

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## محاضرات في مقياس

## إدارة الاعمال الدولية

موجهة لطلبة السنة اولى ماستر مالية وتجارة دولية

اعداد

د. ياسين بوناب

السنة الجامعية 2022/2023

عنوان الماستر: مالية وتجارة دولية

السداسي: الأول

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة: إدارة الأعمال الدولية

الرصيد: 6

المعامل: 2

أهداف التعليم:

تمكين الطالب من التحكم في مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الأعمال الدولية والاستثمار الأجنبي.

المعارف المسبقة المطلوبة:

معارف أساسية في التسويق الدولي والاستثمار الأجنبي.

محتوى المادة:

- مقدمة في إدارة الأعمال الدولية.
- بيئة الأعمال الدولية.
- الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الأعمال الدولية.
- الإدارة الإلكترونية في ظل الأعمال الدولية.
- أشكال الإستثمار الأجنبي.
- الشركات متعددة الجنسيات (الأشكال، التكتلات، التحالفات).

طريقة التقييم:

- تقييم متواصل في الأعمال الموجهة وامتحان في نهاية السداسي يحسب لكل منهما 40% و60% على الترتيب.

المراجع: ( كتب، ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ)

- أبو قحف عبد السلام، الأشكال والسياسات المختلفة للأستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003.
- برتان جيل، ترجمة علي مقلد، الاستثمار الدولي، ط2، منشورات عويدات، بيروت-باريس، 1982.
- أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي. القاهرة. دار الكتاب، 2000.
- المرسي نبيل محمد: الإدارة الإستراتيجية وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- حيدر يونس إبراهيم: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات. دمشق، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999.

## فهرس المحتويات

رقم المحور	عنوان المحور	عنوان الفصل	الصفحة
	مقدمة		06
المحور الاول	مقدمة في ادارة الاعمال الدولية	المقدمة في ادارة الاعمال الدولي - مفهوم ادارة الاعمال الدولية - اشكال الاعمال الدولية - التطور التاريخي للاعمال	09
المحور الثاني	بيئة الاعمال الدولية	(ماهية بيئة الاعمال) - مفهوم بيئة الاعمال - البيئة الجزئية للاعمال - البيئة الكلية للاعمال	17
		(ابعاد بيئة الاعمال الدولية) - مفهوم بيئة الاعمال الدولية - ابعاد بيئة الاعمال الدولية	23
المحور الثالث	اشكال الاستثمار الاجنبي	( ماهية الاستثمار الاجنبي ) - مفهوم وطبيعة الاستثمار الاجنبي - اشكال الاستثمار الاجنبي - دوافع تفضيل الاستثمار الاجنبي المباشر - العوامل التي تجتذب الاستثمار الاجنبي	29
		( النظريات المفسرة للاستثمار الاجنبي ) - النظرية الكلاسيكية الحديثة - النظريات الحديثة	39
المحور الرابع	الشركات متعددة الجنسيات	الشركات متعددة الجنسيات - مفهوم الشركات متعددة الجنسيات - خصائص الشركات متعددة الجنسيات - اسباب ظهور الشركات المتعددة الجنسيات - اثر الشركات متعددة الجنسيات	48

54	اشكال التنظيم في الشركة متعددة الجنسيات - التنظيم من حيث مراكز اتخاذ القرار - التنظيم من حيث علاقة الاتصال الاداري		
62	ماهية الادارة الاستراتيجية - مفهوم الادارة الاستراتيجية - مراحل تطور الفكر الاستراتيجي - مهام الادارة الاستراتيجية - مستويات الادارة الاستراتيجية	الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الأعمال الدولية	المحور الخامس
68	استراتيجيات التوظيف في الاعمال الدولية - العوامل الاساسية للتوظيف متعددة الجنسيات - الانماط الادارية وسياسة التوظيف - مصادر الاستقطاب والتوظيف		
74	ماهية الاعمال الالكترونية الدولية - مفهوم الاعمال الالكترونية الدولية - علاقة الاعمال الالكترونية بالتجارة الالكترونية - تصنيفات الاعمال الالكترونية - مكونات الاعمال الالكترونية	الإدارة الإلكترونية في ظل الأعمال الدولية.	المحور السادس

# مقدمة

## مقدمة

اصبحت الاعمال الدولية تغطي مجالا واسعا من الانشطة والفعاليات المختلفة من انتاج وتصدير واستيراد ونقل وامداد واستثمار مباشر وغير مباشر، خاصة في ظل تنامي ظاهرة العولمة والتطور الذي يشهده الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تزايدت اهمية الاعمال الدولية منذ مطلع الالفية الثالثة، وهو الامر الذي دفع الكثير من الحكومات الى ادراك الدور الذي ينبغي ان تلعبه للاستفادة من هذا النمو من خلال التوازن بين العمل على تشجيع الاعمال الدولية وحماية اقتصادها المحلي من المنافسة المحتملة غير المتكافئة.

لذلك اصبح من المطلوب العمل على تكوين كفاءات بشرية في مجال ادارة الاعمال الدولية، ضمن هذا الاطار تاتي هذه المطبوعة البيداغوجية والمتضمنة لمجموعة من الدروس المتعلقة بادارة الاعمال الدولية، والموجهة لطلبة ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة، والى طلبة السنة الاولى ماستر مالية وتجارة دولية خاصة، حيث سنتطرق الى ستة محاور طبقا لما جاء في محتوى عرض التكوين المصادق عليه من طرف وزارة التعليم العالي، والتي تشمل المواضيع التالية:

- مقدمة في إدارة الأعمال الدولية.
- بيئة الأعمال الدولية.
- الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الأعمال الدولية.
- الإدارة الإلكترونية في ظل الأعمال الدولية.
- أشكال الإستثمار الأجنبي.
- الشركات متعددة الجنسيات

## المحور الاول

# مقدمة في ادارة الاعمال الدولية

## الفصل الاول

### مقدمة في ادارة الاعمال الدولية

## الفصل الاول: مقدمة في ادارة الاعمال الدولية

يعتبر النمو المتزايد للأعمال الدولية في مختلف المجالات من اهم السمات التي تميز العلاقات الاقتصادية الدولية المعاصرة، ويعزى ذلك الى انفتاح الاسواق العالمية على بعضها البعض وزيادة الاعتماد المتبادل بين الدول و التطور التكنولوجي الكبير.

### 1- مفهوم الأعمال الدولية (International Business)

هي اي نشاط ذو طبيعة تجارية يتعدى مده وانتشاره الحدود الجغرافية لدولة ما. كما عرفها (Shiva Ramu) بانها اي نشاط تجاري او خدمي تقوم به اي منظمة اعمال عبر الحدود الدولية لدولتين او اكثر.

كما تعرف ايضا بانها معاملات بين افراد ومنشات من دول مختلفة في شكل أنشطة تشغيلية وتجارية او استثمارات متنوعة تمارسها المنشآت في دول تختلف عن البلد الام وتمتاز بالديمومة تعني كل الأعمال والفعاليات التجارية التي تجري بين دولتين أو أكثر.

### 2- مفهوم ادارة الاعمال الدولية

تعتبر ادارة الاعمال الدولية جزء من ادارة الاعمال بصفة عامة، غير ان ما يميزها انها تأخذ البعد الدولي بعين الاعتبار. وعلية يمكن تعريف ادارة الاعمال الدولية بأنها هي ممارسة وضائف الادارة من تخطيط وتنظيم و اشراف ورقابة لخدمة وظائف المؤسسة من انتاج و تسويق وتمويل وموارد بشرية، مع مراعاة الابعاد البيئية الدولية، من اجل تحقيق الاهداف المرغوبة.

## 3- أشكال الأعمال الدولية

تتمثل الأعمال الدولية في أشكال عديدة من الأنشطة والفعاليات، وبصفة عامة تتخذ الأعمال الدولية شكلين رئيسيين هما؛ التجارة الخارجية و الاستثمار الاجنبي

## أ- التجارة الخارجية

وتشمل في المبادلات التجارية عبر الحدود التي تتم في شكل التصدير و الاستيراد

## ب- الاستثمار الاجنبي

والذي يتخذ بدوره احد الشكلين الاستثمار الأجنبي غير المباشر الذي يعتمد على الاستثمار في الاوراق المالية(اسهم او سندات)، و الاستثمار الاجنبي المباشر الذي يعتمد على الاستثمار في الاصول الحقيقية .

## ت- أشكال اخرى للأعمال الدولية

بالاضافة الى ماسبق يمكن ان تتخذ الأعمال الدولية أشكال اخرى كمايلي

1- التراخيص: عندما تبرم شركة ما اتفاق ترخيص مع شركة أجنبية، فان الشركة المانحة للتراخيص تقوم بمنح جزء من حقوقها إلى الشركة الثانية المرخص لها. مقابل عائد مالي تحصل عليه الشركة الأولى، وعادة ما تجري مفاوضات بين الأطراف المعنية تحدد بموجبها الحقوق الممنوحة والالتزامات، سواء كانت تلك الحقوق علامة تجارية، أو معرفة أو براءة اختراع...الخ، كما تحدد العائد المالي الذي تحصل عليه الشركة المانحة ويعد التراخيص من أفضل أنشطة الأعمال الدولية مقارنة بالأشكال الأخرى.

2- براءات الاختراع: توجد على مستوى العالم ثلاثة اتفاقيات تضمن حماية حق الاختراع وهي:

- معاهدة حق الاقتراع؛

- الميثاق الأوروبي للاختراع؛
  - اتفاقية حماية حقوق الاختراع.
  - بالإضافة إلى القوانين ذات العلاقة سارية المفعول في دول العالم .
- 3-الامتياز: تركز اتفاقية الامتياز على أن يوافق مانح الامتياز على قيام المرخص له باستخدام العلامة التجارية الممنوحة له وبشكل عام يقدم له كل التسهيلات الأخرى التي من شأنها تسهيل مزاوله النشاط.
- 4- عقود الإنتاج: يمكن للشركة أن تمارس نشاطها في دول أخرى بأقل تكلفة ( استثمارات صغيرة) عبر ما يسمى بعقود الإنتاج حيث تدخل السوق الأجنبي من خلال عقود مع المصنعين المحليين بهدف إنتاج أجزاء من المنتج الذي ترغب في تسويقه في ذلك السوق.
- 5-التعاون الصناعي: تقوم فكرة هذا النشاط على تشارك شركة أجنبية مع شركة محلية في دولة أجنبية في إنتاج منتج ما وتستند هذه الاتفاقية إلى الوفرة الاقتصادية وخفض التكاليف والتخصص في الإنتاج والخبرة المتراكمة.
- 6-عقود الإدارة: يقصد بهذا النوع من أنواع أنشطة الأعمال الدولية أن تطلب جهة ما في الدولة المضيفة من شركة أجنبية القيام بممارسة وظائف الإدارة لدى الجهة المحلية، من اجل تحسين أدائها .
- 7-تسليم المفتاح: في ظل هذا النوع من الانشطة الدولية تتولى شركة أجنبية مستثمرة القيام بمجموعة كاملة من العمليات، التي ينتج عنها قيام مشروع ما في البلد المضيف، ثم تقوم الشركة الأجنبية بتسليم المشروع كاملا إلى الجهة المستفيدة.

ث- **الاتحادات الإستراتيجية:** تبرز هذه الحالة عندما تتفق شركتان من دولتين مختلفتين على دمج مواردهما المختلفة للقيام ببعض الفعاليات والأنشطة الدولية، لكن دون أن تتخذ شكلا قانونيا جديدا

#### 4-دوافع ممارسة الأعمال الدولية:

تختلف الأسباب التي تدفع إلى دخول مجال الأعمال الدولية بين شركة وأخرى وما بين دولة وأخرى ومن هذه الأسباب:

- تشبع السوق المحلي والذي يدفع بالشركات المحلية إلى البحث عن أسواق جديدة خارج الحدود؛
- تشجيع الحكومات للشركات المحلية للبحث عن مصادر دخل جديدة والتي من بينها نشاط التصدير او الاستثمار في بلدان أخرى؛
- المنافسة العالية التي يشهدها **السوق الدولي**؛
- مكافحة الندرة؛
- التمكن من الاستفادة من المزايا التنافسية؛
- محددات بيئة النشاط الاقتصادي التي تختلف من بلد لآخر؛
- التطور التكنولوجي في مجالي النقل والاتصال؛
- ظهور تشابه كبير في العديد من الأسواق من حيث احتياجات المستهلكين ورغباتهم.

## 5- التطور التاريخي للأعمال الدولية

## أ- نشأة وازدهار الأعمال الدولية

من غير الممكن تحديد تاريخ محدد كبدية لممارسة الأعمال التجارية الدولية، غير انه يمكن الإشارة إلى أن الفينيقيين والمصريين كانوا قد أسسوا شبكة التجارة الدولية في منطقة البحر الأبيض المتوسط قبل حوالي 4000 سنة، حيث شملت تجارتهم العديد من السلع مثل: الأقمشة، والأسلحة و الأواني... الخ ، وعليه يمكن القول إن هذه الأنشطة شكلت بدايات الأعمال الدولية ضمن شكل عمليات الاستيراد والتصدير. وقد عرف عصر الامبرطورية الرومانية ازدهارا كبيرا للتجارة الدولية، حيث سعت الى توسيع نفوذها الجغرافي والاقتصادي من خلال إنشاء الموانئ وشبكات الطرق والجسور، كما ازدهرت إبان الدولة الأموية والدولة العباسية على مستوى آسيا وشمال إفريقيا.

وقد كان لبروز التجارة بين أوروبا والهند والصين دورا كبيرا في تطور الأعمال التجارية الدولية عبر ما عرف بطريق الحرير.

كما أدت حركة ما يعرف بالكشوف الجغرافية بقيادة اسبانيا والبرتغال وما نجم عنه من اكتشاف طرق تجارية جديدة في ازدهار كبير للتجارة الدولية.

## ب- الأعمال الدولية الحديثة والمعاصرة

مع بداية الثورة الصناعية عام 1750م ظهر التوجه نحو الإنتاج الواسع، والتسويق الكبير الأمر الذي يتطلب توفير كميات هائلة من الطاقات والموارد الأولية من جهة، كما يتطلب الأمر منافذ للتوزيع الواسع للمنتجات من جهة أخرى و ما يتطلب شبكات اتصال جيدة ونظام نقل مناسب لذلك. الامر الذي توسع كبير في النشاط التجاري عبر الحدود لم يسبق

له مثل، كما عرف العالم عقب الحرب العالمية الثانية تزايد وتيرة التطور التكنولوجي وانتشار ثقافة الاستهلاك الامر الذي أدى إلى ازدياد متسارع لحجم المبادلات الدولية نتيجة لتحرير التجارة. وهكذا فقد اصبحت الاعمال الدولية تمثل اهم موارد الشركات التي تتشط عبر الحدود.

---

---

## المحور الثاني بيئة الأعمال الدولية

## الفصل الثاني ماهية بيئة الأعمال

الفصل الثاني: بيئة الأعمال الدولية (ماهية بيئة الأعمال)

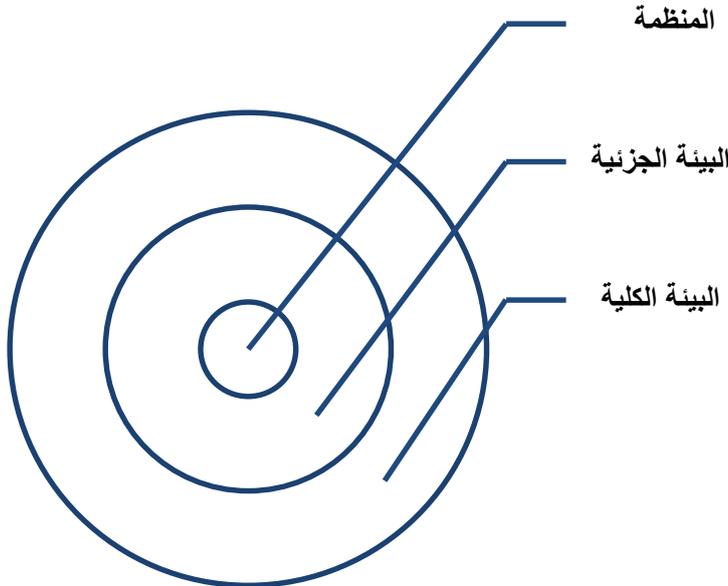
---

أمام التطورات والتغيرات الكثيرة التي تشهدها بيئة الأعمال، وما يترتب عنها من تأثير واضح على مختلف المنظمات، الأمر الذي يتطلب معرفة دقيقة بمكونات هذه البيئة، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات المتميزة، هي التي تسعى باستمرار إلى متابعة ومراقبة وفهم وتحليل تلك القوى والمتغيرات البيئية المحيطة بها، من أجل إدراجها ضمن عمليات اتخاذ القرار، والتأثير فيها أو التكيف معها.

### 1- مفهوم بيئة الأعمال

يشير مفهوم بيئة الأعمال إلى مختلف القوى والعناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، على أنشطة مختلف المنظمات. وتشتمل البيئة الأعمال بصفة عامة على العناصر التالية : البيئة الجزئية؛ البيئة الكلية.

شكل رقم 1: عناصر بيئة الأعمال



المصدر : تصميم المؤلف

1-1- البيئة الجزئية للأعمال او البيئة المباشرة

1- هي مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أنشطة المنظمة و قراراتها، كما يمكن

التأثير فيها أو تجنب تأثيراتها. وتشتمل على العناصر التالية:

أ- **البيئة الداخلية للمنظمة** : تشكل جزء رئيسيا في إدارة البيئة الجزئية للمنظمة<sup>1</sup>، وتتعلق بمختلف

وطائف المؤسسة من أفراد وإنتاج ومالية... إلخ

ب- **الزبائن**: حيث يمثل الزبون محور الأنشطة المنظمة، وعليه يجب أن تكون المنظمة مدركة لما

يبحث عنه الزبائن في هذا السوق و كيفية تغيير أذواقهم.

ت- **الموردون**: هم الأفراد وشركات الأعمال الذين يزودون المؤسسة بالموارد التي تحتاجها

لممارسة انشطتها.

ث- **الموزعون**: هم الأفراد وشركات الأعمال الذين يتولون دور إيصال المنتجات من المنتج الى

المستهلك او المستخدم.

ج- **المنافسون**: تشتمل المنافسة على جميع المنتجات أو الخدمات التي يعتبرها الزبائن بدائل متاحة

ومقبولة، وعلية فان المنظمة مطالبة بمراجعة دورية لتعريف منافسيها ، حيث أن ذلك يمكنها من

تحديد واختيار الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.

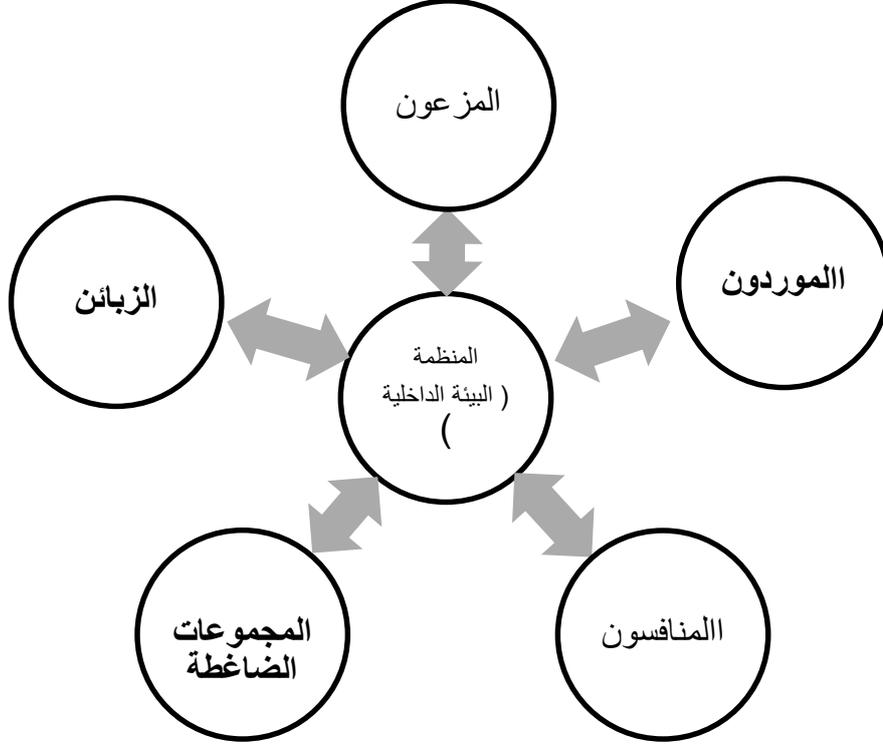
ح- **المجموعات الضاغطة**: وهي المجموعات المنظمة، التي قد تتعارض أهدافها مع استراتيجيات

المنظمة وتقف عائقا أمام قدرتها على إيجاد وتطوير الفرص التسويقية، ومنها التنظيمات

النقابية،جمعية حماية المستهلك، والمدافعون عن البيئة ، والتنظيمات الأهلية... إلخ.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وآخرون ، (2013): إدارة المؤسسات المالية " مدخل فكري"، دار الأيام ودار كتب، عمان-الأردن، ص

شكل رقم 2: البيئة الجزئية



المصدر : تصميم المؤلف بناء على تعريف البيئة الجزئية

تمثل هذه القوى مجموعة المتغيرات التي يصعب السيطرة عليها من قبل المنظمة وهي :

أ- **البيئة الديموغرافية:** وتتعلق بطبيعة التركيبة السكانية ومعدل النمو والفئات العمرية والمستوى التعليمي و أنماط الأسر و أحجامها ..الخ .

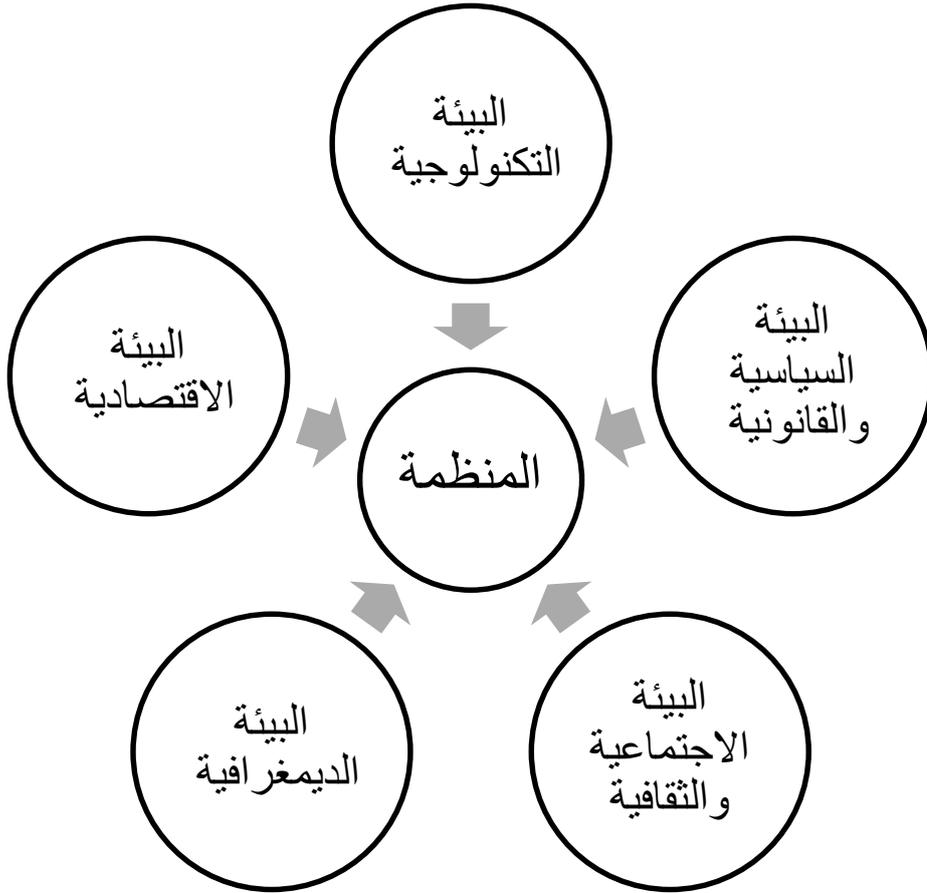
ب- **البيئة الاقتصادية:** تشمل هذه البيئة العناصر والمتغيرات المؤثرة في القوى الشرائية للزبائن ، مثل: التضخم، التغيرات في الدخل، أنماط الإنفاق، الأسعار،...إلخ .

ت- **البيئة التكنولوجية:** تمثل كافة المتغيرات المرتبطة بالاكتشافات والابتكارات العلمية والتطوير التقني المستخدم في الإنتاج والترويج وتوزيع ، مثل: استخدام الإعلام الآلي، شبكة الانترنت، وسائط الاتصال الأخرى... إلخ.

ث- **البيئة السياسية والقانونية:** تؤثر النظم السياسية والتشريعات القانونية بشكل كبير جدا على مختلف القرارات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة مثل : قانون حماية المستهلك، قانون المنافسة، قانون الصرف ، قانون النقد والقرض.. إلخ .

ج- **البيئة الاجتماعية\_الثقافية:** تكون البيئة الاجتماعية والثقافية من كافة العوامل والقوى الأخرى التي من شأنها أن تؤثر في القيم و الإدراكات و التفضيلات، والأنماط السلوكية الأساسية لأفراد المجتمع، مثل : الثقافة الاستهلاكية، الموقف من بعض المنتجات (الحلال..الحرام). إلخ

شكل رقم 3: البيئة الكلية



- المصدر : تصميم المؤلف بناء على تعريف البيئة الكلية

## الفصل الثالث

### ابعاد بيئة الأعمال الدولية

الفصل الثالث: بيئة الأعمال الدولية (ابعاد بيئة الأعمال الدولية)

---

على غرار اهتمام المنظمة ببيئتها المحلية بمختلف مستوياتها ( الجزئية والكلية)، فإن المنظمات التي تتوجه نحو ممارسة انشطتها عبر الحدود مطالبة بضرورة الاخذ بعين الاعتبار لمختلف ابعاد بيئة الاعمال الدولية سواء من اجل اقتناص الفرص التي تتيحها وتجنب التهديدات التي تتيحها.

### أ- مفهوم بيئة الاعمال الدولية

يشير مفهوم بيئة الاعمال الدولية إلى مختلف المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، على مختلف المنظمات عند ممارسة انشطتها عبر الحدود.

### ب- اسباب الاهتمام ببيئة الاعمال الدولية

- الحاجة الى دخول اسواق جديدة بسبب تشبع السوق المحلي؛
- تباين المتغيرات البيئية من بلد الى اخر؛
- تدعيم المركز التنافسي للشركات التي تنشط عبر الحدود؛

### ت- اهم ابعاد بيئة الاعمال الدولية

#### اولا/ البعد الاقتصادي

يشتمل على مجموعة من العناصر الأساسية أهمها:

1. التطور الاقتصادي: وهو اختلاف التطور الاقتصادي بين الدول بشكل كبير وتصنف الدول إلى دول العالم الأول، ودول العالم الثاني، ودول العالم الثالث
2. البنى التحتية: هي التسهيلات الخدمية والمالية في الدولة المضيفة التي تسهل الأعمال.
3. الموارد والأسواق: على منظمة الأعمال الدولية عند دخولها أسواق دول أخرى أن تقوم بتقييم مستوى الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها، ومدى كفاءة السوق عند توفير المتطلبات لعملية الإنتاج.

4. سعر الصّرف: هو تحويل العملة الوطنية لبلد مقابل عملات البلدان الأخرى، فالتّغيير اليومي

بسعر الصّرف إما يحقّق ربح أو يؤدي إلى الخسارة.

### ثانيا/ البعد السياسي والقانوني

يشتمل على مجموعة من العناصر الأساسية أهمها

1. المخاطر السّياسية وعدم الاستقرار: ويقصد بها هنا أن يكون في الدّولة المضيفة أحداثاً سياسية

أو تغيّرات حكومية، تسبّب للمنظمة خسارة للموجودات أو الأرباح أو الأصول أو السّيطرة على

الإدارة والرقابة.

2. سلطة الحكومة على الأعمال الدولية: وتتعلق بموقف الدولة المضيفة من الأعمال الدولية حيث

يمكن أن تصدر قوانين وتشريعات تؤثر على أعمال المنظمة الدّولية مثل قوانين المنافسة وحماية

المستهلك، ممارسة السياسة الحمائية للصناعات المحلية، قوانين حماية العمالة، الإجراءات

الجبائية، . وعليه فيجب على المدير الدولي لهذه المنظمات أن يكون على علم بالتّشريعات

وقوانين الدّولة المضيفة.

3. الاتفاقيات الدولية الاقليمية: مثل اتفاقيات التكامل الاقتصادي التي تهدف الى الحد من العوائق

التجارية بين الدول الاعضاء، في حين تقييد الاستيراد من الدول غير الاعضاء، مثل

الاتحادات الجمركية واتفاقيات الشراكة ومنظمات التعاون... الخ

4. الاتفاقات والمنظمات الدولية: الى جانب الاتفاقات والمنظمات القليمية توجد اتفاقات ومنظمات

دولية شاملة من ابرزها منظمة الامم المتحدة والهيئات التابعة لها، البنك الدولي، صندوق النقد

الدولي، المنظمة العالمية للتجارة.

### ثالثا/ البعد الجغرافي

يشتمل على مجموعة من العناصر الأساسية أهمها

1. الموقع الجغرافي

2. التضاريس

3. المناخ

4. المنافذ البحرية

رابعاً/ البعد الاجتماعي الثقافي

يمثل هذا البعد أهمية بالغة نظراً لتباين البيئات الاجتماعية والثقافية من دولة إلى أخرى، ويتعكس ذلك على بيئة الأعمال الدولية، من أجل ذلك لا بد أن تقوم منظمات الأعمال التي تمارس الأعمال الدولية بدراسة الخصائص الاجتماعية والثقافية للدول التي ستدخلها، ويشتمل هذا البعد على مجموعة من المتغيرات الأساسية أهمها:

1. الدين: حيث تنوع المجتمعات بين أحادية الديانة وتعدد الديانات، وتكمن أهمية الدين فكونه

الأساس الذي يشكل القيم والاتجاهات والمعايير الأخلاقية للمجتمعات.

2. اللغة: تمثل اللغة أهمية بالغة باعتبارها وسيلة التواصل في المجتمع، وتتباين المجتمع من

حيث اللغة المستخدمة، بل إنه هناك مجتمعات متعددة اللغات واللهجات.

3. لقيم والاتجاهات: والقيم هي معايير في ضوءها يقاس السلوك، وتسود المفاهيم التي يؤمن

بها الفرد وتساعد القيم على تشكيل الاتجاهات (الاتجاهات حول قضية الوقت، الاتجاهات

حول التغيير والتجديد...)، حيث تتباين منظومة القيم من مجتمع إلى آخر

4. العادات والتقاليد: وهي مجموعة من السلوكيات يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة حيث

تتباين ممن مجتمع لآخر.

## 5. الاساطير والموروث الثقافي:

6. الطابوهات: هي الاشياء التي لا يجوز الحديث لانها تخالف القواعد الاجتماعية

7. الهيكله او الهرمية الاجتماعية: وتعلق بالبنية الطبقية للمجتمع والتي تتحدد بالاستناد الى

واحدة او اكثر من المتغيرات التالية: الثروة، الدين، الانتماء القبلي او الاثني، المكانة

السياسية، الوظيفة، المستوى التعليمي... الخ

8. نظام الأسرة: تعتبر الاسرة الخلية الاساسية في بناء اي مجتمع، حيث تتباين بنية الاسرة من

حيث الحجم من مجتمع لآخر، كما تتباين قوة الترابط الاسري تبعا للقيم والمعتقدات السائدة

في مجتمع ما.

## خامسا/البعد التكنولوجي

يتعلق بمستوى التطور فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعاصرة وخاصة تكنولوجيا

المعلومات والاتصال، من حيث مستوى البنية التحتية في هذا المجال، ومدى استخدام

المجتمع لهذه التكنولوجيا في معالته.

## المحور الرابع اشكال الاستثمار الاجنبي

## الفصل الرابع ماهية الاستثمار الاجنبي

---

الفصل الرابع: الاستثمار الأجنبي (ماهية الاستثمار الاجنبي)

---

2-1- مفهوم وطبيعة الاستثمار الأجنبي:

يقصد بالاستثمار الأجنبي مجمل التدفقات المالية و العينية التي يقوم بها مستثمر في بلد غير البلد الام.

### 3-2- دوافع الاستثمار الأجنبي

نظريا فان المستثمرين يناقون الأموال بين دولة وأخرى اذا كانوا يتوقعون عائدا أفضل ومردودا أعلى وبصفة عامة فان من أسباب مناقلة الاستثمارات بين دولة وأخرى نجد:

- 1- العائد في الدولة المضيفة أعلى في المدى الطويل مما يحقق في الدولة الأصلية
- 2- الحصول على حجم موجودات أكثر مما كانوا يحصلون عليه في البلد الأصلي باستخدام نفس راس المال

3- التسهيلات التي تقدمها الدولة المضيفة مقارنة بالدولة الأصلية

4- دوافع سياسية

### 4-3- أشكال الاستثمار الأجنبي

بشكل عام يتخذ الاستثمار الأجنبي احد شكلين اما استثمار مباشر او استثمار غير مباشر

#### 4-3-1- الاستثمار الأجنبي غير المباشر

يكون بشراء أوراق مالية في شكل أسهم او سندات تصدرها مؤسسة أجنبية أخرى، دون ان يكون للمستثمر حق في إدارة المؤسسة المستفيدة.

#### 4-3-2- الاستثمار الأجنبي المباشر

#### 4-3-2-1- مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر

هو شراء أو تملك أصول خارجية في شركات عاملة أو المساهمة فيها، أي امتلاك شيء ملموس ومحدد يمكن المستثمر من التأثير بدرجة ما على مسار المنشأة المساهم فيها.

الاستثمار الاجنبي المباشر يتمثل في تلك المشاريع التي يقيمها ويمتلكها ويديرها المستثمر الأجنبي (بشكل كامل أو بالشراكة)، أما بسبب الملكية الكاملة للمشروع أو نتيجة لاشتراكه في رأس مال المشروع بنسبة تبرر له حق الإدارة ويستوي في ذلك ان يكون المستثمر الاجنبي فردا أو شركة أو فرعا الاحدى الشركات الاجنبية.

#### 4-3-2-2- المبادئ الأساسية للاستثمار الاجنبي المباشر

1- مبدأ الشفافية والتناسق: يقصد به الزامية توفر المعلومات حول الاستثمار بحرية مطلقة

لجميع المستثمرين الاجانب ودون تمييز.

2- مبدأ سيولة حركة رؤوس الأموال: ويتضمن مبدئين هما:

أ- مبدأ حرية التحويل: ضمان حرية تحويل رؤوس الاموال وعوائدها دون تصريح

مسبق

ب- مبدأ حرية الدخول لسوق العملة الصعبة:

3- مبدأ الاستقرار:

#### 4-3-2-3- دوافع تفضيل الاستثمار الاجنبي المباشر

اولا: من وجهة نظر المستثمر الاجنبي

يفضل المستثمر الاجنبي الاستثمارات المباشرة على الاستثمارات غير المباشرة للأسباب

التالية:

- الاستثمار المباشر يوفر للمستثمر حق الاشراف والإدارة على راس ماله ما يشعره بالاطمئنان؛
- عدم الثقة في كفاءة رجال الاعمال المحليين؛
- عدم توفر معلومات كافية عن الاسواق المالية في تلك البلدان،بالإضافة الى المخاطر المرتبطة بتلك الاوراق المالية؛
- الاستفادة من الامتيازات ( الجبائية، ميزة التكاليف،...الخ)

**ثانيا من وجهة نظر البلدان المضيفة:**

- يفضل البلد المستضيف للاستثمار الاجنبي المباشرة للأسباب التالية:
- عدم اقتصار الاستثمار الاجنبي المباشر على تدفق راس المال بل انه يشمل الاستفادة من انتقال وسائل وأساليب الانتاج الحديثة، إدخال تكنولوجيا جديدة إلى الصناعة؛
  - الاستفادة من تدفق المهارات الادارية والتنظيمية والخبرات الفنية؛
  - المساهمة في توفير مناصب الشغل؛
  - تحقيق ارادات اضافية في صورة ضرائب؛
  - المساهمة في الحصول على النقد الاجنبي عندما تنتج للمستثمر فرص التصدير؛
  - تشجيع الراس مال المحلي على المشاركة في الانتاج؛

- خلق روح المنافسة لدى المستثمرين المحليين؛<sup>2</sup>

- زيادة تنافسية الاقتصاد.

#### 4-3-2-4- الآثار السلبية للاستثمار الأجنبي المباشر:

- هجرة المهارات والقدرات المحلية نحو شركات الاستثمار الأجنبي نتيجة لما تقدمه الشركات

الأجنبية من إجراءات للعمل معها؛

- التبعية التكنولوجية بسبب الاتكال على التكنولوجيا الأجنبية وعدم السعي لخلق تكنولوجيا

المحلية؛

- إمكانية التأثير على الأنماط السلوكية والحضارية للدولة المضيفة بسبب العادات والتقاليد

التي لا تتماشى مع تلك المجتمعات؛

- استغلال الاستثمار الأجنبي لتحقيق أهداف سياسية سواء أكان ذلك من قبل الدول

المستثمرة أو المضيفة للاستثمار؛

- إضعاف المؤسسات المحلية الناشئة بسبب عدم القدرة على منافسة الشركات الأجنبية ذات

الإمكانات الكبيرة.

<sup>2</sup> منور اوسريير وعليان نذير، حوافز الاستثمار الخاص المباشر،.....، ص ص 97 و98

## اسئلة:

السؤال الاول: ماهي العوامل التي تجعل الدول تجتذب الاستثمار الاجنبي المباشر؟

حسب دراسة تم القيام بها من طرف الخبيرين (Steven G & Daniel S) لصالح الحكومة الكندية بالاعتماد على البحث في الادبيات المهمة بخصائص السياسات الوطنية في الدول التي اجتذبت احجاما كبيرة من الاستثمارات الاجنبية المباشرة، وتتلخص نتائج بحثهما فيمايلي:

ان العوامل التالية تمثل اهمية بالغة :

- قوى عاملة متعلمة وماهرة؛
- شبكة نقل كفؤة ومتطورة؛
- سياسة قوية لمكافحة الاحتكار؛
- سياسة سليمة على مستوى الاقتصاد الكلي؛
- نظام قانوني يتسم بالكفاءة والعدالة

هذا وقد لاحظ الخبيران ان الادبيات تميل الى استبعاد فكرة ان الحكومات يكون بوسعها اجتذاب

الاستثمار الاجنبي المباشر من خلال نظم الحوافز المختلفة ( مثل الاعفاءات الضريبية).

كذلك فقد وجد ان هناك اجماع على ان جهود الحكومات فيما يخص التمييز في المعدلات الضريبية

ووضع قيود انتقائية على الاستثمارات تؤدي جميعها الى نتائج غير مشجعة، بل انها تؤدي الى

اعاقا الاستثمار الاجنبي المرغوب لا الى تحقيق الاهداف المعلنة لاجتذاب الاستثمار

**السؤال الثاني: كيف يمكن الاستدلال على ان بلد مضيف يسهل الاستثمار المباشر؟**

يتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات سهولة الاستثمار، وقد تم استحداث هذا المؤشر في قاعدة بيئة الاعمال التي تصدر سنويا عن البنك الدولي، ويتكون هذا المؤشر الرئيسي من عشرة مؤشرات فرعية وهي:

**1- مؤشر تأسيس المشروع:** ويتألف من اربعة مؤشرات جزئية هي:

- عدد الاجراءات المطلوبة لتسجيل شركة

- الفترة اللازمة لانجاز هذه الاجراءات

- تكلفة انجاز هذه الاجراءات

- الحد الادنى لرأسمال القانوني لتأسيس شركة جديدة

**2- مؤشر استخراج التراخيص:** يضم ثلاثة مؤشرات جزئية هي

- عدد الاجراءات المطلوبة لإصدار التراخيص

- الفترة اللازمة لانجاز لإصدار التراخيص

- التكلفة الرسمية اللازمة لانجازها

**3- مؤشر تسجيل الممتلكات:** يضم ثلاث مؤشرات جزئية هي:

- عدد الاجراءات المطلوبة للتسجيل نقل الملكية

- الفترة اللازمة لانجاز اجراءات التسجيل

- التكلفة الرسمية لانجاز تلك الاجراءات

**4- مؤشر الحصول على الائتمان:** يضم اربعة مؤشرات جزئية هي:

- قوة الحقوق القانونية
- عمق المعلومات الائتمانية
- تغطية المكاتب العامة للمعلومات الائتمانية
- تغطية المكاتب الخاصة للمعلومات الائتمانية
- 5- مؤشر حماية المستثمر: يضم اربعة مؤشرات جزئية هي:
  - مؤشر نطاق الافصاح
  - مؤشر نطاق مسؤولية اعضاء مجلس الادارة
  - مؤشر سهولة لجوء المساهمين للقضاء
  - مؤشر قوة حماية المستثمرين
- 6- مؤشر دفع الضرائب: يضم ثلاث مؤشرات جزئية هي:
  - عدد مدفوعات الضرائب سنويا
  - الوقت المستغرق للتعامل مع السلطات الضريبية
  - نسبة الضرائب والاشتراكات الى اجمالي الارباح التجارية
- 7- مؤشر التجارة عبر الحدود: يضم ثلاثة مؤشرات جزئية هي:
  - عدد الاجراءات المطلوبة لعملية التصدير او الاستيراد
  - الفترة اللازمة لانجاز الاجراءات الرسمية
  - التكلفة التصدير والاستيراد
- 8- مؤشر انفاذ العقود: يضم ثلاثة مؤشرات جزئية هي:
  - عدد الاجراءات المطلوبة لانفاذ العقود

- **الفترة الزمنية للفصل في قضية**

- تكلفة حل النزاعات التجارية

9- **مؤشر اغلاق المشروع:** يضم ثلاثة مؤشرات جزئية هي:

- معدل استرداد الدائنين

- الفترة اللازمة لاعلان الافلاس

- تكلفة اعلان الافلاس من جهة الشركة المعنية

10- **مؤشر توصيل الكهرباء:** يضم ثلاثة مؤشرات جزئية هي:

- عدد الاجراءات المطلوبة

- الفترة اللازمة للانجاز

- التكلفة الرسمية للتوصيل

---

## الفصل الخامس

### النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي

---

## الفصل الخامس: الاستثمار الأجنبي (النظريات المفسرة للاستثمار الأجنبي)

### أولا/ النظرية الكلاسيكية الحديثة

قامت النظرية النيوكلاسيكية على أساس الافتراضات الكلاسيكية والمتعلقة أساسا بفرضية المنافسة الكاملة، وترى ان الاستثمار الأجنبي مجرد تابع ومكمل للتجارة الخارجية، واعتبرت أن الأسواق المالية في مختلف الدول غالبا منعزلة عن بعضها البعض وليست بالقدر العالي من التطور في الكثير من الدول خاصة النامية منها وأكدت على أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة هي بمثابة تحركات دولية لرأس المال، وترى ان وجود فائض لرأس المال يؤدي الى قيام الاستثمار الخارجي في بلد الندرة إلى ان يتساوى العائد على الاستثمار في البلدين، فالمحرك الأساسي لعملية الاستثمار الأجنبي هو العائد على رأس المال، لذا فإن تدفق رأس المال هو نتيجة لاختلاف العائد من دولة لأخرى (وسيتجه تدفق رأس المال الى المناطق التي يحقق فيها اعلى عائد).

الانتقادات: لم تستطع النظرية النيوكلاسيكية أن تميز بين الاستثمار الأجنبي المباشر، والاستثمار الأجنبي غير المباشر، فقد أكدت النظرية في تحليلها للاستثمار الأجنبي المباشر من منطلق رأس المال المالي ولم تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر كقائمة تتضمن أيضا التكنولوجيا والمهارة والإدارة، ولم يشرح النموذج الأسباب التي من أجلها تفضل الشركات القيام بالاستثمار المباشر بدلا من التصدير، وعليه يمكن قبول هذه النظرية بالنسبة للاستثمار الأجنبي غير المباشر المتعلق بشراء أوراق مالية.

## ثانيا/ النظريات الحديثة للاستثمار الأجنبي:

## أ- نظرية الميزة الاحتكارية قدمها (هايمر) 1960:

ترى هذه النظرية ان رغبة الشركات المتعددة الجنسية للسيطرة على الأسواق الخارجية هي المحفز الرئيس للاستثمار الأجنبي المباشر بسبب توفرها على ميزات خاصة لا تتوفر للشركات المحلية في الدول المضيفة؛ مثل فجوة المعلومات، العلامة التجارية ، انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة بسبب نمط الانتاج الواسع ، والميزات الادارية ... وغير ذلك من الميزات . ونتيجة لتوفر الميزات المذكورة للشركات المتعدد الجنسية فإنها ستمكن من المنافسة للحصول على عائد اعلى من ذلك الذي يمكن ان تحصل عليه الشركات المحلية في الاسواق الخارجية ، إن مجرد توفر هذه الميزات يحفزها لتوسيع نشاطها خارج الدولة الام للاستحواذ على أسواق خارجية للاستثمار الأجنبي المباشر.

## ب- نظريات عدم كمال السوق

لقد اعتمدت العديد من الدراسات النظرية على مسألة عدم كمال السوق كسبب لقيام الشركات بالاستثمار الأجنبي المباشر خارج حدودها المحلية، وتخضع لسوق احتكار القلة ، والتي من شأنها أن تؤثر على سلوك الشركات وتدفعها إلى تدويل نشاطها، ويقر رواد هذا الاتجاه أن قدرة الشركات على الاستثمار في الخارج إنما يتوقف على مدى تمتعها بميزات احتكارية تمكنها من المنافسة في البلد المضيف.

## ت- نظرية تدويل الإنتاج

تؤكد هذه النظرية أنه من الأفضل بالنسبة للشركات إنشاء فروع كاملة بالخارج عندما يتصف السوق الدولي بعدم كمال غير ملحوظ، فالشركات متعددة الجنسيات لا يمكن حماية ملكيتها

الفكرية من أي تجاوز طالما كان ذلك بعيدا عن سيطرتها إلا بإنشاء فروع لها في الدولة المضيفة وبالتالي إحكام سيطرتها على ممتلكاتها المادية والفكرية والتقنية فقد أوضح رجمان Rugman 1981-1982 بأن عملية الإنتاج هي عملية جعل السوق الدولي محل سيطرة الشركة وأن الشركات العابرة للقارات تعبر الحدود لاستغلال ميزاتها في صورة الحجم الكبير وحماية أسرارها من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر بدلا من أن تعطي تراخيص للاستخدام براءات الاختراع الخاصة بها، لأنه سيساء استخدامها.

### ث- نظرية عدم التوازن ( مون ورويل ) 1993:

هذه النظرية تفسر قيام الشركات بالاستثمار الاجنبي المباشر خارج حدود دولتها الام، بعوامل اخرى سلبية تعود الى ميزات الملكية ايضا من مثل صعوبة الوصول الى المواد الاولية و/او ارتفاع تكاليف العمل الماهر في الدولة الام ، الامر الذي يدفع هذه الشركات الى البحث عن مجالات استثمار خارجية للتعويض عن خسائرها واعادة التوازن لهذه العوامل ، لذا فان ميزات الملكية التي قدمها (هايمر) يمكن اعادة صياغتها لتشكل حالة عدم توازن بين العوامل التي تتوفر للشركة ، إذ أنّ الفائض في احد العوامل قد يعني بالمقابل وجود عجز نسبي في عامل اخر.

### ج-نظرية الربحية: (Profitability Theory)

هذه النظرية تشير الى أنّ هدف الشركة هو تعظيم (Maximization) عائد حملة اسهمها، إذ أنّ الشركة تباشر بالاستثمار الذي من الممكن ان يحقق عائدا مرتفعا في دولة اجنبية ولا يمكن تحقيق هذا العائد في الدولة الام ، وأنّ الشركة لكي تتمكن من تعظيم عائد استثمارها لابد لها ان تكون مالكة للمعرفة الفنية المتفوقة التي لا يمتلكها المنظمون المحليون في الدولة المضيفة لهذا الاستثمار، وهذه المعرفة قد تتضمن مهارات في فن الادارة والتسويق، وفي التكنولوجيا، وفي

البحث والتطوير، والقدرة على زيادة الحجم الكبيرة لرأس المال، ولأجل المباشرة بالاستثمار الأجنبي المباشر ينبغي ان لا يقف الأمر عند امتلاك المعرفة المتفوقة فحسب بل يجب ان يحقق الاستثمار الأجنبي المباشر أقصى عائد اقتصادي لهذه المعرفة المتفوقة مقارنة بالفرص الاستثمارية البديلة.

إنّ هذه النظرية تعتمد فرضية المعرفة المتفوقة التي تدعمها حقيقة ان المباشرة بالاستثمار الاجنبي المباشر تسود في الشركات ذات الحجم الكبيرة والتي تعمل في سوق يسودها احتكار القلة (Oligopoly Market)، أي أنّ الشركات الأجنبية تتمتع بمزايا احتكارية في مواجهتها مع الشركات المحلية في الدولة المضيفة.

#### ح- -نظرية تنويع المواقع: (Diversification Theory)

وهذه النظرية تركز على تقليل المخاطر (Minimization Risk) التي قد يتعرض لها الاستثمار الأجنبي المباشر ، إذ أنّ هذا الاستثمار يركز على المفاضلة في اختيار الدول المضيفة مع التركيز على المحددات التي تدفع الشركات الأجنبية للمفاضلة بين فرص الاستثمار في الدول المختلفة عن طريق المناخ الاستثماري وإجراءات الحماية ، والعوامل التسويقية والحوافز والامتيازات المتوفرة في الدول المضيفة .

#### خ-نظرية احتكار الشركة الأولى

تقوم هذه النظرية على ان أحقية تواجد المؤسسة في السوق العالمي ترجع لكونها الأقدم في السوق بحيث تؤهلها الاقدمية في السوق المحلي الى:

- تحسين أسلوب إنتاجها

- تحقيق سمعة

## - ميزة تنافسية

ويشكل الاستثمار الاجنبي مرحلة هامة الأمر الذي يدفعها نحو النمو، حيث يتطلب استمرار النمو القيام بالأعمال الدولية.

## ج- نظرية سلوك رد الفعل

يقوم مضمون هذه النظرية على ان الاستثمار الأجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية، حيث تحاول الأولى مزاحمة الشركة الأجنبية في سوقها المحلي

## د. نظرية دورة حياة المنتج:

تعتمد هذه النظرية على التفسير الديناميكي للعلاقة الموجودة بين التجارة والاستثمار الأجنبي المباشر، واستعراض مبررات التجارة الدولية ودوافع الشركات العابرة للقارات وراء الاستثمارات الأجنبية المباشرة من ناحية، ومن ناحية أخرى كيفية وأسباب انتشار الابتكارات والاختراعات الجديدة والتكنولوجيا المتقدمة خارج حدود الدولة الأم وبالتالي انتشار ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر، تقوم هذه النظرية على أساس ان لكل سلعة دورة حياة من التقديم الى الزوال، ، وتميز النظرية بين ثلاثة مراحل اساسية في دورة حياة المنتج كمايلي:

## 1-مرحلة المنتج الجديد

تتميز مرحلة المنتج الجديد بالإنفاق الكبير والتكلفة العالية، ويكون عدد الشركات محدودا لفترة مما يجعل السوق في وضع احتكاري، حيث يكون المنتج كثيف التكنولوجيا، ومرتفع التكاليف والسعر والناجم عن عمليات البحث والتطوير ، وخلال هذه المرحلة فإن الشركة صاحبة الاختراع لن تعطي أهمية كبرى لتكلفة الإنتاج وأثرها على الأسعار التي تعرض بها

السلعة ويتم ذلك غالبا في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية المتميزة بالدخول الفردية المرتفعة ، حيث تكون مرونة الطلب السعرية ضعيفة خلال تلك الفترة، وقد تظهر في هذه المرحلة فرص تصديرية إلى دول متقدمة تتشابه أذواق المستهلكين وقدراتهم الشرائية مع أفراد الدول التي ينشأ فيها المنتج ولا يوجد في هذه المرحلة أي استثمار أجنبي.

**2- مرحلة النضج:** وتصبح تكاليف الإنتاج عنصرا إستراتيجيا ويصبح الطلب في الدولة الأم أكثر حساسية لعامل السعر، وتتنخفض كثافة عنصر البحث العلمي وتظهر إلى جانب ذلك بعض البدائل ويصبح من الصعب توسيع عملية الإنتاج في السوق المحلي الخاص بالدولة الأم . فالشركات صاحبة الإبداع تبدأ في عملية الانتشار نحو الدول التي تتمتع بهيكل طلب ومستوى دخل مماثل وتبرز أولى الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الدول المتقدمة الأخرى، نظرا لارتفاع كثافة رأس المال فيها وحسب فيرونون يحدث الاستثمار عندما تكون التكلفة الحدية للوحدة المنتجة للتصدير في الولايات المتحدة الأمريكية، مضافا إليها تكلفة النقل أكبر من التكلفة المتوسطة لأول وحدة منتجة في الخارج، بالإضافة إلى قيام الشركة بالاستثمار في الخارج لحماية سوقها حيث تقوم بالسيطرة على سوق البلد المضيف أين توجد شركات محلية، لها قدرة كامنة على تقليد المنتج المستورد.

**3- مرحلة المنتج النمطي**

تتميز مرحلة المنتج بتشبع السوق المحلي، حيث من غير الممكن تمييز المنتج عن غيره من المنتجات سواء بالدولة الأم أو الدول المتقدمة التي تم الانتقال إليها، وأن التمييز يتم من خلال السعر ويصبح العرض أكبر من الطلب، فتنخفض الأسعار أكثر فأكثر نظرا للمنافسة التي تواجه الشركة صاحبة المنتج، فيصبح البحث عن أقل تكلفة إنتاج هدفا أساسيا للشركات وهذا ما يؤدي بها إلى توطين فروعها في الدول الأقل نموا حيث تكلفة العمل المنخفضة، وبعد مرور فترة معينة من الزمن تكون هناك عملية رد فعل إذ تبدأ هذه الشركات بتصدير المنتجات نحو دول المنشأ، وبذلك وجد "فيرنون" أن الاستثمار الأجنبي المباشر في المراحل الموالية للمرحلة الأولى من دورة حياة المنتج حيث تكون هناك سوق خارجية هامة

انطلاق من التحليل السابق فإن الشركات تشرع في الاستثمار الأجنبي المباشر عندما تصبح تكلفة الإنتاج بين الاعتبارات المهمة، وهي المرحلة التي يصل فيه المنتج الى مرحلة النضج والتدهور.

## المحور الرابع

### الشركات متعددة الجنسيات

## الفصل السادس

---

### ماهية الشركات متعددة الجنسيات

---

الفصل السادس: الشركات متعددة الجنسيات (ماهية الشركات متعددة الجنسيات)

---

يقصد بالشركات متعددة الجنسيات تلك الشركات التي تزاوّل نشاطها عبر الحدود وتمتلك فروعاً لها عبر الحدود وتمتلك فروعاً لها في دول أخرى. وبصفة عامة يمكن القول إن الشركات متعددة الجنسيات تعتبر الأداة الرئيسية التي عملت على توسيع نطاق الأعمال الدولية (تجارية كانت أم صناعية) وهناك العديد من المصطلحات التي تعبر على الشركات متعددة الجنسيات منها: شركات عبر الوطنية، الشركات عبر القومية، الشركات العالمية، المشروع المتعدد الجنسيات، المؤسسة المتعددة الجنسيات.

### 1- تعريف الشركة متعددة الجنسيات

هناك العديدة من التعريفات التي قدمت من قبل هيئات أو باحثين لمفهوم الشركات المتعددة الجنسيات منها مايلي:

" الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة اجنبية او اكثر "

" الشركة التي يجب ان تصل مبيعاتها الخارجية او عدد العاملين في الخارج او حجم الاستثمار "

في الدول الأجنبية حوالي 25 بالمئة من اجمالي المبيعات او العاملين او الاستثمار "

" شركة تستمد قسماً هاماً من استثماراتها ومواردها وسوقها وقوة العمل بها من خارج البلد الام "

الامم المتحدة اقرت عام 1974 اسم الشركات عبر القوميات وقد عرف المجلس الاقتصادي والاجتماعي "

كيان اقتصادي يزاول التجارة والإنتاج عبر القارات وله في دولتين او اكثر شركات وليدة او فروع تتحكم فيها الشركة الام بصورة فعالة وتخطط لكل قراراتها تخطيطاً شاملاً "

وانتهت اللجنة الحكومية المكلفة بإعداد مسودة ميثاق سلوك دولي للشركات متعددة الجنسيات في اطار منظمة الامم المتحدة الى وضع التعريف التالي:

" تلك الشركات التي تشتمل على كيانات تعمل في دولتين او اكثر بصرف النظر عن شكلها القانوني ومجال النشاط الذي تعمل فيه، وان تعمل هذه الكيانات في ظل نظام لاتخاذ قرار يسمح باتخاذ سياسات متجانسة وإستراتيجية مشتركة من خلال مركز او أكثر من مراكز القرار، وان ترتبط غيرها من الروابط الأخرى بحيث يمكن لواحدة او اكثر ممارسة تأثير فعال على أنشطة الكيانات الأخرى.

" هي شركات ملكيتها تخضع لسيطرة عدة جنسيات، كما يتولى ادارتها اشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلاد اجنبية متعددة على الرغم ان إستراتيجيتها وسياستها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في الدولة الام"

**تعقيب:** على الرغم من الاتفاق الحاصل على مصطلح الشركات المتعددة الجنسيات إلا انه يطرح نوعا من الأشكال حيث ان المصطلح يشير الى ان هذه الشركات تمتلك عدة جنسيات او انه ليس لها اي جنسية، في حين انها تحتفظ بجنسية الشركة الام<sup>3</sup>.

## 2- خصائص الشركات متعددة الجنسيات

<sup>3</sup>Capule J Et Garnier O, Dictionnaire d'économie et sciences sociales ,ed-Hatier,Paris ,1999 ,P 258

- 1- خاصية الوحدة اي الطبع الموحد للشركة متعددة الجنسيات وتتجسد في وجود مركز رئيسي واحد تصاغ فيه الاستراتيجية العامة للشركة؛
- 2- خاصية التعدد اي الطابع التعددي للشركة متعددة الجنسيات فهي مكونة من عدد من الشركات الفرعية او الوليدة تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة؛
- 3- تدور عمليات هذه الشركات وانشطتها في اسواق احتكار القلة؛
- 4- جزء كبير من ارباحها ياتي من انشطتها التي تمارس في دول اخرى؛
- 5- كانت قوة الشركات المتعددة الجنسيات قبل ح ع 2 تستمد من الصناعات الاستخراجية، اما بعد ح ع 2 فأصبحت الاعمال الصناعية، وفي العقود الاخيرة نشاط صناعة الخدمات؛
- 6- القدرة على التكيف مع المجتمعات والدول التي تعمل فيها؛
- 7- ضخامة الحجم؛
- 8- ازدياد درجة تنوع الانشطة وهذا بهدف التقليل من احتمالات الخسارة حيث قامت باحلال مفهوم وفورات مجال النشاط محل وفورات الحجم؛
- 9- الانتشار الجغرافي: كبر السوق التي تغطيها؛
- 10- تعبئة المدخرات العالمية حيث تنظر الى العالم كسوق واحدة ومن ثم تسعى الى تعبئة المدخرات في تلك السوق بمختلف الوسائل: مثل الاسهم والسندات؛
- 11- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

### 3- اسباب ظهور وانتشار الشركات متعددة الجنسيات

- انشاء وحدات انتاجية بالقرب من الاسواق المستهدفة كبديل لعملية التصدير، بهدف تجنب الحواجز الجمركية وتكاليف النقل؛
- استغلال الفائض الاقتصادي المتراكم عبر الاستثمار الخارجي المباشر، حيث هذا الفائض يصعب استيعابه محليا
- استغلال التناقضات بين الانظمة المالية والنقدية المتعددة على المستوى العالمي؛
- تجنب تقلبات اسعار الصرف والعمل على استغلال هذه التقلبات لصالحها قدر الامكان؛

- الاستفادة من الامتيازات الضريبية التي تتيحها الدول المضيفة؛
- البحث اليد العاملة الرخيصة؛
- الاقتراب من مصدر المواد الاولية بدل تحمل تكاليف استيرادها؛

#### 4- الاساليب القانونية لتكوين الشركات المتعددة الجنسيات

تعتبر شركة المساهمة هي الشكل القانوني الانسب لتكوين الشركات المتعددة الجنسيات، لان لها القدرة على تجميع الاموال وتركيزها، اضافة الى ما تحدثه عملية فصل بين وظيفة راس المال ممثلا في حصص المساهمين العاديين و وظيفة المنظم الرأسمالي التي تكون بيد قلة من المساهمين الذين يسيطرون على مجلس الإدارة، اضافة الى كون ان مسؤولية المساهم محددة بقيمة ما يملكه من اسهم وبالتالي فهو غير مسؤول عن ديون الشركة، مما يحفز على اجتذاب المدخرين لتوظيف اموالهم.

#### 5- اثر الشركات المتعددة الجنسيات في الدول المضيفة

تترك أنشطة الشركات المتعددة الجنسيات أثارا واضحة في البيئات المضيفة وقد يكون من

الصعب قياس النتائج المترتبة على أنشطتها وفعاليتها بدقة على البلد المضيف:

- نقل التكنولوجيا الى البلد المضيف
- المخاطر والتهديدات الناتجة عن ممارسات تلك الشركات
- الحالة التنافسية التي تنشأ نتيجة تقديم منتجات مماثلة للمنتجات التي يقدمها البلد المضيف
- الاستحواذ على الخبرات والمهارات في البلد المضيف
- الترويج لممارسات غير اخلاقية لتحقيق مصالحها
- امكانية التأثير على القرارات السياسية والاقتصادية للبلد المضيف
- الفجوة التكنولوجية الكبيرة

#### 6- اهم التأثيرات الشركات المتعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي

- تعميق مفهوم العالمية الذي ادى الى عولمة الاقتصاد والذي يرتكز اساسا على الدفع نحو توحيد الاسواق؛
- التأثير على السياسة النقدية الدولية والاستقرار النقدي وهذا نظرا للحجم الضخم للاصول السائلة والاحتياطات الدولية لدى هذه الشركات؛
- التأثير على منظومة وهيكل التجارة الدولية؛
- التأثير على توجهات الاستثمار؛
- تكوين انماط جديدة من التخصص والتقسيم الدولي للعمل؛
- التأثير على نقل التكنولوجيا.

## الفصل السابع

### التنظيم في شركات متعددة الجنسيات

### ( التنظيم في الأعمال الدولية )

---

ينطوي مفهوم التنظيم على تحديد المهام والمسؤوليات داخل المنظمة كما يوصف بأنه تحديد

مركز اتخاذ القرار في المنظمة

### 1- اشكال التنظيم في الاعمال الدولية

تعتمد التنظيمات الدولية احد الشكليات التنظيميين التاليين:

#### 1-2 - التنظيم من حيث مراكز اتخاذ القرار

5. امام خصائص الاعمال الدولية القائمة على الانتشار الجغرافي فان ذلك ينعكس على

نظام اتخاذ القرار حيث نلاحظ ان هناك اربعة اشكال من التنظيم وهي:

1- تنظيم احادي القرار ( مركزي): حيث تكون عملية اتخاذ القرار مركزية مطلقة اي ان

كل القرارات مهما كان نوعها تتخذ على مستوى المنظمة الام.

2 - تنظيم تعددي لاتخاذ القرار (لا مركزي) : اي ان هناك استقلالية عالية للفروع المحلية

في اتخاذ القرار

3- تنظيم إقليمي: يعني ان مجموعة من وحدات الاعمال تكون تحت مدير اقليمي واحد

والقرار يتخذ على مستوى الادارة الاقليمية.

4- تنظيم عالمي: القرارات الاستراتيجية العامة تتخذ مركزيا بينما يترك مجال لمدراء

الفروع والوحدات لاتخاذ بعض القرارات المساندة او التفصلية التي تتلام وطبيعة

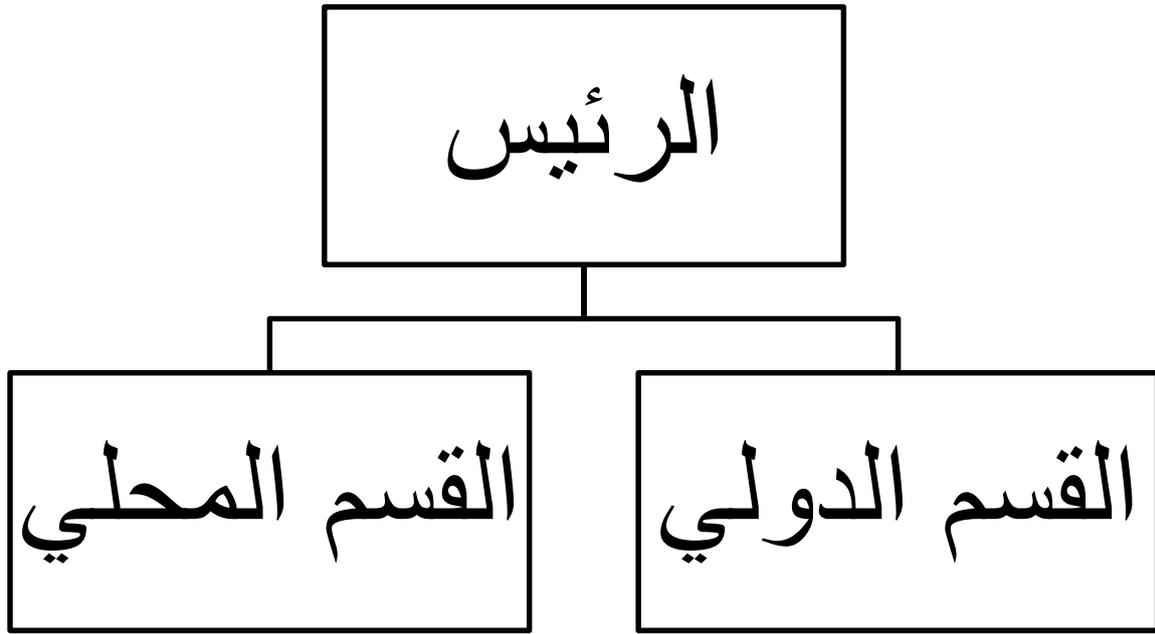
وخصوصية كل فرع.

#### 2-2- التنظيم من حيث علاقة الاتصال الإداري

## 2-2-1- النموذج التنظيمي على أساس القسم الدولي

في هذا النموذج يكون القسم الدولي جزء من الهيكل التنظيمي المحلي للشركة، حيث يهتم هذا القسم بالأنشطة والفعاليات الدولية التي يمكن أن تكون مستندة إلى الأساس الجغرافي أو الوظيفي أو الإنتاجي

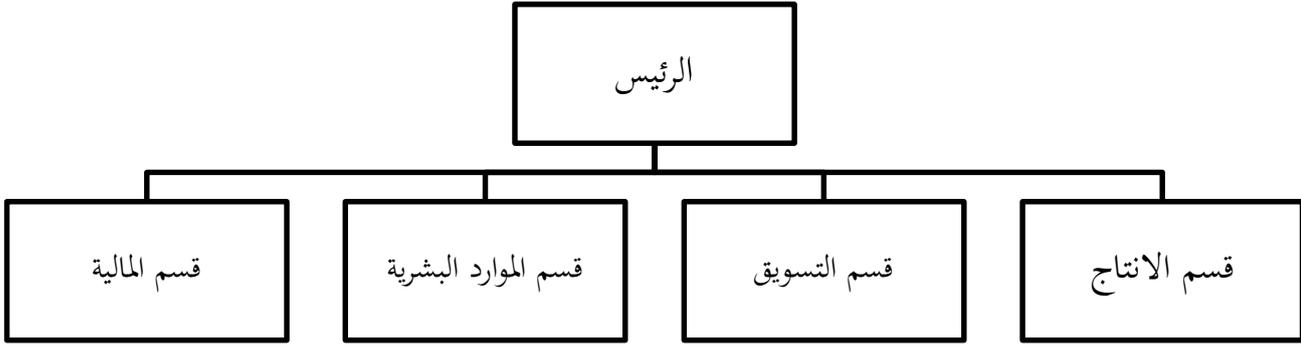
الشكل (1) يوضح النموذج التنظيمي على أساس القسم الدولي



## 2-2-2- النموذج التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية

في هذا النموذج يكون كل قسم وظيفي مسئولاً عن أنشطته في جميع الدول التي تزاوّل الشركة الدولية فيها أعمالها

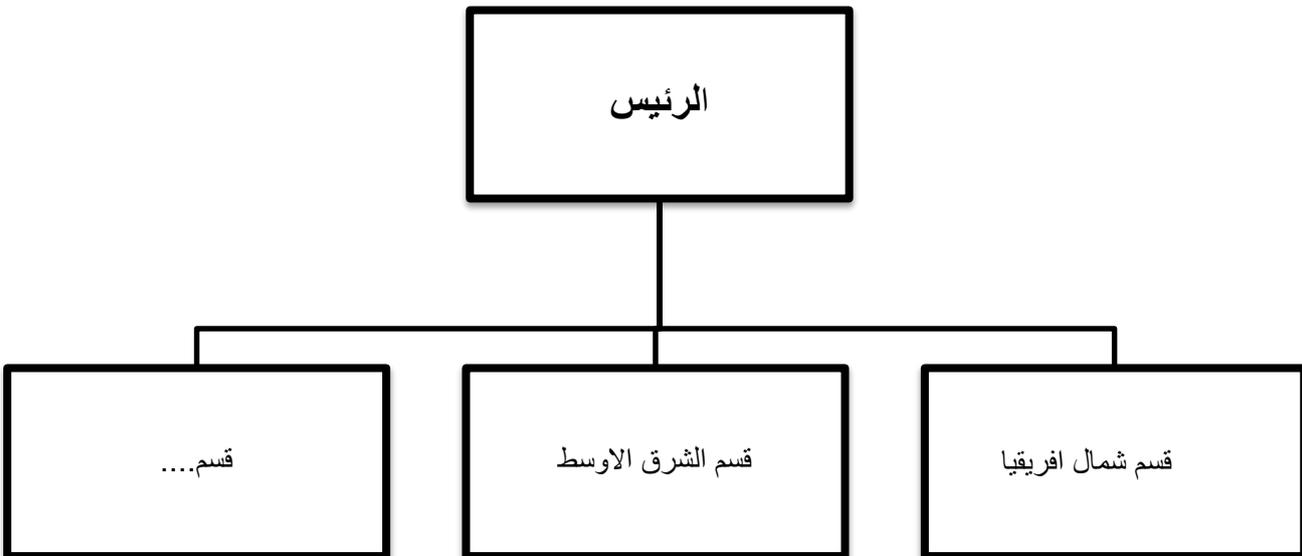
الشكل (2) يوضح النموذج التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية



### 2-2-3- النموذج التنظيمي على اساس الوحدات الوظيفية الجغرافية

وفي هذا النموذج يتم تقسيم الأنشطة والفعاليات الدولية وتوزيعها وفق مختلف المواقع الجغرافية التي تنشط فيها المنظمة، حيث يتولى المدير الإقليمي او نائب المدير المسؤول عن ذلك الموقع الجغرافي مسؤولية إدارة جميع الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها ضمن الرقعة الجغرافية لذلك القسم/ الوحدة الوظيفية.

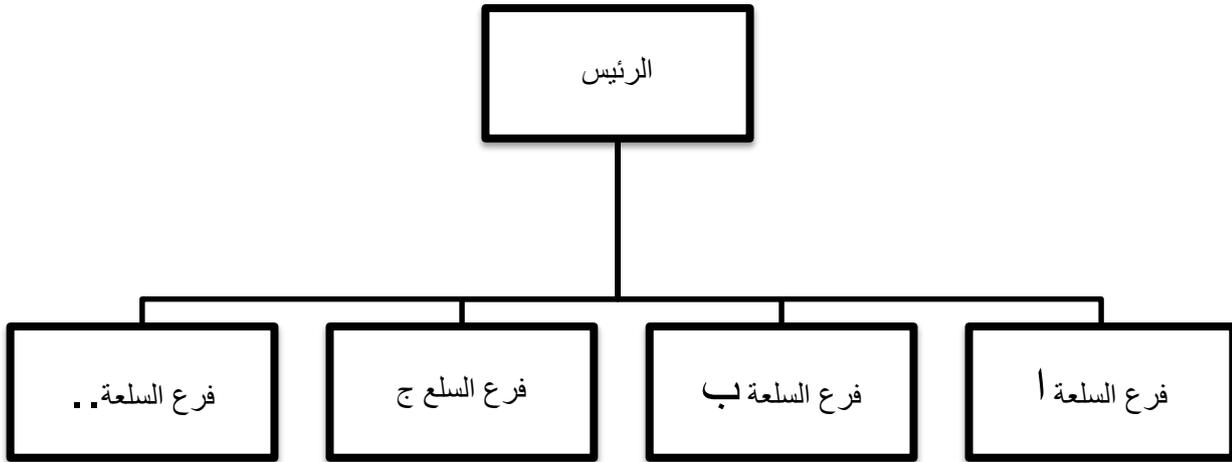
### الشكل (3) يوضح النموذج التنظيمي على اساس الوحدات الوظيفية الجغرافية



### 2-2-1- النموذج التنظيمي على اساس المنتج والسلعة

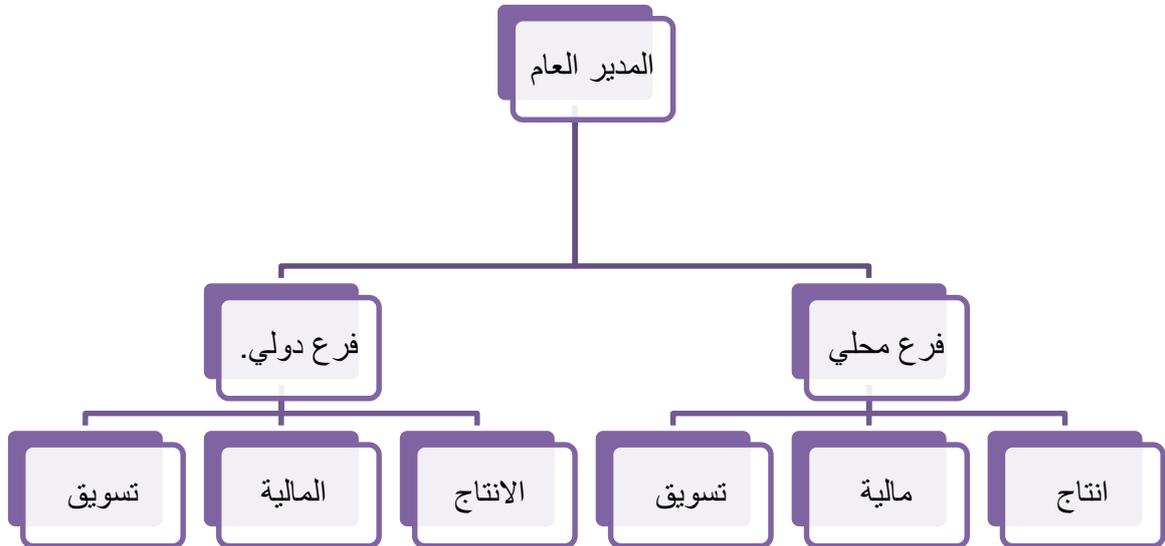
في هذا النموذج يكون التنظيم على اساس السلع التي تنتجها المنظمة المعنية، ويتولى مدير كل فرع المسؤولية الكاملة عن المنتج المعني

الشكل(4) يوضح النموذج التنظيمي على اساس المنتج او السلعة



2-2-1- النموذج التنظيمي المختلط

ينطلق هذا النموذج من مبدأ عدم التخصص في جانب واحد من جوانب النماذج التنظيمية انفة الذكر، كونه يجمع بين اكثر من جانب تنظيمي



2-2-2- النموذج التنظيمي على اساس المصفوفة:

يسمح هذا النموذج بالجمع بين نموذجين مثل التقسيم على أساس المنتج والتقسيم على أساس الموقع الجغرافي، غير أن ما يعاب على هذا النموذج التداخل في المسؤوليات.

الدولة ..	الدولة ب	الدولة ا	
وضائف خاصة	وضائف خاصة	وضائف خاصة	المنتج ا
//	//	//	المنتج ب
//	//	//	المنتج ...

### 3- معايير اختيار النموذج التنظيمي الدولي المناسب:

- حجم الأعمال الدولية؛
- تاريخ الشركة وتطور عملياتها؛
- فلسفة الشركة وثقافتها التنظيمية؛
- نوعية عمل الشركة وإستراتيجيتها؛
- وجود الكفاءات الإدارية المؤهلة.

## المحور الخامس

- الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الأعمال الدولية.

## الفصل الثامن

---

### ماهية الإدارة الاستراتيجية

الفصل الثامن: ماهية الإدارة الاستراتيجية

---

**1- مفهوم الإستراتيجية**

مفهوم الإستراتيجية هو النقل الحرفي لكلمة *stratégie*، وقد اشتقت من الكلمة اليونانية *strategos* هي فن القيادة ، ويعود أصل الكلمة إلى السياق العسكري وقد أصبحت تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة ومنها إدارة الأعمال. **والإستراتيجية لغة** تعني أصول القيادة التي لا اعوجاج فيها لغويا يمكن تعريف كلمة إستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل.

**2- نشأة وتطور مفهوم الإستراتيجية**

ظهرت أولى المؤلفات في هذا المجال قبل أكثر من خمسة و عشرين قرنا على يد بعض العسكريين الصينيين تلتها مؤلفات أخرى لعسكريين ومفكرين إغريق ورومان وعرب تناولت جميعها بعض المفاهيم والمبادئ التفصيلية للحرب.

والحقيقة أن التطور السريع الذي لحق هذا المفهوم فقد وسع مجاله ومداه ليشمل مجال الإدارة والاقتصاد وغيرها

**2-1- تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية**

بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال منذ عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويحتل العمل الرائد لـ أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون ، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ونموذج ماكينزي ، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذج ، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة

التنافسية المتواصلة ، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها والتي غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد .

## 2-2- مراحل تطور الفكر الاستراتيجي

العامل الحاسم في تبني المفهوم الاستراتيجي من قبل المنظمات الأعمال هو زيادة التعقيدات الخارجية التي تواجهها المؤسسة ، وقد مر الفكر الاستراتيجي بأربع مراحل أساسية :

1- **التخطيط المالي:** برز في أعقاب ح ع 2 في إطار زيادة حاجة المؤسسة للتحكم والمراقبة لمواردها المالية

2- **التخطيط طويل المدى:** خلال الستينات من القرن العشرين برز إقبال كبير على تخطيط أنشطة المنظمة وكان الهدف الرئيسي هو التنبؤ والتكهن بالمستقبل وهذا في ظل بيئة مستقرة نسبياً ولكن هذا التخطيط عرف نكسة مع حدوث الصدمة البترولية الأولى.

3- **التحليل الصناعي :** وهذا انطلقاً من سنة 1982 ظهر مفهوم جديد حيث يقول ميكيل بورتر أن التحليل الاستراتيجي ينطلق من تحليل الصناعة وهذا من خلال دراسة نقاط ضعف وقوة المؤسسات المنافسة.

4- **الإستراتيجية والتخصص:** ابتداء من سنة 1990 أصبح مفهوم الإستراتيجية يعتمد على قدرات و إمكانيات المؤسسة في مجال معين حيث يتم التخصص في المجال الذي تكون فيه المؤسسة قوية .

## 3-3- تعريف الإستراتيجية

**تعريف بيتر دراكر Peter Drucker**: تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا ما تطلب الأمر، بما في

ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد

**تعريف (Mintzberg1979)**: " القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة "

**تعريف Thomas** الإستراتيجية " هي خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق

درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية "

**تعريف بورتر** " الإستراتيجية هي خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة **والتكيف** مع البيئة "

**تعريف شاندر (Chandler1988)** " الإستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى

البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

**تعريف ولكر walker**: " الإستراتيجية هي النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف و الموارد و العاملين

و وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق و المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها "

3-4- مهمام الإدارة الإستراتيجية: يعد تبني المنظمات للإدارة الإستراتيجية عاملا ايجابيا ويتحدد

نجاحها بانجاز المهام التالية :

3-5-1- **المسح البيئي** : ويتضمن تحليل البيئة الخارجية وما تمثله من فرص وتهديدات

والبيئة الداخلية وما تتضمنه من نقاط قوة ونقاط ضعف ( أين نحن الآن؟)

3-5-2- **صياغة الإستراتيجية**: وتتضمن صياغة الرؤية العامة والرسالة وتحديد الغايات و

الأهداف ( ماذا يجب عمله؟)

وتتضمن صياغة الرسالة بدورها الإجابة على ثلاثة تساؤلات هي:

- ماذا تريد أن تكون المنظمة؟

- من هم المستفيدون من خدماتها؟

- ما هو المطلوب القيام به لمواجهة المتغيرات البيئية؟

3-5-3 - تقييم البدائل: وتتضمن اختيار البديل الاستراتيجي المناسب (ما هو الخيار الأمثل؟)

3-5-4 - تنفيذ الإستراتيجية: وتتعلق بترجمة الإستراتيجية إلى تصرفات من خلال برامج

وإجراءات وموازنات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمية.. الخ

(كيف يمكننا القيام بالعمل المطلوب؟)

3-5-5 - التقييم والرقابة: وتتعلق بتقييم النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المخططة،

وبالتالي توفير معلومات راجعة تساعد على مراجعة وتصحيح أو تعديل الإستراتيجية ( هل نحن في

الطريق الصحيح؟)، ( هل الإستراتيجية تحتاج إلى تغيير أو تعديل؟).

3-5-5 - مستويات الإدارة الإستراتيجية

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في

إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، أي الاهتمام بأهمية الربط بين التفكير والتنفيذ، يمكن النظر

إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات وذلك في ضوء طبيعة وحجم منظمة الأعمال،

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من المستويات التالية:

1- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة ككل (الشركة الأم )

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة

للمنظمة عن باقي المنظمات والمتصلة بصياغة الرسالة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد

الموارد اللازمة لها، بالإضافة إلى إدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة

وهذا في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ( الشركة الفرع)

حيث انه من اجل تسهيل إدارة المنظمات المعقدة يتم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية SBU، وهي عبارة عن أي جزء من منظمة الأعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها **موارد وإرادات خاصة** ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة. تتولى في هذا المستوى الإدارة الإستراتيجية صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة و في ظل الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.

### 3- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

حيث انه من الضروري أن تكون للمنظمة إستراتيجية واضحة للأنظمة الوظيفية الفرعية المكونة لها ( إنتاج، موارد بشرية، تسويق، إدارة مالية، بحث وتطوير.. الخ ) وهذا يعني وجود خطة إستراتيجية لكل وظيفة حيث تتولى كل خطة إستراتيجية عملية .

## الفصل التاسع

# التوظيف في الأعمال الدولية

### المحاضرة التاسعة: التوظيف في الأعمال الدولية

ينظر إلى توظيف الافراد وادارتهم في الشركات التي تعمل على المستوى الدولي على انه أمر بالغ الأهمية، وتعتبر عمليات الاختيار والتعيين والتعويض الأكثر تعقيدا بسبب تباين ثقافات الدول التي تمارس الشركات الدولية أنشطتها فيها من حيث القوانين والنظم والعادات والتقاليد وأنماط الحياة.

1- العوامل الأساسية للتوظيف المتعددة الجنسيات:

تعتمد عملية التوظيف في فرع من فروع شركة متعددة الجنسيات على مجموعة من العوامل  
 مثل: طبيعة عمل الشركة، نوع المنتج، نوعية العماليات في الدول الأخرى، طول مدة العمليات  
 والفعاليات، الظروف البيئية للدولة المضيفة ، على النحو التالي:

1- شكل العلاقة بين الشركة الام الفرع في الدولة الثانية: هل هي مملوكة بالكامل او جزئيا

2- طول فترة العمليات التي تنوي الشركة مزاولتها: هل هي لمدة محددة ام انها ذات وتوجه

دائم

3- نوع الصناعة: هل هي ذات تكنولوجيا متطورة ام نمطية ام تعتمد على كثافة العمالة في

الانتاج ام خدمة ام توزيعية

4- نوع المنتج او الخدمة هل هو ذو تكنولوجيا مكلفة ام سعر منخفض انتاج واسع، انتاج

حسب الطلب

5- نوع وشكل الهيكل التنظيمي الذي يضم الشركة الأم والفروع في الدول الأخرى

6- درجة المركزية

الى جانب ذلك لابد من دراسة وتحليل الظروف البيئية للدولة المضيفة بقصد بناء سياسات عمل

مناسبة كمايلي:

1- الظروف البيئية والسياسية والقانونية

2- الاستقرار السياسي

3- مستوى النمو الاقتصادي والصناعي في الدولة المضيفة

4- مستوى التعليم التكنولوجي في الدولة المضيفة

## 2- الأنماط الإدارية وسياسات التوظيف:

لكل نمط من الأنماط الإدارية ايجابيات وسلبيات،. وذلك اعتمادا على توجهات ادارة الشركة الام فيما يتعلق بالتوظيف، حيث نكون بصدد نمطين لسياسة التوظيف.

أ- سيطرة الاقلية ( الاعتماد على رعايا البلد الاصلي): من ايجابيته انه يمكن استخدامه في

الحالات التالية

- عند بدء الفرع مزاوله عمله في دولة ما
- عندما لا تتوفر المهارات والخبرات في الدولة المضيفة
- عند الرغبة في ضمان ولاء كامل من الفرع للشركة الام
- ب- تعدد المراكز ( الاعتماد على رعايا من البلد المضيف ومن بلدان اخرى)
- عدم امتلاك الشركة الام الخبرة المناسبة في اوضاع بعض الدول
- عندما يكون الفرع شركة مشتركة
- عندما تطلب قوانين الدولة المضيفة ملء المراكز الادارية بموظفين من رعاياها
- عندما تكون هناك مشاعر رافضة لوجود شركات غير وطنية او عدم استقرار الاوضاع

السياسية

- عندما تكون تكاليف تشغيل العمالة المحلية افضل

## 3- مصادر الاستقطاب والتوظيف

عادة تستقطب المنظمات الافراد من مصدرين هما:

1- داخليا من خلال النقل والترقية

2- خارجيا من خلال اسلوب الانتقاء والتعيين

بعد عملية الاختيار تسعى الشركات المتعددة الجنسيات الى اشراك الافراد في برامج تدريبية تشمل موضوعات ذات صبغة ثقافية للدولة المضيفة

#### 4-اسس اختيار المديرين في الاعمال الدولية

على اي اساس تختار المنظمة الدولية تعيين مدير او مسؤول من البلد الاصلي او من البلد المضيف؟

تأتي أهمية الاهتمام باختيار المديرين في بيئة الاعمال الدولية. انطلاقاً من تباين بيئة

النشاط من بلد لآخر فالمدير الذي ينجح نجاحاً باهراً في إدارته لمنظمة ما في بلد ما، قد يفشل فشلاً في إدارة منظمة مماثلة في بلد آخر، الأمر الذي يستوجب الاستناد الى مجموعة من الاساس لاختيار المديرين، حيث تكون بصدد ثلاث حالات

**الحالة الأولى** اختيار المدراء من البلد الام ويعود للدوافع التالية:

1. ولاء هؤلاء المدراء للمنظمة الام في حالة بروز خلاف بين الشركة الام والسلطات المحلية

للبلد المضيف

2. سهول الاتصال بين ادارة المنظمة الام و الوحدات التابعة لها، ذلك ان طرفي الاتصال

ينتميان الى خلفية ثقافية واحدة ( العادات، الدين، اللغة...الخ)

3. القدرة على فهم وتفسير استراتيجيات وسياسات المنظمة

4. عدم توفر كفاءات في البلد المضيف

**الحالة الثانية:** اختيار المدراء من البلد المضيف ويعود للدوافع التالية:

1. سهولة انجاز اعمال الشركة في البلد المضيف لانه في هذه الحالة يكون للمدراء المام

كامل بثقافة البلد اضافة الى علاقتهم تكون اكثر انسجاما

2. التخلص من مشكلة التكيف الثقافي التي تواجه المدراء وعائلاتهم عند الانتقال الى بيئة

اخرى

3. التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركة ومصالحها

4. التخفيف من الابعاء المالية

**الحالة الثانية:** اختيار المدراء من بلد ثالث يعود للدوافع التالية:

1- عدم امكانية تعيين مديرين للفروع الأجنبية من البلد الأصلي لاسباب مختلفة من بينها مثلا

اشكالية الشعور القومي

2- عدم امكانية تعيين مديرين من البلد المضيف لاسباب مختلفة مثل عدم الإلمام بأصول

ممارسة الأعمال

## المحور السادس

# الإدارة الإلكترونية في ظل الأعمال الدولية.

---

## الفصل العاشر

# ماهية الأعمال الالكترونية الدولية

### الفصل العاشر: ماهية الأعمال الالكترونية الدولية

أدى التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوسع استخدامها في مجال الإدارة والأعمال إلى ظهور مصطلحات جديدة تشير إلى تبني المنظمات لهذه التكنولوجيا في تخطيط وتنفيذ أعمالها والتي منها؛ الإدارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، التجارة الالكترونية، التسويق الإلكتروني... الخ

## 1- ظهور مفهوم الأعمال اللاكترونية

ظهر مصطلح الأعمال الإلكترونية لأول مرة عام 1996 من خلال كتاب "من يقول ان

الافعال لا تستطيع الرقص؟" لمؤلفه لويس جرستتر، المدير التنفيذي السابق لإي بي إم،

## 2- مفهوم الأعمال اللاكترونية (E-BUSINES)

يشير مفهوم الأعمال الإلكترونية إلى جميع الأنشطة التي تمارسها منظمة الأعمال وتنفيذها عبر الشبكة الإلكترونية بمعنى أن منظمات الأعمال تهتم بالتوظيف المتكامل لوسائل الاتصال وإدارة المعلومات في مختلف الجوانب الإدارية والمالية للأعمال من أجل خفض التكلفة ورفع مستوى الأداء وتقديم الخدمة وزيادة الإنتاج ( Sachenko.2008 )

## 3- تعريف الأعمال الإلكترونية :

"هي نظم وأدوات ووسائل الإدارة الحديثة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال من بيع وشراء عبر عمليات التصدير والاستيراد التحقيق أفضل ما يمكن تحقيقها بالاعتماد على إجراءات وقواعد عمل الإدارة التقليدية (Mendes , et al , 2004).

حسب IBM فان الأعمال الإلكترونية: "هي مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة وباستخدام

تكنولوجيا الانترنت وبذلك تصبح الاعمال الالكترونية نتاج علاقة الارتباط بين موارد ونظم المعلومات التقليدية، وقدرات الوصول السريع الى شبكة الانترنت والويب بما في ذلك القدرة على ربط نظام الاعمال الجوهرية مباشرة مع الاطراف المستفيدة مثل: الزبائن، الموردين، العاملين وغيرهم"

#### 4- علاقة الاعمال الالكترونية بالتجارة الالكترونية

عمليا فإن الأعمال الإلكترونية هي أكثر من مجرد تجارة إلكترونية، حيث الأعمال الإلكترونية تعني استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات لمساندة جميع أنشطة الأعمال لذلك فإن الأعمال الإلكترونية تشير الى ابعاد من التجارة الالكترونية وتتعدى الى جميع والانشطة التي يمكن ان تقوم بها منظمات الاعمال الخاصة والحكومية وذلك من خلال ادارة اعمالها الكترونيا

#### 5- دوافع واهداف تبني الاعمال الالكترونية

- تخفيض التكاليف وخلق فرص جديدة للتعاون مع باقي المنظمات
- ادراك منظمة الاعمال ان الاعمال الالكترونية تساهم في جلب عدد اكبر من الزبائن
- تساعد الاعمال الالكترونية المنظمة على ادارة علاقتها بما يضمن لها افضل تكيف وتجاوب مع أي تغيير محتمل الحدوث في بيئة الاعمال
- زيادة قدرة المنظمة على تحليل الفرص وكيف الاستفادة منها، وتحليل التهديدات المحتملة كيفية مواجهتها
- ربط أنظمة تشغيلها ببياناتها الداخلية والخارجية بشكل كفاء

#### 6- تصنيفات الاعمال الالكترونية :

حسب ( Saravanan & kerdchberg, 2007 ) فان الأعمال الإلكترونية من حيث المحتوى

تشتمل على ثمانية تصنيفات وهي :

-المجتمعات الإلكترونية E-Communities

-الخدمات الإلكترونية E-Service

-العمليات الإلكترونية E-Process

-البنى التحتية الإلكترونية E - Infrastructure

-المشتريات الإلكترونية E- Procurement

-المحتوى الإلكتروني E-Content

-التحليل الإلكترونية E - Analysis

-الأسواق الإلكترونية . E - Markets

#### 7- البنية التحتية لأعمال الإلكترونية :

هناك العديد من التقنيات التي لا بد من توافرها على صورة بنية تحتية للأعمال الإلكترونية، أربعة

عناصر متكاملة هي الشبكات Networks والبرمجيات Software والأجهزة اللازمة Hardware

والموارد البشرية .:

**- الشبكات: Networks:**

تعرف الشبكات على أنها سلسلة من الحواسيب المتصلة مع بعضها بعضا بطريقة تسمح بتبادل المعلومات وإجراء الاتصالات إلكترونيا وذلك باستخدام الكابلات أو خطوط الهاتف أو الأقمار الصناعية .

ونتيجة للتطورات التكنولوجية والتقنية فقد تمت التوصل إلى الشبكات التي تنقل البيانات بسرعة وكميات كبيرة وبتكلفة أقل

**- البرمجيات: Software:**

يتم اختيار البرمجيات بحسب مجالاتها فيما إذا كانت موجهة نحو الأعمال أو موجهة نحو الزبائن . وبشكل عام هناك خمسة أنواع من البرمجيات التي تدعم الأعمال الإلكترونية وهي :

**1-برمجيات إدارة الكتالوجات: Catalog Management Software:**

وهي برمجيات تقوم بمهمات خلق التفاعل والمشاركة في الوقت الحقيقي بين الزبائن ومحتوى الكتالوجات الإلكترونية التي تتضمن بيانات مختلفة عن المنتج بطريقة يسهل الوصول إليها والتعامل معها، وتوفر هذه البرمجيات إمكانيات تحديث البيانات والقدرة على تغييرها بحسب الحاجة للتغيير .

**2-برمجيات هيئة (شكل) المنتج: Product Configuration:**

هذه البرمجيات تمكن الشركات من مساعدة الزبائن على تحديد المنتج الذي يحتاجونه وتشكيله، وخصوصا في مجال ( B2 B ) مباشرة . Online وعلى سبيل المثال تستخدم شركة Dell هذه البرمجيات لمساعدة زبائنها على تصور كمبيوتر المستقبل .

**3- بطاقة التسوق: Shopping Cart**

وهي بطاقة تسوق إلكترونية يستخدمها العديد من مواقع التجارة الإلكترونية لتعقب المنتجات التي تمت اختيارها للشراء. وتسمح هذه البطاقة للمشتريين بتغيير طلبيات الشراء بالحذف أو الإضافة قبل بدء عملية الشراء لتتم تعبئة المعلومات الخاصة بالنموذج الرسمي الذي يتضمن عملية الشحن وتسديد قيمة المشتريات .

**4- برمجيات معالجة إجراءات الأعمال الإلكترونية: Transaction Processing**

وتقوم هذه البرمجيات بتوفير عملية الربط بين المنظمة وشركائها من موردين وموزعين ، فيما يتعلق بتعبئة طلبات الشراء وإدارة المخزون إذ تؤخذ البيانات من بطاقة التسوق ويحتسب خصم الكمية إن وجد وضريبة المبيعات وتكاليف الشحن لتصل إلى التكلفة الكلية للمنتج. وأحيانا يتم من خلال هذه البرمجيات إدخال طرف ثالث من خلال التعامل مع شركات خاصة لشحن البضائع وتنسيق إدارة المخزون معها .

**5- برمجيات بيانات سير الموقع: Web Traffic Data Analysis**

وهذه البرمجيات تقوم بمعالجة وتحليل البيانات القادمة من ملف أداء الموقع Web Log File لتحسين أداء الموقع التجاري للشركة كعدد الزوار وتكرار الدخول إلى الموقع من قبلهم. وكذلك عدد الصفحات التي يتم الوصول إليها .

**-الأجهزة والملحق: Hardware**

وتتكون البنية المادية للأعمال الإلكترونية من أجهزة حاسوب المستخدم المتصلة بواسطة شبكة الإنترنت بالحواسيب الرئيسية. Host Computers ويكون لكل حاسوب رئيسي عنوان يتم بالاعتماد عليه إرسال المعلومات واستقبالها

**-الموارد البشرية :**

لقد أدت الأعمال الإلكترونية إلى ثورة حقيقية في كيفية قيام الأفراد بأعمالهم، وأسهمت في توفير وظائف وفرص عمل من نوع جديد تجمع بين المهارات والقدرات الإدارية والتكنولوجية، ومن جهة أخرى أسهمت الأعمال الإلكترونية في إلغاء بعض الوظائف التي أمكن الاستغناء عنها نتيجة للتكنولوجيا الجديدة المستخدمة في الأعمال.

**8- مكونات الأعمال الإلكترونية****8-1- ذكاء الأعمال**

يدور حول الأنشطة التي قد تقوم بها شركة صغيرة لجمع وتخزين والوصول وتحليل المعلومات حول السوق أو المنافسة للمساعدة في اتخاذ القرار. عند إجرائه عبر الإنترنت، يكون ذكاء الأعمال فعالاً وسريعاً، مما يساعد الشركات على تحديد الاتجاهات الجديدة بالملاحظة واتخاذ قرارات أفضل بشكل أسرع.

**8-2- إدارة علاقات العملاء**

هو نهج خدمة العملاء يركز على بناء علاقات طويلة الأجل ومستدامة مع العملاء تضيف قيمة للعميل والشركة. إنها استراتيجية على مستوى الشركة تتم عن طريق جمع المعلومات من جميع مصادر البيانات لإعطاء نظرة شاملة واحدة لكل عميل في الوقت المناسب. الهدف هو تقليل التكاليف وزيادة الربحية مع توفير رضا العملاء.

## 8-3- سلسلة التوريد

هي شبكة من البائعين الذين يقدمون المكونات الأولية اللازمة لصنع منتج أو تقديم خدمة. الهدف هو تحسين الطريقة التي تعثر بها الشركة على تلك المكونات الخام بكفاءة وفعالية ومن ثم تسليم المنتج أو الخدمة إلى العميل.

## 8-4- نظام تخطيط موارد المؤسسات

هو دمج جميع الإدارات والوظائف في الشركة في نظام كمبيوتر واحد يمكن أن يخدم الاحتياجات الخاصة لكل قسم. الهدف هو توفير المعلومات بسرعة وكفاءة لمن يحتاجها.

## 8-5- التجارة الإلكترونية

هي تسويق وبيع وشراء السلع والخدمات عبر الإنترنت. تولد إيرادات وترتبط التجارة الإلكترونية عادةً بالتسويق الإلكتروني.

## 8-6- المعاملات الإلكترونية داخل الشركة

تتم عبر شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني والرسائل الفورية. الهدف هو تبسيط إجراءات العمل والسماح بتبادل المعلومات بسهولة داخل المنظمة.

## 8-7- التعاون

يمكن أن يحدث التعاون داخلياً أو خارجياً، وغالباً يشمل شركاء الأعمال. الهدف هو مساعدة الفرق أو شركاء العمل على التواصل مع بعضهم البعض بشكل أكثر فعالية وكفاءة وإدارة المشاريع والمواد المشتركة وتوفير تكاليف السفر، وتقليل خسائر الإنتاجية المتعلقة بالسفر.

### 8-8- النشاطات عبر الإنترنت بين الشركات

هي التواصل ومشاركة المعلومات عبر البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، ومجموعات الأخبار، ولوحات الإعلانات، والغرف الافتراضية، والاجتماعات عبر الإنترنت.

## المراجع

- شوقي ناجي جواد وهيثم علي حجازي، ادارة الاعمال الدولية، دار صفاء، عمان، 2011
- محمود جاسم الصمعي وريينة عثمان يوسف، التسويق الالكتروني، دار المسيرة، عمان، 2012
- أبو قحف عبد السلام، الأشكال والسياسات المختلفة للأستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003.
- برتان جيل، ترجمة علي مقلد، الاستثمار الدولي، ط2، منشورات عويدات، بيروت-باريس، 1982.
- أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي. القاهرة. دار الكتاب، 2000.
- المرسي نبيل محمد: الإدارة الإستراتيجية وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- 2حيدر يونس إبراهيم: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات. دمشق، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999.

