

## الفصل الخامس

الإدارة الاستراتيجية  
في الشركات متعددة الجنسية

## الفصل الخامس

### الإدارة الاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات

#### Strategic Management in the Multinational companies

##### استراتيجيات الدخول للأسواق:

إن البداية المنطقية لتكوين استراتيجية العمل المناسبة في الشركات المتعددة الجنسية هو وجود فهم واضح لماهية الاستثمارات التي ستقوم بها، وما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الاستثمارات؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك المستوى؟ بالإضافة إلى مفهوم وفلسفة التنظيم العام الذي تطبقه لتحقيق هذه الأعمال.<sup>(1)</sup> إن الشركات تعتمد بصورة واضحة على الاستراتيجية العامة للتملك بهدف الدخول إلى الأسواق بمجالات عمل جديدة، وما هذه الثروة الهائلة التي تمتلكها الشركات متعددة الجنسية والمنتشرة في كافة أنحاء العالم إلا نتيجة لهذه الاستراتيجية. وتستطيع أي شركة م.ج شراء شركة أخرى قائمة وأن تدفع ثمنها فوراً وبسعر معقول. مثلاً اشترت شركة (AT&T) شركة (N.C.R) لأن شركة (AT&T) تفتقر إلى الكفاءات الموجودة في (N.C.R) والتي تمكنها من التنافس بصورة أفضل في مجال الحاسبات الإلكترونية.

كما تفضل الشركات الأخذ باستراتيجية التملك كأسلوب دخول للأسواق الجديدة، فالدخول إلى أي سوق من خلال الاستثمارات المشتركة أو من خلال المشروعات الحكومية يقال بأنه دخولاً بطيئاً للسوق، لذلك فإن التملك للمشروعات والاستثمارات بنسبة 100٪ هي الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد متميز

في السوق وكذلك تحقيق الربحية،<sup>(2)</sup> ويمكن للشركة التي تقوم بشراء شركة ناجحة ومعروفة في السوق أن تتميز بوضع نقدي قوي خلال فترة ربما تكون قصيرة جداً كما يحدث في كثير من الحالات، بدلاً من انقضاء سنوات عديدة في بناء وتأسيس وتجهيز مشروع استثماري في ذات السوق، وهكذا عندما تكون السرعة في دخول السوق مطلوبة فإننا نجد أن التملك هو الأسلوب الأمثل للدخول، هذا بالإضافة إلى أن عمليات التملك ينظر إليها على أنها أقل مخاطرة بالمقارنة مع المشروعات الجديدة بسبب حالة عدم التأكد من النتائج التي تحيط بالمشروع الجديد. نفهم من ذلك أن معظم الشركات م.ج تعتمد استراتيجيات التملك لدخول السوق الأجنبي. الآن كيف يمكن إدارة هذه العملية؟

#### استراتيجية التملك Ownership Strategy:

هناك جدل مستمر حول المزايا النسبية التي تحصل عليها الشركات م.ج من تملك المشروع بنسبة 100٪ بدلاً من الدخول في استثمارات مشتركة تكون فيها نسبة التملك أقل من 100٪، والشركات م.ج. بقدراتها المالية والفنية تستطيع أن تؤثر بصورة عميقة في أي نظام لسوق معينة إذا ما عملت بصورة مستقلة، لأنها تستطيع الاستفادة من الفروقات المحلية في كلفة رأس المال، والعمالة، ورضى المستهلك. إن الشركات متعددة الجنسية تفضل العمل في ظل نظام رقابي مركزي من الشركة الأم، وتملك المشروع بنسبة 100٪ ولكن هذا الأمر ليس متاحاً في كل وقت إلا في حالات تجد فيها الشركة م.ج أن عليها الدخول بسرعة إلى السوق، والفرص بهذه الطريقة غير المتوفرة باستمرار بسبب القيود التي تضعها بعض الدول على تملك الأجانب داخل حدودها الجغرافية. فالأردن والكويت تحددان نسبة التملك للأجنبي في أي مشروع بـ 49٪ فقط، وتطبق معظم الدول العربية نفس النسبة على الاستثمارات الداخلية المشتركة مع أجانب. ولهذا السبب تفهم ش.م.ج أن بوسعها الاستمرار في تحقيق استراتيجيتها عن طريق الدخول التدريجي في السوق من خلال الاستثمارات المشتركة (Joint Ventures) أو عن طريق العقود الأخرى

(Contracts)، وهكذا تبدأ ش.م.ج بالتفاوض مع شركة محلية حول الالتزامات والأصول لكلا الطرفين، ويمكن تعريف الالتزامات على أنها نقل الشركة م.ج لأصولها، وموظفيها، وخبرتها أو استثماراتها الأخرى للشركة المحلية بيعاً أو تأجيراً، أو العكس من ذلك من الشركة المحلية إلى الأجنبية، ويترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقاً على شكل عقد أو حصة. مثلاً: من الأصول القابلة للنقل وذو قيمة بالنسبة للشركة: النسخ (Copy Rights)، العلامة التجارية (Trade Mark)، براءات الاختراع (Patents) المهارات (Skills) حق الوصول للمعلومات (Information)، هذه الأصول يمكن تقديمها إما على أساس التأجير مثل العلامة التجارية، أو البيع مثل براءات الاختراع أو بعض المهارات، والمعلومات... الخ.

تراعي الشركة متعددة الجنسية في اختيار المشروع أن يكون على أساس العلاقة (ملكية، أو تعاقد) أو سياسات التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للأطراف ذات العلاقة بالاتفاق، والأطراف هم الشركة متعددة الجنسية ذاتها، والشركة المحلية، والحكومة المضيفة، وعلى هذه الأطراف احترام التزاماتها تجاه بعضها البعض، ويمكن أن يتم احترام الاتفاق إذا أدركت جميع الأطراف أنها مستفيدة منه.

وهناك أشكال أخرى من الاتفاقيات تحصل بين ش.م.ج والشركات المحلية الراغبة في الدخول باستثمارات مشتركة في السوق المحلية، مثل هذه الاتفاقيات مثلاً: عقود التكنولوجيا (الترخيص) فقد ترى الشركات أن الترخيص يمكن أن يكون بديلاً مناسباً للاستثمار المباشر (Foreign Direct Investment) في الحالات التالية:

1. عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للإنفاق على الاستثمار المباشر (عن طريق التملك، أو الاستثمار المشترك، العقود...).
2. عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية أو عدم تمكنها من إدارة المشروع.

3. عندما تكون المنافسة قوية جداً في السوق، أو وجود قيود صعبة على دخول السوق للاستثمار المباشر.

4. عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد.

في بعض الاستثمارات المشتركة يؤدي تطور الأحوال لحدوث صراع بين الطرفين المشتركين في الاستثمار، فعادة ما تكون استراتيجية التملك مرتبطة بوظائف استراتيجية في المشروع المشترك مثل وظيفة المبيعات، الإنتاج والمالية والإدارة. ويبدأ الصراع عندما تحاول ش.م.ج استرجاع ملكية تلك الحقوق والأصول ذات العلاقة بتلك الوظائف والتي تعلمتها الشركة المحلية، فإذا رفضت الشركة المحلية في النهاية التخلي عن بعض هذه الحقوق التي أصبحت قادرة على استخدامها، فإن الأخيرة سيعزز موقفها من جانب الحكومة المضيفة التي تشجع تدفق المعارف والتكنولوجيا والخبرات من الخارج إلى داخل البلد مما يقتضي معه إعادة التفاوض مع الشركة الأجنبية على اتفاق جديد... وهذا ما يحدث عادة في معظم الدول النامية.

يختلف التملك عبر الحدود الدولية (في الدول الأخرى) عن التملك أحادي القومية (داخل الدولة نفسها)، فهناك أربعة فروقات في حالي التملك تلك:

1. اختلاف الأولويات الوطنية لاختلاف توزيع الموارد.
2. اختلاف المفاهيم القانونية فيما يتعلق بحقوق التملك.
3. اختلاف مستويات الثروة الوطنية بين الدول.
4. اختلاف النظم النقدية، والنواتج القومي الإجمالي (GNP) ومتوسط الدخل الفردي في كل دولة.

إن العديد من البلدان النامية تُضمّن اتفاقيات الدخول ضمانات قوية لجذب الشركات م.ج.م مثل الحماية ضد التأميم، وعدم التخلّص من الموظفين الأجانب وغيرها من الضمانات، إن التغيرات السياسية والاجتماعية تؤثر على وضع ش.م.ج، إذ يضعف من موقفها التفاوضي مع الزمن خاصة إذا كانت نسبة مشاركة

هذه الشركات متدنية وإيراداتها تأتي من مدخلات تشتريها من الخارج. إذا ما هي الاستراتيجية المثلى لتملك الاستثمارات 100٪ في الدول الأجنبية؟ للإجابة على هذا السؤال لا بد إذا من إعادة تقييم الاستراتيجيات الحالية.

#### اختيار الاستراتيجية المثلى Choice of Optimal Strategy:

إن الأسباب التي تجعل الشركات متعددة الجنسية (MNC) تفضل تملك الاستثمارات الأجنبية 100٪ هي ما يلي:

1. الخبرة والتجارب السيئة مع العديد من الحالات السابقة في الاستثمار المشترك.
  2. تدني مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب.
  3. عدم التأكد من هوية حملة الأسهم المحليين.
  4. تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع المشترك.
  5. صعوبة الاحتفاظ طويل الأجل بحصة الشراكة في المشروع الأجنبي المشترك.
- وبالتالي ترى الشركات م.ج أن الاستراتيجية المثلى للتملك ينبغي أن تتوفر فيها خمسة عوامل لنجاحها وهي:

1. توفير المركز التنافسي للشركة م.ج في السوق الأجنبي.
2. توفر شركاء مقبولين.
3. توفر قيود قانونية لضمان التزامات الطرفين المتعاقدين.
4. توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي.
5. دراسة علاقة الكلفة/المنفعة.

معظم المنشآت متعددة الجنسية هي إما في وضع الاحتكار التام أو المنافسة الكاملة، أي منافسة احتكارية. إن حالة الاحتكار يمكن أن تنشأ بسبب تميز الشركة بسلعة فريدة، أو استثمار فريد من نوعه، أو الدخول سريعاً إلى السوق منفردة مع رأس المال والمهارات الجيدة.

أما حالة المنافسة فيمكن أن تنشأ عند وجود منشآت أخرى متعددة الجنسية ترغب في الحصول على عروض منافسة من شركات مماثلة ترتبط معها بمشاريع مشتركة أو عقود عمل.

وهناك صعوبات أخرى حول توفر شركاء مقبولين سواءً كمتعاقدين (Contractors) أو متعاقد معهم (Contractees) أو المرخص (Licensor) أو المرخص له (Licensee) أو المورد، أو العميل، فإذا لم تستطع ش.م.ج الحصول على الشريك الملائم بسهولة، فإن ش.م.ج الأم تبدأ بدراسة كلفة تطوير أخرى محلية لتحقيق منافع لها في السوق.

وخلاصة المناقشة هذه هي أن من الصعب ترجيح استراتيجية على أخرى كأن نقول أن استراتيجية الملكية التعاقدية، أفضل من استراتيجية المشاركة بمخصص (Equity) فالاستراتيجية المناسبة يجب أن تكون منسجمة مع الطرف المناسب عند اتخاذ قرار الدخول في الاستثمار من جانب ش.م.ج.

#### التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances:

التحالفات الاستراتيجية عبارة عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة، أي بين الشركات المتعددة الجنسية، التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك، وتعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية إحدى المشاريع، أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة، حيث يتم توقيع اتفاق بين الشركتين للتعاون، مثلاً في تطوير منتج جديد. وقد شهدت حالات التحالف الاستراتيجي زيادة ملحوظة خلال العقد الماضي، بعد أن كانت الشركات متعددة الجنسية تركز اهتمامها على تملك المشروع بنسبة 100%. إلا أن صعوبة الانتشار حول العالم وفق هذه الاستراتيجية جعل الشركات تتوجه نحو التحالفات الاستراتيجية خاصة مع الشركات المنافسة. وقد شهدت السنوات القليلة الماضية العشرات من حالات التحالف الاستراتيجي بين كبريات الشركات العالمية، مثل التحالف بين شركة جنرال موتورز (GM) الأمريكية وبين شركة تويوتا

(Toyota) اليابانية عام 1989، التحالف بين شركة كوداك (Kodak) وشركة كانون (Canon) اليابانية حيث تنتج شركة كانون آلات النسخ والتصوير لكي تباع تحت العلامة التجارية لـ كوداك، والتحالف بين شركة موتورولا (Motorola) وشركة توشيبا لإنتاج المهارات التقنية الدقيقة.

#### أسباب قيام التحالف الاستراتيجي:

1. تسعى الشركات إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الدخول في تحالفات استراتيجية مع المنافسين الحقيقيين لها، وقد سبق الإشارة إلى بعض هذه الأهداف، فمثلاً قد يكون الهدف الاستراتيجي للشركة من الدخول في تحالف استراتيجي مع شركة منافسة في سوق معينة هو تسهيل الدخول إلى ذات السوق الأجنبية، وقد تبنت شركة موتورولا (Motorola) هذه الاستراتيجية عندما واجهت مصاعب في الدخول إلى السوق اليابانية لبيع منتجاتها من الهواتف الخلوية، وعندما دخلت شركة موتورولا في تحالف استراتيجي مع شركة توشيبا اليابانية لإنتاج الأجهزة الدقيقة، تمكنت موتورولا من الحصول على مساعدة كبيرة من توشيبا في مجال تسويق الهواتف الخلوية في السوق اليابانية بما في ذلك إرسال مدائها للفرع الجديد لموتورولا في اليابان عام 1987. كما توسطت شركة توشيبا لدى الحكومة اليابانية للحصول على الموافقة السياسية لقيام موتورولا بدخول السوق بصورة رسمية والحصول على موجات الراديو اللازمة لنصب شبكات الاتصالات الخاصة بأعمالها، ومازالت الشركة تمارس نشاطها على نطاق واسع في السوق اليابانية.
2. تدخل الشركات في تحالفات استراتيجية بقصد تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة إلى تطوير منتجات أو استثمارات جديدة، فقد تشاركت كل من شركة موتورولا وشركة توشيبا بمبلغ مليار دولار لإنفاقه على مشروع صناعة المعالجات الدقيقة (الأجهزة الدقيقة جداً).

عدة الجنسية  
بها مشاريع  
كمتعاقدين  
أو (License  
ح الحصول  
وير أخرى  
على أخرى  
ة بمخصص  
سب عند  
ال المنافسة  
ص استثمار  
كية إحدى  
يتم توقيع  
ت حالات  
د أن كانت  
100%. إلا أن  
توجه نحو  
وات القليلة  
كات العالمية،  
شركة تويوتا



1. الدخول للـ  
2. التطوير والـ  
إن هذين  
هي موضحة في

3. تدخل الشركات التحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى بقصد الجمع بين المهارات والأصول الثابتة التكاملية، والتي لا تستطيع شركة بمفردها أن تطورها بسهولة، مثلاً: في عام 1990 عقدت شركة (AT&T) صفقة مع شركة (NEC) اليابانية لتبادل المهارات التقنية، وفي ظل هذه الاتفاقية قامت شركة (AT&T) بنقل بعضاً من تقنياتها الخاصة بتصميم الكمبيوتر إلى الشركة (NEC)، وفي المقابل منحت (NEC) شركة (AT&T) حق الوصول إلى التقنية التي تشكل الأساس لرقائق الكمبيوتر المنطقية المتقدمة. وكما يلاحظ أن هذه التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة هي أساس لمعظم التحالفات الاستراتيجية الناجحة.

الدخول للموق

4. كما تدخل الشركات في تحالفات استراتيجية مع شركات م.ج بقصد الحصول على معايير تقنية لصناعتها، مثلاً شركة فيلبس دخلت في تحالف استراتيجي مع منافستها شركة ماتسوشيتا (Matsushita) لتصنيع وتسويق النظام الرقمي المدمج، والذي تعتبر شركة فيلبس رائدة في مجاله. وكان الدافع وراء دخول شركة فيلبس في هذا التحالف هو اعتقادها بأن الارتباط مع ماتسوشيتا قد يساعد على إرساء نظام DOC كمعيار تقني جديد في مجال صناعة معدات التسجيل والأجهزة الإلكترونية، أما الهدف الاستراتيجي لشركة فيلبس من هذا التحالف فهو منافسة شركة سوني التي قامت بتطوير جهاز مدمج صغير منافس، وأرادت به أن تقوم بإرساء معايير فنية جديدة، وهكذا فالتحالف الذي تم بين فيلبس وماتسوشيتا لم يكن إلا إجراءاً تكتيكياً لمنافسة شركة سوني.

#### محددات التحالف الاستراتيجي:

مما سبق يمكن تصنيف أسباب قيام التحالفات الاستراتيجية إلى مبررات اقتصادية، ومبررات التقدم التكنولوجي، وفرص السوق والحماية الجديدة، كما نلاحظ مما سبق فروقات بارزة في البدائل الاستراتيجية التي تم تبنيها من قبل الشركات متعددة الجنسية في صناعات عديدة، وفي هذا الشأن هناك عاملين يلعبان أدواراً هامة هما:

مزاي البحث و  
تلاحظ  
الشركات م.ج  
والطريق، هنا  
وتطوير صناعة  
تركيز العمل  
نظرية عالية  
السبة التحال  
الحيث رة  
والكميات

1. الدخول للسوق الأجنبي الجديد.
  2. التطوير والبحث (Research and Development).
- إن هذين العاملين يقدمان لنا أربعة أنواع من التحالفات الاستراتيجية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-1)

## محددات الدخول للسوق الأجنبي

منطقة مغلقة	التحالف الاستراتيجي	صعب
التنوع الجغرافي العالمي	متمركز الاستثمارات حول العالم	سهل
منخفض	مرتفع	

الدخول للسوق

## مزايا البحث والتطوير المشترك

نلاحظ من الجدول (5-1) أن التحالفات الاستراتيجية تمهد لدخول الشركات م.ج إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث والتطوير، هذا الأسلوب هو الأكثر انتشاراً لنشوء التحالفات مثل بناء الطائرات، وتطوير صناعة أجهزة الكمبيوتر، وأبحاث الهندسة الوراثية، والسيارات... الخ، إن تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروفًا اقتصادية ملائمة وبحوثاً تطويرية عالية التقدم، وفي كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة للتحالفات، وإنما هي الميزة الجديدة التي سينفرد بها التحالف في السوق الجديدة، وهذا ما ينطبق على صناعات عديدة مثل صناعة السلع الدوائية، والكيماويات الخفيفة، والأجهزة الطبية.

وي يقصد الجمع بين  
تة بمفردها أن تطورها  
تة مع شركة (NEC)  
ت شركة (AT&T)  
شركة (NEC)، وفي  
التنمية التي تشكل  
ت أن هذه التبادلات  
لاستراتيجية الناجحة.  
م ج يقصد الحصول  
تحالف استراتيجي مع  
ويق النظام الرقمي  
الدافع وراء دخول  
مع ماتسوشيتا قد  
صناعة معدات  
شركة فيليس من هذا  
جهاز مدمج صغير  
وهكذا فالتحالف  
شركة سوني.

تراتيجية إلى مبررات  
عالية الجديدة، كما  
تم تبنيها من قبل  
هناك عاملين يلعبان

يمكننا التعرف على جانبين للتحالفات الاستراتيجية سبق الإشارة إليهما وهما: جانب التكلفة في الالتزامات المتبادلة بين الشركاء، هذا الجانب يساعد كثيراً كل طرف على استخدام قدراته المتوفرة لديه، مثلاً: الاستثمارات في صناعة طائرات الإيرباص (Airbus) مثل هذا التحالف يمكن أن يقود إلى نتيجة غير مؤكدة لأن الاتفاقات المعقودة وفق هذه التحالفات تكون طويلة الأجل لكنها قليلة الخطورة بسبب كونها مشاريع رأسمالية كبيرة، ولأن أي مخاطر أخرى قد تقوم الشركتان المتحالفتان باقتسامها. الجانب الآخر للتحالف الاستراتيجي بين الشركات م.ج هو البحث والتطوير للسلع والخدمات، فإذا كان الأمر يتعلق بتطوير صناعة طراز من الطائرات فإن شركة بمفردها لا تستطيع القيام بذلك ولا يتم إلا إذا كان هناك طلبات شراء كثيفة على طائرات الحجم التجاري، أما إذا كان الطلب كثيفاً على الطائرات الصغيرة ذات المواصفات والاستعمال المحدد فإن ذلك يولد حالة عدم تأكد لدى الشركات الراغبة في الدخول إلى هذا السوق، ويعتبر هذا من العوامل التي تدفعها إلى الدخول في تحالفات استراتيجية.

الجدول رقم (2-5)

تكاليف ومنافع التحالفات الاستراتيجية

التكاليف	المنافع	
الاعتماد المتبادل	موارد مكتملة	أ.
عدم التأكد من النتائج	المشاركة في المخاطر	ب.
تقسيم السلطة	تقليل المنافسة	ج.
الإدارة العليا	رأس المال ووقت الوصول للسوق	د.

وتخلق التحالفات مشكلات فيما يتعلق بمراكز قوة اتخاذ القرار وتقسيم السلطة بين الشركاء والذي قد يؤدي إلى صراع، لكنه من الناحية الأخرى يقلل المنافسة ويزيد من التعاون، فبالنسبة للشركات م.ج الصغيرة نسبياً يكون التعاون أكثر جاذبية بينها من اللجوء إلى المنافسة. إن إنشاء تحالف بين عدة شركات يحتاج

إلى مجهود كبير ولقاءات كثيرة، وبحوث ودراسات واسعة قبل التوصل إلى اتفاق يضمن حقوق الأطراف المتحالفة، فإذا حصل الاتفاق وتم إنشاء التحالف، فإن الشركات المتحالفة تصبح قوة قادرة على الدخول إلى الأسواق العالمية بنجاح، ومن حيث خصائص التحالفات الاستراتيجية الناجحة: تكامل الاحتياجات، وتكامل القوة، والاعتماد المتبادل وتكامل التكاليف والعوائد.

#### علاقات التكامل بين الشركة م.ج الأم والشركات التابعة:<sup>(3)</sup>

تستخدم معظم الشركات م.ج نموذج (U N) لتحقيق التكامل بينها وبين فروعها أو شركاتها التابعة، يهدف نموذج (U N) إلى تطبيق مدخل أكثر مرونة لمراقبة الأسواق، فقد شدد النموذج مثلاً على إدخال التعديلات ليس فقط على السلع وإنما أيضاً على الاستراتيجيات والممارسات الإدارية التي تطبقها الفروع لتصبح أكثر تكيفاً مع البيئات الدولية التي تتواجد فيها هذه الفروع (الشركات التابعة)، إن الاستراتيجيات التي تضعها الشركات التابعة تشكل في مجموعها الاستراتيجية العالمية للشركة الأم المتعددة الجنسية، إلا أن الشركة م.ج الأم هي التي تقرر نوع السياسات العامة واختيار نوع النظام الرقابي والمعلوماتي الموحد، وقد كانت الشركات التابعة قبل ذلك تقوم بنفسها بوضع معايير قياسية لعملها وتقوم بدور ومسؤوليات يتم الإفصاح عنها للشركات الأم بصورة عامة، أما الآن فإن معظم ش.م.ج تقوم بتوجيه الشركات التابعة باستراتيجية عامة واحدة تقوم على التنسيق والتكامل بين الشركة م.ج الأم وشركاتها التابعة في كافة أنحاء العالم، وقد

\* نرجو من القارئ العزيز عدم الخلط بين موضوع التكامل والتنسيق بين الشركات م.ج في الفصل السادس الذي يناقش التخطيط الاستراتيجي في ش.م.ج، وموضوع التكامل والتنسيق بين شركات م.ج وفروعها في مختلف الدول (الشركات التابعة) الذي ورد في الفصل الخامس.

إشارة إليهما  
يساعد كثيراً  
في صناعة  
حجة غير مؤكدة  
لكنها قليلة  
رى قد تقوم  
بين الشركات  
طير صناعة  
م إلا إذا كان  
الطلب كثيراً  
ك يولد حالة  
تبر هذا من

تقرار وتقسيم  
لاخرى يقلل  
كون التعاون  
شركات يحتاج

سمي هذا النموذج بنموذج (UN) أي بطريقة إدارة الأمم المتحدة لمؤسساتها في كافة أنحاء العالم.

أ- التسلسل الهرمي للسلطة في الإدارة العامة للشركة م.ج:

السلطة الإدارية في ش.م.ج هم مجموعة الأعضاء والمدراء الذين يتولون عملية اتخاذ القرارات ووضع السياسات، ونظم الرقابة الموحدة للشركات التابعة، حيث يركز هؤلاء على الإنتاج والتصنيع على مستوى السوق العالمي، تفترض السلطة الإدارية في الإدارة العامة أن أذواق المستهلكين المحليين وتفضيلاتهم السلعية متشابهة، مثلاً في شركة كوكا كولا تتوزع الأدوار بين المركز الرئيسي والشركات التابعة، حيث يتم في المركز الرئيسي اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد، والتنسيق، ووضع السياسات، والتوجيه والرقابة، أما في الشركات التابعة فتتخذ القرارات التشغيلية والتكتيكية التي تراها مناسبة للبيئة المحلية في الدولة المضيفة. وقد ساعد هذا النموذج الإداري الشركات التابعة في استخدام الأصول الخاصة بمواردها، والتقليل من أثر العوامل السلبية في بيئتها، أما الإدارة العامة (المركز الرئيسي) فقد استفادت هي كذلك من خلال تمكنها من تقليل الفروقات بين البيئات. مثلاً: ش.م.ج استطاعت إنتاج سلع تخدم أكثر من بيئة واحدة (إنتاج السلعة في الأردن يمكن أن يلائم أذواق جميع الأسواق في الدول المجاورة).

ب- نظام المراكز المتعددة Multi-Center Systems:

ينظر لنظام المراكز المتعددة على أنها مراكز جذب، تقوم على أساس سلطة المركز. إن السلطة والقرارات تندفق في كل الاتجاهات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، ومن قاعدة هرم الإدارة إلى أعلى، كما تندفق بصورة أفقية، وطبقاً لهذا النظام فإن كل شركة تابعة أينما وجدت مسؤولة عن تطوير السلعة التي تنتجها وبيعها أو تسويقها عن طريق الشركات التابعة الأخرى في مختلف دول العالم حيث تصبح الشركة التي طورت السلعة بأنها مركز جذب في إنتاج تلك السلعة، فالعديد من الشركات السويدية م.ج مثلاً لديها أقسام عديدة وكبيرة ذات إدارة مقيمة في

الخارج، شركة إلكترولوز (Electroluz) لديها سبعة مراكز تدار من خارج المركز الرئيسي (الإدارة العامة).

إن مراكز الجذب هذه لا يتم إنشائها من خلال روابط الملكية مع ش.م.ج. أو الدول المضيفة وحسب، وإنما أيضاً من خلال علاقات الصداقة والتعاون بين الشركات التابعة، وهناك تغيير حديث في مفاهيم مراكز الجذب، فبعد أن كان مفهوم نظام المركز الذي تحيط به مراكز أخرى، تتغير إلى نظام المراكز المتعددة الذي يكون فيه كل مركز قائم بذاته وظائف عديدة في مجاله وبيئته، وتبعاً لذلك تتغير وظيفة الشركة التابعة من حاملة لأعمال الشركة الأم إلى حاملة للأسهم ضمن نظام المجموعة، بمعنى أن قوة المركز (الشركة التابعة) يتحدد بمقدار حجم أعمالها ونسبة الأرباح التي تتحقق إلى عدد الأسهم التي تسيطر عليها ضمن مجموع الأسهم في الشركة ككل.

#### أدوار الشركات التابعة Subsidiary Roles:

قد تمتلك الشركات التابعة القدرات والإمكانيات الكافية للتأثير على الاستراتيجية العالمية للشركة الأم، والذي يحدد دور الشركة التابعة هي القدرة التكنولوجية التي تستخدمها، أو قدرتها الإنتاجية، أو قدرتها التسويقية، فإذا امتلكت واحدة أو أكثر من هذه القدرات فقد تعمل كقائد استراتيجي في مجالها بين الشركات التابعة الأخرى.

إن المدير الاستراتيجي يحاول أن يطور قيادة قوية في مجال عمل معين، مثلاً: الشركة التابعة (المركز) لشركة فيليبس العالمية كانت اللاعب الرئيسي في تطوير مركز القيادة في أعمال التللكست التلفزيونية (Teletext - TV Business) على الرغم من عدم اهتمام الإدارة العامة لشركة فيليبس الأم. واستمرت الشركة التابعة في التطوير منذ عام 1976، وفي عام 1985 قدمت سلعتها إلى السوق ثم ما لبثت أن انتشرت بسرعة كبيرة، وتمكنت من الارتقاء إلى مركز جذب مهيمن في السوق، تعرّف الشركة التابعة ذاتها في المملكة المتحدة الآن بأنها مركز جذب، وما زالت تقدم

للمؤسساتها في

الذين يتولون  
شركات التابعة،

عالمي، تفترض  
تجارتهم السلعية

سي والشركات  
وارد، والتنسيق،

تتخذ القرارات  
ة. وقد ساعد

خاصة بمواردها،  
الرئيسي) فقد

البيئات. مثلاً:  
سلعة في الأردن

أساس سلطة  
مزم الإداري إلى

ية، وطبقاً لهذا  
لعة التي تنتجها

حول العالم حيث  
السلعة، فالعديد

إدارة مقيمة في

خدمة تلتكست التلفزيونية وأجهزتها بجميع محطات الإرسال التلفزيوني في أنحاء العالم.

ويحاول المساهمون الاستفادة من القدرات المحلية في مجال العمليات العالمية، مثلاً: الشركة التابعة لإريكسون (Ericsson) في استراليا قدمت مساهمة مهمة في تطوير نظام (AXY)، مما دفع بالحكومة الاسترالية على إجبار فرعها في استراليا على تحزفة ترخيصها إلى شركتين محليتين، وأصررت على أن يعمل فريق محلي في مجال البحث والتطوير (Research and Development)، ويعزى نجاح هذا الفرع في استراليا إلى قيادة إدارية محلية قوية للشركة التابعة لإريكسون، كما حققت نجاحات أخرى كبيرة عندما أوكل إليها تولي مهام عالمية بالإضافة إلى مهامها المحلية في استراليا، فقد كانت الشركة تستخدم معلوماتها والموارد البشرية والفنية والمالية في تولي مهام أخرى مماثلة حول العالم. ومن الأدوار الأخرى التي تطبقها الشركات التابعة هي المحافظة على مستوى عملياتها في السوق المحلي ونظمها المعلوماتية والرقابية لإحكام السيطرة على مواردها النادرة. وأما الدور الآخر والتقليدي للشركات التابعة فهو استغلال الظروف الاقتصادية لتطبيق استراتيجياتها العالمية، مثلاً شركة بروكتر وجامبل (Procter & Gamble) أنشأت فرق عمل تعمل بين الشركات التابعة لتطوير العلامات التجارية لتلك الشركات التابعة داخل القارة الأوروبية وللتنسيق فيما بينها للمحافظة على الكفاءة والمزايا التنافسية.

#### أ- إدارة الاستراتيجية متعددة الأبعاد Managing Multi-Focal Strategy:

تسير الشركات متعددة الجنسية في اتجاهين: إما أنها سائرة نحو الإدارة الجغرافية أو الإدارة الوظيفية لأعمالها، من الناحية الشكلية هناك استجابة لكلا الاتجاهين في كل بلد مضيف، وقد ساعد هذا التوجه إلى عقلنة مستويات التصنيع، وخفض تكاليف الموارد النادرة، وجرت محاولات سابقة لتعميم المعارف والمهارات هذه، ومع التغير في قوى البيئة المحيطة، أصبحت الشركات م.ج أكثر قابلية للمرونة في سلوكها التنافسي، لذا تتصور أن من مهامها الرئيسية هو كيفية تحويل ش.م.ج

التابعة من منظمة أحادية البعد إلى شركة ذات أبعاد متعددة، هناك ثلاث مشكلات كانت الشركات م.ج التابعة قد تبنتها كتنصيرات إدارية للتغير، وهي:

1. الانحرافات التنظيمية.
2. الاستراتيجية التنظيمية.
3. الاستراتيجية الثقافية.

#### ب- العقبات (المشكلات) Barriers:

تنشأ استراتيجية التعامل مع العقبات عندما يكون هناك تصور لحدوث تهديد لمسؤوليات المجموعة الرئيسية للموظفين في الشركة متعددة الجنسية، شركة كاو (Koe) أصبحت شركة متعددة الجنسية من خلال بناء تكنولوجياتها (الترخيص فيما وراء البحار)، والتسويق، وفي الفترة الأخيرة تعزز وضعها كشركة م.ج من خلال كفاءتها التصنيعية، والحقيقة هي أن مجموعات الموظفين الذين يهيمنون على الوظائف الفنية والتسويقية هي التي قادت هذه الشركة للتحويل إلى ش.م.ج، وعندما قادت هذه المجموعة من الموظفين عملية التوجه نحو الجغرافية في التنظيم وإعادة توزيع المراكز لم تنجح هذه المجموعة في توجيهها بسبب اعتراض مجموعة أخرى من الموظفين الذي يعملون في بعض الأقسام الجغرافية، هذا التنوع في وجهات النظر قد يكون مفيداً إذا انتهى إلى اتفاق خلال فترة قصيرة، أو يتحول إلى عتية دائمة إذا لم يتحقق الاتفاق، وهكذا فإن من المهام الرئيسية للإدارة هو بناء فهم متكامل لأهمية توسيع المنافسة للشركة، وإدراك أن أي تغيير في تنظيمها لا يمكن أن يكون لعبة دائمة في يد مجموعات معينة من الموظفين المتنافسين.

المهمة الرئيسية للتغلب على العقبات التنظيمية هو الهيكل الرسمي الحالي، وتعديل بعض الأنظمة الرسمية الأخرى، مثلاً يمكن منح سلطة اتخاذ القرار لمجموعة جديدة من الموظفين دون أن تعترض عليها السلطة الإدارية الأعلى، كذلك يمكن نظام الرسمي (الإدارة العليا) أن تسهل أكثر الوصول إلى المعلومات ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرار.

التقنيون في أنحاء

العمليات العالمية،  
مساهمة مهمة في  
فرعها في استراليا  
يعمل فريق محلي في  
نجاح هذا الفرع في  
كسور، كما حققت  
إلى مهامها المحلية  
شركة والفنية والمالية  
التي تطبقها الشركات  
في تنظيمها المعلوماتية  
والآخر والتقليدي  
تجارتها العالمية، مثلاً  
تعمل بين الشركات  
القارة الأوروبية

#### :Managing M

سائرة نحو الإدارة  
هناك استجابة لكلا  
مستويات التصنيع،  
المعارف والمهارات  
أكثر قابلية للمرونة  
تحويل ش.م.ج



الحماية يتعين على جميع الدول الأعضاء التأكد من التطبيق الفعال لهذه الحقوق التي تشمل ما يلي:

- أ- المعلومات السرية.
  - ب- حقوق الطبع والتأليف (حقوق المؤلف والناشر).
  - ج- العلامات التجارية، والأسماء التجارية.
  - د- التصميم الصناعية الآلية والإلكترونية.
  - هـ- الإبداع، مثل الاختراعات، والتطبيقات الصناعية والإبداع الأدبي... الخ.
- وتتضمن الاتفاقية التزامات أخرى مثل عدم التمييز بين المواطنين والأجانب في المعاملة فيما يتعلق بالملكية الفكرية، كما أوجبت الاتفاقية إجراء مشاورات بين الحكومات عندما تتعرض نصوص الاتفاقية (حقوق الملكية) لأي انتهاك يؤثر بوضوح على المنافسة في السوق المحلي، ولتعميق الإحساس بالمسؤولية من جانب جميع الدول الأعضاء بعدم انتهاك الاتفاقية فقد ألزمت الاتفاقية الدول بتقديم الوسائل الفعالة لحماية أي شخص حامل لحق فكري أو إبداعي أو علمي أو أدبي، سواء كان مواطناً أو أجنبياً، ويجب أن تعلن الدولة عن العقوبات المتاحة داخلياً في حالة ضبط أي انتهاك لهذه الحقوق. وهكذا ينظر إلى حماية الملكية الفكرية كاهتمام عالمي، ولذلك تم تأسيس المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) التي تتخذ من جنيف بسويسرا مقراً لها، والويبو (WIPO) هي واحدة من ضمن ستة عشر منظمة متخصصة تابعة للأمم المتحدة وهي تعمل على تعزيز وحماية الملكية الفكرية في جميع أنحاء العالم، ويتضح ذلك في عدة اتفاقيات أهمها:<sup>(14)</sup>
- اتفاقية باريس التي تهتم بنماذج الانتفاع ببراءات الاختراع، النماذج الصناعية، العلامات التجارية، الأسماء التجارية، وشهادة بلد المنشأ، بالإضافة إلى منع المنافسة غير المشروعة.
  - اتفاقية برن (Bern) التي تهتم بحقوق الطبع لحماية الأعمال الأدبية والفنية وكذلك اتفاقية حقوق الطبع العالمية.

وبخصوص العقبات الثقافية، فالحقيقة كما نعرفها هي العقبات الإدارية والعلاقات غير الرسمية التي تشكل واحدة من أكثر العقبات التي تحول دون التغيير الجوهرية في التنظيم وخاصة في مجموعات الموظفين العاملين في الإنتاج والتسويق، وبالطبع فإن لولاة المدراء الحاليين والسابقين تأثيرات مناهضة على قرارات الترقية والتعيين والنقل داخل الشركة. والمهمة الرئيسية للإدارة العليا والمساهمين هي تعديل الاتجاهات السلوكية عن طريق التغيير في بعض القيم البالية واستحداث نوع جديد من الثقافة المؤسسية، شركة (Koe) أرسلت موظفيها لبرامج تدريبية متخصصة لاكتساب القيم الجديدة والاتجاهات السلوكية الضرورية التي تؤهل الموظف للعمل على نطاق دولي وتبديل العقلية السابقة التي كانت موجودة في الشركة قبل تحولها إلى شركة متعددة الجنسيات، إلى عقلية جديدة ذات قيم قادرة على التعامل مع كافة المواقف في الأسواق الدولية.

#### ج - بناء التصورات الجديدة للعمل: Building New Perspectives

إن مجرد القيام بتغيير في الهيكل التنظيمي لا يعتبر كافياً لبناء تصوراً مستقبلياً جديداً للمنظمة، فقد كشفت العقبات عن المهام المطلوب القيام بها. وهذه المهام يمكن تجميعها تحت ثلاثة عناوين رئيسية وهي: الشرعية، الوصول إلى المعلومات، والتأثير في اتخاذ القرارات. أما الأدوات والأساليب التي تستخدم للقيام بهذه المهام فيمكن توضيحها بتجربة شركة بي وجي (P&G)، كانت بي وجي (Procter & Gamble) قد طوّرت قوانين معينة في إدارتها العامة الموجودة في أوروبا، وشجعت الأزمة الاقتصادية العالمية بعد ارتفاع أسعار النفط العربي شركة بي وجي (P& G) على التفكير بشأن نقل عمليات البحث والتطوير لديها من أوروبا إلى الولايات المتحدة، إلا أن هذا الأمر لم يتم فقد استعاضت عن هذا القرار بتعيين مديراً للبحث والتطوير (R.D) في مستوى نائب الرئيس لشؤون الإدارات العامة الأوروبية، وقد أنشأ هذا المدير فرقاً خاصة لتحديث الخطط السليمة، وقامت هذه الفرق بتنسيق وتكامل أنشطة البحث والتطوير، فقد نجحوا في تطوير سلع جديدة، أما الإجراءات

القانونية فكانت: نقل مدرء من رتب رفيعة من المجموعات المهيمنة إلى الفريق الجديد وتنسيق أنشطته مع حاجات الجماعات المهيمنة من المدرء والموظفين في الإدارات العامة.

شركة بي وجي (P & G) أنشأت منبراً جديداً للاتصال يهدف إلى تشكيل روابط، وقد شجع هذا المنبر العديد من المدرء والموظفين على المشاركة في تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات. وبعد هذا النجاح لفرق البحث والتطوير على الساحة الأوروبية في الحقل الفني أسست الشركة فريق آخر لتطوير الأسماء التجارية والإعلان في الدولة المضيفة، وتشكل هذا الفريق من مدرء الإدارات الرئيسية، ومن الإدارات العامة، وتم تعيين مدير عام الشركة التابعة القائدة كرئيس للفريق، هذا الفريق قدم أول اسم تجاري أوروبي لمنظف الغسيل السائل جسن (Jisin) في ألمانيا.

كما نقلت بي وجي (P & G) رئيس الإدارة العامة الأوروبية إلى الإدارة العامة للمنشأة متعددة الجنسيات في آسيا ووضع هناك بوظيفة نائب رئيس أول، قام هذا الرجل بإعادة تنظيم عملية البحث والتطوير كما هي في أوروبا، كما قام بربط عملية البحث والتطوير باستراتيجيات الأعمال الخاصة بالمنتجات، وأسس مجلس للمدرء التنفيذيين من مختلف المناطق الجغرافية، والتي أصبحت فيما بعد وحدة تكنولوجية وفنية متقدمة يكون من مهامها الرئيسية تنسيق وربط الشركات التابعة بالشركة الأم.

د- التنسيق والتكامل المرن بين ش.م.ج وفروعها التابعة:<sup>(4)</sup>

طورت الشركات متعددة الجنسية أساليب تنسيق وتكامل في إتخاذ القرارات الاستراتيجية ولتوفير الدعم للشركات التابعة. في السنوات الأخيرة أصبح الوضع أكثر تعقيداً، مما دفع الشركات م.ج إلى تبني آليات تنفيذية معينة، وهناك ثلاثة آليات تقليدية تدير من خلالها ش.م.ج أعمالها في بلدان مختلفة وهي:

العقليات الإدارية التي تحول دون التغيير في الإنتاج والتسويق، على قرارات الترقية للمساهمين هي عالية واستحداث نوع من البرامج تدريبية ضرورية التي توصلت كانت موجودة في بلد ذات قيم قادرة

Build

تصوراً مستقبلياً بها. وهذه المهام تحول إلى المعلومات، ثم للقيام بهذه المهام وحي (Procter & G) في أوروبا، وشجعت بي وجي (P & G) أوروبا إلى الولايات بتعيين مديراً للبحث عامة الأوروبية، وقد هذه الفرق بتنسيق جيدة، أما الإجراءات

1. الآلية المركزية Centralization (اليابان).

2. الآلية الرسمية Formalization (أمريكا).

3. الآلية الاجتماعية Socialization (أوروبا).

إن لدى معظم ش.م.ج اليابانية طريقة متفق عليها في اتخاذ القرارات كلما توسعوا في أعمالهم إلى ما وراء البحار. فمدراء الشركة الأم يديرون شركاتهم التابعة من خلال زيادة الموارد، وقد أدت هذه الطريقة المركزية في ش.م.ج اليابانية إلى سرعة اتخاذ القرارات، إلا أنه ومع تزايد تعقيد حجم الأعمال وانتشارها حول العالم نشأت صعوبات بالغة في التنسيق بين الشركات التابعة مع بعضها البعض، وبينها وبين الإدارة العامة في المركز الرئيسي، إن التنسيق المركزي صعباً كما ذكرنا لأن الشركات التابعة زادت بدرجة كبيرة المعلومات التي ترسلها إلى مركز الشركة الأم، وزادت طلباتها في الإرشاد، ودعم القرارات، مما أدى إلى تراكم الأعباء على الإدارات العامة في مركز الشركة الأم، وزاد معها كذلك إنكالية الشركات التابعة واعتمادها المتزايد على تلك الإدارات.

أما الشركات م.ج الأمريكية فقد تبنت الأسلوب الرسمي في التنسيق، هذا الأسلوب خفض التكاليف، والسلطات تم توزيعها بصورة ملائمة بين الإدارات العامة والشركات التابعة، إن كثيراً من القرارات تم تنفيذها (جعلها روتينية)، وفي كثير من الأحيان كانت الطريقة التي تتبعها الشركة التابعة في التنسيق هي الأفضل، مثلاً شركة بي وجي (P & G) كان لديها طريقة تسمى طريقة بروكتر (Procter) في التسويق، التي تقوم على أساس فحص السوق والمنتجات قبل البدء بالعمل، كما أن اهتمام المدراء بالتوجه نحو تلبية احتياجات برامج التسويق بدلاً من تلبية احتياجات المستهلكين.

وبخصوص ش.م.ج الأوروبية، فقد تأثرت أنظمتها الإدارية بأنماط العلاقات السائدة بين العائلات المؤسسة لهذه الشركات، واعتمد التنسيق على العلاقات الشخصية الحميمة. أضف إلى ذلك أن عمليات التوظيف كانت تتم في هذه

الشركات بصورة حذرة، وتمكن أصحاب الشركات الرئيسيين من العمل على تطوير وتطبيق، وتثقيف المدراء الرئيسيين أي أن العاملين جميعهم يخضعون لعملية تطبيع اجتماعي لكسب ولائهم وإخلاصهم بهدف تمكين النظام من التغلب على مشكلة المركزية والأعباء الزائدة في الإدارات العامة، وكذلك على عدم المرونة الرسمية، وعضواً عن كل ذلك اعتمدت ش.م.ج الأوروبية على القيم والأهداف المشتركة للشركة والعاملين لديها. شركة يونيليفر (Unilever) التي أدخلت هذا النظام في وقت مبكر في أعمالها، وعلى الرغم من أنها نجحت في استخدامه إلا أنها واجهت مشكلات في بداية الثمانينات من القرن الماضي بسبب التغيرات البيئية السريعة مثل التنوع السلعي والتنوع الجغرافي.

وبما أن العديد من آليات التنسيق التقليدية ثبت عدم ملاءمتها لمواجهة التغيرات البيئية، فقد بدأت المنشآت م.ج دمج بعض الأساليب المختلفة بهدف بناء قدرات تنسيقية ملائمة، وتحديد أفضل للمسؤوليات على أساس الاعتبارات التالية:

أ. ربط التنسيق بحجم وصعوبة المهمة، هذا الربط ناتج عن كون الموارد والأصول موجودة في أماكن مختلفة وبعيدة.

ب. تنوع أدوات وأساليب التنسيق بما يلي حاجة الشركة إلى المرونة لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة. إن انتقال الشركات م.ج من دول مختلفة بين آليات التنسيق كانت تتم بالصورة التالية:

الشركة م.ج (MNE'S)	الانتقال من (Move From):	To (Additional)
اليابانية	المركزية	← الرسمية
الأمريكية	الرسمية	← التطبيع الاجتماعي
الأوروبية	الاجتماعية	← المركزية

شركة ماتسوشيتا (Matsushita) أدخلت أنظمة جديدة مثل التخطيط متوسط وطويل الأجل في عملياتها الدولية، والأمريكيون حاولوا تطوير الأنظمة القيمة في شركاتهم، في حين كان الأوروبيون يركزون على بعض الوظائف، مثل شركة فيليبس، التي استحدثت أقسام سلعية بقصد تنسيق السياسات التسويقية العالمية. إن الأدوات التي استخدمت في التغيير هي أدوات إدارة وتنظيم ذاتية، مثلاً شركة بي وجي (P & G) تبنت وسائل التنظيم الذاتي عندما شكلت فرق بين الشركات التابعة لدراسة الأسماء والعملات التجارية الأوروبية. كما اعتمدت شركة ماتسوشيتا نفس الأسلوب في أقسامها السلعية بهدف النهوض بعملية البحث والتطوير.

وهناك موضوعين آخرين يشملهما التنسيق في ش.م.ج هما:

1. تدفق الاتصالات بين الوحدات الإنتاجية.
2. الأدوار الاستراتيجية للوحدات الإنتاجية.

إن تدفق الاتصالات يغطي ثلاثة تدفقات أخرى هامة هي:

- أ. تدفق البضائع.
- ب. تدفق الموارد.
- ج. تدفق المعلومات.

تدفق البضائع يتم من خلال تكامل شبكات الاعتمادية المتبادلة (Interdependence) في وحدة مكونات السلعة، والوحدات الفرعية التجميعية، ووحدة البضائع التامة الصنع.

التدفق الثاني هو الموارد المالية، والفنية، والبشرية، ومعظم هذه التدفقات تدار بطريقة مركزية في مختلف الشركات. أما التدفق الثالث فهو المعلومات، والصعوبة هنا هي في تصميم النظام.

إن جميع هذه التدفقات تتم من خلال آلية التطبيع الاجتماعي (Socialization)، فقد اهتمت شركة ماتسوشيتا اليابانية كثيراً بهذه الطريقة الأوروبية واستخدمتها كرافعة للتعليم في وحداتها الخارجية، وطبقت لذلك أسلوب الاجتماعات المغلقة لموظفي الشركات التابعة في مختلف المناطق لتوضيح وتعلم الممارسات المثلى مع العملاء. وتفرق ش.م.ج بين عمليات التنسيق لكي تلي احتياجات كل دور من أدوار الأداء للوحدات المختلفة على النحو الآتي:

أدوات التنسيق:	دور الشركة التابعة:
أدوات رسمية (Formalized)	دور المنفذ (Implementor)
أدوات مركزية (Centralized)	دور المساهم (Contributor)
أدوات رسمية + تطبيع اجتماعي	دور القائدة (Leaders)
(Formalized and Socialization)	

#### هـ- التزام الأفراد Commitment:

من الأمور التي تدعو باستمرار إلى قلق الإدارة العليا في الشركات متعددة الجنسية هو سلوك المدراء كأفراد في أروقة الشركة الأم وشركاتها التابعة وإداراتها وأقسامها. وتسعى هذه الشركات إلى تبني بعض القيم الحميدة مثل الفهم المشترك، الهوية المشتركة والتزام المدراء الأفراد بمجدول أعمال الشركة.

ولتعديل اتجاهات المدراء والأفراد نحو الاستراتيجيات العامة تعمل الشركة

على تحقيق ثلاثة قيم هامة وهي:

- تحقيق الرؤية المشتركة (Shared Vision).

- تحقيق القبول (Acceptance).

- تحقيق الالتزام (Binding Commitments).

وسوف نلقي الضوء على هذه القيم المعمول بها في الشركات م.ج:

جديدة مثل التخطيط متوسط  
أو تطوير الأنظمة القيمية في  
ض الوظائف، مثل شركة  
سات التسويق العالمية. إن  
تقيم ذاتية، مثلاً شركة بي  
كملت فرق بين الشركات  
ية. كما اعتمدت شركة  
التعرض بعملية البحث

م.ج هما:

مة هي:

ت الاعتمادية المتبادلة  
ت الفرعية التجميعية،

ومعظم هذه التدفقات  
شالت فهو المعلومات،

### الرؤية المشتركة Shared Vision:

تتحقق الرؤية المشتركة لجميع المدراء والأفراد في الشركة من خلال وضوح الأهداف، واستمرارية السعي لتحقيقها، وتفسيرها في إطار من النسق العام في التفكير عبر جميع الوحدات التنظيمية، ويلزم كذلك أن تكون أهداف الشركة ممكنة التحقيق، ووثيقة الصلة بالأنشطة مما يعزز الرؤية المشتركة لجميع مرافق وأقسام الشركة وتحقيق أهدافها. مثلاً شركة أن ي سي (NEC) ملتزمة بمجال الحاسوب والاتصالات (C&C)، وهناك شركات أخرى تعمل في نفس المجال مثل شركة (AT & T) و (I.B.M)، هذه العملية الرمزية (C&C) مشتركة بين عدة شركات وهي طريقة بسيطة لتعزيز النظرة المشتركة لجميع المدراء في كل الشركات التي تعمل في ذات المجال، وبالطبع فإن المدراء يسعون إلى الالتزام ببرامج عمل الشركة م.ج في المنافسة، والتفوق، والتوسع في الأسواق، ونقل الخبرات...

### القبول والموافقة Acceptance:

إن نجاح الرؤية المشتركة يعتمد إلى حد كبير على قبول غايات وأهداف المدراء والأفراد، وأعضاء المجالس في الشركة. ولكي يتفق هؤلاء كل في إدارته أو قسمة أو مجلسه على الغايات والأهداف، لابد من التشديد على أهمية إدارة الموارد البشرية، وأهم الأعمال التي تقوم بها هذه الإدارة هي عملية التوظيف، والاختيار، والتدريب، والتطوير، وإدارة المسار الوظيفي للأفراد. أما المشكلة التي لازالت تواجه بعض الشركات م.ج هي تحيزها لسياسة التوظيف من الوطن الأم، وعندما لم تستطع الحصول على حاجتها من الموظفين من الوطن الأم بدأت تغير سياساتها، وبدأت توظيف متخصصين من دول أخرى، وكانت من بين تلك الشركات التي بدأت التوظيف من دول مختلفة شركة فيليبس (Philips) وإريكسون (Ericson) أما شركة يونيليفر (Unilever) فقد اعتمدت سياسة التوظيف على أسس عالمية منذ عام 1930 وقد تكون هذه السياسة التي طبقتها سر من أسرار نجاحها على مستوى



العالم. في الوقت الحاضر تعمل الشركات الأمريكية واليابانية م.ج على إحلال وتوزيع مدرائها من البلدان المضيفة، بدلاً من الاعتماد على مدراء أجنبية يصعب عليهم فهم البيئة المحلية. وعندما تجتذب الشركات التابعة مدراء وأخصائيين من البيئة المحلية تقوم بتنظيم برامج تدريبية لتطبيعهم اجتماعياً داخل الشركة ولتطوير قدراتهم الإدارية، وعموماً تهدف برامج التدريب التي تقدمها الشركات م.ج إلى المدراء والأخصائيين المحليين إلى ما يلي:

1. غرس الرؤيا المشتركة (النسق العام للتفكير والالتزام ببرامج عمل الشركة).
2. توسيع أفق التفكير المستقبلي والقدرات الأخرى للمدير المحلي.
3. تنمية وتطوير علاقاته مع المدراء والموظفين الآخرين.

بعض الشركات لديها مراكز تدريب في الدول المضيفة، وأسست أقسام تعليمية تقوم بعمل الدراسات الدولية، فهناك كلية التدريب الإداري الدولي التي أسستها شركة يونيليفر.

#### التعهد بالارتباط والالتزام Bonding Commitments:

يوجد سبيلين متفق عليهما لزيادة مستوى الارتباط والالتزام من جانب الشركات التابعة وهي:

الأولى: اختيار أعضاء الإدارة الذين يتم تكوينهم على أساس تنظيمي لتسهيل مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة لفترة طويلة.

الثانية: اختيار أو ضم أعضاء جدد لتحمل مسؤوليات تنفيذية للقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا.

وبالطبع كما تعتقد ش.م.ج أن ارتباط والتزام هؤلاء الموظفين بالرؤيا المشتركة والقبول والموافقة على برامج عمل ش.م.ج وإبراز ولائهم وانتمائهم لها يعتبر ضرورياً لتحقيق أهدافها، وقد لاحظت العديد من الشركات أن الاعتماد فقط على مدراء أجنبية في بيئات الدول المضيفة ليس مفيداً في معظم الأحوال،

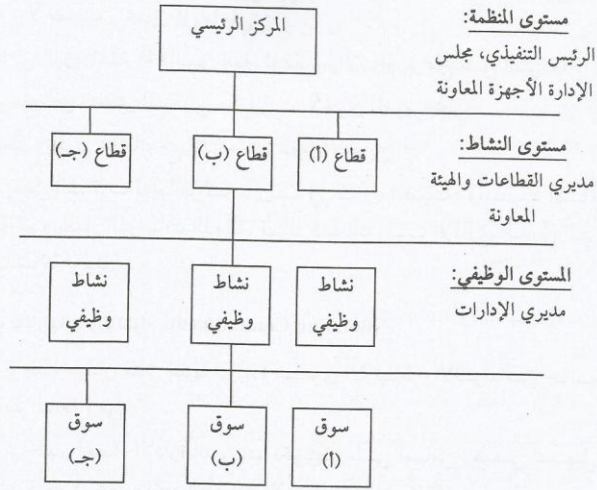
شركة من خلال وضوح إطار من النسق العام في كون أهداف الشركة ممكنة شركة جميع مرافق وأقسام ملتزمة بمجال الحاسوب (C) وهناك شركات أخرى (E) هذه العملية الرمزية تعزيز النظرة المشتركة لجميع مع فإن المدراء يسعون إلى ق- والتوسع في الأسواق،

يقول غايات وأهداف المدراء ككل في إدارته أو قسمة أو أهمية إدارة الموارد البشرية، لية التوظيف، والاختيار، أما المشكلة التي لازالت من الوطن الأم، وعندما في الأم بدأت تغير سياساتها، ت بين تلك الشركات التي وأريكسون (Ericson) أما ف على أسس عالمية منذ عام قرار نجاحها على مستوى

فقد يكون إحلال وتنويع المدراء والأخصائيين من البيئة المحلية أمراً تجبذه ش.م.ج. وتعمل على تحقيقه منذ أكثر من عقدين من الزمن.

الشكل رقم (3-5)

مستويات الإدارة الاستراتيجية



استراتيجية من الواقع<sup>(5)</sup>:

شركة بروكتر وجامبل Procter and Gamble:

هي أكبر الشركات الأمريكية في مجال صناعة السلع الاستهلاكية، وقد اكتسبت سمعة جيدة كأفضل مسوّق (Marketer) على مستوى العالم. ومن خلال ترويج 80 ماركة رئيسية، حققت من خلالها أكثر من 20 مليار دولار كعائدات من

مبيعاتها حول العالم. وتشكل بروكتر وجامبل مع شركة يونيلفر القوة العالمية المسيطرة على صناعة مساحيق الغسيل ومنتجات النظافة والعناية الشخصية، ولقد اتجهت بروكتر وجامبل إلى التوسع في الخارج عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية من خلال انتهاج الاستراتيجية الدولية التي ساعدت على نقل الماركات التجارية وسياسات التسويق التي تم استحداثها وتطويرها في الولايات المتحدة إلى أوروبا الغربية بنجاح ملحوظ في بادئ الأمر، وعلى مدار الثلاثين عاماً التالية تمخضت هذه السياسة عن إنشاء شركة دولية تقليدية مارست استراتيجيات تطوير المنتج الجديد بصورة رائدة في الولايات المتحدة، ثم نقلت ذلك إلى الأقطار الأخرى، ورغم إدخال بعض التعديلات على سياسات التسويق لتتوافق مع الاختلافات بين الدول، إلا أن هذه السياسات لم تحقق النجاح المطلوب.

لقد ظهرت أولى العلامات الدالة على ما يحيط بهذه الاستراتيجية من عيوب خلال السبعينات، عندما عانت الشركة بعض الانتكاسات الكبرى في اليابان. وبحلول عام 1985 وبعد مرور 13 عاماً على تواجدها في اليابان، كانت الشركة لا تزال تتكبّد خسائر تقدر بنحو 40 مليون دولار سنوياً، وعقب طرح حفاظات الأطفال التي تستعمل لمرة واحدة في اليابان مستهدفة بذلك 80% من حصص السوق، إلا أنه وفي بداية الثمانينات وجدت بروكتر وجامبل أن نصيبها من السوق قد يتدهور إلى 8% فقط، إذا استمرت سيطرة ثلاث شركات يابانية كبرى في مجال السلع الاستهلاكية. وكانت مشكلة بروكتر وجامبل في أن حفاظاتها والتي تم تطويرها في أمريكا كانت واسعة وفضفاضة من وجهة نظر إلى ذوق المستهلكين اليابانيين، ويرجع ذلك إلى استحداث وتطوير هذه الحفاظات في الولايات المتحدة. وبناءً على ذلك قامت شركة كاو (Kao) اليابانية بتطوير نوعية من الحفاظات بدت ملائمة بشكل أكبر للذوق الياباني، كما قامت كاو (Kao) بدعم منتجاتها بمحلمة تسويقية كبيرة، وتمكنت من الفوز بـ 30% من حصص السوق. أما بالنسبة لشركة بروكتر وجامبل فقد أدركت بعد فوات الأوان أنه يتعين عليها إدخال تعديلات على الحفاظات لتتلاءم مع الذوق الياباني، وعقب ذلك نجحت الشركة في رفع

سراً تجديده ش.م.ج

صناعات (ج)

تشاط  
وطنيسوق  
(ج)مع الاستهلاكية، وقد  
في العالم. ومن خلال  
دولار كعائدات من

نصيبها من حصص السوق إلى 30٪. والغريب أن الحفاظات التي أنتجت للسوق اليابانية حققت أفضل معدلات البيع في الولايات المتحدة.

وقد دفعت التجربة والخبرة التي اكتسبتها بروكتر وجامبل من مشروع تسويق حفاظات الأطفال في اليابان إلى إعادة التفكير في ضرورة صياغة فلسفة جديدة لتطوير منتجاتها وتسويقها. وعلى إثر ذلك اعترفت الشركة أن الأسلوب المركزي الذي تتبناه في إدارة العمل من مركزها في أمريكا يجب أن يتوقف. ومنذ أواخر الثمانينات من القرن الماضي بذلت محاولات لتفويض قدر أكبر من المسؤوليات المتعلقة بتطوير المنتجات واستراتيجيات التسويق إلى شركائها الفرعية الكبرى في اليابان وأوروبا. وتجلت نتائج ذلك في استحداث وإبتكار سلعة جديدة تتميز بمستوى أفضل من الاستجابة للأذواق المحلية، فضلاً عن لاقتناع بإمكانية تطوير منتجات جيدة جديدة خارج الولايات المتحدة.

وبرغم التغييرات التي طرأت على بروكتر وجامبل، إلا أنه مازال واضحاً أنها لم تصل بعد إلى تحقيق الأسلوب الاستراتيجي في التفكير الذي من شأنه أن يؤدي إلى تغيير حقيقي ومؤثر في الممارسات طويلة الأجل التي اعتادت عليها. إلا أن أحدث المشروعات المشتركة للشركة في مجال سوق الشامبو البولندي ربما يوضح أنه مازال لديها الكثير لتقدمه، وفي صيف عام 1991 دخلت بروكتر وجامبل السوق البولندي بمنتجاتها "واش أند جو" الكسل في واحد "شامبو وكونديشنر" والتي حققت أفضل المبيعات في الولايات المتحدة وأوروبا، ولقد جرى دعم عملية إطلاق هذا المنتج بحملة تسويق على النمط الأمريكي لم تشهدها بولندا من قبل. وعقب ذلك ظهر أن الحملة ساعدت الشركة في الفوز بنحو 30٪ من حصص الشامبو في بولندا، ولكن في بداية عام 1992 بدأت المبيعات فجأة في التراجع. ويعود السبب في ذلك إلى الشائعات، إذ قيل أن "واش أند جو" (Wash and Go) يسبب القشرة وسقوط الشعر، هذه الادعاءات أنكرتها الشركة بقوة.

أين مواطن الخطأ في شركة بروكتر وجامبل، إن أكثر النظريات انتشاراً كانت في هذا الشأن، تلك التي تقول أنها اعتمدت على أسلوب دعائي أمريكي في الترويج لو اش أند جو في بلد يفتقد الحماس للنمط الأمريكي الدعائي. وفيما بعد قامت شركة خاصة في أبحاث التسويق تدعى بنتور (Bentore) بإجراء استطلاع للرأي في وارسو العاصمة البولندية أظهر أن عدد الأفراد الذين يكرهون النمط الإعلاني الذي تبنته بروكتر وجامبل يفوق من يجونه بثلاث أضعاف، وقد أرجعت بنتور سبب فشل الحملة التسويقية الكبرى لارتباط ذلك بالحملة الدعائية الكبرى التي تبناها الحزب الشيوعي لسنوات عديدة مما جعل المستهلك البولندي يشك في مصداقية الحملات الإعلانية التي اعتقد أنها تستهدف ترويج بضائع لا يرغب فيها أحد. أيضاً اعتقد البعض أن شامبو واش أند جو أنتج خصيصاً للمستهلكين الأمريكيين الذين اعتادوا على استخدامه يومياً والذين هم أقل الناس ولعاً بأمور النظافة الشخصية، وبالنظر إلى تلك الانتقادات، يتضح أن بروكتر وجامبل قد تعثرت مرة أخرى لأنها نقلت منتجاً واستراتيجية تسويق من الولايات المتحدة إلى بلد آخر دون إجراء التعديلات اللازمة على المنتج حتى يتلاءم مع أذواق المستهلكين، وخلاصة القول أن هذه الشركة نجحت إلى حد بعيد في الولايات المتحدة أي في السوق المحلي ونجحت في أوروبا الغربية لتقارب أذواق المستهلكين لكنها فشلت فشلاً ذريعاً في آسيا (اليابان) وشرق أوروبا (بولندا...).

ت التي أنتجت للسوق

جامبل من مشروع تسويق  
صياغة فلسفة جديدة  
أن الأسلوب المركزي  
يتوقف. ومنذ أواخر  
أكبر من المسؤوليات  
الفرعية الكبرى في  
سلعة جديدة تتميز  
بإمكانية تطوير

إلا أنه مازال واضحاً  
الذي من شأنه أن  
تتعدت عليها. إلا  
بولندي ربما يوضح  
بروكتر وجامبل السوق  
وتتسبب والتي حققت  
عملية إطلاق هذا  
من قبل. وعقب ذلك  
ص الشامبو في بولندا،  
يعود السبب في ذلك  
سبب القشرة وسقوط

### مراجع وحواشي الفصل الخامس

1. Thompson and Strickland III, Strategic Management, The University of Alabama 3ed. Business Publi. Inc. 1984 U.S.A. p. 43.
2. Charles, W.L. and Gareth R. Jones, Strategic Management, 1998 Houghton Mifflin Co.  
الطبعة العربية، ترجمة: د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، م.ع.س.
3. Richard Robinsosn, International Business Management, Jai Press Inc. Green which, Vol. 2, 1978, p. 380-400.
4. Forsgren, Mats and Jan, Managing in International Business Multi-Centers Firms Uppsala Univ. 1989 p. 184.
5. انظر المرجع (2) ص 37 ثم اقرأ ص 421-423.