

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة باجي مختار - عنابة -



**BADJI MOKHTAR UNIVERSITY - ANNABA**  
**UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA**

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة دكتوراه  
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

**إمكانية تدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -**

التخصص: اقتصاد دولي

من إعداد الطالب: براهيم زرزور

مدير أطروحة التخرج: الدكتور سالمي جمال أستاذ محاضر "أ" جامعة باجي مختار - عنابة

أمام أعضاء اللجنة:

ماضي بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة -
سالمي جمال	أستاذ محاضر "أ"	مقررا	جامعة باجي مختار - عنابة -
شمام عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة قسنطينة 2
بوريش هشام	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة -
بن رجم محمد خميسي	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -
الوافي الطيب	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة العربي التبسي - تبسة -

السنة الجامعية: (2015/2014)



## التصريح *Déclaration*

---

الجامعة: جامعة باجي مختار - عنابة -

الكلية: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

القسم: العلوم الاقتصادية

عنوان الأطروحة: إمكانية تدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -

من إعداد الطالب: براهيم زرزور

مدير أطروحة التخرج: الدكتور سالمي جمال أستاذ محاضر "أ" جامعة باجي مختار-عنابة

التخصص: اقتصاد دولي

مقدمة لنيل شهادة: دكتوراه علوم؛

أصرح بأن العمل البحثي تحت المسؤولية الكاملة، وهو عمل غير مقدم سواء جزء منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

التوقيع

براهيم زرزور

## الملخص

عرفت الأعمال الجزائرية تغيرات على مستوى هياكلها الاستراتيجية خاصة الاقتصادية منها، حيث طُفح مع بداية الألفية الجديدة سعي الدولة لتحرير تجارتها الخارجية وتوقيعها لاتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوربي ورغبتها في إنشاء مناطق للتبادل الحر، كما قامت بتجسيد برامج إصلاحية واسعة تهدف من خلالها إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق، عن طريق خوصصة المؤسسات العمومية والانفتاح على الشراكة الأجنبية، كما تم تدعيم هذه الإصلاحات بإصدار جملة من القوانين قصد تشجيع الاستثمار خارج قطاع المحروقات وتدعيم الصادرات.

ولمواجهة هذه التحديات، يستوجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تفرض مصالحها، وأن تحمي آفاق تطورها، في ظل المنافسة الدولية، من خلال مزاوله أنشطتها في الأسواق الدولية كأحد الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها لتحسين أدائها، والوصول إلى موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال الدولية.

وقد تم إجراء استقصاء للرأي شمل 40 شركة (استجاب منها 28 شركة فقط) من الشركات الجزائرية العاملة على المستوى الدولي في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وقد تم التعرف في هذا الاستقصاء على طبيعية وحجم تعاملات الشركات الجزائرية في الأسواق الدولية، وأهم العوامل المؤثرة عليها، وأهم المزايا والمعوقات التي تواجهها في تلك الأسواق.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العقبات والموانع التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الدخول إلى الأسواق الدولية وتسويق المنتجات في الخارج تكمن في العقبات الخاصة بالهدف من الدخول إلى مثل هذه الأسواق، وعقبات تعود إلى المنافسة والقدرة التنافسية للمنتج الجزائري في الأسواق الدولية، كما أن هناك عوائق تنتج عن سوء توقيت الدخول إلى مثل هذه الأسواق وعدم دراسة وتحليل حاجات ورغبات المستهلك الأجنبي وذوقه، بالإضافة إلى عوائق تخص المزيج التسويقي للمنتج وللمصدر الجزائري، وكذلك الحصة السوقية له، وعليه فإن الدراسة توصي بضرورة انتهاج سياسات اقتصادية قادرة على التغلب على مثل هذه العقبات أو التخفيف من حدتها، من أجل أن تمنح المصدر الجزائري القدرة التنافسية والفوز بفرصة الدخول إلى الأسواق الدولية وجني ثمار التجارة الخارجية سواءً على مستوى القطاعات الاقتصادية المعنية أو على مستوى الاقتصاد ككل، لما لذلك من أثر على الاقتصاد والتنمية الاقتصادية.

## الكلمات المفتاحية

العولمة الاقتصادية، تدويل منظمات الأعمال، إدارة الأعمال الدولية، نماذج التدويل، منظمة الأعمال الدولية، التسويق الدولي، ..

## ***The Summary***

*Of known Algerian business changes at the level of particular strategic economic infrastructure, where the rash with the beginning of the new millennium the State sought to liberalize foreign trade and signing the partnership agreement with the European Union and the desire to create free-trade areas, and reflect the broad reform programmes designed to transition to a market economy through privatization of public enterprises and openness to foreign partnerships, these reforms were strengthened by a set of laws to encourage investment outside the oil sector and boost exports.*

*To meet these challenges, requiring the Algerian economic institutions to impose their interests and protect the development prospects in international competition, through activities in international markets as one of the effective methods that can be used to improve the performance of, and access to a competitive position in the international business environment.*

*A survey of the opinion included 40 companies (including 28 company responded only) from Algerian companies operating at an international level in various industrial and service sectors, have been identified in this survey on corporate volume and natural In international markets, the most important factors affecting them, the most important advantages and constraints faced in those markets.*

*One of the most important findings of the study that obstacles and barriers faced by enterprises in accessing international markets, marketing of products abroad lies in the obstacles to the goal of access to such markets, and obstacles to competition and competitiveness of product in international markets, and obstacles caused by bad timing to enter such markets and the study and analysis of the needs and wishes of the consumer and his taste in addition to obstacles to the marketing mix of product and source of Algeria, as well as its market share, The study recommends that economic policies capable of overcoming such obstacles or mitigation, to grant an Algerian source of competitiveness and access to international markets and reap the benefits of foreign trade, both at the level of the economic sectors concerned or at the level of the economy as a whole, its effect on the economy and economic development.*

### ***The keywords***

*Economic Globalization, Internationalization Of Business Organizations, International Business Management, Models Of Internationalization, The Organization Of International Business, International Marketing,....*

## **Le Résumé**

*De connus changements d'affaires algérien au niveau du particulier à l'infrastructure économique stratégique, où l'éruption avec le début du nouveau millénaire l'État a cherché à libéraliser le commerce extérieur et la signature de l'accord de partenariat avec l'Union européenne et le désir de créer des zones de libre-échange, et reflètent les programmes de réforme larges visant à la transition vers une économie de marché par la privatisation des entreprises publiques et l'ouverture aux partenariats étrangers, ces réformes ont été renforcées par un ensemble de lois visant à encourager les investissements en dehors du secteur du pétrole et stimuler les exportations.*

*Pour relever ces défis, exigeant que les institutions économiques algériens à imposer leurs intérêts et de protéger les perspectives de développement de la concurrence internationale, grâce à des activités sur les marchés internationaux comme l'une des méthodes efficaces qui peuvent être utilisés pour améliorer la performance et l'accès à une position concurrentielle dans l'environnement du commerce international.*

*Une enquête sur l'opinion comprenait 40 sociétés (dont 28 ont répondu société seulement) des entreprises algériennes opérant au niveau international dans divers secteurs industriels et de services, ont été identifiés dans cette enquête sur le volume d'entreprise et naturel Sur les marchés internationaux, les facteurs les plus importants affectant eux, les avantages et les contraintes les plus importantes rencontrées dans ces marchés.*

*Une des conclusions les plus importantes de l'étude que les obstacles et les obstacles rencontrés par les entreprises à accéder aux marchés internationaux, la commercialisation de produits à l'étranger réside dans les obstacles à l'objectif de l'accès à ces marchés, et les obstacles à la concurrence et la compétitivité des produits sur les marchés internationaux, et les obstacles causés par un mauvais timing pour entrer sur ces marchés et l'étude et l'analyse des besoins et des désirs du consommateur et son goût en plus des obstacles à la combinaison de la commercialisation de produits et la source de l'Algérie, ainsi que sa part de marché, l'étude recommande que les politiques économiques capables de surmonter ces obstacles ou d'atténuation, d'accorder une source algérienne de la compétitivité et de l'accès aux marchés internationaux et de récolter les avantages du commerce extérieur, tant au niveau des secteurs économiques concernés, soit au niveau de l'économie comme un ensemble, son effet sur l'économie et le développement économique.*

## **Les Mots-Clés**

*La mondialisation économique, l'internationalisation des organisations commerciales, International Business Management, Modèles d'internationalisation, l'organisation de commerce international, marketing international, ..*

# إهداء

أهدي هذا العمل:

✚ إلى أمي خيمة الحنان.. وغيمة المكان تحملني دائماً بين يديها دعاء متصل.. للسماء؛ إليك

أماه.. قطرة في بحرك العظيم.. حباً وطاعة وبرا؛

✚ إلى من كلل العرق جبينه.. وشققت الأيام يديه...إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا

بالصبر والعزيمة والإصرار...إلى والدي أطل الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتعني

ببره ورد جميله، أهدي ثمرة من ثمار غرسه...

✚ إلى قرتي عيني: فاطمة الزهراء "زهرة"، ومحمد الهادي "حمودة"، النعمة المسداة،

والفرحة المسجاة،

✚ كل المودة والحب.. إلى رفيقة دربي إلى من سارت معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة بذرناه معاً..

وحصدناه معاً وسنبقى معاً.. بإذن الله.. جزاك الله خيراً؛

✚ أحفاد العائلة: "أمين"، "جيداء"، "مسعود"، "أماني"، "نهاده"، "نضال"، "مرام"، "لجين"

✚ كل إخوتي وأختي وجميع أفراد عائلتي؛

✚ كل الأصدقاء والزملاء.

# شكر و عرفان

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد والشكر لله عز وجل على أن وفقني وأمدني القوة والإرادة لإتمام هذا العمل، كما أشكر جميع من ساعدني في إنجاز هذا العمل بشكل مباشر أو غير مباشر، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف:

**الدكتور/ سالمى جمال**

على توجيهاته القيمة، ومتابعته المستمرة طيلة مسيرة الإشراف، كما لا أنسى التوجه أيضا بالشكر الجزيل والعرفان إلى الدكتور: رشيد بن ذيب -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة عنابة- والدكتور: حسين الفحل أستاذ العلاقات الاقتصادية الدولية بكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، على المساعدة والاهتمام بالدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بتخصيص جزء من وقتهم لقراءة ومناقشة هذا العمل.

وأتوجه أيضا بالشكر إلى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التعاون، وتوفير المعلومات الضرورية لإنجاح الدراسة. وإلى كل الأساتذة والزملاء على مستوى كليات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعات الوطن.

01 - قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	معدلات نمو حجم التجارة العالمية خلال الفترة (1992-2009)	10
02-01	مصادر الاستثمار	39
03-01	التوزيع الجغرافي لحركة رؤوس الأموال الأجنبية (FDI) من بلدان المنشأ الخمسة الرئيسية إلى الخارج خلال الفترة: (1990-2009)	42
04-01	صافي الاستثمار الأجنبي المباشر للأعوام (1995-2006)	43
01-02	أنواع مراكز المال الدولية	98
01-03	تطور إجمالي التجارة العالمية من السلع والخدمات خلال الفترة (1990-2013)	107
02-03	تدفقات الدمج والاستحواذ إلى مجموعات دول العالم	111
03-03	مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي خلال (1990-2011)	112
04-03	مراحل تدويل الشركات في ضوء النماذج ذات الصلة بالابتكار	118
05-03	موقع الشركة داخل الشبكات	120
06-03	أنماط دخول الأسواق بحسب توافر المزايا تبعاً للنموذج الإنتقائي	122
07-03	أشكال التعاقدات بين الشركات الدولية، بحسب توافر العوامل الصاعدة والهابطة	123
08-03	المخاطر السياسية: إطار نظري جديد	133
09-03	خدمات تحليل المخاطر السياسية	137
01-04	الإدارة الجهوية في بعض المؤسسات الأمريكية ( اختيار أوربا كمرکز قيادة )	168
02-04	توزيع الأفراد على أهم فروع Société Générale	173
01-05	محصلة عملية الخصخصة	216
02-05	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	216
03-05	تركيب الصادرات الجزائرية خلال الفترة 2000-2010	227
04-05	تطور قيمة الصادرات غير النفطية الجزائرية خلال الفترة 2000-2010	227
05-05	أهم المنتجات غير النفطية المصدرة خلال الفترة 2005-2011	228
06-05	حجم مؤسسات العينة	234
07-05	ملكية رأس مال مؤسسات العينة	235
08-05	توزيع مفردات العينة حسب حجم النشاط	236
09-05	صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات حسب القطاعات لسنة 2010	236
10-05	معامل ثبات أداة الدراسة	241

02- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	الموازنة بين كلف ومنافع الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI)	50
01-02	الانتقال من السوق المحلي إلى السوق الدولي	59
02-02	دورة حياة المنتج لـ: <i>Vernon</i>	60
03-02	إنموذج تتابع عمليات التوسع الأجنبي	77
01-03	مفهوم تدويل الشركات	105
02-03	معدلات نمو حجم التجارة في الدول المتقدمة (2004 - 2009)	108
03-03	معدلات نمو حجم التجارة في الدول النامية واقتصادات الأسواق الناشئة (2004 - 2009)	108
04-03	اتجاهات سوق عمليات الدمج والاستحواذ خلال الفترة (1990 - 2008)	110
05-03	جاذبية الأسواق الناشئة للإندماج والاستحواذ	111
06-03	متغيرات التدويل داخل نموذج <i>Uppsala</i>	114
01-04	استراتيجية المنافسة الدولية	150
02-04	الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة عند مختلف توجهاتها	154
03-04	أنواع استراتيجيات مؤسسة الأعمال الدولية وفق <i>Porter</i>	156
04-04	العوامل المؤثرة على استراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية	157
05-04	مصفوفة حافظة الأعمال	160
06-04	هيكلية على أساس القسم الدولي	164
07-04	هيكلية تنظيمية على أساس جغرافي	167
08-04	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج	169
09-04	التنظيم المختلط ( المصفوفي )	170
10-04	العوامل الثقافية و الاجتماعية المؤثرة على إدارة الإنتاج الدولي	188
11-04	مصفوفة المنتج- العمليات	191
01-05	التوزيع الجغرافي للصادرات الجزائرية خارج المحروقات لسنة 2009	229
02-05	حجم مؤسسات العينة	235
03-05	ملكية رأس مال مؤسسات العينة	235
04-05	نسبة مبيعات المؤسسات للخارج	237
05-05	سنوات خبرة مؤسسات العينة	238
06-05	الاهتمام بوظيفة التسويق يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها	247

247	الجهات القائمة على النشاطات التسويقية	07-05
248	امتلاك المؤسسة لأفراد مؤهلين لأداء النشاطات التسويقية	08-05
248	العوامل التي أثارت أهمية النشاط التسويقي	09-05
249	هل تمثل المنتجات الأجنبية خطرا على منتجات مؤسسات العينة	10-05
250	مهام الجهة المسؤولة عن التسويق	11-05
250	نقص المعلومات عن الأسواق الخارجية يؤدي إلى انخفاض الصادرات	12-05
251	مؤسسة قديمة في سوقها ليست في حاجة لإجراء بحوث تسويقية	13-05
252	مؤسسة لها حصة كبيرة في سوقها ليست في حاجة لإجراء بحوث تسويقية	14-05
252	مؤسسة قديمة في سوقها ليست في حاجة لإجراء بحوث تسويقية	15-05
253	مؤسسة لها حصة كبيرة في سوقها ليست في حاجة لإجراء بحوث تسويقية	16-05
253	أساس حل المشاكل التسويقية	17-05
254	إمكانية تواجد ميزانية محددة للبحوث التسويقية	18-05
254	أساس تحديد ميزانية البحوث التسويقية	19-05
255	حدود البحوث المنجزة	20-05
255	حجم التغيير الذي جلبته البحوث التسويقية المنجزة	21-05
256	أهم التغييرات إثر إجراء البحوث التسويقية	22-05
256	المعلومة أهم من الجانب المالي	23-05
257	أهمية المعلومات لمؤسسات العينة	24-05
258	موضوعات المعلومات التي تجمعها مؤسسات العينة	25-05
258	استعمالات المعلومات التي تجمعها مؤسسات العينة	26-05

03 - قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
283-280	مقارنة الملامح الأساسية لنماذج التدويل المختلفة	الملحق رقم(01)
292-284	استقصاء الرأي حول: أهمية تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	الملحق رقم(02)
293	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع الخاصة بالهدف من الدخول إلى الأسواق الدولية.	الملحق رقم(03)
294	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع المتعلقة بمشاكل الدخول إلى الأسواق الدولية.	الملحق رقم(04)
295	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة(ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع الخاصة بتحديد توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية.	الملحق رقم(05)
296	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة(ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع التي تعزى إلى خصائص المستهلك الخارجي وذوقه.	الملحق رقم(06)
297	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع الناتجة عن المزيج التسويقي.	الملحق رقم(07)
298	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع المتعلقة بالحصة السوقية.	الملحق رقم(08)
299	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لعوائق وموانع الدخول إلى الأسواق الدولية.	الملحق رقم(09)

## قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر باللغة العربية	معنى المختصر باللغة الأجنبية
<b>ALGERAC</b>	الهيئة الجزائرية للاعتماد	<i>Organisme Algérien d'Accréditation</i>
<b>ALGEX</b>	الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية	<i>Agence nationale pour la promotion du commerce extérieur</i>
<b>CACI</b>	الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة	<i>Chambre d'Algérie de Commerce et d'Industrie</i>
<b>CAGEX</b>	الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات	<i>La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations</i>
<b>FDI</b>	الاستثمار الأجنبي المباشر	<i>Foreign Direct Investment</i>
<b>GAAT</b>	الاتفاقية العامة حول التجارة والتعريفات الجمركية	<i>General Agreement on trade and tariffs</i>
<b>GDP</b>	الناتج المحلي الإجمالي	<i>Gross Domestic Product</i>
<b>IANOR</b>	المعهد الجزائري للتقييس	<i>Institut algérien de normalisation</i>
<b>IFC</b>	هيئة التمويل الدولية	<i>International Financial Configuration</i>
<b>IMF</b>	صندوق النقد الدولي	<i>International Monetary Fund</i>
<b>INAPI</b>	المعهد الوطني للملكية الصناعية	<i>Institut National de la Propriété Industrielle</i>
<b>ISO</b>	المنظمة الدولية للتقييس	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>LSAs</b>	مزايا الموقع	<i>Location Specific Advantages</i>
<b>MNC</b>	الشركات متعددة الجنسيات (الشركات عابرة القوميات)	<i>Multinational corporations (Transnational companies)</i>
<b>NEPAD</b>	الشراكة الجديدة لتنمية إفريقيا	<i>New Partnership for Africa's Development</i>
<b>OECD</b>	منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي	<i>Organization Economic Cooperation and Development</i>
<b>ONML</b>	ديوان الوطني للقياسة القانونية	<i>Office National de Métrologie Légale</i>
<b>PROMEX</b>	الديوان الجزائري لترقية الصادرات	<i>Office Algérienne De Promotion Du Commerce Extérieur</i>
<b>QA</b>	ضمان الجودة	<i>Quality assurance</i>
<b>QC</b>	ضبط الجودة	<i>Quality control</i>
<b>SAFEX</b>	الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير	<i>Société algérienne des foires et Exportations</i>
<b>TQM</b>	إدارة الجودة الشاملة	<i>Total Quality Management</i>
<b>UNCTAD</b>	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
<b>WTO</b>	المنظمة العالمية للتجارة	<i>World of Trade Organization</i>

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
xii - xii	التصريح، الملخص، الإهداء، الشكر والعرفان، فهرس الجداول والأشكال والملاحق، قائمة المختصرات، فهرس المحتويات
أ - ح	مقدمة عامة
53-01	الفصل الأول: مقدمة عن عولمة الاقتصاد الدولي والشركات متعددة الجنسيات والاستثمار الأجنبي
01	تمهيد
18-02	المبحث الأول: عولمة الاقتصاد الدولي
02	المطلب الأول: ماهية العولمة
02	الفرع الأول: مفهوم العولمة
05	الفرع الثاني: تمييز العولمة عن المفاهيم المرتبطة بها
07	المطلب الثاني: مفهوم ومظاهر العولمة الاقتصادية
07	الفرع الأول: مفهوم العولمة الاقتصادية
10	الفرع الثاني: مظاهر العولمة الاقتصادية
14	المطلب الثالث: آليات العولمة الاقتصادية
14	الفرع الأول: صندوق النقد الدولي ( <i>International Monetary Fund</i> )
15	الفرع الثاني: البنك الدولي ( <i>The world Bank</i> )
16	الفرع الثالث: منظمة التجارة العالمية
34-19	المبحث الثاني: الشركات متعددة الجنسيات وعلاقتها بالعولمة الاقتصادية
19	المطلب الأول: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات
19	الفرع الأول: تطور مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات
20	الفرع الثاني: تعريف الشركات متعددة الجنسيات
21	الفرع الثالث: تأثير الشركات متعددة الجنسيات على النظام الاقتصادي العالمي الجديد
24	المطلب الثاني: خصائص الشركات متعددة الجنسيات
24	الفرع الأول: ضخامة الحجم الاقتصادي
25	الفرع الثاني: الطبيعة الدولية والانتشار الجغرافي
26	الفرع الثالث: الطبيعة الاحتكارية
28	الفرع الرابع: التنوع الكبير في الأنشطة والمنتجات

29	الفرع الخامس: التمرکز في الدول الرأسمالية المتقدمة
30	<b>المطلب الثالث:</b> دور الشركات متعددة الجنسيات في تشكيل العولمة الاقتصادية
30	الفرع الأول: عولمة الاستثمار
31	الفرع الثاني: عولمة التمويل
32	الفرع الثالث: عولمة الإنتاج
33	الفرع الرابع: عولمة التكنولوجيا
34	الفرع الخامس: عولمة التجارة
52-35	<b>المبحث الثالث:</b> دور الاستثمار الأجنبي في تجسيد العولمة الاقتصادية
35	<b>المطلب الأول:</b> مفهوم الاستثمار الأجنبي
36	الفرع الأول: تعريف الاستثمار الأجنبي ( <i>Foreign Direct Investment</i> )
37	الفرع الثاني: تمييز الاستثمار الأجنبي المباشر عن الاستثمار الأجنبي غير المباشر
38	الفرع الثالث: التمييز بين الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسيات
39	الفرع الرابع: التطور التاريخي للاستثمار الأجنبي المباشر
40	<b>المطلب الثاني:</b> التوزيع الجغرافي للاستثمار الأجنبي المباشر على الصعيد العالمي
44	<b>المطلب الثالث:</b> منافع وكلف الاستثمار الأجنبي المباشر
44	الفرع الأول: منافع الاستثمار الأجنبي المباشر
48	الفرع الثاني: كلف الاستثمار الأجنبي المباشر
50	الفرع الثالث: الموازنة بين منافع وكلف الاستثمار الأجنبي المباشر
53	خلاصة الفصل الأول
<b>102-54</b>	<b>الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية</b>
54	تمهيد
78-55	<b>المبحث الأول:</b> مدخل لإدارة الأعمال الدولية
55	<b>المطلب الأول:</b> تقديم نظريات الأعمال الدولية
55	الفرع الأول: مراجعة للنظرية التقليدية ونظرية حركة رأس المال
56	الفرع الثاني: النظريات المعاصرة المفسرة للأعمال الدولية
65	<b>المطلب الثاني:</b> دوافع ومصادر تمويل الأعمال الدولية
66	الفرع الأول: دوافع وأسباب الأعمال الدولية
70	الفرع الثاني: مصادر تمويل الأعمال الدولية
71	<b>المطلب الثالث:</b> طبيعة وأشكال الأعمال الدولية

71	الفرع الأول: الطبيعة العامة للأعمال الدولية
73	الفرع الثاني: الطبيعة الخاصة للأعمال الدولية
74	الفرع الثالث: أشكال الأعمال الدولية والعوامل المؤثرة في اختيارها
101-79	<b>المبحث الثاني: البيئة الدولية، مفهومها، مكوناتها</b>
79	<b>المطلب الأول: ماهية وخصائص البيئة الدولية</b>
79	الفرع الأول: تعريف البيئة الدولية
80	الفرع الثاني: خصائص البيئة الدولية
84	الفرع الثالث: إدارة الأعمال الدولية بين التكيف والاعتزاز البيئي
85	<b>المطلب الثاني: مكونات البيئة الدولية</b>
86	الفرع الأول: البيئة الثقافية والاجتماعية
88	الفرع الثاني: البيئة السياسية
89	الفرع الثالث: البيئة القانونية
91	<b>المطلب الثالث: البيئة الاقتصادية (التجارية والمالية)</b>
92	الفرع الأول: البيئة التجارية الدولية
96	الفرع الثاني: البيئة المالية الدولية
102	خلاصة الفصل الثاني
<b>146-103</b>	<b>الفصل الثالث: حركية التدويل ومخاطر الأعمال الدولية</b>
103	تمهيد
127-104	<b>المبحث الأول : حركية تدويل الشركات: المفهوم والنماذج</b>
104	<b>المطلب الأول : مفهوم ومؤشرات تدويل الشركات</b>
104	الفرع الأول: مفهوم تدويل الشركات
106	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على عملية تدويل الشركات
106	الفرع الثالث: قياس درجة تدويل الشركات
113	<b>المطلب الثاني: نماذج عملية تدويل الشركات</b>
113	الفرع الأول: نموذج <i>Uppsala</i> للتدويل (نموذج المراحل <i>U-Model</i> )
116	الفرع الثاني: النماذج ذات الصلة بالابتكار ( <i>Innovation-Related Models (I-model)</i> )
119	الفرع الثالث: نموذج الشبكة <i>Network Model</i>
121	الفرع الرابع: النموذج الانتقائي <i>Eclectic Paradigm</i>
123	الفرع الخامس: نموذج الشركات ذات البداية الدولية <i>Born Global</i>

125	الفرع السادس: نموذج المدخل المنظمي <i>Entrepreneurial Approach</i>
145-128	<b>المبحث الثاني: مخاطر الأعمال الدولية وسبل حمايتها</b>
128	<b>المطلب الأول: الأخطار السياسية للأعمال الدولية</b>
128	الفرع الأول: مفهوم المخاطرة السياسية
130	الفرع الثاني: إطار نظري مقترح للمخاطر السياسية
134	<b>المطلب الثاني: تحليل المخاطر السياسية</b>
134	الفرع الأول: طرق تحليل المخاطر السياسية
138	الفرع الثاني: آليات إدارة أخطار الأعمال الدولية
139	الفرع الثالث: وسائل حماية الأعمال الدولية
141	<b>المطلب الثالث: الحماية الدولية للأعمال الدولية وأهميتها</b>
142	الفرع الأول: الوكالة الدولية لضمان الاستثمار
142	الفرع الثاني: الاتحاد الدولي لمؤمني الاستثمار والقرض (اتحاد برن)
143	الفرع الثالث: هيئات الضمان الأخرى
144	الفرع الرابع: أهمية ضمان الأعمال الدولية
146	خلاصة الفصل الثالث
<b>193-147</b>	<b>الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية</b>
147	تمهيد
162-148	<b>المبحث الأول: إستراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية</b>
149	<b>المطلب الأول: مفهوم ومحددات إستراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية</b>
149	الفرع الأول: التعريف بإستراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية
150	الفرع الثاني: محددات وأبعاد إستراتيجية الأعمال الدولية
154	<b>المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات مؤسسة الأعمال الدولية</b>
155	الفرع الأول: أنواع الاستراتيجيات وفق <i>Doz</i>
155	الفرع الثاني: أنواع الاستراتيجيات وفق <i>Porter</i>
157	<b>المطلب الثالث: إستراتيجيات فروع مؤسسات الأعمال الدولية</b>
157	الفرع الأول: خصائص إستراتيجيات فروع مؤسسات الأعمال الدولية
158	الفرع الثاني: أنواع استراتيجيات فروع مؤسسات الأعمال الدولية
159	<b>المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الأعمال الدولية</b>
159	الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي، أهميته ومراحله

160	الفرع الثاني: مهام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الأعمال الدولية
163-192	<b>المبحث الثاني: تنظيم وإدارة مؤسسة الأعمال الدولية</b>
163	<b>المطلب الأول: تنظيم مؤسسة الأعمال الدولية</b>
163	الفرع الأول: التّظيم على أساس إنشاء القسم الدولي
165	الفرع الثاني: الهيكلية الشاملة - المتكاملة
167	الفرع الثالث: الهيكلية الجغرافية
168	الفرع الرابع: التّظيم على أساس المنتج
169	الفرع الخامس: التّظيم الوظيفي
169	الفرع السادس: الهيكلية المصفوفية أو المختلطة
171	<b>المطلب الثاني: إدارة الأفراد في مؤسسة الأعمال الدولية</b>
171	الفرع الأول: خصائص إدارة الأفراد في مؤسسة الأعمال الدولية
172	الفرع الثاني: التوظيف في مؤسسة الأعمال الدولية
174	الفرع الثالث: التكوين والتدريب في مؤسسة الأعمال الدولية
175	الفرع الرابع: نظام الأجور والمكافآت في مؤسسة الأعمال الدولية
176	<b>المطلب الثالث: الإدارة المالية في مؤسسة الأعمال الدولية</b>
177	الفرع الأول: التخطيط والرقابة المالية في مؤسسة الأعمال الدولية
179	الفرع الثاني: إدارة رأس المال العامل في مؤسسة الأعمال الدولية
181	الفرع الثالث: التمويل في مؤسسة الأعمال الدولية
182	الفرع الرابع: إدارة رأس المال الثابت في مؤسسة الأعمال الدولية
182	<b>المطلب الرابع: إدارة التسويق في مؤسسة الأعمال الدولية (التسويق الدولي)</b>
182	الفرع الأول: مفهوم التسويق الدولي وعلاقته بتداول النشاط الاقتصادي
183	الفرع الثاني: أنشطة التسويق الدولي
186	<b>المطلب الخامس: إدارة الإنتاج في مؤسسة الأعمال الدولية</b>
187	الفرع الأول: ظروف السوق وإمكانيات العرض
188	الفرع الثاني: خصائص البيئة الاجتماعية والثقافية
189	الفرع الثالث: الاعتبارات التقنية والتكنولوجية
190	الفرع الرابع: إدارة العمليات الإنتاجية
193	خلاصة الفصل الرابع

259-194	الفصل الخامس: عرض بعض التجارب الدولية في تدويل الشركات مع الإشارة إلى تجربة المؤسسات الجزائرية
194	تمهيد
212-195	المبحث الأول: تجارب دولية في تدويل الشركات(الملاحم الأساسية، والدروس المستفادة)
195	المطلب الأول: الملاحم الأساسية للشركات الدولية من الدول النامية
195	الفرع الأول: نشأة وتطور الشركات الدولية من الدول النامية
196	الفرع الثاني: اختلاف الشركات دولية النشاط من الدول النامية عن مثيلتها من الدول المتقدمة
197	الفرع الثالث: دوافع الاستثمار الخارجي المباشر للشركات دولية النشاط من الدول النامية
197	الفرع الرابع: دوافع العمل بالأسواق الدولية
198	المطلب الثاني: تجارب الشركات الدولية من دول جنوب شرق آسيا
198	الفرع الأول: تجربة الصين
200	الفرع الثاني: تجربة تايلاند
201	الفرع الثالث: تجربة تايوان
203	الفرع الرابع: تجربة سنغافورة
203	المطلب الثالث: الشركات المصدرة من الدول الأخرى
204	الفرع الأول: تجربة إيران
205	الفرع الثاني: تجربة غانا
206	الفرع الثالث: تجربة نيوزيلندا
207	المطلب الرابع: أمثلة لتطور الشركات الدولية والدروس المستفادة منها
207	الفرع الأول: أمثلة لتطور الشركات الدولية من بعض الدول النامية
211	الفرع الثاني: الدروس المستفادة من التجارب الدولية
232-213	المبحث الثاني: واقع التجربة الجزائرية في تدويل الشركات
213	المطلب الأول: نظرة على التغيرات التي طرأت على المؤسسات الجزائرية
217	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الجزئية والكلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
217	الفرع الأول: تشخيص البيئة الجزئية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
220	الفرع الثاني: تشخيص البيئة الكلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
225	لمطلب الثالث: تحليل أداء الشركات الجزائرية في الأسواق الدولية
226	الفرع الأول: واقع نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خارج قطاع المحروقات
229	الفرع الثاني: التوزيع الجغرافي للصادرات الجزائرية خارج المحروقات
230	الفرع الثالث: ترقية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات

259-233	<b>المبحث الثالث: تدويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة -</b>
233	<b>المطلب الأول: تحليل بيانات استقصاء الرأي حول تدويل الشركات الجزائرية</b>
233	الفرع الأول: وسائل الدراسة وأسلوب تحليل البيانات
234	الفرع الثاني: عرض ومناقشة النتائج
239	الفرع الثالث: آليات بدء العمل بالأسواق الدولية للشركات محل الدراسة
240	الفرع الرابع: أساليب العمل داخل الأسواق الدولية وطرق التمويل
241	<b>المطلب الثاني: معوقات العمل داخل الأسواق الدولية للشركات محل الدراسة</b>
246	<b>المطلب الثالث: دور الوظيفة التسويقية في تحفيز الشركات الجزائرية للعمل بالأسواق الدولية</b>
246	الفرع الأول: فعالية ودور النشاط التسويقي في المؤسسة
247	الفرع الثاني: النشاط التسويقي والهيكل التنظيمي للمؤسسات
248	الفرع الثالث: العوامل التي أثارت أهمية النشاط التسويقي
249	الفرع الرابع: نظرة المؤسسات للتهديد الذي تمثله المنتجات الأجنبية
251	الفرع الخامس: واقع بحوث التسويق الدولي
259	خاتمة الفصل الخامس
<b>267-260</b>	<b>خاتمة عامة</b>
<b>279-268</b>	<b>قائمة المراجع</b>
<b>299-280</b>	<b>الملاحق</b>



مقدمة عامة

## 1. تمهيد:

عرفت الأعمال الجزائرية تغيرات على مستوى هياكلها الإستراتيجية خاصة الاقتصادية منها، حيث طمح مع بداية الألفية الجديدة سعي الدولة لتحرير تجارتها الخارجية وتوقيعها لاتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوربي ورغبتها في إنشاء مناطق للتبادل الحر، كما قامت بتجسيد برامج إصلاحية واسعة تهدف من خلالها إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق عن طريق خوصصة المؤسسات العمومية والانفتاح على الشراكة الأجنبية مما عزز من ظهور المنافسة، كما تم تدعيم هذه الإصلاحات بإصدار جملة من القوانين قصد تشجيع الاستثمار خارج قطاع المحروقات وتدعيم الصادرات.

فظاهرة التدويل أصبحت اليوم أمرا واقعا، ومأل منطقي للمنشآت الاقتصادية كوسيلة للدخول إلى الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، وبروز متعاضم لدور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد والتجارة الدولية. وإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصها أفضل للتوسع والتوغل في الأسواق الأجنبية، ومردودية أرفع عما إذا كان نطاق الأعمال يقتصر على النطاق المحلي؛ فإنها تضع أمام مؤسساتنا المحلية بكل أحجامها مجموعة من التحديات، يتعين التجنيد لرفعها والتخلص منها.

ولمواجهة هذه التحديات، يستوجب على هذه المؤسسات أن تفرض مصالحها، وأن تحمي أفاق تطورها، في ظل المنافسة الدولية، من خلال مزاوله أنشطتها التسويقية كأحد الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها لتحسين أداء الشركات، والوصول إلى موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال الدولية.

## 2. إشكالية البحث:

من خلال ما تقدم يمكننا صياغة معالم إشكالية بحثنا في التساؤل الجوهري الآتي:

### ماهي محددات ودوافع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تدويل نشاطها؟

يقودنا هذا التساؤل الجوهري إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي نوجزها في الآتي:

- ✓ هل عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية أصبح ضرورة حتمية، أم يمكن اعتبارها نشاط اختياري؟
- ✓ هل نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالخارج يفترض بالضرورة نجاحها بالأسواق المحلية؟
- ✓ هل عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تفرض توفر شروط ومتطلبات خاصة بها، أم أن هذه الشروط والمتطلبات هي نفسها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تريد تدويل نشاطها بالدول الأخرى؟
- ✓ كيف يمكن تقييم تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مجال تدويل نشاطها؟ ماهي التدابير والسياسات التحفيزية التي اتخذتها الجزائر لتشجيع مؤسساتها الاقتصادية لاختراق الأسواق الدولية؟

### 3. فرضيات البحث:

- لمعالجة إشكالية البحث التي طرحناها اعتمدنا بعض الفرضيات التي نراها أقرب استجابة للإجابات المحتملة والتي نلخصها فيما يلي:
  - ✓ اختيار إستراتيجية التدويل من طرف المؤسسات الاقتصادية تعتبر كضرورة من أجل بقاءها في السوق المحلية والدولية؛
  - ✓ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية غير قادرة على تدويل نشاطها -لأن عوامل ومتطلبات نجاحها لا تتحقق بصفة مثلى-؛ كما أنها غير قادرة على تخطي مرحلة التصدير؛
  - ✓ يعتبر نجاح المؤسسات الاقتصادية بالأسواق المحلية مفتاح نجاحها بالأسواق الدولية.
  - ✓ في ظل الاتفاقات والتعاقدات التي تقوم بها الدولة الجزائرية مع مختلف المنظمات والاتحادات الدولية في مجال التبادل التجاري الحر وفي مجالات اقتصادية أخرى، وكذلك المجهودات التي تقوم بها لتأهيل المؤسسات الاقتصادية، أصبحت عملية تدويل أنشطة هذه المؤسسات ضرورة لبقائها،
4. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في جانبين أساسيين:

➤ الأهمية من الجانب العلمي (الأكاديمي):

- ✓ ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: شركات الأعمال الدولية، تدويل المؤسسات، استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية؛
- ✓ الكشف عن طرق تدويل المؤسسات؛
- ✓ تبين أهمية التدويل كأداة فعالة في تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية، واكتشاف أسواق جديدة للمنتجات والخدمات المنتجة محلياً، وتحقيق مركز تنافسي قوي من خلال دراسة الأسواق الخارجية والتعرف على فرص التدويل المتاحة لها، وكيفية العمل على اغتنامها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة؛

➤ الأهمية من الجانب الميداني (التطبيقي):

- ✓ الوقوف على واقع التدويل، ومدى تطبيقه في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ محاولة اكتشاف الأسباب والعوامل التي حالت دون تطوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المستوى العالمي؛
- ✓ محاولة دراسة المشاكل والعراقيل التي حالت دون تدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ التعرف على مدى توجه مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو الأنشطة الدولية؛
- ✓ يعد هذا البحث مساهمة لجلب انتباه مسيري المؤسسات محل الدراسة لضرورة التفكير في الأنشطة الدولية، واكتساب فلسفة وثقافة للعمل على الصعيد الدولي.

## 5. أهداف البحث:

- يهدف البحث عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في الآتي:
- ✓ محاولة تحديد مفهوم وأهمية تدويل المؤسسات الاقتصادية وعلاقته بالأعمال الدولية من خلال عرض مختلف المفاهيم؛
- ✓ الإجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفروض المقدمة لثبات صحتها أو نفيها، وبالتالي التعرف على حقيقة إمكانية انتقال أنشطة المؤسسات الاقتصادية إلى الأسواق العالمية؛
- ✓ معرفة مقومات وعوائق عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ محاولة تطبيق ما تم تحصيله نظرياً على ما هو موجود في الميدان ومحاولة إسقاط ما أمكن إسقاطه من جوانب هذه الدراسة على أرض الواقع، ومعرفة أهم الاختلافات والفجوات بين الجانبين النظري والتطبيقي، ومحاولة القضاء تدريجياً على هذا الاختلاف؛
- ✓ محاولة معرفة حقيقة التوجه الدولي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وتقييمها، ليتسنى في الأخير اقتراح بعض النصائح والتوصيات لهذه المؤسسات بغرض التوجيه الجيد لهذه المؤسسات على الصعيد الدولي.

## 6. أسباب إختيار البحث:

من دواعي اختيار الموضوع وأهميته أننا نعيش زمن الاقتصاد المفتوح وراء الحدود القومية وأن زمن النقوق والانكماش على الذات قد ولى؛ فمجتمعاتنا هي مجتمعات التنظيم عكس المجتمعات البدائية، كما أن الحضارة المعاصرة تعتمد إلى حد كبير على التكتلات والاتحادات الأكثر فعالية. ولهذا يعتبر الموضوع بالنسبة للجزائر التي تعيش مرحلة التحولات الاقتصادية والانفتاح على الاستثمارات الأجنبية موضوع الساعة، وكونه حساس جداً وأحد أدوات العولمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

هذا ما جعلنا نتطرق إلى محاولة تشخيص وعرض استراتيجية تدويل المؤسسات الاقتصادية وذلك لحدائته في أغلب المؤسسات الجزائرية، وأهميته في توفير الظروف الملائمة للاستفادة من وفورات التجارة الدولية؛ إضافة إلى:

- بحكم تخصصنا في الاقتصاد الدولي، ورغبتنا في تنمية أفكارنا في مجال الأعمال الدولي؛
- محاولة تشخيص المشكلات والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، بصفة خاصة للدخول إلى الأسواق الدولية؛
- اعتقادنا بأهمية الموضوع في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الراهنة "تحرير الأسواق العالمية".

## 7. منهج البحث:

للإجابة على إشكالية بحثنا، وإثبات صحة الفرضيات، اعتمدنا في دراستنا هذه على المزج بين المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، فطبيعة الموضوع الذي نعالجه وكذا طبيعة ونوع

المعلومات المتوفرة عنه، والأهمية التي تكتسيها هذه الدراسة والأهداف المرجوة من هذا العمل تفرض علينا استخدام منهج معين يتماشى وهذا النوع من الدراسة.

سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من المصادر والمراجع المتنوعة والمتمثلة في:

✓ الكتب، الملتقيات والمقالات، والمجلات العلمية؛

✓ التقارير والبيانات الإحصائية المحلية والدولية؛

✓ معلومات مأخوذة من وثائق، دفاتر، وسجلات المؤسسات محل الدراسة؛

✓ بعض المواقع على شبكة الانترنت؛

✓ المقابلات الشخصية؛

✓ بعض أدوات التحليل الإحصائي والمتمثلة في بعض مقاييس النزعة المركزية ( المتوسط الحسابي

والمنوال) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري)، الاستقصاء.

### 8. الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع تدويل الشركات على قدر من الأهمية لتطوير المؤسسات، سواء في جانبه النظري أو جانبه العملي، ويعتبر جزء من موضوع أشمل يتعلق بإدارة الأعمال الدولية، وبالنسبة للمؤسسة الجزائرية عموماً وتوجهها نحو الصادرات خارج قطاع المحروقات في إطار إختراقها للأسواق الدولية وكذا بعض العوامل التي تساعدها على ذلك، فإننا وجدنا بعض الدراسات الأكاديمية والمهنية، والتي تتكلم عن الموضوع رغم قلتها، ومن أهم تلك الدراسات ما يلي:

#### ➤ دراسة بعنوان:

L'internationalisation des entreprises économiques dans les pays en développement: un modèle conceptuel des PME Libanaise  
كاتب البحث  
*Nadine LEVRATTO* وتطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى مختلف النظريات المتعلقة بتدويل المؤسسات الاقتصادية، إلى جانب تقييم التجربة اللبنانية في ميدان تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت الباحثة أن العامل الأساسي لتدويل المؤسسة الاقتصادية عموماً والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصاً هي الميزة التنافسية داخل السوق المحلية ومن ثمة البحث عن الأسواق الدولية.

#### ➤ دراسة بعنوان:

Comprendre l'internationalisation des PME de L'ex-union soviétique :le : cas des PME Moldaves  
. كاتبا البحث: *Virginia Bodolica & Martin Spagron* تناولوا الباحثان تجربة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في دولة مولدوفيا. توصلوا الباحثان إلى أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المولدوفية غير قادرة لتدويل نشاطها في المدى القصير، و ذلك بسبب عوامل سياسية، اقتصادية وثقافية.

➤ دراسة بعنوان:

Visions des dirigeants et internationalisation des entreprises : marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire وهي أطروحة دكتوراه للدكتور إبراهيم علالي، في جامعة مونتريال الكندية، سنة 2001، تناول فيها عملية تدويل المؤسسات المغربية والكندية في قطاع الصناعات الغذائية، وتوصل إلى أن المؤسسات الكندية قابلة للتدويل أكثر من المؤسسات المغربية بسبب البيئة الاقتصادية المواتية، وكذا التحكم في نماذج متعددة لاختراق الأسواق الدولية. إضافة إلى أبحاث تتعلق بالموضوع أهمها:

- ورقة بحثية بعنوان "التسويق الدولي بوابة العبور إلى العالم" أحمد العبد (2006) حيث اعتبرت المنافسة من أكبر التحديات التي تقف أمام المصدرين والمنتجين والتي تحد من قدرتهم في الدخول إلى الأسواق الخارجية وخاصة الجديدة منها.
- كما قدم مرتضى حمدان، (2007) دراسة بحث بعنوان "تحديات التسويق الدولي" والذي اعتبر فيها أن اختلاف القوانين والأنظمة والإمكانيات المالية والعادات والتقاليد من أقوى التحديات التي تقف أمام المنظمات التجارية في الدخول إلى الأسواق الخارجية. واقترحت الدراسة أنه يجب على الشركات المحلية أن تؤسس منظمات لها في الأسواق الخارجية تكون تابعة للمشروعات والشركات المصدرة الأمر الذي اعتبر من قبل الكثيرين تحدٍ آخر بحد ذاته؛
- وفي ورقة بحثية أخرى قدمها سليمان المنذر، (2005) تعرضت إلى الضغوطات التي تفرزها العولمة والتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الالكترونية حيث بينت الدراسة أن عددا من المنظمات والدول عمدت إلى الاستفادة من الإمكانيات والمزايا التي تنتجها التجارة الدولية في ظل العولمة والانفتاح التجاري واعتبرت الدراسة أنه يجب قيام الشركات بتكييف منتجاتها وفقا لما يتناسب والبيئة التجارية الخارجية المتميزة بالتجدد والتغيير باستمرار؛
- الطاهر بويعقوب، والذي يعيد عدم ديناميكية الصادرات الجزائرية إلى عدم ملكيتها للقاعدة الصناعية المناسبة؛
- ع. دريال، والذي وضع فيه الضعف المتمثل في غياب العوامل الاقتصادية الحقيقية، التكاليف الإضافية، سعر الصرف غير الحقيقي، الحماية القوية... إلخ لبناء صناعة واقتصاد قوي خارج إطار المحروقات؛
- إ. رقيق، والذي بين الضعف المتمثل في عدم وجود مخطط شامل (سياسة وطنية) لتطوير التوجه نحو السوق الدولية، وذلك من خلال إختباره لأربعة عوامل مشجعة لتدويل المؤسسات الاقتصادية وهي:

✓ **حجم المؤسسات:** الذي يؤثر بصفة مباشرة وغير مباشرة على الأداء والنتائج على المستوى الدولي، حيث وجد فيه أن حجم المؤسسات الوطنية صحيح نسبيا ولكنها لا تملك الكفاءة على المستوى الدولي.

✓ **العامل البشري:** المهم على مستوى القرارات الكبرى واختيار شكل التواجد (المسيرون الجزائريون ليسوا مكونين ولا معتادين على هذا النوع من القرارات، والقرارات تؤخذ بشكل فردي وليس جماعي، وغالبا ما تكون من خارج المؤسسة ذاتها.

✓ **عامل التخصص:** فإن المؤسسات العمومية لديها تنوع كبير محليا.

✓ **عامل المرونة:** التي تسمح برد فعل سريع وموجه للسوق الأجنبي (التنظيم الحالي للمؤسسات الجزائرية، مستويات القرار ودراسة الأسواق لا تسمح لها بتلبية هذا المطلب)؛

- ح. بن باير والذي يعرض حصة السوق، العوامل التنافسية، والفعالية وقوة المؤسسة كعوامل تنافسية على المستوى الدولي. والذي وجد أن المؤسسات الجزائرية بعيدة تماما عن هذه المتطلبات، هذا البعد يأتي من أهداف المؤسسات الجزائرية من الصادرات (تغذية المدخلات التي هي في أغلبها من أصل خارجي)، فالمؤسسات الجزائرية وبوضوح لا تلجأ للتصدير للحصول على اقتصاديات سليمة، أو بسبب قلة الطلب المحلي، والتأخر المتراكم في مسار الاندماج والدخول في التبادلات الدولية يفسر بشكل كبير عدم مقدرة المؤسسات الوطنية على التعامل مع المنافسة الدولية. واليوم مع العولمة لا تملك هذه المؤسسات مواقع تنافسية مسيطرة لا على المستوى الدولي ولا على المستوى المحلي؛

أما فيما يخص الأعمال المنجزة من طرف المهنيين المتمثلين في: المؤسسات، الحكومة، الملحقيين بالتجارة الخارجية (CACI, ALGEX)، الجمعيات المهنية، أو متعاملين أحرار كالمصدرين... إلخ. حيث يمكن تلخيص مشاغل المتعاملين في مجال التصدير في أربع نقاط أساسية هي: الجهاز القانوني والتشريعي العام، التسهيلات والإجراءات التي تدعم وترقي الصادرات، السلسلة اللوجيستية للتصدير، تكوين وتحسين الكفاءات للتصدير.

وبالنظر إلى هذه الدراسات السابقة وغيرها في مجال الدراسة، فإنه يتضح جليا أن موضوع العقبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الدخول إلى الأسواق الدولية قد حازت على اهتمام الباحثين وصناع القرار وأصحاب السياسات الاقتصادية والاستراتيجيات التسويقية على مختلف المستويات.

## 9. هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول أربعة منها نظرية والفصل الخامس تطبيقي حيث تناولنا في:

➤ الفصل الأول: مقدمة عن عولمة الاقتصاد الدولي والشركات متعددة الجنسيات والاستثمار الأجنبي

ولقد جاء هذا الفصل بهدف تسليط الضوء على مجموعة من الجوانب التي تعنى بدراسة ظاهرة العولمة وذلك من خلال التعريف بأبعادها وبمسبباتها، كما ألم بمجموعة هامة من المظاهر التي تعكس هذه الظاهرة على حقيقتها وواقعيتها خاصة ما يرتبط بتعاظم نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات كأحد أهم مظاهر العولمة. ولعل حركة الإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة المتنامية والمنتشرة في كل نقاط العالم تقريبا بفضل تعاظم نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسية، ومن وراء ذلك الدعم المطلق من طرف المؤسسات المالية الدولية ومنظمة التجارة العالمية، هي المظهر الأساسي لهذه الظاهرة التي تترجمها تنامي حركة مبادلات السلع والخدمات وسرعة انتقال الأموال وتنامي حجم الإنتاج العالمي.

➤ الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية يعتبر التطور والنمو في نشاط

الشركات ورغبتها في الانتقال من مرحلة المحلية إلى العمل الدولي من الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة هذا النوع من الأعمال. فالبيئة الدولية معقدة ومركبة بما تتضمنه من متغيرات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية وسياسية وقانونية وغيرها، وهي متغيرات من الصعب جداً إن لم يكن من المستحيل السيطرة عليها أو التحكم في اتجاهها وأبعادها، إذ تشكل الشركة مع بيئتها وحدة متكاملة لا يمكنها البقاء والاستمرار والتطور دونها لأنها تحدد الإطار الذي توجد فيه، وتعمل من خلاله، فهي مصدر نجاح أو فشل أي منظمة، بما تنطوي عليه من فرص وتهديدات.

➤ الفصل الثالث: حركية التدويل ومخاطر الأعمال الدولية حيث تم تناول مفهوم تدويل الشركات

باعتباره التطور والتوسع الذي تقوم به الشركات، في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي، عن طريق كل من التنوع الجغرافي في الأسواق التي تعمل بها الشركة سواء بهدف زيادة الأرباح أو تخفيض تكلفة عوامل الإنتاج وكذلك عن طريق تعميق عمليات الشركة داخل السوق الدولي الواحد. كما تم تناول النماذج والنظريات التي اهتمت بتفسير عملية تدويل الشركات، باختلاف تحديد العنصر المؤثر في عملية التدويل وفي الأخير تم تناول مخاطر الأعمال الدولية حيث تبقى عملية التدويل تحت تأثير مجموعة من المخاطر التي قد تحدد من حركية العملية ومدى انتشارها لدى الكثير من الشركات.

➤ الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية يتناول هذا الفصل بالبحث والتحليل مؤسسة

الأعمال الدولية في إطارها العملي الحركي، كمنشأة ضخمة تتوفر على كثير من الإمكانيات والموارد والطاقات التي تتألف وتندمج فيما بينها لتشكل مزيجاً من المزايا الخاصة والتنوعية حيث توظف وتستغل من قبل المؤسسة في الأعمال الدولية، حيث تقوم الشركة الدولية بتنفيذ عملياتها وأداء وظائفها وفق ديناميكية عمل محكمة، تتميز باستنادها إلى إستراتيجية شمولية، تعدّ وفق مخطّط

استراتيجي شامل، تتناسق من خلاله أهداف المؤسسة مع وظائفها، ويتكامل، عن طريقه، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع نمط إدارتها وأدائها لمختلف أنشطتها ومهامها، ضمن علاقات محكمة، واضحة المعالم، تربط المؤسسة بمختلف عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

➤ الفصل الخامس: عرض بعض التجارب الدولية في تدويل الشركات مع الإشارة إلى تجربة المؤسسات الجزائرية حيث تناول هذا الفصل بعض الملامح الأساسية للشركات - متعددة الجنسية من الدول النامية - كأحد المراحل المتقدمة لعملية التدويل، ثم عرض لبعض تجارب دول جنوب شرق آسيا، ودوافع القيام بالاستثمارات الخارجية لديها، مع التعرف على أسباب اقتنار بعض الدول الأخرى على المراحل الأولى من عملية التدويل، وهي مرحلة التصدير. وتم استخلاص بعض النتائج والدروس المستفادة من التجارب الدولية السابقة، بما يسهم في زيادة وتطوير أداء الشركات الجزائرية على المستوى الدولي. كما حاولنا تسليط الضوء على بعض التهديدات التي تطرحها عملية التدويل على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى التطرق لبعض الفرص أو احتمالات النجاح لعملية التدويل التي اتجهت إليها بعض المؤسسات الجزائرية.

# الفصل الأول

مقدمة عن عولمة الاقتصاد الدولي

والشركات متعددة الجنسيات

والاستثمار الأجنبي

## تمهيد

شهد النصف الثاني من القرن العشرين بداية الحديث عن الاقتصاد العالمي الموحد، وذلك كانعكاس لنمو الاتجاه نحو اندماج الاقتصاديات المختلفة في اقتصاد عالمي واحد يتصف بتمائل التشريعات ووحدة التكنولوجيا، وحرية كل من ممارسة الأنشطة الاقتصادية، والتبادل التجاري والخدمي، وتدفق رؤوس الأموال، حيث أطلق على ذلك الاتجاه تعبير العولمة الاقتصادية «*Economic Globalization*». ويمكن القول أن الاتجاه نحو الاقتصاد العالمي الموحد «العولمة الاقتصادية» يقوم على ثلاثة محاور أساسية تتمثل في: عولمة الأسواق المالية، وعولمة التبادل التجاري وعولمة الإنتاج، ويستخدم أدوات تنفيذية، كمنظمة التجارة العالمية، وصندوق النقد الدولي، والبنك العالمي، و يتغلغل من خلال قنوات مختلفة كالشركات متعددة الجنسيات، والاستثمار الأجنبي المباشر، والبورصات العالمية... سعياً لتحقيق منطق السيطرة والتبعية، فإرضاء شروطه على اقتصاديات البلدان النامية، تحت مظلة تحقيق تقدمها وتطورها الداخلي.

## المبحث الأول: عولمة الاقتصاد الدولي

لقد ارتبطت العولمة بالمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، التي تجتاح مختلف أرجاء عالمنا اليوم. ويعتبر الباحث في علم الاجتماع الكندي مارشال ماك لوهان *Marshall Mac Luhan* - في الستينات من القرن المنصرم - أول من تنبأ بتحول العالم إلى قرية كونية صغيرة، في مؤلفه الذائع الصيت *القرية الكونية «The Global Village»* وذلك بفضل الثورة الهائلة في حقل تكنولوجيا الاتصال والمواصلات، التي يشهدها العالم الآن<sup>1</sup>. كما أشار *Roland Robertson*<sup>2</sup> إلى العولمة كمفهوم بأنها انكماش للعالم، حيث يصبح الأفراد يفكرون على نطاق عالمي وليس محلي وبالتالي الخروج من الأطر الضيقة وإسقاط الحواجز والحدود.

هذا وقد استعان الفكر المعاصر بالعولمة، كأداة تحليلية مجردة، تصف التحولات الكبرى *«Global Transitions»* في مختلف مناحي الحياة - نحو عالم بلا حدود *«Borderless World»* - سياسية أو اقتصادية أو ثقافية<sup>3</sup>.

## المطلب الأول: ماهية العولمة

لقد مثلت العولمة نموذجا لحيرة فكرية *«Puzzle»*، تجلت في صعوبة تحديد مدلولها الإصطلاحي، في عبارة جامعة مانعة، وذلك نظرا لجذتها وتعدد وتداخل أبعادها، إذ هي في واقعها وحقيقة أمرها ظاهرة *«Phenomenon»* مركبة من جملة عناصر، شديدة التعقيد تظافت في إبرازها وبلورتها، وبهذه الطريقة فإنها توصف ولا تعرف<sup>4</sup>.

وعليه فإن تحديد مفهوم العولمة، يقتضي تحديد مدلولها ثم تمييزها عن مفاهيم أخرى ارتبطت بها.

## الفرع الأول: مفهوم العولمة

العولمة اصطلاحاً هي كلمة مشتقة من مدلول العالم، ويفضل الأنجلوسكسون استخدام *«Globalization»* نسبة إلى كلمة *«Globe»* و التي تعني الكرة الأرضية، في حين يفضل الفرنكفون استخدام عبارة *«Mondialisation»* نسبة إلى الكوكب بالفرنسية *«Le Monde»*، أما عند العرب لا وجود أصل لها في اللغة العربية<sup>5</sup>، فمنهم من قال أن العولمة ما بعد الامبريالية *«Post-Imperialism»* أو ما بعد الاستعمار *«Post-Colontion»*، ومنهم من ربطها بالدولة الأمريكية مباشرة وسماها تحديداً

<sup>1</sup> - هانس بيتر مارتين و هارالد شومان، فخ العولمة، ترجمة عدنان عباس علي، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد 238، أكتوبر/ تشرين الأول، 1998، ص: 57.

<sup>2</sup> - Robertson Roland, Globalization on line (09/06/2008) a viable location: [http://www.Sociologyonline.co.uk/global\\_Robertson.htm](http://www.Sociologyonline.co.uk/global_Robertson.htm), pp:01-05.

<sup>3</sup> - Nagaire Woods, *The Political Economy of Globalization*, Macmillan, press LTD, London, 2000, P: 202.

<sup>4</sup> - عبد الكريم بكار، العولمة (طبيعتها، وسائلها، تحدياتها، التعامل معها)، دار الأعلام، عمان، 2000، ص: 11.

<sup>5</sup> - منظمة العمل العربية، العولمة و آثارها الاجتماعية، الدورة الخامسة و العشرون، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي، الأقصر، مصر، مارس: 1998، ص: 17.

المشروع الأمريكي الجديد «New American Political Project»<sup>1</sup>. أما في قاموس *Webstar* تعني جعل الشيء عالمي<sup>2</sup>.

لقد تعددت المفاهيم الاصطلاحية للعولمة ونعرض فيما يلي بعضاً من هذه النماذج:

➤ فقد دلت العولمة على "إزالة الفواصل بين أقطار العالم، لتصير الكرة الأرضية كلها قرية عالمية"<sup>3</sup>، حيث لم يحدد هذا التعريف بشكل دقيق مفهوم الفواصل الواجب إزالتها.

➤ ودلت العولمة على أنها "العملية التي يتم بمقتضاها إلغاء الحواجز بين الدول والشعوب، التي تنتقل فيها المجتمعات من حالة الفرقة والتجزؤ، إلى حالة الاقتراب والتوحد، ومن حالة الصراع إلى حالة التوافق، ومن حالة التباين والتمايز إلى حالة التجانس والتماثل، حيث يتشكل وعي عالمي وقيم موحدة تقوم على مبادئ إنسانية عامة"<sup>4</sup>.

➤ ودلت العولمة على: "صيورورات كونية، تذوب فيها الثقافات والحدود القومية والاقتصاديات القومية، وتقف فكرة وجود عملية سريعة وجديدة من العولمة الاقتصادية في القلب من هذا التصور" حيث تغدو الاقتصاديات ومختلف الاستراتيجيات المحلية أمورا ثانوية<sup>5</sup>.

➤ ودلت العولمة كذلك على أنها: "زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية من خلال عملية انتقال السلع ورؤوس الأموال وتقنيات الإنتاج والأشخاص والمعلومات"<sup>6</sup>.

➤ ويرى البعض أن العولمة ناجمة عن تفاعل ثلاث مستويات هي الاقتصاد والسياسة والثقافة، ومن ثم فإن العولمة هي الاقتصاديات العالمية المفتوحة على بعضها وهي إيديولوجيا ومفاهيم ليبرالية جديدة، تدعو إلى تعميم الاقتصاد والتبادل الحر كأنموذج مرجعي، وإلى قيم المنافسة والإنتاجية، وفي السياسة هي الدعوة إلى اعتماد الديمقراطية والليبرالية السياسية، وحقوق الإنسان والحريات الفردية وإعلان نهاية سيادة الدول ونهاية الحدود وتكامل حقل الجغرافيا السياسية، كذلك في الذوق والمأكل والملبس، تعني توحيد طريقة التفكير والنظر إلى الذات والآخر، وإلى ما يعبر عن السلوك، فهذه هي الثقافة التي تدعو العولمة إلى توطيدها<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - المخادمة ذياب، العولمة، مجلة المستقبل العربي، مارس، 1997، ص:55.

<sup>2</sup> - Webstar, **Third New International Dictionary**, Publishers Spring Fild Massachusetts, USA, 1986, p:965.

<sup>3</sup> - حسين نزار، اللغة العربية وتحديات العولمة، مجلة العربي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد 503، أكتوبر 2000، ص: 23.

<sup>4</sup> - أحمد مجدي حجازي، العولمة وتهميش الثقافة الوطنية، مجلة عالم الفكر، المجلس الوطني والفنون والآداب، الكويت، المجلد 28، العدد 02، أكتوبر/ ديسمبر، 1999، ص: 124.

<sup>5</sup> - جراهام طومبسن وبول هيرست، ما العولمة (الاقتصاد العالمي وإمكانات التحكم)، ترجمة فالح عبد الجبار، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت عدد 273، سبتمبر 2001، ص: 09.

<sup>6</sup> - عمرو محي الدين، ندوة العرب والعولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الثالثة، 2000، ص: 35.

<sup>7</sup> - طلال عتريس، ندوة العرب والعولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الثالثة، 2000، ص: 44.

➤ وتم وصفها بأنها: "اندماج أسواق العالم في حقول التجارة والاستثمارات المباشرة، وانتقال الأموال والقوى العاملة والثقافات والتقنية، ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق، وفي الأخير خضوع العالم لقوى السوق العالمية، مما يؤدي إلى اختراق الحدود القومية، وإلى الانحسار الكبير في سيادة الدولة وأن العنصر الأساسي في هذه الظاهرة، هي الشركات متعددة الجنسيات"<sup>1</sup>.

➤ ولقد حددت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي *OECD* مفهوم العولمة بأنها: "ظاهرة تنامي النشاط الاقتصادي العابر للحدود السياسية والقومية والإقليمية، وذلك من خلال ازدياد حركة السلع والخدمات والأفراد عبر الحدود بواسطة التجارة والاستثمار والهجرة"<sup>2</sup>.

➤ و أريد بالعولمة: "كثافة انتقال المعلومات وسرعتها إلى درجة أصبحنا نشعر أننا نعيش في عالم واحد وموحد، أو قرية كونية، بكل ما توحى به كلمة القرية من علاقات قرابة ومحدودة في المكان والزمان، والتي تتجسد في نشأة شبكات اتصال عالمية فعلا تربط جميع الاقتصاديات والدول والمجتمعات، وتخضعها لحركة واحدة، من خلال اندماج ثلاث منظومات رئيسية في الحياة الاجتماعية والدولية الراهنة، تتمثل في:

• المنظومة المالية التي تقوم على سوق واحدة لرأس المال وبورصة عالمية واحدة.

• المنظومة المعلوماتية، التي تتجسد في الانترنت، وانتقال المعلومات عبرها.

• المنظومة الاتصالية والإعلامية، التي تربط الجمهور العالمي أو المعلم بالقنوات التلفزيونية المختلفة.

➤ ووصفت العولمة بأنها: "عملية التفاف على الحدود المادية والتنظيمية المعيقة لتراكم رأس المال على الصعيد العالمي، ومن ثم تفسخ هذه الحدود وإنهائها وإزالتها"<sup>3</sup>.

➤ ومنهم من يرى أن العولمة هي: "كل المفاهيم التي تطلق لوصف عمليات التحول والتغير في المجالات المختلفة من حيث التعميم والانتشار، وهي عملية مستمرة ومتحركة يمكن أن تنتع تطوراتها في مختلف الميادين السياسية والاقتصادية والثقافية..."<sup>4</sup>.

وبعد استعراض لبعض وجهات النظر المختلفة عن مفهوم العولمة نجد أن مفهومها واسع ولا يمكن أن يحدد بمفهوم واحد متفق عليه، لكن ما يهمنا هو ما جاء من مفهوم للعولمة في إطارها الاقتصادي حيث يمكن صياغة المفهوم الآتي: العولمة عبارة عن منظومة واحدة للعالم تتحرك فيها السلع ورؤوس الأموال والعمالة والخبرة الفنية بشكل تفتح فيها الأسواق المحلية والعالمية-دون قيود ومعوقات-بسبب كثافة

<sup>1</sup> - محمد الأطرش، ندوة العرب والعولمة، مرجع سابق، ص:412.

\* منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (*Organization Economic Cooperation and Development*)

<sup>2</sup> - برهان غليون، سمير أمين، ثقافة العولمة وعولمة الثقافة، دار الفكر المعاصر، بيروت، 1999، الطبعة الأولى، ص:16-21.

<sup>3</sup> - جاك آذا، عولمة الاقتصاد من التشكل إلى المشكلات، ترجمة مطانيوس حبيب، دار طلاس، دمشق، 1998، ص:21.

<sup>4</sup> - مصطفى بودرمان، تأثير العولمة الصناعية على اقتصاديات الدول النامية-دراسة حالة الجزائر-، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2008-2009، ص:22.

الإنتاج وضيق الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال سياسات اقتصادية وعلاقات مالية وتجارية تضم كل الفاعلين- دول متقدمة ونامية- وتقودها شركات تجارية- الشركات المتعددة الجنسيات- ومؤسسات دولية- صندوق النقد الدولي، البنك العالمي، منظمة التجارة العالمية-.

### الفرع الثاني: تمييز العولمة عن المفاهيم المرتبطة بها

توجد مفاهيم معاصرة ارتبطت بالعولمة بسبب درجة التداخل بينها وصعوبة التمييز بينها منها:

**1- العولمة و/أو العالمية:** فالعولمة والعالمية يعبر كلاهما، عن الاعتماد المتبادل بين الدول والأقاليم سياسيا واقتصاديا وأمنيا وبيئيا... إذ تعكس العولمة الدرجة النوعية والكمية لمختلف وجوه ذلك الاعتماد واتجاهاته المعاصرة في حين تعكس العالمية، التفتح على العالم والثقافات الأخرى والاحتفاظ بالاختلاف الإيديولوجي، فالعولمة محاولة لاحتواء العالم أما العالمية فتفتح على ما هو عالمي وارتباط بالقيم والثقافات المتنوعة.<sup>1</sup>

**2- العولمة و/أو الدولنة (التدويل):** تختلف العولمة عن الدولنة «*Internationalization*»، على الرغم من أن كلاهما يعتبر تجاوزا لأطر المحلية والقومية الضيقة، ويعكس نظاما خاصا للعلاقات والتفاعلات السياسية والاقتصادية والثقافية عبر القومية في العالم، والدولنة (التدويل) إنما تعكس العلاقات القائمة والمتكافئة بين دول وكيانات سياسية واقتصادية، تتمتع بالصفة الدولية، كالدول والمنظمات الدولية، سواء اتخذت شكل الاعتماد المتبادل أم لا، وتخضع لنظام حقوقي عام يتمثل في قواعد القانون الدولي، الذي يقوم أصلا على أساس احترام مظاهر السيادة «*Sovereign*» في العلاقة ما بين أشخاصه.<sup>2</sup> ولكن العولمة تعتبر تجاوزا لذلك الإطار التقليدي الضيق للعلاقات الدولية، إذ تعكس الاعتماد المتبادل اللامتكافئ، الذي يعصف بالسيادة حصرا بين كيانات سياسية واقتصادية عالمية، لا تتمتع بالصفة الدولية، كالأفراد والمنظمات غير الحكومية والشركات المتعددة الجنسيات، في ظل نظام ليبرالي عالمي، تحكمه قواعد السوق الرأسمالية الحرة.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى أن الدولنة ظاهرة سياسية أصلا، قائمة على قاعدة أولوية السياسة على الاقتصاد، في حين أن العولمة ظاهرة اقتصادية في الأصل، قائمة على أولوية الاقتصاد على السياسة.<sup>4</sup> ونخلص بناء على ما تقدم إلى أن العولمة ظاهرة فوق دولية، وتجاوز لمستوى وطبيعة العلاقات الدولية القائمة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية التي تتجلى في وجود درجتين متميزتين من العلاقات والاستراتيجيات، دولية وعالمية (كونية)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - جليل شيخان ضم، تحديات التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، المجلة الثقافية، جامعة الأردن، العدد (54،55)، 2001، ص: 94.

<sup>2</sup> - Nagaire Woods, *Op-Cit*, P: 178.

<sup>3</sup> - Brian J.L berry and Others, *The Global Economy in transition*, Prentice Hall.Inc, New jersey, 2nd edition, 1997, P: 470.

<sup>4</sup> - هانس بيتر مارنين وهارالد شومان، مرجع سابق، ص: 39.

<sup>5</sup> - سمير أمين، نقد الايديولوجيا الرأسمالية، ندوة العولمة والتحويلات المجتمعية في الوطن العربي، مركز البحوث العربية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999، ص ص: 35-70.

3- العولمة و/أو الأمركة: في الواقع ارتبط مفهوم العولمة، كظاهرة ثقافية بالأمركة «*Américanisation*»، ونظرا لشيوع الثقافة الشعبية الأمريكية *popular culture* المبتدلة، في المطعم والمشرب واللباس ومختلف نماذج السلوك الذي انعكس في الانتشار الواسع النطاق عالميا، لمطاعم الوجبات السريعة الأمريكية *Take-away*، التي تقدم الهامبورغر والبيتزا مع مشروب الكوكولا والبيبيسي مثل سلسلة ماكدونالدز *Mac-Donald's*، بيتزا هت *Pizza-hut*، وكانتاكي *KFC* الشهيرة، وكذلك شيوع موضة زي رعاة البقر الأمريكيين *Cow-boys* التي تتمثل في ارتداء الجينز الأزرق *Blue- Jeans* وقمصان الـ *T-Shirt* والكاجوال *Casual*<sup>1</sup>. هذا بالإضافة إلى الانتشار الواسع للغة الانجليزية بلكنتها الأمريكية، التي باتت قاب قوسين أو أدنى من أن تصبح لغة عالمية -إن لم تكن كذلك فعلا- كالدولار الأمريكي في الاقتصاد العالمي، وحسبنا دليلا الإشارة إلى أن حوالي أكثر من 88% من المضامين والمعطيات الثقافية الموثقة على شبكة الانترنت، باللغة الانجليزية في مقابل 09 % للغة الألمانية، و 02 % للغة الفرنسية والـ 01 % الأخيرة موزعة على باقي لغات العالم<sup>2</sup>.

والأمركة بالمفهوم السابق، تعتبر بحد ذاتها ثمرة من ثمار العولمة الثقافية، وذلك لان عملية إزالة الحدود والقيود الثقافية، التي تحول دون تفاعل وتواصل الثقافات المحلية، كان نتاج تفوق الثقافة الأمريكية إذ أن مقتضى إزالة الحدود الفاصلة بين الثقافات وضعها كلها في مواجهة مباشرة مع بعضها البعض، وسواء اتخذت هذه المواجهة شكل صراع الحضارات أم حوار الحضارات، فإنها لن تكون أبدا في مصلحة الثقافات الهشة والضعيفة، التي سوف تتماحي وتذوب في بوتقة الثقافات القوية والصلبة، وليس من طبيعة العولمة في أي حال من الأحوال، فرض نموذج ثقافي معين أو تكريس الهيمنة الثقافية لأمة ما على بقية الأمم، فالأمركة نتيجة تظافر جملة من العناصر كالقوة السياسية والاقتصادية والثقافية، التي ترقى بثقافة أمة ما إلى مستوى العالمية.

وخلاصة القول أن العولمة ظاهرة موضوعية، مستقلة عن الولايات المتحدة وغيرها، وغير مرتبطة في تطورها بازدهار أو انحطاط أي من هذه الأقطاب العالمية، والو.م.أ. لم تعد ضرورية للعالم بسبب إنتاجها، كما كانت من قبل ولكنها ضرورية للعالم بسبب استهلاكها، فالاقتصاد الأمريكي شأنه في ذلك شأن كثير من اقتصاديات دول العالم النامية، ينفق أكثر مما ينتج ويستثمر أكثر مما يدخر ويستورد أكثر مما يصدر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - توماس ل. فريدمان، السيارة ليكساس وشجرة الزيتون ( محاولة لفهم العولمة )، ترجمة . ليلي زيدان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2001، ص: 31 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 477-485.

<sup>3</sup> - إيمانويل تود، ما بعد الإمبراطورية (دراسة في تفكك النظام الأمريكي)، ترجمة محمد زكريا إسماعيل، دار الساقي، بيروت، 2003، ص: 102.

## المطلب الثاني: مفهوم ومظاهر العولمة الاقتصادية

لقد ارتبط مفهوم العولمة الاقتصادية بإزالة القيود الاقتصادية وغير الاقتصادية على حركة عوامل الإنتاج وتجلي في نمو التجارة العالمية وتعاضم تدفقات الاستثمار عبر الحدود - الذي انعكس في نشاط المشروعات متعددة القوميات- وتنامي ظاهرة الاعتماد الاقتصادي الدولي المتبادل وتزايد أهمية التكتلات الاقتصادية الإقليمية في الاقتصاد العالمي.

### الفرع الأول: مفهوم العولمة الاقتصادية

تعتبر العولمة الاقتصادية أهم أشكال العولمة بل هي الهدف والوسيلة والوعاء الذي تتحرك ضمنه كافة الاتجاهات (السياسية والثقافية...)، والعولمة الاقتصادية تبلورت من خلال إزالة الحدود والقيود على تدفقات الاستثمار وحركة التجارة العالمية- في السلع والخدمات والتكنولوجيا- عبر العالم"، ومن ثم فإن العولمة في بعدها الاقتصادي إنما تتمثل في مجمل التقنيات والآليات التي يتم بها إزالة القيود الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تعوق أو تحول دون التدفق الحر لعوامل الإنتاج عبر الحدود القومية في الاقتصاد العالمي المعاصر، ولقد لعبت الثورة العلمية والتكنولوجية لا سيما في حقل الاتصال والمواصلات والمعلومات دورا بارزا لا يستهان به في تشكيل ظاهرة العولمة الاقتصادية. إذ تمخض عنها انخفاض في تكاليف النقل والانتقال، وازدياد سرعة حركة وإنتاجية عوامل الإنتاج عبر الحدود في العالم، وحسبنا الإشارة إلى أنه قد تمخض عن ثورة تكنولوجية المواصلات الحديثة، انخفاض بنسبة (75%) في تكلفة النقل البحري ونسبة (85%) في تكلفة النقل الجوي خلال الفترة الممتدة من عام 1920-2000<sup>1</sup>، الأمر الذي يساهم في إزالة القيود التي كانت تحول فيما مضى دون حركة التجارة العالمية عبر الحدود، بما في ذلك حركة عوامل الإنتاج. والعولمة الاقتصادية، بالمفهوم السابق ليست ظاهرة جديدة لا مثيل لها في تاريخ العلاقات الاقتصادية الدولية<sup>2</sup>، فالتجارة العابرة للحدود، متمثلة في رحلة الشتاء والصيف، التي ألفت القبائل في شبه الجزيرة العربية القيام بها شتاء إلى اليمن (حضر موت) وصيفا إلى الشام وكذا التجارة عبر القارات التي تمثلت في طريق الحرير الذي كانت تسلكه القوافل التجارية، من أوروبا غربا عبر إفريقيا جنوبا إلى آسيا شرقا، لدليل أكيد عن العولمة الاقتصادية كظاهرة قديمة، إلا أنها اتخذت في ظل المتغيرات المعاصرة شكلا أكثر تطورا من حيث التقنيات والآليات التي تتمثل بها<sup>3</sup>.

والعولمة الاقتصادية المعاصرة قد تعززت كثيرا في الآونة الراهنة نتيجة إزالة القيود المختلفة على حركة المبادلات التجارية عبر الحدود والذي تمخض عنه نمو هائل ومذهل في حجم التجارة العالمية

<sup>1</sup> - أنظر: الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية 2006، البرنامج الإنمائي UNDP، ص: 29.

<sup>2</sup> - محسن أحمد الخضيرى، العولمة (مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 01، 2000، ص: 16.

<sup>3</sup> - جوزيف ناي، جون ناهيو، الحكم في عالم يتجه نحو العولمة، ترجمة محمد الشريف طرح، مكتبة العبيكان، الرياض، طبعة 2002، ص: 25.

## الفصل الأول: مقدمة عن عولمة الاقتصاد الدولي والشركات متعددة الجنسيات والاستثمار الأجنبي

وتدفقات الاستثمار عبر الحدود، وتعاضم الميول التصديرية في الاقتصاد العالمي، ولعل تعاضم ذلك الاتجاه الحادث في الاقتصاد العالمي المعاصر قد تعزز من خلال<sup>1</sup>:

1- إعادة هيكلة الاقتصاديات القومية في معظم دول العالم في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية التي عمقت من تيارات التخصص والتركيز الصناعي كثيف المعرفة والتكنولوجيا في الدول المتقدمة، وتعديل الهياكل الصناعية في الدول النامية باتجاه الصناعات التصديرية كثيفة اليد العاملة في ظل تشبع الأسواق المحلية، والسعي المستمر للبحث عن أسواق خارجية واسعة لتصريف وتبادل الفوائض.

2- قيام كثير من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، بعمل تخفيض واسع وممتد في التعريفات الجمركية، في ظل اتفاقيات تحرير التجارة العالمية، والانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي في إطار سياسات الإصلاح الاقتصادي الليبرالية، والتخلي عن السياسات التنموية ذات التوجه الداخلي القائمة على إحلال الواردات.

3- تنامي النزعة الاستهلاكية في الاقتصاد العالمي، التي ارتبطت بزيادة الاستيراد والتصدير بالتبعية وأدى إلى نمو كبير في حجم التجارة الدولية، التي تعتبر من أبرز مظاهر العولمة الاقتصادية اليوم. والملاحظ انه هناك ميول تدويل شديدة للاقتصاديات القومية أو الإقليمية في بنية اقتصادية كونية متطورة، يمكن تسميتها بالعولمة، ومن ثم فالعولمة الاقتصادية ما هي إلا زيادة مطردة في كم ونوعية التجارة الخارجية، وكذلك تعاضم تدفقات الاستثمار عبر الحدود، الأمر الذي أدى إلى زيادة درجة الترابط والتداخل بين الاقتصاديات القومية للدول في ظل الاعتماد المتبادل المعقد والكثيف والذي يمثل طورا جديدا من أطوار العلاقات الاقتصادية الدولية. بناء على ما تقدم هناك مؤشرات عديدة تبرز تنامي تيارات العولمة في الاقتصاد الدولي المعاصر، تتمثل في:

### أولا: الاعتماد الاقتصادي الدولي المتبادل

ارتبطت العولمة بشكل عام- و العولمة الاقتصادية على وجه الخصوص- بتنامي ظاهرة الاعتماد الدولي المتبادل «*Interdépendance*» وذلك في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والأمنية والعسكرية...<sup>2</sup>.

ويشير المفهوم عموما إلى الاعتماد المتبادل المتزايد والمتسارع في مختلف أرجاء العالم، في أبعاد وجوانب مختلفة، حيث تتحول كافة الأنشطة في المجالات المحلية إلى المجالات الكونية العالمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فؤاد موسى، الرأسمالية تجدد نفسها، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد: 147، مارس /آذار، 1990، ص: 122-125.

<sup>2</sup> - أنظر: العولمة والتحرير (التنمية في مواجهة أقوى حديثين، الأمم المتحدة الأنتكاد، 1996)، ترجمة ياسر محمد جاد الله وعربي مديولي أحمد، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، طبعة 2000، ص: 38.

<sup>3</sup> - عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر (دراسة تحليلية)، دار فلمنح للطباعة، القاهرة، 2002، ص: 07.

والاعتماد المتبادل يعبر عن المدى الذي تؤثر فيه أحداث تجري في جزء من نظام العلاقات الدولية، أو داخل وحدة معينة منه، على الأحداث التي تتم في كل الأجزاء أو الوحدات المكونة الأخرى، سواء ماديًا أو إدراكيًا. والاعتماد الاقتصادي الدولي المتبادل يتجلى في مختلف أنماط وأشكال التعاون الاقتصادي والمالي والنقدي على الصعيد الدولي، وكذلك في كافة النماذج التكاملية عبر القومية الإقليمية والدولية، إضافة إلى التقنيات والآليات الاقتصادية التي تنتقل بواسطتها الأزمات والاضطرابات المالية والنقدية والاقتصادية عبر الحدود، أو تلك التي تتصدى لمواجهتها والمعروف بنظرية أحجار الدومينو أو كرات البلياردو.

فالتجارة الدولية القائمة على التخصص والتقسيم الدولي للعمل ليست سوى مظهر من مظاهر ذلك الاعتماد المتبادل الذي يعكس مفهوم التقارب «*Proximity*» ويتعارض مع مفهوم الاعتماد على الذات «*Self-reliance*» في عالم أشبه ما يكون بقرية كونية صغيرة<sup>1</sup>.

### ثانياً: آثار الاعتماد الاقتصادي الدولي المتبادل

لقد تمخض عن تنامي ظاهرة الاعتماد المتبادل في الاقتصاد العالمي آثار هامة يمكن إجمالها في:

- ❖ زيادة درجة التعرض «*Exposure*» للصدمات الاقتصادية الخارجية نتيجة الارتفاع الكبير في نسبة النشاط الاقتصادي الذي يعتمد في رخائه أو كساده على ما يحدث في العالم الخارجي من تطورات أو متغيرات والذي انعكس في سرعة انتقال الصدمات الاقتصادية، إيجابية كانت أم سلبية بين أركان الاقتصاد العالمي، فإذا حدثت موجة انتعاشية أو انكماشية في دولة ما في العالم، سرعان ما تنتقل آثارها أو تداعياتها إلى سائر الدول.

- ❖ ازدياد أهمية التجارة الخارجية في العلاقات الاقتصادية الدولية كأحد عوامل النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم، حيث بات نمو الناتج القومي الإجمالي متوقفاً بالدرجة الأولى على كمية ونوعية الاستثمارات وعلى سلامة السياسات الاقتصادية الكلية أو الجزئية، والذي انعكس في نهاية المطاف في زيادة حجم الصادرات باعتبارها تمثل أحد مصادر الدخل القومي في الاقتصاديات المعاصرة.

- ❖ تجاوز آثار السياسات الاقتصادية المحلية في مختلف الدول حدودها القومية، من خلال ما تتركه من بصمات واضحة على الاقتصاديات القومية الأخرى، لدرجة باتت متعذراً معها التمييز بين السياسات الاقتصادية الداخلية (القومية) والخارجية (العالمية) من جهة ما تمخض عنها من آثار تتعدى إطارها المحلي، فالقرار الاقتصادي برفع سعر الفائدة أو تخفيض سعر صرف عملة وطنية ما، شأنه زعزعة الاستقرار في الاقتصاد العالمي.

- ❖ زيادة التنافسية في الاقتصاد العالمي، في ظل الاعتماد المتبادل نتيجة إزالة القيود أو العوائق التي كانت تحول دون التدفقات السلعية والخدماتية والمالية عبر الحدود في العالم، الأمر الذي تمخض عنه وجود أسواق عالمية تتصارع فيها وعليها مختلف دول العالم.

<sup>1</sup> -بول سترين، التكامل والاعتماد المتبادل والعولمة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، عدد يونيه (جوليه)، 2001، ص ص: 34-37.

## الفصل الأول: مقدمة عن عولمة الاقتصاد الدولي والشركات متعددة الجنسيات والاستثمار الأجنبي

❖ إعادة هيكلة الاقتصاد العالمي في ضوء اعتبارات التخصص وتقسيم العمل على الصعيد الدولي، الذي اتخذ في ظل الاعتماد المتبادل نموذجاً هرمياً متسلسلاً، ثلاثي الأبعاد، قائم على أساس تحديد وتوزيع الأنشطة الاقتصادية المختلفة على الدول بحسب موقع كل منها في السوق العالمية وذلك في ضوء التركيبة البنوية الهيكلية الجديدة للاقتصاد المعولم، و الذي تجلّى في ترتيب متدرج من المركز «core» إلى الهامش «Periphery».

### الفرع الثاني: مظاهر العولمة الاقتصادية

يعتبر نمو حجم التجارة وتنوعها، وانتقال رؤوس الأموال عبر الحدود وزيادة عدد ونشاط الشركات متعددة الجنسيات والتوجه نحو الإقليمية، وإنشاء إطار متعدد الأطراف للتجارة من أبرز مظاهر العولمة الاقتصادية كما يلي:

#### 01- تطور حجم التجارة العالمية

شهدت تجارة السلع والخدمات على المستوى الدولي نمواً بشكل غير مسبوق خصوصاً منذ الثلاثة عقود الأخيرة من القرن الماضي، إذ ازدادت نسبة الصادرات السلعية إلى الناتج المحلي الإجمالي العالمي من حوالي 09% عام 1970 إلى حوالي 20% عام 1996، أي أن التجارة العالمية كانت تنمو بأكثر من ضعف معدل نمو الناتج المحلي، وتغيرت خلال الفترة مكونات واتجاه تلك التجارة حيث ازدادت حصص الدول النامية من الصادرات الصناعية من 05% إلى 25% بينما كانت 80% من صادرات تلك الدول مواد أولية أصبحت أكثر من 60% من صادراتها سلعا صناعية<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم (01-01): معدلات نمو حجم التجارة العالمية خلال الفترة (1992-2009)

2009	2008	متوسط الفترة	متوسط الفترة	
		2007-2000	1999-1992	
<b>الواردات (%)</b>				
12.7-	0.4	5.8	6.9	الاقتصاديات المتقدمة
8.2-	9	10.5	7.2	الاقتصاديات الصاعدة والنامية
<b>الصادرات (%)</b>				
12.4-	1.9	5.9	6.8	الاقتصاديات المتقدمة
7.8-	4.6	9.8	8.5	الاقتصاديات الصاعدة والنامية

المصدر: آفاق الاقتصاد العالمي، التعافي و المخاطر و استعادة التوازن، منشورات صندوق النقد الدولي، أكتوبر، 2010، ص: 208.

<sup>1</sup> - حسن عبد الله جوهر، منطقة الخليج بين ضغوطات العولمة الاقتصادية وتحديات التكامل الإقليمي، مجلة السياسة الدولية، العدد 144، 2001، القاهرة، ص: 14.

حيث نلاحظ على مستوى الدول المتقدمة انخفاض حجم الصادرات من معدل نمو بلغ 1.9 % في عام 2008 إلى انكماش بلغ معدله 12.4 % في عام 2009 ، كما تحول نمو حجم وارداتها من 0.4 % إلى انكماش وصلت نسبته 12.7 % . وانعكس تراجع حجم التجارة في الدول المتقدمة على حجم تجارة دول الاقتصاديات الصاعدة و النامية، حيث تحول نمو حجم صادراتها من معدل 4.6 % إلى انكماش بمعدل 7.8 %، وسجل حجم وارداتها انكماشاً أيضاً بلغ معدله 8.2 % في عام 2009 مقارنة مع معدل نمو بلغ 9 % في عام 2008 ، و يفسر ذلك بانعكاس الأزمة المالية العالمية لعام 2008 بشكل كبير على أداء التجارة العالمية في عام 2009 ، فقد انخفض الطلب في الدول المتقدمة على السلع الأولية ومنها النفط على وجه الخصوص، مما أثر على أسعارها العالمية. ولقد كان الانخفاض بفعل عاملي انخفاض الكميات والأسعار، وكمحصلة لذلك تراجع حجم التجارة العالمية في السلع والخدمات في عام 2009 مسجلاً انكماشاً بنسبة 10.7 % مقارنة مع نمو بلغ 2.8 % في عام 2008<sup>1</sup>.

### 02- زيادة حركية انتقال رؤوس الأموال

من أبرز مظاهر العولمة الاقتصادية ما يمكن تسميته بالعولمة المالية، حيث زادت رؤوس الأموال الدولية بمعدلات تفوق بكثير نمو التجارة والدخل العالميين، بالإضافة إلى ما شهده العالم من الأزمات المالية الخانقة تعرضت لها كل من المكسيك (1994-1995)، و أزمة دول جنوب شرق آسيا (1997)، وأزمة البرازيل (1998)، ثم روسيا (1999)، فضلاً عن ميلاد العملة الموحدة (اليورو)، والأزمة المالية الكبرى عام (2008)، وما نتج عن ذلك من تأثيرات على الاقتصاد العالمي، وبقدر ما تعكسه العولمة المالية من زيادة حركية تنقل رؤوس الأموال دون قيود أو شروط، قد تحمل معها مخاطر عديدة و هزات مدمرة، كما أنها قد تجلب فوائد ومزايا إن أحسن التصرف فيها، حيث تقف وراء العولمة المالية بعض العوامل مثل<sup>2</sup>:

● صعود الرأسمالية المالية: ويقصد به الأهمية المتزايدة لرأس المال التي تتجسد في صناعة الخدمات المالية بمكوناتها المصرفية، ونتيجة لذلك أصبح الاقتصاد العالمي تحركه مؤشرات ورموز البورصات العالمية، والتي تؤدي إلى نقل الثروة العينية من يد مستثمر إلى آخر دون أي عوائق داخل البلد، أو عبر الحدود.

● بروز فوائض نسبية كبيرة لرؤوس الأموال: حيث أصبح من الضروري البحث عن منافذ لاستثمارها على الصعيد الدولي، لتدر مردوداً أفضل.

● ظهور أدوات مالية جديدة: والتي كرسست العولمة المالية، من خلال استقطاب عدد كبير من المستثمرين، مثل: المبادلات «Swaps»، والخيارات «Options»، والمستقبليات «Future»، إلى جانب الأدوات التقليدية كالأسهم والسندات.

<sup>1</sup> - آفاق الاقتصاد العالمي، التعافي والمخاطر واستعادة التوازن، منشورات صندوق النقد الدولي، أكتوبر، 2010، ص: 205.

<sup>2</sup> - رمزي زكي، العولمة المالية...الاقتصاد السياسي للرأسمال الدولي، دار المستقبل العربي، الطبعة الأولى، 1999، ص: 85.

• التقدم التكنولوجي واتساع شبكات الاتصال ونقل المعلومات: ونتج عن ذلك تقدم تقني كبير، ساهم في ربط الأسواق المالية العالمية.

• محدودية مصادر التمويل المتاحة: لتمويل عمليات التنمية في الدول النامية، تجعل خيارات الدور الحكومي في الشراكة محدودة، وتستجيب بشكل كبير للمتغيرات الدولية، ومتطلبات النظام الاقتصادي الدولي الجديد، أكثر من متطلبات التنمية المحلية<sup>1</sup>.

### 03- تطور دور الشركات المتعددة الجنسيات في العولمة الاقتصادية

حيث لا يمكن فصل دورها عن زيادة حركة التجارة وانتقال الأموال ومع أن دور تلك الشركات هو استمرار لدورها في التوسع للحصول على أسواق للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، إلا أن نطاق أعمالها وأحجامها والمناخ الذي تعمل فيه تغير في ظل العولمة بشكل كبير، فقد انحسر الدور المركزي للشركات النفطية وشركات السيارات وشركات الحديد والصلب مثلاً ليحل محلها شركات تقنية المعلومات والاتصالات، كما تطورت أعداد المنشآت ذات الأعمال في أكثر من دولة من (3000) منشأة عام 1960 إلى حوالي (7000) في أوائل 1980، لتصل إلى (64000) في عام 2002 تسيطر على (870000) فرع تابع، و توظف 54 مليون شخص وتمثل 70% من تدفقات التجارة العالمية<sup>2</sup>.

### 04- التوجه نحو الإقليمية

يتمثل الجانب الرابع للعولمة الاقتصادية في دور التكتلات الاقتصادية بين الدول في تسيير وتوجيه العلاقات التجارية أو التمرکز في الاقتصاد العالمي مع أن نظرية التكتلات الاقتصادية في الفكر الرأسمالي وتطبيقاتها العملية وبالأخص في أوروبا سابقة للعولمة في صيغتها الحالية، إلا أن النظام التجاري العالمي المتمثل في النظام التجاري متعدد الأطراف جاء ليؤكد أهمية ودور تلك التكتلات في صياغة ذلك النظام والدفاع عن مصالحها فيه، وبكفي للدلالة على تأكيد خاصية تزايد التكتلات الاقتصادية والترتيبات الإقليمية الجديدة وتعميق ظاهرة العولمة، أن إحدى الدراسات التي أجراها صندوق النقد الدولي سنة 1995، تشير إلى أنه توجد على مستوى العالم حوالي 45 من أنظمة التكامل الاقتصادي في مختلف صورها ومراحلها، تشمل 75% من دول العالم ، وحوالي 80% من سكان العالم وتسيطر على نحو 85% من التجارة العالمية.

ومن أهم التكتلات الاقتصادية التي تعد من الأركان الأساسية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد<sup>3</sup>:

➤ الاتحاد الأوروبي: الذي بدأ خطواته في عام 1957، والذي يكون قد اكتمل مع بداية 1994، ليكون أحد الكيانات الاقتصادية العالمية العملاقة، والتي لها تأثيرها الفعال على التجارة الدولية

<sup>1</sup> - حمزة جهاد عبد الله، السياسات الاقتصادية لتمويل تنمية اقتصاد حديث، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثاني عشر، القاهرة، 2008، ص:51.

<sup>2</sup> - Pierre Bauchet, *Concentration des multinationales et mutations des pouvoirs de l'État*, CNRS éditions, Paris, 2003, p:43.

<sup>3</sup> - Charles-Albert Michalet, *Qu'est-ce que la mondialisation?* La Découverte, Paris, 2002, p:88.

وحركة رؤوس الأموال والاستثمارات. لقد تعدى هذا التكتل الاقتصادي مرحلة التجارة الحرة، والاتحاد الجمركي والسوق المشتركة إلى أن وصل إلى مرحلة الاتحاد الاقتصادي، والتي تعتبر المرحلة المتقدمة لهذا التكتل. وصل عدد دول الاتحاد الأوروبي حتى أول يناير عام 2004 إلى 25 دولة أوروبية، بعد أن كانت ستة دول فقط في بداية الإعلان عن قيام السوق الأوروبية المشتركة، طبقاً لمعاهدة روما في ( 25 مارس ) سنة 1957.

➤ منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية ( نافتا )، ويضم هذا التكتل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك. وهو يختلف عن الاتحاد الأوروبي حيث يقف عند مرحلة إقامة منطقة تجارة حرة دون أن يتعداه إلى إقامة اتحاد جمركي أو سوق مشتركة مثل الاتحاد الأوروبي.

➤ رابطة دول جنوب شرق آسيا ( الآسيان )، التي تأسست عام 1967، كنوع من الحلف السياسي أصلاً ولغرض مواجهة الشيوعية في شرق آسيا، وخاصة في فيتنام وكمبوديا ولاوس وبورما آنذاك. ويضم هذا التكتل في عضويته عشر دول فضلاً عن منتدى ( آبيك ) الذي يضم 21 دولة. وهو يمثل أكبر تجمع اقتصادي إقليمي في العالم حيث يتوزع أعضائه بين أربع قارات هي آسيا وأستراليا وأمريكا الشمالية والجنوبية، كما يضم أكبر تكتلين اقتصاديين ( النافتا والآسيان ). لقد ركزت الرابطة في البداية على التنسيق السياسي، ومن ثم بدأت تركز على التعاون الاقتصادي فيما بين الدول الأعضاء. أنه من الملاحظ أن الدول في هذه الرابطة الآسيوية تتجه إلى تعميق مجالات التعاون الاقتصادي فيما بينها وزيادة التبادل التجاري.

ناهيك عن بعض التكتلات الأخرى مثل تكتل دول أمريكا اللاتينية وأفريقيا، حيث شهدت عدد من التكتلات الاقتصادية الإقليمية، ذات الأثر الضعيف على الاقتصاد العالمي الجديد، والسبب في هذا كونها تتشكل من دول نامية، ليس لها الوزن الكبير في الاقتصاد العالمي والتجارة الدولية والتقدم التكنولوجي، هذا إضافة إلى ظهور موجة جديدة من التكتلات القارية لعل أهمها التكتل القادم وهو تكتل الأمريكيتين<sup>1</sup>.

### 05- إنشاء إطار متعدد الأطراف للتجارة

يعد إنشاء المنظمة العالمية للتجارة (WTO)\* تحولاً جوهرياً في طبيعة النظام التجاري الدولي، حيث تتمتع كافة الدول الأعضاء بمجموعة متجانسة من الحقوق والالتزامات المتكافئة في إطار هذه المنظمة، تتساوى فيها الحقوق بغض النظر عن حجم الدولة وقدرتها الاقتصادية أو نصيبها في التجارة العالمية، بينما تختلف فيها الالتزامات باختلاف مستويات التنمية في البلدان الأعضاء، حيث تتمتع منظمة التجارة العالمية بسلطات تعاقدية لوضع القواعد واتخاذ التدابير، وإصدار الأحكام بكافة الأمور ذات الصلة

<sup>1</sup> - رمزي زكي، ظاهرة التدويل في اقتصاد العالمي وأثرها على البلدان النامية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ماي 1993، ص ص: 37-56.

\* - المنظمة العالمية للتجارة: ( World of Trade Organization ).

بالتبادل التجاري الدولي في السلع والخدمات، وحماية حقوق الملكية الفكرية ذات الصلة بالتجارة وتنظيم قواعد الاستثمار بشكل عام<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: آليات العولمة الاقتصادية

في إطار العولمة الاقتصادية التي يعيشها العالم فإنه لا يمكن إنكار الدور المتزايد للمؤسسات الاقتصادية العالمية، حيث نلاحظ اتساع اختصاصات كل من هذه المؤسسات بشكل لم يكن معهودا من قبل، وبالشكل الذي يجعلها تسيطر وتهيمن على إدارة النظام الاقتصادي العالمي في الوقت الحالي، وهذه المؤسسات تتمثل في:

- صندوق النقد الدولي: والذي يشرف على إدارة النظام النقدي العالمي.
- البنك الدولي: والذي يشرف على إدارة النظام المالي العالمي.
- منظمة التجارة العالمية: والتي تشرف على إدارة النظام التجاري العالمي.

### الفرع الأول: صندوق النقد الدولي (International Monetary Fund)

تأسس صندوق النقد الدولي عام 1944 وبدأ مزاولة نشاطه عام 1947 ويعتبر الصندوق الحارس والقائم على إدارة النظام النقدي العالمي، واستهدفت اتفاقية إنشاء الصندوق وضع أسس سليمة تكفل حسن سير النظام النقدي العالمي، وتشجيع التعاون النقدي الدولي وتهيئة المناخ الاقتصادي الملائم لتوسيع حجم ونطاق التبادل التجاري، والحفاظ على استقرار أسعار صرف عملات العالم وتصحيح الاختلال في موازين مدفوعات الدول الأعضاء وبصفة عامة يمكن القول أن صندوق النقد الدولي يضطلع بوظيفتين رئيسيتين هما<sup>2</sup>:

- الوظيفة الأولى: وتتعلق بالوظيفة التمويلية وهي وظيفة مصرفية وفي إطار هذه الوظيفة تصبح لكل دولة عضو محددة تحدد حقوقه ومقدار التمويل الذي يمكنه السحب عليها، وعدد الأصوات التي يتمتع بها، ونصيبه في القوة التصويتية التي تحدد نظام إدارة الصندوق.
- الوظيفة الثانية: وهي وظيفة رقابية، ففي إطارها يتولى الصندوق الرقابة على تصرفات الدول الأعضاء.

وتقوم منهجية الصندوق في إطار تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي بحزمة من الإجراءات وهي<sup>3</sup>:

- تخفيض عجز الميزانية عن طريق تخفيض الإنفاق الحكومي (تخفيض الدعم، رفع الضرائب).
- إيجاد سوق حرة للنقد الأجنبي.
- تخفيض حجم الاقتراض الحكومي من البنوك المركزية والمحلية (تحديد سقف القروض).
- تحرير التجارة من خلال تخفيض التعريفات الجمركية، ورفع الحواجز غير الجمركية.

<sup>1</sup> - محمد رضوان، نبذة تاريخية، من الجات إلى المنظمة العالمية للتجارة، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2001، ص: 12.

<sup>2</sup> - سامي عفيفي حاتم، التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم، الجزء الثاني، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1991، ص: 175.

<sup>3</sup> - الهادي خالدي، المرأة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، دار هومة للنشر، الجزائر، 1996، ص: 23.

- انتهاج سياسات إدارة الطلب والتي تركز على تحقيق الأجور الحقيقية.
- إحداث تغييرات في أسعار الفائدة حيث تعكس سعر الفائدة الحقيقي.

وقد شرعت العديد من الدول- خاصة المتحولة اقتصاديا- في إبرام اتفاقيات مع الصندوق لتطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادي وأصبحت وصفاته ذائعة الصيت بالرغم مما يثار حولها. أما عن تطور الصندوق، فقد بدأ نشاطه كمؤسسة "نخبة" تتعامل بدرجة أكبر مع الدول الصناعية لضمان استقرار أسعار الصرف وتوفير حرية تحويل العملات، ومع مرور الزمن بدأت الدول الصناعية تحل مشاكلها النقدية والمالية خارج إطار الصندوق، خاصة في إطار الترتيبات الأوربية، ومع صدمة البترول الأولى (1973-1974) ظهرت مشكلة تدوير الفوائض المالية، ثم سرعان ما ظهرت مديونية دول العالم الثالث بشكل كبير في بداية الثمانينات من القرن الماضي، وقد كان للصندوق الدور البارز، خاصة فيما يتعلق بإعادة جدولة الديون، وتقديم قروض بشروط، ارتبطت بما عرف بسياسات التثبيت المالي أو النقدي «*Stabilisation programmes*» تستهدف تحسين المتغيرات الكلية «*Macro-Economic*» وتعاونها مع البنك الدولي، لمراعاة الكثير من الاعتبارات الاقتصادية الأخرى، فيما عرف آنذاك بالإصلاح الهيكلي «*Structural Adjustment*» ومراعاة الجوانب الاجتماعية عن طريق شبكات الأمان الاجتماعي، ومع انهيار النظم الاشتراكية في نهاية الثمانينات من القرن الماضي - في الكثير من الدول- واجه صندوق النقد الدولي مشكلة انتقال هذه الدول وتحولها إلى اقتصاد السوق، حيث بدأت هذه الدول تدخل مرحلة ما عرف بالاقتصاديات الانتقالية «*Economies in transition*» وقد تطلب الأمر توفير تسهيلات مالية وائتمانية كبيرة لهذه الدول وقام الصندوق بالاشتراك مع البنك الدولي، بتوفير الخبرة الفنية مع بعض أشكال التمويل لتسيير تحول هذه الاقتصاديات إلى اقتصاد السوق<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: البنك الدولي (*The world Bank*)

تم إنشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير - المعروف اختصارا بالبنك الدولي- ضمن اتفاقية بريتون وودز عام 1944، وبدأ نشاطه رسميا في عام 1946، ويقوم البنك الدولي بإدارة النظام المالي العالمي من خلال الفلسفة الاقتصادية القائمة على العمل على تأمين وانتظام تدفق الاستثمارات الدولية بين دول العالم المختلفة كشرط رئيسي لتحقيق الاستقرار الاقتصادي العالمي والتصدي للمشاكل والإختلالات الهيكلية التي تصيب موازين مدفوعات الدول الأعضاء، ويرتكز في نشاطه على المحاور الآتية:

- الفلسفة الاقتصادية الحرة التي تؤمن بفاعلية قوى السوق وآلياته كوسيلة مثلى لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي للدول.

<sup>1</sup> - حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة، عالم المعرفة، الكويت، 2000، ص ص: 188-191.

■ تمويل مشروعات البنية الأساسية اللازمة لضمان فاعلية الاستثمارات الخاصة في قيادة التنمية والنمو الاقتصادي لدول العالم المختلفة.

■ التعامل مع الإختلالات الهيكلية لموازن مدفوعات الدول الأعضاء، وهو ما يتطلب أن يكون تعامله في الائتمان طويل الأجل تاركا الائتمان قصير الأجل لصندوق النقد الدولي.

لهذا يمكن القول أن البنك الدولي هو المنظمة المسؤولة عن إدارة وتوجيه الاستثمارات الدولية من خلال تحرير الحركات الدولية لرؤوس الأموال كوسيلة لعلاج الإختلالات الهيكلية في موازين مدفوعات الدول الأعضاء.<sup>1</sup>

وعن تطور الدور الذي يقوم به البنك الدولي منذ إنشائه وحتى الآن، ففي البداية كان اهتمام البنك هو التمويل المشروعوي «*Project Finance*» وخاصة لمشروعات البنية الأساسية، وقد غلب على سياسة البنك الدولي في هذه المرحلة الاهتمام بالنمو الاقتصادي باعتباره المؤشر الرئيسي للنجاح ومنذ نهاية الستينات من القرن الماضي، بدأ البنك يوجه عناية خاصة إلى قضايا التوزيع، وبذلك أصبح " النمو مع التوزيع «*Growth with distributions*» هو أحد محددات مشروعات تمويل البنك الدولي.

فلم يقتصر البنك على تمويل المشروعات الكبرى للبنية الأساسية المادية مثل محطات توليد الكهرباء والطرق، وشبكات المياه والصرف، بل اتجه أيضا إلى تمويل المشروعات الصحية والتعليمية ومشروعات التنمية الريفية، و مع الثمانينات من القرن الماضي اتجهت مشروعات البنك الدولي إلى ما عرف ببرامج التكيف الهيكلي، وهو ما بدأ يخرج من مجرد تمويل لمشروعات محددة إلى نوع من التمويل البرامجي «*Programs financing*»، حيث يمول البنك قيام الدولة بسياسات معينة، كإعادة هيكلة الاقتصاد، أو الانتقال إلى القطاع الخاص وتخصيص بعض المشروعات العامة.

ومع تفاقم أزمة المديونية للدول النامية للدول النامية خلال الثمانينات من القرن الماضي بدأت برامج البنك الدولي تتجه إلى ما عرف ببرامج التكيف الهيكلي، وهكذا بدأ البنك والصندوق يعملان في تعاون حيث يقدم الصندوق برامج التثبيت النقدي التي تعتمد على إعادة التوازن إلى الكميات الاقتصادية الكلية، بينما يضطلع البنك ببرامج التكيف الهيكلي التي تتناول علاقات الإنتاج وتنظيم إدارة الاقتصاد.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: منظمة التجارة العالمية

منظمة التجارة العالمية هي الإطار المؤسسي العالمي الذي يشرف على إدارة النظام التجاري العالمي الجديد (النظام التجاري متعددة الأطراف). وتشكل الضلع الثالث لمثلث النظام المؤسسي لإدارة النظام الاقتصادي العالمي، وقد جاء اتفاق إنشاء منظمة التجارة العالمية في أعقاب نجاح جولة أوروغواي عام

<sup>1</sup> - سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص ص: 180-181.

<sup>2</sup> - حازم البيلاوي، مرجع سابق، ص ص: 191-197.

1994، ودخل حيز التنفيذ في الأول من يناير 1995 ويمكن تلخيص أهم وظائف المنظمة كما وردت في المادة الثالثة من اتفاق إنشائها كالاتي<sup>1</sup>:

- تسهيل تطبيق وإدارة مجموعة الاتفاقات متعددة الأطراف المنظمة للعلاقات التجارية التي تم التوصل إليها من خلال جولة أوروغواي للجات في 1994، وأي اتفاقيات جديدة مستقبلا.
- تنظيم المفاوضات المستقبلية بين الدول الأعضاء حول موضوعات السلوك التجاري الدولي التي تم الإتفاق عليها في جولة أوروغواي، إضافة إلى المفاوضات في جولات جديدة بهدف تحقيق المزيد من تحرير التجارة بوجه عام.
- تسوية المنازعات التي قد تنشأ بين الدول الأعضاء حول تنفيذ الاتفاقات التجارية الدولية، وفقا للتفاهم الذي تم التوصل إليه في هذا الشأن.
- مراجعة السياسات التجارية للدول الأعضاء وفق الآلية المنفق عليها بما يضمن توافق هذه السياسات مع القواعد والأسس الواردة في نصوص الاتفاقات.
- التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي و الوكالات الملحقة بهما وذلك من أجل المزيد من التنسيق فيما يتعلق بصنع السياسات الاقتصادية على المستوى العالمي.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة كما جاء بالمادة الرابعة في اتفاق إنشاء المنظمة على النحو الآتي<sup>2</sup>:  
أ- **المؤتمر أو المجلس الوزاري**: يعتبر الجهة الرئاسية للمنظمة، ويضم ممثلين عن جميع الدول الأعضاء في المنظمة، ويجتمع مرة كل سنتين على الأقل، ويضطلع المؤتمر بتنفيذ مهام المنظمة واتخاذ الإجراءات اللازمة لهذا الغرض، كما أن له سلطة اتخاذ القرارات في جميع المسائل التي ينص عليها أي من الاتفاقات التجارية المتعددة الأطراف وقد قامت منظمة التجارة العالمية بعقد ستة مؤتمرات وزارية منذ إنشائها في عام 1995 وهي<sup>3</sup>:

- مؤتمر سنغافورة في الفترة من 09 إلى 13 ديسمبر 1996.
- مؤتمر جنيف بسويسرا من 18 إلى 20 ماي 1998.
- مؤتمر سياتل بالولايات المتحدة الأمريكية من 30 نوفمبر إلى 03 ديسمبر 1999.
- مؤتمر الدوحة بقطر في الفترة من 09 إلى 13 نوفمبر 2001.
- مؤتمر كانكون بالمكسيك من 10 إلى 14 سبتمبر 2003.
- مؤتمر هونج كونج من 14 إلى 17 ديسمبر 2005.

<sup>1</sup> - محمد رضوان، نبذة تاريخية، من الجات إلى منظمة التجارة العالمية، في أوراق موجزة للإعداد للمؤتمر الوزاري الرابع لمنظمة التجارة العالمية بالدوحة في الفترة من 09-13 نوفمبر 2001، الورقة رقم (01). اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا)، الأمم المتحدة، بيروت 2001، ص: 12.

<sup>2</sup> - عادل مهدي، مرجع سابق، ص ص: 195-198.

<sup>3</sup> - محمد رضوان، مرجع سابق، ص ص: 12-15.

ب- **المجلس العام للمنظمة:** يتألف من ممثلين عن كل الدول الأعضاء ويتولى الإشراف على التنفيذ اليومي لمهام المنظمة، كما يتولى مهام المؤتمر الوزاري وفيما بين فترات الانعقاد، ويجتمع المجلس العام بصفته هيئة لتسوية المنازعات بين الدول الأعضاء، كما أنه مسؤول عن القيام بمراجعة للسياسات التجارية للدول كل على حدى، استنادا إلى التقارير التي تعدها أمانة منظمة التجارة العالمية، ويجتمع المجلس العام للمنظمة عند الحاجة، وتتفرع منه مجالس متخصصة وهي<sup>1</sup>:

مجلس التجارة في السلع، مجلس التجارة في الخدمات، مجلس الجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية، وعضوية هذه المجالس مفتوحة أمام كل الدول الأعضاء.

ج- **اللجان الفرعية بالمنظمة:** وهي لجان تتشكل بمعرفة المؤتمر الوزاري وهي: لجنة التجارة والبيئة، لجنة التجارة والتنمية، لجنة قيود ميزان المدفوعات لجنة الميزانية والشؤون المالية والإدارية.

وتتخذ القرارات في المنظمة على أساس توافق الآراء «Consensus» ويعتبر القرار متخذا بتوافق الآراء ما لم يعترض عليه بشكل رسمي أي من الأعضاء الحاضرين في جلسة مناقشة القرار وفي حالة عدم الوصول إلى قرار بتوافق الآراء، يتم اللجوء إلى التصويت ولكل دولة صوت واحد ويتخذ القرار بأغلبية ثلاث أرباع عدد الأصوات على الأقل، وذلك بالنسبة لجميع القرارات فيما عدا تلك المتعلقة بإجراء التعديلات على أحكام الاتفاقات التجارية المتعددة الأطراف فتشترط الأغلبية للحصول على ثلثي عدد الأصوات، وقد بلغ عدد الدول الأعضاء في المنظمة 159 دولة عضو حتى 02 مارس 2013<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حازم الببلاوي، مرجع سابق ، ص ص: 191-197.

<sup>2</sup> - تاريخ الاطلاع: جوان 2014 ( [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/org6\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm) )

## المبحث الثاني: الشركات متعددة الجنسيات وعلاقتها بالعولمة الاقتصادية

تعد الشركات متعددة الجنسيات «*Multinational*» أو ما يطلق عليها الشركات عابرة القوميات «*Transnational corporations*» إحدى السمات الأساسية للنظام الاقتصادي الجديد، وعلى الرغم من أن جذور الشركات متعددة الجنسيات ترجع إلى الستينات من القرن التاسع عشر إلا أن الشركات المتعددة الجنسيات كظاهرة مؤثرة وتمتد أيضاً عبر أنشطة متنوعة برزت مع انتهاء الحرب العالمية الثانية وتطورت منذ ذلك الوقت لتصبح إحدى القوى الرئيسية المؤثرة في مجرى التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في العالم.

### المطلب الأول: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

يمكن اعتبار الشركات متعددة الجنسيات من العوامل الأساسية في ظهور العولمة الاقتصادية، ومن أهم سماتها تعدد الأنشطة التي تشتغل فيها دون أدنى رابط بين المنتجات المختلفة. ويرجع السبب الرئيسي الذي دعا الشركات المتعددة الجنسيات إلى تنويع نشاطها، فهي تستند إلى اعتبار اقتصادي مهم، وهو تعويض الخسارة المحتملة في نشاط معين بأرباح تتحقق من أنشطة أخرى، وأيضاً تعمل هذه الأسواق للسبب ذاته، وتعد أساليب إنتاجها بحيث إذا ارتفعت قيم أحد عناصر الإنتاج التي يعتمد عليها أسلوب إنتاجي ما يمكن الانتقال إلى أسلوب إنتاجي آخر يعتمد على عنصر إنتاجي ذا ثمن منخفض نسبياً، ومن هنا جاءت تسمية هذه الشركات بإسم الشركات متعددة الجنسيات.

### الفرع الأول: تطور مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات

تغير وتطور مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات بمرور الوقت، حيث كان يطلق عليها في بداية ظهورها الشركات المتعددة الجنسيات «*Multinational Company*»، حيث كانت ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة كما يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتمارس نشاطها في بلاد أجنبية متعددة على الرغم من أن استراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم «*Home Country*»، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة «*Host Countries*». وفي مرحلة لاحقة رأت لجنة العشرين، والتي شكلتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة في تقريرها الخاص بنشاط هذا النوع من الشركات أن يتم استخدام كلمة «*Transnational*»<sup>1</sup> بدلاً من كلمة «*Multinational*» وكلمة «*Corporation*» بدلاً من كلمة «*Enterprise*»، واتضح بأن هذه الشركات تعتمد في أنشطتها على سوق متعدد الدول، كما أن استراتيجياتها وقراراتها ذات طابع دولي

<sup>1</sup> - كريم نعمة، أهمية ودور الشركات متعددة الجنسيات في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الثالثة/العدد رقم: 27، مارس (آذار)، 2006، انظر الموقع الإلكتروني: <http://www.ulum.nl/b97.htm> (www.uluminsania.net).

وعالمي، ولهذا فهي تكون شركات متعددة الجنسيات، حيث تتعدى القوميات، ذلك لأنها تتمتع بقدر كبير من حرية تحريك ونقل الموارد و من ثم عناصر الإنتاج من رأس المال والعمل، فضلاً عن المزايا التقنية أي نقل التكنولوجيا بين الدول المختلفة، وهي مستقلة في هذا المجال عن القوميات أو فوق القوميات «*Supra National*»، وهي بالتالي تساهم ومن خلال تأثيرها في بلورة خصائص وآليات النظام الاقتصادي العالمي الجديد والتأكيد على عالميته.

### الفرع الثاني: تعريف الشركات متعددة الجنسيات

يمكن القول أن الأدب الاقتصادي لم يستقر على تعريف موحد للشركات متعددة الجنسيات، فيمكن النظر إليها على أنها تنتج وتتولى تصريف منتجاتها في أكثر من دولة واحدة، وقد يذهب البعض إلى القول بأن هذه الشركات هي مجموعة مؤسسات من الجنسيات المختلفة تجتمع حول إدارة مشتركة تسيطر على تسهيلات الإنتاج في دولتين أو أكثر. في حين قد ينصرف التعريف إلى حصول هذه الشركات على الشطر الأعظم من استثماراتها ومواردها وكذلك أسواقها وقوة العمل من خارج البلد الذي يوجد فيها مركزها الرئيسي.<sup>1</sup>

خبراء الاقتصاد كانوا هم السابقون إلى تناول ظاهرة الشركات متعددة الجنسيات بالدراسة المتعمقة خاصة فيما يخص عوامل ظهورها وآثارها الاقتصادية على تدويل الإنتاج والتجارة الدولية، وقاموا بوضع تعريف كثيرة ومختلفة لها، لكنها كانت تتفق فيما بينها بصفة رئيسية، وهي اشتراطها غالباً توافر معيار كمي معين للقول بوجود شركة متعددة الجنسيات، إلا أن مضمون هذا المعيار الكمي كان يختلف من اقتصادي إلى آخر<sup>2</sup>. حيث عبر بعض الاقتصاديين عن هذا المعيار الكمي، بأنه نسبة الإيرادات الإجمالية المتولدة عن العمليات الأجنبية الخارجية للشركة لكنهم لم يتفقوا على تلك النسبة هل هي 50% من إجمالي إيرادات الشركة، أم أنه تكفي نسبة أقل من تلك الإيرادات تتراوح مثلاً بين: 25% و 30% للقول بأن الشركة متعددة الجنسيات.<sup>3</sup>

وبعضهم الآخر جعل هذا المعيار هو حجم مبيعات الشركة، فقد أكدوا على وجوب أن يصل حجم مبيعات الشركة إلى مبلغ معين -كحد أدنى- لكي تعتبر الشركة من هذا النوع.<sup>4</sup> في حين أن فريقاً ثالثاً جعل المعيار المميز هو عدد البلدان التي تمارس الشركة نشاطها على أراضيها، فاشتراط بعضهم أن تعمل الشركة في بلدين على الأقل<sup>5</sup>، وآخرون اشتراطوا لاعتبار الشركة متعددة الجنسيات أن تمارس نشاطها في ست دول على الأقل.

<sup>1</sup> - حمد سليمان الموشحي، التكامل الاقتصادي العربي والمتغيرات الدولية، ندوة العولمة وأثرها في الاقتصاد العربي، بيت الحكمة، بغداد، أبريل، 2006، ص: 16.

<sup>2</sup> - مختار عبد الحكيم طلبه، المعاملة الضريبية للشركات دولية النشاط، دار النهضة العربية، 1998، ص: 21.

<sup>3</sup> - Brooke.M.Z et Remmers.H.L : *La stratégie de l'entreprise Multinationale (Fondements de l'économie moderne)*, édition Sirey, 1973, P : 08.

<sup>4</sup> - راحيش شاندر، التصنيع و التنمية في العالم الثالث، ترجمة: محمد محمود عمار، مطبعة المعرفة، القاهرة، 1994، ص: 60.

<sup>5</sup> - Brooke. M.Z et Remmers. H.L, *Op-Cit*, P : 10.

ونلاحظ مما سبق من تعاريف اقتصادية للشركات متعددة الجنسيات أنها نجحت عموماً في توضيح الصفة الدولية لهذه الشركات، وأنها ركزت على امتداد نشاطها جغرافياً عبر الدول. كما نلاحظ أن الفقه الاقتصادي عموماً لم ينشغل بمحاولة وضع تعريف شامل وواضح لهذه الشركات، بقدر انشغاله كما رأينا بوضع معايير وحدود كمية لا يمكنها سوى الكشف عن بعض سمات تلك الشركات، دون أن تكون قادرة على النفاذ لمضمونها وجوهرها<sup>1</sup>.

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف الآتي:

الشركة متعددة الجنسيات هي شركة رأسمالية ضخمة، تمارس نشاطها الاقتصادي من خلال كيانات اقتصادية منتشرة في دول متعددة، وأياً كانت الطبيعة القانونية لهذه الكيانات سواء كانت فروعاً لهذه الشركة، أو شركات منتسبة لها ويملكها رأس المال المحلي في البلد المضيف -أو شركات مختلطة- فكلها تكون خاضعة اقتصادياً وتكنولوجياً لسيطرة الشركة الأم وفقاً لإستراتيجيتها الشاملة الموحدة.

### الفرع الثالث: تأثير الشركات متعددة الجنسيات على النظام الاقتصادي العالمي الجديد

للشركات المتعددة الجنسيات تأثيراً كبيراً وعميقاً على آليات ومكونات النظام الاقتصادي العالمي الجديد، وهو ينحصر في النقاط التالية:

1- التأكيد على صفة العولمة: من الطبيعي، أن الشركات المتعددة الجنسيات قد قامت بدور رئيسي في تعميق مفهوم العولمة والذي يتمثل أساساً في تطوير إطار أعمال منظم عابر للقوميات يؤدي إلى عولمة الاقتصاد، بما في ذلك الدفع نحو توحيد وتنافس أسواق السلع والخدمات وأسواق رأس المال وأسواق التكنولوجيا والخدمات الحديثة، ويدعم بنية أساسية هائلة للاتصالات والمواصلات والمعلومات والإعلام والفنون والثقافة. إن الشركات متعددة الجنسيات حولت العالم إلى كيان موحد من حيث كثافة الاتصالات والمعاملات فيه، وبالتالي من خلال هذه الشركات بدأت تنتشر العولمة على كافة المستويات الإنتاجية والتمويلية والتكنولوجية والتسويقية والإدارية.

2- التأثير على النظام النقدي الدولي: من الواضح جداً وهو يتبين من الحجم الضخم من الأصول السائلة والاحتياطيات الدولية المتوافرة لدى الشركات المتعددة الجنسيات، إلى مدى التأثير الذي يمكن أن تمارسه هذه الشركات على السياسة النقدية الدولية والاستقرار النقدي العالمي. حيث أن الأصول الضخمة المقومة بالعملة المختلفة للدول التي تعمل بها الشركات المتعددة الجنسيات، من شأنها أن تؤدي إلى زيادة إمكانات هذه الشركات في التأثير على النظام النقدي العالمي. فإذا أرادت هذه الشركات، وبقرار يتخذ من جانب المسؤولين عن إدارة الشركات المتعددة الجنسيات بتحويل بعض الأصول من دولة لأخرى من شأنه أن يؤدي إلى التعجيل بأزمة نقدية عالمية.

<sup>1</sup> - Vernon.Raymond, *Les Entreprises Multinationales (la souveraineté nationale en péril)*, CALMANN-LEVY, 1997, Imprimé en France, P:19.

3- التأثير على التجارة العالمية: من المعروف وكنتيجة لاستحواذ الشركات المتعددة الجنسيات على نسبة كبيرة من حجم التجارة وحركة المبيعات الدولية فإنها تؤثر بلا شك على منظومة وهيكلة التجارة الدولية من خلال ما تمتلكه من قدرات تكنولوجية عالية وإمكانيات وموارد قد تؤدي إلى إكساب الكثير من الدول بعض المزايا التنافسية في الكثير من الصناعات والأنشطة. إذ من الممكن ملاحظة تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على حجم التجارة العالمية حيث ازدياد درجة التنوع في الأنشطة ووجود التكامل الرأسي إلى الأمام وإلى الخلف قد أدى ويؤدي إلى ازدياد حجم التبادل التجاري بين تلك الشركات ومشروعاتها التابعة أو فروعها في الدول المختلفة.

4- التأثير على توجهات الاستثمار الدولي: تشير تقديرات تقرير الاستثمار الدولي الصادر من الأمم المتحدة عام 2003، أن حجم الاستثمار الدولي المتدفق في العالم في تلك السنة قد بلغ أكثر من 300 مليار دولار والتي تدفقت في مختلف مناطق العالم. حيث أن الشركات المتعددة الجنسيات تنفذ الجزء الأكبر من الاستثمارات الدولية سنوياً. ويلاحظ في هذا المجال أن الخريطة الاستثمارية للاستثمار الدولي تتأثر بتوجهات النشاط الاستثماري للشركات المتعددة الجنسيات حيث لوحظ أن من أهم سمات أو خصائص تلك الشركات هي تلك الخاصية المتعلقة بالتركز الاستثماري، فقد لاحظنا أن هذه الشركات تتركز استثماراتها في الدول المتقدمة بل وفي عدد محدود من الدول المتقدمة، حيث تستحوذ هذه الدول على 85 % من النشاط الاستثماري لتلك الشركات. ومن ناحية أخرى تحصل الدول النامية على نسبة 15% فقط من نشاطها الاستثماري.

5- تكوين أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي : إن تفاعل تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على التجارة العالمية وتوجهات الاستثمار الدولي، قد أدى إلى تكوين أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدوليين، وأصبحت قرارات الإنتاج والاستثمار تتخذ من منظور عالمي وفقاً لاعتبارات الرشادة الاقتصادية فيما يتعلق بالتكلفة والعائد. إن كبر النشاط الاستثماري والإنتاجي والتسويقي والتجاري للشركات متعددة الجنسيات وما أحدثته الثورة التكنولوجية من إتاحة إمكانيات جديدة للتخصص، كلها أدت إلى وجود أنماط جديدة للتخصص وتقسيم العمل، ولاشك أن هذه الشركات تلعب دوراً رئيسياً في تعميق هذه العملية وأصبحت مشاهدتها متزايدة بين الدول الصناعية والنامية. ولعل هذا الاتجاه يتيح للكثير من الدول النامية فرصة لاختراق السوق العالمية في الكثير من المنتجات، حيث تتيح الأنماط الجديدة لتقسيم العمل الدولي لتلك البلدان اكتساب مزايا تنافسية في دائرة واسعة من السلع في الصناعات الكهربائية والإلكترونية والهندسية والكيميائية، وخير دليل ومثال على ذلك هو تجربة النمر الآسيوية في جنوب شرق آسيا، ولهذا ومن وجهة نظرنا فعلى البلدان النامية الأخرى أن تستغل هذا الاتجاه في تعظيم صادراتها وأن تعرف أن من آليات التعامل مع الشركات المتعددة الجنسيات هي جذب تلك الشركات لتعمل

وتوطن بعض الصناعات في الدول النامية التي تسمح بخروجها من دائرة إنتاج السلع الأولية والإستخراجية إلى الصناعات الأكثر فائدة من ناحية القيمة المضافة التصديرية.

6- التأثير على نقل التكنولوجيا وإحداث الثورة التكنولوجية: تقوم الشركات المتعددة الجنسيات بدور فعال ومؤثر في إحداث الثورة التكنولوجية. حيث أن العالم يعيش اليوم الثورة الصناعية الثالثة، والتي نطلق عليها الثورة العلمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات والتكنولوجيا العالية. ولهذا السبب فإن التحدي المطروح أمام البلدان النامية، هو ضرورة تنمية قدراتها على خلق آليات للتعامل مع الشركات المتعددة الجنسيات. إن نقل التكنولوجيا من خلال الشركات المتعددة الجنسيات يتأثر بتوجهات الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تقوم به تلك الشركات عبر مناطق العالم المختلفة، ومع الأخذ في الاعتبار العوامل المتعلقة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، فإن هيكل النظام الاقتصادي العالمي الجديد من منظور تكنولوجي يتأثر بشكل واضح بهيكل الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تقوم به الشركات المتعددة الجنسيات، فهي تقوم بدور فعال ومؤثر في إحداث الثورة التكنولوجية لما تتمتع به من إمكانيات وموارد بشرية ومادية ضخمة توجه نحو البحوث والتطوير.

لقد ارتبط مفهوم العولمة الاقتصادية باتساع دور الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد الدولي المعاصر، حيث تعتبر قوة دافعة باتجاه العولمة، حيث تم إحصاء عام 2008 ما يزيد عن 82 ألف شركة متعددة الجنسيات في العالم تهيمن على 810 ألف شركة تابعة وفرعية<sup>1</sup>، هذه الأخيرة تصدر ما يعادل ثلث الصادرات العالمية من السلع والخدمات وتستخدم حوالي 77 مليون عامل من مختلف الجنسيات على مستوى العالم، أي ما يعادل ضعف القوة العاملة في ألمانيا خلال نفس الفترة<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركات متعددة الجنسيات، التي يمكن اعتبارها بمثابة ديناصورات عملاقة، لا تتعدى عدد أصابع اليد الواحدة، ويكاد يقتصر نشاطها على صناعة السيارات والالكترونيات وبعض الصناعات التحويلية وصناعة البتر وكيمياويات وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى ما تقدم فإن الشطر الأعظم من الشركات متعددة الجنسيات يكاد يتوطن أساسا في أقطاب ثلاث الاقتصاد العالمي (اليابان، الاتحاد الأوروبي، الو.م.أ) وذلك نظرا لتقارب معدلات العائد على الاستثمار، نتيجة تكافؤ الإنتاجية الحدية لرأس المال المستثمر فيها، كذلك فإن الدولة الأم أو دولة المنشأ ما تزال تلعب دورا لا يمكن غض الطرف عنه، في تحديد جنسية هذه الشركات وإستراتيجيتها الكونية التي تعكس مصالح الدول التي تنتمي إليها. فأكثر من (90 %) تقريبا من الشركات متعددة الجنسيات قد اتخذت من دو العالم المتقدم مركزا لها، فمن بين (500) شركة عملاقة على مستوى العالم، اتخذت (428) شركة منها من هذه الدول مقرا لها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فؤاد مرسي، مرجع سابق، ص: 151.

<sup>2</sup> - UNCTD, World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production And Development, **Transnational Corporations**, vol. 18, no. 2 (august 2009), P:120.

<sup>3</sup> - جاك آذا، مرجع سابق، ص: 122.

ولعل التحدي الكبير الذي نجم عن تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي إنما يتمثل في مستقبل ظاهرة الدولة القومية، التي باتت مكتوفة الأيدي وعاجزة عن ضبط النشاط السياسي والاقتصادي لها، وذلك بسبب قدرة هذه المؤسسات على افتعال أزمات اقتصادية ومالية و نقدية بل وسياسية أيضا، في ضوء ما تتمتع به من قدرة هائلة على تحريك الأصول المالية والعينية عبر الحدود القومية لمختلف دول العالم، وبالتالي عزل الاقتصاديات القومية للدول التي لا تحظى برضاها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص الشركات متعددة الجنسيات

أصبح العالم اليوم بكل شعوبه، في ارتباط حتمي مع هذه الشركات العالمية (فكوكاكولا، ومواد نستليه الغذائية، والهاتف المحمول نوكيا و إريكسون، وسيارات المرسيديس، وفنادق الشيراتون،...). كل تلك السلع والخدمات الشائعة في العالم من أقصاه إلى أقصاه، هي حصيلة الأنشطة الاستثمارية والإنتاجية الضخمة لأكبر وأشهر الشركات عابرة القوميات ولسنوات طويلة، ومن المؤكد أن مثل هذا الانتشار لأية منشأة صناعية أو تجارية أو خدمية لم يأت من فراغ وإنما نجم عن طبيعة خاصة وإمكانات هائلة وخصائص فريدة بها، فالشركات متعددة الجنسيات -التي تعد من أهم ملامح ظاهرة العولمة أو النظام الاقتصادي المعاصر- تتمتع بالعديد من الصفات والسمات التي تميزها وتحدد دورها وتأثيرها على النظام الاقتصادي العالمي، ومن أهم هذه الصفات<sup>2</sup>:

### الفرع الأول: ضخامة الحجم الاقتصادي

عندما تقبل شركة متعددة الجنسيات على الاستثمار الخارجي، فهذا يدل على أنها قد بلغت في دولتها الأم مركزا اقتصاديا مرموقا، وأنها مارست التجارة الدولية لفترة من الزمن، وتجمعت لديها وفورات مالية هائلة وخبرات بشرية جبارة، وإمكانات علمية وتكنولوجية متقدمة، بشكل زادت عن الطاقة الاستيعابية للسوق المحلية، فتوجهت إلى استغلالها عن طريق الاستثمار في دول أخرى<sup>3</sup>، وهذا ما نجم عنه حتما زيادة في ضخامتها وقوتها الاقتصادية، ولكن كيف يقاس الحجم الاقتصادي لتلك الشركات؟ هل يقاس بمقدار رأس مال الشركة أم بحسب حجم العمالة الموجودة في شركاتها التابعة وفروعها، أو وفقا لمقدار إيراداتها، أم هناك مقاييس أخرى يتم اللجوء إليها<sup>4</sup>.

لا يعبر معيار رأس المال الذي تمتلكه الشركات متعددة الجنسيات على قياس الحجم الاقتصادي للشركة، لأنه في هذا النوع من الشركات، رأس المال لا يمثل الوضع الاقتصادي الحقيقي للشركة، إذ أنه

<sup>1</sup> - السيد عطية عبد الواحد، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، الجزء الأول، ص: 208.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف عبده الشحات، ممارسات الشركات، دولية النشاط في مجال التكنولوجيا وتطور الاقتصاديات المختلفة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة طنطا، 1990، ص ص: 20-36.

<sup>3</sup> - يحي عبد الرحمان رضا، الجوانب القانونية لمجموعة الشركات عبر الوطنية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص ص: 141-142.

<sup>4</sup> - إسماعيل صبري عبد الله، الكوكبة (الرأسمالية العالمية في مرحلة ما بعد الامبريالية)، مجلة مصر المعاصرة، القاهرة، عدد 447، السنة 18، 1997، ص: 17.

أحيانا لا يجسد في الواقع سوى جزءا من إجمالي التمويل المتاح لها والذي تعتمد عليه في استثماراتها وأنشطتها عموما، إذ هناك أصول رأسمالية كثيرة لا تحتسب في تقديرات رأس مال الشركة، ومنها رأس المال التكنولوجي كما أنه في بعض الأحيان يكون جزء كبير من رأس مال الشركة تكنولوجي، كذلك لا يمكن الاعتماد على مقياس حجم العمالة في تلك الشركات لقياس ضخامة حجمها الاقتصادي، على اعتبار أن معظم تلك الشركات تعتمد على كثافة تكنولوجية هائلة على حساب العمالة البشرية كالشركات المتخصصة في الصناعات الالكترونية مثلا، بعكس شركات أخرى كالتّي تعمل في مجال الخدمات إذ تعتمد على عمالة بشرية كثيفة نسبيا<sup>1</sup>.

لذلك يتم عادة اللجوء في قياس الحجم الاقتصادي للشركات متعددة الجنسيات إلى مقاييس أصدق دلالة في التأكيد كالا اعتماد مثلا على قيمة الأصول الأجنبية التي تمتلكها، باعتباره دليلا على انتشارها الجغرافي وهو المعيار الذي تعتمده تقارير الاستثمار العالمية الصادرة عن الأونكتاد، حيث صنفت تلك التقارير الصادرة في 2008<sup>2</sup> الشركة الصناعية (*Hutchison Whampoa Limited*) من الصين وهون كونغ كأكبر شركة من الدول النامية اعتمادا على حجم أصولها الأجنبية التي بلغت 70.762 مليار دولار في حين المرتبة الأولى عالميا من نصيب (*Wal-Mart Stores*) الأمريكية برقم أعمال قدر بـ 378,799 مليون دولار، ويتم الاعتماد على معيار رقم الأعمال كمقياس لتقدير الحجم الاقتصادي وهو معيار تتبعه مجلة فورتين (*Fortune*) الأمريكية في تصنيفها لأكبر خمسمائة شركة في العالم منذ الستينات من القرن الماضي إلى يومنا الحالي.

### الفرع الثاني: الطبيعة الدولية والانتشار الجغرافي

تمتاز الشركات متعددة الجنسيات بخاصية جوهرية ، تتمثل في انتشارها الجغرافي الواسع وذلك من خلال تجاوز نشاطها وبشكل منظم، الحدود الجغرافية للدولة «*Home country*» التي توجد فيها الشركة الأم إلى عدد من الدول المضيفة «*Host country*» فهذه الشركات تنظر للعالم وكأنه سوق واحدة، وربما يكون الدافع وراء هذا الانتشار المدروس والمتقن هو إمكانية الحصول على كل ميزة نسبية في أية دولة، دون منح أفضلية لدولة المقر القانوني (الدولة الأم) أثناء الانتشار، كما وأنها تتنقي مواردها على أساس الكفاءة والأداء بغض النظر عن جنسية مصدر أي منها<sup>3</sup>.

فالطبيعة الدولية للشركات متعددة الجنسيات تهيئ لها أفضل السبل للاستفادة من تباين الظروف والأنظمة فيما بين الدول، سواء من حيث الثروات والمواد الأولية أو من حيث القوى البشرية العاملة، أو حتى من حيث التشريعات والقوانين وبهذا تحقق أعظم الأرباح دون الالتفات لأية اعتبارات أخرى ، قد تبدو ضرورية بالنسبة للدول المضيفة فأحيانا قد يكون التفاوت في مستوى أجور العمالة دافعا للاستثمار

<sup>1</sup> - السيد عطية عبد الواحد، مرجع سابق، ص: 405.

<sup>2</sup> - UNCTAD, *World Investment Report*, Erasmus University, Database.

<sup>3</sup> - إسماعيل صبري عبد الله، مرجع سابق، ص: 54.

في دولة تتمتع بأجور عمالة منخفضة فالشركة الأم تلجأ إلى امتلاك أو إنشاء منشأة لها تعد مرحلة من مراحل إنتاجها وتخصص غالباً لتجميع المنتجات النهائية بهدف إعادة تصديرها فيما بعد إلى أسواق الدول الغنية ، أي العمل على الاستفادة من الانتشار عبر الدول النامية والعمل على جعلها قواعد تصديرية، حيث أن بعض الكتاب يربطون الانتشار الجغرافي لهذه الشركات بدرجة تعدد جنسياتها\*، فعلى سبيل المثال يلاحظ أن درجة تعدد الجنسيات الخاصة بالشركات الأمريكية لعام 2000 تتفاوت من قطاع لآخر، ففي قطاع البترول يتراوح مؤشر تعدد الجنسيات ما بين 23.4% و 72.7% ويلاحظ أن التفاوت في درجة تعدد الجنسيات يقل في قطاعي المنتجات الغذائية ليتراوح ما بين 34.4% و 51.7% وكذلك الأمر في قطاع الحواسيب الإلكترونية بين 50% و 57.2% وإن كان الأمر مختلفاً بعض الشيء بالنسبة للشركات الأوروبية واليابانية<sup>2</sup>.

والجدير بالذكر أن خاصية الانتشار الجغرافي التي تتمتع بها الشركات متعددة الجنسيات تعتبر نتيجة لخاصية أخرى ترتبط بها بشكل وثيق، ألا وهي تمتع هذه الشركات بقدر كبير من قابلية التحرك وإمكانية التكيف مع جميع المتغيرات الحاصلة في الظروف الاقتصادية والسياسية والقانونية بشكل يمكنها في النهاية من الاستفادة من تلك المتغيرات بما يحقق مصلحتها ومكاسبها، لكن من المؤكد أن تمتع الشركات متعددة الجنسيات بخاصية الانتشار الجغرافي لا يعني أنها تعمل في جو من التشتت وعدم المركزية، بل على العكس تماماً فتلك الشركات تتسم بمركزية شديدة في عملها ونشاطها، فهي تحقق التوازن بين الانتشار وبين السيطرة المركزية بشكل منسجم. حيث تستطيع الشركة الأم السيطرة على جميع شركاتها الوليدة، و ساعدها على هذا الانتشار التقدم التكنولوجي الهائل، ولاسيما في مجال المعلومات والاتصالات. وقد ساعدت على ذلك كله إبداعات الثورة العلمية والتكنولوجية في مجالي المعلومات والاتصالات، حيث أصبح ما يسمى الإنتاج عن بعد «*Téléportation*» حيث توجد الإدارة العليا وأقسام البحث والتطوير وإدارة التسويق في بلد معين، وتصدر أوامر بالإنتاج في بلاد أخرى.

### الفرع الثالث: الطبيعة الاحتكارية

إن البيئة المناسبة والخصبة لنشاط الشركات متعددة الجنسيات تكمن في الأسواق الاحتكارية وبصورة أكثر دقة في سوق احتكار القلة «*Oligopolistic Markets*»<sup>1</sup> ، حيث تتمكن الشركات في هذه الأسواق من السيطرة على إنتاج سلع وخدمات معينة، ولا تقبل في ذلك أية منافسة ذات قيمة من منتج آخر.

\*- يعني بدرجة تعدد الجنسيات أو مؤشر تعدد الجنسيات (الانتشار عبر الأوطان) متوسط نسب ثلاثة وهي: نسبة الأصول الأجنبية إلى الأصول الإجمالية والمبيعات الأجنبية إلى المبيعات الإجمالية والعمالة الأجنبية إلى العمالة الإجمالية.

<sup>2</sup>- جون دينينج، (العولمة والجغرافيا الجديدة للاستثمار الأجنبي المباشر)، كتاب مترجم بعنوان: الاقتصاد السياسي للعولمة، ترجمة أحمد محمود، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة ، العدد 575، القاهرة، الطبعة الأولى ، 2003، ص: 57 وما بعدها.

<sup>1</sup>- Vernon. R, **Op-Cit**, PP:28-29.

وهذه الطبيعة الاحتكارية تتجسد على وجه الخصوص في مجالات التمويل والإدارة والتقنية والتسويق ففي مجال التمويل نجد أن الشركات متعددة الجنسيات تمتلك موارد مالية هائلة تمكنها من توفير احتياجات مشاريعها، وذلك طبعاً بالإضافة إلى قدرتها على الاقتراض وبأفضل الشروط والأسعار ومن مختلف الأسواق المالية الدولية نظراً لما تتمتع به من احترام وثقة في مركزها المالي الجيد، ومن هنا فهي تستطيع تشكيل هيكل تمويلي متكامل وسليم لمشروعاتها. أما في مجال الإدارة<sup>1</sup> فلم يعد خافياً على أحد مدى كفاءة التنظيم الإداري الذي تمتلكه هذه الشركات سواء من حيث وجود قنوات اتصال سليمة تسمح بتدفق المعلومات والأوامر بسرعة وفاعلية لتحقيق سلامة القرار المتخذ وفي التوقيت المناسب، أو من حيث امتلاكها لعناصر إدارية على مستوى عالي من التأهيل والانضباط مما يكسبها قدراً من التفوق والعمل المستمر على جذبهم باستخدام كافة الإغراءات المادية والمعنوية بالإضافة إلى ما تتفقه من أموال طائلة على التدريب والتكوين، أما في المجال التكنولوجي فقد أكدت كل الإحصاءات على حجم المبالغ التي تنفقها هذه الشركات على البحث العلمي والتطوير التقني المستمر، والتي تتجاوز الموازنات العامة لدول بأكملها وربما يلاحظ وجود ارتباط وثيق بين التكنولوجيا وبين هذه الشركات فهي تستخدمها سواء في استثماراتها المباشرة كجزء من رأس مالها، أو تلجأ إلى بيعها في حالات معينة ولأغراض محددة، حيث كانت تتحكم بحوالي 57-80% من إجمالي أنشطة البحث والتطوير الكلية في العالم خلال التسعينات من القرن الماضي كما أن 28 شركة منها تحتكر ما يزيد عن 50% من إجمالي الأنشطة التكنولوجية والبحث العلمي في العالم.<sup>3</sup>

وقد قسم بعض الباحثين دول العالم (من حيث تعاملها مع التكنولوجيا) إلى ثلاث فئات<sup>4</sup>:

- الفئة الأولى: وهي الدول المبتكرة للتكنولوجيا وتشكل 15% من العالم.

- الفئة الثانية: وهي الدول المستخدمة للتكنولوجيا وتشكل 50% من العالم.

- الفئة الثالثة: وهي الدول المستبعدة من التكنولوجيا وتشكل 35% من العالم.

وتوصلت آخر الأبحاث لمجلة (*Economist*) إلى أن الو.م.أ تحتل قائمة الدول المتعاملة بالتجارة الإلكترونية والمستخدمه للتكنولوجيا بشكل أساسي، وفي مجال التسويق فإن الشركات متعددة الجنسيات تعتبر مثلاً يحتذى به في امتلاكها شبكات توزيع ضخمة وتجري دراسات حول الأسواق الدولية بشكل كبير إضافة إلى براعتها الفائقة في مجال الإعلان والترويج.

<sup>1</sup> - Brooke. R, Op-Cit, PP:09-10.

<sup>3</sup> - الأونكتاد (تقرير الاستثمار العالمي) سنة 2000.

<sup>4</sup> - جون سوليفان المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية في غرفة التجارة الأمريكية، (البقاء والازدهار في ظل الاقتصاد العالمي) بحث منشور في الانترنت: <http://www.cipe-egypt/cases/cases09.htm>, (اطلع عليه بتاريخ: 2008/08/22).

## الفرع الرابع: التنوع الكبير في الأنشطة والمنتجات

إن كثرة وتنوع طبيعة العمليات الإنتاجية التي تقوم بها تلك الشركات وإن كان يتضمن قدرا من التعقيد، فإنه في ذات الوقت ميزة مهمة لها، وذلك لأنه يزيد من احتمالات الربح ويخفض احتمالات الخسارة استنادا إلى اعتبار اقتصادي مهم وهو تعويض الخسارة المحتملة في نشاط معين بأرباح تتحقق من أنشطة أخرى وفي اقتصاديات أخرى، وهذا دافع مهم وراء تنوعها للأسواق وتعدد أساليب الإنتاج التي تستخدمها<sup>1</sup>.

وفي دراسة قامت بها جامعة هارفارد الأمريكية على 187 شركة متعددة الجنسيات يوجد مركزها الرئيسي في الو.م.أ تبين أن كلا من هذه الشركات تنتج عددا من المنتجات يصل في المتوسط إلى 22 منتجا مختلفا، وأن إنتاج شركة (جنرال موتورز) مثلا يمتد ليشمل صناعة قاطرات السكك الحديدية والثلاجات والسيارات بماركات مختلفة<sup>2</sup>.

وقد قامت هذه الشركات بإحلال وفورات مجال النشاط «*Economies of Scope*» محل وفورات الحجم «*Economies of Scale*» وهذا التنوع في أنشطة الشركات محل البحث يتخذ واحدا أو أكثر من نماذج ثلاثة هي<sup>3</sup>:

### ➤ التنوع الأفقي:

ويحصل عندما تقوم الشركة بإنتاج ذات منتجاتها الرئيسية بشكل كامل في أي شركة من شركاتها الوليدة، إضافة إلى الشركة الأم.

### ➤ التنوع الرأسي:

ويتم عندما تجزئ الشركة عملية إنتاج منتج واحد إلى مراحل إنتاجية عديدة، توزع على الشركات الوليدة في دول عديدة لذا فإن سلعة واحدة قد تنتج في ست أو سبع دول، حيث أن شركة جنرال موتورز الوليدة لتجميع السيارات في جنوب إفريقيا، يتوقف نشاطها الإنتاجي على أجزاء السيارات المختلفة المصنعة في شركات وليدة تابعة لها والموجودة في ألمانيا وإنجلترا وكندا والو.م.أ<sup>4</sup>.

### ➤ التنوع الشامل:

وهو الغالب في معظم الشركات متعددة الجنسيات، ويحصل عندما تقوم الشركة بالعمل في أنشطة متعددة وإنتاج سلع وخدمات متعددة ومثال ذلك أن شركة (ITT) الشهيرة بالتلفون والتلغراف تزاوّل إلى جانب هذا النشاط إنتاج سلع أخرى كالحاسبات الإلكترونية ومستحضرات التجميل والمواد الصيدلانية إلى جانب الأعمال الفندقية (فهي صاحبة سلسلة فنادق شيراتون في العالم)، كما أن شركة تايم وارنر

<sup>1</sup> - خالد سعد زغلول، العولمة والتحديات الاقتصادية وموقف الدول النامية، مجلة الحقوق، الكويت، العدد 01، السنة 26، مارس 2002، ص: 35.

<sup>2</sup> - عبد الواحد الفار، الاستثمارات الأجنبية، دار المعارف، القاهرة، 1998، ص ص: 17-18.

<sup>3</sup> - جون هدسون، مارك هرنر، العلاقات الاقتصادية الدولية، ترجمة عبد الله منصور، دار المريخ، الرياض، الطبعة العربية، 2002، ص: 708.

<sup>4</sup> - حسام عيسى، الشركات متعددة القوميات، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، دون ذكر سنة النشر، ص: 46.

الأمريكية تمتلك شركات عديدة للنشر والإعلام والملاهي فملكيتها تمتد من استوديوهات هوليوود الأمريكية المشهورة عالميا إلى شبكة (CNN) الإخبارية<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس: التمرکز في الدول الرأسمالية المتقدمة

يلاحظ بوضوح أن الشركات متعددة الجنسيات هي ظاهرة اقتصادية مرتبطة غالبا بالدول الرأسمالية المتقدمة، لأن تلك الدول - وبحسب الإحصاءات - تعتبر أهم وأكبر الدول المصدرة للاستثمار والمستوردة له في نفس الوقت وتعتبر الو.م.أ هي البلد الأم لغالبية الشركات متعددة الجنسيات في العالم، وقد دخلت الشركات الأوروبية ساحة المنافسة على أيدي بعض الشركات الشهيرة كشركة (BMW) الألمانية وشركة (Philips) الهولندية، وذلك في منتصف القرن العشرين. وحسب بعض التصنيفات حافظت الدول المتقدمة على الحصة الأكبر من الشركات متعددة الجنسيات، على سبيل المثال: Hilton (الولايات المتحدة)، Bombardier (كندا)، Schlumberger (فرنسا)، Virgin (المملكة المتحدة)، Santander (إسبانيا)، Fiat (إيطاليا)، Nestlé (سويسرا)، Ikea (السويد)، Arcelor-Mittal ( لكسنبورغ) Siemens (ألمانيا)، Red-Bull (النمسا)، Honda (اليابان). ومع مطلع القرن الحادي والعشرين، استطاعت بعض الشركات متعددة الجنسيات من الدول الناشئة الفوز بمقاعد في التصنيف العالمي، حيث دخلت 47 شركة في تصنيف مجلة فورتين (Fortune) الأمريكية لـ500 شركة عبر العالم في 2006 ، مقابل 19 في 1990. أهمها Hutchison Whampoa (هونج كونج)، Petronas (ماليزيا) ، Singtel (سنغافورة)، Samsung (كوريا الجنوبية)<sup>2</sup>.

وفي ضوء ما تقدم نلاحظ أن النصيب الأعظم من الشركات يتواجد في الدول المتقدمة، أما الدول النامية فقد عرف عنها ولفترة طويلة أنها تستقبل الاستثمارات الأجنبية فقط.

إلا أنه ونتيجة لانتشار ظاهرة التدويل على الصعيد العالمي فقد أدى ذلك إلى تدويل شركات ضخمة عن طريق اندماج إحدى الشركات في تلك الدول مع نظيرة لها في إحدى الدول المتقدمة أو بواسطة استثمار مشترك «Joint-Venture» ما بين مستثمر محلي وآخر أجنبي، وقد شهد عقد التسعينات ازدهار غير مسبوق للشركات الآسيوية وتحديدا من دول شرق وجنوب آسيا من أشهرها (دايو و LG الكورية، ناسيونال برهاد الماليزية، إضافة إلى بعض الشركات العملاقة في أمريكا اللاتينية (البرازيل، الأرجنتين، المكسيك، الشيلي...)<sup>3</sup>.

أما بالنسبة للدول العربية فمعظمها تحاول جذب الاستثمارات الأجنبية وخصوصا تلك القادمة من الشركات متعددة الجنسيات الكبرى في العالم ومن أكثر الدول جذبا للاستثمارات هي السعودية ، مصر المغرب، حيث لم تستطع أي من الشركات العربية أن تكون مصنفة ضمن قائمة أكبر خمسين شركة

<sup>1</sup> - خالد سعد زغلول حلمي، مرجع سابق، ص: 34.

<sup>2</sup> - Investissement: L'offensive Des Multinationales Du Sud, Le Figaro, Paris, 16 Octobre, 2006.

<sup>3</sup> - الأونكتاد، تقرير الاستثمار العالمي، 2007، ص: 04، الجدول رقم: 02.

عالمية في الأسواق النامية لعام 2000<sup>1</sup> بحسب تصنيف هيئة التمويل الدولية *IFC*، حيث احتكرت شركات جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا اللاتينية الجانب الأكبر من هذه القائمة، فقد تصدرت تايوان القائمة من خلال تسع شركات بلغت قيمتها السوقية 78 بليون دولار بنسبة تقترب من 20.50% من القيمة السوقية لأكبر خمسين شركة والتي وصل مجموع قيمتها السوقية 380 بليون دولار واحتلت جنوب إفريقيا المركز الثاني بست شركات بلغت قيمتها السوقية 38 بليون دولار بنسبة 10%، من مجموع القيمة السوقية للشركات المصنفة واشتركت كل من كوريا والبرازيل في المركز الثالث بنسب 14%، 09% على التوالي، أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب الصين والهند والمكسيك بأربع شركات لكل منهم وجاءت تركيا وروسيا في المركز الخامس بثلاث شركات لكل منها وفي المركز السادس حلت بولندا وماليزيا بشركة واحدة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: دور الشركات متعددة الجنسيات في تشكيل العولمة الاقتصادية

لقد ارتبط مفهوم العولمة الاقتصادية باتساع دور الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد الدولي المعاصر والتي تعتبر القوة الدافعة باتجاه العولمة وأضحت قادرة على افتعال أزمات اقتصادية ومالية ونقدية، بل وسياسية أيضا، في ضوء ما تتمتع به من قدرة هائلة على تحريك الأصول المالية والعينية عبر الحدود القومية لمختلف دول العالم، وهكذا تبدو الشركات متعددة الجنسيات كما لو كانت تجسيدا لما بات يعرف في الأدب الاقتصادي المعاصر بالرأسمالية النفائثة أو المنفلتة «*Turbo Capitalism*» التي تستعصي على الضبط أو التحكم الرسمي.

ولقد تجلّى دور هذه الشركات في بلورة ظاهرة العولمة الاقتصادية والمالية من خلال<sup>3</sup>:

### الفرع الأول: عولمة الاستثمار

لقد ارتبط مدلول هذا النوع من الشركات أساسا، بالأنشطة المتعلقة بملكية أصول أجنبية ثابتة في الخارج، وتحديد بالاستثمار الأجنبي المباشر الذي يتميز عن نمط آخر لتصدير رأس المال، يتجلى في الاستثمار غير المباشر في محفظة الأوراق المالية «*Portfolio Investment*» والذي لا يتضمن الحق في إدارة هذه الأصول التي يمولها ولا ينطوي على عنصري المغامرة والمخاطرة، فالشركات متعددة الجنسيات هي مظهر من مظاهر الاستثمار الدولي بنوعيه المباشر وغير المباشر<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بعنوان: (التجارة والاستثمار والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، التفاعل مع العالم)، البنك الدولي، النسخة العربية، دار الساقي، بيروت 2004، ص: 362.

\* - (IFC : International Financial Configuration)

<sup>2</sup> - أحمد السيد، تجربة الدانمارك في جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة الاستثمار، الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، السنة الأولى، العدد السادس يناير - فبراير، 2001، ص: 34.

<sup>3</sup> - محمد السيد سعيد، الشركات متعددة الجنسية وأثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2007، ص: 103-139.

<sup>4</sup> - مالكوم جيلز وآخرون، اقتصاديات التنمية، ترجمة، طه عبد الله منصور وآخرون، دار المريخ، الرياض، 2005، ص: 607-610.

لكن الاستثمار الأجنبي المباشر المرتبط بالوجود المادي المستقل طويل المدى في الدول المضيفة، لا يمثل في الواقع غير مؤشر واحد على تعاظم دور هذه الشركات في الاقتصاد العالمي، ذلك لأن الأنشطة الأخرى غير المرتبطة بالملكية، قد تعددت وتنوعت في عصرنا الحالي وتزايدت أهميتها الإستراتيجية بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، كالأنشطة المرتبطة بالبحث والتطوير (*R&D*) والتجارة العالمية في التراخيص وبراءات الاختراع، ومن ثم فإن المؤشرات الاقتصادية المرتبطة بتدفقات الاستثمار عبر الحدود، قليلة الأهمية للدلالة على الحضور الكبير للشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي ذلك أن حوالي 50% تقريبا من التدفقات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر تولدت عن عمليات الاندماج والاستيلاء عبر الحدود قيما بين هذه الشركات والتي لا تنطوي في الواقع على أي استثمار إنتاجي إضافي جديد، بل مجرد نقل للملكية فقط<sup>1</sup>.

كما لا يمكن إغفال أن الشطر الأكبر من استثمارات الشركات متعددة الجنسيات عبر الحدود قد تمخض أصلا عن عمليات تحويل الديون وبرامج الخصخصة الواسعة والتي تمت من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

- الشراء المباشر لمشروعات القطاع العام المحلية بالكامل أو في حدود نسبة معينة.
- مبادلة الديون الخارجية بأصول القطاع العام «*Debt for Equity swaps*» من خلال شراء الديون الحكومية من السوق الثانوية بأسعار خصم مغرية من قيمتها الاسمية، ثم تحويلها إلى قيمة حالية بالعملة المحلية وفقا لسعر الخصم السائد، في ظل أسعار الصرف الجارية بغية شراء أصول القطاع العام المعروضة للبيع.
- الاستثمار غير المباشر بواسطة محفظة الأوراق المالية عبر صناديق الاستثمار العالمية، التي تقوم بتعبئة الفوائض المالية بغية استثمارها في شراء الأوراق المالية للشركات متعددة الجنسيات في البورصات المحلية والدولية.

### الفرع الثاني: عولمة التمويل

يتجلى ذلك من خلال تعبئة الموارد المالية في مختلف أنحاء العالم بواسطة الأوراق المالية التي تطرحها هذه الشركات في البورصات العالمية بغية تمويل استثمارها عبر الحدود لا سيما في ضوء ارتفاع تكاليف التمويل المصرفي المحلية في دولها الأم<sup>3</sup>، ولا شك أن عولمة التمويل بواسطة هذه الشركات قد عززت من عمليات التكامل المالي بين أسواق رأس المال الدولية، من خلال تقارب أسعار الفائدة على القروض الدولية وكذلك العوائد على الاستثمار في محفظة الأوراق المالية، كما ساهمت أيضا في توحيد الأسواق المالية الدولية من خلال إدماج المدخرات المحلية في مختلف دول العالم في إطار عملية الإنتاج

<sup>1</sup> - محمد السيد السعيد، الشركات عابرة القوميات، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد 107، نوفمبر، 2006، ص: 12.

<sup>2</sup> - رمزي زكي، العولمة المالية (الاقتصاد السياسي لرأس المال المالي الدولي)، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1999، ص: 106-108.

<sup>3</sup> - جيرد هاوسلر، عولمة التمويل، مجلة التمويل والتنمية، منشورات صندوق النقد الدولي، عدد مارس، 2002، ص: 10-12.

الموسع للفوائض المالية، بواسطة استثماراتها الخارجية الذي انعكس في دورة عالمية مكثفة لرأس المال المالي عبر هياكل هذه الشركات، وساهمت في بلورة ظاهرة العولمة المالية.

ويمثل التمويل المحلي بالعملة الوطنية في الدول المضيفة أولوية مطلقة في الإستراتيجية المالية للشركات متعددة الجنسيات وذلك بغية تفادي المخاطر الناجمة عن التضخم وتقلبات سعر الصرف والفائدة في السوق المالية المحلية، وتعتبر القروض المحلية الأكثر جاذبية من بين وسائل التمويل المحلية الأخرى، ذلك لأن فوائدها تمثل تكلفة يتم خصمها من أصل الإيراد الخاضع للضريبة، فتزيد أرباحها<sup>1</sup>، وتتجلى خطورة هذا النوع من التمويل في التلاعب المالي الذي قد تحصل بمقتضاه هذه الشركات على القروض بفائدة منخفضة وبشروط ميسرة للغاية من السوق المالية للدول المضيفة في إطار إستراتيجيتها لحفز وجذب الاستثمارات الأجنبية إليها ثم إعادة استثمارها في عمليات الإقراض والاقتراض الدولية عبر الحدود في أسواق المال العالمية، بفائدة مرتفعة بغية جني الأرباح الطائلة.

### الفرع الثالث: عولمة الإنتاج

لقد تمخضت عولمة الاستثمار، عن ظاهرة فريدة من نوعها من نشاط الشركات متعددة الجنسيات تمثلت في ظاهرة شبكة العنكبوت التي تجلت من خلال شبكة من الاستثمارات المتبادلة والمتقاطعة في إطار صناعة معينة بذاتها، وفي ظل إستراتيجية عالمية من عمليات الاندماج والتكامل الرأسي والأفقي فيما بينها، أسفرت عن عولمة الإنتاج الصناعي في الاقتصاد العالمي، وتتجلى عولمة الإنتاج من خلال تجزئة مراحل الإنتاج إلى سلسلة من الحلقات المتكاملة بما يتفق والمزايا النسبية التي تتمتع بها الدول المضيفة بغية الوصول بالمشروعات الإنتاجية إلى الحجم الأمثل في ضوء اعتبارات الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية وذلك في إطار من الاعتماد المتبادل الكثيف وشديد التعقيد بين مختلف القطاعات الإنتاجية والذي يعكس تفاعلا ديناميكيا بين مختلف وحداتها، حيث يتم تصنيع مكونات المنتجات النهائية في أكثر من دولة ثم يعاد تجميعها في دولة أخرى، حيث أسواق التصريف والاستهلاك.<sup>2</sup>

وهكذا أخرجت الشركات متعددة الجنسيات الإنتاج الحديث نهائيا من دائرة الحدود القومية للدولة الواحدة لدرجة بات متعذرا معها تحديد جنسية بعض المنتجات الحديثة أو قياسها بطريقة ذات دلالة ما. وبالتالي فقد الإنتاج الحديث جنسيته أو هويته القومية، حيث استبدلت كثير من الشركات عبارة صنع من قبل أو بترخيص من قبل «*Made by or Under*»، «*License Form*»، بعبارة صنع في «*Made in*» على منتجاتها<sup>3</sup>، ولم يعد لشهادات المنشأ التقليدية من قيمة تذكر في تحديد مصدر

<sup>1</sup> - حسين عمر، الاستثمار والعولمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2000، ص ص: 12-15.

<sup>2</sup> - جاك آذا، مرجع سابق، ص ص: 98-114.

<sup>3</sup> - جلال أمين، الاقتصاد والسياسة والمجتمع في عصر الانفتاح، مكتبة مدبولي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2004، ص: 78.

المنتجات في البيانات الجمركية<sup>1</sup>، وقد شرعت الشركات متعددة الجنسيات، لا سيما العملاقة منها بإعادة الهيكلة «Restructuring» من خلال تقليص حجم الكادر البشري فيها «Downsizing» (التتخيف) والتخلي عن المجتمعات الصناعية الضخمة ونشر صناعة المكونات في شركات تابعة أو بطريق التعاقد من الباطن «Subcontracting» تمخض عنه تركيز شديد في الملكية والسيطرة في مقابل تخصيص ضيق للغاية في وحدات الإنتاج الصناعية<sup>2</sup>، ولاشك أن عولمة الإنتاج بواسطة الشركات المتعددة الجنسيات قد تمخض عنه فوضى إنتاج في الاقتصاد العالمي فهذه الشركات لا تعبأ بحاجات السوق المحلية في الدول المضيفة سواء من جهة العرض أم من جهة الطلب الأمر الذي فاقم من مشكلات الاقتصاد الكلي في الدول المضيفة لاستثماراتها.

### الفرع الرابع: عولمة التكنولوجيا

عولمة التكنولوجيا عن طريق الشركات المتعددة الجنسيات لا تقتصر على مجرد نقل الآلات والمعدات أو في المنتجات التي تتجر بها وحسب، بل في نقل نمط معين من أساليب استخدام عناصر الإنتاج وفي نمط معين من التبادل والتسويق والاستهلاك أيضا. والغاية الأساسية من عولمة التكنولوجيا في الاقتصاد العالمي بواسطة هذه الشركات، لا تتمثل في عوائد بيع التكنولوجيا بل في كسب مجالات جديدة في الأسواق، التي ليس من المجدي إقامة فروع إنتاجية فيها أو التصدير المباشر إليها، لسبب أو لآخر، فثمة تكلفة لعدم نقل التكنولوجيا، تتمثل في خسارة سوق محتملة، ليس للمعرفة التكنولوجية المجردة فحسب ولكن للمنتجات المراد تسويقها فيها أيضا وكما هو معلوم فإن الأنشطة الرئيسية في البحث والتطوير قد تركزت أساسا في دول الشمال المتقدمة، التي تموضعت فيها الصناعات التكنولوجية الراقية، في إطار إستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات لإعادة نشر الصناعة التقليدية جنوبا والتي أصبحت معها دول الجنوب النامية مجرد جيوب ثانوية للتجميع الصناعي الهامشي في الاقتصاد الدولي المتعولم<sup>3</sup>، وعليه فإن عولمة التكنولوجيا بقدر ما هي وسيلة لنقل التكنولوجيا في ظاهرها فهي أداة للسيطرة والاحتكار في باطنها<sup>4</sup>.

### الفرع الخامس: عولمة التجارة

ارتبطت عولمة التجارة بتحرير التبادل التجاري عبر الحدود من القيود المؤسسية المرتبطة الدول القومية، من خلال إنشاء قنوات جديدة للتجارة الدولية، تمثلت في التجارة الداخلية المغلقة، عبر شبكات عالمية من المشروعات الفرعية والتابعة، المعزولة كلية عن التأثير بما تتطوي عليه السياسات الحكومية

<sup>1</sup> - تقرير لجنة إدارة شؤون المجتمع العالمي، جيران في عالم واحد، ترجمة مجموعة من الخبراء، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد 201، سبتمبر/ أيلول، 1995، ص: 156.

<sup>2</sup> - إسماعيل صبري عبد الله، مرجع سابق، ص: 366.

<sup>3</sup> - وجيه شدي، الفوائد الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، معهد الدراسات والبحوث العربية، القاهرة، 2005، ص: 454.

<sup>4</sup> - حسام محمد عيسى، نقل التكنولوجيا، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1998، ص: 382.

من قيود اقتصادية ومالية ونقدية فالاستثمار عبر الحدود، الذي تجلى في نشاط هذه الشركات، لا ينسجم البتة وتقيد التجارة عبر الحدود، لأنه لا يعتبر بديلا ملائما عن التصدير إلى الدول المضيفة في ظل عولمة الإنتاج، حيث أن الدول الأم تستورد اليوم من مشروعاتها المتوطنة في الخارج أضعاف ما تصدره أصولها المتوطنة في الداخل، كما أن التجارة الدولية لم تعد مختصرة على تبادل سلع نهائية أو تبادل مواد أولية بسلع مصنعة، بل اتخذت شكل تبادل منتجات مصنعة بما يماثلها، وبات مألوفا أن تظهر السلعة الواحدة في قائمة الصادرات والواردات لدولة ما في الوقت نفسه وانعكس ذلك على تغيير هيكل التجارة الدولية من تصدير السلع إلى تصدير رؤوس الأموال ثم إلى تصدير المشروعات الإنتاجية ذاتها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - فؤاد مرسي، مرجع سابق، ص: 116.

### المبحث الثالث: دور الاستثمار الأجنبي في تجسيد العولمة الاقتصادية

في ظل التحولات الاقتصادية العالمية وهيمنة الشركات المتعددة الجنسيات والتكتلات الاقتصادية، ووجود بيانات اقتصادية عالمية تتحرك نحو مزيد من الاندماج العالمي، أصبح موضوع الاستثمار الأجنبي مثيرا للجدل، نظرا لاختلاف الرؤية وتباين المواقف حول الأسباب التي تقدم تفسيراً لدواعي انتقال رأس المال ودوافعه ومحدداته، والكلف والآثار السلبية المترتبة على اقتصاديات الدول المضيفة.

لعل ما تميز به الاقتصاد العالمي خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبالخصوص مع مطلع الثمانينات، هو تأزم الأوضاع الاقتصادية في كثير من الدول النامية، حيث عرفت اقتصادياتها صعوبات متعددة وبالخصوص تلك المتعلقة بمصادر التمويل الخارجية سواء ( قروض رسمية ثنائية ومتعددة الأطراف، قروض خاصة خارجية، مساعدات أجنبية). نجم عن ذلك تخفيض في مقدرتها التسديدية، وحال دون تحقيق أهدافها التنموية، ويمكن إرجاع هذا الفشل إلى ثلاثة أسباب أولها: طبيعة القروض الخارجية ذاتها، والثاني: وهو كيفية استخدام هذه القروض من قبل الدول المقترضة، أما السبب الثالث: فهو الأعباء القاسية المترتبة عليها<sup>1</sup>.

ومن هذا المنطلق حاولت الدول النامية أن تبحث عن البديل الأصح بين مصادر تمويل التنمية الأخرى، ويعد الاستثمار الأجنبي أهمها على الإطلاق وعلى النحو المبين في الفقرة 36 من "شراكة من أجل النمو والتنمية" التي اعتمدها مؤتمر الأونكتاد التاسع في عام 1996، بأن الاستثمار الأجنبي المباشر يمكن أن يؤدي دوراً أساسياً في عملية النمو الاقتصادي والتنمية<sup>2</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم الاستثمار الأجنبي

لقد اختلف الباحثون حول معنى الاستثمار، تبعاً للجوانب التي انطلقوا منها في تحليلهم للظواهر المتعلقة به حيث تم تعريفه من وجهة نظر اقتصادية: بأنه "كل زيادة في أصول المجتمع من سلع رأسمالية حقيقية، من تجهيزات ومنشآت أو موجودات"<sup>3</sup>، ويعرف أيضاً بأنه "تحويل المدخرات النقدية إلى أصول رأسمالية أي تحويلها إلى آلات ومبان"<sup>4</sup>، وعرف كذلك بـ"اقتناء أو شراء أصل من أجل الحصول على امتيازات مستمرة"<sup>5</sup>.

ومن جملة التعاريف السابقة نجد أن: الاستثمار هو نشاط واعي يهدف إلى تحقيق عوائد آنية أو مستقبلية باستخدام أصول مادية أو غير مادية، سواء عن طريق شرائها وبيعها، أو عن طريق استخدامها الاستخدام الأمثل، بهدف إنشاء طاقة إنتاجية جديدة أو المحافظة على الطاقة الحالية.

<sup>1</sup> - عادل المهدي، عولمة النظام الاقتصادي العالمي ومنظمة التجارة العالمية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، طبعة الثانية، 2004، ص: 47.

<sup>2</sup> - الأونكتاد (الاستثمار الأجنبي المباشر والتنمية)، سلسلة منشورات الأونكتاد حول القضايا التي تناولتها الاتفاقات الاستثمارية

(UNCTAD/ITE/IIT/10,VOT.I) نيويورك وجنيف، 1999، ص: 03.

<sup>3</sup> - السيد عبد المولى، أصول الاقتصاد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص: 225.

<sup>4</sup> - Samuelson.J.P, **Economics**, McGraw-Hill, International edition, thirteenth édition, Singapore,1989, P:136.

<sup>5</sup> - P.Vizzavona, **Gestion financière**, Berti édition, Algérie, 1993, P:413.

## الفرع الأول: تعريف الاستثمار الأجنبي (Foreign Direct Investment)

يمكن تعريف الاستثمار الأجنبي بأنه:

■ استخدام أصول مالية مهما كانت طبيعتها أو نوعها، من شخص طبيعي أو معنوي في نشاط اقتصادي خارج حدود دولته، وسواء خوله هذا الاستغلال السلطة الفعلية في توجيه النشاط الاقتصادي أو لا، بهدف تحقيق عائد مجز<sup>1</sup>.

■ وحسب صندوق النقد الدولي وذلك في الطبعة الخامسة من دليل ميزان المدفوعات فإن الاستثمار الأجنبي المباشر هو " ذلك النوع من الاستثمار الدولي الذي يكون الغرض من وراءه هو الحصول على مصلحة دائمة في مؤسسة تمارس أنشطتها في إقليم بلد آخر ويكون هدف المستثمر في هذا الإطار هو الحصول على سلطة قرار فعلية في تسيير المؤسسة"<sup>2</sup>.

■ أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فتري أن "الاستثمار الأجنبي المباشر يتم بقصد إقامة علاقات اقتصادية دائمة مع المؤسسة، لاسيما تلك الاستثمارات التي تعطي إمكانية ممارسة التأثير على تسيير المؤسسة"<sup>3</sup>.

■ وقد عرف أيضا أنه "الاستثمار في موجودات دولة أخرى، ويتم ذلك من خلال تأسيس الشركات أو مشاركات أو اندماجات في شركة وطنية... الخ، أي أنها بعبارة مختصرة موجودات للشركة الأم في دول مضيفة"<sup>4</sup>.

■ كما يعبر الاستثمار الأجنبي المباشر عن "السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملك أصول ثابتة ومتغيرة، بغرض التوظيف الاقتصادي في المشروعات المختلفة، أي تأسيس أو دخول شركاء في شركات لتحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية المختلفة"<sup>5</sup>.

■ كما تم تعريفه أيضا بأنه: "عبارة عن تدفق رؤوس الأموال الأجنبية إلى داخل البلاد، بغرض الاستثمار طويل الأجل في الأصول والإنشاءات والمعدات وغيرها، سواء كان ذلك بالاشتراك بنسبة معينة مع المستثمرين الوطنيين، أو بنسبة 100% ملكية أجنبية لهذه الأصول أو المشروعات"<sup>6</sup>.

من التعاريف السابقة يتضح أن للاستثمار الأجنبي عدة مميزات:

- القيام بنشاط إقتصادي من طرف المستثمر الأجنبي في البلد المضيف،
- الملكية الكلية أو الجزئية لوسائل الإنتاج، أو الموارد الاقتصادية.

<sup>1</sup> - على ملحم، دور المعاهدات الدولية في حماية الاستثمارات الأجنبية في الدول النامية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1998، ص: 66.

<sup>2</sup> - D.Terson, J.Bricout, *L'investissement International*, Armond colin, Masson, Paris, 1996, P:05.

<sup>3</sup> - P.Jaquemot, *La firme multinationale: une introduction*, economica, Paris, 1990, P: 11.

<sup>4</sup> - ناجي بن حسين، انعكاسات العولمة على الاستثمارات الأجنبية المباشرة، حالة البلدان العربية، الملتقى الدولي الأول حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، المركز الجامعي سكيكدة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 13-14 ماي، 2001، ص: 293.

<sup>5</sup> - حامد عبد المجيد دراز، السياسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 211.

<sup>6</sup> - عادل المهدي، مرجع سابق، ص: 402.

- الأموال مستثمرة بشكل مباشر (عن طريق الأفراد أو الشركات)، أو بشكل غير مباشر (عن طريق الاكتتاب في أسهم أو سندات تلك المشروعات).

ويمكن من خلال هذه الخصائص إعطاء تعريف للاستثمار الأجنبي كما يلي: "هو استثمار ناشئ عبر الحدود، نتيجة انتقال رأس المال الاستثماري و الموارد الاقتصادية بين الدول المختلفة، أي قيام أشخاص أو شركات بنشاط اقتصادي خارج بلادهم الأصلية من خلال إنشاء فروع أو شركات، قد تكون مختلطة أو مملوكة من طرفهم، ويكون لهم الحق في اتخاذ القرار وتسيير المشروع بغية تحقيق منافع و الحصول على أرباح.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك تقارب بين مفهومي الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر من جهة وهناك خلط بين الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسيات من جهة أخرى.

### الفرع الثاني: تمييز الاستثمار الأجنبي المباشر عن الاستثمار الأجنبي غير المباشر

من الضروري التمييز بين الاستثمار الأجنبي المباشر و الاستثمار في محافظ الأوراق المالية (الاستثمار الأجنبي غير المباشر «Portfolio Investment»)، والذي يعرف بأنه: "الاستثمار الحاصل فقط في أصول مالية كالسندات والأسهم المالية، فيما يخص السندات والتي تعتبر مستندات مديونية، فإن المستثمر يقرض رأس المال للحصول على دفعات ثابتة أو عوائد في فترات منتظمة لحين تحصيله قيمة السند في تاريخ استحقاقه (تاريخ محدد) ومعظم الاستثمارات الأجنبية قبل الحرب العالمية الثانية كانت من هذا النوع ومعظمها كان يتدفق من بريطانيا إلى مناطق مستعمرة حديثا، لأجل مد سكك حديدية وفتح أراض جديدة والحصول على مصادر للمواد الخام، أما بالنسبة للأسهم فهي مستندات ملكية، فالمستثمر يحصل على مشاركة مالية صافية في الشركة التي يستثمر فيها، والاستثمار في المحافظ المالية عموما يأخذ حيزا مهما من خلال المؤسسات المالية كالمصارف وصناديق التمويل)<sup>1</sup>.

أما فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر فلا بد من توافر عنصرين هما<sup>2</sup>:

- الملكية (Ownership): و يمكن أن تكون ملكية المستثمر الأجنبي لجزء أو كل الاستثمارات.
- الإدارة (Management): و يمكن أن يمتلك المستثمر الأجنبي السيطرة الكاملة على الإدارة و التنظيم أو المشاركة في إدارة المشروع، مع مستثمر محلي في حالة الاستثمار المشترك، كما يستطيع المستثمر الأجنبي تحويل رأس المال والتكنولوجيا الحديثة والخبرات الفنية والإدارية والتسويقية إلى الدول المضيفة، مما يؤدي إلى استقرار تلك الاستثمارات لفترة طويلة.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>2</sup> - جميل هيل عجمي، الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن - حجمه و محدثاته - مجلة اريد للبحوث و الدراسات، العدد (01)، جامعة اريد الأهلية، الأردن، 2002، ص: 05.

ونلاحظ مما سبق أنه على الرغم من التشابه بين الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار في محافظ الأوراق المالية، في أنهما يولدان نقلا دوليا لرؤوس الأموال إلا أن هناك أوجه اختلاف واضحة بينهما تبرز فيما يلي:

- ❖ أن الأول يمنح المستثمرين المساهمين في الشركة إمكانية السيطرة والتحكم في إدارة الشركة، بينما الثاني فهو يمنح للمستثمرين فقط إمكانية الحصول على أرباح أو عوائد ناجمة عن نشاط الشركة، دون أن يكون لهم الحق في إدارتها<sup>1</sup>.
- ❖ عادة ما يتصف الأول بأنه استثمار طويل الأجل بينما يعتبر الثاني استثمارا قصير الأجل.
- ❖ من السمات المهمة للأول تميزه بالاستقرار، لكونه كما ذكرنا سابقا، يمثل تدفقات مالية طويلة الأجل، بعكس الثاني الذي يعتمد على تدفقات مالية قصيرة الأجل تتميز بعدم الاستقرار، ويدخل فيها عنصر المضاربة لدرجة أنها تتحول لما يسمى بالأموال الساخنة التي تؤثر على الاستقرار الاقتصادي للدول.

هناك اختلاف جدير بالملاحظة بين نوعي الاستثمار الأجنبي وقد يكون محل جدل بين الباحثين وهو أن الاستثمار في المحافظ المالية يحقق نقلا دوليا فعليا لرأس المال وبكميات كبيرة، في حين ثبت أن النقل الذي يحققه الاستثمار الأجنبي المباشر لرأس المال عبر الدول ليس بهذه الضخامة التي يوحي بها، إذ أن الشركات المستثمرة عادة ما تلجأ لسد حاجاتها المالية الاستثمارية في الدول المضيفة إلى الأسواق المالية لتلك الدول.

لكن في دراستنا سنهتم بالاستثمار الأجنبي المباشر لكونه يمثل النشاط الرئيسي للشركات دولية النشاط، إضافة إلى اختلاف الآراء حول أهمية دوره في تحقيق التنمية الاقتصادية للدول النامية.

### الفرع الثالث: التمييز بين الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسيات

يتفق كلاهما من حيث أنهما يقومان بتدويل الإنتاج، الذي يعتبر نقلا جزئيا أو كليا للطاقات الإنتاجية إلى بلدان عديدة مع التحكم في نفس رأس المال، أما الاختلاف بينهما يمكن تلخيصه فيما يلي:

- ❖ ليس كل استثمار وافد من الخارج صادر بالضرورة من الشركات متعددة الجنسيات إذ أن هذه الأخيرة ليست القناة الوحيدة لتحقيق الاستثمار الأجنبي، حيث يمكن أن تستثمر دولة في دولة أخرى عن طريق الشركات المشتركة بينهما.
- ❖ قد تدخل الشركات متعددة الجنسيات في دولة دون استثمار، فقد يكفي المساهمة بالاسم التجاري وأن تحصل على أسهم في مقابل المعرفة الفنية والإدارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جون هدسون، مارك هرنر ، مرجع سابق، ص:399.

<sup>2</sup> - محمد مسعد، ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999، ص: 59.

❖ ولقد أكدت الاستنتاجات التي توصل إليها المؤتمر الذي ضم اقتصاديين وممثلين لكبار رجال الأعمال من الـ.م.أ وكندا وأوروبا واليابان والتي دعت إلى انعقاده منظمة الاتحاد الأطلسي للولايات المتحدة في مارس 1976 على أن الاستثمار الدولي المباشر أصبح القناة الرئيسية للعلاقات الاقتصادية الدولية أما الشركات متعددة الجنسيات فهي المعبر الأساسي عن ذلك. و يمكن إظهار هذا الترابط بين المفهومين من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01-02): مصادر الاستثمار

مصادر خاصة	مصادر عامة	
مدخرات الخواص مؤسسات وطنية بنوك وطنية	الإدارة شركات الدولة	وطنية
شركات متعددة الجنسيات مؤسسات استثمارية مستثمرين خواص بنوك دولية	هيئات ثنائية الأطراف هيئات متعددة الأطراف	أجنبية

*Source : N.Saravana Mutoo, Investissement étranger direct et réduction de la pauvreté dans les pays en développement, Dunod, Paris, 1999, P : 06.*

#### الفرع الرابع: التطور التاريخي للاستثمار الأجنبي المباشر

يمكن في هذا الإطار التمييز بين خمس مراحل هي<sup>1</sup>:

- المرحلة الأولى: مرحلة الازدهار في الاستثمار الأجنبي المباشر (1800-1914): حيث أن معظم الاستثمارات تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات، المتخصصة في استخراج الثروات الطبيعية التي تحتاجها الدول الأم، وتعتبر الدول الأوروبية المصدر الرئيسي للاستثمارات في هذه المرحلة، حيث بلغت حصة بريطانيا عام 1914 حوالي 42% من المجموع العالمي، ما يمثل 18 مليار دولار وجهت لاستغلال المواد الخام و المواد الأولية، اللازمة لتغطية احتياجات الصناعة. وقد تركز التوزيع القطاعي للاستثمارات الأجنبية خلال هذه المرحلة في البنية الأساسية لأجل استغلال الثروات الطبيعية.
- المرحلة الثانية: مرحلة تراجع الاستثمار الأجنبي المباشر (1919-1945): حيث يمكن تحديد أهم التطورات التي طرأت على الاستثمار الأجنبي المباشر خلال هذه المرحلة بمايلي:
  - تأثير الحرب العالمية الأولى و الأزمات الاقتصادية على حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، مما أدى إلى تراجعها خلال تلك الفترة.

<sup>1</sup> - السامرائي هناء عبد الغفار، الاستثمار الأجنبي المباشر و التجارة الدولية، منشورات بيت الحكمة، بغداد، ط 01، 2002، ص ص: 23-25.

- ارتفاع معدلات البطالة و التضخم، و حصول أزمات النظام النقدي و الطاقة.
- بروز دور الشركات متعددة الجنسيات، حيث تركز الاستثمار الأجنبي في المواد الخام والتصنيع.
- المرحلة الثالثة: مرحلة انتعاش الاستثمار الأجنبي المباشر (1946-1969): ويمكن استخلاص أهم التطورات التي شهدتها المرحلة فيما يلي:
  - سيطرة الشركات الأمريكية على الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال مشروع مارشال، والذي يهدف إلى إعادة إعمار الدول الأوروبية وبناء قدراتها الاقتصادية.
  - تركز تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر نحو قطاع الصناعة البترولية.
  - استقطاب أوروبا الاستثمار الأجنبي الأمريكي المباشر، في مجالات الصناعة التحويلية والبترول.
- المرحلة الرابعة: مرحلة التوسع في الاستثمار الأجنبي المباشر (1970-1990): حيث يمكن رصد أهم التطورات التي طرأت على الاستثمار الأجنبي المباشر فيما يلي:
  - ارتفاع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، على الرغم من فترات الانتعاش والانكماش التي تخللتها تلك الفترة، حيث تضاعف حجم الاستثمار الأجنبي المباشر أربع مرات على مستوى العالم بين أعوام (1980-1990)، متزايداً بمعدل متوسط سنوي مقداره 15% ليصل إلى 234 مليار دولار عام 1990<sup>1</sup>.
  - توجه الاستثمار الأجنبي المباشر إلى البلدان المتقدمة وبمعدلات مرتفعة، حيث سجل خلال أعوام (1975-1990) ازدياد التدفق بـ 450%، بينما كان التدفق أقل من 200% في الدول النامية.
  - تركز التوزيع القطاعي للاستثمار الأجنبي المباشر في قطاعات الصناعة التحويلية والخدمات.
- المرحلة الخامسة: مرحلة رواج الاستثمار الأجنبي المباشر (منذ 1991): حيث يمكن تلخيص أهم تطورات المرحلة في:

- تزايد تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر بين البلدان الصناعية المتقدمة.
- مساهمة عمليات الدمج و الاستحواذ، في زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر.
- تميز هذه المرحلة بالتحول نحو الاستثمارات الأجنبية المباشرة بالإضافة للاستثمارات الخاصة.

### المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي للاستثمار الأجنبي المباشر على الصعيد العالمي

عند مناقشة الاستثمارات الأجنبية المباشرة ينبغي التمييز بين تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر «*Flows of FDI*»، والقيمة التراكمية للاستثمار الأجنبي المباشر «*Stock of FDI*». إن تدفقات الـ *FDI* تشير إلى مقدار الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تم خلال مدة زمنية معينة (سنة واحدة في

<sup>1</sup> - جميل هيل عجمي، الاستثمار الأجنبي المباشر الخاص في الدول النامية - الحجم و الاتجاه و المستقبل - ، مجلة مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد (32)، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 1999، ص: 12.

## الفصل الأول: مقدمة عن عولمة الاقتصاد الدولي والشركات متعددة الجنسيات والاستثمار الأجنبي

(الغالب)، أما القيمة التراكمية للاستثمار الأجنبي المباشر، فتعني إجمالي القيمة المتراكمة من الموجودات الأجنبية خلال مدة زمنية معينة<sup>1</sup>.

ولابد من التمييز بين التدفق الخارج للاستثمار الأجنبي المباشر والتدفق الداخل له، إذ يتسم الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه ذو حركية داخلية وخارجية، ومن هذه السمة اكتسب مفهوماً متدفقا للداخل والخارج. فالتدفق الداخل للاستثمار الأجنبي المباشر «Inflows» يقصد به ما يدخل إلى دولة معينة تكون مضييفة له، والتدفق الخارج للاستثمار الأجنبي المباشر «Outflows» يعني ما يخرج من دولة معينة تكون مصدرة له، إن المنفذ لهذه التدفقات الداخلة والخارجة غالبا ما تكون الحكومات والشركات.

ولقد عرفت الأدبيات المالية والاقتصادية الحركات الداخلة والخارجة هذه بحركة رأس المال التي كانت أحد أهم سمات نظام النقد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، وأحد أبرز معالمها تأسيس صندوق النقد الدولي وذلك لوضع صيغة للتعاملات المالية<sup>2</sup>.

عند متابعة حركة تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة على مستوى اقتصاديات البلدان النامية، يلاحظ أن التوزيع الجغرافي لعملية تدفق هذه الأموال كان مصدرها محصوراً أساساً في البلدان الرأسمالية المتقدمة صناعياً متمثلة في (اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وإنكلترا وألمانيا وفرنسا)، إذ تبقى هذه البلدان أكبر منتفع من هذه التدفقات الرأسمالية المصدرة إلى البلدان النامية، والملاحظ أن هذه الدول الخمس المتقدمة صناعياً لم تتوقف أو تبطأ في تصدير هذه الاستثمارات حتى بعد حدوث الأزمات المالية والاقتصادية في البلدان النامية، ويرجع السبب في ذلك إلى زيادة نشاط الشركات متعددة الجنسيات وعددها العائدة إلى البلدان المتقدمة<sup>3</sup>.

تشير البيانات المتضمنة في الجدول رقم: (01-03)، أن بلدان المنشأ الخمسة الأولى ظلت تستأثر بحوالي (63%) من إجمالي التدفقات الرأسمالية للخارج للمدة (1990-1995) وبحوالي (55%) من إجمالي التدفقات الرأسمالية للخارج للمدة (1996-2005). حيث نسجل تناسب طردي بين حجم التدفقات الخارجة من دول المنشأ الخمسة و حجم التدفقات الخارجة العالمية.

ويلاحظ من الجدول ذاته أن الولايات المتحدة الأمريكية تمثل بشكل عام اقتصاد المنشأ الرئيس لتصدير الاستثمار الأجنبي المباشر للمدة (1990-2010) تليها بالدرجة الثانية إنكلترا ثم تأتي فرنسا بالدرجة الثالثة.

<sup>1</sup> - Hill, Charles W.L, **International Business**, New York:McGraw-hill,4<sup>th</sup>ed 2003, pp:205-206.

<sup>2</sup> - الجميل سرمد كوكب، التمويل الدولي مدخل في الهياكل والعمليات والأدوات، منشورات جامعة الموصل، العراق، 2002. ص: 266.

<sup>3</sup> - الورد إبراهيم موسى، حسن حسين عجلان، اثر عولمة تدفق حركة رؤوس الأموال الأجنبية على اقتصاديات البلدان النامية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد الثالث، 2001، ص ص: 95-96.

الفصل الأول: مقدمة عن عولمة الاقتصاد الدولي والشركات متعددة الجنسيات والاستثمار الأجنبي

جدول رقم(01-03): التوزيع الجغرافي لحركة رؤوس الأموال الأجنبية (FDI) من بلدان المنشأ الخمسة الرئيسة إلى الخارج خلال الفترة:(1990-2009)

الوحدة: (مليار دولار)

السنوات	فرنسا	ألمانيا	اليابان	إنكلترا	الولايات المتحدة	مجموع الدول الخمس	مجموع دول العالم
1990	36.23	24.23	50.78	17.95	30.98	160.17	241.49
1991	25.13	22.94	31.64	16.41	32.70	140.10	198.05
1992	30.40	18.60	17.30	17.74	42.65	126.69	202.72
1993	19.50	17.20	13.91	26.03	77.25	153.59	242.57
1994	24.40	18.86	18.12	32.20	73.25	166.83	286.90
1995	15.80	39.05	22.63	43.56	92.07	213.11	362.59
1996	30.42	50.80	23.43	34.05	84.43	223.13	396.46
1997	35.60	41.80	26.00	61.59	95.77	260.76	476.08
1998	48.60	88.82	24.15	122.82	131.0	415.39	682.29
1999	126.80	108.69	22.75	201.45	209.39	669.08	1076.82
2000	177.4	56.56	31.56	233.37	142.63	641.52	1232.89
2001	86.77	39.68	38.33	58.86	124.87	348.51	753.08
2002	50.44	18.95	32.28	50.30	134.95	286.92	537.10
2003	53.15	05.82	28.80	62.19	129.35	279.31	565.73
2004	56.73	20.55	30.95	91.02	294.91	467.16	920.25
2005	115	75.89	45.78	80.83	15.37	332.87	893.09
2006	110.67	118.70	50.26	86.27	224.22	590.12	1410.57
2007	164.31	162.49	73.55	318.40	393.52	1112.27	2267.55
2008	161.07	134.59	128	161.06	330.49	915.21	1928.80
2009	147.16	62.71	74.70	18.46	248.07	551.1	1100.99

Source: World Investment Report 2010,(www.unctad.org/wir).

ويلاحظ أن هذه التدفقات الاستثمارية اتجهت بوضوح نحو مجموعة البلدان النامية مقارنة بالمجاميع الدولية الأخرى، إذ تشير بيانات الجداول رقم:(01-04) إلى ان هناك تحسنا ملموسا في قدرة الدول

## الفصل الأول: مقدمة عن عولمة الاقتصاد الدولي والشركات متعددة الجنسيات والاستثمار الأجنبي

النامية على استقطاب الاستثمارات العالمية، حيث نسجل أن صافي الاستثمارات الأجنبية المباشرة لعام 2006 قد ارتفع إلى مقداره 204.7 مليار دولار بزيادة قدرها: 91 مليار دولار عن المتوسط السنوي للفترة (1995-2000).

جدول رقم: (01-04): صافي الاستثمار الأجنبي المباشر للأعوام (1995-2006)

الوحدة: (مليار دولار)

2006	2005	2004	2003	2002	2001	المتوسط السنوي 2000- 1995	المنطقة
-	-	-	-	-	-53,2	- 94,6	الاقتصاديات المتقدمة
165.2	116.4	327.1	142.8	45,9	131.4	113.7	الاقتصاديات النامية
204.7	198.4	165.7	133.3	118.4	8.8	6.8	الاقتصاديات الانتقالية في بلدان جنوب شرق أوروبا و رابطة الدول المستقلة

المصدر: تم احتساب صافي الاستثمار الأجنبي المباشر اعتمادا على البيانات الواردة في تقرير الاستثمار العالمي لعام 2007، ص: 02.

من الملاحظ من الجدول أعلاه أن صافي الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول المتقدمة بلغ 165.2 مليار دولار أي بزيادة مقدارها 70.6 مليار دولار عن المتوسط السنوي للفترة (1995-2000)، وقد اتسمت تلك الدول بصفة بارزة حيث كانت باستمرار مصدرة لتلك الاستثمارات الأجنبية المباشرة، أي أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة الصادرة أكبر من الواردة.

أما بالنسبة لنصيب بلدان جنوب شرق أوروبا و رابطة الدول المستقلة من صافي الاستثمارات الأجنبية المباشرة، يبدو واضحا من خلال بيانات الجدول السابق أن هذه البلدان تميزت بضعف قدرتها على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث ارتفعت من 6.8 مليار دولار والذي يمثل المتوسط السنوي للفترة (1995-2000)، إلى ما مقداره 50.6 مليار دولار عام 2006.

من أسباب ارتفاع التدفقات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر، تزايد أرباح الشركات على الصعيد العالمي، وما أسفر عن ذلك من ارتفاع أسعار الأسهم في الأسواق المالية العالمية، مما أدى إلى زيادة في

قيمة عمليات الدمج و الاستحواذ عبر الحدود، بالإضافة إلى زيادة الاستثمار التأسيسي في اقتصاديات البلدان النامية والانتقالية، ونتيجة زيادة الأرباح لتلك الشركات فقد ارتفعت نسبة مشاركتها في الاستثمارات الأجنبية الداخلة، حيث بلغت حوالي 30% من إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم عام 2006، وحصلت الاقتصاديات النامية على ما يقارب 50% من تلك التدفقات<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن الدول النامية لم تحصل جميعها على نسب متساوية أو متقاربة من هذه التدفقات الرأسمالية، وإنما خمسة بلدان فقط ضمن مجموعة الدول الآسيوية ( هونغ كونغ والصين وكوريا الجنوبية وتايوان وسنغافورة ) تستقطب حوالي (45%-50%) من إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر الموجه نحو البلدان النامية خلال الفترة (2008-2009)<sup>2</sup>. و الحقيقة أن من بين مجموعة الدول النامية الخمسة هذه تمثل الصين ثاني أكبر دولة متلقية لتدفق رأس المال المباشر في العالم. إذ بلغت هذه النسبة في عام 2008 حوالي (17%) من إجمالي تدفقات رأس المال الأجنبي الموجه إلى الاقتصاديات النامية وفي عام 2009 كانت حصة الصين وحدها (48) مليار دولار من هذه الاستثمارات المباشرة، أي بنسبة (21% ) من إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الموجه إلى البلدان النامية.

أن عملية استقطاب هذه البلدان لهذه الحجوم من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، يعود إلى عوامل سياسية وكذلك إلى عوامل اقتصادية، فالمناخ السياسي الملائم للاستثمار الأجنبي المباشر والإطار العام القانوني والمالي هي المحددات الأساسية في عملية اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية والمستثمرين معاً.

### المطلب الثالث: منافع و كلف الاستثمار الأجنبي المباشر

يترتب على استقدام الاستثمارات الأجنبية المباشرة، جملة من المنافع والكلف سواء على مستوى البلد المضيف أو البلد الأم، إذ إن الاستثمار الأجنبي المباشر وكما ذكرنا آنفاً يرافقه نقل موجودات مادية وغير مادية. و في الوقت الذي تقدم فيه هذه الموجودات منفعة، فإنه يترتب عنها في نفس الوقت كلفاً. وفي إطار المنافع والكلف المتحققة من الاستثمار الأجنبي المباشر تصاغ سياسات حفزه وجذبه أو تقييده وتحديدته من قبل البلد المضيف وكذلك البلد الأم.

### الفرع الأول: منافع الاستثمار الأجنبي المباشر

#### 1- على مستوى البلد المضيف *Host Country*

تؤكد العديد من الأدبيات المالية والاقتصادية المنافع التي يمكن للبلد المضيف أن يحققها من الاستثمار الأجنبي المباشر سواء الملموسة وغير الملموسة والمباشرة وغير المباشرة، ومنها نمو الدخل القومي ونمو رأس المال الثابت المتراكم وأثر التدفقات الداخلة للاستثمار الأجنبي المباشر في ميزان

<sup>1</sup> - تقرير الاستثمار العالمي، الاونكتاد، 2007، ص: 01.

<sup>2</sup> - World Investment Report 2010, (www.unctad.org/wir).

المدفوعات، فضلا عما يتحقق من تشغيل للمزيد من الموارد البشرية والمادية في البلد المضيف ونقل للتكنولوجيا<sup>1</sup>.

وتتحمل البلدان المضيئة في الوقت نفسه كلفاً اقتصادية واجتماعية تتركز معظمها في عدم إمكانية الشركة التابعة من التمتع من أرباحها، إذ تحول الأرباح إلى الشركة الأم. فضلا عما يتحمله البلد المضيف من كلف اجتماعية التي يعد التلوث ومحاولة نقل التكنولوجيا الملوثة إلى البلدان المضيئة ولاسيما النامية منها أحد أهم عناصرها. فقد استطاعت الشركات المتعددة الجنسيات أن تصدر تكنولوجيتها الملوثة إلى البلدان النامية من جهة وان تدخل من جهة أخرى لتنظف البيئة من تلك التكنولوجيا غير النظيفة بمقابل. والأهم من هذا كله هو الدور الذي لعبته تلك الشركات في دفن البقايا الملوثة الكيميائية والنوية في صحارى البلدان النامية وبحارها<sup>2</sup>.

أ- المنافع المتعلقة بنقل الموارد: يسهم الـ«*FDI*» في توليد منافع عدة لاقتصاد البلد المضيف من خلال تجهيزه برأس المال والتكنولوجيا والمهارات الإدارية والخبرات التسويقية، التي غالبا ما تكون غير متوافرة محليا. الأمر الذي ينعكس إيجابيا على تعزيز معدل النمو في اقتصاد البلد المضيف<sup>3</sup>. حيث إن الشركات المتعددة الجنسيات تتمتع بإمكانيات مالية لا محدودة، فأن الأثر الأساسي للـ«*FDI*» يتضح من خلال علاقته مع معدل تراكم رأس المال «*Capital Accumulation*»، إذ سجل هذا المعدل زيادة ملحوظة في العديد من الدول التي تبنت الاستثمار الأجنبي المباشر عقب عمليات التحرر من القيود «*Deregulation*»، فقد بلغت التدفقات الداخلة لرأس المال الأجنبي على أنها حصة من تكوين إجمالي رأس المال الثابت إلى أكثر من الضعف في عقد التسعينيات<sup>4</sup>.

إن تدفق الاستثمار الأجنبي الداخل يمثل إضافة مباشرة إلى التكوين الرأسمالي لتعويض النقص الواضح في المدخرات المحلية في البلدان المضيئة وزيادة مواردها من النقد الأجنبي، فضلا عن إسهامه في زيادة الناتج المحلي الإجمالي<sup>5</sup>. كما يقوم الـ«*FDI*» بدور مهم في زيادة الإنتاجية من خلال نقله للتكنولوجيا والخبرات والمعارف الفنية والإدارية التي تؤدي إلى تحسين كفاية استخدام الموارد، وبالتالي إلى زيادة متوسط دخل الفرد وهنا سيكون الأثر مباشراً إذا كانت مشاريع الـ«*FDI*» أكثر إنتاجية من

<sup>1</sup>-Dunning, John H., Re-Evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment, **Journal of Transnational Corporations**, Vol.3, No.1, February 1994, p:39.

<sup>2</sup>- الجميل ، سرمد كوكب ، المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار الأجنبي المباشر: تحليل نقدي لمعطيات منظمة التجارة العالمية في عصر العولمة ، مجلة علوم إنسانية ، العدد 18 ، السنة الثانية ، شباط ، 2005، ص:16.

<sup>3</sup>- السامرائي هناء عبد الغفار ، العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الدولية وأثاره الاقتصادية على البلدان النامية، أطروحة دكتوراه فلسفة اقتصاد، غير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 1999، ص:173.

<sup>4</sup>- Hunya Gabor, Impact of Foreign Direct Investment on growth and Restructuring In The Countries of Central and South-Eastern Europe, **Vienna Institute for International Economic Studies**, Austria, 2002,pp:02-03.

<sup>5</sup>- Konings Jozef, The Effects of Direct Foreign Investment on Domestic Firms: Evidence form Firm Level Panel Data In Emerging Economies, **Working Paper No.344**, 2000,p:08.

المشاريع المنافسة المحلية، وغير مباشر إذا عززت من إنتاجية المشاريع المحلية من خلال حفز النشاط الاقتصادي والإنتاجية للمشاريع المحلية المنافسة. كما يمكن للـ «FDI» أن يسهم في زيادة الإنتاجية من خلال زيادة خبرات ومهارات الأيدي العاملة المحلية والموظفة في المشاريع الأجنبية أو من خلال رفعها. إذ إن تطوير المهارات المحلية يعني زيادة خبراتهم وتحسين قدراتهم على الأداء<sup>1</sup>.

ب- المنافع المتعلقة بالاستخدام والتوظيف: إن المنفعة الأخرى التي تعزى إلى الاستثمار الأجنبي المباشر هي توفيره لفرص العمل ورفع مستويات التشغيل في البلد المضيف، وبالتالي المساهمة في تقليص مستويات البطالة «Unemployment» من خلال توظيف الخبرات الوطنية في مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر التي تتميز بالأحجام الكبيرة، وبالتالي تحتاج إلى أيدٍ عاملة ماهرة وغير ماهرة. وبذلك سوف تشجع برامج تطوير مهارات العاملين ورفع خبراتهم. مما يؤدي إلى تطوير رأس المال البشري المتاح للاستخدام، وبالتالي فإن زيادة إمكانية النمو تعتمد على مدى استيعاب الشركات المتعددة الجنسيات للطاقات المعطلة وتوليد طاقات إنتاجية جديدة.

وعلى الرغم من الآثار الإيجابية المحتملة للاستثمار الأجنبي المباشر في توفير فرص العمل من خلال نقل التكنولوجيا المتطورة، إلا أنه يمكن أن تؤثر سلباً على تشغيل الأيدي العاملة المحلية، خاصة إذا امتلكت الشركات المتعددة الجنسيات المشروعات أو الأنشطة الاقتصادية الوطنية التي تستخدم تكنولوجيا كثيفة العمل، وقامت تلك الشركات بإحلال تكنولوجيا كثيفة رأس المال عوضاً عنها، أو تقليص دور الشركات الوسيطة والنهائية المحلية أو القيام بعمليات الدمج والتملك، مما يعني تزايد البطالة وتنافس الشركات والمؤسسات المحلية على استقطاب العمال المهرة، حيث يؤدي إلى حدوث تشوه في هيكل الأجور.

ت- المنافع المتعلقة بميزان المدفوعات: يعكس ميزان المدفوعات القيمة الصافية لجميع المعاملات الاقتصادية التي تتضمن التجارة بالسلع والخدمات وتحويل المدفوعات والقروض والاستثمارات بين المقيمين في البلد نفسه وأولئك المقيمين في جميع البلدان الأخرى. أي أن ميزان المدفوعات يمثل الفارق بين الأموال القادمة للبلد (من الصادرات)، والأموال المغادرة من البلد (الواردات) يضاف إليها التدفقات النقدية من العوامل الأخرى مثل السياحة والمساعدات الأجنبية والاستثمار الأجنبي. إن لرأس المال الأجنبي الداخل منافع كبيرة على ميزان المدفوعات والمتمثلة في زيادة حصيلة البلد من النقد الأجنبي، والمعاملات التي تعكس تدفقات الأموال الداخلة تتسبب بالرقم الموجب (الدائن) في ميزان البلد وهذا يخفض العجز في الميزان التجاري للبلد المضيف (زيادة قيمة الواردات على الصادرات) وذلك بإنتاج السلع المعدة للتصدير، أي زيادة الصادرات وتقليل حجم الواردات مما يعكس الفائض في الميزان التجاري (زيادة قيمة الصادرات على الواردات)<sup>2</sup>. كما توفر الشركات

<sup>1</sup>- Gardiner, Rosalie, Foreign Direct Investment: A Lied Driver for Sustainable Development Economic Briefing Series, No.1, <http://www.EarthSummit.Org.>, 2002,p:03.

<sup>2</sup>- Madura Jeff, **International Financial Management**,6<sup>th</sup> ed.,USA: southwestern Inc., 2000, p:32.

المتعددة الجنسيات فرصة دخول الشركات المحلية للأسواق العالمية مما يؤدي إلى زيادة حجم الصادرات لتلك الشركات عن طريق المنتجات الوسيطة، التي تدخل في ضمن المنتج النهائي للشركات المتعددة الجنسيات، والتي تتمتع بحرية التسويق في الأسواق العالمية، وبذلك تساهم في زيادة صادرات الدول المضيفة.

ث- المنافع المتعلقة بالمنافسة والنمو الاقتصادي: تشير النظرية الاقتصادية إلى أن التشغيل الكفاء للأسواق يعتمد على المستوى المناسب للمنافسة بين المنتجين. وبازدياد خيار المستهلك فإن الاستثمار الأجنبي المباشر يساعد على زيادة مستوى التنافس في الأسواق المحلية وبالتالي تخفيض الأسعار وزيادة الرفاهية الاقتصادية للمستهلكين. إن شدة المنافسة تعمل على تحفيز الاستثمارات من قبل الشركات في المصانع والمعدات وأنشطة البحث والتطوير، بسبب سعيها للحصول على مكانة تنافسية تتفوق بها على منافسيها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة النمو الإنتاجي وتحقيق ابتكارات مستمرة في المنتجات والعملية الإنتاجية ومقدارا أكبر في النمو الاقتصادي<sup>1</sup>.

ج- المنافع المتعلقة بالتضخم: قد يؤدي استقدام الـ«*FDI*» إلى التقليل من حدة التضخم\*، إذا يسهم في توفير السلع الأساسية اللازمة لسد الطلب المتزايد في السوق المحلية، أي أن الـ«*FDI*» يعمل على تقليص التضخم العائد لحجم الطلب أو ما يسمى بتضخم سحب الطلب الذي ينشأ عن التزايد في حجم الطلب مقابل عرض ثابت من السلع والخدمات. بعبارة أخرى نتيجة لزيادة حجم النقود لدى الأفراد والمؤسسات مع ثبات حجم السلع والخدمات المتاحة في المجتمع، فعند وجود نقود كثيرة وبالمقابل سلع قليلة في الأسواق، فإن هذا يؤدي إلى ارتفاع الأسعار باستمرار مما يخلق تضخما ملموسا<sup>2</sup>..

### 2- على مستوى البلد الأم *Home Country*

هناك من يعتقد أن الاستثمار الأجنبي المباشر لا يكون دائما من مصلحة البلد الأم وينبغي تقييده، ويرى آخرون أن المنافع المتحققة منه تفوق الكلف الناجمة عنه بكثير، وأن أية قيود تفرض عليه ستكون ضد المصالح الوطنية. إذ تشير بعض الدراسات إلى أن كل دولار خارج للاستثمار الأجنبي المباشر، مسؤول عن توليد دولارين على الأقل من الصادرات الإضافية والأرباح المعادة.

■ تحسين ميزان المدفوعات نتيجة تحويل أرباح الشركات التابعة في البلد المضيف إلى الشركة الأم في البلد المقر.

<sup>1</sup> - محمد عبد العزيز عجيبة، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 242-246.

\* التضخم *Inflation*: يمثل الارتفاع المستمر والملموس في المستوى العام للأسعار في دولة ما والناجم عن فائض الطلب عما هو معروض من السلع والخدمات خلال مدة زمنية معينة.

<sup>2</sup> - السنوسي ياسر، آثار التضخم في البلدان النامية، سلسلة دورة الأعمال، 2004، ص: 04-05.

■ جذب الكفاءات العلمية واستقطابها من البلدان المضيفة إلى البلد الأم، فضلا عن إمكانية التعرف على عملياتها الإنتاجية، وكان هذا الدافع الرئيس وراء اندفاع الشركات الأمريكية للاستثمار في اليابان، وبالفعل فقد نجحت الشركات الأمريكية في نقل الخبرة والمعرفة من الشركات اليابانية.

■ زيادة عدد المشاريع المتنافسة، وتحقيق إنجازات ذات منافع كبيرة من جراء الدخول إلى الأسواق الأجنبية وبالتالي توفير فرص جديدة للتصدير<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: كلف الاستثمار الأجنبي المباشر

### 1- على مستوى البلد المضيف *Host Country*

أ- الكلف المترتبة على المنافسة: هذه الكلف تتأتى من كون الشركات المتعدية الجنسية تمتلك قوة اقتصادية هائلة تفوق قوة الشركات المحلية، ويتعبير آخر أن الـ «*FDI*» قد يولد المنافسة غير المتكافئة بين المشاريع المحلية والأجنبية، الأمر الذي يؤدي إلى سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات على الشركات المحلية. بحيث تصبح تابعة لها ومن ثم القضاء عليها وإخراجها من السوق، وحالما يتم احتكار السوق فإن الشركة الأجنبية تستطيع فرض الأسعار التي تخدم مصالحها<sup>2</sup>.

ب- الكلف المترتبة على ميزان المدفوعات: يقوم ميزان المدفوعات على أساس نظام القيد المزدوج، وهذا يعني أن كل معاملة تسجل في كلا الجانبين الدائن والمدين. فإذا قامت دولة ما بتصدير سلع بقيمة (100) مليون دولار للأجانب فإن هذا الحساب يسجل مرة في الجانب الدائن من الميزان التجاري، ومرة أخرى تسجل القيمة نفسها لهذه الصادرات في الجانب المدين من ميزان النقد الأجنبي عندما تستلم هذه الدولة قيمة صادراتها نقدا، حيث يترتب عليها زيادة في الموجودات النقدية للبلد. أو أن استلام قيمة تلك الصادرات نقدا يخلق دينا على البلد ولذلك تسجل في الجانب المدين من ميزان النقد الأجنبي المذكور. وهكذا فإن الصادرات الوطنية التي يترتب عليها تسلم عملة أجنبية أو تخلق طلبا على العملة الوطنية في سوق الصرف الأجنبي تسجل في الجانب الدائن التي تعكس تدفقات الأموال الداخلة وتولد الرقم الموجب في ميزان البلد. في حين أن الواردات التي تنجم عنها مدفوعات بالعملة الوطنية للأجانب أو تخلق طلبا على العملات الأجنبية في سوق الصرف الأجنبي فتسجل في الجانب المدين التي تعكس التدفقات الخارجة للأموال وتولد الرقم السالب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Hill Charles W.L, **International Business**, 4<sup>th</sup> ed, Newyork : McGraw -hill,2003,PP:243.

<sup>2</sup> - **Ibid**, p:242-243.

<sup>3</sup> - جميل هيل عجمي، مرجع سابق، ص: 20- 21.

وعندما يفوق رأس المال المستورد و المدخلات الأخرى التخفيض في الإستيرادات والزيادة في الصادرات للسلع التامة الصنع، فأن هذا يؤدي إلى تدهور في الموازنة العامة للدول المستوردة لرأس المال، و يتعزز هذا الأثر إذا هبطت قيمة العملة المحلية نسبة إلى عملة البلد المصدر لرأس المال مسببا زيادة في مديونية البلد المضيف، وبالتالي تحسين الميزان التجاري للبلد المصدر لرأس المال. لذلك فان الاستثمار الأجنبي المباشر قد يظهر تحسنا في حركة رأس المال (ضمن بنود ميزان المدفوعات) وفي الوقت نفسه يظهر تراجعاً في الحساب الجاري أو الميزان التجاري.

كما إن تحويلات الأرباح والفوائد المترتبة على الاستثمار الأجنبي المباشر، تقلل من الادخارات المحلية الإجمالية وهذا مرتبط بالنقطة السابقة الذكر، إذ قد ينشأ عن ذلك تجاوز تدفقات رؤوس الأموال الجديدة خاصة وأن عمل هذه الشركات قد يتضمن استخداماً لموارد مالية محلية من خلال الاقتراض من البنوك التابعة للبلد المضيف، مولدة بالتالي عجزاً في الموارد المالية لذلك البلد.

ت- السيادة الوطنية والاستقلال: تخشى العديد من البلدان المضيئة من إن الاستثمار الأجنبي المباشر قد يؤثر في سيادتها الوطنية من خلال التحكم في استقلالية البلد المضيف واستحواد شركات متعددة الجنسيات على الشركات الوطنية والتغلغل في القطاعات الاقتصادية. الأمر الذي يفضي إلى ظاهرة التبعية الاقتصادية وبالتالي تهديد استقلال البلد المضيف وسيادته.

ث- الاعتماد التكنولوجي: إن التكنولوجيا المتقدمة التي تجلبها الشركات المتعدية الجنسية، قد تكون مصممة لكي تناسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبلد الأم. في الوقت الذي تكون فيه غير مألوفة للبلد المضيف، فضلا عن عدم جدية هذه الشركات في تطوير البنى التحتية والمهارات الفنية والإدارية، بحيث لا توظف تكنولوجيتها لإعداد برامج وطنية واقعية ومهمة تؤدي إلى رفع كفاية الأيدي العاملة الوطنية وتطوير مهاراتها.

ج- التغير الثقافي: قد يؤدي الـ «FDI» إلى ظهور ثقافات غريبة وبعيدة عن ثقافة البلد المضيف، وقد يصيب مفاصل مهمة وفي صلب المجتمع المضيف، ومنها حقوق العاملين الذين تشغلهم فروع الشركة متعددة الجنسيات، أو ربما يخترق الاستثمار الأجنبي المباشر قيماً اجتماعية تمثل قيماً عليا في المجتمع المضيف، وربما يؤدي إلى تلوث البيئة التي تعمل فيها تلك الاستثمارات الأجنبية المباشرة<sup>1</sup>.

### 2- على مستوى البلد الأم *Home Country*

أ- الكلف المترتبة على ميزان المدفوعات والنتيجة عن التدفق الأولي الخارج لرأس المال لتمويل المشاريع الاستثمارية في البلدان المضيئة.

<sup>1</sup> - الجميل سرمد كوكب، مرجع سابق، ص: 18.

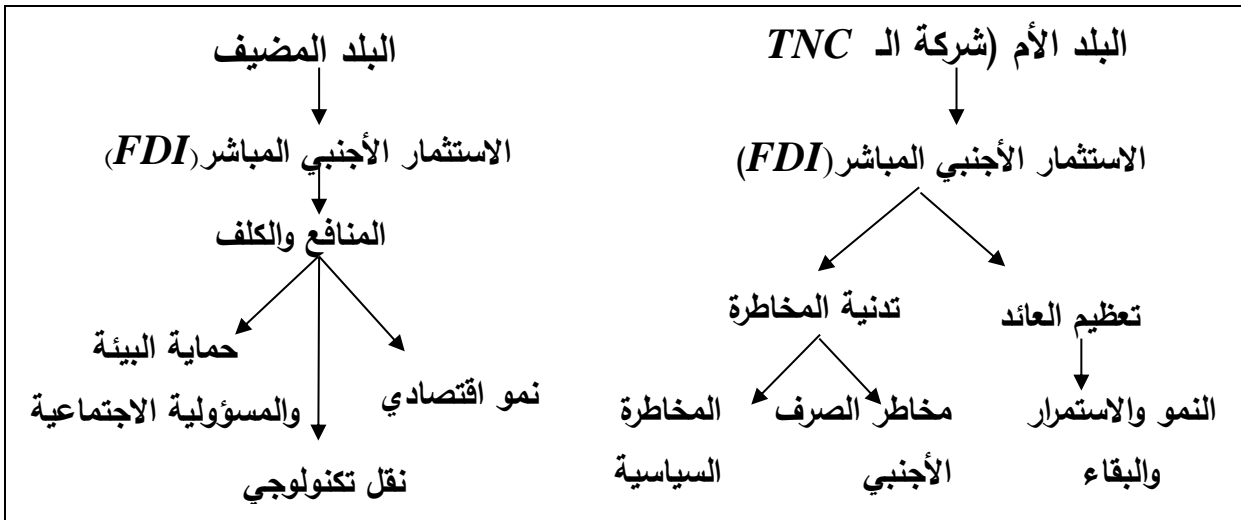
ب- خسارة الصادرات لأن الأسواق الأجنبية سوف تلبى حاجاتها من المنتجات التي يولدها الـ«FDI» في البلد المضيف.

ت- الخسارة المحتملة للوظائف المحلية في البلد الأم، لأن الاستثمار الأجنبي المباشر سوف يعتمد على الأيدي العاملة في البلد المضيف ذات الأجور المنخفضة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: الموازنة بين منافع وكلف الاستثمار الأجنبي المباشر

يتضح مما تقدم أن مجموعة المنافع التي يمكن الحصول عليها من الاستثمار الأجنبي المباشر. لا بد وأن تقابلها مجموعة من التكاليف، سواء على مستوى البلد الأم أم البلد المضيف. إذ إن رغبة الشركات المتعددة الجنسيات بتصدير رأسمالها وتكنولوجياها وخبراتها ومعارفها الإدارية والتسويقية في شكل استثمارات أجنبية مباشرة من جهة، ورغبة البلدان باستضافة تلك الاستثمارات من جهة أخرى مسألة خاضعة لعملية معقدة. والسؤال المحوري الذي يطرح نفسه هنا هو: هل أن استقدام الاستثمار الأجنبي المباشر يعمل على خلق أزمة؟ أو انه يحل أزمة سواء على صعيد اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي؟ إن الإجابة عن هذا التساؤل مرتبطة بكيفية تحقيق موازنة دقيقة بين المنافع والكلف المتوقع تحقيقها سواء على مستوى البلد الأم أو البلد المضيف، فشرركات متعددة الجنسيات تسعى إلى تعظيم عوائدها من خلال تحقيق النمو والاستمرار والبقاء، وتدنية المخاطرة التي يمكن أن تتعرض لها أعمالها والمتمثلة بمخاطرتي الصرف الأجنبي والمخاطرة السياسية. كما تسعى البلدان المضيفة إلى تقليص كلفها وتعظيم منافعها المتمثلة بتحقيق النمو الاقتصادي والنقل التكنولوجي فضلا عن حماية بيئتها. ويمكن تصوير تلك الموازنة بالشكل الموالي:

شكل رقم (01-01): الموازنة بين كلف ومنافع الـ FDI



المصدر: الجميل سرمد كوكب، مرجع سابق، ص: 52 .

<sup>1</sup> - كرم انطونيوس، العرب أمام تحديات التكنولوجيا، سلسلة عالم المعرفة (59)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1982، ص ص: 138- 139.

يتضح من الشكل أعلاه ، أن المسألة ترتبط بجانبين هما: البلد الأم والبلد المضيف اللذان يمثلان طرفي الموازنة، ولكل طرف أهدافه واستراتيجياته الخاصة به، و يسعى إلى تحقيقها. إن تنفيذ هذه الاستراتيجيات والأهداف غالباً ما يتطلب جملة من الأسس والمؤشرات التي تقدم تفسيراً دقيقاً عن مدى فاعلية الإستراتيجية المعتمدة من قبل كل طرف و التي تساعد في قياس الكلفة/المنفعة المتحققة من جراء العمل بصيغة الاستثمار الأجنبي المباشر.

وبهذا الصدد يمكن أن نشير إلى أن النمو في تدفقات رأس المال العابر للحدود في السنوات الأخيرة يسمح بتوزيع المخاطرة بشكل كفاء، وبالتالي زيادة فرص الاستثمار المحتملة أمام المستثمرين وبذات الوقت تمنح مستلمي الأموال إمكانية الحصول على التمويل الإضافي بكلفة اقل وبذلك فإن تدفقات رأس المال العابرة للحدود تتصف بجملة من الخصائص هي<sup>1</sup>:

➤ إن فرص الاستثمار الإضافية تتيح إمكانية الحصول على عوائد أعلى للمستثمرين، وتكاليف تمويل اقل للمقترضين، فضلاً عن السماح بتنوع أكبر للمخاطرة.

➤ إن تدفقات رأس المال عبر الحدود تعمل على توسيع وتنوع عدد المشتركين في السوق وبالتالي تعزز كفاءة السوق.

➤ إن التدفقات العابرة للحدود تعزز الروابط بين الأسعار الداخلية والخارجية.

➤ إن الخاصية التي تتفرد بها التدفقات العابرة للحدود هي أن مثل هذه التدفقات تشمل دولاً ذات سيادة مختلفة، ولها أنظمة سياسية واقتصادية مختلفة، وبالتالي تتأثر التدفقات العابرة للحدود في البلد المعني، ليس فقط بالسياسات والظروف في ذلك البلد وإنما أيضاً بالسياسات والظروف في البلدان الأخرى طالما أن قرارات تخصيص الموجودات تستند إلى مقارنة صور العوائد وأنماطها والمخاطرة المتاحة في جميع البلدان. وبذلك فإن السلطات المحلية لها تأثير أقل في المعاملات المالية في الاقتصاد المفتوح مقارنة مع الاقتصاد المغلق.

إن الخصائص الموصوفة في أعلاه تقدم جملة من المضامين هي في غاية الأهمية لحركة تدفقات رأس المال العابرة للحدود، وهذه المضامين هي<sup>2</sup>:

✓ الكفاءة والقوة: إن التحركات الحرة لرأس المال تسهم محلياً وعالمياً في كفاية النظام المالي، وتنمية الأسواق المالية، وبالتالي خلق نظام مالي أقوى وأكثر ربحية. انه يوفر نطاقاً أوسع للأسواق لتحقيق تخصيص أكثر كفاية للموارد المالية، وتساعد في دفع الموارد نحو استخداماتها الأكثر إنتاجية.

<sup>1</sup> - Johnson, Omotunde E. G, **Financial Risks, Stability and Globalization**, 8<sup>th</sup>ed, Washington: IMF, 2002, pp: 430-432.

<sup>2</sup> - **Ibid**, pp: 432-434.

- ✓ سيولة الدورات وانسيابيتها: إن حركة رأس المال تحسن قائمة منافذ الاستثمار المتاحة لمجهزي الأموال، وتعرض على المستخدمين النهائيين ( الحكومات، المؤسسات المحلية ) إمكانية الوصول إلى تمويل أقل كلفة وأكثر حنكة من خلال زيادة الأموال القابلة للاستثمار.
- ✓ تنوع المخاطرة والمرونة تجاه الصدمات: وبتوسيع الفرص لتنويع مخاطرة المحفظة بين الموجودات البديلة، فإنها تساعد المستثمرين في تنويع المخاطر المصاحبة لحالات الاضطراب المتفشية في البلد الأم وحده. إن الشركات تستطيع حماية نفسها من الكلفة والصدمات الإنتاجية عن طريق الاستثمار في عدة بلدان، تكون فيها مثل هذه الصدمات غير مرتبطة ببعض بشكل كامل.
- ✓ تتاغم عمل السوق وانضباطه يشجع على الإدارة الجيدة: لم يعد المستثمرون أسرى في بلد واحد، إن قدرة المستثمرين في نقل الأموال العابرة للحدود والباحثة عن عوائد أعلى أو إيجاد ملاذ آمن، يفرض ضبطاً أكبر للسوق ويشجع على إدارة أفضل للسياسات الاقتصادية من قبل صناع السياسة المحليين، فضلاً عن إدارة أفضل للمخاطرة من قبل المؤسسات الفردية أو المؤسسات المالية.

### خلاصة الفصل الأول:

يبدو من الصعب تماما صياغة و تحديد مفهوم نهائي للعولمة دفعة واحدة، أو الجزم بان هناك مفهوما شاملا وواحدا لها، فالعولمة كمشروع فكري مجتمعي معقد، ومتحول وديناميكي، تفهم بدلالة نتائجها، أكثر مما تفهم بدلالة أسبابها، وبالتالي جاءت أغلب مفاهيمها كوصف لنتائجها أكثر منها تعيينا لذاتها، كأن توصف العولمة بأنها عولمة تكنولوجية، أو عولمة مالية، أو عولمة بيئية، لكنها في الحقيقة عولمة لمنتجات التكنولوجيا ولحركة المال والآثار البيئية.

حيث أظهر الاقتصاد الدولي سيادة واضحة لنمط الإنتاج الرأسمالي، منذ بداية عقد التسعينات، فقد عمم ذلك النمط على أغلب النظم الاقتصادية الدولية - وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة- واعتمد كحل ناجع لكافة المشكلات الاقتصادية الداخلية والخارجية للدول النامية. وأصبح الاندماج الكامل في الاقتصاد الدولي من خلال الشركات المتعددة الجنسيات، والاستثمار الأجنبي، هو الصيغة المثلى لتحقيق تنمية اقتصادية داخلية لتلك البلدان، وكانت القاعدة الذهبية هي "اندماج ستربح حتما"، وردًا على الطرح السابق ظهر اتجاه يدعو إلى الالتفات نحو الإمكانيات الاقتصادية الداخلية، والاعتماد عليها لبناء نماذج تنموية محلية، وذلك بالاستفادة مما تنتجه العولمة الاقتصادية والبقاء على مسافة أمان كافية من الاندماج التام والكلي بالاقتصاد الدولي، بمعنى أن يكون هناك تطويع لشروط العلاقات الاقتصادية الخارجية لصالح الداخل كلما أمكن ذلك.

## الفصل الثاني

دراسة الأعمال الدولية  
ومكونات البيئة الدولية

### تمهيد:

يعتبر التطور والنمو في نشاط الشركات ورغبتها في الانتقال من مرحلة المحلية إلى العمل الدولي وغيرها من الأسباب أدى إلى زيادة الاهتمام بإدارة هذا النوع من الأعمال. وعليه تعمل إدارات الشركات الراغبة بالعمل الدولي على إيجاد توليفة تكون قادرة على النهوض بمهام هذه الإدارة، إذ تشكل الشركة مع بيئتها وحدة متكاملة لا يمكنها البقاء والاستمرار والتطور بدونها لأنها تحدد الإطار الذي توجد فيه، وتعمل من خلاله، فهي مصدر نجاح أو فشل أي منظمة، بما تتطوي عليه من فرص وتهديدات، والبيئة الدولية تعكس مدى واسعا من العوامل المتداخلة والمتراصة والتي تؤثر في نشاط المؤسسة، سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتشمل بيئة الأعمال الدولية جميع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة وتتميز هذه البيئة بالتعقيد بسبب الاختلافات الموجودة بين المجتمعات وعليه يكون من الضروري على إدارة الشركات الدولية الاهتمام بدراسة البيئة قبل الإقرار على الدخول إلى الأسواق المستهدفة.

### المبحث الأول: مدخل لإدارة الأعمال الدولية

في ضوء التطورات الاقتصادية المتلاحقة و مع التغيرات الجيوسياسية واتفاقيات تحرير التجارة، يمكن القول أن الاقتصاد الكوني «*Global Economy*» أصبح واقعا ملموسا فالزيادة الكبيرة في عدد الشركات التي قامت بتدويل نشاطها، وارتفاع نسبة مساهمة النشاطات الدولية في الأرباح المحققة لهذه الشركات، وكبر حجم استثماراتها في الأسواق الدولية وغيرها يعتبر من بين المؤشرات التي تدعم الحقيقة السابقة، حيث تفاوتت وجهات النظر لكتاب الفكر المالي والاقتصادي في تفسير سلوك الأعمال الدولية، واتسمت الآراء التي تناولت موضوعها بالتعدد والاختلاف والتنوع، وذلك للاختلاف في منطلقات التحليل التي اتبعتها الباحثون إلى الحد الذي يجعل من الصعب ترتيبها على وفق أهميتها النسبية.

### المطلب الأول: تقديم نظريات الأعمال الدولية

سنتناول في هذا المطلب بالدراسة والتحليل النظريات المفسرة لأسباب ودوافع الأعمال الدولية. إن كل نظرية من هذه النظريات تفسر دوافع الشركات الدولية، والآلية التي يمكن بها لهذه الشركات أن تتنافس بنجاح مع الشركات المحلية ومن خلال العمل في بيئة مماثلة ومتشابهة، وأسباب اختيار هذه الشركات الدخول في الدول الأجنبية على أنها جهات منتجة (أي يقع عليها التزاما طويل الأجل) بدلا من أن تكون جهات مصدرة أو جهات مرخصة.

### الفرع الأول: مراجعة للنظرية التقليدية ونظرية حركة رأس المال

لقد ظهرت العديد من النظريات المفسرة لحركة رؤوس الأموال الدولية، وكان من أهمها النظرية التقليدية التي استندت إلى مبدأ التكاليف النسبية، إذ تتيح المزايا النسبية للبلدان المختلفة إنتاج سلع متشابهة بتكاليف متفاوتة في الإنتاج، مع افتراض توزيع العوامل الإنتاجية توزيعا غير متكافئ بين البلدان، مما يؤدي إلى عائد غير متكافئ لعناصر الإنتاج. ثم ظهرت نظرية حركة رأس المال، التي أشارت إلى أن حركة رأس المال ترجع إلى الفروق في الإنتاجية الحدية لرأس المال من مكان إلى آخر. أي أن رأس المال يتحرك من حيث الوفرة إلى حيث الندرة، ومن البلدان التي يقل فيها العائد إلى البلدان التي يرتفع فيها، وبمعنى آخر أن رأس المال يتحرك تلقائياً حيث الفائدة الأكثر ارتفاعاً<sup>1</sup>.

إن المحاولات المبكرة لتفسير الأعمال الدولية سواء أكان باستخدام النظرية التقليدية أو نظرية حركة رأس المال، تم انتقادها كونها لم تقدم تفسيراً مقنعاً، فهناك الكثير من الشواهد والأدلة التي تشير إلى نجاح الحركة الدولية لعوامل الإنتاج عبر كل بلدان العالم التي نتجت من التطور الكامل للمشاريع الفعلية للشركات الدولية، كما أن الفارق الإيجابي للعائد المتحقق في الخارج لا يكفي لتفسير دوافع قيامها.

<sup>1</sup> - غبريل وهبي، الاستثمارات الأجنبية ودور الشركات متعددة الجنسية ومشكلة صيانة الاستقلال الاقتصادي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي للاقتصاديين المصريين المنعقد في القاهرة تحت شعار: التنمية والعلاقات الاقتصادية الدولية، 25-27 (آذار) 1996، ص: 36.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

فالتجربة التاريخية تبين أنه بالرغم من ارتفاع معدلات الفائدة في بريطانيا بعد الحرب العالمية الأولى وعودة النشاط الاقتصادي، إلا أن خروج رأس المال كان للبحث عن توظيفات أكثر أماناً واستقراراً. لذا فإن الاهتمام بالعائد لم يكن العنصر الوحيد في اتخاذ القرار، فضلاً عن أن الأعمال الدولية تتضمن تحويل موجودات غير مالية كالتيكنولوجيا والإدارة والمهارات التسويقية. أي أن رأس المال ليس السبب الوحيد لوجود الأعمال الدولية، وإنما هناك موارد أخرى تصاحبه<sup>1</sup>. إن النظرة المجزأة للنظريتين الأنفتي الذكر في تفسيرهما لسلوك الشركات الدولية بتبني قرار الاستثمار الأجنبي، دفع المفكرين والباحثين إلى تبني وجهات نظر مغايرة ومن ثم الوصول إلى نظريات أخرى تقدم تحليلات وتفسيرات أكثر منطقية لحركة الأعمال الدولية، وسنقف عند تناول النظريات المعاصرة التي تعد الأكثر شيوعاً في تفسير اندفاع الشركات للأعمال الدولية ولاسيما الاستثمار الأجنبي المباشر.

### الفرع الثاني: النظريات المعاصرة المفسرة للأعمال الدولية

#### 1. نظرية الفائدة المقارنة *Theory of Comparative Advantage*

استمدت هذه النظرية طروحاتها من النظرية التقليدية العائدة إلى ريكاردو *Ricardo* (1817) التي تم تطويرها خلال عقدي الخمسينيات والستينيات (1955-1975) على يد دننغ *Dunning* وثاركان *Tharakan*، وافترضت أن عوامل الإنتاج محدودة نسبياً بالمعنى الجغرافي، فالأرض والعمل ورأس المال كلها عوامل غير قابلة للانتقال دولياً، فضلاً عن المهارات الإدارية والقدرات الجوهرية، كونها من صلب نطاق البلد المعني وحده، أو قد تعزى إلى مجموعة من البلدان. إذ تتيح المزايا النسبية للبلاد المختلفة إلى أن تخصص في إنتاج منتجات معينة ويجعل قدر الإمكان إنتاجها بكفاءة أكثر نسبياً<sup>2</sup>. وبذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية العوامل الموقعية والمتمثلة في جميع العوامل التي لا يمكن تحويلها من موقع إلى آخر، وهذه العوامل تكوّن توليفة معينة تسمى مزايا الموقع «*LSAs Location Specific Advantages*» ومن هنا أطلق مجموعة من الباحثين على هذه النظرية تسمية *نظرية الموقع «Location Theory»* التي أقرت مبدأ تقسيم العمل الدولي والتخصص الدولي، فقد تزايدت العمليات الدولية بصورة متسارعة، ويرجع جزء كبير من هذا النمو إلى إدراك أن تخصص البلدان يمكن أن يزيد من كفاءة الإنتاج. فبعض البلدان كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية تمتلك مزايا تكنولوجية، في حين تمتلك بلدان أخرى مثل جامايكا والمكسيك وكوريا الجنوبية مزايا انخفاض كلفة العمل، حيث أن هذه المزايا لا يمكن نقلها بسهولة، فالبلدان تتجه نحو استخدام مزاياها للتخصص في إنتاج السلع التي يمكن إنتاجها بكفاءة نسبية، وهذا يفسر لماذا أن اليابان وأمريكا تعدان منتجين متميزين للحاسوب، وأن جامايكا

<sup>1</sup> - Dunning John H , *International Production and The Multinational Enterprise*, 1<sup>st</sup> ed., London: George Allen & Unwin LTD, 1981, p: 76.

<sup>2</sup> - العامري محمد علي إبراهيم، النواحي المالية والسياسية للتمويل والاستثمار الدولي، مجلة دراسات دولية، مركز الدراسات الدولية، بغداد، عدد 18، السنة الخامسة، تشرين الأول 2002، ص ص: 29 - 30.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

والمكسيك تعدان منتجين متميزين للمنتجات الزراعية. إن التخصص بإنتاج بعض المنتجات قد يؤدي إلى عدم إنتاج منتجات أخرى، ولذلك فإن التعاملات التجارية بين البلدان تصبح أمراً حتمياً. فنظراً للمزايا النسبية، سيكون من السهل فهم لماذا تكون الشركات قادرة على دخول الأسواق الأجنبية، فالكثير من الجزر الفرجينية تعتمد بصورة كاملة على التجارة الدولية لمعظم المنتجات، بينما تخصص هي في السياحة، وعلى الرغم من أن إنتاج بعض أنواع السلع يكون ممكناً في هذه الجزر، إلا أنها تتمتع بكفاية أكبر في التخصص بالسياحة، أي أنها تفضل استخدام بعض الإيرادات المتحققة من السياحة لاستيراد المنتجات بدلاً من محاولة إنتاجها داخلياً<sup>1</sup>.

وعلى أساس هذه النظرية أخذت الاستثمارات الأجنبية المباشرة تظهر بأشكال وأنواع عديدة أهمها<sup>2</sup>:

أ- الأعمال الدولية الباحثة عن الأسواق: تتأثر الأعمال الدولية الباحثة عن الأسواق بحجم الأسواق ونموها في البلدان المضيفة ونصيب الفرد من الدخل وإمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية. وبعد حجم السوق مهما لهذا النوع من الاستثمار، إذ تستطيع الأسواق الكبيرة أن تستوعب عدداً كبيراً من الشركات وأن تتيح لكل منها جني فوائد وفورات الحجم. ويقاس حجم السوق بمعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي (*Gross Domestic Product*) \* وحصّة الفرد منه التي تعكس القوة الشرائية التي تؤثر في الطلب على السلع والخدمات التي تنتجها الشركات الدولية، فالبلدان التي تحقق استقراراً ونموً متسارعاً للـ«GDP» ستكون مهياً أكثر لجذب تدفقات أكبر من الأعمال الدولية.

وتؤكد الدراسات وجود علاقة طردية بين تدفقات الأعمال الدولية داخل البلد المضيف ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي «GDP» ونصيب الفرد منه. ففي الصين كانت معدلات النمو في الـ«GDP» منذ بدء الإصلاحات الاقتصادية من بين أعلى المعدلات في العالم، إذ تزايدت من (295) مليار دولار عام 1980 وبمعدل نمو (2.7%)، إلى (401.06) مليار دولار عام 1988 وبمعدل نمو (24.8%)، وبالمقابل تزايدت تدفقات الـ«FDI» في العام نفسه إلى (3.194) مليار دولار، وعندما بلغ الناتج الإجمالي (597) مليار دولار في عام 1993 وبمعدل نمو (28.9%)، تزايدت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى (27) مليار دولار أي بمعدل نمو (146%)<sup>3</sup>.

ب- الأعمال الدولية الباحثة عن الموارد: يتعلق هذا النوع من الأعمال بمدى وفرة المواد الأولية، واليد العاملة المنخفضة الكلفة (غير الماهرة) والأيدي العاملة الماهرة، والإمكانيات التقنية ومدى ملائمة البنى التحتية «*Infrastructure*» كالهياكل الأساسية العمرانية والموانئ والطرق والاتصالات وكذلك توافر

<sup>1</sup> - Madura Jeff, **International Financial Management**, 6<sup>th</sup> ed, USA: southwestern Inc, 2000, pp:08-09.

<sup>2</sup> - Dunning John H, Re-Evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment, **Journal of Transnational Corporations**, Vol.3, No.1, February 1994, p:95.

\* - الناتج المحلي الإجمالي (GDP): Gross Domestic Product يقيس جميع السلع والخدمات المنتجة داخل البلد ويضم إنتاج المنتجين الأجانب ولا يتضمن سلع الشركات المحلية المنتجة خارج القطر.

<sup>3</sup> - UNCTAD, **World Investment Report 1993, Explaining and Forecasting Regional Flows of foreign Direct Investment**, UN, New York, 1993, PP: 10-13.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

الطاقة الرخيصة. وتزى أغلب الدراسات أن كلفة العمل هي الدافع الرئيس للشركات لكي تبدأ بنقل عملياتها إلى الخارج بهدف زيادة أرباحها من جراء فروقات كلف العمل المتمثلة بتوافر الأيدي العاملة المنخفضة الأجر، ولاسيما في القطاعات أو الصناعات ذات العمالة الكثيفة التي تحتاج إلى قوة عمل غير ماهرة أو إلى تدريب قصير أو غير مكلف. فقد تزايدت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر (ولاسيما من الولايات المتحدة الأمريكية) إلى المكسيك بسبب الكلف المنخفضة للعمل. إذ تبلغ أجرة العامل الماهر في المكسيك (13) دولاراً لليوم الواحد و (6) دولار للعامل غير الماهر مقابل (30) دولاراً للعامل الأمريكي حداً أدنى<sup>1</sup>.

ج- الأعمال الدولية الباحثة عن الكفاية: يتأثر هذا النوع بدرجة المهارة ومستوى رأس المال البشري «*Human Capital*» المتمثل بالأفراد العاملين ذوي الإمكانيات الإبتكارية والقدرات العقلية العالية والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة عند مواجهة المشاكل الحقيقية، ويرى مؤيدو هذا النوع من الأعمال أن المعرفة والمعلومات أكثر قيمة من العناصر الطبيعية والمصانع الكبيرة. إن النجاح يأتي للشركات التي تمتلك أفضل المعلومات وتستخدمها بشكل فاعل في ترشيد العمليات وتعظيم الأرباح و تدنية التكاليف من خلال الاستثمار الأمثل للمزايا النسبية للبلدان المضيفة. وبذلك تكون هذه النظرية قد أجابت عن التساؤلات المتعلقة بأسباب تفضيل الشركات الدولية للاستثمار في بلد معين دون سواه.

### 2. نظرية عدم كمال السوق *Imperfect Market Theory*.

تقوم هذه النظرية على افتراض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول النامية، بالإضافة إلى نقص العرض من السلع والخدمات فيها. كما أن الشركات الوطنية في الدول المضيفة لا تستطيع منافسة الشركات الدولية في مجالات الأنشطة الاقتصادية أو الإنتاجية المختلفة أو حتى فيما يختص بمتطلبات ممارسة أي نشاط وظيفي آخر لمنظمات الأعمال، أي أن توافر بعض القدرات أو جوانب القوة لدى الشركات الدولية (توافر الموارد المالية، القدرات التكنولوجية، المهارات الإدارية،..) مقارنة بالشركات المحلية يعتبر احد العوامل الرئيسية التي تدفع هذه الشركات نحو الأعمال الدولية، ومن هذا المنطلق يمكن القول بان رحيل/هروب الأنشطة الدولية من المنافسة الكاملة في أسواقها في الدولة الأم واتجاهها إلى أسواق الدول النامية يمكن أن يحدث في كل أو بعض الحالات الآتية<sup>2</sup>:

- ✓ حالة وجود فروق أو اختلافات جوهرية في منتجات الشركة الدولية، مقارنة بالشركات المحلية أو الأجنبية الأخرى بالدول المضيفة،
- ✓ حالة توافر مهارات إدارية وتسويقية وإنتاجية لدى الشركات الدولية عن نظيراتها في الدولة المضيفة،
- ✓ كبر حجم الشركات الدولية وقدرتها على الإنتاج بحجم كبير حيث تستطيع تحقيق وفورات الحجم.
- ✓ تفوق الشركات الدولية تكنولوجياً.

<sup>1</sup>- Madura Jeff, *Op-Cit*, p:354.

<sup>2</sup>- عبد السلام أبو قحف، *اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي*، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص: 393- 398.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

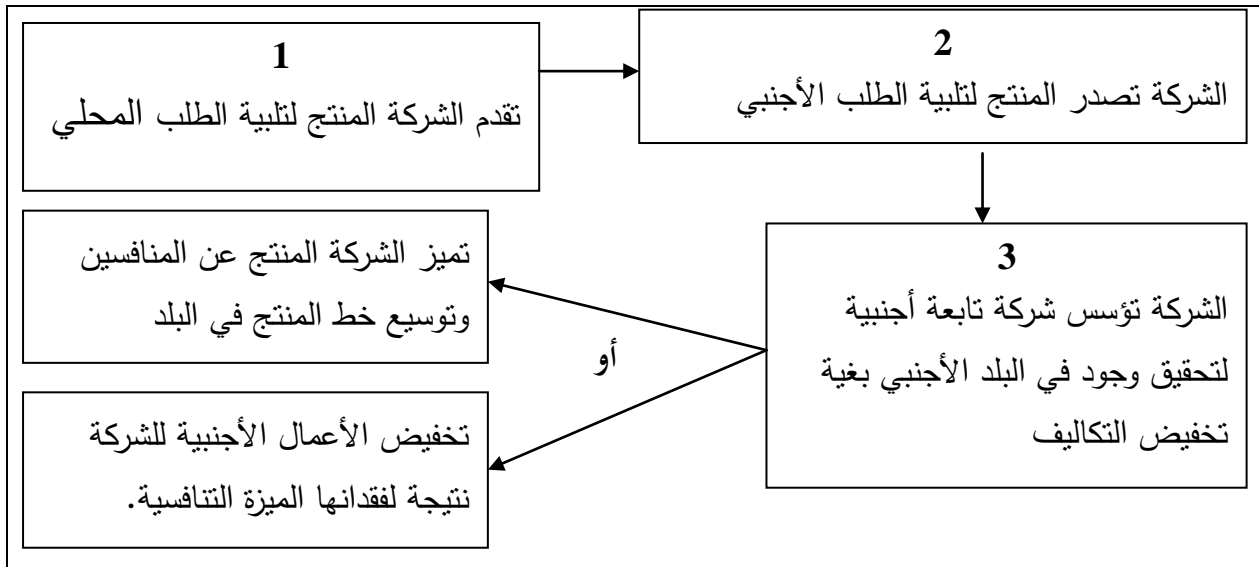
✓ تشدد إجراءات وسياسات الحماية الجمركية في الدولة المضيفة، والذي قد ينشأ عنها صعوبة التصدير لهذه الدول.

✓ قيام حكومات الدول المضيفة بمنح امتيازات وتسهيلات جمركية وضريبية ومالية للأعمال.

### 3. نظرية دورة حياة المنتج *Product Life Cycle Theory*

قدم **فيرنون Vernon** هذه النظرية عام 1966 ليؤكد فيها على أن الشركة بما تمتلكه من مزايا فريدة في مجال البحث والتطوير، سيجعلها قادرة على توسيع دورة حياة منتجاتها وتحويل إنتاجها إلى الخارج، مما يؤدي إلى تخفيض كلفها والمحافظة على مركزها التنافسي. وتعد هذه النظرية إحدى التفسيرات الأكثر شيوعاً في تفسير حركة الأعمال الدولية، وطبقاً لهذه النظرية فإن الشركة تبدأ أعمالها في السوق المحلية نتيجة لإدراكها لبعض المزايا التي يمكن أن تمتلكها مقارنة بالمنافسين المحليين، وبسبب توافر المعلومات الخاصة بالأسواق. ويتم تلبية الطلب الأجنبي على منتجات الشركة من خلال عمليات التصدير أولاً، وبمرور الوقت قد تشعر الشركة بأن الطريقة الوحيدة لامتلاك المزايا التنافسية مقارنة بالشركات الأجنبية المنافسة، هو أن تقوم بإنتاج المنتجات في البلدان الأجنبية نفسها، بحيث يؤدي ذلك إلى تخفيض تكاليف النقل. وعندما تزداد المنافسة في الأسواق الأجنبية، بسبب تكاليف المنتجين الآخرين لها فإن الشركة تقوم بتطوير إستراتيجيات إدامة الطلب الأجنبي على منتجاتها، من خلال تمييز المنتجات التي تقدمها بحيث لا يتمكن المنافسون من تقديم المنتجات ذاتها، ويوضح الشكل رقم (02-01) كيف أن الشركة المحلية تقدم المنتج لتلبية الطلب المحلي، ومن ثم تعتمد إلى تصديره لتلبية الطلب الأجنبي، ليتم بعد ذلك تأسيس شركة تابعة أجنبية في البلد المضيف<sup>1</sup>.

شكل رقم (01-02): الانتقال من السوق المحلي إلى السوق الدولي



**Source:** Madura Jeff, *Op-Cit*, p:10.

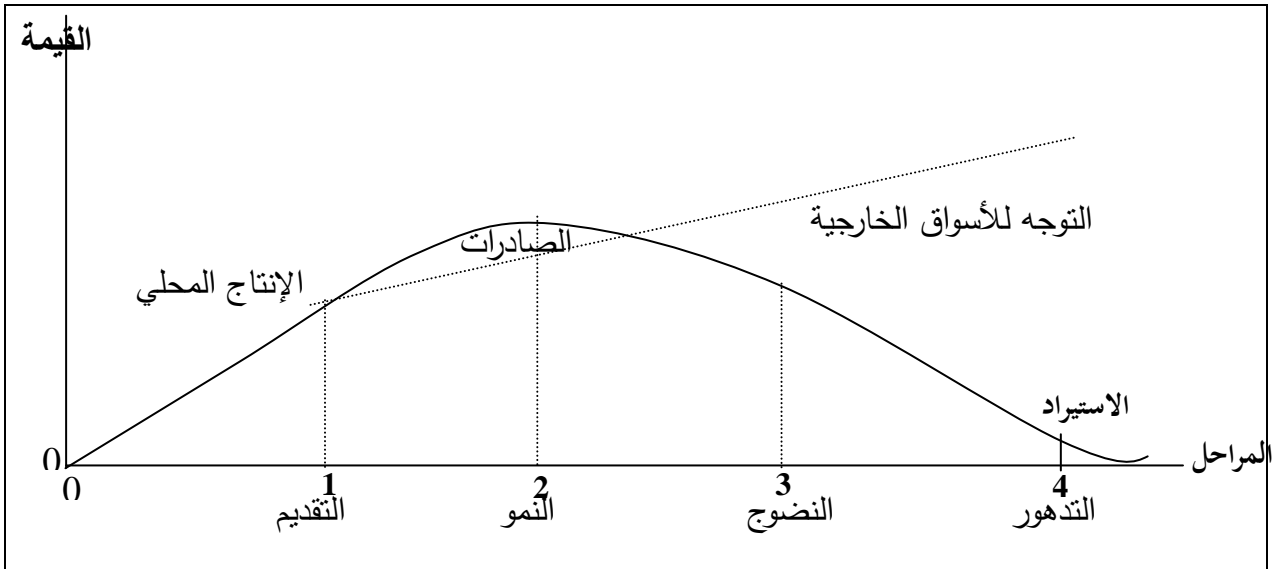
<sup>1</sup> - Madura Jeff, *Op-Cit*, pp: 09-10.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

ويشير *Vernon* إلى انه يمكن تقسيم دورة حياة المنتج إلى أربع مراحل هي <sup>1</sup> :

- مرحلة التقديم أو الانطلاق *Launch*: في هذه المرحلة يتم ابتكار منتج جديد يتم إنتاجه وتنميته محليا وتسويقه في البلد نفسه لإشباع الطلب المحلي، والفائض يوجه للتصدير.
  - مرحلة النمو *Growth*: عندما يبدأ السوق بالنمو يسعى منتجون آخرون إلى محاكاة أو تقليد المنتج الجديد وتبدأ الأسعار بالانخفاض. ومن اجل المحافظة على الحالة التنافسية تعمل الشركة على تخفيض الكلف، وبالتالي يتم تحويل الإنتاج إلى الخارج في مواقع للإنتاج تتسم بانخفاض التكاليف.
  - مرحلة النضج *Maturity*: في بدء هذه المرحلة يبقى المشروع مهتما ببيع منتجه في الأسواق العائدة إلى البلد الأم، وعندما يصبح السوق الأصلي مشبعا تسعى الشركات الدولية إلى التوجه للأسواق الخارجية.
  - مرحلة التدهور *Decline*: عندما يصبح المنتج قديما، وتصبح الأسواق الأصلية ناضجة تماما وتتجه إلى التدهور، فإن الطريقة الوحيدة لتوسيع أو إطالة حياة المنتج، هي تخفيض التكاليف وبيع المنتج في أسواق البلدان المضيفة وخاصة النامية منها، وقد يتحول موقع الإنتاج مرة أخرى إلى دول ذات كلف منخفضة، حيث تكون الدولة التي ظهر أو قدم بها المنتج مستوردة.
- والشكل رقم: (02-02) يوضح دورة حياة المنتج.

شكل (02-02): دورة حياة المنتج لـ: *Vernon*



**المصدر:** أ. أ. ميرونوف، الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات، ترجمة: علي محمد تقي عبد الحسين، الجزائر، 1986، ص102.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الرابعة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1998، ص:45.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

وتشير الدراسات التجريبية إلى أن القوة التفسيرية لهذه النظرية تضاءلت إلى حد كبير في السنوات الأخيرة نتيجة للتغيرات الحاصلة في المناخ الدولي كاندماج الشركات، فضلا عن أن دورة حياة المنتج قد قصرت بسبب التقدم التكنولوجي، وقد بين **فيرنون Vernon** عام 1979 أنه طالما كان للشركات دولية النشاط معرفة أفضل بطلبات السوق العالمية فأنها لم تعد تتبع التسلسل الجغرافي المعروف والمتمثل بإقامة شركاتها التابعة أولا في الأسواق المألوفة لديها أو إنها تطور المنتجات الجديدة من سوقها المحلي فقط، فضلا عن أن الشركات الدولية غالبا ما تستخدم في شركاتها التابعة مدخلات تكنولوجية وبالمستوى التكنولوجي نفسه المستخدم في البلد الأم بدلاً من التكنولوجيا القديمة<sup>1</sup>.

### 4. نظرية احتكار القلة *Oligopolistic Theory*

وضعت هذه النظرية من قبل **دننغ Dunning** و **فيرنون Vernon** (1958-1960)، وتقوم على أساس أن الشركات الدولية تشرع بأعمالها في بلدان أخرى وخاصة النامية منها في قطاعات معينة كالنفط والتعدين والزراعة للحصول على معروض أرخص وأكثر ثقة من المواد الخام، واقل عرضة للتقلبات في الأسواق العالمية. وتذهب هذه النظرية إلى أن دوافع الأعمال الدولية تكمن في طبيعة أسواق احتكار القلة، التي يعزز فيها نمو أي شركة عن طريق الاستحواذ على أسواق خارجية للإنتاج فيها، وهذا ما يحقق لها فرصة النمو والتوسع وزيادة ربحيتها. وفي ظل هذه النظرية فإن الهدف الرئيس للشركات الدولية هو النمو وليس مجرد الحصول على تعظيم للأرباح، إذ ترغب كل شركة بأن تحقق النمو بشكل أسرع من بقية الشركات، وحيث أن النمو يحدد حجمها ونصيبها في السوق، الذي يقود في المقابل إلى تقرير قوتها وسيطرتها على السوق، فإن الشركة تكون حساسة جداً تجاه تحركات بقية الشركات المنافسة خشية من التهديدات على تقليص حصتها السوقية<sup>2</sup>.

وتطورت هذه النظرية على يد **كنكربوكر Knickerbocker** عام 1971، الذي أكد أنه عند قيام شركة معينة خصوصا الرائدة في ظل صناعة معينة تنتم باحتكار القلة، بالدخول إلى سوق معين فإن الشركات الأخرى في الصناعة تحذو حذوها، وبذلك ظهر ما يسمى بنظرية ملاحقة أو متابعة المنافسين «*Following Competitors*» التي يقصد بها محاكاة السلوك الإستراتيجي «*Behavior Strategic*» للشركة الرائدة، أي أن ما تفعله إحدى هذه الشركات ينسحب على بقية الشركات المنافسة الأخرى، ويكون له تأثير مباشر في المنافسين الرئيسيين بالشكل الذي يقودهم إلى الاستجابة بالمثل، فإذا خفضت إحدى

<sup>1</sup> - Lizondo J Saul, Déterminants et Conséquences Systématiques International de Flues du Capital, **Etude du Département de recherche de FMI**, No.77, Mars, 1991, p: 73.

<sup>2</sup> - العكيدى رجاى عزيز بندر، تقييم لمحددات وسياسات جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية، دراسة لعينة من بلدان نامية مختارة للمدة (1978-1997)، رسالة دكتوراه اقتصاد، غير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة اليرموك، الأردن، 2000، ص ص: 42-43.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

الشركات الرائدة الأسعار، فإن ذلك يجبر بقية الشركات المنافسة على تخفيض مماثل لها، خشية فقدان حصتها السوقية أو تنامي الميزة الاحتكارية لدى الشركة الأولى<sup>1</sup>.

وبذلك فإن هذه النظرية تجد أن الشرط الأساس للبقاء والنمو هو سوق احتكار القلة الذي يمكن الشركات من زيادة حصتها السوقية، وإذا لم تبحث الشركة عن النمو ومجالات جديدة للسيطرة في الخارج أصابها الشلل وتهددها الفناء. كما أن الأعمال الدولية في ظل هذا المفهوم ليست سلوكاً دفاعياً يهدف إلى المحافظة على أسواق التصدير القائمة أو الحالية، بل سلوكاً هجومياً يرتبط بضغوط السوق الاحتكاري، ويؤدي إلى نقل الطابع الاحتكاري إلى السوق العالمية برمتها<sup>2</sup>.

### 5. نظرية المنظمة الصناعية *Industrial Organization Theory*

ظهرت أفكار هذه النظرية بشكل واضح لدى دننغ *Dunning* عام 1958، على الرغم من أن أسس هذه النظرية كانت موجودة في دراسات كل من ساوثارد *Southard* عام 1932 و بارلو *Barlow* عام 1953، إلا أن هايمر *Hymer* من طورها وتمكن من صياغتها على أنها نظرية للأعمال الدولية عام 1960 الذي اعتبرها قراراً إدارياً موجهاً من قبل شركة معينة جاء نتيجة لامتلاك المنظمة مزايا معينة، التي تسمى مزايا الملكية «*OSAs*» (*Ownership-Specific Advantages*) والمتمثلة في الموجودات غير الملموسة «*Intangible Assets*» كالمعرفة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وأسرار الصناعة وبرمجيات الحاسوب، فضلاً عن المهارات الإدارية والتسويقية للمنظمة<sup>3</sup>. أي أن هذه النظرية تستند في تفسيرها إلى دوافع الشركات المتعدية الجنسية عند قيامها بالاستثمار الأجنبي المباشر إلى غياب المنافسة الكاملة عن الأسواق، نظراً لامتلاكها مزايا احتكارية للشركات المحلية المنافسة تمكنها من تحقيق أرباح احتكارية أكبر من منافسيها.

ثم تطورت هذه النظرية على يد جونسون *Johnson* عام 1970 و كافيز *Caves* عام 1974 و لال *Lall* عام 1980، إذ أكد هؤلاء على أن التكنولوجيا الفائقة والقدرة على الابتكار وتمييز المنتج تعد مزايا ملكية تعطي تفسيراً أفضل للمنظمة الصناعية. وفي دراسة كراهم *Graham* وكروجمان *Krugman* عام 1989 لتفسير أسباب تزايد تدفق الأعمال الدولية داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وجد أن الشركات المتعدية الجنسية الأمريكية كانت تتمتع لمدة (20) عاماً بمزايا تكنولوجية ومهارات إدارية فريدة مقارنة بشركات البلدان الأخرى، وبذلك تزايدت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الخارجة منها مقابل الداخلة إليها، لكن هذه المزايا تناقصت فيما بعد وتوقفت الشركات المنافسة لها منذ ذلك الحين وهذا ما يفسر نمو تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلة للولايات المتحدة الأمريكية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Hill Charles W.L, *International Business*, 4<sup>th</sup> ed., Newyork: McGraw – hill, 2003, pp:216-217.

<sup>2</sup> - سعيد محمد السيد، الشركات متعددة الجنسية أثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1978.

<sup>3</sup> - الجبوري رغد محمد نجم، استخدام مستقبلات السلع في التحويط والمضاربة دراسة تطبيقية على مستقبلات النفط الخام، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، غير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2002. ص: 22.

<sup>4</sup> - زينب حسين عوض الله، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية، بيروت، دون ذكر سنة النشر، ص: 60-65.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

يتضح مما تقدم أن نظرية المنظمة الصناعية تعتمد في تفسيرها لسلوك الشركات على مدى ما تمتلكه المنظمة الصناعية من مزايا الملكية (OSAs) التي تؤهلها لممارسة الأعمال الدولية بطريقة تفوق الشركات الأخرى المنافسة لها.

### 6. نظرية إضفاء الصفات الذاتية *Internalization Theory*

حاول كاسون *Casson* و بوكلي *Buckley* عام 1976 وضع نظرية أكثر شمولية للأعمال الدولية وهي نظرية إضفاء الصفات الذاتية. تؤكد هذه النظرية على أن الأعمال الدولية، ما هي إلا نتيجة لقيام الشركات دولية النشاط بإتمام تعاملاتها ذاتيا بدلا من تعاملاتها في السوق الدولية. وذلك من خلال استخدام المزايا المرتبطة بالملكية ذاتيا وعدم التنازل عنها لشركة أخرى. إذ ترى هذه الشركات انه من الأفضل السيطرة على ما تمتلكه من مزايا واستخدامها من قبلها، بدلا من المتاجرة بها في السوق الدولية<sup>1</sup>. وتشير هذه النظرية إلى أن قدرة أي شركة على تدويل نشاطاتها، يتوقف على مدى امتلاكها المزايا التي لا يمكن لمنافسيها الحصول عليها وبالشكل الذي تكون فيه مزايا ذاتية بحتة «ISAs» (*Internalization-Specific Advantages*)، أي مزايا خاصة بشركة معينة من دون سواها لتكوّن هذه المزايا أو الصفات الغطاء الوقائي لها، إزاء ما قد تتعرض له من مخاطر في السوق الدولية كتدخل الحكومات وما قد تفرضه من قيود كالحصص والتعريفات الجمركية والضرائب العالية.

أن هذه النظرية تجيب عن سبب قيام الأعمال الدولية من خلال توضيحها لسببين رئيسيين الأول: أن بعض مصادر المعرفة والخبرة (وليس جميعها) التي تمتلكها الشركة، يمكن أن تنقل إلى جهة أجنبية أخرى من خلال منح التراخيص أو الامتياز. فالتكنولوجيا المتعارف عليها والشائع استخدامها، قد تكون مناسبة للانتقال عن طريق منح التراخيص، وأما المصادر الأخرى غير الملموسة كالتكنولوجيا المتفوقة وأنشطة البحث والتطوير، فأنها تحتاج إلى موارد تتكامل معها وتساندها سواء من مهارات إدارية وتنظيمية أو خبرات تسويقية كي يمكن استعمالها بكفاية وفاعلية. وكثيرا ما يحدث أنه لا يمكن بيع هذه الموارد عند بيع حق استعمال التكنولوجيا، وهذا ما يولد حافزا لدى الشركة لاستحداث السوق الداخلي الذي عادة ما يكون أكثر كفاية من المعاملات الخارجية بين الشركات منفردة التي تتضمن كلف معاملات أعلى. أما السبب الثاني: فإن الشركات الدولية، ومن خلال تأسيس مواقع إنتاج لها في عدد من البلدان، فهي بذلك تعمل على تدنيه تكاليف النقل مما يجعل الإنتاج أكثر ربحية.

تؤكد هذه النظرية على عدم كمال السوق التي تزيد من كلف المعاملات، وتشجع الشركات على الاستثمار الفاعل لمزايا الملكية ذاتيا، محققة بذلك منافع المعولية والاعتمادية، واستبعاد الحالات غير المرغوب بها والمتأتية من عدم ضمان التجهيز بالموارد (المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية) بالكمية

<sup>1</sup> - أحمد عبد الرحمن احمد، المدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص: 87-90.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

والنوعية والوقت المطلوب، فضلا عن تقليل تأثير تدخل الحكومة من خلال استخدام آلية التسعير التحويلي «*Transfer Pricing*».\*

### 7. نظرية منطقة العملة *Currency Area*

ظهرت هذه النظرية في عام 1970 على يد ألبير *Aliber*، إذ اثبت أول مرة أن الصرف الأجنبي هو من المحددات الرئيسية للأعمال الدولية. فكلما كانت عملة بلد معين أقوى، إزداد احتمال أن تقوم شركاته بالاستثمار في الخارج، وقل احتمال أن تستثمر الشركات الأجنبية فيه، أكد *كيفز Caves* عام 1988 العلاقة بين مستويات سعر الصرف والأعمال الدولية، إذ وجد أن لأسعار الصرف تأثيرا في تدفقات الاستثمار الدولي، من خلال التغيرات المواتية في سعر الصرف التي من شأنها أن تزيد جاذبية الأعمال الدولية، فالتدهور المتوقع في سعر الصرف سيثجع تدفقات الأعمال الدولية الداخلة للحصول على عوائد جيدة عندما ترتفع العملة المحلية في وقت لاحق.

أكد *فروت و ستين Froot & Stein* عام 1991 في دراسة لهما أن التخفيض في قيمة العملة المحلية للبلد المضيف ستقود إلى تدفقات أكبر للأعمال الدولية، وذلك لان انخفاض قيمة العملة المحلية للبلد المضيف تعني زيادة إمكانية الشركات المتعددة الجنسيات على الاستيلاء على الموجودات المحلية، فضلا عن انخفاض الكلف النسبية للاستثمار<sup>1</sup>. فقد خلقت الأزمة الآسيوية عام 1997 فرصاً جديدة للأعمال الدولية، إذ أن الشركات الآسيوية أصبحت منخفضة القيمة، كما خفضت حكومات الدول الآسيوية من قيود الشراء والتملك مما سمح للشركات المتعددة الجنسيات بشراء الشركات الآسيوية وبأسعار منخفضة نسبياً، مما أدى إلى تحسين كفاية الشركات وإمكانية الاستفادة من فرص النمو المستقبلي المتوقع، فقد قامت العديد من الشركات الأمريكية كشركة *جنرال إلكتريك (General Electric)* وشركة *بروكتر و جامبل (Procter & Gamble)* وشركة *كوكاكولا (Coca-Cola)* بشراء وحدات الأعمال التابعة إلى شركة *جيبولز (Chaebols)* في كوريا الجنوبية التي عانت من مشاكل مالية وبدأت ببيع موجوداتها للحصول على النقد<sup>2</sup>. إن هذا التحليل قاد إلى استنتاج أن أسعار الصرف تجتذب الشركات من الدول ذات العملات القوية أو مرتفعة القيمة بهدف القيام بعمليات الاستثمار في الدول ذات العملات الضعيفة أو منخفضة القيمة.

### 8. النظرية الانتقائية *Eclectic Theory*

تفسر هذه النظرية سلوك الشركات الدولية في اختيارها أحد أشكال الاستثمار الأجنبي من دون شكل آخر، سواء بالصيغة التي تمثل ملكية مطلقة وتخلق التزامات طويلة الأجل خارج البلد الأم، أو بتلك التي لا تمثل ملكية مطلقة بالرغم من كونها تمتلك قوة تصويتية لا تقل عن (10%). إذ طور *Dunning*

\* : التسعير التحويلي (*Transfer Pricing*): هو السعر الذي تباع به وحدة من وحدات الشركة السلع والخدمات إلى وحدة أخرى.

<sup>1</sup> - العكدي رجا عزيز بندر، مرجع سابق، ص:47.

<sup>2</sup> - Madura, Op-Cit, p: 16.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

هذه النظرية (1980-1988) من خلال دمج ثلاث نظريات هي نظرية المنظمة الصناعية ونظرية الموقع ونظرية إضفاء الصفات الذاتية، أي أن هذه النظرية تمثل الوعاء الذي يضم ثلاثة أنواع من المزايا هي مزايا الملكية (OSAs) ومزايا الموقع (LSAs) والمزايا الذاتية (ISAs). ويرى *Dunning* إن العمل بصيغة الملكية المطلقة من قبل الشركات الدولية يتطلب توافر ثلاثة شروط رئيسة<sup>1</sup>:

- امتلاكها المزايا المرتبطة بالملكية التي تتخذ صيغة الموجودات غير الملموسة.
  - أن تتمتع بمزايا مرتبطة بالموقع في البلد المضيف من حيث توافر عوامل الإنتاج.
  - استخدام المزايا المرتبطة بالملكية ذاتيا (داخليا) بدلاً من التنازل عنها لشركة أخرى، أي أن تستخدم هذه المزايا من قبل الشركة نفسها بدلاً من بيعها أو تأجيرها إلى الشركات الأخرى.
- فالمزايا المرتبطة بالملكية، تمنح الشركة قوة احتكارية لا تملكها الشركات المحلية المنافسة في البلد المضيف ولا حتى في الأسواق العالمية، كالتكنولوجيا الفريدة والمهارات الإدارية والتسويقية والقدرات الابتكارية الخلاقة الخاصة بأنشطة البحث والتطوير والقدرات التفاوضية في الحصول على الموارد بأنواعها وبشروط ميسرة.

وأما المزايا المرتبطة بالموقع في البلد المضيف، فهي التي تجعله موقعا أكثر استقطابا وجاذبية للأعمال الدولية، سواء من حيث توافر الموارد والأسواق، أو بسبب انخفاض تكاليف النقل وأسعار الطاقة، فضلاً عن توافر البنى التحتية والتسهيلات الأخرى. وفيما يخص مزايا إضفاء الصفات الذاتية، فهي تتحقق عندما تصبح المعاملات داخل الشركة أكثر كفاية لخدمة السوق والحصول على أرباح تفوق الأرباح خارج الشركة.

وبموجب هذه النظرية فإنه يمكن تفسير للأعمال الدولية استناداً إلى توافر الشروط الثلاثة (OLI)، فإذا تحقق الشرط الأول فقط فإن الشركة ستعتمد على الصادرات أو التراخيص أو بيع الامتيازات لخدمة السوق الأجنبي، أما إذا أضيف الشرط الثاني والثالث فإن الاستثمار الأجنبي المباشر يصبح النمط أو الشكل المفضل لخدمة الأسواق الأجنبية.

### المطلب الثاني: دوافع ومصادر تمويل الأعمال الدولية

بالرغم من الاختلاف في وجهات النظر المطروحة في تفسير دوافع الأعمال الدولية وأسبابها، إلا أن الحقيقة المتفق عليها في إطار نظريات الأعمال الدولية، أنها تعتبر الأعمال الدولية وفي كثير من الأحيان قضية حتمية لا بد منها، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وهذا ما دفع بهذه البلدان لتذهب إلى ما وراء التصدير أو الترخيص نظراً لما تتوقعه من منافع يمكن أن تحصل عليها عن طريق تأسيس حضور مادي في بلدان أخرى. إن القضية الجوهرية هنا التي ينبغي أن لا تغيب عن البال، هي أن تداخل المصالح والمنافع بين البلدان بوصفها البلد الأم للأعمال الدولية أو البلد المضيف، دفع العديد من

<sup>1</sup> - Dunning, John H, 1999, *Op-Cit*, p: 12.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

البلدان نحو طلب الأعمال الدولية وبصورة ملحة، بعد أن كانت تضع القيود لتمنع دخولها إليها. ويعود هذا التحول في الغالب إلى مجموعة من العوامل والمحددات الأساسية، منها ما يتعلق بالصعوبات الاقتصادية والقيود المفروضة على التجارة التي واجهت عملية النهوض الاقتصادي، وأخرى تتمثل في الرغبة بالحصول على موارد مالية إضافية ومواد أولية أقل كلفة وقوة عاملة بأجور منخفضة، فضلاً عن المعرفة التكنولوجية والخبرة التنظيمية والإدارية للإسراع في عملية التنمية الاقتصادية، وهناك عوامل تعود إلى التغيرات التي طرأت على القوى السياسية والاجتماعية والثقافية داخل البلدان النامية منذ إحراز استقلالها السياسي، فضلاً عن عوامل أخرى تتعلق في التغلب على مشكلة التمويل عن طريق التغيير النسبي لأشكال التمويل الخارجي، وذلك بتزايد الاعتماد على الاستثمارات الأجنبية وتقليل الاعتماد على القروض الخارجية، بعد أن كانت تلك الدول تفضل القروض الأجنبية على الاستثمارات الأجنبية، ولذلك سارعت العديد من الدول إلى تعديل قوانينها المختلفة لتهيئة المناخ المناسب لها.

### الفرع الأول: دوافع وأسباب الأعمال الدولية

لقد تباينت آراء كتاب الفكر المالي في تحديد الأسباب والدوافع التي دعت العديد من البلدان إلى تبني الأعمال الدولية وفتح الأبواب على مصراعيها أمامها. فيرى غالبيتهم انه من النادر القيام بالأعمال الدولية لمجرد وجود سبب أو دافع واحد، وإنما يقوم أساساً نتيجة لتفاعل عدد من الدوافع المختلفة. فقد صنفت دوافع الأعمال الدولية من قبل بعضهم إلى خمس مجاميع رئيسة هي<sup>1</sup>:

- المجموعة الأولى: تتعلق بالبحث عن الأسواق «*Market Seeking*» سواء بهدف اكتساب حصة سوقية كبيرة، أو الحاجة لنمو السوق أو البحث عن أسواق جديدة.
- المجموعة الثانية: و تتعلق بالبحث عن الموارد «*Resource Seeking*» كالرغبة في اقتناء التكنولوجيا الجديدة ومعرفة كيف «*Know-How*» والتوجه نحو المنتجات والطرق الجديدة فضلاً عن الحصول على قوة العمل الماهرة وغير الماهرة والمواد الأولية.
- المجموعة الثالثة: وتختص بالبحث عن الكفاية «*Efficiency Seeking*» كتكاليف المواد الخام وتكاليف النقل من البلد المضيف وإليه.
- المجموعة الرابعة: وتتعلق بالبحث عن الموجودات والقدرات الإستراتيجية «*Strategic Asset and Capability Seeking*» كالمعرفة والمهارة والخبرة التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز، إذ إن المقياس النهائي لنجاح شركات الأعمال هو مدى استثمارها للمعرفة ونسبة التقنية التي تتحول في النهاية إلى منتجات وخدمات.
- المجموعة الخامسة: وهي البحث عن الاستقرار السياسي «*Political Safety Seeking*»، إذ يأتي في مقدمة أولويات الشركات الدولية الرغبة بالانتشار الجغرافي والاستثمار عبر البحار «*Over*»

<sup>1</sup> - Dunning John H, Re-Evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment, **Journal of Transnational Corporations**, Vol.3, No.1, February 1994,p:36.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

«Seas» موضوع التخلص من المخاطرة والخوف من المزيد من الاستثمارات في البلد الأم بسبب عدم الاستقرار السياسي.

وحدد **Watson & Head** دوافع الأعمال الدولية بمجموعتين أساسيتين<sup>1</sup>:

■ المجموعة الأولى: تضم الأسباب الإستراتيجية للأعمال الدولية التي تصنف بدورها إلى نوعين: دوافع دفاعية «*Defensive Motives*» وأخرى هجومية «*Aggressive Motives*».

✓ حيث إن الدوافع الدفاعية يتم تبنيها كونها إستراتيجية للدفاع عن المصالح القائمة جراء الإجراءات الحكومية المتعلقة بقيود التعريفات الجمركية\* والتشريعات الخاصة بالرقابة على الاستيراد، وكلف النقل والمشاكل مع الوكلاء والتراخيص والحاجة لضمان التجهيز بالمواد الأولية والحاجة للتدويل لمقابلة المنافسين والمجهزين والزبائن، فضلاً عن الحاجة إلى حماية براءات الاختراع والملكية الفكرية.

✓ أما الدوافع الهجومية فيتم تبنيها لغرض تأسيس شركة أجنبية تابعة بهدف البحث عن استخدامات أكثر ربحية للموارد غير المستثمرة كاملة، وعن عوامل الكلفة المنخفضة والرغبة في الوصول إلى المعرفة الأجنبية، فضلاً عن الحاجة إلى التوسع إلى ما وراء الساحة المحلية، وكسب حصة سوقية كبيرة.

■ المجموعة الثانية: فتضم الأسباب الاقتصادية المتمحورة حول تحقيق وفورات الحجم والتنوع، فضلاً عن عوامل تتعلق بالموقع كالموارد المتمركزة في موقع معين. فاحتياطات النفط التي تتركز في مناطق معينة من العالم، وتكاليف العمل أو النقل المنخفضة في أماكن أخرى، فضلاً عن الحوافز المقدمة من قبل حكومات البلدان المضيفة كالمناح وتخفيض الضرائب هي دوافع اقتصادية بالغة الأهمية، وأن توافرها يمنح شركات الأعمال فرصة لأن تصبح شركات عالمية .

وقدم **Madura** عشرة دوافع للأعمال الدولية على أنها مجموعة متكاملة ضمت كل الدوافع الآتية

الذكر التي تكمن وراء تبني الأعمال الدولية من قبل الشركات المتعدية الجنسية، وفق الآتي<sup>2</sup>:

○ جذب مصادر جديدة للطلب: غالباً ما تصل الشركات العالمية إلى مرحلة يكون فيها النمو محددًا في بلدها الأم، وهذا قد يعزى إلى شدة المنافسة للمنتج الذي تبيعه، وحتى إذا كانت هناك منافسة قليلة، فإن حصتها السوقية في بلدها قد تكون قريبة من الذروة، وهكذا فالحل الأمثل هو البحث عن أسواق أجنبية جديدة فيها طلب محتمل. فكثير من البلدان النامية كالأرجنتين وتشيلي والمكسيك وهنغاريا والصين غدت من أكثر المصادر جاذبية للطلب الجديد، وكثير من الشركات المتعددة

<sup>1</sup>- صيام احمد زكريا، اثر تحديث قوانين الاستثمار على جذب الاستثمارات، المملكة الأردنية الهاشمية أنموذجاً، مؤتمر العلوم المالية والمصرفية الثاني حول المناخ المالي والاستثماري (التحديات والآفاق الجديدة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن 29-31 / تشرين الأول/2000.

\* التعريفات الجمركية: ضريبة تفرض على المنتجات المستوردة ، وهي من الممكن أن تستخدم لتوليد إيرادات أو لتقليل الرغبة بشراء المنتجات الأجنبية أو توليفة من الاثنين.

<sup>2</sup>- Madura, 2000, **Op-Cit**, pp: 363-366.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

الجنسيات اخترقت هذه الدول عندما زالت حواجز الدخول، كشركة بلوك بوستر *Block buster* الأمريكية التي أنشأت محلات فيديو في استراليا وتشيلي واليابان وفي عدد من البلدان الأوروبية التي مازال مفهوم تأجير الفيديو فيها حديثاً تقريباً، في الوقت الذي يوجد فيه أكثر من 2000 محل من هذا النوع في الولايات المتحدة الأمريكية، لذلك فإن النمو المحتمل فيها بات محدوداً.

○ دخول أسواق فيها أرباح كبيرة محتملة: حيث أن الشركات الباقية داخل الصناعة أثبتت أن الأرباح الكبيرة يمكن تحقيقها في أسواق جديدة أخرى، فالشركات قد تقرر أن تباع في تلك الأسواق، وقد تخطط لتخفيض الأسعار العالية. ومشكلة هذا لدافع هو أن الباعة المتواجدين - سابقاً - في السوق الجديد ربما يمنعون المنافسين الجدد من ممارسة أعمالهم والدخول إلى هذه الأسواق من خلال تدني أسعارهم حينما يحاول المنافس الجديد الولوج لهذه السوق.

○ الاستفادة الكاملة من وفورات الحجم: إن الشركة التي تحاول أن تباع منتجاتها في أسواق جديدة، قد تزيد من إيراداتها وثروة حملة الأسهم بسبب وفورات الحجم (معدل كلفة منخفض للوحدة الواحدة ناتج من زيادة الإنتاج) فقانون أوربا الموحد عام 1987 بإزالة القيود التجارية سمح للشركات المتعددة الجنسيات بتحقيق وفورات حجم أكبر، وبتخفيض هذه القيود بدأت الشركات بدخول الأسواق الجديدة، ومن خلال زيادة الإنتاج وتوزيعه عبر البلدان الأوروبية أصبحت الشركات أكثر قدرة على تحقيق وفورات الحجم.

○ استخدام عوامل إنتاج أجنبية: فكلف العمالة والأرض تختلف عبر البلدان بشكل كبير، والشركات الدولية تحاول أن تضع الإنتاج في مواقع رخيصة من جانب العمل والأرض. وبسبب حالات عدم كمال السوق كالمعلومات غير الكاملة وتكاليف المعاملات وتكاليف الدخول للصناعة، كما أن العمالة المتخصصة ليست متساوية عبر الأسواق، ولذلك فمن الجدير بالاهتمام للشركات الدولية أن تقوم بمسح الأسواق لتحديد فيما ستحقق المنفعة من الكلف الأرخص عند إنتاجها في تلك الأسواق. فمعدل الأجر اليومي للعامل اقل من (6) دولارات في المكسيك، مقابل (30) دولاراً في أمريكا، وأغلب الشركات الأمريكية المتعددة الجنسيات لها فروع ثانوية في المكسيك لتستفيد من أجور العمل المنخفضة.

○ استخدام المواد الخام الأجنبية: بسبب تكاليف النقل، فالشركة تحاول تجنب استيراد المواد الأولية من بلد معين خصوصاً عندما تخطط لبيع المنتجات التامة الصنع للمستهلك في ذلك البلد الأجنبي. في ظل هذه الظروف هناك حلول ممكنة مثل إنتاج المنتج في ذلك البلد الأجنبي إذ المواد الأولية متوفرة فيه.

○ استخدام مزايا الاحتكار: أكدت نظرية المنظمة الصناعية على أن الشركات قد تصبح عالمية إذا حازت على الموارد والمهارات غير المتاحة للشركات المنافسة. فإذا شركة معينة حازت على تكنولوجيا متقدمة واستثمرت هذه الميزة بنجاح في الأسواق المحلية فقد تحاول استثمارها عالمياً.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

ولتستطيع الشركة فيه من تحقيق مزايا على المنافسين، ينبغي لها أن تكون قادرة على الاستفادة من كونها عالمية.

○ استخدام التكنولوجيا الأجنبية: إن الشركات تؤسس مصانع عبر البحار على نحو متزايد أو شراء تلك المصانع لتتعلم من التكنولوجيا في تلك البلدان الأجنبية، وهذه التكنولوجيا ستستخدم بعد ذلك لتحسين عمليات الإنتاج لكل المصانع التابعة للشركة الأم المنتشرة فروعها في العالم.

○ الاستجابة لتحركات أسعار الصرف: عندما تلاحظ الشركة العالمية أن العملة الأجنبية مقيمة بأقل من قيمتها الحقيقية، فقد تقرر الشروع بالاستثمار الأجنبي المباشر في ذلك البلد، لأن الاستثمار المبدئي سيكون تقريباً منخفضاً. فإذا قامت شركة أمريكية ببناء مصنع في إنكلترا بقيمة (40) مليون دولار، فكلفة الدولارات لهذا المشروع ينبغي أن تكون (77.2) مليون دولار في بداية 1991، عندما كانت قيمة الباون (1.93) دولار. وبناءً على ذلك فبعد ستة أشهر فإن كلفة الدولارات لهذا المشروع ستكون (65.2) مليون دولار (12 مليون دولار أقل) بسبب انخفاض قيمة الباون إلى (1.63) دولار في ذلك الوقت. و سعر الصرف انخفض أكثر خلال التسعينيات قبل أن يعود ثانية إلى (1.63) دولاراً في 1999. وهكذا فالقرار إذا كان الدخول في استثمار أجنبي مباشراً يعتمد على الكلف وحركات أسعار الصرف التي تؤثر في هذا القرار.

○ الاستجابة للقيود التجارية: في بعض الحالات، الشركات المتعددة الجنسيات تستخدم الاستثمار الأجنبي المباشر كإستراتيجية دفاع بدلاً من الهجوم، فقد انشأ اليابانيون مصانع سيارات في الولايات المتحدة توقعاً منهم بأن صادراتهم إلى الولايات المتحدة سوف تخضع لقيود تجارية.

○ التتويج العالمي: بما أن اقتصاديات البلدان لا تتحرك بترادف تام عبر الزمن، فصافي التدفق النقدي لمبيعات المنتجات عبر البلدان ينبغي أن يكون مستقراً قياساً بالمبيعات إذا تم بيعها في بلد واحد. فبتتويج المبيعات (واحتمال الإنتاج أيضاً) عالمياً، تستطيع الشركة العالمية أن تجعل صافي التدفق النقدي أقل تقلباً، وهكذا فاحتمالية نقص السيولة تكون قليلة، فضلاً على أن الشركة قد تتحمل كلفاً أقل لرأس المال لأن المالكين والدائنين يدركون أن مخاطرة الشركات المتعددة الجنسيات يكون أقل نتيجة التدفق النقدي الثابت.

يتضح مما تقدم أن الأعمال الدولية تعد مسألة لا غنى عنها للنمو المستديم لشركات الأعمال، إذ أنها توفر فرصاً إضافية لتوليد المزايا التنافسية من خلال التمايز بالمنتج والكلفة، وبالتالي إمكانية تحقيق الهدف الرئيس للشركات الدولية وهو البقاء «Survival» الذي يعد الهدف الأكثر أهمية بالنسبة لها. واستناداً إلى ما تم طرحه من أفكار فمن الممكن القول أن أية عملية دخول الأسواق الدولية تتم بتوافر أربعة عوامل رئيسية هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - John D Daniels, Lee H Radebaugh, **International Business: Environments and Operations**, 7<sup>th</sup> editions, Addison-wesley, London, 1995, pp: 291-292.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

- عوامل الدفع «*Push Factors*»: وهي العوامل التي تتعلق بالمستثمر الأجنبي، وتدفعه للاستثمار خارج بلده، كارتفاع التكاليف وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.
- عوامل السحب «*Pull Factors*»: وهي العوامل التي تتعلق بالبلدان المضيفة، حيث المواقع الأكثر جاذبية للأعمال الدولية التي تتميز باتساع حجم أسواقها وارتفاع معدلات النمو فيها وانخفاض تكاليف الإنتاج والنقل، فضلا عن مساهمة حكومات البلدان المضيفة في خلق المناخ الملائم للأعمال.
- عوامل الإدارة «*Management Factors*»: وهي العوامل التي تجعل الأعمال الدولية عبر الحدود أكثر نجاحا مع توافر إدارة فاعلة للمشروع، قادرة على الاستفادة من التجربة.
- عوامل الفرصة «*Opportunity Factors*»: وتتمثل بمدى توافر فرص أعمال مواتية للمستثمر الأجنبي في بلد معين.

وبناءً على العوامل المذكورة أعلاه، فإن النظريات التي فسرت دوافع استقدام الأعمال الدولية، منها ما يهتم بعوامل الدفع ويجدها هي المحرك الرئيس، ومنها ما يؤكد على عوامل السحب أو الإدارة، وأخرى تؤكد على عوامل الفرصة. والحقيقة أن الأعمال الدولية تعد قرارا جوهريا يتطلب تظافر مجموعة من العوامل كي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المتوخاة منها. كما إن تفضيل الاستثمار الأجنبي المباشر على سائر طرق الأعمال الدولية الأخرى بالنسبة إلى البلدان المضيفة يعود بالأساس إلى إن هذه البلدان قد لا تستطيع خلق تراكم وتكوين رأس المال بسبب انخفاض مستوى الدخل فيها، الأمر الذي يستلزم الاستعانة برؤوس الأموال الأجنبية لإغناء أسواقها وتشجيع الاستثمارات التي تمكن من القيام بعملية التنمية وبناء البنى التحتية الحديثة كمحطات الطاقة والطرق الجديدة. هذه الأخيرة تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة لا تقوى على توفيرها البلدان النامية، فضلا عن ما تحتاجه من تكنولوجيا متقدمة لتطوير البنى التحتية فيها وتحسين بناء المؤسسات الإدارية.

### الفرع الثاني: مصادر تمويل الأعمال الدولية

إن دراسة مصادر تمويل الأعمال الدولية تنطوي على مضامين في غاية الأهمية، كونها ترتبط ارتباطا مباشراً في دعم الاقتصاد ومساندته والمساهمة في ميزان المدفوعات. ويضم تمويل الأعمال الدولية ثلاثة مصادر رئيسة هي<sup>1</sup>:

❖ رأس المال الممتلك «*Equity Capital*»: ويسمى أيضا رأس المال المساهم به، ويعرف على أنه ذلك الاستثمار الذي يوظف ويحقق الحد الأدنى من العوائد في مؤسسات وشركات تعمل في

<sup>1</sup> - العامري محمد علي إبراهيم، النواحي المالية والسياسية للتمويل والاستثمار الدولي، مجلة دراسات دولية، مركز الدراسات الدولية، بيروت، العدد 18، السنة الخامسة، تشرين الأول، 2002، ص: 282.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

دولة أجنبية سواء كانت تلك الاستثمارات قد وظفت في مشاريع جديدة أو موجودة فعلاً وبنسبة الملكية التي يسمح بها القانون المعمول به في تلك الدولة الأجنبية.

❖ الأرباح المعاد استثمارها «Reinvestment Earnings»: وتشمل حصة المستثمر المباشر (على أنها نسبة من أسهم المشاركة أو حصة المشاركة) من الأرباح غير الموزعة كمقسوم الأرباح، أو الأرباح غير المحولة للمستثمر الأجنبي كالأرباح التي احتجزتها الشركات التابعة والمعاد استثمارها، إلا أن الأعمال الدولية الممولة من قبل الأرباح التي ولدتها الاستثمارات الوطنية الأم تعتمد بالدرجة الأساس على الوضع الاقتصادي في الدولة المضيفة وأداء قطاعاتها الاقتصادية.

❖ القروض داخل-الشركة «Intra-Company Loans»: القروض بين الشركة الأم وفروعها تشمل معاملات الدين داخل الشركة، وتشير إلى الاستدانة القصيرة أو الطويلة الأجل من الدول والشركات الأخرى في غير البلد المضيف، فضلاً عن اقتراض رؤوس الأموال بين المستثمرين الأجانب، وغالباً ما تكون بين الشركة الأم والشركات التابعة لها.

لقد مثلت الأعمال الدولية عبر مصادر تمويلها الثلاثة، توسعاً في النشاط العالمي للشركات الدولية وأحد أساسيات العولمة، التي يتوقع أن تولد التقارب في مستويات الدخل مع البلدان المتقدمة، من خلال التدفقات النقدية التي تولدها وسرعة تراكم رأس المال وزيادة الإنتاجية.

### المطلب الثالث: طبيعة وأشكال الأعمال الدولية

تتصف أشكال الأعمال الدولية بالتعدد و التباين من حيث النوع، والأهمية النسبية، والخصائص المميزة لكل شكل منها. وبقدر التنوع والاختلاف في الأهمية النسبية والخصائص المميزة لكل شكل من أشكال الأعمال الدولية تتباين أيضاً اختيارات وتفضيلات كل من الدول المضيفة من ناحية، والشركات الدولية من ناحية أخرى، فيما يتعلق بتبني شكل أو أكثر من أشكال هذا النوع من الأعمال.

### الفرع الأول: الطبيعة العامة للأعمال الدولية

ويتم اشتقاقها من خصائص الإنتاج التي تمتاز بها المشروعات الأجنبية، وعليه فإن الشركات الأجنبية بالإمكان تصنيفها على وفق كونها استثمارات أفقية وعمودية ومختلطة.

#### 1. الاستثمارات الأفقية *Horizontal Investments*

وتهدف هذه الاستثمارات إلى إنتاج السلع والخدمات نفسها أو سلع وخدمات مشابهة إلى تلك المنتجة في الموطن الأصلي في الخارج، أي إنها تقوم على أساس استنساخ عمليات الأعمال الموجودة بالصناعة نفسها<sup>1</sup>. وتنتظر الحكومات المضيفة إلى الاستثمارات الأفقية كونها المرشح الأقل احتمالية إلى إجراءات السيطرة، حيث تكون هذه الاستثمارات قائمة بالأساس بهدف إشباع طلبات سوق البلد المضيف، وكونها تستثمر في حقول أو مجالات متشابهة أو مترابطة فإن هذه العمليات تجلب في طياتها خبرة وتكنولوجيا

<sup>1</sup> - Hill Charles W.L, **Op-Cit**, pp:212-213.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

مختبرة، ولهذا يطلق على هذه الاستثمارات باليد المساعدة «*A Helping Hand*». إن إتاحة معرفة كيف «*Know-How*» بالجوانب الإدارية والإنتاج والتسويق وتوزيع المنتج تجعل من الاستثمارات الأفقية هي الشكل المرغوب فيه من الشركة الأجنبية، ومتى ما تلبى احتياجات السوق فإن الحكومة المضيفة لن يكون لها دافع للتدخل وتتنطبق هذه الحالة بشكل خاص حينما لا تجهز هذه الاستثمارات بالقدرات الإنتاجية فقط، بل بالقدرات التسويقية لتسويق المنتج. وهذا ما دفع شركة الكترولوكس (*Electolux*) السويدية التي تعد أكبر شركة منتجة للأجهزة المنزلية في أوائل التسعينيات بالدخول إلى أسواق جديدة بدلاً من البقاء في سوق داخلية صغيرة، وبحلول عام 1997 فإن الشركة كانت تبيع (85%) من مبيعاتها خارج السويد، وبلغت نسبة مبيعاتها في أوروبا الغربية (52%) و(27%) في أمريكا الشمالية. وفي عام 1998 فإن الشركة استخدمت أكثر من (100) ألف فرد في مختلف أنحاء العالم، وامتلكت (150) مصنعاً و(300) مخزن موزعة في (60) بلداً.

### 2. الاستثمارات العمودية *Vertical Investments*

تهدف إلى إنتاج المواد الخام أو السلع الوسيطة في الخارج لإدخالها في إنتاج المنتجات النهائية، فتستخدم المدخلات في عملية الإنتاج المحلية الخاصة بالشركة وهو ما يسمى بالاستثمار العمودي الخلفي «*Backwards*» الذي يرتبط بشكل خاص بالصناعات التحويلية في قطاع النفط. وعندما تقوم الشركة بإنتاج أو تسويق منتجاتها في مراحل لاحقة تكون أقرب إلى المستهلك النهائي فيسمى بالاستثمار العمودي الأمامي «*Forwards*» كإنشاء فرع مبيعات أو فرع تصدير جديد، فعندما قامت شركة رويال دوج شل (*Royal Dutch Shell*) الهولندية وشركة بريتش بتروليم (*British Petroleum*) البريطانية المتخصصة في صناعة تكرير النفط بالتقيب عن النفط واستخراجه، طورت خبرتها في هذا المجال، كان بهدف توفير المدخلات لعملياتها التشغيلية وتجهيز مصافيها بالنفط الخام، وفي هذه الحالة تكون هاتان الشركتان قد استثمرتا استثماراً عمودياً إلى الخلف. وعندما دخلت شركة فولكس فاكون (*Volkswagen*) الألمانية السوق الأمريكية من خلال الاعتماد على منافذها التوزيعية بدلاً من الاعتماد على قنوات التوزيع الأمريكية تكون قد استثمرت استثماراً عمودياً إلى الأمام<sup>1</sup>.

في هذا النوع من الاستثمارات يرجح بصورة أقل أن تقوم الحكومات المضيفة بإخضاعها للقيود الاقتصادية، عن ما هو عليه في الاستثمارات المختلطة، وهذا يعود إلى أسباب عديدة :

- إن الاستثمارات العمودية في الغالب تعرض تدفقاً كبيراً من رأسمال الأجنبي إلى الداخل خلال مرحلة البدء بالمشروع.
- كثيراً ما تكون الاستثمارات العمودية موجهة لتنمية الصادرات وعند صياغة سياسات الاستثمار فإن الحكومات المضيفة تكون محكومة باحتمالية دخول كميات كبيرة من رأسمال الأجنبي.

<sup>1</sup> - Hill Charles W.L., *Op-Cit*, pp: 218-219.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

كذلك فإن الحكومات المضيفة تهتم بتصعيد نشاط التصدير على أنها أولوية أولى كونها شرطاً أساساً للدخول إلى الاقتصاد المضيف.

■ بسبب التعقيد التكنولوجي الحاصل في الإنتاج والتسويق ، غالباً ما تقدم الاستثمارات العمودية اثر تكاملي على الاقتصاد ، وهذا ما يخلق روابط خلفية وأمامية.

### 3. الاستثمارات المختلطة *Conglomerate Investments*

يهدف هذا النوع من الاستثمارات إلى إنتاج السلع أو الخدمات النهائية في الخارج على نحو غير مشابه إلى تلك المنتجة في الموطن الأصلي. ومن بين أنواع الاستثمار الآنف الذكر، يمثل هذا النوع من الاستثمارات الهدف الأكثر احتمالاً إلى تدخل الحكومات المضيفة كونها تقدم اقل فائدة ممكنة إلى الاقتصاد المحلي، ومن جهة أخرى فإن الاستثمارات المختلطة تعاني من مشكلة الصورة الذهنية الراسخة بشأنها. فمن منظور الدولة المضيفة فإن هذا النوع من الاستثمارات قلما يكثر بحاجات السوق، وبالأحرى فإن إدارة الاستثمارات المختلطة عندما تقوم بدراسة نشاطات الشركة وتفحصها فإنها تشجع المشاريع المربحة وتتبد تلك المشاريع ذات العائدات المنخفضة، وعليه فهي تسعى إلى تحقيق الأرباح و/أو النمو للشركة الأم بغض النظر عن مدى المنفعة المتحققة للبلد المضيف. لذا فهي تقدم أثراً يكاد يكون معدوماً على اقتصاد البلد المضيف .

### الفرع الثاني: الطبيعة الخاصة للأعمال الدولية

ويتم اشتقاقها من ثلاث خصائص رئيسة متمثلة بقطاع النشاط الاقتصادي والتعقيد التكنولوجي ونمط الملكية<sup>1</sup>:

#### 1. قطاع النشاط الاقتصادي *Sector of Economic Activity*

يشير قطاع النشاط الاقتصادي إلى نشاط الأعمال الأساسي والمتمثل في:

- القطاع الأساسي: ويشتمل على عمليات الأعمال المشتركة بصورة رئيسة في الإنتاج الزراعي وإدارة الغابات واستكشاف النفط والمعادن واستخراجهما.
- القطاع الصناعي: ويشتمل على العمليات الصناعية المشتركة بصورة رئيسة في المعالجة الكيماوية والميكانيكية للمواد الخام أو الاشتراك في المنتجات الجديدة.
- القطاع الخدمي: ويشتمل على عمليات الاستثمار المشتركة بصورة رئيسة في النقل والاتصالات والتمويل والتأمين.

<sup>1</sup> - البيلي عمرو، الأعرس خديجة، دور الاستثمار الأجنبي الخاص المباشر في دعم القدرة التكنولوجية للبلاد العربية، مجلة شؤون عربية، العدد 79، القاهرة سبتمبر، 1997، ص: 47-48.

### 2. التعقيد التكنولوجي *Technological Sophistication*

يتوقف التعقيد التكنولوجي على الفهم والإدراك بان هناك فرقاً بين الشركات التي تعتمد على مستوى علمي محدود، وتلك الشركات ذات الحاجة المستمرة إلى المستويات العالية المستديمة من البحث والتطوير والعلم والابتكار لغرض المحافظة على القدرة في البقاء. ويكون هذا الفرق منعكساً في نوعين من الصناعات وهي الصناعات المستندة إلى العلم وغير المستندة إلى العلم.

- الصناعة المستندة إلى العلم: وتشتمل على العمليات الصناعية التي تشترط أو تتطلب طرح مستمر للمنتجات و/أو العمليات الجديدة.
- الصناعات غير المستندة إلى العلم: وتشتمل على العمليات الصناعية التي لا تشترط طرحاً مستمراً للمنتجات و/أو العمليات الجديدة.

### 3. نمط الملكية *Pattern of Ownership*

يشير نمط الملكية إلى السيطرة المالية للأعمال الدولية التي يتم قياسها بلغة حق الملكية التي تمتلكها الشركة الأم.

✓ المملوكة كلياً: حيث يكون (100%) من حق الملكية مملوكاً من قبل الشركة الأم.

✓ المملوكة جزئياً: حيث يكون اقل من (100%) من حق الملكية مملوكاً من قبل الشركة الأم.

وبعد أن تم التعريف بطبيعة الأعمال الدولية بنوعها العامة والخاصة ، لابد من الإشارة إلى أن تحديد هذه الطبيعة يعد في غاية الأهمية لما يترتب على تحديدها فيما بعد من إمكانية في تحديد المخاطرة المحيطة بهذه الأعمال ولاسيما المخاطرة السياسية التي سيتم تناولها لاحقاً، وبالتالي فهم وأدراك ما الذي يشكل المخاطرة السياسية.

### الفرع الثالث: أشكال الأعمال الدولية والعوامل المؤثرة في اختيارها

#### أولاً- الأشكال المختلفة للأعمال الدولية :

تعد أشكال الأعمال الدولية بمثابة المسارات أو الطرق التي تعتمدها الشركات الدولية لدخول الأسواق، فقد تتبنى هذه الشركات في سعيها لدخول الأسواق أكثر من شكل، مستندة في ذلك إلى نتائج تحليلها لطبيعة العلاقة بين العائد المتوقع من هذه الاستثمارات والمخاطر الناجمة عنها، وهي بذلك تقوم بتحليل الكلفة/المنفعة التي تنتج من أي صيغة أو شكل من أشكال الاستثمار.

يمكن تقسيم أشكال الأعمال الدولية إلى ثلاثة أشكال رئيسية، ترتبط بملكية الموجودات الإنتاجية في البلد المضيف وتمتلك حق السيطرة في إدارة مشاريع الأعمال كالاتي:

#### 1. المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية *Joint Ventures and Strategic Alliances*

هي شراكة تشترك فيها شركتان أو أكثر ( في الغالب من بلدان مختلفة) لتنفيذ مشروع كبير، وتدخل الكثير من الشركات الأسواق الأجنبية من خلال الدخول في المشاريع المشتركة مع الشركات الموجودة في تلك الأسواق، ومعظم المشاريع المشتركة تسمح للشركتين بتطبيق مزاياهما التنافسية واستخدامهما في

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

مشروع واحد. إذ اشتركت شركة جنرال ميلز (*General Mills*) في مشروع مع شركة نستله (*Nestle*) بحيث إن السيرلاك الذي يتم إنتاجه من قبل شركة جنرال ميلز يمكن أن يباع عبر البحار من خلال شبكة التوزيع الخاصة بشركة نستله. وكذلك الحال بالنسبة لشركتي زيروكس و فوجي (*Xerox & Fuji*) اللتين دخلتا في مشروع مشترك يسمح لشركة *Xerox* الأمريكية بدخول السوق اليابانية، ويسمح لشركة *Fuji* اليابانية بالدخول في أعمال الاستنساخ. وأما التحالفات الإستراتيجية فهي شراكة طويلة الأجل بين شركتين أو أكثر<sup>1</sup>. لذا فإن هذا الشكل من أشكال الأعمال الدولية لا يقتصر على المشاركة في رأس المال فحسب، بل تمتد المشاركة فيه أيضاً إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية. وعلى هذا الأساس فإن هذا الشكل ينطوي على عمليات إنتاجية وتسويقية تتم في دول أجنبية، وبذلك يعد الاستثمار المشترك خطوة متقدمة وأكثر تميزاً من اتفاقيات التصنيع التعاقدية ومنح الامتياز والتراخيص، إذ يتيح للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاستثمار المشترك من الممكن أن يكون استثماراً أفقياً أي الدخول بمشاريع مشتركة في الصناعة نفسها، وبذات الوقت قد يكون استثماراً عمودياً بنوعيه (الخلفي والأمامي) سواء عند تقديم مدخلات العملية الإنتاجية تارة، أو عندما تكون أقرب إلى المستهلك الأخير تارة أخرى. وهذا قد يعود إلى العوامل المؤثرة في عملية الاختيار والتفضيل لدى الشركات المتعددة الجنسيات والمتعلقة برغبتها في بناء مزايا تنافسية فريدة في السوق، وتوسيع حصتها السوقية وبالتالي الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها.

### 2. شراء الأعمال والشركات القائمة *Purchase of Existing Operation*:

وذلك من خلال شراء المستثمر الأجنبي لمشروع وطني أو محلي قائم، سواء بالامتلاك الكامل أو الاشتراك بحصة معينة. إذ تقوم الشركات وعلى نحو واسع بشراء شركات أخرى في البلدان الأجنبية على أنه أسلوب لدخول الأسواق الأجنبية. وتسمح عمليات الشراء أو التملك هذه للشركات بامتلاك السيطرة الكاملة على عملياتها الأجنبية، والحصول على جزء كبير من الحصة السوقية وبسرعة فائقة، وبذات الوقت فإن هذا الشكل من الاستثمار الأجنبي المباشر يتطلب استثماراً كبيراً، وبالتالي فإن مخاطرته تكون كبيرة. وتتشرك بعض الشركات في عمليات شراء دولي جزئية من أجل الحصول على الأعمال الدولية، وهذا يتطلب استثمارات أقل من عمليات الشراء الكاملة وبذلك تتعرض إلى مخاطرة أقل<sup>2</sup>. وتتهض عوامل الاستقرار السياسي والاقتصادي بدور بارز في اختيار هذا الشكل وتفضيله من قبل الشركات المستثمرة، فضلاً عن العوامل المرتبطة بالأرباح ودرجة المنافسة، كما إن الاستثمار من خلال شراء الأعمال أو الشركات القائمة، من الممكن أن يكون استثماراً أفقياً أو عمودياً.

<sup>1</sup> - Madura Jeff, *Op-Cit*, p:11.

<sup>2</sup> - جميل هيل عجمي، الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن: حجمه ومحدداته، مجلة مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد (35)، الطبعة الثالثة، الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص:112.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

### 3. تأسيس شركات تابعة أجنبية جديدة *Establishing New Foreign Subsidiaries*

كما يطلق على هذا الشكل تسميات أخرى وهي الاستثمار الجديد «*New Investment*» أو الاستثمار المملوك بالكامل «*Wholly-Owned*»، ويعد هذا الشكل من الاستثمار الأجنبي من أكثر الأشكال تفضيلاً للشركات المتعددة الجنسيات والمتمثل في إنشاء الفروع الجديدة لمختلف أوجه النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالبلدان المضيفة، ويتضمن هذا الشكل استقدام التكنولوجيا والخبرات الإدارية والتسويقية والمعدات والآلات والأشراف على إنجاز المشروع من دون مشاركة البلد المضيف، وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن تأسيس شركات تابعة جديدة قد تكون استثماراً أفقياً أو عمودياً. كما إن هذا الشكل يتطلب استثمارات كبيرة، وبالتالي فهو ذو مخاطرة كبيرة تفوق مخاطرة الأشكال الأخرى من أشكال الأعمال الدولية، إلا أنه وبذات الوقت يحقق أرباحاً عالية، ويتمتع بسيطرة كاملة على إدارة المشروع<sup>1</sup>.

وإذا كان هذا الشكل من أشكال الأعمال الدولية وكما ذكرنا مفضلاً لدى الشركات المتعددة الجنسيات، فإن الكثير من الدول النامية المضيفة ما زالت تتردد كثيراً والى وقت قريب جداً، بل وحتى ترفض أحياناً التصريح لهذه الشركات بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار. إذ يعد الخوف من التبعية الاقتصادية وما يترتب عليها من آثار سياسية على الصعيدين المحلي والدولي، فضلاً عن الحذر من احتمالات سيادة حالة احتكار الشركات المتعددة الجنسيات لأسواق الدول النامية من بين أهم الأسباب الكامنة وراء عدم تفضيل كثير من الدول النامية للاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي. ومع ذلك نجد أن هناك الكثير من الممارسات والدلائل العملية تشير إلى أن بعض الدول النامية في شرق آسيا (كوريا الجنوبية وسنغافورة وتايوان) وفي أمريكا اللاتينية كالبرازيل والمكسيك، بل وفي أفريقيا أيضاً تمنح فرصاً للشركات المتعددة الجنسيات بتملك فروعها تملكا كاملاً في هذه الدول وسيلة لجذب المزيد من الأعمال الدولية في الكثير من مجالات النشاط الاقتصادي، أو ورقة رابحة نسبياً في تشجيع تدفق الاستثمارات بعدما تشابهت الكثير من الدول النامية في نوع الامتيازات والحوافز والتسهيلات المقدمة و طبيعتها.

#### ثانياً - العوامل المؤثرة في اختيار أشكال الأعمال الدولية:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في قرار اختيار وتفضيل أشكال الأعمال الدولية سواء على مستوى البلد الأم أو البلد المضيف هي<sup>2</sup>:

- الاختلاف بين البلدان المضيفة من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن طبيعة الاستقرار السياسي ومداه فيها، والأهداف التي تسعى حكومة البلد المضيف إلى تحقيقها من وراء تبنيها للأعمال الدولية.

<sup>1</sup> - Hill Charles W.L, **Op-Cit**, pp: 220.

<sup>2</sup>: UNCTAD, **World Investment Report 1998, Trends and Determinants**, UN, New York, 1998, p: 14.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

- الاختلاف في خصائص الشركات المتعددة الجنسيات من حيث حجم الشركة، وعدد الأسواق المستهدفة لديها والمزايا التنافسية التي تمتلكها والخدمات التي بمقدورها أن تقدمها.
  - عوامل مرتبطة بالأرباح المتوقع تحقيقها، والتكاليف التي تتكبدها والمخاطرة الممكن مواجهها.
  - عوامل متعلقة بطبيعة نشاط الشركات الدولية والقطاع الذي تنوي الاستثمار فيه ودرجة المنافسة.
  - عوامل متعلقة بطبيعة العلاقة التي تحكم الشركات الدولية والبلدان المضيفة.
- بالنسبة لمعظم الشركات فإن عملية عولمة الإنتاج تأتي نتيجة لسلسلة من استجابات الشركة لمجموعة من الفرص والتهديدات، ومن منظور أوسع فإن عولمة الشركات هي النتيجة الحتمية للصراع التنافسي على البقاء. وبغية مواجهة هذه التحديات فإن الشركات الدولية توسع أنشطتها تدريجياً في الأعمال على مستوى العالم، وتعتمد على الاستراتيجيات الأكثر تطوراً وإحكاماً، ويتضمن السياق عادة التصدير، وتأمين اتفاقيات منح التراخيص والامتيازات، وإقامة المشاريع المشتركة وتنفيذها، واستحداث الفروع والشركات التابعة وصولاً إلى الإنتاج الأجنبي. إن هذه الطريقة للتوسع عبر البحار، تمثل استجابة منطقية لتقليل المخاطر المتأتية من العمل في بيئة تتسم باللاتأكد. إذ تستطيع الشركة أن تنتقل تدريجياً من مستوى مخاطرة منخفض نسبياً، وذي عوائد منخفضة وإستراتيجية موجهة للتصدير إلى إستراتيجية عالية المخاطرة وذات عوائد عالية أيضاً تؤكد على الإنتاج العالمي. ويوضح الشكل رقم: (02-03) تتابع ومسار الأعمال الدولية ابتداء من التصدير ووصولاً إلى الاستثمار الأجنبي المباشر.

شكل رقم (02-03): نموذج تتابع عمليات التوسع الأجنبي



*Source: Nickels, et al, Op-Cit, 2002, p:71*

يعتبر كل من التصدير والترخيص والامتياز والتصنيع التعاقدى و تسليم المفتاح خط الشروع في الأعمال الدولية، أي يمكن القول إن هذه الآليات تعد ممهدة للوصول إلى الاستثمار الأجنبي المباشر كمايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سابق، ص ص: 32-33.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

- التصدير «Exporting»: مدخل متحفظ نسبيا يمكن أن يستخدم من قبل الشركات لدخول الأسواق، ويتمتع بالحد الأدنى من المخاطرة، إذ أن الشركة لن تخاطر بأي جزء من رأسمالها.
- الترخيص «Licensing»: إجراء يسمح بمقتضاه المنتج (مانح الترخيص) لشركة أجنبية (الحاصل على الترخيص) بإنتاج منتجه في مقابل أجر (رسوم).
- الامتياز «Franchising»: هو اتفاقيات أو عقود يقوم المستثمر الأجنبي بموجبها بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر، قطاع عام أو خاص، في البلد المضيف لاستخدام براءة الاختراع، أو الخبرة الفنية أو نتائج الأبحاث مقابل عائد مادي.
- التصنيع التعاقدى «Contract Manufacturing»: إنتاج البلد الأجنبي لسلع ذات ماركة خاصة، يسمح للشركة المحلية بوضع اسمها التجاري أو ماركتها التجارية على تلك السلع، ويسمى أيضا بالاعتماد على المصادر الخارجية «Outsourcing».
- تسليم المفتاح «Turn Key»: حيث تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل، يشمل هذا تشييد مطار أو طريق، مستشفى أو مصنع، مجمعات عقارية...تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح بمعنى أن المشروع جاهز للتشغيل. طبعا يتم ذلك بمقتضى اتفاق وهنالك ضمانات تشغيل وعقود صيانة لكن التزام الشركة الأكبر عادة ينتهي بالتشغيل.

### المبحث الثاني: البيئة الدولية، مفهومها، مكوناتها

تشير الشواهد العملية والأدلة والإحصاءات أن حجم التجارة الدولية قد ارتفع بدرجة كبيرة، حيث أن اغلب الدول و الكثير من الشركات في الوقت الراهن تمارس نشاطات البيع والشراء والتسويق والاستثمار وغيرها في الأسواق الدولية، لكن لا يوجد أي ضمان لدى هذه الشركات التي كانت ناجحة في السوق المحلي، بأن نجاحها سينكرر في الأسواق الأجنبية والسؤال الذي يطرح في هذا الإطار: لماذا يتم دراسة البيئة الدولية؟

### المطلب الأول: ماهية وخصائص البيئة الدولية

تعمل شركات الأعمال بشكل خاص داخل بيئة متغيرة ومتجددة، أكثر من ذلك فهي بيئة معقدة ومركبة، بما تتضمنه من متغيرات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية وسياسية وقانونية وغيرها، فهي متغيرات من الصعب إن لم يكن من المستحيل التحكم فيها والسيطرة على اتجاهاتها وأبعادها، ولكن يجب تتبعها بشكل دائم من أجل التقليل من المخاطر والتهديدات أو استغلال الفرص التي تفرزها هذه البيئة لتحقيق التكيف المطلوب معها.

### الفرع الأول: تعريف البيئة الدولية

إن تعقد البيئة وكثرة تغيراتها تولد العديد من الصعوبات والمشاكل، هذه الأخيرة إنما هي انعكاس لمتغيرات البيئة التي تواجه جميع الشركات - محلية كانت أو دولية - بدرجات متفاوتة حيث تم تعريف البيئة بشكل عام كما يلي:

- في ضوء إسهامات إمري و ترست *EMERY & TRUST* نجد أن البيئة هي "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء أو تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

- ويشير *طومسون THOMSON* إلى البيئة بأنها "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معا"<sup>2</sup>.

- ويعرفها *كونيشي KENICHI* بأنها "كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المنشأة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع - لحد كبير - لسيطرة الإدارة ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>، 2 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الأول، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996، ص: 79.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مجهول دار وبلد وسنة الطبع، ص: 36.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

أما البيئة الدولية فيمكن تعريفها بأنها: الإطار الذي تدور فيه مختلف العلاقات بين الدول والتي تحددها قوانين وأعراف، يقوم على سننها والإشراف على تطبيقها، مؤسسات ومنظمات إقليمية ودولية، وهي تشمل أيضا محتوى العلاقات الدولية وتوزيع عناصر القوة بين الدول أطراف هذه العلاقات، ويمكن التأكد على أن هذا المحدد الأخير هو الأكثر أهمية وفاعلية في تحديد ملامح الإطار الإقليمي والدولي للعلاقات بين الدول وبالتبعية خصائص ومقومات البيئة الدولية والمتغيرات المؤثرة فيها، وما يؤكد ذلك هو الاتجاه الذي تأخذه التكتلات الاقتصادية من الحرص على وجود سمات وتوجهات سياسية موحدة للتكتل، تهدف إلى ترتيب واستجماع القوة الاقتصادية والسياسية والثقافية بل والعسكرية في بعض الأحيان، لكي يكون لديها المقدره على التأثير في البيئة الدولية ومتغيراتها خدمة لمصالح الدول الأطراف<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: خصائص البيئة الدولية

لقد شهدت الساحة العالمية في المراحل الأخيرة من القرن الماضي ظهور نظام اقتصادي دولي جديد يتميز بخصائص تمثل نتاج التطور الاقتصادي الرأسمالي، ومحاولة الرأسمالية استعادة سلطتها المطلقة في الاستغلال غير المحدود لإمكانات شعوب الدول النامية وقدراتها، وأسواقها من خلال احتوائها وإخضاعها لعملية تكييف عكسي، والرضوخ أمام قوة رأس المال وإجبارها على تنفيذ سياسات وبرامج المؤسسات المالية الدولية، حيث تحول النظام الاقتصادي العالمي إلى القطبية الأحادية المتمثلة في هيمنة الو.م.أ وبعض الدول الصناعية والعمل على تحديد أولويات التعامل ووضع أجندة العمل الدولي على المستوى الاستراتيجي والسياسي ولم يعد هناك من ينافسها في هذه المجالات، بل علمت الدول المختلفة والمنظمات الدولية وكلاء فعليين ومنفذين للإستراتيجية السياسية والعسكرية حسب الأجندة والخطط الأمريكية، وقد ساعد على تكريس تلك الهيمنة الأمريكية انتصاراتها المتلاحقة بداية من الحرب الباردة، ثم حرب الخليج الثانية وكوسوفو وحرب أفغانستان واحتلال العراق والهيمنة على منطقة الخليج العربي استنادا إلى تفوقها العسكري والتكنولوجي وإقامة أنظمة وشبكات المعلومات والاتصالات التي أصبحت تحت سيطرة الشركات الأمريكية العملاقة، وكان من نتيجة تلك التداعيات والسياسات تبني دول العالم لنظام "اقتصاد السوق" في تسيير نشاطها الاقتصادي لتصبح طريقة الإنتاج الرأسمالية هي النظام الاقتصادي السائد في عالمنا المعاصر ومن أهم خصائصه:

■ يتميز الاقتصاد الدولي الحالي بنمط مركب لتقسيم العمل الرأسمالي الدولي، لا يستبعد النمط القديم وإنما يتشابك معه، حيث استمر تخصص الدول في إنتاج السلع التي تخصصت تاريخيا في إنتاجها وانتقلت فكرة تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية إلى المستوى الدولي، حيث أصبحت الدولة تتخصص في إنتاج جزء من سلعة أو بعض أجزاء منها على أن تتم عملية تجميع الأجزاء

<sup>1</sup> - محمود عبد الحي وآخرون، رؤية مستقبلية لعلاقات ودوائر التعاون الاقتصادي المصري الخارجي، الجزء الأول، سلسلة قضايا التخطيط، رقم 149، معهد التخطيط القومي، مارس 2002، ص: 01 وما بعدها.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

في مكان آخر يتخصص في ذلك<sup>1</sup>، ويرجع الأساس في هذا النمط الجديد لتقسيم العمل الدولي إلى بحث الشركات الدولية عن عناصر القدرة التنافسية في المزايا المحلية المقترنة بنظم الإنتاج، هذا بعد أن كانت كل دولة تتخصص في إنتاج سلع كاملة، وقد ظلت السلع الصناعية والمنتجات الزراعية الأساسية، والإنتاج المعرفي التكنولوجي من نصيب دول المركز المسيطرة على الرأسمالية الدولية مقابل التخلي عن بعض الفروع الصناعية التقليدية، الملوثة للبيئة أو كثيفة الاستخدام للقوى العاملة لصالح دول المحيط المتخلفة عموماً، أصبح الاقتصاد الدولي يحكم بنمط واحد هو الإنتاج الرأسمالي الذي يقوم على نمط لتقسيم العمل بشكل غير متكافئ<sup>2</sup>.

■ يتميز هذا النمط المركب لتقسيم العمل الرأسمالي الدولي المعاصر بارتفاع معدلات التنمية والتطور التكنولوجي وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للاقتصاديات الوطنية<sup>3</sup>.

■ تتميز البيئة الدولية للاقتصاد الدولي المعاصر بظهور فاعلين اقتصاديين من نوع جديد يقودون هذا النمط المركب لتقسيم العمل الدولي، هي تلك الاحتكارات الرأسمالية الدولية المسماة بالشركات الدولية أو عابرة القوميات أو متعددة الجنسيات وهي عبارة عن وحدات مركبة غالباً ما تنتمي إلى مجموعات مالية عملاقة تجمع بين النشاطات الإنتاجية والتجارية والمالية، تسعى إلى السيطرة على السوق العالمية.

■ على المستوى التنظيمي ولأجل السيطرة على جميع أجزاء الاقتصاد العالمي تم اقتراح رؤية أمريكية للاقتصاد العالمي حيث أوجدوا المؤسسات المالية الدولية (البنك وصندوق النقد الدوليين) إلى جانب المؤسسة السياسية التي تدعو الحاجة إلى وجودها وهي الأمم المتحدة، وذلك من أجل إدارة هذه الرؤية العالمية وتوجيهها<sup>4</sup>، ثم اكتملت أضلاع هذه المنظومة بقيام المنظمة العالمية للتجارة.

■ ومن خصائص هذه البيئة الدولية، وضع نظام نقدي يقوم على العملات القوية (الدولار، اليورو،...) باعتبارها العملات الرئيسية التي تسود السوق النقدية الدولية، كما يعتمد هذا النظام أساساً على تعويم العملات، فأصبح النظام بذلك هجيناً غير معروف الهوية، وأصبحت نواحي عديدة مرتبطة بما ينتاب الاقتصاد الأمريكي أو اقتصاديات الاتحاد الأوربي<sup>5</sup>.

1 - جميل محمد حسين، بين العولمة المعاصرة والأمركة، مؤتمر التأثيرات القانونية والاقتصادية والسياسية للعولمة على مصر والعالم العربي، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، مارس، 2002، ص: 11.

2 - محمد عبد الرشيد علي، الدولة، الاقتصاد، العمالة وأثرها على التكامل الاقتصادي العربي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، المؤسسة العربية للدراسات، بيروت، العدد 18، 1999، ص: 48.

3 - سعيد بدير، اقتصاديات التحول للسوق، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، 2000، ص: 398.

4 - حازم البيلالوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر، مجلة عالم المعرفة، الكويت، 2001، ص: 93.

5 - هانس بيتر مارتين، هارلد شومان، مرجع سابق، ص: 141.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

- من خصائص البيئة الدولية المعاصرة كذلك، ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، وهي تمثل اتجاه لدى كثير من دول العالم، لأجل مواجهة المتطلبات المتزايدة لسوق واسعة، ولم يعد الاعتقاد السائد بين المجتمعات الرأسمالية، في لا مركزية الإدارة الاقتصادية معبرا عن حقيقة الرأسمالية كنظام معاصر يتميز الهيكل الإنتاجي فيه حاليا بذبوع المشروعات الكبيرة، وأمام هذا الواقع أصبح الخيار الوحيد المطروح أمام الدول النامية هو التنسيق والتعاون والتكامل على المستويين القومي والإقليمي<sup>1</sup>. لمجابهة تلك المسارات في الهيمنة والتمركز في عمليات الإنتاج والتبادل والسيطرة على حركة رؤوس الأموال الدولية، تتطلب من الدول النامية تمركزا من نوع آخر.
- ومن أهم معالم هذا النظام وجود تناقض ما بين مصالح الشركات دولية النشاط وحق الدول في المحافظة على مصالحها القومية، بمنعها من التغلغل في أسواقها الداخلية، وتقليص مواردها سواء بفعل الخصخصة أو نتيجة للإعفاءات الضريبية والجمركية التي تحصل عليها هذه الشركات، مما يضعف دور الدول في التنمية ويجبرها على طلب المعونات والاستثمارات من الدول الرأسمالية وللمؤسسات المالية الدولية التي تفرض على الدول النامية برامج وسياسات تؤثر على توجهات الشعوب وهويتها وانتماءها<sup>2</sup>.
- من أهم سمات البيئة الدولية الحالية وجود نوعين من الرأسمالية، الأولى القائمة و تسمى رأسمالية المركز والثانية منقادة وهي رأسمالية الأطراف حيث الأولى مبدعة و مدخرة و الثانية محاكية ومستهلكة<sup>3</sup>.
- تتميز كذلك البيئة الدولية ب بروز الأزمة الهيكلية التي ترتبط بطريقة الإنتاج الرأسمالي ذاته تعكس تصور هذا النظام والقوانين الموضوعة والمنظمة للنشاط الاقتصادي داخله عن مواجهة هذه الأزمة<sup>4</sup>، الناجمة عن إمكانية تمكين المجتمع من استخدام قوى الإنتاج البشرية المتاحة بالفعل استخداما كاملا، ومن أبرز مظاهر هذه المرحلة ارتفاع الأسعار وزيادة البطالة وزيادة حجم الطاقة الإنتاجية المادية المعطلة، مما يزيد من حدة الأزمة للاتجاه الذي يأخذ رأس المال نحو التوظيف في مجال النشاط المالي في سوق الأوراق المالية خاصة عبر المضاربة في هذه السوق، وذلك نظرا لتباطؤ معدل نمو الاستثمار في مجال النشاط العيني، وأصبح هناك انفصام متزايد بين الاقتصاد العيني المتمثل في السلع والخدمات والاقتصاد المالي المتمثل في تدفقات النقود والائتمان وأصبح الربح مفضلا على الربح و الرسملة على العائد السنوي<sup>5</sup>. الأمر الذي نتج عنه

1 - عادل احمد حشيش ، أصول الاقتصاد السياسي ؛ الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003،ص: 474.

2 - محمود عبد الحي وآخرون ، مرجع سابق ، ص: 08.

3 - إسماعيل صبري عبد الله، نشأة وتطور الرأسمالية، وهم التكرار وضرورة الابتكار، جريدة الأهرام المصرية، القاهرة، العدد 42698 بتاريخ:

2003/11/01

4 - أسامة الفولي، مجدي شهاب، مبادئ النقود والبنوك، الدار الجامعية الجديدة الجديدة، الإسكندرية : 1997، ص ص: 86-87.

5 - فؤاد مرسي، الرأسمالية تجدد نفسها، مجلة عالم المعرفة، الكويت، 1990، ص: 239.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

تضخم المؤسسات المالية وظهور أشكال جديدة لها ( صناديق الاستثمار مثلا ) تصل بأحجام التعاملات الخاصة في الأسواق المالية إلى مستويات تبرز ضعف ما تتحكم فيه البنوك المركزية من احتياطات من العملات الرئيسية في السوق الدولية، مما يؤدي إلى محدودية دورها في الرقابة على السوق الائتمانية حيث وصلت المضاربات إلى 95 % من حجم المعاملات اليومية في أسواق الصرف مطلع القرن الحالي، بينما كانت لا تتعدى 10% خلال السبعينات من القرن الماضي، الأمر الذي أدى إلى تراكم المديونية الدولية<sup>1</sup>، ونظرا لتدهور معدلات التبادل الدولي للدول النامية نتيجة ارتفاع أسعار الطاقة فضلا عما عانتته نتيجة التضخم و ارتفاع في أسعار وارداتها الصناعية واحتياجاتها من الغذاء، الأمر الذي أدى إلى الأخذ بإيديولوجية جديدة في السياسات الاقتصادية بتطلبها ليس فقط تحقيق التوازن المالي والنقدي على المستوى الكلي، بل تجاوز ذلك إلى ما يسمى بالإصلاح الهيكلي الذي يتطلب التحول إلى اقتصاد السوق والأخذ بالخصخصة وبيع القطاع العام.<sup>2</sup>

وهكذا فإن مجمل الاقتصاد العالمي يعيش أزمة هيكلية عامة يزيد من حدتها<sup>3</sup>:

➤ الصراع بين رؤوس الأموال الدولية -خاصة الأمريكي- للسيطرة على السوق العالمية ومصادر الطاقة والمواد الأولية.

➤ ثورة المعلومات وتأثيرها على أنماط الحياة المجتمعات المتخلفة وتوجيهها لاستخدام قدراتها الشرائية المحدودة، بما لا يحقق لها فائدة أو يشبع حاجاتها الأساسية، وإنما فقط يحقق الربح للشركات الدولية<sup>4</sup>.

➤ انهيار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية انهيارا شبه تام في بعض المناطق من العالم (مثل: الصومال، غرب إفريقيا، أفغانستان، العراق...).

➤ ظهور حركات مقاومة "العولمة" تؤدي أحيانا إلى أعمال العنف كالتى حدثت في (سياتل، دافوس، بورت الجرد، واشنطن، جوتنبرج، بانكوك...)، وهكذا فقد أعطى هذا النمط للتقسيم الرأسمالي الدولي للعمل شكلا تاريخيا جديدا لتدويل الإنتاج في الاقتصاد الدولي المعاصر وهو شكل يتضمن تدويلا أكبر للأسواق سواء كانت سوق العمل أو أسواق السلع والخدمات الإستراتيجية أو الأسواق المالية، بحيث يؤدي إلى تحقيق وحدة السوق الدولية فيصبح العالم سوقا واحدة بلا حدود

<sup>1</sup> - محمد دويدار، العولمة مقولة علمية أم مقولة إيديولوجية، مؤتمر التأثيرات القانونية والاقتصادية والسياسية للعولمة على مصر والعالم العربي، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، مصر، مارس، 2002، ص: 08.

<sup>2</sup> - حازم البيلالي، مرجع سابق، ص: 112.

<sup>3</sup> - محمد دويدار، مرجع سابق، ص: 32 وما بعدها.

<sup>4</sup> - زينب عوض الله، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص: 40.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

جغرافية أو اقتصادية أو سياسية وهو ما يستلزم إزالة الحواجز على حرية التجارة وحرية انتقال رؤوس الأموال وحرية سعر الصرف وحرية القطاع الخاص.

### الفرع الثالث: إدارة الأعمال الدولية بين التكيف والاعتراب البيئي

يؤكد *Ph. Kotler* أن نجاح وبقاء نمو و كينونة المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف «*Adaptation*» والتفاعل «*Interaction*» مع الظروف البيئية المحيطة بها. أما فشل وتدهور المؤسسات فيعود بالدرجة الأولى إلى أنها لم تستطع التكيف مع بيئتها، وهذا ما يسمى بـ " الاعتراب البيئي". ويقصد بالاعتراب البيئي: "عدم قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها، إما لعدم توافر البيئة الملائمة للإبداع والمشجعة على المخاطرة واستغلال الفرص وتحقيق الاستمرار والنمو، أو عدم قدرة الشركة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة مع التكيف البيئي"، ومن أهم ملامح الاعتراب البيئي ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- عدم القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة أو عدم استغلال الفرص.
- 2- عدم وجود خطط لتنمية المهارات المطلوبة لمواجهة حاجات ومتطلبات المستقبل.
- 3- عدم وجود خريطة مستقبلية للتصورات البديلة لموقف الشركة المستقبلية.
- 4- الجمود التقني المرتبط بأساليب وآليات الإنتاج والإدارة والتسويق.
- 5- التهاون وعدم الاكتراث.
- 6- الخوف من التغيير.

لهذا ولتحقيق التكيف البيئي المطلوب وتجنب حالة الاعتراب البيئي، لابد للشركة من تفكير إستراتيجي لمواجهة بيئتها المتغيرة ولا يمكن لها ذلك إلا بتبني نظام الإدارة بالإستراتيجيات، وبعبارة أخرى لابد لها من "إدارة إستراتيجية" تقوم بإدارة الشركة والتغيير في نفس الوقت. ومن أجل مواجهة البيئة ومتغيراتها لابد من تخطيط إستراتيجي دولي.

وعلى ذلك تتباين المنشآت من حيث قدرتها على التعامل مع البيئة المحيطة بها، فهناك نوعين من المنشآت في هذا المجال<sup>2</sup>:

1- المنشآت المتفاعلة مع البيئة: وهي التي تغير من سياستها وإستراتيجياتها ومن ثم قراراتها وفقا للتغير الحادث في البيئة، فهي لا تسعى إلى تغيير البيئة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها، ويرجع ذلك لضعف إمكانياتها.

2- المنشآت الفعالة: وهي لا تكتفي بمجرد التغير وفق تغير العناصر البيئية بل إنها تسعى إلى تغيير البيئة المحيطة بها بما يخدم تحقيق أهدافها، ومثال ذلك ما قامت به شركة «كوكا-كولا»، «*Coca-Cola*» في منتصف السبعينيات عند دخولها أسواق الهند، حيث ساعدت في نجاح أحد الأحزاب

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مجهول سنة الطبع، ص: 56.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سابق، ص: 37.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

السياسية للوصول إلى السلطة من خلال تمويل برنامج الأحزاب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض الأماكن النائية، وذلك مقابل نزع قرار من أعضاء الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها - كأول شركة أجنبية - داخل الهند، أي أن هذه الشركة لجأت إلى تغيير الهيكل السياسي للدولة وتهيئة أفراد المجتمع لتقبل ذلك الهيكل في مقابل الوصول لأهدافها وبالطبع يمكن تصور أن الإمكانيات المادية والخبرات السابقة للمنشآت الفعالة لا بد أن تكون أكبر منها في المنشآت المتفاعلة.

### المطلب الثاني: مكونات البيئة الدولية

للبيئة عدة تصنيفات أهمها<sup>1</sup>:

- 1- يمكن تصنيف العوامل البيئية من حيث موقعها من الشركة إلى نوعين:
    - عوامل بيئية داخلية، وهي التي تعود إلى الشركة ذاتها أو للدولة التي تقيم فيها الشركة أي متغيرات بيئية من داخل الشركة وأخرى من داخل الدولة الأم.
    - عوامل بيئية خارجية وهي التي تحدث خارج الدولة الأم حيث الأسواق الخارجية (الدولة المضيفة).
  - 2- كما يمكن تصنيف العوامل البيئية حسب درجة السيطرة عليها إلى نوعين:
    - عوامل يمكن السيطرة عليها (*Controllable variables*)، ويمكن اعتبار العوامل الداخلية من ضمن العوامل المسيطر عليها نسبياً،
    - عوامل لا يمكن السيطرة عليها (*Uncontrollable Variables*) ويمكن اعتبار العوامل الخارجية من ضمن العوامل غير المسيطرة عليها.
  - 3- كذلك تقسم البيئة وفق درجة التغير إلى<sup>2</sup>:
    - البيئة المستقرة: وهي البيئة التي تكون فيها درجة الثبات عالية، أي المتغيرات فيها مستقرة نسبياً.
    - البيئة المتحركة: حيث تكون فيها حركة المتغيرات سريعة، ومتتابعة، وتتنوع بشكل مستمر.
  - 4- كذلك يمكن تصنيف العوامل البيئية حسب درجة التأثير إلى نوعين<sup>3</sup>:
    - عوامل بيئية جزئية (*Micro-Environment*)، وهي العوامل القريبة من المنظمة مثل: الموردون، المنافسين، العملاء، الوسطاء،...
    - عوامل بيئية كلية (*Macro-Environment*)، وتشمل العوامل الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية، والتكنولوجية،...
- وعموماً فإن هذا التصنيف قد قسم البيئة الداخلية إلى متغيرات جزئية وأخرى كلية ونفس الأمر للبيئة الخارجية. وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى ذكر أهم القوى البيئية المؤثرة على أنشطة الأعمال الدولية.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق: مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 33.

<sup>2</sup> - أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص: 68.

<sup>3</sup> - مايكل إيتزل وآخرون، التسويق، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2006، ص: 59.

### الفرع الأول: البيئة الثقافية والاجتماعية

تعد الثقافة مجموعة من القيم المشتركة التي تنتقل من جيل إلى آخر في المجتمع، وتحدد تلك القيم السلوك المقبول اجتماعيا في هذا المجتمع، وعرفها البعض الآخر بأنها "مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية من أخرى"<sup>1</sup>.

ففي البلد الأم تفهم الشركة بيئتها وما هي الممارسات المقبولة والقرارات الممكنة للتنفيذ، ولكن عندما تجد الشركة نفسها خارج بلدها الأصلي (البلد المضيف) تصبح في بيئة مختلفة عن البيئة التي عهدتها وأمام ممارسات لم تألفها، والفروقات البيئية قد تكون ظاهرة وقد تكون ضمنية يجب دراستها بدقة وعمق كبيرين، ويمكن إبراز العناصر الرئيسية للبيئة الثقافية التي تؤثر على الشركة الدولية فيما يلي:

#### 1- العناصر المادية والفيزيائية: وتتعلق هذه العناصر بمجموعتين رئيسيتين هما<sup>2</sup>:

أ- عناصر الطقس والمناخ (حر، برد، جفاف...) لها أثر واضح في تحديد الحاجات الإنسانية ونوعية السلع والخدمات المطلوبة.

ب- الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي (الطول، الوزن، اللون، فصيلة الدم...) حيث لا يمكن في أي حال تجاهل هذه الفروق التي تتعكس في تصميم السلع مثل الملابس، الأحذية، الماكينات، السيارات...

2- العناصر الديمغرافية: يتصف السكان في كل بلد بخصائص معينة لها أثر على الأسواق والممارسات في كل بلد وتشمل:

أ- معدل النمو السكاني: حيث يؤثر على حجم الطلب (طرديا).

ب- حجم الأسرة: حيث تختلف أولويات الأسر والعلاقات بين أعضاء الأسرة فيما يتعلق بالشراء أو الاستهلاك من ثقافة إلى أخرى مثلا فمن المؤلف في الصين، أن كل أسرة لديها طفل واحد ينفق الآباء ما بين ثلث الدخل إلى نصفه على أطفالهم<sup>3</sup>.

ت- مستوى التعليم: يؤثر مستوى التعليم في أي دولة على معدل القراءة والكتابة، الذي يؤثر بدوره على الدعاية للعلامات التجارية المختلفة واستخدام بطاقات التسمية والملصقات<sup>4</sup>.

كما يلعب زيادة دور المرأة في المجتمع دورا هاما في أداء الشركات ففي المجتمعات التي تخرج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة الدخل مما ينجر عنه زيادة في الإنفاق وبالتالي زيادة الطلب على المنتجات<sup>5</sup>.

1 - أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سابق، 1994، ص: 143.

2 - نفس المرجع، ص: 145.

3 - مايكل اينزل، مرجع سابق، ص: 59.

4 - نفس المرجع، ص: 59.

5 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص: 111.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

3- العناصر السلوكية: هناك قواعد للسلوك في أي مجتمع تقوم على أساس القيم والمعتقدات التي تختلف من قطر لآخر، فمثلا عندما كانت شركة سيارات فورد (*Ford Motor*) تطور سيارة أيكون (*Ikon*) وهي سيارة ركاب تباع في الهند، جلس مدير الإنتاج في المقعد الخلفي للسيارة، مرتديا عمامة، للتأكيد على أن هناك مساحة كافية للرأس بعد ارتداء العمامة الهندية الشهيرة<sup>1</sup>.

ويمكن أن ندرج تحت العناصر السلوكية المواضيع الآتية:

أ- الانتماء إلى الجماعات: سواء مكتسبا أو موروثا، ولهذه الجماعات تأثيرا على السلوك الاستهلاكي للفرد، وهناك على سبيل المثال نموذج *VEBLEN* الذي يقوم على أن الاستهلاك لا يتأثر فقط بالحاجات الغريزية أو الإشباعات المطلوبة ولكن حسب المركز الاجتماعي أي أن حاجات الإنسان وسلوكه تتشكل حسب انتسابه إلى جماعة من الناس داخل المجتمع<sup>2</sup>.

ب- النظرة إلى العمل: يشكل التفاعل بين العوامل الاجتماعية والاقتصادية نظرة أهل كل بلد وثقافتهم إلى العمل مما يؤثر بدوره على مستوى الطلب.

ت- الاتصالات (اللغة): فمعرفة لغة البلد المضيف مهم جدا للشركات الدولية وأحد الأمثلة على ما يمكن أن يؤدي إليه الجهل بخصائص اللغة هو أن أحد الشركات الدولية نقلت إعلانها عن مسحوق غسل الملابس المستعمل في الغرب إلى الدول العربية دون تعديل في الإعلان صورة ملابس متسخة موضوعة على اليسار ونفس الملابس وهي نظيفة على يمين الصورة وبينهما في الوسط مسحوق الغسيل، وبما أن اللغة العربية تقرأ من اليمين أنت نتيجة عكسية، حيث يرى الناظر ملابس نظيفة لكنها اتسخت في نهاية الصورة.

ربما كان أهم ما يميز القرن الواحد والعشرين هو زيادة الانفتاح الثقافي والاجتماعي بالمعنى الواسع للكلمة الذي يشمل السياسة والاقتصاد وأساليب الفكر، بحيث تتصل كل مجتمعات العالم ببعضها بما يحقق التبادل الثقافي على أوسع نطاق، وسوف يساعد هذا الانفتاح على معرفة الثقافات المختلفة والمتباينة في العالم وإدراك خصائص ومعرفة رموزها ومعانيها<sup>3</sup>، حيث بدأ الحديث عن الثقافة العالمية «*Global Culture*» ومفهومها، وفي ذلك يقول فيذرستون *Featherstone*: أنه من الصعب الحديث عن ثقافة عالمية، لكنه يشير إلى أن هناك عمليات تحول نحو التكامل والتشابه من جهة، ونحو التشرذم والتفكك الثقافي من جهة أخرى ومن جهته يقول أبادوري *Appaduri*: إن أصحاب نظرية تشابه الثقافات يتحدثون عن "السلعة" (أي سيطرة الحياة الاستهلاكية)، لكن المشكلة الأساسية في التفاعل بين الثقافات

<sup>1</sup> - مايكل إيتزل، مرجع سابق، ص: 60.

<sup>2</sup> - محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص: 624.

<sup>3</sup> - أحمد أبو زيد، تحديات القرن الواحد والعشرين: البحث عن تنسيق جديد من القيم، وزارة الإعلام الكويت، مجلة العربي، العدد 494، يناير 2000، ص: 64.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

عند الكثيرين هي الشد والجذب بين عمليتي التجانس والتنازع الثقافي<sup>1</sup>، لأن الكثيرين ذهبوا إلى أن جوهر ولب العولمة هو التوحيد النمطي للثقافة العالمية<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى فإن العولمة تحيل كل ما هو إقتصادي إلى ثقافي والعكس<sup>3</sup>:

- بالنسبة للحركة من الاقتصاد إلى الثقافة، فإن إنتاج السلع أصبح ظاهرة ثقافية، حيث تشتري السلعة ربما لا لشيء سوى صورتها أكثر مما تشتري لاستعمالها المباشر، ونشأت صناعة بالكامل من أجل تصميم صور السلع والتخطيط لبيعها، حيث السلعة باتت موضوعا للاستهلاك الجمالي وأصبح الاقتصاد بهذا المعنى مسألة ثقافية.

- بالنسبة للحركة من الثقافة إلى الاقتصاد نعني بذلك أعمال الترويج الثقافي، ذاتها وهي من أهم وأكبر الصادرات المربحة التي تصدرها الولايات المتحدة الأمريكية (مع صادراتها من الأسلحة والأغذية) فقد بذلت الولايات المتحدة جهدا مكثفا منذ أعقاب الحرب العالمية الثانية لتأمين هيمنة أفلامها على الأسواق الدولية وهو إنجاز أخذ طابعا سياسيا حيث بات أحد البنود التي يجري إدراجها ضمن المعاهدات وبرامج المساعدات، وبهذا فإن الثقافة بوصفها منتجا اجتماعيا، دخلت الحياة الاقتصادية والتجارية كباقي المنتجات المادية، إذ تحررت من القيود الجمركية وباتت قابلة للتداول على أوسع نطاق<sup>4</sup>، وتبقى الفوارق في الثقافة وأسلوب الحياة والقيم قائمة ومؤثرة، إذ من الضروري على الشركات الدولية التكيف معها وليس مقاومتها أو تغييرها.

### الفرع الثاني: البيئة السياسية

عندما تعبر الشركة الحدود تدخل بيئة سياسية مختلفة، حيث أنه في البيئة السياسية هناك سياسة وحكومة البلد الأم ومن وجهة نظر الشركة تلك بيئة محلية تدرکها جيدا، وهناك البيئة السياسية للبلد المضيف وتتكون من العناصر الآتية<sup>5</sup>:

- المناخ الفلسفي والوسائل السياسية: المقصود ليس نظام الحكم بل أشياء مثل المساواة أمام القانون والعدالة وحكومة تهتم بالمواطنين فيها الحاكم راع و مسؤول عن رعيته، وفيها يجد المواطن فرصة لرفع مظلته والوصول إلى الحاكم، وأن تلقى الحكومة الدعم الشعبي، وتنتهج سياسات رشيدة، وأن تكون نظرة الحكومة نحو الاقتصاد والملكية الخاصة نظرة تعزز منها.

<sup>1</sup> - أحمد عبد الرحمان أحمد، العولمة: المفهوم، المظاهر، المسببات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص: 52.

<sup>2</sup> - فريدريك جيمسون، العولمة والإستراتيجية السياسية، مجلة الثقافة العالمية، العدد 104، يناير / فبراير، 2001، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ص: 31.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص ص: 33-34.

<sup>4</sup> - عبد الإله بلقزيز، العولمة والهوية الثقافية: عولمة الثقافة أم ثقافة العولمة، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية حول العرب والعولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998، ص: 317.

<sup>5</sup> - أحمد عبد الرحمان أحمد، مرجع سابق، ص ص: 116-117.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

- حدة الشعور الوطني: الشعور الوطني شعور بشري طبيعي وموجود في كل قطر، وهو يعني الإخلاص للوطن ووضع المصالح الوطنية فوق أي اعتبار عالمي، حيث ينتج عن هذا الشعور ضغوط على الشركات الأجنبية، كلما زادت وتعمقت مشاكل الشركات الأجنبية، وقد يصل الشعور الوطني حد التعصب أحيانا، حيث من الطبيعي أن قامت دول عديدة في السابق بتأميم الشركات الأجنبية، كما أن هذا الشعور لا يقتصر على الدول النامية فقط، فلقد قاومت الحكومة البريطانية مثلا محاولات شركات السيارات الأمريكية شراء شركات السيارات البريطانية.

- مدى تدخل الدولة وتحكمها: تتدخل الدولة المضيفة بالمصادرة (أي أخذ الملكية مع التعويض أو دونه) وبتأميم (أي قصر النشاط المعين على المواطنين المحليين مما يعني إجبار الأجانب على بيع أصولهم ربما بالخسارة أو حتى مصادرتها)، تتدخل الدولة أيضا عن طريق تحديد الأسعار وتنظيم التصدير والاستيراد ورقابة النقد والضرائب ومنح التراخيص، حيث تختلف الدول في مدى تدخلها وحجم تأثير ذلك على الأعمال الدولية.

- الاستقرار السياسي: ومن بين مؤشرات التماسك الاجتماعي أو عدمه (التفكك الاجتماعي) كالأضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية، وتوزيع الدخل والرفاهية والمؤشرات الاقتصادية كميزان المدفوعات الذي يشير العجز فيه إلى مدى الاعتماد على العالم الخارجي كذلك مؤشرات سياسية كالعلاقات الدبلوماسية بين الدول.

### الفرع الثالث: البيئة القانونية

تخضع الشركة الدولية بدرجات متفاوتة إلى ثلاث مجموعات من القوانين: قوانين البلد الأم، قوانين البلد المضيف والقانون الدولي وسيتم التطرق إليها كما يلي:

#### 1- قوانين البلد الأم: للبلد الأم قوانين تؤثر في الشركة مثلا:

➤ هناك أولا بلدان لها قوانين تتحكم في قرار التدويل من عدمه، فحكومة النرويج مثلا تفرض على كل شركة نرويجية تريد الاستثمار في الخارج أن تقدم طلبا بذلك للبنك المركزي الذي ينظر في الأثر المحتمل لذلك الاستثمار على الاقتصاد النرويجي، كذلك على الشركات النرويجية تقديم تقرير سنوي عن نشاطها في الخارج للبنك المركزي<sup>1</sup>.

كما توجد في كثير من البلدان قوانين خاصة بالتصدير والاستثمار كمنع تصدير سلعة أو خدمة معينة ذات تقنية (تكنولوجيا) أو أهمية عسكرية، حيث تصديرها يلزم إذنا مسبقا من الوزارة المعنية، أيضا بعض الدول تكافح هروب رؤوس الأموال والحفاظ على العملة الصعبة عن طريق سن مجموعة من القوانين والإجراءات، فالو.م.أ بدأت بمراقبة صادراتها منذ 1940 لأجل المحافظة على الموارد المحلية وتوجيهها لغرض الصناعة الحربية، ثم أوجدت قانون إدارة التصدير سنة 1969 لتصبح السياسة

<sup>1</sup> - أحمد عبد الرحمان أحمد، مرجع سابق، ص: 138.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

الأمريكية تركز على حظر تصدير السلع ذات الاستخدام الحربي، وبموجب هذا القانون أصبح تصدير السلع والتكنولوجيا إلى الخارج مرتبطا بالحصول على رخصة من الحكومة الأمريكية (سواء غرفة التجارة أو إدارة التجارة في كل ولاية أو وزارة الدفاع)، وفي سنة 1977 حددت وزارة الدفاع الأمريكي الأهداف التي ترمي إليها الو.م.أ من وراء مراقبة الصادرات بأنها من أجل حماية أمنها القومي من أعدائها في مجال استخدام التكنولوجيا في النواحي العسكرية<sup>1</sup>.

● هناك قوانين الحظر أو المقاطعة الاقتصادية: مثل قوانين مقاطعة إسرائيل حيث تمنع الاستيراد من شركات معينة (من بلاد أجنبية) تتعاون مع إسرائيل، كما تحظر ترويج سلعها في البلاد العربية ويقوم مكتب مختص في الجامعة العربية (مكتب مقاطعة إسرائيل) بتتبع نشاط الشركات العالمية لتحديد الشركات التي تتعاون مع إسرائيل ووضعها في القائمة السوداء، لحظر نشاطها في الدول العربية<sup>2</sup>.

لكن يثار جدل كبير حول إصدار مثل هذه القوانين وهل للدولة الأم صلاحية إصدار قوانين تختص بأفعال تتم خارج حدودها، وهو ما يعرف قانونا بمبدأ "تعدّي الحدود الجغرافية في إصدار القوانين" «*Extra-Territoriality*»، هل يحق لبلد ما أن يتحكم في أفعال أفراد وشركات هم خارج حدوده، طالما كانت ممارستهم شرعية في البلد المضيف\*.

**2- قوانين البلد المضيف:** معرفة قانون البلد المضيف ضرورية لأنه يكاد يحكم كل نشاط الشركة الأجنبية فيه، فهو يؤثر أولا على أسلوب دخول السوق: بالتصدير له، بالترخيص أم بالاستثمار فيه؟ وهو الذي يشترط وجود شريك محلي أم لا؟ كذلك من المهم جدا معرفة الحماية التي يقدمها القانون المحلي لبراءات الاختراع وهل الدولة ملتزمة بالميثاق الدولي لحماية الملكية الصناعية وميثاق حماية حقوق النشر ومواثيق أخرى، ففي كل بلد قوانين خاصة بالتوثيق، التعبئة والتغليف، المواصفات السلعية، إجراءات الجمارك، قوانين المنافسة...كلها تؤثر على نشاط الشركات الدولية، عموما هناك نظامان قانونيان يمثلان الأنظمة السائدة فهناك القانون الإداري<sup>3</sup> «*Code Law*» والذي يقوم على تشريع واضح ومفصل يوضح حكم القانون في حالة ما، وجذوره مشتقة من القانون الروماني وهو المتبع حاليا في أوروبا القارية (باستثناء بريطانيا) وهو أساس لقوانين كثير من الدول العربية، أما النظام القانوني الآخر فهو ما يسمى بالقانون العام «*Common Law*» الذي يقوم على العرف والممارسات المؤسسة، والذي فيه تقوم المحاكم

<sup>1</sup> - شيرمان جي، الصراع التكنولوجي الدولي: تطوير ومزامنة، الطبعة الأولى، ترجمة أمينة المصري نورالدين، دار الحداثة، بيروت، 1984، ص: 75-81.

<sup>2</sup> - أحمد عبد الرحمان أحمد، مرجع سابق، ص: 138.

\* - ليست هناك محاكم دولية محايدة تنظر في النزاعات التي أحد طرفيها مستثمر أو شركة وليست هناك هيئة دولية ترخص الشركات، فهل للشركة وطن أو جنسية واحدة؟ أم لها أكثر من جنسية؟ طبقا لوجهة النظر الأمريكية الترخيص للشركة بالعمل هو من أعمال السيادة وجنسية الشركة من جنسية الدولة المرخصة لها.

<sup>3</sup> - عمار بوضياف، القانون الإداري، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2003، ص: 138.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

من خلال عملها اليومي بتعريف وتفسير القوانين بصفتها المرجع النهائي. حيث يعتمد القانون العام بشدة على نظام السوابق والمحلفين ويطبق عموماً في البلاد الأنجلوساكسونية، أما في القانون الإداري فتفسير القوانين من اختصاص الجهاز التنفيذي.

**3- القانون الدولي:** يسعى القانون الدولي إلى تأسيس إطار قانوني ينظم التعامل بين الدول، مثل قانون البحار، قانون الجنسية، قانون الحدود، أما فيما يخص النشاط الاقتصادي فالقانون الدولي متأثر في تطوره بفلسفة الاقتصاد الحر التي ترى من الأحسن ترك النشاط الاقتصادي للقوانين المحلية، لهذا السبب لم يكن للقانون الدولي التقليدي أي أثر يذكر على إدارة الأعمال الدولية، كذلك ضعف دوره، كون القانون الدولي ليس له سلطة تفرضه وتطبقه، كما أن تطبيقه أو تفسيره بواسطة محكمة العدل الدولية مرهون بموافقة الطرفين باللجوء إليها، ومن ناحية أخرى لا تقبل محكمة العدل الدولية دعاوي الأفراد والشركات أو الدعاوي ضد الأفراد والشركات، فقط تقبل دعاوي الدول ضد بعضها، وبذلك اللجوء إليها مباشرة غير وارد من وجهة نظر الشركات الدولية<sup>1</sup>.

وقد صاحب ذلك بروز تيار فقهي يدعو إلى "تدويل العقود" وعدم إخضاعها إلى القانون الوطني ومن أهم النظريات التي تشكل هذا التيار يمكن الإشارة إلى<sup>2</sup>:

- نظرية قدسية الاتفاق: مفادها أن العلاقات بين الدولة والمستثمر الأجنبي تخضع لأحكام العقد، ولا يمكن للدولة أن تستند إلى قانونها الداخلي، لإجراء أي تغيير فيه أو تتخلص من التزاماتها العقدية.
- نظرية استقلالية المسؤولية التعاقدية: مفادها أن العقد لا يشكل معاهدة دولية ولكن يشكل القانون الوطني والقانون الدولي نظاماً قانونياً له تصوره الخاص للمسؤولية التعاقدية.
- نظرية القانون المناسب: مفادها أن مسألة معرفة خضوع العقد بين دولة وشخص خاص للقانون الدولي أم لا، هي من اختصاص القانون الدولي الخاص وذلك انطلاقاً من مبدأ القانون المناسب للتطبيق وليس الواجب التطبيق.
- نظرية قانون العقد: مفادها أن الدولة أو من يمثلها والمستثمر الأجنبي، لهما القدرة على إبرام العقد على عدم الخضوع لأي نظام قانوني وضعي معين ويستطيعان على أساس قاعدة قدسية الاتفاق أن ينشأ نظاماً قانونياً خاصاً يحكم علاقاتهما التعاقدية.
- نظرية القانون العبر وطني: مفادها الدعوة إلى قانون ثالث وسطاً بين القانونين الدولي والوطني.

### المطلب الثالث: البيئة الاقتصادية ( التجارية والمالية )

إن الشركة التي تنوي العمل بالأسواق الدولية عليها أن تدرس الأبعاد البيئية الاقتصادية، وبالأخص عناصر البيئة التجارية والمالية الدولية، وتأثير القوة الاقتصادية للدولة الأم على نشاطاتها الدولية، فتوفر

<sup>1</sup> - أحمد عبد الرحمان أحمد، مرجع سابق، ص: 141.

<sup>2</sup> - غضبان مبروك، المجتمع الدولي: الأصول والتطور والأشخاص (منظور تحليلي تاريخي واقتصادي وسياسي وقانوني)، القسم الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص ص: 611-613.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

ونوعية البنية التحتية - للدولة الأم- تعتبر عاملا في تقييم العمليات التسويقية بالخارج فالتسويق الدولي يعتمد بشكل كبير على الخدمات المقدمة في السوق المحلي كالنقل والاتصال والثقافة كذلك المؤسسات التي تشارك في تسهيل الوظائف التسويقية، كالمؤسسات التجارية والمالية، والإعلان وبحوث السوق<sup>1</sup>. إن مستوى التقدم الاقتصادي للدولة الأم يؤثر على نوعية الأعمال والوسائل التي يمكن بها إنجاز العمل في دولة ما (المضيفة)، فالتركيبية الاقتصادية للدولة تعكس مستويات الإنتاج والخدمات ومستويات الدخل والعمالة، ومدى استخدام التكنولوجيا، وتطور البنية التحتية... الخ، فأسواق التصدير قد تكون في مراحل مختلفة من التطور الاقتصادي.

### الفرع الأول: البيئة التجارية الدولية

إن القرن الحالي يشهد نمطا جديدا من العلاقات الاقتصادية الدولية يتمثل في ظهور اتجاه ينادي بضرورة تحرير التجارة الدولية من القيود والعوائق التي تتعرض سبيلها بين الدول، ويسعى هذا الاتجاه إلى زيادة التعاون الاقتصادي بين دول العالم نظرا لكفاية الوسائل والطرق الممكنة، ولذلك فالبيئة التجارية الدولية تتفاعل فيها أطراف كثيرة منها:

#### 1- المعاهدات والاتفاقيات التجارية واتفاقيات الدفع: حيث أن<sup>2</sup>:

➤ المعاهدة التجارية اتفاق تعقده الدولة مع غيرها من الدول من خلال أجهزتها الدبلوماسية بغرض تنظيم العلاقات التجارية فيما بينها تنظيما عاما يشمل بجانب المسائل التجارية والاقتصادية أمور ذات طابع سياسي أو إداري وعادة ما تتضمن أحكام المعاهدات التجارية النص على مبدأ المساواة في المعاملة وأحيانا تتضمن مبدأ المعاملة بالمثل على أن أهم ما تتضمنه من مبادئ وأكثرها شهرة هو مبدأ "الدولة الأولى بالرعاية" وبمقتضاه تتعهد الدولة بأن تمنح الأخرى المزايا الممنوحة منها لمنتجات أو لمواطني أية دولة ثالثة، وعلى ذلك تكون معاملة الدولة المتمتعة بهذا النص معادلة لأفضل معاملة قائمة تتمتع بها أية دولة أخرى.

➤ أما الاتفاق التجاري فهو تعاقدي يتناول أمور تفصيلية تتعلق بالتبادل التجاري بين بلدين، و هو يتميز عن المعاهدات التجارية بقصر مدته حيث يغطي عادة سنة واحدة و قد تعقد الاتفاقيات التجارية عن طريق وزارات الاقتصاد أو التجارة الخارجية، و تتضمن عناصر تتفاوت بحسب الأحوال كالإشارة إلى الإجراءات التي تتبع في التبادل التجاري أو تحديد الكميات أو القيم أو بيان المنتجات التي تدخل في نطاق المبادلة بين الدولتين... الخ.

➤ أما بالنسبة لأسلوب اتفاقيات الدفع، فهو ينتشر بين الدول الآخذة بنظام الرقابة على الصرف وتقييد تحويل عملاتها إلى عملات أجنبية، وهو اتفاق بين دولتين ينظم قواعد تسوية

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص: 61.

<sup>2</sup> - زينب حسين عوض الله، مرجع سابق، ص: 211-212.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

المدفوعات التجارية وغيرها وفقا للأسس والأحكام التي يوافق عليها الطرفان وجوهر الاتفاق هو أن تتم حركة المدفوعات بين الدولتين المتعاقبتين بالقيود في حساب مقاصة لمدفوعات ومتحصلات كل منهما على الأخرى، ويحدد اتفاق الدفع العملة التي تتم على أساسها العمليات وسعر الصرف الذي تجري التسوية وفقا له فضلا عن أنواع المعاملات التي يسمح بتحويلها عن طريقه ومدة سريانه وطريقة تجديده أو تعديل بعض نصوصه.

**2- التكتلات الاقتصادية:** تظهر التكتلات الاقتصادية كنتيجة للقيود في العلاقات الدولية، وكمحاوله جزئية لتحرير التجارة بين عدد محدود من الدول، وكمحاوله جزئية لتحرير التجارة بين عدد محدود من الدول، وتتخذ التكتلات عدة أشكال قد تختلف فيما بينها من حيث الاندماج بين الأطراف المنظمة وتهيئة الظروف نحو إيجاد الوحدة الاقتصادية في إزالة جميع العقبات التنظيمية، وفي هذا الشأن يمكن التمييز بين عدة درجات من التقارب الاقتصادي من أهمها:

➤ مناطق التجارة الحرة (Free Trade Areas): وفقا لها تلغى الرسوم الجمركية بين الدول الأعضاء ولا تفرض أي دولة منها أية قيود على الواردات من دولة أخرى عضو في نفس الاتحاد<sup>1</sup>، وبالتالي تتمتع صادرات كل دولة بإعفاء جمركي تام في الدول الأخرى الأعضاء، ولكل دولة مشتركة الحق في فرض الرسوم الجمركية على ما تستورده من الدول الأخرى غير الأعضاء في المنطقة دون الالتزام بتعريف جمركية موحدة<sup>2</sup>.

➤ الاتحادات الجمركية (Custom Unions): وفيها تلتزم الدول الأعضاء بفرض رسوم جمركية موحدة على السلع المستوردة من الدول التي من خارج الاتحاد بينما تلغى تماما أية رسوم جمركية أو قيود على الواردات سواء في صورة حصص استيراد وغيرها فيما بين الدول الأعضاء<sup>3</sup>.

➤ الأسواق المشتركة (Common markets): ويعتبر هذا الشكل من التكتل الاقتصادي أول الخطوات نحو الاندماج الاقتصادي الكامل بين الدول، حيث وفقا لهذا الشكل يتم إزالة كافة القيود على حركة الواردات بين الدول الأعضاء، وكذلك أية قيود تعيق حركة عناصر الانتاج بين الدول<sup>4</sup>.

➤ الاندماج الاقتصادي الكامل (Total Economic Integration): في هذه الحالة تصبح اقتصاديات الدول الأعضاء اقتصادا واحدا، حيث تعين سلطة موحدة عن وضع السياسة الاقتصادية والضوابط الرقابية للالتزام بها من قبل الأعضاء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سابق، ص ص: 17-18.

<sup>2</sup> - زينب حسين عوض الله، مرجع سابق، ص: 213.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سابق، ص: 17.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص: 17.

<sup>5</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص: 70-71.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

إن مجرد التفكير في إنشاء كتل اقتصادي بين مجموعة من الدول يعتبر في حد ذاته مكسبا لهذه الدول، لأن الفائدة منه تعم جميع الأطراف الأعضاء، ففي ظل التكتل الاقتصادي لا يتم فقط دمج أسواق السلع النهائية، بل أيضا، دمج أسواق عوامل الإنتاج فيما يحقق لهذه الدول مزايا ومنافع كبيرة لا يمكن ان تتحقق لها منفردة، ومن هذه المزايا ما يلي:

• **اتساع حجم السوق:** من دوافع التكتل الاقتصادي عادة ضيق سوق الدولة الواحدة وعجزه عن

استيعاب جميع ما تنتجه مشروعات هذه الدول، فدخل هذه الدولة ودول أخرى في تكامل اقتصادي يؤدي إلى اتساع نطاق الفرص التسويقية، واتساع سوق السلع، كما يوسع دائرة تصريف المنتجات في هذه الدول، مما يترتب عليه نتائج اقتصادية إيجابية لكل دولة، واتساع نطاق السوق يحقق مزايا إضافية للدول الأعضاء منها زيادة الطاقة الإنتاجية لمشروعات هذه الدول، الاستفادة من وفورات الحجم الكبير في الإنتاج كما يؤدي إلى التخصص في تقسيم العمل بين الدول الأعضاء، وجاء في تقرير قدمه فارمر و ريمان «Farmer & Ricman» أن نتائج التكامل الاقتصادي على الشركات داخل التكامل الاقتصادي من المحتمل أن يتميز بانخفاض التكاليف وزيادة حجم المبيعات، وذلك لأن مدخلات تكاليف الإنتاج يجب أن تنخفض وذلك بسبب توفرها في منطقة أكبر بدون تعريف جمركية، كما يجب أن تزداد المبيعات وذلك لكبر نطاق السوق، وليس بالضرورة طبعاً أن تستفيد جميع الشركات من ذلك بنفس الدرجة<sup>1</sup>.

• **تحسين شروط التبادل التجاري:** العلاقات الاقتصادية الدولية محكومة بمدى التقارب بين الدول الداخلة في المعاملات التجارية والاقتصادية ببعضها البعض، فكلما قويت هذه العلاقات من خلال التكتل كلما كان لها أثر على شروط التبادل التجاري «Terms of Trade»، ذلك لأن التكامل بين بعض الدول يعطي هذه الدول مكانة وأهمية في نطاق العمليات الدولية تستطيع خلالها فرض شروطها ومطالبها على الدول غير الأعضاء أكثر مما لو كانت منفردة، فالتكتل الاقتصادي يعني قوة تفاوضية فاعلة في تحقيق مصالح الدول الأعضاء أمام الدول غير الأعضاء، وتتمثل هذه القوة التفاوضية في زيادة درجة تحكم دول الاتفاق في الإنتاج وتداول بعض السلع الهامة، وتمكنها من فرض شروطها على غيرها من الدول، إضافة إلى تحكمها في شراء العديد من السلع من العالم الخارجي بشروط أكثر مراعاة لمصلحة الدول الأعضاء حيث تمثل سوقا واحدة<sup>2</sup>.

• **زيادة معدل النمو الاقتصادي:** يؤدي التكامل الاقتصادي في الفترة الطويلة إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي في الدول الأعضاء عن طريق تشجيعه للحافز على الاستثمار؛ فإتساع نطاق السوق وما سنتبعه من زيادة الطلب على السلعة المنتجة سيؤدي إلى زيادة الحافز على

<sup>1</sup> - Jacques Fontanel, *Géo-Économie De La Globalisation*, OPU, Alger, 2005, p:195.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 72.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

الاستثمار، حيث تصبح الفرصة مهيأة أمام رأس المال في مختلف بلدان التكامل لتحقيق الربح عن طريق توظيف الأموال في وسائل إنتاج هذه السلع، هذا فضلا عن تشجيع ظاهرة التخصص الإقليمي في الإنتاج وما يتولد عنه من زيادة الاستخدام الأفقي لرأس المال على نطاق إقليمي واسع. وسينشأ عن زيادة الحافز على الاستثمار إلى انتقال رؤوس أموال من دولة إلى أخرى داخل نطاق المنطقة المتكاملة للاستثمار في المشروعات والصناعات التي تنشأ وتزدهر عقب التكامل وتبعاً لاتساع حجم السوق<sup>1</sup>. وبالتالي تحقق وفورات لا حصر لها تؤدي إلى زيادة الدخل القومي للأعضاء وهذا بدوره يسهم في زيادة المعدلات الاقتصادية<sup>2</sup>.

هذه بعض المزايا للتكتلات الاقتصادية، إلا أنه توجد عدة شروط لا بد من تحقيقها إذا أرادت مجموعة من البلدان إرساء قواعد التكتل والاندماج الاقتصادي بينها وجني ثمار هذا الاندماج، وأهم هذه الشروط ما يلي:<sup>3</sup>

❖ تنسيق السياسات الاقتصادية القومية، مثل تنسيق التشريعات القومية التي تتناول شؤون التعريف الجمركية السياسية التجارية اتجاه الدول الواقعة خارج المنطقة وشؤون النقد وبعض العناصر الضريبية والأوضاع الاجتماعية وسياسة الاستثمار.

❖ وضع شبكة إقليمية ملائمة للنقل والمواصلات، ويكون عن طريق تنفيذ مشروعات مشتركة لشق الطرق، وتحسين الطرق الموجودة بإنشاء شركات لتسيير القطارات وسيارات الشحن، والركاب بين دولتين أو أكثر من الدول التي يشملها التكتل الاقتصادي، وكذلك يعتبر توفر الطاقة ووجود شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية التي تربط المنتج بالمستهلك في السوق الإقليمية، عاملاً حاسماً في ضمان تأثير حقيقي لإلغاء الحواجز التي تتعرض التبادل التجاري بين الدول.

❖ المناخ السياسي، مثل ربط المصالح القومية الحيوية للدول الأعضاء في نسيج إقليمي محكم الصنع، لكي يجد كل بلد أن بقاءه في التكتل أفيد له من خروجه منه، وهذا يتطلب توفر الثقة بين البلدان واطمئنان بعضها إلى نيات البعض الآخر، وكذلك يجب أن يقتنع الرأي العام ومختلف القطاعات الاقتصادية القومية، مثل الحكومات في كل بلد بأن كل واحد من الأعضاء في التكتل الاقتصادي الإقليمي سيحافظ على التزامه، ويقوم ببذل الجهود المطلوبة لإنتاج التكتل، كما يقبل التضحيات المؤقتة التي يتطلبها العمل المشترك.

<sup>1</sup> - سالم عبد الرحمان خوشي، "ظاهرة التكتلات الاقتصادية وآثارها على الاقتصاد العربي"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص: 07.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup> - إسماعيل العربي، التكتل والاندماج الإقليمي بين الدول المتطورة، ط2. الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص: 43-48.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

على الرغم من أن التكتلات الاقتصادية عرفت منذ أمد بعيد فلا شك أنها تميز على وجه الخصوص الفترة المعاصرة، ويرجع ذلك إلى تطور علاقات الإنتاج، وخاصة زيادة أهمية المشروعات والصناعات التي تنشأ وتزدهر عقب التكامل وتبعاً لاتساع حجم السوق<sup>1</sup>. فقد أدى التقدم التكنولوجي الحديث إلى عدم جدوى الوحدات الاقتصادية الصغيرة وضرورة توسيع المجال الاقتصادي للإفادة من كل نتائج التقدم الفني ومن آثار هذه الأقطاب للتنمية، فالعهد الحاضر، يتسم بالتعاون الاقتصادي الدولي وانتشار الأجهزة الدولية الجماعية التي تقوم على تحقيقه سواء على النطاق الدولي أو على النطاق الإقليمي كخطوة أولية نحو تطور أوسع. هذا التعاون الاقتصادي قد يتحقق إما عن طريق توحيد الإطار التنظيمي للنشاط الاقتصادي، أو عن طريق القيام بتنفيذ بعض المشروعات الدولية المشتركة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: البيئة المالية الدولية

أما البيئة المالية الدولية فهي ساحة عريضة تتدفق فيها الأموال بأحجام هائلة ومتزايدة واللاعبون الأساسيون فيها هم السلطات النقدية في كل بلد، والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية والبنوك والشركات العالمية والمحلية والأفراد والمؤسسات المحلية، وكل هؤلاء يتفاعلون في الأسواق المالية العالمية المرتبطة بشبكات اتصالات معقدة وأنية، ولهذا سنلقي نظرة سريعة على هذه المساحة لأخذ فكرة عن هؤلاء اللاعبين ومسرحهم، إلا أنه سنكتفي أساساً بالمنظمات الدولية والأسواق المالية العالمية كما يلي:

**1- المنظمات المالية الدولية:** وسنتطرق إلى منظمات تمويل موازين المدفوعات والتجارة والمؤسسات التي تعمل في تمويل التنمية والاستثمار، بالإضافة إلى التي تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة:

أ- منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة: وأهمها: صندوق النقد الدولي.

ب- مؤسسات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار: وأهمها: البنك الدولي للإنشاء والتعمير والبنك هيئات متفرعة منه أهمها<sup>3</sup>:

➤ هيئة التمويل الدولية (International Finance Corporation): التي أنشئت عام 1965 بهدف تشجيع القيام بالمشروعات الخاصة في الدول الأعضاء خاصة الدول النامية، وتحقق الهيئة غرضها باستثمار أموالها في المشروعات الإنتاجية الأهلية بالتعاون مع المستثمرين الأفراد كما تعاون الهيئة الدول النامية على توظيف رؤوس الأموال الخاصة الداخلية والخارجية لاستثمارها في المشروعات الإنتاجية.

➤ هيئة التنمية الدولية (The International Development Agency) والتي تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفع مستويات المعيشة في الدول النامية عن طريق منحها قروضا بشروط أكثر مرونة وأقل عبئاً على ميزان المدفوعات من شروط منح القروض التجارية.

<sup>1</sup> - سالم عبد الرحمن خوي، مرجع سابق، ص: 07.

<sup>2</sup> - زينب حسين عوض الله، مرجع سابق، ص ص: 215-216.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص: 165.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

ج- مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة: مخاطر الاستثمار عديدة، فهناك أولاً المخاطر التجارية المتمثلة باحتمال الخسارة من العمليات التجارية العادية، واحتمال الريح والخسارة وارد في كل عملية استثمارية محلية أو خارجية، المخاطر التجارية إذن ليست قصراً على الأعمال المحلية أو على الدولية وهي غير خاضعة للتأمين، وحتى الآن لا توجد شركة تأمين تتبنى المخاطر التجارية أو تقدم تعويضاً لمن يخسر في العمليات الاستثمارية الطبيعية.

أما المخاطر المتعلقة بالاستثمار الأجنبي والتي لا توجد في العمليات المحلية - على الأقل لا توجد بنفس الدرجة- فهي المخاطر السياسية والمخاطر المالية، حيث سيتم مناقشة مخاطر الأعمال الدولية في الفصل الثالث من هذه الرسالة.

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

وفي العقد الأخيرين ازداد الحجم المطلق لهذه الأسواق ونما نمواً مذهلاً، حيث قفز حجم الأموال المتداولة قفزات كبيرة وكبرت أعداد المتعاملين وحجم تعاملهم أيضاً، هذا التوسع الهائل في حجم التدفقات المالية عبر الحدود لم يكن ليصبح ممكناً لولا الطفرات التكنولوجية خلال العقد الأخيرين في مجال المعلوماتية والاتصالات، فقد هيأت شبكات الاتصال الإلكترونية بين البنوك قدرات هائلة لتحويل الأموال وتبادل الرسائل بدقة ولتوفير المعلومات بسرعة. صارت الأسواق تدار على مدار الساعة، حيث تعرف و أنت بنيوورك ما حدث و يحدث في طوكيو قبل أن تذهب إلى النوم. ليس ذلك فحسب بل صاحب هذه الطفرات التكنولوجية في مجال التدفقات النقدية تسارع في الأساليب المالية المبتكرة في المراكز المالية الرئيسية في أوروبا وأمريكا وشرق آسيا. ويشهد تعقد ووفرة مصادر رأس المال عالمياً على حيوية الأساليب المالية المبتكرة المؤسسية والأدواتية التي تتخلل الأسواق المالية العالمية مثل حقوق السحب الخاصة، وحدة النقد الأوروبي، تبادل العملات والفوائد، المعدلات العائمة... الخ<sup>1</sup>.

هذه التحولات لم تكن بالضرورة خيراً كلها حيث أن رفع القيود يشجع على المغامرة، وكذلك قد تقود المنافسة إلى صفقات متسارعة، بينما يحد التعقيد والتشابك المتزايد من مقدرة الأفراد على استيعاب التحولات ومقدرة الشركات على إدارتها. كل ذلك يزيد المخاطر المالية لكن لا يبدو أن ذلك قد يمنع النمو. \*المركز المالي الدولي<sup>2</sup>: بالإضافة إلى الأسواق المحلية التي تعمل فيها، تتمتع الشركات العالمية بميزة قدرتها على الدخول في الأسواق والمراكز المالية العالمية. ويعتمد نجاح المركز المالي العالمي على حرية المقيمين في تحويل أموالهم وأن تكون له ميزة نسبية في التكلفة بوجود تجمع المؤسسات المالية

<sup>1</sup>، <sup>2</sup>- أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص ص: 175-177.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

المساعدة و البنى الهيكلية اللازمة من وسائل الاتصالات و المعلومات، كما يعتمد نجاح المركز على خلوه من التدخل الحكومي بفرض الضرائب وفرض الاحتياطات على البنوك وتحديد معادلات العائد، كذلك ينبغي أن يكون سوق إجمالي. تتركز الأسواق المالية العالمية في بلدان معينة ومدن تعرف بالمراكز المالية الدولية أهمها نيويورك، لندن وطوكيو، وفيما يختص بالمراكز المختلفة فهي تختلف في حجم ونوع عملياتها، خاصة بالنسبة إلى مصادر واستخدامات الأموال وهنا نستطيع أن نفرق بين أربعة أنواع من المراكز نوضحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-01): أنواع مراكز المال الدولية

النوع	مصادر الأموال	استخدام الأموال	أمثلة
مركز رئيسي	عالميا	عالميا	لندن، نيويورك
مركز حجز	خارج المركز	خارج المركز	ناسو، جزر القيمان
مركز تمويل	خارج المركز	داخل المركز	سنغافورة، بنما
مركز تجميع	داخليا	خارج المركز	البحرين

**المصدر:** أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص: 177.

يخدم المركز الرئيسي جميع أنحاء العالم، لكن المصادر والاستخدامات تكون أساسا محلية وهو بذلك مركز عالمي. أما مركز الحجز فهو صوري مجرد مكتب قد يكون خال أغلب العام وتستخدمه البنوك لقوانين المركز المتساهلة حيث أن كلا من المصادر والاستخدامات خارجية، ولذا ليس من الضروري أن تكون البنى الهيكلية في المركز متطورة. بين هذين النقيضين نجد مركز التمويل ذا المصادر الخارجية لكن استخداماتها داخلية، وأخيرا هناك مراكز للتجميع التي هي على العكس من مراكز التمويل حيث هنا المصادر داخلية والاستخدام خارجي، المراكز التي تكون فيها المصادر والاستخدامات خارج البلد تعرف بمراكز " الأوفشور " « *OFF-SHORE* » والتي تعني " بعيدا عن الساحل " أي خارجية وهي تقدم خدمات لغير المقيمين وتفصل ما بين معاملاتهم المحلية والدولية مثل مراكز البهاما والبحرين. ويعتمد نجاح الأسواق الأوفشور على الاستقرار السياسي ووجود مجموعات مالية كفاءة ووسائل اتصال جديدة وخدمات مساعدة سريعة مع مناخ يحمي المستفيدين والمودعين من التدخل الحكومي.

الأسواق المالية عموما هي ثلاثة أنواع رئيسية: هي أسواق عملات و إيداعات أو أسواق قروض وسندات أو أسواق أسهم، وليس من الضروري أن تكون أسواقا منفصلة جغرافيا، حيث يمكن للوسيط أو العميل أن يتعامل في كل منها أو في أكثر من واحد، وتعرض الآن إلى هذه الأسواق:

أ- أسواق النقد الأوروبي (EURO - CURRENCYS MARKETS) : في البداية يجب أن

نقول إن صفة " أوروبي " هنا إلى حد ما اسم على غير مسمى حيث لفظة " يورو " (*EURO*) الانجليزية تستخدم مع العملات لتشير أساسا إلى أنها معاملة تمت بعملة معينة خارج بلد تلك العملة، وديعة اليورو

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

دولار أو الدولار الأوروبي هي وديعة لأجل، مقومة بالدولار لكنها في بنك خارج الولايات المتحدة والذي قد يكون مصرفاً أجنبياً أو فرعاً لبنك أمريكي خارج أمريكا، ولا تقتصر هذه الخاصية على الدولار فهناك اليوروبامارك وهو وديعة مقومة بالمارك الألماني ومودعة خارج ألمانيا وبالمثل نجد بما يعرف باليوروبين و اليوروبسترييني. كذلك يسمى أي بنك يتعامل أساساً في عملات غير عملة البلد الذي يوجد فيه "يوروبانك" ( *EURO – BANK* ) ويمكن أن يكون ذلك المصرف وحدة أو قسماً في بنك تجاري وليس من الضروري أن يكون مقره أوروبا. وسوق النقد الأوروبي مصدر للسيولة والتمويل أمام الشركات الدولية، فهو بذلك مصدر رئيسي للإقراض قصير الأجل لتمويل احتياجات رأس المال العامل لتلك الشركات، وبالإضافة إلى أسواق لندن وباريس وزيورخ توجد أسواق نقد "يورو" في البهاما وسنغافورة وطوكيو، كما توجد وحدات مصرفية "يوروبية" داخل البنوك الأمريكية بعد أن سمحت لها السلطات النقدية بذلك<sup>1</sup>.

ب- أسواق الصرف الأجنبي (FOREIGN EXCHANGE MARKETS): يقدر حجم التداول اليومي في أسواق الصرف في كل أسواق العالم بما يعادل واحد تريليون دولار يومياً (مليون مليون) وذلك في منتصف عام 1992. ويتركز التعامل فيها في ثلاثة أسواق رئيسية هي لندن، نيويورك وطوكيو، وأكبر هذه الأسواق على الإطلاق هو سوق لندن الذي بلغ فيه حجم التداول العالمي ما يعادل 300 بليون دولار يومياً و 90% من هذه المعاملات تمثل تبادل عملات (SWAPS)، و 50% من هذه التبادلات هي عمليات مستقبلية (FORWARD)، ثم تأتي نيويورك وطوكيو<sup>2</sup>.

ج- أسواق القروض والسندات: حيث أن سوق السندات تمثل فيه السندات وسيلة تمويل تتبعها الشركات والحكومات ويتأثر سعرها كما نعلم بأسعار الفوائد، ويمكن لحاملها خصمها وتسليمها في وقت قبل استحقاقها. وهناك العديد من الإبداعات في هذا المجال من حيث نوعية السلع وتبادل عملاتها وفوائدها، ومن الممكن مثلاً تحويلها إلى أسهم في الشركات المصدرة (Convertibles) بشروط معينة، يقوم بطرح الإصدارات في سوق السندات الأوروبي مثلاً عملاء مختلفون كالحكومات المركزية و الإقليمية من دول صناعية ونامية والمؤسسات العامة في هذه الدول والشركات، كما أنها تقوم بعملات مختلفة. أما أسواق القروض فتقوم المصارف العالمية أساساً بتقديم القروض للدول والمؤسسات والشركات التمويلية والتموية.

د- أسواق الأسهم (البورصات) (Stock Exchanges): البورصات مجال تداول أسهم الشركات المسجلة فيها وهي ميدان خصب للاستثمار وفيها تحدد القيمة السوقية للشركات المسجلة. وهناك عدة مقاييس لمقارنة حجم التعامل في البورصات المختلفة أهمها: عدد الشركات المسجلة وحجم التداول اليومي أو السنوي أو القيمة السوقية لرأس المال المتداول، رسملة السوق ( *Market Capitalization* ). كذلك هنالك مؤشرات الأداء الموجودة في كل سوق مثل مؤشر "الفاينانشيال تايمز" (FTSE) في سوق لندن أو

<sup>1</sup> - احمد عبد الرحمن احمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية". مرجع سابق ، ص: 177 - 178.

<sup>2</sup> - أحمد عبد الرحمن أحمد، " مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية "، المرجع السابق، ص: 178-179.

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

مؤشرات "داو جونز" الأمريكي. وعموما هناك صعود واضح في حجم التعامل في الأسواق وأعداد الشركات المسجلة والأسهم المتداولة. وأهم أسباب ذلك الصعود هو فتح الأسواق للخارج و دخول الأجانب تلك الأسواق وتوسع قاعدة المساهمين في الدول المتقدمة والنامية على السواء وزيادة الوعي الاستثماري عند جيل المستثمرين الجدد.

أما عن أهم الأسواق الرئيسية في العالم فهي:

➤ الولايات المتحدة وبها ثماني بورصات، ثلاثة منها في نيويورك وحدها وهذه الثلاثة هي أكبر بورصات على الإطلاق، أولها بورصة نيويورك *NYSE*، ثم بورصة ناسداك *NASDAQ*، ثم البورصة الأمريكية أميكس *AMEX*. وتتعامل بورصة نيويورك في أسهم الشركات الكبيرة ومتطلبات التسجيل فيها صارمة، أما بورصة "ناسداك" فقد أنشئت لتداول أسهم الشركات الصغيرة ومتطلبات التسجيل فيها أقل صرامة من الأخريات، بينما تتعامل "أميكس" في أسهم الشركات الصغيرة أيضا. بهذه البورصات أتمتة ( *AUTOMATION* ) كاملة والتعاون الإلكتروني فيها وقد وصل حجم التداول اليومي في أكبرها 300 مليون سهم في عام 1995 وهي مصدر مهم للشركات الأجنبية التي تود رفع رأسمالها بطرح الأسهم لقلّة القيود على المساهمين الأجانب فيها .

➤ اليابان بها رابع أكبر ببورصة في العالم بالإضافة إلى ثماني بورصات إقليمية في المدن الأخرى.

➤ لندن بها خامس أكبر بورصة، كما أن رسملتها تعادل 90 % من الدخل القومي البريطاني.

وهذه هي أكبر بورصات وهناك بورصات أخرى رئيسية في ألمانيا وفرنسا وسويسرا أقل حجما، وتختلف البورصات في قوانينها ودرجة مكننتها وأساليب عملها، كما تختلف في متطلبات تسجيل الشركات ومن لهم حق التداول من بين الفئات المختلفة ومدى انفتاحها للمستثمرين الأجانب بالإضافة إلى قوانين الكشف عن العمليات ودرجة التحكم في التداول إذا فاقت أسعار أسهم شركة ما حدا معيناً أو فاق المؤشر حدا معيناً. وعلى ذكر المؤشر، فإن لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء ومؤشر ثانوي مثل مؤشر "ستاندارد وبور" الأمريكي و"نيكاي" الياباني و"فوتسي" البريطاني، وهي تعطي رقما قياسيا لأسعار الأسهم مكونا من أسهم عدة شركات رئيسية تتراوح من 500 شركة كما في حالة "ستاندارد وبور" إلى 100 شركة في حالة "فوتسي" ويتابع المساهمون تحركات هذه المؤشرات. كذلك نسبة سعر السهم إلى ربح السهم (*P/E.Ratio*) من أهم المؤشرات لأداء الشركة.

**3- اللاعبون الكبار:** وهم الوسطاء الذين يحركون هذه الأموال عبر الحدود كل لحظة وبهذه الأحجام، وهم الحكومات، الشركات المتعددة الجنسيات، المؤسسات المالية الدولية، وبقي أن نذكر هنا شيئا من أهم البنوك العالمية وشركات السمسرة وإدارة المحافظ وصناديق الاستثمار وبنك التسويات الدولية كما يلي:

➤ من حيث الحجم البنوك اليابانية أكبر البنوك وأعظمها قيمة وسبعة من بينها كانت ضمن أكبر عشر مصارف في العالم مثل (فوجي، سانوا، سوميتومو، بنك اليابان الصناعي.. إلخ)، أما من حيث بنوك أي الدول كانت أكثر ربحية بين البنوك العالمية فهنا تغطي على الصورة البنوك الأمريكية حيث كانت

## الفصل الثاني: دراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية

خمس منها بين أكثر عشرة بنوك من حيث الريح على رأسها بنك "ولزفارجو" والخمسة التالية بنوكا أوروبية .

➤ شركات السمسة وإدارة المحافظ وصناديق الاستثمارات أمثال "توميورا" و"دايو" اليابانية و "مورجان" و"ميريل لينش" و"جولدمان ساش" الأمريكية وغيرها، تلعب هذه الشركات دورا مهما في جميع أسواق المال العالمية بل أن بعضها هو بمثابة مصارف تقدم وترتب وتدير قروضا بالإضافة إلى طرح السندات وإدارة المحافظ للأفراد والشركات وتقديم خدمات مالية متنوعة. بل إن هنالك تداخلا متزايد بينها وبين البنوك حيث سمح للبنوك بدخول مجالات السمسة وتقديم الخدمات الاستشارية وإدارة المحافظ بينما أصبحت بيوت الاستثمار هذه تقوم بالإقراض، وأكبرها البيوت اليابانية المذكورة أعلاه تعقبها الأمريكية.

➤ بنك التسويات الدولية (*International Settlements Bank*) وهو من أقدم المؤسسات الدولية إذ أنه أنشئ عام 1929 وذلك أساسا للنظر في قضايا التعويضات الألمانية بعد الحرب العالمية الأولى، ولتسوية قروض البنوك الأوروبية إلا أن وظائفه تقلصت بعد إنشاء مؤسسات برودن وودز .

واليا تقتصر وظيفة "بنك التسويات الدولية" على القيام بالعمليات المصرفية قصيرة الأجل ومواصلة دوره كبنك مركزي للبنوك المركزية يجري التسويات بينها حيث يقوم كل بنك مركزي يتبنى مطالبات البنوك التجارية في بلده. كذلك لبنك التسويات الدولية دور آخر كمنبر للتنسيق بين البنوك المركزية ومناقشة أية تعديلات مقترحة على الإجراءات والممارسات على المستوى الدولي. ومن أهم وظائفه حاليا وضع المؤشرات والنسب المالية الدنيا المطلوبة لسلامة البنوك المالية مثل حجم السيولة النسبي وكفاية رأس المال والاحتياطات بالنسبة إلى الأصول لكل مصرف، وهي -طبعاً- مجرد توصيات وليس لبنك التسويات وسيلة لفرضها قسرا وأحيانا تتجاهلها البنوك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد عبد الرحمان أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص:190.

### خاتمة الفصل الثاني:

إن الصعوبة الرئيسية لعملية الإدارة الدولية بصفة عامة وإدارة التسويق الدولي بصفة خاصة تكمن في بيئتها المعقدة والمركبة، وما تتضمنه من متغيرات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية وسياسية وقانونية وغيرها، وهي متغيرات من الصعب جداً إن لم يكن من المستحيل السيطرة عليها أو التحكم في اتجاهها وأبعادها، فإن كل ما تستطيع الإدارة الدولية ومنها إدارة التسويق الدولي القيام به هو محاولة التتبع الدائم لمصالح الشركة، من أجل التقليل من المخاطر والتهديدات أو استغلال الفرص التي تفرزها هذه البيئة لتحقيق التكيف المطلوب معها. لذلك من المفترض أن تهتم الشركة بتطوير وتنمية معرفتها بهذه البيئة لأن هذه المعرفة هي أساس قراءتها لواقع الشركة ومتغيرات بيئتها والتحديات والفرص الحالية والمتوقعة والتي يجب أن تستثمرها على الوجه الأمثل، ولذلك أصبحت المعرفة بصفة عامة والمعلومة بصفة خاصة قوة إستراتيجية كبيرة، حيث يمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية و قوة نوعية لا مثيل لها لأي شركة تمارس الأعمال الدولية، خاصة ونحن نعيش ثورة معلوماتية حولت المجتمعات من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات المعرفة.

وعليه فإنه على أي شركة دولية لتقادي الوقوع في الاغتراب البيئي الذي ينهي وجودها من عالم الأعمال الدولية، وتحقيق التكيف الفعال مع هذه البيئة المتعددة والمختلفة والمتداخلة في متغيراتها، أن تتابع هذه المتغيرات باستمرار ودون انقطاع من أجل جمع المعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرارات المناسبة، عن طريق رسم وتخطيط مسارات هذه المعلومات وتدققها حتى يكون استغلالها فعالاً ولا يتم ذلك إلا عن طريق نظام للمعلومات التسويقية في إطار النظام التسويقي الدولي لتسهيل عملية بحوث التسويق الدولي التي تسعى إلى كشف الفرص وتهديدات البيئة بالإضافة إلى نقاط قوة وضعف الشركة عند ممارستها لأعمالها.

# الفصل الثالث

حركة التدويل ومخاطر

الأعمال الدولية

## تمهيد

تزايدت في الآونة الأخيرة حركية التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، وارتفعت درجة انفتاح الدول على العالم الخارجي، وقد ساهم في ذلك ظهور التكتلات الاقتصادية على المستوى الدولي، وتوقيع اتفاقيات التجارة الحرة بين الدول المختلفة، وزيادة مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في كل من الدول النامية والدول المتقدمة في الاقتصاد العالمي.

وقد ظهر مفهوم تدويل الشركات «*Internationalization of Firms*» بالسبعينات من القرن الماضي، لدراسة عملية التطور والتوسع التي تقوم بها الشركات، في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي، عن طريق كل من التنوع الجغرافي في الأسواق التي تعمل بها الشركة سواء بهدف زيادة الأرباح أو تخفيض تكلفة عوامل الإنتاج وكذلك عن طريق تعميق عمليات الشركة داخل السوق الدولي الواحد. وقد تعددت النماذج والنظريات التي اهتمت بتفسير عملية تدويل الشركات، باختلاف تحديد العنصر المؤثر في عملية التدويل. وتبقى عملية التدويل تحت تأثير مجموعة من المخاطر التي قد تحدد من حركية العملية ومدى انتشارها لدى الكثير من الشركات.

### المبحث الأول: حركية تدويل الشركات: المفهوم والنماذج

اتسم الاقتصاد العالمي- في السنوات الأخيرة- بزيادة حركة التجارة على مستوى العالم، مع ارتفاع درجة التعقيد في بيئة الأعمال الدولية، وقد ارتبط ذلك بتوقيع اتفاقية تحرير التجارة في السلع والخدمات بين العديد من دول العالم وتحرير تدفقات رؤوس الأموال بين الدول المختلفة، وزيادة درجة التقدم التكنولوجي خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى سهولة تدفق المعلومات والمعرفة من خلال شبكة الانترنت على المستوى الدولي.

### المطلب الأول: مفهوم ومؤشرات تدويل الشركات

يمكن القول أن تدويل النشاط الاقتصادي لا يقتصر فقط على التوسع الجغرافي خارج حدود الدولة الأم، أو التنوع في الأسواق والمنتجات على المستوى الدولي، بل ينطوي أيضا على تغيير في الهيكلة الإدارية والثقافية التي تشكل حضارة المنظمة، وسلوكياتها واختياراتها بالإضافة إلى جوانب أخرى ترتبط بتقنيات ممارسة النشاطات الوظيفية للمنظمة. إن عملية التدويل فلسفة جديدة تتطلب درجة عالية من الدقة على المستوى الكوني دون التضحية بالصعيد المحلي.

### الفرع الأول: مفهوم تدويل الشركات

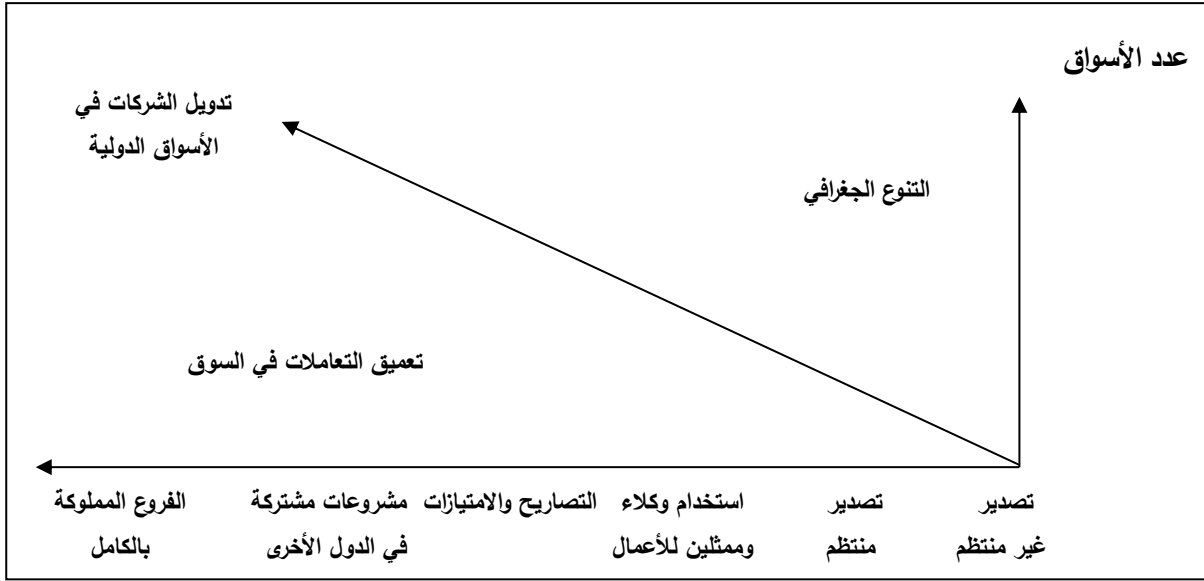
يشير مفهوم تدويل الشركات إلى عملية التطور والتوسع التي تقوم بها الشركات في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي ويشمل ذلك:

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

يمكن القول أن مفهوم تدويل الشركات: "هو دراسة للعملية الديناميكية التي تمر بها الشركة في سبيل زيادة درجة الاندماج في الأسواق الدولية، وكيفية تحديد الأسواق التي تعمل بها، وأساليب العمل داخلها، وأهم المكاسب والمشكلات التي واجهتها في أثناء تلك العملية"<sup>1</sup>، كما يوضحه الشكل: (01-03).

<sup>1</sup>- Joffre. P, *Comprendre La Mondialisation De L'entreprise*, Economica, Paris, 1994, p: 08.

شكل رقم (03-01): مفهوم تدويل الشركات



**Source:** Forsgren, M., & Johanson, J. « A dialogue about the Uppsala model of internationalization » Uppsala University, Disciplinary Domain of Humanities and Social Sciences, Faculty of Social Sciences, Department of Business, 2010, p:283. Business Studies, Sweden, <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-122364>, (30 July 2012).

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على عملية تدويل الشركات

تتأثر عملية تدويل الشركات بكل من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية الآتية:

☞ **العوامل الداخلية:** وهي العوامل المرتبطة بالشركة نفسها ومواردها وقدراتها التنافسية، وكذلك العوامل الإدارية، وطرق اتخاذ القرارات الخاصة بالأسواق الدولية بداخلها<sup>1</sup>. وتشمل تلك العوامل<sup>2</sup>:

- رؤية الإدارة العليا لعملية التدويل بالشركة،
- الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة للانتقال من العمل داخل الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية،
- التغييرات التي تتم في الهياكل التنظيمية للشركة وعناصر الملكية والعناصر الإدارية بها،
- الأزمات التي تعرضت لها الشركة وكيفية تجاوزها،
- الثقافة والقيم السائدة داخل الشركة.

☞ **العوامل الخارجية:** وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة المرتبطة بكل من الدولة صاحبة المقر الرئيسي للشركة، وكذلك البيئة الدولية التي ستعمل فيها.

<sup>1</sup>- Jan Johansson, Jan-Erik Vahlne «The Internationalization Process Of The Firm-A model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitment», **Journal of International Business studies**, 1997, P: 23.

<sup>2</sup>- John Ellis, David Williams, **International Business Strategy**, Pitman Publishing, 2005, PP: 46-51.

وتشمل تلك العوامل:

- مستويات الأرباح،
- تكلفة عوامل الإنتاج في الأسواق الدولية مقارنة بالأسواق المحلية (مثل انخفاض أجور العمالة، ارتفاع العائد على رأس المال، الميزة التكنولوجية...)،
- قوة المنافسة داخل تلك الأسواق،
- المناخ التنظيمي للأعمال في كل من الأسواق المحلية والأسواق الدولية،
- الاستقرار التشريعي والسياسي داخل الدولة ومنظومة القيم والتقاليد السائدة داخل السوق.

### الفرع الثالث: قياس درجة تدويل الشركات

يشير حجم اشتراك الشركة في الأعمال الدولية، ومدى نجاحها في تلك الأعمال إلى درجة تدويل الشركة، وقد استخدمت منظمة الأنتكاد *UNCTAD* مؤشر الشركات الدولية *Transnationality Index* لتحديد مدى اشتراك الشركة على المستوى الدولي، ويتم التعبير عن هذا المؤشر باستخدام المتوسط العام لثلاثة متغيرات رئيسية هي<sup>1</sup>:

✓ نسبة المبيعات الخارجية إلى إجمالي مبيعات الشركة؛

✓ نسبة الأصول في الخارج إلى إجمالي أصول الشركة؛

✓ نسبة العمالة في الخارج إلى إجمالي عمالة الشركة.

وقد حاولت بعض الدراسات زيادة عدد المتغيرات المستخدمة في قياس درجة تدويل الشركات، بهدف التعبير عن كافة العوامل المؤثرة على عملية تدويل الشركة، عن طريق إضافة متغيرين آخرين إلى المؤشر السابق وهما: الخبرة الدولية للإدارة العليا للشركة، والتنوع الجغرافي للأنشطة الدولية للشركة<sup>2</sup>.

ويمكن الاعتماد على بعض المتغيرات كمؤشر لزيادة عملية تدويل الشركات على المستوى الدولي مثل: ارتفاع حركة التبادل التجاري العالمي من السلع والخدمات، وزيادة عمليات الدمج والاستحواذ بين الشركات في دول العالم المختلفة، وزيادة عدد الشركات متعددة الجنسيات على مستوى العالم، وارتفاع عدد الفروع التابعة لها خاصة تلك القادمة من الدول النامية.

### 1- زيادة حركة التبادل التجاري العالمي من السلع والخدمات

توضح مؤشرات التجارة العالمية ارتفاع قيمة التبادل للسلع والخدمات بين دول العالم ارتفاع كبيراً خلال السنوات الأخيرة، ويلاحظ ارتفاع التبادل التجاري في الجانب السلعي بنسبة أكبر، من الزيادة في الجانب الخدمي، وذلك خلال الفترة (1990-2013)، كما هو موضح بالجدول رقم (01-03).

<sup>1</sup> - UNCTAD, "World Investment Report. The shift Towards Services", 2004, PP:22-23.

<sup>2</sup> - Geoffrey Bakunda, « Explaining Firm Internationalization in Africa Using the Competence Approach». *Journal of African Business*, Vol.4(1), 2003, P:75.

الجدول رقم (03-01): تطور إجمالي التجارة العالمية من السلع والخدمات خلال الفترة (1990-2013)

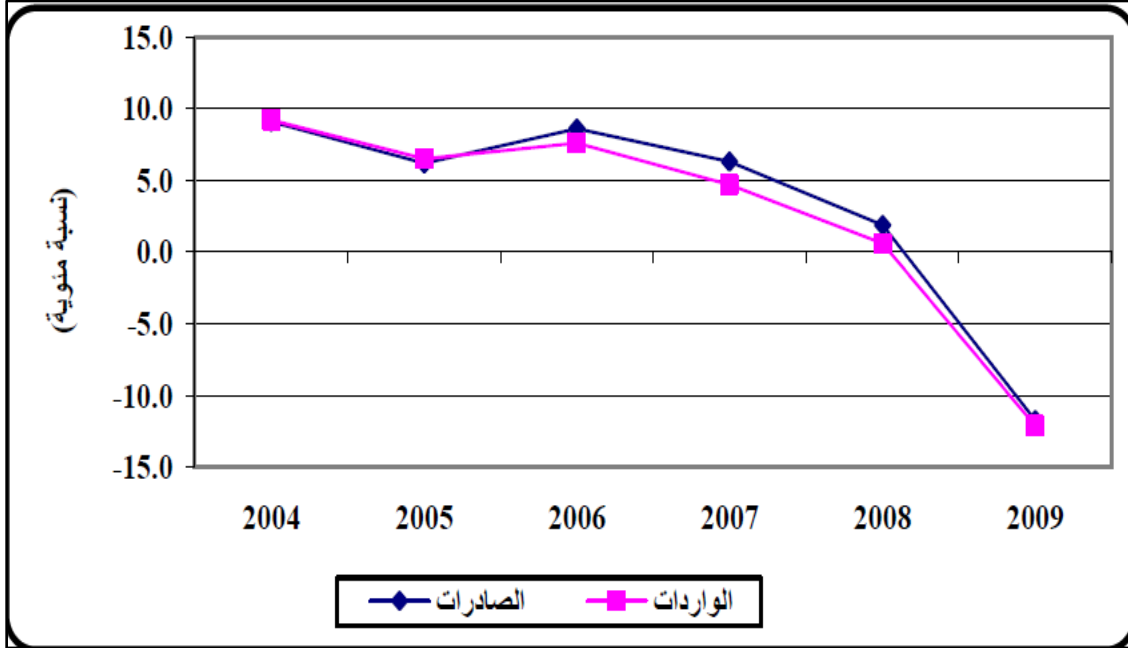
النسبة (%)					القيمة مليار \$	السنوات
نصيب الدول النامية	نصيب الدول المتقدمة	التغير للإجمالي	خدمات	سلع	الإجمالي	
21.36	75.10	-	18.72	81.28	4439	1990
16.50	71.16	-	19.10	80.90	6398	1995
27.77	70.77	-	18.61	81.39	8176	2000
27.50	70.77	(02.94)	19.21	80.79	7936	2001
27.80	70.34	04.54	19.68	80.32	8296	2002
27.93	70.06	16.71	19.59	80.41	9675	2003
29.22	68.64	21.75	19.53	80.47	11779	2004
30.36	67.34	13.32	19.26	80.74	13348	2005
31.01	66.45	20.26	19.04	80.96	15261	2006
31.70	65.35	16.09	19.68	80.32	17716	2007
33.31	63.35	15.03	19.20	80.80	20379	2008
34.31	62.77	(20.32)	21.85	78.15	16237	2009
36.88	60.20	18.93	20.15	79.85	19311	2010
37.68	59.16	17.96	19.16	80.84	22780	2011
39.25	57.48	00.90	19.40	80.60	22983	2012
39.97	56.74	02.16	20.02	79.98	23480	2013

Source : UNCTAD and WTO , Trade Statistics, Total Merchandise Trade & Commercial Services:

- [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e.htm),

- <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx>

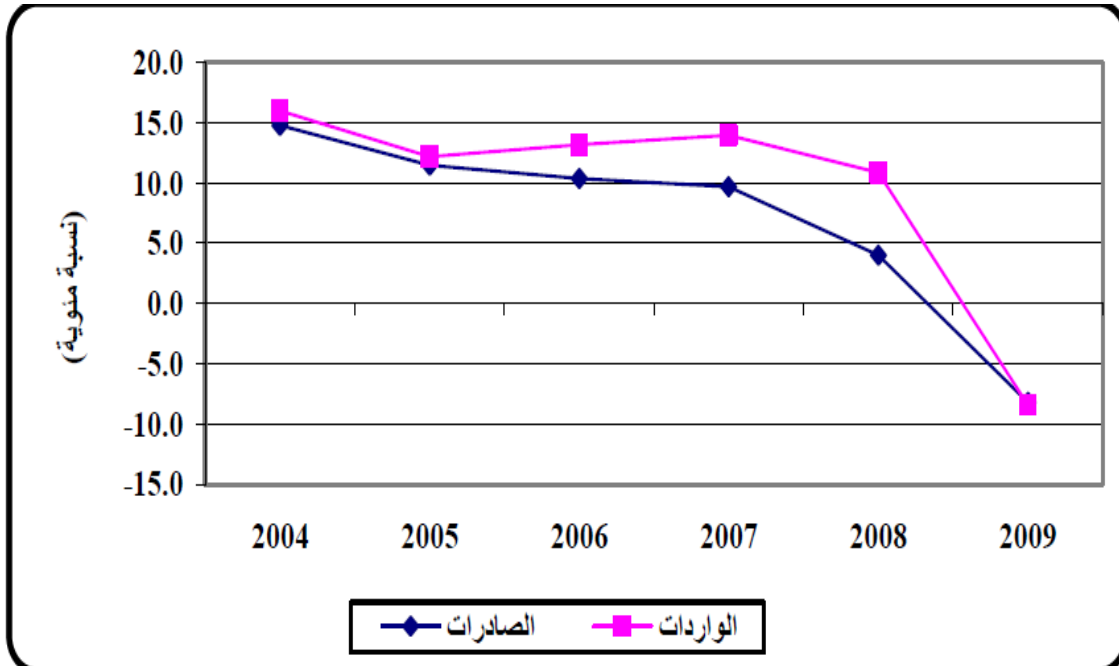
الشكل رقم(02-03): معدلات نمو حجم التجارة في الدول المتقدمة  
(2009-2004)



Source: World Bank, World Development Indicators, 2010, CD-ROM.

وبلاحظ من الشكل التالي أن نصيب الدول النامية في إجمالي التجارة العالمية من السلع والخدمات قد ارتفع من 21.36 % عام 1990، إلى 39.97 % عام 2013، كما يوضحه الجدول رقم(01-03).

الشكل رقم(03-03): معدلات نمو حجم التجارة في الدول النامية واقتصادات الأسواق الناشئة  
(2009-2004)



Source: World Bank, World Development Indicators, 2010, CD-ROM.

## 2- عمليات الدمج والاستحواذ

شهدت عمليات الاندماج والاستحواذ نمواً كبيراً في جميع أنحاء العالم خلال العقد الأخيرين. فقد وصلت مبالغ وأحجام عمليات الاندماج والاستحواذ إلى مستويات قياسية غير مسبقة في الوقت الراهن، وتعزى العوامل الرئيسية لذلك للتوجه السائد نحو العولمة وانخفاض تكلفة التمويل. هذا بالإضافة إلى الأزمة المالية العالمية الحالية ومن ثم الحاجة إلى خلق كيانات كبيرة تستطيع المنافسة للبحث عن النمو والربح، وكذلك ازدياد تدفقات رأس المال عبر الحدود الوطنية للدول المختلفة بسبب برامج الإصلاح الاقتصادي وتحرير الأسواق في الدول النامية. وثمة عامل رئيسي آخر وراء ازدياد نشاطات الاندماج والاستحواذ يتمثل في ارتفاع مستوى عولمة الاستثمارات التي تبحث عن عائدات أعلى وفرص لتتوسع المخاطر وإدراك الكثير من مؤسسات الأعمال للحاجة الماسة إلى الخروج باستثماراتها إلى البلدان الخارجية أو في داخل مناطقها.

لقد أدى ارتفاع وتيرة العولمة إلى توسع سوق عمليات الاندماج والاستحواذ عبر حدود الدول المختلفة بصورة غير مسبقة. ففي عام 1996 وحده تمت 2000 عملية اندماج واستحواذ عبر الحدود بلغت قيمتها الإجمالية حوالي 256 بليون دولار<sup>1</sup>. وقد كان هذا الارتفاع المضطرب في أرقام عمليات الاندماج والاستحواذ مفاجئاً للعديد من الشركات المتخصصة في هذا النوع من النشاط إذ أن غالبيتها لم تكن لتفكر في الحصول على القدرات أو المهارات المطلوبة للقيام بهذا النوع من الصفقات بشكل فعال.

وفي الماضي، كان افتقار السوق للأهمية والذهنية المتهينة تماماً لهذا الوضع، سبباً في منع الغالبية العظمى من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من التفكير في القيام بعمليات الوساطة فيما بين الدول المختلفة كخيار مما جعل الشركات الناشطة في مجال الاندماج والاستحواذ بدون خبرة في هذا المجال، وقد أدى هذا السبب نفسه إلى الحيلولة دون تطوير أي بحوث موسعة حول الموضوع.

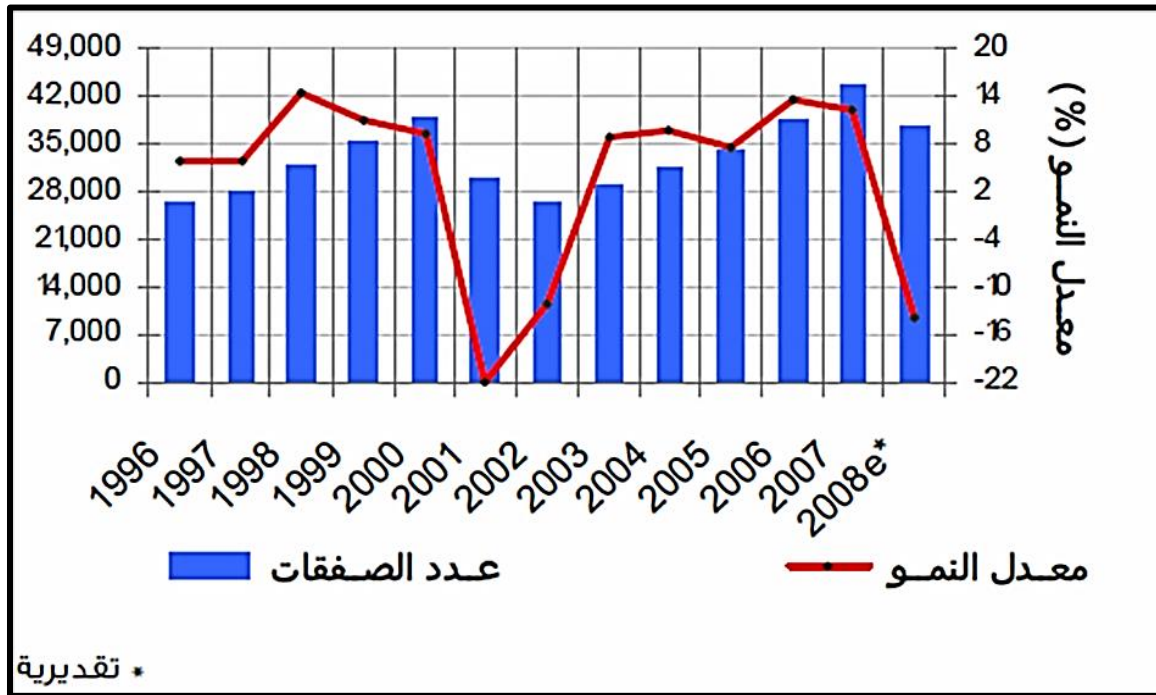
ويوضح الشكل رقم (03-04) أن قيم عمليات الدمج والاستحواذ أخذت اتجاهاً عاماً متزايداً خلال عقد التسعينات حيث ارتفعت من 151 مليار دولار عام 1990 إلى 1.14 تريليون دولار عام 2000، لكنها شهدت انخفاضاً ملحوظاً منذ عام 2000، حيث انخفضت إلى 297 مليار دولار عام 2003، نتيجة تراجع برامج الخصخصة في بعض الدول، أضف إلى ذلك الركود الذي أصاب بعض الدول المتقدمة، بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر عام 2001، إلا أن قيم الدمج والاستحواذ ارتفعت مرة أخرى عام 2004 إلى 380 مليار دولار وهو ما قد يمثل بداية الخروج من قاع الدورة الاقتصادية «Bottoming-out».

استمر نشاط عمليات الاستحواذ عبر الحدود في اتجاهه الصعودي بمعدل كبير جداً خلال عام 2007. فحسب تقرير الاستثمار في العالم لعام 2008 الذي صدر من الانكساد، ارتفع إجمالي قيمة

<sup>1</sup> - عبد العظيم موسى، الاندماج والاستحواذ: الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة، بحوث الاستثمار: إدارة البحوث والاستشارات الاستثمارية، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2008، ص: 06.

عمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود في عام 2007 إلى 1.637 تريليون دولار، أي أعلى بنسبة 21 في المائة عن الرقم القياسي السابق الذي تم تسجيله في عام 2000 . وهكذا، يمكن القول إجمالاً، أن الأزمة المالية، التي بدأت مع بروز أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية، لم يكن لها تأثير ملموس في خفض نشاطات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود على مستوى العالم في عام 2007 يرجع نمو نشاط عمليات الاندماج والاستحواذ خارج الحدود في السنوات الأخيرة، بما فيها سنة 2007 ، للنمو الاقتصادي القوي المستدام في معظم مناطق العالم وأرباح الشركات المرتفعة والضغط التنافسية التي حفزت المستثمرين لتقوية درجة تنافسيتهم بالاستحواذ على شركات أجنبية . إضافة إلى ذلك، فقد كانت ظروف التمويل بالنسبة لعمليات الاندماج والاستحواذ الممولة بالدين مواتية نسبياً<sup>1</sup>.

الشكل رقم (03-04): اتجاهات سوق عمليات الدمج والاستحواذ خلال الفترة (1990-2008)



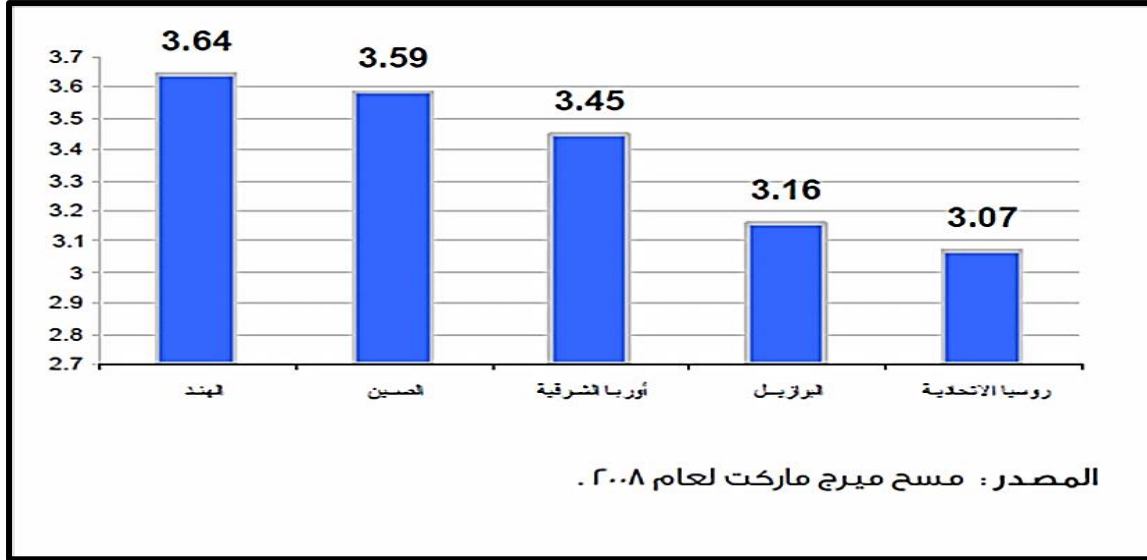
المصدر: طومسون فاينانشيال، معهد الاندماجات والاستحواذات والاتحادات.

#### - جاذبية الأسواق الناشئة للاندماج والاستحواذ

إن الاتجاه العام السائد في توجه الأموال الاستثمارية للاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق الناشئة يظهر تبايناً بين دولة وأخرى. وحسب المسح المقدم من ميرج ماركت لعام 2008، نالت الأسواق الناشئة حصة كبيرة من نشاطات الاندماج والاستحواذ خلال السنتين القادمتين. وقد تم تصنيف الأسواق الناشئة من حيث الفرص بإدراجها في ميزان يتراوح بين 1 و 5، وتربعت الهند والصين في المرتبة الأولى بحصولها على 3.64 و 3.59 درجة على التوالي وحلت أوروبا الشرقية بعدهما مباشرة بينما حلت كل من البرازيل وروسيا في المرتبة الأخيرة. وقد وصل العدد الإجمالي لصفقات الاندماج والاستحواذ خلال

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص: 08-09.

عام 2008، بما فيها الصفقات الآسيوية، إلى 11000 صفقة بقيمة إجمالية تبلغ 639 بليون دولار. وقد استفادت الشركات الأوروبية من ضعف الدولار واستحوذت على بعض الشركات الأمريكية. الشكل رقم (03-05): جاذبية الأسواق الناشئة للاندماج والاستحواذ



يوضح الجدول رقم (03-02) الأرقام القياسية لتدفقات الدمج والاستحواذ لكل من الدول النامية والمتقدمة خلال الفترة (1990-2005) ويتضح منه ما يلي:

- ارتفعت تدفقات الدمج والاستحواذ من 143 مليار دولار عام 1990 إلى 340 مليار دولار عام 2005 وسجل الرقم القياسي أعلى مستوياته في عام 2000، حيث بلغ 761 نقطة، إلا أنه انخفض بعدها ليسجل 238 نقطة في عام 2004.
- ارتفعت تدفقات الدمج والاستحواذ من الدول النامية من 07 مليار دولار عام 1990، إلى 41 مليار دولار عام 2005<sup>1</sup>، وارتفع الرقم القياسي لتدفقات الدمج والاستحواذ إلى الدول النامية إلى أعلى مستوياته عام 2000، حيث بلغ 709 نقطة، وانخفض ليسجل 585 نقطة عام 2005.

جدول رقم (03-02): تدفقات الدمج والاستحواذ إلى مجموعات دول العالم

الدول النامية		الدول المتقدمة		السنة
الرقم القياسي	القيمة (مليار دولار)	الرقم القياسي	القيمة (مليار دولار)	
100	7	100	143	1990 (سنة الأساس)
186	13	121	173	1995
709	50	761	1088	2000
585	41	238	340	2005

Source: UNCTAD, world Investment Report(1990-2010), Various Issues.

<sup>1</sup> - تشمل الدول النامية كل من دول شرق ووسط أوروبا عدا تلك التي انضمت مؤخرا إلى الاتحاد الأوروبي.

3- الشركات متعددة الجنسيات

تزايدت في السنوات الأخيرة أعداد الشركات متعددة الجنسيات الأم والتي تعمل على المستوى الدولي، حيث تم الإشارة إلى ذلك في المبحث الثاني من الفصل الأول من هذه الرسالة. ويوضح الجدول رقم (03-03) مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي، حوالي 34% عام وهو ما يمثل ثلث التجارة الدولية، كما ارتفعت نسبة مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في توليد الناتج المحلي الإجمالي العالمي من 4.58% عام 1990، إلى حوالي 10% خلال الفترة (2005-2007)، لتصل إلى حوالي 10.60% في المتوسط حتى العام 2011.

الجدول رقم (03-03): مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي خلال

الفترة (1990-2011)

الناتج الإجمالي					الصادرات					المتغير	
2011	2010	2009	2005	2007	1990	2011	2010	2009	2005		2007
7 183	6 560	6 392	4 949	1 018	7 358	6 267	5 060	5 003	1 498	فروع الشركات متعددة الجنسية	
69 660	63 075	57 920	50 411	22 206	22 095	18 821	15 196	15 008	4 382	الإجمالي العالمي من الصادرات (10 <sup>3</sup> مليار \$)	
10.31	10.40	11.04	09.82	04.58	33.30	33.30	33.30	33.34	34.19	نسبة مساهمة الشركات متعددة الجنسيات إلى الإجمالي العالمي (%)	

Source: UNCTAD, «world Investment Report, Transnational Corporations and Export Competitiveness», 2012, p: 08.

- الشركات متعددة الجنسيات القادمة من الدول النامية

ارتفع نصيب الدول النامية من الشركات متعددة الجنسيات الأم التي تعمل على المستوى الدولي من 11% عام 1994، إلى 26% عام 2004<sup>1</sup> وبدراسة جنسية الشركة الأم لأكثر خمسين شركة على مستوى الدول النامية لعام 2008 يلاحظ استحواد آسيا على عدد كبير من هذه الشركات بلغ 39 شركة، ثم دول أمريكا اللاتينية بـ 7 شركات، بالإضافة إلى 4 شركات من جنوب إفريقيا خلال نفس العام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- UNCTAD, world Investment Report(1990-2010), Various Issues.

<sup>2</sup>- UNCTAD, «World Investment Report», TNCs and the Internationalization of R&D, 2008, PP: 270-271.

## المطلب الثاني: نماذج عملية تدويل الشركات

تنوعت النماذج والنظريات التي اهتمت بتفسير عملية تدويل الشركات بما يعكس صعوبة تحديد أسباب اختلاف أداء الشركات العاملة على المستوى الدولي.

وقد تعرضت النظريات والنماذج المختلفة لأهم الملامح الأساسية لتدويل الشركات خاصة: الفترة اللازمة للشركة لبدء العمليات الدولية، وطبيعة عملية التدويل، والعناصر الأساسية المحركة للتدويل والعوامل المؤثرة على هذه العملية، وقد اختلف تناول تلك النظريات والنماذج لدور المنظم في عملية التدويل، وأنماط الدخول المستخدمة داخل الأسواق وكذلك كيفية اختيار النمط الملائم لدخول الأسواق وكيفية اختيار تلك الأسواق. بالإضافة إلى تحديد المخاطر المرتبطة بعملية التدويل.

من أهم النماذج والنظريات التي تناولت عملية التدويل نموذج المراحل «*Uppsala Model*» وكذلك النماذج ذات الصلة بالابتكار «*Innovation Related Model*» والتي ظهرت في السبعينيات واعتبرت التدويل عملية تدريجية تتم على مراحل متتابعة وتعتمد أساسا على حجم المعرفة، وحجم الموارد للشركات، وقد تميزت تلك الفترة بصعوبة الحصول على المعلومات حول الأسواق الأخرى، وضعف تكنولوجيا المعلومات، وتشنت الأسواق الدولية.

ومع زيادة حجم الارتباطات بين الشركات الدولية، وزيادة حركة التجارة العالمية في فترة الثمانينات، ظهر كل من نموذج الشبكة «*Network Model*» الذي اهتم بدراسة العلاقات التبادلية والروابط الأمامية والخلفية للشركة مع الجهات الأخرى في الأسواق المختلفة، وكذلك النموذج الانتقائي «*Eclectic Paradigm*» الذي اعتمد على تحديد المزايا الخاصة بالشركة، والتي يمكنها تفسير تدفق عمليات الشركة على المستوى الدولي.

ثم تميزت فترة التسعينات وما تلاها بالتقدم السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات، وزيادة التكتلات في الأسواق الدولية، وتحرير التجارة العالمية، مما أدى إلى تسارع العمليات الدولية، وسهولة الحصول على المعلومات اللازمة حول الأسواق الدولية. وقد ظهر نتيجة لذلك نظرية الشركات ذات البداية الدولية «*Born Global*» والتي فسرت عملية التدويل بحدوث قفزات مفاجئة بين المراحل المختلفة، مع قيام الشركة ببدء عملية التدويل منذ نشأتها. بالإضافة إلى المدخل المنظمي «*Entrepreneurial Approach*» الذي اهتم بدور المنظم أو الإدارة العليا للشركة، باعتبارها الفاعل الرئيسي في عملية التدويل.

## الفرع الأول: نموذج *Uppsala* للتدويل (نموذج المراحل *U-Model*)

تعد عملية التدويل في هذا النموذج عملية تدريجية تؤدي إلى زيادة التنوع الجغرافي وعدد الأسواق التي تعمل بها الشركة، مع زيادة حجم المعرفة وزيادة حجم الموارد الموجهة داخل السوق، وطبقا لهذا

النموذج تستهدف الشركات زيادة الأرباح طويلة الأجل مع الحفاظ على أدنى مستوى من المخاطرة في ظل ثبات العناصر الاقتصادية والعملية المحيطة بعملية اتخاذ القرارات الدولية داخل الشركة.

### 1- فروض نموذج المراحل : ويمكن حصرها في الآتي<sup>1</sup>:

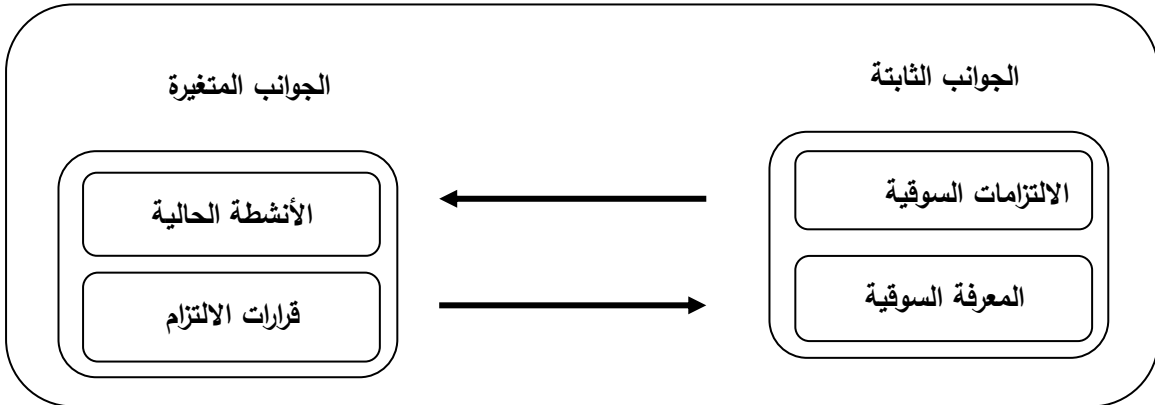
- تبدأ الشركات العمل في السوق المحلي أولاً، نظراً لعدم توافر المعرفة عن الأسواق الدولية ثم تتجه للتوسع دولياً بالاعتماد على سلسلة من القرارات المتراكمة «*Incrémental Décisions*» .
- المحرك الأساسي لعملية التدويل هو التعلم من خلال الممارسة والخبرات المتراكمة للأفراد (*Learning by Doing*) مع الأخذ في الاعتبار صعوبة نقل المعرفة والخبرة الخاصة بكل سوق إلى الأفراد الآخرين أو الأسواق الأخرى للشركة.
- تبدأ الشركات العمل داخل الأسواق القريبة أولاً أو الشبيهة بها، بسبب تأثيرها بالعوامل الثقافية والجغرافية في اختيار الأسواق، ما يعرف بـ «الحاجز النفسي»<sup>2</sup> بين الأسواق «*Psychic Distance*»، ومع زيادة اكتساب الخبرات تبدأ الشركة التوسع في الأسواق البعيدة أو المختلفة عنها.

### 2- العوامل المؤثرة على التدويل داخل نموذج *Uppsala*

تنقسم العوامل المؤثرة على التدويل داخل هذا النموذج إلى جوانب:

- ثابتة أو مستقرة «*Static Aspects*» (الالتزامات السوقية، والمعرفة السوقية)،
  - متغيرة «*Change Aspects*» (الأنشطة الحالية، وقرارات الالتزام) بحيث أن التغيير في الموضوع الحالي يشكل المدخلات للموضوع التالي للتدويل.
- والشكل رقم (03- 05) الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (03-06): متغيرات التدويل داخل نموذج *Uppsala*



**Source :** Jan Johanson, and Finn Widereheim Paul, *Op-Cit*, P : 23.

<sup>1</sup>- Jan Johanson, and Finn Widereheim Paul, The Internationalization of firm-four Swedish Cases , **Journal of Management Studies**, 1995, PP :17-19.

<sup>2</sup>- يختلف الحاجز النفسي عن المسافة الجغرافية حيث يشمل أيضاً: اللغة والثقافة والنظام السياسي والمستوى التعليمي والتطور الصناعي. فنجد على سبيل المثال أن المسافة بين إنجلترا وفرنسا من الناحية الجغرافية أقرب منها بين إنجلترا وأستراليا، إلا أننا نجد أن أستراليا تعتبر أكثر قرباً من إنجلترا من ناحية المسافة السيكولوجية و ذلك مقارنة بفرنسا.

أ- الجوانب الثابتة

تشمل الجوانب الثابتة كلا من الالتزامات السوقية، والمعرفة السوقية:

- الالتزامات السوقية «Market Commitment»: يقصد بالالتزامات السوقية حجم الموارد (المادية والبشرية) التي توجهها الشركة إلى السوق، ودرجة الالتزام بها أو صعوبة توجيهها إلى الأسواق الأخرى. و بالتالي كلما ارتفع حجم الموارد المخصصة لسوق معين زادت درجة الالتزام داخل هذا السوق.
- المعرفة السوقية «Market Knowledge»: تتدرج المعرفة السوقية ضمن الموارد البشرية للشركة، وتشمل معرفة ظروف السوق، والقدرة على تحديد الفرص والمشكلات الخاصة به، وتقييم البدائل المتاحة. ويمكن للشركة الاستعانة بالخبراء والاستشاريين بهدف زيادة خبرتها السوقية<sup>1</sup>. هناك أساليب أخرى للحصول على المعرفة السوقية بخلاف الخبرة، مثل القيام بأبحاث سوقية متخصصة لجمع المعلومات اللازمة، أو الدمج والاستحواذ مع الشركات العاملة داخل السوق، أو من خلال بناء العلاقات مع الشركات الأخرى<sup>2</sup>.

ب- الجوانب المتغيرة

تشمل الجوانب المتغيرة كلا من أنشطة العمل الحالية، وقرارات الالتزام:

- أنشطة العمل الحالية «Current Activities»: تعد الأنشطة الحالية المصدر الأساسي للمعرفة السوقية، ويظهر أثر تلك الأنشطة على حجم المعرفة بعد فترة طويلة من التعلم.
- قرارات الالتزام «Commitment Decisions»: يتم اتخاذ قرارات الالتزام بحجم الموارد داخل السوق في خطوات صغيرة متتابعة - تتحدد بناء على عامل الخبرة- وكيفية الاختيار بين البدائل المتاحة، خاصة مع زيادة مقدرة الشركة على تحمل حجم المخاطرة.

3- أنماط دخول الأسواق داخل النموذج:

تتمثل أنماط دخول الأسواق في أربعة أنماط رئيسية هي<sup>3</sup>:

- ❖ الأنشطة التصديرية غير المنتظمة،
- ❖ التصدير من خلال الوكلاء التجاريين داخل الأسواق الدولية،
- ❖ إنشاء فروع للبيع أو شركات مشتركة داخل الدولة (عن طريق امتلاك الوكيل السابق أو الشركات التي يتعامل معها الوكيل، أو منح تراخيص تنفيذ بعض العمليات داخل السوق).

<sup>1</sup> -ركز النموذج على المعرفة الخاصة بالخبرات المكتسبة، وليس المعرفة عن طريق الدراسة، وتنقسم إلى معرفة عامة بأساليب العمل داخل

الأسواق، والمعرفة الخاصة بسوق معين «Market-Specific Knowledge» والتي تركز على خصائص سوق معين.

<sup>2</sup> - Joffre.P, **Comprendre la mondialisation de l'entreprise**, Économica, Paris, 1994, PP:27-29.

<sup>3</sup> - Hannu Viitanen, « Internationalization Process and Theories », Swedish School of Economics and Business Administration, HANKEN, 2002, <http://www.shh.fi/~polsa/inteory/>, 30 July 2008.

- ❖ الإنتاج داخل الأسواق الأخرى سواء للسوق المحلي للدولة أو الأسواق المجاورة ( يتطور الإنتاج تدريجيا من الأنشطة التصنيعية غير المعقدة إلى الأنشطة التصنيعية المعقدة).
  - ❖ يمكن أن تبدأ الشركات مباشرة في العمل على المستوى الدولي، نتيجة سهولة الحصول على المعرفة السوقية، وانخفاض عنصر التكلفة، خاصة في الصناعات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.
  - ❖ انخفاض الحواجز النفسية بين الدول، مع زيادة نظم الاتصالات والتجارة، مما يسمح بالدخول مباشرة إلى الأسواق البعيدة وغير المتشابهة، بهدف البحث عن أسواق جديدة<sup>2</sup>.
  - ❖ يمكن أن تقوم الشركات بقفزات مفاجئة «*Leap Frogging*» بين مراحل التدويل خاصة في الشركات الكبرى ذات الموارد والإمكانات المتوافرة.
  - ❖ درجة إدماج عنصر المخاطرة في اتخاذ قرار اختراق الأسواق الدولية، حيث نسجل اختلاف مفهوم المخاطرة فيما بين الشركات (فهناك بعض الشركات يمكنها تجمل المخاطرة المرتفعة في أحد الأسواق مع المخاطرة المنخفضة في أسواق أخرى ، أو تسعى لتحمل نفس القدر من المخاطرة في كل الأسواق، أو تحديد حجم المخاطرة بحسب حجم الموارد داخل السوق).
- وعموما يختلف نمط دخول الأسواق باختلاف مرحلة تدويل الشركة حيث تعتمد الشركات في البداية على التصدير المباشر في الدخول إلى الأسواق (مثل التصدير من خلال الوكلاء الأجانب، وفروع البيع ) نظرا لانخفاض قدرتها على المنافسة، ومع زيادة درجة المشاركة الدولية للشركة وزيادة المهارات التسويقية واكتساب المعرفة والخبرات المختلفة، يتم التحول إلى الأساليب الكثيفة في التدويل (مثل التصاريح والشركات المشتركة، والشركات التابعة بالكامل)، وتعرف تلك المراحل المتتابعة باسم سلسلة التأسيس «*Establishment Chain*».

#### 4- الإطار الإداري والمؤسسي

يختلف الإطار الإداري والمؤسسي للشركات أو دور المنظم مع اختلاف مرحلة التدويل، ففي المراحل الأولية تدار الشركة بواسطة مديرين ليس لديهم خبرة كبيرة بالأنشطة الدولية، ومع زيادة مراحل التدويل وزيادة الخبرات المكتسبة ترتفع خبرة الشركة في إدارة النشاط الدولي، ويتم اتخاذ القرارات بصورة أكثر تنظيما، كما يتزايد حجم الشركة مع زيادة ارتباطها بالأنشطة الدولية نتيجة زيادة اقتصاديات الحجم أو زيادة الأرباح التي تحققها الشركات الكبرى.

#### الفرع الثاني: النماذج ذات الصلة بالابتكار (*Innovation-Related Models (I-model)*)

تتشابه تلك النماذج مع نموذج المراحل *Uppsala Model*، حيث يتم النظر إلى عملية التدويل داخل تلك النماذج على أنها ابتكار يتم التوصل إليه من خلال الجدل أو المناقشة حول الآراء المختلفة

<sup>1</sup> - Annika Laine and Soren Kock, « A Process Of Internationalization –New Times Demands New Patterns » *Journal of Management Studies*, 1995, P: 03.

<sup>2</sup> - Hannu Viitanen, *Op-Cit* , P: 03.

داخل مختلف المستويات الإدارية بالشركة، وما يترتب على ذلك من الوصول إلى آراء توفيقية، فيما يعرف باسم «*Thesis-Antithesis- Synthesis Process*»<sup>1</sup>.

حيث تبدأ عملية التدويل باهتمام الشركة بالسوق المحلي، ومع زيادة الطلب على منتجات الشركة في الأسواق الدولية، يحدث جدل داخل الشركة حيث يكون الرأي الأول (*Thesis*) هو الاستمرار في التركيز على تلبية طلبات السوق المحلي، بينما يكون الرأي الثاني (*Antithesis*) هو توجيه الأولوية لتلبية طلبات السوق الدولي، وبعد فترة تتجه الإدارة العليا إلى تكوين آراء توفيقية (*Synthesis*) باتجاه إعادة ترتيب موارد الشركة وأولويات العمل بما يعزز التوجه نحو التدويل.

### 1- فروض النماذج ذات الصلة بالابتكار

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

### 2- أهم النماذج ذات الصلة بالابتكار

ركزت النماذج ذات الصلة بالابتكار على نمط التصدير في الدخول إلى الأسواق الدولية وذلك من خلال أربعة نماذج أساسية كما هو موضح بالجدول رقم (03-04) ، وتختلف تلك النماذج فيما بينها من حيث: عدد المراحل التي تمر بها الشركة، والعوامل المؤثرة على العمل داخل تلك الأسواق الدولية<sup>2</sup>. في نموذجي (*Czinkota 1982, Bilkey & Tesar 1977*) تنقسم مراحل التدويل إلى ستة مراحل؛ حيث تتخفف درجة اهتمام الشركة بالتصدير في المراحل الأولى، ثم ترتفع درجة الاهتمام مع بدء البحث عن الفرص التصديرية، والتصدير بصورة تجريبية، ثم يتم الانتقال إلى اكتساب الخبرة التصديرية، ثم العمل على التصدير إلى الأسواق البعيدة. وركز هذين النموذجين على العوامل الدافعة المؤثرة على عملية التدويل كأساس للانتقال إلى المراحل التالية، والتي تتضمن استقبال طلبات التصدير المختلفة، واستخدام الفرص التصديرية المتاحة أمام الشركة في الدول الأخرى.

أما في نموذجي (*Cavusgil 1980, Reid 1981*) فهناك خمسة مراحل للتدويل، حيث تبدأ الشركة في التصدير إلى الخارج، في مراحل مبكرة عن النماذج السابقة، ويركز النموذجان على العوامل الجاذبة «*Pull Mechanism*» المؤثرة في عملية التدويل لتفسير انتقال الشركة إلى المراحل التالية، وتشمل الوعي التصديري للإدارة العليا وهو ما يشير إلى دور المنظم داخل الشركة، وكذلك توافر القدرة

<sup>1</sup> - Saint. Paul Olivry. D, L'Innovation condition de survie de l'entreprise, *Économie De L'entreprise*, №7, Aout/Septembre, 1997, pp : 14-16.

<sup>2</sup> - Otto Andersen, «On the Internationalization process of Firms: a Critical review », Analysis, *Journal of International Business studies*, Vol 24, №02, 1993, pp 212-213.

## الفصل الثالث: حركية التدويل ومخاطر الأعمال الدولية

على جمع المعلومات المطلوبة حول الأسواق الخارجية، كما ترتبط المخاطر المرتبطة بالتدويل بالخبرات والتوقعات الخاصة بالتصدير وبالقدرة على الاختيار بين البدائل.

حيث يجب الإشارة إلى تركيز تلك النماذج على المراحل الأولى للشركة في عملية التدويل، وعدم تقديم صورة كاملة لمختلف المراحل الأخرى، بالإضافة إلى إغفال إمكانية قيام الشركات بالقفز بين مراحل التدويل. إضافة إلى صعوبة قياس وعي الشركات وتوجه الإدارة العليا نحو التدويل، مع عدم تحديد الحافز المتاح لدى الإدارة العليا للانتقال بين المراحل المختلفة للتدويل<sup>1</sup>.

### جدول رقم (03-04): مراحل تدويل الشركات في ضوء النماذج ذات الصلة بالابتكار

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

**Source:** Otto Andersen, «On the Internationalization process of Firms: a Critical review », *Analysis, Journal of International Business studies*, Vol 24, №02, 1993, pp 212-213.

<sup>1</sup> - Ibid, P: 217.

### الفرع الثالث: نموذج الشبكة *Network Model*

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

#### 1-فروض نموذج الشبكة<sup>1</sup>

- تعتمد الشركة على كل من الموارد اللازمة للإنتاج والخدمات التسويقية التي تقدمها الشركات الأخرى وبالتالي تحتاج الشركة إلى تكثيف معرفتها بهذه الشركات، لتحقيق أقصى استفادة منها.
- تختلف الفترات الزمنية والقدرة على بناء العلاقات بين أفراد الشبكة، واكتساب الثقة المتبادلة فيما بين الشركات المختلفة.
- تعد العلاقات الشخصية والعوامل الاجتماعية، المحرك الأساسي لبناء علاقات العمل التبادلية داخل الشبكات المختلفة، وهي تتوقف على دور المنظم في بناء وتحسين تلك العلاقات.
- ترتبط الشركات في البداية بشبكات محلية ثم تبدأ عملية التدويل من خلال تطوير علاقات الشركة بالشبكات الدولية عن طريق: إنشاء علاقات جديدة داخل الأسواق الدولية، أو تحسين العلاقات القائمة، أو التكامل الدولي مع الشركات العاملة دولياً.<sup>2</sup>

#### 2- مفهوم العلاقات التبادلية:

تتقسم العلاقات التبادلية داخل الشبكات إلى علاقات مباشرة تتم بين شركتين مباشرة، وعلاقات غير مباشرة بين شركة وأخرى من خلال طرف ثالث. وترتفع درجة الاعتماد المتبادل بين الشركات في الشبكات ذات الهيكل المتماسك «*Tightly Structured Networks*»، بينما تكون هذه الروابط والعلاقات ضعيفة في حالة الشبكات ذات الهيكل الضعيف «*Loosely Structured Networks*».<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-أمل عبد الحكم عباس، نموذج لمحددات الأداء التصديري للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: إدارة

أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2000، ص ص:26-28.

<sup>2</sup>- Deysine A, Duboin J, *S'internationaliser*, Dalloz, Paris, 1995, PP : 04-05.

<sup>3</sup> - Jon Johanson and Jan-Erik Vahlne, «International Marketing and Internationalization Process, A Network Approach » *International Marketing Review*, Vol 07, №04,1990, p: 16.

### 3-العوامل المؤثرة على التدويل داخل نموذج الشبكات

تتأثر عملية التدويل باختلاف موقع الشركة داخل الشبكة «*Market Position*»، والذي يختلف باختلاف حجم العلاقات التبادلية للشركة مع الشركاء داخل تلك الشبكات، فيكون للشركة موقعا جزئيا «*Micro Position*» في حالة وجود علاقات تبادلية مع الشبكة ككل. ويتم تحديد النمط الملائم لدخول السوق من خلال تحديد موقع الشركة في الشبكات المختلفة وذلك بالاعتماد على كل من درجة تدويل الشركة، ودرجة تدويل السوق الذي تعمل به الشركة، ويمكن تحديد أربع حالات لموقع الشركة داخل الشبكات كما هو موضح بالجدول رقم (03-05).

جدول رقم (03-05):موقع الشركة داخل الشبكات

درجة تدويل السوق <sup>©</sup>		السوق		الشركة
مرتفع	منخفض	منخفض	مرتفع	درجة تدويل الشركة <sup>©</sup>
البداية المتأخرة	البداية المبكرة	منخفض	مرتفع	
التدويل ضمن آخرين	التدويل المنفرد	منخفض	مرتفع	

©: درجة تدويل السوق: تشير إلى عدد الشركات الدولية التي تعمل داخل السوق.  
 ©: درجة تدويل الشركة: تعكس حجم الموارد التي توجهها الشركة نحو السوق الخارجي.

**Source:** Hannu Viitanen « *Internationalization Process And Theories* ».Swedish School of Economics and Business Administration, HANKEN, 2002, <http://www.shh.fi/~polsa/inteory/>, 30July2005.

ويمكن تحديد خصائص كل موقع للشركة بداخل الشبكات كالتالي<sup>1</sup>:

- البداية المبكرة «*The Early Starter*»: تتميز كل من الشركة وباقي الشركات داخل الشبكة بوجود علاقات دولية ضعيفة، حيث تتركز الأهمية على حجم وموارد الشركة، وتتجه الشركة إلى الأسواق القريبة في البداية، وتعتمد على التصدير من خلال الوكلاء بهدف تخفيض حجم المخاطرة، وتسعى الشركة إلى تحقيق التوازن بين الموارد الداخلية للشركة، والفرص والإمكانيات المتاحة دوليا.
- البداية المتأخرة «*The Late Starter*»: في هذه الحالة تتمتع الشركة بعلاقات دولية ضعيفة، بينما تكون باقي الشركات على درجة مرتفعة من التدويل، وتتميز الشركة بارتفاع استثماراتها المحلية، وإقامة علاقات غير مباشرة مع الشبكات الأجنبية، وتنتشر منتجاتها من خلال الشركات الأخرى، وتواجه الشركة صعوبات في إنشاء علاقات جديدة داخل الشبكات ذات الهيكل المتماثل.

<sup>1</sup> -أمل عبد الحكم عباس ، مرجع سابق، ص: 30.

-التدويل المنفرد «*The Lonely International*»: في هذه الحالة ترتفع درجة تدويل الشركة، وتنخفض درجة تدويل السوق، حيث تمتلك الشركة الخبرة اللازمة لبناء العلاقات، والقدرة على تجميع الموارد في الأسواق المختلفة، وتواجهها صعوبات قليلة في الدخول إلى الشبكات ذات الهيكل المتناسك، كما يتاح لها أن تعطي شركاءها حق الدخول إلى تلك الشبكات.

- التدويل ضمن آخرين «*The International Among Others*»: في هذه الحالة تكون الشركة وباقي الشركات على درجة عالية من التدويل، وتستطيع الشركة تحقيق التكاملات الدولية، من خلال الاستثمارات المباشرة وتحسين علاقاتها القائمة، وتحقيق فوائد التنسيق في مجالات البحث والتطوير، وتدبير الاحتياجات والإنتاج بين الشركات.

ترتبط مخاطر التدويل بإنشاء العلاقات التراكمية مع الشركات الأخرى داخل الشبكات الدولية والحفاظ عليها وتطويرها أو هدمها، وهو ما يطلق عليه اسم الأصول السوقية غير الملموسة للشركة.<sup>1</sup> حيث أكدت التجارب العملية و الدراسات النظرية أن نموذج الشبكات<sup>2</sup>:

- يعد مكملاً لنموذج المراحل، وليس بديلاً له،
- يحتاج تكوين علاقات تشابكية قوية إلى بذل الكثير من الوقت والمجهود، مع مخاطر عدم استمرار تلك العلاقات في الأجل الطويل.
- ارتفاع نسبة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة في حالة الدخول إلى الأسواق الخارجية بالاعتماد على العلاقات التشابكية فقط.

### الفرع الرابع: النموذج الانتقائي *Eclectic Paradigm*

اهتم النموذج الانتقائي بتفسير كافة الأنشطة المولدة للقيمة المضافة على المستوى الدولي، خاصة أسباب تدفق الاستثمارات بين الدول (خاصة المشروعات المشتركة «*Joint-Ventures*»، والتحالفات الإستراتيجية «*Strategic Alliances*»، والشركات التابعة بالكامل «*Wholly Owned Subsidiary*»، وذلك بالتركيز على المزايا الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الدولي للشركات.

#### 1-فروض النموذج الانتقائي

يفترض النموذج توافر ثلاث مزايا رئيسية لتدفق الاستثمارات بين الدول وهي<sup>3</sup>:

- ❖ مزايا الملكية *Ownership (O) – Advantage*: هي تمتع الشركة بمزايا في حجم الأصول، أو تكلفة الإنتاج وقدرة الشركة على إنشاء وإدارة شبكات الإنتاج والتوزيع الأفقية والرأسية، من خلال التصاريح «*Licensing*»، عقود الإنتاج «*Co-Production*» والمشروعات المشتركة «*Joint*»

<sup>1</sup> -وهو ما يختلف عن الأصول الملموسة للشركة، مثل الموارد التي تستخدم في الإنتاج والتسويق وما إلى ذلك.

<sup>2</sup> - University of Ulster, faculty of business and management,

[http:// www.busmgt.ulst.ac.uk/modules/mkt520c2/smallfirminternationalisation.ppt](http://www.busmgt.ulst.ac.uk/modules/mkt520c2/smallfirminternationalisation.ppt), 13 August, 2005.

<sup>3</sup> -Kurt Pedersen, *The Eclectic Paradigm: A New Deal?*, Aarhus School of Business, Denmark, 2001, PP:04-10.

«Ventures»، وهو ما يرتبط بقدرة الشركة على تحقيق أرباح في الأسواق الدولية مقارنة مع الأسواق المحلية، حيث تمثل مزايا الملكية المحرك الأساسي لعملية التدويل.

❖ مزايا الموقع Location (L)-Advantage: هي المزايا الخاصة بالسوق والذي تحدد إمكانية العمل به، وتنقسم إلى مزايا ترتبط بجانب المدخلات مثل عناصر الإنتاج الرخيصة، وتوافر التكنولوجيا ومزايا ترتبط بتسويق الإنتاج مثل كبر حجم السوق، أو استخدام السوق كمركز للأسواق المجاورة.

❖ المزايا الذاتية للشركة Internalization (I)-Advantage: تختلف الشركات فيما بينها في اكتساب مزايا كفاءة الإدارة والقدرة على تشغيل موارد الشركة في الأسواق الدولية من حيث الحد من المخاطر وخفض تكاليف المعاملات، وهو ما يشير إلى دور المنظم في عملية التدويل، وتطلق بعض الدراسات على هذه الميزة اسم «Transaction Cost Analysis» (TCA).

## 2- أنماط دخول السوق في النموذج الانتقائي

تتعدد أنماط دخول الأسواق وفقا لمدى توافر المزايا الثلاث السابقة داخل كل من الشركة والسوق وقد حدد النموذج ثلاثة أشكال للتدويل بحسب توافر تلك المزايا، كما هو موضح بالجدول رقم (03-06)، ويلاحظ أن مزايا الملكية تمثل شرطا أساسيا للدخول إلى الأسواق الدولية، وهي تعد العنصر المشترك بين مختلف الأنماط داخل النموذج.

### جدول رقم (03-06): أنماط دخول الأسواق بحسب توافر المزايا تبعا للنموذج الانتقائي

أنماط دخول الأسواق	مزايا الملكية	مزايا الموقع	المزايا الذاتية للشركة
الاستثمار الأجنبي المباشر	√	√	√
الصادرات	√		√
التعاقدات	√		

√: تشير إلى توافر الميزة

**Source:** Kurt Pedersen, *The Eclectic Paradigm: A New Deal?* »Aarhus School of Business, Denmark, 2001, P:08

## - أشكال التعاقدات في النموذج الانتقائي

يشمل أسلوب التعاقدات في الأعمال الدولية كلا من : التصاريح، والامتيازات «Franchising» والمشروعات المشتركة، و يتوقف اختيار اشكال التعاقدات بحسب قوة او ضعف كل من العوامل الصاعدة «Upstream» وهي الإنفاق على البحث والتطوير وعوامل الإنتاج، والعوامل الهابطة «Downstream» وهي خدمات التسويق والبيع وخدمات ما بعد البيع والمكونة لمزايا الملكية الخاصة

بالشركات، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (03-07): أشكال التعاقدات بين الشركات الدولية، بحسب توافر العوامل الصاعدة والهابطة

شكل التعاقد	Strong Upstream	Strong Downstream	Weak Upstream	Weak Downstream
المشروعات المشتركة	√	√		
التصاريح	√			√
الامتيازات		√	√	

*Source: Kurt Pedersen, Op-Cit, P:09.*

ومن خلال الممارسات وفق النموذج الانتقائي يتبين أنه يتميز ب<sup>1</sup>:

- ✓ يتميز النموذج بالتداخل بين مفهومي مزايا الملكية والمزايا الذاتية للشركة، كما لا يؤخذ في الاعتبار دور كل من العلاقات التبادلية للشركة ودور المنظم في إقامة هذه العلاقات في عملية التدويل.
- ✓ افترض النموذج أن أسلوب التعاقدات يتم استخدامه في حالة توافر مزايا الملكية للشركة فقط بينما يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب في حالة توافر كل من مزايا الملكية، ومزايا الموقع أيضا.
- ✓ يمكن تقسيم الصادرات إلى صادرات مباشرة (من خلال الوكلاء الأجانب، وفروع البيع المباشر) في حالة تمتع الشركة بمزايا الملكية والمزايا الذاتية لها، وصادرات غير مباشرة (من خلال الوكلاء المحليين) في حالة تمتعها بمزايا الملكية فقط.
- ✓ تتأثر المزايا الثلاث التي استخدمها النموذج بعدد كبير من العوامل التي يصعب قياسها مثل: درجة الاستقرار السياسي والتشريعي في الأسواق الدولية، وتأثير تغير الهيكل الإداري للشركة على أنماط الدخول، ودرجة التفاعل بين الشركة والشركات الأخرى.
- حيث تتوقف مخاطر التدويل وفق النموذج الانتقائي على استمرار مزايا الملكية والمزايا الذاتية للشركة خلال الفترات الزمنية المختلفة وكذلك استقرار أوضاع الأسواق الدولية بما يحافظ على مزايا الموقع الخاص بها.

### الفرع الخامس: نموذج الشركات ذات البداية الدولية *Born Global*

تعتمد الشركات ذات البداية الدولية على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا المعلومات لتطوير منتجات مبتكرة تمكنها من اكتساب ميزة نسبية، من استخدام الموارد المتاحة وتوزيع إنتاجها في الأسواق الدولية المختلفة، وتبدأ الشركات ذات البداية الدولية العمل على المستوى الدولي مع بدء نشاطها بصورة مباشرة وسريعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-Bartlett.C, Goshal .S, *Le Management Sans Frontières*, édition d'organisation,1991,PP:4-10.

<sup>2</sup> - محمد منير محمد، أثر بعض العوامل المحددة لاكتساب المعرفة الإدارية و الفنية من الشريك الأجنبي في المشروعات الدولية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: إدارة أعمال، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2006 ، ص:74.

وقد حدد (Knight & Cavusgil, 1996) تعريف الشركات ذات البداية الدولية بأنها: "الشركات الصغيرة نسبياً، التي تقل عائداتها عن 100 مليون دولار سنوياً، وتزيد نسبة صادراتها عن 25% من إجمالي مبيعات الشركة، وتبدأ هذه الشركات في العمل على المستوى الدولي بعد عامين إلى خمسة أعوام من بدء نشاط الشركة"<sup>1</sup>.

### 1- أسباب تدويل الشركات ذات البداية الدولية

تعد الأسباب التالية هي الأسباب الرئيسية لتدويل الشركات ذات البداية الدولية<sup>2</sup>:

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

### 2- أنواع الشركات ذات البداية الدولية

تنقسم الشركات ذات البداية الدولية إلى ثلاثة أنواع بحسب الأسواق التي تعمل بها<sup>3</sup>:

- ❖ الشركات صانعة الأسواق الدولية *New International Market Makers*: وهي التي تعمل في أنشطة التصدير والاستيراد على مستوى العالم، حيث تعتمد على معرفتها بتكاليف النقل، والتفاوت بين تكاليف الإنتاج وأسعار المنتجات داخل الدول المختلفة، في النفاذ لأسواق جديدة، وهي تمارس أنشطتها من خلال تأسيس شبكات من العلاقات تمتد لتشمل عدداً كبيراً من الدول.
- ❖ الشركات ذات البداية المتخصصة جغرافياً *Geographically Focused Start-Up*: تقوم هذه الشركات باكتساب ميزة تنافسية بخدمة مجموعة محددة من المستهلكين في مناطق محددة، عن طريق إنشاء سلاسل القيمة ذات المستوى المرتفع من التقدم التكنولوجي والمعرفة، وتكون على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يصعب تقليدها.
- ❖ الشركات ذات البداية العالمية *Global Start-Up*: تعد هذه الشركات هي الأكثر تطوراً حيث لا تقتصر على الموارد المتاحة لديها، بل تسعى للبحث عن موارد وأسواق جديدة من خلال إنشاء شبكات الأعمال على المستوى العالمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-Killing.J,The Design and Management of International Business, **Journal of International Business studies**, Vol 33,2002, p:73.

<sup>2</sup>- Andre Richelieu, **Institution Piggybacking Accelerating The Internationalization of the Firm in The Telecommunications Industry**, University Laval, Quebec, Canada,2002,PP:06-08.

<sup>3</sup>-Ibid, P: 10.

وتتأثر عملية تدويل الشركات ذات البداية الدولية بكل من العوامل الداخلية للشركة ويقصد بها كفاءة الشركة في التخطيط للأنشطة الدولية، وحجم الموارد المتاحة لديها واستجابة الإدارة العليا للتغيرات الدولية، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل قوة المنافسة داخل الصناعة، وتغير احتياجات المستهلكين على المستوى العالمي.

ويلاحظ أن الأنواع الثلاثة للشركات ذات البداية الدولية يختلف نمط دخولها إلى الأسواق باختلاف درجة التقدم التكنولوجي والمعرفي داخل كل شركة.

### 3- المخاطر المرتبطة بالتدويل للشركات ذات البداية الدولية

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

### الفرع السادس: نموذج المدخل المنظمي *Entrepreneurial Approach*

هناك عدة تعريفات للمنظم<sup>2</sup> وفي إطار هذه الدراسة فإن المنظم هو الفرد أو مجموعة الأفراد القادرة على تأسيس وإدارة المشروعات التي تعمل عبر الحدود، وتحمل المخاطر المرتبطة بها، ويطلق عليه اسم المنظم الدولي «*Transnational Entrepreneur*» وقد يكون المنظم هو مالك الشركة أو الإدارة العليا بها، ولا تبدأ عملية التدويل دون توافر المنظم الدولي داخل الشركة.

### 1- خصائص المنظم الدولي

يتسم المنظم الدولي بثلاث خصائص رئيسية هي ما يعد المحرك الأساسي لعملية التدويل وهي:

- القدرة على التحكم في موارد الشركة بالأسواق الدولية: وهي قدرة المنظم الدولي على التحكم في موارد الشركة<sup>3</sup>، من رأس المال المادي والبشري والمعرفي في الأسواق الدولية، ويرتبط ذلك بالقدرة على تحمل المخاطرة والتي تتزايد مع تزايد الخبرات المكتسبة، وبالتالي يتحمل المنظم الدولي مسؤولية القيام بالمبادرات في الأسواق الدولية بهدف إنشاء تكوينات جديدة داخل تلك الأسواق، لتعظيم الاستفادة من الموارد والمعلومات و المعرفة المتاحة للشركة.

<sup>1</sup>-محمد منير محمد، مرجع سابق، ص:72.

<sup>2</sup> -يختلف تعريف المنظم باختلاف المجالات المعرفية التي نتناول دور المنظم بالتحليل، ولمزيد من التفاصيل انظر ملحق رقم (0).

<sup>3</sup> -التحكم في موارد الشركة *Control* لا تعني بالضرورة ملكية موارد الشركة *Ownership*.

■ القدرة على الإدارة الإستراتيجية لوحدات و فروع الشركة : وهي القدرة على توظيف موارد الشركة في الفروع المختلفة على نحو كفاء، في تأسيس وإدارة الأنشطة الدولية، والقدرة على منافسة الشركات الأخرى العاملة في الأسواق الدولية.

■ القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة في الأسواق لدولية: تؤثر قدرة المنظم على اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة-في الأسواق الدولية- في نجاح واستمرار أعمال الشركة مستقبلا بأكثر مما تؤثر على الوضع الحالي للشركة.

يتم تحديد الأسواق التي تعمل بها الشركة بناء على قدرة المنظم الدولي على تأسيس الشبكات الاجتماعية التي تربط بين الشركة والمؤسسات السياسية والاجتماعية في الأسواق الدولية، وكذلك شبكات الأعمال التي تربط بين الفروع المختلفة للشركة وبين الشركة وغيرها من الشركات، وذلك نظرا لأهمية تلك الشبكات في توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأنشطة الدولية في تلك الأسواق. يمتلك المنظم الدولي المهارات اللازمة لإدارة شبكة الأعمال والموارد الخاصة بالشركة على المستوى الدولي ويكتسب المنظم الدولي تلك المهارات من خلال الخبرات العملية السابقة للمنظم والخبرات المكتسبة من الاشتراك في الأنشطة الدولية<sup>1</sup>.

### 2-أسباب تفاوت أداء المنظم الدولي

يتفاوت أداء المنظمين على المستوى الدولي سواء كانوا من نفس الدولة أو من دول مختلفة بما يؤثر على عملية التدويل، وذلك كما يلي<sup>2</sup>:

#### \* تفاوت أداء المنظمين الدوليين من نفس الدولة:

يختلف أداء المنظمين الدوليين من نفس الدولة باختلاف قدراتهم على الاشتراك في الأطر المؤسسية الخاصة بالانتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية وهي:

○ الاشتراك مع الخبراء الإداريين والماليين في الأعمال الدولية: تختلف قدرة المنظمين الدوليين من الدولة نفسها على الاحتكاك بالخبراء الدوليين، والقدرة على اكتساب الخبرات اللازمة لتطوير الإطار المؤسسي والهيكل التنظيمي للشركة، والعمل في أسواق رأس المال الدولية وداخل شبكات التمويل الدولية.

○ الاهتمام بإجراء الأبحاث الدولية والاشتراك في الإعلام العالمي: يتفاوت اهتمام المنظمين الدوليين بالمشاركة في مراكز الأبحاث الدولية وفي الإعلام العالمي بهدف توفير أحدث البيانات والمعلومات عن الأسواق العالمية.

<sup>1</sup>- Henry Wai, and Yeung, « Entrepreneurship in International Business: An Institutional Perspective, Asia Pacific Journal of management, 2002, PP: 36-40.

<sup>2</sup>-Ibid, PP: 45-50.

○ الحصول على المعرفة من المؤسسات التعليمية الدولية: يختلف المنتظمون الدوليون في قدرتهم على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للاحتياز في مجال إدارة الأعمال وفي قدرتهم على التدريب داخل المؤسسات التعليمية المتخصصة على المستوى الدولي.

### \* تفاوت أداء المنظمين الدوليين من الدول المختلفة:

يختلف أداء المنظمين الدوليين من الدول المختلفة نتيجة اختلاف الأطر المؤسسية داخل كل دولة، بما يؤثر على الهيكل التنظيمي والقواعد المنظمة لعملية اتخاذ القرار داخل الشركات، ويشمل ذلك: اختلاف النظم السياسية، هيكل وطبيعة أداء المؤسسات الحكومية، والتشريعات والقوانين المنظمة للإنتاج والتوزيع وسوق العمل وسوق رأس المال ودور المؤسسات التمويلية، وحجم المنافسة داخل كل سوق، بالإضافة إلى التنظيمات والقواعد التي تحكم العلاقة بين الشركات وبين العمالة وأصحاب الأعمال. تختلف مخاطر التدويل بين الشركات المختلفة ضمن هذا النموذج باختلاف مهارات وكفاءة المنظمين الدوليين داخل كل شركة وحجم الخبرات العملية اللازمة للعمل دولياً، بالإضافة إلى الأطر المؤسسية والهيكل التنظيمية للشركات وبيئة العمل الدولية.

ونخلص مما سبق إلى وجود أكثر من نموذج لتفسير عملية التدويل، وقد اختلفت تلك النماذج فيما بينها من حيث أهم العناصر المؤثرة على عملية التدويل فالبعض اعتبر أن عنصر اكتساب المعرفة والخبرة العملية في الأسواق الدولية هي العنصر الرئيسي في عملية التدويل، بينما ركزت نماذج أخرى على المزايا المتوفرة داخل كل من الشركة والموقع الذي تعمل به، واهتمت نماذج أخرى بالعلاقات التبادلية ودور المنظم وأهمية تطوير المنتجات كأساس لعملية التدويل. كما اختلفت النماذج والنظريات أيضاً فيما بينها في تحديد الوقت اللازم توافره للانتقال من العمل على المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، فقد ذكرت بعض النماذج أن عملية التدويل تحتاج إلى وقت طويل حتى يمكن الانتقال من العمل محلياً إلى العمل دولياً على مراحل متتابعة، بينما أشارت نماذج أخرى إلى إمكانية بدء العمل دولياً بصورة مباشرة وسريعة، كما أكدت بعض النماذج أن الوقت اللازم يتوقف على قدرة الشركة على بناء العلاقات داخل الشبكات المختلفة، وتوفر المنظم الدولي داخل الشركة، واكتساب المزايا على مستوى الشركة. يشير الجدول بالملحق رقم (01) إلى مقارنة الملامح الأساسية للنظريات والنماذج المختلفة لتدويل الشركات.

## المبحث الثاني: مخاطر الأعمال الدولية وسبل حمايتها

يمكن أن نسجل بسهولة اختلاف البيئة السياسية بين الدول كما تم التطرق إليه في الفصل الثاني من هذه الرسالة، حيث أن الاستفادة من وفرات الأعمال الدولية في إطار السوق الدولية-المتميزة بالتغير المستمر- يعتبر أمرا صعب، وعندما تتوسع نشاطات شركة أعمال إلى المجال الدولي فهي حتما ستجد نفسها في مواجهة مؤشرات ومحددات متعددة ومتباينة تباين الظروف المشكلة لمحيط كل دولة تعرف هذه المؤشرات بالمخاطر السياسية «*Political Risks*» والتي يمكن تعريفها بأنها: "جميع العوامل والأحداث السياسية والاجتماعية التي تؤثر في بيئة الأعمال، ويترتب عليها خسائر مادية أو انخفاض في ربحية الشركات". وفي هذا السياق يجدر بالذكر رصد التفاعل القائم بين المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في إطار ما يعرف بإدارة المخاطر السياسية «*Management of Political Risks*»، هذه العملية التي تنطوي على عدة جوانب منها: تحديد الأخطار والتنبؤ بها ورصد وتقييم الآثار المترتبة على حدوثها، وتحديد الطرق البديلة المناسبة للمواجهة.

## المطلب الأول: الأخطار السياسية للأعمال الدولية

تعرض الأعمال الدولية إلى تأثيرات متباينة جراء المتغيرات المشكلة للبيئة الدولية عموما والبيئة الخاصة بالدولة المضيفة خصوصا، هذه التأثيرات تشكل قيودا خارجية أو تهديدات أو مخاطر متوقعة ويمكن تقسيم هذه المخاطر إلى نوعين<sup>1</sup>:

- ❖ المخاطر أو القيود الخاصة المتعلقة بمختلف مظاهر ومراحل العمليات الدولية من بيع واستثمار وإنتاج، وتعرف كذلك بالمخاطر الجزئية.
- ❖ الفرص والتهديدات المتعلقة بالدول وتعرف بالمخاطر الكلية «*Risques Pays*» .

## الفرع الأول: مفهوم المخاطرة السياسية

يمكن القول أنه لا يوجد مفهوم موحد لتعريف المخاطر السياسية التي تصادفها الشركات الدولية، ولكن إجمالاً هناك ثلاث مجموعات من التعريفات التي تناولت المخاطر السياسية :

➤ **المجموعة الأولى:** اعتبرت المخاطر السياسية نتيجة لتدخل الحكومات (عادة حكومات الدول المضيفة) في نشاطات الأعمال. " المخاطر السياسية تنشأ من تصرفات الحكومات الوطنية التي تتدخل في أو تمنع صفقة أعمال، أو تغير في بنود الاتفاقيات، أو تتسبب لشركة مملوكة كلياً أو جزئياً للأجانب مصادرة ممتلكاتها"<sup>2</sup>.

1- Laurence Billard, *Analyse Des Risques-Pays Et Stratégie De Développement International De L'entreprise*, Office des Publications Universitaires, Alger, 2006, pp : 11-12.

2- Dubois J, *Couvrir Les Risques De L'exportation Et Gérer Les Risques*, Foucher, Paris, 1985, p:127.

➤ **المجموعة الثانية:** عرفت المخاطر السياسية بأنها أحداث سواء أكانت أحداث سياسية أو قيود تفرض على منشأة أو خليط منهم<sup>1</sup>.

➤ **المجموعة الثالثة:** من الكتاب لم يحددوا معنى المخاطر السياسية صراحة وإنما اعتبروا البيئة السياسية (و البيئات بصفة عامة) مصدرا لمخاطر الأعمال للمنشأة.

أما **Robock & Simmonds** فيقولان بأن المخاطر السياسية هي "احتمال حدوث تغيرات جذرية في مناخ الأعمال بالدولة نتيجة القوى السياسية التي تؤثر على الربحية وأهداف أخرى لمنشأة تجارية معينة"<sup>2</sup> وفي رأيهما أن المخاطر السياسية تحوي أربعة عناصر هي :

▪ **الإنقطاعات «Discontinuities»** تغيرات جذرية متقطعة في بيئة الأعمال.

▪ **عدم التأكد «Uncertainty»** تغيرات يصعب توقعها.

▪ **القوى السياسية «Political Forces»** وهي علاقات القوة والتنافس على السلطة في المجتمع.

▪ **التأثير على الأعمال «Business Impact»** إمكانية التأثير على أعمال وربحية المنشأة وأهدافها.

ويعتقد المؤلفان أن البيئة السياسية حركية، ولكن التغيرات المتوالية والبطيئة يمكن توقعها لذا لا تعتبر مخاطر سياسية، ويفرق الكاتبان أيضا بين المخاطر السياسية وعدم الاستقرار السياسي على الرغم من وجود علاقة بينهما ، فعدم الاستقرار وهي خاصية ناتجة من البيئة ، والمخاطر هي قياس كيفية تأثير عدم الاستقرار على المنشأة ، ولهذا فالتقلبات السياسية التي لا تؤثر على ظروف تشغيل المنشأة لا تعتبر مخاطر سياسية لشركة دولية.

ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة المخاطر السياسية التي تواجهها الاستثمارات الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات في السنوات الأخيرة وظيفة مهمة بجانب الوظائف الأخرى للمنشأة مثل التسويق والتمويل والإنتاج.

وفي هذا الصدد يحدد **Micallef**<sup>3</sup> ثلاثة أجزاء أو مهمات مترابطة على الشركات الدولية أداؤها للوصول إلى إدارة فعالة للمخاطر السياسية، المهمة الأولى هي تحديد عناصر المخاطر السياسية التي لها علاقة بالاستثمار الأجنبي المباشر وتطوير نظام المعلومات والتنبيؤات «**Intelligence System**» لمراقبة وتقويم الظروف السياسية المتغيرة دوما في الدولة المضيفة ، والمهمة الثانية هي تمكين المنشأة من دمج تحليل المخاطر السياسية مع التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، والمهمة الثالثة والأخيرة هي تدبير

1-Robock Stefan and Simmonds Kenneth, **International Business and Multinational Enterprise**, 4th edition, Boston, 1989, p:379.

2-John D Daniels, Lee H Radebaugh, **International Business Environments and Operations**, 7th edition, Addison-wesley Publishing Company, 1995, P:712.

3-Micallef Joseph ,Political Risk Assessment, **journal of World Business**, N°16,1981,pp:47-52.

(أو وضع) استراتيجيات لحماية المنشأة من هذه المخاطر، وسنتناول بالتفصيل شرح هذه المهمات الثلاث لإدارة المخاطر السياسية، ولكن في البداية يستحسن ذكر الفوائد الثلاث الرئيسية من تحليل المخاطر السياسية وهي<sup>1</sup>:

- ❖ تحديد الدول التي قد تصبح ذات مخاطر سياسية كبيرة مثل إيران ولبنان ( قبل بدء أزمتهما ) والعراق قبل غزوها واحتلالها حتى يتسنى للتحليل إعطاء إنذار مبكر للمنشأة من ازدياد المخاطر السياسية لكي تحمي نفسها أو تقلل من تعرضها للمخاطر.
- ❖ تحديد الدول التي ألصقت بها صفة دول ذات مخاطر سياسية كبرى ولكنها في الحقيقة أقل خطورة من ذلك (مثل: أنجولا، إيطاليا، وموزنبيق)، وكذلك تحديد الدول التي أخذت المخاطر السياسية فيها في التحسن ( مثل: مصر، المكسيك، الجزائر).
- ❖ يساعد التحليل في وضع إطار لمقارنة الدول ذات المخاطر السياسية ولكنها لا تستحق فوراً حذفها من قائمة الدول التي يمكن اعتبارها جاذبة فيما بعد للاستثمار الأجنبي، أي أنها على الرغم من كونها دول ذات مخاطر سياسية عالية إلا أن تحليلاً إضافياً يتحتم القيام به لمقارنة ما إذا كان العائد أكثر بكثير من هذه المخاطر العالية، وهذه الدول عادة تقع في المنطقة الوسطى من درجة الخطورة السياسية وأغلبها دول نامية.

### الفرع الثاني: إطار نظري مقترح للمخاطر السياسية

قدم *Robock & Simmonds* إطاراً نظرياً يربط بين<sup>2</sup>:

☞ مصادر المخاطر السياسية؛

☞ المجموعات التي يمكن أن تتبع منها المخاطر السياسية؛

☞ آثار المخاطر السياسية على الشركة الدولية.

إلا أنهما لم يوضحا بعض الظواهر الحديثة في المخاطر السياسية، بالإضافة إلى عدم تحديدهما المتغيرات التي لها علاقة بالدولة المضيفة أو بالعالم الخارجي ولناخذ مثلاً لإيضاح ذلك، ففي إطارهما فيما يتعلق بمصادر المخاطر السياسية، لم يأخذ الكاتبان في الاعتبار أن هناك مصادر داخل الدولة تحت الإهتمام ومصادر من العالم الخارجي التي يمكن أن تجلب مخاطر سياسية لشركة دولية.

ففي حالة بعض الدول هناك مصادر للمخاطر السياسية نابعة من خارج الدولة نفسها، بالإضافة إلى وجود مصادر مخاطر سياسية لشركة متعددة الجنسيات في داخل الدولة، والضغط العالمي الذي يطالب بتطبيق مبادئ الديمقراطية وحرية التعبير وحقوق الإنسان، تطالب الشركات متعددة الجنسيات بالتخلص من استثماراتها «*Desinvestment*» في تلك الدولة، وأيضاً في حالة بعض الدول التي تتمتع باستقرار

<sup>1</sup> - Robock Stefan and Simmonds Kenneth, **Op-Cit**, p: 423.

<sup>2</sup> - Akhter, H, & Lusch R. F, "Political Risk A Structural Analysis", **Advances in International Marketing**, 2, 1987, p: 81-101.

سياسي وإجتماعي نسبي، إلا أن المنظمات الإرهابية الدولية تشن عمليات فيها ضد أفراد أو شركات متخذة هذه الدولة أرضاً لنشاطاتها على الرغم من أن هذه المنظمات قد لا تتخذ من تلك الدولة مقراً لها.

لذا يمكن اقتراح إطار نظري جديد للمخاطر السياسية يأخذ في الاعتبار إطار *Robock & Simmonds* ويعطيها بعداً ثانياً بإضافة بعد مكاني (داخل وخارج الدولة) مع إضافة متغيرات جديدة للإطار السابق وتطوير بعضها والجدول رقم (03 - 08) يوضح الإطار الجديد المقترح<sup>1</sup>.

حيث أن أغلب مصادر المخاطر السياسية تتبع من داخل الدولة المضيفة وتتمثل في تصادم الفلسفات السياسية والدينية والعرقية المتناقضة أو المختلفة، وهناك أيضاً الإضطرابات الإجتماعية والفوضى والمواجهة المسلحة، وأحياناً تنشأ مصادر مخاطر سياسية للشركات متعددة الجنسيات من جراء المصالح الخاصة لمجموعة من رجال الأعمال أو الأفراد داخل الدولة التي على أثرها قد تسن الحكومة قوانين ضارة بمصالح هذه الشركات، وقد يحدث أن تحصل دولة على استقلالها السياسي أو تكون على وشك الحصول على استقلالها مفرزة تيارات وفلسفات حمائية وطنية وغيرها مسببة مخاطر سياسية.

وقد يحدث أن تكون مصادر المخاطر السياسية تبدأ أصلاً من خارج الدولة، فهناك دول قد ترغب في تصدير أيديولوجياتها وفلسفاتها الخاصة إلى دولة ما، ويحدث أيضاً أن تبدأ عصابات في شن حملاتها على الدولة من أراضي الغير أو تشن جماعات إرهابية حملات موجهة نحو الغير متخذة أرض تلك الدولة مسرحاً لأحداثها بدون أن يكون لهذه الجماعات خصومات مع حكومة الدولة، وأحياناً عندما تنضم الدولة إلى حلف دولي أو إقليمي، فإنه قد يترتب عليه أن تتماشى مع مبادئ، ومتطلبات هذا الحلف الذي قد يضر بنشاطات الشركات الدولية.

أما بالنسبة للمجموعات التي يمكن أن تتسبب في المخاطر السياسية فهي عديدة فعلى الصعيد الداخلي، قد تكون الحكومة نفسها أو أجهزتها المختلفة أو المجموعات البرلمانية وغير البرلمانية المتعارضة سبباً في حدوث المخاطر السياسية، وعلى الصعيد الخارجي قد تعمل حكومات أجنبية أو تساعد مجموعات على شن حملات أو مواجهات مسلحة ضد دولة مضيفة للاستثمارات الأجنبية، وهناك أيضاً مجموعات ناشطة عالمياً مثل جماعة السلام الأخضر (هدفها حماية البيئة) أو المجموعات الإرهابية التي قد تكون المسبب للمخاطر السياسية.

والإطار النظري المقترح يوضح أيضاً أنواع المخاطر السياسية التي قد تصادفها الأعمال الدولية ومعظمها تحدث داخل الدولة المضيفة، وأخطر أنواعها للشركات متعددة الجنسيات هي المصادرة «*Confiscation*» والتي على أثرها تفقد المنشأة الدولية أصولاً لها بدون أي تعويض.

أما التأميم «*Expropriation with Compensation*» وقد يسمى «*Nationalisation*» فهو مصادرة أو سحب الأصول من سيطرة المنشأة الدولية مع تعويض شامل أو جزئي.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بن يوسف العالي، إدارة المخاطر السياسية : وظيفة جديدة في الشركات متعددة الجنسيات، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الرابع، 1992، ص: 75.

أما التأثيرات الأقل خطورة ومع ذلك مهمة فقد تكون عن طريق فقد المنشأة الدولية لحريتها التشغيلية، وذلك عن طريق تقييدها مثلا بحصة سوقية معينة، أو فرض خصائص وتصميمات معينة أو نوعيات محددة من السلع للإنتاج، أو بتحديد سياسات التوظيف داخل الدولة بفرض مثلا نسب معينة للعمالة الوطنية، أو بفرض مشاركة وطنية في رأس مال منشأة تمتلكها الشركة الدولية، وقد يحدث أن تسن قوانين تجعل الشركة الدولية تفقد حريتها في التحويل المالي أو تحويل السلع والأفراد... الخ، وهناك دول عديدة تجبر المستثمرين الأجانب على استبقاء نسب معينة من أرباحهم في الدولة وعدم إخراجها أو تقييد الشركة الدولية فيما يتعلق بالتحويل المالي إلى خارج الدولة، وبالنسبة لحرية تحويل حق الملكية، فقد تجبر مثلا حكومات دول مضيضة الشركات الدولية صاحبة التقنية أصلا على التنازل عن هذه التقنية للمنشأة المحلية بعد مرور سنوات معينة على التشغيل.

والغاء العقود المبرمة من جانب واحد وهو جانب الحكومة المضيفة أو المستثمر المحلي قد يعني فقد المنشأة الدولية حقا أو امتيازها بدون أن تؤخذ مرافقتها على الإلغاء أو التعديل. وهناك أيضا التفرقة في الضرائب التي قد تكون فيها الضرائب أعلى لشركات من جنسيات معينة دون غيرها أو إجبارها على إعطاء عقد من الباطن لشركات محلية، وقد تقاطع الشركة الدولية من قبل دولة أو دول معينة بسبب معين كجنسيتها الأصلية أو لانتمائها لقطاع أعمال معين، وبالإضافة إلى ما سبق ذكره من أنواع المخاطر السياسية التي تصادفها الأعمال الدولية فهناك آثار أخرى مثل إتلاف الممتلكات أو الأفراد والاختطاف ودفع الفدية.

جدول رقم ( 03 - 08 ) المخاطر السياسية: إطار نظري جديد

آثار المخاطر السياسية: التأثيرات على نشاطات الأعمال الدولية	المجموعات التي يمكن أن تتبع منها المخاطر السياسية	مصادر المخاطر السياسية
<p>* المصادرة: فقد الأصول بدون تعويض.</p> <p>* التأميم مع دفع تعويض: فقد حرية العمل.</p> <p>* التقييدات التشغيلية : تحديد الحصة السوقية، خصائص السلعة ، سياسات التوظيف ، مشاركة المحليين في الملكية ... الخ .</p> <p>*فقد حرية التحويل: المالي ( مثلا: الأرباح، دفع الفوائد)، السلع، الأفراد، أو حقوق الملكية.</p> <p>* إلغاء أو تعديل الاتفاقيات من طرف واحد.</p> <p>* التفرقة في الضرائب، الإجبار على العقد من الباطن، المقاطعة.</p> <p>* إتلاف الممتلكات والأفراد (الإختطاف) من جراء الشغب، العصيان المسلح ، الثورات ، الحروب، الإرهاب.</p>	<p>* الحكومة التي على رأس السلطة أو أجهزتها.</p> <p>* المجموعات البرلمانية المتعارضة.</p> <p>* المجموعات غير البرلمانية المتعارضة ( مثلا: مجموعات إرهابية أو فوضوية تعمل داخل الدولة )</p> <p>* مجموعات المصالح الخاصة غير المنظمة ( مثل الطلبة، العمال، الفلاحين، الأقلية ..)</p>	<p>*الفلسفات السياسية المتناقضة (مثلا: الوطنية، الاشتراكية، الشيوعية ).</p> <p>* التيارات والمذاهب الدينية المتعارضة.</p> <p>* التناحر العرقي.</p> <p>*الاضطرابات الإجتماعية والفوضى .</p> <p>* المواجهة المسلحة والتمرد الداخلي.</p> <p>* المصالح الخاصة لمجموعات رجال الأعمال المحليين.</p> <p>* حداثة الاستقلال السياسي أو وشك حدوثه.</p> <p>* التحول في الرأي العام الداخلي.</p>

<p>* المقاطعات الإقليمية أو الدولية للمنشأة. * المشكلات الدبلوماسية بين حكومة الدولة المضيفة والحكومات الأخرى التي تؤثر على المنشأة .</p>	<p>* المجموعات غير البرلمانية التي تعمل في خارج الدولة. * الحكومة الأجنبية والهيئات المكونة من عدة حكومات ( مثل المجتمع الأوربي ). * الحكومات الأجنبية التي تدخل في مواجهة مسلحة أو التي تساعد الثوار الداخليين. * المجموعات العالمية الناشطة ( مثل السلام الأخضر). * المجموعات الإرهابية الدولية.</p>	<p>* الفلسفة السياسية / الدينية التي مصدرها خارجي. * الأحلاف الدولية الجديدة. * حرب العصابات عبر الحدود. * الإرهاب الدولي. * الضغوط العالمية.</p>	<p>134</p>
---	--	---	------------

*Source: Akhter, H., & Lusch, R. F., "Political Risk A Structural Analysis". Advances in International Marketing, 2, 1987, pp: 81-101.*

### المطلب الثاني: تحليل المخاطر السياسية

إن أولى مهمات إدارة المخاطر السياسية هي تحديد المخاطر المتعلقة بالأعمال الدولية وتطوير نظام المعلومات لمراقبة وتقويم الظروف السياسية، ولذلك سنتناول بالشرح الموجز نظام المعلومات والخبرة لتقويم الوضع السياسي ويعقبه شرح لبعض النماذج لتحليل المخاطر السياسية بما فيها الشركات التي تتبع خدماتها في هذا المضمار.

### الفرع الأول: طرق تحليل المخاطر السياسية

تحليل المخاطر السياسية للأعمال الدولية يشمل تحليلين مختلفين هما<sup>1</sup>:

❖ تحليل عناصر المخاطرة على مستوى الدولة،

❖ تحليل عناصر المخاطرة المتعلقة بالمنشأة أو المشروع على وجه الخصوص،

وعناصر المخاطرة على مستوى الدولة التي تصادفها الأعمال الدولية يمكن تجميعها تحت أربع عوامل عامة هي: عدم الاستقرار الداخلي، العلاقات الخارجية، المناخ السياسي، والمناخ الاقتصادي، أما

<sup>1</sup> - Micallef Joseph V, **Op-Cit**, pp: 47-52.

المخاطر المتعلقة بوضع منشأة أو مشروع ما فإنها عديدة ويصعب حصرها في عوامل عامة، ولكن لنأخذ حالة حقيقية على سبيل التمثيل كما سردها *Micallef*<sup>1</sup>:

الحالة تتعلق بشركة صناعية أمريكية دولية رغبت في بناء مصنع في تشيلي لإنتاج بعض القطع لمجموعة من الشركات التشيلية التي تصدر إلى الأرجنتين، والمخاطر السياسية التي تتعرض لها هذه الشركة تقع ضمن ثلاثة أنواع وهي: المخاطر السياسية للعمل في تشيلي، مخاطر تخص نشاط عمل الشركة، و مخاطر تتعلق بتجارة الصادرات ببيت التشيلي والأرجنتين، ففي الحالة الأولى حددت الشركة التأثيرات البعيدة الأمد لاتجاهات السياسة الداخلية لتشيلي، المناخ الاقتصادي، والعلاقات الخارجية على استثماراتها و في الحالة الثانية حللت الشركة المخاطر المتعلقة بالمشروع على وجه الخصوص من ناحية الاتجاهات السياسية المحلية في المقاطعة المزمع إقامة المشروع فيها، حالات النشاطات الملحة للعمال، ومعاملة الحكومة للشركات في هذا القطاع الصناعي، وفي الحالة الثالثة كانت الشركة مهتمة بالمخاطر السياسية المتعلقة بالتجارة بين تشيلي والأرجنتين، وبالنظر إلى الماضي، فالمخاطرة الثالثة كانت أهمها على الإطلاق، وقد حدث في مرتين خلال السبعينات أو أوشتت الدولتان على الدخول في مواجهة مسلحة، وفي حالات عديدة تم إغلاق الحدود بين الدولتين من طرف واحد أو من كليهما .

وبالإضافة إلى تحديد المخاطر السياسية التي تعترض الأعمال الدولية، فمن المهم للشركات المتعددة الجنسيات أن تطور نظم معلومات واستخبارات لمراقبة وتحليل التطورات السياسية لتقدير المخاطر السياسية بفعالية، وفي هذا الصدد على المنشأة الدولية أن تطور خبرات يعتمد عليها داخل المنشأة الدولية والتأكد من أن المعلومات الضرورية توزع على الأطراف المعنية، وفيما يتعلق بتطوير خبرات لتحليل المخاطر السياسية فهناك عدة طرق للحصول على هذه الخبرات وتشمل: تعليم المديرين الحاليين وتطويرهم، استقطاب مديرين محليين في داخل الدولة المضيفة لإدارة المنشأة المحلية لأنهم أعرف بوضع بلدهم، أو استئجار خدمات مكاتب استشارية.

أما تطور نظام للاستخبارات وتوزيع المعلومات المهمة فهو يعطي معلومات إضافية غير التي تحصلت عليها الشركة من مديريها الآخرين، وهذا يساعد على عمل تحليل بديل محايد، وتطوير النظام لمتابعة الدول الكبيرة ليس بصعب لوجود المعلومات الكثيرة عن هذه الدول، أما بالنسبة للدول الصغيرة مثل هندوراس و مالطا ونيبال، فالأمر صعب.

ويوضح رمل وهينان أن هناك أربع طرق رئيسة تتبعها الشركات المتعددة الجنسيات لتحليل المخاطر السياسية، وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - Rummel .R. J & Heenan David A, How Multinationals Analyze Political Risk, **Harvard Business Review**, 56, January-February (1978), p: 67-76.

<sup>2</sup> - Simon, Jeffrey D, " Political Risk Assessment: Past Trends and Future Prospects," **Columbia Journal of world Business**, 17, Fall (1982), 62-71.

- الزيارات الميدانية العامة (Grand Tours): تقوم الشركات المتعددة الجنسيات عادة بعمل بحث مكتبي عن السوق المراد الاستثمار فيه ثم بعد ذلك ترسل مجموعة من المديرين أو لجنة للقيام بزيارة ميدانية، وعادة هؤلاء الأشخاص يجرون مقابلات مع المسؤولين الحكوميين ورجال الأعمال المحليين ويقدمون تقريرهم بعد رجوعهم إلى المقر الرئيسي، ومن مساوئ هذه الطريقة هو أن معلومات مختارة قد تصل إلى أفراد اللجنة بدون الوصول إلى جوهر الوضع السياسي والاقتصادي في الدولة.
- آراء الخبراء (Old Hands): في أحوال عديدة تلجأ الشركات المتعددة الجنسيات إلى خبراء مطلعين بأحوال دولة أو إقليم معين لعمل تحليل لها، وهؤلاء الخبراء عادة ما يكونون من الأكاديميين، الدبلوماسيين السابقين، الصحفيين، أو رجال الأعمال، ومعظم الشركات الكبيرة تستأجر خدمات هؤلاء المحللين عند الحاجة ولكن بعضهم يعمل متفرغاً لدى هذه الشركات ونوعية التقرير تعتمد على قدرات وخبرات الخبير.
- طريقة دلفي (Delphi Technique): وهذه الطريقة تقوم بصورة منظمة بأخذ آراء المختصين في الموضوع، وهي تتكون من عدة مراحل، أولها، يقوم صانعو القرار بالشركات على سبيل المثال بتحديد عوامل مختارة تؤثر على الوضع السياسي في الدولة مثل، حجم وتركيبية القوات المسلحة، التأخيرات التي تعرض لها المستثمرين الأجانب، الاختطافات السياسية ... الخ، ثم يسأل خبراء من خلفيات متنوعة عن أهمية هذه العوامل وإعطائها وزناً نسبياً، ومن ثم تجمع هذه الآراء وتصنف وترتب، ويعطى الخبراء الفرصة عدة مرات لتغيير آرائهم إن رغبوا بعد إعطائهم نتائج ترتيب الجولة السابقة، وعند الاستقرار على رأس نهائي تؤخذ هذه المعلومات وقد يتم عرضها لتحليل إحصائي للوصول إلى رقم قياسي كمؤشر للمخاطر السياسية.
- الطرق الكمية (Quantitative Methods): بالإضافة إلى التحليلات النوعية المذكورة سابقاً، تلجأ شركات عديدة إلى تحليل وتنبؤ المخاطر السياسية بالاستعانة بالطرق الكمية المتقدمة والتي تندرج تحت مسمى التحليل المتعدد المتغيرات «Data Analysis Multivariate» ومن أبرز هذه الطرق طريقة التحليل التمييزي «Discriminant Analysis» ، وتتلخص الطريقة في تطوير علاقات رياضية لمجموعة من العوامل للتنبؤ (بمعنوية محددة) بإحتمالية حدوث وقائع معينة، ويمكن لهذه الطريقة أن تعزل العوامل المهمة إحصائياً فقط، وتقوم حالياً البنوك الدولية والشركات الكبيرة باستخدام الطرق الكمية الحديثة في إجراء تحليلاتها والتي تتطلب الحصول على معلومات كثيرة وتعريضها لتحليلات معقدة باستخدام الحاسب الآلي وتفسير النتائج بواسطة الخبراء وكذلك تقوم شركات عديدة باستخدام المحاكاة «Simulation»، وهذه الطريقة تحظى حالياً باهتمام الباحثين ورجال الأعمال لسهولة استخدامها وسرعتها وإمكانية إدخال عامل الحدس والآراء السديدة في تركيبها.

## الفصل الثالث: حركية التدويل ومخاطر الأعمال الدولية

ويضيف رمل وهينان أن استخدام إحدى الطرق السالفة الذكر عادة غير كافية لتحليل المخاطر السياسية كحدث مستمر، ويقترحان استخدام التحليل المندمج الذي يتم بموجبه الاعتماد على التحليل الشخصي إضافة إلى التحليل الموضوعي، ويقول أحد مديري شركة أكسون أنه من السهولة اكتشاف الدول ذات المخاطر السياسية العالية جدا والمنخفضة جدا، ولكن الصعوبة تكمن في تصنيف الدول التي تقع في المنطقة الوسطى من حيث درجة المخاطر السياسية.

والجدول رقم (03-09) يوضح المنظمات المختلفة التي تقوم بتحليل مخاطر الدولة والمخاطر السياسية، وكل هذه الخدمات تعتمد على الطرق الكمية في تحليل المخاطر والتنبؤ بها، ويوضح الجدول أيضا التعريف العملي المستخدم لمفهوم المخاطر السياسية ومصدر المعلومات التي تحلل، والمتغيرات الرئيسية الداخلة في النموذج.

جدول رقم (03 - 09): خدمات تحليل المخاطر السياسية  
(كل هذه الخدمات تعتمد على الأساليب الكمية في التحليل)

المتغيرات الرئيسية التي تناقش وتحلل	مصدر المعلومات	تعريف المخاطر السياسية	المحلل / المنظمة
التأخيرات البيروقراطية، التأميم، قابلية العملية للتحويل، الاستقرار السياسي	آراء الخبراء	العمليات السياسية التي تؤثر سلبيا على الأعمال الأجنبية.	<i>Business Environmental Risk Index (BERI)</i>
الأحزاب الداخلية، حجم وتأثير الطبقة الوسطى، مواقف الحكومة تجاه القطاع الخاص.	آراء الخبراء	مواقف وسلوكيات الحكومة، والإضرابات الإجتماعية التي تؤثر سلبيا على نشاطات الأعمال الأجنبية.	<i>Business international's Country Assessment Service (BICAS)</i>
تغير السلطة، الإضطرابات السياسية، المصادرة، قيود التحويلات	آراء الخبراء	الظروف السياسية، الإقتصادية التي تهم جميع الأعمال في داخل الدولة، والظروف التي تبرز مخاطر معينة لمنشآت قليلة	<i>Forst &amp; Sullivan's Political Risk Services (FSPRS)</i>
المظاهرات، حرب العصابات، التقسيمات العرقية - اللغوية، متوسط الناتج القومي للفرد.	الأدلة السنوية الدولية.	إحتمال بروز الأحداث السياسية التي تغير من فرص الربحية لاستثمار معين.	<i>Political System Stability Index (PSSI)</i>

## الفصل الثالث: حركية التدويل ومخاطر الأعمال الدولية

الاستقرار الإقتصادي، القدرة على مواجهة الدين الخارجي، التوترات الإجتماعية والاستقرار السياسي.	معلومات مالية منمطة، آراء الخبراء عن الظروف السياسية	تعتبر واحدة من مخاطر الدولة ككل والتي تشمل الظروف المالية، السياسية، القانونية، و الإجتماعية في دول مضيضة.	<i>Bank of Amerca (BA)</i>
الفوضى المدنية، الحروب الخارجية، المصادرة، التحكم في الأسعار المحلية.	آراء الخبراء	احتمالية عدم استمرار عقد للتقيب عن النفط خلال فترة مقدارها 10 سنوات في وجه الظروف الإقتصادية والسياسية المتغيرة في الدولة المضيضة.	<i>Shell Oil Company &amp; Risk Insights Inc</i>
السمعة الإئتمانية للدولة والظروف السياسية، الإجتماعية والاقتصادية.	استقصاء آراء المديرين الماليين	الظروف السياسية، الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على السمعة الائتمانية للدولة.	<i>Institutional Investor's Country Crédit Rating</i>
سعر الفائدة العائم لقروض اليورو الجماعية.	شروط الإئتمان المعلنة	ينظر لها من منظار الاتجاهات الدولية في أسواق الإئتمان.	<i>Euromoney's Country Risk Index</i>

**المصدر:** عبد الرحمن بن يوسف العالي، إدارة المخاطر السياسية: وظيفة جديدة في الشركات متعددة الجنسيات، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الرابع، 1992، ص: 75.

وأشهر ثلاث شركات استثمارية تقوم ببيع تحليل مخاطر الدولة ككل والمخاطر السياسية على وجه الخصوص هي *Business international's* واسم خدماتها هو *Country Assessment Service*، و *BERI*، و *Political Risk Service* التي تسوقها شركة *Forst & Sullivan*.

### الفرع الثاني: آليات إدارة أخطار الأعمال الدولية

نتطرق في هذا الفرع لكيفية إدارة هذه الأخطار من خلال إبراز مختلف المداخل التي نراها ضرورية لذلك، وهي<sup>1</sup>:

- **التجنب:** إن تجنب مصدر الخطر في المقام الأول يلغي ظهور الخطر. وهذا بالطبع ليس البديل المتاح، وبالرغم من ذلك إذا تكررت الخسائر في دولة معينة فإن المستثمر ربما يختار أن

<sup>1</sup> - لورا والاس، الوكالة المتعددة الأطراف لضمان الاستثمار، تنطلق قدما بنشاط، مجلة التمويل والتنمية، منشورات صندوق النقد الدولي: المجلد 29، العدد مارس 1992، ص: 48.

ينهي أعماله هناك. ويقصد بالتجنب غريبة الدول التي تتميز بعدم الاستقرار السياسي والاجتماعي. واستبعادها من نطاق إستراتيجيتها الاستثمارية، ويتمثل هذا الأسلوب في تجنب الاستثمار في الدول التي تعاني من اضطرابات سياسية واجتماعية، أو هناك توقع بوجود مثل هذه الأخطار، ويساعد على ذلك استخدام بعض المؤشرات التي تشير إلى وجود مخاطر وخاصة المخاطر السياسية مثل :

- قيام المستثمر بتقييم البيئة السياسية الدولية، وتحليل المخاطر السياسية المحتملة في أسواق الدول المستهدفة.
  - قيام المستثمر (أو الشركة) باستشارات شخصية نحو السفارات أو الأفراد العاملين في المجال السياسي حالياً أو سابقاً في تلك الأسواق المستهدفة.
  - اللجوء إلى الشركات المتخصصة في مجال قياس المخاطر السياسية وتكليفها بدراسة الأسواق المستهدفة، وترتيبها وفقاً لدرجة عدم الاستقرار السياسي فيها.
- ويمكن أيضاً استخدام مؤشرات تحليل المخاطر التجارية في تجنب التعامل مع الدول التي لا تحقق المستوى المرضي لهذه المؤشرات.

■ **التفاوض:** يقصد به قيام المستثمر (أو الشركة) بالتفاوض مع الشركاء الآخرين أو حكومات الدول التي يتميز بوجود مخاطر سياسية أو اجتماعية، بحيث يتم أولاً تحديد الحقوق والمسؤوليات قبل القيام بالاستثمار. ويمكن من خلال هذا الأسلوب في إدارة الأخطار التغلب على مشكلة القيود على تحويل الصرف الأجنبي في الدول التي تطبق نظام الرقابة على الصرف.

■ **الاحتفاظ بالمخاطر:** قد يلجأ بعض المتعرضين للخطر إلى أسلوب الاحتياط (الجزئي أو الكلي) للخطر من خلال التعامل مع الأخطار الدولية ويعتبر استخدام هذا الأسلوب في المعاملات الدولية أقل منه في المعاملات الداخلية.

■ **الانفصال:** تتضمن هذه الوسيلة فصل الموجودات أو تقسيمها لتقليل حجم الخسارة المحتملة.

### الفرع الثالث: وسائل حماية الأعمال الدولية

يعتبر الاستثمار ظاهرة من الظواهر الاقتصادية المهمة لتحقيق تنمية شاملة ومتكاملة، وذلك نتيجة للدور الهام الذي يلعبه في توفير التمويل المطلوب لإقامة المشاريع الإنتاجية والمساهمة في رفع مستويات المداخيل والمعيشة وخلق المزيد من فرص العمل، وتعزيز قواعد الإنتاج وتحسين المهارات والخبرات الإدارية وتحقيق ميزة تنافسية.

ويحتل الاستثمار الأجنبي أهمية بالغة في معظم الدول النامية منها والمتقدمة، ومن هذا المنطلق اشتد التنافس بينها على جذب أكبر حجم منه، من خلال إزالة الحواجز والعراقيل التي تعيق طريقه ومنحه الحوافز والضمانات التي تسهل قدومه ودخوله السوق المحلية.

إن حماية الاستثمارات الأجنبية من المخاطر غير التجارية يقتضي على الأقل ثلاثة أنواع من الوسائل الخاصة بهذه الحماية، وهي:

### 1- وسائل الحماية الموضوعية<sup>1</sup>:

إن من حق المستثمر أن يطمئن إلى المناخ السياسي في الدولة التي ينوي استثمار أمواله فيها. فمهما توافرت للمستثمر التسهيلات الرئيسية في القطر المضيف لاستثماره (إعفاءات ضريبية أو غيرها)، فهو سيظل مترددا في استثمار أمواله خوفا من المخاطر غير التجارية. ويعد انعدام الثقة أكبر عائق لتدفق رؤوس الأموال الأجنبية.

وقد أدركت الدول المستوردة لرؤوس الأموال هذه الحقيقة، فحاولت بوسائل شتى أن تصلح من مناخها الاستثماري على نحو يمنح للمستثمر الأجنبي الشعور بالاطمئنان، فأول هذه الوسائل هو أن تنص التشريعات الداخلية للدولة المضيفة على عدم جواز تأميم المشروعات الأجنبية، أو الحجز على أموالها، أو مصادرتها، أو فرض الحراسة عليها.

ولا تتسم هذه الوسيلة بالفعالية المطلوبة، فإلى جانب احتمال مخالفتها للنصوص الدستورية الداخلية للدولة، فإنها لن تحرم الدولة من اتخاذ إجراءات التأميم بوصفه حقا مقرر لها بمقتضى القانون الدولي المعاصر، على الأقل مادام أنه قد اقترن بتعويض عادل.

ولهذا تحرص الدول على منح المستثمر الأجنبي قدرا أكبر من الاطمئنان عن طريق وسيلة أكثر فعالية من سابقتها، و ذلك بتأكيد التزامها بعدم التعرض للاستثمارات الأجنبية بمقتضى معاهدة دولية بينها وبين دولة المستثمر. وعلى هذا النحو فإن إقدام الدولة المضيفة للاستثمار على اتخاذ أي إجراء من شأنه المساس بحقوق المستثمر الأجنبي على استثماره سوف يشكل في هذه الحالة مخالفة للالتزام دولي تقتضي أداء التعويض. و قد تنص المعاهدات في هذه الحالة أن يكون التعويض مساويا لقيمة الأضرار التي أصابت المستثمر وأن يكون حالا وفعالا.

وأيا كان الأمر، فإن فعالية الحماية الموضوعية للاستثمارات الأجنبية عن طريق المعاهدات والاتفاقيات الدولية أو غيرها من وسائل هذه الحماية، لن يتأتى على وجهه الأكمل إلا إذا اقترن بالحماية الإجرائية المتطلبة في مثل هذه الأحوال.

<sup>1</sup> - هشام صادق، النظام العربي لضمان الاستثمار ضد المخاطر غير التجارية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1997، ص: 18-22.

2- وسائل الحماية الإجرائية<sup>1</sup>:

إن تحديد القواعد الخاصة بالحماية الموضوعية للاستثمارات الأجنبية لا يكفي وحده لاطمئنان المستثمر الأجنبي. بل يتعين لكفاية هذا الاطمئنان أن تكون هناك هيئة قضائية محايدة يمكن للمستثمر أن يلجأ إليها عند قيام النزاع بينه وبين القطر المضيف لاستثماره. ذلك أن خضوع مثل هذا النزاع لاختصاص المحاكم المحلية للقطر المضيف وفقا للقواعد الإجرائية السائدة في هذا القطر لا يعد بالقطع أمرا يدعو إلى اطمئنان المستثمر أو ارتياحه، كما أن الحماية الدبلوماسية التي قد تضيفها الدولة على مواطنيها الذين يستثمرون بالخارج ليست كافية في حد ذاتها لأن اعتبارات سياسية عديدة قد تحول دون تحقيقها.

لهذا فقد حرصت بعض الدول المضيضة للاستثمار على تخصيص محاكم خاصة للنظر في المنازعات القائمة بينها وبين المستثمرين الأجانب. على أن مثل هذه الحماية الإجرائية، على فائدتها لا تطمئن المستثمر الأجنبي بما فيها الكفاية بالنظر إلى تشكيكه في أي قضاء خاص يتبع الدولة المضيضة لرأس المال. لهذا يفضل المستثمرون الأجانب إبرام اتفاقات خاصة بينهم وبين حكومة الدولة المضيضة تقضى بإحالة أي نزاع ينشأ بين الطرفين لهيئة تحكيم خاصة يتم تشكيلها باتفاقهما، ويمكن أن يبرم هذا الاتفاق بين دولة المستثمر والدولة المضيضة للاستثمار.

وقد دفعت الأهمية الخاصة بالحماية الإجرائية إلى التفكير في إنشاء مركز دولي لتسوية منازعات الاستثمار، ونجح البنك الدولي للإنشاء والتعمير بالفعل في تكوين مركز يختص بمنازعات الاستثمار بين الدول الأعضاء ومواطني الدول الأعضاء عرف "بالمركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار"، ولدخول النزاع ضمن اختصاص المركز تشترط اتفاقية إنشائه قبول أطراف المنازعة اختصاص المركز عند تقديم المنازعة للتحكيم أو التوفيق صراحة، مع الموافقة على استبعاد سائر سبل حل النزاع الأخرى، وتشترط الاتفاقية أيضا أن يكون النزاع قانونيا ونشأ مباشرة عن أحد الاستثمارات، وهو ما يخرج المنازعات غير السياسية أو غيرها من المنازعات ذات الطابع غير القانوني من اختصاص المركز. ورغم أهمية الحماية الإجرائية إلا أنها تظل غير كافية وتحتاج إلى هيئات دولية لضمان هذه الاستثمارات.

**المطلب الثالث: الحماية الدولية للأعمال الدولية وأهميتها**

إن الحماية الدولية الإيجابية، والفعالة للاستثمارات الأجنبية من العوامل الأساسية لدعم جهود التنمية، وتحقيق أهدافها، وخاصة في الدول النامية، وكان من الضروري البحث عن آليات ونظم الحماية الدولية للأعمال الدولية من خلال وسائل لتسوية النزاعات بين الفرد والدولة الأجنبية، وضمانات لتأمين استثماراتها يتحقق عن طريقها التوفيق بين المصالح الخاصة التي يهدف إليها رأس المال المستثمر، ومصالح الدول المضيضة، وهذا ما اتجهت إليه الجهود الدولية على مستويات ثنائية وجماعية وعلى

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص: 22-31.

مستويات تنظيمية دولية كان على رأسها جهود الأمم المتحدة، والبنك الدولي. وتمثل ذلك في اتفاقيتي إنشاء المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار، وإنشاء الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، وعلى المستوى الإقليمي العربي في إنشاء المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، وإبرام الاتفاقية الموحدة لاستثمار رؤوس الأموال العربية في هذه الأخيرة.

### الفرع الأول: الوكالة الدولية لضمان الاستثمار:

تأسست الوكالة الدولية لضمان الاستثمار في 11 أكتوبر 1985، ودخلت حيز التنفيذ في عام 1987 لتقوية المناخ الاستثماري داخل الدول الأعضاء. وتهدف هذه الوكالة إلى تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

أ- تشجيع تدفق الاستثمارات للأغراض الإنتاجية فيما بين الدول الأعضاء: تعمل الوكالة على:

➤ إجراء الأبحاث والأنشطة اللازمة لتشجيع تدفق الاستثمارات، ونشر المعلومات المتعلقة بالفرص المتاحة للاستثمار في الدول النامية الأعضاء، وذلك بتحسين ظروف تدفق الاستثمار الأجنبي.

➤ إصدار ضمانات بما في ذلك المشاركة في التأمين وإعادة التأمين ضد المخاطر غير التجارية لصالح الاستثمارات في دولة عضو، التي تتدفق من الدول الأعضاء الأخرى.

➤ القيام بأوجه النشاط المكمل بهدف تشجيع تدفق الاستثمارات إلى الدول الأعضاء وفيما بينها.

➤ ممارسة أية صلاحيات أخرى كلما كان ذلك ضروريا، أو مرغوبا فيه، لخدمة الهدف منها.

ب- دعم التعاون الدولي في مجال التنمية الاقتصادية: ودعم مساهمة الاستثمار الأجنبي فيها، بالأخص الاستثمارات الأجنبية الخاصة في تلك التنمية.

ج- تعزيز تدفق رأس المال، والتكنولوجيا: لأغراض الإنتاجية إلى الدول النامية، ويتم ذلك طبقا للاحتياجات وسياسات وأهداف تلك الدول، ووفقا لأسس عادلة لمعاملة الاستثمارات الأجنبية.

### الفرع الثاني: الاتحاد الدولي لمؤمني الاستثمار والقرض (اتحاد برن):

يعتبر اتحاد برن هيئة دولية تجمع في عضويتها الكثير من مؤسسات تأمين الاستثمار والقرض عند التصدير (هيئات و وكالات حكومية و هيئات تأمين خاصة، تعمل بدعم من حكومات الأعضاء، خاصة إذا تعلق الأمر بالأخطار السياسية).

تأسس اتحاد برن سنة 1934 بمدينة برن السويسرية على يد أربع مؤسسات ضمان تغطي الأخطار التجارية، كما أحست هذه المؤسسات بالحاجة إلى التشاور حول مشاكلها والتعاون فيما بينها للحصول على معلومات تتعلق بوضعية القرض المقدم للزبائن والاستثمار الأجنبي، فاتحاد برن يشغل كنادي للمحترفين ويعتبر منتدى لنقاشات عملية للأخصائيين في مجال تأمين الاستثمار والقرض<sup>2</sup>.

1- Edwards. H, **export Credit: The Effective And Profitable Management Of Export Credit And Finance**, NEW YORK, Gower, 1980, p.218.

1- Edwards. H, **Op-Cit**, p: 221.

وبعد الحرب العالمية الثانية أصبح التأمين ضد الأخطار السياسية ذو أهمية بالغة بالنسبة للمستثمرين، فأصبح المؤمنون يغطون هذا النوع من الأخطار إضافة إلى الأخطار التجارية، بعد هذا أوكلت حكومات أعضاء اتحاد برن أمانة الاتحاد، مهمة توفير تأمين للاستثمارات الأجنبية من خلال تغطية الأخطار التي تعترضها كالانتزاع الإجباري للحقوق، التعويض، تحويل المتأخرات، الحرب، أما الجانب التجاري لعمليات الاستثمار فلا تغطي من طرف هذا النوع من التأمين<sup>1</sup>.

### - الخدمات التي يقدمها اتحاد برن للدول النامية

لقد ساعد لسنوات عديدة ومازال يساعد اتحاد برن الدول النامية على إقامة وتأسيس مؤسسات تأمين قروض الصادرات والاستثمارات، من خلال توفير التكوين المناسب للإطارات المشرفة والعاملة في هذه الهيئات، فالكثير من المؤسسات الجديدة تلقت مساعدات من طرف أعضاء قدامى في الاتحاد كالهيئة البريطانية لضمان الصادرات التي أرسلت إطاراتها في فترة سابقة للهند لتقديم المساعدة التقنية من أجل إنشاء وتأسيس شركة لضمان الصادرات.

وإضافة إلى ذلك فالدول النامية تستفيد بانضمامها لاتحاد برن من تجربة أعضاء من الاتحاد محترفين بواسطة الاحتكاك بهم وربط علاقات ثنائية معهم خارج الاتحاد، فأمانة الاتحاد تتعامل كثيرا مع مركز التجارة الدولية في برامجها التكوينية في تأمين قروض الصادرات والاستثمارات لفائدة الدول النامية. وأخيرا نشير بأن اتحاد برن ليس منظمة دولية تقوم بتأمين القرض والاستثمار إنما هو اتحاد لمجموعة كبيرة من مؤسسات تأمين القرض والاستثمار، مهمته الأساسية هي العمل على التطوير الرشيد لتأمين القرض والاستثمار من خلال تقديم المعلومات لكل أعضاء في الاتحاد من جهة وللدول الأخرى التي تطلب المساعدة التقنية من جهة ثانية.

### الفرع الثالث: هيئات الضمان الأخرى

وفي هذا الإطار يوجد عدد من الهيئات الدولية والإقليمية تهتم بتأمين الاستثمارات الأجنبية، منها:  
أ- الشركة الفرنسية لتأمين التجارة الخارجية (COFACE)<sup>2</sup>، وهي تهتم بتأمين ائتمان الصادرات الفرنسية في مختلف دول العالم، إضافة للدور الهام الذي تؤديه في ضمان الاستثمارات الفرنسية وحتى الأوروبية نحو عدد من دول العالم، بما في ذلك الاستثمارات الموجهة للدول العربية، ولها دور كبير في تحديد اتجاهات المستثمرين نحو الاستثمار في هذه الدول.

ب- الهيئة الإيطالية لتأمين قروض الصادرات (SACE)<sup>3</sup>: ونفس الأمر بالنسبة لهذه الهيئة فهي تهتم بدرجة أساسية بضمان قروض الصادرات الإيطالية إضافة للاستثمارات الإيطالية والأوروبية

2-Jean-Paul Lemaire, *Stratégies D'internationalisation (Développement International De L'entreprise)*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2003, pp : 60-61

1- Jean-Paul Lemaire (1<sup>e</sup> édition 1997), *Op-Cit*, p:367.

3- وصاف سعدي، نظام تأمين القرض عند التصدير : دراسة تحليلية لبعض التجارب الدولية، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1997، ص: 88.

الموجهة لكل دول العالم بما في ذلك الدول العربية، و لها دور كبير في تحديد اتجاهات المستثمرين نحو الاستثمار.

ج- المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وإئتمانات التصدير: وتشرف على إدارة النظام الإقليمي لتأمين الاستثمار وإئتمان الصادرات في دول منظمة المؤتمر الإسلامي، حيث أنشئت بموجب اتفاقية مؤرخة في 19 فبراير سنة 1995 بطرابلس بالجمهورية الليبية وبدأت نشاطها ابتداء من أول جوان 1996، وتعمل تحت الإشراف التقني للبنك الإسلامي للتنمية، حيث يوجد مقرها في جدة<sup>1</sup>.

أعلنت المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وإئتمان الصادرات، وهي مشروع مشترك بين البنك الإسلامي للتنمية والدول الأعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي، عن بدء تشغيل أول نظام للتأمين على الصادرات للدول الإسلامية يعمل وفق تعاليم الشريعة الإسلامية وذلك منذ منتصف العام 1995. وتشمل التغطية التي توفرها المؤسسة المبادلات التجارية بين الدول الأعضاء شريطة أن تكون السلع ناشئة في إحدى الدول الأعضاء وألا تتعارض مع أحكام الشريعة.

وتقوم المؤسسة بتوفير التغطية للتدفقات التجارية بين الدول الأعضاء من خلال ثلاث بوالص هي<sup>2</sup>:

☞ البوليصة الشاملة قصيرة الأجل: والتي تغطي مجمل صادرات حاملها إلى الدول الأعضاء ضد المخاطر التجارية وغير التجارية شريطة أن لا تزيد فترة الائتمان عن سنتين،

☞ البوليصة متوسطة المدى التكميلية: والتي صممت لتناسب الصادرات من السلع الرأسمالية والمعمرة التي تمتد، في العادة، فترة الائتمان المرتبطة بها أكثر من سنتين وحتى خمس سنوات،

☞ بوليصة البنوك الشاملة: حيث صممت لتغطية مخاطر عدم الوفاء فيما يتعلق بعمليات تمويل التجارة التي تجريها البنوك الإسلامية بما فيها البنك الإسلامي للتنمية.

### الفرع الرابع: أهمية ضمان الأعمال الدولية

يغطي هذا النوع من التأمين الاستثمار المتمثل في ملكية كل أو بعض رأس مال الخاضع لسيطرة المستثمر الأجنبي، ويكون مسؤولاً عن التزامه مسؤولية غير محدودة، وتتم عملية الضمان من خلال مختلف وثائق الضمان التي تطرحها الهيئات الدولية للضمان. يمكن إبراز أهمية ضمان الأعمال الدولية فيما يلي<sup>3</sup>:

☞ حماية المستثمر من أخطار الدفع: فعملية الاستثمار في الخارج تقتضي شروط ائتمانية أكثر مخاطرة من الاستثمار في السوق المحلي، نتيجة صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من

<sup>1</sup> - [Http://www.iaigc.org/A/www/convention.htm](http://www.iaigc.org/A/www/convention.htm)-(11/01/2006)

<sup>2</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دور مؤسسة تنمية الصادرات في تطوير التجارة العربية البينية، ورقة مقدمة في مؤتمر التجارة العربية البينية والتكامل الاقتصادي، الجامعة الأردنية، عمان، أيام: 20 - 22 سبتمبر (أيلول)، 2004.

<sup>3</sup> - عبد المقصود عيسى، دور الضمان في تشجيع الصادرات العربية وتجربة المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الإدارة العامة للشؤون الاقتصادية لجامعة الدول العربية، ندوة كفاءة التجارة العربية، القاهرة، يومي: 25-26، جوان 1997، ص: 03.

جهة، وكذا لحالة عدم التأكد، أو عدم اليقين التي تشهدها العلاقات الاقتصادية الدولية من جهة أخرى.

☞ تمويل العملية الاستثمارية: عندما لا يكون المستثمر في مركز يسمح له بتمويل صفقاته بنفسه، يلجأ إلى البنوك الدولية سواء الخاصة أو العمومية لطلب تمويل عملياته الاستثمارية، على أن تضمن هيئات الضمان الدولية هذه العملية.

☞ توفير شروط أفضل في مجال المنافسة مع المؤسسات المثلثة في الأسواق الدولية: من خلال تقديم ضمان كافي للعملية الاستثمارية.

☞ جلب الاستقرار للمؤسسات: لأن المؤسسات المؤمنة هي أبعد ما تكون من الإفلاس فتعويض الخسائر عند حدوث الكوارث، يحمي المؤمن من الخطر بتحويله إلى شركة التأمين بمقابل ذلك تدفع المؤسسات المستثمرة أقساط لشركة التأمين.

☞ إدارة هيئات الضمان للمنازعات: قد تحدث بين المستثمر الأجنبي والدولة المضيفة للاستثمار نزاعات لسبب من الأسباب، في هذه الحالة تتدخل الهيئة المكلفة بالضمان لحل النزاع، لكون القوانين والأحكام واستعمالاتها غير معروفة، مما يجعل دور هذه الهيئات مهما لإزالة الكثير من الصعاب على المؤمن، من خلال التكفل بهذا الجانب.

☞ تحفيز القطاع المصرفي على توفير التسهيلات الائتمانية: اللازمة لتمويل الاستثمار.

### خاتمة الفصل الثالث:

إنّ ظاهرة التدويل، أصبحت اليوم أمراً واقعاً، ومآل منطقي للمنشآت الاقتصادية كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، وبروز متعظم لدور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد والتجارة الدولية. وإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصاً أفضل للتوسع والتوغل في الأسواق الأجنبية، ومردودية أحسن؛ فإنها تضع أمامها مجموعة من التحديات، يمكن حصر أهمها في:

أ- متطلبات الاستثمار الدولي، وتتمثل في:

- القدرة على التمويل (نقص الموارد المالية)؛
- المقدرة التقنية (انخفاض القدرة التكنولوجية)؛
- عدم وجود برنامج حكومي لدعم عملية التدويل (مساعدات مالية، ضمانات، تأمين، تمويل)؛
- اختلاف سعر الصرف و الفوائد على القروض؛
- ارتفاع تكلفة العمالة بالأسواق الأجنبية.

ب- المنافسة و الطلب في السوق المحلي:

- المنافسة من المنتجات في الأسواق المستهدفة؛
- المنافسة من فروع الشركات الأجنبية الأخرى لهذه الأسواق؛
- القدرة على تلبية الطلب بالكم المطلوب بشكل مستمر؛
- القدرة على تلبية الطلب بالجودة المطلوبة بشكل مستمر؛
- القدرة على تنمية السوق وفتح أسواق جديدة؛

ج- المعرفة بقوانين وضوابط الاستثمارات بالأسواق المستهدفة، والقدرة على التكيف مع الأسواق:

- نقص المعرفة والمعلومات عن قوانين الاستثمار، وكذا القيود المفروضة على التجارة؛
- المشكلات الناتجة عن صعوبة اختيار وكلاء أو موزعين بالسوق المستهدف،

د- صعوبة تقدير التكاليف:

- تواجد التكاليف الخفية للدخول في الأسواق الخارجية؛
- التقييم السيئ لتكاليف التصدير للأسواق المستهدفة نظراً للتقييم السيئ للمزايا التنافسية للمنافسين؛
- التحالفات الموجودة على المستوى الدولي بين الشركاء المحليين والأجانب.

## الفصل الرابع

ديناميكية مؤسّسة الأعمال الدولية



### تمهيد

يتناول هذا الفصل بالبحث والتحليل مؤسسة الأعمال الدولية في إطارها العملي الحركي، كمنشأة ضخمة تتوفر على كثير من الإمكانيات والموارد والطاقات التي تتألف وتندمج فيما بينها لتشكل مزيجا من المزايا الخاصة والتنوعية حيث توظف وتستغل من قبل المؤسسة في الأعمال الدولية. في بيئة دولية كثيرة العوامل والمتغيرات، تقوم مؤسسة الأعمال الدولية - وهي غالبا المؤسسة المتعددة الجنسيات- بتنفيذ عملياتها وأداء وظائفها وفق ديناميكية عمل محكمة، تتميز باستنادها إلى إستراتيجية شمولية، تعدّ وفق مخطط استراتيجي شامل، تتناسق من خلاله أهداف المؤسسة مع وظائفها، ويتكامل، عن طريقه، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع نمط إدارتها وأدائها لمختلف أنشطتها ومهامها، ضمن علاقات محكمة، واضحة المعالم، تربط المؤسسة بمختلف عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. للوقوف على آلية عمل هذه المؤسسة المتميزة في إمكانياتها وفي أدائها وفي علاقاتها، وللبحث فيما إذا كانت إستراتيجيتها تسمح بالتنازل عن بعض مزاياها، أو المساهمة بها في تحقيق بعض من أهداف الدول المستقطبة لها، قسم هذا الفصل إلى مبحثين، تناول المبحث الأول إستراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية، في حين اهتمّ المبحث الثاني بتحليل طبيعة التنظيم في المؤسسة وطريقة إدارتها وأدائها لمختلف وظائفها الأساسية، على النحو الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

### المبحث الأول: استراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية

تمارس الأعمال الدولية من قبل مؤسسات عالمية كبرى، بلغت مستويات راقية من النمو والتطور، حيث مكنتها قدراتها وإمكانياتها المالية والمادية والبشرية المعتبرة من أداء أنشطتها وعملياتها المختلفة أداءً سليماً وفعالاً. كما أن اكتسابها-عبر مختلف مراحل تطورها- لمزايا نوعية خاصة، قد جعل مركزها التنافسي يبدو قوياً، لتتسع بذلك رقعة نشاطاتها من أسواق محلية معهودة، إلى أسواق عالمية تتغير فيها كل المؤشرات البيئية. فمع كثرة الفرص البيئية في هذه الأسواق العالمية المختلفة، تكثر أيضاً المخاطر وتتنوع، لتأخذ أشكالاً وأبعاداً جديدة غير مألوفة في بيئات محلية طبيعية.

فتعدد أشكال المنافسة، واتساع مجالاتها، وزيادة حدتها وتنوع أدواتها؛ إضافة إلى الاختلافات البيئية في مستويات الطلب وما يصاحبها من تغيرات في نماذج الاستهلاك وأنماطه؛ زيادة على تعدد أنظمة الرقابة والإشراف والتدخل الحكومي، إلى جانب اختلاف وتباين قوانين وتشريعات العمل؛ إلى غير ذلك من مظاهر البيئة الدولية المختلفة، كلها عوامل ومتغيرات فرضت على هذه المؤسسات إدماج وتبني استراتيجيات أداء طويلة المدى لتمكينها من تخطي تلك العقبات البيئية وتحقيق أهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم ومحددات استراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية

نظراً لكبر حجمها، وثقل إمكانياتها، وتعدد وحداتها وفروعها، واختلاف الظروف البيئية المحيطة بعملياتها وأنشطتها، تضع مؤسسة الأعمال الدولية استراتيجيات عامة ومخططات شاملة، تسعى من خلالها إلى تنظيم الأداء وتوجيهه، تمكيناً لقدراتها على التأقلم والتكيف، وتدعماً لمركزها التنافسي محلياً ودولياً، قصد تحقيق أهدافها وتجسيد غاياتها ضمن إطار استراتيجي شامل، بعيد المدى، تنصهر فيه مجمل الإمكانيات الخاصة المتاحة، كما تنحصر فيه مجموع المتغيرات البيئية السائدة.

### الفرع الأول: التعريف باستراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية

توصف إستراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية، بأنها شاملة، وتعرف بأنها: "عملية وضع وإدماج لمخططات شاملة، بعيدة المدى، وتنفيذها ومراقبتها، قصد تمكين المؤسسة، من خلال الأداء السليم لأسواقها الداخلية والاستجابة السريعة لمختلف التغيرات البيئية، من احتلال مركز تنافسي قوي يمكنها من تحقيق أهدافها المرتقبة"<sup>1</sup>.

تتجلى إستراتيجية المؤسسة من خلال ما يعرف بعملية التخطيط الاستراتيجي، الذي تتحدد معالمه من خلال عملية تكيف المؤسسة وربطها ببيئتها المتغيرة، التي توصف بأنها كثيرة المخاطر وأيضاً كثيرة الفرص، قصد تمكينها من تحقيق أهدافها. إنَّ عملية ربط المؤسسة بالبيئة وما يكتنفها من متغيرات تساهم فيها مجموعة عوامل، حددها *Porter*<sup>2</sup> في خمسة عوامل أساسية:

▪ قوة المنافسين في الصناعة؛

<sup>1</sup>-Batsch, L, **La Croissance des Groupes Industriels**, Economica, Paris, 1993, p:23.

<sup>2</sup>- Porter, M.E, **Competition in Global Industries**, Harvard Business Press, Boston, 1986, p:32.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

- حواجز ومعوّقات الدّخول إلى السوق ومدى قوة تأثيرها؛
- مستوى توقّر المنتجات البديلة؛
- قوّة الموردّين التفاوضية؛
- قوّة المستهلكين التفاوضية؛

توفّر هذه العوامل مشتركة الإطار العام للمتغيّرات البيئية في الصّناعة ذات البعد الاقتصادي والسياسي التي تبرز معها القدرات التنافسية للمؤسسة ودرجة تحقيقها لأهدافها المختلفة.

كما حدّد من جهته **Kotler**<sup>1</sup> عوامل أساسية ثلاثة رأى فيها إمكانية واسعة لحصول عملية التكيّف وتحقيق الأهداف. فالمؤسسة تكون في مركز قوي، قريبة من تحقيق أهدافها، متكيفة مع بيئتها:

- إذا كان حجمها كبيرا وإستراتيجية متوقعها أو تمركزها واضحة ومرنة؛
- إذا كان حجم السوق المتعامل معها واسعا ومعدل النمو فيها كبيرا؛
- إذا كانت قادرة على إدماج مبادئ التسيير الحسن والفعال؛

تتحقّق إستراتيجية التّموقع، أو التّمركز، في أسواق تنافسية عالمية، حسب وجهة نظر **Porter**<sup>2</sup>، عن طريق إجراءات إستراتيجية ثلاث:

- احتلال الصّدارة في تخفيض التكاليف، اعتمادا على أساليب وسياسات اقتصاديات ووفورات الحجم؛
- التّمييز في المنتجات اعتمادا على مهام البحث والتطوير؛
- التّركيز على تقسيم السوق إلى مقاطعات، والاهتمام بخدمة أنسب المواقع منها.

إنّ كلّ ما سبق ذكره من عوامل تبدو صالحة استخداماتها من قبل مؤسسة الأعمال الدولية، فعناصر **Porter** الخمسة تشكّل مجتمعة نموذجا لإستراتيجية الأعمال في إطار دولي، حيث عمد الباحث إلى توسيع نطاق تحليل ومناقشة موضوع إستراتيجية المؤسسة في المنافسة، من مجرد عرض للعوامل البيئية المؤثرة، إلى تحليل طبيعة المنافسة وعرضها من خلال المزج بين عوامل المزايا النوعية الخاصة بالمؤسسة، وتلك المتعلقة بمختلف أسواقها، حيث خلص إلى الإشارة بأنّ المؤسسة تكون في مركز قوي إذا ما استطاعت استغلال تفوّقها في المزايا النوعية الخاصة ضمن أسواق محلية أو أجنبية تتميز بدورها بمزايا نوعية موقعية، وذلك من خلال خطة إستراتيجية واضحة المعالم، تتكامل فيها مختلف المهام والنشاطات بدءا بتلك المتعلقة بالتوريد وانتهاء بتلك الخاصة بالبيع والتوزيع.

كما أنّ توسيع **Porter** لمجال مناقشة العوامل المحقّقة لإستراتيجية التّموقع أو التّمركز على مستوى دولي، كما يوضّح ذلك الشكل (04-01)، قد أعطى بعدا شاملا لصلاحية الطرح والتحليل بكيفية تنطبق على مؤسسة الأعمال الدولية، التي تقوم بدمج إستراتيجيتين متكاملتين:

<sup>1</sup> - Kotler, Ph, **Marketing Management** , Prentice-Hall, London, 9<sup>th</sup> ed. 1997, P:44.

<sup>2</sup>-Porter, **Op-Cit**, P:34.

الشكل رقم(04-01): إستراتيجية المنافسة الدولية

أسواق محمية صعبة الاختراق	تميز المنتجات دولياً	الصدارة في تخفيض التكاليف دولياً	واسع	حيز المقاطعات
	استجابة قوية لحكومات الدول المحلية	تقسيم السوق الدولية إلى مقاطعات	ضيق	
تمركز محلي	إستراتيجية شاملة		الإستراتيجية	
( حدود التمرکز/ التنسيق الشامل )				

Source: Porter. M. E. « Competition in Global Industries », Harvard Business Press, Boston, 1986 , P :36.

❖ الأولى شاملة: وتكون صالحة في حالتين اثنتين :

أ- حالة ما إذا استهدفت المؤسسة الأسواق العالمية على نطاق واسع، حيث يساعدها في ذلك اللجوء إلى إجراءات إستراتيجيين أساسيين: احتلال الصدارة في تخفيض التكاليف على مستوى دولي، وبلوغ القدرة على تمييز المنتجات عالمياً،

ب- حالة ما إذا استهدفت المؤسسة أسواقاً محدودة من مجموع الأسواق العالمية، حيث يتم اللجوء إلى إجراء إستراتيجي أساسي وهو تقسيم السوق العالمية إلى مقاطعات، والتموقع في المقاطعات المناسبة،

❖ الثانية ذات تمركز محلي: حيث تعكس توجه المؤسسة نحو التكيف مع مجموع المحددات البيئية ذات البعد الاقتصادي والسياسي التي تعيق التوسع الطبيعي لنشاط مؤسسة الأعمال الدولية في مختلف مواقع الأسواق العالمية. تضطر هذه المؤسسة في مثل هذه الظروف إلى اتخاذ قرارات تخصّ الدخول والأشكال المناسبة لتحقيقه، حيث تلجأ في حالة تقريره إلى إستراتيجية التمرکز حول الأسواق المستهدفة متكيفة في ذلك مع الظروف السائدة فيها، ومستجيبة أثناءها إلى كثير من اهتمامات وتوجيهات حكومات الدول المضيفة.

الفرع الثاني: محددات وأبعاد إستراتيجية الأعمال الدولية

لكونها تتحرك في بيئة محلية ودولية متغيرة، فإن مؤسسة الأعمال الدولية مضطرة، كي تضمن وتحافظ على موقعها التنافسي القوي، إلى إدماج إستراتيجيات شاملة تأخذ في الحسبان مختلف أبعاد المتغيرات البيئية السائدة.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

تتميّز وتختلف البيئة المحلية عن البيئة الدولية في كثير من العناصر والمظاهر والمؤثرات، التي ينعكس شكلها، ويتجلى تأثيرها، وتبدو ملامحها في أنماط التخطيط المتّبعة، ونماذج الاستراتيجيات المدمجة من قبل هذه المؤسسة في مختلف أسواقها.

يمكن تجميع أهم المتغيرات البيئية التي تتميز بها، وتختلف فيها البيئتان المحلية والدولية، في مجموعات ثلاثة من العوامل الواضحة الأثر في تحديد وتوجيه الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة، العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية، والعوامل الخاصة المتعلقة بالمؤسسة ذاتها.

**أ- العوامل الاقتصادية:** وتشتمل على مجموع العناصر الاقتصادية والخصائص الصناعية المميزة للبيئتين المحلية والدولية، وتضمّ هذه العوامل المتغيرات المتعلقة بـ:

- اقتصاديات ووفورات الحجم التي تفسح للمؤسسة مجالات التخصص والإنتاج على نطاق واسع بأقل التكاليف مما يعزز من قدراتها التنافسية محليا ودوليا. ترتبط وفورات الحجم بالمستوى التكنولوجي المكتسب، بحيث تساعد التكنولوجيا المطوّرة على تدعيم التوسع في القدرات الإنتاجية في الصناعة وتوجيه المنافسة إلى اعتماد أساليب تسعيرية واضحة. غير أن التوجهات الحالية المميزة للتطور التكنولوجي المستمر في البيئتين المحلية والدولية قد أعطت بعدا عمليا لإجراءات تعتمد على أسلوب الإنتاج المرن الذي يقوم في بعض الصناعات على استمرارية تطوير وتجديد وتنويع المنتجات، مما قد يتناقض شكليا مع الظروف المتعلقة باقتصاديات الحجم؛
- اقتصاديات الخبرة التي ترتبط بمستوى التطور الحاصل في طرق وأساليب الإنتاج وإعداد وتصميم المنتجات وفق المواصفات المناسبة، والتكاليف الاقتصادية المطلوبة، اعتمادا على التجارب المكتسبة عبر مراحل متعاقبة من النشاط الخاص بمجموع الصناعة بالبيئة المحلية أو الدولية؛
- اقتصاديات الموقع التي تعبر عن مجموع الخصائص الاقتصادية المميزة لمختلف المواقع والأسواق الدولية، من حيث التباين في تكاليف عوامل الإنتاج والنقل وغيرها من التكاليف المؤثرة على قرارات موقع المشروعات الاستثمارية على نطاق دولي؛
- التكنولوجيا من حيث تأثيراتها المباشرة على أساليب الإنتاج المنتهجة، ومستويات الإنتاج المحققة، وحجم المشروعات الاستثمارية القائمة، إضافة إلى ارتباطاتها بنشاطات البحث والتطوير وما تستدعيه هذه النشاطات من موارد وإمكانيات معتبرة؛
- تمييز المنتجات، حيث تتجلى أهمية التسويق بوضوح في معاينة المتطلبات والاحتياجات المستجدة والمتنامية والمتباينة في الأسواق المحلية والدولية، وضرورة الاستجابة لها وتكييف المنتجات وفقها؛
- توفر رأس المال وسهولة الحصول عليه، حيث يشكل ذلك تقاطعا بين كل من المزايا الخاصة النوعية ومزايا الموقع النوعية. إن قرارات تدويل النشاط وتموقعه في أسواق دولية معينة دون غيرها تحكمها أساسا مثل هذه المزايا الخاصة بالمؤسسة والموقع على حد سواء؛

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

■ وجود المنافسة، ومدى حدتها، وطبيعة الأطراف المشاركة فيها، والآليات المستعملة للظهور والتفوق والتميز من خلالها؛

إنّ لمجموع هذه العوامل الاقتصادية أثرا بالغا على رسم وتوجيه إستراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية وعلى تحديد أبعادها وانعكاساتها المختلفة. لقد أوضح ذلك *Porter* من خلال بحثٍ في الموضوع قدّم تحت عنوان " مفهوم سلسلة القيم « *Value Chain Concept* »<sup>1</sup>. إنّ نشاطات المؤسسة، وفق هذا المفهوم، وفي أي صناعة كانت، يمكن تجميعها ضمن مجموعات كثيرة ومتعدّدة، لكنّها متكاملة ومتناسقة، فنشاطاتها المضادة لتيار المنافسة القائمة « *Up Stream Activities* » المتمثلة في نشاطات الإنتاج والبحث والتطوير، ووظائفها الأساسية المرافقة لتيار المنافسة « *Down Stream Activities* » المتمثلة في النشاطات التسويقية المختلفة، وعملياتها المدعمة « *Support Activities* » المتمثلة في تطوير التكنولوجيا المستعملة وتجديدها، وفي عمليات التمويل وإدارة الموارد البشرية، تمثل مجتمعة مجموعات أساسية ثلاثة، تتكامل فيما بينها لتشكل سلسلة واحدة ذات قيمة اقتصادية للمؤسسة في ظل منافسة قوية. إنّ توجه المنافسة نحو اعتماد إجراء التمييز في المنتجات من شأنه أن يعطي بعدا إستراتيجيا لمساهمة النشاطات الأساسية المرافقة لتيار المنافسة، أي النشاطات التسويقية، في تدعيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة، أمّا إذا تمركزت جهود المنافسة حول إجراءات تخفيض الأسعار واقتصاديات الحجم واعتماد أساليب التطوير في التكنولوجيا المستعملة، فإن الاختيار الإستراتيجي المناسب للمؤسسة، من أجل تدعيم القيمة الاقتصادية لها، يكون بالاعتماد على تدعيم النشاطات المضادة لتيار المنافسة.

ب- **العوامل السياسية:** تتعلّق العوامل السياسية بمجموع المتغيرات الحكومية المؤثرة على منحى وتوجهات إستراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية ودواعي تعديلها وفق متطلبات الدول المضيفة.

يتوقّف تأثير العوامل السياسية، في التّوجه الاستراتيجي للمؤسسة، على مدى قوة كل من الطرفين في التفاوض، المؤسسة المستثمرة من جهة، وحكومات الدول المضيفة من جهة ثانية. يتعرّز الموقف التفاوضي للمؤسسة من خلال مزاياها الخاصة النوعية المكتسبة في مجالات كثيرة، لعل من بين أهمها مجال المتغيرات الاقتصادية المذكورة آنفا. أمّا المركز التفاوضي للدول المضيفة فتحدّده، بكيفية مقابلة، مزايا الموقع النوعية المتوقّرة في هذه الدولة المضيفة أو تلك، كالموارد الاقتصادية المتاحة، ومستوى الدخل، وحجم السوق، ومحددات اختراقها والوصول إليها، التي تنعكس آثارها بكيفية مباشرة، ليس فقط على طريقة الدخول المستعملة ( باعتماد التصدير أو الترخيص أو الاستثمار المباشر)، بل أيضا على توجيه هذه النشاطات (كفرض نظام الحصص على الواردات أو تحديد مجالات الاستثمار في بعض القطاعات دون غيرها).

تتحدّد العوامل السياسية أيضا من خلال العلاقات الاقتصادية، أو المؤسساتية، الناشئة بين مؤسسة الأعمال الدولية وحكومات الدول المضيفة. إنّ هذه الحكومات قد تنشئ مع هذه المؤسسة علاقات ذات

<sup>1</sup> - Ibid, P:35.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

أبعاد اقتصادية متباينة ومختلفة، فهي قد تكون مستهلكة لمنتجاتها، كما قد تكون ممونة لمواردها، وقد تكون أيضا موزعة لسلعها، كما قد تكون منافسة لها، وكل ذلك يحصل عن طريق المؤسسات الاقتصادية القائمة والتابعة لحكومات الدول المضيفة.

للمتغيرات السياسية، كما للمتغيرات الاقتصادية، دور وأثر واضح على التوجه الاستراتيجي لمؤسسة الأعمال الدولية، فالاختيار بين إستراتيجية شاملة، لا تعبا كثيرا بالاختلافات البيئية عبر الأسواق العالمية، وبين إستراتيجية ذات تمركز محلي تستجيب لكثير من تطلعات ومتطلبات الدول المضيفة، يقوم أساسا على تقييم العوامل السياسية والقدرات التفاوضية لكل من حكومات الدول المضيفة ومؤسسات الأعمال الدولية، فإذا كانت الغلبة في القدرات التفاوضية لحكومات الدول المضيفة مثلا، فإن اعتماد إستراتيجية التمرکز المحلي الوارد عرضها في الشكل رقم: (04-01) السابق، يبدو مقبولا رغم إجماع العوامل الاقتصادية على ضرورة إدماج المؤسسة لإستراتيجية شاملة.

ج- **العوامل الخاصة بالمؤسسة:** وتتعلق بمجموع العوامل الذاتية المؤثرة على التوجه الاستراتيجي لمؤسسة الأعمال الدولية. إن ظروف ولادة وإنشاء المؤسسة، وتجربتها وخبرتها المكتسبة في نشاط الأعمال، إضافة إلى ميل وتوجه وثقافة المالكين فيها والمسيرين لها، وغيرها من المتغيرات الذاتية الأخرى، كلها عوامل تشكل في نظر *Perlmutter* ما يعرف بقابلية واستعداد المؤسسة لدمج وتبني إستراتيجية دون غيرها. لقد عاين *Perlmutter*<sup>1</sup> ثلاثة مواقف وتوجهات تخص الإدارة المسيرة، لها دور بارز في توجه المؤسسة نحو اكتساب صفة المحلية أو الدولية، وهي: التوجه العرقي «*Ethnocentric*»، التوجه المتعدد المراكز «*Polycentric*»، والتوجه العالمي «*Geocentric*».

أما التوجه العرقي، وهو ميل المسيرين نحو الاهتمام بالأصل أي بالسوق المحلية، فالمؤسسة في هذه الحال هي مؤسسة ذات توجه محلي، لا حديث فيها عن التدويل. أما التوجه المتعدد المراكز، فيعكس ميل المؤسسة نحو إدماج أنشطتها دوليا، لكن بكيفية غير متكاملة، فتوجهها يكون أقرب إلى استقطاب استثمارات أجنبية منه إلى إنشائها أو إحداثها. أما التوجه العالمي، وهو الذي يتطابق مع حقيقة المؤسسة الأعمال الدولية، حيث تتكامل عملياتها عالميا، وذلك من خلال نشاطات الأعمال الدولية التي تمارس عبر مختلف مواقع تواجد فروع ووحدات هذه المؤسسة، وهذا انطلاقا من استراتيجيات محكمة وتخطيط شامل بعيد المدى، يدمج من قبل المؤسسة قصد توجيه وتنظيم مختلف عملياتها ونشاطاتها، بكيفية تضمن الأداء السليم، والقدرة على المنافسة، والقابلية على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية السائدة في الأسواق العالمية. ويوضح الشكل رقم: (04-02) الإستراتيجية المتبناة مع كل توجه من التوجهات المذكورة.

<sup>1</sup>-Perlmutter, H." The Tortuous Evolution Of The Multinational Corporation" in Young,S, **International Business Management**, Unit 10, Strahclyde University Published,UK, 1991, p:45.

الشكل (04 - 02): الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة عند مختلف توجّهاها

عالمي	إقليمي	متعدد المراكز	عرقى	توجه المؤسسة
		القبول والشرعية	تحقيق الربح/النمو	المهمة
التفاوض عند مختلف مستويات المؤسسة	التفاوض بين الإقليم ومختلف الفروع	أسفل / أعلى (تقرر الفروع أهدافها محليا )	أعلى / أسفل	الأهداف
اتصال أفقي وعمودي ضمن المؤسسة	اتصال أفقي وعمودي ضمن الإقليم	اتصال محدود بين الفروع وبينها وبين المركز	هرمي، تملى الأوامر من أعلى إلى أسفل	الاتصال
ذات تكامل شمولى واستجابة محلية	ذات تكامل إقليمي واستجابة محلية	ذات استجابة محلية	ذات تكامل شمولى	الإستراتيجية
تنظيمات شبكية قائمة على أسس متباينة	تنظيم مصفوفي أساسه طبيعة المنتج وإقليم الأداء	هرمية، أساسها موقع الأداء مع استقلال الوحدات	هرمية، أساسها طبيعة المنتج	الهيكلية
شاملة	إقليمية	الدولة المضيفة	الدولة الأم	الثقافة

**Source:** Perlmutter. H. and. «The Tortous Evolution of Multinational Corporation » in Young ,s. "International Business Management" Unit 10 , Strathclyde University Published,UK, 1991 , p:47.

### المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات مؤسسة الأعمال الدولية

لقد طوّر كثير من الباحثين، انطلاقا من المحدّات والعوامل السّابق عرضها، عددا من النماذج العملية ذات الصّلة المباشرة والعلاقة الوطيدة بالاختيارات الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة الأعمال الدولية. يعدّ *Porter ، Talesco ، Stobaugh*، و *Doz*<sup>1</sup> من أبرز من قدموا إسهامات قيمة في موضوع البدائل الإستراتيجية الخاصة بعملية التدويل، ولاعتبار شمولية مساهمة كلّ من *Doz* و *Porter*، سيتمّ الاكتفاء بالتّعرض إليهما في تحديد أنواع وبدائل إستراتيجيات مؤسسة الأعمال الدولية.

<sup>1</sup> - Rugman, A.M. et al « International Business, Firm and Environment », McGraw-Hill, London ,1987,p:329.

### الفرع الأول: أنواع الاستراتيجيات وفق Doz

يُميّز Doz بين ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات الخاصة بمؤسّسة الأعمال الدولية<sup>1</sup>: إستراتيجية التكامل على نطاق دولي «*Multinational Integration Strategy*»، إستراتيجية الاستجابة والتكيف المحلي «*National Responsiveness Strategy*»، والإستراتيجية المتعدّدة الجوانب «*Multifocal Strategy*».

- إستراتيجية التّكامل على نطاق دولي: تعكس حالة تخصّص وحدات المؤسّسة على مستوى كثير من الأسواق العالمية في نشاطات الإنتاج و التوزيع وفق شبكة متكاملة و متناسقة تتدفق من خلالها السلع و الخدمات و مختلف عوامل الإنتاج عبر الحدود الدولية. في هذا السياق استعرض Doz حالة مؤسّسة Ford التي تتبنّى، عن طريق الاستغلال المكثف لاقتصاديات الحجم، إستراتيجية التّكامل على نطاق دولي في كل من أمريكا وأوربا (تأثير العوامل الاقتصادية).
- إستراتيجية التكيف المحلي: تسمح للفروع بأن تبدو في مظهر المؤسّسات المحلية للدول المضيفة، إذ تسمح لها هذه الإستراتيجية بالاستجابة لمختلف متطلبات وتوجيهات حكومات الدول المضيفة (تأثير العوامل السياسية).

- الإستراتيجية المتعددة المظاهر: تمثّل نقطة تقاطع والتقاء الإستراتيجيتين المذكورتين باعتبارها تمثّل حالة وسطية بينهما. إذ بمقتضى هذه الإستراتيجية تسعى مؤسّسة الأعمال الدولية إلى الاستفادة من مزايا التّكامل ومرونة التّكيف، وذلك تبعاً لما تقتضيه الظروف البيئية السائدة. لقد أوضح ذلك Doz حينما أكد قائلاً "إنّ جاذبية إستراتيجية ما دون غيرها ما هي في واقع الأمر إلاّ عبارة عن متغيّر تابع للخصائص الاقتصادية المميّزة للصّناعة، لشكل ومدى التّدخل الحكومي في تلك الصناعة، وللموقع التّنافسي للمؤسّسة المعنية"<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع الاستراتيجيات وفق Porter

تبعاً لـ Porter<sup>3</sup>، فإنّ الاختيار بين بدائل الاستراتيجيات الشاملة، يتوقّف أساساً على مدى تأثير مختلف العناصر المكوّنة لسلسلة القيم، التي لا تعتمد في تحديد طبيعة ونوع الاستراتيجيات الواجب إدماجها محلياً فحسب، وإنما أيضاً في انتقاء تلك التي يكون إدماجها مهماً في إطار دولي. تقوم مؤسّسة الأعمال الدولية في إطار السلسلة بتموقع نشاطاتها المرافقة لتيار المنافسة (النشاطات التسويقية المختلفة) في مختلف مواقع وأسواق تواجدتها، منتهجة في ذلك أسلوباً خاصاً بالمنافسة الدولية يقوم على إستراتيجية التمرکز المحلي. من جهة أخرى، وفي إطار نشاطاتها المقابلة لتيار المنافسة (نشاطات الإنتاج والبحث و ما تبعها)، واعتماداً على إمكانية الفصل بين مواقع الإنتاج ومواقع

<sup>1</sup>- Young, S, *International Business Management*, Strathclyde University Published, Unit 10, 1991, p:09.

<sup>2</sup>- *Ibid*, p:09.

<sup>3</sup>- Porter, *Op-Cit*, P:36.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

الاستهلاك، تقوم المؤسسة، بعد المفاضلة بين كثير من مزايا الموقع النوعية المتوفرة في المواقع المختلفة، باختيار الموقع المناسب لإقامة الاستثمار وإنجازه وإدماج الإستراتيجية الدولية المناسبة لذلك.

إن المزج بين حالات التنسيق وشكل تركّز وتشتت النشاطات يوضّحه *Porter* في الشكل رقم

(03-04) الذي يميّز فيه بين نوعين أساسيين من الاستراتيجيات:

▪ **استراتيجيات ذات تمركز محلي** «*Country-Centred Strategies*» حيث من خلالها تعتمد المؤسسة إلى مواجهة المنافسة الدولية القائمة عن طريق تركيز أنشطتها في الأسواق الأجنبية المستقطبة لعملياتها مع ظهور فروعها في هذه الأسواق بمظهر المؤسسات المحلية القائمة، حيث تقلّ تدفقاتها السلعية والخدمية عبر الحدود الدولية وتزداد توجهاتها نحو اعتماد منافسة قائمة على أسس محلية.

▪ **استراتيجيات شاملة** «*Global Strategies*» وهي التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى الحصول على موقع تنافسي قوي ضمن مختلف الأسواق العالمية، وذلك إما عن طريق تركيز نشاطاتها في مواقع معينة، أو بالتنسيق فيما بين المنشآت منها عبر الأسواق الدولية المختلفة، أو عن طريق الإجراءات معاً. إن التوجّه نحو تبني استراتيجيات شاملة قد ازدادت حدته واتسعت رقعته بفعل توجّه نشاطات الأعمال نحو المركزية والتنسيق. فالتوجّه نحو الأولى قد دعمته الحاجات والرغبات المتجانسة على مستوى دولي وما أدمج لتبنيها من هياكل إنتاج وأنظمة تسويق وغيرها من إجراءات. أمّا التوجّه نحو الثانية فقد ساهمت في تحقيقه سهولة الاتصالات وانخفاض تكاليف النقل وغير ذلك من العوامل الأخرى. حيث أن كل الاستراتيجيات الواردة عرضها في الشكل رقم: (03-04) هي استراتيجيات شاملة عدا إستراتيجية التمركز المحلي فهي ذات توجه محلي وطني.

الشكل رقم: (03-04): أنواع استراتيجيات مؤسسة الأعمال الدولية وفق *Porter*

مرتفع		تنسيق النشاطات
<u>الإستراتيجية الشاملة الخالصة</u> = التخصص في الإنتاج الدولي.	<u>إستراتيجية التدويل</u> = استثمار أجنبي مرتفع مع تنسيق كبير بين الفروع.	
<u>إستراتيجية آلية التسويق</u> = أو إستراتيجية بناء قاعدة التصدير، حيث تعتمد فروع المؤسسة كمعابر لخدمة مختلف الأسواق العالمية.	<u>إستراتيجية التمركز المحلي</u> = استثمار أجنبي تتحرك فيه الفروع وفق حركية المؤسسات المحلية.	
منخفض		

تركز جغرافي

انتشار جغرافي

شكل النشاطات

Source: Porter, M. E, *Competition in global industries*, Harvard Business Press, 1986, P:41.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات فروع مؤسسات الأعمال الدولية

تتفد الإستراتيجية الشاملة لمؤسسة الأعمال الدولية، عمليا، من قبل مختلف فروعها ووحداتها المنتشرة عبر مختلف الأسواق العالمية. إذ يعتبر فرع الشركة الدولية منشأة قائمة بذاتها في موقع من مواقع الأسواق الأجنبية، تمتلك فيها المؤسسة أكبر الحصص التي تخولها سلطة اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: خصائص إستراتيجيات فروع مؤسسات الأعمال الدولية

تختلف فروع مؤسسات الأعمال الدولية عن بعضها البعض من موقع إلى آخر في:

- ✓ طبيعة النشاط، تختلف الفروع في أنشطتها من بيع أو تسويق، واستخراج، وتصنيع، وغيرها.
- ✓ توجه النشاط أو الاستثمار، تختلف الفروع في توجهاتها، فمنها من يكون توجهها نحو السوق، وذلك بفعل تأثير عوامل الموقع ومزاياه النوعية، ومنها من يكون توجهها نحو عوامل الإنتاج وتخفيض التكاليف، وذلك بفعل السعي إلى تعظيم الأرباح وزيادتها.
- ✓ كما تختلف الفروع أيضا من حيث عمرها، حصص الملكية فيها، ومستوى وكفاءة أدائها وفعاليتها. تتأثر الإستراتيجية الخاصة بالفروع بنفس العوامل المؤثرة على الإستراتيجية العامة للمؤسسة الأم والتي حدّدت سابقا في عوامل البيئة الداخلية والخارجية، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والخاصة، غير أنه، ونظرا لكون فروع المؤسسة هي أقرب إلى البيئة الخارجية، حيث تعمل في أسواق مختلفة معتمدة في ذلك على إمكانياتها وقدراتها ومؤهلات القائمين على تسييرها، فإن تأثير العوامل الخاصة، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الخارجية السياسية يكون واضحا على نشاط الفروع في تنفيذها لإستراتيجية المؤسسة الأم سواء أكانت شاملة «Global» أو ذات توجه أو تركز محلي «Country» «Centred» لقد لخص *Young* مجموع العوامل المؤثرة على إستراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية وفروعها المختلفة كما يلي:

الشكل رقم: (04-04): العوامل المؤثرة على إستراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية

العوامل المؤثرة على مستوى فروع المؤسسة ذات التأثير المحلي في الدولة المضيفة	العوامل المؤثرة على مستوى المؤسسة الأم ذات التأثير الشامل على المؤسسة ككل
العوامل التنظيمية وعلاقة المؤسسة بفروعها موارد الفرع ومستوى الأداء فيه.	العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية التوجه العام للمسيرين،...

Source: Young, S. « *international Business Management* », Strathclyde Edited, UK, Unit 10, 1991, P:04.

إنّ إستراتيجية فروع مؤسسة الأعمال الدولية هي جزء من الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الأم، لكن في إطار ما أسند إلى الفرع من مهام ونشاطات.

<sup>1</sup> - Young . S, Op-Cit, p:10.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسّسة الأعمال الدولية

تتأثر الإستراتيجية الشاملة لمؤسسة الأعمال الدولية على مستوى المؤسسة الأم بمجمل العوامل الاقتصادية والسياسية والذاتية، المذكورة في الفقرات السابقة، والمميزة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. حيث أنّ توجّه المسيرين نحو الاستثمار دولياً، وتوفر المؤسسة ذاتها على ميزات اقتصادية خاصة نوعية (مع استحواد الاقتصاديات المستقطبة لاستغلال هذه الميزات على ما يقابلها من ميزات موقعية مناسبة)، إضافة إلى تميز العوامل السياسية في الدول المضيفة بوضوح إجراءات التدخل، وأساليب الحماية، وأشكال التوجيه والرقابة، من شأنها كعوامل متداخلة أن تشكل الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة الأم، والتي بتأثير من إمكانيات الفروع ومستوى الأداء فيها وطبيعة تنظيمها وعلاقتها بالمركز، تكيفها وفق إحدى الاستراتيجيات الشاملة أو تدمجها إستراتيجية واضحة ذات تمركز محلي.

كما لخصّ، من جهتهما، كل من *White & Pointer*<sup>1</sup> مجموع العوامل الخاصة بكل من الفروع والدول المضيفة ذات التأثير المباشر على إستراتيجية الفروع على مستوى الدول المستقطبة لها والمستقبلية لأنشطتها. تتمحور مجموع هذه العوامل حول العناصر التالية :

- ✓ نمط وأسلوب الفروع في أداء أنشطتها، وتمويل نفسها بنفسها، واكتسابها لاستقلاليتها؛
- ✓ كفاءة الفروع في مجال التسيير، والبحث والتطوير، وتنفيذ العمليات، واكتساب الثقة بالنفس؛
- ✓ طموح مسيري الفروع في اكتساب ثقة المركز وشغل مناصب أرقى على مستوى المؤسسة الأم؛
- ✓ موقف الدول المضيفة اتجاه مؤسّسة الأعمال الدولية المتراوح بين تأييد وتحفيز أو معارضة وتضييق.

### الفرع الثاني: أنواع إستراتيجيات فروع مؤسّسات الأعمال الدولية

انطلاقاً من الاعتبارات المذكورة سابقاً، طوّرت *White & Pointer*<sup>2</sup> أنواعاً خاصّة من إستراتيجيات فروع مؤسّسة الأعمال الدولية، حيث يمكن إيجازها فيما يلي:

- **إستراتيجية النسخة المصغرة «Miniature Replica»**، أو المطابقة لإستراتيجية المؤسسة الأم، حيث و بمقتضى هذه الإستراتيجية، تستخدم الفروع في إنتاج وتوزيع بعض خطوط منتجات المؤسسة الأم في الدول المضيفة والمستقبلية لها؛
- **إستراتيجية فضائية التسويق «Marketing Satellite»** تستعمل الفروع، وفق هذه الإستراتيجية، كآليات من خلالها يتم توزيع منتجات المؤسسة الأم في مختلف فضاءات أسواق الدول المضيفة؛
- **إستراتيجية المصنّع الرشيد «Rationalised Manufacturer»**، وبمقتضاها تتحول الفروع إلى منتج حقيقي لبعض من أجزاء المنتجات، أو لنوع معين من منتجات تامة جاهزة، توجه سواء للأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية؛

<sup>1</sup>- Pointer, T.A. and White, R.E. « *The Strategies Of Foreign Subsidiaries* », International Studies of Management and Organization, 1984, P:80.

<sup>2</sup>- *Ibid*, p:87.

- إستراتيجية التّخصّص في المنتج «Product Specialist» ، حيث بمقتضاها تستخدم الفروع في تطوير وإنتاج توزيع بعض من خطوط المنتجات الموجهة نحو الأسواق العالمية؛
- إستراتيجية الاستقلال الشامل «Strategic Independent»، حيث يخول، بمقتضاها، للفروع استقلالية تطوير خطوط أعمال وأنشطة، توجّها حسب ما تقتضيه حاجة الفروع وظروفها البيئية الخاصة بها، وذلك سواء للأسواق المحلية حيث تركزها، أو للأسواق الإقليمية المحيطة بها، أو لعامة الأسواق العالمية.

### المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الأعمال الدولية

إنّ التغيرات الحاصلة وباستمرار في البيئة المحلية والأجنبية لمؤسسة الأعمال الدولية تدفعها، وباستمرار، إلى تبني تخطيط شامل، يشتمل على استراتيجيات عملية تضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف، من خلال تمكينها من تحقيق التغيّر الذاتي تفاديا لكل خطر بيئي محقق واستغلال لكل فرصة بيئية مواتية. حيث تتمثل مجموع المخاطر البيئية في تلك التحديات المفروضة نتيجة لتحولات أو تطوّرات غير مواتية في البيئة، بحيث يمكن أن تؤدي، في غياب إستراتيجية شاملة وعملية، إلى فقدان وضياح مركز المؤسسة؛ في حين، يعتبر فرصة بيئية كل تطوّر موات وجذاب لنشاط المؤسسة التسويقي، تتحقق فيه المزايا التنافسية للمؤسسة.

### الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي، أهميته ومراحله

حتى تستطيع المؤسسة تفادي المخاطر البيئية المحتملة الوقوع، واستغلال ما أتيح فيها من فرص، تقوم بإعداد وإدماج استراتيجيات شاملة يتضمنها عمليا ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي. يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية تسيير، تهدف إلى تحقيق وتطوير والحفاظ على ذلك الانسجام الواقعي بين أهداف المؤسسة ومواردها من جهة، وفرصها التسويقية من جهة ثانية"<sup>1</sup>. كما يعرف أيضا بأنه: "عملية ترجمة و تجسيد لاستراتيجيات المؤسسة في خطط شاملة تدمج فيها بين أهدافها ومهامها ومختلف وظائفها"<sup>2</sup>.

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في إعداد المؤسسة بكيفية تجعلها تحتوي على أنشطة أعمال، كافية، وقادرة على جعلها تسيير في اتجاه تحقيق الأهداف رغم تعرض بعض أنشطة أعمالها الأخرى لهزات وتقلبات تعكسها التغيرات البيئية المستمرة.

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحل حدّدها *Kotler*<sup>3</sup> في أربع أساسية:

- ✓ تحديد المؤسسة لمهمتها؛
- ✓ تحويل المهمة إلى أهداف دقيقة ومحددة لكل مستوى من مستويات الأداء؛

<sup>1</sup> - Rugman et al, *Op-Cit*, p:321.

<sup>2</sup> - Koenig, G. "Management Strategique", Nathan, Paris ,1996 , p.123.

<sup>3</sup> - Kotler, ph,*Op-Cit*,p:10.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسّسة الأعمال الدولية

✓ وضع مخطط شامل لحافظة أعمال المؤسسة؛

✓ إعداد مخطط عملي خاص بنشاطات أعمال جديدة.

إنّ أهمّ مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي هي مرحلة إعداد المخطط المتعلق بحافظة أعمال المؤسسة، فبعد ما تعد المؤسسة تقارير وكشوفات دقيقة ومفصلة حول مهمتها وأهدافها، تكون مضطرة، في إطار تخطيطها الاستراتيجي، لمعاينة حافظة نشاطات أعمالها، لتقرّر ما ينبغي فعله مع كل نشاط من نشاطات أعمالها.

### الفرع الثاني: مهام التخطيط الاستراتيجي في مؤسّسة الأعمال الدولية

إنّ من بين المهام الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي هي تقرير المؤسسة لأي نشاط يجب أن يبني أو يؤسس، وأي نشاط يجب تدعيمه والمحافظة عليه، وأي نشاط يجب فصله وإلغاؤه. لقد تمّ، سنة 1970، تطوير طريقة عملية لتحليل إستراتيجية المؤسسة في إطار شامل يتضمن مجمل نشاطات أعمالها عبر مختلف أسواقها ومواقع تواجدها. قدّمت هذه الطريقة من قبل مجموعة *Boston* للاستشارات، وعرفت بمصفوفة حافظة الأعمال «*Portfolio Matrix*»، أو مصفوفة (الحصة - النمو) «*Growth-Share*» بحلول سنة 1979 كانت معظم الشركات الأمريكية الكبرى قد تبنت الطريقة في تحليل نشاطات أعمالها قصد تمكينها من وضع استراتيجيات شاملة لمختلف عملياتها وفروعها ووحداتها. كما هو موضح في الشكل رقم (04-05):

الشكل رقم (04-05): مصفوفة حافظة الأعمال

B نجوم		A علامات استفهام		20%
5	4	3	1	معدل نمو
		2		15%
C بقرات حلوب		D نقاط ميّنة		السوق
6		7	8	10%
10X	5X	1X	0.5X	0.1X

الحصّة السّوقية للنشاط

Source: Armand Dayan (Coord), "Manuel de Gestion", Ellipses, Paris, 1999, Vol. 1, p:189.

A = تمثّل أنشطة أعمال المؤسسة التي تحتاج إلى تمويل، وقد تحقق أرباحا؛

B = التي تموّل ذاتها وتحقق أرباحا؛

C = التي تموّل غيرها وتحقق أرباحا؛

D = التي تمتصّ موارد المؤسسة.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

تمثل الدائرات الثمانية، في مصفوفة (الحصة-النمو)، الحجم والموقع الحاليين لأنشطة الأعمال القائمة، وتشكل في مجموعها مؤسسة افتراضية، رقم أعمال كل نشاط فيها مقدر بمساحة الدائرة التي يشغلها هذا النشاط داخل مصفوفة الأعمال؛ وعليه، فإن أكبر نشاطي أعمال تمتلكهما المؤسسة هما النشاطان 5 و6، اللذان قد يعبران عن أداء فرعين من فروع هذه المؤسسة الافتراضية في سوقين أجنبيتين مختلفتين؛ إذ يبين موقع كل منهما على المصفوفة الحصة السوقية لهذين النشاطين، ومعدل النمو في السوق التي تستقطبهما.

المعدل السنوي لنمو السوق التي يعمل ضمنها النشاط موضح على المحور العمودي، حيث يتراوح من 0 إلى 20%، أما الحصة السوقية للنشاط فموضحة على المحور الأفقي للمصفوفة وتبين نسبة أنشطة الأعمال الخاصة بالمؤسسة وفروعها المختلفة مقارنة بأكبر المنافسين في الصناعة 0.1X (تعني بأن مبيعات المؤسسة أو أحد فروعها تشكل 10% فقط من المبيعات الإجمالية الخاصة بالمنافس الرائد). تشمل المصفوفة على أربع خلايا، كل منها يحتوي على مجموعة من النشاطات القائمة ويستدعي الأمر، كنتيجة لذلك، اتخاذ مجموعة قرارات إستراتيجية بخصوصها:

- فإما بناء أو إنشاء، ويكون هذا الإجراء صالحا مع بعض نشاطات علامات الاستفهام؛
- وإما حفاظ ودعم، ويكون الهدف حينئذ هو المحافظة على الحصة السوقية للنشاط المعني وتدعيم بقائه واستمراريته، كما هو الشأن بالنسبة لنشاطات الأعمال في مرحلة البقرات الحلوب؛
- وإما حصاد وقطف، حيث يكون الهدف في هذه الحالة زيادة جني وتحصيل التدفقات المالية على المدى القصير، كما هو شأن بعض نشاطات البقرات الحلوب التي أخذت تضعف في أدائها؛
- وإما تصفية وتجريد، حيث يكون الهدف ببيع وتصفية النشاط لأن الموارد يمكن الاستفادة منها أكثر إذا ما وجهت إلى مجالات أخرى، وهذا صالح مع نشاطات علامة الاستفهام والنقاط الميتة، التي تعمل على امتصاص موارد المؤسسة دون أن تقدر على التحول إلى نجوم أو بقرات حلوب.

نتوافق مصفوفة حافظة الأعمال في كثير من تحاليلها لوضعيات نشاطات الأعمال مع واقع مؤسسة الأعمال الدولية، رغم إعدادها خصيصا كأداة من أدوات التحليل الموجهة للاستعمال في بيئة محلية، حيث وإن تميزت بيئة هذه المؤسسة بالتغير وعدم الثبات، فإنه باستطاعتها، من خلال المصفوفة ذاتها، معاينة أنشطة أعمالها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لضمان بقائها في مركز تنافسي قوي يمكنها من تحقيق أهدافها. قد تعبر أنشطة الأعمال القائمة عن واقع فروع مؤسسة الأعمال الدولية المتعددة، التي يختلف وضعها باختلاف نتائج النشاط المحققة بتأثير من الظروف البيئية السائدة. قد يكون فرع من فروع المؤسسة في مركز قوي بتموقعه ضمن مجال البقرات الحلوب، وهذا ما تمثله الوضعية العامة لهذا النوع من المؤسسات، فمؤسسة الأعمال الدولية، وانطلاقا من إمكانياتها وميزاتها الخاصة النوعية، تسعى كي تبقى جميع فروعها في مركز قوي من خلال نشاطاتها الخاصة بالإنتاج والتسويق، واستراتيجياتها الخاصة

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسّسة الأعمال الدولية

بالتسعير، وأدائها الخاص بمختلف وظائف الإدارة والتسيير. غير أنه، ومع ذلك، قد تتحول - ويفعل عوامل عديدة- هذه الفروع إلى مواقع أخرى على مصفوفة حافظة الأعمال هي أقل جاذبية ومردودية.

فظروف البيئة في الأسواق الأجنبية-كثلك المتعلقة بتدخل الحكومات من خلال سنها لقوانين وتشريعات صارمة، ومراقبتها لعمليات التحويل، وتدخلها المباشر في أداء الفروع- من شأنها أن تحول نشاطا من موقع البقرات الحلوب إلى موقع آخر غير موات، الأمر الذي تقرر المؤسسة معه إدماج إستراتيجية الانسحاب أو التصفية. فلقد حدث خلال سنة 1980 وأن عرضت مؤسسات النفط الأجنبية المتواجدة في كندا أسهم فروعها للبيع إلى مؤسسات عمومية محلية بعدما سنّت الحكومة قانونا ينظّم استغلال وتسويق النّفط عرف بالبرنامج الوطني للطاقة<sup>1</sup>.

غير أنه، ونظرا لسعيها إلى تحقيق أهدافها على المدى البعيد، قد تلجأ مؤسسة الأعمال الدولية، استراتيجيا، إلى تدعيم أحد فروعها في بعض الأسواق الأجنبية، رغم تحوّلها إلى موقع غير موات. فبدل تصفيته والتخلي عنه، تقوم المؤسسة بدعّمه والإنفاق عليه.

كما يبدو تحليل مصفوفة حافظة نشاطات الأعمال واقعيًا بالنسبة للشركة الدولية، فطبيعتها التنافسية التي تلزمها إدراج استراتيجيات تنافسية شاملة تخص مختلف أسواقها، تجعل للمصفوفة أهمية خاصة كأداة معاينة في تثبيت المركز التنافسي للمؤسسة، إذ ولتوجيه أحد فروعها إلى احتلال موقع في سوق أجنبية ضعيفة النمو، بالموقع في مقاطعة صغيرة من هذه السوق في هذا الموقع أو ذاك، قد تقوى المؤسسة، ليس فقط على إبراز وجودها وصد المنافسين عن الدخول، وإنما أيضا على تدعيم مركزها التنافسي من موقع قوي.

إنّ معاينة و تحليل نشاطات الأعمال المختلفة، سواء ما تعلّق منها بتلك الخاصّة بالمؤسسة الأم أو بفروعها المختلفة، عملية معقدة لا يمكن أن تبنى فقط على أساس عاملين اثنين كعاملتي الحصة والنمو المستخدمين في مصفوفة الحصة-النمو. ففي إطار الأعمال الدولية، وحتى تكون المعاينة سليمة والتحليل دقيقًا، ينبغي إدخال مختلف العوامل التي لها دور وتأثير على التوجه الاستراتيجي الخاص بهذا النوع من المؤسسات، كعوامل الربحية، الريح، المزايا النوعية الخاصة بالمؤسسة، المزايا النوعية الخاصة بالموقع، حواجز الدخول، طبيعة الصناعة ... الخ. لذلك فالاحتفاظ بنشاط في موقع غير موات على مصفوفة الحصة-النمو قد لا يفسر من خلال رقم الأعمال أو الحصة السوقية، وإنما يفسر على ضوء عوامل أخرى كأهمية السوق المتواجد بها هذا النشاط ومزاياها الخاصة المميزة.

في هذا الإطار، وللمزج بين مختلف العوامل التي قد تفسر على ضوءها إستراتيجية الشركة الدولية العاملة في بيئات مختلفة ومتعددة تم إعداد نماذج وطرق أكثر تطورا وشمولا اعتمادا على مصفوفة الحصة-النمو، من أهمها نموذج دورة حياة المنتج، وطريقة الأرباح وتأثيرها في توجيه الإستراتيجية، ونموذج الاستقطاب في الصناعة ودوره في تحديد موقع المؤسسة.

<sup>1</sup> -Rugman et al, **Op-Cit**, p:324.

### المبحث الثاني: تنظيم وإدارة مؤسسة الأعمال الدولية

كما كان عليه الحال بالنسبة لاستراتيجياتها، فإن إدارة وتنظيم الشركة الدولية تركز على عوامل ذاتية، خاصة بالمؤسسة وأيضاً على عوامل موضوعية متعلقة بالبيئة الجغرافية والاقتصادية والسياسية. فيختلف إدماجها وتسييرها لمختلف وظائفها وأنشطتها باختلاف إمكانات المؤسسة ومزاياها الخاصة النوعية، وأيضاً بتباين ظروفها البيئية السائدة، كما تتفاوت تنظيماتها وهيكلها التنظيمية تبعاً لتفاوت استراتيجياتها المنتهجة.

إنّ الوقوف على حقيقة إدارة وتنظيم مؤسسة الأعمال الدولية يفيد في التعرف على طبيعة هذا النوع من المؤسسات وقدراتها الخاصة والتميّزة في حسن الأداء وسرعة التكيف ونجاعة الاستغلال لمختلف الموارد والفرص المتاحة والمتوقّرة.

### المطلب الأول: تنظيم مؤسسة الأعمال الدولية

إنّ التنظيم أداة تحقيق الأهداف الشاملة، به تتحدّد المهام وتوزّع السلطات والمسؤوليات، وعن طريقه تتم الاتّصالات وتوطّد العلاقات، وبواسطته تتقدّم النشاطات وتراقب العمليات.

إنّ اختيار شكل التنظيم المناسب لمؤسسة الأعمال الدولية يتوقّف على عوامل عديدة، كحجم نشاطاتها، تاريخها وماضيها، توجّهات مسيرتها، تنوّع وتعدّد أسواقها، وغيرها من العوامل الأخرى<sup>1</sup>، غير أنّ لعامل تنوّع الارتباط الأجنبي (درجة التدويل)<sup>2</sup>، ودرجة حدته، أثراً واضحاً في تحديد طبيعة التنظيم المناسب وهيكلته الملائمة. فالمؤسسة التي لا تخترق الأسواق الأجنبية سوى عن طريق التصدير يكفيها أن تنشئ فقط مصلحة، أو في حدود قصوى، قسم للصادرات يأخذ على عاتقه رسم وتنفيذ أكفاً الاستراتيجيات وأقدرها لإيصال منتجاتها إلى مختلف الأسواق الأجنبية. غير أنه، ومع زيادة درجة الارتباط الأجنبي، عن طريق اللجوء إلى أساليب أكثر تطوراً كالترخيص والاستثمار الأجنبي المباشر، تبدو ضرورة إدماج أطر وهيكل تنظيمية أكثر تطوراً لمقابلة تبعات الأداء الجديد. إنّ إدماج هيكله تضم تنظيمات خاصة بالعمليات الأجنبية - في إطار قسم دولي - يعدّ أمراً شائعاً بالنسبة للشركات الدولية التي تعتمد ضمن إستراتيجيتها إمّا إلى تبني تنظيم يقوم على استقلالية تامّة لفرعها، أو تنظيم يقوم على مركزية مطلقة، أو تنظيم يؤلّف بين الاثنين.

عموماً، إنّ أهمّ بدائل التنظيمات الهيكلية المتاحة أمام الشركة الدولية هي كما يلي:

### الفرع الأول: التنظيم على أساس إنشاء القسم الدولي

يقوم هذا التنظيم على أساس إنشاء قسم دولي يتولّى الإشراف والتنفيذ والتخطيط والتنسيق والرقابة على مختلف العمليات الأجنبية بما في ذلك نشاطات التصدير والترخيص والاستثمار الأجنبي المباشر.

<sup>1</sup> - Desreumaux, A. "Structure d' Entreprise", Vuibert, Paris, 1992, p:123.

<sup>2</sup> - انظر الفصل الثالث من هذه الرسالة.

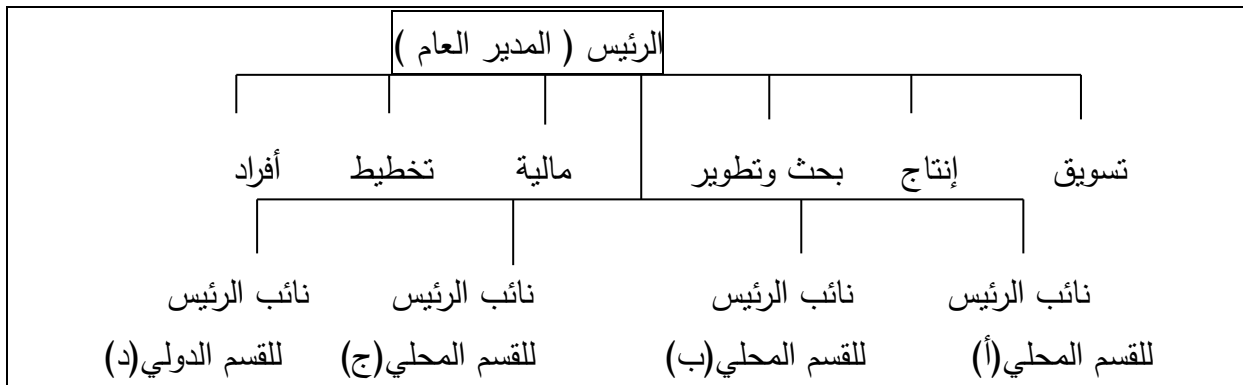
## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسّسة الأعمال الدولية

يمثل الشكل رقم: (04-06) نموذجا مبسّطا لطبيعة هذه الهيكلية، حيث يكون القسم الأجنبي ممثلاً على مستوى المؤسّسة الأم بتنظيم خاص هو القسم الدولي، حيث يتولّى الإشراف عليه نائب رئيس المؤسّسة الذي تخوّل له سلطات ومسؤوليات محدّدة تتعلّق عموماً بإدارة وتسيير مختلف نشاطات الأعمال على مستوى دولي، إدماج ووضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة الخاصة بالعمليات الأجنبية، وتوفير الإطار العملي لربط المؤسّسة الأم بمختلف فروعها ووحداتها، مع إعداد تقارير منتظمة لرئيس مجلس إدارة المؤسّسة.

تقوم إدارة القسم الدولي، إضافة إلى اعتمادها على العمالة والإطارات الوطنية، بتوظيف ما تحتاج إليه من أفراد اعتماداً على الأسواق الأجنبية المستقطبة لاستثمارات الوحدات والفروع، حيث تستفيد بذلك من القدرات والكفاءات الخاصة بالعمالة الوطنية، وأيضاً من المزايا التي تتوفّر عليها العمالة الأجنبية، وهذا في إطار التنسيق والتكامل بين القسم الدولي للمؤسّسة ومختلف أقسامها الأخرى. عملياً، ينتظم القسم الدولي وفق مستويات تنظيمية كثيرة، قد تأخذ البعد الجغرافي، أو الوظيفي، أو المنتج أساساً في ذلك. وللتنظيم على أساس القسم الدولي مزايا ومحاسن متعدّدة بالنسبة للمؤسّسة المعنيّة، حيث وبإحداثه، تكتسب نشاطات الأعمال الأجنبية أهمية خاصة ضمن النشاطات الشاملة للمؤسّسة، فيتكامل منها ما هو محلي مع ما هو أجنبي، ويتناسق الأداء، ويتخصص العمل، وتتركز المهارات والخبرات في مواقع وأسواق معينة فتكتسب معها المعارف وتستغل فيها الفرص.

من جهة مقابلة، فإنّ للتنظيم على أساس القسم الدولي بعضاً من المحدّدات والمآخذ التي من شأنها أن تحد من إيجابياته وتقلّل من أهميته، خاصّة إذا ما تعلّق الأمر بإمكانيات ظهور حالات عدم التنسيق في أداء وإدارة نشاطات الأعمال الدولية مع النشاطات المحلية، وما يفرزه ذلك من احتمالات نشوء صراع تنظيمي بين الأقسام المحلية والقسم الدولي، وما يترتب عنه من إهدار للطاقات وتبذير للموارد، وعدم استغلال لمجموع المعارف والمهارات التي قد تحتكر من قبل الأقسام المحلية دون أن تحوّلها إلى مختلف وحدات القسم الدولي.

الشكل رقم(04-06): هيكلية على أساس القسم الدولي



المصدر: من اقتراح الباحث اعتماداً على:

- Desreumaux, A. " Structures d' Entreprise", Vuibert, Paris, 1992.

### الفرع الثاني: الهيكلية الشاملة-المتكاملة

وهي عبارة عن تنظيم بديل لذلك الذي يقوم على أساس إنشاء القسم الدولي. حيث، وعض أن يؤسّس القسم الدولي ليشرّف ويدير مختلف النشاطات الدولية، تقوم المؤسسة بتوزيع عملياتها عبر مختلف الأسواق العالمية بكيفية يتناسق فيها الأداء ويتكامل فيها الإشراف والتوجيه والرقابة، فتندمج النشاطات المنجزة على نطاق محلي مع التي تؤدّى عبر مختلف الأسواق الأجنبية ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

إنّ الهيكلية الشاملة - المتكاملة «*Global- Integrated Structure*» تَبَرّر كتنظيم يتلائم ودرجة الارتباط الكبير للمؤسسة في نشاطاتها الدولية، حيث يصبح القسم الدولي لوحدته غير قادر على الاستجابة لمختلف متطلبات هذا التوجّه الأجنبي الكبير الذي أصبح معه كل نشاطات المؤسسة واستراتيجياتها وأساليبها وتسييرها موجّهة توجّهها عالميا شاملا، تتساوى وتتعاقد معه عملياتها المحلية مع عملياتها الأجنبية من حيث الثقل والأهمية. في هذه المرحلة، تتّجه إدارة المؤسسة نحو تخصيص مواردها وتوجيهها، انطلاقا من اعتبارات موضوعية، توجيهها عالميا شاملا لا يكثرث بالحدود السياسية والجغرافية للأسواق العالمية، تحقيقا لأهدافها على المديين القصير والطويل.

تقوم الهيكلية الشاملة- المتكاملة للشركة الدولية، كما أوضح ذلك كل من *Krishna & Prasad* على السياسات والإجراءات التالية<sup>1</sup>:

❖ إنشاء وحدات وفروع متكاملة لإنتاج منتجات غير منتهية، يتم تبادلها فيما بين هذه الفروع والوحدات، ثم تجميعها في أحد منها للحصول على منتج نهائي معدّ للبيع في الأسواق العالمية، كأن يتم إنتاج محرك السيارة من قبل فرع في أمريكا، والعجلات من طرف فرع آخر في البرازيل، والهيكل من طرف فرع آخر في فرنسا، والملحقات في فرع آخر موجود في ألمانيا، ليتم تجميع مختلف المكونات من قبل فرع آخر في بريطانيا، لتتم بعد ذلك عملية توزيع وبيع المنتج من كندا إلى مختلف الأسواق.

❖ تفويض السلطات في إطار لا مركزية التسيير حيث يعهد إلى إدارات الفروع تسيير شؤونها وفقا لمقتضيات الظروف البيئية الخاصة بها،

❖ اعتماد إستراتيجية التّركز والتّوجّه المحلي بحيث تستطيع الفروع سلوك مسلك المؤسسات المحلية القائمة بخضوعها للقوانين المعمول بها محليا، والتزامها بمختلف توجيهات الحكومات المضيفة،

<sup>1</sup> - Prasad , S.B. and Krishna , S.Y. « *An Introduction To Multinational Management* » Prentice Hall, London, 1983 , P. 80.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسّسة الأعمال الدولية

❖ التّمويل الأجنبي عن طريق التّرخيص للفروع بالحصول على مواردها المالية الخاصة بتمويل عملياتها المختلفة، لا سيما على المدى الطويل، من الأسواق المالية الأجنبية حيث تتواجد هذه الفروع،

❖ إدماج أسلوب الإشراف الجيد والرقابة الفعالة من المؤسسة الأم على مختلف الوحدات والفروع، حيث ومع اعتماد إستراتيجية التمركز المحلي، تقوم الإدارة المركزية للمؤسسة بالإشراف العام والمتابعة المتواصلة والتخطيط المستمر والتشكيل الدائم لمنتجاتها، أخذًا بعين الاعتبار خصوصيات كل الوحدات والفروع.

إنّ اختيار التّنظيم الشامل- المتكامل كهيكلة خاصة بالشركة الدولية من مستلزماته أن تقرّر المؤسسة أيّ أساس يجب أن يعتمد في ذلك، أهو الأساس الجغرافي؟ أم هو الأساس الوظيفي؟ أم هو أساس المنتج؟. وكل أساس يتطلب في إدماجه من المؤسسة مهارات وخبرات خاصة و متميّزة، فالأساس الجغرافي يتطلب فهما واضحا للظروف والمتغيرات البيئية المختلفة، من عوامل اجتماعية واقتصادية وسياسية تخص مختلف الأسواق والمواقع المستقطبة لها، وأساس المنتج بدوره يتطلب مهارات فنية وإنتاجية معتبرة، كما يستدعي الأساس الوظيفي قدرات ومؤهلات تخص الأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة، من إنتاج وتمويل وتسويق وغيرها. إنّ التّوجه الدّولي الشامل للشركة الدولية قد يقود إلى إدماج أحد الخيارات التنظيمية التالية<sup>1</sup>:

أ- إمّا اعتماد أقسام عالمية جغرافيا ( حسب الموقع الجغرافي )، حيث يوكل إليها مسؤولية الإشراف والتنفيذ والرقابة على مختلف العمليات الخاصة بالإنتاج والتسويق والبحث وغيرها من العمليات المنجزة ضمن حدود جغرافية معينة؛

ب- أو اعتماد أقسام عالمية حسب المنتج حيث يوكل إليها مهام الإشراف والتنفيذ والرقابة على مختلف العمليات الخاصة بإنتاج وتسويق منتج معيّن أو مجموعة منتجات؛

ت- أو إدماج أقسام عالمية وظيفيا، حيث تكلف بالإشراف والتنفيذ والرقابة على مختلف العمليات المنجزة على مستوى عالمي، لكن ضمن إطار الوظيفة الخاصة بها، فإمّا إنتاج أو تسويق أو مالية أو أفراد أو غيرها؛

ث- أو اللّجوء إلى التّنظيم المختلط الذي يؤلف ويمزج بين الأساس الجغرافي، والاعتبارات الخاصة بالمنتج المعدّ والموجّه عالميا، والبعد الوظيفي الذي يربط بين مختلف المهام والأنشطة ضمن كيان واحد هو كيان المؤسسة.

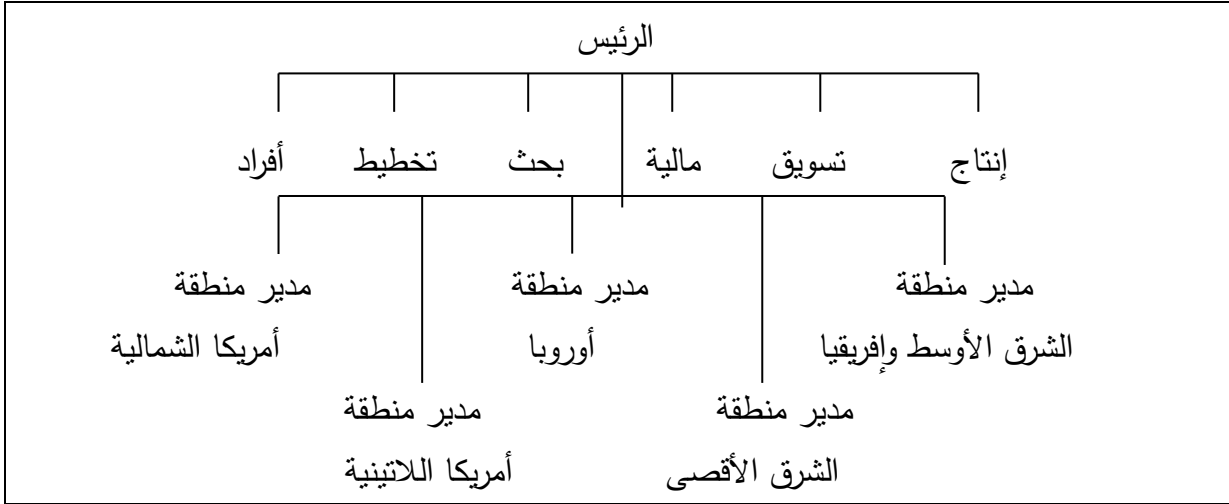
<sup>1</sup> - Robock, S. and Simmonds, K. « International Business and Multinational Enterprise» Homewood, Irwin, 1983, p:197.

الفرع الثالث: الهيكلية الجغرافية

وفيها تسند المسؤوليات وتخول السلطات إلى مديري المناطق الجغرافية على مستوى الأسواق العالمية، ضمن هيكلية خاصة تتم فيها عملية التقرير بكيفية منتظمة لرئاسة المؤسسة أو مجلس إدارتها. تقسم الأسواق العالمية إلى مناطق جغرافية أساسية، كمنطقة شمال أمريكا، أمريكا اللاتينية، إفريقيا، أوروبا،... الخ. في إطار هذه الهيكلية لا يميز بين العمليات التي تؤدي وتنفذ على المستويات المحلية أو الأجنبية، فالعالم جغرافيا مقسم إلى أسواق متباينة ومتميزة، وما السوق المحلية إلا إحدى هذه الأسواق التي تسعى المؤسسة إلى خدمتها وتلبية احتياجات الطلب فيها. تجمع الوظائف الأساسية من إنتاج، وتسويق، ومالية، وغيرها، ضمن وحدات وأقسام جغرافية، حيث تلقى كل الدعم اللازم من الإدارة المركزية للمؤسسة الأم التي تقوم بمهام الإشراف والتخطيط والرقابة الشاملة. ومن إيجابيات الهيكلية الجغرافية:

- ✓ تركيزها على الاختلافات الجوهرية بين مختلف الأسواق العالمية، وأخذها لها بالاعتبار عند إدماج أي نشاط و تنفيذه،
- ✓ تخويل السلطات فيها يكون لمسيرين قادرين على التكيف السريع مع التغيرات البيئية الطارئة،
- ✓ سهولة الاتصال وانتظام التقارير ووضوح المسؤوليات،
- ✓ اعتمادها على المستوى العالمي للامركزية التسيير من شأنه أن يؤدي إلى حسن استغلال الموارد والطاقات وتحقيق الأهداف الخاصة بالفروع والوحدات.

الشكل رقم: (04 - 07): هيكلية تنظيمية على أساس جغرافي



المصدر: من اقتراح الباحث اعتمادا على:

- Desreumaux, A. "Structures d' Entreprise", Vuibert, Paris, 1992.

لقد نبع من التنظيم الجغرافي ما عرف بمفهوم الإدارة الجهوية<sup>1</sup>، الذي يقوم على فكرة إنشاء مركز إدارة وإشراف جهوي يتولى تنسيق مختلف النشاطات والعمليات المنجزة في هذه المنطقة أو تلك من

<sup>1</sup> - Young, S.Op-Cit,p:31.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

العالم، ليكون بذلك هذا المستوى من التنظيم وسطيا بين التنظيم المحلي والتنظيم العالمي الشامل. إنّ لاعتبارات حجم المؤسسة وتعقّد عملياتها وطبيعة المنطقة التي تنجز فيها مهامها أثرا مباشرا في ظهور مثل هذا التنظيم الذي آثرته بعض مؤسسات الأعمال الدولية الأمريكية، الجدول رقم: (04-01) يوضّح بعض هذه المؤسسات التي اختارت بعض دول أوروبا كمراكز قيادة جهوية لاستثماراتها.

الجدول رقم (04-01): الإدارة الجهوية في بعض المؤسسات الأمريكية (اختيار أوروبا كمركز قيادة)

المؤسسة	الصناعة	مركز الإدارة في أوروبا
<i>Caterpillar Tractor</i>	تجهيزات قاعدية	جنيف - سويسرا
<i>Colgate Palmolive</i>	منتجات الزينة	لندن - بريطانيا
<i>Corn Product</i>	صناعات غذائية	بروكسل - بلجيكا
<i>Dow Chemical</i>	كيميائيات	زوريخ - سويسرا
<i>Hewlett - Packeard</i>	إلكترونيات	جنيف - سويسرا
<i>I B M</i>	كمبيوتر	باريس - فرنسا

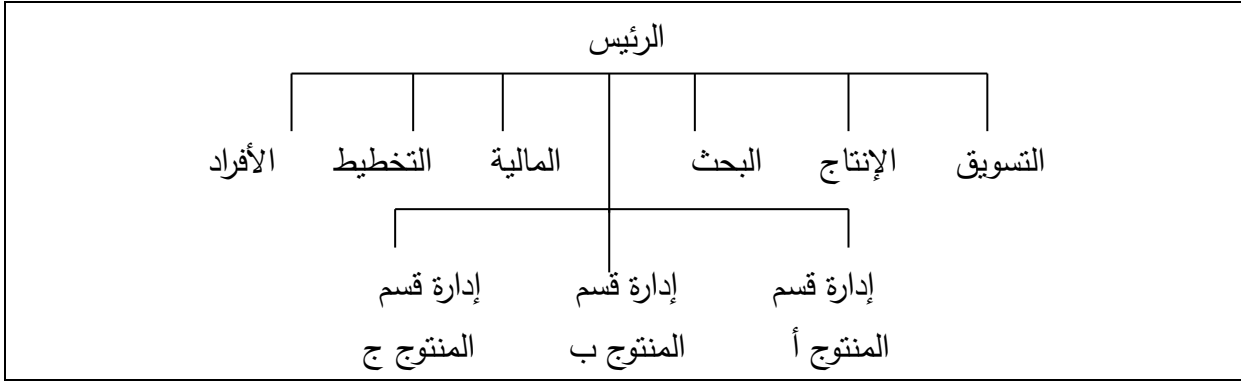
Source: Young, S. « *International Business Management* », Unit 10, Strathclyde University Edited, UK. 1991, P:29.

### الفرع الرابع: التّنظيم على أساس المنتج

وفق هذا التنظيم تخوّل السّطات والمسؤوليات على مستوى دولي لمجموعات، أو أقسام المنتج، ضمن علاقات تنظيمية تفوّض فيها - لمسؤولي هذه المجموعات والأقسام - مهام الإشراف والتخطيط والرقابة على منتجات المؤسسة المصنّعة والموزّعة على نطاق دولي. في إطار هذا التنظيم تتناسق نشاطات أقسام المنتج وتتكامل مع الأقسام الأساسية للمؤسسة الأم، فتوضع الأهداف الشاملة الخاصة بالمؤسسة وتحدد الأهداف الجزئية الخاصة بمختلف أقسام المنتج على مستوى مركزي.

يكون التنظيم على مستوى المنتج صالحا أكثر للشركات الدولية التي تدمج أصنافا وأشكالا متعدّدة من المنتجات الموجهة أصلا إلى الأسواق الأجنبية المختلفة. فاختلاف طرق وإجراءات تسويق تشكيلات المنتج، وحاجة عمليات الإنتاج في الأسواق الأجنبية إلى تكنولوجيا متميّزة، وارتفاع تكاليف النقل، وفرض الحواجز من قبل الدول المضيفة، كلها عوامل تجعل التنظيم على أساس المنتج أنسب وأكثر صلاحية. الشّكل رقم: (04-08) يوضّح هذه الهيكلية ويلخصها.

الشكل رقم (04-08): الهيكل التنظيمي على أساس المنتج



المصدر: من اقتراح الباحث اعتمادا على:

- Desreumaux, A. "Structures d' Entreprise", Vuibert, Paris, 1992.

### الفرع الخامس: التنظيم الوظيفي

وفق الهيكل الوظيفية يتم توزيع السلطات وتنظيم المسؤوليات في المؤسسة الأم على أسس وظيفية، تعتمد على الوظائف الأساسية للمؤسسة كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، وغيرها، بحيث تخول للمسؤول عن الوظيفة- غالبا نائب رئيس المؤسسة ضمن الهيكل التنظيمي الشامل لها- صلاحيات شاملة تخص الإشراف والرقابة والتخطيط والتنفيذ لكل النشاطات التي تتضمنها وظيفته، سواء أنجزت محليا أم أجنبيا.

### الفرع السادس: الهيكل المصفوفية أو المختلطة

تقوم وفق الهيكل المختلطة، الشركات الدولية بالمزج بين شكلين أو أكثر من الأشكال التنظيمية السابقة، وذلك سعيا منها للحصول على أكبر المنافع و استغلال الحدود القصوى للإيجابيات التي توفرها بعض هذه المؤسسات يؤلف بين شكلي التنظيم الوظيفي وأقسام المنتج، وبعضها الآخر يحرص على الإبقاء على تنظيم القسم الدولي ضمن الهيكل الشاملة - المتكاملة، كما تعتمد مؤسسات أخرى إلى المزج بين شكل التنظيم الجغرافي وذلك الذي يقوم على أساس أقسام أو خطوط المنتج. في هذا الشأن، وعلى سبيل المثال، فإن مؤسسة عالمية كمؤسسة *General Electric* تحرص على أن تنتظم وفق هيكل مختلطة تتولى فيها أقسام المنتج مهام الإشراف والرقابة والتوجيه لمختلف العمليات والأنشطة المنجزة في إطار شامل، في حين يتولى القسم الدولي، الذي يعمل في ارتباط وثيق مع أقسام المنتج، مسؤولية الإشراف والتنظيم والتنسيق لمختلف العمليات الأجنبية القائمة، هذا في الوقت الذي تمنح فيه الصلاحيات المناسبة لمختلف إدارات أقسام المنتج لتأسيس وتطوير علاقات متميزة مع مختلف الحكومات والعملاء والمؤسسات الأخرى المنتشرة جغرافيا عبر مختلف الأسواق العالمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Rugman et al, *Op-Cit*, p:393.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

إنّ عوامل عديدة تتدخل لتؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحديد وإعداد الهيكل التنظيمي المناسب للشركة الدولية، ومن بينها:

- ✓ درجة ومستوى تدويل المؤسسة لنشاطاتها في السوق الدولية؛
- ✓ تاريخ وتجربة المؤسسة في أعمالها الدولية؛
- ✓ خصائص ومميزات منتجات وأسواق المؤسسة من حيث التنوع والتعدد والتعقيد؛
- ✓ قدرات المؤسسة وإمكانياتها على التغيير والتكيف؛
- ✓ تخطيطها الاستراتيجي ومدى شموليته لاستيعاب مختلف استراتيجيات وأهداف وموارد ونشاطات وظروف المؤسسة.

هناك علاقة واضحة ومتمينة بين الشكل التنظيمي للشركة الدولية وطبيعة مستوى الأداء فيها، فانطلاقاً من الشكلين التنظيميين الأساسيين، شكل التنظيم الموحد والمتعدد الأقسام، المشار إليهما، توزع مؤسسة الأعمال الدولية أو تمركز سلطاتها تبعاً للتنظيم المعتمد. حيث، ووفق التنظيم الموحد، تمركز المؤسسة سلطاتها في أعلى المستويات التنظيمية فتتخذ القرارات مركزياً، في حين، ووفق التنظيم المتعدد الأقسام، تفوض المؤسسة السلطات والقرارات إلى أقسامها وفروعها على مستوى مناطق تواجدها.

إنّ نمو المؤسسة واتساع رقعة نشاطها يجعلان من الصعوبة بمكان إدماج شكل التنظيم المركزي، فكثيرة هي المشاكل العملية التي قد تنشأ عن ذلك؛ فمؤسسة الأعمال الدولية التي تؤدي خطوط إنتاج كثيرة عبر مواقع مختلفة من تواجدها، تحتاج إلى كثير من القرارات التنسيقية لربط مختلف جهودها المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والتقنية والتسويقية وغيرها. لذلك يجد المسير في مؤسسة التنظيم المركزي الموحد نفسه أمام مواجهة كثير من القرارات التنسيقية التي تختلف في درجة أهميتها اختلافات متفاوتة. في حين لا يجد المسير في مؤسسة التنظيم المتعدد الأقسام مثل هذه المشاكل التنظيمية، إذ يمكن معاينة التغيرات الطارئة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على المستوى المحلي للوحدات والفروع، ضمن هيكلية شاملة إما على أساس أقسام وخطوط المنتج، أو على أساس الموقع الجغرافي، أو على أساس النشاطات الوظيفية لها، أو على أساس المزج بين هذه التنظيمات جميعها.

الشكل رقم: ( 04 - 09): التنظيم المختلط ( المصفوفي )

قسم المنتج المنطقة	أ	ب	ج
1			
2			
3			

Source: Rugman, A.M. et al, « *International Business, Firm and Environment* », McRaw Hill, London , 1987, P. 393.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

بعد إدماج التّظيم الهيكلي المناسب، تبدأ المؤسسة عملية تسيير أنشطة أعمالها الأساسية، من أفراد ومالية وتسويق وإنتاج وغيرها. إنّ طريقة إدارة هذه التّشاطات الممارسة على مستويات دولية من قبل الشركات الدولية تتميّز بكثير من الخصوصيات التي تجعلها تختلف عن أسلوب إدارتها على مستويات محلية ضيقة.

### المطلب الثاني: إدارة الأفراد في مؤسسة الأعمال الدولية

تعدّ إدارة الموارد من المهام الأساسية لأي مؤسسة أعمال سواء ارتبط نشاطها بأسواقها المحلية أم تعدّها إلى أسواق عالمية. فكلّ شيء داخل المؤسسة يرتبط، بصورة مباشرة، بمدى كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على الأداء الجيد لمختلف مهامها ووظائفها.

### الفرع الأول: خصائص إدارة الأفراد في مؤسسة الأعمال الدولية

إنّ مؤسسة الأعمال الدولية، كغيرها من المؤسسات المحلية الأخرى، قد تخفق في الاستغلال الأمثل لجميع مواردها وإمكانياتها الهائلة، المادية والمالية والتقنية، إلاّ إذا ما استحوذت مقابل ذلك على إمكانيات بشرية مؤهلة، خاصة في مجال التسيير، وقادرة على الأداء الحسن والاستغلال الجيد لكل تلك الموارد والإمكانيات.

إنّ النّمو السريع لنشاطات التدويل وانتشارها الهائل عبر مختلف الأسواق العالمية قد ينتج عنه شعور خاص لدى معظم المؤسسات العاملة في هذا المجال بأهمية إدارة مواردها البشرية، من جهة، وخطورة عملية الإشراف، من جهة ثانية:

- فانتشار الفروع عبر مواقع عديدة ومتباينة يعقد أكثر من مهام الإشراف والتوجيه والرقابة،
- والتوزيع الجغرافي للنشاطات قد يفقد المؤسسة الأم مركزية القرار بتفويض السلطات للمسيرين على مستوى الفروع والوحدات،
- كما أن تباين أساليب التكوين والاختيار والتوظيف، واختلاف مستويات التّأهيل من بلد إلى آخر، قد يدفع بمؤسسة الأعمال الدولية إلى اللجوء إلى موطنها الأصلي لاختيار وتوظيف أو نقل وتحويل الأفراد اللّازمين إلى مختلف فروعها مما يحملها أعباء إضافية تخص تكوينهم وأقلمتهم ومكافأتهم. كلّ هذه العوامل وغيرها تجعل لإدارة الأفراد في مؤسسة الأعمال الدولية أهمية خاصة ومعتبرة، فبمقدار ما كان تنظيم هذه الإدارة جيدا، وأدائها لمختلف مهامها ووظائفها، من اختيار وتوظيف وتكوين وإشراف ومراقبة وتحفيز ومكافأة، أداء سليما وحسنا، بقدر ما يتحقق نجاح المؤسسة ويتجسّد تفوّقها في مختلف أسواقها ومواقع إنجاز عملياتها.

تبدأ أول خطوة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة الأعمال الدولية بتخطيطها للقوى العاملة ووضعها لمخططات تقديرية تخص احتياجاتها المستقبلية، وعلى مدى طويل، من اليد العاملة

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

اللازمة لشغل مختلف الوظائف في مختلف المواقع والأسواق العالمية<sup>1</sup>. إنّ الاحتياجات المستقبلية إلى اليد العاملة في مؤسسة الأعمال الدولية غالباً ما يتم تلبيتها انطلاقاً من المتاح منها حالياً، وذلك عن طريق الترقية والتكوين والتحويل وغير ذلك من الإجراءات الأخرى. فإذا لم يتطابق المتاح منها مع ما هو مرتقب، يتم إعداد برامج توظيف تتضمن المجال الزمني للتوظيف، كيفية الاختيار، وطرق التكوين.

### الفرع الثاني: التوظيف في مؤسسة الأعمال الدولية

تتوافر لدى مؤسسات الأعمال الدولية ثلاثة مصادر أساسية للتوظيف، تلجأ إليها، عادة، للحصول على الموارد البشرية اللازمة لأداء وإنجاز عملياتها الأجنبية- سواء تعلق بمهام التنفيذ أو بوظائف الإشراف والإدارة- أحد هذه البدائل المتوفرة، أن تلجأ إلى مواطنها الأصلي لتوظيف العمالة اللازمة والإطارات المناسبة وتحويلها إلى حيث وحداتها وفروعها بالخارج. قد يكون السبب في هذا الإجراء، كما هو الحال بالنسبة لكثير من المؤسسات الفرنسية<sup>2</sup>، هو الشعور بتفوق مهارات العاملين والمسيرين الوطنيين، والإحساس العميق بولائهم واستعدادهم للالتزام بتوجيهات وسياسات المؤسسة الأم، كما قد تلجأ المؤسسة إلى أسواقها الأجنبية، حيث تتموقع وحداتها وفروعها، لتوظيف ما يلزمها من عمالة وإطارات مناسبة، وذلك لأسباب عديدة، كقدرة العمالة والإطارات المحلية على التأقلم الطبيعي مع بيئتها التقليدية، انخفاض تكلفتها، أو لإلزامها وإجبارها على ذلك، كما هو عليه الحال في بعض الدول المتخلفة، حيث تلزم حكوماتها الشركات الدولية بتوظيف جزء من العمالة والإطارات المحلية لشغل مناصب مختلفة، خاصة في مجال التسيير، لدى فروع هذه المؤسسات<sup>3</sup>. كما قد تضطر المؤسسة إلى اللجوء إلى مصدر ثالث للتوظيف، وذلك في حال عدم كفاية المصدرين الأوليين، ويتمثل ذلك في توظيفها لأفراد من بلد ثالث، أو تحويلها لعمالة من فروعها الأجنبية المتواجدة في مواقع أخرى. قد يكون لعامل الكفاءة وانخفاض التكلفة دور بارز في اللجوء إلى هذا البديل.

لقد كشفت الدراسات المنجزة في هذا المجال<sup>4</sup>، بأن هناك توجه ملحوظ نحو المزج بين هذه البدائل الثلاثة المتاحة أمام المؤسسة لتوظيف ما يلزمها من أفراد، إذ أصبحت الشركة الدولية تلجأ أكثر إلى الاعتماد على العمالة والإطارات المتوفرة في أسواقها الأجنبية حيث فروعها ووحداتها، وبدرجة أقل على مواطنها الأصلي حيث المؤسسة الأم، وذلك لأسباب أساسية ثلاثة:

- كفاءة الأفراد المحليين؛
- ارتفاع تكلفة نقل وتحويل الأفراد الأصليين؛
- إلزامها بذلك من قبل حكومات الدول الأجنبية؛

<sup>1</sup> -Deysine, A. et Duboin, J. " S ' Internationaliser, Strategies et Techniques", Dalloz, Paris, 1995 , P:696.

<sup>2</sup> - Ibid, p:702.

<sup>3</sup> - Ibid, p:702.

<sup>4</sup> - Prasad and Krishna, Op-Cit, p:85.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

تسعى الشركات الدولية وفق هذا التوجه الجديد إلى الحصول على ما يناسبها من أفراد مؤهلين لهم القدرة والكفاءة اللازمة لشغل مناصب على مستوى دولي. واعتماد عامل الكفاءة يقلل من أهمية عامل الجنسية في التوظيف، فحيثما وجدت الكفاءة تم الاختيار، والأمر بهذه الكيفية يوسع مجال البحث ويزيد من فرص إيجاد الأفراد المناسبين. لقد اعتمدت مؤسسة *Royal Dutch Shell* في هذا المجال سياسة تقوم على اختيار الرجل المناسب لشغل المنصب دون النظر إلى جنسيته<sup>1</sup>. كما أنّ كثيراً من المناصب العليا في إدارات فروع الشركات الدولية يشغلها أفراد إمّا وظفوا من الدول المستقبلية لهذه الفروع، أو حوّلوا من دول أجنبية أخرى. إنّ ما يقارب الثلث من الطاقم المسير في المؤسسة الأم لـ *Nestlé* هم من جنسيات أخرى غير سويسرية، وكذلك الأمر بالنسبة لمؤسسة *Société Générale* الفرنسية.

### جدول رقم (04-02): توزيع الأفراد على أهم فروع *Société Générale*

البلد	عدد الأفراد	%	رقم الأعمال
فرنسا	59660	43.20	110.2 مليار €
أوروبا (خارج فرنسا)	31400	20.20	220.4 مليار €
الولايات المتحدة وكندا	16800	20.10	13,50 مليار €
البرازيل	17113	10.90	3.4 مليار €
بلدان أخرى	8792	05.60	70 مليار €

*Source: Deysine A & Duboin J, "S'Internationalise Stratégie et techniques", Dalloz, Paris, 2008, p: 699.*

يتّضح من الجدول رقم (04-02) بأنّ رقم أعمال *Société Générale* الفرنسية المتأثري من مجموع الفروع المنتشرة عبر الأسواق العالمية يفوق نسبة 70% من الرقم الإجمالي المحقق سنة 2008، الأمر الذي استوجب توفير حججٍ معتبرٍ من العمالة والإطارات خارج البلد الأصل فرنسا، وقد تحقّق ذلك عن طريق المزج بين العمالة المحليّة في مواقع الفروع والعمالة المحوّلة من البلد الأصلي. يتوقّف نجاح أي برنامج توظيف في مؤسسة الأعمال الدولية على مدى توفيقها في معاينة وتحديد واختيار مصادر التمويل من العمالة المناسبة، والتي تختلف من حيث قدراتها وكفاءاتها من بلد إلى آخر. إنّ لجوء مؤسسة الأعمال الدولية إلى موطنها الأم في عملية التوظيف يلزمها التعامل مع مصدرين اثنين، المصدر الداخلي، وفيه تعتمد المؤسسة على ما بحوزتها من عمالة وإطارات، حيث تلجأ إلى تكوينها وترقيتها وتحولها إلى حيث ثمة حاجة لدى الفروع إليها، وعادة ما يكون الأمر كذلك عندما يتعلق التوظيف بشغل مناصب مهمّة وأساسية في الفروع؛ ثم المصدر الخارجي، وفيه تلجأ المؤسسة إلى سوق العمل المحليّة، فتعتمد المؤسسة إلى الحصول على ما يناسبها من أفراد من مؤسسات أخرى، الجامعات

<sup>1</sup> - Idem, p:106.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

والمدارس المتخصصة، وكالات التشغيل والعمل، أو ممّا يعرض أمامها من إعلانات وطلبات عمل. وعادة ما تلجأ هذه المؤسسات إلى الإطارات الأجنبية المتواجدة ببلدانها من طلبة أجنبية وخريجي جامعات وكفاءات مهاجرة، فنقوم بتوظيفها ثم تحويلها إلى بلدانها الأصلية حيث تتواجد فروعها ووحداتها لتشغل ما يناسبها من مهام ووظائف، لتستفيد بذلك هذه المؤسسات من ناحيتين، القدرات والمؤهلات الخاصة بهذه الإطارات، وقدرتها على التكيف السريع مع بيئتها المحلية.

يستدعي نشاط التوظيف القيام بالتحريات اللازمة من استجابات واختبارات لتقييم قدرات المترشحين لشغل مناصب العمل. إن اختيار الفرد المناسب ليوظف في أحد الفروع يتوقف على مدى مطابقة إمكانياته ومهاراته مع متطلبات المنصب والوظيفة المراد شغلها. فالقدرات والكفاءات لشغل المنصب تعد من الشروط المعتمدة في التصنيف والاختيار، إضافة إلى شروط أخرى أثبتتها الدراسات في الميدان<sup>1</sup>:

- تتوفر المؤهلات الأساسية في مجال التسيير وقدره المترشحين إلى المنصب على التخطيط والتنظيم والاتصال والإشراف والمراقبة،
- المهارات الشخصية للفرد المترشح ومميزاته الخاصة، كالجدية والتعاون وروح المبادرة والإبداع،
- قدرة الفرد المترشح على التكيف مع متطلبات الشغل والحياة في بيئة أجنبية.

### الفرع الثالث: التكوين والتدريب في مؤسسة الأعمال الدولية

يعدّ التكوين والتدريب والتوجيه من المهام الأساسية لإدارة الأفراد خاصة في مؤسسة الأعمال الدولية، وذلك لتعدد نشاطاتها وتنوع مهامها واختلاف البيئات التسويقية المستقطبة لفروعها ووحداتها.

إنّ إدماج برامج وخطط تخص تعريف العاملين بمختلف المتغيرات البيئية المتعلقة بالأسواق الأجنبية لمؤسساتهم، من حيث اللغة والثقافة والعادات والتقاليد والأنظمة السياسية والتشريعية، يعد أمراً ضرورياً لتسهيل وتحقيق عملية التكيف والتأقلم الوارد ذكرها كشرط أساسي في عملية الاختيار والتوظيف. في هذا الإطار يرى *Frederick Teague*<sup>2</sup> ضرورة أن تتضمن برامج التكوين الخاصة بمؤسسات الأعمال الدولية والموجهة إلى الأفراد الموظفين لشغل مناصب لدى فروعها في الخارج ما يلي:

- إعداد دورات مكثفة لتعلم لغة البلد الأجنبي المحول إليه هؤلاء الأفراد،
- تزويدهم بانتظام بما يحتاجون إليه من معارف ومعلومات تخص ظروف المنافسة السائدة والفرص التسويقية المتوفرة وممارسات الأعمال الحاصلة في هذا البلد؛
- توسيع معارفهم من خلال إلقاء عروض منتظمة تخص جغرافية البلد الأجنبي واقتصاده وهيكله الاجتماعي والثقافي؛

تستعمل مؤسسة الأعمال الدولية عدة طرق وأساليب في تكوين وتدريب الأفراد العاملين والمسيرين، وتأهيلهم لشغل مناصب تنفيذية وإدارية على مستوى مختلف الأسواق الأجنبية المستقبلية لوحدها

<sup>1</sup>- Ibid, p:703.

<sup>2</sup>- Prasad and Krishna, Op-Cit, p:111.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

وفروعها، فقد تعتمد المؤسسة في ذلك إما إلى استعمال إمكانياتها الذاتية، فتلجأ إلى التكوين الداخلي أو التدريب في منصب العمل، وأثناء ذلك يتلقى العامل أو المسير كل التكوين اللازم خلال فترة محددة، وتحت إشراف إدارات مؤهلة، وفي المنصب المراد شغله ضمن أحد فروع المؤسسة في الخارج، وعند انتهاء التكوين يرتقى الأفراد المعنيين لشغل المنصب المقصود في ذلك الفرع أو في غيره من الفروع الأخرى المنتشرة عالمياً. كما قد تعتمد المؤسسة إلى الاستفادة من الإمكانيات والتسهيلات الخارجية، فتلجأ إلى الجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة في تكوين وتدريب الأفراد العاملين والمسيرين لتتم ترقيتهم لشغل المناصب المناسبة.

في الدول المتخلفة، تعد مساهمة مؤسسات الأعمال الدولية في تكوين وتطوير الأفراد المحليين العاملين منهم والمسيرين ذات أهمية بالغة ليس فقط لهذه الدول المضيفة، بل حتى للمؤسسة المعنية ذاتها. فالأعمال الدولية في هذه الدول قد تكون من أصلها مرفوضة إلا إذا أكدت مساهمتها في امتصاص البطالة والتخفيف من حدتها، وأثبت نيتها في تطوير المعارف والمهارات في المجالات التقنية والتسييرية المحلية. كما أنّ المؤسسة من جهتها قد ترى بأن استمرار وجودها في هذه الأسواق الأجنبية، وبقاء استفادتها من امتيازات الموقع النوعية التي توفرها هذه الأسواق، مرهون بمدى قدرتها ونجاحها في توظيف وتكوين وتطوير العمالة المحلية في هذه الدول المتخلفة.

### الفرع الرابع: نظام الأجور والمكافآت في مؤسسة الأعمال الدولية

تعدّ أنظمة الأجور والمكافآت في مؤسسة الأعمال الدولية مسألة دقيقة، وتصاغ بكيفية تتوافق والأهداف المنشود تحقيقها من إدارتها لمواردها البشرية. إن مستوى أداء العاملين ونوعية التسيير المدمج من قبل إدارتها المسيرة يتوقف، وإلى حد كبير، على مدى كفاءة وقدرة نظام الأجور والمكافآت المعتمد من قبل المؤسسة على استقطاب وتحفيز وبالتالي المحافظة على كل من العاملين والمسيرين ذوي المهارات والمؤهلات اللازمة لتجسيد سياسات وأهداف المؤسسة.

إنّ أنظمة الأجور والمكافآت في الشركات الدولية تتشكل وفق صيغ مرنة ومتكاملة، عادة ما تأخذ في الحسبان طبيعة ومصدر الأفراد الموظفين في المؤسسة. فبالنسبة للأفراد المتقدمين من الموطن الأصلي للمؤسسة الأم والموظفين في مختلف فروعها فإن نظام أجرهم ومكافأته يتشكل عموماً من العناصر التالية:

- أجر قاعدي، يعادل إلى حد ما، مستويات الأجر الخاصة بالوظائف المماثلة في الموطن الأصلي؛
  - علاوات تحفيزية تشجيعية خاصة بالانتقال للعمل في الفروع حيث البيئة الغير مألوقة؛
  - تعويضات تسمح للأفراد العاملين في الفروع بمواصلة نمط الحياة المألوف في موطنهم الأصلي؛
- أمّا بالنسبة للأفراد المتقدمين للعمل من موطن ثالث، فنظام أجرهم ومكافأته يكون بسيطاً غير معقد في حال ما إذا كان عددهم محدوداً وقليلًا، إذ يتضمن أجراً أساسياً، يعادل تقريباً ما هو سائد في موطنهم الأصلي عند شغل نفس المنصب، مع علاوات إضافية نظير الانتقال إلى بيئة جديدة، تشجيعاً

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

وتحفيزا لهم على البذل أكثر. غير أنه، ومع كثرة عدد هؤلاء الأفراد وتعدد مواطنهم، يصبح نظام أجرهم أكثر تعقيدا للزوم احتوائه على نماذج مختلفة تعبر عن مختلف مستويات الأجور المتاحة في بلدانهم والتي على أساسها يتم تحديد مختلف الأجور لهذا النوع من الأفراد الموظفين.

كما تلعب سياسات الأجور الموجهة من قبل الشركات الدولية إلى الأفراد المحليين في الدول المضيفة دورا مهما في استقطاب والمحافظة على العمالة المحلية المؤهلة. فبالرغم من كون نظام الأجور والمكافآت في هذه المؤسسات يتحيز أكثر لصالح مواطنيها المستقدمين من بلدها الأصلي، وذلك بعرض أجور أعلى ومكافآت أهم وعلاوات أكثر، تحت غطاء الكفاءة، ونمط الحياة الواجب المحافظة عليه، والتشجيع على الهجرة والانتقال، فإن الأفراد المحليين، متأثرين بحالة التشغيل السائدة محليا، يقبلون ما تعرضه عليهم مؤسسات الأعمال الدولية من أجور ومكافآت، حيث وإن كانت أقل مما يمنح للأجانب المستقدمين<sup>1</sup>، فهي في مجموعها أكثر تحفيزا وأعلى مما هو متاح محليا.

من أجل ذلك، وللمحافظة على العمالة المحلية المؤهلة، وتشجيعا على استقدامها إليها، تعتمد مؤسسة الأعمال الدولية إلى تشكيل نظام للأجور خاص بهذه المجموعة من الأفراد الموظفين، وذلك وفق صيغة تتضمن عنصرين أساسيين، اجرا أساسيا، يتقارب ومستوى الأجور المحلية، وعلاوة إضافية تحفيزية تتفاوت من فرد لآخر قصد تحسين مستوى معيشة العاملين المحليين.

### المطلب الثالث: الإدارة المالية في مؤسسة الأعمال الدولية

تتمحور أهم المهام الموكلة إنجازها إلى الإدارة المالية في مؤسسة الأعمال الدولية في وظائف أساسية أربعة: التخطيط و المراقبة المالية، إدارة الرأسمال العامل، إدارة الرأسمال الثابت، والبحث عن مصادر التمويل.

إن إدارة المؤسسة لهذه المهام والوظائف ضمن إطار دولي شامل لا تخلو، في واقع الأمر، من صعوبات وتعقيد؛ إذ الانتقال من بيئة محلية معهودة، وأنظمة مالية معروفة، إلى بيئات أجنبية متميزة، وأنظمة مالية خارجية مختلفة، يجعل المؤسسة في مواجهة حادة مع كثير من المتغيرات الصعبة التي قد يتعذر فهمها وتحليلها وتقييمها.

فالإدارة المالية للمؤسسة، وفي إطار هذه المتغيرات، قد تواجه اختيارات عديدة، منها ما يتعلق بتوقيت مدفوعاتها، ومنها ما يخص مصادر تمويلها، ومنها ما يرتبط بإدارة أموالها السائلة وتجهيزاتها الثابتة. إن الاختيار الأمثل يتوقف، وإلى حد كبير، على مدى تفهم المؤسسة لمختلف العناصر الهيكلية المشكلة للبيئة المالية في مختلف المواقع والأسواق الدولية المستقطبة لعملياتها، كالضرائب والرسوم، معدلات الصرف والرقابة على الصرف، مستويات التضخم وتوجهات الأسعار، وغيرها من المتغيرات البيئية الأخرى ذات التأثير المباشر على الإدارة المالية.

<sup>1</sup> -Deysine & Duboin, Op-Cit, p:711.

### الفرع الأول: التخطيط والرقابة المالية في مؤسسة الأعمال الدولية

إنّ تعدّد فروع ووحدات مؤسسة الأعمال الدولية وانتشارها عبر أسواق دولية مختلفة يجعل من الضرورة بمكان تأسيس أنظمة تخطيط ومراقبة خاصة بكل فرع أو وحدة على حدة، تبعاً لخصوصيات المواقع المتواجدة بها هذه الفروع أو الوحدات. غير أن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وطبيعة تخطيطها الاستراتيجي الشامل لا يتركان مجالاً لتأسيس مثل هذه الأنظمة الخاصة المختلفة إلا في إطار متكامل يعكس وحدة المؤسسة وارتباطها العضوي بمختلف مكوناتها، رغم ما يكلف ذلك من جهود وتكاليف إضافية قد تؤثر على المؤسسة وموقعها التنافسي. إنّ ربط المؤسسة بفروعها المختلفة وما يستدعيه من تكامل وتنسيق في أنظمة التخطيط والمراقبة المالية لمجموع المؤسسة يتحقق وفق *Rugman*<sup>1</sup> بأمرين:

■ قيام المؤسسة الأم باعتبارها مؤسسة قابضة بتفويض سلطات المراقبة والتحليل والتسيير المالي وإعداد التقارير المالية والمحاسبية الخاصة بالفروع إلى المسيرين المحليين على مستوى الفروع، وذلك اعتماداً على تقنيات المراقبة والتحليل والتسجيل وأدوات التقرير المستعملة من قبلها في البلد الأصل، ومن قبل المؤسسات المحلية في البلدان المضيفة، مع احتفاظها كمؤسسة قابضة بحق اتخاذ القرار بخصوص الاستثمارات الجديدة والتمويلات المصاحبة لها.

■ قيام المؤسسة، انطلاقاً من اعتبار فروعها امتداداً لعملياتها المحلية، بضم جميع أنشطتها المحلية والأجنبية في إطار نظام شامل وموحد للتخطيط والمراقبة، يحدّد مهام وصلاحيات المسيرين في الفروع، وينظم أداء وإدارة الوظيفة المالية في مجموع المؤسسة. وفق هذا النظام تقوم المؤسسة الأم بتخصيص السيولة اللازمة في المواقع والأسواق التي ترى بأن استثماراتها فيها تستحق ذلك، ووفق هذا النظام أيضاً تقوم المؤسسة الأم باختيار مصادر التمويل المناسبة التي تمكنها من الحصول وبأقل التكاليف على الموارد المالية اللازمة لتمويل عملياتها المحلية والأجنبية، وعن طريق هذا النظام أيضاً تقوم المؤسسة الأم بوضع سياساتها المتعلقة بالتحويل السعري قصد تخفيض مدفوعاتها من الضرائب والرسوم المفروضة عليها في مختلف الأسواق العالمية.

أ- أثر الضرائب والرسوم: إنّ اعتماد المؤسسة الأم نظام المراقبة المركزية والتخطيط الموحد لوظيفته المالية من شأنه أن يفرز صعوبات ومشاكل تخصّ المتابعة والتقييم. فلتخفيض التكاليف والرسوم المفروضة عليها على مستوى دولي، تقوم المؤسسة الأم ببيع منتجات وسيطة إلى أحد فروعها بأسعار مرتفعة، مما ينجم عن ذلك انخفاض بيّن في أرباح الفرع المعني، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الضرائب والرسوم المفروضة عليه، في حين تزداد الأرباح المصرّح بها وبالتالي الضرائب المفروضة على المؤسسة الأم. غير أنّه، ونظراً لقدرتها على المناورة، تستطيع المؤسسة إعادة توجيه إيراداتها الخاضعة للضريبة بعيداً عن تلك المواقع حيث الضرائب مرتفعة، إلى مواقع أخرى تكون فيها مستويات الضرائب

<sup>1</sup> -Rugman & Al, Op-Cit, p:406.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

والرسوم مقبولة ومنخفضة، الأمر الذي ينعكس عنه انخفاض عام في مجموع الضرائب والرسوم المفروضة على عموم المؤسسة. إنّ ما تؤاخذ عليه مؤسسة الأعمال الدولية في إدارتها لوظيفتها المالية وفق هذا التوجّه المركزي هو صعوبة التقييم الموضوعي لنشاطات الفروع وللتائج الحقيقية المحصل عليها من قبل كل فرع. فقد يكون النشاط الفعلي للفرع مرضيا ونتائجه إيجابية، غير أنّ طبيعة التحليل المالي وفق هذا النظام الموحد قد تبديه غير مقبول وتظهره سالبا. ولحلّ هذا الإشكال، تضطرّ المؤسسة إلى اعتماد أساليب وأشكال مختلفة في تحليل النشاط وتقرير النتائج، فتصدر، تبعا لذلك وثائق وتقارير مالية مختلفة، منها ما هو حقيقي فيعتمد كأداة للتسيير واتخاذ القرار، ومنها ما هو غير ذلك، فيعتمد في مقاصد أخرى<sup>1</sup>.

ب- أثر النقد الأجنبي: يضيف تعامل مؤسسة الأعمال الدولية بعملات أجنبية مختلفة بعدا جديدا لا يقل أهمية في إدارتها المالية عن التنوّع الضريبي المفروض على مختلف فروعها ووحداتها. إنّ تعدّد أسواق المؤسسة وما يلزمه ذلك من تعامل الفروع بالعملات المحلية السائدة فيها يجعل المؤسسة في مواجهة مستمرة مع مشكلة أساسية تتعلّق بمدى قدرة التقارير المالية والمحاسبية المعدة على مستوى الفروع، بعد ترجمتها وتحويلها بالعملة المحلية للمؤسسة الأم، يعكس واقع الأداء وحقيقة النشاط، وبالتالي اعتمادها كأساس للمراقبة والتقييم، فبسبب تباين معدّلات الصّرف وتذبذب قيمة العملات المتعامل بها، من موقع إلى آخر ومن حين إلى آخر، تصعب مهمة المراقبة وتتعدّد عملية التقييم وتصبح المقارنة بين الفروع المختلفة للوقوف على حقيقة نتائج أداء كل منها عملية صعبة تتطلب إجراءات خاصّة في التحليل والتقييم هي أكثر كلفة وتعقيدا.

من جهة أخرى، فإنّ الرقابة على الصّرف التي تنتهجها معظم الدول المتخلفة للمحافظة على ما لديها من نقد أجنبي لتصحيح الخلل الدائم في ميزان مدفوعاتها، غالبا ما تفرض قيودا كثيرة على مؤسسة الأعمال الدولية العاملة في هذه الدول؛ إذ كثيرا ما يصعب أو يتعذر عليها، بسبب هذه الرقابة، تحويل الفائض من الموارد المالية، بما في ذلك رأس المال العامل، من منطقة إلى أخرى، مما يعيق عملية تسديد الديون المترتبة على الفروع فيما بينها، ويحول دون التعويض المناسب عن قيمة المساهمات الأجنبية. إنّ التركيز القصري لرؤوس الأموال في المواقع غير المواتية قد يؤدي إلى احتمال تضيق كثير من الفرص المتاحة في أماكن أخرى.

تعتبر عملية التخطيط والرقابة المالية في مؤسسة الأعمال الدولية، وضمن إطار الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة كنظام متكامل للفروع والوحدات، لا تتمّ إلاّ بعد أخذ الإدارة المالية للمؤسسة لانعكاسات وآثار هذه العناصر جميعها بالاعتبار، سواء ما تعلق منها بالنقد الأجنبي أو الضرائب والرسوم أو غيرها من العوامل البيئية الأخرى المؤثرة على الوظيفة المالية للمؤسسة. ومن خلال قدرتها على المناورة وكفاءتها

<sup>1</sup> - Ibid, p:408.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

في استعمال الأساليب والتقنيات المساعدة، واستغلالها لمزاياها النوعية الخاصة، تستطيع المؤسسة إدارة وظيفتها المالية بتناسق تام وأهدافها العامة المسطرة.

### الفرع الثاني: إدارة رأس المال العامل في مؤسسة الأعمال الدولية

يقصد بإدارة الرأس مال العامل إدارة الأصول قصيرة الأجل، من مخزون وسيولة، التي لا يتعدى مداها الزمني السنة الواحدة. تتأثر إدارة المؤسسة لأصولها ذات الآجال القصيرة بالإطار القانوني والتنظيمي السائد في الدول المختلفة المستقدمة لاستثماراتها. فسياسة تنشيط المبيعات، على سبيل المثال وإن اعتمدت، تقتضي من المؤسسة تقديم تسهيلات تحفيزية للزبائن قصد زيادة مشترياتهم باعتمادها البيع الآجل الدفع، أو التسديد لأجل، الذي يعتبر بمثابة قروض قصيرة المدى تمنح للمشتري لتمكينه من الحصول على منتج المؤسسة. تنظّم بعض الدول مثل هذه القروض ضمن إطار التّعاملات الخاصّة بالأوراق التجارية الممتازة التي يتم التعامل فيها ومبادلتها في أسواق مالية، أين تباع وتشتري وفق معدلات خصم متفاوتة ضمن سياسات مالية مختلفة. في حين، قد توجد دول أخرى، كبعض الدول الإسلامية لا تعترف بتنظيماتها وقوانينها بمثل هذه التّعاملات القائمة على أساس الفائدة لتعارضها مع مبادئها وسياساتها المالية والاقتصادية، مما يدفع مؤسسة الأعمال الدولية في إدارتها لهذا النوع من القروض الممنوحة إلى سلوك أساليب أخرى في هذه المواقع المستقطبة لها، كأن تلجأ إلى رفع أسعار منتجاتها كلّما امتدت فترة التّسديد دون التّصريح بالفائدة<sup>1</sup>. فإدارة المؤسسة لرأسمالها بكيفية دقيقة و جيدة تضطرها إلى التعامل مع عناصر أخرى غير تنظيمية، بل تقنية، كما هو حال إدارتها للسيولة النقدية وما يترتب عنها من تعامل خاص بالنقد الأجنبي وانعكاسات ذلك على المؤسسة. إن تعامل المؤسسة بالنقد الأجنبي يؤثر على إدارتها للسيولة النقدية من ناحيتين اثنتين:

أ- إدارة الخطر في التعامل بالنقد الأجنبي: إنّ إدارة الأخطار النّاجمة عن تذبذب أسعار صرف العملات الأجنبية المتعامل بها يعدّ من المهام الأساسية للإدارة المالية في مؤسسة الأعمال الدولية. فالتّغيرات في معدلات الصرف تؤثر على الإدارة المالية، كما يرى ذلك *Rugman*<sup>2</sup> في:

- إدارة الفروقات النّاجمة عن ترجمة التقارير المالية الخاصة بأداء الفروع من العملات الأجنبية إلى العملة المحلية للمؤسسة الأم، حيث عادة ما ينجم عن ذلك إما خسائر أو أرباح صرف،
  - إدارة القيمة الاقتصادية لعمليات الفروع والتي تتأثر بدورها، ارتفاعا أو انخفاضاً، تبعاً للتغير في معدلات الصرف،
  - إدارة التدفقات المالية الداخلة أو الخارجة والمترية عن التغير في قيمة هذه العمليات،
- تتطلب هذه الانعكاسات الثلاثة من الإدارة المالية في المؤسسة معالجة خاصة وبحثاً دقيقاً عن سبل وتقنيات القضاء على أخطارها أو التخفيف من حدّة تأثيراتها.

<sup>1</sup> - محسن أحمد الخضيري، "البنوك الإسلامية"، مصر للطباعة و النشر، القاهرة، 1995، ص:10.

<sup>2</sup> - Rugman et Al, *Op-Cit*, p:409.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

ب- إدارة السيولة: يتمثل المحور الثاني من اهتمام الإدارة المالية في مؤسسة الأعمال الدولية، ضمن إطار إدارة رأسمالها العامل، في إدارة السيولة المالية المتاحة لديها والمتوفرة لدى مختلف فروعها. عادة ما تكون الفروع و وحدات المؤسسة المنتشرة عبر أسواق دولية مختلفة ملزمة بتحويل الفائض لديها من السيولة المالية إلى المؤسسة الأم، حيث يتم إيداعه في حساب خاص بالمؤسسة، ليدار ويسير وفق ما تقتضيه حاجة التمويلات والاستخدامات قصيرة المدى.

حيث أنّ تحويل السيولة من حيث مواقع الفروع و الوحدات إلى حيث المؤسسة الأم، كما سبقت الإشارة، عملية ليست بسيطة و سهلة، فالمؤسسة قد تواجه أثناء ذلك مشاكل إجرائية بفعل تدخل حكومات الدول المضيفة في توجيه هذا النشاط و مراقبته والحد من تدفقاته. يتجلى تدخل الحكومات في هذا النشاط من خلال رقابتها على الصرف التي تأخذ أشكالاً متباينة بدأ من التدخل المباشر بمنع الصرف إلا بموافقة حكومية، إلى الشكل البسيط الذي تفرض فيه الحكومات ضرائب ورسوم على عمليات التحويل الجارية. يختلف التدخل الحكومي في الرقابة على الصرف من موقع إلى آخر، كما يختلف في الموقع ذاته تبعاً لشكل العلاقة القائمة بين المؤسسة الأم وفروعها المختلفة، فالمؤسسة الأم قد تحمل فروعها دفع الترخيص عن استعمالها للتكنولوجيا، كما قد تحملها تسديد الفوائد المترتبة عن استعمال قروض المؤسسة، أو قد تلزمها تسديد حصص مساهماتها في استثمارات الفروع، أو حقوق الإدارة و التسيير التي تخوّل للفروع الحق في المشاركة في إدارة و تسيير المؤسسة، كل هذه الاستحقاقات تتطلب تحويلات خاصة لأموال الفروع من المواقع المتواجدة بها إلى حيث المؤسسة الأم، لذلك تحرص مؤسسة الأعمال الدولية إلى هيكلة تواجدها في مختلف الأسواق الأجنبية بكيفية تضمن لها المرونة اللازمة في حركة أموالها عبر هذه الأسواق، بحيث تقلل من خطر التدخل الحكومي عند اقتضاء عملية التحويل.

تلجأ مؤسسة الأعمال الدولية في إدارتها للسيولة المالية إلى استعمال عدة طرق وتقنيات قصد استغلال كل الإمكانيات المالية المتوفرة لدى مختلف فروعها المنتشرة عبر الأسواق الأجنبية المستقطبة لاستثماراتها، لعلّ من بين أهم هذه الطرق<sup>1</sup>:

- طريقة التحويل السعري، المذكورة آنفاً؛
- طريقة الإقراض الموجّه، المستعملة في التخفيف من حدة التدخل الحكومي، والتي بموجبها تستعين مؤسسة الأعمال الدولية بالمؤسسات المالية الدولية المتواجدة بأسواقها الأجنبية في إيداع وتوظيف وتحويل أموالها وفي الحصول على القروض لصالح فروعها، لا سيما وأن هذه المؤسسات ترتبط في أغلب الأحيان مع الدول المضيفة لها باتفاقيات خاصة تجعلها بمنأى عن المخاطر المحتملة الوقوع؛
- طريقة التحويل السعري باللجوء إلى ما يعرف بمرافأ الرسوم «Tax Haven»، والتي بموجبها يقوم أحد فروع المؤسسة ببيع منتجاته إلى فرع ثان بأدنى أسعار ممكنة، ليقوم هذا الأخير بعد ذلك بتحويلها إلى فرع ثالث بأسعار مرتفعة جداً، والمحصلة من هذه العمليات مجتمعة هي تركيز أرباح المؤسسة

<sup>1</sup> - Ibid, p:409.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

ومواردها المالية في المواقع الأجنبية الأقل خطرا من حيث التدخل الحكومي لتسهيل عملية تحويلها إلى المؤسسة الأم بأدنى تكلفة ممكنة.

### الفرع الثالث: التمويل في مؤسسة الأعمال الدولية

توجد لدى مؤسسة الأعمال الدولية مصادر تمويل كثيرة ومتنوعة تعتمد عليها في تمويل استثماراتها الأجنبية المتعددة. تتباين هذه المصادر من حيث أصلها، فمنها ما هو ذاتي خاص بالمؤسسة الأم، ومنها ما هو محلي خاص بالوطن الأصل، ومنها ما هو أجنبي يتعلق بالدول المضيفة المستقبلية لاستثمارات المؤسسة، ومنها ما هو محايد مستقل يعبر عن بدائل التمويل الإقليمية والدولية المتاحة أمام عموم المستثمرين في شتى مواقع الاستثمار الدولي.

أ- مصادر التمويل الداخلية أو المحلية: يعبر التمويل الداخلي أو الذاتي عن مجموع مساهمات المؤسسة الأم وقروضها الممنوحة إلى مجموع فروعها العاملة. كما يعبر التمويل الداخلي عن الوضعية التي تلجأ فيها الفروع التي هي بحاجة إلى سيولة إلى الحصول على تمويلاتها اللازمة من الفروع الأخرى حيث السيولة فيها فائضة عن الحاجة. لقد أصبح هذا المصدر يشكل أهم المصادر في تمويل نشاطات المؤسسة ومجموع فروعها، كما يعبر عن التمويلات الممنوحة إلى المؤسسة من قبل مصادر التمويل المحلية للمؤسسة الأم بالتمويل المحلي، وهي في غالب الأحيان عبارة عن مؤسسات بنكية تقوم بتمويل العمليات الخارجية للمؤسسات المحلية المرتبطة بنشاطات التجارة الدولية والاستثمار الدولي. تمنح هذه المؤسسات القروض كما تقدم التسهيلات إلى الفروع سواء منها القائمة أو الناشئة.

ب- مصادر التمويل الدولية: وهي نوعان: فإما أسواق دولية للعملات الصعبة أو النقد الأجنبي، كسوق عملة الأورو، وسوق عملة الدولار، وسوق عملة الأورو-دولار ( وهي عبارة عن أسواق مالية دولية ممثلة من قبل مؤسسات بنكية أوروبية وأمريكية على وجه الخصوص)<sup>1</sup>، مهمتها التعامل في قبول الودائع ومنح القروض بالعملات ( أو العملة ) الأوروبية والأمريكية، لآجال قصيرة أو متوسطة أو طويلة، وإما وكالات أو هيئات دولية مرتبطة بطريق مباشر أو غير مباشر في تمويل بعض من نشاطات التجارة الدولية و الاستثمار الدولي، كمؤسسة البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وغيرهما من المؤسسات الدولية التي تكفلت في برامجها بمساعدة الدول المتخلفة في تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق منح القروض وتقديم المساعدات التقنية اللازمة. تمنح هذه التسهيلات للمؤسسات المحلية لهذه الدول المتخلفة، كما تقدم أيضا لهيئاتها الحكومية، وبإمكان مؤسسات الأعمال الدولية الاستفادة من هذه الخدمات في حال ما إذا أثبتت مدى أهمية استثماراتها في المساهمة الفعلية في التنمية الاقتصادية لهذه الدول.

ج - مصادر التمويل الأجنبية: وهي عبارة عن مصادر التمويل المتاحة في الأسواق الأجنبية المستقطبة لاستثمارات المؤسسة. فحيثما تواجدت فروع المؤسسة ووحداتها فئمة بنوك تجارية ( محلية كانت أم فروع

<sup>1</sup> - Jacquillat, B. & Solnik B. " **Marchés Financiers**", Dunod, Paris, 1997, P:71.

لبنوك أجنبية)، عادة ما يتم البدء بها في الحصول على العملة المحلية للدولة المضيفة. قد تلجأ فروع مؤسسة الأعمال الدولية إلى مثل هذه البنوك التجارية ليس فقط للحصول على العملة المحلية، وإنما أيضا في تحصيل القروض الضرورية التي تتطلبها عملياتها واستثماراتها. تتفاوت القروض الممنوحة، من حيث آجالها، من قروض قصيرة، تمنح في شكل سيولة مالية أو خصم لأوراق تجارية، أو إجازة لسحب بدون رصيد، إلى قروض متوسطة و طويلة لتمنح لتمويل بعض استثمارات المؤسسة، كإجراء بعض الأصول الثابتة أو إقامة مشاريع إنتاجية، وذلك بضمان من المؤسسة الأم أو بضمان من بعض من أصول الفروع المعنية بعملية الاقتراض، كما قد تقدم هذه التمويلات المتوسطة والطويلة المدى في شكل مساهمات تتحصل بموجبها هذه البنوك على بعض الحصص من رأسمال الفروع تكتسب بموجبها حق المشاركة في العائدات المكتسبة.

### الفرع الرابع: إدارة رأس المال الثابت في مؤسسة الأعمال الدولية

كما هو الحال في إدارة رأسمالها العامل، تقوم الشركة الدولية بتوجيه وتسخير كل إمكانياتها ومواردها في إدارة أصولها الثابتة ومشاريعها الاستثمارية طويلة المدى بالشكل الذي يضمن استرداد أموالها وتحقيق نجاح مشروعاتها. تعيش مؤسسة الأعمال بطبيعتها الاستثمارية على نتائج استثماراتها ذات الآجال الطويلة، وهي من أجل ذلك تولي عناية خاصة بإدارة رؤوس أموالها الموظفة والمستثمرة على مدى طويل إدارة جيدة، سواء عند إقامة وإنشاء مشروعات جديدة، أو عند تجهيز وإعادة تجهيز مشروعاتها القائمة، أو عند شراء وحيازة مشروعات استثمارية خارجية. تلجأ المؤسسة من أجل الإدارة الجيدة لرأسمالها الثابت إلى إدماج و تطوير الأساليب و التقنيات المستعملة في التحليل والتقييم والمراقبة واتخاذ القرارات، كطريقة صافي القيمة الحالية، وأسلوب معدّل العائد الداخلي وغيرها من التقنيات الكمية المستعملة من قبل المؤسسة كأدوات دعم وارتكاز في الإدارة الجيدة لوظيفتها المالية.

### المطلب الرابع: إدارة التسويق في مؤسسة الأعمال الدولية (التسويق الدولي)

لا تختلف إدارة النشاطات التسويقية في مؤسسة الأعمال الدولية عنه في مؤسسة محلية إلا من حيث مجال أداء وإدماج هذه النشاطات والظروف البيئية التي تمارس خلالها وتتقد في ظلها هذه العمليات. ففي حال التسويق الخاص بمؤسسة الأعمال الدولية فإنّ المجال أوسع، والظروف البيئية أكثر تغيرا وتباينا وتعقيدا.

### الفرع الأول: مفهوم التسويق الدولي وعلاقته بتدويل النشاط الاقتصادي

يعرف التسويق المنجز من قبل مؤسسة الأعمال الدولية في هذه المجالات الواسعة والظروف البيئية المختلفة بالتسويق الدولي، حيث تتعدّد الدّول المتعامل معها، وتكثر الأسواق الدولية المستهدفة، فتواجه المؤسسة حينذاك أشكالا متميّزة من الظروف البيئية التي يمكن حصرها في المجموعات التالية:

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

- السيادة: فكلّ دولة يتعامل معها تتمتع بالسيادة الحقيقية أو الشكلية في تحديدها لسياستها وطرق تعاملها مع غيرها، تصدر القوانين والقرارات المنظمة لحقوق مواطنيها ومواطني الدول الأخرى الذين يعيشون فيها أو يتعاملون معها، تفرض الضرائب، توجّه النشاط، وتحمي الاقتصاد بالطريقة التي تراها أنسب ضمن الحدود التي تقع تحت سيطرتها.
- نظم النقد: لكل دولة ذات سيادة عملة خاصة بها، ونظام نقدي يميزها. توجد هذه الأنظمة المتميزة والمتباينة ظروفًا خاصة تميز التسويق الدولي عن التسويق المحلي.
- القوانين و القرارات الحكومية: كثيرة هي القوانين والقرارات الحكومية التي يبدو تأثيرها واضحًا على نشاطات التسويق الدولي، كفرض القيود الجمركية أو إلغائها، منع الاستيراد أو الترخيص، منع الاستثمار الأجنبي أو تطويقه بكثير من المحددات والعراقيل أو تشجيعه وفتح الأبواب أمامه بخفض الضرائب وضمان إعادة خروج رأس المال.
- السياسات الاقتصادية: تهدف السياسة الاقتصادية لأي دولة إلى زيادة معدلات النمو والرفع من مستوى المعيشة وتحقيق مستويات عالية من العمالة والتشغيل والإنتاج. تختلف الدول في وضع سياساتها الاقتصادية وفي دمجها وتنفيذها لها، فمنها من تساهم حكوماتها في النشاط الاقتصادي وتشارك فيه كمتعامل قوي مدعم بحق التشريع وإصدار القوانين، ومنها من تترك المجال واسعًا للمستثمرين المحليين والأجانبين لإقامة مشروعاتهم وممارسة أنشطتهم الاقتصادية بحرية مطلقة أو بتوجيه نسبي.
- ثقافة المجتمع: يؤثر نوع الثقافة السائدة في مجتمع ما في نظام التسويق المدمج به، وبالتالي فإنّ اختلاف الثقافات بين المجتمعات المختلفة يوجب على مؤسسة الأعمال الدولية استخدام الأساليب والسياسات التي تتلاءم مع كل ثقافة.

### الفرع الثاني: أنشطة التسويق الدولي

- تولي إدارة التسويق في مؤسسة الأعمال الدولية أهمية خاصة لنشاطين أساسيين، يتوقّف عليهما في واقع الأمر بقاء المؤسسة واستمرارها في أدائها لنشاطاتها التسويقية على المستويين المحلي والدولي، دراسة السوق الدولية وإعداد المزيج التسويقي الدولي:
- 1 - دراسة السوق الدولية: يقصد بدراسة السوق مجموع النشاطات والبرامج والجهود الموجهة نحو معرفة وفهم ومتابعة مختلف المتغيرات والعناصر المكونة للبيئة التسويقية الدولية للمؤسسة، وذلك من أجل تمكينها من إعداد وتنفيذ مزيجها التسويقي أو سياساتها التسويقية بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة<sup>1</sup>.
- تبدو أهمية دراسة السوق بالنسبة لمؤسسة محلية واضحة وجلية في معاينة الفرص والمخاطر، وفي معرفة الاحتياجات وفي معاينة ومتابعة الأذواق والرغبات الكامنة والظاهرة في البيئة المحلية المتعامل

<sup>1</sup> - Croue. C, "Marketing International", De Boeck ed, Bruxelles, 1999, P:43.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

معها قصد توجيه المؤسسة إلى ما يجب أن ينتج وبأي المواصفات. غير أنّ دراسة السوق بالنسبة لمؤسسة الأعمال الدولية تبدو أكثر أهمية، إذ بالإضافة إلى أهميتها في تحديد الرغبات والاحتياجات والأذواق ومعاينة الفرص والمخاطر، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة المحلية، فهي مهمة أيضاً وضرورية من حيث كونها الأداة الأساسية في معاينة البيئة الدولية وما يكتنفها من مخاطر وفرص، وبالتالي في الوقوف على مزايا الموقع النوعية المتاحة في هذا الموقع أو ذاك، تفيد دراسة السوق الدولية في تمكين مؤسسة الأعمال الدولية من الوقوف على الاختلافات الجوهرية بين مختلف أسواقها.

تشتمل دراسة السوق على نشاطات فرعية، أهمها بحوث التسويق وتقسيم السوق إلى مقاطعات<sup>1</sup>:

أ - بحوث التسويق: تعرّف بحوث التسويق بأنها "عملية التخطيط، والتنظيم، والبحث، والتحصيل، والتحليل للمعلومات والبيانات الحديثة والدقيقة والصالحة لاستخلاص النتائج واتخاذ القرارات"<sup>2</sup>. إنّ النجاح في التسويق الدولي مرهون بالتقييم السليم للفرص التسويقية المتاحة في الخارج. يتطلب التقييم السليم لهذه الفرص الالتزام بالطرق العلمية والموضوعية في جمع البيانات وفي تحليلها وفي تفسيرها والاستنتاج منها والتوصية على أساسها.

حيث تجمع المعلومات من نوعين أساسيين من المصادر: المصادر الثانوية: وهي المعلومات التي توفرها المراجع و النشرات والصحف والمجلات، و المصادر الأولية: وهي المعلومات التي تستقى من الميدان مباشرة، وتتطلب إجراءات وخطوات خاصة، بدءاً من تحديد المشكلة، إلى تحديد البيانات المطلوبة، إلى تحديد وسيلة جمعها، إلى تصميم قوائم الأسئلة، إلى جمع البيانات، إلى تفرغها وتحليلها ثم تفسيرها. إنّ تحديد نوع المعلومات المطلوبة مهم في التقييم السليم للفرص التسويقية ومعاينة المواقع الأكثر استقطاباً وجلباً للأعمال.

ب - تقسيم السوق إلى مقاطعات: من أجل معاينة الفرص التسويقية بأكثر دقة ووضوح، ومن أجل توجيه إمكانيات المؤسسة بأكثر كفاءة وفعالية، ومن أجل معرفة الاحتياجات وتحديد الرغبات في مختلف المواقع والأسواق الدولية، تلجأ مؤسسة الأعمال الدولية إلى عملية تقسيم وتجزئة السوق إلى مقاطعات. إذ تتكوّن السوق الدولية من عدد كبير من الأسواق الجزئية التي تختلف فيما بينها اختلافات بيئية من حيث الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والطبيعية وغير ذلك من الخصائص التي تعتمد عليها المؤسسة في تقسيم هذه الأسواق وتجميعها على أساسها.

تفيد عملية تقسيم السوق الدولية إلى مقاطعات أو أسواق جزئية في معاينة وتحديد الفرص التسويقية المتاحة أمام مؤسسة الأعمال الدولية. فبعد عملية التقسيم، تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين المقاطعات

<sup>1</sup> - رامز واثق، شاكر محمود، عولمة الإستراتيجية التسويقية في الأسواق الدولية - دراسات ميدانية - مجلة جامعة الملك سعود، العدد (16)،

العلوم الإدارية، الجزء: (2)، الرياض، السعودية، 2004، ص ص: 340-342.

<sup>2</sup> - Croue. C, **Op-Cit**, p:57.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسّسة الأعمال الدولية

لتحديد أيّ منها أنسب، وأي منها تكون المؤسسة قادرة على التعامل معها بأحسن الشروط، متّبعة في ذلك استراتيجيات مختلفة ومتباينة.

**2 - المزيج التسويقي الدولي:** يعبر المزيج التسويقي الدولي عن السياسات التسويقية التي تدمج وتمارس من قبل مؤسسة الأعمال الدولية على نطاق دولي. وتعبّر السياسات عن مجموع المبادئ والقواعد التي تحكم توجيه الأنشطة والأعمال التسويقية، من أجل تجنب تكرار اتخاذ نفس القرارات لمواجهة نفس المشكلات المتضمنة نفس الحلول، ولضمان التجانس في التصرفات والقرارات<sup>1</sup>.

وللسياسات في التسويق الدولي أهمية خاصة سببها الحاجة الأكبر للاسترشاد في القرارات والتصرفات، بمبادئ ثابتة تضمن الكفاءة والفعالية، وذلك لأنّ في التسويق الدولي يتمّ التعامل مع أسواق أجنبية، ظروفها البيئية معقّدة ومختلفة من حيث اللغة، أنظمة الحكم، والقوانين، وغيرها من المتغيرات البيئية الأخرى، كما يتمّ التعامل في التسويق الدولي مع مستهلكين وعملاء ووكلاء وموزعين، تختلف ثقافتهم ومعتقداتهم وأذواقهم وعاداتهم وتعليمهم ودياناتهم اختلافات بينة عما هو متعارف عليه محليا.

تتمثّل عناصر المزيج التسويقي، في أربعة عناصر أساسية من الأنشطة والمهام<sup>2</sup>:

أ - سياسة المنتجات: تنبثق السياسة السليمة للمنتجات عن التقييم السليم للفرص التسويقية المتاحة و تستند على الدراسة السليمة للعوامل و القوى المحيطة، ويتم تنفيذها في إطار تنظيمي سليم، بتسيق مع السياسات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى. والمنتج - سلعة كان أو خدمة- هو المحور الذي يركز حوله كل النشاط الاقتصادي لمؤسسات الأعمال، فإعداده و صنعه يعد صلب النشاط، وبيعه وتصريفه يشكل محور الاهتمام. وإدارة التسويق في كل ذلك دور مميز، يبدأ مع فترة الدراسة والبحث وتقييم الفرص، ويستمر مع مرحلة التخطيط والتصميم والتوزيع والتغليف والتميز، ويتواصل مع عملية البيع والتصريف، ليكتمل من جديد مع نشاطات التقييم والدراسة والبحث.

ب - سياسة التسعير: يعدّ التسعير أحد عناصر المزيج التسويقي البارزة في مجال التسويق الدولي، لما له من أهمية وتأثير على المنافسة الدولية، ومستوى الطلب العالمي، وعلاقة المؤسسة بمختلف الموزعين والعملاء في مختلف أسواقها الأجنبية. والسعر، الذي يعبر نقدا عن قيمة المنتج المعد من قبل المؤسسة، يحدد ضمن سياسة تسويقية شاملة تتبناها المؤسسة، وفي إطار أهداف كلية مرسومة مسبقا، قد تتباين وتختلف من موقع إلى آخر ومن سوق أجنبية إلى أخرى. فقد يكون التسعير من أجل تحقيق عائد مخطط على الأموال المستثمرة في موقع ما، وقد يكون لتحقيق الاستقرار في الأسعار والأرباح في موقع آخر، كما قد يكون من أجل الاستحواذ على حصة سوقية في موقع ثالث، أو لمواجهة أو القضاء على المنافسة

<sup>1</sup> - Rosenbloom, Bert, et al "Global Marketing", **Journal of Global Marketing**, Vol.11, No.1, 1997, p:49.

<sup>2</sup> - Shoham, Aviv, "Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance", **Journal of Global Marketing**, Vol.10, No.2, 1996, pp:53-73.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

في موقع رابع، و في إطار سياسة التسعير هذه تتحدّد أيضا إجراءات التحويل السعري بين مختلف فروع ووحدات مؤسسات الأعمال الدولية.

ج- سياسة التوزيع: يوجب الانفصال الجغرافي والزمني والتمويلي والوظيفي بين نشاطي الإنتاج والاستهلاك على نطاق دولي إنشاء هيئات ومؤسسات وظيفتها الربط بين النشاطين وملء الفجوة القائمة بينهما. ويعدّ نشاط التوزيع أحد أهم النشاطات التسويقية التقليدية لإدارة التسويق التي تسعى من خلالها إلى البحث و إيجاد المنافذ التي تمرر عبرها منتجات المؤسسة إلى مختلف الأسواق المحلية والدولية. ولعلّ المعرفة الدقيقة بقنوات ومنافذ التوزيع على المستوى المحلي هي نقطة البداية في التعرف على المنافذ التي ستعتمد على المستوى الدولي.

د - سياسة الاتصال و الترويج: لا يستغني أي نشاط تسويقي عن الاتصال والترويج كعنصر أساسي فيه، وقد يتخذ الاتصال والترويج صورا متباينة، وقد يختلف حجمه من برنامج لآخر، إلا أنّه موجود دائما، حيث تنتج حتميته من وجوب التعريف بوجود المنتج، والإقناع على أنه الأقدر على إشباع الحاجة، ثم التحفيز على اتخاذ قرار الشراء. وللاتصال والترويج أهمية فائقة في التسويق الدولي وذلك راجع إلى كون المؤسسة المعنية به تعتبر كيانا أجنبيا بالنسبة للمستهلكين في السوق الأجنبية، مما يجعل ذلك ضروريا من أجل تحقيق الاتصال بالسوق الأجنبية، وإقناعها بالمنتج المعروض، وتمكين المؤسسة المعنية من المنافسة القوية في هذه السوق.

### المطلب الخامس: إدارة الإنتاج في مؤسسة الأعمال الدولية

إنّ أهمّ نشاط تقليدي يرتبط مباشرة بطبيعة الشركة الدولية هو نشاط الاستثمار أو الإنتاج الذي يمارس من قبل المؤسسة الأم ومجموع فروعها على نطاق دولي، هذا النشاط الذي يعرف في أدبيات الأعمال بالإنتاج الدولي<sup>1</sup>. إنّ نشاط الإنتاج بالنسبة لمؤسسة الأعمال الدولية هو عبارة عن مجموع عمليات تحويل تقوم بها المؤسسة في أسواق مختلفة، بموجبها تحوّل المدخلات المستعملة إلى مخرجات. قد تأخذ المدخلات أشكالا متفاوتة، تتفاوت تبعا للعناصر التي تشكلها من عمالة، وتنظيم، وموارد مادية ومالية، وأيضا للطريقة التي تمزج بها هذه العناصر مجتمعة. كما قد تتباين المخرجات المحصّل عليها من منتجات تامة الصنع، إلى نصف مصنّعة، ومن منتجات استهلاكية إلى استثمارية، إلى غير ذلك.

تضيف نشاطات الإنتاج على نطاق دولي بعدا خاصا و حيويا إلى إدارة الإنتاج في مؤسسة الأعمال الدولية، تختلف وتتميّز به عن نظيراتها في المؤسسات المحلية. إنّ دمج وتنفيذ وممارسة مثل هذه النشاطات في ظروف بيئية اقتصادية واجتماعية وسياسية دولية مختلفة، من شأنه أن تنعكس تأثيراته المباشرة، ليس فقط على عناصر المدخلات والمخرجات، وإنما أيضا على عملية التحويل ذاتها. فالمدخلات بفعل تلك الظروف تختلف عناصرها من حيث ندرتها، جودتها، تكلفتها، وأساليب تحصيلها،

<sup>1</sup> - Rugman & Al, Op-Cit, p: 411.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

كما تختلف العوامل المرتبطة بالمرجات كالأسعار، والمواصفات، ومستويات الجودة، ووضعيات الطلب، و أنماط الاستهلاك، من موقع إلى آخر ومن سوق دولية إلى أخرى، بما يؤثر بكيفية واضحة وجلية على عملية التحويل والتوليف ذاتها، من خلال الاختيار الأنسب لعناصر التكنولوجيا وأشكال التجهيز وأساليب الإنتاج وتقنياته.

تواجه إدارة الإنتاج في الشركة الدولية أربع مجالات من الاختلافات الأساسية مقارنة بما هو عليه الحال في مؤسسة محلية، ظروف السوق وإمكانيات العرض، خصائص البيئة الاجتماعية والثقافية، العوامل التقنية، وأسلوب تصميم المنتجات وتطويرها. كل مجال من هذه المجالات يتطلب فهما خاصا، وتنظيما محكما وإدارة مميزة من قبل المؤسسة.

### الفرع الأول: ظروف السوق وإمكانيات العرض

تتفاوت العوامل الاقتصادية الخاصة بهيكل السوق، من حيث إمكانيات العرض وقدراته ومستوى الطلب و تركيبته، تفاوتنا بينا وواضحا من مجتمع إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى تبعا للتطور الاقتصادي ومستويات التنمية المحققة. ففي الدول المتخلفة، على سبيل المثال<sup>1</sup>، تتميز البيئة الاقتصادية، في حال وجود أنظمة إنتاج فعلية، بتبعثر منشآت الإنتاج الصغيرة و التقليدية عبر مختلف أقاليمها، مع وجود لتراكيبات متجانسة ومحدودة من الطلب لا تشجع حتى على إقامة مشروعات إنتاجية كبيرة ومتطورة تقوم على الإنتاج الرأسمالي الكبير وتعتمد على أساليب الإنتاج الحديثة. مما ينجم عن ذلك معاناة كثير من المنشآت الإنتاجية القائمة من ثلاث مشكلات جوهرية:

- ارتفاع في تكاليف الإنتاج: نظرا لارتفاع تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة لانعدام وفورات الحجم،
- تدني في جودة المنتجات المصنّعة: لأن ارتفاع تكاليف العمليات الإنتاجية يدفع بالمنشآت القائمة إلى البحث عن المدخلات الأقل سعرا،
- تذبذب و عدم كفاية التمويل بالمدخلات اللازمة: وذلك لاعتبارات الندرة وعدم قدرة إمكانيات العرض المحلية على تلبية الاحتياجات المحدودة للمؤسسات القائمة.

فلقد أوضحت دراسة *Skinner*<sup>2</sup> التي أجراها على 49 مؤسسة أمريكية قائمة في بعض الدول المتخلفة بأن التمويل يعد من أهم المشكلات المواجهة في إدارة الإنتاج الأجنبي، وما يزيد هذه المشكلة تعقيدا هو لجوء بعض الحكومات في هذه الدول، رغم نقص إمكانيات العرض المحلية، إلى إصدار تشريعات تحدّ من الاستيراد أو تمنعه إطلاقا.

<sup>1</sup> - Merdaoui . K, " Marketing and Economic Development ", Master Thesis, Strathclyde University, UK, 1988, P:115.

<sup>2</sup> - Skinner . C.W, "Management of International Production" , Harvard Business Review, Sep/oct , 2004 , p:123

الفرع الثاني: خصائص البيئة الاجتماعية والثقافية

تتطلب عمليات الإنتاج إدماج كل من العوامل المادية والبشرية وفق صيغ منتظمة ومتناسقة من أجل الحصول على منتج أو مجموعة منتجات. يحتاج العامل البشري إلى تنظيم من نوع خاص، فمن أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في عملية الإنتاج يستدعي الحال من المؤسسة تطوير وإدماج أساليب تنظيمية مدروسة تخص الاستغلال الأمثل، ليس فقط لإمكانياتها المادية، وإنما أيضاً وعلى وجه الخصوص لمواردها البشرية المتاحة، بدء من مرحلة الانتقاء والاختيار والتوظيف إلى المرحلة المتعلقة بالإشراف والمراقبة والتوجيه والتحفيز، وجعل الأفراد ينجزون العمل ويحسنون الأداء وفق الأهداف المسطرة. وكما كان الشأن مع ظروف السوق وإمكانيات العرض التي تتفاوت تبعاً لمستوى التطور الاقتصادي السائد وتؤثر في أنظمة الإنتاج القائمة، فإن خصائص البيئة الاجتماعية والثقافية السائدة تتفاوت بدورها من موقع إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، وتؤثر هي الأخرى على أساليب الإنتاج وأنماطه السائدة بقدر تأثيرها على العنصر البشري المنتمي إليها من حيث تكوينه، مواقفه، كفاءته، درجة وعيه، ثقافته، إلى غير ذلك من العوامل الأخرى. لقد حدّد *Skinner* مجموع العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة في إدارة نشاط الإنتاج على نطاق دولي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

الشكل (04 - 10): العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة على إدارة الإنتاج الدولي

العوامل	مستوى الإدراك	مجالات التأثير
<b>المواقف المكتسبة:</b>		
- اتجاه المستقبل	- الحظ أو القدر	- مجال البرمجة والتخطيط
- اتجاه الحياة	- عدم الاكتراث	- احتياجات العمل، برمجة العمل،
<b>المعتقدات الشخصية :</b>		
- الخاصة بالخطأ والصواب	- الغاية تبرر الوسيلة	- احترام المواعيد الإنجاز
- الخاصة بالدور الاجتماعي للإدارة	- حق من حقوق الأفراد لا مزية	- مراقبة المخزون و التموين
		- علاقات العمل
<b>مصدر السلطة:</b>	- مطلقة	- العلاقات الشخصية والجماعية
<b>المكانة و المنزلة:</b>	- ترتبط بالعمر والأقدمية	- التطوير في الأساليب والإجراءات

**Source:** Skinner . C.W, "Management of International Production" , *Harvard Business Review*, Sep/oct , 2004 , p:125.

<sup>1</sup> - Ibid, p: 125.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

فتبعا لمواقف الأفراد وعاداتهم وطريقة إدراكهم لمجمل العوامل الخاصة بالحياة والعمل، حيث يختلفون في ذلك من بيئة اجتماعية و ثقافية إلى أخرى، تتأثر إدارة الإنتاج في أدائها وتنفيذها ومراقبتها لوظائفها المختلفة.

إنّ أهمّ مشكلة تواجهها مؤسسة الأعمال الدولية في بعض الدول المتخلفة، في هذا السياق، هي نقص التكوين وندرة الإطارات في مجال التسيير وضعف المستوى الفني للأفراد العاملين، ناهيك عن ترسّب لكثير من المعتقدات والقيم والسلوكات والمواقف التي لا تمجّد العمل ولا تحبّذه، بل تعتبره نوعا من الإلزام والقصر وسلب للحرية والإرادة، خاصّة وأنّ المجتمعات المتخلفة هي مجتمعات زراعية قروية، تعوّدت شعوبها على العمل اليدوي في زراعات تقليدية، علاقات العمل فيها لا يحكمها تنظيم ولا يوجّهها منظم، بل تقوم على ارتباطات عائلية وعلاقات شخصية، ممّا يجعل العاملين في هذه المجتمعات مؤهلين أكثر للعمل ضمن ظروف مشابهة مماثلة، غير قادرين على التكيف بسهولة مع تقنيات وتنظيمات الصناعة الحديثة المرافقة لمؤسسة الأعمال الدولية.

لقد كشفت دراسة *Rice*<sup>1</sup> حول إنتاجية العمل في الهند بأنّ فعالية الإنتاج ومستويات جودته في المؤسسات الصناعية بهذا البلد قد بلغت أدنى مستوياتها لشعور العاملين بالاغتراب وهم يواجهون بيئة صناعية غير مألوفة، بيئة تحكمها علاقات عمل جديدة وتطغى عليها عوامل إنتاج مادية وتكنولوجية حديثة، متطورة، وفي كثير من الأحيان معقّدة.

### الفرع الثالث: الاعتبارات التقنية والتكنولوجية

ترتبط إدارة النشاطات الإنتاجية، إضافة إلى العامل البشري، بعوامل البيئة التقنية المتعلقة بأساليب وطرق الإنتاج، كحجم المنشأة الإنتاجية، تجهيزاتها، شكل أداء العمليات فيها، ونمط تشكيل وتصنيف وتطوير المنتجات فيها. إنّ نجاح أي نظام إنتاجي معتمد من قبل أي مؤسسة يتوقّف، وإلى حد كبير، على مدى قدرة تكيف جميع مكوّناته، بما في ذلك التقنية، مع مختلف عناصر البيئة المحلية المستقبلية. فنظم وأساليب الإنتاج، كما يرى ذلك *Farmer*، ليست مجرد هياكل تقنية وفنية معزولة، تشغّل بطريقة آلية، بقدر ما تعتبر أنظمة حيوية متكاملة العناصر المادية والإجرائية والبشرية، تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها، يمارس التنظيم دورا بارزا فيها. تساهم مجموع العوامل البيئية السائدة في مجمل الدول المتخلفة في ضرورة اعتماد أساليب إنتاج خاصة تتطابق والخصائص المميزة لهذه الدول، بحيث تكون التكنولوجية المستعملة أكثر ملاءمة مع الظروف المحلية السائدة. فقد تكون التكنولوجيا كثيفة العمالة هي الأنسب لهذه الدول في حال ما إذا كان السعي إلى زيادة التشغيل، وتخفيض تكاليف التجهيزات، والتقليل من وقت التّمهين، والاقتصاد في وقت العمل لبساطة العمليات الإنتاجية، هو الهدف المنشود. كما قد

<sup>1</sup> - Juan, J. Duran and Fernando Ubeda " The investment development", *Transnational Corporations*, Vol.10, Number 2, August 2001, p:136.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

تكون التكنولوجيا كثيفة رأس المال أفضل في حال ما إذا كان الهدف هو زيادة الإنتاج، رفع مستويات الدخل، زيادة الادخار والاستثمار، وبالتالي توفير الفائض اللازم لتكوين رأس المال.

### الفرع الرابع: إدارة العمليات الإنتاجية

تقوم إدارة مؤسسة الأعمال الدولية لنشاطاتها الإنتاجية المختلفة - والموزعة عبر مختلف أسواقها ومواقعها المستقبلية لها- على أساس يأخذ مجمل ما ذكر من عوامل بعين الاعتبار. غير أنّ الطابع التقني لأداء هذه العمليات وما ينجم عنها من تحمّل دائم ومستمر لنفقات وتكاليف طوال فترة الأداء هذه يجعل المؤسسة تكون أكثر ميلا إلى الاهتمام بالأداء الحسن لنشاطها الإنتاجي من خلال التنسيق الأنسب بين مختلف عوامل الإنتاج المستعملة، خاصّة منها التقنية، بما يسمح بتوفير الإنتاج المطلوب وفق المواصفات المناسبة وبأقل ما يمكن من تكاليف. من أجل ذلك تعتمد معظم الشركات الدولية إلى إدماج كثير من المفاهيم الحديثة والأساليب العملية الهادفة في إدارة الإنتاج الدولي، ولعل أهمّها:

- مفهوم منحنى التجربة: ويعبّر عن تلك العلاقة القائمة بين حجم الإنتاج المحقّق وتكلفة تصنيعه والحصول عليه. فلقد كشفت الدّراسة المنجزة من قبل مجموعة بوسطن للاستشارات <sup>1</sup>BCG بأنّ تكلفة الإنتاج في المؤسسات الكبرى تقل من 5% إلى 30% كلّما تضاعف حجم الإنتاج وتراكم بزيادة القدرات والإمكانيات الإنتاجية لهذه المؤسسات.

يكتسي مفهوم منحنى الخبرة أهمية خاصة بالنسبة للشركة الدولية، إذ يفيد في تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة وتثبيت حصتها السوقية، فإذا ما أخفقت المؤسسة في تخفيض التكاليف لعدم استفادتها من منحنى الخبرة لديها، فإنّ ذلك قد يفسح المجال واسعا أمام المؤسسات المنافسة للظهور من موقع قوي، إذ أنّ إمكانية استفادة المؤسسات المنافسة من منحنى الخبرة لدى هذه المؤسسة قد يمكّنها من تخفيض تكاليفها وبالتالي أسعارها مع كل زيادة في وتيرة الإنتاج.

- مفهوم وفورات الحجم: تتمكّن المؤسسة من تخفيض تكاليف الإنتاج اعتمادا على إجراءات مختلفة، أهمّها إجراء وفورات أو اقتصاديات الحجم التي تعبّر عن تلك الفوائض المحقّقة من طرف المؤسسة من جرّاء توسّعها الأفقي، أو استعمالها المكثّف لرأسمالها المادي، بهدف زيادة الإنتاج لكن مع انخفاض ملموس في التكاليف المتغيرة. يفيد مفهوم وفورات الحجم المؤسسة في تمكينها من تقليص التكاليف، وبالتالي تخفيض أسعار منتجاتها اعتمادا على ما تتوفّر عليه من إمكانيات و قدرات فنية وتقنية على وجه الخصوص، الأمر الذي يمكّنها من تقوية مركزها التنافسي.

- مفهوم وفورات المجال: لا تختلف وفورات المجال عن وفورات الحجم سوى في مدى وحجم الاستعمال المكثّف للتكنولوجيا. فوفورات الحجم تخصّ تكثيف الجهود التقنية والمادية لزيادة حجم إنتاج منتج ما، في حين تتعلّق وفورات المجال بتلك النشاطات الفنية التي يترتب عنها تخفيض التكاليف من جرّاء زيادة حجم

<sup>1</sup>- Dysine, A. & Duboin, J, **Op-Cit**, p:713.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

إنتاج عدد من المنتجات أو خطوط الإنتاج استفادة من الاستعمال المكثف لعوامل الإنتاج خاصة منها التقنية.

- مصفوفة المنتج/العمليات: إن الموازنة والتنسيق بين دورة حياة المنتج المصنَّع من قبل المؤسسة ومرحلة دورة حياة عمليات تصنيعه وإنتاجه تعدّ أمراً حاسماً ومهماً لإدارة الإنتاج في مؤسسة الأعمال الدولية.

فالتوفيق في إحداث مثل ذلك التنسيق والتوازن وتحقيقه يسمح لها بالحصول على الأحجام المناسبة من المنتجات وفق المواصفات اللازمة وذلك بالاستخدام الأنسب للتكنولوجيا والعمليات المرافقة لتلك الأحجام والمواصفات، مما يمكنها من تخفيض التكاليف واستعمال ذلك كإستراتيجية دخول أو خروج مناسبة لتعزيز مركزها التنافسي<sup>1</sup>. الشكل الموالي يبين بعضاً من آثار هذا الإجراء.

الشكل (04-11): مصفوفة المنتج-العمليات

مراحل دورة حياة المنتج				مرحلة دورة حياة عمليات الإنتاج
حجم كبير توحيد كبير	حجم كبير أصناف قليلة	حجم منخفض عدة أصناف	حجم منخفض صنف وحيد	
			✓	- العمل بالقطعة
		✓		- تدفقات لخطوط إنتاج متقطعة
	✓			- خطوط تجميع
✓				- تدفقات لعمليات إنتاج متصلة

Source: Rugman A.M. & Al, « *International Business, Firm and Environment* » McGraw-Hill, London, 1987, P: 367.

وفقاً لمصفوفة المنتج / العمليات، وتبعاً لدورة حياة المنتج، تبدأ الشركة الدولية عملية الإنتاج بإنتاج نوع واحد من منجاتها بأحجام قليلة ومواصفات محدودة، غير أنه، ومع زيادة الطلب من حيث كمياته ونوعياته، تلجأ المؤسسة إلى تلبية إما بمواصلة نفس عمليات الإنتاج السابقة (العمل بالقطعة) والاستفادة من تجربتها في الإنتاج عن طريق منحى الخبرة، أو بالانتقال إلى مرحلة جديدة من مراحل عملياتها الإنتاجية (مرحلة إدماج خطوط متقطعة)، في هذه الحالة تتعادل مرحلة دورة حياة المنتج الجديدة (حجم منخفض وعدة منتجات) مع التكنولوجيا أو عمليات الإنتاج المناسبة لها. ومع زيادة الطلب ومردودية المبيعات، وظهور الحاجة إلى كميات إضافية من المنتج، وذلك بظهور مرحلة جديدة من دورة حياته،

<sup>1</sup> - Rugman, et al, Op-Cit, p:367.

## الفصل الرابع: ديناميكية مؤسسة الأعمال الدولية

(حجم كبير وأصناف قليلة)، تبدو ضرورة إدماج التكنولوجيا الموافقة التي تتطلبها مرحلة المنتج الجديدة، توافق هذه التكنولوجيا مرحلة جديدة من دورة حياة عمليات الإنتاج (مرحلة خطوط التجميع). ومع نجاح منتجات المؤسسة في أسواقها المختلفة، ومع تميّز بعض منها من حيث قبولها أكثر من غيرها من قبل مختلف شرائح الطلب، تسعى المؤسسة إلى زيادة ما تعرضه منها، مع تكثيف جهودها في إنتاج ذلك الصنف المطلوب بطريقة معيارية وفق عمليات إنتاج مكثفة ومتّصلة.

لقد أكد <sup>1</sup> Levit هذا التّوجه الأخير في تطوّر وظيفة أداء عمليات الإنتاج في مؤسسة الأعمال الدولية، حيث تتحوّل هذه المؤسسة في مراحل متقدّمة من تطوّرها إلى مؤسسة عالمية، أو كونية، تميل إلى إنتاج منتجات معيارية في موقع ما من العالم لتقوم بتوزيعها وبيعها عبر مختلف الأسواق العالمية إلى عموم المستهلكين في العالم بأسعار تنافسية منخفضة كما تناول Porter<sup>2</sup>، من جهته، هذا التّوجه ذاته من خلال عرضه للبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام الشركة الدولية في إطار إستراتيجية المنافسة الشاملة، حيث يتجلى أحد هذه البدائل المقترحة في التّوجه إلى تخفيض التكاليف والاعتماد على المنافسة السعرية عن طريق التّركيز على إنتاج منتجات معيارية.

إنّ واقع الطلب العالمي الغير متجانس، والاختلافات البيئية في الاحتياجات والرغبات الخاصة بالمستهلكين على مستوى الأسواق العالمية المختلفة، وظروف المنافسة العالمية السائدة، كلها عوامل تستدعي إدماج أساليب إنتاج أكثر مرونة لملاقاة الطلب ومواجهة المنافسة بحركية وقدرة على التكيّف والتأقلم، ولعلّ الأسواق الداخلية للشركات دولية النشاط - التي تنشأ من خلال فروعها الموزعة عبر مختلف مواقعها من أجل الحفاظ على مزاياها الخاصّة النوعية - كفيلة بأن تجعل المؤسسة أقدر على التكيّف مع مختلف المتغيّرات الحاصلة في بيئتها العالمية، ولعلّ من بين أهمّ هذه المتغيّرات التّدخل الحكومي.

<sup>1</sup> - Dunning, J. H, "Multinational Enterprise and the Global Economy ", Addison- Wesley, Wokingham, 1993, P:21.

<sup>2</sup> - Porter. M, **Op-Cit**, p:37.

### خلاصة الفصل الرابع:

لقد تناول الفصل الرابع، بالبحث والدراسة والتحليل، محورين أساسيين هما: إستراتيجية مؤسسة الأعمال الدولية، تنظيم وإدارة مؤسسة الأعمال الدولية.

لقد تبين من خلال عرض مختلف مكونات المحور الأول بأن مؤسسة الأعمال الدولية مجالات واسعة في خياراتها الإستراتيجية، وذلك بتوفر كثير من البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها والتي تتفاوت من استراتيجيات شاملة، تعتمد فيها المؤسسة على مزاياها الخاصة النوعية، لتقوم باستغلالها عالميا، تعظيما لأرباحها وتحقيقا لأهدافها، دون اكتراث بخصوصيات الدول المضيفة أو تمييز في التعامل معها، واستراتيجيات مكيفة، أو ذات توجه محلي، تأخذ بموجبها المؤسسة الظروف الخاصة بكل بلد مضيف في الاعتبار.

إن إقرار مؤسسة الأعمال الدولية في استراتيجياتها بمبدأ التكيف، وضرورة التوجه محليا وفق ما تقتضيه المحددات الاقتصادية و السياسية و الخاصة في الأسواق الدولية المستقبلية، هو استعداد لتعامل هذه المؤسسات إيجابيا مع الدول المضيفة التي تتوفر على مزايا الموقع النوعية، وتحسن استعمالها كورقة ضغط في عملية التفاوض مع هذه المؤسسات، الأمر الذي من شأنه أن يؤكد فرضية إمكانية الاستفادة من هذا الاستثمار في الدول المتخلفة.

كما تأكد من خلال التعرض لبحث موضوع التنظيم والإدارة في مؤسسة الأعمال الدولية، بأن هذه المؤسسات تدمج مختلف وظائفها ومهامها، من أفراد و مالية وإنتاج وتسويق وبحث وتطوير، وغيرها من مهام أخرى، بطريقة فعّالة، موجهة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها الخاصة، ضمن إستراتيجيتها الشاملة. لكن وعلى اعتبار أن هذه الأنشطة والوظائف تمارس وتتجز من قبل هذه المؤسسات في بيئات دولية مختلفة، من حيث المحددات الطبيعية والحكومية، فإن إمكانية الاستفادة من أداء هذه المهام محليا، وفي الدول المتخلفة، تبقى أيضا واردة في حال ما إذا توفرت مزايا الموقع الخاصة واستغلت من قبل حكومات هذه الدول في اتجاه ذلك.

# الفصل الخامس

عرض بعض التجارب الدولية في  
تدويل الشركات مع الإشارة إلى تجربة  
المؤسسات الجزائرية

## تمهيد

يُعد تدويل الشركات أحد الملامح الأساسية للنشاط الاقتصادي العالمي، خاصة في ظل التوجه نحو العولمة وتحرير التجارة، وقد تميزت الشركات الدولية - في الدول المتقدمة - بقدرتها التكنولوجية المرتفعة، وبالاعتماد على الإنتاج كثيف رأس المال، مع الاهتمام بالاستثمار في البحث والتطوير والابتكارات المختلفة.

وقد ظهرت الشركات - متعددة الجنسيات من الدول النامية - خلال فترة الثمانينيات - خاصة من دول جنوب شرق آسيا - وتميزت تلك الشركات بالاعتماد على الإنتاج كثيف العمالة، وانخفاض التكاليف، والاعتماد على القدرات الشبكية في الدخول والاستثمار في الأسواق الأخرى. كما سناحول تسليط الضوء على بعض التهديدات التي تطرحها عملية التدويل على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى سناحول التطرق لبعض الفرص أو احتمالات النجاح لعملية التدويل التي اتجهت إليها بعض المؤسسات الجزائرية.

### المبحث الأول: تجارب دولية في تدويل الشركات: الملامح الأساسية، والدروس المستفادة

يتناول هذا المبحث الملامح الأساسية للشركات - متعددة الجنسية من الدول النامية - كأحد المراحل المتقدمة لعملية التدويل، ثم عرض لبعض تجارب دول جنوب شرق آسيا، ودوافع القيام بالاستثمارات الخارجية لديها، مع التعرف على أسباب اقتصر بعض الدول الأخرى على المراحل الأولى من عملية التدويل، وهي مرحلة التصدير. ويختتم المبحث باستخلاص بعض النتائج والدروس المستفادة من التجارب الدولية السابقة، بما يسهم في زيادة وتطوير أداء الشركات الجزائرية على المستوى الدولي.

### المطلب الأول: الملامح الأساسية للشركات الدولية من الدول النامية

يشمل هذا المطلب دراسة كيفية نشأة الشركات دولية النشاط داخل الدول النامية، وتطورها خلال فترتي الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، وبداية الألفية الجديدة، وكذلك اختلاف الشركات الدولية من الدول النامية عن الشركات من الدول المتقدمة، نتيجة اختلاف المزايا التنافسية لكل منها، وتأثير العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية على تلك الشركات، وأخيراً دوافع الشركات دولية النشاط للقيام بالأنشطة الدولية والاستثمار الخارجي المباشر في الدول الأخرى.

### الفرع الأول: نشأة وتطور الشركات الدولية من الدول النامية

ظهرت الشركات دولية النشاط من الدول النامية في فترة الثمانينات، مع تحقيق النمو الاقتصادي في دول جنوب شرق آسيا، وقد ركزت تلك الشركات في البداية على الاستثمارات الخارجية في الدول النامية الأخرى، خاصة الدول القريبة والمتشابهة، وقد تمتعت تلك الشركات بالعديد من المزايا التنافسية التي فسرت نموها وانتشارها على المستوى العالمي، التي تمثلت في<sup>1</sup>:

- انخفاض تكاليف الإنتاج نتيجة الاعتماد على الأساليب الإنتاجية كثيفة العمالة، وانخفاض تكلفة عناصر الإنتاج في الأسواق المحلية، وبالتالي الاعتماد على الاستراتيجيات السعرية في المنافسة.
  - الاعتماد على أسلوب تخفيض الحجم مثل استيراد التكنولوجيا التي تتناسب مع الأسواق المحلية، والحرص على إحلال الواردات بالمدخلات من السوق المحلي.
  - إنشاء المصانع صغيرة الحجم ذات المرونة المرتفعة للطلب داخل الأسواق الأجنبية.
  - اختراق الأسواق الدولية، وتجميع الموارد المحلية والأجنبية لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- ومع تطور تلك الشركات في فترة التسعينيات زاد الانتشار الجغرافي والقطاعي للاستثمارات الخارجية، وبدأ توجيه الاستثمارات إلى الدول النامية غير القريبة، والعمل على استهداف الدول المتقدمة لتخطي الحواجز الجمركية وغير الجمركية التي تفرضها تلك الدول على الواردات، واكتساب الخبرات التكنولوجية،

<sup>1</sup>- Pavida Pananond , "The Making of Thai Multinationals: A Comparative Study Of The Growth And Internationalization Process Of Thailand's Charoen Pokphand And Siam Cement Groups" , **Journal Of Asian Business**, Vol.17, No.3, 2001, PP: 42- 46.

وبالتالي زادت أهمية مزايا الموقع للأسواق الدولية واستخدام تلك الأسواق كنقاط للانطلاق إلى أسواق إضافية، خاصة الأسواق القريبة من الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

ويتفق تطور الشركات دولية النشاط من الدول النامية مع نموذج المراحل في أن عملية التدويل هي عملية تدريجية تتم على مراحل ترتبط بزيادة اكتساب المعرفة من الأسواق الخارجية، حيث تبدأ بالأسواق القريبة ثم تمتد لتشمل الأسواق الأخرى.

### الفرع الثاني: اختلاف الشركات دولية النشاط من الدول النامية عن مثيلتها من الدول المتقدمة

عند المقارنة بين الشركات دولية النشاط في الدول المتقدمة والدول النامية، يلاحظ اختلاف المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركات دولية النشاط من الدول المتقدمة، عن تلك الموجودة في الشركات دولية النشاط من الدول النامية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- الاعتماد على الأساليب الإنتاجية الكثيفة رأس المال.
- امتلاك القدرات التكنولوجية والابتكارات نتيجة ارتفاع الإنفاق على البحث والتطوير.
- ارتفاع المهارات الإدارية والتسويقية للعالمين لديها، والحرص على التكامل رأسياً وأفقياً.
- الاعتماد على القواعد الرأسمالية الكبرى واقتصاديات الحجم والمدى.

ويلاحظ اهتمام الشركات دولية النشاط - من الدول النامية- بتقوية قدراتها الشبكية، وتوفير الموارد المالية والتكنولوجية، والاعتماد على العلاقات والثقة بين الأطراف، وهو ما يتفق مع ما جاء به نموذج الشبكات، حيث يعد تكوين هذه الروابط أحد الآليات الهامة في تطوير تدويل الشركات، وكان من نتيجة ذلك اتخاذ بعض القرارات الخاطئة، خاصة في مجال القيام باستثمارات ذات مخاطرة مرتفعة، والحصول على التمويل من خلال القروض قصيرة الأجل، لتمويل العمليات المحلية والدولية، مما أدى إلى ارتفاع درجة تأثرها بالأزمة المالية لدول جنوب شرق آسيا في عام 1997.

ويؤخذ على المقارنة بين الشركات - دولية النشاط بين الدول المتقدمة والنامية- عدم الاهتمام باختلاف أساليب العمل وطرق النمو فيها بين الشركات، وكذلك الاعتماد بضرورة إتباع نفس الخطوات التي قامت بها الشركات من الدول المتقدمة، خاصة تحسين القدرات التكنولوجية، حتى يمكن العمل داخل الأسواق الدولية مع إغفال قدرة الشركات من الدول النامية- وبالأخص الدول الآسيوية- على بناء قدراتها الشبكية، وتأثرها بالعلاقة بين القطاع الخاص والدولة، مما يؤثر على الميزة التنافسية لتلك الشركات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- UNCTAD, " Linkages, Value Chains and Outward Investment: Internationalization Patterns of Developing Countries SMEs", 2005, p: 06.

<sup>2</sup>- Pavidan Pananond, "Thai Multinationals After The Crisis, Trends And Prospects", ASEAN Economic Bulletin, Vol 21, No 01, 2004, PP:112-113.

<sup>3</sup> - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص: 11.

### الفرع الثالث: دوافع الاستثمار الخارجي المباشر للشركات دولية النشاط من الدول النامية

تتمثل دوافع الشركات الدولية من الدول النامية في القيام بالاستثمار الخارجي المباشر في<sup>1</sup>:

- ضمان الوصول إلى المواد الخام والموارد الطبيعية الموجودة في الدول الأخرى.
- تحسين تنافسية الشركات داخل السوق المحلي، عن طريق زيادة حجم أصول الشركة، وانخفاض تكلفة تعاملاتها، للوصول إلى مزيد من العملاء، وتحسين فرص النمو.
- الرغبة في فتح أسواق خارجية من خلال القفز فوق الحواجز التجارية مثل: القيود الجمركية وغير الجمركية التي تفرض على الواردات، من خلال القيام بالتسويق والتوزيع داخل الأسواق الدولية.
- الرغبة في تحقيق ميزة تنافسية على المستوى الدولي مما يدفعها إلى امتلاك الأصول الاستراتيجية، ونقل بعض أنشطتها الإنتاجية إلى داخل أسواق الدول المتقدمة، للحصول على التكنولوجيا والمعرفة التصنيعية المتقدمة، وأساليب التسويق والخبرات الإدارية الحديثة من هذه الأسواق.
- ارتفاع تكلفة الإنتاج داخل السوق المحلي بالمقارنة مع مثيلتها في الدول الأخرى.
- توافر المهارات والمعرفة اللازمة لنجاح عملية التدويل، فيما يعرف باسم العوامل الإدارية.
- القدرة على التواجد في أماكن عقد الصفقات، واستيفاء طلبات العملاء من الخارج، وتكوين التحالفات مع الشركاء الأجانب.

### الفرع الرابع: دوافع العمل بالأسواق الدولية

يمكن تقسيم دوافع العمل في الأسواق الدولية إلى ثلاثة أقسام رئيسية<sup>2</sup>:

- ❖ القسم الأول: هي دوافع المبادرة «*Proactive Motives*» للعمل في الأسواق الدولية، وتشمل الرغبة في تحقيق أرباح وتنويع الأسواق والقدرات التسويقية والفرص المتاحة في الأسواق الدولية وتوجهات الإدارة العليا ووجود المنتج المتفرد/ الكفاءة التكنولوجية.
  - ❖ القسم الثاني: فيشمل الدوافع التفاعلية «*Reactive Motives*» للعمل في الأسواق الدولية، وهي تمتع الشركة بالموارد والإمكانيات اللازمة للعمل دولياً وتتوابع المخاطر وعدم قدرة السوق المحلي على الاستيعاب نتيجة زيادة الإنتاج أو انكماش الطلب وزيادة حجم المنافسة.
  - ❖ القسم الثالث: العوامل الإدارية حيث تعد العوامل الإدارية من أهم محددات نجاح تدويل الشركات، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن العوامل الإدارية تفسر نحو 40% من نجاح عملية التدويل واستراتيجيات التصدير في الدول النامية.
- ويمكن تقسيم العوامل الإدارية التي تؤدي إلى نجاح عملية التدويل إلى ثلاثة عوامل هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- UNCTAD, 2005, *Op-Cit*, pp: 08-09.

<sup>2</sup>- University Of Ulster, 2005, *Op-Cit*, 13 August 2005.

<sup>3</sup>- Geoffrey Bakunda, "Explaining Firm Internationalization in Africa Using the Competence Approach", *Journal of African Business*, Vol 04(01), 2003, pp:69-72.

- ✓ توافر المهارات والمعرفة الإدارية والتسويقية، واكتسابها من خلال التعاملات المستمرة مع العالم الخارجي، خاصة بالنسبة للإدارة العليا للشركة.
- ✓ طموحات وتوجهات الإدارة العليا نحو رفع معدلات النمو، وتحقيق المزيد من الأرباح، وهو ما يتأثر بتوقعات النمو في الأسواق المختلفة، ومعدل نمو الطلب الخارجي على منتجات الشركة.
- ✓ الاستراتيجيات المتبعة لزيادة الأنشطة الدولية وبالتحديد التحالفات مع الشركات الأجنبية، خاصة عند الدخول إلى أسواق جديدة أو الرغبة في اكتساب الخبرات، والحرص على تنويع وتطوير منتجات الشركة بما يتناسب مع الأسواق الدولية، والعمل على امتلاك الأصول المختلفة، وتنويع الأنشطة والقطاعات بهدف تخفيض حجم المخاطرة في الأسواق الدولية.

### المطلب الثاني: تجارب الشركات الدولية من دول جنوب شرق آسيا

تعتبر دول جنوب شرق آسيا من أهم الدول النامية التي ظهرت بها الشركات دولية النشاط، وحققت معدلات مرتفعة للنمو في الآونة الأخيرة، وقد حققت 39 شركة من دول جنوب شرق آسيا مراكز متقدمة - ضمن أكبر 50 شركة عابرة للقارات من الدول النامية- من حيث حجم الأصول في عام 2006<sup>1</sup>، وقد تمت دراسة تجربة كل من الصين وتايلاند وتايوان وسنغافورة، كمثال للدول التي نجحت في القيام بعمليات التدويل بمراحلها المختلفة.

### الفرع الأول: تجربة الصين

بدأت الصين عام 1978 بإتباع سياسة الباب المفتوح للوصول إلى اقتصاديات السوق، ورفع مستوى معيشة الفرد، وقد شجعت الحكومة الصينية الشركات الصينية المملوكة للدولة، وشركات القطاع العام فقط - في البداية- على الاستثمار في الخارج؛ وفي نهاية الثمانينيات تم تشجيع القطاع الخاص أيضاً على الاستثمار دولياً، بشرط توافر حجم كبير من رأس المال، وتوافر المعرفة الفنية والتنظيمية للأعمال الدولية، ووجود الشريك الخارجي المناسب، وذلك في مجالات صناعة الحديد والصلب والصناعات الالكترونية، وصناعة المنسوجات والملابس، وخدمات التمويل.

وقد استهدفت الصين في البداية الأسواق الدولية في كل من دول جنوب شرق ووسط آسيا ثم الانتقال إلى الدول الأفريقية ودول الشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية، وقد ساعدت الحكومة الشركات الصينية على إقامة شراكة وتحالفات استراتيجية مع الشركات الأخرى في تلك الدول، مما ساهم في رفع المهارات التكنولوجية والإدارية للعاملين بالشركات الصينية إلى المستوى العالمي، واكتساب الخبرات اللازمة لاختراق أسواق الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- UNCTAD, **World Investments Report** :TNCs and the Internationalization of R&D, 2007, p: 327.

<sup>2</sup>-Stephen Young, Chun Hua Huang, Micheal McDermott, "Internationalization and Competitive Catch-up Processes: Case Study Evidence on Chinese Multinational Enterprises", **Management International Review**, Vol.36, 1996/4, pp:300-301.

وبلاحظ نجاح الشركات الصينية في توسيع نطاق نشاطها الدولي بدرجة ملحوظة، على سبيل المثال ارتفع نصيب الصين من الاستثمارات الخارجية المباشرة من استثمارات الدول النامية من 0.2% في عام 1985 إلى 4.5% في عام 2005<sup>1</sup>.

#### ❖ مراحل تطور الشركات دولية النشاط الصينية

قامت الشركات الصينية بتطبيق عملية التدويل بسرعة وبصورة مرنة وغير تقليدية، كالاتي<sup>2</sup>:

- التوسع في تصدير السلع والخدمات المختلفة: بهدف الحصول على المزايا التي تمنحها الحكومة للمصدرين، ومواجهة التحكم في الأسعار، وعدم حرية انتقال الشركات في السوق المحلي، وأخيراً زيادة القدرة على استيراد التكنولوجيا والمواد الخام.
- التوسع في الاستثمار الخارجي في الدول المتقدمة: اهتمت الشركات الصينية بإنشاء فروع البيع، والشركات المشتركة، والاندماج وامتلاك الشركات الموجودة في الأسواق الخارجية، خاصة شركات التوزيع وشركات الأبحاث التسويقية، بالإضافة إلى التصنيع الخارجي لتلبية احتياجات تلك الأسواق.
- تنوع المشروعات الاستثمارية الخارجية: اعتمدت الشركات الصينية على تنويع الأنشطة والقطاعات التي تعمل بها، بهدف تخفيض حجم المخاطرة في الأسواق الدولية، مع العمل على تحقيق التكامل فيما بين المشروعات المختلفة، حتى يمكنها المنافسة في الأسواق العالمية.

#### ❖ العوامل المؤثرة في نمو الشركات الصينية على المستوى الدولي

تتمثل العوامل المؤثرة في نمو الشركات الصينية على المستوى الدولي فيما يلي<sup>3</sup>:

- الشركات الصينية هي شركات عائلات: تتميز الشركات الصينية بالاعتماد على الأسر والعائلات، حيث تبرز المعتقدات والقيم الثقافية الصينية دور الأسرة، كوحدة أساسية في المجتمع، وكصدر رئيسي لتوفير الموارد اللازمة للعمل، مما أدى إلى منح الثقة الكاملة داخل الشركات لأفراد العائلة والمرتبطين بها -من خلال علاقات الزواج والمصاهرة- مع التحفظ على للعاملين من خارج العائلة.
- استخدام استراتيجيات التعاون داخل شبكات العمل الصينية: تتميز نظم العمل الصينية بنظام شبكات الخيزران «Bamboo-Network» وبالقدرة الفريدة على التعاون داخل تلك الشبكات، وذلك بالاعتماد على العلاقات الشخصية بين الأفراد، وتظهر استراتيجيات التعاون بوضوح في ارتفاع درجة التفاعل الاجتماعي والشخصي بين العاملين في هذه الشبكات، وهي التمثيل

<sup>1</sup>- UNCTAD, 2005, **Op-Cit** , pp: 08-09.

<sup>2</sup>-Stephen Young, Chun Hua Huang, Micheal McDermott, **Op-Cit**, pp:305-308.

<sup>3</sup>-Yeung, Henry Wai-chung and Olds Kris, "**Globalization Chinese Business Firms: Where are They Corning From, Where are They Head?**" National University of Singapore, 2005, pp:10-22.

الجماعي من خلال المؤسسات التجارية ومجموعات الأعمال غير الرسمية، وفي الحرص على تحقيق المزايا المتبادلة لجميع الجهات داخل الشبكة (كما في نموذج الشبكات).

■ التحول إلى القدرات التكنولوجية المستقلة: اعتمدت الشركات الصينية على استغلال القدرات والمهارات الصينية المتاحة لبناء وتطوير المعدات والآلات، والتحول إلى الاستخدامات الالكترونية، مع استيراد المعدات والآلات ذات التكنولوجيا المرتفعة في حالات الضرورة فقط كذلك حرصت تلك الشركات على نقل التكنولوجيا من الشركاء الأجانب داخل الصين، والارتباط بالقنوات التسويقية الدولية، والاعتماد على الاستشارات الفنية من الشركات الأجنبية المتخصصة، إضافة إلى استخدام التراكم الرأسمالي - للشركات - في إنشاء مؤسسات الأبحاث بالفروع المختلفة، وتطوير البرامج التدريبية الحديثة للعاملين (يتشابه مع كل من النموذج الانتقائي ونموذج الشبكات).

■ السياسات الحكومية: اتجهت الحكومة الصينية خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي إلى تخفيض القيود التي كانت تفرضها مؤسسات التصدير والاستيراد - التابعة للدولة - على الشركات العاملة دولياً، مع توفير المناطق الاقتصادية الخاصة التي ينخفض بها التدخل الحكومي في قرارات الشركات الصينية، والمشاكل الإدارية البيروقراطية خاصة بالنسبة للشركات المشتركة مع الشركاء الأجانب، وساعد ذلك على زيادة كفاءة العمليات التجارية للشركات الصينية.

ويتضح من استعراض العوامل المختلفة التي أثرت على نمو الشركات الصينية تشابه بعض هذه العوامل مع نماذج التدويل (مثل نموذج الشبكات والنموذج الانتقائي)، إلا أنه في الوقت نفسه اتضح أهمية عوامل أخرى لم تكن محل اهتمام النماذج، مثل: دور القيادة الاجتماعية، والسياسات الحكومية.

### الفرع الثاني: تجربة تايلاند

في دراسة الملامح الأساسية للشركات دولية النشاط التايلاندية، تم تحديد مراحل تطور تلك الشركات، وأسباب تحقيق الانطلاق على المستوى الدولي في ثلاث مراحل، كما يلي<sup>1</sup>:

■ التطور المبكر (فترة ما قبل التسعينيات من القرن العشرين): تركز الاستثمار الخارجي المباشر - في تلك المرحلة - على الاستثمار في المؤسسات المالية خاصة في دول هونج كونج وسنغافورة والولايات المتحدة، نتيجة القيود على تحويل العملات الأجنبية وحركة رأس المال قبل عام 1990.

■ الارتفاع السريع (خلال التسعينيات من القرن العشرين حتى عام 1997): بدأ التحول إلى الاستثمار في الصناعات المختلفة خاصة الصناعات الغذائية والمنسوجات والأجهزة الكهربائية،

<sup>1</sup> - Pavida Pananond, 2004, Op-Cit, PP:107-112.

كما تحولت الاستثمارات إلى دول الآسيان مثل: إندونيسيا وماليزيا والفلبين، كما بدأ الاستثمار داخل دول الاتحاد الأوروبي لتجنب الحواجز الجمركية المفروضة.

- انخفاض ما بعد الأزمة (ما بعد عام 1997): كان نتيجة حدوث الأزمة الاقتصادية عام 1997 قيام تايلاند بتعويم العملة المحلية، مما تسبب في زيادة تكلفة العمليات الأجنبية للشركات وارتفاع قيمة المديونيات بالعملة الأجنبية وكان من نتيجة ذلك توقف الشركات عن التوسع الدولي، والتركيز على إعادة هيكلة ديونها ومحاولة الاستمرار فيها بعد الأزمة الآسيوية.
- ويتضح من مراحل تطور الشركات أن الشركات التايلاندية ركزت في البداية على الاستثمارات الأجنبية في حين لم تعر التصدير أهمية كبيرة وهو ما يتفق مع النموذج الإنتقائي بأن أنماط دخول الأسواق تتوقف على طبيعة المزايا التي تتمتع بها الشركة، وبالتالي فمن الممكن أن تبدأ الشركة بالاستثمارات الأجنبية دون المرور بمرحلة التصدير على العكس من النماذج ذات المراحل وذات الصلة بالابتكار ونموذج الشبكات.

#### ❖ العوامل المؤثرة في نمو الشركات التايلاندية على المستوى الدولي

تتمثل العوامل المؤثرة في نمو الشركات الصينية على المستوى الدولي فيما يلي<sup>1</sup>:

- الاعتماد على التكامل الرأسي لعمليات الإنتاج والتوزيع للمنتجات وذلك بهدف تخفيض تكلفة المعاملات التجارية، ومواجهة التقلبات في عرض المدخلات وجودتها وأسعارها، وكذلك مواجهة التغيير في الطلب على المنتجات خلال المراحل المختلفة.
- تكوين شبكات قوية من العلاقات (القدرات الشبكية) خاصة مع جهات التمويل البنكية، لتوفير التمويل اللازم لنمو الشركات، إعطاء المصداقية المالية للشركات داخل الأسواق المالية الدولية، بالإضافة إلى الشركات الأجنبية الكبرى، مما سمح بانتقال التكنولوجيا والخبرات الإدارية المختلفة إلى الشركات التايلاندية.
- توجيه الاستثمارات إلى الدول المجاورة والاعتماد على إنشاء الشركات المشتركة لتخفيض حجم المخاطرة عند الدخول إلى الأسواق الجديدة.
- الاهتمام بإعادة جدولة المديونيات البنكية المرتفعة والانسحاب من الاستثمارات الخاسرة خاصة بعد الأزمة الاقتصادية في 1997.

#### الفرع الثالث: تجربة تايوان

في دراسة شملت مراحل التدويل داخل ست شركات تايوانية دولية النشاط من قطاعي الملابس والمنسوجات والصناعات الالكترونية، تم تحديد خصائص الشركات الدولية الناشئة في تايوان كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - Idem, 2004, pp:57-64.

<sup>2</sup> - A.B.Sim & Rajendren Pandian, " Internationalization Strategies of Emerging Asian MNEs: Case Study Evidence on Taiwanese Firms", *Journal of Asian Business*, Vol.18, No.01, 2002, pp:70-76.

### ❖ حجم الشركات دولية النشاط الناشئة في تايوان

تعد الشركات التايوانية- دولية النشاط الناشئة- شركات صغيرة ومتوسطة الحجم مقارنة بالشركات دولية النشاط من الدول الأخرى، وتعمل تلك الشركات في المجال الدولي منذ نحو 30 عاماً أو أقل، ويتراوح حجمها بين 60 مليون دولار ومليار دولار أمريكي، ولا يوجد أعباء كبيرة للديون الخارجية على تلك الشركات، مما ساعد على التخفيف من أثر الأزمة الاقتصادية- التي واجهت دول جنوب شرق آسيا عام 1997- على الشركات التايوانية دولية النشاط الناشئة.

### ❖ الاستثمار الخارجي المباشر لهذه الشركات

ارتفع معدل الاستثمار الخارجي المباشر لتلك الشركات منذ عام 1986، وتسارع خلال فترة التسعينات من القرن الماضي حتى حدوث الأزمة الاقتصادية الآسيوية عام 1997، وترجع أسباب ظاهرة الاستثمار الخارجي المباشر إلى:

- انخفاض حجم العمالة، وارتفاع تكلفتها وتكلفة الأراضي بداخل تايوان.
- ارتفاع قيمة العملة التايوانية، ورفع القيود التي كانت تفرضها الحكومة على النقد الأجنبي.
- التراكم السريع لرأس المال داخل الشركات، وانخفاض القيود على التوسع داخل الأسواق الدولية.

### ❖ الأسواق الدولية لتلك الشركات:

اتجهت الشركات التايوانية - دولية النشاط الناشئة- إلى الاستثمار في الدول القريبة، ومنها ذات الاقتصاد والبيئة الثقافية المشابهة لتايوان- كما في نموذج المراحل- وجاء ذلك نتيجة صغر حجم الشركات، وانخفاض الموارد المتاحة لها للتوسع في الخارج، بالإضافة إلى مزايا انخفاض تكاليف العمالة داخل تلك الدول- كما في النموذج الإنتقائي- بعد ذلك اتجهت تلك الشركات إلى الاستثمار في دول النافتا (كندا والمكسيك) وبريطانيا، للاستفادة من المزايا التفضيلية الممنوحة لتلك الدول في الدخول إلى كل من السوق الأمريكي والأوروبي على التوالي.

### ❖ أساليب الدخول إلى الأسواق:

اعتمدت الشركات الدولية التايوانية على تكوين شركات مشتركة مع الشركات العاملة داخل أسواق الدول الأخرى، مع الحرص على امتلاك نسبة مرتفعة في أسهم تلك الشركات (تراوحت بين 25% و80%) بهدف زيادة نسبة التحكم في الشركات، والحفاظ على مرونة الاستجابة طبقاً لمتغيرات السوق.

### ❖ المزايا الاستراتيجية:

- تمتعت الشركات التايوانية - دولية النشاط- بمزايا تنافسية تمثلت في:
- استخدام التكنولوجيا الأقل تعقيداً في عمليات الإنتاج، والتي تتناسب مع الدول الأخرى.
- الاعتماد على الأساليب الكثيفة العمل.
- الاعتماد على الأسعار كأساس للمنافسة بدلاً من تنويع المنتجات.

▪ تعميق المعرفة السوقية داخل الدول التي تعمل بها، وهو ما يعرف بـ: «Country Specific Knowledge» من خلال استخدام العلاقات الإرتباطية العرقية داخل تلك الدول.

#### ❖ الشبكات والتحالفات:

اعتمدت الشركات التايوانية - دولية النشاط الناشئة- على التكامل الرأسي (للأمام وللخلف)، والحجم الصغير، والإنتاج المرن، والتكاليف المخفضة للإنتاج، في بناء شبكة قوية من العلاقات والتحالفات لتأمين الحصول على المواد الخام والمكونات الأخرى، وتوقيع العقود الفرعية من الباطن خاصة في مجال التصدير. وقد ساعد ذلك على رفع درجة المرونة والكفاءة في العمليات الإنتاجية التسويقية داخل تلك الشركات، وزيادة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في الأسواق الدولية، وبالتالي الحصول على المزايا النسبية داخل تلك الأسواق.

#### الفرع الرابع: تجربة سنغافورة

يتضح من دراسة الشركات - دولية النشاط القادمة من سنغافورة- اعتمادها على الاستثمار الخارجي المباشر في عملية التدويل، وكان لذلك بعض المزايا والمعوقات تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### ❖ مزايا الاستثمار الخارجي المباشر:

اعتمدت الشركات السنغافورية على الاستثمار الخارجي المباشر، في شكل الاستحواذ على الشركات القائمة داخل الأسواق الدولية، أو تكوين شركات مشتركة وتحالفات مع الشركات الأخرى. وقد تمتعت تلك الشركات بعدة مزايا من عملية التدويل تمثلت في: تحديث التكنولوجيا المستخدمة، وتحسين القدرات الإنتاجية والتسويقية، وتنمية المهارات الخاصة بالموارد البشرية، وذلك نتيجة انتقال المعرفة والتعلم التراكمي لجميع أنشطة الأعمال بين الفروع المختلفة للشركة.

#### ❖ معوقات الاستثمار الخارجي المباشر:

واجهت الشركات دولية النشاط القادمة من سنغافورة العديد من المعوقات على المستوى الدولي، كان من أهمها الخسائر المالية التي تعرضت لها تلك الشركات في الأسواق التي عملت بها ولكن يلاحظ أن الإدارة العليا للشركات قد اعتبرت تلك الخسائر هي الثمن الواجب دفعه لتحقيق الأهداف طويلة الأجل للشركات السنغافورية، بما في ذلك تحسين القدرات الإدارية للشركة.

#### المطلب الثالث: الشركات المصدرة من الدول الأخرى

يتناول هذا المطلب الشركات الدولية في بعض الدول والتي اقتصرت مرحلة التدويل بها على المراحل الأولى أو مرحلة التصدير فقط، وأهم العوامل المؤثرة على ذلك:

<sup>1</sup> - Stephen Young, Chun Hua Huang, Micheal McDermott, Op-Cit, pp:299-300.

## الفرع الأول: تجربة إيران

يرجع الإصلاح الاقتصادي الذي تم في إيران إلى الصدمات البترولية في عامي 1973-1979 والتي واكبها ارتفاع الاستثمارات الحكومية، وتشجيع الاستثمارات الخاصة من خلال توفير القروض الميسرة والنقد الأجنبي للمستثمرين. وقد اهتمت الحكومة الإيرانية بزيادة الصادرات غير البترولية، ودعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزيادة فرص تدويلها من أجل تنمية الاقتصاد الإيراني وخلق المزيد من فرص العمل، وتجنب الاعتماد على الصادرات من البترول والغاز الطبيعي فقط.

وفي دراسة لتدويل الشركات في إيران، وأسباب نمو تلك الشركات على المستوى الدولي، وفهم العوامل المؤثرة على قرارات المنظمين أثناء عملية التدويل، تم اختيار الشركة الخاصة الصناعية المصدرة، والتي يعمل بها أقل من 250 موظفاً وتقع في طهران العاصمة، وهو ما سيتضح فيما يلي<sup>1</sup>:

### ❖ العوامل المؤثرة على نمو الشركات الإيرانية المصدرة على المستوى الدولي:

تمت التفرقة بين نوعين من الشركات الإيرانية الدولية وهما: الشركات الدولية التي بدأت أولاً داخل السوق المحلي، والشركات التي استهدفت الأسواق العالمية مباشرة منذ نشأتها، والتي يطلق عليها اسم الشركات ذات البداية الدولية «*Born Global*»، وقد اختلفت أسباب النمو بين النوعين كما هو موضح فيما يلي:

- أهداف دوافع المنظمين في الدخول إلى الأسواق الدولية: كانت أهداف دوافع المنظمين في الشركات ذات البداية المحلية هي استغلال الفرص الموجودة في السوق المحلي، ثم الاتجاه إلى الأسواق الدولية، وذلك لنمو إمكانيات تلك الشركات، وصغر حجم السوق المحلي المتاح. بينما كانت أهداف ودوافع المنظمين في الشركات - ذات البداية الدولية - وهي استغلال الفرص المتاحة في الأسواق العالمية مباشرة. أو الرغبة في التواجد داخل الأسواق الدولية.
- الاعتماد على مصادر المعلومات عن الأسواق الدولية: لم تختلف مصادر المعلومات عن الأسواق الدولية اختلافاً واضحاً بين النوعين السابق ذكرهما، قد حددت الشركات مصادر معلوماتها في المستهلكين، والشركاء، والوكلاء على المستوى الدولي، إلا أن الشركات ذات البداية الدولية حددت الأصدقاء والمعارف المقيمين بالخارج كمصدر آخر للمعلومات.
- اختلاف استراتيجيات العمل للدخول إلى الأسواق الدولية: اعتمدت الشركات - ذات البداية المحلية - على تطوير منتجاتها، للانتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، هذا بالإضافة إلى تقييم وضع تلك الشركات داخل السوق المحلي، فكلما زادت فرص عدم التأكد والمشكلات في السوق المحلي زاد اتجاه تلك الشركات نحو السوق العالمي. بينما اعتمدت

<sup>1</sup> - Firouzeh Ghanatabadi, "Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises in Iran", Doctoral Thesis, Department of Business Administration and Social Sciences, Lule University of Technology, 2005, pp:252-276.

الشركات ذات البداية الدولية على تخصيص أغلب موارد الشركة لتغطية الطلب في الأسواق الدولية، وذلك من خلال تعديل المنتجات ومرونة الأسعار، بالإضافة إلى السعي إلى خلق علاقات مباشرة طويلة الأجل مع العملاء، لتحقيق رضا المستهلكين.

- نمط دخول واختيار الأسواق: كان النمط الرئيسي لدخول الأسواق الدولية لكلا النوعين من الشركات هو التصدير مباشرة إلى العملاء، أو من خلال وكلاء، أو تجار جملة وسماسة. وقد استهدفت الشركات ذات البداية المحلية عند دخولها إلى الأسواق الدولية كلاً من الأسواق المجاورة في الدول العربية وأفريقيا، في حين ركزت الشركات ذات البداية الدولية على الأسواق الأوروبية ودول الشرق الأقصى.
- معوقات عمل الشركات الإيرانية: واجهت الشركات الإيرانية مشكلات نقص السياسات الحكومية لتشجيع ودعم الأنشطة التصديرية على المستوى القومي، وارتفاع معدلات التضخم في إيران، وكذلك ثبات سعر صرف الدولار أمام العملة الإيرانية، بالإضافة إلى مشكلة التعامل مع الموقف السياسي للدول الأخرى من الدولة الإيرانية.

### الفرع الثاني: تجربة غانا

- في دراسة لأكبر من 25 شركة مصدرة في غانا- في مجال الصناعات الخفيفة- يمكن تناول ملامح عملية تدويل الشركات التي اقتصر على مرحلة التصدير فقط من خلال دراسة العناصر الآتية<sup>1</sup>:
- الفترة الزمنية لبدء التصدير: اختلفت هذه الفترة طبعاً لنوع السلعة المصدرة، حيث بدأت معظم الشركات تصدير المنتجات الغذائية غير المصنعة، خلال فترة الثلاث سنوات الأولى من تأسيس الشركة، بينما بدأت الشركات في تصدير المنتجات الصناعية الخفيفة، بعد فترة أطول نسبياً، تراوحت بين 6 و10 سنوات.
  - مراحل التدويل: ركزت الشركات المنتجة للصناعات الخفيفة على السوق المحلي في البداية، ثم بدأت في التوجه نحو التصدير، بعد حدوث تطورات سلبية في السوق المحلي.
  - حجم الشركة: على العكس من الاعتقاد بأن الشركات الكبيرة هي الأقدر على التصدير، فإن الشركات صغيرة الحجم في غانا كانت تتمتع بقدرة كبيرة على التصدير وذلك بسبب:
    - ✓ قيام الحكومة بتبني حملة قومية لتشجيع الصادرات، بالتعاون مع المؤسسات الدولية لتوفير التمويل اللازم.
    - ✓ قيام مجلس تشجيع الصادرات بتوفير المعلومات المطلوبة عن الأسواق الخارجية، والاشتراك في المعارض الدولية، والتنسيق مع شركات الدعاية.
    - ✓ تصدير الشركات للأسواق القريبة أو لفئات المستهلكين المتشابهة مع السوق المحلي.

<sup>1</sup> - John Kuada, Olav Jull Sorensen, "Upstream and Downstream Processes of Internationalization: Some Ghanaian Evidence" **Journal of Euro-marketing**, Vol.7(4), 1999, pp:16-21.

- اختيار السوق: تم اختيار أسواق التصدير بناء على طبيعة المنتج وسمات الطلب عليه، وذلك على النحو التالي:
    - ✓ السلع الغذائية غير المصنعة: يتم تصديرها إلى أوروبا وأمريكا الشمالية، خاصة أن هذه الدول تضم مواطنين من أصل غاني أو أفريقي، بالإضافة إلى كبر حجم السوق الأوربي، وزيادة إمكانية نمو الطلب على هذه السلع في الفترات المقبلة.
    - ✓ الصناعات الخفيفة: يتم تصديرها إلى الدول الأفريقية المجاورة، حيث تتمتع غانا بميزة نسبية في إنتاج بعض السلع، نظراً لتوافر المواد الخام لها، خاصة الألمنيوم.
  - كيفية الحصول على العقود الأولى للتصدير: تتوقف طريقة الحصول على العقود الأولى للتصدير على طبيعة المنتج، وعلى الأهداف التي تسعى إليها الشركة من وراء التصدير، وكانت أهم الوسائل هي: الاشتراك في المعارض التجارية، ورحلات العمل، والعلاقات الشخصية.
  - تحسين الطاقات الإنتاجية للشركات الصغيرة في غانا: طبقت الحكومة برنامجاً لتحديث القطاع الخاص - بالتعاون مع الجهات الدولية - لتلبية الاحتياجات المالية والفنية للشركات الصغيرة، وزيادة قدراتها للاستجابة للفرص المتاحة على المستوى العالمي.
- ويتضح من العرض السابق أن الشركات الصغيرة في غانا تعتبر في المراحل الأولى من تدويل الشركات، وذلك وفقاً لنموذج المراحل، حيث لا تزال في مرحلة التصدير ولم تتعداها إلى المراحل الأخرى.

### الفرع الثالث: تجربة نيوزيلندا

ركزت دراسة الشركات النيوزلندية على تحديد أسباب اعتماد الشركات النيوزلندية على التصدير، كوسيلة للعمل دولياً، وكيف يحقق المصدرون النجاح على المستوى الدولي، وما هي معوقات التصدير<sup>1</sup>.

وقد تم اختيار الشركات النيوزلندية - الأعضاء في مؤسسة التصدير النيوزلندية - بعد استبعاد المنظمات غير التجارية، واستبعاد الأسماء المتكررة في الصناعات المختلفة، لتكون محل الاستقصاء حول تدويل الشركات في نيوزيلندا، وقد شمل الاستقصاء 1250 شركة، شارك منها 465 شركة فقط بنسبة 37% من إجمالي الشركات محل الدراسة، وكان عدد الإجابات الصالحة لتحليل بياناتها 225 شركة بنسبة 54% من إجمالي الشركات التي أجابت على الاستقصاء، وذلك بعد استبعاد الإجابات غير الكاملة، أو التي لم يذكر بها بيانات الشركة، أو التي أقر أصحابها بعدم انطباق الاستقصاء عليهم.

#### ❖ العوامل المؤثرة على نمو الشركات النيوزلندية المصدرة على المستوى الدولي:

- الاعتماد على المزايا النسبية: اعتمدت الشركات النيوزلندية على المزايا النسبية، وهي المزايا في جانب المدخلات (تكلفة عناصر الإنتاج، والجودة) وفي جانب المخرجات (حجم السوق،

<sup>1</sup> - Michele Akoorie and Peter Enderwick, " The International Operations of New Zealand Companies", Asia Pacific of Management, Vol.9, No.1.1993, pp:52-57.

والنمو، وإمكانيات الدخول للأسواق). بينما لم تمتلك الشركات مزايا تنافسية كبرى، خاصة في مجال التكنولوجيا والمهارات التسويقية، وبالتالي اتجهت الشركات إلى التصدير ثم الاستثمار الأجنبي، ولم تتجه إلى الحصول على التراخيص «*Licensing*».

- سياسات الحماية الحكومية: تأثرت الشركات - محل الدراسة - بسياسة الحماية والمساعدات الحكومية، مما أدى إلى انخفاض كفاءة وإنتاجية تلك الشركات عن المنافسين الدوليين، ومحاولة الاستمرار في الحصول على المزيد من الحماية.
- ارتفاع تكاليف العمل بالأسواق العالمية: كانت أهم معوقات دخول الشركات النيوزلندية إلى الأسواق العالمية هي ارتفاع تكاليف الإنفاق على ترويج المنتجات والاسم التجاري، وانخفاض القدرة على تطوير منتجات جديدة نتيجة ارتفاع تكلفة البحث والتطوير، بالإضافة إلى حساسية تلك الشركات إلى التغيير في مستويات التكلفة في السوق المحلي، وضعف الموارد المادية والإدارية لتلك الشركات، مع عدم الاهتمام بالمهارات الإدارية والتسويقية للشركات.
- الاعتماد على المنافسة السعرية: اعتمدت الشركات النيوزلندية على استراتيجيات الجزء من السوق «*Niche Market Strategies*»، مع انخفاض حجم التكامل الرأسي بين الشركات النيوزلندية، وتركز الاهتمام على تحقيق النمو محلياً وليس دولياً.
- عدم تنويع المنتجات والأنشطة الدولية: تركزت الصادرات النيوزلندية في عدد محدود من المنتجات والأسواق، خاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، مما ساهم في انخفاض حجم مشاركة تلك الشركات في الأنشطة الدولية.

### المطلب الرابع: أمثلة لتطور الشركات الدولية والدروس المستفادة منها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أمثلة تطبيقية لبعض تجارب الشركات الدولية التي تم التطرق إليها في المطلب السابق و تحليلها بغية استخلاص الدروس و المبادئ الأساسية و التي يمكن اعتبارها خارطة طريق للشركات الجزائرية لاقتحامها الأسواق الدولية و الاستفادة من وفورات التجارة الدولية.

### الفرع الأول: أمثلة لتطور الشركات الدولية من بعض الدول النامية

#### 1- مجموعة شاولجانج الصينية:

تعد مجموعة شاولجانج (*Shougang*) من أبرز الشركات الصينية العامة في صناعة الحديد والصلب، وهناك مرحلتان أساسيتان مرت بهما الشركة خلال تطورها، هما<sup>1</sup>:

❖ تعاقد الحكومة مع القطاع الخاص: تعاقدت الحكومة الصينية - مع القطاع الخاص - على امتلاك وإدارة مجموعة شاولجانج لمدة 15 عام من (1981 إلى 1995)، بحيث يتم إلغاء المساعدات

<sup>1</sup> - Peter Nolan, "Large Firms and Catch-up in a Transitional Economy: The Case of Shougang Group in China", *Economics of Planning*, 34.2000, pp:161-175.

الحكومية إلى المجموعة، وتحصل الحكومة على نسبة معينة من الأرباح تصل إلى 7.2 % سنوياً، على أن يلتزم القطاع الخاص بتوزيع الأرباح المحتجزة بنسبة 60% كاعتماد مالي للتطوير، و20% كحافز للعاملين، و20% كتمويل للرفاهة الجماعية، مع ربط الأرباح بأجور العاملين. وكان من نتيجة ذلك اتجاه المجموعة إلى الاعتماد في التحديث على سياسة: "شاونج أولاً، الصين ثانياً، الاستيراد ثالثاً"، حيث يتم اللجوء إلى الاستيراد فقط في حالة الضرورة، و الاعتماد على القدرات والمعرفة الفنية والمهارات المتاحة داخل الصين، وكذلك إنشاء الشركات المشتركة في 13 دولة، والعمل على تنويع المنتجات والقطاعات التي تعمل بها المجموعة، بهدف زيادة حجم المبيعات والأرباح، وتخفيض حجم المخاطرة بعيداً عن تخفيض العمالة.

❖ انتهاء التعاقد مع الحكومة (عام 1995): بعد انتهاء التعاقد تم إعادة هيكلة خطوط الإنتاج، وإعادة تقييم استراتيجية الشركة، حيث يتم تعديل النظام الإداري الهرمي، وتقسيمها إلى عدد من الشركات المستقلة التي يمكنها دخول البورصة الصينية، مع ربط نظام الأجور بالإنتاجية. واهتمت الشركة أيضاً بتطوير صناعة الحديد والصلب، لتحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية والتكامل بين خطوط الإنتاج، وكذلك اهتمت الشركة بتطوير قدراتها التكنولوجية من خلال إنشاء مكتب لتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والصناعات الالكترونية، بالتعاون مع الشركات اليابانية.

تواجه شركة **شاونج** مجموعة من المعوقات منها: اختلاف التكنولوجيا المستخدمة داخل الصين عن تلك المستخدمة في الدول الأخرى، وتحمل الشركة التزامات اجتماعية تجاه العاملين لديها، ووجود عمالة فائضة مع عدم القدرة على تخفيضها لأسباب اجتماعية وسياسية، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة تنويع المنتجات، وعدم وجود الخبرة اللازمة لإدارة الأعمال في الأسواق العالمية.

## 2- تجربة مجموعة كاروين بوكفاند التايلاندية:

بدأت مجموعة **كاروين بوكفاند** العمل عام 1921، وبلغ عدد فروعها الخارجية 200 فرع، في 20 دولة (منهم 14 شركة مسجلة في البورصات العالمية)، ويعمل لديها أكثر من 80 ألف فرد، وتصل حركة رأس المال إلى ما بين 6 إلى 7 مليار دولار في السنة<sup>1</sup>.

وتعمل المجموعة في تسعة مجالات رئيسية هي: الصناعات الزراعية، الصناعات السمكية، الحبوب والأسمدة وحماية النباتات، التجارة الدولية، التسويق والتوزيع، العقارات والأراضي، البتروكيماويات، السيارات والمنتجات الصناعية، الاتصالات، كما بلغ مؤشر الشركات عابرة القارات للمجموعة نسبة 98.7% في عام 2003<sup>2</sup>.

ويمكن تقسيم مراحل تدويل كاروين بوكفاند إلى خمس مراحل أساسية:

<sup>1</sup> - Pavida Pananond , "The Making of Thai .....", 2001 , Op-Cit, PP : 47- 52.

<sup>2</sup> - UNCTAD , World Investments Report : The Schiff.....", 2004, Op-Cit, p: 23.

- مرحلة التجارة الدولية: بدأت الشركة عملها في مجال بيع الحبوب داخل تايلاند، ثم بدأت في الترويج لصادراتها من الحبوب وبعض الكيماويات الزراعية، ثم بعض الأغذية الرئيسية في كل من الصين وهونج كونج وسنغافورة وماليزيا.
- مرحلة أغذية الحيوانات: بدأ العمل في مشروع أغذية الحيوانات في منتصف الخمسينات وبالتحديد عام 1945، بجانب الحفاظ على تجارة الحبوب والكيماويات الزراعية، ويلاحظ هنا أن الشركة كانت عائلية بالنسبة لملكية وإدارة هذه الأعمال.
- مرحلة التكامل الرأسى: بدأت الشركة بإنشاء شركة عام 1970 - مع إحدى شركات تربية الدواجن الأمريكية- بهدف استيراد الدواجن و تنمية العمليات الزراعية للشركة في تايلاند مقابل تصدير أغذية الحيوانات إلى الشركة الأمريكية.
- مرحلة التنوع والتكثف: مع نهاية الثمانينات بدأت الشركة في التوسع خارج إطار الصناعات الزراعية والأغذية، وبدأت بالاستثمار في تجارة التجزئة، وشراء سلاسل السوبر ماركت. ثم الاستثمار في العقارات والأراضي مثل: الفنادق والمكاتب ومراكز التسوق، عن طريق شركات مشتركة وفرعية.
- مرحلة التوسع الدولي: بدأت مرحلة التوسع الفعلي على المستوى الدولي عام 1972، عندما تم إنشاء مصنع لتغذية الحيوانات داخل إندونيسيا، و تلى ذلك إنشاء شركات للتمويل والاستثمار والتأمين داخل هونج كونج بالإضافة إلى المصانع في كل من سنغافورة وتايوان.

### 3- مجموعة آسر (Acer) للالكترونيات التايوانية:

- تم إنشاء شركة آسر (Acer) للالكترونيات في عام 1976 وتعد أكبر خامس شركة لتصنيع الحاسب الآلي والالكترونيات على مستوى العالم<sup>1</sup>. ويمكن تقسيم مراحل تدويل الشركة كالتالي:
- مرحلة العمل محلياً: عملت الشركة في البداية في توزيع منتجات الحاسب الآلي المستوردة داخل تايوان، بهدف اكتساب الخبرة الدولية في هذا المجال.
  - مرحلة التصدير المبدئي: بدأت الشركة عام 1977 التوسع داخل السوق الدولي من خلال توكيل بيع المنتجات الالكترونية أمريكية الصنع، داخل تايوان وفي عدد من الدول الأوروبية، بالإضافة إلى التعاقد مع بعض الشركات الصينية.
  - مرحلة التصدير القوي: بدأت الشركة في إنتاج الإلكترونيات، بهدف البيع في السوق المحلي، والتصدير إلى الأسواق الخارجية، من خلال منافذ البيع والتسويق في نحو 20 دولة حول العالم.
  - مرحلة الشركات الصغيرة دولية النشاط: اهتمت الشركة في هذه المرحلة بالاستحواذ على نسبة كبيرة من سوق الحاسب الآلي، على المستوى الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> - Peter Ping Li, "The Evolution of Multinational Firms from Asia: A longitudinal study of Taiwan's Acer Group", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.11, No.4, 1998, PP:324-332.

- مرحلة الشركات المتوسطة دولية النشاط: تم تغيير نظام الإنتاج بحيث يتم إنتاج الأجزاء الأساسية للحاسب الآلي في مصانع كبيرة الحجم، وذلك لتحقيق اقتصاديات الحجم، ثم يتم تجميعها في مراكز قريبة من أسواق التوزيع، ويتم دخول هذه الأسواق من خلال المشروعات المشتركة مع الشركاء المحليين، بما يساعد على رواج منتجات الشركة داخل هذه الدول.
- وقد امتد هذا التغيير ليشمل أيضاً الهيكل الإداري للشركة، حيث تم التحول من هيكل التدرج الإداري إلى هيكل الشبكة، بحيث تتمتع الفروع المختلفة بالاستقلال في رسم سياساتها الإنتاجية، على أن يتم عقد اجتماعات سنوية لكافة رؤساء الوحدات للتنسيق بين السياسات. وقد يترتب على هذا التحول انخفاض عدد أفراد الإدارة العليا في الشركة من 300 إلى 90 فرداً فقط، ونجحت هذه الإصلاحات في زيادة مساهمة الشركة في السوق العالمي، وانتشارها في حوالي 80 دولة من دول العالم.
- 3- شركة أبحر ريس الإيرانية:

تم إنشاء شركة أبحر ريس عام 2000 لإنتاج الألياف الصناعية من البولي بروبيلين والبوليستر، وهي صناعة كثيفة رأس المال، ذات معدل مرتفع للابتكار، وذات تكاليف استثمارية مرتفعة، مما أدى إلى انخفاض حجم المنافسة في السوق المحلي، وارتفاع العائد من الصادرات.

وقد ساهمت عدة عوامل في انطلاق الشركة على المستوى العالمي تتمثل في:

- خصائص شركة أبحر ريس: تعتبر الشركة هي قائد السوق المحلي، حيث تعد جودة منتجاتها مؤشراً للتسعير داخل السوق الإيراني، وتحاول الشركة الحفاظ على موقعا داخل السوق من خلال الاعتماد على التكنولوجيا المرتفعة في الآلات والمعدات المستخدمة، والعمل على إدخال منتجات جديدة داخل السوق المحلي والعالمي، وقد اهتمت الشركة بالقيام بحملات ترويجية واسعة على المستوى العالمي، خاصة في الولايات المتحدة والدول الأوروبية.
- خصائص المنظمين داخل الشركة: صاحب الشركة هو مهندس نسيج ذو خبرة في صناعة المنسوجات، ولديه علاقات للعمل قوية في أوروبا، ومعرفة كبيرة بمتطلبات تلك الأسواق، نتيجة لعمله كممثل لأحد منتجي ماكينات النسيج في الثمانينات مما أهله لإنشاء مصنع غزل مرتفع الكفاءة في إيران.
- المزايا التنافسية للشركة: تتمثل في الاعتماد على المنتجات البتروكيمياوية، التي تتمتع فيها إيران بميزة نسبية من خلال صناعة البترول والبتروكيمياويات، حيث تم تطوير جودة البولي بروبيلين الذي يتم إنتاجه داخل إيران، ليتناسب مع متطلبات المنسوجات الصناعية، بالإضافة إلى الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وإنشاء قسم خاص للبحث والتطوير لتوفير أنواع مختلفة من الأقمشة، وتطوير وسائل التغليف وتوصيل المنتجات لكسب رضا العملاء.

■ استراتيجيات الدخول إلى الأسواق: قامت الشركة بإنشاء مكتب في ألمانيا ليكون بمثابة المصدر الرئيسي للمعلومات الضرورية عن الصناعة في أوروبا، مما ساهم في توفير التكنولوجيات المتقدمة، والفرص التسويقية لمصانع الشركة.

■ معوقات التصدير: تعد المشكلة الرئيسية التي تواجه الشركة في السوق الدولي هي اسم دولة المنشأ " إيران "، حيث أن العملاء يعتقدون بعدم وجود استقرار في إيران، مما يدفع الشركة لتقدم مزايا مختلفة لهم في شكل خصومات، وإرسال عدة شحنات كتجربة، وتنظيم زيارات لخطوط الإنتاج والمعامل، لكسب ثقة العملاء في جودة المنتج، واستمرارية التوريد في الأجلين القصير والطويل.

### الفرع الثاني: الدروس المستفادة من التجارب الدولية

يتضح مما سبق نجاح بعض الدول في الانتقال بين المراحل المختلفة لعملية التدويل، وبقاء البعض الآخر عند مرحلة واحدة من مراحل التدويل، كما يتضح اختلاف الأسلوب المستخدم من الشركات الدولية في الدخول إلى الأسواق الأجنبية، واختلاف اختيارات الشركات بالنسبة للأسواق التي تعمل بها.

ويمكن استخلاص بعض النتائج والدروس المستفادة من التجارب الدولية السابقة، بهدف دعم تطوير أداء الشركات الجزائرية، بما يسهم في زيادة قدراتها على المستوى الدولي، وذلك كما يلي:

❖ **فيما يتعلق بالنظم الإدارية**: ضرورة تطوير الهياكل الإدارية والتنظيمية داخل الشركات، بإعادة تقييم نظم إدارة الشركة، خاصة النظم الهرمية المستخدمة في الإدارة بما يسمح بزيادة كفاءة الشركة في أداء الأعمال الدولية، وكذلك ربط نظم الأجور بالإنتاجية، مع الاعتماد على الخبرات والكفاءات القادرة على العمل دولياً سواء كانت محلية أو أجنبية.

❖ **فيما يتعلق بالموارد البشرية**: الاهتمام بالبرامج التدريبية للموارد البشرية للشركة، خاصة المرتبطة بالأعمال الدولية، والاستغلال الكامل للقدرات والمعرفة الفنية والمهارات المتاحة داخل الشركة.

❖ **فيما يتعلق بالمهارات التسويقية**: زيادة الخبرات التسويقية، من خلال الاستعانة بالخبرات العاملة داخل الأسواق المختلفة، وزيادة الاستثمارات في الأبحاث التسويقية، وإقامة علاقات قوية مع شركات التوزيع، والمؤسسات البحثية المهمة باحتياجات الأسواق الخارجية، والاشتراك بالمعارض.

❖ **فيما يتعلق بجودة المنتجات وتنويعها**: رفع جودة المنتجات، والحرص على تخفيض تكلفة المعاملات الخارجية، للجمع بين جودة المنتج وانخفاض التكلفة. بالإضافة إلى الحرص على تنويع المنتجات من السلع والخدمات التي يتم تصديرها بهدف زيادة الأرباح، وتخفيض حجم المخاطرة.

❖ **فيما يتعلق بالتكامل الرأسي والاندماجات**: الحرص على تحقيق التكامل الرأسي بين الأنشطة والقطاعات التي تعمل بها الشركة، بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج، والاتجاه إلى الاندماج أو إنشاء الشركات المشتركة مع الشركات الأخرى في الدول الأجنبية، أو شراء خطوط إنتاج لتخفيض تكلفة المدخلات.

- ❖ فيما يتعلق بالسياسات الحكومية: توفير عدد من السياسات الحكومية الخاصة بتقديم حوافز التصدير، وعقد اتفاقيات التبادل التجاري والمناطق الحرة مع الدول الأخرى.
- ❖ فيما يتعلق بحجم رأس المال: الحرص على زيادة حجم رأبي مال الشركة من خلال الارتباط بمؤسسات التمويل المختلفة محلياً ودولياً، والعمل على اتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة، سواء عند الدخول في استثمارات جديدة، أو عند الانسحاب من الاستثمارات الخاسرة.
- ❖ فيما يتعلق بالتكنولوجيا: الحرص على الاقتراب من التكنولوجيا الحديثة في الأسواق الدولية، ونقلها بين الفروع المختلفة للشركة، وتوطين التكنولوجيا المناسبة بما يسمح بزيادة استجابة الشركات للتغيرات في الطلب الخارجي على منتجاتها.

## المبحث الثاني: واقع التجربة الجزائرية في تدويل الشركات

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على طبيعة وحجم تعاملات الشركات الجزائرية في الأسواق الدولية، وأهم العوامل التي تدفع الشركات الجزائرية إلى العمل داخل السوق الدولي، وعدم الاقتصار على السوق المحلي، وكذلك أهم المشكلات التي تواجه الشركات الجزائرية في تلك الأسواق. وذلك بهدف تحديد السياسات والإجراءات الواجب تبنيها - من قبل الحكومة ومجتمع رجال الأعمال الجزائري- لزيادة مساهمة الشركات الجزائرية في الاقتصاد العالمي.

### المطلب الأول: نظرة على التغيرات التي طرأت على المؤسسات الجزائرية

إن تميز اقتصاد السوق بالانفتاح وما ينجم عنه من تحرير التجارة الخارجية يجعل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عرضة للمنافسة من طرف المؤسسات الأجنبية، خاصة أن الوضعية التي هي عليها المؤسسات الجزائرية في هذا الوقت ما هي إلا محصلة للعديد من التغيرات التي طرأت عليها وهذا ما يجعلها فنية، وهو ما حتم على المؤسسات الجزائرية التفكير في طرق واستراتيجيات تؤدي إلى تحسين أدائها الاقتصادي، وتعتبر عمليات الشراكة الأجنبية والإجراءات الضرورية المتخذة من قبل الدولة لدعم المؤسسات الجزائرية (الخصوصة، إعادة التأهيل، دعم الصادرات) من بين أهم هذه الاستراتيجيات.

لقد عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها، وما الأسماء التي أخذتها إلا تعبيراً واضحاً على الأشكال المتعددة التي عرفتتها مثل: مؤسسة عمومية، مؤسسة اشتراكية، شركة وطنية، مؤسسة عمومية صناعية وتجارية وفي نهاية الأمر مؤسسة عمومية اقتصادية [طبقاً لطبيعتها القانونية- الاقتصادية والسياسية- التنظيمية].

بعد حصول الجزائر على استقلالها لم تكن هناك صناعة جزائرية على الإطلاق، ونتيجة الهجرة الجماعية للأوروبيين بات واضحاً أن الدولة تتكفل بعملية التصنيع وذلك من خلال المؤسسة العمومية باعتبارها الركيزة الأساسية للتنمية الوطنية، لكن بعد صدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة (1971) برز مفهوم المؤسسة الاشتراكية من خلال المؤسسة العمومية، نتيجة لما تضمنه هذا القانون والمتمثل في مساهمة العمال في تسيير ومراقبة واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تسيير وإدارة المؤسسة العمومية والاشتراكية، إلا أن ذلك لم يمنع من تداخل المسؤوليات وانعكس هذا الأمر في سوء التسيير والإدارة.

نظراً للمشاكل في التسيير وتفاقم الخسائر التي وقعت فيها المؤسسة الاشتراكية في أواخر السبعينات، جاء مرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 1980/10/04<sup>1</sup>، والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، بهدف إعادة تنظيمها مهما كان نوعها أو قطاع نشاطها، ودعم اللامركزية وتوزيع السلطة في تسيير الأنشطة، وذلك بالموازاة مع القيام بتطهير مالي للمؤسسات في إطار ما يعرف بإعادة الهيكلة المالية، والتي تمثل مجموعة من الإجراءات تتخذها الدولة والمؤسسة على كل المستويات لتجسيد الاستقلالية

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، السنة 1980. [www.jordp.dz/HAR/Index](http://www.jordp.dz/HAR/Index)

المالية للمؤسسة وتجنب اللجوء إلى إعانة الدولة، وذلك بتحويل ديون المؤسسات إلى التزامات على عاتق الدولة اتجاه البنوك. لقد كان تطبيق عملية إعادة الهيكلة - وانطلاقاً من المعايير المحددة لطبيعة العملية: الاختصاص، المنتج، الجهة... - متفاوت الدرجات مما أعطى نوعاً من نماذج وأحجام وأماكن المؤسسات الجديدة المنبثقة عن إعادة الهيكلة وبسرعة كبيرة - في ظرف سنتين - إذ أدى إلى تقسيم المؤسسات الوطنية من نحو 150 مؤسسة إلى 480 مؤسسة عام 1982، ولقد امتدت هذه العملية أيضاً إلى المؤسسات الولائية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة على مستوى الوطن، وإلى المؤسسات البلدية ليبليغ 1079 مؤسسة.<sup>1</sup>

لم تتعرض إعادة الهيكلة لأصل المشاكل والاختلالات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية لأنها كانت وقبل كل شيء مقدمة لإجراء إصلاحي آخر هو استقلالية المؤسسات، التي تزامنت مع "الانفتاح" السياسي والاقتصادي، ولقد لعبت أزمة البترول لسنة 1986 وأحداث أكتوبر 1988 الدور المسرع لها، وتعني استقلالية المؤسسة الجزائرية إعطاء حرية وفرصة للمسيرين أكثر في تسيير المؤسسات العمومية خاصة في نشاطها الدولي لتحقيق أهداف المؤسسة وفقاً لما تراه مناسباً وتحرير المبادرة وإلغاء المفهوم التقليدي للصياغة، مما كرس وأكد طبيعة التوجه الاقتصادي الجديد للجزائر. وما ميز هذا الإصلاح أنه جاء بمفاهيم اقتصادية جديدة نابعة من فلسفة اقتصاد السوق، وهذا ما تبين من العلاقة الجديدة التي أصبحت تحكم الدولة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية وجعل من صناديق المساهمة وكيلا عنها تمارس من خلالها حقها في الملكية، وبدأ الحديث عن المؤسسات المفلسة واعتبر حلها احتمالاً قائماً، فكان ذلك مؤشراً واضحاً عن بداية الانسحاب التدريجي للدولة من التدخل في النشاط الاقتصادي وترك المجال لآليات السوق وحرية المبادرة.

رغم كل هذه الإصلاحات والإجراءات التي اتخذتها الدولة الجزائرية وجدت نفسها أمام اقتصاد هش تعاني فيه من المديونية الخارجية ومؤسسات وطنية مفلسة تحقق في الغالب خسائر ضخمة، وعجز في ميزانيتها وكذا في حاجة ماسة للحصول على موارد مالية أجنبية إضافية لتغطية هذا العجز، لذا اتجهت نحو المؤسسات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، إذ انطلقت المفاوضات باتفاق تدعيم الاقتصاد الوطني ومنح قروض مالية مصحوبة ببرامج التعديل الهيكلي التي تفرضها هذه المؤسسات المالية على البلدان التي تبرم معها اتفاقيات، وقد تمثلت الاتفاقية في شرطين: الأول ومدته سنة وهو ما يعرف بالثبتي الهيكلي والثاني مدته أطول وهو سياسة التعديل الهيكلي، في بداية 1994 وجدت الجزائر نفسها عاجزة عن دفع ديونها، حيث لم يكن بحوزتها سوى 08 مليار دولار<sup>2</sup>، مما أجبرها على إمضاء اتفاقية «Stand Bay» في أبريل 1994 مع الصندوق مدته سنة، حيث منح الصندوق

<sup>1</sup> - محمد بلقاسم بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، دار دحلب، 1993، ص: 38.

<sup>2</sup> - الموسوي ضياء مجيد، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية، آراء واتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص: 79.

للجزائر قرضا بقيمة 1.03 مليار دولار من أجل التثبيت الهيكلي، وإخراج الاقتصاد الوطني من حالة الركود قامت السلطات الجزائرية بتطبيق برنامج التعديل الهيكلي ابتداء من 1995 ولمدة 05 سنوات في إطار اتفاقية التمويل الموسع المبرم مع *FMI* (Fond Monétaire International) ويدخل هذا البرنامج في إطار تجسيد الإجراءات المسطرة من أجل إنعاش الاقتصاد الوطني والانتقال إلى اقتصاد السوق، كما يسعى هذا البرنامج إلى مواصلة الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات الصناعية والبدء بالخصوصية والتي تعد إحدى السياسات الاقتصادية الإصلاحية لبرامج التعديل الهيكلي، ولقد بدأ تطبيقها الفعلي بعد صدور الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 16 أوت 1995 والمتضمن خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

بعد أن تم البدء في تنفيذ برنامج الخصوصية ترتب عن ذلك حل العديد من المؤسسات العمومية وتسريح الآلاف من العمال، وكان يتم التنفيذ تحت إشراف البنك العالمي، في سنة 1996 استهدف هذا البرنامج ما يقارب 200 مؤسسة عمومية تعمل معظمها في قطاع الخدمات، ولكن تم ذلك بصفة بطيئة، إلا أنه مع نهاية 1996 عندما تم إنشاء الشركات قابضة، أعطى دفعا قويا للخصوصية خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المحلية، حيث ظهرت هذه الشركات بفعل عدم وصول صناديق المساهمة إلى تحقيق الأهداف المنوطة بها، فتم تكليفها بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة وتنفيذ عمليات نقل الشركات إلى القطاع الخاص والتمثلة في إحدى عشر شركة قابضة فضلا عن خمس شركات قابضة جهوية، والتي سمحت بإنشاء شركات للأفراد مطابقة لما نص عليه قانون الخصوصية، وبحلول أبريل 1998 كان قد تم خصخصة أكثر من 800 شركة محلية، فضلا عن برنامج ثاني للخصخصة كان قد بدأ في أواخر 1997 والذي يركز على المؤسسات العامة الكبرى، وذلك بهدف بيع 250 منها على مدى الفترة 1998-1999<sup>1</sup>، وقامت السلطات العمومية منذ عام 2001 وخاصة في 2004 بتحديد قائمة بـ1200 مؤسسة قابلة للخصوصية مع استثناء ما عرف بالمؤسسات الاستراتيجية، ثم قلص العدد مرارا ليعود ذاته مع 2005 دون أن تنجح السلطات العمومية في تسوية أهم الملفات رغم وجود استثناءات لا تفوق 20 شركة عمومية أحصت وزارة الصناعة والاستثمار العمليات التالية المنجرة عن الخصوصية كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup>-كريم النشاشيبي وآخرون، الجزائر: تحقيق الاستقرار والتحول إلى اقتصاد السوق، دراسة خاصة بصندوق النقد الدولي، واشنطن، 1998.

الجدول رقم (05-01): محصلة عملية الخصخصة

عدد العمليات	2003	2004	2005	2006	2007	المجموع
الخصخصة الإجمالية	5	7	50	62	68	192
الخصخصة الجزئية (<50%)	1	2	11	12	7	33
الخصخصة الجزئية (>50%)	0	3	1	1	6	11
الاستعادة من طرف الجراء	8	23	29	9	0	69
الشراكة المضافة	4	10	4	2	9	29
التخلي عن الأصول للخواص	2	13	18	30	20	83
المجموع	20	58	113	116	110	417

Source : Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements Algérien. [www.mipi.dz/index\\_fr.php?page=priv&titre=priv5](http://www.mipi.dz/index_fr.php?page=priv&titre=priv5)

إن إجراءات حل المؤسسات العمومية وتحويلها نحو القطاع الخاص أدى إلى ظهور وتنامي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتجنبنا للأخطاء والمشاكل السابقة جعل الدولة الجزائرية تتخذ العديد من الإجراءات لاحتواء الآثار السلبية وتفعيل الجوانب الإيجابية التي تساعد على تطوير المؤسسات الاقتصادية سواء تعلق الأمر ببرامج التأهيل الاقتصادي أو المنظومة القانونية لتطوير الاستثمار وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا الاهتمام القانوني الزائد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساعد على انتشارها حيث وصل عددها عند نهاية عام 2009 إلى 455398 مؤسسة خاصة والجدول التالي يبين تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال العشرية الأولى من القرن الواحد والعشرون.<sup>1</sup>

الجدول رقم (05-02): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2001	179893	2008	392013
2002	188893	2009	455398
2003	288587	2010	619072
2004	312959	2011	659309
2005	245842	2012	687386
2006	269806	2013	747934
2007	293946		

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية السنوية (2005-2014)، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

<sup>1</sup> - وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التقرير السنوي عن وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2009.

كان الهدف من التطرق التاريخي إلى التغيرات التي طرأت على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في جانبها الهيكلي هو إبراز بأن المؤسسات الجزائرية بأنها مازالت فتية إن لم نقل عنها أن غالبيتها جديدة ووليدة لهذه التغيرات البيئية، وهذا ما يعد عائقاً أمامها في ممارسة عملية التدويل والتطلع إلى غزو الأسواق الدولية في الوقت الحالي، أي أن غالب المؤسسات في مرحلة البناء والاستعداد لكسب الخبرة والدخول للأسواق الدولية، لذلك يكون لزاماً على الجهات المسؤولة دعمها ولو في هذه الفترة فقط.

### المطلب الثاني: تشخيص البيئة الجزئية والكلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

نركز في هذا المطلب على أهم الظروف البيئية الجزئية والكلية التي لا بد من تحسينها لتهيئة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعملية التدويل.

### الفرع الأول: تشخيص البيئة الجزئية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

#### 1- وقائع التسويق بالمؤسسات الجزائرية

من مقومات نجاح المؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية هو مدى ارتباطها مع زبائنها وأسواقها، وهو ما يعني حتمية لجوء المؤسسة إلى القيام بدراسات سوقية وإعداد في ضوءها استراتيجيات تسويقية تبرز لها معالم الطريق الذي تتبعه من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأكثر فعالية ممكنة، ذلك لأن التسويق في الوقت الراهن يعتبر بمثابة أحد ركائز القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث أنه يوفر المعلومات اللازمة فيما يتعلق بحاجيات ورغبات الزبائن، فضلاً عن التغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة ومنه تتمكن المؤسسة من إعداد استراتيجيات مزيجها التسويقي (منتج، سعر، توزيع وترويج) القادر على تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء المستهلكين محلياً ودولياً بطريقة فعالة وبأكثر كفاءة مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>.

ما يؤخذ على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو أنها لم تدرك بعد المفهوم الحقيقي للتسويق، نظراً لأنها تطورت في سياق اقتصاد محمي من المنافسة الأجنبية وفي سوق وطني غير مشبع، ولكن المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة عرف تغيرات كبيرة، وعليه فإن بعد النظر التسويقي يمكن أن يكون سبباً لإنفاذها من الزوال من خلال إتباع استراتيجية تسويقية مبنية على تقدير تهديدات البيئة والقدرات الداخلية للمؤسسة ذلك أن انفتاح السوق الجزائري على المنتجات الأجنبية من خلال تحرير التجارة الخارجية يفرض على المؤسسات الجزائرية عمومية كانت أم خاصة إلزامية العمل في ظل منافسة شرسة.

#### 2- الموارد البشرية والمؤسسات الجزائرية

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية وأهملت العنصر البشري في السابق، لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاماً على الإدارة الاهتمام بالعنصر

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمان ، استراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، الملتقى العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، عمان، المملكة الأردنية، 2003.

البشري لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه، إذ أصبح من الواجب على المؤسسات تحقيق التطور النوعي للقوى العاملة بما ينسجم مع مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، عن طريق رفع إمكانيات التأهيل والتدريب في كافة المهن والمستويات، وضرورة التوجه نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية قصد امتلاك الميزة التنافسية، لأن المؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار إلى المعلومات بقدر ما هي بحاجة إلى توظيف هذه المعلومات، خاصة مع اعتراف الكثير بأن الموارد البشرية أصبحت أساس ومصدر القدرة التنافسية.

يهدف المسيرين إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل والاقتصاد في التكلفة وفي الوقت المستغرق، وذلك عن طريق تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. ويتم ذلك بالاستثمار في الموارد البشرية باللجوء إلى تطوير العاملين عن طريق تدريبهم -بعد تحديد وحصر الاحتياجات- وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم، بمؤهلات حديثة وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا، أو لتهيئة بعضهم إلى مراكز مسؤولية أعلى، أو بهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة.

ورغم أهمية التكوين والتأهيل في تحسين كافة الأفراد حول تقنيات ممارسة نشاط التسويق الدولي واقتحام الأسواق الدولية لدى مسيري المؤسسات الجزائرية عامة، نجد أن هذا الجانب لم يحض بال العناية اللازمة بدليل أنه لا يوجد مراكز أو مدارس أو معاهد متخصصة في هذا المجال مما جعل أغلب المؤسسات تفتقد إلى كوادر بشرية مؤهلة في مجال اقتحام الأسواق الدولية<sup>1</sup>.

### 3- الوظيفة المالية بالمؤسسة الجزائرية

يأتي دور الوظيفة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية وهي وظيفة غاية في الأهمية والحساسية كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة، حيث يعود إليها الدور الأساسي في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن، وتظهر أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البرامج المالية حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية وفي البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الاحتياجات من الأموال وفي نهاية كل فترة تتم مراقبة البرامج للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرمجا ومخططا مسبقا.

<sup>1</sup> - المرهون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات كوجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة

الاقتصادية - دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاه، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة

2008-2009، ص: 87.

#### 4- مكانة الجودة والمواصفات الدولية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

في بيئة عالمية بلغ فيه التنافس والإنتاج زروته وأصبح الاهتمام برضا المستهلك هدفا يتسابق إلى تحقيقه غالب المؤسسات، ظهر مفهوم الجودة الشاملة كشعار ينادي به المختصون والممارسون وتعتمد عليه المؤسسات الإنتاجية في جذب المستهلك وذلك باعتبارها لغة ووسيلة للتفاهم مع مستهلك العصر الحديث. وتبعاً لذلك فقد ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظريات إدارية عدة تتسابق إلى تحقيق هذه الغاية، من أهمها على سبيل المثال لا الحصر إدارة الجودة الشاملة *TQM*، ضبط الجودة *QC*، ضمان الجودة *QA* تقييم الجودة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية، والاستمرار في النشاط حتى في حالة بقاء المنتجات مكدسة في المخازن، إلا أنه مع مطلع القرن الجديد أصبح اهتمام المؤسسات الجزائرية بالجودة والمواصفات الدولية للمنتجات أمراً بالغ الأهمية وتجسد في الواقع اهتمامها بالجودة والعمل من أجل الحصول على شهادات المطابقة للمواصفات الدولية، رغم أنها مازالت متأخرة قليلاً، وتشير الإحصائيات إلى أنه في نهاية نوفمبر 2004 كانت هناك 132 مؤسسة جزائرية قد تحصلت على شهادة المطابقة لـ *ISO* منها 131 مطابقة للمواصفة *ISO-9001* و *ISO-9002* ومؤسسة واحدة مطابقة للمواصفة *ISO-14001*<sup>1</sup>. واستمر العمل على بناء نظام وطني للجودة بالمرآنة على ثلاثة مستويات:

أ- على مستوى المؤسسة، حيث يتعلق الأمر بكسب حصص من السوق بواسطة تحسين الجودة وتبويب المنتجات والتحكم في عنصر الجودة والسعر.

ب- على المستوى الوطني، حيث يتعين ضمان حماية المنتج والمستهلك ومطابقة المنتج للمعايير الدولية للجودة، وتمثل ذلك في إقامة بنية تحتية للجودة معترف بها من طرف الخبراء الدوليين قائمة على:

- التقييس؛ المتمثل في المعهد الوطني للتقييس *IANOR*
- القياسة؛ المترولوجيا المتمثلة في المعهد الوطني للقياسة القانونية *ONML*
- الاعتماد؛ ممثلاً في الهيئة الجزائرية للاعتماد *ALGERAC*
- الملكية الصناعية؛ ممثلاً في المعهد الوطني للملكية الصناعية *INAPI*
- الأمن الصناعي.

ج- على المستوى الدولي، يكمن الرهان في ترقية صادرات المنتجات الوطنية من خلال عبور الحواجز غير الجمركية التي تقام في شكل مقاييس وتنظيمات تقنية.

وفي مجال الإشهاد بالمطابقة، يتعين تشجيع انخراط مزيد من المؤسسات في برنامج المساعدة المقدمة من طرف الدولة للإشهاد بمطابقة تسيير الجودة والبيئة *ISO-9001* و *ISO-14001*، مع العلم

<sup>1</sup>- La Mise A Niveau De L'entreprise Et Son Financement en débat à ALGER, LICCAL, N°: 144, Mars 2003.

أنه لحد الآن، تحصلت 670 مؤسسة على الإشهاد بالمطابقة منها 370 مؤسسة في إطار البرنامج الوزاري<sup>1</sup>. من ناحية أخرى، أخذت الدولة على عاتقها المساعدة على ترقية الجودة بأن تمنح- اعتبارا من سنة 2010- الجائزة الجزائرية مرفقة بمكافأة مالية قدرها 10 ملايين دينار يتقاسمها الأوائل الثلاث.

### 5- الإبداع والتكنولوجيا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى، وفي الجزائر نجد بأن المؤسسات الوطنية تسعى جاهدة من أجل القيام بالإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال لجوؤها إلى العديد من المصادر، إذ تمكنت هذه المؤسسات من تكوين إرث تكنولوجي معتبر وإنشاء العديد من القواعد التكنولوجية والعلمية، ولقد أعطت السلطات العمومية اهتماما بالغا بالإبداع التكنولوجي والبحث والتطوير، ولو من الناحية التشريعية فقط والتي جاءت في المخطط الخماسي للبحث العلمي (1998-2002) والذي يعد تطبيقا للقانون 98-11 المؤرخ في 22-8-1998<sup>2</sup>، إضافة إلى ما حمله المخطط الخماسي (2010-2014) من مخصصات مالية كبيرة لتنمية الموارد البشرية العلمية ولتحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد معرفة، إذ حدد الإطار التنظيمي والمؤسسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، حيث يهدف إلى إرساء هياكل للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ورد الاعتبار لوظيفة البحث وتوثيق العلاقة بين مراكز البحث والمحيط الصناعي.

كما خصصت الحكومة استثمارات لإقامة مراكز ووحدات البحث الأساسي والتطبيقي والتكوين العالي في الخارج في مختلف التخصصات، مع وجود برامج للبحث والتطوير اعتمدت من طرف الوزارة المنتدبة للبحث العلمي، وفي الواقع العملي نلاحظ أن هناك علاقة انفصام بين القطاع الصناعي والإنتاجي والبحث العلمي، مما يعيق التنمية المتوصل إليها بالمزاوجة بين القطاع الصناعي والبحث العلمي، كما هو عليه الحال في الدول الصناعية المتقدمة، وهذا ما أنعكس جليا على طبيعة نشاط المؤسسات الجزائرية إذ يغلب عليه الطابع التركيبي في مختلف الصناعات، أو عقد الاتفاقيات التكنولوجية والإنتاجية مع مؤسسات أجنبية.

### الفرع الثاني: تشخيص البيئة الكلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

#### 1- تحرير التجارة الخارجية وتشجيع الاستثمار الأجنبي بالجزائر

إثر التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر والانعكاسات التي ظهرت على المؤسسات الجزائرية، كان لا بد من تغيير إجراءات نشاط هذه المؤسسات خاصة ما تعلق بتنظيم التجارة الخارجية، وكإجراء أولي سعت الجزائر إلى تحرير تجارتها الخارجية وذلك على مرحلتين:

<sup>1</sup> - بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 ، ص:123.

<sup>2</sup> - Rapport 2004: Evolution économique et monétaire en Algérie.

❖ **الأولى:** مرحلة التحرير التجريبي من 1990 إلى 1993 حيث اتسمت بصدور قانون النقد والقرض 90-10: في 1990 وفي إطار قانون المالية التكميلي تم إدخال نظام شركات الامتياز وشركات البيع بالجملة حيز التطبيق، وهو ما ساعد بقدر كبير على تفكيك الاحتكار الذي كانت تمارسه المؤسسات العمومية في مجال الاستيراد، مما أدى إلى تحسين العرض من السلع، وسمح لكل من يحمل سجلا تجاريا أن يمارس التجارة الخارجية وذلك ابتداء من أبريل 1991، حيث ساعد ذلك على عملية المنافسة، وصار لكل مستورد الحق في الحصول على النقد الأجنبي بالكامل بالسعر الرسمي وتم إلغاء تراخيص الاستيراد.

❖ **الثانية:** مرحلة الانتقال إلى التحرير الكلي للتجارة الخارجية ابتداء من 1994: وفي هذه المرحلة شرعت السلطات العمومية بوضع برامج للإصلاح الاقتصادي، واتخاذ إجراءات واسعة لتحرير التجارة الخارجية، تنفيذًا لشروط صندوق النقد الدولي، بغرض تهيئة الاقتصاد الوطني للانفتاح على العالم الخارجي لدخول السلع والخدمات الأجنبية، وكذلك دخول رؤوس الأموال الأجنبية، وكان على الحكومة أن تضع حداً لتدخل الإدارة في تسيير التجارة الخارجية، فأصدرت التعليمات رقم 94-13 بتاريخ 12 أبريل 1994 والتي تؤكد على التوجه الجديد للتجارة الخارجية في الجزائر، ومنذ ذلك التاريخ تم تحرير المبادلات التجارية بصفة تامة، فكل شخص طبيعي أو معنوي، خاص أو عمومي مسجل في السجل التجاري وفقا لم جاء في المرسوم 91-37 ودون الحاجة إلى إذن للاستيراد، يمكنه ممارسة نشاط الاستيراد، وتبعاً لتعليمات 94-13 أصدر بنك الجزائر التعليمات 94-20 بتاريخ 12 أبريل 1994، التي ضمنت حرية الحصول على العملة الصعبة لاستيراد السلع لكل الأعوان المقيدين في السجل التجاري.

كما أنه من بين الإصلاحات التي بادرت إليها الجزائر، والتي تدل على انفتاحها الخارجي وتوجهها نحو اقتصاد السوق والسير في درب العولمة الاقتصادية، هو السعي إلى اجتذاب التدفقات الرأسمالية والاستثمار الأجنبي المباشر، الذي من شأنه أن يشجع على نقل التكنولوجيا والخبرة الأجنبية، وبالأخص في القطاعات خارج المحروقات وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للمستثمرين (اقتصادياً، سياسياً، اجتماعياً، قانونياً)، ومنحهم التحفيزات الضريبية، خاصة في ظل عدم قدرة الحكومة الجزائرية على الاستثمار بمفردها بفعل انعدام القدرات المالية والتكنولوجية وحتى التسييرية، وأصبحت القوانين المنظمة للاستثمار أكثر انفتاحاً على الاستثمار الأجنبي منذ بداية التسعينات (قانون القرض والنقد 90-10)، إذ حدد تدخل المستثمرين الأجانب إما مباشرة أو عن طريق الشراكة مع المؤسسات الجزائرية العامة أو الخاصة، كما نص هذا القانون على الضمانات المتعلقة بالتحويل لرؤوس الأموال والعوائد إلى البلد الأصلي عن طريق الضمانات الواردة في الاتفاقيات الدولية التي وقعت عليها الجزائر، رغم ذلك كانت هناك بعض النقائص في جل القوانين الخاصة بالاستثمار الأجنبي في الجزائر (قانون 09-10 أو 93-12 أو 94-321) مما قلل من الإقبال على الاستثمار الأجنبي في الجزائر، إذ تم تدارك هذا النقص من

خلال إصدار الأمر 03/01 والذي قدم امتيازات هامة وبالأخص الحوافز الضريبية وشبه الضريبية والجمركية، وامتيازات خاصة بالنظام العام، بالإضافة إلى امتيازات خاصة بالنظام الاستثنائي والمتعلقة بالاستثمارات المنجزة في مناطق معينة، والاستثمارات ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني مما شجع من الإقبال على الاستثمار في الجزائر<sup>1</sup>.

## 2- مساعي الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة

أبدت الجزائر سنة 1987 نيتها في الانضمام لنظام التجارة المتعددة الأطراف، المتمثل في الاتفاقية العامة حول التجارة والتعريفات الجمركية *GAAT*، التي أصبحت تعرف منذ سنة 1995 بالمنظمة العالمية للتجارة *WTO*، ولقد تم تنصيب سنة 1987 مجموعة العمل القائمة على عملية انضمام الجزائر للاتفاقية العامة حول التجارة والتعريفات الجمركية، وفي سنة 1995 تحولت مجموعة العمل إلى مجموعة عمل للمنظمة العالمية للتجارة، مكلفة بمشروع انضمام الجزائر إليها<sup>2</sup>.

ومنذ تأسيسها عام 1995 إلى غاية نهاية سنة 2013، فإن مجموعة العمل المكلفة بانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة - والتي أجرت 12 جولة من المفاوضات المتعددة الأطراف عالجت خلالها 1933 مسألة تتعلق بنظامها الاقتصادي تمحور أغلبها حول معلومات تتعلق بالقوانين والتنظيمات التجارية السارية المفعول وكذا بتوضيحات فيما يخص نظام التجارة الخارجية الجزائرية - تحضر الأجوبة للأسئلة التي طرحتها عدة دول أعضاء في إطار المفاوضات، حيث أن المهمة الموكلة لمجموعة العمل توجد حاليا في طور الاستكمال، ويبحث الاجتماع القادم لمجموعة العمل في المفاوضات الثنائية المتعلقة بدعم التعريفات من جهة والالتزامات الخاصة بالتجارة الخدماتية من جهة أخرى. وبالموازاة مع هذه الاجتماعات عقدت الجزائر اجتماعات ثنائية مع 13 بلدا ووقعت على اتفاقات ثنائية مع كل من كوبا والبرازيل والأوروغواي وسويسرا وفنزويلا والأرجنتين<sup>3</sup>.

كما سيتبع فحص نظام التجارة الجزائري كل ما يتعلق بنظام تراخيص الاستيراد، والعوائق التقنية للتجارة ووضع مقاييس صحية نباتية، وتطبيق ضرائب داخلية وخصخصة الشركات العمومية، والمساعدات المالية وبعض جوانب حماية حقوق الملكية الفكرية التي تمس التجارة، وقد بلغ النقاش على هذه القضايا تقدما ملحوظا. وتتواصل المفاوضات الثنائية مع اثنتي عشر بلدا معنيا، وتتمثل أهم المسائل في تلك التي لها صلة بالمشاركة في المبادرات الخاص بالقطاعات ودعم التعريفات الجمركية والالتزامات الخاصة بقطاع السمعي البصري والخدمات المتعلقة بالطاقة.

<sup>1</sup> غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 318-322.

<sup>2</sup> مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة نقلا عن:

<http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=moufwadatema>، تاريخ الإطلاع: 15-12-2013.

<sup>3</sup> <http://portail.cder.dz/ar/spip.php?article1956> تاريخ الإطلاع: 13-12-2013.

### 3- اتفاقية الشراكة الأورو متوسطية

تندرج هذا الاتفاقية في إطار مشوار برشلونة التي دعت إليه المجموعة الأوربية بغرض تطوير علاقات التعاون مع بلدان الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط، وبغرض إنشاء "منطقة ازدهار مشتركة" على المدى الطويل، تلك الاتفاقية التي تم الإمضاء عليها في فالنسيا (اسبانيا) في شهر أفريل 2002 لا تنحصر على إنشاء منطقة التبادل الحر فحسب بل تشمل كذلك جوانب اقتصادية (فرع تجاري، تعاون اقتصادي ومالي، تدفقات استثمارية) وجوانب سياسية واجتماعية وثقافية ضرورية لتنمية مستدامة. تتمثل أهمية هذه الاتفاقية بالنسبة للجزائر في التعاملات التجارية الخارجية التي تبلغ نسبة 60% مع المجموعة الأوروبية، ودخلت اتفاقية الشراكة حيز التنفيذ في 01 سبتمبر 2005 ولم ترد أي مشكلة ذات صعوبة تذكر عند وضعها حيز التطبيق بفضل التحضير الجيد الذي قامت به الحكومة بشأن هذا الملف من خلال إقامة لجنة دائمة مكلفة بتحضير ومتابعة تنفيذها (والتي تشرف عليها وزارة الخارجية) بتاريخ 30 ديسمبر 2004، وإقامة لجنة تنفيذ مكلفة بمتابعة وإقامة منطقة التبادل الحر في هذا الإطار بتاريخ 23 أوت 2005 (والتي تترأسها الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة).

واتخذت إجراءات لحماية المنتجات الوطنية وذلك بتطبيق:<sup>1</sup>

❖ إجراءات ضد إغراق الأسواق بالسلع؛

❖ إجراءات تعويضية؛

❖ إجراءات وقائية؛

❖ إجراءات استثنائية لصالح الصناعات الحديثة النشأة أو بعض القطاعات التي تعاد هيكلتها.

وفي إطار متابعة تنفيذ الاتفاقية تعقد جلسات مستمرة بين الأطراف المتعاقدة مع الجزائر منها جلستان سنة 2010، تخص الأولى افتتاح المفاوضات حول تجارة الخدمات، والثانية تخص استئناف المفاوضات لغاية سنة 2012 سعيا لتحرير متزايد لتجارة المواد الفلاحية والغذائية ذات الصلة بالفلاحة. وفي إطار برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ودعمها من أجل التصدير فقد اختيرت أكثر من 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مصدرة للاستفادة من مرافقة تقنية خلال سنتين في إطار البرنامج الجزائري- الفرنسي لتعزيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة خارج المحروقات، واختيرت هذه المؤسسات الممثلة لعدة قطاعات، خاصة التجهيزات الصناعية والصناعة الغذائية والصناعة الكيماوية من ضمن 600 مؤسسة على المستوى الوطني أعربت عن اهتمامها بالبرنامج، الذي بدأ سنة 2008 بقيمة 2.5 مليون أورو.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المواد ( 11.23.22.24 )، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 43 الصادرة يوم 22 جوان 2005.

<sup>2</sup> - Rapport final- Euro Développement PME, Programme Nationale de mise de niveau de la PME Algerien, Decembre 2010, P: 30.

وتم التأكيد على أهمية برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة خارج المحروقات وتسجيل أن هذا الأخير يتعلق بثلاث جوانب أساسية: تحسين مستوى الإعلام بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين كفاءة ونجاعة الأطراف الفاعلة الاقتصادية، وكذا مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطات التصدير الخاصة بها، كما تم تقديم برنامج تكويني على شكل ملتقيات وورشات ينشطها خبراء جزائريون ودوليون يشمل عدة مجالات من التجارة الدولية. تتطرق إلى عدة مواضيع خاصة ترقية المنتج الجزائري على المستوى الدولي، من خلال تظاهرات اقتصادية. وتستفيد المؤسسات المختارة التي أغلبيتها تابعة للقطاع الخاص من تغطية للأخطار، تضمنها الشركة الجزائرية للتأمين وضمان الصادرات كاجيكس (CAGEX) كما يتم إعداد قاعدة للمعطيات من طرف الهيئة الفرنسية للتأمين على التصدير كوفاكس (COFEX) تتضمن مراجع خاصة بحوالي 50 مليون مؤسسة عبر العالم تكون في متناول هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث سيكون بإمكانها الإطلاع عليها عن بعد بهدف تقييم مدى نجاعة الزبائن المتعامل معهم.

#### 4- تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

في إطار تفعيل الشراكة الأورو متوسطية والعمل على إنجاحها تم طرح برنامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية<sup>1</sup>، والذي يتشكل من مجموعة الإجراءات التي تحت على تحسين تنافسية المؤسسة، ورفع أدائها الاقتصادي والمالي ليكون في نفس المستوى الدولي، فهذا البرنامج لا يعتبر بمثابة إجراء قانوني مفروض من طرف الدولة على المؤسسات الاقتصادية، بل على هذه الأخيرة المبادرة بالانخراط في هذا البرنامج أو على الأقل المبادرة بإجراء تشخيص استراتيجي عام من أجل معرفة مكان الاختلالات وأسباب التعثرات، وبالتالي فإن هدف برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية لا يعتبر إداريا في مجال المنتجات والأسواق، التمويل والتشغيل فحسب، بل يخص أيضا كل الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة.

وسعد صندوق ترقية التنافسية الصناعية التابع لوزارة الصناعة بمثابة الركيزة المالية الأساسية للأنشطة الخاصة بعملية التأهيل، من خلال إسهاماته المالية التي خص بها المؤسسات المعنية على شكل إعانات تتمثل في:

■ مساعدات مالية للمؤسسات مخصصة لتغطية جزء من مصاريفها في إطار إعداد:

❖ التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل؛

❖ الاستثمارات المادية التي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية؛

<sup>1</sup> - نجار حياة وزغيب ملكية، إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعولمة: نظرة مستقبلية، فعاليات الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - جامعة ورقلة - يومي 22-23 أفريل، 2003.

❖ الاستثمارات المعنوية (البحث والتطوير، البرامج والتكوين على برامج الإعلام الآلي وتحسين التسيير) التي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية؛

▪ مساعدات مالية لهياكل الإسناد: يتعلق الأمر هنا بمختلف المصاريف التي تندرج في إطار عمليات تحسين محيط المؤسسات الاقتصادية كالعمليات التي تهدف إلى تحسين الجودة والخاصية الصناعية، وتحسين التكوين والبحث والتطوير، إلى جانب تحسين المعلومات الصناعية والتجارية والسياسات الاستراتيجية.

## 5- الانضمام إلى منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى<sup>1</sup>

ابتداء من الفاتح جانفي من عام 2009 انضمت الجزائر إلى منطقة التجارة الحرة العربية، وصادقت على الاتفاقية الصادرة في 22-02-1981 بتونس والمتخذة من قبل المجلس الاقتصادي والاجتماعي لجامعة الدول العربية، الذي أعلن عن تأسيس منطقة عربية كبرى للتبادل الحر وهذا من أجل بعث مسار الاندماج الاقتصادي العربي، وطبقا لأحكام هذه الاتفاقية وكذا برنامجها التنفيذي، كل المنتجات التي لها صفة المنشأ يمكن تبادلها بين الجزائر والدول العربية في إطار نظام تعريفي تفضيلي، باستثناء بعض المنتجات المعارضة لأحد الأسباب التالية: دينية، بيئية، صحية، أمنية.

تتمثل دول وبلدان المنطقة العربية للتبادل الحر والمسماة دول المنطقة في: الجزائر، الأردن، مصر، العربية السعودية، الإمارات، البحرين، تونس، السودان، سوريا، العراق، عمان، فلسطين، قطر، الكويت، لبنان، المغرب، ليبيا، موريتانيا، اليمن.

تستفيد كل المنتجات غير المستثناة من المنطقة العربية للتبادل الحر والتي منشأها إحدى الدول العربية المذكورة سابقا دخولها الجزائر من الإعفاء الكلي للحقوق الجمركية، وبالمقابل تستفيد المنتجات ذات المنشأ الجزائري من الإعفاء الكلي للحقوق الجمركية عند تصديرها لأي دولة عربية مذكورة سابقا.

### المطلب الثالث: تحليل أداء الشركات الجزائرية في الأسواق الدولية

اقتصر نطاق الدراسة على تحليل أداء مجموعة من الشركات الجزائرية التي تعمل في الأسواق الدولية، وذلك بافتراض أنها الأكثر قدرة على القيام بعملية التدويل، نتيجة تمتعها بكبر حجم رأس المال نسبيا، وتنوع الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها مما يزيد من قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة على المستوى الدولي، وقدرتها على تحمل المخاطرة المرتبطة بالمشاركة في الأنشطة الدولية.

وفيما يتعلق بكيفية اختيار الشركات -محل الدراسة- من بين الشركات العاملة في الأسواق الدولية، يلاحظ أن استخدام مؤشر تدويل الشركات *Transnationality Index*، هو المرجعية الأساسية المستخدمة في هذا السياق (ويتكون هذا المؤشر من ثلاثة متغيرات أساسية هي: حجم الأصول، وحجم

<sup>1</sup> - المديرية العامة للجمارك الجزائرية، منشور رقم: 1769، م ع ج/أ خ/م 400، المؤرخ في: 03 ديسمبر 2008.

العمالة، وكذلك حجم المبيعات، وذلك على المستوى الدولي والمحلي<sup>1</sup>، ولكن نظراً لعدم توافر بيانات دقيقة حول حجم أصول الشركات الجزائرية في الخارج وكذلك حجم العمالة الجزائرية والأجنبية العاملة داخل معظم الشركات الجزائرية الدولية، وحجم مبيعاتها المحلية والدولية، فقد تم الاعتماد على إجمالي الإيرادات التي حققتها الشركة، كمؤشر تقريبي لحجم تعاملات الشركة محلياً ودولياً.

#### الفرع الأول: واقع نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خارج قطاع المحروقات

يمثل مجتمع بحثنا كافة المؤسسات الجزائرية التي تقوم بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية، وهذا بغرض معرفة الأسس التي تعتمدها هذه المؤسسات في الوصول إلى هذه الأسواق، ولتعداد المؤسسات الجزائرية المصدرة وإحصائها، فإننا لم نجد عدداً تجمع عليه الهيئات المختلفة التي تم اعتمادها كمصدر، مثل: (الديوان الوطني للإحصائيات *ONS*، المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات للجمارك *CNIS*، الخ، وكان الاختلاف في الأرقام التي قدمت لنا، كبيراً، فمثلاً:

■ حسب الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة: فإن عدد المصدرين لسنة 2008 هو: 416 مؤسسة<sup>2</sup>، بعد أن كان العدد سنة 2007 هو: 452 مؤسسة؛

■ حسب الوكالة الجزائرية لترقية التجارة الخارجية (*ALGEX Agence Algérienne De Promotion Du Commerce Extérieur*) فإن عدد المصدرين في الجزائر في سنة 2008 يتراوح بين 350 و 400 مصدر منتظم، في الوقت الذي تقدم الوكالة قرصاً مرناً بقائمة المصدرين لسنة 2008 ويضم 950 مصدر<sup>3</sup>.

وتم اعتماد إحصائيات الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، لاقترب إحصائياتها من الواقع ولاعتماد هذه الهيئة دائماً على تحيين إحصائياتها، بوضع قائمة سنوية للمصدرين الجدد وقائمة للمؤسسات التي توقفت عن التصدير، وهو ما يسمح بمعرفة مجموع المصدرين وكذلك فئة المصدرين المنتظمين. في حين استثنينا إحصائيات *ALGEX* لكون قائمة المصدرين تضم مؤسسات شاركت فقط في معارض دولية، واعتبرت بذلك مصدرة وهذا في حدود فهمنا لطرق حساب وإحصاء المصدرين. والجدول رقم (03-05) يوضح تركيب الصادرات الجزائرية في السنوات الأخيرة، موزعة على مختلف القطاعات.

#### ❖ تركيب الصادرات الجزائرية

إن الاعتماد الشبه الكلي للاقتصاد الجزائري على قطاع المحروقات يُعتبر من أهم سماته، فهو إذن اقتصاد ريعي، يعتمد في تمويله للبرامج الاستثمارية على المداخيل الناتجة عن الثروة النفطية، أي على المداخيل غير الناتجة عن العمل. وحتى لا تتحول هذه الثروة من نعمة إلى نقمة، فإن الدولة الجزائرية

<sup>1</sup> - راجع المبحث الأول من الفصل الثالث.

<sup>2</sup> - Lettre d'information. Revue mensuelle éditée par la chambre Algérienne de commerce et d'industrie. N° 186. Octobre 2006. P: 08.

<sup>3</sup> - دليل المصدرين الجزائريين 2008، قرص من CD، (Le Répertoire De Exportateur Edition 2008; *CACI*).

## الفصل الخامس: عرض بعض التجارب الدولية في تدويل الشركات مع الإشارة إلى تجربة المؤسسات الجزائرية

ومن خلال الحكومات المتعاقبة وإدراكا منها لمدى خطورة ارتباط الاقتصاد الجزائري بالنفط، فإنها سعت ومنذ الاستقلال إلى فك هذا الارتباط، وتبني استراتيجية بعيدة المدى لتنمية الصادرات غير النفطية، حتى لا تجعل عملية التنمية مرهونة بموارد غير متجددة.

الجدول رقم (05-03): تركيب الصادرات الجزائرية خلال الفترة 2000-2010

CODE	LIBELLE	VALEUR (USD)	Part %	Poids (KGS)
2	Energie & Lubrifiants	21419421109	97,22	85199222137
5	Demi-Produits	465064286	2,11	1795917416
7	Biens d'Équipement. Indus.	47375150	0,22	2510516
3	Produits Bruts	43570211	0,2	123717285
1	Alimentation	32285631	0,15	22544228
8	Biens de Consommation	12587964	0,06	8605859
6	Bien d'Équipement .Agric.	11115907	0,05	2891180
	TOTAL GENERAL	22031420258	100	87155408621

Source : [www.douan.gov.dz/cnis/stat/export\\_gu.asp](http://www.douan.gov.dz/cnis/stat/export_gu.asp)

من الجدول يتضح أن الصادرات الجزائرية تتميز بسيطرة مطلقة لقطاع المحروقات، إذ يستحوذ على نسبة كبيرة تفوق 97 % طوال سنوات الدراسة، بينما تبقى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جد ضعيفة حيث أنها لم تتعد الصادرات الجزائرية خارج المحروقات نسبة 2.8% من إجمالي الصادرات الجزائرية والتي يهيمن عليها قطاع المحروقات.

### ❖ تطور قيمة الصادرات غير النفطية الجزائرية

إن هيكله الصادرات بالنسبة للجزائر بصفة عامة تبقى نفسها من سنة لأخرى، من حيث التركيبة أو الحجم كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(05-04): تطور قيمة الصادرات غير النفطية الجزائرية خلال الفترة 2000-2010

(الوحدة: مليون دولار)

السنوات	2000	2002	2004	2006	2008	2009	2010
الصادرات غير النفطية	612	734	781	1184	1937	1066	1964

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI) 2011. من خلال الجدول، فإنه يلاحظ ارتفاع قيمة الصادرات غير النفطية من سنة لأخرى، إلا أن عام 2009 شهد انخفاض في قيمة هذا النوع من الصادرات، ويعود ذلك إلى تراجع صادرات الجزائر من زيوت الناقتا، إضافة إلى قرار الحكومة الجزائرية لوقف تصدير النفايات الحديدية والتي تمثل نسبة كبيرة من الصادرات غير النفطية.

الجدول رقم (05-05): أهم المنتجات غير النفطية المصدرة خلال الفترة 2005-2011

الوحدة: مليون دولار

السنوات البيان	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
زيوت الناфта	836	558	300	551	352	82	167
الألمونياك	369	196	147	287	165	160	162
السكر	215	231	70	01	-	-	-
الفوسفات	128	44	76	135	57	38	20
منتجات مدرفلة من الحديد والفولاذ	43	34	16	93	155	120	11
ميثانول	42	28	17	23	34	31	25
الهيليوم	39	43	45	45	30	24	34
الزنك	36	61	37	53	62	81	38
الزجاج	27	20	16	17	-	-	-
مياه معدنية وغازية	26	27	22	29	17	07	02
التمور	24	23	14	20	23	20	18
نفايات الأوراق	15	05	20	20	-	-	-
الجلود المدبوغة	20	11	11	13	09	08	06
دواليب مطاطية	15	11	12	23	23	19	04
أسمدة	10	03	01	04	03	08	54

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية لمتوفرة على الموقع:

<http://www.algex.dz/content.php?artID=1603&op=544>، تاريخ الاطلاع 2013/01/22.

يلاحظ من خلال الجدول، أن أهم المنتجات تتركز أساسا في المواد الطاقوية وفي مقدمتها زيوت الناфта يليها الألمونياك والنفايات الحديدية، وعن أهم المنتجات غير الطاقوية نجد الأسمدة، المياه الغازية والمعدنية، كذلك كل من السكر والزجاج ونفايات الأوراق وهذا بعد عام 2008، وتعتبر التمور أول منتج فلاحي يتم تصديره إلى الخارج، فخلال فترة 2000-2011 تراوحت نسبة نمو تصديره ما بين 0.8 % إلى 1.1 %، ويعود هذا التدهور في صادرات هذه الأخيرة بسبب ما تعانيه هذه المادة من عمليات التهريب إلى تونس والمغرب، بالإضافة إلى ضعف شبكة النقل من مراكز الإنتاج إلى الموانئ الجزائرية، وتكشف هذه الأرقام عن عجز النسيج الصناعي والزراعي للاقتصاد الجزائري، إذ ظلت نسبة مساهمة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية جد هامشية، إذ نجد أن أول مصدر خارج المحروقات هي شركة سوناطراك

## الفصل الخامس: عرض بعض التجارب الدولية في تدويل الشركات مع الإشارة إلى تجربة المؤسسات الجزائرية

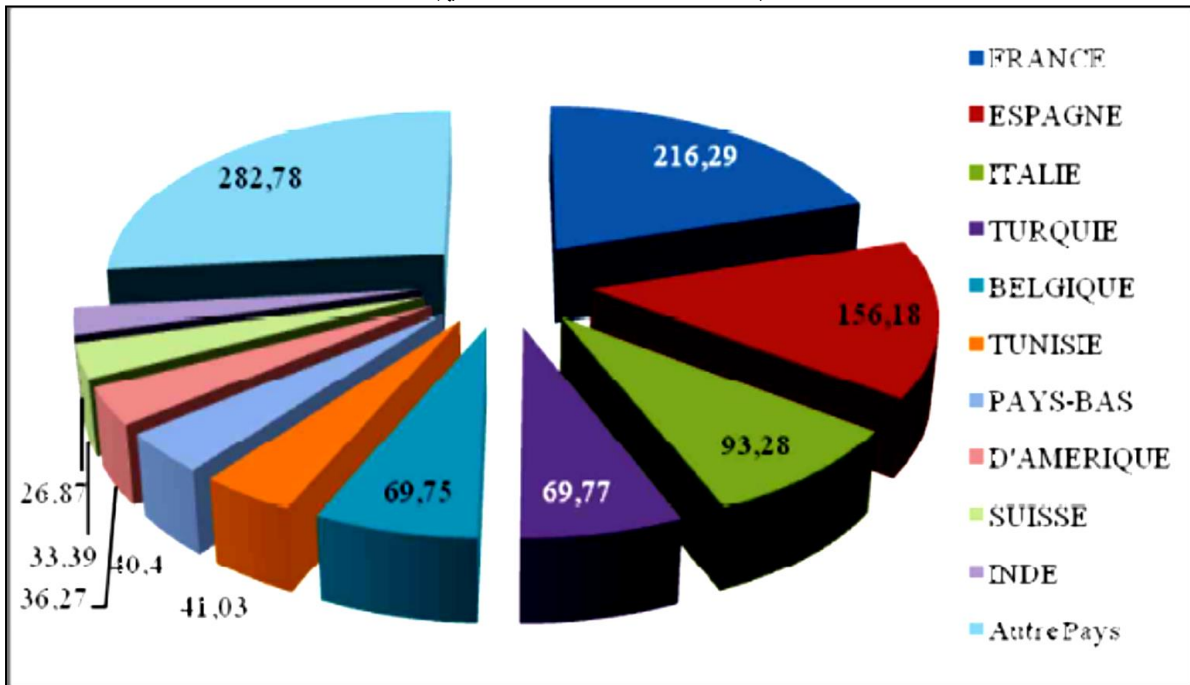
بنسبة تقارب 40% وهذا عام 2011 ، مما يعني أن النسبة المتبقية تتقاسمها باقي المؤسسات الإنتاجية الجزائرية الناشطة في قطاع خارج المحروقات، وعلى هذا الأساس فإن الصادرات الفعلية من مواد التجهيز والمواد نصف المصنعة تبقى جد هامشية.

### الفرع الثاني: التوزيع الجغرافي للصادرات الجزائرية خارج المحروقات

كنتيجة للاتفاقيات والإجراءات التي اتخذتها الجزائر مع الأطراف الخارجية فيما يتعلق بالتجارة الخارجية، تتجه غالبية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات إلى الدول الأعضاء في هذه الاتفاقيات خاصة الدول التي وقعت معها على اتفاقية الشراكة الأورو متوسطية ودول منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، بالإضافة إلى إفريقيا المنخرطة في إطار الشراكة الجديدة لتنمية إفريقيا (NEPAD New Partnership for Africa's Development)، وباقي دول العالم في شكل اتفاقيات ثنائية.

قامت مصالح الجمارك الجزائرية ومن خلال الإحصائيات المتوفرة لديها بتصنيف أهم العملاء الخارجيين الذين يطلبون المنتجات الجزائرية خلال عام 2010، حيث احتلت فرنسا المرتبة الأولى بنسبة 24.5%، ثم إسبانيا والأرجنتين بنسبة 14.49% و 9.52% على التوالي، أما من جانب الدول العربية فكانت تونس أول دولة عربية وسادسة في الترتيب العام تليها بعد ذلك المغرب مباشرة بنسبة 3.74% و 3.17% على التوالي، والشكل التالي ذلك.

الشكل رقم (05-01): التوزيع الجغرافي للصادرات الجزائرية خارج المحروقات لسنة 2009 (القيمة مليون دولار أمريكي)



Source : [www.douan.gov.dz/cnis/stat](http://www.douan.gov.dz/cnis/stat) LE COMMERCE EXTERIEUR DE L'ALGERIE 2009. تاريخ الإطلاع 27 جوان 2010.

وتعول الجزائر على مرونة أكبر لصادراتها غير النفطية، حال إتمامها اتفاقيات للتبادل الحر والتي لا تزال محل تفاوض بين الجزائر و4 دول أعضاء في الجمعية الأوروبية للتبادل الحر و8 دول أخرى من غرب إفريقيا، وتجري هذه المفاوضات مع سويسرا والنرويج وإسبانيا، فضلا عن السنغال وكوت ديفوار والنيجر ومالي وغينيا بيساو والبنين وبوركينا فاسو والطوغو، وهي دول أعضاء في الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب إفريقيا، وتأمل الجزائر إبرام اتفاقات مع البلدان المذكورة حتى تتمكن من تنمية وترقية الصادرات الجزائرية.

### الفرع الثالث: ترقية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات

من خلال تشخيصنا للتصدير في الجزائر والتوزيع الجغرافي للصادرات خارج المحروقات تبين أن الغالبية الكبرى للصادرات تتمثل في المحروقات وهذا يعد أمرا غير مريح للاقتصاد، خاصة وأنه في الفترة الممتدة مع أواخر القرن الماضي ومطلع القرن الجديد عرفت أسعار البترول ذبذبة سريعة من ارتفاع وانخفاض وهو ما يهدد الاستقرار الاقتصادي، لذا بادرت الدولة الجزائرية ومنذ تحرير التجارة الخارجية في دعم الصادرات خارج المحروقات علما أن ترتفع وتتجنب هذه الأخطار فقامت بإنشاء ما يلي:

#### ❖ الشركة الوطنية للمعارض والتصدير (SAFEX)

أنشأت هذه الشركة سنة 1989 ، ومن بين جملة المهام الموكلة إلى هذه الشركة هي<sup>1</sup>:

- تطوير وتقويم المبادلات الخارجية؛
- تنظيم المظاهرات الاقتصادية والتجارية وتنشيطها في الجزائر وفي الخارج؛
- منح علامة الجودة للمنتجات عند التصدير؛
- تقديم خدمات متنوعة للمصدرين الجزائريين.

#### ❖ الديوان الجزائري لترقية الصادرات (PROMEX)

أنشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 327/96 الصادر في 01 أكتوبر 1996، وضع تحت وصاية وزارة التجارة، وتحدد المادة الرابعة المهام الأساسية لهذا الديوان:<sup>2</sup>

- إعداد برنامج لترقية وتحليل أوضاع السوق العالمية لتسهيل دخول المنتجات الجزائرية إلى هذه الأسواق والزيادة من حجمها؛
  - تكوين وتسيير شبكة المعلومات التجارية وبنك المعطيات لخدمة جميع المعنيين بالتجارة الخارجية؛
  - وضع ونشر كل البيانات المتعلقة بالوضع الاقتصادي فيما يخص التجارة الخارجية للمؤسسات؛
  - إنجاز الدراسات المستقبلية وتحريك كل المساعدات التقنية الضرورية في ميدان التجارة الخارجية؛
- وهناك خمس مجالات إعانة مقررته يتكفل بها الديوان الخاص بالترقية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الأمر رقم 06 / 76 ، المؤرخ في 10 جانفي 1996 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03 الصادر في سنة 1996.

<sup>2</sup> - Benhamou. A, les institutions algériennes chargé de la gestion et de la promotion du commerce extérieur, revue l'économie, N°52, Mai 1998, P: 26.

- أعباء لها صلة بدراسة الأسواق الخارجية؛
- التكفل الجزئي بمصاريف المشاركة في المعارض بالخارج؛
- جزء من تكاليف دراسة الأسواق الخارجية؛
- تكاليف النقل الدولي لرفع وشحن البضائع بالموانئ الجزائرية والموجهة للتصدير؛
- تمويل التكاليف المتعلقة بتكثيف المواد حسب مقتضيات الأسواق الخارجية.

#### ❖ الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI)<sup>2</sup>

أنشأت حسب المرسوم التنفيذي رقم 93/96 الصادر بتاريخ 1996/03/03 وتتمثل مهامها حسب المادة الخامسة في:

- المساهمة في تنظيم كل اللقاءات والتظاهرات الاقتصادية في الجزائر وفي الخارج مثل: المعارض والندوات والمهام التجارية التي تسعى لترقية وتطوير النشاطات الاقتصادية، والمبادلات التجارية مع الخارج؛
- توطيد العلاقات وعقد اتفاقيات تعاون مع المؤسسات الأجنبية المماثلة؛
- ويمكن للغرفة التدخل - بطلب من المتعاملين - في حل النزاعات التجارية الوطنية والدولية.

#### ❖ الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات (CAGEX):

أنشأت هذه الشركة حسب المرسوم التنفيذي 235/96 الصادر في: 1996/07/02 طبقا للمادة الرابعة من الأمر 06/96 الصادر في: 1996/01/10 المتعلق بتأمين القرض عند التصدير وتهدف إلى:

- ترقية وتشجيع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات،
- تغطية المخاطر المتعلقة بعمليات التصدير (المخاطر التجارية، السياسية، عدم التحويل)،
- تأسيس بنك للمعلومات في مجال الإعلام الاقتصادي،
- تعويض وتغطية الديون.

#### ❖ الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX)

أنشأت الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية بأمر رئاسي رقم 03-04 المؤرخ في 19 جويلية 2003 (المادة 20/19)، وبدأت عملها بتاريخ 12 جويلية 2004، مهمتها هي الاشتراك في ترويج المنتج الجزائري لأكبر عدد ممكن من البلدان، بالإضافة إلى المهام التالية:<sup>3</sup>

- ضمان تسيير أدوات ترقية الصادرات خارج المحروقات؛
- ضمان تسيير ديناميكي للشبكة الوطنية للمعلومات التجارية؛

<sup>1</sup> - موقع وزارة التجارة، الصندوق الخاص بترقية الصادرات، تاريخ الاطلاع: 2009-12-07.

<http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=takitsadi>

<sup>2</sup> - Benhamou . A, *Op-Cit*, P: 28.

<sup>3</sup> - <http://www.algex.dz/>.

- تزويد المؤسسات الجزائرية بالمعلومات التجارية والاقتصادية حول الأسواق الخارجية؛
- دعم جهود المؤسسات الجزائرية في الأسواق الخارجية؛
- إعداد المؤسسات الجزائرية وتنظيمها ومساعدتها في المعارض والتظاهرات الاقتصادية بالخارج؛
- تسهيل دخول المؤسسات الجزائرية في الأسواق الخارجية؛
- تنشيط بعثات الاستكشاف والتوسيع التجاريين؛
- مساعدة المتعاملين الجزائريين في تجسيد علاقات العمل مع شركائهم الأجانب؛
- ترقية نوعية العلامة للمنتجات الجزائرية بالخارج.

#### ❖ تصميم برنامج جزائري-فرنسي لدعم الصادرات خارج المحروقات<sup>1</sup>

أطلقت الجزائر وفرنسا بتاريخ 29 جوان 2008 برنامجا مشتركا لدعم الصادرات خارج المحروقات أطلق عليه اسم "أوبتيم إيكسبورت" يركز على تعزيز قدرات التصدير لدى عموم المجموعات التجارية الجزائرية مع تركيز خاص على فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويندرج هذا البرنامج الذي تبلغ تكلفته 2.1 مليون دولار في إطار برنامج عمل الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، وتم تمويل هذا البرنامج من قبل وزارة التجارة الجزائرية والوكالة الفرنسية للتنمية. ويوجه هذا البرنامج إلى المؤسسات الجزائرية التي تنشط في مجال التصدير أو تلك التي تكتسب كفاءة عالية في هذا المجال، ودعم المستفيدين من الجانب التقني وذلك بجعل مساراتهم التنموية الدولية أكثر حرفية من خلال ضمان تكوينات في المهن المتعلقة بالتصدير والإعلام التجاري واستكشاف الأسواق الخارجية.

كما يهدف هذا البرنامج "أوبتيم إيكسبورت" بمساعدة خبراء من الوكالة الفرنسية لدعم المؤسسات المتواجدة في الخارج، إلى منح الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات مكانة لائقة عبر الأسواق العالمية، ولأجل الوفاء بهذا الغرض، يقترح البرنامج بحث مختلف مجالات التنمية التي بإمكان المصدرين اكتشافها بواسطة نشاطات جماعية أو فردية يتم تحديدها، من خلال أجندة تمنح المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال التصدير إمكانية الترشح لأن تكون عضو ضمن ما يعرف بـ"تحدي أوبتيم إيكسبورت". وضع هذا البرنامج لفترة قصيرة حيث ينتهي وقت تنفيذه في 30 ديسمبر 2010، إلا أنه من أواخر سنة 2009 تم تأهيل 44 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للتصدير في إطار هذا البرنامج، لذا تمت المطالبة بتمديد فترة هذا البرنامج إلى غاية 2012 وتوسيعه ليشمل أكبر عدد ممكن من المؤسسات المصدرة وتتكفل بتمويله كلا من الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة لجعله أداة دعم دائمة لترقية الصادرات خارج المحروقات.

<sup>1</sup> - [http://193.194.78.233/ma\\_ar/stories.php?story=10/02/01/8933984](http://193.194.78.233/ma_ar/stories.php?story=10/02/01/8933984)

### المبحث الثالث: تدويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة -

لقد تم إعداد الدراسة لتكون دراسة حالة *Case Study*، على عدد من الشركات الجزائرية العاملة دولياً نتيجة صعوبة سحب عينة ممثلة للشركات الجزائرية العاملة بالخارج، حيث حاولت الدراسة حساب مؤشر تدويل الشركات للشركات التي أجابت على الاستقصاء، وذلك باستخدام البيانات التفصيلية الخاصة بالشركة، ولكن كانت عدد الشركات التي أتاحت تلك البيانات هو أربعة (04) شركات فقط بينما امتنعت باقي الشركات عن تقديم تلك البيانات تماماً أو قامت بتوفير جزء منها فقط، مما يشكل صعوبة كبيرة في حساب ومقارنة هذا المؤشر.

### المطلب الأول: تحليل بيانات استقصاء الرأي حول تدويل الشركات الجزائرية

اعتمدت دراستنا الميدانية في الحصول على البيانات والمعلومات وتحقيق أهدافها، على استمارة استبيان تضمنت أسئلة متنوعة (مغلقة، مفتوحة، مغلقة مفتوحة، الترتيب) تساعد على تحقيق أهداف البحث، حيث صممت قائمة الاستبيان بحيث يمكن من خلالها اختبار مدى دخول المؤسسات الجزائرية للأسواق الدولية، وأهم العقبات والموانع التي تقف أمام دخولها إلى الأسواق الدولية، وواقع وظيفة بحوث التسويق الدولي، كما اشتملت القائمة على الأسئلة التي يمكن من خلالها معرفة مدى إدراك مديري التسويق في مؤسساتنا لأهمية مورد المعلومات؟ وما مدى إمكانية الاعتماد على هذا المورد في اكتساب ميزة تنافسية تساعد المؤسسة على أن تجد مكانة لها على المستويين المحلي والدولي؟.

### الفرع الأول: وسائل الدراسة وأسلوب تحليل البيانات

#### أولاً: وسائل الدراسة

قد مر تصميم استمارة الاستقصاء بمجموعة من الخطوات قبل أن تكون صالحة للتطبيق، وتمثلت هذه الخطوات في:

- تحديد البيانات المطلوب جمعها من خلال الاستقصاء؛
- تصميم الإطار العام للاستقصاء وإعداده في صورة أولية؛
- عرض الاستقصاء على بعض الخبراء والمتخصصين في أساليب وأدوات جمع البيانات؛
- إعداد الاستقصاء في الصورة النهائية للاستخدام.

وبالتالي أصبح الاستقصاء معداً للتطبيق بكامل مفردات البحث لجمع البيانات اللازمة، أما بالنسبة لأساليب جمع البيانات فقد اعتمدنا:

- طريقة التوزيع والاستلام باليد، سواء بمساهمة الباحث شخصياً أو بمساعدة آخرين؛
- طريقة البريد الإلكتروني، أي تم إرسال الاستقصاء على البريد الإلكتروني لبعض المؤسسات بعد اتصالات أولية عن طريق الهاتف، أو اغتنام فرصة توجه طلبتنا الذين هم في الأطوار النهائية ليتوسطوا بيننا وبين المؤسسات؛

- طريقة المقابلة، وذلك بانتهازنا فرصة تواجدها ببعض المؤسسات شخصياً، فأجرينا مقابلات مع بعض الأجهزة ذات الصلة استكمالاً لبيانات الاستقصاء.
- بالإضافة إلى استمارة الاستبيان تم الاستعانة في دراستنا هذه بـ:
- منشورات مختلف الهيئات ذات الصلة بالموضوع *ALGEX*، *ANEXAL*، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة؛
- وثائق بعض المؤسسات موضوع الدراسة؛
- بيانات ناتجة عن مقابلات شخصية أجريت مع ممثلين عن المؤسسات المدروسة.

### ثانياً: عينة البحث وأسلوب تحليل البيانات

لما كانت التغطية الكاملة لمجتمع البحث أمراً يصعب تنفيذه عملياً، فقد لجأنا إلى استخدام أسلوب العينة والتي أصبح استخدامها ضرورياً في معظم البحوث والدراسات الميدانية. وعليه تم اختيار عينة عشوائية بسيطة يبلغ حجمها 40 مؤسسة، وهي تمثل تقريبا 10% من مجتمع البحث، وعليه تم توزيع 40 استمارة. بعد توزيع استمارات الاستبيان حصلت الدراسة على استجابة 32 مؤسسة، مثلت نسبة 80% من مجموع المؤسسات موضع الدراسة. وبعد استبعاد الاستمارات غير مكتملة البيانات تم اعتماد 28 استمارة تمثل نسبة 70% من مجموع حجم العينة. وبعد إتمام عملية جمع الاستمارات ومراجعتها، تم تصنيف بياناتها ومن ثم تفريغها في ورقة عمل برنامج إكسل *Excel* لاستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية الممكنة مثل: النسب المئوية، التكرارات. ولاستخراج قراءات أحسن لمختلف بيانات الاستمارات تم الاستعانة كثيراً ببرنامج *Sphinx* المعد خصيصاً لعملية تفريغ بيانات الاستمارات، وكانت نتائجه، جد مفيدة في عملية التحليل.

### الفرع الثاني: عرض ومناقشة النتائج

#### أولاً: نتائج التحليل الوصفي للعينة

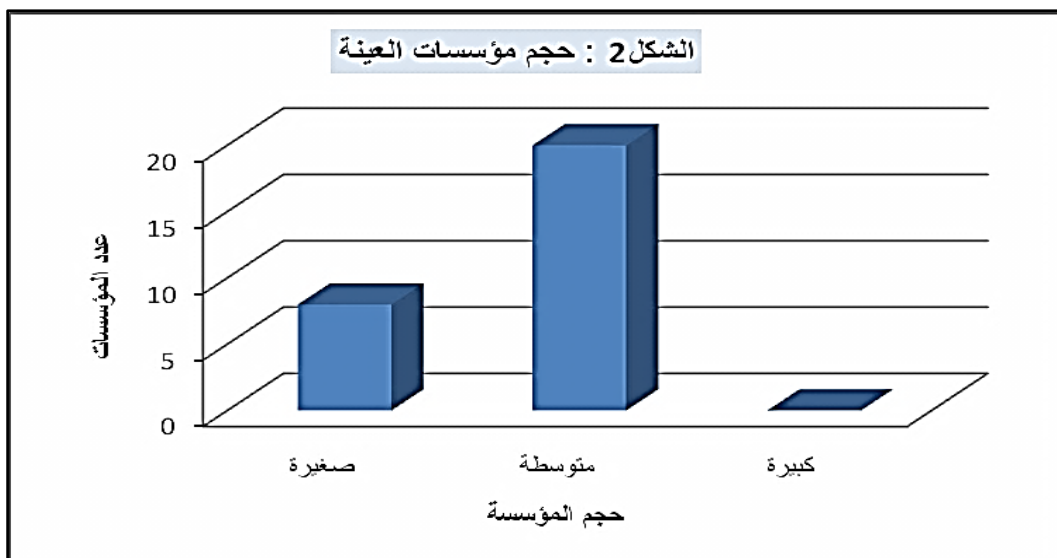
تتكون العينة المدروسة - كما سبق وأن أشرنا - من 28 مؤسسة، وهذه العينة موزعة كالتالي:

- حسب حجم المؤسسات: تحتوي العينة المدروسة على:

#### الجدول رقم (05-06): حجم مؤسسات العينة

نوع المؤسسة	التكرار	النسبة %
مؤسسات صغيرة	08	29
مؤسسات متوسطة	20	71
مؤسسات كبيرة	00	00
المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

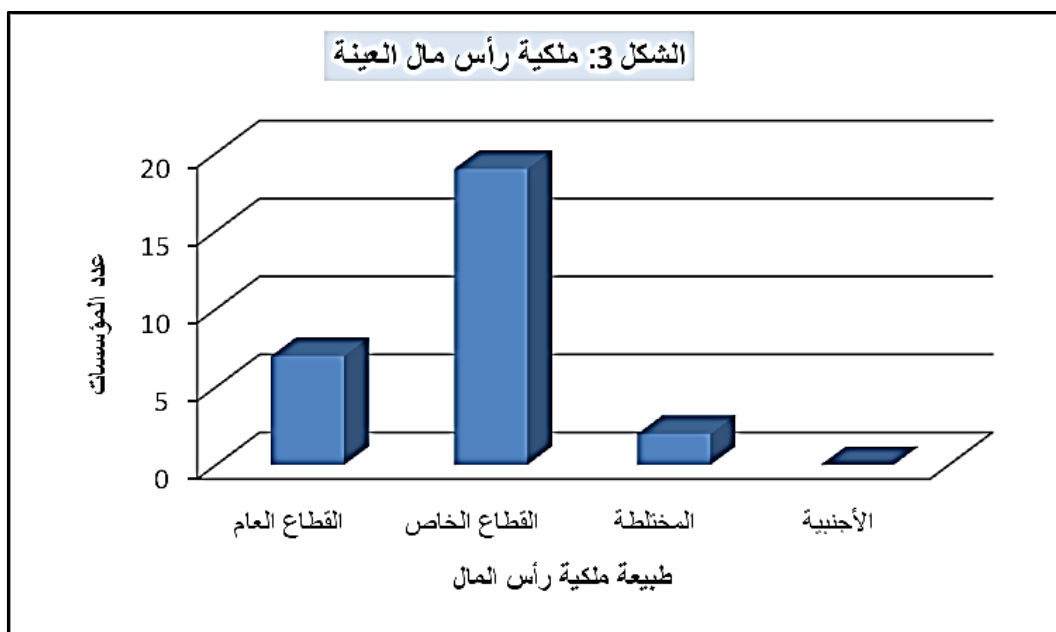


• حسب ملكية رأس المال: لدينا

الجدول رقم (05-07): ملكية رأس مال العينة

النسبة %	التكرار	نوع المؤسسة حسب الملكية
25	07	مؤسسات القطاع العام
68	19	مؤسسات القطاع الخاص
07	02	مؤسسة مختلطة
00	00	مؤسسات أجنبية
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.



## الفصل الخامس: عرض بعض التجارب الدولية في تدويل الشركات مع الإشارة إلى تجربة المؤسسات الجزائرية

تتنمي مؤسسات العينة إلى 07 قطاعات من بين 14 قطاع نشاط تتوزع عليها المؤسسات الجزائرية المصدرة، والجدول رقم (05-08) يوضح انتماء مفردات العينة لمختلف القطاعات.

الجدول رقم(05-08): مفردات العينة حسب قطاع النشاط

النسبة %	عدد المؤسسات	القطاع
21.43	06	المنتجات الغذائية
14.29	04	منتجات صيد الأسماك
21.43	06	الطاقة، الكيمياء، البلاستيك
07.14	02	صناعة الحديد
14.29	04	مواد البناء، السيراميك
14.29	04	النسيج
07.14	02	الدباغة، الجلد
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

والملاحظ على عينة الدراسة أن ما يقارب 43% من مفرداتها تنتمي إلى قطاعين الأكثر مساهمة في صادرات الجزائر خارج المحروقات، ويتعلق الأمر بقطاعي: (الطاقة، الكيمياء، البلاستيك)، (المنتجات الغذائية).

وفيما يلي الجدول (05-09) الذي يوضح صادرات الجزائر خارج المحروقات لسنة 2010.

الجدول رقم:(05-09): صادرات الجزائر خارج المحروقات حسب القطاعات لسنة 2010

الوحدة مليون \$

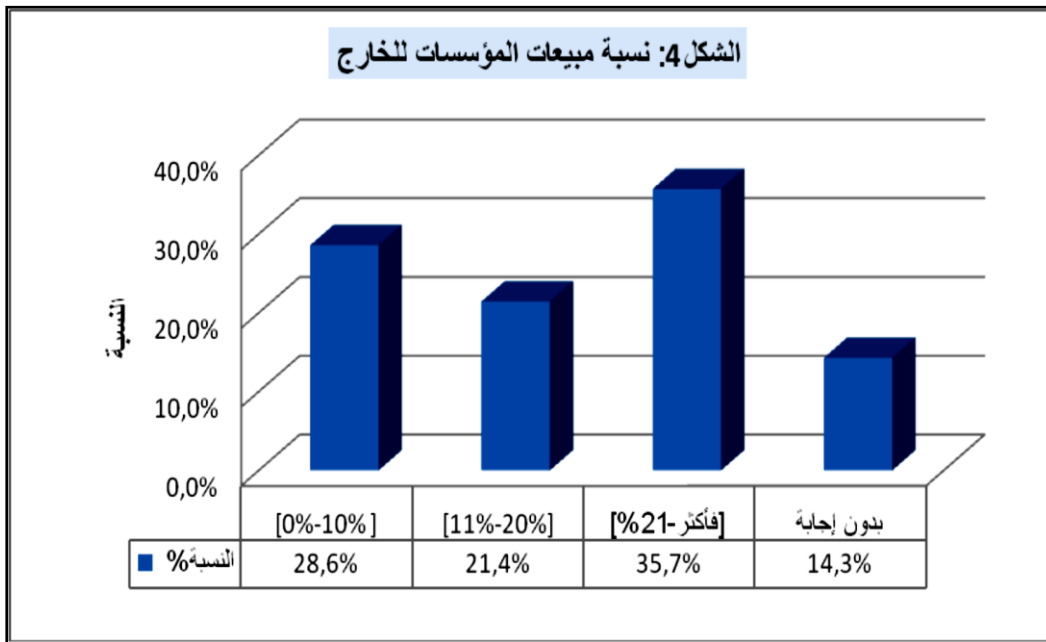
النسبة %	المبلغ (مليون دولار أمريكي)	القطاع
69.58	1034.733	منتجات نصف مصنعة
20.82	309.671	منتجات غذائية
06.98	103.73	منتجات خام
01.19	17.67	منتجات استهلاكية غير غذائية
01.43	21.254	سلع التجهيز الصناعي
100	1487	المجموع

Source: <http://www.algex.dz/content.php?artID=1481&op=85>

• مبيعات مؤسسات العينة للخارج:

نجد 16 مؤسسة أي بنسبة (57.1%) من مؤسسات العينة- شكل رقم (04-05) - تتراوح مبيعاتها للخارج بين 11% إلى أكثر من 20% من إجمالي مبيعاتها، ورغم أهمية هذه النسبة إلا أننا لا نكاد نلمسها عند معرفة تركيبة صادرات الجزائر، والتي يبقى يسيطر عليها قطاع المحروقات بنسبة 97% وتفسير ذلك أن صادراتنا خارج المحروقات في معظمها تحققها مؤسسات صغيرة ومتوسطة *PME* (ذلك أن مفردات عينة دراستنا تمثل فيها *PME* نسبة 100%)، لذا فأرقام أعمال هذه الأخيرة نتيجة النشاط التصديري تبقى متواضعة، لكن المشكل لا يكمن فيما تحققه من مبيعات وإنما في عدد هذه المؤسسات الذي يبقى ضئيلاً.

وقد بينت التحاليل والدراسات حول تطور الاقتصاد العالمي خلال العشريتين الأخيرتين، الدور الرائد الذي تلعبه *PME* في التطور الاقتصادي والاجتماعي، لما لها من قدرة على التأقلم بسرعة ومتطلبات البيئة المتغيرة، والتطور السريع في حاجات ورغبات المستهلكين.

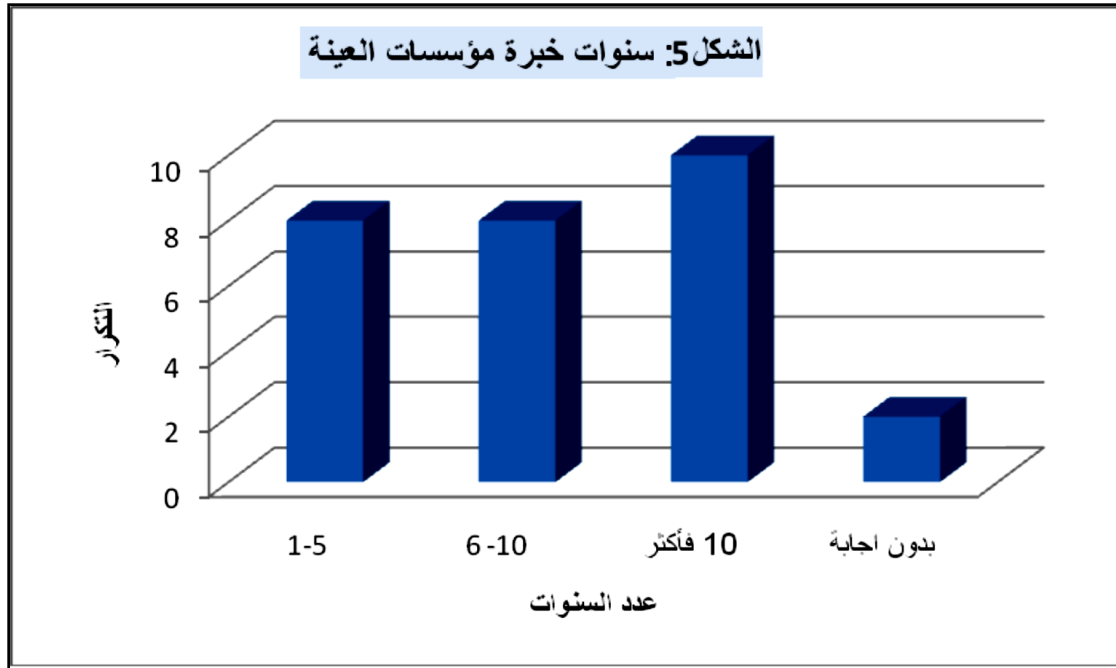


المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

• خبرة المؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية:

إن خبرة مؤسسات العينة مع الأسواق الخارجية لا تزال متواضعة، فكما يوضحه الشكل رقم (05-05) فإن هناك مجموعة من المؤسسات تصدر منذ أكثر من عشر (10) سنوات، التي لم تتأثر بالظروف التي مرت بها الجزائر واستطاعت أن تحافظ على مستوى مبيعاتها (المتواضعة) في الأسواق الخارجية. وهناك مجموعة أخرى لم تتعدى خبرتها التصديرية العشر (10) سنوات، فهي تحاول أن تجد لنفسها مكانة في الأسواق الأجنبية والسبب هنا بسيط هو أن عمر أغلب هذه المؤسسات لا يتعدى

أيضا 10 سنوات، كما أنها تحاول الاستفادة من الإجراءات والمساعدات - رغم قلتها - التي تقدمها الدولة لدعم الاستثمار في قطاعات خارج قطاع المحروقات، والرفع من صادرات منتجات تلك القطاعات.



المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

## ثانيا: خصائص الأسواق الدولية للشركات محل الدراسة

### ❖ عدد الأسواق الدولية:

أوضحت دراسة الحالة ارتفاع عدد شركات القطاع الصناعي (الطاقة، الكيمياء، البلاستيك، المنتجات الغذائية، المنتجات الخام) العاملة في أكثر من 10 أسواق على مستوى العالم، على العكس من القطاعات الأخرى، حيث يلاحظ تركيز فروع المؤسسات في عدد قليل من الأسواق لا يتجاوز خمسة أسواق، مع الاعتماد على مكاتب التمثيل في بعض دول العالم، مثل الشركات العاملة في قطاعات الملابس والمنسوجات، التجهيزات الصناعية، الصناعات الاستهلاكية غير الغذائية.

### ❖ موقع الأسواق الدولية:

يمثل الشركاء التجاريون التقليديون للجزائر أهم المواقع التي تعمل بها الشركات الجزائرية وهي: الدول العربية، والدول الأوروبية الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، وكذلك الدول الأفريقية، والولايات المتحدة الأمريكية، بينما تأتي أسواق دول آسيا وأمريكا اللاتينية وأستراليا في المرتبة التالية من الاهتمام.

### ❖ مدة العمل داخل الأسواق الدولية:

يلاحظ ارتفاع عدد الشركات التي تعمل في الأسواق الدولية لأكثر من 10 أعوام، بالإضافة إلى قيام بعض الشركات بالعمل بصورة غير منتظمة أو بنظام الصفقات داخل الأسواق الدولية خلال بعض الفترات، ويلاحظ أن استمرارية الشركة في العمل داخل الأسواق الدولية يعتمد على قدرتها على إنشاء اسم

داخل السوق، وكسب ثقة المتعاملين معها، كما تخرج الشركات من السوق في حالة عدم قدرتها على تحمل قوة المنافسة، أو لتعرضها لخسائر مادية.

#### ❖ بدء العمل داخل الأسواق الدولية:

يلاحظ تركيز الشركات الجزائرية - محل الدراسة- على السوق المحلي في بداية عملها، ثم الاتجاه إلى تدعيم العمل على المستوى الدولي بجانب السوق المحلي، بناءً على حجم موارد الشركة، وقدرتها على تحمل تكلفة العمل دولياً، ورغبتها في تحقيق أرباح.

#### ثالثاً: دوافع العمل بالأسواق الدولية بالنسبة للشركات الجزائرية

اهتمت الدراسة بتحديد حجم توافر كل من الدوافع المبادرة «Proactive Motives» والدوافع التفاعلية «Reactive Motives» للعمل في الأسواق الدولية، بالنسبة للشركات الجزائرية، كما يلي:

#### ❖ الدوافع المبادرة:

يلاحظ من دراسة حالة الشركات الجزائرية توافر العديد من الدوافع المبادرة في شركات القطاع الصناعي، مما يوضح أهمية العمل على المستوى الدولي بالنسبة لتلك الشركات، وتتمثل تلك الدوافع في العناصر التالية : الرغبة في زيادة معدل الربحية، وتنويع الأسواق، والاستفادة من الفرص المتاحة دولياً والقدرات التسويقية للشركات.

بينما ركزت القطاعات الأخرى -محل الدراسة- على عنصرين فقط هما : تنويع الأسواق، والرغبة في تحقيق أرباح، بينما انخفضت أهمية باقي العناصر، وهو ما يمكن تفسيره باعتماد تلك الشركات على جانب الطلب أو العملاء ومكاتب التمثيل في الأسواق الدولية كأحد دوافع العمل دولياً. ومن النقاط الواجب أخذها في الاعتبار انخفاض أهمية عنصر توجهات الإدارة العليا في كل القطاعات للشركات -محل الدراسة- وكذلك انخفاض أهمية المنتج المنقرد/ الكفاءة التكنولوجية في القطاع الصناعي.

#### ❖ الدوافع التفاعلية:

ركزت الشركات الجزائرية- محل الدراسة- في القطاع الصناعي على عنصرين تتمتع الشركة بالموارد والإمكانيات المتاحة، وتنويع المخاطر، وجاءت بعد ذلك العناصر الخاصة بزيادة المنافسة، وعدم قدرة السوق المحلي على الاستيعاب نتيجة زيادة الإنتاج، مثال على ذلك الشركات العاملة في قطاعي الصناعات الكهربائية والإلكترونية، الملابس والمنسوجات، مواد البناء، ...

#### الفرع الثالث: آليات بدء العمل بالأسواق الدولية للشركات محل الدراسة

#### ❖ عوامل اختيار الأسواق:

تعد اتجاهات الطلب على المنتج من أهم عوامل اختيار الأسواق الدولية في كل القطاعات تقريباً، يأتي بعد ذلك قدرة الشركات على الاستفادة من الاتفاقيات الدولية التي وقعتها الجزائر بالنسبة للقطاع الصناعي، إضافة إلى تكلفة العمل في الأسواق الدولية.

وبلاحظ أن عنصر اللغة والثقافة وقرب المسافة قد شغل حيزاً كبيراً من اهتمام الشركات الجزائرية، وهو ما قد يفسر تركيز تعاملات الشركات في الأسواق التقليدية للشركاء التجاريين للجزائر. كما أبرزت الدراسة دور المنافسة السعرية، والثقة في وجود مصادر دائمة لتمويل الأعمال داخل الأسواق الدولية كعوامل هامة في اختيار الأسواق التي تعمل بها الشركات محل الدراسة، مثل الشركات العاملة في قطاعات الصناعات الكهربائية والإلكترونية، الملابس والمنسوجات، الصناعات الغذائية،..

### ❖ طرق جمع البيانات عن الأسواق:

أكدت غالبية الشركات -محل الدراسة- اعتمادها بشكل كبير في جمع البيانات على قيامها بإعداد الدراسات الخاصة بالسوق، يأتي بعد ذلك اعتماد القطاع الصناعي على الوكلاء التجاريين داخل تلك الأسواق، ثم على نقاط التجارة الدولية، والتمثيل التجاري، إضافة إلى العلاقات التشابكية مع الشركات والمؤسسات الدولية.

كما تعتمد الشركات أيضاً بشكل جزئي على المواقع التسويقية المختلفة والمجلات والإصدارات الإلكترونية المتاحة من خلال البورصات والهيئات الدولية على شبكة الانترنت، كمصدر من مصادر جمع البيانات عن الأسواق الدولية، هذا بالإضافة إلى الاعتماد على الزيارات، والعلاقات الشخصية والخبرات السابقة لمن دخلوا الأسواق المستهدفة.

أوضحت الشركات الجزائرية الثمانية والعشرون -محل الدراسة- أن الحصول على التعاقدات الأولى في الأسواق الدولية يتم - في الغالب- من خلال رحلات العمل التي تقوم بها الشركة، أو المعارض الدولية التي تشترك فيها، أو العلاقات الشخصية الخاصة بإدارة الشركة.

وأكدت الشركات أن الاعتماد على عروض العملاء والسماسة ومكاتب التمثيل يعد من أبرز الوسائل بالنسبة للشركات، كما أن معرفة الوكلاء والمستوردين باسم الشركة قبل وعند الوصول للبحث عن الفرص التجارية يعد من العوامل الهامة المساعدة في فتح الأسواق الجديدة أمام المنتجات الجزائرية في القطاع الصناعي.

### الفرع الرابع: أساليب العمل داخل الأسواق الدولية وطرق التمويل

#### ❖ أساليب العمل داخل الأسواق:

بدراسة الأدبيات الخاصة بتدويل الشركات اتضح وجود عدة أساليب للعمل داخل الأسواق الدولية، حيث تزداد درجة التزام الشركات في الأسواق الدولية -عبر الزمن- مع تغير الأسلوب المستخدم في العمل داخل الأسواق، وانتقاله من التصدير غير المباشر (من خلال الوكلاء الجزائريين) إلى التصدير المباشر (من خلال الوكلاء الأجانب وفروع البيع المباشر وإبرام تعاقدات التصنيع)، ثم استخدام أسلوب التصاريح والامتيازات إلى إنشاء الشركات المشتركة «Joint-Ventures» والتحالفات الإستراتيجية مع الشركات الدولية، وأخيراً إنشاء الشركات المملوكة بالكامل.

وبدراسة حالة الشركات الجزائرية في القطاع الصناعي يلاحظ اعتمادها بشكل رئيسي على أسلوب التصدير المباشر في العمل داخل الأسواق الدولية، يلي ذلك أسلوب التصدير غير المباشر وإقامة المشروعات المشتركة مع الشركات في الدول الأخرى، وقد انخفضت أهمية كل من التصاريح والامتيازات والتحالفات الإستراتيجية، وإنشاء الشركات التابعة بالكامل كأسلوب عمل لهذه الشركات داخل الأسواق الدولية.

#### ❖ طرق تمويل الأعمال داخل الأسواق:

اتفقت الشركات -محل الدراسة- على أن رأس المال الخاص والأرباح المحتجزة للشركة هي المصدر الرئيسي للتمويل داخل الأسواق الدولية، يلي ذلك الاقتراض من البنوك والمؤسسات المحلية. وقد أوضحت بعض الشركات اعتمادها على مصادر أخرى لتمويل أعمالها الدولية مثل : الدفع المقدم من العملاء في الخارج، المنح، والمساعدات الحكومية، والاقتراض من البنوك والمؤسسات الدولية.

#### المطلب الثاني: معوقات العمل داخل الأسواق الدولية للشركات محل الدراسة

تكونت أداة دراسة عوائق وموانع دخول مؤسسات العينة إلى الأسواق من الجزء الثالث من الاستبانة التي أعدها الباحث وتحتوي على (30) فقرة، وقد تكون سلم الإجابة على كل فقرة من خمس استجابات (حسب مقياس ليكرت الخماسي) موزعة كما يلي: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتين، غير موافق بشدة درجة واحدة.

#### أولاً: ثبات أداة الدراسة

استخدم الباحث معامل الثبات كرونباخ ألفا وقد بلغ معامل الثبات للمجالات كما يلي:

#### الجدول رقم: (05-10) معامل ثبات أداة الدراسة

المجال	معامل الثبات
العقبات والموانع الخاصة بالهدف من الدخول إلى الأسواق الخارجية	0.69
العقبات والموانع المتعلقة بالمشاكل الخاصة بالدخول إلى الأسواق الخارجية	0.61
العقبات والموانع الخاصة بتحديد توقيت الدخول إلى الأسواق الخارجية	0.60
العقبات والموانع التي تعزى إلى خصائص المستهلك الخارجي وذوقه	0.71
العقبات والموانع الناتجة عن المزيج التسويقي	0.80
العقبات والموانع المتعلقة بالحصة السوقية	0.73
الدرجة الكلية	0.88

المصدر: نتيجة اختبارات العينة SPSS.

### ثانيا: متغيرات الدراسة

#### ❖ المتغيرات المستقلة

- 1-الهدف من الدخول إلى الأسواق الدولية؛
  - 2-المشاكل المتعلقة بالدخول إلى الأسواق الدولية؛
  - 3-توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية؛
  - 4-خصائص المستهلك الخارجي وذوقه؛
  - 5-المزيج التسويقي؛
  - 6-الحصة السوقية؛
- ❖ المتغير التابع: عوائق وموانع الدخول إلى الأسواق الدولية.

#### ثالثا: المعالجات الإحصائية واختبار الفرضيات

من أجل معالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالي:

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي؛
- اختبارات لمجموعة واحدة (One-Sample T-test).

من أجل تفسير الفرضيات استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعة واحدة *One-Sample T-test* وكذلك اعتمدت المتوسطات الحسابية حيث اعتمد متوسط حسابي افتراضي مقداره (3) درجات (حيث تم قياس الفقرات على أساس هذا المتوسط الافتراضي وكذلك تم اعتماد الانحراف المعياري لقياس درجة مدى تشتت الأرقام أو تركيزها حول الوسط الحسابي. وبما أن الدراسة تهدف إلى التعرف إلى عوائق وموانع الدخول إلى الأسواق الخارجية من وجهة نظر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي عرضا لتحليل فرضيات الدراسة:

#### 1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والذي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للهدف من الدخول إلى الأسواق الدولية. حيث يبين الجدول رقم: (05-11)، (انظر الملحق رقم:03). حيث يتضح من خلال الجدول رقم (05-11) أن قيمة مستوى الدلالة على الفقرات (1،2،3،4،5) ، الدرجة الكلية (كان ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه أيضا الجدول نفسه أن قيمة (ت) المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية (2) ، والوزن النسبي للدرجة الكلية يساوي 85.6% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ، هذا كله يثبت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى تعزى إلى الهدف من الدخول إلى الأسواق الدولية، وبذلك نرفض الفرضية ( $\alpha \leq 0.05$ ) الصفرية ونأخذ بالفرضية

البديلة على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على هذه الفقرات والدرجة الكلية، ويبين التحليل أن المتوسطات كانت أعلى من المتوسط المفترض وهو ثلاث درجات، وكذلك الوزن النسبي لفقرات هذا المجال تراوحت بين 81.6% و 89.4% وهو وزن مرتفع ويعبر عن العلاقة الوثيقة بين الدخول إلى الأسواق الدولية والهدف منه، حيث تتسجم هذه النتيجة وطبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات بحيث يتوافق النشاط مع الهدف المنشود وهو تحقيق العائدات والأرباح من خلال البحث عن فرص اقتصادية وتسويقية لتعويض القصور الذي يحدث في السوق المحلي، وإيجاد منافذ تسويقية جديدة في الخارج.

### 2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والذي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاكل المتعلقة بالدخول إلى الأسواق الدولية. حيث كانت نتائج التحليل كما هي في الجدول رقم: (05-12)، (انظر الملحق رقم: 04).

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (05-12) أن قيمة مستوى الدلالة على الفقرات (6،7،8،9،10)، والدرجة الكلية (كان ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه أيضًا الجدول نفسه أن قيمة (ت) المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية (2) ، والوزن النسبي للدرجة الكلية يساوي 85.2% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ، حيث يتضح على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاكل المتعلقة بالدخول إلى الأسواق الدولية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرضية البديلة على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وعلى هذه الفقرات والدرجة الكلية، ويبين التحليل أن المتوسطات كانت أعلى من المتوسط المفترض وهو ثلاث درجات وذلك على الفقرات (6،7،8،9،10) والدرجة الكلية. وكذلك الوزن النسبي لهذه الفقرات تراوح بين 83.6% و 89% وهو وزن مرتفع وهذا يؤكد الواقع الذي تواجهه عمليات الدخول إلى الأسواق الدولية حيث يكون عرضة إلى جملة من المشاكل المتعلقة بالواقع السياسي والاقتصادي والتجاري القائم محليا أو دوليا.

### 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والذي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لتحديد توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية. حيث كانت نتائج التحليل كما في الجدول رقم: (05-13)، (انظر الملحق رقم: 05).

يتضح من خلال الجدول رقم: (05-13) أن قيمة مستوى الدلالة على الفقرات (11،12،13،14،15،الدرجة الكلية)، كان ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه أيضًا الجدول نفسه أن قيمة (ت) المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية (2) ، والوزن النسبي للدرجة الكلية يساوي 83.2% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ، بحيث يتضح على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرضية البديلة على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على هذه الفقرات والدرجة الكلية، ويبين التحليل أن المتوسطات كانت أعلى من المتوسط المفترض وهو ثلاث درجات للفقرات

(11،12،13،14،15) والدرجة الكلية وكذلك الوزن النسبي لجميع هذه الفقرات مرتفع حيث كان في أعلاه 90.6% بينما أدنى وزن نسبي كان 75.6% هذا يؤكد أن هناك عدد من العوامل التي تؤثر على توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثبت التحليل أن من أهم هذه العوامل توفر الميزة التنافسية وزيادة الطلب الخارجي والانتعاش والرواج الاقتصادي في الخارج بالإضافة إلى وجود التسهيلات التي قد تمنح من قبل السلطات والتي من شأنها أن تشجع وتحفز عملية التدويل.

#### 4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والذي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لخصائص المستهلك الأجنبي وذوقه، حيث كانت نتائج التحليل كما في الجدول رقم: (05-14)، (انظر الملحق رقم: 06). يتضح من خلال الجدول رقم: (05-14) أن قيمة مستوى الدلالة على الفقرات (16،17،18،19،20 والدرجة الكلية)، كان ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه أيضًا الجدول نفسه أن قيمة (ت) المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية (2) ، والوزن النسبي للدرجة الكلية يساوي 89.2% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، بحيث يثبت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لخصائص المستهلك الأجنبي وذوقه، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرضية البديلة على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على هذه الفقرات والدرجة الكلية، ويبين التحليل أن المتوسطات للفقرات (16،17،18،19،20 والدرجة الكلية)، كانت أعلى من المتوسط المفترض وهو ثلاث درجات وكذلك الوزن النسبي لهذه الفقرات تراوح بين 87.4% و 90.2% وهو وزن مرتفع جدا. وهذا يعزى إلى ضعف القدرة التسويقية للمؤسسة الجزائرية عموما في الخارج والذي يكون على الأغلب ناتج عن نقص الخبرة والإمكانيات وصغر الحجم الاقتصادي لهذه المؤسسات، الأمر الذي لا يجعلها قادرة على تحليل الأسواق الخارجية والتعرف إلى ذوق المستهلك الأجنبي وبناء الاستراتيجيات التسويقية الناجحة في الخارج.

#### 5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والذي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لخصائص المزيج التسويقي، حيث كانت نتائج التحليل كما في الجدول رقم: (05-15)، (انظر الملحق رقم: 07). يتضح من خلال الجدول رقم: (05-15) أن قيمة مستوى الدلالة على الفقرات (21، 22، 23، 24، 25 والدرجة الكلية) كان ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه أيضًا الجدول نفسه أن قيمة (ت) المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية (2) ، والوزن النسبي للدرجة الكلية يساوي 87.6% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ، بحيث يتضح على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لخصائص المزيج التسويقي، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرضية البديلة على

أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وعلى هذه الفقرات والدرجة الكلية، ويبين التحليل أن المتوسطات كانت أعلى من المتوسط المفترض وهو ثلاث درجات والوزن النسبي للفقرات كان يتراوح بين 84.8% و 90.2% والذي يبين مدى قوة هذه الفقرات في تشكيل هذا العائق الخاص بالمزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الأسواق الدولية. مما يدل على عدم قدرة المزيج التسويقي على النجاح في الأسواق الخارجية وبالتالي فإن تصميم وتطوير المزيج التسويقي المناسب للأسواق الدولية والقادر على تلبية متطلبات التسويق الدولي والتجارة الدولية يعتبر أمراً خارج عن قدرة المؤسسة الجزائرية لدرجة أنه يشكل له عقبة أساسية أمام الدخول إلى الأسواق الدولية.

#### 6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والذي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحصة السوقية التي تمثلها المؤسسة الجزائرية في الأسواق الدولية. حيث كانت نتائج التحليل كما في الجدول رقم: (05-16)، (انظر الملحق رقم: 08).

يتضح من خلال الجدول رقم: (05-16) أن قيمة مستوى الدلالة على الفقرات (26، 27، 28، 29، 30 والدرجة الكلية) كان ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه أيضاً الجدول نفسه أن قيمة (ت) المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية (2) والوزن النسبي للدرجة الكلية يساوي 86.2% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ، بحيث يتضح على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للحصة السوقية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرضية البديلة على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على هذه الفقرات على الدرجة الكلية، ويبين التحليل أن المتوسطات كانت أعلى من المتوسط المفترض وهو 03 درجات، والوزن النسبي للفقرات كان يتراوح بين 84.4% و 87.8% هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة الجزائرية تعاني من صغر حجم الحصة السوقية التي تحصل عليها في الأسواق الدولية، ولذلك يصبح عرضة إلى المنافسة الشديدة وبالتالي عدم القدرة على استمالة الطلب الأجنبي باتجاه السلع الجزائرية في الخارج، وهذا قد يعود إلى صغر الحجم الاقتصادي لهذه المؤسسات وعدم القدرة على منافسة الشركات العالمية التي تتبع حملات ترويجية كبيرة وضخمة.

#### 7. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة (الرئيسية) والذي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعوائق وموانع الدخول إلى الأسواق الدولية. حيث كانت نتائج التحليل كما في الجدول رقم: (05-17)، (انظر الملحق رقم: 09). يتضح من خلال الجدول رقم: (05-17) أن قيمة مستوى الدلالة على المجالات (الهدف من الدخول إلى الأسواق الدولية، المشاكل المتعلقة بالدخول إلى الأسواق الدولية، تحديد توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية، خصائص المستهلك الأجنبي وذوقه، خصائص المزيج التسويقي، الحصة السوقية،

الدرجة الكلية) كان ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه أيضاً الجدول نفسه أن قيمة (ت) المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية (2) ، والوزن النسبي الكلي لهذه المجالات يعتبر مرتقعا جدا حيث يتراوح بين % 83.2 و % 89.2 حيث توضح كل هذه المؤشرات أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لعوائق الدخول إلى الأسواق الدولية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونأخذ بالفرضية البديلة على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وعلى هذه المجالات والدرجة الكلية، وتبين الدراسة أن المتوسطات كانت أعلى من المتوسط المفترض وهو ثلاث درجات وذلك على المجالات (الهدف من الدخول إلى الأسواق الدولية، المشاكل المتعلقة بالدخول إلى الأسواق الدولية، تحديد توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية، خصائص المستهلك الأجنبي وذوقه، خصائص المزيج التسويقي، الحصة السوقية، الدرجة الكلية) وعليه فإن الدخول إلى الأسواق الدولية من قبل المؤسسات الجزائرية يتعرض إلى جملة من العقبات والموانع والتي تعزى إلى مجالات مختلفة كالعقبات والموانع الخاصة بالهدف من الدخول إلى مثل هذه الأسواق، عقبات ناتجة عن المخاطر السياسية، عقبات تعود إلى المنافسة والقدرة التنافسية للمنتج الجزائري في الأسواق الدولية، كما أن هناك عوائق تنتج عن سوء توقيت الدخول إلى مثل هذه الأسواق وذوق المستهلك الأجنبي والمزيج التسويقي وكذلك الحصة السوقية، كل هذه المجالات تشكل مع بعضها البعض جبهة من العقبات والموانع التي في أحيان كثيرة تحول دون الدخول إلى الأسواق الدولية وفي أحيان أخرى تعيق عملية الدخول وتجعلها عرضة إلى المخاوف والمخاطر من طرف المؤسسات الاقتصادية.

### المطلب الثالث: دور الوظيفة التسويقية في تحفيز الشركات الجزائرية للعمل بالأسواق الدولية

في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي تشهدها الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسة الجزائرية بحاجة أكثر إلى إحداث تغييرات جذرية في أنماط التسيير لوظيفتي الإنتاج والتسويق وحتى الإدارة في بقية المجالات، وهذا من أجل الملائمة والتوافق بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

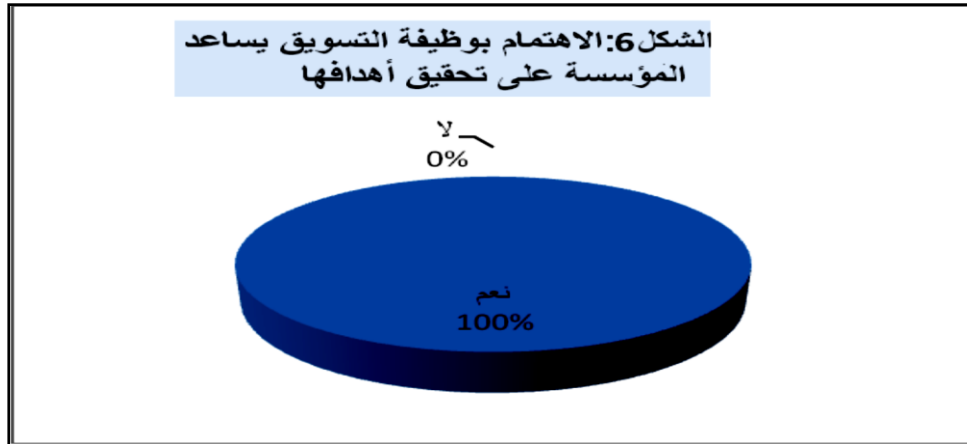
وهو ما دفع للعمل على فهم المتغيرات البيئية الخارجية، ودراسة تأثيراتها لمواجهة التحديات التي تجابهها، وكذا التحكم في البيئة الداخلية؛ لذا فإن التحكم في التسويق الدولي بإمكانه أن يسهل على المؤسسة التعامل مع هذه التغيرات البيئية والتأقلم معها، بما يوفره من معلومات تسويقية تدعم بقدر كبير عملية ترشيد قرارات اختراق الأسواق الدولية، من خلال المساهمة في الحفاظ على الحصة والمكانة المكتسبة في السوق المحلي والدولي، وتمكين المؤسسة من البقاء في يقظة دائمة من خطر المنافسة، والانتقال بها إلى التدويل عبر الأسواق الخارجية ومحاولة التميز فيها.

### الفرع الأول: فعالية ودور النشاط التسويقي في المؤسسة

عند طرحنا لسؤال: أن الاهتمام بوظيفة التسويق يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها؟ كانت إجابة كل مفردات العينة (28)، تدرك أن الاهتمام بوظيفة التسويق يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها،

## الفصل الخامس: عرض بعض التجارب الدولية في تدويل الشركات مع الإشارة إلى تجربة المؤسسات الجزائرية

وهذا ما يدل على إدراكها لأهمية هذه الوظيفة خاصة في ظل التغيرات الوطنية والعالمية، كما هو موضح في الشكل رقم (05-06) الموالي:

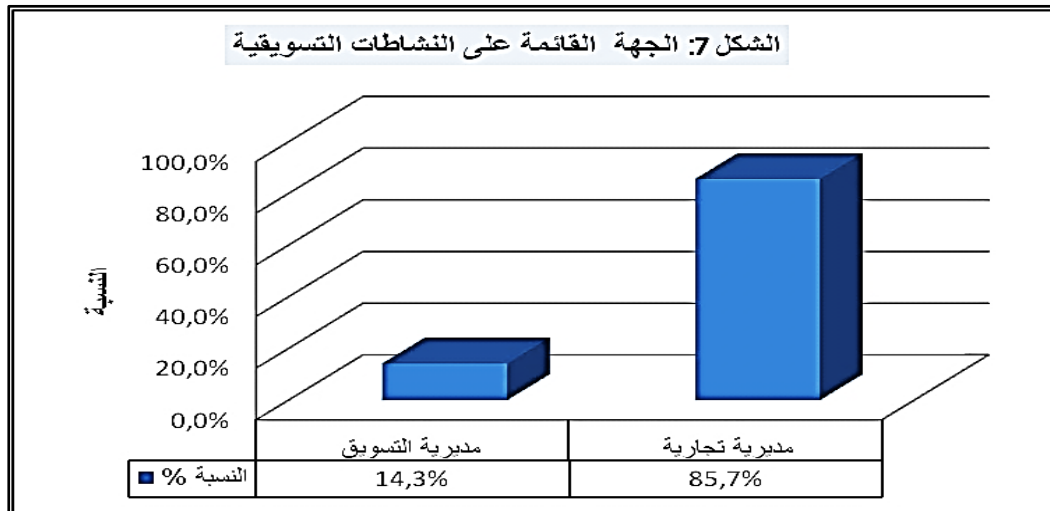


المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

إن نسبة 100% من الإجابات تبين لنا ذلك التوجه النظري الذي يعتقده المديرون في مؤسساتنا، لكن: هل هذا الاعتقاد مجسد في واقع مؤسساتنا العملي؟ هذا ما سيوضحه الجزء التالي.

الفرع الثاني: النشاط التسويقي والهيكل التنظيمي للمؤسسات:

إن القول فقط بأن الاهتمام بوظيفة التسويق يساعد على تحقيق الأهداف لا يكفي، إذ يجب تجسيد ذلك عملياً، فالأهمية التي توليها كل مؤسسة لهذه الوظيفة متفاوتة، وهو ما تظهره النتائج الموضحة في الشكل رقم (05-07) الموالي:

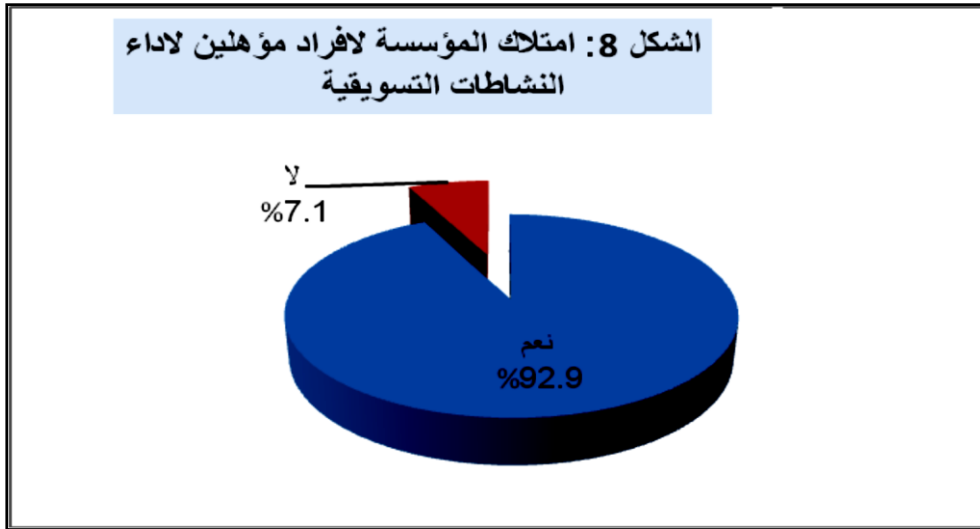


المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

حيث يظهر جلياً أن معظم مؤسسات العينة المدروسة لديها مديرية تجارية بنسبة 85,7% ولا وجود لمديرية التسويق، أما باقي المؤسسات تكتفي بمصلحة للتسويق فقط. هذا ما يدل على أن مؤسساتنا لا زالت تعمل وفق نمط تسييري كلاسيكي، بالرغم من الأهمية التي صارت تولى لوظيفة التسويق، إلا أن

## الفصل الخامس: عرض بعض التجارب الدولية في تدويل الشركات مع الإشارة إلى تجربة المؤسسات الجزائرية

مؤسساتنا لم تصحح بعد هيكلها التنظيمي وهذا رغم امتلاك 92.9% من مؤسسات العينة الشكل رقم: (08-05) أي تقريباً كلها، لأفراد مؤهلين لأداء وتصميم النشاطات التسويقية.

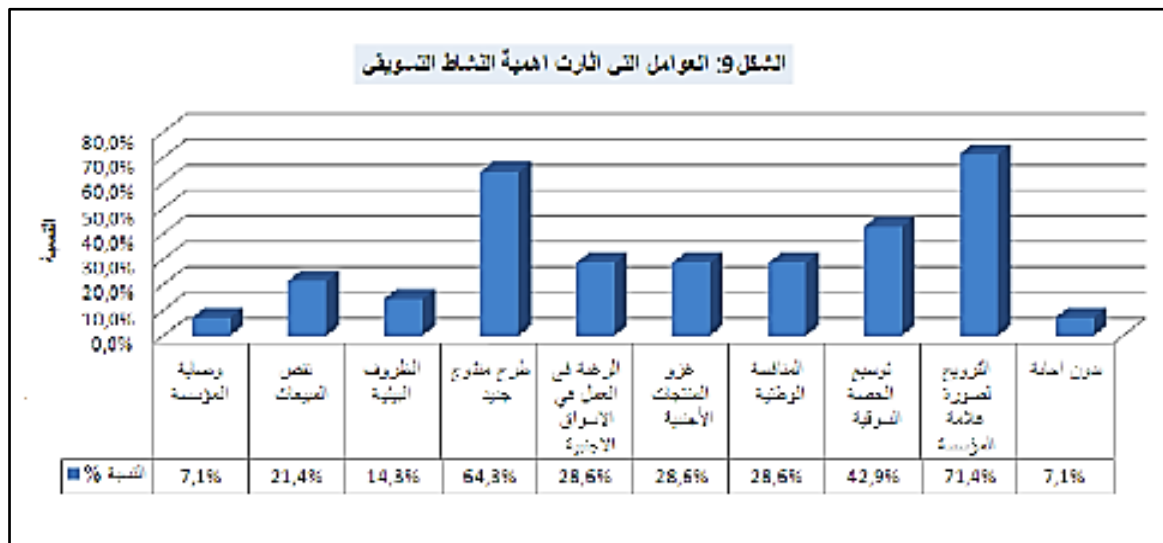


المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

### الفرع الثالث: العوامل التي أثارت أهمية النشاط التسويقي

إن لجوء مؤسسات العينة للنشاط التسويقي كان راجعاً أساساً إلى عامل "ترقية العلامة التجارية للمؤسسة" بنسبة 71.4%. حسبما هو موضح في الشكل رقم (09-05) فهي إذاً تهدف من خلال القيام بالنشاط التسويقي إلى تعريف المستهلك بنفسها وبمنتجاتها، خاصة إذا علمنا أيضاً أن 64.3% من مؤسسات العينة تهدف من خلال النشاط التسويقي إلى " طرح منتج جديد"، وبنسبة 42.9% إلى "توسيع حصتها السوقية". من خلال ما سبق يمكن القول أن جل المؤسسات لا تكتفي بما تقدمه من منتجات، لذا ترى أنه إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية وطرح منتجات جديدة فعليها إعطاء أهمية لوظيفة التسويق.

### الشكل رقم (09-05): العوامل التي أثارت أهمية النشاط التسويقي



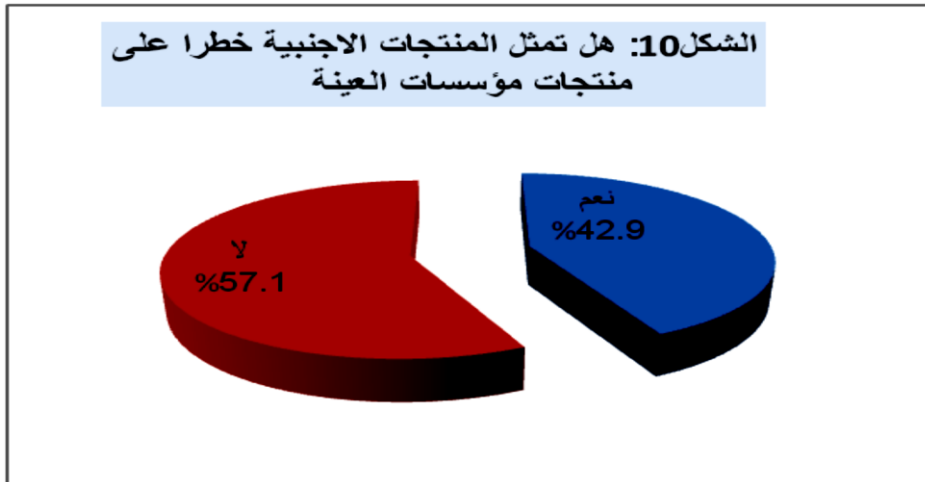
المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

وهذا يعتبر مؤشرا جيدا عما يفكر فيه القائمين على الأنشطة التسويقية في مؤسسات العينة، لكن هل الجهود المبذولة والنشاطات المنجزة تصب في نفس الاتجاه؟

#### الفرع الرابع: نظرة المؤسسات للتهديد الذي تمثله المنتجات الأجنبية

إن نسبة 42.9% من مؤسسات العينة ترى في المنتجات الأجنبية ذلك الخطر الذي يجب دائما أخذه في الحسبان أو أنها تهديد لا يجب إغفاله. لكن باقي المؤسسات 57.1% أي أكثر من النصف لا ترى في غزو المنتج الأجنبي خطرا عليها، أو تهديداً على مبيعاتها وحصتها السوقية حسبما يوضحه الشكل رقم (05-10)، و مرد ذلك أن:

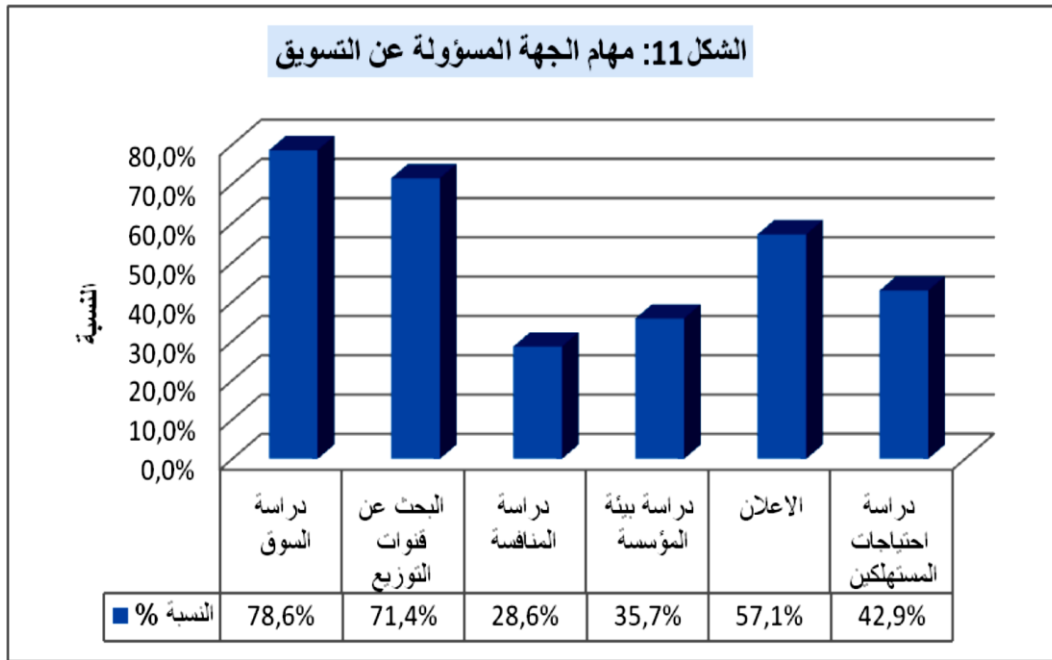
- البعض من هذه المؤسسات ترى أنها تستمد قوتها من كونها مختلطة مع طرف أجنبي، الشيء الذي يعطيها نوع من الثقة في منتجاتها؛
- مجموعة أخرى تقول أننا ننتج الأجود وأسعارنا تنافسية؛
- مؤسسة تصرح بأن ما تقوم بإنتاجه نادر ومنتجيه قلة في العالم.



المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

إن نظرة هذه المؤسسات (57.1%) للمنتج الأجنبي لا تزال ضيقة عما يمكن أن يشكله هذا المنتج من تهديد، هذا حتى وإن جزمنا بصحة ما تقوله بعض من هذه المؤسسات، لكن من المفروض أن مكانتها في السوق وإن كانت مريحة اليوم فإنها لن تكون كذلك في الغد، وكذلك مهما طال عمر منتجها فإنه يعيش دورة حياة محدودة.

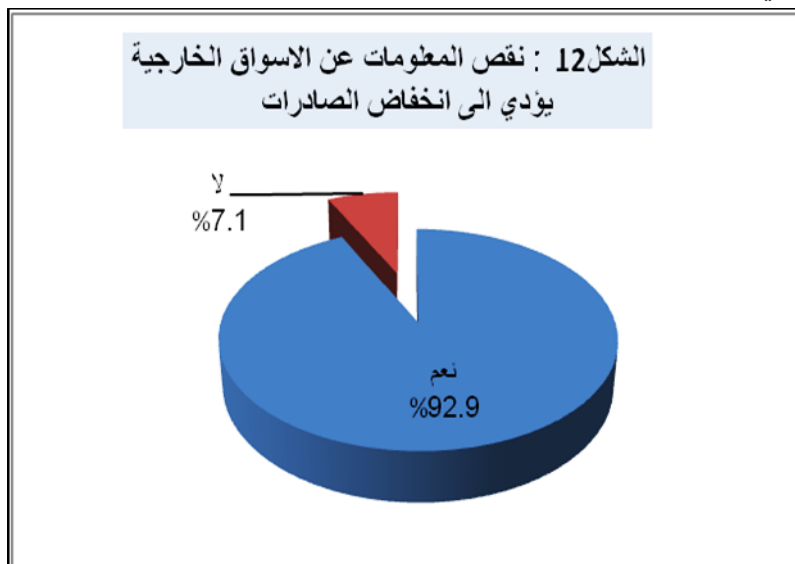
وعليه من المهم دراسة ما وصل إليه الغير لمعرفة من أين نبدأ، فكيف يمكن أن نبحث عن طرح منتج جديد، في حين أننا نرى أن المنتجات الأجنبية لا تمثل خطرا هذا من جهة، ومن جهة أخرى نرى أن أقل ما تمارسه مؤسسات العينة من أنشطة تسويقية هي دراسة المنافسة 28.6%، ودراسة احتياجات المستهلكين 42.9% كما يوضح الشكل رقم (05-11) فهل يكفي الإعلان والبحث عن قنوات توزيع جديدة لمنتج لم تراعى عند إنتاجه لا المنافسة ولا احتياجات المستهلكين؟.



المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

إن ما يمكن إضافته بخصوص هذا المحور " واقع نشاط التسويق"، أنه عندما سألنا مؤسسات العينة عن متطلبات نجاح المؤسسة الجزائرية في الأسواق الخارجية، وجدنا شبه إجماع على النقاط الآتية:

- جودة المنتج؛
- المعرفة الجيدة بالأسواق المستهدفة وكذا احترام المعايير الدولية في الإنتاج؛
- أسعار معقولة؛
- المشاركة في المعارض الدولية، وبالإضافة إلى نقاط أخرى متفرقة.



المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

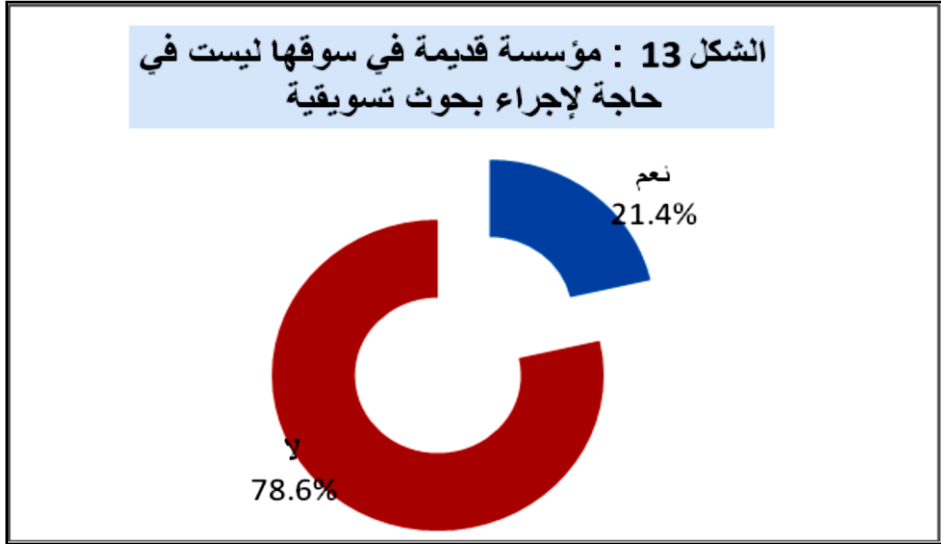
إن العناصر السابقة تصب كلها في اتجاه واحد، وهو أن نجاح المؤسسة الجزائرية في السوق الخارجي مرهون بما تملكه من معلومات حول هذه الأسواق، ونجد أن مؤسسات العينة تتفق كلها تقريباً

على هذا الطرح، بما أن إجابتهم عن سؤال حول: "كون نقص المعلومات عن الأسواق الخارجية يؤدي إلى انخفاض الصادرات"، جاءت بالإيجاب 92.9% كما يوضحه الشكل رقم: (05-12). ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو " كيف السبيل إلى هذه المعلومات؟"

### الفرع الخامس: واقع بحوث التسويق الدولي

عند سؤال مفردات العينة بالموافقة أو النفي لـ " مؤسسة قديمة في سوقها ليست بحاجة لإجراء بحوث تسويقية لأنها تعرف زبائنها"، جاءت ردود المفردات كما يلي:

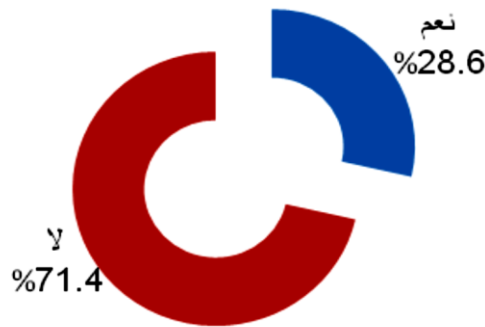
ما نسبته 78.6% من المؤسسات لا توافق على ذلك، أي أن هذه المجموعة أيقنت أن المعرفة بالزبائن الناتجة عن خبرة الأداء لا تكفي لوحدها، و إنما يجب متابعة مستجدات حاجات ورغبات المستهلكين من خلال بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقي. أما باقي مفردات العينة 21.4% ترى أنه لا داعي لإجراء البحوث التسويقية في ظل أقدمية المؤسسة في سوقها، وبالتالي يكفيها ذلك لمعرفة زبائنها وهو ما يوضحه الشكل رقم: (05-13):



المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

وحتى إجابات مؤسسات العينة عن سؤال بخصوص: "المؤسسة التي لها حصة كبيرة في سوقها ليست في حاجة لإجراء بحوث تسويقية"، نجدها تصب في نفس اتجاه السؤال السابق، والشكل رقم: (05-14) يوضح ذلك.

الشكل 14 : مؤسسة لها حصة كبيرة في سوقها ليست في حاجة لإجراء بحوث تسويقية



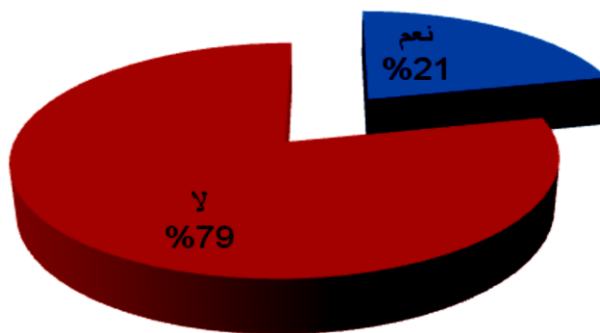
المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

هذا ما يدعم ما تم التوصل إليه أعلاه، كون أن معظم مؤسسات العينة ترى في بحوث التسويق تلك الأداة التي لا غنى عنها، حتى لو تعاضت حصة المؤسسة السوقية، وحتى لو تضاعفت سنوات خبرتها. لكن هل تطبيق هذه المؤسسات بحوث التسويق، علما أن هذه الأخيرة تساهم مساهمة فعالة في مساعدة المؤسسات على تجاوز عقبة المشكلات التسويقية، بما توفره من معلومات تعد أساس جيد لاتخاذ القرارات المناسبة.

#### 1 - مؤسسات العينة وأسس حل مشاكلها التسويقية

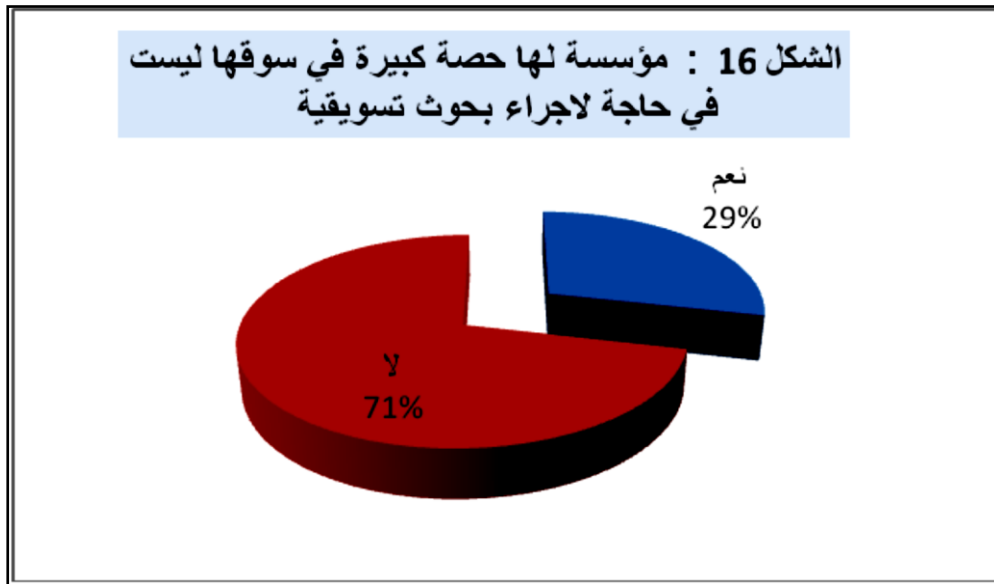
رغم أن ما يعادل 71% إلى 79% من مفردات العينة تجيب بأهمية البحوث التسويقية، إلا أن 50% فقط من مجموع مفردات العينة تلجأ حسبما يوضحه الشكلان: (15 و 16) إلى البحوث التسويقية لحل مختلف مشاكلها.

الشكل 15: مؤسسة قديمة في سوقها ليست في حاجة لإجراء بحوث تسويقية

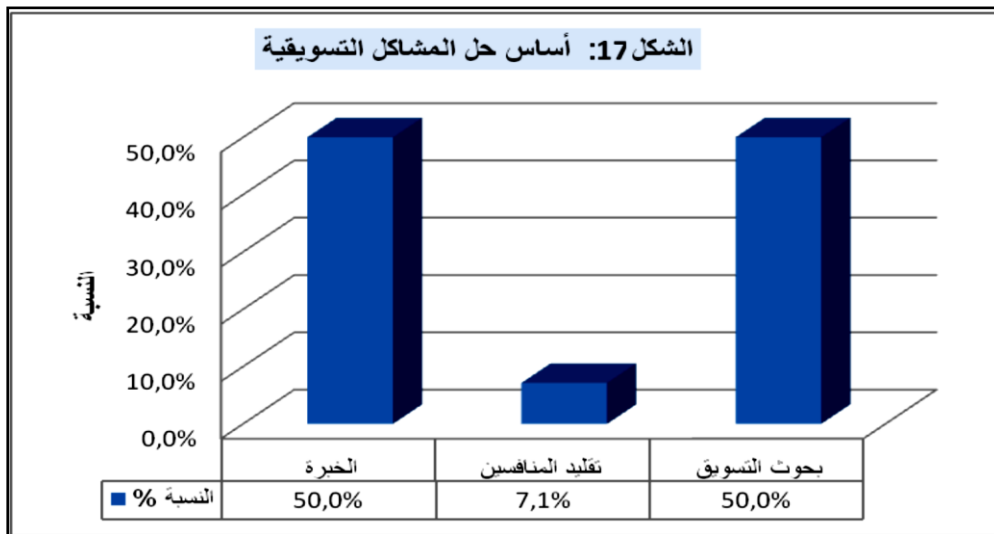


المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

في حين أن 50 % المتبقية حسبما هو موضح في الشكل رقم: (05- 17) تكفي بإعتمادها على الخبرة في حل مشاكلها، فهذه المؤسسات لم تدرك أنه لا يمكن بأي حال أن تكفي الخبرة لوحدها معالجة المشاكل التي تواجهها.



المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.



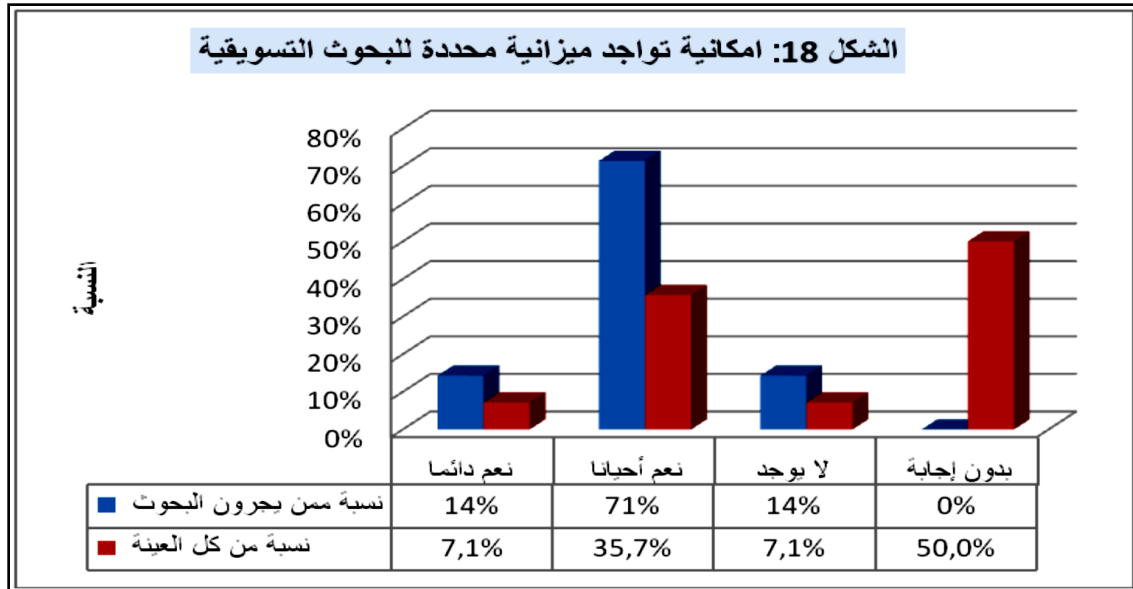
المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

## 2- مخصصات البحوث التسويقية

إن المؤسسات المكونة لعينة الدراسة لا تزال تتحفظ عن إعطاء أرقام تعبر عما يتم إنفاقه، سواء تعلق الأمر بمخصصات النشاط التسويقي ككل أو مخصصات البحوث التسويقية، رغم أن المطلوب كان في شكل نسبة وليس أرقام محددة. لكن رغم ذلك فإن 71 % من المؤسسات التي أجرت بحثاً تسويقياً، تذكر أن لها في بعض الأحيان ميزانية محددة للبحوث التسويقية، أي أن مخصصات البحوث غير مستقرة، وهو ما يوضحه الشكل رقم: (05-18) ومعنى ذلك أن مخصصات البحوث تتغير حسب الحاجة

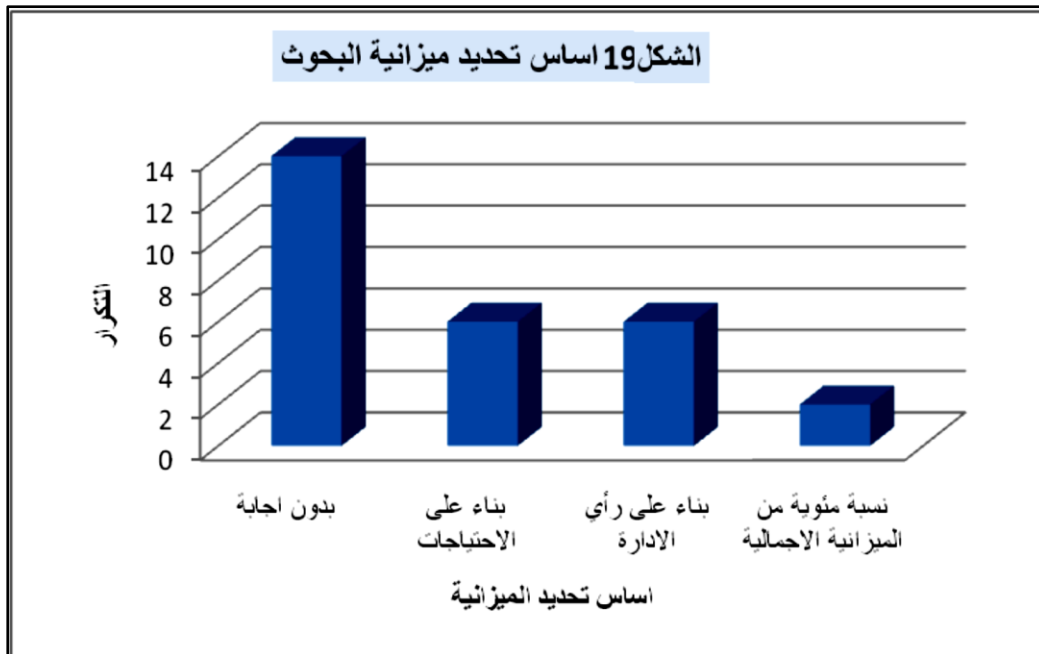
## الفصل الخامس: عرض بعض التجارب الدولية في تدويل الشركات مع الإشارة إلى تجربة المؤسسات الجزائرية

إليها، وهو ما ذكرته نفس هذه المؤسسات عند سؤالها عن: أساس تحديد ميزانية البحوث كما يوضحه الشكل رقم: ( 05-19) في حين أن المؤسسات الأخرى ترى إما أن مخصصات البحوث دائماً محددة (ثابتة)، وإما أنها غير موجودة. وتفسير ذلك أن هذه المؤسسات تستند على رأي الإدارة في تحديد ميزانية البحوث، لا على ما تحتاجه فعلاً.



المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

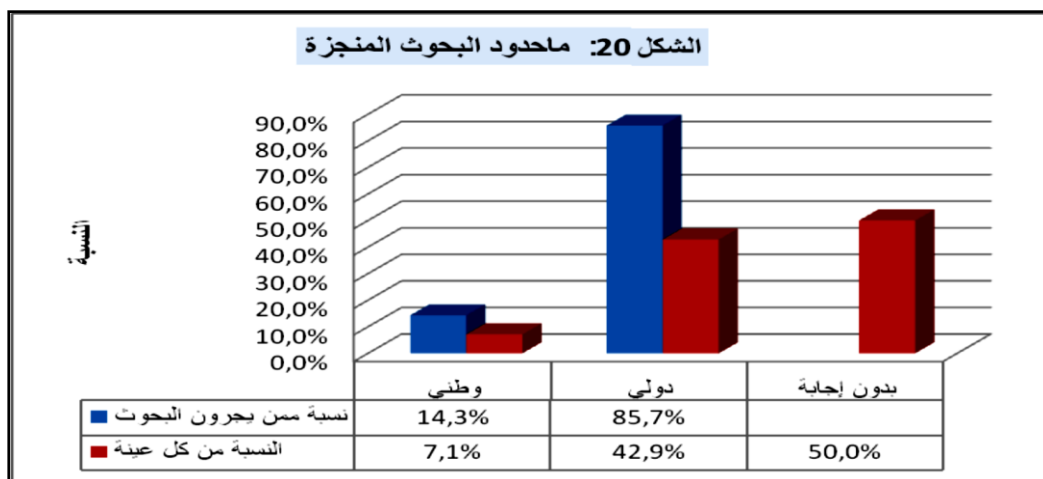
فوجود مخصصات محددة أو عدم وجودها مرهون بما تخصصه الإدارة لا على ما تقتضيه الدراسة ميدانياً، وحتى المؤسسات التي أجابت بأن مخصصات البحوث هي نسبة من الميزانية الإجمالية، فحالها يقول أن تحسن ميزانية البحوث من تحسن الميزانية الإجمالية والعكس صحيح.



المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

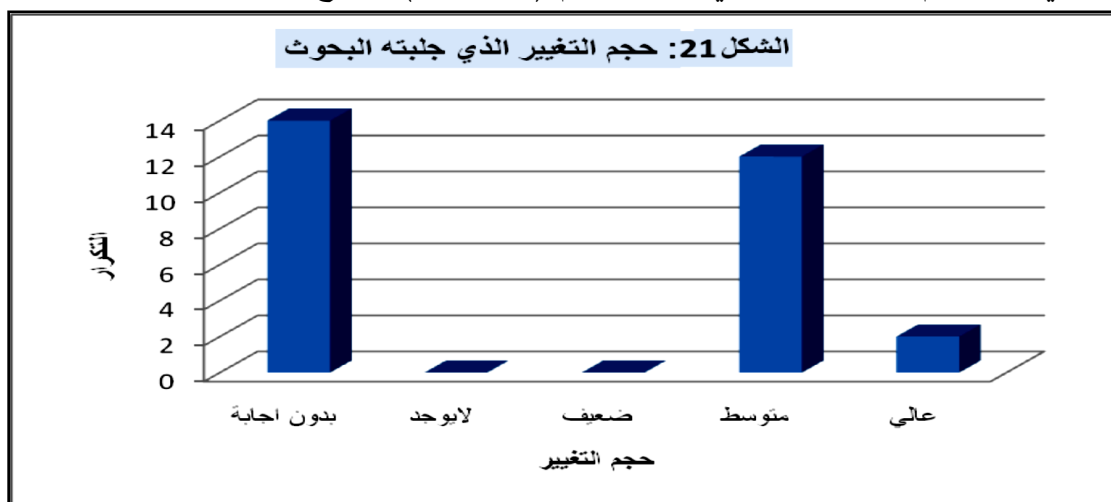
### 3- أثر إجراء البحوث التسويقية

ترى المؤسسات التي قامت ببحوث تسويقية والتي كانت أغلبها بحوث دولية 85.7% كما يوضحه الشكل رقم: (20-05) ، أن حجم التغيير الذي جلبته هذه البحوث بعد إجرائها، كان في الغالب متوسط بنسبة 86.7% .



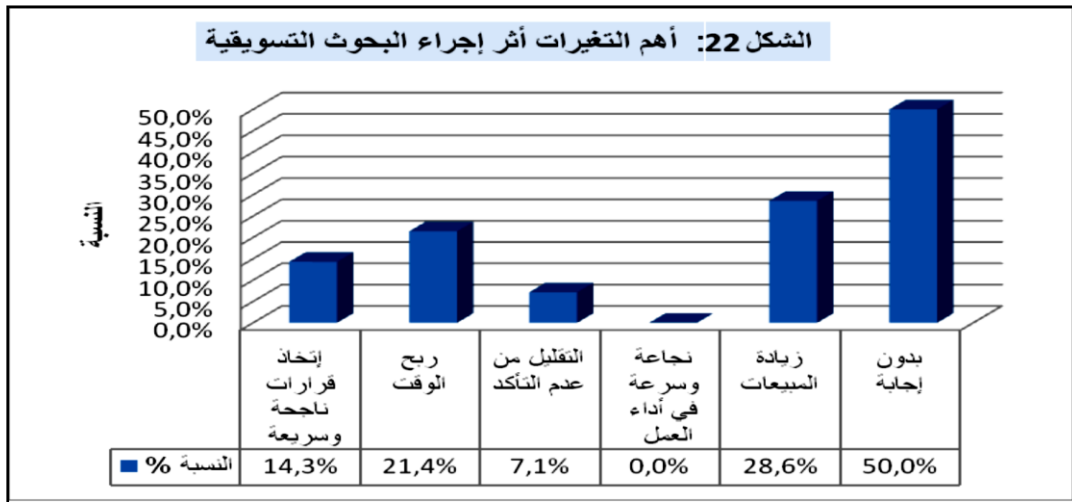
المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

والباقى ترى حجم التغيير كان عالي، والشكل رقم: (05- 21) يوضح ذلك.



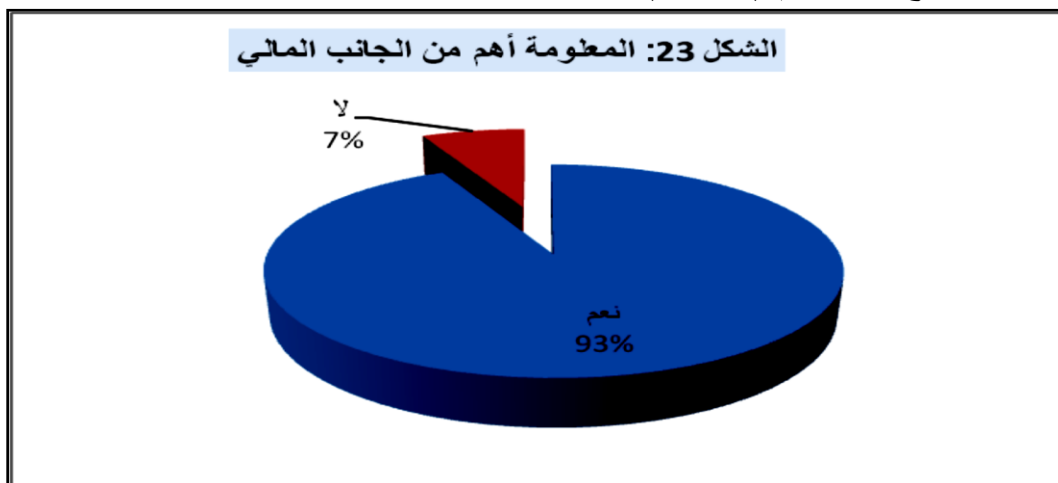
المصدر: المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

أما فيما يتعلق بمجالات التغيير الذي جلبته تلك البحوث، فإن إجابات مفردات العينة جاءت كما يوضحها الشكل رقم: (05- 22) الذي يوضح أن أهم تغيير نتيجة القيام بالبحوث التسويقية تمثل في زيادة مبيعات تلك المؤسسات من خلال ما تقدمه من منتجات تستجيب لمتطلبات النجاح في الأسواق الخارجية، وقادرة على تلبية احتياجات المستهلكين عند مستويات أسعار مقبولة.



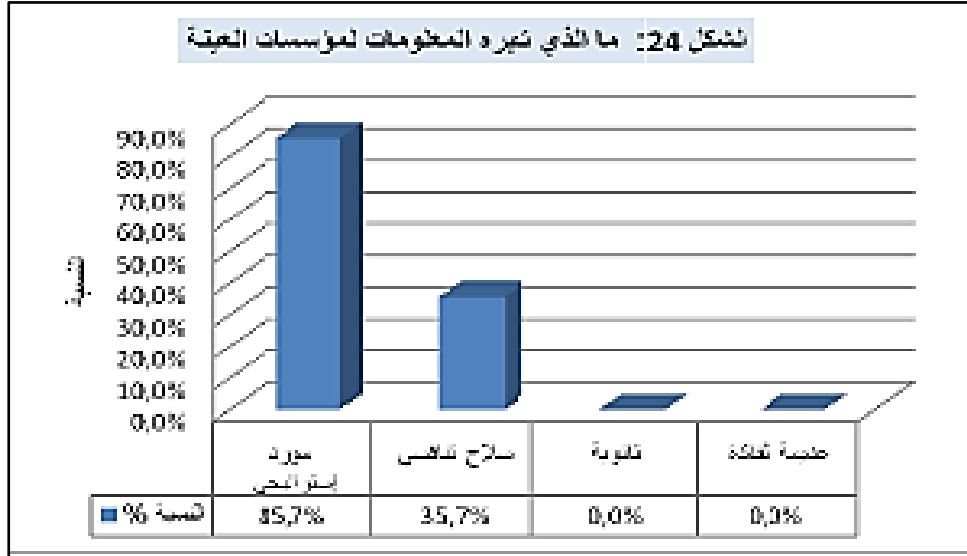
**المصدر: المصدر:** من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

بالإضافة إلى ارتفاع المبيعات فإن عامل الوقت كان له هو الآخر نصيب في حجم التغيير فبفضل تلك البحوث، وبما توفره لمتخذي القرار من معلومات تسويقية، فإنها ساهمت بقدر كبير في تقليص فترة اتخاذ مختلف القرارات التسويقية وغيرها من القرارات ذات الصلة (قرارات متعلقة بالوظائف الأخرى)، ليس هذا فحسب ولكن ما يميز هذه القرارات أنها ذات فعالية. ونجد في الأخير بنسبة 14.3% أن هذه البحوث ساهمت بقدر قليل (حسب إجابات المستقضي منهم) في تخفيض درجة عدم التأكد، لكن هذه النسبة قليلة جداً، إذا ما عرفنا أن أهم ما يميز البحوث التسويقية أنها تساعد على التقليل من درجة عدم التأكد التي تشوب قرارات متخذها، وبالتالي كان بالإمكان الوصول إلى قرارات فعالة وسريعة. إن آخر ما يمكن ذكره في هذا المحور أن مفردات العينة أجمعت بشأن السؤال حول "اعتبار المعلومة أهم من الجانب المالي"، فجاءت إجاباتهم بـ"نعم" بنسبة 93% أما من أجاب بـ"لا" فكانت بنسبة 7% حسبما يوضح الشكل رقم: (05-23).



**المصدر: المصدر:** من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

فأقل ما يمكن قوله أن هناك مجموعة من المؤسسات نلمس تضارب في إجاباتها، فمن جهة تقر بأهمية المعلومة وكذلك تقر بأن نقصان المعلومات والمعرفة بالأسواق الأجنبية، يؤدي إلى انخفاض حجم الصادرات، لكن من جهة أخرى نجد أن نفس هذه المؤسسات لا تلجأ إلى البحوث التسويقية في حل مشاكلها، يفسر ذلك بأن هذه المؤسسات لم تدرك قيمة بحوث التسويق في المساعدة على اتخاذ القرارات.



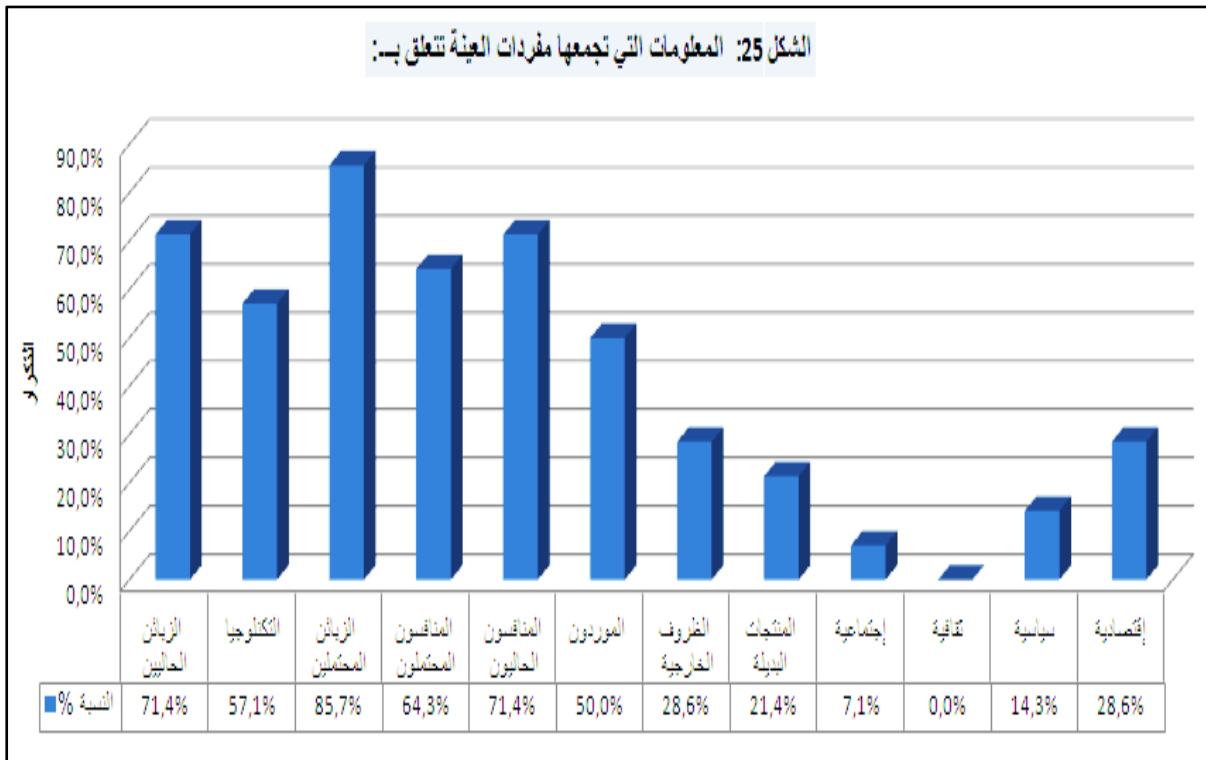
المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

#### 4- المعلومات كمصدر للميزة التنافسية

كما سبق وأن أشرنا في المحور الثاني بأن مؤسسات العينة تولي أهمية لمورد المعلومات، فمنها من تعتبرها مورد استراتيجي (85.7%) ، وهناك من يرى أنها سلاح تنافسي (35.7%) كما يوضح ذلك الشكل رقم: (05-24) وهذا ما يفسر اتفاق كل مفردات العينة على مساهمة المعلومات في زيادة تنافسية تلك المؤسسات، وذلك من خلال ما تملكه من معلومات حول كل من:

- الزبائن/ المنافسين الحاليين؛ الزبائن/ المنافسين المحتملين؛
- وبدرجة أقل معلومات حول الموردين والمستجدات التكنولوجية،

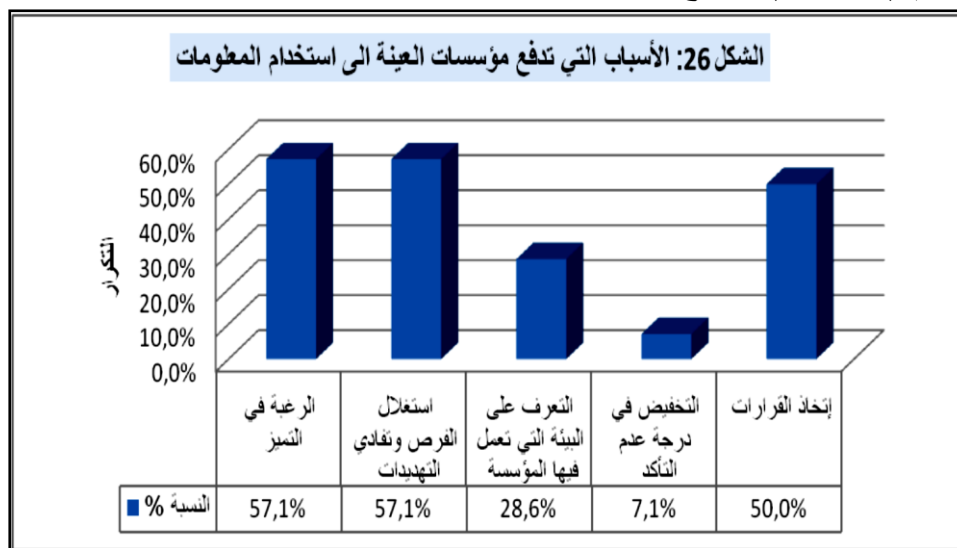
والشكل رقم: (05-25) يوضح ذلك.



فمؤسسات العينة كلها ترى أن السبب في بحثها عن المعلومات إنما هو بدافع مساهمة تلك المعلومات في اتخاذ قرارات من شأنها تحقيق:

- التميز في المعروض مقارنة بما يقدمه المنافسون ،
- تمكين مؤسساتهم من أن تظل يقظة أي محاولة اغتنام الفرص التي تتاح لها وتفاذي ما قد يواجهها من تهديدات، فضلا عن معرفة بيئة المؤسسة،

والشكل رقم: (05- 25) يوضح ذلك.



المصدر: من إعداد الباحث بعد تجميع بيانات العينة.

### خاتمة الفصل الخامس:

في الختام نجد أنفسنا مجبرين على التأكيد بأن التصدير لا يمثل إلا جزءا قليلا جدا من اهتمام المؤسسات الجزائرية، رغم أن تدويل المؤسسة الجزائرية وتطوير تدفقاتها نحو الخارج يعتبر ضرورة وتحدي كبير في ظروف العولمة الاقتصادية. وعلى العموم هذه الدراسة التطبيقية مكنتنا من عدة نتائج يمكن سردها في النقاط التالية:

■ تعرضت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى سلسلة من الإصلاحات المتعاقبة وذلك في محاولة لمواكبة التغيرات العالمية المعاصرة والتي على رأسها العولمة الاقتصادية، وتنصب جل الإصلاحات في الانفتاح على الأسواق الخارجية (اقتصاد السوق) وتقليص دور الدولة في الشؤون الاقتصادية ومن أهم هذه الإصلاحات: استقلالية المؤسسات، التعديل الهيكلي، قانون النقد والقرض، تحرير التجارة الخارجية، قوانين ترقية الاستثمار، برنامج الخصخصة، فضلا عن اتفاق الشراكة الأورو متوسطية والمفاوضات من أجل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، برنامج التأهيل الاقتصادي.

■ التغيرات والإصلاحات الحديثة جعل المؤسسات الجزائرية فتية، لم ترقى بعد إلى القدرة على القيام بالتصدير على أكمل وجه، إذ أن صادراتها (خارج المحروقات) لم تتعد 2.5% من إجمالي صادراتها.

■ أظهرت الدراسة أن غالبية المؤسسات المصدرة تنشط في قطاع السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية.

■ تتجه المؤسسات الجزائرية إلى العمل في الأسواق الدولية التي يتماثل فيها الطلب والدخل، بالإضافة إلى المحفزات الاقتصادية خاصة التخفيضات الجمركية،..

■ بالنظر إلى التوزيع الجغرافي للصادرات الجزائرية تتبين أهمية عاملين رئيسيين، الأول له علاقة بالعوامل الجغرافية والثاني بطبيعة السلع المصدرة. فتركز صادرات الجزائر في أسواق المجموعة الأوروبية يفسره القرب الجغرافي من القارة الأوربية حيث يتجاوز معدل حصة صادراتها إلى المجموعة 60%.



الختمة

إن ظهور تيار العولمة قد أثر على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية والتكنولوجية، كما تلاشت الحواجز السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية بين الدول نظرا للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما تقاربت الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا موحدًا لذا فقد ازدادت التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التطورات.

ولقد شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة عدة تغييرات على مستوى هيكلها الإستراتيجية وخاصة الاقتصادية منها، وهذا ما نتج أساسا عن سعيها لتحرير تجارتها الخارجية وتوقيعها لاتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي ورغبتها في إنشاء منطقة للتبادل الحر، كما قامت بتجسيد برامج إصلاحية واسعة تهدف من خلالها إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق والانفتاح على الشراكة الأجنبية كما تم تدعيم هذه الإصلاحات بإصدار جملة من القوانين قصد تشجيع الاستثمار خارج قطاع المحروقات.. وجاءت هذه الرسالة للبحث في إمكانية تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وطرق إختراقها للأسواق الدولية، وكذا الإستراتيجيات التي ينبغي تطبيقها لتحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة، ومؤشرات نجاحها وذلك من خلال خمسة فصول أربعة منها نظرية وفصل تطبيقي حيث تناولنا في: الفصل الأول مقدمة عن عولمة الاقتصاد الدولي والشركات متعددة الجنسيات والاستثمار الأجنبي ولقد جاء هذا الفصل بهدف تسليط الضوء على مجموعة من الجوانب التي تعنى بدراسة ظاهرة العولمة وذلك من خلال التعريف بأبعادها وبمسبباتها، كما ألم بمجموعة هامة من المظاهر التي تعكس هذه الظاهرة على حقيقتها وواقعيتها خاصة ما يرتبط بتعاظم نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات كأحد أهم مظاهر العولمة. ولعل حركة الإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة المتنامية والمنتشرة في كل نقاط العالم تقريبا بفضل تعاظم نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسية، ومن وراء ذلك الدعم المطلق من طرف المؤسسات المالية الدولية ومنظمة التجارة العالمية، هي المظهر الأساسي لهذه الظاهرة التي تترجمها تنامي حركة مبادلات السلع والخدمات وسرعة انتقال الأموال وتنامي حجم الإنتاج العالمي؛ أما الفصل الثاني تناول بالدراسة الأعمال الدولية ومكونات البيئة الدولية، حيث يعتبر التطور والنمو في نشاط الشركات ورغبتها في الانتقال من مرحلة المحلية إلى العمل الدولي من الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة هذا النوع من الأعمال. فالبيئة الدولية معقدة ومركبة بما تتضمنه من متغيرات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية وسياسية وقانونية وغيرها، وهي متغيرات من الصعب جداً إن لم يكن من المستحيل السيطرة عليها أو التحكم في اتجاهها وأبعادها، إذ تشكل الشركة مع بيئتها وحدة متكاملة لا يمكنها البقاء والاستمرار والتطور دونها لأنها تحدد الإطار الذي توجد فيه، وتعمل من خلاله، فهي مصدر نجاح أو فشل أي منظمة، بما تنطوي عليه من فرص وتهديدات. وتناولنا في الفصل الثالث حركية التدويل ومخاطر الأعمال الدولية من خلال التطرق لمفهوم تدويل الشركات باعتباره التطور والتوسع الذي تقوم به الشركات، في سبيل زيادة أنشطتها على

المستوى الدولي، عن طريق كل من التنوع الجغرافي في الأسواق التي تعمل بها الشركة سواء بهدف زيادة الأرباح أو تخفيض تكلفة عوامل الإنتاج وكذلك عن طريق تعميق عمليات الشركة داخل السوق الدولي الواحد. كما تم تناول النماذج والنظريات التي اهتمت بتفسير عملية تدويل الشركات، باختلاف تحديد العنصر المؤثر في عملية التدويل وفي الأخير تم تناول مخاطر الأعمال الدولية حيث تبقى عملية التدويل تحت تأثير مجموعة من المخاطر التي قد تحدد من حركية العملية ومدى انتشارها لدى الكثير من الشركات. أما الفصل الرابع تطرق إلى ديناميكية مؤسّسة الأعمال الدولية في إطارها العملي، كمنشأة ضخمة تتوفر على كثير من الإمكانيات والموارد والطاقات التي تتألف وتندمج فيما بينها لتشكل مزيجاً من المزايا الخاصّة والنوعية حيث توظّف وتستغل من قبل المؤسّسة في الأعمال الدولية، حيث تقوم الشركة الدولية بتنفيذ عملياتها وأداء وظائفها وفق ديناميكية عمل محكمة، تتميز باستنادها إلى إستراتيجية شمولية، تعدّ وفق مخطّط استراتيجي شامل، تتناسق من خلاله أهداف المؤسّسة مع وظائفها، ويتكامل، عن طريقه، الهيكل التنظيمي للمؤسّسة، مع نمط إدارتها وأدائها لمختلف أنشطتها ومهامها، ضمن علاقات محكمة، واضحة المعالم، تربط المؤسّسة بمختلف عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. أما الفصل الخامس فكان تطبيقاً في جل محتوياته، حيث تم التطرق فيه لبعض التجارب الدولية في تدويل الشركات مع الإشارة إلى تجربة المؤسسات الجزائرية حيث تناول هذا الفصل بعض الملامح الأساسية للشركات - متعددة الجنسية من الدول النامية - كأحد المراحل المتقدمة لعملية التدويل، ثم عرض لبعض تجارب دول جنوب شرق آسيا، ودوافع القيام بالاستثمارات الخارجية لديها، مع التعرف على أسباب اقتصار بعض الدول الأخرى على المراحل الأولى من عملية التدويل، وهي مرحلة التصدير. وتم استخلاص بعض النتائج والدروس المستفادة من التجارب الدولية السابقة، بما يسهم في زيادة وتطوير أداء الشركات الجزائرية على المستوى الدولي. كما حاولنا تسليط الضوء على بعض التهديدات التي تطرحها عملية التدويل على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى التطرق لبعض الفرص أو احتمالات النجاح لعملية التدويل التي اتجهت إليها بعض المؤسسات الجزائرية.

#### ■ نتائج البحث

يُعد مفهوم تدويل الشركات هو دراسة للعملية الديناميكية التي تمرّ بها الشركة في سبيل زيادة أنشطتها، وتحقيق النمو داخل الأسواق الدولية، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عملية التدويل، بما في ذلك من تحديد لأسباب توجه الشركات إلى الأسواق الدولية، وكيفية تحديد تلك الأسواق، وأساليب العمل بداخلها، وأهم المزايا والمعوقات الخاصة بتطبيق عملية التدويل. وتشير مؤشرات عملية تدويل الشركات إلى زيادة حركة التبادل التجاري العالمي من السلع والخدمات، وزيادة عمليات الدمج والاستحواذ بين الشركات في دول العالم المختلفة، وزيادة عدد

الشركات دولية النشاط على مستوى العالم، وارتفاع عدد الفروع التابعة لها، خاصة تلك القادمة من الدول النامية، وبصفة خاصة الشركات القادمة من الدول الآسيوية وأمريكا اللاتينية وجنوب أفريقيا. وبالنسبة للاقتصاد الجزائري تشير المؤشرات إلى تراجع النصيب النسبي لإجمالي التجارة الجزائرية من السلع والخدمات في إجمالي تجارة الدول النامية، وذلك على الرغم من تزايد القيمة الفعلية لإجمالي التجارة الجزائرية. ما يلاحظ أيضاً ارتفاع مؤشر انفتاح الاقتصاد الجزائري على الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة، وذلك على الرغم من أنه ما زال أقل من درجة انفتاح الشريحة الدنيا من الدول متوسطة الدخل، هذا بالإضافة إلى انخفاض إن لم نقل انعدام مساهمة الشركات الجزائرية في تدفقات الدمج والاستحواذ على المستوى الدولي.

وتعدّ العوامل الإدارية من أهم نجاح تدويل الشركات، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن العوامل الإدارية تفسر نحو 40% من نجاح عملية التدويل، واستراتيجيات التصدير في الدول النامية، وتتمثل في المهارات والمعرفة الإدارية والتسويقية، وفي طموحات وتوجهات الإدارة العليا، والاستراتيجيات المتبعة لزيادة الأنشطة الدولية، مثل الشراكة وإقامة التحالفات مع الشركات الأجنبية، وتنويع وتطوير المنتجات، وزيادة الاستثمار الخارجي المباشر.

ومن الدروس المستفادة التي يمكن استخلاصها من التجارب الدولية التي تمت دراستها:

- أهمية تطوير الهياكل الإدارية والتنظيمية داخل الشركات؛
- الاهتمام بالبرامج التدريبية المختلفة للموارد البشرية للشركة المرتبطة بالأعمال الدولية؛
- المهارات التسويقية: زيادة الخبرات والمهارات التسويقية للشركة، رفع جودة المنتجات والحرص على تنويعها بهدف زيادة الأرباح وتخفيض حجم المخاطرة؛
- العمل على تحقيق التكامل الرأسي بين الأنشطة الدولية المختلفة؛
- الارتباط بمؤسسات التمويل المختلفة محلياً ودولياً؛
- تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في الأسواق الدولية؛
- توفير السياسات الحكومية المحفزة للأنشطة الدولية؛

وقد تم إجراء استقصاء للرأي شمل 40 شركة (استجاب منهم 28 شركة فقط) من الشركات الجزائرية العاملة على المستوى الدولي في القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة، وقد تم التعرف في هذا الاستقصاء على طبيعية وحجم تعاملات الشركات الجزائرية في الأسواق الدولية، وأهم العوامل المؤثرة عليها، وأهم المزايا والمعوقات التي تواجهها في تلك الأسواق.

أوضحت نتائج الاستقصاء اتفاق الشركات الجزائرية مع كل من: نموذج المراحل «Uppsala Model»، والنموذج الانتقائي «Eclectic Paradigm» في الكثير من النقاط وخاصة مزايا الملكية والمزايا الذاتية للشركة. ويلاحظ اعتماد الشركات - محل الدراسة - على مواردها الخاصة في تمويل الأنشطة الدولية، وإعداد الدراسات الخاصة بالأسواق، وكذلك ارتفاع درجة الاعتماد على العلاقات

الشخصية ورحلات العمل والمعارض الدولية في اختيار الأسواق الدولية، والحصول على التعاقدات الأولى بداخلها.

وقد ركزت غالبية الشركات على أسلوب التصدير المباشر للعمل في الأسواق الدولية، مع اتجاه البعض منها لتطوير أساليب العمل في الأسواق الدولية جنباً إلى جنب مع هذا الأسلوب، وهو ما يعني استمرار الشركات الجزائرية - محل الدراسة - داخل المراحل الأولى للتدويل.

وتوضح النتائج أيضاً انخفاض أهمية التدويل لدى بعض الإدارات العليا للشركات الجزائرية، وعدم وجود ميزة متفردة / كفاءة تكنولوجية للمنتج الجزائري، وانخفاض أهمية تدريب وإعداد الكوادر الإدارية المؤهلة للعمل على المستوى الدولي وعدم الاشتراك في أنشطة البحث والتطوير على المستوى الدولي، وضعف الارتباط بقنوات التوزيع الدولية ومصادر التكنولوجيا المتقدمة، هذا بالإضافة إلى انخفاض قيمة مؤشر التدويل بين الشركات الجزائرية التي قدمت بيانات تفصيلية عن تعاملات الشركة على المستوى المحلي والدولي من حيث حجم الأصول وعدد العمالة وحجم المبيعات (عدد 4 شركات فقط).

#### ■ إختبار الفرضيات

على ضوء النتائج السابقة، فإنه يمكننا اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها في بداية بحثنا كما يلي:

➤ بالنسبة للفرضية الأولى: التي تعتبر بأن اختيار إستراتيجية التدويل من طرف المؤسسات الاقتصادية تعتبر كضرورة من أجل بقاءها في السوق المحلية والدولية، تم رفضها حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية لا تعتبر ضرورة حتمية، و ذلك لعدة أسباب منها عدم تشبع السوق المحلي، وعدم تواجد المنافسة الأجنبية بسبب عدم جاذبية الجزائر للاستثمارات الأجنبية.

➤ بالنسبة للفرضية الثانية: التي تعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية غير قادرة على تدويل نشاطها -لأن عوامل ومتطلبات نجاحها لا تتحقق بصفة مثلى- كما أنها غير قادرة على تخطي مرحلة التصدير؛ فهي صحيحة، فالجزائر أحرزت تقدماً ملحوظاً في توفير عوامل ومتطلبات دخول مؤسساتها الاقتصادية إلى السوق الدولية حتى تلعب هذه الأخيرة دوراً فاعلاً في الاقتصاد الوطني، غير أننا لاحظنا وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون نمو وتطور هذه المؤسسات على الصعيد الدولي، حيث ركزت غالبية الشركات على أسلوب التصدير المباشر للعمل في الأسواق الدولية.

➤ بالنسبة للفرضية الثالثة: يعتبر نجاح المؤسسات الاقتصادية بالأسواق المحلية مفتاح نجاحها بالأسواق الدولية حيث أن نجاح المؤسسات الاقتصادية بالأسواق المحلية لا يعتبر كميّار لنجاحها بالأسواق الدولية، و ذلك راجع لعدة أسباب منها تباين في مكونات المحيط المحلي مقارنة بالمحيط الدولي ( ويعني ذلك تغير في سلوك المستهلكين، درجة المنافسة، تغير في

المتغيرات القانونية والسياسية..) ومنه يمكن اعتبار النجاح بالأسواق المحلية الانطلاقة للنجاح بالأسواق الدولية، ولكن لا يمكن اعتبار هذا النجاح على المستوى المحلي معيار للنجاح على المستوى الدولي؛ ومنه الفرضية الثالثة ليست صحيحة في جميع الأحوال.

➤ بالنسبة للفرضية الرابعة: في ظل الاتفاقات والتعاقدات التي تقوم بها الدولة الجزائرية مع مختلف المنظمات والاتحادات الدولية في مجال التبادل التجاري الحر وفي مجالات اقتصادية أخرى، وكذلك الجهود التي تقوم بها لتأهيل المؤسسات الاقتصادية، أصبحت عملية تدويل أنشطة هذه المؤسسات ضرورة لبقائها، فرضية صحيحة إذ لا بد على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تستغل الاتفاقيات المبرمة مع الأسواق والدول الأجنبية وتستفيد منها عند إتخاذها القرار بتدويل نشاطها، وذلك نظرا للامتيازات والفرص التي توفرها هذه الاتفاقيات.

#### ■ التوصيات والمقترحات

في هذا الإطار يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعظيم وتحسين حجم تواجد الشركات الجزائرية على المستوى الدولي، وذلك كما يلي:

#### ❖ توفير المعلومات عن الأسواق الدولية

سرعة توفير البيانات والمعلومات الحديثة عن مختلف الأسواق الدولية، في كافة مجالات عمل الشركات الجزائرية، بحيث يشمل ذلك: الشركات العاملة في تلك الأسواق، والأسعار السائدة، والمنتجات المنافسة، وتكلفة الحملات الإعلانية والترويجية، والمناقصات والتوريدات المطلوبة في الأسواق الدولية، والإجراءات والقوانين المؤثرة على أداء الشركات الجزائرية، ومخاطر العمل بتلك الأسواق، وكذلك الأنظمة المصرفية لكل الدول، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

✚ إنشاء «بنك معلومات الأسواق الدولية»: بحيث تتوفر به كافة المعلومات المطلوبة عن تلك الأسواق، بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالمصدرين والمستوردين الجزائريين داخل تلك الأسواق، لتتكامل منظومة الأعمال التجارية، ولمساعدة الشركات في حالة مواجهتهم لمشكلات بداخل هذه الأسواق، على أن يستفيد من المعلومات المتوفرة بهذا البنك الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء. وتجدر الإشارة إلى ضرورة تدعيم الروابط بين الجهات التي تصدر بيانات عن الأسواق الدولية من ناحية ومجتمع الأعمال من ناحية أخرى بما في ذلك الوزارات المعنية والاتحادات الصناعية واتحادات المصدرين والنقابات المهنية بما يعظم من استفادة الشركات الجزائرية من الفرص المتاحة دولياً.

✚ زيادة دور التمثيل التجاري ونقاط التجارة الدولية: العمل على رفع درجة أداء مكاتب التمثيل التجاري في كافة دول العالم، حيث يختلف أداء تلك المكاتب باختلاف الدولة التي تعمل فيها، وكذلك باختلاف القدرات الشخصية للعاملين بها، واختلاف شخصية الممثل التجاري للدولة، والتي تنعكس في مستوى أداء تلك المكاتب، كما يجب الاهتمام بزيادة مهارات

العاملين بمكاتب التمثيل التجاري، ورفع قدرتهم على البحث عن الفرص المتاحة في الأسواق الدولية، والاتصال بالشركات الجزائرية المختلفة للاستفادة من تلك الفرص، كأن تقوم باعتماد ملحقين تجاريين على مستوى التمثيليات الدبلوماسية.

✚ تفعيل دور المعارض الدولية: الاهتمام بتنفيذ والمشاركة في المعارض المتخصصة بصورة دورية للمنتجات الصناعية داخل دول العالم والأسواق الخارجية، إلى جانب المعارض الدولية - ذات الطابع العام- لزيادة الصادرات الجزائرية من تلك الصناعات. إلى جانب الإرتقاء بالمستوى التنظيمي للمعارض التي يتم تنظيمها في الأسواق المختلفة من جانب الهيئات المختصة بشؤون المعارض والأسواق الدولية (مثل: الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية **PROMEX** الذي تم تحويله إلى الوكالة الوطنية لترقية الصادرات خارج المحروقات **ALGEX**، والغرفة الوطنية للتجارة والصناعة **CACI**، والشركة الوطنية للمعارض والتصدير **SAFEX**،...)، مع توفير المعلومات الكافية عن تلك الأسواق للشركات الجزائرية المشتركة بها، بالإضافة إلى خفض تكلفة الاشتراك في تلك المعارض الدولية لإتاحة الفرصة للعديد من الشركات الجزائرية للاشتراك بها.

#### ❖ تدريب الكوادر البشرية

توفير البرامج التدريبية المتخصصة في مجالات الإدارة والتسويق على المستوى الدولي، ونشر المعرفة بالإجراءات الإدارية واللوائح والقوانين الخاصة بالدول المختلفة، وكذلك بطرق التمويل والتعاملات المصرفية المختلفة داخل تلك الدول، على أن يوجه هذا التدريب بوجه خاص إلى:

✚ الإدارة العليا للشركات الجزائرية، والعاملين بقطاعات التسويق والتصدير؛  
✚ العمالة الجزائرية وتأهيلها لتنافس العمالة الأجنبية، حتى يمكن الاعتماد عليها في تشغيل الفروع والمشروعات الجزائرية في الخارج.

#### ❖ العمل على خفض تكاليف النقل إلى الأسواق الدولية

مراجعة خطوط وتسهيلات الشحن الجوي والبحري، خاصة لآسيا والدول الأخرى البعيدة جغرافياً، والعمل على توفيرها بسعر اقتصادي للشركات الجزائرية، لفتح أسواق جديدة أمام تلك الشركات.

#### ❖ تفعيل الاتفاقيات التجارية

تفعيل الاتفاقيات التجارية مع دول العالم المختلفة، خاصة المجالات الصناعية والمجالات الزراعية والغزل والنسيج، والاهتمام بتخفيض عدد السلع المدرجة ضمن القوائم السلبية في الاتفاقيات الثنائية واتفاقيات التجارة الحرة مع الدول العربية والاتحاد الأوروبي، لزيادة قدرة الشركات الجزائرية على المنافسة داخل هذه الدول، وتوقيع الاتفاقيات الخاصة بالإعفاءات الضريبية والتأمينات واتفاقيات تسهيل الإجراءات الإدارية وإجراءات الإقامة الخاصة بالعمالة، بالإضافة إلى مساندة الشركات الجزائرية حتى لا يطبق عليها قوانين الإغراق في الدول المختلفة.

### ❖ تكثيف الرقابة على جودة المنتجات

تكثيف الرقابة الحكومية للتصدي لظاهرة تصنيع المنتجات المقلدة أو المنتجات المصنعة خارج معايير الجودة وتصديرها للخارج، للحفاظ على سمعة الصادرات الجزائرية في الأسواق الخارجية.

### ❖ تدعيم أنشطة التسويق على المستوى الدولي

تدعيم الجهات الجزائرية التي تعمل في مجال ضمان مخاطر الصادرات، خاصة في دول شرق أوربا وأفريقيا، وإنشاء الشركات التسويقية المتخصصة لتجميع جهود الشركات الجزائرية العاملة في الخارج، على مستوى الأنشطة أو على المستوى الجغرافي.

### ❖ تدعيم الارتباط بشبكات الأعمال الدولية

تعد الشراكة مع الشركات الأجنبية من أفضل البدائل المتاحة أمام الشركات الجزائرية للبدء في عملية التدويل، وهو ما يمكن أن نسميه «التدويل عن طريق المشاركة». ومن الممكن أن تأخذ هذه المشاركة أشكالاً متعددة مثل: التصاريح والامتيازات، المشروعات المشتركة، والفروع المملوكة بالكامل. ويمكن أن تساهم هذه الشراكة بأشكالها المختلفة على الدخول في شبكات القيمة العالمية «Chain Global Value» التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد على المستوى الدولي، خاصة وأن التركيز الآن - في الدول المتقدمة- ينصب على الاهتمام بالمعرفة «Know-How»، على أن يترك التصنيع للدول الأخرى، على أن تحرص هذه الشركات على الارتقاء بالأعمال ضمن هذه الشبكة وصولاً إلى تحوّل بعض الشركات الجزائرية إلى شركات متعددة الجنسية «Multinational»، قادرة على المنافسة بقوة على الساحة الدولية.

### ❖ توافر الفكر المنظمي

يجب أن تكون هناك إستراتيجية واضحة للشركة، فيما يتعلق بالعمل على الصعيد الدولي، وهو ما يتطلب بدوره توافر الفكر المنظمي «Entrepreneur» لدى القائمين على إدارة الشركات، بحيث يسمح للشركات متابعة التغييرات التي تطرأ على الساحة الدولية، وبيداً في التعامل معها. ويمكن في هذا السياق إسناد مهمة تأهيل الشركات الجزائرية لكي تصبح قادرة على الدخول إلى الأسواق الدولية إلى جهة إدارية معينة، سواء كانت قائمة بالفعل أو يتم إنشاؤها.

### ❖ الاعتماد على التقنيات الحديثة في إدارة الأعمال الدولية

في ظل توجه محيطها نحو اقتصاد السوق حيث تشتد المنافسة يصبح على المؤسسات الجزائرية إحداث تغييرات إدارية عميقة تهدف إلى اعتماد التصدير كضرورة ونظام عمل يفرض نفسه كحل لمواجهة المنافسة الاقتصادية وتطوير المؤسسات في محيط جديد. ونظراً لأن اقتصاد السوق وظروف العولمة الاقتصادية تفرض أبعاداً جديدة على المؤسسات الجزائرية -من أجل البقاء- مثل العمل في الأسواق الأجنبية وإمكانية تعرضها إلى الزوال في حالة فشلها، وجب الاعتماد على التسويق الدولي والتسويق الاستراتيجي كدعامتين أساسيتين للعمل في الأسواق الدولية وتحقيق أسباب الاستمرارية.

■ آفاق البحث:

إنّ هذا البحث لا يقدم رؤية نهائية عن موضوع تدويل المؤسسات الاقتصادية، ويرجع ذلك لتوسع مفهومه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة؛ ومما لا شك فيه، أنّ هناك بعض القضايا التي يحتويها هذا البحث جديرة بالتحليل والتقيب سواء ما تعلق منها بالجانب المعلوماتي أو التطبيقي، وفي هذا الصدد يقترح الباحث عدداً من البحوث، التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- رؤية مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعملية التدويل؛
- دور الشراكة في تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- دراسة وتحليل سلوكيات مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في عملية التدويل؛
- تجارب الدول النامية في عملية التدويل وسبل الاستفادة منها.

# قائمة المراجع

## 1- المصادر باللغة العربية:

### أولاً: الكتب:

- أ.أ. ميرونوف، الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات، ترجمة: علي محمد تقي عبد الحسين، الجزائر، 1986.
- أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000.
- أحمد عبد الرحمان أحمد، العولمة: المفهوم، المظاهر، المسببات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- أحمد عبد الرحمن أحمد، المدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- أسامة الفولي، مجدي شهاب، مبادئ النقود والبنوك، الدار الجامعية الجديدة الجديدة، الإسكندرية : 1997.
- إسماعيل العربي، التكتل والاندماج الإقليمي بين الدول المتطورة، ط2، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- إيمانويل تود، ما بعد الإمبراطورية (دراسة في تفكك النظام الأمريكي)، ترجمة محمد زكريا إسماعيل، دار الساقى، بيروت، 2003.
- برهان غليون، سمير أمين، ثقافة العولمة وعولمة الثقافة، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، بيروت، 1999.
- توماس. ل، فريدمان، السيارة ليكساس وشجرة الزيتون ( محاولة لفهم العولمة )، ترجمة: ليلي زيدان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2001.
- جاك آذا، عولمة الاقتصاد من التشكل إلى المشكلات، ترجمة مطانيوس حبيب، دار طلاس، دمشق، 1998.
- جلال أمين، الاقتصاد والسياسة والمجتمع في عصر الانفتاح، مكتبة مدبولي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2004.
- الجميل سمر كوكب، التمويل الدولي مدخل في الهياكل والعمليات والأدوات، منشورات جامعة الموصل، العراق، 2002.
- جوزيف ناي، جون ناهيو، الحكم في عالم يتجه نحو العولمة، ترجمة محمد الشريف الطرح، مكتبة العبيكان، الرياض، طبعة 2002.
- جون دينينج، (العولمة والجغرافيا الجديدة للاستثمار الأجنبي المباشر)، كتاب مترجم بعنوان: الاقتصاد السياسي للعولمة، ترجمة أحمد محمود، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، العدد 575، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.
- جون هدسون، مارك هرندر، العلاقات الاقتصادية الدولية، ترجمة عبد الله منصور، دار المريخ، الرياض، الطبعة العربية، 2002.
- حامد عبد المجيد دراز، السياسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- حسام عيسى، الشركات متعددة القوميات، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، دون ذكر سنة النشر.
- حسام محمد عيسى، نقل التكنولوجيا، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1998.
- حسين عمر، الاستثمار والعولمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2000.
- حمد سليمان الموشحي، التكامل الاقتصادي العربي والمتغيرات الدولية، ندوة العولمة وأثرها في الاقتصاد العربي، بيت الحكمة، بغداد، أبريل، 2006.

- راحيش شاندر، التصنيع و التنمية في العالم الثالث، ترجمة: محمد محمود عمار، مطبعة المعرفة، القاهرة، 1994.
- رمزي زكي، العولمة المالية (الاقتصاد السياسي لرأس المال المالي الدولي)، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1999.
- زينب حسين عوض الله، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية، بيروت، دون ذكر سنة النشر.
- زينب عوض الله، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 1999.
- السامرائي هناء عبد الغفار، الاستثمار الأجنبي المباشر و التجارة الدولية، منشورات بيت الحكمة، بغداد، ط 01، 2002.
- سامي عفيفي حاتم، التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم، الجزء الثاني، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1991.
- سعيد محمد السيد، الشركات متعددة الجنسية أثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1978.
- السيد عبد المولى، أصول الاقتصاد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- السيد عطية عبد الواحد، العلاقات الاقتصادية الدولية، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
- شيرمان جي، الصراع التكنولوجي الدولي: تطوير ومزاحمة، الطبعة الأولى، ترجمة آمنة المصري نورالدين، دار الحدائة، بيروت، 1984.
- عادل أحمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- عادل المهدي، عولمة النظام الاقتصادي العالمي ومنظمة التجارة العالمية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، طبعة الثانية، 2004.
- عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر (دراسة تحليلية)، دار فلمنج للطباعة، القاهرة، 2002.
- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الرابعة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1998.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مجهول سنة الطبع.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الأول، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- عبد الكريم بكار، العولمة (طبيعتها، وسائلها، تحدياتها، التعامل معها)، دار الأعلام، عمان، 2000.
- عبد الواحد الفار، الاستثمارات الأجنبية، دار المعارف، القاهرة، 1998.
- عمار بوضياف، القانون الإداري، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2003.
- عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق: مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- غضبان مبروك، المجتمع الدولي: الأصول والتطور والأشخاص (منظور تحليلي تاريخي واقتصادي وسياسي وقانوني)، القسم الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- مالكوم جبلز وآخرون، اقتصاديات التنمية، ترجمة، طه عبد الله منصور وآخرون، دار المريخ، الرياض، 2005.
- مايكل إيتزل وآخرون، التسويق، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2006.
- محسن أحمد الخضيرى، البنوك الإسلامية، مصر للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
- محسن أحمد الخضيرى، العولمة (مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000.
- محمد السيد سعيد، الشركات متعددة الجنسية وأثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2007.

- محمد بلقاسم بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، دار دحلب، 1993.
- محمد رضوان، نبذة تاريخية، من الجات إلى المنظمة العالمية للتجارة، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2001.
- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- محمد عبد العزيز عجيمة، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- محمد مسعد، ظاهرة العولمة الأوهام والحقائق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999.
- مختار عبد الحكيم طلبة، المعاملة الضريبية للشركات دولية النشاط، دار النهضة العربية، 1998.
- مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مجهول دار وبلد وسنة الطبع.
- الموسوي ضياء مجيد، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية، آراء واتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.

- الهادي خالدي، المرأة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، دار هومة للنشر، الجزائر، 1996.
- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1994.
- هشام صادق، النظام العربي لضمان الاستثمار ضد المخاطر غير التجارية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1997.
- يحي عبد الرحمان رضا، الجوانب القانونية لمجموعة الشركات عبر الوطنية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.

### ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية (دراسات غير منشورة)

- أحمد يوسف عبده الشحات، ممارسات الشركات دولية النشاط في مجال التكنولوجيا وتطور الاقتصاديات المختلفة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة طنطا، 1990.
- أمل عبد الحكم عباس، نموذج لمحددات الأداء التصديري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2000.
- بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية *ISO*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- الجبوري رغد محمد نجم، استخدام مستقبلات السلع في التحويط والمضاربة دراسة تطبيقية على مستقبلات النفط الخام، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال (غير منشورة)، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2002.
- سالم عبد الرحمان خوي، ظاهرة التكتلات الاقتصادية وآثارها على الاقتصاد العربي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2000.
- السامرائي هناء عبد الغفار، العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة الدولية وأثاره الاقتصادية على البلدان النامية، أطروحة دكتوراه فلسفة اقتصاد (غير منشورة)، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.
- سعيد بدير، اقتصاديات التحول للسوق، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، 2000.
- العكيدي رجاء عزيز بندر، تقييم لمحددات وسياسات جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية: دراسة لعينة من بلدان نامية مختارة للمدة (1980-1997)، رسالة دكتوراه اقتصاد (غير منشورة)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة اليرموك، الأردن، 2000.

- على ملحم، دور المعاهدات الدولية في حماية الاستثمارات الأجنبية في الدول النامية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1998.
- غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005.
- المرهون نسرين، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات كوجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية- دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاه، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009 .
- مصطفى بودرمان، تأثير العولمة الصناعية على اقتصاديات الدول النامية-دراسة حالة الجزائر- ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2008-2009.
- وصاف سعدي، نظام تأمين القرض عند التصدير : دراسة تحليلية لبعض التجارب الدولية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1997.

### ثالثا: المجالات، المقالات والمراجع الإلكترونية

- أحمد أبو زيد، تحديات القرن الواحد والعشرين: البحث عن تنسيق جديد من القيم، وزارة الإعلام، الكويت، مجلة العربي، عدد: 494، يناير، 2000.
- أحمد السيد، تجربة الدانمارك في جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة الاستثمار، الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، السنة الأولى، العدد السادس يناير- فبراير، مصر، 2001.
- أحمد مجدي حجازي، العولمة وتهميش الثقافة الوطنية، مجلة عالم الفكر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، المجلد 28، العدد: 02، أكتوبر/ ديسمبر، 1999.
- إسماعيل صبري عبد الله، الكوكبة (الرأسمالية العالمية في مرحلة ما بعد الامبريالية)، مجلة مصر المعاصرة ، القاهرة، عدد: 447، السنة 18، 1997.
- إسماعيل صبري عبد الله، نشأة وتطور الرأسمالية، وهم التكرار وضرورة الابتكار، جريدة الأهرام المصرية، القاهرة، العدد: 42698 بتاريخ: 2003/11/01.
- بول ستيرن، التكامل والاعتماد المتبادل والعولمة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، عدد يونيه (جويلية)، 2001.
- البيلي عمرو، الأعرس خديجة، دور الاستثمار الأجنبي الخاص المباشر في دعم القدرة التكنولوجية للبلاد العربية، مجلة شؤون عربية، العدد: 79، القاهرة، سبتمبر، 1997.
- تقرير لجنة إدارة شؤون المجتمع العالمي، جيران في عالم واحد، ترجمة مجموعة من الخبراء، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد: 201، سبتمبر/ أيلول، 1995.
- جراهام طومبسون وبول هيرست، ما العولمة (الاقتصاد العالمي وإمكانات التحكم)، ترجمة فالح عبد الجبار، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت عدد: 273، سبتمبر، 2001.
- جليل شيخان ضمد، تحديات التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، المجلة الثقافية، جامعة الأردن، العدد: (54-55)، 2001.

- الجميل، سرمد كوكب، المسؤولية الاجتماعية على الاستثمار الأجنبي المباشر: تحليل نقدي لمعطيات منظمة التجارة العالمية في عصر العولمة، *مجلة علوم إنسانية*، العدد: 18، السنة الثانية، شباط، 2005.
- جميل هيل عجمي، الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن - حجمه ومحدداته - *مجلة أريد للبحوث والدراسات*، العدد: (01)، جامعة أريد الأهلية، الأردن، 2002.
- جميل هيل عجمي، الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن: حجمه ومحدداته، *مجلة مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية*، العدد: (35)، الطبعة الثالثة، الإمارات العربية المتحدة، 2002 .
- جميل هيل عجمي، الاستثمار الأجنبي المباشر الخاص في الدول النامية - الحجم والاتجاه والمستقبل - *مجلة مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية*، العدد: (32)، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 1999.
- جون سوليفان المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية في غرفة التجارة الأمريكية، *(البقاء والازدهار في ظل الاقتصاد العالمي)* بحث منشور في الانترنت: <http://www.cipe-egypt/cases/cases09.htm> (اطلع عليه بتاريخ: 2008/08/22).
- جيرد هاوسلر، عولمة التمويل، *مجلة التمويل والتنمية*، منشورات صندوق النقد الدولي، عدد: مارس، 2002.
- حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة، *عالم المعرفة*، الكويت، 2000.
- حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر، *مجلة عالم المعرفة*، الكويت، 2001.
- حسن عبد الله جوهر، منطقة الخليج بين ضغوطات العولمة الاقتصادية وتحديات التكامل الإقليمي، *مجلة السياسة الدولية*، العدد: 144، 2001.
- حسين نصار، اللغة العربية وتحديات العولمة، *مجلة العربي*، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد: 503، أكتوبر، 2000.
- حمزة جهاد عبد الله، السياسات الاقتصادية لتمويل تنمية اقتصاد حديث، *مجلة دراسات اقتصادية*، العدد الثاني عشر، القاهرة، 2008.
- خالد سعد زغلول، العولمة والتحديات الاقتصادية وموقف الدول النامية، *مجلة الحقوق*، الكويت، العدد: 01، السنة 26، مارس، 2002.
- *دليل المصدرين الجزائريين 2008*، قرص مرن CD، (Le Répertoire De Exportateur Edition 2008) صادر عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.
- رامز واثق، شاكر محمود، عولمة الإستراتيجية التسويقية في الأسواق الدولية - دراسات ميدانية - *مجلة جامعة الملك سعود*، العدد: (16)، العلوم الإدارية، الجزء: (2)، الرياض، السعودية، 2004.
- ريك جيمسون، العولمة والإستراتيجية السياسية، *مجلة الثقافة العالمية*، العدد: 104، يناير/فبراير، 2001، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- العامري محمد علي إبراهيم، النواحي المالية والسياسية للتمويل والاستثمار الدولي، *مجلة دراسات دولية*، مركز الدراسات الدولية، بغداد، عدد: 18، السنة الخامسة، تشرين الأول، 2002.
- عبد الرحمن بن يوسف العالي، إدارة المخاطر السياسية: وظيفة جديدة في الشركات متعددة الجنسيات، *مجلة جامعة الملك سعود*، المجلد الرابع، 1992.
- فؤاد موسى، الرأسمالية تجدد نفسها، *مجلة عالم المعرفة*، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد: 147، مارس /آذار، 1990.

- كريمة نعمة، أهمية ودور الشركات متعددة الجنسيات في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الثالثة/العدد رقم: 27 مارس (آذار)، 2006، انظر الموقع الإلكتروني: ([www.uluminsania.net](http://www.uluminsania.net))  
<http://www.ulum.nl/b97.htm>
- لورا والاس، الوكالة المتعددة الأطراف لضمان الاستثمار، تنطلق قدما بنشاط، مجلة التمويل والتنمية، منشورات صندوق النقد الدولي: المجلد 29، عدد مارس، 1992.
- محمد السيد السعيد، الشركات عابرة القوميات، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، عدد 107، نوفمبر، 2006.
- محمد عبد الرشيد علي، الدولة، الاقتصاد، العمالة وأثرها على التكامل الاقتصادي العربي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، المؤسسة العربية للدراسات، بيروت، العدد: 18، 1999.
- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد: 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.
- المخادمة ذياب، العولمة، مجلة المستقبل العربي، مارس، 1997.
- مسار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة نقلا عن:  
<http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=moufwadatema>
- موقع وزارة التجارة، الصندوق الخاص بترقية الصادرات،  
<http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=takitsadi>
- هانس بيتر مارتين وهارالد شومان، فخ العولمة، ترجمة عدنان عباس علي، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد: 238، أكتوبر/ تشرين الأول، 1998.
- الورد إبراهيم موسى، حسن حسين عجلان، أثر عولمة تدفق حركة رؤوس الأموال الأجنبية على اقتصاديات البلدان النامية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد الثالث، 2001.

#### رابعا: الندوات والملتقيات والتقارير:

- آفاق الاقتصاد العالمي، التعافي والمخاطر واستعادة التوازن، منشورات صندوق النقد الدولي، أكتوبر، 2010.
- آفاق الاقتصاد العالمي، التعافي والمخاطر واستعادة التوازن، منشورات صندوق النقد الدولي، أكتوبر، 2010.
- الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية 2006، البرنامج الإنمائي، UNDP.
- الأونكتاد (تقرير الاستثمار العالمي) سنة 2000.
- الأونكتاد (الاستثمار الأجنبي المباشر والتنمية)، سلسلة منشورات الأونكتاد حول القضايا التي تناولتها الاتفاقات الاستثمارية (UNCTAD/ITE/IIT/10, VOT.I) نيويورك وجنيف، 1999.
- الأونكتاد، تقرير الاستثمار العالمي، 2007.
- بن عنتر عبد الرحمان، استراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، الملتقى العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، عمان، المملكة الأردنية، 2003.
- تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بعنوان: (التجارة والاستثمار والتنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، التفاعل مع العالم)، البنك الدولي، النسخة العربية، دار الساقى، بيروت 2004.
- جميل محمد حسين، بين العولمة المعاصرة والأمركة، مؤتمر التأثيرات القانونية والاقتصادية والسياسية للعولمة على مصر والعالم العربي، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، مارس، 2002.

- رمزي زكي، ظاهرة التدويل في اقتصاد العالمي وأثرها على البلدان النامية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، طبعة مايو: 1993.
- سمير أمين، نقد الأيديولوجيا الرأسمالية، ندوة العولمة والتحويلات المجتمعية في الوطن العربي، مركز البحوث العربية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999.
- السنوسي ياسر، آثار التضخم في البلدان النامية، سلسلة دورة الأعمال، 2004.
- صيام أحمد زكريا، أثر تحديث قوانين الاستثمار على جذب الاستثمارات، المملكة الأردنية الهاشمية أنموذجاً، مؤتمر العلوم المالية والمصرفية الثاني حول المناخ المالي والاستثماري (التحديات والآفاق الجديدة)، جامعة اليرموك، أربد، الأردن 29-31/ تشرين الأول/2000.
- عبد الإله بلقزيز، العولمة والهوية الثقافية: عولمة الثقافة أم ثقافة العولمة، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية حول العرب والعولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998.
- عبد المقصود عيسى، دور الضمان في تشجيع الصادرات العربية وتجربة المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الإدارة العامة للشؤون الاقتصادية لجامعة الدول العربية، ندوة كفاءة التجارة العربية، القاهرة، يومي: 25-26، جوان، 1997.
- عمرو محي الدين، ندوة العرب والعولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الثالثة، 2000.
- العولمة والتحرير (التنمية في مواجهة أقوى حديثين، الأمم المتحدة الأونكتاد، 1996)، ترجمة ياسر محمد جاد الله وعربي مدبولي أحمد، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، طبعة: 2000.
- غبريال وهبي، الاستثمارات الأجنبية ودور الشركات متعددة الجنسية ومشكلة صيانة الاستقلال الاقتصادي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي للاقتصاديين المصريين المنعقد في القاهرة تحت شعار: التنمية والعلاقات الاقتصادية الدولية، 25-27 (آذار) 1996.
- كرم انطونيوس، العرب أمام تحديات التكنولوجيا، سلسلة عالم المعرفة (59)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1982.
- كريم النشاشيبي وآخرون، الجزائر: تحقيق الاستقرار والتحول إلى اقتصاد السوق، دراسة خاصة بصندوق النقد الدولي، واشنطن، 1998.
- محمد دويدار، العولمة مقولة علمية أم مقولة إيديولوجية، مؤتمر التأثيرات القانونية والاقتصادية والسياسية للعولمة على مصر والعالم العربي، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، مصر، مارس، 2002.
- محمد رضوان، نبذة تاريخية، من الجات إلى منظمة التجارة العالمية، في أوراق موجزة للإعداد للمؤتمر الوزاري الرابع لمنظمة التجارة العالمية بالدوحة في الفترة من 09-13 نوفمبر 2001، الورقة رقم: (01)، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا)، الأمم المتحدة، بيروت، 2001.
- محمود عبد الحي وآخرون، رؤية مستقبلية لعلاقات ودوائر التعاون الاقتصادي المصري الخارجي، الجزء الأول، سلسلة قضايا التخطيط، رقم: 149، معهد التخطيط القومي، مارس، 2002.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دور مؤسسة تنمية الصادرات في تطوير التجارة العربية البينية، ورقة مقدمة في مؤتمر التجارة العربية البينية والتكامل الاقتصادي، الجامعة الأردنية، عمان، أيام: 20-22 سبتمبر (أيلول)، 2004.
- منظمة العمل العربية، العولمة وآثارها الاجتماعية، الدورة الخامسة والعشرون، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي، الأقصر، مصر، مارس، 1998.

- ناجي بن حسين، انعكاسات العولمة على الاستثمارات الأجنبية المباشرة، حالة البلدان العربية، الملتقى الدولي الأول حول العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، المركز الجامعي سكيكدة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 13-14 ماي، 2001.

- نجار حياة وزغيب ملكية، إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعولمة: نظرة مستقبلية، فعاليات الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية -جامعة ورقلة- يومي 22-23 أبريل، 2003.

- وجيه رشدي، الفوائد الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية، معهد الدراسات والبحوث العربية، القاهرة، 2005.

## خامسا: الوثائق القانونية

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 41، السنة 1980. [www.jordp.dz/HAR/Index](http://www.jordp.dz/HAR/Index)

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 43 الصادرة يوم 22 جوان 2005.

- المديرية العامة للجمارك الجزائرية، منشور رقم: 1769، م ع ج/أ خ/م 400، المؤرخ في: 03 ديسمبر، 2008.

- الأمر رقم 76 /06، المؤرخ في 10 جانفي 1996، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03 الصادر في سنة 1996.

## 2- المصادر باللغة الأجنبية

### I- Ouvrages :

- Andre Richelieu, **Institution Piggybacking Accelerating The Internationalization of the Firm in The Telecommunications Industry**, University Laval, Quebec, Canada, 2002.
- Armand Dayan (Coord), **Manuel de Gestion**, Ellipses, Paris, Vol. 1, 1999.
- Bartlett.C, Goshal.S, **Le Management Sans Frontières**, édition d'organisation, 1991.
- Batsch. L, **La Croissance des Groupes Industriels**, Economica, Paris, 1993.
- Brian J.L berry and Others, **The Global Economy in transition**, Prentice Hall.Inc, New jersey, 2nd edition, 1997.
- Brooke.M.Z et Remmers.H.L : **La stratégie de l'entreprise Multinationale (Fondements de l'économie moderne)**, édition Sirey, 1973.
- Charles-Albert Michalet, **Qu'est-ce que la mondialisation ?**, La Découverte, Paris, 2002.
- Croue. C, **Marketing International**, De Boeck ed, Bruxelles, 1999.
- D.Terson,J.Bricout, **L'investissement International**, Armond colin, Masson, Paris, 1996.
- Desreumaux, A. **Structure d' Entreprise**, Vuibert, Paris, 1992.
- Deysine A & Duboin J, **S'Internationalise Stratégie et Techniques**, Dalloz, Paris, 2008.
- Deysine A & Duboin J, **S'Internationaliser Stratégies et Techniques**, Dalloz, Paris, 1995.
- Dunning John H , **International Production and The Multinational Enterprise**, 1<sup>st</sup> ed, London: George Allen & Unwin LTD, 1981.
- Dunning, J. H, **Multinational Enterprise and the Global Economy**, Addison-Wesley, Wokingham, 1993.
- Edwards. H, **export Credit: The Effective And Profitable Management Of Export Credit And Finance**, NEW YORK, Gower, 1980.
- Firouzeh Ghanatabadi, **Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises in Iran**, Doctoral Thesis, Department of Business Administration and Social Sciences, Lule University of Technology, 2005.

- Hill Charles W.L, **International Business**, 4<sup>th</sup> ed, Newyork : McGraw –hill,2003.
- Jacques Fontanel, **Géo-Économie De La Globalisation**, OPU, Alger, 2005.
- Jacquillat,B. & Solnik B, **Marches Financiers**, Dunod, Paris, 1997.
- Jean-Paul Lemaire, **Stratégies D'internationalisation (Développement International De L'entreprise)** ,2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2003.
- Joffre. P, **Comprendre La Mondialisation De L'entreprise**, Economica, Paris, 1994.
- Joffre.P, **Comprendre la mondialisation de l'entreprise**, Economica, Paris, 1994.
- John D Daniels, Lee H Radebaugh, **International Business Environments and Operations**, 7th edition, Addison-wesley Publishing Company, London, 1995.
- John Ellis, David Williams, **International Business Strategy**, Pitman Publishing, 2005.
- Johnson,Omotunde E.G, **Financial Risks, Stability and Globalization**, 8<sup>th</sup>ed,Washington : IMF, 2002.
- Koenig, G. **Management Strategique**, Nathan, Paris ,1996.
- Kotler, Ph, **Marketing Management** , Prentice-Hall, London, 9<sup>th</sup> ed, 1997.
- Kurt Pedersen, **The Eclectic Paradigm: A New Deal?**, Aarhus School of Business, Denmark, 2001.
- Madura Jeff, **International Financial Management**,6<sup>th</sup> ed.,USA: southwestern Inc., 2000.
- N.Saravana Mutoo, **Investissement étranger direct et réduction de la pauvreté dans les pays en développement**, Dunod, Paris, 1999.
- Nagaire Woods, **The Political Economy of Globalization**, Macmillan, press LTD, London, 2000.
- P.Jaquemot, **La firme multinationale: une introduction**, economica, Paris, 2007.
- P.Vizzavona, **Gestion financière**, Berti édition, Algérie, 1993.
- Pierre Bauchet, **Concentration des multinationales et mutations des pouvoirs de l'État**, CNRS éditions, Paris, 2003.
- Porter, M.E, **Competition in Global Industries**, Harvard Business Press,Boston,1986.
- Prasad , S.B. and Krishna , S.Y. « **An Introduction To Multinational Management** » Prentice Hall, London, 1983.
- Robock Stefan and Simmonds Kenneth, **International Business and Multinational Enterprise**, 4th edition, Boston, 1989.
- Robock, S. and Simmonds, K. « **International Business and Multinational Enterprise**» Homewood, Irwin, 1983.
- Rugman, A.M. et al,« **International Business, Firm and Envirement** », McGraw-Hill, London ,1987.
- Samuelson.J.P, **International Economics**, McGraw-Hill, edition, thirteenth édition, Singapore,1989.
- Vernon.Raymond, **Les Entreprises Multinationales (la souveraineté nationale en péril**, CALMANN-LEVY,1997, Imprimé en France.
- Webstar, **Third New International Dictionary**, Publishers Spring Fild Massachusetts, USA, 1986.
- Young.S, **International Business Management**, Strathclyde University Published,Unit 10, 1991.

## ***II- Articles et Séminaires.***

- A Mise a niveau De L'entreprise Et Son Financement en débat à ALGER, **LICCAL**, N°: 144, Mars 2003.
- A.B.Sim & Rajendren Pandian, " Internationalization Strategies of Emerging Asian MNEs: Case Study Evidence on Taiwanese Firms", **Journal of Asian Business**, Vol.18, No.01, 2002.
- Akhter, H, & Lusch R. F, Political Risk A Structural Analysis, **Advances in International Marketing**, 2, 1987.
- Annika Laine and Soren Kock, « A Process Of Internationalization –New Times Demands New Patterns » **Journal of Management Studies**, 1995.
- Benhamou. A, **les institutions algériennes chargé de la gestion et de la promotion du commerce extérieure**, revue l'économie, N°52, Mai 1998.
- Dunning John H, Re-Evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment, **Journal of Transnational Corporations**, Vol.3, No.1, February 1994.
- Geoffrey Bakunda, "Explaining Firm Internationalization in Africa Using the Competence Approach", **Journal of African Business**, Vol 04(01), 2003.
- Henry Wai, and Yeung, « Entrepreneurship in International Business: An Institutional Perspective, **Asia pacific Journal of management**, 2002.
- Hunya Gabor, Impact of Foreign Direct Investment on growth and Restructuring In The Countries of Central and South-Eastern Europe, **Vienna Institute for International Economic Studies**, Austria, 2002.
- Investissement: L'offensive Des Multinationales Du Sud, **Le Figaro**, Paris,16 Octobre, 2006.
- Jan Johanson, and Finn Widersheim Paul, The Internationalization of firm-four Swedish Cases , **Journal of Management Studies**, 1995.
- Jan Johansson, Jan-Erik Vahlne « The Internationalization Process Of The Firm-A model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitment», **Journal of International Business studies**, 1997.
- John Kuada, Olav Jull Sorensen, "Upstream and Downstream Processes of Internationalization: Some Ghanaian Evidence" **Journal of Euro-marketing**, Vol.7(4), 1999.
- Jon Johanson and Jan-Erik Vahlne, «International Marketing and Internationalization Process, A Network Approach » **International Marketing Review**, Vol 07, N°04,1990.
- Juan, J. Duran and Fernando Ubeda " The investment development", **Transnational Corporations**, Vol.10, Number 2, August 2001.
- Killing.J,The Design and Management of International Business, **Journal of International Business studies**, Vol 33,2002.
- Konings Jozef, The Effects of Direct Foreign Investment on Domestic Firms: Evidence form Firm Level Panel Data In Emerging Economies, **Working Paper No.344**, 2000.
- Lettre d'information. **Revue mensuelle éditée par la chambre Algérienne de commerce et d'industrie**. N° 186. octobre 2006.
- Micallef Joseph ,Political Risk Assessment, **journal of World Business**,N°16,1981.
- Michele Akoorie and Peter Enderwick, " The International Operations of New Zealand Companies", **Asia Pacific of Management**, Vol.9,No.1.1993.

- Otto Andersen, «On the Internationalization process of Firms: a Critical review », Analysis, **Journal of International Business studies**, Vol 24, №02,1993.
- Pavidia Pananond , "The Making of Thai Multinationals: A Comparative Study Of The Growth And Internationalization Process Of Thailand`S Charoen Pokphand And Siam Cement Groups" , **Journal Of Asian Business** , Vol.17, No.3, 2001.
- Pavidia Pananond, "Thai Multinationals After The Crisis, Trends And Prospects", **ASEAN Economic Bulletin**, Vol 21, No 01, 2004.
- Perlmutter. H," The Tortuous Evolution Of The Multinational Corporation" in Young. S, **International Business Management**, Unit 10, Strahclyde University Published,UK, 1991.
- Peter Nolan, "Large Firms and Catch-up in a Transitional Economy: The Case of Shougang Group in China", **Economics of Planning**, 34.2000.
- Peter Ping Li, "The Evolution of Multinational Firms from Asia: A longitudinal study of Taiwan`s Acer Group", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.11,No.4, 1998.
- Pointer, T.A. and White, R.E. « **The Strategies Of Foreign Subsidiaries** », International Studies of Management and Organization, 1984.
- Rosenbloom, Bert, et al “Global Marketing”, **Journal of Global Marketing**, Vol.11, No.1, 1997.
- Rummel .R. J & Heenan David A, How Multinationals Analyze Political Risk, **Harvard Business Review**, 56, January-February (1978).
- Saint.Paul,Olivry.D,L'Innovation condition de survie de l'entreprise, **Économie De L'entreprise**, №7, Aout/Septembre, 1997.
- Shoham, Aviv, Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance, **Journal of Global Marketing**, Vol.10, No.2, 1996.
- Simon, Jeffrey D, " Political Risk Assessment: Past Trends and Future Prospects," **Columbia Journal of world Business**, 17, Fall (1982).
- Skinner . C.W, "Management of International Production" , **Harvard Business Review**, Sep/oct , 2004.
- Stephen Young, Chun Hua Huang, Micheal McDermott, "Internationalization and Competitive Catch-up Processes: Case Study Evidence on Chinese Multinational Enterprises", **Management International Review**, Vol.36, 1996/4.
- Victor DANCUIU, **Models For The Internationalization Of The Business: A Diversity-Based Approach**, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society (2012) Vol. 7, No. 1.
- Yeung, Henry Wai-chung and Olds Kris, "**Globalization Chinese Business Firms: Where are They Corning From, Where are They Head?**"National University of Singapore, 2005.

### ***III- Documents Electroniques :***

- Gardiner, Rosalie, Foreign Direct Investment: A Lied Driver for Sustainable Development Economic Briefing Series, No.1, [http://www. Earth Summit. Org](http://www.EarthSummit.Org), 2002.
- Hannu Viitanen « Internationalization Process And Theories ».Swedish School of Economics and Business Administration, HANKEN, 2002, <http://www.shh.fi/~polsa/inteory/> ,30July2005.

- [http://193.194.78.233/ma\\_ar/stories.php?story=10/02/01/8933984](http://193.194.78.233/ma_ar/stories.php?story=10/02/01/8933984).
- <http://portail.cder.dz/ar/spip.php?article1956>.
- <http://www.algex.dz/>.
- <http://www.algex.dz/content.php?artID=1373&op=85>.
- <http://www.algex.dz/content.php?artID=1481&op=85>.
- [Http://www.iaigc.org/A/www/convention.htm-\(11/01/2006\)](Http://www.iaigc.org/A/www/convention.htm-(11/01/2006)).
- [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/org6\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm).
- Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements Algérien. [www.mipi.dz/index\\_fr.php?page=priv&titre=priv5](http://www.mipi.dz/index_fr.php?page=priv&titre=priv5).
- Robertson Roland, Globalization on line (09/06/2008) a viable location: [http://www.Sociologyonline.co.uk/global\\_Robertson.htm](http://www.Sociologyonline.co.uk/global_Robertson.htm).
- University of Ulster, faculty of business and management, <http://www.busmgmt.ulst.ac.uk/modules/mkt520c2/smallfirminternationalisation.ppt>, 13 August, 2005.
- WTO International ,Trade Statistics, Total Merchandise Trade & Commercial Services: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e.htm), 25 January 2011.
- [www.douan.gov.dz/cnis/stat](http://www.douan.gov.dz/cnis/stat) LE COMMERCE EXTERIEUR DE L'ALGERIE 2009.
- [www.douan.gov.dz/cnis/stat/export\\_gu.asp.05-12-2009](http://www.douan.gov.dz/cnis/stat/export_gu.asp.05-12-2009).

#### **IV- RAPPORTS :**

- Lizondo J Saul, Déterminants et Conséquences Systématiques International de Flues du Capital, **Etude du Département de recherche de FMI**, No.77, Mars, 1991.
- Merdaoui . K, " **Marketing and Economic Development** ", Master Thesis, Strathclyde University, UK, 1988.
- Rapport 2004: **Evolution économique et monétaire en Algérie**.
- Rapport final- Euro Développement PME **Programme Nationale de mise de niveau de la PME Algerien**, Decembre 2010.
- UNCTAD, " **Linkages, Value Chains and Outward Investment: Internationalization Patters of Developing Countries SMEs**", 2005.
- UNCTAD, **World Investment Report. The shift Towards Services** , 2004.
- UNCTAD, **World Investment Report 1993, Explaining and Forecasting Regional Flows of foreign Direct Investment**, UN, New York, 1993.
- UNCTAD, **World Investment Report 1998, Trends and Determinants**, UN, New York, 1998.
- UNCTAD, **world Investment Report(1990-2010)**, Various Issues.
- UNCTAD, **World Investment Report/Erasmus University**, Database.
- UNCTAD, **World Investments Report :TNCs and the Internationalization of R&D**, 2007.
- UNCTAD, «**world Investment Report, Transnational Corporations and Export Competitiveness** », 2012.
- UNCTD, **World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production And Development, Transnational Corporations**, vol. 18, no. 2 (august 2009),
- World Bank, **World Development Indicators**, 2010, CD-ROM.
- World Investment Report 2010, ([www.unctad.org/wir](http://www.unctad.org/wir)).



ملحق رقم (01)

مقارنة الملامح الأساسية لنماذج التدويل المختلفة

نقاط المقارنة	نموذج المراحل	النماذج ذات الصلة بالابتكار	نموذج الشبكة	النموذج الانتقالي	الشركات ذات البداية الدولية	المدخل التنظيمي
طبيعة عملية التدويل	عملية التدويل هي عملية تدريجية تتم على أساس زيادة اكتساب المعرفة عن الأسواق الخارجية.	عملية التدويل هي عملية ابتكارية يتم التوصل إليها من خلال الجدل والمناقشة للوصول إلى آراء توفيقية، وهي تتم بالتتابع على خمس أو ست مراحل.	عملية التدويل هي بناء روابط أمامية وخلفية (فنية وإدارية واقتصادية) مع الشركات الأخرى، بما يحدد موقع الشركة داخل الشبكات الدولية.	تشمل عملية التدويل كافة الأنشطة المولدة للقيمة المضافة على المستوى الدولي، خاصة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر.	تشير عملية التدويل إلى تطوير منتجات مبتكرة لاكتساب ميزة نسبية والوصول إلى الأسواق الدولية المختلفة.	تتضمن عملية التدويل قيام المنظم الدولي بتأسيس ودمج والمحافظة على العمليات الدولية، وتحمل المخاطرة المرتبطة بها.
بدء عملية التدويل	يتوقف بدء عملية التدويل على توافر المعرفة السوقية على المستوى الدولي حيث تعمل الشركة على المستوى المحلي أولاً ثم تبدأ بالتوسع دولياً.	يتوقف بدء عملية التدويل على زيادة الطلب على منتجات الشركة في الأسواق الدولية مقارنة بالأسواق المحلية.	يتوقف بدء التدويل على الوقت الذي تستغرقه الشركة في بناء علاقات مع الشبكات الأخرى.	يتوقف بدء عملية التدويل على قدرة الشركة على اكتساب كل من مزايا الملكية والمزايا الذاتية.	تبدأ عملية التدويل مع بدء نشاط الشركة بصورة مباشرة وسريعة.	يتوقف بدء عملية التدويل على توافر المنظم الدولي داخل الشركة.

يتبع ملحق رقم (01)....

نقاط المقارنة	نموذج المراحل	النماذج ذات الصلة بالابتكار	نموذج الشبكة	النموذج الانتقالي	الشركات ذات البداية الدولية	المدخل التنظيمي
<b>المحرك الأساسي للتدويل</b>	تعد المعرفة هي المحرك الأساسي للتدويل، ويتم اكتسابها من خلال الأنشطة الحالية والتعلم بالممارسة والخبرات	تعد المعرفة هي المحرك الأساسي للتدويل، ويتم اكتسابها من خلال تحليل المعلومات والبيانات المتاحة عن الأسواق الدولية.	تعد العلاقات الشخصية والعوامل الاجتماعية مع الشركات الدولية هي المحرك الأساسي للتدويل	تمثل مزايا الملكية المحرك الأساسي للقيام بعملية التدويل.	يعد كل من التطور التكنولوجي، التغيير في ظروف السوق، وتطور قدرات المنظمين هي المحرك الأساسي.	تعد قدرة المنظم الدولي على التحكم في موارد الشركة، الإدارة الاستراتيجية للوحدات والفروع، اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة هي المحرك الأساسي لعملية التدويل.
<b>الأسواق التي تبدأ بها الشركات</b>	يتم البدء أولاً بالأسواق القريبة ثم تتجه الشركات إلى الأسواق البعيدة بسبب اختلاف العوامل الثقافية والجغرافية فيما يعرف باسم الحاجز النفسي بين الأسواق	يتم البدء أولاً بالأسواق القريبة ثم بعد ذلك الأسواق البعيدة.	يتم الارتباط في البداية بالشبكات المحلية ثم الارتباط بالشبكات الدولية (عن طريق إنشاء علاقات جديدة، تحسين العلاقات القائمة، أو التكامل مع الشركات الدولية)	يتم تحديد الأسواق بمدى توافر مزايا الموقع بها (ولتي ترتبط بكل من المدخلات وتسويق الإنتاج داخل السوق).	يتم تحديد الأسواق بحسب نوع الشركة ذات البداية الدولية (صانعة الأسواق الدولية الجديدة، ذات البداية المتخصصة جغرافياً ذات البداية العالمية)	يتم تحديد الأسواق بحسب قدرة المنظم الدولي على الاشتراك في الشبكات الاجتماعية وشبكات الأعمال الخاصة بالأنشطة الدولية.

يتبع ملحق رقم (01)....

نقاط المقارنة	نموذج المراحل	النماذج ذات الصلة بالابتكار	نموذج الشبكة	النموذج الانتقالي	الشركات ذات البداية الدولية	المدخل التنظيمي
العوامل المؤثرة على التدويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزامات السوقية</li> <li>- المعرفة السوقية</li> <li>- أنشطة العمل الحالية</li> <li>- قرارات الالتزام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعد المعرفة هي المحرك الأساسي للتدويل، ويتم اكتسابها من خلال تحليل المعلومات المتاحة عن الأسواق الدولية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العوامل الدافعة (طلبات التصدير، والفرص التصديرية المتاحة).</li> <li>- العوامل الجاذبة ( الوعي التصديري للإدارة العليا، جمع المعلومات).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>موقع الشركة داخل الشبكات والذي يتحدد بحجم العلاقات التبادلية للشركة داخل تلك الشبكات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العوامل الداخلية (كفاءة التخطيط الدولي، حجم الموارد المتاحة، استجابة الإدارة العليا للتغيرات الدولية).</li> <li>- العوامل الخارجية (قوة المنافسة داخل الصناعة، تغير احتياجات المستهلكين على المستوى العالمي).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التفاوت في أداء المنظمين الدوليين من نفس الدولة أو بين الدول المختلفة.</li> </ul>
أنماط دخول الأسواق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصادرات غير المنتظمة،</li> <li>- التصدير من خلال الوكلاء التجاريين،</li> <li>- إنشاء فروع للبيع أو شركات مشتركة،</li> <li>- الإنتاج في الأسواق الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ركزت النماذج بصورة أساسية على التصدير، وإن كانت عملية التصدير تتم في البداية على نطاق ضيق ثم تزيد بعد ذلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التصدير من خلال وكلاء،</li> <li>- إقامة العلاقات غير المباشرة والمباشرة داخل الشبكات،</li> <li>- الاستثمارات المباشرة في الخارج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار الأجنبي المباشر،</li> <li>- الصادرات،</li> <li>- التعاقدات: (المشروعات المشتركة، التصاريح، الامتيازات).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التصدير والاستيراد.</li> <li>- إنشاء سلاسل القيمة،</li> <li>- إنشاء شبكات الأعمال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لم يحدد النموذج أنماط الدخول المستخدمة داخل الأسواق، وإنما أشار إلى العمل على خلق تكوينات جديدة بالأسواق لتعظيم الاستفادة دولياً.</li> </ul>

يتبع ملحق رقم (01)....

نقاط المقارنة	نموذج المراحل	النماذج ذات الصلة بالابتكار	نموذج الشبكة	النموذج الانتقالي	الشركات ذات البداية الدولية	المدخل التنظيمي
<b>كيفية اختيار النمط الملائم</b>	يرتبط نمط دخول السوق بمرحلة التدويل التي تمر بها الشركة، ويقدرتها على المنافسة، واكتساب المعرفة، والخبرات و المهارات التسويقية.	يرتبط نمط دخول السوق بكل من درجة تدويل الشركة، ودرجة تدويل السوق.	يرتبط نمط دخول السوق بكل من درجة تدويل الشركة ودرجة تدويل السوق.	يتوقف نمط دخول السوق على حجم المزايا التي تتمتع بها كل من الشركة والأسواق الدولية.	يتوقف نمط دخول السوق على درجة التقدم التكنولوجي، والمعرفة داخل الشركة.	يختلف نمط دخول السوق باختلاف الأطر المؤسسية للدولة، وقدرات المنظمين الدوليين على الاشتراك بها.
<b>دور المنظم</b>	أشار النموذج إلى دور المنظم، واختلاف أسلوب إدارة الشركة وخبرات المديرين بها مع اختلاف مراحل التدويل المختلفة.	أشار النموذج إلى أهمية الوعي التصديري لدى الإدارة العليا، وهو ما يعد إشارة غير مباشرة لدور المنظم.	أشار النموذج أهمية دور المنظم في عملية التدويل ودوره في بناء وتحسين علاقات العمل التبادلية.	أشار النموذج إلى دور المنظم من خلال المزايا الذاتية للشركة وتشمل القدرة كفاءة الإدارة والتشغيل لمراد الشركة دوليا.	أشار النموذج إلى أهمية توافر قدرات الإدارة العليا في مجال إدارة وتخطيط الأنشطة الدولية.	يعد المنظم العنصر الرئيسي في هذا النموذج لتفسير عملية التدويل .
<b>المخاطر المرتبطة بالتدويل</b>	ترتبط المخاطر بدرجة المعرفة السوقية وخبرة العاملين.	ترتبط المخاطر بإنشاء بالخبرات والتوقعات الخاصة بالتصدير وبالقدرة على الاختيار بين البدائل.	ترتبط المخاطر بإنشاء وتطور والحفاظ على أو هدم العلاقات داخل الشبكات بالإضافة إلى مخاطرة الاعتماد على العلاقات التشابكية فقط في الدخول إلى الأسواق	ترتبط المخاطر باستمرار واستقرار كل من مزايا الملكية والمزايا الذاتية للشركة وكذلك مزايا الموقع للأسواق الدولية.	ترتبط المخاطر بعمق الأنشطة والمعرفة بظروف الأسواق، المسافة أو البعد الجغرافي والنفسي بين الأسواق، مدى التنوع في أنماط دخول الأسواق.	ترتبط المخاطر بانخفاض مهارات وكفاءة المنظم الدولي، عدم توافر الخبرات العملية اللازمة له وتفسير .... المؤسسية داخل الدول المختلفة.

Source: Victor DANCIU, models for the Internationalization Of the business: a diversity-based Approach, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society (2012) Vol. 7, No. 1, pp. 29-42.

## الملحق رقم: (02)

### استقصاء الرأي حول:

### أهمية تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

في إطار إعداد رسالة الدكتوراه تحت عنوان: إمكانية تدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - من إعداد الطالب: براهيم زرزور بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار - عنابة -

يرجى من سيادتكم التكرم باختيار أكثر الإجابات تعبيراً عن تعاملات شركتكم في الأسواق الدولية (يسمح بتعدد الإجابات)، مساهمة منكم في تحديد احتياجات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتدويل نشاطها بهدف زيادة مساهماتها في الاقتصاد العالمي، والاستفادة من وفوراته. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

#### ملاحظة:

البيانات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الأساسية للشركة:

- اسم الشركة: .....
- البريد الإلكتروني: .....
- الهاتف: ..... الفاكس: .....
- العنوان: .....
- تاريخ إنشاء الشركة: .....
- أهم مجالات العمل (قطاع النشاط): .....
- حجم المؤسسة (ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة):

مؤسسات صغيرة
مؤسسات متوسطة
مؤسسات كبيرة

- ملكية رأس المال (ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة):

مؤسسات القطاع العام
مؤسسات القطاع الخاص
مؤسسة مختلطة
مؤسسات أجنبية

- إجمالي أصول الشركة في السوق المحلي:.....
- إجمالي أصول الشركة في السوق الدولية:.....
- إجمالي عدد العاملين في السوق المحلي:.....
- إجمالي عدد العاملين في السوق الدولي:.....
- إجمالي المبيعات في السوق المحلي:.....
- إجمالي المبيعات في السوق الدولي:.....
- خبرة المؤسسة في الأسواق الدولية (ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة):

أقل من عام	من 05 إلى 10 أعوام
من 01 إلى 05 أعوام	من 10 إلى 20 عاما
أكثر من 20 عاما	أخرى

- موقع الأسواق الدولية التي تعمل بها المؤسسة (ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة):

الدول العربية	الدول الأعضاء في الاتحاد الأوربي
الدول الآسيوية	الدول الأوربية غير الأعضاء في الاتحاد الأوربي
أمريكا اللاتينية	الدول الإفريقية

..... أخرى حدد من فضلك:

- عدد الأسواق الدولية التي تعمل بها المؤسسة (ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة):

سوق واحد	من 10 إلى 20 سوقا
من 01 إلى 05 أسواق	أكثر من 20 سوقا
من 05 إلى 10 أسواق	أخرى

- مصادر تمويل الأعمال داخل الأسواق الدولية (ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة):

رأس المال/الأرباح المحتجزة للشركة	المنح/المساعدات الحكومية
الاقتراض من البنوك و المؤسسات المحلية	الاقتراض من البنوك والمؤسسات الدولية

..... أخرى حدد من فضلك:

- عوامل اختيار الأسواق الدولية التي تعمل بها (ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة):

قرب المسافة	اتجاهات الطلب على المنتج
عوامل اللغة و الثقافة	عوامل التكلفة
العلاقات الشخصية	الاتفاقيات الدولية

..... أخرى حدد من فضلك:

ثانيا: معوقات العمل داخل الأسواق الدولية للشركات محل الدراسة

غير موافق بشدة درجة واحدة	غير موافق درجتين	محايد 3 درجات	موافق 4 درجات	موافق بشدة 5 درجات	المجال/ الفقرة	ترتيب
<b>العقبات والموانع الخاصة بالهدف من الدخول إلى الأسواق الخارجية</b>						
					تحقيق العوائد والأرباح هو الهدف الأساس الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الدخول إلى الأسواق الدولية.	01
					ضيق السوق المحلي والبحث عن منافذ تسويقية جديدة تدفع المؤسسات للبحث عن الأسواق الدولية.	02
					تطمح المؤسسات من جراء الدخول إلى الأسواق الدولية إلى الاستفادة من الفرص الاقتصادية والتسويقية المتاحة في الخارج.	03
					تهدف المؤسسات من خلال الدخول إلى الأسواق الدولية إلى توسيع أعمالها الاقتصادية ونشاطها التسويقي.	04
					تهدف المؤسسات من خلال الدخول إلى الأسواق الدولية إلى الحصول على ثقة المستهلك الأجنبي ونيل ولاءه.	05
<b>العقبات والموانع المتعلقة بالمشاكل الخاصة بالدخول إلى الأسواق الخارجية</b>						
					تتعرض عملية الدخول إلى الأسواق الدولية إلى مخاطر سياسية مثل الاستقرار وسيادة القانون..	06
					تتقيد عملية الدخول إلى الأسواق الدولية بالاتفاقيات والتكتلات التجارية القائمة في الأسواق.	07
					تبعية الاقتصاد الجزائري لقطاع المحروقات تحد من دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية.	08
					تتجنب المؤسسات الجزائرية الدخول إلى الأسواق الدولية خوفا من المنافسة القوية الموجودة في هذه الأسواق.	09
					متطلبات الدخول إلى الأسواق الدولية تعتبر في كثير من الأحيان فوق قدرة المؤسسات الجزائرية.	10

العقبات والموانع الخاصة بتحديد توقيت الدخول إلى الأسواق الخارجية					
				11	تقوم المؤسسات بمحاولة الدخول إلى الأسواق الدولية عند توفر الميزة التنافسية لذلك.
				12	تسعى المؤسسات إلى الدخول إلى الأسواق الدولية في حالة تمتع هذه الأسواق بالرواج والانتعاش الاقتصادي.
				13	تقوم المؤسسات بالدخول إلى الأسواق الدولية عند زيادة الطلب الخارجي على هذه المنتجات.
				14	يتم توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية نسبة إلى فرصة تحقيق الأرباح العالية.
				15	يتم اللجوء إلى التصدير إلى الخارج إذا كان هناك تسهيلات مقدمة من قبل الأطراف المعنية فقط.
العقبات والموانع التي تعزى إلى خصائص المستهلك الخارجي وذوقه					
				16	عدم معرفة ذوق المستهلك الأجنبي وتحديده تمثل عائق أمام الدخول إلى الأسواق الدولية.
				17	هناك ضعف وعدم تتبع للتغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين في الأسواق الدولية.
				18	لا تستطيع المؤسسات الجزائرية أن توفر احتياجات المستهلك الأجنبي وفقا للخصائص والقدرة الشرائية التي يتمتع بها.
				19	تقوم المؤسسات الجزائرية بالحصول على تغذية راجعة من المستهلك الأجنبي والعمل على تحقيق رضا المستهلكين.
				20	يصعب على المؤسسات توفير السلع التي يزداد عليها الطلب في الأسواق الدولية.
العقبات والموانع الناتجة عن المزيج التسويقي					
				21	توفير المزيج التسويقي المناسب للأسواق الدولية يعتبر من الأمور الصعبة والخارجة عن قدرة المؤسسة الجزائرية.
				22	الجهود الترويجية التي تبذل في الأسواق الدولية تعتبر غير كافية.
				23	لا يوجد هناك سياسات محددة قادرة على تطوير المزيج

					التسويقي الذي يلائم اتجاهات المستهلكين في الخارج.	
					مستوى أسعار المنتجات الجزائرية يشكل ضغط كبير على نجاح المزيج التسويقي في الخارج.	24
					يوجد هناك تفريق بين المزيج التسويقي المتبع بالأسواق الدولية والآخر المتبع في الأسواق المحلية.	25
<b>العقبات والموانع المتعلقة بالحصة السوقية</b>						
					الحصة السوقية التي تمثلها المؤسسة الجزائرية في الأسواق الدولية تعتبر صغيرة وهامشية.	26
					بسبب صغر حجم الحصة السوقية فإن المنتجات الجزائرية في الخارج لا تستطيع كسب الطلب الكافي عليها من قبل المستهلك الخارجي.	27
					صغر حجم الحصة السوقية لا يشجع المؤسسة الجزائرية ولا يمكنها من دخول والبقاء في هذه الأسواق.	28
					الحصة السوقية التي تحصل عليها المؤسسة الجزائرية في الخارج لا تتناسب والحجم الاقتصادي لهذه المؤسسات المصدرة.	29
					تؤثر الحصة السوقية سلبيا على القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية في الخارج.	30

ثالثا: دور الوظيفة التسويقية في تحفيز الشركات الجزائرية للعمل بالأسواق الدولية

**1) فعالية ودور النشاط التسويقي في المؤسسة**

▪ هل الاهتمام بوظيفة التسويق يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

نعم  لا

**2) النشاط التسويقي والهيكل التنظيمي للمؤسسات:**

▪ ماهي الجهة القائمة بالنشاط التسويقي بمؤسستكم؟

مديرية تجارية  مديرية التسويق  أخرى (حدد): .....

▪ هل مؤسستكم تمتلك أفراد مؤهلين لأداء وتصميم النشاطات التسويقية

نعم  لا

**3) العوامل التي أثارت أهمية النشاط التسويقي:**

▪ إن لجوء مؤسستكم للنشاط التسويقي كان راجعاً أساساً إلى عامل (ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة):

العامل	الإجابة
وصاية المؤسسة	
نقص المبيعات	
الظروف البيئية	
طرح منتج جديد	
الرغبة في العمل في الأسواق الأجنبية	
غزو المنتجات الأجنبية	
المنافسة الوطنية	
توسيع الحصة السوقية	
الترويج لصورة علامة المؤسسة	
دون إجابة	

**4) نظرة المؤسسات للتهديد الذي تمثله المنتجات الأجنبية:**

▪ هل تمثل المنتجات الأجنبية خطراً على منتجات مؤسستكم؟

نعم  لا

5) واقع النشاط التسويقي في المؤسسات الجزائرية الراغبة في تدويل نشاطها:

- ماهي الأنشطة التسويقية التي تمارسها مؤسستكم؟ (ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة):

النشاط	الإجابة
دراسة السوق	
البحث عن قنوات التوزيع	
دراسة المنافسة	
دراسة بيئة المؤسسة	
الإعلان	
دراسة احتياجات المستهلكين	

أخرى(حدد):.....

.....

6) متطلبات نجاح المؤسسة الجزائرية في الأسواق الخارجية

- هل نقص المعلومات عن الأسواق الخارجية يؤدي إلى انخفاض الصادرات؟

نعم  لا

- ماهو واقع بحوث التسويق الدولي؟

- مؤسسة قديمة في سوقها ليست بحاجة لإجراء بحوث تسويقية لأنها تعرف زبائنها:

نعم  لا

- المؤسسة التي لها حصة كبيرة في سوقها ليست في حاجة لإجراء بحوث تسويقية:

نعم  لا

- سبب عدم إجراء بحوث تسويقية (ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة):

الأسباب	الإجابة
لا أعرفها	
لا توجد صعوبات في بيع منتجاتنا	
الخبرة في السوق تكفي	

أخرى(حدد):.....

.....

- ما طبيعة البحوث المنجزة؟

وطنية  دولية  دون إجابة

7) مخصصات البحوث التسويقية:

هل توجد ميزانية محددة للبحوث التسويقية؟

نعم دائما  نعم أحيانا  لا يوجد  دون إجابة

ما هو أساس تحديد ميزانية البحوث التسويقية بمؤسستكم؟ (ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة):

الإجابة	الأساس
	نسبة مئوية من الميزانية الإجمالية
	بناء على رأي الإدارة
	بناء على الاحتياجات
	دون إجابة

8) ما هو حجم التغير الذي جلبته تلك البحوث؟

عالي  متوسط  ضعيف  لا يوجد  دون إجابة

9) ماهي أهم مجالات التغيير التي جلبتها تلك البحوث؟

الإجابة	المجال
	اتخاذ قرارات ناجحة وسريعة
	ربح الوقت
	التقليل من عدم التأكد
	نجاحة وسرعة في أداء العمل
	زيادة المبيعات
	دون إجابة

10) هل يمكن اعتبار المعلومة أهم من الجانب المالي؟

نعم  لا

11) ماذا تمثل المعلومات بالنسبة لمؤسستكم؟

الإجابة	الأهمية
	مورد استراتيجي
	سلاح تنافسي
	ثانوية
	عديم الفائدة

12) فيما تتعلق طبيعة المعلومات التي تجمعها مؤسستكم؟

طبيعة المعلومة	الإجابة	طبيعة المعلومة	الإجابة
الزبائن الحاليين		المنتجات البديلة	
التكنولوجيا		اجتماعية	
الزبائن المحتملين		سياسية	
المنافسون المحتملون		ثقافية	
الموردون		اقتصادية	
الظروف الخارجية		دون إجابة	

13) السبب في بحث مؤسستكم عن المعلومات إنما هو بدافع مساهمة تلك المعلومات في:

السبب	الإجابة
الرغبة في التميز	
استغلال الفرص وتجنب التهديدات	
التعرف على البيئة التي تعمل فيها المؤسسة	
التخفيض في درجة عدم التأكد	
اتخاذ القرارات	

الملحق رقم: (03)

الجدول رقم(05-11): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع الخاصة بالهدف من الدخول إلى الأسواق الدولية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
1	تحقيق العوائد والأرباح هو الهدف الأساس الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الدخول إلى الأسواق الدولية.	4.47	89.4	0.71	14.49	*0.00
2	ضيق السوق المحلي والبحث عن منافذ تسويقية جديدة تدفع المؤسسات للبحث عن الأسواق الدولية.	4.08	81.6	0.95	7.94	*0.00
3	تطمح المؤسسات من جراء الدخول إلى الأسواق الدولية إلى الاستفادة من الفرص الاقتصادية والتسويقية المتاحة في الخارج.	4.20	84	0.58	14.62	*0.00
4	تهدف المؤسسات من خلال الدخول إلى الأسواق الدولية إلى توسيع أعمالها الاقتصادية ونشاطها التسويقي.	4.39	87.8	0.53	18.23	*0.00
5	تهدف المؤسسات من خلال الدخول إلى الأسواق الدولية إلى الحصول على ثقة المستهلك الأجنبي ونيل ولاءه.	4.24	84.8	0.63	13.83	*0.00
	الدرجة الكلية	4.28	85.6	0.40	22.38	*0.00

(ت) الجدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (2)

\*دالة عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) ؛ اختبارات (One-Sample T-test).

الملحق رقم: (04)

الجدول رقم: (05-12) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع المتعلقة بمشاكل الدخول إلى الأسواق الدولية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
6	تتعرض عملية الدخول إلى الأسواق الدولية إلى مخاطر سياسية مثل الاستقرار وسيادة القانون..	4.18	83.6	0.95	8.72	*0.00
7	تتقيد عملية الدخول إلى الأسواق الدولية بالاتفاقيات والتكتلات التجارية القائمة في الأسواق.	4.18	83.6	0.76	10.98	*0.00
8	تبعية الاقتصاد الجزائري لقطاع المحروقات تحد من دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية.	4.20	84	0.91	9.24	*0.00
9	تتجنب المؤسسات الجزائرية الدخول إلى الأسواق الدولية خوفا من المنافسة القوية الموجودة في هذه الأسواق.	4.27	85.4	0.67	13.22	*0.00
10	متطلبات الدخول إلى الأسواق الدولية تعتبر في كثير من الأحيان فوق قدرة المؤسسات الجزائرية.	4.45	89	0.77	13.25	*0.00
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.26</b>	<b>85.2</b>	<b>0.51</b>	<b>17.20</b>	<b>*0.00</b>

(ت) الجدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (2)

\*دالة عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) ؛ اختبارات (One-Sample T-test).

الملحق رقم: (05)

الجدول رقم: (05-13) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع الخاصة بتحديد توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
11	تقوم المؤسسات بمحاولة الدخول إلى الأسواق الدولية عند توفر الميزة التنافسية لذلك.	4.12	82.4	1.01	7.76	*0.00
12	تسعى المؤسسات إلى الدخول إلى الأسواق الدولية في حالة تمتع هذه الأسواق بالرواج والانتعاش الاقتصادي.	3.78	75.6	1.23	4.42	*0.00
13	تقوم المؤسسات بالدخول إلى الأسواق الدولية عند زيادة الطلب الخارجي على هذه المنتجات.	4.33	86.6	0.75	12.43	*0.00
14	يتم توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية نسبة إلى فرصة تحقيق الأرباح العالية.	4.04	80.8	0.79	9.23	*0.00
15	يتم اللجوء إلى التصدير إلى الخارج إذا كان هناك تسهيلات مقدمة من قبل الأطراف المعنية فقط.	4.53	90.6	0.62	17.40	*0.00
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.16</b>	<b>83.2</b>	<b>0.44</b>	<b>18.38</b>	<b>*0.00</b>

(ت) الجدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (2)

\*دالة عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) ؛ اختبارات (One-Sample T-test).

الملحق رقم: (06)

الجدول رقم: (05-14) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع التي تعزى إلى خصائص المستهلك الخارجي وذوقه

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
16	عدم معرفة ذوق المستهلك الأجنبي وتحديدته تمثل عائق أمام الدخول إلى الأسواق الدولية.	4.47	89.4	0.58	17.70	*0.00
17	هناك ضعف وعدم تتبع للتغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين في الأسواق الدولية.	4.51	90.2	0.58	18.17	*0.00
18	لا تستطيع المؤسسات الجزائرية أن توفر احتياجات المستهلك الأجنبي وفقا للخصائص والقدرة الشرائية التي يتمتع بها.	4.37	87.4	0.76	12.67	*0.00
19	تقوم المؤسسات الجزائرية بالحصول على تغذية راجعة من المستهلك الأجنبي والعمل على تحقيق رضا المستهلكين.	4.49	89.8	0.79	13.14	*0.00
20	يصعب على المؤسسات توفير السلع التي يزداد عليها الطلب في الأسواق الدولية.	4.45	89	0.61	16.51	*0.00
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.46</b>	<b>89.2</b>	<b>0.46</b>	<b>22.44</b>	<b>*0.00</b>

(ت) الجدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (2)

\*دالة عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) ؛ اختبارات (One-Sample T-test).

الملحق رقم: (07)

الجدول رقم: (05-15) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع الناتجة عن المزيج التسويقي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
21	توفير المزيج التسويقي المناسب للأسواق الدولية يعتبر من الأمور الصعبة والخارجة عن قدرة المؤسسة الجزائرية.	4.35	87	0.75	12.55	*0.00
22	الجهود الترويجية التي تبذل في الأسواق الدولية تعتبر غير كافية.	4.43	88.6	0.74	13.59	*0.00
23	لا يوجد هناك سياسات محددة قادرة على تطوير المزيج التسويقي الذي يلائم اتجاهات المستهلكين في الخارج.	4.51	90.2	0.77	13.78	*0.00
24	مستوى أسعار المنتجات الجزائرية يشكل ضغط كبير على نجاح المزيج التسويقي في الخارج.	4.24	84.8	0.66	13.16	*0.00
25	يوجد هناك تفريق بين المزيج التسويقي المتبع بالأسواق الدولية والآخر المتبع في الأسواق المحلية.	4.39	87.8	0.67	14.47	*0.00
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.38</b>	<b>87.6</b>	<b>0.53</b>	<b>18.15</b>	<b>*0.00</b>

(ت) الجدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (2)

\*دالة عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) ؛ اختبارات (One-Sample T-test).

الملحق رقم: (08)

الجدول رقم: (05-16) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت)

المحسوبة ومستوى الدلالة لفقرات العقبات والموانع المتعلقة بالحصة السوقية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
26	الحصة السوقية التي تمثلها المؤسسة الجزائرية في الأسواق الدولية تعتبر صغيرة وهامشية.	4.37	87.4	0.67	14.34	*0.00
27	بسبب صغر حجم الحصة السوقية فإن المنتجات الجزائرية في الخارج لا تستطيع كسب الطلب الكافي عليها من قبل المستهلك الخارجي.	4.39	87.8	0.61	16.03	*0.00
28	صغر حجم الحصة السوقية لا يشجع المؤسسة الجزائرية ولا يمكنها من دخول والبقاء في هذه الأسواق.	4.22	84.4	0.72	11.99	*0.00
29	الحصة السوقية التي تحصل عليها المؤسسة الجزائرية في الخارج لا تتناسب والحجم الاقتصادي لهذه المؤسسات المصدرة.	4.29	85.8	0.76	11.78	*0.00
30	تؤثر الحصة السوقية سلبيا على القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية في الخارج.	4.27	85.4	0.79	11.29	*0.00
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.31</b>	<b>86.2</b>	<b>0.49</b>	<b>18.66</b>	<b>*0.00</b>

(ت) الجدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (2)

\*دالة عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) ؛ اختبارات (One-Sample T-test).

الملحق رقم: (09)

الجدول رقم: (05-17) المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة لعوائق وموانع الدخول إلى الأسواق الدولية.

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المجالات
*0.00	22.38	0.40	85.6	4.28	العقبات والموانع الخاصة بالهدف من الدخول إلى الأسواق الدولية.
*0.00	17.20	0.51	85.2	4.26	العقبات والموانع المتعلقة بمشاكل الدخول إلى الأسواق الدولية.
*0.00	18.38	0.44	83.2	4.16	العقبات والموانع الخاصة بتحديد توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية.
*0.00	22.44	0.46	89.2	4.46	العقبات والموانع التي تعزى إلى خصائص المستهلك الخارجي وذوقه.
*0.00	18.15	0.53	87.6	4.38	العقبات والموانع الناتجة عن المزيج التسويقي.
*0.00	18.66	0.49	86.2	4.31	العقبات والموانع المتعلقة بالحصة السوقية.
*0.00	27.86	0.33	86.2	4.31	الدرجة الكلية

(ت) الجدولية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (2)

\*دالة عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)؛ اختبارات (One-Sample T-test).

## قائمة بأهم المصطلحات الواردة بالرسالة

بالإنجليزية	بالعربية
<i>Free-Trade Agreement</i>	اتفاقية التجارة الحرة
<i>Import Substitution</i>	إحلال الواردات
<i>International Business Management</i>	إدارة الأعمال الدولية
<i>Foreign Direct Investment</i>	الاستثمار الأجنبي المباشر
<i>International Business Strategy</i>	استراتيجية الأعمال الدولية
<i>International Markets</i>	الأسواق الدولية
<i>Emerging Markets</i>	الأسواق الناشئة
<i>Documentary Credit</i>	اعتماد مستندي
<i>International Economy</i>	الاقتصاد الدولي
<i>Merger</i>	الاندماج
<i>World Bank</i>	البنك الدولي
<i>Internationalization Of Business Organizations</i>	تدويل منظمات الأعمال
<i>International Marketing</i>	التسويق الدولي
<i>Economic Integration</i>	التكامل الاقتصادي
<i>General Agreement For Trade And Tariff GATT</i>	الجات _ الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة
<i>Degree of Internationalization</i>	درجة التدويل
<i>Foreign Rate of Exchange</i>	سعر الصرف الأجنبي
<i>Multinational companies</i>	الشركات متعددة الجنسيات
<i>Ethnocentric Orientation</i>	الشركة الموجهة بالدولة الأم
<i>Polycentric Orientation</i>	الشركة الموجهة بالدولة المضيفة
<i>Geocentric Orientation</i>	الشركة الموجهة بالعالم كله
<i>International Monetary Fund IMF</i>	صندوق النقد الدولي
<i>Economic Globalization</i>	العولمة الاقتصادية
<i>International Chamber Of Commerce I.C.C</i>	غرفة التجارة الدولية
<i>International Competition</i>	المنافسة الدولية
<i>World Trade Organization WTO</i>	منظمة التجارة العالمية
<i>Organization for Economic Co-operation and Development OECD</i>	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
<i>Models Of Internationalization</i>	نماذج التدويل