الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية

بعنوان:

إدارة الأعمال الدولية

سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

تخصص مالية وتجارة دولية

من إعداد الأستاذة:

بدراوي شهيناز

السنة الجامعية: 2025– 2026

فهرس المحتويات:

المحتويات	الصفحة
المقدمة العامة	**09**
المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي لإدارة الأعمال الدولية	
تمهيد	11
1. مفهوم إدارة الأعمال الدولية	11
2. خصائص إدارة الأعمال الدولية	14
3. الفرق بين إدارة الأعمال الدولية وإدارة الأعمال المحلية	15
4. أهداف إدارة الأعمال الدولية	15
5. طبيعة الأعمال الدولية	17
6. أنواع الأعمال الدولية:	17
– **التجارة الخارجية (Foreign Trade)**	17
– **الاستثمارات الأجنبية (Foreign Investment)**	18
– **أنواع أخرى للأعمال الدولية**	18
7. مستويات شركات الأعمال الدولية ونماذجها (من يقوم بالأعمال الدولية)	20
8. مبررات دخول الشركات عالم الأعمال الدولية	21
9. أشكال الاحتكارات والتكتلات في إدارة الأعمال الدولية	21
المحاضرة الثانية: هيكل وتنظيم إدارة الأعمال الدولية	
تمهيد	23
1. مفهوم الهيكل التنظيمي	23
2. مفهوم التنظيم الدولي	23
3. أهمية التنظيم الدولي	23
4. مبادئ التنظيم الدولي	24
5. أنواع التنظيم الدولي	24
6. الفرق بين التنظيم الدولي والمحلي	25
7. العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية (المحددات التنظيمية)	25

8. نماذج الهياكل التنظيمية الدولية:	27
– **نموذج قسم الأعمال الخارجية**	28
– **نموذج الشركة الخارجية المنفصلة**	28
– **نموذج التقسيم الوظيفي**	29
– **نموذج التقسيم الجغرافي**	30
– **نموذج التقسيم السلعي (المنتوجي)**	30
– **نماذج أخرى: نموذج التنظيم المصفوفي، النموذج الشبكي، النموذج الافتراضي.**	31
المحاضرة الثالثة: نظريات التجارة الخارجية	
تمهيد	33
1. مفهوم التجارة الخارجية	33
2. أهمية التجارة الخارجية	33
3. أسباب قيام التجارة الخارجية	34
4. النظريات المفسرة للتجارة الدولية	35
أولا: النظرية التجارية المفسرة للتجارة الدولية	35
ثانيا: النظريات الكلاسيكية المفسرة للتجارة الخارجية	36
– **نظرية الميزة المطلقة Absolute Advantage Theory**	37
– **نظرية الميزة (التكاليف) النسبية Comparative Advantage Theory**	38
– **نظرية القيم الدولية International Values Theory**	39
ثالثا: نظريات أخرى مفسرة للتجارة الخارجية	40
– **نظرية نسب عوامل الإنتاجThe Factor Proportion Theory**	40
– **لغز ليونتيف (LEONTIEF)**	41
– **نظرية دورة حياة المنتوج The Product Life Cycle**	42
المحاضرة الرابعة: السياسات التجارية	
تمهيد	45
1. تعريف السياسات التجارية	45
2. أهداف السياسة التجارية الدولية	46
3. أنواع السياسات التجارية:	46

– **سياسة الحرية التجارية Free Trade Policy**	46
– **سياسة الحماية التجارية Protection Trade Policy**	47
4. أدوات السياسات التجارية:	49
أولا: الأدوات السعرية	49
ثانيا: الأدوات الكمية	50
ثالثا: الأدوات التنظيمية	51
5. السياسة التجارية وعلاج العجز في ميزان المدفوعات	52
المحاضرة الخامسة: التكامل الاقتصادي	
تمهيد	54
1. مفهوم التكامل الاقتصادي وتمييزه عن المفاهيم المتشابهة	54
2. أهداف التكامل الاقتصادي	55
3. دوافع التكامل الاقتصادي:	56
– **الدوافع الاقتصادية**	56
– **الدوافع السياسية**	57
4. مراحل التكامل الاقتصادي	57
– **منطقة التجارة التفضيلية Preferential Trade Area**	57
– **منطقة التجارة الحرة Free Trade Area**	57
– **الاتحاد الجمركي Customs Union**	58
– **السوق المشتركة Common Market**	58
– **الاتحاد الاقتصادي Economic Union**	58
– **التكامل الاقتصادي التام أو الاتحاد النقدي Economic Integration**	58
5. شروط التكامل الاقتصادي	59
6. مزايا التكامل الاقتصادي	60
7. عيوب ومشاكل التكامل الاقتصادي	61
8. العلاقة بين التكامل الاقتصادي والتكامل النقدي	62

المحاضرة السادسة: المنظمات الاقتصادية الدولية	
تمهيد	64
تعريف المنظمات الاقتصادية الدولية	64
I. صندوق النقد الدولي (FMI):	64
1. نشأة وتعريف صندوق النقد الدولي	65
2. أهداف صندوق النقد الدولي	66
3. وظائف صندوق النقد الدولي	66
4. موارد صندوق النقد الدولي	67
5. انتقادات صندوق النقد الدولي	68
II. البنك الدولي (BM):	69
1. نشأة وتعريف البنك الدولي	69
2. أهداف البنك الدولي	70
3. وظائف البنك الدولي	70
4. موارد البنك الدولي	71
5. مؤسسات البنك الدولي	72
III. مؤسسات تنظيم وتحرير التجارة الدولية:	72
1. الاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة (GATT):	73
– تعريف الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة ونشأتها	73
– مبادئ الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة	74
– أهداف الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة	75
– أهم جولات الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة	75
2. المنظمة العالمية للتجارة (OMC):	76
– تعريف المنظمة العالمية للتجارة ونشأتها	76
– أهداف المنظمة العالمية للتجارة	77
– مبادئ المنظمة العالمية للتجارة	78
– وظائف المنظمة العالمية للتجارة	79

– كيفية تدخل المنظمة العالمية للتجارة في المجال التجاري العالمي	79
– مزايا العضوية في منظمة التجارة العالمية	80
– شروط الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة	80
– أهم الفوارق بين الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة وبين المنظمة العالمية للتجارة	81
المحاضرة السابعة: الموارد البشرية الدولية والتباينات الثقافية	
تمهيد	83
1. مفهوم الموارد البشرية	83
2. مفهوم إدارة الموارد البشرية	83
3. مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية	83
4. مفهوم التباينات الثقافية	84
5. الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية	84
6. أهداف إدارة الموارد البشرية الدولية	85
7. ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	85
8. مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية الدولية	86
9. الأسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية	86
10. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الدولية:	87
– **عملية تخطيط الموارد البشرية على المستوى الدولي**	87
– **عملية تحديد المهارات الوظيفية**	88
– **عملية توظيف الموارد البشرية على المستوى الدولي**	89
– **عملية التدريب والتطوير في الأعمال الدولية**	89
– **عملية تقييم أداء الموظف الدولي**	90
– **عملية التعويضات الدولية والمكافآت**	91
11. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية	93
12. تأثير التباينات الثقافية على وظائف الموارد البشرية الدولية	94

المحاضرة الثامنة: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الأعمال الدولية	
تمهيد	95
I. التخطيط الاستراتيجي:	95
1. مصطلحات عامة حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	95
2. سياسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	97
3. أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	98
4. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	98
5. العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	98
6. خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	99
أولا: مرحلة دراسة البيئة	99
ثانيا: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب)	101
ثالثا: تحديد عرض الموارد البشرية	102
رابعا: إعداد الخطة الإستراتيجية للعمل	103
7. مقومات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	103
II. الإدارة الإستراتيجية:	104
1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية	104
2. طرق وأساليب الإدارة الاستراتيجية	105
3. مراحل الإدارة الإستراتيجية	107
4. أنواع استراتيجيات الدخول في الأسواق:	107
أولا: إستراتيجية التملك التام	107
ثانيا: إستراتيجية الشراكة	108
ثالثا: التحالفات الإستراتيجية	108
المحاضرة التاسعة: الإدارة المالية الدولية	
تمهيد	112
I. الإدارة المالية الدولية:	112
1. مفهوم الإدارة المالية الدولية	112
2. أهمية الإدارة المالية الدولية	113

3. مظاهر عالمية ودولية الإدارة المالية الدولية	113
4. أهداف الإدارة المالية الدولية	114
5. دور الإدارة المالية الدولية	114
6. التقنيات الإجرائية للإدارة المالية الدولية	114
7. المقارنة بين الإدارة المالية المحلية والدولية	115
8. إستراتيجيات الإدارة المالية الدولية	117
II. الأسواق المالية الدولية:	118
1. مفهوم الأسواق المالية الدولية	118
2. خصائص الأسواق المالية الدولية	118
3. أهداف الأسواق المالية الدولية	119
4. الأهمية الاقتصادية للأسواق المالية الدولية	119
5. وظائف الأسواق المالية الدولية	121
6. المتعاملون في الأسواق المالية الدولية	122
7. مقومات إنشاء سوق مالية دولية	122
8. أنواع الأسواق المالية الدولية:	123
أولا: سوق النقد الدولي	123
ثانيا: سوق رأس المال الدولية	126
9. ايجابيات وسلبيات الأسواق المالية الدولية	128
المحاضرة العاشرة: الأساليب الدولية لنقل التكنولوجيا	
تمهيد	130
1. تعريف نقل التكنولوجيا	130
2. أهمية نقل التكنولوجيا	131
3. أنواع النقل التكنولوجي	132
4. المتطلبات الاقتصادية لنقل وتوطين التكنولوجيا	133

5. الأساليب الدولية لنقل التكنولوجيا	135
أولا: نقل التكنولوجيا باتجاه واحد (استيراد التكنولوجيا)	135
ثانيا: الاستثمار الأجنبي المباشر	136
ثالثا: الآليات التعاقدية لنقل التكنولوجيا	136
6. أسباب فشل نقل التكنولوجيا	139
قائمة المراجع والمصادر	**141**

المقدمة العامة:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، وما يميز البيئة الدولية المعاصرة من عولمة متسارعة، وتحرير للتجارة، وتكامل للأسواق، وتطور في وسائل الاتصال والتكنولوجيا، بالإضافة إلى تزايد دور الشركات متعددة الجنسيات، أصبحت **إدارة الأعمال الدولية** من أهم الحقول المعرفية التي لا غنى عنها ومن بين المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الاقتصاديين ورجال الأعمال وأصحاب المشاريع الكبيرة والصغيرة على حد سواء، لكونها تمثل الإطار التحليلي والتطبيقي لفهم كيفية تسيير الأنشطة الاقتصادية عبر الحدود الوطنية في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين وتعدد الفاعلين واختلاف الأنظمة الاقتصادية والقانونية والثقافية. ولم يعد الانخراط في الأعمال الدولية حكرا على الدول المتقدمة أو الشركات الكبرى فحسب، بل يشكل اليوم سمة أساسية من سمات الاقتصاد العالمي، إذ تشارك فيه الدول النامية والاقتصادات الصاعدة، إلى جانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي باتت تسعى بدورها إلى اقتحام الأسواق الخارجية ومواكبة متطلبات المنافسة الدولية. وبناء على ذلك أصبح من الضروري العمل على تكوين كفاءات بشرية متخصصة في مجال إدارة الأعمال الدولية، قادرة على استيعاب تعقيدات البيئة الدولية والتعامل بكفاءة مع تحدياتها المختلفة، بما يضمن تحقيق الأداء الفعال والاستدامة للمؤسسات الاقتصادية.

وتندرج هذه المطبوعة البيداغوجية ضمن متطلبات **مقياس إدارة الأعمال الدولية** والموجهة لطلبة ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة، وإلى طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص مالية وتجارة دولية خاصة، حيث تشكل إطارا معرفيا متكاملا يهدف إلى إعداد الطلبة لفهم تحديات وفرص بيئة الأعمال الدولية، وتزويدهم بأسس نظرية متينة، وأدوات تحليلية حديثة، ومعارف تطبيقية تساعدهم على استيعاب طبيعة الأعمال الدولية وآليات إدارتها، وفهم التفاعلات الاقتصادية والمالية والتنظيمية التي تحكم نشاط المؤسسات في الأسواق العالمية بما يتلاءم مع متطلبات البرامج الجامعية ومواكبة التطورات الراهنة التي يشهدها الاقتصاد العالمي. وانطلاقا مما سبق، تهدف هذه المطبوعة البيداغوجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التعليمية، يمكن إجمالها فيما يلي:

- تمكين الطالب من اكتساب معارف أساسية حول مفاهيم وآليات إدارة الأعمال الدولية، والهياكل التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات.
- مساعدة الطالب على تحليل بيئة الأعمال الدولية وتحليل تحدياتها وفرصها في ظل التحولات الاقتصادية العالمية.

- فهم النظريات المفسرة للتجارة الخارجية والسياسات التجارية المعاصرة، ودور التكامل الاقتصادي والمنظمات الدولية في تنظيم العلاقات الاقتصادية العالمية.
- تطوير القدرة على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية في بيئات متعددة الثقافات.
- تزويد الطالب بالمعرفة حول الإدارة المالية الدولية وتمويل النشاط الدولي وإدارة المخاطر المرتبطة به.
- التعرف على أهمية نقل التكنولوجيا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات على المستوى الدولي.

وعليه سنتطرق من خلال هذه المطبوعة إلى عشرة محاور طبقا لما جاء في محتوى عرض التكوين المصادق عليه من طرف وزارة التعليم العالي، حيث تنطلق في محاضرتها الأولى من مدخل مفاهيمي لإدارة الأعمال الدولية ثم ينتقل إلى دراسة الهياكل والتنظيمات المعتمدة في المؤسسات الدولية، كما تعالج النظريات المفسرة للتجارة الخارجية والسياسات التجارية المعاصرة، إضافة إلى موضوع التكامل الاقتصادي والمنظمات الاقتصادية الدولية ودورها في تنظيم العلاقات الاقتصادية العالمية. وتهتم المطبوعة أيضا بالبعد البشري عبر تناول إدارة الموارد البشرية الدولية والتباينات الثقافية والتخطيط الاستراتيجي لها، إلى جانب الإدارة المالية الدولية، ونختتم بدراسة أساليب نقل التكنولوجيا دوليا ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات على الصعيد العالمي، وفي النهاية عرض لقائمة المراجع التي تم الاعتماد عليها في إعدادها والمتخصصة في إدارة الاعمال الدولية والتي شملت مؤلفات معاصرة عربية وأجنبية مترجمة إلى العربية والغنية بمضامينها العلمية.

وأخيرا أسأل الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في تقديم مادة علمية مفيدة للطلبة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير عامة وفي مجال إدارة الأعمال الدولية خاصة، متمنية بذلك لطلبتنا كل النجاح والتوفيق، وأيضا أشكر كل من ساهمت كتاباته ومؤلفاته من السادة الأساتذة في إعداد هذه المطبوعة.

المحاضرة الأولى: مدخل مفاهيمي لإدارة الأعمال الدولية

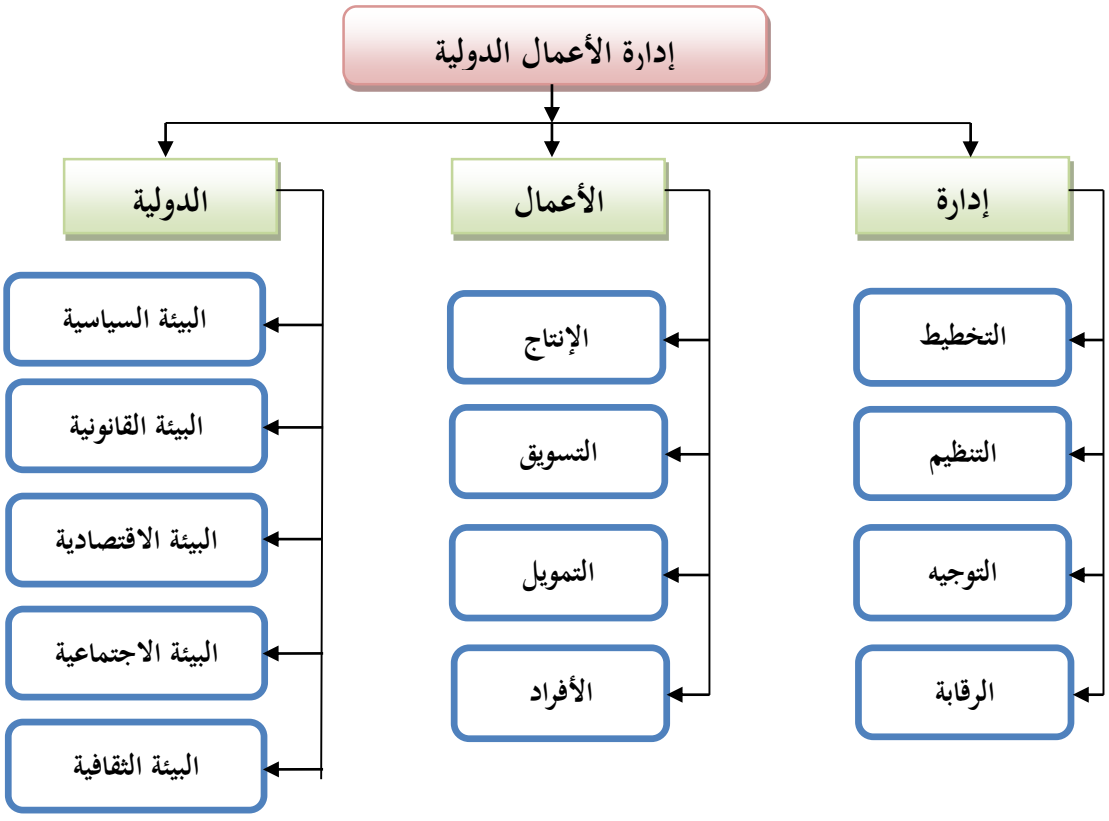
تمهيد:

لقد تسارعت العلاقات الدولية خلال العقود الماضية بوتيرة سريعة جدا، وأهم ما ميزها النمو السريع والمتزايد للأعمال الدولية باختلاف علاقاتها، وأيضا تباين نوعية هذه العلاقات التي تجاوزت المستوى التجاري إلى مستويات سياسية واجتماعية وأصبح هذا المصطلح اليوم يكتسي أولوية هامة في سياسات الدول وأساليب تنظيمها لمختلف معاملاتها التجارية الدولية، وعليه تعتبر إدارة الأعمال الدولية مجال دراسة حديث نسبيا ويزداد الاهتمام بها في كل يوم مع ازدياد دور وأهمية الأعمال الدولية من تجارة واستثمار مباشر وغير مباشر وتراخيص وغيره، حيث ساهم التقدم التكنولوجي الهائل في زيادة الترابط بين الأسواق مما أضفى على النظام العالمي صفة العالمية وأدى هذا إلى تعاظم درجة الاعتماد المتبادل بين الدول في ظل بيئة تسودها التنافسية على كل من المستوى المحلي والعالمي.

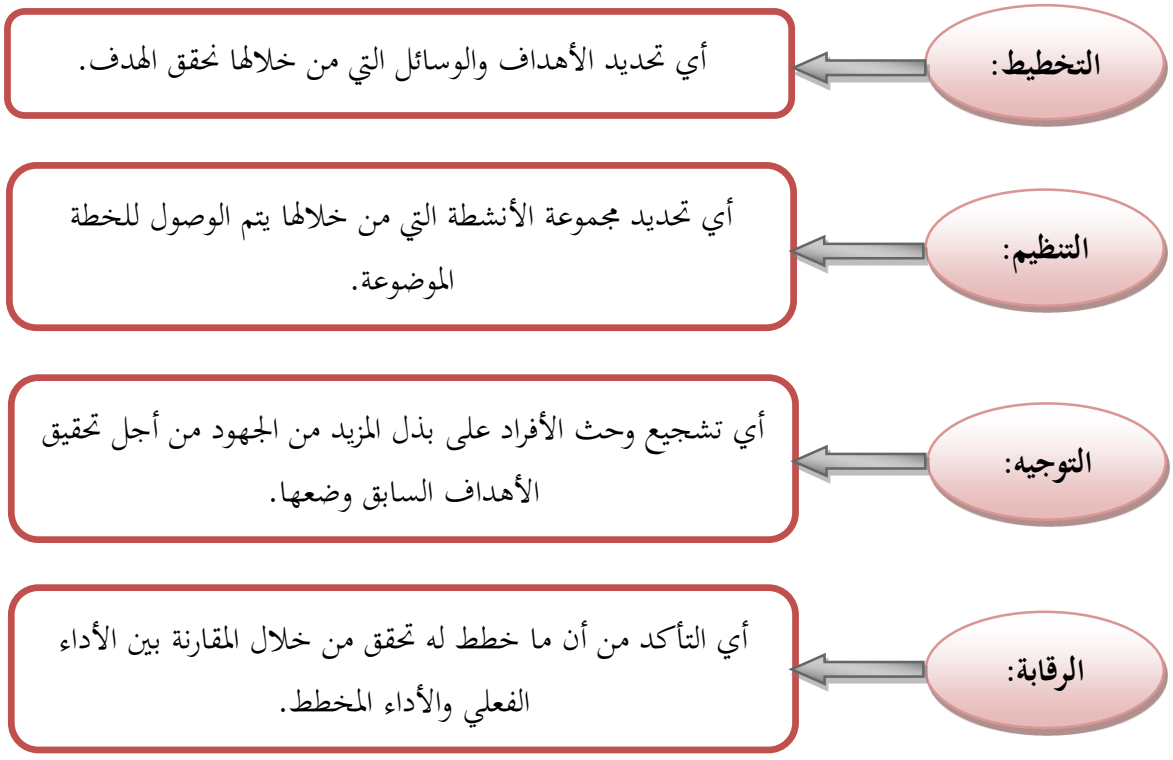
1. مفهوم إدارة الأعمال الدولية (International Business Concept):

قبل الخوض في مفهوم إدارة الأعمال الدولية يجب التطرق للمفردات والمصطلحات المكونة لمضمون إدارة الأعمال الدولية، وهي موضحة في الشكل التالي:

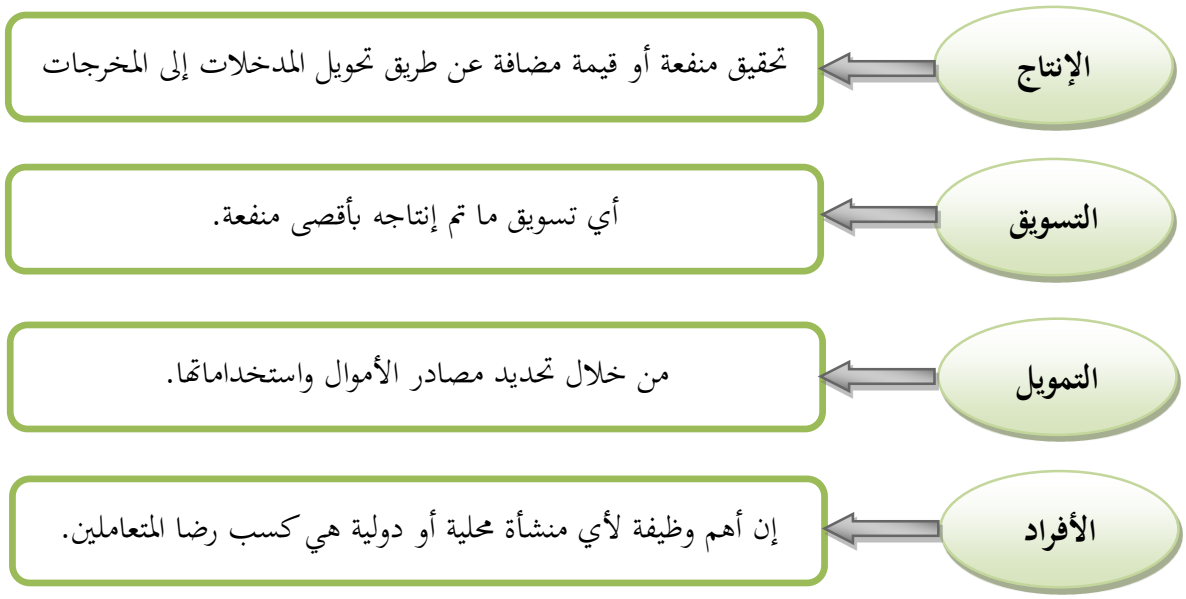
الشكل رقم 01: تفسير مصطلحات إدارة الأعمال الدولية



- **الإدارة:** هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما تعرف على أنها مهنة واحتراف، وهي شيء مستقل عن الملكية والرتبة أو السلطة، فهي وظيفة موضوعية ينبغي أن تكون مبنية على أساس متين من مسؤولية الأداء والالتزام به، وعليه فهي احتراف، وعمل تخصصي ونظام. ويمكن توضيحها فيما يلي:



– **الأعمال:** مجموعة الأنشطة والمعاملات والإجراءات التي تمارس إما داخل الحدود وتسمى (أعمالا محلية) أو خارج الحدود الوطنية وتسمى (أعمالا دولية)، والمتمثلة فيما يلي:



- **الدولية:** عبور الحدود الوطنية وتأسيس أنشطة وأعمال خارجية مع أكثر من دولة (دولتين فأكثر) ووفق قوانين وأنظمة وإجراءات وظروف بيئية سياسية، قانونية، اقتصادية ومالية، اجتماعية وثقافية مختلفة عن المعمول بها في البيئة الوطنية.

أما فيما يخص تعريف مصطلح إدارة الأعمال الدولية فقد وردت العديد من التعريفات في أدبيات الأعمال الدولية، نذكر منها:

- يعرفها **zenota** وآخرون بأنها "تلك التي تتضمن العمليات والأنشطة التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة، لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمات".
- يعرفها **Shiva Ramu** على أنها "أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر الحدود الوطنية لدولتين أو أكثر.
- وتعرف أيضا على أنها "الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم)، فهي معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تجارية أو استثمارات متنوعة، تمتاز بالديمومة ويمكن التأثير عليها بأشكال مختلفة؛ وهو ما يشكل مجالا لإدارة الأعمال الدولية".

الجدول رقم 01: التعريف الإداري والاقتصادي لإدارة الأعمال الدولية.

التعريف الإداري لإدارة الأعمال الدولية:	التعريف الاقتصادي لإدارة الأعمال الدولية:
ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد، مع مراعاة أبعاد البيئة الدولية بين الدول، بهدف تحقيق أهداف الشركة.	مجموع التعاملات أو التبادلات التجارية في السلع والخدمات أي تتعامل مع اقتصاد أكثر من دولة تتميز عن غيرها من التبادلات التجارية بالديمومة (الاستمرارية) والانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة).

وانطلاقا مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة الأعمال الدولية على أنها: "فرع من فروع الإدارة الدولية، وأحد مجالات الأعمال الدولية التي تعتمد منهجية علم إدارة الأعمال ولكن برؤية عالمية تمارسها المنظمات والشركات الهادفة للربح التي تعمل خارج حدودها الوطنية وتمثل حزمة من الأفكار التي تتبلور في منظور مفاهيمي متكامل، وسلوكيات للقيادة وفهم الثقافات المختلفة وأساليب التفاوض معها، واستراتيجيات لاستشراف بيئة الأسواق العالمية وديناميكياتها التنافسية، وعمليات لاستثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعرفية".

2. خصائص إدارة الأعمال الدولية:

تتمركز أبرز خصائص إدارة الأعمال الدولية في تعاملها مع قضايا حرجة ومصيرية تتميز بالتغيير والاختلاف واللاستقرار المستمر، فهذه القضايا لا تتعامل بها إدارة الأعمال المحلية لو يكون التعامل بها محدودا لأن تأثيرها قليل جدا، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

- **النطاق الدولي**: الأعمال الدولية تتعلق بالاستثمار في بلد آخر أو بيع وشراء السلع أو الخدمات عبر حدود دولتين أو أكثر.
- **الديمومة**: الأعمال الدولية ليست عمليات عابرة تتوقف بانتهاء العمل أو الاستثمار أو الصفقة التجارية، وإنما هي دائمة ولصاحب العمل تأثير فاعل فيها.

- **الأعمال الدولية تتكون من نوعين من العمليات التشغيلية:**
  - العمليات الاقتصادية: هي انتقال رؤوس الأموال بأشكال وصور مختلفة كالاستثمارات أو القروض أو المساعدات، وكذلك تقوم الشركات الدولية بالاستيراد والتصدير من وإلى دول أخرى.
  - التفاعل بين الشركات متعددة الجنسيات والمجتمع في البلد المضيف وذلك من خلال: التعامل مع الاختلافات الثقافية، التعامل مع القيود المالية وخاصة أسعار صرف العملات، التعامل مع قيود السياسات التجارية، التعامل مع قيود انتقال الموارد البشرية، التعامل مع قيود الاعتبارات الإنتاجية والتسويقية، التعامل مع الميزة التنافسية.

3. الفرق بين إدارة الأعمال الدولية وإدارة الأعمال المحلية:

يمكن التمييز بين إدارة الأعمال الدولية وإدارة الأعمال المحلية من خلال:

- **وجه التشابه:** هو أن كل من إدارة الأعمال المحلية وإدارة الأعمال الدولية تمارسان وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة.
- **وجه الاختلاف:** يكمن في درجة ممارسة تلك الوظائف، فهناك تخطيط على مستوى المنظمة لكن تمارس نشاطها على مستوى محلي والأخرى تكون بالتخطيط وممارسة الوظائف على مستوى دولي، ويمكن اختصار نقاط الاختلاف فيما يلي:

- إدارة الأعمال الدولية عبارة عن نمو طبيعي لإدارة الأعمال المحلية.
- الأعمال الدولية عبارة عن استثمارات (تشغيلية أو تجارية أو مالية) تتم في بلد غير البلد الأم (أي عبر حدود دولتين أو أكثر).
- الأعمال الدولية ليست عابرة (ظرفية) فهي تتسم بالديمومة.
- تختلف إدارة الأعمال الدولية كونها تتعامل مع عدد من البيئات السياسية، الاقتصادية والبيئية والنزاعات القومية وغيرها من المتغيرات الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والجغرافية والسلوكية في نفس الوقت مما يجعلها أكثر تعقيدا.
- الإدارة الدولية أكثر مخاطرة من الإدارة المحلية لتغير عوامل العرض والطلب العالمية بصورة كبيرة ومفاجئة نتيجة للعوامل السياسية.
- الإدارة الدولية أعقد وأصعب من المحلية لتعاملها مع عدد كبير من العملاء والهيئات.
- تتطلب إدارة الأعمال الدولية الإلمام بالتشريعات والقوانين الدولية بخلاف الإدارة المحلية.

4. أهداف إدارة الأعمال الدولية:

توجد عدة أهداف إستراتيجية تسعى إدارة الأعمال الدولية إلى تحقيقها وهي:

- **توضيح وتحديد نطاق الأعمال الدولية للمنظمة:** وهنا تتضح أهداف إدارة الأعمال الدولية في:
  - تحديد مجال الأعمال الذي تسعى المنظمة إلى الدخول فيه.
  - تحديد تقنيات وأساليب المنافسة في ذلك المجال.
  - تحديد نوع المنتجات والخدمات المؤهلة للدخول في المنافسة من خلال التكلفة، الخدمة والوقت، ... إلخ.
  - تحديد نوع السوق كمرحلة أولى للانتقال من المحلية إلى العالمية.
  - تحليل علاقة المنتج والسوق وإستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة.
- **الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة:** وهنا تهدف إدارة الأعمال الدولية إلى:
  - تحقيق وضمان أفضل استثمار للموارد المادية وغير المادية.
  - ضمان استخدام الموارد بكفاءة وعقلانية.
  - تخطيط وتنظيم وتوجيه موارد المنظمة طبقا لقدراتها الحالية والمستقبلية.
- **ضمان التميز:** ويتضح ذلك من خلال:
  - سعي إدارة الأعمال الدولية إلى تنفيذ مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تكفل تحقيق ميزة خاصة ومنفردة للمنظمة.
  - ترشيد التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية طوال الوقت.
- **المشاركة والفاعلية:** التعاون والمشاركة يكون من خلال التفاعل بين الموارد والأنشطة والأعمال، وتحديد كيفية الاندماج والتفاعل بين كل هذه العناصر لتكوين ميزة سوقية تنافسية للمنظمة على المستوى الدولي.
- **تنظيم الأنشطة والأعمال:** ويتضح ذلك من خلال:
  - تخطيط وتنظيم وتوجيه أنشطة التسويق والإنتاج والتمويل الدولي من خلال الاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة.
  - اختيار وتحديد كيفية وسبل وطرق الانتقال من الأسواق المحلية إلى الدولية.
  - صياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال الدولية.
  - تحليل بيئة الأعمال الدولية لمعرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة.

- إدارة التحالفات الإستراتيجية الدولية بمعنى إدارة وتنظيم أنشطة وعمليات الشركات سواء الشركات المتعددة الجنسيات أو الشركات ذات الطابع الاستثماري والتصديري المحدود والمتوقع أن تنمو مستقبلا، ويمكن أن تندمج بصورة أكبر في مجال الأعمال الدولية.

5. طبيعة الأعمال الدولية:

– تركز دراسات الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة والناتجة عن كون المنشأة الدولية تعمل في أكثر من دولة.

– تتم ممارسة الأعمال الدولية من طرف المنشآت الكبيرة والشركات الصغيرة (لم تعد تقتصر الأعمال الدولية على المنشآت الدولية الكبيرة).

– تمارس المنشآت في الأعمال الدولية أنشطة مختلفة (السلع والخدمات، الإنتاج والتسويق، المعدات والأفراد...الخ).

– تعتبر المعايير والمتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة الدولية.

– تتميز الأعمال الدولية بضرورة انسجام المنشأة الدولية مع الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها (كالمعايير والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والسياسية...إلخ).

– تمارس المنشأة الدولية أنشطتها في السوق الدولية في ظروف غامضة ومتناقضة تخضع للتغير السريع، مما يستلزم منها جهد أكبر لتحقيق الانسجام والتواؤم مع بيئة التعامل في البلد المضيف (بيئة الأعمال الدولية).

6. أنواع الأعمال الدولية:

يمكن للمنشأة الدولية أن تمارس أنواعا مختلفة من الأعمال في أي دولة وفق أهدافها ومواردها وبيئتها التي تعمل فيها، ويمكن أن يكون ذلك بصفة منفردة أو بالمشاركة أو بصورة جزئية مع جهة أخرى معينة؛ وتتمثل هذه الأعمال فيما يلي:

- **التجارة الخارجية (Foreign Trade)**: هي عبارة عن انتقال السلع والخدمات من الدول الأكثر وفرا لتلك السلع والخدمات إلى الدول التي تشهد عجزا فيها، حيث أن الفارق بين السلعة والخدمة هو أن السلعة هي كل شيء مادي ملموس يحقق درجة معينة من الإشباع مثل الملابس والمواد الغذائية، أما الخدمة فهي كل شيء غير مادي وغير ملموس يحقق درجة معينة من الإشباع مثل التعليم والصحة. وبمعنى آخر هي المبادلات التجارية التي تتم في شكل تصدير واستيراد السلع المنظورة وغير المنظورة:

– **تصدير واستيراد السلع (الواردات والصادرات المنظورة)**: إن سلع التصدير هي عبارة عن البضائع المادية والملموسة التي ترسل خارج الدولة، أما سلع الاستيراد فهي البضائع الملموسة التي تشترى من الخارج.

- **تصدير واستيراد الخدمات (الواردات والصادرات غير المنظورة):** وهي عبارة عن تحقيق بعض المكاسب الدولية، فالمكاسب التي يتم استقبالها تمثل الخدمات المصدرة، أما المكاسب المدفوعة تمثل الخدمات الموردة، ويطلق على الخدمات باعتبارها سلعا غير ملموسة ولا يمكن رؤيتها بالصادرات والواردات غير المنظورة؛ وتوجد منها عدة أشكال نذكر منها ما يلي:
  - خدمات النقل والسياحة والسفر.
  - أداء بعض الخدمات مقابل رسوم معينة تحصل عليها من الطرف الآخر مثل خدمات البنوك، التأمين، الخدمات الهندسية والإدارية.
  - استخدام الأصول والمتمثلة في التراخيص والامتيازات، براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف...

- **الاستثمارات الأجنبية (Foreign Investment):** هناك نوعين من الاستثمارات والتي وجب التمييز بينهما لما لهما من أهمية كبيرة من الناحية النظرية والعملية، وهما:

- **الاستثمارات الأجنبية المباشرة (Direct Foreign Investment):** هي عبارة عن إستراتيجية دولية طويلة الأجل تتمثل في تواجد حقيقي للمنشأة في الخارج عن طريق تملك أصول رأسمالية (آلات ومعدات وأراضي...إلخ)، حيث يمكن للمستثمر من إدارة المنشأة المساهم فيها والتأثير في استراتيجياتها. كما يتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية والإدارية والفنية بالإضافة إلى المواد الأولية أو شبه المصنعة، وبمعنى آخر يمكن القول أن الاستثمار الأجنبي المباشر هو شراء وتملك أصول شركات أجنبية أو المساهمة فيها بحيث يصبح للمستثمر تأثير نسبي وقدر من التحكم في تلك الشركات وسياستها بدرجة ترتبط بمقدار ونسبة الاستثمار.

- **الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة (Indirect Foreign Investment):** هي عبارة عن إستراتيجية دولية قصيرة الأجل تتمثل في شراء أوراق مالية (أسهم أو سندات تصدرها منشأة أجنبية أخرى)، ويكون الهدف من ورائها تحقيق عوائد مالية (أي تحقيق ربح) من خلال بيعها في السوق المالي عندما يرتفع سعرها، ولا يمكن للمستثمر التأثير في مسار المنشأة فهو يملك حق غير مباشر في الشركة الأجنبية المستثمر فيها.

- **أنواع أخرى للأعمال الدولية:** توجد أنواعا أخرى من الأعمال الدولية والمعروفة **بالاتفاقيات التعاقدية**، حيث يعتبر هذا النوع من الاتفاقيات الأكثر شيوعا في العلاقات فيما بين منظمات الأعمال الدولية، وتكون درجة المخاطر في هذا النوع من الاتفاقيات محدودة جدا بالنسبة لمنظمات الأعمال الدولية مقارنة بعقود التصدير أو الاستثمار المباشر. وتتمثل في الأشكال التالية:

- **عقود الترخيص (Licensing)**: هنا تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طوّرتها الشركة الأجنبية، أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية وبشروط محددة لفترة معينة مثل (كوكاكولا، ماكدونلد..)، حيث يعد الترخيص أحد أسهل الطرق لتوسيع قاعدة الأعمال على النطاق الدولي فهي تستعمل كأداة للدخول للأسواق الأجنبية (الشركات الصغيرة) والتي تكون خبرتها في الأعمال الدولية ومواردها محدودة ولأنها منخفضة التكلفة وقليلة المخاطر.
- **عقود تسليم المفاتيح (Turn Key)**: ينفذ هذا النوع من العقود في الدول التي لا تمتلك الأموال والخبرات البشرية ولا المعرفة التكنولوجية، فهو عبارة عن اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية تنفيذ وتطوير مشروع بصفة جزئية أو كلية وتابع لشركة محلية عامة أو خاصة بمقابل مادي وبشروط محددة لفترة معينة (مباني، بنى تحتية، بناء مطار...)، أي أنها تتولى مسؤولية إنشاء وتشغيل المشروع من مراحله الأولية حتى تسليمه جاهزا قابل للتشغيل إلى مالك المشروع (في البلد المضيف) مقابل أجر يتم الاتفاق على أسلوب وطريقة دفعه.
- **عقود الإدارة (Management Contracts)**: يتحقق هذا النوع من العقود في المجال الخدمي، إذ تلتزم بموجبه شركة أجنبية بإدارة وتشغيل مشروع بصفة جزئية أو كلية لشركة محلية عامة أو خاصة (مثل الفنادق، الموانئ، المستشفيات، الأنفاق، ...إلخ). ويتم ذلك بموجب عقد متفق عليه مع الشركة المحلية مقابل أجر معين أو نصيبا من الأرباح، دون أن يحق للشركة الأجنبية التدخل في القرارات الرئيسية كتوزيع الأرباح أو قرارات الاستثمار والتمويل والعمالة، وإنما يقع ضمن مسؤولية الشركة الأجنبية تدريب الموظفين المحليين لتمكينهم من اكتساب الخبرة لإدارة المشروع في المستقبل. كما أن هذا المجال بدأت الشركات العربية تدخله، حيث نجد شركة من دبي تتقدم لتدير موانئ أمريكية، ومن الجانب الآخر نجد شركات أجنبية تدير مستشفيات سعودية.
- **عقود التصنيع (Manufacturing Contracts)**: هو اتفاق وعقد قانوني يعطي الحق لشركة متعددة الجنسية باتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدول المضيفة، يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها، فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل. حاليا نجد شركات صناعية من دول نامية تنتج سلعا لحساب شركات في دول متقدمة، وتضع العلامات التجارية للشركة الأخيرة على السلعة، مثل قيام شركات تايوانية بالإنتاج لحساب أي بي إم (IBM) الأمريكية، أو قيام شركات من هونغ كونغ بإنتاج ملابس لحساب هارودز الإنجليزية.

- **عقود الوكالة (Agency Contracts)**: هو اتفاق أو عقد قانوني بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الطرف الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي مقابل عمولة عن كل صفقة فهو مجرد وسيط، مع احتفاظ الطرف الأول بملكية السلع ومع عدم تحمل الشركة الأم (الأجنبية) التبعات القانونية.
- **الاستثمارات المشتركة (Joint Ventures)**: تقوم بموجبها الشركة الدولية في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث، وقد تدخل الشركة متعددة الجنسيات في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي. وأمام إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل وهي:
  - الإدارة المشتركة.
  - الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر.
  - الإدارة المستقلة التي يكون فيها للمشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين.

7. مستويات شركات الأعمال الدولية ونماذجها (من يقوم بالأعمال الدولية):

تنقسم الشركات بدورها إلى ثلاثة أنواع وذلك بالاعتماد على فروقات جوهرية منها مرحلة ظهورها وأسباب ظهورها وتعريفها الخاص، وتتمثل فيما يلي:

- **الشركة الدولية (International Company)**: شركة مركزها في بلد واحد (محور أعمالها في موطنها الأم) ولها جنسية واحدة، تنافس في بلدين أو أكثر وضمن مجموعة قليلة مختارة من الأسواق، عن طريق الاستثمار المباشر وغير المباشر.
- **الشركة متعددة الجنسيات (Multinational Entreprise)**: هي شركة تتخذ أكثر من موطن لأعمالها التجارية بحيث تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة وهناك مركز رئيسي لكل قارة وإستراتجيتها وإدارتها ترتبط بالمركز الرئيسي الموجود في القارة بصورة مباشرة وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة. ومن أهم خصائص هذا النوع من الشركات:
  - تقوم بالإنتاج والتسويق في بلدان متعددة في نفس الوقت.
  - تهتم بإستراتيجية التسعير.
  - تراعي الثقافة التنظيمية بسبب التقاء موظفين وعاملين من ثقافات وبيئات مختلفة.
  - تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من بلد.
  - تميزها بالمرونة الجغرافية.

- **الشركة العالمية (Global Company)**: شركة تحاول من جعل مواصفات إجراءاتها عالمية في جميع المناطق، وهي مرحلة متقدمة لا يصبح فيها مركز محدد للشركة (لا يوجد موطن محدد لها) من حيث التوجه والنظرة لأعمالها وتتسابق ضد المنافسين الآخرين من أجل الوصول إلى قيادة السوق العالمية.

8. مبررات دخول الشركات عالم الأعمال الدولية:

الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى دخول الشركات والدول في مجال الأعمال والتجارة الدولية تعتمد على تبعية هذه الشركات للقطاع العام أو الخاص، فإذا كان صاحب أو مصدر الأعمال والتجارة الدولية هو القطاع الخاص فإنه يسعى بذلك إلى زيادة نفوذه وتحقيق الربح ولكن عندما يكون صاحب أو مصدر الأعمال والتجارة الدولية هو القطاع العام فيمكن أن يسعى القطاع العام بجانب الربح إلى أهداف كثيرة أخرى منها:

- تقديم إعانات إنسانية من خلال تقديم الموارد التنموية أو العلاجية أو غيرها إلى دول تعاني مشاكل بسبب كوارث طبيعية أو حروب أو غيرها.
- تحسين العلاقات مع الدّول الأخرى.
- التأثير في القرار السياسي للدّول متلقية الإعانة: فكثير من الدول تقدم الإعانات لدول أخرى بحاجة لمساعدة بهدف وضع ضغوط سياسية عليها لجعلها تتماشى مع رغبات وأهداف الدول مقدمة الإعانة.
- زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح.
- الحصول على مدخلات الإنتاج: بسبب تفاوت أسعار السلع الاستثمارية والعناصر الإنتاجية بين الأسواق العالمية المختلفة.
- التنويع: فالدخول في أسواق عالمية كثيرة يعني توزيع المخاطر الناجمة عن التذبذبات في المبيعات والأرباح في سوق معين، حيث إذا انخفضت مبيعات الشركة في إحدى الدول بسبب وجود ركود اقتصادي فقد تزيد الشركة الدولية مبيعاتها في دولة أخرى تشهد حالة رواج أو انتعاش اقتصادي.

9. أشكال الاحتكارات والتكتلات في إدارة الأعمال الدولية:

يقصد بالاحتكار عملية تكتل مجموعة من شركات متعددة الجنسيات شريطة أن يرتكز تحت سيطرتها منتوج معين، ومن أهم أشكاله:

الجدول رقم 02: أشكال الاحتكارات والتكتلات في إدارة الأعمال الدولية

النوع:	مفهومه:
الكارتل (Cartel):	وهو تكتل مجموعة من الشركات يتفق أصحابها على تقاسم أسواق التصريف، وعلى أسعار البيع ويحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها، غير أن هذه المؤسسات تصنع وتبيع المنتجات بشكل مستقل.
السنديكات (Syndicates):	وهي تكتل يتكون من شركات أكبر وأكثر تطورا من الكارتل، فأعضاؤه الذين ينتجون بصورة مستقلة لا يحق لهم وفق أحكام العضوية، بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم، بل يؤلفون لذلك جهازا تجاريا مشتركا.
التروست (Trusts):	وهو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الأعضاء ملكية مشتركة، ويتقاضى فيها المالكون المساهمون الأرباح وفقا لنسبة أسهمهم.
الكونسورسيوم (Consortium):	وهو اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المؤسسات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك والشركات التجارية وشركات النقل والتأمين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

أسئلة مقترحة للمناقشة:

وفي ختام المحاضرة الأولى، نقدم بين أيدي الطلبة مجموعة من الأسئلة التحليلية التي تساعدهم على استيعاب أهم الأفكار المطروحة، ومناقشة انعكاساتها على الواقع العملي:

- لماذا أصبحت إدارة الأعمال الدولية ضرورة حتمية في ظل العولمة الاقتصادية؟
- ما العلاقة بين أهداف إدارة الأعمال الدولية وتحقيق الميزة التنافسية على المستوى العالمي؟
- لماذا تعد إدارة الأعمال الدولية أكثر تعقيدا ومخاطرة مقارنة بالإدارة المحلية؟
- كيف يمكن للمنشأة الدولية التكيف مع بيئة البلد المضيف رغم اختلاف القيم والثقافات؟
- ما المبررات الرئيسية التي تدفع الشركات والدول إلى دخول مجال الأعمال الدولية؟
- في رأيك، ما أهم التحديات المستقبلية التي ستواجه إدارة الأعمال الدولية؟

المحاضرة الثانية: هيكل وتنظيم إدارة الأعمال الدولية

تمهيد:

إن ظاهرة التنظيم الدولي أخذت في عصرنا مكانة كبيرة من خلال تعدد أنواع وأشكال التنظيم وتعدد أنواع المنظمات ومجالاتها واختصاصاتها، حيث تعتبر الدول الفاعل الرئيسي في العلاقات الدولية من خلال ما تعقده من معاهدات دولية، لذلك لابد من استخدام وظيفة التنظيم من أجل بناء قواعد لسير هذه المؤسسات والتي تتمثل في تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات ووضع الإطار الذي يتم من خلاله التنفيذ على المستوى الدولي.

1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف بأنه "الإطار الذي يوضح مستوى التمايز والتكامل بين الوحدات التنظيمية وخطوط السلطة ونقاط تخويل الصلاحيات، وحدود المركزية واللامركزية في العمل واتخاذ القرارات"، فهو يعتبر بمثابة ثوب الشركات الرسمي الذي يحدد العلاقات والإجراءات ونظم الرقابة والسلطة وعمليات صناعة القرار.

2. مفهوم التنظيم الدولي:

هو وظيفة تختص بتقسيم العمل الدولي وتحديد المؤسسات ووضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ وتتطلب هذه الوظيفة إعداد الهيكل التنظيمي المناسب الذي من خلاله توضح العلاقة بين أجزائه التنظيمية.

3. أهمية التنظيم الدولي:

تتمثل أهمية التنظيم الدولي في النقاط التالية:

- يهتم بتقسيم العمل بين أعضائه وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره.
- يوضح الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وثبات العمل.
- يهيئ الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة، وذلك من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا ومد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.
- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية من مختلف أجزاء الوجوه الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.
- يهيئ الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

4. مبادئ التنظيم الدولي:

يمكن تلخيص هذه المبادئ في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مبادئ التنظيم الدولي

المبدأ:	تعريفه:
نطاق الإشراف:	يقصد به عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية.
وحدة الأمر:	يجب على كل عامل أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
مبدأ التخصص وتقسيم العمل:	أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلا من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال، فنقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.
المركزية واللامركزية:	المركزية تعني تركيز السلطة على يد شخص معين ويقصد بها مركز السلطة واتخاذ القرارات وتكون بيد الإدارة العليا، أما اللامركزية فهي تقيس السلطة الإدارية وتوزيعها بين الهيئة المركزية والهيئات الأخرى الغير المركزية.
تفويض السلطة:	التنازل عن جزء من الصلاحيات مع تحمل المسؤولية.
مبدأ التنسيق:	العمل على توفيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.
مبدأ المرونة:	أي أن يكون التنظيم مرنا قابل للتغيير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.
مبدأ الهدف:	أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد.
مبدأ وحدة القيادة:	لابد من أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد، لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين.

5. أنواع التنظيم الدولي:

يوجد نوعان من التنظيمات الدولية وهما:

- **التنظيم الرسمي:** هو تجميع الأعمال في وظائف وفي وحدات وأقسام وله عدة خصائص منها:

– وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسؤوليات في اتخاذ القرارات.

– وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع الأجراء مما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.

- إمكانية السيطرة على المشكلات التي تتسرب إلى الأجزاء الأخرى.

- **التنظيم غير الرسمي**: أي أن العمال هم من يقومون بتنظيم أنفسهم في شكل جماعات، ويتميز بالخصائص التالية:

- يتبع الحاجات التي لا يتبعها التنظيم الرسمي.
- تجمعات طبيعية للأفراد عن موقع العمل.
- العضوية حيث أن عدد الأعضاء يتم على أساس التجمع لأصحاب المصالح المشتركة والميول المتقاربة.

6. الفرق بين التنظيم الدولي والمحلي:

للتنظيم الدولي أهمية كبيرة في كونه أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في تطوير اقتصادها، ويمكن التمييز بينه وبين التنظيم المحلي في النقاط التالية:

- التنظيم الدولي له أسواق أشمل من التنظيم المحلي.
- التنظيم الدولي له هياكل التنظيم أوسع من التنظيم المحلي.
- عدد العمال بين التنظيم المحلي يكون أقل من التنظيم الدولي.
- عدد الهياكل والفروع أشمل في التنظيم الدولي من المحلي.

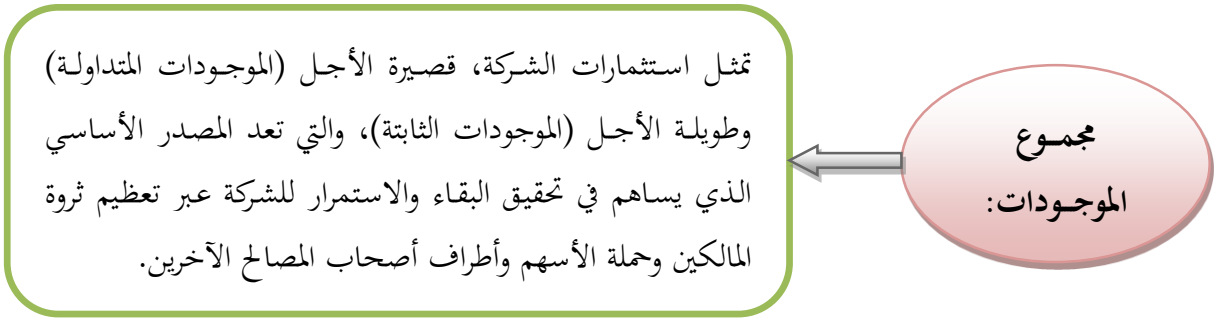
7. العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية (المحددات التنظيمية):

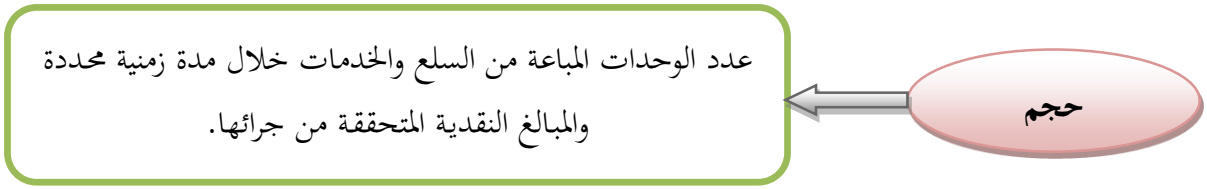
هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية الدولية، وهذه العوامل محكومة بمجموعة من المحددات، هذه المحددات جزء منها يأتي من داخل الشركة وأخرى تكون مفروضة من خارج الشركة والموضحة فيما يلي:

- ✓ **حجم العمليات الدولية**: يعد الحجم أحد أبرز المحددات التنظيمية التي تؤثر في تحديد شكل الهيكل التنظيمي ومساحته، ويتم الحكم على حجم الشركة من خلال واحد أو أكثر من المؤشرات الآتية:

عدد العاملين: المؤشر الأكثر استخداما في تحديد حجم الشركة إذا كانت كبيرة أم متوسطة أو صغيرة.

الحصة: النسبة المئوية لمبيعات الشركة من منتجاتها إلى المبيعات الكلية في السوق من نفس المنتجات أو القطاع المعني.



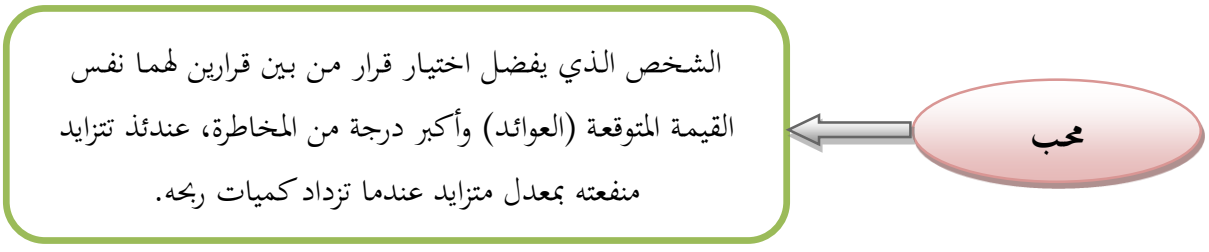


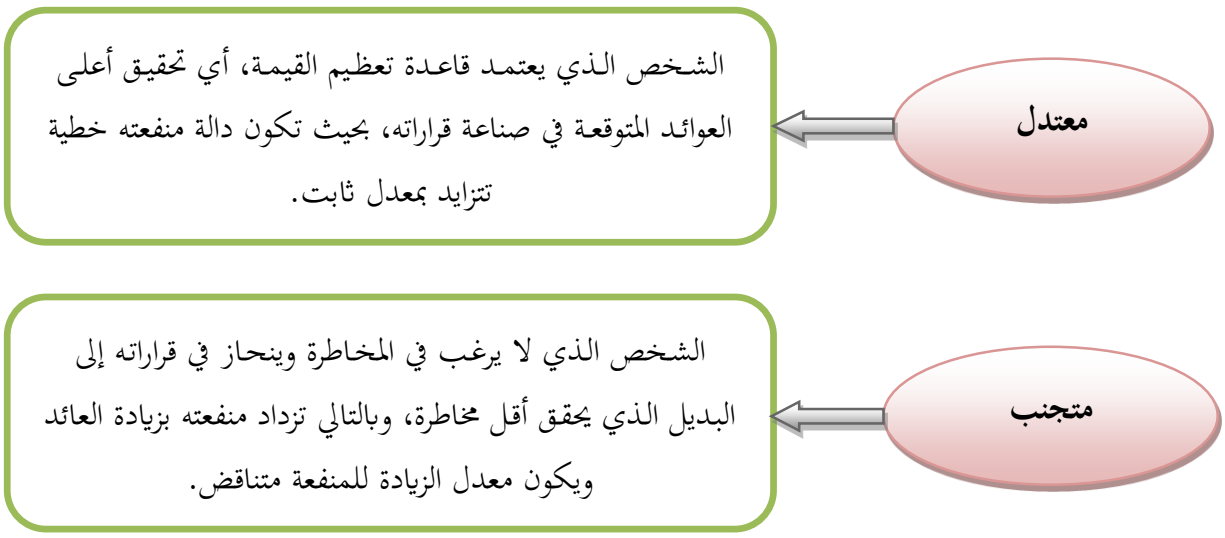
تعتبر علاقة الحجم بالهيكل التنظيمي علاقة طردية أي كلما زاد حجم عمليات الشركة تطلب الأمر أن يكون الهيكل التنظيمي واسع وكبير لمواجهة هذه الزيادة في حجم العمل، والعكس صحيح.

- ✓ **المركزية واللامركزية:** كما ذكرنا سابقا أن المركزية تعني تجميع الصلاحيات واتخاذ القرار عند الإدارة العليا للشركة، وبالتالي فإن جميع المستويات الإدارية الأخرى في الشركة لا يحق لها اتخاذ أي قرار أو إجراء تصرف معين دون الرجوع إلى الإدارة العليا. أما اللامركزية فتعني توزيع صلاحيات لاتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في الشركة.

والذي يهمنا هو علاقة المركزية واللامركزية بالهيكل التنظيمي والتي تشير إلى أن التوسع في اعتماد المركزية يدفع إلى تبني الهياكل البيروقراطية الآلية ذات السمة المعيارية النمطية في الأداء، أما اعتماد اللامركزية فإنه يشجع على تبني الهياكل البيروقراطية المهنية العضوية ذات السمة الحركية التي تشجع على التغيير والإبداع وفسح المجال لاكتشاف الكفاءات الإدارية.

- ✓ **سلوكيات الإدارة العليا ومراكز القرار:** تشير الأدبيات إلى أن سلوكيات الإدارة العليا ومراكز القرار في الشركة تجاه الخطر تختلف، حيث أن هناك ثلاثة سلوكيات لمراكز القرار في علاقتها مع الخطر، وهي:





والهدف من هذا المجال هو أن السلوكيات الثلاثة تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي للشركة، فعادة السلوكيات المحبة للمخاطرة تسعى إلى التوسع في هياكلها وتبني أشكال تنظيمية متجددة لها القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الدولية، بينما السلوكيات المعتدلة تسعى للمحافظة على شكل محدد من الهياكل. أما السلوكيات المتجنبة للمخاطرة فتسعى دائما إلى عدم التغيير والتجديد ومحاولة البقاء على هيكل تنظيمي يجنبها الدخول في أنشطة وعمليات ذات مخاطرة عالية.

- ✓ **متطلبات بيئة الشركة:** تلعب البيئة التي تعمل بها الشركة دورا كبيرا في التأثير في تصميم الهيكل التنظيمي، فالبيئات المستقرة عادة تدفع نحو الهياكل البيروقراطية الآلية بينما البيئات المتغيرة تدفع عادة نحو اعتماد الهياكل العضوية المرنة.

8. نماذج الهياكل التنظيمية الدولية:

تعتبر الشركات الدولية نموذجا حقيقيا في عالم التنظيم الدولي، وتتبع قدرتها الكبيرة في فرض نمطها التنظيمي وسيطرتها الاحتكارية على التكنولوجيا ورأس المال الكثيف والعمالة الماهرة وأدوات التسويق الفعال، ومن خلال هذا المبدأ يمكن للشركات تحقيق وحدة السيطرة على الشركات الوليدة في الوقت الذي تتمتع هذه الشركات التابعة من الناحية القانونية بشخصية معنوية مستقلة وذمة مالية منفصلة، غير أن هذا الاستقلال لا يمنع السيطرة المركزية التي تمارسها الشركة الأم.

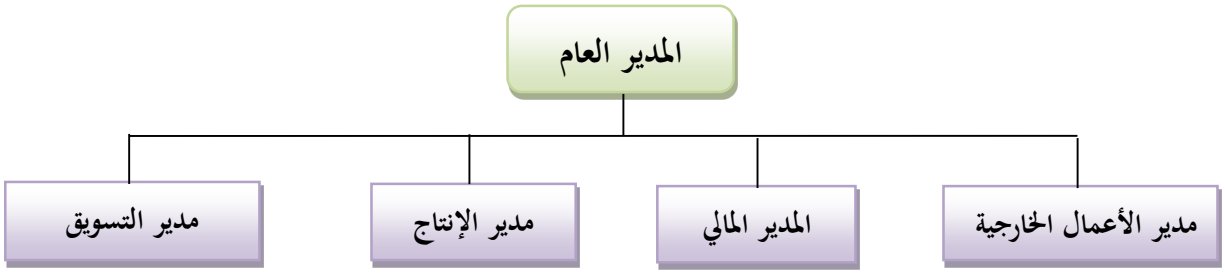
توجد العديد من الأشكال التنظيمية التي يجب اختيارها بما يتلاءم وإمكانات واحتياجات المنشأة وذلك وفق العناصر التالية:

- حجم الأعمال الدولية لدى الشركة.

- تاريخ الشركة وتطور عملياتها.
- فلسفة الشركة وثقافاتها التنظيمية.
- نوعية عمل الشركة واستراتيجياتها.
- وجود الكوادر المؤهلة.

ويمكن القول بأن المزايا الإدارية والتنظيمية في ظل وجود مستوى عالي من الكفاءة، يساعد على تحقيق التكامل والبقاء على الاحتكارات والتي تجعل الشركات التابعة تعمل تحت مظلة الشركة الأم وأسعارها الاحتكارية. وتتمثل أهم الهياكل التنظيمية الدولية في النماذج التالية:

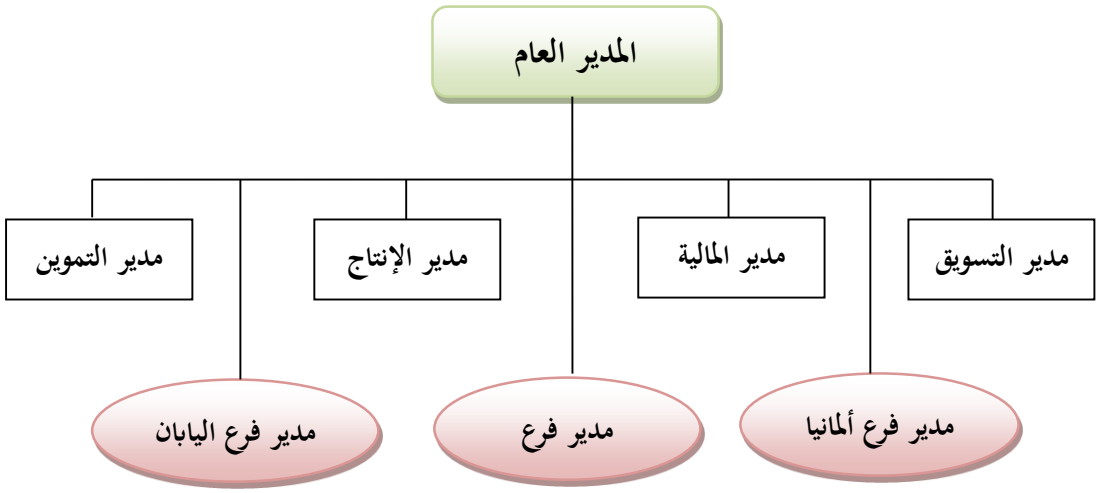
✓ **نموذج قسم الأعمال الخارجية:** يتطلب زيادة حجم أنشطة الشركة عالميا وزيادة مبيعاتها التوسع في التنظيم على مستوى قسم الأعمال الدولية، وفي هذه الحالة يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل بذاته يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنبا إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر، ويكون له استقلالية كاملة في الأداء والتخطيط والتوجيه. وهذا ما يبينه الشكل التالي:



ويتميز نموذج قسم الأعمال الخارجية بالخصائص التالية:

- فصل الأعمال الخارجية بتعيين مساعد مدير عام كمدير لها.
- إبراز الخبرات العالية في إدارة الأعمال الدولية.
- تماسك وتوحيد الأعمال الدولية.
- لا يناسب هذا النموذج الأعمال الدولية ذات الحجم الكبير وإنما يصلح للأعمال الخارجية الصغيرة.

✓ **نموذج الشركة الخارجية المنفصلة:** وفق لهذا النموذج تدار الأعمال الخارجية كشركات أو أقسام منفصلة لكل منها مدير مستقل يخضع للمدير العام وهو بمثابة مساعد له، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة، وهذا ما يبنه الشكل التالي:



ويتميز هذا النموذج بالخصائص التالية:

- إعطاء الاستقلالية للشركات التابعة في الخارج (مما يساعد البلد المضيف).
- يساعد على نقل الخبرات المتخصصة في العمليات الدولية لهذا البلد أو ذاك.
- يربط الصلة المباشرة مع المدير العام في البلد المضيف ويسهل التعامل مع المشاكل المختلفة.
- لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة.

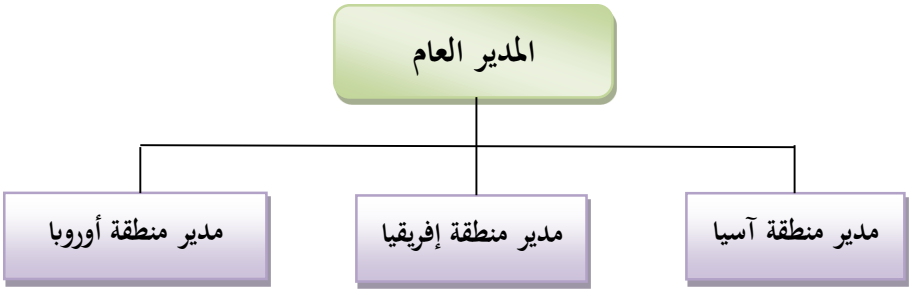
إن النموذجين السابقين يرتكزان على الأعمال المحلية، وعند تطور أعمال الشركة تنمو أهمية الأعمال الخارجية، ويبدأ الهيكل التنظيمي بأخذ أشكال أخرى تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع أو المناطق الجغرافية أو على شكل مختلط.

✓ **نموذج التقسيم الوظيفي**: في هذا النموذج يتم التقسيم على أساس وظيفي أي الوظيفة الإدارية كالتسويق والإنتاج والتمويل، حيث يكون مدير التسويق مثلا مسؤولا عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق سواء محلية أو خارجية ونفس الأمر بالنسبة لبقية الوظائف. هذا التقسيم الوظيفي يعتبر نادرا عالميا رغم انتشاره على المستوى المحلي، ويتميز نموذج التقسيم الوظيفي بالخصائص التالية:

- يناسب هذا النموذج الشركات التي تملك خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة مثل الشركات الاستخراجية التي تعمل في مجال المعادن والبترول.
- تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها مثل (بنزين، زيوت محركات كلها تمول وتسوق بنفس الطريقة).
- تمركز القرار يقلل من تكرار الوظيفة أو المهمة وتشتت الجهود.
- عدم وجوب الرجوع إلى الإدارة العليا في كل القرارات.

- فقدان العمليات الدولية لخصوصيتها نظرا لمعاملتها مثل المحلية.
- عدم وحدة السلطة الآمرة.

✓ **نموذج التقسيم الجغرافي**: يستخدم هذا النموذج نتيجة لتوسع حجم مبيعات الشركة ولوجود فرص لتسويق سلع وخدمات الشركة، حيث يقسم السوق العالمي إلى مناطق جغرافية تمثل كل منها سوقا ويدير هذه الأقسام مديرين يكونون مسؤولين مسؤولية مباشرة عن الأنشطة الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية لكل سوق من أسواقهم. ويتكون هذا النموذج من المدير العام إلى جانب مدراء المناطق الجغرافية التي تتولى المسؤولية الكاملة عن العمليات في مناطقها الجغرافية المختلفة بما في ذلك الإنتاج والتمويل، كما هو مبين في الشكل التالي:



يتميز نموذج التقسيم الجغرافي بالخصائص التالية:

- يلائم هذا النموذج الشركات التي تعتمد التكنولوجيا البسيطة غير المعقدة وذات منتجات نمطية، حيث يصبح تنظيم هذا النموذج معقدا إذا تعددت المنتجات المتعامل بها.
- مزيج تسويقي ملائم لكل منطقة.
- تركز الإدارة العليا على التخطيط وتترك قرارات التشغيل لمديري المناطق.
- ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة بينما الفوارق بين المجموعات عالية.

✓ **نموذج التقسيم السلعي (المنتوجي)**: يقوم على أساس وجود إدارة مستقلة ومنفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة متشابهة من السلع، وعلى رأس كل منها مدير مستقل مسؤول عن كل الأمور المتعلقة بهذه السلعة من إنتاج وتسويق وتمويل وإدارة موارد بشرية على مستوى كل الدول التي توجد بها عمليات الشركة كمدير الأدوية في شركة تجارية عالمية مثلا. وهذا النموذج يكون مفيدا في حالة وجود اختلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى (من حيث الخصائص الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل) على أن يكون لكل مجموعة سوق كبير بما فيه الكفاية، فأحيانا قد تكون للشركة متعددة الجنسية أكثر من شركة تابعة في نفس القطر تتعامل كل منها في

سلعة مختلفة عن الأخرى وهذا الاختلاف يستوجب التخصص ويبرر التقسيم السلعي داخل المجموعة السلعية الواحدة.

✓ **نماذج أخرى:**

- **نموذج التنظيم المصفوفي:** نتيجة لتوسع أعمال الشركة الدولية وتنفيذها مشاريع متعددة أو التنسيق معها لأغراض الإنتاج أو التسويق أو تبادل الخبرات يتطلب الأمر اعتماد التنظيم المصفوفي الذي يجمع بين النمط الوظيفي ونمط التقسيم على أساس المنتجات أو التقسيم الجغرافي ضمن مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة. فالفكرة الأساسية هي إجبار المدراء من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق وكسر الحواجز الجغرافية أو الوظيفية أو السلعية، بحيث يخضع لسلطتين: الأولى رأسية وظيفية (والتي تأتي من مديري الوظائف الرئيسية في الشركة)، والثانية أفقية من الأقسام. ومن أبرز مزاياه ما يلي:

  - تسهيل التنسيق عندما تضم المنظمة أنشطة عديدة ومترابطة.
  - استخدام وتوزيع الاختصاصيين بكفاءة.
  - تحقيق رقابة أفضل على المشاريع.

ولكن بالرغم من هذه المزايا إلا أنه ينطوي على جملة من السلبيات والتي تتمثل في تشجيع الصراع داخل المنظمة، كما أنه يسبب ضغوطات للأفراد بسبب تعدد الرؤساء مما يؤدي إلى احتمالية تنقل الفرد من فريق لآخر.

- **النموذج الشبكي:** هو أحد النماذج الحديثة في التنظيم الدولي الذي فرضته ظاهرة عولمة الأعمال لتحقيق اقتصاديات العولمة من جهة والاستجابة لمتطلبات الزبون المحلي من جهة أخرى، حيث يعتمد هذا النموذج بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط الشركة الدولية مع الجهات الخارجية التي تتعامل معها سواء كانوا مجهزين أو مقرضين أو فروع للشركة.

- **النموذج الافتراضي:** نتيجة لتطور استخدام تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات الانترنت، وإنشاء عالم جديد للأعمال هو العالم الافتراضي الذي لا يؤمن بوجود الحدود والحواجز، فعلى الشركات العالمية وهي تعيش العالم الافتراضي أن تتكيف وتجسد الممارسات التي تؤكد عدم وجود الحدود بينها من جهة وعدم وجود الحواجز بين أنشطتها المختلفة من جهة أخرى.

أسئلة مقترحة للمناقشة:

اقرأ كل عبارة ثم ضع "**صحيح**" إذا كانت العبارة صحيحة أو "**خطأ**" إذا كانت العبارة خاطئة مع التعليل:

- الهيكل التنظيمي يوضح تقسيم العمل، خطوط السلطة، ونقاط تخويل الصلاحيات داخل المنظمة.
- التنظيم الدولي يهتم فقط بتقسيم العمل داخليا ولا يشمل تحديد المؤسسات أو وضع الإطار التنفيذي.
- وحدة الأمر تعني أن كل موظف يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- التنظيم الرسمي يعتمد على التجمعات الطبيعية للعمال ولا يوجد به سلطة واضحة.
- زيادة حجم العمليات الدولية عادة تتطلب هيكل تنظيمي أوسع وأكثر تعقيدا.
- المركزية تعني توزيع السلطة على جميع المستويات الإدارية، بينما اللامركزية تعني تركيزها عند الإدارة العليا.
- نموذج الشركة الخارجية المنفصلة يمنح الشركات التابعة استقلالية نسبية ولكنه يقلل من وحدة السياسة الدولية للشركة الأم.
- نموذج التقسيم الوظيفي شائع جدا في الشركات متعددة الجنسيات العالمية.
- نموذج التقسيم الجغرافي يمنح مرونة أكبر لتكييف استراتيجيات التسويق مع كل منطقة.
- التنظيم المصفوفي يساعد على التنسيق بين الأقسام المختلفة ولكنه قد يسبب صراعات بسبب تعدد الرؤساء.
- النموذج الافتراضي يعتمد على الإنترنت ويزيل الحواجز بين الأنشطة المختلفة للشركة الدولية.
- النموذج الشبكي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات لربط الشركة الدولية مع الموردين والعملاء والفروع.

المحاضرة الثالثة: نظريات التجارة الخارجية

تمهيد:

منذ بداية القرن السابع عشر احتل موضوع العلاقات الاقتصادية الدولية حيزا متميزا في الأدبيات الاقتصادية، فمع تطور الإنسانية اتسعت حاجات الإنسان وتنوعت عناصر الإنتاج وأشكاله، حيث ازدادت الحاجة لتبادل السلع والحاجيات وتجاوزت حدود الفرد والقرية والمدينة إلى خارج حدود الدولة. فقد اهتم العديد من الاقتصاديين بالتجارة الخارجية للدول لذا أدرج كل من آدم سميث ودافيد ريكاردو أبوابا في مؤلفاتهم الاقتصادية لمعالجة هذا الموضوع، ثم توالت بعدها النظريات التي جاءت لتفسير أسباب نشوء التجارة الدولية.

1. مفهوم التجارة الخارجية:

لقد تعددت الصيغ المختلفة لتعريف التجارة الدولية بناء على الهدف من دراستها، فقد تباينت وجهات النظر ولكن هناك قواسم مشتركة ثابتة رغم اختلاف التعاريف، لذلك سوف نقوم بإعطاء تعريف شامل للتجارة الخارجية هو أنها: "تمثل المعاملات التجارية الدولية في صورها الثلاثة المتمثلة في انتقال السلع والخدمات، والأفراد، ورؤوس الأموال، تنشأ بين أفراد يقيمون في وحدات سياسية مختلفة، أو بين حكومات أو بين منظمات اقتصادية تقطن وحدات سياسية مختلفة"، وبمعنى آخر هي "عملية التبادل التجاري في السلع والخدمات وغيرها من عناصر الإنتاج المختلفة بين عدة دول بهدف تحقيق منافع متبادلة لأطراف التبادل".

ويمكن القول أن التجارة الدولية هي حصيلة توسع عملية التبادل الاقتصادي في المجتمع، والتي نتجت عن اتساع رقعة سوق التبادل الاقتصادي من الناحية الجغرافية بل تعدت إلى تجارة الدولة الواحدة مع العالم الخارجي خارج حدودها السياسية والجغرافية. فتجارة دولة معينة مع العالم الخارجي تسمى تجارة خارجية، في حين يطلق تعبير التجارة الدولية على مجمل التجارة القائمة بين دول العالم، أما التجارة البينية فهي تجارة بين مجموعة معرفة من الدول.

2. أهمية التجارة الخارجية:

تلعب التجارة الخارجية دورا مميزا في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية إذ يمكن من خلال هذا الدور تحديد الملامح السياسية للدولة والجوانب والمظاهر والأشكال الأساسية لعلاقاتها مع الدول الأخرى ويتمثل هذا الدور الهام للتجارة الخارجية في المجالات التالية:

- ✓ **في المجال الاقتصادي:**

تسعي التجارة الخارجية في المجال الاقتصادي إلى تحقيق ما يلي:

- تعتبر منفذا لتصريف فائض الإنتاج عن حاجة السوق المحلية، حيث يكون الإنتاج المحلي أكبر مما تستطيع السوق المحلية إستعابه، والاستفادة من ذلك في تعزيز الميزانية من الصرف الأجنبي.
- تساعد في الحصول على مزيد من السلع والخدمات بأقل تكلفة، نتيجة لمبدأ التخصص الدولي الذي تقوم عليه.
- تشجيع الصادرات يساهم في الحصول على مكاسب في صورة رأس مال أجنبي يلعب دورا في زيادة الاستثمار، بناء المصانع، خاصة في الدول النامية وبالتالي النهوض بالتنمية الاقتصادية.
- التجارة الخارجية تسمح بتحقيق التوازن في السوق الداخلي (العرض = الطلب).
- تعتبر مؤشرا على قدرة الدول على زيادة الإنتاجية والتنافسية في السوق الدولية لارتباط هذا المؤشر بالإمكانات الإنتاجية المتاحة، وقدرة الدول على التصدير ومستويات الدخول فيها وكذلك قدرتها على الاستيراد وانعكاس ذلك كله على رصيد الدولة في المعاملات الأجنبية.

✓ **في المجال الاجتماعي:**

تسعى التجارة الخارجية في المجال الاجتماعي إلى تحقيق ما يلي:

- زيادة رفاهية الأفراد عن طريق توسيع الاختيار فيما يخص الاستهلاك، من خلال الارتقاء بالأذواق وتحقيق كافة المتطلبات والرغبات وإشباع الحاجات.
- تحقيق التغييرات الضرورية في البنية الاجتماعية الناتجة عن التغيرات في البنية الاقتصادية.
- إمكانية الحصول على أفضل ما توصلت إليه العلوم والتقنيات المعلوماتية الحديثة بأسعار رخيصة نسبيا.

✓ **في المجال السياسي:**

تسعى التجارة الخارجية في المجال السياسي إلى تحقيق ما يلي:

- تعزيز البنى الدفاعية في الدول من خلال استيراد أحسن وأفضل ما توصلت إليه التكنولوجيا.
- إقامة العلاقات الودية وعلاقات الصداقة مع الدول الأخرى المتعامل معها.
- العولمة السياسية التي تسعى إلى إزالة الحدود وتقصير المسافات، فهي تحاول أن تجعل العالم قرية كونية واحدة، وبذلك تكون قد استفادت من التكنولوجيا ومسالك التجارة الخارجية العابرة للحدود.

3. أسباب قيام التجارة الخارجية:

يرجع تفسير أسباب قيام التجارة الخارجية بين الدول إلى جذور المشكلة الاقتصادية أو ما يسميه الاقتصاديون بمشكلة الندرة النسبية، فمن الحقائق المسلم بها أنه مهما اختلفت النظم السياسية في دول العالم المختلفة فإنها لا

تستطيع إتباع سياسة الاكتفاء بصورة كاملة ولفترة طويلة من الزمن. ويمكن تلخيص أسباب قيام التجارة الدولية فيما يلي:

- التخصص وتقسيم العمل الدولي، بحيث لا تستطيع الدول الاعتماد على ذاتها بشكل كلي في توفير حاجات سكانها نتيجة توزيع الثروات غير العادل فيما بينها مما يؤدي إلى ضرورة تخصص كل دولة في إنتاج أنواع معينة من السلع المتوافقة مع إمكانياتها الطبيعية والاقتصادية.
- عدم قدرة الدول على الاكتفاء ذاتيا.
- تصريف الفائض من المنتوج أو الخدمة بغرض تحقيق الأرباح.
- اختلاف مستوى التكنولوجيا المستخدمة وما ينتج عنه من تفاوت في أمثلية استخدام الموارد الاقتصادية، فالظروف الإنتاجية تتصف بالكفاءة العالية في ظل ارتفاع مستوى التكنولوجيا والعكس في حالة انخفاض مستوى هذه التكنولوجيا حيث يخضع الإنتاج لانخفاض الكفاءة الإنتاجية والاستغلال غير الأمثل للموارد الاقتصادية.
- اختلاف تكاليف وأسعار عوامل الإنتاج والأسعار المحلية لكل دولة، حيث تبحث كل دولة على الانخفاض في تكاليف الإنتاج للسلعة داخل الدولة وذلك من خلال تحقيق وفورات الحجم مقارنة بارتفاع هذه التكاليف الخاصة بإنتاج نفس السلعة في دول أخرى، فلو تساوت التكاليف النسبية لإنتاج كل من السلعتين في كل دولة لما قامت التجارة الدولية.

4. النظريات المفسرة للتجارة الدولية:

تعد المكاسب من التجارة الحافز الرئيسي لقيام التجارة بين الدول وتزداد هذه المكاسب بسبب التخصص في الإنتاج، مما يؤدي إلى توجيه الموارد الاقتصادية نحو المجالات الأكثر إنتاجية في البلدان المشاركة في التجارة الخارجية، حيث تبحث نظريات التّجارة الدولية في أسس التبادل التجاري الذي يعود بالفائدة على طرفي المبادلة، ومن أجل هذا تتعرض النظريات لشروط تقسيم العمل الدولي وتتخصص الدول في مختلف وجوه النشاط الاقتصادي، كذلك تتعرّض النظريات لكيفية توزيع الفوائد الناجمة عن تقسيم العمل الدولي بين الدول المشتركة في ذلك التقسيم، وأخيرا تتعرض النظريات لأسباب تخصص الدول المشتركة في تقسيم العمل الدولي في إنتاج سلعة معينة.

أولا: النظرية التجارية المفسرة للتجارة الدولية

يرى أصحاب هذه النظرية أن الأمم التي تريد أن تكون قوية يتوجب عليها أن تصدر أكثر مما تستورد، وتنادي بضرورة وضع قيود تحد من الاستيراد وخاصة استيراد الكماليات مع النظر للذهب والفضة مصدرا رئيسيا للثروة،

بمعنى آخر فإن هذه النظرية تفترض أن ثروة دولة ما تتحدد بمقدار ما تمتلكه من معادن نفيسة مثل الذهب والفضة، وإذا أرادت الدولة أن تقوي ميزان مدفوعاتها من خلال زيادة صادرتها مقابل تخفيض وارداتها، عليها أن تزيد ما تمتلكه من هذين المعدنين، الهدف من ذلك تحقيق فائض تجاري تكون فيه قيمة الصادرات أكبر من قيمة الواردات، أما إذا كانت قيمة الواردات أكبر من قيمة الصادرات، فسيحدث عجزًا في ميزان المدفوعات، ما يسبب الكثير من المشاكل الاقتصادية. ومن أهم المبادئ للتجارة الخارجية في مفهوم التجاريين، والتي تقول بأن على الدولة العمل على:

- تأمين الفائض من الميزان التجاري لأنه في مثل هذه الحالة فقط يمكن للحكومة أن تضمن التدفق المستمر للذهب والفضة إلى البلاد.
- فرض رقابة حكومية صارمة على التجارة الخارجية من خلال فرض التعريفات والحصص وغير ذلك من أدوات التأثير الإداري، وذلك لضمان الفائض في الميزان التجاري.
- منع استيراد المواد الأولية (في حال توفرها في البلاد)، وفي المقابل استيرادها من دون رسوم، هذا الأمر ينبغي أن يساعد في تراكم احتياطي الذهب وفي نفس الوقت يبقي الأسعار التصديرية للمنتجات الجاهزة في مستويات متدنية.
- منع المستعمرات التابعة للدولة من ممارسة أي تجارة مع أي دولة أخرى.
- فرض الاحتكار على التجارة الخارجية، من خلال منح أو منع حق ممارسة التجارة الخارجية لشركات معينة وفي مناطق محددة من العالم.
- استخدام وسائل السياسات التجارية مثل منح الإعانات التصديرية أو فرض الرسوم الجمركية على الواردات وما شابه.

لقد كان للتجاريين الفضل في تطوير مفهوم الميزان التجاري في سياق اهتمامهم بالسبل التي تكفل للدولة الحصول على المعادن النفيسة، فإن لم تكن الدولة تمتلك مناجم للذهب والفضة فلا مفر من الحصول على هذه المعادن عن طريق التجارة الخارجية ولذلك فعلى الدولة أن تسعى لزيادة صادراتها إلى أقصى حد ممكن وتقليص وارداتها إلى أدنى حد ممكن من أجل تحقيق الفائض في الميزان التجاري.

ثانيا: النظريات الكلاسيكية المفسرة للتجارة الخارجية

تعد النظرية الكلاسيكية أولى النظريات المتكاملة التي حاولت تفسير أسباب قيام التجارة بين البلدان منذ ظهورها في أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر، حيث تشكل الأساس النظري الذي تقوم عليه

النظريات الحديثة في التجارة الخارجية فقد حاول رواد هذه النظرية البحث في أهمية وحقيقة القضايا المتعلقة بالسياسة التجارية بناء على أسباب ظهور المكاسب من التجارة، ومن أهمها:

✓ **نظرية الميزة المطلقة Absolute Advantage Theory**:

تعد نظرية الميزة المطلقة **لآدم سميث Adam Smith** أول نظرية فسرت قيام التجارة الخارجية والذي يرفض وجود عوائق مهما كان نوعها أمام قيام مبدأ التخصص وتقسيم العمل في الدولة الواحدة أو مجموعة من الدول، ولقد أبرز ذلك في كتابه "ثروة الأمم" الذي كان له إسهاما كبيرا وبارزا في مجال التجارة الدولية، والذي يتلخص في أن بعض الدول تقوم بإنتاج السلع والخدمات بكفاءة وفعالية أكثر من الدول الأخرى التي تنتج نفس السلع والخدمات بكفاءة أقل، وهذا يعني أن الدول التي تنتج بكفاءة وفعالية لديها ميزة مطلقة على الدول الأخرى في إنتاج السلع والخدمات.

كما اعتقد سميث أيضا أن ظروف الحرية الاقتصادية هي الأكثر ملائمة لزيادة الطاقة الإنتاجية، حيث يصبح الأفراد أحرار في اختيار أنشطتهم التي تحقق لهم مصالحهم، وهذا الدافع وحده (تحقيق المصلحة الفردية) يدفع الأفراد إلى التخصص في الأنشطة التي تتناسب مع قدراتهم الخاصة، وهكذا يتم تقسيم العمل بما يحقق أعلى إنتاجية ممكنة في ظل المنافسة الكاملة. فأدم سميث لم يؤمن بأهمية دور الدولة في النشاط الاقتصادي عكس ما نادى به الفكر التجاري، بل على العكس آمن سميث بوجود يد خفية تسعى إلى تحقيق مصلحة المجتمع ككل عندما يكون الأفراد أحرار في اختيار الأنشطة الاقتصادية التي تحقق لهم مصالحهم الشخصية في إطار القانون والحفاظ على حقوق الملكية الخاصة، لأن الدور الوحيد الذي يمكن أن تلعبه الدولة هو الحفاظ على كفاءة السوق بصورة تلقائية وبدون أي شوائب احتكارية. وعليه فإن هذه النظرية تقوم على الفرضيات التالية:

- قدرة عناصر الإنتاج على التنقل بين الدول المختلفة، بحيث تؤدي التجارة الخارجية إلى اتساع دائرة السوق أمام السلع التي تخصص بها الدولة وفقا لقاعدة النفقات المطلقة.
- التجارة الخارجية ترجع بالفائدة على جميع المشاركين في التبادل الدولي، أي أن الفائدة التي تعود من اتساع نطاق السوق وزيادة تقسيم العمل تعم كافة الدول المشتركة في التبادل الدولي.
- التجارة الخارجية تساهم في تحقيق وزيادة التراكم الرأسمالي والقدرة الإنتاجية لجميع الدول المشتركة في التبادل الدولي، وبالتالي فإن زيادة كمية إحدى موارد الثروة هو الأثر الجوهري لقيام التجارة الخارجية، ويتمثل ذلك في التوزيع الأمثل لعناصر الإنتاج على الاستخدامات المختلفة.

- تركز النظرية على النفقات المطلقة، وليس على النفقات النسبية لكل سلعة، أي يكفي شرط اختلاف النفقات المطلقة لكل سلعة بين الدولتين لكي تقوم التجارة الخارجية.

✓ **نظرية الميزة (التكاليف) النسبية Comparative Advantage Theory:**

أوضح رائد هذه النظرية **دايفيد ريكاردو David Recardo** أن الدول تكسب من التبادل إذا تخصصت في إنتاج السلع ذات تكاليف الإنتاج النسبية الأقل وتستورد السلع ذات تكاليف الإنتاج النسبية الأكثر ارتفاعا، فقد جاء لتدارك ما عجزت عنه نظرية آدم سميث. فطبقا لهذه النظرية، وفي ظل التجارة الحرة فإن الدولة قد تكون ذات كفاءة أكبر من دولة أخرى في إنتاج السلعتين رغم ذلك يمكنها التعظيم من منافعها عن طريق التخصص في إنتاج وتصدير السلعة التي تملك فيها ميزة نسبية، أي التي يزيد فيها الفرق المطلق في الإنتاجية بين البلدين وتترك إنتاج السلعة التي يقل فيها الفرق المطلق في الإنتاجية بين البلدين للدولة الثانية التي رغم قلة كفاءتها في إنتاج السلعتين إلا أن تخصصها في إنتاج وتصدير هذه السلعة سيحقق لها كذلك مكاسب. وعليه فإن نظرية الميزة المطلقة تركز على القدرة المطلقة للدولة على الإنتاج بينما نظرية الميزة النسبية فتركز على الفروقات النسبية في الإنتاج، وهذه النظرية تقوم على مجموعة من الافتراضات أهمها:

- اعتماد النموذج على نظرية "القيمة في العمل" أي أن العمل هو العنصر الإنتاجي الوحيد وبالتالي فإن قيمة السلعة تتحدد بالعمل الضروري لإنتاجها، أي تحديد سعرها فقط عن طريق ظروف العرض وإهمال جانب الطلب.
- لا يوجد اختلاف في امتلاك عوامل الإنتاج ما دام هناك عامل واحد للإنتاج.
- ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج.
- وجود دولتين وسلعتين، حيث أن التبادل يكون في صورة مقايضة السلع ببعضها البعض وأن التبادل بين الدولتين يتم على أساس مبادلة وحدة مقابل وحدة.
- انعدام النفقات الخاصة بالنقل والتعريفة الجمركية.
- العمالة التامة للاقتصاد (توظيف كامل وعدم وجود بطالة).
- اختلاف التكنولوجيا أو تقنيات الإنتاج بين البلدين، وهذا يعني أن الكميات المنتجة من السلعتين حسب وحدة العمل تختلف بين الدولتين وبالتالي فإن الاحتياجات الوحدوية من العمل أو التكاليف الوحدوية تختلف داخل كل بلد.

- قابلية انتقال العمل بين القطاعات داخل الدولة الواحدة، وعدم قابليته للانتقال بين الدول.
- سيادة المنافسة التامة في الأسواق وهذا يعني أن تكاليف الإنتاج تساوي أسعاره.

وعلى العموم فإن نظرية النفقات النسبية ركزت على جانب الإنتاج والعرض وتحدد السلع التي تدخل في التجارة الدولية، لكنها لا تعالج كيفية تحديد نسبة التبادل الدولي، وهذا ما أكمله فيما بعد جون ستيوارت ميل.

✓ **نظرية القيم الدولية International Values Theory**:

جاءت هذه النظرية لتكمل نظرية التكاليف النسبية لريكاردو على يد الاقتصادي **جون ستيوارت ميل John Stuart Mill** والذي قام بإضافة عامل الطلب إلى هذه الأخيرة لتحديد المستوى الذي يستقر فيه معدل التبادل، حيث يرى جون ستيوارت أنّه يوجد معدل فريد بين المعدلات الممكنة الذي يقع بين معدل التبادل الأدنى والأقصى، الذي يحقق التعادل بين قيمة الواردات وقيمة الصادرات للبلدان أي أن القيمة الدولية للسلعة تتحدد عند المستوى الذي يحقق التعادل في الطلب المتبادل باعتبار أنّ صادرات البلد الأول هي واردات البلد الثاني، وأن أي معدل آخر غير هذا يؤدي إلى الاختلاف بين الصادرات والواردات فيقع أحد البلدان في فائض والأخرى في عجز.

وقد أخذ ميل جانبي العرض والطلب في الحسبان عكس الذين سبقوه، فبدلا من أن يأخذ ما تنتجه الدولة من السلع كثوابت مع اختلاف تكلفة العمل افترض وجود كمية معينة من العمل في كل دولة ولكن انتاجية مختلفة لوحدة العمل وبهذا يرفض ميل التفسير الذي يعتبر أن انتاجية العمل واحدة في كل الدول أطراف التبادل الدولي، ومن هذا المنطلق ركز ميل في نظريته على مصطلح الكفاءة النسبية للعمل (Comparative Effectiveness Of Labor) كبديل للتكلفة النسبية للعمل التي جاء بها ريكاردو. وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- عند قيام التجارة بين دولتين على سلعتين فإن القيمة الكلية لطلب الدولة الأولى على السلعة التي تنتجها الدولة الثانية ستتساوى مع القيمة الكلية لطلب الدولة الثانية على السلعة التي تنتجها الدولة الأولى.
- معدلات التبادل الدولية ستقع بين معدلات التبادل الداخلية في كلتا الدولتين.
- سيعتمد موقع معدلات التبادل على الطلب المتبادل في كلتا الدولتين وكذلك على مرونة هذا الطلب.
- إن لنفقات النقل تأثير مزدوج على التجارة الخارجية، فمن ناحية يؤدي حسابها في سعر التكلفة إلى زيادة تكلفة الواردات والذي سيؤدي بدوره إلى تغيير الطلب المتبادل بسبب اختلاف المرونات، ومنه تغيير معدل التبادل. ومن ناحية أخرى تعد تكلفة النقل من التخصص للعمل لأن وجود النفقات يزيد من تكلفة السلع المستوردة مما يجعل إنتاجها محليا أفضل من استيرادها.

ثالثا: نظريات أخرى مفسرة للتجارة الخارجية

استمرت النظرية الكلاسيكية التقليدية في تفسير التجارة الدولية إلى غاية الحرب العالمية الأولى، ونتيجة للنقد الذي تعرضت له بدأت تلوح في الأفق النظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة والتي سنكتفي بعرض أهمها:

✓ **نظرية نسب عوامل الإنتاج The Factor Proportion Theory**:

تنسب هذه النظرية إلى الاقتصاديين السويديين **إلي هكشر Elie Hecksher** في سنة 1919 وتلميذه **بيرتل أولين Bertil Ohlin** في عام 1933، حيث تم وضعها أولا من طرف هكشر ثم أكملها بعد ذلك أولين. فقد وضعا نظريتهما على أساس نقدي وحاولا تفسير المزايا النسبية التي تؤدي لقيام التجارة الدولية، ففي نظرهما أن أسباب قيام التجارة الخارجية تعود إلى اختلاف الوفرة أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج وذلك نظرا لأن عناصر الإنتاج لا تتوافر بنفس الدرجة في جميع الدول فيترتب على ذلك تفاوت درجة هذه عناصر بين الدول، الأمر الذي يسبب اختلاف أسعارها وذلك يتسبب في اختلاف تكاليف الإنتاج النسبية من دولة إلى أخرى، لذلك يتخصص البلد بحسب أسعار عوامل الإنتاج فالتخصص عند أولين ناتج عن الاختلاف في أسعار عوامل الإنتاج بين الدول وليس نتيجة للتفاوت بين النفقات. كما أضافت النظرية أن الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج قد تتأثر بأذواق المستهلكين، فقد تقلل أو تلغي الميزة النسبية لهذا العنصر، ومن هنا كان تماثل الأذواق في البلدان المختلفة شرط أساسي لهذه النظرية. ومن أهم الفرضيات التي تقوم عليها نذكر منها ما يلي:

- وجود عاملين من عوامل الإنتاج هما العمل ورأس المال، بحيث أن الحيازة النسبية للعوامل تختلف بين البلدين أي أن أحدهما يملك رأس المال أكثر وعمل أقل والعكس بالنسبة للآخر، بالإضافة إلى قابلية الإحلال بين عاملي الإنتاج في العملية الإنتاجية وذلك تبعا لأسعارهما أي وفرتهما النسبية.
- اختلاف كثافة عوامل الإنتاج للسلعتين وبالتالي فإحدى السلعتين هي كثيفة العمل والأخرى كثيفة رأس المال وذلك في البلدين الاثنين، أي أن إنتاج السلعة يحتاج إلى كميات ثابتة من عناصر الإنتاج لا تختلف من بلد إلى آخر.
- تماثل التكنولوجيا بين البلدين بالنسبة لكل سلعة، فالدول تمتلك نفس التقنيات من أجل إنتاج سلعة معينة وتختلف التكنولوجيا فقط بين السلع.
- التخصص غير التام في كلا البلدين، أي استمرار الدولتين في إنتاج السلعتين بعد قيام التجارة بينهما.

وعليه ستكون النتيجة أن:

- سيقوم كل بلد بإنتاج العنصر الذي يتوفر عليه بكثرة.
- سيقوم كل بلد بتصدير السلع التي يتميز في إنتاجها نسبيا لذا ستكون أسعارها (بناءا على نفقات إنتاجها) منخفضة نسبيا وبالمقابل يستورد ما يعاني فيه عجزا نسبيا (ندرة) من عناصر الإنتاج حينها يتم التبادل الدولي.
- تنتج وتصدر الدول السلع التي تكون عناصر إنتاجها متوفرة لديها بكثرة.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك تشابه نوعا ما بين نظرية هكشر – أولين ونظرية ريكاردو، ولكنها تختلف عن هاته الأخيرة كونها حاولت تفسير مصدر الميزة النسبية الذي هو مسلمة عند ريكاردو هذا من جهة، ومن جهة أخرى أضافت عامل إنتاج ثاني في التحليل هو رأس المال أي أنها أدخلت عاملي إنتاج قابلان للاستبدال هما العمل ورأس المال.

✓ **لغز ليونتيف (LEONTIEF)**:

عندما تم تطوير نظرية نسب عناصر الإنتاج في بدايات القرن العشرين أدى غياب البيانات الاقتصادية إلى جعل الاختبارات التجريبية للنظريات الاقتصادية شبه مستحيلة والبيانات الاقتصادية التي تقدم بطريقة روتينية في وسائل الإعلام لم تصبح متاحة حتى ما بعد 1945، وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة لاختبار النظرية الاقتصادية ووسائل معالجة البيانات (الكمبيوتر) لم تكن متاحة حتى حقبتي خمسينات وستينات القرن الماضي، وبما أن نظرية نسب عناصر الإنتاج كانت تبدو شديدة المنطقية تقبلها معظم الاقتصاديين باعتبارها حقيقة قبل أن يتم اختبارها تجريبيا. فمنذ صياغة نظرية هكشر – أولين، ظهرت العديد من المحاولات لاختبار صحتها، وذلك بمقارنة النتائج التي تقوم عليها النظرية فيما يتعلق باتجاه وتكوين التجارة الخارجية وبين ما هو مشاهد في الواقع، والنتيجة الأساسية لنظرية (هيكشر–أولين) هي أن البلد الذي يتمتع بوفرة نسبية في العمل سينتج السلع كثيفة العمل، والبلد الذي يتمتع بوفرة نسبية في رأس المال سينتج السلع كثيفة رأس المال.

وقد عمد بعض الاقتصاديين إلى اختبار نظرية هكشر – أولين في وفرة عوامل الإنتاج اختبارا عمليا بتطبيقها على صادرات وواردات دولة معينة، ومن أشهر هذه الاختبارات ما قام به الاقتصادي المعروف والروسي الأصل ليونتيف في عامي 1953 و 1956 بدراسة هيكل التجارة الخارجية للولايات المتحدة اتجاه العالم الخارجي، حيث استخدم بيانات عام 1947 والتي تضمنت المدخلات من عنصر العمل ورأس المال اللازم لإنتاج ما قيمته مليون دولار من الصادرات الأمريكية وبدائل الواردات الأمريكية، ولاحظ أن إنتاج الواردات المنافسة للولايات المتحدة الأمريكية يتطلب من رأس المال لكل وحدة من العمل أكثر مما يتطلبه إنتاج السلع المخصصة للصادرات، بمعنى آخر

فإن ما قيمته مليون دولار في المتوسط من الصادرات تحتوي على قليل من رأس المال وكثير من العمل. ومن ثم فلن يكون ضروري (حسب ليونتيف) إحلال الإنتاج المحلي محل الواردات المنافسة في الولايات المتحدة الأمريكية، فمساهمة أمريكا في التقسيم الدولي للعمل تقوم على أساس التخصص في إنتاج السلع كثيفة العمل، وليست كثيفة رأس المال، ولذا فهي تقوم بالتجارة الخارجية لكي توفر رأس المال وتتصرف في فائض العمل لديها.

كما قام ليونتيف بعمل حسابات أخرى خاصة بعام 1951 وأوصلته إلى نتيجة مفادها أن أمريكا تقوم بتصدير السلع كثيفة العمل وتستورد سلع كثيفة رأس المال، ولقد عرف هذا التناقض بين النظرية والبحث الاستقرائي بإسم **"لغز ليونتيف"**، ومن هذا يتبين أن أمريكا تستورد سلعا يغلب في إنتاجها عنصر رأس المال بالرغم من أنها غنية في هذا العنصر لأسباب قد لا يكون لها علاقة بنسب عوامل الإنتاج الداخلة في إنتاجها. وقد حاول تفسير هذا اللغز وحتى يظل وفيا لهذه النظرية قال أنه خلافا لما هو شائع فإن أمريكا تتميز بوفرة نسبية في العمل مقارنة ببقية دول العالم، وفسر ذلك بكون إنتاجية العامل الأمريكي وبنفس التجهيز تعادل ثلاث مرات إنتاجية العامل الأجنبي بفعل التنظيم والتسيير الفعال، ولذلك إن أردنا الحصول على تقدير دقيق لعدد العمال في أمريكا، فإن العدد سيصبح ثلاث أضعاف عدد العمال الموظفين، بما يعني أن أمريكا سوف تتمتع بوفرة في عنصر العمل وهو ما يتناقض مع مضمون نظرية هوكشير – أولين.

- ✓ **نظرية دورة حياة المنتوج The Product Life Cycle**:

تعود النظرية للاقتصادي **ريموند فرنون J.R.Vernon** عام **1966**، فحسب هذا النموذج فإنه عند تقديم منتوج جديد فإنه عادة ما يتطلب عمالا على مستوى عال من المهارة الإنتاجية، وعندما يكتمل المنتوج ويصبح ناضجا فإنه يصبح من الممكن إنتاجه بواسطة وسائل إنتاج عامة وبواسطة عمال أقل مهارة، وعليه فالميزة النسبية في إنتاجه تنتقل من الدولة المتقدمة إلى الدولة الأقل تقدما حيث يكون العمل أرخص نسبيا، أي أن عملية إنتاج السلع تمر بمراحل يعتمد في إنتاجها على نوعيات مختلفة من العوامل قد يقتضي استيراد دولة لسلعة كانت هي المصدر في فترات سابقة، وهذه المراحل تتمثل فيما يلي:

الجدول رقم 04: مراحل دورة حياة المنتوج

المرحلة:	شرحها:
مرحلة الانطلاق (مرحلة المنتج الجديد):	في هذه المرحلة ينتج المنتوج من قبل البلد المبتكر بكميات محدودة وبتكاليف مرتفعة، ولهذا يوجه إلى سوقه الداخلي نظرا لارتفاع القدرة الشرائية فيه كما تتميز هذه المرحلة بالكثافة التكنولوجية وبالتالي فإن نمو المنتوج وإنتاجه يتطلب يد عاملة عالية المهارة، لذا فأسعار المنتوج الجديد تكون مرتفعة والطلب عليه غير كبير مما يجعل تصديره إلى الخارج محدود جدا.
مرحلة النمو أو التوسع:	في هذه المرحلة يزداد الطلب على المنتوج ويجري إنتاجه بصفة متزايدة أكثر فأكثر وتنخفض تكاليف إنتاجه، وبالتالي أسعاره مما يضاعف الطلب عليه داخليا وخارجيا الأمر الذي يجعل البلد المبتكر مصدر للمنتج نتيجة احتكاره المؤقت للتكنولوجيا.
مرحلة النضج:	في هذه المرحلة يكون المنتوج نمطيا والتكنولوجيا عادية، لذا فإن المنافسة تكون سريعة وبالتالي يتمركز الإنتاج في الدول ذات الأجور المنخفضة وهذا لتخفيض تكاليف الإنتاج فتصبح الدول المبتكرة مستوردة بينما الدول المقلدة مصدرة.
مرحلة الانحدار:	في هذه المرحلة يصبح المنتوج قديما وعاديا والتكنولوجية متاحة لجميع الشركات بسبب ظهور سلع جديدة أكثر حداثة وتطورا تلبي الحاجات نفسها، لذا تشير هذه المرحلة إلى بداية التصدير في الدول النامية وهذا نتيجة انخفاض تكاليف الإنتاج فيها بسبب وفرة اليد العاملة، حيث تظهر الدول النامية مصدرة للمنتوج للدول المبتكرة والمقلدة. وعلى الرغم من انخفاض الأسعار فإن الطلب على السلعة ينخفض وإنتاجها يتراجع.

وانطلاقا مما سبق يمكن أن نلاحظ أن فرضية دورة المنتج لا تتقاطع مع نظرية التجارة النيوكلاسيكية الأخيرة (هيكشر- أولين)، فهي ترى أن الميزة النسبية للصادرات الأمريكية تأتي من الوفرة النسبية لمورد الخبرة العلمية والتقنية، وما أن يتم اجتياز مرحلة تعلم تقنية المنتج حتى ينتقل إنتاجه إلى مكان آخر يتمتع بوفرة نسبية في عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج الأخرى، ويمكن للولايات المتحدة الأمريكية نفسها أن تكون من جديد البلد صاحب الميزة النسبية، وهذا يمكن ملاحظته من استمرار تطوير المنتجات (مثل الحاسوب)، حيث يصعب دخول هذه الصناعة بسبب ما تطلبه من اقتصاديات الحجم ومن الخبرة العلمية والتقنية العالية فضلا عن ضخامة رأس المال.

أسئلة مقترحة للمناقشة:

انطلاقا مما تم التطرق إليه في المحاضرة، اختر من بين الخيارات التالية الإجابة الصحيحة:

- **ما السبب الرئيسي لقيام التجارة الدولية بين الدول؟**

أ) الاكتفاء الذاتي الكامل ب) مشكلة الندرة النسبية والتخصص الدولي

ج) فرض الاحتكار من قبل الدولة د) العولمة السياسية

- **ما الهدف الأساسي للنظرية التجارية التقليدية (التجاريين)؟**

أ) زيادة الإنتاج المحلي دون تصدير ب) زيادة الصادرات وتقليل الواردات للحصول على الذهب والفضة

ج) الحرية الاقتصادية المطلقة د) تطوير التكنولوجيا

- **وفق نظرية جون ستيوارت ميل، يتم تحديد القيمة الدولية للسلعة عند:**

أ) معدل الإنتاج الأعلى ب) توازن العرض والطلب المتبادل بين الدول

ج) أعلى سعر تصديري د) أقل تكلفة للواردات

- **ما الرابط بين نظرية هكشر–أولين ونظرية ريكاردو؟**

أ) كلاهما يركز على الطلب وليس الإنتاج ب) كلاهما يفسر التجارة بناءً على الميزة النسبية

ج) نظرية هكشر–أولين تعتمد على الذهب والفضة د) لا يوجد أي تشابه بين النظريتين

- **في أي مرحلة من دورة حياة المنتج تصبح الدول النامية مصدرة للمنتج؟**

أ) مرحلة الانطلاق ب) مرحلة النمو

ج) مرحلة النضج د) مرحلة الانحدار

المحاضرة الرابعة: السياسات التجارية

تمهيد:

لقد تم التطرق في المحور السابق إلى أهم الأدبيات والنظريات المفسرة لقيام التجارة الخارجية والتي أيدت مبدأ التجارة الحرة بين الدول، فقد اختلفت السياسات التجارية المتبعة من قبل الحكومات من أجل تنظيم العلاقات التجارية فكل دولة لها أهدافها الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيقها، حيث توجد حالتان مختلفتان يمكن لأي دولة إتباع إحداهما في سبيل تنظيم تجارتها الخارجية، تتمثل الأولى في سياسة **"أتركه حرا"**، بمعنى عدم فرض قيود من شأنها إعاقة أو عدم تشجيع التبادل الاختياري للسلع والخدمات بين الدول وهذا في إطار حرية التجارة الخارجية، إلا أن الوضع مغاير بالنسبة للحالة الأخرى فالتجارة المقيدة تعود بنفع أكبر على الدولة الممارسة لها، إذ تقوم باتخاذ وفرض القيود التي تؤدي إلى تخفيض أو منع قيام التجارة الخارجية، وهو الوضع الذي يطلق عليه حالة الاكتفاء الذاتي المحلي بإتباع العزلة.

1. تعريف السياسات التجارية:

يختلف مفهوم السياسة التجارية باختلاف الأنظمة الاقتصادية وتطورها، ومن دولة صناعية إلى أخرى من حيث النمو وضمن نفس النظام باختلاف مراحل التطور الاقتصادي للدولة، ويتم اعتماد أدوات محددة لتحقيق أهدافه سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو غير ذلك. إذ تعتبر السياسات التجارية كأحد فروع السياسة الاقتصادية العامة التي تقوم بتنظيم شؤون التجارة الخارجية، من خلال أدوات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث يقصد بالسياسة التجارية "مجموعة القواعد والأساليب والأدوات والإجراءات والتدابير التي تقوم بها الدولة في مجال التجارة الدولية لتعظيم العائد من التعامل مع باقي دول العالم وفي إطار تحقيق الأهداف الاقتصادية الأخرى للمجتمع خلال فترة زمنية معينة".

كما تعرف أيضا على أنها "مجموعة من التشريعات والتعليمات واللوائح الرسمية وكافة الأساليب والإجراءات التنظيمية المتبعة من قبل السلطات المسؤولة في الدولة، لكي تقوم بتنفيذ تلك الإجراءات العديدة على نشاطات التجارة الخارجية سواء تقيده بدرجة أو بأخرى، أو تحرره من العقبات والحواجز المختلفة التي تواجهه على المستوى الدولي أو على المستوى الإقليمي بين مجموعة من البلدان".

2. أهداف السياسة التجارية الدولية:

تسعى السياسة التجارية الدولية إلى البحث عن تعظيم الفائدة من التعامل مع باقي دول العالم مع تحقيق التوازن الخارجي، بالإضافة إلى أن هناك أهداف أخرى نذكر منها ما يلي:

- تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات من خلال زيادة الصادرات وترشيد الواردات.
- حماية الإنتاج الوطني المحلي من المنافسة الأجنبية.
- حماية الاقتصاد الوطني من خطر الإغراق.
- تشجيع الاستثمار من أجل التصدير بإقامة المناطق الحرة.
- زيادة العمالة ومستوى التشغيل في الاقتصاد الوطني.
- حماية الصناعات الناشئة بشرط أن تكون الحماية لمدة محددة وغير ممتدة إلى ما لا نهاية، حتى يكون ذلك حافزا على جدية الصناعة في الإسراع بتقوية مركزها واكتساب الميزة النسبية.
- التعامل مع التقلبات الخارجية المؤثرة على الاقتصاد القومي.
- تحقيق التنمية الاقتصادية في الدول النامية من خلال زيادة كمية السلع والخدمات المتاحة في المجتمع، ومن ثم ارتفاع مستوى المعيشة.

3. أنواع السياسات التجارية:

لقد جرت عادة الاقتصاديين على تقسيم السياسات التجارية إلى نوعين رئيسيين، سياسة حرية التجارة وسياسة الحماية، ويطلق اصطلاح حرية التجارة "على الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية" أما سياسة الحماية فتعني "الحالة التي تستخدم فيها الدولة سلطتها على المبادلات الدولية"، بالإضافة إلى أن السياسات التجارية المتبعة من طرف الدول تختلف باختلاف النظم الاقتصادية المتبعة في هذه الدول.

➢ **سياسة الحرية التجارية Free Trade Policy:**

ظهرت هذه السياسة على يد كل من "آدم سميث" "وريكاردو" حيث كانوا ينادون بالحرية الاقتصادية عموما، ويرون أن الحكومة عليها أن تبتعد ولا تتدخل في الحياة الاقتصادية والتبادل التجاري الدولي خاصة. وعليه تعرف سياسة حرية التجارة الخارجية على أنها "السياسة التي تتبعها الدولة بعدم التدخل في التجارة وإزالة كل القيود والعقبات المتمثلة في التعريفات الجمركية ونظام الحصص وغيرها، والمفروضة على تدفق السلع عبر الحدود سواء كانت صادرات أو واردات". وتوجد العديد من الحجج المؤيدة والداعمة لسياسة حرية التجارة الخارجية وتتمثل فيما يلي:

- منافع التخصص الدولي والتي تتيح لكل دولة التخصص في إنتاج وتصدير السلع التي لديها فيها ميزة نسبية على أن تستورد من الخارج السلع التي لا تتميز فيها نسبيا وبتكلفة أقل مما لو قامت بإنتاجها محلي، وهو ما يزيد من الدخل القومي على المستويين المحلي والعالمي.
- وفورات الإنتاج، حيث تحفز حرية التجارة الدول على التوسع في إنتاج السلع كثيفة العنصر الإنتاجي ذو طابع الوفرة، والحد من إنتاج السلع كثيفة العنصر النادر.
- منافع المنافسة، حيث أن التبادل الحر يسمح لأي دولة الحصول على منتجات بكميات أكبر مما تستطيع إنتاجها بنفسها من ناحية مستوى الإنتاجية، وتؤدي الحرية التجارية إلى تنافس المنتجين في استخدام إنتاج أكثر تطورا وفعالية سعيا إلى زيادة الناتج وخفض النفقة.
- تسمح حرية التجارة بتشجيع التقدم الفني والتقني عن طريق المنافسة بين الدول المختلفة مما يؤدي إلى زيادة وتنشيط العمل بتحسين وسائل الإنتاج، وبالتالي يضمن العالم جودة المنتجات وبأسعار أقل. كما يعمل المنتج على تطوير إنتاجه ويستفيد المستهلك في النهاية من المنافسة القائمة بين المنتجين، حيث يتاح انتقال التكنولوجيا دون عوائق فيرتقي الهيكل الصناعي بها.
- القضاء على الصناعات الفاشلة، حيث أنها لا تتمكن من التنافس مع السلع المستوردة من الخارج وبالتالي تخصص كل الإمكانيات الإنتاجية ووحدات العمل الممكنة لإنتاج السلع ذات ميزة تنافسية والتي تخصصت الدولة في إنتاجها.
- انتعاش حجم المبادلات الدولية نتيجة لحرية التجارة الخارجية.
- إن تحرير التجارة الخارجية يؤدي إلى تعظيم الصادرات من السلع ذات الميزة التنافسية، بإتباع إستراتيجية الإنتاج للتصدير.

➢ **سياسة الحماية التجارية Protection Trade Policy**:

إن رغبة الدول في تحقيق مصالحها على حساب دول أخرى هو الذي دفع ببعض الدول إلى اعتماد سياسة تقييد التجارة الخارجية بدرجة أو بأخرى، فقد ظهرت نظريات حماية التجارة الخارجية في نفس الوقت التي ظهرت فيه نظريات حرية التجارة، وأصبح من أهم الأمور المعروفة في التجارة الخارجية هو قيام معظم الدول بالسيطرة على اقتصادها وإخضاعها لرقابتها. إذ تعتمد سياسة حماية التجارة على تدخل الدولة للتحكم في التبادلات التجارية والاقتصادية، لذلك تعرف على أنها تبني الدولة لمجموعة من القوانين والتشريعات واتخاذ الإجراءات المنفذة لها قصد حماية سلعها وأسواقها المحلية من المنافسة الأجنبية، وعليه تقوم الدولة بتقييد حرية التجارة مع

الدول الأخرى بإتباع مجموعة من الأساليب كفرض الرسوم الجمركية على الواردات أو وضع حد أقصى لحصصها (نظام الحصص) خلال فترة زمنية معينة أو عقد الاتفاقيات الدولية لتحديد حجم وأنواع السلع المسموح بدخولها، مما يوفر نوعا من الحماية للأنشطة الاقتصادية المحلية من منافسة المنتجات الأجنبية ذات الأثر السلبي على التوازنات الاقتصادية للدولة. أما أنصار سياسة الحماية التجارية فيتبنون مجموعة من الحجج أهمها:

- تقييد الاستيراد وانخفاض حجم الواردات سوف يؤدي إلى زيادة الطلب على السلع المحلية بسبب أدوات السياسة التجارية التي تحد من منافسة المنتجات الأجنبية حيث لا يجد المستهلك المحلي مفرا من تحويل إنفاقه من السلع الأجنبية إلى البدائل المحلية، مما يحسن من مردودية المنتجين المحليين نظرا لضمان استمرارية الإنتاج، وبالتالي تحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال عدم تأثر العمالة المحلية وزيادة مستوى التشغيل وتقليل البطالة.
- حماية الصناعات الوطنية خاصة الناشئة من المنافسة الأجنبية الشديدة من قبل صناعات الدول المتقدمة التي أقيمت منذ فترة طويلة، والتي تنتج بكفاءة مرتفعة تجعلها ذات قدرة أكبر على المنافسة.
- حصول الدولة على ما يلزم من موارد مالية منتظمة (من خلال فرض الرسوم الجمركية) حتى يمكنها القيام بمهامها المختلفة، وبالتالي فتوفير الموارد المالية للدولة يمكنها من الإنفاق على النفقات العامة وخاصة في الدول النامية التي قد تعتمد على الرسوم الجمركية كمصدر وحيد وأساسي لميزانية وخزينة الدولة.
- قد يكون العمل الرخيص سببا رئيسيا في انخفاض التكاليف ومن ثم الأسعار، فتعمل الدولة على التدخل لحماية منتجاتها من منافسة الدول ذات العمل الرخيص أو عنصر العمل متدني التكلفة.
- تسمح الحماية بحماية ودعم الاقتصاد الوطني باتخاذ الوسائل التي تمنع من ممارسة الإغراق من قبل الدول الأخرى، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى انكماش وزوال الصناعات الوطنية.
- خلق مزايا نسبية جديدة تختلف عن المزايا النسبية القديمة قد تكون في إنتاج منتج معين، يحقق أرباحا مرتفعة وذلك باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة المبتكرة.

ولكي تنجح سياسة الحماية التجارية يجب أن تتصف بما يلي:

- أن تكون الحماية مؤقتة وليست دائمة.
- أن تكون معتدلة بما يسمح بعدم تضرر المستهلك منها.
- أن تكون الصناعات المحمية من الصناعات التي تتوفر على فرص النجاح.

4. أدوات السياسات التجارية:

هي مختلف الأدوات والآليات التي تستخدمها الدولة لتوجيه وتيسير التجارة الخارجية وتتعدد تبعا للنظام الاقتصادي السائد، فيمكن التمييز بين الأدوات السعرية والأدوات الكمية والأدوات التنظيمية.

أولا: الأدوات السعرية

سميت بالأدوات السعرية للتجارة الخارجية لأنها تؤثر بطريقة مباشرة على الأسعار والتكاليف الناجمة عن التجارة الخارجية بما في ذلك الاستيراد والتصدير، حيث نجد ضمن هذا السياق: الرسوم الجمركية، الإغراق، الإعانات، وأخيرا تخفيض سعر الصرف.

✓ **الرسوم الجمركية:** تعد الرسوم الجمركية من أشهر وأهم أدوات السياسات التجارية، وتمثل الضريبة الجمركية بمثابة رسم في صورة مبلغ معين يفرض على السلعة وقت عبورها حدود الدولة سواء تعلق الأمر بالصادرات أو الواردات، حيث تفرض هذه الضرائب لتحقيق أغراض متعددة، فهي تعتبر الوسيلة التقليدية المفضلة لتطبيق سياسة الحماية التجارية والتقليل من الواردات، أما الرسوم على الصادرات فهي ناذرة نسبيا. ففي بعض الدول يتم فرض الضرائب أو الرسوم الجمركية بغرض تحقيق إيرادات جمركية، كما قد تلجأ بعض الدول إلى فرض الرسوم الجمركية لحماية صناعاتها الناشئة وبغرض حماية العمالة الوطنية. ويمكن تحديد قيمة الرسوم الجمركية تبعا لأنواعها، إذ نجد ضمن هذا الإطار:

- **الرسوم النوعية:** ترتبط بنوعية السلعة حيث تحدد على أساس الوحدة من السلع عن طريق العدد أو الوزن، وهو رسم ذو قيمة نقدية ثابتة على الوحدة الواحدة من السلع المستوردة.
- **الرسوم القيمية:** تحدد كنسبة مئوية من قيمة الوحدة الواحدة من السلع المستوردة.
- **الرسوم المركبة:** تعتبر مزيجا من الرسوم النوعية والرسوم القيمية، حيث تتضمن رسما نوعيا يضاف إلى رسم قيمي، وتصنف هذه الرسوم إلى نوعين:
  - التعريفة المانعة: حيث تؤدي إلى مساواة سعر السلعة المستوردة مع السلعة المنتجة محليا أو جعل سعر السلع المستوردة أكبر من سعر المحلية، فهي يراد منها منع استيراد السلعة وتعويضها بالمنتجة محليا.
  - التعريفة غير المانعة: حيث تؤدي إلى تقليل الاستيراد ولا تمنعه كليا.

✓ **الإعانات:** تعبر عن المساعدات والمنح التي تقدم للمصدرين والهدف منها هو تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات المصدرة، فهي عبارة عن إجراء مالي تتخذه الدولة بغرض تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج في مشروع أو صناعة معينة، حيث أن الهدف من هذه الإجراءات هو تدعيم الدولة لمنتجات مشروعاتها التي يصعب عليها الصمود

في السوق التنافسي أمام منتجات المشروعات الأجنبية ذات الميزة النسبية. ويمكن أن تكون هذه الإعانات مباشرة وتتمثل في رفع مبلغ معين من النقود يحدد على أساس قيمي أو نوعي، أو تكون غير مباشرة وتتمثل في منح المشروع بعض الامتيازات لتدعيم مركزه المالي.

- ✓ **الإغراق:** يعتبر أحد الوسائل التي تتبعها الدولة أو المشروعات الاحتكارية للتمييز بين الأسعار السائدة في الداخل وتلك السائدة في الخارج، حيث يقصد به محاولة بيع السلعة بأقل من تكلفتها في الأسواق الأجنبية أو على الأقل بيع السلعة دوليا بسعر يقل عن سعرها المحلي. وله أنواع مختلفة نذكر منها:
  - **الإغراق الدولي المستمر:** ويسمى أيضا بالتميز السعري على المستوى الدولي حيث يستمر خفض السعر مدة طويلة.
  - **الإغراق المؤقت:** هو عبارة عن إجراء يتبعه المنتج مؤقتا كإستراتيجية لاكتساح السوق المستهدف أو لتصريف منتجات معينة في وقت وجيز.
- ✓ **تخفيض سعر الصرف:** تقوم الدولة في بعض الأحيان بالتخفيض العمدي لقيمة عملتها الوطنية مقارنة مع العملات الأجنبية من أجل تشجيع صادراتها وتخفيض وارداتها، إذ ينتج عن هذه السياسة ارتفاع في أثمان السلع الأجنبية المستوردة عن أثمان مثيلاتها من السلع المحلية مما يكسب هذه الأخيرة ميزة تنافسية سعرية في الخارج من وجهة نظر المستهلكين المحليين، مما يؤدي إلى تشجيع التصدير.

ثانيا: الأدوات الكمية

بالإضافة إلى الأدوات السعرية السابقة توجد أدوات وأساليب كمية بالأساس إلى التحكم والضبط الكمي لمبادلات الدولة من والى الخارج، ومن أهمها:

- **الحظر أو المنع:** ويقصد به أن الدولة تمنع التعامل التجاري مع الخارج بصفة كلية، أي أن الحظر قد يقع على الواردات فقط أو على الصادرات فقط أو على كليهما معا، وحينها يمكن أن يكون الحظر على جميع السلع وعلى جميع البلدان، وقد يكون جزئيا على بعض السلع أو على بعض البلدان، وهو يعتبر خطرا على التجارة الخارجية. وينقسم إلى نوعين:
  - **الحظر الكلي:** هو أن تمنع الدولة كل تبادل تجاري بينها وبين الخارج أي أن الدول تريد أن تكفي نفسها بنفسها بمعنى الاعتماد على سياسة الاكتفاء الذاتي، فالدولة تحاول أن تعيش بما لديها من موارد إنتاجية وتعزل نفسها تجاريا عن العالم الخارجي وهدفها من وراء ذلك تحقيق الاستقلال الاقتصادي عن العالم.

- **الحظر الجزئي**: أي أن الدولة تمنع التبادل التجاري بالنسبة لبعض الدول أو بعض السلع من الدخول أو الخروج عبر الحدود الوطنية، وكثيرا ما تتبع هذه السياسة في أوقات الحروب، إذ نجد الدول تمنع التعامل مع رعايا الدول المعادية أي أنها تحظر تصدير سلع معينة تعتبرها أساسية لاقتصاد الحروب.

- **نظام الحصص**: لقد انتشر نظام الحصص عقب الكساد الكبير في أوائل الثلاثينات كقيد على حرية التجارة الخارجية، إلا أنه بدأت أهميته تتناقص في الوقت الحاضر. والمقصود به أن تضع الدولة حدا أقصى للكمية أو للقيمة التي يمكن استيرادها من سلعة معينة خلال مدة محدودة، حيث يعتبر أكثر كفاءة من نظام الرسوم الجمركية وخاصة في حالات السلع ذات المرونة القليلة.
- **تراخيص الاستيراد**: تعتبر إحدى وسائل الرقابة المباشرة على التجارة الخارجية، حيث تقوم هذه الآلية على فرض تراخيص عند استيراد سلع معينة إذ أنه لا يمكن استيراد هذه السلع إلا بعد الحصول على هذه التراخيص من طرف الجهات المختصة، فقد تعتمد الدولة إلى بيع هذه التراخيص عن طريق المزاد أو دفاتر الشروط من أجل تحقيق عائدات مالية.

ثالثا: الأدوات التنظيمية

تعتبر الأدوات التنظيمية الإطار التنظيمي الذي تتبناه الدولة لعلاقاتها الاقتصادية الدولية لتطبيق إجراءات السياسة التجارية المتعلقة بتنظيم التجارة الخارجية، وذلك وفقا لثلاث استراتيجيات بارزة:

- **المعاهدات والاتفاقيات التجارية**: تبرم الدولة اتفاقيات ومعاهدات مع دول أخرى من خلال الأجهزة الدبلوماسية بهدف تنظيم وتشجيع العلاقات التجارية وزيادة تنمية حجم المبادلات فيما بينها، حيث يتم بموجبها تقديم تسهيلات في العملية التصديرية والاستيرادية وكذا طريقة سداد الديون والمستحقات الناتجة عن العمليات السابقة، وبالتالي تنظيم العلاقات التجارية والاقتصادية بين الدول.
- **اتفاقيات الدفع**: ينتشر هذا الأسلوب بين الدول الآخذة بنظام الرقابة على الصرف وتقييد تحويل عملاتها إلى عملات أجنبية، وهو عبارة عن اتفاق بين دولتين ينظم قواعد تسوية المدفوعات التجارية وغيرها وفقا للأسس والأحكام التي يوافق عليها الطرفان.
- **التكتلات الاقتصادية**: يعتبر التكامل الاقتصادي أفضل أسلوب لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتحقيق التقدم الاقتصادي في دول العالم، حيث تظهر التكتلات الاقتصادية كنتيجة للقيود في العلاقات الدولية ومحاولة جزئية لتحرير التجارة بين عدد محدود من الدول المكونة للتكتل، من خلال تقوية الروابط الاقتصادية بين عدد من الدول عن طريق تنظيم عمليات الإنتاج والمبادلات التجارية وانتقال عناصر الإنتاج.

- **الحماية الإدارية:** تعتبر الحماية الإدارية أداة من أدوات السياسة التجارية المنظمة للتجارة الخارجية فيمكن من خلالها مراقبة نوعية وكمية التجارة الخارجية، حيث يهدف هذا الإجراء إلى طرح قوانين جمركية مشددة بغية التضييق على التجارة الخارجية سواء تعلق الأمر بحركة الصادرات أو الواردات لدولة معينة من أجل حماية السوق الوطنية، كما تتمثل هذه الإجراءات في فرض تكاليف مرتفعة على تخزين البضاعة مثلا أو نقلها والتشدد في منع دخول بعض السلع بحجة المحافظة على الصحة العامة والأمن.

5. السياسة التجارية وعلاج العجز في ميزان المدفوعات:

في حالة العجز المستمر في ميزان المدفوعات وهي الحالة السائدة في الكثير من الدول النامية على وجه الخصوص، حيث يصبح على صانعي السياسة التجارية والسياسة الاقتصادية البحث بشكل جدي في تصميم السياسة التجارية الملائمة والكفاءة التي تعالج العجز في ميزان المدفوعات سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، وعند البحث في ذلك يجب الأخذ في الاعتبار الجوانب التالية:

- هناك فرق بين تحقيق عجز في الميزان التجاري وعجز في النتيجة النهائية لميزان المدفوعات.
- يجب البحث في الأسباب للعجز في ميزان المدفوعات، كذلك الأسباب النقدية وتحديد تلك الأسباب تحديدا واضحا.
- يتوقف علاج ميزان المدفوعات على السياسة التجارية المتبعة وبالتالي تختلف الأدوات المستخدمة لعلاج هذا العجز.

فإذا كانت السياسة التجارية المتبعة هي سياسة حمائية التجارة الدولية فإن الأدوات المستخدمة ستكون كالتالي:

- تبني استراتيجية الإحلال محل الواردات لترشيد استخدام النقد الأجنبي.
- تشديد الرقابة على الصرف الأجنبي وتثبيت سعر الصرف.
- وضع الحواجز والرسوم الجمركية وإقامة أسوار من الحماية المبررة وغير المبررة.
- تطبيق مجموعة كبيرة من القيود الكمية المباشرة مثل نظام الحصص للاستيراد والتصدير.
- التوسع في إعانات التصدير والتوسع في سياسات الإغراق.
- التوسع في اتفاقية التجارة والدفع.
- التوسع في اتجار الدولة.

أما إذا كانت السياسة التجارية هي سياسة حرية التجارية الدولية، فإن الأدوات المستخدمة تتمثل فيما يلي:

- تبني استراتيجية الإنتاج من أجل التصدير لتعظيم العائد من النقد الأجنبي.

- تحديد التعامل في الصرف الأجنبي وتعويم وتحرير سعر الصرف.
- تخفيف القيود التعريفية من خلال الرسوم الجمركية التي تتجه إلى الانخفاض النسبي عبر الزمن.
- إزالة كل أو معظم القيود الكمية المباشرة مثل نظام الحصص سواء للواردات أو الصادرات، وكذلك إلغاء لجان الترشيد والإنهاء على نظام حظر الاستيراد تدريجيا.
- وضع حزمة من حوافز التصدير الملائمة لتشجيع التجارة الدولية.
- التوسع في إقامة المناطق الحرة وخاصة المناطق الحرة الصناعية التي تعمل على ربط الاستثمار من أجل التصدير.
- تعظيم دور القطاع الخاص في مجال التجارة الدولية ليتولى الدور القيادي في ظل تطبيق سياسة حرية التجارة الدولية.

فلهذا من الضروري على كل دولة أن تطبق السياسة التجارية التي تتلاءم مع ظروفها، إلا أنه يجب التنبيه إلى أن اتجاه العالم في معظمه متجه إلى تطبيق سياسة حرية التجارة الدولية بداية من 2004 وهو ما يؤثر على السياسة التجارية المطبقة في كل دولة، ليصبح النموذج السائد هو إعطاء الوزن النسبي الأكبر لسياسة الحرية التجارية بأدواتها المختلفة بل وابتداع أدوات جديدة لتحقيق هدف التوازن الخارجي وتوازن ميزان المدفوعات.

أسئلة مقترحة للمناقشة:

دولة ما تواجه **عجزا مستمرا في ميزان المدفوعات**، ولديها صناعات ناشئة تحتاج إلى حماية، لكنها ترغب أيضا في الاستفادة من **التجارة الحرة لتعظيم الصادرات**. أجب على الأسئلة التالية:

- قارن بين السياسات التجارية التي يمكن أن تتبعها الدولة (الحماية مقابل حرية التجارة) من حيث **الأهداف، الأدوات، والآثار الاقتصادية على المستهلكين والمنتجين؟**
- اقترح استراتيجية **متوازنة** تسمح للدولة بحماية الصناعات الناشئة وفي نفس الوقت تشجع التجارة الحرة، مع توضيح الأدوات التي ستستخدمها لتحقيق ذلك؟

المحاضرة الخامسة: التكامل الاقتصادي

تمهيد:

بعد التغير الذي شهده النظام الاقتصادي الدولي وظهور الاتجاه المتسارع لأغلب دول العالم المتقدمة منها والنامية نحو إنشاء التكتلات الاقتصادية كسبل إستراتيجية اختلفت الأهداف والدوافع فيها من دولة إلى أخرى، بين أهداف ديناميكية وأخرى هيكلية واجتمع فيها تبادل المزايا والمصالح المشتركة حيث يصبو مجملها إلى مواجهة مختلف التحديات ودفع عجلة التنمية. فقد تميزت فترة نهاية القرن العشرين بتزايد ظاهرة التكامل الاقتصادي سواء في إطار ثنائي أو إقليمي أو شبه إقليمي على مستوى الدول المتقدمة والنامية للاستفادة من مكاسب ومزايا التكامل والانضمام إلى تكتلات اقتصادية إقليمية تربطها مصالح وعلاقات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتاريخية وثقافية مشتركة، حيث تسعى هذه التكتلات إلى خلق كيان اقتصادي أكبر وقادر على الإنتاج والمنافسة في الأسواق العالمية بإخضاع صادرات البلدان الأخرى خارج التكتل إلى قيود وحواجز حمائية.

1. مفهوم التكامل الاقتصادي وتمييزه عن المفاهيم المتشابهة:

يعتبر موضوع التكامل الاقتصادي أحد المواضيع التي شهدت جانبا بالغا من الأهمية والإثراء في الدراسات القديمة والمعاصرة والتي تعددت بتعدد الاقتصاديين، حيث نجد أن مصطلح التكامل الاقتصادي في الأدبيات الاقتصادية يستعمل له عدة مترادفات مثل الاندماج الاقتصادي والتكتل **(Groupement)** والتوحيد **(Unification)** وكذا الاتحاد **(Union)** على الرغم من وجود بعض الفوارق اللغوية بين المصطلحات. ويعتبر **Bella Ballassa** أول من أعطى لنظرية التكامل الاقتصادي صيغتها الكاملة فقد عرفه بأنه "عملية وواقع فهو كعملية لأنه يشمل كافة الإجراءات التي تضع حدا لكل أسباب التمييز بين الوحدات الاقتصادية التابعة لدول متعددة، وهو كواقع لأنه يمثل تلك الحالة التي لا يبقى فيها أي تمييز بين هذه الوحدات"، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن بلاسا يناقش قضية التمييز أو التدخل الحكومي كشرط ضروري لتحرير التجارة بين أطراف التنظيم التكاملي. ويمكن تقديم مفهوم أكثر شمولية له يتمثل في أن التكامل الاقتصادي هو عمل إيرادي من قبل دولتين أو أكثر، يقوم على إزالة كافة القيود على التجارة الدولية وانتقالات عناصر الإنتاج فيما بينها، كما أنه يضمن تنسيق السياسات الاقتصادية، وإيجاد نوع من تقسيم العمل بين الدول الأعضاء بهدف تعظيم المصلحة الاقتصادية المشتركة لكل دولة عضو، مع توافر فرص متكافئة لكل من الدول الأعضاء. وفيما يلي سنقوم بمقارنة التكامل الاقتصادي ببعض المفاهيم ذات المعاني المتقاربة والمتمثلة في:

- **التعاون الاقتصادي**: تكمن أهم أوجه الاختلاف بين التكامل والتعاون الاقتصاديين في العناصر التالية:
  - يهدف التعاون الاقتصادي إلى تخفيف التمييز بين الوحدات الاقتصادية بينها يهدف التكامل إلى إلغاء التمييز بينها وخلق كيان اقتصادي جديد.
  - تتم علاقات التكامل الاقتصادي بين وحدات اقتصادية ذات أنظمة اقتصادية متجانسة أو متقاربة في حين لا تتوفر هذه الميزة في التعاون الاقتصادي.
  - تتم علاقات التعاون الاقتصادي بشكل ثنائي بين دولتين فقط أو جماعي بين مجموعة من الدول تنتمي إلى نفس المنطقة الجغرافية، كما يمكن أن تكون في شكل مبادرات فردية (مثلا مساعدات مالية)، على خلاف التكامل الاقتصادي إذ يأخذ أشكالا عديدة وبدرجات متفاوتة (منطقة تجارة حرة، الاتحاد الجمركي، السوق المشتركة، الاتحاد الاقتصادي، التكامل الاقتصادي التام).
- **التكتل الاقتصادي**: غالبا ما يشار إلى مصطلح التكتل بمعنى التكامل، والحقيقة أن اصطلاح التكتل ليس له معنى محدد فقد نعني به كل تجمع اقتصادي وسياسي كما قد يقصد به أيضا التكتلات العسكرية لمجموعة من الدول.
- **الاندماج الاقتصادي**: هناك علاقة بين التكامل الاقتصادي والاندماج الاقتصادي حيث يشير هذا الأخير إلى آخر مراحل التكامل الاقتصادي، يتضمن إذابة البنى الاقتصادية للدول المتكاملة في بنية اقتصادية واحدة وتنسيق كافة السياسات الاقتصادية.

2. أهداف التكامل الاقتصادي:

يسعى التكامل الاقتصادي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- الحصول على مزايا الإنتاج الكبيرة نتيجة اتساع نطاق السوق بين الدول المتكاملة وتشجيع الاستثمارات وتوجيهها توجيها سليما.
- الاستفادة من مهارات الفنيين والأيدي العاملة بصورة أفضل وعلى نطاق واسع حيث من المفروض أن يؤدي التكامل الاقتصادي إلى تقسيم العمل الفني والوظيفي.
- دفع عجلة التنمية الاقتصادية بعد قيام التكتل وذلك بوضع سياسة عامة تستهدف استغلال الإمكانيات المتاحة للدول الأعضاء وتوفير فرص عمل جديدة تعمل على النهوض بالإنتاج والاستثمار والدخل والتشغيل.
- يؤدي التكامل الاقتصادي إلى تنويع الإنتاج وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، وهذا قد يحمي اقتصاديات الدول الأعضاء من بعض الانتكاسات والتقلبات الأجنبية.

- تعزيز المركز السياسي للدول المتكاملة بسبب تماثل وجهات نظرها ومواقفها السياسية.

3. دوافع التكامل الاقتصادي:

يعتبر التكامل الاقتصادي ليس هدفا بحد ذاته بقدر ما هو غاية لتحقيق أهداف معينة، حيث تتباين دوافع قيامه بين دوافع اقتصادية وسياسية واجتماعية وعسكرية يتلخص أهمها فيما يلي:

➢ **الدوافع الاقتصادية:**

- فتح الأسواق وتوسيع نطاقها: تسعى الاقتصاديات الصغيرة لعقد اتفاقيات التكامل بغرض تسهيل عملية تسويق منتجاتها في أسواق الدول المتقدمة ومنافسة الدول الكبرى في حين تسعى هذه الأخيرة كذلك لفتح أسواق جديدة لمنتجاتها وحمايتها عن طريق إبرام اتفاقيات التكامل الاقتصادي.
- رفع مستوى رفاهية المواطنين: إن اتساع حجم السوق من خلال إلغاء الحواجز الجمركية يضمن تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي يحصل المستهلكون على السلع الاستهلاكية بأسعار منخفضة، كما أن تحقيق حرية انتقال عناصر الإنتاج من دولة إلى أخرى يؤدي إلى تخصيص عناصر الإنتاج وتوظيفها وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاج وتحقيق الرفاهية الاقتصادية.
- إعادة توزيع عناصر الإنتاج بين البلدان المتكاملة بصورة اقتصادية فيما بينهم مما يترتب عليه امتصاص الفائض، والتخفيف من حدة النقص، وبالتالي زيادة فرص العمل.
- رغبة الدول الأعضاء في استغلال خبراتها وتبادل المعلومات والتكنولوجيات الحديثة والمتطورة حتى لا تبقى في معزل عن دول الجوار وما تشهده من تطورات علمية وتكنولوجية وصناعية.
- بناء اقتصاد قوي يقلل من اعتماد المنطقة على الخارج: يتيح التكامل الاقتصادي تحرير التجارة بين أطراف التكامل وبالتالي ارتفاع معدلات التبادل التجاري البيني والتقليل من انفتاح المنطقة على العالم الخارجي.
- تحسين الموازين التجارية: تتيح عملية التكامل الاقتصادي للدول الأعضاء خفض حجم الواردات وتعظيم مستوى الصادرات حسب المزايا التنافسية التي تتمتع بها كل دولة عضو، مما يؤثر إيجابا على الميزان التجاري لكل طرف.
- مواجهة التحولات الاقتصادية التي شهدتها الساحة العالمية خلال السنوات الأخيرة وبروز ظاهرة التكتلات الاقتصادية وقيام منظمة التجارة العالمية وما أوجدته من ظروف يجب الاستعداد لها والتعامل معها.
- رغبة الدول المتكاملة في تكوين وحدة عسكرية للدفاع عن نفسها ضد أي تهديدات تأتي من العالم الخارجي.

✓ **الدوافع السياسية:** على الرغم من توفر مجموعة من الدوافع الاقتصادية لقيام أي تكامل اقتصادي إلا أنها لا تعتبر كافية دون الدافع السياسي، هذا لا يعني ضرورة قيام اتحاد سياسي بين الدول الراغبة في تشكيل تكامل اقتصادي وإنما يقصد به التفاعل المتبادل بين الجانب السياسي والاقتصادي، وهو ما أثبتته التجارب التاريخية فقد يكون التكامل السياسي كأداة لدفع التكامل الاقتصادي كما في حالة الولايات المتحدة الأمريكية وهو ما يعرف بالمنهج الاتحادي أو الفيدرالي، أو يكون التكامل السياسي كنتيجة للتكامل الاقتصادي كما في حالة الاتحاد الأوروبي وهو ما يعرف بالمنهج الوظيفي الحديث. ويمكن تلخيص أهم الدوافع السياسية في النقاط التالية:

- توثيق الروابط السياسية القائمة بين دول المنطقة التكاملية وخلق أجواء تسودها الثقة والتفاهم وحسن الجوار والاستقرار السياسي داخل المنطقة.
- تقوية دفاع الدول المتكاملة ضد القوى السياسية الخارجية مثل ما حدث في أوروبا حيث كان الدافع من قيام السوق الأوروبية المشتركة هو تخوف الدول الأوروبية من امتداد النفوذ الشيوعي إليها.
- تعزيز القوة السياسية للبلدان الأعضاء وتأثيرها في السياسة العالمية والمنظمات الدولية.
- تحقيق الوحدة السياسية المتكاملة بين الدول المنضمة إلى التكتل الاقتصادي.

4. مراحل التكامل الاقتصادي:

يمر التكامل الاقتصادي بعدة مراحل تختلف فيما بينها حسب قوة وطبيعة العلاقات الاقتصادية بين الدول الساعية إلى التكامل الاقتصادي، حيث يمكن التمييز درجات مختلفة من التقارب الاقتصادي:

✓ **منطقة التجارة التفضيلية Preferential Trade Area:** تعتبر أبسط درجات التكامل الاقتصادي تقوم من خلاله مجموعة من الدول باتخاذ مجموعة من الإجراءات للتخفيف من العوائق الجمركية وغير الجمركية التي تعرقل حركة السلع والخدمات دون إلغاء نهائي لها، ومن أشهر الترتيبات التفضيلية نظام التفضيل الكومنولث البريطاني المنشأ عام 1932 بين بريطانيا وأعضائها.

✓ **منطقة التجارة الحرة Free Trade Area:** هي تجمع اقتصادي بين مجموعة من الدول والتي يتم فيها إلغاء جميع الرسوم الجمركية والقيود الكمية المفروضة على حركة السلع والخدمات بين الدول الأعضاء في منطقة التكامل بينما تحتفظ هذه الدول بتعريفاتها الجمركية اتجاه العالم الخارجي (أي الدول غير الأعضاء)، وخير مثال على ذلك منطقة التجارة الحرة الأوروبية عام 1960 ومنطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية بين كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك عام 1992.

- ✓ **الاتحاد الجمركي Customs Union:** مرحلة تكاملية أكثر تطورا يتم من خلاله إقامة منطقة تجارة حرة (أي إزالة كافة الحواجز الجمركية وغير الجمركية على التجارة)، بالإضافة إلى توحيد الرسوم الجمركية مع الدول غير الأعضاء. ومن أهم ما يميز الاتحاد الجمركي عن منطقة التجارة الحرة أنه يزيل مشكلة انحراف التجارة ويقضي على عمليات إعادة التصدير بتوحيد مستوى الرسوم الجمركية في تعاملاتها الخارجية، كما يتميز أيضا في كونه لا يسمح لأي عضو بعقد اتفاقيات تجارية أو اتفاقيات الدفع مع الدول غير الأعضاء أو تجديد مثل هذه الاتفاقيات المعقودة إلا بعد حصوله على موافقة من الدول الأعضاء، ومن أشهر أمثلة الاتحاد الجمركي اتحاد البنلوكس عام 1947 بين كل من بلجيكا وهولندا ولوكسمبورج، الذي دخل حيز التنفيذ في أول جانفي عام 1948.
- ✓ **السوق المشتركة Common Market:** هي المرحلة الرابعة من مراحل التكامل الاقتصادي وتعتبر أعلى شكل من أشكاله من خلال إزالة كافة الحواجز الجمركية وغير الجمركية على التجارة وهو ما تم في مرحلة التجارة الحرة، وتوحيد الرسوم الجمركية مع الدول غير الأعضاء وهو ما تم في مرحلة الاتحاد الجمركي بالإضافة إلى إلغاء القيود على حركة الأشخاص وحركة رؤوس الأموال، والتي تعتبر مرحلة أكثر تطورا، ومن أمثلة هذه الصورة السوق الأوروبية المشتركة بين فرنسا وألمانيا وايطاليا ودول البنلوكس عام 1992، السوق المشتركة لجنوب وشرق إفريقيا (الكوميسا).
- ✓ **الاتحاد الاقتصادي Economic Union:** تعتبر الوحدة الاقتصادية درجة أكثر تقدما من السوق المشتركة، تتضمن بالإضافة إلى إلغاء القيود على تجارة السلع وعوامل الإنتاج تنسيق السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية، إلى جانب السياسات الاجتماعية والضريبية وذلك بهدف تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي بين أطراف التكامل، ومن الأمثلة البارزة للاتحاد الاقتصادي تجربة الاتحاد الأوروبي.
- ✓ **التكامل الاقتصادي التام أو الاتحاد النقدي Economic Integration:** وهو أرقى مرحلة من مراحل التكامل الاقتصادي يؤدي إلى ذوبان البنى الاقتصادية للدول الأعضاء في بنية واحدة، وذلك بإنشاء هيئة نقدية مركزية تصدر عملة موحدة تكون من صلاحيتها مسؤولية السياسة النقدية للكتلة الاقتصادية. أو بمعنى آخر يتطلب هذا الشكل إلى جانب ما سبق تحقيقه عبر المراحل السابقة ما يلي:
  - توحيد السياسات الاقتصادية كافة؛
  - إيجاد سلطة إقليمية عليا؛
  - إيجاد عملة موحدة تجرى في التداول عبر دول المنطقة المتكاملة؛

- تكوين جهاز إداري موحد لتنفيذ هذه التدابير.

وعليه يمكن القول أنه يمكن تطبيق كل شكل من أشكال التكامل الاقتصادي كشكل منفصل خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن التدرج من شكل إلى آخر مع مرور الزمن، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

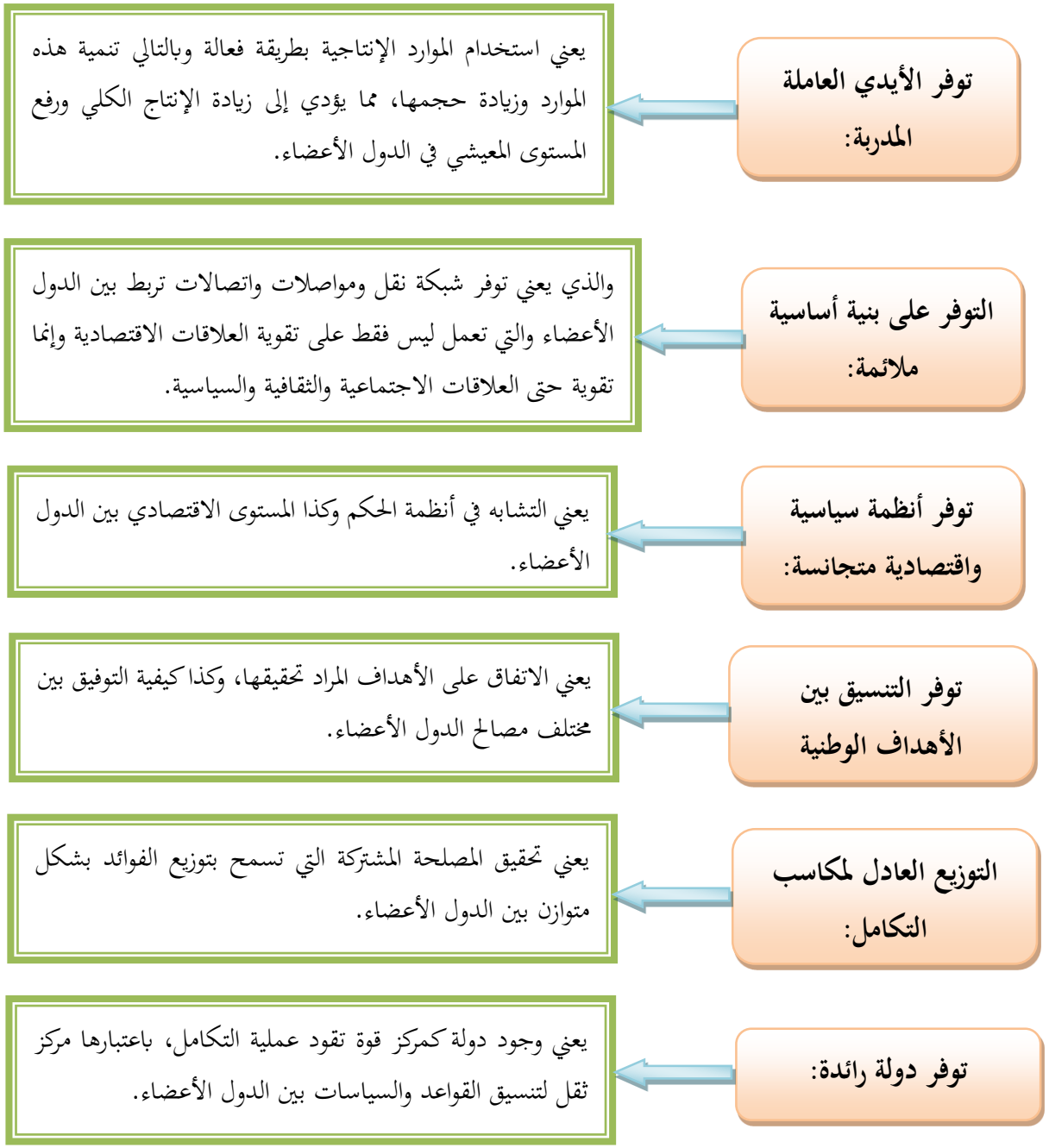
الشكل رقم 02: أشكال التكامل الاقتصادي

5. شروط التكامل الاقتصادي:

يتطلب قيام أي تكامل اقتصادي مجموعة من الشروط والمقومات والتي يمكن أن تختلف من تجمع إلى آخر، نوجزها فيما يلي:

توفر الموارد الطبيعية وتنوعها في الدول الأعضاء: مما يؤدي إلى زيادة الاعتماد على بعضهم البعض في الحصول على حاجياتهم، وبالتالي تقوية الروابط الاقتصادية بينهم.

تخصص المشاريع الإنتاجية على أساس إقليمي: يعني وجود أنواع مختلفة من المنتجات في الدول الأعضاء، ما يجعل اقتصاديات هذه الدول تعتمد على بعضها البعض بطريقة مباشرة وبالتالي تقوية التكامل الاقتصادي بينهم.



6. مزايا التكامل الاقتصادي:

يحقق التكامل الاقتصادي للدول الأعضاء مجموعة من المزايا والمنافع نوضحها فيما يلي:

- اتساع حجم السوق، حيث يعمل التكامل الاقتصادي على حل مشكلة ضيق الأسواق من خلال تصريف منتجات الدولة في أسواق الدول الأخرى الأعضاء بعد أن كانت مغلقة أمامها بسبب الحواجز الجمركية وهو ما يؤدي إلى تزايد حجم الإنتاج.

- تنويع فرص استغلال الموارد وزيادة قابلية استخدامها في ميادين الإنتاج المختلفة، حيث ينتج عن اتساع حدود الدولة اقتصاديا وتزايد فرص الإنتاج تنويع ميادينه وزيادة اعتماد الدول الأعضاء على بعضها البعض في الحصول على حاجاتها من السلع والخدمات وعوامل الإنتاج.
- تحسين شروط التبادل التجاري وزيادة القدرة على التفاوض، حيث تكسب الدول المتكاملة أهمية خاصة في الساحة الدولية أكبر مما كانت عليه قبل التكامل، لأنها تصبح ممثلة في كتلة اقتصادية واحدة تمكنها من إملاء شروطها ومطالبها على الدول خارج منطقة التكامل بشكل يحقق مصالحها.
- يعمل التكامل الاقتصادي على تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية حيث أن اتساع حجم السوق وما يتبعه من زيادة الطلب على السلع المنتجة يخلق حافزا قويا على الاستثمار عن طريق إنشاء مشاريع استثمارية كبرى، وهذا ما يؤدي إلى رفع معدلات النمو الاقتصادي في الدول المتكاملة.
- زيادة التوظيف، حيث يساعد التكامل الاقتصادي على زيادة معدلات التوظيف والتقليل من البطالة بتوفير فرص عمل جديدة في مختلف المجالات وزيادة فرص العمل أمام الأيدي العاملة والفنيين في دول التكامل.

7. عيوب ومشاكل التكامل الاقتصادي:

يواجه التكامل الاقتصادي مجموعة من المشاكل تعيق استمرار قيامه أهمها:

- **مشكلة التعريفة الموحدة:** من أهم الاعتبارات الأساسية للتكامل الاقتصادي ضرورة الاتفاق على وضع تعريفة جمركية موحدة في مواجهة العالم الخارجي غير أنه من الصعب التوفيق بين مصالح الدول الأعضاء في تحديدها، فبعض الدول التي تفرض رسما مرتفعا على وارداتها من الدول الأجنبية لحماية مشاريعها القائمة ستعارض قبول تعريفة جمركية موحدة أقل من هذا الرسم، والبعض الآخر الذي يفرض رسما منخفضا على وارداتها من بعض الدول ستعارض كذلك قبول تعريفة موحدة تزيد عن هذا الرسم بسبب الرغبة في الحفاظ على مصالحها التجارية مع الدول خارج التكامل.
- **مشكلة الحماية الجمركية:** تنتج هذه المشكلة بسبب اختلاف درجة نمو اقتصاديات الدول المتكاملة واختلاف ظروف مشاريعها الإنتاجية، حيث أن معظم دول التكامل تحمي إنتاجها بدرجات متفاوتة وبالتالي من الصعب التخلي عن الحماية من طرف كل دولة خوفا من مشكل المنافسة التي تأتي من مشاريع الدول الأخرى خاصة التي تنتج بتكاليف أقل.
- **مشكلة توزيع الإيرادات وتعويض الخسائر:** يرى البعض أن تحتفظ كل دولة بإيرادات الجمارك التي تحصلها من السلع والموارد الواردة بعد قيام الاقتصاديات الكبرى في الاتحاد بدفع مبلغ إجمالي معين للدول الصغيرة

فيه كتعويض لما خسرته من الإيرادات الجمركية نتيجة انضمامها للاتحاد، في حين يرى البعض الآخر أنه يتم تقسيم إيرادات الجمارك بين الدول الأعضاء على أساس نسبة عدد سكان كل دولة إلى مجموع سكان الإقليم المتكامل.

- **مشكلة تنسيق السياسات الاقتصادية:** وينحصر هذا المشكل في مدى قبول الدول الأعضاء توحيد سياساتها الاقتصادية والمالية والنقدية، فمثلا الاتفاق على توحيد أنظمة الضرائب يقلل إيرادات بعض الدول ويزيد من إيرادات البعض الآخر كما أن تثبيت سعر العملة وحرية تحويلها قد يؤدي إلى تسرب رؤوس الأموال إلى الدول الأعضاء الأخرى، وأيضا إباحة حرية تحويل عملاتها من المحتمل أن يزيد من خلل موازين مدفوعاتها.

8. العلاقة بين التكامل الاقتصادي والتكامل النقدي:

يعتبر التكامل الاقتصادي اتفاق بين مجموعة من الدول على إلغاء القيود على حركة السلع والأشخاص ورؤوس الأموال فيما بينها وتوحيد الرسوم الجمركية إزاء العالم الخارجي مع قيامها بالتنسيق بين سياساتها النقدية والمالية والاقتصادية، وقد يتحقق التكامل الاقتصادي الجزئي حين تبني أي شكل من أشكال التكامل الاقتصادي التي رأيناها سابقا، أما التكامل الاقتصادي الكامل عندما يشمل كافة الأشكال بدون استثناء.

ويعتبر الاتحاد النقدي بين مجموعة من الدول الأعضاء مرحلة متقدمة من مراحل التكامل الاقتصادي، فقد يتحقق الاتحاد النقدي الجزئي حين تبني أي شكل من أشكال العمل النقدي المشترك السابقة الذكر، أما التكتل النقدي الكامل فيتحقق عند تبني عملة نقدية واحدة لتحل محل الوحدات النقدية للدول الأعضاء وإنشاء بنك مركزي واحد وسلطة نقدية واحدة للمنطقة.

فالاتحاد النقدي والتكامل الاقتصادي الكاملان يسيران جنبا إلى جنب، غير أن الاتحاد النقدي هو تتويج لتكامل اقتصادي كامل، حيث يشكل هذا الأخير نقطة انطلاق أساسية للاتحاد النقدي. فالعمليات التجارية تتطلب المدفوعات وحركة رؤوس الأموال تتطلب تبادل العملات المختلفة، والهجرة تستدعي توفير فرص العمل ثم القيام بتحويل أجورها، وقيام نظام مدفوعات دولي يستدعي إجراء المدفوعات الدولية وعملية الصرف الأجنبي دون أي قيد، كلها شروط من شأنها تقوية التكامل الاقتصادي وتشجيعه عن طريق تسهيل حركة التجارة وعناصر الإنتاج داخل التنظيم التكاملي. ومن هنا تتضح العلاقة الوثيقة التي تربط بين هذين التكاملين وأنهما يسيران بشكل متوازن، حيث لا يمكن لأحدهما أن يتخلف كثيرا جدا عن الآخر.

أسئلة مقترحة للمناقشة:

انطلاقا مما تم التطرق إليه في المحاضرة، اختر من بين الخيارات التالية الإجابة الصحيحة:

- **من أول من أعطى لنظرية التكامل الاقتصادي صيغتها الكاملة؟**

أ) آدم سميث ب) Bella Balassa

ج) جون مايناردكينز د) David Ricardo

- **أي من المراحل التالية يمثل أعلى شكل للتكامل الاقتصادي؟**

أ) منطقة التجارة الحرة ب) السوق المشتركة

ج) الاتحاد الاقتصادي د) التكامل الاقتصادي التام / الاتحاد النقدي

- **أي مما يلي يميز التعاون الاقتصادي عن التكامل الاقتصادي؟**

أ) يهدف إلى إلغاء التمييز بين الدول ب) يتم في الغالب بين وحدات اقتصادية متجانسة

ج) يمكن أن يكون ثنائي أو جماعي د) يخلق كيان اقتصادي جديد

- **الاتحاد الجمركي يختلف عن منطقة التجارة الحرة في أنه:**

أ) يزيل الرسوم الجمركية بين الدول الأعضاء ب) يضع تعريفة جمركية موحدة تجاه العالم الخارجي

ج) يسمح بحرية حركة رؤوس الأموال د) يركز على توزيع الإيرادات

- **من دوافع التكامل الاقتصادي:**

أ) زيادة البطالة ب) فتح الأسواق وتوسيع نطاقها

ج) رفع الرسوم الجمركية للحماية الداخلية د) تعزيز النزاعات السياسية

المحاضرة السادسة: المنظمات الاقتصادية الدولية.

تمهيد:

تعد المنظمات الاقتصادية الدولية أحد أهم الفاعلين في النظام الاقتصادي العالمي المعاصر، حيث تلعب دورا محوريا في تنظيم العلاقات الاقتصادية بين الدول وتقوم بإدارته في ضوء مجموعة من السياسات النقدية والمالية والتجارية. إذ تساهم هذه المؤسسات مثل صندوق النقد الدولي، البنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية في تحقيق الاستقرار المالي، دعم التنمية، وتسوية النزاعات التجارية، كما تشرف على تطبيق السياسات الاقتصادية الدولية والتأكد من احترام الدول لالتزاماتها، وبفضل هذا الدور أصبحت المنظمات الاقتصادية الدولية عنصرا أساسيا في توجيه مسار الاقتصاد العالمي وصنع القرارات الاقتصادية المؤثرة على الدولة والمجتمع.

تعريف المنظمات الاقتصادية الدولية:

تعرف المنظمة الدولية عموما بأنها هيئة دائمة قائمة على أساس معاهدة تتخذ تسمية خاصة بها حسب الحالات، فقد تسمى نظام أو عهد وغيرها من المصطلحات. وتعد المعاهدة المقياس الأساس للمنظمة تقوم بين الدول الأعضاء وتؤدي المهام التي أنشئت من أجلها، كما تعرف أيضا المنظمات الدولية على أنها مجموعة الهيئات والمؤسسات التي يتكون منها المجتمع الدولي بشكل أساسي والتي تشارك في تحقيق إرادة الجماعات الدولية، فهي عبارة عن منظمات تقوم على هيكل إداري تنفيذي وتنظيمي من خلال مجموعة من الشخصيات الاعتبارية والمؤسسات التي تتكون منها الدول مثل منظمة الأمم المتحدة.

أما المنظمة الاقتصادية الدولية فتعرف بأنها مؤسسة دائمة تنشئها مجموعة من الدول بقصد التعاون والتنسيق في مجال من المجالات الاقتصادية، حيث تتمتع بالشخصية القانونية الدولية والإدارة الذاتية عند مباشرة اختصاصاتها المحددة في ميثاق إنشاءها التي أنشئت من أجلها والتي تهدف إلى تحقيق المصالح المشتركة في المجال الاقتصادي.

II. صندوق النقد الدولي (FMI):

يمثل إنشاء صندوق النقد الدولي الحدث البارز والهام في تاريخ الاقتصاد العالمي، فبعد الفوضى التي شهدتها العلاقات الاقتصادية الدولية في فترة قبل وبعد الحرب العالمية الثانية سارعت الدول إلى خلق قواعد دولية تشكل

محورا أساسيا لإدارة النظام النقدي الدولي كنظام يتمتع بمرونة كافية للتحكم في أسعار الصرف واستقرار موازين المدفوعات للدول من جهة، وكذلك تسهيل حركة المبادلات الدولية من جهة أخرى.

1. نشأة وتعريف صندوق النقد الدولي:

تبلورت فكرة صندوق النقد الدولي في يوليو 1944 أثناء مؤتمر للأمم المتحدة عقد في بريتون وودز بولاية نيوهامبشير الأمريكية عندما اتفق ممثلو خمس وأربعين حكومة على إطار للتعاون الاقتصادي يستهدف تجنب تكرار كارثة السياسات الاقتصادية الفاشلة التي أسهمت في حدوث الكساد الكبير في الثلاثينات من القرن العشرين. فمع ضعف النشاط الاقتصادي في البلدان الصناعية الكبرى حاولت البلدان المختلفة الدفاع عن اقتصاداتها بزيادة القيود المفروضة على الواردات، ولكن هذا الإجراء لم يؤد إلا إلى تفاقم دائرة الانخفاض التي يتعاقب فيها هبوط التجارة العالمية والناتج وتوظيف العمالة. ومن أجل المحافظة على الاحتياطيات المتناقصة من الذهب والعملات الأجنبية لجأت بعض البلدان إلى تقييد حرية مواطنيها في الشراء من الخارج، وقامت بلدان أخرى بتخفيض أسعار عملاتها، بينما فرض البعض الآخر قيودا معقدة على حرية حيازة المواطنين للعملات الأجنبية على أن هذه الحلول أدت إلى نتائج عكسية، ولم يتمكن أي بلد من المحافظة على ميزته التنافسية لفترة طويلة، حيث أدت سياسات إفقار الجار هذه إلى تدمير الاقتصاد الدولي، فتناقصت التجارة العالمية تناقصا حادا وكذلك توظيف العمالة ومستويات المعيشة في بلدان كثيرة.

ومع انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت بلدان الحلفاء الرئيسية النظر في خطط مختلفة لإعادة النظام إلى العلاقات النقدية الدولية، وولد صندوق النقد الدولي في مؤتمر بريتون وودز حين وضع ممثلو البلدان المشاركة الميثاق أو اتفاقية التأسيس لمؤسسة دولية تشرف على النظام النقدي الدولي وتعمل على إلغاء قيود الصرف المرتبطة بالتجارة في السلع والخدمات وتحقيق استقرار أسعار الصرف. وفي ديسمبر 1945 جاء صندوق النقد الدولي إلى حيز الوجود عند توقيع 20 بلدا على اتفاقية تأسيسه.

وفي عالم اليوم الذي يزداد تكاملا وتكافلا يوما بعد يوم، يعتمد تحسن الأحوال في أي بلد أكثر من أي وقت مضى على الأداء الاقتصادي في البلدان الأخرى ووجود بيئة اقتصادية عالمية مفتوحة ومستقرة. وبالمثل فإن السياسات المالية والاقتصادية التي تنتهجها بعض الدول تؤثر على مدى نجاح أو فشل سير النظام التجاري ونظام المدفوعات العالميين. ومن هنا تتطلب العولمة توثيق التعاون الدولي، وهو ما أدى بدوره إلى زيادة مسؤوليات المؤسسات الدولية القائمة على تنظيم هذا التعاون بما فيها صندوق النقد الدولي، حيث ازدادت أهمية الأهداف التي يتبناها لسبب بسيط آخر، ألا وهو اتساع نطاق عضويته ذلك أن عدد الدول الأعضاء قد تجاوز أربعة أمثال عدد الدول التي

شاركت في إنشائه وعددها 45 بلدا، إلى جانب التغيرات التي شهدها الاقتصاد العالمي، قد تطلبت من الصندوق أن يتكيف مع المستجدات بسبل مختلفة حتى يتسنى له الاستمرار في خدمة أهدافه على نحو فعال.

وعليه يمكن تعريف **صندوق النقد الدولي** على أنه "المؤسسة العالمية النقدية التي تقوم على إدارة النظام النقدي الدولي، وتطبيق السياسات النقدية الكفيلة بتحقيق الاستقرار وعلاج العجز المؤقت في موازين مدفوعات الدول الأعضاء فيه". وقد أنشئ في25 ديسمبر 1945 بموجب اتفاقية بريتن وودز الموقعة في 1944، حيث بلغ عدد الدول الموقعة عليه 29 دولة، وباشر عمله في مارس 1947، وبلغ عدد الدول الأعضاء فيه حاليا **190 دولة**.

2. أهداف صندوق النقد الدولي:

قام صندوق النقد الدولي عند تأسيسه على تحقيق الأهداف التالية:

- تشجيع التعاون الدولي في الميدان النقدي بواسطة هيئة دائمة تهيئ سبل التشاور والتآزر فيما يتعلق بالمشكلات النقدية الدولية.
- تيسير التوسع والنمو المتوازن في التجارة الدولية، وبالتالي الإسهام في تحقيق مستويات مرتفعة من العمالة والدخل الحقيقي والمحافظة عليها، وفي تنمية الموارد الإنتاجية لجميع البلدان الأعضاء، على أن يكون ذلك من الأهداف الأساسية لسياستها الاقتصادية.
- العمل على تحقيق الاستقرار في أسعار الصرف والمحافظة على ترتيبات صرف منتظمة بين البلدان الأعضاء، وتجنب التخفيض التنافسي في قيم العملات.
- المساعدة على إقامة نظام مدفوعات متعدد الأطراف فيما يتعلق بالمعاملات الجارية بين البلدان الأعضاء، وعلى إلغاء القيود المفروضة على عمليات الصرف والتي يمكن أن تعرقل نمو التجارة العالمية.
- تدعيم الثقة لدى البلدان الأعضاء متيحا لها استخدام موارده العامة مؤقتا بضمانات كافية، كي تتمكن من تصحيح الاختلالات في موازين مدفوعاتها دون اللجوء إلى إجراءات مضرة بالرخاء الوطني أو الدولي.
- العمل وفق الأهداف المذكورة سابقا على تقصير مدة الاختلال في ميزان مدفوعات البلد العضو والتخفيف من حدته.

3. وظائف صندوق النقد الدولي:

وحتى يحقق الصندوق أهدافه، يجب أن يقوم بالوظائف والمهام التالية وهي:

– تدعيم استقرار أسعار الصرف ومنع لجوء الدول إلى التنافس على تخفيض عملاتها.

– إقامة نظام مدفوعات متعدد الأطراف والتخلص من قيود الصرف الذي يحول دون نمو وتنشيط التجارة الدولية.

– تمويل العجز المؤقت في موازين مدفوعات الدول الأعضاء بإتاحة الموارد اللازمة لتمكنهم من تصحيح الاختلال، حيث يمنح لذلك قروضا قصيرة ومتوسطة الأجل

– يعمل على توفير السيولة اللازمة لتسوية المدفوعات الدولية من خلال زيادة الاحتياطات الدولية، وقد ابتدع من أجل ذلك ما تسمى بـ "حقوق السحب الخاصة".

– اقتراح السياسات التصحيحية التي يجوز للدولة العضو إتباعها وتطبيقها لتحقيق التوازن الخارجي والمرتبط بتحقيق التوازن الداخلي.

– يقوم بتقديم المشورة للدولة العضو بالإضافة إلى تدريب المختصين من أجل حل المشاكل النقدية ومساعدتهم على إتباع السياسات الاقتصادية المناسبة لذلك.

– التعاون مع البنك الدولي فيما يتعلق بعلاج الاختلالات الهيكلية.

– يركز صندوق النقد الدولي في معالجاته للسياسات الاقتصادية الكلية على الفترة القصيرة وأحيانا الفترة المتوسطة ويطلق عليها سياسات التثبيت.

4. موارد صندوق النقد الدولي:

يحصل الصندوق على موارده المالية من عدة مصادر رئيسية تشمل:

➢ اشتراكات الدول الأعضاء (أو الحصص):

إن المصدر الرئيسي لموارد صندوق النقد الدولي هو اشتراكات الحصص (أو رأس المال) التي تسددها البلدان عند الانضمام إلى عضوية الصندوق أو في أعقاب المراجعات الدورية التي تتزايد فيها الحصص، حيث تدفع البلدان 25% ذهبا و75% عملة وطنية لأغراض الإقراض حسب الحاجة. ثم تغير الأمر باستحداث ما يسمى بوحدات حقوق السحب الخاصة، حيث ألزمت الدول بدفع 25% من حصتها بحقوق السحب الخاصة أو إحدى العملات الرئيسية مثل: الدولار الأمريكي، الين الياباني، والباقي بعملتها الوطنية. إذ تعتبر الحصص المقدمة من الدول الأعضاء المرآة التي تعكس القوة الاقتصادية للدولة، فهذه الحصص لا تحدد فقط مساهمة الدولة في الموارد المالية للصندوق، بل أيضا حقوق التصويت وإمكانية الوصول إلى القروض، كما أن حصة كل دولة يمكن أن تراجع وتعدل دوريا لتتناسب مع التغيرات الاقتصادية العالمية.

تعريف حقوق السحب الخاصة: تحدد حصة كل عضو في رأسمال الصندوق حقوقه في السحب على موارده، ويأخذ لجوء الأعضاء إلى موارد الصندوق الصورة الرئيسية تعرف بحقوق السحب الخاصة وهي عبارة عن "أصل احتياطي (وحدة حساب دفترية وليست وحدة نقدية) دولي استحدثه صندوق النقد الدولي سنة 1969، ليصبح مكملا للأصول الرسمية الخاصة بالبلدان الأعضاء، كانت تقدر قيمته في البداية بما يساوي 0.888891 غراما من الذهب النقي وهو ما كان يعادل دولارا أمريكيا واحدا، وبعد انهيار بريتن وودز أعيد تحديد قيمتها بسلة من العملات (الدولار الأمريكي، اليورو، الين الياباني، اليوان الصيني، والجنيه الإسترليني)، وتراجع هذه السلة كل خمس سنوات للتأكد من أن العملات الداخلة في السلة هي المستعملة في المبادلات الدولية وأن قيمتها ووزنها تعكس أهميتها في الأنظمة المالية والتجارية".

- **القروض والاقتراض:**

عند عجز الحصص عن توفير ما يحتاجه الصندوق من أموال، يمكنه اللجوء إلى الاقتراض من الدول الأعضاء الغنية أو من الأسواق المالية العالمية لتمويل برامجه، كما يقوم الصندوق أحيانا بإصدار سندات لجمع الأموال الإضافية.

- **الفوائد أو الأرباح من القروض:**

يقرض الصندوق فائدة على القروض التي يقدمها للدول الأعضاء، وهذه الفائدة تشكل مصدر دخل إضافي للصندوق.

- **الرسوم والمصاريف الإدارية:**

تتحمل الدول التي تقترض من الصندوق عادة تكاليف إدارية ورسوما إضافية، وتستخدم هذه الإيرادات لتمويل تشغيل الصندوق.

- **مبادرات تمويلية إضافية:**

قد يعتمد الصندوق أيضا على موارد إضافية عبر مبادرات دولية وبرامج تمويلية خاصة، مثل: الصناديق الائتمانية التي تركز على الدول الفقيرة أو التي تمر بأزمات إنسانية أو بيئية.

5. انتقادات صندوق النقد الدولي:

تعرض صندوق النقد الدولي لبعض الانتقادات من الكتاب والمراقبين الاقتصاديين تمثلت فيما يلي:

- ليس دائما الخيار السليم، فبرنامج صندوق النقد الدولي قد يترك البلد في بعض الأحيان فقيرا كما كان من قبل، لكن مع مديونية أكبر وصفوة حاكمة أكثر ثراء، بالإضافة إلى أن القروض التي تقدم من الصندوق إلى الدول تكون ضارة في حالات كثيرة خاصة التي توجه إلى الدول النامية ودول العالم الثالث.
- سطوة الولايات المتحدة الأمريكية على البنك وتحكمها وقدرتها على إعطاء القرض من عدمه لأي دولة، حيث أنها الدولة الوحيدة التي تمتلك حق الفيتو من بين الدول الأعضاء.
- يتبنى صندوق النقد الدولي سياسات رأسمالية تؤيد السوق الحر، فهو يرفض أية قيود من الدول المقترضة على النقد الأجنبي.
- يعطي نفس التوصيات والنصائح لكل الدول، مما لا يعطي أية مساحات للدول التي قد يكون وضعها الاقتصادي والاجتماعي مختلفا إلى حد كبير مع نظيرتها من الدول المقترضة.
- تم اتهام صندوق النقد الدولي بكونه أحد أدوات الشركات العالمية لبناء إمبراطورية تسيطر على اقتصاد العالم، وتهزم الدول ونهب وتدمير اقتصاد الدول النامية.

III. البنك الدولي (BM):

يعد البنك الدولي للإنشاء والتعمير احدى المؤسسات المالية التابعة للأمم المتحدة، والتي أوكلت لها في السنوات الأولى من إنشائها مهمة إعادة التعمير والبناء للاقتصاديات المتضررة من الحرب العالمية الثانية، ثم توسعت مهامه لتشمل تقديم مختلف أنواع القروض إلى دول العالم الثالث.

1. نشأة وتعريف البنك الدولي:

يعتبر البنك الدولي أكبر مصدر تمويل في العالم يهدف إلى تقديم المساعدات المالية والفنية لبلدان العالم الثالث في جميع أنحاء العالم، وينصب محور تركيزه الرئيسي حول مساعدة أكثر الناس وأشد البلدان فقرا، حيث تتمثل رسالته في مكافحة الفقر برغبة قوية وكفاءة مهنية لتحقيق نتائج دائمة، بالإضافة إلى مساعدة الناس على مساعدة أنفسهم والحفاظ على بيئتهم عن طريق تقديم الموارد، وتبادل المعارف، وبناء القدرات، وتكوين الشراكات في القطاعين العام والخاص.

فالبنك الدولي هو الوكالة الدولية الرئيسية للتمويل من أجل التنمية وهذا يعكس الطبيعة المزدوجة لأهداف البنك، فالهدف الأول (التعمير) هو إصلاح وتجديد وسائل وأدوات الإنتاج التي دمرتها الحروب، والهدف الثاني (التنمية) هو تنمية الموارد الاقتصادية ورفع مستوى المعيشة للدول الأعضاء النامية، إذ يظهر مدى الارتباط بين الهدفين من حيث تقديم المساعدات اللازمة للدول الأعضاء من أجل تمكينها من التغلب على عثرتها الاقتصادية.

وعليه يمكن تعريف **البنك الدولي** على أنه "مؤسسة اقتصادية عالمية مسؤولة عن إدارة النظام المالي الدولي والاهتمام بتطبيق السياسات الاقتصادية الكفيلة بتحقيق التنمية الاقتصادية للدول الأعضاء"، فهو المؤسسة التوأم لصندوق النقد الدولي حيث نتجت هي الأخرى عن اتفاقية بريتن وودز سنة 1944، وأنشئ أساسا من أجل إعادة إعمار الدول التي تم تدميرها خلال الحرب العالمية الثانية. وبدأ عمله رسميا في 25 يونيو 1946 حيث بلغ عدد الدول الأعضاء فيه **190 دولة**، ولكي تكون الدولة عضوا في البنك الدولي لابد أن تكون عضوا في صندوق النقد الدولي وإن اكتتاب الدول الأعضاء في رأسمال البنك يتحدد وفقا لحصة كل دولة في رأسمال الصندوق.

2. أهداف البنك الدولي:

تتمثل أهداف البنك الدولي في النقاط التالية:

- معالجة الاختلال الهيكلي ومساعدة الدول النامية على تصحيح الخلل في موازين مدفوعاتها عن طريق تشجيع الاستثمارات الدولية لتنمية الموارد الإنتاجية للدول الأعضاء.
- المساهمة في إعادة بناء وإعمار وتنمية اقتصاديات الدول الأعضاء والعمل على رفع معدلات النمو الاقتصادي.
- وضع قواعد سلوك النظام المالي الدولي فيما يتعلق بالتحركات الدولية لرؤوس الأموال.
- تشجيع الاستثمار الخاص وتوسيعه.
- تقديم المعونات الفنية والدراسات الاقتصادية للدول الأعضاء.
- فض المنازعات المالية بين الدول الأعضاء.

3. وظائف البنك الدولي:

ولتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه يقوم البنك بالوظائف التالية:

- العمل على تقديم التمويل الدولي طويل الأجل لمشاريع وبرامج التنمية وخاصة للدول النامية.
- تقديم المساعدات الخاصة للدول النامية الاكثر فقرا والتي يقل متوسط دخل الفرد فيها عن ألف دولار سنويا.
- العمل على زيادة دور القطاع الخاص في الدول النامية بكل الوسائل الممكنة.
- القيام بتقديم المشورة والمساعدة الفنية للدول الأعضاء لمساعدتها على تحقيق أفضل الحلول لمشاكلها المتعلقة بأهداف البنك واختيار المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية.

- العمل على تقوية البنية الأساسية للتنمية من خلال تمويل المشروعات الكبيرة ومنها سدود المياه، مشاريع الري، محطات توليد الكهرباء، السكك الحديدية والطرق.
- القيام بتطوير أدوات التحليل الخاصة بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات وإصلاح البنية الاقتصادية التي تعمل فيها تلك المشروعات.

4. موارد البنك الدولي:

يحصل البنك الدولي على موارده المالية من المصادر الرئيسية التالية:

- **الاكتتاب:** وهي مجموع حصص الدول الأعضاء والتي تشكل رأسمال البنك إلا أن هذه المساهمة لا تشكل سوى نسبة ضئيلة من أموال البنك القابلة للإقراض، حيث تتحدد حصة الدولة العضو استنادا لحصة الدولة في الصندوق وتسدد وفقا لصيغة محددة: 2% تدفع ذهبا، 18% تدفع بالعملات الأساسية وغالبا بالدولار الأمريكي، و80% تدفع بالعملة المحلية تبقى لدى البلد العضو ويمكن للبنك أن يستعملها وقت الحاجة.
- **التمويل المشترك:** وهي مساهمات الهيئات والمنظمات المالية الدولية مثل البنك الأمريكي للتنمية وبنك التنمية الأسيوي وغيرها من خلال إقناعها بالإسهام برأسمالها في المشروعات التي يقوم البنك بتقييمها وإعدادها للتمويل، إذ تسعى هذه المؤسسات والمنظمات والوكالات إلى استثمار أموالها في مشروعات يتولى البنك الإشراف عليها وذلك لعدة أسباب أهمها أن البنك يتشدد في دراسته للمشاريع لضمان نجاحها.
  - الاقتراض من أسواق المال العالمية، عن طريق السندات ويحصل على معظم موارده المالية من هذا المصدر.
  - الدخل الصافي الناتج عن مختلف عملياته في تسديد فوائد القروض التي يمنحها والعمولات المختلفة المرتبطة بحصص الدول الأعضاء في البنك.

فمنذ نشأة البنك الدولي وحتى الآن نجد استحواذ الدول الرأسمالية الصناعية بالسيطرة على إدارته وتحديد سياسته وتخصيص موارده، وذلك من خلال ما استحوذت عليه من أغلبية في رأسماله، وبالتالي على الشطر الأعظم من القوة التصويتية في البنك (طبقا لقاعدة التصويت المرجح بحجم النصيب في رأسمال البنك)، وقد انعكس ذلك على قرارات البنك في مجال الإقراض.

5. مؤسسات البنك الدولي:

أصبحت التسمية الحالية لهذه المؤسسة "**مجموعة البنك العالمي**" وذلك لاشتمالها على أربع مؤسسات أخرى بالإضافة إلى البنك الدولي للإنشاء والتعمير، حيث تختص هذه المؤسسات بجوانب مختلفة من التنمية لكنها تستخدم إفادتها النسبية للعمل بطريقة متعاونة نحو الهدف الأساسي ألا وهو تقليل نسبة الفقر. وهي كالآتي:

- **البنك الدولي للإنشاء والتعمير (BIRD):** تأسس سنة 1944 وباشر مهامه سنة 1946، هدفه المساهمة في تمويل وإعادة تعمير وبناء الدول المتضررة من الحرب العالمية الثانية، وكذا تمويل المشاريع التنموية الاقتصادية للدول الأعضاء، وإعطاء الأولوية للاستثمار الخاص الأجنبي وتقديمها لقروض تنموية منتجة، وكذا المساهمة في تطوير المبادلات التجارية الدولية والمحافظة على ميزان مدفوعات الدول الأعضاء وتشجيع الاستثمارات الدولية.
- **هيئة التمويل الدولية (SFI):** أنشئت سنة 1956 ملتزمة بتشجيع النمو في البلدان النامية بتوفير الدعم للقطاع الخاص.
- **الهيئة الدولية للتنمية (AID):** تأسست سنة 1960 تقوم بتقديم القروض بدون فائدة إلى أفقر البلدان النامية.
- **المركز الدولي لتسوية المنازعات (CIRDI):** تأسس سنة 1966 يسعى إلى تشجيع الاستثمار الدولي عن طريق التوفيق والتحكيم في المنازعات الاستثمارية التي تنشأ بين المستثمرين الأجانب والبلدان المضيفة.
- **الوكالة المتعددة الأطراف لضمان الاستثمار (AMGI):** تأسست سنة 1988 تقدم ضمانات للمستثمرين الأجانب ضد الخسارة الناتجة عن المخاطر غير التجارية.

IV. مؤسسات تنظيم وتحرير التجارة الدولية:

بانتهاء الحرب العالمية الثانية شهد العالم تغييرات جذرية في بنيته الاقتصادية، حيث بدأت الدول العظمى في وضع أسس العلاقات الاقتصادية الدولية في مرحلة ما بعد الحرب وكان بذلك ميلاد صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير عام 1944 والتوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة GATT سنة 1947 بمثابة تدشين لنظام عالمي جديد، وفي الأول من يناير سنة 1995 تأسست المنظمة العالمية للتجارة الركن الثالث من أركان النظام الدولي الجديد كصورة بديلة معدلة وأكثر رسمية لاتفاقية الجات GATT والتي تهدف إلى تحرير التجارة الدولية بين الدول.

1. الاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة (GATT):

➢ **تعريف الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة ونشأتها:**

في خضم الحرب العالمية الثانية، وتحديدا 1941 وفي لقاء ثنائي غير معلن جمع الرئيس في شهر آب لعام الأميركي روزفلت ورئيس الوزراء البريطاني تشرشل والذي استمر لأربعة أيام، تم وضع التصور الأساسي للنظام العالمي وخاصة الشق الاقتصادي لما بعد الحرب، وأهم ما اتفق عليه هو تخفيف القيود التجارية وحرية البحار، والتعاون الاقتصادي العالمي، وذلك يشبه إلى حد قوي نقاط الرئيس الأميركي وولسن الأربعة عشر التي طرحها في مؤتمر فرساي بعد اية الحرب العالمية الأولى والتي تم تجاهلها في حينه. بدأت ترجمة التصور الذي وضعه روزفلت وتشرشل حتى قبيل انتهاء الحرب بإنشاء ركائز ثلاث لإدارة الاقتصاد العالمي وهي: منظمة للتجارة الدولية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإعمار والتنمية.

وقد تم بالفعل وضع الأسس العملية للبنك الدولي وصندوق النقد الدولي في مؤتمر بريتون وودز عام 1944 كما ذكر سابقا، إلا أن الركيزة الثالثة وهي منظمة التجارة الدولية لم تبصر النور بسبب رفض الكونغرس الأميركي التوقيع على مسودة ميثاق المنظمة والذي انبثق عن ميثاق هافانا لعام 1948 بسبب التضارب في وجهات النظر بين الديموقراطيين والجمهوريين، ما جعل بقية دول العالم صرف النظر عنها. وفي غضون ذلك، دخلت الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة والتي عرفت باسم اتفاقية الجات GATT حيز التنفيذ في مطلع العام 1948 والتي سبق وتفاوض بشأنها 23 دولة في جنيف بين عامي 1946 و1947. وعلى الرغم من أنه كان من المتوقع أن تكون اتفاقية الجات مؤقتة، إلا أنها كانت الاتفاقية الرئيسية الوحيدة التي حكمت التجارة الدولية حتى إنشاء منظمة التجارة العالمية، حيث تطورت الجات على مدى 47 سنة لتصبح منظمة تجارة عالمية بحكم الواقع تضم في النهاية ما يقرب من 130 دولة. ومن خلال جولات التفاوض المختلفة، تم تمديد اتفاقية الجات أو تعديلها عن طريق العديد من القوانين والترتيبات التكميلية، والإعفاءات، وتقارير لجان تسوية المنازعات، وقرارات مجلسها.

إذن فكلمة **GATT** هي اختصار لتسمية الاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة **General Agreement on Tarifs and Trade** "وهي عبارة عن اتفاقية دولية متعددة الأطراف لتبادل المزايا التفضيلية بين الدول الأعضاء الناتجة عن تحرير التجارة الدولية من القيود التعريفية (الجمركية) وغير التعريفية (الكمية)".

➢ مبادئ الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة:

تقوم الاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة على المبادئ التالية:

مبدأ المعاملة بالمثل: فرض أي قيود في المعاملات التجارية من قبل بلد معين من الدول المتعاقدة على باقي الدول يعطي الحق للدول الأخرى أن تفرض القيود المناسبة على هذا البلد، أي التعامل معه بمثل الإجراء الذي قام به.

مبدأ الدولة الأولى: منح كل طرف من أطراف التعاقد فورا وبلا شروط، جميع المزايا والحقوق والإعفاءات التي تمنح لأية دولة أخرى .

مبدأ عدم التمييز: يكون استخدام القيود الخاصة بالتجارة الدولية بطريقة غير تمييزية والحقيقة أن تطبيق شروط الدولة الأولى بالرعاية يعتبر أيضا سبيلا لتحقيق مبدأ عدم التمييز.

مبدأ المعاملة الوطنية للسلع الأجنبية: ويعني هذا المبدأ عدم استخدام القيود غير التعريفية بأنواعها كوسيلة لحماية المنتج المحلي، ومن ثم التمييز ضد المنتج المستورد.

مبدأ الالتزام بالتعريفة الجمركية كوسيلة وحيدة للحماية: دون اللجوء إلى الإجراءات غير الجمركية كحظر الاستيراد أو تقييد كميته.

مبدأ الالتزام بتجنب دعم الصادرات: حيث أن هذا الدعم قد يلحق ضررا بدول أخرى متعاقدة.

مبدأ مكافحة الإغراق: أي تمنع الدولة من تصدير منتجاتها بأسعار أقل من السعر الطبيعي لهذه المنتجات في بلدها الأصلي لما تخلفه هذه السياسة من أضرار جسيمة على المنتجين المحليين للدولة المستوردة.

➢ **أهداف الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة:**

يمكن تلخيص أهم أهداف الاتفاقية في النقاط التالية:

- تمثل الهدف الرئيسي لاتفاقية الجات في تحرير التجارة الدولية مما يفرض عليها من قيود تعريفية أي الجمركية، والغير تعريفية أي الكمية، والتي تعرقل حركة السلع عبر الحدود الدولية.
- العمل على بناء نظام تجاري عالمي حر من شأنه تحقيق أعلى مستويات معيشية في الدول الأطراف المتعاقدة بالإضافة إلى تحقيق مستويات التشغيل الكامل بها.
- العمل على استغلال الموارد الاقتصادية العالمية السلعية استغلالا كاملا وأمثل مع التوسع في حجم الإنتاج والمبادلات التجارية السلعية الدولية، بهدف تشجيع الحركات الدولية لرؤوس الأموال وما ينجز عنها من زيادة في الاستثمارات العالمية.
- مساعدة الدول النامية على الوصول إلى أسواق الدول المتقدمة، من أجل تصريف الفائض من منتجاتها من السلع المصنعة والنصف المصنعة.
- الاعتماد على منهج المفاوضات كوسيلة لحل المشكلات المتعلقة بالتجارة الدولية.
- العمل على توفير مناخ دولي ملائم للمنافسة الدولية ومساعد على توسيع التجارة الدولية.

➢ **أهم جولات الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة:**

سيتم تلخيص جولات الاتفاقية في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: أهم جولات GATT.

الجولة	التاريخ	عدد الدول المشاركة	الموضوعات الأساسية للجولة
جنيف	1947	23	تخفيض التعريفات الجمركية
آنسي	1949	23	تخفيض التعريفات الجمركية

توركواي	1951	38	تخفيض التعريفات الجمركية
جنيف	1956	26	تخفيض التعريفات الجمركية
ديلز	1961-60	26	تخفيض التعريفات الجمركية وتنسيق اتفاق التعريفة مع الاتحاد الأوروبي.
كيندي	1967-64	62	التعريفات الجمركية المضادة للإغراق
طوكيو	1979-73	102	تعريفات وإجراءات غير جمركية في إطار العلاقات التجارية
الأوروغواي	1993-86	125 وعدد الدول الموقعة 117	تعريفات: إجراءات غير جمركية، الزراعة، المنسوجات والملابس والخدمات، حماية حقوق الملكية الفكرية، والاستثمار وقيام منظمة التجارة العالمية.

تعتبر جولات الجات التفاوضية ناجحة في تخفيض الحواجز التجارية، ففي دورات كيندي وطوكيو والأورغواي تم تخفيض التعريفة الجمركية بما يقارب الثلث في كل دورة، وبالرغم من أن متوسط التعريفة الجمركية قد تم تخفيضه، فإن التعريفة الجمركية ظلت تمثل مشكلة لسببين، هما: الأول أن التعريفة على بعض المنتجات لا تزال مرتفعة. والثاني أن الدول النامية والاقتصاديات الانتقالية في شرق أوربا كانت متأخرة في الانضمام للجات، لذا فإن متوسط التعريفة الجمركية في العديد من الدول بقي مرتفعا. وتعتبر جولة طوكيو والأورغواي بما تمخض عنها من اتفاقيات لإعادة تنظيم العلاقات التجارية الدولية ترجمة فعلية للفكر الاقتصادي للمدارس والتيارات الليبرالية الجديدة بعد عجز الفكر الكينزي، والاشتراكي عن إبراز بدائل تخفف من حدة الأزمات الاقتصادية، وتحد من تفاقم مشكلات الاقتصاديات النامية. وقد كانت جولات الجات بدعوة من الولايات المتحدة بمفردها أو بمشاركة الدول الصناعية بغية تحقيق أهدافها، كما أنها تضع جداول أعمالها وتصنع قراراتها دون السماح بتعديلات تؤثر على أهدافها، فنجاح المفاوضات يخضع لمصالح تلك الدول.

2. المنظمة العالمية للتجارة (OMC):

➢ تعريف المنظمة العالمية للتجارة ونشأتها:

في اليوم الأول من يناير 1995 اكتمل التنظيم القانوني والمؤسسي الحاكم للعلاقات الاقتصادية الدولية بعد دخول اتفاقيات منظمة التجارة العالمية حيز التنفيذ لتتولى تنظيم السوق التجارية من خلال تحرير التبادل التجاري الدولي في السلع والخدمات أو تسهيل نفاذها إلى الأسواق ما بين الدول الأعضاء فيها، وتحقيق قدر أكبر من

التنسيق في السياسات التجارية الدولية، وهي ذات الأهداف التي سعت الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة GATT إلى تحقيقها طوال عدة عقود سابقة منذ إقرارها في 30 أكتوبر 1947. وعليه تعد المنظمة العالمية للتجارة الوريث الشرعي للاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة بعدما نصت الوثيقة الختامية لمفاوضات جولة الأرغواي في مادتها الأولى والثانية على إنشاء منظمة التجارة العالمية لتكوين الإطار المؤسسي المشترك لسير العلاقات التجارية فيما بين أعضائها.

إذن يمكن القول أن **المنظمة العالمية للتجارة** منظمة اقتصادية عالمية النشاط ذات شخصية قانونية مستقلة وتعمل ضمن منظومة النظام الاقتصادي العالمي الجديد على إدارة وإقامة دعائم النظام التجاري الدولي وتقويته في مجال تحرير التجارة الدولية، وزيادة التبادل الدولي والنشاط الاقتصادي والعالمي، وتقف على قدم المساواة كضلع ثالث لصندوق النقد الدولي والبنك الدولي في رسم وتوجيه السياسات الاقتصادية الدولية المؤثرة على الأطراف المختلفة في العالم للوصول إلى إدارة أكثر كفاءة وأفضل للنظام الاقتصادي العالمي. وقد باشرت عملها رسميا في الفاتح جانفي من سنة 1995 مكونة من حوالي 110 دولة منها 85 دولة نامية، ليصل عدد الدول الأعضاء فيها 264 دولة حاليا.

➢ أهداف المنظمة العالمية للتجارة:

بإنشاء منظمة التجارة العالمية اكتمل الضلع الثالث لمؤسسات "بريتن وودز" التي أسفرت من قبل عن إنشاء صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، وترجع أهمية إنشاء هذه المنظمة إلى عدد ونوعية الاتفاقيات التي ترعاها، فعلى صعيد الكم بلغ عدد هذه الاتفاقيات 28 اتفاقية، أما على صعيد النوع والكيف فإن تلك الاتفاقيات استهدفت إجراء مزيد من التحرير في التجارة العالمية ليس فقط في مجال السلع المنظورة كما كان الأمر في إطار الجات، بل امتد نطاقها ليشمل مجالات جديدة مثل الخدمات، والاستثمار، وحقوق الملكية الفكرية وغيرها، كما تم لأول مرة وضع نظام متكامل لتسوية المنازعات في كافة المجالات التي تناولتها هذه الاتفاقيات. ويمكن إيجاز أهداف المنظمة العالمية للتجارة فيما يلي:

- الإشراف على إدارة وتنفيذ الاتفاقيات التجارية بين الدول الأعضاء.
- مراقبة السياسات التجارية للتأكد من توافقها مع الأسس والقواعد الواردة في الاتفاقيات.
- العمل على حسم المنازعات التجارية التي قد تنشأ بين الدول الأعضاء.

- تنظيم المفاوضات متعددة الأطراف.
- رفع مستوى المعيشة للدول الأعضاء والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية لجميع الدول وخاصة النامية منها.

على الرغم من أن اتفاقية الجات كان لها نفس الأهداف إلا أن منظمة التجارة العالمية سعت إلى تحقيق هذه الأهداف بشكل أكثر شمولا، فعلى سبيل المثال في حين ركزت الجات بشكل حصري تقريبا على السلع واستبعدت الكثير من المنتوجات الزراعية والمنسوجات، تضم منظمة التجارة العالمية جميع السلع والخدمات بالإضافة إلى عنصر مهم جديد وهو الملكية الفكرية، فضلا عن بعض سياسات الاستثمار، كما قامت الأمانة الدائمة لمنظمة التجارة العالمية بتعزيز وإضفاء الطابع الرسمي على آليات مراجعة السياسات التجارية وتسوية المنازعات. ونظرا لأن العديد من المنتجات مشمولة في منظمة التجارة العالمية أكثر من تلك التي كانت موجودة في اتفاقية الجات، وبسبب زيادة عدد البلدان الأعضاء فقد استحوذت دول المنظمة على أكثر من 90 في المئة من حجم التجارة العالمية.

➢ **مبادئ المنظمة العالمية للتجارة:**

اعتمدت منظمة التجارة العالمية في أداء مهامها على مجموعة من المبادئ **حافظت فيها على المبادئ التي كانت تقوم عليها الاتفاقية سابقا** وأضافت بعض المبادئ نتعرف عليها فيما يلي:

مبدأ التقييد الكمي للتجارة (تحديد كمية السلع المستوردة):

- في حال وقوع أزمة في ميزان المدفوعات أو لمواجهة انخفاض كبير في الاحتياطات النقدية، لكن بشرط تخفيف هذه القيود وإلغائها تدريجيا عند زوال أسباب وجودها.

مبدأ المعاملة التفضيلية للدول النامية:

- حيث يجوز للدول النامية اتخاذ إجراءات حمائية إضافية لتحقيق المرونة في تعديل تعريفتها الجمركية والحصول على مزايا تجارية من الدول المتقدمة وفق ترتيبات محددة بما فيها الإعفاء من تطبيق مبدأ الدولة الأولى بالرعاية.

مبدأ المفاوضات التجارية:

- تعني الالتزام بتسوية المنازعات بين الدول الأعضاء عبر التشاور والتفاوض ضمن المنظمة، بهدف التوصل إلى تسوية عادلة وفعالة.

➢ **وظائف المنظمة العالمية للتجارة:**

حددت الوثيقة الختامية لجولة الأورغواي الموقعة بمراكش في مادتها الثالثة وظائف المنظمة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وتتلخص هذه المهام أو الوظائف في خمس مهام وهي:

- تسهل المنظمة تنفيذ وإدارة وأعمال هذه الاتفاقية والاتفاقات التجارية متعددة الأطراف، وتعمل على دفع أهدافها كما توفر الإطار اللازم لذلك.
- تنظيم وإشراف تام على جميع المفاوضات التجارية بين الدول الأعضاء بعضها البعض، وبينها وبين الدول الساعية للعضوية.
- الفصل في المنازعات التجارية بين الأعضاء عبر هيئة تسوية المنازعات، وقد أصبحت هيئة متخصصة نافذة السلطة بعد قيام المنظمة.
- مراقبة سياسات الدول التجارية للأعضاء فيما يخص الالتزام بتطبيق الاتفاقيات التي ترعاها.
- التعاون والتنسيق مع صندوق النقد الدولي والبنك العالمي والمؤسسات المرتبطة بهما، من أجل المزيد من التنسيق والتوجيه للسياسات الاقتصادية على المستوى الدولي.

➢ **كيفية تدخل المنظمة العالمية للتجارة في المجال التجاري العالمي:**

تتدخل المنظمة العالمية للتجارة في المجال التجاري العالمي بعدة طرق تشمل ما يلي:

- **وضع القواعد:** حيث تضع المنظمة قواعد ملزمة قانونيا تحكم التجارة الدولية بين الدول الأعضاء، وتشمل أحكاما بشأن الرسوم الجمركية، الحصص، المعايير الفنية، حماية الملكية الفكرية وحل النزاعات. إذ تسعى هذه القواعد إلى ضمان انسياب التجارة الدولية بشكل عادل ومتوقع، وخفض تكاليف التجارة، وتعزيز المنافسة، وتوفير فرص متساوية لجميع الدول الأعضاء.
- **الإشراف على تنفيذ القواعد:** حيث تراقب المنظمة امتثال الدول الأعضاء لقواعدها، وتتيح منصة الحوار والتفاوض لحل أي خلافات تجارية قد تنشأ، كما يمكن للمنظمة أيضا فرض عقوبات على الدول الأعضاء التي لا تمتثل لقواعدها.
- **تقديم المساعدة التقنية:** حيث تقدم هذه المساعدات للدول النامية من أجل مساعدتها على بناء قدراتها التجارية، والاستفادة من قواعد التجارة العالمية، والمشاركة بشكل كامل في النظام التجاري العالمي.
- **تعزيز التعاون الدولي:** حيث تعمل المنظمة على تعزيز التعاون الدولي في مجال التجارة من خلال عقد مؤتمرات ومبادرات تهدف إلى تحسين النظام التجاري العالمي.

- **حل النزاعات التجارية:** حيث توفر المنظمة آلية فعالة لحل النزاعات التجارية بين الدول الأعضاء، والتي بإمكانها تقديم شكوى ضد أي دولة عضو أخرى تعتقد أنها تنتهك قواعد المنظمة.

➢ **مزايا العضوية في منظمة التجارة العالمية:**

هناك فوائد عديدة يمكن أن تجنيها الدول الأعضاء في المنظمة وأهمها:

- إن تنفيذ اتفاقيات المنظمة بوجه عام يجعل من الممكن توسيع نطاق الفرص التجارية بالنسبة للدول الأعضاء.
- إن النظم متعددة الأطراف الأكثر صرامة تكفل وجود بيئة تجارية أكثر أمنا وتزيد القدرة على التنبؤ بما قد يستجد وتقلل من أوجه عدم اليقين في العلاقات التجارية.
- لا يجوز إلا للدول الأعضاء ممارسة الحقوق المحددة في اتفاقيات منظمة التجارة العالمية.
- إن اتفاقيات منظمة التجارة العالمية تمس إلى حد كبير درجات الشفافية في سياسات التجارة وممارسات الشركاء التجاريين مما يعزز أمن العلاقات التجارية.
- يمكن للأعضاء اللجوء الى آلية تسوية المنازعات التابعة للمنظمة للدفاع عن حقوقهم ومصالحهم التجارية.
- تمكن العضوية البلدان من النهوض بمصالحها التجارية والاقتصادية من خلال المشاركة الفعالة في المفاوضات التجارية متعددة الأطراف في إطار منظمة التجارة العالمية، وهذه تضمن اتساق أية قواعد جديدة أو تعديلات للقواعد الموجودة مع مصالح الأعضاء.

➢ **شروط الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة:**

باستطاعة أي إقليم أو دولة مستقلة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وكافة الاتفاقيات التابعة لها وفقا للشروط المتفق عليها بين الدول الأعضاء، وتتلخص أهم هذه الشروط فيما يلي:

- **تقديم تنازلات في التعريفات الجمركية:** بحيث تشترط المنظمة على الدولة الراغبة في الانضمام إليها تقديم جدول للتنازلات، يحتوي على الالتزام بتعريفات جمركية محددة في إطار اتفاق مع المنظمة لا يمكن الالتزام بها إلا في حالات خاصة تحددها قواعد المنظمة.
- **تقديم التزامات في الخدمات:** على الدولة الراغبة في الانضمام أن تقدم جدولا بالالتزامات التي ستتبعها في قطاع الخدمات، حيث يشمل قائمة بالحواجز والشروط التي تعترض القطاعات والنشاطات المهنية الخدماتية، بالإضافة إلى وضع جدول زمني لإزالتها.

- **الالتزام باتفاقيات منظمة التجارة العالمية:** حيث تتعهد الدولة الراغبة في الانضمام إلى المنظمة بالتوقيع على بروتوكول انضمام يشمل الموافقة على تطبيق جميع اتفاقيات المنظمة تطبيقا لمبدأ القبول الكلي للنتائج (ما عدا اتفاقية المناقصات الحكومية واتفاقية الطائرات المدنية فإنها من الاتفاقيات الاختيارية).

وهذا يعني أن على كل دولة الموافقة على ما جاء في اتفاقية الأورغواي، وبالتالي لا سبيل أمامها للاختيار بين الاتفاقيات وهذا يعكس ما كان سائدا أيام الجات وخاصة بعد جولة طوكيو، حيث لم توقع معظم الدول النامية على نتائجها التي تمثلت في اتفاقيات خاصة.

➢ **أهم الفوارق بين الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة وبين المنظمة العالمية للتجارة:**

يمكن إجمال أهم الفوارق بين الاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة والمنظمة العالمية للتجارة في النقاط التالية:

الجدول رقم 06: أهم الفوارق بين GATT و OMC.

GATT	OMC
عبارة عن اتفاقية مؤقتة.	عبارة عن منظمة دائمة.
الدول الموقعة على اتفاقية الـ **GATT** تسمى الأطراف المتعاقدة.	أما في منظمة التجارة العالمية تسمى الدول الأعضاء.
الـ **GATT** ليست لها صفة الإلزامية.	**OMC** فلها صفة الإلزامية.
لم يكن لـ **GATT** الصلاحية القانونية لفض المنازعات حتى وان حدث فكان الجهاز بطيئا جدا وغير فعال.	**OMC** لها الصلاحية القانونية لفض المنازعات في العلاقات التجارية بين الدول الأعضاء حيث أن جهازها سريع وفعال.
لم يكن لـ **GATT** صفة العالمية حيث بدأت بـ 23 دولة.	**OMC** اكتسبت الصفة العالمية كون أن الدول الأعضاء فيها وصل إلى 164 دولة.
كان مجال نشاط واهتمام الـ **GATT** فيما يخص رفع الحواجز التعريفية وغير التعريفية أمام حركة السلع الصناعية فقط.	نشاط **OMC** امتد إلى تجارة الخدمات، المنتجات الفلاحية، حقوق الملكية الفكرية والصناعية، والاستثمارات (الأجنبية المباشرة، وغير المباشرة).

أسئلة مقترحة للمناقشة:

وفي ختام هذا الجزء، نعرض مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى توضيح الأفكار الأساسية، وتشجيع الطلبة على النقاش والتحليل:

- ما المقصود بالمنظمات الاقتصادية الدولية، وما الفرق بينها وبين المنظمات الدولية بشكل عام؟
- ما الدور الذي تلعبه المنظمات الاقتصادية الدولية في الاقتصاد العالمي؟
- كيف يحصل صندوق النقد الدولي على موارده المالية؟
- اذكر أهم الانتقادات الموجهة لصندوق النقد الدولي؟
- ما الهدف الأساسي لإنشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير؟ وكيف تطورت مهامه لاحقا؟
- اذكر أهداف البنك الدولي ووظائفه الأساسية في دعم التنمية الاقتصادية للدول النامية؟
- ما الهدف من إقرار اتفاقية الجات (GATT) بعد الحرب العالمية الثانية؟
- ما هي شروط الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية؟
- كيف تتدخل منظمة التجارة العالمية في التجارة الدولية، وما مزايا العضوية فيها؟
- وضح أهم الفروقات بين الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة ومنظمة التجارة العالمية؟
- لماذا تعد مجموعة "بريتون وودز" المتمثلة في صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمنظمة العالمية للتجارة مهمة في تنظيم الاقتصاد العالمي؟
- ما أبرز التحديات أو الانتقادات الموجهة للمنظمات الاقتصادية الدولية بشكل عام؟

المحاضرة السابعة: الموارد البشرية الدولية والتباينات الثقافية

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها أي مؤسسة سواء كانت تعمل على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي، حيث تختص إدارة الموارد البشرية محليا بإيجاد وتدريب وتطوير ومكافأة العاملين بعد تحديد هدف العمل المطلوب لإنجازه وتوزيع العمل وسلطاته ومسؤولياته، بعد ذلك يجب التأكد من وجود من يقوم بذلك العمل وتعبئته للقيام به على المستوى المحلي. أما في الشركة الدولية فتتعقد المسألة بظهور متغيرات جديدة، أحد هذه المتغيرات هو العدد الهائل من العاملين في الشركات متعددة الجنسيات والثاني هو تشتت وإنتشار هؤلاء العاملين في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة.

1. مفهوم الموارد البشرية: هي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين لأداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. ويتضح من التعريف أن هناك صفتان أساسيتان في تركيب الموارد البشرية هما:

- صفة القدرة على أداء الأعمال Ability.
- صفة الرغبة في أداء الأعمال Motive.

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية: يقصد بها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

3. مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية: وردت عدة تعاريف فيما يخص هذا المصطلح كونه حديث ومازال قيد التوضيح، وكونه على المستوى الدولي وبالتالي فالآراء تكون مختلفة حسب الأفكار والخلفيات لمختلف الباحثين، وعليه تُعرف إدارة الموارد البشرية الدولية على أنها الإدارة المعنية بشؤون الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، أو الشركات التي لها فروع في دول مختلفة، حيث أن تلك الشركات تحتوي على عدد كبير من العاملين ذوي الجنسيات المختلفة، وتعمل إدارة الموارد البشرية الدولية على اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييمهم مع مراعاة الاختلافات الموجودة في كل دولة.

4. مفهوم التباينات الثقافية: يشير هذا المصطلح إلى الاختلافات بين الأفراد والمجتمعات من حيث القيم، المعتقدات، السلوكيات، طرق التفكير، العادات، أساليب التواصل وأنماط الإدارة، وهي تعتبر نتيجة طبيعية للتفاعل بين العوامل الاجتماعية والتاريخية والجغرافية، وكذلك نتيجة للهجرة والتنقل بين الثقافات المختلفة. كما تعد هذه الاختلافات مصدرا للإثراء والتبادل والإبداع، حيث تشكل أساس التحديات في الموارد البشرية الدولية لأنها تنعكس على فهم الموظفين للمهام، طرق التحفيز، القيادة، الانضباط، الاتصال، العمل الجماعي، كما أنها تعد من أهم العوامل التي تفسر نجاح أو فشل الشركات في التوسع الدولي.

5. الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية:

يمكن تلخيص أهم الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية.

نوع الاختلاف:	شرحه:
اختلاف أسواق العمل:	تختلف أسواق العمل من حيث طبيعتها وشروطها وكلفة العمالة والأجور والمكافآت، والضوابط والشروط القانونية من بلد إلى آخر مما يتطلب خصوصية التعامل مع كل سوق من هذه الأسواق بعكس إدارة الموارد البشرية المحلية التي لا تواجه هذه المشكلة.
مشاكل انتقالات العامل الدولي:	والمتمثلة بمجموعة المشاكل القانونية والاقتصادية والمادية والثقافية، والتي تظهر عند نقل وتحريك العاملين من البلد الأم إلى البلد المضيف أو البلد الثالث أو بالعكس بسبب تباين التعليمات والأنظمة والثقافات بين هذه البلدان.
ممارسات وأنماط الإدارة الوطنية:	تختلف مشاعر الموظفين تجاه أساسيات الإدارة المختلفة من بلد إلى آخر، هذه الاختلافات قد تقيد العلاقات بين المديرين والموظفين للشركة التابعة أو تقلل من فاعلية المدير عندما يعمل في الفروع الخارجية أكثر منه عندما يعمل في البلد الأم.
الاهتمامات الوطنية:	بالرغم من أن أهداف الشركة تركز على تحقيق الفاعلية والمنافسة العالمية، قد يركز موظفوها (من الإدارة والعاملين) على الاهتمامات الوطنية أكثر من العالمية، وقد تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في الحد من هذا الاهتمام وجعله ذا منظور عالمي.

الإستراتيجية والرقابة:	من المعروف أن عمليات إدارة الموارد البشرية الدولية تكون أصعب من المحلية بسبب اختلاف الأنظمة والتعليمات والعوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية، مما تنعكس هذه الصعوبة على أداء الإدارة المذكورة، لذلك يستلزم الأمر اعتماد آليات رقابة تلائم الجوانب الدولية في عمل إدارة الموارد البشرية وتراعي الخصوصية المحلية في عملها في الوقت نفسه بغية تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

6. أهداف إدارة الموارد البشرية الدولية:

- استقطاب أفراد أكفاء لهم القدرة والدراية بمهمات الشركات الدولية، حيث أن اختلاف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدول التي تمارس فيها الشركة نشاطها يتطلب توظيف قوى بشرية على مستوى عال من الكفاءة والمهارة.
- إعداد الأفراد إعدادا مهنيا لاتخاذ القرارات الصحيحة والفاعلة في إدارة الفروع البعيدة عن مركز قيادة الشركة.
- تطوير الكفاءات الفردية والجماعية والتقنية للأفراد العاملين وعلى المستويات التنظيمية كافة، بما يخلق تفاهما وانسجاما عاليا بين المركز والفروع.
- اعتماد الأساليب والتقنيات المعاصرة لإدارة الأداء من أجل تشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد وأداء المنظمة، ورسم إستراتيجية التعويضات والتطوير بشكل فاعل.
- يوجد منافسة أعلى على الصعيد الدولي الأمر الذي يتطلب إجراءات تختلف عن أي منظمة لا تمتلك فروعاً في دول مختلفة، ويمثل العنصر البشري أهم العناصر في نجاح أي منظمة.

7. ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية:

يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تحديد الاحتياجات الآنية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- رسم سياسات اختيار واستقطاب المديرين والخبراء والاستشاريين المؤهلين، بما يتلاءم مع متطلبات التطور العالمي الذي يضمن شغل المراكز الدولية.
- وضع آليات التنسيق بين المركز الرئيسي والفروع والعاملين القادمين من بيئات وثقافات مختلفة من خلال استعمال أساليب حديثة غير تقليدية، ووضع الاستراتيجيات المرنة والاستعانة بتكنولوجيات المعلومات الدقيقة.
- التعليم والتدريب من منطلق عالمي وذلك بتصميم البرامج التدريبية التي تحقق ذلك.

- تنمية روح البحث، التجديد والإبداع والعمل على نشر المعرفة في الفروع المختلفة، حيث تجدر الملاحظة أن مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية الدولية تشمل الشركة الأم (الأصلية)، الشركات التابعة أو الفروع الدولية بالبلد المضيف، بلدان أخرى قد تكون مصدر للعمالة أو المدخلات الأخرى.
- إعداد نظم للأجور، الرواتب، التعويضات والترقيات والحوافز.
- محاولة خلق جو ملائم من التوافق والانسجام بين العاملين والانسجام بين الثقافات المختلفة، مما يخلق تفاعلا ايجابيا ينعكس على الشركة ومصالحها.
- تقييم وتقويم أداء العاملين بناء على المعايير العلمية الحديثة.

8. مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية الدولية:

- الشركة الأم أو المركز الأصلي أو الرئيسي.
- الشركات التابعة أو الفروع الدولية بالبلاد المضيفة.
- بلاد أخرى قد تكون مصدرا للعمالة أو للمدخلات الأخرى.

وتتطلب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية النشاط ضرورة تحقيق التوازن بين الاعتبارات التالية:

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

9. الأسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية:

تكمن الأسباب الرئيسة لزيادة الاهتمام بالإدارة الموارد البشرية الدولي في النقاط الآتية:

- النمو السريع المتداول وزيادة عدد المنافسين العالميين وزيادة أهمية الشركات متعددة الجنسيات في السنوات الأخيرة.
- زيادة الاهتمام بفاعلية إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحدد الأساسي لنجاح أو فشل إدارة الأعمال الدولية.
- القصور أو الفشل في أداء المهام الدولية يكون مكلفاً سواء من جهة المورد البشري أو المالي.
- إن تنفيذ الاستراتيجيات العالمية كثيرا ما يكون مقيد بسبب النقص في المواهب الإدارية الدولية.
- زيادة الاهتمام بقضايا إدارة الموارد البشرية الدولية، الأمر الذي أدى إلى جعلها كمرجع إلى النمو السريع لتمويل المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم.

- الابتعاد عن الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية، الأمر الذي سهل عليها تنظيم الشركات متعددة الجنسيات من خلال تطوير شبكات العلاقات الشخصية وقنوات الاتصال الأفقية.
- تلعب دور أساسي في تنفيذ والتحكم في المنظمة الدولية.
- تلعب دور أساسي في تمكين منظمات الأعمال من فهم الثقافات المختلفة بالصورة والشكل الصحيح.
- تساعد على نجاح تنفيذ استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات.

10. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الدولية:

وظيفة الإدارة الدولية للموارد البشرية حاجة ملحة من أجل التغيير والتحول من التوجه الإداري التقليدي إلى توجه آخر جديد يساعد على حل الصراع بين أنواع الاختلافات والمتعارضات الثقافية، وبالرغم من التشابه بين وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية (على المستوى المحلي) مع وظائف الإدارة الدولية للموارد البشرية إلا أن هذه الأخيرة تتميز بكونها أكثر تنوع وأكثر تعقيدا وأكثر شمولية لمجموعة من الإجراءات والأنشطة والممارسات والتطبيقات التي لا تكون موجودة على المستوى المحلي. وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

➢ **عملية تخطيط الموارد البشرية على المستوى الدولي:** توجد العديد من المفاهيم لتخطيط الموارد البشرية الدولية، فهي تعرف على أنها مجموعة من العمليات والأنشطة والإجراءات التي تحدد حاجة الشركة الدولية من الموارد البشرية وتساهم في ضمان الحصول على هذه الموارد بالعدد والنوعية الملائمة والمؤهلة لإنجاز العمل في الوقت المناسب وبما يعطي الشركة الدولية ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المؤسسات الأخرى. وبذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية الدولية تساهم في تحقيق مجموعة من الجوانب بالنسبة إلى المؤسسة الاقتصادية والتي تتحدد فيما يلي:

- إن تخطيط الموارد البشرية الدولية يساهم في تحقيق أهداف معقدة على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع.
- إن تخطيط الموارد البشرية الدولية يساهم في تقليل التكاليف المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية المختلفة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة، كيف يمكن الحصول على هذه الموارد، متى وأين يمكن الحصول على هذه الموارد.
- إن تخطيط الموارد البشرية العالمية يساهم في مساعدة المؤسسة على حسن وتوزيع واستخدام الموارد البشرية المتاحة التي تجعل المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

أما عناصر عملية تخطيط الموارد البشرية فتتحدد كما يلي:

- **إجراء عملية المسح والتقييم البيئي:** تعتبر عملية مسح البيئة الداخلية والخارجية للشركة الدولية الخطوة الأولى في خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتجسد في تحديد المهام والمتغيرات المتاحة للمؤسسة في بيئتها الداخلية

والخارجية والتي على أساسها يمكن تحديد حجم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها لإجراء التغيرات المطلوب إجرائها في الموارد البشرية التي يمكن أن تساهم في بناء الإطار العام للمؤسسة.

- **وصف الأهداف**: تعمل المؤسسة على وصف الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث أن العديد من المؤسسات تعتبر أن التغيير في أنظمة إدارة الموارد البشرية تأتي كجزء من أهداف إستراتيجية المؤسسة التي ترتبط في تحسين خدمة الزبون الذي يشكل الجزء الأهم والأساسي في تحديد أهداف المؤسسة وأهداف إدارة الموارد البشرية فيها.

- **تطوير الخطط الخاصة بسياسات وتطبيقات الموارد البشرية**: على ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة الدولية والأهداف الموضوعة للشركة وللموارد البشرية العاملة فيها، يمكن تحديد المتغيرات التي تساهم في تطوير الخطط والسياسات والتطبيقات المرتبطة بالموارد البشرية بما يؤدي إلى الحصول على موارد بشرية تتناسب مع الحاجة والأهداف المحددة للمؤسسة وبما يؤدي إلى تطوير العمل بالشكل الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تتفوق بها على المؤسسات المنافسة وتحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

➢ **عملية تحديد المهارات الوظيفية**: يعتمد تحديد نوع المهارات والقدرات للإداريين الدوليين في الأعمال الدولية على نوع فلسفة الكادر الوظيفي الذي تختاره المؤسسة، ويمكن بصورة عامة تصنيف هذه المهارات إلى مجموعتين هما:

- مجموعة المهارات الوظيفية التي يحتاجها الأفراد العاملين في مقر المؤسسة الأم، والتي تتمثل في مهارات تقنية، مهارات وظيفة ومهارات إدارية.
- مجموعة المهارات الوظيفية التي يحتاجها الموظفون العاملون في الفروع التابعة في البلد المضيف، والمتمثلة في مهارات التكيف مع ظروف العمل الجديدة مثل: مهارات الصبر والتحمل، بالإضافة إلى مهارات يتطلبها موقع العمل الجديد وأهمها مهارات لغوية ومهارات تقبل العادات والتقاليد.

وتعمل الشركات المتعددة الجنسيات عادة على تحديد وتعريف المهارات الضرورية قبل إيفاد الموظف في مهمة خارجية للعمل في إحدى فروعها أو لتقديم الإرشادات والاستشارات لأكثر من فرع في نفس الدولة المضيفة أو أكثر من دولة، ويتركز اهتمام المؤسسة الأم على التحديد الدقيق لمهارات الموظف الدولي قبل إيفاده على إدارة شؤون العمليات الإنتاجية والعمليات التسويقية، والتأكد من عمق فهمهم لمعنى ومضمون جودة هذه العمليات بالنسبة للمؤسسة والمستهلكين، والتعرف على البيئة الديمغرافية، وهكذا يتم تحديد المهارات والقدرات الضرورية لجميع الأفراد في المهمات الدولية، وتضاف إلى تلك المهارات معارف أخرى تساعدهم في أداء عملهم مثل كيفية التكيف مع

ظروف العمل الجديدة التي تشمل اللغة والتغير الثقافي والبيئة الاجتماعية الجديدة والثقة بالنفس، وتوفر المؤسسة هذه المعارف بطرق وأساليب مختلفة مثل الكتيبات، وأشرطة العرض، أو من خلال المحاضرات التي ينظمها مدراء دوليون سبق لهم العمل لفترة طويلة في واحدة أو أكثر من الدول المضيفة.

➢ **عملية توظيف الموارد البشرية على المستوى الدولي:** فيما يختص بالوظيفة على إدارة الموارد البشرية لابد 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 جدا لمعرفة الأشخاص المناسبين لكل وظيفة. وهناك ثلاثة مصادر تساعد المؤسسة في استقطاب الأفراد العاملين من أجل توظيفهم في عمليات دولية:

الأول:

ترسل المؤسسة أفراد من مواطنيها الأصليين ويطلق على هذا النوع من الموظفين "أبناء البلد".

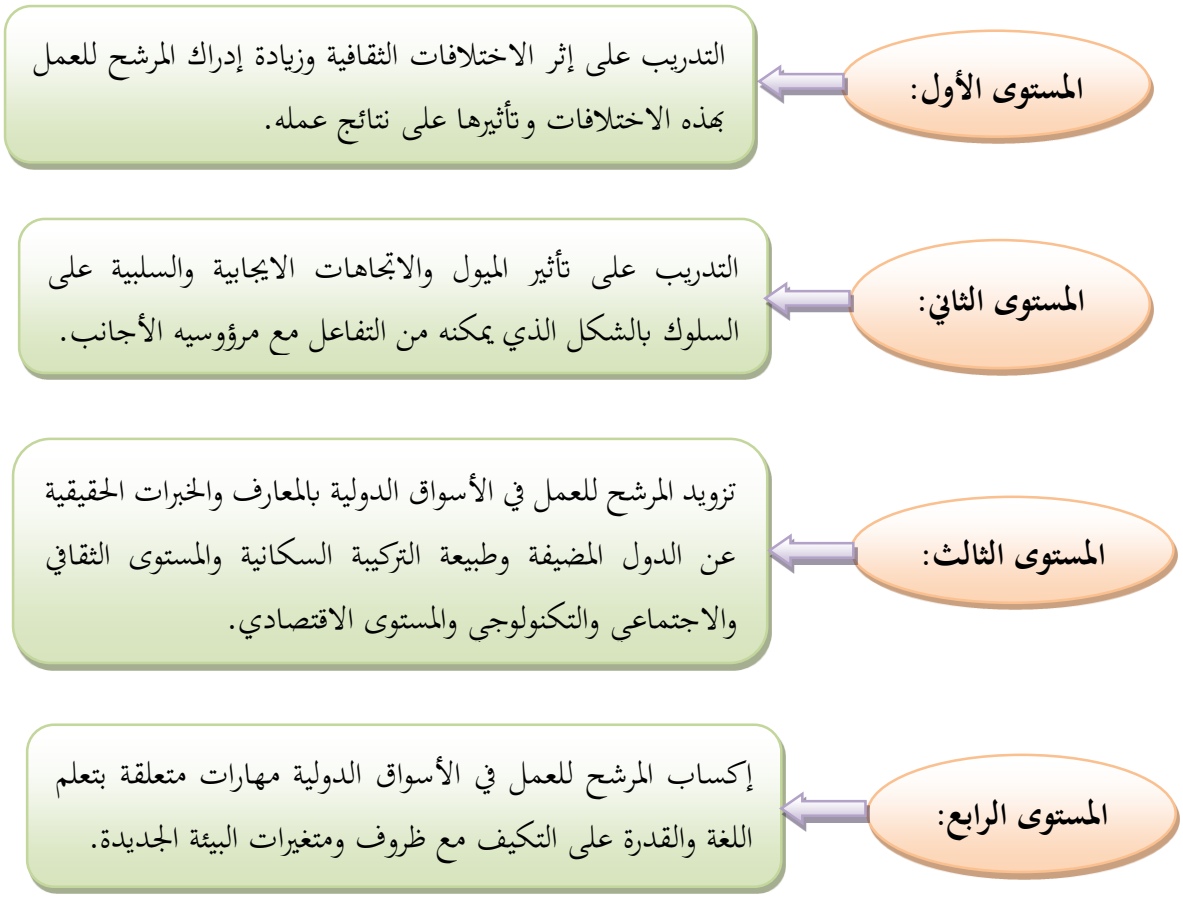
الثاني:

يمكن للشركة أن تستأجر موظفين من جنسية البلد المضيف وهم مواطنو ذلك البلد من أجل إدارة العمليات الدولية.

الثالث:

يمكن للمؤسسة أن تستأجر موظفين من جنسيات بلد ثالث، وهم ليس من مواطنين البلد الأم ولا من مواطنين البلد المضيف.

➢ **عملية التدريب والتطوير في الأعمال الدولية:** حتى يكتمل نجاح المؤسسة الدولية فإنه يتطلب وجود عمال ومدراء من ذوي الخبرة والمهارة الدولية، والذين يمتلكون توجهات دولية إيجابية، ولهذا يتطلب امتلاك المؤسسة الدولية لهذا النوع من الموارد البشرية المؤهلة للعمل في البيئات الدولية المختلفة. ويعرف التدريب على أنه مجموعة من الجهود الإدارية والتنظيمية المستمرة والهادفة لإجراء تغير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الأفراد العاملين الحالية والمستقبلية وتمكينهم من أداء العمل والإيفاء بمتطلباته بشكل أعلى، وبذلك فهو يشكل وظيفة مهمة للمؤسسة الدولية وللموارد البشرية العاملة فيها وللمجتمع الذي تتواجد فيه. وتوجد أربع مستويات للتدريب والتطوير الدولي:



كما أن المؤسسات التي تبحث عن النجاح المتواصل في العمل الدولي يجب أن تأخذ على عاتقها تأهيل المدراء لإكسابهم المهارات التالية:

- القدرة على استغلال الفرص الإستراتيجية.
- القدرة على إدارة المؤسسات بطريقة لامركزية.
- أن يكون على علم ودراية بالمسائل الدولية.
- أن يكون مدركا لقضايا التنوع والاختلاف.
- أن يكون كفء في علاقاته الشخصية مع الآخرين.
- أن يكون ماهرا في بناء المجتمع.

➢ **عملية تقييم أداء الموظف الدولي:** إن إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم برامج تقييم الأداء، ففي كل عملية تقييم لابد من وجود معايير خاصة تعتمد عليها برامج التقييم لتحديد الانحرافات عما هو مخطط له في المعايير، ومحاولة تصحيح الانحرافات أولا بأول. ويتحدد مفهوم تقييم الأداء بأنه: نشاط مهم في أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى التأكد من أن أداء الفرد في عمله في المؤسسة كان بشكل كامل

وناجح وفاعل، حيث يعتبر تقييم أداء العاملين عنصرا من عناصر الإنتاجية فهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديد الإنتاجية للعامل تبعا لعدة أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر إلى العامل مع وظيفته أو زملائه أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل، أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله.

وتختلف عملية تقييم الأداء عبر الدول والثقافات المختلفة وفي جوانب متعددة ومنها:

- أهداف عملية تقييم الأداء.
- خصائص ومنهجية المقيم.
- تكرار عملية التقييم.
- الافتراضات المحددة لعملية تقييم الأداء.
- كيفية توضيح نقاط القوة والضعف في الأداء.
- ما هي الفرص الموجودة أمام الموارد البشرية للاستجابة نحو نتائج تقييم الأداء.
- نوعية العوامل والوسائل المستخدمة لتحفيز العاملين في المؤسسة واستمرارهم في تحقيق الأداء العالي الجيد.

➢ **عملية التعويضات الدولية والمكافآت:** تعتبر الأجور من وجهة نظر العاملين في الشركات التي تعمل على نطاق دولي وسيلة أساسية لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية، وهي سبب في اندفاعهم للعمل وزيادة إنتاجيتهم ومواجهة حدة المنافسة التي تواجهها شركاتهم في الأسواق الدولية. فمن القضايا ذات الاهتمام في إدارة الموارد البشرية الدولية هو تحديد التعويضات والأجور، حيث تعمل المؤسسات الدولية ما بوسعها للاحتفاظ بنظام تعويضات وحوافز تنافسية كما هو موجود في المؤسسات الدولية الأخرى، ومن أجل ذلك تقوم بوضع حزمة من التعويضات والأجور لموظفيها خلال عملهم في المقر الرئيسي للمؤسسة أو في الفروع الموجودة في الدول المضيفة، ونظام التعويضات عادة ما يتم إعادة النظر فيه في نهاية كل سنة أو سنتين إذ يتم تقييمه على أساس مقدار العرض والطلب على المهارات الإدارية والفنية في سوق العمل المحلي أو الدولي، وخاصة المهارات الإدارية ذات المستوى العالي، والتعليمات الحكومية والقوانين السارية وعوامل أخرى. وعند النظر لسياسات التعويضات للموارد البشرية الدولية، فإن الشركات تسعى من وراء ذلك تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق الانسجام مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة والتنظيم، ومع حاجاتها من الوظائف.
- أن تعمل سياسة التعويضات على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم في المجالات، حيث تكون المؤسسات بحاجة إليهم للعمل في مشاريع الاستثمار الهامة، وأن تكون منافسة لسياسة التعويضات المعمول بها في المؤسسات

الأخرى، وأن تعمل على تحفيز العمليات الخارجية، وتحقيق المساواة الضريبية، وتعويض التكاليف التي تتحملها المؤسسة في هذا المجال.

- أن تسهل سياسة التعويضات تنقلات الموظفين والمدراء الدوليين وفق أسلوب التكلفة الأكثر كفاءة للمؤسسة.
- أن تأخذ السياسة في الاعتبار العدالة والمساواة في طبيعة العمل.

كما أن للموظفين الدوليين عددا من الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها:

- يتوقع الموظف من السياسة المتبعة أن توفر له الحماية المالية مثل العائد المناسب، الضمان الاجتماعي، وتكاليف المعيشة في البلد الذي يعمل فيه.
- يتوقع الموظف من عمله في الخارج أن توفر له فرصة الحصول على المال من خلال دخله ومدخراته.
- يتوقع الموظف الحصول على تكاليف السكن المناسب، وتعليم أطفاله ووسائل الترفيه والراحة.
- يتوقع الموظف من سياسة المؤسسة أن توفر له فرصة التقدم والترقية على مساره الوظيفي، وأن توفر له العمل بعد عودته إلى بلده الأم.

وتتمثل المحتويات الرئيسية لبرامج التعويضات الدولية فيما يلي:

- **الراتب الأساسي**: بالنسبة للموظف المحلي فهو مبلغ نقدي يقابل تصنيف الرتبة والذي على أساسه تحسب التعويضات الأخرى، أما بالنسبة للموظف الدولي المغترب فيعني أساسا حزمة متكاملة من العلاوات والبدلات المختلفة أي ما يحصل عليه الموظف المحلي بالإضافة إلى مكافآت خاصة بالمهمة الدولية.
- **إغراءات الخدمة في الخارج**: غالبا ما يمنح مواطني بلد المؤسسة الأم علاوات إضافية لإغرائهم لقبول تعيينهم في الخارج وتعويضات إضافية لأي مهام صعبة تقتضي التنقل والسفر، وفي ظروف معينة يتم تحديد حجم المهمة ومدتها.
- **العلاوات**: مثل علاوات تكاليف المعيشة التي تجلب عادة اهتمام المؤسسة والموظف، تحتسب على أساس الاختلاف في حجم الإنفاق بين البلد المضيف والبلد الأصلي، وفي هذه الحالة يكون من الصعب تحديد هذه العلاوة، ولحل هذه الإشكالية تقوم المؤسسات اللجوء إلى خدمات المؤسسات الاستشارية العاملة في هذا المجال والتي تملك معلومات حديثة ومفصلة حول تكاليف المعيشة، أسعار السكن، تكاليف الدراسة والتسلية، ضريبة الدخل وأي مدفوعات أخرى، كما توجد أيضا علاوات خاصة بتغطية تكاليف السفر والإجازات نحو البلد الأم.

- **علاوة تغيير موقع العمل:** تشمل تكاليف الحركة والشحن والتخزين، وتكاليف شراء سيارة بالإضافة إلى الفروقات الضريبية إذا كان موقع العمل الجديد في بلد آخر.

11. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية:

هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية والتي يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

- **التحديات المرتبطة بالاختلافات الثقافية والاجتماعية:** وتتمثل في أن كل دولة لها بنية اجتماعية وثقافية مختلفة لذلك على إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تدرك هذه الاختلافات، وبناء عليه تقوم بتعديل ثقافتها التنظيمية في كل فرع من فروعها حسب ثقافة الدولة التي يتواجد بها. فقد يمكن أن ينتج عن سوء إدارة هذه التباينات الثقافية آثارا متعددة تشمل صراعات داخل المؤسسة، سوء فهم الموظفين، انخفاض الأداء، فشل المديرين المغتربين، تراجع الابتكار، صعوبة اتخاذ القرار، ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، وتراجع جودة العمل، حيث أن التباين الثقافي في مسألة استقطاب العاملين من ثقافات مختلفة يعتبر من التحديات التي تتطلب من الشركات متعددة الجنسيات تبني استراتيجيات مرنة ومراعية للخصوصيات المحلية لضمان الفعالية التشغيلية وبناء ميزة تنافسية وبالتالي الوصول للأهداف المرسومة.
- **التحديات المرتبطة بالموظفين:** تختلف المهارات والكفاءة بين عامل وآخر، والتوزيع الجغرافي الواسع للشركات متعددة الجنسيات أدى بالضرورة إلى زيادة أعداد الموظفين مع اختلاف بيئاتهم وثقافاتهم، حيث يمكن أن يسبب ذلك معاناة لهذه المنظمات إلا بعودة الشخص المغترب إلى بيئته الأصلية، إلى جانب ذلك ما يعانيه هذا الموظف من صدمة ثقافية من بيئة غير مألوفة ما يسبب له التشوش والإحباط وبالتالي عدم التأقلم هذا ما يؤثر على مستوى أدائه وفاعليته داخل المنظمة ككل، وهنا على إدارة الموارد البشرية إدراك هذا الاختلاف وعمل البرامج التدريبية اللازمة للموظفين آخذة بعين الاعتبار الفروق فيما بينهم بين دولة وأخرى.
- **التحديات المرتبطة بالبيئة التكنولوجية:** يمثل عنصر التكنولوجيا عنصرا مهما تقوم الشركات بتوظيفه، وهذا العنصر يختلف تبعاً للتقدم التكنولوجي في كل دولة، فعلى إدارة الموارد البشرية في المنظمات إدراك هذا الاختلاف والتعامل بالآلية المناسبة وفقاً لطبيعة الدولة التي تمارس نشاطها فيه.
- **التحديات المتعلقة بسياسات الدول المختلفة:** تختلف السياسات والقوانين بين دولة وأخرى، وهذا يلزم الشركات التي تمتلك فروعا في أكثر من دولة بأن تكون تحت مظلة تلك القوانين والسياسات، وهذا يعد تحديا لإدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث أن عليها أن تستجيب لهذه السياسات في كل دولة بما يناسبها.

12. تأثير التباينات الثقافية على وظائف الموارد البشرية الدولية:

تتجلى التحديات والاختلافات الثقافية في مختلف ممارسات الموارد البشرية الدولية:

- **التوظيف والاختيار**: تختلف معايير اختيار المرشحين المناسبة للمهام الدولية، حيث قد تركز بعض الثقافات على المهارات الفنية، بينما تركز أخرى على مدى ملاءمة المرشح للبيئة الثقافية الجديدة وقدرته على التكيف.
- **التدريب والتطوير**: يجب أن تتضمن برامج التدريب الدولية مكونات ثقافية لتعريف الموظفين (المغتربين وعائلاتهم) بآداب السلوك الاجتماعي والقوانين المحلية للبلد المضيف بما في ذلك التدريب على اللغة، التعرف على عادات وتقاليد ذلك المجتمع، بروتوكولات العمل، أساليب التواصل والممنوعات (المحظورات الثقافية) وذلك للحد من احتمالية العودة المبكرة إلى الوطن.
- **إدارة الأداء**: يمكن أن تختلف طرق تقييم الأداء بشكل كبير، فبينما تفضل بعض الثقافات التقييم المباشر والصريح، قد تعتبره ثقافات أخرى غير لائق، مما يستوجب تصميم أنظمة تقييم مرنة وعادلة.
- **التعويضات والمكافآت**: تتفاوت الرواتب والمزايا التحفيزية من منطقة إلى أخرى متأثرة بالظروف الاقتصادية المحلية والقيم الثقافية، ويجب على سياسات الموارد البشرية مراعاة هذه الفروقات لضمان التحفيز والعدالة.
- **التواصل وبناء العلاقات**: يمكن أن تؤدي أساليب التواصل المختلفة (مثل التواصل الصريح مقابل التواصل غير المباشر) إلى سوء فهم كبير، لذلك يعد بناء الثقة المتبادلة والتسامح أمرا حيويا لعمل جماعي فعال.

أسئلة مقترحة للمناقشة:

ضع "**صحيح**" أو "**خطأ**" مع التعليل لكل عبارة:

- إدارة الموارد البشرية الدولية تهتم باختيار، تدريب، تطوير، وتقييم الموظفين مع مراعاة اختلافات كل دولة.
- التباينات الثقافية لا تؤثر على سياسات التعويضات والمكافآت في الشركات الدولية.
- من أبرز تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية انتقال الموظفين بين الدول بسبب الاختلافات القانونية والثقافية والاقتصادية.
- التدريب الدولي يشمل المهارات التقنية فقط، ولا يتضمن التكيف مع الثقافة أو اللغة المحلية.
- التخطيط الدولي للموارد البشرية يساهم في تحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين، وتحقيق ميزة تنافسية للشركة.
- تقييم أداء الموظفين الدوليين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الفروق الثقافية وأساليب التواصل المختلفة بين الدول.
- سياسات التعويضات الدولية تهدف فقط لتقليل التكاليف دون الاهتمام بجذب الموظفين أو تحفيزهم.
- الاهتمام بالموارد البشرية الدولية زاد بسبب النمو السريع للشركات متعددة الجنسيات وزيادة المنافسة العالمية.
- اختلاف أسواق العمل بين الدول لا يشكل أي تحد لإدارة الموارد البشرية الدولية.

المحاضرة الثامنة: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الأعمال الدولية

تمهيد:

تعتبر وظيفة التخطيط في منظمات الأعمال الدولية ذات أهمية كبيرة كونها تسبق كل الوظائف الإدارية الأخرى، فضلا على أنها تمنح صانعي القرار في الشركات الدولية المؤشرات التي تساعده في اتخاذ القرارات الأساسية حول الأسواق التي ينبغي الدخول إليها، وكذلك نوع الاستراتيجيات التي لابد من الدخول بها إلى الأسواق، باعتبار أن التخطيط يشمل دراسة البيئة الداخلية والخارجية بعناصرها المتعددة. كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز وتأمين البقاء والاستمرار في عالم تسوده التغيرات المستمرة، بالتركيز على تحقيق التوازن المستقبلي في كل من العرض والطلب من حيث الكم والنوع.

II. التخطيط الاستراتيجي:

1. مصطلحات عامة حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- **مفهوم التخطيط:**

هو كلمة مرتبطة في الأدبيات الإدارية وغيرها بمفهوم التنبؤ السليم بالمستقبل لسنوات قادمة، كما يعني تحديد الغايات والأهداف المرغوب في تحقيقها.

- **مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل، حيث يأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة وذلك بتخصيص الموارد والإمكانيات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة". إذ يمكن القول بأنّ التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري لأيّ منشأة ناجحة، فهو يُمثل خارطة الطريق التي تُرشد المنظمة إلى النجاح.

- **مفهوم التخطيط الاستراتيجي الدولي:**

إن الشركة المحلية عديمة أو قليلة الأعمال الدولية تكون بيئتها محدودة بقطر واحد وهي بيئة بسيطة معروفه لديها، كما قد تدخل الشركة مجال الأعمال الدولية صدفة دون تخطيط مسبق أو قد تأتي المبادرة من عميل خارجي أو حكومة أجنبية أغرت الشركة بدخول أراضيها أو تنقاد الشركة إلى المجال الدولي كرد فعل لتحرك قام به المنافس. وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي الدولي يقصد به العملية التي يتم تبنيها من قبل المنظمة لإدارة عملياتها الدولية فهو عبارة عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية الدولية لتحديد الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف ومقابلتها، ومن ثم صياغة الاستراتيجيات التي تشمل تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية

والاستراتيجيات الدولية من قبل الشركات متعددة الجنسيات بهدف اتخاذ قرارات قصيرة أو طويلة الأمد لكي تبقى في دنيا الأعمال.

إن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي على المستوى الدولي ترجع إلى عدد من الأسباب والمنافع من بينها:

- المحافظة على العمليات والنشاطات المتنوعة للشركات في الأسواق الدولية خاصة أن حجم الاستثمارات الخارجية لهذه الشركات في تزايد مستمر.
- ضرورة التنسيق والتكامل بين النشاطات والعمليات المتنوعة في ضوء التوجه الموحد للشركة وكذلك التنسيق بين المركز الرئيسي.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة ككل وكفاءة العمليات بشكل خاص.
- الحاجة إلى تخفيض التكاليف (الموارد والعمل .....)، سواء من خلال البحث عن مواقع إنتاجية جديدة تتميز بانخفاض تكاليف عناصر الإنتاج أو التعامل مع موردين يمكنهم توريد احتياجاتهم بتكلفة أقل.
- الرسملة على الاستفادة من جوانب القوة التي تتمتع بها الشركة.
- التوسعات الجديدة في النشاطات وممارسة الأعمال خارج حدود الدولة الأم أو في حالات الاستحواذ أو الاندماج أو شراء شركات جديدة.
- رغبة الشركات المحلية في غزو أو الدخول إلى الأسواق العالمية.
- المنافع المتعددة التي يحققها التخطيط الاستراتيجي للشركات المعنية تمكن الشركات من التعامل مع الأخطار السياسية والمشاكل التي تترتب عليها.
- المساعدة في تقييم عمليات الشركة والتنسيق بينها.

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات الدولية في تحقيق العديد من الأهداف أهمها:

- وضع وتحديد أهداف واضحة.
- تحديد ووضع الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.
- يساهم في مواجهة المتغيرات التي قد تحدث مستقبلا.
- التقليل من درجة الغموض لدى العاملين.
- يساعد في تقليل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

ويكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة سواء كان التخطيط يتعلق بشركة محلية أو دولية، وتتجلى أهميته في كونه النظام الذي على أساسه يتم:

- تحديد مجالات تميز المنشأة في المستقبل.
- تحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكاناتها وطبيعتها.
- تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنشأة.
- يسهل توقع تغيرات البيئة.
- يشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة.
- التخطيط بشكل عام يقود ويؤدي إلى النجاح.
- التخطيط يساعد العاملين في التركيز على الأهداف وعلى الوسائل المناسبة لتحقيقها.
- التخطيط يساعد كثيرا في مواجهة ظروف التغيير، وعدم التأكد من خلال دراسة ظروف البيئة واتجاهاتها المستقبلية.
- يزيد من الكفاءة والفاعلية للمنظمة من خلال التحديد المسبق والمدروس للأهداف المثلى.
- يوفر الأمن النفسي لجميع العاملين.

➢ **مفهوم تخطيط الموارد البشرية:**

هو محاولة تحديد احتياجات المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وهي في الغالب سنة واحدة، كما يعني تخطيط الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الأحوال المتغيرة وتنمية السياسات على المدى البعيد، فهو محاولة التنبؤ بنوعية الموارد البشرية اللازمة في المستقبل ومقارنتها بالموجود في المنظمة.

➢ **مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:**

يقصد به العملية التي تقوم بمقتضاها منظمات الأعمال بتحديد رؤيتها وأهدافها البعيدة المدى فيما يتعلق بالموارد البشرية الحالية والمتوقعة من حيث الكم والنوع، فهو يقوم بتحديد الاتجاهات المستقبلية للموارد البشرية والتغيرات المحتملة فيها واختيار الأساليب التي تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمة العمل.

2. سياسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعرف سياسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنها النشاطات الإدارية المتوقعة والمتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتمكينها من تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاية والفاعلية. كما تعني ذلك النشاط الإداري المتوقع المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.

3. أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- القدرة على توفير المهارات اللازمة بالأعداد والنوعيات المناسبة في الوقت المناسب للوفاء بمتطلبات الخطط التشغيلية التي تؤدي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية مستقبلا.
- القدرة على التحليل المستمر لعناصر البيئة الخارجية للوقوف على التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية المتوقعة في سوق عمل المنظمة والاستعداد للتكيف معها.
- وضع خطط إستراتيجية مرنة تتناسب مع السياسة الكلية للمنظمة، من حيث القدرة على توفير المهارات المطلوبة والقدرة على التعامل مع حالات وجود فائض أو نقص فيما يتعلق بالنوعيات أو الأعداد.
- تحديد المشاكل الحالية والمتوقعة التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمستقبلية.

4. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- تحليل بيئة المنظمة الداخلية للحصول على أحسن الكفاءات البشرية مستقبلا، وعملية تحليل البيئة الداخلية يجب أن تؤسس على المعلومات التالية:
  - معرفة هيكل العاملين الحاليين (الأعمار والمؤهلات،... إلخ)
  - الفقدان الطبيعي كاحتمالات التقاعد والاستقالة، ويفيد في هذا الشأن عمل إحصائيات بمعدل دوران العمل، والتنبؤ بعدد الأفراد الحاليين والمتوقع تركهم للمنظمة.
  - التوسع المقترح لأوجه نشاط المنظمة بشكل مبني على نتائج تحليل البيئة الخارجية (سوق العمل، التقدم التكنولوجي، تقدم التعليم والتدريب، ودراسة القوى التنافسية وغيرها).
  - يجب إجراء المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية الحالية، حيث سيتضح عدد الخبرات وكفايتها المطلوبة لتأمين مستقبل المنظمة والمحافظة على توازنها.
- التنبؤ الدقيق باحتياجات الإدارات المختلفة من الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا.
- القدرة على التعامل مع مهددات البيئة الخارجية.
- الاستعداد المسبق لاستغلال الفرص المتاحة في سوق العمل.

5. العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- عدم وجود خطط إستراتيجية تشمل مجال عمل منظمة العمل ورؤيتها المستقبلية.
- عدم وجود تنسيق ما بين الجهات التي تضع الخطط الإستراتيجية والجهات التي تقوم بتنفيذها.
- درجة المنافسة بين المنظمات للحصول على الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار.

- ضعف المركز المالي للمنظمات الذي يؤثر سلبا في عملية وضع الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية.
- انعزال إدارة الموارد البشرية في بعض المنظمات عن القيام بدور استراتيجي مهم.

6. خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يقع عبئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات المتطورة إداريا على إدارة الموارد البشرية، وفي المنظمات التقليدية على الشؤون الإدارية أو الوحدات الأساسية في الإدارات، وتتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات من الموارد البشرية في المراحل التالية:

أولا: مرحلة دراسة البيئة

➢ **دراسة البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف)**: يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة الداخلية لمنظمة العمل (الموارد البشرية والمالية والإمكانات التقنية والتكنولوجية والآلية وغيرها)، ومن ثم إصدار التقييم العلمي الذي يحدد موقف المنظمة الذي يتناسب مع رؤيتها المستقبلية، وذلك بتأكيد نقاط القوة وأسس تدعيمها وتعزيزها مستقبلا وتحديد نقاط الضعف وأسس معالجتها مستقبلا. وفيما يلي سنقدم مفهوم لكل من نقاط الضعف ونقاط القوة:

الجدول رقم 08: نقاط الضعف ونقاط القوة في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مفهوم نقاط الضعف في إطار التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:	مفهوم نواحي القوة في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:
الضعف هو عبارة عن نقص أو قيد أو قصور يحد من الأداء الفعال لإدارة الموارد البشرية بشكل يؤثر في برامج التخطيط الاستراتيجي لمواردها مستقبلا، ومن أمثلة نواحي الضعف المتوقعة نجد: النقص في الأعداد، النوعيات، المهارات، القدرات، الخبرات، الرواتب، الأجور، الروح المعنوية والرضا الوظيفي.	مجال القوة هو عبارة عن مورد أو مهارة أو قدرة أو أي ميزة قد تمتلكها إدارة الموارد البشرية مقارنة بمثيلاتها من الإدارات في المنظمات المنافسة، ومن أمثلة مجالات القوة: توافر الكفاءات الحالية والمتوقعة من حيث الأعداد، النوعيات، المهارات، القدرات، الخبرات).

وتتمثل أهم خطوات تحليل البيئة الداخلية لمنظمة العمل فيما يلي:

- تحديد ما إذا كانت الوظائف المقررة في الخطة الحالية مطلوبة فعلا أم لا؟، وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟، وهل يمكن دمج بعض الوظائف معا؟ ...إلخ.

- تحديد المهارات والقدرات المتوفرة بالأعداد والنوعيات وفي كل أجزاء البناء التنظيمي ووضع قائمة جرد للمهارات المتوفرة، أو سجل توصيف دقيق لنواتج تحليل الوظائف المختلفة.
- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة وذلك بالاعتماد على: دراسات العمل والأساليب المتبعة في الإنجاز مع إجراء المقارنة مع أقسام أو منظمات مشابهة، بالإضافة إلى دراسة مدى كفاية الآلات والأساليب الفنية لعدد العاملين المطلوب.
- التأكد من أن من يشغل الوظائف شخص قادر على أدائها.
- دراسة خطة العام الجديد وتأثيرها المتوقع في نمو منظمة العمل مستقبلا.
- تحديد تأثير التغيير في التكنولوجيا، وعلى المنظمة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة.
- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي، حيث يأتي على المنظمات فترات تغيير فيها: كأن يتم دمج أو تصفية أقسام بكاملها، أو الاستغناء عن وظائف أو غيرها من التعديلات، ويجب على المنظمات أخد الآثار المتوقعة من هذه التغيرات عند التنبؤ بالاحتياجات من العمالة.
- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة، حيث تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية مستقبلية توضح الاتجاهات المتوقعة للمنظمة وترسم صورتها في المستقبل.

➢ **دراسة البيئة الخارجية لمنظمة العمل (الفرص والتهديدات)**: وفيما يلي سنقوم بإعطاء تعريف لكل من الفرص والتهديدات:

الجدول رقم 09: الفرص والتهديدات في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مفهوم الفرص في إطار التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:	مفهوم التهديدات في إطار التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:
الفرصة هي عبارة عن موقف مفضل أو مرغوب فيه ذو تأثير إيجابي إذا تم استغلاله في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومن أمثلة الفرص توافر الكفاءات الحالية والمتوقعة في سوق العمل من حيث الأعداد، النوعيات، المهارات، القدرات والخبرات وغيرها.	يمثل التهديد اتجاها غير مرغوب فيه، أو موقفا غير مفضل وذو تأثير سلبي في برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومن أمثلة التهديدات تطور المكننة والآلية وتأثيرها المتوقع على الموارد البشرية، وندرة الكفاءات المتميزة، وحدة المنافسة بين منظمات الأعمال، وارتفاع المستوى الثقافي للعمالة، والتشريعات الحكومية الداعمة للعاملة، وزيادة القوة التفاوضية لنقابات العمال وغيرها.

وتتمثل أهم خطوات تحليل البيئة الخارجية لمنظمة العمل فيما يلي:

- دراسة سوق العمل وذلك من خلال معرفة ما إذا يتوفر في سوق العمل الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف الموضوعة في الخطة، بحيث ينسجم وينطبق مع مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تصميم رسالة توضح ما تتميز به منظمة العمل عن مثيلاتها، سواء بالنسبة للأرباح المتوقعة أو ما يمكن أن تقدمه مستقبلا لمواردها البشرية.
- إعداد دراسات خاصة بالمنافسين والتشريعات الحكومية ومدى مقدرة المنظمة على التعامل معها بدون أي أضرار مستقبلية لاحقة تلحق بالمنظمة أو بالعاملين أو بالمجتمع.
- دراسة الكفاءات المتوفرة في سوق العمل من حيث المؤهلات والمهارات والمزايا المتوقع الحصول عليها، مقارنة بمستويات الأداء المطلوب منها، ومحاولة استخدام سياسات فعالة تتناسب مع وضع السوق سواء في حالة وجود فائض أو ندرة منها.
- التأكد من سمعة المؤسسات التعليمية التي تمنح الإجازات العلمية للموارد البشرية المختلفة، مع مراجعة المنظمات السابقة للراغبين في شغل وظائف بالمنظمة.
- التحليل العلمي السليم للأثر الايجابي للقوى البشرية على أداء منظمة العمل مستقبلا، من حيث زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- القدرة على إجراء المقارنات ما بين نواتج الأداء بتطوير درجة المكننة والآلية، ومن ثم تقليص معدلات التوظيف للموارد البشرية مستقبلا أو العكس.
- مقارنة أعداد ونوعيات الموارد البشرية في المؤسسات المماثلة، من حيث المزايا الوظيفية والأعداد ومعدلات الأداء المتوقع.

ثانيا: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب)

يقصد بهذه المرحلة التنبؤ المستقبلي بالعاملين المطلوبين من حيث العدد والنوعية، حيث أن المنظمات التي تنظر للمدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من الموارد البشرية وذلك بوضع برنامج زمني تحدد فيه:

- الوظائف التي تحتاج المنظمة من أجلها إلى مستخدمين جدد.
- المهارات التي يحتاج إليها الذين سيشغلون الوظائف.
- الإمكانات الواجب توافرها في الموظفين الجدد من أجل ترفيعهم في المستقبل.

أما العوامل المؤثرة في الطلب على الموارد البشرية فتتمثل في:

- دوران العمالة، وذلك يعني نسبة ترك العاملين لوظائفهم أو أعمالهم ومن ثم إعادة تعيين غيرهم ليحلوا محلهم.
- طبيعة الموارد البشرية وتركيبها، حيث أن طبيعة الموارد البشرية الحالية وعلاقتها بالحاجات المتغيرة للمؤسسة تؤثر أيضا في طلباتها واحتياجاتها لموارد بشرية عاملة جديدة.
- التقنية (التكنولوجيا) المستخدمة والمتوقع استخدامها، حيث أن زيادة التطور التكنولوجي بزيادة المكننة والآلية سيؤدي إلى تقليل الطلب على الموارد البشرية والعكس صحيح.
- معدل نمو المنظمة وتطورها، ويعتمد على سياسة المنظمة ومدى المنافسة التي تواجهها في أسواق منتجاتها، وحال الاقتصاد الوطني وغيرها من الاعتبارات.

وبعد دراسة العوامل السابقة فلابد من تقدير حجم الطلب المتوقع ونوعية الموارد البشرية مستقبلا داخل المؤسسة عن طريق:

- حصر عدد الأعمال المطلوبة وأنواعها.
- تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الموارد البشرية للأعمال المطلوبة، حيث يتم في هذه المرحلة تقدير عدد ونوع الأفراد اللازمين.

ثالثا: تحديد عرض الموارد البشرية

ويقصد به تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث المهارات، ودرجة الاستعداد للعمل وكذلك التغيرات المحتملة فيها مستقبلا. ومن أهم مصادر العرض المتوقع من الموارد البشرية تكون سواء:

- من داخل المنظمة أي تقدير الاحتياجات المستقبلية من المخزون الحالي، وذلك بالإجابة عن السؤال أين نحن الآن وماذا نريد بعد. وتتمثل العوامل المؤثرة في تقدير منظمة العمل لاحتياجاتها من الموارد البشرية (من المخزون الحالي) فيما يلي:
  - افتراض ثبات النشاطات الحالية دون تغيير.
  - التغيرات المحتملة في أوضاع الأفراد (النقل، الترقية، إنهاء الخدمات،...إلخ).
- من خارج المنظمة، حيث تتمثل العوامل المؤثرة في تقدير منظمة العمل لاحتياجاتها من الموارد البشرية من خارج المنظمة فيما يلي:
  - الأوضاع الاقتصادية السائدة مثل: الركود، البطالة، الرواتب، الأجور والأسعار وغيرها.
  - أوضاع سوق العمالة من حيث توفر المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة أو ندرتها.

رابعا: إعداد الخطة الإستراتيجية للعمل

بعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها مستقبلا، لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب. وقد يكون هناك فائض أو عجز في بعض الوظائف، وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز.

- **السياسات التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في معالجة حالات الفائض من الموارد البشرية:**
  - التوقف عن التوظيف الجديد أو التشجيع على ترك منظمة العمل.
  - التشجيع على التقاعد المبكر (سياسة التقاعد المرنة).
  - استخدام العمالة المؤقتة.
  - تخفيض ساعات العمل.
  - إنهاء الخدمة.
- **السياسات التي يمكن أن تعتمد عليها منظمات الأعمال في سد العجز من الموارد البشرية:**
  - إجراء التعيينات الجديدة، واستخدام عاملين بموجب عقود وقتية.
  - التنويع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية.
  - ترقية العاملين إلى مواقع أعلى (الترقية من الداخل).
  - إجراء التنقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع إعداد برامج تدريبية مناسبة.
  - تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.

7. مقومات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- وجود رؤية إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها المستقبلية، ومن ثم العمل على تنفيذها حسب المدى الزمني المحدد لها.
- تحديد الغاية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية متكاملة مع رؤية منظمة العمل (أي الحصول على أفضل الكفاءات مستقبلا لضمان استمرارية تكامل التوظيف وزيادة معدلات الأداء)، وذلك من خلال التحليل المستمر لقدرات الأفراد ومهارتهم قبل وأثناء وبعد استقطابهم وتعيينهم.
- عمل مقارنات وإصدار نتائج تقييمية بوجود فائض، أو عجز مستقبلي متوقع في الكفاءات البشرية ويجب مع هذا الاحتمال وضع معالجة مناسبة لسد الفجوة، وفي حالة الإقرار بسلامة الأوضاع الوظيفية ومناسبتها

للرؤى المستقبلية لمنظمة العمل، فهذا يعني الاستمرار في المزيد من الدراسات التي تتناسب مع التغيرات المتوقعة في أنشطة المنظمة وبرامجها مستقبلا.

- الاستعداد المسبق لتوفير احتياجات الإدارات المختلفة ضمن منظومة محدد فيها مسبقا النوعيات، الأعداد، الشروط، المؤهلات، المهارات، الوقت المحدد للتوظيف، النقل والترقية وغيرها.
- التقييم الصحيح للوظائف من حيث تحديد واجباتها، أعبائها، مزاياها، والشروط والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، مع تحديد الوظائف المتوقع شغلها مستقبلا بالإضافة إلى الحرفية في تطبيق الشروط والمعايير المناسبة لها.
- تحديد الخطط المستقبلية المتعلقة باستقطاب وتعيين الموارد البشرية وتنميتها في الأجل الطويل.
- التقييم المستمر لبرامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك بالبحث عن أفضل الفرص الوظيفية لشغلها بأفضل الكفاءات المتوفرة أو التي يمكن توفيرها.
- المراجعة الدورية لأسس التوظيف والقضاء على مهددات التوظيف كالتوصيات وصلة القرابة وغيرها، من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- بناء الخطط الإستراتيجية لخلق التكامل ما بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية الكلية لمنظمة العمل، مع ضرورة التركيز على مجموعة من الجوانب المهمة التالية:
  - تحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين ومهاراتهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمة العمل، مع تحديد الوظائف التي يجب شغلها من قبلهم والإقرار بالمزايا الوظيفية التي يجب توفيرها لهم مقارنة بالمؤسسات المماثلة والتي تمكن منظمة العمل من المحافظة عليهم، بالإضافة إلى تشجيع كفاءات أخرى للالتحاق بالمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار عدم إحداث تأثير كبير على الجانب المالي لمنظمة العمل.
  - وضع رؤية مستقبلية للتغيرات السياسية، الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية والاجتماعية المحتملة وتأثيرها على المنظمة، وسوق العمل بشكل عام في المستقبل البعيد.
  - تحديد استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

III. الإدارة الإستراتيجية:

1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

إذا كانت الإستراتيجية هي "عبارة عن رؤية بعيدة المدى لما يجب أن تكون عليه الشركة في المستقبل مع حشد الموارد اللازمة لذلك في إطار البيئة التي تعمل فيها، وأيضا الرسالة الخاصة بالمنظمة والتي تعطيها ميزة متفردة عن

الشركات الأخرى"، فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية هي "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة دولية النشاط". كما تعرف أيضا بأنها "مجموعة الاستراتيجيات والممارسات الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه الشركة في ظل ظروف بيئية مختلفة عن بيئتها المحلية".

ويجب الالتفات هنا إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا تعني التخطيط للقوى العاملة، حيث أن هذا الأخير عبارة عن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والفائض والعجز فيها فحسب، أما إدارة الموارد البشرية الدولية فهي جزء من إستراتيجية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ككل وهي تتفاعل وتتكامل معها في عملية صياغة الإستراتيجية الشاملة للشركة بأسلوب حديث ووفق منظور معاصر بغرض تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتقويمها عن طريق التغذية العكسية. هذا عن الإستراتيجية كمفهوم، أما عن مكوناتها فهي كالتالي:

- دراسة واستيعاب الظروف البيئية المحيطة بالبلد المضيف وفهم نقاط القوة والضعف بالشركة ككل، الأمر الذي يحقق معرفة بمدى الفرص أو التهديدات العائدة على الشركة سواء كان ذلك بالفروع الدولية أو المركز الرئيسي في البلد الأم.
- تحديد الرؤية والرسالة الخاصة بالشركة سواء بالمركز أو بالفروع الدولية.
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية للفروع الدولية بما يتلاءم مع الأهداف العامة للشركة ككل، وهذا يستلزم وضع وتحديد نوع الإستراتيجيات التي ستتبع في الفروع الدولية أو الشركة الأم.
- وضع الخطط الزمنية الوظيفية والبرامج والسياسات المتعلقة بنشاط إدارة الموارد البشرية.
- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية ومدى رضا المستفيدين منها.

2. طرق وأساليب الإدارة الاستراتيجية:

ولغرض وضع إستراتيجية خاصة لإدارة الموارد البشرية تتطلب إدخال طرق وأساليب عمل جديدة ضمن أساليب العمل المختلفة وخاصة في مجال الموارد البشرية، ومنها:

- وضع إستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية لضمان الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلة بالعدد والنوع الملائم والمؤهلين لإنجاز العمل في الوقت المناسب.

- وضع إستراتيجية لتحليل وتصميم العمل لضمان الحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة وشاملة حول مختلف الأعمال والمعلومات المرتبطة بمن سيشغل هذه الأعمال، وبما يضمن تحقيق أعلى مستوى من التنسيق والموائمة بين مواصفات شاغل العمل.
- وضع إستراتيجية للاختيار والتعيين التي تضمن للمؤسسة إجراء عملية البحث والجذب لمجموعة من الموارد البشرية المرشحة للتأهيل للوظائف الشاغرة في المؤسسة والتي ممكن إجراء عملية الاختيار من بينهم والذين يستطيعون العمل بنجاح، ومن ثم إجراء عملية الاختيار النهائي للشخص أو الأشخاص المؤهلين لإشغال الوظائف الشاغرة في المؤسسة.
- وضع إستراتيجية للتدريب التي تشمل مجموعة من الإجراءات التي تضمن للمؤسسة تجهيز الموارد البشرية العاملة لديها، أو الموارد البشرية الجديدة بالخبرات والمهارات والقدرات وقابلية العاملين وتزويدهم بالمعارف الجديدة أو تطوير المعارف الموجودة لديهم، وكذلك دعم العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية ومساعدة المؤسسة في تطبيق سياسات إدارية أكثر كفاءة و مهارة من جهة، ومن جهة أخرى مساعدة العاملين على فهم طبيعة العمل بشكل كفؤ وفاعلية وربط نتائج التدريب وانعكاساته بعمليات المؤسسة الأخرى كالترقية والمكافئة والحوافز وغيرها.
- وضع إستراتيجية لتقويم أداء العاملين وهي الإستراتيجية التي تضمن مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى صحة القياس لكفاءة الأداء للعاملين، من خلال وضع مجموعة من المعايير و عناصر قياس الكفاءة الفعلية وتحديد الانحرافات الموجودة في عملية الأداء من أجل تصحيحها، ومن ثم تحديد المجالات التي يستخدم فيه التقويم ونتائج التقويم وكذلك تحديد البرامج المرتبطة بنتائج عملية التقويم المختلفة.
- وضع إستراتيجية خاصة بوضع أنظمة الأجور والحوافز وهي الإستراتيجية التي تضمن مجموعة من العمليات المرتبطة بتحديد الأجور لكل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة، ووفقا لحجم المسؤولية وموقع الوظيفة وأهميتها وتأثيرها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من جانب آخر تحديد مجموعة من العمليات المرتبطة بتحديد الحوافز الواجب توافرها في المؤسسة سواء كانت مادية وكذلك تحديد وسائل منح الحوافز وإجراءاتها، وبما تساهم فيه من تحقيق فعالية عالية في أداء الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.
- وضع إستراتيجية خاصة بتحديد خدمات وصيانة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، وتتضمن مجموعة من العمليات المرتبطة بعملية تحسين حياة العمل في داخل المؤسسة، والعمل على وضع مستلزمات تطبيق برامج متطورة لأجل خلق النوعية المطلوبة في الموارد البشرية وإدارة هذه النوعية بشكل إيجابي وفاعل.

3. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

مما سبق يتضح لنا بأنه فضلا عن كون الإدارة الإستراتيجية عملية قبلية فهي عملية مستمرة حالية ومستقبلية، حيث تعتبر ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي، فهي تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة، إذ تتضمن مراحل تتمثل في دراسة البيئة، صياغة الإستراتيجية ثم تنفيذها، ونلخصها في خمسة مراحل أساسية كالتالي:

- مرحلة دراسة البيئة الداخلية والخارجية.
- مرحلة تحديد الغايات من خلال تحديد الرسالة وتحديد الهدف.
- مرحلة تحديد الإستراتيجية وتعني إستراتيجية دخول السوق.
- مرحلة تطبيق الإستراتيجية وهي وضع البرامج الوظيفية والسياسات.
- مرحلة الرقابة وتقييم الأداء.

4. أنواع استراتيجيات الدخول في الأسواق:

تتبع الشركات المتعددة الجنسيات إستراتيجية تعينها على دخول السوق الدولية لغرض ممارستها لأعمالها الدولية، وتوجد ثلاثة أنواع من هذه الاستراتيجيات:

أولا: إستراتيجية التملك التام

وهي تملك المشروعات والاستثمارات بنسبة 100%، وتعد هذه الإستراتيجية الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السوق، بالإضافة إلى تحقيق الربحية وهو أمر تفضله المنشآت الدولية، كما أن هذه الأخيرة بقدراتها المالية والفنية تستطيع التأثير في أي نظام لسوق معينة إذا ما عملت بصورة مستقلة لأنها تستطيع الاستفادة من الفروقات المحلية في كلفة رأس المال والعمالة ورضا المستهلكين. وتفضل المنشأة الدولية العمل في ظل نظام رقابي مركزي مع الشركة الأم وتملكها بنسبة 100% إلا أن هذا الأمر لا يكون متاحا في كل الأوقات كون الفرص بهذا الشكل غير متوفرة باستمرار بسبب القيود التي تفرضها الدول المضيفة بخصوص تملك الأجانب داخل حدودها الجغرافية. وفيما يلي عرض لأهم أسباب وشروط تفضيل التملك الكامل:

الجدول رقم 10: أسباب وشروط تفضيل التملك التام.

أسباب تفضيل التملك الكامل:	شروط إستراتيجية التملك المثلى:
ما لدى الشركة متعددة الجنسيات من تجارب سيئة عن الاستثمارات المشتركة.	توفر المركز التنافسي للمنشأة في السوق الأجنبي.
تدني مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب.	توفر شركاء مقبولين.

عدم التأكد من حملة الأسهم المحليين.	توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين.
تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع المشترك.	توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي.
صعوبة الاحتفاظ طويلة الأجل بحصة الشراكة فيه.	دراسة علاقة الكلفة أو المنفعة.

ثانيا: إستراتيجية الشراكة

وهي عبارة عن استثمارات مشتركة أو شراكة تكون فيها نسبة التملك أقل من 100% ويكون هذا النوع في أغلبية الدول العربية، حيث تتضمن إستراتيجية الشراكة مساهمة الشركة المتعددة الجنسيات مع شركة محلية في إنشاء شركة جديدة بالشراكة في البلد المضيف، إذ يتم التفاوض بخصوص جملة من الالتزامات والأصول لكلا الطرفين. ويقصد هنا بالالتزامات نقل المنشأة الدولية لأصولها، وموظفيها، وخبرتها أو استثماراتها الأخرى للشركة المحلية بيعا أو تأجيرا أو العكس (من الشركة المحلية على الشركة الأجنبية)، ومن أمثلتها: النسخ، العلامة التجارية، براءات الاختراع، المهارات والمعرفة، ويترتب على هذه الالتزامات السابقة حقوقا على شكل عقد أو حصة. فالمنشآت الدولية تراعي في اختيار المشروع أن يكون على أساس: الملكية والتعاقد، سياسة التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للأطراف ذات العلاقة بالاتفاق (المنشأة الدولية والشركة المحلية).

وهناك أشكال أخرى من الاتفاقيات التي تحصل بين المنشآت الدولية والشركة المحلية الراغبة في الدخول باستثمارات مشتركة في السوق المحلية من ضمنها عقود التكنولوجيا كالترخيص، والذي يكون بديلا مناسبا للاستثمار المباشر في الحالات التالية:

- عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للإنفاق على الاستثمار المباشر (التملك، الشراكة، العقود..).
- عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية، أو عدم تمكنها من إدارة المشروع.
- عندما تكون المنافسة قوية جدا في السوق، أو وجود قيود صعبة للدخول إلى السوق في شكل استثمار مباشر.
- عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف.

ثالثا: التحالفات الإستراتيجية

هي عبارة عن اتفاقية تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك، حيث تعقد التحالفات غالبا بين شركتين أو أكثر للدخول في إحدى المشاريع، ومن الممكن أن يكون التحالف في شكل اتفاقيات قصيرة الأجل تتضمن حل مشكلة معينة كالتعاون في تطوير منتج جديد، ومن أمثلة التحالفات الإستراتيجية نجد: تحالف شركة **GM** مع شركة **Toyota** عام **1989**، تحالف شركة **Kodak** مع شركة **Canon**

حيث تنتج هذه الأخيرة آلات نسخ وتصوير تباع تحت علامة الأولى، وتحالف شركة **Motorola** مع شركة **Toshiba**. ونظرا للصعوبات الكبيرة التي تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، قد تعتمد الكثير من المنشآت أسلوب التحالف.

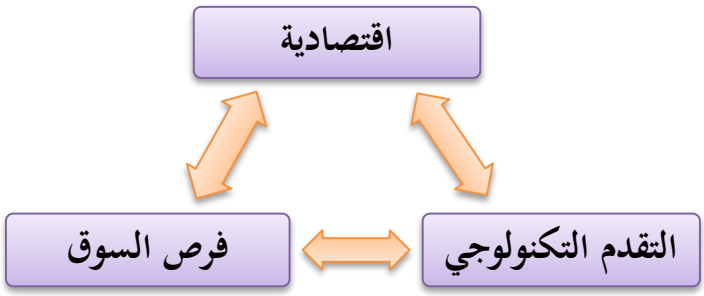
➢ **أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية:**

تسعى الشركات المتعددة الجنسيات إلى الدخول في تحالفات لأسباب عديدة منها:

- تسهيل الدخول إلى السوق (Motorola et Toshiba 1987).
- تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة لتطوير منتج جديد، وخير مثال على ذلك مساعدة شركة Toshiba شركة Motorola في الدخول إلى السوق اليابانية وتسويق منتجاتها (الهواتف الخلوية)، كما توسطت لدى الحكومة اليابانية بخصوص السماح لها بالدخول إلى السوق اليابانية بصفة رسمية والحصول على موجات الراديو لنصب شبكات الاتصال الخاصة بأعمالها.
- الجمع بين المهارات والأصول الثابتة التكاملية.
- الحصول على معايير تقنية لصناعتها، وكمثال على ذلك قيام شركة Philips بتحالف استراتيجي مع منافستها شركة Matsushita لتصنيع وتسويق النظام الرقمي المدمج والذي تعتبر شركة Philips الرائدة فيه، وكان الدافع والهدف من وراء ذلك هو:
  - اعتقاد Philips بأن الارتباط مع Matsushita قد يساعد على إرساء نظام DOC كمعيار تقني جديد في مجال صناعة معدات التسجيل والأجهزة الإلكترونية.
  - منافسة Philips لشركة Sony التي قامت بتطوير جهاز مدمج صغير منافس، وأرادت به أن تقوم بإرساء معايير فنية جديدة.

➢ **محددات التحالفات الإستراتيجية:**

يمكن تصنيف أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية إلى مبررات:



كما توجد فروقات بارزة في البدائل الإستراتيجية التي تبنتها الشركات المتعددة الجنسيات في صناعات عديدة، وفي هذا الشأن هناك عاملين يلعبان أدوار هامة هما:

- الدخول للسوق الأجنبي الجديد.
- البحث والتطوير: فمن أهم مزايا البحث والتطوير من خلال التحالفات الإستراتيجية نجد ما يلي:

○ التحالفات الإستراتيجية تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تتفق بصورة مشتركة على البحث والتطوير، حيث يعتبر هذا الأسلوب الأكثر انتشارا لنشوء التحالفات (بناء الطائرات، تطوير أجهزة الكمبيوتر، أبحاث الهندسة الوراثية، والسيارات..الخ).

○ تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروفا اقتصادية ملائمة وبحوثا تطويرية عالية التقدم، حيث في كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة للتحالفات وإنما الميزة الجديدة التي سينفرد بها التحالف في السوق الجديدة، وهذا ما ينطبق على العديد من الصناعات كصناعة الأدوية والصناعات الكيماوية الخفيفة وغيرها.

○ التكلفة والالتزامات المتبادلة بين الشركاء هما من أهم الجوانب في التحالفات الإستراتيجية، حيث أن هذا الجانب يساعد كثيرا كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه وتقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة والتي تكون منخفضة لما تكون الاتفاقيات المعقودة (التحالفات) طويلة الأجل، وذات رؤوس أموال كبيرة، إذ يكون بإمكان الشركتين اقتسام مخاطر أخرى.

➢ **منافع التحالفات الإستراتيجية:**

أسئلة مقترحة للمناقشة:

أجب عن جميع الأسئلة الآتية باختيار الإجابة الصحيحة لكل سؤال:

- يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

أ) تحديد الاحتياجات الحالية فقط من العاملين ب) التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية قصيرة الأجل

ج) تحديد الرؤية والأهداف بعيدة المدى للموارد البشرية من حيث الكم والنوع

د) توزيع العاملين على الوظائف الحالية

- أي مما يلي يعد من أهم أسباب الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي الدولي؟

أ) تقليل دور الإدارة العليا ب) التنسيق والتكامل بين أنشطة الشركة في الأسواق الدولية

ج) إلغاء المنافسة الدولية د) الاعتماد على القرارات العشوائية

- في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، يقصد بنقاط القوة:

أ) القيود التي تحد من أداء الموارد البشرية ب) العوامل الخارجية المؤثرة في المنظمة

ج) الموارد والقدرات والمهارات التي تميز المنظمة عن منافسيها د) التهديدات المستقبلية المحتملة

- أي من العوامل التالية يؤثر مباشرة في الطلب على الموارد البشرية؟

أ) التشريعات التعليمية فقط ب) دوران العمالة والتطور التكنولوجي

ج) السمعة التنظيمية د) العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة

- في حالة وجود فائض في الموارد البشرية، فإن أنسب سياسة لمعالجته هي:

أ) التعيين الجديد ب) الترقية من الداخل

ج) التقاعد المبكر أو وقف التوظيف د) تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف

- أي من الاستراتيجيات التالية تعتمد على التعاون بين شركتين أو أكثر لتقاسم التكاليف والمخاطر ودعم البحث والتطوير؟

أ) استراتيجية التملك التام ب) استراتيجية التصدير

ج) استراتيجية الشراكة التقليدية د) استراتيجية التحالفات الاستراتيجية

المحاضرة التاسعة: الإدارة المالية الدولية

تمهيد:

تعد الإدارة المالية من الإدارات الهامة التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات ونموها سواء كانت مؤسسات محلية أو دولية، ففي عالم يتسم بالعولمة المتزايدة أصبحت الإدارة المالية الدولية أحد المجالات الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح الشركات في الأسواق العالمية، حيث لم تعد الشركات قادرة على الاعتماد فقط على استراتيجيات الإدارة المالية التقليدية بل تحتاج إلى تطوير مهارات وقدرات جديدة للتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئات العمل العالمية.

II. الإدارة المالية الدولية:

تحتل الوظيفة المالية الدولية دور هام وفعال في ديمومة المؤسسات على الصعيد الدولي، وذلك من خلال مد المؤسسات الدولية في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل تكلفة بالأموال الضرورية وذلك لتنميتها وضمان استقلاليتها.

1. مفهوم الإدارة المالية الدولية:

هي مجموعة من العمليات المالية التي تتضمن التخطيط، التنفيذ والتحكم في الأنشطة المالية للشركات المتعددة الجنسيات، بما يشمل إدارة التدفقات النقدية بين الدول، والتعامل مع العملات الأجنبية واستراتيجيات تمويل وإدارة المخاطر في بيئة اقتصادية وقانونية متعددة الجنسيات. كما تعرف أيضا على أنها تلك العمليات والأنشطة التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمات، حيث:

- تتطلب الإدارة المالية الدولية القدرة على التعامل مع تعقيدات الأسواق العالمية، بما في ذلك التعامل مع العملات المختلفة والأنظمة القانونية المتباينة والتحديات الاقتصادية والسياسية المتنوعة، حيث أن هذه التعقيدات تفرض على الشركات ضرورة التفكير بشكل استراتيجي وابتكاري لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.
- عند دخول الشركات إلى الأسواق العالمية سوف تواجه تحديات تتجاوز الاعتبارات المالية المحلية، فإلى جانب تقلبات العملات يتعين على الشركات التعامل مع الفروقات في القوانين الضريبية فكل بلد لديه ضريبة خاصة به.
- التغيرات السياسية والتي قد تؤثر على العمليات المالية الدولية، حيث أن التغير السياسي في أي دولة ممكن أن ينعكس على المجال أو المناخ الاستثماري في الدول ككل.

- تعد العولمة من أبرز العوامل التي ساهمت في تطور الإدارة المالية الدولية، فلا توجد شركة تعمل في بيئة منفردة ولكن العالم ككل أصبح عبارة عن قرية صغيرة، حيث كلما زاد الترابط بين الأسواق المالية العالمية وأصبحت الشركات بحاجة استراتيجيات فعالة تتيح لها التكيف مع بيئات متعددة.
- إن فهم هذه العوامل الحيوية لا يعد ضروريا فقط لنجاح الشركات، بل أيضا لتحقيق استدامة في الأسواق التي تتسم بالتغير السريع.

2. أهمية الإدارة المالية الدولية:

تتمثل أهمية الإدارة المالية الدولية قي كونها تهتم أساسا بكل تلك الصيغ من التعاملات المالية الآنية أو المستقبلية في الخارج، بهدف إبطال الآثار وتجنب الأخطار الناتجة عن تلك التعاملات ومحاولة تعظيم الأرباح التي تتحقق عبر الحدود الوطنية، حيث أنها:

- تعتبر حقل معرفي يمكن أن يساهم في التعرف على الهياكل الدولية كمنظمات وشبكات العمل.
- تساعد في تحديد العمليات الدولية التي تمارس في إطار البنى والهياكل الدولية.
- تحدد الأدوات المالية التي تستخدم في تعاملات دولية.
- توفر فهم للأحداث الدولية وآليات صناعة القرارات المالية لمواجهة تلك الأحداث.
- تكسب مديري المالية في الشركات معارف وخبرات ومهارات.
- توقع الأحداث الدولية وتشخيص مساراتها وتأثيراتها الخاصة في مجال الأخطار الإضافية (الخطر السياسي).

3. مظاهر عالمية ودولية الإدارة المالية الدولية:

توجد مجموعة من المظاهر التي تؤكد عالمية ودولية الإدارة المالية، تتلخص فيما يلي:

- التطورات النقدية والمالية والمؤسسية والتي شكلت تحديات أمام منظمات الأعمال وخاصة عمليات الاستثمار والتحويل، مما أدى إلى ظهور صيغة من التعاملات الدولية ذات مضامين عملياتية وهيكلية وأدواتية تعمل خارج الإطار الوطني المتعارف عليه.
- توسيع وانتشار ممارسات وأشكال التحرر المالي (الخصخصة، الاستثمارات الأجنبية وغيرها).
- تعدد وتنوع الفرص المتاحة في جانب الأصول والخصوم بسبب تعدد بدائل التمويل المتوافرة للشركات والذي ساهم في تحويل جانبي بيانات الميزانيات إلى سيولة بصورة متزايدة.
- ازدهار عمليات سوق البورصة العالمية والتي تعد أحد مقاييس عالمية الأسواق المالية.

4. أهداف الإدارة المالية الدولية:

- البحث عن مصادر التمويل داخليا وخارجيا لكل من المركز الرئيسي والشركات الفرعية لتلبية الاحتياجات المالية للشركة الدولية، بالإضافة إلى تحديد كيفية استثمار هذه الأموال.
- إدارة رأس المال العامل للشركة الأم والشركات التابعة لها وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- إدارة التذبذبات في أسعار العملات وأيضا إدارة المخاطر المتعلقة بالعملة الأجنبية.
- إدارة مخاطر التضخم في الأسعار.
- إدارة قرار هيكل التمويل (أي أنواع الأموال ونسبتها)، وهذا يشمل التمويل طويل الأجل من خلال حقوق الملكية (سواء كانت الأرباح المحتجزة، أو احتياطات).
- إدارة قرار تكلفة التمويل (كتكلفة الاقتراض، الأسهم، الأرباح المحتجزة).
- تحليل الوضع المالي للشركة ككل ولشركاتها التابعة.
- المشاركة في صياغة استراتيجيات الشركة بشكل عام.
- تهيئة كوادر تتمتع بالخبرات والمهارات المطلوبة للتعامل مع البيئة الدولية.
- التقليل من الخسائر التي تأتي نتيجة للانتشار الجغرافي الواسع لأعمال الشركة الدولية.
- تنظيم العلاقة المالية بين الشركة والبنوك والمؤسسات المالية بطريقة تيسر الاقتراض والتحويل وإدارة أسعار الفائدة، وكذلك تقييم الأسهم والسندات واستخدام المشتقات المالية.

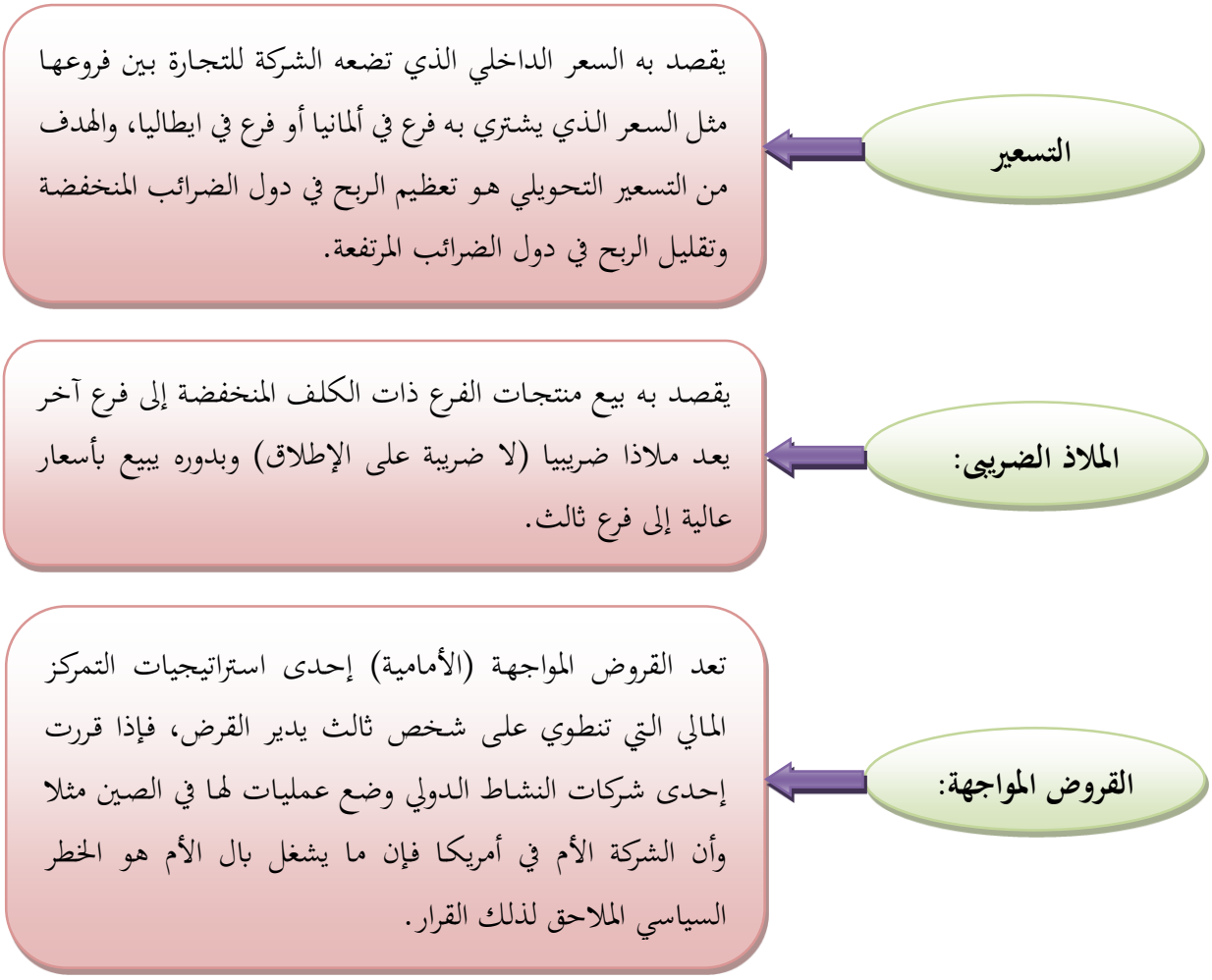
5. دور الإدارة المالية الدولية:

يرتكز دور الإدارة المالية لشركة أو مؤسسة محلية أو دولية في أربعة مهام رئيسية:

- العمل في الحصول واكتساب الأموال اللازمة.
- استثمار هذه الأموال في أصول أو موجودات منتجة اقتصاديا.
- إدارة هذه الأموال والموجودات تحصل عليها الإدارة المالية الدولية.
- إعادة تحويل بعض أو كل الأصول والموجودات المنتجة وتحوياها مرة أخرى إلى أموال تعود بالمردودية والفائدة على المستثمرين أو الدائنين.

6. التقنيات الإجرائية للإدارة المالية الدولية:

لغرض تحريك الأموال من أحد مواقع الشركة أو فروعها إلى فروع أخرى وتنشيط العمل المالي والإنتاجي والخدمي للشركة وإدامة بقائها وتميزها، تستخدم عدد من التقنيات الإجرائية لهذا الغرض، منها:



7. المقارنة بين الإدارة المالية المحلية والدولية:

تختلف الإدارة المالية المحلية عن الإدارة المالية الدولية بشكل كبير، من حيث النطاق والمخاطر والأدوات المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية. فبينما تركز الإدارة المالية المحلية على الأنشطة المالية داخل بلد واحد، تتعامل الإدارة المالية الدولية مع الأنشطة المالية للشركات في بيئات متعددة الجنسيات، وهذا يضيف تحديات معقدة تتعلق بتعدد العملات والأنظمة الضريبية المختلفة والمخاطر المرتبطة بالأسواق العالمية. ويظهر هذا الاختلاف فيما يلي:

- **التعامل مع تعدد العملات مقابل العملة الموحدة:** وذلك من خلال:

- **العمل في بيئة متعددة العملات:** حيث تواجه الشركات تحديات كبيرة من خلال وجود عملات مختلفة وسلطات نقدية متعددة وبورصات ونظم مصرفية مختلفة وتأثير حركات أسعار الصرف على أدائها المالي، لذلك يعتبر التعامل مع العملات المختلفة في الأسواق الدولية جانبا حاسما في الإدارة المالية الدولية. كما لابد على الشركات أن تعتمد على استراتيجيات التحوط مثل العقود الآجلة أو الخيارات المالية لحماية نفسها من الخسائر المحتملة الناتجة عن هذه التقلبات.

- **العمل في بيئة ذات عملة واحدة:** حيث تركز الإدارة المالية المحلية على العمليات المالية التي تتم باستخدام عملة واحدة، مما يقلل من التعقيدات المتعلقة بتقلبات أسعار الصرف.

– **التأثيرات السياسية والاقتصادية:** وذلك من خلال:

- **التعامل مع التغيرات السياسية الدولية:** حيث تلعب العوامل السياسية والاقتصادية الدولية دورا كبيرا في اتخاذ القرارات المالية، فالتغيرات في السياسات الاقتصادية مثل معدلات الفائدة تؤثر بشكل مباشر على العمليات المالية للشركات الدولية. كما أن الأزمات السياسية وكذلك النزاعات التجارية تمثل تحديات إضافية للشركة الدولية وخاصة الكبرى، والتي تحتاج إلى استراتيجيات مالية مرنة.
- **استقرار البيئة المحلية:** حيث تكون الشركات المحلية أكثر تأثرا بالعوامل الاقتصادية المحلية فقط، مما يبسط عملية التخطيط المالي.

– **الاختلافات القائمة بين الأنظمة القانونية والضريبية:** وذلك من خلال:

- **التعامل مع أنظمة ضريبية متعددة:** حيث تواجه الشركات الدولية تحديات في التعامل مع أنظمة ضريبية متنوعة، ولهذا يتطلب العمل في الأسواق الدولية فهما عميقا للتفاوت في الأنظمة القانونية والضريبية بين الدول، من خلال تباين الإجراءات التنظيمية التي تتحكم في تدفقات رأس المال، لأن قوانين الضرائب تختلف من بلد لآخر مما يستدعي تطوير استراتيجيات تخطيط ضريبي فعالة لتحقيق الامتثال وتقليل التكاليف الضريبية.
- **نظام ضريبي واحد:** فالإدارة المالية المحلية تركز على نظام ضريبي واحد، مما يجعل التخطيط الضريبي أكثر وضوحا وبساطة.

– **مخاطر الأسواق المالية:** وذلك من خلال:

- **التعرض لمخاطر الأسواق المالية الدولية:** حيث تتعرض الشركات لمخاطر متعددة تنبع من الأسواق المالية المختلفة، فالشركات تواجه مخاطر متنوعة تشمل عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالإضافة إلى تقلبات العملات واختلاف آليات الاقتراض بين الدول، لذلك يجب أن تكون هذه الشركات قادرة على التكيف مع هذه التحديات من خلال تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة هذه المخاطر والتي تلعب دورا أساسيا في الإدارة المالية.
- **التركيز على السوق المحلية:** حيث تركز الشركات المحلية على المخاطر المرتبطة بالسوق المحلي، مما يجعل إدارة المخاطر أقل تعقيدا.

- **إدارة النقد والسيولة:** وذلك من خلال:

- **تحديات إدارة النقد والسيولة عبر الحدود:** حيث تواجه الشركات تحديات في إدارة النقد والسيولة بين فروعها المختلفة، مما يتطلب تنسيق تدفقات الأموال.
- **إدارة السيولة داخل السوق المحلية:** حيث تكون إدارة السيولة في الأسواق المحلية أقل تعقيدا، إذ يمكن إدارة تدفقات النقد بسهولة داخل حدود البلد.

8. إستراتيجيات الإدارة المالية الدولية:

حتى تستطيع الإدارة المالية تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها فإنها تعتمد عددا من الاستراتيجيات، تتمثل فيما يلي:

إستراتيجية الاستثمار

وذلك من خلال نقل الأموال من دولة إلى أخرى في حالة توقع عائد أفضل، حيث تتطلب الإدارة المالية الدولية اتخاذ قرارات استثمارية في الأسواق الأجنبية، وتختلف هذه القرارات بناء على القوانين المحلية والمخاطر السياسية والاستقرار الاقتصادي، إذ يتعين على الشركات أن توازن بين العوائد المحتملة والمخاطر المرتبطة بالاستثمار في دول ذات بيئات اقتصادية وسياسية متنوعة.

إستراتيجية التمويل الدولي:

وذلك من خلال الاستفادة من كل ما تقدمه البنوك من طرق التمويل التجارية الدولية مثل الاعتمادات المستندية، حيث تتعامل الشركات التي تعمل في أكثر من سوق واحد مع عملات مختلفة مما يؤدي إلى مواجهة تقلبات أسعار الصرف، وهذه التقلبات تخلق تحديات في تحديد التكاليف والعائدات وإدارة الأرباح والتحويلات المالية عبر الحدود.

إستراتيجية المحافظ الدولية:

وذلك من خلال الاستثمار في شركات عدة وفي بلدان مختلفة حتى تقلل نسبة المخاطر، حيث تحتاج الشركات الدولية إلى تنظيم التدفقات النقدية بين الدول المختلفة مما يتطلب تنسيق السياسات المالية لكل فرع وإدارة تحويل الأموال بين الدول.

III. الأسواق المالية الدولية:

لقد كانت سوق الأوراق المالية محل اهتمام الكثير من الدول بما فيها تلك السائرة في طريق النمو والمتخلفة، حيث أن الأسواق المالية الدولية بمثابة سوق مثالي تتحقق فيه المنافسة الحرة وتحدد فيه الأسعار وفقا لقانون العرض والطلب، لذلك فهي تعتبر بمثابة جهاز لقياس قوة أو ضعف اقتصاد بلد ما بصفة مستمرة.

1. مفهوم الأسواق المالية الدولية:

تعرف الأسواق المالية على أنها "الأماكن التي يتم فيها تداول الأموال والثروات المالية بمختلف أشكالها بين الأفراد أو المؤسسات أو الدول، ويمكن أن نعتبرها مجموعة القواعد والمؤسسات حيث تتم تداولات الأصول بين الوكلاء الذين لديهم فائض". فهي ذلك الفضاء الدولي الذي يلتقي فيه الطالبين والعارضين للأموال المختلفة من خلال تداول مجموعة من الأصول والأدوات المالية قصيرة الأجل كالأوراق التجارية والأدوات المالية طويلة الأجل كالأسهم والسندات الدولية، إضافة إلى القروض بعملات أجنبية مختلفة، والهدف من ذلك هو تعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتوجيهها نحو القطاعات ذات العجز المالي والاستثمارات المختلفة في إطار دولي. وعليه يمكن القول أن السوق المالية الدولية هي "السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم، وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل".

ويتألف السوق المالي من الأسواق كأسواق الأوراق المالية، وسوق السندات، وسوق العملات وما إلى ذلك، وتعمل فيه والمؤسسات بأهداف ووظائف مختلفة كالبنك المركزي، وزارة الاقتصاد والمالية، بالإضافة إلى السياسات المباشرة والغير المباشرة الموجهة، حيث يتم إجراء التبادل بين وحدات الفائض والعجز بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

2. خصائص الأسواق المالية الدولية:

تتمتع الأسواق المالية الدولية بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

- المتعاملون في الأسواق المالية الدولية يتمتعون بثقة ائتمانية كبيرة من الدرجة الأولى مثل المؤسسات الكبرى العامة والخاصة، المؤسسات الدولية، حكومات الدول المختلفة.
- لا تخضع الأسواق المالية الدولية لرقابة السلطات النقدية والمالية لأي بلد بمفرده.
- قد تصل قيمة القروض المطلوبة في هذه الأسواق إلى حوالي 500 مليون دولار، وتصل فترات القروض إلى 15 سنة، أما أسعار الفائدة فإنها تتحدد حسب درجة القيمة الائتمانية التي يوليها الدائن للمقترض.

- شمولية وعالمية هذه الأسواق، حيث أصبح في الإمكان التعامل مع جميع الأسواق في العالم وبصفة متواصلة طيلة ساعات اليوم الواحد باستخدام أحدث أجهزة الاتصال، وما شجع هذا التطور هو انفتاح الأسواق وإلغاء الحواجز والقيود المحلية التي تفرضها أحيانا السلطات النقدية.
- التعامل مع هذه الأسواق يتم من خلال عدة عملات أجنبية مثل الدولار الأمريكي، الأورو الأوروبي، الين الياباني، الجنيه الإسترليني، الفرنك السويسري وغيرها.

3. أهداف الأسواق المالية الدولية:

تكمن أهداف الأسواق المالية الدولية في النقاط التالية:

- إقامة سوق مالي لتعبئة الموارد المالية على نطاق عالمي وتهيئة الظروف التي تساعد على تدفق رؤوس الأموال في الاتجاهين.
- إصلاح نظام الإقراض الدولي الممنوح من مؤسسات التمويل العالمية وفق أسس وضوابط أكثر شفافية ومصداقية.
- تنسيق أسعار الفائدة على القروض والسندات الدولية الممنوحة بين المتعاملين الدوليين.
- تنظيم السوق الدولية المتخصصة في أسعار صرف العملات الأجنبية وضبط تعاملاتها في مجال معدلات صرف العملات، من خلال إيجاد هيئات ومنظمات متخصصة بمهام المراقبة والأشراف والتوجيه.
- تبني الإجراءات العملية والعلمية في معالجة القضايا المالية والنقدية العالمية المستجدة (الأزمات المالية).
- تنظيم الأسواق المالية والنقدية الدولية وإمدادها بالسيولة على المستوى الدولي ضمن إجراءات اقتصادية دولية فعالة.

4. الأهمية الاقتصادية للأسواق المالية الدولية:

يمكن إبراز الأهمية الاقتصادية للأسواق المالية الدولية من خلال العناصر التالية:

- **تعبئة المدخرات:** حيث تتضح أهمية الأسواق المالية الدولية في كونها حلقة وصل بين الادخار ذو البعد الدولي والاستثمار ذو البعد الدولي كذلك، فالسوق المالي الدولي يمثل القناة التي يتم من خلالها التمويل من الوحدات التي تحقق فائضا إلى الوحدات التي تعاني عجزا، إذ تعمل على جذب فائض رأس المال غير الموظف وغير المعبأ في الاقتصاد وتحوله من مال عاطل إلى رأس مال موظف وفعال في الدورة الاقتصادية، وذلك من خلال طرح الأسهم الدولية والسندات الدولية وتشجيع الأفراد والشركات والحكومات والمؤسسات الدولية على الاستثمار فيها، وهي بذلك تعد وسيطا جيدا في تغطية الفجوة التي تعاني منها الكثير من القطاعات.

- **توفير السيولة:** تبرز أهمية الأسواق المالية الدولية في أنها توفر سوقا مستمرة لتداول الأوراق المالية، الأمر الذي يتيح للمستثمرين درجة عالية من السيولة، وتشجع ميزة السيولة المستثمرين على توظيف مدخراتهم في شراء الأوراق المالية طالما أنه يمكن تحويلها بسهولة وسرعة إلى نقدية دون تحمل خسائر معتبرة، لذلك فإن هذه السيولة تساهم في تدعيم الاستثمارات طويلة الأجل وتوسيعها، مما ينعكس بالإيجاب على النمو الاقتصادي.
- **جذب العملة الصعبة:** تسعى الأسواق المالية الدولية إلى جلب الاستثمارات الأجنبية وذلك بإتباع شتى الطرق أهمها إزالة القيود على الاستثمار الأجنبي في السوق المالية، ومنه فإن تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية تعمل على الرفع من حجم السيولة على مستوى البلد المستقبل، وتخلق مصدرا ماليا تتمكن من خلاله المؤسسات من تمويل مشاريعها.
- **معالجة أزمة المديونية:** من خلال جذبها للمدخرات الأجنبية للاستثمار في الأسهم المصدرة محليا، حيث تساهم الأسواق المالية في تفادي المشاكل التي تنتج عن الاقتراض الخارجي، كما تساهم الأسواق المالية الدولية في تخفيف عبئ المديونية الخارجية بتحويلها إلى ورقة مالية قابلة للتداول في أسواق رأس المال الدولية.
- **تفعيل عملية الخوصصة:** عمدت الكثير من الدول إلى انتهاج سياسة الإصلاح الاقتصادي، وذلك عن طريق تحرير الاقتصاد والأخذ بمبدأ آليات السوق، ومن هنا تأتي أهمية الأسواق المالية الدولية بصفة خاصة حيث توجد علاقة وثيقة بين تصفية القطاع العام وبين وجود أسواق مالية ذات كفاءة عالية توفر المناخ اللازم لتمويل الاستثمارات عبر تعبئة المدخرات من خلال هذه السوق. وتشير تجارب الخوصصة في دول العالم بأن البرامج الناجحة كانت مرتبطة بوجود سوق مالية منظمة وكبيرة مما يسمح باستيعاب الأوراق المالية للمؤسسات المراد خوصصتها، في حين أن الأسواق التي تعاني من ضعف وعدم توفر بنية أساسية لديها تؤدي إلى إعاقة عملية الخوصصة أو عدم استيعابها، ومن هنا تلعب الأسواق المالية الدولية دورا هاما في إتمام عمليات الخوصصة بنجاح.
- **تمويل مخططات التنمية:** من خلال طرح أوراق مالية حكومية في الأسواق الدولية، فقد رافق بروز أهمية الأوراق المالية التي تصدرها شركات المساهمة ازدياد لجوء حكومات مختلف الدول إلى الاقتراض العام لسد نفقاتها المتزايدة وتمويل مشاريع التنمية.
- **الحد من معدلات التضخم:** حيث تساعد الأسواق المالية الدولية على جذب المدخرات من الجمهور والمؤسسات المختلفة، وبالتالي امتصاص فائض السيولة النقدية، واتجاه هذه المدخرات نحو الاستثمار بدلا من الاستهلاك، كما تساعد على تمويل المشاريع دون الإفراط في خلق الائتمان من قبل البنوك التجارية.

- **المساعدة على تطور التجمعات الصناعية والتجارية والمالية:** نتيجة لعمليات وصفقات الاندماج والاستحواذ الكبرى التي تتم بين الشركات الصناعية، التجارية والمالية وحتى الخدمية، نلاحظ انتقال شركات بأكملها من مالك لمالك آخر نتيجة عملية الاستحواذ أو ما يعرف بالتملك وهو قيام شركة ما بشراء جميع أسهم شركة أخرى بمقابل نقدي أو بمقابل أسهم أو أصول أو مزيج من هذه الوسائل، وهذا يتم عن طريق الأسواق المالية الدولية بتداول الأوراق المالية لتلك الشركات، ودوافع ذلك كثيرة ومتنوعة فبعض الشركات تشتري أسهم شركات أخرى بهدف القضاء أو الحد من منافستها، أو من أجل رفع فعالية ومردودية منتجاتها أو بكل بساطة لأنها ترى فيها صفقة مربحة.
- **نشر رأس مال المؤسسات:** إن نشر رأس مال أي مؤسسة يعني وصول أوراقها المتداولة إلى الجمهور الذي يرغب في الاستثمار فيها، وتتم هذه العملية عبر السوق المالية بإمكاناتها المادية والبشرية وميكانيزماتها المتطورة، حيث تتيح السوق المالية للشركة أو المؤسسة المعنية انتشار أوراقها بصورة واسعة. فبدون السوق المالية لا تعرف الشركة إلا من قبل عدد قليل من المستثمرين، ويبقى وصولها إلى هدفها المنشود وهو تجميع الادخار محدودا وأن عملية التمويل فيها تكون أصعب وبتكلفة أعلى. إذ تبدأ عملية نشر رأس مال الشركة ببيع أسهمها في السوق الأولية ثم بإدخالها للبورصة لتتداول أوراقها المالية هناك، وبذلك تنتشر أو تتوزع تلك الأوراق بين الجمهور الواسع ويرتفع عدد المساهمين المحليين والأجانب، ومن جهة أخرى فإن نشر رأس مال المؤسسات يعني استعمال جزء من الادخار واستثماره والذي قد يكون عاطلا وعليه يؤدي نشر رأس مال المؤسسات إلى حركية دائمة في الاقتصاد.

5. وظائف الأسواق المالية الدولية:

تتمثل أهم وظائف الأسواق المالية الدولية فيما يلي:

- حشد المدخرات المالية الدولية الموجهة لخدمة الكيانات الاقتصادية ودعم الائتمان الداخلي والخارجي.
- تسهيل عملية تحويل الأموال وفق قنوات رسمية وقانونية.
- المساهمة في تمويل خطط التنمية على المستوى الدولي.
- تحديد السعر العادل للأدوات النقدية والمالية في السوق المالي الدولي من خلال مفهوم كفاءة الأسواق المالية.
- تنظيم إصدار الأدوات المالية ومراقبتها والتعامل بها، من خلال تطوير الأدوات والأساليب المهمة للحد من المخاطر الواقعة على هذه العملات النقدية المالية.
- توفير قواعد وإجراءات سليمة وسريعة وذات فعالية للتسوية والمقاصة من خلال مراكز مالية دولية.

- توفير المعلومات التي يجب على المشاركين في السوق الإفصاح عنها لحاملي الأدوات المالية ليشمل الأوراق المالية المتداولة في البورصات العالمية.
- المساهمة في تحقيق كفاءة عالية في توجيه الموارد إلى المجالات الأكثر ربحية.
- المساهمة في زيادة وعي المستثمرين لواقع الشركات والمشاريع ذات الطابع الدولي.

6. المتعاملون في الأسواق المالية الدولية:

توجد عدة أطراف تتعامل في الأسواق المالية الدولية، أهمها ما يلي:

- البنوك المركزية والتي تتولى مهمة الإشراف والرقابة على حركة التعاملات والتحويلات للعملات الأجنبية.
- البنوك التجارية والبنوك الاستثمارية والبنوك المتخصصة.
- شركات السمسرة في الأوراق المالية الدولية ومؤسسات الوساطة المالية الأخرى.
- الصناديق الاستثمارية الإقليمية والدولية.
- شركات التأمين وصناديق التقاعد.
- المؤسسات المالية الدولية (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، بنك التسويات الدولية).
- بيوت المقاصة وبعض الشركات المالية المتخصصة في العمليات المالية الدولية.
- الشركات متعددة الجنسيات وشركات الاستثمار الإقليمية والعالمية.
- الحكومات والدول والمنظمات والاتحادات الاقتصادية.
- كل جهة رسمية أو غير رسمية طالبة أو عارضة لرؤوس الأموال المشروعة على المستوى الدولي.

7. مقومات إنشاء سوق مالية دولية:

إن التأمل في الأسواق المالية الدولية في الفترة المعاصرة، يمكننا من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

- أسواق مالية دولية كانت نتيجة تطور تاريخي طويل يمتد لقرون، حيث تطورت الأسواق المالية في أوروبا وأمريكا الشمالية بالتدريج إلى أن بلغت إلى ما هي عليه اليوم من التطور وتحول نشاطها من البعد المحلي إلى البعد المحلي والدولي في آن واحد، وتعتبر العالمية هي ذروة هذا التطور حتى الآن.
- أسواق مالية دولية حديثة النشأة، حيث تسعى بعض البلدان إلى إنشاء أسواق مالية والعمل على تحويلها إلى أسواق مالية دولية عن طريق مختلف وسائل الجذب والترغيب من تسهيلات ضريبية وإعفاءات وتخفيف القيود والضوابط القانونية عليها وغيرها.

ومهما كان نوع السوق المالي الدولي سواء في النوع الأول أو الثاني، فإن هناك مجموعة من المقومات لابد من توفرها في أي سوق مالي حتى يتحول غلى سوق مالي دولي وهي:

- ضرورة توفر نظام بنكي يتميز بالكفاءة والعمق وكبر الحجم، فالكفاءة تعني العمل على تحقيق أقصى الأرباح وذلك بضغط التكاليف التشغيلية وهو ما يجعله نظام مالي جذاب، أما العمق فيعني أن يتكون من العديد من البنوك والمؤسسات المالية التي تقدم حزم متنوعة من الخدمات والمنتجات المالية، أما كبر الحجم فالعمل على المستوى الدولي يتطلب مؤسسات مالية وبنوك عملاقة لديها إمكانيات مادية وبشرية هائلة بالشكل الذي يمكنها من مواجهة المنافسة في هذا الجانب.
- لابد أن يتوفر على مستوى السوق المالي، وهذا يعني وجود فرص استثمارية كافية قادرة على اجتذاب رؤوس الأموال القصيرة والطويلة الأجل والتي تبحث عن التوظيف بأقل المخاطر وبعوائد مجزية.
- وجود منظومة تشريعية مرنة وسلسلة قادرة على التغير والتطور مع كل مستجد بالشكل الذي يسهل من المعاملات الدولية وتحركات رؤوس الأموال، ويوفر الحماية والأمان لمختلف الأطراف المتعاملة في هذا السوق.
- وجود مدخرات وطنية وأجنبية كافية ووجود ما يقابلها من الطلب.
- وجود أسواق نشطة للأوراق المالية تتميز بالكبر والكفاءة ومتنوعة الأدوات، بالشكل الذي يشكل خيارات متعددة للمستثمرين.

8. أنواع الأسواق المالية الدولية:

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الأسواق المالية الدولية حسب الأدوات المتداولة وأجل الاستحقاق، وهما:

أولا: سوق النقد الدولي

يعرف السوق النقدي على أنه سوق رؤوس الأموال القصيرة والمتوسطة الأجل، وبالتالي فهو الآلية التي يتم من خلالها إصدار وتداول رؤوس الأموال قصيرة الأجل على المستوى الدولي. ففي هذه السوق يتركز عرض وطلب الأموال القابلة للإقراض لفترة تقل عن عام، حيث يتولد عرض هذه الأموال من جانب كل من يرغب في توظيف مدخراته عن طريق التخلي عن منافع نقوده لفترة قصيرة في مقابل الحصول على عائدها، بينما يتشكل الطلب عليها من جانب جميع الراغبين في الحصول على منافع نقود الغير لفترة قصيرة في نظير دفع فائدة ما. وباختصار فالأسواق النقدية هي عبارة عن أدوات دين موثقة بطريقة تحفظ حقوق مالكيها (أي استعادة أصل المبلغ الذي أقرضه مضافا إليه قيمة العائد المتفق عليه)، وتتميز أدوات الدين هذه بكونها:

- قابلة التداول في الأسواق المالية.

- لها قدرة عالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة.
- تدني المخاطر المصاحبة لعوائدها.

ومن أبرز أنواع الأوراق المالية المتداولة في سوق النقد نجد:

✓ **الأوراق التجارية:** وهي إصدارات تصدرها عادة الشركات ذات السمعة التجارية الحسنة وذات المكانة المعروفة في المجتمع، وشركات التأمين وبعض الشركات غير المصرفية والبنوك الكبيرة، حيث أن أجل استحقاق هذه الإصدارات يكون قصيرا (أي أنها عبارة عن أداة دين قصيرة الأجل). ففي العادة يفضل معظم حائزيها من المستثمرين أن يحتفظوا بها حتى أجل السداد على أن يقوموا ببيعها ولذلك يكون سوق تداول هذه الأوراق ضعيفا نسبيا، الأمر الذي ينعكس على تعرض أسعارها في العادة لتقلبات كبيرة. وتتمثل أهم مميزاتها فيما يلي:

- من غير الضروري أن تكون مضمونة بأي أصل من أصول المنشأة، فالضامن الأساسي للمتعاملين فيها هو سمعة المنشأة ومكانتها، والتي بفضلها قبلت البنوك التجارية الالتزام بسداد قيمة تلك الأوراق في تاريخ الاستحقاق.
- إن التزام البنوك بالسداد يجعل مخاطر الاستثمار في تلك الأوراق محدودا، ومن ثم يصبح من المتوقع أن يكون معدل الفائدة الذي تحمله منخفضا ويعادل تقريبا معدل الفائدة على الكمبيالات المصرفية.
- تساهم الطبيعة المتميزة لتلك الأوراق في خلق سوق ثان نشط، يتمثل في بعض بيوت السمسرة والبنوك التجارية.
- نظرا لأن مركز تلك الأوراق مستمد من مركز المنشأة المصدرة لها، فإنه رغبة في حماية المستثمرين تنشر بعض المؤسسات المتخصصة دليلا خاصا بأسماء المنشآت التي تصدر مثل هذه الأوراق.

✓ **اليورو دولار:** إن كلمة اليورو لا تشير هنا إلى العملة الأوروبية بل هو مصطلح معروف ومتداول في مجال عمل الأسواق المالية الدولية، حيث يستخدم للإشارة إلى الدولارات الأمريكية التي تحتفظ بها بنوك في خارج الولايات المتحدة الأمريكية وعلى الأخص البنوك الأوروبية (والمقصود هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الأصلي للعملة). ويتكون سوق الدولار الأوروبي من عدد من البنوك الكبيرة في لندن وبعض البلدان الأوروبية الأخرى التي يقتصر تعاملها على الدولار، بمعنى أنها تقبل ودائع وتمنح القروض بالدولار الأمريكي فقط، هذا وتتسم القروض التي تقدمها تلك البنوك بضخامة القيمة وقصر تاريخ الاستحقاق، كما تتكون الدولارات الأمريكية لدى تلك البنوك نتيجة قيام بعض البنوك والشركات التي لها ودائع في بنوك أمريكية بسحب جزء من تلك الودائع لإعادة إيداعها في صورة ودائع لأجل لدى البنوك الأوروبية التي تتعامل بالدولار، ربما بسبب ارتفاع معدلات الفائدة التي تمنحها.

✓ **شهادات الإيداع القابلة للتداول:** وهي تلك الشهادات التي تصدرها البنوك التقليدية والتي يمكن لحاملها التصرف فيها بالبيع أو التنازل، كما يمكنه الانتظار حتى تاريخ الاستحقاق. كما تعتبر من أدوات الدين التي تقوم البنوك التقليدية ببيعها إلى المدخرين، وتدفع عليها فوائد محددة وعلى فترات دورية وعند الاستحقاق يتم دفع قيمتها بالكامل. وباختصار يمكن تعريفها على أنها ورقة مالية تصدرها البنوك التجارية تثبت أنه تم بموجبها إيداع مبلغ محدد لمدة سنة أو أقل بسعر فائدة أعلى قليلا من سعر الفائدة الذي تمنحه البنوك التجارية على الودائع العادية، وهي من المجالات المناسبة للبنوك التقليدية حيث أن الاستثمار فيها يحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة وفي فترات زمنية قصيرة تتناسب مع حاجة هذه البنوك إلى السيولة.

✓ **الكمبيالات:** وهي عبارة عن أداء دين قصيرة ومتوسطة الأجل والتي تستخدم في ميدان تمويل التجارة الخارجية والداخلية، حيث لا تزيد مدتها عن 5 سنوات يصدرها أفراد أو شركات أو دوائر حكومية للحصول على قروض من شركات أو بنوك أو أفراد. وعموما تمثل الكمبيالات المصرفية تعهد كتابي بإعادة مبلغ اقترضه شخص ما من أحد البنوك، ويمكن للبنك الاحتفاظ بالتعهد (الذي يمثل عقد إقراض يتولد عنه فوائد) حتى تاريخ الاستحقاق، كما يمكن بيعه لشخص آخر يبيعه بدوره لطرف ثالث وهكذا، وغالبا ما يتعامل بها السماسرة والبنوك التجارية.

✓ **أذونات الخزانة:** وهي عبارة عن أداة دين قصيرة الأجل والتي تصدرها الحكومات في دول العالم المختلفة، حيث تقوم الحكومة بإصدارها عادة عن طريق البنك المركزي وتتراوح فترة استحقاقها بين 3 شهور إلى 6 شهور إلى 9 أشهر أو سنة لتمويل عجز الميزانية العامة للدولة. ويتم تداول هذه السندات عن طريق بيعها في المزاد العلني باستخدام مبدأ الخصم، أي يباع بسعر أقل من قيمته الاسمية، وفي تاريخ الاستحقاق تلتزم الحكومة بدفع القيمة الاسمية المدونة على الأذن وبذلك يمثل الفرق مقدار العائد الذي يجنيه المستثمر، وإذا ما قرر حامل الأذن التخلص منه قبل تاريخ الاستحقاق فإنه يضمن على الأقل استرداد القيمة التي سبق أن دفعها لشرائه. ومن أهم مزاياها أن أرباحها معفاة من الضريبة مما يشجع شركات الوساطة المالية على الادخار وشرائها، وأيضا تضع الحكومة شروطا مغرية لشرائها وتحقق عائدا مجزيا لحامليها فهي تتميز بصفة عامة بسهولة التصرف فيها دون تعرض حاملها لخسائر رأسمالية.

✓ **قرض فائض الاحتياطي الإلزامي:** يمكن للبنوك التي يوجد لديها فائض في الاحتياطي الإلزامي أن تقرضه لبنوك أخرى تعاني من عجز فيه، ولا تعتبر تلك القروض أوراقا مالية بالمعنى المفهوم ذلك أنها تتمثل في تعهد غير مكتوب مضمون من البنك المركزي أو مؤسسة النقد التي تدير ذلك الاحتياطي يلتزم فيه البنك المقترض بسداد قيمة القرض مصحوبا بفائدة تتحدد وفقا لقانون العرض والطلب. وعلى الرغم من أن اقتراض تلك الأموال عادة

ما يكون في حدود ليلة واحدة بهدف سد العجز في الاحتياطي الإلزامي، إلا أن الواقع قد أثبت أن تاريخ استحقاق تلك القروض قد يمتد لفترة أطول وذلك عندما يضطر البنك لاقتراض تلك الأموال لاستخدامها في الاستثمار، وحينئذ يصبح لزاما عليه أن يطلب مدة فترة القرض يوما بيوم، هذا ويلعب البنك المركزي دور الوسيط بين البنوك المقرضة والبنوك المقترضة، كما يمكن أن يكون الاتصال مباشرا بينها أو بواسطة سمسار متخصص في هذا النوع من القروض.

ثانيا: سوق رأس المال الدولية

يعرف سوق رأس المال الدولية على أنه عبارة عن مكان يلتقي فيه المشترون والبائعون للتعامل في الأصول المالية طويلة الأجل ذات البعد الدولي كالأسهم الدولية والسندات الدولية، حيث يتم فيها مبادلة تلك الأصول برؤوس الأموال المراد الاستثمار فيها، أي أنه السوق التي يتم فيه إصدار وتداول الأوراق المالية طويلة الأجل التي يزيد تاريخ استحقاقها عن السنة بعملات أجنبية مختلفة، كالأسهم الدولية والسندات الدولية:

- ✓ **الأسهم الدولية:** تعتبر الأسهم من أدوات الملكية التي يتم تداولها في سوق الأوراق المالية، ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن صك قابل للتداول يصدر عن شركة مساهمة ويعطى للمساهم ليمثل حصته في رأس مال الشركة. فالأسهم هي أداة التمويل الأساسية لتكوين رأس المال في شركات المساهمة إذ تطرح للاكتتاب العام ضمن مهلة محددة يعلن عنها في نشرة الإصدار، كما أنها تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأوراق المالية الأخرى ومن أهمها:

الجدول رقم 11: الخصائص الأساسية للأسهم الدولية.

الخاصية:	شرحها:
عدم قابلية السهم للتجزئة:	وتعني عدم جواز تعدد مالك السهم أمام الشركة، وبناء على ذلك فإن اشتراك شخصين أو أكثر في ملكية سهم واحد نتيجة لإرث أو هبة أو وصية لا يسري في مواجهة الشركة على الرغم من صحته، ولذلك يلتزم أصحاب السهم باختيار شخص فيما بينهم يتولى الحقوق المتصلة بالسهم تجاه الشركة.
تداول الأسهم:	من أهم خصائص السهم قابليته للتداول على خلاف الحصة في شركات الأشخاص التي لا يجوز في الأصل التنازل عنها لأجنبي من الشركاء، حيث تكون المرتبة الأولى للاعتبار الشخصي، كما أن قابلية السهم للتداول تجيز حرية التنازل عنه لغيره دون الحاجة إلى الحصول على قبول الشركة للتنازل.

تساوي قيمة الأسهم:	يقسم رأس مال شركة المساهمة إلى أسهم متساوية القيمة وتحدد القوانين التجارية للدول الحد الأدنى والأقصى لقيمة كل سهم، حيث يترتب على مبدأ تساوي قيمة الأسهم المساواة في الحقوق التي يمنحها السهم وهي الحق في الأرباح والتصويت، وكذلك المساواة في الالتزامات التي يرتبها السهم.
الحق في التصويت:	بمجرد أن يشتري الفرد أو متعامل اقتصادي آخر سهم إحدى الشركات يتحصل على شهادة ملكية، تعطي له الحق في التصويت في الجمعية العمومية للشركة.
الحصول على الأرباح:	حيث أن الهدف من شراء الأسهم هو الحصول على عائد، لكن المساهم ليس له الحق في الحصول على أرباح إلا عند وجودها واتخاذ القرار بتوزيعها على المساهمين.
الأولوية في الاكتتاب بالأسهم الجديدة:	وهذا يعني بأن لمساهمي الشركة الأولوية في الاكتتاب بالأسهم الجديدة التي قد تقرر الشركة إصدارها، ولهذا الحق مزايا عديدة أهمها: المحافظة على الأهمية النسبية في التصويت لصالح المكتتبين، بالإضافة إلى المحافظة على حصص المساهمين القدامى في الأرباح الموزعة وأيضا الاحتياطات في حالة بيع الأسهم الجديدة بقيمة تقل عن القيمة الجارية.
الحصول على جزء من موجودات الشركة:	حيث في حالة تصفية الشركة وبعد سداد حقوق الدائنين وأصحاب الأسهم الممتازة، يحق لحملة الأسهم الحصول على جزء من موجودات الشركة.

✓ **السندات الدولية:** تعتبر السندات أهم أدوات الدين وهي الأداة الرئيسية الثانية التي يتم التعامل بها في سوق الأوراق المالية، ويمكن تعريفها على أنها صكوك متساوية القيمة تمثل ديونا في ذمة الشركة التي أصدرتها، حيث تثبت حق حامليها فيما قدموه من مال أو اقتضاء الدين المثبت على الصكوك في مواعيد استحقاقها، كما تكون هذه الصكوك قابلة للتداول بالطرق التجارية. ومن أبرز خصائصها نذكر:

الجدول رقم 12: الخصائص الأساسية للسندات الدولية.

الخاصية:	شرحها:
أداة دين:	يرتب السند لحامله على الشركة المصدرة حق دائنيه، بينما يرتب السهم لحامله حق ملكية لذا يكون لحامل السند الأولوية على حامل السهم في استيفاء حقوقه.

أداة استثمار ثابتة الدخل:	يعتبر السند من أدوات الاستثمار الثابتة الدخل لأن حامله يتقاضى فائدة سنوية ثابتة، بينما يتغير الدخل السنوي لحامل السهم العادي تبعا لتغير الأرباح السنوية التي تحققها الشركة المصدرة وتبعا لتغيير نسبة توزيع الأرباح.
محدودية الأجل:	يصدر السند بأجل محدد يستحق بحلوله، حيث ينص على هذا الأجل صراحة في عقد الإصدار، هذا عكس السهم الذي لا يحدد بأجل بل يبقى قائما ما دامت الشركة المصدرة قائمة.
القابلية للتداول:	في هذه الخاصية يشبه السند السهم ويخضع لنفس أحكام تداول السهم.

✓ **المشتقات المالية:** هي عبارة عن أدوات استثمارية جديدة ومتنوعة تشتق قيمتها من أدوات مالية أساسية كالأسهم أو السندات، وعقود بيع أو شراء السلع أو غيرها، وتلك الأدوات تستخدم في حماية المنشآت من مخاطر التقلبات التي يمكن أن تعرض لها في مجال أسعار صرف العملات الأجنبية وأسعار الفائدة، أي أنها تعتمد في قيمتها على أسعار هذه الأدوات فهي عبارة عن عقود مالية تتنوع وفق طبيعتها ومخاطرها وآجالها. وتتمثل أبرز خصائصها فيما يلي:

- ترتبط عقود المشتقات المالية بسعر فائدة محدد، سعر ورقة مالية، سعر سلعة، سعر صرف أجنبي.
- تشتق قيمة العقود المالية من الأسعار الحالية للأصول المالية أو العينية محل التعاقد.
- يتم تسوية المشتقات المالية في تاريخ مستقبلي.
- لا تتطلب المشتقات عادة استثمارات مبدئية.

9. ايجابيات وسلبيات الأسواق المالية الدولية:

- **ايجابيات الأسواق المالية الدولية:**

إن إزالة الحواجز بين الأسواق المالية المختلفة سوف يؤدي إلى:

- تسهيل حركة انتقال رؤوس الأموال، مما سيوفر للعديد من المؤسسات والدول إمكانية اللجوء إلى المستثمرين الأجانب للحصول على احتياجاتهم التمويلية.
- دفع تكلفة التمويل إلى الانخفاض وزيادة العائد على الاستثمار ما دام أن الباحثين عن التمويل يتجهون نحو الأسواق الأقل كلفة والذين يملكون فوائض يتجهون نحو الأسواق التي تعطي عوائد مالية مرتفعة، وبالتالي ليس هناك ما يجبرهم على التعامل مع سوق معين سواء كان محلي أو أجنبي.

- **سلبيات الأسواق المالية الدولية:**

للأسواق المالية الدولية العديد من السلبيات نذكر منها:

- الأموال تنتقل إلى الخارج بالسرعة نفسها التي تنتقل فيها إلى الداخل، وهو ما يعرض هذه الاقتصاديات إلى هزات عنيفة في سوق الصرف وغيره.
- اندماج الأسواق المالية على المستوى الدولي يؤدي إلى سرعة انتقال الأزمات المالية من سوق لآخر، وهو ما أثبتته الأزمة المالية العالمية لسنة 2008.
- الأسواق المالية الدولية يتطلب التعامل فيها شروطا معينة سواء في الباحثين عن التمويل أو الذين يملكون فوائض أو المستثمرين، وهذه الشروط لا تتحقق في أغلب الدول النامية، وهو ما يعني صعوبة الوصول إلى الأسواق المالية الدولية من طرف الدول النامية سواء كانوا حكومات أو مؤسسات.
- عدم خضوع الأسواق المالية الدولية للقوانين والأنظمة للدول التي توجد فيها، يؤدي إلى ارتفاع مخاطر الجرائم المالية كغسيل الأموال.

أسئلة مقترحة للمناقشة:

بعد دراسة محاضرة الإدارة المالية الدولية والأسواق المالية الدولية، تأتي هذه الأسئلة لقياس مدى استيعابك للمفاهيم والأهداف والعمليات المالية الدولية:

- لماذا أصبحت الإدارة المالية الدولية ضرورة في ظل العولمة الاقتصادية؟
- اشرح دور الوظيفة المالية الدولية في ديمومة المؤسسات الدولية؟
- لماذا أصبحت الإدارة المالية الدولية ضرورة في ظل العولمة الاقتصادية؟
- اذكر أهم وظائف الإدارة المالية الدولية، مع مثال لكل وظيفة؟
- ما الفرق بين سوق النقد الدولي وسوق رأس المال الدولية؟ ثم استشهد بمثال لكل منهما؟
- ما دور الأسواق المالية الدولية في دعم الاستثمار وتحقيق السيولة للشركات؟
- لماذا تعتبر المخاطر أكثر تعقيدا في الإدارة المالية الدولية؟
- اشرح كيف تساعد الأدوات المالية الدولية الشركات في إدارة المخاطر المالية؟
- ما هي إيجابيات وسلبيات الدخول في الأسواق المالية الدولية بالنسبة للشركات الناشئة والدول النامية؟
- كيف يمكن للإدارة المالية الدولية المساهمة في تعظيم أرباح الشركة عبر الحدود؟
- اشرح العلاقة بين العولمة المالية وانتقال الأزمات الاقتصادية بين الدول، مع تقديم مثال حديث إذا أمكن؟

المحاضرة العاشرة: الأساليب الدولية لنقل التكنولوجيا

تمهيد:

في ظل التطور السريع الذي يشهده العالم أصبحت التكنولوجيا محورا أساسيا في بناء اقتصاد قوي ومجتمع متقدم، ولم يعد امتلاك التكنولوجيا مسألة رفاهية بل ضرورة تحدد موقع الدول في الخارطة العالمية. ومع اتساع الفجوة بين الدول من حيث القدرات التقنية برز الاهتمام بكيفية انتقال التكنولوجيا عبر الحدود وكيف تستفيد الدول من المعارف والابتكارات المطورة في أماكن أخرى. وفي الواقع فإن النقل الدولي للتكنولوجيا يتمحور حول هدف اقتصادي بالدرجة الأولى غايته إشباع الحاجات الضرورية للتنمية وتقليص الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والدول النامية، ذ أن فهم هذه العملية يساعد على إدراك دورها في رفع الإنتاجية، وتحسين الأداء الاقتصادي، وتعزيز فرص النمو، ومن هنا تأتي أهمية التعرف على الأساليب التي يتم من خلالها انتقال التكنولوجيا بين الدول، وكيف تساهم في بناء قاعدة معرفية وتقنية أكثر تطورا.

1. تعريف نقل التكنولوجيا:

إن نقل التكنولوجيا ليست عملية سهلة تتضمن نقل للحقوق الواردة على التكنولوجيا أو الحصول على المعارف الفنية بمجرد نقلها من المصدر إلى المتلقي بل تتطلب حزمة من الأداءات في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها. فبالنسبة لبعض المفكرين فإن مفهوم نقل التكنولوجيا كأي سلعة تباع وتشترى مفهوم خاطئ، وهذا بدوره قاد إلى مفهوم خاطئ آخر وهو أن حيازة التكنولوجيا يكون عن طريق شراء وامتلاك الآلات والمعدات والتجهيزات التكنولوجية الحديثة، هذا ما أدى بالدول النامية إلى التسارع لاقتناء التجهيزات الحديثة وفي بعض الأحيان المصانع الجاهزة، والواقع أثبت أن هذا الاقتناء للتكنولوجيا لم يحقق هدفه المرجو لأن التكنولوجيا ليست سلعة حرة محددة المعالم ومتاحة بلا قيود. وبالتالي لا يمكن تداول التكنولوجيا كسلعة مادية بين المالك والمتلقي لذلك يجب إعطاء تعريف محدد وواضح المصطلحات المستخدمة، حيث تكمن صعوبة تحديد مفهوم النقل حين يتعلق الأمر بنقل كفاءات أو اختصاصات تجاه متلقي التكنولوجيا الذي يجب عليه بدوره أن يحكم السيطرة على العملية الإنتاجية الناشئة عن طريق التكنولوجيا المنقولة، إذ يجب الإشارة هنا أن نقل حق استعمال التكنولوجيا لا يعني بالضرورة نقل كافة المعلومات المرتبطة بها.

كما ينظر لنقل التكنولوجيا من منظور منظمات الأمم المتحدة على أنها عملية نقل تتيح للدول النامية الولوج إلى المعرفة الفنية والبضائع التكنولوجية المستوردة من الدول المتقدمة، حيث أن ترخيص الأصول غير الملموسة كملكية

فكرية لم تكن محل طرح أو نقاش، إلا أن مثل هذا التوجه نحو نقل التكنولوجيا من اتجاه واحد قد بدأ في التغير كلما بدأت الدول النامية في تبني استراتيجيات الابتكار والملكية الفكرية لدعم الأنشطة البحثية لديها والتي عادة ما تتم بربط البحث العلمي بالمعارف التقليدية والذي يؤدي إلى نمو معرفي أصيل مرتبط بالملكية الفكرية، لذا فقد أدرج بند نقل التكنولوجيا في كثير من الاتفاقيات متعددة الأطراف في الأمم المتحدة منذ العام 2003.

وتعرف أيضا بأنها "عبور وانتقال إبداع تكنولوجي من بلد صناعي حقق مشوارا من التقدم والرقي التكنولوجي إلى بلد سائر في طريق النمو لا يزال يخوض المزيد من المجهودات لتحقيق التنمية التكنولوجية ومن تم النمو الاقتصادي، وذلك من خلال ملكية المعارف والتقنيات الممتلكة من طرف الغير".

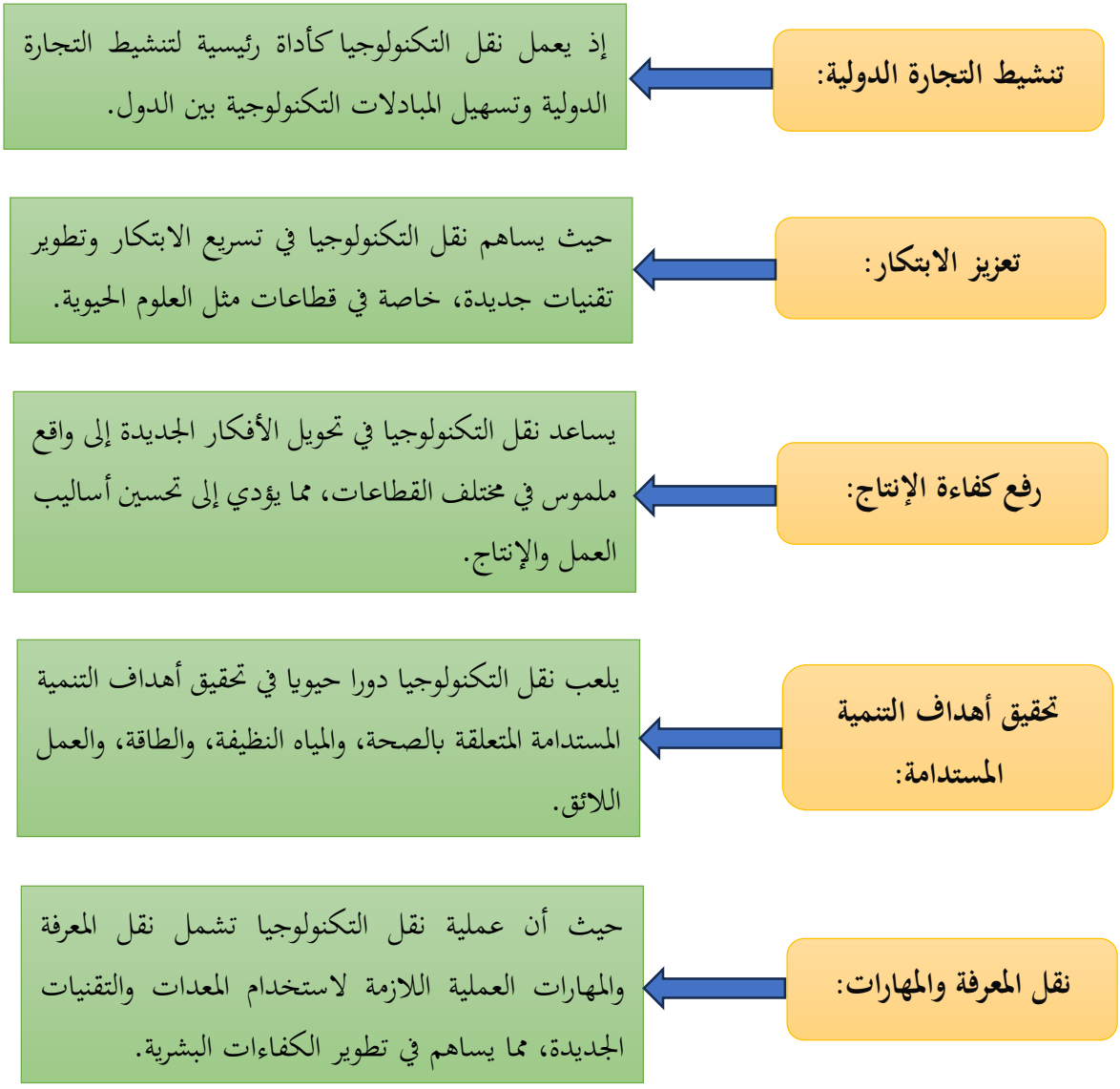
ومما سبق يمكن تعريف عملية نقل التكنولوجيا على أنها "عملية نقل القدرة على تسيير واكتساب وتنمية وإنتاج التكنولوجيا المجسدة أو القدرة على إنتاج أخرى مشابهة لها، ونقل القدرة على الابتكار والوصول إلى إنجاز تكنولوجيا جديدة ومطورة حسب المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها". وبالتالي لا يمكن الحديث عن نقل التكنولوجيا في حالة نقل الآلات والمعدات والتجهيزات فقط دون نقل المعارف الفنية والأسرار الصناعية المتعلقة بعمليات الإنتاج، وهذا ما لا يوجد من الناحية العملية كون أغلب المنتجين يلجؤون إلى أساليب الحماية بغية السيطرة على تكنولوجياتهم وضمان مركزهم التنافسي، وكذا ضمان التبعية الدائمة لزبائنها.

2. أهمية نقل التكنولوجيا:

تكمن أهمية نقل التكنولوجيا في كونها أداة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية، وسد الفجوة التكنولوجية، وتعزيز القدرة التنافسية للدول النامية من خلال اكتساب المعرفة والمهارات والمعدات الحديثة التي قد لا تكون قادرة على إنتاجها بنفسها، حيث تساهم عملية نقل التكنولوجيا في تنشيط التجارة الدولية، وتطوير الصناعات والخدمات، ورفع كفاءة الإنتاج، وهو ما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة مثل الصحة والتعليم والطاقة النظيفة، وسنقوم بعرض ذلك من خلال النقاط التالية:

تحقيق التنمية الاقتصادية: ← حيث يعتبر نقل التكنولوجيا ضروريا لتعزيز الاقتصاد الوطني من خلال تحسين الإنتاج الوطني ورفع كفاءته.

سد الفجوة التكنولوجية: ← إن عملية نقل التكنولوجيا تساعد الدول النامية على تقليل الفجوة التكنولوجية واللحاق بالدول المتقدمة من خلال الحصول على التكنولوجيا الحديثة.



3. أنواع النقل التكنولوجي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن التمييز بين نوعين من نقل التكنولوجيا وهما:

- **على المستوى الوطني**: وذلك بتحويل خلاصات البحوث العلمية المبتكرة التي تقوم بها الجامعات والمعاهد ومراكز البحث إلى منتجات وخدمات وطرق إنتاج، حيث يطلق على هذا النوع من النقل "**النقل الرأسي أو العامودي**" للتكنولوجيا والذي يعرف بأنه "تطوير الفكرة والمعرفة الجديدة إلى واقع ملموس ضمن قطاع اقتصادي واحد". ولعامل الزمن دور مهم في النقل الرأسي للتكنولوجيا، فالمنافسة هنا ليست قائمة على الابتكار فقط بل على أقل فترة زمنية لتحويل الفكرة إلى تطبيقات عملية.
- **على المستوى الدولي**: ويمكن أن نميز فيه بين نوعين وهما:

- **النقل المتبادل (أخذ وعطاء)**: وتتم هذه العملية بين الدول المتقدمة صناعيا وهي في الغالب تكون مبنية على أسس متوازنة ومتكافئة، حيث تهدف هذه العملية إلى تطوير نوعية الإنتاج أو زيادة كميته وذلك بالاعتماد على ما وصلت إليه بعض فروع التكنولوجيا في كل بلد على حدى من هذه البلدان المتقدمة.
- **النقل باتجاه واحد (استيراد وتصدير)**: وتتم هذه بين الدول المتقدمة صناعيا المالكة للتكنولوجيا (المصدرة) والدول النامية التي تفتقر إلى التكنولوجيا (المستوردة)، وهي عملية باتجاه واحد وتكون في الغالب مشروطة بشروط الدول التي تملك التكنولوجيا وبالأسعار التي تحددها، وتسمى هذه العملية **"النقل الأفقي"** والذي يقصد به "النقل المكاني للتكنولوجيا أي نقل التكنولوجيا وأساليبها بشكلها المجرد ودون إجراء أية تعديلات أو محاولات لتكييفها مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية السائدة في الدول النامية"، كما يعرفه البعض على أنه انتقال المعرفة العلمية من بلد تولدت فيه التكنولوجيا (قادرة على تحقيق النقل الرأسي) إلى بلد آخر أقل تقدما (غير قادر على تحقيق النقل الرأسي) لاستخدامها في العملية الإنتاجية، أي نقل نتائج البحوث والجهود العلمية والتكنولوجية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، وبهذا التعريف ينتمي هذا النوع من النقل إلى النقل الخارجي بمفهومه الواسع.

وتجدر الإشارة إلى أن النقل الأفقي من الضروري وجوده في المراحل الأولى لنقل التكنولوجيا خصوصا إلى الدول النامية، إلا أنه يتحول إلى أداة لتكريس التبعية ما لم يتوافق معه نقل رأسي من شأنه أن يحقق نوعا من النمو والاستقلالية في تلك الدول التي يتم نقل التكنولوجيا إليها. وبعبارة أدق، فبقدر ما يتم تعديل وتكييف النقل الأفقي مع البيئة المحلية للدولة المتلقية بقدر ما يكتسب درجة أعلى من نمط النقل الرأسي، إذ تقاس درجة تقدم الدولة بمدى تقدمها في النقل الرأسي للتكنولوجيا وكمية هذا النقل.

4. المتطلبات الاقتصادية لنقل وتوطين التكنولوجيا:

لقد كان الاقتصاد التقليدي يعتمد على وسائل إنتاج بسيطة ولكن في العصر الحديث برزت التكنولوجيا كعامل مؤثر في العملية الإنتاجية، سواء من حيث الحجم أو النوعية بل أكثر من ذلك، حيث أصبحت عاملا حاسما في تقسيم مراحل العملية الإنتاجية على المستوى الدولي بعدما تم تدويلها من قبل الشركات متعددة الجنسيات، وذلك وفقا للمستوى التكنولوجي والفني الذي تتطلبه كل مرحلة، فإذا كانت تتطلب أساليب تكنولوجية وفنية متقدمة وتحتاج إلى عمالة فنية متخصصة، فإنها توطن في بلد رأسمالي متطور كدول أوربا الغربية، أما إذا لم تكن العملية الإنتاجية بحاجة إلى المهارة الفنية فإنها توطن في البلدان النامية ذات العمالة الرخيصة.

ففي عصر التكنولوجيا المتقدمة والثورة المعلوماتية، أصبح الابتكار هو المحرك الأساسي للازدهار الاقتصادي، ومعيار تقسيم العمل وتوطين المشاريع وهو ما لم يدركه العالم العربي، ففشل في جذب مراكز البحوث والتطوير العالمية التابعة للشركات الكبرى المتخصصة في المجال التكنولوجي للاستثمار في القطاعات التكنولوجية الإنتاجية أو مراكز البحث والتطوير، واكتفت تلك الشركات بتسويق المنتجات والخدمات فقط. ولإيجاد البيئة المناسبة لنقل التكنولوجيا وجلب مشاريع البحث والتطوير، يجب توفير متطلبات ذات طبيعة اقتصادية لازمة لذلك ولا يمكن الاستغناء عنها لجذب المشاريع والشركات العالمية للاستثمار في المجال التكنولوجي، منها ما يلي:

- توفير شبكة اتصالات متطورة وسريعة مع ربطها بشبكات الابتكار العالمية وأشكال الابتكار المفتوح الناشئة، بالإضافة إلى توفير المواصلات بمختلف أنواعها، وكافة المرافق اللازمة لتيسير عمل المستثمر والباحث في المجال التكنولوجي.
- تبني أنظمة إدارية مرنة، من خلال تبني نظريات الحوكمة فيما يخص الشفافية والنزاهة وتقديم تسهيلات إدارية وتضع قواعد بيانات شفافة ومفتوحة، لتمكين مختلف المشاريع الاقتصادية الجالبة للتكنولوجيا من إدارة أعمالها بسلاسة ويسر.
- تقديم خدمات مالية مفتوحة، تسمح بحركة رؤوس الأموال وبعمليات صرف العملات وفق آليات قواعد السوق، مع توفير فرص التمويل لمشاريع البحث والتطوير، وذلك بتشجيع قطاع الأعمال للاستثمار فيها مقابل الاستفادة من نتائج أبحاثها.
- تبني قوانين مشجعة على الاستثمار، وذلك بتقديم الحوافز المالية في شكل خفض النفقات الجمركية والضريبية أو الإعفاء منها، أو إقامة أنظمة ضرائب شفافة وتنافسية، مع تقليص تكاليف التعاقد.
- لتشجيع الابتكار المحلي من المفيد وضع تشريعات لحماية حقوق الملكية الفكرية، ومنها بالخصوص الملكية الصناعية.
- كما أن وجود شركات وطنية قادرة على توفير التمويل اللازم أو المواد الخام أو بعض المهارات الفنية من شأنه أن يشجع الشركات العالمية لإبرام عقود شراكة وتعاون معها، وعلى أساس ما تتمتع به من مزايا يمكن أن تدعم مركزها التفاوضي لإدخال طاقمها الفني للعمل في المشروع المشترك، مما يتيح لها فرصة الحصول على التكوين والتدريب واكتساب خبرات ومهارات فنية وإدارية جديدة، وهذا يمثل رافدا مهما من روافد نقل التكنولوجيا.
- تحسين المداخيل ورفع الأجور وتوفير متطلبات العيش الكريم من أجل استقطاب اليد العاملة الماهرة والعقول المبدعة والحيلولة، دون تسربها وهجرتها حيث ظروف الحياة أفضل.

- من العوامل الجالبة للاستثمار الأجنبي وجود سوق ضخمة لتسويق المنتجات، مع إمكانية التصدير للأسواق الخارجية.

5. الأساليب الدولية لنقل التكنولوجيا:

بالرغم من محاولات الدول النامية ومنذ حصولها على استقلالها السياسي لاكتساب ونقل التكنولوجيا الحديثة إلا أن هذه الدول لا تستطيع أن تتعقب مسار الدول الصناعية بنفس الصيغ والأساليب وبنفس الزمن لاكتساب التكنولوجيا، فبدأت الدول النامية بنقل التكنولوجيا واكتسابها عبر قنوات مختلفة وأساليب متعددة للنقل ومن أهمها:

أولا: نقل التكنولوجيا باتجاه واحد (استيراد التكنولوجيا)

يتمثل في عملية نقل التكنولوجيا بين الدول المتقدمة صناعيا (المالكة للتكنولوجيا والمصدرة لها) والدول النامية التي تفتقر لهذه التكنولوجيا (الدول المستوردة للتكنولوجيا)، وهنا تكون عملية نقل التكنولوجيا باتجاه واحد وفي الغالب تكون مشروطة بشروط الدول التي تمتلك التكنولوجيا وبالأسعار التي تحددها. ومن أساليب هذا النقل:

- **أسلوب الحزمة الكاملة:** ويتمثل هذا الأسلوب بصفقة متكاملة تحتوي على حزمة للعناصر التكنولوجية المختلفة بالإضافة إلى احتوائها على بقية ومكونات المشروع، أي أن التكنولوجيا تنقل إلى الدولة المستقبلة كحزمة كاملة مغلقة لا يمكن فصل عناصرها، ويتضمن عادة الآلات والمعدات، براءات الاختراع، التدريب، قطع الغيار، برامج التشغيل، الإشراف الفني، ويعني ذلك أن الدولة تستورد كل شيء دفعة واحدة من نفس الشركة المزودة دون أن يكون لها حرية اختيار عناصر الحزمة. وقد ينتج عنه نقل سريع للتكنولوجيا ولكن ضعف قدرة البلد على التحكم أو التعلم العميق، بالإضافة إلى التكلفة المرتفعة والتبعية للمورد الأجنبي.
- **أسلوب فك الحزمة التكنولوجية:** وهو عكس ما جاء في أسلوب الحزمة الكاملة، حيث تقوم الدولة أو المؤسسة بتفكيك عناصر التكنولوجيا ومكوناتها المختلفة إلى أجزاء ويتم اختيار كل عنصر من مصدر مختلف مثلا شراء المعدات من شركة أ، والحصول على التدريب من المؤسسة ب، والتعاقد على الصيانة مع الشركة ج، وشراء البرمجيات من شركة د. وقد ينتج عنه مرونة عالية وقدرة أكبر على التعلم والاستقلالية فهو يتيح فرص أوسع لإسهام الإطارات المحلية في مراحل الإنجاز المختلفة، بالإضافة إلى تقليل التبعية وذلك من خلال المساعدة على استعمال المواد والمنتجات والعناصر التكنولوجية المحلية وكذلك تطوير الإمكانات الذاتية في جميع المجالات الصناعية والتقنية، ولكن هذا يحتاج إلى خبرة محلية لإدارة هذه العملية.

ثانيا: الاستثمار الأجنبي المباشر

إن نقل التكنولوجيا عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال الشركات المتعددة الجنسيات هي أحد أشكال نقل التكنولوجيا من خلال قناة السوق الرسمي، والذي يعتبر The Internalized Mechanism أو Intra-Firm وهو عبارة عن آلية نقل التكنولوجيا فيما بين الشركات من الشركات المتعددة الجنسيات لفروعها أو الشركات التابعة لها في البلد المضيف، بحيث تتيح إمكانية الوصول إلى مجموعة كاملة من الأصول التكنولوجية والتنظيمية، والمعرفة فضلا عن الخبرة في مجال التسويق والعلامة التجارية. كما يمكن أن تتم عملية نقل التكنولوجيا من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر عن طريق عدة صور من أبرزها تحفيز التقليد وتنشيط الطلب على منتجات تتضمن محتوى تكنولوجي أكثر حداثة، وكذلك انتقال العمالة التي توظفها الجهة المستثمرة دون فقدانها للميزة النسبية التي تملكها من جراء حيازة التكنولوجيا بواسطة تقديم أجور لموظفيها تفوق ما يمكن أن يحصلوا عليه من المنافسين المحتملين في البلد المضيف. ويتوقف محتوى عمليات نقل التكنولوجيا التي تتم بفضل الاستثمار الأجنبي المباشر من الشركة متعددة الجنسيات إلى أحد فروعها في البلدان المضيفة على عدد من العوامل، من بينها:

- خصائص المجال الإنتاجي الذي يقع ضمنه الاستثمار.
- الشروط القائمة في الاقتصاد المضيف من تشريعات وقوانين تحكم التنافس وتحمي الملكية والتوظيف وتوفر المهارات البشرية.
- استراتيجية الشركة الأم التي تحكم مسار التطوير التكنولوجي الذي تلتزم به.

ثالثا: الآليات التعاقدية لنقل التكنولوجيا

مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين اتجهت معظم البلدان النامية بغرض تضييق فجوة التخلف التكنولوجي والتعجيل بتنميتها، إلى تبني مجموعة من الآليات التعاقدية تتلخص فيما يلي:

- **عقود ترخيص التكنولوجيا (الترخيص الصناعي)**: وفق هذه الطريقة فإن النقل التكنولوجي ليس مجرد نقل للأجهزة أو الآلات والمعدات بل هو نقل المعرفة أيضا والطرق العلمية للإنتاج، لذلك يعرف بأنه "العقد الذي يرخص بموجبه المرخص للمرخص له في الحق باستخدام أو استعمال واستغلال تكنولوجيا معينة، سواء كانت محمية كبراءة الاختراع، أو غير محمية كالمعارف الفنية، بما فيها الأسرار الصناعية وذلك لمدة معينة ولقاء مقابل معين". وهناك نوعين من الترخيص: الأول يعرف باتفاقية الترخيص التكنولوجي الذي يغطي وسيلة نقل من براءات اختراع والعلامات التجارية والحقوق الأخرى مثل الحق في تقديم أو توزيع أو استخدام أو بيع المنتج أو تصميم العملية، أما الثاني فيعرف باتفاقية الترخيص الفني وهو الذي يحتوي على أحكام المساعدة التقنية، المعرفة

والدراية، إنشاء عمليات تسليم المفتاح، حقوق الملكية الفكرية. ويتم بأساليب متعددة منها استحداث المشروع الأجنبي طريقة جديدة للصناعة، أو وضعه تصميما لآلة أو اختراع ابتكره أو نموذج ابتدعه، ويسوى الأمر سواء كان الحق مشمولا بالحماية أو غير مشمول بالحماية للملكية الصناعية.

- **عقود تداول التكنولوجيا:** وتتمثل هذه العقود فيما يلي:

أ- عقود تسليم المفتاح في اليد: هي عبارة عن عقد بين الطرف الأجنبي (المستثمر الأجنبي) والطرف الوطني (الحكومة، المؤسسة الوطنية،...إلخ)، مبني على أساس قيام الطرف الأجنبي بإنجاز مشروع استثماري، وتوريد الآلات والأجهزة، وتركيبها وتجريبها، والإعداد للتشغيل، بالإضافة إلى تقديم المساعدة الفنية حتى تمام تشغيل المصنع بكامل كفاءته وتدريب العمال". وبالرغم من أنه يعتبر من أبسط وأنجع صيغ نقل التكنولوجيا سواء قانونيا أو اقتصاديا، فإنه يعاب عليه أنه عقد ناقل للتقنية غير الملائمة في الغالب لا للتكنولوجيا التي تزيد من تبعية الدول المتلقية إضافة إلى المبالغة في تكاليف المشاريع.

ب- عقود المنتوج في اليد: هي في الواقع امتداد وتكملة لمضمون عقود المفتاح في اليد، بحيث إلى جانب ما ذكرناه فإن الطرف الأجنبي يعتمد إلى إجراء التجارب المختلفة حول صحة التشغيل والإنتاج، من خلال مسؤولية تدريب العمال المحليين حتى يكتسبوا المهارات اللازمة ولضمان الحصول على إنتاج يتلاءم ومستوى الإنتاج المتفق عليه كما ونوعا.

ت-عقد السوق في اليد: وهو يأتي كتكملة لعقد الإنتاج في اليد، بحيث يستمر التزام المورد بإنشاء وحدة صناعية وضمان الإدارة الأولية، ليشتمل التزامه بتسويق المنتجات أو شراء جزء منها.

- **عقد الفرانشيز (عقد الامتياز التجاري):** يعرف أيضا بالترخيص الامتيازي وهو مفهوم حديث نسبيا يمتد إلى أية فعالية اقتصادية والتي طور في مجالها جهاز الإنتاج أو طريقة لتوزيع الخدمات أو المنتجات، ويكون الجهاز المطور بمثابة العمود الفقري أو الموضوع الأساسي الذي يعتمد عليه حق الامتياز، فهو يعتبر إحدى الآليات الجديدة التي يسعى من خلالها الموردون القفز على القوانين المحلية، ونقل عبء مخاطر الاستثمار القانونية والاقتصادية إلى الأطراف المتلقية الطامحة إلى تحقيق مطالبها التكنولوجية، بحيث يختلف عن عقد الترخيص كونه يعبر عن المعرفة الفنية بالإضافة إلى العلامة التجارية وبالإضافة أيضا إلى الشعار وعناصر أخرى.

- **عقود نقل السيطرة التكنولوجية:** وتتمثل فيما يلي:

أ. **عقود التعاون الصناعي (عقود المشروعات المشتركة):** تعرفه الأنكتاد UNCTAD بأنه شكل جديد نسبيا يمثل العقود المبرمة بين شركاء ينتمون إلى أنظمة مختلفة وبلدان مختلفة وتشمل مجموعة عمليات متكاملة

ومتضامنة، وقد ظهرت نظرا لمساوئ ومخاطر الحلول الجاهزة لنقل التكنولوجيا (الاستثمار المباشر وعقود تسليم المفتاح باليد والإنتاج باليد)، وبالتالي فضلت الكثير من الدول بالدخول في مشروعات مشتركة تخضع لرقابتها ورقابة الطرف الأجنبي ما يؤهلهما لتعظيم منافعهما والتقليل من خسائرهما.

ب. **عقود الخدمات:** لقد أفرز الواقع العملي عددا كبيرا من الخدمات مثلت محلا لجملة من العقود التكنولوجية، وكان أهمها خدمات التدريب والبحث والتطوير، خدمات الدراسة الهندسية والتقنية، الخدمات التسويقية والإدارية والتجارية والتسييرية.

ت. **عقود المساعدة التقنية:** تعرف على أنها عبارة عن تقديم الخدمات اللازمة لوضع المعرفة المنقولة موضع التنفيذ، أو أداة لتغطية التدريب والتعليم ونقل المعرفة والكفاءات والخبرات التي تتيح اكتساب تكنولوجيا محددة.

ث. **عقود التسيير:** ويعني بها تعاقد مؤسستين الأولى أجنبية والثانية محلية، حيث أن هذا العقد مبني على أساس أن المؤسسة الأجنبية تؤمن تسيير المؤسسة المحلية أو إنجاز مشروع معين وذلك لفترة محددة، وعند انقضائها تحول قدرات المشروع بأكمله للشركاء المحليين حتى يتوصلون إلى الانطلاقة الفعلية لمؤسستهم أو مشاريعهم.

ج. **عقود الإدارة:** من خلالها يتم توكيل المؤسسة الأجنبية من طرف المؤسسة المحلية بإدارة جزئية أو كلية لمشروعها الاستثماري، حيث تتم هذه العقود بين مالك محلي (المؤسسة المحلية) للمشروع وشركة أجنبية لتوفير الخدمات الفنية اللازمة لتشغيله في مجال الإدارة، وعادة ما تتضمن هذه العقود توكيل المالك المحلي للشركة الأجنبية حق اتخاذ القرارات في مجال الإدارة الكلية، التخطيط، بناء التنظيم، الاستخدام، الإدارة الفنية، الموازنة، المحاسبة، إدارة الإنتاج، الرقابة، الصيانة، المشتريات، والتسويق.

ح. **عقود وامتيازات الإنتاج والتصنيع الدولي من الباطن (المقاولة من الباطن):** هو عقد أو امتياز الإنتاج الدولي من الباطن هو عبارة عن اتفاق بين مؤسستين (شركتين أو فرعين من فروعهما مثلا)، بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج وتوريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية. كما يهدف هذا النوع من العقود إلى:

- التخفيف من حدة القيود التعريفية التي عادة ما تضعها الدول في وجه السلع النهائية المستوردة، وذلك من أجل حماية الصناعة المحلية.
- نقل المعرفة الفنية، حيث تتعلم الشركة الثانوية طرق التصنيع والمعايير.
- نقل المهارات الإدارية مثل متابعة الجودة وإدارة العمليات.

- تطوير القدرات المحلية من خلال تجهيز القوى العاملة المحلية وتدريبها.

➢ **العقود المبرمة في مجال البترول والتعدين:** هي عبارة عن اتفاقيات قانونية بين الدولة أو شركاتها الوطنية وشركات أجنبية، حيث تهدف إلى تنظيم استكشاف واستغلال الموارد الطبيعية مثل النفط والغاز والمعادن. كما تعد هذه العقود وسيلة مهمة لنقل التكنولوجيا والخبرة الفنية من الشركات الأجنبية إلى الدولة المستضيفة، مع تمكينها من تطوير قدراتها المحلية وتحقيق عوائد اقتصادية من مواردها الطبيعية.

6. أسباب فشل نقل التكنولوجيا:

يتمثل فشل نقل التكنولوجيا في مجموعة من العوامل والتي تحول دون نجاح عملية نقل التكنولوجيا من المؤسسة الأجنبية (الشريك الأجنبي) إلى المؤسسة المحلية، وعادة ما تتمثل أسباب هذا الفشل في العناصر الآتية:

- ضعف المساهمة والمبادرة من طرف الشركاء والأطراف.
- انعدام أو ضبابية في الهدف المشترك.
- نقل الكثير من التكنولوجيا.
- نقص في الوثائق وعدم وملاءمتها.
- فقدان الاحترام والثقة ما بين الأطراف (الشركاء).

ومن وجهة نظر بعض الباحثين يعتبر فقدان كل من حافز التعلم وكذا الطاقة الاستيعابية من جانب المؤسسة المحلية أحد العوامل الرئيسية لفشل نقل التكنولوجيا، أيضا فمن بين أسباب الفشل الرئيسية في عملية نقل التكنولوجيا ينتج من غياب القدرات المؤسساتية الكفيلة بتوفير رأس المال البشري اللازم لإنجاح عملية نقل التكنولوجيا.

وكذلك لعل أبرز أسباب فشل نقل التكنولوجيا يعود إلى إخلال أحد الشركاء بعقد نقل التكنولوجيا، فقد يتهاون الشريك الأجنبي في نقل التكنولوجيات المتفق نقلها نحو المؤسسة المحلية، الأمر الذي يساهم في نقض العقد من هذا الأخير. كما قد يقوم مستقبل التكنولوجيا (المؤسسة المحلية) بالتماطل في دفع التزاماته المالية لمانح التكنولوجيا، وهذا سيؤثر على الوضعية المالية لمانح التكنولوجيا من خلال عدم تدفق الموارد المالية المتعلقة بعوائد التكنولوجيا المنقولة. وإضافة إلى كل هذا تتمثل أسباب فشل نقل التكنولوجيا إلى افتقار بعض الدول إلى وجود كوادر بشرية فنية وهندسية قادرة على الاستفادة القصوى من التكنولوجيا، أيضا عدم وجود قواعد تكنولوجية وأنظمة واضحة ومحددة تضمن اقتناء التقنية الجديدة ومن ثم توطينها.

وبناء على ما سبق ذكره فإن عملية نقل التكنولوجيا تتميز بدرجة كبيرة من التعقد والصعوبة ولهذا يستوجب على كل الأطراف العمل على الاتفاق مسبقا على جميع بنود عقد نقل التكنولوجيا والتحلي بعاملي الثقة والاحترام، واللذان يعتبران أساس نجاح عملية نقل التكنولوجيا وتجنب مختلف أسباب الفشل السابقة الذكر.

أسئلة مقترحة للمناقشة:

يعاني اقتصاد نام من فجوة تكنولوجية واضحة مقارنة بالاقتصادات المتقدمة، ويعتمد بدرجة كبيرة على استيراد التكنولوجيا في ظل ضعف القدرات المحلية على الابتكار والتطوير. وفي الوقت نفسه، يسعى هذا الاقتصاد إلى تحقيق نمو صناعي مستدام وتوطين التكنولوجيا بما يعزز استقلاليته التكنولوجية ويحد من التبعية الخارجية. وفي ظل تنوع الأساليب الدولية لنقل التكنولوجيا واختلاف آثارها الاقتصادية والتنموية، تبرز إشكالية اختيار الآليات الأنسب لتحقيق نقل فعال ومستدام للتكنولوجيا. انطلاقا مما سبق أجب على الأسئلة التالية:

- قارن بين أسلوب الحزمة الكاملة وأسلوب فك الحزمة التكنولوجية من حيث التحكم في التكنولوجيا، نقل المعرفة الفنية، ومستوى التبعية التكنولوجية؟
- حلل دور الاستثمار الأجنبي المباشر في نقل التكنولوجيا، مبينا الشروط التي تجعله وسيلة لتوطين التكنولوجيا وليس مجرد قناة للإنتاج؟
- ناقش الفرق بين النقل الأفقي والنقل الرأسي للتكنولوجيا، موضحا أثر كل منهما على التنمية الصناعية والاستقلالية التكنولوجية؟
- بين أهم المتطلبات الاقتصادية والمؤسساتية اللازمة لنجاح عملية نقل وتوطين التكنولوجيا؟
- فسر أسباب فشل نقل التكنولوجيا في بعض الاقتصادات النامية، واقترح حلولا عملية للحد من هذه الإخفاقات؟
- اقترح استراتيجية متكاملة تسمح بالاستفادة من الأساليب الدولية لنقل التكنولوجيا، مع دعم الابتكار المحلي وبناء قاعدة تكنولوجية وطنية؟

قائمة المراجع والمصادر:

- أسماء عدائكة، السايح بوزيد، **السياسة التجارية وعلاج الاختلالات في ميزان المدفوعات –مجلس دول التعاون الخليجي أنموذجا 2010–2016–**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، العدد 04، جوان 2018.
- أونيس عبد المجيد، زيدان كريمة، **الشراكة الأجنبية كآلية هامة لنقل التكنولوجيا في المؤسسات الجزائرية –تجربة رونو في الجزائر–**، الملتقى الوطني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واستراتيجيات التنويع الاقتصادي في ظل انهيار أسعار المحروقات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 25-26 أفريل 2017.
- ايزيتي خديجة، **محاضرات في مقياس المنظمات المالية والتجارة الدولية**، موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص تجارة دولية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024/2023.
- بن خالدي نوال، **مطبوعة في مقياس المالية الدولية**، موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2021/2020.
- بن خزناجي أمينة، **إدارة الأعمال الدولية**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص اقتصاد دولي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، 2024.
- بن يوب لطيفة، عوار عائشة، بن خالدي نوال، **مقارنة بين التكامل الاقتصادي الأوروبي والتكامل الاقتصادي الخليجي**، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، 2019.
- بن يوب لطيفة، **محاضرات في مقياس التكامل الاقتصادي**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2016/2015.
- بوحيضر رقية، **محاضرات في الأسواق المالية الدولية**، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2019/2018.

- بوكروح عبد الله، **الإدارة الدولية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة اقتصادية–**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
- بوكروح عبد الله، **مطبوعة في مقياس إدارة الموارد البشرية الدولية**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.
- بونعاس شايب شاكر، **الوظائف المشتركة والأهداف المنشودة بين المنظمات العالمية الثلاث: صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، المنظمة العالمية للتجارة، وإدارتها للاقتصاد العالمي**، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2024.
- تواتي أميرة، **محاضرات في إدارة الأعمال الدولية**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020/2019.
- جبلي محمد الأمين، **نقل التكنولوجيا وحماية البيئة –أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على الدول المستقبلة له دراسة حالة استغلال المحروقات في الجزائر–**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 07، جانفي 2016.
- حبيب البدوي، علي طباجة، **منظمة التجارة العالمية ودورها في حل النزاعات الدولية**، مجلد دراسات مالية، محاسبية وجبائية، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2022.
- حريري عبد الغني، **المالية الدولية**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2021/2020.
- حسن سالم سعد أبو فارس، **المؤسسات الاقتصادية العالمية ودورها في إدارة الاقتصاد الدولي**، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ليبيا، المجلد 09، العدد 02، 2024.
- د. بن حركو غنية، نظريات التجارة الدولية، كتاب منشور في دار المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، باتنة، الجزائر، 2022/06.

- د. جاري فاتح، **محاضرات في المالية الدولية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، جامعة بومرداس، 2018/2017.
- د. حجماوي توفيق، **محاضرات في إدارة الأعمال الدولية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، 2020/2019.
- د. حليس عبد القادر، **محاضرات معمقة في نظريات التجارة الدولية**، مطبوعة موجهة لطلبة الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة زيان بن عاشور بالجلفة، 2022.
- د. سليمان الفارس، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
- د. سمير بن عبد العزيز، **محاضرات في إدارة الأعمال الدولية (مع أسئلة تقييمية وإجابة نموذجية)**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2021/2020.
- د. طالم علي، **محاضرات في إدارة الأعمال الدولية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018/2017.
- د. عمر يحياوي، **محاضرات في إدارة الأعمال الدولية**، موجهة لطلبة السنة الثالثة ل.م.د تخصص اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.
- د. محمد السريتي، **المنظمات الاقتصادية الدولية**، كلية الشريعة، جامعة أم القرى، مكتب المتخصص للخدمات العلمية أمام بوابة جامعة أم القرى الرئيسية بالعزيزية، 2020/2019.
- د. محمد حسين علي الجنابي، **القسم الثالث: التخطيط الاستراتيجي**، دورة تدريبية متوسطة عن بعد حول الإدارة والتخطيط الاستراتيجي من أجل تدعيم العمل الإحصائي، 21 فبرير-29 مارس 2022، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2022.

- د. يحياوي عبد الحفيظ، **محاضرات في إدارة الأعمال الدولية**، السنة أولى ماستر تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2021/2020.
- دكتور همام نزار عبيد، **مقرر إدارة الأعمال الدولية**، ماجستير الدراسات العليا في الاقتصاد وإدارة الأعمال الدولية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية، جامعة دمشق، سوريا، 2019/2018.
- رائد ناجي، **محاضرات في إدارة الأعمال الدولية: سلسلة محاضرات ألقيت على طلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2023/2022.
- رشيد نعيمي، عبد الحفيظ بن ساسي، **دور البنك الدولي في تعزيز الشمول المالي بالدول النامية –دراسة حالة الجزائر–**، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 04، العدد 01 (خاص)، جانفي 2023.
- سامية جدو، **قراءة تقييمية في نظريات التجارة الدولية: من نظرية الميزة النسبية إلى نظرية الميزة التنافسية**، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثالث، سبتمبر 2018.
- سيدي محمد ساهل، **إدارة الأعمال الدولية**، متوفر على الموقع الالكتروني: https://www.auhd.edu.ye/upfiles/elibrary/Azal2018-05-07-05-42-45-53216.
- صبرينة آيت يوسف، **المنظمات الاقتصادية الدولية**، أداة للتنمية أم وسيلة للتبعية، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 18، العدد 01، 2023.
- صفاء فوزي خالد الزعبي، **المنظمة العالمية للتجارة وبلدان العالم النامية**، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد 50، 2022.
- صندوق النقد الدولي، **اتفاقية تأسيس صندوق النقد الدولي**، الطبعة العربية، واشنطن، مارس 2020.
- عادل كشاط، **واقع نقل التكنولوجيا الأجنبية نحو الاقتصاد الوطني وأثرها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مجمع صيدال–**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2020/2019.
- عبد الرحيم الشاذلي **يحي عبد الله، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحى معاصر، أماراباك:** مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 06، العدد 19، 2015.

- عبد اللاوي الزهرة، **السياسات التجارية وأثرها على حجم واتجاه التجارة الخارجية في ظل الانفتاح التجاري –دراسة حالة الجزائر 2019/2009–**، أطروحة دكتوراه للطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2023/2022.
- عبيدات ياسين، بيوض محمد العيد، **تقييم دور مجموعة البنك الدولي في الإقلال من الفقر في البلدان منخفضة الدخل –دراسة تحليلية تقييمية لمنطقة افريقيا جنوب الصحراء–**، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة، 08-09 ديسمبر 2014.
- علال بن ثابث، محمد الطاهر عامري، **واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018.
- عمر كبير، محاضرات **إدارة الأعمال الدولية**، 2022، متوفرة على الموقع الالكتروني:

https://fr.scribd.com/document/582063002/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9?

- عوار عائشة، **نحو التكامل الاقتصادي في دول المغرب العربي**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصد نقدي ومالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015/2014.
- قاسي فاطمة الزهراء، **محاضرات في مقياس مؤسسات العولمة الاقتصادية**، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اقتصاد دولي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2020/2019.
- كوثر مازوني، **شروط وإجراءات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، المجلد 53، العدد 02، جوان 2016.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، **دراسة حول نقل التكنولوجيا: النماذج الاقتصادية ووسائل النجاح في الدول العربية**، مركز الإسكوا للتكنولوجيا، بيروت، 01 جوان 2012.
- ماحي زكرياء، ابنية صبرينة، **أثر سياسات التجارة الخارجية على ميزان المدفوعات: دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 1990–2020**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2022.

- محسن علوان محمد، باقر علي بلجات، **دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي –دراسة تطبيقية في جامعة القادسية–**، Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences، المجلد 08، العدد 04، 2018.
- محمودي أحمد، **نقل التكنولوجيا كمدخل لتفعيل الاستثمار الأجنبي وتحقيق النمو الاقتصادي في الدول النامية**، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2023.
- مدور جميلة، **استراتيجية نقل وتوطين التكنولوجيا**، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 05، نوفمبر 2025.
- مفتاح حكيم، **السياسات التجارية في عصر العولمة –دراسة تقييمية استشرافية لحالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.
- موزاوي عائشة، **محاضرات في مقياس إدارة الأعمال الدولية**، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2022/2021.
- نميش خديجة، **سياسات التجارة الخارجية وأثرها على الواردات –دراسة حالة الجزائر–**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2022.
- نورين بومدين، **محاضرات في الأسواق المالية الدولية**، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اقتصاد نقدي وبنكي والستة الثانية ماستر تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2022/2021.
- وليد عابي، **حماية البيئة وتحرير التجارة الخارجية في إطار المنظمة العالمية للتجارة –دراسة حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2019/2018.