



إدارة الأعمال الدولية

مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس
تخصص اقتصاد دولي

إعداد:

الدكتورة: بن خرناجي أمينة

قسم:

العلوم الاقتصادية



الصفحة	محتوى المطبوعة
03	تمهيد
14_04	المحور الأول: ماهية إدارة الأعمال الدولية
25.15	المحور الثاني : الأساليب الإدارية والتنظيمية الدولية
37.26	المحور الثالث: تدويل الشركات
49_38	المحور الرابع: الاستثمار الأجنبي
78_50	المحور الخامس: الشركات متعددة الجنسيات
95_79	المحور السادس: سياسات وإستراتيجيات الشركات الدولية
102_96	المحور السابع: التجارة الدولية
104_103	الخاتمة
109_105	قائمة المراجع



مقدمة:

البيئة العالمية المعاصرة التي أصبحت تتسم بالتشابك والتعقيد فرضت على المتعاملين الإقتصاديين التعامل والتكيف معها، فالشركات باتت من الضروري التعامل مع المحيط الدولي سواء عن طريق استيراد والتصدير، أو عن طريق الاستثمار الدولي لذا لم تعد وظيفة إدارة الأعمال تقتصر على النطاق المحلي، وإنما حتى على النطاق الدولي، و أصبح من الضروري اعتماد وحدات و أقسام لما يعرف بإدارة الأعمال الدولية .

لذا نهدف من خلال هذه المطبوعة لمقياس إدارة الأعمال الدولية و الموجهة لطلبة السنة الثالثة اقتصاد دولي، توضيح ماهية إدارة الأعمال الدولية و القدرة على فهم بيئة العمل على نطاق دولي، ولكي تتحقق الاستفادة فقد تم تقديم المواضيع بلغة بسيطة، كما تم التقيد بالجوانب الشكلية والمنهجية المتعارف عليها من حيث التوثيق باستخدام الهوامش والمحافظة على التسلسل والترابط بين المحاور وأجزائها، وذلك بمراعاة التوافق مع البرنامج الذي أعدته اللجنة البيداغوجية لميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (CPND).

تتمثل الأهداف التعليمية لهذا العمل في العناصر التالية:

- ◉ التعريف بطبيعة إدارة الأعمال الدولية؛
- ◉ الإحاطة بخصوصية إدارة الأعمال الدولية؛
- ◉ التفريق بين أشكال الاستثمار الدولي؛
- ◉ فهم بعد وظيفة المدير الدولي؛
- ◉ التطلع على استراتيجيات التوسع الدولي؛
- ◉ تفسير التوسع الدولي للشركات.

بالنسبة للمضمون: تم تبويبها إلى سبعة أبواب في المحور الأول يتم التطرق إلى ماهية إدارة الأعمال الدولية، والمحور الثاني يتم من خلاله استعراض الأساليب الإدارية والتنظيمية الدولية، أما بالنسبة للمحور الثالث فيتم من خلاله عرض تدويل الشركات ليتم في المحور الرابع التعريف بماهية الاستثمار الأجنبي ثم يتم عرض الإطار العام للشركات متعددة الجنسيات في المحور الخامس، أما المحور السادس يتم من خلاله التطرق إلى سياسات وإستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات، ليتم في المحور السابع تسليط الضوء على ماهية التجارة الدولية.

المحور الأول: ماهية إدارة الأعمال الدولية

الأهداف التعليمية

- ◉ التعرف على طبيعة إدارة الأعمال الدولية؛
- ◉ التعرف على مستويات الأعمال؛
- ◉ الإحاطة بنطاق إدارة الأعمال الدولية.



تمهيد المحور:

تعتبر إدارة الأعمال الدولية، من بين أهم الوظائف الإدارية التي باتت من المفروض على المؤسسة أن توليها أهمية خاصة، فهي الإدارة التي تهتم بإدارة شؤون أي مؤسسة أو منظومة عمل بالقدر الذي يمنحها الكفاءة على المنافسة الدولية والدخول في الأسواق العالمية بشكل كبير، الانفتاح الاقتصادي الهائل الذي يعيشه العالم ويزداد بصورة دائمة، كان لابد من استحداث قسم إدارة الأعمال الدولية للتعامل مع جميع الشؤون الدولية والعالمية بشأن يتيح التوسع في إدارة الأعمال وزيادة حجمها. ولعل الدافع الحقيقي وراء ظهور إدارة الأعمال الدولية هو سيطرة العولمة على واقعنا بشكل لا يمكن إهماله، مما يعطي مؤشراً بالاتجاه إلى توحيد الأسواق الاقتصادية والحد من القيود التجارية التي تحكم الكثير من الدول، الأمر الذي دفع الجميع في التفكير في حل لمشاركة المؤسسات بشكل قوي في الأسواق المحلية من خلال إدارة أعماله بشكل قوي يؤهلها للمنافسة العالمية بعد ذلك.

لذا سنحاول من خلال هذا المحور التعريف بماهية إدارة الأعمال الدولية.

أولاً مفهوم إدارة الأعمال الدولية :

إدارة الأعمال الدولية هي فرع من فروع إدارة الأعمال التي ظهر نتيجة للانفتاح الاقتصادي، وقد تعددت تعاريفها، إذ يُنظر إليها على أنها هي إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الوطنية وتتضمن العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج الحدود الوطنية لتحقيق أهداف المنظمات.

1- التعريف الاقتصادي لإدارة الأعمال الدولية :

هي تعاملات أو تبادلات تجارية بين أفراد أو مؤسسات بهدف إجراء عمليات تجارية في السلع والخدمات عبر اقتصاديات دولية، أي أنها تتعامل مع اقتصاد أكثر من دولة، فهي تتميز عن غيرها من التبادلات التجارية بعنصرين هما:

أ- الديمومة (الاستمرارية)

ب- الانتشار الجغرافي (التواجد التجاري) بالتالي التأثير المتبادل.

2- أبرز مهام إدارة الأعمال الدولية:

- العمل على تطويع وتهيئة جميع الموارد والكوادر التي تختص بإنجاز المهام الإدارية في المؤسسات بالإضافة إلى الأنشطة الوظيفية المتواجدة في الشركات متعددة الجنسيات، بما يوافق ظروف العمل والمبادئ التي تحكم قوانين العمل.
- الاهتمام بجميع الأنشطة التابعة للشركات ذات النشاط الاقتصادي، والشركات الكونية، الشركات متعددة الجنسية، والشركات التي تهدف إلى التوسع التجاري والاستثمار الخارجي.

3- عمليات الإدارة الدولية:

عملية الإدارة الدولية هي عبارة عن سلسلة من الأنشطة الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) المتدفقة والمتكاملة، تهدف إلى صياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال الدولية، وتنفيذ عملية الرقابة والتقييم واتخاذ القرارات.

بناء على ما سبق يُمكن القول بأن إدارة الأعمال الدولية هي: (العلم الذي يبحث قضايا و اقتصاديات

الاستثمار الدولي والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الاستثمار).

وأيضاً نستطيع القول أن إدارة الأعمال الدولية هي: (عملية تطبيق مفاهيم وأساليب الإدارة في بيئات

متعددة ومختلفة الجنسية)، وهذا ينسحب على وظيفة المدير الدولي وكذلك على وظائف الشركات فالتخطيط

سوف يختلف عن التخطيط المحلي والتنظيم والتوجيه والرقابة...

4- أقسام إدارة الأعمال الدولية: تتمثل في:

أ- الإدارة: تتمثل الإدارة في مجموعة متكاملة من الوظائف (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).



- التخطيط: تحديد الأهداف والوسائل التي من خلالها نصل للهدف.
- التنظيم: تحديد مجموعة الأنشطة التي من خلالها أستطيع الوصول للخطة التي وضعتها.
- التوجيه: حفز وحث الأفراد على بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف السابق وضعها.
- الرقابة: التأكد من أن ما خطط له قد تحقق، فهي عبارة عن المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.
- ب- الأعمال: هي ما تمارسه الشركة (الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد والمشتريات والمخازن...).
- الإنتاج: تحقيق منفعة أو قيمة مضافة عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات. حدود الوطن على نطاق

- التسويق: هي تسويق ما تم إنتاجه، بأقصى منفعة.
- التمويل: تحديد مصادر الأموال واستخداماتها.
- الأفراد: أهم وظيفة لأي منشأة محلية أو منشأة دولية، وهي وكسب رضا المتعاملين.
- ج- الدولية: تعني أن الشركة تمارس عملها خارج دولي، بالتالي فإنه لفهم عملها على النطاق الدولي فعلياً أن ندرس بيئة العمل الدولية.

إذا جزأنا المصطلح إلى مصطلحين:

- أ- إدارة الأعمال الدولية: معاملات وإجراءات الأعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات وشركات أعمال تستهدف الريح أو مؤسسات عامة وأجهزة حكومية لا تستهدف الريح بالضرورة بين بلدين أو أكثر، أي على نطاق دولي.
- ب- مفهوم الإدارة الدولية: هي العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة، وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة دولياً بكفاءة وفعالية.

5- أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة الدولية وإدارة الأعمال:

- أ- وجه التشابه: أن إدارة الأعمال والإدارة الدولية تمارسان وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة.
- ب- وجه الاختلاف: في درجة ممارسة تلك الوظائف، فهناك تخطيط على مستوى المنظمة لكن تمارس نشاطها على مستوى محلي وتلك بالتخطيط على مستوى دولي.

فهما متماثلتان لكن مختلفتان من حيث نطاق ممارسة الوظائف، فالإدارة الدولية جزء من علم إدارة الأعمال.

ثانيا: خصائص إدارة الأعمال الدولية: تتمثل أهمها في:

- 1- النطاق الدولي: الأعمال الدولية تتعلق بالاستثمار في بلد آخر أو بيع وشراء السلع أو الخدمات عبر حدود دولتين أو أكثر؛
- 2- الديمومة: الأعمال الدولية ليست عمليات عابرة تتوقف بانتهاء العمل أو الاستثمار أو الصفقة التجارية، وإنما هي دائمة ولصاحب العمل تأثير فاعل فيها؛
- 3- الأعمال الدولية تتكون من نوعين من العمليات التشغيلية:
 - العمليات الاقتصادية: انتقال رؤوس الأموال بأشكال وصور مختلفة كالاستثمارات أو القروض أو المساعدات، كذلك تقوم الشركات الدولية بالاستيراد والتصدير من وإلى دول أخرى؛
 - التفاعل بين الشركات متعددة الجنسيات والمجتمع في البلد المضيف.

ثالثا: أنماط الأعمال الدولية

طرق إقامة الأعمال الدولية ودخول أسواق الدول الأخرى متنوعة، وهناك استراتيجيات مختلفة الآليات والمخاطر ومدى الاهتمام بالسوق الدولية، وتقسم هذه الاستراتيجيات إلى مجموعتين:

- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق Market Entry Strategies: وهي تدخل كمصدرة أو مستورده.

- استراتيجيات الاستثمار المباشر Direct Investment Strategies.

1- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق: تتمثل في:

- أ- إستراتيجية التزود العالمي (التجهيز العالمي): هي الاستفادة من التقسيم العالمي للتزود بالمواد الأولية والمنتجات والخدمات وشراءها من مختلف أنحاء العالم لاستخدامها محلياً، (أعتمد على الدول المنتجة لخامات معينة وأتزود منها من المواد الخام، اعتماداً على مبدأ أساسي في إدارة الأعمال نسميه التخصص وتقسيم العمل وهو من أهم المبدأ التي تعتمد عليها الشركات الدولية في استراتيجيات الدخول للأسواق).
- ب- إستراتيجية التصدير والاستيراد: بيعاً وشراءً مع الأسواق الخارجية، ويشترط في التصدير أن تستمر إستراتيجية التصدير والاستيراد بشكل مستمر، لأن الأعمال الدولية يجب أن تتسم بالاستمرارية.
 - التصدير: هو بيع المنتجات المحلية في أسواق أخرى.
 - الاستيراد: هو شراء منتجات أجنبية للأسواق المحلية.
- ج- إستراتيجية الترخيص والامتياز:
 - الترخيص: هو اتفاقية تدفع بموجبها شركة ما حقوق إنتاج وبيع منتجات شركة أخرى (مثل ترخيص شركة بيبسي في المملكة والكويت... تحصل على ترخيص لإنتاج البيبسي في دولة معينة فتستخدم العلامة العالمية بمقابل وتدفع للشركة صاحبة العلامة هذا المقابل).
 - الامتياز: هو بيع الاسم التجاري، وطرق العمل لشركات أخرى مثل ماكدونالدز وكنتاكي... وكان هذا



ترخيص يستخدم الاسم بمقابل وتدفع لشركة الأم صاحبة العلامة مقابل معين متفق عليه وتوقع اتفاقيات وهناك شروط جزائية يوقع عليها الطرفين في حالة عدم الالتزام بنود العقد أو بنود الاتفاقية.

2- استراتيجيات الاستثمار المباشر: استثمار مبالغ مالية ضخمة في إقامة أعمال دولية وعادة تكون البداية من خلال:

أ/ مشاريع مشتركة: مشروع سعودي أمريكي مشترك مثلاً، وهو استثمار مباشر على أساس ملكية مشتركة وتقاسم للمخاطر والتكاليف والموارد بنسب متفق عليها.

ب/ الفروع المستقلة للشركات: فروع لشركات أجنبية في دول معينة مملوكة بالكامل للشركة الأم ومستقلة تماماً في عملها، وهذه الفروع المستقلة دائماً يحكم عليها بالفشل بسبب أنها تحاول تطبيق قيم وخصائص وعادات الدولة الأم على الدولة المضيفة.

رابعاً: طبيعة ومجال الأعمال الدولية

- تركز دراسة الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة والنتيجة عن كون الشركة الدولية تعمل في أكثر من دولة؛
- دراسة الأعمال الدولية تكون منسجمة مع الظروف البيئية الفريدة التي تتواجد فيها الشركة من دولة لأخرى؛
- نظراً لأن كل دولة تنفرد بظروف بيئية مختلفة، فإن المعايير والمتغيرات الموجودة في كل منها تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للشركة الدولية التي ترغب في الاستثمار أو الإقامة في الدولة الأجنبية؛
- على الشركات الدولية إذا أرادت النجاح في أعمالها أن تقوم بعمل الدراسات التي تركز على الموضوعات الخاصة بمناخ الاستثمار في ذلك البلد مثل: الأنظمة القانونية، معدلات التضخم، الاستقرار السياسي..؛
- تتميز طبيعة الأعمال الدولية بسمة تنفرد بها، وهي أنها تعمل في ظروف عدم التأكد بصورة عامة، على عكس المنشآت الوطنية التي تعمل في السوق المحلية، حيث تتمتع بمعرفة جيدة بالسوق المحلية ذاتها؛
- تمارس الشركة الدولية قواعد اللعبة في السوق الدولية في ظل ظروف غامضة ومتناقضة وتخضع للتغير السريع، مما يتطلب من الشركة الدولية جهداً أكبر للتأكد من قراراتها المتعلقة بإدارة أعمالها الدولية؛
- منظور الأعمال الدولية ينطوي على معنى معقد، ونقصد بذلك أن بناء الفلسفة والمنظور الدولي الخاص بالشركة يبدأ من مستوى الإدارة العليا وبالتالي فإن وضع المبادئ الإرشادية يعتبر من أولى المهام الإستراتيجية التي يفكر فيها المدير الدولي؛

- دمج المنظور الدولي في قائمة الأهداف الأساسية للشركة يساعد المديرين على مختلف المستويات الإدارية في التركيز على الفرص والمخاطر المتاحة خارج نطاق السوق المحلي؛
- المرحلة الأولى لتحويل الشركة المحلية إلى شركة دولية تمارس الأعمال الدولية يبدأ من صياغة الفلسفة العامة والمنظور الدولي لهذا النشاط الواسع، ويتضمن هذا التوجه وضع المبادئ الإرشادية التي ستسير عليها الشركة في السوق الدولي.

خامسا: أهمية إدارة الأعمال الدولية

- أصبحت إدارة الأعمال الدولية حاجة ملحة ومقبولة عبر الزمن بسبب النمو المتزايد للشركات الدولية (متعددة الجنسيات) خلال النصف الثاني من القرن العشرين؛
- حدث تطور هام في مجال الإدارة الدولية عندما أصبح عدد الفاعلين يتزايد أكثر فأكثر؛
- مرحلة تعددية الفاعلين في مجال التجارة والأعمال الدولية هي ذات طابع معقد حيث ميزان القوي غالباً ما يكون غير واضح ومتحولاً باستمرار وكنتيجة للحوادث الجارية في العالم؛
- لكي يكون المديرون الدوليون ناجحين يجب عليهم أن يكونوا على علم بالآفاق الكلية المتغيرة وكيف يمكن أن تؤثر على نشاطات منشأتهم دائماً؛
- المديرون العالميون ليسوا فقط أناس يتعاملون مع بيئة معقدة وغير مستقرة، بل غالباً ما يواجهون تحديات ناتجة عن طبيعة التجارة الدولية التي هي معقدة أيضاً وغير مستقرة.

سادسا: أنواع (مستويات) الأعمال

- 1- أعمال محلية (Domestic Business) : منظمات تعمل في بلد واحد فقط تمارس نشاطها داخل حدود الوطن.
 - 2- أعمال دولية (International Business) : منظمات تقيم وتعمل أساساً في دوله واحده لكنها تتزود بمواردها أو تحصل على جزء ملموس من عوائدها أو الاثنتين معاً من دول أخرى.
 - 3- الأعمال متعددة الجنسية (Multinational Business) : منظمات أعمال لديها عمليات إنتاج وتسويق دوليه واسعة.
 - 4- الأعمال العالمية (Global Business) : أعمال عابره للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي جنسيه أو بلد، وهي النوع الشامل في إدارة الإدارة الدولية.
- بالتالي يمكن القول مايلي : يرتبط نمو الشركة المحلية لكي تتحول إلى شركة دوليه بعمليتين ذات علاقة

هما:

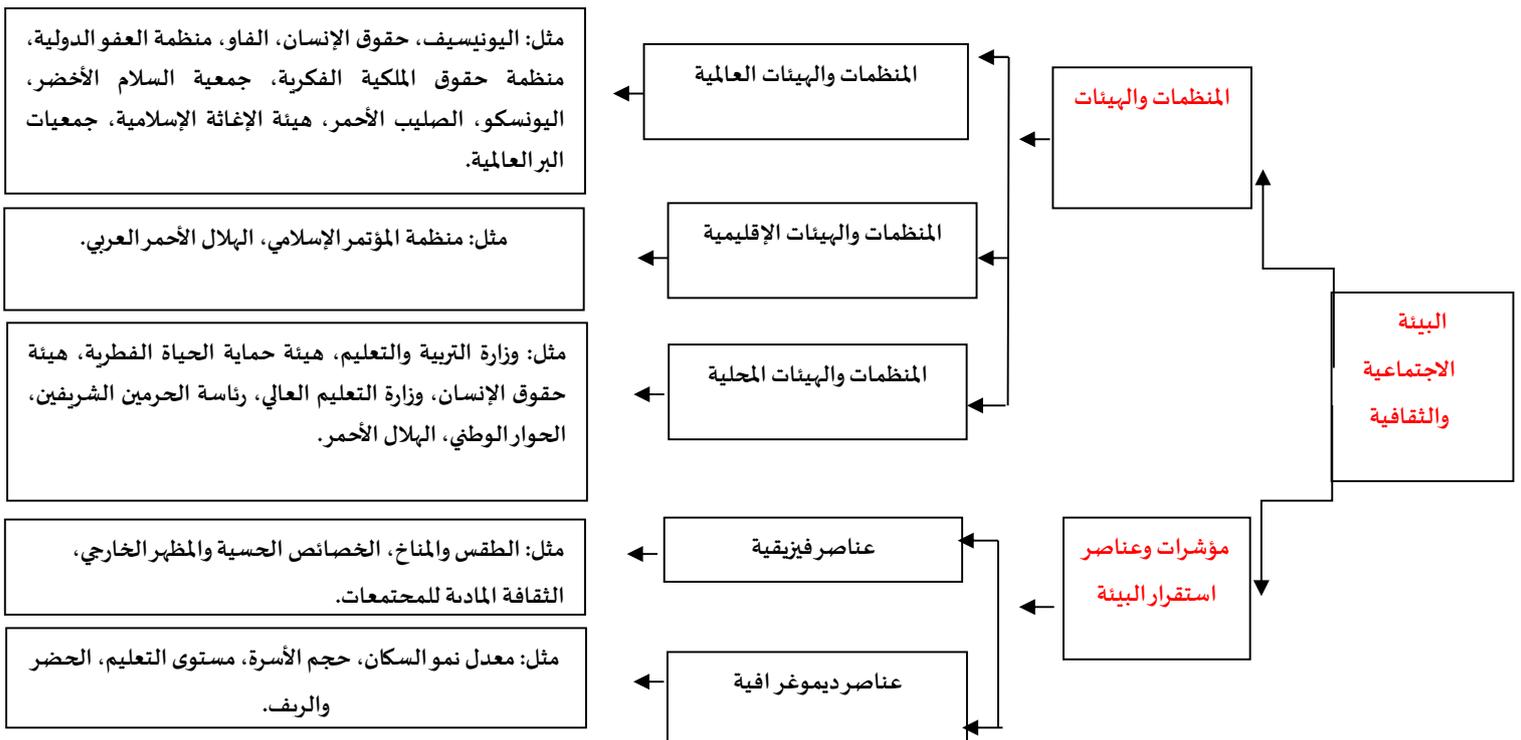
- الانتشار الجغرافي لموارد الشركة.
- التغيرات في الهيكل التنظيمي للشركة.

سابعاً: أسباب ممارسة الأعمال الدولية

- 1- الاتجاه نحو العولمة (أو الدولية).
 - 2- ضغوط المنافسة المحلية.
 - 3- إطالة دورة حياة المنتج: التصدير قد يساهم في إطالة مرحلة النمو لدورة حياة منتج معين.
 - 4- برامج المعونات الأجنبية: تساعد برامج المعونات الأجنبية للدول النامية على فتح أسواق جديدة للدول الصناعية في هذه البلدان، حيث تشترك معظم هذه البرامج في صرفها على شراء سلع وخدمات من الدول المانحة، إلا في حالة عدم توافر مثل هذه السلع لدى هذه الدول.
 - 5- ظهور أسواق جديدة: أدى التوجه نحو الأخذ بنظام الاقتصاد الحر في الكثير من البلدان شرقاً وغرباً إلى ظهور أسواق جديدة للنمو والتوسع للمنظمات الدولية، وقد حدث ذلك في دول أوروبا الشرقية، والشرق الأوسط مثلاً.
 - 6- الحصول على ميزات ضريبية: التي تمنحها الدول الأجنبية لجذب هذه المنظمات، وتأخذ هذه الميزات صوراً عديدة كالإعفاءات الضريبية.
 - 7- تشبع السوق المحلي: تمثل الأسواق الدولية في هذه الحالات بديلاً جذاباً للنمو.
 - 8- الحصول على حصة في السوق الدولي: من خلال الاستثمار الأجنبي تتعلم الشركة المزيد من الخبرة من منافسيها والوسائل التي يستخدمونها للحصول على حصة في الأسواق الدولية.
 - 9- استقرار تقلبات السوق: من خلال العمل بالأسواق الدولية لا تعود الشركة أسيرة للتغيرات الاقتصادية وتغير أذواق ومتطلبات المستهلك وكذا التقلبات الموسمية في الاقتصاد الوطني.
- ثامناً بيئة العمل الدولية : يمكن أن تنقسم إلى:
- أ- البيئة السياسية والقانونية: هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار السياسي، مثل: نظم الحكم في الدولة - الوحدات السياسية - الأنظمة والتشريعات - الأحزاب السياسية.
 - ب- البيئة الاقتصادية والبيئة المالية: هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات المالية بين الدول، مثل: أسعار صرف العملات - أسعار الفائدة - السندات والأوراق المالية - الاقتراض.
 - ج- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاقتصادية بين الدول، مثل: حجم السوق - البطالة - التضخم - متوسط دخل الفرد - حالة العرض والطلب.
- © عناصر البعد الاقتصادي: (التطور الاقتصادي/ الموارد وأسواق تصريف المنتجات/ متوسط دخل الفرد/ البنية التحتية/ معدل التحويل (سعر الصرف)/ الظروف الاقتصادية).

- ع التطور الاقتصادي: الدول تختلف في تطورها الاقتصادي وفي تصنيفها فهناك دول العالم الأول والثاني والثالث...، ودول متقدمة صناعية ونامية، (مقياس هذا التصنيف هو متوسط دخل الفرد) ويعني الدخل المتولد من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات مقسوماً على عدد السكان.
- ع البنية التحتية: البنية المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما.
- ع الموارد والأسواق: تقييم مستوى الطلب على السلعة أو الخدمة ودراسة مدى كفاءة السوق بتوفير متطلبات الإنتاج.
- ع معدل التحويل سعر الصرف: معدل تحويل العملة الوطنية مقابل العملات الأخرى، وظهر مصطلح مخاطر العملة ويعني الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر الصرف.
- ع أنواع المخاطر المالية السائدة في بيئة الأعمال الدولية:
- تقلبات أسعار العملة.
 - مخاطر التحويل المالي.
 - مخاطر سيادة الدولة.
 - مخاطر اجتماعية مختلفة لاختلاف الثقافات الدولية.
- ج- البيئة الاجتماعية والثقافية: لمعرفة مدى الاستقرار الاجتماعي والثقافي هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاجتماعية بين الدول، مثل: العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات – اللغات - مهارات الاتصال، والشكل الموالي يوضح أهم عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية.

الشكل (1-1) عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية





المصدر: عبدالعزيز العنزي، مختصر مادة: إدارة الأعمال الدولية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عمادة التعليم عن بعد "كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية"، المملكة العربية السعودية، 2012.

⊙ اللغة: وعاء الثقافة والوسط الناقل لها والمساعد على فهمها، وتكون مكتوبة أو شفوية ولكنها دقيقة وواضحة ومحددة، كما أن في وسائل الاتصال الحديثة اللغة التي تعتمد على الاتصالات المكتوبة والشفوية أقصر، والوسائل التعبيرية هي أفضل أنواع الاتصالات.

⊙ الدين: المؤثر القوي في حياه الفرد من كل النواحي، لذلك يجب مراعاة واحترام ديانات الناس في العمل.

⊙ العقود والاتفاقيات: العقود من الالتزامات الواجب احترامها، والعقود في الثقافات أنواع:

- تعتبر العقد نقطه بداية: يمكن أن يضاف عليه أو يعدل عليه باتفاق الطرفين (عقد مبدئي).

- لا تقبل أي تعديل: تؤكد على الالتزام التام بنود العقد وأنه وثيقة لا يجب المساس بها ولا التعديل عليها.

- تعتبر أن الكلمة هي العقد: ولا تحتاج لكتابه أي شيء في المجتمعات التي لديها قيم ومعتقدات دينية عالية ملزمه.

⊙ القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة (social values): العالم (هوفستيد) قام بعمل بحث على العاملين في شركه (أي بي ام) في أربعين دوله وركز على أبعاد القيم الاجتماعية الأساسية في ثقافات هذه البلدان وخلص إلى أن هذه القيم هي:

- توزيع القوة: قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوه بشكل غير متساوي في المجتمع.

- تجنب عدم التأكد: مدى قبول أو رفض الأفراد المخاطر أو التغيير وعدمه.

- الفردية والجماعية: درجه تأكد المجتمع على الانجاز والمصلحة الذاتية مقابل الانجاز الجماعي ومصالحه المجموعه.

- الذكورية والانوثية: السلوك الهجومي أو السلوك الدفاعي في انجاز الأهداف، والذي يحفز الأفراد على انجاز الأهداف بأولويات متباينة.

ثامنا: بعض التوضيحات التي تدل على مدى التشابك والتعقيد في العملية الإدارية الدولية

- اختلاف العملات بالنسبة للدول والتعامل بها يتطلب تحويلها من عملة لأخرى والمديرون يجب أن يكونوا

على علم بهذه العملات من أجل القيام بالنشاطات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة لذلك؛

- للدول حوافزها وقيودها التي تضعها على التجارة الدولية، هذه الحوافز والقيود خاضعة للمفاوضات

وعلى المديرين أن يكونوا حريصين على الاستفادة من الحوافز وأن تكون لهم القدرة على تخطي الحواجز

وجعل تأثيرها على التجارة الدولية قليلا بشكل يحقق للمنظمة أرباحاً معقولة؛



- للدول أنظمتها السياسية والإدارية المختلفة والنشاطات التجارية عبر الحدود تتأثر بتلك الأنظمة السياسية والإدارية، فالمديرون الدوليون عليهم أن يعملوا ضمن أنظمة سياسية متعددة ويديروا الأخطار ضمن الإيديولوجيات السياسية المختلفة؛

اختلاف الثقافات في البلدان المختلفة فيجب على المديرين الدوليين أن يفهموا ويقدرُوا الاختلافات الثقافية بين الدول ليتمكنوا من التعامل بشكل فعال مع الآخرين، ولذلك فإن فهم الثقافات هي إحدى التحديات الأساسية للمديرين العالميين.



المحور الثاني :

الأساليب الإدارية والتنظيمية الدولية

الأهداف التعليمية

- الإحاطة بالأساليب الإدارية الدولية؛
- التعرف على التنظيم الدولي؛
- استعراض الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية .

أولاً: الأساليب الإدارية الدولية

تعد الإدارة أحد أهم مقومات المؤسسات الدولية لكي تمارس نشاطها بصورة جيدة وتنجي ثمار أرباحها وتحقيق جل أهدافها، علماً أن الإدارة دائماً ما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحياة الاقتصادية والاجتماعية، فالإدارة ليست حقائق مطلقة، وإنما نظريات وسياسات وإستراتيجية قابلة للتغيير بنسب متفاوتة ليتم تطبيقها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف المرجوة، ونظراً لكبر حجم الشركات وتنوع وتعدد الشركات التابعة والمنتسبة كانت هناك ضرورة حتمية لاستخدام مستويات عالية من المهارات الإدارية للتنسيق والتنظيم بين فروعها، مما يساهم في الارتفاع بقدرة الإدارة وكفاءتها في اتخاذ القرارات في ظروف غالباً ما تتسم بالمخاطرة وعدم اليقين أو البيئة المغايرة، خاصة فيما يتعلق بالسياسات الإنتاجية والسعرية والاستثمارية لكي لا تتعارض مع أهدافها¹، بالنظر لهاته الأهمية يمكن القول بأنه لا نجاح بلا نظام ولا نظام بلا إدارة حديثة محترفة، والإدارة بلا مدير ناجح يعمل على إرساء قواعد العمل والنظام الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق ثقافة الأولويات لا تعد إدارة، فالإدارة تعد ثورة علمية وعقلية كونها العامل الاستراتيجي للنظر للمستقبل شرط وجود التخطيط الفعال الذي يحقق النجاح، ولقد حث العديد من الخبراء على المزايا الاقتصادية للإدارة والأخذ بمفهوم التخصص وتقسيم العمل والذي يعد من أهم مقومات الإدارة وقواعدها بشكل عام، وهي:²

- التخطيط الفاعل؛
 - التنظيم الجيد الذي يكفل النجاح؛
 - تمتع سلطة القيادة بالرشد والحكمة والخبرة؛
 - توافر مقومات التنسيق والانسجام (روح الفريق) والعمل المشترك داخل المنظمة؛
 - توافر أسس جديدة وحيادية لاختيار العاملين (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)؛
 - تحديد المهام والواجبات وفقاً لقواعد الثواب والعقاب؛
 - أن يكون التوجيه من أعلى إلى أسفل شرط توافر تغذية مرتدة لإعادة تقييم الأوضاع؛
 - تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية ومنح الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الابتكارات داخل العمل؛
 - إعطاء المكافآت العادلة للعاملين شرط البذل في ظل توافر العدالة؛
 - الاستفادة من مفهوم العقوبات لتحديد الأخطاء؛
 - تفويض وحدة الأمر (اللامركزية) شرط مقاومة الفساد.
- كما أشرنا سابقاً فالشركة الأم في الدولة الأم تسيطر على كافة الفروع من حيث التخطيط والتنظيم

¹ عابدة سيد خطاب، وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية - من منظور الشركات دولية النشاط، - مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 48-49.

² إبراهيم الأخرس، مرجع سابق، ص 65.

واتخاذ القرارات والرقابة، لأنها في الأصل صاحبة الاستثمار الأصلي التي تعمل فيه أو من خلاله شركاتها المنتسبة، والتابعة، وعلى خلفية تنامي دور الشركات برزت أدوار للإدارة المحترفة في البناء التنظيمي وفقا لبنية المؤسسة في هرم إداري داخلي يتسع فيد ميدان التنسيق العقلاني حيث لا تخضع نشاطات الشركة التابعة بصفة مطلقة لذبذبات السوق، كونها كيانا مستقلا وذاتيا من حيث النشاط اليومي غير أنها في نهاية الأمر تعمل وتدور في فلك الشركة الأم، والإدارة في الشركات متعددة الجنسيات تحتفظ لنفسها بوظائف الإشراف والتخطيط والتنظيم والتوجيه ورسم السياسة العامة للشركة، ومن ثم لا يعني استقلال مهمة الإدارة عن الملكية انعدام أهمية الثروة، حيث يصبح أقوى ملاك الأسهم أكثر المديرين نفوذا، وغالبا ما تعبر ملكية السهم عن نفسها داخل بنية الإدارة، والإدارة في الشركات غالبا ما تكون في أيدي أفراد من جنسيات مختلفة، كما أن الشركة دائما ما تمارس نشاطها خارج الحدود القومية للدولة الأم من أجل تحقيق وحدة الهدف والذي يتلزم مع وحدة السيطرة على إدارة الشركة وفروعها، لا سيما أنهما في الأساس كيان اقتصادي واحد فقد يكون إنتاجها أو نشاطها موجها أساسيا للدول الأم وربما كان معنى بالدولة المضيفة أو أن يكون موزعا بالتساوي فيما بينهما.

لا تتحقق الإدارة المركزية من قبل الشركة الأم على الفروع المنتسبة إلا في القرارات ذات الطابع الاستراتيجي دون القرارات ذات الطابع التنفيذي فتترك المجال لإدارات الشركة (الفروع) في اتخاذها، غير أن الشركة الأم تختص بالفصل في المسائل الآتية:¹

- أ- تحديد السياسة الاستثمارية للشركة الوليدة أو الفرع في إطار خطة عامة للمشروع المتعدى فلا يمكن الاستثمار في الفروع إلا بالرجوع للشركة الأم للموافقة.
- ب- تقوم الشركة الأم بتحديد السياسة المالية للشركة الوليدة عن طريق التمويل الذاتي والاقتراض وكذا تحديد الأرباح الموزعة أو المحتجزة في صورة احتياطي سنوي.
- ج- وضع الخطة الإنتاجية للشركة الفرعية في إطار الخطة العامة للمشروع الأم العابر وهي تشمل على تحديد الإنتاج ووضع السعر المناسب الذي يمكن البيع به ووضع أسعار السلع الوسيطة.
- د- تحديد أسواق الصادرات لكل شركة.
- هـ- تعيين كبار المديرين.
- و- تركز الأبحاث العالمية في الشركة الأم.

كما تتمتع الإدارة في الشركات متعددة الجنسية بالخصائص التالية:

- التوجه بالسوق نحو العالمية بدلا من الاقتصار على السوق المحلية.
- التركيز على العميل كنقطة بداية أساسية.

¹ عابدة سيد خطاب، وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية - من منظور الشركات دولية النشاط، - دار الفكر العربي، مصر، 2017، ص ص 161-165.

- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية.
- الإدارة بالفعل وليس برد الفعل.
- الرؤية الشمولية والربط بين المتغيرات الداخلية والخارجية.
- التخطيط الاستراتيجي.
- الرؤية الاقتصادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر.
- التفاعل الكفاء مع ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتفهم وتبني مداخل إدارية.
- إعادة هندسة العمليات ومقومات معاصرة لتعزيز التنافسية والجودة الشاملة.
- إعادة هندسة العمليات ومقومات التفكير الابتكاري بديلا عن الإدارة باللوائح.
- الإدارة بطرق العمل المحفزة وليس بالطرق التقليدية.
- الإدارة بالمخاطرة المحسوبة بديلا عن إثارة السلامة.
- القدرة على الإحساس بالمرؤوسين.
- تبني مدخل التحسين المستمر بديلا عن مقولة (ليس في الإمكان أبدع مما كان).
- استثمار الوقت والجهد والتحلي بإدارة التفسير قبل التغيير.
- اكتساب مهارات التعلم بين التنظير والمقارنة، ومن خلال نماذج التحليل المتعدد.
- القدرة على فهم واحترام معتقدات وقيم واتجاهات نشأتها وثقافات المختلفة.
- اكتساب المدير قدرات عالية من حيث إجادة اللغة الأجنبية والتكيف وبيئة الأعمال.
- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها من خلال إشعال المنافسة الإيجابية بين العاملين وفرق العمل والإثارة المحسوبة للمنافسة والابتكار.

الجدول رقم (1-2): الإدارة العصرية وفقا لنموذج الشركات الأم والبلد المضيف للشركات متعددة الجنسيات

الجنسية	شركات بريطانية	شركات الاتحاد الأوروبي	التجمع الآسيوي	الجنسيات المشتركة
نماذج الشركة الأم	-	28.6%	-	-
نماذج البلد المضيف	-	-	-	25%
نماذج تراعي الظروف المحلية للبلد المضيف	100	71.4%	100	75%

المصدر: إبراهيم الأخرس، مرجع سابق، ص 65.

من الأهمية بمكان فإنه في الآونة الأخيرة أصبحت للشركة المتعددة قدرات متميزة على استيعاب طريقة الإدارة العصرية بواسطة الاستثمار المشترك، ووفقا لدراسة والمعبر عنها من خلال الجدول السابق عن كيفية تطبيق نماذج الشركة الأم أو الظروف المحلية للبلد بنسبة 28.6%، في حين تستخدم 71.2% من النماذج التي تراعي الظروف المحلية للبلد المضيف، في الوقت الذي لا تستخدم الشركات البريطانية والآسيوية المتعددة أي نماذج من نماذج البلد الأم في الدول المضيفة، غير أن الشركات المشتركة لا تستخدم أي نماذج من نماذج البلد



الأم في الوقت الذي تستخدم 25% من نماذج البلد المضيف و75% من نماذج تراعي الظروف المحلية للبلد المضيف.¹

ثانيا: التنظيم في الشركات الدولية

تعد 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 أمكن 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.

غالبا ما تقوم الشركات متعددة الجنسيات على التكامل الرأسي حيث تخصص كل شركة فرعية أو تابعة في إنتاج جزء معين في إطار إنتاج منتج واحد متكامل، فقد يحقق التكامل الرأسي زيادة واضحة في معدلات التبادل للسلع الوسيطة والنهائية بين الشركات التابعة والشركة الأم، ومن ثم فإنها تقوم بترتيب هياكلها تنظيميا مركزيا متكامل يتماشى مع محيطها العالمي، وهذا ما يجعل من الصعب إخضاعها للرقابة القانونية لدولة واحدة، ودائما ما تنظم الشركات أعمالها على أساس الإنتاج العالمي لتحقيق كفاءات الحجم وتخصيص الأنشطة وتنظيم أعمالها على أساس الإنتاج الذي تقوم به الشركة الأم، ولهذا تحقق أعلى معدلات الربح والتراكم والقيمة المضافة، بالإضافة إلى إمداد شركاتها بالسلع الثانوية وبأسعار رخيصة.

يمكن القول بأن المزايا الإدارية والتنظيمية في ظل وجود مستوى عالي من الكفاءة يساعد على تحقيق التكامل والبقاء على الاحتكارات، التي تجعل الشركات التابعة تعمل تحت مظلة الشركة الأم وأسعارها الاحتكارية، وهناك من يقسمها من حيث التنظيم إلى أربعة نماذج، وهي:²

- أ- نموذج التقسيم الدولي (رئيس عالمي)؛
- ب- نموذج التقسيم المحلي (رئيس محلي)؛
- ج- نموذج التركيب الجغرافي حسب المناطق الجغرافية؛
- د- نموذج التقسيم حسب المنتج.

لهذا يمكن إبراز الطابع التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات في سيطرة الشركة الأم على الفروع في حالة السيطرة الكاملة وفقا لأسس السيطرة المحددة أو المقيدة أو الجزئية في حالة الشركات المشتركة. ضمنا

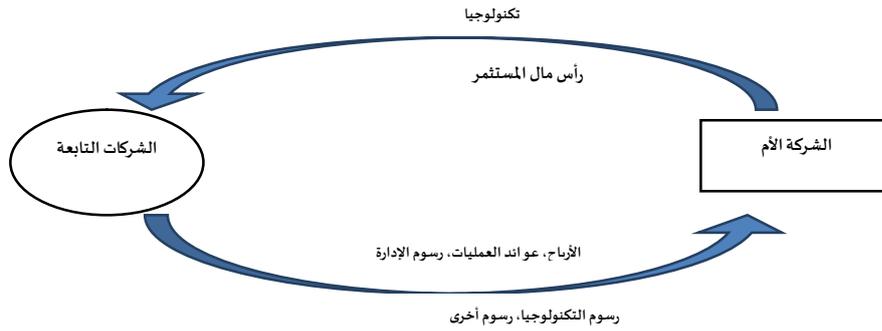
¹ أوديد شنكار، العصر الصيني- الاقتصاد الصيني الناهض وتأثيره على الاقتصاد العالمي، مكتبة المدبولي، القاهرة، مصر، 2005، ص205.

Channan Dreek, F Multinational Strategic Planning - London The Macmillan Press LTD-, Eighth Edition, 1979, PP 220-229.²

لتسهيل عملية الإدارة وانسيابية العمل وسرعة الاتصال بين فروع الشركات المتعددة الجنسية اتخذت الشركات عددا من القواعد الأساسية لضمان سرعة العمليات بها، وهي:

- اتخاذ اللغة الانجليزية لغة للعمل والتعامل بها.
- جعل الدولار الوحدة الحسابية لجميع الشركات التابعة والمنتسبة والوليدة.
- إنشاء الشركات الأم مراكز بحوث وتطوير.

الشكل رقم (2-1): العلاقة بين الشركة الأم والشركات التابعة



المصدر: إبراهيم الأخرس، مرجع سابق، ص 65.

يتضح لنا من خلال الشكل الذي يبين العلاقة بين الشركة الأم والشركات التابعة (الفروع)، أن الشركات الأم تقوم بالاستثمار في الشركات الفروع بتوظيف رأس مال والتكنولوجيا لتحصل من هذه الأخيرة على الأرباح والعوائد ومختلف الرسوم، وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة التنظيمية بين الشركة الأم والفروع غالبا ما تخضع للهيكل التنظيمي للشركة وبما يجعل الوحدات التابعة في حالة خضوع وتبعية للمركز الرئيسي على الوحدات الفرعية في الدول المضيفة، وسنحاول من خلال ما يلي عرض أهم الأساليب التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات.

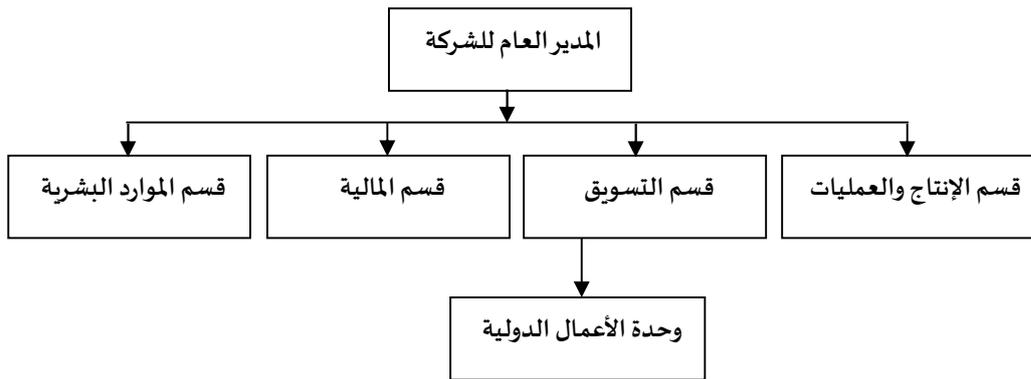
1- الأساليب التنظيمية للشركات الدولية:

تعتمد الشركات على جملة من الهياكل والنماذج التنظيمية في سبيل تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل والإستراتيجية، ويمكن حصر النماذج فيما يلي:¹

أ- نموذج وحدة الأعمال الدولية: تعتمد الشركات الدولية هذا النموذج عند بداية دخولها إلى الأسواق الدولية، حيث تكون حديثة العهد ولم يسبق لها التعامل مع متغيرات البيئة الدولية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ رضا محمد هلال، الشركات متعددة الجنسيات والديمقراطية في الدول النامية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، مصر، 2007، ص 4.

الشكل (2-2): نموذج وحدة الأعمال الدولية

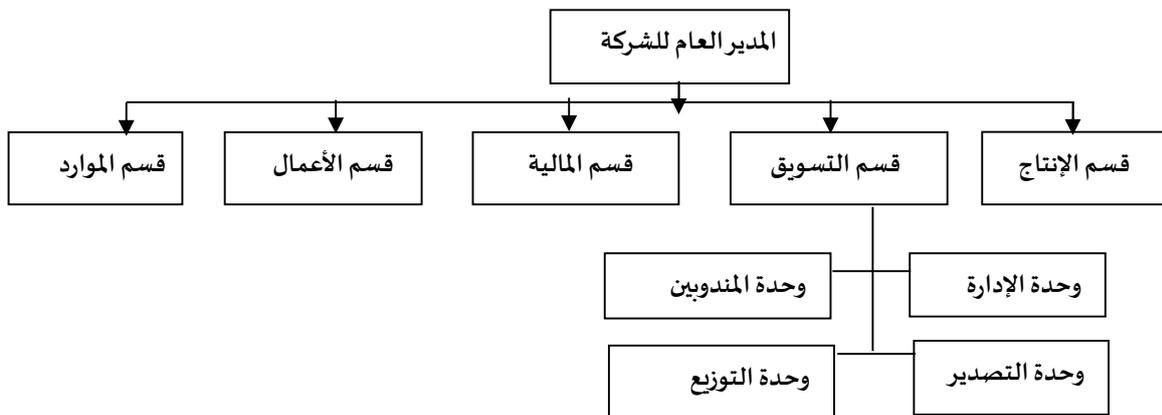


المصدر: رضا محمد هلال، شركات متعددة الجنسيات والديمقراطية في الدول النامية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، مصر، 2007، ص4.

من خلال الشكل يتضح أن وحدة الأعمال الدولية هي وحدة صغيرة الحجم في مسؤوليتها، أما مهامها فهي تقتصر على تصدير السلع والخدمات ترتبط مباشرة بمدير التسويق الذي يقوم بتوجيه أعمالها وقراراتها.

أ- نموذج قسم الأعمال الدولية: بعد ارتفاع مبيعات وزيادة حجم النشاطات التي تقوم بها الشركات على المستوى العالمي، يصبح نموذج وحدة الأعمال عاجزا عن استيعاب هذا التطور لذا فهي في الغالب تلجأ إلى الاعتماد على نموذج جديد، يعرف بنموذج قسم الأعمال الدولية والذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل (3-2): نموذج قسم الأعمال الدولية



المصدر: زكريا مطلق، أحمد على صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري الدولية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص156.

لهذا النموذج مزايا وعيوب حيث تتمثل مزاياه في¹:

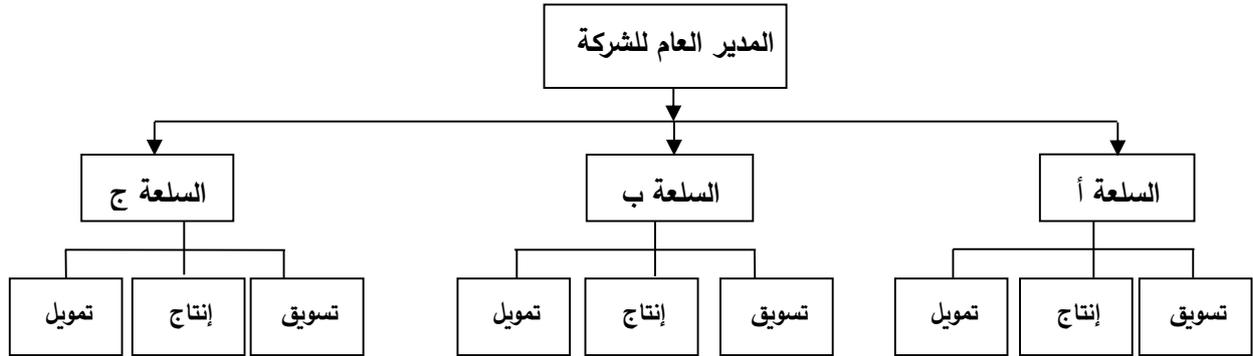
– تركيز جهود الشركة على مستوى إداري عالي، يسمح بالتأثير في تطوير الإستراتيجية؛

¹ عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار الكتب للنشر، مصر، 1996، ص407.

- منح المنشأة فرصة أفضل لاستغلال الفرص في الأسواق الدولية، بسبب تركيز الأنشطة في قسم واحد. أما عيوب النموذج فتتمثل في:

- زيادة التوسع في الأعمال الدولية للمنشأة وتعقدها يفقد القسم الدولي السيطرة على هذه العمليات؛
 - احتمال حدوث صراعات تنظيمية بين القسم الدولي والأقسام الأخرى؛
 - عدم قدرة المنشأة من الاستفادة الكاملة من الخبرات الفنية والإدارية المنتشرة عبر التنظيم ككل.
 - تميل المنتجات المصدرة للخارج أن تكون امتدادا للمنتجات المباعة محليا، معتمدة في ذلك على نفس التكنولوجيا والتصميم الفني دون النظر إلى الاحتياجات الخاصة بالأسواق الأجنبية.
- ب- نموذج التنظيم بحسب المنتج: تتبع هذه الطريقة الشركات التي تعتمد على حزمة ومجموعة متنوعة من المنتجات، وتكون فيها الإدارة مستقلة بحسب السلع بحيث تخصص الإدارة مسؤولا مستقلا لكل سلعة أو مجموعة من السلع، حيث يعني هذا الأخير بإنتاج وتسويق وتمويل وإدارة الموارد البشرية، و يلاءم هذا النوع الشركات التي تزاوّل أعمالها في أسواق مختلفة، ويصبح رؤساء الأقسام مسئولين على إنتاج وتسويق وتمويل منتج معين وذلك في إطار وحدة تنظيمية معينة كما هو موضح في الشكل التالي:¹

الشكل (2-4): نموذج التنظيم حسب المنتج



المصدر: على الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 1997، ص265.

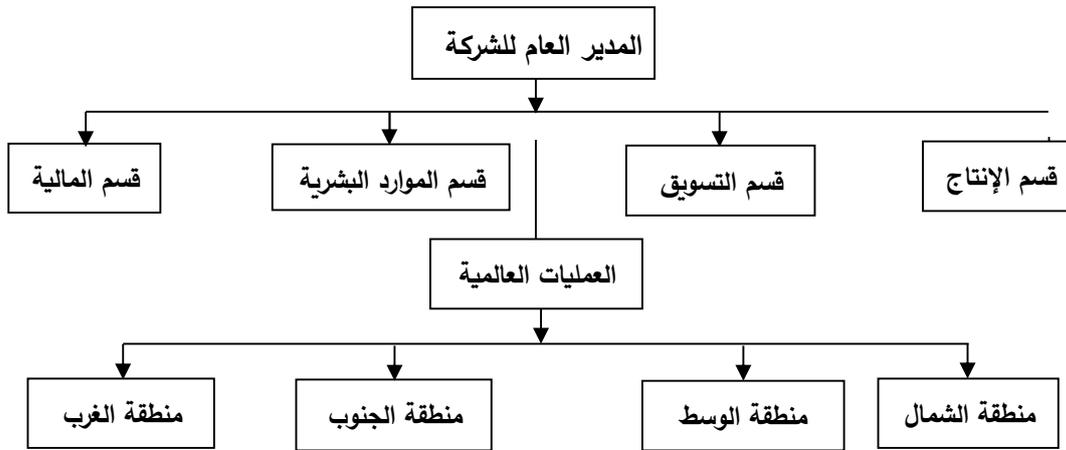
يتسم هذا النموذج بالعديد من الخصائص منها:

- التنوع الشديد في خطوط المنتجات، واستخدام قدرات تكنولوجية عالية؛
 - وجود تشكيلة كبيرة من المستخدمين النهائيين؛
 - ارتفاع تكلفة النقل والجمارك التي تفرض صورة التصنيع المحلي.
- ج- التقسيم على أساس جغرافي: يقوم التنظيم الجغرافي على لامركزية السلطة والمسؤوليات على مستوى الفروع الأجنبية للدولة المستثمرة، ويتولى مدير منطقة كل نشاط مسؤولية تطوير المنشأة والقيام بعمليات

¹ المرجع نفسه، ص407.

التشغيل اليومية في تلك المنطقة. كما هو مطالب بتنسيق سياسته التطويرية مع سياسة المؤسسة الملائمة لها، حيث تعتمد الشركات هذا التقسيم كنتيجة للتوسع في حجم المبيعات ووجود فرص لتسويق منتجات وخدمات الشركة، فبحسب هذا النموذج فان الأسواق تقسم بحسب المناطق الجغرافية ويعين لكل قسم مدير يكون مسؤولا مباشرة على الأنشطة التسويقية والإنتاجية والتمويلية بحسب المنطقة التي يتولاها، وتعتمد هذا النموذج الشركات التي تكون منتجاتها نمطية وذات تكنولوجيا بسيطة وغير معقدة¹، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

الشكل (5-2): نموذج التقسيم على أساس جغرافي



المصدر: زكريا مطلق، أحمد على صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري الدولية

للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 157.

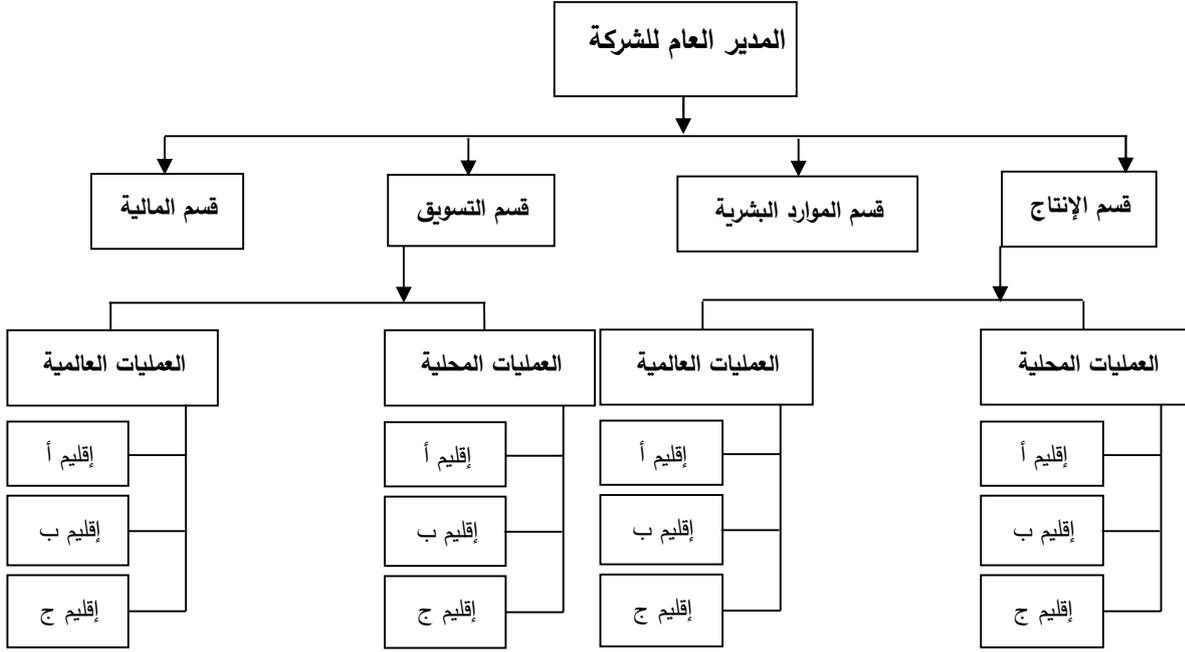
تنشأ الحاجة إلى تطبيق الأساس الجغرافي في التنظيم عندما تتعامل المنشأة مع أسواق وأقاليم متعددة ومتميزة من حيث الأذواق والحاجات، عندئذ تمثل كل وحدة جغرافية وحدة تنظيمية قائمة بذاتها بغية تحقيق المزايا التالية:²

- التعامل مع كل منطقة جغرافية بحسب ظرف البيئة المحلية.
- سهولة التنسيق والرقابة داخل كل منطقة جغرافية.
- سهولة الاتصال بين الفرع والأم.
- نموذج التنظيم الوظيفي: تعتمد في الغالب الشركات التي تمتلك خطوط إنتاجية قليلة ومتكاملة كالشركات الإستخراجية العاملة في مجال المعادن والبتترول، حيث تمنح المسؤولية التامة لكل مدير قسم في الأسواق المحلية والدولية، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

¹ عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 38-39.

² المرجع نفسه، ص 38.

الشكل رقم (2-6): نموذج التنظيم الوظيفي



المصدر: زكريا مطلق، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 158.

هـ- التقسيم المصنوفي: يتم اللجوء إلى هذا النوع من التنظيم نتيجة لتوسع أعمال الشركة الدولية في الظروف البيئية المعقدة، والتي يصعب التنبؤ بها، لقد استخدم نموذج المصفوفة التنظيمية في صناعة ذات التكنولوجيا العالية كصناعات الفضاء (ناسا) الأمريكية وفي الصناعات الحربية في الولايات المتحدة وصناعة الطائرات كلوهيد وبوينغ، ثم انتشر بعد ذلك ليطبق في العديد من الصناعات الأخرى.¹

يرتكز هذا النوع من التقسيمات على المزج بين التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المنتج، وهذا لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة الممكنة من الفنيين والمتخصصين في شتى المجالات، حيث يرأس كل فرقة عمل مدير يتولى الإشراف على الفريق والتنسيق بين أعضائه، ويكون مسؤول أما المدير العام الذي يعد المسؤول الأول عن البرنامج، والمنسق الأساسي بين أعمال الفرق المختلفة التي يتكون منها البرنامج.²

من أبرز مزايا هذا النوع من الهياكل:³

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

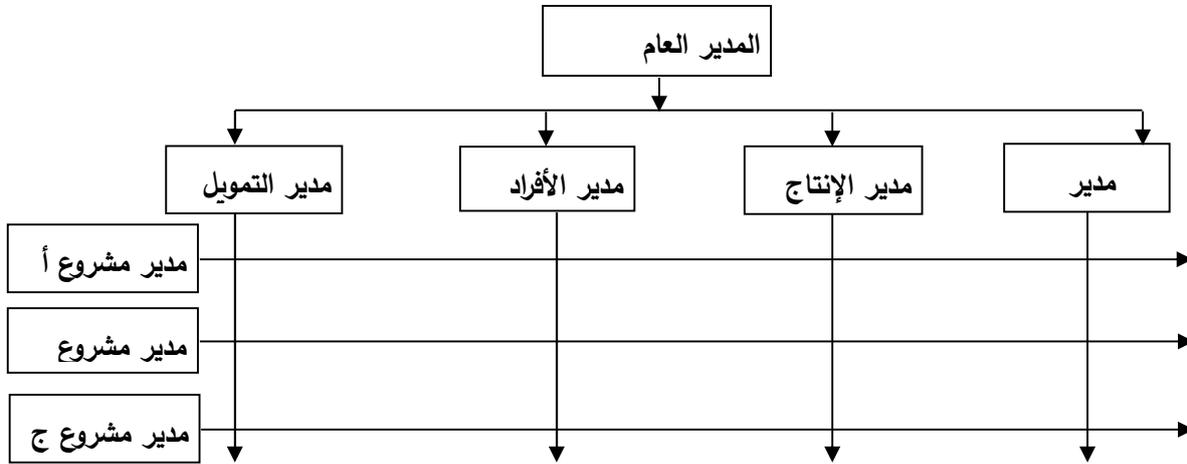
¹ عادل ثابت، مرجع سابق، ص 40.

² زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 159.

³ زياد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2012، ص 17.

لكنه ينطوي على جملة من السلبيات التي تتمثل في تشجيع الصراع داخل المنظمة، كما لأنه يسبب ضغوطات للأفراد بسبب تعدد الرؤساء مما يؤدي إلى احتمالية تنقل الفرد من فريق لآخر.

الشكل (2-7): المصفوفة التنظيمية



المصدر: فؤاد الشيخ السالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط5، 1995، ص147.
 و- التنظيم الشبكي: يعد أحد النماذج الحديثة في التنظيم الدولي والذي فرضته ظاهرة الأعمال بغية تحقيق اقتصاديات العولمة من جهة واستجابة لمتطلبات المستهلك المحلي من جهة أخرى، حيث يعتمد هذا النموذج على تكنولوجيا المعلومات لربط الشركة الدولية مع الجهات الخارجية التي تتعامل معها ويكون التنسيق على مستوى القيادة الرئيسية للشركة الأم.¹

أما الجهات الخارجية فتتمثل غالباً في الفروع التابعة للشركة أو لمجموعة الشركات التي تنشئ الشركة معها علاقات على أساس الشراكة *Partenariat* والتعاون، بداية من عملية تحويل المواد الأولية إلى الاستهلاك النهائي، وقد تأخذ المشاركة شكل تقديم المعلومات أو المعرفة التسويقية أو تقديم السوق، والمشاركة في مجال البحث والتطوير، والاتفاقيات في مجال التوزيع والتوكيلات والتصنيع.²

¹ زكريا مطلق، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 15.

² أحسن عثمان، استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في عولمة الاقتصاد، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2002/2003، ص22.

المحور الثالث : تدويل الشركات

الأهداف التعليمية

- التعرف على ماهية التدويل ؛
- استعراض نماذج تدويل الشركات ؛
- الإحاطة بالنماذج المفسرة للتدويل .



أولاً: ماهية تدويل الشركات

ظهر مفهوم تدويل الشركات *Internationalization of Firms* ، في السبعينيات من القرن الماضي لدراسة عملية التطور والتوسع التي تقوم بها الشركات، في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي، عن طريق كل من تحقيق التنوع الجغرافي في الأسواق التي تعمل بها الشركة سواء بهدف زيادة الأرباح أو تخفيض تكلفة عوامل الإنتاج، وكذلك عن طريق تعميق عمليات الشركة داخل السوق الدولي الواحد، وقد تعددت النماذج والنظريات التي اهتمت بتفسير عملية تدويل الشركات تبعا لاختلاف الأساليب التي اتبعتها الشركات في القيام بالتدويل و لاختلاف تحديد العنصر المؤثر في عملية التدويل، يشير مفهوم تدويل الشركات إلى "عملية التطور والتوسع التي تقوم بها الشركات في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي" ، ويشمل ذلك:¹

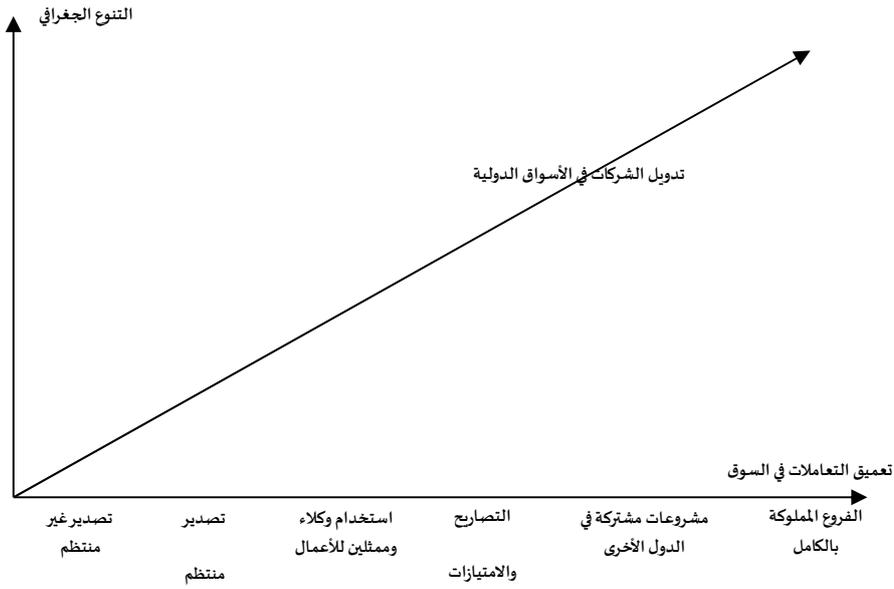
- ◉ التنوع الجغرافي لنطاق عمل الشركة، وهو ما يعني زيادة عدد الأسواق التي تعمل بها، سواء بغرض تحقيق المزيد من الأرباح، أو بالاستفادة من ميزة انخفاض تكلفة عوامل الإنتاج في تلك الأسواق؛
- ◉ تعميق أساليب العمل داخل السوق الدولي الواحد، بمعنى زيادة حجم الموارد التي يتم توجيهها إلى داخل السوق مثل الانتقال من التصدير غير المنتظم إلى الأشكال المختلفة من التعاملات الدولية (تصدير منتظم، استخدام وكلاء وممثلين للأعمال، التصاريح والامتيازات، المشروعات المشتركة في الدول الأخرى أو الفروع المملوكة بالكامل كما سبق ذكره.

بالتالي فإن مفهوم تدويل الشركات هو دراسة للعملية الديناميكية التي تمر بها الشركة في سبيل زيادة درجة الاندماج في الأسواق الدولية، وكيفية تحديد الأسواق التي تعمل بها، وأساليب العمل داخلها، وأهم المكاسب والمشكلات التي واجهتها في أثناء تلك العملية²، والشكل الموالي يوضح مراحل تدويل الشركات .

¹ ليلي جاد، وآخرون، دراسة تدويل الشركات المصرية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الإدارة العامة للدراسات التنموية، مصر، فيفري 2006، ص 8.

² ليلي جاد، وآخرون، دراسة تدويل الشركات المصرية، مرجع سابق، ص 9.

الشكل (1-3): مراحل التوجه نحو تدويل الشركات



Source: Hammu Vitamen, **Internationalization Process and Theories**, Swedish School of Economics and Business Administration. HANKEN, 2002. P25

يتضح من خلال الشكل أن الشركات تعمل على التصدير الغير منتظم للخارج لينتظم تصديرها في المرحلة الثانية، لتقوم بالاعتماد على وكلاء وممثلين للأعمال هذا لضمان حصتها السوقية في تلك البلد، ثم التصاريح والامتيازات في المرحلة الرابعة، لتعتمد على ما يعرف بالاستثمار المشترك أو المشروعات مشتركة التي تساعدها في التعرف على البيئة وتجنب المخاطر حيث تكون أكثر حذر، وبعدها تكون أكثر يقين بالبيئة تصبح الشركات أكثر نضج وأكثر قدرة للامتلاك الكامل للمشروع.

1- النماذج المفسرة لمراحل تدويل الشركات:

تنوعت النماذج التي اهتمت بتفسير عملية تدويل الشركات بما يعكس صعوبة تحديد أسباب اختلاف أداء الشركات العاملة على المستوى الدولي، وقد تعرضت النماذج المختلفة لأهم الملامح الأساسية لتدويل الشركات خاصة: الفترة اللازمة للشركة لبدء العمليات الدولية، والعناصر الأساسية المحركة والعوامل المؤثرة على هذه العملية.

من أهم النماذج التي تناولت عملية التدويل نموذج المراحل أو *Uppsala Model*، وكذلك النماذج ذات الصلة بالابتكار *Innovation Related Model*، والتي ظهرت في السبعينات، واعتبرت التدويل عملية تدريجية تتم على مراحل متتابعة وتعتمد أساسا على حجم المعرفة، وحجم الموارد المتاحة للشركة، وقد تميزت تلك الفترة بصعوبة الحصول على المعلومات حول الأسواق الأخرى، وضعف تكنولوجيا المعلومات وتشتت الأسواق الدولية، ومع زيادة حجم الارتباط بين الشركات الدولية، وزيادة حركة التجارة الدولية في فترة الثمانينات، ظهر كل من نموذج الشبكة *Network Model*، الذي اهتم بدراسة العلاقات التبادلية والروابط الأمامية والخلفية للشركة مع

الجهات الأخرى في الأسواق المختلفة ثم ظهرت نظرية الشركات ذات البداية الدولية.¹

أ- نموذج "أبسالا" *Uppsala* للتدويل أو (نموذج المراحل *U-Model*): تعد عملية التدويل في هذا النموذج عملية تدريجية تؤدي إلى زيادة التنوع الجغرافي وعدد الأسواق التي تعمل بها الشركة، مع زيادة حجم المعرفة وزيادة حجم الموارد الموجهة داخل السوق، وطبقا لهذا النموذج تستهدف الشركات متعددة الجنسيات زيادة الأرباح طويلة الأجل مع الحفاظ على أدنى مستوى من المخاطر في ظل ثبات العناصر الاقتصادية والعملية المحيطة بعملية اتخاذ القرارات الدولية داخل الشركة.

© فروض نموذج المراحل: يتأسس نموذج المراحل *Uppsala* من عدة فرضيات يمكن ذكرها:²

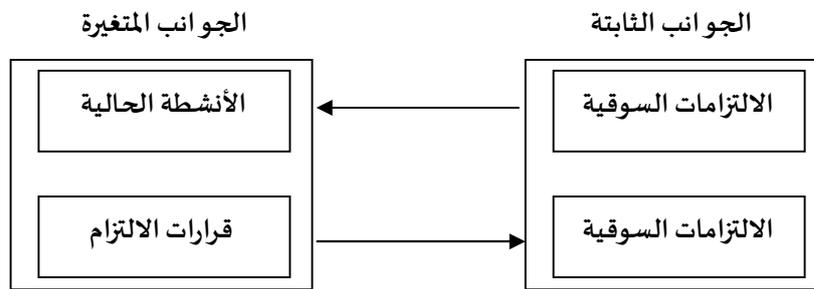
- تبدأ الشركات العمل في السوق المحلي أولا، نظرا لعدم توفر المعرفة عن الأسواق الدولية ثم تتجه للتوسع دوليا بالاعتماد على سلسلة من القرارات المتراكمة؛

- المحرك الأساسي للتدويل هو عملية التعلم من خلال الممارسة والخبرات المتراكمة للأفراد، مع الأخذ في الاعتبار صعوبة نقل المعرفة والخبرة الخاصة بكل سوق إلى الأفراد الآخرين، أو الأسواق الأخرى للشركة؛

- تبدأ الشركات بالعمل داخل الأسواق القريبة أولا أو الشبيهة بها، وذلك بسبب تأثيرها بالعوامل الثقافية والجغرافية في اختيار الأسواق، فيما يعرف باسم "الحاجز النفسي" بين الأسواق، ومع زيادة اكتساب الخبرات تبدأ الشركة في التوسع في الأسواق البعيدة أو المختلفة عنها.

© العوامل المؤثرة على التدويل داخل نموذج: تنقسم العوامل المؤثرة على التدويل داخل هذا النموذج إلى جوانب ثابتة أو مستقرة (الالتزامات السوقية، والمعرفة السوقية)، وأخرى متغيرة (الأنشطة الحالية، وقرارات الالتزام) بحيث أن التغيير في الوضع الحالي يشكل المدخلات للوضع التالي للتدويل.

الشكل (2-3): متغيرات التدويل داخل نموذج "أبسالا" *Uppsala*



المصدر: ليلى جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص 20.

© الجوانب الثابتة: وتشمل كلا من الالتزامات السوقية، والمعرفة السوقية:

¹ ليلى جاد، وآخرون، دراسة تدويل الشركات المصرية، مرجع سابق، ص 18.

² المرجع نفسه، ص 19.

- الالتزامات السوقية: يقصد بها حجم الموارد (المادية والبشرية) التي توجهها الشركة إلى السوق، ودرجة الالتزام بها أو صعوبة توجيهها إلى الأسواق الأخرى، وبالتالي كلما ارتفع حجم الموارد المخصصة لسوق معين زادت درجة الالتزام داخل هذه السوق.
- المعرفة السوقية، وتندرج ضمن الموارد البشرية للشركة، وتشمل معرفة ظروف السوق، والقدرة على تحديد الفرص والمشكلات الخاصة به، وتقييم البدائل المتاحة، ويمكن للشركة الاستعانة بالخبراء والاستشاريين بهدف زيادة خبراتها السوقية.
- ◉ الجوانب المتغيرة: وتشمل الجوانب المتغيرة كلا من أنشطة العمل الحالية وقرارات الالتزام:
- أنشطة العمل الحالية، وتعد المصدر الأساسي للمعرفة السوقية، ويظهر أثر تلك الأنشطة على حجم المعرفة بعد فترة طويلة من التعلم.
- قرارات الالتزام، يتم اتخاذها من خلال حجم الموارد داخل السوق في خطوات صغيرة متتابعة- تتحدد بناء على عامل الخبرة- وكيفية الاختيار بين البدائل المتاحة، خاصة مع زيادة مقدرة الشركة على تحمل حجم المخاطر.
- ◉ أنماط دخول الأسواق داخل النموذج: تتشكل الأربع الأنماط الرئيسية التالية أنماط اقتحام الأسواق الدولية:
- الأنشطة التصديرية غير المنتظمة؛
- التصدير من خلال الوكلاء التجاريين داخل الأسواق الدولية؛
- إنشاء فروع للبيع أو شركات مشتركة داخل الدولة (عن طريق امتلاك الوكيل السابق أو الشركات التي تعامل معها الوكيل، أو منح تراخيص تنفيذ بعض العمليات داخل السوق)؛
- الإنتاج داخل الأسواق الأخرى سواء للسوق المحلي للدولة أو للأسواق المجاورة (يتطور الإنتاج تدريجيا من الأنشطة التصنيعية غير المعقدة إلى الأنشطة التصنيعية المعقدة).
- ◉ انتقادات نموذج *Uppsala* : وجهت عدة انتقادات لهذا النموذج، أهمها:¹
- هناك أساليب أخرى للحصول على المعرفة السوقية بخلاف الخبرة، مثل القيام بأبحاث سوقية متخصصة لجمع المعلومات اللازمة، أو الدمج والاستحواذ مع الشركات العاملة داخل السوق، أو من خلال بناء العلاقات مع الشركات متعددة الجنسية الأخرى؛
- يمكن أن تبدأ الشركة في العمل على المستوى الدولي نتيجة سهولة الحصول على المعرفة السوقية وانخفاض عنصر التكلفة، خاصة في الصناعات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات؛
- انخفاض الحواجز النفسية بين الدول مع زيادة نظم الاتصالات والتجارة، مما يسمح بالدخول مباشرة

¹ Hammu Vitamen, Op Cit, p61.



إلى الأسواق البعيدة وغير متشابهة، بهدف البحث عن أسواق جديدة؛

- يمكن أن تقوم الشركات بقفزات مفاجئة بين مراحل التدويل خاصة في الشركات الكبرى ذات الموارد والإمكانات المتوافرة؛

- اختلاف مفهوم عنصر المخاطرة فيما بين الشركات (فهناك بعض الشركات يمكنها تحمل المخاطرة المرتفعة في أحد الأسواق مع المخاطرة المنخفضة في أسواق أخرى، وتسعى لتحمل نفس القدر من المخاطرة في كل الأسواق، أو تحدد حجم المخاطر بحسب حجم الموارد داخل السوق).

ب- النماذج ذات الصلة بالابتكار: تتشابه تلك النماذج مع نموذج المراحل السابقة، حيث يتم النظر إلى عملية التدويل داخل تلك النماذج على أنها ابتكار يتم التوصل إليه من خلال الجدل أو المناقشة حول الآراء المختلفة داخل مختلف المستويات الإدارية بالشركة، ومما يترتب على ذلك من الوصول إلى آراء توفيقية، حيث تبدأ عملية التدويل باهتمام الشركة بالسوق المحلي، ومع زيادة الطلب على منتجات الشركة في الأسواق الدولية، يحدث جدل داخل الشركة حيث يكون الرأي الأول هو الاستمرار في التركيز على تلبية طلبات السوق المحلي، بينما يكون الرأي الثاني هو توجيه الأولوية لتلبية طلبات السوق الدولي، وبعد فترة تتجه الإدارة العليا إلى تكوين آراء توافقية باتجاه إعادة ترتيب موارد الشركة وأولويات العمل بما يعزز التوجه نحو التدويل.¹

⊙ فروض النموذج: تتم عملية التدويل على مراحل وتعد المعرفة هي المحرك الأساسي للتدويل، ويتم الانتقال بين المراحل بناءً على تحليل المعلومات والبيانات المتاحة عن الأسواق الدولية، وعنصر المخاطرة المرتبطة بعملية التدويل وما يترتب على ذلك من تغيير في توجهات الشركة على المستوى الدولي، تبدأ عملية التدويل بالأسواق القريبة أولاً ثم الانتقال إلى الأسواق البعيدة، وتتوقف درجة التدويل على حجم التغير في توجهات الشركة من التركيز على السوق المحلي إلى التركيز على الأسواق الدولية.

⊙ أهم النماذج ذات الصلة بالابتكار: لقد ركزت النماذج ذات الصلة بالابتكار على نمط التصدير في الدخول إلى الأسواق الدولية وذلك من خلال أربع نماذج أساسية كما هو موضح بالجدول رقم (3-1)، وتختلف تلك النماذج فيما بينها من حيث: عدد المراحل التي تمر بها الشركة، والعوامل المؤثرة على العمل داخل تلك الأسواق الدولية.

في نموذجي (كزنكوتا 1982) (Cezinkota) و(بيلكي وتوزر 1977) (Bilkey and Tesar)، تنقسم مراحل التدويل إلى ستة مراحل، حيث تنخفض درجة اهتمام الشركة بالتصدير في المراحل الأولى، ثم ترتفع درجة الاهتمام مع بدء البحث عن الفرص التصديرية، والتصدير بصورة تجريبية، ثم يتم الانتقال إلى اكتساب الخبرة التصديرية، ثم العمل على التصدير إلى الأسواق البعيدة، وركز هذان النموذجان على العوامل الدافعة المؤثرة على عملية

¹ عمار زودة، مرجع سابق، ص 23.

التدويل كأساس للانتقال إلى المراحل التالية، والتي تتضمن استقبال طلبات التصدير المختلفة، واستخدام المراحل التصديرية المتاحة أمام الشركة في الدول الأخرى.¹

أما نموذج (ريد 1981 Ried وكافوزجيل 1980 Cavusgil) فهناك خمسة مراحل للتدويل، حيث تبدأ الشركة في التصدير إلى الخارج في مراحل مبكرة عن النماذج السابقة، وتبدأ عملية التصدير المتعمدة في المرحلة الثالثة، بينما تبدأ في المرحلة الرابعة في النماذج السابقة، ويركز النموذجان على العوامل الجاذبة المؤثرة في عملية التدويل لتفسير انتقال الشركة إلى المراحل التالية، وتشمل الوعي التصديري للإدارة العليا وهو ما يشير إلى دور المنظم داخل الشركة، وكذلك توافر القدرة على جمع المعلومات المطلوبة حول الأسواق الخارجية، كما ترتبط المخاطر المرتبطة بالخبرات والتوقعات الخاصة بالتصدير وبالقدرة على الاختيار بين البدائل.

الجدول رقم (1-3): مراحل تدويل الشركات في ضوء النماذج ذات الصلة بالابتكار

المرحلة	<i>Cezinkota</i> 1982	<i>Ried</i> 1981	<i>Cavusgil</i> 1980	<i>Bilkey and Tesar</i> 1977
الأولى	لا يوجد الاهتمام بالتصدير.	الوعي الاقتصادي: ظهور الحاجة للتصدير، مع وجود مشكلة التعرف.	البيع داخل السوق المحلي فقط.	لا يوجد الاهتمام بالتصدير
الثانية	الاهتمام الجزئي بالتصدير.	الحافز للتصدير: وجود الدوافع والتوقعات حول التصدير.	مرحلة ما قبل التصدير: جمع المعلومات المطلوبة لتقييم فرص التصدير.	الاستجابة لطلبات التصدير مع عدم البحث عن فرص التصدير
الثالثة	البحث عن الفرص التصديرية.	محاولة التصدير: الخبرة الشخصية من التصدير المحدود.	المرحلة التجريبية: التصدير بصورة محدودة إلى الأسواق القريبة.	البحث عن الفرص التصديرية
الرابعة	التصدير بصورة تجريبية.	تقييم التصدير: تقييم نتائج القيام بالتصدير.	التصدير النشط إلى أسواق جديدة بصورة مباشرة وزيادة حجم المبيعات.	التصدير إلى الدول القريبة بصورة تجريبية
الخامسة	اكتساب الخبرة كمصدر صغير.	قبول التصدير: تحديد مدى قبول أو رفض الاستمرار في التصدير.	التزام الشركة: الاختيار بين بدائل توزيع الموارد المتاحة المحدودة بين الأسواق المحلية والخارجية.	امتلاك الخبرة التصديرية
السادسة	اكتساب الخبرة كمصدر كبير.	/	/	البحث عن الفرص التصديرية في الأسواق البعيدة

المصدر: ليلي جاد، وآخرون نقلا عن:

Otto Andersen, *On the Internationalization Process of the Firm: Critical Review*, Agder State College, 1992, P 213.

¹ ليلي جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص 24.

⊙ انتقادات النماذج ذات الصلة بالابتكار:

- تركيز تلك النماذج على المراحل الأولية للشركة في عملية التدويل، وعدم تقديم صورة كاملة لمختلف المراحل الأخرى، بالإضافة إلى إغفال إمكانية قيام الشركات بالقفز بين مراحل التدويل.
- صعوبة قياس وعي الشركة وتوجه الإدارة العليا نحو التدويل، مع عدم تحديد الحافز المتاح لدى الإدارة العليا للانتقال بين المراحل المختلفة للتدويل.

ج- نموذج الشبكة *Network Model*: يركز هذا النموذج على تحليل شبكة العلاقات التبادلية والروابط الأمامية والخلفية (الفنية والإدارية والاقتصادية) التي تربط بين الشركات المختلفة على المستوى الدولي، وذلك باعتبار أن حجم وموارد الشركة غير كافية وحدها للقيام بعملية التدويل، ويعتمد النموذج على التفاعل داخل شبكة من العملاء والمنافسين والموردين، ومع العائلات والأصدقاء ووكالات الدعم المختلفة الخاصة والعامة، حتى يمكن زيادة درجة معرفة الشركة بالأسواق الدولية، وزيادة درجة الالتزام بداخلها.¹

⊙ فروض نموذج الشبكة: أسس نموذج الشبكة على عدة فروض نذكرها:²

- تعتمد الشركة على كل من الموارد اللازمة للإنتاج والخدمات التسويقية التي تقدمها الشركات الأخرى، وبالتالي تحتاج إلى تكثيف معرفتها لهذه الشركات لتحقيق أقصى استفادة منها؛
- تختلف الفترات الزمنية والقدرة على بناء العلاقات بين الأفراد في الشبكة، واكتساب الثقة المتبادلة فيما بين الشركات المختلفة؛
- تعد العلاقات الشخصية والعوامل الاجتماعية المحرك الأساسي لبناء علاقات العمل التبادلية داخل الشبكات المختلفة، وهي تتوقف على دور المنظم في بناء وتحسين تلك العلاقات؛
- ترتبط الشركة في البداية بشبكات محلية ثم تبدأ عملية التدويل من خلال تطوير علاقات الشركات بالشبكات الدولية عن طريق إنشاء علاقات جديدة داخل الأسواق الدولية، أو تحسين العلاقات القائمة، أو التكامل الدولي مع الشركات متعددة الجنسية العاملة دولياً.

⊙ العوامل المؤثرة على التدويل داخل نموذج الشبكات: تتأثر عملية التدويل باختلاف موقع الشركة داخل الشبكة، والذي يختلف باختلاف حجم العلاقات التبادلية للشركة مع الشركات الأخرى داخل تلك الشبكات، فيكون للشركة موقعا كليا، في حالة وجود علاقات تبادلية مع الشبكة ككل، ويتم تحديد النمط الملائم لدخول السوق من خلال تحديد موقع الشركة في مختلف الشبكات، ذلك بالاعتماد على كل من درجة تدويل الشركة، ودرجة تدويل السوق الذي تعمل به الشركة، ويمكن تحديد أربع حالات

¹ ليلي جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص 25.

² المرجع نفسه، ص 26.

لموقع الشركة داخل الشبكات، كما هو موضح في الجدول.

الجدول (2-3): موقع الشركة داخل الشبكات

السوق		درجة تدويل السوق (A)	
الشركة		منخفض	مرتفع
درجة تدويل الشركة (B)	منخفض	البداية المبكرة	البداية المتأخرة
	مرتفع	التدويل المنفرد	التدويل ضمن آخرين

(A): تشير إلى عدد الشركات الدولية التي تعمل داخل السوق

(B): تعكس حجم الموارد التي توجهها الشركة نحو السوق الخارجي

Source: Hannu Viitannon, *Internationalization Process and Theories*, Swedish School of Economics And Business Administration. HANKEN.22 arr. www.shh.fi/-polsa/inteoryl.30July 2005.

يمكن تحديد خصائص كل موقع للشركة بداخل الشبكات كالتالي:¹

- ◉ **البداية المبكرة *The early starter***: تتميز كل من الشركة وباقي الشركات داخل الشبكة بوجود علاقات دولية ضعيفة، حيث تتركز الأهمية على حجم وموارد الشركة، وتتجه الشركة إلى الأسواق بالقربية في البداية، وتعتمد على التصدير من خلال الوكلاء بهدف تخفيض حجم المخاطرة، وتسعى الشركة إلى تحقيق التوازن بين الموارد الداخلية والفرص والإمكانيات المتاحة دولياً؛
- ◉ **البداية المتأخرة *The lute starter***: في هذه الحالة تتمتع الشركة بعلاقات دولية ضعيفة، بينما تكون باقي الشركات على درجة مرتفعة من التدويل، وتتميز الشركة في هذه الحالة بارتفاع استثماراتها المحلية، وإقامة علاقات غير مباشرة مع الشبكات الأجنبية، وتنتشر منتجاتها من خلال الشركات الأخرى، وتواجه أيضاً صعوبات في إنشاء علاقات جديدة داخل الشبكات ذات الهيكل المتماusk؛
- ◉ **التدويل المنفرد *The lomely international***: في هذه الحالة تتمتع الشركة بارتفاع درجة تدويلها، وتنخفض درجة تدويل السوق، حيث تمتلك الشركة الخبرة اللازمة لبناء العلاقات، والقدرة على تجميع الموارد في الأسواق المختلفة، وتواجهها صعوبات قليلة في الدخول إلى الشبكات ذات الهيكل المتماusk، كما يتاح لها أن تعطي شركائها حق الدخول إلى تلك الشبكات؛
- ◉ **التدويل ضمن آخرين *The international among others***: في هذه الحالة تكون الشركة وباقي الشركات على درجة عالية من التدويل، وتستطيع الشركة تحقيق التكاملات الدولية، من خلال الاستثمارات المباشرة وتحسين علاقاتها القائمة، وتحقيق فوائد التنسيق في مجالات البحث والتطوير، وتدبير الاحتياجات والإنتاج بين الشركات؛

¹ ليلي جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص 27.



ترتبط مخاطر التدويل بإنشاء العلاقات التراكمية مع الشركات الأخرى داخل الشبكات الدولية والحفاظ عليها وتطويرها أو هدمها، وهو ما يطلق عليه اسم الأصول السوقية غير الملموسة للشركة.

© انتقادات نموذج الشبكة: يعد هذا النموذج مكملاً لنموذج المراحل، وليس بديلاً له؛

- يحتاج تكوين علاقات تشابكية قوية إلى بذل الكثير من الوقت والمجهود، مع ارتفاع مخاطر عدم استمرار تلك العلاقات في الأجل الطويل؛
- ارتفاع نسبة المخاطر التي تتعرض لها الشركة في حالة الدخول إلى الأسواق الخارجية بالاعتماد على العلاقات التشابكية فقط.

د- نظرية الشركات ذات البداية الدولية *Born Global*: تعتمد الشركات ذات البداية الدولية على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا المعلومات لتطوير منتجات مبكرة تمكنها من اكتساب ميزة نسبية من استخدام الموارد المتاحة، وتوزيع إنتاجها في الأسواق الدولية المختلفة، وتبدأ الشركات ذات البداية الدولية العمل على المستوى الدولي من بدء نشاطها بصورة مباشرة وسريعة، وقد حدد (Knight and Cavusgi 1996) تعريف الشركات ذات البداية الدولية بأنها الشركات الصغيرة نسبياً، التي تقل عائداتها عن 100 مليون دولار سنوياً، وتزيد نسب صادراتها عن 25% من إجمالي مبيعات الشركة، وتبدأ هذه الشركات في العمل على المستوى الدولي بعد عامين إلى خمسة أعوام من بدء نشاط الشركة.¹

© أسباب تدويل الشركات ذات البداية الدولية:

- تعد الأسباب التالية هي الأسباب الرئيسية لتدويل الشركات ذات البداية الدولية:²
- التطور التكنولوجي السريع في المجالات الإنتاجية ووسائل النقل والاتصالات، مما أدى إلى إمكانية قيام الشركات الصغيرة-نسبياً- بالإنتاج والتسويق على المستوى الدولي مباشرة؛
- التغير في ظروف الأسواق الدولية خاصة مع اتفاقيات التجارة الحرة الثنائية والجماعية، وانخفاض القيود والحواجز الجمركية، وما ترتب على ذلك من سهولة دخول الأسواق الدولية، وشدة المنافسة داخل الأسواق المحلية؛
- زيادة الاهتمام بدور المنظمين وارتفاع قدرتهم على تخطيط وإدارة أنشطة الشركة في الأسواق الدولية، وتأسيس شبكات الأعمال، والمشروعات المشتركة، مع الاهتمام برفع مستوى الجودة ودرجة الكفاءة في كافة الأنشطة التي تقوم بها الشركة؛

¹ ليلي جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص 30.

² Andre Richelieu, *Institutional Piggybacking Accelerating the Internationalization of the Firm in the Telecommunication Industry*, University Laval, Quebec, 2002, PP 6-8.



© أنواع الشركات ذات البداية الدولية: تنقسم الشركات ذات البداية الدولية إلى ثلاثة أنواع بحسب الأسواق التي تعمل بها:¹

- الشركات صانعة الأسواق الدولية الجديدة *New International Market Markers*: وهي الشركات التي تعمل في أنشطة التصدير والاستيراد على مستوى العالم، حيث تعتمد على معرفتها بتكاليف النقل، والتفاوت بين تكاليف الإنتاج وأسعار المنتجات داخل الدول المختلفة، في النفاذ لأسواق جديدة، وهي تمارس أنشطتها من خلال تأسيس شبكات من العلاقات تمتد لتشمل عددا كبيرا من الدول.
- الشركات ذات البداية المتخصصة جغرافيا *Geographically Focused START- VP*: تقوم هذه الشركات باكتساب ميزة تنافسية بخدمة مجموعة محددة من المستهلكين في مناطق محددة، عن طريق إنشاء سلاسل القيمة ذات المستوى المرتفع من التقدم التكنولوجي والمعرفة، وتكون على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يصعب تقليدها.
- الشركات ذات البداية العالمية *Global START- VP*: تعد هذه الشركات هي الأكثر تطورا حيث لا تقتصر على الموارد المتاحة لديها، بل تسعى للبحث عن موارد وأسواق جديدة من خلال إنشاء شبكات على المستوى العالمي. وتتأثر عملية تدويل الشركات ذات البداية الدولية بكل من العوامل الداخلية للشركة ويقصد بها كفاءة الشركة في التخطيط للأنشطة الدولية وحجم الموارد المتاحة لديها واستجابة الإدارة العليا للتغيرات الدولية، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل قوة المنافسة داخل الصناعة، وتغير احتياجات المستهلكين على المستوى العالمي، ويلاحظ أن الأنواع الثلاثة للشركات ذات البداية الدولية يختلف نمط دخولها إلى الأسواق باختلاف درجة التقدم التكنولوجي والمعرفي داخل كل شركة.

© المخاطر المرتبطة بالتدويل حسب نظرية الشركات ذات بداية الدولة:

تختلف المخاطر المرتبطة بالتدويل باختلاف نوع الشركة ذات البداية الدولية وذلك لاختلاف العناصر التالية داخل كل شركة وهي عمق أنشطة الشركة، أو عدد أنشطة القيمة المضافة التي تقوم بها هذه الشركات في الأسواق الدولية، ويرتبط ذلك بحجم الخبرة والمعرفة المتاحة لدى الشركة - المسافة ويقصد بها البعد الجغرافي والبعد النفسي للأسواق التي تعمل بها الشركة، وأخيرا تنوع أساليب العمل ويشير إلى عدد الأنماط التي تستخدمها الشركة في الدخول إلى الأسواق الدولية.²

¹ Ibid, P10.

² ليلي جاد، وآخرون، مرجع سابق، ص 32.



المحور الرابع: الإستثمار الأجنبي المباشر

الأهداف التعليمية

- التعريف بماهية الاستثمار الأجنبي؛
- التفرقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر وغير مباشر؛
- الإحاطة بماهية الإستثمار الأجنبي المباشر.

تمهيد المحور:

يكتسي موضوع الاستثمار مكانة هامة في السياسات التنموية لمختلف الدول، فهو أحد المكونات الأساسية للطلب الكلي، والكفيل بتحقيق المتطلبات الأساسية للتنمية الاقتصادية، وله آثار متنوعة على الاقتصاد الوطني ككل؛ لذلك استوجب على الحكومات إدارة النشاط الاستثماري وتوفير الظروف المناسبة له وإزالة العراقيل التي تعيقه وتوجيهه نحو تحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية الكلية دون المساس بمصالح أولئك القائمين به (المستثمرين).

غير أن نواحي الاستثمار متنوعة ومتعددة وتستدعي تمويلات قد تفوق المتوفر منها محليا، الأمر الذي يدفع الحكومات إلى البحث عن مصادر خارجية لتمويل برامج استثماراتها، وعلى هذا الاعتبار يكتسي موضوع الاستثمار الأجنبي المباشر أهمية بالغة في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويعتبر عاملا مكملا للاستثمار المحلي في تحقيق النمو والتنمية، لذا تتنافس معظم البلدان على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة نصيبها منه، ويحقق التوافق مع الإمكانيات والأهداف الوطنية للبلدان المضيفة له.

أولاً: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر

الباحث في تاريخ الحضارات القديمة (كالحضارة المصرية الإغريقية والحضارة الإسلامية) في مراحلها المختلفة، يجد الكثير من أوجه ومجالات النشاط التي تمت على المستوى الدولي، أي خارج حدود الدولة مهد الحضارة أو بينها، وبين دول أخرى محيطة.¹

فالاستثمار الأجنبي ليس وليد العصر الحالي، حيث يعود تاريخ الازدهار الحقيقي له إلى قيام الثورة الصناعية في مستهل القرن التاسع عشر،² حيث عملت السياسة الاقتصادية للدول المستعمرة جاهدة على نهب ثروات الدول المستعمرة وتفقيرها وحرمانها من امتلاك أسباب وعوامل النهوض والانطلاق من جديد وأهمها العلم. وأنتج هذا الوضع دول قوية تمتلك عوامل زيادة القوة، ودول ضعيفة ومستعمرة، خاصة وأنه تزامن هذا مع قيام الثورة الصناعية في أوروبا مما سهل عملية الاستغلال والنهب السابق ذكرها؛ حيث عملت الدول المستعمرة على إقامة مؤسسات ومشاريع في مستعمراتها بهدف استغلال الموارد الطبيعية والأولية وتلبية حاجة صناعاته في بلدانها. حيث تركزت هذه الاستثمارات خلال فترات الاستعمار قطاعات المعادن والزراعة والخدمات العامة.

كما أن الفلسفة الاقتصادية التي سادت القرن التاسع عشر والداعية إلى الحرية الاقتصادية وتحييد دور الدولة في النشاط الاقتصادي، ساعدت على تسهيل حركة رؤوس الأموال دولياً، سواء بين الدول القوية مع بعضها البعض أو بين هذه الدول والدول المستعمرة والضعيفة. وكانت الدول الأوروبية هي المنشأ الرئيس للاستثمارات في تلك الحقبة، وتأتي بريطانيا في مقدمتها، حيث أنها كانت التاجر العالمي الأول ولديها شبكة عالمية من المواصلات والمصارف، وتفوقت صناعتها واحتكاراتها، وكان الجنيه الإسترليني العملة الدولية في أسواق رأس المال الرئيسة،³ غير أن معظم الاستثمار البريطاني استخدم في قطاعات التصدير، واتجاه قسم منه إلى البنية الأساسية لم يكن منفصلاً عن الاهتمام بالصادرات في المستعمرات.⁴

لتشهد بدايات القرن العشرين تطوير جزء كبير من البنية الأساسية في مختلف أنحاء العالم من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر، بما فيها الطاقة الكهربائية والاتصالات السلكية واللاسلكية، ومع عقد الثمانينات

¹ أبو قحف عبد السلام، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 7.

² هناء عبد الغفار، الاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الدولية: الصين نموذجاً، بيت الحكمة، بغداد، العراق، 2002، ص ص 23-24.

³ عبد الكريم بعداش، الاستثمار الأجنبي المباشر وأثاره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008، ص 47. نقلاً عن هناء عبد الغفار، مرجع سابق، ص 25.

⁴ هناء عبد الغفار، مرجع سابق، ص 25 نقلاً عن Graham, Edward, Foreign Direct Investment In The World Economy, Staff Studies of The

World Economic Out Look, IMF, sep 1995, P 123.

أصبحت الحكومات تتنافس مع بعضها البعض لجذب مزيد من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، فلقد تزايدت أهمية ودور الاستثمارات الأجنبية المباشرة على الساحة الدولية في السنوات الأخيرة بحيث أصبحت من أهم مصادر التمويل في الدول النامية خاصة في ظل تزايد حجم المديونية الخارجية. كما ظل الاستثمار الأجنبي يجذب اهتمام الشركات والدول، وقد زاد الاهتمام به أكثر فأكثر في السنوات الأخيرة نظرا للإمكانيات التي وفرها للدول النامية، حيث أن معظم السياسات الاقتصادية تشجع الاستثمار الأجنبي في شتى الميادين.

1- تعريف الاستثمار:

سنحاول بلورة مفهوم للاستثمار، من خلال عرضنا للفظ الاستثمار لغة واصطلاحا.

أ- الاستثمار لغة: الاستثمار كلمة مشتقة من الثمر. و"الثمر حمل الشجر وأنواع المال"¹ ويقال: ثمر الرجل ماله: نماه وكثره²، وثمر الله مالك أي كثره، واستثمر الشيء جعله يثمر فيستعمل لفظ استثمار، وهو مصدر استثمر، للدلالة على "طلب الحصول على الثمر والسعي للحصول عليه والانتفاع به"³ وبالتالي فالاستثمار لغة، يراد به طلب ثمر المال الذي هو نماءه ونتاجه"⁴. الجدير بالذكر هنا، أن الألف والسين والتاء إذا زيدت في أول الفعل حسب علماء اللغة العربية، أفادت الطلب فإذا قيل: استثمر ماله استثمارا، فمعناه طلب ثمرة المال، أي طلب الزيادة والنماء والتكثير لماله⁵.

ب- الاستثمار اصطلاحا:

أما في الاصطلاح الاقتصادي نورد التعاريف التالية للاستثمار، على سبيل الذكر لا الحصر:

الاستثمار هو "تخصيص رأسمال للحصول على وسائل إنتاجية جديدة أو لتطوير الوسائل الموجودة لغاية زيادة الطاقة الإنتاجية"⁶.

كما يعرف الاستثمار بأنه "كل تضحية بالموارد حاليا بهدف الحصول منها في المستقبل على مداخيل خلال فترة زمنية ممتدة يكون مبلغها الإجمالي أكبر من الإنفاق الأولي"⁷. أي هو "تضحية بقيم (مبالغ) مالية مؤكدة في سبيل الحصول على قيم أكبر غير مؤكدة في المستقبل"¹. ويشير هذا التعريف الأخير إلى ثلاثة عناصر

¹ قطب مصطفى سانو، الاستثمار: أحكامه وضوابطه في الفقه الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 15. نقلا عن: ابن

منظور، لسان العرب، المجلد الرابع، دار صادر، بيروت-لبنان، 1955، ص 104.

² الفيروز آبادي، القاموس المحيط، بيت الأفكار الدولية، لبنان، 2004، ص 232.

³ المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، بيروت-لبنان، ط30، 1988، ص 74.

⁴ قطب مصطفى سانو، مرجع سابق، ص 17.

⁵ حسين بني هاني، حوافز الاستثمار في النظام الاقتصادي الإسلامي، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 40.

⁶ محمد بشير علي، القاموس الاقتصادي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر، ص 32.

⁷ Jaques Margerin et Gérard Ausset, *Choix des Investissements*, S.E.D.I.F.O.R, St-Laurent-du var, France, 1^{er} Edition, 1979, P35.



أساسية تصاحب عملية الاستثمار وهي:²

- التضحية بقيم مالية أو مبالغ في الوقت الحالي.
 - توقع الحصول على قيم أكبر مستقبلا مما يعني انتظار عائد من الاستثمار.
 - أن هذا العائد المنتظر الحصول عليه ليس مؤكدا أي تصاحبه درجة ما من عدم التأكد.
- ويعتبر عنصر عدم التأكد أساس التفرقة بين الاستثمار والادخار. إذ أن هذا الأخير (الادخار) عائده مؤكد.

كما يعرف الاستثمار بأنه: "نشاط اقتصادي يقوم على التخلي على جزء من الاستهلاك اليوم، والتطلع إلى زيادة المخرجات في المستقبل. وهو يتضمن رأس مال مادي ملموس (أبنية ومعدات البحوث، «رأس المال البشري» وبضائع مخزونة) واستثمارات غير ملموسة (التعليم أو البحث والتطوير، والصحة).³

كما يعرف أيضا على أنه: النشاط الذي يترتب عليه القيام بخلق طاقة جديدة للمؤسسة من خلال إضافة وحدات إنتاجية جديدة أو استبدال الأصول الحالية بأصول أكثر كفاءة وطاقة.⁴

قد يكون الاستثمار مباشرا عندما تقوم إحدى المؤسسات أو المستثمرين بشراء وتملك الأصول الرأسمالية (الآلات، المعدات... الخ)، أو "المشاركة في تأسيس الاستثمارات الرأسمالية كشركات المساهمة أو شركات التضامن وفي هذه الحالة يكون للمستثمر حصة تؤهله للمشاركة بالإدارة أو التأثير على قرارات إدارتها".⁵

أما الاستثمار غير المباشر فهو الاستثمار الذي يتعلق بشراء المستثمرين للأسهم والسندات والأوراق المالية بهدف المضاربة، أما علاقة هذه الفئة من المستثمرين مع الشركات التي يشترون أسهمها أو سنداتها فهي علاقة غير مباشرة، حيث لا يكون للمستثمر دورا مؤثرا في قرارات الشركة. فإذا كانت نية المستثمر شراء الأسهم بقصد إعادة بيعها وتحقيق أرباح إضافية فان علاقة هذا المستثمر بالشركة لا تحظى باهتمامه، أما إذا كانت نية المستثمر شراء الأسهم بقصد السيطرة على الشركة أو المشاركة في إدارتها فإن عملية الشراء هذه تصبح استثمارا مباشرا.⁶

¹ سعيد توفيق عبيد، الاستثمار في الأوراق المالية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص 23.

² المرجع نفسه، ص ص 23-24.

³ بول آ. سامويلسون، وويليام، نورد هاوس، ترجمة الطبعة الخامسة عشر: هشام عبد الله، الاقتصاد، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2006، ص 779.

⁴ مبارك سلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 115.

⁵ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، الأردن، 2007، ص 36.

⁶ المرجع نفسه، ص 36.

أما اصطلاح الأجنبي: وفقا لمفهوم قوانين الجنسية، هو من لا يتمتع بجنسية البلد الذي يقيم فيه، أي أنه "شخص سواء كان طبيعياً أو معنوي، يقيم أو له محل إقامة بدولة لا يتمتع بجنسيتها أي دولة غير الدولة التي يحمل جنسيتها، وغالبا ما يسمى وافدا".¹

بالتالي يمكن القول أن الاستثمار الأجنبي، هو نوع من أنواع الاستثمار الذي يكون فيه طرف أجنبي، أي لا يتمتع بجنسية البلد المستثمر فيه، وسنحاول الإحاطة بتعريف هذا النوع من الاستثمار من خلال ما يلي.

2- تعريف الاستثمار الأجنبي

كما أشرنا سابقا يمكن القول أنه يعتبر استثمار ما استثمارا أجنبيا متى كان المستثمر – شخصا طبيعياً أو معنوياً – لا يتمتع بجنسية البلد المضيف للاستثمار، وإذا كان من السهل تحديد جنسية المستثمر إذا كان شخصا طبيعياً، فإنه من الصعب تحديدها إذا كان المستثمر شخصا معنوياً كشرركات المساهمة، "ذلك أنه غالبا ما تتعدد جنسيات المساهمين في هذه الشركات. ويميل الاجتهاد القضائي إلى الأخذ والاعتداد بجنسية الشركة على حساب جنسيات المساهمين، وعليه فالمستثمر الأجنبي هو الذي لا يحمل جنسية الدولة التي يعمل على الاستثمار فيها".²

أما فريد النجار يعرف الاستثمار الأجنبي على أنه: "كل استثمار يتم خارج موطنه بحثا عن دولة مضيفة، سعيا وراء تحقيق حزمة من الأهداف الاقتصادية والمالية والسياسية سواء الهدف مؤقت، أو لأجل محدد أو لأجيال طويلة الأجل".³

ليرى جيل برتان أن الاستثمار الأجنبي هو: "كل استخدام يجري في الخارج لموارد مالية يملكها بلد من البلدان".⁴

اعتمادا على ما أشرنا سابقا فإنه، بما أن الاستثمار يتميز إلى نوعين مباشر وغير مباشر، فالأمر نفسه بالنسبة للاستثمار الأجنبي، فهناك الاستثمار الأجنبي غير المباشر أي الاستثمار المحفظي، والذي يتم من خلال الاستثمار في أسهم وسندات الشركات خارج الحدود الوطنية، فالمستثمر هنا لا يتحكم لا في الإدارة ولا المشاركة

¹ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، ندوة بعنوان: الحوافز الممنوحة للاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية، 24-25 مارس 1997، الحمامات، تونس، ص 177.

² محمد عبد العزيز عبد الله عبد، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس، الأردن، ط1، 2005، ص ص 16-17.

³ فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 23.

⁴ عميروش محند شلغوم، دور المناخ الاستثماري في جذب الاستثمار الأجنبي إلى الدول العربية، مكتبة الحسين العصرية، بيروت، لبنان، ط1، 2012، ص 15.



في القرارات، وبالتالي تترأى لنا محدودية هذا النوع في المساهمة في تنمية الدول النامية نظرا لافتقارها لسوق مالي متطور.

أما الاستثمار الأجنبي المباشر ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في المشروع المعين، بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك، أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حال ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة الفنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة.¹

هكذا فإن الاستثمار الأجنبي المباشر يختلف عن الاستثمار في المحافظ الاستثمارية في أنه يتضمن سيطرة نشيطة على جزء أو كل الرصيد المعني، بينما مستثمرو المحفظة هم مستثمرون ليس لهم أي نوع من السيطرة والذي يحفزهم هو معدل العائد على الرصيد.²

مما سبق يمكن القول أن الاستثمار الأجنبي: "هو عبارة عن رأسمال عيني، نقدي أو معنوي وافدا من الخارج مملوكا لأفراد ومؤسسات أجنبية، للمساهمة في النشاط الاقتصادي لبلد ما قصد الحصول على عوائد مجزية".

3- تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر

نظرا لأهمية الاستثمار الدولي في مضامين الاقتصاد العالمي، حظي باهتمام مختلف المنظرين والمفكرين، فقد حوى الأدب الاقتصادي العديد من التعاريف العلمية له، كما أعطته المنظمات العالمية قدر لا بأس به من الاهتمام، واعتبارا لهاته الأهمية التي يكتسبها فقد أعطيت له العديد من التعاريف التي تختلف حسب وجهات نظر أصحابها، والتي من خلالها سنحاول بلورة مفهوم له.

يعرف صندوق النقد الدولي (*FMI*) الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه: "نوع من الاستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في اقتصاد ما، (المستثمر المباشر) على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر (مؤسسة الاستثمار المباشر)، وتنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة، بالإضافة إلى تمتع المستثمر المباشر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة وتسييرها".³

¹ أبو قحف عبد السلام، مرجع سابق، ص 13.

² محمد صالح القريشي، المالية الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 15.

³ OECD, Third Edition of The Detailed Benchmark of Foreign Direct Investment, Paris, France, 1999, P 07.

كما حدد صندوق النقد الدولي نسب مساهمة الاستثمار الأجنبي حتى يكون مباشر بأن يمتلك المستثمر 10% أو أكثر من أسهم الشركة المساهمة، أو ما يساوي هذه النسبة في الشركة غير المساهمة.¹

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE): عرفت الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه استثمار طويل الأجل ويتضمن مصلحة دائمة وسيطرة من كيان مقيم في اقتصاد ما (تمثلا بالشركة المقر) على مشروع مقام في اقتصاد آخر.²

لتعرفه منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD): على أنه ذلك الاستثمار الذي ينطوي على علاقة طويلة المدى، تعكس مصالح دائمة، ومقدرة على التحكم الإداري بين شركة في القطر الأم (القطر الذي تنتمي إليه الشركة المستثمرة) وشركة أو وحدة إنتاجية في قطر آخر (القطر المستقبل للاستثمار). وتعرف الشركة الأم (المستثمر الأجنبي) على أنها تلك الشركة التي تمتلك أصولا في شركة (أو وحدة إنتاجية) تابعة لقطر آخر غير القطر الأم.³ وتأخذ الملكية شكل حصة في رأس مال الشركة التابعة للقطر المستقبل للاستثمار، حيث تعتبر حصة تساوي أو تفوق 10% من الأسهم العادية أو القوة التصويتية (في مجلس الإدارة) للشركات المحلية، أو ما يعادلها للشركات الأخرى حدا فاصلا لأغراض تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر.⁴

أما المنظمة العالمية للتجارة (OMC): فتعرفه على أنه "ذلك النشاط الذي يقوم به المستثمر المقيم في بلد ما (البلد الأصلي) والذي من خلاله يستعمل أصوله في بلدان أخرى (دول مضيضة) وذلك مع نية تسييرها".⁵

يتضح من التعاريف السابقة أن: المؤسسات الدولية تتفق جميعها في نظرتها للاستثمار الأجنبي وجوب تمتعه بالنفوذ في إدارة مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر، كما أضافوا خاصية أخرى ألا وهي ارتباط المستثمر الأجنبي بهذه المشاريع يكون لفترة طويلة، لذلك يتم تسجيل تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في ميزان المدفوعات في حساب رأس المال طويل الأجل، وهذا ما يفسر اشمال الاستثمار المباشر إلى جانب رأس المال على التكنولوجيا، الخبرات المختلفة، كما أنه يتضمن وقتا طويلا وجهدا أكبر للحصول على أرباح.

¹ عمبروش محند شلغوم، مرجع سابق، ص 15.

² OECD, Detailed Benchmark, Definition of Foreign Direct Investment, Second edition, Paris, 1992, P03.

³ UNCTAD, World Investment Report 1997, Transnational Corporations, Market Structure And Competition Policy, New York, U S A, July 1997, P16 .

⁴ ساعد بوراوي، الحوافز ممنوحة للاستثمار الأجنبي في دول المغرب العربي (الجزائر-تونس-مغرب) "دراسة مقارنة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص 4. نقلا عن: الأونكتاد، تقرير الاستثمار العالمي www.unctad.org 2001.

⁵ بلال بوجمعة، تحليل واقع الاستثمارات الأجنبية المباشرة وأفاقها في ظل اتفاقية الشراكة الأورو متوسطية- دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة تلمسان، الجزائر، 2007، ص 19.



أما بالنسبة للأدبيات الاقتصادية فقد حوت العديد من التعاريف للاستثمار الأجنبي المباشر، والتي سنحاول أن نذكر منها من خلال ما يلي:

حسب فريد النجار فإنه: "يقصد بالاستثمار الوافد المباشر السماح للمستثمرين، من خارج الدولة تملك أصول ثابتة ومتغيرة بغرض التوظيف الاقتصادي في المشروعات المختلفة، أي تأسيس شركات أو دخول شركاء في شركات لتحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية المختلفة".¹

أهم ما ورد في هذا التعريف، هو أن الاستثمار الأجنبي المباشر يتجسد بامتلاك المستثمر الأجنبي للمشروعات المقامة ملكية كاملة بنسبة 100%، أو مشتركة بنسبة معينة سعياً من وراء ذلك لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية.

أما حسب عبد السلام ابن قحف فإنه: "ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في المشروع، هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك، وسيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حالة الملكية المطلقة لمشروع الاستثمار، فضلاً عن قيام المستثمر بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة الفنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة".²

إلى جانب تأكيد هذا التعريف على ما ورد في التعريف السابق، فقد أضاف خاصية أخرى، تتمثل في تمتع الطرف الأجنبي بحق المشاركة في الإدارة والتنظيم، واتخاذ القرارات الفعلية في حالة الاستثمار المشترك، واستقلاله التام بالإدارة والتنظيم في حالة ملكيته المطلقة للمشروع إضافة إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر لا يتضمن تحويلاً لرأس المال فقط بل يمتد إلى عوامل أخرى كالتكنولوجيا والخبرة الفنية وإلى غير ذلك من العوامل.

هذا ما أكد عليه *Bernard Raymond* الذي عرفه على أنه: "وسيلة تحويل الموارد الحقيقية ورؤوس الأموال من دولة إلى أخرى، خاصة في الحالة الابتدائية عند إنشاء المؤسسة".³

كما عرف بأنه: "كافة المشروعات التي يقوم بإنشائها المستثمرون الأجانب ويمتلكونها أو يشاركون المستثمر الوطني فيها أو يسيطرون فيها على الإدارة، حيث تتميز الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تعتبر استثمارات طويلة

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص 24.

² أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 266.

³ عميروش محند شلغوم، مرجع سابق، ص 17.

الأجل ما تتم عن طريق شركات عالمية تساهم في نقل التكنولوجيا الحديثة والخبرة وتطوير الإدارة"¹. أو هو عبارة عن "إنشاء مشروعات جديدة في الدولة المضيفة، أو الإضافة إلى رصيد الآلات والمعدات بواسطة المستثمرين الأجانب، أو شراء المستثمرين الأجانب للشركات المحلية في الدولة المضيفة (غالبا ما تكون 10% أو أكثر من أصول الشركة)"². وهناك من قسم مؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى ثلاثة أنواع وهي:³ المؤسسات التابعة والتي يملك المستثمر غير المقيم أكثر من 50% من رأس مالها ومؤسسات مشاركة تتمثل في شركات مساهمة يملك المستثمر المباشر ما يتراوح بين 10% إلى 50% من رأس مالها والفروع وهي مؤسسة استثمار مباشر فردية يملكها المستثمر المباشر بالكامل (100%) أو يملكها ملكية مشتركة.

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن التعاريف السابقة تتفق حول ثلاث معايير لتعريف الاستثمار الأجنبي المباشر وهما:

- أن يمارس نشاط الاستثمار في إقليم بلد مضيف غير بلد المستثمر الأصلي (معيار التوطين)؛
- بتدفق رأس المال بين دولتين أو أكثر، أي انتقال رأس المال من دولة إلى أخرى سواء كان هذا الرأسمال في شكل نقدي، أو في شكل عيني منقول والمتمثل في الأدوات المادية المنقولة الضرورية لعملية الإنتاج؛
- أن يتمتع المستثمر الأجنبي بحصة من رأس المال المشروع، أو من ملكية تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات (معيار الملكية واتخاذ القرارات)، والذي يشترط البعض أن لا يقل عن 10% كحد أدنى وإلا صار الاستثمار الأجنبي غير مباشر.

الجدير بالملاحظة أن هذا النوع من التدفقات المالية يتميز عن غيره من الأشكال الأخرى لتحركات رؤوس الأموال ليس فقط في شكل حصص ملكية، وإنما في شكل آلات وتكنولوجيا ومعرفة ومهارات ويمكن أن يساهم كحزمة من رأس المال والتكنولوجيا والمعارف الإدارية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات التسويقية في تعويض النقص المحلي في هذه العناصر في البلدان التي ينتقل إليها.

بهذا يمكننا تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه: "إنشاء مشروع جديد أو المساهمة فيه أو شراء كل أو جزء من مشروع قائم، من طرف شخص أو أكثر، سواء كان طبيعي و/أو معنوي يحمل جنسية مختلفة

¹ أحمد زغدار، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، عدد3، الجزائر، 2004، ص159.

² جمال محمود عطية عبيد، تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي: دراسة تطبيقية على الاقتصاد المصري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2000، ص18.

³ طارق نوري، تقييم جودة إحصائيات الاستثمار الأجنبي المباشر، مؤتمر الاستثمار والتمويل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص3.



عن تلك التي يحملها المشروع المعني، من أجل تحقيق عوائد اقتصادية (مالية وغير مالية) على أن يكون لهذا المشروع كيان مادي ينتج سلعا و/أو خدمات، بهدف تسويقها محليا و/أو دوليا".

ثانيا: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

تعدد أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر، بسبب تباين المرجعية الفكرية للكتاب من جهة، وإلى تعدد المعايير المستخدمة في تصنيف تلك الاستثمارات، وتبعاً لذلك يمكن التمييز بين الأشكال التالية من الاستثمار الأجنبي:

1- تبعاً لنوعية أو صفة القائم بعمل الاستثمار: يمكن التمييز بين:

- أ- الاستثمار الأجنبي الخاص: وهو الاستثمار الذي يقوم به فرد، أو شركة أو هيئة خاصة، ذات جنسية أجنبية .
- ب- الاستثمار الأجنبي العام: وهو الاستثمار الذي تقوم به الحكومات الأجنبية، أو المؤسسات، والهيئات التابعة لها أو المؤسسات الدولية والإقليمية .

2- تبعاً لمعيار التملك والسيطرة والتحكم في الاستثمار: ويمكن تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر تبعاً إلى التملك المطلق أو الجزئي للمشروع الاستثماري والتحكم فيه إلى:

- أ- الاستثمار المشترك: والذي يتجسد من خلال مساهمة طرفان أو أكثر (سواء كان قطاعاً عاماً أو خاصاً) في رأس المال أو الإدارة أو الخبرة أو براءة الاختراع، أو جميعها حيث يكون أحد الأطراف شركة دولية تقوم بإدارة المشروع بالاتفاق مع بقية الأطراف وغالباً ما يكون اتفاق مشترك ما بين طرف أجنبي وطرف محلي، فشاء المستثمر الأجنبي لحصة في شركة محلية يعد استثمار مشترك، كما يتميز بكونه اتفاق طويل المدى .

- ب- الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي: والذي ينطوي على التملك المطلق لأصول استثمارية من طرف الأجانب في البلدان المضيفة ضمن مشروعات إنتاجية أو تسويقية، حيث يتم تنظيم العلاقات بين المقر الرئيسي والفرع حسب اختصاصات وصلاحيات الفرع، و التفويض الموكل له، ونوع النشاط، وذلك وفق اتفاقية مبرمة مع البلد المضيف، ويعد من أكثر أنواع الاستثمار الأجنبي تفضيلاً لدى المستثمر الأجنبي والشركات متعددة الجنسيات ، والتي تمثل استثمارات يملك أصولها أو يساهم في رأسمالها أكثر من بلد، حيث تتمتع بقدرات تمويلية وتكنولوجية وتنظيمية عالية .

- ج- مشروعات التجميع: هذه المشروعات تأخذ شكل اتفاق طويل الأجل بين طرفين أجنبي ومحلي، يقوم بموجها الطرف الأجنبي بتزويد الطرف المحلي بمكونات منتج معين لتجميعه ليصبح منتج نهائي، كما يقدم له الخبرة والمعرفة الخاصة بالتصميم الداخلي للمصنع، وعمليات التشغيل والتخزين

والصيانة... الخ، والتجهيزات الرأسمالية مقابل عائد مادي متفق عليه. وقد تأخذ مشروعات التجميع شكل استثمار مشترك أو شكل التملك الكامل للمشروع الأجنبي، مع التأكيد على المشاركة الفعلية للمستثمر الأجنبي في إدارة المشروع وتسييره (فإذا لم يتضمن لأي مشاركة للطرف الأجنبي في الإدارة والتسيير، يصبح كأحد أشكال الاستثمار الأجنبي غير المباشر في مجال الإنتاج).

3-تبعاً إلى الدوافع والمحفزات: يعد هذا النوع من التصنيفات، من التصنيفات الحديثة واستناداً إليه يمكن أن يقسم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى:

أ- الاستثمار الباحث عن المصادر (الثروات الطبيعية): يهدف هذا النوع إلى استغلال الميزة النسبية للدول ولاسيما الغنية بالموارد الأولية كالنفط والغاز والمنتجات الزراعية، فضلاً عن الاستفادة من انخفاض تكلفة العمالة أو وجود عمالة ماهرة ومدربة.

ب- الاستثمار الباحث عن الأسواق: يهدف هذا النوع من الاستثمارات عادة إلى تلبية المتطلبات الاستهلاكية في أسواق الدول المتلقية للاستثمارات المحلية والمجاورة أو الإقليمية، وقد ساد هذا النوع من الاستثمار خلال الستينات والسبعينات أثناء تطبيق سياسة إحلال الواردات، وتفادي تكلفة النقل المرتفعة مما يجعل الاستثمار فيها أكثر جدوى، خاصة الدول التي كان يتم التصدير إليها في فترات سابقة.

ج- الاستثمار الباحث عن الكفاءة في الأداء: يهدف المستثمر الأجنبي من ورائه إلى الاستفادة من الفوارق النسبية في تكاليف الإنتاج بين الدول، منها تكلفة العمل، حيث عامل انخفاض تكاليف العمالة يعد حافزاً قوياً لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى العديد من الدول المضيفة.

د- الاستثمار الباحث عن أصول إستراتيجية: يرتبط بعمليات الاندماج والتملك التي تتم عبر الحدود مختلف الصناعات والأنشطة، يهدف من ورائها المستثمر الأجنبي إلى تعزيز مكانته العالمية، عن طريق حصوله على الخبرات العلمية والعملية والتقنية للشركات التي يتم شراؤها وقدراتها المختلفة.

ثالثاً: مكونات الاستثمار الأجنبي المباشر

يتضمن الاستثمار الأجنبي المباشر ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي¹:

1. رأس المال الأولي حقوق الملكية (Equity capital): وهو مبلغ التمويل الذي يقدمه المستثمر الأجنبي لشراء حصة من مشروع في بلد آخر غير بلده الأصلي²، و تشترط بعض المؤسسات الدولية منها صندوق النقد الدولي بلوغ هذه المساهمة نسبة 10% على الأقل من رأس مال المشروع المساهم فيه ليصبح هذا الاستثمار مباشراً، حيث يشتمل على حصص الملكية في الفروع وكافة الأسهم في الشركات

Maitena duce , definition of foreign direct investment, a methodological note , banco de espana , final draft , july 31, 2003 ,page 5.¹

UNCTAD, World investment report 1998, New York and Geneva, 1998, P 351.²



التابعة وغير ذلك من المساهمات في رأس المال مثل توفير الماكينات والمعدات.

2. الأرباح المعاد استثمارها (Reinvested earnings) : تتمثل في الحصة الخاصة بالمستثمر الأجنبي من أرباح استثماراته في البلد المضيف للاستثمار، وغير المحولة إلى بلده الأصلي بل بقيت محتجزة لدى المشروع المحلي مصدر هذا الربح، بهدف إعادة استثمارها أي تحويلها إلى استثمارات جديدة ملكا لشخص (طبيعي أو معنوي) أجنبي، و بهذا يصبح حجم الاستثمار الأجنبي المباشر هو حاصل جمع المساهمة الأولية مع الأرباح المعاد استثمارها داخل نفس البلد.

3- القروض داخل الشركة الواحدة (Intra company loans) : تتمثل في الديون الطويلة الأجل للشركة الأم اتجاه فروعها في الخارج، أو بين فروع الشركة الواحدة المتواجدة في عدة بلدان، وهو يغطي اقتراض وإقراض الأموال، بما في ذلك سندات الدين وائتمان الموردين بين المستثمر المباشر من جهة ومؤسسة الاستثمار المباشر من جهة أخرى.

المحور الخامس :

الشركات متعددة الجنسيات

الأهداف التعليمية

- ◉ استعراض التطور التاريخي للشركات متعددة الجنسيات ؛
- ◉ التعريف بماهية الشركات متعددة الجنسيات ؛
- ◉ الإحاطة بخصائص الشركات متعددة الجنسيات ؛
- ◉ التعرف على أنماط الشركات متعددة الجنسيات.



المحور الخامس: ماهية الشركات متعددة الجنسيات

تغيرت أبعاد وطبيعة التجارة الدولية منذ الحرب العالمية الثانية، بخلق شكل جديد وقوي للاستثمار الدولي، وذلك هو الشركات المتعددة الجنسيات، هذه الشركات والتي كانت ذا طابع استعماري تنشط في استخراج المعادن الأولية، إلى أن أصبحت تنشط في تصنيع المنتجات من بضائع استهلاكية مثل المشروبات الغازية ثم منتجات تكنولوجية مثل الحاسوب الآلي، إلى الخدمات مثل التأمين النقل والصرافة، وسنحاول عرض مراحل تطور هذه الشركات من خلال ما يلي.

أولاً: التطور التاريخي للشركات متعددة الجنسيات

يذهب جانب من العلماء والكتاب إلى إعادة جذور الشركات متعددة الجنسيات إلى العصور التاريخية القديمة، حيث أكدت بعض المصادر التاريخية عن وجود علاقات تجاربه بين الإغريق والفينيقيين وسكان بلاد العراق القديم (بلاد ما بين النهرين)، كما عرفت المدن الجرمانية في العصور الوسطى بتوسيع أنشطتها الإنتاجية في الخارج، وحتى الإيطاليون فقد قاموا بإنشاء بنوك لهم في مختلف الدول الأوروبية¹. إلا أنه يرجع الخبراء والمتخصصون بداية ظهور الشركات متعددة الجنسيات إلى الحقب الاستعمارية التي تعاقبت على خلفية الاكتشافات الجغرافية التي تمخض عنها اكتشاف أمريكا عام 1492م، وما يلي ذلك عن رحلات قام بها فاسكو دجاما للهند عام 1498، وكذا رحلة ماجلان عام 1519²، أما الشركات متعددة الجنسية كفكرة اقتصادية هناك من يرجعها إلى عهد الفيزيوقراط (الاقتصاد الطبيعي) حيث كانت الملكية مشاعة لعناصر الإنتاج، كما أن هذه الظاهرة ليست جديدة في تاريخ الرأسمالية، وينظر إليها باعتبارها مجرد صورة متطورة لتلك الشركات التجارية الكبرى التي ظهرت في أوائل القرن السابع عشر، واستمرار لأنماط الاستثمارات الدولية التي عرفها العالم ابتداء من النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حيث كانت أغلب الشركات ذات طابع استعماري فقد سعت الدول الاستعمارية لتوطين شركاتها في مستعمراتها، فعلى سبيل المثال الاستعمار البريطاني أقام في المستعمرات الأمريكية شركة استعمارية عملاقة باسم خليج الهيدوسن لاحتكار التجارة بين بريطانيا وبعض مستعمراتها في أمريكا الشمالية، وعمدت الدول الأوروبية الاستعمارية لإنشاء هذه الشركات لاستغلال مستعمراتها، وخلق احتكار مدعم بالقوة السياسية والعسكرية للحصول على المواد الأولية والغذاء³، "شركة الهند الشرقية" على سبيل المثال هي شركة متعددة الجنسيات أجزع عقدها في لندن عام 1600 م، وهي عبارة عن شركة عملاقة في

¹ Ghertman Michel, *Les Multinationales*, Ed Bouchene, Collection Que sais-je? Alger 1993, P 09.

² Phatak Arvind, *Evolution of World Enterprises American Management Association*, New York, John Wiley and Sons, 1971, PP14-15.

³ زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 191.

ميدان التجارة الخارجية احتكرت تجارة بريطانيا مع الهند ودول آسيوية أخرى، حيث بقيت هذه الشركة أكبر شركة عالمية لعقود طويلة، وكذلك الأمر بالنسبة لشركة الهند الفرنسية التي أنجزت عام 1664م، وتجدر الإشارة إلى أن هناك تشابه ظاهريا بين هذه الشركات الكبرى التي ظهرت في مستهل القرن السابع عشر، وبين الشركات الحديثة فمن ناحية الشكل القانوني يلاحظ أنه في كلتا الحالتين نحن أمام شركات مساهمة، كما يوجد تشابه من ناحية القوة الاقتصادية ومدى السيطرة على التجارة الدولية.¹

بعدما تعرفنا على جذور هذه الشركات سنحاول من خلال ما يلي تقسيم الفترات الحديثة لنشأتها:

1- المرحلة الأولى ما بين 1840-1914:

ارتبط البروز الأول للشركات متعددة الجنسيات الحديثة بالثورة الصناعية وبتطور التركيز الاقتصادي والتوسع الاستعماري الأوروبي في القرن التاسع عشر، فلم تعد الدول الصناعية تقنع بالتصدير للخارج، بل أصبحت تبحث عن إنتاج موادها في عين المكان، وهذا اقترابا من الثروات المنجمية والمعدنية أو لتشكيل شبكات تجارية في الأسواق الخارجية التي تستغلها، حيث تميزت هذه المرحلة بانتشار الشركات المتعددة الجنسية في المستعمرات التابعة لدولها الأصلية، والاستثمار فيها بأقصى جهد بغية استغلال الموارد المتاحة، سواء كانت المادية أو البشرية، حيث تعتمد هذه الشركات إلى إرسال المواد من المستعمرات إلى الدول الأم من أجل التصنيع وإعادة التصدير مرة أخرى في شكل منتجات، ولم يكن من أهداف هذه الشركات تنمية هذه المناطق أو تصنيعها أو إمدادها بالمعرفة الفنية أو النظم الإدارية الحديثة²، فأهم الأنشطة التي تقوم بها في ذلك الوقت هي أنشطة مرتبطة بعمليات استخراج المواد الأولية كالبترول والفحم والخشب وغيرها من المواد الأولية الأخرى، كما سمحت الحركات التحررية في أمريكا اللاتينية بين 1817 و1830 بفتح آفاق جديدة لتدفق الاستثمارات البريطانية، الأمريكية والألمانية إلى هذه المناطق خاصة في الأرجنتين، البرازيل والمكسيك، كما لجأت بعض الدول والحكومات إلى الاستثمار الأجنبي لتطوير وتنمية مجتمعاتها، وخير مثال لذلك إسناد مشروع خط بغداد للسكك الحديدية في الإمبراطورية العثمانية لألمانيا، وسياسة *Serguei Witte* في روسيا*، التي أحدثت نوعا من الثورة الصناعية ابتداء من 1860 بفعل الاستثمارات البلجيكية، البريطانية والفرنسية هناك في الصناعات الحديدية والمعدنية (حوض *Donetz*)، وفي النفط (حوض *Bakou*) وفي السكك الحديدية (مشروع الخط الذي يقطع سيبيريا).³

ليعرف تدويل الإنتاج في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين دفعا قويا للشركات متعددة

¹ يحيى عبد الرحمن رضا، الجوانب القانونية لمجموعة الشركات عبر الوطنية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1994، ص ص 17-18.

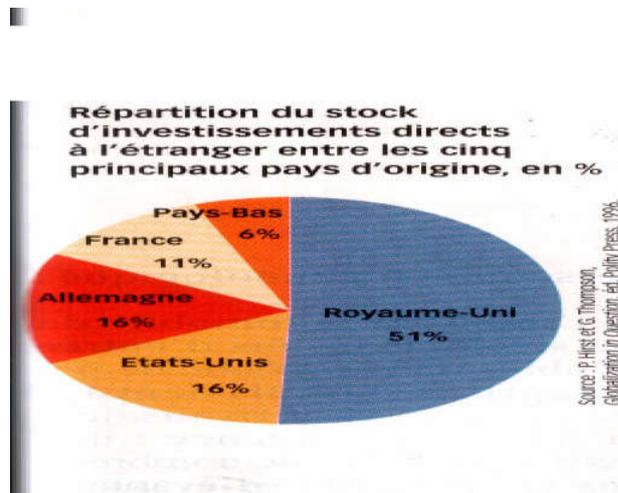
² زينب حسين عوض الله، مرجع سابق، ص 191.

* وزير المالية الروسي من 1892 إلى 1903.

³ Montigny Gilles, *Analyses Économique et Historiques*, 2eme Année, Ed Ellipses, Paris 1997, P71.

الجنسيات، حيث يمكن القول أن أول شركة تستحق وصف متعددة الجنسيات في العالم هي شركة سنجر الأمريكية لماكينات الخياطة عام 1867م، التي تعتبر أول شركة تقوم بتصنيع نفس السلعة وبنفس الشكل وتحت اسم تجاري واحد في دول مختلفة، فهي أقامت مصنع لها في جلاسكو بانجلترا وتبعته بعدة مصانع أخرى في النمسا وكندا، وسرعان ما حذت الكثير من الشركات الأمريكية حذو سنجر. لتظهر كذلك شركات في مختلف الميادين كالشركات المتخصصة في المانوفاكتورية والتي ظهرت سنة 1860، نذكر على سبيل المثال، المصنع الذي أنشأه المخترع السويدي ألفريد نوبل سنة 1869 بمدينة همبورج الألمانية الخاص بالديناميت¹، لتظهر بعدها شركة *General Electric* و *United Fruits* في الولايات المتحدة الأمريكية، *Nobel* و *SKF* في السويد، *Nestlé* في سويسرا و *Michlin* و *St Gobins* في فرنسا. ففي تلك الفترة فقد كان 55% من مخزون الاستثمار المباشر في الخارج يتم في القطاع الأول، أما الاستثمارات القليلة التي كانت تتم في القطاع المانيفاكتوري فقد تركزت في أمريكا الشمالية وأوروبا، حيث قدر مخزون الاستثمارات المباشرة في الخارج في 1913 ما يعادل 13% من الناتج الداخلي الخام العالمي، وقدر هذا المخزون بـ 14 مليار دولار في 1914، وقد كانت المملكة المتحدة في هذا التاريخ أول بلد مستثمر بحيازتها على 51% من هذا المخزون، تليها الولايات المتحدة الأمريكية بـ 16% وكانت الاستثمارات آنذاك بدأت تتجه أساسا نحو ما يعرف بالدول الناشئة مثل كندا، أستراليا، الأرجنتين والصين.²

الشكل رقم (1-5): توزيع مخزون الاستثمارات المباشرة في الخارج بين أهم خمس دول مستثمرة في العالم بالنسبة المئوية في 1914.



المصدر: براهيم شاوش توفيق، العولمة والشركات متعددة الجنسيات، عن:

Montigny Gilles, *Des Firmes Multinationales Pour un Marché Mondial in Alternatives Economiques*, Hors série n°42, 4 eme trimestre, 1999, P.55.

¹ Koldeendle, *The Multinational Company*, Behavioral and Managerial Analysis, Lexington Books, D.C Heath and Company, London, 1974, P.21.

² براهيم شاوش توفيق، العولمة والشركات متعددة الجنسيات، ماجستير علوم الاقتصادية فرع النظرية والتحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2000، ص73.

2- المرحلة الثانية ما بين 1914-1945:

تواصل نمو مخزون الاستثمارات المباشرة في الخارج بين الحربين، فقد تضاعف تقريبا بين 1914 و1938 على عكس ما حدث للتجارة الدولية التي عرفت تراجعا محسوسا متأثرة بالأزمة العالمية لسنوات الثلاثينات، فمن خلال الجدول رقم (1-1) يتضح أن تمركز مخزون الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول المتقدمة المستعمرة، إذ استطاعت بريطانيا أن تحافظ على مركز الريادة من خلال تسجيل مساهمتها في حجم المخزون العالمي ب 45.5% سنة 1916 و39.8% سنة 1938، في حين تقهقرت مكانة فرنسا خصوصا ألمانيا لصالح الولايات المتحدة الأمريكية، أما بالنسبة لمخزون الاستثمارات الأجنبية الواردة فقد تركز أساسا في الأقاليم المشكلة لما يعرف بالدول النامية المستعمرة بنسب 62.8% إلى 65.7% بين عامي 1916 و1938 على الترتيب إضافة إلى دول متقدمة أخرى خصوصا الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وأستراليا. لتستمر الولايات المتحدة الأمريكية في تدعيم مكانتها كمصدر للاستثمارات الأجنبية المباشرة على حساب الدول الأوروبية التي تدهورت أوضاعها المالية والاقتصادية من جراء الحرب العالمية الثانية¹، حيث تميزت هذه الفترة بالبروز المتزايد للشركات الأمريكية، مثل شركات: *Hoover, Rhône Poulenc, Pirelli, Sandoz*.²

لكن تجدر الإشارة إلى أن توسع نشاط هذه الشركات بعد الحرب العالمية الأولى عرف عراقيل بفعل السياسات الحمائية والإيديولوجيات الشيوعية، ولكن بدافع من الولايات المتحدة الأمريكية عرف نشاط هذه الشركات تطورا مذهلا، فقد كثفت الشركات الأمريكية من نشاطها لتنتشر في أوروبا وكندا، إلا أن هذه المرحلة شهدت ركودا اقتصاديا ويرجع هذا إلى التخوف من الحرب، بحيث عملت كل الدول الكبرى على عدم السماح لشركاتها بالتنقل إلى الخارج، بحيث بلغت الوطنية ذروتها وقامت الحكومات بتبني إجراءات تمييزية مع الأجانب، مثلا ألمانيا كانت تفرض على الشركات بأن تكون ألمانية 100%، كما عرفت الولايات المتحدة الأمريكية نفس الإجراءات، كما شكلت النقود عائقا آخر في مجال الاستثمارات الأجنبية بعد الحرب، وذلك بسبب المخاطر التي ظهرت، وتجلت ذلك في انتشار التضخم بشكل كبير وتبعه بعد ذلك انكماش اقتصادي في سنة 1929، وهذا أدى إلى انهيار اقتصادي عالمي أثر بشكل كبير على المبادلات الدولية، حيث دفعت هذه الأحداث بالاستثمار الأجنبي المباشر بشكل عام، والشركات بشكل خاص.³

¹ عميروش محند شلغوم، مرجع سابق، ص 30.

² Montigny Gilles, *Op Cit*, p 72.

³ جيل برتان، الاستثمار الدولي، ترجمة علي مقلد، مكتبة الفكر الجامعي، منشورات عويدات، لبنان، ط1، 1970، ص 21.



الجدول رقم (5-1): تطور مراكز الدول في مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد والصادر بين عامي 1916-

1938

الدول المصدرة %	1916	1938	الدول المضيفة %	1916	1938
الدول المتقدمة منها	100	100	الدول المتقدمة منها	37.2	34.3
و.م. أ	18.5	27.7	و.م. أ	10.3	7.2
كندا	1.1	2.7	كندا	5.7	9.6
بريطانيا	45.5	39.8	بريطانيا	1.6	2.9
فرنسا	12.2	9.5	الاتحاد السوفياتي	7.1	-
ألمانيا	10.5	1.3	أستراليا	3.2	8
الاتحاد السوفياتي	2.1	1.7	اليابان	0.2	0.6
اليابان	0.1	2.8	الدول النامية منها	62.8	65.7
أخرى	10	14.5	أمريكا اللاتينية	32.7	30.8
الدول النامية	00	00	إفريقيا	6.4	7.4
			آسيا	20.9	25

Source: Ramdan Djoudad, *Analyse de L'investissement International: Evolution Réelle, Explications Théoriques et Approches Econométrique, le cas de la Communauté Economique Européenne*, Thèse Doctorat, Université de Montréal, 1985, P 11-15.

3- المرحلة الثالثة ما بين 1945-1970:

بعد الظروف الاقتصادية الدولية التي أشرنا إليها سابقا والتي لم تكن لتسمح بنمو أكبر للاستثمارات الدولية المباشرة، تغيرت هذه الأوضاع بعد الحرب الثانية خاصة بعد إبرام الاتفاقية العامة لرسوم الجمركية والتجارة المعروفة باسم *GATT* سنة 1947، لتزيج بذلك أهم العوائق التي كانت تعترض سبيل الشركات المتعددة الجنسيات والتي تولت وضع أسس ومبادئ عامة لتنظيم التبادل التجاري الدولي، وبإنشاء المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع لمنظمة الأمم المتحدة في نفس العام تم الاعتراف بهذه الشركات ونشاطها العابر للحدود الوطنية¹، كذلك اتفاقية إنشاء المجموعة الاقتصادية الأوروبية المنعقدة في روما سنة 1957 أعطت دفعة هائلة لنشاط هذه الشركات وهكذا فإن الظروف كلها كانت مهيأة منذ نهاية الحرب العالمية لظهور الشركات المتعددة الجنسيات²، فقد عرفت هذه المرحلة توسع كبير في مجال الاستثمارات الدولية المباشرة، فخلالها تفوقت الشركات الأمريكية على نظيرتها الأوروبية، لتعرف هذه المرحلة بالموجة الأمريكية، ويرجع هذا أساسا إلى

¹ إبراهيم الأخرس، دور الشركات عابرة القارات في الصين تنمية اقتصادية أم استعمارية، القاهرة، مصر، 2012، ص 29.

² أبو قحف عبد السلام، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مرجع سابق، ص 16.



الامتيازات التي حققتها أمريكا بعد الحرب، ففي الوقت الذي كانت فيه الشركات الأوروبية تواجه مشاكل مالية نظرا للمشاكل الاقتصادية التي تتخبط فيها دولها، كانت الشركات الأمريكية تتمتع بحرية كبيرة في مجال الاستثمار في الخارج. كما عملت الحكومة الأمريكية على تقديم كل التسهيلات لشركات الاستثمار في الخارج بل وأكثر من ذلك، فقد عملت إلى إبرام اتفاقيات مع الدول على منح التسهيلات وضمن استثماراتها بالخارج وترحيل الأرباح إلى البلد الأم فقد كثفت الشركات الأمريكية من نشاطها لتنتشر في أوروبا وكندا على عكس باقي بلدان العالم الأخرى.

4- المرحلة ما بعد 1970.

في بداية السبعينات عرفت هذه الشركات حركات جديدة بظهور الشركات اليابانية والأوروبية، وكذلك تلك الشركات النابعة من الدول النامية كالبرازيل، المكسيك، الهند، هونك كونغ، سنغافورة وكوريا الجنوبية، حتى باتت هذه الشركات تلعب دورا فعالا في ظاهرة العولمة، حيث أنها كرست الترابطات بين الاقتصاديات الوطنية عن طريق تلك العمليات التي تقوم بها في إطار استراتيجياتها العابرة للحدود، والاستفادة من المزايا التي تمنحها ظاهرة العولمة من سهولة في انتقال عوامل الإنتاج وخاصة رؤوس الأموال، وسهولة في توزيع إنتاجها فيما بعد حتى أصبحت فاعلا للعولمة الاقتصادية.

أما ظهور كلا من الشركات الأوروبية واليابانية بشكل كبير في هذه المرحلة، فقد كان نتيجة للسياسات الاقتصادية التي انتهجتها حكوماتها، والدعم المقدم لشركاتها المتعددة الجنسيات، حتى تستطيع مواجهة الشركات الأمريكية التي كانت تسيطر قبل هذه المرحلة بشكل كبير على الاستثمارات المباشرة في الخارج، بحيث أنه لو عدنا إلى منتصف السبعينيات، أي في الفترة التي كثر الحديث فيها عن هذه الشركات والاعتناء بتصرفاتها، لوجدنا أن من بين الشركات المتعددة الجنسيات في العالم التي تم إحصائها من طرف الأمم المتحدة في نهاية 1972، فمن 39 شركة نجد 21 أمريكية و2 فقط من العالم الثالث وهي ناشيونال إيرانيان أويل في المرتبة السابعة وبترو براز البرازيلية في المرتبة التاسعة والثلاثين، أما البقية فأوروبية أو يابانية¹. فهاتين الأخيرتين فبعد الحرب العالمية الثانية وإعادة بناءهما، أنشئت شركات وطنية والتي سرعان ما وجدت نفسها أمام محدودية في تطورها بسبب حدود بلدانها. ولكن الأوروبيين وجدوا الحل في التصدير على مستوى السوق الأوروبية المشتركة، بحيث كانت هذه الشركات تنتج في مصانعها وتصدر إلى الدول المجاورة التي تنتمي إلى السوق الأوروبية المشتركة وساعدها على ذلك إلغاء الرسوم الجمركية على مستوى هذه السوق، فكانت بسرعة شبكة للتوزيع في الدول التي تصدر إليها، ولكن كثير من هذه الشركات أجبرت على إقامة مصانع في الدول المستقبلية وهذا راجع إلى عدة

¹ قادري عبد العزيز، الاستثمارات الدولية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 51.

أسباب منها:¹

أ- بالنسبة لبعض الصناعات، مثل الصناعات الحليبية والتي كانت لا تنقل لأكثر من 1000 كلم، وكذلك الغاز الذي كانت حاويات نقله ثقيلة جدا، ولوجود تسربات في الإنتاج كان من المستحسن إنشاء مصانع في البلدان التي يوجد فيها الزبائن.

ب- الحكومات المحلية تفضل أن تقوم الشركات المتعددة الجنسيات بالاستثمار بها بدل من الاستيراد من الخارج، لأن هذا يعود عليها بالفائدة فيما يخص تشغيل اليد العاملة المحلية والحد من خروج العملات الأجنبية التي تسمح بتوازن الميزان التجاري.

ج- على مستوى الشركات المتعددة الجنسيات، مدراء الفروع يفضلون أن تقوم الشركة الأم بإنشاء وحدات الإنتاج على مستوى الدول المضيفة، لأن هذا يعطي أهمية كبيرة للفروع، ويسهل لها العمل مع الدول المضيفة.

د- الإنتاج في بلد واحد يشكل خطر بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات، فمثلا قيام الحرب، ارتفاع الرسوم الجمركية، إنشاء حقوق التصدير وكذلك خطر الإضراب قد يعرقل نشاطاتها.

أما اليابانيون فقد كانت شركاتهم تختلف عن الشركات الأمريكية والأوروبية، بحيث كانت تنتج سلع وخدمات على أساس بلدها الأصلي قبل التصدير وإقامة فروع في الدول الأجنبية، فاليابانيين كانت لهم نظرة شاملة للعالم، لأن بلادهم فقيرة من حيث المواد الأولية لذلك وجب عليهم استيراد هذه المواد من الدول الأخرى، لهذا كانوا بحاجة إلى تصدير المواد المصنعة من أجل الحصول على العملات الأجنبية المختلفة التي تساعدهم على اقتناء مواد أولية، ولذا أنشؤوا شركات موزعة عبر العالم والتي شكلت شبكة إعلامية هدفها الحصول على معلومات حول متطلبات المستهلكين للسلع الجديدة في العالم، لأن المنتجات اليابانية موجهة لتلبية الحاجيات على مستوى الدولي، وكانت المصانع اليابانية تنتج بكميات كبيرة منذ البداية، استفادوا من الاقتصاد العالمي، واكتسبوا بسرعة خبرة في الإنتاج ساعدتهم على تقليص التكاليف ورفع الإنتاجية، والأمثلة كثيرة منها المنتجات الالكترونية الأكثر استهلاكاً، صناعة السيارات، وحتى صناعة الدرجات التي كانت تسيطر على صناعتها إنجلترا لمدة طويلة، بالإضافة إلى امتلاك اليابان اليد العاملة الفنية الممتازة، ومسيرين ذوي مستوى عالي في التسيير، وإنتاجية عالية وقليل ما يقومون بإضراب. كانت لديهم سوق كبيرة مقارنة بالدول المتقدمة الأخرى.² وهذا الظهور القوي للشركات اليابانية سمح لليابان بالرقى إلى المرتبة الأولى فيما يخص الاستثمارات ما بين 1970-1980.

¹ Michel Ghertman, *Les Multinationales*, Editions Bouchene, Troisième édition, paris, France, 1993, P13.

² Pierre Jacquemot, *La Firme Multinationale: Une Introduction Economique*, Ed. Economica, paris, France, 1990, P31.

أما على المستوى العالمي عرف التطور في الاستثمارات المباشرة في الخارج في النصف الثاني من سنوات 1970 نوعا من الكبح، فخلال هذه الفترة كانت هذه الاستثمارات تنمو بمعدل سنوي يقارب مستوى نمو المبادلات التجارية، يمكن إرجاع هذا الانقلاب إلى عدة عوامل، فلقد أحدث تخفيض قيمة الدولار في 1973 تغييرا في التوزيع الجغرافي للاستثمارات الدولية، فقد أصبح اقتناء أصول أجنبية في الخارج بالنسبة للأمريكيين أقل امتيازاً، في حين أن الشركات البريطانية، الألمانية، الفرنسية، السويسرية واليابانية قد كثفت من استثماراتها في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أن تراجع النمو الاقتصادي بعد 1974 (الصدمة البترولية) خلق أفاقاً ضيقة للأرباح داخل وخارج الحدود، رغم أن الاستثمارات في الخارج لم تتأثر بنفس شكل الاستثمارات الداخلية على غرار ما حدث في الثلاثينات. كما عرفت المناطق المستقبلية للاستثمارات هي الأخرى انقلاباً حقيقياً، فقد أصبحت أوروبا الغربية وباقي الدول المتقدمة المستقبل الأول لرؤوس الأموال، في حين تراجعت حصة الدول النامية.¹ ويمكن تفسير هذا التحول إلى مجموعة من العوامل، فإثناء المجموعة الاقتصادية الأوروبية فتح أفاقاً لسوق كبيرة وموحدة، إلى أنها مسيجة بسياسات حمائية ضد الأجانب، ومن جهة أخرى أحدثت الحركات التحريرية في دول العالم الثالث حاجزاً أمام الاستثمارات الآتية من الدول الاستعمارية، باتخاذها عدة إجراءات لكبح وحتى منع هذه الاستثمارات الأجنبية في بعض البلدان كمصر، الهند، العراق والشيلي، حتى أن بعض هذه الإجراءات كانت تحت التأثير الشيوعي (الصين، كوبا، كوريا الشمالية وشمال الفيتنام) والتي لم تتردد في إبعاد المؤسسات الرأسمالية وتأميمها ووضعها تحت الرقابة العمومية، كما أن حالات عدم الاستقرار السياسي في دول العالم الثالث لم تحفز الشركات المتعددة الجنسيات على القيام باستثماراتها هناك، ورأت الدول النامية اقتراض رؤوس الأموال أحسن من استقبالها للاستثمارات الأجنبية، خاصة مع تدني أسعار الفائدة الحقيقية، ومع الامتيازات والتسهيلات التي تمنحها المنظمات الدولية (صندوق النقد الدولي، البنك العالمي، المجموعة الاقتصادية الأوروبية) في التمويل، وما يلفت الانتباه بعد 1970 أن الاستثمار الدولي قد عرف تحول الاستثمار الأجنبي وإنشاء الفروع قرب مصادر التمويل بالمواد الأولية وقرب الأسواق المنتعشة إلى استثمار بهدف إنشاء قاعدة تصديرية بين الشركات وفروعه، بالإضافة إلى بروز شركات متعدد الجنسيات لدول متقدمة أخرى مثل أستراليا، نيوزيلندا، جنوب إفريقيا، النمسا، الدانمارك، النرويج، وتلك المتولدة في الدول الحديثة التصنيع (كوريا، البرازيل، هونك كونغ والهند)²، رغم بقاء الولايات المتحدة الأمريكية المستفيد الأول من الاستثمار المباشر في الخارج، فمن بين مائتي شركة ضخمة في 1984، بلغ رقم أعمالها الكلي ربع الإنتاج العالمي، كان نصيب الولايات المتحدة الأمريكية

¹ 1997, P73., France,, 1ere année, Ed Ellipses Analyses Economique et Historiques Montigny Gilles,

² Pierre Jacquemot , Ibid , P33.



منه النصف، وما يقارب الخمس لليابان، وما يقارب خمس أيضا لأوروبا.¹

ليدخل العالم بداية الثمانيات مرحلة جديدة عرفت باسم العولمة، والتي امتازت بتعميق تدويل النشاط الاقتصادي، وتوحيد وتجانس الاقتصاد العالمي، فازدادت التبعية الاقتصادية للبلدان التي ظهرت، وازدادت التبادلات عبر الحدود للسلع، الخدمات، رؤوس الأموال²، وقد كانت لهذا الظاهرة انعكاسات كبيرة على الشركات بما فيها المتعددة الجنسيات وهذا من خلال:³

◎ **عولمة الطلب:** حيث تطورت الحاجات والسلوكيات المختلفة للمستهلكين نحو نموذج موحد، وهذه الظاهرة تتعدى منتوجات الاستهلاك الواسع، فنجد الشركات تطلب نفس المواد الأولية، نفس المعدات... الخ.

◎ **عولمة العرض:** التي تدفع الشركات إلى تبني استراتيجيات دولية متجانسة مثل: تنظيم توزيع دولي داخلي للعمل بتمركز البحث والتصميم للبلدان المتقدمة، الإنتاج حيث اليد العاملة المنخفضة التكلفة، التوجه نحو عرض نفس المنتجات بنفس الطريقة في العالم بأسره، كما لو أن العالم يشكل سوق واحدة .

◎ **عولمة المنافسة:** وهي نتيجة منطقية للعنصرين السابقين، وذلك نظرا لتلاقي الشركات في نفس الأسواق وبنفس المنتوجات العالمية، الشيء الذي يحتم على الشركة التي تريد الحصول على ميزة تنافسية أن تكون قادرة على التفاعل والتأقلم مع حركات منافسها على الساحة العالمية بأكملها.

كما أن أهم ما يميز هذه المرحلة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات هو التحلل (*Banalisation*) النسبي لهذه الظاهرة، إذ نجد أن الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدأت تأخذ طابع تعدد الجنسيات⁴، لتتميز هذه الفترة كذلك بحدوث انقلابات دورية في تطور الاستثمارات المباشرة في الخارج، فمن 1986 إلى 1990 عرفت تدفقات الاستثمارات المباشرة في الخارج نموا جديدا بمتوسط معدل نمو سنوي يقدر بحوالي 29%⁵، في حين أنه في الفترة الممتدة بين 1991-1992 تقلصت هذه الاستثمارات بنسبة (20% بالنسبة لبلدان G5 و 65% بالنسبة لليابان) لتعرف دفعا جديدا وسريعا بين 1993 و 1996 بنمو يقدر بـ 67.8% بالأسعار الجارية⁶ وساعد تطوير

¹Beaud Michel, *L'économie Mondiales Dans les Années Quatre-vingt*, Ed La découverte, paris 1987, P7.

² S. H. Robock and K. Summonds. *International Business and Multinational Enterprise Homewood*, IL: Richard D. Irwin, 1983, P21.

³ Nazir Saeed, *An Economic Analysis of Foreign Direct Investment and its impact on trade and Growth in Pakistan*, PhD in Economics, Islamia University, Bahawalpur, Pakistan, 2001, P187.

⁴ F.Hatem, *Les Multinationales de l'an 2000*, Ed Economica, Coll Economie de poche, Paris, France , 1995, P5.

⁵ Huault Isabelle, *Le Management International*, Coll Approches, Ed CASBAH, Alger.Algerie, 1999, P8.

⁶ Montigny Gilles, *Op Cit*, P75.



وتحرير الأسواق المالية الكبرى في لندن وباريس وغيرها على القيام بعمليات مالية ضخمة "كعمليات الشراء العمومي *Opération Public d'Achat*" و"عمليات التحكم والمراقبة *Opération De Prise De Contrôle*"، وهنا أخذت "عمليات الاندماج والامتلاك *Les Fusions Et Acquisitions*" بعدا هاما في الاستثمارات المباشرة في الخارج على حساب إنشاء فروع في الخارج خاصة مع البروز القوي للساحات المالية في الاقتصاديات النامية (سنغافورة وهونك كونغ) من جهة، ومن جهة أخرى منح تحرير قطاع الخدمات (البنوك، التأمينات والاتصال) فرص جديدة للاستثمارات الأجنبية، كما فتح إمضاء للمعاهدة الموحدة في 1986 *l'acte Unique* وميثاق ماستريخ للاستثمارات الأمريكية واليابانية وحتى الآسيوية آفاقا جديدة في السوق الأوروبية، دون أن ننسى الاستثمارات القائمة بين الدول الأوروبية نفسها وخاصة وأن الاتحاد الأوروبي جعل من الشركات الأوروبية الصغيرة تصبو إلى بعد أكبر (التوسع داخل أوروبا).

نظرا للأهمية التي باتت تكتسبها هذه الشركات كونها أصبحت من الدعائم الأساسية للمنافسة الدولية والدور الجلي التي باتت تلعبه وتؤمن به مختلف الدول العالم، التي أصبحت تتنافس فيما بينها لتوفير المناخ المناسب لجذب هذه الاستثمارات فهي أصبحت تحظى باستقبال أحسن في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، من خلال سن عدة تشريعات ومنحها عدة امتيازات، أعطى دفعا لهذه الشركات في مختلف دول العالم، وجعلها من القوى المؤثرة في موازين الاقتصاد العالمي الحديث، وسنحاول من خلال ما يلي التعرف على مفهوم هذه الشركات.

ثانيا: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

حسب المؤتمر الذي ضم اقتصاديين وممثلين لكبار رجال الأعمال من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأوروبا واليابان، والذي دعت إلى انعقاده منظمة الإتحاد الأطلسي للولايات المتحدة في مارس من عام 1961، فإن "الاستثمارات الأجنبية المباشرة، أصبحت القناة الرئيسية للعلاقات الاقتصادية الدولية، أما الشركات متعددة الجنسية فهي المعبر الرئيسي عن هذه الظاهرة"¹.

تعددت التعاريف الخاصة بها، واختلاف التسميات التي تطلق عليها ناجم بالأساس عن اختلاف وجهة النظر بخصوصها وحتى بخصوص تعريفها، فبالرغم أنه من المعروف أن الشركات متعددة الجنسيات، هي الشركات التي تزاول نشاطها في أكثر من دولة إلا أنه لم يتفق على إعطائها مفهوم موحد وشامل، إذ أن الاختلاف حول الشركات متعددة الجنسيات يبدأ من التسمية في حد ذاتها فالمختصون اختلفوا في التسميات التي أطلقت على هذه الكيانات، فاستعمل البعض منها للتعبير عن الكيان ككل في حين البعض الآخر لوصف نشاطه الدولي

¹ أ. ميرونوف، الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات، ترجمة علي محمد تقي عبد الحسين، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،



تأكيدا وإثباتا لصفته الدولية، فبالنسبة للشق الأول استعملت المصطلحات التالية: "منظمة"، "مؤسسة"، "شركة". وكذلك "مشروع"، حيث عادة ما يتم الاختلاف حول المصطلحين الأخيرين، وإن أكد بعض الباحثين على صلاحية إطلاق كلا من المصطلحين، لأن مصطلح "المشروع" يتوافق ما تتسم به من ضخامة سواء من حيث رؤوس الأموال أو الخبرات الفنية أو الإمكانيات البشرية، ويتفق مصطلح "شركة" مع الشكل القانوني الذي غالبا ما تفرغ فيه¹، أما الشق الثاني، فقد تم استعمال العديد من المصطلحات للدلالة على نشاطها العالمي من بينها: الشركات عابرة للحدود الوطنية، الشركات العابرة للقارات، الشركات العابرة للقوميات، الشركات متعددة القومية، الشركات الدولية، الشركات الكونية، الشركات العالمية، الشركات الشمولية، الشركات دولية النشاط، شركات الاستثمار الأجنبي المباشر الشركات متعددة الجنسية، الشركات متعددة الجنسية، الشركات متعددة الجنسيات... الخ²، ويرى "ميرونوف" أن أهم الأسباب التي أدت إلى عدم اتفاق الباحثين على مصطلحات محددة في تحليلهم ووصفهم لنشاط هذه الشركات، يتمثل في استخدامهم لمعايير نوعية وكمية متباينة³.

فبالنسبة لهيئة الأمم المتحدة فإن المصطلح الرسمي المعتمد في وثائقها هو "الشركات عبر الوطنية" *Transnational Corporation*، وذلك ابتداء من 1976 في قرارها رقم (3202)⁴، بناء على ما ارتأته لجنة العشرين المشكلة من طرف اللجنة الاقتصادية والاجتماعية في تقريرها الخاص بنشاط هذا النوع من الشركات أن يتم استخدام *Transnational* بدلا من *Multinational* ومصطلح *Corporation* بدلا من مصطلح *Entreprise*⁵ ونشير إلى أن أحد الدراسات الصادرة عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة حول الشركات متعددة الجنسيات وأثرها على عملية التنمية أوردت 21 تعريفا لها⁶.

إلا أن المصطلح الشائع هو مصطلح "الشركات متعددة الجنسيات"، حيث تجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح ذكر أول مرة في مجلة (بزنس ويك) الأمريكية سنة 1963م في دراسة قدمها *E.Lilienthal David* إلى معهد كارينجي للتكنولوجيا في أبريل 1960 تحت نفس العنوان وتم نشرها بعد ذلك بواسطة مؤسسة الموارد والتنمية

¹ غنام شريف محمد، الإفلاس الدولي لمجموعة الشركات متعددة الجنسيات "مسؤولية الشركة الأم الأجنبية عن ديون شركاتها الوليدة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2006، ص4.

² طلعت جواد الحديدي، المركز القانوني الدولي للشركات متعددة الجنسية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص22.

³ أ. ميرونوف، مرجع سابق، ص35.

⁴ طلعت جواد الحديدي، المرجع نفسه، ص27.

⁵ عادل أحمد حشيش، العلاقات الاقتصادية الدولية "دراسة لمظاهر ومشكلات الاقتصاد الدولي المعاصر وفقا للتطورات الطارئة على النظام الاقتصادي العالمي الجديد والمستجدات ذات العلاقة بمعامله النقدية والمالية والتجارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000، ص63.

⁶ محسن شفيق، المشروعات ذو القوميات المتعددة من الناحية القانونية، مطبعة جامعة القاهرة، الكتاب الجامعي، 1998، ص35-36.

حيث استخدمتها المجلة الأسبوعية الأمريكية في تقرير خاص في عددها الصادر بتاريخ 20 أبريل 1963¹، كما أنه المصطلح الشائع استخدامه في الولايات المتحدة الأمريكية التي تعد المصدر الأول لهذه الكيانات والتي تضم عدد كبير منها، على الرغم من أن هذا المصطلح لاقى الكثير من الاعتراض على اعتبار أن الشركات الوليدة مهما تعددت جنسياتها إلا أنها تظل في الجوهر تابعة لجنسية الدولة الأم من حيث الولاء وللمركز الرئيسي من حيث الخضوع والسيطرة²، إلا أنه يتفق الأغلبية على أنه من الناحية الفعلية تقوم هذه الشركات بتأسيس شركات وليدة وتابعة لها في الخارج وفق للأنظمة القانونية السائدة في البلد المضيف، هذا ما يؤدي إلى تعدد واختلاف جنسيات هذه الشركات³.

بالتالي فإن وضع تعريف جامع ومانع للشركات متعددة الجنسيات، هو أمر في غاية الصعوبة نظرا للغموض الذي يكتسي هذا المصطلح ونظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر إليها لهذه الظاهرة حيث أن بعض هذه التعاريف يقدم مقياسا نوعي، أي يجب على الشركة أن تكون متفقة مع متطلبات معينة، كأن تكون الشركة تعمل وتتحكم في أنشطة مولدة لدخل في أكثر من دولة واحدة، ويضع البعض الآخر مقياسا أكثر واقعية. مثل عدد الدول التي تعمل فيها هذه الشركات أو نصيب المبيعات التي تحققها الشركة الأجنبية التابعة إلى غير ذلك، وسنحاول من خلال ما يلي عرض مختلف التعاريف التي أعطيت لهذه الشركات.

مصطلح الشركات متعددة الجنسيات هو تعبير قانوني في الأصل حيث عرفها معهد القانون الدولي سنة 1977 على أنها "المؤسسات التي لها مركز القرار في دول معينة ومراكز النشاط في دول أخرى"⁴، وعرفت في معجم الاقتصاد بأنها: "شركة تنتج وتبيع منتجاتها في عدد من الدول تميزها عن الشركة التي تنتج في بلد واحد وتصدر للأسواق الخارجية"، بالتالي فإن إطلاق صفة متعددة الجنسيات على أي شركة لا بد أن يكون نتيجة لتوفر عدة خصائص معينة تكون القاسم المشترك لمثل هذه الشركات، والخاصية الرئيسية لهذه الشركات هي مزاولة النشاط في دول متعددة حيث تقوم بالعمليات والنشاطات متخطية بذلك الحدود الوطنية⁵، لذا فإن هناك من يعتمد في تعريفه لهذه الشركات على المعيار الجغرافي "الإقليمي"، فحسب أمين لطفي الذي اعتبر إطلاق صفة متعددة الجنسية، يستند إلى توفر بعض المواصفات كمزاولة النشاط في عدة دول مختلفة من خلال امتلاك

¹ محسن شفيق، المرجع نفسه، ص 216.

² هديه عبد الله، وآخرون، العرب... والأزمة الاقتصادية العالمية حوار الشمال والجنوب وأزمة تقسيم العمل الدولي والشركات متعددة الجنسيات، دار الشباب للنشر، مصر، 1986، ص ص 115، 116.

³ نصار محمد عبد الستار، دور القانون الدولي العام في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، دار الفكر الجامعي، مصر، ط 1، 2007، ص 48.

⁴ تونسي بن عامر، أساس المسؤولية الدولية في ضوء القانون الدولي المعاصر، منشورات دحلح، الجزائر، ط 1، ص 303.

⁵ السيد سعيد، الشركات متعددة الجنسيات وأثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الهيئة العامة للقاهرة، مصر، 1978، ص 69.



فروع والقيام بالعمليات لذا قدم لها التعريف التالي¹: "هي عبارة عن شركات تخضع في ملكيتها تحت سيطرة جنسيات متعددة حول العالم، بحيث يتولّى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة أيضا، وتمارس هذه الشركات نشاطاتها المختلفة في البلاد الأجنبية المختلفة، على الرغم من أنّ استراتيجياتها وخططها وسياساتها تكون موجّهة للعمل في دولة معينة فيما تُعرف باسم الدولة الأمّ، ولكن يتجاوز عمل هذه الشركات الحدود الوطنيّة الإقليمية للدولة الأمّ، ويتسع لدولٍ أخرى تُعرفُ باسم الدول المضيفة"، أما توجندات فقد عرفها بأنها: "المشروع الذي ينتج ويبيع منتجاته في أكثر من دولة"²، والاقتصادي الكندي ماثيو يرى بأن "المؤسسات المتعددة الجنسيات هي المؤسسات التي تقوم بعمليات كبيرة ومتشعبة جدا في البلدان الأخرى، وتمتلك طاقات إنتاجية كبيرة وتمارس نشاطها في ستة بلدان على الأقل"³، وهو نفس العدد الذي ركز عليه ريموند فرنون "Vernon" الذي يشترط بلوغ عدد الدول التي تمارس فيها الشركات نشاطاتها ستة دول أجنبية أو أكثر، وكذلك الأمر بالنسبة لمجلة فورتين "Fortune" التي تعتمد في تصنيفاتها للشركات متعددة الجنسيات على الشركات التي لها فروع في أكثر من ستة دول.

لكن هناك من يكتفي لإضفاء طابع التعدد بأكثر من بلد دون تحديد العدد كما عرفها ليفنجستون "Livingstone" بأنها تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة تمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر⁴. وعرفت كذلك بأنها: "كيان اقتصادي له في دولتين أو أكثر شركات وليدة أو فروع تتحكم فيها الشركة الأم بصورة فعالة، وتخطط لكل قراراتها تخطيطاً شاملاً"⁵، أو "الشركات التي لها فرع خارجي أو أكثر من فرع يقوم بنشاط يتجاوز نشاط التسويق" أو هي "الشركات التي تمارس نشاطا إنتاجيا في دولتين أو أكثر، وتعمل من خلال المراكز الرئيسية لها في إحدى تلك الدول وفروعها المنتشرة في الدول الأخرى ولكنها تابعة للمركز الرئيسي"⁶. بالتالي حسب المعيار الجغرافي فإن الشركات متعددة الجنسيات هي الشركات التي تمارس نشاطها الإنتاجي في أكثر من بلد، أي أنها عبارة عن شركة تتمركز في دولة وتسمى هذه الشركة بالشركة الأم ولديها فروع تابعة في بلدان أخرى، أما المعيار الآخر الذي استند عليه المختصون في تعريفاتهم لهذه الشركات هو معيار الحجم، حيث أن هذا المعيار يأخذ بعين الاعتبار رأسمال ورقم الأعمال وكذلك الانتشار الجغرافي ونسب المساهمة في رأسمال والمشاركة وحتى

¹ أمين احمد لطفي، المحاسبة الدولية والشركات المتعددة الجنسيات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص36.

² منى قاسم، الشركات المتعددة الجنسيات وأهميتها في الاقتصاد العالمي، النشرة الاقتصادية، بنك مصر، العدد 1، 1988، ص 53.

³ أ. ميرونوف، مرجع سابق، ص37.

⁴ أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 244.

⁵ بول هيرست وغ ا رهام طومسون، ما العولة: الاقتصاد العالمي وإمكانيات التحكم، ترجمة: فالح عبد الجبار، سلسلة عالم المعرفة، مطابع السياسة، الكويت، 2001، ص18.

⁶ R. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge, New York, U S A, 1982, P3.

عدد العمال، فهناك من يعتبر الشركة متعددة الجنسية عندما يصبح 20% من رأس مالها موظفا في منشآت خارجية لاعتبار أن بلوغها هذا المستوى يحدث تغيرا حاسما في الإدارة من غلبة التوجه الوطني إلى التوجه العالمي، وحسب آخر تنتقل الشركة إلى شركة عالمية عندما يصبح نصيب الفروع الخارجية 35% أو أكثر من القيمة الإجمالية للمبيعات والأرباح، وهناك من يقترح أن تكون الشركة متعددة الجنسية عندما تعادل أعمالها في الخارج من حيث الهيكل والنشاطات لنشاطها في بلدها الأصلي، مع توجه الإدارة إلى توزيع مواردها على الجزأين بغض النظر عن الحدود الوطنية، إلا أنه عادة ما يكون ذلك لصالح بلد مقرها الرئيسي.¹

فعلى سبيل المثال في إحدى تقارير الأمم المتحدة اشترط تجاوز رقم مبيعات الشركة مليون دولار سنويا، أما حسب فرنون فإنها المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار²، أما رولف فإنه يرى بأنها "الشركة التي يجب إن تصل مبيعاتها الخارجية أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية حوالي 25% من إجمالي المبيعات أو العاملين أو الاستثمار"³، بالإضافة إلى معياري الانتشار الجغرافي والحجم فإنه يضاف معيار تنظيم وإدارة الشركة (الاستراتيجية المشتركة) وهذا ما أضافه "ريمون فرنون" (R. Vernon) في تعريفه لها حيث عرفها بأنها: "شركة أم تسيطر على تجمع كبير من المؤسسات في قوميات عديدة، وهي المؤسسة التي تجعل كل تجمع يبدو كما لو أن له مدخلا لمنصب مشترك من الموارد المالية والبشرية ويبدو حساسا لعناصر استراتيجية مشتركة، كذلك فللحجم أيضا أهميته فتجمع من هذا النوع من أقل من 100 مليون دولار من المبيعات، وفوق ذلك فطبيعة نشاطاتها كمجموعة خارج بلادها الأم ذات أهمية، كما أن الشركات المذكورة يجب أن يكون لها قدر معين من الانتشار الجغرافي"⁴، ليرى إبراهيم محسن عجيل بأن: "ما يطلق عليه الشركات متعددة الجنسيات هي شركة قومية تحتل مكانتها أساسا في اقتصاد ومجتمع الدولة الأم، أي لا حكم على كل من الملكية والإدارة، فإدارة الشركات التابعة وإجمال مجموع الشركة تحتكرها الشركة الأم وتحتفظ هذه الأخيرة في يدها بكافة القرارات الأساسية وبمهمة التخطيط والحساب والرقابة وكذلك ملكية المشروعات الأجنبية كاملة في الشركة الأم، إذا أنها صاحبة الاستثمار التي تعمل من خلال شركاتها التابعة لها وفي حال المشروعات المشتركة أي التي تكون فيها ملكية رأس المال مقسومة بين الشركة الأم وفي حالات أخرى تقوم الشركة الأم بالسيطرة على العملية الإدارية والتخطيطية إلى درجة كبيرة، وتطمئن إلى أن المشروع المشترك يندمج في

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 32.

² أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 19.

³ أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 132.

⁴ محمد السيد سعيد، الشركات المتعددة الجنسيات وأثارها الاقتصادية والاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1978، ص 19.



إستراتيجيتها العالمية"¹، ويقول خالد قاسم في كتاب "سياسات العلاقات الاقتصادية الدولية" لمؤلفه جون إدلمان سبيرو "إن الشركة المتعددة الجنسيات هي شركة مع عدد من الشركات الأجنبية التابعة لها، والتي تستطيع أن توصل إنتاج الشركة الأم وتسويقه خارج حدود أي دولة، وهذه الشركات ليست فقط شركات ضخمة باستطاعتها أن تسوق إنتاجها في الخارج، ولكنها شركات صدرت ربطات من رأس المال والتكنولوجيا، والقدرات الإدارية والمهارات التسويقية من أجل القيام بالإنتاج في دولة أجنبية، وفي كثير من الحالات فإن إنتاج هذه الشركات يغطي العالم بأسره مع اختلاف مراحل الإنتاج المتبعة في دول مختلفة والتسويق أيضا على مستوى دولي أحيانا، وبيع البضائع المصنعة في دولة أو دول في جميع أنحاء العالم"²، ويرى الدكتور حسام عيسى بأنها "مجموعة من الشركات الوليدة أو التابعة التي تزاوّل كل منها نشاطاً إنتاجياً في دول مختلفة تتمتع كل منها بالجنسية المختلفة، وتخضع لسيطرة شركة واحدة وهي الشركة الأم، وهي التي تقوم بإدارة الشركات الوليدة كلها في إطار إستراتيجية عالمية موحدة"³، لتعرف كذلك على أنها: "مؤسسة تنتج منتجا أو جزء منه في الخارج، عن طريق الفروع المغروسة في خارج بلد الشركة الأم، يعتبر الإنتاج في الخارج لب عملية تعدد جنسية هذه الشركة، والذي يعتبر نتيجة لاستراتيجية عالمية طويلة المدى، يمكن لها أن تعرف عدة مستويات من التنظيم: جهوية، متعددة الجهات *Multirégionaux* وعالمية، وفي هذه المستوى الأخير تحدث عولمة لاستراتيجياتها، إذ تعتبر كل البلدان بلد واحدا وسوقا واحدا، ويكون تدخلها في آن واحد"⁴، وهناك من عرفها بأنها: "تلك الشركات التي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية وتصنع قراراتها باستقلالية عن المركز بما يتناسب وطبيعة السوق المحلية فهي تضع استراتيجيات مستقلة، وتتخذ القرارات الخاصة بكل فرع من فروعها، مما يشكل مركز مستقل للتكلفة والربحية سواء في صميم المنتج أو التسويق"⁵.

أما على مستوى الهيئات الدولية فقد عرفها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد) بأنها: كيان اقتصادي يزاول النشاط التجاري أو التجارة والإنتاج عبر مختلف القارات في العالم وله في دولتين أو أكثر شركات وليدة أو فروع، تتحكم فيها الشركة الأم بصورة فعالة وتخطط لقراراتها تخطيطاً شاملاً⁶، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية ويتضح ذلك بأن هذه الدولة وتتوسع نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة

¹ إبراهيم محسن عجيل، الشركات متعددة الجنسيات وسيادة الدولة دراسة قانونية - اقتصادية - سياسية مقارنة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية القانون والسياسة، الدنمارك، 2009، ص 113.

² المرجع نفسه، ص 114.

³ حسام الدين عيسى، الشركات المتعددة الجنسيات، مؤسسة العامة للدراسات والنشر المعاصر، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر، ص 16.

⁴ Mucchielli, J.L, *Relation Economiques Internationales*, Coll Les fondamentaux, Ed HACHETTE, 2^{ème} Ed, Paris 1994, P 23.

⁵ علي ظاهر الطفيلي، السياسات الاقتصادية الدولية، مؤسسة دار الكتاب الحديث، 1987، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، ص 164.

⁶ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الاسكوا) الاستعراض السنوي لتطورات مجال العولمة والتكامل الإقليمي نيو يوركن، 2005، ص 2.



هذه الشركات تتمتع بقدرة كبيرة من حرية تحريك ونقل الموارد ومن ثم عناصر الإنتاج من رأسمال والعمل فضلا عن مزايا التقنية أي نقل التكنولوجيا بين مختلف الدول في العالم وانتهت اللجنة الحكومية المكلفة بإعداد مسودة ميثاق سلوك دولي للشركات متعددة الجنسيات في إطار منظمة الأمم المتحدة لوضع تعريف مفاده أن هذه الشركات هي: "تلك الشركات التي تشتمل على كيانات تعمل في دولتين أو أكثر بصرف النظر عن شكلها القانوني ومجال النشاط الذي تعمل فيه، وأن تعمل هذه الكيانات في ظل نظام لاتخاذ قرار يسمح باتخاذ سياسات متجانسة واستراتيجيات مشتركة وارتباط هذه الكيانات فيما بينها عن طريق الملكية أو غيرها من الروابط الأخرى بحيث يمكن لواحدة أو أكثر ممارسة تأثير فعال على أنشطة الكيانات الأخرى وبصفة خاصة المساهمة في المعرفة والموارد والمسؤوليات مع الآخرين"¹، أما مشروع قانون سير الشركات المتعددة الجنسيات لمنظمة الأمم المتحدة لـ 1982 فتعرفها على أنها: "إن الشركة متعددة الجنسيات هي مؤسسة ضخمة مكونة من عدة وحدات اقتصادية تنشط في أكثر من بلدين، مهما كان شكلها القانوني، وباختلاف نظام اتخاذ القرارات فيها (تتخذ القرارات على مستوى مركز واحد أو على مستوى عدة مراكز) والذي يسمح لها برسم سياسات متجانسة وإستراتيجيات موحدة، حيث أن هذه الوحدات (الفروع) مرتبطة فيما بينها برباط الملكية أو غير ذلك، وبشكل تؤثر كل وحدة على نشاط الوحدات الأخرى"².

بالتالي فإن هذه الشركات تعد من أهم الأشكال التي يأخذها الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أنها المسؤولة عن 80 بالمائة من الاستثمارات الأجنبية المباشرة على مستوى العالم ككل³، حيث من الجدير بالذكر أن الأداة الرئيسية لتوسع الشركات متعددة الجنسيات هي تصدير الأموال الخاصة بها في مختلف أنحاء العالم، ومن ثم فإن تصدير رأس المال يعد من أهم الصفات المميزة التي على أساسها تحول الشركات الوطنية إلى شركات دولية لها أنشطة مختلفة في دول متعددة وبتعبير آخر فإن الاستثمارات الأجنبية المباشرة في شكل إقامة فروع ووحدات تابعة والمساهمة في شركات ووحدات إنتاجية في الخارج والسيطرة تعد من أهم الأسباب الرئيسية في تحول الشركة الوطنية إلى شركة دولية"⁴.

¹ محمد عبده سعيد إسماعيل، الشركات المتعددة الجنسيات ومستقبلها في الدول النامية مع الإشارة إلى مصر، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، 1986، ص 33.

² Nor Eddine Benferha, *Les Multinationales et la Mondialisation: perspectives et enjeux pour l'Algérie*, Ed DAHLEB, Alger 1999, P 23.

³ راضي عبد المقصود مهدي حسن النجار، الشركات دولية النشاط "دراسة تطبيقية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2017، ص 21.

⁴ محمد صبيح الاتريبي، الشركات المتعددة الجنسية وسياسات الاستخدام والتكنولوجيا في البلاد العربية، منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي، مصر، 1979، ص 7.



الملاحظ أن هناك مصطلحات مفتاحية متداولة، ترتبط ارتباطا مباشرا بمفهوم الشركات متعددة الجنسيات والتي تتمثل في:

◉ **الدولة الأم:** هي الدولة الأصلية للشركات متعددة الجنسيات، والتي تكون مقر التنظيم المركزي والتي تتحكم في البلدان التابعة.

◉ **الدول المضيفة:** وهي الدول التي توجد بها الفروع التابعة أو الفروع الخارجية للشركة الأم، وكما أشرنا سابقا فإن هناك من يحدد نسبة المشاركة في هذه الدول المضيفة بـ 25% على الأقل، كما أن هذه الدول تعتبر مقرا للفروع الخارجية، وتزاول من خلال هذه الفروع أنشطتها الإنتاجية والتسويقية.

◉ **المركز الرئيسي:** وهي الشركة الرئيسية أو المركز الرئيسي والتي تتموقع في البلد الأم، والتي من خلالها يتم التحكم في الفروع أو الشركات التابعة.

◉ **الشركات التابعة:** وهي الشركات التي يتم إنشاؤها في البلدان المضيفة، وتنشأ هذه الشركات فروعها الخارجية إما عن طريق إنشاء مشاريع جديدة في الدول أو عن طريق الاقتناء أو اندماج مع شركات من دول أخرى.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الشركات متعددة الجنسيات هي عبارة عن كيان اقتصادي كبير الحجم يتعدى نشاطه اختياريا إلى أكثر من دولة، حيث تتمركز الشركة الرئيسية والتي يطلق عليها مصطلح الشركة الأم في البلد الأصلي أو ما يعرف بالبلد الأم، أما المنشآت التابعة أو ما يعرف بالفروع تقع في البلدان المضيفة، حيث أن هاته الأخيرة تعمل وفق خطط سياسية واستراتيجية عالمية تضعها الشركة الأم وتخضع لرقابتها، ولهذه الشركات مزايا وخصائص سنحاول عرضها من خلال ما يلي.

ثالثا: خصائص الشركات متعددة الجنسيات:

تتجلى خصائص الشركات متعددة الجنسيات فيما يلي:

1- **الضخامة (الحجم الكبير والعملاق):** تتميز هذه الشركات بضخامة حجمها وتمثل كيانات اقتصادية عملاقة، ومن المؤشرات التي تدل على هذا، حجم رأس المال وحجم استثماراتها وتنوع إنتاجها وأرقام المبيعات والإيرادات التي تحققها، والشبكات التسويقية التي تملكها، وحجم إنفاقها على البحث والتطوير، فضلا عن هيكلها التنظيمية وكفاءة إدارتها. ولكن أهم مقياس متبع للتعبير عن سمة الضخامة لهذه الكيانات الاقتصادية العملاقة، يتركز في المقياس الخاص برقم المبيعات *Sales Figure* أو ما يطلق عليه "رقم الأعمال"، كذلك يستخدم حجم الإيرادات لنفس الهدف، بالإضافة إلى مقياس القيمة المضافة للشركة وكذلك قيمتها السوقية.

أ- مؤشر كبر الحجم: على اعتبار أنها كيانات عملاقة فلا بد وأنها تمتاز بكبر حجمها، وضخامة حجمها تمنحها عدة مزايا منها:

- ⊙ الدخل في مشاريع ذات تكلفة كبيرة ومخاطر مرتفعة.
- ⊙ السرعة في إدخال التحسينات الدائمة على منتجاتها من حيث (الجودة الشاملة الكلية).
- ⊙ الطابع الاحتكاري الذي يمكنها من السيطرة على السوق العالمي بدرجة تحد من دخول المنافسين.
- ⊙ السيطرة على جزء كبير وهام من حركة التجارة العالمية لا سيما أن ثلثي التجارة العالمية يمر عبر شركاتها وفروعها.

ب- مؤشر رأسمال: على اعتبار الشركات متعددة الجنسيات كيانات ضخمة تقوم بعمليات اقتصادية على مستوى عالمي فإنها تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لذا هذه الشركات تتميز برؤوس أموال كبيرة.

ج- مؤشر حجم المبيعات: كما أشرنا سابقا فإن أهم مقياس هو رقم المبيعات ويعتمد البعض مقياس الإيرادات الإجمالية ويستخدم كذلك مقياس القيمة السوقية للشركة كلها¹ على اعتبارها شركات كبيرة والمتحكمة في النشاطات الاقتصادية والأسواق العالمية فإن حجم مبيعات هذه الشركات كبير، ويمكن إرجاع هذا إلى مساحة السوق الذي تغطيه، وامتدادها الجغرافي خارج الدولة الأم، بما لها من إمكانيات هائلة في التسويق وفروع وشركات تابعة لها في مختلف أنحاء دول العالم، فحسب قائمة فورتشين لسنة 2016² فإن شركة وول مارت هي الشركة المتصدرة عالميا من ناحية المداخيل ب 482130 مليون دولار أمريكي³.

د- القيمة المضافة للشركات: تكون في أغلب الأحيان أكبر من القيمة المضافة للدول (الناتج المحلي الإجمالي)، ونشير إلى أنه تبلغ نسبة ما تملكه أكبر 100 شركة متعددة الجنسيات من الموجودات الأجنبية ما نسبته 11.99% من الموجودات الأجنبية التي تملكها كافة الشركات الأجنبية المنتسبة العاملة في الاقتصاد العالمي والبالغة 21.102 مليار دولار في عام 2000.⁴

2- الانتشار الجغرافي: من الميزات التي تتميز بها الشركات المتعددة الجنسيات هي كبر مساحة السوق التي تغطيها وامتدادها الجغرافي، فهي غالبا ما تنتشر في كافة دول العالم كفروع للشركة الأم وتمتد بنشاطها عبر حدودها الوطنية وفقا لقاعدة الانتشار الجغرافي، خارج الدولة الأم اعتمادا على مبدأ المزايا النسبية ولقد ازداد توجه الشركة المتعددة الجنسيات نحو توزيع قطاعات وحدات الإنتاج على عدد كبير من الدول دون أن يترتب

¹ محمد محيي مسعد، ظاهرة العولمة بين الأوهام والحقائق، مكتب الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 60.

² فورشتين 500 هي قائمة سنوية تقوم بتجميعها ونشرها مجلة فورشتين، المجلة التي تضع ترتيباً لأعلى 500 شركة في العالم، نشرت أول قائمة فورشتين 500 عام 1955 ثم بدأ التعديل فيها إلى يومنا هذا.

³ Fortune Magazine, list of 2016 year, <http://beta.fortune.com/fortune500/list,Consulte> le 01/02/2017.

⁴ سالم أحمد الفرجاني، العولمة والدول النامية من منظور استثماري، دار الكتب الوطنية، طرابلس، 2004، ص 87-88.



على ذلك فقدان هذه الشركات لتبعية وحداتها الخارجية وفروعها للمركز الرئيسي، فقد أظهرت الدراسة التي أجرتها جامعة هارفارد أن كلا من الشركات التي أجريت عليها الدراسة تمارس نشاطها في المتوسط في إحدى عشر دولة، ولبعض الشركات نشاط في نحو مئة دولة¹، إن هذه الشركات تستثمر في معظم دول العالم وخاصة في الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي وسويسرا واليابان نظرا للمناخ الجاذب للاستثمار وارتفاع عائداته وتوافر البنية الأساسية والطاقة الاستيعابية للاقتصاد القومي، ونشير إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر على النطاق العالمي بلغ 560 مليار دولار عام 2003²، حيث تشير التقديرات إلى أن عدد الشركات المتعددة الجنسيات يناهز 65 ألف شركة، وقرابة 850 ألف شركة أجنبية تابعة لها في شتى أنحاء العالم وكانت الدول المتقدمة صناعياً موطناً لنحو 77% من إجمالي الشركات المتعددة الجنسيات في العالم.

3- تركيز الإدارة العليا (الاستراتيجية المشتركة): كما أشرنا سابقا في مفهوم الشركات متعددة الجنسيات فالوجود الحقيقي للشركة في أكثر من دولة ليس بالشرط الكافي لتعدد جنسياتها، بل يجب أن تخضع فروع هذه الشركة لنفس استراتيجية الشركة الأم، أي تكون للشركة ككل استراتيجية موحدة على المستوى العالمي، وتعد الوحدة المميز الأساسي للشركة المتعددة الجنسيات، فهناك وحدة اتخاذ القرارات، وحدة التصرف، وحدة الاستراتيجية، ووحدة الموارد الإنسانية، المادية والفنية فوحدة الاستراتيجية أو الاستراتيجية المشتركة، تعد عنصرا أساسيا في فكرة المشروع المتعدد الجنسيات³، وتعرف هذه الاستراتيجية دائما، بالإشارة إلى العديد من الدول الوطنية، ويتعايش مركز الشركة الأم، المسيطر على إصدار كل القرارات مع الدولة التي تنتمي إليها هذه الأولى في حين تتعايش الشركات المتولدة عنها، مع الدولة المضيفة⁴

فكرة الاستراتيجية المشتركة، تفترض وجود شركة موجهة، تقوم بتحديد الأهداف وتسهر على إنجازها، وتقييم النتائج. وهذه الشركة الموجهة أي الشركة الأم تمارس نوعا من السيطرة على الوحدات المختلفة من أجل تحقيق خطتها الشاملة، ويرجع السبب في تحقق هذه السيطرة، إلى تحديد الاستراتيجية الشاملة للشركة الأم بواسطة جهاز موحد للإدارة أي القيادة العليا، وبالتالي إلى وجود مركز واحد فقط للقيام بإصدار القرار، هذا الأخير يوجد عادة في البلد التي تتبعها الشركة الأم بجنسيتهما، وتخلق الشركة الأم وحدة إصدار القرار في مواجهة الكل المكون للشركة، والمبادرات اللامركزية المحلية الصادرة من فروع الشركة الأم. فالاستراتيجية المشتركة

¹ محمد عبد العزيز عبد الله عبد، مرجع سابق، ص 49.

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، الأسكوا، الاستعراض السنوي للتطورات في مجال العولمة والتكامل الإقليمي، نيويورك، وم.أ، 2005، ص 4.

³ نصيرة بوجمعة سعدي، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، 1992، ص 44.

⁴ Patrizio Mercial, Op Cit, P29.

للشركة الأم ليست إلا مجموع القرارات الصادرة من مركز إصدار القرارات. وهذه العلاقة بين هذا المركز والفروع المنبثقة عنه، تعد إحدى العلامات الأساسية للمشروع المتعدد الجنسيات، فالمركز الرئيسي لهذه الفروع الأجنبية هو وحده الذي يقوم برسم الاستراتيجيات وتقرير المواقع التي يوجه إليها الاستثمار، ويعمل على تحديد أسواق التصدير ورسم برامج الأبحاث لكافة فروع والأسعار التي تفرض للمنتجات بما يحقق الربح الذي ترغبه الإدارة المركزية.¹

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لإدارة الشركات المتعددة الجنسيات، وهو المنهج الملائم الذي يضمن ويؤدي إلى تحقيق ما تهدف إليه الشركة المتعددة الجنسية والتعرف على ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، يكثر استخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات المتعددة الجنسيات وتسعى من خلال ذلك اقتناص الفرص وتكبير العوائد وتحقيق معدلات مرتفعة في المبيعات والأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر، إذ أن التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الأساسية التي تستخدمها وتقوم بها الإدارة الاستراتيجية في تلك الشركات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعد الطريقة الاستراتيجية في غالبية الشركات المتعددة الجنسيات في المراكز الرئيسية ويترتب على ذلك أن قواعد التخصيص ووضع الأهداف الخاصة لكل شركة تابعة يرتبان بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وخدمة استراتيجياتها العالمية.

4- تنوع المنتجات والأنشطة: أصبحت هذه السمة من أهم سمات الشركات متعددة الجنسيات فهي تهدف من خلالها إلى تقليل درجة المخاطرة والخروج من دائرة التخصص وتفادي الخسائر، فقد أكدت الدراسة التي أجرتها جامعة هارفارد أن (187) شركة متعددة الجنسيات تنتج كلا منها في المتوسط (22) منتجا مختلفا ليس لها علاقة فنية فيما بعضها، وعلى الرغم من التنوع فإن هذه الشركات تعمل على التنسيق فيما بينها بما يخدم مصالحها ولا يتعارض مع جل أهدافها في ظل التحول من وفورات الحجم إلى مجال التنوع في النشاط قطاعيا وجغرافيا بما يحقق التكامل والاندماج²، فعلى سبيل المثال فإن شركة جنرال موتور للسيارات نشاطها لا يقتصر بأي حال على السيارات، بل يتعداها ليشمل السكك الحديدية، والبرادات فضلا عن أن إنتاجها من السيارات يشمل عدادا من الأنواع وكل نوع يشمل عدة أصناف، وكذلك هو الأمر بالنسبة لشركة سامسونج التي ولجت العديد من المجالات منها التأمينات والبناء حيث أنها هي التي استفادت من صفقة بناء برج خليفة في دبي.

5- ميزة الاحتكار: ترجع هذه السمة إلى أن هيكل السوق الذي تعمل فيه هذه الشركات، يأخذ في أغلب الأحيان سوق احتكار تام أو احتكار القلة، ومن أهم عوامل نشأته تمتع مجموعة الشركات المكونة له من احتكار التكنولوجيا الحديثة والمهارات الفنية والإدارية ذات الكفاءات العالية والمتخصصة، ويمكن القول أنه هذه المزايا

¹ نصيرة بوجمعة سعدي، المرجع نفسه، ص 45.

² جمعة محمد عامر، قضايا اقتصادية معاصرة، ناس للطباعة والنشر، 2001، القاهرة، مصر، ص 238.



الاحتكارية تتحدد في أربعة مجالات وهي التمويل، والإدارة، والتكنولوجيا، والتسويق، وتنبع المزايا التمويلية من توافر موارد عالية كبيرة لدى الشركة المتعددة الجنسية، وتمكنها من الاقتراض بأفضل الشروط من الأسواق المالية العالمية نظراً لوجود عنصر الثقة في سلامة وقوة مركزها المالي، أما المزايا الإدارية فتتمثل في وجود الهيكل التنظيمي الذي يكون على أعلى مستوى من الكفاءة، ويسمح بتدفق المعلومات وسرعة الاتصالات، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، توافر المزايا الإدارية يتيح لهذه الشركات التمييز والتفوق، لذلك تحرص على وجود وحدات متخصصة وقادرة في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية. وتحصل الشركات على المزايا التقنية، من خلال التطوير التكنولوجي المستمر، للاستجابة لمتطلبات السوق، والحد من دخول منافسين جدد وتقرير وضعها الاحتكاري، فالشركات متعددة الجنسيات تمتاز بامتلاك التكنولوجيا الحديثة على خلفية إنفاقها الكبير على البحث العلمي والتكنولوجي وتطور المنتجات، لاسيما أنها غدت تحطم وتحتكر أنواع متعددة من التقنيات وكذا البحوث العلمية وأسرارها الاستراتيجية حيث أن 58% من البحوث العلمية تتم من خلالها، وتلعب التكنولوجيا دوراً بارزاً في نمو دورها وتدعيم قوتها الاحتكارية بفضل تحطمها في الأخطبوط التكنولوجي والتقني الذي لا تحظى به إلا الدول المتقدمة وشركاتها هذا ما لا يتوفر في الدول النامية، فقد عمل الحجم الاقتصادي الضخم للشركات المتعددة الجنسيات والانتاجات الهائلة التي حققتها على توفير الموارد المالية والخبرة اللازمة للبحوث العلمية والتكنولوجية. ولهذا يلاحظ أن معظم براءات الاختراع والعلامات التجارية هي في حوزة تلك الشركات¹، وفي الحقيقة لا يفيد نظام البراءات العالمي في الوقت الراهن إلا هذه الشركات، لأنه نظام قائم أصلاً لخدمة مصالحها الخاصة. بحيث يتجاهل هذا النظام مصالح شعوب الجنوب التي لا تعتبر تقنياتها التقليدية ومواردها جديرة بحمل عنوان (حقوق الملكية الفكرية). وكثير من محلي الشمال والجنوب يتفقون على القول بأن هذا النظام يريد أن يفرض على الجميع النموذج الغربي للتجديد التكنولوجي، وذلك رغم روحية معاهدة باريس سنة 1983 وأهدافها المعادية للاحتكار²، ولا شك أن امتلاك هذا التقدم التكنولوجي على كافة المنافسين ما هو إلا سلاح لفرض سيطرتها عليهم، حيث تلجأ هذه الشركات إلى الاتفاقات الخاصة بمنح واستخدام البراءات، والتي غالباً ما تتضمن ضغوطاً اقتصادية وتجارية على المؤسسات والشركات الوطنية بما يعيق حرية التصرف ويحد من استخدام وتطوير التكنولوجيا المستوردة ولذلك تحرص هذه الشركات على التجديد والابتكار وتحسين الإنتاجية وتطويرها وزيادتها وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة. وتأتي المزايا التسويقية للشركات المتعددة الجنسيات من خلال الشبكات التوزيعية والتسويقية، التي تعمل على توفير

¹ محمد عبد العزيز عبد الله عبد، مرجع سابق، ص 52.

² محمد العربي بوقره، ترجمة د. فهمية شرف الدين، العلم ضد العالم الثالث، الشركات المتعددة الجنسيات وأوهام التطور، دار الغاربي، بيروت،

لبنان، ط1، 1999، ص53

منتجاتها بحالة جيدة في الوقت المناسب. إن هذه الشركات تهتم بأبحاث السوق والتركيز على أساليب الترويج والدعاية والإعلان لمنتجاتها لضمان طلب متزايد ومستمر عليها¹، بالإضافة إلى الفروع والمراكز المنتشرة عبر العالم.

6- تعبئة الكفاءات: بالإضافة إلى المميزات السابقة للشركات المتعددة الجنسيات هناك مميزات أخرى تتميز بها وهي تعبئة الكفاءات والتفوق التكنولوجي تعد الشركات المتعددة الجنسيات مصدرا أساسياً لنقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية، وذلك من خلال التدريب وتوفير العمالة المتخصصة الأمر الذي يسهم في تضيق الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والنامية²، لا تتقيد الشركة المتعددة الجنسيات بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين فيها حتى في أعلى المستويات التنفيذية، وعلى سبيل المثال ينتمي أعضاء مجلس إدارة ABB الثمانية إلى خمس جنسيات، فلا تفضل للسويديين وللسويديين، وكفاءة الأداء رهن بكفاءة العاملين بالمعنى الواسع (الذي يضم أيضا النفوذ السياسي على الحكومات في بعض الحالات).

رابعاً: أنماط الشركات متعددة الجنسيات:

يمكن القول أن هنالك العديد من الأنماط لشركات متعددة الجنسيات، فقد حاول الباحثين مثل بيرلامتار دانينج، فرنون وليفنجستون تصنيف هذه الشركات كلا حسب وجهة نظره، وسنحاول من خلال ما يلي عرض بعض هذه التصنيفات:

1- أنماط الشركات المتعددة الجنسيات حسب بيرلامتار (*perlmutter*): قدم بيرلامتار (*perlmutter*) محاولة لتصنيف أنماط الشركات المتعددة الجنسيات والتي يمكن عرضها كما يلي³:

أ- النمط المركزي وحيد الجنسية (*Ethnocentric Enterprise*): يصف هذا النمط الشركات متعددة الجنسيات بأنها وحيدة الجنسية، أي وطنية في الأساس ولكنها تملك فروعاً في دول وأسواق أخرى، ويتم رسم سياساتها واتخاذ جميع القرارات الرئيسية في المركز الرئيسي، أي في الدولة الأم في ظل هذا النمط تكون الشركة وحيدة الجنسية (أي وطنية) أساساً، ولكنها تمتلك فروعاً إنتاجية في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية، ويتم اتخاذ جميع القرارات الرئيسية في المركز الرئيسي للشركة بالدولة الأم، حيث يتضمن هذا النمط عمليات وأنشطة تأخذ طابعاً عالمياً متنوعاً وهذا لإدارة وتوجيه القيادة الاستراتيجية للمنظمة في البلد الأصلي ولكن مع تفويض محدود لسلطة اتخاذ القرارات في الفروع التابعة لها وراء البحار، فالميزة الجوهرية لهذا النمط هو أن كل

¹ عمر الفاروق، مطالعة حول الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا، مجلة التعاون الصناعي في الخليج، العربي، العدد 86، أكتوبر 2001، ص 187.

² عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص 29.

³ أبو قحف عبد السلام، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مرجع سابق، ص 25.



القرارات الرئيسية بالإضافة إلى مهام إدارة العمليات تخضع لسلطة الإدارة التنفيذية العليا والتي تقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي العالمي، لكن ما يعاب على هذا النمط (النمط المركزي) وحيد الجنسية لا تتوافر لديه القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في الدول المضيفة¹، وبمعنى آخر، أن الشركة المتعددة الجنسيات تحاول بالدرجة الأولى فرض معاييرها الثقافية والاقتصادية والسلوكية المعمول بها بالدولة الأم في الدولة المضيفة دون النظر إلى الفروق أو التباين في متغيرات البيئة وظروفها بين الدولتين.

ب- النمط اللامركزي (*Polycentric Enterprise*): والذي يتصف بدرجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في جميع فروع الشركة في الخارج، وفي هذا النمط يمكن أن تتعدد الجنسيات المالكة للشركة في الخارج، كما في هذا النمط يمكن أن تتعدد الجنسيات المالكة للشركة، بالمقارنة بالنمط الأول، نجد أنه في هذا النمط توجد درجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في فروع الشركة بالخارج كما أنه من المحتمل أن تقل درجة رقابة الشركة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية كما أن هذا النمط تتعدد فيه الجنسيات المالكة للشركة، أما نقطة الضعف الرئيسية في النمط اللامركزي، فتتمثل في صعوبة المراقبة الشاملة على الفروع سواء كانت رقابة على الانجاز أو الممارسات الإدارية في كل فرع.

ج- النمط الجغرافي (*Geocentric Enterprise*): فيتميز بالتكامل والانتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم، حيث تتصف الشركات بكبر الحجم وتوافر الموارد المادية والبشرية والفنية أما من ناحية جوانب الضعف التي تشوب الأنماط السابقة، لكن تآثر النمط الجغرافي في الشركات المتعددة الجنسيات بخصائص البيئة الثقافية في الدولة الأم وبصفة خاصة في المراحل المضيفة تعتبر إحدى جوانب الضعف الخاصة بهذا النمط من الشركات.

2- أنماط الشركات المتعددة الجنسيات حسب دانينج: كمحاولة أخرى لتصنيف الشركات المتعددة الجنسيات يرى دانينج أن هذا النوع من الشركات يمكن تصنيفه إلى الأنواع التالية:²

أ- الشركات الصناعية المتعددة الجنسيات: يعتبر هذا النوع من الشركات أكثر الأنواع أهمية حيث يحقق أو يسعى إلى تحقيق درجة عالية من التكامل في النشاط والتكامل الراسي والأمامي (نحو السوق أو المستهلك أو العملاء)، والتكامل الراسي الخلفي (نحو المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج والتسويق وغيرهما)، أي أن هذا النوع يعتبر موجهًا بكل من السوق والتكلفة في وقت واحد، يضاف إلى ما سبق أن الشركات الصناعية المتعددة

¹ دحماني سامية، دور استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 06، الجزائر، 2015، ص 95.

² أبو قحف عبد السلام، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مرجع سابق، ص 25.

الجنسيات تحقق درجة عالية أيضا من التكامل الأفقي، وفي هذا النوع من التكامل نجد أن الشركات تقوم بممارسة أو انجاز نشاط معين (أو إنتاج سلعة محددة) في مختلف دول العالم، مثال ذلك قيام شركة جنرال موتور بعملية تجميع السيارات في أكثر من دولة أجنبية وشركة (كرايزل Chrysler) وأي بي ام (IBM) للكومبيوتر، فكل هذه الشركات تقوم بأداء نفس العملية الإنتاجية في أكثر من دولة أجنبية.¹

ب- الشركات التجارية المتعددة الجنسيات: هذا النوع من الشركات نجد فيه أن الشركة المعنية لها مركز إنتاجي واحد حيث تعتمد عليه اعتمادا كبيرا أو كليا في التصدير المباشر للأسواق الأجنبية، وفي هذا الخصوص يرى ليفنجستون أن هذا النوع من الشركات لا يعتبر شركات متعددة الجنسيات في حالة عدم امتلاك الشركة فروعاً لتسويق منتجاتها في الدول أو الأسواق الأجنبية.

ج- الشركات المتعددة الملكية: ويظهر هذا النوع من الشركات إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي، أو نمو إحدى الشركات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات أخرى دولية أو اندماجها مع بعض الشركات في بعض الدول المضيفة.

3- أنماط الشركات المتعددة الجنسيات حسب فرنون وليفنجستون: قدم فرنون وليفنجستون تصنيفا ثالثا للشركات المتعددة الجنسيات، ويرتكز التصنيف على ثلاثة محاور رئيسية هي درجة التكامل وطبيعة النشاط، ونوع التكنولوجيا، ومن واقع هذه المحاور تم تصنيف هذه الشركات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:²

أ- المجموعة الأولى: تحتوي على شكل الشركات المتعددة الجنسيات المتكاملة رأسيا، حيث يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الإستخراجية والصناعية.

ب- المجموعة الثانية: تشمل الشركات المتعددة الجنسيات المتكاملة أفقيا، ومنها يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع ولكنه أقل حساسية من الناحية السياسية بالمقارنة بالصناعات الاستخراجية كالبتترول مثلا، ومن أمثلة الصناعات ذات مستوى التكنولوجيا المرتفعة والأقل حساسية أو قابلية للتأميم من قبل الدولة المضيفة، إنتاج المشروبات الغازية والمنظفات الصناعية والأغذية، ومع ذلك فهناك بعض أنواع التكنولوجيا التي تنتهي لهذه المجموعة يتم نقلها إلى الدول المضيفة قد تتصف بالتخلف أو انخفاض مستواها عن ذلك المستخدم أو المطبق في الدول المتقدمة، (الدول الأم للشركات المتعددة الجنسيات).

المجموعة الثالثة: وهي تنطوي أساسا على الشركات المتعددة الجنسيات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة خصوصا النامية، ففي هذه المجموعة تقوم الشركات بإنشاء فروع لإنتاج احد السلع التي

¹ أبو قحف عبد السلام، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، ط2، 2003، ص 144.

² أبو قحف عبد السلام، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مرجع سابق، ص 28.

تدهور الطلب عليها (لأسباب ترجع إلى تقادم التكنولوجيا أو تشبع السوق المحلي أو ظهور سلعة بديلة لها في السوق الوطني... الخ) في إحدى الدول النامية¹، فمن بين الأسباب التي تجبر هذه الشركات إلى نقل نشاطها الإنتاجي إلى الدول النامية- بغض النظر عن مستوى التكنولوجيا الذي تم نقله- ارتفاع نفقات الإنتاج في الدول الأم (أجور العمال، المواد الخام... الخ)، وبالتالي فهي تستخدم الدول النامية (حيث تنخفض فيها تكاليف الإنتاج) كمراكز إنتاجية بغرض التصدير إلى الأسواق العالمية الأخرى بما فيها أحيانا الدولة الأم حيث يكون سعر البيع منخفض نسبيا بالتالي تستطيع الشركة غزو هذه الأسواق على أساس المنافسة السعرية.

أما استنادا لمعيار الملكية فبالإضافة إلى الأشكال التقليدية التي يمكن أن تتخذها الشركات متعددة الجنسيات والتي تطرقنا إليه من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر (المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي، والمشارك بين طرف محلي وأجنبي) هناك بعض الأشكال والتي تعرف بالأشكال المستحدثة ومنها ما يلي²:

© اتفاقيات تراخيص الإنتاج : هي اتفاقيات تتم بين طرفين الأول مالك الترخيص (الشركة الأم) والثاني (مشتري هذا الترخيص)، وتنص هذه الاتفاقية على أن يسمح للطرف الثاني استخدام التقنية الخاصة بالطرف الأول لفترة زمنية محدودة وبشروط معينة وذلك مقابل ريع نقدي محدد، وتكون هذه التقنية ابتكار مسجل أو علامة تجارية أو معرفة فنية في حالة تقنية سرية ليس لها براءة اختراع أو مزيج من كل هذه الأشكال³. ويمكن التحديد في العقد بالسماح للشركة المنتفعة باستخدام كل التحسينات في التقنية محل العقد، وأيضا الاستفادة بالمساعدة التقنية والفنية الإضافية من الشركة الأم، وأحيانا تلتزم الشركة الأم بتكوين مهارات محلية وتدريب عمالة، ويحقق نظام الترخيص مزايا هائلة للشركات دولية النشاط باعتبارها أكبر مستودع لحقوق التجديد التقني في العالم.

© عقود تسليم المفتاح: طبقا لهذه العقود تتولى الشركة دولية النشاط القيام بالمهام المتعلقة بإنشاء وتصميم وتشغيل ما يحتفظ بملكيتها في إطار محلي، وتشمل هذه المهام توفير المعرفة الفنية والتصميمات الأساسية والعمليات المناسبة، وإمداده أيضا بالمعدات كاملة التشييد والتركيب واختبار التشغيل حتى مرحلة بدء الإنتاج⁴. وتتميز عقود تسليم المفتاح بعدم المخاطرة برأس مال كبير في البلاد التي تتميز بعدم الاستقرار،

¹ محمد الغزالي، الاستثمار الأجنبي المباشر- تعريف وقضايا- المعهد العربي للتخطيط، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، الكويت، السنة الثالثة، 2004، ص 14.

² راضي عبد المقصود مهدي حسن النجار، الشركات دولية النشاط "دراسة تطبيقية"، مرجع سابق، ص 22.

³ منار علي محسن مصطفى، دور الشركات عابرة القوميات بين المحيط الاجتماعي والتقسيم الدولي للعمل، دراسة للحالة المصرية (1970-1990)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص 14.

⁴ محمد السيد سعيد، الشركات المتعددة الجنسية في الوطن العربي، بحث مقدم إلى المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الحلقة النقاشية السنوية الثامنة (العرب والازمة الاقتصادية العالمية)، في ديسمبر 1984-أفريل 1985، دار الشباب للنشر، مصر، 1986، ص 45.

ويقع الجزء الأكبر من هذه العقود في يد الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية ذات الأعمال الدولية، ويعد الوطن العربي من أكثر المناطق في العالم استغراقا في عقود تسليم المفتاح، كما أن هناك نوعا متطورا لهذه العقود يسمى بعقود تسليم المنتج وعقود تسليم السوق.

◎ عقود الإدارة: تقوم الشركة دولية النشاط من خلال هذه العقود بتقديم الخدمات الفنية اللازمة للمشروع المحلي في مجال الإدارة أو مجال الإدارة وجوانب أخرى، وقد تكون هذه العقود جزءا من خطة إنشاء وتنمية مشروع أو لاحقة لها، وتشتمل هذه العقود عادة على توكيل المالك للشركة دولية النشاط في حق اتخاذ القرارات في مجال الإدارة والملكية والتخطيط وبناء التنظيم والاستخدام والإدارة الفنية والحسابات وإدارة الإنتاج إضافة إلى التسويق، ويكون ذلك في مقابل نقدي كبير يحدد على إجمالي هذه الخدمات، أو يفصل تبعا لكل خدمة، ويستخدم هذا النوع من العقود بصورة واسعة في الكثير من البلاد العربية، ويشيع استخدامه في مجال الفنادق والسياحة والبتترول.¹

◎ عقود التصنيع والتعاقد الدولي من الباطن: تتم هذه العقود بين طرفين الأول شركة دولية النشاط (الشركة الأم)، والثاني إحدى الشركات (المقاول من الباطن) بالدول المضيفة حيث يقوم الطرف الثاني بإنتاج وتصنيع سلعة معينة نيابة عن الطرف الأول، وتكون عادة طويلة الأجل، ويتحكم الطرف الأول، في إدارة وتنسيق عمليات المشروع وأنشطة مختلفة، وقد يمد الطرف الأول الطرف الثاني بالمواد الخام وجميع مستلزمات الإنتاج اللازمة لها²، والبيانات المتوافرة عن التعاقد الدولي من الباطن بيانات محدودة ويشير Friedman إلى أن شركة فورد الأمريكية لصناعة السيارات تشتري 50 بالمئة من قيمة مكونات السيارة من الخارج وتصل هذه النسبة في صناعة السيارات في اليابان إلى 45 بالمئة وفي الولايات المتحدة تتراوح بين 25-40 بالمئة، وتجدر الإشارة إلى أن عقود التعاقد الدولي من الباطن تعود إلى صناعة السيارات في الولاية المتحدة الأمريكية منذ العقد الثاني من العقد العشرين.

◎ عقود الخدمات في مجال النفط والتعدين: وفقا لهذه العقود تقوم الشركة دولية النشاط بدور المنفذ والمسؤول عن خدمات الاستكشاف والتنقيب عن النفط والتعدين، ويكون التنفيذ الفني وإدارة بعض أو كل عمليات الاستكشاف والتنقيب تحت سيطرة المؤسسات الوطنية الموجود بها النفط أو التعدين وتحت إدارته العليا، وفي حالة نجاح هذه الشركات في اكتشاف المناجم النفطية أو المعدنية تقوم بالاستغلال والإنتاج بالتعاون مع الشركاء الوطنيين وتسترد الشركة دولية النشاط مصاريف وتكاليف الاستكشاف من قبل الشركة الوطنية

¹ راضي عبد المقصود مهدي حسن النجار، مرجع سابق، ص 27.

² منال محمد الحسانين عفان، أثر الشركات متعددة الجنسية على التوظيف والأجور على القطاع الصناعي المصري-دراسة تطبيقية-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، مصر، 1998 ص ص 28-29.



الشرطة المضيفة مقابل الحصول على حصة معينة من المنتج بعد استكشافه كما يطلق على هذا النوع من العقود بعقود المشاركة في الإنتاج.

© عقود الاستشارات الهندسية ودراسات الجدوى: يعتمد هذا النوع من العقود على المعرفة التقنية الغير

نمطية وغير المجسدة في آلات ومعدات التي ترتبط بصفة الاحتكارات، حيث لا تحصل الشركة في حالة هذه المهارات على براءة الاختراع أو علامات تجارية، وإنما تعتمد في قدرتها على القيام بالدراسات الحقلية في بيئة معينة وتصميم المنشآت الهندسية والتوصية بإجراءات أخرى¹، ومن الجدير بالذكر أن انتشار مكاتب الاستشارات الهندسية ودراسات الجدوى تعرف انتشار عالمي كبير.

© عقود التوريد: تتولى شركة دولية النشاط توريد أدوات وآلات وقطع غيار المشروعات في البلد المضيف.

كما هناك من أعطى تصنيف للشركات متعددة الجنسيات وذلك وفق وجهة نظر الدولة المصدرة والتي سنقوم عرضها من خلال ما يلي:

أ- الاستثمار الأفقي: تكون فروع الشركات في هذا النوع من الاستثمار مستقلة عن الشركة الأم، وتنحصر العلاقة فقط في عنصر الملكية لوسائل الإنتاج، والتحويل التكنولوجي والتمويل وعادة ما يحدث هذا النوع من الاستثمارات بين الدول ذات المستوى المماثل من النمو، وتتحدد شروط قيام هذا النوع من الاستثمارات كما يرى ماركوسان (Markusen) أربعة عوامل رئيسية:²

© القدرة على تحقيق أو الوصول إلى اقتصاديات الحجم؛

© الاستفادة من تكاليف الإنشاء المنخفضة؛

© أن يكون سوق الدولة المضيفة لهذا النوع من الاستثمار كبير الحجم؛

© أن تكون تكاليف النقل والعوائق الجمركية مرتفعة، تحول دون قيام عمليات التصدير إلى الأسواق المستهدفة.

كما يعتبر هذا النوع من الاستثمارات تعويضا عن التجارة لوجود العوائق الجمركية، وهذا النمط يمكن ملاحظته بوضوح في حالة صناعة السيارات اليابانية التي قامت بإنشاء فروع إنتاجية لها في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب السياسة الحمائية المتخذة من جانب الولايات المتحدة الأمريكية على استيراد السيارات اليابانية

¹ منار علي محسن مصطفى، مرجع سابق، ص 28.

² حسان خضر، مرجع سابق، ص 6.

وكأسلوب لتجنب الحواجز الجمركية.¹

ب- الاستثمار العمودي: في هذا النوع من الاستثمارات، يتخصص كل فرع من فروع الشركات الأجنبية بإنتاج جزء كمنتج نهائي، أو من العمليات الإنتاجية مثل التجميع، أو صناعة المكونات يتخصص الفرع في عمليات التسويق، إضافة إلى ذلك، فإن الإنتاج الذي تقوم به فروع الشركات الأجنبية في الاستثمار العمودي عادة ما يكون موجه للتصدير لخدمة أسواق البلد الأصلي (غير الأسواق المحلية).

تهدف الشركة من خلال تبنيها لهذا النوع من الاستثمارات إلى تحسين وضعها التنافسي في قطاع النشاط الذي تعمل فيه أمام الشركات المنافسة المتواجدة في البلد الأم أو في الخارج من خلال استغلال العمالة الرخيصة. كما تتركز فروع هذه الشركات في القطاعات التقليدية ذات الكثافة في العمل (مثل صناعة النسيج، والملابس، واللعب، والأحذية). وهي أقل تمركزا في القطاعات ذات التكنولوجيا العالية (مثل صناعة أشباه الموصلات في آسيا مثلا). كما أنها توسعت لتشمل قطاع الخدمات.

من أمثلة هذا النوع من الاستثمارات، تلك الموجودة في مقاطعة بنغالور (*Bangalor*) بالهند، والتي تعد الوجهة المفضلة لكثير من الشركات العملاقة في صناعة البرمجيات حيث قامت بإنشاء مراكز بحث، ومخابر. حسب تقديرات المكتب الدولي "Gartner" فإن الهند لوحدها تستقطب ما نسبته 55% من مجموع المبيعات المحققة في هذا القطاع والمقدرة بـ 19 مليار دولار، وتفيد رابطة الأعمال الهندية لصناعة البرمجيات (*Nasscom*) بأن هناك من بين كل أربعة شركات من الشركات عبر الوطنية، شركة تتعاقد على تنفيذ عمليات إنتاج البرمجيات في الهند، ومن الواضح أن الهند هي المستفيدة الرئيسية من تزايد عمليات نقل مواقع الخدمات. ففي عام 2001 بلغ مجموع إيرادات هذا البلد من خدمات تكنولوجيا المعلومات 10 ملايين دولار.²

¹ Markusen, J.R, *Foreign Direct Investment As A Catalyst For Industrial Development*. Eroupean Economic Review (London 1999) Vol.43, P335.

² رابطة الأعمال الهندية لصناعة البرمجيات على الموقع الشبكي www.nasscom.org/newsline/، تاريخ الاطلاع 2019/02/01.



المحور السادس:

سياسات و إستراتيجيات الشركات الدولية

الأهداف التعليمية

- ◉ التعرف على سياسات الشركات الدولية ؛
- ◉ تسليط الضوء على الأساليب المتبعة من طرف الشركات الدولية؛
- ◉ الإحاطة باستراتيجيات الشركات الدولية .

المحور السادس: سياسات واستراتيجيات الشركات الدولية

قبل التطرق إلى استراتيجيات الشركة الدولية لا بد من تمييزها عن السياسات التي تتبعها هذه الشركات، لأنه إذا اعتبرنا بأن السياسات ترمي إلى أهداف وأن الأهداف هي النتائج والمخرجات المنشودة فإن الإستراتيجية ما هي إلا كيفية تحقيق تلك المخرجات من خلال وضع خطة طويلة المدى، وذلك استجابة للظروف المتغيرة في بيئة المال والأعمال .

أولاً: سياسات الشركات الدولية

غالباً ما تسعى الفروع إلى تعظيم أرباح الشركة الأم باعتبارها مركز الإدارة، فسياسات الربحية التي تتبعها هذه الأخيرة تتضمن مختلف التدابير والإجراءات والمتمثلة أساساً في سياسات التخطيط، الاستثمار، الملكية، التسويق، والتمويل. وعموماً، تتمثل سياسات الشركات المتعددة الجنسية فيما يلي:

1- سياسة التخطيط : يعد التخطيط من أهم الأدوات الداخلية للإدارة، لا سيما أنه يعمل على تسهيل عملية اتخاذ القرار، ويمكن من خلاله الوقوف على أقصى كفاءة في تشغيل موارد الشركة حتى لا تقع فريسة للظروف المتغيرة في المستقبل، والتخطيط يعد حقيقة تستند إلى المعلومات والبيانات المتوفرة أو بقدر تحقيق هذا الشرط يكون الاقتصاد مخططاً، والتخطيط من عناصر الإدارة، وهو الوظيفة التي تتضمن ما يجب عمله مقدماً، وهو عملية ذهنية تقوم في الغالب على التفكير الخلاق والتنبؤ الذي يتناسب مع الأهداف التي يجب الوصول إليها ويختلف التخطيط باختلاف النظم المطبقة من دولة لأخرى، ويتوقف نجاح وجود الخطة على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المرجوة، في القطاع المراد التخطيط له، ولذا فإنه يعد أول خطوة من خطوات النشاط الرقابي، وتقسم عناصر الخطة إلى ثلاثة عناصر هي¹:

- الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه؛
 - الوسائل التي تتخذ لتحقيق هذا الهدف؛
 - الفترة الزمنية التي يمكن تحقيق الهدف من خلالها.
- تعدد الأهداف التي يسعى التخطيط لتفعيلها وهي:
- زيادة معدل النمو الاقتصادي؛
 - عدالة التوزيع للدخل القومي؛
 - تحقيق التوازن القطاعي والإقليمي؛
 - تحقيق الاستقرار في المستوى العام للأسعار؛

¹ حازم البيلاوي، التغيير من أجل الاستقرار، مكتبة الأسرة، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 75-77.

- التوظيف الكامل للموارد الاقتصادية الخاصة بالمجتمع.

التخطيط في الشركات يجب أن يكون له أولويات ومتطلبات وشمول وكفاءة شرط أن يتم من أعلى إلى أسفل والتخطيط في ظل الاقتصاد الرأسمالي الذي تقوم عليه الشركات يقوم به جهاز السوق، ويذهب الخبراء إلى أن التخطيط الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسيات يعد العنصر الاستراتيجي الذي يمكن من خلاله النظر للمستقبل شرط وجود التخطيط الفاعل، لا سيما أن التخطيط يعد من أصعب الأمور التي تواجه المؤسسات في الأجل الطويل إذا ما افتقد أثره، والتخطيط معني في الأجل القصير بالريح وفي الأجل الطويل النمو والاستمرارية في السوق، ففي سبيل تحقيق الأهداف الخاصة بالشركة الأم تسعى الشركة الأم دوما لنقل عملياتها من دولة لأخرى كي تستفيد من اختلاف الأسعار ورخص العمالة وتدنى مستوى الأجور وتوافر المواد الخام، نظرا لأن الشركة الأم غالبا ما تواجه صعوبات عديدة مما يجعلها تلعب على الاختلافات القائمة والمتباينة في مستويات النمو والتقدم الاقتصادي التقني بين الدول المختلفة ولصالح مصالحها واستغلالها كافة الامتيازات والإعفاءات والتباين إلى أقصى حد ممكن من خلال التخطيط بين الفروع لتحقيق أقصى كفاءة في تشغيل الموارد من خلال الأخذ بمبدأ الحيطة والحذر أمام التغيرات العالمية في ظل العولمة.

يمكن القول أن هناك ثلاثة أنواع من التخطيط نصنفها وفق المعيار الزمني كما يلي:¹

- **تخطيط قصير الأجل:** عبارة عن خطة تفصيلية للشركة ولفروعها، ومنه تستمد الميزانية السنوية والقرارات السنوية الواجب إصدارها.
- **تخطيط متوسط الأجل:** ويحدد السياسة الإنتاجية والوظيفية والجغرافية وكيفية توزيع الموارد، كما يحدد الأهداف الأكثر تفصيلا للشركة ولفروعها، ويستغرق أجله حوالي 5 سنوات.
- **تخطيط طويل الأجل:** ويتضمن تعريف للاتجاهات الأساسية والنوعية للشركة وأساليب تحقيقها، ويتمثل في سياسات الاستثمار الإقليمي والإنتاجي وقرارات المنافسة وغزو الأسواق.²

2- **سياسة الاستثمار:** تقوم الشركة بتحديد تقديراتها لحجم الاستثمار المخصص للبلد المضيف مع رسم سياسة خاصة به، حيث ترتبط هذه الأخيرة بأهداف الشركة وتفتح لها ميدانا جديدا للنشاط (سواء على المستوى الإنتاجي أو الجغرافي)³، كما يتضمن قرار الاستثمار إنفاقا من ميزانية الشركة في المدى المتوسط، أما الخطط السنوية فيتم تفصيلها، لذلك تقوم الشركة بتحديد تقديراتها لحجم الاستثمار المخصص للبلد

¹ عميروش محند شلغوم، مرجع سابق، ص 118.

² الجوزي جميلة، دحماني سامية، دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المسارعة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد: 06، 2015، ص 99.

³ المرجع نفسه، ص 100.

المضيف مع رسم سياسة خاصة به، تعتمد الشركة قبل أن تتخذ قرارها على مناخ الاستثمار، الذي يساعد على دراسة أفضل البدائل الاستثمارية لتحقيق أفضل العوائد وإعادة الامتلاك الكامل للمؤسسات وامتلاك نسب السيطرة على الأسهم في ظل الامتلاك الكامل أو المشاريع المشتركة أو التكاملات الإستراتيجية¹، وقد تتخذ الشركات متعددة الجنسيات قراراتها الاستثمارية في خضم التعرف على المناخ العام والقوانين الحاكمة في الدول المضيفة، وخاصة سلوك هذه الحكومات ما بين الماضي والحاضر وتتبع السوابق التاريخية ودراسة مدى ملائمة المناخ الاستثماري وعناصره، خاصة الاستقرار السياسي والنظم الحكومية والاستقرار النقدي ومعدل التضخم وقيود الاستثمار والتدخل الحكومي في الاقتصاد وحجم الحوافز الضريبية، ويتعدد مناخ الاستثمار وفقا لإستراتيجية الشركات كالآتي:²

◉ مناخ استثماري مناسب للغاية.

◉ مناخ استثماري متواضع.

◉ مناخ استثماري ردي.

◉ مناخ استثماري غير صالح (معادي).

3- سياسة التمويل : تقوم الشركة بإعداد سياسة التمويل في المركز الرئيسي قصد تمويل مختلف عملياتها، ومن مصادر تمويل الشركة لعملياتها نجد:³

◉ التمويل المحلي: وذلك من خلال الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية المحلية لاعتباره الأرخص عموما، ويساهم في تفادي مخاطر التضخم وهبوط قيمة العملة وتذبذبها.

◉ التمويل الأجنبي: وتأخذ الشركة بعين الاعتبار درجة تطور أسواق النقد ورأس المال، واستقرار العملة ومستويات التضخم، والقيود الحكومية على تحويل العوائد... الخ.

◉ مصادر أخرى: قيام الشركة بإصدار الأسهم والسندات، وهذا لا يتم إلا إذا توفرت أسواق مالية متطورة نسبيا.

كما أن العلاقة الأساسية التي تربط الشركة الأم بفروعها في إطار سياسة التمويل هي تحديد الموازنة،

والذي يتم على مراحل:⁴

¹ شرف الدين أحمد، المعوقات القانونية للاستثمار- تشخيص الحالة المصرية-. ندوة حول التنسيق الضريبي لتنمية الاستثمارات العربية، مجموعة أعمال ندوة الأمانة الدول العربية لجامعة الدول العربية، مصر، 1995، ص 287.

² إبراهيم الأخرس، مرجع سابق، ص ص 80-81.

³ الجوزي جميلة، دحماني سامية، مرجع سابق، ص 100.

⁴ Ghertman Michel , Op cit.,P64.



- ◉ ففي بداية الأمر، تقوم الإدارة العامة للفرع الأجنبي بتحديد مشروع موازنة وفق تقديراته المتعلقة بالنفقات، المبيعات وهوامش الربح.
- ◉ وفي مرحلة ثانية، يتم فحص هذا المشروع من طرف الإدارة العامة للمجموعة، وذلك بمراعاة أهداف كل فرع.
- ◉ في مرحلة ثالثة، بعد قبول جميع موازنات الفروع، تقوم الإدارة العامة للشركة الأم بإعداد موازنتها الشاملة على الصعيد العالمي.
- ◉ بعد ذلك تقوم الفروع بتحرير وإرسال قرارات حول نشاطها إلى الشركة الأم بصفة منتظمة، حيث تقوم هذه الأخيرة بفحص وإعادة النظر وتفسير الانحرافات المسجلة وذلك مقارنة بالموازنة الابتدائية المسطرة.
- 4- سياسة الملكية والسيطرة: يقصد بسياسة الملكية (صيغة أو طبيعة الملكية) درجة السيطرة على الشركات التابعة خلال المساهمة في رأس مالها، فقد يكون المشروع مملوكا بالكامل، أو مشتركا مع شركات محلية أو أجنبية، أو مع حكومة البلد المضيف، وهنا نميز حالتين:
 - الملكية الكاملة: قد تبحث الشركة عن مشروع محلي قائم بالفعل إما لشرائه أو الاستحواذ عليه، ومن مزايا هذا النوع من الملكية سرعة الحصول على تسهيلات إنتاجية، وإنشاء مركز تنافسي في ذلك البلد.
 - الملكية المشتركة: يقوم الطرف المحلي بتقديم مساهمات معتبرة للشركة كالمواد الأولية وإمكانيات التسويق، ومن مزايا هذا النوع: تمويل كافي للمشروع من قبل الشركة، مع تقليل مخاطر انخفاض العملة والتضخم.
 أما سياسة السيطرة: فنقصد بها إقامة الشركات المتعددة الجنسية لسلطة مركزية شديدة في المركز الرئيسي على الشركات التابعة التي تخضعها بدرجات متزايدة إلى تلك السلطة.¹
- 5- سياسة التسويق: يقصد بها تحديد الفرص العالمية للشركة في التسويق والتوزيع، وذلك بتحديد المزيج التسويقي المناسب من خلال تحديد نصيب كل فرع من الأسواق ومن العائدات²، وتضع الشركة متعددة الجنسيات برامجها التسويقية على أساس خطة سنوية مرنة تراعي ظروف وأوضاع السوق العالمية المتغيرة والمتطلبات والقدرات الإنتاجية والتنافسية لها.

¹ الجوزي جميلة، دحماني سامية، مرجع سابق، ص 101.

² المرجع نفسه، ص 102.

ثانيا: أساليب السيطرة للشركات الدولية:

أضحت الشركات الدولية تلعب دور هام في موازين الاقتصاد العالمي، فهي باتت المتحكم الرئيسي في الاقتصاد العالمي وسنحاول من خلال ما يلي عرض مختلف الأساليب التي تعتمد عليها هذه الشركات للسيطرة.

أ- الأساليب الاقتصادية: إن الشركات متعددة الجنسيات تستخدم عدة أساليب للتحكم في الاقتصاد العالمي أهمها:¹

⊙ الاندماج: يعد الاندماج من أكثر الأساليب أهمية التي تستخدمها الشركات متعددة الجنسيات وذلك لزيادة قوتها، والواقع أن الاندماج الداخلي هو أحد الأدوات القانونية التي تستخدمها تلك الشركات للقضاء على منافسها في الدول المضيفة.

⊙ إستراتيجية التحكم في التجارة: تتمتع الدول الرأسمالية المتقدمة صناعيا بالسيطرة على صادراتها خاصة في الدول النامية بشكل عام من خلال إما تحكمها في التجارة العالمية للمواد الأولية وخاصة الخامات المعدنية عن طريق التحكم في العمليات الاستخراجية، وإما التسويقية كالصادرات الصناعية للدول المتقدمة صناعيا تتحكم فيها الشركات متعددة الجنسيات سواء بتصنيعها مباشرة أو من خلال العمليات التسويقية لها.

⊙ السيطرة على عملية التصنيع والتكنولوجيا: للشركات متعددة الجنسيات مصلحة مؤكدة في تبعية الدول النامية لها في عملية التصنيع، لأن نمو الصناعات في تلك الدول يحد من مبيعات الشركات في أسواقها، ولذلك فإن الشركات تتردد في مد الدول النامية بالتقنية ورأس المال الذي يمكنها من استغلال مواردها بنفسها، ويؤدي تركيز الدول النامية على الصناعات الاستخراجية التي تخدم أغراض التصدير إلى حرمان نفسها من القيمة المضافة الناتجة من تصنيع المواد الخام، وفي الوقت نفسه فإنها تضطر إلى استيراد السلع المصنعة بما يتضمن ذلك من تحملها لتكاليف التصنيع كالنقل والأرباح المستقطعة في كل مراحل الإنتاج.

ب- الأساليب السياسية: تضع الشركات متعددة الجنسيات عدة أدوات للعمل داخل فروع شركاتها خاصة في الدول النامية، فالأساليب التي تتبعها في المحيط المجتمعي والسياسي الذي تتواجد فيه تتمثل في:²

⊙ استخدام أداة القيم الديمقراطية: تقوم الشركات متعددة الجنسيات على تبني الأفراد القيم الديمقراطية خاصة قيمتي الحرية والمشاركة، إذ ينقسم المجتمع إلى قوى اجتماعية وسياسية بعضها يكون مؤيد ويدعم تلك الشركات وترتبط مصالحه بمصالحها، والبعض الآخر يعارضها ومن الطبيعي أن تقوم الشركات متعددة الجنسيات بتدعيم القسم الأول من المجتمع والقوى السياسية.

⊙ علاقتها مع المجتمع المدني: تتجلى أهم علاقة الشركات متعددة الجنسيات مع المجتمع المدني من خلال:

¹ سيف هشام، صباح الفخري، ش.م.ج وأبعادها السياسية والاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010، ص 21.

² رضا محمد هلال، مرجع سابق، ص 4.



- إنشاء علاقات وثيقة مع العديد من الفئات المحلية، التي يمكن تثقيفها سياسيا واقتصاديا بنقل السياسة الديمقراطية كالقيم الاقتصادية التي تحكم عمل هذه الشركات في دول العالم الثالث وتستخدم هذه الشركات عدة أساليب لتحقيق ذلك؛
 - تقديم المساعدات المالية للأحزاب والمؤسسات السياسية في هذه الدول؛
 - استخدام هذه الشركات أداة تقديم المنح والهبات والتبرعات للأحزاب والمؤسسات السياسية انطلاقا من تجربة هذه الشركات.
 - ◎ استخدام أساليب لفرض سياستها: تعمل هذه الشركات بالتواطؤ مع حكوماتها على استخدام عدة أساليب رافضة لسياسة الدولة المضيفة أهمها:
 - مطالبة هذه الشركات لحكومتها باتخاذ إجراءات ذات صبغة سياسية واقتصادية للضغط على حكومات الدول التي تعمل فيها لخدمة مصالحها الخاصة؛
 - رفضها قبول تطبيق القانون الداخلي المتعلق بالتعويض في حالة التأميم؛
 - عرقلة جهود الدولة المتخلفة لاستغلال ثرواتها من أجل ممارسة السيطرة على مواردها؛
 - مخالفة الشركات متعددة الجنسيات لتشريعات الدول التي تعمل فيها كمخالفة قوانين الاستثمار الأجنبي كالسياسة الضريبية والتجارية المتعلقة بالعمل وسياسة الأسعار.
 - ج- الأساليب الثقافية: لتطوير صناعاتها والعمل على التكامل والتنسيق في هذا المجال، عمدت هذه الشركات على عدة أساليب لتحقيق استقرارها داخل الدولة المضيفة عامة ودول العالم الثالث خاصة، من بين هذه الأساليب نذكر:¹
 - ◎ الاعتناء بمرتكزات التنمية البشرية من تدريب وتعليم وتأهيل لمواكبة التكنولوجيا الحديثة والاهتمام بمراكز البحث والتطوير وهذا ما جعلها تتحكم في اقتصاد العالم؛
 - ◎ تحفيز الكوادر من خلال توظيفهم في الشركة الأم أو شركات في الدول المتقدمة وما يسمى بهجرة الأدمغة؛
 - ◎ استخدامها لوسائل الاتصال كشبكة الإنترنت وتقديم عروض مغرية لمشاريعها.
- بعدها تعرفنا على سياسات وأساليب الشركات متعددة الجنسيات، سنحاول عرض أهم الاستراتيجيات التي تتبناها.

¹ رضا محمد هلال، المرجع نفسه، ص 6.

ثالثا: إستراتيجيات الشركات الدولية

كما أشرنا سابقا فإن أهم ما يميز الشركات متعددة الجنسيات أنها تعتمد على جنسية عالمية مشتركة مع الفروع التابعة لها، ومن خلال ما يلي سنحاول عرض أهم الاستراتيجيات التي تتبناها هذه الشركات.

1- مفهوم استراتيجيات الشركات الدولية: مصطلح إستراتيجية هو مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية *stratagos*، حيث كان استخدامها في المجال العسكري ومعناها فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية، إلا أنه تم تبنيها من طرف علماء الاقتصاد حيث تم صياغة لها عدة تعاريف نذكر منها: عرفها *Mecarthy* على أنها "تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التي توفيق بين موارد المنظمة وأهدافها عند مستوى إمكانية تحقيق الربح"، أما "جوليك وجاوش" *Guleck And Jauch* فيعرفانها على أنها "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة"، بالتالي يمكن القول أن إستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات هي خطة عمل شاملة على مستوى الشركة والفروع التابعة لها وهي توضع بواسطة الشركة الأم، لتمثل معايير تسترشد بها الفروع التابعة لها في الدول المضيفة المختلفة يحددون على أساسها بناء توجهاتهم و يصنعون قراراتهم الرامية إلى بلوغ الأهداف المخططة، وتبني الشركات متعددة الجنسيات استراتيجياتها بناء على تحديد نقاط القوة والضعف بها، تجدر الإشارة أن وصف الإستراتيجية التي تنتهجها الشركات متعددة الجنسيات بأنها شاملة، حيث يعنى بها عملية وضع وإدماج مخططات بعيدة المدى، تنفيذها ومراقبتها قصد تمكين الشركة من خلال الأداء السليم لأسواقها الداخلية والاستجابة السريعة للظروف البيئية، من خلال مركز تنافسي قوي يمكنها من تحقيق جملة أهدافها المرتقبة، كما يرى آخرون أنها تمثل الأساليب المستخدمة من طرف الشركة متعددة الجنسيات في سبيل تحقيق أهدافها على المدى الطويل، مستعينة بأوجه الاختلافات القائمة على مستويات النمو والتقدم التكنولوجي والاقتصادي بين الدول المختلفة لصالحها، فضلا عن استغلال الاختلافات الأخرى في النظم التشريعية والمالية والضريبية والنقدية لتحقيق هدفها الاستراتيجي النهائي وهو زيادة أرباح الشركة الأم¹، كما توصف استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات على أنها "عملية وضع وإدماج مخططات شاملة بعيدة المدى، وتنفيذها ومراقبتها، قصد تمكين الشركة من خلال الأداء السليم لأسواقها الداخلية والاستجابة السريعة لمختلف التغيرات البيئية، من احتلال مركز تنافسي قوي يمكنها من تحقيق أهدافها المرتقبة"².

¹ كاظم الركباني، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص21.

² كمال مرداوي، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المتخلفة- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،

بالتالي يمكن القول أن إستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات هي "تلك الأساليب التي تستخدمها الشركة قصد تحقيق أهدافها على المدى الطويل والمتمثلة أساسا في تحقيق أقصى الأرباح وتحسين موقعها في الأسواق وتنمية رقم أعمالها"¹. وسنحاول من خلال ما يلي عرض أهم الاستراتيجيات التي تتبناها الشركات متعددة الجنسيات.

2- أهم استراتيجيات الشركات الدولية: كما أشرنا سابقا فالمتغيرات الداخلية والخارجية تملّي بضرورة تغيير استراتيجيات الشركة، وذلك لأن بمرور الوقت تصبح صياغة الإستراتيجية عملية مستمرة ومتغير، عليه سنحاول من خلال ما يلي عرض أهم استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات:²

أ- إستراتيجية التكامل: يعد التكامل الاقتصادي من أكثر الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الشركات متعددة الجنسيات، فهو يساعدها في تعزيز قوتها وتجنبها للمخاطر ويتحقق التكامل من خلال:

⊙ إستراتيجية التكامل الأفقي: وتركز فيها الشركة على نشاط تجاري واحد أو المنافسة في صناعة واحدة.
⊙ إستراتيجية التكامل الرأسي: يتم من خلال توسيع نطاق عمل الشركة تشمل قنوات التزويد وقنوات التوزيع، وعادة ما ينتج كل عضو في الهيكل (منتج أو خدمة) وتجمع معا لخدمة أو إشباع حاجة مشتركة ويتفرع هذا النوع من الاستراتيجيات إلى نوعين هما:

⊙ إستراتيجية التكامل الرأسي الخلفي: تقوم الشركة متعددة الجنسيات بتكوين شركات تابعة لها تنتج بعض المدخلات المستخدمة في إنتاج منتجاتها، والهدف هو ضمان استقرار توريد المدخلات واتساق واستمرار جودة المنتج النهائي (ففي حالة صناعة السيارات مثلا تقوم الشركة الأم بإنشاء شركات وفروع تابعة لها تتولى مهمة إنتاج إطارات الزجاج والصفائح المعدنية).

⊙ إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي: تقوم الشركة الأم بتكوين شركات تابعة لتسويق وتوزيع منتجاتها لعملائها بنفسها ويمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تعتمد على التكامل الرأسي الخلفي والتكامل الرأسي الأمامي في نفس الوقت وهي حالة الشركات المتخصصة في الطيران إذ تمثل التكامل الخلفي في تموين الوجبات الغذائية أما التكامل الأمامي فيتمثل في إنشاء وكالات السفر.

ب- إستراتيجية التنوع: تمثل هذه الإستراتيجية التحرك نحو العمل في نشاطات تجارية إضافية أخرى ليس لها علاقة بمجال النشاط الرئيسي الأصلي للشركة.

¹ عمار زودة، محددات قرار الاستثمار الأجنبي المباشر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص54.

² الجوزي جميلة، حماني سامية، مرجع سابق، ص102.

ج- إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية: باعتبار الشركات المتعددة الجنسيات كيانات اقتصادية عملاقة ذات الأنشطة الاستثمارية الواسعة التي تحققها دوليا، تحاول تعزيز قدراتها التنافسية في السوق لذلك تقوم بإبرام اتفاقيات تعاون مع بعض منافسيها الدوليين لتحقيق مصالح مشتركة في إطار ما يعرف باسم التحالفات الإستراتيجية التي يمكن تعريفها بأنها: "التحالف الذي يتحقق بين وحدتين على الأقل التي تقرر العمل سويا في مشروع مشترك"، كما تصنف التحالفات الإستراتيجية وفق ما يلي:¹

- حسب الأفق الزمني: قصير، متوسطة وطويلة؛
- حسب المخاطر السياسية: محدودة، متوسطة وكبيرة؛
- حسب النشاط: صناعي، زراعي، تجاري ومالي؛
- حسب الأهمية النسبية: استراتيجي، تشغيلي وتقليدي؛
- حسب الجهة: حكومي، خاص ومشارك؛
- حسب النطاق: عالمي، دولي، ثنائي ومتعدد.

كما قد تكون هذه التحالفات الاستراتيجية تحالفات تكنولوجية أو تسويقية إنتاجية مثلا:

التحالف بين مؤسسة *Toyota* اليابانية ومؤسسة *General Motors* الأمريكية لإقامة مشروعاً مشتركاً لصناعة 200 ألف سيارة، وبذلك تستفيد الشركة الأمريكية من الخبرة اليابانية في صناعة السيارات في حين تستفيد اليابان من فرصة اقتحام السوق الأمريكية، وتزامن إبرام هذا التحالف في وقت تزايدت فيه القيود المفروضة على الواردات الأمريكية من السيارات اليابانية²، أضف إلى ذلك التحالف الاستراتيجي في مجال البحوث-التطوير والمتعلق ببحوث الحاسوب والمعلومات والاتصالات بين شركات أوروبية وهي: *BULL* الفرنسية و *Siemens* الألمانية و *Tcl* البريطانية، وعليه تتوزع أنواع التحالفات الاستراتيجية حسب المواصفات وفق الجدول التالي:³

الجدول (1-6): مواصفات التحالفات الإستراتيجية العالمية

نوع التحالف	مواصفاته
تنمية التكنولوجيا	◎ بغرض خفض التكاليف وتغطية المخاطر المرتبة بتطوير التكنولوجيا الجديدة؛
	◎ انفصال التكنولوجيا وتحويلها من القياديين إلى التابعين؛
	◎ مثال الاستثمار في البحوث التطوير
	◎ هدف تطوير الصناعات التحويلية وفعاليات الإنتاج عن طريق الحجم الاقتصادي

¹ الجوزي جميلة، حماني سامية، مرجع سابق، ص 102.

² غول فرحات، التحالفات الإستراتيجية العالمية أداة للتنافس في القرن الـ21، في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 23، المجلد 03، جامعة الجزائر 03، 2011، ص 47.

³ الجوزي جميلة، حماني سامية، مرجع سابق، ص 110.



الإنتاج والعمليات	وتطبيق اقتصاديات التشغيل وتبادل الخبرات
التسويق والمبيعات والخدمات	◎ التعاون في تكاليف التسويق والتخزين والتوزيع وفق ظروف كل دولة.
داخل الدولة أو بين الدول	◎ بمعنى التحالفات المحلية والتحالفات بين الدول
درجة الشراكة	◎ تجديد نوع الأنشطة الواحدة في القوة المقترح الاشتراك في تنفيذها وفق المزايا التنافسية وعلى أساس الشركات ذات الخصائص والضعف.

المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك، للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 32.

تؤدي التحالفات الاقتصادية إلى تحقيق العديد من المزايا منها:¹

- المزايا المطلقة: وهي التي تتوقف على توافر عوامل اقتصادية نادرة كالكنولوجيا العالية والمواد الخام النادرة والعمالة المبتكرة، والموقع الاستراتيجي وتوافر الطاقة.
 - المزايا النسبية: التي تتوافر لدى أطراف التحالف.
 - المزايا التنافسية وتتمثل في: - توافر موارد بشرية ماهرة، - إضافة قيمة جديدة للمنتج، - خلق معدلات أداة جديدة، - إضافة قيم جديدة للمنتج، - الانتقال من الأحادية إلى التنوع.
- يوجد العديد من الشركات التي سعت لإقامة مصانعها خارج حدودها الوطنية تحقيقا لواحدة أو أكثر من تلك المزايا المذكورة، ونذكر منها على سبيل المثال:
- تصنيع السيارة المرسيدس وفوكس الألمانية في الصين للاستفادة من المزايا والمكونات المحلية الصينية المتوفرة والمنخفضة التكاليف من حيث الأجور والعمالة، كما هو في ألمانيا.
 - تصنيع أجزاء من السيارات الأمريكية في الصين والتسويق في الشرق الأوسط.
 - تصنيع التليفون الياباني Sony في الصين.
 - تصنيع أجزاء الكمبيوتر والتكنولوجيا العالية الخاصة بالشركات الهندية في الصين.
- د- إستراتيجية الاندماج والاستحواذ: يعني الاندماج اتفاق شركتين أو أكثر على تكوين شركة جديدة، أما الاستحواذ فيعني شراء شركة أخرى تدار بأسلوب جديد، يتم ذلك بغرض التوسع في الإنتاج أو التسويق (تكامل أفقي) أو بغرض جمع أكثر من عمليتين متتاليتين في الإنتاج أو التسويق (تكامل رأسي)، ويؤدي التكامل والاندماج الاقتصادي إلى إلغاء بعض صور التمييز، بالإضافة إلى أنه يعد صورة من صور التعاون الدولي والإقليمي، إذا كان التكامل يعني إلغاء بعض صور التمييز فإن التعاون يعني تقليل التمييز، ولما كان التكامل والاندماج مفيد في تكوين الاتحادات الجمركية فإن التنافس والصراع حتما مضر في ظل عدم قدرة أي اقتصاد على تحقيق

¹ ميشيل تشوسو دويسكي، عولمة الفقر، ترجمة محمد سمير، إصدارات سطور، مصر، 2000، ص 208.

الاكتفاء الذاتي في ظل الانعزالية والانغلاق، ويعد الاندماج بين الشركات وفروعها التابعة والمنتسبة بالمعنى القانوني هو فناء شركة أو أكثر بانتقال ذمم الشركات المالية التي فنيت، فسياسة الاندماج تعد أداة قانونية تستخدمها الشركات للقضاء على منافسيها، ولاندماج مزايا عديدة من حيث الإطار القانوني والاقتصادي والضريبي، ويتم الاندماج عبر طريقتين¹:

أ- الاندماج بطريقة الابتلاع أو الضم وهذا النوع الأكثر شيوعا.

ب- الاندماج بطريقة المزج عن طريق إنشاء شركة جديدة تنصهر فيها ذمم الشركات، ولقد كان لاندماج الشركات متعددة الجنسيات الكبرى ظهور الشركات العملاقة التي يغلب على عملها وعملياتها التعاقد من الباطن لمراحل العمليات الفنية والإنتاجية.

هـ- إستراتيجية التكتل والاحتكار: من إستراتيجية الشركات في الدول المضيفة التكتلات والاحتكارات، ويظهر الاحتكار نتيجة اتحاد عدد من الشركات لتوجيه الأسعار واقتسام السوق أو الأسواق والحصول على أعلى الأرباح، وفي مطلع الألفية الجديدة، غدت التكتلات والاحتكارات بين الشركات تسيطر على السوق في معظم بلدان العالم، وغالبا ما يتمخض عن الاحتكارات أثارا اقتصادية ظاهرة أو مستترة على المستوى الداخلي أو الإقليمي أو المستوى الكوني، والاحتكار غالبا ما يتحكم في العرض وبالتالي السعر، ولكن المحتكر لا يمكن أن يتحكم في الطلب أو حجم الاستهلاك، ومن أنواع الاحتكارات²: الاحتكار المطلق؛ احتكار القلة؛ والمنافسة الاحتكارية.

إذا كان من أهم خصائص الرأسمالية الجميع بين المتضادين (المنافسة والاحتكار)، ومن ثم فإن سيطرة الاحتكارات الحديثة لا تلغى المنافسة في الوقت الذي تمثل الاحتكارات قمة الهرم الاقتصادي للرأسمالية المتعولمة في الوقت الذي تؤدي الاحتكارات إلى:

- ◉ تقليل حجم المنافسة؛
- ◉ خفض الإنتاج؛
- ◉ الصراع الحاد على خلفية المزاومة وعدم التنافس.

إلا أن سياسة الأسعار الاحتكارية لا تدوم طويلا. ولا يتحقق الطابع الاحتكاري أو شبه الاحتكاري (احتكار القلة) والذي يعني خضوع السوق لسيطرة عدد قليل من البائعين، إلا من خلال توافر التركيز الرأسمالي المتمثل في ازدياد حجم المشروعات الكبيرة على حساب المشروعات الصغيرة التي غالبا ما تختفي تدريجيا من السوق بفعل عجزها عن الصمود والمنافسة، ولقد استطاعت الشركات الاحتكارية اختراق أسواق الدول النامية،

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص 33.

² أحمد مصطفى عفيفي، الاحتكار، مكتبة وهبة للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 14.



وأصبحت المشروعات المتعددة المحتركة هي الوحدات الأساسية المؤثرة في إعادة هيكلة الاقتصاد الرأسمالي المعاصر وهي القوة المحركة للتداول والمستفيد الأول منه، وبالتحالف بين هذه المشروعات العملاقة أمكن قيام نظام رأسمالي جديد قائم على احتكار القلة من خلال التحالفات الإستراتيجية العملاقة، والذي غدى يتحكم في الإنتاج الدولي وتقسيم العمل والتحكم في الأخطبوط التكنولوجي أو الشبكة العنكبوتية¹، ويوجد هناك ما يعرف بالاتحادات الاحتكارية ومن أبرز أشكال هذه الاتحادات:²

- أ- الكارتل: اتحاد مجموعة من الشركات في نوع أو فرع من فروع الصناعة المتجانسة الواحدة شرط الاتفاق على البيع بسعر واحد داخل السوق.
- ب- السانديكات: اتفاق عدد من المشروعات الإنتاجية من النوع الواحد في ظل تخلي جميعهم عن استقلالية التجارية، شرط أن يسلم كل منهم منتجاته إلى الاتحاد كي يقوم ببيعها وتصريفها.
- ج- الرست: يقوم على اتحاد لتوحيد الملكية والإدارة في مشروعات عائدها لفرع أو عدة فروع صناعية نزول وتذوب فيه استقلالية المشروع نهائيا في مجال التجارة والإنتاج، مقابل الحصول على عدد من الأسهم للمشاركين بما يقلل التكاليف وزيادة الإنتاج والأرباح وتقليل درجة المخاطرة.
- د- الكونسرسیوم: اتحاد مجموعة من المشروعات العاملة في فرع من الفروع الاقتصادية في ظل تمتع الفروع والشركات باستقلالها، ويمكن سيطرة عائلة على مجموعة من الشركات مثال شركة فيات الإيطالية.
- 7- استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر أو المشترك: تتمثل هذه الاستراتيجية أعلى درجات المخاطرة عند دخول السوق الدولية، حيث يفضل الاستثمار الأجنبي المباشر المشروعات الإنتاجية المملوكة بالكامل من خلال:

- ⊙ شراء شركات قائمة تملك خالص.
- ⊙ تكوين فروع جديدة لها في بلد أجنبي.
- ⊙ تصدير سلع وخدمات تنتجها الشركة في البلد الأم.
- ⊙ الاستثمار في المناطق الحرة.
- ⊙ القيام بإنتاج أجنبي خارج البلد الأم.
- ⊙ الاستثمار في مشروعات البناء والتشغيل والتمويل والتصميم.

للاستثمار في مشروعات الاستثمار المشترك والذي يتمثل في مشاركة المخاطر، وهذا النوع يعد اتفاق بين شركتين لمشاركة المخاطر أحدهما محلية والأخرى متعددة الجنسية.

¹ مصطفى كامل السعيد، الشركات متعددة الجنسيات في الوطن العربي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1998، ص ص 7-10.

² إبراهيم الأخرس، مرجع سابق، ص 89.

8- استراتيجيات الاتفاقيات التعاقدية: يمكن من خلالها منح الدولة المضيفة عددا من العقود، والمتمثلة في: أ- عقود التراخيص مقابل الالتزام بدفع مبالغ مادية وهي تتخذ أشكالاً¹:

⊙ حق استخدام الاسم التجاري.

⊙ حق استخدام العلامة التجارية.

⊙ حق المعرفة واستخدام.

⊙ حق استخدام براءة الاختراع.

ب- عقود التصنيع: من خلال منح الشركة متعددة الجنسيات شركة أجنبية أو شركة محلية الحق في تصنيع منتج خاص بها أو المساعدة الفنية في تصنيعه مقابل تعاقدات مادية متفق عليها.

ج- عقود الامتياز: والتي بمقتضاها يتم منح شركة أجنبية شركة محلية حق الامتياز لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة مقابل الحصول على حق مالي.

د- عقود الإدارة: والتي من خلالها إعطاء الشركة الأجنبية الحق في إدارة أحد المشروعات في دولة خارجية كإدارة الفنادق أو العمليات مقابل حق مالي تحصل عليه الشركة المديرة.

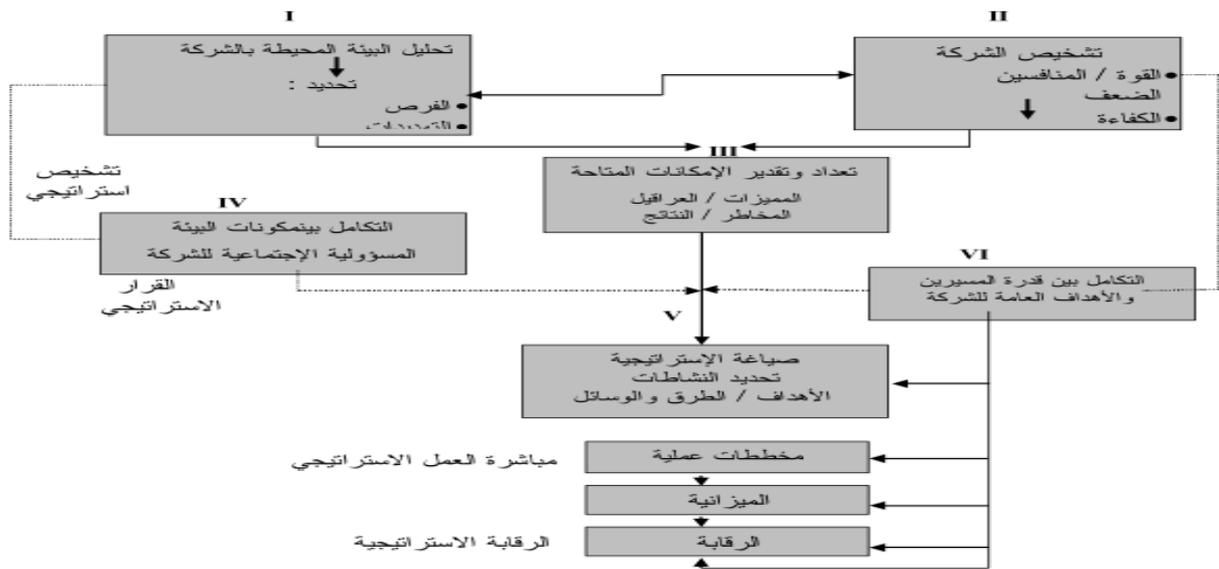
هـ- عقود تسليم مفتاح: وفيه تلتزم الشركات متعددة الجنسية بإنشاء مشروع كامل متكامل إلى حين التسليم على التشغيل.

ثالثا: سيرورة استراتيجيات الشركات الدولية

يسمح تحديد الإستراتيجية بالإبقاء على الميزات التنافسية للشركة في محيط يتسم بالتقلب، ويمكن تفسير المسعى الاستراتيجي للشركة من خلال عدة خيارات الناتجة عن مرحلة التحليل أو التشخيص، حيث يتم تحديد الإستراتيجية العامة للاستثمار بناء على هذه الخيارات الخاصة بالشركة بوضع خطة شاملة وبتحديد الأهداف، ويمكن تصور سيرورة الإستراتيجية للشركة الأم وفق المخطط الموالي:

¹ أبو قحف عبد السلام، السياسة والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مرجع سابق، ص ص 30-31.

الشكل (1-6): سيرورة استراتيجية الشركات متعددة الجنسيات



Source: Pasco – Berho (CORINE), *Marketing International*, Dunod, France, 2002, P 23.

- 1- التشخيص الاستراتيجي: يعني التشخيص الاستراتيجي في مجال تسيير المؤسسات عملية تحليل المحيط من طرف المراكز الموجودة على مستوى المؤسسة من خلال تحليل بيئة المؤسسة، ومن ثم تتاح إمكانية تجميع كل البيانات لدى إدارتها، وعليه يتخذ القرار الاستثماري الذي يدعى أيضا قرارا استراتيجيا. عادة ما تقوم المؤسسة ببناء استراتيجيات انطلاقا من عملية التشخيص الاستراتيجي للمحيط، والذي يرتكز بدوره على نظام المعلومات للمؤسسة الذي توليه الأهمية البالغة، إذا ساعدها على الحصول على المعلومات التي تجعلها أقرب من المحيط الخارجي وأقدر على تحليل بيئة المشروع الاستثماري.
- 2- صياغة الإستراتيجية: بعد أن يتم التشخيص الاستراتيجي يتم صياغة الإستراتيجية، والتي تختلف من شركة إلى أخرى حسب الوضع البيئي والأهداف المرجو بلوغها.
- 3- اتخاذ القرار: بعد تحديد وصياغة الإستراتيجية التي تتبناها الشركة، تأتي مرحلة اتخاذ القرار، ويعتبر القرار عنصرا ذو أهمية بالغة في الحكم على مدى قدرة الشركة في تسيير مختلف مواردها وتكاليفها بشكل دقيق وعقلاني، إذ يتعلق القرار باستراتيجية الشركة على المدى الطويل بمعنى أنه متعلق بمستقبلها من خلال دراسة نقاط القوة والضعف ومقابلتها بالفرص والتهديدات التي يملها المحيط الذي تعيش فيه، لذلك ينبغي على الشركة أن تسعى إلى خلق واستغلال الإمكانيات الجديدة من أجل توسيع حجمها وضمان استمراريتها وصمودها أمام منافسيها، في حين تتمثل القرارات في المدى القصير في تلك القرارات التكتيكية التي تدرج في إطار الهيكل كافة الإمكانيات المتاحة والمتوفرة لدى الشركة.¹

¹ الجوزي جميلة، دحماني سامية، مرجع سابق، ص 105.

4- الرقابة الإستراتيجية: هي عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وتركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجه التنظيمي وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية من أجل التأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة واتساقها مع عمليات التنفيذ¹، بالإضافة إلى التأكد من أن الفروع يتوافقون ويتناسقون مع إستراتيجية الشركة الأم.

ثانيا: العوامل المؤثرة في استراتيجيات الشركات الدولية

كما أشرنا سابقا فإن صياغة الإستراتيجية من طرف الشركات متعددة الجنسيات، تتأثر بعدة عوامل

منها:

1- العوامل الاقتصادية: تتمثل العوامل الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات فيما يلي:

أ- اقتصاديات ووفرات الحجم التي تفسح للشركات مجالات التخصص، والإنتاج على نطاق واسع وبأقل تكلفة؛

ب- اقتصاديات الخبرة التي ترتبط بمستوى التطور الحاصل في طرق وأساليب الإنتاج وتصميم المنتجات وفق المواصفات المناسبة والتكاليف الاقتصادية المطلوبة؛

ج- اقتصاديات الموقع التي تعبر عن مجموع الخصائص الاقتصادية المميزة لمختلف المواقع والأسواق الدولية؛

د- التكنولوجيا من حيث تأثيرها المباشر على أساليب الإنتاج وحجم المشاريع المحققة إضافة إلى ارتباطها بنشاط البحوث والتطوير؛

هـ- وجود المنافسة ومدى حدتها وطبيعة الأطراف المشاركة فيها، والآليات المستعملة للظهور والتفوق.

2- العوامل السياسية: تتعلق العوامل السياسية بمجموع المتغيرات الحكومية، المؤثرة على منحى وتوجهات إستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات، ودواعي تعديلها وفق متطلبات الدول المضيفة، ويتوقف تأثير العوامل السياسية في التوجه الاستراتيجي للشركة، على مدى قوة كل من الطرفين في التفاوض بين الشركة الأجنبية والدولة المضيفة، وهذا التفاوض يتوقف على مدى توفر الموارد الاقتصادية المتاحة ومستوى الدخل وحجم السوق.

3- العوامل الخاصة: هي عبارة عن مجموعة المتغيرات المؤثرة على استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات، والتي يمكن أن تعدل وفق متطلبات الدولة المضيفة وتشريعاتها، أو وفق عوامل ذاتية مؤثرة على التوجه الاستراتيجي للشركة متعددة الجنسيات، كظروف ولادة وإنشاء الشركة وتجربتها وخبرتها المكتسبة في نشاط الأعمال، إضافة إلى ميل وتوجه وثقافة المالكين فيها والمسيرين وغيرها من العوامل الذاتية الأخرى.

¹ القطارين أحمد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية-، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص93.

ثالثا: الأهداف الاستراتيجية للشركات الدولية:

ذهب العديد من الخبراء أن استراتيجيات الشركات تهدف من وراء قدومها للدول المضيفة إلى:¹

- 1- الاستحواذ على مصادر الطاقة في العالم وجعل العالم سوقا واحدا تعمل من خلالها.
- 2- زيادة قدراتها التنافسية ورفع الأداء الاقتصادي من خلال ما تلعبه في عملية تدويل الانتاج.
- 3- التخصص وتقسيم العمل الدولي.
- 4- تحقيق التكتلات الاقتصادية والاندماجات القطاعية.
- 5- القرب من أماكن المواد الخام الأولية.
- 6- الاستفادة من حركة رأس المال ودورته، واغتنام ما قد تتيحه البيئة المضيفة من فرص.
- 7- الربح.

بعدما تعرفنا على ماهية الشركات متعددة الجنسيات واستراتيجياتها، سنحاول من خلال ما يلي معرفة

التأصيل العملي لها من خلال عرضنا لمختلف النظريات المفسرة لهذه الشركات.

¹ Unicted ,World Investment Report Transnational Corporations and Competitiveness, New York , United Nations,1995, P10.



المحور السابع: التجارة الدولية

الأهداف التعليمية

- ◉ التعرف بالتجارة الدولية ؛
- ◉ استعراض ميزان المدفوعات ؛
- ◉ الإحاطة بماهية التسويق الدولي.



تمهيد المحور:

يشهد العالم عدة تحولات من حيث التطور التكنولوجي، وثورة المعلومات والاتصالات، وانفتاح الأسواق العالمية، سواء أسواق المال أو التجارة الخارجية، والدور الذي تقوم به الشركات المتعددة الجنسيات في ترسيخ ظاهرة العولمة، والتي أصبحت ميزة العصر وساهمت في زيادة التبادل التجاري، وتحرير قطاع التجارة الخارجية، حيث برزت إيديولوجيات وأفكار جديدة، وبرزت أفكار مغايرة عن العالم المتعدد الأقطاب والاستدامة البيئية، وعالم ما بعد العولمة

أولاً: مفهوم التجارة الدولية

تعتبر التجارة الخارجية من القطاعات الحيوية لكل البلدان سواء المتقدمة أو النامية على حد سواء، فالتجارة الدولية تربط بين الدول و المجتمعات ببعضها البعض، ويعد التبادل التجاري بين الدول حقيقة لا يتصور العالم من غيره اليوم، فلا يمكن لدولة ما أن تستقل باقتصادها عن بقية العالم، كما يمكن اعتبارها الجسر الذي يربط بين الدول وتسمح لها بتصريف الفائض من إنتاجها واستيراد حاجياتها من فائض إنتاج الدول الأخرى.

تعددت الصيغ لتعريف التجارة الدولية بناء على الهدف من دراستها، ومن أهم التعاريف نذكر: عرفت التجارة الدولية تاريخياً بأنها "أهم صور العلاقات الاقتصادية التي يجري بمقتضاها تبادل السلع والخدمات في شكل صادرات و واردات"¹. كما تعرف بأنها "المعاملات التجارية الدولية في صورها الثلاثة المتمثلة في انتقال السلع والخدمات، والأفراد، ورؤوس الأموال، تنشأ بين أفراد يقيمون في وحدات سياسية مختلفة"² كما تعرف التجارة الخارجية أو التجارة الدولية بمبادلات السلع الاقتصادية القائمة بين الدول المختلفة التي تحددها الرقابة الجمركية وتقدر قيمتها بما في ذلك تقديرات البضائع المهربة ذات الأهمية إن وجدت³. كما يخضع مصطلح "التجارة الدولية" شأنه في ذلك شأن الكثير من مصطلحات العلوم الاجتماعية لتباين كبير حول مضمونه والصور التي يتألف منها حتى يكون جامعاً مانعاً. وعموماً يمكن التفرقة بين⁴ :

¹ وليد عابي، حماية البيئة وتحرير التجارة الخارجية في إطار المنظمة العالمية للتجارة دراسة حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف 1-، الجزائر، 2018-2019، ص3.

² جمال جويدان الجميل، التجارة الدولية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2006، ص 11.

³ ALAIN BIROU « Vocabulaire Pratique des Sciences Sociales ». 2^e édition, revue et augmentée, les éditions ouvrières, Paris, 1968. P.64.

⁴ سامي عفيفي حاتم، " التجارة الدولية بين التنظير والتنظيم"، الكتاب الأول، الطبعة الثانية، الدار المصرية العربية. القاهرة 1993. ص36..

◉ المعنى الضيق لمصطلح "التجارة الدولية" والذي يضم كلاً من الصادرات والواردات المنظورة وغير المنظورة.

◉ المعنى الواسع لمصطلح "التجارة الدولية" والذي يضم كلاً من :

- الصادرات والواردات المنظورة (السلعية).

- الصادرات والواردات غير المنظورة (الخدمات).

- الهجرة الدولية.

- الحركات الدولية لرؤوس الأموال.

أما موضوع التجارة الدولية، فيعتبر فرعاً مستقلاً من فروع الدراسة الاقتصادية يرجع لتمييزها بأسس ومفاهيم فنية لا تشاركها فيها التجارة الداخلية. كما تختلفان في طبيعة المشاكل التي تواجه كلاهما.

ولعل أهم هذه الاختلافات هي التي تشكل هوية في طبيعة التبادل الداخلي والتبادل الخارجي تتمثل في كل

من:

- الإختلاف في طبيعة الأسواق؛

- إختلاف الوحدات السياسية؛

- الإختلاف في السياسة الاقتصادية؛

- إختلاف الوحدات النقدية والنظم المصرفية؛ ه- قدرة عوامل الإنتاج على التنقل¹.

ثانياً: ميزان المدفوعات

إن المعاملات الاقتصادية بين دول العالم يترتب عليها استحقاقات مالية متبادلة يتعين تسويتها في الحال

أو في المستقبل، ولذلك فمن المهم لكل دولة أن تعرف على وجه التحديد حقوقها قبل العالم الخارجي والتزاماتها

نحوه، ولذا فهي تعد بياناً تسجل فيه حقوقها والتزاماتها. وهذا البيان يسمى ميزان المدفوعات.

هناك عدة تعاريف أعطيت لميزان المدفوعات من بينها أنه " سجل محاسبي منتظم لكافة المبادلات

الاقتصادية التي تمت بين المقيمين في هذه الدولة و المقيمين في الدول الأخرى في فترة زمنية معينة، عادة تكون

سنة، وعلى ذلك يمكن التفرقة بين " ميزان المدفوعات " و"ميزان الدائنية والمديونية للدول" والذي يسجل

الحقوق والديون الدولية لاقتصاد معين في لحظة معينة² .

كما يمكن تعريف ميزان المدفوعات لدولة ما بأنه بيان حسابي يسجل قيم جميع السلع والخدمات

والهبات والمساعدات الأجنبية وكل المعاملات الرأسمالية وجميع كميات الذهب النقدي الداخلة والخارجة من

¹ عادل أحمد حشيش و مجدي محمود شهاب، " الإقتصاد الدولي"، الدار الجامعية، بيروت 1988. ص 07.

² زينب حسين عوض الله، الإقتصاد الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 44



هذا البلد خلال فترة معينة من الزمن عادة سنة¹، وهو عبارة أيضا عن تقدير مالي لجميع المعاملات التجارية والمالية التي تتم بين الدول والعالم الخارجي خلال فترة زمنية معينة غالبا ما تكون سنة².

ثالثا: التسويق الدولي

إن امتداد نشاط التسويق ليشمل العالم الخارجي، يعد أمراً بالغ الأهمية سواء بالنسبة للمنشأة ذاتها، أو بالنسبة للدولة، فمن حيث المنشأة كوحدة إنتاجية ترجع هذه الأهمية إلى اتساع النطاق السوقي لمنتجاتها، وتحقيق الكثير من العائدات الاقتصادية، أما بالنسبة للدولة فيستمد التسويق الدولي أهميته من العملات الأجنبية التي يوفرها لعلاج الخلل في ميزان المدفوعات خاصة للدول النامية.

1- مفهوم وإطار التسويق الدولي: هو عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود القومية، بغرض إشباع رغبات وحاجات المجتمع.

والتسويق الدولي هو فرع من فروع إدارة الأعمال الدولية، والتسويق الدولي يأتي بعقبات ذات طبيعة خاصة وهذه العقبات تأتي كونه يتعامل مع بيئة دولية غير معروفة تتسم بالغموض وعدم التأكد بعكس بيئة التسويق في الأعمال المحلية، وعوامل عدم التأكد على النطاق الدولي تؤدي للعديد من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها داخل السوق العالمي، مثل النظم السياسية والاقتصادية والضريبية المختلفة. وتشير عوامل عدم التأكد المحيطة ببيئة التسويق الدولي إلى أهمية إعطاء عناية خاصة لبعض الممارسات التسويقية المختلفة، كالعناية بدراسات وبحوث التسويق الخارجي.

2- دور رجل التسويق الدولي: يجب على رجل التسويق الدولي أن يكتسب حساسية للبيانات التسويقية المختلفة، بحيث يصبح قادر على ممارسة الجهود التسويقية على المستوى الدولي وهذا أمر يتطلب تحقيق العديد من الأمور منها:

- ⊙ تصميم المزيج التسويقي الدولي المناسب للأسواق العالمية: لا تتعامل مع جميع البيئات التسويقية بمزيج تسويقي واحد وإلا سوف تفشل لا محالة.
- ⊙ مراعاة التنسيق بين الأنشطة التسويقية المؤداة على المستوى الدولي: عناصر المزيج التسويقي أربعة (منتج (Product) وسعر (Price) ومراكز توزيع (Place) وإعلان (Promotion)) فيجب أن تكون أنشطة ترويجية متكاملة وهناك تناغم وانسجام بين هذه العناصر الأربعة.

¹ السريتي السيد محمد احمد، التجارة الخارجية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2009، ص 226.

² عبد الرحمن يسرى أحمد وآخرون، الاقتصاد الدولي، قسم الاقتصاد، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2005، ص 323.

◉ تحقيق التكامل بين الأنشطة التسويقية والأنشطة الأخرى في المنشأة: تكامل بين الأنشطة التسويقية وباقي الأنشطة في المنظمة التي هي الإنتاج والتسويق والتمويل وأنشطة الموارد البشرية والمشتريات والمخازن...

حقيقة هامة: تختلف البيئة التسويقية بشكل كبير فيما بين الدول حتى ولو كانت تنتمي لنفس المنطقة الجغرافية، أو تشارك معها في نفس الجذور الثقافية بسبب وجود العديد من العوامل مثل: العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والاتفاقيات الدولية والمنافسة العالمية والمنظمات الدولية.

◉ الاستفادة من الإنتاج الزائد والرغبة في خفض التكاليف: لدينا مبدأ إداري أن الإنتاج الكبير دائماً ما يصاحبه تكاليف منخفضة، وبالتالي يمكن تسعير المنتج بسعر أقل من المنافسين وجذب حصة أكبر من السوق الدولي.

3- عناصر المزيج التسويقي: لا تختلف عناصر المزيج التسويقي في الشركات الدولية عنه في الشركات المحلية، ولكن الذي يختلف هو أسلوب ممارسة كل وظيفة ونطاق ممارسة كل وظيفة وأهم المتغيرات التي تشملها كل وظيفة، **وعناصر المزيج التسويقي:** تتمثل عناصر المزيج التسويقي في كل من (أ/ المنتج، ب/ التسعير، ج/ الترويج، د/ التوزيع):

أ- المنتج: عندما تقرر إحدى الشركات الدخول في السوق العالمي فإن أمامها ثلاثة بدائل في هذا الشأن:

- ◉ المنتج النمطي: دخول الشركة في السوق العالمي بمنتج مماثل تماماً للمنتج المطروح في السوق المحلي.
- ◉ المنتجات المعدلة: قيام الشركة بإجراء تعديلات في خصائص ومواصفات المنتج المحلي ليلائم ظروف السوق الخارجي، ويعتبر هو الأكثر شيوعاً في تخطيط المنتج للسوق العالمي.
- ◉ تطوير منتج جديد للأسواق الخارجية.

ب. التسعير: هو إعطاء للمنتج قيمة نقدية تعادل ما انفق عليه من تكاليف ضمن دخل هامش ربح معين، ويعتبر تخطيط السياسة السعرية في مجال التسويق الدولي أكثر تعقيداً منها في التسويق المحلي، لتعدد المتغيرات التي تواجهها الشركة ذات التأثير في تخطيط هذه السياسة، وفيما يختص بطرق التسعير فيمثل التسعير على أساس التكاليف مضافاً إليه هامش الربح المناسب أكثر الطرق استخداماً في التسويق الدولي، وبشكل عام تتعلق الاعتبارات الأساسية لتخطيط السياسة السعرية للمنتج في السوق الأجنبي بما يلي:

- إمكانية تخطيط السياسة السعرية.

- تحديد السعر المناسب.



- تفاصيل شروط البيع.

- معدلات تغيير سعر العملة.

ب- التوزيع: تتطلب سياسات التوزيع للمنتجات في الأسواق العالمية ضرورة تحديد قناة التوزيع المستخدمة، ووسائل التوزيع المادي لهذه المنتجات، وبصفة خاصة تعتبر التكلفة عاملاً مؤثراً في تصريف المنتجات السلعية في السوق الأجنبي، فيتطلب إنشاء قناة لتوزيع السلع استثمارات كبيرة وتكاليف مرتفعة على البحوث والنواحي الإدارية، كما أن تكاليف التوزيع المادي لهذه السلع عالية، علاوة على اعتبارات العبوة والغلاف، والتي تحتل أهمية خاصة عند المستهلك الأجنبي، كما تتطلب سياسة التوزيع في التسويق الدولي أهمية مراعاة عملية الائتمان، والمستندات والتوثيق ووسائل النقل المساعدة...

ج- الترويج: اختلاف الهوية الثقافية للشعوب يجب مراعاته عند التخطيط للحملات الترويجية الخاصة بتسويق المنتجات السلعية في السوق العالمي، ومن ثم فإن القرارات الخاصة باختيار الوسائل الترويجية المناسبة للسوق العالمي تتطلب ضرورة مراعاة احتياجات هذه الأسواق، وأي من هذه الوسائل يمكن أن تلائم هذه الاحتياجات في ضوء الهوية الثقافية للمستهلك الأجنبي، وبشكل عام فإن الميل لدى بعض الشركات نحو تنميط الأساليب الترويجية، يمكن أن يحقق نجاحاً في حالة تزايد درجة التشابه بين الأسواق وخاصة ذات المكونات الثقافية المتقاربة، كأسواق دول جنوب شرق آسيا.

4- أهمية بحوث التسويق الدولي:

إن سرعة وتيرة التقدم التكنولوجي في مجال الإنتاج، كان الدافع الرئيسي لزيادة حجم الإنفاق على البحوث والتطوير، بهدف تحديث خطوط الإنتاج وتطوير وتهيئة المنتجات، ولما كان هذا الأمر ينطوي على مخاطر عالية اتجهت العديد من الشركات إلى البحث عن شكل من أشكال التعاون في مجال بحوث التسويق الدولي لتخفيض نفقات البحوث والتطوير من ناحية، ولتوسيع نطاق السوق والحفاظ على الوضع التنافسي لهذه الشركات في الأسواق العالمية من ناحية أخرى...؛ وتتمثل إتجاهات بحوث التسويق الدولي في:

أ- قيام بعض الشركات على اختلاف جنسيتها بالتعاون معاً في برنامج لتطوير بعض الأجزاء والمكونات الإنتاجية الأساسية: كإنتاج مواتير الطائرات أو أجهزة الاتصال الحديثة، كما قد تقوم بعض الشركات بالحصول على المكونات المطلوبة لمنتجاتها من شركة أخرى بدلاً من الإنفاق على إنتاجها أو محاولة تطويرها، وهذا اتجاه أسرع وقل تكلفة للحفاظ على الوضع التنافسي لخليط المنتجات التي تقوم الشركة بإنتاجها.

ب- الاستفادة من المواهب البحثية المنتشرة في العالم: المواهب وخاصة المنخفضة التكاليف قد تكون منتشرة في دول أخرى غير الدولة الأم للشركة الدولية (كالهند وتايوان وكوريا...) التي يتوافر بها عدد من المهارات البشرية بتكلفة اقل، فالهند مثلاً لديها أكبر عدد من المهندسين في العالم بعد أمريكا وروسيا، ولذلك اتجهت بعض الشركات الإلكترونية (كتكساس الأمريكية) إلى نقل نشاط البحوث والتطوير للهند للاستفادة من المهارات البشرية ذات التكاليف المنخفضة.

ما الذي تريد الشركة أن تعرفه عن السوق العالمي قبل اتخاذ قرار التعامل معه:

- معلومات عن الفرص التسويقية في السوق الخارجي.
- معلومات عن عناصر المزيج التسويقي المناسبة للسوق الخارجي.
- معلومات عن الاختلافات الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والسكانية.
- معلومات عن الاتجاهات التنافسية المختلفة.
- معلومات عن العملاء وخصائصهم واتجاهاتهم.
- معلومات عن النواحي الجغرافية كالمناخ والطرق...

5- مصادر الحصول على المعلومات عن الأسواق الدولية:

أ- من أهم مصادر هذه المعلومات البيانات الثانوية، التي يصعب توافرها بالدقة المطلوبة، علاوة على ارتفاع تكاليفها، لذلك تعتمد الشركات في الحصول على هذه المعلومات على البيانات الأولية التي تتميز بإمكانية ملاءمتها لاحتياجات موقف معين، وتجميع البيانات الثانوية والأولية عن الأسواق العالمية غالباً تواجه مشكلات عديدة، منها:

- ⊙ مشكلة العائد والتكلفة المرتبطة بالبحوث: غالباً ما يفوق ارتفاع تكلفة البحوث العائد المتوقع منها.
- ⊙ مشكلة نقص البيانات الثانوية: تدفع الشركات لتحمل تكاليف إجراء بحوث التسويق باستخدام البيانات الأولية.
- ⊙ مشكلة صعوبة استخدام بعض وسائل الاستقصاء: كإنخفاض كفاءة الخدمة البريدية، وعدم توفر التليفون، وزيادة نسبة الأمية وخاصة في الدول النامية.

ب- مصادر الحصول على البيانات:

- مصادر بيانات ثانوية: تأتي بها من الدفاتر.
- مصادر البيانات الأولية: من خلال استقصاء العملاء داخل تلك الأسواق.



خاتمة

خاتمة:

لتوضيح مقياس إدارة الأعمال الدولية، قدمنا هذه المطبوعة التي تناولناها من خلال سبع أبواب ففي المحور الأول تم التطرق إلى ماهية إدارة الأعمال الدولية ، لنقوم في المحور الثاني بعرض الأساليب الإدارية والتنظيمية الدولية أما المحور الثالث قمنا من خلاله بعرض تدويل الشركات، أما المحور الرابع تم من خلاله عرض الإستثمار الأجنبي، ليتم في المحورين الخامس والسادس عرض الشركات متعددة الجنسيات والسياسات والاستراتيجيات المتبعة من طرفها أما المحور السابع تم من خلاله عرض التجارة الدولية.

لتمثل أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي :

- إدارة الأعمال الدولية ضرورة فرضتها العولمة على مختلف المؤسسات، إذ أن التعامل مع الخارجي سواء عن طريق الإستيراد والتصدير ، أو عن طريق الاستثمار الأجنبي الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الدولية.
- الأساليب الإدارية والتنظيمية المتبعة على النطاق الدولي تختلف على الأساليب المستخدمة على النطاق المحلي.
- الاستثمار الدولي من بين أهم أنواع الاستثمار التي تعتمد على إدارة الأعمال الدولية وخاصة استثمار الشركات متعددة الجنسيات، فهذه الشركات تعتبر الكيان المتبني والمعتمد لإدارة الأعمال الدولية .
- إدارة الأعمال الدولية تعتمد على التجارة الدولية، بمقوماتها وهيئاتها، واجراءاتها وكذلك على التسويق الدولي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- أ.ميرونوف، الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات، ترجمة علي محمد تقي عبد الحسين، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1986.
- أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- أبو قحف عبد السلام، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، ط2، 2003.
- أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- أبو قحف عبد السلام، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص7.
- أحسين عثمان، استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في عولة الاقتصاد، مذكرة ماجستير(غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2003/2002.
- أحمد زغدار، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، عدد3، الجزائر، 2004.
- آدم مهدي أحمد، الوجيز في الاقتصاد الجزئي والكلبي، الشركة العالمية للطباعة والنشر، مصر، (2007).
- أوديد شنكار، العصر الصيني- الاقتصاد الصيني الناهض وتأثيره على الاقتصاد العالمي، مكتبة المدبولي، القاهرة، مصر، 2005.
- بول هيرست وغ ا رهام طومسون، ما العولة: الاقتصاد العالمي وإمكانيات التحكم، ترجمة: فالح عبد الجبار، سلسلة عالم المعرفة، مطابع السياسة، الكويت، 2001.
- جمال جويدان الجميل، التجارة الدولية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2006.



- الجوزي جميلة، دحماني سامية، دوراستراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المسارعة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر03، العدد: 06، 2015.
- راضي عبد المقصود مهدي حسن النجار، الشركات دولية النشاط "دراسة تطبيقية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2017.
- رضا محمد هلال، شركات متعددة الجنسيات والديمقراطية في الدول النامية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، مصر، 2007.
- رضا محمد هلال، شركات متعددة الجنسيات والديمقراطية في الدول النامية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، مصر، 2007، ص4.
- زكريا مطلق، أحمد على صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري الدولية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 156.
- زياد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2012.
- طلعت جيايد الحديدي، المركز القانوني الدولي للشركات متعددة الجنسية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عايدة سيد خطاب، وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية -من منظور الشركات دولية النشاط-، دار الفكر العربي، مصر، 2017.
- عبد الكريم بعداش، الاستثمار الأجنبي المباشر وآثاره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008
- عبدالعزيز العنزي، مختصر مادة: إدارة الأعمال الدولية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
- عبدالعزيز العنزي، مختصر مادة: إدارة الأعمال الدولية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
- عمادة التعليم عن بعد "كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية"، المملكة العربية السعودية، 2012/04/26.
- عمادة التعليم عن بعد "كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية"، المملكة العربية السعودية، 2012/04/26.
- عمار زودة، محددات قرار الاستثمار الأجنبي المباشر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.



- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار الكتب للنشر، مصر، 1996.
- غنام شريف محمد، الإفلاس الدولي لمجموعة الشركات متعددة الجنسيات "مسؤولية الشركة الأم الأجنبية عن ديون شركاتها الوليدة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2006.
- فؤاد الشيخ السالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط5، 1995.
- قادري عبد العزيز، الاستثمارات الدولية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- ليلى جاد، وآخرون، دراسة تدويل الشركات المصرية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الإدارة العامة للدراسات التنموية، مصر، فيفري 2006.
- ميشيل تشوسو دويسكي، عولمة الفقر، ترجمة محمد سمير، إصدارات سطور، مصر، 2000.
- نصار محمد عبد الستار، دور القانون الدولي العام في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.
- هناء عبد الغفار، الاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الدولية: الصين نموذجا، بيت الحكمة، بغداد، العراق، 2002، ص ص 23-24.
- وليد عابي، حماية البيئة وتحرير التجارة الخارجية في إطار المنظمة العالمية للتجارة دراسة حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2018-2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- . Otto Andersen, On the Internationalization Process of the Firm: Critical Review, Agder State College, 1992.
- Andre Richelieu, Institutional Piggybacking Accelerating the Internationalization of the Firm in the Telecommunication Industry, University Laval, Quebec, 2002.
- Channan Dreek, F Multinational Strategic Planning -London The Macmillan Press LTD-, Eighth Edition, 1979, PP 220-229.
- Graham, Edward, Foreign Direct Investment In The World Economy, Staff Studies of The World Economic Out Look, IMF, sep 1995
- Hammu Vitamen, **Internationalization Process and Theories**, Swedish School of Economics and Business Administration. HANKEN, 2002.
- Hannu Viitannon, Internationalization Process and Theories, Swedish School of Economics And Business Administration. HANKEN. 2 2 arr. www.shh.fi/-polsa/inteoryl.30July 2005.
- Michel Ghertman, Les Multinationales, Editions Bouchene, Troisième édition, paris, France, 1993



- Montigny Gilles, Analyses Economique et Historiques, 1ere année, Ed Ellipses, France,1997.
- Nazir Saeed, An Economic Analysis of Foreign Direct Investment and its impact on trade and Growth in Pakistan, PhD in Economics, Islamia University, Bahawalpur, Pakistan, 2001
- Pasco – Berho (CORINE), Marketing International, Dunod, France, 2002.
- Pierre Jacquemot, La Firme Multinationale: Une Introduction Economique, Ed. Economica, paris,France, 1990.

