

١- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار**INTER-ARAB INVESTMENT GUARANTEES CORPORATION**

أنشئت بمقتضى اتفاقية صدقت عليها كل الدول العربية تقريباً ودخلت مرحلة التنفيذ في عام ١٩٧٤م ومقر المؤسسة الكويت. للمؤسسة مجلس إدارة يتكون من ممثل لكل بلد عضو ولها لجنة إشراف تتكون من (٦) أعضاء يختارهم مجلس الإدارة ومن بينهم المدير العام، وتقوم لجنة الإشراف بإبداء النصح للمدير العام وتقديم التوصيات له.

أهم أغراض المؤسسة هو تأمين المستثمر العربي بتعويضه تعويضاً مناسباً عن المخاطر غير التجارية، إذا تقدم المؤسسة تأميناً ضد المخاطر السياسية. كذلك تؤمن المؤسسة ضد مخاطر التحويل وعلى وجه الخصوص ضد الإجراءات التي تمنع التحويل.

٢- المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات

أنشأها البنك الإسلامي للتنمية بجدة عام ١٩٩٥م ويمتلك البنك الإسلامي ٥٠٪ منه كما اكتتبت حتى الآن ٢١ دولة إسلامية وللمملكة العربية السعودية الحصة الأكبر ٢٥٪.

٣- الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (ميجا)**The MULTI-LATERAL Investment Guarantees Agency (MIGA)**

أنشأها مجلس محافظي البنك الدولي في اجتماع بسيول - كوريا الجنوبية عام ١٩٨٥م، وتهدف إلى زيادة تدفق الاستثمارات المباشرة إلى الدول النامية وذلك بتقليل حجم المخاطر السياسية بالتأمين عليها.

لتحميل نسختك المجانية

ملئى البحث العلمي

www.rsscrrs.info



المحاضرة الثامنة

البيئة المالية: الأسواق والمشاركين فيها

شهدت البيئة المالية الدولية تحولات جمة وتوسعاً في الأعمال وازدياداً في عدد اللاعبين المشاركين فيها، ومن أهم هذه العوامل التي ساهمت في ذلك:

- ١- الزيادة الهائلة في حجم العمليات.
- ٢- رفع القيود عن المعاملات المالية، وفتح أسواق مالية جديدة.
- ٣- التقنية الحديثة للمعلومات والأتمتة.
- ٤- انتشار الأوراق المالية.
- ٥- تحول الكثير من الشركات الخاصة إلى شركات مساهمة.
- ٦- زيادة السلع المالية الجديدة.
- ٧- كبر حجم المؤسسات المالية.

أولاً: الأسواق المالية العالمية International Financial Markets

تتم في الأسواق المالية العالمية عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل. وتلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دوراً مهماً في هذه الوساطة.

الأسواق المالية هي ثلاثة أنواع رئيسية فهي أسواق عملات وإيداعات أو أسواق قروض وسندات أو أسواق أسهم، وليس من الضروري أن تكون أسواقاً منفصلة جغرافياً حيث يمكن للوسيط أو العميل أن يتعامل في كل منها أو في أكثر من واحد.

ثانياً: أسواق النقد الأوروبي Euro-Currencies Markets

سوق النقد الأوروبي مصدر مهم للسيولة والتمويل أمام الشركات العالمية فهو بذلك مصدر رئيسي للاقتراض قصير الأجل لتمويل احتياجات رأس المال العامل لتلك الشركات. وبالإضافة إلى أسواق لندن وباريس وزيورخ توجد أسواق نقد "يورو" في البهاما وسنغافورا وطوكيو، كما توجد وحدات مصرفية "يوروبية" داخل البنوك الأمريكية.

ثالثاً: البيئة المالية

١- أسواق الصرف الأجنبي Foreign Exchange Markets

تقدر مجلة يور موني حجم التداول اليومي في أسواق الصرف في كل أسواق العالم بما يعادل واحد تريليون دولار يومياً، وذلك في منتصف عام ١٩٩٢م ارتفعت إلى ١,٢٣ تريليون دولار عام ١٩٩٥م، ويتركز التعامل فيها في ثلاثة أسواق رئيسية هي لندن ونيويورك وطوكيو. وأكبر هذه الأسواق على الإطلاق هو سوق لندن ٢٥٪ من السوق العالمي.

٢- أسواق القروض والسندات

السندات وسيلة تمويل تتبعها الشركات والحكومات ويتأثر سعرها بأسعار الفوائد ويمكن لحاملها خصمها وتسييلها في أي وقت قبل استحقاقها. والحكومات هي أكثر من يصدر السندات خاصة حكومات الدول الصناعية وعلى رأسها الولايات المتحدة.

وبالنسبة للقروض، تقوم المصارف العالمية بتقديم القروض للدول والمؤسسات والشركات كما تقوم بذلك أيضاً المؤسسات التمويلية والتنمية.

٣- أسواق الأسهم (البورصات) Stock Exchanges

البورصات مجال تداول أسهم الشركات المسجلة فيها وهي ميدان خصب للاستثمار وفيها تتحدد القيمة السوقية للشركات المسجلة. وهناك عدة مقاييس لمقارنة حجم التعامل في البورصات المختلفة أهمها عدد الشركات المسجلة وحجم التداول اليومي أو السنوي أو القيمة السوقية لرأس المال المتداول (حجم رسملة السوق). كذلك هناك مؤشرات الأداء الموجودة في كل سوق، مثل مؤشر الفاياننشيل تايمز (FTSE) في سوق لندن، ومؤشر داو جونز الأمريكي.

الأسواق الرئيسية:

- **الولايات المتحدة** بها (٨) بورصات ثلاثة منها في نيويورك وهي أكبر بورصات على الإطلاق، أولها بورصة نيويورك (NYSE)، ثم بورصة ناسداك (NASDAQ)، ثم البورصة الأمريكية أميكس (AMEX).
- **اليابان** بها رابع أكبر بورصة في العالم، بالإضافة إلى (٨) بورصات إقليمية في المدن.
- **بورصة لندن** خامس أكبر بورصة في العالم.
- بالإضافة إلى كثير من البورصات المنتشرة حول العالم.

الأسواق العربية:

في العالم العربي بورصات قديمة كبورصة القاهرة، وأخرى جديدة كبورصة عمان، وبالإضافة إلى هاتين هنالك بورصات السعودية والأردن والبحرين والكويت والإمارات وتونس والمغرب.

لتحميل نسختك المجانية

ملئني البحث العلمي



www.rsScrs.info

المحاضرة التاسعة

التخطيط الاستراتيجي الدولي

التخطيط من أهم وظائف الإدارة ونعرفه بأنه "تحديد الأهداف وتحديد العمل الضروري لتحقيقها". أما التخطيط الاستراتيجي فقد عرف بأنه "تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية ومن ثم تحديد المهام والنشاطات طويلة وقصيرة المدى".

مراحل التخطيط الاستراتيجي الدولي

١- دراسة البيئة

- أ- دراسة البيئة الداخلية.
- ب- دراسة البيئة الخارجية.

٢- تحديد الغايات

- أ- تحديد الرسالة.
- ب- تحديد الهدف.

٣- تحديد الاستراتيجية

استراتيجية دخول السوق.

٤- تطبيق الاستراتيجية

- وضع البرامج الوظيفية.
- وضع البرامج والسياسات.

٥- الرقابة وتقييم الأداء

أولاً: دراسة البيئة

١- دراسة البيئة الداخلية

على المنشأة معرفة قدراتها وأن تعرف مصادر قوتها ومصادر ضعفها وذلك بتحليل مواردها وأدائها، بأن تقوم بما يعرف في الأدبيات بتحليل صوات (SWOT Analysis) أي تحليل نقاط القوة والضعف. وتحتاج المنشأة إلى أن تحصر مواردها المادية والمالية والبشرية والمباشرة وغير المباشرة.

ويمكن أن يتم هذا التقييم بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية. هنالك مثلاً ما يسمى "مصنوفة تقييم العوامل الداخلية" والتي فيها تقوم المنشأة بإعطاء درجة لكل واحد من وظائف المنشأة (كالبحوث والتطوير، خدمات العملاء، جودة المنتج... الخ) من واحد = (نقطة ضعف أساسية) إلى خمسة = (نقطة قوة أساسية).

٢- دراسة البيئة الخارجية

تهدف هذه الدراسة إلى المفاضلة بين البلدان أولاً ومن ثم وضع الاستراتيجية المناسبة والتهيؤ لأوضاع البلدان المختارة.

كما أن عدم دراسة أسواق دولة بسبب الأفكار المسبقة قد يجعل الشركة متعددة الجنسية تفقد فرصاً ثمينة. وكذلك الاعتماد على عنصر واحد أو عنصرين قد يقود إلى القرار الخطأ.

ومن الاعتبارات التي تدفع الشركات متعددة الجنسية إلى الاستثمار في الخارج:

المناخ الاستثماري The Investment Climate

يقصد بمناخ الاستثمار مجمل العناصر القانونية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار.

١- **حجم السوق:** لحجم السوق في أي بلد اعتباراً مهم (إجمالي المبيعات والدخل (القوة الشرائية)).

٢- **سهولة العمليات:** لوحظ أن أصحاب القرار عادة ما يبدأون بالاستثمار في البلدان القريبة جغرافياً مثل الاستثمارات السعودية في مصر. القرب الجغرافي واللغة المشتركة يقدمان بيئة مألوفة أمام المستثمر يفهمها ويقدر على التعامل معها. كما تؤثر سهولة العمليات أيضاً مثل بساطة الإجراءات البيروقراطية وسهولة الحصول على الرخص والموافقة الحكومية.. الخ.

٣- **التكاليف والموارد المتوفرة:** في حالة الصناعة الاستراتيجية أهم اعتبار هو توفر المعدن المراد استخراجها، وتكلفة المواصلات والشحن. وفي الصناعة التحويلية لوحظ أن توفر العمالة المدربة وكلفتها عاملان حاسمان في القرار الاستثماري.

٤- **المخاطر:** يقلل علو المخاطر من جاذبية البلد كموقع للاستثمار. كالمخاطر التنافسية والمخاطر المالية والمخاطر السياسية.

كما **جونسون و شيهي** (Johnson & Sheehy, 1996) عشرة عناصر لمؤشرهم عن الحرية الاقتصادية وكلها تتعلق بسياسات حكومة البلد المضيف في التجارة الخارجية والأسعار والأجور والضرائب وحقوق الملكية، وهي كالتالي:

١- النمو الاقتصادي.

٢- الاستقرار السياسي.

٣- حجم السوق.

٤- الاعتماد على المعونات.

٥- الدين الخارجي.

٦- تحويل العملة.

٧- قوة العملة.

٨- الادخار الداخلي.

٩- البنى الهيكلية.

ثانياً: تحديد الغايات

صياغة الرسالة:

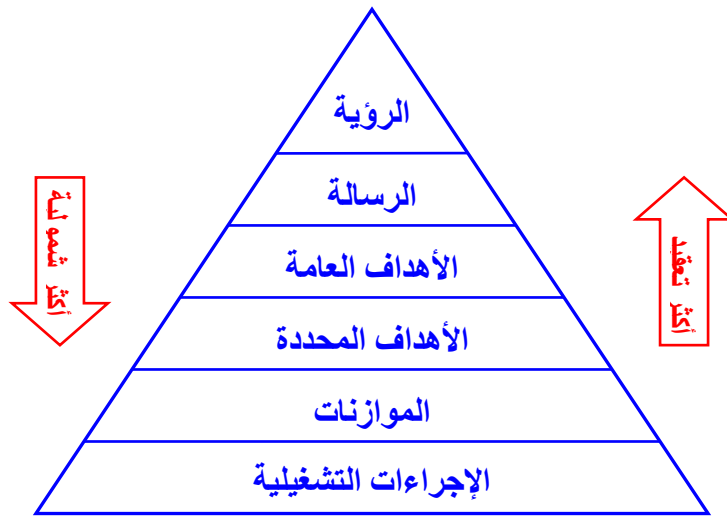
كل مجهود إنساني يجب أن توجهه غايات، أشياء يسعى البشر لتحقيقها ويكيفون ويوزعون عمل من يديرون على أساسها وهي أحياناً رسالة مكتوبة ومحددة بوضوح وأحياناً تكون ضمنية يفهمها الجميع بدون أن يعبروا عنها. وجود رسالة أمر مهم لأنها ترشد وتوجه أعمال المنشأة وعلى ضوءها تحدد الأهداف.

وضع الأهداف:

علم الاقتصاد يبيننا أن هدف أي منشأة تجارية هو تحقيق الربح. وتحقيق الربح ضروري لبقاء أي منشأة بدون شك، ولكن هناك أهداف تسعى لتحقيقها المنشآت. ومن المهم تحديد هذه الأهداف فعلى أساسها توضع البرامج والسياسات.

والأهداف يمكن أن تكون رسمية ومنصوص عليها أو تكون ضمنية غير منصوص عليها. كذلك من المهم أن تكون الأهداف شيئاً رقمياً وشيئاً يمكن قياسه... عموماً يلاحظ أن الشركات الأمريكية هدفها الأول الربح وزيادة قيمة الأسهم، بينما هدف الشركات اليابانية الأول هو الحصول على أكبر حصة من السوق.

وقد تبدأ الشركة بوضع أهداف عامة لكل أعمال الشركة في جميع أنحاء العالم، ثم بعد ذلك يقسم الهدف إلى أهداف فرعية واحد لكل منطقة جغرافية أو وحدة عمليات.



شكل رقم (١ - ٩) هرم تحديد الغايات

ثالثاً: تحديد الاستراتيجية

استراتيجيات دخول السوق الأجنبي:

تتفاوت الاستراتيجيات التي يمكن بها للمنشأة أن تستغل السوق وذلك التفاوت مصدره حجم الاستثمارات التي تخصصها لذلك السوق ومدى تحكمها في العمليات فيه وقربها ومباشرتها للعمليات بنفسها أم من خلال آخرين. ويمكن رصد عدة خيارات على المنشأة أن تختار ما يناسب كل قطر أو منطقة لها فيها أعمال.

١- التصدير للسوق الخارجي

يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق حيث لا تكون لديها عادة في ذلك البلد أية إنشاءات. فكل ما تعمله هنا هو شحن البضاعة بالموصفات المطلوبة لوكيل أو مستورد، وينتهي التزامها بوصول الشحنة في المكان المتفق عليه.

٢- استغلال السوق بدون تملك حصة (علاقات تعاقدية)

أ- الترخيص لمنتج محلي:

هنا تسمح الشركة الأجنبية لمنتج محلي بإنتاج سلعة طورتها الشركة الأجنبية وتمده بمواصفات السلعة وتقنية إنتاجها وربما تهئ له الفنيين لتدريب العمال أو الإشراف على العمليات. وتتلقى الشركة مطورة السلعة الأجنبية أتاوة أو مبلغاً سنوياً نسبة من الأرباح.

ب- عقود الامتياز

هو اتفاق تعاقدي، فهنا يدفع المرخص له مبلغاً مقدماً ويلتزم باستثمار مبالغ معينة في ترويج وتوزيع سلعة أو خدمة محددة تحمل اسم وعلامة أو نظام الشركة الأصلية.

ج- عقود الإدارة

تباع هنا الخدمات الفنية والإدارية، فتقوم شركة محلية باستئجار خدمات شركة أجنبية متخصصة في الإدارة أو في تشغيل المنشآت الصناعية أو تدريب الآخرين.

د- مشاريع تسليم المفتاح

هنا تقوم شركة أجنبية بإنشاء وتشبيد مرفق ما أو مشروع معين من الألف إلى الياء. والشركة عادة تعمل في مجال الإنشاءات والتشييد وقد تشيد مطاراً أو طريقاً... الخ. وميزة هذا النوع هو أن الشركة لا تستثمر أموالها فالمخاطرة قليلة والتزامها لا يتعدى فترة إكمال المشروع وتشغيله.

في جميع هذه الأساليب المذكورة في هذا الجزء هنالك شيء مشترك هو أن الشركة الأجنبية تجد طريقة للاستفادة من الفرص في الأسواق الخارجية مع التحكم في تلك العمليات لكن بدون أن تدفع من مواردها المالية.

٣- غزو الأسواق بمساهمة

في هذه الحالة تدخل الشركة الأجنبية كمشتركة وصاحبة حصة في رأسمال الشركة أو المشروع وهي بذلك تخاطر بمالها وقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى ذلك.

أ- المشاركة (المشاريع المشتركة)

تتخذ الشركة في هذه الحالة شريكاً قد يكون شريكاً محلياً أو أجنبياً وبهذه الطريقة تقلل الشركة من المخاطر. كما تستفيد الشركة الأجنبية من خبرة الشريك المحلي بالسوق المستهدف. ومن الجانب الآخر لهذا النوع من الاستراتيجيات مساوؤها إذا يفقد المستثمر شيئاً من التحكم من حيث يتطلع الشريك على أسرارته التجارية وتعريض تقنيته للتسرب.

ب- الملكية الكاملة

تجد بعض الشركات أنه من المفيد لها في حالة بعض البلدان أن تمتلك المشروع الأجنبي وذلك حتى تستطيع استغلال وتنمية السوق المحلية.

ج- التحالفات الاستراتيجية

هو اتفاق بين شركتين متعددي الجنسيات لخدمة السوق الدولي. فقد تتعاون الشركتان في مشروع في بلد ثالث لتطوير تقنية معينة أو كأن تقوم إحدى الشركات برعاية مصالح بعضها البعض أو تتفقان على أن تحمل كل واحدة سلع الأخرى في أسواقها.

٥- شراء شركة جاهزة أم البدء من الصفر

هذا أيضاً اختيار استراتيجي أمام الشركات وهي تفكر في الاستثمار في بلد آخر.

رابعاً: تطبيق الاستراتيجية

يمكن تقسيم الاستراتيجيات الشائعة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- أ- استراتيجية توسعية: تدعو إلى التغلغل في الأسواق وتنميتها وتطوير السلع.
 - ب- استراتيجية تنويع: كالتكامل الأفقي أو الرأسي أو الخلفي أو الشركات القابضة.
 - ج- استراتيجيات عدم نمو أو تقليص: كالخروج من مجال وتعويضه بدخول آخر أو التركيز أو الانسحاب أو الإلغاء أو التجميد.
- ويقضي تطبيق الاستراتيجية تقسيمها إلى أجزاء تقوم بها جماعات معينة وحتى داخل هذه الجماعات هنالك تقسيم إضافي.

ويمكن كذلك النظر إلى المستويات من حيث التركيز (ياسين، ١٩٩٩م)

- أ- تركيز عالمي: هنا تركز الشركة على قطاع معين من الصناعة فتروج لسلعة موحدة المواصفات عالمياً وتنتج بكميات كبيرة وتتمتع الشركة باقتصاديات الحجم الكبير.
- ب- منافسة في خطوط عريضة: تنتج الشركة عدة منتجات وخطوط إنتاجية مختلفة وتسعى لأن تنافس في أكثر من مجال. وتتطلب هذه الاستراتيجية موارد عالية.
- ج- التركيز القطري: هنا تركز الشركة على سوق بلد معين كل على حدة وتنجح هذه الاستراتيجية في حالة وجود اختلاف بين بلد وآخر.

وضع السياسات والبرامج:**■ السياسات:**

هي قواعد إرشادية تعكس توجه الشركة وتخدم أهدافها وهي سياسات عامة وسياسات تختص بوظائف معينة أو بلدان معينة. وهي تساعد المديرين لاتخاذ القرارات اللازمة.

■ البرامج:

هي مجموعة من الموارد مختارة لتحقيق مهمة معينة في فترة زمنية محددة. على سبيل المثال تختص البرامج التسويقية بتسويق سلع معينة يكون لكل واحد منها برنامج يوضح مزيجها التسويقي كالترويج مثلاً فيوضح البرنامج وسائل التروييج المختارة والمبالغ التي ستصرف عليها... الخ.

خامساً: الرقابة وتقييم الأداء

الرقابة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعية واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف. إنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف على ضوءها نستطيع أن نحكم على الأداء، ويتطلب ثانياً وجود نظام معلومات يتابع الأداء في مناطق ومجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات المتلقى (تقارير العمل، الزيارات الميدانية) ويقدم معلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة.

المعايير العامة في تقييم الأداء:

■ معايير مالية وإدارية

ومن هذه المؤشرات معدل العائد على الاستثمار الذي يأخذ نسبة العائد الصافي (بعد خصم الضرائب) من الأصول الكلية، ويشير إلى الدرجة التي يستغل بها المديرون أصول الشركة ويمكن من المقارنة بينهم.

وهناك معايير أداء الشركة الأم الأخرى كنمو المبيعات والحصة السوقية ومقاييس التكاليف.

■ معايير أداء المديرين:

نجاح المديرين في علاقاتهم في الدولة المضيفة ومع رؤسائهم ومرؤوسيههم والمدى الذي به يعدون ويدربون المديرين الآخرين مؤشرات مهمة في الحكم على أداء مديري الشركات بالخارج.

لتحميل نسختك المجانية

ملئقي البحث العلمي



www.rsocrs.info

المحاضرة العاشرة

استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

وظيفة التخطيط هي تحديد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه. أما وظيفة التنظيم فهي تحديد من سيقوم بهذا العمل وتهيئة الموارد اللازمة لتمكين الشخص أو الأشخاص المكلفين بالعمل من إنجازه.

التنظيم إذن هو تحديد المسؤولية ومنح السلطة المتكافئة فوق الموارد المطلوبة لتمكين أصحاب المسؤولية من القيام بها. التنظيم بذلك هو توزيع العمل ومنح السلطة اللازمة لتنفيذه على الوجه المطلوب. ومنح السلطة فوق الموارد هو في جعل الشخص المسئول صاحب قرار في كيفية استخدام الموارد التي هيأت له.

هذا على المستوى المحلي فماذا عن المستوى الدولي؟

الانتشار الجغرافي والمسافات الثقافية والأوضاع السياسية في البلد المضيف... الخ كلها تلعب دوراً مهماً في عملية التنظيم. فأى توجه تنظيمي نختار؟؟ الأحادي، التعددي، الإقليمي، أم العالمي؟؟

في التنظيم الأحادي التوجه هو أن القرارات تتخذ في المركز الرئيسي وليس هناك اعتبار للأوضاع المحلية في الوحدات الخارجية. أما في التنظيم تعددي التوجه فينعكس الوضع وتكون الغلبة للوضع المحلي ويتخذ المحليون القرار وما على المركز إلا التنسيق، أي للشركة المحلية استقلالية عالية.

وما يحدث في التوجه التنظيمي الإقليمي هو أنك تترك مجموعة من الوحدات الموجودة في إقليم واحد (عدة دول متقاربة جغرافياً عادة) تتخذ قرارها سوياً أي تتخذ لها إدارة إقليمية تحت مدير إقليمي.

ويحمل التوجه العالمي التوجه الإقليمي لدرجات أعلى حيث يحدد المركز الاختلافات ويتخذ القرار كمجموعات. هنا تتخذ قرارات مركزية تهتم بالصورة العامة ولكنها قد تترك مجالاً لمديري الفروع والوحدات ليتخذوا بعض القرارات المساندة أو التفصيلية التي تعكس خاصية الوضع في وحدتهم وبينتهم المحلية.

مواقع اتخاذ القرار:

أي ما هي درجة اللامركزية المناسبة؟ أي نوع من القرارات يتخذ في المركز وأي نوع يترك للوحدات الموجودة في الخارج وما هو مدى التفويض المناسب؟

يعتمد حجم التفويض المناسب على عدة عوامل منها:

- طبيعة أو نوع السلعة وأساليب تسويقها.
- عوامل الوقت.
- ثقافة الشركة وأهدافها.