي

محاوالمحاضرة:

- تعريف التسويق الدولي
- فلسفات الاستجابة للأسواق الخارجية
- دراسة وتحليل الأسواق
- سياسات المزيج التسويقي
- تسويق الخدمات

تمهيد:

السؤال المطروح هو: على الشركة الدولية أن تتبع التتميط أم التشكيل؟

يرى البعض أنه بالرغم من أن هناك سلعا تنفع فيها إستراتيجية التتميط عالمياً، إلا أنه ما زالت هناك سلعا وأسواقاً تتطلب معاملة مختلفة ولا يمكن إتباع نفس الإستراتيجية أو تطبيق نفس المزيج التسويقي فيها. و بالتالي تبقى مشكلة التسويق الدولي هي: متى نتبع إستراتيجية التتميط، أي نفس الإستراتيجية والمزيج في كل دولة؟ ومتى نشكل ونصمم لكل سوق أو مجموعة أسواق على حدا.

1. تعريف التسويق الدولي: هنالك العديد من التعاريف للتسويق الدولي، لكن معظمها ينصب

في نفس السياق، حيث هناك من يعرفه بأنه "القيام بالأنشطة الهادفة إلى تخطيط، وتسعير، وتوجيه والترويج، لتدفق سلع وخدمات الشركة إلى المستهلكين والمستخدمين في أكثر من قطر مع تحقيق الربح". (إبراهيم الخضر، 2007، الصفحات 316-317)، وتعرفه جمعية التسويق الأمريكية بأنه عملية تتم خارج البلد المنتج في عدة مراحل وهي (التخطيط، التسعير، الترويج، والتزويد) للمنتجات والخدمات مما يؤدي إلى الوصول لأهداف كل من الشركات و المستهلكين. (فيصل التميمي، 2018، صفحة 03)

2. فلسفات الاستجابة للأسواق الخارجية: (عبد الرحمان أحمد، 2010، صفحة 65)

لكل شركة طريقة معينة تتعامل بها عند قصدتها الدخول في الأسواق الخارجية و الإنتاج فيها، إذن سندرس هنا استجابة كل شركة للأسواق الخارجية والتي تتأثر بدورها بفلسفتها الخاصة التي تعتمد عليها في نشاطها ونظرتها الخاصة لأعمالها وأسواقها الدولية. و فيما يلي نجد أهم ثلاثة فلسفات والتي عادة ما تأتي كمراحل متعاقبة من قبل نفس الشركة.

أ. فلسفة السوق المحلي الإضافي: هذه النظرة إلى الأسواق الخارجية تمثل المرحلة الأولى، و أول ما تبدأ به الشركة في طريقها إلى العالمية، وفي العادة هي انعكاس لممارسات الشركات الصغيرة. وتفترض هذه الفلسفة أن الأسواق الخارجية هي شيء ثانوي أو إضافي للسوق المحلي في الوطن الأصلي. فالسوق المحلي هو عماد أعمال الشركة، أما السوق الخارجي فهو عمل هامشي.

ب. فلسفة مجموعة الأسواق المحلية المتعددة: تفترض الشركة الدولية هنا وفقاً لهذه الفلسفة، أن كل سوق يختلف عن الآخر ويستطيع المساهمة في تحقيق أهداف الشركة، وأنه بالإمكان تحقيق وفورات بتنسيق وتكامل نشاطات الشركة في كل سوق، وذلك للاستفادة من الميزة الإنتاجية التي تتمتع بها في كل سوق. إذن وفقاً لهذه الفلسفة فإن كل سوق بما في ذلك السوق المحلي له نفس الأهمية المولاة للأسواق الأخرى، والسوق المحلي ما هو إلا سوق آخر من أسواق الشركة، وما يقتضيه تحقيق أهدافها هو تكامل وتنسيق النشاطات وفي جميع الأسواق. وبالتالي تعمل الشركة هنا لاستغلال الفرص الموجودة في كل سوق بالكامل، مما يعني تفصيل مزيج تسويقي لكل سوق على حدى ليلائم وضع ذلك السوق وخصائصه.

ج. فلسفة السوق العالمي: تتبنى هذه الفلسفة فلسفة المنظومة الكاملة أو الشاملة للتسويق محلياً أو خارجياً. فهنا لا يُنظر إلى كل سوق على حدى، ولكن تركز على أهمية المساهمة النسبية لكل سوق في تحقيق أهداف الشركة الكلية. ولا تفرق هذه الفلسفة بين السوق المحلي أو الأجنبي، بل تختار بين الأسواق المختلفة كجزء من حافظة استثمارية، وكل سوق وحجم مساهمته في تحقيق الأهداف الكلية على المدى الطويل.

3. دراسة وتحليل الأسواق:

تبدأ دراسة الأسواق بتحديد حجم السوق قبل اختيار المزيج التسويقي المناسب، أي تقدير حجم السوق المحتمل، ويكون ذلك بتحديد الدخل القومي، ومتوسط نصيب الفرد منه، ودرجة نموه، ومعرفة تركيبة الواردات والصادرات، وحجم الإنتاج المحلي، ومبيعات السلعة التي تتعامل فيها، وعدد المنافسين وحجم إنتاجهم.. وعملية تحليل كل هذه المعطيات باستخدام أساليب التحليل والتنبؤ المختلفة للحصول على تقديرات المبيعات في السنوات القادمة مما يمكننا من تحديد حجم السوق.

4. سياسات المزيج التسويقي

أ. سياسات المنتج: بالموازاة مع الفلسفات التسويقية السابقة، يمكننا تصور فلسفات أو سياسات تجاه المنتج الذي ننتجه وتكون تتماشى معها: (عبد الرحمان أحمد، 2010، صفحة 66)

1. سياسة نحن نبيع ما نصنع: هنا لا يبذل أي مجهود لتصميم أو إعادة تصميم المنتج أو السلعة لتلائم السوق الخارجي، إذ بالنسبة لها هنا هو مجرد سوق إضافي لتصريف أو التخلص من الإنتاج الفائض.

هذا الأمر يحدث عندما تكون بداية دخول الشركة في الأسواق العالمية بطريقة سلبية ليس الغرض منها التفاعل والاستجابة لمتطلبات السوق، فتكون بذلك الاستجابة هنا لطلب من الخارج لم تسعى الشركة للحصول عليه، بل أتى من تلقاء نفسه. وتقوم الشركة عادة بتنميط منتجاتها بناءً على الطلب في سوقها المحلي فقط والذي يعتبر سوقها الأساسي. والتنميط يمكن من الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير حيث تتحقق وفورات بإنتاج أكبر كمية من المنتج بدون تغيير في المواصفات، والتي تكون ثابتة لكل الكمية المنتجة، من حيث المكونات والحجم والعبوة.

قد تنجح هذه الاستراتيجيات إذا كانت التكلفة والسعر مهيمن في المبيعات، أو كان سوقاً مجاوراً وتابعاً للسوق الأصلي للشركة.

أ.2. فلسفة نحن نضع ما نبيع: هنا تتوازي هذه الفلسفة مع فلسفة الأسواق المتعددة، حيث تنظر الشركة إلى كل دولة على حدة وتطرح السؤال: ماذا يمكننا أن نبيع في هذه الدولة؟ ومن ثم تقوم بتصميم أو إعادة تصميم منتجاتها لتلائم هذه السوق. وقد يعني ذلك أحياناً الدخول في إنتاج سلع جديدة تماماً على الشركة لخدمة السوق في دولة معينة، وهذه الفلسفة لا تتعارض بالضرورة مع فكرة تصميم سلعة واحدة لتناسب عدة دول على العكس من ذلك فإنها تستطيع تبنيتها للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.

أ.3. فلسفة نحن نكيف ما نضع لاحتياجات السوق: سياسة التكيف هذه هي سياسة مختلطة بين السابقتين، فلا يتم فيها تجاهل الاختلافات، لكن في نفس الوقت لا تبالغ في إيلائها الأهمية، لأن عدم التكيف مع السوق المحلي بإنتاج سلعاً مناسبة قد يفقد الشركة سوقها، وفي نفس الوقت فإن التركيز على إنتاج سلعة معينة متميزة لكل سوق بمواصفات مختلفة، يمنع الشركة من تحقيق أية وفورات إنتاجية أو تسويقية.

لذلك في هذه الفلسفة تبحث الشركة عن الصفات المشتركة بين الأسواق، وهل هناك شرائح مستهلكين متشابهة الخصائص عبر الأسواق المختلفة، ومن ثم تصمم سلعة نمطية لكل شريحة.

- ب. سياسات التسعير: لتحديد سعر منتج ما على المستوى المحلي تُسطر أهداف معينة وتُستخدم طرق معينة للتسعير، لكن على المستوى الدولي تدخل اعتبارات إضافية مثل:
- التدخل الحكومي في الأسعار: ففي حالة التسعير الحكومي، لا يُعد السعر تحت تحكم الشركة، ولا تستطيع استخدامه كسلاح تنافسي، وإنما يجب عليها البحث عن وسائل أخرى لزيادة المبيعات.
 - تنوع الأسواق: تختلف حالة الطلب من سوق إلى آخر من حيث المرونة وأهمية السعر في الطلب، ففي بعض الأسواق يكون للسعر أهمية كبيرة بسبب ضعف الدخل أو كثرة المنافسين.
 - طول القناة التسويقية: فكلما كان التوزيع مباشراً بين المنتج والمستهلك كلما كان السعر أقل، أما إذا اعتمد أسلوب التوزيع على تعدد الوسطاء فيؤدي ذلك لارتفاع الأسعار، بسبب زيادة تكلفة التوزيع.
 - أسعار العملات: باعتبار أن التعامل سيكون بين الدول فإن عامل تغير وتقلب العملة لكل دولة سيؤثر على أسعار مدخلات الإنتاج وبالتالي سيجعل من التكلفة غير ثابتة ولا بد أن ينعكس ذلك في السعر.
 - سياسة السعر الثابت والمتغير: فيجب على الشركة أن تحدد أي سياسة ستختار، لفتح المجال للتفاوض على السعر من عدمه.

ج. الترويج: هو رسالة مصاغة هدفها تنشيط المبيعات، وتتمثل عناصر عملية الاتصال في الترويج في: المرسل (المنتج أو الموزع)، الرسالة (معلومات عن السلعة)، قناة الإرسال أو الوسيلة (الصحف، المجلات..)، والمستقبل (المستهلك). أما عناصر المزيج التسويقي فهي أربعة: الإعلان، النشر، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات.

إن لصياغة المزيج الترويجي للشركة على المستوى الدولي، عليها أن تحدد أي عناصر المزيج الأربعة ستستخدم وعلى أي منهم ستركز؟ سيكون عليها الاختيار بين سياستين إما سياسة الدفع، أو سياسة الجذب.

- **سياسة الدفع:** وهي سياسة ترويجية تعني التركيز على أسلوب البيع الشخصي الذي فيه تتحدث إلى المشتري المحتمل عن قرب وتقنعه بسلعتك. وتستخدم إذا كانت الشركة مثلاً تمتلك شبكة توزيع كبيرة تتحكم فيها، هنا تستطيع السيطرة على تجار الجملة والتجزئة باقناعهم بالسلعة ويقومون بدورهم باقناع ودفع المستهلكين.

• **سياسة الجذب:** وهي سياسة ترويجية تعني استخدام أساليب التغطية الشاملة في الصحف والمجلات والمذياع .. لإيصال صورة سلعتك للمستهلك. وتستخدم مع السلع الاستهلاكية مثلًا أين تكون الخدمة ذاتية، فتعتمد على توجيه المستهلك نحو سلعتك من خلال الإعلانات الجاذبة دون تدخل شخصي من الشركة أو مندوبيها.

د. سياسة التوزيع: يمثل التوزيع رابع عنصر من عناصر المزيج التسويقي، ويمكن أن يكون مادي أو غير مادي. عندما تدخل الشركة سوقاً خارجياً ستجد أن عليها الاعتماد على نظم وشبكات التوزيع الموجودة فيه، والعمل من خلال الوسطاء الموجودين فمن الصعب عادة تنظيم شبكة جديدة، أو القيام بالتوزيع بنفسها. أما إذا كانت هناك منافسة في السوق من المنتجين الآخرين فستجد الشركة صعوبة في استخدام الشبكة الموجودة، لأن مساحة المناورة محدودة، وقد يجد الوسطاء الحاليون صعوبة في إضافة سلعة جديدة وبديلة للتشكيلة التي يوزعونها من قبل.

لذلك على الشركة الجديدة أن تقدم حوافز للوسطاء ليدخلوا منتجها ضمن التشكيلة الموجودة، كان تمنحهم هامشاً ربحياً أعلى من الذي يمنحه المنافسون، أو أن تقدم خدمات ما بعد البيع. أما إذا كانت السلعة باهظة الثمن أو معقدة في الاستخدام، فيستحسن تفادي الوسطاء في عملية التوزيع واستخدام أسلوب التوزيع المباشر، أو بناء شبكة توزيع جديدة.

5. تسويق الخدمات: (عبد الرحمان أحمد، 2010، صفحة 67)

الخدمات تتصل بأشياء غير ملموسة يتولد عنها إشباع كخدمات التأمين، أو بأشياء ملموسة يتولد عنها إشباع مباشر مثل المواصلات، أو أشياء ملموسة تولد الإشباع سويًا كالسياحة.

و يتمثل الفرق بين تسويق السلع وتسويق الخدمات في خصائص هذه الأخيرة، ونذكرها فيما يلي:

أ. **الحماية الزائدة:** ترى الحكومات المحلية للدول المضيفة أن للخدمات أهمية إستراتيجية وثقافية، لذا تحظر بعض الحكومات الشركات الأجنبية في مجال الخدمات وتمنح مقابل ذلك عروض كالتراخيص والتوكيل مع الأجانب لضمان حماية هذا القطاع بإبقاء سيطرتها عليه.

ب. **الاحتكاك المباشر عند التبادل:** كثير من الخدمات يجب استهلاكها لحظة توفرها ويتطلب ذلك اللقاء المباشر بين البائع والمشتري.

ج. وجود اقتصاديات في مركز الخدمات المتشابهة جغرافيا لأن هذه الخدمات تُطلب عادة مع بعض كالصرافة والتحويل، السفر والسياحة.. لذلك يفرض تحقيق هذه الاقتصاديات على الشركات أن توجد في أماكن مشتركة كالمدن الكبرى والعواصم أين تتوفر على تنوع وتعدد المستهلكين وطلباتهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I الكتب:

1. أحمد الأحمد. (2001). مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية. السعودية: الرياض: دار المريخ.
2. أحمد عبد الرحمان أحمد. (2010). مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية. السعودية: الرياض: دار المريخ.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2013). الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية. السعودية: جامعة الطائف: إدارة النشر العلمي.
4. عبد الحميد عبد المطلب. (2006). اقتصاديات المشاركة الدولية (من التكتلات الاقتصادية حتى الكويز). الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. عبد السلام أبو قحف. (2003). اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
6. عبد الكريم أحمد قندوز. (2021). الأسواق المالية. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.
7. علي إبراهيم الخضر. (2007). إدارة الأعمال الدولية. سوريا: درا رسلان.
8. علي محمد عباس. (2008). إدارة الأعمال الدولية-المدخل العام. الأردن: دار المسيرة.
9. عمر صقر. (2000-2001). العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
10. فريد راغب النجار. (2000). الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي. الإسكندرية: مكتب شباب الجامعة.
11. قاسم نايف علوان. (2009-1430). إدارة الاستثمار (بين النظرية والتطبيق). الأردن: دار الثقافة.
12. مبارك بن سليمان آل فواز. (2010). الأسواق المالية من منظور إسلامي. جدة: جامعة الملك عبد العزيز: مركز النشر العلمي.
13. محمد سرور الحريري. (2012). إدارة الأعمال الدولية و العالمية. عمان: دار حامد.
14. مراد محمودي. (2002-1422). التطورات العالمية في الاقتصاد الدولي (النظرية العامة للمناطق الاقتصادية الحرة). الجزائر: دار الكتاب الحديث.
15. ميثم صاحب عجام. (2001). نظرية التمويل. الأردن: عمان: دار نهران.
16. نزيه عبد المقصود مبروك. (2007). الآثار الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

II الرسائل والأطروحات الجامعية

17. سلمان ح. (2004). الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية. رسالة ماجستير . بسكرة , الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
18. سورية زرقين. (2007-2008). دور الاستثمار المباشر في تمويل التنمية الاقتصادية للدول النامية. رسالة ماجستير . بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

III الملتقيات والمؤتمرات العلمية

19. محمد يعقوبي، و توفيق تمار . (22،21 نوفمبر، 2006). آثار العولمة المالية على الاستثمارات الأجنبية المباشرة: حالة الدول العربية. مدخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: "سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات حالة الجزائر والدول النامية" . بسكرة، الجزائر : جامعة بسكرة.

IV المجلات والدوريات والدراسات

20. يوسف مسعداوي. (جوان، 2008). تسيير مخاطر الاستثمار الأجنبي المباشر مع إشارة لبعض حالات الدول العربية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (03).
21. فيصل التميمي ط. (2018). التسويق الدولي . طبعة المرجع و تفاصيل النشر غير مذكورة، متوفر على منصة Research gate

V المحاضرات

22. ناجي بن حسين. (2012). إدارة الأعمال الدولية. محاضرات غير منشورة . قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I Ouvrages :

23. Bonin, B. (1984). *L'entreprise multinationale et l'état*. Montréal: Etudes vivantes.