

# إدارة الأعمال الدولية

إعداد

د. أسماء أحمد خليل

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
٢٨- ١	الفصل الأول: مدخل لإدارة الأعمال الدولية.
٦٣ - ٢٩	الفصل الثاني: استراتيجيات الانتشار في الأسواق الدولية.
٩٣ - ٦٤	الفصل الثالث: منظمات الأعمال الدولية ونظريات التجارة الخارجية.
١١٦ - ٩٤	الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية الدولية.
١٨١ - ١١٧	الفصل الخامس: إدارة التسويق الدولي
١٩٨-١٨٢	الفصل السادس: الإدارة المالية الدولية.
	قائمة المراجع

## فهرس الأشكال

٩	شكل رقم ١ نموذج إدارة الأعمال
١٢	شكل رقم ٢ كيفية سير العمليات الدولية
١٧	شكل رقم ٣ بيئات الأعمال الدولية
٢٨	شكل رقم ٤ مكونات التسويق الدولي
٤٨	شكل رقم ٥ تطور قرارات دخول الشركات للأسواق الدولية
٧٦	شكل رقم ٦ محددات الميزة التنافسية للأمم
٩٠	شكل رقم ٧ الهيكل التنظيمي لمنظمة التجارة العالمية
١٠١	شكل رقم ٨ أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية
١٠٤	شكل رقم ٩ الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية
١٣٣	شكل رقم ١٠ عناصر التسويق



- شكل رقم ١١ محددات إستراتيجية التسعير بالأسواق الدولية -الإطار العام- ..... ١٤٠
- شكل رقم ٢٢ قنوات التوزيع الدولية ..... ١٤٤
- شكل رقم ١٣ النموذج البسيط سلوك المستهلك ..... ١٥٧
- شكل رقم ١٤ القرارات الرئيسية في التسويق الدولي ..... ١٦٤
- شكل رقم ١٥ مراحل اختيار الاسواق الدول ..... ١٦٨
- شكل رقم ١٦ أساليب الدخول إلى الأسواق الأجنبية ..... ١٦٩
- شكل رقم ١٧ عناصر النظام المالي الدولي ..... ١٩٠
- شكل رقم ١٨ الإطار العام لمجمل التدفقات الرأسمالية على المستوى الدولي ..... ١٩٦
- شكل رقم ١٩ أنواع أسواق العملات الدولية ..... ١٩٨

### فهرس الجداول

- جدول رقم ١ أكبر استملاكات واندماجات تمت بين عام ١٩٩٨ - ٢٠٠٠ ..... ٥٧
- جدول رقم ٢ تكلفة إنتاج السلعة مقاسه بالوحدات الزمنية ..... ٦٧
- جدول رقم ٣ استراتيجيات المنتج الكلي ..... ١٣٥
- جدول رقم ٤ البدائل الاستراتيجية للترويج للمنتج ..... ١٤٥
- جدول رقم ٥ مصفوفة إستراتيجيات الترويج علي المستوي الدولي ..... ١٤٧
- جدول رقم ٦ المجالات الأساسية للاستخبارات والمنظمات المهتمة بها ..... ١٨٠



## المقدمة

أصبحت مسألة الانفتاح على العالم وممارسة الأعمال الدولية في أكثر من دولة خارج الحدود الوطنية في ظل العولمة وزيادة التداخل والعلاقات الدولية والاقتصادية نتيجة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مسألة في غاية الأهمية كونها تمثل ضرورة فرضتها بيئة التنافس العالمي لما تفرزه من مزايا وفرص لا تتوافر في البيئات الوطنية.

ومن ذا المنطلق أصبح الاهتمام بتطوير منهج متخصص في الإدارة هو - منهج إدارة الأعمال الدولية - ضرورة ملحة لتوفير المعارف والمعلومات وتطوير المهارات والخبرات في مجال إدارة الأعمال خارج الحدود الوطنية.

ولتحقيق الهدف السابق تم انتهاج منظورين، أولهما: استراتيجي يركز على استشراف وتحليل البيئة الدولية وقراءة المخاطرة السياسية وفق منهجية علمية، وثانيهما: منظور سلوكي يسلط الضوء على أهمية الثقافات الدولية وآليات التعامل معها والتكيف وإدارة الأخلاقيات في البيئة الدولية، فضلاً عن عرض وتوضيح وظائف وعمليات الإدارة الدولية وأساليب تنظيمها.

وأخيراً يعد هذا الكتاب يعد مصدراً مناسباً للمديرين والعاملين في الشركات والمشاريع الدولية.



وقد صمم هذا المقرر لتعريف الطالب بإدارة الأعمال الدولية. فهو يهدف

إلى:

١. دراسة المفاهيم، والمبادئ، والنظريات الخاصة بالقضايا والمحاور الأساسية لإدارة الأعمال الدولية، وبيان اختلافها عن إدارة الأعمال المحلية.

٢. إبراز أهمية ودور التجارة الدولية (*International Trade*) والاستثمار الأجنبي (*Foreign Investment*) في اقتصاديات الدول والمنظمات، و تحليل الأسباب التي دفعت والدول المنظمات للقيام بالمبادلات الدولية.

٣. دراسة المنظمات العالمية و التكتلات الاقتصادية الإقليمية ودورها في الإشراف على المبادلات الدولية وتنظيمها؛

٤. تسليط الضوء على الآثار التي تحدثها العوامل البيئية (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، و القانونية، والتكنولوجية) على الأعمال الدولية وبالتالي على الاقتصاديات والمنظمات.

٥. التركيز على إدارة المنظمة الدولية لأعمالها من حيث التخطيط، و التنظيم للوظيفة المالية و التسويق و الموارد البشرية.

وبالانتهاء من تدريس هذا المقرر تكون للطالب القدرة على:

- فهم واستيعاب طبيعة ومجالات ونظريات التجارة والأعمال الدولية المختلفة و تطورها.

- الإحاطة بظاهرة العولمة وفهم تأثيراتها المختلفة على مجال الأعمال.



- إدراك خصوصية المنظمة الدولية وطرق تنظيمها وإدارتها.
- التعامل مع بيئة الأعمال الدولية وأخذ تغيراتها وتقلباتها بعين الاعتبار.
- استيعاب و إدراك إدارة الأعمال الدولية بصورة علمية رصينة، واتخاذ القرارات الخاصة بإدارتها وفق الأساليب المناسبة.
- التعامل مع منظومة الكيان الإداري الدولي و تفسير السياسات والاتفاقات الدولية التي تؤثر على بيئة الأعمال الدولية.



### الفصل الأول: مدخل لإدارة الأعمال الدولية

أولاً: ما هيه إدارة الأعمال الدولية

إن نشاط منظمات الأعمال الدولية الذي أصبح مفتوحاً بفضل التطورات الكبيرة في تقانات المعلومات والاتصالات، حيث أصبح من السهولة بمكان تقديم تشكيلات سلعية وخدمية متنوعة في إطار دراسة احتياجات الأسواق الدولية القائمة على المنافسة الحادة والعمل على تلبيتها في إطار الحصة السوقية التي تكون المنظمة قادرة على تحقيقها في ضوء إمكاناتها المادية والبشرية والمالية حاضراً ومستقبلاً. كما وأن النشاط المتنوع لمنظمات الأعمال الدولية في الأسواق الخارجية يحقق بعض المزايا مثل:

١. إمكانية الاستفادة من تقانات الإنتاج المتطورة وخاصة بالنسبة للدول النامية من خلال إنشاء المشروعات الاستثمارية المشتركة ما بين الشركاء الوطنيين والأجانب. وهذا يسهل أيضاً إمكانية انتقال التكنولوجيا وتوطينها في البلدان النامية.
٢. الاستفادة من المهارات والخبرات والتقانات الإدارية المتقدمة نتيجة للتعاون مع الشركاء الأجانب في أعمال الإنتاج والتجارة والتمويل وغير ذلك.
٣. توفير إمكانية إنشاء فروع صناعية وتسويقية في العديد من دول العالم التي تكون فيها العمالة رخيصة وتكلفة المواد الأولية غير مرتفعة.



٤. إتاحة الفرصة لمنتجي ومسوقي الدول النامية لدخول الأسواق الخارجية الجديدة من خلال إبرام الصفقات التعاقدية والتعويضية التي تسمح للمسوق الأجنبي ببيع منتجات بعض الشركات الوطنية في أسواقه الخارجية.

لكن هذه المزايا المشار إليها تضع منظمات الأعمال الدولية وخاصة في الدول النامية أمام مسؤوليات وتحديات كبيرة في أجواء منافسة حرة وشديدة تتطلب من المنتجين البحث الدائم والمستمر عن حاجات الزبائن والمستهلكين والعمل على تلبيتها في إطار الشروط التفضيلية من حيث النوع والسعر وأسلوب التسويق المعاصر.

يبين تاريخ تطور الفكر الإداري أن إدارة الأعمال الدولية بمفهومها الحديث، ما هي إلا عبارة عن فرع جديد تم اشتقاقه من علم إدارة الأعمال الذي يتطور بشكل سريع من حيث: أسسه ومبادئه وأساليبه وتقاناته وأدواته ونظرياته، التي تتجدد باستمرار بفعل التطور التقني والمعلوماتي والاقتصادي الذي يحتم على الإدارة والإداريين أن يتكيفوا مع هذه المعطيات الجديدة ويعملوا على تسخيرها في خدمة أهداف منظماتهم ومجتمعاتهم في إطار العلاقات المفتوحة فيما بين منظمات الأعمال والأسواق الدولية. ومن هنا يأتي الاهتمام بضرورة تقديم تعريف أو أكثر لمفهوم إدارة الأعمال الدولية.

يعرف Boll Donald & Wendel H إدارة الأعمال الدولية على أنها إدارة

الأنشطة التي تتعدى الحدود الدولية. أما Czinkota and Others فيعرفون الإدارة الدولية

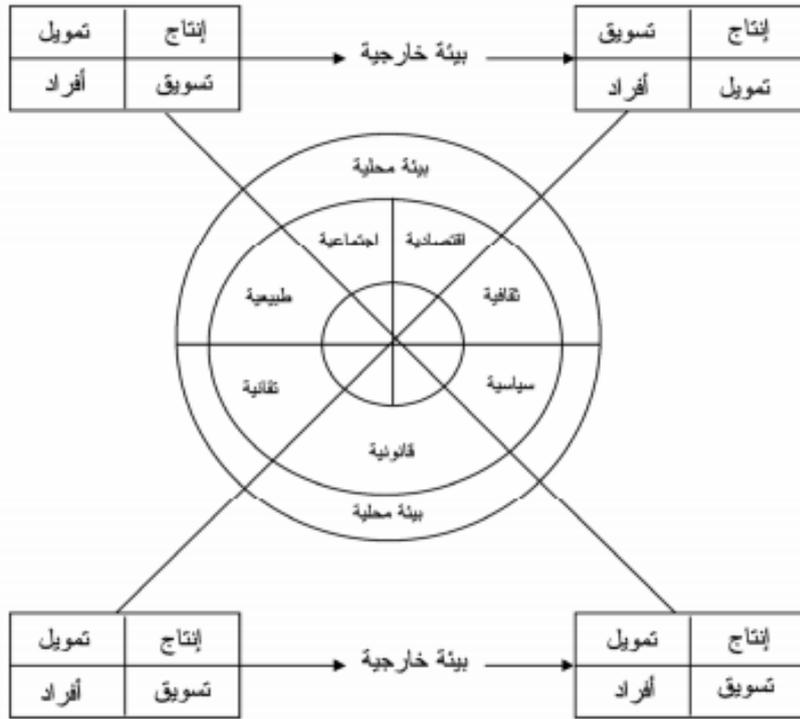


وفق نفس المصدر السابق كما يلي " تتضمن إدارة الأعمال الدولية، العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة، لتحقيق أهداف أفراد ومنظمات "

**إن ما يؤخذ على التعريفين السابقين ما يلي:**

من الملاحظ أن التعريفين اقتصرنا على إعطاء البعد الجغرافي لإدارة الأعمال الدولية دون تحديد طبيعة النشاطات التي يمكن أن تمارسها منظمات الأعمال، ودون تحديد دقيق لطبيعة الأهداف والغايات التي تقوم من أجلها هذه المنظمات. وفي ظل التعريفين السابقين يمكن اعتبار نشاطات التهريب والاتجار بالأسلحة والمخدرات وتبييض الأموال العابرة للحدود على أنه من نشاطات منظمات الأعمال الدولية. لذلك نعتقد بأن التعريفين السابقين غير كاملين، وكان من المفضل أن يشير بوضوح إلى ضرورة تحقيق أهداف وغايات المنظمات والمجتمع انسجاماً مع منظومة القوانين والقيم والأعراف السائدة محلياً ودولياً.

أما على صعيد إدارة الأعمال فإن الإداريين يمارسون نشاطاتهم في إطار بيئة محلية متقاربة أو متجانسة، لكن على صعيد إدارة الأعمال الدولية فإن النشاط الإداري يمارس في إطار منظومة متباينة ومختلفة جداً من النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والقانونية والتقانية وغير ذلك كما هو مبين في الشكل رقم (١).



شكل رقم ١ نموذج إدارة الأعمال

يشير Czinkota and Others إلى أن إدارة الأعمال الدولية تتضمن العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة بينما الواقع يؤكد أن النشاط يبدأ في الحدود الجغرافية للدولة الوطنية ثم يمتد إلى خارج هذه الحدود ليصل إلى أقصى الدول، كما هو الحال بالنسبة للشركات التي تأسست وتطورت في البلد الأم ومن ثم افتتحت لها فروعاً خارجية في العديد من دول العالم، والتي تدخل في إطار إدارة الأعمال الدولية ( شركات السيارات الأتعمة، المصارف ، شركات التأمين...).



### ثانياً: نشاطات إدارة الأعمال الدولية

من المعروف أن إدارة الأعمال الدولية تطال مجموعة من النشاطات من أهمها:

١. الاستثمار الدولي المباشر: أي عندما تتيح قوانين العديد من البلدان في إطار

تشجيع الاستثمار الخارجي ( للأجانب بإقامة وتملك مشاريع اقتصادية على أراضيها

يكون المستثمر الأجنبي هو المسؤول عن التمويل والإنتاج والإدارة والتسويق وغير

ذلك، وقد بلغ حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في العالم عام ٢٠١٨ حوالي /

٩٨٠ / بليون دولار أمريكي.

٢. الاستثمار غير المباشر: حيث يقوم المستثمر الأجنبي بشراء وامتلاك أسهم في

شركة أو أكثر من الشركات الوطنية. وهنا يجب على الحكومات الوطنية الانتباه

بشكل جيد إلى مراقبة أعمال ونشاطات الاستثمار الخارجي المباشر منها وغير

المباشر لكي المستثمرون الأجانب قادرين على التحكم بموارد البلد وحركة التطور

والنمو الاقتصادي فيه.

٣. النشاط المرتبط بأعمال التجارة الدولية كالاستيراد والتصدير بالنسبة للسلع أو . ومن

الملاحظ أن هذا النشاط بدأ يتوسع بشكل كبير في السنوات الأخيرة بعد أن أصبحت

منظمة التجارة الدولية منذ عام ١٩٩٥ تتيح بشكل كبير حرية التبادل التجاري من

خلال تخفيض وإلغاء الرسوم الجمركية على السلع والخدمات.



٤. منح الشركات الأم تراخيص لشركات أخرى خارج حدود بلادها لتقوم بصناعة وتسويق أنواع معينة من السلع التي تمتلك حق اختراعها لقاء مبالغ يتفق عليها ما بين الطرفين المتعاقدين، كترخيص بينتون وأديداس والعديد من شركات الأدوية التي تصنع سلعها في سورية بموجب عقود ترخيص من الشركات الصناعية الأم.

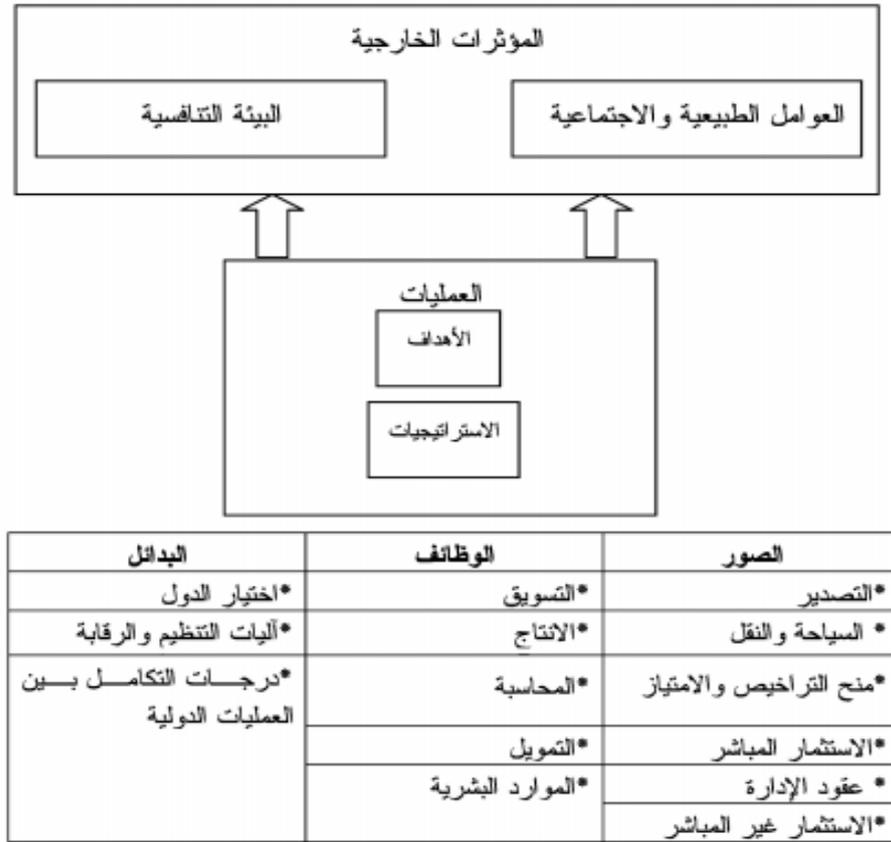
٥. عقود الإدارة، حيث تقوم بعض الشركات المتعثرة بإبرام عقود مع مؤسسات ومنظمات دولية ناجحة لتقوم هذه الأخيرة بإدارة كافة النشاطات لهذه الشركات التي تقع خارج حدودها الوطنية لفترة زمنية معينة لقاء رسوم يتفق عليها أو لقاء نسبة من الأرباح المحققة. وقد يكون ذلك مفيداً للعديد من شركاتنا الوطنية من أجل إعداد وتدريب خبراتنا الوطنية وإطلاعها على أحدث الأساليب والتقانات الإدارية المعاصرة التي تستخدمها الشركات المتقدمة.

٦. السياحة والنقل (الخدمات) أي أن تقوم شركات السياحة والنقل البحري والبري والجوى ذات الطابع الدولي بممارسة أنشطتها بالتعاون مع العديد من الشركات الوطنية في مختلف البلدان وفق اتفاقيات ثنائية تبرم لمدة زمنية معينة ٥-١٠ سنوات مثلاً قابلة للتجديد في حال موافقة الطرفين. وتمثل تجارة الخدمات ٢٠٪ من إجمالي التجارة الدولية.

٧. كما ظهر مؤخراً اتجاه جديد تقوم بموجبه بعض بيوت الخبرة العالمية بدراسة أوضاع مؤسسات وشركات إنتاجية في بعض الدول من أجل تخفيض تكاليف إنتاجها



وتحسين نوعية سلعتها ومنتجاتها وتفعيل أساليبها التسويقية لتحسين قدراتها التنافسية في الأسواق الداخلية والخارجية، وذلك من خلال عقود تبرم بين الطرفين وفق شروط محددة. والشكل رقم ٢ يبين كيفية سير العمليات الدولية.



شكل رقم ٢ كيفية سير العمليات الدولية

٨. عقود تسليم المفتاح: أي أن تقوم الشركة الأجنبية بالتعاقد مع جهة وطنية لإنجاز كافة الأعمال المتعلقة بدراسات الجدوى والتصاميم الفنية والهندسية، وتنفيذ الأعمال الإنشائية والكهربائية والخدمية الأخرى، وتركيب وتجريب الآلات، وتسليم المنشأة



جاهزة للإنتاج وتلتزم في العادة الشركة المنفذة بأعمال الصيانة وتوريد القطع التبديلية اللازمة مع إعطاء فترة ضمان تشغيل محدودة في العقد.

٩. عقود الإنتاج الصناعي: تقوم في العادة شركات الأعمال الدولية بالتعاقد مع بعض الشركات الوطنية في الدولة المضيفة لكي يقوم أحد الأطراف بدلاً عن الآخر بإنتاج سلعة واحدة أو تشكيلة سلعية واسعة مع استخدام علامة الشركة واسمها التجاري، على أن يتم نقل هذه المنتجات إلى أسواق الشركة الأم أو إلى الأسواق التي لها مصلحة في التسويق فيها . وهذا يعني أن هذا الشكل من التعاون يطلق عليه الإنتاج بالوكالة كأن تقوم بعض الدول الآسيوية بإنتاج بعض السلع لصالح الشركات الرئيسية في أوروبا أو أمريكا.

١٠. التعاون من خلال عقود الوكالة، الذي يعتبر شكلاً مناسباً في الأعمال الدولية وخاصة بالنسبة لنشاطات الاستيراد والتصدير، بحيث يتم التعاقد فيما بين طرفين يقوم بموجبه الطرف الأصيل بتوكيل الطرف الآخر (الوكيل) بتسويق كل أو بعض منتجاته لصالح طرف ثالث لقاء عمولة أو نسبة من المبيعات أو الأرباح يتفق عليها الطرفان. وملكية البضاعة هنا تعود للطرف الأصيل وهو الذي يتحمل نتائج المخاطرة في حال حدوثها، ويحتفظ بعلامته التجارية.



بالعودة إلى مكونات بيئة الأعمال الدولية لابد من تثبيت مجموعة من الحقائق من أهمها:

أ. تباين منظومة القيم والتقاليد والعادات فيما بين البلدان لها تأثير على طبيعة العلاقات الدولية الاقتصادية.

ب. وجود قاعدة واسعة في كل دولة من المؤسسات والمنظمات المتخصصة بأعمال التمويل والتصدير والاستيراد وغيرها.

ج. وجود الهيكل التنظيمي الخاص بكل دولة وأجهزة الإدارة العامة . والخاصة فيها ، ونظامها السياسي والاقتصادي الذي قد يميزها عن غيرها من الدول.

د. انتشار المنظمات والتكتلات الدولية والإقليمية في المستوى العالمي.

هـ. تحقيق الانتشار الأفقي والشاقولي للشركات متعددة الجنسية.

و. تنفيذ سياسة الاندماجات فيما بين عمالقة المؤسسات الصناعية والمالية في لدول المتقدمة.

وإذا أردنا أن نبين أوجه التباين فيما بين مفاهيم إدارة الأعمال وإدارة الأعمال الدولية

لأمكننا الوقوف عند الجوانب التالية:

- تباين الأنظمة السياسية والاقتصادية فيما بين الدول. وهذا يستتبع تبايناً في طبيعة

البيئات القانونية والاجتماعية ومنظومة العلاقات الثقافية بما يحتم على منظمات



الأعمال الدولية أن تكيف ظروفها مع شروط البيئة السائدة في البلدان المضيفة لنشاطاتها من حيث القوانين والإمكانيات الاقتصادية وغير ذلك.

- اختلاف العادات والتقاليد وأثر ذلك على الأنماط والسلوكيات الاستهلاكية مما يستدعي التفكير بوضع برامج تسويقية متلائمة مع أذواق المستهلكين ومتطلباتهم، وتأمين الكادر البشري القادر على التعامل مع معطيات مختلف البيئات الاجتماعية في الأسواق المستهدفة.

- أثر النزعات الوطنية على بيئة الأعمال الدولية، كأن نلاحظ في العديد من الدول شدة الانتماء والولاء لصالح السلع المنتجة وطنياً ومواجهة غير معلنة للبضائع الأجنبية ، فيما نلاحظ أن الكثير من الدول والشعوب غير مهتمة بهذا الموضوع، بل على العكس تفضل السلع المستوردة على السلع الوطنية، كما هو الحال في غالبية بلادنا العربية. وقد بدت النزعات الوطنية بشكل أكثر وضوحاً في علاقات كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية واليابان مع العالم الخارجي. لكن مفرزات العولمة والتحرير الاقتصادي والتجاري حدث بشكل كبير من تأثير هذه النزعات الوطنية على الأعمال الدولية.

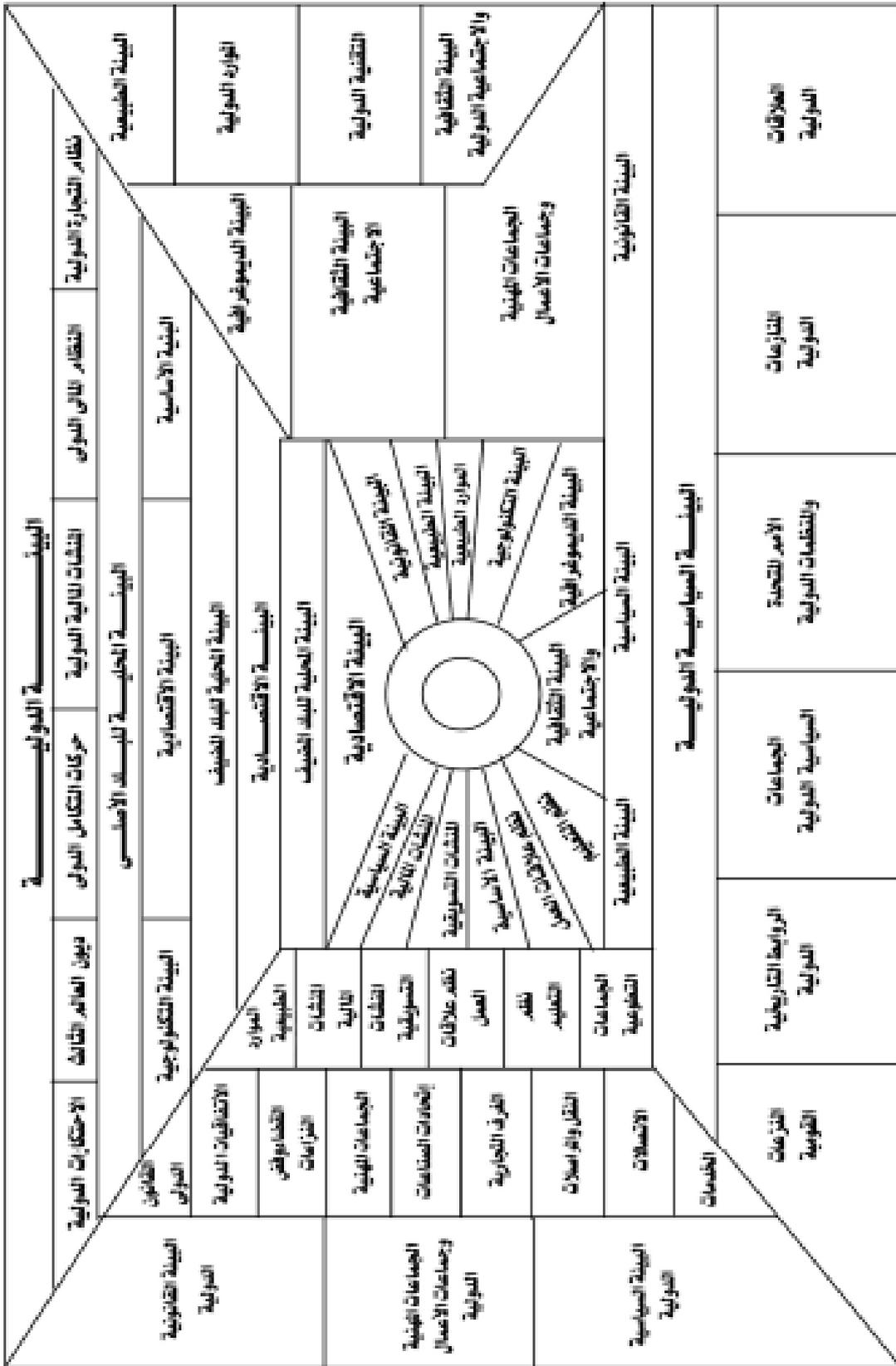
- اختلاف وتباين النظم النقدية والمصرفية وتقلبات سعر صرف العملات الوطنية حيال العملات الرئيسية يستدعي أن تأخذ الشركات الدولية هذه المسائل بالحسبان. ناهيك عن السياسات المصرفية التي قد تنتهجها بعض الدول حيال شركات الأعمال



الدولية من حيث التشدد في مراقبة حساباتها المالية والإقدام على تمويل بعض نشاطاتها.

- الاختلاف في الأسواق بين الدول : تختلف درجات المنافسة من سوق إلى آخر ومن بلد لآخر كما تتباين مستويات الدخل والميل للاستهلاك أو الادخار ما بين مجتمع وآخر، وقد تؤثر ظروف الحماية التي تنتهجها بعض الدول دون سواها. لهذا لابد لشركات الأعمال الدولية أن تأخذ هذه المسائل بعين الاعتبار عند إعدادها استراتيجياتها وسياساتها التسويقية في هذه الأسواق.

ويبين شكل رقم ٣ بيئات الأعمال الدولية.



شكل رقم ٣ بيئات الأعمال الدولية



### ثالثاً: أساليب دراسة إدارة الأعمال الدولية

تتم دراسة إدارة الأعمال الدولية وفقاً للمفهوم الشمولي الواسع، أو من المنظور الوظيفي، أو وفق المدلول الجغرافي. وفيما يلي نبين أهم مجالات دراسة إدارة الأعمال الدولية :

١. المدخل إلى إدارة الأعمال الدولية الذي يتناول بالبحث والدراسة كافة المجالات بشكل شمولي دون الغوص في العمق لدراسة التفاصيل الكلية لكل النشاطات التي تمارس في إطار إدارة الأعمال الدولية وخاصة بالنسبة لـ : نظريات التجارة الخارجية ، البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية البيئة المالية، تنظيم ووظائف الأعمال الدولية، إدارة الموارد البشرية وغير ذلك.

٢. المدخل الوظيفي في إدارة الأعمال الدولية والذي يتطرق لدراسة إحدى الوظائف من منظور دولي ومنها التمويل الدولي أو إدارة الموارد البشرية على مستوى عالمي.

٣. الشركات متعددة الجنسيات، بحيث يتم التركيز هنا على أهم الوظائف التي تمارسها هذه الشركات كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك. كما تقتصر الدراسات هنا في بعض الحالات على دراسة الاستراتيجية الشاملة لهذه الشركات.

٤. الدراسة من الناحية الجغرافية، بحيث يتم تقسيم العالم إلى مناطق جغرافية متشابهة ومتجانسة مع بعضها من حيث البيئات الاقتصادية والسياسية والقانونية وغيرها مثل مجموعة دول الاتحاد الأوروبي دول جنوب شرق آسيا ، دول أمريكا الجنوبية ، مجموعة الدول العربية.



٥. الدراسة القطاعية على مستوى عالمي بحيث يتم التركيز والاهتمام هنا على دراسة نوع واحد من الصناعات، كصناعة الحديد والصلب، السيارات، الأدوية، البذور الزراعية.

### رابعاً: أهداف الشركات من دخول الأسواق الدولية

تهدف الشركات من دخولها إلى المجال الدولي إلى تحقيق العديد من الأهداف وأهمها:

- أ. زيادة حجم الإنتاج الذي يتوافق مع زيادة فعلية في حجم المبيعات نظراً لدخول الشركة إلى أسواق جديدة تغطي جزءاً من احتياجاتها وتصبح قادرة على التعامل مختلف أشكال المنافسة الخارجية.
- ب. الاستفادة من إمكانيات التكامل الصناعي فيما بين الدول عن طريق استيراد الشركات الأم العديد من مكونات منتجاتها من دول أخرى تكون تكاليف الإنتاج فيها منخفضة نسبياً مثل استيراد شركات صناعة السيارات والحاسبات في أمريكا وأوروبا بعض الأجزاء من الدول الآسيوية.
- ج. الاستفادة من تعدد وتنوع الأسواق ومصادر التوريدات بحيث يمكن للشركة أن تعتمد على مجموعة مصادر في تأمين احتياجاتها من المواد الأولية ونصف المصنعة، وهذا يجنبها بعض الأخطار التي قد تحصل بسبب التقلبات السعرية أو الظروف السياسية.



د. التعرف على مختلف الأساليب والطرائق التسويقية السائدة في الأسواق العالمية

والإفادة منها في رسم سياسات التسويق الخاصة بالشركة.

هـ. توفير قاعدة أوسع وأدق من المعلومات والبيانات عن الأسواق الخارجية تسهل

إمكانية إجراء البحوث التسويقية بشكل علمي عن التطورات الحالية والمرتبقة بالنسبة

للأسواق المستهدفة.

و. الاستفادة من الطاقات الإنتاجية المعطلة وغير المستغلة، حيث أن هناك العديد من

البلدان والشركات التي لا تنتج بكامل طاقتها الإنتاجية لأسباب عدم قدرة الأسواق

على استيعاب كامل الإنتاج مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج لديها وتدني قدرتها

التنافسية. لهذا فإن البحث عن أسواق جديدة قد يساهم في تشغيل الطاقات الإنتاجية

المعطلة وبحقق التخفيض في تكاليف الإنتاج. فبعض الشركات في سورية مثلا تعمل

بحدود من ٣٠-٦٠٪ من طاقتها الفعلية، وهناك العديد من الشركات التي تعمل

بنظام الوردية الواحدة بينما يمكنها أن تطبق نظام الثلاث وريديات. وهذا ما يفسر

ضرورة البحث عن أسواق إضافية خارجية لتصريف هذا الإنتاج.

ز. تخفيض التكاليف عن طريق التوسع في حجم الإنتاج طبقا لمفهوم قانون اقتصاديات

الحجم، وانخفاض التكلفة الثابتة على الوحدات المصنعة في حال اكتشاف أسواق

جديدة يمكن للشركة أن تمارس نشاطاتها فيها خارج حدودها الجغرافية.



ح. تحقيق المزيد من الأرباح عن طريق الاستفادة من الفروق السعرية بين الأسواق الداخلية والخارجية من جهة، ونظراً لتخفيض تكاليف الإنتاج بسبب الاستفادة من الفروق السعرية بين الأسواق الداخلية والخارجية من جهة أخرى ونظراً لتخفيض تكاليف الإنتاج بسبب الاستفادة من كامل الطاقات الإنتاجية.

ط. تقليل المخاطر الناجمة عن التقلبات السعرية السائدة، فعندما تتعامل الشركة مع سوق واحد وحصل انخفاض كبير في الأسعار فإنها ستمنى بخسارة كبيرة ، بينما في حال تعامل الشركة الدولية مع عدة أسواق خارجية فإن هبوط الأسعار في أحد الأسواق قد يقابله ارتفاع أو ثبات السعر في أسواق أخرى بسبب الازدهار أو الانتعاش الاقتصادي في هذا البلد مقابل الكساد الذي ساد في السوق الأولى.

ي. ضمان استمرار تدفق المستلزمات المادية للشركة من خلال اعتمادها في مستورداتها على مجموعة من الموردين بحيث أن إخلال أحد الأطراف وتأخره في إرسال الدفعة التوريدية من المواد لا يؤثر على سير العمل نظراً لوجود مورداً وأكثر في بلد آخر يقوم بتوريد نفس المادة عند اللزوم. وهذا أيضاً يتيح إمكانية الاستفادة من التقلبات السعرية للمواد الأولية في عدة أسواق ما بين حالتها الرخاء والكساد، والعمل على الشراء من السوق ذي السعر الأقل.



### خامساً: المصطلحات السائدة في إدارة الأعمال الدولية

يواجه علم إدارة الأعمال الدولية عدم الاتفاق حول مسألة التعاريف والمصطلحات السائدة في الأدبيات والمراجع الأجنبية والعربية، على اعتبار أن هذا النشاط يعتبر حديثاً نسبياً لم تستقر حتى تاريخه مفاهيمه ومصطلحاته، لكننا نقدم فيما يلي أهم المصطلحات المستخدمة في اللغتين العربية والانجليزية

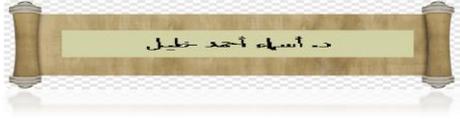
Transnational      عابر القوميات

International      دولي

Global      عالمي

Multinational      متعدد القوميات

حيث يشير الباحثين إلى أن البعض يستخدم مصطلحات World أو Global كمرادفين لكلمة Multinational للإشارة إلى الأعمال التي تتم على مستوى دول متعددة. والبعض يستخدم كلمة Global للإشارة إلى المنظمة التي تعمل على توحيد عملياتها في كافة البلدان مع التواءم مع اختلافات الأسواق إن وجدت. وطبقاً لهذا فإن المنظمة الدولية هي منظمة قابضة متعددة القوميات Multinational ، لها عمليات عبر البحار، وتعمل على إحداث تواءم بين استراتيجياتها التسويقية وظروف سوق كل دولة على حدة. لذلك يطلق البعض على هذه المنظمات Multilocal متعددة المحليات أو Multidomestic كمرادفين.



كذلك قد يستخدم البعض مصطلح Multinational Corporation كمرادف لمصطلح Multinational Enterprise ، وأيضاً لمصطلح Transnational Corporation.

إذا هناك محاولة للبحث عن مصطلح يعبر عن شركة أو منظمة تفتح لها أعمالاً في دول أخرى، وتعمل على المحافظة على الاستراتيجية التسويقية للشركة الأم، مع التواء مع ظروف الأسواق المحلية.

**وسوف نستخدم في هذا الكتاب التعاريف الموضحة أمام المصطلحات التالية:**

- International Business إدارة الأعمال الدولية، ويشير إلى إدارة العمليات والأنشطة التي تتم خارج حدود الوطن.
- Multinational Company الشركة متعددة الجنسية، ويشير إلى المنظمة التي تتبنى منظمات في عدة دول، إلا أن لكل منظمة منها استراتيجياتها الخاصة، والمبنية على ظروف السوق المحلية.
- Global Company الشركة العالمية، وهي الشركة التي تتبع عمليات موحدة وتوحد أسلوب إدارة عملياتها في مختلف الأسواق.
- International Company – الشركة متعددة القوميات، وهو مصطلح يشير إلى أي من : الدولية Global أو متعددة القوميات Multinational ( انتهى الاقتباس).

**سادساً: آثار العولمة على إدارة الأعمال الدولية**

أن الاتجاه نحو العولمة أصبح من الأهداف الرئيسية لتوجهات الحكومات ومنظمات الأعمال الدولية وعلى مستوى غالبية دول العالم، وذلك من أجل البحث عن الموارد البشرية



المؤهلة تأهيلاً عالياً، وعن رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية، وعن الأسواق الكبيرة لتصريف المنتجات وتوزيع الخدمات، مما يتطلب من المديرين التسلح بمهارات متطورة تمكنهم من الولوج والاستقرار في الأسواق العالمية وتعظيم حصصهم في التغطية لاحتياجات هذه الأسواق. ولقد طالت العولمة البيئات السياسية والثقافية والاجتماعية، لكن ما يهمننا هنا التوقف عند أهم دوافع العولمة الاقتصادية والإدارية، والتي تتمثل في الآتي:

١. تحرير التجارة الدولية من خلال إلغاء الحواجز والرسوم الجمركية أمام تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال من وإلى مختلف دول العالم بفضل شروط منظمة التجارة العالمية (WTO).

٢. انتشار التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية وتكامل اقتصاديات دول أعضاء هذه التكتلات من خلال تسهيل أو تحرير انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة وتنسيق السياسات الاقتصادية والمالية وتوحيد العملة في بعض الأحيان كما هو الحال بالنسبة للاتحاد الأوروبي وعملة اليورو.

٣. المزيد من التحرير الاقتصادي على مستوى الدول والذي يتجلى في تغيير دور الدولة وتقليص تدخلها في الشأن الاقتصادي إلا في الحدود التي تضمن توجيه السياسات بما يتلاءم ومتطلبات النمو الاقتصادي، وقد انعكس ذلك من خلال توسيع مشاركة القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية، تطبيق سياسات الخصخصة في



## إدارة الأعمال الدولية

الكثير من دول العالم ولا سيما في الدول الشيوعية سابقا وفي العديد من البلدان ذات التوجه الاشتراكي السابق.

٤. التقدم التقني الذي ساهم في تحسين وسائل وطرق الإنتاج وقواه المختلفة مما ضاعف الطاقات الإنتاجية وزاد من كميات الإنتاج بدرجة كبيرة ساهمت في تلبية الاحتياجات المتزايدة في الأسواق المحلية والعالمية بالإضافة إلى الطفرة الكبيرة في عالم النقل والاتصالات وتقانات المعلومات التي قربت المسافات ووفرت البيانات والمعلومات المطلوبة لصانعي القرارات الاقتصادية والإدارية بشكل صحيح.

٥. الشركات العابرة للقارات متعددة الجنسية والتي ساهمت إلى حد كبير في ظاهرة العولمة الاقتصادية والإدارية نظراً لتحكمها في العديد من النشاطات الاقتصادية في دول كثيرة، وقدرتها الفائقة في تجاوز الحدود الجغرافية بين الدول نظراً لاشتراك دول كثيرة في ملكيتها وارتباطها بتعاقدات واتفاقات مع العديد من الحكومات مما مكنها من تجاوز مسألة الفوارق السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بين الدول.

### سابعاً: علاقة ارتباط إدارة الأعمال الدولية بالتسويق الدولي

نعتمد بأن التسويق الدولي جاء نتيجة لتطور العلاقات الاقتصادية والتجارية بين الدول والشعوب من خلال الاتفاقيات التي تربط فيما بين الحكومات من جهة، أو بسبب عقود التبادل التجاري التي تبرمها منظمات الأعمال الدولية من جهة ثانية. وقد يكون نشاط



التسويق الدولي مشتقاً نظراً لاتساع أعمال الحكومات والشركات ذات الطابع الدولي في آن واحد، لهذا فإن القائمين على نشاط التسويق الدولي تبدأ مهمتهم الرئيسية فور امتداد نشاط المنظمات الاقتصادية إلى خارج حدود بلدانها الجغرافية على شكل عمليات استيراد وتصدير وتوسع في الأسواق الخارجية، وتصبح هذه المهمة ذات طبيعة دائمة ومستمرة عبر استخدام آليات وطرق التسويق الدولي اعتباراً من دراسة واكتشاف حاجات المستهلكين وانتهاء بعمليات البيع وتقديم الخدمات اللاحقة لهم. وهذا يعني بأن التسويق الدولي يعتبر أحد أهم أركان إدارة الأعمال الدولية إلى جانب الاستثمار المباشر أو غير المباشر في الأسواق الخارجية.

وعلى سبيل التذكير فقط نشير إلى أن التسويق هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى تسهيل وتحقيق عملية التبادل، بحيث يتضمن هذا النشاط تخطيط جهود المنظمة وإجراء الدراسات التسويقية حول احتياجات المستهلكين والعمل على إشباعها وتحقيق أهداف المنظمة أخذين بالحسبان ظروف وشروط المنافسة السائدة في الأسواق.

لذلك يتوجب على المنظمة في سبيل بلوغ أهدافها التسويقية التعرف قبل كل شيء على العملاء المستهدفين واحتياجاتهم وأذواقهم ودوافعهم للشراء، وقدرتهم الشرائية، من خلال البحث التسويقي المطلوب الذي يجيب على كل هذه التساؤلات ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الثانية المتمثلة بإنتاج السلع والخدمات ضمن المواصفات والأسعار المناسبة والتي تلبي الحاجة الحقيقية للمستهلك، شريطة أن تكون هذه السلع متميزة بالقياس مع السلع التي

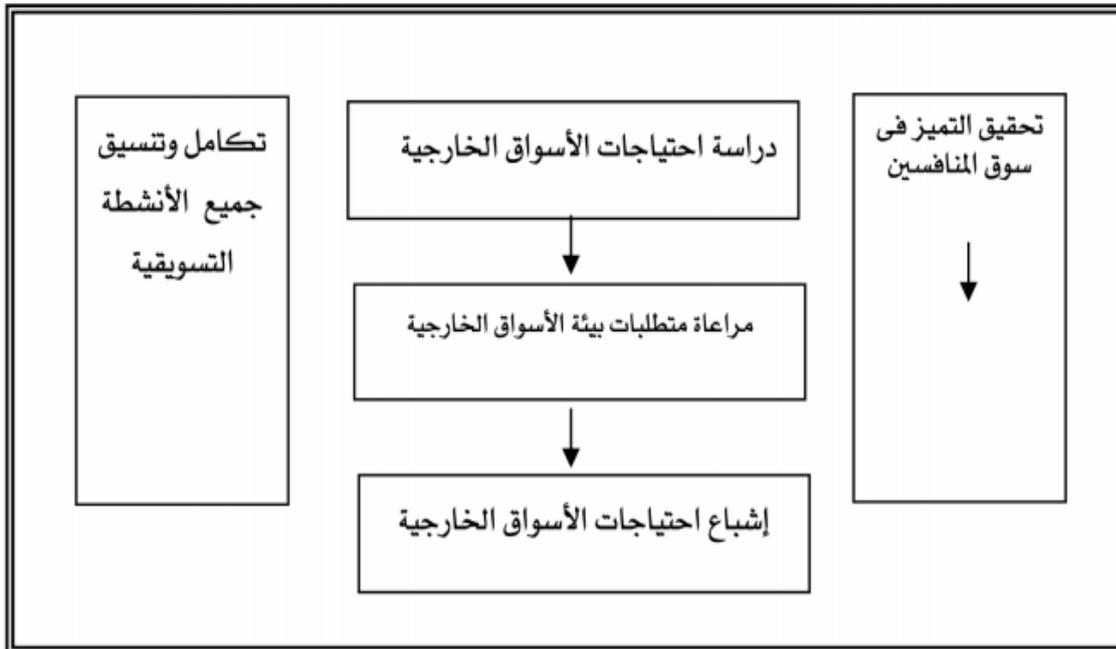


ينتجها المنافسون، ومن ثم العمل على توفير وتوزيع السلعة في الوقت والمكان المناسبين للمستهلك، وعلى أن يتبع ذلك تقديم الخدمات اللاحقة كالتركيب والصيانة وتوفير قطع التبديل وغير ذلك. إلى جانب ذلك يتوجب على الإدارة التسويقية تحقيق الاتصال الدائم مع المستهلكين لتعريفهم بطبيعة وخصائص سلع الشركة واجتذابهم لشرائها ، وهذا كله يتطلب وضع خطة تسويقية متكاملة تشمل نشاطات البحوث والإنتاج والتسعير والترويج والتوزيع وخدمات ما بعد التوزيع. أما إذا أردنا أن نستعرض تعريف التسويق الدولي فيمكن الإشارة إلى أنه ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وترويج وتسعير وتوزيع وخدمة السلع التي يتطلبها المستهلك النهائي عبر الحدود السياسية، شريطة تحقيق ميزة تفضيلية وإجراء الاتصالات المطلوبة حول توزيع وتبادل السلع والخدمات عن طريق واحدة أو أكثر من صيغ التعاقد الدولي، مع الأخذ بالحسبان انتقال الأفكار والتكنولوجيا وتسويقها إلى جانب السلع والخدمات.

**من خلال هذا التعريف يمكن التأكيد على أنه يشتمل على الجوانب التالية:**

١. إجراء الدراسات والبحوث حول احتياجات المستهلكين (الوكلاء) الدوليين.
٢. تصميم وتطوير المنتجات التي يرغب بها المستهلكون الدوليون.
٣. العمل على إشباع حاجات العملاء في الأسواق الدولية من السلع والخدمات بالتنوع والسعر المنافسين.

٤. استخدام أساليب الترويج المناسبة لخصوصية السوق الخارجي.
٥. التميز على المنافسين من خلال إجراء الدراسات المطلوبة عن كل منهم والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.
٦. ادراك البيئة الخارجية وقيودها ومتطلباتها من النواحي الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية وغير ذلك.
٧. التميز بالمرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية في الأسواق الخارجية.
٨. شمول النشاط التسويقي على السلع الملموسة والخدمات والأفكار والتكنولوجيا والمعرفة. والشكل رقم ٤ يبين مكونات التسويق الدولي.



شكل رقم ٤ مكونات التسويق الدولي



## الفصل الثاني: استراتيجيات الانتشار في الأسواق الدولية

سبق وقدمنا في الفصل الأول نشاطات الأعمال الدولية بشكل موجز، لكننا نتعرض في هذا

الفصل لاستراتيجيات دخول الأسواق الدولية والانتشار فيها وفق الأشكال التالية :

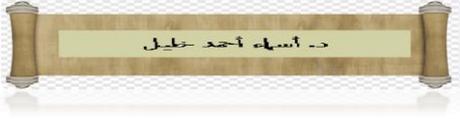
عقود التصدير وتنقسم إلى

### أولاً: عقود التصدير

يقوم هذا النوع من العقود على أساس قيام الشركة المنتجة بإبرام عقود لمدة محدودة تلتزم بموجبها مع الشركات أو البلدان المستوردة بتوريد كميات محددة من منتجاتها ضمن إطار شروط محددة من حيث الكمية والنوع والسعر وتكاليف النقل والتأمين وغير ذلك (تصدير عرضي ، أو أن تقوم الشركة في البلد الأم بتوسيع قاعدة نشاطها التصديري عن طريق توريد منتجاتها بشكل منتظم لدولة (شركة) أو أكثر وفق الشروط التي يتفق عليها الطرفان (تصدير فعال)، وتسعى الشركة المصدرة في هذه الحالة إلى زيادة حصتها السوقية في تغطية احتياجات السوق المستهدفة.

### ثانياً: الاتفاقيات التعاقدية

يعتبر هذا النوع من الاتفاقيات الأكثر شيوعاً في العلاقات فيما بين منظمات الأعمال الدولية، بحيث تقوم إحدى شركات الأعمال الدولية بإبرام عقد اتفاق مع شركة (دولة ) أخرى تلتزم بموجبه الشركة الدولية بتقديم التكنولوجيا والخبرات والمعارف للطرف



الثاني دون أن تتحمل أية أعباء مادية أو استثمارات مالية تجاه هذا الأخير. وتكون هنا درجة المخاطرة محدودة جداً بالنسبة للطرف الأول بالمقارنة مع عقود التصدير أو الاستثمار المباشر، أما الأشكال التعاقدية السائدة في عالم اليوم فهي:

١. **عقود تصنيع المنتجات:** لقد أنتشر هذا النوع من العقود في السنوات الأخيرة فيما

بين العديد من الشركات الدولية العملاقة وشركات أو وكالات في بلدان أخرى وخاصة في الكثير من البلدان النامية والأسىوية ودول أمريكا اللاتينية، بحيث تقوم الشركة الدولية بالسماح بتصنيع سلعة أو أكثر من قبل شركة محلية من خلال عقد محدد تتعهد بموجبه الشركة الدولية بتقديم ونقل التكنولوجيا المتقدمة والمساعدات الفنية المطلوبة للطرف الثاني. لكن قد تواجه شركات الأعمال الدولية صعوبة في إيجاد شركة محلية تتوفر لديها الإمكانيات المادية والإدارية والتسويقية المناسبة التي تمكنها من إدارة هذا النشاط بنجاح. لكن في العادة تجنح الشركات الدولية نحو التركيز على الجوانب المرتبطة بالتسويق وتقديم الخدمات أكثر من اهتمامها بعقود التصنيع ذاتها. أي أن الشركة المحلية ستهتم بعملية الإنتاج في إطار الجودة والكميات المطلوبة أما الشركة الدولية فتقوم بنشاط التسويق وخاصة في الأسواق الدولية.



ومن أهم مزايا هذا النوع من العقود:

- تجنب مخاطر وتكلفة الاستثمار المباشر في بلدان كثيرة قد تتصف بعدم الاستقرار الاقتصادي أو السياسي.

- توفر إمكانية الدخول السريع إلى الأسواق المستهدفة، وكذا الأمر إمكانية الانسحاب من هذه السوق في حال عدم مواءمتها لتطلعات الشركة الدولية أو نظراً لتوقع بعض المخاطر. أما عيوب هذا النوع من العقود فتذكر في:

• صعوبة العثور على الشريك المحلي المناسب القادر على القيام بعمليات الإنتاج وفق الشروط المتفق عليها مما يحتم على الشركة الدولية متابعة ومراقبة أعماله وإنتاجه بشكل مستمر كما وتقدم له المساعدات الفنية والتسويقية في الوقت المناسب.

• قد تواجه الشركة الدولية مخاطر حقيقية من خلال خلق منافس شديد البأس لها في الأسواق الدولية في حال كان الشريك المحلي قادراً فعلاً على النهوض بأعباء الإنتاج وتطويره باستمرار وزيادة كمياته وتفعيل قدراته التسويقية.

٢. عقود الترخيص: يتم بموجب عقود الترخيص قيام مانح الترخيص (الشركة الدولية) بتقديم بعض الأصول المادية غير المنظورة أو الملموسة للمرخص له (شركة محلية)



لقاء تقديم هذا الأخير مقابل مادي متفق عليه المانح الترخيص. ومن أهم الأصول  
المادية غير المنظورة (غير الملموسة).

أ. استخدام اسم الشركة وعلامتها التجارية.

ب. استخدام الاسم التجاري للمنتج.

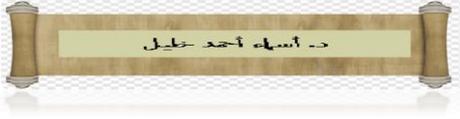
ج. استخدام براءات الاختراع.

د. استخدام أساليب وطرائق الإنتاج.

ويقوم الطرف المرخص له في هذه الحالة بالالتزام بإنتاج سلعة مانح الترخيص  
وتسويقها في أسواق محددة في العقد بين الطرفين، كما ويتعهد بدفع الاستحقاق المالي  
المطلوب لمانح الترخيص بما يتوافق وحجم الكميات المنتجة والمباعة. ومن الملاحظ هنا  
بأن مانح الترخيص لا يتحمل أية مسؤولية مادية على اعتبار أن المرخص له يقوم بأعمال  
الإنتاج والتسويق على حد سواء.

**ومن أهم المزايا التي تتحقق للشركة الدولية مانحة الترخيص نذكر:**

- عدم الحاجة إلى استثمارات خارجية.
- سهولة وسرعة الدخول للأسواق الدولية.
- الاستفادة من خبرات الشركات المحلية في أعمال الإنتاج والتسويق وتجنب التعامل مع بيئة عمل أجنبية غير معروفة.



- سهولة الحصول على الموافقة على عقود الترخيص من الحكومات المحلية بسرعة أكبر من الاستثمارات المباشرة، حيث ترتبط عقود الترخيص بنقل التكنولوجيا دون تحمل تكاليف عالية كما أن الشركة الدولية في هذه الحالة لا تتعرض لمخاطر المصادرة أو غيرها.

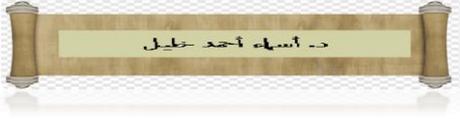
- التخلص من موانع الاستيراد التي قد تفرضها بعض الدول من خلال الرسوم الجمركية المرتفعة أو من خلال إتباع نظام الحصص على الاستيراد من بعض الأسواق أو الدول.

- التخلص من تكاليف نقل البضائع والتأمين عنها، والتغلب على مسألة انخفاض قيمة عملات البلد المستهدف مما يحسن من القدرة التنافسية لمنتجات الشركات المحلية المرخص لها.

- قد يكون الترخيص في بعض الدول هو الوسيلة الوحيدة التي تمكن من دخول أسواق هذه الدول وخاصة بالنسبة لبعض الصناعات العسكرية أو المتقدمة تقنياً.

**أما عيوب الترخيص فهي:**

- محدودية العائد المادي الذي يحصل عليه المرخص من قبل المرخص له، حيث أنه لا يتعدى الـ ٥% إلى إجمالي حجم المبيعات الكلية.



- عدم تمكن الشركات الدولية التي لا تمتلك إسمًا تجاريًا براقاً أو ميزة تقانية فريدة من دخول الأسواق الدولية.

- قد تخلق عقود الترخيص منافساً شرساً لمانح الترخيص في حال تمكن المرخص له من اكتساب المهارات العالمية والخبرات والمعارف التقانية التي تؤهله للإنتاج والتسويق في الأسواق الخارجية دون الحاجة إلى مساعدة مانح الترخيص.

- عدم تمكن مانح الترخيص من السيطرة على البرامج الإنتاجية والتسويقية للمرخص له إلا في حدود ضيقة، وأكثر شيء يمكنه فعله هو إلغاء الترخيص إذا أجازت الشروط له ذلك.

تأسيساً على ما تقدم فإن الشركات المانحة للتراخيص يجب أن تهتم اهتماماً خاصاً باختيار البلدان والشركات المحلية التي تتوافق مع تطلعاتها وأهدافها في حال إبرام عقود تراخيص معها. وهذا يحتم الاهتمام بعملية إدارة عقود التراخيص من النواحي التالية:

• بما أن الارتباط بموجب عقود التراخيص بين الطرفين سيكون لمدة طويلة نسبياً فإن الشركة الدولية المانحة يجب أن تجري مسحاً وتقويماً دقيقاً للشركات المرشحة لتمنح تراخيص بناء على الأهلية الإدارية والفنية والأخلاقية.

• قد تلجأ الشركة المانحة للتراخيص إلى تحديد بعض الشروط في عقد الترخيص كحماية مصالحها من حيث الاحتفاظ بحق السيطرة النسبي على استخدام الحقوق



الممنوحة للمرخص له من جهة وعلى التزام المرخص له بشروط الحدود الجغرافية للسوق التي يمكن تغطيتها ومدة العقد والمقابل المادي من جهة أخرى.

- عدم إعطاء المرخص له كامل مكونات العملية الإنتاجية والاحتفاظ ببعض الأسرار الصناعية الخاصة لك ، يبقى المرخص له بحاجة دائمة إلى منح الترخيص.
- مشاركة مانح الترخيص المرخص له في بعض الاستثمارات بحيث يتاح له إمكانية الحد من استقلالية المرخص له.
- أن يتضمن عقد الترخيص شروطاً يتم بموجبها ضرورة تجديد الترخيص في حال تمكن الشركة مانحة الترخيص من تحقيق إنجازات وتحسينات في العملية الإنتاجية يريد الاستفادة منها المرخص له وفي حال كانت التحسينات من طرف المرخص له فيجب الإشارة في العقد إلى إمكانية استفادة الشركة المانحة من هذه التحسينات والتطويرات.
- احتفاظ الشركة المانحة بتفوقها التكنولوجي والإنتاجي والتسويقي يؤهلها لضمان استمرار المرخص له بالحاجة إليها واللجوء للاستفادة من خبراتها ومعارفها، والعمل على مساعدته في حل مشاكله الإنتاجية والتسويقية بشكل يضمن ولاءه للشركة المانحة ويجعله أكثر تقبلاً لشروطها.

:



٣. عقود الامتياز: لا تختلف عقود الامتياز عن عقود الترخيص كثيراً، حيث أن الشركة المانحة حق الامتياز لشركة أخرى في دولة ثانية أو أكثر لأداء وتنفيذ عمل معين وفق الطريقة التي تحددها الشركة المانحة لفترة زمنية محددة ولقاء عائد مالي مناسب، وشريطة أن تحصل الشركة الحاصلة على الامتياز حق استخدام الاسم التجاري للشركة الأم.

وتعتبر عقود الامتياز من الوسائل الكفيلة بدخول الأسواق الدولية بشكل سريع وبدون تكاليف مالية تذكر وخاصة في مجالات إنشاء الفنادق والمطاعم للوجبات السريعة، وشركات تأجير السيارات وغير ذلك.

### ومن أهم مزايا عقود الامتياز:

- استخدام طريقة موحدة بالنسبة لعملية التسويق.
  - استبعاد المخاطر السياسية أو تقليصها إلى أدنى حد ممكن.
  - إمكانية التوسع والانتشار في غالبية دول العالم بتكلفة قليلة نسبياً.
- على هذا فإن عقود الامتياز لا تخلو من بعض العيوب مثل:
- حجم الأرباح التي يحصل عليها المانحون غير كبير.
  - عدم القدرة على السيطرة التامة على المستفيد من عقد الامتياز من قبل الشركة المانحة.



- اتساع إمكانية خلق منافس جديد للشركة مانحة الامتياز.

إن شيوع ظاهرة عقود الامتياز يتركز بشكل رئيس في مجال الإنتاج الخدمي الذي لا يحتاج إلى مهارات عالية ورأس مال كبير، بينما بالنسبة للمجالات التي تحتاج إلى استثمارات مالية ضخمة وإلى مهارات عالية في الميادين الإدارية والفنية كالإعلان والمحاسبة والتأمين والمصارف وغير ذلك لا يمكن أن تنجح فيها عقود الامتياز.

٤. عقود التسليم بالمفتاح: تقوم في العادة الشركات الدولية بالتعاقد مع حكومات أو شركات محلية لإنشاء مشروع متكامل في مجالات الصناعة أو السياحة أو غير ذلك، بحيث تكون الشركة الدولية مسؤولة عن عملية التنفيذ بدءاً من إجراء الدراسات الاستكشافية والفنية وإعداد التصاميم الهندسية وتنفيذ الأعمال الإنشائية والميدانية المختلفة وانتهاء بتركيب الآلات والمعدات والمباشرة بالتشغيل وتدريب الفنيين والإداريين لمتابعة أعمال التشغيل مع الالتزام بتوفير خدمات ما بعد التشغيل مثل أعمال الصيانة وتوفير القطع التبديلية وغير ذلك. الأمثلة على ذلك كثيرة في مجالات الصناعة وإنشاء الفنادق والمستشفيات وقاعات المؤتمرات الدولية وتنفيذ مشاريع المترو وغيرها.

٥. عقود الإدارة: تقوم بموجب هذا النوع من العقود شركة دولية بإدارة كافة العمليات الإدارية اليومية لإحدى الشركات في دولة أجنبية دون أن يحق لها التدخل في القرارات الرئيسية كتوزيع الأرباح أو قرارات الاستثمار والتمويل والعمالة.



### ثالثاً: المشروعات المشتركة

يعبر هذا النوع من المشروعات عن المشاركة في الملكية بين شركة أو أكثر من شركات الأعمال الدولية وأخرى محلية بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأطراف المتشاركة. ويعد هذا النوع من المشروعات التي تتحمل فيها الشركة الدولية نسبة من المخاطرة تتوافق مع نسبة مساهمتها في الملكية. وتختلف نسبة ملكية الشركات الدولية من واحدة لأخرى ومن بلد لآخر، لكن المتعارف عليه بأن النسبة المملوكة للشركة الدولية تتراوح بين 25-49% وفي بعض الحالات قد تصل 70%. وتتميز المشروعات المشتركة في دخولها للأسواق الدولية بالمقارنة مع الأشكال السابقة بما يلي تحقيق نسبة أعلى من الأرباح تتماشى مع نسبة المساهمة في الملكية - ارتفاع درجة السيطرة في أعمال الإنتاج والتسويق توفر التغذية المرتدة من المعلومات عن الأوضاع السائدة في الأسواق مما يزيد من خبرة الشركة في التعامل مع الأسواق الدولية.

وبالمقابل فإن المشروعات المشتركة قد تعاني من بعض المشكلات مثل: توظيف رساميل أكبر وتشغيل أطر بشرية عالية التكلفة، وهذا يترافق مع زيادة في درجة المخاطرة التي قد تتعرض لها الشركة - حدوث بعض التناقضات فيما بين مصالح الطرف الأجنبي والآخر المحلي من ناحية الاختلاف حول الأسعار والأسواق ونسبة العائد الاستثماري، ومشاركة الشريك الأجنبي بتقديم التقانات المتقدمة التي يرى أنها تفوق على خبرة الشريك المحلي مما يشعره بأنه يتقاضى من العوائد أقل مما يستحق - عدم القدرة على التوافق



## إدارة الأعمال الدولية

بالنسبة لأعمال التطوير والتحسين فيما بين ما يستطيع تقديمه الشريك الأجنبي وبين ما يرغب في تنفيذه الشريك المحلي.

في ضوء ما تقدم وفي سبيل تجاوز السلبيات وتفعيل إيجابيات إقامة المشروعات المشتركة لابد من القيام قبل كل شيء بإجراء تحريات عن الشركاء المحليين يجريها ممثلو الشريك الأجنبي. وفي العادة تشتمل هذه الدراسات الأولية على الموضوعات التالية:

١. التدفقات النقدية الداخلة والخارجة (هيكل رأس المال وطريقة التمويل وتوزيع الأرباح).
٢. أهداف المشروع ومدى توافقها مع مصالح الأطراف.
٣. المساهمات المادية المنظورة وغير المنظورة لكل شريك.
٤. المهارات الإدارية والفنية التي يتمتع بها كل طرف.
٥. دور الحكومة في الدولة المضيفة ومدى توفر القوانين والأنظمة الداعمة للمشروعات المشتركة.
٦. كيفية تشكيل مجلس الإدارة واختيار القيادات الإدارية.
٧. طبيعة النشاطات الإنتاجية والخدمية التي سيؤديها المشروع المشترك.
٨. دراسة كافة الجوانب المرتبطة بالمزيج التسويقي بحثاً وإنتاجاً وتسعيراً وتوزيعاً وترويجاً.



يقوم في العادة فريق البحث والتحري ووضع الدراسات الأولية بالالتقاء بشكل دوري مع الأطراف المتشاركة ويحاول أن يوجد صيغة توفيقية تحقق المصالح المشتركة لكافة الأطراف بما يتوافق ومدى مساهمة كل منهما في رأس المال المادي والبشري والمعنوي الخاص بالمشروع المشترك. وفي العادة فإن الطرف الأجنبي يساهم في تقديم التكنولوجيا المتطورة والأساليب الإدارية والتسويقية المتقدمة، بينما يساهم الشريك المحلي في خبرته بالبيئة الداخلية ومعرفته بطبيعة المنافسة والأسواق المحلية والقدرات الشرائية للمستهلكين، وقيامه بتأمين الموافقات والترخيص المطلوبة من الأجهزة الحكومية في بلده لإنشاء المشروع.

كما ويقوم الفريق المفاوض بتحديد نسب ملكية كل طرف ومسؤوليات الإدارة والإنتاج، والتسويق والتمويل، وكذلك الموضوعات الإجرائية اليومية وبرامج وخطط المشروع المستقبلية من حيث التوسع في الإنتاج ودخول أسواق جديدة وغير ذلك. لا بد هنا من أن يتم الاتفاق حول القضايا الخاصة بالرواتب والأجور، وتوزيع الأرباح، وزيادة رأس المال شريطة أن يتم توثيق كافة هذه المسائل بشكل واضح ومحدد في عقد إنشاء المشروع المشترك.



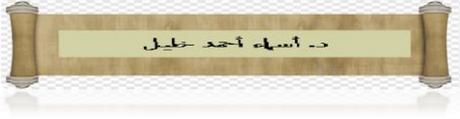
### رابعاً: الاستثمار المباشر

في هذا النوع من الاستثمارات تقوم الشركة الدولية الأجنبية باستثمار جزء من رأس مالها في دولة أخرى في مشروعات إنتاجية أو خدمية مملوكة لها بالكامل وهي المسؤولة عن العمليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية، وتكون هنا درجة المخاطرة مرتفعة نسبياً بالمقارنة مع الأشكال السابقة لدخول الأسواق الدولية وذلك لجهلها بالبيئة في الأسواق المستهدفة من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية.

من أهم المزايا التي تحققها المشروعات المملوكة بالكامل لشركات الأعمال الدولية من خلال الاستثمار المباشر نذكر:

١. في حال امتلاك الشركة الدولية ميزة تنافسية فإنه يمكنها استغلالها في الأسواق الدولية المستهدفة على اعتبار أنها تقوم بنقل تقاناتها المتقدمة ومهارات موظفيها الإدارية والفنية والتسويقية والمالية إلى البلد المضيف حيث هي التي تتحكم بالكامل بهذه الإمكانيات وتوجهها بما يخدم مصالحها العليا.

٢. الاستفادة من تخفيض تكاليف النقل والشحن والتأمين ورخص الأيدي العاملة في البلد المضيف، واستخدام مواد أولية رخيصة نسبياً مما يعزز من القدرة التنافسية لمنتجات الشركة الدولية في أسواق البلد المضيف وغيرها من الأسواق الدولية. كما



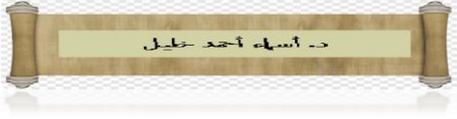
يمكن للشركة الدولية أن تتجاوز مسألة حصص الاستيراد التي تحددها بعض الحكومات على اعتبار أن إنتاج هذه الشركة يعد إنتاجاً محلياً وليس مستورداً.

٣. إن تواجد الشركة وهياكلها وكوادرها بالكامل في البلد المضيف والسوق المستهدف يمكنها من السرعة في إجراء الدراسات والبحوث التسويقية حول بيان الاحتياجات الفعلية لهذه الأسواق وتحديد قدراتها الاقتصادية وأنماطها الاستهلاكية ووضع سياسات تسويقية تستجيب لهذه المتطلبات وتسهم في إشباع هذه الاحتياجات من خلال توظيف اعتمادات إضافية لتطوير الجهود التسويقية وجعلها أكثر فاعلية.

٤. تعزيز موقع الشركة الدولية في البلد المضيف على اعتبار أنها تساهم في نقل وتوطين التقانات المتقدمة وتدريب وتأهيل العمالة المحلية على أساليب الإدارة والإنتاج الحديثة.

أما بالنسبة لبعض العيوب التي تعاني منها الشركات المملوكة كلياً للشركات الدولية في البلدان المضييفة فهي:

أ. بما أن الشركة الدولية تقوم بتوظيف استثمارات أجنبية كبيرة وتستخدم تقانات متقدمة وتستقطب مهارات فنية وإدارية عالية المستوى فإن درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة تصبح كبيرة إذا ما قيست بالأساليب الأخرى للأسواق الدولية. وهذا يحتم على الشركة الدولية أن تقوم وبشكل مسبق بإجراء دراسات ميدانية دقيقة حول كافة



المسائل المرتبطة بالإنتاج والتمويل والتسويق والظروف الاقتصادية والقانونية السائدة في البلد المضيف بالاعتماد على قاعدة معلومات وبيانات صحيحة تمكنها في النهاية من اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على دراسات سليمة، ومن ثم وضع خطة استراتيجية طويلة الأجل مقسمة إلى مراحل يتم تنفيذها في إطار من الوضوح والشفافية.

ب. تحتاج في العادة مشروعات الاستثمار الخارجي المباشر إلى رساميل كبيرة قد تطول فترة استردادها نظراً لأن دراسات وبناء وتشغيل المشروع والإقلاع به تحتاج إلى فترة طويلة، وربما تكون معدلات العائد الاستثماري منخفضة في البداية، وقد تجنح الشركة لتخفيض أسعارها في سوق البلد المضيف من أجل تحقيق قدر أكبر من المنافسة السعرية بالمقارنة مع أسعار الشركات الأخرى المماثلة في نفس السوق. وفي حال فشل المشروع فإن عملية الانسحاب من سوق البلد المضيف سيكون مكلفاً ومؤلماً للغاية.

تستطيع الشركات الدولية أن تمتلك مشاريع استثمارية إنتاجية أو خدمية في البلد المضيف عن أحد طريقتين:

- شراء شركة محلية قائمة بتجهيزاتها وتقاناتها وخطوطها الإنتاجية واستخدام العمالة الموجودة فيها إذا كانت الأنظمة السائدة في بلد المضيف تسمح لهذا النوع من التملك. ولهذه الطريقة بعض مزاياها مثل : قصر فترة نقل الملكية والمباشرة بشكل



سريع بالإنتاج وفق الظروف الجديدة، الاستفادة من الجهاز الإداري والفني المحلي العامل في الشركة ومن خبراته في الأسواق المحلية والبيئة الداخلية وعلاقاته مع الأجهزة الحكومية والعملاء والوكلاء وغير ذلك مما يسهل مهمة الإدارة الجديدة. لكن في بعض الحالات قد لا تجد الشركة الدولية شركة محلية تعتمد الأساليب الإدارية والإنتاجية المتقدمة والتي تعتمد على تقانات حديثة ومعاصرة ذات قدرات إنتاجية عالية وهذا بدوره يحتم على الشركة الدولية إعادة النظر بأساليب وتقانات الإدارة والإنتاج للتكيف مع طبيعة التطور الحاصل عالمياً في هذا المجال، وقد يحتاج ذلك إلى تكاليف مرتفعة وزمن إضافي لغاية التشغيل النهائي.

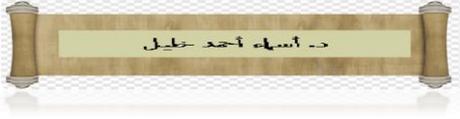
- قيام الشركة الدولية بإنشاء شركة جديدة بالكامل في البلد المضيف استناداً إلى دراساتها الخاصة بالجدوى الاقتصادية والفنية والتسويقية من جهة وإلى تصاميمها الفنية والهندسية وخطوطها الإنتاجية المتقدمة وإلى مهارات إداريها وفنيها من جهة أخرى. إن هذا الشكل من الاستثمار يساعد الشركة على اتباع نفس أساليبها وطرائقها المستخدمة في البلد الأم مع إدخال بعض التعديلات أو التغييرات التي تتناسب البيئة -المحلية الوطنية للبلد المضيف، وخاصة لجهة دراسة الأوضاع الاقتصادية فيه، وتقديم تشكيلة من السلع والخدمات التي تتناسب وإمكانات السوق الجديدة وأذواق المستهلكين فيها.



### خامساً: التحالفات الاستراتيجية

تنشأ التحالفات الاستراتيجية وخاصة بين الشركات العملاقة التي تعود ملكيتها لعدة دول والتي تسود فيما بينها علاقات تنافسية عبر صيغة من العلاقات التعاقدية لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة للشركات المتحالفة مع بعضها البعض، كالتعاون القائم بين شركات صناعة الحاسوب أو أجهزة التصوير والاتصالات، أو صناعة الطائرات أو حتى الأدوية. وتعود ملكية هذه الشركات لليابان والولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي ومجموعة دول جنوب شرق آسيا. والذي يجمعها هو تحقيق أهداف ومصالح مشتركة سواء فيما يتعلق بالتطوير التكنولوجي أو المساعدة في تسويق بعض المنتجات العائدة لشركات أمريكية مثلاً في أسواق اليابان، والعكس صحيح.

ومن ثمار هذه التحالفات الاستراتيجية دخول الأسواق المستهدفة من قبل الأطراف المتحالفة وذلك بطريقة منخفضة التكلفة نسبياً بالمقارنة مع المشروعات المشتركة أو الاتفاقيات التعاقدية، دون أن يتعارض ذلك من المصالح المتبادلة. كأن تقوم إحدى شركات صناعة الأدوية بإدخال وتسويق أحد العقاقير الطبية المصنعة في شركة خارج حدودها والتي لا يوجد له مثيل على خطوطها الإنتاجية. وقد تحاول الشركة في هذه الحالة تكوين تحالف مع الشركة الأصل التي تقع خارج حدودها لإنتاج هذا العقار على خطوطها الإنتاجية وتسويقه محلياً.



والشركات العملاقة في العادة تدخل في تحالفات استراتيجية فيما بينها في مجالات تطوير البحوث العلمية الهادفة لتحقيق التطور التكنولوجي، ومن أجل المساعدة في الدخول إلى أسواق دولية جديدة، أو التعاون في مجالات الإنتاج والتصنيع.

**ومن أهم المعايير التي تعتمدها الشركات الدولية لاختيار شركاء التحالف:**

١. أن يكون لدى كل طرف ميزه تنافسية - إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.

٢. أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.

٣. أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المزمع اتباعها.

٤. أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوى في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.

٥. أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلاً من منافسته.

٦. أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

**وكما أسلفنا فإن التحالفات القائمة فيما بين الشركات العملاقة في العالم تقوم على**

**أساس:**

- تحالفات استراتيجية تسويقية كأن يتم الاندماج فيما بين شركتين مملوكتين لدولتين

مختلفتين لتشكيل تحالف استراتيجي لاستخدام نفس شبكة واقنية التوزيع العائدة

للشركتين في منطقة جغرافية محددة، وذلك للاستفادة من التخفيض في تكاليف نقل

البضائع والمنتجات.

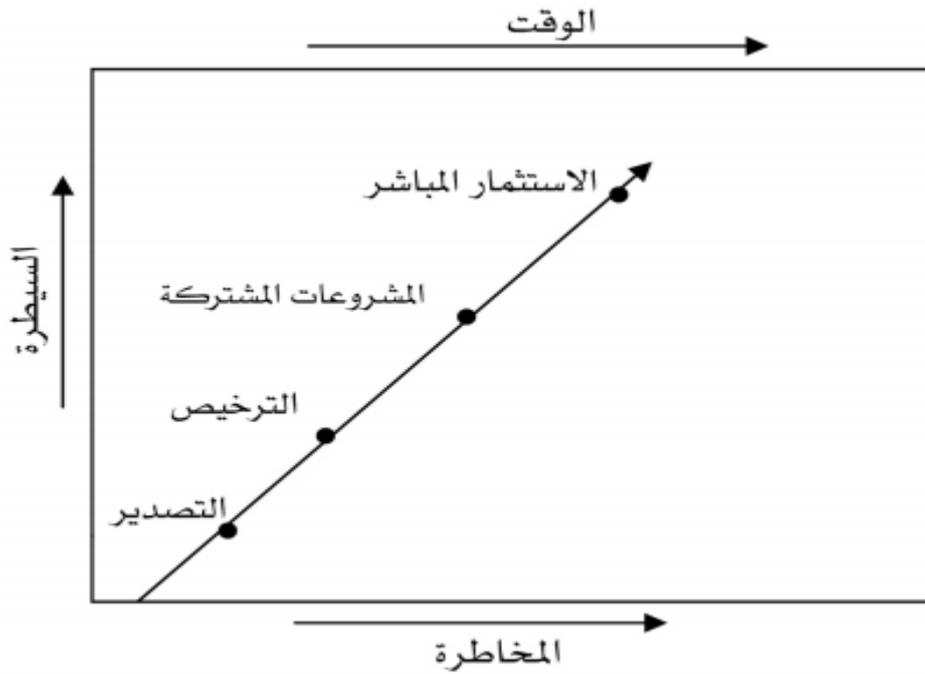


- تحالفات استراتيجية إنتاجية فيما بين شركات صناعة السيارات الطائرات الحاسبات العالمية، بحيث تستفيد إحدى الشركات من المزايا الخاصة التي تتمتع بها الشركة الأخرى، كأن تشترك شركات أمريكية وأخرى يابانية بإنتاج مشترك لعدد محدود من السيارات في السوق الأميركية بحيث تتاح للشركة اليابانية إمكانية دخول الأسواق الأميركية دون عوائق، كما ويتاح للشركة الأميركية الاستفادة من التقانات المتطورة في صناعة السيارات الصغيرة والمتوسطة التي بدأت تظهر الحاجة إليها بشكل واسع في السوق الأمريكية.

- تحالفات استراتيجية تكنولوجية غايتها الأساسية الاستفادة من الخبرات التكنولوجية المتطورة لدى شركة ما في بلد ما مقابل الدخول إلى الأسواق الدولية. كأن تقوم إحدى شركات صناعة الحاسبات بالتحالف مع إحدى الشركات المماثلة لها في إحدى الدول الأوروبية بحيث يصبح بإمكان الشركة الأوروبية إضافة بعض أنواع الحواسيب اليابانية لتصنع على خطوطها الإنتاجية مقابل تبني هذه الشركة وزرع منتجات الشركة اليابانية من هذا النوع من الحاسبات في الأسواق الأوروبية. في الآونة الأخيرة بدأت تظهر أشكال جديدة لدخول الأسواق الدولية تمثلت في الاندماجات الكبيرة فيما بين العديد من الشركات الصناعية العملاقة التي تعود ملكيتها لأكثر من دولة، وكذا الأمر بالنسبة للمؤسسات المالية والمصرفية، وذلك

بهدف الإفادة من الجوانب المالية والتقانية والإدارية والتسويقية لتزيد من إحكام قبضتها وسيطرتها على مقدرات الأسواق الدولية.

أما على صعيد استراتيجيات دخول الأسواق الدولية فقد تطور قرار هذه الشركات في دخول هذه الأسواق ليصبح علي الشكل التالي:



شكل رقم ٥ تطور قرارات دخول الشركات للأسواق الدولية

#### سادساً: الاندماج فيما بين الشركات

في ظل البيئة التنافسية الدولية التي بدأت ترخي سدولها في أعقاب ظهور منظمة التجارة العالمية وتحرير التجارة أصبحت كبريات الشركات العالمية مهتمة بموضوع تخفيض حدة التنافس من جهة وزيادة إمكاناتها المادية واستخدام المهارات البشرية العالية المستوى من جهة أخرى، وذلك في سبيل زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليفه وتحسين نوعيته وتحقيق



المزيد من التحكم في الأسواق المحلية والعالمية بعد تعزيز القدرات التنافسية. وكل ذلك بدأ تحقيقه من خلال تنفيذ سياسات الاندماج فيما بين الشركات الدولية العملاقة، أو عن طريق قيام إحدى الشركات الكبيرة بشراء أصول شركة أخرى كلياً أو جزئياً، وقد يقترن ذلك أحياناً بإعادة تأسيس الشركة المدمجة أو المكتسبة (التي قامت بشراء شركة ثانية أو أكثر) ، وذلك من خلال التخلص من بعض الفروع أو الأقسام غير الفعالة عن طريق البيع أو الإلغاء.

### ١. الاندماجات

إن المصطلحات الأكثر شيوعاً واستخداماً في هذا النشاط هي الاندماجات وشراء الحصص. والاختلاف بين الاندماج والاكْتساب هو فني لجهة تحديد طبيعة الصفقة المالية، حيث يتم في ظل الاندماج تكوين شركة جديدة واحدة تندمج فيها شركتان أو أكثر في كيان واحد له أهداف وبرامج وسياسات واحدة كما هو الحال في اندماجات بعض المؤسسات المالية والمصرفية في أوروبا وأمريكا واليابان.

أما في ظل الاكْتساب فتقوم إحدى الشركات بشراء شركة أخرى أو أكثر أو بعض أجزاء هذه الشركات وتنشأ باعتبارها الشركة الأساس أو المسيطرة، حيث تقوم هذه الأخيرة بالالتزام بتسديد كافة الاستحقاقات المالية والالتزامات التعاقدية للشركة التي يتم اكتسابها. كما يوجد شكل آخر من أشكال الاكْتساب تقوم بموجبه إحدى الشركات ببيع نسبة من نشاطها التجاري إلى شركة أخرى.



كما ظهرت في العقود الأخيرة عملية الاكتساب عن طريق شراء الحصص العائدة لشركات أخرى، وذلك عن طريق قيام فرد أو أكثر بشراء الشركة (أو فرع من الشركة بأموال يتم اقتراضها بضمان موجودات الشركة التي يشترونها).

إن عملية شراء الحصص محفوفة بالمخاطر المتمثلة في ضرورة تسديد الديون على شكل دفعات مع الفوائد المترتبة عليها بالإضافة إلى المرتبات والإيجارات والأقساط الأخرى مما يضعف مرونة الشركة التشغيلية ويعرضها للخطر وخاصة في حالات المنافسة الحادة والركود الاقتصادي بحيث يصعب الوفاء بالالتزامات المالية المترتبة على الشركة. تقوم أحياناً بعض المؤسسات التجارية بتوحيد قواها من خلال إقامة تحالف لتحقيق أهداف معينة في إطار مشروع محدد لفترة معينة أو قد تطول لعدة سنوات كما هو الحال بالنسبة لبعض مؤسسات البحث العلمي أو الشركات الصناعية التي تسعى لتكوين مواد جديدة أو اختراع بعض الطرق أو الأساليب الإنتاجية المتطورة أو تصنيع أدوية محددة لعلاج أمراض معينة، وهو ما يطلق عليه أحياناً " اتحاد الهيئات " الشبيه بالمشاركة لكنه يتضمن الجهود الموحدة لعدة شركات كما هو الحال في الاتحاد الدولي لتصميم نظام تلفزيوني ذو صور عالية الدقة والوضوح.

كما وتوجد أشكال أخرى مثل الاتحادات التعاونية التي تضم مجموعة من الأشخاص الشركات الصغيرة التي تكون توجهاتها وأهدافها واحدة وتعمل بصورة جماعية من أجل



الحصول على قوة تفاوضية أفضل، وللاستفادة من اقتصاديات الحجم، وتقوم بتقسيم الأرباح بين الأعضاء وفق نظامها الداخلي.

- **كيف يحدث الاندماج؟** إن ما يزيد عن ٩٠٪ من إجمالي الاندماجات والاكتمالات يتم عن طريق التعاقد والصفقات المباشرة فيما بين الأطراف التي ترغب بتحقيق نوع محدد من الاندماج، وقد تسود أحياناً حالات الاستيلاء العدائية، حيث يقوم أحد الأطراف باستخدام مختلف الوسائل التي تمكنه من السيطرة على الشركة ضد رغبة الإدارة القائمة، وفي حال نجاحه يتم عزل المديرين الآخرين والاستيلاء العدائي هذا **قد يتم بطريقتين هما:**

• **الأولى:** عرض العطاء، حيث يعرض بموجب هذه الطريقة الغازي (المستولى) شراء عدد من أسهم رأس المال في الشركة المساهمة بسعر محدد ويكون السعر المعروف أعلى عادة من السعر الجاري للأسهم بحيث يندفع حاملو الأسهم لبيع أسهمهم مما يمكن الغازي من الحصول على نسبة من الأسهم تمكنه من السيطرة على مقدرات الشركة وإدارتها.

• **الثانية:** حرب الوكيل، حيث يقوم الغازي بشبه معركة علاقات عامة من أجل كسب أصوات حاملي الأسهم أملاً في تجنيده ما يكفي من الأصوات لإبعاد المجلس والإدارة الحالية وتنصيب من يراه مناسباً للتحكم في قرارات مجلس الإدارة وسياسات الشركة. لكن الاندماجات الودية عن طريق التعاقد والصفقات فيما بين شركتين أو أكثر



تتطلب الاتفاق بين المديرين والمالكين حول كيفية انتقال وتقاسم السلطات الإدارية وإحداث التغييرات المطلوبة في الهياكل والوظائف في ضوء السياسات الجديدة والأهداف المرسومة للشركة المدمجة. ويحدد الخبراء خمس خطوات كما يرى ريتشمان يجب على الشركات اتخاذها لتساعد على الانتقال الممهد من شركتين إلى شركة واحدة :

▪ **لا تندفع:** حيث أن المؤسسة الاستشارية والمحاسبية الدولية آرثر اندرسون احتاجت إلى ثلاث سنوات من أجل التعرف على سياسات وأشخاص وعمليات شركة أساهيشينوا اليابانية التي برمجت شركة آرثر اندرسون لشرائها.

▪ **تحري عن شريكك المحتمل:** من خلال دراسة التفاصيل المالية والتعاقدية والالتزامات والاستحقاقات المترتبة على الطرف المراد الاندماج معه، والتعرف على علاقاته بالمتعاقدين معه من بنوك ومستهلكين وموردين، وتحديد درجة رضاء كل منهم عن الشركة وتعاقداتها، لكي لا يشعر أحد الأطراف بأنه قد وقع في ورطة مع شريكه الآخر لكن بعد فوات الأوان.

▪ **استخدم أفضل ما في كل شركة:** أي القيام بجرد أفضل التقنيات والتعرف على أكفأ المهارات وأنجح الخطوط والأساليب الإنتاجية لدى الشركتين الراغبتين بالاندماج لتكوين شركة جديدة من خلال استخدام أفضل ما في كل منهما على أسس إدارية وتقانية معاصرة.



- **كن أميناً** : مع الموظفين الذين قد يواجهون تغيرات وتحولات كبيرة نتيجة للاندماج من حيث تغيير مكان العمل وطبيعته. لذا لا بد من توفير الأجواء والمناخات الملائمة التي تمكن جميع العاملين وفي مختلف المستويات من التكيف السريع مع الأوضاع الجديدة والتفاعل معها بشكل إيجابي وخلاق.
- **اعتن بالأشخاص**: الذين تريد الاحتفاظ . بهم لضمان ولائهم للشركة ورسالتها وأهدافها لأن ذلك يجنبك فقدان عناصر بشرية كفوءة أنت بأمر الحاجة إليها وإلى تعاونها الإيجابي.

والاندماجات ليست وليدة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، حيث حدثت واحدة من أكبر عمليات الاندماج في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قام الرأسماليون بتشكيل ما يسمى بالاتحادات الاحتكارية في مجالات البترول والحديد للتحكم بالأسواق على شكل اندماجات أفقية بين شركات متنافسة تمارس نفس النشاط للإفادة من اقتصاديات الحجم وتعزيز القدرات التنافسية في الأسواق، لكن الحكومة تدخلت لحل هذا النوع من الاتحادات عام ١٩١١. أما في العشرينات من القرن الماضي فقد ظهرت الاندماجات الرأسية التي تكون فيها الشركة مشتركة في حلة العمليات الإنتاجية لضمان الموردين والأسواق.

كما ظهرت في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي الاندماجات المتكثلة لتخفيف مخاطر الاقتصاد غير المستقر. وجاءت المرحلة الرابعة في الثمانينات

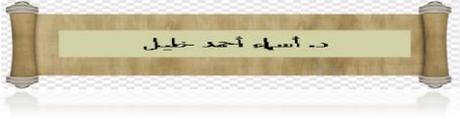


التي شاعت فيها الاندماجات والاكتمساتات وعمليات شراء الحصص لتحقيق الأرباح العالية والسريعة.

أما الاندماجات التي حدثت في التسعينات فقد تمت عن طريق الصفقات التي تعقد بين الشركات المساهمة العملاقة لبلوغ أهداف استراتيجية من خلال استخدام النقود والأسهم لجذب المؤسسات التجارية أو الخدمية أو الصناعية بشكل اختياري لأجل تعظيم المركز الإنتاجي والتسويقي للشركات المندمجة في الأسواق الداخلية والخارجية، حيث بدأت الشركات الأمريكية بشق طريقها إلى أسواق أوروبا واليابان والصين وأمريكا الجنوبية وغيرها.

وقد رأى البعض بأن الاندماجات تشكل عبئاً ثقيلاً من الديون ذات المخاطر المرتفعة، وتبتعد عن الاستثمارات في الأصول والتقانات الإنتاجية العالية وإقامة صناعات وليدة متطورة. والدليل على ذلك أن العديد من عمالقة الشركات مثل بوردون وجودبير وماريوت كانت تدفع ما يزيد عن المليون دولار يومياً كفوائد فقط لهذه الديون.

وفي نفس الوقت نلاحظ في ظل الاندماجات أن الشركات تجد نفسها مضطرة لدفع تعويضات كبيرة للعاملين الذين تم الاستغناء عن خدماتهم أو للمديرين المعينين مجدداً، وكذلك الأمر فإن المستهلكين سوف يضطرون لدفع أسعار أعلى بسبب تراجع المنافسة.



- **الالتفاف علي موضوع الاندماج والاكْتساب:** لقد اعتمدت مجالس الإدارات في العديد من الشركات العالمية الكبيرة بعض الأساليب المانعة للاندماج أو الاستيلاء غير المرغوب فيه مثل القيام بشراء أسهم الشركة التي سبق بيعها وسحبها من سوق التداول للحؤول دون تمكين بعض الراغبين في الاستيلاء على مقدرات الشركة من شراء هذه الأسهم.

كما أن هناك أساليب أخرى أطلق عليها ريتشمان في كتابه "الإدارة المعاصرة" مدخل "حبة السم" الهادف إلى جعل الشركة تبدو أقل قيمة من حقيقتها بالنسبة للغازي المرتقب، وذلك من خلال إصدار أسهم جديدة تباع إلى حملة الأسهم الحاليين بأسعار أقل من السعر السائد في السوق المالية مما يعقد مهمة من يود الاستيلاء على الشركة ومقدراتها.

كما أن هناك مبدأ الباراشوت الذهبي الذي يقدم مجموعة من الضمانات للمديرين المركزيين في الشركة تتمثل في ضرورة دفع تعويضات مجزية لهؤلاء المدراء والموظفين الكبار في حال الاندماج أو الاستيلاء على الشركة مع الاستغناء عن هؤلاء المدراء، حيث تقدر تعويضات كل منهم بملايين الدولارات.

كما توجد طرق أخرى مثل طريق " الطارد المحتال " والتي تتمثل في أن حاملي أغلبية الأسهم يجب أن يوافقوا ويصدقوا على أية محاولة استيلاء أو اندماج، أو أن يحاولوا



إقناع أحد المشتريين المناسبين الذي يمكن أن يقوم بإدارة الشركة وفقاً لأهدافها ورسالتها الأساسية بعد شراء جزء كبير من أسهمها. وبهذا يتم قطع الطريق على أية محاولة استيلاء. ويبين الباحثين بأن حركة الاندماجات والاستثمارات تتطور باستمرار وكل يوم تدخل في هذه الدائرة نشاطات جديدة مثل : النفط والخدمات المالية والمصرفية، الاتصالات، الأدوية صناعة السيارات صناعة مختلف أنواع التبوغ، صناعة الحاسبات والبرمجيات وغيرها. وقد وصل حجم الاندماجات إلى ما يزيد عن تريليون دولار سنوياً اعتباراً من بداية ١٩٩٩.

ويضمن نجاح عملية الاندماج كون الشركات متكاملة مع بعضها جغرافياً أو من حيث التشكيلات السلعية شريطة توافق الثقافات الإدارية المعمول بها والمتبعة في بلدان هذه الشركات.

إن العولمة الاقتصادية والتحرير التجاري وانفتاح الأسواق ساعد على تفعيل مسألة الاندماج والاستملاك كما هو الحال بالنسبة لاندماج شركتي مرسيدس بنز الألمانية وكرايسلر الأمريكية للاستفادة من اقتصاديات الحجم، حيث يقدر الاقتصاديون بأن الشركة التي لن تكون قادرة على إنتاج ما يزيد عن خمسة ملايين سيارة سنوياً لن تستطيع الصمود في الأسواق خلال العشر سنوات القادمة مما يدعو الشركات العملاقة إلى الاندماج فيما بينها.



والجدول التالي يبين أكبر استملاكات واندماجات تمت بين عام ١٩٩٨ - ٢٠٠٠.

جدول رقم ١ أكبر استملاكات واندماجات تمت بين عام ١٩٩٨ - ٢٠٠٠

الشركة المشترية	الشركة المستهدفة	القطاع	السنة	التمن (بليون دولار)
إكسون Exxon	موبيك	بتترول	١٩٩٨	٧٥
ترافلرز Travellers	ستي كورب	خدمات مالية	١٩٩٨	٧٢
أس بي سي كومينيكشنز	اميرتك	اتصالات عن بعد	١٩٩٨	٦٢
نشنزيانك	بنك أون امريكا	مصارف	١٩٩٨	٦٠
إيه تي أند تي AT&T	تيلي كومينيكشنز TCI	اتصالات عن بعد	١٩٩٨	٤٨
ورلدكوم. World com.	إم سي أي كومينيكشنز MCI	اتصالات عن بعد	١٩٩٧	٣٧
ساندوز	سيبا - جايجي	أدوية	١٩٩٦	٣٦
زيورخ فيرشرنج	بات BAT	خدمات مالية	١٩٩٧	٣٦
ديملربنز	كرايسلر	سيارات	١٩٩٨	٣٥
كولبرج كارفس روبرتز KKR	أرجي أر ناسكو	تبغ	١٩٩٨	٢٥
يونيون بانك أون سونز لاند UBS	سويس بانك كوربوريشن SBC	مصارف	١٩٩٧	٢٢
بانك متسوى	تايوكوب	مصارف	١٩٩٨	٢١
فودافون	مانسمان	اتصالات	٢٠٠٠	١٨٣

### سابعًا: الشركات متعددة الجنسية والأعمال الدولية

يتسم العصر الذي نعيشه بعصر الاندماجات والتحالفات الاستراتيجية بعد أن تربعت

ولا تزال على الساحة الاقتصادية الدولية الشركات متعددة الجنسية التي بدأت بالانتشار مع

أوائل القرن الماضي ونمت بشكل ملحوظ اعتبارا من نهاية الحرب العالمية الثانية في كل

من الولايات المتحدة الأمريكية وبلدان أوروبا الغربية آنذاك وبعض الدول الآسيوية كاليابان



وكوريا وماليزيا وسنغافورة وهونج كونج وتايوان، لدرجة أن عدد الشركات المتعددة الجنسية وصل في عام ١٩٩٨ إلى / ٤٥٠٠٠ / شركة تضم ما يزيد عن ٢٨٠،٠٠٠ / فرع منتشرة في كل أرجاء المعمورة، تقدر مبيعاتها السنوية بما يزيد عن ٧ ترليون دولار محققة بذلك حوالي ربع القيمة المضافة للسلع والخدمات المكونة في العالم .

### ١. ما هي الشركة متعددة الجنسيات؟

وهي ذلك النوع من الشركات التي تمارس نشاطاتها عبر الحدود وفي أكثر من دولة في العادة من خلال إقامة فروع لها في هذه الدول. كما تعرفها الأمم المتحدة على أنها الشركة التي تملك أو تسيطر على الإنتاج أو تسهل الخدمات خارج الحدود التي أنشئت فيها. لكن هذا التعريف غير شامل على اعتبار أنه لا يأخذ بالحسبان الجوانب المرتبطة أعمال الشركة وإجمالي رأسمالها وأرباحها السنوية والنشاطات والسلع التي تتعامل بها. لذا يفضل اعتماد مجموعة من المعايير التي يتم تصنيف الشركة على أنها متعددة الجنسية من خلالها ، وأهم هذه المعايير كما يراها العديد من الباحثين هي:

أ. مجموعة الدول التي تمارس الشركة نشاطاتها على أراضيها.

ب. أن لا يقل الدخل المتحقق من ممارسة نشاطات الشركة خارج البلد الأم عن

٣٠-٢٠ ٪ من إجمالي الدخل للشركة بشكل عام.



ج. مجموعة الدول أو الشركات أو الجنسيات التي تشترك في ملكية الشركة

متعددة الجنسية.

د. مدى انتشار سلع الشركة وخدماتها في الأسواق الدولية وأثر ذلك على

استراتيجيتها الإنتاجية والتوزيعية.

هـ. فلسفة إدارة الشركة في توجهاتها إلى الأسواق الخارجية التي تؤثر برسم

سياساتها الإنتاجية والتسويقية، كأن تكون إدارة الشركة مسكونة مثلاً بالسعي

لتلبية احتياجات أكبر قدر ممكن من الدول من سلعة معينة بأكبر حصة.

رغم عدم الاتفاق بين علماء الاقتصاد والعلاقات الاقتصادية الدولية وإدارة الأعمال

الدولية على تعريف موحد للشركة متعددة الجنسية، ومجموعة من المعايير التي يتم في

ضوئها تصنيف الشركات العالمية. إلا أن هذه المسألة أصبحت واضحة من خلال تصنيف

المؤسسات المالية الدولية والمصارف التجارية الإقليمية والوطنية للشركات متعددة الجنسية

من حيث الحجم السنوي لأعمالها ورأسمالها وأرباحها المحققة ومدى انتشارها على نطاق

عالمي واسع.



إيجابيات استثمار الشركات متعددة الجنسيات من وجهة نظر الدول المضيفة:

١. المساعدة في زيادة حجوم الاستثمارات في البلد المضيف عن طريق رؤوس الأموال الوافدة من جهة واستقطاب رؤوس الأموال الوطنية المهاجرة والمحلية المدخرة وزجها في عملية الإنتاج والتنمية.
٢. المساعدة في توطين تكنولوجيا إنتاجية متطورة في البلد المضيف.
٣. تلبية الاحتياجات المتزايدة من السلع والخدمات في أسواق البلد المضيف وبالنوعية المطلوبة.
٤. المساهمة في تشغيل العمالة الفائضة وخاصة في الدول النامية.
٥. التعرف على أساليب إدارية متطورة والعمل على تطبيقها في المنشآت الوطنية.
٦. تأهيل الأطر الوطنية تأهيلا عالياً من الناحية الإدارية والفنية.
٧. تحسين ظروف وشروط المنافسة في البلد المضيف عن طريق حث الشركات الوطنية لزيادة قدرتها التنافسية أمام منتجات الشركات متعددة الجنسية لجهة تحسين النوعية وتخفيض التكاليف وتطوير أساليب الترويج والتوزيع.
٨. تعديل الخلل الذي يحصل في موازين مدفوعات الدول النامية، وذلك عن طريق تقليص المستوردات وزيادة حجوم الصادرات.



٩. تعديل إمكانية دخول صناعات متقدمة ليس بمقدور الدولة المحلية على النهوض بها نظراً لحاجتها إلى رساميل عالية وتكنولوجيا متطورة وعالية التكلفة، وإلى كفاءات إدارية وفنية متميزة غير متوفرة في البلد المضيف، وهذا يؤدي إلى حصول انتعاش وازدهار في منطقة جغرافية معينة.

١٠. قد تساهم الشركات متعددة الجنسية في حال استثمارها في الدول النامية بتحسين الوضع المعيشي من جراء الأجور المرتفعة نسبياً التي تدفعها للعاملين الإداريين والفنيين المحليين، وكذلك تسمح بإمكانية تحول اقتصاد البلد نحو العالمية من خلال عمليات التصدير.

### سلبات استثمار الشركات متعددة الجنسيات من وجهة نظر الدول المضيفة:

١. التأثير السلبي على ثقافة البلد المضيف والأنماط الاستهلاكية التقليدية السائدة لدى مواطنيه بحيث يتولد الاهتمام أكثر من اللازم بالجوانب المادية وإشاعة عادات استهلاكية غير مألوفة وإنتاج سلع غير مؤثرة في عملية التنمية الوطنية كما هو الحال بالنسبة لسلسلة المطاعم الأمريكية المنتشرة أو تصنيع البيبسي والكولا والبيتزا وغير ذلك.

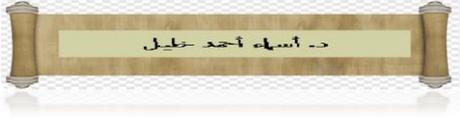


٢. تزايد سيطرة الشركات متعددة الجنسية على بعض القطاعات الاقتصادية والصناعية المحورية مما يضعف قدرة الحكومات الوطنية على تحديد واتباع سياسات تنموية متوازنة لكافة أو لبعض القطاعات في مجالات الزراعة والصناعة والخدمات.
٣. من أجل تخفيض تكاليف العمالة قد تفضل الشركات متعددة الجنسية الاعتماد على تقانات متطورة تحل محل العامل وتستبعد تشغيل العمالة الوطنية إلا في حدود ضيقة. وهذا يؤدي إلى زيادة جيش العاطلين عن العمل في الدول المضيفة.
٤. عدم وفاء الشركات متعددة الجنسية بالتزاماتها المالية تجاه الدولة المضيفة من خلال التهرب من الضرائب أو تحويل العملات بشكل غير نظامي. كأن تعتمد مثلاً الشركة سياسات تسعير خاصة في تعاملاتها مع شقيقاتها الخارجية تقود إلى تقليص العوائد النهائية مما يحرم الدولة المضيفة من استلام استحقاقاتها كضرائب على مداخل الشركات الأجنبية.
٥. قد تتباين سلبيات وإيجابيات استثمارات الشركات متعددة الجنسية الخارجية من بلد لآخر من حيث الالتزام بالقوانين والأنظمة النافذة والعمل بشفافية مع المؤسسات المالية ، حيث ليس بمقدور الشركات متعددة الجنسية التهرب من الضرائب في أمريكا واليابان ودول أوروبا نظراً للإجراءات القانونية الصارمة من جهة ولإمكانية البلد المضيف الاستغناء في بعض الحالات عن خدمات هذه الشركات في الإنتاج والتسويق من جهة ثانية.



## إدارة الأعمال الدولية

وكما سبق وأشرنا فإن القوانين التي تخضع لها الشركات والاستثمارات الأجنبية هي قوانين الدولة المضيفة والقانون الدولي.



## الفصل الثالث: منظمات الأعمال الدولية ونظريات التجارة الخارجية

### مقدمة

بما أن منظمات الأعمال الدولية تعمل في بيئة خارجية وتمارس نشاطاتها في إطار منظومة واسعة من المتغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية والتنظيمية وغيرها ، والتي تؤثر جميعها في حركة التجارة العالمية، فإنه لا بد من التوقف عند أهم نظريات التجارة الخارجية التي يجب أن تلعب دوراً إيجابياً في نشاط منظمات الأعمال الدولية فيما إذا أحسن توظيفها وتكييفها لخدمة أهداف مؤسسات الأعمال الدولية.

### نظريات التجارة الدولية

قد يتساءل البعض لماذا تقوم بعض الدول بإنتاج كامل ما تحتاجه من السلع والخدمات، بينما دول أخرى تقوم بإنتاج بعض السلع وتستورد من المصادر الأجنبية احتياجاتها المتبقية في الوقت الذي تتمكن دولة ثالثة من إنتاج ما تحتاجه من السلع والخدمات لكنها تفضل الاستيراد الخارجي على التصنيع المحلي، بينما يتوفر نمط رابع من الدول يقوم بالتخصص في إنتاج بعض السلع ويضاعف إنتاجه فيها ويقوم بعملية تصدير الفائض منها ويستورد ما يحتاجه من سلع وخدمات لا يصنعها بنفسه من أسواق خارجية. وهذا النمط الأخير كرس فكرة التجارة الدولية بحيث أصبحت الدول تتعاون وتتبادل فيما بينها السلع والخدمات عن طريق المقايضة أو البيع والشراء بالنسبة للسلع التي تقوم بتصنيعها وتتمتع ببعض الميزات الطبيعية أو البشرية أو التقنية في سبيل إنتاجها في إطار

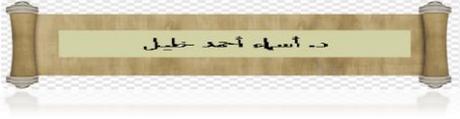


هذه الميزات مما يجعلها في حالة جيدة من القدرة التنافسية مع مثيلاتها في الأسواق الخارجية، وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لمفاهيم أهم نظريات التجارة الخارجية وهي: نظرية الميزة النسبية، نظرية الميزة المطلقة، نظرية نسب عناصر الإنتاج، نظرية دورة حياة السلعة، نظرية الميزة التنافسية للأمم، نظرية (Dunning's Theory) للاستثمار الأجنبي المباشر.

يعتبر الاقتصادي الإنجليزي الشهير آدم سميث واضع البنية الأساسية في بناء قواعد التجارة الخارجية، حيث أثبت في حينه بأن مصلحة بريطانيا العظمى آنذاك تكمن في التخصص بإنتاج المنسوجات وشراء القمح من الولايات المتحدة أو البرتغال، حيث تستطيع الحصول عليه بأسعار أقل مما لو قامت هي بإنتاجه وتكريس هذا المبدأ على مستوى الاقتصاد العالمي يعنى التوسع في نشاط التجارة الخارجية من خلال إحداث وتفعيل عمل منظمات الأعمال الدولية.

### أولاً: نظرية الميزة النسبية

يعتمد أساس هذه النظرية على اعتبار أن قيمة السلعة تتحدد في ضوء حجم العمل اللازم لإنتاجها وفق نظرية الاقتصادي الإنجليزي ديفيد ركاردو، بحيث تصبح تكلفة السلعة التي تحتاج إلى عشر ساعات عمل نصف تكلفة السلعة التي يحتاج إنتاجها لخمس ساعات عمل.



والسؤال الذي يطرح نفسه لماذا تتباين وتختلف تكاليف وأسعار المنتجات من بلد لآخر؟ للإجابة على هذا السؤال يمكن التأكيد على أن السبب الرئيسي يكمن في الاختلاف في هيكل التكلفة الحقيقية للمنتج، الذي يختلف بدوره نظراً لاختلاف بنية وتركيبه عناصر الإنتاج لنفس السلعة ما بين بلد وآخر. كان نقول بأن زراعة القمح في بلدان الشرق الأوسط تحتاج إلى كميات كبيرة من المياه للسقاية وإلى استخدام أنواع مركبة من الأسمدة الكيميائية تزيد من تكلفته بالقياس مع إنتاج نفس السلعة في أسبانيا أو البرتغال أو الولايات المتحدة الأمريكية التي لا تحتاج لهذه التكلفة من المياه بفعل عوامل الطبيعة. كما أن التباين في استخدام بذور مختلفة من حيث الإنتاجية يقود إلى مضاعفة الإنتاج في بلد دون سواه مما يؤدي أيضاً إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج بالقياس مع بلد آخر، لهذا لا يمكن الركون إلى نظرية ريكاردو في ظل ظروف الإنتاج والتسويق الدوليين في الوقت الراهن لأن التكلفة والسعر لا يتم تحديدهما على أساس الزمن المستغرق في إنتاج كل سلعة بل على أساس عناصر الإنتاج وتقاناته ومهارات الإدارة والجهاز الفني وغير ذلك. لكن الإسقاط المبسط على الأمثلة التي ساقها ريكاردو يقود إلى التسليم بضرورة تفعيل التجارة الخارجية نظراً لتباين التكلفة والسعر بالنسبة لنفس المنتج ما بين بلد وآخر. ومثال ذلك يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:



## جدول رقم ٢ تكلفة إنتاج السلعة مقاسه بالوحدات الزمنية

السلعة الدولة	الحاسوبي	السجاد اليدوي
سوريا	٨ ساعات	٢٥ ساعة
ماليزيا	٢ ساعة	٥٠ ساعة

يتضح من معطيات الجدول على أنه من الأفضل لسوريا أن تخصص بإنتاج السجاد اليدوي نظراً لأنها تتمتع بميزة نسبية في إنتاجه، على أن تقوم باستيراد الحواسيب من ماليزيا لأن تكاليف إنتاجها تعادل ربع الوحدات الزمنية اللازمة لإنتاج الحاسوب في سوريا. في الوقت ذاته يفضل أن تقوم ماليزيا باستيراد السجاد اليدوي السوري لأنه تكلفته لديها تعادل ضعف التكلفة في حال إنتاجه في سوريا وهذا يؤدي من وجهة نظر ديفيد ريكاردو إلى تعظيم منافع الدول من خلال تبادل السلع التي تنتجها وتتمتع بميزة نسبية في إنتاجها مع دول أخرى وتبادلها عن طريق استيراد السلع التي لا تتمتع فيها بميزة نسبية. وهذا يستدعي تخصص سوريا بإنتاج السجاد اليدوي في مقابل تخصص ماليزيا بإنتاج الحواسيب الإلكترونية.

تعرضت هذه النظرية لانتقادات شديدة أهمها عدم مصداقية نظرية " العمل أساس القيمة"، بالإضافة إلى أن العديد من افتراضاتها غير واقعية، لكن تأثيرها لا يزال باقياً حتى الآن نظراً لاعتمادها على الأسلوب المبسط في حسابات التكلفة دون الدخول التفصيلي في



تعقيدات بنية وهيكـل التكاليف بالنسبة لإنتاج السلع والخدمات. وربما يكون من المناسب أكثر استخدام هذه النظرية بالنسبة للإنتاج الزراعي بالدرجة الأولى.

### ثانياً: نظرية الميزة المطلقة

تعتمد هذه النظرية على أن بعض الدول تقوم بإنتاج بعض السلع والخدمات بكفاءة عالية بالمقارنة مع دول أخرى تستطيع إنتاج نفس السلع لكن بكفاءة أقل، وهذا يعني بأن الدول الأولى تتمتع بميزة مطلقة في إنتاج بعض هذه السلع. ولكل دولة ميزة مطلقة في إنتاج بعض السلع كما يرى آدم سميث فيما لو تخصصت هذه الدولة في إنتاج السلعة التي تتمتع

فيها بمزايا خاصة (مطلقة) . وبالتالي يصبح بإمكان الدولة الأخرى التي لا تتمتع بنفس الميزة أن تستورد السلعة بتكلفة أقل وبجودة أعلى في حال توفر حرية التبادل والتجارة بين الدول. كما هو الحال في تمتع الولايات المتحدة الأمريكية بميزة مطلقة في إنتاج القمح، وتمتع بريطانيا بميزة مطلقة في إنتاج النسيج، لأن تكلفة إنتاج وحدة القمح في الولايات المتحدة هو نصف تكلفة إنتاج القمح في بريطانيا ، بينما تكلفة إنتاج النسيج في بريطانيا نصف تكلفته في الولايات المتحدة.

أمام هذا الواقع تجد الدولة نفسها مندفعة لإنتاج السلعة التي تتمتع فيها بالميزة المطلقة من خلال التخصص في إنتاجها، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق كفاءة أفضل وزيادة



أكبر في إنتاج كل دولة مما يشجع على تحسين الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للمجتمعات ويساهم في زيادة حجم التجارة الدولية.

### ثالثاً: نظرية نسب عناصر الإنتاج

أن الأساس في النظريتين السابقتين هو قيامهما على مبدأ أن زمن العمل هو الأساس في احتساب قيمة السلع والخدمات المنتجة وبالتالي فإن الدولة التي تنتج السلعة بوقت أقل (تكلفة أقل) هي التي تتمتع بالميزة النسبية أو المطلقة في إنتاج هذه السلعة دون سواها. لكن الاقتصادي Heckscher حاول وضع نظرية جديدة تفسر تباين معدلات التبادل للسلع داخل كل بلد موضحاً أسباب وجود المزايا النسبية التي تساهم في تطوير التجارة الخارجية على أساس احتساب قيم السلع والخدمات بطريقة نقدية وليس على أساس المقايضة. تقوم هذه النظرية على افتراضين هما:

١. اختلاف أسعار عناصر الإنتاج الداخلة في العملية الإنتاجية نظراً لاختلاف الوفرة النسبية لكل عنصر في مختلف البلدان. فقد نلاحظ ارتفاع تكلفة أجور الأيدي العاملة في أوروبا بينما هي منخفضة في سورية والعديد من البلدان العربية والآسيوية. وقد تكون تكلفة رأس المال في الوطن العربي ما بين ٥ - ٨ ٪ سنوياً ما بين ٢ ٪ في أوروبا والولايات المتحدة.



٢. حاجة السلع أثناء عمليات التصنيع إلى نسب متفاوتة من عناصر الإنتاج. فبعض الصناعات تحتاج إلى كثافة عالية لرأس المال فيما تحتاج صناعة أخرى إلى كثافة عالية من العمالة وأخرى تحتاج إلى كثافة في مساحات الأرض، حيث صناعة الأخشاب مثلاً. وتحتاج صناعة السيارات إلى كثافة رأسمال كبيرة، وصناعة الجلود إلى عمالة كبيرة أيضاً.

وبالتالي فإن Heckscher يستخلص بأن الدول التي تتوفر فيها رؤوس أموال كبيرة وعمالة ماهرة ستتخصص بإنتاج السيارات والطائرات والحاسبات، بينما تتخصص بلدان كالهند والصين فيها كثافة عمالة عالية وتكاليفها منخفضة بإنتاج صناعة الملابس مثلاً، وتقوم كندا بإنتاج الأخشاب ومشتقاتها نظراً لتوفر مساحات كبيرة من الغابات لديها، وبذلك تكون أسعار السلع المصنعة في البلدان المتخصصة كما أسلفنا منخفضة نسبياً بالقياس مع الدول الأخرى مما يمهد لتفعيل عمليات الاستيراد والتصدير وازدهار التجارة الخارجية. وتخلص النظرية إلى قيام الدول بإنتاج السلع التي تستخدم فيها عناصر الإنتاج المتوفرة محلياً بكثرة وبتكلفة أقل. لكن هذا لا يعنى بالضرورة إغفال المسألة للطلب المتباين ما بين دولة وأخرى على العديد من السلع والخدمات بسبب تشابه الأذواق والأنماط الاستهلاكية من جهة والقدرة الشرائية لدى الشرائح العظمى من الناس من جهة ثانية.

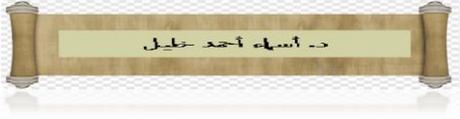


### رابعاً: نظرية دورة حياة السلعة دولياً

توجد عدة أشكال تقوم من خلالها الشركات الدولية بتحديد استراتيجياتها لدخول الأسواق العالمية، كأن تقوم شركة مثلاً بإنتاج السلع لتلبية الحاجات المحلية وتخطط على التوازي لنقل منتجاتها إلى الأسواق الإقليمية والدولية. وقد تقوم شركات أخرى بتخصيص كامل إنتاجها للأسواق الخارجية، وتسعى بعض الشركات لتخصيص خطوط إنتاجية للسلع المحلية وأخرى لأغراض التصدير. ومهما كان الشكل الذي تتبعه الشركة لولوج الأسواق الدولية فإن سلعتها تمر بعدة مراحل تبدأ بتقديم وعرض المنتج لأول مرة في السوق العالمية مروراً بمرحلتى النمو والنضج وانتهاء بحالة التراجع والانحدار، وقد تصبح بعض البلدان لاحقاً مستوردة لنفس السلع التي بدأت بتصديرها سابقاً إلى العديد من الدول. وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لطبيعة دورة حياة السلعة في الأسواق الدولية وهي:

#### ١. مرحلة التقديم

تقوم الشركات الدولية في العادة بتقديم منتجاتها التي تثبت فاعليتها في الأسواق المحلية بعد إجراء دراسات وبحوث تسويقية مكثفة ومركزة في الأسواق الهدفية للتعرف على طبيعة وأنماط السلوك الاستهلاكي وأذواق المجتمع وقدراته الشرائية، وظروف المنافسة السائدة وغير ذلك. وبعد أن يتبين للشركة إمكانية تصريف منتجها في الأسواق المستهدفة لأول مرة تقوم بتحديد نسبة التغطية السوقية وتبدأ بتوزيع منتجاتها من خلال شبكتها الخاصة أو بالاعتماد على الوكلاء في الأسواق الخارجية. وبعد أن يتعرف جمهور



المستهلكين على السلعة ويتأكدوا من جودتها وصلاحيتها للاستخدام وملائمة سعرها فإن الطلب يبدأ بالتحرك عليها لجهة الارتفاع. وفي هذه المرحلة من المهم جداً إيلاء مسألة التغذية المرتدة الاهتمام الذي تستحق للتعرف على آراء المستهلكين حول السلعة المصدرة الخصائص والصفات التي يرغبون في توفرها فيها، وما هي الخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركة لهؤلاء المستهلكين.

وقد تعتمد بعض الشركات في مرحلة تقديم السلعة إلى تصدير كميات محدودة نسبياً بصورة تجريبية للتعرف على درجة تقبل المستهلكين في السوق الخارجية لهذه السلعة وتستطلع آراءهم الأولية حولها. وفي العادة تقوم الشركة المصدرة ببذل مجهودات كبيرة وتخصيص اعتمادات عالية لأغراض الإعلان والترويج، بالإضافة إلى القبول بأرباح محدودة في البداية لكي تثبت أقدامها في السوق.

### ٢. مرحلة النمو

مع تزايد أرقام المبيعات في الأسواق الخارجية قد يظهر المنافسون الذين يحاولون دخول نفس السوق بسلع بديلة أو شبيهة، لهذا يجب على الشركة الدولية في هذه المرحلة أن تكثف جهودها لزيادة الطلب الذي يستدعي توسيع الطاقات الإنتاجية القائمة أو إحداث وحدات إنتاجية إضافية في السوق الهدفية لتجنب ارتفاع تكاليف النقل والتأمين والرسوم الجمركية وغير ذلك، كما وأن الشركة في هذه المرحلة تستشعر الحاجة لتخصيص اعتمادات إضافية لأغراض البحوث والتطوير لتقديم تقنيات جديدة ومنتجات متطورة تفوق



في قدراتها التنافسية السلع البديلة المعروضة من قبل المنافسين، كما وتسعى الشركة في هذه المرحلة إلى اكتشاف أسواق جديدة لتصريف منتجاتها فيها. لكن ذلك قد يترافق مع ظهور سلع محلية في السوق الهدفية قد تحد من النمو اللاحق لتطور مبيعات الشركة المصدرة في هذه السوق.

### ٣. مرحلة النضج

في هذه المرحلة يبدأ الطلب العالمي على سلع الشركة المصدرة بالتشبع في بعض الأسواق الهدفية، وربما يتوسع في بعض الأسواق الأخرى وخاصة في الدول النامية، لكن الشركة المنتجة والمصدرة الأولى تبدأ في هذه المرحلة بفقدان مزاياها الإنتاجية والتسويقية النسبية، بحيث تبدأ بالتفكير فعلا في نقل بعض خطوطها الإنتاجية أو كامل مصانعها إلى بعض الدول النامية التي ترحب باستخدام تقانات جديدة ومهارات إدارية إضافية ورساميل أجنبية تساهم في تلبية الاحتياجات من السلع الاستهلاكية أو الإنتاجية فيها، وتعمل على تشغيل العمالة المحلية حيث تكاليفها المنخفضة نسبياً بالقياس مع تكلفة العمالة في بلد الأساس.

### ٤. مرحلة التراجع والانحدار

بعد أن يتم إشباع السوق المستهدفة بالسلع المصدرة أو المحلية بسبب ظهور منافسين خارجيين أو محليين جدد يبدأ الطلب على السلعة بالتراجع إذا لم تتمكن الشركة



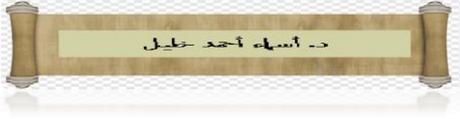
المصنعة والمصدرة بإدخال تحسينات ملحوظة على خصائص واستخدامات السلعة، وتطوير أساليب ترويجها وتوزيعها، وتقديم بعض الخدمات الإضافية لمرحلة ما بعد البيع للمستهلكين مما يؤدي في نهاية المطاف إلى إطالة فترة النضج وتخفيض نسب تراجع المبيعات في الأسواق الخارجية. وقد تصبح الشركات المحلية المنافسة في هذه المرحلة قادرة على إنتاج نفس سلع الشركة المصدرة وبنوعية وأسعار تنافسية تمكنها من تصدير نفس المنتج إلى البلد المصدر الأول.

### خامساً: نظرية الميزة التنافسية للأمم

تحاول هذه النظرية تفسير أسباب نجاح بعض الدول في غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها الكثيرة والمتنوعة ، بينما فشلت بعض الدول الأخرى في تحقيق ما تصبو إليه. حيث يشير بورتر Porter إلى أن الإنتاجية هي المفهوم الوحيد المقبول لتفسير قدرة الدولة المنافسة دولياً. ويحدد بورتر أربعة محددات للميزة التنافسية للأمة في أي صناعة كالتالي:

١. عناصر الإنتاج المتمثلة بتوفر رأس المال والعمالة الماهرة والبنية الأساسية اللازمة للمنافسة في صناعة محددة.

٢. ظروف الطلب التي تتجسد بالوعي العالي للمستهلكين المحليين وتوفر القدرة الشرائية المناسبة لتحريك الطلب.



٣. الصناعات المقترنة المرتبطة، أي توفر القاعدة الصناعية المكملة التي تمكن من

تعزيز فرص المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية.

٤. استراتيجيات الشركات وهيكلها ، أي الظروف السائدة في الدولة والتي تحكم إنشاء

الشركات وتنظيمها وإدارتها وظروف المنافسة السائدة فيما بينها.

ويؤكد بورتر على أن الميزة التنافسية للأمم ليست تلقائية ولا تأتي بفعل الظروف

والموارد الطبيعية كالخامات والبتروول والمعادن والمياه والغابات وغير ذلك مما تتمتع به

بعض الدول، بل أن التنافسية تجيء بفعل تراكم جهود أبناء الأمة والشعب وخبراتهم

ومعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم على تسخيرها لخدمة التطوير والتحديث من خلال ابتكار

وتطوير تقانات جديدة وطرائق صناعة وإنتاجية متقدمة تمكن من تحقيق وتصنيع منتجات

جديدة وإتباع أساليب تسويقية فاعلة. والأمثلة على ذلك كثيرة، حيث أن بعض الدول

الآسيوية كاليابان ومجموعة النمرور السابقة ( كوريا، ماليزيا سنغافورة، وغيرها) رغم عدم

امتلاكها إلا موارد طبيعية محدودة استطاعت أن تحقق إنجازات نوعية في العديد من

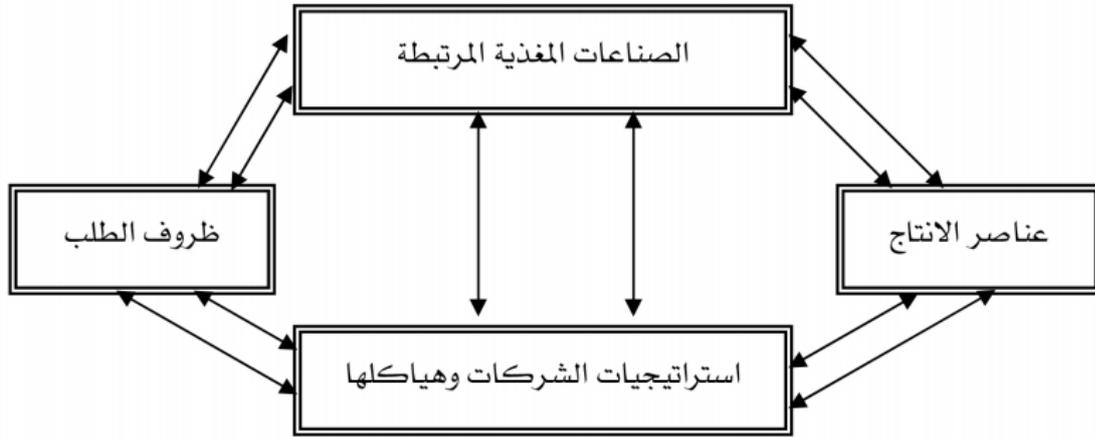
مجالات الصناعة والتجارة والخدمات بفضل مهارة قواها العاملة، ونجحت في خلق ميزتها

التنافسية عن طريق استيراد احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج وخلق قيم مضافة جديدة

وإعادة تصديرها إلى الأسواق الدولية بينما وقعت بعض البلدان العربية التي تمتلك قاعدة

غنية من الموارد الطبيعية ضحية لاعتمادها على هذه الموارد وعدم قدرتها في تحقيق ميزة

تنافسية في أي مجال من مجالات الزراعة أو الصناعة. والشكل التالي يبين محددات الميزة التنافسية للأمم كما أوضحها بورتر.



شكل رقم ٦ محددات الميزة التنافسية للأمم

### سادساً: نظرية Dunning's للاستثمار الأجنبي المباشر

تحاول Dunning's Theory تفسير نظريته للاستثمار الأجنبي المباشر من خلال معرفة الأسباب المؤدية لتوظيف هذا النوع من الاستثمارات، وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة تساؤلات منها : لماذا تفكر الشركات فعلا بالاستثمار الأجنبي المباشر ؟ ما هي الدول الجاذبة للاستثمارات وما هو مصدر هذه الاستثمارات؟ بالإضافة إلى طبيعة ونوعية الشركات والنشاطات التي ستمارس عملية الاستثمار الخارجي المباشر، ويتطرق دايننج إلى وضع ثلاثة شروط محددة لابد من توافرها لكي تقوم الشركة الدولية بالاستثمار المباشر في دول وأسواق أخرى. وهذه الشروط هي : امتلاك الشركة الدولية التقانات



## إدارة الأعمال الدولية

المتطورة والخبرات والمهارات الفنية والإدارية والتسويقية، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المالية اللازمة لتمويل المشاريع الخارجية المزمع إنشاؤها في الخارج شريطة أن تتصف السوق الخارجية باحتكار القلة.

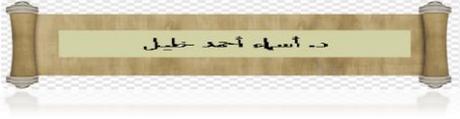
لكن بعض الشركات التي تمتلك هذه المزايا والإمكانيات قد تحاول استثمارها وتوظيفها عن طريق منح التراخيص أو عقود الامتياز والإدارة وغير ذلك خارج حدود البلد الأم، بينما تفضل الشركة الدولية القيام بعملية الاستثمار المباشر للحفاظ على تلك المزايا داخل نطاقها لأنها تقع في دائرة السرية الاقتصادية والفنية للشركة. أما الشرط الثالث الهام والذي ترغب الشركة الدولية في تحقيقه فيمكن في رغبتها في وضع وتثبيت أقدامها في البلد المضيف وأسواقه من أجل تجاوز عقبات التصدير والاستفادة من وفرة المواد الأولية والعمالة الرخيصة واستبعاد دفع الرسوم والضرائب نتيجة الإعفاءات والتسهيلات التي تمنحها الدول المضيضة للاستثمار الأجنبي.

**ومحددات قيام الاستثمار الأجنبي المباشر كما يراها Dunning's تتمثل في الآتي:**

١. مزايا خاصة بالشركة الدولية الراغبة في الاستثمار الخارجي ومنها. تميزها في مجال

الابتكار والاختراع والإبداع على المستوى التقني بفعل عمليات البحث والتطوير

المستمرة.



- القدرة على تقديم منتجاتها بشكل متميز نظراً لتوفر المهارات التسويقية المعاصرة.
  - وجود أجهزة إدارية متنوعة وتتمتع بمهارات وكفاءات إدارية وتنظيمية وفنية هامة. توفر الإمكانيات المالية المطلوبة والقدرة على استثمارها بشكل يحقق الأهداف العليا للشركة الدولية.
  - التركيز على العمل في بعض الأسواق التي تتصف باحتكار القلة.
٢. ضرورة الاحتفاظ بمزايا الشركة الخاصة بها في نطاقها تحديداً ومنها:
- السيطرة على حقوق الملكية والحفاظ عليها في نطاق من السرية الكبيرة منعاً لتسريبها إلى الخارج.
  - إبقاء المعارف التقنية والإدارية في نطاق السيطرة.
  - محاولة تضليل المشتري بالنسبة للقيمة الفعلية للتقانات المباعة.
  - التكلفة المرتفعة لإعداد وتوقيع العقود الخارجية.
٣. مزايا الاستفادة من تسهيلات البلد المضيف مثل:
- التغلب على عوائق الاستيراد.
  - توافر المواد الخام والعمالة الرخيصة.

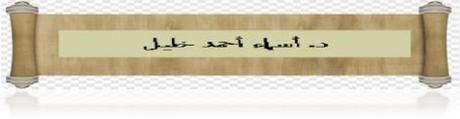


- اتساع حجم السوق الخارجي.

### سابعًا: العقبات التي تواجه شركات التجارة الدولية

تختلف القيود والعقبات التي تضعها الدول أمام شركات التجارة الدولية في سبيل عدم إعطاء الحرية المطلقة لقوى العرض والطلب في تحديد حجوم الاستيراد والتصدير من وإلى مختلف الدول، ومن أهم العقبات أو القيود نذكر: تقييد تراخيص التصدير والاستيراد - تحديد نظام الحصص - فرض تعرفه جمركية عالية - فرض ضرائب على المبيعات والقيمة المضافة - تقييد حرية استخدام وتداول العملات الأجنبية وغير ذلك. وفي العادة فإن أكثر الدول تمسكاً بفرض القيود ووضع الضوابط بالنسبة للاستيراد . هي ، تلك التي تعاني من تشوهات و اختلالات في ميزانها التجاري وفيما يلي نتناول بالشرح المبسط أهم هذه القيود :

١. الرسوم الجمركية والتي تهدف الدولة من ورائها إلى زيادة إيرادات خزينتها المالية، أو إلى حماية بعض منتجاتها الوطنية من المنافسة في الأسواق المحلية عن طريق رفع أسعار السلع المستوردة الذي سيقود المستهلك المحلي للبحث عن السلعة المناسبة لإمكاناته المادية فلا يجد أمامه سوى السلع المحلية. وفي العادة تلجأ العديد من الدول لحماية صناعاتها الناشئة عن طريق فرض رسوم جمركية عالية على مستوردات السلع البديلة لحين تمكن السلع الوطنية من منافسة السلع المستوردة.



٢. استخدام نظام الحصص الذي تقوم بموجبه الدولة بتحديد السقف الأعلى للكمية الممكن استيرادها من الأسواق الخارجية، وقد تضع الدولة حدوداً لاستيرادها بعض السلع من مجموعة دول لتحقيق التكافؤ في تعاملاتها التجارية مع الخارج، وهذا الإجراء قد يوفر شروطاً مناسبة لتطوير السلع الوطنية البديلة. في ذات الوقت فإن العديد من البلدان تحدد كميات صادراتها من بعض المنتجات ذات الطابع الاستراتيجي لأسباب تتعلق بالحفاظ على أسعارها في الأسواق الدولية واستبعاد حدوث اختلالات في ميزان مدفوعاتها إذا كانت هذه السلعة تشكل نسبة عالية من إجمالي صادراتها كالنفط مثلاً بالنسبة لكثير من الدول العربية. وقد تسعى بعض الدول لاعتماد الطريقة المركبة في تقييد التجارة الخارجية عن طريق فرض الرسوم الجمركية لزيادة إيراداتها المالية واستخدام نظام الحصص لحماية صناعاتها الوطنية الناشئة خلال فترة زمنية محدودة.

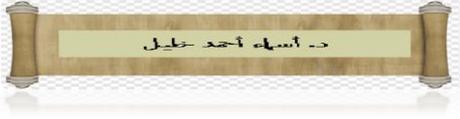
٣. ضوابط وقيود أخرى تضمها الدول لتقليص حجم التجارة الخارجية وخاصة بالنسبة

للاستيراد مثل :

أ. الطلب إلى المستوردين بتمويل مستورداتهم من الخارج بالعملات الصعبة أو

الوطنية دون توفير التغطية البنكية من المصارف الوطنية، وذلك لحصر

عمليات الاستيراد بالمقتدرين مالياً من أجل توفير تغطية الاعتماد.



ب. مكافحة سياسات الإغراق التي تعتمد على بعض الدول الأجنبية التي تقوم ببيع

منتجاتها بأسعار - أقل من التكلفة في الأسواق الخارجية. وتهدف قوانين أو

سياسات منع الإغراق حماية السلع الوطنية من المنافسة غير الشرعية.

ج. اعتماد مواصفات ومقاييس دولية للعديد من السلع التي يمكن إدخالها عن

طريق الاستيراد إلى الأسواق المحلية وخاصة في إطار الجودة، بالإضافة

إلى المنتجات الزراعية التي تستخدم في إنتاجها الأسمدة الكيميائية والمبيدات

الحشرية، وكذلك الأمر بالنسبة لبعض المنتجات الحيوانية كاللحوم والألبان

والأجبان وغيرها.

د. اعتماد أساليب ضاغطة لمقاومة الاستيراد كتشديد نظم الفحص والحجر

الصحي للمستوردات وخاصة بالنسبة للمواد الغذائية والحيوانات والطيور

المستوردة التي ثبت عملياً بأنها قد تكون غير صالحة للاستخدام الآدمي من

خلال إخضاعها للفحوص المخبرية.

لكن يجب التأكيد على أن الإفراط أو المغالاة في فرض الضوابط والقيود على

أعمال الاستيراد له مفاعيله العكسية من حيث ارتفاع السعر الذي يدفعه المواطن للسلعة

الأجنبية بشكل غير مبرر من ناحية، ومن حيث تجاوز الحدود المقبولة في حماية الصناعة

الوطنية من جهة ثانية، والتي يمكن أن تقود إلى اتكالية وتكاسل المنتجين الوطنيين وعدم

رغبتهم في تحسين مواصفات منتجاتهم وتطوير قدراتها التنافسية كما حصل في سورية



خلال العقود الماضية، حيث لم تتجه الجهود نحو تطوير المنتجات لتعزيز مواقعها في الأسواق المحلية والخارجية. لذا فإن القيود يجب ألا تدوم طويلاً بحيث تعطى الصناعة الوطنية الدافعية المطلوبة لتطوير ذاتها.

حاولت بعض شركات التجارة الدولية الالتفاف على بعض القيود المفروضة على الاستيراد كأن تقوم مثلاً بتفكيك السلعة إلى مكوناتها الأساسية وتقوم بتصديرها على أساس أنها سلع غير تامة الصنع لأن الرسوم الجمركية على السلع الجاهزة أعلى منها على غير الجاهزة. أو أن تقوم صناعة السيارات اليابانية من أجل التغلب على نظام الحصص المفروض عليها في بعض البلدان الأوروبية بإنشاء شركات تصنيع السيارات في هذه البلدان. كما أن هناك العديد من الجمعيات والاتحادات العالمية الخاصة بمنتجاتي بعض السلع الاستراتيجية كاتحاد صناعة الصلب، أو السكر، أو النحاس، النفط (أوبك) وغيرها من السلع الاستراتيجية التي تتأثر نتيجة التقلبات في أوضاع الاقتصاد العالمي لعوامل العرض والطلب مما يهدد في بعض الأحيان اقتصاديات العديد من دول العالم كالانخفاض الحاد في أسعار النفط خلال الفترة الماضية من ٣٠ دولاراً إلى حوالي ١٢ دولاراً للبرميل الواحد مما أثر كثيراً على أوضاع الدول المصدرة للنفط، لذلك ارتأت هذه الدول ضرورة ضبط وتنظيم إنتاج وتصدير هذا النوع من المنتجات بما يحقق الاستقرار للدول المنتجة والمستهلكة على حد سواء.



### ثامناً: الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة - الجات ( GATT )

تطورت هذه الاتفاقية وزاد عدد أعضائها منذ تأسيسها عام ١٩٤٧ من / ٢٣ / دولة ليصبح في عام ١٩٩٥ / ١٢٧ / دولة، وتم تحويل هذه الاتفاقية إلى منظمة دولية جديدة هي منظمة التجارة العالمية. W.T.O والغرض من هذه الاتفاقية هو تحرير وعولمة التجارة. أما المبادئ التي قامت عليها اتفاقية الجات فهي :

١. مبدأ عدم التحيز (الدولة الأولى بالرعاية بين الدول الأعضاء وعدم منح رعاية خاصة لإحدى الدول الأخرى، لكن هناك بعض الاستثناءات للدول النامية من أجل حماية صناعاتها الناشئة.
٢. مبدأ الشفافية القائم على أساس اعتماد التعرفة الجمركية وليس على أساس القيود الكمية لتحديد حجم الحماية لبعض المنتجات المحلية في الدول النامية.
٣. مبدأ التفاوض التجاري لتنفيذ الأحكام وفض النزاعات وتسويتها.
٤. مبدأ المعاملة التفضيلية من خلال منح الدول النامية علاقات تجارية تفضيلية مع الدول المتقدمة.
٥. مبدأ التبادلية الذي يقضى بتحرير التجارة الدولية من القيود وتخفيض القيود الجمركية وغير الجمركية بحيث تتعادل منافع الأطراف المتبادلة.



أما منظمة التجارة العالمية فلها شخصية قانونية مستقلة عن شخصية الأعضاء، ولها حصانة قانونية دبلوماسية، وللعاملين فيها نفس حصانة العاملين في الأمم المتحدة. والأهداف الرئيسية لاتفاقية الجات هي : رفع مستوى المعيشة والدخل القومي الأعضاء - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة - تشجيع حركة الإنتاج ورؤوس الأموال - تسهيل الوصول للأسواق ومصادر المواد الأولية - تنشيط الطلب الفعال - خفض الحواجز الجمركية - اعتماد مبدأ المفاوضات كوسيلة لحل المشكلات والنزاعات.

بالنسبة لجولة الأورغواي لعام ١٩٨٦ فقد عالجت مواضيع جديدة وهي:

أ - إدخال تجارة الخدمات في المفاوضات GATTS

ب- إدخال مجالات الزراعة في التفاوض.

ج - إدخال موضوع حماية الملكية الفكرية TRIPS

د - إدخال إجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة الخارجية TRIMS.

وطبقا لدراسات سكرتارية الجات في جنيف ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي، فإن تحرير التجارة العالمية سيؤدي إلى زيادة حجوم وقيم التجارة العالمية ، وزيادة المنافع المتبادلة على المستوى الدولي وزيادة مستوى الدخل العالمي وتحسين درجة الرفاهية. وتتراوح تقديرات زيادة الدخل العالمي مع إتمام تنفيذ بنود اتفاقات جولة أوروغواي بين ٢١٣ بليوناً إلى ٢٧٤ بليون دولار أمريكي. لكن ستكون المصلحة الحقيقية العليا للدول



المتقدمة والدول الناشئة كالصين ودول جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية، بينما ستواجه صعوبات كثيرة الدول النامية الأولى في الاستفادة من مزايا تحرير التجارة بسبب إلغاء بعض المزايا التفضيلية التجارية الممنوحة لها من الدول المتقدمة، بالإضافة إلى بعض الانعكاسات السيئة الأخرى مثل : فرض قيود على صادرات الدول النامية التي تتمتع فيها بميزة نسبية - حصول عجوزات في الموازنات بسبب تراجع قيم الرسوم الجمركية- ارتفاع أسعار المواد الغذائية المستوردة نتيجة لإلغاء الدعم الحكومي في الدول المتقدمة للإنتاج الزراعي- عدم قدرة منتجات الدول النامية على منافسة مثيلاتها المستوردة من الدول المتقدمة.

**أما العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى الانتعاش المحلي بفضل شروط اتفاقية الجات فهي:**

أ. تقليص الرسوم الجمركية على السلع ومستلزمات الإنتاج التي تستوردها الدول النامية وتخفيض تكاليف الإنتاج فيها.

ب. استقرار المستوى العام للأسعار وتخفيض معدلات التضخم.

ج. زيادة الإنتاج في الدول النامية وتحسين الكفاءة الإنتاجية وتوفير الحصول على

التكنولوجية المتقدمة.

د. زيادة الطلب على صادرات الدول النامية التي تتمتع بميزة نسبية في الأسواق

الخارجية.



لذلك يجب على الدول النامية والعربية على وجه الخصوص أن تسارع إلى تفعيل العمل المشترك وإقامة تكتل اقتصادي عربي حقيقي، وتنشيط دور الرقابة الحكومية لمنع الإغراق واعتماد كافة أشكال الحماية الممكنة في المرحلة الأولى على الأقل، وترتيب الأوضاع الداخلية والاستفادة من فترات التأجيل المؤقتة الممنوحة للدول النامية لترتيب وتطوير هياكلها الاقتصادية والإدارية.

أما عن تأثير التكتلات الاقتصادية على الأعمال الدولية فيتجلى في الآتي:

- اتساع نطاق السوق وتحقيق المزيد من المرونة في تبادل السلع نظراً لغياب الحواجز التجارية.

- تغيير طبيعة المنافسة بحيث تندمج الشركات في إطار التكتل الإقليمي لمنافسة الشركات الأخرى الوافدة كما هو الحال بين الشركات الأوروبية والأمريكية، كما تتحسن ظروف وشروط المنافسة بالنسبة لشركات التكتل الاقتصادي بالنسبة للشركات الأخرى في الأسواق العالمية.

وأنواع التكتلات الاقتصادية السائدة في العالم هي مناطق التجارة الحرة . الاتحادات الجمركية - السوق المشتركة - الاتحاد الاقتصادي . الاتحاد السياسي.



### تاسعاً: مؤتمر مراكش وإنشاء منظمة التجارة العالمية ( WTO )

انتهت أعمال جولة الأوروغواي بانعقاد المؤتمر الوزاري في مدينة مراكش عام ١٩٩٤ الذي اعتمد سبع وثائق وهي : قبول الانضمام لمنظمة التجارة العالمية - تشكيل لجنة لمتابعة إجراءات إنشاء WTO - دراسة الآثار المالية والإدارية المترتبة على إنشاء WTO - دراسة العلاقة بين التجارة والبيئة - إصدار إعلان مراكش كتلخيص لنتائج جولة الأوروغواي تصديق الوثيقة الختامية للجولة - اعتماد اتفاقية إنشاء WTO ومن أهم نتائج جولة الأوروغواي : إنشاء منظمة التجارة العالمية - وضع نظام لتسوية النزاعات التجارية- تعزيز النظام القانوني بالوقاية من الواردات ومكافحة الدعم والإغراق - تطبيق المعاملة التفضيلية للدول النامية لترتيب أوضاعها - التسليم بحق الدول النامية المستوردة للغذاء في التعويضات على شكل منح وقروض ميسرة - صوت واحد لكل عضو في منظمة التجارة العالمية وتتخذ القرارات بالإجماع أو بالأكثرية.

أنشئت منظمة التجارة العالمية (WTO) لتنظيم العلاقات الاقتصادية بين الدول، استثمار وعمالة وتجارة، وتصحيح الأداء الاقتصادي وإدخال قطاع الخدمات والملكية الفكرية. وهذه المنظمة ذات شخصية اعتبارية قانونية لها استقلاليتها المالية والإدارية والسياسية وتلعب دوراً مهماً في النظام التجاري العالمي، وتمثل الحلقة الثالثة من اتفاقية / بريتون وودز / للنظام الاقتصادي الدولي الذي قضى بتأسيس صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في عام ١٩٤٧.



أما عن أهداف المنظمة ومبادئها فهي نفسها كما وردت في اتفاقية الجات مع إضافة بعض الامتيازات للدول النامية مثل: زيادة حصيلة صادراتها - تنويع الإنتاج - زيادة حصتها في التجارة - الدولية إلغاء الرسوم والحواجز الجمركية على السلع الهامة للدول النامية. وظائف المنظمة :

١. العمل على تنفيذ كافة الاتفاقات الموقعة في إطار الاتفاقية ومراجعة السياسات التجارية للدول الأعضاء.

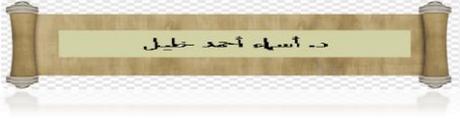
٢. إعداد المتكسيات القانونية للتفاوض وإدارة قواعد تسوية النزاعات.

٣. تحديد أوجه التعاون بين المنظمة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي لرسم السياسات الاقتصادية على المستوى الدولي.

٤. قبول أعضاء جدد يلتزمون بنتائج اتفاقية جولة الأورغواي وبموافقة ثلثي أعضاء المنظمة.

### عاشراً: آلية فض المنازعات في المنظمات الدولية

إن عملية فض المنازعات من خلال منظمة التجارة العالمية تساهم في تحقيق الأمن والاستقرار الاقتصادي والمالي والتجاري لجميع الأطراف في المنظمة، حيث أرسى اتفاقيات تحرير التجارة العالمية الدعائم الكفيلة بتحقيق العدالة وعدم التحيز وحل المنازعات من خلال ما يلي:



أ. إنشاء جهاز خاص لفض المنازعات يقوم على مجموعة من المستشارين المحلفين الذين يسهرون على تطبيق القواعد والقوانين لحل المنازعات.

ب. يتبع جهاز فض المنازعات للإشراف المباشر لمنظمة التجارة العالمية. ج - اعتماد الحلول الايجابية التي تحقق مصلحة الأطراف المتنازعة دون اللجوء إلى جهاز فض المنازعات.

ج. عدم القدرة على خرق أحكام وقرارات جهاز فض المنازعات إلا من خلال استخدام حق النقض والاستئناف.

وبهذا أصبحت التجارة الدولية من خلال منظمة التجارة العالمية وهيكلتها أكثر فعالية في تنظيم حركة التجارة الدولية وحل كافة المشكلات التي تواجهها.

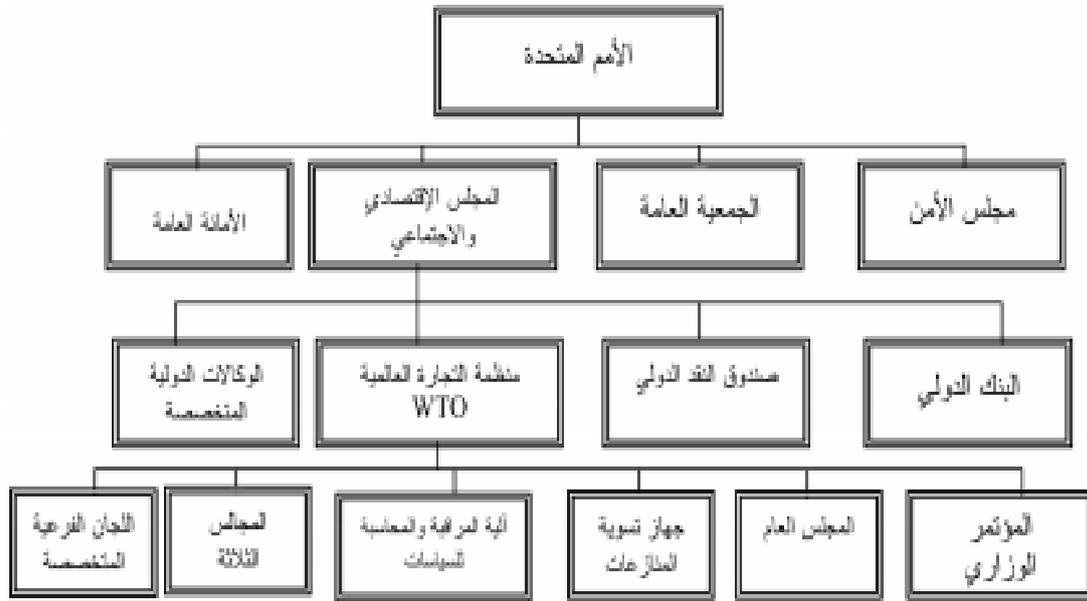
### الهيكل التنظيمي لمنظمة التجارة العالمية وعلاقتها بمنظمات الأمم المتحدة:

يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة أهدافها ووظائفها الرئيسية ويتكون من مؤتمر وزاري ومجلس عام وثلاثة مجالس رئيسية تعالج المسائل التجارية بالنسبة لحقوق الملكية الفكرية وتجارة السلع والخدمات. كما يتضمن الهيكل التنظيمي لجان التجارة والتنمية، لجنة موازين المدفوعات، ولجنة الموازنة ، لجان فرعية. وتعد منظمة التجارة العالمية إحدى منظمات المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة. الشكل رقم ٧/ يبين الهيكل



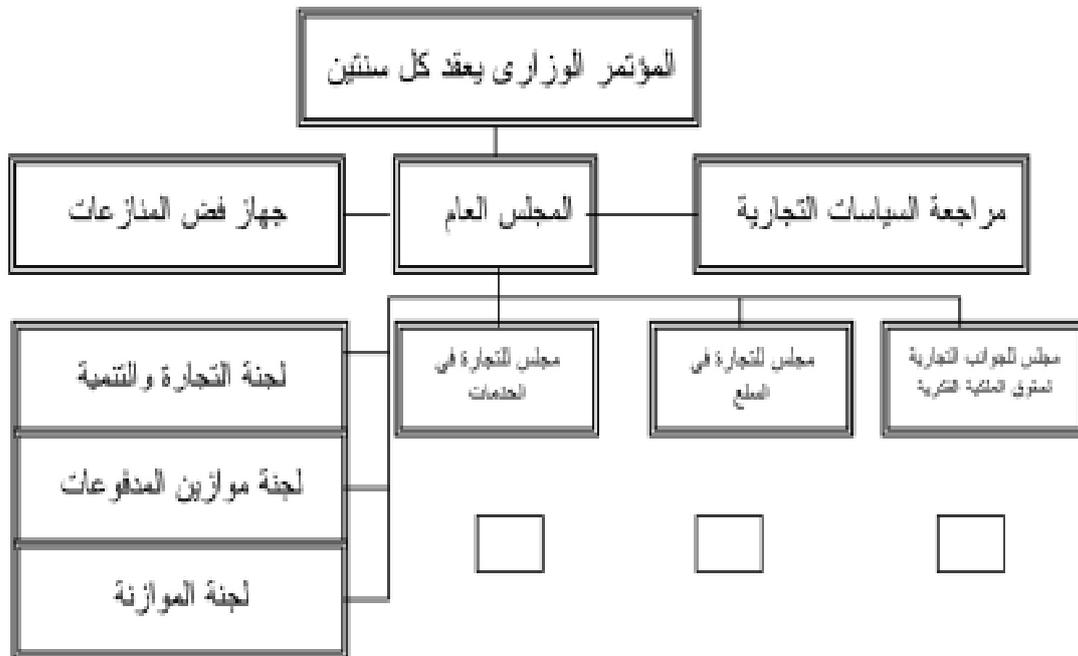
التنظيمي للأمم المتحدة وموقع WTO فيه والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي الخاص

بـ WTO



شكل رقم ٨/

الهيكل التنظيمي لمنظمة الأمم المتحدة ومواقع منظمة التجارة العالمية WTO



شكل رقم ٧ الهيكل التنظيمي لمنظمة التجارة العالمية



### أهم بنود الاتفاقية المقررة في مراكش عام ١٩٩٤:

تضمنت الاتفاقية جميع مجالات التجارة العالمية ومن أهمها الموضوعات التالية:

- التعريف الجمركية للسلع الصناعية حيث تم تخفيضها لحدود ٥% في الدول المتقدمة وأُعفيت ٤٠% من إجمالي الواردات من الرسوم وفتحت الأسواق العالمية أمام المنتجات الصناعية، وتم تخفيض الأسعار بالنسبة للمستهلكين
- في مجال السلع الزراعية : حيث نص الاتفاق على تقليص الدعم للمنتجات الزراعية بنسبة ٢٠%، وعلى خفض الصادرات المدعومة من الحكومات بنسبة ٣٦%، وفتح كافة الأسواق أمام السلع اليابانية والكورية الجنوبية بصورة تدريجية إضافة إلى معاملة الدول النامية معاملة خاصة بسبب ارتفاع أسعار المواد الغذائية المستوردة.
- في مجال الخدمات: التي ترتبط بالأعمال المصرفية والتأمين والاتصالات والسياحة والنقل وغير ذلك، حيث تم وضع إطار عام لقواعد التجارة دون تمييز، التفاوض بشأن تعزيز التجارة في قطاع الخدمات.
- في مجال حقوق الملكية الفكرية : أي حماية براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر والعلامات التجارية ، وذلك من خلال وضع معايير دولية لهذا الغرض تحمي براءات الاختراع لمدة ٢٠ سنة وحقوق التأليف والنشر لمدة



٥٠ سنة بما في ذلك العلامات والأسرار التجارية وبرامج الحواسيب الإلكترونية على أن تعطى الدول النامية وقتاً إضافياً لوضع هذه المعايير موضع التنفيذ.

- في مجال الملابس والمنسوجات : تم الاتفاق على الإلغاء التدريجي لنظام الحصص، خفض الدول النامية التعرفة الجمركية على الواردات من الملابس والمنسوجات، توفير فرص أفضل للدول النامية لزيادة صادراتها من هذه المنتجات.
- إلغاء دعومات التصدير عن طريق فرض رسوم تعويضية مع تحديد لأنواع الدعم المسموح به قانونياً مع التدقيق على أنواع الإعانات الممنوعة، كما وأعطيت الدول النامية فترة سماح لمعالجة أوضاعها وتكييفها مع الظروف الجديدة.
- مكافحة الإغراق : والإغراق يعنى تسعير السلع المصدرة المعدة للتصدير بأقل من الأسعار السائدة في الأسواق المحلية أو بمعنى آخر بيع السلع بأقل من قيمتها الفعلية في الأسواق الخارجية.



الآثار السلبية للاتفاقية علي الدول النامية:

- أ. ارتفاع أسعار المواد الزراعية المستوردة بسبب إلغاء الدعم عليها في بلد المنشأ مما يؤدي إلى حدوث خلل في ميزان مدفوعات الدول النامية.
- ب. عدم قدرة منتجات الدول النامية على منافسة السلع المصنعة في الدول المتقدمة من حيث النوعية والتكلفة وهذا سيؤثر على الصناعات الوطنية.
- ج. محدودية صادرات الملابس نظراً لوضع بعض القيود على تصديرها من الدول النامية إلى الدول المتقدمة.
- د. صعوبة منافسة الدول النامية للدول المتقدمة في مجالات السياحة والتأمين والمصارف والنقل وغير ذلك من الخدمات.



## الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية الدولية

### مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر وظائف المنظمة تأثيراً على الوظائف الأخرى بالمنظمة، فالعنصر البشري هو وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى بالإضافة الى كونه عنصر الإنتاج الأكثر أهمية.

### أولاً: أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه، ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول أحد الباحثين بهذا الصدد إن "إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز"، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم لتحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات، لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلة والمعدات) بل أن التوسع الرأسي الإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التأهيل والتدريب.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات بان

الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:



- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- كذلك تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الإمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات، مثل
  - تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
  - المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
  - عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
  - تعرض المنظمة إلى المساءلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.
  - عدم رضا العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
  - تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
  - عدم الالتزام بقوانين العمل.



وبصورة أكثر توضيحاً يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط الآتية:

- أ. إن الموارد البشرية الجيدة تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية.
  - ب. إن المورد البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلاله استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة في المنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة .
  - ج. إن الموارد البشرية الجيدة تسعى إلى تحسين وتوثيق العلاقات فيما بينها من ناحية، وبين الإدارة والأجهزة العمالية كالتقنيات من ناحية أخرى.
  - د. إن الموارد البشرية الجيدة توائم وتتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية والخاصة بقوانين العمل.
  - هـ. إن الموارد البشرية الجيدة تمثل أساساً للقوة الاقتصادية، وذلك بقدراتها على الإدارة الفعالة، وعلى الأداء الجاد المثمر.
- إذا نبين أن أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من أهمية العنصر البشري فهو أساس الموارد في المنظمات وهو أساس النجاح ويعتبر العنصر الرئيسي بزيادة الإنتاج وأن نجاح أو فشل المنظمات مرهون بالعنصر البشري.



### ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تتكون مما يلي:

١. أهداف وظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.
٢. أهداف تنظيمية: ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة، إذ أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.
٣. أهداف اجتماعية: يجب على المنظمة الاستخدام الإيجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع، ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين.
٤. أهداف شخصية: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية، وبحد أدنى تلك الأهداف التي تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التنظيم.



## إدارة الأعمال الدولية

ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي:

أ. المشاركة: وتتمثل في:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار.
- استقرار الأيدي العاملة في المنظمة.
- (الفاعلية) هي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح وهي مرتبطة بعدة عوامل منها: تحفيز الأفراد، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ومدتهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك، ومساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

إذا تعد إدارة الموارد البشرية واحدة من ضمن الأقسام الإدارية التي لها أهمية كبيرة في الأعمال المتنوعة، وفي المنظمات حيث تهدف إلى التنبؤ والتخطيط وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية حتماً حيث المؤهلات والإمكانات المتاحة لشغل الوظائف فيها، كما تهدف إلى تحسين وتنمية المهارات الخاصة بالأفراد من الموظفين وتقييم إدايتهم.



### ثالثاً: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

يعد استخدام مفهوم إدارة الموارد البشرية حديثاً جداً في المؤسسات وبدأ يحل محل عبارة إدارة الأفراد أو شؤون العاملين، التي ما زالت مستخدمة من قبل كثير من المؤسسات والمدراء وأرباب العمل في البلدان المتخلفة، هذا المفهوم موجه نحو بيان الأهمية الجديدة والجوهرية المخصصة إلى المورد الأول في كل مؤسسة التي تتمثل في البشر، ويرجع هذا التحول إلى أسباب أربعة هي

١. الأسباب الحقوقية: وهي تعني التشريعات الاجتماعية في مجال العمل الصادرة والمطورة خلال التي تمس عقود العمل المختلفة، ومعايير الصحة والسلامة المهنية وظروف العمل.

٢. الأسباب الاقتصادية: تعني التركيز على السياق التنافسي الجديد الذي يخص أغلبية المؤسسات في القطاعات الاقتصادية كافة، ونذكر بشكل أساسي الاندفاع السهل للسوق الأوروبية المشتركة، والتدفق صعب الضبط للمنتجات القادمة من جنوب شرق آسيا، وانفتاح الحدود بين الكتل الاقتصادية في الشرق والغرب، يضاف إلى ذلك الحركة العامة نحو التحرر الاقتصادي والخصخصة ورفع الحواجز بين الدول وفق الاتفاقات الدولية.



٣. الأسباب التقنية: يقود إيقاع التجديدات في المنتجات والتجهيزات ذات الأداء الكبير إلى تسريع ظواهر مختلفة إذ تم إدخال الأتمته والمعلوماتية في أجهزة الإنتاج الأمر الذي يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية.

٤. الأسباب المجتمعية: تعني كشف الأمنيات الجديدة للأفراد على صعيد أسلوب الحياة الذي يعبر عن رغباتهم إزاء موقعهم في المؤسسة، وتخص أكبر الرغبات البحث عن الاعتراف في العمل، والبحث عن الابتهاج وإرادة حفظ التوازن الشخصي بين العمل، عمومًا، تغير الرأي العام وبدأ يعبر عن اتجاهات جديدة فيما يخص المؤسسة التي تعتبر بوتقة لخلق الثروات، ووسيلة لتوفير العمل المبدع. هكذا، يجب أن يدير القادة مجموع معقد، ومتغير تدريجيًا، وإزاء ذلك ينبغي الإجابة عن القدرات الخاصة بالتكيفية.



أهم النقاط	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
الفلسفة	-الإنسان عنصر انتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية. إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة	الإنسان كيان مستقل وليس له تابع، له توقعات ومطالب. إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
الهدف	تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.	هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المواءمة بين احتياجات العمل واحتياجات الفرد.
النشاطات	تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد من خلال تنمية العلاقات مع الموظفين. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. التطوير التنظيمي. الاتصالات والإعلام. زيادة مجالات الخدمات.	تحقيق وتدبير الاحتياجات. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد من خلال تنمية العلاقات مع الموظفين. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. التطوير التنظيمي. الاتصالات والإعلام. زيادة مجالات الخدمات.
الموقع في الهيكل التنظيمي	الإدارة العليا كإدارة استشارية.	الإدارة العليا كإدارة تنفيذية.
منظور الوقت والتخطيط	قصير الأجل.	بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية.
انظمة الرقابة	داخلية ورسمية.	رقابة ذاتية.
منظور العلاقات بين الأفراد	منفعياً وجمعياً وقائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين.	تبادلياً قائماً على أساس الاحترام والثقة المتبادلة.
الهيكل والأنظمة	بيروقراطية مركزية وميكانيكية.	عضوية ومرنة.
الأدوار	الأدوار التخصصية والمهنية.	التنوع والتكامل في الأدوار. <sup>6</sup>

شكل رقم ٨ أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إذاً الانتقال من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية يتطلب التحول في إدارة

الأفراد كعمال وفق القوانين والأنظمة للعمل في إدارة الموارد البشرية، أي اعتبار العامل



## إدارة الأعمال الدولية

مورد أساسي وفعال في استراتيجية المنظمة وتأهيله وتدريبه للنهوض بالمنظمة قدماً باعتباره

أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المنظمة، وأكثر العناصر عرضة للتأثر

رابعاً: الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية

إن اختلاف إدارة الموارد البشرية الدولية عن إدارة الموارد البشرية المحلية بشكل

أساسي يكمن في النقاط الآتية:

١. بيئة الأعمال الداخلية والخارجية تكون غير مستقرة ومتقلبة.
٢. تمتلك منظورات متغيرة بشكل مستمر.
٣. تتطلب تدخل أكثر في الحياة الشخصية للعاملين.
٤. تتحمل مخاطر كبيرة وبالعكس بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية المحلية.
٥. تتطلب وظائف أكثر.

ويمكن أن نحدد الفوارق بين الاثنين من خلال الجدول التالي:

إدارة الموارد البشرية للمحلية	إدارة الموارد البشرية الدولية
1-وظائف ونشاطات قليلة	1-وظائف ونشاطات كثيرة
يؤدي العمل في البيئة المحلية إلى جعل إدارة الموارد البشرية البشرية تعمل وفق أنشطة ووظائف محددة نسبياً فهي تتعامل مع موارد بشرية في بلد واحد ولغة واحدة وثقافة واحدة.	يؤدي العمل في البيئة الدولية إلى جعل إدارة الموارد البشرية تتحكم في نشاطات أكثر وأكبر مثل كيفية التعامل مع أمور وجوانب مختلفة عن البيئة المحلية كالضرائب الدولية واختلاف اللغة والثقافات والخدمات الدولية وغيرها.
1- مفهوم ضيق للموارد البشرية	2- مفهوم واسع للموارد البشرية
إدارة الموارد البشرية تعمل على وضع برامج وسياسات وتطبيقات لمجموعة واحدة من الموارد البشرية الذي يمكن ممارسة سياسة واحدة معهم وغير واسعة وبالتالي فإن الأنشطة المرتبطة بهم ستكون ضيقة ومحدودة.	إدارة الموارد البشرية تعمل على وضع برامج وسياسات وتطبيقات لمجموعة متنوعة ومختلفة وواسعة من الموارد البشرية التي تكون بحاجة إلى ممارسات وسياسات أكثر وأوسع من الممارسات المحلية لأجل أن تتمكن من خلق الموائمة بين هذا التنوع والسعة الموجودة في أنشطة الموارد البشرية.
3-شمولية أقل في حياة الموارد البشرية	3-شمولية أكبر في حياة الموارد البشرية
السياسات والتطبيقات الخاصة ب إدارة الموارد البشرية تمتاز بدرجة قليلة من الشمولية والتوسع في حياة الموارد البشرية سواء داخل أو خارج حدود منظمة الأعمال.	وجود درجة عالية وكبيرة من الشمول في حياة الموارد البشرية وهي ضرورية في مجال الاختيار والتكريب والإدارة الفاعلة للموارد البشرية حيث تهتم الإدارة الدولية للموارد البشرية بحياتهم خارج حدود المنظمة كتوفير السكن والاهتمام بتوفير الأمن والسلامة والكثير من الجوانب المتعلقة بحياتهم مما تجعل أنشطة الموارد البشرية أكثر شمولية.
4-مخاطر قليلة ومحدودة	4-مخاطر كبيرة ومتنوعة
إدارة الموارد البشرية تعمل في ظل بيئة محلية مستقرة ومتشابهة وفي ظل ثقافة واحدة وقيم متشابهة ومعروفة بشكل نسبي وبالتالي فإن احتمال الغشل والمخاطر تكون قليلة ومحدودة.	إدارة الموارد البشرية تعمل في ظل بيئة عالمية غير واضحة وغير معروفة وكثيرة المتغيرات وفي ظل ثقافات ولغات وقيم متعددة ومتنوعة ومختلفة وبالتالي فإنها تحمل الكثير من المخاطر التي قد تؤدي إلى الغشل وفي مختلف الجوانب سواء كانت مالية أو بشرية أو غير ذلك.
5-مؤثرات خارجية قليلة ومحدودة	5- مؤثرات خارجية كثيرة ومتعددة
تتأثر إدارة الموارد البشرية المحلية بمؤثرات قليلة مغارنة بإدارة الموارد البشرية الدولية لأنها تمارس مهامها تحت	وجود مؤثرات كثيرة ومتنوعة أمام إدارة الموارد البشرية الدولية كالقوانين الحكومية المتنوعة والمختلفة لكونها تابعة لأكثر من



مظلة حكومة واحدة لها قوانين معروفة من قبل المنظمة وسياسات عمل واضحة.	حكومة أو دولة وسياسات التصانيف متعددة وثقافات متنوعة وغيرها من المؤثرات التي تختلف من بلد إلى آخر.
٦-مصادر الحصول على الموارد البشرية	٦-مصادر الحصول على الموارد البشرية
إدارة الموارد البشرية تتعامل مع سوق عمل واحد هو السوق الداخل الذي يوفر الموارد البشرية التي تلائم عمل المنظمة والذي يتضمن إجراءات تتميز بالسهولة واللبلة التعقيد.	إدارة الموارد البشرية تتعامل مع أكثر من سوق عمل داخلياً وخارجياً للحصول على الموارد البشرية وهي بحاجة إلى سياسات وإجراءات كثيرة ومتنوعة ترتبط بعملية الاختيار والتمين والانتقال والتي لا تتميز بالسهولة وإنما بالتعقيد والصعوبة. <sup>٨</sup>

شكل رقم ٩ الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية

تختلف إدارة الموارد البشرية المحلية عن إدارة الموارد البشرية الدولية في النواحي

الآتية:

١. الوظائف والنشاطات.
٢. مفهوم اتساع الموارد البشرية.
٣. الشمولية في حياة الموارد البشرية.
٤. المخاطر.
٥. المؤثرات الخارجية.
٦. مصادر الحصول على الموارد البشرية.



**خامسًا: العوامل المؤثرة في آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها.**

تعرف إدارة الموارد البشرية بالشركات دولية بأنها عملية تدبير واستقطاب واستخدام الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف التوجه العالمي للشركة، ويشمل نشاط إدارة الموارد البشرية بالشركات دولية النشاط المجالات التالية:

١. الشركة الأم أو المركز الأصلي أو الرئيسي.
٢. الشركات التابعة أو الفروع الدولية بالبلاد المضيفة.
٣. بلاد أخرى قد تكون مصدرًا للعمالة أو للمدخلات الأخرى، وتتطلب إدارة الموارد البشرية بالشركات دولية النشاط.

**ضرورة تحقيق التوازن بين الاعتبارات التالية:**

- أ. الاستقلالية: بالنسبة لعلاقة المركز الرئيسي والفروع الدولية.
- ب. التنسيق: بين السياسات والجراءات الخاصة بالمركز الرئيسي والفروع الدولية.
- ج. المرونة: أي القدرة على التكيف للظروف المحلية بالبلد المضيف.
- د. الرقابة: أي مدى الرقابة التي يمارسها المركز الرئيسي على الفروع الدولية.



العوامل التي تؤثر على دور وأوجه نشاط إدارة الموارد البشرية الدولية.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية ومنها:

• العوامل الاقتصادية:

- تعاضد دور الشركات متعددة الجنسية.
- المنافسة الكبيرة في مجال الأعمال والخدمات
- الحرية والمرونة الكبيرة في انتقال رؤوس الأموال والعمالة عبر القارة الأرضية.

• العوامل الثقافية والاجتماعية:

- التنمية البشرية.
- مستوى التعليم والتدريب.
- توافر المهارات.
- تعدد الثقافات.
- اختلاف وتنوع قوة العمل من حيث الجنسية واللغة والتعليم والثقافة والدين.

• العوامل السياسية والقانونية:

- تزايد الاهتمام بحقوق الإنسان وك ارمته وحريةته.
- الالتزام بالقوانين واللوائح من حيث الحد الأدنى للأجور وساعات العمل والإجازات والحقوق والواجبات والأمن الصناعي والصحة المهنية.



- الاهتمام بالبعد الدولي في اختيار الخبراء والقيادات الإدارية.

### • العوامل التكنولوجية:

- التطور الفائق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الخبرة والذكاء الصناعي.

- الاهتمام بالابتكار والتجديد والبحوث والتطوير لخلق ميزات تنافسية.

- تحول المنظمات إلى منظمات المعرفة.

إذاً هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية الدولية أكثر من إدارة الموارد البشرية المحلية كالبيئة المحيطة والنظام الاقتصادي والنظم الاجتماعية والثقافية حيث كل هذه العوامل لها تأثير على العنصر البشري الم ارد تأهيله للعمل في المنظمات الدولية.

**سادساً: ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الدولية.**

تحدد ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الدولية في الآتي:

١. تحديد الاحتياجات الآتية والمستقبلية من الموارد البشرية.

٢. رسم سياسات اختيار أو استقطاب المديرين والخبراء والاستشاريين المؤهلين

والمديرين بما يتلاءم مع متطلبات التطور العالمي بما يحقق الكفاءة اللازمة لشغل

المراكز الدولية، إن من سمات الشركات الدولية تجميع عدد كبير من المديرين



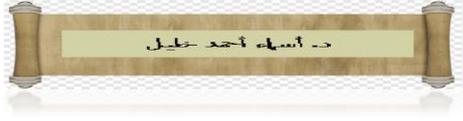
والعاملين القادمين من بيئات وثقافات وحضارات متباينة وربما مختلفة اختلاف الضدين، وإن خلط هذه الكوادر مع بعضها البعض في سبيل إخراج عمل منتج وفعال أمر في غاية الصعوبة، ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية الدولية لا تختار الكوادر البشرية بشكل آحادي فحسب وإنما عليها أن تختار تلك التوليفة التي تحقق التلاحم الذي تنشده الشركة انطلاقاً من توجه دولي.

٣. وضع آليات للتنسيق بين المركز الرئيسي والفروع والعاملين في مناطق مختلفة وذلك بأساليب حديثة غير تقليدية، ووضع الاستراتيجيات المرنة والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات الدقيقة.

٤. التعليم والتدريب من منطلق عالمي وذلك بتصميم البرامج التدريبية التي تحقق ذلك وتوصيف محتوياتها واختيار الأوقات المناسبة لتنفيذها والاستعانة بالمدرسين المتميزين في هذا المجال، فهذه الشركات تعتمد على سياسات معينة لتدريب الأفراد المحليين والأجانب للعمل جنباً إلى جنب بالتدرج، وبطريقة عملية يتعلمون بها كيفية الموازنة بين الحاجة للمبادرة المحلية مع الاحتياج للمبادرة المحلية مع الاحتياج في نفس الوقت للرقابة المركزية والحاجة لفهم الطرق العلمية، وأيضاً لتفهم الطرق الخاصة بالشركة، وموازنة الاحتياج لشغل الوظائف بمهارات إدارية متنوعة متعاقبة، مع الاحتياجات الفردية للاستقرار.



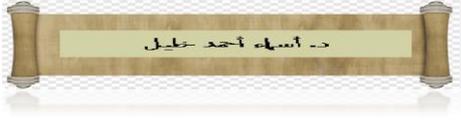
٥. المناورة في المهارات والخبرات مما يتطلب مرونة عالية في نقل الخبرات والمهارات بين الفروع دون أن يترتب على ذلك آثار سلبية على أحد الفروع.
  ٦. تنمية روح البحث والتجديد والابتكار والإبداع، والعمل على نشر المعرفة بين الفروع المختلفة للشركة.
  ٧. التعليم والتهيئة المبدئية والتدريب من منظور التوجه العالمي.
  ٨. تنمية القدرة على الابتكار.
  ٩. بناء روح الفريق العالمي.
  ١٠. تخطيط المسارات المهنية على المستوى العالمي.
  ١١. تقييم الأداء من منظور التوجه العالمي.
  ١٢. التطوير التنظيمي.
  ١٣. وضع نظام الأجور والمرتبات والحوافز طبقاً للمستوى العالمي.
- تنطلق سياسات إدارة الموارد البشرية الدولية من رسم سياسة اختيار واستقطاب المديرين والخبراء والتنسيق بين المركز الرئيسي للشركة والفروع والتنظيم والتدريب من منطلق عالمي وذلك بتصميم برامج تدريبية دولية.



سابعًا: مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية.

### ١. تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:

فيما يختص بالوظيفة على إدارة الموارد البشرية أن تحدد وتصف الوظيفة المراد شغلها، وواجبات شاغليها، وظروف العمل، ومتطلبات الوظيفة المتعلقة بالمؤهل العلمي والخبرة ومهارات الاتصال الاجتماعية والسلوكية واللغوية، إضافة إلى الجوانب الصحية والجسدية والقدرة على التحمل والمتطلبات العقلية؛ كالقدرة على الملاحظة وسرعة البديهة والقدرة على المبادرة والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة، وكل هذا مهم جداً لمعرفة الأشخاص المناسبين لكل وظيفة، أما فيما يختص بالتنظيم فعلى إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين، ودرجة مركزية القرارات، ومدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي. كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج أمر ضروري وذلك يعني معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف، وإلى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم، وإلى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية.

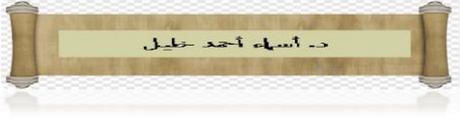


## ٢. الاستقطاب:

بعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث عن الموارد البشرية وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك بها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين، لكن هذا لا يجدي في كل الأحوال، فقد تجد الشركة نفسها مضطرة الى إجراء تغييرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث من جديد، وهناك أساليب عديدة في البحث، فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية، أو تختار من دولة ثالثة والبعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن المديرين والفنيين الكفؤين، وهناك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات الترخيم أو ما يسمى بصائدي الكفاءات وأحياناً من خلال الاتصالات غير الرسمية، وبعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية وهي عملية الاختيار والتعيين التي تقوم على أساس اجراء المقابلات والاختبارات بالنسبة للمتقدمين، وقد تقوم بعض الشركات بأجراء اختبارات نفسية لمعرفة مدى جاهزية المرشحين وملاءمتهم للمهام الدولية في بيئة الاغتراب.

## ٣. التدريب:

في المجال الدولي يمكن أن نقسم التدريب إلى تدريب على الجوانب الوظيفية الفنية، وتدريب على الجوانب الثقافية، وقد اظهر استقصاء ل 228 شركة دولية أن التدريب الثقافي الذي يمكن أن يأخذ عدة أشكال قد أصبح وبشكل مت ازيد أكثر انتشاراً، وقد اظهر الاستقصاء النتائج الآتية:



- ٥٨% من الشركات الدولية تقوم ببرنامج تدريب ثقافي (لبعض) مغتربتيها، بينما 42% من الشركات تقوم بهذه البرامج (لجميع) مغتربتيها.
- 91% من الشركات تقوم ببرامج تدريب تشمل المغترب وزوجته منها 75% تقوم ببرامج تدريب تشمل الأطفال ايضاً.
- متوسط مدة برامج التدريب الثقافي هي 3 أيام
- وأكثر الموضوعات شيوعاً التي يغطيها التدريب الثقافي هي: آداب السلوك الاجتماعي، الثقافة، الاقتصاد، التاريخ، السياسة، وآداب سلوك العمل.

#### ٤. الرواتب والأجور:

على الصعيد الدولي تدفع شركات الأعمال رواتب وأجور عالية نسبياً للإداريين والفنيين بالقياس مع ما يتقاضاه أقرانهم في البلد المضيف، حيث يستحق الموظفون بدلات الاغتراب والسكن وغيرها. ويمكن تقسيم حزمة التعويضات إلى الاتي:

- الراتب الأساسي.
- بدلات التأمين.
- العمولات والبدلات التي تحملها الشركات كعلاوات إضافية تدفع لهم نظير عملهم خارج بلدهم، في ظروف بيئية جديدة، إضافة الى بدلات السكن والإقامة.
- علاوات تكلفة المعيشة المرتفعة.



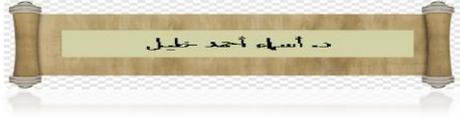
### ٥. تقييم الأداء:

ومن أحدث تقييمات الأداء هو نموذج تقييم 360 حيث يشتمل هذا النوع من النموذج على تقييم الموظف من قبل الزبائن والموردين والمرؤوسين والرؤساء في البلد المضيف والبلد الأم فضلاً عن تقييم الموظف لذاته.

### ٦. إعادة تكييف العائد من الاغتراب

أن عودة المغترب هي واحدة من التحديات التي تواجهه في مهمته الدولية وقد بدأت الشركات بالاهتمام بهذا الجانب والقيام بعدة أمور لمساعدة مديريها على التأقلم عند العودة مثل برامج تدريب العودة وقطع الوعود والضمانات لاستمرارية المسار المهني للمدير المغترب

وتتدرج مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية في تخطيط احتياجات الشركات الدولية من الموارد البشرية داخلياً وخارجياً للوقت الحاضر والمستقبل وتقييم أداء العاملين ورسم سياسات الجذب وسياسات الاستقطاب وإعداد وتجهيز سياسة الرواتب والتعويضات والأجور وتصميم برامج التدريب والعمل على خلق نوع من التوافق بين كل الأفراد الذين ينتمون لثقافات وجنسيات متنوعة لأجل خلق التفاعل الإيجابي بينهم وتحقيق هدف الشركة والعاملين على حد سواء.



### ثامناً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية

إن واقع الاقتصاد العالمي الجديد يشكل ضغط كبير على إدارة الموارد البشرية الدولية مما فرض عليها الانتقال من الدور الإداري التقليدي إلى دور استراتيجي بشكل أكبر، حيث أن المصدر الرئيسي للإنتاج في الاقتصاد الحالي قد انتقل من التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري. كما أن الكساد الاقتصادي في السنوات الأخيرة فرضت على المنظمات أن تقوم بأعمال أكبر بـمـوارد أقل، فالميزانيات انخفضت بينما توقعات العمل ازدادت فالموظفين الآن مجبرين على أن يقوموا بأعمالهم بشكل أسرع وأفضل.

ومن هنا نذكر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية:

#### ١. تحدي البيئة الطبيعية

كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين، كما يندرج تحت هذا البند أيضاً مستوى الخدمات في بلد الاغتراب ومستوى الرعاية الصحية والبعد عن الأهل والأصدقاء والافتقار لبعض العادات والهوايات.

#### ٢. تحدي البيئة الاجتماعية

بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الاغتراب يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الاغتراب، وبالتالي يصبح غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع، مما يعرضه لما يسمى بالصدمة الثقافية



، بعد شهرين أو ثلاثة أشهر من وصوله إلى بلد الاغتراب، لذلك وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين للاغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وإرسالهم بجولات اطلاعية إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية

### ٣. التحديات المهنية

الناجمة عن اختلاف طبيعة التقانات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم ، وعن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين، وعن محدودية الشركة من حيث الحجم.

### ٤. تحدي العودة

وهذا التحدي يتعلق بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في بلد الاغتراب ، ويعني صعوبة قدرتهم على التكيف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلدهم الأم مقارنة مع الماضي ، كم أنهم قد يتعرضون لإقصائهم في وظائف غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم والتطور.

إذاً هناك الكثير من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية ونذكر منها:

أ. تحدي البيئة الطبيعية: درجات الحرارة والمناخ.



ب. تحدي البيئة الاجتماعية: اختلا القيم والعادات والتقاليد بين البلد الام والبلد المضيف.

ج. التحدي المهني: أي اختلاف التقنيات المستخدمة في العمل

د. تحدي العودة: تعني عودة المغترب الى البلد الام والتأقلم من جدي..



### الفصل الخامس: إدارة التسويق الدولي

#### أولاً: التجارة العالمية والسلام

تنتعش التجارة العالمية في أوقات السلم. ولقد تجلّى هذا عندما تحقق الازدهار الاقتصادي في أمريكا الشمالية خلال أواخر عام ١٩٩٠ وكان سبب هذا الإنتعاش نهاية الحرب الباردة بين الولايات المتحدة والإتحاد السوفيتي ودخول الدول الشيوعية إلى نظام التجارة العالمي. ولكن يجب علينا فهم الدور الهام الذي يلعبه كلاً من التجارة والتسويق الدولي في تحقيق السلام.

وتُعد "شركة بوينج" الشركة الأولى المصدرة في أمريكا خير مثال على ذلك. وعلى الرغم من أن العديد من المحللين يروا أن المبيعات العسكرية للشركة لم تعزز السلام بشكل دقيق وكامل. وعبر إلقاء نظرة على تاريخ الشركة، نرى أن هذه المبيعات مثلت فقط ٢٠% من النشاط التجاري للشركة. وهذه المبيعات العسكرية تتضمن "طائرات وقذائف". وبحلول عام ٢٠٠٢ حققت الشركة عوائد سنوية تقدر بـ ٦٠ مليار دولار، وهي حوالي نسبة ٦٥% من مبيعات الطائرات التجارية في العالم، و ١٥% نسبة أخرى جاءت من الوسائل التكنولوجية في الفضاء والإتصال. ولكن لسوء الحظ هذه الأرقام والإحصائيات التاريخية تتغير وتتصرف بسبب الإخفاق العسكري الأمريكي والضرر الذي يسببه الإرهاب للنشاط السياحي. ومع ذلك، فالشركة لها عملاء في حوالي أكثر من ٩٠ دولة وتملك ١٥٨,٠٠٠ موظف يعملوا في أكثر من ٧٠ دولة. والخط الإنتاجي "Dreamliner" للشركة ٧٨٧ يشمل



دول كثيرة في العالم منها أستراليا وفرنسا والهند وإيطاليا وروسيا والسويد. وهناك حوالي ١٢,٠٠٠ طائرة تجارية في الخدمة حول كل العالم تنقل ١ مليار مسافر كل عام. أما فرعها في خدمات وكالة ناسا هو المتعهد الأول والأساسي في بناء وتشغيل ١٦ محطة فضاء دولية أسست منها واحدة في أمريكا و ٢ في روسيا بنهاية عام ٢٠٠٠. أما أنظمة الفضاء والمخابرات فهي تطلق الأقمار الصناعية للاتصالات التي تؤثر على الأفراد في كل دولة بالعالم.

وكل هذه الأنشطة المتعلقة بالتنمية والإنتاج وتسويق السفن الفضائية والمحركات الفضائية التجارية تستلزم وجود ملايين من الأفراد حول العالم للعمل مع بعضهم البعض. وعلاوة على ذلك، لا توجد شركة في العالم تعمل بأكثر من أنها تمكن الناس من كل دول العالم ليتقابلوا وجهاً لوجه من أجل إعادة الإبتكار والتجارة، وكل هذا التفاعل لا يحقق مكاسب مشتركة من علاقات العمل فقط ولكن يحقق أيضاً مكاسب مشتركة من العلاقات الشخصية والتفاهم المتبادل المشترك. وهذا العنصر الآخر من ضمن أسس السلام العالمي والإزدهار.

وهناك نوع آخر من الشركات التي تعزز الحوار العالمي، ولذلك فالسلام هو صناعة التليفون المحمول. وخلال عام ٢٠٠٧ تجاوز عدد مستخدمين التليفون المحمول ٣ مليار نسمة، وهذا العدد مرشح للنمو والزيادة بحلول عام ٢٠١٢ ليصبح ٤,٥ مليار نسمة. أما



شركة نوكيا "فنلندا" وهي رائدة السوق الأولى للمُصنِّعين الأمريكيين للموتورولا والآبل، والسامسونج "الكورية"، وإل جي "الكورية"، والسوني إريكسون "اليابانية والسويدية".

ربما يحدث الأفراد والشركات الصغيرة فارق ذو أهمية في عملية السلام عن الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات، ولكن ذلك لا يمنع أهمية كل منهما. وخير مثال على ذلك هو شركة "دانيل ليبوتزكي" للأعمال السلمية ولقد إستخدم السيد "ليبوتزكي" الزمالة في كلية الحقوق "بستانفورد" ليدرس كيفية تبني المشاريع المشتركة بين العرب والإسرائيليين. وبعدها وبناء على نصيحته أسس السيد ليبوتزكي شركة والتي تجمع "basil pesto" من إسرائيل مع مواد خام أخرى وبرطمانات زجاجية تنتجها الشركات العربية لتصنيع المنتج الأول والذي أطلقوا عليه "أغذية" المواد الغذائية "على - موسى" وتقوم الشركة الآن بالبيع في أربع خطوط إنتاجية مختلفة وفي حوالي ٥,٠٠٠ محل بالولايات المتحدة الأمريكية وفروع منها ومراكز رئيسية لها في بارك أفينو بنيويورك وأيضاً إجراء بعض الأعمال والمشاريع في إسرائيل ومصر وأندونيسيا وتركيا وسريلانكا وأيضاً نجد داخل كل هذه الفوائد التجارية القياسية للتعاون بين العرب والإسرائيليين أن هناك التقدير الأولى والمستمر والأكبر لظروف كل عنصر وطابعه وخصائصه.

والتسويق الدولي عمل هام وخطير فهو يمكن أن يثريك ويثري عائلتك وشركتك وبلدك. وعندما يتم التسويق الدولي بشكل جيد وكامل سواء من الشركة الكبيرة أو الصغيرة



فإن متطلبات ورغبات العميل في الدول الأخرى يتم إدراكها تماماً ويتعزز السلام والإزدهار طوال الوقت.

ولم يحدث في التاريخ الأمريكي من قبل أن تتأثر الأعمال والمشاريع الأمريكية الكبيرة والصغيرة بالمشاريع والأعمال الدولية. كما أن الإزدهار الإقتصادي العالمي الغير مسبوق في التاريخ الحديث تم تحت دافع الكفاءة، والإنتاجية، العولمة، واجتياح الأسواق غير المنتظمة للعالم. كما تتقارب وتتصافر القوة الإقتصادية الكبيرة، والقوة التكنولوجية، والصناعية، والسياسية، والديموغرافية لتضع حجر الأساس لنظام اقتصادي عالمي جديد، حيث يتم فيه بناء هيكل واحد لنظام اقتصادي وسوقي عالمي. وعندما قمنا بكتابة هذه الكلمات والعبارات منذ عشرة سنوات لنشر النسخة الحادية عشر من هذا الكتاب كان العالم في وضع مختلف. حيث كانت الدولة متأثرة كثيراً بإزدهار تكنولوجيا المعلومات في نهاية ١٩٩٠. ولم يتخيل أحد في العالم تدهور وإنحدار التكنولوجيا العالية في عام ٢٠٠١ والفضائح العالمية لشركة إنرون وشركة وورلد كوم، ولم يتخيل أحد كوارث عام ٢٠٠١ وهي أحداث ١١ سبتمبر وإنهيار برج التجارة العالمي ولا حتى المحليين. أما الحروب في أفغانستان والعراق لم تكن متوقعة. أما الصراع الدولي الكبير الرئيسي الذي جذب الأنظار والعناوين الصحافية العالمية كان جزء من الصراعات الدبلوماسية والخلافات بين الصين وتايوان والولايات المتحدة الأمريكية؟ ومن الذي إستطاع التنبؤ بالصراعات في عام ٢٠٠٣ التي إندلعت في آسيا وفيرس سارس وتفشيته وأثره على البشر؟ وزلزال تسوماني الذي حدث



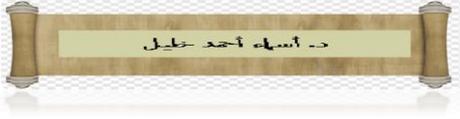
عام ٢٠٠٤ وهز العالم كله لم يتم توقعه على الإطلاق. ووصول سعر برميل النفط أكثر من ١٠٠ دولار أمريكي أمر لم يتوقع أيضاً، حيث بلغ قبل ذلك ٤٠ دولار في أواخر عام ٢٠٠٠. ولقد كتبنا عن وعود برنامج الفضاء ومحطة الفضاء الدولية والتي تأثر مستقبلها سلباً وأصبح ضبابي بسبب توقف برنامج المكوك الفضائي وتخفيض ميزانية وكالة الفضاء الدولية "ناسا".

ورغم كل هذه الأحداث الكبرى، استمر المستهلكين الأمريكيين في العمل وفي جعل الإقتصاد العالمي ثابتاً. أما قرارات إنهاء الخدمة والتعويض في الإيقونات الصناعية مثل خطوط الطيران الأمريكية وشركة بوينج، وسوق العمل الصعب لم يبطئ من نمو وإزدهار سوق الإسكان الأمريكي حتى نهاية ٢٠٠٧. أما انخفاض أسعار الفائدة الحكومية قد أدت إلي تدافع إعادة التمويل، وتوزيع النقدية التي دعمت وزودت الإنفاق لدى المستهلك، والتي بدأت في التدهور في بدايات عام ٢٠٠٨ بعد ذلك. ثم في أكتوبر وسبتمبر من هذا العام حدثت أزمة في التسويق الإسكاني الأمريكي وحدثت بعدها الأزمة المالية العالمية التي كادت أن تقود العالم والإقتصاد الدولي للإفلاس. كل ذلك أدى إلي توقف المستهلك الأمريكي عن الشراء وشهد العالم أزمة إقتصادية لم تحدث منذ ٥٠ عام. وأصبحت النظرة للمستقبل أمر صعب وغير متخيل وتوقع أغلب الخبراء والباحثين زيادة معدل الإرهاب الدولي وهذا ما حدث في (بالي، ومدريد، ولندن، ومومباي) ليؤكد هذا التوقع. وفي النهاية، بما أن الإقتصاد العالمي يحاول أن ينتعش فإن أطر التجارة الدولية وخطوط التسويق بدأت



أن تأخذ إهتمام جديد، ومازالت المنافسات من الشركات الصينية مسار إهتمام الشركات فى الولايات المتحدة الأمريكية. ومازالت الشركات البرازيلية والهندية المتعددة الجنسيات تتنافس وتواجه ضغوط الصراع والعمل للتوجه نحو الأفضل للنهوض من الأزمة العالمية. وكما قلنا لم تشهد أزمة مالية عالمية وكساد منذ عام ١٩٣٠. وأيضاً فالنمو السريع للتجارة فى الولايات المتحدة الأمريكية قد يرجع إلى توازن عجز المدفوعات الذي انحسر خلال عام ٢٠٠٩، وإنخفاض معدل إنفاق المستهلك الأمريكى.

ولقد تأثر التسويق الدولى بكل هذه الأشياء. ولأول مرة فى التاريخ إنخفض نشاط "ماكدونالدز" فى الأسواق الدولية وفى كلاً من أمريكا الجنوبية والشرق الأوسط. والإقتصاد البطئ والمنافسات المتزايدة والحركات المضادة "للأمركة" أثرت على عملية المبيعات فى كل هذه المناطق. وبالتأكد فالدرس المتعلم والهام من المتعاملين فى التجارة الدولية يكمن فى توقع ما هو غير متوقع، وأى مدير عمل فى مجال الأعمال الدولية سوف يتأكد من أن الأشياء لا تسير أبداً وفقاً لما هو مخطط لها فى مجال التجارة العالمية. ويجب أن تواصل عملية التخطيط والتنبؤ بالمستقبل ولكن الأسواق وخصوصاً الأسواق الدولية أمر غير متنبأ به. أما التقلبات الطبيعية فى الأسواق يمكن إدارتها بشكل جيد وأفضل من خلال بناء العلاقات الشخصية والتجارية والحقائب الخاصة بالأعمال. فالمرونة تعنى الثبات "الإستمرارية" اي البقاء على قيد الحياة.



كما تساهم التجارة أيضاً في تخفيف التوترات بين تايوان والصين وكوريا الشمالية ومع جارتها الولايات المتحدة الأمريكية، وهناك رابط صغير بدأ في التفتح والتشكل بين كوريا الشمالية وكوريا الجنوبية لأول مرة منذ ٦٠ عام، وهذا يتضمن نقل وتحويل مواد خام ومديرين من الجنوب من أجل التنمية الاقتصادية وبهدف تطوير المنطقة في الشمال.

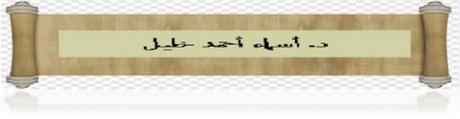
ربما الآن، أكثر من أي وقت مضى، سواء أرادت الشركة الأمريكية أن تشارك بشكل غير مباشر في الأعمال الدولية أم لا فلا يمكنها أن تهرب من آثار الأعداد الكبيرة المتنامية من المؤسسات الأمريكية للإستيراد والتصدير والتصنيع. ولا يمكنها أن تتجاهل عدد المؤسسات الأجنبية العاملة في الأسواق الأمريكية، ونمو مناطق التجارة الإقليمية، والنمو السريع للأسواق العالمية، والعدد الزائد والمنتامي من المنافسين في الأسواق العالمية.

ومن بين كل هذه الأحداث والاتجاهات التي تؤثر في مجال الأعمال الدولية اليوم، هناك أربع نقاط تبرز كعناصر ديناميكية يمكن أن تؤثر في شكل الأعمال والمشاريع الدولية، وهي تقف خلف الطرق الصعبة ويمتد أثرها للمستقبل وهي:-

١- النمو المتسارع لمنظمة التجارة العالمية وأماكن التجارة الحرة الإقليمية مثل أمريكا الشمالية والاتحاد الأوروبي.

٢- التوجه نحو قبول نظام السوق الحر بين الدول النامية في أمريكا الجنوبية وآسيا

وأوروبا الشرقية.

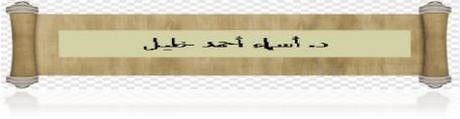


٣- الأثر المتنامى والسريع للإنترنت والهواتف المحمولة والإعلام والوسائل التكنولوجية الأخرى على إزالة الحدود الموجودة بين الدول.

٤- محاولات إدارة الموارد والبيئة العالمية بشكل مناسب للأجيال القادمة.

ونجد اليوم أغلب الأنشطة العملية عالمية النطاق كالتكنولوجيا، والبحث، وإستثمار رأس المال، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وشبكات الإتصال كلها ذات أبعاد عالمية. ويجب تهيئة كل مشروع أو عمل للدخول في حيز المنافسة في البيئة الاقتصادية والمادية العالمية. ويجب على كل رجال الأعمال أن يكونوا على وعى بآثار هذه الإتجاهات وإدارة الشركة المحلية التي تقوم بالتصدير وكذلك الشركات المتعددة الجنسيات ذات الأنشطة المتعددة. وكما أشار أحد الخبراء الدوليين فإن كل شركة أمريكية هي دولية، وعلى الأقل فإن أداء العمل والمشاريع بها يكون مرهون بما يحدث في الخارج. وحتى الشركات التي لا تعمل في المجال الدولي تتأثر بنجاح الإتحاد الأوروبي، ونمو التجارة في كوريا والمكسيك، والتغيرات الإقتصادية في الصين، والتغيرات والصراعات العسكرية في الشرق الأوسط وتغير المناخ.

كما تنمو العلاقات والتقارب بين الدول بشكل بطئ. ولقد بدأ البرلمان الأوروبي في مباحثات إنضمام تركيا للإتحاد الأوروبي. ولقد بدأت التجارة لسد الفجوة الدينية بين أوروبا المسيحية وآسيا الصغرى المسلمة. وعلى الرغم من إيجابية التصويت إلا أن الدول الأوروبية تحت تركيا على إقامة تجارة أقوى مع الدول العربية المجاورة. وهذا قد يكون تحول إيجابي في حالة لو دُعيت تركيا للإنضمام للإتحاد الأوروبي.



ومن ضمن تحديات التسويق الدولي محاولة وضع الخطط الإستراتيجية التي تبدو عنصر تنافسى فى مجال تنامى ونشاط الأسواق العالمية. وبالنسبة للشركات وتناميها فإن الطابع الدولي لم يعد أمر ترفيهى ولكن ضرورى للنمو الإقتصادى وإستمراره. فهذه القضايا التي تؤثر فى الإقتصاد العالمى والتجارة والمنافسة سوف يتم عرضها وتناولها فى هذا الفصل.

### ثانياً: ماهية طبيعة التسويق الدولي

إن المبرر الإقتصادي لوجود أي مؤسسة مهما كان هدفها هو بقاؤها ونموها فى السوق وهذا يعتمد بصفة أساسية فى قدرتها على التسويق فى الأسواق التي تخدمها بغض النظر عما إذا كان التسويق يتم محلياً أو دولياً، حيث يمثل هذا الأخير أي التسويق الدولي فرصة أمام الكثير من المؤسسات للنمو والتوسع من خلال العمل فى إطاره، فالتسويق الدولي يعتبر مجال واسع ومعقد.

وعليه فقد حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على البعض من هذه المجالات وإزالة اللبس والتعقيد عن بعض النقاط الرئيسية فى التسويق الدولي على وجه الخصوص، ولتحقيق هدف هذا الفصل فقد تم تناوله فى ثلاثة محاور رئيسية، اختص الأول منها بالتعريف بالتسويق و التسويق الدولي والفرق بينهما، فى حين تناول المحور الثانى مداخل التسويق الدولي والتي تضمنت عناصر التسويق الدولي وبيئته ومراحلها، بينما ركز المحور الثالث على الدوافع والمكانيزمات والأهداف.



### ١. مفاهيم عامة حول التسويق والتسويق الدولي:

هناك تعريفات ومفاهيم متعددة ومتشابهة للتسويق و التسويق الدولي وذلك لتعدد الكتابات التي عالجت هذا الموضوع.

#### أ. مفهوم التسويق:

على الرغم من أن التسويق يعتبر من أقدم الأنشطة الإنسانية إلا أن مفهومه بقي موضع خلاف وتحليل ونقاش بين الكتاب والباحثين والمتخصصين.

وعليه سوف نقوم بعرض بعض المفاهيم والتعريفات الشائعة للتسويق وننتهي في الأخير بعرض تعريف موحد متكامل نوعا ما.

#### - تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق:

"بأنه يتكون من جميع أوجه النشاط التي تعمل على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل."

ويعاب على هذا التعريف أنه يهمل دور التسويق في تحديد السلع التي ينبغي إنتاجها، كما أنه يعتبر التسويق كنشاط للتوزيع فقط.

- تعريف CHRISTOPHER: "التسويق هو الوسيلة التي من خلالها تتم الملائمة بين إمكانيات المشروع المادية والبشرية وبين احتياجات المستهلك."

يوضح هذا التعريف مدى ملائمة أو توافق الطرفين الأساسيين للتسويق وهما المنتجون والمستهلكون، كما أنه يشير إلى ضرورة تخطيط إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية وتحديد المستهلك الذي سيتم خدمته.



- تعريف MALCOIN:

"دور التسويق هو النشاط الذي يهدف إلى تحقيق مستوى معيشي معين."

يركز هذا التعريف على الجوانب الاجتماعية للتسويق ولا يعكس الأسس الطبيعية للتسويق.

- تعريف PHILLIP KOTLER:

"التسويق هو النشاط الأناني الموجه لإشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عملية التبادل."

ويعتبر هذا التعريف من أكثر التعاريف قبولا بين رجال التسويق حيث يوضع إنسانية النشاط التسويقي من خلال تلبية حاجات الإنسان ورغباته.

وبعد استقرار كافة هذه التعاريف واتجاهاتها قمنا بمحاولة إعطاء تعريف متكامل يمكن الاستعانة والاسترشاد به سواء أكاديميا وتعليميا أو للممارسين في المجالات التطبيقية الميدانية وأخذنا في هذا الإطار تعريف الدكتور عصام الدين أبوا علفة الذي يقول:

"التسويق هو مجموعة الأنشطة والجهود المتكاملة التي تؤدي إلى تدفق وانسياب وتوجيه السلع والخدمات والأفكار التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات والمنشآت من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف في إطار إداري واجتماعي وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة."



### ب. مفهوم التسويق الدولي:

إذا كان التسويق بصفة عامة قد عرف بأشكال ومفاهيم متعددة فإن التسويق الدولي هو الآخر قد تناوله الكثير من الكتاب والمتخصصين من عدة اهتمامات ونواحي نذكر منها في ما يلي:

- التسويق الدولي هو: "اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية."  
ويوضح هذا التعريف:

- تلبية حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي، يكون أفضل منه على المستوى المحلي.

- تحقيق التلائم بين النشاطات التسويقية والمؤثرات أو المتغيرات الدولية.

- التسويق الدولي هو: "مجموعة الأنشطة (اكتشاف حاجات، نقل، وتوزيع، تسعير، وترويج... الخ) والجهود التي تهتم بتوجيه تدفق السلع والخدمات لشركة ما لإشباع حاجات المستهلكين في دولة أجنبية أو أكثر وما يتطلبه ذلك من تنظيم وإدارة... لهذه الأنشطة."



## إدارة الأعمال الدولية

نستنتج من هذا التعريف:

- أن التسويق الدولي يشمل جميع النشاطات التسويقية.

- يتضمن جميع الطاقات المبذولة لتلبية حاجات ورغبات المستهلك في الدول الأجنبية من طرف مؤسسة الأعمال.

- التسويق الدولي هو: "كافة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار من منتجها إلى المستهلكين في دول أجنبية."

ويوضح هذا التعريف الأنشطة التي يشملها التسويق الدولي والتي ترمي إلى انسياب المنتجات سواء أكانت سلع أو خدمات أو أفكار من المنتجين إلى المستهلكين خارج نطاق الدولة.

- التسويق الدولي هو: "مجموعة الجهود التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للشركة الأم أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل الشركة المنتجة لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة من أرباح ومبيعات... واستقرار وحل مشكلات وغيرها وتستخدم الإدارات التسويقية في ذلك مزيج تسويقي دولي واستراتيجيات للتسعير الدولي والترويج الدولي والتوزيع الدولي والسلع الدولية والخدمات الدولية."



ونأخذ على هذا التعريف أنه تعريف مبسط للتسويق الدولي وأنه يشير إلى الخدمات الدولية والمتمثلة في النقل والشحن والتفريغ والتخزين والتأمين والجمارك والاتصالات والمعلومات التجارية وتمويل التجارة الدولية وغيرها.

واعتمادا على التعاريف السابقة للتسويق الدولي من جهة وتعريف التسويق من جهة ثانية فإنه من المنطقي أن يكون التسويق الدولي مطابق لتعريف التسويق الذي ذكرناه كحوصلة لمفهوم التسويق وذلك مع تعديل الألفاظ ليكون كما يلي:

" التسويق الدولي هو مجموعة الأنشطة والجهود المتكاملة التي تؤدي إلى تدفق وانسياب وتوجه السلع والخدمات والأفكار التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد أو الجماعات في الأسواق الأجنبية من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف في إطار إداري واجتماعي وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة."

### ٢. الفرق بين التسويق والتسويق الدولي:

في الماضي ليس بالبعيد ركزت معظم المراجع على أن أهم ما يميز التسويق المحلي على التسويق الدولي هو التباعد الجغرافي بين الدول وما يستتبع من صعوبات في التعرف على الأسواق الخارجية، وجمع المعلومات التي تعكس أهم المتغيرات التي تؤثر على تلك الأسواق.



غير أن التطور الهائل الذي عرفه العالم في ميدان الاتصالات وتكنولوجيا نقل المعلومات جعل هذا الفرق لا أهمية له وإنما أصبح تحكم بعض الدول في دول أخرى رغبة في السيطرة واستغلال مواردها هي جوهر الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي.

ويمكن أن نميز التسويق الدولي عن التسويق بما يلي:

- أ- رغم أن مبادئ التسويق تتصف بالعمومية سواء تم التسويق دولياً أو محلياً إلا أن، الفرق بين مفهوم التسويق والتسويق الدولي يكمن في اختلاف موقع أو مكان الممارسة فقط.
- ب- اختلاف في مكان الممارسة - داخلياً وخارجياً - يؤدي إلى خلق صعوبات وعراقيل كثيرة تواجه التسويق على المستوى الدولي، وذلك نظراً لتباين الشعوب والدول في خصائصها السياسية والاجتماعية، والاقتصادية والثقافية... الخ، مما يؤدي إلى بناء سياسات - استراتيجيات - تسويقية مختلفة على الصعيد الدولي تختلف عنها في السوق المحلي.
- ج- يترتب على ماسبق صعوبة تمييز سياسات التسويق للمؤسسة بمعنى أن نجاح سياسة تسعير سلعة معينة تباع في السوق المحلي لا يعني نجاحها في السوق الأجنبي وأن نظام التوزيع الفعال في السوق المحلي قد ليصلح لتسويق نفس السلعة في السوق الدولي... وهكذا بالنسبة لباقي السياسات التسويقية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض الأنواع من السلع وإن كانت محدودة تطبق عليها نفس السياسة التسويقية محلياً ودولياً، على سبيل المثال المشروبات الغازية "كوكاكولا" أو بعض الأجهزة الكهربائية.



إن مبادئ التسويق الدولي قد لا تكون جديدة عما هو مطبق قس التسويق المحلي ولكن الاختلافات كبيرة من حيث التطبيق للحد الذي يتطلب من رجل التسويق درجة عالية من المرونة والتكيف ليتمكن من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

### ٣. مداخل التسويق الدولي:

أي مؤسسة تهدف إلى التوسع في السوق وتحاول البحث عن أسواق جديدة داخليا أو خارجيا ويمثل هذا الأخير أي السوق الخارجي فرصة أو فرضا أمام الكثير من المؤسسات للنمو والتوسع من خلال العمل في هذه الأسواق ويمكن القول أن للتسويق الدولي مكونات وخصائص تختلف عما هو عليه التسويق المحلي من حيث الأداء والأهداف.

### ٤. عناصر التسويق الدولي (مكوناته):

يتكون التسويق الدولي من مجموعة من العناصر تشكل مزيجا يدعى المزيج التسويقي الدولي ويعتبر هذه الأخير مجموعة من العناصر والمتغيرات التي يمكن التحكم والسيطرة عليها من جانب المؤسسة والتي توظفها لتحقيق أهدافها التسويقية من خلال التأثير الإيجابي على مستهلكي منتجاتها وخدماتها.

ونتيجة التفحص للكثير من المؤلفات للعديد من الكتاب والباحثين يلاحظ أن هناك شبه اتفاق على عناصر المزيج التسويقي الدولي حيث تتألف من أربعة عناصر كما هو الحال



## إدارة الأعمال الدولية

في التسويق المحلي وقد اصطلح عليها ب (4PC) نظرا لأنها تتألف من أربع كلمات لاتينية تبدأ كل منها بحرف "P" كما يلي:

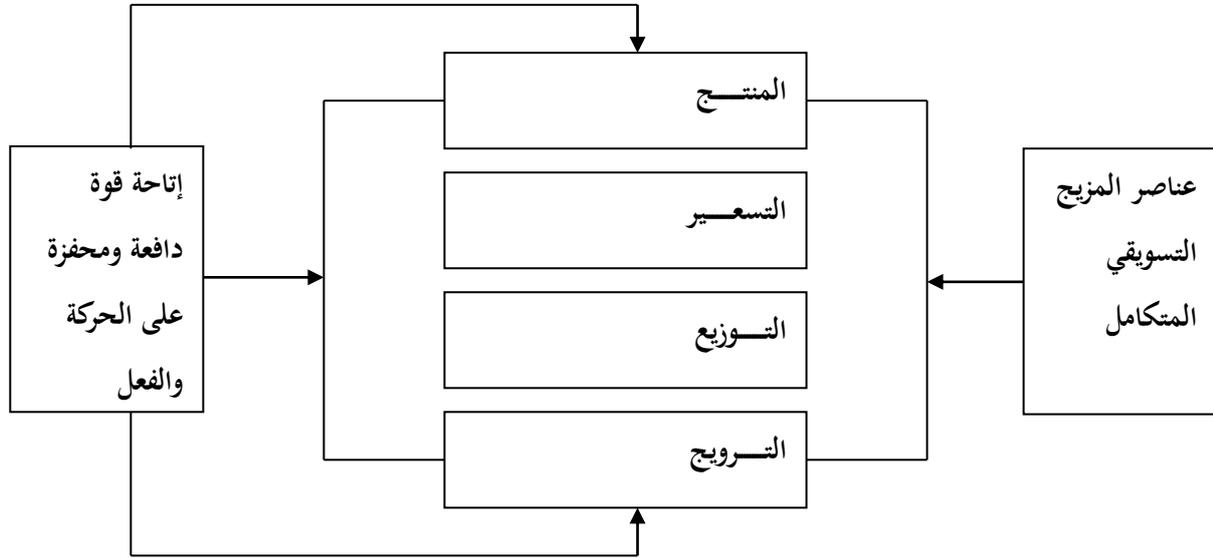
- التوزيع Distribution-Place.-

- المنتج Product.

- الترويج Promotion.

- التسعير Price.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم ١٠ عناصر التسويق



## إدارة الأعمال الدولية

يوضح الشكل (١٠) أعلاه وجود قوة دافعة ومحفزة تمكن المؤسسة من التسويق الفعال في الأسواق الخارجية.

وفي نفس السياق أي عناصر التسويق الدولي فقد اعتبر (Denald Wendell) بأن المزيج التسويقي الدولي يتألف من خمسة عناصر حيث أضاف إلى العناصر السابقة الذكر البيع الشخصي Personalselling.

أ- المنتج: للمنتج عدة تعريفات لكن فضلنا أن نعرفه على أنه جملة الخصائص المادية واللامادية التي تطرح في الأسواق لإشباع حاجات ورغبات الأفراد أي جملة المنافع التي تشبع حاجة المستهلك التي قد تأخذ شكل سلعة مادية أو خدمة غير ملموسة أو حتى مجرد فكرة.

وعليه فعند تعريف المنتج فنحن نعني بذلك كل ما يحصل عليه المشتري من منافع سيكولوجية بالإضافة إلى الخصائص المادية والكيميائية للمنتج.

فمن أهم القضايا التي تثير اهتمام أي مؤسسة هي التفكير في خدمة السوق الكوني أو الدولي وكيفية نميط السلع التي يتم تسويقها بالأسواق المحلية لكي تصلح للتسويق في الأسواق الكونية أو الدولية.

ويعتبر المنتج الحجر الأساسي الذي تدور حوله جميع العناصر التسويقية في مجال المنافسة الدولية والسبب الرئيسي لنجاح المؤسسة يتوقف على مدى قبول المنتج الذي تقدمه



ولذا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بوضع استراتيجيات لتعديل أو تكييف المنتج وفي هذا الصدد يحدد "كوتلر Ketler" خمسة استراتيجيات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم ٣ استراتيجيات المنتج الكلي.

تطوير منتج جديد	تكييف المنتج	عدم تغير المنتج (نمط المنتج)
	٣- تكييف المنتج	١- الامتداد المباشر
٥- ابتكار المنتج	٤- التكيف المزوج	٢- تكييف الاتصالات

#### - إستراتيجية الامتداد المباشر:

وتدعى بإستراتيجية عدم تغير المنتج والترويج، حيث يتم تقديم المنتج دون تعديل وبنفس وسائل الترويج المستخدمة سابقا وتنجح هذه الإستراتيجية مع المنتوجات العالمية التي تستهلك في مختلف دول العالم كمشروبات البيبسي وكولا.

#### - إستراتيجية تكييف الاتصالات:

وتدعى بإستراتيجية عدم تغير المنتج وتغير الترويج، فقد يكون المنتج المقبول دوليا غير معروف أو مفهوم بلغة الدولة الأجنبية الأمر الذي يتطلب تغيير إستراتيجية الترويج.



## إدارة الأعمال الدولية

### - إستراتيجية تكيف المنتج:

وتدعى بإستراتيجية تغير المنتج دون الترويج وتخص هذه الإستراتيجية المنتجات الاستهلاكية فالمنتج الذي نال الشهرة قد يكتفي بالإعلان عن اسمه فقط ولكن من الضروري أن تشهد السوق أنواع جديدة من نفس المنتج بأشكال متعددة ومختلفة، ويرجع عدم تغير وسيلة الاتصال إلى أن هدف المنتج معلوم ولا يقبل التغيير ولكن للشكل دور في السوق الخارجية.

### - إستراتيجية التكيف المزوج:

وتدعى بإستراتيجية تغير المنتج والترويج معا وهي سياسة ترتبط بتكلفة عالية جدا لكونها تعتمد على أهمية المنتج وضرورة تعديله وتغييره فضلا عن تغير وسائل الاتصال كما هو الحال عند تصدير السيارات.

### - إستراتيجية ابتكار المنتج:

يأخذ ابتكار المنتج شكلين:

- **ابتكار أمامي:** ويعني إنتاج منتجات جديدة لمقابلة حاجات الدول الأخرى حيث لوحظ في التجارة العالمية توسعا كبيرا في مجال الخبرات حيث تضاعفت التجارة الدولية الخدمية إلى الضعف غير أن الكثير من الدول تضع قيودا أكبر اتجاه تصدير الخدمات.



- **ابتكار خلفي:** ويعني تكيف المنتجات القديمة والسابقة بشكل جديد.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات المحددة من قبل "كوتلر" هناك بعض الاستراتيجيات المميزة لعمليات التسويق على المستوى الدولي ويمكننا تلخيصها في الآتي:

- **إستراتيجية التمييط:** يقصد بهذه الاستراتيجية إنتاج منتج أو تشكيلة منتجات بخصائص موحدة لكل الأسواق المستهدفة بمعنى محاولة الوصول إلى ما يسمى بالمنتج العالمي.

- **إستراتيجية التمييز:** يعني بها تحديد اسم وعلامة تجارية للمنتج المسوق دولياً وتكمن أهمية العلامة التجارية والاسم التجاري للمنتج في حماية منتجات المؤسسة من التقليد حيث أن سمعة هذه المؤسسة وصورتها عند المستهلك رهينة مستوى التميز الذي تحققه عن الماركات المقلدة.

- **إستراتيجية التعبئة والتغليف:** يقصد بالعبوة والغلاف كل العناصر التي تحاط بها المادة الأساسية المراد تسويقها بهدف حفظ هذه المادة من التلف كوظيفة تقليدية إذ أن عبوة المنتج والغلاف الخارجي هما أول ما يقابله المستهلك عند تعرفه على السلعة والحقيقة أن كل من العبوة والغلاف يلعبان دوراً هاماً في التسويق الدولي.



وأخيرا قد يكون المفيد إلقاء الضوء على دورة حياة المنتج الدولي وذلك طبقا لقرنون وويلس "Vernon, wells 86" وفي إطار مراحل تنمية السلعة الجديدة كما يلي:

### ب- التسعير:

التسعير الدولي يعني وضع الأسعار للمنتجات المصنعة في إحدى الدول والمباعة في دول أخرى ويقعر تسعير الصادرات ضمن هذه التصنيفات ويعد السعر أحد العناصر المهمة للمزيج التسويقي للمنشأة حيث يعبر عن مواصفات وجودة المنتج في شكل رقمي حيث عادة ما يقارن المستهلك الأجنبي مستوى جودة المنتج بمستوى السعر المعروض للبيع.

وتعتبر مسألة صياغة استراتيجيات التسعير من المشاكل المهمة والصعبة التي تواجه المؤسسات الدولية حيث أن هذه الاستراتيجيات تؤثر على الوظائف الأخرى في المؤسسة وتحدد بشكل مباشر الدخل الإجمالي وهذا يعني أن التسعير هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يمكن تقييده أو تمييزه لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، فهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات لتسعير منتجاتها في الأسواق الأجنبية أهمها الاستراتيجيات الثلاث التالية:

• **إستراتيجية التغلغل إلى السوق:** يعني بهذه الإستراتيجية تعيين سعر للمنتج

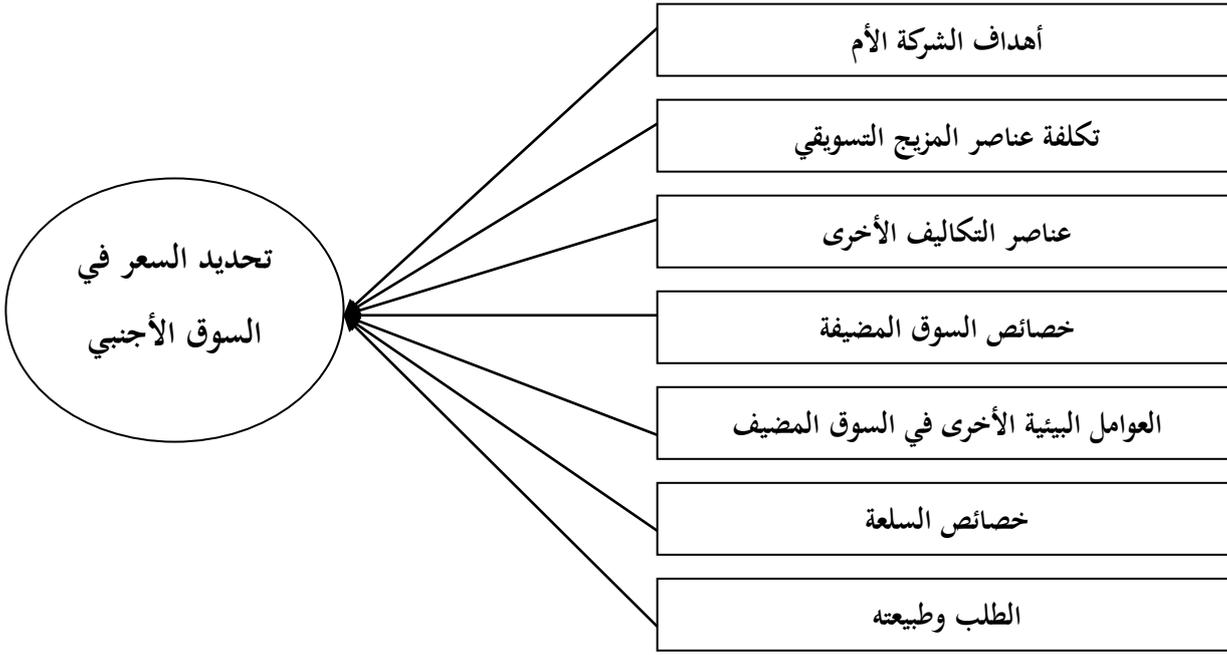
يتناسب مع أكبر قدر من المستهلكين وفي نفس الوقت يغطي التكاليف الإجمالية



للمنتج ويكون الهدف من هذه الاستراتيجية تحقيق الانتشار لمنتج المؤسسة في السوق الدولية والحصول على أكبر حصة تسويقية في المراحل الأولى لتقديم المنتج للسوق.

- **إستراتيجية التمييز السعري بين الأسواق:** تقوم هذه الاستراتيجية على أنه إذا لجأت المؤسسة إلى عرض منتجها بأسعار مختلفة في الأسواق الخارجية فإنه يجب أن تدعم التمييز في الأسعار بتمييز في خصائص المنتج وذلك لتجنب تسرب المنتج من السوق رخيصة السعر إلى السوق عالية السعر.
- **إستراتيجية فترة الاسترداد السريعة:** بمقتضى هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى استرداد رأسمالها المستثمر في الدول الأجنبية في أسرع وقت ممكن مما يدفعها إلى تحديد سعر منتجها بحث يحقق معدلات عائد تساهم في سرعة استرجاع أموال المؤسسة خلال المدة أو الفترة المخططة لذلك.

وفي ضوء ما سبق يمكن باختصار تصور الإطار التالي لمحددات إستراتيجية التسعير في الأسواق الدولية بالإضافة إلى تناول أسس تسعير المنتجات في الأسواق الأجنبية كالاتي:



شكل رقم ١١ محددات إستراتيجية التسعير بالأسواق الدولية -الإطار العام-

أما فيما يخص أسس تسعير المنتجات في الأسواق الأجنبية فإنه هناك ثلاثة أسس رئيسية

لتسعير منتج المؤسسة في السوق الخارجية هي:

○ على أساس إجمالي التكاليف:

تقوم المؤسسة بحساب التكلفة الإجمالية للمنتج وتضيف إليها هامش الربح الذي يحقق

معدل العائد المرغوب على رأس المال المستثمر ويأخذ هذا الأساس المعادلة التالية:

$$\text{السعر} = \text{إجمالي تكلفة المنتج} + \text{هامش الربح المخطط}$$



ويعاب على هذا الأساس أنه لا يراعي القدرة الشرائية للشريحة التسويقية التي تتعامل معها المؤسسة في السوق الخارجية.

### ○ على أساس القدرة الشرائية للمستهلك.

يقوم هذا الأساس على دراسة القدرة الشرائية للمستهلك والتعرف على مدى استعدادة لإنفاق مبلغ معين محصول على المنتج وبالتالي نحقق المؤسسة أرباحاً وفق المعادلة التالية:

$$\text{الربح الذي يقبله المستهلك} - \text{التكلفة الكلية للمنتج} = \text{الربح أو الخسارة}$$

ويتميز هذا الأساس بأنه يتفق مع المفهوم الحديث للتسويق وأنه لأكثر منطقية والأكثر استخداماً من طرف الغالبية العظمى من المصدرين.

### ○ على أساس أسعار المنافسين.

في هذه الحالة تقوم المؤسسة بالتعرف على أسعار المنتجات المنافسة لمنتجها في الأسواق الخارجية ومن ثم تحدد سعر منتجها وفق الالتزام بحدود أسعار المنتجات المنافسة لمنتجها ولحساب الربح المحقق للمؤسسة تعتمد على هذا الأساس:

$$\text{متوسط أسعار المنافسين} - \text{التكلفة الإجمالية للمنتج} = \text{الربح أو الخسارة}$$



ويمكن للمؤسسة في هذه الحالة أن تخرج عن إطار أسعار المنافسين وأن تعرض منتجها بسعر أعلى من متوسط أسعار المنافسين على أن يتم ذلك بناء على دراسة سلوك واتجاهات المستهلك الأجنبي والتعرف على مدى تقبله لهذه الزيادة في الأسعار.

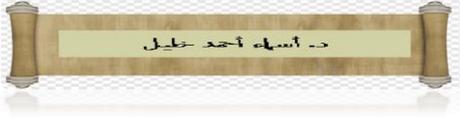
وقد يكون من المفيد أيضا ذكر أن ما يميز التسعير على المستوى الدولي هو التتميط العالمي للأسعار والذي يعني إتباع سياسة توحيد إجراءات التسيير في كل الأسواق الأجنبية المستهدفة أو المحتملة التي تعمل فيها المؤسسة.

إن تتميط الأسعار يتم وفق نفس العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار في التتميط العالمي للمزيج التسويقي، مع فارق أساسي هو أن التسعير في الأسواق الأجنبية أكثر تعقيدا منه في الأسواق المحلية ويجب على الإدارات أن تقيم نوعين من التسعير:

- التسعير العالمي للصادرات والذي يقصد به تحديد أسعار معينة للمنتجات المنتجة في دولة ما ومباعة في دول أخرى.

- التسعير الوطني الأجنبي والذي يعني وضع أسعار للمنتجات المستوردة من دولة ما والتي تباع في السوق المحلي لدولة أخرى.

**ج- التوزيع:** عرف التوزيع على أنه تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع أو مناطق التوزيع حيث يعتبر التوزيع حلقة الربط بين الانتقال المادي للسلعة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك الأجنبي فمن المهم



جدا على المؤسسة أن تختار الإستراتيجية المناسبة مع طبيعة منتجاتها وأسواقها الأجنبية وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة عند توزيع منتجها في السوق الخارجية ويمكن تقييم هذه الاستراتيجيات إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

### المجموعة الأولى: إستراتيجية التكامل الرئيسي.

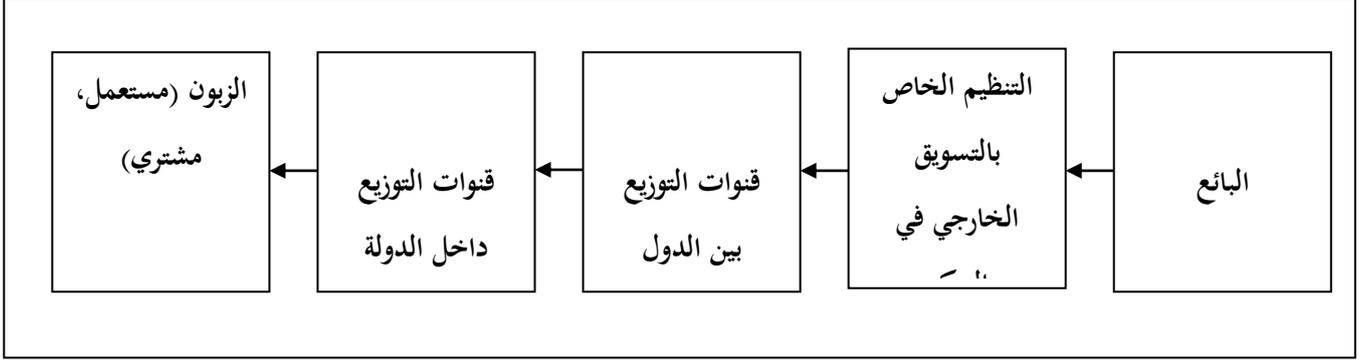
وفق هذه الاستراتيجية تسيطر المؤسسة على كل المراحل المتعلقة بإنتاج وتوزيع منتجها في السوق الأجنبية حيث ترمي هذه الاستراتيجية إلى تعزيز الرقابة على أساليب وطرق توزيع المنتج في السوق الأجنبية لضمان توافقها مع الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة دون تدخل أحد الموزعين في هذه الأساليب أو تغيير المنتج أو استخدام أساليب ترويجية أخرى.

### المجموعة الثانية: استراتيجية التكامل الأفقي.

بموجب هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بعقد شراكة مع المؤسسات الأخرى لامتلاك نفس منافذ التوزيع في السوق الخارجية وذلك لأن إمكانيات كل مؤسسة على حدة لا تمكنها من امتلاك أو تأجير منافذ توزيع خاصة بها وبذلك نقول بأن هذه الاستراتيجية تصلح إذا كانت رغبة أصحاب المؤسسة تقليل المخاطر في المراحل الأولى لدخول السوق الخارجية.

وفيما يخص الحلقات التي تربط بين المنتج والمستهلك فقد حدد (Kotler1999) ثلاثة حلقات تربط بين البائع والزيون الدولي النهائي (مستعمل أو مشتري نهائي) وكما هو مبين

في الشكل التالي:



### شكل رقم ٢ قنوات التوزيع الدولية

تشير الحلقة الأولى إلى التنظيم الخاص بالبائع الرئيسي للأسواق الدولية كقسم التصدير أو القسم العالمي وهو الذي يضع القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي.

أما الحلقة الثانية وتعني قرارات القنوات التوزيعية التي تكون بين الدول الأجنبية الخاصة بالوسطاء والوكلاء، نوع التصدير (البحر، الجو، البر) والترتيبات الحالية والمخاطرة المحتملة.

وتتضمن الحلقة الأخيرة توزيع المنتجات إلى الزبون الأخير عن طريق قنوات التوزيع في الدول الأجنبية وقد يتعدد ويتنوع الوسطاء الذين يعملون في الأسواق العالمية من تاجر الجملة إلى تاجر متخصص إلى تاجر إقليمي إلى محلي وإلى تجارة التجزئة وهكذا.

### د- الترويج:

هو عبارة عن الاتصالات التي تضمن الفهم بين المؤسسة وال جماهير إحداث إجراء إيجابي نحو الشراء أو القبول لفكرة ما وتحقيق الثقة المستمرة بالمؤسسة والمنتجات التي



تطرحها في السوق الخارجية بمعنى أنه يتوجب توجيه جهودها التسويقية الترويجية لأكثر من مستهلك.

ويعد الترويج نقطة البداية وأول مرحلة أو خطوة تنتهجها المؤسسة عند الاتصال بالمستهلك في السوق الخارجية وحيث أن الترويج يتأثر بتأثر متغيرات المزيج التسويقي الأخرى فإنه هناك استراتيجيات متغيرة يمكننا حصرها في جدول ومصنوفة على النحو التالي:

جدول رقم ٤ البدائل الاستراتيجية للترويج للمنتج

	منتج جديد ومختلف	تكيف المنتج	نفس المنتج (تنميط المنتج)
المنتج product	نفس الرسالة (تنميط المنتج)	نفس الرسالة (تنميط المنتج)	نفس الرسالة (تنميط المنتج)
	تكيف الرسالة	تكيف الرسالة	تكيف الرسالة
	رسالة مختلفة	رسالة مختلفة	رسالة مختلفة



حيث يوضح الجدول رقم (٤) ثلاثة بدائل إستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تتبناها في كل حالة من الحالات التي تقدم فيها المنتج سواء كان نفس المنتج أو في حالة تكيف هذا المنتج أو في ظل وجود منتج جديد ومختلف وتتمثل هذه البدائل في إتباع نفس الرسالة الترويجية المستخدمة في التسويق المحلي أو تكيف هذه الرسالة لكي تصبح صالحة للتسويق الدولي أو وضع رسالة مختلفة تماما للتسويق على المستوى الدولي.

أما فيما يتعلق بالمصفوفة التي أردنا من خلالها حصر بعض الاستراتيجيات المتعلقة بالترويج على المستوى الدولي فهي توضح الاستراتيجية الترويجية المتبعة في حالة مت إذا كان هدف المؤسسة هو الدخول إلى السوق الأجنبية أو الحفاظ على الحصة التسويقية وما إذا كان المنتج جديد تماما بالنسبة للسوق الأجنبية أم أنه منتج معروف وله منتجات أخرى منافسة وفي ما يلي الشكل العام لهذه المصفوفة:



جدول رقم ٥ مصفوفة إستراتيجيات الترويج علي المستوى الدولي

منتج معروف وله منتجات منافسة	منتج جديد تماما	درجة حداثة المنتج في السوق
<p>- إعلان مكثف لتعريف المستهلك الأجنبي بمنتج المؤسسة وسعره مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة وأماكن توزيعه.</p> <p>- تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والجوائز لترغيب المستهلك الأجنبي على الإقبال لشرائه.</p>	<p>- إعلان إرشادي لتعريف المستهلك الأجنبي وسعره ومميزاته وأماكن بيعه.</p> <p>- جهود بيع شخصي مكثفة لتعليم المستهلك الأجنبي كيفية استخدام المنتج والاستفادة من مميزاته.</p>	الدخول إلى السوق
<p>- التركيز على كل عناصر المزيج الترويجي بشكل متوازن للمنتج المنافس.</p>	<p>- إعلان تذكيري لتذكير المستهلك بوجود المنتج وفوائده.</p> <p>- تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والهدايا وغيرها.</p>	الحفاظ على الحصة التسويقية
<p>- إعلان تنافس بفرض استغلال نقاط ضعف المنافسين وإقناع المستهلكين باقتناء منتج المؤسسة.</p> <p>- زيادة جهود البيع الشخصي لتعليم المستهلك الأجنبي</p>	<p>- تنشيط المبيعات من خلال زيادة فترات الأوكازيونات وتقديم العينات المجانية.</p> <p>- زيادة جهود البيع الشخصي لتعليم المستهلك الأجنبي استخداما جديدا</p>	زيادة الحصة السوقية



استخدامات جديدة للمنتج.	للمنتج .	
- توجيه الجهود الترويجية لشرائح تسويقية جديدة.	- توجيه الإعلان لشرائح تسويقية جديدة.	

أما المزيج الترويجي الدولي فيتألف من:

- **الإعلان:** الإعلان الدولي هو بساطة اتصال غير شخصي بين المؤسسة والعملاء، يهدف إلى إرسال معلومات ترتبط بسلعة أو خدمة أو فكرة معينة لتحقيق استجابة ما وبشرط أن يكون الإعلان مدفوع القيمة ومعلوم المصدر، سواء تم هذا الاتصال داخل دولة معينة أو على المستوى الدولي.

- **ترويجات المبيعات:** «يعرفها المعهد الدولي لترقية المبيعات بأنها هي جملة التكاملات المنتظمة في الخطة التسويقية والتي تهدف إلى تحقيق أهداف خاصة للتأثير على الجمهور» .

كما يمكن أن نعرفها على أنها مجموعة من الأنشطة الترويجية بخلاف (الاستثمار والبيع الشخصي والنشر...) والتي تهدف إلى إثارة طلب المستهلك من جهة وتحسين الأداء. التسويقي من جهة أخرى.

إذن باختصار يمكن القول أن تنشيط المبيعات هي جملة التقنيات الهادفة إلى التسريع من حجم المبيعات في الأجل القصير.



- **الدعاية:** يمكن أن نعرف الدعاية على أنها اتصال غير شخصي عما هو الحال بالنسبة للإعلان ويكون هذا الاتصال مدفوع القيمة وتهدف الدعاية إلى إعلام الجمهور وإقناعهم بشراء المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

- **العلاقات العامة:** إنها باختصار نشاط هندسة العلاقات الجيدة بين المؤسسة وجميع أطراف التعامل معها (المستهلكين، الموردين، حملة الأسهم، العاملين، الحكومات، الموزعين، الموردين...).

إن هذه العناصر السابقة الذكر على نفس الدرجة من الأهمية وإن المزيج التسويقي الدولي يعتمد على:

- نوع المنتج استهلاكي كان أم صناعي.
- مقدار التغلغل السوقي المستهدف.
- متغيرات البيئة الأجنبية والدولية.
- طبيعة الأسواق الدولية من ناحية:

- شدة المنافسة.

- الوعي التنافسي والاجتماعي والاقتصادي في مجتمع السوق الأجنبي المستهدف.



## إدارة الأعمال الدولية

فمن المهم أن يكون تركيز الرسالة الترويجية الدولية على تغيير ثلاثة متغيرات أساسية بهذه الرسالة (اللغة، الاسم، اللون) وذلك بتكييف اللغة والأسماء وفق لغة الدول والسوق الأجنبي.

### هـ- البيع الشخصي:

يعرف البيع الشخصي بأنه التقديم الشخصي والشفهي لمنتج أو خدمة أو فكرة يهدف دفع الزبون نحو شراء المنتج أو الاقتناع.

كذلك يعرف بأنه عملية اتصال مباشر بجمهور المستهلكين يهدف تعريفهم بالسلعة وحثهم وإقناعهم.

فالدور الحيوي للبيع الشخصي يظهر وضوحاً وتأثيراً على الصعيد الدولي منه على الصعيد المحلي ويبرز هذا الدور من خلال:

- أنه يعبر عن خلاصة أو نهاية كل الجهود والخطط التسويقية الدولية وبالتالي فإنه المرآة التي تعكس للزبون في الأسواق الأجنبية منتجات المؤسسة وإستراتيجيتها المختلفة.
- التأثير الكبير والمباشر في إتمام صفقات البيع.
- البعد الجغرافي عن المركز الرئيسي للمؤسسة الأم مما يجعل قوى البيع الشخصي مسؤولية أكبر في نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة.



- الاختلافات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية وتغيرها من متغيرات البيئة في الأسواق الأجنبية مما يجعل مسألة الاعتماد على قوى البيع الشخصي من الوطن الأم، مسألة صعبة وقد تكون مستحيلة في أغلب الأحيان لذلك فإن الاعتماد على قوى البيع المحلية مسألة أقل استخداما ما من قبل الشركات الدولية.

### ٥. بيئة التسويق الدولي:

يقصد ببيئة التسويق الدولي كل المتغيرات والعناصر المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في ظل ظروف العمل المتباينة بين مختلف الأقطار والدول وتتميز البيئة التسويقية الدولية بصفة عامة بظاهرة التنقل والتبادل الحر للسلع والخدمات، رأس المال، القيم والثقافات وغيرها، لذلك ظهر ما يسمى الآن بظاهرة العولمة التي يمكن تعريفها ببساطة على أنها عملية تتميز بتميع الحدود الإقليمية بما يسمح بتداول الفرص لكل شيء وبهذا أصبحت عملية إدارة المزيج التسويقي في بيئة مثل هذه تختلف بشكل تام عن إدارته في بيئة تسويقية مخلقة تتميز بنوع من التجانس.

فالمؤسسة التي تفكر في الدخول إلى الأسواق الخارجية يجب أن تبدأ بدراسة البيئة التسويقية الدولية وأن تبدأ بالتعرف على نظام التجارة الدولية وذلك لمعرفة القيود المختلفة والمتعددة التي من شأنها التأثير على التبادل التجاري بين الدول وعليه يمكننا توضيح هذه البيئة التسويقية الدولية من الناحية النظرية:



### أ. البيئة الاقتصادية

ونقصد بها كل المتغيرات الاقتصادية المؤثرة في عملية تسويق المنتجات عبر الأسواق العالمية وفق الأشكال المختلفة لعمليات التسويق فمن الضروري دراسة وتحليل اقتصاد كل بلد على حدة حتى تتمكن من تحديد الأسواق التي يتم التعامل معها ويستحب عند تحليل البيئة الاقتصادية التركيز على هيكل الصناعة الذي يؤثر على احتياجات الدول من السلع والخدمات المختلفة مع ضرورة التمييز والتفرقة بين الاقتصاديات البدائية والاقتصاديات المصدرة للمواد الخام وكذا الاقتصاديات المتجهة إلى التضييع وأخيرا الاقتصاديات الصناعية.

### ب. البيئة السياسية.

ونقصد بالبيئة السياسية بالدرجة الأولى نظام الحكم السائد، مستوى الاستقرار السياسي، فالنسبة لنظام الحكم فإن تركيز الأنشطة التسويقية وتوجيهها إلى التمتع في سوق دول تشتهر بقرارات المصادرة قد يجعل قرارا المؤسسة انتحاريا وذلك رغم إيجابية المؤشرات الأخرى، كذلك فإن عملية التمتع في دول تمتاز بالانقلاب والفوضى السياسية يجعل المؤسسة تخاطر بمصالحها وعلى هذا الأساس فقد اعتبر صندوق النقد الدولي (FMI) إن مسألة الديمقراطية واستقلالية السلطات خاصة القضائية تعتبر مؤشرا إيجابيا لمباشرة الأنشطة التسويقية في بلد ما، فيجب أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند تقييم درجة صلاحية دولة معينة كسوق خارجي.



### ج. البيئة القانونية (التشريعية).

نعني بالبيئة القانونية مجمل القوانين والضرائب القانونية والإجرائية بين الدول التي يجب على المؤسسة التي تسوق دولياً أن تأخذها بعين الاعتبار وأن تدرك المبادئ الرئيسية للقانون الدولي الذي تستعمل في إطاره حتى وإن تأثرت بالقوانين على مستوى السوق المضيف وكذلك القانون المحلي للدولة الأم.

كما تجدر الإشارة إلى أنه توجد هناك بعض المبادئ التي من شأنها توفير كافة الحقوق القانونية لأي دولة في الامتناع عن منح التراخيص والتأثيرات لدخول أي أجنبي، كما يوجد مبدأ خاص بالتحكيم الدولي وفض المنازعات في ضوء قوانين التجارة الدولية وأعرافها السائدة.

### د. البيئة الاجتماعية.

تتمثل البيئة الاجتماعية في الوضعية والتركيبية الاجتماعية للقطاع السوقي المستهدف والتي لها تأثير كبير في اتخاذ القرارات التسويقية والخاصية الأساسية التي يجب أن تنتظر إليها المؤسسة التي تهدف إلى التسويق الدولي هي مقدار توزيع الدخل، الذي يلعب دور رئيسي في عملية اتخاذ القرار التسويقي ويمكن التفرقة بين الدول بواسطة خمسة نماذج لتوزيع الدخل الآتي:



## إدارة الأعمال الدولية

- انخفاض متوسط داخل الأسرة في الدولة ككل.
  - معظم الأسر ذات متوسط دخل منخفض.
  - وجود أسر ذات دخل منخفض جدا وأخرى ذات دخل مرتفع جدا.
  - وجود أسر ذات دخل منخفض وأخرى ذات دخل متوسط وأخرى ذات دخل مرتفع.
  - غالبية أسر ذات دخل متوسط.
- وبواسطة معرفة كيفية توزيع الدخل في الدول المختلفة يمكن معرفة الأسواق المناسبة للأنواع المختلفة.

### هـ. البيئة التكنولوجية.

نعني بالبيئة التكنولوجية التطورات الحاصلة على المستوى الدولي في مجال التسويق والتي تتميز بالسرعة وفي نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الأعمال والنشاطات وفرصها على المستوى الدولي وإذا نظرنا إلى مختلف لطرق التكنولوجية التي سوف يكون لها تأثير على الإدارة في الأسواق الدولية سنجد الآتي:

- تظر طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني سوف يسهل العمليات التجارية والصناعية بشكل غير مسبوق.
- التقدم في طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات بالدول النامية والأسواق

العملاقة الناشئة في آسيا وإفريقيا وغيرها.



### و. البيئة الثقافية.

وتتمثل في مجموعة من القيم والأفكار والرموز والمعاني التي تشكل السلوك الإنساني للمجتمع إذ يتم إنتقالها من جيل إلى آخر والمحافظة عليها ومن ثم تؤثر على ما يشترونه من سلع وخدمات وبالتالي فإن توجيه الجهود التسويقية للمؤسسة لجمهور يتميز بالخصائص الثقافية والاجتماعية نفسها يزيل الكثير من الصعوبات ويوفر الجهد مقارنة مع الجمهور المتعدد الاتجاهات.

والبيئة الثقافية من المنظور الإداري تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن ثم نجد البعض يفضل المركزية في اتخاذ القرارات أما البعض الآخر فيميل إلى اللامركزية ومن بعد الثاني نجد أن المؤسسة تركز على عنصر الأمان وأخرى بالمخاطرة.

وقد يكون من المفيد الإشارة إلى أن وجود ثقافات وقيم مختلفة قد أدى إلى ظهور سلوكيات مختلفة لدى المستهلك على مستوى كل دولة من الدول وتعتبر دراسات سلوك المستهلك حديثة نسبياً فقد توسع الباحثين محاولة منهم في معرفة مراحل القرار الشرائي لدى المستهلك وتوصلوا إلى حصرها في خمسة مراحل هي:



### - المرحلة الأولى: مرحلة الإحساس بالحاجة.

في هذه المرحلة يشعر المستهلك بأنه لديه رغبة أو حاجة لا بد من إشباعها وهنا يجب على رجل التسويق بذل الجهود التسويقية من أجل التنبؤ ومعرفة الحاجات التي يطلبها المستهلك وبذلك يتم وضع المزيج التسويقي الملائم.

### - المرحلة الثانية: مرحلة البحث عن المعلومة.

يقوم المستهلك بجمع المعلومات من مصادر متعددة خاصة فيما يتعلق بالنوعية والأسعار والبدائل المتاحة في الأسواق لاتخاذ قرار الشراء.

### - المرحلة الثالثة: مرحلة تقييم المعلومة.

حيث يقوم المستهلك بوضع المعايير اللازمة التي على ضوءها سوف يبني قراره الخاص بالشراء وهنا يكون الإدراك الفردي له دورا هاما في عملية التقييم.

### - المرحلة الرابعة: مرحلة اتخاذ قرار الشراء.

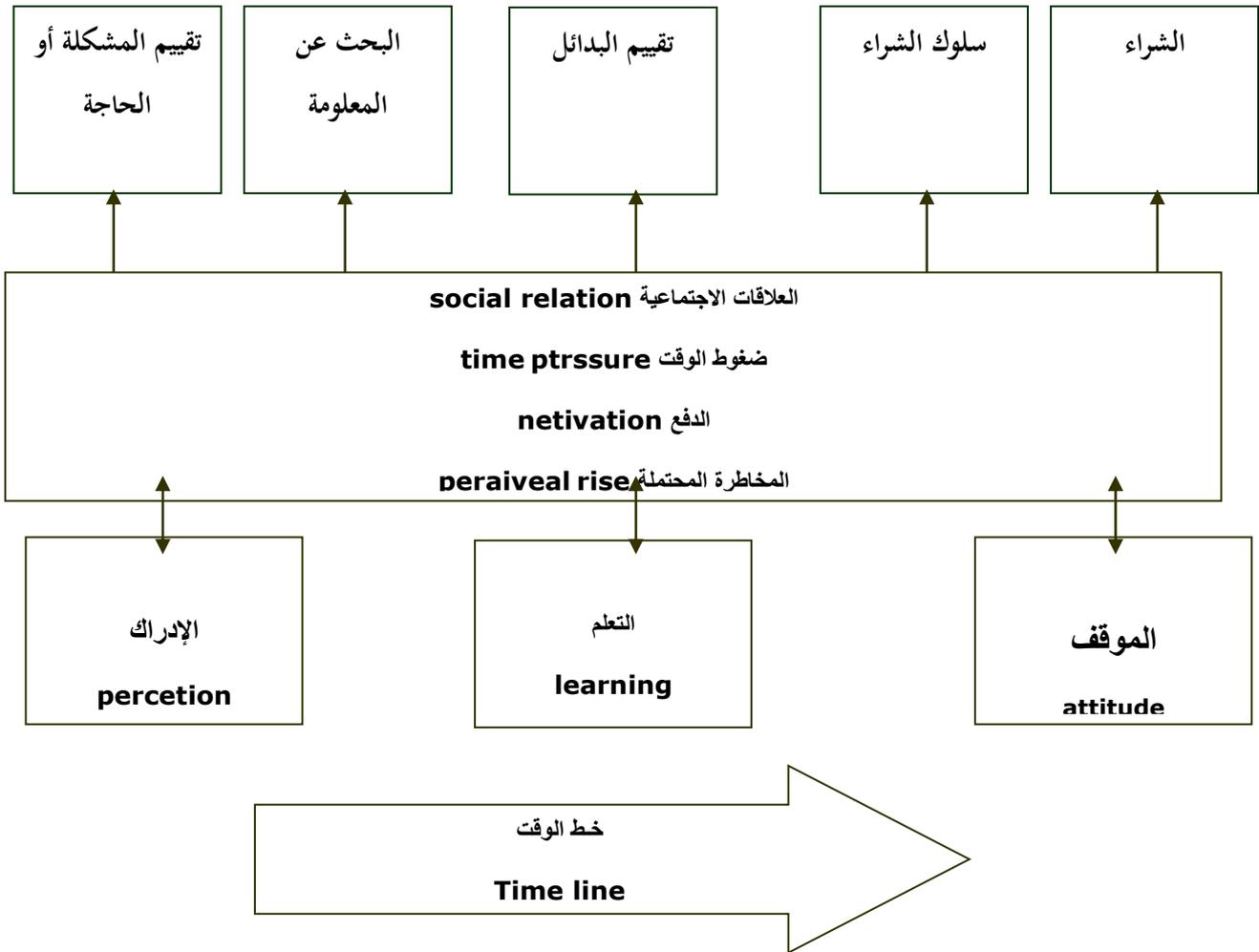
والتي بواسطتها اختيار الأفضل من بين البدائل المتوفرة وبالتالي اقتناء الدليل الذي يراه المستهلك بأنه يوفر له أكبر إشباع ممكن لحاجته ورغبته.



- المرحلة الخامسة: مرحلة تقييم ما بعد الشراء.

حيث يقيم المستهلك القرار الذي اتخذه إذ كان صائبا أم لا ويظهر ذلك على شعوره فإذا كان قراره صائب سوف يكون شعوره يتميز بالرضا وإذا كان قراره غير صائب فسوف يكون شعوره بطبيعة الحال يتميز بعدم الرضا.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا تصور النموذج البسيط سلوك المستهلك وفق الشكل الآتي:



شكل رقم ١٣ النموذج البسيط سلوك المستهلك



### ٧. مراحل التسويق الدولي:

يجدر بنا قبل التطرق إلى مراحل التسويق الدولي أن نشير بإيجاز إلى مستويات التسويق الدولي أي المستوى الذي تطمح المؤسسة الوصول إليه ضمن إمكانياتها المتوفرة، ولقد حدد (dill, 99) أربعة مستويات للتسويق الدولي، كالتالي:

#### ١ - التسويق العرضي:

يمثل التسويق العرضي المستوى المنخفض من الالتزام اتجاه السوق الدولية حيث قد تبيع بعض المنتجات وبكميات محدودة لعملاء في دول أخرى سواء تم ذلك من خلال تجارة أو موزعين خارجيين أو محليين.

#### ٢ - التسويق الفاعل:

يسعى هذا المستوى من التسويق الدولي إلى الحصول على القبول لمنتجات المؤسسة في الأسواق الدولية دون إجراء تغييرات أساسية لمنتجات أو عمليات المؤسسة وغالبا ما يكون التزام المؤسسة بالتصدير إلى سوق محددة.

#### ٣ - التسويق الدولي المتكامل:

يتطلب هذا المستوى تقسيم السوق الدولية إلى مجموعتا وفقا للتشابه في العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية لذلك يتطلب الأمر تطويرا استراتيجيات



معينة لخدمة أسواق مستهدفة ومحددة مما يعني اختلاف المزيج التسويقي وفقا لتلك الاختلافات بين الدول.

### ٤ - التسويق العالمي:

تنتج المؤسسة في هذا المستوى منتجات ذات مواصفات واحدة تصدر لكل الدول المتعامل معها وتحاول المؤسسة أن تجعل مزيجها التسويقي عالميا وما أمكن ذلك حيث يتم تطوير الاستراتيجية التسويقية للتعامل مع السوق الدولية أو العالم كسوق كبيرة وتستطيع المؤسسة أن تقدر فيما إذا ستكون عملياتها محلية أم دولية.

وفي ما يلي المراحل الأساسية للتسويق الدولي:

### أ- مرحلة التمركز:

ينظر إلى السوق الدولي في هذه المرحلة كسوق ثانوي بالنسبة إلى السوق المحلي ويتم التخطيط للأسواق الدولية في الدولة الأصلية حيث تنشأ مكاتب هذا النوع من التسويق في الدولة المحلية وبإدارة وعاملين محليين ويكون المزيج التسويقي شبيه بما هو موجود في الدولة الأصلية ولا تطرأ تغييرات في منتوجات المؤسسة المحلية نظرا لأن الصادرات لا تشكل حجما مهما من إيرادات المؤسسة.



### ب- مرحلة تعدد المراكز:

في هذه المرحلة تعامل كل دولة على أساس سوق منفرد من خلال إنشاء فروع مستقلة تقوم بتلبية حاجات تلك الدول ولكل منظمة أو فرع من هذه الفروع استراتيجية تسويقية خاصة بها يقوم عليها عاملين من الدولة المعنية بذاتها (المستوردة) إلا أن هذه المرحلة تتخللها مشاكل عدة كصعوبة التنسيق والسيطرة حول النشاطات التسويقية نظرا لتعدد الدول التي يتم التعامل معها.

### ج- مرحلة التمركز الإقليمي:

تقوم المؤسسة في مرحلة التمركز الإقليمي بتضييع السلعة بالكامل في إقليم معين وتؤسس وتطور سياسات الترويج والتسعير والتوزيع على أساس حاجات ورغبات سكان الإقليم ذاته، حيث يعامل الإقليم هنا كسوق منفرد بغض النظر عن الحدود الدولية وتوجه الخطط والبرامج بالكامل للإقليم المعني والتي تنفذ عن طريق عاملين وموظفين.

### د- مرحلة التمركز الجغرافي:

بموجب هذه المرحلة يتم التفاعل مع السوق العالمي بشكل متكامل وكسوق واحدة وهي تشبه المرحلة السابقة ولكنها بشكل أشمل، وتقترب هذه المرحلة من المفهوم العالمي للتسويق أكثر من مفهومه الدولي وذات معاني اقتصادية وسهولة في العمليات من الناحية الإدارية.



### ٨. دوافع التسويق الدولي:

ترجع العديد من الدراسات إلى أن وجود دافع أو سبب لممارسة المؤسسة لأعمالها في الأسواق الدولية هو المحدد لمكانيزمات وأهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها من خلال عملية التسويق الدولي وترى هذه الدراسات أن سبب نجاح أو فشل المؤسسة في الأسواق الدولية يعود إلى سببين، أولهما الدخول إلى الأسواق الدولية من حيث المبدأ وثانيهما الاختيار الخاطيء لتوقيت دخول هذه الأسواق.

وواقع الأمر أن هناك علاقة تكاملية بين كل من هذين السببين فلا يتصور أن تنجح المؤسسة في تصميم استراتيجية فعالة لدخول سوق أجنبية دون أن تقترن هذه الاستراتيجية باختيار توقيت مناسب لدخول هذه السوق والعكس صحيح.

### أ. دوافع التسويق الدولي:

نعني بدوافع التسويق الدولي الأسباب والمبررات التي تدفع المؤسسة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجه التسويق الدولي وسوف نتناول بداية هذه الأسباب والمبررات التي تدفع المؤسسة إلى ممارسة أعمالها في الأسواق الدولية ومن ثم التطرق إلى أهم القرارات الأساسية التي تمر بها مؤسسة في حالة دخولها إلى الأسواق الأجنبية.



### ب. مبررات وأسباب التوجه نحو الأسواق الخارجية:

يمكن حصر أهم المبررات أو الأسباب التي تدفع المؤسسات الدولية إلى التوجه نحو

الأسواق الخارجية في مؤشرين رئيسيين هما:

#### - الزيادة في الأرباح والمبيعات:

وتتمثل في الأشكال التالية:

- حماية المؤسسة لمبيعاتها وأرباحها من المنافسين.
- البحث عن أسواق جديدة في الدول التي يوجد بها نمو سكاني ونمو متزايد. في اقتصادياتها وهذا بالطبع بعد إشباع السوق المحلية.
- إحداث سوق جديدة تستجيب لمنتجات المؤسسة.
- التوجه إلى السوق الأجنبي الذي يتميز بالنمو السريع مقارنة بالمحلي.
- الحصول على ربح أكبر من خلال عائد أكبر، كلفة أقل، الأرباح العالية التي تشكل تحفيزا للاستثمار.
- تحسن القدرة على الاتصال بالمستهلكين والوكلاء والفروع بسهولة وسرعة نتيجة تحسن الاتصالات 'هاتف، تلكس، فاكس) وغيرها.
- الحصول على المنتجات للسوق الوطني.



## إدارة الأعمال الدولية

### - الحماية من المنافسين:

وتتمثل في الأسباب الآتية:

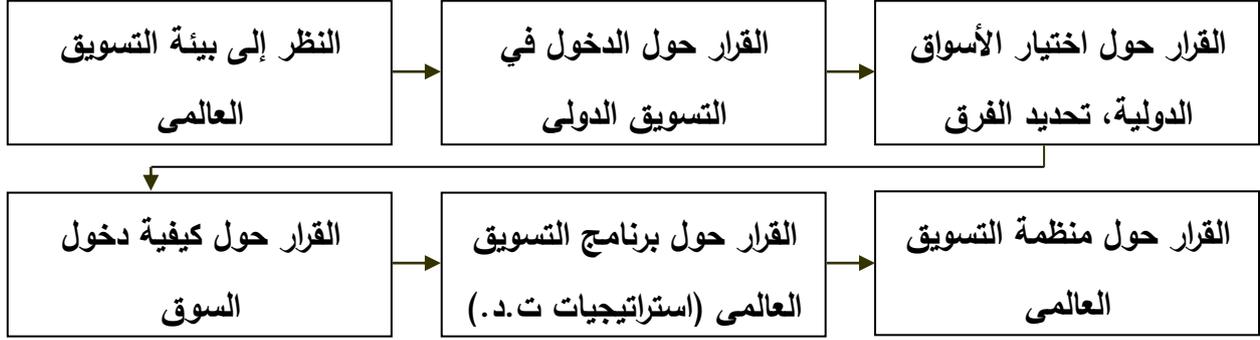
- حماية الزبائن بالخارج من أنشطة المنافسين عن طريق متابعة حاجاتهم ورغباتهم.
  - إقامة المشاريع الإنتاجية في البلد المضيف بدلا من التصدير (المكلف أحيانا) لحماية السوق الأجنبي من المنافسة.
  - الاستفادة من رخص الأيدي العاملة والموارد الأولية أو الطاقة عن طريق استخدام الانتاج الأجنبي لتخفيض التكاليف.
  - الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة والفوائد في فترات الركود الاقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج وذلك عن طريق التنويع الجغرافي.
  - الحماية من القيود على الاستيراد للحد من المنافسة أو لتشجيع المصدرين في الاستثمار المباشر بإنشاء مشاريع إنتاجية في البلد المستورد.
  - قيام المنافسين بالإنتاج المحلي.
  - الحصول على التكنولوجيا والمعرفة الإدارية.
٩. القرارات الأساسية في التسويق الدولي.

تمر أي مؤسسة مصدرة في حالة دخولها إلى الأسواق الأجنبية بمجموعة من القرارات أو الخطوات يمكن تلخيصها وفق ما أشار إليه كل من (Katler and armostrong 99)



واللذان يعتبران أن أي منظمة أو مؤسسة ترغب في التوجه نحو الأسواق الخارجية سوف

تواجه ستة قرارات في التسويق الدولي كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم ١٤ القرارات الرئيسية في التسويق الدولي

### أ- النظر إلى بيئة التسويق الدولي:

يجب على أي مؤسسة قبل أن تتخذ أي قرار التسويق الدولي أن تدرك وتفهم فهما دقيقا وواضحا لبيئة التسويق الدولي والتغيرات العديدة التي تطرأ عليها فقد شهدت هذه البيئة تغيرا في تعاملها خلال العقدين الماضيين متسببة في خلق فرص جديدة وكذلك مشاكل جديدة كما أن اقتصاد العالم قد شهد ظاهرة جديدة يطلق عليها "إسم العولمة" ضف إلى ذلك إن تجارة العالم والاستثمار قد شهدت نموا سريعا في العديد من الأسواق الجديدة الجذابة التي فتحت في أوروبا الغربية، والصين، وروسيا، وغيرها من الأماكن هذا بالإضافة إلى أن عدد الشركات العالمية قد نما أيضا بشكل مذهل.



وكنتيجة لما سبق يمكننا القول أن لكل دولة نظامها الخاص الذي يميزها والذي يجب أن يفهم ويدرك من قبل رجل التسويق، فجاذبية أي دولة كسوق للمنتجات التي تقدمها المؤسسة يعتمد على النواحي الاقتصادية والثقافية... ونظم الأعمال السائدة في هذه السوق.

### ب- القرار حول الدخول في التسويق الدولي:

قد يمتد نشاط المؤسسات إلى مجال التسويق الدولي نتيجة لعدة عوامل، فعلى سبيل المثال قد يكون لدى المؤسسة فائضا من عملياتها الإنتاجية أو وجود فرص تسويقية في السوق الأجنبية أكثر مما هو متاح لديها في السوق المحلي، وأيا كان الأمر فقبل المضي قدما إلى الأسواق الأجنبية فإنه يصبح حتميا على هذه المؤسسة أن تزن العديد من المخاطر وأن تقوم بتحديد أهدافها التسويقية في مجال التسويق الدولي والتي تتضمن مايلي:

#### ١- تحديد النصيب من السوق الذي ترغب المؤسسة في تغطيته:

إن معظم المؤسسات تفضل التعامل في سوق صغيرة أو محدودة عندما تبدأ أعمالها في السوق الخارجية ونجد هنا أن البعض يفضل ويخطط أن يبقى صغيرا في الأجل الطويل وذلك باعتبار أن التسويق الخارجي هو جزء فرعي من النشاط الكلي للمؤسسة. وهناك فريق آخر من المؤسسات يتبنى إستراتيجيته وخطته التسويقية على مزاوله أعماله في بيئة التسويق الدولي واعتبار ذلك أكثر أهمية من مزاوله العمل في مجال التسويق المحلي.



### ٢- تحديد نوع السوق الذي يتم البيع إليه:

يعتمد السوق الذي يبدوا أكثر جاذبية على عوامل متعددة منها، الدخل المناخ السياسي، البعد أو القرب من المنتج، العوامل الجغرافية، عدد السكان توافر وسائل النقل وغيرها.

### ٣- المفاضلة بين الأسواق:

تقوم المؤسسة التي اتخذت قرار التسويق الدولي بالمفاضلة بين إمكانية العمل في عدد محدود أو كبير من الأسواق فقد تفضل المؤسسات الصغيرة تخصيص مواردها لخدمة عدد محدود من الأسواق وهكذا.

فبعد تحديد أهدافها التسويقية المشار إليها سابقا تنتقل المؤسسة إلى المفاضلة بين أهم البدائل الاستراتيجية للدخول في التسويق الدولي ويمكن القول لهذا أن هناك بدائل متعددة لإستراتيجية الدخول في التسويق الدولي وكل بديل منها مرتبط بمزيج تسويقي يتفق مع الأهداف التي تسطرها المنشأة عند تقديم أو عرض منتجها لأول مرة في السوق الخارجي وفيما يلي سرد لأهم هذه البائل:

### - استراتيجية الدخول الحذر **careful entry strategy**:

تسعى إدارة المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية إلى وضع منتجها تحت التجربة لمعرفة مدى قدرته على تحقيق إيرادات في وقت قصير دون تحمل تكاليف عالية أو مرتفعة وبهذا تكون المخاطر التي تواجه المؤسسة في حدودها الدنيا وتفضل المؤسسة في هذه الحالة الاعتماد



على وكيل من السوق الخارجية يقوم بكافة المهام المرتبطة بالتسويق وإدارة المزيج التسويقي وبناءا على النتائج التي سيحققها منتج المؤسسة خلال الفترات الأولى في السوق الخارجية تستطيع المؤسسة أن قرر مدى قدرة منتجها على منافسة المنتجات الأخرى في المستقبل حيث يتم بعد ذلك تعديل المزيج التسويقي بحيث تتخلى فيه المؤسسة عن الحذر الذي التزمته في بداية عرض منتجها في تلك السوق.

### - استراتيجية إلتباع القائد **leader fallow strategy**:

تفضل المؤسسة اللجوء إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون غير قادرة على الدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى المتواجدة ولا حتى الرغبة في ذلك، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بتصميم مزيج تسويقي يشابه المزيج التسويقي الذي تتبعه المؤسسة الرائدة في الميدان التسويقي أي أن تقود السوق الخارجي، وبذلك يكون السعر هو نفسه الذي تحدده المؤسسة القائدة وكذا سياسة المنتج والترويج والتوزيع وما إلى ذلك.

### - استراتيجية القائد الخاسر **laser le ader strategy**:

وفق هذه الاستراتيجية تدخل المؤسسة في منافسة مع المؤسسات الأخرى في السوق الخارجية منذ البداية وتعتمد في ذلك على عنصر أساسي هو عنصر السعر حيث قد تعرض منتجها بسعر أقل من أسعار المنافسين الآخرين وفي نفس الوقت تحتفظ بمستوى جودة لمنتجها لا يقل عن جودة المنتجات المنافسة له.



ويطلق على هذه الاستراتيجية مصطلح القائد الخاسر لأن المؤسسة قد تتحمل خسائر معتبرة لفترات طويلة الأجل نسبيا وهدفها في ذلك هو إخراج عدد كبير من المنافسين في السوق حتى تضمن لها أكبر حصة تسويقية في المستقبل.

### ج- القرار حول اختيار الأسواق الدولية:

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد الأسواق التي يمكن التصدير إليها، فلا بد أن يكون لدى المؤسسة إجراءات منظمة لترتيب الأسواق التي تعتمد الدخول إليها. والهدف من إجراء هذا النوع من الترتيب هو الحصول على عائد مناسب من الاستثمار، فالمسوق دوليا يجب أن يقرر أي من الأسواق تعرض عوائد طويلة الأمد عند الاستثمار، لذلك فإن قرار اختيار وتحديد السوق الخارجية يتطلب القيام بمجموعة من الخطوات تسمح باستبعاد الأسواق الأقل جاذبية وتتضمن هذه الخطوات خمسة مراحل يبينها الشكل التالي:

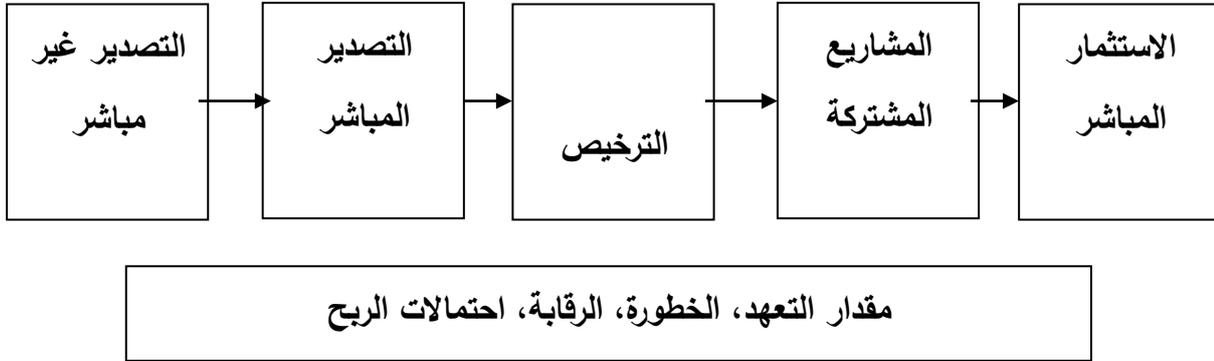


شكل رقم ١٥ مراحل اختيار الاسواق الدول



### ٥- القرار حول كيفية دخول السوق الدولية:

ان اتخاذ قرار حول كيفية دخول السوق الدولية ليس بالأمر السهل ولهذا تبدأ المؤسسة في التفكير في طريقة أو أسلوب يمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية، وبشكل عام هناك اختلاف في عدد هذه الأساليب بين الباحثين فهناك من يعتبرها ستة أساليب وهي: الملكية لمطلقة أو الكاملة، المشاريع المشتركة، الفروع المحلية للتسويق، الاختيار، الترخيص، التصدير، وفريق آخر يحددها بثلاثة أساليب وهذا حسب تصنيف katler, rastanary (99) وهي التصدير، المشاريع المشتركة، الاستثمار المباشر، إلا أن الشائع والمنتشر من هذه الأساليب هو ما أشار إليه (katler) في كتابه وكتابع لهذا الكتاب عام ١٩٩٧ حيث حددها بخمس أساليب هي موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم ١٦ أساليب الدخول إلى الأسواق الأجنبية



### ١ - التصدير الغير مباشر:

يعتبر التصدير غير المباشر أكثر ملائمة للمؤسسات التي تقوم بعملية التصدير لأول مرة حيث تقوم المؤسسة هنا بإنتاج منتجات معينة للسوق الأجنبية وغالبا ما تحدث تغييرات في خطوط إنتاجها وإستراتيجيتها التسويقية وهذا لما للتصدير غير المباشر من مميزات يمكننا سردها في النقاط التالية:

- ان التصدير غير المباشر لا يحتاج إلى استثمار كبير يحتاج أموالا باهضة.

- ان التصدير غير المباشر يتطلب مخاطرة أقل.

- سهولة مهمة رجل التسويق المكلف من قبل المؤسسة لتمثيلها في السوق الأجنبي المستهدف في عملية تجميع البيانات والمعلومة التي تمكنها من خدمة عملائها بأعلى كفاءة ممكنة.

### ٢ - التصدير:

تتحمل المؤسسة بموجب التصدير المباشر مسؤولية بيع صادراتها بنفسها مما يضعها أمام مخاطر كبيرة واستثمار مالي عالي غير أن ذلك قد يرتبط بعائد أكبر وسيطرة تامة على جهودها في البيع وتعامل مباشر مع المستهلكين وعادة ما يظهر هذا النوع من التصدير في المؤسسات الكبيرة الحجم، والمؤسسات التي نمت أسواقها بدرجة كافية وبدرجة تبرر القيام بأنشطتها التصديرية.



### ٣- الترخيص:

يعتبر الترخيص طريقة أو وسيلة بسيطة نسبياً للدخول إلى السوق الدولية حيث أن مانح الترخيص يتفق مع المرخص له على أن يسمح له باستخدام علامة تجارية أو براءة اختراع أو أي عنصر آخر مقابل مبلغ معين وهكذا يمكن الدخول إلى السوق الدولية من خلال الصيغ التالية:

#### - التعاقد على الإدارة:

في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتصدير خدماتها الإدارية وليس منتجاتها حيث نجد أن المؤسسات الدولية توفر التكنولوجيا والخبرة الإدارية في حين يوفر المشروع في الدولة الأجنبية رأس المال.

#### - التعاقد على عمليات التصنيع:

يتم التعاقد وفق هذه الصيغة مع مؤسسة أجنبية لغرض القيام بالإنتاج في حين تتولى المؤسسة الأصلية عمليات التسويق وذلك بدلاً من الترخيص لمشروع أجنبي للقيام بعمليات الإنتاج والتسويق لهذه المؤسسة، ويكون الاختيار الأفضل في هذه الحالة هو التعاقد مع مؤسسة أجنبية كفئة للقيام بالإنتاج على أن تقوم المؤسسة الأصلية بتنفيذ العمليات التسويقية.



### ٤ - المشروعات المشتركة:

وتعتبر هذه الطريقة لدخول السواق الأجنبية طريقة مختلفة تماما عن الترخيص من حيث أن المؤسسة الأم لها حق الملكية في المؤسسة الأجنبية حيث تعطي هذه الطريقة للمؤسسة الأم حق التصويت (٥١%) وهذا ما لا وجود له في الترخيص (الامتياز) ضف إلى ذلك أن هذه الطريقة تختلف عن التصدير في أن الأولى تتطوي على تكوين مؤسسة تقوم بالإنتاج في الخارج، كما تختلف عن الاستثمار من حيث وجود طرف أجنبي من دولة أجنبية بحيث قد ترتبط الحكومة مع مستثمرين خارجين الذين تقدم لهم التسهيلات الإنتاجية أو التسويقية اللازمة مقابل الحصول على خبرات الطرف الآخر.

### ٥ - الاستثمار المباشر:

يقصد بالاستثمار المباشر قيام المؤسسة بعمليات التصنيع والتسويق في السوق الأجنبية عن طريق شراء جزء من مؤسسة محلية (في السوق الأجنبي) أو تأسيس فرع لها في ذلك البلد وتمتاز هذه الطريقة بعدة خصائص نذكر منها:

- حصول المؤسسة المستثمرة على الخبرة الواسعة والمباشرة في التصدير.

- الاستفادة من انخفاض التكاليف عن طريق استخدام أيدي عاملة محلية رخيصة بالمقارنة في البلد الأم.

- الاستفادة من التسهيلات التي تمنحها تلك البلدان.



## إدارة الأعمال الدولية

- توفر البلد المضيف على المواد الأولية.

### هـ- قرار المزيج التسويقي الدولي:

يجب على المؤسسات الدولية التي تعمل في الأسواق الأجنبية أن تحدد مدى التعديل الذي يجب أن تدخله على مزيجها التسويقي بما يتلائم واحتياجات ورغبات المستهلك في السوق المضيف، ويجب أن تطور هذه المؤسسات الدولية إستراتيجيتها التسويقية عن طريق:

- تحليل البدائل العديدة لمزيج التسويق.

- صياغة استراتيجيات وتكتيكات للمنتج، السعر، الترويج، التوزيع، قوى البيع التي تعمل في تلك الأسواق بأفضل شكل.

وتواجه المؤسسة الدولية ثلاثة بدائل لإستراتيجية المزيج التسويقي الدولي هي:

- تنميط المزيج التسويقي الدولي.
- تكيف المزيج التسويقي الدولي.
- صياغة مزيج تسويقي مختلف.

بشكل عام تفضل الإدارة التتميط العالمي للمزيج التسويقي الدولي، بمعنى أنها تفضل أن تستخدم نفس مزيج التسويق في كل عمليات المؤسسة، ويعود السبب في ذلك إلى أن التتميط يحقق عدة فوائد للمؤسسة نذكر منها:

- تخفيض التكاليف الإنتاجية والتسويقية الكلية.



- سهولة وبساطة عمليات التنسيق والرقابة والسيطرة على المراكز الرئيسية.
- السرعة وريح الوقت عند تهيئة عند إعداد خطط وبرامج المزيج التسويقي الدولي.
- إلا أن العددي من المؤسسات تجد نفسها أمام ضرورة تعديل أو تكييف المزيج التسويقي أو تطوير مزيج جديد ومختلف يعتمد على النقاط التالية:
- نوع المنتج من حيث كونه منتجاً استهلاكياً أم منتجاً صناعياً.
- متغيرات البيئة الدولية أو الأجنبية.
- درجة التغلغل السوقي الذي تطمح المؤسسة للوصول إليه.
- شدة المنافسة الموجودة داخل السوق الأجنبية.
- رغبات وحاجات المستهلكين في السوق الأجنبية.
- الوعي الثقافي والاجتماعي والاقتصادي الموجود في السوق الأجنبي المستهدف.

### ٩- قرار التنظيم الدولي:

يجب على المؤسسات التي تعمل في بيئة التسويق الدولي أن تبني هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها التسويقية بأعلى كفاءة ممكنة، وهنا نجد أن اختلاف التنظيمات في هذا المجال غالباً ما يتوقف على درجة التعمق والانشغال بالتسويق الدولي ونميز في هذا الصدد مايلي:



- **قسم التصدير:** ونجد في هذا المجال المؤسسات الجديدة تبدأ في أول الأمر بإنشاء قسم للتصدير كاستجابة لبعض الطلبات من الخارج ويتكون هذا القسم من مدير للمبيعات وبعض المساعدين، إلا أنه في حالة الدخول إلى السوق الأجنبية من خلال المشروعات المشتركة أو الاستثمار المباشر فإن وجود قسم للتصدير يصبح لا أهمية له بحيث يصبح عاجزاً عن تنفيذ الأنشطة التسويقية.

- **قسم التسويق الدولي:** تكون مهمة التسويق الدولي الإشراف على عمليات تصدير المنتجات إلى بلد معين وكذا منح ترخيص إلى بلد آخر أو تنفيذ مشروع مشترك في بلد ثالث بمعنى أن المؤسسة تقوم بتنفيذ أعمالها التسويقية أشكال مختلفة في أكثر من سوق من الأسواق الدولية.

- **المؤسسة الدولية أو عابرة القومية:** أدى التطور إلى تخصص المؤسسات بالعمل في مجال التسويق الدولي حيث نجد أن العديد من المؤسسات قد انتقلت بأنشطتها التسويقية إلى مجالات متعددة ومختلفة في أسواق العالم، بحيث لم يعد وجود قسم للتسويق الدولي لتنفيذ تلك الأنشطة وهذا يعني أن الإدارة العليا والمسؤولين والعاملين بهذه المؤسسات أصبحوا يتولون بأنفسهم عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة على العمليات التسويقية والإنتاجية والتمويلية على المستوى الدولي.



### ١٠. مكانزمات التسويق الدولي:

بعد أن تناولنا مجموعة القرارات والأسباب التي تدفع المؤسسات إلى التوجه نحو التسويق الدولي بالشرح والتحليل يصبح من المناسب أن نحدد أهم الميكانيزمات التي تحكم وتحرك التسويق على المستوى الدولي والتي يمكن تبيانها في نقطتين رئيسيتين أولهما الشركات المتعددة الجنسيات وثانيهما استخبارات التسويق الدولي.

#### أولاً: الشركات المتعددة الجنسيات:

يقصد بالشركات المتعددة الجنسيات الشركات التي تعمل خارج حدودها ولها شركات تابعة في أكثر من دولة أو المؤسسة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية ١٠٠ مليون دولار والتي تملك تسهيلات أو فروع للإنتاج في ست دول أجنبية أو أكثر. وسوف نتطرق في هذا الصدد إلى أثر الشركات المتعددة الجنسيات على تدفقات التجارة الدولية التي يعتبر التسويق الدولي فرع من فروعها الأساسية بالإضافة إلى الأثر الذي تلعبه هذه الشركات في تطور الأسواق العالمية لرأس المال.

#### ١- أثر الشركات المتعددة الجنسيات على تدفقات التجارة الدولية:

قبل التطرق إلى هذه الآثار يجب علينا معرفة ثلاثة أنماط من التكامل تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات وهي:

- التكامل الخلفي وهو عبارة عن إعطاء تسهيلات لإنتاج المواد الخام.



## إدارة الأعمال الدولية

- التكامل الرئيسي والذي يعني إضافة عملية جديدة أو خط إنتاجي إلى عملياتها الإنتاجية.
- التكامل الأفقي ويعني توفير تسهيلات صناعية لإنتاج نفس المنتج في البلاد الأخرى وبنفس الخط الإنتاجي.

فمن هذه التكاملات تتأثر التجارة الدولية وقد يكون التأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومن هذه الآثار:

أ- الآثار المولدة للصادرات: وتنتج هذه الآثار عن المبيعات الإضافية للمنتجات التي تصدرها سواء من قبل الشركة الأم أو الشركات التابعة لها، كما يمكن أن يكون التصدير من بلد المستثمر إلى الشركات التابعة بمعنى أن عملية التصدير تكون مباشرة عن طريق الشركة الأم إلى الشركات التابعة لها وغير مباشرة عن طريق الموردين.

فقد تقوم الشركة الأم بالتصدير دفعة واحدة وهذا في حالة التكامل الأفقي أو تصدير التكنولوجيا عن طريق التكامل الرأسي.

ب- الآثار المولدة للواردات: وتنتج حين تعمل الشركة التابعة في إعادة تصدير ما أنتجته الشركة الأم أو الدول الأخرى، فهذه الآثار تكون قوية في حالة تصدير المواد الخام اللازمة للإنتاج إلى الشركة الأم في حالة التكامل الرأسي، كما تكون قوية حين تكون تكلفة النقل قليلة بالنسبة للتكامل الأفقي.



٢- أثر الشركات المتعددة الجنسيات على تطور الأسواق العالمية لرأس المال: لقد عملت

الشركات المتعددة الجنسيات على تطوير الأسواق العالمية لرأس المال للأسباب التالية:

أ- ان البنوك العملاقة التي تشكل مؤسسات هذه الأسواق هي بنوك متعددة الجنسيات.

ب- التمويل المحلي والخارجي للشركات المتعددة الجنسيات يتم عن طريق هذه الأسواق

حيث تلعب مؤسسات التمويل دورا رئيسيا في النشاط الاقتصادي إذ يصعب على معظم

المؤسسات في ظل النظام الاقتصادي الحديث الاعتماد فقط على الأموال الخاصة

بأصحاب المؤسسة، وحتى بالنسبة لهذه المؤسسات فإنها في حاجة إلى المؤسسات المالية

لتسيير معاملاتها.

ويشمل هؤلاء الوسطاء كل المؤسسات التي تساعد الشركات على تمويل وتأمين عملياتها

سواء عمليات الشراء أو البيع وغيرها ومن أمثلتها البنوك، مؤسسات الائتمان (البيع

بالنقسيط)، مؤسسات التأمين.

ومن هذا كله يتضح أن للشركات المتعددة الجنسيات آثار على تدفقات التجارة الخارجية

التي تنعكس بصورة غير مباشرة أو مباشرة على التسويق الدولي.

**ثانيا: استخبارات التسويق الدولي:**

تتصف أساليب وطرق ومجالات التجسس بالتنوع والتعدد حيث احتلت نظم و وحدات

الاستخبار رأس قائمة اهتمامات بعض الباحثين والكتاب في مجالات الإدارة والاستراتيجية



## إدارة الأعمال الدولية

التسويقية وفي ضوء هذه الاهتمامات بنظم الاستخبارات يمكن باختصار ذكر بعض

الأساليب والطرق للتجسس كما يلي:

- شراء منتجات المنافسين ودراساتها.
- التقارير السنوية للمنافسين أو التقارير المنشورة عنهم.
- حضور المعارض التجارية والصناعية.
- التقارير التي يعدها خبراء محترفون.
- رجال البيع العاملين لدى الفروع أو المراكز الرئيسية.
- العملاء والمستهلكون.
- دعوة المنافسين أو بعض موظفيه لحفل عشاء والحصول على المعلومات أثناء الحفل.
- الحديث مع العاملين السابقين لدى المنافسين.
- الحديث مع الموزعين أو الموردين.
- الوكلاء.

إما بالنسبة لمجالات الاستخبار فهي قد تشمل جميع مجالات النشاط الذي تمارسه المؤسسة بما في ذلك الوظائف الإدارية المتعارف عليها، فمن الخطأ الاعتقاد أن هذه المجالات



تقتصر على المؤسسات الصناعية فقط، فهي ممتد إلى جميع مؤسسات الأعمال سواء كانت عالمية أو متعددة الجنسيات، صناعية، أو خدمية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم ٦ المجالات الأساسية للاستخبارات والمنظمات المهمة بها.

مجال الاستخبارات	الترتيب	نوع المؤسسات التي تهتم الاستخبارات في كل مجال بالترتيب.
١- التسعير	١	تجارة الجملة والتجزئة تليها المؤسسات المنتجة لسلع الصناعية
٢- خطط التوسع	٢	تجار الجملة والتجزئة والمؤسسات التعليمية ومنظمات الخدمة الاجتماعية وشركات النقل، ومنظمات المنافع العامة
٣- خطط المنافسة	٣	شركات النقل ومنظمات المنافع العامة، ووكالات الاعلان، ووسائل الاعلان، ودور النشر، والبنوك وشركات التأمين
٤- استراتيجية الترويج	٤	وكالات الاعلان، ووسائل الاعلان، ودور النشر، وتجار الجملة والتجزئة، وشركات النقل، ومنظمات المنافع العامة.
٥- بيانات التكلفة	٥	صناعات الفضاء والدفاع، وشركات المقاولات أو شركا تالتهدين وشركات البترول، والمنظمات المنتجة لسلع الصناعية
٦- إحصائيات المبيعات	٦	تجار الجملة والتجزئة، ووكالات الاعلان، وسائل الاعلان، دور النشر، والمنظمات المنتجة لسلع صناعية.
٧- البحوث والتنمية	٧	صناعات الدفاع والفضاء، وشركات السلع الموجه للمستهلك والشركات المنتجة للسلع الصناعية.
٨- نمط وشكل المنتج	٨	الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية، ووكالات الاعلان ودور النشر.



نوع المؤسسات التي تهتم الاستخبارات في كل مجال بالترتيب.	الترتيب	مجال الاستخبارات
الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية، الشركات المنتجة للسلع الصناعية والحكومة.	٩	٩- العمليات الإنتاجية
الشركات المنتجة للسلع الصناعية، الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية.	١٠	- براءة الاختراع
شركات المقاولات أو شركات التعدين، وشركات البترول، وشركات النقل، وشركات المنافع العامة.	١١	١١- التمويل
مؤسسات التعليم ومنظمات الخدمات الاجتماعية والبنوك وشركات التأمين.	١٢	١٢- تعويضات وأجور الإداريين



## الفصل السادس: الإدارة المالية الدولية

### مقدمة

يعد التمويل الدولي، شيء أساسي لاستمرار أي اقتصاد، سواء كان ناميا أو متقدما، وهو متطلب جوهري لاقتصاديات البلدان النامية، حيث تتطلب عملية التنمية بكافة أشكالها (اقتصادية أو اجتماعية)، توفير احتياجات عديده، للوصول إلي مستوى ملائم لمعدل النمو الاقتصادي. لذا فعنصر "رأس المال" هو أحد عناصر الإنتاج الأساسية، وفقدانه أو انخفاضه في البلدان النامية يجعلها تستعين برأس المال الأجنبي، لسد النقص الحاصل في عملية التنمية في هذه البلدان، ورفع معدلات النمو الاقتصادي، وتستغل المؤسسات الدولية هذه الظروف وتضع شروطها.

ومنذ خمسينيات القرن الماضي، أصبحت المصارف الدولية هي المهيمنة على العالم في عقد السبعينات وما تلا ذلك، ومن ثم فقد ازدادت حركة القروض الدولية، وارتفعت إلى مستويات لم يكن يعرفها العالم من قبل، بالإضافة إلى الظواهر الدولية الأخرى مثل الاستثمار الأجنبي المباشر.

ولهذا فإن الكلمة الأولى تعني عمومية التحليل في مسألة انتقال رؤوس الأموال من حيث أماكن وفرتها (أصحاب الفائض) إلى حيث أماكن ندرتها (أصحاب العجز)، ويتم هذا الانتقال عبر مجموعة من الوسطاء الماليين سواء كان ذلك في شكل بنوك أو شركات



تأمين أو صناديق ادخار أو أسواق المال إلى غير ذلك من مؤسسات الوساطة المالية، فضلا عن انتقال رؤوس الأموال عن هذا النحو التي تكون من أهدافها الأساسية الحصول على أكبر عائد ممكن على هذه الأموال.

أما الكلمة الثانية من مصطلح التمويل الدولي تشير إلى الصفة التي تحكم عملية التمويل من حيث كونه دوليا، وهذا يعني أن تحرك رأس المال في هذا الإطار سيكون خارج الحدود السياسية لدول العالم.

كما أن الطبيعة الدولية في التمويل تبين مدى اختلاف الدول في مجال الفوائد والعجز في عنصر رأس المال، والعامل الحاسم في تحديد الاتجاه الذي يسلكه رأس المال من دولة إلى أخرى أو من سوق إلى أخرى هو شكل العلاقة بين الادخار و الاستثمار على مستوى الوطني، والجدير بالذكر أن ندرة رأس المال بالنسبة للطلب عليه في دولة تؤدي إلى ارتفاع عائده في هذه الدولة، ومن ثم فإن رأس المال سيتدفق داخل هذه الدولة.

ولكن المستثمر الذي يقبل على شراء السندات المطروحة للبيع لن يقدم على شرائها إلا إذا كان معدل العائد على هذه السندات أكبر من العائد الذي يمكن تحقيقه من الفرص الاستثمارية الأخرى داخل البلد الأجنبية، وهذا يشير إلى أن الانتقال الدولي لرأس المال يتحرك وفقا لمقدار العائد المحقق من هذا الوعاء الاستثماري (السندات) مقارنة بالعوائد الأخرى التي يمكن تحقيقها من التوظيفات الاستثمارية الأخرى سواء كان ذلك داخل الدولة أو خارجها.



### أولاً: التحركات المالية الدولية

وتتقسم التحركات الدولية بصفة عامة إلى تحركات رسمية وتحركات خاصة:

١. التحركات الرسمية: يقصد بالتحركات الرسمية لرؤوس الأموال تلك القروض التي

تعقد بين حكومات الدول المقرضة، وحكومات الدول المقترضة أو إحدى هيئاتها

العامة أو الخاصة. تأخذ أحد الأشكال التالية:

- قروض حكومية ثنائية.

- قروض دولية متعددة الأطراف.

- قروض إقليمية متعددة الأطراف.

٢. التحركات الخاصة: يقصد بالتحركات الخاصة لرأس المال كل القروض الممنوحة

من جهات خاصة (أفراد ومؤسسات) إلى حكومات الدول الأجنبية أو المؤسسات

العامة أو الخاصة بها، ويأخذ هذا النوع من التحركات أحد الأشكال التالية

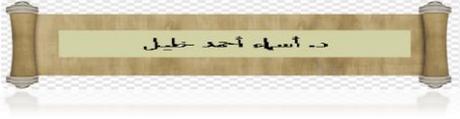
- تسهيلات الموردين Supplier Crédit

- تسهيلات أو قروض مصرفية Banc Crédit

- طرح سندات في الأسواق الدولية International Bonds Issues

- الاستثمار المباشر والمحفظة الاستثمارية Direct and Portfolio Investment

Investement



ويمكن القول أن رؤوس الأموال الخاصة تتحرك بهدف تحقيق أكبر عائد ممكن على هذه الأموال، وقد يشتمل هذا الهدف على الرغبة في زيادة الصادرات كما في حالة تسهيلات الموردين، أو على الرغبة في زيادة الأرباح كما في حالة القروض المصرفية والسندات الدولية والاستثمارات المباشرة.

وعادة ما تتضمن تدفقات رأس المال الدولي تدفقات طويلة الأجل وتدفقات قصيرة الأجل وتتحرك التدفقات الرأسمالية طويلة الأجل لشراء وبيع الأسهم والسندات عبر الحدود السياسية للدول المختلفة ويمكن التمييز في إطار هذه التحركات بين الاستثمار في محفظة الأوراق المالية Portfolio Investment والاستثمار الأجنبي Foreign Direct Investment لأنه يبين الدافع الحقيقي الذي يكمن وراءه كل نوع من هذه التحركات.

يتضمن الاستثمار في محفظة الأوراق المالية شراء الأصول المالية المختلفة (أسهم وسندات) بهدف تحقيق هدف معين من العائد دون اكتساب الحق في إدارة ورقابة المؤسسات أو الهيئات التي تصدر هذه الأصول.

أما الاستثمار الأجنبي المباشر فإنه يتضمن امتلاك أسهم في إحدى الشركات مع اكتساب الحق في إدارة ورقابة العمل داخل هذه الشركة أو يتضمن إنشاء شركات جديدة ويقوم بامتلاك كل أسهمها وإدارتها ومراقبتها وتنفيذ العمل بهذه الشركة.

أما بالنسبة للتحركات الرأسمالية قصيرة الأجل فإنها تشتمل على التعامل بيعا وشراء



## إدارة الأعمال الدولية

في الأصول المالية قصيرة الأجل مثل السندات الحكومية قصيرة الأجل والقروض المصرفية وأذون الخزنة، بالإضافة إلى الودائع لأجل وشهادات الإيداع القابلة للتداول... إلخ.

أما بالنسبة للتحركات الرسمية لرؤوس الأموال فإنها ترتبط إلى حد كبير بالعوامل السياسية، حيث ترى الدول المانحة ضرورة تحقيق أهداف سياسية معينة في المناطق التي توجه قروضها إليها.

هذا هو ما يحتويه مصطلح التمويل الدولي غير أن السنوات الأخيرة قد شهدت تطورا كبيرا خاصة بعد ظهور أزمات مالية وأزمة الديون الدولية، ويرجع هذا التطور إلى المحاولات المتعددة بهدف انتعاش النظام المالي الدولي وإيجاد الوسائل والتقنيات المالية الدولية لتخفيف الأزمة وحماية النظام المالي الدولي.

ثانياً: أهمية التمويل الدولي

تختلف أهمية تدفقات رؤوس الأموال بين دول العالم باختلاف وجهات النظر بين الدول المقرضة لرأس المال والدولة المقترضة له من ناحية، وباختلاف نوعية رأس المال المتدفق من ناحية أخرى ويكون تحليل أهمية التمويل كما يلي :

١- أهمية التمويل الدولي بالنسبة للدول المقترضة (المتلقية) : تستهدف الدول

المتلقية(\*) لرأس المال في الغالب :

(\*) كلمة المتلقية ذات مفهوم واسع لكل التدفقات الرأسمالية سواء كانت قروض أو منح أو استثمارا مباشرا أو أي شكل من أشكال التدفق (بدلا من كلمة المقترضة).



- تدعيم برامج وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
  - رفع مستوى معيشة السكان.
  - مواجهة العجز في موازين المدفوعات وسد الفجوة بين الاستثمارات المطلوبة والمدخرات المحققة.
- كما يمكن للدول أن تقترض من الخارج لدعم الاستهلاك المحلي والمحافظة على مستوى معيشي معين، فإذا كانت الموارد الخارجية للدولة غير كافية لتمويل الواردات الاستهلاكية، فإن الاعتماد على القروض أو المنح الخارجية يصبح أمرا لا مفر منه.
- كما قد تعلق الدولة أهمية كبيرة على التمويل الخارجي في شكل استثمارات أجنبية مباشرة، وذلك لأن الاستثمارات المباشرة توفر تكنولوجيا متقدمة وخبرات إدارية رفيعة المستوى بالإضافة إلى تفاعل المشروعات الممولة من خلال الاستثمارات الأجنبية المباشرة مع الأسواق الدولية، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج من السلع القابلة للتصدير، كما تؤدي إلى توفير فرص توظيف وتحسين جودة الإنتاج.

### ٢- أهمية التمويل الدولي من وجهة نظر الجهات المقرضة :

- فمن وجهة نظر الجهات المانحة فإن هناك سيادة للأهداف والدوافع السياسية بالنسبة للتمويل المتدفق من المصادر الرسمية الثنائية ومتعددة الأطراف.

وتحاول الدول التي تمنح قروضا رسمية لدولة أخرى أن تحقق أهدافا عديدة كتصريف



الفوائض السلعية لديها وزيادة صادراتها وتشغيل جانب كبير من شركاتها الوطنية في أعمال النقل والوساطة والتأمين والمقاولات وبيوت الخبرة المختلفة بها.

كما أن الحصول على قرض معين من دولة أخرى لا يعني إعطاء الدولة المقترضة الحق في استخدامها بحرية كاملة والشراء من أي سوق من الأسواق الدولية وفقا لأجود أنواع السلع وأرخص الأسعار، ولكن الدولة المانحة تريد تحقيق أهداف عديدة منها :

- تحسين صورة الدولة المانحة أمام المجتمع الدولي وإظهارها كدولة تحارب الفقر في العالم.

- حماية مصالح بعض القطاعات الإنتاجية بالداخل كالقطاع الزراعي (الذي ينتج كميات كبيرة ويؤدي عدم تصديرها إلى انخفاض أسعارها وإصابة المنتجين بإضرار جسيمة، ولهذا يمكن التخلص من هذه الفوائض السلعية عن طريق القروض والمساعدات).

- تحمل الدولة المانحة للقرض المشاريع الممولة بالقرض تكاليف النقل والتأمين لدى شركات تابعة للدولة المانحة بالإضافة إلى تكاليف الخبراء والمشرفين.

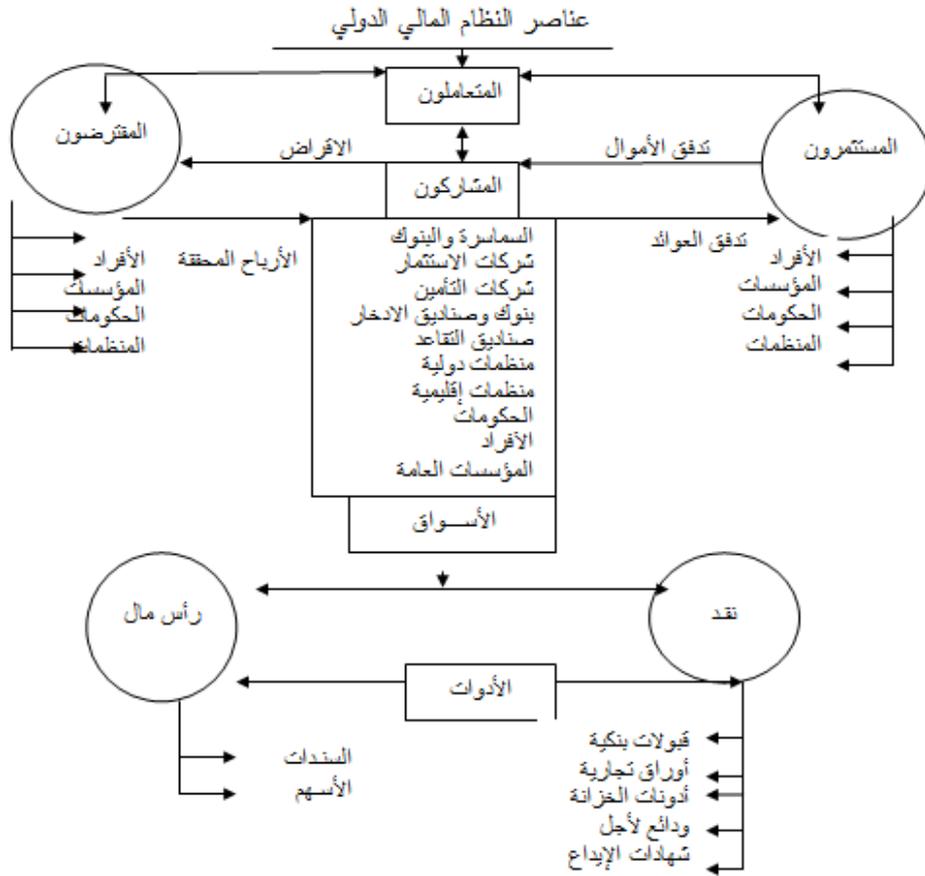
ثالثاً: أهمية التمويل الدولي على المستوى العالمي

إن أهمية التمويل الدولي من منظور العلاقات الاقتصادية الدولية تكمن في تمويل حركة التجارة الدولية من السلع والخدمات وأي انخفاض في مستوى السيولة الدولية لتمويل



## إدارة الأعمال الدولية

حركة التجارة يؤدي إلى انكماش العلاقات الاقتصادية بين الدول، وإذا كان القطاع الخارجي في معظم الدول يعد بمثابة القطاع المحرك للنمو فإن انخفاض حجم هذا القطاع وانكماش نشاطه سيؤثر على معدلات النمو ويقلل حجم الإنتاج المخصص للتصدير والسلع المستوردة للاستثمار والاستهلاك.



شكل رقم ١٧ عناصر النظام المالي الدولي

يتضح من الشكل السابق أن العناصر الأساسية التي يشتمل عليها النظام المالي

الدولي تتكون من المتعاملين و الأسواق و الأدوات.

١. المتعاملون:

هم الركيزة الأساسية للنظام المالي الدولي ويتكون المتعاملون في ظل النظام المالي

الدولي من المستثمرين المقترضين والمشاركين.



أ. المستثمرون:

ويشير التوظيف المالي إلى الاستثمار في إحدى الأصول المالية كالأسهم والسندات أو غيرها من الأدوات المالية الأخرى والتي تدر عائداً مالياً لصاحب هذا المال.

ب. المقترضون:

وهم الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة وحكومات الدول المختلفة والمنظمات الدولية والإقليمية الذين يحصلون على قروض من الأسواق المالية الدولية أو يقومون بطرح (بيع) سندات في هذه الأسواق، أو بالاقتران المباشر من التجمعات المصرفية أو المنظمات الدولية أو من الحكومات المختلفة.

والمقترض عادة ما يرغب في الحصول على الأموال من مصادر مختلفة بهدف توظيفها في استثمارات حقيقية بشراء معدات والآلات والقيام بعمل مؤسسات ومصانع ومشروعات جديدة، وفي هذه الحالة فإن المقترض يصبح بمثابة الشخص المستثمر.

وتأخذ الأموال في إطار النظام المالي الدولي اتجاهين:

الاتجاه الأول: هو تدفق هذه الأموال من المدخرين (أصحاب الفائض المالي) إلى المقترضين الذين يستخدمون هذه الأموال في الاستثمارات (أصحاب العجز المالي).

الاتجاه الثاني: هو تدفق عوائد وأرباح هذه الأموال من المقترضين إلى المدخرين.



### ج. المشاركون:

والمشاركون بالنظام المالي الدولي هم في الواقع: السماسرة والوسطاء الذين يتعاملون في الأسواق لحساب الغير أو لحسابهم مثل البنوك وشركات الاستثمار المالي وشركات التأمين وبنوك وصناديق الادخار ... إلخ بالإضافة إلى صناديق التقاعد والمنظمات الدولية والاقليمية المختلفة والحكومات والشركات دولية النشاط (متعددة الجنسيات) والأفراد من مختلف دول العالم...

### ٢. الأسواق:

تمثل الأسواق المالية المحلية والدولية الشبكة الأساسية التي تنتقل من خلالها رؤوس الأموال وتنقسم الأسواق المالية من وجهة نظر الآجال الزمنية والأدوات المستخدمة إلى أسواق نقد Money Market وأسواق رأس المال Capital Market.

وفي أسواق النقد: يتم التعامل بأدوات مالية قصيرة الأجل تتراوح آجال استحقاقها بين يوم وأقل من سنة، وتتأثر أسواق النقد بالتغيرات التي تطرأ على أسعار صرف العملات المختلفة، كما تعكس الأدوات ديناً محدداً.

أما أسواق رأس المال: فإن الأدوات المستعملة تعكس غالباً حقوق الملكية مثل الأسهم كما تعكس كذلك ديوناً طويلة الأجل مثل السندات، وتؤثر أسعار الفائدة بدرجة كبيرة في حركة الأموال في هذه الأسواق وبدرجة أقل تغيرات أسعار الصرف.



### ٣. الأدوات:

تختلف الأدوات باختلاف نوعية السوق.

ففي أسواق النقد تكون أدوات التعامل في معظمها قصيرة الأجل مثل:

- أدوات الخزينة.

- الأوراق التجارية وشهادات الإيداع القابلة للتداول.

- شهادات الإيداع المخزنة والودائع لأجل وصكوك الديون المختلفة.

أما الأدوات المستخدمة في أسواق رأس المال وهي الأدوات طويلة الأجل مثل:

- الأسهم التي تصدرها الشركات الصناعية.

- السندات الدولية التي تقوم بطرحها هذه الشركات وتلك التي تطرحها حكومات

الدول المختلفة في أسواق المال الدولية.

رابعًا: مصادر التمويل الدولي

إن التدفقات الرأسمالية الدولية تنقسم من حيث الآجال الزمنية إلى : تدفقات قصيرة

الأجل، وتدفقات طويلة الأجل.



كما تنقسم حسب الجهات الدائنة إلى :

١. مصادر رسمية: قد تكون ثنائية أو متعددة الأطراف:

أ. المصادر الرسمية ثنائية: تتمثل المصادر الثنائية في التمويل الدولي في تلك

القروض والمساعدات التي تعقد بين الحكومات المختلفة ويتم منح هذه

القروض بعد عدة مفاوضات تجري بين حكومات الدول المانحة وحكومات

الدول المتلقية للقروض وتدور عادة هذه المفاوضات حول: قيمة القرض، أجل

استحقاقه، معدل الفائدة، مصاريف الارتباط، طريقة الاتفاق والسحب من

القرض، كيفية السداد، وفترة السماح إن وجدت.

ب. المصادر الرسمية متعددة الأطراف: تتمثل في مصدرين أساسيين هما:

مؤسسات التمويل الدولية (البنك الدولي للإنشاء والتنمية، هيئة التنمية الدولية،

البنك الدولي للإنشاء والتنمية، صندوق النقد الدولي) كما تنقسم مؤسسات

التمويل الإقليمية إلى (بنك الاستثمار الأوربي، بنك التنمية الإفريقي، بنك

التنمية الآسيوي، صندوق العربي).

٢. مصادر غير رسمية ( خاصة): ويقصد بالتحركات غير الرسمية لرؤوس الأموال

القروض الممنوحة من جهات خاصة (أفراد ومؤسسات خاصة) إلى حكومات الدول

الأجنبية أو المؤسسات العامة أو الخاصة و يأخذ هذا النوع من التحركات الدولية



لرؤوس الأموال الأشكال الفرعية التالية:

أ. تسهيلات الموردين: ويطلق عليها أحيانا قروض التصدير، وهي عبارة عن ائتمان مضمون من حكومات الدول المقترضة، تمنحه الشركات المنتجة والمصدرة في دولة ما للمستوردين في دولة أخرى وتستخدم حصيلة هذا القرض في شراء سلع وخدمات من الشركات المانحة للائتمان، وعادة ما يتم عقد هذه القروض على أساس فترات زمنية تتراوح بين ٣٦٠ يوما إلى ١٠ سنوات.

ب. القروض المصرفية: وهي قروض قصيرة الأجل تمنحها المصارف التجارية الأجنبية للبلاد النامية بغرض تمويل عجز موسمي ومؤقت في حصيلة النقد الأجنبي، وتتراوح آجال استحقاق هذه القروض بين ٠٦ أشهر وسنة، وتكون أسعار فائدها حسب أسعار الفائدة السائدة في الأسواق الدولية.

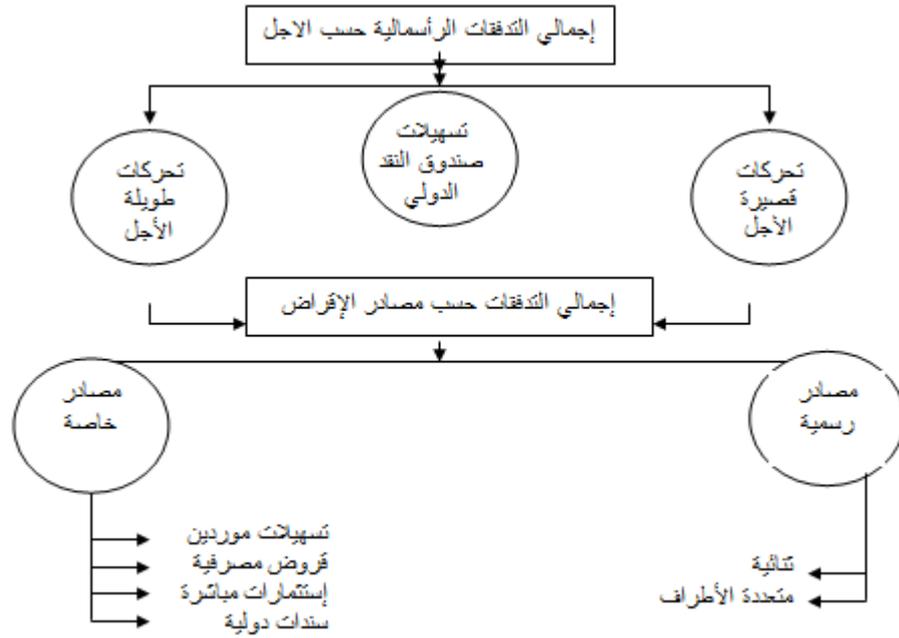
ج. السندات الدولية: تعتبر أحد أهم أجزاء أسواق المال الدولية، وهو أداة هامة للحصول على السيولة طويلة الأجل. تنتوع السندات المصدرة تنوعا كبيرا، فهناك السندات بأسعار فائدة متغيرة حسب أسعار الفائدة السائدة في أسواق المال الدولية، على العملة التي تم بها إصدار هذه السندات، كما يمكن إعطاء الحق لحاملها في تحويلها إلى سندات ذات فائدة ثابتة إذا ما



انخفضت أسعار الفائدة السائدة عن مستوى محدد، أو إمكانية تحويل هذه السندات إلى أسهم ملكية في الشركات التي أصدرتها.

د. الاستثمارات المباشرة:

ويوضح الشكل التالي الإطار العام لمجمل التدفقات الرأس مالية على المستوى الدولي:



شكل رقم ١٨ الإطار العام لمجمل التدفقات الرأس مالية على المستوى الدولي

٣. الأسواق المالية الدولية:

تعتبر مصدرا رئيسيا للحصول على التمويل كما أنها تمثل مجالا واسعا لتوظيف

الأموال الفائضة عبر الحدود، ويجب أن نفرق بين قسمين رئيسيين:



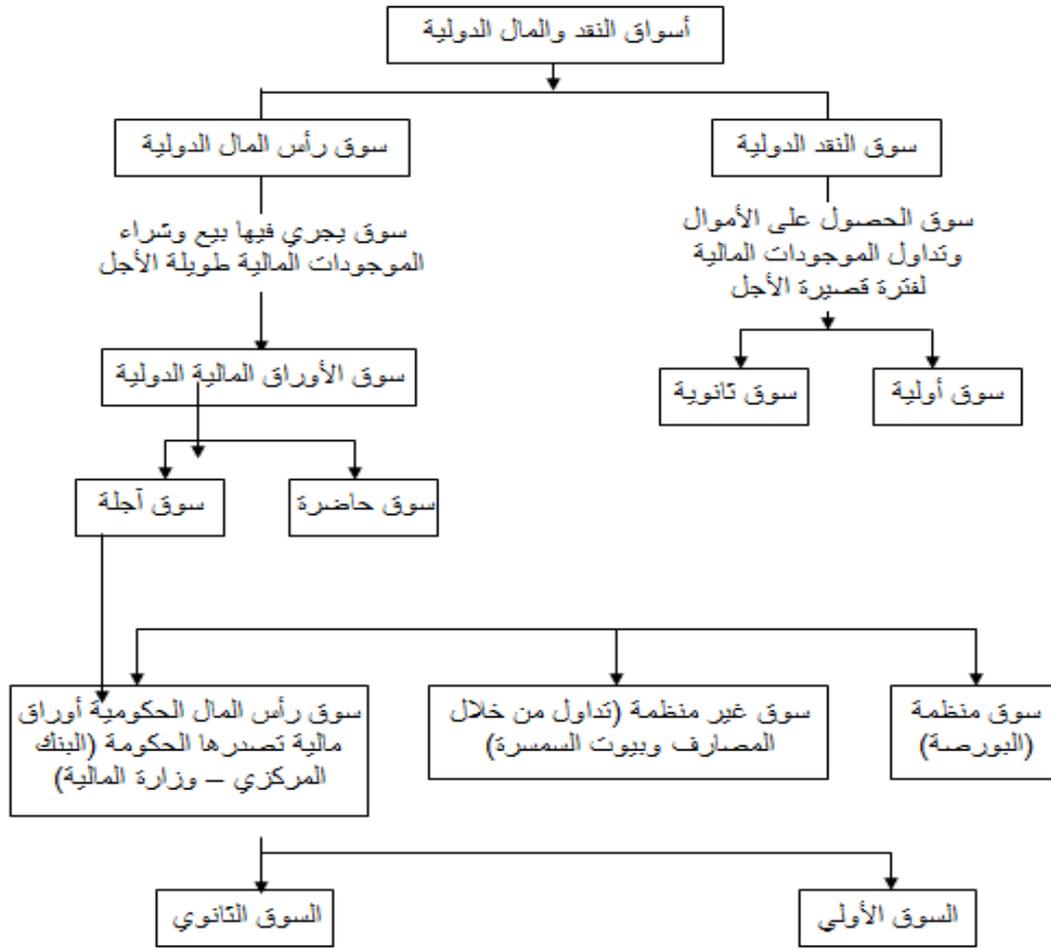
## إدارة الأعمال الدولية

### الأول: السوق النقدية الدولية

يكون التعامل في هذه السوق بين البنوك التجارية في تلك الودائع التي تكون بمبالغ كبيرة ولمدة قصيرة (تتراوح من يوم إلى سنة)، وتتأثر هذه السوق بالتقلبات التي تطرأ على أسعار الصرف، وهذا يعود إلى أن التعامل يجري بالعملة الأجنبية.

### الثاني: سوق رأس المال الدولية

ويتم التعامل في هذه السوق من خلال أسواق الأوراق المالية أو بما تعرف بالبورصات، ويشترك في التعامل في هذه السوق صناديق الاستثمار والشركات الدولية، وشركات التأمين والبنوك المتخصصة وصناديق التقاعد...إلخ، وتكون الفترة الزمنية للسندات المصدرة بين ٣ - ٥ سنوات، ويتم التعامل في هذه السوق بعقد القروض المشتركة إضافة إلى إصدار وتداول السندات الأوروبية والأجنبية، وتتأثر هذه السوق بتغيرات أسعار الفائدة بالإضافة إلى تغيرات أسعار صرف العملات.



شكل رقم ١٩ أنواع أسواق العملات الدولية



## قائمة المراجع

### ثانياً: المراجع العربية

مصطفى كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عالمي، دار

الرواد للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٤.

أبو قحف، عبد السلام. إدارة الاعمال الدولية، دار الجامعة للطباعة و النشر، مصر

الاسكندرية، ٢٠٠٢.

أحمد، عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٢

أحمد، عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٠.

البرواري والبرزنجي، استراتيجيات التسويق ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان

الاردن، ٢٠٠٤.

البكري، ثامر، التسويق اسس ومفاهيم معاصرة ، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع. عمان، ٢٠٠٦.

الهوري، سيد، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مكتبة عين

شمس، القاهرة، ١٩٩٩



ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aaker,D,(1991),Managing Brand Equity,New York:Free Press, 2rd. ed., Addison- Wesley, New York.
- . Aley,J.,(1995),New Life For The U.S.Export Boom,Fotune ,November, 13,PP.74-76.
- Alkhafaji, A, (2003) Corporate Governance and Today`s , Financial Scarsdale, Business Reseach year, book, Vol: X , 88 , No.28.
- Ammer,D., (1986), Meterlias Management, Richard D.Irwin,Homewood ,Burr Ridge,Illinois.
- Baker,S., K.Kelly., D.Hoff.,& W.J.Holstein., (2001),Mininationals Are Making Maximum Impact,Business Week,September.6,PP.66-69.
- Barrel, M & Muller, B (1994), Global Reach, Home wood, New York.
- Beamish, et al,(1997),Text and Cases,Burr Ridge,Illinois.
- Beamish, P., & Rosenzweig, M., (2002), Introduction Management: Text and Cases, Burr Ridge, 111inois, Irwin.Bhide, A., & Strverson, H., (1990), why be honest if honesty does not pay, HBR, Vol.: 68 No.: 5.
- Bonaccorsi,A.,(1992),On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity,Journal Of International Business Studies,Vol.23,No.4,Fourth Quarter,PP.606-623.