

# إدارة الأعمال الدولية

المدخل العام

International Business Management

الدكتور  
علي عباس



## الفصل الأول

### الأعمال الدولية

طبيعتها - مجالاتها - تنظيمها

#### The Nature of International Business

كان النمو السريع والمتواصل في مجال الأعمال الدولية خلال الثلاث عقود الماضية من أكثر السمات التي ميزت هذه الفترة التاريخية من العلاقات الدولية على الصعيدين الاقتصادي والسياسي، فقد تزايد انفتاح معظم الأسواق العالمية على بعضها البعض حتى أصبح حقيقة واقعة بين الدول، خاصة في مجالات التبادل التجاري والاستثمارات والأدوات المالية المختلفة، وقد سجل هذا النمو في المتوسط العام 6٪ منذ الخمسينات أي ضعف متوسط معدل النمو السنوي العالمي البالغ 3٪ من الناتج المحلي. أما النمو الأسرع فقد سجل في الأسواق العالمية حيث بلغ حجم التجارة والتداول اليومي في كل الأسواق العالمية نحو تريليون دولار يذهب أكثر من 90٪ منها في صفات مالية لا ترتبط بالتجارة أو الاستثمار، وقد حدث هذا النشاط خصوصاً في أسواق اليورو<sup>(\*)</sup> أي في أسواق غير سوق عملة البلد المحلية<sup>(\*)</sup>. ويعزى هذا النمو السريع في حجم التدفقات التجارية والمالية بين الأسواق العالمية إلى النمو الهائل في التكنولوجيا الصناعية والإنتاج، وتكنولوجيا المعلوماتية، والاتصالات الإلكترونية التي كان لها الفضل العظيم في قدرة البنوك على التحويل الفوري للأموال وتبادل المعاملات المالية والتجارية بسرعة فائقة، حتى أصبحت الأسواق

(\*) ملاحظة: لا يقصد هنا بمصطلح اليورو العملة الأوروبية الجديدة، وإنما المقصود هو أسواق اليورو، مثلاً الدولار المستثمر خارج الولايات المتحدة يسمى يورو دولار الدينار الأردني في المستثمر في أسواق خارج الأردن يسمى يورو دينا... وهكذا.

تعمل على مدار الساعة، أضف إلى ذلك انتشار المراكز المالية والقدرات والأساليب المبتكرة في إدارتها، مثل حقوق السحب الخاصة، والفوائد ... الخ.  
يقودنا هذا المدخل لطبيعة الأعمال الدولية إلى التعرف على مفاهيمها ومبادئها ونطاق انتشارها.

#### مفهوم الأعمال الدولية : Conception of International Business

إن المقصود بمصطلح الأعمال الدولية أي نشاط تجاري يتعدى مده وانتشاره الحدود الجغرافية لصانع أو تاجر الخدمة أو السلعة، وهناك تعريفات أخرى وردت في أدبيات الأعمال الدولية، إلا أنه وكالعادة يكون من الصعب وضع تعريف عام وشامل لهذا الموضوع، مثله مثل الكثير من الأنشطة والعلوم التي لم يتوصل الكتاب والمهتمون إلى تعريف واحد وموحد يعتمد الجميع، فمن التعريفات الحديثة لـ شيفا رامو (Shiva Ramu) الذي عرف الأعمال الدولية بأنها أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر<sup>(1)</sup>. أما الدكتور أحمد عبدالرحمن فقد عرف الأعمال الدولية بأنها معاملات بين أفراداً أو منشآت من دول مختلفة. وهناك بعض الكتابات التي تعرف الأعمال الدولية بأنها الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة وتمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية، وبدراسة التعريفات السابقة وغيرها نجد أنها تتفق على بعض المفاهيم التي تميز بوضوح بين الأعمال الدولية والمحلية، وهذه المفاهيم هي:

- 1- الأعمال الدولية تتعلق بالاستثمار في بلد آخر أو بيع وشراء السلع أو الخدمات عبر حدود دولتين أو أكثر.
- 2- الأعمال الدولية ليست عمليات عابرة تتوقف بانتهاء العمل، أو الاستثمار، أو الصفقة التجارية، وإنما هي دائمة ولصاحب العمل تأثيراً فاعلاً عليها.

3- المنشآت صاحبة الأعمال الدولية تنفذ عملياتها عبر حدود دولتين أو أكثر، أما المنشأة صاحبة الأعمال المحلية فتكون عملياتها داخل حدود الدولة الوطنية.

4- الأعمال الدولية تتكون من نوعين من العمليات التشغيلية الأولى : المعاملات الاقتصادية والتي هي في الأساس انتقال رؤوس الأموال بأشكال وصور مختلفة كالاستثمارات أو القروض، أو المساعدات، كذلك تقوم الشركات الدولية بالاستيراد والتصدير من وإلى دول أخرى، ويمارس بعضها أعمال الوساطة بين الباحثين عن رؤوس الأموال وبين العارضين لرؤوس الأموال. كما يتم انتقال القوى العاملة والتكنولوجيا بين الدول بواسطة الشركات أو الأفراد الدوليين. أما النوع الثاني: من العمليات فهو التفاعل بين الشركات متعددة الجنسية والمجتمع في البلد المضيف.

#### طبيعة ومجال الأعمال الدولية : The Nature of International Business

تركز دراسة الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة والناجمة عن كون المنشأة الدولية تعمل في أكثر من دولة، وبناء عليه فإن دراسة الأعمال الدولية عادة ما تكون منسجمة مع الظروف البيئية الفريدة التي تتواجد فيها المنشأة في دولة أخرى، ولما كانت 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، وبالتالي يتعين عليها إذا ما 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 ... الخ، وتتميز 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. وهكذا نجد الشركة الدولية تمارس قواعد اللعبة في السوق الأجنبية في ظروف غامضة، ومتناقضة، وتخضع للتغير السريع مما

يتطلب من المنشأة الدولية جهداً أكبر للتأكد من قراراتها المتعلقة بإدارة أعمالها الدولية.

إن الشركات الراغبة في الدخول إلى عالم الأعمال الدولية يتعين عليها امتلاك فلسفة معينة تمكنها من الولوج بنجاح في هذا المجال، وعادة ما يبدأ بناء وتكوين هذه الفلسفة بدمج نظرتها المحلية للأعمال مع نظرتها العالمية، إن منظور الأعمال الدولية ينطوي على معنى معقد، ونقصد بذلك أن بناء الفلسفة والمنظورة الدولي الخاص يبدأ من مستوى الإدارة العليا للشركة، وبالتالي فإن وضع المبادئ الإرشادية يعتبر من أولى المهام الاستراتيجية التي يفكر بها المدير، ودمج المنظور الدولي للأعمال في قائمة الأهداف الأساسية للمنشأة بطبيعته يساعد المدراء على مختلف المستويات الإدارية في التركيز على الفرص (المخاطر) المتاحة خارج نطاق السوق المحلي. وهكذا فإن المرحلة الأولى لتحويل الشركة المحلية إلى شركة دولية تمارس الأعمال الدولية يبدأ من صياغة الفلسفة العامة، والمنظور الدولي لهذا النشاط الواسع، ويتضمن هذا التوجه كذلك وضع المبادئ الإرشادية التي سوف تسير عليه المنشأة في السوق الدولي. ويوضح الشكل (1) أن الخطوة الأولى في وضع وتطبيق مجموعة من خطط الأعمال هي تحديد المبادئ الإرشادية للشركة في السوق، ذلك أن هذه المبادئ إلى جانب عوامل أخرى توفر للمدير منظورا شمولياً طويل المدى للجهود التي يتعين عليه القيام بها لكي يحقق أهدافه في السوق الدولي وفي تحويل شركته إلى شركة دولية قادرة على ممارسة أعمالها الدولي. وفي هذا الإطار صنف خبراء التخطيط الاستراتيجي مثل بنيامين تريجو (Benjamin Tregoe) وجون زميرمان (John Zimmerman) المبادئ الإرشادية للشركة في ثلاثة مجموعات هي: المبادئ الإرشادية للسلع التي يتم تقديمها، والمبادئ الإرشادية للسوق الذي يتم خدمته، والمبادئ الإرشادية للقدرات اللازمة والنتائج المتوقعة ، أنظر الجدول التالي:

أنشطة الإدارة

المبادئ الإرشادية

أهداف

التحليل

تقييم نقاط القوة

تحديد الاستراتيجيات

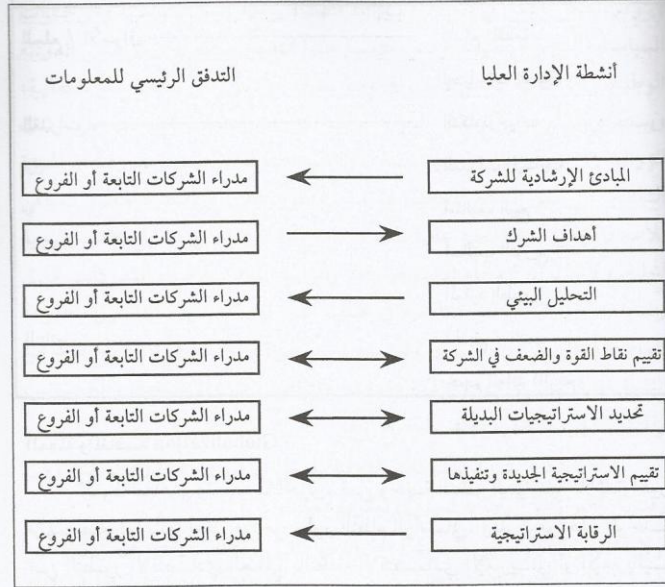
تقييم الاستراتيجيات

الرقابة

الجدول (1-1)

المبادئ الإرشادية وعملية التخطيط الاستراتيجي<sup>(2)</sup>

## (Strategic Planning Process)



الجدول (1-2)

المبادئ الارشادية للمنشأة

المجموعة	المجال الاستراتيجي
السلع / الأسواق	السلع المتقدمة
	احتياجات السوق
القدرات	التكنولوجيا
	القدرات الإنتاجية
	أساليب البيع
	أساليب التوزيع
	الموارد الطبيعية
النتائج	الحجم / النمو
	حجم العائد (الربح)

العولمة والمنافسة Globalization :

للعولمة مفاهيم وتسميات أخرى، فمن وجهة النظر السياسية للاشتراكيين فإنهم يصفونها بأنها أعلى مراحل تطور النظام الرأسمالي، وقد عرفوا هذه المرحلة من التطور الاقتصادي العالمي بالنظام الاقتصادي الإمبريالي أو الإمبريالية (Imperialism) أما الأحزاب السياسية والمثقفون في دول العام الثالث فقد وصفوا الإمبريالية بأنها شكل من أشكال الاستعمار الجديد الذي يقوم على أساس الهيمنة والتحكم واستغلال مقدرات وثروات الشعوب الضعيفة في العالم، مستخدمة بذلك قوتها الاقتصادية والتكنولوجية والعسكرية<sup>(3)</sup>، ومن وجهة النظر الاقتصادية فإن العولمة كما يروج لها في وقتنا الحالي في الدول النامية بأنها مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات أعمالها بدون اعتبارات للحدود الجغرافية أو السيادة، وهي بذلك أوسع

من مفهوم "التدويل" حيث يصبح فيه السوق العالمي وحدة واحدة مفتوحة تتنافس فيها الدول المتقدمة والشركات الكبرى التابعة لها بدون أية عوائق سيادية من جانب الدول الصغيرة أو الضعيفة في العالم الثالث، وقد تنبأ كندلبرغر (Kindelberger) في وقت مبكر بالتغير في العلاقة بين الاقتصاد والجغرافيا السياسية والوحدات السياسية (الدولة الوطنية)، وفسر حتمية هذا التغير بالقول أن أراضي الدولة الوطنية لم تعد كافية لتعمل كأسواق ولو بالحد الأدنى من الكفاءة أو الكفاية، ويستطرد كندلبرغر بالقول أن الدولة الوطنية كوحدة اقتصادية أصبحت على وشك الزوال، وفي سياق المنافسة بين الدول والشركات فقد أصبح معروفاً أن الميزة التنافسية لن تحقق النتائج المخططة لها بدون منظور عالمي، ويقصد بالمنظور العالمي للأعمال وجود استراتيجية عالمية للشركة الدولية توضع في مقابل الاستراتيجية المحلية، ولاشك أن ازدحام الاستراتيجيات والمزايا التنافسية لهذه الشركات يخلق وضعاً تتداخل فيه المراكز التنافسية في مختلف الدول مع جهود التنسيق المطلوبة للمحافظة على توازن الأسواق وتوزيع الحصص، وخاصة في مجالات الصناعة الثقيلة مثل السيارات، والإلكترونيات، والاتصالات والأسلحة، والكمبيوتر، والمعلوماتية، والأجهزة الكهربائية ... الخ.

إن الاندفاع المتزايد للشركات الدولية للعمل في ما وراء الحدود الوطنية في وقتنا الحاضر يمكن إرجاعه لسببين رئيسيين هما :

أولاً : التغير التكنولوجي السريع في مجالات النقل والاتصالات، مما يجعل من الاستثمارات العالمية أكثر جدوى من الناحية الفنية والاقتصادية (انخفاض تكاليف النقل، والسرعة، وتدني المخاطر)، كما ظهر في العديد من الأسواق تشابه كبير من حيث احتياجات المستهلكين ورغباتهم، وأذواقهم ... الخ.

ثانياً : أدى التغير التكنولوجي السريع إلى تزايد الضغوط التنافسية مما دفع الكثير من الدول والشركات التابعة لها إلى تكثيف عمليات التنسيق والتكامل



التكنولوجي في مجالات الصناعة، ومن السهل مشاهدة سلعة واحدة وقد اشترك في صناعة أجزائها أكثر من دولة أو شركة، إن مثل هذه التوجهات قد يقوض الأفكار التقليدية لكثير من الصناعات العريقة وإلى إمكانية ظهور أنماط جديدة من التخصص في الصناعة. وفي عالم كهذا فإن مفهوم الفجوات التكنولوجية قد لا تنطبق على الكثير من الدول، مما يؤدي حتماً إلى اندثار الصناعات النامية في هذه الدول في المدى الطويل<sup>(4)</sup>، إن عمليات التنسيق والتكامل التكنولوجي يعود إلى ترابط هذه الأنظمة المعقدة، وإلى بناء كفاءات متقدمة، وإلى مدى جغرافي أوسع للمنافسة في حقول معقدة ومتراصة، وسريعة التغير، أما الشركات المتعددة الجنسية فهي التي ستقود هذا التغير، وقد ظهر هذا التوجه من خلال العمليات المشتركة لهذه الشركات في مجالات التجارة والصناعة والمال وهي عمليات واسعة جداً ويتركز معظمها في دول العالم الثالث متعددة بذلك القوانين في العلاقات الدولية السياسية والاقتصادية، وهكذا يمكن النظر إلى مستقبل الأعمال الدولية على أنه صراع بين الشركات، صراع يتسم بالمنافسة الشديدة في الأسواق الخارجية، ولعل معالمة تظهر بوضوح في السلوك العدواني للولايات المتحدة الأمريكية في آسيا وإفريقيا وعلى وجه الخصوص في مجال السيطرة على النفط العربي.

#### السيناريوهات المستقبلية للمنافسة في ظل العولمة :

إن الاتجاهات المستقبلية لنمط وهيكلية المنافسة لا زالت غير واضحة، لكن التطورات الحالية تؤشر إلى وجود اثنين من السيناريوهات المختلفة يمكن تصورهما لشكل المنافسة بين الدول والشركات الكبرى وهي :

1- السيناريو الأول: مع التقدم المستمر في تطبيق العولمة وازدياد حدة المنافسة تتزايد الخلافات وتعارض المصالح بين الدول الصناعية أو على الأقل بين التكتلات الاقتصادية الثلاث وهي الولايات المتحدة، والاتحاد الأوروبي،

والمجموعة الآسيوية ممثلة باليابان. وحيث أن اليابان هي المهيمنة من الناحية التكنولوجية، وبالتالي فإن نجاحها في مجارات الولايات المتحدة وأوروبا أو حتى اللحاق بها سوف يفاقم الخلافات السياسية والاقتصادية بين هذه التكتلات، حيث يكون الهدف الأمريكي من وراء هذا الصراع مع اليابان هو وقف تدفق الابتكارات الريادية اليابانية، وحول هذا الموضوع كتب فريمان (Freeman) يقول إن المنافع العديدة لما يسميه هو بالنظام الوطني الياباني للابتكارات تلعب دوراً حاسماً في وضع الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وراء ظهرها، ويجادل فريمان في هذا السياق بأهمية التوازن بين المنافسة والتنسيق بين هذه التكتلات الاقتصادية، وبين الوفاق والتخطيط طويل الأجل لقوى السوق. إن نجاح نظام الاقتصاد الياباني في هذا المجال سوف يجعل منه المصدر الرئيسي لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالسيطرة على اتجاهات انتشار مفاهيم العولمة في العالم، وعندها ستجد الكثير من الدول أن عليها تبني نظم التكنولوجيا اليابانية، ونظم المعلومات والابتكارات الريادية اليابانية، ويجادل يامورا (Jamura) في أن اليابان تواجه صعوبات كبيرة باعتبارها قوة صناعية متقدمة تكنولوجياً، وتكمن هذه الصعوبات في كون اليابان فقدت بالمقابل خلال النصف الثاني من القرن الماضي الكثير من مرونتها السياسية والإدارية، وأهم ما تحتاج إليه اليابان هو النطاق الجغرافي، مما يعني أن إقامة علاقات استراتيجية مع دول الجوار على غرار الاتحاد الأوروبي (5) أمراً لا تستعبده لا اليابان ولا الدول المجاورة لها، ولعل انفتاح روسيا على الهند واليابان والصين يؤكد مثل هذه الأفكار اليابانية أصلاً.

وإذا ما تحقق هذا خلال الخمسين عاماً القادمة فإنه الوجه الحالي للعالم سوف يتغير من الناحية الاقتصادية والسياسية والعسكرية بما في ذلك المفاهيم الحالية لماهية العولمة واتجاهات تطورها.

2- السيناريو الثاني : يمكن تصور بعض التماثل والتقارب بين التكتلات الاقتصادية الثلاث، بمعنى إرساء نوع من المنافسة والتعاون، ولكن هذه القاعدة ليست سهلة المنال لأن كل تكتل اقتصادي سوف يطرح شروطه الخاصة به وأهما تحقيق المساواة التكنولوجية على الأقل في مجال الصناعات الاستراتيجية وتوزيع مناطق النفوذ في العالم الثالث، أما بالنسبة للصناعات الخفيفة وغير الاستراتيجية فيمكن الإبقاء على المنافسة الحرة في مجالها، ولكن هل هذا يمكن التنبؤ به أو تصور تحقيقه ؟ وهل هو وضع مرغوب به؟.

من الخبرة التاريخية يبدو أن هذا صعب التحقيق، بالنظر إلى اختلاف النزعات السلوكية تجاه السبل التي سوف تطور من خلالها العولمة، فالتنافس وتضارب المصالح هي تاريخياً قائمة، وسباق التطور التكنولوجي والعسكري مستمر من خلال التركيز على أبحاث التنمية والتطوير في أوروبا، اليابان، والولايات المتحدة. مع ذلك فإن تصور الخروج من هذا السيناريو بالاتفاق على تكتل واحد بين هذه الدول يمكن إذا لم تستطع ذات الدول تحقيق شروطها في المساواة التكنولوجية، وإذا لم يتحقق شيء من هذا أمام الضغوط القوية من قبل المجموعة الآسيوية اليابان، الصين الهند وروسيا ودول الجوار فإن مستقبل العولمة لن يستمر على أساس بداياته الحالية التي تقوده الولايات المتحدة الأمريكية.

#### العولمة مرحلة رأسمالية اقتصادية متقدمة :

كان من الأسباب التي عززت من مفاهيم العولمة هو النمو الهائل في حجم التجارة والاستثمار الخارجي والتعاظم المستمر في حجم الشركات متعددة الجنسية ودورها الحاسم في هذا المجال، والعولمة بمفهومها الواسع لا تشمل فقط العولمة الاقتصادية التي هي موضوعنا، وإنما يتعين علينا إدراك أن العولمة مفهوم أوسع وأكبر، إذ يشمل كذلك العولمة السياسية التي يكون فيها للدولة تأثيراً على سلوك دولة أخرى، وكذلك العولمة الثقافية التي يكون فيها لدولة معينة رغبة في تعميم تجاربها الاجتماعية والاستهلاكية والتعليمية بما يشمل ذلك من فرض عاداتها

وتقاليدها ومعتقداتها على دولة أو شعب آخر. وعولمة الأعمال يعني أن تنصرف الشركات على نطاق دولي دون عوائق ترتبط بمحدود أو سيادة الدول على أراضيها. إن دراستنا تنصب أساساً على موضوع العولمة الإدارية للأعمال وبالتالي فإننا سنتطرق باختصار إلى الظروف والتطورات التي سبقت طرح موضوع العولمة بهذه السرعة والشمولية :

### 1- التقدم التكنولوجي Technological Progress :

حقق العلم على مدى السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية تقدماً واسع النطاق ليس في مجال سباق التسلح وغزو الفضاء وحسب وإنما في مجال تكنولوجيا إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلك، ونتيجة لذلك ظهر أن المشكلة الاقتصادية لا تتمثل في الإنتاج، فالإنتاج السلعي والخدمي لم يعد المشكلة الرئيسية ولا الجودة ولا كمية الإنتاج وإنما ظهر أن المشكلة الاقتصادية تتمثل في كيفية توزيع وبيع المنتجات، فلم تعد الأسواق المحلية كافية لاستيعاب واستهلاك حجم الإنتاج الكبير (Huge Production)، ولو افترضنا أن المنتجين ثبتوا مستوى الكم والنوع في إنتاجهم فإن المستهلكين لن يكونوا كذلك مستعدين لدفع أسعار أعلى لشراء احتياجاتهم، وهكذا نرى أن الدول الصناعية الرئيسية لا يمكنها حل المشاكل المتعلقة بتوزيع وبيع منتجاتها ضمن حدودها الجغرافية الوطنية، بل يتعين عليها أن تتخطى الحدود إلى حيث يكون هناك مستهلكين أكثر وإنتاج قليل، أضف إلى ذلك إلى أن الطبيعة التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج تقوم أساساً على إنتاج كميات أكبر لتحقيق تكاليف إنتاجية أقل، وهكذا أصبح للتكنولوجيا دوراً كبيراً في وضع الأساس الفكري لمفهوم العولمة الاقتصادية واعتبار العالم وكأنه سوق واحدة متكاملة. وهكذا أصبحت التكنولوجيا المصدر الرئيسي للسلع الجديدة والمتطورة، كما أصبحت دافعاً يؤثر في ثلاث مجالات أخرى على النحو الآتي :

أ- التدفق الهائل للأفكار والمهارات الريادية في مجال الإنتاج الكبير لتغطية احتياجات المستهلكين داخل حدود الدولة الوطنية وفي الخارج.

ب- التقدم المستمر في طرق النقل والاتصالات عبر مسافات أطول وبتكاليف أقل، وكذلك السرعة في نقل رؤوس الأموال الضخمة إلى لا حيث يكون هناك أيدي عاملة رخيصة أو مواد أرخص بهدف تحقيق أرباح إضافية ضخمة.

ج- التقدم المستمر في تكنولوجيا الحاسب الآلي (Computer tech) وتفاقم الحاجة إلى معالجة البيانات والمعلومات عن كل شيء له علاقة بمجال النشاط.

وكتيجة لهذه التطورات أو المؤثرات التكنولوجية فإن البقاء في السوق يتطلب من الشركات المحلية التحالف والتكامل لكي تتمكن من تركيز نظرتها على الإنتاج والتوزيع على نطاق عالمي، ولكي تصبح قادرة على منافسة الشركات متعددة الجنسية أو الاتفاق معها ضماناً لبقائها، وقد لوحظ أن البنوك ووكالات الدعاية، ومصانع الإنتاج، ومكاتب الخدمات الحاسبية والاستشارية اضطرت خلال الثمانينات والتسعينات إلى العمل على نطاق دولي للفوز بخدمة عدد أكبر من العملاء، وبيع كميات أكبر من السلع، ويتوقع للشركات والمؤسسات التي لا تمتلك مثل هذه الاستراتيجية وليس لها فروع ومراكز بيع أو استثمارات في الأسواق العالمية أن تكون عاجزة عن القيام بوظائفها في الأسواق الدولية خلال العقدين أو الثلاثة القادمة حيث تكون العولمة الاقتصادية قد بدأت المرحلة الأولى من التكيف في كثير من الأسواق<sup>(6)</sup>.

## 2- تحرير التجارة العالمية Liberalization of Trade :

عملت الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة الدولية (GATT) التي وقعتها 22 دولة عام 1947 في جنيف على رفع الحواجز الجمركية والعوائق الأخرى أمام تدفق السلع والخدمات بين الدول الموقعة على الاتفاقية وخاصة الدول التجارية الرئيسية، وقد أسفرت دورات التفاوض التي تجريها الجات (GATT) منذ تأسيسها إلى انضمام نحو 145 دولة أخرى معظمها من دول العالم الثالث عن إدخال تعديلات ضرورية على الاتفاقية لنتهي هذه الجهود عام 1995 بإحلال منظمة السلع التي يشملها إعفاء أو تخفيض الرسوم الجمركية عليها وفق جداول زمنية

محددة تنتهي بتحقيق الإعفاء التام والانسحاب الحر للسلع المحددة. وقد أدى هذا التوجه كذلك إلى نمو التجارة العالمية بمعدلات سريعة، مما يعني أن العولمة أصبحت أكثر قرباً من الواقع.

### 3- التكامل الاقتصادي الإقليمي Regional Economic Integration :

ولتعزيز انتقال السلع والأفراد والأموال وحل المشكلات التجارية بين الدول المتجاورة عقدت الاتفاقيات التي تضمن مصالح الدول الموقعة، ففي عقد الستينات من القرن الماضي وقعت العديد من الاتفاقيات الإقليمية، وقيام العديد من التجمعات الاقتصادية والإقليمية، كان أنجحها قيام السوق الأوروبية المشتركة التي تطورت إلى مستوى تحولت فيه إلى اتحاداً سياسياً وهو الاتحاد الأوروبي الذي يضم حتى الآن 22 دولة أوروبية، ومنظمة الكوميكون التي انتهت مع انهيار المنظومة الاشتراكية بقيادة الاتحاد السوفيتي السابق، والسوق العربية المشتركة التي ظلت حياً على ورق، وغيرها من المنظمات الإقليمية الأخرى الناجحة مثل الاتفاقيات المعقودة بين دول جنوب شرق آسيا مثل : ماليزيا، إندونيسيا، كوريا، تايلاند، اليابان، هونج كونج، سنغافورة .. وقد ساهمت هذه الاتفاقيات والاتحادات في تعزيز التكامل الاقتصادي وتعظيم حجم الشركات ودخولها كمنافسة للشركات الأمريكية على وجه الخصوص.

### 4- تعاظم دور القطاع الخاص Maximization The Role of Private Sector :

شهدت السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية تعاظم دور الدولة في الاقتصاد الوطني، ففي معظم دول العالم الثالث التي استقلت عن استعمار الدول الغربية كان توجه الدولة نحو الاشتراكية أو تأمين الصناعات والمشروعات الكبرى يسير عن قناعة تامة بأن هذا الطريق يقود إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والتخلص من مخلفات الاستعمار الذي نهب الثروات وعطل التنمية لسنوات طويلة، غير أن هذه الفترة لم تستمر لفترة أطول، ففي منتصف الثمانينات وبداية التسعينات عند انهيار الاتحاد السوفيتي والدول الاشتراكية الأخرى، بدأت حركة في الاتجاه المعاكس

تنادي بضرورة تقليل دور الدولة وتدخلها في الحياة العامة للاقتصاد وتحليلها عن إدارة الإنتاج ووضع السياسات، وهكذا ظهرت ثلاثة عوامل ساعدت على الاعتقاد بأن العولمة الاقتصادية باتت أمراً لا مفر منه، وهذه العوامل هي :

أ- انهيار النظام الاشتراكي الذي كان يشكل جغرافيا 6/1 مساحة العالم وعدد سكانه نحو 500 مليون نسمة تقريباً، وعلى الفور تحولت هذه الدول بكاملها إلى سوق مفتوحة، واتباع نظام التخطيط اللامركزي والانفتاح إلى العالم اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً. مما جذب كبرى الشركات العالمية المتعددة الجنسية للاستثمار والتجارة، ومن الناحية الجغرافية والسياسية أصبحت أسواق معظم دول العالم مؤهلة للانفتاح على بعضها البعض مما عزز من فرص عولمة المال والأعمال.

ب- إزالة القيود الحكومية والسياسات التي كانت تستبعد نشاط القطاع الخاص من العمل في بعض المجالات، أو التدخل في تحديد الأسعار والفوائد وغير ذلك من الأمور المالية الأخرى مثل إدخال أو إخراج العملات الصعبة من وإلى الدولة، وهكذا أصبحت قوى السوق هي التي تحدد أسعار الفوائد والعملات مقابل بعضها البعض، وكانت الولايات المتحدة وبريطانيا أول من بدأ بهذه الحركة ثم ما لبثت أن أصبحت هذه الأمور جزءاً من سياسات البنك الدولي في تعامله مع الدول الأخرى، ومن ثم انتشرت لتشمل عدداً كبيراً من الدول. وينظر إلى هذا التحول في قوى الحركة في السوق شرطاً رئيسياً وضرورياً لتطبيق مبادئ وتفاهات والعولمة وبخاصة نصوص اتفاقيات منظمة التجارة العالمية.

ج- واستمراراً في تحرير اقتصاديات الدول، بدأ خلال فترة التسعينات تحويل ملكية المنشآت الحكومية أو التي تساهم بها إلى القطاع الخاص وهو ما يطلق عليه بالخصخصة ويقصد بالخصخصة بيع جزء من ممتلكات الحكومة من المنشآت إلى المستثمرين في القطاع الخاص، وكانت بريطانيا أول دولة في عهد حكومة مارغريت تاتشر بدأت ببيع بعض المؤسسات الكبرى إلى القطاع الخاص مثل شركة الاتصالات ومؤسسة الخطوط الجوية البريطانية، وبعض

الصناعات الكبرى مثل المؤسسة العامة للسكك الحديدية، وغيرها من منشآت النفطية، ومن ثم انتشرت ظاهرة الخصخصة في الدول الاشتراكية التي تحولت للتو إلى دول رأسمالية حيث تم بيع مئات المؤسسات الصناعية الكبرى إلى مستثمرين غربيين خاصة إلى الشركات المتعددة الجنسية التي تهيمن حالياً على معظم الصناعات الثقيلة في هذه الدول مثل صناعة السيارات، والاتصالات، والنقل، والنفط ... الخ وفي الدول العربية تم بيع العديد من الصناعات الاستراتيجية. ففي الأردن تم بيع قطاع الاتصالات والكهرباء، والمياه، والإسمنت، وبعض المرافق السياحية إلى مستثمرين من القطاع الخاص المحلي والأجنبي، وفي مصر التي سارت بنفس الطريق ولبنان ... الخ. وتعتبر الشركات المتعددة الجنسية المشتري الأول لهذه القطاعات لأن تشغيل وإدارة وتحديث الاستثمارات الضخمة يلزمه قدرات مالية كبيرة، وقدرات تكنولوجية وفنية وإدارية متقدمة لا يتوفر بمثلها إلا عند الشركات الدولية الكبرى.

#### الاستثمار المباشر والاستثمار غير المباشر:

#### Direct and Indirect Foreign Investment

يقصد بالاستثمار المباشر قيام إحدى المؤسسات أو المستثمرين بشراء وتملك الأصول الرأسمالية (آلات، معدات، أراضي ... الخ) أو المشاركة في تأسيس الاستثمارات الرأسمالية كالشركات المساهمة أو ضمن شركات التضامن، وفي هذه الحالة يكون للمستثمر حصة تؤوله المشاركة بالإدارة أو التأثير على قرارات إدارتها، ومعنى آخر شراء شيء ملموس.

أما الاستثمار غير المباشر فهو يتعلق بشراء المستثمرين للأسهم والسندات والأوراق المالية بهدف اقتنائها لفترة معينة ثم بيعها عندما يرتفع سعرها في السوق المالي والحصول على أرباح إضافية، أما علاقة هذه الفئة من المستثمرين غير المباشرين مع الشركات التي يشترون أسهمها أو سنداتها فهي علاقة غير مباشرة حيث لا يكون للمستثمر بالضرورة دوراً مؤثراً في قرارات الشركة أو سياساتها



خاصة إذا كانت الشركة موجودة في بلد آخر، ولكي نفهم بصورة أوضح علاقة المستثمر بالشركة التي اشترى أسهمها أو سنداتها فإن هذه العلاقة تتحدد بحسب نوايا المستثمر، فإذا كانت نية المستثمر شراء الأسهم بقصد إعادة بيعها وتحقيق أرباح إضافية فإن علاقة هذا المستثمر بالشركة لا تحظى باهتمامه بالضرورة، أما إذا كانت نية المستثمر شراء الأسهم بقصد السيطرة على الشركة أو المشاركة في إدارتها فإن عملية الشراء في هذه الحالة تصبح استثماراً مباشراً.

بعد أن عرفنا ماهية الاستثمارات المباشرة وغير المباشرة يجدر بنا أن نتعرف باختصار على حجم هذه الاستثمارات ونموها.

#### حجم الاستثمارات المباشرة :

قلنا أن الاستثمار المباشر هو قيام المستثمر بشراء وتملك الأصول الرأسمالية مثل المشاريع والمصانع، والاتصالات والمياه، والعمليات التجارية .. وبهذا المعنى فإن الاستثمار المباشر مجال كبير وواسع لا تستطيع إلا الشركات الدولية الاستثمار في مجالاته، ويتطلب منها نقل رؤوس الأموال الضخمة والأفراد العاملين من موظفين ومحاسبين وخبراء ومستشارين في مجالات الاستثمار الدولي إلى مكان الاستثمار، كما يتطلب منها أحياناً نقل المواد الخام، كما تحتاج إلى إجراءات إدارية وحكومية بالإضافة إلى المخاطر المصاحبة لمثل هذه الإجراءات الاستثمارية. وعلى الرغم من استمرار الكثير من القيود أمام تدفق الاستثمارات الخارجية لمختلف الدول إلا أن حجم هذه الاستثمارات يقدر بمبلغ 200 مليار دولار أمريكي ارتفع هذا الرقم عام 2005 إلى 2 تريليون دولار وهو رقم يساوي 12.5٪ تقريباً من حجم التجارة العالمية (7)، أما حجم الاستثمارات العربية في الخارج فقد تم تقديرها بنحو 800 مليار دولار أمريكي معظمها استثمارات موجودة في الصناعة الأمريكية (وأسواق المال والأسهم والسندات)، وبخصوص الدول فإنه يتطلب منها القيام بجهود متواصلة خاصة في مجال تعديل قوانين الاستثمار وتحسين المناخ الاستثماري لاجتذاب الشركات الدولية للاستثمار في مشروعاتها.

## حجم الاستثمارات غير المباشرة :

يتمثل هذا المجال الاستثماري في شراء وتملك الأسهم والسندات والأوراق المالية إما بقصد إعادة بيعها عندما ترتفع أسعارها، ففي هذه الحالة لا يكون للمستثمر تأثيراً يذكر على قرارات الشركة. أما إذا كان الشراء بقصد اقتناء الأسهم أو السندات كاستثمار طويل الأجل فإن المستثمر (بموجب كمية الأسهم التي اشتراها) سوف يسعى إلى السيطرة والتأثير على قرارات الإدارة. وبخصوص حجم هذا النشاط على المستوى الدولي فقد تم تقديره بمبلغ 881 مليار دولار عام 1996. أما الآن فيصل هذا الرقم 4 تريليون دولار. وهناك العديد من البورصات العالمية التي تتعامل ببيع وشراء الأوراق المالية مثل بورصة لندن نيويورك، برلين، طوكيو، باريس، عمان ... الخ، ولا ننسى أسواق الإفشور مثل البحرين وسنغافورة وهونج كونج وجزر البهاما ... الخ وبإمكان أي شخص أن يتعامل مع هذه الأسواق من خلال الاتصالات الإلكترونية السريعة التي توفرها البنوك المحلية والأسواق، كما يمكن ذلك عن طريق أجهزة الكمبيوتر المنزلية وشبكات الإنترنت.

## انواع الأعمال الدولية :

يمكن للمنشأة الدولية أن تمارس أنواعاً مختلفة من الأعمال في أي دولة ولأي سبب يبرر ذلك، ويمكن لهذه المنشأة أو تلك أن تعمل بصفة منفردة، أو بالمشاركة، أو بصورة جزئية مع جهة أخرى معينة، ومن أنواع هذه الأعمال ما يلي :

## 1- عقود التصدير (عقد الوكالة):

يمكن في هذا النوع من الأعمال الدولية أن تبدأ الشركة بالتصدير إلى السوق الخارجي وتولى البيع مباشرة لتجار الجملة أو التجزئة، ولكن هذه الطريقة غير متاحة في كثير من الدول بالنظر إلى أن القوانين تشترط وجود وكيل محلي للشركة الأجنبية العاملة في البلد المضيف، لذلك تفضل معظم الشركات الأجنبية الدولية الاعتماد على عقد الوكالة، ويمكن تعريف عقد الوكالة بأنه اتفاقية يتم توقيعها بين

طرفين، يكون فيها الطرف الأول هو المنتج أو المصدر إلى الطرف الثاني في بلد أجنبي، أو منطقة أخرى محلية، وبموجب هذا العقد يفوض الطرف الأول الطرف الثاني (الوكيل) بيع أو عقد الاتفاقيات ببيع سلع أو خدمات الطرف الأول إلى طرف ثالث وهو المستهلك أو المستخدم للسلعة أو الخدمة. ويتلقى الطرف الثاني عمولة متفق عليها حسب الكميات التي يبيعها، وفي هذه الحالة يكون دوره هو مجرد وكيل بالعمولة، في حين يحتفظ الطرف الأول بحقوقه مثل العلامة التجارية أو البضاعة، ومن الممكن أن يكون الطرف الأول تاجراً (أو صانعاً) إذا كان عقد الوكالة يميز للطرف الثاني الشراء لحسابه من الطرف الأول والبيع في السوق بالسعر والطريقة التي يريدها، وفي هذه الحالة يكون الطرف الأول وكيل تجاري يشترط على الطرف الأول أن لا يكون له وكيل آخر في البلد الأجنبي أو المنطقة.

وكان البريطانيون والألمان أثناء العهد الاستعماري قد أسسوا العديد من الشركات التجارية العامة التي تروج الوكالات بالعمولة والوكالات التجارية وأصبحت الآن شركات كبرى تعمل في هذا المجال، أما الشركات الأكثر شهرة في هذا المجال في الوقت الحاضر فهي شركة سوجو شوشاس (Sogo Shoshas) وشركة ميتسوبيشي (Mitsubishi)، وشركة ميتسوي (Mitsui)، ماروبيني (Marubeni) .. الخ، وجميع هذه الشركات يابانية الأصل وهي كذلك شركات متعددة الجنسية وظيفتها الرئيسية التوسط، وتسهيل التبادل بين المشترين والبائعين في بلدان عديدة، وتدخل في استثمارات (صفقات) مشتركة (Joint Ventures) داخل وخارج الدولة الوطنية والدول الأجنبية، وتقوم بتقديم التمويل والمشاركة في المفاوضات التجارية في بلد ثالث.

## 2- الاستثمارات المشتركة Joint Ventures :

وهو نوع آخر من أنواع الأعمال الدولية، وبموجب هذه الأعمال تقوم الشركة الدولية بالدخول في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث، ويختلف مقدار حصة المشاركة بحسب الاتفاق، فقد تكون المشاركة مناصفة في التكاليف والأرباح، وقد تكون متساوية الحصص إذا كانت المشاركة

تتكون من شريكين فأكثر، ويمكن أن تكون المشاركة بدون حصة في حالة كون أحد الأطراف يقدم الخبرة الفنية وآخر رأسمال ... وقد تكون المشاركة غير محددة بعقد قانوني مثل عقود الباطن. وعندما تدخل الشركة المتعددة الجنسية في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي، فإن الشركة الدولية المتعددة الجنسية تجلب معها منافع خاصة للبلد المضيف مثل نقل التكنولوجيا، والخبرات الفنية والتقنية، ومهارات لتدريب ونقل المعرفة العلمية إلى القوى العاملة الوطنية. وفي حالة كون الشركاء أكثر من طرفين تظهر مشكلة الكيفية التي سידار فيها المشروع ويتم حل هذه المشكلة بعرض ثلاثة بدائل لإدارة الاستثمار: الأول: الإدارة المشتركة، الثاني: الإدارة التي يهيمن عليها شريك واحد وهو الذي يملك الحصة الكبرى في المشروع، ثالثاً: الإدارة المستقلة عن أي من الشريكين أي أن يكون المدير العام للمشروع شخصاً محايداً من خارج المشروع، ويعتبر هذا النوع من الإدارة بالنسبة للاستثمار المشترك من أكثرها نجاحاً.

### 3- الترخيص Licensing :

تستخدم العديد من الشركات المتعددة الجنسية عقود الترخيص كأداة للدخول إلى الأسواق الأجنبية، وبالنسبة للشركات الأصغر التي ترغب في التحول إلى شركة م.ج تلجأ في العادة إلى مثل هذه الطريقة لأنها قليلة التكلفة وقليلة المخاطر أما العائد فهو محدود إلا أنه مضمون، أضف إلى ذلك كله افتقار مثل هذه الشركات إلى الخبرة في الأعمال الدولية ومحدودية مواردها.

وهناك أربعة أشكال للترخيص هي :

أ- الترخيص الرئيسي : وبموجبه تسمح ش.م.ج لشركة أخرى في دولة أخرى أن تستخدم تقنياتها، والتكنولوجيا التي تملكها، أو استخدام براءات اختراعها، أو اسمها التجاري، أو علاماتها التجارية مقابل أجور عينة تدفعها الشركة المحلية، ومن أمثلة ذلك شركة كوكا كولا، شركة برسيل Bersil، الفنادق مثل هلتون Hilton، وشيراتون Sheraton ... الخ، ويتنشر هذا النوع من الأعمال الدولية

في الأردن حيث يوجد العديد من الشركات الأردنية التي حصلت على تراخيص إنتاج سلع أو خدمات.

ب- العقد الإداري Management Contracts : بموجب هذا العقد، تلتزم الشركة م.ج المنفذة للمشروع بإدارته وتشغيله بعد إنجازه بموجب عقد متفق عليه مع الشركة المحلية مقابل أجر معين، ويقع ضمن مسؤولية الشركة م.ج تدريب الموظفين المحليين لتمكينهم من اكتساب الخبرة وإدارة المشروع في المستقبل.

ج- حقوق الامتياز Franchising Rights : وعلى أساس هذا العقد تمنح ش.م.ج لشركة أخرى الحق في بيع سلعها أو خدماتها مقابل أجر، وعادة ما تقوم ش.م.ج بتقديم مجموعة من السلع أو الخدمات وتسمح باستخدام علاماتها التجارية أو اسمها التجاري إلى الشركة التي حازت على حق الامتياز، ومن أشكال حقوق الامتياز مثلاً : مصنع، أو تاجر تجزئة، أو تاجر جملة أو مالك علامة تجارية، وكذلك عقود امتياز تصنيع سلعة ... الخ.

#### 4- عقود تسليم المفتاح Turn-key Contracts :

ينظر إلى الأعمال الدولية التي تتم على أساس هذه العقود بأنها عمليات معقدة وتحتاج عند إبرامها مع ش.م.ج إلى خبرة ودراية واسعتين من حيث جودة التصميم والتنفيذ وخدمات ما بعد إنجاز المشروع ... الخ، وعادة ما تحتوي عقود تسليم المفتاح مع ش.م.ج على تولى مسؤولية إنشاء وتشغيل المشروع حتى تسليم جميع مفاتيحه إلى مالك المشروع مقابل أجر يتفق عليه وعلى طريقة دفعه مع المالك. ويمكن أن يشمل العقد أعمالاً تتجاوز لحظة تسليم مفاتيح المشروع جاهزاً للتشغيل مثل إبرام عقد إداري، أو عقود صيانة، وتختلف أجور ش.م.ج باختلاف ما يحتويه عقد تسليم المفتاح، فمن الممكن أن يشمل العقد كذلك تسليم المشروع آلات ومعدات، أو عقود التدريب للموظفين المحليين.

## 5- عقود التصنيع Manufacturing Contracts :

وهو عبارة عن اتفاق يتم بين الشركة متعددة الجنسية مع شركة محلية في دولة أخرى بأن تقوم إحدى الشركتين بتصنيع السلع نيابة عن الشركة الثانية، ويشمل الاتفاق في الغالب وضع علامة إحدى الشركتين على المنتج قبل شحنها إلى الطرف الثاني (الطرف الآخر)، وعادة ما يتم عقد مثل هذه الاتفاقيات بين ش.م.ج وشركة عامة أو خاصة في دولة نامية حيث تكون أجور الأيدي العاملة رخيصة، والمواد الخام ربما كذلك قليلة التكلفة بالإضافة إلى التسهيلات الواسعة التي تقدمها الدولة المضيفة للشركات الأجنبية. وهناك العديد من شركات العالم الثالث التي تصنع سلعاً لصالح شركات أجنبية. وهناك العديد من شركات العالم الثالث التي تصنع سلعاً لصالح شركات أجنبية م.ج. مثل الشركات الهندية التي تنتج أجزاء أجهزة الكمبيوتر لحساب شركة I.B.M وغيرها، أو قيام شركات في هونج كونج بتصنيع الملابس لحساب شركات في بريطانيا، وفي الأردن يوجد العديد من الشركات في المناطق الصناعية التي تنتج مختلف السلع لحساب شركات أجنبية في دول أخرى مثل أمريكا، ألمانيا، بريطانيا ... الخ، ومنها مدينة الحسن الصناعية، ومدينة الكرك الصناعية ... الخ، وهناك شكل آخر من عقود التصنيع تهرم بين ثلاثة أطراف هي الشركة متعددة الجنسية التي تشتري الإنتاج، والمستثمر الذي يمول عملية التصنيع من دولة ثانية، أما الطرف الثالث فهو البلد الجغرافي الذي تتم فيه عملية تصنيع السلعة، وعادة ما تكون مثل هذه العقود طويلة الأجل.

## الشركات متعددة الجنسية Multinational Enterprises :

إن حجم النمو الكبير الذي حققته الشركات متعددة الجنسية خلال النصف الثاني من القرن الماضي (1950 - حتى الآن) وتعاظم النفوذ الاقتصادي والمالي والسياسي لهذه الشركات، وحجم التكتلات التي تجمعها دفع العديد من الجامعات والمعاهد التعليمية ومراكز البحث إلى الاهتمام بدراسة طبيعة أنشطتها وأهدافها وتنظيمها ومستقبل وظائفها ... الخ، ومصطلح ش.م.ج له أسماء أخرى متداولة

مثل الشركات الدولية، أو الشركات عبر الوطنية أو الشركات العالمية، أو الهيئات التجارية الدولية ... الخ، إلا أن أكثر التسميات استخداماً هي التسمية الأولى (ش.م.ج)، ولكن ليس كل شركة محلية يمكن اعتبارها دولية إلا إذا حققت بعض المعايير التي تصنفها كشركة دولية، مثل أن تتعامل مع دولتين أو أكثر من الدول الأخرى، وأن تبلغ مبيعاتها الخارجية نسبة 30٪ من إجمالي مبيعاتها السنوية، وأن تحقق أرباحاً بنسبة لا تقل عن 10-20٪ من رأسمالها على مدى ثلاثة سنوات على الأقل، والمعيار الرابع أن تنصف أعمالها الدولية بالديمومة وليس بصورة متقطعة. ويمكن التعرف من خلال الإحصاءات التالية على أكبر 10 شركات م.ج في العالم<sup>(8)</sup>.

الجدول (1-3)

الشركات م.ج الأكبر قيمة في العالم لعام 2005

اسم الشركة	موطن الشركة	القيمة السوقية مليارات الدولارات <sup>(9)</sup>
1- جنرال إلكتريك	الولايات المتحدة	300
2- مايكروسوفت	الولايات المتحدة	400
3- مجموعة شركة شل	إنجلترا - هولندا	220
4- كوكا كولا	الولايات المتحدة	200
5- إكسون	الولايات المتحدة	250
6- ميرتس	الولايات المتحدة	160
7- فايزر	الولايات المتحدة	170
8- نيبون للهاتف والتلغراف (NTT)	اليابان	185
9- مخازن وول - مارت	الولايات المتحدة	160
10- إنتل	الولايات المتحدة	145

أما الشركة الأولى في العالم في عام 2005 فهي شركة جنرال موتورز (GM) التي تصنع كافة أنواع المحركات والسيارات حيث بلغت مبيعاتها (178) مليار دولار في ذلك العام وحده، ويفوق حجم مبيعاتها هذا في عام واحد الناتج الإجمالي لـ 129 بلداً حول العالم، وهناك فقط 14 دولة تزيد مبيعاتها كل منها عن مبيعات جنرال موتورز (GM). تأتي بعدها في المبيعات شركة فورد للسيارات (154 مليار دولار) ثم مجموعة شل (128 مليار دولار) ويوضح الجدول التالي ترتيب الشركات الأكثر مبيعاً في العالم<sup>(10)</sup>.

## الجدول (1-4)

## الشركات م.ج الأكبر مبيعاً في العالم لعام 2005

اسم الشركة	موطن الشركة	المبيعات مليارات الدولارات
1- جنرال موتورز	الولايات المتحدة	300
2- فورد للسيارات	الولايات المتحدة	180
3- مجموعة شركة شل	إنجلترا - هولندا	190
4- متسوي	اليابان	170
5- إكسون	الولايات المتحدة	200
6- مخازن وول - مارت	الولايات المتحدة	150
7- ميتسوبيشي	اليابان	110
8- جنرال إلكتريك	الولايات المتحدة	120
9- سوميتومو	اليابان	135
10- تويوتا	اليابان	116



وهناك أكثر من 1500 شركة عالمية في مجال الصناعة تفوق مبيعات كل واحدة منها المليار دولار عام 2005. من بينها 700 شركة أمريكية، و300 شركة يابانية تليها بريطانيا 200 شركة ثم فرنسا 100 وألمانيا 200 شركة. وهناك شركات في العالم الثالث تعدت قيمة أسهمها المليار ونصف المليار دولار، وعددها 506 شركات معظمها من كوريا الجنوبية وتايوان والمكسيك والبرازيل والسعودية، وهناك شركات من العالم العربي تقع ضمن أكبر 500 شركة في العالم مثل شركة سابك السعودية، ومؤسسة البترول الكويتية وفق إحصاءات عام 2004، ومن بين أكبر 500 شركة عربية مساهمة كانت الأردن ممثلة بأكثر عدد (90 شركة) تليها السعودية (71) ثم مصر (65) ثم الكويت (56)، المغرب (47) وتونس (30) والإمارات (22) شركة. أما من حيث القيمة فكانت الشركات السعودية هي الأكبر بين الـ 500 شركة إذ بلغت قيمتها 45 مليار دولار. تليها الكويت 20 مليار ثم الإمارات ومصر ..

#### أشكال الاحتكارات والتكتلات في الأعمال الدولية :

إن تركز الأعمال الدولية في أيدي عدد قليل من الشركات م.ج الكبرى يفضي إلى تشكل الاحتكارات، والسبب في ذلك هو أن كبرى ش.م.ج في العالم تملك رؤوس الأموال الضخمة وبالتالي فإنها تلقى صعوبة بالغة في التغلب على بعضها البعض في صراع المنافسة على الفوز بالاستثمارات الكبيرة أو على الأسواق الخارجية، أضف إلى ذلك أن مثل هذه المنافسة يكلفها غالباً، ولذا تبرز أمام هذه الشركات ضرورة الاتفاق على تقاسم أسواق تصريف البضائع ومصادر المواد الأولية، وإقرار أسعار موحدة ... الخ.

إن الاحتكار هو تفاهم أو تكتل مجموعة من الشركات م.ج يتمركز تحت سيطرتها إنتاج أو تصريف الجزء الساحق من هذه البضاعة أو تلك ، وهذه التكتلات أياً كانت أشكالها تسعى جميعها إلى تحقيق هدف واحد وهو الحصول على الربح المطلق. وظهرت التكتلات الاقتصادية الاحتكارية بداية في مجال الصناعة الثقيلة ثم لا تلبث وتصل حتى إلى الصناعات الأخرى الخفيفة. وأهم أشكال

الاحتكارات هي الكارتلات، والسنديكات، والتروستات والكنوسرسيومات،  
وسنوضح باختصار ماهية هذه الاحتكارات باختصار شديد<sup>(11)</sup> :

1- الكارتيل Cartel :

هو تكتل مجموعة من الشركات يتفق مدرائها وأصحابها على تقاسم أسواق  
التصريف، وعلى أسعار البيع، ويحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها، إلا أن  
المؤسسات التي تشترك في الكارتيل تصنع وتبيع المنتجات بصورة مستقلة، هذا  
الشكل من الاحتكارات انتشر بسرعة خصوصاً في ألمانيا قبل الحرب العالمية الثانية  
وبعدها، ويعتبر اليوم واحداً من أكبر الاحتكارات الصناعية ليس في ألمانيا وحسب  
ولكن في أوروبا مجتمعة.

2- السنديكات Syndicates :

وهو تكتل احتكاري يتكون من شركات أكبر وأكثر تطوراً من الكارتيل،  
فالشركات الأعضاء في هذا التكتل تنتج بصورة مستقلة، ولكن وفق أحكام  
العضوية في هذا التكتل فإن الأعضاء لا يحق لهم بيع منتجاتهم بأنفسهم، ولا  
يشترى المواد الأولية بأنفسهم بل يؤلفون لهذا الغرض جهازاً تجارياً مشتركاً، انتشر  
هذا الشكل من التكتلات في روسيا قبل الحرب الثانية ثم اتسع ليشمل أوروبا  
والولايات المتحدة خصوصاً، ويعتبر اليوم قوة اقتصادية هائلة تهيمن على قطاع  
جغرافي اقتصادي واسع النطاق في البلدان النامية.

3- التروست Trusts :

وهو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الأعضاء ملكية مشتركة،  
ويتقاضى فيه المالكون السابقون (وقد أصبحوا مساهمين) أرباحاً بنسبة أسهمهم.

#### 4- الكونسورسيوم Concentrates :

وهو اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المؤسسات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك والشركات التجارية وشركات النقل والتأمين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات م.ج. وقد انتشرت التروستات والكونسورسيومات على نطاق واسع في الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا واليابان وغيرها من البلدان الأوروبية.

#### أهم الاحتكارات والتكتلات في بعض الدول الغربية :

تحتل اتحادات الشركات م.ج مكانة متقدمة جداً في اقتصاديات الدول الأوروبية والولايات المتحدة واليابان، وهي تضم في الأساس جميع الفروع الصناعية، والنقل والتجارة والتأمين والبنوك. وسوف نقوم بالتعريف ببعض هذه التكتلات:

1- في الولايات المتحدة الأمريكية : يوجد حوالي 25 احتكارات تراقب نحو 94٪ من طاقة إنتاج الفولاذ، اثنين من هذه الاحتكارات هما : يوناتيد ستيتس ستيل كوربوريشن (U.S.A Steel Corporation) ومؤسسة بيت لحم (Beit Lahem Corporation) ويملكان حالياً نحو 60٪ تقريباً من إجمالي طاقة الولايات المتحدة في إنتاج الفولاذ<sup>(12)</sup> ويضم 150 مصنعاً للفولاذ. أما في صناعة البترول فيوجد أكبر تكتل احتكاري هو ستاندرد أويل (Standard Oil) الذي يضم أكثر من 20 شركة تسيطر على صناعة البترول في الولايات المتحدة وغيرها من بلدان الشرق الأوسط والعالم. وفي مجال صناعة السيارات توجد ثلاثة احتكارات كبيرة هي : جنرال موتورز (G.M.) وفورد (Ford) وكرايسلر (Crisler)، وهذه التكتلات الاحتكارية لا يقتصر إنتاجها على السيارات بل يتجاوز ذلك بكثير إلى صناعة الأسلحة مثل محركات الطائرات الحربية، والدبابات والعربات العسكرية والذخائر والبنادق والمدافع ... الخ.

2- في بريطانيا: كما هو الحال في الولايات المتحدة تسيطر أكبر الاحتكارات على الاقتصاد، فهناك الاتحاد البريطاني للحديد والفولاذ الذي يضم جميع الشركات

الرئيسية العاملة في هذا المجال في بريطانيا. وأهم تكتل احتكاري آخر هو كونسرسيوم الصناعات الحربية فيكرس - أرمسترونغ (Armstrong - Vickers) الذي يبتكر إنتاج المواد الحربية والأسلحة والإنشاءات الميكانيكية والبحرية والعسكرية والمدنية، وصناعة الطيران والآلات الكهروميكانيكية. وفي مجال الصناعات الكيميائية يوجد تروست (Emperial Chemical Industries - ECI).

3- وفي فرنسا : يوجد تكتل احتكاري واحد تسيطر فيه المؤسسات الأعضاء على كامل إنتاج الألمنيوم، وتكتل آخر يسيطر على صناعة الأصباغ، واحتكار آخر لصناعة السيارات والعربات.

4- وفي ألمانيا : نجد أكبر تكتل للشركات هو تروست الفولاذ الألماني يضم نحو 500 شركة تعمل في هذا المجال يرتبط نشاطها بصناعة الفولاذ، وهو يعتبر اليوم الشريك الرئيسي في الاتحاد الأوروبي للفحم والفولاذ، أما التكتل السائد في الصناعات الكيميائية فهو كونسرسيوم (I.G. Faben Industry) الذي يتبع له نحو 700 شركة في داخل ألمانيا وخارجها، وهناك تكتلات أخرى كبيرة نجدها في إيطاليا واليابان وبلجيكا.

ولاشك أن هذه التكتلات الاقتصادية العملاقة هي التي توجه الاقتصاد العالمي وترسم مستقبله وتدفع بعملية العولمة نحو الأمام ليصبح العالم بالنسبة لها ميداناً خصباً لجني الأرباح من الدول الفقيرة في العالم الثالث، دون النظر إلى احترام حقوق الشعوب في النمو والتقدم الاقتصادي والاجتماعي، ومع التقدم التكنولوجي لهذه التكتلات ونفوذها السياسي يتزايد حجم الإنتاج والصادرات في العالم، ويوضح الجدول التالي استمرار نمو التجارة العالمية : (13)

جدول (5-1)

تجارة العالم ومعدل النمو السنوي (مليارات الدولارات)

2005	1999	1998	1997	1996	البيان
19.920	6.844	6.686	6.800	6.529	صادرات العالم سلع وخدمات:
45.200	30.184	29.236	29.477	29.590	الناتج العالمي الإجمالي :
%35.3	%23.7	%22.9	%23.1	%22.2	نسبة الصادرات إلى الناتج المحلي:

تصميم الهيكل التنظيمية للشركات المتوقع تحويلها إلى م.ج :

ربما نكون قد تعرفنا بصورة أوضح على ماهية الأعمال الدولية وحجمها وضروريات عملية العولمة الاقتصادية بالنسبة لها، وربما نكون أيضاً قد شعرنا بأهمية دراسة الأعمال الدولية دراسة علمية هادفة، وكذلك معرفة دور الشركات الدولية م.ج في هذا المجال من مجالات علم إدارة الأعمال، الذي تعتبر فيه إدارة الأعمال الدولية فرعاً رئيسياً من فروعها العلمية، وحيث يدرس معارف ومهارات لا غنى عنها لرجال الأعمال، والمستثمرين الكبار، وللطالب الجامعي الذي يدرس تخصصات العلوم الإدارية، والمحاسبة، والمالية والبنوك والقانون التجاري لكي يصبحوا مؤهلين للتعامل مع الشركات المتعددة الجنسية أو قادرين على تحويل مؤسساتهم إلى شركات دولية. وتتطلب دراسة هذا الموضوع معرفة أساليب تنظيم عمل ش.م.ج وهيكلها التنظيمي.

يرتبط نمو الشركة المحلية لكي تتحول إلى شركة دولية بعمليتين ذات علاقة هما:

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

بالنسبة للانتشار الجغرافي للموارد وعمليات الشركة يمكن رصد خمسة مراحل تمر بها الشركة المحلية حتى تتحول إلى ش.م.ج، ولكل مرحلة من هذه المراحل هيكل تنظيمي يميز حجم أنشطتها وأنواعها وخصائصها، وهذه المراحل :

## الجدول (1-6)

مراحل وخصائص نمو الشركة المحلية وتحولها إلى م.ج.

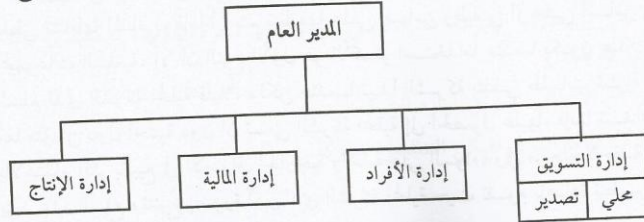
الأنواع	الهيكل التنظيمي	الخصائص
أ- شركة محلية	التصدير من خلال قسم التسويق	يكون لدى الشركة حد أدنى من التنوع السلعي والسوقي، صادرات أولية، ولا يوجد جهد متخصص في هذا المجال.
ب- شركة تصديرية	قسم التسويق كوحدة تنظيمية منفصلة	طلبات سلعية أجنبية مبكرة، مع جهد متخصص.
ج- شركة دولية	قسم دولي	التركيز على التصدير، ودخول أسواق أجنبية باستخدام استراتيجيات بسيطة.
د- شركة متعددة الجنسية	هيكل سلعي متوسط	النمو من خلال التنوع العولة والعقلنة.
هـ- شركة عبر الأمية	تنظيم شبكي على درجة عالية من التعقيد	

وفي كل مرحلة من مراحل نمو الشركة المحلية تحتاج إلى نوع من التنظيم الذي يغطي نشاطها المتنامي، فإما أن يتم تنظيمها على أساس وظيفي أو على أساس المجموعات السلعية، إلا أن النوع الأول هو الأكثر استخداماً عندما يكون عدد السلع لدى الشركة المحلية قليلاً، ولكن عندما تبدأ الشركة بتلقي طلبات شراء مفاجئة من دول أجنبية دون أن تسعى الشركة المحلية إلى الحصول عليها، فإنها تبدأ بالاهتمام أكثر بالبيع في الأسواق الخارجية والمحلية على السواء، وفي مرحلة لاحقة يزيد عدد السلع وتنوع بصورة أكبر لدى الشركة المحلية حيث تقوم بإعادة تنظيم

نفسها على أساس المجموعات السلعية التي لديها، ويتم تنظيم هذه المجموعات بطريقة يكون فيها لكل مجموعة سلعية قسم خاص بها له دائرة وظيفية تظهر على الهيكل التنظيمي للشركة، وينشأ عن هذا الوضع التنظيمي ملاحظة أن مبيعات كل قسم (مجموعة سلعية) قليلة عند مقارنتها بالمبيعات المحلية، ولأنها تبدأ صغيرة فإن إدارة الشركة تكون مترددة في نقل المزيد من الجهد والموارد لاستغلالها بصورة أكبر في الأسواق الخارجية، وعندما تبدأ الشركة بتلقي المزيد من الطلبات وارتفاع نسبة المبيعات الخارجية فإنها تصبح مجبرة على إعادة تنظيم نفسها وتشكيل هيكل تنظيمي جديد يضم إدارة تصدير يديرها مدير متخصص في الأعمال الدولية، في هذه المرحلة تكون الشركة المحلية قد اقتربت من التحول إلى ش.م.ج عندما تصل مبيعاتها إلى نحو 30% من إجمالي مبيعاتها، أو تكون أرباحها قد وصلت إلى 20% من رأس المال ومن عملياتها الخارجية، وعندما تصبح الشركة المحلية شركة م.ج وقادرة على تغطية طلبات التصدير فإنها تبدأ بإدراك أن الصادرات ليست بالضرورة هي المجال الوحيد للتوسع في الأسواق الأجنبية، فهناك بالطبع بدائل أخرى مثل نشاط الترخيص، والاستثمارات المباشرة ومثل هذه القرارات تتطلب قدرات فنية واستشارية (Staff)، وإنشاء وظائف متخصصة وتوزيع الأنشطة الجغرافية. وتوضح الأشكال التالية الهيكل التنظيمي الخاص بمراحل نمو الشركة المحلية حتى تتحول إلى شركة م.ج :

#### الشكل رقم (1-1)

نموذج التنظيم الوظيفي للشركة المحلية مع وجود طلبات خارجية لشراء السلع



الشكل رقم (1-2)

نموذج (أ)

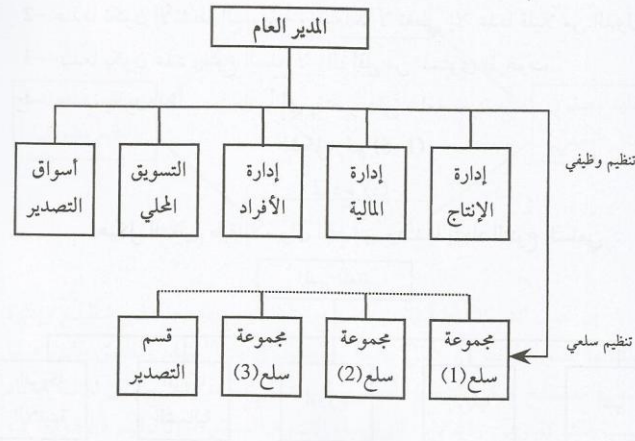
التنظيم الوظيفي عندما يكون عدد السلع قليل في الشركة المحلية



الشكل رقم (1-3)

نموذج (ب)

التنظيم الوظيفي للشركة المحلية عندما تزيد نسبة مبيعاتها في الأسواق الدولية

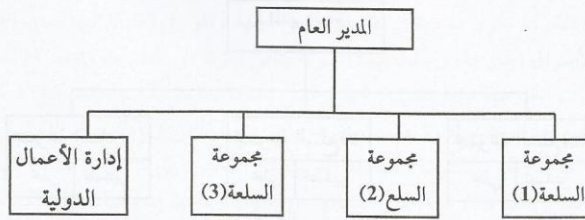




الشكل رقم (1-4)

نموذج (ج)

التنظيم طبقاً لمجموعات السلع عندما تزيد المبيعات بنسب أكبر



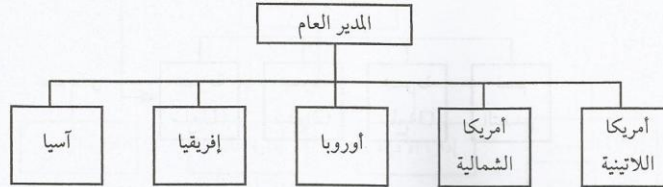
هذا النوع من التنظيم ملائم عندما تتوفر الشروط التالية :

- 1- عندما تكون المبيعات الخارجية قليلة نسبياً بالمقارنة مع المبيعات المحلية.
- 2- عندما تكون الأنشطة التسويقية والمبيعات لا تغطي إلا عدداً قليلاً من الدول.
- 3- عندما يكون عدد وتنوع السلع لا زال أقل من المستوى المرغوب.
- 4- عندما يكون الطلب متجانساً أي يقتصر على سلعة معينة.

الشكل رقم (1-5)

نموذج (د)

هيكل التنظيم طبقاً لأسواق التصدير وعندما يزداد التنوع السلعي



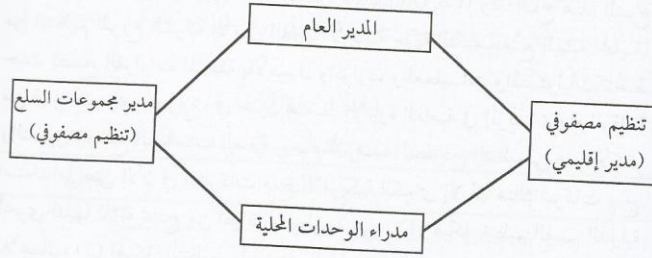
تنشأ الحاجة إلى هذا التنظيم عندما تتواصل العمليات الدولية وتنمو بصورة ملحوظة، وعندما تتساوى المبيعات الخارجية مع المبيعات المحلية أو تزيد عنها يصود أفراد التنظيم ومديرها وأصحابها نوع من التوتر النفسي والعصبي بسبب حجم العمل والتدفق المتواصل للاتصالات وتدفق الأموال بصورة غير مألوفة، مما يضطر الشركة إلى توسيع خطوطها الإنتاجية أو تجارتها، ويفترض هذا لتطور المفاجئ إعادة النظر بشكل التنظيم مما يضطرها إلى تصميم الهيكل التنظيمي لها على أساس كونها أصبحت شركة متعددة الجنسيات، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج التنظيمي<sup>(14)</sup>:

## الشكل رقم (6-1)

نموذج (هـ)

هيكل التنظيم للشركة متعددة الجنسيات عندما يصبح لديها تنوع سلعي

واسع النطاق



إن تحول الشركة المحلية إلى شركة م.ج.سوف يساعدها على تنظيم وإدارة عملياتها بصورة أفضل، وبالتالي خدمة مساهميها في كل بلد. ويطلق على هذا التنظيم مصطلح هيكل التنظيم المصفوفي أو الشبكي، وهو يدمج بين ثلاثة أبعاد رئيسية للشركة وهي: المجالات الوظيفية، التنوع السلعي والأقاليم (الدول) مما

يتعين على المدير العام في البلد الأم للشركة أن يفوض صلاحيات واسعة للأقاليم أي تطبيق الأسلوب اللامركزي في إدارة الفروع، مما يعطي مدراء الأقاليم الوطنيين حرية أكبر في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، في حين يظل للإدارة العامة للشركة الأجنبية في مركزها في بلدها الأم دور تنسيقي وتخطيطي فقط.

#### التنظيم في الشركات الأمريكية م.ج :

تطبق الشركات الأمريكية طبيعة عملها نموذج التنظيم الدولي (International Organization Medel) كبدية لنقل معارفها وخبراتها إلى الدول الأجنبية، وهنا يصبح الهيكل التنظيمي والعمليات التجارية أو الصناعية أو الاستثمارية مهمة للغاية، لتمكن الشركة الأم من نقل السلع والعمليات للشركات التابعة والتنسيق بينها بسهولة. ومع التوسع في أعمال ش.م.ج الأمريكية تقوم بتطبيق هيكل تنظيمي وإداري جديد أكثر تطوراً من سابقه يطلق عليه أهيكل التنظيمي الفيدرالي التوجيهي (Co. Ordinated Federation) وقد أتاح هذا النوع من التنظيم لفروع الشركة الأم في الدول الأجنبية حرية التكيف مع البيئة المحلية، حيث تصبح القرارات المتعلقة بالأصول والموارد، والعمليات والمسئوليات تتخذ من قبل مديري الفروع، في حين تحتفظ الإدارة العامة في المركز بمهام الرقابة والتنسيق ووضع السياسات العامة. ومع أن هذا النموذج التنظيمي هو الأكثر استخداماً حتى الآن في الشركات م.ج الأمريكية الكبرى إلا أن هناك شركات م.ج أخرى لديها ثلاثة نماذج من الهياكل التنظيمية هي: (1) هيكل تنظيم القسم الدولية للأعمال، (2) الهيكل التنظيمي الجغرافي العالمي (Area-based global structure)، (3) والهيكل التنظيمي العالمي الذي يقوم على أساس السلعة (Product-based global structure)، وفي الوقت الحاضر ومع التقدم الذي يتحقق في مجال عولمة المال والأعمال تتجه الشركات الأمريكية م.ج للانتقال نحو تصميم الهياكل التنظيمية م.ج لأعمالها والتي تقوم على أساس المزيد من التفويض والاستقلالية

للفروع، والسبب الذي يدعو الشركات إلى تبني هذا لنوع من التنظيم هو المشكلات التالية:

- أ- تدني خبرة الموظفين والمدراء الذي يتم تعيينهم في المركز.  
 ب- ظهرت حواجز نفسية لدى المدراء تحول دون توزيع موارد الشركة عالمياً بطريقة مثلى.  
 ج- تدني خبرة المدراء وبعض الموظفين المعنيين من قبل المركز أجبر الفروع على تعيين مدراء محليين من الدول المضيفة.

أما أسباب نشوء هذه المشكلات فهي ناتجة أصلاً عن أنه لم يكن لدى الشركات الأمريكية أي أعضاء في مجلس الإدارة من غير الأمريكيين، وقد نتج عن هذا الوضع فجوة بيئية بين ذهنية الأمريكيين والبيئات المحلية التي تعمل بها الفروع مما اضطر بعض الشركات الأمريكية إلى تعيين ممثلين أجانب من بعض البيئات من غير الأمريكيين في إدارة هذه الشركات في المركز، ومن هنا نشأت فكرة الانتقال إلى الهياكل التنظيمية م.ج. ويوضح الجدول التالي مراحل نمو الهيكل التنظيمي في ش.م.ج الأمريكية.<sup>(15)</sup>

## الجدول رقم (7-1)

## مراحل تطور الهيكل التنظيمي في ش.م.ج الأمريكية

المراحل	الإدارة	موضوع الاهتمام	التنظيم
I	العمل من خلال الإدارة العامة	ترخيص تكنولوجيا تجارية	قسم للتصدير
II	تفويض الإدارة في الوحدات التشغيلية	وحدات الإنتاج في ما وراء البحار تنسق كافة جوانب العمل	قسم للأعمال الدولية، أو قسم لمشروعات ما وراء البحار
III	التنسيق الإقليمي	أعمال ما وراء البحار (دور أكثر مركزية في الإدارة)	مدير متفرغ لقسم، مشروعات ما وراء البحار

المراحل	الإدارة	موضوع الاهتمام	التنظيم
IV	الإدارة من منظور عالمي	الإدارة منفصلة للعمليات الخارجية	وحدات تشغيلية أو فروع منفصلة
V	دمج الشركة في الأعمال الدولية	توجه نحو العالمية في الأعمال	تنظيم متعدد الجنسيات

#### التنظيم في الشركات اليابانية م.ج :

تطبق الشركات اليابانية م.ج نموذج التنظيم العالمي، هذا النموذج يفترض تمركز الأصول والموارد والمسئوليات في الإدارة العامة للشركة في المركز، وبمخصوص العمليات الخارجية (ما وراء البحار) فهي أداة الإدارة المركزية في الوصول إلى الأسواق الدولية، أما الشركات التابعة فدورها محدود، حيث يقتصر على تطبيق خطط وسياسات المركز، ومن خصائص هذا التنظيم أنه يعتبر "مختبر مركزي" (Centralized Lab) يهتم بطرق تكييف الخطط والسياسات العملية على الفروع بدون مشاكل خاصة وأن الشركات حتى الآن لا تسمح لغير اليابانيين بالمشاركة في عضوية مجالس إدارتها مثلما فعلت حديثاً ش.م.ج الأمريكية، ذلك أن الشركات اليابانية العاملة في الخارج واجهت العديد من المشاكل الإدارية خاصة في الفروقات الثقافية، والاجتماعية والأخلاقية والسلوكية بين اليابانيين وشعوب الدول الأخرى، وقد حاول وليام أوتشي الياباني الأمريكي تسليط الضوء على مثل هذه المشاكل لمساعدة الشركات اليابانية على التكيف خارج اليابان وبخاصة في الولايات المتحدة والعالم، ولهذا الغرض قام بإجراء تعديلات على نظرية (J) في الإدارة اليابانية لتصبح ملائمة لتطبيق مبادئها خارج اليابان، وهكذا أطلق وليام أوتشي (William Ouchi) على نظرية (J المعدلة) نظرية "Z" أي استخدام الإدارة اليابانية خارج اليابان، ولكن هذه النظرية أيضاً لم تحقق النجاح بالمستوى المطلوب<sup>(16)</sup>. وفي الوقت الحالي تدار فروع الشركات اليابانية في الخارج من قبل يابانيين مغتربين، وعموماً يمكن

النظر إلى الشركات اليابانية بأنها لا تهتم بالأجانب في إدارة الشركات اليابانية ولا تعمل بطريقة كافية لحل هذه المشكلة.

#### التنظيم في الشركات الأوروبية م.ج :

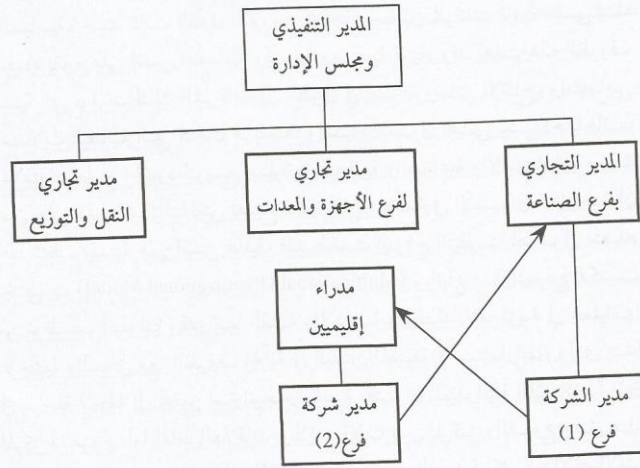
بعد الحرب العالمية الثانية ومع بداية إعادة الإعمار في أوروبا، توسعت الشركات الأوروبية بسرعة مدعومة بقوة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث كانت الدول الأوروبية بحاجة ماسة إلى شركات قادرة على بناء اقتصاد يقوم على أسس اقتصادية وقانونية وسياسية قوية، وقد أهلت هذه الظروف البيئة التي توفرت لتلك الشركات إلى التفوق في صناعة وسائل الإنتاج، وامتصاص معدلات البطالة التي كانت مرتفعة، وإشباع السوق المحلي بكل احتياجاته، والامتداد خارج الحدود لتوسيع عملياتها التجارية والصناعية والاستثمارية، وقد تعين على هذه الشركات لكي تصبح قادرة على المنافسة في الأسواق الخارجية أن تعيد تنظيم نفسها على أسس عالمية، فقد طبقت نموذج التنظيم المصفوفي متعدد الجنسيات (Multinational Organizational Model) وابتاع هذا النموذج تمكنت من توظيف أصولها وقدراتها الفنية والإدارية والمالية اللامركزية في عملياتها الأجنبية والتوافق مع الظروف المحلية في البلدان المضيفة لاستثماراتها، وأدى هذا في مرحلة لاحقة إلى تحقيق استراتيجية تنظيمية بعنوان الفيدرالية اللامركزية بين المركز والفروع. أما أنماط العلاقات والاتصالات بين المركز والفروع وفق هذا التنظيم فقد اعتمدت على الاتصالات الشخصية غير الرسمية أكثر من الاتصالات الرسمية، وكل فرع من الفروع يعامل وكأنه كيان مستقل، وكل هذه الإجراءات كانت تهدف إلى تزويد المدراء في الفروع بحريات إضافية لتمكينهم من اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطتهم بحرية وبسرعة، إن عنصر الوقت كما نلمس من هذا التنظيم هو نقطة الارتكاز في عمل الشركة م.ج الأوروبية، وعلى عكس الشركات الأمريكية فقد أدخلت الشركات الأوروبية أعضاء في مجالس إدارتها من البلدان التي تصدر إليها أو تصنع فيها، أما نموذج الهيكل التنظيمي الذي طبقته ش.م.ج

الأوروبية فهو النموذج المصفوفي (التنظيم الشبكي) (Matrix Organizational Model). ويوضح الشكل التالي هذا النموذج: (17)

الشكل رقم (6-1)

نموذج (هـ)

هيكل التنظيم للشركة متعددة الجنسيات عندما يصبح لديها تنوع سلعي واسع النطاق



### مراجع وحواشي الفصل الأول

1- V.K. Bhalla and S. Ramu. International Business, Anmol Publications PVT. 2ed. 1998 N. Delhi, India.

2- B. Daved F. Determining the Optimum Strategy for Heading Currency Exposure, Journal of International Business Studies 1983 pp. 135-139.

3- ينطبق هذا الوصف لمفهوم الإمبريالية أو الاستعمار الجديد على حالة العراق مع الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، حيث يسعيان إلى الهيمنة والتحكم بالثروات النفطية العراقية والعربية عموماً، ليست المسألة هي أسلحة الدمار الشامل، فهناك دول أخرى تمتلك مثل هذه الأسلحة منها (إسرائيل)، وباكستان والهند، ولا أحد يسألها عن ذلك ...

4- تركزت جهود الدول العربية في الحوار العربي الأوروبي خلال عقدي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي على الوسائل التي يمكن من خلالها ردم الهوة التكنولوجية بين الطرفين، ولم تنجح هذه الجهود. وظل الوضع على حاله، أما الدول العربية فلا زالت تتحدث عن هذه الفجوة لتبرر عجزها في الوقت الذي كانت فيه رؤوس الأموال العربية تتدفق على الاستثمارات الأوروبية والأمريكية.

5- دعى رئيس جمهورية كوريا الجنوبية اليوم 25 / 2 / 2003م في مؤتمر دول حركة عدم الانحياز إلى إنشاء كتلة اقتصادي وسياسي في دول جنوب وشرق آسيا يضم اليابان والصين ودول أخرى في آسيا على غرار الاتحاد الأوروبي.

6- عباس، علي: الإدارة المالية في منظمات الأعمال، إثراء للطباعة والنشر، الأردن، عمان، 2008، ص18.



- 7- U.N. The International Monetary Fund, The Balance Payments, Statistics Year Book 1997, Table D-1 Washington U.S.A.
- 8- أحمد، أحمد عبدالرحمن : إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض ك.ع.س 2001، ط2، ص34.
- 9- ستة من هذه الشركات كانت ضمن العشرة الأولى في عام 1999 (1 + 2 + 3 + 5 + 9 + 10) ومايكروسوفت قفزت إلى المقدمة بقيمة تفوق 407 مليار دولار تليها جنرال إلكتريك بقيمة 333 مليار دولار.
- 10- أنظر المرجع (8) ص 35-36.
- 11- نيكيتين (Nikitin) الاقتصاد السياسي، دار مير للطباعة والنشر، موسكو 1995- ص 164-165.
- 12- لم تتوفر بيانات حديثة عن عدد الاحتكارات والتكتلات الاقتصادية، وحجم أعمالها، وفي هذا الشأن ذكرنا أرقام تقريبية من مصادر مختلفة.
- 13- I.M.F. World Economic Outlook Part 2, October 1999, Table 5, p. 130
- 14- S. Shiva Ramu, International Business, A.H. Wheeler and Co. Publisher, N. Delhi 1997 India.
- 15- B. & A. Christopher and Others, Managing Across Borders, Harvard Business School Press 1989 Boston U.S.A.
- 16- العقيلي، عمر وصفي: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن - عمان 1993، ص 44-46.
- 17- T. and William, The Logic of Global Business An-Interview with ABB'S Manager, HBR Mar. and April 1991, read P.S 100-105.